



Title	組織の存続と経営参加:バーナードとアージリス
Author(s)	浜田, 照久
Citation	北海道大學 經濟學研究, 25(4), 63-87
Issue Date	1975-11
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/31331">http://hdl.handle.net/2115/31331</a>
Type	bulletin (article)
File Information	25(4)_P63-87.pdf



[Instructions for use](#)

# 組織の存続と経営参加

—— バーナードとアージリス ——

浜田 照久

## 目 次

- I 序
- II バーナードにおける経営参加
  - 〔I〕 組織の貢献者
  - 〔II〕 組織の調整過程と経営参加
    - 1 組織の有効性
    - 2 組織の能率
- III アージリスにおける経営参加
  - 〔I〕 組織の効率
  - 〔II〕 効率的な組織構造と経営参加
- IV 結

## I 序

経営参加は、最近各国で次第に普及しつつあり、その批判にも拘らず、これからの経営において不可欠のものであるとまでいわれている。<sup>1)</sup> 周知の様に、従来経営参加はその多くが産業民主主義 (industrial democracy) との関連において主張されて来ており、またそれには様々な参加形態<sup>4)</sup>が見られて来ている。従って経営参加についての考察は、制度的、社会的側面より行なわれることが多く、それはまた必要なものである。しかし、同時に個々の具体的経営において参加が考えられる場合には、それぞれの経営の有する内在的要請が考えられなければならない。なぜならば、具体的経営がもっている内在的要請なり行動基準に反した経営参加は、経営自体の破壊を結果することになると考えられるからである。そして、こうした側面よりする研究は、従来からの経営参加に関する研究において必ずしも十分であったとはいえないと思

われる。

本稿は、経営の有する内在的要請と経営参加との関連を、経営を組織経済の観点から把握したバーナードの理論によって考察し、更にバーナードの理論を補足する個人の成長の側面からの考察を、アージリスの理論によって見ていくことを目的としている。

- 1) 最近の各国における経営参加と実証研究については、次を参照。

Bagdom Kavcic, Veljko Rus, and Arnolds Tannenbaum, "Control, Participation, and Effectiveness in Four Yugoslav Industrial Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 1, 1971

Rama Krishnan, "Democratic Participation in Decision Making by Employees in American Corporations", *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 2, 1974

S. M. Klein, J. Luytjes, and D. Schaupp, "Participative Management in the United States", *Management International Review*, Vol. 12, No. 1, 1972

S. R. Timperley, "Worker Directors and Industrial Democracy: British View", *M. I. R.* Vol. 9, No. 2—3, 1969

Philip Rosenthal, "Joint Ownership of Employees in Companies", *M. I. R.* Vol. 9, No. 2—3, 1969

Charles H. Gibson, "Volvo Increases Productivity through Job Enrichment", *California Management Review*, Vol. 15, No. 4, 1973

Heinz Hartmann, "Codetermination in West Germany", *Industrial Relations*, Vol. 9, No. 2, 1970

Veljko Rus, "Influence Structure in Yugoslav Enterprise", *I. R.* Vol. 9, No. 2, 1970

Josip Obradovic, "Participation and Work Attitudes in Yugoslavia", *I. R.* Vol. 9, No. 2, 1970

Einar Thorsrud, "Industrial Democracy in Norway", *I. R.* Vol. 9, No. 2, 1970

M. Rosner, B. Kavcic, A. S. Tannenbaum, M. Vianello, and G. Weiser, "Worker Participation and Influence in Five Countries", *I. R.* Vol. 12, No. 2, 1973

John R. French, JR., Joachimisrael and Dagfinn Ås, "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory", *Human Relations*, Vol. 13, No. 1, 1960

Edward Marek, "Workers' Participation in Planning and Management in Poland", *International Labour Review*, Vol. 101, 1970

Heinz Hartmann, "Co-Determination Today and Tomorrow", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 13, No. 1, 1975

Aaron Lowin, "Participative Decision Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, No. 1 1968

2) 参照

Mauk Mulder and Henk Wilke, "Participation and Power Equalization", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 5, No. 5, 1970

George Strauss and Eliezer Rosenstein, "Workers Participation: A Critical View", *I. R.* Vol 9, No. 2, 1970

Mauk Mulder, "Power Equalization through Participation?", *A. S. Q.* Vol. 16, No. 1, 1971

Reed M. Powell and John L. Schlacter, "Participative Management—A Panacea?" *A. M. J.* Vol. 14, No. 2, 1971

- 3) 例えば、1970年9月に開催された I. U. C. (国際経営教育大学コンタクト) の第17回年次大会は、経営参加が増加し続けるかどうかということについて、「大会の一致した意見は、肯定的であった——成長と変革はそれ自体参加を必要とするであろう」と報告している (E. Edel and B. Rutgers, "Participation-Industrial Democracy: Constraints and Possibilities", *Management International Review*, Vol. 11, No. 4-5, 1971)。

- 4) 労使協議制、共同決定、職務拡大、スキャンロン・プランその他。

参照: Johannes Schregle, "Forms of Participation in Management", *I. R.* Vol. 9, No. 2, 1970

## II バーナードにおける経営参加

### [I] 組織の貢献者

周知の様にバーナードは、組織を次の様に定義する。「組織とは、意識的に調整された人間の活動や諸力のシステムと定義される。」この定義から、協働システムの物的環境、社会的環境、そして人的環境は組織にとって外的地位に置かれ、組織はあらゆる協働システムに共通する協働システムの一側面として把握される。そしてこの組織の存続は、物的、人的、社会的な素材、要素、諸力からなる環境が不断に変動する中で、複雑な性格の均衡を如何に維

持するかにかかっている。この為には、組織に内的な諸過程の再調整が必要である。つまり組織はその定義から、調整された人間活動のみからなるのであるから、組織が存続していく為には、諸々の環境の変動に応じて、常に活動が調整されていなくてはならない訳である。そしてバーナードの主たる関心も、この調整の達成される過程に注がれているといえる。

