

アージリスの管理論について(2)

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」

(以上第24巻第1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

(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

対人能力 interpersonal competence なる概念が本格的に論じられるのは,

1962年の著書 *Competence* である。⁶³⁾ いわば純粋に個人レベルのパーソナリティ論から対人能力という対人関係の問題へと焦点を移動させたことの意味は、すでに触れてきたように、組織がいかに本質的に変化しても、それでもなお人間の側にその組織を利用して自己実現を成し遂げていく能力がなければ、「統合」は不可能であるばかりか、かえって無用な混乱を招くことになりかねず、「統合」を実現するためには、結局のところ個人の変革が不可欠であるという彼の認識とかかわっている。

Competence において、この対人能力は組織の管理能力 *administrative competence* との関連で次のように述べられている。「組織がその目標を達成し、内的に自分自身を維持し、外的には環境に適応する」⁶⁴⁾ 能力（組織の管理能力）は、二つの部分から成り立っている。「すなわち、知的・理性的・技術的能力と対人的な能力である」。⁶⁵⁾ 前者の能力は事物や概念をとりあつかい、それは財務管理・会計管理・生産管理として発展してきた。これに対して後者の能力は人間をとりあつかうものであり、人間の協働関係を発展させる能力なのだが、これについては従来ほとんど無視されてきた。彼はこのように考え、対人能力を重視すべきであるとみるのである。我々はここに、メイヨー (E. Mayo) やレスリスバーガー (F. J. Roethlisberger) 等が「技術的技能」と「社会的技能」とを区別し、協働を維持するためには後者を重視

63) 本稿では、アージリスの以下の著作を中心的に検討する。

① *Personality and Organization*, Harper and Row, 1975. (以下、Personalityと略記)

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

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

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

64) *Competence*, p. 15. したがって、組織の管理能力とは「組織の中核活動」のための能力と解することができる。

65) *Ibid.*, pp. 15—16.

すべきことを主張したこととアージリスのとらえ方とが類似していることを知る。(後述)

さてその対人能力についてであるが、人間行動は一定の法則性をもっており、その法則は対人関係の結果として成立するものであるという。対人関係は、人間の成長過程のなかで、当初は両親・血縁者との関係であるが、次第に近親者・友人・仕事仲間にまで拡大していく。このような拡大していく対人関係のなかで、人間はどちらかといえば安定した自己を求める傾向があるが、成長するにつれて、互いにその存在を認めあい、評価しあい、価値づけあいたいと欲するようになる。これを「受容」という。⁶⁶⁾ したがって人間は対人関係のなかで、自己や他人の存在を容認しあい、社会的存在としての自己の自覚と価値づけを基本的欲求としてもっているのだと考えているようである。これがアージリスの考える人間行動の法則を規定するものである。したがってその受容欲求の充足に失敗し、安定した自己が破壊されたり困難になったりした場合、人間はそれ以上傷つけられまいと防御的になる。インフォーマル組織の形成とその活動もその脈絡のなかで理解され、それも人間行動の法則のなかで説明されることになる。

だが、人間はそもそも孤立的に存在しているわけではなく、社会的存在なのだから、以上のアージリスの認識はいわば当然のことでもある。むしろ必要なことは、その当然のことが当然でなくなり、人々が互いに対立し孤立的にならざるを得なくなった原因を究明することにあるといわねばなるまい。しかし彼はそのように分析せず、人間の特性や対人関係の重要性を一般的に確認するにとどまっている。我々はこのことを指摘せざるを得ないのだが、同時に、企業組織それ自体の場で心理的満足と人間的成長を保障するような

66) 「受容」とは、「自己または他人が思っているようにその行動を認めることだと定義してもよい。受けいれるということは、見たものを好むとか賛成するとかいうことではない。本人にそれを見る意思があり、それを表現する人間の思う通りに受けいれる意思があるということにすぎない」。Ibid., p. 20.

対人関係を樹立しようと考えている点を看過するわけにはいかない。

アージリスは、心理的満足と人間的成長をもたらすような対人関係のことを「本性的関係」authentic relation とよび、⁶⁷⁾ 対人能力の基本をこの本性的対人関係を取りむすぶ能力にもとめている。この場合、本性的関係とは対人関係の一つではあるが、各人が自らの自我の発現あるいは自己実現を可能にし、同時に他の人間の自己実現をも援助し認めることができるような関係のことをいう。そして本性的人間関係こそがもっとも重視されるべきものであり、人間の管理とはその関係を樹立することを意味するという。本性的関係は、具体的には以下の諸条件が満されれば確立し深まると主張している。⁶⁸⁾

- ① 評価ぬきのありのままの情報を互いに付与しあうようになること。
- ② 価値観・態度・観念・感情をもち、また他人もそれをもつよう援助すること。
- ③ 新しい価値観・態度・感情について開放的であり、他人も開放的になるように援助すること。
- ④ 新しい価値観・態度・感情による行動を試みること。(他人に対しても同様にしむけること。)
- ⑤ 新しい価値観・態度・感情にともなう危険をすすんでうけいれること。

これらの諸条件はいわば本性的関係の内容といえようし、その必要条件でもある。

以上のことから対人能力を次のようにまとめることができる。対人能力とは、組織の人間関係において、互いに自己実現とパースナリティーの成長を

67) 本性的関係とは「対人関係のなかで個人が他人も同じことができる方法で自己および他人を知りかつ受容する意識を強めあうような関係」のことで、「それは本来的に対人現象である。すなわち、本物だという感情は、自分自身のみならず、他人が本性的関係を作り出すことができるかどうかにかかっているのである」。Ibid., p. 21.

