

経営組織論の新しい展開：辻村宏和教授の二つの研究をめぐってⅠ

A New Development of the Organization Theory : On Recent Works of Professor Tsujimura

坂 井 正 廣*

Masahiro SAKAI

目次

Ⅰ．緒言

Ⅱ．辻村教授の研究課題

1. 研究の基礎にあるもの
2. 組織論への態度

Ⅲ．方法論的問題

Ⅳ．結言：若干のコメント

Ⅰ．緒言

「研究者の証しは書くことである」と三戸公教授は弟子たちに語られている⁽¹⁾。辻村宏和教授は1994年から1995年にかけて二冊の書物を公にされた。『組織のトラブル発生図式：問題分析志向の経営組織論』（成文堂。1994年11月）と『組織化技能への接近：経営組織論の実学性』（成文堂。1995年3月）がそれである。辻村教授は「研究者であること」を十分以上に証しされたことになろう。長年にわたって書き留め、温めてきたものが一挙に花開いた感がある。評者は、この機会に、著者・辻村宏和教授に対してはその学問に寄せる努力と情熱を高く評価し、敬意を表したい。また、辻村教授の著書のみでなく次々と研究書を刊行されている中

部大学に対してはその優れた見識に対し深甚な敬意を表したい。時代がどのように変わろうと、良き研究者の持つ研究主題へのひたむきな態度から学問への尊敬の念を与えられ興味を引き起こされる学生は少なくないであろうし、そうした少なからざる学生の心を揺り動かす精神を持つ研究者を教師として持つ大学こそ、冬の時代を乗り越え、これからの時代をリードする大学となるであろうと考えるからである。

辻村教授の二冊の書物は前者『組織のトラブル発生図式』（以下、『著書Ⅰ』と呼ぶ）を主論文とすれば、後者『組織化技能への接近』（以下、『著書Ⅱ』と呼ぶ）は副論文とも言うべきであり——あるいはまた、その逆を言うこともできるが——、全体としては『経営組織論研究：その実践的展開を求めて』と呼ぶにも相応しい一つのまとまった研究である。この論稿を「書評」とせず、「経営組織論の新しい展開」としたのはそのためである。その量の多さと何よりもそれが持つ内容の多用途故に、以下、「Ⅰ」と「Ⅱ」の二回に分けて辻村教授の研究について論及したい。「Ⅰ」では、坂井正廣（青山学院大学）が主として『組織化技能への接近』を中心に総論的な評価を、「Ⅱ」では、中村秋生（千葉商科大学）が主として『組織のトラブル発生図式』を中心に「実学的性格」に力点を置きながら全体的な評価を行う予定であ

* 青山学院大学経営学部教授—経営管理論・組織行動論
(Professor of Management and Organizational Behavior, School
of Business Management at Aoyama-Gakuin University)

る。ここで強調したいのは、二つの書物が、相互補完的であり、論述が二著にまたがらざるを得ないことである。そのため、上述の区分はあくまでも原則的なものに過ぎない。但し、『著書Ⅱ』には、著者の方法論的主張が色濃く打ち出されていることもあり、その部分については坂井の言及が多くなろうし、具体的諸問題が取り上げられている『著書Ⅰ』については中村の言及が多くなるであろう。われわれが、「書評」の在り方を十分に知りながらも、このような形で執筆せざるを得なかったのは、辻村教授の二冊の著書の吟味が、単なる書評の領域を超えて、新しい経営組織論への構築というチャレンジングで魅力的な問題の検討に他ならないからである。

辻村教授の研究が持つ上述のような性格と、そのこと故にわれわれがとらざるを得ない立場のためもあり、この研究は、いわゆる「書評」というスタイルとは若干異なることになる。辻村教授と中部大学経営情報学部『経営情報学部論集』編集委員会の諸先生には、あらかじめお詫びを申し上げたい。また、このような論稿を受理して下さった編集委員会の寛大さに対しても深くお礼申し上げたい。単位互換制度をはじめ、学生や研究者の他大学との交流も、「開かれた大学」という「これからの大学の在り方」の問題と深く関わることになるであろうと考えるからである。評者としては、中部大学の研究活動に寄せるこのような態度が、さらに多くの大学によっても取り入れられるようになることを願って止まない。

