

## ラーニングの実態と本質（一）

——『二人の怒れる男』（映画）からラーンする

ラーニングとディスカッションの実際水準——

まえがき編

大 友 立 也

### 一 実践科学経営学のこと

科学はものごとにあるそのものごと<sup>ブ</sup>に必須<sup>ム</sup>不可欠<sup>ク</sup>の諸性質<sup>ズ</sup>、すなわちそのものごとの本質<sup>ズ</sup>、を開明する。実践科学は、実態にこれを求め、アキシアラジカルに「よい」、かつノーマティヴに「よい」、その実践の、規準になるものにこれを結実させ、それを実態にフィードバックする。ことにソーシャル・イシューを扱う社会科学では、ものごとそのものが、その意味内容を不測の時期に変化させるのゆえに、アキシアラジカル価値の実現のため概念の定義をかえることも要し、かつまた、当該文化につつまれたものごとそのものが、その「よき」方向へはかられるにしても、にわか<sup>ニ</sup>にアカルチュアレイトするはずもないのゆえに、ノーマティヴにも「よい」はず

ラーニングの実態と本質（一）

に仕立てたこの規準の實際界・実生活における実現度を知ることと必要とし、これらのためには、関連してこのことのある、他のものごとについても、これらのことをする必要とし、かくて、限りなく、実態を追い続けなければならない。実践科学は、記述科学・理論科学にもまして、実態の認知から格別に離れられない科学である。"よい"事態をどう実現させていくか、の科学である。

実践科学は、したがって、実態の現状を、白か黒か・良か否かに弁別すれば足りる科学ではない。"純粹に理論"科学でないことを自己主張するための実践の名称であることは自明のことであるが、言及しておくべきは、単に既製の理論を応用することを使命とし意図する応用科学で、あつてはならない、いわば理論と現実との統合を、実現していくことがすなわち科学、の科学である。黒・否は早く捨て、足らざるを補い、いまもすでに"よい"現状にあるものごとをもさらによきものにするための科学であつて、したがって、その生活体の、自身の自覚によらざるを得ざる、生活体の自身の自覚を大前提にするところの科学である。

経営学は、もともと、ピユア・サイエンスでは、ありえない。むしろ、ピユア・サイエンスでないことが矜持たるべきはずの、すなわち、現実依存・現実尊重・空論拒絶の、また科学の提供する理論なきの場合も、生活をあえてせざるを得ざるところの、かえつて、そうであることがそれが誇りの、「経営」を扱う、したがつて学もまたそれが矜持であるべきはずの、思えば、他の科学に類のみられない、もしこの学が科学たらんとするのであれば、"現実"科学であるべき、科学である。ここに"現実"科学とは、「いまを、どうするか」の開明を、科学していく科学、と意味させ得よう。すなわち、"生活"科学であり、実践科学である。

ところで、実践科学は、対象とする生活体(経営学の場合、経営——われわれの経営学では組織)の、自身の自覚が

前提になる、そういう科学であった。しかるに、これまでの経営学は、実践科学を名乗りながら、このことも、そしてまた、「いまをどうするか」の学であるべきことにも、気付いていない。

経営学は、経営につき白黒・良否の判定を下し、黒・否を否定し、「公害を出しているからわるい企業である、つぶせ」の基準定義を置くことを内容とする科学ではない。利益のあがらぬ経営はただちに抹消せよの科学ではない。それは、わるいやつは殺せを主張するのが、人間学でないのと、同断である。生活体の存在(すなわち、いま)を承認し、「よい」存在への方向へ歩かないし数歩あゆませる、それを生活体の自身の自覚でなさせる、学である。そして、この際念のためにも付言すべきは、ここにいう「よい」とは——いまを承認するのだからといって——単に「ヨリ」「よい」の「よい」を意味するのではないことを、である。(3)そしてまた、自身の自覚でなすようになるその効果を待ち受けることのできるよう、の配慮も一段と加える。(4)

以上とは別のしかし同じところに戻ってくる、視座をみせよう。われわれの経営学は実践科学として、生きも(5)の体制である組織の生活(II経営)を水準とする。(3)経営学にも組織を扱う経営組織論はある。従前のこの経営組織論は、組織とはいうが、実は権限・責任・部門など機構を論じていた。経営組織機構論がその適当する名称であろう。近年、意思決定・コンフリクト・コミュニケーション・リーダーシップ・動機づけ等を論じる経営組織論が、漸次、古いそれにとつてかわりつつあり、内容はまったく一新しているかみえるが、だが、新旧ともに、経営管理論の一表出、管理のための組織論であることには、かわりはない。経営(者に奉仕するための)組織論である。かつて経営学は、経営者のための経営学であった。このまま、これを表題にした経営学教科書も闊歩した。

