

アージリスの管理論について (1)

黒 田 兼 一

- I はじめに
- II アージリスの問題意識
- III 人間集団行動の特質
 - 1. 心理的エネルギー
 - 2. 人間集団行動
 - 3. 小括
- IV 個人と組織との「統合」
 - 1. 組織とその効率
 - 2. 混合モデル
 - 3. 個人と組織との「統合」

(以上本号)
- V パースナリティー論から対人能力論へ
 - 1. 対人能力の概念
 - 2. 対人能力論の展開
 - 3. 対人能力論の意義
- VI アージリス管理論の特質
 - 1. 理論的特徴
 - 2. 人間関係論とアージリス理論
 - 3. 意義と問題点

I はじめに

かつて薄信一氏は次のように主張されていた。「さきほどぼくは労務管理の混乱ということをいったわけですが、今のご指摘のようにスカッと結論的にいえば、現在の労務管理論——労務管理でも——には、二つの極がある。

つまり一つは IE 的アプローチ、他は HR 的アプローチ、こういう問題はやはり中心は一つであるほうが安定するのですが、実は、労務管理も労務管理理論もそうになっている。さきほどの混乱も、少し整理してみれば、この極が二つあることからきている混乱であると思います。では何かの間違いで出てきたのかというと、そうではなくて、まさに現代の労務管理の矛盾がここに典型的に現われている」。¹⁾そして今後も 混乱は続くであろうが、労務管理それ自体は IE 的なものを中心として、それに HR 的なソースをかけた形態、つまり IE を HR 的に発展させたものになるだろうと展望されていた。

現代の労務管理が、15年以上も前に氏が主張された混乱の状態にあるかどうかは議論の余地があろう。だが、労務管理論が、氏の主張された「二つの極」(二大アプローチ)を克服して、一つの統合された理論を形成するにいったとはいえないことは確かなことである。もっとも一つの統合理論の形成という努力そのものは、クーンツが「管理の統一理論」形成の必要性を主張していたように、なかったわけではない。しかしそのクーンツでさえ、かつて1961年には6学派に分類していた経営学派を80年には11学派にまで拡大させた分類をしているのである。むしろ「混乱」の拡大といえるかもしれない。また、それは研究の多様性・学際性の発展と関係しているかもしれない。あるいは、サイモンがいうように、「混乱」現象とは進歩の別名でもありうる。しかし、経営管理論や労務管理論は、人間労働と経営実践とに深く結びついたものであるのだから、その「混乱」の原因を「理論的状况」にのみにもとめるわけにはいかない。理論は多かれ少なかれ現実が反映したものであるのだから、「混乱」の存在は現実の管理が IE 的側面と HR 的側面をあわせもっていることの証左である。したがって、資本主義社会において、経営実践としての管理(労務管理)が一つのまとまったアプローチで行なわれうるものかどうかは疑問である。なぜなら、「二つの極」とは、資本主義的管理が

1) 薄信一、『現代の労務管理』、法政大学出版局、1965年、256～257ページ。

一方では使用価値を生産するために必要とされ、同時に他方では価値（剰余価値）を生産するために必要とされるという、その二重的性格の理論的反映であると考えられるからである。つまり管理が体制無関連的で「技術的」な側面をもつと同時に、すぐれて体制的・階級的で「人間関係的」な側面をもたざるを得ないのであり、「混乱」現象はそのことの理論的現れであると考えられないであろうか。²⁾

とはいえ上記の問題はそれ自体が重要な研究課題であるのだが、本稿ではそれを取りあつかうものではない。こうした「二つの極」という問題意識をもちつつ、そのような視点から現代の管理論とりわけ行動科学的管理論を分析する。その過程のなかで上記の課題にいささかでも近づいていきたいと考えている。

筆者は前稿で、この点にかかわって、アージリスとサイモンの理論を取りあげた。³⁾ そこでは、伝統的管理論に対する批判の両者の特徴と相違を明らかにしようとした。両者とも行動科学とみなされながらも、問題意識とアプローチにおいて大きく違っている。結論的には、HR 的行動科学のアージリス、IE 的行動科学のサイモンと考えられるとした。だが前稿では主たるテーマを伝統的管理論に対する批判の視点・方法・問題意識をめぐるものに絞っていたために、彼らの理論の具体的内容それ自体について深く検討し、それとの関係のなかで比較するという点では果すことができなかった。本稿は、かかる研究の継続として、ふたたびアージリスを取りあげる。

ところで大友立也氏は、「アージリスは、サイモンとならんで、行動科学的経営学の二大巨峰であり、そして行動科学の育ての親でもある」と評価して

2) 誤解のないように念のために付言すれば、以上のことは労務管理が二つあるということではない。実践としての労務管理は、多様な制度をその内に含みつつも、一つのまとまった体系である。その労務管理が二重的な性格をもっているために、労務管理論としては二つのアプローチが存在しうるのである。だが我々は、どちらか一つに偏ることなく、両側面を正しくとらえることが必要である。

3) 拙稿、「アージリスの伝統的管理論批判に関する一考察」、『経営論集』明治大学、第27巻3号、1980年。同、「サイモン管理理論に関する一考察」、『経営論集』明治大学、第28巻4号、1981年。

いる。⁴⁾ また前述したクーンツは、1961年の分類では、アージリスを「人間行動学派」the human behavior school とみなしていたが、80年では、「集団行動学派」the group behavior approach と再規定した。われわれは学派分類することに関心をもっているわけではないが、人間行動学派といい集団行動学派といい、いずれにしてもアージリスの研究は人間行動の心理的・社会的メカニズムの分析を通して、組織と人間の「統合」の方法を確立しようというものである。しかし、前稿で中心적으로とりあつかった1957年の著書 *Personality and Organization* ではこの「統合」について詳しく論じられていない。そこでは、人間関係論が問題にしたインフォーマル組織について、人間がそのようなインフォーマル組織を形成し行動するメカニズムを分析し、それらが公式組織と対立する必然性を「論証」した。だが、両者の「統合」については「現実的リーダーシップ」reality leadership をいうだけで、まだ具体的内容をもって十分に展開しているとはいえなかったのである。そこで本稿では、彼のその後の一連の著作を検討するなかで、この「統合」のプロセスを明らかにしたいと考えている。そうすることによって、彼の理論がまさしく管理論として人間関係論的な性格をもっていることが明らかになるだろうし、たんに人間関係論ではなく行動科学であることの理由も明確になると思われる。⁵⁾

II アージリスの問題意識

「労働は、人間生活全体の第一の基本条件であって、しかもある意味では

4) 大友立也、『アージリス研究』、ダイヤモンド社、1969年、1ページ。

5) アージリスの著作は多数あるが、本稿では以下の代表的なものを中心にとりあつかう。

① *Personality and Organization*, Harper and Row, 1957. (以下、Personality と略記する)

② *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Richard D. Irwin, 1962. (以下、Competence と略記)

③ *Integrating the Individual and Organization*, John Wiley and Sons, 1964. (以下、Integrating と略記)

④ *Organization and Innovation*, Richard D. Irwin, 1965. (以下、Innovation と略記)

労働が人間そのものを作り出した、といわねばならないくらいにそうなのである」。⁶⁾ エンゲルスがこのように指摘していたように、労働は人間と動物一般とを区別するメルクマールである。それは人間の生存の必須条件であるだけでなく、それ自体が人類を成長させ、同時に喜びをもたらすものなのである。だがしかし、古くは19世紀末から今世紀にかけて資本家たちを悩ませた労働者の組織的怠業、最近では欧米を中心に発生しているアブセンティズム・山猫スト・生産サボタージュなどにみられるように、まさに労働そのものを嫌悪するかのような労働者の行動もみられるのである。⁷⁾