Ⅱ. 辻村教授の研究課題

1. 研究の基礎にあるもの

『組織のトラブル発生図式』は、第1部「経営組織についての問題意識」、第2部「職務権限の規定」、および第3部「経営組織のソフト面」の3部からなり、序章を含め8つの章からなる、219頁に及ぶ大著であり、『組織化技能への接近』は5章・182頁の書物である。したがって、この研究は、全体としてみれば14章から

なり、本文のみでも388頁に及ぶ（参考・引用文献を含めれば400頁を超える）大著と言うことができる。

辻村教授（以下、著者と言う）は、『組織のトラブル発生図式』を「・・・バーナードの解釈論」でもあると言う。しかし、それは、単なる解釈論と言うのではなく、著者が、その研究の中心を一貫してバーナード理論の現実的有用性の追及に置いてきているという意味において敢えて「解釈論」と呼んでいるに過ぎない⁽²⁾。「経営学者は『網羅的教科書』ないし『きわめて専門的なもの』しか書けない。他方、経営者は『精神訓話あるいは体験談』しか書けない」という「経営学に対する不満」にもみることができるように、「経営学は役に立たない」という実践家からの不満、そして「経営実践は直感性や芸術性によるしかない」という彼らの主張に対して、ともかくも幾つかの点で答えを提示してみようという心意気が著者の研究の出発点にある⁽³⁾。

「経営学が役に立つか立たないか」は経営学が抱える重要問題ではある。研究者は「理論と実践は異なる」という立場に自身を置いたままでは不十分であろうが、『経営技能』は体得する以外に道はなく、客観的技術として伝達できない」という考えもまた不十分であることを著者は『著書Ⅱ』において強調する⁽⁴⁾。上述のような現状の傾向に対し、著者は、特に「組織化技能」の側面から、それを伝達可能な客観的技能として追及しようとしている。

わが国の学会では、理論的研究に比べて技術論的「研究」の意味を過小評価しがちであった。しかし、経営技能、組織化技能を客観的なものとして人々が共有できるものとしようとする時、経営学の研究者たちは在来の接近とは異なるアプローチを採らざるを得ないであろう。それが「技能を言語化したレベルにおいて対象にしよう」という作業であり、著者がエネルギーの大部分を割こうとしている課題でもある。

上述のような立場に立つ著者は、現実の経営問題を再度検討し直そうとする。ハロルド・ク

ーンツによれば、マネジメントは理論科学というより、各種の理論的知識の使用法を知るアートなのである⁽⁵⁾。一定の望ましい結果を得るためには、さまざまな理論を組み合わせることが必要となり、その過程には必然的に妥協や融合が生まれ、それがまた「経営技能の本質」

(the essence of managerial art) でもあると言える。経営それ自体は、外科手術や会計学、あるいはまた野球のように技術なのであり、「現実の矛盾や考慮され得る不確実性に照らして折衷案の必要をとまなうもの」なのである。チェスター・バーナードの、現実の経営には「十分な知識を持たないで行為しなければならないことが少なくない」という指摘や、「多くの知識は、例え入手可能であっても、少なくとも使用に間に合うように入手することができない」という指摘は⁽⁶⁾、著者の主題形成に大きな影響を与えている。要するに、現実の経営では、それぞれの個別専門領域の完全性を追及するというよりも、不完全な研究成果であっても、それを「どのように有効に利用するか」が最も重要な研究課題となるのである。

著者の恩師であり、わが国経営学界の「巨人」の一人でもあられた故・高宮 晋博士は、バーナードの研究家であられると同時にクーンツとオドンネルたちの経営過程論についても深い造詣を持たれていたことを思うと、博士最後の愛弟子とも言うべき著者・辻村宏と教授に対する高宮博士の影響を思わずにはおられない。興味深いことに、著者は、「・・・そもそもこのような考え方に至ったのは、バーナードが言う『組織化の技能』とクーンツらが指摘した『技能 (art)』とが一脈通じるのではないかと思ったからである」と述べている⁽⁷⁾。いわゆるマネジメント・プロセス・スクールとバーナード理論の関連を問うことは、経営学の展開を考えるうえで重要な意味を持つものであるにもかかわらず、殆ど顧みられなかった問題であった⁽⁸⁾。この点については後述されることになる。

