慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	組織研究 : これまでの歩み
Sub Title	My research history of organization science
Author	今口, 忠政(Imaguchi, Tadamasa)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6 (2014. 2) ,p.1- 8
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	今口忠政教授退任記念号#最終講義#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0001

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第56巻第６号
2014 年 2 月

2013年11月19日掲載承認

最 終 講 義

組 織 研 究*

――これまでの歩み――

今 口 忠 政

１．はじめに

塾長，学部長，諸先生方，ゼミ OB の皆さま方，最終講義に足をお運びくださり，誠にありがとうございます。また，清家塾長，樋口学部長から，過分なるご紹介をいただき恐縮しております。

今日は最終講義ということで，どのようなテーマでお話をさせていただこうかと思いましたが，退職された諸先生方の講義内容を参考にさせていただき，組織研究を志してから今日まで，なぜ組織に関心を持ったのか，どのような研究をしてきたのか，という内容でお話しようと考えました。従いまして，今日のテーマは「組織研究――これまでの歩み――」と題して，私が大学生だった頃，現在の４年生のあたりから振り返ってみたいと思います。大学４年生の時にゼミで卒業論文を書く必要があったわけですが，そのテーマとして組織に関する題材について書いたわけです。それが組織との初めて関わりで，教員になって40年近くが過ぎましたが，企業の組織に関連したテーマを研究してきましたので，その経緯についてお話ししたいと思います。

私の経歴については学部長からご紹介をいただいた通りですが，もう一度経歴をお話しますと，1970年に神戸商科大学という大学を卒業しました。現在，この大学は兵庫県立大学という名前に変更されています。当時は兵庫県の垂水区というところにあり，明石と須磨の間にある景勝の地でした。前に見える瀬戸内海に淡路島が浮かび，明石海峡を望む場所は，海が好きな人には素晴らしいところだと思います。大学を卒業して慶應義塾大学の大学院に進学し，修士課程，博士課程を修了しました。その後，名古屋商科大学というところに奉職して10年近くを過ごし，縁をいただいて京都産業大学に移りました。この大学は京都の洛北にあり，経営学部で十数年お世話になった後，慶應義塾大学商学部に移籍することになりました。このように考えますと，生まれた

＊　本稿は，2013年１月19日（土）に三田キャンパス南館Ｂ４教室で開催された最終講義をもとに書き下ろしたものである。

大阪から神戸での大学生活，東京での大学院生活，名古屋，京都，東京での勤務と，東海道ベルト地帯に沿って移動してきたことになります。

海外との関係では，名古屋勤務の時に，ロサンジェルスにあるUCLAに数カ月滞在し，ミシガン大学の社会調査研究所を訪問して，世界的な研究機関の活動に感銘を受け，このような研究をしてみたいと強く動機づけされました。この時，商学部の十川教授がUCLAに滞在しておられましたので，住居をはじめ，いろいろとお世話をしていただきました。また，大学にIBMのコンピュータを導入する計画が持ち上がり，コンピュータを用いた情報教育をどのように行えば良いかというプロジェクトのメンバーとして，アメリカ西海岸のスタンフォード大学から東海岸のハーバード，アメリカン大学まで，半月にわたって各大学を訪問し，情報を活用する体制，教育への応用，導入されているソフトウエアなどを調査してきました。京都に勤務している時には，カナダのバンクーバーにあるUBCに1年滞在する機会を得て，博士論文と共著を執筆しておりました。慶應義塾では，2回の研究休暇の間に，オーストラリアのUNSWに出かけることができましたし，フランスのツールーズ大学院大学に滞在する機会も得ました。

