

リーアファイ能力なる認識(二)

——ラーニングの基本能力としての——

大友立也

二 「キャパシティの五水準」概念

(一) 概観

グレイシアア・プロジェクトのエリオット・ジュイクイズに、「人間能力キャパシティの五水準」なる概念がある。それが、実務の仕事において捉えられているのが、まず、われわれの関心を惹くのであるが、われわれを魅するのには、それだけではない。これまでの心理学の、能力についての概念作用が、すべて、その「有―無」「大―小」で受けとるのみの、つまり能力を程度のちがいでみるのみの連続体認識の概念作用に終わっているのに対して、このキャパシティ概念は、五個の水準をもってする不連続体ディスコンティニューイティの認識のそれであり、社会科学・人間科学・行動科学・生活科学に、初めて現われた概念作用であるといえるものであるところにある。

ここに不連続体とは、五つの水準の一つ一つが、あきらかに質のちがったディスサーニブルな水準同士でなる

リーアファイ能力なる認識(二)

こと、つまり、多々ますます弁ず式に練習問題を重ねても、ソレハゲメヨヤ式他励自励をもって鼓舞しても、当該水準内での能力上達にしかならず、上位の水準へのジャンプ・アップは困難・至難・不可能とみる五つの水準をもってされる一個の不連続体である。ディスコンティニュイテイとは、しかしながら、不連続体なる日本語の意味するつながらの、ないを意味しない。つながりはあるのだが、なだらかにそのままつながつて、ないを意味するのがディスコンティニュイテイである。かつて、ドラッカーの著書の邦訳が『断絶の時代』と訳されたが、ディスコンティニュイテイには断絶の意味は、ない。

能力を連続体とみるときは、その上達には、励む・励ますよりない。上達の過程を不連続体とみるのは、段階間に質のちがいをみるからであるから、これが、上位段階へ移行する手がかり・足がかりになる。質のちがった上位のものになるのを、われわれは成長という(質の同じところにとどまったまま上達するのを、能率をあげるといい、また成熟という)。上位水準へ成長する手がかり・足がかりを得ることは、自己啓発を自己刷新(2)に(1)変じ得さしめ、与える教育に方向・目標のちがったものを与え得さしめる。ただ一方向にハゲメヨヤ、の教育から、脱しうる。

これは、to learn how to learn に、(3) 抛りどころを与える、教育概念としてほとんど唯一にあらわれた意義の高い概念といえる。幼児からの成長をみるいわゆる発達心理学が、その時期時期に獲得していく質のちがった能力についての記述を提供している。だがそうした発達期を経たあとの成人における一個の人間の全能力の統合体としての能力の、あらわれ方を、理論的にかつ実験実証的にみせたこの能力論は、比類が、ない。学校教育に、to learn how to learn の教育が導入されたということをわが国では聞けない。教育界にその必要が論議されているとの仄聞もない。手だてがないからであろうか、そういう能力の必要を認めないのであるか、そういう能

力の存在、自体を知らないからなのであるうか。

実際の仕事の観察からこの概念が獲られたと前記したが、ジェイクイズ以外の学者にしても（たとえば、後出する数学者にしても）このことにはかわりない。ところで、能力とは、能力への認識があつて（それからその能力を持つてゐる人を用いて）それで仕事が産れるのだろうか。それとも、仕事があつて（湧いて来て）それで新たな能力が生まれ、新たな能力が認識されるのであろうか。はじめに能力への認識があつてなのか、能力の認識はあとからなのだろうか。実際の仕事の観察から得られたというこの学究たちの研鑽には、ことの本質を往く力強さと、それゆえにもつその新発見の実社会への功、献の重みを、感じないではいられない。

以下、ジェイクイズの「キャパシティの五水準」を述べるが、各水準への認識が進むにつれ、それぞれの水準に、いくたのクライティエリアの認識が生まれてくる。それらは、これまでの常識や科学からの教示とは、かなり異つた、ときに正反対のものであり、それらの個々に、身のひきしまる思いを、体験せざんばあらずに思う。さらに思いをはせれば、「キャパシティの五水準」とは、とりもなおさずすなわち、「人間の五水準」でもあることへのアウエアネスである。ジェイクイズには、二五才ですでに第四水準に達している人、生涯第一水準から脱し得ぬ人等とみせる能力図表がある。二〇ヶ国二五万人で実証し得た表示という。⁽⁵⁾