経営管理論のあるのも、経営学の一部領域に経営者のための経営学があるのも、われわれは、その内容が当をえているのであれば、これを否定しない。われわれの学問はこれを、右の経営組織論に対していわしめれば、経営の語をばぶいた組織理論<sup>(6)</sup>であり、組織理論をもって経営を考えるといい。さて、経営管理論の方の経営学は、管理のために、経営そのものの評価のために、プロダクション、フィナンスの二大領域に代表されるデータを置いて、その利益性ないし経済性を、訴える。すなわち期間判断である。この点では、その有用性は決定的である。ことに、学的精進で、期間は、すこぶる短期に短縮されるにいたっている。高度に発達した成熟段階に達しているといつていい。だが、欠陥がないとはできない。思えば、著しい欠陥である。それは、いつまでたっても、他者<sup>(7)</sup>を管理する性格から脱しきれないことである。それが、経営管理論であることの宿命であろうか。なるほど、いつまでに何をやる的能率志向の計画化などはある。たとえば、目標管理は、伝統的な他者管理に、自己管理を取り込んだ手法である。われわれがいつているのは、そういう自己管理ではない。自己管理とは、どういうものなのかを目標管理信奉者にしても、知ろうとしてはいない。他者管理と同じように、計画を、自分に与えたら、それですむのだろうか。組織人は、他者を動機づけること、ばかり考えていて、人が自分を動機づけることを思うような環境をつくることは、考えないのであるか。ひとことで、いつてのけよう。「いま、(自分)なにをしていたらいいのか」を教えない。

われわれは、生活を、期間判断といま判断との関係でみたが、なお、さらにみるべきものがある。別稿<sup>(7)</sup>で筆者は、「問題は、実はつねに、自分が選んでしまっ」たものであること、「その扱い方がいいかんが、さらに新たな問題を産む」のであることに言及してある。そのさきをいう。「問題」なるものは、けつして「現実」そのもので

はないのであって、当人が認知し認識形成つまり「問題形成」したものである。経営管理論者がこともなげにこ  
とあげする「問題解決」、新しい経営組織論者が深刻がつてことあげする「問題解決」は、実は、「問題形成」の  
段階において、その解決の難易・効否を左右するものを胚胎させ、後発する問題への後遺まできめてしまう。諸  
関係のセットとしての組織の、関係の一種は、組織(内)人間の関係であり、かつまたこの関係が、他の諸関係  
を、担う。問題解決が複数人のコーラボレーションを要するのが通常の、組織における問題は、したがって、問  
題形成における複数人各自の認知・認識が、いよいよ重大因子になる。実生活における問題は、学校教育で与え  
られる問題と性格を全くことにして、それは、オープン・エンデッドであり、正解はないのである。生活とは、  
ことに仕事の生活である経営の生活は、つきからつきに、あるいはかたちをかえて、発生してくる問題を、問題  
形成し問題解決し、あすの未知に対決していく対決の連続のことである。そしてそれは、おのおのの組織人とし  
て、は「いま、なにをしていたらいいか、なにに対決していたらいいか、なにに突っ組んでいたらいいか」  
の課題である。

われわれは、経営なる生活の規準にエフェクティヴネスを置いた。ここで、組織人の行動の基底規準にラーニ  
ングを置く。「いま、なにをしていたらいいか」の答が、これであり、それは、経営なる生活の基底規準とコ  
ンフルアメントである。

(一) The Life Sciences Panel, President's Science Advisory Committee, *Strengthening the Behavioral Sciences*,  
Statement by the Behavioral Sciences Subpanel, The White House, April 20, 1962.

Members of The Subpanel: Neal E. Miller, Chairman, Yale, K. E. Clark, University of Colo-

ラーニングの実態と本質 (一)

ラーニングの実態と本質 (一)

rado, J. S. Coleman, Johns Hopkins, Leon Festinger, Stanford, W. H. Goodenough, University of Pennsylvania, Alexander H. Leighton, Cornell, George A. Miller, Harvard, Herbert A. Simon, Carnegie Institute of Technology, John W. Tukey, Princeton.