組織が調整された人間活動のみからなるとすると、その活動を提供する人間は、どのような人々かが問題となる。バーナードは、組織を構成している人々を次の様に指摘している。「組織を二人あるいはより多数の人々の協働的活動のシステムと定義するのであるけれども、意味の混乱がない様な所では、表現の便宜上、人間の集団として組織を述べる慣習に従い、その様な人間を“構成員”と呼ぼう。然しながらこの本では通常、より一層の理解と概念的枠組の一貫性の為“構成員”を“貢献者”に置き換え、組織を構成する活動を“貢献”に置き換えるが、余りすっきりしたやり方ではないかもしれない。しかし“貢献者”には、われわれが普通、組織の“構成員”と呼ぶ人々を含むが、“貢献者”はより広義の用語であり、他の人々もまた含む。そしてこれに対応して“貢献者”は“構成員であること”あるいは“構成員としての活動”よりもより広義の用語であることが注意されなければならない。」<sup>2)</sup>つまり組織力の証拠である諸々の活動は、すべての貢献活動やエネルギーの受け取りを含むのであるから、商品を購入する顧客とか消費者、原材料の供給者、資本を提供する投資家、その他の活動を提供するあらゆる人々が貢献者として考えられるのである。そして組織においては、これら諸々の貢献者の活動が調整されていなくてはならないのである。この諸々の活動の調整をするのが、取りも直さず管理者の職能の核心であり、バーナードの最大関心事であって、主著の第四部で取り扱われているところである。

## 〔Ⅱ〕 組織の調整過程と経営参加

バーナードは、管理者の職能は組織の諸要素——コミュニケーション・システム、貢献意欲、共通目的——に対応しているとして、次のものを指摘する。彼等は、「第一にコミュニケーション・システムを提供すること、第二に

なくてはならない努力の確保を促進すること、そして第三に目的を公式化し、規定すること<sup>4)</sup>である。管理者のこれらの職能は、単なる有機的全体の要素であって、これら諸々の要素が生命あるシステムに結合されること——それが組織を形成している——が必要である。この結合は、活動への二つの反対の刺激を含んでいる。第一に管理者の職能の具体的相互作用及び相互適応は、一部は、組織環境——全体としての特定の協働システムとその環境——の諸要因によって決定される。これは論理的分析過程と戦略的要因の識別を含んでいる。つまり前述の管理者の諸々の職能は、それぞれ離れて具体的に存在するのではなくて、全体としての組織過程の部分あるいは側面であって、管理者には全体としての組織とそれに関連する組織環境を感得することが必要とされるのである。第二にこの結合は、活動の生命力——努力する意思——の維持に等しく依存する。これは道徳的側面、モラルの要素、協働の究極的な理由である。

ところでバーナードは、上述の管理過程の本質的側面、全体としての組織環境を感得するということは、「単なる知的方法の能力、そして情況の諸要因を識別する技術を越えるものである。それに該当する用語は、“感覚” “判断” “センス” “調和” “バランス” “適切さ” である。それは科学よりもむしろ芸術の問題であり、論理的であるよりもむしろ審美的である<sup>6)</sup>」と指摘する。そしてこの様な管理過程において考慮されねばならない要因が、組織の有効性 (effectiveness) と能率 (efficiency) なのである。この組織の有効性と能率の両者が確保されているとき、組織は存続する訳であり、管理者には組織の有効性と能率を確保することが要請されている。このことが取りも直さず、前述した組織の調整の過程である。

## 1 組織の有効性

組織の有効性とは、「環境情況に対して、その目的が適切であること<sup>7)</sup>、最終目的が与えられているとすると、「最終目的の達成の為に、全体としての情況のもとで選択された手段の適切さに専ら関係している。」<sup>8)</sup>従って有効性の程

度は、目的の達成の程度であって、行なわれた行為及びそれによって得られた客観的結果が、個人的動機を満たすのに必要な諸力や物を協働システムの為に十分確保したかどうかである。

更にバーナードは、次の様に指摘する。「組織の生命力は、協働システムに諸力を貢献しようとする個人の意欲に依存している。この意欲には、目的が達成できるという信念が必要である。事実、目的達成の過程においてうまくいかないと思われれば、この信念は消失してしまう。かくして有効性がなくなると貢献意欲は消滅する。<sup>9)</sup>」この様に有効性には、目的が達成されるという信念の要素が必要とされる訳であり、この信念は、公式的にはコミュニケーション・システムを通じて、管理者が貢献者に与えるものと解されよう。従って管理者には、コミュニケーション・システムを提供するという職能があるとされる。この様に管理者は、有効性を確保する為に、目的を設定し、コミュニケーション・システムを提供して信念を与え、貢献意欲を確保することが必要であり、前述の様に管理者の諸職能は、管理過程の側面であって、有効性の確保には管理者の職能の総てが結合しているのである。

またバーナードは、次の様にも指摘する。「組織の継続は、その目的を遂行する組織の能力に依存する。このことは明らかにその活動の適切さと、環境の諸条件の両方に依存する。換言すれば、有効性は主として技術的過程の事柄である。<sup>11)</sup>」<sup>11)</sup>「各々の技術的過程は、同じ協働システム内で用いられている総ての他の技術に依存する。一般目的を細部目的に分割することが、これを示している。細部目的の正確な形は、一般目的とその部分の達成可能な過程とによって形成されている。<sup>12)</sup>」この様に有効性は、技術の問題であり、協働システム全体の有効性にとっては、これらの技術が統合されていることが必要である。この技術的統合 (technological integration) は、<sup>13)</sup>協働システムの規模ないし範囲に影響を与えるという点で非常に重要であり、多くの組織が失敗するのは、この技術的統合を考慮しないからといえよう。

以上見て来た様に、管理過程を組織の有効性の側面に限っても、それは全体の統合の過程であり、「局所的な考慮と広範な考慮との間、一般的な要求と

特殊な要求との間に、効果的バランスを発見する過程である。」<sup>14)</sup>ところが全体という観点で常に支配的であるのは、能率——最後の分析においては、有効性を含む——との関連においてであると、バーナードは指摘する。「現代の大規模な産業の統合の多くは、経済的考慮は別にして、効果的目的達成の手段としての技術の全連鎖を統制する必要にあると考えられる。逆に、この問題を回避することが困難である故に、しばしば非経済的な操業に陥いることになる。つまり余り規模が大きくなり過ぎれば、伸縮性と適応性が減少し、非能率が強いられる。」<sup>15)</sup>つまり、経済的、技術的、科学的等の特殊な側面からによる統制が支配的である為に、能率が確保されず、組織が存続し得なくなることがある。この様に総ての要素を調和的に処理しない為に組織の存続が危うくなるとすれば、全体を感得する技量のある管理者が、修正行動を取らねばならない。かくして管理者には、常に全体を感得する技量、センスといったものが必要とされ、能率との関連において有効性は考えられるべきものなのである。