(一) 知覚運動性固定水準^{パセツナル・モーター・コントロール}

その人の知覚のとどるところへ（目でいえば目の前に）フィジカルに見えるようにしてもつて行つてやらないと、わかつてもらえない水準の人。なかなかわかつてもらえない。わかるにしても、いま（目の）前にあることの、いま（目の）前にあるあり方でしか、わからない人。

リーアファイ能力なる認識 (一)

(二) イメージ固定水準

過去に接触がありそれによって得たイメージにとらわれていてそれから離れられない人、そのようにして得られたイメージとその事象のいま(目の)前にある “現在” 版とのつながりのつく人、 “未来” 版のイメージがつきそれに対してどんな手を打ったらいいかの見当ぐらいいはつく人、大きくわけるとこの三種類がある。

(三) 無意識でとらえているものを意識の中に昇華するのにイメージが活躍する水準

ようやく未来(つぎの瞬間以降)というものが現在の単なる延長でないのがわかりかけ始める水準の人。与えられている仕事に発生するこれから予想される負荷をこなすその限りの変化なら、予定するのをつきつぎに始める程度にはいく。ただし、物象想像の範囲を出ない。概念をつくりだす抽象の能力が働きたすのだが、具象から離れた概念はつくりだせない。

(四) 抽象概念でのモデル化可能水準

人間の頭の中には過去の経験につながって、つまり過去の経験の記憶と共存して、存在していること・ものがある。そうしたこと・ものから、自分を解放しうる能力。

(五) 生活理論(それは高級直観理論)構成可能水準

総合計画立案可能水準。すでにテスト済みのいくつもの、複雑な情況についての、モデルを持っていて、ひろい活躍奮闘範囲をカヴァアすることのできる能力の水準。

ひとまず概望を得た以上のカテゴリーは、人間能力に対するこの世ではじめてあらわれた、認識、であるとなし得よう。初めて知るつかまえ方である。

この概念は、一九六四年に当初発表され、七六年、数多い組織論のなかで、まれにみる組織理論と呼ばれるにふさわしい、それぞれがその創意にかかわる構成諸概念をゆたかに統合内包した『ビュロークラシーにおける一般理論』を結実させるその起点にして基盤になった、その中心概念である。七六年のこの著において六四年の初稿はほとんど全面的にその表出表現をあらためて、概念を説明している。論のはり方もかわってきている。しかしそれは多側面多次元を理解させて快適であり、本旨において当初内容にいさかみなく、この意味で右の簡略概望では、双方の説明をまじえて表出した。

ところで、そのあと六八年にこの概念のみについてのジェイクイズほかによる編著が現われ、ジェイクイズ以外の、意外に何人もの学者がジェイクイズ概念とほとんど寸分のちがみもみせない概念を造出している様子が、展示される。ジェイクイズのディサイプル以外の学者の全く独自の作業もここにみられる。それら学者は、数学・精神障害・道徳発達等をそれぞれの専門領域とする学者たち^にわたる。かくていまやジェイクイズのキャンペーンの五段階概念とはいえないことになる。以下ジェイクイズ等の、といいかえることにする。

ジェイクイズによれば、当時まだ研究や着想の進んでいなかった諸学者との話にこの概念が出る接触が始まったのは一九六一年であるという。ジェイクイズの初稿が六四年であるからそれ以前ということになるが、ジェイクイズ概念の内容がそのまた以前の、“時間ほぼ”等グレイシア・プロジェクト独特の独創概念の、いくつものに直接支えられている概念であることその他から、当時すでに概念自体はすくなくも構成されはじめており、実測にかけられ育てられていた時代であったといえるように思える。ジェイクイズは、実務の実態を見ていたからこの捉え方が、生まれたという。ウッドワードが、蒐集資料をこれまでにない分類で分類したからその画期的な

リーアファイ能力なる認識 (一)

業績を産んだ、文化人類学手法の、分類それ自体の探索への導入に似たそれに似たそれ以上のものを、グレイシア・プロジェクトの諸概念にみるのである。

グレイシア・プロジェクトの主催者、ウィルフレッド・ブラウンが、その七一年著で、ジェイクイズの五水準概念をブラウン自身の表現で説明しているところは、ジェイクイズ本人の叙述とまた一風変っていて読者の理解をはやめる。その際ブラウンは、一九五六年の教育学者ブルーム著に、エドワード・サトウ教育エドワード・サトウ家に広く受け容れられている能力のこれに似た分エドワード・サトウ類があるのを挙げてゐる。おもえばこれも実務の世界の観察で生れた概念である。

