

## 経営学者のこゝろ [IV]

— 岸田民樹先生に聞く —

西村友幸

加藤敬太

W. B. ウォルフ著『経営者のこころ—チェスター・バーナードとの対話—』（飯野春樹訳、文眞堂発行）の原書*Conversation with Chester I. Barnard*が出たのは、バーナードの主著『経営者の役割』（原題：*The Functions of the Executive*）が出版されてから34年後の1972年のことである。

主著とは本来、文字どおり「主な著作」を意味するにすぎないが、バーナードの『経営者の役割』は、この言葉に「金字塔」というまったく別の意味を与えてしまったように見受けられる。こうした特殊な意味での〈主著〉をお持ちの稀有な経営学者の一人が、今回インタビューに応じてくださった岸田民樹先生（名古屋大学名誉教授・中部大学名誉教授）である。もっとも、ご本人は経営学者ではなく組織学者を自称されているのだが、その理由については本篇をご覧ください。

岸田先生の主著こと『経営組織と環境適応』は1985年に上梓された。奇しくもそれから34年後の2019年11月16日の土曜日、われわれは岸田先生にお話を聞くために名古屋へ赴いた。語り手の自宅を訪問した（そして語り手の健康があまりすぐれなかった）ことも、ウォルフとわれわれの間の共通項である。

当日は、岸田先生の門下生である趙偉先生（中部大学）と藤川なつこ先生（神戸大学）にもご同席いただいた。また、同じく門下生の寺澤朝子先生（中部大学）と山下剛先生（北九州市立大学）には、インタビュー実現までの道のりで多大なご協力を賜った。

## 1. 経営学を志す

西村：まず、研究者になるまでの足取りを教えてください。先生は三重県のご出身と伺っていますが。

岸田：そうです。三重県の津の出身です。

西村：高校まではそちらでしょうか。

岸田：高校まで、津高校で、ずっと三重県におりました。

西村：京都大学の経済学部に入られたということですが。

岸田：そうです。

西村：京大に行かれた理由は？

岸田：特に理由はありませんけれども、そこを受けたのは、私はどちらかという京大向きだみたいなことを言われたからです。

西村：どなたに言われたのですか。

岸田：いろいろな方です。先生や友だちにも言われ、ですからたぶん何かあるのでしょう。それで4年間京大に行きました。

西村：経済学部ですね。

岸田：そうです。経済学部に入ったのは、父が税理士とか公認会計士などをしてらどうかということ saying it from the start. 父は建設業でしたので、監査でいろいろ苦勞したのでしょうか。そういうのができないのでやってみたらどうかと言われて入ったのですが、京大に入ってみまして、私はあまり会計には興味がないことに気づきました。むしろマル経の会計なのです。高速特別償却という問題が試験に出たのを覚えています。何か意味がよく分かりませんでした。とりあえず経営のほうのゼミに入り、経営学でも勉強しようかと思ったのです。そして、ちょうど経営は田杉（競）先生と降旗（武彦）先生しかおられなくて、近経は鎌倉（昇）先生は早く亡くなられましたが、鎌倉先生とあとは菱山（泉）先生が来られました。そんなもので、ほとんどマル経の世界です。

西村：降旗先生のゼミに入られたのは、マル経以外のどこかでという感じで選ばれたのでしょうか。

岸田：友だちが一人いまして、その人が行くと言うので、経営でしたらちょうどいいのではないかと思います、田杉先生とうちの先生ぐらいしかおられなかったものですからね。降旗先生はすごくまじめな先生でした。

西村：実は今日は降旗先生の『大学生生活ものがたり』<sup>1)</sup>という本を持ってきたのです。降旗先生のゼミは、結構多彩な活動をされていたと書いてあります。

岸田：経営学といっても広いですから、いろいろな人がいろいろなことをやっていた。3年生のときは一人一冊、シュムペーターとかバーナムの『経営者革命』<sup>2)</sup>とかそのようなものを読みました。4年になりましたら卒論の中間報告がありました。前期は3年生が報告し、後期は4年生の卒論中間報告でして、ゼミはそのような感じでした。

西村：では、3・4年生が合同のゼミということですね。

岸田：そうです、合同でした。

西村：そして、経営学史叢書の岸田先生が編著されている『ウッドワード』<sup>3)</sup>のまえがきですが、これも読ませていただきました。そこに、大学3年生のときのゼミナールの夏期合宿でウッドワードの『新しい企業組織』<sup>4)</sup>を読んだとあります。

岸田：全然意図や意識はなかったのです。新聞か何かを見まして、新しい経営学と書いてあるので、面白いかと思い、レジュメを書いて報告はしたのですが、自分では意味は全然分かりませんでした。技術によって、組織が変わるという話はよく分かりませんでした。

西村：結構中身の濃い本ですが、全部読まれたわけですか。

岸田：一応読んだことにしておいてください。降旗先生はそういうコンテンツ・セオリーのような、「状況による」ということを思ってこれら

---

1) 降旗武彦(1998)『大学生生活ものがたり—京都大学での幾星霜—』現代図書。  
2) ジェームズ・バーナム著、武山泰雄訳『経営者革命』東洋経済新報社、1965年。  
3) 経営学史学会監修、岸田民樹編著(2012)『経営学史叢書Ⅷ ウッドワード』文眞堂。  
4) ジョン・ウッドワード著、矢島鈞次・中村壽雄訳『新しい企業組織—原点回帰の経営学—』日本能率協会、1970年。

ました。サイモンなどのように普遍的な理論ではなくてです。そして技術がお好きだったのです。蛍光灯の革新の研究<sup>5)</sup>などを一生懸命されたのです。ですからゼミでシュムペーターの『資本主義・社会主義・民主主義』<sup>6)</sup>を読みましたし、イノベーション、技術革新が好きだということでした。今まで技術を問題にする議論というのは、あまりなかったのです。たしかに経営学というのは、人間の問題だというのは、それはそのとおりですけれども、やはり技術も必要だというのが降旗先生のお考えです。経営（のあり方）は人間でも変わりますし、技術でもだいぶ変わるのではないのでしょうか。

西村：3年生ではそのような輪読をし、4年生ではいよいよ卒論ですか。

岸田：卒論です。経営のゼミに入ったのですが、経営学は広いですから、何をやっていいのか全然分からないし、経済学でしたら利潤極大化などで行けませんが、経営学は何かよく分からないので、あまり好きになれなかったのです。

そんなとき、J. S. ベインの『産業組織論』の訳本<sup>7)</sup>で、ワーカブル・コンペティション (workable competition)、有効競争の概念を知りました。P. J. マクナルティという人の論文<sup>8)</sup>で、competingとcompetitionは違うというふうに書いていることも知りました。産業組織論のほうが自分に合っているのではないかと思いました。

ですから、卒論は産業組織論的な競争概念についての論文を書きました。産業組織論的には寡占が一番競争が激しいという内容の卒論を手書きで50枚書いたのです。経営学とは全然関係ないのです。そのとき、降旗先生はだいぶ体を悪くされ、学部長を辞めて静養中でした。私は卒論を持って行ったのを覚えています。

5) 降旗武彦 (1955) 「獨占體制と技術的革新—アメリカにおける蛍光灯のinnovationを中心として—」『経済論叢』第76巻第5号, 290-310頁。

6) J. A. シュムペーター著, 中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義 [改訂版] (上・中・下)』東洋経済新報社, 1962年。

7) J. S. ベイン著, 宮澤健一監訳『産業組織論 (上・下)』丸善, 1970年。

8) McNulty, P. J. (1968) "Economic Theory and the Meaning of Competition," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.82, No.4, pp.639-656.

西村：持って行ったのは、降旗先生の郷里の長野県にですか。

岸田：いいえ、京都の先生のマンションです。ですが、ちょうど降旗先生が私の卒業前に「経営管理におけるシステム概念の変遷について」<sup>9)</sup>という論文を出されたのです。その中に、ベルタランフィのオープンシステムの概念とか、デュボンの事業部制の話があり、これなら面白く、私でもやれるのではないかと思いました。そちらに興味を持ちましたが、そのときにはすでに一橋の今井（賢一）先生のところに行くことにしていたので、一橋に行ったのです。

加藤：先生は、もうそのタイミングで研究者を志そうという気持ちがあったのですか。

岸田：いいえ、私は3年生のときにゼミで「どうしますか」と聞かれたときに、研究者という明確な意識はありませんでしたが、大学院に残って少し勉強してもいいかと思い、それを言ったことはあります。

西村：私としましては、今井先生と言いますと、当時は岩波の『価格理論』<sup>10)</sup>の共著者の1人というようなイメージがあります。その今井先生のところに行かれ、産業組織論の研究をと思ったのですか。

岸田：ということをしたのです。ところが今井先生のゼミに入りましたら、ゼミでやりましたのは、モジリアニ&ミラー<sup>11)</sup>の企業金融論というのはご存じですか。先輩の佐久間さんという人と一緒にそれをしていたのです。私も全然分からなく、これはあかんと思いました。

西村：佐久間さんというのは、佐久間昭光先生ですか。

岸田：そうです。

---

9) 降旗武彦 (1971) 「経営管理におけるシステム概念の変遷について(2)―ケース・スタディをふまえての再論―」『経済論叢』第108巻第5号, 150-170頁。

10) 今井賢一・宇沢弘文・小宮隆太郎・根岸隆・村上泰亮 (1971-72) 『価格理論 (Ⅰ～Ⅲ)』岩波書店。

11) Modigliani, F. and M. H. Miller (1958) "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment," *The American Economic Review*, Vol.48, No.3, pp.261-297.

