

エフエクティヴネスなる観念（一）

——実践科学経営学序説——

大 友 立 也

一 はしがき

もう半年近く前になるが、朝日新聞の特設論説『座標』（八月二六日）に、客員論説委員永井道雄氏の「生涯教育の時代」と題された論説がある。ごくふつうの新聞論説であって、世人の記憶には、もう残っていないに相違なからうと思う。だが、筆者には心に重く、いまなお、気になり続けている事態が、そこ、にある。心に重く気になり続けているというのは、論説の主張や提言ではない。論説の大筋は、別して反論を要すると認められるものを含んでいない。気になり続け心に重いのは、そこで使われている諸概念・諸観念である。それらが *infer: refer* するものが、それでいいのか、*infer: refer* されていないことの方に、大事なものがあつたのではなからうか、ということ、それにしても、もともと日本にはそういう観念があるのかないのか、ということ、思うことに、追ひこまれるのである。そして、このことは、筆者が、経営の現状を思い、経営学を思うときに、

エフエクティヴネスなる観念（一）

象徴的なのである。

氏はその論説で、「学習」という用語を、あたかも「学校での勉強ないし習得」に限った使い方で用いておられる。なるほど、一般に多用されている「三省堂国語辞典」(金田一京助・春彦、見坊豪紀、柴田武、山田忠雄、共編)などには、「(学校での)勉強」とだけあり、そのほかの意味を意味することのあるものではない、かにでている。新聞が社会のぼくたくとして、庶民の用語で語っていくことの必要を、理解しないわけではない。「学習」とあてた日本語には、「なんらかを、自分で発見し、それを自分にあうように自分で発明し、そしてその発明したものを身につける」、自分から・自分で、の意味はふくまれていないのか。

氏は、また、「学ぶことを学ぶ」ということの大事さをいわれる。「出発点」だといわれる。そして、だから「学校教育」が大事なのだ、ここでもまた「学校での勉強」をいわれ、そして、「学校教育の改革をぬぎにして生涯教育の発展はありえない」と、断定される。

「学ぶ」とは、古語の「まねぶ」、まねをする、に発する語であるよしたが、またしても三省堂国語辞典をひもどこう。いわく「㊦習ってする。見習う。㊧教えを受ける。㊨学問をする」である。「学ぶことを学ぶ」とは、「見習うことを見習う」「教えを受けることを教えを受ける」「学問をすることを学問する」ということなのだろうか。そして、この「習慣を身につけさせることが出発点で」、この習慣を身につけさせることができれば、いまの勉強ぎらい、学問ぎらいの若ものにそういう習慣ができれば、万方歳で、それが「生涯教育の発展」なのか。それ以外の道・方法には、その「発展はありえない」、のか。

「見習うこと」ができるのだったら、それ(見習うこと)を見習う必要など、ありはしない。以下㊦㊧同断。

「学ぶことを学ぶ」は、かくて日本語ではトウトロジから脱しきれない。「自分から・自分で身につける」身につけ方は、教えるにしても、見習わさせるにしても、すこぶるむづかしい。だからそれは「自分で」身につけるよりしかたがない、ということでのみ生きるいいまわしである。

「学ぶことを学ぶ」とは、したがって、日本語の「学ぶ」の発想からはでてこない発想である。これは、米英とくに米で一九五〇年代末葉あたりからいいだされた“learning to learn”“to learn how to learn”の訳とおぼしい。一九六二年四月二〇日の、大統領の科学諮問委員会の、フェスティンガー、サイモン、NE、GA両ミラー等を含む生活諸科学部会の答申のなかで強調されたことの一つであり、社会学者・行動科学者が、一九五〇年末葉からいまなお、折あらは強調することからである。もともと、英米語の learn は、ゲットする、アクワイヤする、ゲインする、デベロップする、ビカムする(OED, 両ウエブスター、ランダムハウス)ことであり、自分から・自分ですることである。「ひとに教えてもらったり、模範・お手本をみせてもらったりで“学ぶ”のではない、自分から・自分で身につける」こと、を意味する。氏ともあろう方が、このことに気づいておられないとは、どうしても、思えないのだが。“to learn how to learn”は、古語「まねぶ」にさかのほっても、「三省堂国語辞典」によるにしても、「学ぶことを学ぶ」とは訳せない。訳してはならないことなのである。

