

リーアファイ能力なる認識（一）

——ラーニングの基本能力としての——

大友立也

まえがき 新「管理」論

(一) 「管理」の本質としての出発基盤点

「管理」の語は、「経営」管理」にも、「組織管理」にも用いられている。ここでことあげする「管理」はコントロールの意の管理である。日本語でいう管理には、望ましい状態現状を維持する管理（レギュレーション）と、目標到達への進行を維持する管理（コントロール）との二途がある。ここでとりあげる管理とは、むしろ後者の意の管理である。経営学には「経営管理論」なる学問がある。これが「経営」管理」論なのか、「組織管理」論なのか、いっこうにさだかでない。それどころか、多くの場合、「財務管理」、「生産管理」、「労務管理」等とされ、その管理は、コントロールの意に展開されて論じられているのが「経営管理各論」の一般である。「経営組織論」までが「経営管理各論」の一支体、つまりコントロール論に扱われているのが実状である。とはいえこのことの

リーアファイ能力なる認識（一）

リーアファイ能力なる認識 (一)

当否・適否をいまここで論じようとするのではない。ここで指摘したいのは、「経営」学が、基底的には、コントロール(論)の上に立っているそのことであり、そして、にもかかわらず、そのような基底的な意味を持つこのコントロールなる管理なる語の意味が、概念作用されていないそのことの、指摘である。

学問スタディズの精進によって、経営管理論各論は、それぞれにコントロールの技法をいくつ編み出した。その精進には目をみはるものがある。にもかかわらず、われわれは、これら管理各論には満足しえない。思えば、痛恨の一大事とすべき一事がある。

コントロールは、上記の定義によって、目標到達への進行路線からの偏差を修正することにほかならない。進行路線は、予めおいた計画あるいはアド・ホックに、ヒューリスティックに持たれた、直前目前路線で、あってもいい。行動直後の偏差であっても、大過去の偏差であっても、また今後に予想される偏差であってもいい。そうした偏差を修正するためには、その偏差すなわちエラーを知る心がなくてはならない。この、エラーを知る、コントロールの出発点認識が、経営のコントロールなる管理に概念作用されてないのである。フィデューシアル・ポイントの欠落の、この一事である。

「エラーを知る」というのは、エラーの原因を知ることである。原因を知らずして、つまり従前の動作・知識をもって、再び進行を図ることは、エラーを重ねることになる。従前の動作・知識をもって、これまでも増して前進の努力を強め、コントロール技法、管理の実施を強化すれば、エラーの太上塗りに結果する。コントロール技法の開発だけでは、経営の管理論は、欠陥管理論たらざるを得ない。

エラーの存在を知る、エラーの所在点を知る、エラーの原因を知るということは、ラーン(Learn)の能力がな

くては、実現しない。人も組織も、同断である。われわれは、管理のフィデュンシャル・ベイシスを、ラーニングに置く。『管理』とは、ラーニングに始まるのである。ラーニングのないところには、『管理』はない。ラーニングのない管理は、エラーの上塗りだけでなく、組織にドライ・ロオトを発生瀾漫沈積悪発酵させる。

(二) 『組織の活性化』

窓際族なる語が産まれたそのころから、この語は使われだした。いまでは、われわれの職場でも、日常の言葉の中にはいつてくる。組織理論に無縁な人の口の端に、出る。活性というからには活きもの扱いにしようとするというのだから、組織を生きものとみていないことをかねて広言する人がこの語を広言する。わが国の私企業・公企業・役所でのOD語の普及とともに拡がった語で、ベニシスの、組織論での revitalization の語がもと（ベニシスがこの語を始めたのは一九六五年）。例によって、リップ・サービス用語として用いられているこの概念の本質を、ベニシスは、

An ability to learn from experience and to codify, store, and retrieve the relevant knowledge.

An ability to learn how to learn, that is, to develop methods for improving the learning process.

An ability to acquire and use feedback mechanisms on performance, in short, to be self-analytical.

An ability to direct one's own destiny.

とし、「自己刷新」(ガードナー)と大いに共通するところの、人ならびに組織についていえる概念であるとしてゐるのである。(一)

組織の活性化は、その組織を構成する人びとの活性化なしには実現しない。人間を活性化するとは、その人の

リーアファイ能力なる認識 (一)

リーアファイ能力なる認識 (一)

