經濟論叢

第九十七巻　第二號

哀　　辞

故吉村達次教授遺影および原稿

国債発行と金融政策……中　谷　　実　1

アージリスの組織理論(1)……田　杉　　競　16

貸借対照表という用語の創出過程……高　寺　貞　男　30

独占価格と生産価格……松　石　勝　彦　51

記　　事

吉村教授逝く

追悼文　(池上　惇　林　直道　松井　清)

追憶談　(坂寄俊雄　稲垣　武　原田篤己)

故吉村達次教授略歴・著作目録

昭和四十一年二月

京都大學經濟學會

アージリスの組織理論（1）

田　杉　　競

I　組織理論のジャングル

かつてクーンツが「経営学理論のジャングル」[1]という論文を提示したことがある。経営学理論に種々の学派がならび出ているが，それら相互のあいだに共通の理解が欠けていることを指摘した。彼は経営管理論の統一を目ざして1962年カリフォルニア大学において経営学者，経営学部の管理者，実業家によるシンポジウムを開催したのである[2]。ところが組織理論においても同様な傾向が指摘される。

試みにメーソン・ヘアーが編集した「現代組織理論」（邦訳名は「経営組織の革新」[3]）をひらいて見よう。これは1959年2月ミシガン大学において催された人間行動研究財団（Foundation for Research on Human Behavior）のシンポジウムの成果であるが，そのなかに示された10名の学者の組織理論がいかに多彩であるかに驚かざるを得ないのである。伝統的組織理論に慣れた人々の眼からみれば，これらが組織理論の名に値いするかについて疑問をもつに違いない。けれども伝統的組織理論の背後にある問題，かれらが見逃していた問題点，あるいは既知の問題点を深く掘り下げようとした努力などが，著しく多面的な角度から探求されはじめているのである。問題はほぼ三つに大別されるであろう[4]。(1) 組織の目的から出てくる要求は必らずしも個人ないしパーソナリティの欲求と合致しない。個人と組織との関係は組織の存続にとって大きな問題である。(2) 組織構造は専門化，命令系統，統合，管理限界などの原則に

1) Koontz, H., "The Management Theory Jungle", *Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, No. 3.
2) Koontz, H. (ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, 1964.
3) Haire, M. (ed.), *Modern Organization Theory*, 1959, 伊吹山太郎等訳「経営組織の革新」.
4) *Ibid.*, pp. 1-15.

よって作りあげられるとされてきたが，階層やコミュニケーション，相互作用，その他の連鎖という角度から再検討されねばならないとする。さらに，(3) 組織活動の中心は意思決定であるとし，合理的意思決定に対して種々のアプローチを試み，あるいは環境との関連において組織の成長を分析しようとするもの，などである。

このようにして伝統的組織理論は心理学，社会学，経営科学などの諸科学との総合的研究の方向にますます修正，補完されつつあるが，なかでも近年はオペレーショナルな行動科学への志向が強くなってきたようである。そこで1962年6月には，(1) カーネギー工科大学でアメリカ海軍研究調査局 (Office on Naval Research) の組織研究会議 (Conference on Research in Organizations) と，(2) ピッツバーグ大学でフォード財団の組織の社会科学セミナー (Seminar of the Social Science of Organizations) とがあい前後して開催された。それに参加した24名の学者の報告「組織研究の新展望」(*New Perspectives in Organization Research*)[5] と，その報告討論を4名が総括した「組織の社会科学」(*The Social Science of Organizations*)[6] とが公刊されているが，ここでもまたわれわれは組織理論の多彩な，かつ多面的な展開に驚き，むしろ混迷に陥る感なしとしない。

ただ組織に関する理論が多面的な問題を本来そのなかに含んでいることを考えれば，メーソン・ヘアーとともに[7]，かかる傾向は当然だと承認せねばならないだろう。ただ小論では個人の要求と組織の要求とがしばしば対立し，そのため組織活動の有効な達成がさまたげられる危険があるという問題について，数年らい研究を続けているエール大学経営学部教授クリス・アージリスの理論について若干の検討を加えることにしたい。彼は1957年に「パーソナリティと組織」(*Personality and Organization*)[8] という著書によってかなり組織的に

5) Cooper, W. W., J. Leavitt and M. W. Shelly, *New Perspectives in Organization Research*, 1964.
6) Latané, H. A., D. Mechanic, G. Strauss and G. Strother, *The Social Science of Organizations*, 1963.
7) Haire, *op. cit.*, Introduction.