西村：それでもやはり修論というのはあったわけですか。

岸田：(学部)卒業前に、降旗先生の論文が出まして、これならば私もやるのではないかというので、組織論のほうに興味を持ったのです。それでいながら今井先生のところに入り、企業金融論をやりましたらこれもやる気がなくなりましたので、組織論をやろうかということで、ウッドワードなどをそのときにまた読み始めたわけです。

近くに銀杏書房という洋書を注文するお店があったのです。

加藤：それは国立にあるのですね。

岸田：高田さんというおばあさんがいまして、そこで洋書を注文するようになり、ローレンス&ローシュの*Organization and Environment*<sup>12)</sup>も注文したのです。それが面白かったものですから、1日10ページぐらいずつ読み、メモやノートを取り、1カ月ぐらいで読んだわけです。*Organization and Environment*のエンバイロメントとは何だろうという興味が湧きまして、それからエメリー&トリスト<sup>13)</sup>とかマクウィニー<sup>14)</sup>の環境の論文を読むようになりました。

西村：ローレンス&ローシュはまだ翻訳は出ておらず、後年に産能大の出版局から出ています<sup>15)</sup>。

岸田：翻訳はむしろ読んでいないのです。原文で読みました。

西村：なるほど。原文を読んで、コンティンジェンシー・セオリーという言葉も知ったということになりますか。

岸田：名前はそうですけどね。あとで分かったことですが、*Management Laureates* という本がありますが、あそこでペローがコンティンジェンシー・セオリーに

---

12) Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press.

13) Emery, F. E. and E. L. Trist (1965) "The Causal Texture of Organizational Environments," *Human Relations*, Vol.18, No.1, pp.21-32.

14) McWhinney, W. H. (1968) "Organizational Form, Decision Modalities and the Environment," *Human Relations*, Vol.21, No.3, pp.269-281.

15) P. R. ローレンス, J. W. ローシュ著, 吉田博訳『組織の条件適応理論—コンティンジェンシー・セオリー—』産業能率短期大学出版部, 1977年。

ついて、ウッドワードに始まったというふうに書いています<sup>16)</sup>。それが（イギリスから）アメリカへ渡り、ローレンス&ローシュやトンプソンのような人たちが継ぎました。ローレンス&ローシュがコンティンジェンシー・セオリーという名前を命名して付けたのです。それからバーツと広まったのではないですか。

**西村：**そうしますと、博士課程で再度京大へということなのですか。

**岸田：**そうです。一橋のときに、コンティンジェンシー・セオリーの論文を書いたのですが、当時の一橋は藻利（重隆）先生や雲嶋（良雄）先生が主流でした。仕方がないと思うのですが、修論の審査会では「いや、これは全然分からない」と言われ、もう全然評価されなかったのです。

たとえば、「君は内部環境と書いてあるけど、環境というのは辞書を見たって外部じゃないか」とか言われました。環境論としましては、人々が意思決定を行う際に組織の中にあって、影響を及ぼす要因を内部環境と言うのですが、そういうのは理解してもらえませんでした。今井先生は一応認めてという論文を書くことをオーケーしてくれました。ですが、一橋全体では全く評価されなかったわけです。それで降旗先生から「京大で博士課程をやらなにか」と言われたものですから、ちょうどよかったのです。博士課程は今の後期課程ですか、それで京大に行きました。

**西村：**京大では引き続き環境とか、コンティンジェンシー・セオリーを研究されたわけですか。

**岸田：**コンティンジェンシー・セオリーです。そのときから、洋雑誌をよく読むようになりました。68年ごろにたくさん出たアストン・グループの実証研究をこのころ読んだように思います。

**西村：**院生時代、あるいは少しさかのほります。大学3年生のときのゼミ合宿のとき以来、コンティンジェンシー・セオリー、先生のおっしゃる状況適合理論に取り組みられてきました。ライフワークと言ってもいいかもしれません。

---

16) Perrow, C. (1993) "An Almost Random Career," in A. G. Bedeian (ed.), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays* (Volume 2), JAI Press, pp.399-438.

状況適合理論の魅力というのはどうでしたか。

岸田：うちの先生が今までやってこられたのが人間関係論とかバーナードです。バーナードを本当に最初に訳した人なのです、降旗先生は<sup>17)</sup>。ですが、普遍理論というのにもやはり飽き足りないし、技術が扱われていないということに飽き足りなかったのではないのでしょうか。先生がそういう状況でしたので、自分でもコンティンジェンシー・セオリーというものをやりました。そして、うちの先生がそれは面白いと言われたので、自分でもこれをやろうと思いました。

さっき言いましたように、*Organization and Environment*を最初に読みましたので、この延長線上でいろいろ読みたいと、組織もやりたいと思いました。

西村：ローレンス&ローシュは、コンティンジェンシー・セオリーを命名したのもあるけれども、やはり、今までいろいろな人がいろいろなことを言ってきた組織論を統合しているのが大きいと思います。

岸田：ですからローレンス&ローシュにとりましては、今までの古典的な管理論や経営管理過程論、それと人間関係論や制度理論がありますけれども、やはりそうではなく、環境を考慮に入れ、統合したいという気持ちはあったのではないのでしょうか。ただ、統合したと言った途端に、環境決定論だと批判されています。極端に言いましたら、状況が安定的なときは古典的な管理論が適応するだろうと思います。状況が動的なときは、人間関係論ということではあったのではないのでしょうか。それらを統合したいという気持ちは、ローレンス&ローシュにはあったと思います。

西村：このころから学会でも報告を始められているのではないですか。

岸田：学会の報告は、たぶん博士課程の1976年の春だと思いますが、青山学院で組織学会がありました。初めて青山学院に行ってきました。なかなか華やかなところだと思います。

---

17) C. I. バーナード著、田杉競監訳、田杉競・矢野宏・降旗武彦・飯野春樹共訳『経営者の役割—その職能と組織—』ダイヤモンド社、1956年。



西村：研究発表大会ですね。

岸田：そうです。「技術と組織構造」というものです。

西村：昭和50年ですから1975年です<sup>18)</sup>。

岸田：そうでしたか。

西村：76年は、うちの小樽商科大学でした<sup>19)</sup>。当時は、院生で報告というのはどうなのですか。

岸田：いいえ、たしか加護野（忠男）さんも報告されたと思います。加護野さんは、昔は利潤とかそのような話をやっておられました。

加藤：そうですね。加護野先生は、初期のころにはそのようなものを書かれていますよね。全然毛色が違う論文もあるのですね。

岸田：違いました。

西村：もともとコンティンジェンシー・セオリーではないですね。

岸田：加護野さんは野中（郁次郎）さんなどからの影響を受けたのかもしれないです。私は降旗先生に、大会で報告をしたら『組織科学』に論文が載るのではないかと言われまして、論文を書いて出したわけです。たしか土屋（守章）先生からも「コンティンジェンシー・セオリーの論文が面白いから載せたらどうか」と言われまして、載せてくれたのです。それが初めてです。

西村：それが院生時代の業績の中にあるわけですね。

岸田：報告が75年だとしたら『組織科学』は76年ですか。

西村：『組織科学』の第10巻の第4号に載っています。76年です<sup>20)</sup>。

岸田：そうですね。それが初めてだったと思います。

西村：業績目録<sup>21)</sup>を見ますと、その前にも京大の『経済論叢』のほうに2本載っています。

---

18) 昭和50年度 組織学会研究発表大会, 1976年6月5・6日, 青山学院大学。

19) 昭和51年度 組織学会研究発表大会, 1976年6月7・8日, 小樽商科大学。

20) 岸田民樹(1976)「技術と組織構造—状況適合理論への一視角—」『組織科学』第10巻4号, 57-67頁。

21) 「岸田民樹教授著作目録」『経済科学』第60巻第3号(岸田民樹教授 退職記念号), 209-211頁, 2013年。

岸田：修士論文を2つに分けて『経済論叢』に書きまして載せてくれたのです<sup>22)</sup>。私は今で言う“レフェリー無し”で載せてもらいました。

西村：やはり技術の状況適合理論でしょうか。

岸田：もう少しいろいろありまして、環境や技術とかローレンス&ローシュの課業環境とか、そしてガルブレイスの情報処理とかいったものをまとめてみんな書かせてもらいました。

西村：このころにはガルブレイスのことを知っていたのですね。

岸田：はい、知っていました。結構早くから知っていました。ガルブレイスは1973年に*Designing Complex Organizations*<sup>23)</sup>という薄い本を出しまして、それを書評したのです。

西村：ああ、そうですか。

岸田：それも『組織科学』に載せてもらいました<sup>24)</sup>。書評が載ったのは、それが初めてです。

西村：はい、74年に載っています。

岸田：ガルブレイスの*Designing Complex Organizations*はそのあと、梅津（祐良）さんが訳されました<sup>25)</sup>。

## 2. 就職と研究

西村：そして博士課程を修了されまして、大阪府立大学に就職されているということですね。この時代についても研究面と教育面の両面からお伺いします。

---

22) 岸田民樹 (1974) 「環境・技術と組織構造—環境状況と組織適応(1)—」『経済論叢』第113巻第4・5号, 425-443頁; 岸田民樹 (1974) 「意思決定様式・情報処理システムと組織構造—環境状況と組織適応(2)—」『経済論叢』第113巻第6号, 495-514頁。

23) Galbraith, J. R. (1973) *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley.