大友立也『行動科学へのちかより』郵政省人事局、一九七八年、七六—七七頁。

- (2) ヘンダーソン(一八七八年—一九四二年)がその生涯をとどめる前年、傾注したのは、社会学における「理論としての実践」の実現への祈願であった(D. J. Henderson: "Sociology 23 Lectures," in Bernard Barker, L. J. Henderson on *The Social System*, 1970, pp. 57—148)。その実現を「ほうやへんが」ヘンダーソンの薫陶を受けた学者たちまたその弟子たちが Administrative Science の名のもとに「あいよって」はかっている。

- (3) 「アキミアラシカルに「よん」を「うん」の意味に「うん」は Robert S. Hartman, "The Science of Value," in A. H. Maslow (ed.), *New Knowledge in Human Values*, 1959; ditto, *The Structure of Value: Foundations of Scientific Axiology* 1967. 参照。なお、大友著『組織政策論——アージュリス研究』ダイヤモンド社、一九七一年、一九五—一九九頁に解説あり。

「ノーマティヴに「いい」のノーマティヴの語は、普通、規範的と訳され、単語の意味においてはこれに不当はないが、社会科学文献ごとに社会学・社会心理学・文化人類学を読む場合は、当然のことながら、社会意識をもって読むべきであって、この種文献においては、規範の語のもつ強制の意味は、著しく後退しているのであって、規範としてイスタブリッシュされているそのことはすなわちグループの人・コミュニティの人が格別の不服なしに服している——それがノーマルな——ことなのであって、この当然自明の背後ないし基盤・前提の意味の方を前面にして用いられているのが一般である。邦訳のとき、規範とせず軌範とすれば、いくらかでも原語の意味に近づけることになる。多くの学者は、教えをたれそれが規則化するのが好きなせい、すぐ規範と書く。軌範と規範に

ついでに、前出大友著、一五頁参照。ハートマンのアキシアラジ認識に加えて、「ノーマティブ・ヴァリュー」をも具現すべきことを啓蒙したマーガノーは、規範は司令の性格を持つている、それゆえに、献心的働きが得られないような司令では、わざわざ規範が生れる・おかれる意味はないと、軌範から生れた規範にせよ、絶対君主がいた規範にせよ、規範の意味を開明した。そこで定義して、ことがら・ものごとへの献心がそこに共存しているようにできる司令であること、対人間ののであれ、当人の内部限りののであるうと、人間自然欲望におきるフラクチュエーション（挫折感と訳さぬこと※）が解消する効果も持つ司令であること」としてゐる。Henry Margenau, "The Scientific Basis of Value Theory," in Maslow, *ibid.*, pp. 42, 44. 大友「前掲書」二〇〇頁に解説あり。

※ 前掲大友一九六九年著一〇四頁、南博『人間行動学』、岩波書店、一九八〇年、一七八頁。

アキシアラジカルに「よい」というのは、科学が当該科学のイスポーズする価値をその科学の対象の規準として（経済学が経済価値だけを規準として）、つまり客体におしつけて（理論科学経営学がかりにありとしてそのイスポーズする価値だけを客体である経営におしつけて）、「いい」国民経済とはこういうもの、「いい」経営とはこういうものと定義することありとすれば、それは、なにはともあれ、実践科学とはいえない、というのである。実践科学——人間の行動に関する科学・組織に関する科学はひっきょう実践科学でなければならぬ——は、客体の立場での価値を模索する。客体は行動主体としても、ごとくに多面多様の価値を持つ。それゆえに、諸科学を総動員して、あるものごと・あるものごとの本質を開明する。アキシアムズが生れる。各客体のそれぞれの価値は、定義によって、当該科学の価値ではない。当該科学からすれば、客体があるものごとについて概念しているその概念定義にすぎない。その概念が現実において充足すれば、充足の度合によって当該客体にとってはそのものごと、「いい」ものごとなのであり、当該客体にとって「いい」とはこのことをいうのであり、これを「アキシアラジカルに「いい」という。ある客体の概念する定義だけをとったのでは、個別にすぎる。結局は概念の定義な

ラーニングの実態と本質 (一)

のであり、あるものごとを持つ諸性質の全部あるいは一部をとらえて概念しているのであるから、諸科学を総動員してちがった科学水準からこれをとらえれば、まず大きな遺漏はふせげる、全人口のそれを調べることはできないのであってみれば、社会科学としては、事実肉薄する、現段階における最高の方法であろう。こうして、あるものごとについてその必須不可欠の諸性質を概念すれば、科学側が概念してもそれは、客体側の持つ、価値の総まとめ、客体の持つ総価値はばの意味を体現してくれるものになる。

(4) 科学の方からそれを承認できるのフルイにはかけられているものではあるが、そのフルイの目は、如上のように、つとめてあくしてあるものであり、もともとこれは、客体の自由ないし恣意をみとめた客体の持つ価値、総価値はばであり、このはばを認めることは、客体側の自由を認めることである。