ラーニングをよくすることに始まる。

最近、実務界で多用されているこの語は、これを口にしてしている人の意識とは全く別に、ラーニングを標榜する内容の語である。

(三) 「リーアファイ」能力

Reify この語は、一見多用されているような綴りの語であるが、学術図書にもめったに現われない。OED、ウェブスターにも極めて簡単な説明しかない。ただし、この語の名詞 reification は、マルクスの用いたドイツ語の Verdinglichung, Versachlichung にあたるとして、マルクスを批判する側の、よくとりあげられる語ではある。われわれは、このマルクス側・マルクス批判側のこの語の用法とは、まったくかかわりなく、この語を用いる。われわれが refer to するところの意味は、「抽象と具体化を同時に行う」であり、reification の語を、右のこともあり、意識的に避け、名詞として用いるときは、reifying の語を用いる。英和辞典では、最近刊の研究社『新英和大辞典』第五版の所述は、われわれの原書中の数少いこの語との逢会のとときの原書での用語と一番一致する。同辞典はいう、「(人・抽象観念などを) 具体化して考える」。原書の例では、Richard I. Aaron, *Knowing and the Function of Reason*, 1971, p. 175; Jan J. Loubser, "General Introduction" to J. J. Loubser et al. (eds.), *Explorations in General Theory in Social Science: Essays in Honor of Talcott Parsons*, Vol. I, 1976, pp. 3, 17, 39; Peter L. Berger and Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality*, 1966, pp. 89—90 などが挙げられる。

われわれがこの語に、負荷する意味は、「ものをわかつらうとすることであって、抽象と具体化とを同時に行ない、

ほどよいところで（わかってきたところで）抽象をやめ、具体をそこなわない、例として残す」ことであり、「（できれば）できるだけ純粋な、具体例を考え出す」ことである。リーアファイ能力とは、「できるだけ純粋な、具象化説明のできる能力」のことである。「エッセンス化した、ただし具象の、もの・こと・現象として、例を思いつく能力、そうした例を挙げて説明できる能力」。これまでの心理学からすれば、*understanding, comprehending, reasoning, imaging* 等々のひとまとめになった、そして *reflective thinking* の一態の、機能であるが、それをこれまでとちがったアプローチとして捉えるのである。われわれの思うところでは、これまでの心理学の心理分析的アプローチよりは、はるかに実際実施可能、実務人的、教育実践的であるからである。

すなわち、抽象を「ほどよいところでやめて」は、サイモンの *satisficing* と同じである。「できるだけ純粋な、具象事例」であれば、応用がきく。応用がきく具体例を、考え出せたということは、自信が持てる可能性が生れたことであり、潜在能力の顕在能力化がタイム・テーブルにのったことである、とみるならば、このリーアファイ能力は、実務人必須のプレディスポジションとして、これを高く位置づけることができる。

われわれの実践科学経営学が予定する「実務人」とは、おかれた環境とおかれた目的とを識り、タスクとしてその目的実現を自分の仕事として認識し、その目的実現の方法・道ですでに知っておりあるいはこれから作ることででき、その路線を、確実にコントロールして進んで行ける、以上どの段階でも、ラーニング能力の必須な、そしてコミットのできる、人と定義する。そのラーニングの基底にある初級第一義の能力を、われわれは、リーアファイ能力と *refer* する。

一 この現実

具体的な、しかしなるべく純粹な例を、挙げてもらう試問を、われわれは、巨大企業の、四〇才前後から五〇才すぎまでの中間管理職に実施する機会に恵れた。その人数は五〇〇人を超える。

(一) 試問例一 アーギリスの成長の概念

別表一をメンバーに与え、七次元のそれぞれごとに具体例を思いついてもらうことを依頼する。時に応じて、その原文別表二を与える。いづれにしても、満足な挙例は、ついぞ出て来ない。第一次元をリプレゼントすべく

別表一

	成	長
	アーギリス	
(子供)	→	(大人)
受動	から	能動へ
依存	から	相対的独立(非依存)へ
わずかなやり方	から	ちがった多くのやり方へ
移り気・浅薄・偶然	から	深い関心へ
短期的見通し	から	長期展望の見通しへ
従属的な立場	から	比肩・上位の立場へ
“自分”についての感得の無さ	から	“自分”を感得でき自分をコントロールできるように