現実の経営現象が複雑な混合状況にある限り、

経営技能への接近を目指すためには、経営現象の一部を抽象的に切り取って研究する要素還元主義的接近では不可能である。経営活動は、本来、総合的な活動であって、分掌できるものではない。個別領域の研究を寄せ集めたところで現実の経営問題の総合性に迫ることはできない⁽⁹⁾。経験に妥当する新しい理論構築が必要となるのである。著者が引用するアレクシス・カレルの「人間の分解は無限であり、・・・専門家でない学者が必要である」という指摘は⁽¹⁰⁾、そのまま経営学にも妥当するのである。現実の経営問題は、問題Aの解決のためには問題Bの解決が必要であり、問題Bの解決のためには問題Cの解決が必要となり、さらに問題Cの解決のためには・・・といったように連鎖的情况にある。かくして、バーナードの言う「全体情況」の解明が必要であり、そしてこの研究において著者が提言する「問題発生図式」の論理の確立が必要とされることになる。

学問の世界にあっては、一般的に、研究と言えば、個別専門領域別の接近が想起されよう。しかし、個別専門領域への限定は、現実問題との交渉を断ち切りがちになり、条件や仮定の設定が多くなる傾向がある。そして、それは、一定の条件下において、論理的にはきわめて優雅な完結性に到達するものの、しばしば実践とは大きな隔たりがあることが少なくない。著者が、特に『著書Ⅱ』の序章において、その研究全体にわたる方法論を提示しているのは、経営技能を中心に据えた、新しい経営学構築の試みのための基礎であると言える。すなわち、現実問題の一部のみを取り上げ、他を切り捨てる分析方法を採ろうとすれば現実を説明するモデルの構築は不可能となり、要素還元主義が優れたアプローチであることに誤りはないにしても、それは見えない部分を多く残すことになろうという方法論的な主張を明確にしようとするためである。著者は、多数の条件や仮説がある限り、個別専門領域を集合することによって、総合的経営活動を収斂させる一元的なモデル構築は不可能であるとする。それ故に、「重要問題」を中心

とする仮説を展開する経営学の必要性が要求されるのであり、それが、著者をして『『実学』的経営組織論』の立場（『著書Ⅰ』序章）をとらせることになるのである⁽¹¹⁾。

2. 組織論への態度

これまで、経営組織論にあつては、会社組織、学校組織、組合組織など、あらゆる組織体から、「組織」という概念的構成体を抽出し、それを分析の対象とするようになってきている。このような研究の在り方を、著者は「組織とは論」と呼ぶ。このような研究が経営組織論研究を大きく進展させたことを認めながらも、そうした傾向を無条件に礼讃する態度を著者はとらない。そして、「『組織化の技能 (the art of organizing)』の追及を究極目的とする」立場に立とうとする⁽¹²⁾。著者は、「the organization (組織というもの)」ではなく、「the organizing (組織づくりということ)」を、この研究における主題としようとするのである。そのことはまた、組織生成の側面ではなく、組織形成の側面を主たる問題とすることにもなる。

かくして、「本書においては組織と言った場合、職制だとか職務権限規定などをイメージしてもらえればよい。・・・職務権限が無くてただ人が集まっただけでは組織は成立しない・・・要するに職務権限体系の有無が（組織か否かの）メルクマールとなっている」ということになるのである。このように考えてくると、筆者が『著書Ⅰ』において「職務権限の規定（第2部）⁽¹³⁾や「職務権限規定と権威」（第3部・第5章）⁽¹⁴⁾を主内容としている意図が明確になるであろう。

この研究は、「組織とは論」をメタ理論として有効に活用しながらも、職業的教育を可能とする理論追及の必要性を強調し、方向としては「技能教育志向の経営学」確立の必要性を目指すものである。しかし、技能教育志向と言っても、直ちに個別の組織問題に対する解決図式を求めようとはしない。『著書Ⅰ』の書名が示すように、「問題発生図式」の確立を第一の研究

課題としている。それは、特殊的で、訓練的な色彩を持つ「個別問題に対する正解の探求」よりも、一つの要因を動かすと他の要因も変化し、全体情況が質的にも変化するという問題情況を示す地図を書くことこそが、組織論の領域においては重要だからである。「問題発生図式」を究明した『著書Ⅰ』に続く『著書Ⅱ』の書名が『組織化技能への接近』となっているのは、著者のそのような意図の明白な表現であると言える。