だがそれだけでは、かえって客体が、シラケてしまい、科学が提供するこの規準を、実生活のなかで、実現につとめてくれるかどうかは、保証の限りではない。ここでマーガノーの、これに対する規準が加わるのであり、諸科学からの総動員をはかり、これを結実させるときに、二つめのフルイとして加えよ、としたのである。

(5) 大友立也「エフェクティヴネスなる観念——実践科学経営学序説——(一)」、成城大学『経済研究』、一九八〇年、六九号、三三—三七頁。同『アージリス研究——行動科学による組織原論』、ダイヤモンド社、一九六九年、六一頁。

(6) 経営の語をばいいた組織学会の名称の学会が公認された以上、明解に、組織学をとなえても不当はあるまい。だが組織学では、医学の組織学まではいってしまふ。それでは当方が潜越になる。もともと医学・生理学の知識は、組織を生きものとして扱うわれわれには、すこぶる緊要である。筆者は、『組織政策論』、ダイヤモンド社、一九七一年の事実上の冒頭書きをこしを、クロード・ムルナル(Claude Bernard, *Introduction à l'étude de la Médecine Expérimentale*, 1865.)、キャンン(Walter B. Cannon, *The Wisdom of the Body*, 1932.)を



もってしている。最近では免疫におけるT細胞・B細胞・マクロファージ（食細胞）の役割、また抗体のオプソニン作用等、の理解が、われわれの方の組織学の組織理解への深まりにすこぶる役立ちそうで、関心を深めている。

(7) 大友立也、前掲論文、三四、三三頁。

(8) 同、三六頁。

(9) 大友立也『企業よあれが社会の灯だ——生存への目覚めの組織論』、昌平社、一九七四年、一七四—一七五頁。

(10) Elliott Jaques, "Learning for Uncertainty," in his *Work, Creativity, and Social Justice*, 1970, p. 114.

(11) 大友立也、前掲論文、四〇頁。

## 二 実態観察のこと

しかしながら、経営学の実践科学化は、わが国では、至難のことに属する。組織の生活活動のリヤル・ライフの実態を、十分に観察させてくれる企業は、公私ともに、一社とても、ない。それは、一九四〇年代前半まで以前の米国、一九五〇年代前半まで以前の英国<sup>(12)</sup>の状態である。いかにもわが国的な、経営の実践科学の育つ素地は、わが国には、ない。わが国の経営学が実践科学化していかないのは無理もなかった。

そうしたなかでわれわれは、ほそぼそながら、その努力を続けてきた。それには、それなりの条件不足もしのばねばならなかった。標榜する組織活動のリヤル・ライフそれそのものの観察を、当面、あきらめたのである。

界面活性剤化学会社、合成樹脂会社など、実際の重役会の審議に同席観察させてくれた会社は数社あった。それを取り計らっていただけた某社の場合は常務、某社の場合は社長、某社の場合は取締役人事部長、某社の場合

## ラーニングの実態と本質 (一)

は副社長と取締役総務部長、……に深く感謝しなければならぬ。特別のご好意をいただいた。だが、これは、あきらめねばならぬと覚<sup>たま</sup>らざるを得なかったのである。そこが日本的な特質なのかも知れない、あとあと影響が、わるいのである。種々の、当方に都合のわるい、先方に都合のわるい、迷惑をかけあう、そして事態の透명한調査が困難・不能になる等々の副次的かつ致命的効果を呼んでしまうのである。「いま調査に来ている大学の先生は、社長の(専務の)ヒモだから注意しろよ。だから助手たちにも、だよ」の小声が、すぐどの部や課にもひろまる。さあそれからはもう、本当のことは、金輪際、聞けない。重役同士の間でさえも、妙な空気が流れる、といった具合で、あった。どの社も、様相はちがっても、実態調査にならないことになる点では一致していた。妙に(当方の)仕事のスムーズに行く、エライ協力のしてくれようだと感じるときは、もう本当の(実態の)ことが見えなくなっているときであった。<sup>(13)</sup>

われわれは、われわれの定義であるはずの実態観察をあきらめざるを得なかった。しばらくの期間、実践科学は結局できないのかの精神的脱力の時期が、続いた。われわれが実践科学経営学の範と羨望しているジェイクイズの「グレーシャア・プロジェクト」は、社長ブラウンと組んでの業績であって、このパートナーシップ<sup>(14)</sup>あってこの業績であるが、そう運べたのは、アクション・リサーチ<sup>(14)</sup>だったことによるう、所詮われわれにはかなわぬことか、と。そのあとの時期、アージリスの、文化人類学手法による調査<sup>(15)</sup>を、有力合成繊維会社ほかに実施してみた。目をみはる成果を得た。ただし、一日終日かかって四人しか調査ができない。会社側が、たえてくれなかった。これと同じ成果をほかのもっとマッシュイヴな方法であげてくれとせまられた。こちらは、調査しているだけなのであるが、教育効果が著しかったのである。