問題を提起し，ついで62年には「対人的能力と組織の有効性」(*Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*)[9] においてその理論の一面を補完し，さらに64年にいたり「個人と組織の統合」(*Integrating the Individual and the Organization*)[10] によってその理論構成をいっそう進展し精密化しようとした。そのほか前記の1959年のシンポジウム[11] や1962年のウィスコンシン大学における講義[12] (フォード財団の援助による) での所論も論文として発表されている。これらを資料としてアージリスの理論の展開のあとをたどることが小論の目的である。

II バーナードにおける問題の提起

近代的組織理論の始祖ともいうべきバーナードのなかに，組織のなかにおける個人の問題，すなわち組織の有効な活動のためにいかに個人を貢献させるか，かかる個人の貢献ないし参加を確保することが組織の存続にとっていかに重要な問題であるか，が論ぜられている。バーナードは組織の構成とその運営とについて多くの本質的な問題を指摘し，透徹した論理をもって組織の本質を明らかにしたことは学界周知のことであるが，個人と組織との関係についても興味ある議論を展開した。彼においてこの問題が取りあげられた理由は次のところにあると考えられる。

伝統的組織理論は，一定の目的を遂行するための集団として組織をまず措定したうえで，その目的を遂行するための各種の活動，すなわち仕事について，その分化，関連，総合の合理的構成を考えたのである。集団的活動としての組織をまず前提し，そのなかにおける仕事の組織が中心的問題とされたのである。もとより仕事の組織内の各職位にそれぞれの職務を担当する能力ある人々を配置する問題，管理者が部下の管理を行なうための命令系統や管理限界など，人に

8) Argyris, C., *Personality and Organization*, 1957.
9) Argyris, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, 1962.
10) Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, 1964.
11) Haire, *op. cit.*
12) Argyris, and others, *Social Science Approaches to Business Behavior*, 1962.

関する問題もあわせて論ぜられていた。しかしこの理論の中心はあくまで職能ないし仕事の合理的な構成というところにあった。

それに対してバーナードは，まず個人から出発し，個人あるいは人間とはいかなるものであるかを明らかにしたうえで，個人の力で達成できない目的を追求するとき，個人が集まって協働体系をつくると考える。この協働体系は個人とはいちおう独立の目的を追求する。協働体系のなかの人間活動(「意識的に統括された人々の活動体系」[13])の側面を組織とよんで，これを考察の対象にするとき，かかる独立の目的をもった組織のなかにおける個人の欲求や行動が問題とされる。個人が組織の参加者になったからとて，個人としての存在や欲求がすべて消滅するものでなく，ときとして組織の要求と対立するおそれがあるからにほかならない。

そこでバーナードは「経営者の役割」の第1部，予備的考察のうち，第2章，個人と組織の章で，すでに有効性 (effectiveness) と能率 (efficiency) という二つの概念を提示する[14]。この訳語はわれわれの日常語とは矛盾するようであるが，前者は組織の目的が達成されること（あるいはその程度）を意味し，後者は個人の欲求が満足されること（あるいはその程度）に関連するものとされる。そしてこの議論はまた第1部の第5章のなかでも，第3部，公式組織の諸要素のうち，第11章，誘因の経済や，さらに第4部，組織の機能のうち，第16章の管理過程においても論じられるほど，大きな論点のひとつなのである。

バーナードはいう。協働の目的は個人的なものではなく，協働体系全体の目標であり，また有効性のいかんは協働体系全体によってなんらかの方法で決定さるべきである。しかるに体系への参加者はその動機が満足されないときは，協働的努力を続けないで，その結果，協働は破壊されるであろう。そこで協働体系の能率は，それが提供する個人的満足によって存続する能力ということができる。均衡の能力，いいかえれば協働体系を存続させるために個人の満足と

13) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, 1938, Chap. 1-4 and 6.
14) *Ibid.*, p. 19.