## 2 組織の能率

組織の能率とは、「そのシステムの均衡を維持するのに十分な程、有効な誘因を提供する組織の能力である。組織の生命力を維持するのは、この意味における能率であって、物質的生産性の能率ではない。」<sup>16)</sup>すなわち、組織が提供し得る物質的利益や社会的利益は、一般に限られていると考えられ、そこで生産的観点からの能率も、単に何がどれだけ生産されているかということだけでなく、個人の貢献に対して何がどれだけ与えられているかに依存するのである。

物質的利益や社会的利益が、もし不適當に分配されれば、ある人には不足することになる。それ故、能率は一部は協働システムにおける分配過程に依存しているといえる。更に協働システムが能率的である為には、満足の余剰を創り出さねばならない。なんとなれば、もし貢献者が、自分の投入するものを取り戻すだけなら、なんら刺激はない訳で、その貢献者にとって協働は、



なんの純満足ももたらさぬこととなる。個人にとって能率とは、満足のいく交換であるので、かくして協働の過程には、満足のいく交換の過程も含まれる。この様に、能率は一方においては、協働が獲得し生産するものに依存すると共に、他方においては、彼等を如何に分配し、動機を如何に変えるかに依存するのである。究極のところ、組織の能率とは、組織と個人との間の相互交換の問題であり、組織活動を引き出すに十分な程個人の動機を満足させて、組織活動の均衡を維持することであって、「組織の生命は、その目的を遂行するに必要なエネルギーの個人的貢献（物質ないし貨幣等価物の支配の移転をも含めて）を確保し、維持する能力にかかっている<sup>17)</sup>」のである。

ところでこの様な組織の能率についてバーナードは、組織自体の維持という観点に立って、組織自体の経済である組織経済の均衡という側面から分析されうることを示唆している。バーナードは、組織をその機能——効用の創造、効用の変形、効用の交換——の側面から見ると、組織を中核とした物的システム、人的システム、社会的システムによって構成されている協働システムには、組織経済 (organization economy)、物的経済 (material economy)、社会的経済 (social economy)、人的経済 (individual economy) の各種の経済<sup>18)</sup>があると指摘する。これらの各経済は、組織経済を中核としたバランスの上に成り立っているのである。組織経済は、組織が統制する物財 (the physical material it controls)、組織が統制する社会関係 (the social relations it controls)、組織が調整する個人的活動 (the personal activities it coordinates) に対して、その組織が与える効用のプール (the pool of the utilities) であり、従って組織の効用は、個人の評価ではなく、組織に独自なものとしての組織の調整行為に基づいた評価であって、物的所有 (physical possessions)、社会関係 (social relations)、そして個人の貢献 (personal contributions) で、何をすることが出来るかということ为基础にして、組織が自ら評価したものである。それ故、バーナードは次の様に指摘する。「組織経済の均衡は、種々の効用を十分に支配することそして交換すること (command and exchange)、それによって組織を構成している個人的尽力 (personal service)

を支配し、交換しうる様にする必要とする。組織はこれらの尽力を使用することによって、効用の適切な供給を確保し、その効用を貢献者に分配することによって、貢献者から効用の適切な貢献の継続を得る。これらの貢献者が、自らの交換における余剰、すなわち純誘因 (net inducement) を要求する限り、組織は自らの経済において、交換、変形そして創造によって効用の余剰を確保するときのみ、存続することができる。<sup>19)</sup>

以上の考察から、組織の能率は次の二つの統制から生ずるといえる。「交換点、つまり組織の周辺 (at the periphery of organization) でのアウトプットとインプットの統制、そして組織に内的であり、生産要因である調整である。交換は、分配要因であり、調整は創造要因である。」<sup>20)</sup> 前述した様に、組織は確保した効用を貢献者に分配することによって、貢献者から効用の適切な貢献を継続して受け取ることが出来るのであるから、組織の能率は、一つは組織と貢献者との分配<sup>21)</sup>に関係するのである。然しながら、バーナードは次の様に指摘する。「分配的要因においてどんなに能率が得られても、大抵の場合、協力しないで個々に得ることが可能な満足の総計よりもより大きい総計は得られないだろう。生存する為には、協働はそれ自体余剰を創造せねばならない。分配における保守主義の必要は、協働からの余剰が、ほとんどの成功している組織においても小さく、浪費を許す程十分でなく、こうした事実によって組織が崩壊する可能性に原因がある。」<sup>22)</sup> 従って、貢献者が純誘因を要求する限り、組織は自らの経済において効用の余剰を確保するときのみ存続することが出来るといえる訳で、多くの事情のもとで、第二の要因である調整の質が、組織の存続における決定的要因となるのである。

そしてバーナードは、分配の統制は高度に発展した技術の問題となっているが、創造の能率は結果的には技術の発明を含むが、性格としてはもともと非技術的であると述べ、次の様に指摘する。「必要なことは、全体として物事を見るセンス (the sense of things as a whole)、全体に対する部分の永続的従属 (the persistent subordination of parts to the total)、総ての諸要因——他の管理職能、技術、説得、誘因、コミュニケーション、分配の能率——か

らの、最も広範な観点に立った、戦略的要因の識別（それ故に有効性をも含む  
 : 筆者加筆 : the discrimination from the broadest standpoint of the strategic factors from among all types of factors) である。物的、生物的、経済的、社会的、個人的そして精神的効用を計る共通の尺度はありえないので、創造的協働の戦略的要因の決定は、センスの問題であり、釣合い感の問題であり、全体に対する異質的な諸部分の重要な関係の問題である。<sup>23)</sup>この様に、全般的な管理の過程は、その重要な側面において知的なものでなく、それは審美的、道徳的なものであるといわれ、この管理過程の遂行には、適合性のセンス、適切性のセンスそして責任といった能力が必要とされる訳である。この点に関しては、管理責任の最高の表現として、管理者による道徳準則の創造が主張せられていることは、以前に指摘して来たところであり、それは信念を創造することによって協働的な個人意思決定を鼓舞するというリーダーシップの問題であった。従って、組織の存続にとってリーダーシップが重要な鍵となり、バーナードは、「組織の存続は、リーダーシップの質に依存する。そしてその質はその基礎にある道徳性の幅 (the breadth of the morality) から生ずる」<sup>25)</sup>、「組織の存続は、組織を支配している道徳性の幅に比例する。このことは、見通 (foresight)、長期目的 (long purposes)、高い理念 (high ideals) が協働の持続性にとっての基本であるということである」<sup>26)</sup>と指摘する。