こうしたなかで、われわれは、実務活動の観察に代わる、代えることのできる、組織人行動の実態観察の方法をみだした。その方法で実施したあと、若干のメンバーについて実務活動を観察し、この両方法で得た結果が充分コンシステンシー、コングレンシーを保っている確認も得られるに及んで、実務活動の観察で相手方にかける迷惑等のことを思えば、かえってそれに勝る方法と思わしめるものがある。

観察は、研修の場を活用した。いわば、研修をマルチ・パーパス化した、のである。研修でのメンバーの「生活」をみればよいのである。

しかも、われわれの実践科学経営学における組織人の行動の基底規準は、ラーニングであった。研修の場も、実務の場も、ラーニングに関しては、別段の差のない水準（のラーニング）がある。それをとらえればよいのである。<sup>(16)</sup>

これは、計、数一〇回に及んで実施した、六年間にわたる組織人行動の実態観察による研究の、はじめてのまとめである。

(12) 大友立也、前掲一九六九年著、一七〇頁。

(13) この日本での様子とはちがうが、同じく調査結果を、真質はなれさせる人間活動があつての、組織（内）行動のむずかしさを語る例は、前掲大友一九七一年著二四七―二五三頁の「ローゼン実験」の解説を参照されたい。これも一種のホーソン・エフェクトとみられないこともない。

(14) クルト・レヴィンの造名。ただし構想段階で死。レヴィンがようやくもつとめ得た、そしてレヴィンにしては初会に等しい再会の日を待たずしてその直前に世を去りあいまみえることのなかつた、レヴィン晩年も最終期の、英国のラーニングの実態と本質（一）

ラーニングの実態と本質 (一)

若き盟友トリスト(大友前掲一九七八年著、七四―七五頁) およびそのおこしたタヴィストック研究所に生れた、印度・北欧にひろがる、そして学問として北欧にも根づかせた諸業績。ジェイクイズは、この研究所に所属していてグレイシャーに加わることになる。

一方、社会学・文化人類学に立っていたW・F・ホワイトはインターアクション・リサーチと称していた方法をのちにこのアクション・リサーチの名称にかえている。(前出大友一九七八年著、六三、七一―七三頁。)

アクション・リサーチとは、実際に会社の業務のなかに身をおいて(ホワイトのインターアクション・リサーチでは身分をかくして、トリストらタヴィストックでは身分をあかして)長期全目的に、善導し、事態に<sup>コトワケ</sup>対決していくことを教える。

- ホワイトは、ジェイクイズの業績を、インターヴェンション(後出)によるアクション・リサーチのさきがけであると絶讃する。William Foote Whyte, *Organizational behavior: Theory and Application*, 1969, p. 765.
- (15) C. Argyris, *Understanding Organizational Behavior*, 1960.

- (16) われわれは、この規準内容を、セオレムとして置いてそれを研修で実施してみた。組織人行動のコンセプトアル・スキームとしてのその基底規準の実証を得た。

三 ラボの設計・実施規準・若干の前提知識

観察は、二泊三日から五泊六日の規模で行われた。一回のメンバーは、最低五名、最高三一名。支店・支所ないし工場の課長から、本社の課長・部長・重役(最高位、専務)まで、継続して、最も多く実施させてもらったのは、数兆円の運用資産を持つ企業と、有力自動車メーカーの二社。場所は、研修専用施設あるいは小規模ホテ

ル。時期は、当方の都合で、大学の夏季ほか長期休暇にほぼ集中した。

われわれは、いわゆるケース・スタディ(ハーヴァード・ビジネス・スクール濫觴)を拒否する学的根拠を持つので、別記することになるであろう特殊の「当人体験」ケース・スタディを、することのある以外は、研修中、ウワー・ク・ショップが行われる場合も、いわゆるケース・スタディは、行わない。