かかる現象の原因はどこにあるのか。我々は、機械の発達による労働の単調化にその原因をもとめることもできるが、労働が私的利潤追求の手段と化してしまっているところにこそもとめなければならないだろう。労働が、本来目的でないはずの利潤追求の手段の役割を演じさせられ、そうすることによってしか実現されえないところにこそ真の原因があるといわねばなるまい。しかもこうした「労働の衰退」の傾向は、コンピューターの発達と産業用ロボットの普及によって、いまや「極致」に達しつつある。

以上のような状況のなかで、本来目的でないものを目的たらしめ、資本の増殖過程に労働者を効率的に組み込み、能率的に生産を行なっていくことを保障する技法が要求される。テイラー・システムはまさしく当時の組織的怠業の排除を狙ったものであったし、以降の経営管理・労務管理の歴史はより合理的技法の開拓の歴史であったことは、いまさら指摘するまでもない。そして労働の衰退の「極致」に達しつつある現在、もてはやされるのが「日本的経営」であり、それをモデル化したかのような「セオリーZ」なのである。⁸⁾

6) エンゲルス、『猿が人間になるについての労働の役割』大月文庫、7ページ。

7) たとえばスウェーデンの製造業大企業では25%の常時の欠勤を見込んで要員管理を行なわねばならないという。(津田真澄編著『現代の労務管理と労使関係』1982年、有斐閣、31ページ参照)

8) W. G. Ouchi, Theory Z, 1981. (W. G. オオウチ、徳山二郎訳、『セオリーZ』CBSソニー出版、1981年)。

その「セオリーZ」の提唱者 W. H. オオウチ自ら述べているように、セオリーZの根底にはアージリスの主張が色濃く流れている。アージリスの主張は難解ではあるが、労働の衰退の「極致」を克服していくための理論を構築しようという意図が明らかに読みとれる。そこにセオリーZの提唱者がアージリスに強い影響を受けた理由をみることができよう。⁹⁾

「とても疲れて、これ以上激しく長時間働くことはできない」といって早退していった労働者が、夕方おそくまでバスケットボールに熱中できるのはなぜなのか。多くの労働者は言われたことだけしかせず、互いに生産制限をし、品質検査にあいそうなものだけ入念に作業し、あとは手をぬく態度、こうした怠業はなぜおこるのだろうか。人間は組織のなかでなぜあのような態度をとるのだろうか。これがアージリスの中心テーマである。彼はこれらの問題を個人と組織の対立とみなし、両者の「統合」が解決の方向であるとする。すなわち、労働者の行動の原因は人間行動の性質を理解しない「公式組織」を作りあげた価値観にあるとして、個人と組織の問題に焦点を絞っている。人間行動の特質を理解してしまえば、「それを予測したりコントロールしたりするのは簡単なことである」と主張する。¹⁰⁾ ここから人間パーソナリティの分析が重視されるのである。

みられるようにアージリスの関心事は、まさしく現代社会に蔓延している労働の衰退現象そのものにある。そして彼は、それを「公式組織」の個人に対する支配から発生するものとらえ、個人と組織の対立を克服していくことによって、労働を人間の側にとりもどせるとしたのである。公式組織を資本主義企業と考えるならば、アージリスはまさしく資本主義企業に生きる労働者たちの行動を分析し、企業が真に労働者と対立しないための方策を検討し

9) 「日本の経営」とアージリス理論が同じであるとはいいたいのではない。そうではなく、世界の先進資本主義国が共通して悩んでいる課題に対する「解決策」の一つが「日本的経営」であり、他の一つがアージリス理論なのである。少なくともアージリスには、そうした問題意識が強くあると思われる。

10) Personality, p. 52.

ているといえなくもない。しかし、前稿でもみたように、彼の理論はその心理学的偏重のゆえに、「組織」＝資本からの人間＝労働者の解放ではなく、人間行動一般を予測しコントロールしていくための理論に転化する可能性をもっている。それは、同じく人間の心情を重視し、人間行動メカニズムを分析しながら、結局は「人間関係管理」として管理の道具と化したメイヨーたちの理論と同様である。そこにわれわれはアーギリスの限界をみることができると。しかしここでは彼の問題意識の現代性とその鋭さをのみ確認しておきたい。

ところで既述したように、57年の *Personality* は人間と組織の対立のメカニズムの分析が中心であり、その意味で「問題の所在」を分析していたにすぎなかった。「問題解決」への具体策は、わずかに「現実的リーダーシップ」をいうだけで、具体的内容をもった理論的展開は不十分であった。¹¹⁾1964年に発表された *Integrating* で、この点を次のように「自己批判」する。*Personality* を執筆して以来、この組織と個人の問題に関する研究が続けてきたが、「しかし、こうした研究活動と同時に、この問題に対する解決策をテストする研究の必要性が、また生じてきたのである。」「前著 *Personality* での初期の見解は改訂する必要が生れたのである」。¹²⁾ここに「問題解決策」への強い意識をみることができると。この分析視点の変更は以前の著作での主張を変更させることになる。この点について植村省三氏は次のように批判される。

「官僚制のもたらす人間疎外がそれとして問題意識の中心を占めていた *Personality* における Argyris の所論は、ここに至っては、同じ官僚制がむ

11) もっとも「問題が何であるか」の分析のなかに「問題解決」の基本的方向は示されていたともいえる。人間と組織の対立の原因を、両者を規定する原理の相違にもとめ、人間パースナリティーの原理に合致した組織と管理の確立というのがそれである。人間中心の組織と管理の確立というそれ自体は現代社会の鋭い批判をもった主張は、プラグマティックな理論を重視するアメリカにあっては、空想的・観念的と批判されることになる。Cf. L.F. Urwick, *The Tactics of Jungle Warfare*, *The Journal of the Academy of Management*, vol. 6, No. 4, 1963, pp. 316—29.

12) *Integrating*, pp. vii—viii.

しろ組織効率を妨げるものとしてこそ問題にされ」「『ピラミッド的価値観』とそれをうみ出すピラミッド型構造こそが問題の根源だとしていた Argyris の観点が、一歩くずされているのを見ることができるといえないであろうか」。¹³⁾ *Personality* での観点がくずれていったかどうかは以下の章で検討することであるが、アージリスがよりプラグマティックな方向に変化したことは明らかである。しかし同時にまた、このことは彼にとって以前の主張の全面否定ではない。アージリスにとって個人と組織との統合問題とは、理論的にも実践的にも、「人間が提供しうるエネルギーと能力を今日まで以上に考慮にいれるためには、組織はどのように再設計されねばならないか」¹⁴⁾ ということでもある。したがって、基本的には人間エネルギーと能力の発展をいかに実現するかということ、われわれの言葉でいえば、労働疎外と衰退がいっそう進行している現代企業体制のなかで、いかに労働者の「ヤル気」をひき出し「組織」していくかが彼の中心テーマであること、このことに変化があるわけではない。むしろこのことは、彼の理論が人間解放ではなく人間支配の理論へと転化する「可能性」が「現実性」となったと解することができる。当初の問題意識が実践理論においてどのように受継がれ、どのような特徴をもつことになるのか、つまり完成されたアージリス管理論の特徴を検討することが本稿の課題なのである。¹⁵⁾¹⁶⁾

13) 植村省三、『現代企業と組織理論』、中央経済社、1971年、第14章参照。

14) *Integrating*, p. viii.

15) *Integrating* を一読してそれ以前のアージリスと比べて気がつくことの一つに、*Personality* の場合のような「決定論」的主張は影をひそめているということがある。ある命題を主張するとき、それに対する反対意見を想定しながら、いろいろな限定条件をつけながら行なうという態度が目立って多くなっている。さらに「個人と組織との統合」について、「この関係を最大化することも考えられるが、それは疑しいことだし、また近い将来に最適な統合が行なわれるとも思えない」といい、マーチ＝サイモン流の「満足」状態に甘んじなければならないということからもわかるように、きわめて「現実的」になっている。Cf. *Integrating*, p. 3.