2．組織研究を志した契機

私が組織というものに関心を持った契機は，卒業論文を書こうと考えている際に，組織学会の創設者である馬場敬治博士の研究に関心を持ったことであります。大学在学中は労務管理のゼミに所属して，経営の人的側面に関する勉学をしていたのですが，その途上で，馬場博士の組織研究のことを知り，また，馬場博士の経歴を調べていく中で私の卒業した高等学校（旧制大阪第三中学）のOBであることがわかり，どのような研究をしてこられた方かについて調べてみようと思ったわけです。馬場先生の業績としては，『技術と経済』，『技術と社会』，『組織と技術の問題』，『組織の基本的性質』，『組織の調整力と其の諸理念型』などの著書があり，卒業論文を書いている時に少し読んだことがあると思います。しかし，当時は大学生でしたので，内容については深く理解することができませんでしたが，今日，このようなお話をする機会をいただきましたので，もう一度ざっと振り返ることにしました。馬場博士は企業を経済学的な側面からアプローチするのが主流だった当時，組織論的にアプローチするという考え方を提示した研究者であると記憶していますが，現物の書物は持っていませんので，慶應大学の図書館を探してみると，旧図書館に保存されているのがわかり，早速借り出して読んでみました。これがその写真ですが，表紙に「慶應義塾大学経済学部研究室之印」が押印されていることから，経済学部の先生の研究室に保管されていた書籍で，退職される折に図書館に寄贈されたものであろうと推測されます。貸出記録を見てみますと，2回ほど貸し出されていますが，それも十数年以上前ですので，長い時間にわたって旧図書館で貸出を待っていた本だと思うと，感慨深いものがありました。

『組織の基本的性質』という書物の中では，「組織目的の不一致，複数目的間の矛盾に基づく内部摩擦，統制が困難な無定態過程が組織に常態として内在する。」という表現からわかりますように，企業は全体が統一した意思の下で，整然と財の生産を行うものではなく，企業の内部は

様々な動機を持った人間が異なった目的を持ち，人間相互間には対立や葛藤が生じ，全体として統制が困難になるほどの変動過程が存在するものとして捉える必要があるという認識を示されていると思います。

また，『組織の調整力と其の諸理念型』では，組織を類型別に分類され，大きく，純粋型と混合型に分類し，純粋型は勢力型組織（指導型組織，支配型組織，弾力型組織）と組合型組織（導友型組織，共益型組織，共衛型組織）に細分されます。さらに，混合型は，混合勢力型組織，混合組合型組織，勢力組合混合型組織に分類されています。

このように大学の卒業論文を作成する時に馬場博士の組織研究を知り，組織に関連した論文を書きたいと思うようになりました。いろいろ考えた結果，卒業論文は「組織と官僚制」というテーマで書いたのですが，これをまとめるのに参照した文献が，N.P. Mouzelis, *Organization and Bureaucracy — An Analysis of Modern Theories* —, Aldine Pub., 1968でした。論題からも理解される通り，組織と官僚制との関連性について，組織論がどのように理論的に解明してきたのかを論じたもので，今後の組織研究が進展すべき方向性を展望した書籍です。初めて読んだ時には，序文を飛ばして，第１章から辞書を引き引き読み始めたものです。しかし，英文の専門書を読んだのは初めての経験で，最後まで読み終えても内容を理解することができず，専門用語は少しわかりかけたものの，全体の主張については全くわかりませんでした。しかし，２回目を読んだ時にはおぼろげに主張の輪郭をつかむことができ，３回目に繰り返して読破した際には，大部分の主張を理解することができました。今，書物のページをパラパラとめくってみますと，その時の記憶がよみがえってきますが，改めて序文を読んでみますと，この本は，Mouzelis がロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE）に提出した博士論文だということがわかりました。この書物は３部構成で成り立っており，第１部が官僚制に関する章，第２部が伝統的な管理論に関する章，第３部が収斂する方向性に関する章から構成されています。当時は，どういう経緯で書かれた書物かは理解せずに，タイトルを見て卒論と関係がありそうだという理由でチャレンジしたわけです。

