HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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
Author(s)	浜田, 照久
Citation	北海道大學　經濟學研究, 25(2), 89-107
Issue Date	1975-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31316
Type	departmental bulletin paper
File Information	25(2)_P89-107.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

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 ——

浜 田 照 久

目　　次

Ⅰ 序
Ⅱ バーナードの道徳的側面について
Ⅲ アージリスにおける個人と組織の統合
〔Ⅰ〕 個人の行動
〔Ⅱ〕 公式組織と個人の反応
〔Ⅲ〕 ミックス・モデルと精神的健康
Ⅳ 結

Ⅰ 序

近代的経営学の先駆者であるバーナード (Chester I. Barnard) の理論は，経済学におけるケインズ革命に対比してバーナード革命とまでいわれる程重要であり，数多くの学者の研究対象となって来た。そしてわが国においては，主として彼の著書「管理者の役割」[1]の第三部までの公式組織に関する研究が盛んであった。それは，バーナードが1958年にカリフォルニア・マネジメント・レヴューの創刊号に記載した「企業道徳の基本的諸情況」[2]と題した論文において，「管理者の役割」に対して，「多分より一層適当な題名は“公式組織の社会学”であったろう」[3]と述べていることからもうなづける。しかしわれわれは，バーナードの本来の主張は「管理者の役割」における第四部[4]とりわけ彼が協働の道徳的側面と呼んだもの，その主要要因としてのリーダーシップにあると考える。バーナード自身「管理者の役割」について，次の様にいっている。「経営の実践とリーダーシップの諸問題の議論の為の不可欠な序論として，管理者がそれを用い，それを通じて，あるいはそれによって働かね

ばならない，必須の道具ないし用具（essential tool or apparatus）の性質を記述ないし論述しようと試みただけである[5]」と述べており，このことからバーナードの意図は，リーダーシップの議論にあったと見ることができるであろう。

協働や組織においては，対立する事実は具体的に統合され，対立する思考や人間の情動は具体的に統合されなければならない。従ってそこでの管理者の職能は，反駁する諸力の具体的活動における統合を促進することであり，対立する諸力，本能，関心，条件，立場，理想を調整することである[6]。そしてより具体的に管理者の職能は，「第一に伝達システムを提供し，第二に不可欠な努力の確保を促進し，第三に目的を定式化し，設定することである[7]」とされる。しかしながらこれらの管理者の職能は，「有機的全体における要素にすぎず[8]」，管理者にとって最も必要とされる職能は，これら諸要素の生きたシステムへの結合――それが組織を形成している――に求められる。バーナードが管理者の職能の道徳的側面と呼ぶのは，この結合の際の活動の生命力（vitality of action）の維持，つまり努力しようとする意思の維持に関する側面であり，リーダーシップ[9]といわれるものであって，それは協働的な個人的意思決定を鼓舞する様な信念[10]を作り出すことであるとされている。

本稿では「管理者の役割」の第四部，取り分けバーナードが道徳と呼んでいるものに焦点をあて，併せて同様に個人と組織の統合を意図しているアージリス（Chris Argyris）の理論も考察していくことにする。

1) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938.
2) C. I. Barnard, "Elementary Conditions of Business Morals", California Management Review, vol. 1, No. 1, Fall, 1958.
3) ibid., p. 2.
4) バーナードの道徳問題を扱った論文として次のものがある。真野　脩稿 "組織経済への接近 ――バーナード理論の展開――" 経済学研究（北大），vol. 21, No. 1, 1971. "管理者理念論の展開" 経済学研究（北大），vol. 23, No. 2, 1973, 坂井正廣・吉原正彦稿 "バーナード研究序説 ――協力情況におけるモラルの問題を中心として――" 青山経営論集，vol. 7, No. 1～4, 1972, vol. 8, No. 4. 川端久夫稿 "近代組織の基本問題" 経済学研究（九大），vol. 35, No. 3・4, 1969.

5) ibid., p. 2.
6) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, p. 21.
7) ibid., p. 217.
8) ibid., p. 233.
9) バーナードは次の様に述べている。「組織構造あるいはその動態的過程の綿密な研究は，協働のより技術的側面の強調しすぎを引き起すだろう。しかしながら通常は，構造的特徴のあいまいさ，作用要因の捕え所のなさの為，人間協働における主要要因を“リーダーシップ”に求めることになる。物的環境と人間の生物的構造によって付加される制約，協働の成果の不確定性，目的の共通理解の困難性，組織に不可欠な伝達システムの脆弱性，個々人の分散的傾向，調整の権威を確立する為の個人的同意の必要性，組織に定着させ組織の要求に従わせる際の説得の大きな役割，動機の複雑性と不安定性，尽きることのない意思決定の負担，これらすべての組織要素 ― 道徳要因はそこに具体的に現われる ―― はリーダーシップの必要性を伴う」(ibid., p. 258～259).
10) この様な信念として次のものが指摘されている。共通理解の信念，成功の可能性の信念，個人的動機が究極的には満足するという信念，客観的権威の保全における信念，組織に参加する個人の目的よりも共通目的が優先するという信念(ibid., p. 259).

