

經濟論叢

第九十七卷 第三號

王莽の社会思想について……………穂 積 文 雄	1
アージリスの組織理論(2)……………田 杉 競	35
プレビッシュ報告批判……………松 井 清	51
プレハーノフの著作集について……………田 中 真 晴	68

昭和四十一年三月

京 都 大 學 經 濟 學 會

アージリスの組織理論(2)

田 杉 競

I 前二著とのつながり

1957年と1962年の前著においてアージリスは、組織のなかにおける個人の欲求と、組織の目的ないし要求とをいかに調和させることができるか、すなわち個人と組織との統合の問題について論じたが、原則として組織目的は個人の欲求を満たすことができず、両者の不一致から組織の有効性を確保することが困難だという結論に達している。その解決策として第1著では現実的リーダーシップをあげ、第2著では対人的能力 (interpersonal competence) の向上を示してはいるが、全体の論調はきわめて悲観的に見える。それ以外に組織論で問題にされるような組織の構造あるいは運営の方策を提示していなかった¹⁾。

もっとも彼の前二著は組織に関する基本的要素を組合わせた理論的モデルないし枠組を設定し、それら諸要素の関連から仮説を立てるという理論的構成をとっていたのである。もし彼が基本的と考えた要素のみを取りあげるならば、既述のごとき困難な事態が生じ、組織の目的達成が困難になる、という論理だと解することができる。それならばさらに一步を進めて、その他の組織要素によっていかに解決することができるかについての仮説を立て、それを実験的研究で検証しなければならぬはずである。しかし前著の解決は仮説との関連が必ずしも明瞭でなく、また論証も十分とは考えられなかった。

ところが1964年の第3著「個人と組織との統合」²⁾ においてはじめて、かかる解決方法への前進が明らかとなった。彼はその序文でも述べている。前著「個人と組織」は修正を要するようになった。理論的枠組を展開しようとすれ

1) 拙稿、アージリスの組織理論(1)、「経済論叢」昭和41年2月号。

2) Argyris, Chris, *Integrating the Individual and the Organization*, 1964.

ば、それをたえず他の人々の実験的研究や理論化と比較して、修正を加え、新しい研究を進めてゆく必要がある。かかる研究を進めるならば、枠組を拡大し深化することができるであろう、と。

この意味で第3著は興味ある展開を示している。当初いだけられていた基本的要素のあいだの関連、すなわち組織が個人の欲求を抑圧するという論理は、若干の修正を加えて、大部分はそのまま受けつがれているけれども、それから後の展開はシステム論を採用しながら、より現実的に進められているのである。

Ⅱ 個人の組織に対するインプット

前二著においては、個人を自己充実（ないし成熟）という基本的欲求をもつものと仮定し（1957年）、あるいは欲求、価値体系、能力の総合されたパーソナリティのうち対人的能力に重点をおいて（1962年）論じた。自己充実にしても対人的能力にしても、それを一応固定したものと考え、組織の強い統制のもとで、はじめて欲求不満や有効性（能率）低下という反応を示すものと見ている。しかし個人の反応はかれが組織のなかへ入ったときにそこから影響をうけて、あるいは組織に大きく貢献するように、あるいは組織目的を阻害するように、働らくはずである。個人はかつての仮説のように固定的なものでなく、また組織も個人に種々の影響を及ぼすものと考えらるべきであろう。

第3著の第1部ではこのような論理をとり入れて、個人の組織に対するインプットを心理的エネルギー（psychological energy）という概念でとらえる。

心理的エネルギーとは、生理的エネルギーでは説明できない人間行動を起す力である。それはすべての個人に存在し、その表出は永久に抑えることはできない。もし表出に障害が現われると、個人は障害を克服するか、あるいはそれを回避しようとする。また心理的エネルギーの大小は個人の精神状態のいかんによって変り、固定したものでも限定されたものでもない、という仮説をまず立てる。ここに心理的エネルギーと呼ぶものは、勤労意欲や協力態度のほか、創造性などのひろい範囲のものを指すと考えられる。

