

## 管理行動の有効性をめぐる通念の再検討

— 組織の象徴性の視点から —

山田 雄一

### 1. 工業社会の進展と管理能力形成の軌跡

時代区分に関する細かい議論はさておき、また、主権国家ごと地域ごとの特殊事情はさておき、大きく観て今世紀の後半が、パックス・アメリカーナのもとに自由主義諸国の工業化が急進展した時代であったことは確かである。この工業化の過程と密接に関連しつつ、経営管理の領域においてアメリカ起源の管理方式が広く浸透し、とりわけわが国において、世界が瞠目する効果を発揮したこともまた確かである。

そうした効果を高めるうえで大きく作用した要因が、一方では経営主導による管理訓練であり、他方では従業員の自発性に依拠する自律的小集団活動であったことも、今日では公認の事実といってさしつかえない。両者は一見、上からの規制とこれに対する下からの自生といった2項対立の様相を呈してはいるものの、共に所属組織の実行目標達成に方向づけられた同類の管理意図にもとづく管理活動であり、組織における働きとして本質的には同質の管理能力形成にあずかって力あったことは明白である。

両者の本質的同質性は少なくとも3点においてこれを立証することができる。すなわち、第1は両者ともに所定諸資源の投入量を極小化し所期諸成果の産出量を極大化することを評価基準としている。第2に、有効と考えられる組織行動については、それらをできるだけ予定化し、その予定の実行に最大努力を傾注すべきことを強調する。そして第3に、上述の第1点と第2点を実現する手段として、関連する諸変数およびそれらの相互関係に関する組織成員の理解を深めるための諸活動を奨励する。

ところで以上の3点は、管理訓練と自律的小集団活動の両者にたまたま共通する事項につき任意の観察により描き出された諸点という以上の含意をもっている。というのは、これら3点

は相互に関連しあいつつ、経営体および経営活動なる開放系を構成する4つのパラメーターの全てを包含し、規定しているからである。すなわち、第1点は主としてインプットおよびアウトプット、ならびにフィードバックを、第2点は主としてスループットを、そして第3点は経営体および経営活動を実体として支える組織集団の動態、とりわけこれら4パラメーターについての成員の認識を深め、組織集団の対外適応と対内統合の水準を高める組織学習の過程を規定している。

とすれば、管理訓練と自律的小集団活動とは、外見上の差異をこえて、ほとんど同一といってよいほどの同質性同型性をそなえた管理用具であると見てさしつかえあるまい。このことは、第2次大戦後わが国で最初に実施された経営に関する定型訓練 CCS<sup>(1)</sup>をはじめ、以後逐次実施され今日に至る MTP、TWI 等の管理監督者向け定型訓練におけるコース編成のフレームワークと自律的小集団活動の典型例である日科技連指導の QC サークルや日本鉄鋼業における自主管理活動のそれとが同型・同質のものであることからも傍証される。

これらはいずれもアメリカ起源の管理改善方策であり管理能力形成方式であって、いわばモダニズムの産業的結実にはかならない。「呪術からの解放」に特徴づけられた合理的精神、機械力への透明な信頼感、個人的技倆へのまじりけない期待など、モダニズムの文明観に立脚した経営効率化の手法であることは疑問の余地がない。それらが、日本に移し植えられて後、本国よりも成果をあげたと見られるに至った背後には、さまざまな要因が作用したと考えられる。すでに論じられてきたところをふりかえっただけでも、今世紀中葉の日本は機械化の水準が工業国中もっとも低位にあったこと、教育投資の累積と伸びは逆にもっとも高い水準にあったこと、人的資源をのぞくほとんど全ての工業資源を海外に頼らなければならなかったこと、などを摘記することができる。また、これに関連して、日本人の集団主義を強調する議論もあり、単なる統計的品質管理手法を QC サークルという職場集団運動へと組みあげたのはその証左であるとする見解もある。これらの諸要因は、いずれも日本の経営体における管理の効果を高めるうえで多かれ少なかれ寄与するところがあったにはちがいないけれども、それらはあくまでも管理効果の増幅要因として作用したにすぎないのであって、効果をもたらした直接的因子は、アメリカから教わったアメリカ的合理主義に貫かれた管理法そのものであり、職場に働く日本人が情熱を燃やし努力を傾注した習得テーマもその点にしばられていたことは確かである<sup>(2)</sup>。