別表二

われわれの文化のなかで生きている人間は――

- 1 幼児の消極・受動の状態から、能動的・活動増加の――大人としての代位に、発育していく。(モリタツシのいう自己完成、ブロンフェンブレンナーの自己完成)
- 2 幼児のほかのものへの依存の状態から、大人の相対的非依存の状態へと、発育していく。相対的非依存とは、“おのれ自身の見の上で立つ(自立する)”と同時に他と他者への依存のありがたを知ることのできる能力のこと。(モリタツシのいう“サートメ”があるとの意識、ブロンフェンブレンナーの“創造的相互依存の状態”)。子供時代の活動の固定圏(例えば家族とも)からの脱々人としての解放、行動への自分自身の設定口ひとそのの自覚へという特徴がある。そのようにして成長した一帯の人間は、ほかのもの(例えばボス)に、もはや、子供のときに身につけた行動パターンでの応かたなどはない。
- 3 幼児のときはわずかなり方できしか行動することが出ないが、そうした状態から、いろいろ、ちがった多くの方法で行動のできる大人の状態へむけて、発育する。(レヴィンにしてもターニンにしてもいうのであるが、欲求や能力が絶えず拡大する、はじめは両者間に境界がないが、発達すればするほど両者間の境界が狭く頑固になる。大人の力が子供より、ある一つの活動でアラストレイトしても、別の活動では建設的に振る舞えるこれがその理由なのである。)
- 4 幼児のたためとっぴ移り気な、ゆきあたりばったり舞頓着、浅薄浅基、そしてじきにすぐ突如として失うような関心しか持てない状態から、より深い関心をつくも持てる大人としての状態に、発育していく。成長した状態とは、チャレンジの連続のほてしないソリーズといものがその特徴である。そこでの報酬は、価値あるもの・ひとほかのものを、やるということ自体からやってくる。諸現象を分析する・研究する、それも現象の全体全部を全面展開、現象の現象性をほぼ全面発露、現象の深みを突き直まで、で分析研究しようとするところの性質である。
- 5 幼児は短期の満足しか持っていない(すなわち、現在あるものが人にその行動を決定する)。幼児のそんないう状態から、大人により長い長期満足(すなわち、過去はひに将来によって現在の行動に影響を受ける)に、発育する。(レヴィンは、このことに関し、報酬に巨額のかねがけがけられていることを例にする。)
- 6 家庭にあっても、家庭のそとにあってはいうに及ばず、幼児は従属劣位の地位にある。その幼児の状態から、同輩とすくなくも同位位らには比肩して上位地位の地位をしるべく心を養やす状態へと、発育していく。
- 7 幼児のときは、自分についての感得がまるっきりない。そんないう状態から、大人として、自分への感得、自分へのコントロールへと、発育する。大人といものは、自分自身の行動を通じてコントロールを自分にかけてそれをうまくいく(経験を獲得する)のだが、そうなること。(モリタツシのいう)自分は人間本来の完結――正性質の概念としての深基階層――性があるとの意識。(モリタツシのいう)自分は価値あるものとして語る語のアーリング、を育てていくことに、なるのである。

別表二中の訂正

10行目「応かた」は「応じかた」。

例を語りですが第二次元その他次元の要素が話にまざり込んでくる。「ここに小学四年生の女の子がいる。ある日夕飯のときに『おかあさん具合がわるいの、顔色よくないよ』『そうなんだよ、ちょっとゾクゾクしてね、でもたいたことないよ』『風邪よ、ひどくなったらこまるわ、きょうは(食事の)あとかたづけ、あたしがするから……』と、父親にいわれるでなし、じいさん・ばあさんにいわれるでなしにいいでしたら、父親として、わが子は成長したなど、思うでしょ」的さえも、思いつかない。

別表三

成 長

ハーツバーグ

未体験のことの体得・体験にふみこんでいく

知識間の関連を知る

関連のついた知識体系を発揮する

1 洞 察

2 創 造

あいまい・不確かな環境のなかでのエフェクティブネスの発揮

個性を尊重する 相互依存

より現実的なものへの接近の努力

(二) 試問例二 ハーツバーグの成長の概念

別表三⁽⁴⁾について、メンバー各人でそれぞれに、リーアファイできるところをリーアファイして、それを説明の要所要所にいれて、全体を、(ハーツバーグの心になって)説明してみて下さいの依頼をする。

(三) 試問例三 経験の受け取り方の三方法

別表四⁽⁵⁾を配布し、最上段・最下段それぞれの空枠内に適當する語を入れよの依頼を与える。とんでもない応えが返ってくる。最上段枠には「意識」最下段枠には「無意識」、あるいは、「積極的参加」「受動的参加」、さらには、「自己概念」「社会通念」、「意思決定」「行動決断力」、等々。

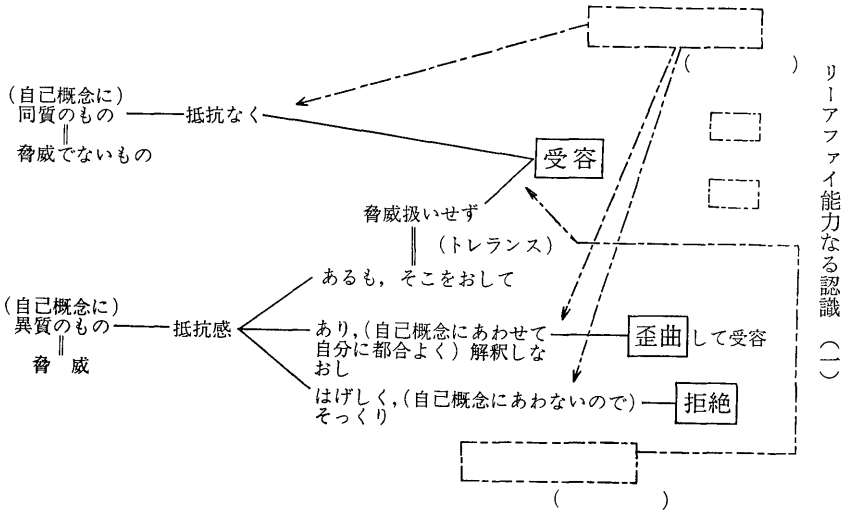
(四) 試問例四 行動カテゴリー表

別表五⁽⁶⁾を配付し、「所有明示する (to own)」の意味を、具体例をもって列挙すべきことを依頼する。

リーアファイ能力なる認識

(一)