もちろん、問題発生図式も「予防的な意味において解決効果」を持つ。また、解決技能は、しばしば秘伝的なものになりがちであるが⁽¹⁵⁾、問題発生図式は伝達可能であり、人びとの共有財産となり得る。「どうしたらよいか (How?)」という問いを、「さまざまな問題が次々と起こるのは何故か (Why?)」という問いに転換することによって「組織づくり」の理論化が可能となるというのが著者の組織論に対する態度である。

Ⅲ. 方法論的問題

評者は、既に、この研究の著者・辻村宏和教授の方法論的立場について不十分ながら論じてきた。しかしながら、この研究の全体的理解のために、どうしても論じておかなければならないもう一つの方法論上の問題がある。

著者は、経営技能の追及という立場に立つ以上、そのアプローチは、思弁的なものを超え、実証的なものを重視しなければならない。しかし、この研究は、そのアプローチの全てを大量統計データを確率的に処理するというようなタイプの実証研究によることをしていない。著者は、そうした研究は、研究手法としては華麗であり、長期的動向の必然性を理解するには役立ち得ても、短期的に、しかも次々と発生する組織現象に特有の「ドロドロ」した生なましい事柄を捨て去る危険性があるからであると言う⁽¹⁶⁾。組織現象にあつては、平均値や分散といった統計量によってのみでは測定不可能なものが重要である。バーナードの「意思決定しない

意思決定」などは、その典型であろう。組織の動態を知るためには、大量統計資料分析には限界のあることを知るべきであると著者は考えている。科学にとっては「繰り返し生じる現象」が大切であろうが、技能にとっては「一回限りの現象」が大切なことも多い。統計的な有意水準による推理によってのみでは技能追及上の制約は否めない。

著者は、そうした見解から、ケース・メソッドに強い関心を示すことになる。ケース・スタディにおけるケースは事実であろうが、事実の積み上げだけでは「真実」にはならないことを知るべきであるとする。著者は「血の通わない事実の瓦礫の山だけでは眞のイシュー中心の仮説を築くことはできない」と言う⁽¹⁷⁾。ケース・メソッドに置けるケースは、事実ではあるが、事実に基づいたフィクションでもある。そのケースが、経営小説やドラマがそうであるように、第三者の目には表面化して写ることの少ない「ドロドロ」とした組織上の問題点を顕在化させてくれる。それ故、ケース・メソッドにおけるケースは、一種のヴァーチャル・リアリティ（仮想現実）としての効果を持つというのが著者の主張である。組織化技能の育成、経営技能の育成にとってケース・メソッドの持つ意義が著者によって大きく評価されている⁽¹⁸⁾。評者は、ここでもまた、著者の恩師・故高宮 晋博士の研究を想わずにはいられない。高宮博士は、経営学教育について⁽¹⁹⁾、特にケース・メソッドについて深い関心を持たれ、論文を執筆されたのみでなく⁽²⁰⁾、一橋大学産業経営研究所の所長として『ビジネス・レビュー』誌にケースの掲載を試みられていた。評者もまた、博士からケース・メソッド研究を奨励されていたことを想い出さざるを得ない。いずれにせよ、評者としては、ケース・メソッドというような地味な、そして好ましい学問的業績とは考えられていない分野への著者の積極的な関心は、なかなか協力者の得られない現今の状況を考えると喜ばしい限りである。ともあれ、評者は、この研究が実証研究重視の立場に立ちながら、大量統

計資料解析の方法とは全く異なる方法を探ろうとしていることを方法的問題として敢えて付け加えておきたいと思う。

Ⅳ. 結言：若干のコメント

評者は、辻村宏和教授の新しい二冊の書物を中心に、その研究を通じて著者が述べようとしていることを総論的に理解しようと試みてきた。冒頭において、評者は、「辻村教授の二冊の書物は前者『組織のトラブル発生図式』を主論文とすれば、後者『組織化技能への接近』は副論文とも言えるべきであり（あるいはまた、その逆を言うことも可能であるが）、全体としては『経営組織論研究：その実践的展開を求めて』と呼ぶに相応しい一つのまとまった研究である」と述べた。以下、結言に代え「若干のコメント」として、この研究の全体としての特徴、評価、そして読後感などに簡略に触れ、評者の任務を終わりたいと思う。「書評」として与えられた紙幅は既に大幅に超過していることを承知しているからである。