おおよそ1950年代いっぱい続いた定型訓練の忠実な実施を通じての管理能力形成努力は、その後の経営をめぐる諸状況の転変に即応しつつ、階層別教育訓練の整備、日本型 OJT の再発見、総合生産性向上運動、社内起業家の育成、社員教育の選別化とそれにともなう自由化・メニュー化、幹部要員の選抜育成とそれを支える社内ビジネス・スクールの設置、といった軌跡

表 1. 産業別就労者の推移 (万人)

	1994	2000	2010
卸売・小売業*	1,443	1,345	1,252
製造業	1,496	1,475	1,466
サービス業	1,786	2,139	2,255
その他	1,728	1,703	1,586
合計	6,453	6,662	6,559

\* 飲食店を含む。

資料：総務庁，労働省。

をえがきつつ、産業構造の変換<sup>(3)</sup>とこれにともなう人材流動化傾向の亢進に備え、自立型社員の育成へ向けて今や照準を合わせたところである<sup>(4)</sup>。

こういった状況変化への対応の軌跡は、同じくアメリカ起源の自律的小集団活動についても辿ることができ、総括すれば、生産現場からオフィスを含む全社へ、局所的効率化から総合生産性向上へと範囲と視角をひろげてきている。

ところで、そうした状況変化への対応の節目々々で、それまでの実践の跡がふりかえられ、どうにかして新方式を打ち出そうと鋭意努力が重ねられたことは確かであるが、その都度関係者一同が大なり小なり感じとっていた管理行動の枠組みについての根元的組みかえを先送りするもどかしさは、社会的事象を研究対象とする者たちが感じていたもどかしさと通底している<sup>(5)</sup>。それは一口にいえば、モダニズムの超克とポスト・モダニズムのステージ以後の針路探索にともなうもどかしさということができよう。

モダニズムの産業的結実を体現したと見られるアメリカ的合理主義に貫かれた管理手法が、わが国では管理訓練と自律的小集団活動を通じてとり入れられたこと、両者は共にわが国の管理活動にかかわる者たちの管理行動のモダニズムへの衣更えに寄与したことは上に見たとおりであるが、両者に共通する特徴的要因は、経営体および経営活動にかかる4つの基本的パラメーターにつき、成員群が合理性、計画性、法則性に富む精神態度を以って対処するというものであった。この特徴こそ、ほかならぬモダニズムの特性であり、その有効性はどのような状況下においても貫徹されるべき性質のものである。そうだとすれば、これまでの局面転換の節目節目で関係者一同が感じた、管理行動の枠組についての根元的組みかえの先送りにともなうもどかしさとはどのような性質のものだったのであろうか。

それはモダニズムを貫く合理性、計画性、法則性の有効性を否定する性質のものだったはず

はない。そうした合理性、計画性、法則性を貫徹しても、時として有効性を思うようには発揮できなかつたり、かえってしばしば意図せざる悪化 (inadvertent modification) を生んだりすることを経験した、ポストモダンのステージにいる関係者一同が、そうした不十分な有効性や時としての逆効果性を解決する方向を見出だせないことによるもどかしさだったにちがいない。

このことは、実務家たちがしばしば口にする「理論と現実とはちがう」「学校秀才必ずしも企業秀才ではない」という一見反知性主義的批判に端的に表現されており、多少節度あるより操作的な表現としては管理訓練関係者や自律的小集団活動経験者が口にする「在米のテキストでカバーしきれない問題が日常的に発生している」とか「自発性の名のもとにおしつけられる小集団活動」といった言葉をあげることができるし、実務家だけでなく研究者の発言中にも同類の問題意識に根ざすものをみいだすことができる。<sup>(6)</sup>

では、こうしたもどかしさを解消し、モダニズムへの懐疑の提出にのみ意義のあるポスト・モダニズムのステージを超えて、ジャーナリスティックな用語例に従って言えば「地球にやさしい企業活動」「社会や自然と共生できる経営」へと跳躍するための組織的変革を導く基本的枠組みの組みかえとはどのようなものであろうか。以下モダニズムを支えてきた基本的精神態度を、合理性、計画性、法則性の3点においてとらえ、それぞれにつき超克の方向をさぐることにしたい。