Ⅱ　バーナードの道徳的側面について

バーナードは，道徳について次の様に述べている。「個々人における人格的諸力あるいは一般的，安定的性向であって，その様な性向と一致しない直接的，特殊的な欲望，衝動あるいは関心を禁止したり，統制したり，修正したり，一致するものを強化する傾向がある」[1]。更にこの様な傾向は，「多くの場合，合理化されたり，時には論理的過程に従うことがあるけれども，それは論理的過程あるいは熟慮の問題であるよりは，むしろ情動，感情，情緒の内部的強制の問題である。この傾向が強く安定している時，責任の条件が存在する」[2]と述べている。つまり個人は道徳によって安定的な行動を示すと考えられ，この安定的な行動の傾向は，その個人の私的行動準則（private code of conduct）である私的道徳準則（private moral code）によってもたらされると考えられる。個人がこの様に，私的道徳に合致する行動をとるとすれば，道徳は定義上，通常の意味における法規ではなくて，個人に対する累積された

影響力の合成物であるので,「現実の情況における行動から推定され，そしてある程度は情感の言語的表現（verbal reflections of sentiments）から推定されうる[3]」といえる。この様な道徳は,「人間としての個人に外的な諸力から生ずる。……多くの道徳的諸力は教育と訓練によって教え込まれる。またそれらの多くは，いわば環境からの摂取によって生ずる[4]」。従って個人は，異なった影響力（環境）との相互作用により，全く異なった活動パターンに属する様々な道徳準則を持つと考えられるのである。

個人がこの様な様々な道徳準則を持っているとすると，彼等の準則間に対立が生じジレンマに陥るであろう。しかしバーナードによれば，個人が対立する準則を持っていても，一つの準則が支配的な準則（dominant code[5]）となれば,「通常，重大な人格的困難はなく，行為者は普通対立に気付いていない……その行為は，第三者の観点からのみ矛盾している。その様な場合においては人格的困難は，せいぜい誠実の問題であるかあるいは言行不一致の可能性の問題である[6]」とされている。つまり個人が支配的な準則を持っていれば，問題はない訳であり，準則間の対立が問題となって来るのは，次の場合であると考えられる。すなわち,「諸準則が当面の問題に関して，同じ効力，あるいは同じ力を実質的に持っている時[7]」であり，問題を解決する為に行動を起こす場合，同じ影響力を持った諸準則の対立は，動態的となって行為者の意識上に顔を出して来て，重大な人格的問題を引き起こす訳である[8]。なんとなれば道徳は，前述した様に，個人の行動に一般的，安定的傾向を与える様に作用するものだからである。

バーナードは，この様な準則間の対立から生ずる結果として，次の三つの種類を指摘している[9]。

(1) 感情的緊張を伴って行動が麻痺状態になり，フラストレーション，梗塞感（blockade),不安，あるいは意思決定の喪失及び自信の欠如に至る場合

(2) 一つの準則の遵守と他の準則の侵害があり，罪悪感，不愉快，不満足，あるいは自尊心の喪失に至る場合

(3) 直接的欲望，衝動，関心，あるいは一つの準則の指命を満たしながら，すべての他の諸準則にも合致する代替的準則が発見される場合

この様に準則間の対立がある為個人の行動はその影響を受けジレンマに陥る訳であり，(3)の様に代替的準則が発見される場合にのみそれは解決されるが，それには構想的能力や建設的能力が要求される。それでは，個人が組織に参加した場合はどうであろうか。次にこれを考察していく。

バーナードは，企業組織における道徳性として，次の八種類を指摘している。[10] ①個人責任 (personal responsibility)，②代理的あるいは職務上の責任 (representative or official responsibility)，③職員の忠誠心 (personnel loyalities)，④組織忠誠心 (organizational loyalities)，⑥経済的責任 (economic responsibility)，⑦技術的責任 (technical and technological responsibility)，⑧法的責任 (legal responsibility)。この様な組織における道徳性は，「組織内部に生ずる問題の一つであり，それはこれらの公式組織が存在している社会に広く行きわたっている道徳概念と，ほとんどあるいは全く関係ない」[11]，そして道徳的行動とは，「私利私欲あるいは特定の情況下においてある行動をとるかとらないかの決定の直接的結果とは無関係に，正しいことあるいは間違っていることについての信念あるいは感情によって支配されている行動をいう」[12]。つまり直接的個人的利害から離れて，「組織の利益 (good of organization)，社会の利益 (interest of society)，法律の規定 (prescription of law) に関係している」[13] と指摘する。

