

不確実性と組織デザイン – 組織の統合モデルの視点から

Uncertainty and Organization Design - from the point of view on Integrated Model of Organization

荒深友良

Tomoyoshi Arafuka

経営学科

arafuka@alice.asahi-u.ac.jp

要 旨

古典的な組織研究では、組織は、個々の人間を統制するための「構造」として捉えられてきた。近代組織論では、組織は、人間の「相互行為」が紡ぎ出す産物として理解されるようになった。さらに、それ以降の組織研究では、環境と組織の諸関係から「組織のデザイン」を論じる立場と、組織を個人間の「組織化のプロセス」として捉える考え方が注目されてきた。こうした組織研究の動向を踏まえ、現代の組織研究では、個人-組織-環境の諸関係を前提に、統合的に組織を解釈するためのモデルが模索されている。本稿では、組織という複雑な現象を理解するための理論的枠組みを整理するとともに、組織は本質的に動的・流動的な存在であり、組織現象のさまざまな局面において不確実性の問題に直面することを明らかにする。次いで、組織デザインによって、不確実性が確実性に変換され、各人の行為の予測可能性あるいは信頼性を高めるための静的・固定的な一定の秩序が作り出されることを説明する。そして、組織の動的・流動的な側面と静的・固定的な側面とを結びつける視点から、組織現象を統合的に捉えるモデルについて展望する。

キーワード 組織 協働 組織の合理性 不確実性 組織デザイン

1. はじめに

組織は「河川」に例えることができる。私たちは「○○川」というように、その存在を一定の全体的なものとして認識している。しかし、河川は水の流れによって形づくられ、しかも、その水の流れは同じものではなく、絶えず移り変わっている。同様に、私たちは「組織」という存在をまとまりのある全体としてイメージすることができる。しかし、組織の実体は、調整された人々の行為である。組織において、繰り返される行為自体は流動的であり、不変ではない。水の流れが繰り返されることによって「河川」を形成するように、人々の行為が繰り返されることによって「組織」が再生されるのである。

現代の河川が、ある程度人為的にコントロール

されているように、現代社会において、私たちは、組織を意識的にデザインすることができる。計画的に堤防を建設することによって河川を管理し、水の流れを秩序づけるように、組織を方向づけるための戦略を描き、人々の行動の枠組みとしての組織の構造を整え、そして、個々人の行為をまとめて組織的な活動を紡ぎ出すための一連の過程を展開することができる。しかし、一旦形づくられた組織のあり方も永久不変ではない。時に、大雨が河川を氾濫させて、堤防を決壊させるように、組織も大きな環境変化によって、これまでに築き上げた秩序の変革を迫られることになる。組織が存続・発展するためには、組織の変革もデザインされなければならない。

私たちの社会は、個々の人々が孤立的に存在し、その活動を営むのではなく、相互に協働すること

によって成り立っている。その意味では、人類社会の発展は、組織化の成否に大いに依存してきたのである。特に、現代は組織社会であると言われるように、多くの活動がさまざまな集団によって組織的に行われている（図1）。政治、経済あるい

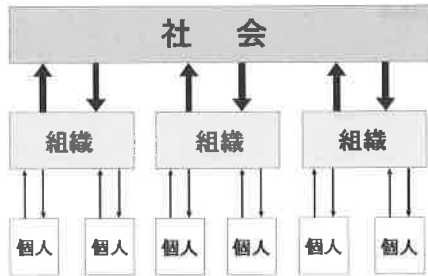


図1 組織社会の構図

は教育・医療・福祉に至るまで人間活動の諸側面において、組織は必要不可欠な存在になっている。中でも、大規模な企業活動の組織化は20世紀の特徴であり、それらの発展は各国の経済発展と密接に結びつき、今日の豊かさを生み出す基盤となった。さらに、今後のグローバルな世界は、組織の重要性をますます高めることになる。