さて、生涯教育なるものは、技術環境ばかりでなく社会諸関係環境まで複雑になり、ことに後者の複雑化・激変化がはげしくなり、この動向とテンポは、不可逆のものとみられるにいたって、いいだされたことである。然りとすると、生涯教育に本質的に必要なのは、この日本語の「学ぶ」でないラーンのほうの身につけ方を身につけていること、さらに身につけさせていくこと、のはずである。おしむらくは、永井論文は、このことを、にお

わせてもいない。「見習うことを見習う」習慣がついたら、ラーンができるようになるのだろうか。「教わることを教」える学校教育に一段と改革すれば、ラーンができるようになるのだろうか。

氏は、「その道は遠く、けわしい。単なる適応(順応のことか……大友)か、それとも改革か」といわれるが、「学ぶ、まねぶ、から、改革が生まれるのだろうか。学ぶ、まねぶ、は「単なる適応」の方ではなからうか。「単なる適応か、それとも改革か、その選択の自由は、それぞれの個人の手のなかにある」とこの論説を結ばれるが、「まねぶ」ばかりの人間に育てられ育っている個人に、どうしてそれ(選択)ができるのだろうか。そして、そもそも、「自由」とは、ラーンのできる人間のあいだに発生するものではないのか。

まことに、思考にしても、論理にしても、それを展開しているときに使っている言葉でふりまわされてしまふ。氏といえども、このような展開になるとは、また、なっていたとは、つゆ、お気づきではなかったらう。「学ぶ」ということも強調されながらも、無意識裏には、どこかで、ラーンのことがふくまれてくれるのを予定されていたにちがいない。それが、使っている言葉で、こうもちがったことになる。かつてのご職業もあり、学校教育の改革を叫ばれるのはいい。そういうこの論説の主張や提言に「反論するところは筆者にはない。しかし「生涯教育の時代」と題されたからには、すでに年配者になっているもの——この方が生涯教育は急がれる——の教育のこと、さらには、教育というものには、与えてもらう(あるいは与えてやる)教育のほかは、自分で自分に与える教育があり、日本語でいう教育には前者の色あい濃厚だが、英米語のエデュケーションにはこの区別がない、したがって、後者の意味が活歩する。生涯教育とは、この方の意味である。教育という日本語の持つ意味あいを変えなければいけないこと、ぐらいいは触れてもらいたかった。

さて、「教育」の意味をそのように、ふくらませる・変えることは、すでに生涯教育という日本語が産まれたそのときに始まっているのであり可能でもあるが、「学ぶ」「学習する」の語を「ラーン」の意味をふくむまでにならざることは、全く質のちがったものだけに、行うべきではない。お気付きの通り、「ラーン」の英和辞典訳は、すべて、「学ぶ・学習する」と、この両語を、日本の「相当語」としてあげている（一方、国語辞典の方は、くだんの通り）。これはまさに、おかしい。「ラーン」に相当する日本語の単語がないのである。

文章や複語で語ることは、「ラーン」が意味するところにしても、さほどむずかしいことではない。だが、日常生活のなかでは、おっくうであり、この機能を通じてほかのことをいうときには、いよいよおっくうであり、そのうちに、自分から、自分でのこの機能の存在を忘れてしまう。それは、learning to learn; to learn how to learn を「学ぶことを学ぶ」と訳した瞬間に、どこかへ行ってしまふ。

そこで単語の日本語が、ほしい。捜しまわり、探しあぐねて、やっと到着したのが、「悟る」であった。だが、追い込まれるようにして最後にたどりついたこの語は、日常用語的には、諦観と隣りあわせて使われることが多い。「悟る」を当てることも、断念した。

日本語にないからといって、日本人が、この機能を持っていない・発揮していないのではない。赤子のときから、環境から（すこしく正しくは、環境との接点である経験、特に対人経験のなから）吸収の、し続けである。にもかかわらず、そういう機能の存在を認知せず、「まねぶ」「学ぶ」の航路のみを残したのは、答への到着がいささかはやいが、日本人が、いつのころからか、対人的なことから、観念構成せず概念作用したがる（プレリミナツツ）単元社会（すば抜けて大きな一つの価値観が存在して他々の価値を圧倒している社会）に生きてきたため、と思われるので