68) 1965年の著書 Innovation では、これらの諸項目は整理され、対人能力測定の指標として、①と②を統合し「所有」own とし、③は「開放」open, また④と⑤は「体験」experiment に概念化されることになる。これについては次節参照。

実現しうるような関係、つまり本性的関係を作り出す能力のことである。対人能力は、これが発展すれば、各人の自己実現の可能性は高くなり、心理的エネルギー（ヤル気）が増大する。したがって対人能力は、組織と個人の統合（協働関係の発展）の基本的要件と考えられる。大友立也氏は、この対人能力について、「対人能力とはたんなる人づきあい能力といったものではない。われわれはむしろ、人間の（意識的）成長能力とみるべきと思う」と解説されている。⁶⁹⁾ そのとおりであろう。同時に、アージリスがこの概念を重視するのは、人間の能力の研究としてではなく、組織と個人との統合の問題、換言すれば人間の協働関係の管理問題としてであることを忘れてはならない。

2. 対人能力論の展開

対人能力はどのようにしたらその傾向と水準を把握できるのだろうか。またそれと組織効率との関係はいかなるものか。本節ではこの点についてのアージリスの主張を考察する。

まず対人能力の水準を測定する問題についてであるが、1965年の著書 *Innovation* において次のようにいう。「対人能力の測定はきわめて困難である。集団間や個人間の対人能力を測定し比較する有効な方法、適切な基準はない」。⁷⁰⁾ しかし「対人能力の厳密な測定」ではなく、その全体としての傾向を知る方法はあるという。次に掲げる表Ⅱに示されているものがそれである。

表にみられるように、人間行動を大きく個人レベル（水準Ⅰ）と集団レベル（水準Ⅱ）でとらえた場合とに分け、前者をさらに個人レベルと対人レベルとに分けてとらえる。そのうえで行動の特徴を全部で36カテゴリーに分類している。各要因について簡単にみてみよう。

「所有」owning とは、各個人が自分の行動を自覚し、それに責任をもつことをいう。これに対して自分の言動を自覚せず、無責任になることを「非所有」not owning とよぶ。「開放」open は、「個人の視野を広げ、自覚と

69) 大友立也『アージリス研究』ダイヤモンド社、1969年、138ページ。

70) *Innovation*, p. 194.

表Ⅱ 行 動 領 域

水 準 I				水 準 II			
個 人 ウェイト		対 人 ウェイト		規 範 ウェイト			出 力
体 験	<i>i</i> 4 <i>f</i> 16	体 験 援 助	<i>i</i> 7 <i>f</i> 16	信 頼	<i>i</i> 4 <i>f</i> 16	↑ プラス 実行の困難さ	↑ 能力の増大
開 放	<i>i</i> 2 <i>f</i> 10	開 放 援 助	<i>i</i> 6 <i>f</i> 10	関 心	<i>i</i> 1 <i>f</i> 10		
所 有	<i>i</i> 1 <i>f</i> 9	所 有 援 助	<i>i</i> 5 <i>f</i> 9	個 性	<i>i</i> 2 <i>f</i> 8		
……ゼロライン……							
非 所 有	<i>i</i> -8 <i>f</i> -14	所有不援助	<i>i</i> -3 <i>f</i> -5	同 調	<i>i</i> -2 <i>f</i> -8	↓ マイナス 自己防衛	↓ 能力の減少
非 開 放	<i>i</i> -9 <i>f</i> -15	開放不援助	<i>i</i> -3 <i>f</i> -6	敵 対	<i>i</i> -4 <i>f</i> -12		
体 験 拒 否	<i>i</i> -14 <i>f</i> -16	体験不援助	<i>i</i> -4 <i>f</i> -7	不 信	<i>i</i> -6 <i>f</i> -16		

注. Argyris, "Organization and Innovation" p. 5 および "Management and Organizational Development" p. 11 より整理したもの

責任の範囲を拡大していくことができ、新しい情報をうけいれていく」⁷¹⁾ ことである。「非開放」not open はこの逆のことである。また「体験」experiment とは、新しい情報を一般化するために危険を冒しても行動しようということであり、他人から何といわれようと自ら進んでチャレンジしていくことを意味している。この場合も「体験拒否」reject experiment とは、その逆の行動のことである。以上の6カテゴリーは「個人レベル」の行動についてであるが、同じ個人の行動でも対人的な関係における行動が別に考えられている。上記の6カテゴリーを他の人々に対しても実現させようと援助する個人の行動を示すカテゴリーである。すなわち、他者も「所有する」ように援助する行動（「所有援助」help others to own), 他者も「開放的になる」

71) Ibid., p. 7.

ように援助する（「開放援助」help others to open), 他者も「体験」するよう援助する（「体験援助」help others to experiment) である。この場合も「所有不援助」「開放不援助」「体験不援助」が考えられている。以上の12カテゴリーが水準Ⅰの行動カテゴリーである。

次に人間集団としての行動からも対人能力を考え、水準Ⅱとしている。それは集団の雰囲気・「規範」norms から知ることができるとして、次の6カテゴリーを考えている。まず「個性」individuality とは「個人が自分の考えや感情を表明させようと行動し」、「集団あるいは組織の個人のユニークさを守り発展させよう」とする規範である。またこれに対して、「同調」conformity とは「個性」の反対概念である。次に「関心」concern とは、他人の考えや感情に関心をもたせるような集団規範をいい、「敵対」antagonism とはこの逆の概念である。最後の「信頼」trust は、危険を冒しても体験するようにメンバーをしむける規範であり、「不信」mistrust はその逆である。⁷²⁾ 以上の集団「規範」レベルの各カテゴリーは、そのいずれもが個人レベルの「所有」「開放」「体験」の概念を集団レベルでとらえたもので、アージリスのこの表のカテゴリーのいずれもが「所有」「開放」「体験」の三概念が基本となっていることがわかる。さらに、この三概念は、前述したように、62年 Competence で対人関係の「本性的関係」の基本条件としてあげられていたものをまとめたものである。ここからも対人能力とは本性的な対人関係をとり結ぶことができる能力のことであることが確認されよう。

アージリスは以上の18カテゴリーをさらにそれぞれについて思考的 idea と感情的 feeling の二つに細分する。人間行動をこの二つ分類することの意義については明白には述べられていない。⁷³⁾ しかし人間行動をより厳密に調

72) Ibid., pp. 8—9.

73) ただ「思考的・知的レベルと感情的・情緒的レベルの関係を明らかにすることに役立つ」からであるというだけである。Ibid., p. 6.