このような心理的エネルギーは心理的成功 (psychological success) のときに増大し、心理的失敗のときには減退する。ではいかなるときに心理的成功が得られるか、といえ、欲求や価値体系や能力の総合たるパーソナリティが自己の能力（それには認知力と对人的能力とをふくむ）と環境からの影響を正しく評価し、また他人からのゆがんだフィードバックや防衛を少なくすることである。そうすれば自己責任、自制、使命感(目標達成をやり遂げようとする)をもち、能力活用ができる状態に達する。そのとき自意識と自信（ないし自尊心）が得られるとする。そのような状態が心理的成功、あるいは健全な精神状態 (proper state of mind) とよばれるものであるが、人々は自己の目標と手段を決定し、責任感と使命感とをもって、かつ自己の能力を活用して目標達成に努力するようになるというのである。自信ないし自尊心は潜在的エネルギーであるが、それが心理的成功を経験すれば、そのエネルギーは顕在化する。そしてこのような心理的成功を得るか、あるいは失敗を経験するかについては、個人の努力とともに、他方、個人が自己の目標や手段を決定する機会を組織の側から与えられることが必要である。

さらに彼は、社会的、文化的環境が健全な精神状態に関係があることを附言している。それは組織が環境から影響をうけるオープン・システムであるところから当然であるが、たとえばアメリカのごとく、個人の尊厳がひろく認められ、かつ経営者と従業員とのあいだに信頼感が存在している場合と、ドイツのごとく、政府や経営者の強い権威が容易に受け入れられている場合とでは、組織の同じ管理が心理的成功、不成功の程度に異なった影響を与えることは明らかであろう。

組織はたしかに多くのエネルギーの源泉である³⁾。ここではそのうちの個人の心理的エネルギーに焦点をおき、それを個人の側だけで決まるのではなく、組織との相互作用のなかで増減する——それが増大したとき組織の有効性への貢

3) Linton, Ralph, *The Cultural Background of Personality*, 1945. 清水幾太郎・犬養康彦訳「文化人類学入門」; Selznick, P., *Leadership in Administration*, 1957, 北野利信訳「組織とリーダーシップ」など参照。

献が高まる——という仮説を立て、それを多くの学者の研究報告から論証しようとしたのである。このように組織との相互関係のなかで動的なパーソナリティないし自我をとらえようとしたのは、本書の大きな修正であり、前進だと考えられよう⁴⁾。

Ⅲ 組織のディレンマと組織の有効性

ところが組織のとらえ方は前二著とは大きく変化せず、若干の修正を加えているに過ぎない。ただ組織の有効性 (effectiveness) についてはシステム論を応用して論点をより明らかにしている。

組織の行動については、ここで下位の労働者レベルと、より上位の管理者レベルとを区別して論じている。下位レベルでは、仕事が細分化され、基準や命令できびしく規制され、人事考課や賞罰も上位の監督者や管理者の手に握られている。まさに前著で組織の特性としてあげたような強力な管理が行なわれやすい。従って各人の能力が活用されず、依存心や従属感が強くなって、心理的成功感が得られず、従って自己責任と自制とが減退する。下位レベルでは仮説をこのように進める。それゆえに個人の側では労働移動や攻撃や責任転嫁や無関心のごとき防衛行動が現われ、あるいは労働組合を通ずる抵抗が起るとする⁵⁾。

しかるに管理者レベルについては、別に論ずるのである。ただ第1線監督者は労働者と管理者の間にはさまれて困難な立場にあり、しばしば労働者よりも大きいテンションを感じるのに反し、より上位の管理者では技術や統制の影響をうけることが少なく、ある程度の自主性が認められている、という差異がある。けれども組織の本質としては、いずれの場合にも組織目的から人間的感情よりも合理性や技能が強調され、一方的な指導統制が行なわれるという仮説をとる。そのかぎりは、管理者も上司の判断に依存し迎合し、自主的努力やゆがまないフィードバックなどが減退するという推論が行なわれ、この点では前

4) Argyris, *op. cit.*, Chap. 2, pp. 20-34.