ある。対人的なことを表現する言葉が驚くほどに乏しいのである。

それも、さておき、人間はだれも、ラーニングは、赤子のときから、行う。ただし、ほっておくと、「自分なりに」、である。ここに「自分なりに」とは、「自分の現在の、もろもろの観念や情動の、組み合わせり方を、変えないで」の意である。そういうことでは、日本人は、新たに身につける能力はごく自然に持っている。鮮鋭な意味のラーニングは、そうした組み合わせり方や、諸観念や諸情動が変わることになる、それを自分から・自分でやるラーニングである。この感覚・観念は全く乏しいようである。これをあらわす日本語がない。なにか、国民的な淋しさを感じざるを得ないのだが、それは、筆者だけのことなのだろうか。言葉がなくて、そしてそういうもののあることすら感じていない人たちに、その存在を知らせ、その大事なことがわからせる、そこまでのところへ運ぶそれだけでさえ、至難のことである。そして、その大事なことがわかったと自称したとしても、この能力を身につけていなければ、実は、わかった域にははいっていない。どうしても、それは、自分から・自分でやってもらわなければならない。それをいいあらわすことのできる日本語が、本当に、ほしい。

人と人との結合の關係の、したがってラーニングは、基本的なエレメントをなす。ラーニングで、でなければわかってもらえない、あるいはラーニングがなければ、用をなさない、間にあわない人と人との關係というものが、自分が貴重に思っている、人と人との結合の關係には、かならず存在する。人と人との關係の鞅帯を強固にし、柔軟可憐優美にしているのはこれである。諸關係のセットにかかせない「信頼」は、個々の關係ならびにそれらのセットを支える人間個々人のラーニング能力にかかる。

ラーニングとは、あらたなことが、みえてくること(発見)にはじまる。「経営」が、未知のあすに対決していく

側面を、つねに持つものであるのなら、ラーンの能力は、その欠かしえぬ能力であろう。

二 実践科学経営学

筆者は、筆者の経営学だけが経営学だとは思っていない。これだけ知識の量が、質のちがう知識が、増えてくると、一人の学究がその全部をおおって学問を立てることなど、不可能といわざるを得ない。筆者は技法の経営学を志向しない。筆者以外のところにある技法の経営学の存在をありがたく思う。かくて、いろいろな種類の、いろいろな角度からの、いろいろな水準の経営学があつていいのであり、あるのが当然と思つている。そしてそれは、筆者の経営学と両立併存するものばかりに限らない。といつて筆者が否定する経営学はいっさい現存しないといつてゐるのではない。

筆者は、経営をつぎのように考える。

経営とは、(継続した仕事で、)あすの未知に対決することであり、未知とは、経営およびその組織の内外環境における未知である。たとえば、人と組んでやる以上、パートナー相手にも、下位者相手にも、取引先相手にも、データなしの、未来のこれら相手への、信頼が必要であり、これも未知への対決である。つまり、経営とは、情報が欠けていても決行すべきときに決行しなければならぬということ、⁽¹⁾なのである。情報はいま揃つていても、つぎの瞬間においては欠けた情報になつてゐる、こういうことは常時おきる。そしてその扱い方がいいかんが、さらに新たな問題を産む。

また情報が揃つていても、あるいは、いくつかの条件を充足すればそれで充分なのがわかつていても、そのよ

うに運ぶこと自体ができない、たとえば、一億円あれば万全の策が講じられることがわかっている、五千万円しか調達できない、五千万円であたるとなると、規模をどれだけ縮小せねばならぬことになるか、それをそのまま実行に移すのでいいのか、どこで線をひくかの判定に、つねに迫られている、ことなのである。ということ、問題は、実は、つねに、自分が選んでしまっているのであるということである。(4)

そうした状況において、つねに論理を置いて(この論理は、その個人ないし組織にとっては理論である)、(5)その論理(つまり理論)を実現していくことである。ただし、この実現させていこうとする論理は、多くの場合、客観的妥当性を欠き、(6)吟味は不足し、とかく身勝手なものですらある。それゆえに、論理を置く過程、その論理を実現化していく過程の両方を通じての嚮導指針が必要となるのであり、(7)これを追求し、提供するものが、筆者のアプローチする経営学である。