ところでこうした道徳性は，「複雑であり，あるものは全く独立していたり，あるものは連結し相互依存的であり，多くは測定し難いものである……それらは，多くの不一致や矛盾を含んでいる」[14]，従って個人が組織に参加した場合，これらの道徳からの対立によっても悩まされるだろう。バーナードは，多くの対立から生ずるジレンマは一般的に次の諸結果のうち，少なくともどれか一つをもたらすと述べている[15]。つまりフラストレーションや優柔不断 (indecisiveness) に始まる一般的な道徳の低下，あるいは偶然や外部的で無関係な決定要因や付随的な圧力で意思決定する傾向にみられる，一般的な責任感の減

退，あるいは対立の機会を減らすように不活発な情況への意識的な逃避，あるいはトラブルの締め出し（keeping out of trouble），誘惑の回避（avoiding temptation），責任の回避（avoidance of responsibility）として知られている葛藤を回避する能力の発展，あるいはいかなる準則をも犯すことなしに直接的な欲望や要求を満たす代替的準則つまり新しい道徳準則を創造する能力の発展などである。この最後の方策によって，組織に参加している為に生ずるジレンマは解決されるのではあるが，その為に才略（resourcefulness），活動力（energy），想像力（imagination），一般的能力（general ability），が必要とされ，バーナードはジレンマの解決従って個人と組織の統合を，管理者の創造的職能――リーダーシップ――に求めるのである。

バーナードが管理者に必要な能力として考えているのは，「管理職位は，(a)複雑な道徳性を含み，(b)高い責任能力を要求し，(c)活動状態の下にあり，(d)道徳的要因として釣合った一般的そして特殊的な技術的能力を必要としている……(e)他の人々に対して道徳準則を創造する能力が要請される[16]」であり，(e)の能力が部下のジレンマを解決する為に必要とされる能力であると解することができよう。管理者がこのような能力を備えていれば，個人は組織に統合されるのである。バーナードは，次の様に主張する。「管理責任の特徴は，それが複雑な道徳準則の遵守のみならず，他の人に対する道徳準則の創造をもまた要求することである。この職能の最も一般的に認識されている側面が，組織における“モラール”の確保，創造，鼓舞と呼ばれている[17]」。つまりこれは，組織あるいは協働システムそして客観的権威システムに対して，考え方，基本的態度，忠誠心を注入する過程であり，それは組織全体の利益に対して，個人的利害や個人的準則の重要でない指命を従わせることになる。これこそが，ジレンマの解決として指摘される管理者の職能である。この様にジレンマを解決するような道徳準則の創造がなければ，従って組織の構成員に個人準則と組織準則とが一致しているという“確信”を与えることが出来なければ，組織は存続しないであろう。バーナードは主張する。「組織の存続は，リーダーシップの良否に依存する[18]」と。

われわれはバーナードに従って，個人と組織の統合の問題，具体的にはジレンマの発生原因は道徳準則間の対立にあり，その解決として，リーダーシップの道徳的創造が主張せられていることをみて来た。ところでバーナードは，道徳という概念でもって個人の行動を記述していた訳であるが，論理実証主義の立場からは，それはより操作可能なものにまで展開される必要があるだろう。個人と組織の統合を意図しているアージリスは，「診断的方法論（diagnostic methodology）は，常にすべての変数の数量化の思考によって計画されねばならない。」[19] と述べ，操作可能性を志向している。われわれは次に，アージリスの理論により，それを追求していくことにする。

1) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, p. 261.
2) ibid., p. 261.
3) ibid., p. 262.
4) ibid., p. 262.
5) 支配的な準則とは，当然のこととして支配する準則である。
6) ibid., p. 264.
7) ibid., p. 264.
8) もっとも，無責任であれば準則間の対立は人格的問題を引き起こさないであろう。ここでの責任とは，反対の行動に対する強い欲望や衝動があっても，その個人の行動を統制する特定の私的道徳準則の力をいう。例えば，一定の活動分野でA・Bの二人は実質的に同じ準則を持つかもしれないが，その準則は直接逆境の情況の下でAの人の行動に対して支配的であり，他方同じあるいは類似の情況において，Bの人には支配的でないことがある。その準則に対してAの人は責任的である，あるいは責任を持つ，または責任能力があるといわれるが，Bの人は違う。また高い道徳状態にある人でも自分の道徳準則によって強く支配されないかもしれず，その時は無責任であるといわれまた逆の場合もある。従って責任とは，「その人に内在する道徳とはどの様なものであっても，それによって行動に影響する様な個人の資質である」(ibid., p. 267)。非常に責任的な人であれば，彼の準則を知ればかなりいろいろな情況の下で，彼がすることを相当確実に予測できる。
9) ibid., p. 264.
10) C. I. Barnard, "Elementary Conditions of Business Morals", p. 5～9.
11) ibid., p. 2.
12) ibid., p. 4.
13) ibid., p. 4.