今日の社会において、私たちは、さまざまな場面において組織の恩恵に浴している。反面、組織の失敗は時に大きな災禍をもたらす。組織は非常に複雑な現象であり、それゆえに、組織の本質を理解し、合理的に編成し機能させることができれば、組織を必要とする現代社会の多くの問題が解決され得るであろう。本稿では、不確実性と組織デザインを鍵概念として、複雑な組織現象を統合的に説明するためのモデルについて考察する。最初に、これまでの組織研究の動向を踏まえ、組織は本質的に動的・流動的な存在であるとの観点から組織の概念について整理する。次に、組織には不確実性が付随すること、そして、組織デザインを通じて、不確実性をマネジメントするための静的・固定的な一定の秩序が形成されることを明らかにする。結論として、組織の実像に迫るには、組織の動的・流動的な側面と、そこから発生する不確実性を確実性に変換するための組織デザインによる秩序形成、すなわち、組織の静的・固

定的な側面について、統合的に説明しなければならないことを指摘する。

2. 組織を理解するための理論的枠組み

2.1 組織の定義

古典的な組織研究では、官僚制組織に代表されるように、組織は、個々の人間を統制するための「構造」として捉えられた。そこでは、人間は、組織という秩序の下で受動的な存在として扱われてきた。しかし、近代組織論では、組織は、自発的な個々の人間の「相互行為」が紡ぎ出す産物として理解されるようになった。さらに、それ以降の組織研究では、個人と組織の関係に加えて環境という概念が導入され、状況適合理論に見られるように、環境と組織の諸関係から「組織のデザイン」を論じる立場と、主観的環境に反応する個人間の「組織化のプロセス」として組織を捉える考え方が注目されてきた。こうした組織研究の動向を踏まえ、組織を統合的に捉えるためには、個人-組織-環境の諸関係を前提に、組織の動的・流動的な側面と静的・固定的な側面を結びつけるモデルが必要になる。

組織は個々の人々から構成されるが、単に人が集まっただけでは組織は成立しない。この点にこそ組織の本質がある。すなわち、組織は「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系 (a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons)」¹⁾として定義されるように、「調整された行為の体系」として人々の関係性を表現する抽象的概念である。それゆえに、組織は、目で見えるいは手で触れられるような具体的なものではなく、現実の協働状況において、人々によって意識される関係性のパターンである。また、人の集まり自体が組織ではなく、人々の「行為」が組織を形作る。それゆえに、私たちは同時にいくつかの組織に所属することができる²⁾。

組織は、「協働体系」を動かす原動力である。協働体系は、人々がさまざまな場面において協働（協力）する場合に形作られる人的・社会的要素、

物的・資金的要素および情動的・技術的・知識的要素の複合体である³⁾。たとえば、人々が生産活動のために協働する場面では、ヒト（人）・モノ（物）・カネ（金）・情報といった経営資源を束ねる企業という協働体系が形成される。しかし、経営資源を「組織」化することができなければ、単なる資源の寄せ集めであり、協働体系としての企業は機能しない。したがって、組織は、協働体系の推進力であり、ヒト（人）・モノ（物）・カネ（金）・情報といった諸要素を具体的な協働の場面において結合させる役割を果たすことになる（図2）。



図2 経営資源の組織化

人々は、現実の協働状況において組織を意識し、あるいは組織の存在を再認識する。組織は、協力関係を成立させ持続させるための核心として、個人の信念として存在するのである。個々人に組織の存在に対する信念がなければ、組織は成立しない。その意味では、組織の境界は流動的なものであり、人々の行為とともに、組織のあり方も常に変化することになる。

このように、組織は、主観的な個人間の相互行為の繰り返しによって再生され、本質的に動的・流動的な存在なのである。

2.2 組織の成立と存続

組織は、協働体系を動かす原動力であり、人々の「調整された行為の体系」として構成される。それらの体系は、自然発生的なものではなく、意図的なものである。それゆえに、組織が成立するためには、協働の目的、伝達および協働意欲といっ