査するためと考えてよいであろう。⁷⁴⁾

以上の全部で36カテゴリーを表Ⅱのように配置するのだが、この配置の仕方は意味をもっている。すなわち、ゼロライン（点線）より上のカテゴリーは対人能力を促進し、下のカテゴリーはそれを阻害するとしている。また一般的に言ってゼロラインより遠くなるにつれて、プラスの要因では行動が困難になるし、マイナス要因では自己防衛性が強くなるという。同時にそれにしたがって、それぞれ表Ⅱにみられるようなウェイト数値がつけられている。⁷⁵⁾ このような表にあわせて、聞きとりやテープレコーダーを使用したりして各人の発言・行動・集団の雰囲気や36規準別単位に集計し、ウェイト評価をして対人能力の数値化をするのである。もちろんこうした心理的・対人的な諸問題を数値化するのかどうかという基本的問題はある。それはここでは問わないとしても、各カテゴリーにつけられている数値の信頼性については問題にしないわけにはいかない。大友立也氏は「ウェイトの大きさは実行の難易・実際現出の頻度等により理論的・実証的に決められたものである」と推定しているが、⁷⁶⁾ しかしアージリス自身の明白な説明がない以上、その主観性・信憑性を問われてもしかたがないであろう。このことは対人能力の測定可能性と関連した問題なのであるから、無視するわけにはいかないのである。

74) アージリス自身があげている例を記しておく。「私は次のことを信じている」、「私の意見では……」などの発言は「所有 *i*」、「個性 *i*」でとらえられる。「私がこれについて強く感じるには……」、「この件についての私の感想は……」などは「所有 *f*」・「個性 *f*」に、また「君は次のようにいうのか?」「私は君が信じているものを学ぶことにとても興味がある」は「開放 *i*」と「関心 *i*」に、「こんなバカげたことを考えるのはいやだ」は、「非所有 *i*」と「敵対 *i*」などのようにとらえている。Ibid., pp. 241—48.

75) Ibid., p. 15. これらの数値の大きさの根拠は、行動することの困難性から決められたものと考えられるが、大きさを決定した方法や理由については説明されていない。また水準Ⅱの「個性 *i*」と「関心 *i*」とが数値上で変則的になっていることに注意されたい。

76) 大友立也、前掲書、293 ページ。

ともかく、彼は以上のような枠組で、実際の企業組織における対人能力の傾向をつかみ、それと組織効率との関係を分析している。Innovation および Competence はかかるケース・スタディの報告書でもある。

アージリスによれば、フォーマル組織に内在する人間関係に関する基本的価値観は、①重要な人間関係は組織目標を達成すること、「仕事をやらせること」に結びつけられている、また②人間関係の効率は行動が合理的・論理的でコミュニケーションが活発であると高まるが、情緒的側面が増大するにつれて減少する、③人間関係は合理的行動と指示・強制・統制・報酬・懲罰があると効率が上がるなどの点にもとめられるという。⁷⁷⁾ いわゆる「ピラミッド的価値観」である。このピラミッド的価値観が支配的になればなるほど、

「組織のなかでの相互作用の合理性や知的側面を重視するようになり、対人的・感情的側面とくに仕事を遂行することに関係なくみえる側面を抑制するようになる」。このような状況になると、「組織の規範が各人に彼らの感情を隠さざるを得なくしがち」になり、「各人の対人関係や感情を処理する能力を発展させることがきわめて困難」になる。「感情を表現することが許されない世界では、人間は個人的にも組織的にも防塞を築いて、自分自身の感情を抑圧し、あるいは他人が感情を表現しようとするのを禁じようとすると考えられる。もし感情が抑圧されるならば、本人も他人も自分自身の感情を所有することを許さないということになる」。⁷⁸⁾ 要するにピラミッド的価値観は対人能力の減少をもたらすというのである。

次に対人能力の減少は組織効率を低下させることになる。組織の「効率」を重視したピラミッド型の組織構造がかえって効率を低下させるというわけである。その論理の過程は以下の通りである。対人能力が減少すると、個人間の相互不信が生れることになり、とにかく「大事をとろう」「安全にやろ

77) Competence, pp. 39—40.

78) Ibid., pp. 40—41.

う」と考え、現存の組織の状況をそのまま容認することで自己を守ることになる。「大勢順応」「条件的受容」などの行動がそれである。さらに自己実現という自己の内部からの動機によって仕事をするのではなく、上からの権力・報酬・懲罰で仕事をさせられること、すなわち「表面的打ち込み」external commitment が顕著になる。こうして対人能力の減少は、不信、大勢順応、条件的受容、表面的打ち込みをもたらすという。こうなると、組織の各部門が自己の利益のみを志向し、組織的防衛が行なわれ、意思決定が効果的でなくなる。「あらゆる個人および集団の自己防衛のために、組織 あげての防衛が開発される」ことになり、結果として組織効率が低下する。同時にその効率低下のマイナスを補うために、ピラミッド的価値観にもとづく管理をいっそう強化することになり、それはまた「めぐりめぐって互いを強めあい、そして対人能力を減少させることに作用する。さらに、すべてが互いに自己補強するように作用する」。⁷⁹⁾

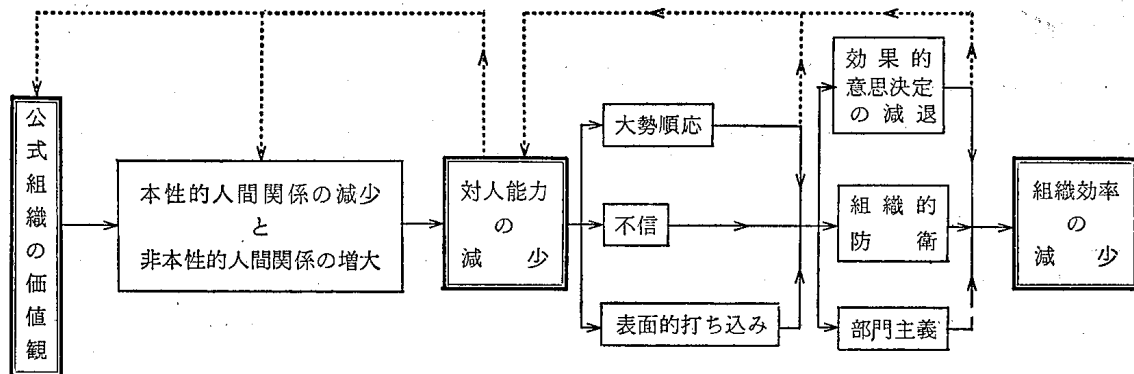
以上のことをアージリスは次のような図で示している。(図 I 参照) ピラミッド的価値観→対人能力の減少→組織効率の減少というプロセスを描きつつ、同時にまた、それぞれが他の要素を強めあうように作用することになる。全体として、図に示されているように、フィード・バック機能をもった一つのシステムとして現在の組織の特徴を規定している。⁸⁰⁾

図 I で気がつくことは、出発点は公式組織の価値観(ピラミッド的価値観)であるのだが、全体としては、対人能力が中心的位置を占め、それが組織の

79) Ibid., pp. 48—49.