14) ibid., p. 9.

15) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, p. 271～p. 272.

16) ibid., p. 272. 管理者は人間として当然に個人的な道徳準則を持っている一方，管理職位に就くと少なくとも公的にはその組織の準則であるいくつかの付加的準則が，彼に課せられる。組織準則はそれ自体，無形の諸力，影響力，慣行から主として生じるものであり，それは全体として受容されねばならない性質のものである。バーナードは，管理者が従わねばならないこの様な組織準則として，次のものを例示している。①会社に適用される国家の準則すなわち法律，免許規定等々，②設定された客観的権威のシステムを含めて，一般目的や一般的方法への服従，③彼の部門の一般目的，④彼の部下の一般的道徳（倫理）標準，⑤全体としての技術状態，⑥非公式管理組織の準則つまり公式行動はそのメンバーが理解する様な紳士の行動であること，そしてその個人的行動も同様であること，⑦「全体としての組織の利益」という言葉に示唆されている準則，⑧部門の非公式組織の準則，⑨全体としての部門の技術的要請，(ibid., p. 273)。この様に，管理者はその職位に就くと複雑な道徳性を持つ様になる。従って行動とか要求とかが，個人的な道徳準則及び組織準則を含まざるを得ない時，つまり管理者行動と私的道徳が切り離せない様な問題が起こる時，管理者のとるべき道は，個人道徳に反するかあるいは管理者の義務を遂行しないかのいずれかである。しかしバーナードは，次の様に主張する。「管理者の職能に特有なことは，道徳準則の創造もまた必要であるということである」(ibid., p. 274)。かくして管理者は，一般的に個人の道徳問題に加えて，組織による道徳的な複雑性の著しい増大と道徳情況（moral conditions）を創造する職能が付加される。バーナードは，次の様にも述べている。「管理職位はそれが高い程，道徳的な対立にさらされる」(ibid., p. 276)。つまり管理職位の範囲が広くなると，道徳の対立から負担が増大する。例えば非定型的意思決定は職位と伴に増大するから，管理職位が高い程意思決定過程は，道徳的にも技術的にも複雑となる。そこでこの様な管理職位に伴う道徳的な複雑性に対応した能力が，管理者に要求される。この能力としてバーナードは，次の二種類をあげている。①情況の戦略的要因をより正確に決定する為に，当該環境を更に分析する能力（識別能力，分析能力），②一般目的と一致する新しい細部目的を採用する能力（想像力，創意力，革新力）。これらの能力と同時に，適度に複雑な道徳性（adequate complex of moralities）あるいは高い責任感が要求される。なんとなればこれらがなければ，首尾一貫しない便宜主義に陥って混乱を来す様になり，他方相応した能力がなければ必要な道徳性及び責任感があっても致命的な不決断，感情的及び衝動的な意思決定に陥り，人格の崩壊と責任感の徹底的な崩壊が生ずることになる。それ故バーナードは，「地位が高くなればなる程，含まれる道徳性は増々複雑になり責任を果たす為つまりその職位に含まれた道徳の対

立を解決する為に，より高い能力が必要とされる」(ibid., p. 276) と指摘するのである。

以上の様な道徳的創造性のほかに，バーナードは行政的 (executive) 方法と司法的 (judical) 方法を付け加える。ある見地からは“正しい”が他の見地からは“誤り”と思われる場合の解決策は，対立を避ける新しい処置を代りにもって来るか，あるいは例外とか妥協に道徳的正当性を与えるかのいずれかであり，前者が行政的解決策後者が司法的解決策といわれる (idid., p. 279～280)。

17) ibid., p. 279.

18) ibid., p. 282.

19) C. Argyris, “Understanding Human Behavior in Organizations : One Viewpoint”, in Maison Haire (ed.), Modern Organization Theory, 1959, p. 127.