しかし，卒業論文を執筆したことが契機となって，大学卒業後ももう少し勉学したいと思うようになり，大学院への進学を考えるようになりました。当時は，行動科学が声高に叫ばれ，伝統的なアプローチの経営学に対して極めて斬新な考え方が日本に紹介された時で，シミュレーション技法を経営の意思決定に導入したアプローチや，心理学的手法を取り入れた研究が紹介された時代でした。私も行動科学的アプローチに魅力を感じた一人でした。その時に，『組織科学』という組織学会誌に執筆されていたのが，慶應義塾大学商学部の関口操教授で，論題は「現代産業における官僚制と分権化」『組織科学』第３巻，1969年という論文でした。「動的理解のために」という副題が付いていましたが，官僚制の組織的特徴とその弊害，分権化がその弊害を軽減するのに適したマネジメント技法であるという考えを理論とケースによって論じた論文でした。この論文を読んで，関口先生という方が慶應大学の商学部におられることを知り，慶應義塾大学の大学院へ進学したいと思ったわけです。受験する前に東京に出てきて三田キャンパスを見学したのですが，新研究棟が新築された時でしたので，高くそびえる白亜の殿堂のような建物に感動しま

した。研究棟に入って，経営学，行動科学，心理学関係の先生方の研究室を見て回り，多くの先生方がおられるものだと感心しました。

しかし，慶應への進学を考えたのは良かったのですが，入試要項を取り寄せてみて困ったことに気づきました。当時は試験科目の外国語が２科目選択でしたが，英語以外にドイツ語とフランス語から１科目選択と記述されていたことです。私は大学時代に第２外国語として中国語を選択していましたので，ドイツ語やフランス語はほとんど勉強したことがありませんでした。受験しようか，しまいかと大変迷いましたが，やはり初志貫徹ということで，受験しようと決心しました。選択科目のドイツ語の勉強を始めようと文法の書物を買ってきて，４年生で時間的に余裕がある中で少しずつ読み進め，その本は２，３回ほど読み返したと思います。お陰で，ドイツ語文法はある程度理解することができましたが，経済や経営に関する書物は読んでいませんでしたので，経済や経営に関する読解の試験問題が出題されるであろうと推測して，ドイツ経営学の E. Gutenberg『経営経済学入門』という文献をドイツ語と日本語訳とを対比しながら読み進めていきました。当時の経営学はアメリカ経営学とドイツ経営学の流れに二分されていたと思います。この『経営経済学入門』という書物はドイツ経営学の代表的な文献で，翻訳された一人は杉原信夫という関西学院大学の先生でした。この先生は，私が京都産業大学の経営学部に移籍した時に，経営学部の教授として在籍しておられましたので，何か不思議な縁を感じたものです。

３．慶應義塾での院生生活と名古屋時代

このような準備不足の中で商学研究科の入学試験を受け，運良く合格することができましたので，慶應義塾大学での院生生活が始まりました。関口先生のゼミでは，論文の輪読，発表を中心として各自の研究を進展させるという指導方法が用いられていました。修士課程２年間，博士課程３年間を三田キャンパスで過ごし，院生として２本の論文を執筆しました。一つは「人事管理システムと要員の反応行動――要員計画モデルを基礎として――」『三田商学研究』16巻２号，1973年で，もう一つは「企業組織における協調―コンフリクトを規定する諸要因について――わが国上場企業260社の「組織効率」実態調査を中心として――」『三田商学研究』17巻１号，1974年でした。後者の研究は，商学部の故清水龍瑩先生がリーダーとして進めておられた日本企業の経営力調査に参画させていただき，260社から集めた組織効率に関する調査データを使って分析したものです。この実証研究には十川先生，渡部先生も参加しておられました。この実証研究に参画したことが契機となって実証研究の重要性を知り，商学部の伝統的アプローチである実証に重きを置くことを心がけました。それ以降，データを収集して統計的に分析し，仮説を立てて検証するという方法論の研究が中心となります。大学院生として同期の仲間と統計学の勉強会を開催したり，専門書を輪読して知識を広めたり，理工学部に統計学の講義を受けに行ったりと，自由で有意義な大学院生活を送ることができました。