それ故、組織への貢献者が、その協働的努力を提供する際の満足と犠牲の主観的な評価は、短期における評価だけではなくて、長期、未来にわたっての評価であることが注意されねばならない。管理者は、貢献者の動機に積極的に働きかける訳であるが、この際必要とされるのが信念を創り出すというリーダーシップなのである。貢献者間にこの信念があればこそ、長期的観点に立って貢献者は、満足と犠牲を評価することが出来る訳であり、それに基づいて、継続的努力を提供するのである。

以上述べて来た様に、管理過程においては、組織の有効性と能率の確保が考慮されなければならない<sup>28)</sup>、これは管理者の行為基準であるといえる。組織の

均衡をその機能的側面から見ると、組織的経済における組織の能率——有効性を含む——の確保の問題として把握される。それは、個人の動機を満足させて、組織活動の均衡を維持することであり、いかなる組織においても、必要な貢献を確保し、維持していく為には、誘因と説得が共に必要である。経営参加は、このような誘因の一つとして、そして説得の一つの手段を提供するものとして、すなわち組織の能率の確保における、戦略的要因として考えられる。バーナードは次の様に述べている。「仕事の遂行における広い参加の感情を満たす機会は、一般的に、そしてしばしば支配的に重要な誘因である。それはある条件のもとでは、総ての階層の人々に影響を与える。<sup>29)</sup>」更に経営参加を一つの公式的なコミュニケーションの場を提供するものと考え、それは組織の能率の確保に必要な信念を与える為の一つの手段として把握される。つまり組織の貢献者は、犠牲と満足との比較考量によって組織に貢献行為を提供する訳であるが、それは短期だけでなく長期にわたる主観的比較考量であった。その際、信念という要素が必要であった。この信念を創造する一つ的手段として、参加が考えられるのである。

この経営参加は、組織にとって種々の参加者の見解や情報の源となり、彼等を考慮することは組織自体の維持にとって必要である。しかし、貢献者達の単なる見解や情報は、種々の調査を行なうこと等して情報網を完備することによって、可成りな程度意思決定に際して考慮することが出来よう。参加は、それだけでは企業活動を麻痺させる利害の対立を生み出す危険性がある。それにも拘らず参加が必要とされるのは、参加を用いることによって単なる貢献者達の見解の考慮だけでなく、組織自体の維持（組織の能率の確保）に必要な——情報網の完備では創造しえない——信念を創造するのに有効だからであり、逆に、参加を用いることによって貢献者間にそうした信念を創造しなければならぬ。これは勿論、管理者の重要な役割である。

バーナードにおいては、経営参加は以上の様に、組織経済の均衡に必要な組織の能率の確保における戦略的要因として把握されるのであり、従って経営参加が、当該組織にとって戦略的要因でないとき、それを導入することは

組織の能率にとって害となっても有益とはならないであろうし、更にそれによって信念を創造することがなければ、組織の能率は確保されず組織は危機に瀕するであろう。

次に、アージリスの理論により、組織の能率をよりオペレーショナルなものに分析して経営参加が必要とされる状況を考察していくことにする。

- 1) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 73
- 2) *ibid.*, p. 6
- 3) *ibid.*, p. 75
- 4) *ibid.*, p. 217
- 5) *ibid.*, p. 233—234
- 6) *ibid.*, p. 235
- 7) *ibid.*, p. 83
- 8) *ibid.*, p. 236
- 9) 個人的活動あるいは協働的活動のいずれにおいても、目的が達成されなくても、満足が得られることがある。しかし調整された活動の継続には、ある目的の達成やそれが達成されそうだという信念が必要である。この様に一定の目的の達成は、それ自体としては必ずしも必要ではないが、協働を活発にしておく為には必要である (*ibid.*, p. 56)。この信念を与えて協働を活発にしておくのが、管理者の重要な役割である。
- 10) *ibid.*, p. 82
- 11) *ibid.*, p. 91
- 12) *ibid.*, p. 237
- 13) 標準という言葉が、技術的統合を保証する一つの具体的な方法である (*ibid.*, p. 237)
- 14) *ibid.*, p. 238
- 15) *ibid.*, p. 238
- 16) *ibid.*, p. 93
- 17) *ibid.*, p. 92
- 18) バーナードは、各経済について次の様に述べている。「協働システムの物的経済は、組織の活動によって統制されている物的な諸財や諸力に対して、組織によって与えられている効用の総計である。二つの要素がそれに含まれている。それは、(1) 統制 (control) と(2)これらの物的諸財に対しての、組織による有用性 (usefulness) という特質の付与である。……協働システムの物的経済は、物的要因における変化と組織経済によって決定される有用性の変化の故に、常に変化している。……」

社会的経済は、他の組織と当該組織との関係そして当該組織と協働的な結びつきのない個人と当該組織との関係(つまり効用を交換する力)から成り立ち、その関係が組織に対して効用を有している。……個人的経済は、一方では個人に固有なものあるいは個人によって創造されるものと考えられている仕事をする為の個人の力(肉体的行為、注意、思考)と、他方では(1)物的な満足、われわれがここで社会的な満足と呼んでいるその他の満足に対して個人によって定められた効用とから成り立つ。個人経済は、(1)生理的な欲求、(2)他のものとの交換、(3)自分自身の効用の創造、(4)心的状態におけるその他の変化、すなわち物的、社会的効用に対するその人の価値、あるいは評価の変化によって、常に変化している。……組織経済は、(1)組織が統制している物財、(2)組織が統制している社会関係、(3)組織が調整している個人的活動に対して、当該組織によって付与された効用のプールである。それは、社会システムとしての組織によって評価された価値のプールである。それは、比較できない諸要素の相対的効用に関する判断、あるいは意思決定の総計である。……組織経済が関係している効用は、個人の評価ではなくて組織の評価であり、その諸要因は、(1)物的環境の要因、(2)社会的環境の要因、(3)個人からのそして個人に対しての貢献と支出の要因である。組織の評価は、組織の調整行為——組織に特有のもの——に基づいた評価であり、またそうでなければならない。組織は、物的所有、社会関係個人の貢献でなしうることを基に、彼等を評価する (ibid., p. 241—243)。