24) 岸田民樹・日置弘一郎 (1974) 「書評 *Designing Complex Organizations*」『組織科学』第8巻第3号, 67-71頁。

25) J. ガルブレイス著, 梅津祐良訳『横断組織の設計—マトリックス組織の調整機能と効果的運用—』ダイヤモンド社, 1980年。

岸田：教育は難しかったです。前日徹夜をして準備しました。

西村：どういう科目をお持ちでしたか。

岸田：経営学だったと思います。そして経営学の本をいろいろ自分でノートに書きまして、学説史のような授業をしていました。

西村：どの辺りから議論をしていたのですか。

岸田：最初からコンティンジェンシー・セオリーまでやっていました。

西村：最初と言いますとどこになりますか。

岸田：最初はもちろんテイラーからです。

西村：では、テイラーから最新の状況適合理論までですね。誰かの教科書に頼るというよりは自分でノートを作ったのですか。

岸田：自分の本<sup>26)</sup>を書くまでは自分でノートを作っていました。

西村：もうそのときからゼミは持たれていましたか。

岸田：ゼミは、学生はいなかったと思います。大学院生は1人来ていました。

西村：すでに大学院では教えていたわけですね。

岸田：大学院生とは、トンプソン<sup>27)</sup>を読んだ覚えがあります。

西村：では、研究のほうは引き続き状況適合理論ですか。

岸田：まあ、私はそんなものばかりでした。

西村：『大阪府立大学経済研究』に載っている「組織と環境適応」という論文を拝読したのですが、興味深いことが書いてありまして、この論文の副題は「組織の環境操作戦略に関連して」ということですから<sup>28)</sup>。

岸田：そうでしたか。私は忘れていました。

西村：そこに書かれていることは、環境の質的变化に対しては、組織はその環境に適応しようとする。しかし、その環境の量的な変化に対しては、組織

---

26) 岸田民樹 (1985) 『経営組織と環境適応』三嶺書房。

27) Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill.

28) 岸田民樹 (1979) 「組織と環境適応—組織の環境操作戦略に関連して—」『大阪府立大学経済研究』第24巻第4号, 17-36頁。

は環境をむしろ操作すると書かれていました。ここをもう少し聞きたいなという気もするのです。

岸田：たぶんですが、1977年に出たガルブレイスの*Organization Design*<sup>29)</sup>という本の影響です。コンティンジェンシー理論は環境決定論だと言われ、環境に応じて組織を変えると考えます。でも、それ以外の逆の話もあるわけです。それを*Organization Design*という1977年の本に、ガルブレイスが環境操作戦略ということを書いてあります。そこでは、環境に合わせて組織をどうするかということで、組織をデザインするほうが環境の質的な変化に対応するものです。簡単な微細な変化でしたら、むしろ組織は変えないで環境を変えようとするわけです。

ペローなども大きな組織、大企業というのは環境を操作したり、固定したりすることを書いていました<sup>30)</sup>。そういうのもあるのではないかということで、たぶんそう書いたのだと思います。

西村：1989年に出ました『経営戦略と組織デザイン』<sup>31)</sup>は、先生がガルブレイスの翻訳をされたものでして、その訳者あとがきにも、原書を手にして、“貪るように読んだ”と書かれています。この時代のことをどういうふうに理解していますか。

岸田：私がちょうど結婚したのが（原書の出た）1978年です。

西村：78年ですか。では、大阪府立大学時代にご結婚をされたのですね。

岸田：そうです。そのときに結婚をし、それはいいんですけども、原題は *Strategy Implementation*ではなかったでしょうか。

西村：そうです。

岸田：その本の原文を読みまして、面白かったというので翻訳をやりました。

---

29) Galbraith, J. R. (1977) *Organization Design*, Addison-Wesley.

30) Perrow, C. (1972) *Complex Organizations: A Critical Essay*, Scott, Foresman and Company. (佐藤慶幸監訳『現代組織論批判』早稲田大学出版部, 1978年)。

31) Galbraith, J. R. and D. A. Nathanson (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Company. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989年)。

それを一生懸命読んでいました。ただし翻訳は89年だったのです。

あのときは、なぜ戦略と組織デザインという議論になるのかちょっと分からなかったけれども、チャンドラー<sup>32)</sup>などの考えを入れれば、そのような話になるとあとから分かりました。ただ、コンティンジェンシー・セオリーでは戦略を状況変数とは考えないのだと思います。チャンドラーのあとに出てきたSSPパラダイムやルメルト<sup>33)</sup>が環境決定論という批判に対し、戦略をコンティンジェンシー、状況変数として入れたと言われていました。私は、戦略は状況変数にはならないと思いました。状況変数はあくまでも環境と技術です。そのどちらを主に考慮するかというのが戦略だと思います。今は技術を考慮に入れましょうとか、今は技術ではなく環境のほうを考慮に入れ、戦略をつくりましょう。それで駄目でしたら、技術と戦略の両方を入れ、戦略をつくりましょうということです。ですから多少安定的な環境のときには技術を入れ、それが職能部門制組織です。環境を入れ、戦略を考えるというのは、事業部制組織です。そして、技術と環境の両方を戦略に入れましたら、マトリックス組織になるわけです。

西村：それは戦略の決定でもあり、組織デザインにもつながるというわけですか。

岸田：そうです。戦略の決定による組織デザインです。

少し話がずれるかもしれませんが、戦略的選択論と環境決定論というのは、チャイルドの1972年の論文<sup>34)</sup>から言われましたけれども、私はやはり、経営者が戦略を立てることで状況要因が決定され、それから組織デザインを決めると考えました。環境決定論と戦略的選択論は、必ずしも矛盾しないと思いました。

---

32) Chandler, A. D., Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年)。

33) Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press. (鳥羽欣一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年)。

34) Child, J. (1972) "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Vol.6, No.1, pp.1-22.

### 3. 名古屋大学での研究と教育

西村：では、次に移りたいと思います。1980年に大阪府立大学から今度は名古屋大学に移られています。三重県のお隣ですが、何か縁などがあってということですか。

岸田：特にはないのですが、小川先生に引っ張ってもらいました。

西村：小川英次先生ですか。

岸田：英次先生の奥さんのご実家が瀬戸の陶器か何かをつくっていました。その関係もあり、実証研究に田杉先生——降旗先生の先生です——が行かれました。そのときに小川先生が田杉先生と知り合いになられまして、それで降旗先生の弟子の私を採ってくれるということになったようです。

関谷（幸三）先生という労務論の方が家業を継いでやめるということで、そのあと誰かということで、私を採ってくださったようです。

西村：関谷先生の後任ではなく、違う科目ですか。

岸田：一応経営学の細井先生の後任で、細井卓先生は財務論ですけども、当時、経営学もされていた先生です。

余談ですが、移籍してから1年か半年か忘れましたが、私は講義をやらなくてよかったのです。名大の講義とはどのようなものかと思ひまして、細井先生の講義に出たわけです。そうしたら、細井先生が、ビジネスとファンクションはどう違うかということで、かなり長いこと話しておられました。ご本人は非常にうれしそうに話していましたが、学生は全然興味がないわけです。ビジネスというのは事業ですね、事業部制の。ファンクションは職能部門制です。それがどう違うかを延々とお話しされていまして、学者はこういうことを話すのだと思いました。

西村：なるほど、そうですね。

加藤：それは先生が移った直後に、そういう講義をひっそりと聞きに行ったような感じですか。

岸田：ですから、どんなふうに講義をしたらいいのか、一回見てみようと思って。

加藤：違う大学の雰囲気を感じたのですか。

岸田：そんな感じでした。

西村：ということは、先生は翌年の1981年から授業を開始され、経営学を中心に受け持ったということですね。

岸田：そうです。そして81年にはゼミに3年生が1人だけ来ました。

西村：第1期生ですね。

岸田：1期生が1人です。今でもOB会とかをやると1期生の関谷君というのですが、来てくれます。

西村：そうですか、1期生が1人ですか。

岸田：その関谷君と一緒にワイクを読んだ覚えがありますから、もうそのときにはワイクをやっていたわけです。

西村：では、1981年度の岸田ゼミで、ワイクを読んだのですね。ワイクの第2版<sup>35)</sup>ですか、それとも…

岸田：たぶん論文です。

西村：ワイクの論文ですか。

岸田：「イナクトメント (enactment)」か何かの論文を読んでいました。

加藤：すごいですね。

西村：英語で読まれたということですね。

岸田：そうです。本人は「高校のときでもこんな辞書が真っ黒になったことはなかった」と言っていました。たしかにワイクの英語は分からないのです。あとで記念論文が出まして、ワイクの記念特集です。デニス・ジョワイエーという人がお弟子さんなのですが、ワイクの英語は普通の人ではなかなか理解ができないと書いてありました<sup>36)</sup>。あの人の英語は分かりにくいと思います。

西村：ワイクには以前から注目をしていたのですか。

岸田：そうです。ですからその学生が来たころぐらいからもう見ていたのです。

---

35) Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Addison-Wesley.

36) Gioia, D. A. (2006) "On Weick: An Appreciation," *Organization Studies*, Vol.27, No.11 (Special Issue on 'Making Sense of Organizing: in Honor of Karl Weick'), pp.1709-1721.