経営学は、この意味において、理論(吟味不足や身勝手がかりに残っていると)しても、当人にとっては、理論である(8)の現実化、(9)理論と現実との統合、(10)を扱う学問であり、現在とあすとを結ぶこと(経営)を対象とする科学であるべきであり、したがって実践科学である。(11)つねに現実と対決し、切羽つまった局面をのり切っていく人間至高の営み(13)を、嚮導する現実的観念形成・概念・概念作用・理論・理論の組み立て方を提供するものでなくてはならない。(14)人間のポテンシャルティを、それぞれの仕事の場で実現させる、(15)そのための社会科学概念を造出していかねばならない(16)という高次社会科学に育てられなければならない。

したがって、これは、これまでの経営学と、いろいろな点で水準のちがった経営学である。「人間の」学としての経営」学が構想されているのである。経営主体である各人あるいは各組織が、「未知に、論理を立てて対決

していく」経営そのもの自体を「学」と考える。それは、おそらく永遠に、「科学」ではあり得なからう。その論理（当該主体にとっては理論）には、客観性がない。したがって、これは科学ではあり得ない。しかし、経営主体が、及ぶべき広範な知識をかき集めて体系化し、体系化する方法も画策して、するその思考体制は、これを学と称してよいように思う。

さて、そこで、かくて、そうした経営に嚮導指針を供給するこの経営学は、各経営の主（サブリニクティブ）、観を尊重するという特徴を持つことになる。実践科学であることの、これが、本質である、となしえよう。主観の存在を常に予定している科学である。常に主観に主導の道をあけてやっている科学である。

自然科学は「ルック・ダウン」⁽¹⁷⁾の科学であり、答が出たことだけに責任をとる・保証するの姿勢をとり、果敢な応用科学を許している。社会科学は「ルック・アップ」⁽¹⁸⁾の科学であるべきであって、答を出したことから派生することにまで責任をもつ、そういう応用科学のみ許すべきである。換言すれば、社会科学は、答をだしていいないことにまで責任を持つそういう答をだすべきである。そのようにして、ようやく、「あと追い」⁽¹⁹⁾の社会科学からの脱出ができるのではないか。

経営は、経営学が答を教えてくれないからといって、手をこまねいているわけにはいかない。答を出してくれるまで、待っているわけにはいかない。経営学は、したがって、理論になりきっていない、ハイポセシス段階の論理も、実務の世界に投入していかねばならない。実践科学たらざるを得ない。

実践科学である筆者の経営学のもう一つの特徴は、現実の経営の実際のなかに、なにが欠けているか、つまりなにを補うべきかを求めて、これを研究対象にとりあげていくアプローチをとる点である。経営を規範的に構築

することにも、記述的にとらえることにも、筆者の、この経営学は、関心を持たない。ただし、つねに、ことからの本質プロトタイプ(持たねばならない性質)を考える。そして、経営の「生活」を、考える。どの経営体に対して、その現状を承認し、しかしただちに、そこから離脱して、いかに、ヨリよき生き方(本質の実現)に立ち向かわせるか、の範囲に、広さも深さも、限定する。現在の哲学・社会諸科学・人文科学では、これが、せいっぱいのところと、観念するのである。われわれは、経営に、いま役立つ、そしてあやまりを何としても避ける、ただし果敢の、実践を期待しうる経営学である経営学を打ち建てたい。

人間は生きものであり呼吸をする。呼吸は人間の本質である。といって、水中に落ちたとき、火煙につつまれたとき、呼吸をしているのは、人間の機能を実現し得ていない失格種であろう。オープン・システムは、必要時には、クローズド・システムになりうる能力を持つてはじめてオープン・システムである。ワンマン体制が当該経営にとって至当のときもありうる。われわれは、そういうことまで実現していく経営を考える。

プリミティブには、組織を、諸関係のセットになったものと概念する。⁽²⁰⁾ 仕事のために、このセットができて生活しているものを経営という。ただ一人で、仕入・販売・金銭授受・その他いっさいを行っている、そのうち一部を税理士にまかせている等の、仕事の最小生活体も経営であり、そこに組織が認識される。

組織が、仕事の上で「生きていく」「生活する」ことが、経営である。諸関係の組み合わせり方が、機ストラクチャー構システムであり、諸関係の機能ぶりが、機メカニズム制システムで(機能するときの組み合わせり方の順序が機メカニズム序システム)ある。諸関係をそれを構成するコンポウメントの質のちがいで、なるべく数少く再分類したものが、機コンストラクション構システム造である(人と機械とコンピュータと分類するもよし、エネルギーと知識と情報と分類するもよい)。組み合わせり方を部分ベースでみたのが機システム構システムであ