## 2. 機能的合理性の追求から象徴性の発見へ

これまで、管理行動の本質は、機能的合理性の追求にあると信じられ実践されてきた。しかしこれからは、組織にまつわる諸現象においてその象徴性を自覚し、管理行動をより有効なものへと変貌させてゆくことが求められよう。ここであらかじめ強調しておきたいのは、本小論の主張は、機能的合理性の有効性への異議申し立てではないということである。むしろ機能的合理性の有効性をより一層高めるための条件整備の提唱ともいえるものである。

手始めに、組織の機能的合理性を基底で支える、職務の定性的定量的定義とその遂行という一点をとらえても、多くの職域において産業社会的エトスの崩壊が指摘されるようになって既に久しい。在庫をチェックすればすぐに見つかるはずの商品を、ろくろく検索もせずに“品切れです”と応答する販売員、複合的投薬による副作用の増幅を確認することなく処方する医師、生徒の総合的反応に目を向けることなく教科教育に専念する教師、しかもそれぞれを見過ごすばかりか弁解に専念しさえする管理者たち、などなどあげればきりがなし。こうした問題現象の深刻さは、それぞれの場合、この一見産業社会的エトスの欠如と見られる現象の原因が、個々の担当者の資格不足に起因するものではないという点にある。つまり、気を抜かず、手間を

省かずに職務を完遂することの「無意味感」とでもいうべき気分が底在しているところに問題があるといつてよいだろう。

生きることにもなる有意義感が実存的空虚を救うものであることはフランク (Viktor Frankl) のつとに明かにしているところであるが、では職務専念の有意義感の根元的要因は何かといえ、それは定性化・定量化の背後にあって、その性質その分量の操作化を可能とする象徴の自覚であろう。フランクはその著「夜と霧」の中で、絶望する多くの強制収容者の中にあって、最後まで生きる喜びに満ちていた乙女のことを記述している。彼女は窓から見える一本の樹木を指差し、「あれが私です、あれが元気な間私も元気なのです」と著者に語ったと報告し、一本の樹木に自分を見ることが彼女に生きる意味を与えたのだと述べている。樹木と人間とは自然科学的には非同一であることももちろんだが、彼女の世界においてはそれが象徴的意味をもっていたのである。

こうした限界的状況の下でなくても、生きることの意味をさとらせる象徴の発見は日常的にも生じる。ある中学校教師が中学卒業後就職した教え子から手紙をもらった。その手紙には「ぼくの組み立てている音響機器は世界中に輸出されています。世界中の人たちとつながる仕事に毎日とりくめてぼくは幸せです」と書かれていた。他方には「この職場にいると自分が自分でなくなっていくような気がする」という高学歴就業者が少なからず存在することを想起すれば、この少年との落差には歴然たるものがある。学歴と職務満足はおおむね反比例するという事実は多くの国で広く認められており、この問題は通常要求水準と達成水準の格差によって説明されることもたしかであるが、職務満足と生きることの意味（ないし、その重要な一環としての働くことに意味）とは似て非なるものである。もし、高学歴の方が低学歴者よりも生きる意味ないし働く意味をつかみにくいとするれば、それは言語の類別機能に重きを置く教育を受ける期間が長くなればなるほど言語の喚起機能に重きをおくメタファーの能力が抑制されることによるのであろう。

今世紀の後半を通じ、さまざまな不条理を1つ1つ脱ぎすて、呪術からの解放を導くモダニズムの精神を培いつつ、ひたすら機能的合理性を追求したわが国も、同じくモダニズムの路線を進んできた先進工業国と同様に、公害の発生や中心的価値の崩壊といったポスト・モダンの状況を現出させていった。モダニズムの中心的コンセプトであった構造機能主義そのものが懐疑の対象となり、脱構築を主調するポスト・モダニズムが思想界のファッションとなった。しかし、脱構築の傾斜の中からは、再構築の指針は見えてこない。そのようにして最後の4半世紀が過ぎようとしている今ようやく、新しい地平をめざしての胎動が始まろうとしているように見える。

それは、単なる客観世界の再構築を超える新しい精神的可能性の探求である。日常的交流の

範囲内での約束のとりかわしや、役割遂行を超える、より広範な精神領域での再統合を意図するものである。この段階にいたる先駆的現象は既に1970年代に現れていた。工業社会の進展と専門化の深化を通じ相互依存関係が飛躍的に複合化する一方、個人的努力の限度を明確化し、負担免除を保障するためのシステム化は社会のあらゆる領域で進められ、これと同期化する形で、価値の共有による再統合に着目する組織論が、企業文化論（ないし組織文化論）のタイトルのもとに提唱されたのがその顕著な例といつてよい。