- 19) ibid., p. 244—245. 組織は、物的効用と社会的効用を支出せねばならないが、組織が所有する以上には支出することは出来ない。十分に所有するには、交換あるいは創造のいずれかによって効用を獲得せねばならない。組織が存続しうるのは、組織が全体として生産あるいは獲得する経済的な満足及びその他の満足が、常にその組織が全体として消費する経済的及びその他の給付を償いうる場合のみである。
- 20) ibid., p. 254
- 21) 分配において注意されなければならないことは、自分にはあまり価値がないが受け取る人にはより価値があるものを出来る限り与え、自分にはより価値があるが与える人にはあまり価値がないものを受け取るということである。このことは優秀な事業感覚、優秀な社会感覚、優秀な技術であり、そしてなんらかの友好的、建設的関係の永続的な基礎である。従って、相手の人の価値において出来るだけ少なく与え、出来るだけ多く受け取るという考えは、悪い顧客関係、悪い労働関係、悪い信用関係、悪い供給関係、悪い技術の原因となる (ibid., p. 254—255)。
- 22) ibid., p. 256
- 23) ibid., p. 256—257
- 24) 拙稿“経営における個人と組織の統合——バーナードとアージリス——”。北大経

済学研究, Vol. 25, No. 2, 1975

- 25) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 282
- 26) *ibid.*, p. 282
- 27) 共通理解の信念, 成功の可能性に対する信念, 個人的動機の究極的満足に対する信念, 客観的権威の確立に対する信念, 組織に参加している個人目的より共通目的が優先するという信念。
- 28) 参照: 植村省三“経済学と人間的視点” 桃山学院大学経済経営論集, Vol. 15, No. 1, 1973. 同著『現代企業と組織理論』昭46
- 29) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 148
- 30) 能率は貢献者の動機に関係しているので参加を用いる場合, 貢献者の動機に対する考慮が重要となって来る(バーナードは, 欲求 (desires), 衝動 (impulses), 欲望 (wants) を動機 (motives) と呼んでいる)。例えばヴルムは, 貢献者のパーソナリティの相違によって, 参加が効果的である場合もあるしそうでない場合もあることを示している。彼は、「意思決定における参加の効果の適切な理論的説明は, パーソナリティ変数の影響力に対する考慮を含めるべきである」(p. 327) と述べ, 参加の効果の大きさは参加者の一定のパーソナリティの性質の関数であることを指摘している。つまり, 権威主義者や独立欲求の弱い人間は, 明らかに意思決定における参加の機会によって影響されなく, 逆に平等主義者や独立欲求の強い人間は, 参加によって自らの職務に対して, より積極的態度を發展させ, 成果を増大させることが指摘されている。Victor H. Vroom, “Some Personality Determinants of the Effects of Participation”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 59, 1959

### Ⅲ アーギリスにおける経営参加

#### 〔Ⅰ〕 組織の効率

アーギリスは, 個人と組織の統合は個人が精神的健康 (mental health) に向かって努力すること, そして組織がその本質的特性 (essential properties of organization) を具現したものに变革していくこと, この両方の变革によってなされると主張している。何となれば, 本質的特性を具現している組織は, 成長したパーソナリティ・モデルとしての精神的健康の性質と融合するからである。<sup>1)</sup>

アーギリスが考えている組織の本質的特性として, 次のものを指摘出来る。<sup>2)</sup>

- (1) 組織には多くの諸々の部分があり、彼等がパターンをなしている。
- (2) このパターンにおいて、総ての部分が相互関連しあい、この相互関連によって全体が維持されている。従って、全体を一つの部分（あるいは幾つかの部分）が、完全に支配したり統制したりすることはない。ここでいう諸々の部分の相互関連とは、部分同士がお互いに相手に貢献し、また助力を受けるメカニズムをいう。
- (3) 目的ないし目標の達成。
- (4) 諸々の部分並びにその相互関連は、組織内部に影響を及ぼす新しい刺激に適應する為に変化する。
- (5) 組織はそれ自体の独立性を維持する為に、環境に対して十分な支配力をもっている。

以上のうち、①目的の達成、②内部システムの維持、③外部環境への適應の三つを特に組織の中核活動（organizational core activities or core activities）と呼んでいる。このうち目的の達成の活動とは、組織の諸目的の遂行に直接つながる様な組織内での総ての行動をいう。例えば、現実の職務とか、明確に定められている役割、あるいはそこで用いられている諸手段はもとより、従業員が自分の職務遂行にあたってとって来た非公式な行動等も、その総てがこれに含まれる。また内部システムの維持活動とは、公式・非公式を問わず、例えば、予算、各種の刺激制度、規律、雇用、訓練、生産率の決定等あるいは彼等の諸制度に対する抵抗、破壊、無関心といった権限行使並びに統制にあたって問題となる総ての行動を含んだものである。更に外部環境への適應活動には、市場関係、一般の公衆関係、地域社会との関係、法的及び対政府関係、そして労使関係における団体交渉等、<sup>3)</sup> 広汎にわたる各方面との関係についての行動の総てを指している。

これらのことから、われわれはアージリスが組織の本質を単にその合理的側面ばかりでなく、人間的側面をも含んだものとして捉えていることを知る。そしてアージリスは、組織の三つの中核活動の一つが欠けても、組織は存続しえないとしている。つまり組織の本質の考察において、単にその目的達成



の観点だけに立脚するのでなく、同時に内部システムの維持、そして外部環境への適応をも考慮しなければならない訳であり、アージリスは次の様に主張する。「組織は、非常に能率的目標達成活動のセット (a set of very efficient goal-achieving activities) をもっているだろう。然しながら、他の二つの活動が非能率的である為にその組織は非常な困難に直面する<sup>4)</sup>」、「利潤の獲得は、重要な目的として多分受容され続けるだろう。熟慮すべきことは、その目的に対する他の中核活動の関係と同様に、他の二つの中核活動の見地である。……人間のエネルギーが、組織にとって依然として重要な資源であると想定すると、われわれは、以下の変化が増々顕著になるだろうと予測する。まず効率的な組織の諸関係についての諸々の価値は、拡張され、深化されるだろう。諸目的の達成に加えて諸々の価値は、外部環境に適応出来る力をもった内部システムの発展を含むに至るまで、拡張されるだろう<sup>5)</sup>」。