ジェイクイズは、その組織概念は、ピアージェ、レヴィ・シュトラウス、チョムスキーの概念作用にもみられるところのものだといふ。⁽⁶⁾筆者が名付けてそれをいうならば新ストラクチュアラリズム(ふるいストラクチュアラリズムと異るとの注意喚起の意味の「新」⁽⁷⁾付加)である。しかしジェイクイズ等は、ピアージェらの発達心理学の功、人との間の献が、人間現象の特色をみせるのにとどまっているのを乗り越えて、心理プロセス、ソーシヤル・プロセスの分析にまで用いるところを実現しようと試みる。⁽⁸⁾たとえば、アイザック/オコンナの立てた「問題解決における能力の不連続性」なるハイポセシスである。

われわれも、心理プロセス、ソーシヤル・プロセスの分析、実務の世界でのオペレーションショナルな実用クライティエリア化への道をひらくことへの意欲は、熾烈である。そこで、ジェイクイズ等の概念として、前記概望よりは詳しく、諸学者の発見も含めて、再度それを吸収してみよう。

(1) Elliott Jaques, *A General Theory of Bureaucracy*, 1976, p. 157, *passim*.

(2) John W. Gardner, *Self-Renewal: The Individual and The Innovative Society*, 1964, p. xv, *passim*.

- (3) 大友立也「エフェクティブネスなる観念(一)」、『成城大学『経済研究』』、六九号、一九八〇年三月、二九頁。
- (4) Jaques, *ibid.*; Wilfred Brown and E. Jaques, *Glacier Project Papers*, 1965; E. Jaques, R. O. Gibson and D. J. Isaac, *Levels of Abstraction in Logic and Human Action: A theory of discontinuity in the structure of mathematical logic, psychological behaviour, and social organization*, 1978. 以下 W. Brown, *Organization*, 1971. に解説。
- (5) Jaques, 1976, p. 163n.
- (6) *Ibid.*, p. 42.
- (7) ストラクチュアリズムは、本来、言語学で始まった。「諸概念で構成される、以ってされる、フレームワーク」の意を体する認識、としてのアイディアを、憑せられた、捉え方。社会諸科学には、社会人類学を除いては、ストラクチュアの語のインプライするところの意を永らく、深くも思慮せず、用いるの傾向のあるのは、いまも蔽えぬところ。むしろ、心理学に由来を持つ興隆のフアンクショナルリズムに隠せて、したがってその限りでフレームワーク化する嫌いが濃厚である。言語学のストラクチュアリズムの祖とされるド・ソシュールが、社会科学である経済学からこの考え方のインスピレーションを得たとしているのと思わされると感なきを得ない。ここに「新」ストラクチュアリズムと「新」をつけたのは、おくればせながら、先行言語学その後の成果をあわせ取り入れようとする一九七〇年以降の社会諸科学の動きを、ディスティンクティヴにさせたためである。その合流帰依への開眼のきっかけは、言語学チョムスキーの「表層ストラクチュア」の指摘であり、近年の実態重視派の社会科学者がその成果実感に一致するもののみたからであらう。
- (8) Jaques *et al.* (eds.), 1978, p. 4.
- (9) D. J. Isaac and B. M. O'Connor, "Experimental Treatment of Discontinuity Theory of Psychological Development" リーフマイ能力なる認識 (一)

リープフアイ能力なる認識 (一)

ment," "Use of Loss of Skill under Stress to Test a Theory of Psychological Development," "Separation of Two Adult Populations Identified with Two Levels of Psychological Development," and "A Discontinuity of Psychological Development," in *ibid.*, 1978.

(二) 再訪 (仕事の実態、能力の実際をもみる)

(一) 知覚固定水準 この水準の人にとっては、知覚対象が具体的であるのが、要するに、必要なのである。仕事でいえば、「アウト・プット」をみせてやらないと、わからない。自分でもそのことを無意識に知っているから(深層心理では知っているから)、この人たちは、すぐ「答」や「結果」を、みせてもらいたがる、そういう特性がある。この人たちは、直観依存でしか動けない。したがって感応的(≡帰納的)に動いてしまう。そして、自分の理解の外側からなにか状況が与えられた場合でも、それに直観的感応的に動いてしまう。また、ものごとに、その一次元としか、対応できない。