しかしながら、共有価値による統合は必然的に特定価値を共有する下位文化集団相互間に対立や抗争や亀裂を生じさせる。こうして組織文化論そのものの中に、マジョリティーの共有価値を重視する統合論、主流価値と対立価値の併在に注目する差異論、多様な価値の群生と混在を強調する断片論<sup>(7)</sup>といった相互対立を生みだしたまま今日を迎えている。

ここで注目すべきことは、組織という人間集団による共同目標達成をめざしながら、成員個人個人の自発性との間のダイレンマに苦闘する新リーダーシップ論にせよ、共有価値による統合をもくろみつつも、対立価値や断片価値の同時的逐次的発生にたじろがざるをえない組織文化論にせよ、職務の集合体ないし役割の体系としての組織の作用機序よりもむしろ存在状態に関心を集中させていることである。それは丁度、組織と成員との適合性に関し、個人の能力や性格や更には興味に着目することからスタートした研究が、産業社会の進展につれ、個人にまつわるストレッサーやストレスやストレス対処へとその関心を移してきたことと完全に照応しているといつてさしつかえない。

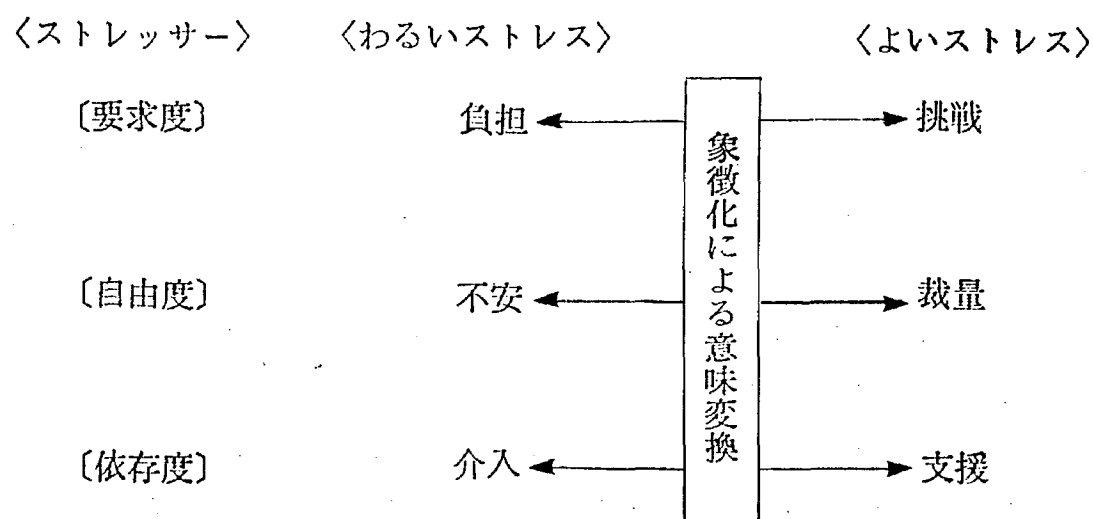
組織を構成する諸有用因子の作用機序について明哲に自覚しつつ、良好な存在状態を持続することが、組織と成員の両面において実現できる途があれば、私たちは上に見たようなアポリアを克服して、次のステージに至る途を見いだすことができるのではなからうか。そして、その鍵となるのが組織の象徴性に気づくこと、いかえれば職務遂行（ないし役割遂行）の象徴化による意味形成に成功することにほかならない。

機能的合理性追求の結果今日の組織には多種多様な職務が含まれるようになったが、それをストレッサーの視角から、職務の要求度（Job demand）と決定の自由度（decision latitude）という次元のもとに分類したのはカラセックら<sup>(8)</sup>だった。ところで決定の自由度とは裏がえせばタテ方向の依存度にほかならない。しかし職務の多くはチーム・メイトとのヨコ方向の相互依存の下に遂行されており、その程度（たとえば同僚の支援の有無）もまたストレッサーたりうる性質をもっている。