組織の負担を均衡させることである[15]。

かくて組織の存続にとっては，一方において組織目的を達成すること，すなわち組織の有効性と，他方においては組織が参加者の欲求を満足させて（組織のそれに対する負担とを均衡させて），組織への貢献を維持する，組織の能率とを両立させることが必要だということになる。この組織の能率は客観的な誘因（incentives 物質的ならびに非物質的な誘因）を提供することと，他方，個人の主観的態度を変えさせる説得の方法，すなわちリーダーシップによって維持される[16]。かかる有効性と能率とを均衡させることが管理者（ないし経営者）の重大な職能だという角度から，第16章，第17章においてまた詳論されるのである。

バーナードは，組織の有効性については，(1) 戦略的要因（strategic factors），すなわち目的達成について可変であり，それに働らきかければ全体の情況に影響して，その目的達成にもっとも大きな全体的効果をあげるような要因を発見し，それに正しい場所と正しい時に働らきかけることと[17]，(2) 効果的な目的達成の手段は相互に関連しているがゆえに，それら種々の技術的手段を統制し総括する統括（co-ordination）とを重視する[18]。そして組織の能率に関しては，(1) 組織が個人に満足を与えるための効用と，組織がコントロールしうる物質的ならびに社会的関連との間の経済的均衡を保持することと[19]，他方，(2) 個人の主観的態度を変えさせる方法，協働を鼓舞するような動機づけとを説く。後者をひろい意味の「説得」とも呼び，また管理過程の「道徳的側面」あるいは「道徳的準則の創出」という語をも用いる[20]。それは要するにリーダーシップと呼ばれているものと解されるのである。リーダーシップの内容に関するバーナードの所説は必らずしも十分でなく，その後の学界の努力にまたねば

15) *Ibid.*, Chap. 11.
16) *Ibid.*, Chap. 15 and 16.
17) *Ibid.*, Chap. 14.
18) *Ibid.*, Chap. 10, 12 and 15.
19) *Ibid.*, Chap. 11 and 16.
20) *Ibid.*, Chap. 16 and 17.

ならぬ面が多かったけれども，問題の指摘は適確であったといわねばならない。

Ⅲ　アージリスの最初の理論構成

バーナードによってすでに提起された問題をアージリスは精力的に追及する。アージリスの「パーソナリティと組織」という著書は，いままでに数多く発表された人間関係論的研究を基礎として，それを組織の角度から整理統合して，個人と組織に関する理論的枠組を作りあげんとする野心的労作ということができる。メーヨーらのホーソーン工場実験いらい，人間関係論の研究は人事管理，経営管理組織など種々の問題について，おびただしい実験的研究を積み重ねてきた。実験的研究は，なんらかの仮設を立て，それを検証し，さらに仮説を前進させるという方法で，それぞれの取りあげた問題点を通じて理論を進展させたということができるけれども，実験的研究の性質上，部分的な問題ないし仮説をとらえて，それを展開させるほかない[21]。それら多数の研究成果を統合してより大きな理論体系を構成する努力は近年までほとんど行なわれなかったといってよい。

このような理論体系の構想は，ようやくここ数年らい学者の関心の的になり，アージリスをはじめ，マックグレガー，リカート[22]などによって試みられたが，そのひとつがここに紹介するアージリスの所説なのである。

彼は組織のうちにある人間の行動を知るためには，(1) 個人あるいはパーソナリティ，(2) インフォーマルな小集団，(3) フォーマルな組織に関する諸要因を総合したうえで，組織全体を把握する必要があるとする。この著書における彼の論述の大要は，すでに他の機会に紹介したが[23]，その後の理論の修正ないし展開に関連するから，ここにふたたび要約しておきたい。

彼の議論のおおよそのプロセスは次のように進められる。個人は均衡のとれ

21) Dahl, R. A., M. Haire and P. F. Lazarsfeld, *Social Science Research on Business, Product and Potential*, 1959.

22) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, 1960; Likert, R., *New Patterns of Management*, 1961. 三隅二不二訳「経営の行動科学」。

23) 拙著「人間関係」第4章。

たパーソナリティを実現するために，それに向って自己充実あるいは自己実現(self-actualization) の種々の行動を起そうとする。他方，公式組織はその目的を実現するために，専門化した組織機構，命令系統などを確立しなければならないが，それは組織メンバーたる個人の自己充実と矛盾せざるを得ない。そこで個人はその矛盾に適応せんとして，インフォーマル集団などによって種々の行動を起すけれども，それは結局のところ自己充実をさまたげ，欲求不満におちいることとなる。経営者の側でも，かかる個人の行動に対して人間関係的処置のような対策をとる。けれどもそれらがむしろ逆効果をもたらし，メンバーの積極的な協力を期待しがたいようになる。このような健全な個人と，公式組織との要求の不一致という問題に対して，有効な解決策があるだろうか。彼は最後に参加的リーダーシップないし現実的リーダーシップ(participative or reality leadership) に解決を求めるのである。

以上の論理をいま少しく詳説してみよう。第1に，個人というものは，種々の能力をそなえ，かつ意識的，無意識的に種々の欲求をもっている。それらの総合された全体が，パーソナリティ，すなわち自我と呼ばれる。もとよりパーソナリティは孤立したものでなく，多くの社会集団のなかに組みこまれ，それの総体としての文化 (culture) から大きな影響をうける。それゆえ個人のあいだに差異はあっても，パーソナリティは文化の集団的表現ということができるのである。

そして個人はかかる社会集団との接触を通じて成長する。成長するということは，人間に内在する基本的な発展傾向であり，人々のそれに対する努力が自己充実といわれるものである。自己充実の傾向とは次のようなことを意味するという[24]。われわれの文化のなかで

(1) 幼時の受動的状態から，成長するに従って能動的，活動的な状態に進む。

(2) 幼時には両親，その他の人々に依存する状態にあるが，成年期に進むに従って自分の脚でたつ自主独立的な状態に発展する。

24) Argyris, *Personality and Organization*, Chap. 2.

(3) 限られた行動のしかたしかできなかったのが，成長するにつれて多様な行動ができるようになる。

(4) 不規則な偶然的な関心から，深い全体的，持続的な関心をもつように発展する。

(5) 短期的な視野から，従って眼先のことだけから行動を決定するような状態から，過去から将来にわたる長期的な視野のなかで判断し行動するように成長する。

他方，人は不安や対立に遭遇すると，自我がおびやかされる。もしその対立や葛藤を克服できなければ，欲求不満におちいり，種々の防衛機構，すなわち攻撃，自責，意識下への抑圧，転嫁などの行動がでてくる。

このような個人を前提したうえで，第2に，公式組織の特性を次のごとく規定する。公式組織は特定の目的をもち，それを合理的な計画をもって実現せんとする集団である。彼においては公式組織の特性は四つの組織原則としてとらえられる[25]。

(1) 作業の専門化

(2) 組織の階層化

(3) 命令の一貫性

(4) 管理統制の限界

ところでアージリスはこれらの組織原則が成員たる個人の自己充実をさまたげるという。専門化された分野の活動を要求されるだけ，個人の能力の発展を妨げるばかりでなく，深い関心や長期的展望をも抑える。階層的な経営組織のなかでは，上司に対する依存心を増大し，従属的な態度を作りだす。さらに命令によってのみ動かされるときは，自主的な目標設定が困難となり，失敗感をもち不満をいだくことになる。管理限界があるため，組織のなかに多くの部門と階層を生ぜしめ，いわゆる上下の管理的距離を大きくし，官僚化をもたらすとするのである。そして賃金はむしろこのような不満に対する代償とも見られ

25) *Ibid.*, Chap. 3.