したがって、両義性・多義性(≡あいまい)は我慢が出来ないので、そうしたものを、もともと、みとめようとなし、そうしたものの知覚力がない。この人たちには、あいまい感というものが無い。

なにかやらせると、すぐ、ものを変形しようとする。あるいは、ひとに影響を与えるという効果のあることに、取り組む(自分に影響がかかってくる、たとえば、考え方を変えねばならなくなるという効果のあることは、すばやく見抜いて、見事に回避する)。

こうした人でも、事務所の主任や係長、工場の組長・班長、あるいはどちらの場合にも課長などという名目と

どうか表見とどうかその役職の名称だけからするとかにもマネジャーの実質内容の仕事をしているかの、職位にありつまり部下を持たせてもらっている人がある。しかし、これは、「マネジャーと下役」との関係がそこにあると見るべきではない。事務所の係長だというのが、そして部下を二、三〇人も持っているのだが、実はこの人の仕事というのは、部下のそれぞれが集計して算出計上したあるデータ数字が、すでにこの係長に与えられている基準数値を超えた数字であるかないかそれをチェックしているだけ——この人に課せられた・期待されている仕事がそういうことだけなら、それで組織としてよろしいのなら、この人もそれで満足しているのならという類の問題がここにあるが——という場合、この係長と部下との関係は、「マネジャーと下役」との関係ではない。ある特定の作業の作業員たちのその作業の番をする（＝監督する監視する）組長にしても、そうである。そういう仕事なら（そういう仕事進行を組織がそこに期待しているのなら）、この水準の人にも、そういう仕事は出来るし、この限りで、人の上に立つ長である。いいかえれば、この水準の人は、「仕事」に付随する、本質的でない、位置・時間・重要性などで隣り合った・横並びのコーラテラルな仕事運びの仕事なら、そしてこの種仕事をしている人がほかにもいるのならその人たちと一緒に横並びになって、この仕事を、果たしていける。そういう仕事は、組織のなかには、ある。コンピューターやOAやが進むと、この種の仕事は、かえって増えるかもしれない。この水準の人が組織に不必要、といっているのではない。

この水準の人は、万事、指図や規則にしたがってするそういう仕事なら、出来る。前例や規則に取り巻かれてそこに安住して仕事をするのが好きである。自分に都合よく規則がきまるのが、好きである。すぐ、ルールをきめたがる。ただし自分では滅多にきめようとしなない。ひとにきめてもらいたがる。

リープファイ能力なる認識 (二)

この水準の人は、自分に与えられる仕事は、ジョブであるのを好む。タスクは嫌う。タスクには、具体的に
なっている部分が少いからである。

この水準の人は、「やる、か、やらない、か」(Go-no go)、「こっちでなきゃ、こっち」(either/or)そして
それをきめかねる。第三の別の方法を考にれるということもなく、ながいことやるかやらないか(外部からな
か与えられた場合)、デナキヤこっち(自分でなにか気がついた場合、自分らで問題解決のディスカスをしなければならない
場合)をやっている。それに終始する。

情報が入ってきて、それに自分の直観が立たないとすぐにはそれに応じない。概して、無視する。どうし
てもそれを使わなければならぬ羽目に立つと、その情報をそのまま使うことはこの水準の人には出来ず、使う前
に、具体的なものに自分で勝手に翻訳してしまい、それから、使う。つまり、「自分なり」のもの」にしてし
まってから使う。

すぐ「答」や「結果」をみせてもらいたがると前記したが、それらがみせてもらえないのが新たな知覚接触の場
合、知覚接触の知覚接触たるゆえんであるから、この水準の人たちには、自らもとめて「新な」知覚接触を得よ
うとすることが、ない。したがって、目の前にあって当人が見えているはずのものであっても、それが当人の
「意味」ある有形」に見えにくいものであるとき、それを「意味あるもの」とつかまえる(「経験する」)「そうい
うストライヴは、してくれない。

この水準の人たちは、自分の知覚する知覚に反作用的に単に、反応して、いるに過ぎない。それ以外に動くの
なら、ゴールもプランも、スタンダードも、クライティエリアンも、ひとにきめてもらって、動くならそれで、