そこでカラセックのモデルを参考にしつつ、三次元のストレス・モデルを描けば図1のようになる。

人はストレッサー絶無の環境では生きられない。適量の（5～7時間の睡眠で元気が回復す

図1. 職務ストレスのモデル



る) よいストレス (eustress) の状態を保てれば問題ない。問題はストレッサーがわるいストレス (distress) を生起させる場合である。ここでよいストレスとわるいストレスを決定するのがストレッサーの意味づけであり、ここに象徴化による意味変換 (より一般的には意味形成) のもつ重要性がある。

職務の要求度、意思の自由度、相互の依存度といったストレッサーを適量適切に設計することは組織の機能的合理性に属する世界であるが、それだけでは存在状態を良好に保ちつづけるには不十分である。このことはつとに人びとの潜在意識を刺激しつづけていた。新しいリーダーシップ論は、適量適切なストレッサーのデザインを超えて、ストレス生起の可能性を象徴化による意味喚起により、よいストレスの側へと実現させるリーダーシップの探求であるべきであろうし、新しい組織文化論は、機能的合理性を完備してもなおストレッサーたりうる組織の機構、制度、運用を、象徴化による意味付与を通してよいストレスの側へと実現させる文化変容論の探求であるべきであろう。

およそ以上のような含蓄のもとに、機能的合理性の追求から象徴性の発見へ向けてのアプローチ、を提唱することができるように思われる。

### 3. 予測性・予定性の達成から即興性の実践へ

モダニズムを支えてきた基本的精神態度の第1の特徴である合理性は、構造や機能の合理的設計という考え方の中に計画性への志向を内蔵している。まず基礎を、ついで上部構造をといた空間的秩序や、まず準備をし、ついで実行し、最後にしめくくるといった時間的順序を重視する傾向性の中に、それは現れている。

これまでに磨きあげられてきた現代的経営は、したがって、諸活動の各局面において計画性を要求し、計画の立案にあたっての予測と、計画の実行にあたっての予定とを求めてやまない。組織成員もまた、この予測や予定の適中度や達成度を業績評価の基準とする時に、事態の進行を合理的であると受けとめる。「成果判定によるコントロール」という現代的な管理実践の黄金則がこのことを明示しているといつてよい。この基準以外の基準——たとえば評定者の主観とか、世間の評判——によって評定結果が決まるような場合、人びとは不合理感、不公平感をもつ。たしかに、予測の適中や予定の達成を評価基準とすることには合理性があり、それゆえに、合理性の追求をとおして効率性が達成されてきたのであるから、この基準を捨て去るわけにはいかないし、今後もこの基準は働きつづけるにちがいない。前節で述べたとおり、本小論もそうした予測性・予定性の達成を放棄せよと主調するものではなく、予測性・予定性の重要性を重要視する余り、その圧力が行為自体の耐性を超過した時、精神的挫折が生じ、そうした合理的基準が行為者の心において有意味性を一挙に失ってしまう事態に備える必要を強調したいのである。ポスト・モダンの思潮の中軸をなす脱構築の構想の中にはそのような事態の予防についての示唆は見当たらなかったし、時にはそのような事態の必然性のみを強調する傾きさえあったといわねばならない。

“現代の若者がカルトに走るのもっともだ”とか“いじめ問題の根底には子どもらを受験戦争にかりたてる今日の状況がある”といった口にしやすい世俗的モダニズム批判がそれを象徴的に物語っている。

そのようなモダニズム批判の圧力が、予測性や予定性のもつ意味を空洞化することが実は危険なのであって、むしろ即興性の重要性を認識しこれを実践することにより、予測性・予定性の有意味性を保全することが、本小論の眼目といつてよい。現に、的確性を欠く予測にもとづく政策提言を行なって人気を博するコンサルタントや、実現可能性をほとんど無視して22世紀までの予定を述べる団体理事者が少なからず存在するのである。そうした現象にひそむ危さに多くの人びとが鈍感になっていることこそ問題なのであって、この問題を解決するには、そこに底在する計画性、予測性、予定性といったモダニズムの諸基準へのアディクションから脱却することが重要であり、その脱却の道こそ即興性の認識と実践であると提唱したいのである。