り、部分が構成する全体ベースでみたのが体制システムである。ポールディングのシステムの種類の概念作用に立ち、パーソンズの社会的体制人々との関係(つまり組織)概念を機構認識にとらわれたものと批判し、人々との関係でできた体制は、動植物や人間の生物学的につかまえた生きものところが、死ぬことの必要のない生きものであることの認識を加えたのは、バックラー(2)である。組織は、死ぬことなしに生きていかれる生きもので、経営主体(単数あるいは多数の人間)は死ぬが、組織は、死ぬ必要のないそういう生き方ができる。できるといふよりは、それが組織の本質である。そういう生き方・生活の仕方を考えるのが、筆者の経営学である。

経営(体)の所有関係⇨資本行動関係を扱う企業学は、「利益」を、その基底規準ユースケツクとすべきである。経営学は、経営の基底規準をなにおくべきであろうか。また、実務界では、なにを規準にしているのであろうか。そういうことを考えた経営学はなかったのだろうか。必要はないのだろうか。実務界では、そうした規準を持たずに、企業の規準をそのままここに応用して、生活しているのであろうか。そんな単元価値なことではよいとは思えない。仕事をほごで、死ぬ必要のない、諸関係のセッターの、生活の基底規準として、おかるべきは、何とすべきなのであろうか。

- (一) J. Adair, *Training for Decisions*, 1971, p. 80; V. A. Thompson, *Decision Theory, Pure and Applied*, 1971, p. 7; C. Argyris and D. A. Schön, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, 1974, p. 159; K. E. Weick, "Re-Punctuating the Problem," in P. S. Goodman, J. M. Penning and Associates, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, 1977, p. 206; T. A. Harris, *Im OK-You're OK*, 1969, p. 59.

- (2) Weick, *ibid.*, p. 218; D. Braybrooke and C. E. Lindblom, *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*, 1963; R. M. D'Aprix, *Struggle for Identity: The Silent Revolution against Corporate Conformity*, 1972, p. 51.
- (3) Braybrooke and Lindblom, *ibid.*, p. 46; H. A. Simon, D. W. Smithburg and V. A. Thompson, *Public Administration*, 1950, p. 427; A. Etzioni, *The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes*, 1968, p. 293.
- (4) J. W. Gardner, *No Easy Victories*, 1968, p. 32.
- (5) E. F. Huse and J. L. Bowditch, *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing*, 1973, p. 5.
- (6) J. W. Garaner, *ibid.*
- (7) A. W. Gouldner, "Theoretical Requirements of the Applied Social Sciences," in W. G. Bennis, K. D. Benne and R. Chin, *The Planning of Change*, 2nd ed., 1969, p. 89; Argyris and Schön, *ibid.*, p. 4; Argyris, *The Applicability of Organizational Sociology*, 1972, p. 86.
- (8) R. M. Fulmer, *The New Management*, 1974, p. 74.
- (9) Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, 1964, p. 282; D. A. Kolb and R. Fry, "Towards an Applied Theory of Experiential Learning," in C. L. Cooper, *Theories of Group Processes*, 1975, p. 34.
- (10) J. Adaire, *Management and Morality: The Problems and Opportunities of Social Capitalism*, 1974, p. 137.

- (11) 山本安次郎著「経営学本質論」、昭和四三年、一八五—二〇三頁、同「経営学研究方法論」、昭和五〇年、二九九頁、同「経営学の基礎理論」、昭和四二年、一九、二九、一四二—一九八頁とは、結果として、認識が、かなりちがっていることである。
- (12) 矢野(一) J. Bruner, *Beyond the Information Given: Studies in the Psychology of Knowing*, 1973, pp. 233—4.
- (13) L. J. Henderson, *On the Social System*, ed. by B. Barber, 1970, pp. 66—7.
- (14) A. G. Allport, *Becoming: Basic Considerations for a Psychology of Personality*, 1955, p. 84.
- (15) Argyris, "Some Limits of Rational Man Organization Theory," *Public Administration Review*, No. 33, 1973, p. 265.
- (16) D. Katz and R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., 1978, p. 4; T. Parsons, *Essays in Sociological Theory*, Revised, ed., 1954, pp. 13—4.
- (17) Katz and Kahn, *ibid.*
- (18) *Ibid.*
- (19) R. Boguslaw, *The New Utopians: A Study of System Design and Social Change*, 1965, p. 2.
- (20) ヲノヰヲヲヲ、ノローノ組織概念の観点からみる。
- (21) W. Buckley, *Sociology and Modern Systems Theory*, 1967, p. 31. だが、トーマントは「機構やシステム」などには「組織の存在が前提である」という点で、オグデンマンの概念の如くは、むしろ「Understanding Organizational Behavior, one of the Dorsey Series in Anthropology and Sociology, 1960; ditto, "Today's Problems with Tomorrow's Organization," *The Journal of Management Studies*, Vol. 4, No. 1, 1967.)」