もう少しあとかかと思っていましたが、言われてみるとそうなのです。私の主力はコンティンジェンシー・セオリーでした。ワイクはどうしても分からなかったのです。私のワイクの理解は、今でもコンティンジェンシー・セオリー流だと思います。と言いますのは、要するにコンティンジェンシー・セオリーと正反対の因果関係だと思って読んだら少し分かるような気がしたのです。それまでは分からなかったのです。あの人は何を言っているのかなあと思いました。

西村：このころから名古屋大学の『経済科学』に幾つか論文を出されています。

岸田：「経営組織の発展段階モデル」<sup>37)</sup>とか「マトリックス組織」<sup>38)</sup>とかいろいろ論文があります。これも関係ないですが、当時小池先生が名古屋大学にいたのです。

西村：小池和男先生ですね。

岸田：私が「発展段階モデル」で〈上〉と〈下〉と2つ論文を書いたのです。

そうしましたら、論文は2つ書くものではなくて1つだけ書くものと怒られたことがあります。教授会の席が、あいうえお順に並んでいるので、小池先生はちょうど私の隣なのです。そして教授会の中中にいろいろお話を聞きまして、そのように言われた覚えがあります。

西村：教授会の席があいうえお順だったのですか。

岸田：そうです。あいうえお順でした。

---

37) 岸田民樹 (1981) 「経営組織の発展段階モデル—環境・戦略と組織—」『経済科学』第28巻第2号, 74-101頁; 岸田民樹 (1981) 「経営組織の発展段階モデル(2)」『経済科学』第29巻第1号, 1-30頁。

38) 岸田民樹 (1982) 「マトリックス組織について」『経済科学』第29巻第4号, 93-122頁。



## 4. 主著『経営組織と環境適応』

西村：次の話に行きますが、85年ですけども、主著と呼んでよろしいのでしょうか。『経営組織と環境適応』<sup>39)</sup>が三嶺書房から出版されましたよね。

岸田：主著です。これは絶版になったものですから、白桃からもう1回出してもらいました。

西村：そうですね。白桃書房から2006年に復刊されています<sup>40)</sup>。

岸田：白桃書房の照井(規夫)さんには、割とよくしてもらったので頼みました。

西村：先ほどのガルブレイスの翻訳などもありますね。

岸田：そうです。翻訳のときも照井さんに頼みました。

西村：この著書ですが、何部かに分かれた本ですね。

岸田：そうです。これは3部立てで、Ⅰ部が状況適合理論の展開、Ⅱ部が組織行動論の新展開、Ⅲ部が経営組織の発展段階モデル、そして終章となっています。

西村：いわゆる状況適合理論、コンティンジェンシー・セオリーは第Ⅰ部ですよね。

岸田：そうです。その前に、いつでもこれをやるのですが、経営学説的な展開でコンティンジェンシー、状況適合理論というのがオープンな合理的モデルです。その次に組織化の進化モデルなどはオープンな自然体系モデル。そして昔の科学的管理法は、クローズな合理的モデルで、人間関係論や制度学派は自然体系。これを1章に書いています。

西村：人間関係論はクローズドなナチュラル、自然体系モデルですか。

岸田：そうです。そのときに、バーナードをクローズドに入れたので、大分いろいろ言われました。ただ、それはスコットのオーガナイゼーションの本<sup>41)</sup>にそう書いてあるのです。

39) 岸田民樹 (1985) 『経営組織と環境適応』三嶺書房。

40) 岸田民樹 (2006) 『経営組織と環境適応』白桃書房。

41) Scott, W. R. (1981) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall;  
Scott, W. R. (1978) "Theoretical Perspectives," in M. W. Meyer (ed.), *Environments and Organizations*, Jossey-Bass, pp.21-28.

西村：リチャード・スコットですね。

岸田：そうです。あとでお話しすると思いますが、私はスコットのところへ留学で行きました。

西村：バーナードがクローズドだというのは、違うのではないかというので、特に日本のバーナーディアンなどからの批判がおそらく想像されるわけです。

岸田：最初に申し上げたように、私の先生は技術が好きなのですが、バーナードは技術がないのです。ですから私の先生は技術、ソシオテクニカル・システム——タビストック学派——がいいと言うので技術を研究しておられました。それでバーナードは（技術が）ないので、バーナードは少し古いのだという気持ちも持っておられたですね。

あとは、ワイクをやりましてからは、バーナードにはイナクトメントという概念はなく、環境が制約のような感じになります。そういうのはバーナードではまだ扱われていないのかと思います。

バーナードにつきましては、学会でも、組織均衡論はいいとか悪いとかいろいろ議論がありました。九州（大学）の川端（久夫）先生とか学習院の北野（利信）先生は、バーナードには若干の問題があるようなことを学会でおっしゃったりしていました。そうしましたら、三戸（公）先生が「バーナードのどこが悪いんですか」と言っていました。私は「へえー」と思いました。

西村：タイトルが『経営組織と環境適応』となりますと、第Ⅰ部がこの本のメインという感もあるのですが、そうでもないのですか。

岸田：私は経営組織「と」と書いてあります。ですから、経営組織「が」環境適応を行うということだけではなく、経営組織と環境適応の問題がありまして、環境適応と環境操作戦略の両方があります。ですからⅠ部は環境に合わせて組織が変わります。Ⅱ部は組織が環境に主体的に対応するようなところがあるのではないかというので書いたのです。そして第6章で戦略論をやり、第7章は組織間関係と環境操作戦略でして、第8章がワイクです。そして第9章がパワーです。そして第Ⅲ部は発展段階モデルで、一応チャンドラーに沿ってライン・アンド・スタッフ組織や職能部門制組織というふうにアメリカでもこのように

発展しているのではないかと思います。実証したわけではないですが、チャンドラーにもこのように書いてあります、というのを書いたのです。

**西村：**そしてマトリックス組織が第11章です。

**岸田：**そうです。最終的な形態はマトリックスだということです。ですから、今までは技術に対して職能部門制組織で対応していたと。そして環境に対して事業部制組織を試していたと。それ以降は技術と環境の両方を考えるわけです。それで新しい形態がマトリックス組織ではないかということです。

ですから、環境とかに対して、いつでもマトリックス組織がいいというのではなく、技術と環境の両方を考えないといけないような、激動的な状況になったときはマトリックス組織がいいということです。マトリックス組織にも横の関係などがありますから、コストはかかるわけです。ですので、環境とか技術がより単純でありましたら、マトリックス組織はならず、ライン・アンド・スタッフか職能部門制組織でいだろうという考え方で、Ⅲ部は書きました。

**西村：**では、組織が発展していく、あるいはデザインを変えていくのも環境適応なのですか。

**岸田：**そうです。

**西村：**先生の環境適応の概念は、広義に考えたほうが良いということですね。

そして第12章が「日本的経営と環境適応」となっていますが、この日本的経営について論じたのはどういう理由なのでしょう。

**岸田：**私は、最初は日本的経営論を論ずる気はなかったのです。名古屋大学で小川先生が科研費をとられ、技術移転や経営移転を研究され、そこで日本の経営という問題が出てきたのです。ですので、自分でも一応書こうと思ったのです。

発展段階モデルは、アメリカ的というか普遍的というようなものですが、日本はそこに何か付け足したりして、日本的な特徴があるのではないかと思います。それはいいとか悪いとかではなくて、スタッフという形で横に付けるのではなく、縦に階層を1つ多くします。日本の組織はやはり階層が多いのです。会長、副会長、社長、副社長、それから部長、次長もあり、そし

て課長、係長とあります。その階層が多いことが、そのような階層を1つ付け、統合をするというので、日本的経営だと書いた覚えがあります。

**西村:** 先生が研究されてきました組織のデザインという話と、日本的経営とをいわば照合して書いたということですか。

**岸田:** そうです。発展段階モデルは自分にとりまして、アメリカ的というか普遍的ですが、日本はどうしてきたかということです。小野先生という方が日本の経営の本を書かれたので、それを見ると最初は稟議（りんぎ）制を付け加えるという話でした。職能部門制組織のときは、常務会を付け加えるのです。事業部制組織のときは、本部制とか事業グループ制を付け加えるのです。そういうのを「階層的統合」と呼びました。日本的経営というのは、そのようなものを付け加えて対応しているのではないかと考えました。

**西村:** 小野豊明先生の『日本企業の組織戦略』<sup>42)</sup>ですか。

**岸田:** そうです。

**西村:** そして、先ほどお話に出ました小川先生の科研費研究というのは、例えば『日本企業の国際化』<sup>43)</sup>や『アジアの日系企業と技術移転』<sup>44)</sup>ですか。

**岸田:** そうです。小川先生は科研費をたくさんもらったのではないのでしょうか。あのときはタイやマレーシア、シンガポールにはたしか2回行きました。それだけではなくて、韓国と台湾にも1回行きました。みんな科研費で出してもらったと思います。

**西村:** では、日本の現地法人の調査をされてきたのですね。

**岸田:** 日系企業です、そうです。面白かったのは、ある企業へ行きましたときに、午前中に質問をしていましたら、「うちは日本的経営ではありません」と言われたのです。そしてお昼を一緒に食べさせてもらっていましたら、「ところで日本的経営とは何ですか」という質問を受けまして、「いや、私はこ

42) 小野豊明 (1979) 『日本企業の組織戦略』 マネジメント社。

43) 小川英次・木下宗七・岸田民樹編 (1987) 『日本企業の国際化—資本・経営・技術移転—』 名古屋大学出版会。

44) 小川英次・牧戸孝郎編 (1990) 『アジアの日系企業と技術移転』 名古屋大学出版会。

んなふうになっています」という話をしたのです。そうしましたら、午後からは「うちは日本的経営です」と言っていました。

日本的経営が何かというのは、いろいろ勉強になりました。うちは日本的経営ではないと言いつつ、日本でやった経営をしているというのはよくあることだと思いました。特に中小企業は余裕がないので、自分たちがしていることを（現地で）そのままやるわけです。大企業は、多少いろいろあるかと思えます。日本的なやり方ではなくやってみるのですが、うまくいかないという感じでした。

ですから、そのような日本的経営の調査のときに終身雇用だとかいろいろなことをよく言いますが、3年経ったらいつ解雇してもいいといった法律が現地にあるときはそうしたがっているようなところが日系企業にはありました。

日系企業は割と今でもそうではないかと思えます。私はデンソーの監査役をしたときも行きましたが、労働組合を最初はつくりたくないというのがありました。ですがそこで紛争が起こりますと、やはり組合をつくりましようとなり、できるだけ第二組合にしましようという話でした。