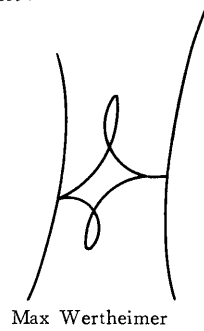
別表四



別表五

		行動カテゴリー	
		自分個人	グループの空気
(当人)		(対相手援助)	(個人同士が)
所有明示する	しない	所有明示することが できるように援助してやる してやらない	個性的であっていい (であるのはゆるされない) 同調的(画一的服従)で なくてはならない
開放的である	でない	開放的である ように援助してやる してやらない	相手の関心への 思いやりにみちている (みちていない) 敵意にみちている
ためしてみるために実験する	しない	実験する気になるように、 できるように援助してやる してやらない	信頼感にみちている (みちていない) 不信にみちている

別表六



Max Wertheimer

(四) 試問例五 ヴェルトハイマー筆

別表六は、「ゲシュタルト心理学の始祖マックス・ヴェルトハイマーの

(提供した)もの。なんでしょう。なにか意味がありますか。なんにみえます

?'として渡す。これまでほぼ、二五〇〇人以上の実務人たるべき人に試問

して、「正解」をなした者、わずかに四名。「正解」とわざわざコーテュシ

ョンをいれたのは、本人が、心中、ああこれが正解だ、と小膝をたたく思い

で、「解」に到達した。「正しい」答を出した(試問者に「答」の開示を求めてきそれと照合してから「正しさ」をきめ

る、の要のなかった、自分で「解き」自分でそれが「正解」だと確信でき、そしてそれが正解であった)、の意。四名も、

早い人で三〇分以降であった(設問のあと、別のレクチュアないし会話をしている経過のなかでの三〇分)。

(六) 試問例六 ピンポン球とり出し実験

設定等の説明は拙稿「経営学はこの現実を どうみるのか」⁽⁸⁾にゆずる。当該拙稿で言及していない、そこに現

われる「課長文化」の問題諸点のいくつかは、ここで、触れれば、

(一) 「(筒の)なかのものが何だかわからなかったから」と、いい張る人物が、ほぼ一〇名前後の一グルー

プに、必ず、一、二名は、いること。(ほかの全員にはピンポン球であることが見えており)、「(難なく)見え

たよ」と立言する他のメンバーが何人もあらわれても、「僕には、見えなかった」と譲らない。

「では、なぜ、(インターヴェンション)ニストから、『もうほかには、出す方法は?』といわれて、行った(二回

目以降(そのときはもう、第一回目に筒を手や足で倒したりしてなかのものを出してそれがピンポン球であることを

リーアファイ能力なる認識 (一)

リーアファイ能力なる認識 (一)

知っているのに)も、……？」と追求する人があっても、「譲らない」。こうなると(「こういう追求がある、あったとなると)、もう、譲「れ」ない直前の(過去の)理由づけが嘘であったか、それ(筒の中のもの)が何であるのかを知らう確かめようと、確実に、しなかったにもかかわらずそういう理由づけをしたその理由づけがとにかく不実なものであったという自己の直前の行動のほんとうのところを「所有」しない。と同時に、そうした追求にあったそのあとの発言(そのときの発言＝現在の発言、の発言内容)まで、(これから発言するのだが、その発言内容を)「所有」しない。すなわち、このあとの発言が、みな嘘になる。「過去」の行動も、「現在」の行動も、「これから」の行動も、それらはみな、自分の行動であるにもかかわらず、「所有しない」。なんと、か、い、ま、る、め、よ、う、の、一、途、に、出、て、く、る。

(2) 自分らの(グループの)「正解」を水で出す方法とは、決して、いわない。自分らでこの「正解」に到着したグループは一グループとて、なかった、こと。インターヴェンションニストのインターヴィーンがはいっても、なかなか認めず、コンセンサスを最後まで渋るメンバーが、一〇名グループで、最低三人は、必ず、いる。これはすなわち、環境からの、要請なる認識がまったくなくないこと、主体的な意識のまったくなくないことの二件に、還元できる。いかえれば、「現実」なるもののなかに生きているとは、思っていない、(本人の意識とは別に)自分をなにかの道具としての自分に満足しきっている人の姿と、いえよう。