16) 上記のことは、*Personality* 以後のアージリスの分析方法の最大の特徴となるシステムズ・アプローチの徹底という点と関係があると思われる。もちろん *Personality* でもシステムズ・アプローチは彼の重要な分析方法ではあった。すなわちシステム概念

Ⅲ 人間集団行動の特質

1. 心理的エネルギー

アージリスは、「組織効率をいかなる要因が抑制し、いかなる要因が促進するのかを調査するために、公式組織の内的構成を検討する」¹⁷⁾ことから分析をはじめ。その際、組織をオープン・システムとしてとらえ、そのシステムに対するインプットの性質とおよびそれと組織効率との関係を検討するのである。

組織へのインプット要因は多数考えられるが、彼は「人的要因」にのみ絞って、しかも「心理的エネルギー」psychological energy という視点からのみ分析している。彼が「組織と個人との統合」の具体策を考察するにあたって、まず「心理的エネルギー」を措定し、その概念を通して「統合」を考えたことは、いわば彼の意図が初めから明らかであるといえる。彼にとって「統合」とは、諸個人が「ヤル気」＝心理的エネルギーを発揮しうるような組織を作り出し、同時に、ひき出されたエネルギーを組織がいかに効率的に利用していくかという脈絡のなかにある。労働者の労働力能の効率的利用こ

なしにはパースナリティーは理解しえないとしていたのである。しかし、そこではシステム論が主としてパースナリティー分析にのみ用いられていたにすぎず、それ以上の広がりをもって分析の全過程に採用されていなかったといえる。ところが Integrating において、まさしく人間と組織の全体にまで広げられている。たとえば、組織を公式組織・非公式組織・小集団・個人などの要素を内包した多元的複合体とみなし、オープン・システムととらえている。組織は環境に内包されてはいるが、常に環境に影響されたりしたりするものだという把握のしかた、こうしたオープン・システムとして組織をとらえることが彼の「統合理論」の根底に位置づけられることになる。後述するように、システムズ・アプローチの徹底は、それまでの「公式組織」に対する態度を「変更」させ、再びそれを「評価」することになる。先の植村氏のアージリス批判はこの点に関連している。なおシステムズ・アプローチの意義と性格については、岩尾裕純、『マネジメント・サイエンスの経営学』、中央経済社、1974年、21～40ページ参照。そこではサイバネティクスおよびシステムズ・アプローチが一定の有効性を持ちながらも、本質的には「手段の科学」という性格を有し、「限界をもち、誤りをもつか、一面的とならざるをえない」ことが主張されている。

17) Integrating, p. 20. なおここでいう「組織効率」については次章で展開する。

それが彼の「統合」のめざすところなのである。ともかく、アージリスは組織にインプットされる諸要因のうち心理的エネルギーのみを問題にしているにすぎないという点を忘れてはならない。¹⁸⁾

さて、心理的エネルギーとは何か。彼によれば、それは生理的エネルギー physiological energy のみでは説明しえない人間行動を理解するための概念である。たとえば、一日中テニスをして疲れているはずの人間が、思わぬデートを申し込まれれば、再び元気になって喜びいさんで出かけていくことがある。この場合に作用するのが心理的エネルギーであるという。いわば「ヤル気」とか「意欲」といったようなものといえよう。そして、心理的エネルギーは欲求のないところには発生しないものであり、個々人の欲求がその源泉なのである。彼は心理的エネルギーの特徴として、①すべての個人のなかに存在するものであり、②その表出を永久に封鎖することはできないし、それをもし封鎖するとしたらその障壁を克服もしくは圧倒する方法を見い出すことになり、③その量は個人の「心的状態」によって変化し、固定されたものでも制限されたものでもない、と指摘している。¹⁹⁾ したがって組織が人間エネルギーを効率的に利用していこうとするならば、この心理的エネルギーの量を大きくすることが可能となる方法を確立しなければならないといえる。心理的エネルギーの量は「心的状態」に影響されるというが、その「心的状態」について次のようにいっている。「このエネルギーは、個人が心理的成功を経験するにつれて増大し、心理的失敗とともに減少すると仮定される」。²⁰⁾そしてこの心理的成功を体験するためには次の三つの条件が必要であるという。それは、自尊意識 self-esteem と対人能力 interpersonal com-

18) アージリス自身もこの「限界」を認めている。「便利さと扱いやすさの点から、われわれの分析は人間エネルギーに限定する。この種のインプットに分析を限定したので、分析の一般化にも限界がある。一般理論は含まれるエネルギー投入のすべての分析が必要である。したがって、この分析は究極的には他の有効なエネルギー投入をとりあつかった分析と統合されねばならないのである」。Ibid., p. 20.

19) Ibid., pp. 22—23.

20) Ibid., p. 33.

petence, 組織と仕事が個人にとって有意義であること, そして社会的・文化的要因が良好であることである。すなわち, 心理的エネルギーの増減（したがって心理的成功と失敗）は, 個人・組織・社会の状況に影響されるというのである。以下にそれらについて考察してみよう。

まず第一の「自尊意識」と「対人能力」についてであるが, このうち後者の「対人能力」は後に中心的位置を占める概念であるので, これについては後述することにする。ここでは「自尊意識」を中心にみてみよう。

人間は自己 the self すなわちパースナリティーの全部を自分で認識しているわけではない。自己概念あるいは自己意識 self-awareness は自己の一部でしかないのだが, この自己意識を拡大しより多くの自己の側面を含めていけばいくほど自分自身の行動を理解し, 自己をコントロールする能力が拡大することになる。すなわち, 自己概念・自己意識が拡大することは自分自身を客観化する能力が拡大することを意味している。人間は客観的に自分を把握する能力をもつと, 自分自身を大切にし, 他人もそのようになることを許容するようになる。前者が自尊意識であり, 後者が対人能力である。

「自尊意識をもつことは, 人間が自己を価値づけることを意味している。自尊意識が明確になることは, 自己および他人への意識性が拡大し, また自己および他人への受容性が拡大するための素因をなすものである」。²¹⁾ 自分自身を客観的に価値づけ, 自分は有能であるという意識をもつことは, その個人が自分にとって価値ある目標, しかも実現可能な目標, を自分自身で積極的に設定する能力が増大することになる。同時にその目標を達成する能力をも増大する。こうしてそれを実現したときに心理的成功を体験することになる。さらに心理的成功は逆にまた自尊意識を高めるようにフィードバックする。およそこのように相互補完的作用を通して, 心理的エネルギーは増大するという。「個人が利用できる潜在的エネルギーは自尊意識の関数である。つま

21) Ibid., p. 26.

り自尊意識が高いほど潜在的エネルギーは大きくなるのである」。²²⁾

第二に、個人が心理的成功を体験し、心理的エネルギーが増大するのは、上述の個人の成長程度によってだけで決まるのではない。人が生計をたてようとする組織の状況もまた心理的成功に大きく影響する。「組織が、個人自ら自分の直接目標を設定し、それらの目標への自分自身の道を設定し、それらの個人目標を組織の目標に関係づけ、自分自身の効果性を評価し、常に仕事における挑戦の程度を高めることができるような仕事の機会を提供すること」²³⁾が必要である。つまり、いくら個人が「ヤル気」をもっていても仕事がつまらなく無意味であれば、たとえその仕事をやりとげたとしても「心理的成功」は得られず、したがって心理的エネルギーも増大することはない。この他、技術の差・経営管理の質・労使の信頼性の程度などもまた大きな影響を与える。つまりここでは企業組織を含めた企業内環境が問題にされているのである。

第三に、心理的成功は、個人が生活する社会や文化などの広く企業外部の環境によっても影響されるという。アージリスは組織をオープン・システムととらえるのだから、このことを指摘するのは当然なのだが、しかし指摘するだけでそれ以上詳しく論じていない。現代産業社会は「まさしくそのメカニズムの性質のゆえに、多くの参加者に対して次の高次の段階の欲求（自己実現欲求のこと——引用者）を充足することができないのである。これらの欲求充足が実現されるまで、この社会は結局のところ仕事に対する有効なエネルギー源の多くを失っていることになりかねない」²⁴⁾と指摘するだけなのである。

以上、心理的エネルギーを中心に考察してきたが、われわれは先に指摘しておいたように次の二点について忘れてはならない。その一つは、「統合理論」

22) Ibid., p. 29.