組織においては、この様に三つの中核活動総てが考慮されていなくてはならず、更に組織が維持されていく為には、彼等が効率の水準で達成される必要がある。まずアージリスは、組織の効率 (organizational effectiveness) を次の様に指摘する。「組織は、インプットが一定または減少しても増大するアウトプットを得るか、あるいはインプットが減少しても一定のアウトプットを得るとき、そしてこういった行動を継続出来る様なやり方で成就しうる<sup>6)</sup>とき、その効率を増大する。」更にこの定義を、組織の三つの中核活動と関連させて次の様に述べる。「ある組織の効率が増大するにつれて、エネルギーのインプットの増加量を同一に保つかまたは減じながら、その三つの中核活動を一定または増加<sup>7)</sup>的効率水準で達成することが出来よう。」

一定または増加<sup>7)</sup>的な効率水準で達成される中核活動とは、例えば組織の目的達成という中核活動を取り上げ、仮にその目的を靴の製造とすると、その工場が少量のエネルギーのインプット (人的あるいは非人的) の使用によって同数の靴を作ることが出来るが、あるいはエネルギー消費水準を増加することなしに同数の靴を生産出来るという意味であって、組織の内部システムの維持活動、外部環境への適応活動も同様である。

それ故、全体的な組織の効率に対する基準 (criterion) は、三つの効率“得点” (three effectiveness “scores”) の総計、つまりアウトプットあるいは結果 (pay-off) との関連において三つの中核活動を遂行するに要するエネルギー<sup>8)</sup>の程度である。

以上の考察からアージリスにおいては、単に組織の目的達成だけでなく、内部システムの維持、外部環境への適応という組織の三つの中核活動総てを強調する点で、人間の側面や非人間の側面が幅広く考慮されており、彼等を考慮した上での組織の効率の達成が、組織自体の維持・発展に必要であるとされている。このことは、先にわれわれが考察して来たバーナードの理論を受け継ぐものといえよう。すなわちバーナードにおいては、組織の能率——有効性を含む——の達成が組織の均衡に必要であるとされており、そこでの能率は、組織の内部・外部の総ての貢献者を対象とした組織行動の概念であった。バーナードとアージリスにおいては、用いられる言葉はそれぞれ組織の能率、組織の効率と異なっているが、それぞれの意図する内容は同じものといえる<sup>9)</sup>。

ところで組織のインプットとしてアージリスは、特に心理的エネルギーを考えている<sup>10)</sup>。そこで効率の問題は、仕事に対して利用可能な心理的エネルギーの量を増大することである。それは非生産的な組織の活動を減少させることによって、生産的努力に対して心理的エネルギーを解放する様に努めることである。非生産的な活動を減少する一つの方法は、個々人が心理的成功と自己責任に対する機会を経験する様な可能性を増大することである。かくして心理的成功を経験しうる様な組織を設計するのが、アージリスの意図するところである。そしてその様な組織とは、前述した組織の本質的特性を具現した組織、つまりミックス・モデルの各次元において右端に位置する組織である。この組織は精神的健康の概念とも一致し、従って心理的エネルギーの発揮が大となり、効率は維持される。

以上の様にアージリスは、組織の効率を分析している訳であるが、他方組織の効率の問題は、問題解決 (意思決定) 過程の効率の側面からもアプロー

チされうることを示唆している。<sup>11)</sup>すなわちある組織がストレスや非効率の原因を取り除いていくのは、問題解決過程を通じてもたらされるからであり、この問題解決過程を効率的にすることが、効率的組織への変革にとって必要であると主張する。

この問題解決過程を効率的にする条件として次のものを指摘している。<sup>13)</sup>

1 問題解決の会議で、各人は次の様に奨励される。

- (a) 自分の考えや感情に素直であること
- (b) 開放的であること (to be open)
- (c) 試みること (to experiment)
- (d) 他の人が彼等の考えや感情に素直になる様援助する
- (e) 他の人が開放的になる様援助する
- (f) 他の人が試みる様援助する

2 集団及び組織は、次の様な諸要因を認める規範が存在する様に開発される。

- (a) 個性 (individuality)
- (b) 信用 (trust)
- (c) 関心 (concern)
- (d) 内的コミットメント (internal commitment)

3 そして次の様な諸要因に反対する規範が存在する様に開発される。

- (a) 同調 (conformity)
- (b) 敵対性 (antagonism)
- (c) 不信用 (mistrust)

4 そしてこれらと反対の諸条件が減少する傾向がある様に開発される。

問題解決 (意思決定) の効率を、次の諸要因——(1)問題の認識の程度、(2)適切な代替案を探究する正確性、(3)代替案から予想される結果の正確な決定、(4)最も満足な代替案の選択——の関数とすると、1, 2, 3, 4の条件が存在すれば、各諸要因 ((1)~(4)) の活動を効率的にすることが出来、従って問題解決過程は効率的となる。<sup>14)</sup>かくして組織の効率は維持され、組織は存続す

ることになる。

それでは、心理的成功感を得ることが出来る、そして問題解決過程が効率的となる組織をアージリスは、どの様に考えているかを考察していくことにする。

## 〔Ⅱ〕 効果的な組織構造と経営参加

前述した様に、この組織はミックス・モデルの右端に位置する組織であり、どの様な組織構造かという点、この構造のもとでは、各個人は等しい権力と責任 (equal power and responsibility) を持ち、そしてそれを放棄してはいけないことになっている、そういう組織構造である。但し、全員が彼等の権力と責任を一人あるいは少数の人々に委譲するという、合意した意思決定がある場合は、この限りではない。この個人が与えられている権力は、中核活動の性質に影響を与える (投票あるいは他の妥当な制度を通じての) 権利 (right) である。<sup>15)</sup>

アージリスは、この構造は次の様な意思決定に対して用いられると指摘する。「個人の生産性の極大、責任とコミットメント感の極大が望まれている意思決定 (例えば、昇進、給与あるいは部門の生産目標の受容) に用いられる。この様な条件のもとで望まれることは、その意思決定の自分の役割を遂行し、他者に対しても援助し様とする、個人のコミットメントを極大化することである。<sup>16)</sup> また他の例として、次のものが指摘されている。<sup>17)</sup>