(3) 「手を触れないで」という条件に、体のどこかをもつてして、筒を倒して出した人は、総員総行動單位数の七二パーセント、人別総人数の九九パーセントに及ぶ。その中の人達に、そういう出し方なら幼児でも出来る、さらに、最終的には、犬猫でも出来る、とまで、いつてみたが、これらの人びとは、動

じなかった。「手を触れないで」という条件に、とたんに反作用して(なかには長い思慮の末、足で筒を蹴とばして出した人(同上、一五パーセント、六〇パーセント)に対して、民法解釈例で類推解釈・拡大解釈を持ち出して見たが、受けつけて(受容して)もらえなかった。最終的には、「ご当社の製品の展示会場で、手を触れないで」と書いてある製品に、足で触れ「てもいいですか」と質問してみることにしている。この質問には、多くの場合、たちどころに、「いけません!」と、キッパリした応え、が返ってくる。「媒介物を使えば、いいのですか?」次の瞬間、ようやくにして、総員が、全身をもっての苦渋の様相を呈する、に陥ちいる。

ものごとの、質のちがいがわからぬ、のである。プロセスを、恒に無視した、成果主義の生活にすっぽりつままれた日々を送っているから、である。

(4) 「水」が最善の方法であることに、気がつくにしても、それが、他の方法よりも、対象物を一番傷つけないから、という理由づけをしてそれで最善の方法と評価する一群の人がいた。この人たちは、この評価方法よりほかに評価方法はなかったことになる。

「水」で出すことを実験最中に思いついた人、あとでそう、いう方法のあるのを知った人で、なお、にもかかわらず、最後の最後まで、つまりコンセンサスの直前まで、「にもかかわらず倒して出す」法が最善の方法とする人たち(人数の八〇パーセント、時に九五パーセント)は、その評価方法として、「リーアファイ能力なる認識(一)



朝日新聞昭和五六年九月一〇日朝刊

リーアファイ能力なる認識 (一)

「簡単だから」を、尺度としていた。(われわれは、かれらとしてこの尺度を答とするかれらのこの答が、これでいいかどうか、それを疑った。後出)。

若い方のインターヴェンションリストが、ややあつてから、「それでは、倒して出す方法が一番いいとなさるみなさんのコンセンサスを尊重しましょう。で、いまや、倒して出す方法が一番いい方法だということになったのですが、その次での話です、その上での話です。では、なぜ、みなさんは怒らないのです?」といった。ところが、この発言の意味が、また、わからないのである。長いこと沈黙の末、メンバーのだから「いまのこと、どういうことですか? もう一度いってみて下さい」が返ってくる。「わたしなら怒るけど。怒りたくなりますが」若い方のインターヴェンションリストは、ここでも、メンバーになんとか、自分でわかるようにと、仕向ける。そして、直前の、自分の声のはいった録音テープを再生してみせそのときを再現する。それでも、まず、わかってもらえない。とうとう、自分でいってしまう。筒を倒して出す方法、そんな、みなさんもおっしゃるように簡単な方法、それが正解だとなさるそのようなテストを、させられた、のだったら、そんなテストを「させられたこと」に、怒り、を感じませんか? もう一つ申し上げたいことあるんです、あとでいいます、と。

かなり永い沈黙が続く。そしてだれか一人が、そういえばそうだと、やっという。それでも、この人の理解は、なかなか、他のメンバーには「普及」しない。さらに何分か経って、そういえばそうだとした人が何人か出てきたころ、始めのころにそうだった人の一人が、「(若)先生のおっしゃっていたもう一つの怒りが、わかってきましたよ」そして、「そういう自分に、僕はいま怒りを感じてきた」と。

(5) 「水」が「正解」だと、コンセンサスがとれるまでの、その直前まで、自分は「やるだけのことはやった」と、さかんに吹聴するメンバーが、きつと何人か出てくる。この人たちは、質のちがいを考えることの必要を、前プレ・コンセンサス意識水準では感じているらしい人たちである。だが、感じると同時に、それ(質のちがい)へのアプローチを放棄してしまった人、であろう。グループがそのあと、コンセンサスをまとめる、のにさえ、すこぶる付きの妨害に出る。

(七) 試問例七 二つの振り子実験

前掲拙稿で述べてあるように、ピンポン球実験後のディスカッションで、方法を、いくつか、考えることをせずに、すぐトライアルズ・アンド・エラーズに突っ込んでしまったことへの反省を、メンバー自身が「これだけ反省したらもう大丈夫です」といきりだすまで反省したはずであるにもかかわらず、その実験(実施方法をいくつか考えてその上で最善と思われるものをリアファイし実施にはいることの実験をもこめた、次の二つの振り子実験)で、反省ディスカッション直後に行ったにもかかわらず、またまた、トライアルズ・アンド・エラーズに没頭する。ほとんど例外なしに、である。そして、