辻村教授の研究の持つ第一の特徴は、それが在来の組織論には組み入れられない研究領域を形成しようとしている点にある。この研究は、「組織とは何か」について論じたものでもなければ、「組織について」論じたものでもない。その狙いは「組織化技能の追及」にしっかりと据えられている。それは、「経営組織論＝組織一般の研究」という研究態度にも与みせず、「経営組織論＝企業組織論研究」とする研究態度にも与みしない。この研究は、組織それ自体を研究対象として設定せずに、経営という集合的行為を組織化によって運営するための技能への接近を狙いとしている。したがって、優れて社会的な現実である「日常のモチーフ」を出発点としている。そのためもあり、この研究が提起する現実の諸問題に対し対応した仮説が展開されている点において十分に評価できる。例えば、最近の話題の一つである「年俸制」に関する論議にもそれを見ることができよう⁽²¹⁾。

第二の特徴は、著者が開拓しようとしている

「技能追及志向の経営学」に関して、学界からの評価のみでなく、実務界から評価を導入し、メルクマールとする必要性を強調している点に著者の「実学的経営組織論」⁽²²⁾の提唱に対する並々ならぬ自信が感じられる。実務界から評価には、それらを十分に選別する必要があるにせよ、それを積極的に取り入れようとする姿勢は評価できる。このことは、「技能論」は、ともすれば普遍性に乏しく、伝達不可能な「秘伝」や「奥義」のようなものになりがちであることに對し、著者が「問題発生図式」追及を第一の課題としたことと深く関わることは言うまでもない。

要するに、著者は、問題発生図式確立を出発点として「技能論としての経営学」の可能性を追及しようとし、技能論の評価基準をその「使用価値」と同時に「使い易さ」に求めているのである。「使用価値」は大きくとも、使いにくいものであれば、それは問題発生図式というよりは「経営のコツ」というレベルに止まってしまう、他者に伝達可能な技能論の内容とはならないのである。著者は、「使用価値が高く、かつ使い易い組織化技能」を求めて止まないのである。しかし、それは一挙にできることではない。だからこそ、「どうしたらよいか」という解決案を求める前に、それを「何故に、組織には諸問題が発生するのか」という概念図式への転換を図るための理論的考察を試みようとするのである。

辻村教授の研究が持つ第三の特徴は、徹底した「問題中心的接近」の姿勢にある。著者にとっては、何よりも先ず「現場におけるクリティカル・イシュー」が大切なのである。「人々が現実に協働する場合、どのような問題が必然的に発生するのか」ということを定式化することが著者最大の関心事なのである。著者は、それを「イシュー中心の仮説を展開する経営組織論」と呼んでいる⁽²³⁾。職務、権限（権威）、責任（感）、誘因を組織づくりのファンダメンタルズとして「問題発生図式」を展開しているが、それは理論的かつ平明な組織化技能究明のため

の布石なのである。今後、研究の進展とともに一層多くの「問題発生図式」の展開が期待される。

この研究が持つ第四の特徴は、実証的研究方法によることを主張しながらも、個別事例の研究によるのでもなければ、大量統計資料分析によるのでもなく、ケース・メソッドを高く評価し、問題発生図式構築のために、その積極的導入を図ろうとしていることである。それは、経営学研究における実証研究の主流であり、本流でもある定量的研究に対するアンティテーゼの提示とさえ言うことができるように思われる。評者としては、今後、著者によって、問題発生図式構築とケース・メソッドという教育／研究方法とがどのような関連を持つかをより明確にされることが望ましいと考えている。

以上、①新しい経営組織論の展開、②技能論としての経営学の可能性、③問題発生図式確立の意義、そして④ケース・メソッドへの期待の諸点を「辻村研究」の特徴として挙げ、若干の希望を加えてみた。しかし、著者の研究は、その内容と方法において挑戦的であるだけに、問題点も決して少なくない。

先ず第一に、「新しい経営組織論の展開」とは言うものの、「伝統的組織論への回帰」というように読み取れなくもないということである。評者は、著者の意図が「伝統的組織論への回帰」にあるなどとは全く考えてはいないけれども、著者の目指す「新しい経営組織論」とプロセス・スクールを中心とするマネジメント論との関係については論理的説得力に欠けているように思う。