5) *Ibid.*, Chap. 3 and 4, pp. 35-92.

著とほとんど異ならない⁶⁾。

つぎに本書第2部における組織の有効性についての主張をきこう。

組織の有効性を理解するうえでのひとつの困難は、上述のような組織内部のアンバランス、対立、部門間の対抗意識、防衛機構などの結果として、組織内の各グループがそれぞれ自己の経験に合致する組織の有効性概念を展開し、それが本質的に正しいと信じていることである。経験というものが主要な判断基準になるならば、各当事者の考え方は正しいかもしれない。経営者、管理者は統制を加え圧力をかけることが組織の有効性を高めるゆえんだと考えるが、労働者は圧力をかけられて困難を感じ、無関心となって、むしろ個人利益を高めようとする。経営者、管理者のあいだにさえ見解の不一致がある。たとえば財務担当者はコスト低減のための統制は必要だと考えるが、しばしば製造や営業を担当する管理者は圧力は困難を招くものとする。強圧的リーダーシップは組織構造や統制と同じようにテンションや困難をまねき、ただ抵抗を抑えるだけのものと解している。

このように組織の有効性を定義するのに、たんに今日の方針や実践を見るだけでは困難である。そこでアージリスは組織の概念構成を展開させることによって、これを試みる。すなわち、いま組織の存続に不可欠な性質をあげるならば、(1) 全体の組織はいくつかの部分から構成され、(2) それら部分の相互関連を通じて自己を維持する、(3) 特定の目的を達成しようとする、(4) 各部分の相互関連を維持し、かつ、(5) 外部の環境に適応する。

この定義のなかに次の3種の活動があることが内包されている。(1) 目的の達成、(2) 内部システムの維持、(3) 外部環境への適応であり、彼はこれを組織の中核行動 (core activities) とよぶ⁷⁾。これは本書での重要な概念のひとつである。かくてアージリスはオープン・システムたる組織が外部環境からの影響をうけながら、それ自身はサブ・システムたる部分の相互関連ないし相互作用

6) *Ibid.*, Chap. 5, pp. 93-109.

7) *Ibid.*, pp. 123-126.

用によって維持されているという、システム論的モデルによって組織を理解しようとする。組織としてひとつの目的を追求しながらも、その部分の相互作用の重要性、従って権限や命令経路、非公式組織の安定や、経営方針の連続性のごときものを考慮するのである。

このような仮説にもとづいて、組織の有効性をインプットに対するアウトプットの比、すなわち一定の（もしくはより少ない）インプットでより大きなアウトプットを生ずること、あるいは一定のアウトプットを生むのにより少ないインプットを投ずること、もしくはそのような効果をあげるシステムと定義する。かくしてインプットおよびアウトプットに多くの要素が含まれるがゆえに、セルズニック (P. Selznick) と同様に多元的接近を試みているのである⁸⁾。

IV “ミックス”モデル

組織の有効性を高めるにはいかにすべきか。さきに述べた仮説からいえば、個人から生産的努力をひきだす心理的エネルギーを高め、またそのために個人が心理的成功を経験するように組織を設計することが必要である。

では心理的成功を得るように組織をいかに改変すべきであろうか。アージリスは次の諸点をあげる。

第1に、個人が心理的成功を経験する機会を増すことは、完全に人間中心の組織をつくるという意味ではない。心理的成功とは、人の能力に挑戦するような困難な目標を達成することを意味するのである。組織のメンバーが達成しようと努めるような目標を組織は展開することができるではないか。またかなり高度な心理的成功の経験をもった人ならば、組織の制約によって欲求不満を感じることなしに、組織の要求を理解することもできるはずである。

第2に、心理的成功と自信（自尊心）はそれが非生産的なまた強制的な活動を少なくすることができるかぎりには、その機会を増大するように組織を改変することである。

8) *Ibid.*, Chap. 6, pp. 115-145.