た条件⁴⁾を満たす必要がある（図3）。

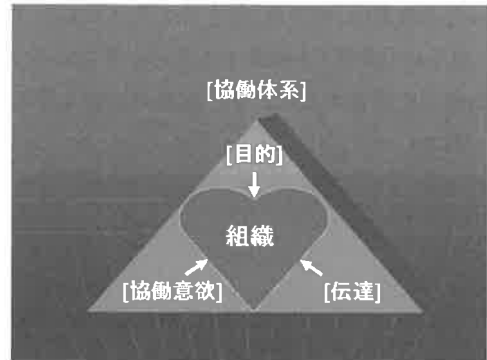


図3 組織の成立条件

人々は協働することによって、個人としての身体的能力あるいは認知的能力の限界を克服しようとする。この場合、個々人は、協働の目的を達成するために相互に協力することになる。多様な欲求や目的をもつ個人は、そのままでは無秩序状態であるが、協働の目的を共通の目的として認容するとき、はじめて人々の間に組織という秩序が生まれる。

協働の目的を達成するために、その手段としての活動が、いくつかに分割され、人々に割り当てられる。こうした分業あるいは諸活動の分化のあり方を反映して、組織内の個人の役割や地位に差異が生じる。分割された個々の多様な活動は、指示や連絡といった人々の間の伝達を通じて調整・統制され、組織の活動として統合される。

さらに、組織の成立は、人々の協働意欲の存在を条件とする。組織は人々の「行為の体系」であり、それらの行為は個々人の協働に参加しようとする意欲（意思）がなければ生じない。人々の協働意欲は、個人の多様な目的、欲求あるいは動機を反映して、必ずしも自主的あるいは積極的なものばかりでなく、強制的あるいは消極的に形成される場合もある。

一旦組織が成立したとしても、それは組織の存続を保障するものではない。組織が存続するためには、協働する人々の行為、すなわち組織への「貢献」を継続的に確保しなければならない。そのために組織は、協働する人々に対し、その報酬としてさまざまな「誘因」を提供する。誘因には、金

銭をはじめ物質的な報酬のほか、自己実現といった非物質的(精神的)なものも含まれる。「貢献」以上の「誘因」を提供すること、すなわち「組織均衡」⁹⁾を実現することが、組織の存続条件となる(図4)。



図4 組織の存続条件

組織が提供できる誘因は、協働の目的を達成すること、さらにそこから派生する成果に依存する。たとえば、企業活動のための協働は、価値(財・サービス)の生産を目的とし、その成果は利益として、組織存続のための誘因の原資となる。このように、協働の成果によって、個人々の目的、欲求あるいは動機を満たし協働意欲を喚起するのに十分な誘因を提供することができるかぎり、協働に参加する人々からの貢献、すなわち組織が存続するために必要な行為を導き出すことができる。

以上、これまでの組織研究の知見に基づいて、組織の成立と存続に関する諸条件について整理した。組織は、個々の人間の相互行為の繰り返しによって再生される体系であり、本質的に動的・流動的な存在である。それゆえに、各人の行為とその結果を確実に予測することはできない。すなわち、組織現象は常に不確実性を内包する。したがって、組織は、目的を設定し、伝達を確保し、そして協働意欲を喚起することによって、各人の行為の予測可能性あるいは信頼性を高め、不確実性を確実性に変換する。さらに、組織は、個人々からの継続的な貢献を確保するために、その活動を通じて得られる成果を誘因として配分することによって存続できる。しかし、組織が目的を達成するための活動は、環境との関係において常に不

確実性が伴う。組織が不確実性を処理するためには、特定の状況において、個人-組織-環境の諸関係を適合させるための静態的・固定的な組織秩序の形成を必要とする。しかし、そのような組織秩序自体も一定不変ではなく、人々の相互作用を通じて変質あるいは解体する。このように、組織の実像は、動的・流動的側面と静態的・固定的側面を合わせもつ存在として捉えなければならない。