三 生活の基底規準

実践科学経営学の基底規準は、「エフェクティブネス」である。組織(セット)をなしている諸関係)にとっても、諸関係の当事者である人びとにとっても、仕事の生活である経営をいとなむのに、これを必須不可欠の本質、と認識するのである。経営にしても、組織にしても、人びとにしても、仕事の生活に欠かすことのできない生活規準である。遺憾ながら、実は、筆者がここにおく、筆者が意図する概念内容を表示しうる日本語の単語がない。造成に腐心して数年、その苦慮ぶりは、のちに示すが、いまだに製語がない。ラーン、ラーニングの語の場合とすこぶる似ている。ラーニングの場合よりひどいのは、ラーニングの場合は、言葉はないが、その「実際」は、「自分なりに」のそれは、すべての人が嗜たしなんでいるということであった。いわば鮮鋭な、いかにもラーニングの本體といえるラーニングにせよ、これを生活のなかで寤たしなんで身につけている人も少いわけではない。これに対し、この規準の場合は、その存在を全く期待できない。つまり、こうした観念が実社会にないようにしか、思えないのである。

この規準は全くないとはいいい切れない。人間としてこれがないのは、想像するだに、情けなくなる。これは人間性のファクターである。家族のあいだとか、趣味なかまでのあいだ等とかでは、この規準が働いた行動が、かなり見受けられる。いまここでは、この規準の内容を、簡単に、「結果として、よかったといえる事態になるように、いま努力すること」といっておこう。家族のあいだとか、趣味なかまとか、そして、案外なことに、たまに遭遇したみずしらずの人たちのあいだとかでは、結構、相手に親切な、そして自分にも気持ちがいい、この

規準が働いてる行動がある。

ところが、経営の生活のなかでは、こと、肉体的な協力を提供しあうとき以外は、この規準は全く働いていない。表面、丁重優雅なたたずまいの行動^{（21）}にみえ、「結果に邪魔しない」「協力する」かの姿勢にみえる場合も、それを行意^{（22）}行動に透視する眼でとらえると、このことは見抜ける。いわんや、クリティカルな事柄・事態におけるディスカッション・単純会話・ディベートにおいては、当事者同士それを隠し感じているし、はたの目には、それ（この規準が働いていないこと）がよくわかる。一五年におよぶ筆者のこれまでの、実業界の、機会あるごと、実務ならびに研修の場での、観察あるいは当事者としての参加で、それを、つぶさに体験した。参与者のほとんど双方が、手をあやつろう、手を当方に都合のいいように「動機づけ」よう、牛耳ろう、と立ち向う。業界は、自動車メーカー、洋酒会社、精密計器会社、食品油脂会社、界面活性剤等化学会社、合成樹脂会社、石油会社、電機会社、電力会社、瓦斯会社、鉄鋼会社、非鉄金属会社、造船会社、化繊会社、録音テープ等フィルム会社、油臘会社、製菓会社、製薬会社、観光興業会社、金庫製造会社、農機具会社、地方銀行、都市銀行、信用金庫、損保会社、生保会社、単位農協、農協県経済連、同県信連、農協関係全国機構、財団法人、社団法人、学校法人、地方公共団体、中央本省所属機構、等。階層は、社長以下トップ・ミドル・ラワ同士、同じく上下。それらを収録した録音テープ・ビデオテープ、数百本（すべて承認のもとに採録したもの）。