いうまでもなく経営組織を支える実体は職務上の役割を分担する人間集団である。しかもそこに日常的にくりひろげられる交流は、種々の予測とそれにもとづくもろもろの予定に緊密に縛られれば縛られるほど、演劇に酷似してくる。台本と演出意図の実現手段として演技する俳優たちは、公演と公演のあい間に個性を回復するのではないかぎり、他人の人生を生きることとなる<sup>(9)</sup>。しかし自分の人生の他人性は、人間という存在の本質であって、他人性にアディクトすることさえ回避できれば他人性の中での自分性を保障できることはいうまでもない。つまり他



人性の網の目である予測性、予定性のもつ窒息的作用を、即興劇によって解毒することがポイントとなるわけである。いかにもありそうなこと、できそうなことを前提として皆と実現してゆかなければならない諸予定を、いっとき突き放して“笑い”の対象と観ずることを通じ、成員は精神的解放と同時に、we-feeling の<sup>00</sup> 欲びにひたることができる。

職場での時間の主要部分を占める予定された交流の間隙をぬって、仕事の日常性を笑いの対象として即興的に劇化する交流はどの職場でも実践可能であり、それは16世紀イタリアにおこり、ヨーロッパの国々に大きな影響をおよぼしたコンメディア・デラルテが正規の演劇に対しても活性化作用をもたらしたのと同型同質の作用を職場での定常的交流に対してもたらすはずである。

#### 4. 原理・原則性を越えて物語性の世界へ

おわりに、経営におけるモダニズムの特徴の第3点である法則性の検討に入ることとしよう。

経営組織論にせよ管理論にせよ、それらに基礎をおく管理訓練にせよ、自律的小集団活動にせよ、経営活動を法則性の実現過程と観、それを志向するように導いてきた。こうしたモダニズムの産業社会的実現は、人類の大いなる達成として評価すべきであるし、くりかえし強調したいのは、本小論はその否定を主張するものでなく、むしろその効果性の確保を企図するものであるという点である。

しかしながら、経営活動という多面体における法則性は、自然科学における法則性によって律しうる面によってのみ構成されているわけではない。このことは管理論ないし管理者論における例外性の原則と管理者万能仮説そのものの中に如実に表現されている。「標準化する限りの課業は予め標準化し、これらはランク・アンド・ファイルに委ねよ。標準化しえぬ例外的事象のみを管理の対象とし、万能たるべき管理者がこれを専らつかさどることとせよ」という定立は、それ自身の中に、経営現象は標準化する事象ばかりで構成されているのではないこと、および現実の管理者は万能ではないことを表現している。

考えて見れば、標準化のための時間的ゆとりが無いスピードで経営現象は転変の度を早めており、経営はそれへの対応に汲々としている。また万能たるべく求められる管理者たちは、当為の自己啓発圧力にうちひしがれそうになっている。こうした、経営的にはムダな努力、管理者開発的にはムリな注文に対する無意識の疑念が、経営学や経営心理学や、管理訓練や小集団方式への不満感となって溢出していることは明かといってよい。

科学的法則でさえも、その追求の果てに到達したのは、不完全性定理であり、不確定性の法則であった。これらの科学的法則を比喩的に援用して、経営的課題の解決をすりぬけようとい

う魂胆はない。ただ無謬性透明性を命とする科学的法則性の世界においてさえ、最終的には人為の及ばぬ領域に通じているとするなら、すぐれて社会科学的现象である経営活動においては、自然科学的法則性以外のルールにのっとして、更めて考察しなおすべき面があることを指摘したいのである。

科学的法則性の順守からくる拘束感が、法則性一般への疑心となって社会の表面に浮上してくることは、転変期の新宗教ブームによってもくりかえし実証されてきている。

経営活動の中には科学的法則を以って律せられるべき面も多々ある。それらに対する包括的疑心は無益というほかない。それらを見無視ないし疑惑視するのではなく、それらを明瞭に見すえつつ、科学的法則性では律せられない面について洞察を深めることがモダニズムの脱構築を超えるステージのために求められているのである。経営活動という多面体は科学的法則のみで律しきれないところに、ノモセティックな研究と併行してイデオグラフィックな研究が成立してきた理由がある。経営活動はこれを全体としてふりかえるとき歴史的現象として記述される性質のことがらであり、より端的に言えば物語として語りつがれるべき性質のことがらである。いうまでもなくここに“全体”としてふりかえるとは、経営体を未分割で扱うことを指すのではなく、科学的法則として扱うべき面も物語的法則として扱うべき面もひっくるめて扱うということである。このことは、ビジネス・リーダーや特定事業所といった個人や局所的现象を扱う際にも適用されるべきことというまでもない。