る。アージリスはこのような推論を，従来から積み重ねられた多くの実験的研究を引用して進めたのである。

組織原則は一方において能率の合理的向上と種々の活動の統合をはかるための方法であるにしても，反面に，彼の指摘するような問題のあることは否定できないであろう。しかも従業員が人間として成熟し，公式組織が厳格化し，また命令系統の下位になるにつれて機械化が進むほど，このような組織と個人の不一致は大きくなる。もっとも現実には，これらの欠陥を防ぐために，権限委譲，分権化，スタッフ組織などの，ダイナミックな経営管理が併用されているのである。アージリスはしかし上記の反面だけを指摘して論を進める。

第3に，組織原則に代表される組織の要求は，個人の欲求を抑圧し，その成長を妨げるがゆえに，個人はそのような情況に対して種々の適応行動をとる[26]。

まず個人としては，公式組織の要求があまり強くて欲求不満を感ずるならば，その組織をやめて去ることもあり，反対に積極的なパーソナリティをもつ人，とくに組織の上層部にある人々は，昇進をつよく要求するようになる。しかしそれも困難なときは，種々の防衛機構を用いて，現実から逃避して職務に対する熱意を失い，無関心になる。

いまひとつの道は，インフォーマル集団を組織して，公式組織の圧力を回避することである。非公式集団は非公式な行動基準を作りあげ，それに従うものはメンバーとして受け入れ，従わないものを排除するという統制機構をもって，公式組織の強制を集団的にさけようとするのである。経営者の側では，刺激的賃金のもとでは，また昇進の道を開くならば，労働者はよく働くであろうという論理をもっているが，非公式集団はかかる論理を認めないで，組織的怠業，すなわち生産抑制を行なう。そのほか，非公式集団は，たとえば心理的な満足が得られなければ，賃金その他の物質的報酬だけを重視するような考え方を作りあげる。

公式組織のメンバーが生産能率を低く維持するならば，組織の目的からみて

26) *Ibid.*, Chap. 4.

望ましくない。そこで第4に，組織の側ではこれに対して種々の方策を講ぜざるを得ない。経営方針を十分に周知させ，詳細な計画や標準を設定して経営管理を強化し，また人事考課を厳正に実施して作業成果を評価し，さらに強圧的なリーダーシップを行使するなどの方法をとる。専制的な圧力中心的なリーダーシップによって組織目的に協力させようとするのである。しかしそれはかえって個人に対立感や自主性の喪失や依存心を強めることとなり，結局さきにあげた公式組織の原則と同じ欠陥をもたらすばかりである。もっとも近年，労働者の心理や社会的相互作用を重視する人間関係的方針がしだいに経営者に理解されてきた。けれどもアージリスに従えば，決定参加をやらせても必らずしも積極的な参加は現われず，コミュニケーションの努力をしても従業員は耳を傾けないで，知られたくないことは報告をしない。結局，流行のヒューマン・リレーションズはえせヒューマン・リレーションズに終っているというのである[27]。

以上のごとくして，アージリスは公式組織の構成原則や管理努力は個人の自己充実を抑止し，組織の要求と個人の欲求とは一致しない。せいぜいのところ，参加的リーダーシップに解決の道を見出そうとする[28]，いわば悲観的見解をとるのである。

Ⅳ　アージリス理論の第二次的展開

「パーソナリティと組織」における彼の所説については，公式組織の理解があまりに機械的であり，この4原則のほかに，現実には種々の組織方法や経営管理をもって，予想される欠陥を防止する方法が講ぜられているのに対し，彼はこれを無視している[29]。われわれもかつてこの点を批判したが，クーンツも「経営管理論の統一」というシンポジウムにおいて同様の指摘を行ない[30]，異なる研究分野の人々のあいだに共通の理解の欠如が見られる例として，これを

27) *Ibid.*, Chap. 5.
28) *Ibid.*, Chap. 7.
29) 拙著「人間関係」95-98頁。
30) Koontz, H., *Toward a Unified Theory of Management*, 1964, pp. 13-14.