エフェクティブネスへの努力のないこと・欠けることは、仕事の成果を貧困にするだけでなく、異常なる組織の dry rot^{（23）}をもたらす。組織のエントロピー^{（23）}である。わが国の経営学者・組織学者・社会学者で、この問題を論じられている方を存じ上げない。クルト・レヴィンが、一般にプラスを増すことに夢中になるが、マイナスを

減らすことには意を用いないことを指摘したのは有名であるが、この種の関心は、日本にはおきがないのであろうか。エントロピーは、単にマイナスだけを意味するものではない。

さて、この規準をいいあらわす日本語の成語がない、製語も造成しがたい、と述べたが、「エフェクティヴネス」には日本語訳があるではないかをいわれる向きがあろう。この場合もラーニングと同断なのか。かならずしも同じではない。だが、規準として用いがあるのであってそういうふるいにかければ、似たようなもののである。この語は、経営学者・経営組織論者は、おしなべて、「有効性」と訳す。そういうとらえ方で充分にいい場合は多々ある。この辺が、ラーンの「学ぶ」訳とはちがう。ところが、それ以上に鮮鋭な意味に用いたのであって、この方の意味を、筆者は、経営の基底規準に置くのである。そしてそれは、「有効性」の語の意味合いからは、つかまえてもらうのは無理である。どうしてもつかまえていただけでない。日本人には、どうやら欠けた観念だから、なのであろうか。簡単にいえばと前記した態容の観念なのだが。人あるいは組織なる生きものを、その「生活」の水準で扱うとき、「有効性」では、すこぶる、コンテキストを、縮小してしまう。論理のおのずからなる進行・展開・深耕を、カットしてしまう。

そのようにみられてなにかどうかは、機を得ずして、うかがえていないが、「エフェクティヴネス」を、人あるいは組織について訳されるとき、「有効性」とは訳されない学者が、何人かおられる。著名な方の名をあげれば、占部都美、岡本康雄（以上、経営学）、加藤秀俊（社会学）、南博（心理学）、竹浪祥一郎（経済学）である。「有効性」の訳には、すくなくも、なんらかの異和を感じられるのであられよう。もちろん、この方がたと、ここで述べられていることとは何等の関係もない。このことは、付言しておかねばならない。

筆者の感じる異和は、痛烈なのである。「有効性」とは、いまあるものが、いまある状態が、そのまま、有効なことをいうのではなからうか。「この法律は有効である」というのは、いまも、またこれからも、いまのまま、効力がある、ということであろう。

カツ／カーンのカーンは、⁽²⁴⁾「エフェクティブであるというのは、もっぱら、効果、^{エフェクト}効力のあることである。問題は、組織のエフェクティブネスの概念に、なにを持ってきてその効果とみることにするか、である」といった。カーンのここでの主張は、それゆえに、焦点をきめることが必要だといっているのであるが、副次的には、持ってきたことによって、⁽²⁵⁾（横にも）先きにも焦点が行ってしまうことを認めていることにならう。その翌年のカツとの共著では、「エフェクティブであるという意味は、文字通りには、効果があるということだけであるが、実際に使っているのは、もっと意味があるほかの使い方をしている」とまでいっている。ここでいっているのは、組織のエフェクティブネスの概念を唯一統一体の概念にみるのはよろしくないとの主張であって、（このとらえ方には筆者は賛同しかねるのであるが、それはそれとして）「アスピリンはエフェクティブだというその意味は、それが、熱をひく、ということだ」が、「そういう単純ケースの場合は」、それでいいが、「複雑になってくるケースの場合は、結果として予定しないことが、いくつもあらわれてくるし、そのどれひとつについても、関係有権者それぞれには、結構な結果、そうではない結果と、ちがった感じ方に感じられるのであるから」というくぐり、示唆に富む。「有効」だなどいってはいられないのではないか。有効などといって、そこで安心してしまつては駄目、まだ先きがある、ということなども、カツ／カーンのこの指摘は、示唆してしまつていないことにならないか。