Ⅲ　アージリスにおける個人と組織の統合

〔Ⅰ〕 個人の行動

アージリスは組織行動を分析する一つの方法は，「組織が二つの基本的構成要素である個人と組織を融合しようとすることから生まれる，という事実から始めることである。……有機体として，人間は組織の行為者 (agents of the organization) として行動している一方，常に自己実現 (self-actualization) に対する努力をしている。従って人間のパーソナリティの性質は，組織行動における重要な要素である[1]」と述べ，パーソナリティの分析から始める訳である。

パーソナリティは，それを構成している諸々の部分[2]の微妙な絡み合いによって形成されているが，その関係の仕方は各個人によって異なる。換言すれば例えばパーソナリティを構成する諸々の部分は同じであっても，彼等の関係の仕方によって各個人の独自性がみられる訳である。こうしたことから，各構成部分の特殊な相互関係によって作り出された独特なパーソナリティの全体が，特に自我 (the self[3]) といわれる。しかもこの様な自我は，単に内部の構成部分の関連の仕方によるばかりでなく，更にそれを取り巻く社会的，文化的環境によっても大きく影響され，規定付けられる。つまり人間のパーソナリティは，決して外界から孤立したものではなくて，それは外部環境か

ら影響を受け，また外部環境に対して影響を与えるという性格を持っており，そこでは個人と環境との間にもまた一種の相互作用が働いていることに注意しなければならない。この意味で，個人は一つのオープン・システムとして把握される訳である。幼児期において個人は，まず自分の手とか足とか顔といったものを認識することが，自我形成の手掛りであるといわれているが，次第に成長していく過程で個人は自分自身について抱いている影像に，絶えず新しい部分を発見したり，見直したり，付け加えたり，あるいはこれに変更を加えたりしながら自我の認識を深めていく。こうして自我についての影像が一度形成されると，それは以後人生における様々な経験を了解したり，判断したりする枠組みないし指針となる。

パーソナリティ理論では，個人の成長は外でもなく個人が自我概念を手掛りとしながら，パーソナリティの中で新しい部分を加えていく過程を意味している。もっともこの過程で個人は，常にパーソナリティのバランスを崩さない様に配慮するであろう。つまりそこでは，パーソナリティの構成部分が内面的に一定の調和を保ちつつ，同時に外部環境に常に順応していく様な配慮が基本的に行なわれる訳である。この様に個人はすべての行動を通じて，こうしたバランスを維持し続け様とする傾向を本来的に有しており，これを一般的に自己実現への傾向という。要するに個人の成長とは，かかる統合を図りつつ，同時にパーソナリティの構成部分を拡大していく過程であると解され，そしてこれこそが自我の形成過程であり，自己実現の過程であるといえる訳である。アージリスはこうした過程を幼児が成長する過程に例え，次の具体的な七つの次元に分けて説明している。[4)]

(1)　受け身の状態から能動的になっていく傾向

(2)　限定された行動から多様な行動を取る様になる傾向

(3)　他人への依存の状態から独立の状態へと発展する傾向

(4)　その場限りの衝動的な興味から持続的な深い興味を持つ様になる傾向

(5)　短期の展望から長期の展望へと発達する傾向

(6)　集団や社会の中で従属的地位から同僚に対して同等または上位の地位

を占めようと望む傾向

(7)　自己意識の欠乏から自己意識，自己統制に発達する傾向

これらの七つの次元についてアージリスは，次の様に述べている。「自己実現は，前述の諸次元に沿った個人の点数（あるいはプロフィール）として，より正確に規定されるだろう」[5]。つまり個人の成長を示す七つの次元は，パーソナリティの健全な成長を測定する有力な尺度であると考えられる訳である。

先に自我は各構成部分の特殊な相互作用によって作り出された，ユニークなパーソナリティの全体であると述べたが，この自我は他人との社会的接触（相互作用）を通じて作られ，一度自我の影像が形成されるとそれは，「経験していない事柄に意味を与える枠組みあるいは案内として役立つ」[6]のである。つまり未来の経験は，①既に持っている自我の影像に受容され，統合されるか，②その経験が彼の自我概念の点から意味がないので無視されるか，③その経験が自我の影像と一致しないので否定されあるいは否められるか，のいずれかであり，自我の影像と両立するか一致する行動の方法がとられる。バーナードにおいて個人の道徳としてとらえられていたものが，アージリスにおいては，パーソナリティの自我としてとらえられる訳である。

アージリスは経験しているものが自我概念に脅威（threat）[7]となった場合，これに対処するのに二つの道があると指摘している。一つは脅威を引き起こしているものを直視し，自覚してそれに対応して自我を変革すること（個人の成長であり，バーナードでいえばいかなる個人準則にも合致する道徳準則の創造）であり，他の方法は，脅威に対して防衛機制（defence mechanism）によってそれを否定したり否めたりして自我の現状を維持することであり，この行動は防衛反応（defence reaction）と呼ばれる。つまり脅威の経験―不安，葛藤，フラストレーション，失敗感―に対し，個人が自我を守る為に起こすのが防衛機制に基づく防衛反応であり，アージリスはこの防衛機制として次のものを指摘している[8]。①攻撃（aggression），②罪意識（guilt），③継続（continuation），④弁別決定（discriminary decision），⑤否定（denial），⑥抑圧（repression），⑦抑止（suppression），⑧抑制（inhibition），⑨転換