この研修では、シエアド・イクスペリエンスによる「ヒヤリー・アップ・ド・ナウいま・ここで」での情況の尊重、フィードバックの活用、セルフ・アウェアネスの重視、のことが研修開始に申しわたされる。設営者側(インターヴェンションリストおよび主催教育部)は、最低限のスケジュールしか用意せず(例えば、映画をみての討論会を期間中に実施してほしいこと、いち、に)、プログラムとしては、食事時刻・入浴許容時間を示す程度だけで、就寝起床時刻も休憩時刻も、設営者側では、きめない。このあたり、シンシテイヴィティー・トレーニング(あるいはTグループ)と志向は同じであり、時間的には連日マラソングループになることもしばしばであるが、わが国で行われているそれらとはちがって、メンバー各人にあくまでもフリー・チョイスを期待する点をもって特徴とする。このことも開始時に申しわたされる。喋りたくなかったら、極端な場合、研修期間中、全セッションを無言ですごしてもよいわけである。なおこれに加えて、コンセンサス(合意)を尊重する。それもインターヴェンションリストを除いての、つまりメンバーだけのコンセンサスでいい。したがって、メンバーだけのコンセンサスが形成されれば、車のトランクにゴルフ道具を持って来ている者は隣接のリンクスへ、数名は麻雀に、も設営者側は不快を示すことはない。なお、合ラセンサス意コセンストと同意とのちがいを概ね日本人は承知していないので、そのちがいがわかっていないメンバーの数が全員とふめた場合には、インターヴェンションリストの一人がインストラクターになってインストラクター側の

持つ定義を説明する。なかに承知しているメンバーがいたときは、そのメンバーが見解を述べてくれるようインターヴィューンする。インストラクターが説明する場合、それ(説明すること)をしてよいかどうかをたずね、承諾を得てからにする。あらゆる機会をとらえてコンセンサスを体験させる。インターヴェンションは、必要とみとめ、あるいは適当とみとめるにおいて、自分の見解・意見を述べることを遠慮しないが、グループをリードすることは、しない。グループのコンセンサス、メンバー各人のフリー・チョイスを徹底的に尊重する。見解・意見を述べるのを遠慮しないのと同義であるが、怒りたくなったら怒ることが、インターヴェンションには奨励される。メンバーから神様みたいな人に思われたいことは、この研修を、「実生活」の「実態」に、自然に仕立てていく上で、欠くべからざる要件なのである。

フリー・チョイスを奨励しながら、フリー・チョイスの尊重を、いやしくも、インターヴェンション側が破るようなことが、あってはならない。インターヴィューンとは、介入する、邪魔する、仲裁するだが、相手と相手の環境との間にはいって、当人に、環境をよくみえるように、当人がみていない当人の環境をみえるように、それもできるだけ自然に(わざとらしくなく、わざとだと、教えてやってしまうことになることが多い)、本人が、自分で気がつき、自分でわかるように、してやるの意で、<sup>(17)</sup>ここでは用いられている。トレナーあるいはインストラクターがリードするのがあたりまえになっている普通の研修とは、質を全くことにする。これが、したがって、ひとつの特徴であり、そしてこのフリー・チョイスとインターヴェンションとが、組みになって、相い携えて補強しあう効果を発揮するまで見とどける配慮が設営者実施者にあるべきことが、もうひとつの特徴である。<sup>(18)</sup>

これら特徴のこの教育方法は、とかく研修者側に持たれられやすい、(研修終了後の、教師ひいては教育部けつき

よくは会社からの) “あやつられ感” “被動機づけられ観” を、こともあろうに成人教育に装填している、従来の社内教育一般のあり方から、根本基底の哲学においてことなることになる、ところの、意義を持つ。

“あやつられ感” “被動機づけられ感” が残るといふことは、その人の自己防衛「抑止」サプレッション・メカニズム 機制の常時発動、である。<sup>(19)</sup> 世俗いわれる「抑圧した人」の一段とひどい、つまり外見ではそのわからぬ、自分でも自分のこの機制の発動に気がつかないでいる人、になっているのである。従来の経営管理には、こうした人たちをつくりだしていくプロパティーズがあるのを否定できない。研修がそれに拍車をかけている。われわれの与える研修はそれであってはならないのである。

だが、右の諸特徴を実行していくわれわれの研究は、困難の連続であった。すでに学生時代から、会社にはいつては研修ばやりの当今のこと、人々は、ひどく、“被動機づけられ” “あやつられ” の感で、こりかたまっていた。トップ重役方にしても例外でなかったのには、困惑した。インターヴェンションのその “あやつりなし” の姿勢を疑う。そしてこの疑いが溶けるのに、最低九二日はかかる。普通は三日かかるこの疑いの期間に実施される研修は、お互いに徒労に帰する。(研修期間が二週間の研修であれば、むしろこの徒労の体験が逆にその後の期間の研修に有益に働いてくれるようになるが、特殊な場合を除いて、そうした一〇日を超えるような研修は、実施を期待するの、無理である。)

それにしても、習性化させられた「依存」志向のためにフリー・チョイスを避けるそのプレディスポジションが、これほどまでに身につけてしまっているのか、啞然とさせられるそのしたたかな能力は、当方の大きな驚きであった。そして、もっと大きな愕きは、シェアド・イクスベリエンスを持つとうとする、認めあおうとするの