挙げているのである。

もっともアージリスは上述の理論構成について，1959年のシンポジウムにおいて「組織における人間行動の理解」という報告を行ない，その冒頭に彼のアプローチを説明している[31]。組織のごとき複雑な事象において多数の変数があるときは，非常な注意を払わねばならない。複雑性を分解して，一部分ずつ解明した結果を，最後に統合するという研究方法には限界がある。近年生物学的研究において脚光を浴びたのは「構成部分が同時に存在し，そこに相互作用と秩序があるときにのみ，安定性がある」ということを認めるのである。そこでアージリスは組織のごとき複雑な現象についてもこの方法を用い，まず第1に，組織を組みたてている少数の部分を選びだし，とりあえず公式組織と人間とを扱い，ついでこれら二つの単位の特性について既知の事実は何かを追求すると，この二つの変数が相互に関係をもった結果として生ずる合力，すなわち変数の相互関連性を知ることができる，という。ここで彼が言わんとしているのは，複雑な事象のなかで，少数の部分による枠組の特性をとらえて，モデルを設定し，それらの相互作用を追求する方法をとった，ということであろう。

なるほど，かかるアプローチによって具体的な多くの特性は捨象され，主要な相互関連を明らかにすることができるかもしれない。彼のアプローチの意義をこの説明によって知ることができる。そして彼はその論文の後半に，XYZ会社（仮名）における組織と個人との相互作用のかなり具体的な実験と観察を附加している[32]。けれどもその問題における大きな問題点が指摘されることは認めるにしても，この場合モデルの抽象性という欠陥を免れることはできないと考えられる。

彼が前著に続いて1962年に発表したのは，「対人的能力と組織の有効性」[33]である。ここでは題名のごとく個人の能力という側面に重点をおき，とくに対人

31) Argyris, Understanding Human Behavior in Organizations, in M. Haire (ed.), *Modern Organization Theory*, 1959, pp. 115-128. 伊吹山太郎等訳「経営組織の革新」153-172頁。（Argyris は同名の著書を1960年に公表していることを小論脱稿の後に発見した。）

32) *Ibid.*, p. 130-153.

33) Argyris, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, 1962.

的能力 (interpersonal competence) の伸張というものが組織と個人との対立にどこまで解決の道をひらくかに視点を移した。

やや詳細に述べるならば，アージリスは公式組織や管理統制が組織活動の有効性を低下させることがあるが，組織構成や管理方式はそのままとして，組織のなかにおける人々の対人的能力とリーダーシップに焦点をおいて，それらが組織にいかなる影響を与えるかを追求し，かつ経営者層について実験をしたのである。組織における管理上の能力は知的，合理的，技術的能力と対人的能力との二つの要因からなるが，ここで対人的能力を重視した理由は次のごとくである。

個人のパーソナリティもしくは自我は，個人の欲求，価値体系(考え方)，能力の総合された全体であると考えられるが，同時にそれは社会的関係のなかで種々の影響をうけ，対人関係の結果として自我は成長発展する。幼時には両親や遊び仲間から，成長すれば兄弟，友人，同僚などとの関係から影響をうける。ところが自責，責任転嫁，攻撃，無関心などの防衛機構を作りあげないようにするためには，すなわち価値判断を加えず歪んだ見方に陥らないためには，人間的成長（自己充実）についての基本理念や価値体系を発展させる必要がある[34]，と考えるのである。

さらに，人間的成長に従って対人的能力を高めるためには，自己と他人とを容認することが必要だという仮説をたてる。容認 (acceptance) とは自我および自己の行動がいかなるものであるかを卒直に意識し，かつ他人とその行動をその人が認めてほしいと思っている通りに認めることである。自己と他人をありのままに容認することは相手のあることであり，双方が努力をせねばならず，従って自己の欲求や考え方や感情を知るばかりでなく，他人も自分を知るように仕向ける，すなわち他人もそうするような条件を作りだす能力をもたねばならない。かかる対人的能力が高まったとき，卒直なコミュニケーションが行なわれ，相互の協力も可能になるばかりでなく，とらわれない新しいアイディア

34) *Ibid.*, Chap. 1.