(conversion), ⑩過剰補償 (overcompensation), ⑪合理化 (rationalization), ⑫同一視 (identification), ⑬投影 (projection), ⑭不決断 (vacillation), ⑮両面価値 (ambivalence), ⑯失言 (slips of the tongue)。

以上に述べた様な態度は，仮にいかに自我が拡大しており自己統制が可能な状態の個人でも，何か不安があったり，葛藤があったり，フラストレーションに陥ったり，あるいは失敗感に襲われた場合に一般にとる態度であるといえる。つまりこの様な状況下では，個人は防衛機制を無意識に形成し防衛反応を起こすという性質を持っているのである。個人は本来的には自己実現への努力をするという性質を持っていながらも，他面状況によっては，防衛機制を通じて自我を保守しようとする性質も併せ具えているといえよう。それならば以上の性格を持った個人は，一体組織では如何なる影響を受けるであろうか。前述した如く，アージリスは組織行動を個人と公式組織の二つの要因に求めている。そこで次に，公式組織の性格及びそれに対する個人の反応についてみていくことにする。

〔Ⅱ〕 公式組織と個人の反応

アージリスは，テーラー (Frederick W. Taylor) の科学的管理法以来，現実の組織において広く経営管理者によって用いられている種々の方策や目的達成の為に合理性を第一に重視する理念こそが，人間性を阻害する具体的要因であることを強調する。彼によれば，公式組織もまた基本的にはこうした立場に立つものであり，「それ（公式組織）の最も基本的性質は，その理論的基礎ないし本質的合理性に求められる」[9]と示唆する。それは少なくとも，組織目的の達成という見地から，目的合理的に形成されたものに外ならない。そしてここに，アージリスのパーソナリティ理論からする痛烈な批判がなされることになる。

アージリスは伝統的公式組織原則のうち，課業の専門化 (task or work specialization), 命令の系統 (chain of command), 指揮の統一 (unity of direction), 管理の幅 (span of control) の四原則を取りあげている。[10]

1　課業の専門化

制限された分野に努力を集中することが生産物の量と質を高めるならば，組織上，管理上の能率は，組織の参加者に割りあてられる課業の専門化によって増大するであろうが，アージリスはこれには三つの仮定が内在していると指摘する。つまり①個人は遂行されるべき仕事が専門化されればされる程，能率的に行動する，②職務がより迅速に遂行される様にこれを規定するのには，唯一最善の方法が存在する，③人間のパーソナリティの何らかの，個人差は，技能と思考をより多く機械に転移することによって無視され得る，である。

もし人間のパーソナリティの性質が思い起こされる時には，これらの仮定について非常に多くの困難が生じる訳である。第一に今までみて来た人間のパーソナリティは，意識的な強い感情に荷われた自我を含む成長の過程から生ずる多くの部分の統合を実現しようと，絶えず努めているのであるが，この過程が圧殺されてそれから来る個人の独自の差が無視されると仮定するのは，不可能でなくても困難であろう。これは自己実現が無視され得るというのと同じであるからである。第二の困難は，課業の専門化は個人がただいくつかの能力を使えばよいことを要求するということである。更に専門化が進むにつれて，個人にとって心理的な意味が少ないような，より複雑でない作業能力，または運動能力を使う傾向がある。この様にしてこの原則は，健康な大人のパーソナリティを犯すことになり，それは自己実現を禁じ，ほんの少しの浅い表面的な能力の発揮を許すが，それらの能力は健康なパーソナリティによって望まれる“限りない挑戦”を提供しない訳である。

2　命令の系統

課業の専門化の原則は，それぞれが高度の専門課業をする沢山の部分を作り出すことになる。つまり組織内部には多くの単位組織が形成される訳で，ここに各単位組織間の相互関係を明確にする為に，指導者による統制ないし調整が必要となる。この為にそこには，一定の権力階層が形成されることになるであろう。このことは他面において，個人を指導者に対して依存的に，受身に，従属的にさせることになる。その結果，個人は自分の労働環境につ

いてほとんど統制できなく，それに伴って彼等の時間的展望は，未来を予見するに必要な情況を統制できないから，短期的となる。公式組織のこれらの要件は，パーソナリティの成長傾向を禁じる様に働く。これらの受身で従属的な個人，またはほとんど統制が出来ず短期の展望を持つ個人は，未成熟の次元を例示しているといえる。