第二に、第一の問題とも関わることになるだろうが、「組織トラブル発生図式」という概念によって説明されるべき具体的内容が明確なかたちでイメージできないということがある。それは、原理であり、原則なのであろうか。そうでなければ、原理・原則とどのように異なるのか、読者の心に疑問の余地が残らないとは言えない。

「辻村研究」の抱える以上の問題は、著者の二冊の書物を丹念に読みさえすれば、氷解する

性質のものであろう。したがって、それはこの研究の価値を減ずるものとはならない。にもかかわらず、このような疑念を残す理由は、著者独特の表現方法にあるのかもしれないと評者は考えている。率直に言わせてもらえば「推敲が足りない」と言えるかもしれない。文章表現には、好みもあれば、個性もあろう。著者は、この研究を自ら声を出して読み、そのリズムを確かめたのであろうか。著者の意図が、新奇なものであればあるほど、経営技能と同じように、十分に伝達可能な表現がとられなければならないのではなかろうか。しかし、それらの問題にもかかわらず、この研究が、学界に大きく貢献する魅力的なものであることは疑いない。多くの読者によって読まれ、批判されることこそ、著者の今後にとって必要であろうと思われる。

評者の「書評」は、結局のところ、著者が必ずしも意図してはいなかった方法論上の問題と形式について論じているにすぎない。具体的な内容についての、本格的な「書評」は、中村氏の作業として残されている。いずれにせよ、辻村宏と教授の学問研究と教育に寄せるひたむきな情熱は、彼の研究を通じて、評者の心を強く打つ。今後、一層の検討を祈り、拙い「書評」を結ぶことにする。

なお、この「書評」執筆中の1995年7月18日（火曜日）午後8時30分、飯野春樹博士（大阪学院大学教授、元・京都大学教授、経営学学会理事、組織学理事、日本バーナード協会西日本代表幹事）が天に召された。哀惜の念に耐えない。7月20日、京都・妙心寺で行われた通夜には、多くの人々が集まり、博士の余りにも早い昇天を惜しむ声の絶えることがなかった。辻村教授は、1986年、飯野博士が中心となって京都大学において開催された「バーナード生誕百年記念」のバーナード協会研究大会におけるパネル・ディスカッション参加者の一人であった。当時、まだ専任講師であられた辻村教授は、飯野博士(1931-1995)と植村省三博士(1931-1995)を中心とする「プログラム委員会」によって、「将来を期待される若手バーナーディアン」四

人の一人として選ばれたのであった。飯野博士は、彼ら四人のパネリストの報告を一章にまとめ、その標題を「バーナード理論の展開に向けて：後に続くものからの発言」とされた⁽²⁴⁾。辻村専任講師（当時）は、そこでも既に「バーナード理論の有用性を求めて：その課題と手がかかり」と題する「いささか我田引水とも思われる考え（というよりは信念）」⁽²⁵⁾を表明している。パネル・ディスカッションをコーディネイトした植村博士は、「・・・経営者としての、当面する諸問題への主体的な取組みの実践はバーナード理論の原点である。辻村氏がバーナードの意図の評価から理論的枠組みの評価を言われる場合も、このことを認識されていることが必要であろう。バーナードが実践において問題をとらえ、これに主体の観点から対応すべく設定し、展開したのがその理論的枠組みである」と述べられ、三戸公博士がパネリストたちの報告後に提起された「理論を理論としてとらえるのではなく、また理論をモデルとして問題を考えるのでも、理論によって新しい理論をつくるというのでもない、一つの現実があってそれを解くために一定の理論を利用するという観点が必要である」という主張を紹介し、「研究者としての今後の発展を大いに期待し」、「心からなる拍手を」贈られている⁽²⁶⁾。辻村教授の「我田引水とも思われる考え」は支持され、激励されていたのである。その植村博士も飯野博士とともに今は天にある。辻村教授が、今後も研鑽を重ね、主著（バーナード『経営者の役割』）の随所に見られる「彼（バーナード）の卓越した洞察力」と「彼が経験した組織」を明らかにし、「彼の言う『組織化の技能』を解明すべく」努力を重ねられ⁽²⁷⁾、学会の期待に応えられることを切望して止まない。そうすることこそが、飯野春樹博士と植村省三博士のご冥福を祈る道であろう。天に在る二人とともに、また二人とともに天に在る山本安次郎博士や高宮晋博士、そして著者の父君とともに、評者は「辻村宏と頑張り」と言いたい。心からそう言いたい。