**西村：**今のお話と関連あるかもしれませんが、『経営組織と環境適応』の第6章の「戦略論の展開」の最後に、無借金企業のことが書いてあります。

**岸田：**ありました。それも小川先生が代表で、無借金企業の調査<sup>45)</sup>に行きました。

**西村：**先生はどういう調査を担当されましたか。

**岸田：**私は何社が行きました。長野県にあるお味噌の会社にも調査に行きました。お湯に溶かしたら味噌汁になるものがあるでしょう。生ものはやりたくないということで、そのようなものをつくっていました。景気のいい会社でしたが、開発投資ができないというのです。生ものをやらないので、たぶん開発する必要がないのだと思いました。

それから名古屋の教科書の編集会社に行きましたら、社長さんが銀行から来られた方のような感じでした。そのときに私はウッドワードの話を出しました。

---

45) 瀧澤菊太郎・小川英次・牧戸孝郎編（1985）『無借金企業』有斐閣。

「どこがエリートの部門だということを公言したら、やはりほかの部門の人はあまり気分がよくないんじゃないですか」と言いましたら、その社長さんは、「いや、そうじゃなくて、どこがエリート部門だとちゃんと言ったほうが、動機付けが上がる」と言っておられました。

西村：先生は、そういう調査でも必ず理論に基づいてされている感じがします。

岸田：そのように言っていただければ有り難いです。私はそういうふうをやってきたのではないかと考えています。あえて言われますとそう思いますが、何もなくて調査をやるということではなかったです。ですから、調査をやっていけば理論ができるというつもりはないです。

事実の理論負荷という議論を知っていますか。やはり理論がなかったら事実が出てこないのです。多義図形とか、後ろを振り向いた大きな帽子をかぶった若い女の人か、鉤鼻の老婆かのどちらかとか。それは実証できないのではないかと思うのです。それから、向かい合った2つの顔か、真ん中を見ればワイングラスとか花瓶のようなものが見えるというのも、実証しても出てこないのです。私はそっち（理論に基づいて調査する）のほうが面白いのではないかと思います、それは私の好き嫌いです。

## 5. 研究テーマの変化

西村：主著の発行と相前後しまして、研究テーマが組織の革新とか、先ほどワイクの話が出ましたけれどもLCS（ルースリー・カップルド・システム）、あるいは複雑系などへと移っています。主著の中にも少し片りんはあったのかもしれませんが、そのあたりのことについてお伺いします。

岸田：81年ぐらいからワイクの論文を読んでいたというのがあります。そして革新の論文が『組織科学』に1本あります。革新の特集がありまして、書かないと言われてたので、若いときでしたので書きました。

西村：「革新のプロセスと組織化」<sup>46)</sup>が1994年です。

岸田：それはもう少しあとで、それよりも前だったと思います。

西村：ありました。1984年ですね。「革新と組織」<sup>47)</sup>というのが『組織科学』にあります。複雑系はどのようなのでしょうか。

岸田：複雑系はいつごろでしたかね。ミッチェル・ワールドロップの翻訳<sup>48)</sup>が出たのです。大学生協などに翻訳が平積みになっていました。その翻訳を読みまして、「ああ、面白いな」と思いました。当時はワイクのようなのを研究していましたから。どうもラングトンだとかスチュアート・カウフマンもそうですが、複雑系は無秩序から秩序が出てくるようなことを扱っているのではないかということでした。

そうなんだけれども、あれは還元論的物理的な方法でやれなくもないという話です。その両方があるのではないかと思いました。

西村：先ほど私が申し上げました94年の論文は、おそらく1993年に名古屋大学で開かれた組織学会の年次大会<sup>49)</sup>と関係があるのではないかと思うのですが。

岸田：そうでした。そのときに、私は革新のプロセスと言っていました。

西村：統一論題が「組織変革のプロセス」ということでした。このときは先生が実行委員長でしたか。

岸田：私が実行委員長でした。その大会で報告しましたので、それを載せてもらったのではないのでしょうか。

西村：そういうことなのですね。

岸田：革新のプロセスというのは、あまりピンときていただけないと思いますが、私はorganizedとorganizingだと思っています。それが革新へと飛躍するというので、organizedとorganizingのプロセスで革新になるというのを

46) 岸田民樹 (1994)「革新のプロセスと組織化」『組織科学』第27巻第4号、12-26頁。

47) 岸田民樹 (1984)「革新と組織」『組織科学』第18巻第3号、53-66頁。

48) M.ミッチェル・ワールドロップ著、田中三彦・遠山峻征訳『複雑系—生命現象から政治、経済までを統合する知の革命—』新潮社、1996年。

49) 1994年度 組織学会年次大会、1994年10月2・3日、名古屋大学。

言うべきではないかということです。

そしてもう1つ、革新は、普通は非合理的な少し飛躍したものだと思われ  
ますけれども、そうではなく、ある意味で、やった人にとっては合理的にし  
たという気持ちもあるのではないのでしょうか。合理的に自分の企業なら企業  
でやってみて、そして革新になりましたという気持ちは強いのではないで  
しょうか。

それともう1つ、合理性という言葉の意味がいろいろあります。価値合理性  
というのは、目的自体が合理的ですけれども、目的合理性というのは、目的と  
手段の一貫性なのです。ですから目的がなんであれ、目的と手段が、そんな目  
的に対して合理的な手段を取っていれば、それはある意味で合理性なのです。  
もちろんそうではない合理性の意味もあります。そこは少し分けて何が合理  
的かというのを考えたほうがいいかもしれません。ですから、私が合理的な  
プロセスと言っているときには、目的合理性のプロセスになるわけです。

## 6. スタンフォード大学への留学

**西村**：1994年度の組織学会年次大会のたぶん直後ぐらいからだと思いますが、  
スタンフォード大学のほうに1年ほど行かれていますよね。

**岸田**：93年10月から、たしか94年8月までスタンフォードに行っていたと思う  
のです。

**西村**：スタンフォードに行かれた理由は何かありますか。

**岸田**：お恥ずかしいのですが、特に理由はないのです。東京都立大学（現首都  
大学東京）の桑田耕太郎先生と親しく付き合いがあり、彼は私より1年前に  
スタンフォードに行っていました。それで彼に頼んでスタンフォードへ行け  
ないかということで、スコットに手紙を書きました。当時スコットも、いろ  
いろ予算をもらえたようで、スコアというのをつくり、いろいろな外国の人  
たちを呼んでいました。スコアはS・C・O・Rです。スタンフォード・セン  
ター・フォー・オーガナイゼーションズ・リサーチです。それからレター



ヘッドもありましたから、随分お金があったのではないのでしょうか。

少なくともスタンフォードでは、組織論は社会学の中の組織論です。経営学は別にありました。そこで戦略的経営をしていました。組織論はしていませんでした。ですから、スタンフォードでも人文学部社会科学の中で、組織社会学、組織学をしていたと思います。日本は違いまして、経営学の中に組織論がありますので、そこが全然違いました。

西村：そちらで何か研究はされましたか。

岸田：あまり関係ないですが、私は英語が駄目にして、それでも行ったのですが、1カ月ぐらいしまして大学院生の博士論文の報告会があり、その中で一人の女性が報告をしたわけです。その彼女は結婚をしてつわりだったのか、いきなり調子が悪くなり、「I have a pregnancy」と言い出したのです。どういうわけかそれがはっきり聞こえたのです。それから英語が分かるようになりました。

テレビの「アダムス・ファミリー」はご存じですか。あれを見ていましたら、非常に細かいところまで分かったのです。分かりましたら、言葉がうるさいのです。それでこんなのでしたらかなわないと思ったら、元に戻ってしまいました。結局英語はあまり上達しなかったのですが、普通にはできました。日本に帰ってからも、学会に外国人が来ていたときに、終わってから道を教えてあげたこともありました。

そして名古屋大学にはドイツのフライブルグ大学との交流がありまして、そこでたまに英語で発表をします。その発表も留学したあとの2～3年間は苦労しませんでした。2～3年たちましたら、もう元のもくあみでした。

西村：当時スタンフォードと言いますと、スコット教授のほかはどのような感じでしたか。

岸田：スタンフォードは制度学派の牙城です。今でもそうです。当時、私はスコットのゼミで1回だけ報告をしたことがありました。ディマジオとパウエルの制度理論の本がありますよね。*The New Institutionalism in Organizational*

*Analysis*<sup>50)</sup>です。その中のニール・フリグシュタインの制度変化——職能部門制組織が一般的でしたが、事業部制組織に変わりましたという内容——の論文です。それを読んで報告をしたことがあります。そのときに、*societal*という言葉が出てきたのです。そして私は読めず、ソシエタルとか読んでいましたが、スコットが「いや、岸田、それはソサイエタルと読むんだ」と教えてくれました。

違う英語に*social*があり、ソサイエタルとは区別されます。ですが、アメリカ人はソーシャルとソサイエタルとを、本当に区別をして理解ができていないのではないかと思います。ですから、人間関係論と制度学派と社会システム学派を必ずしも区別しないでいます。ですが、われわれ日本人から見ますと、制度学派は社会から組織（社会→組織）です。人間関係論は人間から組織（人間→組織）です。少し違うのではないかと思います。

当時スタンフォードでは、制度理論のマイクロファウンデーションというのが問題になっていました。スコット、それから（マイケル）ハナンもいたと思いますが、それについていろいろ議論をしたときに、彼らはバーガーとルックマン<sup>51)</sup>が制度理論とあまり変わらないと言うのです。ですが、ソサイエタルとソーシャルとは違います。違う言葉であるのに、区別をきちんとしていないように思いました。