動こう、とする。

(一) イメージ固定水準　この水準になると、プロジェクトは、イマジネーションが働かされて、それで、構造される。(第一水準の人では、アウト・プットの例を直接知覚しないと動けない。そのときも心の面にはならない。) ジェイクイズは、フェノメノロジスト、シュッツのプロジェクトについての概念を活用する。この概念はジェイクイズの所論を理解するのにつねに重要である。プロジェクトとは、ある情況についての主観的なアイデアなのであって、かねてからの欲求を満足させてくれ、客観としての世界のなかで追い求めているものについてのファンタジイのなかに在るあるモデルを満足させ、求めているそれを追うある一つの方法をその方法でいいとしてくれるところのものである。したがって、対象を求めての捜査探索のなかで注意を向けていく焦点をきめるのに貢献してくれる。そういうプロジェクトがあるからこそ、このプロジェクトにあわせて客観としての世界の中に存在し予定される対象を、もとめるあるものに、変更させることが出来るのである、と。そして、メルロ・ポンティがこれにそってエムペリシズム(とインテレクトュアリズム)では、われわれは、求めているものを得ることが出来ないとの指摘をしているのを引用し、ジェイクイズの、仕事なるものへの定義がこのあと展開する。つまり、仕事におけるプロジェクトなるものへの認識の重要性を強く訴えるのである。

さて、しかしながら、この第二水準の人にして始まるイメージは(ようやくその人のプロジェクトを形成するようになったこの水準のイメージは)、アウト・プットを(第一水準の人のように具体的なものを直接知覚しないでもいいのではあるが)具体的な諸条件で考え(る、イマジネートす)るという点で、まだまだ具体的ということから離れられていないという意味で固定的なのである。世の中には、こういう能力でする仕事がある。例えば看護婦は医師の

リーアファイ能力なる認識 (二)

書き置いた指示を理解することが出来なくてはならないが、医師の書き置く指示とは、予め定められている具体的処置例をもって書かれている。医師の指示にないところで患者への必要措置を要することになった。その患者の必要とするのは何なのかをアセスするのだが、そこでやっていいこと、やらねばならぬことも、予め具体的にきめられている。その中から選ばばいいのであって、それ以上のことは、やってはならない。したがってこれも具体的なことを考えればいいのである。役所の課長が所属部の部政策の一部を所管してその実施の改善を六ヶ月かけて調査するプランを、どうプランするかをきめるのには、具体的な諸例を考えればいい。職長は自分の受け持ちの仕事の計画を毎週立てねばならない。また何ヶ月あともでは機械設備の新装置がフルに機能を発揮するように部下作業員を訓練しなおす啓発教育の計画も実施しなければならない。こうした仕事は、この水準の人で出来る。

この水準の人は、一階層の部下を持つことができ、マネジャーがつとまる。部下に仕事をやらせるということが出来る。番をしたり監視をしたりの上役でない上役になれる。

この水準の人には両義性・多義性アンビキネイティということへの気付きが発生している。したがって、きまった目標への達成を追究仕事に発生してくる両義性・多義性なら、そうしたもののあらわれる程度の場合ならば、あらわれる都度、の情況対処をしてやって行ける。しかし、不確か性・不安へのトランス能力はまだ著しく低く、限界としての能力は、一つの情況と別の情況とを分離し、その一つ一つに対処していく方法でその一つ一つの両義性・多義性を処理していく能力にとどまる。

それらは特に意思決定といわれるほどの決定ではない。つぎつぎにあらわれる情況に対処していくそれだけの

コミットメントがあればいい仕事である。そうしたコミットメントを確保するためにも、わざわざ完全表現にしないことによってその都度二、三の選択が出来るように、この水準の仕事にはどっちつかずの曖昧性が残っているのがいい。諸規則のフレキシブルな活用の余地、である。

ここにこの水準の人たちが、帰納から離脱して演繹的な思考を育てはじめる、組織の教育の場としての機能の一つの開幕がある。第一水準の人たちの直観・帰納のみの行動水準からこの第二水準の演繹的活動を、いくらかでも持てるように、なった能力の人になると、それだけ不確か性・不安が減っている(情況に適合している)。それだけ組織も確か性を増してくる。

この水準の人のひととのディスカスの発言には、「そして」(and)を頭につけると、「あるいは」(or)を頭につける発言が目立つ。しかしその姿勢は、「もし……なら」(if)やると、「もし、ほんとに、もし……なら」(if-and-only-if)との間を行ったり来たりしている様子がよそ目にもあり見え、本当は、実はやりたくないのが本音という態度を、しょっちゅう、みせる。