3. 不確実性をマネジメントする組織デザインのあり方

3.1 組織の合理性と不確実性

協働は、一定の目的、特に個人では困難あるいは不可能な目的を達成するための手段である。協働の場には、人的・社会的要素、物的・資金的要素および情動的・技術的・知識的要素といったさまざまな要素が集積される。それらの要素は、組織(化)を通じて結びつけられる。したがって、組織(化)の良否が、協働目的の達成を左右することになる。言い換えれば、組織には、協働の目的を達成するための原動力として、その合理性が求められる。

組織の合理性は、協働の目的を達成するための手段として妥当・適切であるか、否かによって判定される。組織的行為の合理性は、手段の基準と経済的基準によって評価される⁶⁾。組織化された行為によって協働の目的を達成することできる場合には、組織は合理性の観点から手段的基準に適用ものとして見なされ、さらに効率的に当該目的に到達することができるならば、経済的基準を満たしていると考えられる。公的部門に属する組織のように経済的基準を充足していなくとも手段的基準を満たすことによって存続するものもある。しかし、多くの組織は、合理性の観点から手段的基準、さらに一定の状況下では、経済的基準も含めて、その両方を満たす場合に存続できる(図5)。

組織の合理性は、完全なものではない。なぜなら、組織は、オープン・システムであり、環境か

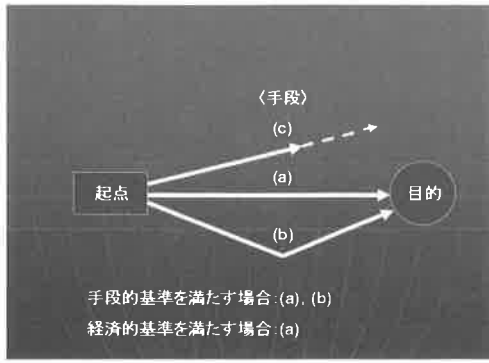


図5 組織の合理性

らさまざまな制約を受けるからである⁷⁾。オープン・システムとは、環境と資源の交換をつづけ、構成要素の絶えざる新陳代謝を行いながら安定状態を維持していくシステムである⁸⁾。また、環境とは、システムの外部にあってその属性の変化がシステムに影響を与え、その属性がシステムによって影響を受けるような事物のすべての集合である⁹⁾。したがって、組織は環境からのインプットと、環境へのアウトプットという形での交換関係を均衡させることによって維持される。個人から組織への行為の提供（貢献）がインプットとなり、他方、組織から個人への報酬の提供（誘因）がアウトプットとなる。そして、両者を媒介するのが、組織化された行為によって達成される協働の目的あるいは成果である。しかし、協働の目的は、自動的に達成されるものではなく、それに到達するまでの一連の過程は環境が生み出すさまざまな偶発要因の影響を受けることになる（図6）。

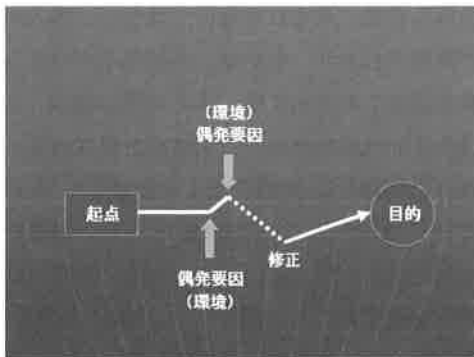


図6 組織の合理性と環境による制約

環境からもたらされる偶発要因は、不確実性の源泉である。なぜなら、すべての偶発要因をあら

かじめ予測することは不可能であり、またそれらの要因を完全に操作することは現実的ではないからである。不確実性は、現時点において将来を予測する状況において生じる。こうした不確実性は、必要とされる情報量と現在所有している情報量の差として定義される¹⁰⁾。したがって、不確実性を処理するためには、必要な情報量を削減するか、あるいは情報処理・意思決定活動を通じて、所有する情報量を増大させなければならない（図7）。