(1) 最初に試みた方法から、終始、出られない。最長一時間四七分、普通約四〇分、同じ方法を試み続ける。その上で放棄する・いい加減な成果で、そしていかにも残念ぶって、しかも、どこが残念だかと聞く、適切な残念点の認識を述べもせずに、引き揚げていく。

(2) 九八パーセントまでの人が、終始取り組んだのは、三脚を建てる方法であった。部屋の床は、ツルツル床、クランプ(しゃこまん)は、一列(二方向)に棒三本までしか銜くはえられない。余程の僥倖ででもない

リアファイ能力なる認識 (一)

リーアファイ能力なる認識 (一)

限り、三脚が立つはずがない。^{*}それを、何一〇分もかけて建たせようとするの、いっしん、である。

(※そのとき与えた用いた棒・クランプのそのパティキュラな形態から、これら材料の、パティキュラな使われ方で、建つ場合はある。それはそれで、われわれはその労を認めてやらねばならない。しかし、われわれがこの実験で發揮を期待している能力は、こうしたパティキュラな成功ではない。この点、後記、シエイクイズのキャパシティ(ないしアブストラクション)の五段階の第四段階能力水準の項参照)。

かりに立ったとしても、そうした三脚に仕掛けられた振り子が、それも二つが同時にゆられたとなると、三脚は瞬時にして崩れ去る。

三脚は総じて、上すぼみで、したがって四本目の棒を上部に水平に設置できない限り、二つ振り子は三脚の股の間に設置しなければならない。

四本目が水平に構えられたとしても、総じて、これは、グラグラである。グラグラして、かりに三脚が崩れなくても、そうしたグラグラの水平棒に仕掛けられた振り子は、振り子でなくて、振られ子になる。

三脚の股の間に設置された二つの振り子は、振られたら、からまりあうこと必至である。

そうしたことを、いささかも懸念するでなく、ただひたすらに、三脚の建立に、はげむ。さきが見えないこと、おびたしい。出来上ったというので振ってみて下さいという。振ってからんでそこで初めて、まずいのに気がつく。なかには、振れなければいけないのですかと訊ねてくる人もいる。振れないのを振り子といいますか——そうですねえ、とわるびれもない。

(3) 課された課題の実行が、自分の仕事になっていない。これはピンポン球とり出しと同じであった。

「課業^{クセウ}」というものを感じないらしい。「やる気」はあるのである。チャレンジしたはずである。だが、目標が置けないらしい。支点棒グラグラの振り子、からまりあう振り子を作るそういう目標で疑問を感じないらしい。目標の低さで、最低の例は、二メートルをこえる棒四本を与えるこの実験で、振り子の吊り糸の長さ（振り子の点から錘りまでの長さ）二センチの振り子二つを作った人。棒を長さでなく幅で重ね、横長に床に寝かせ、それで出来た床からの高さに、振り子を作ったのである。成果主義はこうした人間までを作っている。質のちがいがぜんぜん眼中・脳裡にないのが根源であろう。そう整理解釈すると落着く。

(4) 振り子実験は各人に長時間を要し、メンバーの人数にもよるが、終了は大体深更午前に及ぶ。その夜はそれで切り上げ、翌朝ヴィデオ再生、反省ディスカッションにはいる。ヴィデオ再生にはいる前、メンバーは、朝の開始前の雑談のなかで、昨夜寝る前に部屋でしばらく話しあったが、いろいろの方法があるのに、驚きましたなど、きつといいだす。それではさぞかしシグニフィカントなことに気がついたのであろうとインターヴェンションは期待するが、念のため、ところで、各人が昨日実行した自分の方法に満足している方は手を挙げて下さいと声をかけると、全然放棄した一、二名を除いて全員がいつせいに手を挙げる。残念点をいつて帰った人までもである。

前に、ピンポン球実験のとき「水」を思いついた人でも、一番いい方法は、一番最初にやった倒して出す方法ですという、不可思議な傾向があることに触れておいたが、どうやらそれは、自分(=自分の行動)のだらしなさを見、そのことに眼を留めるどころか停めたくないの心境が全心理を govern してい

リーアファイ能力なる認識 (一)

リーアファイ能力なる認識 (一)

るためとみられる。認めるどころか眼停めるのもいやなのである。このようにハイボセサイズすると、その他もろもろの行動が読めてくる。七、八年前若い大学生あたりから始まったが、いまでは、ラジオのクラシック音楽解説者が、つまりひとかどの年配者まで使う現在を過去にして語る喋り口、ディスカッションでも会話でも、なにごともし理由から語りだす売り込み語り口、"の方がいい" "これしかない" で相手の思考を圧倒していかうとする選択肢奪いの押しつけの語り口、そうした姿勢は、グルグルまわりに影響しているのである。