つぎつぎにくる情報を扱うのは苦手とするところで、しばしば活動をやめて、前の情報あとの情報と、考えこむ。

(三) 概念化可能初期水準 この水準の人になると、これからについて、これまでとひと味が違ったものを感じるようになる。そのとき現在の仕事を自分のイマジナルな思考面で考え処理していける。それだけでなく、これからの仕事における負荷について、またそれをバッチリこなしにいけるよう準備万端必要な変更についての、イマジナル感覚上のフィードバックを、いまからもう育てていくようになる。このようにしてイマジネーションの総動

員になっていくが、しかしながら、仕事をフィジカルな諸条件で概念作用しているということでは、依然具體的コンクレイトなものに、つながり、その関係はまだ断ち切れていないのである。

この水準の人は、つぎのような人たちである。従業員一五〇人の中小企業のオーナー社長。進行しているすべてのことを一度に同時に調べることは、この規模の社長ともなると、出来ない。しかし頭の中で全活動をサッとみ、事態をつかまえてしまうことは、出来る。それが、この水準でいうイマジナル・スキニングの能力である。販売成績・在庫事情・見越発注度・プロフィールポジション・その他の現況知識を、最新にしておける。第二水準能力のセールス課長八人を直属の部下に持つセールス部長としては、受持ちの顧客の全部のことを同時に頭に浮べることは出来ない。しかし頭のなかでその一人一人一社一社をサッと走査して全販売成績のポジションを「構成」理解、することが出来る。野戦の大隊長は、自分の部隊が目下戦闘中の全範囲を心に画くことは出来ない。しかし実際に全部を馬で駆けて調べれば、行くほどに駆けるほどに全体の画がづくりあがっていく。

この水準の人が受けとることになる指令あるいは説明は、負荷される仕事に関するデータ・諸プログラム・経費諸変数・諸指標・諸ヴェクター等の概念的諸語でいいあらわされているのが普通である。こうした概念表現的諸語をもって述べられた仕事は、対照用の基準になっているところの仕事に翻訳して基準仕事表現で書いた、イメージ用の一枚の画にしておかねばならない。自分の義務の全体につねにスキニングをして、その進行が、新しい指令にタイ・アップできるものに、できるようにしておかねばならない。

仕事がこの大きさになると、主観的なアイデアとしてのプロジェクトは、その内部内容が論理的に統合のとれた一枚の画に、はじめから構成されていることなど、あり得ない。プロジェクトというものは、始めはそれと

わからない・捕えどころのないそういう段階のものであり、それが次第に画になってくるのは、スキヤニングによってであり、そして時間がかかって画きだされるのである。プロジェクトとアウトプットとの間の相互作用のしあいは、したがって、時間が経つにつれ、どんどん複雑になってきている。フィードバックは、アウトプット領域でのいろいろの部分でおきつつあることと、主観であるところのプロジェクトの当該相当部分とが、比較されて、なされるのである。この主観のプロジェクトの内部諸部分が結合しあって一個の全体をなしているそのことは、直接知覚で確かめられるというのではなくてフィージングで、フィージングがそうなっているのである。そのフィージングを、全体に関してのいくつもの、そして各種の、概念によるデータが支えているのである。

ところで、主観的なアイデアとしてのプロジェクトと（変容されてプロジェクトの意図するところにありものにされることになる）オブジェクトとの関係は、なお依然、具体的なものとしての比較でとらえられる。ただしこの比較は、第二水準では知覚の全体対全体であったが、この第三水準では、知覚の部分対部分での比較でそうなのである。したがってそこで、ここで要求されるスキヤニングは、そうした部分のその相互作用を感じとるのに、それをフィジカル知覚での支えではなしに、感じとれなければならぬそういうスキヤニングなのである。人間（人間に期待される）スキヤニングとは、（機械のするそれとはちがって）そもそもそういうスキヤニングなのである。

簡単にいえば、この水準の人たちの働き振りの特色は、外挿法をやっているのである。当然データを非常に強調する。つきつぎにシリーズに展開していく上でよりどころにされるのである。この、外挿法をやっていると

リープフアイ能力なる認識 (二)

いうこのことは、他方、システムの導入の歓迎となる。確か性をなんとか最大に確保したいの心理が呼ぶところの水準のシステム認識である。(したがって)ただし自分に都合のいいシステムの、である。いわゆるシステム開発デベロップメントが好きである。