80) もし図示されていることが無限に進行すれば、組織は自動崩壊するようになると思えるが、アージリスはそうならないという。組織には無限に効率低下するのを抑止する力があり、それは、対人能力の低さを補う各種の技術的・専門的方策を開発していること、対人能力は無限にゼロに近づくことはないこと、あるいは対人能力の減少にともなう大勢順応・不信・表面的打ち込み等がそもそも組織崩壊を防止する役割を果たしていることからいえるという。「結局データをもっているわけでないが、組織には閥門があって、ここで対人関係の摩擦が無限に増大するのを防止しているようである」。Ibid., p. 52.

図 I



注. Argyris, Competence, p. 43 より作成。

価値観と組織効率とにそれぞれ作用していることである。このことから、上記の悪循環を打ちきるためには、まさしくこの対人能力の向上に着目し、そこから始めなければならないことになる。対人能力の向上こそがピラミッド的価値観を変革し、組織効率の向上をもたらす基本的な要件なのである。対人能力向上を管理することがアーギリスの管理論の本質をなすものだと考えられる。

3. 対人能力論の意義

公式組織のピラミッド型構造と人間パースナリティーとの対立・矛盾から出発し、組織と個人との「統合」の要として対人能力を位置づけ、それを管理の中心に据えることでアーギリス管理論は完成することになる。以下に対人能力論の意義を若干考察してみたい。

第一は、57年 *Personality* における「パースナリティー論」から「対人能力論」への発展の意味についてである。パースナリティー論は人間と組織とが対立せざるをえないメカニズムを分析する用具としての役割があった。たとえパースナリティー論で自己実現欲求や成長欲求が論じられていたとしても、そのかぎりでは、組織がそれらの欲求を抑圧していることが明らかになるだけであって、「統合」を保障する条件が分析されたのではない。さらにいえば、自己実現や成長欲求が個人的に企業組織外部で（インフォーマル組織も

その一つ) 充足されたとしても、そのことで組織効率が向上するわけではないし、「統合」が実現されたわけでもない。なぜなら「統合」とは、他ならぬ企業組織それ自体のなかで自己実現と成長が可能となるものでなければならないからである。なによりも企業組織内部での自発的協働関係の確立が要求される。対人能力論は、パースナリティーの自己実現・成長欲求を協働的対人関係の場で実現するために提出されていると考えられる。それは人間の感情・心理を管理することで対人能力を向上させ、自発的協働関係を回復・推持・発展させようというものである。

第二に、対人能力中心の管理は企業組織それ自体のなかで労働者のモチベーションを管理しようというものである。すでに指摘し、また後に詳述するように、アージリスの対人能力論は、メイヨアの「社会的技能」、レスリスバーガーの「感情の論理」などの人間関係論ときわめて類似している。しかし、アージリスの場合はインフォーマル組織の活動を与件とするのではなく、そこで発揮されるエネルギーをフォーマル組織のなかで(仕事のなかで)生かすことを主張する。したがって必要なことは、ピラミッド的価値観を一掃し互いに協働を通して成長しあうという対人能力を向上させることであるというのである。人間の自我の確立と成長・自己実現への欲求を啓発し、各人がそのような願望と欲求を強くもつようにしむけ(対人能力の向上)、もって仕事へのモチベーションとするわけである。このように、アージリス理論はインフォーマル活動に費されるエネルギーを労働へのモチベーションに転化させる方向を明示したものとして重視されねばならない。

第三に、その対人能力開発の管理の具体的なものとしてアージリスが考えているものは何か。アージリスはいう。「このような問題(対人能力の低下問題——黒田)は企業に深く根をおろしている。しかし近年、このような組織の病根を和らげ、経営者が企業内の人間を開発するのに役立つ新しい手法が開発されている。私はこれをラボラトリー・エデュケーションとよぶが、『感受性訓練』sensitivity training ともいわれている。この中でも特に、い

わゆる『Tグループ』手法は、現在経営者が利用できる教育訓練として最も議論が激しいものの一つである」。⁸¹⁾ このようにアージリスは、ピラミッド的価値観を変革して対人能力を向上させる有力な方法として、Tグループを考えるのである。

ラボラトリー・エデュケーション、感受性訓練 (ST)、Tグループ法などは、人間の心理的・精神的訓練方法であり、アージリス自身が考案したものではない。これらは集団力学の祖であるレヴィン (K. Lewin) の指導のもとに、1946年、人間関係やリーダーシップの研究と訓練に着手したのが始まりだとされている。その後50年代に入ってから「国民訓練研究所」The National Training Laboratories = NTL が発足し、実験室＝研修所訓練として広く普及したものである。⁸²⁾ この教育訓練方式は、従来のように知識や技術を一方的に教授していくものとは異なり、職場あるいは任意の人々の集団での「体験的学習」を基本としている。すなわち、多様な地位・個性・経験をもった10人前後のグループで、1～2週間にわたって全く同一の条件で共同生活し（ここにラボラトリーといわれる理由がある）、そこでの討論、対人的体験、集団行動などを通して、それまでの各人の価値観・習慣・思考様式・思想を根本的に変革していこうとするものである。要するに、密室での体験的学習を通して、「良好な対人関係」・「良好な価値観」を育成しようというものである。特筆すべきは、Tグループには、未知の人々によってグループ編成されたストレンジャー・ラボ stranger lab. と現実の職場単位全体をグループ編成とするチーム・ラボ team lab. とがあるが、アージリスは後

81) Arggris, "T-groups for Organizational Effectiveness", *Harvard Business Review*, Vol. 42, No. 2 (March-April, 1964), p. 60.