23) Ibid., pp. 33—34.

24) Ibid., p. 32.

の確立にあたって、アージリスはまず何よりも個人の心理的特質の問題から出発していることである。彼にとって個人と組織との「統合」とは、基本的には個人の側の心的状態の問題なのである。そして「ヤル気」＝心理的エネルギーの増大こそが「統合」の実体をなすものと考えられる。ここに彼の理論が心理学的色彩がきわめて強いことを確認できよう。そしてこのことは、人間が組織にインプットするものを心理的エネルギーに絞っていることから確認しうる。人間の「ヤル気」をいかにひき出すかという視点からみればこの心理学偏重的態度もいわば当然なのかもしれない。だが同時に、すべてを心理学レベルでとらえようという方法には大きな難点があるといわねばなるまい。労働者の企業組織に対する影響をすべて心理学レベルで説明しうるわけではない。

次に看過してならないのは、上記のことと関連して、彼がいう心理的エネルギーを規定する三要因（個人・組織・社会）のとらえ方である。そこにもまた無理があるといわねばならない。すなわち、三つの要因を指摘はするのだが、「社会的・文化的要因はきわめて重要なものであるが、究極的にはじめの二つの要因と統合されるべきである」となんの論証もなく主張し、²⁵⁾ 結局、社会的要因（彼の場合これもまた文化・伝統・風土のようなものでしかない）は事実上無視されてしまうのである。一人一人の個人的心理状態を決定する基本的要因は、何よりもその人が生きて生活する環境であろう。したがってアージリスがいう第三の社会的要因をこそ重視せねばならない。しかしこれは彼にとって外在的・二次的要因でしかないと考えられている。大きな欠陥があるといわねばなるまい。

以上のような問題をもちつつも、アージリスは企業組織のなかで人間の心的状態はどのようなであり、それによってどのような行動をとるかについて分析を進めている。

25) Ibid., p. 34.

2. 人間行動の特質

心理的エネルギーが投入された組織の内部のシステムはどのような特徴を持っているのだろうか。これについて、アージリスは組織の下位レベル（一般労働者レベル）と上位レベル（経営・管理者レベル）とにわけて論じている。組織構造における条件が異なるからである。以下に、下位レベルと上位レベルとのそれぞれにおける人間集団行動の特質について考察してみよう。

Personality で主張していたように、公式組織の構造（これを Integrating ではピラミッド型構造とよんでいる）は、仕事の専門化、連鎖状の命令系統、命令の一元性、スパン・オブ・コントロールなどの一連の管理原則をもっている。この管理原則は個人に依存性と服従性を要請し、それは組織の下層にいけばいくほど強くなる傾向がある。その結果、下層の労働者の多くは彼らの多面的能力の一部分もしくは周辺部分しか活用しないことが要請される。既にみたように、人間は心理的成功を望み、自尊心をもちたいと欲し、自立した人間でありたいと願っているのだが、そうした欲求はピラミッド型構造のもとでは実現しえない。ここに組織が要請するものと個人の欲求とは決定的に対立・矛盾することになる。低レベルの労働者たちは、人間としての本源的欲求を実現しえずに、欲求不満やストレスに陥ってしまうことになる。

以上のことがそのまま進行していくとすれば、理論的には、人間の側の崩壊かさもなくば組織の崩壊かにいたるはずである。しかし現実には、多様な諸問題が発生しているとはいえ、上述のような極端なところまで進行していない。なぜなのか。アージリスの研究は主としてここにあてられ、この点において彼の分析はきわめてリアルなのである。

アージリスはいう。「従業員は環境への適応能力をもった生きる生活体である。ここで適応というのは、……（中略）……不満やストレスや低い精神的健康を伴う環境を部分的に『受容する』ということの意味している。だがまた彼らは自分たちの欲求不満を表現することができ、それらの欲求不満を減らし、あるいは部分的にそれらを回避するように自分たちの働いている世

界を変容する能力をもっている」。²⁶⁾すなわち、労働者たちは組織と全面的に対決することはせずに、そのような環境を一方では受容しながら、他方ではそこからくる不満やストレス自体を減少させ回避するために多様な「順応活動」 adaptive activity を展開する。そうした活動を通じて、全体としてのシステムは維持されるというのである。その順応活動は、組織の創設者によってあらかじめ予想されていたものではないので、非公式活動と叫ぶ。しかし労働者が組織のなかで生活していくためには必要不可欠なものであるという。またその具体的形態は多様なものであり、「おそらくそれぞれの組織によって、またそれぞれの組織の発達状態の違いによっても異なる」²⁷⁾のである。その具体的なものとして、アブセンティズム、転職、生産制限、怠業、スロー・ダウン、傍観的態度、仕事からの退避、物質的・金銭的要因の強調と对人的要因の軽視、特定人物に対する「攻撃」 aggression などがある。また、このような非公式なものばかりでなく、それを公然化し制度化することによって、順応活動を強化することもある。労働組合がそれである。いずれにしても、これらの順応活動は「心理的」に仕事から退くことによって、すなわち、矛盾の根源にせまるのではなく、逆に退くことによって「安定」を求める活動ということになる。したがって、公式組織＝企業にとっては積極的に歓迎すべきものではないにしても、組織を維持していくためには「必要悪」なのである。²⁸⁾もちろん労働者たちは自分の欲求不満やストレスの「真の原因」に向って対決し、自己の心理的成功を実現していくこともできなくはない。しかし多くの労働者はそのようには行動しない。なぜなら、

26) Ibid., p. 59.

27) Ibid., p. 60.

28) 労働組合の結成がアージリスのいうように「仕事」からの「心理的」退避であるかどうかは疑問ではあるが、ここでは労働組合の活動が心理的順応活動としてしか位置づけられていないことに注意しなければならない。かかる視点からは、組合もいったん公式化されると、企業の公式組織と同様に、個人と組合の対立という関係になってしまうという論理が「必然的」に導き出されることになる。

「彼らは、結局、解雇とか懲戒とかをうけることになるからである」。²⁹⁾したがって、労働者は解雇や懲戒をうけないために、「対等の勢力をもつ新しい組織」＝労働組合を結成して対処するというわけである。

ところで労働者層の行動が以上のようなものであるとしたら、個人と組織の「統合」はどのような方向で実現されるのであろうか。

外見上はかなり深刻な問題が発生しているとはいえ、³⁰⁾ 少なくとも今のところ個人と組織の対立が「決定的」なところまでいっているとはいえない。アージリスはその理由を上述のように心理的成功と自己実現の欲求をバネにした「順応活動」の展開にもとめていた。しかし、そもそも労働者たちはそのような欲求をもっていないのだから「対立」が爆発しないのだという反論がある。事実、いろいろな研究によって、労働者階級は自己実現の欲求水準が低い傾向にあるといわれている。「労働者階級の人々は低い要求水準をもつ傾向があるし、自分の能力を生かしたり、自分で職業生活をコントロールしようと期待していない」とアージリス自身も認めている。³¹⁾ しかし彼がそれを認めるのは、自己実現欲求が労働者には存在しないことをいいたいためでない。彼によれば、労働者の自己実現欲求の水準が低いのはそうすることが自分に役立つからである。もし自己実現への強い欲求をもちつづけて行動するならば、労働者は欲求不満とストレスでノイローゼになるだろう。そうならないために、いわば自分自身のために自ら欲求水準を低く抑えているのである。労働者が自分を守り維持するために、「無関心」や「うまくやりぬいていくこと」や高い自己実現欲求をもたないなどの労働者文化を形成し、そうすることによってのみ労働者が「健康」を維持し生きつづけられるという

29) Integrating, p. 59.

30) ベルト・コンベア廃止を求めてストライキをした GM 社のローズタウン工場の事例がその典型であろう。

31) Integrating, p. 78.