第3に、心理的成功と自信を増大するような組織の改変によって、前記の3種の中核活動がより少ないエネルギーの消費で行なわれることが明らかであるかぎり、その改変を続けるべきである。

しかし他方、アージリスは第3著において個人の変化も必要だとする。組織への参加者が困難な目標を達成し、また責任を遂行する能力をもたねばならない。ただ現在の労働者階級の態度が多く諦めや無関心となっていることを考えるならば、それは容易なことではない⁹⁾。

だがどの程度まで組織および個人が変わるべきかについては、著者は以上の仮説からただちに演繹的な解答を用意していない。それは理論的考察と経験的データによって確かめるほかないとする。そしてさし当りどの方向へむかって修正すべきかを検討するのである。

まず組織の側については、従来の文献ではピラミッド型の組織だけしか論議されていない。これに代るべき組織の型を見出すことができるならば、その両極端のあいだのどこがもっとも有効であるか、という接近方法がとれるはずであると考える。

そこでアージリスのとする接近は、組織の本質的特性をあげ、それぞれについて両極端を措定する。すなわち社会的有機体は次のごとき特性をもつとする。

- (1) 部分が一定の配列をしている。
- (2) 配列された部分の相互関連から全体が維持される。どの一部分（あるいは部分の一部）も全体を完全にコントロールすることはない。相互関連とは各部分が他の部分に寄与し、またそれから助力をうける機構を意味する。
- (3) 目標ないし目的の達成。
- (4) 内部組織に影響する新しい刺激に対して適応するように部分とそれらの相互関連が変化する。
- (5) 組織はその独自性を維持するために環境に対する十分なコントロールができる。

9) *Ibid.*, pp. 146-148.

このような組織の特質から、組織のモデルを6つの次元から構成されると考える。彼はこのモデルを“ミックス”モデルと呼ぶのである(ト図参照)¹⁰⁾。

第1の次元では、一方の極に、組織のどれか1つの部分(あるいは部分の一部)が組織の中核活動(目的達成、内部システムの維持および環境への適応)をコントロールするという情況、他方の極には中核活動が部分の相互関連を通じて影響されるという情況がある。

“ミックス”モデル

← 本質的特性から遠い

→ 本質的特性に近い

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1. 一部分(または部分の一部)が全体をコントロールする | 全体はすべての部分の相互関連を通じて創造され、コントロールされる |
| 2. 多くの部分を意識する(部分意識) | 部分の配列、整序を意識する |
| 3. 部分に関連する目的を達成する | 全体に関連する目的を達成する |
| 4. 内部志向の中核活動に影響を与えることができない | 内部志向の中核活動に、思いのままに影響を与えることができる |
| 5. 外部志向の中核活動に影響を与えることができない | 外部志向の中核活動に、思いのままに影響を与えることができる |
| 6. 中核活動の質は現在だけから影響される | 中核活動の質は過去、現在、将来から影響される |

第2の次元では、複数の部分があるが、それぞれが自己の狭い機能にとらわれた部分意識をもち、セクショナリズムが現われる情況と、部分の相互関連が維持されるように一定の配列(整序)があることを知って、全体への寄与が行なわれる情況との両極がある。

第3の次元では、達成される目的が部分に関連して定められるという状態と、目的が全体との関連において定められる状態との両極がある。

第4に、組織内部に向けられた中核活動に影響を及ぼすことができない状態と、思うように影響を及ぼすことが可能な状態との両極がある。

第5に、組織外部への適応に向けられた中核活動に思うままに影響を与える

10) *Ibid.*, pp. 148-160.