82) これらの訓練方式の具体的な形態や特徴については以下の文献を参照。

Leland p. Bradford (ed.), *T-Group Theory and Laboratory Method*, John Wiley & Sons, 1964. (三隅二不二監訳『感受性訓練』日本生産性本部)。横山定雄『センシティビティ・トレーニング』同文館, 1965年。角隆司『労働民主化と動態的組織』日本能率協会, 1977年。

者の方式を提唱していることである。⁸³⁾ すなわち、ある特定の幹部とその直属の部下との組合せを一つのグループとするのが一番効果的であるとする。要するに OJT 的な T グループ方式の「職場ぐるみ」訓練によって、その組織に蔓延しているピラミッド的価値観の一掃と対人能力の向上とをめざしているのである。この訓練方法の有効性については、彼自身の調査によって「証明」されている。⁸⁴⁾ それによって、労働者を含めた現代企業組織に生きる人々の思考・価値観を修正・変更・改造をねらっていることは確かなことである。ここに対人能力向上という理論の一面を見ることができる。

VI アーギリス管理論の特質

1. 理論的特徴

本稿でとりあつかってきた四冊の文献の全体を以下に簡単にまとめてみよう。

現代は組織の時代であるといわれている。「社会における経済活動や文化活動、さらには政治活動もまた、もはや個々人の力では十分に成果をあげえず集団ないし組織の力によることが多くなっている」⁸⁵⁾ のであるが、それだけに本来人間生活に有効であったはずの組織が個人と対立し軋轢をおこすようになった。巨大な組織がそれ自身で一つの力を発揮するようになり、人間を支配し抑圧する傾向がますます顕著になってきたのである。いわゆる官僚制問題と一般に認識されるこの問題を解決せずしては、人間の協働を通して生産を維持し発展させていくことが不可能となってきた。官僚制を克服することが、企業にとっても、そこで生活する一人一人の人間にとっても必要となってきたのである。

アーギリス理論の中心課題はなによりも上記の点にある。それを彼は「組

83) Competence, p. 278.

84) Ibid., p. 252.

85) 一寸木俊昭編著『現代経営学入門』有斐閣、1981年、24ページ。

織と個人との統合」といっているが、そのためには、組織における人間行動の「科学的」理解を基本に据えるべきだとする。従来の管理は人間行動の科学的理解をせず、安易に近道を抜けて管理してきたと批判して、組織における人間行動の科学的理解によって、人間協働関係の回復が可能だというのである。我々はまずこの点に彼の特徴をみることができる。

ところで上記の人間行動の科学的理解とは、彼の場合、パースナリティー論を基本にした社会心理的アプローチをいうのであり、これが彼の一貫とした方法的態度なのである。人間パースナリティーは、それが健康であれば、その内部のバランスと外部環境への適応をとりながら全体として統合状態を維持しようという特性がある。さらに、それは、統合状態を維持しながら、未熟な状態から成熟したものへと成長していく傾向があり、同時に心理的成功と自己実現の欲求も強くなるという。組織と管理はこのような特性をもったパースナリティーを無視してはならないとするのである。ところがピラミッド型のフォーマル組織は「個人に依存性と服従性を要求し、彼ら労働者の多様な能力のうちその末梢的部分しか必要でない」職務をあてがってきた。⁸⁶⁾それ故に上記のパースナリティーの基本性質と矛盾・対立することになる。各個人は自己のパースナリティーを維持し防衛するために各種の順応活動を行なわざるを得なくなる。人間関係論が主張するインフォーマル組織の形成もこの脈絡のなかで理解されることになる。したがってインフォーマル組織の行動は、人間が企業組織のなかで心理的な健康を維持しながらろうじて生活しつづけることを可能とするものであり、けっして非論理的・非合理的なものではないとされる。このようにアージリスの想定する人間像は、パースナリティー特性を前提にした「自己実現人」モデルなのである。彼は人間がインフォーマル組織でしか発散しえない自己実現への心理的エネルギーを仕事と組織のなかで生かしていく道を探求しているのである。

86) Integrating, p. 58.

以上のことを実現するためには、人間関係論を含めた伝統的管理法とは違って、職務は成熟したパースナリティーの特性に合致した形で再設計されねばならないし、⁸⁷⁾なにによりも各人が主体的にその職務にコミットしていけるような状況を築きあげねばならないという。⁸⁸⁾ その状況とは、アージリスがまとめた「混合モデル」の右端に接近した内容をいうのであり、個人の自己実現と組織の効率が高まること、すなわち個人と組織との統合が実現可能な状況をいうのである。それではそのような状況を構築するためにはなにが必要なのか。この課題に対する解答がアージリス理論の結論部分にあたる。それはピラミッド的価値観の変革と対人能力の向上である。人間の感情・心理・思想の変革・教育・訓練が重視されることになる。ここにいたる過程でも常に人間の感情・心理が重視される。

ピラミッド的組織に生活する人々は、自己のパースナリティーを防衛するためにインフォーマルな順応活動を行なうが、それだけでなく無意識のうちにピラミッド的価値観に支配されてしまう。命令されたことのみをやり、なにによりも金銭的報酬のみを重んずるような価値観をもつことは、それ自体としては自己を防衛するための一つの武器ではあるが、そのことによって互いに疑心暗鬼になり、孤立化し、集団としての人間関係を維持し発展させていくという最も人間的な営みを行なう能力が低下してしまう。かかる状況のもとでは、いかなる種類の組織構造を導入しても、またいかなる改革を実施しても、労働者側の反発を招くばかりか、かえって組織効率の低下をもたらしかねないという。結局、「統合」を阻んでいるものは個人の中に深く染みこん

87) こうした立場から彼は職務拡大を評価するが、しかしその際に重視するのは「参加と責任」を付与した職務拡大であって、すでに細分化されつくした課業のよせあつめにすぎない職務拡大については批判的である。彼が評価するものはいわゆる職務充実の方である。Personality, pp. 177-87., Integrating, pp. 229—36.