や価値を卒直に考えることができ，さらにそれらのアイディアや考え方を敢えて実行に移す意欲も高まるとする。それがひいて組織の活動能力を高めるゆえんであると考えるのである。前著においては自己充実が妨げられるときただちに対立や欲求不満が生ずるとしたが，ここでは対人的能力が組織の有効性にとって重要だという仮説をたてるのである。

自己と他人を容認して対人的能力を高めることを目的として，ここ10年らい開発され，実施されつつあるのが感受性訓練 (sensitivity training, T-group ともいう)であり，ここでアージリスは全米訓練協会 (The National Training Laboratory in Group Development) と同じ考え方をとっていることを知る[35]。

他方において，組織構造と管理原則についてはどうか。前著においてはその本質を示すのに四つの組織原則を用いていたが，ここでも表現はやや異なるが，把え方は本質的に違わない。彼は公式組織の構造と管理原則を一定のモデルにおいてとらえるがゆえに，そこに含まれている基本的な価値，すなわち考え方は次のごとくであると見る[36]。

(1) 主要な人間的関係は組織の目的を達成するように構成される。

(2) 合理的，論理的な行動，明瞭に伝達された行動のみが，人間的関係の有効性を増大する。感情を抑えるほど有効性は高まる。

(3) 人間的関係に影響を与えるには，指導，強制，統制と賞罰によってするのがもっとも有効である。

組織の構造と運営がこのように行なわれるかぎりは，上司への依存心が増大し，従って自発的な創意が妨げられることも，対人的な不信から防衛機構がでてくることも，またセクショナリズムや組織の硬直性が現われる可能性も，前著と同様に予想される，と考える。

ただこの著書では，かかる結果について若干の留保をつけている[37]。すなわ

35) Tannenbaum R., I. R. Weschler and F. Massarik, *Leadership and Organization*, 1961, Part 2.
36) Argyris, *op. cit.*, Chap. 2.
37) *Ibid.*, pp. 50-52.

ち対人的能力が低いときに，ただちに組織が失敗におちいると推論するのは早計だという。まず組織がその目的を達成しようとすれば，多くの合理的な，従って技術的，専門的な意思決定も必要であって，対人的能力だけで組織の成否が決定されるわけではない。ただ対人的関係も組織の存続に影響するひとつの重要な要因だとするのである。またいずれの組織でも対人的な感情が完全に抑圧されることはなく，ある程度の対策が講ぜられるだろうが，ここでは理論的分析としてこの要因を除外したのである。さらに，合理的，強制的管理も数年たてば人々はこれに慣れて，感情も重要な問題だという意識や期待はうすれ，無気力や無関心や欲求不満もある程度以上に増大しないだろう，ということを認める。

だからアージリスにおける論理は，対人的能力は組織の有効な活動にとってひとつの重要な要因であるが，それだけで組織の存続あるいは有効性がきまるとは考えない。だが，組織の構成も，技術も，管理統制や刺激的賃金なども，それらがすべて同じ価値体系，あるいは組織についての基本理念を基礎にしていることを重要視する。かかる基本理念は時には修正されねばならない。さもなくば，かりに対人的能力の増大を通じて若干の事態の変化が現われても，結局その効果を殺してしまうことになる。すなわち上述のような理念に修正を加えるのでなければ，根本的な変化は起らないというのが，彼の主張なのである。

要するに，アージリスの第二次的展開においては，公式組織のモデルは価値を合理性と統制にのみおいたものとして設定され，そこでは対人的能力が抑圧され，組織の有効性を妨げると推論する。この点については前著と基本的には異ならない。その限りにおいて，モデルによる接近ないし生物学的接近をとるにせよ，組織の構成および管理統制について機械的な理解をしていることは否定できないであろう。ただここでは，対人的能力を組織の有効性にとってきわめて重要なものと見る点に，前著とかなりの相違を示しているのである。

（未完）