このできない状態と、中核活動に思うように影響を与えうる状態との両極がある。

第6には、中核活動の質が主として現在だけの情況から判断され実行される状態と、中核活動の質が過去の歴史、現在の情況、さらに予想される将来にわたる考慮から行なわれる状態との両極がある。

そしてこれら両極のあいだに種々の段階が考えられる。またこれら6つの次元は相互に関連をもっている。たとえば(1)の1つの部分が全体を支配するか否かについてなんらかの変化を加えれば、他の次元も種々の影響をうけるであろう。きわめて権威的な組織が内部活動に強いコントロールを加えれば、(4)の次元ではモデルの右端に近くなるが、その場合には(1)と(3)の次元では左端に近くなるであろう。このような可能な組み合わせは多数のものがあ、種々のプロフィールが考えられる。

一般的にいてピラミッド型の組織はモデルの左端に近いと見ることができよう。ここで著者が試みようとするのは、モデルの右端に近い組織のストラテジーを考えることである。けだしそのような組織が個人の心理的成功の機会を増大すると考えるからである。各人は自己の仕事の世界により大きなコントロールと力をもつことができ(1の次元)、このコントロールを現実に意識し(2)、彼の達成しようとする目的は全体的なものとなり(3)、また組織内の、および外的要因に対する影響力をもち(4と5)、その結果、彼の制御しえない力に引きまわされる個人ではなく、長期的視野で判断ができるようになる(6)とするのである。

次に個人の側面では、なにを変化すべきか。アージリスはジャホダ (Marie Jahoda) の健全な精神状態 (positive mental health) という概念を手掛りとして、個人の心的特性を考えるが、それはさきにあげた組織の特性モデルに類似していると見る。すなわち健全な個人は、自我を意識し、それを承認する(上記2)。しかも自我は多くの部分から成りたち、それらは相互に関連している(1)。また心理的な諸力のあいだのバランスがとれるように各部分の統合を

はかる(3)。彼は必要があれば内的、外的な活動に影響を与え、それを左右することができる(4と5)。そして自己意識と自信をもつに至れば、自己が何をどこでしようとするかについて、時間的展望のなかで考えることができる(6)。このようにして健全な個人は自我のうちのある部分に支配されるのではなく、バランスのとれた統合にもとづいて行動をすると考える。

以上のように組織と個人とについて変化の方向を見定めた。もし個人が健全な精神状態に向って努力し、また組織が“ミックス”モデルの右端に近く修正されるならば、個人と組織との統合が可能となるであろう、という結論に導くのである¹¹⁾。

V 他の研究結果による例証

上記の部分においてアージリスは組織の本質的特性をあげ、それによって“ミックス”モデルを構想した。このモデルは分析の要具であり、次にはそれを用いて実験的研究をすることが必要である。たとえば企業のみならず、その他の異なる種類の組織において、モデルの(1)ないし(6)の次元が左に近いか、右に近いかのプロフィールを比較することもできよう。あるいは同種の組織、たとえばいくつかの企業について、プロフィールを比較することもできる。またプロフィールが時間の経過とともにいか変化したか、いかなる条件のもとに変化したかを研究することもできよう。

“ミックス”モデルのいまひとつの使用法は、ある組織のプロフィールをそのインプット・アウトプット比に相関させることであり、それによって組織は有効性をもつかいなかについて検討を加えることができるであろう。

しかしながら彼が試みようとしたのは、次のことである。組織がモデルの右端に近づくにつれて組織は有効性をもつ、すなわち従業員は生産性増大に専念し、また柔軟な態度をとり、満足感を得ると考えた。だが今までのところ、この仮説を確認するために彼みずから調査結果を提示することはできていない。

11) *Ibid.*, pp. 160-163.