この水準の人になってようやく二階層の部下を持つセクションの長としてのマネジャーがつとまる。

発言としては、「もし……なら」「もし、ほんとにもし……なら」が、言葉になって、多発する。しかも前第二水準のときの姿勢とちがって、やる気は十分ある。だが、判断がその一方向の一指指シリズであるのは用語からも蔽おほえぬところ。外挿法は、かくて一方向指向のシリズ展開になる。システム開デベロップメント発とは、もともとシステムの既定一方向展開のことである。

情報では、連続関係の発揮できるもの、方向トレンドにはいるもの、を求める。相手側の不賛成・反対の対応には拒絶対応をみせ、イエス対応とのみ仕事をする性向がある。すなわち、自分はデーターというデーターはすべてすでに持っているという気になってしまっている。

四 概念モデル化水準 この水準の人の活動にある関心プロオクの中心点カムスには、これまでの水準の人たちのそれとはちがいの明瞭にわかる、重要なちがいがある。この水準の人の活動には具体的なことでのとらえ方がなくなってしまうのである。この水準の仕事には、それができる点がないのである。帰納ということではまたもとに戻り帰納での一般化の考え方を再び、使いだすのであるが、もっともそれは具体的なケースという特殊の場合のみで、自分の知るところになっただけのことについてはハイポセシズを立て(ギャップのアイデンティファイケーション)、これをテストするという行き方でいく。そしてそこに本格的な、抽象とイノヴェーションの水準が、現

出すのである。仕事を運んでいくときに用いられる抽象の質が、深遠な意味のある変化をみせる。前第三水準に比べると不確か性は増したかたちになる。

抽象の質がかわり本格的な抽象になるの例にあげられるのは、設計の仕事であるが、機械類の設計ばかりでなく新しい政策・手順・方法の立案であり、そうした立案において、設計者のキャパシティが高ければ高いほど、一般化の進んだ、しかもいままでに存在したことの無い種類の設計がくりだされるとされる。機械設計者としては現在の機械の分析からとりかかる。その分析がおわると磁場・ベクター・馬力・回転子回転の方向・応力を自在度といった抽象条件で、徹底的に洗い出す。それをしおえたあと、自分の持つ現在の機械への心像から自分を解放し、自分の抽象諸力の操作に没頭する。このとき頭の裏側のどこかに、具体的なものにつなげる設計をうべくそれをつかみとらえる力を、片時もゆるめずに、待機させる。

地域社会に新しいサーヴィスを提供する、そのためには組織の変更も必要になるかもしれない、それも、また施行までのコストも、さらには施行当初の実際プログラム等も分析せねばならない、そうした仕事を含む立案の仕事をすることになった役所の部門長とその下僚。従業員一二〇〇名の工場で、三年半後には工場の半分をもってこれまでと全くちがうマーケット向けの新商品を生産し、工場のと半分は、これまでの製品を、新設備新方法を導入して生産、同じ期間にフル生産性の実現にもっていくことになった工場長。製品の主構成部分のいくつかについてその生産を一時中止させねばならない。それを可能ならしめるために全く新しく仕入関係外部ネットワークをつくり、一方レギュラーだった仕入れは縮小する、これを四年のうちにやらねばならない購買部のいち、マネジャー。この人たちは、それをやりとげた。この人たちは第四水準の人である。これらの例からみえ

るように、これらの仕事は、そのアウトプットも、またプロジェクトも、具体的な条件では、みえてこない、かりにイマジナルなスキミングをしてもみえてくるはずのない仕事である。プロジェクトは直観によって無意識裡にセンスされたものであり、アウトプットは、仕事が進みだしたあと次第に現われてくるころのそれである。進行の過程にあつてプロジェクトとアウトプットとを比較するのは、仕事の進行がうまくいっているかどうかをはかるためにだれしもやることであるが、かくてこの第四水準の仕事ともなるとそれは、直観の実はフィードリングしか与えてくれない。特に進行の始めのころは、まさにフィードリングのみなのである。仕事が進行していくにしたがい、アウトプットが現われてくる。それへの知覚によってプロジェクトの内容が、したがってこれも、徐々に、はつきりしてくる。そして最終段階になって初めてアウトプットの最終版が完全なたちでプロジェクトされ、最終版アウトプットが完成するのである。要するに、この第四水準においては、明確なプロジェクトへの構築は、当のその仕事が進めながらその進行のなかで完成していく、完成されていく、そういうプロジェクトであり、仕事である。