深刻ではあるが、ある意味では真実の一部が主張されている。³²⁾ したがって、自己実現と心理的成功の欲求がないのではなく、それらがきわめて基本的な欲求であるためにこそ「順応活動」が生れるのだと理解しうる。とするならば、「統合」の方向もこれらの欲求を基礎にしながら追求されることになる。アージリスが「順応活動」を強調する意義は以上の点にある。

次に経営管理者のレベルの行動システムについてみてみよう。

「管理面での位階層を上昇するにつれて、技術や統制力はしだいに行動に影響しなくなり、職務目的や対人的要因がますます経営管理者の効果性に影響を与えてくる」。³³⁾ 組織の下層の労働者たちは、技術や管理の体系によって、自己実現と心理的成功への欲求をもちながらも、いわばはじめから実現する道が閉ざされている。その意味で彼ら労働者の行動を規定するのは技術や管理の体系であり、人間的な要因＝「対人関係」が直接に影響するとはいえないのである。これに対して、上位の階層の経営・管理者はそうでない。彼らは技術や管理に影響をうけるのではなく、逆に影響を与える立場にある。彼らの行動が影響をうけているのは、直接に、人間的要因・対人的諸関係の要因によってである。ここに上層と下層の相違がある。

ところで「対人関係」・「対人的要因」とは何か。アージリスには「対人能力」なる概念もあり、これについては後述するつもりでいるが、いずれにしても、個人の心理的・精神的な成長度に由来する人間の相互関係であると考えられる。たとえば比較的高度の自己意識と自尊意識をもった人がとり結ぶ対人関係は互いに他を尊重し、送られてくる情報を歪曲せずに受けとることができるので「対人関係」は良好となり、全体として彼らの行動システムは効果的となる。逆の場合は、「対人関係」は悪化する。前者の場合、当然な

32) このアージリスの主張は最近の「日本的経営」の賛美の風潮を考えるとときわめて示唆的である。日本的経営賛美の共通項は「日本の労働者の質の高さ」であるが、その「高さ」がそのまま人間として質が高いとは簡単にはいえないし、逆に、欧米の「働かない」労働者の質が悪いともいえないのである。

33) Integrating, pp. 98—99.

がら心理的成功と自己実現の欲求は充足されるが、後者においては労働者たちと同様に欲求は充足できないことになる。

それでは経営管理者層の場合の行動システムはどのような状況であるのだろうか。結論からいえば、組織の上層の経営管理者たちも個々人の感情や対人関係の処理能力を高めることが困難になっており、自己実現と心理的成功の体験は少ないという。それは現在の組織が、①重要な人間関係とは組織の目的達成に関連するものである、②認知的合理性を重視し、感情や情緒の合理性を軽視すること、③人間関係にもっとも効果的に影響を与えるには一方的な指示・強制・統制・賞罰を用いることが必要である、という価値観で設計されているのだから、彼ら経営管理者もそこから自由であるわけにはいかないからである。このような条件下では、経営者・管理者も感情や対人関係の処理能力を高めることができず、結果として、対人不信・盲目的な同調・依存・表面的な打ち込みが増大し、「上司がそれを望もうと望むまいと彼を部下たちの成功に関する『門番』にしてしまう」。³⁴⁾

以上のように、上位レベルの経営者・管理者たちは、一般労働者とは異なり、技術や管理に支配されることなく、むしろ対人関係や感情によって影響されるのであり、その意味で自己実現と心理的成功の欲求を充足することが可能ではあるといえる。だがピラミッド型構造の価値観が支配的な状況の下では、実際問題として、そうした欲求の充足は困難である。おかれている状況が異なるとはいえ、この点では労働者も経営者・管理者も共通とされるのである。我々は、再び「個人と組織の対立」という一般的命題にひきもどされてしまった感があるが、節を改めてまとめてみよう。

3. 小 括

アージェリス理論の最大の特徴は人間の心理の重視にある。初期の文献 *Personality* では、パースナリティーの一般的特質を分析し、それが組織といか

34) Ibid., p. 103.

に対立せざるを得ないかを明らかにしていたが、その後の研究は、個人と組織との「統合」の具体的方策の確立へと進んでいる。

アージリスは、Personality での主張をふまえて、パースナリティーが組織に提供するエネルギーつまり心理的エネルギーの分析に絞っている。ここでの彼の研究課題は、心理的エネルギーの拡大つまり「ヤル気」をひき出すための条件を明らかにすることである。つまり彼が考えている個人と組織との「統合」とは、人間の側でいえば、個々人が自己実現と心理的成功を体験しながらより多くの心理的エネルギーを発揮しうるような人間になることを意味しているといえる。他方の組織については、研究のこの段階では明らかではないが、後に明らかになるように、発揮された心理的エネルギーを「効率的」に利用しうる構造と体制を作ることである。いずれにしても、個人と組織との「統合」の中味は、心理的エネルギーの多量化とその「効率的」利用ということになるといえる。ここにアージリス理論の特徴の一つがある。

ところで心理的エネルギーの源泉は欲求にあるとされたが、アージリスは自己実現と心理的成功の欲求を特に重要視している。人間はそのおかれている条件や環境にもかかわらず、自己実現と心理的成功への欲求を強く持っているために、そのような欲求が満たされないピラミッド型組織構造のなかでは各種の順応活動を行ない自己を防衛する。したがって、順応活動の存在はその組織における労働者の心理的健康を表示しているともいえよう。心理的成功と自己実現の欲求がないところに順応活動はないからである。そしてこれらの欲求こそが心理的エネルギーの源泉なのである。とすれば、かかる欲求の充足を阻害しているピラミッド型構造を改変していくことが必要となるはずである。だが、彼はそれのみでは十分でないという。それは次のような疑問と関係がある。組織の上位レベルの経営管理者層にも対人不信・依存・表面的打ち込みなどの行動がみられ、全体として彼らも自己実現・心理的成功への欲求充足はみられないという。彼ら経営管理者たちは、その組織と管理を支配している立場にいるのだから、組織と管理を自己に都合よく改変し

うるはずである。それにもかかわらず対人不信などの行動がみられるのは何故か。順応行動の原因はピラミッド型構造にあるとしていた論理は誤りであるのだろうか。

経営管理者たちは、論理的には、組織や管理の影響を直接には受けないはずである。したがって彼らの順応行動の原因は別の論理で説明されねばならない。その原因は、既に述べたように、対人関係や感情が彼らにその欲求充足の主体的能力を欠如させてしまっていることにもとめられている。労働者たちのように組織や管理の構造によって欲求充足がはじめから阻止されているのではなく、可能性としては充足しうるのに、彼らの側にその「能力」の欠如がみられるために充足できないのである。この場合の「能力」とは対人能力とよぶものであり、欠如させたものは、長い間にわたって維持されてきたピラミッド型構造の価値観である。ここにわれわれは、人間の自己実現を阻んできたものは、直接的にはピラミッド型構造でありながらも、そうした構造が改善されてもなお残りうる「ピラミッド型構造の価値観」にこそあるとアージリスは考えていることがわかる。したがってその価値観の除去と対人能力の向上こそが、「統合」の十分条件ということができよう。こうしてアージリスが「統合」のために終局的に必要と考えるものは、組織構造の問題なのではなくて、まさしく人間の価値観の問題、対人能力の問題に絞られてしまうことになる。そのことを見る前に、次章では組織についての彼の見解を考察してみよう。

IV 個人と組織との「統合」

1. 組織とその効率

1957年の *Personality* における組織観では個人と組織との「統合」は不可能である。なぜなら、そこでは組織とは何かについて必ずしも明確な規定がなされないままに、公式組織の原理は人間パーソナリティーの原理と根本的に矛盾・対立するとしていたからである。57年のアージリスは、いわば組織