図7 不確実性と情報処理・意思決定

不確実性は、組織の合理性に対する脅威となる。不確実性が存在する場合には、各人の行為の結果を確実に予測することはできない。組織が直面する不確実性は、人々から貢献を引き出すことができるか、否か、そのために、人々に誘因を提供することができるか、否か、さらに協働目的を達成するために、個人的行為を組織的行為に統合することができるか、否かといった点に関係する。

3.2 不確実性のマネジメントと組織デザイン

協働に参加する、あるいは参加しようとする個人の目的（動機）は多様であり、協働によって達成される目的（成果）とは必ずしも一致しない。しかし、協働に参加することが個人目的を達成する手段となる場合、すなわち協働の結果としての誘因が、個人目的と協働目的を結びつける場合、人々の間に協働という手段の一致を見る¹¹⁾。さらに、協働の目的を達成するための人々の「調整された行為」、すなわち、貢献が組織を形作る。それらの貢献は、個々人の多様な分業という形に転換され、協働の目的を達成するための手段となる。

このように組織は、一定の時間的広がりの中で存在する進行中のプロセスであり、継続的に繰り返される組織化のプロセスそのものである¹²⁾。組織は、本質的に動的・流動的なものであり、絶えず再生されなければならない存在である（図8）。

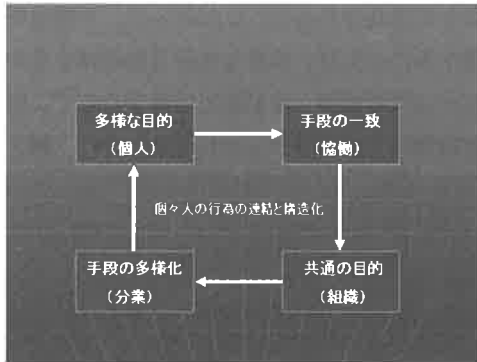


図8 組織化のプロセス

出所) 岸田 (1992) 141頁, 山倉他 (2001) 208頁, をもとに筆者作成。

個々人の行為が連結され、構造化される組織化のプロセスは、自動的なサイクルではなく、不確実なものである。組織を成立させ、存続させるための継続的な努力、すなわち、人々の協働意欲を喚起し、組織を形作る具体的な個々人の行為としての貢献を導き出し、さらに協働目的を達成するために人々の行為を意識的に調整し、そして協働の成果を誘因として分配することが必要になる。その意味では、組織は、その合理性を実現するために、静態的・固定的な秩序としてデザインされなければならない。

組織デザインとは、環境適応の観点から、組織デザイン変数の適切な組合せを実現することである¹³⁾。デザイン上の諸変数には、戦略、構造、過程、報酬および人材が含まれる（図9）。これらの変数を操作することによって、無秩序な個々人の行為から組織という秩序を創造することができる。組織デザインによって創出される枠組みは、抽象的な組織の存在を具体的なイメージとして個々人の意識の中に表出させるとともに、人々の行為の予測可能性あるいは信頼性を高めることによって、不確実性を確実性に変換すること、すなわち、不確実性をマネジメントすることを可能にする。

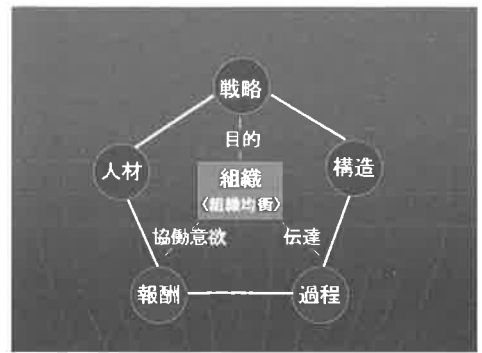


図9 組織デザイン変数

出所) Galbraith (1977) p.30・31, Galbraith (2002) p.10・15, をもとに筆者作成。

組織は、複数の人が有機的に関係し全体としてまとまった機能を発揮するシステムであり、環境との資源の交換関係によって維持されるシステム、すなわち、オープン・システムである。組織にとっての直接的な環境は、協働に参加する、あるいは参加しようとする個々の人々であり、それは不確実性の源泉でもある。組織はさまざまな局面において不確実性に直面する。