商学研究科の大学院を修了して，名古屋商科大学に就職し，約10年間講師から助教授として勤務しました。その10年間で書いた論文が，「期待理論による態度測定について」，「組織風土とモ

チベーションに関する計量分析」,「組織風土とモチベーション（VIE）モデルについて」,「窯業B社工場の職務特性に関する調査研究」,「組織風土の概念に関する一考察」,「港湾産業（港湾運送業）の環境適応戦略と企業業績」などです。モチベーション理論としての期待理論の概念を用いて自動車販売会社の従業員，管理者にアンケート調査し，そのデータを分析して，功利的な期待理論が日本で当てはまるモデルか否かを検証したものです。ブルームの期待理論は，努力（Effort）によって業績（第１次結果）が得られるであろうという期待（E），業績があがると昇進，昇給，社会的承認，自己尊厳などの結果（第２次結果）が得られるであろう道具性（I），この第２次結果の持つ誘意性（V）などの概念をもとにモチベーションが算出されるという考え方です。功利的な考え方ですので，わが国には適応しづらいといわれていますが，これらの概念を実際に測定し，計算式に従ってモチベーションの値を算出して，現実のモチベーションの度合いと比較検証したものでした。調査はトヨタ関係の自動車販売会社で実際に働いている従業員，管理者から得たものです。

また，名古屋にある窯業関連企業の工場における職務特性とモチベーションとの関係を調査したのも実証研究ですし，港湾経済学会のメンバーとなって，名古屋港に所属する港湾運送業の経営を調査し，企業を取り巻く環境状況，経営状態と企業業績との関係を調査したこともありました。このように，名古屋時代は組織内での人間行動に関心がありましたので，様々な実態調査を試みたわけです。大学院の時に経営力調査でデータを分析した経験から実証研究を志向した結果だと思います。

また，大学でIBMのコンピュータを導入して，情報教育を充実させようとするプロジェクトが始まりました。IBMの社員や技術者と大学教員５人の共同プロジェクトで，１年間，様々なアイデアを出しあって，情報教育の方法を工夫したものです。経歴のところでもお話した通りですが，西海岸のスタンフォード大学，カリフォルニア大学バークレー校から，東海岸のハーバード大学，アメリカン大学まで，約半月にわたって各大学を訪問し，どのような情報教育がなされているか，どのようなソフトウエアが教育・研究に用いられているかを調査してきました。コンピュータを用いた教育システムを考える材料にしたいという理由から，あるいは，研究と教育を充実させるのに，どのソフトウエアを導入すればよいかを調査するためでした。このアメリカの大学訪問で，汎用統計パッケージのSASが多くの大学で導入されていること，SASはデータの取り扱いが極めて優れていることを知り，大学でもIBMの機械とともにSASを導入することになりました。この時にSASを用いたことから，調査データを統計分析する際にはSASを用いて計算し，論文を書くことが多くなりました。教育面では，情報教育の手段としてCAI（Computer Assisted Instruction）を取り入れ，コンピュータ言語や初歩的な情報科学を自学自習できるプログラムをプロジェクトメンバーで作成したことがあります。