を、なんとしても避けようとの、この、組織人たちの、一心さ、だった。『あやつりなし』の姿勢への疑いは、これに拍車をかける。事柄にコミットしてくれない。事態の認識、問題の形成に「対決」してくれない。この期間をとり払い、いっ気に、効果ある研修に踏みださしめることのできる初期セッションをどう構成するかの要解決の難題は、われわれの側の観察目的のためにも、にわかには、不可欠最重要の課題となつて、立ちはだかつた。模索を重ね、苦慮の末、かねて、思い到つていたのは、かつての劇場名画『二人の怒れる男』の上映とその討論セッションの導入であつた。

研修は初期から、それまでの研修にはみられぬコミッティング振りを、一挙に得られるようになった。インターヴェンションリストの不可解の姿勢への懷疑は、おきるいとまもなく、おきてもじぎ溶解していった。われわれは、この気運をゆるめず、ここぞと押すべき、ことを、提案した。教育部はむしろ、討論セッションにおける、自我管理職組織人の討論内容の、あまりの水位に目をみはつた。この映画の最大限の活用、つまり、全研修期間の基調題材にすることに、進んで、積極的な賛意を下した。こうして行われることになった二泊三日ないし五泊六日の映画討論会研修における、組織人の行動の実態を、以下において縷述することになる。

(20)

(17) 一九六〇年なかばから、このような意味の使われ方が、社会心理学、精神分析学の領域で、生れてきた。社会学領域では、医者は、患者の、その人とその病気の間にインターヴェインする、などの使い方をする。間をとりもつのも、邪魔するの、人間の『よかれ』を念じての方向では同じであるのに興味を持たされる。

「インターヴェンションリスト」の語が用いられるようになったのは、職業化がはかられたためとみられ、一九六〇年代のすえのころである。コンサルタントに取って換わることが意図された。行動科学者のかんりの総意とみられ



る。一九七一年には、H. A. Hornstein, B. B. Bunker, W. W. Burke, M. Gindes, and R. J. Lewicki (eds.), *Social Intervention: A Behavioral Science Approach* が、玉石混交の、しかも水位のちがう学者の論文が集められて出版されている。リーディングスとも思えない内容であり編集であり、コンサルタントの転向用勉強本として企画された出版とみると納得がいく。

インタヴエーションをもって、コンサルティング職業に置きかえさせようとしたとみられるこの動きは、一九六〇年代はじめ、大統領の科学諮問委員会が文化人類学の主張——外部の者が外部の者のもの考え方・処理のしかたで口をいれるべきでないとする主張——を提言したあたりに始まっているとみたい。前掲本稿冒頭引用の「The Life Science Panel, President's Science Advisory Committee, *ibid.*, pp. 8-9.」ならびに、前掲大友一九七八年著、四四—五二頁参照。

- (18) 別に「オーガニゼーション・デヴェロップメント」、普通、「組織開発」と訳されている組織に関する活動がある。日本では、コンサルタント会社・セミナー団体が熱をいれて普及をはかっているが、学問的に研究している学者は、いないようである。カール・ロジャースをして「今世紀最大の教育方法の発明」とまでいわさしめたシンシテイヴィテイ・トレーニングの日本における普及と同じで、実施のあり方・方法がちがって、したがって理念も別ものになってしまっているように承知する。ひとことであるのであれば、日本におけるそれらは、双方ともに、インタヴエーションと、フリー・チョイスとが組みになって、理念のされ方をしていない、ところのそれらのあり方に、原因がある、と表現したい。「オーガニゼーション・デヴェロップメント」には、アージュリス、タンネンボーム、ファアガソン、ブラッドフォード、デーヴィス、ハアルクにも参加してもらいたかった、このつぎは是非、とシリーズ同人たちのうち、W. G. Bennis, *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*; E. H. Schein, *Process Consultation: Its Roles in Organization*; R. E. Walton, *Interpersonal Learning*の実態と本質 (一)

ラーニングの姿態と本質 (一)

*Peacemaking : Confrontations and Third-Party Consultation* ; R. Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models*, 1969. のごまかしのトク・ヤン・カホスナイ・シリークの好著がある。ただし、フリー・チャイムと相つ組んだインター・ウチン・ミンヤウのふびやの標題は正確な訳ではない。この点の誤解の発生は、以下の通りである。