それから、スタンフォードではお昼はパワーランチだったのです。そしていろいろな人が報告をしていました。ある時にコンティンジェンシー・セオリー批判がありました。状況要因が2つあり、それが対立したら一貫した組織デザインができないのではないかというのがその内容でした。

そのようなことを私は聞いていて、「いや、トンプソンは技術と環境と両

---

50) Powell, W. W. and P. J. DiMaggio (eds.) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

51) Berger, P. L. and T. Luckmann (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday. (山口節郎訳『現実の社会的構成—知識社会学論考（新版）—』新曜社, 2003年)。

方言っているんじゃないか」と言ったのです。そうしましたら、「トンプソンは知らん」と言われました。スコットに少し説明をしましたら、彼は「Good Job」とか言っていました。ほかの人の議論はそんなに気にしないのですかね。自分たちで実証をしていればそれでいいというという感覚なのでしょうね。

西村：トンプソンを知らないというのは、やはり驚きだったのではないですか。

岸田：私はとにかく驚きでした。ただし、当時、トンプソンはコンティンジェンシー・セオリーとはっきり言う人はあまりいなかったのではないですか。実際にはトンプソンはコンティンジェンシー・セオリーで、そういう言葉は使っていないというだけです。これもペローの*Management Laureates*を読みまして、ああ、そうかなあと思ったのです。

トンプソンはコンティンジェンシー要因のことを制約要因とは言っていないのです。トンプソンは、制約要因と、組織が操作できるvariableつまり変数の両方があると言っています。もう一つ、満たさなければならない要因のことをコンティンジェンシー要因というような言い方をしていました。ですから、私は、経営者がそれを満たさなければならないというのは、戦略的選択と少しも矛盾しないのではないかと思います。そして技術を選択するか環境を選択するか、技術と環境の両方を選択するかということが出てくるのではないかと思います。たぶん、トンプソンの本の最初のほうをまじめに読みましたらそういう考えになってくると思います。

西村：留学中はどこかにお出かけになったのですか。

岸田：最後の1カ月間ドイツへ行きました。その前には2～3日ニューヨークのプラザホテルに泊まりました。お恥ずかしいですが、ティファニーとかメトロポリタンに行きました。ドイツのフライブルグ大学と交流がありましたので、それで1カ月行きました。

西村：名古屋大学との交流がある大学ですね。

岸田：なぜか「どこかへ行っていいんだよ」と言われたので、ドイツへ無理やり行きましたが、私は行かないで英語を勉強していたほうがよかったかもしれません。

西村：ちなみに、いわゆるドイツ経営学とかいうこととは関係があるのですか。

岸田：いや、全くそういうのは関係ありません。

## 7. 組織学への道

西村：先生から以前にサインもいただいた『組織学への道』<sup>52)</sup>ですが、あるときから「組織学」という言葉を使い始めましたけれども。

岸田：2009年ぐらいからでしょうか<sup>53)</sup>。その前に「統合」<sup>54)</sup>というのを意識し出したのは2001年ぐらいからでして、2001年にこの本が出ました。

西村：『現代経営学キーワード』<sup>55)</sup>です。

岸田：そして2001年には大阪大学に論文を依頼されました。尼子（哲男）さんという方が亡くなられて、それで論文を書いてくれないかということがありました。「組織論と統合的解釈モデル」<sup>56)</sup>というのを書いた覚えがあります。それが私の経時的な統合とか共時的な統合とかいう、統合の方法論の出発点です。統合的解釈というのは、解釈主義にあまり関係ないのです。解釈学的にはあまり統合という言葉は使わないのだと思います。

ですから2001年ぐらいから統合という話を言い出しました。

西村：統合ということを意識されたのは、誰かの影響などがあるのですか。

岸田：誰かのモデルが統合を言っているからというのではないですが、その点については組織学会を開いたときも要旨集の中で少し書きました。かなり前の

---

52) 岸田民樹編著（2014）『組織学への道』文眞堂。

53) 岸田民樹編著（2009）『組織論から組織学へ—経営組織論の新展開—』文眞堂。

54) 『組織学への道』のはしがき（i頁）には、「現今のさまざまな主張への『分化』を整理して、それらの位置づけを整理して『統合』するのが、組織の理論の役割である。〔…中略…〕こうして統合的な枠組みの下に体系的に整序された、組織に関する理論を、ここで『組織学』と呼ぶ」とある。

55) 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光（2001）『現代経営学キーワード』有斐閣。

56) 岸田民樹（2001）「組織論と統合的解釈モデル」『大阪大学経済学』第51巻第2号（尼子哲男教授追悼論文集）、102-115頁。

1961年<sup>57)</sup>、本は1964年<sup>58)</sup>ですが、クーンツがマネジメント・セオリーを統合しようと言ったわけです。それに対してサイモンが、「いや、統合しなくても分業でいいんじゃないか」と言ったのです<sup>59)</sup>。たしかにニュートン的な世界観と、ライプニッツ的な世界観は統合されていないわけです。分業がなされた結果、ニュートン的な世界観が勝利したのだともサイモンは言っています。

ですが、実際に今の物理学は電磁気力、重力、強い力、弱い力の4つを統一しました。あるいはそのために余剰次元という議論が出てきています。私は世界にはそういう統一が必要ではないかと思います。クーンツに対しても、サイモンは分業でいいのではないかと行っていましたが、どうも分業ではなく統合が問題ではないかと思います。ですから、近代科学は分析や分業の成功だと言いますが、それは分業をやってそれを非常に単純に計算して集約しましたら、全体になるということが分かりやすかったからうまく言ったのではないかと思っています。

今は線形ではなく、非線形ですから、統合のための方法というかやり方が必要でして、還元をし、分析をし、単純に集めても統合ができないのではないかと思います。

加藤：ここに書いてあります。

西村：これは2008年に開かれた組織学会年次大会<sup>60)</sup>の報告要旨集です。

岸田：そうです。

加藤：統一論題が「組織学の方法と課題—ミクロ・マクロ・リンクに向けて—」です。

岸田：私は、organizingの理論——ワイクなどの——とコンティンジェン

---

57) Koontz, H. (1961) "The Management Theory Jungle," *The Journal of the Academy of Management*, Vol.4, No.3, pp.174-188.

58) Koontz, H. (ed.) (1964) *Toward a Unified Theory of Management*, McGraw-Hill. (鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社, 1968年)。

59) Simon, H. A. (1964) "Approaching the Theory of Management," in H. Koontz (ed.), *ibid.*, pp.77-85.

60) 2009年度 組織学会年次大会, 2008年10月18・19日, 名古屋大学。

シー・セオリーのorganizedの理論は違うのではないかと思います。それを統合する必要があるのではないかと思います。それを統合したものを組織学と呼んだほうがいいのではないのでしょうか。そういうときには、organizing, organizedと循環していき、それであるときに新しい組織の変革がありますから、そういう変革のプロセスを議論するのを、組織学というふうに呼びたいということです。

**西村**：今の話を伺いまして思ったのですが、マネジメント・セオリー・ジャングルに対する1つの日本からの回答が、降旗先生の『経営管理過程論の新展開』<sup>61)</sup>だったのかと思います。

**岸田**：はい、私もそれを見まして影響を受けました。そういうものかと思いました。

**西村**：ですので、やはりサイモンではなく統一、統合を図りたいということですか。

**岸田**：そうです。ただ、最初に先生の本を読みまして、クーンツがよくて、サイモンはやはりいけないのではないかと思います。先生に言いましたら、「いや、そうじゃない」と怒られました。

**西村**：それはどういうことですか。

**岸田**：詳しいことは分かりませんでした。別にサイモンが悪いと言っているわけではなく、その次の段階でやらないといけないという話でした。その段階になるとサイモンのほうが言っていることがクーンツよりは正しいのではないかということでした。私は、短絡的にサイモンではなくクーンツだと思っていましたが、そうではありませんでした。

**西村**：奥が深いということですね。

**岸田**：あのときは学生で1970年から1971年ぐらいですから、まだコンティンジェンシー・セオリーなどはまともにやっていないのです。ウッドワードはチラッと読みましたけど。先生もコンティンジェンシー・セオリーではありませんでした。私が博士課程で京大へ戻ってから、先生もコンティンジェン

---

61) 降旗武彦 (1970) 『経営管理過程論の新展開—Management Theory Jungleへの一試論—』日本生産性本部。

シー・セオリーの論文を書かれました。

## 8. 組織学の方法

西村：2008年の名古屋での組織学会年次大会ですが、私はこのときは行ってないのです。

岸田：そうでしたか。

加藤：私は院生時代に参加して、とても面白かった記憶があります。

西村：プログラムを見ますと、たとえばワイクの翻訳<sup>62)</sup>をされた遠田（雄志）先生と岸田先生が、塩次(喜代明)先生の司会の下にセッションされています。

岸田：私もワイクを研究していたので遠田先生とは親しかったのです。それでお願いをしてお呼びしました。

加藤：これはすごく覚えています。熱気がすごく、私の隣にたまたま岡本(康雄)先生が座っていらして、真剣にノートを取られていたのが印象に残っています。

岸田：藤本（隆宏）先生にもお越しいただきました。そして盛山（和夫）先生にもお願いしました。

加藤：全体にすごい熱気でした。研究者はやはり理論が好きはなはずです。この大会はすごく理論を前面に出した大会でしたので、それで少し興奮をしたのではないかと理解していますが、先生はその辺りはどのような感想ですか。