ただ現在の諸文献がこの仮説を例証しているかどうかを見ることは可能であり、それによって彼の仮説のたしからしさを示したい、ということである。それはモデルの各次元ごとに行なわれる¹²⁾。

第1次元（1部分が全体を支配するか、全体は部分の相互関連によって動かされるか） 伝統的な経営管理の原則では1つあるいは少数の部分が全体を統制し、経営者に統制力と賞罰の権限が与えられていた。これはモデルの左端に近い組織ストラテジーであるが、その強制をうける監督者や労働者は敵対的あるいは無気力になり、上方へのコミュニケーションをゆがめる、などの態度に出て、組織の有効性を減退させていた。しかもこのような困難をどう処理するかについて、忠誠心とか、モラルとかのほか、これという方法を考えなかった。すなわちこのような一方的な力による組織運営は、目的の達成に重点をおくが、内部システムの維持と外部への適応において困難をもたらしたのである。

これと反対に、組織をモデルの右端に近づける適応的、修正活動があらわれた。メリー・パーカー・フォレット (Mary Parker Follett) が“情況の権威”とよぶのは、ある部分が全体の本質的部分であるところからその部分の力が与えられることを意味する。個人の権威は中核活動に対する貢献いかんによる¹³⁾。

また全体を維持するために、部分間の相互関連、相互作用が重要だとする例証はいくつか見出される。バーナード・バス (Barnard M. Bass) は相互作用が可能なときには変化が起りやすいし、変化は速やかに起るとする。レンシス・リカート (Rensis Likert) によれば、自己の作業速度を自由に定めうる従業員は、このような自由をもたないものよりも生産性が高い。また監督者、管理者がその監督職能を有効に行なうためには、下方に向かってだけでなく、上方に向っても影響力を及ぼすことが必要だという。さらにこれらの要約として、多くのグループ（部分）が重複して関連をもつ方式（連結ピン方式 linked pin

12) *Ibid.*, Chap. 8, pp. 164-191.

13) Follett, Mary Parker, *Dynamic Administration (Collected Papers)*.

system, or multiple linkage system) が相互作用を大きくすると述べている¹⁴⁾。最近ウィルフレド・ブラウン (Wilfred Brown) は、イギリスのグレイシア・メタル (Glacier Metal) 会社において経営者、従業員、労働組合幹部および社会科学者の協力によって展開した相互作用の方式を報告している。ここでは経営管理システム(従業員をふくむ)のほかに、すべての組織参加者(消費者をふくむ)が相互に関連をもち、影響を与える一連のシステムを作り、それが従業員代表的、立法的、提訴的な方針や手続をきめるが、それは経営管理システムを妨害するどころか、強化している。すなわち組織の有効性を高め、かつそれに責任をとっているのである¹⁵⁾。

第2次元(部分意識が強いのか、部分が一定の配列をもつと考えるか) トムソンとホークス (J. D. Thompson and R. N. Hawkes) は、組織がいかに緊張状態に反応するかについて複雑な分析を示している。たとえば組織の利用しうるある資源が不足すると、各部分がそれに大きな圧力をかけ、部分間の競争と対立が起る。逆に組織が人間を心理的成功を得んとするものと考えて活用するかぎり、かれらの行動を完全に統制することは困難になる。従って全体のために各部分の自主性を認めるほうが有効であり、ひいて各部分が全体のために行動する可能性が大きくなる¹⁶⁾。

また通常は、組織の上層部にいたるほど情報のゆがめられる可能性が大きい。そのうえ上層管理者や経営者のあいだに追従、不信、恐怖などを増すような対人関係の起る傾向がある。かかる事情があるから、各部分が末端に近いところで、できるだけ多くの決定をすることができるようになれば、組織は有効性を増大することができる。

第3次元(目的の設定がある部分との関連で行なわれるか、全体の立場から行なわれるか) 目的ないし目標の設定は組織にとって重要問題であり、ひ

14) Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, 1961, 三隅不二訳「経営の行動科学」; Argyris, *op. cit.*, p. 170.

15) Brown, Wilfred, *Exploration in Management*, 1960; Argyris, *op. cit.*, pp. 171-172.

16) Thompson, J. D. and Hawkes, R. N., *Disaster, Community Organization and Administrative Process*, 1962; Argyris, *op. cit.*, p. 174.