４．京都での研究生活

名古屋で約10年勤務した後，事情があって京都洛北にある京都産業大学経営学部に移籍するこ

とになりました。京都では12年間程勤務しましたが，小規模な大学から規模の大きな大学に移って，文化的な違いに戸惑うことも多かったと記憶しています。いわゆる家族経営の組織から責任と権限をもとにした公式的組織への変化ということになります。経営学部は中規模の学部でしたので，家族的な側面と公式的な組織の両面を併せ持っていました。この勤務中で最も大きな経験をしたのは，カナダのバンクーバーにある UBC に１年間滞在する機会を得たことでした。UBC は UCLA とミシガン大学を訪問した時にも訪れましたが，年間を通して滞在するのは初めてでしたので，集大成である博士論文の執筆と先輩との共著の執筆という，２つの課題に目途を付ける心づもりで出かけました。２つのことを１年間で同時に完成させるのは難しいと思いましたので，１年を３カ月の４期間にわけ，初めの３カ月は博士論文の執筆，次の期間は共著の執筆，次の期間は博士論文というように交互に２回ずつ原案を執筆することで，２つの草稿を８割ほど仕上げて帰ってきました。家族で行きましたので，子どもの一人は高校生，もう一人は小学校の ESL（English as a Second Language）クラスに通った小学生で，特に小学生の子どもは初めての英語づけの環境で慣れるのが大変だったようですが，それぞれ異文化を経験することになり，今から振り返ると貴重な体験となりました。この１年間は，私にとっても研究成果をまとめることに費やすことができ，また UBC の図書館や SFU（Simon Fraser University）の図書館などを活用して新しい知見も得て，貴重な時間を持つことができました。特に博士論文は「組織の成長と衰退」というテーマで執筆しましたが，成長過程だけではなく，衰退の過程も織り込むことで，成長から衰退へと転落する過程，あるいは衰退から再び成長へとターンアラウンドする過程など，ダイナミックな変動の過程を論じる方向へと展開する契機が得られたと思います。帰国してから，草稿にもう一度考察を加えて，１年後に慶應義塾大学に博士論文を提出することができました。この論文をもとに，白桃書房から『組織の成長と衰退』という書物を出版しました。

それ以降，組織の進化モデル，組織衰退の類型的研究，衰退のスパイラル過程，衰退と組織有効性指標の関連性の研究など，組織と衰退との関係について関心のある論文を読み，さらに興味をひかれるようになっていきました。実証研究に関しても，京都地域の中小企業組合組織を中小企業団体中央会の方と一緒に調査をする機会があり，活性化調査に加えて，組合の経営者，管理者が組織の有効性をどのような尺度で認知しているかに関する調査も行いました。この調査から得られたデータをもとに，多次元尺度構成法という技法を用いて解析を試みたこともあります。この調査結果は『組織の成長と衰退』という書物にも取り入れています。

また，帰国してから京都産業大学経営学部の教員で，経営史の観点から衰退現象を研究している研究者と「衰退研究会」を設立し，経営史，産業組織論，会計学，経営組織論の研究者も参加して定期的に理論的研究，実証研究などを行うようになりました。研究会のテーマは「組織の衰退メカニズムと再生化」で，倒産予測モデルの検討，衰退企業の事例分析，Zavgren モデルを用いた実証分析，わが国企業データによる予測モデルの開発などが中心となった研究でした。Zavgren によって提示されたモデルは，財務指標を用いて，倒産か非倒産かを予測するためのロジットモデルで倒産確率を計算し，それを用いて企業の経営状況を判断しようという考え方でした。研究会でも，「日本企業の衰退メカニズム」というテーマで科研費を申請しましたが，テー

マが良くないのか，なかなかパスしないため，「日本企業の衰退メカニズムと再生化」という再生まで含めたテーマで申請したところ，ようやく認められることになりました。そこで，科研費を用いて，上場企業212社を対象として会社の沿革，経営の理念，経営戦略と組織，経営者の属性と認識などと，業績と健全性（Zavgren の倒産確率を改良）との関係を分析するためのアンケート調査を行うことができました。また，京都市からも研究助成金をいただけることになり，京都企業254社を対象としたアンケート調査も同時並行的に行うことが可能となりました。これらの研究は科研費の出版助成金をいただいて，上場企業については『日本企業の衰退メカニズムと再生化――衰退予測のモデル構築に向けて――』多賀出版，1999年を出版することができ，また，京都企業の調査結果をもとにして，『京都企業の光と陰――成長・衰退のメカニズムと再生化への展望』思文閣出版，2000年も出版することができました。