そうした環境と心境のなかで、ものごとの質のちがいを意識しようとしても始まらないというのであろう。一方、組織は管理職までも道具視する仕組みに進行していく。ドライ・ロオトの発生瀾漫沈積悪発酵には、気づこうと、せずに。

二つの振り子実験に "正解" を得て小膝をたたいた人は、これまで一二六名に実施したうち、わずかに二名。

(八) 試問例八 五三円

「これから、非常に単純な表現をいいます。それに答えて下さい。(きく、という練習です) 一度しかいいません。しかし、ゆっくりいいますから。よろしいですか。『五三円、持っていた。三七円の買ひものをした。つりはいくらか。』」

三秒もおいて、インタヴエーションは、メンバーの一偶から、メンバーの一人一人の前に立ちどまっ、全員の一人一人から、答えを聞いていく。結果は、左表の通りである。一巡で期待する "正解" が返って来る例^ばは、かつて一度もない。普通、五巡六巡する。ここには、三グループの例を、記録として掲げる。

Iグループ (メンバー a~i の9名)

	第一回目	第二巡目	第三巡目	第四巡目	第五巡目	第六巡目	第七巡目
a	(無言)	16円	(無言)	(無言)	(無言)	(無言)	(無言)
b	16円	16円	16円	13円	13円	3円	13円
c	16円	16円	(無言)	13円	3円	13円	13円
d	16円	(無言)	13円	3円	13円	わかりません。 I-TV わからない?	10円玉を4つ出したときは 3円
e	16円	16円	16円	13円	13円	3円	13円
f	16円	16円	16円	16円	(無言)	3円	13円
g	16円です。	16円です。	16円です。	16円です。	16円です。 : 16 : エン :	(無言)	(無言)
h	16円	16円	16円	13円	13円	3円	13円
i	16円	16円	3円	13円	3円	3円	13円

いくらか出したのかわからないので答えられません。
 (I-TV 理由はおっしゃらないで結構です。考えられる場合は、そう機通らないんじゃないですか? 問)

← 一巡終わってI-TV立止まり
 無言のままメンバーの顔を、
 つきつきに見まわす。

リアファイ能力なる認識 (一)

(I-TV はい。今までのところを、テープ再生しましゅう。)
 テープ再生中連続大爆笑。再生おわり発言者なし。長い沈黙。

リープファイ能力なる認識 (一)

II グループ (メンバー a~j) の10名

	第一回目	第二巡目	第三巡目	第四巡目	第五巡目	第六巡目
a	16円。	16円。	16円。	ゼロ。	わかりませんッ。 (ITV「わかりません」ですか。 わからうとしないんじゃないですか。)	渡したお金の種類……
b	16円。	16円。 <small>(このとき、 のアップ、ソウ カ1の声)</small>	16円。	13円。	13円か3円かゼロ。	2円つけて……5円も。さっきの に5円も加えます。 ITVと、どういふことになりましか。 13円か3円かゼロか5円。
c	16円。	16円。	16円。	ナイか13円。	ナイか13円か3円。	ナイか13円か3円か 5円か10円。
d	16円。	16円。	16円。	13円。	13円か3円。	13円か3円。
e	16円。	16円。	16円。	(無言)	(無言)	(無言)
f	16円。	16円。	16円。	ナンか13円。	ナンか13円か3円。	ナンつていふのは……。
g	16円。	26円。 でした。	26円。 <small>(ITV だいじょ うぶ?)</small>	(無言)	26円と13円。	13円か3円か26円。
h	16円。	ナシ。	おつりはナシ。	ゼロか13円か 3円。	ゼロか13円か3円か 5円。	ゼロか13円か3円か5円。
i	16円。	16円。	エツ?アツ……	ゼロか13円……	ゼロか13円か3円……	ゼロか13円か3円か5円。
j	16円。	16円。	16円。	ゼロと13円と 3円と16円と	さっきと同じです。 ITVもう一度いって下さい。 ゼロと13円と3円と16円。	ゼロと13円と3円と 16円と5円。

ITV 立止まり情け
なやの思いいれ。

ITV いったい答は、どういふことになるのですか?