88) 彼の理論全体にいえることであるが、管理技法の具体的なハウ・ツウは提唱しないのが彼の特徴の一つである。管理の原理・考え方を中心に、若干のコメントをするにすぎない。

でいるピラミッド的価値観にあるとされ、その価値観の変革をしていき、対人能力を向上させていくことが「統合」の現実的方向であるという。こうしてアージリス管理論は、対人能力に対する管理という性格をもつことになる。同時に対人能力が向上し、それを中心とした管理が実施されれば、かならずしもピラミッド型組織構造を否定する必要はなく、なされるべき仕事の種類によって多様な構造を使いわければよいとされるのである。⁸⁹⁾ 要するに組織と個人との統合も、組織構造や体制の問題ではなく、個人の価値観と対人能力という感情的問題、社会心理学的問題の解決によって可能とされる。こうした立場から「Tグループ」による精神教育・心理訓練・感情管理が強調されるのである。

以上のように、アージリス理論は出発点から結論まですべてにわたって人間の感情・心理が重視されている。かかる心理学偏重の管理論は実際にどのような役割を果たすことになるのだろうか。

2. 人間関係論とアージリス理論

アージリスを含めた行動科学的経営学の流れを、メイヨーやレスリスバーガー等のいわゆる人間関係論の発展したものとする論者は多い。むしろ一般的ですらある。たとえば笛木正治氏は次のようにいう。「経営管理ないしは労務管理の理論としてみる場合、行動科学は従来理論に対する批判から出発していることは事実であるが、本質的にはフォレットおよびメイヨー派の人間関係の延長線上にあるとみることができる」。⁹⁰⁾ しかし、行動科学的経営学とよばれるもの全部が人間関係論の発展形態かという点、そのように画一

89) Integrating, pp. 211—12.

90) 笛木正治『労務管理発展史論』同文館、1969年、196ページ。田杉競氏は行動科学的経営論として人間関係論およびバーナード理論を含めて論じているし、また権泰吉氏や仲田正機氏は行動科学を人間関係論の新展開ととらえている。詳しくは以下の文献を参照されたい。田杉競『経営行動科学論』丸善、1977年。権泰吉『経営組織論の展開』ミネルヴァ書房、1970年。井上昭一、仲田正機、渡辺峻『経営管理概論』文理閣、1981年。二村敏子『経営の中の人間行動』有斐閣、1982年。

的にとらえることもできない。二村敏子氏も主張しているように、行動科学を経営学独自の領域にかかわる人間行動の科学化を問題にするものにとらえると大別してそこには二つの流れがある。⁹¹⁾ 一つはマグレガー、リッカート、アージリス等の狭い意味での行動科学であり、主としてモチベーションの理論化を志向しているものである。他の一つは、マーチ、サイモン等の行動科学的組織論とよばれているものであり、意思決定論を中心としている。しかし両者ともその主たる研究対象に差はあれ、人間行動の科学的把握を通して経営理論を展開している点では共通しているともいえる。一般に人間関係論の発展としての行動科学というときには前者の方をさしている。その前者の流れに位置するアージリスは、人間関係論のどの点を継承し、どの点をどのように批判するのだろうか。

まず人間関係論の理論的・思想的基礎としてのメイヨーの主張からみてみよう。彼はあらゆる社会集団の存続のためには、①物質的・経済的必要の充足と、②組織を通しての自発的協働の維持とが均衡していることが不可欠であるとした。ところが、科学技術が急速に発展し社会変化が絶えない「現代産業社会」では、両者の均衡は崩れ、「協働を維持する問題は、単純な未開社会に比較して、その解決はより困難になっている」。その結果、社会や集団との一体感をなくした不幸な人々が増大し、集団間の敵対が生れ、社会解体の徴候があらわれるようになったという。⁹²⁾ そしてこうした諸問題の解決のためには、「技術的技能」technical skill と「社会的技能」social skill との均衡が必要である。この場合、前者は物的・経済的要求の充足のために「事物を人間の目的に役立つようにとりあつかう能力」のことであり、後者の「社会的技能」とは自発的協働関係の維持のために「他人からの情報をうけとり

91) 二村敏子「経営行動科学」中村常次郎編著『現代経営学説』有斐閣、1980年、110 ページ参照。

92) E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge & Kegan Paul, 1949, reprinted with a new foreword in 1975, pp. 3—10.

共同の仕事に気の合った仲間として参加していけるように他人の態度や考えに対応する能力」をいう。こうして社会解体を防止するためには自発的協働関係を確保せねばならないし、そのためには「社会的技能」を発展させ「技術的技能」との均衡を回復することが必要であると主張したのである。⁹³⁾

一方、人間関係論のもう一人の代表者レスリスバーガーの主張はどうであろうか。彼は企業・経営体を「社会システム」ととらえることから始めている。企業をそのように把握すると、そのシステムは「技術的組織」と「人間的組織」という二つの側面に区別され、企業を社会的単位とみなすかぎり重要なのは後者の人間的組織の側面だとされる。この人間的組織は、その構成単位たる「個人」と個人相互の関係にもとづいて形成される「社会的組織」とに区別できるが、後者はさらに「フォーマル組織」と「インフォーマル組織」とに区別される。フォーマル組織は企業の経済目的を達成するために構成員の努力を効果的に利用していくことを目的とした管理体系のすべてである。それは費用と能率の論理で運営されていると主張する。他方のインフォーマル組織は人間相互の社会的関係であるが、フォーマルなものから独立に自然発生的に形成されるもので、人間の「感情の論理」で運営されるとしたのである。こうしてレスリスバーガーは、従来の管理はフォーマル組織のみに多くの注意が払われ、「対内的均衡」つまりインフォーマル組織の機能については軽視されてきたことを批判し、「人間協働の限界はむしろインフォーマル組織によって規定される」ことを主張するのであった。⁹⁴⁾

以上、メイヨーとレスリスバーガーたちは、ホーソン実験の結果をふまえて、①企業が物的・技術的・経済的生産の組織体であるばかりか、そのなかに人間の社会的関係を含む一つの「社会システム」であることを指摘し、②従来の管理が人間の感情・心理を無視ないしは軽視し、もっぱら「費用と能

93) Ibid., pp. 10—14.

94) Roethlisberger and Dickson, *Management and the Worker*, 1939, pp. 551—68.