まず、協働の目的は所与のものではなく、その意味では不確実性を含む。組織を機能させるためには、人々の行為を結集する方向を明確にしなければならない。したがって、組織デザイン変数としての「戦略」を通じて、協働の目的を設定すること、あるいは状況に応じてそれらを変更すること、さらに課業という形に分割し、各人の行為と結びつけることが必要になる。

次に、組織の本質である「調整された行為」それ自体も自然に生まれるものではない。各人の行為が調整されるか、否かは、不確実なのである。行為を調整するためには、人々間の指示・命令、報告あるいは連絡といった伝達が必要になる。このための仕組みは、組織デザイン変数としての「構造」¹⁴⁾と「過程」¹⁵⁾によって用意される。組織の構造は伝達経路を確立し、他方、組織の過程は伝達活動を促進する。

さらに、個人が協働に参加するか、否か、あるいは組織に貢献するか、否か、この点においても不確実性が存在する。「報酬」は、協働意欲を駆り立て組織に貢献するよう動機づけるための誘因

として、各人に分配される。個人と組織は、報酬を通じて結びつけられ、それは各人の行為にともなう不確実性を除去するために、個人の意思決定に直接働きかける手段として体系化される。また、選抜・採用、異動・配置、教育訓練・能力開発などを通じた「人材」のマネジメントは、各人の協働意欲を確認し確保するとともに、その能力を高め組織への確実な貢献を導くための施策として実施される。

組織は、本質的に人間の相互行為の繰り返しによって再生される動的・流動的な存在である。それゆえに、常に不確実性の問題に直面する。組織が合理的であるためには、不確実性を確実性に変換すること、すなわち、不確実性をマネジメントしなければならない。組織は、組織デザインを通じて、組織現象のさまざまな局面において生じる不確実性をマネジメントするための静的・固定的な一定の秩序を創出する。

4. まとめと考察

私たちは、個人としての限界あるいは制約を克服する手段として協働する。協働の場面では、人的・社会的要素、物的・資金的要素および情報的・技術的・知識的要素といったさまざまな要素が集約・集積されるが、それらは「組織」されることによって体系化され、はじめて意味をなす。すなわち、具体的な状況において、協働を機能させる原動力となるのが組織である。

組織は、人間の相互行為の体系として紡ぎ出される非常に複雑な現象である。また、組織は、組織化のプロセスを通じて再現される、言わば、動的・流動的な存在である。それゆえに、組織が成立するか、否か、あるいは存続するか、否かは、不確実なのである。組織という動的・流動的な現象をマネジメントするためには、組織化の局面における不確実性を確実性に変換することが必要になる。そのための不確実性のマネジメントは、組織デザインを通じて実現される。すなわち、組織は、その合理性を発揮するために、静的・固定的な秩序としてデザインされなければならない。

組織は、多くの要因が交錯し相互に作用している複雑な現象であるがゆえに、さまざまな視点から論じられてきた。組織の姿は、私たちがどのような側面から眺めるかによって、大きく異なる。現代組織論では、そのような組織の多面性を統合的に捉えるためのモデルが求められている。本稿では、組織を統合的に解釈するための試論として、組織(organization)には、組織再生(organizing)、すなわち、組織の動的・流動的側面と、組織秩序(organized)、すなわち、組織の静的・固定的側面があることを明らかにするとともに、その両面から複雑な組織現象を説明するための考え方を提示した。具体的には、組織再生時の不確実性を確実性に変換する、すなわち、相互に連結される人間の行為の予測可能性あるいは信頼性を高めるために、組織秩序が形成されること、さらに、組織に合理性が求められる場合には、それらの秩序は、組織デザインを通じて意図的に作り出されることを論じた。組織秩序の形成は、組織の再生を促進するが、しかし、組織秩序自体も不変ではなく、組織再生時のさまざまな環境変化を反映して変質、解体あるいは再編されて行くと考えられる。