ローレスは⁽²⁶⁾、「組織のエフェクティブネスは、生産性・モラル・順応性といった組織の基本的な要素を包含し、かつ、当面的な一般諸目標をもつぎつぎとこなしていくこと、で定義されるのであるが、このように定義されるには、いくつかの根拠理由がある。その一つには、憂きことのみぞ多きこの世を、できるだけなんとか住みよい場所にするのできる可能性を求めて、というのも、はいる。つまり、できるだけよい組織、できるだけよいマネジャー、できるだけよい勤労者、できるだけ満足してもらえている客になつてもらえることえの可能性、つまり、この組織で働くものも、この組織からサーヴィスを得るものも、ヨリしあわせ、そして人間的にバランスのとれた人間になれることへの可能性が、それも、いろいろと沢山あるのである。」そのようにまで広げて考えるエフェクティブネスを、意識する必要はない、その職掌にないと、日本の伝統的経営学者なら、いかもしれない。筆者の経営学は、そうではない。さきにも述べたように、自然科学とちがって社会科学は、答をだす都度、答をだしていかないことえの波及にまで、責任を持てるそういう答をだすべき学問、と構想している。つねにそこ(答をだしていかないこと)へのつながりを意識すべきである、かりにそれが、どんなものかわかっていないときにも、と考える。百歩ゆずつても、実践科学を標榜し、ハイポセシィス段階の未成熟理論を提供しなければならぬ、のであれば、実践科学は、そうした未成熟理論等を使用することになる経営の生活の仕方を構えらる理論を提供するのはもちろん、その都度の答の波及にまで責任を持つ答をだすことに努めねばならない。

「まだ先きがある、それをヨリよく、これが、エフェクティブネスの志向である。

アーギリスは、一九六四年著の冒頭⁽²⁷⁾において、「エフェクティブネスなる考えはどのような水準の分析の場合に使うとしても漠とした考えなのであつて、極度に捕えどころのない概念になつてしまふ」といつているが、こ

れば、こういうことを物をさしたすればいいのだ、わかった、などと簡単に、思い込みをきめてしまって、それを物さしにしていく、そんな、簡単にわかったなど思っているはいけない概念なのゆえ注意しろ、とらっているのである。筆者のいう「そこからまた、先きがあるのだ」の精神である。アージリスはまた、経営学ならびに経営者が、「エフェクティブネスについて現在まで概念作用してきたところを、超えて概念作用するべきこと」ともつづらる。⁽²⁸⁾

ひげ

- (23) J. W. Gardner, *Excellence*, 1961, p. 23; ditto, *Self-Renewal*, 1963, p. xiii; ditto, "How to Prevent Organizational DRY ROT," *Harper's Magazine*, Oct., 1965; Argyris, *Intervention Theory and Method : A Behavioral Science View*, 1970, p. 1; D. R. Kingdon, *Matrix Organization : Managing Information Technologies*, 1973, p. 4. 大友立也「アージリス研究——行動科学による組織原論」昭和四四年、六一—六頁。
- (24) 大友立也「組織原論——アージリス研究Ⅱ」昭和四六年、七頁。Argyris: "On Effectiveness of Research and Development Organization," *Amer. Scientist*, Vol. 56, No. 4, 1968, p. 347; ditto, *ibid.*, 1970, pp. 7, 56; Schön, *Beyond The Stable State*, 1971, p. 244; K. E. Boulding, *The Meaning of the 20th Century : The Great Transition*, 1964, p. 137; E. Jaques, *A General Theory of Bureaucracy*, 1976, p. 7;
- (25) R. L. Kahn, "Organizational Effectiveness: An Overview," in P. S. Goodman et al., *ibid.*, 1977, p. 236.
- (26) Katz and Kahn, *ibid.*, 1978, p. 224.
- (27) D. J. Lawless, *Effective Management : Social Psychological Approach*, 1972, p. 5.
- (28) Argyris, *ibid.*, p. 3.
- (29) Ditto; "Problem and New Direction for Industrial Psychology," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of*

エフェクティヴネスなる観念 (一)

Industrial and Organizational Psychology, 1976, pp. 155-6. このアーンジリス論文は、編者ダンネットはじめ産業心理学者への批判側に立つもので、編者からの依頼に応じ書き下されたこの編著用の論文は、すでに一九七二年に編者に渡っていたが、編著の出版はおくれにおくられて七六年になっている。

本稿執筆の全期間は、筆者は初孫外孫男子二才二カ月とその弟第一孫〇才〇カ月との、初めての一カ月にわたる長期のたのしいゆたかな、かれらとの生活のなかにあつた。かれらとのこのように長い生活は、もう二度と迎えられぬであろう。その去りゆく日。