これまで、経営活動をどの主題の下で切りとるにせよ、その物語的側面については無自覚的に無視されつづけてきた。物語には物語としての少なくとも次に掲げるような構成規則がある。<sup>(1)</sup>すなわち物語は、成功か失敗かの結末、事態の評価を可能ならしめる中心的基準、語り手聞き手関係で結ばれる社会的凝集体、伝承を通じての消滅と創生、それ自身の面白さ、によって組み立てられ人から人へと語りつがれる。物語的知識と科学的知識は互換不可能であり、生活理解に関して相補的な関係にある。

原理原則性への過剰適応から生じた管理の硬直化を癒やすのは物語による管理のよみがえりである。1980年以降に始まった「物語療法」<sup>(2)</sup>の主張に倣っていうなら、“組織の問題は物語によって解決される”ということになるだろう。すなわち問題に苦しめられないまれな間隙を見だし、成功にいたる物語を創出させることが肝要である。癒やされ自信をとりもどした組織集団は、ふたたび管理行動の有効性を増大させる美しい行為へと進路をとりなおすにちがいない。

管理行動の有効性は、合理性、計画性、法則性によって高められるというこれまでの通念は、“然り。ただし次の点を付加することにより”という形で見直されるべきだろう。すなわち、「組織の象徴性」、「交流の即興性」、「管理の物語性」の自覚とそれをふまえた経営実践をとおしてという付加条項がそれである。

- 注 (1) 山田雄一「社内教育入門」日本経済新聞社, 1967, p. 236.
- (2) 同上「企業のなかでどう生きるか」講談社, 1982, pp. 45~46.
- (3) ニューズウィーク日本版, 1995年7月5日, p. 16.
- (4) 1995年2月7日開催の「第14回能力開発総合大会」の統テーマは『構造変化と人材開発の方向～自主・自助・自立』であった。
- (5) このもどかしさを的確に表現し, その解決のため1つの見通しを提唱した論文に, 作田啓一「生成の世界・定着の世界」(「書齋の窓」 No. 418, 有斐閣, 1992, pp. 33~38.) がある。
- (6) 「自分自身をリードする方向へ一同をリードする Super Leadership」の提唱 (H. P. Sims, Jr. and P. Lorenzi, *The new leadership paradigm*, SAGE, 1992) や, もっとも早い時期の発言例としては, 「民主的リーダーシップの専制的奨励」(M. L. Blum and J. C. Naylor, *Industrial psychology - theoretical and social foundations*, Harper & Row 1968) をあげることができる。
- (7) Joanne Martin は, その著 *Cultures in organizations*, Oxford Univ. Press, 1992 を通じ, 組織文化論の今日的状況を整理分析して統合論, 差異論, 断片論の併存を描き出し, 組織文化なる概念自体いまだパラダイムたりえていないゆえんを論証している。
- (8) R. A. Karasek, T. G. T. Theorell, J. Schwartz, C. Pieper, and L. Alfredsson, *Job, Psychological factors and coronary heart disease*, *Advances in Cardiology*, Vol. 29, 1982, pp. 62-67.
- (9) 他人の人生を演ずる俳優の陥りうる悲劇的畏はリラダンの『残酷物語』中の「人間でありたい望み」の中にありありと描かれている。ついに死を選ぶにいたった老優に対し, 作者は「絶望こそもっとも人間らしい在り方であることを彼は気づかなかった」という結びの言葉を与えていることからして, もとより作者は決められた台本に従う演劇や俳優を否定しているのではないことを付言しておきたい。
- (10) 精神科医であり産業心理学者であるブラウンは, 静粛で整然たる規律に貫かれた職場より, 一見雑然として談笑のざわめきに満たされている職場の方が問題がないことを指摘している。(J. A. C. ブラウン, 伊吹山・野田共訳「産業の社会心理」ダイヤモンド社, 1956)
- (11) J. Lyotard, *The postmodern condition: A report on Knowledge*. University of Minnesota Press, 1984.
- M. B. Calas and L. Smircich, *Reading leadership as a form of cultural analysis*, in *Emerging leadership vistas*, ed. by Hunt, Baliga, Dacller and Schriesheim, Lexington Books, 1988.
- (12) ニューズウィーク日本版, 1995年7月19日 pp. 52~54.