岸田：私は理論的なものだとしても終わったことではなく、あります（健在です）ということと言いたかったわけです。

進化論の先生にもお願いをしまして来てもらいました。東大の米本昌平さんです。そして美宅成樹君は、私の高校のときの同輩で、彼は分子進化を研究しています。

西村：三重の津高校のですか。

---

62) Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学〔第2版〕』文眞堂, 1997年)。

岸田：そうです。東大へ行きまして、あとは東京農大におられ、最後に名古屋大学に來られました。今田（高俊）さんが司会ですね。

戦略論は、岡田（正大）さんが資源ベース、三品（和広）さんが実学的、田中政光さんが創発的な戦略。

加藤：ミンツバーグですね。

岸田：ミンツバーグです。それから沼上（幹）さんがポジショニングの議論をされました。

少し話がそれますが、いつでしたか、経営学会か何かで国際大会をしたのですよ。神戸のポートピアか何かだったと思います<sup>63)</sup>。そのときにゲストが來まして、ミンツバーグとチャイルドです。ミンツバーグは創発的な戦略を話しました。奥さんが陶芸家らしいのですが、計画としての戦略のような、最初に戦略があり、それを目指していたわけではないという話でした。その時々好きなものを作っていましたら、ある時期は丸い小さなものばかり作っていたと。そうすると今度は四角い大きなものばかり作ったりしており、結果として、パターンとして戦略があるのであって、戦略というのは最初にあるものではないというお話をされました。

チャイルドには、その本<sup>64)</sup>に少し書いてあると思いますが、懇親会の人に「あなたはコンティンジェンシー・セオリーの状況適合の最大の批判者だ」と言ったのです。そうしましたら彼は「いや、俺はそう言っているのではなく、コンティンジェンシー・セオリーは適用できるところと適用できないところがあるということを言っているんだ」と言っていました。

西村：2009年度の組織学会年次大会のプログラムを見て思うのですが、岸田先生は組織論以外にも広く興味を持たれていますね。

岸田：これは、みなさんも一緒だと思うのですが、小説を読んだり、あるいは

---

63) 日本経営学会主催、第一回国際経営シンポジウム「イノベーションと経営管理」、1986年4月2～4日、神戸国際会議場。

64) 経営学史学会監修、岸田民樹編著（2012）『経営学史叢書Ⅷ ウッドワード』文眞堂、xii頁。



私は学生時代から歴史の話などを読んでいました。歴史は好きでしたね。主著の第Ⅲ部もチャンドラーで分析しましたので、今でも経営史には興味があります。こないだ、安部さんが経営史の本<sup>65)</sup>を出されていました。あれも買いました。私より安部さんが1つ年下で、ライフワークという感じで書かれたようです。

西村：その安部先生が書かれたことも、経営史学の方法に関わることですよ。

岸田：そうでした。

西村：岸田先生は組織学の方法に関しては、どのようなお考えをお持ちなのでしょう。

岸田：私は方法論というか科学哲学です。実証主義と反証主義、パラダイム主義があります。今は実証が盛んですけれども、実証主義は必ずしも万能ではないのです。反証主義もあります。私はクーンとかファイヤアーベントのパラダイム主義が好きですので、そこからものを見ていくのではないかと思います。

コップに水が半分「も」入っているのか、半分「しか」入っていないのか。半分入っているという実証ができるのではないかと言われればそれまでなのですけど、「も」や「しか」は、あまり実証できないわけですし、そのときの気分で変わりますよね。

それからもう1つ、赤羽（隆夫）さんという、『経済白書』を高度成長時代に書かれた人がいます。その方が後年、新聞で、多義図形や事実の理論負荷というのは「論より証拠」ではなく「証拠より論」という議論をしていました。老婆が出てくるのか、若い女の人が出てくるのか、その人が実際に出てくれば分かるのですが、それは絵で書いてあるものですから出てこないわけです。どのような理論、どのような気分でその人を見るかにより、若い人に見えたり見えなかったりします。そのようなのがやはり大事なのではないかと思います。

---

65) 安部悦生 (2019) 『経営史学の方法—ポスト・チャンドラー・モデルを求めて—』 ミネルヴァ書房。

加藤：先生のお話だと、アメリカの場合は社会学の中で組織論があるということでした。ですが日本の場合は経営学者と言われる人たちが組織を研究しています。先生の組織学というのは、社会学や経営学とどのように関連するのでしょうか。

岸田：私は学生時代に社会学の講義を取ったのです。パーソンズが流行していました。その当時の社会学では、創発性はミクロから出てこないと言われていました。ですが、ワイクを読むと二重の相互作用によって人間から創発性が出てきます。それで、そのようなのをやりたいという気持ちがありました。

私の組織論の場合は、人間と組織と環境です。システム論的に下位システムとシステム、上位システムの間を解くことが組織論の核ではないかと思っています。経営学でしたら、やはり業績とか戦略がもう少し出てくるのではないかと思います。

加藤：そこが経営学との違いなのですね。

岸田：はい。少しそれは違うところがあるかもしれないと思っています。

加藤：やはり日本にも組織学を確立しないといけないということですか。

岸田：それは別に私がやりたいだけでして、確立しないといけないということはないです。組織論をやっていれば、組織学というところに行くのではないかと思います。organizingの理論とorganizedの理論、そして革新のプロセスの理論のようなところに行き着きますので、それを組織学と名前を付けましょうということです。

## 9. 組織と組織間関係

西村：2003年に「産業集積の組織論的分析」<sup>66)</sup>という論文を執筆されています。

岸田：そのきっかけですが、(指導している)学生を含めいろいろな人が組織間関係論をやっていたというのがあります。あるいは、その前に産業集積に

---

66) 岸田民樹(2003)「産業集積の組織論的分析」『経済科学』第51巻第3号、1-13頁。

ついでいろいろな人が書かれた本<sup>67)</sup>があり、そこで伊丹（敬之）さんが「柔らかな分業」ということを言っていて、面白いと思いました。ただ普通は分業と言いますと固定化してしまいますよね。

私はアダム・スミスを学生のときに少し読んだものですから。分業論というのがアダム・スミスの本（『国富論』）の最初にあります。私は、何人かの人とアダム・スミスの研究グループをつくりまして、そこで報告をしたことがあります。アダム・スミスについて書いた内田義彦さんの本なども読みました。

**西村：**もともと市場における分業に関心があり、組織論、組織学としても産業集積におのずと関心が向いたということですね。

**岸田：**ですから、「柔らかな分業」というのはどこまで行けるのか、組織間関係論では「柔らかな分業」になりますけどね。それは、やはり企業がそれぞれ別だから「柔らかな分業」になれるのであって、同じ企業の中で分業してしましたら、もっと堅い分業になるのではないのでしょうか。

**西村：**吉田孟史先生の『組織の変化と組織間関係』<sup>68)</sup>のまえがきに、「降旗研究室の先輩である岸田先生から、『組織間関係と組織とは、どこがどう異なるのか』という質問を繰り返して投げかけられた」と書いてあります。それについては、どう違うというふうに思われますか。

**岸田：**私たちも興味があったのです。ある論文に、組織間関係は組織とは違い、影響力が及ばないということが書いてありました。しかし、考えてみますと、それもあまり区別ができないのです。系列でしたら、組織間関係ですがある程度パワーが通っていますよね。ですから、組織間関係のトヨタ系列というのは、一つの大きな組織だと見ることもできなくはないはずです。私は戦略論（＝環境操作戦略）を分類したときに、中間組織をそういうことで議論できないかと思いました。市場型と内部組織型と、戦略提携型と系列型の4つ

---

67) 伊丹敬之・橘川武郎・松島茂編（1998）『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』有斐閣。

68) 吉田孟史（2004）『組織の変化と組織間関係—結びつきが組織を変える—』白桃書房。

に分けて議論をしたらどうかということでした<sup>69)</sup>。

中部大学での話ですが、私のところに来た修士の学生が、日本とアメリカのいろいろな企業を調査してみましたら、不確実性の削減の仕方が違うのではないかと言っていました。日本は系列というか、依存性を深めて不確実性を削減します。アメリカは競争をして、依存しないで不確実性を削減していくのではないかと言われました。それは私の弟子の小橋君ともいろいろ議論したことです。

西村：小橋勉さんですか。

岸田：はい。ですから、彼の本の後ろのところにも少しそういう話を書きました<sup>70)</sup>。

## 10. 指導者として

西村：名古屋大学に勤められたのが2013年3月まで、そして中部大学に2013年4月に移られたということですね。

岸田：そうです。

西村：ということは、名古屋大学には33年間ですか。

岸田：33年間です。

加藤：先生は名古屋大学ではどのような講義科目を担当されてきたのですか。

岸田：私は経営組織論をしていました。労務論もたまにしましたけど。最初のころは細井先生の代わりに経営学をしていました。

加藤：では、基本的には経営組織論ですか。

岸田：はい。申し訳なかったですが、自分の好きなように授業していました。

途中でワイクの話をや々と続けました。そして方法論のことを2～3回にわたって話したこともあります。そんな感じでしたので、組織論や経営学以外

---

69) 岸田民樹 (2014)「組織間関係の生成と統制—NetworkingとNetworked—」岸田民樹編著『組織学への道』文眞堂, 118-144頁。

70) 岸田民樹 (2018)「解題」小橋勉『組織の環境と組織間関係』白桃書房, 147-149頁。

にもいろいろなことをやっていたのではないのでしょうか。

西村：院生指導はどうでしたか。

岸田：大学院生は多かったです。多いときは25人ぐらいいました。25人と言いますと、修士2年、博士3年としまして、各学年5人ずつということになりますので、非常に多かったと思います。