性悪説にたち、組織の詳しい分析をしていなかった。

しかし個人と組織との「統合」のためには、彼の従来の組織観を変えねばならない。アージリスはいう。「人間の組織は人間が社会を作って生きていくのに不可欠な役割を果している。組織は、人間の生存のための基礎的条件であり、強い刺激であり、また個人の成長のための不断の機会を与えてくれる。人間なくして組織は存在しえなかったであろうが、人間もまた組織を必要としているのである。人間は組織のなかにいるからこそ自由度をはかれるのである」。³⁵⁾ 人間なくして組織はありえないし、人間は組織を必要としているのだという単純で明快な論理に立脚することが「統合」の出発点となるという。すなわち組織性悪説からの脱却である。新しい組織観は組織をオープン・システムととらえることになる。

第一に、人間にとって必要不可欠の組織は公式組織のみでなく、非公式組織を含んだ多元的活動の全体を意味することになる。「組織はきわめて複合的なシステムである。組織は多元的な人間活動で構成されていると考察される。パースナリティ、小集団、集団相互関係、規範、価値、態度などはすべて極度に複合的な多元的類型のなかで存在している」。³⁶⁾ 組織とは、「①個人の要求、態度、価値、感情、②集団の誘因性、目標、過程、規範、③勢力、報酬、コミュニケーション、仕事の流れなどに関する組織の諸活動および方針、④怠慢、冷淡、無関心、部門相互間の葛藤、同調、不信のような非公式活動」³⁷⁾ などの要因を含む多元的複合体なのである。

第二に、「公式組織」の評価も変化することになる。公式組織と非公式組織に分類する従来の二分法はもはや不要であるという。組織がすべて悪いのでもなければ、人間関係がすべて良いのでもないと彼は主張している。³⁸⁾ 彼

35) Competence, p. 1.

36) Integrating, p. 11.

37) Ibid., p. 12.

38) Ibid., p. 10.

はグルドナー Gouldner, A.W. を好意的に引用しながら次のようにいう。グルドナーによれば、「合理的モデル」＝公式組織と「自然モデル」＝非公式組織という組織の二つのタイプのうち、「主として自然モデルに焦点をあててきた人々（アージリス自身も含まれる——引用者）は、合理的モデルの重要な側面を見落したり、軽視している」。³⁹⁾ その公式組織の重要な側面とは、①計画を実行する場合の合理的構造の意義、②公式化された規定や分業などの重要性、③人間の活動における合理性の意義、④民主化するための強制の意義、⑤組織のなかにある諸単位の相互依存性の存在などであるという。要するに公式組織の構造がもつ合理的・効率的側面を評価するのである。⁴⁰⁾

ここに組織をオープン・システムとしてとらえる立場の必要性が確認されることになる。組織は全体を形成している諸部分の全体集合としてとらえられるべきだといいい、しかも組織はたんなる全体集合ではなく次のような特徴をもったものだといいい。すなわち、組織は多様な諸部分をインプットとしてとりいれつつ、外部に対して一定のアウトプットを提供する性格をもっている。したがって組織はその諸部分を内的に維持しながら、そうすることによって外部に対してのアウトプットつまり組織目的を達成する特性がある。同時にこのアウトプットとの関連において、組織は外部環境から独立ではありえない。それは外部環境から強い影響をうけるのだから、外部環境の変化に対して適応していかなければならない。こうした一連の作用のなかで、組織は全体としてその構成諸部分の相互関係の状態を一定に維持していくものと把握される。⁴¹⁾ これらの組織の特徴をアージリスは「組織の中核活動」 *organizational core activity* としてまとめている。すなわち組織の中核活動とは、①組織目的の達成、②内的な体系の維持、③外的環境への適応、である。こ

39) Ibid., p. 11.

40) こうして「公式組織」を必ずしも否定せず、むしろ必要であるというようになる。アージリスが最終的に否定するものは公式組織を形成する価値観である。

41) Cf. Integrating, p. 120.

うして、組織目的は三つの中核活動の一つにすぎないことになり、組織は目的との関連でのみでなく、以上の三つの中核活動のなかでとらえることになる。こうした把握が科学的か否かは別として、三つの中核活動の全てを同等視する立場からみれば、次のことが指摘されることになるだろう。つまり伝統的なピラミッド型の組織観は組織目的のみを重視し、内的体系の維持を軽視しているという点で欠陥をもっており、人間関係論は内的体系の維持のみをもっぱら考慮し、目的追求を軽視する傾向があるという点でこれもまた欠陥がある。組織は本来的に三つの中核活動の全てを等しく追求していかなければならないというわけである。

ところでこうした立場は、必然的に、組織の効率 *organizational effectiveness* についてのとらえ方も変化させることになる。「組織効率に関するわれわれの見解は、たんなる組織目的達成だけでなく、三つの中核活動の全てを強調し、人間的側面や非人間的側面にも焦点をあわせるという点で幅広いものなのである」⁴²⁾ といい、効率を目的達成・内的体系の維持・外的環境への適応に関するものととらえることを主張する。したがって、一定のエネルギー入力で組織目的の増大があっても、もしそのことによって内的体系が破壊されたとしたら、それは組織効率の向上とはいわないというのである。組織効率の向上のためには、三つの中核活動全部が達成されねばならない。これがアージリスの新しい組織効率のとらえ方なのである。

さて以上のような主張は、個人と組織との「統合」とどのように結びついてくるのであろうか。

既述したように、個人と組織との「統合」を個人の側でいえば、各人が心理的成功を体験し自己実現がなされ、心理的エネルギー（「ヤル気」）が増大することを意味していた。これを組織の側からみれば、「ヤル気」をもった個人の活発な労働を通して組織目的が「効率的」に達成される状態というこ

42) Ibid., p. 124.

とになろう。この点で組織目的達成を重視する従来の一般的主張と大差があるわけではない。すなわち個人と組織との「統合」は、個人も組織も「満足」しうる状態を意味しているという限りでは、きわめて常識的な主張なのである。ただ組織の活動として、組織目的の追求のみの活動では、やがて心理的エネルギーの減退を招き、目的達成が困難になりかねない。したがって組織が「効率的」に組織目的を達成するためには、組織は目的追求のみでなく、組織内部の体系を維持していくことしなければならないし、外的状況に適応していく活動もせねばならない。それをアージリスは組織の中核活動とよんだのである。⁴³⁾ このことから次のようにいうことができよう。もし組織の中核活動が効率的に行なわれるとすれば、より多くの組織目的が達成されるばかりか、組織の内的構成要素たる個人・集団の体系が維持され、彼らの心理的成功感は増大することになる。なぜなら、組織の内的体系の維持は、なによりも諸個人が心理的に安定し成長していくことによって達成されるものと考えられるからである。個人の心理的成功は当然にも心理的エネルギーの増大へと結びついていく。このように組織の中核活動の効率化＝組織効率の増大こそが「統合」を保障する道となるといえるのである。

組織効率の増大のためには個人の側も組織の側も変革されねばならない。その変革の方向はいかなるものであり、そのためにはどんな条件が必要なのであろうか。

2. 混合モデル

組織効率の問題とは、アージリスの場合、「仕事に関して有効な心理的エネルギーをどのようにひき出すか」⁴⁴⁾ ということであるが、そのためには個人も組織もそれぞれの本質にむかうように変革されねばならないという。そ

43) したがって個人と組織との「統合」の問題の中心は、あくまでも組織目的の「効率的」達成以外にありえないといえる。このことはアージリスが三つの中核目標といわずに中核活動といっていることから明らかである。

44) Integrating, p. 146.

表 I 混合モデル

次元	本質的特性から離れる	本質的特性へ向う
1.	一つの部分が全体を支配している	全体はあらゆる部分同士の相互連関を通して形成され支配される
2.	諸部分の加算集合の認識	諸部分の配列様式の認識
3.	諸部分に関係した目的の達成	全体に関係した目的の達成
4.	内部思考的中核活動を左右できない	思うがままに左右できる
5.	外部志向的中核活動を左右できない	思うがままに左右できる
6.	中核活動の性格には「現在」のみが影響する	「過去」「現在」「未来」が影響する

Argyris ; Integrating, p. 150より.