率の論理」・「技術的技能」にのみ依拠してきたことを批判し、さらに③人間の協働を維持・発展させるためには、感情によって動機づけられ非論理的行動をするインフォーマル組織を重観し「社会的技能」を発展させねばならないとしたのである。これはまさしくアージリス理論の枠組そのものであるといえないであろうか。すなわち、現代企業においては、メイヨーの場合は「技術的技能」と「社会的技能」との、レスリスバーガーは「フォーマル組織」を形成する「費用と能率の論理」と「インフォーマル組織」を形成する「感情の論理」との、そしてアージリスの場合は「知的・理性的・技能的能力」と「対人能力」との均衡が崩れ、それぞれ前者の偏重ないしは後者の軽視・無視がみられるというのである。三者がともに、①現代社会の崩れゆく協働に研究対象を絞る、②その原因を人間の感情・心理を無視した管理体制にあるとし、③「社会的技能」「インフォーマル組織の論理」「対人能力」を重視して、人間の感情・心理を管理のなかにいかにとりこんでいくのかを問題にしている点で共通しているといえる。そして人間の感情・心理を重視することによって労働者のモチベーションを管理していこうという志向が強く存在しているのである。アージリスはこの点において人間関係論の問題提起を継承しているといえよう。

しかし人間関係論に対しては、既に、多くの批判がなされており⁹⁵⁾、人間関係論を継承するアージリス理論もこうした批判に答えうるものでなければならぬ。かかる意味でそれは人間関係論の諸欠陥を克服する内容をもつも

95) その批判点は、社会経済的側面の無視、経営者の偏向、経験主義、労働組合無視、人間観の一面性など多方面にわたっている。

人間関係論批判については、さしあたり以下の文献を参照されたい。R. Bendix and L. H. Fisher, "The Perspectives of Elton Mayo", *Review of Economics and Statistics*, 1949., B. B. Gardner and D. G. Moore, *Human Relations in Industry*, 3rd ed., 1955., D. C. Miller and W. H. Form, *Industrial Sociology*, 1951., C. W. Mills, "The Contribution of Sociology to Studies of Industrial Relations," *Industrial Relations Research Association*, vol. 1, 1948.

のでなければならない。

アージリスは人間関係論を次のように批判する。「メイヨーと『人間関係論者』がもつ難点は、従業員たちを、欺瞞的で、賃率をかってに決定し、低い一体感・冷淡さ・無関心さをもつものとみなして、また経営者と同様に、こうしたことは『悪』だと結論しているところにある。このことは、経営者の視点からみれば悪いことかもしれないが、しかし我々の分析者が示しているように、比較的思慮深い労働者が困難な作業状況のなかで働いている限りでは、そうしたこともまた一つの順応したいき方であるといえよう」⁹⁶⁾。

第一に、人間関係論はインフォーマル組織が生産能率に影響を与えている事実の発見には成功したのだが、彼らの「臨床的方法、現象べったりの観察法」などは「理論的もしくは方法的な精錬さが欠けている」⁹⁷⁾ ために、なぜ労働者はインフォーマル組織を形成するのか、またそれがなぜ生産の阻害要因となるのかについてはかならずしも明確にしえなかったと批判されている。これに対してアージリスは、パースナリティーという人間心理の特性分析を基底に据ることによってこの欠陥を克服しようとしたのである。人の感情と心理を重視するだけでなく、そこに作用するメカニズムを分析することで、インフォーマル組織の生成・発展・変化の法則を科学的にとらえようとしているのである。

第二に、人間関係論の経営者の人間観ないしは経営者の思考が批判されている。人間関係論は、労働者は「感情の論理」に支配され非論理的・非合理的行動をするものだというのが、この論理は経営者は常に合理的・論理的に行動するのだという偏見があるのだというのである。感情の論理に支配されるのは労働者・経営者を問わないとしなければならない。これに対してアージリスは、ピラミッド型構造に生きる人々は自己の心理的健康を維持するため

96) C. Argyris, *Personality*, p. 139.

97) 権泰吉, 前掲書, 180ページ。

には、たとえ一様ではないにしても、経営者・労働者を問わず順応活動をしなくてはならないとして、それがピラミッド的価値観として人々の心の奥深く蓄積されることを指摘する。しかも人間関係論は、インフォーマル組織の行動や「感情の論理」を悪いもの・非論理的・非合理的ときめつけるが、アージリスはむしろ人間心理の健康状態を維持するためのやむにやまれぬ行動として規定する。彼はそのことをパースナリティーの特性という見地から「科学的」に分析したのである。

第三は人間観についてである。人間関係論は、人間の集団的・社会的関係を重視し、忠誠心・帰属感・安定感を強調している。このように人間関係論は人間の比較的消極的欲求を偏重した「社会的人間」モデルを想定していると批判されている。しかし人間はもっと多様な欲求をもっており、労働することによって得られる満足への欲求、自我の欲求、自己実現などの欲求を無視してはならないとしたのは、ハーズバーグ、マズロー、マグレガーたちである。アージリスもまたパースナリティーの特性という形で理論化した。アージリスが想定する人間観は「自己実現人」モデルである。その自己実現人を理論的基礎に据え、人間関係論の一面的人間観を克服しようとしたのである。

第四に、人間関係論は、ドラッカー P. F. Drucker が「誤った概念の打破には成功したが、新たな概念の樹立には成功しなかった」⁹⁸⁾ というように、人間の協働の崩壊の打開策をインフォーマル組織を中心とした「仕事の外」にもとめている。だが、「仕事の内」やフォーマル組織に欠陥があるとき、仕事の外での多様な対策で道が開けるわけでもない。それは、たかだか「気むづかしい子供をなだめるシロップ」にすぎない。この点についてアージリスは次のようにいう。「人間関係論的施策は、その根源（公式組織、命令的リーダーシップ、経営管理制度）に検討を加えるのではなく、実際の作業の

98) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers, 1954, p. 278.

外にある活動を作業者にとって心地よいものにしてやることで、人間関係を改善しうると仮定している」。⁹⁹⁾アージリス自身は、仕事を通して得られる自己実現こそがもっとも基本的なものと考え、ピラミッド型構造の変革、職務拡大(充実)、経営参加方式等を提唱し、それらを実現するためにピラミッド的価値観の変革と対人能力の向上を主張する。要するにアージリスは人間関係論のように「満足が遂行を生む」とは考えず、「遂行が満足を生む」¹⁰⁰⁾と考えているのである。

以上みてきたように、アージリスは人間関係論が指摘した問題を一方では直接・間接に継承するとともに、他方で、パースナリティーの特性を基本に据えながら、組織における人間行動の科学的分析を行ない、それを通して人間関係論の欠陥を克服しようとしているといえよう。その過程のなかから抽出されたものは、対人能力の向上とピラミッド的価値観の変革に関する管理であり、それを前提としたモチベーション管理論であった。それによって協働の維持と発展は可能だとしたのである。かかる意味でアージリス理論は人間関係論的行動科学といえよう。

3 意義と問題点——むすびにかえて

アージリスはきわめて多くの著作・論文を発表しているが、本稿ではそのうち主要著作と思われる四文献を中心に考察してきた。理論それ自体は、現代社会の根源的矛盾をとらえ、きわめてリアルで豊富な内容を持ち、プラグマティックなアメリカ経営学のなかでまれにみる理論派といえるだろう。またそれだけに難解でもある。本稿での考察がどれほど彼の主張の真髄に近づきえたかどうか不安ではあるが、四冊の文献を通して筆者が気がついた諸点を若干明らかにして、本稿のむすびとしたい。

まず第一に、アージリス理論はなによりも人間関係論の理論的欠陥の克服

99) C. Argyris, op. cit., p. 155.

