

## 組織の罨を克服できるか

1190486 高池優奈

高知工科大学 経済・マネジメント学群

### 要旨

本研究は、組織やグループの中で、組織の罨(他人からの評価や自身の立場を気にしすぎることで本来取るべき言動を抑制して、その逆の言動をとる見えない力)が働いてしまう状況を人事評価やモデルを用いて克服する方法を見つけ出すことが目的である。

#### 1. 背景と目的

社会で生きていく上で人は皆、何らかの組織またはグループに属しているか、もしくはその経験があるはずだ。そしてほとんどの人が「組織の罨」に嵌ったことがあるだろう。「組織の罨」とは Chris Argyris (2010)によると、「罨とは、一層効果的な行動が企図されたとき、それによって生じる困惑や脅威から自己を守ろうとして構築される行動パターンのことである。」と述べている。例えば、議会で何も意見を述べないのに、議会の外では不満を口にすると、空気を呼んで反対の意見を述べない、また、そういった状況に対して、私にはどうすることも出来ないと言いつつ被害者のように振舞うことも「罨」にかかっていると言える。このような状態が続いてしまうと、組織や個人のパフォーマンスは低下するばかりである。実際に著者は「罨」に嵌った組織と自身に不満と葛藤を募らせた。もし、このような状況にある組織が大きな決断を迫られた際、グループシンクを引き起こす可能性があると考えられる。

そのため「罨」から開放または「罨」を減少させる方法を解明することが本研究の目的である。

#### 2. 研究方法

Chris Argyris(2010)は「組織の罨」より、「罨」の減少に第三者の介入は好ましくないと述べているので、本研究では組織モデルを作成し、回答者がモデルの中でどのような選択をするか、評価方法が「罨」の減少に関与するかアンケートを実施した。

#### 3. アンケート内容

アンケートは大きく 3 つの項目に分けられる。1つは、過去に罨にはまったことがあるかを確かめる内容。2つめは、組織モデルの中での選択。3つめは、罨に対する姿勢である。

#### 4. 組織モデル

まず架空の KUT 株式会社をつくる。この会社は人事評価に、個人評価とグループ評価を採用する。理由は、高橋温美

(2018)の人事評価が経営に与えるインパクトの構造研究より、個人評価とグループ評価の併用型が業績が上がるということが報告されているからである。

登場人物は社長、部長、技術者(部下) 6人の合計 8 名で、回答者を部長に当てはめる。

技術者の能力の配分は以下のとおりである。

チーム A

技術者 a	80%	
技術者 b	60%	平均 60%
技術者 c	40%	

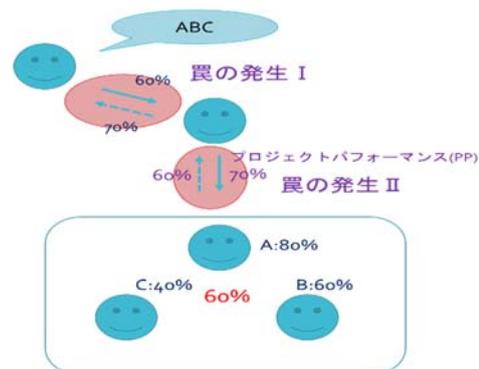
チーム B

技術者 d	85%	
技術者 e	75%	平均 70%
技術者 f	50%	

社長は部長(回答者)に新規プロジェクトのパフォーマンス(仕事の成果)を60%求め、個人的な要求として技術担当はAチームを推薦した。しかし、部長としてはキャリアアップのためにパフォーマンスを70%返したいと考える。70%を返すためには技術担当をBチームにしなければならない。このように、回答者が社長と部下に挟まれ、個人の思惑が交差する状況を設定し「罨」に嵌る状況をつくる。このような状況で、回答者がどのように考え、どのように行動するのかを調べる。

さらに、チームAの技術者aが、自分の能力を正当に評価されないのではないかと感じ、チームAに所属したくないと言い出した際に、回答者の考えがどのよ

うに変化し、どう行動するかも調査する。そして最後に、企業が経営状況・刻悪満足度・社員満足度の評価点数で世間から評価されるという設定を追加する。こういった状況では、回答者はどう考えどのように行動するのかを調査する。



## 5. 仮説の考察

このアンケートは、標榜している理論と実用している理論にずれがあることを確かめることが大きなポイントである。この点を上手くアンケートで明らかに出来れば、実際に罨にかかった際に人はどのように判断するのか、その傾向を明らかに出来る。

## 6. 今後の実験

アンケートを集計し、罨に対する姿勢とその行動パターンを明らかにする。その後、何名かのグループに課題を与え、その活動の中で罨の発生と被験者の心理、行動パターンをみて、罨の減少により有効的な手段を見つける。

## 7. 参考文献

- 1) Chris Argyris (2010) 「組織の罨」
- 2) 高橋温美(2018) 「人事評価が経営に与えるインパクト」