フリーリスが、幾じンフリー・チャイムを誤訳して、例えが Chris Argyris and Graham Taylor, "The Member-centered Conference as a Research Method, I and II," *Human Organization*, Vol. 9, No. 4, 1950 and Vol. 10, No. 1, 1951; ditto, *Understanding Organizational Behavior*, 1960; ditto, "Explorations in Consulting-Client Relationships," *Human Organization*, Vol. 20, No. 3, 1961; ditto, "A Brief Description of Laboratory Education," at a Conference on "Twenty Years of Management Development," and "In Defense of Laboratory Education," *Training Directors Journal*, Vol. 17, No. 10, 1963; ditto, "The Process of Influence and Manipulations within the Organizational Setting," *The Engineering of Human Behavior in Industry*, Special Supplement, December 1964. 等々、その通り、正確にトク・ヤン・カホスナイ・シリークの田代隆博が、Ditto, *Intervention Theory and Practice : A Behavioral Science View*, 1970. など、またインター・ウチン・ミンの業績を誤訳して、また業績の言語の多少の差をナットク風にする等、誤訳してインター・ウチン・ミンの興味が、Ditto, *Management and Organizational Development*, 1971; ditto, "The Company President: Executive Leadership Today and Tomorrow," *Enterprise*, Fall 1972; ditto, *Behind the Front Page : Organizational Self-Renewal in a Metropolitan Newspaper*, 1974; Argyris and D.A. Schön, *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*, 1974; Argyris, *Increasing Leadership Effectiveness*, 1976. など、すべて、そのたゞ幾じの「誤訳」によるものである。

れば、これにはげまされた。実践科学経営学を迎えようとしているかの地の経営者たちの文化とこの国の経営者たちの文化の懸隔の著しきに、ともすればうちふさがちになりながらも。

「あやつられた」とは、なるほど、さきさまが、始めから考えていた——そしてこちらにはそれをかくしていた——ところへもってこられた、自分はきてしまったと感じることで、たとえば、研修後あるいは研修中にこれを感じたとすると、研修でせっかくなつた、あるいはつきかけた新しい能力・新しい見解が、たとえどんなによいものでも、そしてアビリティにはなり得ても、コンピテンスが必要なときに発動してくれる能力・知識・見解にはならない。

同時に、「られた」ということはコントロールをされたということ、コントロールを受け、自分にとっては新しい能力・新しい見解で、今後働けとコントロールされたということは、今後その能力その見解で動けとコントロールされ続けるということ……、自分のこれまでのパフォーマンスのなかにある価値観・文化をストップ（「抑止」）して、教育部つまり会社の与えたそれに従うということ……、つまりその人のパフォーマンスが全活動するのを、ストップしてしまう。いわば、借りものの価値観で動けといわれている、のである。人間は当人のパフォーマンスが全動するとき、はじめて、その人の能力水準を発揮する。借りものの価値観で動けということ、その人の能力がいちじるしく低い水準でしか働かないようにしてしまうことで、しかも、当人は、自分のこの機制が働いていることを意識しない。したがって、前には、やれたことが、なぜいまは前ほど上手にやれないのがわからない。知らないうちに睡眠剤をのまれた能力状態になる。睡眠剤でないから、寝込んでしまう充分寝たらパッチリ眼がさめる、ということはない。いっしょうけんめいあせる。しかしうまくいかない。この状態が（つまりコントロールされ残る——本人はそれを意識していない——状態が）続けば、たまたまなくなるから、本気で仕事をしなくなる。本気でしていたら、自分のなげけない不能の様子にいつも対面しなければならぬからであらう。

ラーニングの実態と本質 (一)

る。機械的に、機械的手続で、運べばよい仕事は、睡眠剤をのんでいてボーッと becoming しても、やれる。本気の仕事とは、本人の心理的エネルギーが燃焼してくれる仕事振りのことで、コンピテンスを必要とする仕事である。コミットメントである。「抑止」機製の発動している人には、コミットメントはない。

コントロールされ続けるということは、「依存」を要求されることである。「依存」を要求され、依存すると、その人間には、「開放性」(外部から新種の知的エネルギーをとり入れる能力)がなくなる。ひとの話を一所懸命聴いていても、そのなかにあるいいところ(新種の知的エネルギーになってくれるもの)を吸収するとり入れ能力がなくなっており、とり入れられない。「依存」というのは、自分の価値観の停止・借用価値観の発動、ということである。環境とタスクをコントロールされると、人はフリー・チョイスをしない人になり、内的コミットメントがなくなる(一所懸命やる場合がなくなるが、かりにやる場合は、外的コミットメント——前例や規則をたてにする仕事熱心——になり周囲をこまらせる。大友『アージリス研究』、同一九七四年著に、右の理解への必要な基礎知識がある)。

(20) なお、このラボでは、参加者各人の発言が録音・再生できる装置が、活用される。