注 記

- (1) 三戸 公 「ドラッカー私観：序にかえて」『ドラッカーの経営学：企業と管理者の正当性』文真堂。1992年。5頁。
- (2) 辻村宏和『組織のトラブル発生図式：問題分析志向の経営組織論』成文堂。1994年。1頁。以下、『著書Ⅰ』と表記する。
- (3) 辻村宏和『組織化技能への接近：経営組織論の実学性』成文堂。1995年。1頁。以下、『著書Ⅱ』と表記する。
- (4) 『著書Ⅱ』, 2頁。
- (5) Cf. Koonts, Harold, Cyril O'Donnel & H. Weihrich, *Management*, 8th edition, McGraw-Hill Book, Inc., 1976. p. 6.
- (6) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
- (7) 『著書Ⅰ』, 4頁。
- (8) 坂井正廣は、その点について若干の言及を試みたことがある。坂井正廣「マネジメント論の展開」(河野重栄編『マネジメント要論』八千代出版。第4章)。1994年。
- (9) この点に関しては故・山本安次郎博士の指摘を忘れるわけにはいかないであろう。例えば、次の研究がある。山本安次郎『経営学方法論』丸善。1975年。
- (10) カレル・アレキシス・桜沢如一訳『人間：この未知なるもの』角川書店。1952年。
- (11) 『著書Ⅰ』, 7頁。
- (12) 『著書Ⅱ』, 13頁。
- (13) 『著書Ⅰ』, 63頁-163頁。
- (14) 『著書Ⅰ』, 167頁-190頁。
- (15) 著者は、例えば「権威の不安定性」を論じた箇所において、「秘伝化」の興味深い例を挙げている。『著書Ⅰ』(第5章・第3節), 183頁。
- (16) 『著書Ⅱ』「問題発生図式としての基本的仮説」(第4章), 152頁。
- (17) 『著書Ⅱ』, 154頁。
- (18) 著者は、既に、ケース・メソッドによる経営学研究チームの一人であり、研究会にも熱心に参加し、今やその中心人物として幾つかの研究を発表している。①坂井正廣・辻村宏和・渡辺利文・杉山三七男「ケース研究：『株式会社・守三製作所』の分析と討論」『青山経営論集』第29巻・第2号。1994年9月。②坂井正廣・中村秋生・辻村宏和「インシデント・プロセスによる経営学教育：『インシデント』と『討論計画書』」『青山経営論集』第29巻・第3号。1994年12月。③坂井正廣・中村秋生・辻村宏和・渡辺利文・吉田優治「ケース研究：『伊勢銀行・八王子支店』の分析と討論」『青山経営論集』第29巻・第4号。1995年3月。④坂井正廣・辻村宏和・吉田優治「ケース研究：『東京航空株式会社：スチュワーデスの困惑』の分析と討論」『青山経営論集』第30巻・第2号。1995年9月。⑤坂井正廣・辻村宏和「ケース研究：『グローバル紡績会社』とその分析」『青山経営論集』第30巻・第3号。1995年12月。また、青山学院大学・総合研究所のプロジェクト「経営学教育の研究：理論の実践化をめざして」によるディスカッション・ペーパーにも、幾つかのコメントを執筆しており、現在も、「株式会社フライハイト」に関する一連の研究について積極的に参加している。
- (19) 高宮 晋監修『日本の経営教育への提言』産業能率短期大学出版部。1976年。
- (20) 高宮 晋「ケース・メソッドとケース・スタディ」『PR』第10巻・第8号。1959年。8月。
- (21) 『著書Ⅰ』「年俸制について」(第2章・第4節), 55頁-60頁。
- (22) 『著書Ⅱ』の副題は「経営組織論の実学性」であり、その序章・第2節の標題は「実学的経営組織論」である。『著書Ⅱ』10頁-17頁。
- (23) 『著書Ⅱ』11頁。
- (24) 飯野春樹編『人間協働：経営学の巨人バーナードに学ぶ』文真堂。1988年。第5章。89頁-128頁。
- (25) 辻村宏和「バーナード理論の有用性を求めて：その課題と手がかり」『人間協働』(上掲)。100頁-109頁。引用文は、その101頁にある。
- (26) 植村省三「パネル・ディスカッション：まとめ」『人間協働』(上掲)。121頁-127頁。
- (27) 『著書Ⅱ』, 174頁。