の内容を示すのが表 I の混合モデル mix model である。

前節でみたように彼は組織をオープン・システムと把握し、その特性を次のようにまとめている。「①諸部分の集合、②諸部分の相互関係を通してそれらを維持すること、③特定目的の達成、④②③を達成しながら外的環境へ適応すること、⑤諸部分の相互関係状態の維持」。⁴⁵⁾ 表にみる第5次元までがそれに対応している。最後の第6次元は、第4次元を時間系列的にみたものである。この表で示されていることは、いかなる組織であっても、各次元について右側への特性が強ければ組織の本質に近づいていき、逆に左側であるなら本質から離れていくということである。この左側と右側を結ぶと6個の連続体ができるが、それぞれの連続体において、ある組織がどのあたりに位置するかを考えるとその組織体の組織としての発達水準を知ることができるというわけである。

まず第1次元についてであるが、これは要するに「だれが組織を支配して

45) Ibid., p. 120.

いるか」ということであろう。組織の一部が中核活動を指示し支配している左端の状況から、これらの中核活動があらゆる部分の相互関連を通して実行される右端までの状況をあらわしている。第2の次元は「各部分が全体のことを知っているかどうか」である。左端は部分の集合があることは知っているが、全体組織を認識していない状態である。右端は全体を認識している状態であり、各部分が全体のことを気にとめているようなことを意味している。要するに各部分が常に全体のことを考えているか否かの問題であろう。第3次元は組織目的の状況についてのことである。部分の一つ一つはそれぞれ独自の下位目標をもっている。しかし一つの組織としては、それら下位目標はより大きな全体目標と関係づけられてはじめて意味をもつ。したがって各部分が自己の目標のみを追求し、他のことは一切無関係に行動すれば本質から離れていくことになる。第4次元の問題は、目標の達成や内部体系の維持などの内部志向的な中核活動の柔軟性についてである。「組織のもっとも基本的な特色の一つは、必要に応じて任意の内部活動を修正する行為能力である」⁴⁶⁾ のだから、その能力のない状態は本質的だとはいえない。組織は常に全体的にみて必要なときには活動を修正できなければならない。次に第5次元。これは組織が外部環境に適応していく能力がない状態からある状態への発達水準を表示するのである。最後の第6次元は中核活動の質を問題にしている。中核活動が場当りのものであるよりも長期的な見通しのうえで行なわれる方が効果的であるし、本質的であるというわけである。以上のように各次元にわたって左端から右端に移動すればするほど、その組織は本質的特性を備えた効率的組織ということになる。

さてこの混合モデルはどのように利用されるのだろうか。アージリスによれば、このモデルは、特定の組織の実際の性格を各次元ごとに調査し、その組織がいかなる点ですぐれ、いかなる点で欠陥をもっているのかを、モデル

46) Ibid., p. 153.

上の左右からの距離によって知ることができるという。例えば、ピラミッド型組織を考えてみれば、第4次元においては内部に対する支配力が強いので理想に近い程度に右端に接近していると考えられるが、第1次元や第2次元においては、「各連続尺度上の左端近くに位置づけられるであろう。なぜなら、権威主義的組織においてはきわめて少数の部分が全体を統制するからである」。⁴⁷⁾ したがって全体としてみれば欠陥ある組織とみなしうることになる。このように混合モデルは組織の実態を診断する規準となるものである。ところで6つの各次元において、それぞれが自由に動くわけではない。理想的には6つの次元のすべてがバランスよく左右からの距離が等しいことがよいとされる。しかし実際上は、「一つ一つの次元が他の諸次元と相互に依存しあっているのである」から、仮に一つの次元のみを変更させようとしても、それは不可能といわねばならない。たとえば、ピラミッド型組織において、第4次元をそのままにしておきながら他の次元を右側へ移動しようとしてもできるものではない。やろうとすればピラミッド型組織自体を解体することになるという。このように一つ一つの次元の位置は互いに他の次元に依存しながら存在していることを彼は「次元の相互依存性」とよんでいる。

ところで上に述べたモデルを何故に「混合モデル」というのだろうか。何と何を「混合」したモデルなのだろうか。

アージリス研究に意欲的な大友立也氏は次のようにいう。「アージリスは、“混合”モデルのその混合とは、個人の欲求と組織の要求との二つのもののミックス、つまりその両方とも入っているものとする。換言すれば、連続体の線上に占める位置において、それなりに双方の要望がかなえられているその程度を判断するモデルとして考えたものである」。⁴⁸⁾ 同様に植村省三氏も「組織の変革と個人の変革とが相互に結合するというのが『混合』という

47) Ibid., p. 158.

48) 大友立也『組織よ人をこう見てほしい』日本経営出版会、1969年、149ページ。

ことの意味」であるとしている。⁴⁹⁾ アーギリス自身は、このことについて明確な主張をしているわけではないが、Integrating に散見される主張から考えれば、両氏の見解は首肯しうる。例えば、アーギリスは次のようにいう。

「もし我々が、連続尺度の右端をそのまま写したような新しい組織方略を発展させたとすれば、それらの方略は心理的成功の機会の増大をもたらすであろうか。答はもちろん肯定であるにちがいない」。⁵⁰⁾ 「それでは、連続尺度の右端と個人の精神的健康との間にはなんらかの対応があるのだろうか。理論的には、われわれはそのような対応を期待している。なぜなら、多くのパースナリティー理論家たちは通常『良好』な（パースナリティー）組織を精神的健康と同じものとして考えているからである」。⁵¹⁾ おそらく、このような主張から考えられるように、「混合モデル」はたんに「組織」のみのモデルであるだけでなく、人間パースナリティーの健康状態を示すモデルでもある。このかぎりで個人と組織の「混合」モデルといえるであろう。⁵²⁾ とすれば、「混合モデル」の示すところは個人と組織との「統合」状態の内実を示すものとみなしうる。すなわち、組織の本質の方向と内容とが個人の精神的健康の本質と一致するのである。個人の精神的状況が「モデル」の右端に接近すればするほど、個人は心理的成功を体験する機会が増大し、心理的エネルギーも増大するようになる。他方で組織も同様に右端に接近するほど、中核活動が「効率的」になされるようになる。ここでは一方の成長が同時に他方の成長の条件となるように、両者は本質的に対立・矛盾するものではなく、むしろ促進しあう関係として一致するものとされるのである。

アーギリスが混合モデルを考え出し、それを重視した意義はこのように思われるが、しかし、このことは個人と組織とは基本的・原理的に対立すると

49) 植村省三，前掲書，279ページ。

50) Integrating, p. 159.

51) Ibid., p. 160.

52) 理論的には、全体組織のモデルであるだけでなく、個人・小集団・非公式集団の状態を示すモデルでもある。Cf. Ibid., p. 165.

していた Personality での主張と矛盾することにならないのだろうか。

3. 個人と組織との「統合」

アージリスは、現存するいろいろな組織に「混合モデル」を適用し、モデルの連続尺度上の位置によって組織を四種類に分類している。その四種類の組織は、「組織」のとり具体的あり方・実態なのであり、諸問題解決のための戦略構造——組織構造 *organizational structures* である。その四種類の組織構造とは、構造Ⅰ ピラミッド型構造

構造Ⅱ 修正された公式組織構造

構造Ⅲ 機能的貢献度に応じた権力

構造Ⅳ 不可避免的な組織上の責任から生じる権力

であるが、それぞれⅠから順に混合モデルの右側に移動していく特質を有しているという。構造Ⅰは一番左側に位置づけられ、組織としても個人としても本来的には望ましい構造とはいえないのである。構造Ⅱは、Ⅰよりいくぶん右側に位置づけられる。この構造はピラミッド構造に若干修正を加えたもので、部分的にはピラミッド構造にもとづいている。リッカートの「連結ピンモデル」がこれにあたるという。⁵³⁾ 構造Ⅲは、「人々はそれぞれ権力や統制力や情報などが与えられる機会を平等に有している。個人には、問題に対する貢献能力に応じて権力が与えられる」のである。⁵⁴⁾ プロジェクト・チーム方式やスキャンロン・プランがこれにあたるという。「この方略は構造Ⅰ・Ⅱに比べて高度の心理的成功を提供できる活動に最もふさわしく、またこの方略を用いる程度に応じて心理的成功の機会も増大してくるはずである。そうすれば、仕事に利用できるエネルギー量が一層増大するはずである」⁵⁵⁾ という。最後の構造Ⅳは一番右側に位置するものであり、各人は平等の権力と責任をもち、全員一致の決定がないかぎり「だれもそれを放棄できない」

53) リッカート理論については、拙稿、「行動科学的人事管理と『経営参加』問題」、『論究』第8巻1号、中央大学大学院、1976年参照。

54) 55) Integrating, p. 205.