Ⅲグループ (メンバー a~j) の10名

	第一回目	第二巡目	第三巡目	第四巡目	第五巡目
a	言うんですか… 16円。	おつりは16円です。 16円。	おつりは16円です。 16円。	(無言) 13円でした。	13円。
b	16円。	16円。	13円。	13円。	13円か3円。
c	16円。	16円。	16円。	13円。	13円か3円。
d	16円。	16円。	16円。	13円。	13円か3円。
e	16円。	16円。	3円。	3円。	3円または13円。
f	16円。	13円。	アッ、3円か13円。	3円か13円かゼロ。	3円か13円かゼロ。
g	16円。	16円。	16円。	3円。	3円か13円。
h	16円。	13円。	13円。	13円か3円。	13円か3円かゼロ。
i	16円。	16円。	16円。	13円か3円か16円か6円。	13円か3円か16円か6円。
j	16円。	16円。	16円。	(無言)	13円か3円。

ITV、立止まりメンバーの顔を、次々に見る。

インターヴェンションニストは、メンバーにグループの答えを出すように要請する。結局、「ゼロか、3円か、13円か、5円か」に、いつも、落ち着く。ここまで、くるのに、大きわぎになる。もともと、26円といった人をとがめ立てするようなことは、おきない。もともと、26円といった人も、暫時ヒネているが、この期に及んで、別段、なにもいいださない。落ち着いたところで、インターヴェンションニストは、それでいいのか訊ねる。さらに答えが返ってくることもある。だが、それは稀有のことに等しい。

リーアファイ能力なる認識 (一)

「ところで」とインタヴュエーションリストは、次へ行く。「あなたが、当社の社長だったら、を考えて下さい。そして、頭脳秘書を選ぼうと思った、と考えて下さい。そして、かりに、この設問を使ったとして、そしたら、どんな答えが、返ってくるのを、期待しますか？ それを思っ、こんどは、頭脳秘書候補にされている立場の——本人はそんなこと露知らないでしょうが——人、つまり部下はしょっちゅう試めされている、上の人は、有能な部下をしょっちゅうほしがっているのだから、結局は、試験などするのでない、"報告"のよきで、人を見抜いているのだから。あなただったら、いまや、どう、この設問に答えますか？」を申し渡す。考えたがる様子を見せるので、しばらく時を与えるが、なかなか、イイ子ブルクせの、なおらない五〇才すぎの課長が、「わたし」と名乗り出る。そして、「一〇円玉五枚と一円玉三枚を持っているときは三円」などとやりだす。メンバーの中にこころきいたるものが出て、「落第！」などと発言してくれることもある。さらにもっとこころきいたるものが出て、「aさん」と回答発言者に声をかけ、「aさん、こんどはあんたは立場かわって社長。いまのあんたの回答で（社長である）あんたは、満足なさいますか」。a「満足しません」。「じゃ、だめじゃないの」の大笑いになったりもする。

ようやくして到達するところは、「ゼロということもあります。五円ということもありましょう」という回答例である。これなら、安心して、仕事をまかし、安心して、報告がきける。いろいろ眼を配り、考えられる諸ケースのカヴァーレイジよく、そして簡にして要を得た、頼もしい部下と思える、というコンセンサスである。稀有とした理解は、まだ、この「部下」には、まだ、発生していない。しかし、ここまで行っているのなら、いざ、というときには、充分のカヴァーレイジをこなすだろう、そう思ってよきそうである。

この設問のセマンティックスを「不自然」と批判する向きが、案外に多い。そうした向きは、拙稿「ラーニングの実態と本質」⁽⁹⁾を吟味されたい。それをしなくても、ご自分の行動をオウンなされば、すぐ「不自然」は、消えていく。

(未定)

- (1) Warren G. Bennis, "Behavioral sciences perspective in organizational studies (1965)" in his *Changing Organizations: Essays on The Development and Evolution of Human Organization*, 1966, p. 206; do, "Beyond bureaucracy," in W. G. Bennis and Philip E. Slater, *The Temporary Society*, 1968, p. 71; do, *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*, 1969, p. 32.
- (2) 大友立也「アーシリス研究」, 昭和四四年, 九八—九九頁。
- (3) Chris Argyris, *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, 1957, pp. 50—51; do, "Personality and organization theory revisited," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 2, June 1973, pp. 141—142.
- (4) Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man*, 1966, pp. 57—70. 大友立也「組織よ人をどう見てほしい」, 日本経営出版会, 昭和四四年, 九〇—九一頁。
- (5) 大友立也「アーシリス研究」, 一〇二頁。同「人間なるもの」, 成城大学大友研究室, 昭和四五年, 一二頁。
- (6) 大友立也「アーシリス研究」, 二八九—二九四頁。
上記(2)―(6)の注は、本文中の「試問」が行われる場合、メンバーの「抽象能力水準」(後出)の水位に応じて、必要とあらば与えるセッションのものとなりうるもの、所在場所を示す意味をこめて注記した。
- (7) 大友立也「行動科学」のちかより、「郵政省人事局、昭和五三年、一八、三四頁。

リーアファイ能力なる認識 (一)

リーアファイ能力なる認識 (一)

- (8) 成城大学経済学部「創立三十周年記念論文集」、昭和五五年、三八七―四〇四頁。
- (9) 成城大学「経済研究」、第七五号、昭和五六年一〇月、所載の二二―四八頁。