今後の組織研究の主要な課題は、組織の動的・流動的側面と静的・固定的側面との関係を含め、組織の非合理性と合理性、さらに非公式組織と公式組織といった多角的な視点を結びつけることによって、組織を統合的に分析するためのモデルを構築することである。組織が私たちに恩恵をもたらす手段となるか、否かは、組織という存在の実像を理解することに依存している。

注

- 1) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.73. (山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, 76頁。)
- 2) 個人は部分的にしか組織に包含されず、また部分的にしか組織に参加していない(岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985年, 230-231頁。)
- 3) Barnard, C.I., *op.cit.*, p.65. (邦訳, 67頁。)
- 4) *Ibid.*, pp.83-91. (邦訳, 86-95頁。)
- 5) *Ibid.*, pp.139-160. (邦訳, 145-167頁。)/降旗武彦・岡本

- 康雄・河合忠彦編『経営学小辞典』有斐閣, 1981年, 248頁。／岡本康雄編著『現代経営学辞典(三訂版)』同文館出版, 2003年, 250 - 251頁。
- 6) Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967, pp.14 - 15. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館出版, 1987年, 17 - 18頁。)
- 7) 降旗武彦・岡本康雄・河合忠彦編『経営学小辞典』有斐閣, 1981年, 49頁。
- 8) 同書, 27頁。
- 9) 同書, 88頁。
- 10) Galbraith, J. R., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1973, p.5. (梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980年, 9 - 10頁。)
- 11) 今日の社会では、協働への参加は教育をはじめさまざまな仕組みを通じて制度化(社会化)されている。
- 12) 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣, 1998年, 24 - 25頁。
- 13) Galbraith, J. R., *Organization Design*, Addison-Wesley, 1977, p.5. / 岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985年, 115頁。 / 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光『現代経営キーワード』有斐閣, 2001年, 26頁・43 - 44頁。 / Galbraith, J.R., *Designing Organization*, Jossey-Bass, 2002, pp.9 - 10. (梅津祐良訳『組織設計のマネジメント』生産性出版, 2002年, 11 - 12頁。)
- 14) 組織の構造は、分業の型、階層、部門化および権限配分によって形成される (Galbraith, J. R., *Organization Design*, Addison-Wesley, 1977, pp.11 - 23.)。
- 15) 組織の過程は、情報処理と意思決定からなるマネジメント・プロセスであり、計画・統制、リーダーシップの発揮、コンフリクト解消、コミュニケーション、統合メカニズムの適用、境界連結活動、業績尺度の設定などの諸活動を通じて展開される (Galbraith, J. R., *Organization Design*, Addison-Wesley, 1977, pp.24 - 26. / 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房, 1978年, 181頁。 / 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光『現代経営キーワード』有斐閣, 2001年, 31頁。)。近年の情報通信技術の発展は、伝達活動の高度化を促進し、組織のあり方に大きな変化を与える可能性がある。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣, 1998年。
野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房, 1978年。
Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館出版, 1987年。)
山倉健嗣・岸田民樹・田中政光『現代経営キーワード』有斐閣, 2001年。

参考文献

- Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- 降旗武彦・岡本康雄・河合忠彦編『経営学小辞典』有斐閣, 1981年。
- Galbraith, J. R., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1973. (梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980年。)
- Galbraith, J. R., *Organization Design*, Addison-Wesley, 1977.
- Galbraith, J.R., *Designing Organization*, Jossey-Bass, 2002. (梅津祐良訳『組織設計のマネジメント』生産性出版, 2002年。)
- Galbraith, J. R. & D. A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing, 1978. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989年。)
- 岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985年。
- 岸田民樹『ルースリー・カップルド・システムと組織の生成』『経済科学』第39巻第4号, 1992年。
- 岸田民樹編『現代経営組織論』有斐閣, 2005年。