とたび決められたならば、組織と成員に大きな影響を及ぼす。しかもセルズニック (P. Selznick) の指摘するように、それは固定化して変更することが難しい¹⁷⁾。

もし組織全体の目的が不明確で、各部分が特定の目的をもつならば、部門内の競争と対立が現われる。しかしそれがある程度を越えると組織に重大な困難が起り、そのため今まで相争っていた部門が、競争よりも協力を考えるようになることがある。このことは上掲ブラウンの研究報告にも見られるところである¹⁸⁾。

第4次元 (内部的中核活動を調整する能力があるか、ないか) ここでも若干の文献があげられている。

第5次元 (対外的適応の中核活動を行なう能力があるか、ないか) イールズ (Richard Eells) は1つの極端に、株主のための営利だけを目的として動く企業を、他の極端にはまったく公器としての企業をおき、多くの企業は両極間の連続体のどこかに位置するものと考え。これは組織の本質のとらえ方 (経営理念) いかんで、組織と環境との関係が異なることを意味していると見られる。そして最後に彼は調和的企業 (well-tempered corporation) というモデルを提示するが、それは組織の本質についてきわめて一般的な叙述しか与えていない。そこでアージリスはイールズの調和的企業概念は彼のモデルの右端に近いものではないかと考えるのである¹⁹⁾。

ここでふたたびリカートを引用する。リカートは権威的組織体系と参加的 (participative) 組織体系を区別する。前者は一方的統制をもち、後者は統制を相互に分担するものであって、これも連続体の両極を示している。彼が著書の最後に両システムの組織的特徴と運営上の特徴をきわめて詳細に述べているのは興味が深いものであるが、彼はそれを一歩進めて、新しい組織形態の性質を

17) Selznick, P., *Leadership in Administration*, 1957; Argyris, *op. cit.*, p. 174; 拙稿「人間関係」pp. 146-164 参照。

18) Argyris, *op. cit.*, pp. 178-179.

19) Eells, Richard, *The Meaning of Modern Business*, 1960; Argyris, *op. cit.*, pp. 180-181; 拙稿, 経営理念について, 「経済論叢」昭和40年3月号参照。

構想しているのである。この新しい形態は部分の統合された、内部の一貫性をもつ管理システムであり、そのひとつの特徴はさきに触れた部分グループが重複してつながる形態をもつことである。他方、そこで管理者は、技術的および（総合）管理的技能とならんでリーダーシップの基本を把握すること、すなわち集団を有効に機能させ、支持的、自我形成的ふんいきを作り、協働関係を築くという技能をもたねばならないことを強調する。このような組織体系は外部環境への適応力も大きいのである²⁰⁾。

マックグレガー (D. McGregor) は伝統的な権威的組織論はその背後に一方的統制を重視する仮説 (X理論) をもち、これと対比さるべき“有機的”組織論の背後には別の仮説 (Y理論) があるとす。有機的組織の特徴は、(1) 意思決定は組織の各部分において行なわれ、(2) 信頼感や技術的・専門的能力にもついた相互依存と協働が重視され、(3) 組織全体への関心が強調され、(4) 情報や賞罰の責任が分散され、かつ、(5) 全体と、集団間および個人間の協力とに対する貢献に応じて高い社会的地位が認められるところにある²¹⁾。ベンニス (Warren G. Bennis) やバーンズ (Louis Barnes) などの理論もこれに近い。これらの研究の結果は、アージリスの“ミックス”モデルの右端に近いが、興味あることに、いずれもかかる有機的組織は組織的柔軟性や使命感・責任感を増大し、また問題の解決や環境への適応において有効であると結論しているのである²²⁾。

(本書にはもっと多くの例証が用いられれているが、ここには主要と思われるものだけを挙げた。)

VI 結 び

以上のごとき第2部の理論的枠組のあとで、アージリスは第3部においてよ

20) Likert, R., *op. cit.*; Argyris, *op. cit.*, pp. 182-183.

21) MacGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, 1960; Argyris, *op. cit.*, pp. 184-185; 拙稿, 組織の統合理論 (1), (2), 「経済論叢」昭和37年11, 12月号参照。

22) Argyris, *op. cit.*, pp. 185-187.

り具体的に新しいシステムによる組織の構成とコントロールその他の運営を論ずる。

まず彼は、ピラミッド型の組織を全面的に否定しているのではない。それは意思決定が参加者にすでに承認されている方向で行なわれる場合、また組織がなんらかの緊急状態にあるときは、有効に作用する、とする。そのほか、参加者が心理的成功を望まず、無関心で組織に協力的でない場合もこの型の組織が有効であろうが、かかる状態はむしろ特定の例外的ケースと考えねばならない。

このようにして伝統的なピラミッド型組織を完全に排除することは有効な方策でないとする。たとえば詳細な職務記述書も、それが信頼感、公開性、個別性、柔軟性を伴っているならば、十分意味をもつはずである。注意すべきは、個人がみずから仕事に対する使命感をもつならば、外部的圧力や賞罰がなくても十分な活動が行なわれると考えることである。従ってアージリスの主張する戦略は、困難な問題が卒直に論議され、従業員の敵意も理解されるようなふんいきを作り、新しい組織設計を展開するのにすべての従業員が参加するようなプログラムを作成することである²³⁾。

かかる参加的な組織はピラミッド型組織のなかに次のごとき要素を加味することである。第1は、組織の各部分の相互関連によって有効な活動ができるのであるから、有効な組織的関連についての基本的考え方(価値体系)を展開させることである。その価値体系は組織目的を達成することばかりでなく、外部環境に適応でき、しかも永続する内部的システムを発展させることを含むものであろう。

第2に、組織は心理的成功、自信、自己責任と、自発的で使命感をもつ人々を要求するであろう。個人もまたこのように変化すべきであるとする。

第3に、仕事の拡大を指摘する。すなわち個人の知的および对人的能力を十分活用できるように、各人の担当する職務を拡大することが必要である。ただしそれと関連して、一連の意思決定の基準(decision rules)が示されて、い

23) *Ibid.*, Chap. 9, pp. 197-220.

かなる条件のときいかなる方針や実践の変更ができるかが明らかにされていることが必要である。

第4に、リーダーシップの重要性を指摘するが、これもその時々の場合に応じて異なるリーダーシップの型が要求されるから、それについての一連の判断基準が与えられることが望ましい。

第5に、興味ある所論が提示される。それは組織人員がややもすれば過剰になるけれども、むしろ人員を削減して、より少数の人員を配置すべきだとする。それによって責任感や個人の重要性や使命感を高めると考えるのである。

そして最後に第6に、コントロールや賞罰については、それを否定するのではなく、自己責任や心理的成功のための機会として利用すべきであり、そのためにコントロールの情報が各自で集められ、各自で評価され、適切な処置がとられる方式が必要だというのである²⁴⁾。

要するに、アージリスは、一方に組織的、計画的な中核的活動が必要なかぎり、ピラミッド型組織形態は利用すべきであるが、それは一方的な強圧的統制で動かされるのではなく、組織の参加者が自信と自己責任とをもって、それぞれの能力を活用できるような機会を与え、柔軟性のある基準によって動くような運営を行なうべきであるとする。それによって内部の相互関連が有効に維持され、かつ外部環境への適応が容易にできる組織が可能となるであろうと考えるのである。そこで弾力的な“現実的”リーダーシップ (reality leadership) も重視されている。

従ってその結論はリカートの主唱する連結ピン方式や、ブラウンの展開したグレイシア・メタル会社の有機的組織とほぼ近いものである。このような現実的結論においては必ずしも新奇な独自の解決方法を提示しているわけではないけれども、本書の特色はそこへの、システムのモデルを用いての理論的接近と、きわめて豊富な研究成果の援用整理にあると考えられるのである。

24) *Ibid.*, Chap. 10-13, pp. 221-278.