3　指揮の統一

指揮の統一の原則によれば，経営的，組織的能率は各職位が特定の指導者によって立案され，指令される唯一の活動を持つ時に高まるとされる。しかしながらこのことは，各人がそれに向かって努力する目標，その目標に至る道及び目標に達する為に超えなければならない障壁の幅が，指導者によって定められ統制されることを意味している訳で，また仕事の目標が各人の自我と関係がない（あるいは末梢的な欲求に関係している）とすれば，心理的失敗の理想的条件が作られることになる。心理的成功は，各人が各々の内面的欲求と，これらの目標に達する為に打ち克つべき障壁の幅について彼自身の目標を定めることが出来る場合に得られるのであり，指揮の統一の原則はパーソナリティの成長を阻止することになるのである。

4　管理の幅

管理の幅の原則によれば，経営能率は部下の数を五人または六人より多くしないことによって高められる訳である。一般にこの原則は，組織階層の数が増加するという欠陥が伴うことは，これまでにも指摘されて来たことであるが，また階層の最下位にいる個人に許された自己統制と時間展望を少なくする傾向にある。これは参加者の未成熟を前提とする様な労働情況に個人を置くことになる。更にこの原則は，部下の数を最低に抑えることによって細かい監督を強調する。これは部下を指導者に対して，依存的に受身に従属的になる様に仕向ける。これらは成熟よりも未成熟の参加者を必要とする労働状況の良い例といえる。

以上みて来た様に公式組織の原則は健康なパーソナリティの成長傾向を阻害しており，それは従業員が次の様な環境で働く様になるからであった。①

彼等は日常の労働についてほとんど自己統制が許されない，②受身で，依存的で，従属的である様に期待される，③短期の展望を持つ様に期待される，④いくつかの表面的な能力を使い，⑤心理的失敗に陥る様な条件で生産する様に期待される。すべてのこれらの特色は，健康的な人が望むとされているものと適合せず，われわれの文化の幼児の欲求にはるかに多く適合しているといえる。そしてアージリスは，この不適合は，「①従業員が増々成熟するにつれ，②前述の原則の上に立てられた公式組織が組織上の最大限の能力と明確かつ論理的に一致するにつれ，③従業員が命令系統の末端に下がるにつれて，④仕事が増々機械化されるにつれて，増々顕著になる」[11]と指摘している。

ところで公式組織の原則は，先にバーナードが組織準則といっていたものの一つとして解されるであろう。そこにおいては準則同志の対立は，フラストレーションや優柔不断に始まる一般的な道徳の低下等（p. 93）をもたらすとされていたが，アージリスは以下のより具体的な形に展開している[12]。

(1) 組織を去る。
(2) 組織の階段を登り社長になる為に激しく働く。
(3) 自我概念を守り防衛機制を通じて順応する。
(4) そこに止まる様に自分で頑張り，葛藤にもかかわらず，同時に自分の仕事の目標を下げ，無気力に無関心になって出来るだけ順応する。
(5) 物的報酬により大きい価値を置き，非物的報酬の価値を低くみる様になる。
(6) 前述の事から直接に推論されないが，自分の子供に仕事の満足を期待しないでよい賃金や工場外の生活を期待する様に教え込む。
(7) 非公式集団の結成。
(8) 労働組合の結成。

ところでバーナードは前述した様に，準則間の対立によるジレンマの解決（個人と組織の統合）を管理者の創造的職能――リーダーシップ――に求めた訳であるが，アージリスは，それを組織と個人の変革に求めている。

〔Ⅲ〕 ミックス・モデルと精神的健康

アージリスは，組織の本質的特性として次のものを考える。[13]

(1)　組織には多くの諸部分があり，それらがパターンをなしている。

(2)　このパターンにおいてすべ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（あるいはいくつかの部分）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順応する為に変化する。

(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持っている。

以上のうち，①目的の達成，②内部システムの維持，③外部環境への順応，の三つを特に，「組織の中核活動（organizational core activities or core activities）」[14]と呼んでいる。次にアージリスは，この組織の本質的特性の各々について概念的に両極端を設定することによって組織のモデルを形成する。これが彼のいう“ミックス・モデル（mix model)”である（図１）。