- 1 権力、統制、情報の分配、並びに仕事の専門化に重大な影響を与える意思決定。
- 2 どの様な構造を用いるか、その時の諸条件を明細にするルールを決定する意思決定。

アージリスは、この組織構造の実例としてグレーシャー・メタル社の上訴制度 (appeal system) を挙げ、次の様に述べている。「グレーシャー社では、総てのメンバーは、自分に影響を与えたり、自分が不公平あるいは不正と考える如何なる管理者の意思決定、あるいは上司の行動、現在の政策と矛盾していること——あるいは政策に含まれていないこと——あるいは会社の最大

の利益に反することに対して、上訴する権利を有している。上訴の過程は、自分の直屬上司に対して始められる。上訴者とその上訴の原因となった意思決定を行なった上司の両者が、次の段階の管理者に上訴する権利を有する。<sup>18)</sup>」

以上見て来た様に、組織の本質的特性を具現した組織構造においては、総ての人々が等しい権力と責任をもって参加する様になっている。そしてどの様な参加形態を採用するかは、関係者全員によって決定される訳であり、管理者や一部の人々によって決定されるのではない。アージリスは、等しい権力と責任をもった関係者全員の意思決定によらない参加を、見せかけの参加(pseudo-participation)<sup>19)</sup>として排除する。従ってピラミッド型の構造も、この参加の構造のもとで決定されて初めて採用されるべきものなのである。そしてこの構造において、リーダーシップは重要な役割を果たす。「われわれが示している組織を再構成するプログラムの誠実性をリーダーの行動に基づいて、参加者は最初に評価するだろう。もし参加者が彼等のリーダー(彼等同士と同様)を信用していないなら、提示される如何なる提案も、その妥当性に拘らず達成される十分な可能性をもつかどうか疑わしい。かくして組織のリーダーシップは、他の残りの部分(rest)が確立される基礎となるであろう。もしリーダーシップが有効的でないなら、他の変革が効率的になる可能性は疑わしい。<sup>21)</sup>」

この様にアージリスも、管理者の行動に対する参加者達の信用を重視するのである。このことは、効率的組織への変革はまず精神的健康を示す(バーナードでいえば、幅広い道徳準則をもった)管理者を必要とすることを意味している。アージリスがその後の研究において、トップ・マネジメントと組織開発(organizational development)<sup>22)</sup>との関係に着手しているのも頷けるところである。

最後に、本質的特性を具現した組織では、基本的に参加体制を用いている組織であり、またその様な組織は、精神的に健康な人々を必要とすることはいうまでもない。組織に纏わる様々な問題を解決しようとするなら、ミックス・モデルにおいて当該組織の現状の位置、並びに個人の位置のプロフィー

ルを描いて、両者共により本質に向かって発展していく必要がある。そしてこのことによって、組織の効率は維持され、組織の存続が可能となるのである。

- 1) 参照：拙稿. op. cit., p. 104—105
- 2) Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, 1964, p. 149—150. この組織の本質的特性から、ミックス・モデルを作成する。

ミックス・モデル

本質的特性から離れる	本質的特性へ向かう
1. 一つの部分(または集団)が全体を統制する	全体はあらゆる部分の相互関係を通じて形成され統制される
2. 諸部分の単純な集まりとして認識する	諸部分のパターンとして認識する
3. 諸部分に関連した目的の達成	全体に関連した目的の達成
4. 内部志向核活動を左右できない	内部志向核活動に対する思い通りの影響可能
5. 外部志向核活動を左右できない	外部志向核活動に対する思い通りの影響可能
6. 核活動の性質は現在によってのみ影響を受ける	核活動の性質は過去現在未来によって影響される

精神的に健康な個人とは、自分の自我を知ろうとし、それを受け入れ様と努力する人間であり、このことは自分が多くの部分から成っておりなるべく多くの部分を知ろうとする(第二次元)、諸部分は正しく関係づけられているとみることが出来る(第一次元)、自分の衝動、目的、行為、思考、感情を統制することが出来る(第三次元)、必要と思うときに自分の内部及び外部志向活動に影響を及ぼすことが出来る(第四・五次元)、過去に関係した目標をもつと同時に長期にわたる目標をもつ(第六)ことの出来る人間を意味している。従ってこのミックス・モデルは、組織と個人のそれぞれの水準において妥当するものといえる(ibid., p. 162)。理論的には、組織の総ての個人についてプロフィールを描くことが可能である。実際に、このプロフィールは個人と組織の融合の度合の量的指標として役立つであろう。また個人のプロフィールは、選択、訓練、人員配置、昇進において価値ある資料となる(ibid., p. 165)。

- 3) *ibid.*, p. 123—124
- 4) *ibid.*, p. 124
- 5) *ibid.*, p. 273
- 6) *ibid.*, p. 123
- 7) *ibid.*, p. 123
- 8) *ibid.*, p. 123
- 9) この様な組織全体の観点からの意味においては、最近では *efficiency* よりもむしろ *effectiveness* の方が用いられている様である。例えば序の引用(3)の I. U. C. の報告, p. 141. しかしだからといって、バーナードの理論の価値が低下するものではない。重要なのは、その概念である。
- 10) *ibid.*, p. 146
- 11) 因みにバーナードは、「組織経済に関する唯一つの分析は、組織行動に関する意思決定の分析である」(C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 244) と指摘している。
- 12) *ibid.*, p. 136
- 13) *ibid.*, p. 139
- 14) アーギリスは、この妥当性を検証する研究が必要であると指摘している (*ibid.*, p. 141)。
- 15) *ibid.*, p. 210
- 16) *ibid.*, p. 210
- 17) *ibid.*, p. 211
- 18) *ibid.*, p. 211
- 19) *ibid.*, p. 213
- 20) アーギリスは、ピラミッド型の組織構造は次の様な条件のもとで有効であると述べている (*ibid.*, p. 198—200)。
  1. 時間が重要性をもっており、部下によって既に受容されている方向に組織を動かす意思決定の時。例えば、顧客が至急配達する様求めている時、その注文を承認する意思決定に組織のメンバーが参加したがるとは思えない。急がないと顧客は他の組織に行ってしまうかもしれず、こういうことは誰にもわかっているからである。また緊急事態の時も同様である。組織のメンバーなら恐らく、自分達の組織の存続を重視しているであろう。従って組織の回復と存続が保証されることなら、メンバーは快くこれを受け入れるだろうと思われる。
  2. メンバーの間で事前討議が行なわれていて、ピラミッド型構造に任そうとなっている意思決定 (例えば日常定型的な生産命令、命令処理に関する日常的要件、受渡時期といったことについての問合せ)。これらの意思決定に共通する特徴は、彼等が容易になされるものであり、日常定型的であり、創造的努力を必要とせず、挑戦の機会を殆ど提供しないということである。この様な条件のもとで人々