とされる。このような構造の実例として、グレーシャー・メタル社の「上訴制度」the appeal system をあげている。

以上の4つの組織構造の相違は組織のあり方・問題解決戦略の相違によるものであるが、これを個人の側からみれば、右側に進むにつれて各人の経営管理への参加程度は高くなっていることがわかる。したがって各人がどれだけ意思決定に参加し主体的にコミットしうるかを分類したものであるともいえる。主体的参加の程度が高まるほど心理的成功も大きくなるし、エネルギーも大きくなる。ここに個人の要求と組織の要請とが一致し、両者は「統合」されることになる。

さて以上のことをそれ自体として理解することは不可能ではない。しかし、アージリスが次のように主張するとき、その真意はどこにあるのだろうか。

「我々は伝統的なピラミッド型構造をまったく恣意的に棄却してしまおうとしているのではない。……組織設計の効果的理論はピラミッド構造のもつ積極的な貢献を含めなければならないだろう。……それはピラミッド型構造を他の種類の構造と統合するということなのである」。⁵⁶⁾「したがって、ピラミッド型構造をぬきにして組織を設計しようという目的は有益でもなければ必要でもないのである」。⁵⁷⁾ 明らかにピラミッド型構造の「再評価」である。前節での問題点つまり組織と個人とはその本質のところでは一致するという点も含めて、Personality で主張されていたこととどう関連するのだろうか。

大友立也氏は、これをアージリスの現実主義のあらわれだとして肯定的に評価している。つまり理論的には Personality のとおりであるし、ピラミッド組織も変革されねばならない。だがそれには時間をかけなければならない。現実的に対応するには、ピラミッド型構造が果してきた役割を評価しなければならない。アージリスがピラミッド型構造を「肯定」するのもそういう現実主義のあらわれである。アージリスの「急進的な面をみて彼を急進主義者

56) Ibid., p. 194.

57) Ibid., p. 196.

と考えるのは早計であり」「彼はすぐれて現実主義者である」というわけである。⁵⁸⁾

これに対して植村省三氏は、ここにアージリス理論の限界をみている。植村氏はいふ「ピラミッド型構造こそが問題の根源だとしていた Argyris の観点が一步くずされているのをみることができるといえないであらうか。」

「明らかにこれまでの Argyris の論述と矛盾している。」「Argyris の組織効率の向上という見地の意味するところがここにあらわれているともいえようか」。氏は結論的に次のように批判される。ピラミッド的構造はピラミッド的価値観を生み出し、両者は不可分なものとされていたのだが、ここにいたってそれは技術的なものとして分離させられ処理されるにいたった。「このような Argyris の理解にはやはり基本的な疑問なきをえない」。⁵⁹⁾

われわれは、どのように理解したらいいのだろうか。実はこのところがアージリス理論の基本的性格にかかわる重要なところなのである。

前述したように、アージリスは組織の特性を5つに分類し、それを中核活動としてまとめていた。ここでいう組織の特性や中核活動は、なにもいわゆる「公式組織」に限定する必要はなく、現実の多様な組織を抽象化したものと考えられる。その意味であらゆる組織に共通なものをまとめたものである。それだけでない。そこに示されている内容は人間パースナリティーの特性でもあるというのだから、一般にシステムと理解されているもの全般に共通なものですらある。したがってここでいう組織とは「組織」organization を含んだもっと広い概念、すなわち「組織体系」system とでも理解しうるものであるといえよう。だからこそアージリスはそのような広義の「組織」と現実の具体的な狭義の組織を区別し、後者を「組織構造」とよんだのだと解することができる。57年の Personality ではこの区別は見られない。両者を区別しないから組織それ自体が人間と基本的・絶対的に対立するのだという組

58) 大友立也, 前掲書, 168~173ページ。

59) 植村省三, 前掲書, 282~286ページ。

織性悪説が生れた。要するに、Personality で個人と対立するとされる組織は「公式組織構造」なのであり、Integrating で本質的には一致するとされる組織は広義の「組織」いわばシステムと理解しうるものなのである。このように考えられよう。

以上のことを前提にすれば、ピラミッド型構造を「評価」するアージリスの真意もある程度理解できないだろうか。「(未来の) 組織は、なされねばならない意思決定の種類に応じて、採用する構造を変えることになるであろう」。⁶⁰⁾ だから組織や個人にとっては、もはやその構造が問題なのではなく、むしろどのような組織構造を選択するかと権利の有無こそが問題なのだということになる。個人が組織に主体的に参加しうる条件を築きあげること、すなわち個人も組織も本質に近づいていくことができるならば、その「構造」がどのようなものであれ、個人のパーソナリティーと対立することはないとされる。「もし専制的方略を用いることになれば、その方略を採用するということは参加的条件(構造IV)のもとで決定される」べきだという。⁶¹⁾ したがって、少なくともここにおいては、「組織」の状況あるいはある組織構造を生み出しそれを支えている状況こそが問題なのだとは彼は考えているようである。

以上のことから、われわれはピラミッド型構造を「評価」するアージリスを大友氏のいう「現実主義」というより、アージリス自身の「理論的發展」とみなした方がよさそうである。一方、植村氏の指摘についてはどうであろう。たしかに Personality ではピラミッド型構造がピラミッド型価値観を生みだし、それが人間パーソナリティーと対立するという論理をたてていた。ここからすれば諸悪の根源はピラミッド型構造ということになる。ところが上述してきたようにここでのアージリスは「構造」を問題にしていない。諸悪の根源は、ピラミッド型構造を支えている状況・価値観にあり、それ故に、

60) Integrating, p. 211.

61) Ibid., p. 212.

個人と組織の発達水準の問題にされてしまう。かかる意味で「ピラミッド型構造こそが問題の根源だとしていた」観点の崩壊とみなしうる。このことは *Personality* でのアージリスが正しく、後者のアージリスが誤っているということではない。むしろ前者の視点の理論的皮相性の顕在化と考えられる。個人と組織の「対立」を両者の原理の相違にのみもとめ、いったい対立とは何か、ピラミッド型組織とその価値観を生み出しそれを必要としたものはいったい何であったのかの分析をしなかったアージリス理論の限界のあらわれであると考えられないであろうか。アーウィックが批判するように、そこには組織の一人歩きがみられる。⁶²⁾ 個人と組織との対立とは、そのような形態をとってあらわれるところの人間と人間の対立のことである。つまりそれはピラミッド型構造を必要とし、それにもとづいた価値観を作り出した社会的諸関係の現象形態のことなのである。その意味では「構造」が問題なのではないとするアージリスは誤っているわけではない。だが人間と人間の対立の中味を分析することをせずに、ピラミッド的価値観に支配されている諸個人をいかに「ヤル気」をもった人間にしていくかを問題にする。しかも「組織」がどう変化していかなねばならないかは主張しても、いかに変化させるかはほとんど論じられず、中心はもっぱら個人の変革の方にむけられている。個人が変革されれば組織も変化すると考えているのであろう。こうして個人と組織との「統合」理論は、「ヤル気」をもった人間を作りあげる方途を確立することで「完成」されることになる。次章で検討する対人能力論がそれである。

62) Cf. Urwick, op. cit., pp. 316—29.