組織がその本質的特性を実現していれば，つまりモデルの右端に位置していれば，その組織に参加している個人は，自分の仕事の状態を統制しており（第一次元），この統制力を現実に認知しており（第二次元），彼が達成しつつある目標は組織全体の中心的なものであり（第三次元），その内部及び外部の諸活動に適切な影響力を及ぼしていて（第四・五次元），それ故彼は自分の統制の及ばぬ力に引きずり回される無力な個人ではないし，また彼の時間的展望は拡大されている（第六次元）はずである。これらの諸条件は，個人の心理的成功感に必要な諸要求と一致しているといえる。つまり①中心的な重要な目標を決める（第一・二・三次元の関係から十分に可能である），②これらの目標への経路を決定する（第四次元で可能），③長期的な時間展望に立脚した現実的要求水準を発展させる機会（第六次元），④自分の環境における内部

ミックス・モデル[15]

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

図　1

及び外部的要因に対して彼は大きな統制力を及ぼしている（第四・五次元）から，達成へのより大きな可能性を有していると言える。

ミックス・モデルは，当該組織の各次元上の位置を明らかにすることによって，組織のプロフィールを描くことができる。従って，現時点において当該組織が，どの程度組織の本質的特性を実現しているのかが判るのである。

ところでアージリスは，組織が前述した本質的特性を実現したものに開発されていく必要があると述べる一方，その様な組織は，個人の建設的な精神的健康（positive mental health[16]）の機会を増大し得ると主張する。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できる（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），必要と思う時に自分の内部及び外部志向活動に影響を及ぼすことができる（第四・五次元），過去に関係した目標を持つと同時に

長期にわたる目標を持つ（第六次元）ことの出来る人間を意味しており，個人もこの精神的に健康な人間に向かって変革していく必要があると主張する。個人が精神的に健康に向かうことそして組織がその本質的特性の実現に向かうこと，この両者によってその統合がなされるとアージリスは主張する。

ただこのミックス・モデルは，今日の段階では十分な具体的，実証的事例から導き出されたと必ずしもいい難く，アージリスがその現実的，典型的事例として指摘するグレーシャー・メタル社における組織が，すべての場合に妥当するという保証はまだ実証せられるには至っていない。その限りにおいて，アージリスの理論展開にはなお一定の限定があるといわなければならないであろう。

1) C. Argyris, Personality and Organization, 1957, p. 20.
2) アージリスはパーソナリティの構成要素の中で特に心理的エネルギー，欲求，能力を重視している。
3) ibid., p. 35.
4) ibid., p. 50.
5) ibid., p. 51.
6) ibid., p. 36.
7) 脅威は一般に不安（anxiety），葛藤（conflict），フラストレーション（frustration），失敗感（failure）という形で経験される。
8) ibid., p. 41〜45.
9) ibid., p. 54.
10) ibid., p. 59〜66.
11) ibid., p. 66.
12) ibid., p. 78.
13) C. Argyris, Integrating the Individual and the Organization, 1964, p, 149〜150.
14) ibid., p. 151.
15) ibid., p. 150. 第六次元は第四次元の一部であるが，区別した方がモデルを操作的にもっと有効的にする為に設けたと述べている（p. 154）。
16) ibid., p. 160.

Ⅳ　結

われわれは，バーナードの「管理者の役割」の第四部に注目し，その視点

を道徳的側面に置いた時のジレンマの発生原因とその解決についての分析を検討し，その展開の上にアージリスにおける個人と組織の統合を考察して来た。バーナードにおいては，まず個人の行動を記述するのに道徳という概念を置き，この道徳準則が対立する故に重大な人格的問題を引き起こすとされていた訳であり，組織に参加した時はその組織準則の対立から，一層人格的困難が増加する事実が知られた。他方アージリスの場合は，個人のパーソナリティを分析し，個人の行動の指針としてパーソナリテイの統合状態である自我の概念を設定することにより，この自我に対する脅威がジレンマの原因であり，また個人が組織に参加した場合はその組織原則が，成長した個人のパーソナリティとつまりその統合状態である自我と矛盾する故に，その個人は様々な防衛反応を起こす（p. 103）と説明されていた。そして自我の成長状態は，個人の成長の度合として七つの次元（p. 98）の連続線上のプロフィルとして描かれていた。これによってその個人の自我の成長の状態従ってバーナードの道徳の成長つまり道徳の幅広さの程度を知る一つの手掛りが与えられる訳であり，この点ではバーナードの理論は一応操作的なものに展開されて来たといい得る。かつてハント（John W. Hunt）は，バーナードによって提出された二つの基本的問題を次の様に指摘した。[1)]

(1)　どんな諸条件が作業集団を引き付け，維持するのに要求されるか？

(2)　どんな情況的諸条件（situational conditions）の下で，従業員はエネルギーを放出する様になるか？

そしてこれらは，答えられないままであると述べているが，われわれはアージリスの理論を考える時，(2)の問題に対しての解答を与えるものとみなすことが出来るだろう。

1)　J. W. Hunt, The Restless Organization, 1972, p. 288.