100) 二村敏子編著、前掲書、14ページ。

にその意義をもとめなければならないだろう。既述したように、彼の問題意識は人間関係論と同一であり、人間関係論の問題提起を継承している。だがその研究の全体が実は人間関係論批判となっている。1957年の *Personality* の序文で次のようにいう。「その本質をはぎとれば、手品でしかないような単純な策を与える人間関係の分析に厭気をさしているラインやスタッフの管理者に本書は役立つだろう。人間は単純ではない。人間をトリックやみばえのいい方法であやつることのないような配慮が必要なのである」。¹⁰¹⁾つまりアージェリスは、人間の感情や心理を重視したとされている人間関係論は、実は、感情・心理を科学的に把握しておらず、「作業の外にある活動を作業者にとって心地よいものにしてやる」ことで自主的な協働関係を回復できるとしていることを批判しているのである。人間関係論がブラックボックス視していた人間行動の心理的メカニズムと、所与のものとしていたフォーマル組織の原理とに分析のメスをいれ、もって人間行動の論理的・合理的側面を重視し「自己実現」欲求に依拠することで自主的協働関係を改善できるとしたのである。

第二に、彼の理論はそれまでの人間行動に関する諸理論の集大成となっていることを指摘しなければならないだろう。彼は、狭い範囲の理論的深みのある文献に注意を配り、その後その範囲を広めていく方法は実際的でないといい、可能なかぎり現存の文献を広くあたり、先行の学問的成果をふんだんに吸収することによって理論的広さと深さを求めていくことが必要だとしている。事実、*Personality* では295人の成果をとりいれ、*Integrating* においては実に366人も研究者の成果を利用している。そのことがそのまま科学的であるとはいえないにしても、はからずもそれまでの心理学・社会学・文化人類学・組織論・経営学などの業績の集大成となっており、少なくとも人間行動にかかわりのある諸理論の「統合」のうえに築かれた理論であると

101)C. Argyris, op. cit., p. xi.

とは確かなようだ。¹⁰²⁾このことが行動科学の理論家としての彼の評価を決定的なものとした一因となっていると思われる。

このように理論を重視するアージリスは、必要なことは人や組織に関する考え方・見方を変革することであり、技法や制度で問題解決はできないと考えているようである。例えば、彼が積極的に推奨する職務充実・経営参加・Tグループなどの技法は彼のオリジナルなものではない。理論のなかで重要な地位を占める「現実的リーダーシップ」「混合モデル」「対人能力」などは技法や制度というよりはむしろ考え方・見方あるいは管理のあり方や方向を示す理論的概念そのものである。それはそれとして意味あることといわねばならないのだが、しかし彼のこうした態度は逆に彼の理論的欠陥としてあらわれることも無視できないことである。すなわち、当初はピラミッド型構造をピラミッド的価値観を生むものとして否定的に評価していたのだが、植村省三氏も指摘するように、終局的には前者と後者をきり離し、もっぱら後者の変革——人間の価値観の変革のみが問題にされている。理論と思考を重んずるあまり、具体的な制度や体制は無視され、人間の心理や感情の変革の問題にすりかえられてしまっているといえないだろうか。我々は、対人能力や現実的リーダーシップなる概念の抽象性・観念性ととも、そのあまりにも心理学偏重的態度に彼の限界をみることができる。組織と個人との統合と自発的協働関係を樹立するためには、まずなによりもピラミッド的価値観（換言すれば物神崇拜といえる）と対人能力の低下をもたらしたピラミッド型組織構造（現代企業管理体制）と、そしてそれを必要とした社会体制等の変革をこそ問題にすべきだろう。そのことをしない心理学偏重の経営学の限界を我々は、第三番に、指摘せざるをえない。

最後に、そのことと関連して、セオリーZの筆者 W. G. オオウチがその

102) しかしながら不思議なことに本稿でとりあつかった文献のなかには、C. I. バーナードはふりあげられていない。両者の理論的距離はそれほどかけ離れているわけではないのに、これはどう理解したらいいのか。

理論の基本としたように¹⁰³⁾、アージリス理論は人間の協働が危機にさしかかった現代社会を救う「毒のない薬」としての役割をもつことになる。現代労働者の行動は、たんに独占資本の管理に対する反発の次元ではなく、まさしく労働とその社会的協働そのものを嫌悪するかのような形で進行している。アージリスは、まさしくそこに分析の照準をあわせ、労働者のそのような感情・価値観の変革・改造とそして良好な人間関係を樹立することで、労働現場の協働を通して自己実現欲求と人間的成長欲求の充足をはかり、もって労働への積極的行動を喚起しようとしたのである。先進諸外国から羨望の的となっている「日本的経営」は組織や体制のあり方ではなく、基本的には労働者の作業現場における「協働」関係の「健全」さ、集団としての労働者の「健全性」にあるとすれば、アージリス理論はこのような状況をめざす武器として評価されることになる。こうして我々は権泰吉氏が行動科学に対して主張した次のような批判は、そのままアージリス批判としても有効であるといわねばならないだろう。「労働者の自己疎外をつよめている根源が資本主義的な生産関係にあることの承認をあくまでも忌避し、経営実践のうちにのみ、また、もっぱらそれを通じてのみ、問題の收拾にあたろうと企てる独占資本の苦悩の一つの理論的な表現でもある。」¹⁰⁴⁾

103) W. G. オオウチはアージリスについて次のように評している。「クリス・アージリスの研究は、組織論のなかでも最も大きな影響力をもつものの一つであり、わたしの考え方にも大きな影響を与えている」。

W. G. Ouchi, *Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1981. 徳山二郎監訳、『セオリーZ』, CBS ソニー出版, 1981年, 353ページ。

104) 権泰吉, 前掲書, 188ページ。