は、これらの意思決定に加わりたいという強い欲求を感じないだろう。恐らく比較的自尊心の高い人は、その様な日常定型的な意思決定をしたがらないだろう。

3. 権力、報酬と懲罰、統制、課業の専門化、情報の集中化、分配到重大な影響を及ぼさない意思決定。

4. 影響を受ける人々の数が、一緒になって働く場所や時間に強く関連している時。例えば、下層の従業員の特にアセンブリー・ラインの従業員は、アセンブリー・ラインに対して彼等の行動を制限されている。そしてどんな小さな誤ちも全ラインを容易に止めてしまう。これらの条件下では、管理者は従業員に対する監視や統制を強化するであろう。つまり安全時間帯 (safe period of time) に、問題を解決するのにライン権限が必要である。

5. 人々が心理的成功を求めず、冷淡で傍観的態度を好み、組織を嫌っている場合。

- 21) *ibid.*, p. 219—220. アーギリスは、次の様に指摘している。「リーダーシップの最終的変革は、集団の構成員の資格と構成に関する統制を公式のリーダーと同様に部下達にも与えることである。構成員としての地位が、常に配慮されている集団、そして彼等が参加することでなんらかの統制力や影響力をもつ集団を、構成員達はより高く評価することを研究が証明して来た。この様な段階を導入することは、リーダーに対する部下の依存の度合を次第に減少する。このことは、リーダー中心、リーダーの好意を得る為の部下間の抗争、そして犠牲者 (scapegoat) を作り出す傾向の度合を減少するはずである。以上の様な減少は、次に部下が自分自身をより自由に表現出来る可能性を増大し、彼等の心理的成功感を増大し、彼等の対人的競争やコンフリクトを減少するはずである。従ってこの様な条件のもとでは、管理者は以前には時間的に余裕がなくて出来なかった長期的な問題を、考慮出来る様になる」(*ibid.*, p. 217—218)。

- 22) C. Argyris, *Management and Organizational Development*, 1971.

#### IV 結

経営参加は、バーナードにおいては組織の貢献者に信念を創造する一つの手段として把握され、その限りにおいて参加は必要とされる。しかし、それは飽くまでも組織の能率の確保における戦略的要因であって、如何なる情況においても直接的参加が必要とされるものではなかった。直接的参加制度を用いるかどうかは、全体情況を加味した管理者の直感につながる問題なのである。そこで更に、どの様な情況で参加が必要とされるか、つまりバーナードが直感の問題と指摘していたことに対して、何らかのオペレーションナリテ



ィを与える試みをアージリスの主張の内に見い出して来た。そこでは、アージリスの指摘するミックス・モデルにおいて、個人と組織のプロフィールを描いてそれぞれの位置を知ることによって、参加を用いるかどうかを判断する一つの尺度が与えられた。結局アージリスにおいては、ミックス・モデルの右端に位置する組織において、基本的に全員が等しい権力と責任をもって参加するシステムであり、またその様な組織は精神的に健康な人間を必要としていた。従って、組織だけがいくら参加体制を採用してもそれを構成している人々が、それに対応する能力を身につけ、成長していないなら<sup>1)</sup>、参加は企業活動を麻痺させるだけであり、組織は存続しえないといえる。組織の内在的要請という観点から参加を考えると、個人も組織もミックス・モデルの右端に成長していくことが必要であり、そのとき個人と組織は統合され、組織の効率<sup>2)</sup>は維持され、組織は存続していくのである。

- 1) 例えばアージリスは、次の様に指摘している。「認知的水準 (cognitive level) においてうまく行動出来ない人々は、ここに示唆したいくつかの変革を遂行しようとするのに困難であろう。下層階級の人々やわれわれの社会の文明化されていない地域に住んでいる人々は、ここに指摘した枠組みが役立たない様な言語や概念を学んで来た人々の社会的な例であろう」(ibid., 1964, p. 218)。
- 2) 組織の効率は、三つの中核活動の遂行に要するインプットとアウトプットの比較として把握されていたが、われわれは組織の効率をよりオペレーショナルなものとして把握していく必要があると考える。それはアージリスが指摘していた三つの中核活動をそれぞれ詳細に分類することによって、一つの手掛りが得られるであろう。しかしそれぞれの活動には、数多くの変数が含まれており総ての要因を駆使して組織の効率についてのオペレーショナルな基準を開発するのは、非常に困難なことであろう。しかしわれわれは、それを試み様とするのである。なぜならそのことが、バーナードの組織経済を基盤とした経営学の樹立(真野脩“組織経済への接近——バーナード理論の展開——”北大経済学研究, Vol. 21, No. 1, 1971, p. 6)に寄与すると考えるからに外ならない。その為には、例えばリッカートが媒介変数 (intervening variable) として指摘したもの(忠誠心、技能、動機づけ、相互作用、コミュニケーション等)のより綿密なる分析が必要とされるであろう。

それと共に、より幅広い意味でのコストのオペレーショナルな定義が必要とされる。これはリッカートが指摘した、人的資産会計 (human asset accounting)

に関する分析である。つまり現在までの様な会計手続は、人間的な次元を考慮に入れていないので、管理者が人的コストを知覚するのに役立たない。そこで目的達成活動以外に、内部システムの維持の為のコスト、外部環境に適応するに要するコストを評価出来る様な会計システムを開発することが必要である。この様な会計システムは、三つの中核活動を達成するコストに重大な影響を与えている、怠業、無関心、相互不信、部門間の抗争や敵対等のコストを測定する方法を含むものである (Rensis Likert, *New Patterns of Management*, 1961, *The Human Organization*, 1967)。