



パーソナリティの経営学

アージリス

(Chris Argyris: 1923 -)

人なき組織には、命がない¹⁾。

アージリスとは？

アージリスは、マグレガーやリッカートとならび行動科学的組織論を代表する1人である。彼は各国の大学で教える傍ら、各国政府や民間企業のコンサルタントとして数多くの指導を行った。彼の初期の研究対象は、代表的な著書である『組織とパーソナリティ—システムと個人の葛藤—』(Personality and Organization-The conflict between system and the individual, 1957)の表題でもあるように、人間のパーソナリティを土台としながら、組織内における個人と組織との間にある葛藤状態をどのように解決するかが主題となっている。近年は、組織学習に関して先駆的な研究を行っている。

アージリスの学説

個人のパーソナリティは、例えば認知能力、行動能力、感覚能力など、その人間を構成するさまざまな要素からなっている。具体的には、欲求、能力、目標、エネルギー、カルチャー、自我、欲求水準、感情、自信、価値観、偏見、感情移入、自己認識、さらには自分の知らない自分などである(大友(1972), 85頁)。しかし、パーソナリティは、これらの要素が単に部分的に合計されたものではなく、全体的な関連の中に把握されなければならない。全体性、あるいは有機的結合はシステムの概念であるが、その発想はパーソナリティの均

衡概念にも反映している。彼は、パーソナリティが内面的にバランスがとれていることを適応している (adjusted) といい、外部環境とバランスを保っていることを順応している (adapted) という。そして、個々の環境の中で、それぞれに適応し、順応して均衡が維持されている状態を統合 (integration) がとれているといい、統合状態のもとで目的を達成することにより自己実現 (self actualization) が達成されるという。

人間は自己実現に向けて努力をするが (自己実現過程)、自己実現の欲求が目的を達成しようとする努力のエネルギーの源泉として作用するという。通常、このエネルギーを生理的エネルギーに対して心理的エネルギーという。心理的エネルギーはあらゆる人間に存在し、人間である限りは必ず表出し、しかもその量は個人の心的状態によって左右される。こうして形成された個々のパーソナリティを自我 (the self) と呼ぶ。人間はさまざまな環境との対応の過程で自我を適応・順応させることによってパーソナリティを成長させていく。いわゆるマチュリティ (成熟度) 理論といわれるものであるが、この成長の過程をアージェリスは次のように仮定している (アージェリス (1970), 88 ~ 89 頁)。

- (1) 受け身の状態から能動的になっていく傾向
- (2) 他人に依存する状態から独立した状態に発展する傾向
- (3) 数少ない仕方ではしか行動できない状態から、多様な仕方で行動できるようになる傾向
- (4) その場限りの浅い関心から、より深い興味を持つようになる傾向
- (5) 短期の展望から長期の展望へと発達する傾向。
- (6) 家庭や社会での従属的な地位から、同僚に対して同等あるいは上位に位置したいという傾向
- (7) 自己意識が欠如した状態から、自己を意識し、コントロールしようとするようになる傾向

人間のパーソナリティは上記のように発達をしていくが、それがパーソナリティの基本的動向でもある。しかし、人間は成長しながらも外的な脅威にさらされており、その脅威から自我を守るためには、攻撃、拒否、抑圧、罪悪感な

ど16もの自我防衛の反応が無意識的に作用しながら、併せて自己実現に向けて活動する人間としてとらえられている。パーソナリティの成長は、基本的には個人の特性に基づいたものであったが、人間は独立した孤高の存在ではない。合理性を基礎とした組織、いわゆる公式組織の中で個人がどのようにパーソナリティと組織の目的とを調和させるかという問題である。個人と組織の調和は組織論のメインテーマであるが、アージリスは以下のように概観する。

アージリスは従来の伝統的組織論が、人間のパーソナリティの成長に及ぼす問題点を4つの原則に集約して述べている(同上書, 100～109頁)。

- (1) 仕事の専門化 (task or work specialization)
- (2) 命令の系統 (chain of command)
- (3) 指揮の統一 (unity of direction)
- (4) 管理の範囲 (span of control)

いずれの原則も一般的で、よく知られた原則であるが、これらの原則が適用されることによって、人間のパーソナリティと組織との不適合が増大する。例えば、仕事を専門化することは、個人の能力の一部としか用いられないことになり、個人は未成熟なものとしてとらえられることになる。また、命令の系統によって、人間は上位の管理者に従属的・受動的にならざるをえない。指揮の統一も個人の自発的な目的設定にはなりえないし、管理範囲の原則は、末端の個人にとっては自己の統制範囲を狭めることになる。その結果、組織内で自己実現を達成することが困難となり、人間は欲求不満、葛藤、失敗感、あるいは近視眼的な視野に立たざるをえなくなる。こうした状態におかれた場合、人間は次のような行動、あるいはその組み合わせのパターンをとるとされている(同上書, 125頁)。

- ①組織を去る。
- ②出席し社長になるため一生懸命働く。
- ③自我を守り、防衛機構によって順応する。
- ④仕事の目標を下げたり、無力感・無関心になって順応する。
- ⑤④の結果、人間は物的報酬により大きな価値をおくようになる。
- ⑥自分の子どもに対して、仕事上の満足を期待しないで、よい賃金や仕事以外の生活に期待するように教える。

基本的には、個人のとるべき行動は組織を去るか、順応するか、意識や価値

観を変えることしかないのであるが、組織内で仕事を続けることが一般的な選択肢であるとすれば、人間は組織に対して順応行動を取りながら、インフォーマルな集団を形成し、依存するようになる。アージリスは、労働組合の形成をインフォーマルな集団が公式化したものであると考えている。

アージリスの組織に対するもう1つの見解は、組織を変革するだけでなく、その構成員である個人も変革しなければならないとする（アージリス（1969），194～195頁）。個人と組織の双方の変革によって初めて、両者間の調和が可能となるのであり、アージリスはその過程を混合モデルとして示している。

図表1 混合モデル

遠のくほうに	本質的属性に	近づくほうに
1. 組織内のある1つの部分（数部分でできた結束を含む）が組織全体を支配している。	1. すべての部分が集まってその交互関係によって組織としての全体が生まれ、全体は部分の交互関係によって支配されている。	
2. 部分がいくつも存在していることは知られている。	2. 部分が集まってパターンができていくことが知られている。	
3. 部分に関する目標の達成につとめている。	3. 全体に関する目標の達成につとめている。	
4. 内部指向の核活動を左右できない。	4. 思うままに内部指向核活動に影響を与えることができる。	
5. 外部指向の核活動を左右できない。	5. 思うままに外部指向核活動に影響を与えることができる。	
6. 核活動の性質が現在によってふりまわされる。	6. 核活動の性質は過去・現在・未来からの影響を受けることによてきまる。	

出所：アージリス（1969），200頁。