趙：名大で一番大きいゼミです。

岸田：経営学科と経済学科合わせまして、あの当時は一番大きかったです。

加藤：お弟子さんは何名いるのですか。

岸田：『遊民』というゼミ雑誌を31年間くらい出しました。名簿を数えてみたら全体で三百何人いました。大学院生でも30～40人はいます。

加藤：研究者になられたのは？

趙：大学の先生になったのは20人くらいです。

岸田：最初は皆、博士課程に行ってもらっていたのですが、だんだん修士で就職をする人が増えてきました。留学生の人も多かったです。

趙：留学生は他の先生はなかなか受け入れないので、先生のところだけでした。

西村：研究者を志望する院生に対する指導スタイルに特徴はありましたか。

岸田：どうでしょうか。私はなんでも好きなことをやってもらったらいというようなスタンスでやってきました。（留学生が）修士論文や博士論文を書くときはできるだけ日本語を見ていました。

私は教育については、最初先生になったとき悩んだというほどでもないですが、どうしたらいいかと思っていたのです。動物学の先生で、日高敏隆さんはご存じですか。

西村：はい、名前は知っています。

岸田：京大の有名な先生でして、滋賀県立大学の学長もされました。その人が『動物はなぜ動物になったか』<sup>71)</sup>という本を1976年に玉川大学出版から出されています。そこに載っていたのですけれども、自分が大学院生のとき、講

---

71) 日高敏隆 (1976) 『動物はなぜ動物になったか』玉川大学出版部。

義で「自分は将来このようなことを研究したい」と思えるような話をしてくれた先生がいました。その先生は、そのテーマの専門ではなかったけれども、当時の新しい論文をたくさん読み、全部紹介してくれたそうです。自分はノートを一生懸命取りましたがよく分からないまま卒業したわけです。そして自分が先生になりましたときに、あるとき動物ホルモンの論文を読んでいましたら、自分がやりたいことがぴったり書いてあったのです。ところがそう思った瞬間に、見たことがあるのではないかと思い、昔のノートを見返してみたわけです。そうしましたら、そのときにその先生が専門ではないけれども、一生懸命紹介してくれており、それをノートに書いてあったわけです。私はその話に感心しました。私もいろいろ読みまして、いろいろやり、学生に説明したいと思っていました。

ところが後日談がありまして、名古屋大学の経営学には、小川先生よりも長老の末松玄六先生がいました。あるときに、地下鉄の駅で末松先生にお会いしまして、私は「日高さんのようにできるだけ新しい、いろいろな論文を紹介し、学生に話をしてやりたい。ですが学生はそういうことにあまり興味がないようなのです」と言いました。そうしたら末松先生が「岸田君それはあかん。分かるようにせんとあかん」と言われました。それで挫折しましたけどね。

けれども、私はできるだけ大学院でしたら、新しい論文で、私が読んだものをみんなに話をしてやったらいいのではないかと考えています。そして、できるだけ自分の好きなことをやり、それを徹底していけばいいのではないかというのが、一般的な私の態度でした。ですから、実証は盛んですが、実証だけでなく理論でも何でもいいのです。私は科学哲学も好きでしたし、そのようなことをやっていったらいいのではないかと思います。

高木（孝紀）君がいますが、彼はわりと文献研究、理論研究が多いです。後継者になってもらいたかった小橋君は理論研究もありますが、航空会社のアライアンスとか、実証研究もやっていました。

ただ、今はレフェリー論文とか、実証をやりなさいとか、若い人は大変なのではないかと思います。早く業績を出さないといけないわけです。私は、

ドナルドソンを時々引用したりします。彼は、私がスタンフォードに行く前にそこで研究員をしていました。彼があるところで論文<sup>72)</sup>を書きまして、そういうレフェリー論文というのに対し、あまりいい評価をしていませんでしたね。彼自身もアメリカへ行って、論文のパーティーに出たら、編集長と編集長の奥さんが来ていて、奥さんは女王気取りでした。そして編集長の言うことを聞かないと、その人と同じ意見を言わないと論文を載せてもらえないそうです。私が名古屋大学にいたときにもある先生から、みんなレフェリー論文を投稿しますが、ケインズ派のジャーナルにマネタリストの論文を書いても載るはずないでしょうと言われたことがありました。今の若い人は気の毒だと思います。もう少しなんとかならないかと思います。

**加藤：**私も昨年から1年間サバティカルでしたので、オーストラリアに行ってきました。私の友人で名大出身で先生もよくご存知の古澤（和行）先生とそのことで話をしたときに、アメリカへ行っていた古澤先生も同じだったと言うのですが、外国の組織研究者の研究室に行きましたら、本がほとんどないのです。あれはすごくカルチャーショックでした。先生が今おっしゃったように、レフェリージャーナルに載せることしか考えていないので、研究室がそうになっているのだと思います。

**趙：**先生は専門だけではなく、すごい量の本を読むのです。本当にいろいろな本を、毎日本ばかり読んでいるのです。毎週何冊か必ず本を買います。

**加藤：**今日も改めて思いました。

**岸田：**よく言えばいろいろなところに関心を持ちました。歴史も好きですし、小説も好きなのです。小説は今、ジェイムズ・ジョイスを読みかけています。あれは多義性なのです、テーマが。不確実性ではなくて。近代から現代の指標は、私は多義性ではないかと思うのです。

---

72) Donaldson, L. (2005) "Following the Scientific Method: How I Became a Committed Functionalist and Positivist," *Organization Studies*, Vol.26, No.7, pp.1071-1088.

西村：多義性ですか…

加藤：指導についてですが、古澤先生から、英語の重要な論文は全部訳さないといけないと岸田先生から学んだと聞きました。彼は相当、組織学習の論文を日本語に訳していました。

岸田：英語で読んでも分かるのは1割か2割です。そんなもんだと思います。上手な人は英語で分かるかもしれませんが、私にはとても分からなかったのです。ですから、全部訳して日本語で理解するのです。

加藤：素晴らしいです。

趙：留学生に対しても細かくすべて日本語を指導してくれまして、いまだにいただいています。

藤川：ゼミの時間はすごく長いのですが、一人ひとりにすごく丁寧にご指導いただきました。自分が教員になって分かることなのですが、やはりきちんと考えさせるような問いを投げかけていただいているのです。決して答えを教えるわけではないのです。

西村：名古屋大学の大学院での指導もあったと思うのですが、岸田先生は一方で、組織学会の中部支部の活動も長年されてきましたね。

趙：組織学会の中部部会は、昔先生が部会長だったときに、定期的にいろいろな活動がありました。

加藤：以前、塩次先生とお話したときに、組織学会の九州部会について、「若い人の発表の場を確保するために、私は頑張って必死で部会を継続しているんだ」とおっしゃっていました。中部部会では先生がそのような機能を私は果たされてきたと思っています。

趙：ですから、先生の存在は大きかったと思います。ほかに岸田ゼミOB中心の研究会がありました。

西村：それが「理論組織学研究会」でしょうか。

趙：そうです。

藤川：そうです。

西村：分かりました。研究者を大勢育てられたということですから、いか



がでしょうか。もう少しできたこととかやり残したことがもしありましたらお話しください。

岸田：早くに小橋君が亡くなったのは残念だという気がします。

西村：私も同じ世代でしたので、残念です。

## 11. 2冊目の単著

趙：先生は2冊目の単著をずっと書きたいと思っていて、中部大に来てからも相当業務が忙しくて書けなかったのです。その忙しいうちに体調を崩されて、それでも書こうと思って、次ができました。

岸田：この間、一応書きました。

加藤：間もなく出版ですか。

岸田：11月末か、12月の始めには出ると思います。

西村：タイトルは何と言いますか。

岸田：『組織学の生成と展開』<sup>73)</sup>です。

西村：そうですね。では、主著と呼ぶのはもうふさわしくないのかもしれませんが、主著『経営組織と環境適応』のあとに取り組みられてきた研究の集大成と考えてよろしいでしょうか。

岸田：そうです。『経営組織と環境適応』は1985年ですので、三十何年も経ちました。

西村：すごいです。やはり組織学としていろいろな理論を統合しようという観点ですか。

岸田：そうです。コンティンジェンシー・セオリーをやりまして、ワイクはその正反対だと思いましたが、分かるようになったというので、organizingの理論とorganizedの理論をやりまして、それを統合したほうがいいのではないかというので、組織「学」ということになります。

統合のことは、昔、学部時代のマル経の世界ではよく「弁証法、弁証法」と言っ

---

73) 岸田民樹 (2019) 『組織学の生成と展開』 有斐閣。

ていました。自分なりに弁証法とは何かと考えまして、因果関係が循環しているようなのが一つにあって、これが「経時的統合」です。それとは別に、男と女から人間とか、実数と虚数から数、あるいは複素数とか、一階層上に上がる「共時的統合」もあります。この2つの統合の仕方があるのではないかと思います。

西村：非常に楽しみにしています。

## 12. 後進に期待すること

西村：最後になりますが、お弟子さんか否かを問わず、後進の研究者に期待することを教えていただければと思います。

岸田：実証でも何でもいいのではないかということです。自分の好きなようにいろいろなことをやってもらったらいいいと思います。

戦略論も私の学生時代には、アンゾフしかありませんでした。でもそれからポジショニングが出てきたり、創発性が出てきたり、資源ベースが出てきましたので、そんなにたくさんあるのかと思いました。ですからいろんな議論が出てくると思いますし、出てきてもいいのではないのでしょうか。

加藤：2人のお弟子さんはいかがですか。いつもの先生と違うお話などが出てきましたか。

趙：昔のことをこんなに詳しく聞いたことはないです。

藤川：先生がどういう契機でもって研究者を目指されたのか伺えまして、われわれにとっても非常に貴重な体験になりました。

加藤：ありがとうございます。そう言っていただけでよかったです。

西村：貴重なお話を聞かせていただきまして、本当にありがとうございました。

加藤：今日は本当にありがとうございました。

## 謝辞

本稿は、科学研究費補助金（研究課題名「わが国現代経営学の回顧と展望」）の支援を受けた成果です。執筆者一同ここに記して感謝申し上げます。