５．慶應義塾大学での研究

このように京都産業大学に勤務していた時に，慶應義塾大学商学部の経営学パートの先生方から教員として迎えていただくという光栄なお話をいただきました。自分に慶應大学の教員が務まるかが不安でしたので大分考えましたが，関口先生が担当されていた経営管理の科目であること，経営学の先輩方が活躍しておられる学部であることから，思い切って移籍することになりました。大学院の時には先生方がおられた研究室に入ることになるとは全く想像していませんでしたが，幸い採用していただくことになり，16年間勤務することができました。自由な雰囲気の下で研究させていただけたのは，先輩・同僚の先生方のおかげだと思います。研究面だけではなく，ゼミの優秀な学生とともに毎年書物を輪読し，質疑応答によって内容を深く理解し，指導しながら自分も必死に勉強させてもらったというのが実感です。毎年，書物の輪読と発表，論文の執筆などゼミ生はよく勉学し，切磋琢磨によって潜在能力を開花させていく過程を実感することができたのはゼミ担当者として大変嬉しく思います。また，大学院を担当して研究者を指導することも体験し，多くの院生と接しましたが，この経験も研究を深める契機となりました。大学院はともに研究するという姿勢が必要ですし，自らもより深く研究しないと指導できないからです。博士課程を修了した数人の研究者とは，現在も定期的に研究会を組織して共同研究を続けています。

慶應義塾大学における研究では，組織内での人間行動という側面よりも，組織そのものの再生，撤退行動，事業再構築など，組織全体の戦略的な側面を対象とした研究を志向するようになりました。共同研究会で科研費を申請し，「事業再構築のための撤退戦略とマネジメント」，「日本企業の事業再構築と進出・撤退行動の分析――日中韓の事例を中心として――」，「組織能力の再構築による復活戦略――日中韓企業の比較研究」など，各２年間の研究期間について助成を受け，合計６年間も研究資金の支援を受けました。日本，中国，韓国にまたがった企業活動を対象にして様々な調査研究を実施しましたが，これらの研究活動から得られた成果を，『日本企業の経営革新――事業再構築のマネジメント』として，慶應義塾大学出版会から上梓することができました。目次構成は以下のとおりです。

第Ⅰ部　理論編
第１章　企業の経営革新と事業再構築
第２章　人的資源管理の変革――組織人モデルからプロ組織人モデルへ
第３章　国際提携の革新――コントロールと信頼の視点から
第４章　復活のための戦略
第Ⅱ部　現状分析編
第５章　日本企業の再構築の現状
第６章　中国企業・韓国企業の経営革新の現状と動向
第Ⅲ部　事例と資料編
第７章　日本企業の事例
１．オムロン株式会社
２．ブラザー工業株式会社
第８章　調査資料
１．日本企業の事業再構築の現状（アンケート調査）
２．日本企業の撤退の現状（アンケート調査）

この研究会は，慶應大学を退職した後も，産業研究所の兼任所員として継続して開催しています。

また，慶應義塾大学商学部に勤務している間に，サバティカルを２回とらせていただきました。その時に，オーストラリアのシドニーにある UNSW（ニューサウスウエールズ大学）に交換教授として滞在する機会を得ました。単身で赴任しましたので，この時間を活用して，『事例で学ぶ経営学』というテキストを執筆してまいりました。今までの講義ノートを活用して，朝早くから毎日パソコンに向かって書き上げました。このような機会を得ることができたのも，慶應義塾ならではの充実した制度があったからだと思います。

優れたスタッフの方々と優秀な学生達という恵まれた環境で研究・教育活動に従事でき，また，数多くのゼミ卒業生のみなさんと書物を読破し，毎年，苦労して三田祭論文を執筆したことも，潜在能力を生かす機会になったと思いますし，私にとっても勉強する刺激的な機会となりました。退職後も場所を変えて教員生活を継続する予定ですので，今後は組織の生成，成長，成熟，再生という Life Cycle の変動過程を，戦略と組織のマネジメントという視点から理論的・実証的に体系化してみたいと考えています。

最後になりましたが，最終講義を始める前に過分なるご紹介をいただきました清家塾長，樋口学部長，また，本日会場までお越しいただき，耳を傾けていただいた諸先生方，および１期生から14期生までのゼミ OB／OG の皆様方に心より感謝いたします。ありがとうございました。