で、こういう仕事だから、この第四水準の仕事で、いわゆるイノベーションといわれるものが、発生するのである。イノベーションは、始めスターティング・ポイントでは現存のものをとらえていて、そのあと、頭のなかで、それら現存のものから別離離脱することが出来、しかも離脱しながらも平常の仕事が続けることが出来、そして、頭のなかの「具体」から「抽象」への離脱を再び「具体」に戻す、ただしは全く新しいアイデアの画の表出としての「具体」に戻すことが出来て、生まれる。したがって「離脱」のおかげなのである。

これまでの第三水準以下の仕事能力では、知覚的にかあるいはイメージ的にか、絶えず思考を具体的なものに

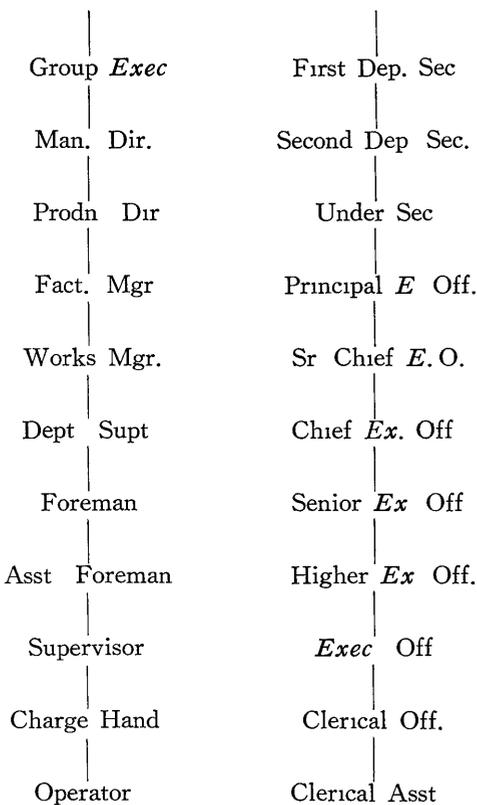
依存させている必要があった。ところがこの第四水準の仕事になると、知覚のにせよイメージのにせよ現実のごととの接触が中断される時点がつきつきにおきてくる。そうしたなかで働いていける能力のあることが、この第四水準の仕事には、不可欠に必要なのである。

わかっていることにはハイポセシスを立てることは前記したが、わからないことに立ち向うのには、個々の細目項目にとらわれるよりは、一般のプリンシプルが大事になる。この水準の人は、これで、やれる。それには、直観が働いてくれなくてはならない。

発言では、「そうでなく」(instead)を減多にいわす、「同じように」(as well as)の句を、よく使う。

(五) 直観理論水準　また一段と質の高い変化が、ここに、ある。この水準の人は、具体的なこと・ものへの接触は一度でいい。それで理論がコンストラクトできてしまう。新に開発された製品の最新の原^{プロトタイプ}型が出来たから見に來いと部下たちにしつこく求められたそのマネジャーは、その型はすでに開発中に検分してあると応えた。この人は、もういちど見なければならぬとは思わなかった。口頭で説明してもらったので充分満足した。部下たちは、自分で確かめるよう求めて、やまなかった。そこでこの人は言った。自分としては売上げや市場候補、等々の検討の方をやりたい、それによって決定を急ぐことがいくつもあるのだ、と。その後産まれてきている原型の例にフィシカルな接触をすることは、サラサラ必要としないのである。

右の上役と下役のディスカッションでは、^{フレーム}二個のちがった準^{オブ・リファレンス}　^{インターアクト}　^{フレーム}　^{オブ・リファレンス}　^枠——ちがった抽象能力水準——が相互に影響をしかけあっているわけであって、抽象能力の高い方の水準の人は、具体的固定的なものとの接触なとしていられない、ひたすらそれを超越するべく直観的に持ったところの一般化(≡概括)理論を適用し、それで



Elliott Jaques, *A General Theory of Bureaucracy*,
1978, p 129

ふるい分けて一つの決定意思を得ようとしているのである。すなわちここに、一般化・普遍化・総合・概括・法則化・帰納とは、直観的にコンストラクトされた理論なる特性を持つところの理論なのである。

エクセキュティヴとは、なみの経営学では、重役だとか幹部と訳して安閑としている

が、これではまるで認識をミスリットしているに等しい。筆者はかねてこのことを指摘し続けてきた。上図の通り、その職階は、工場・事務所によって、あるいはまた規模・業種・職種等によって、その相対的階位は固定的でないが、重役・幹部などと訳すには程遠いのが歴然である。エクセキュティヴの名称は、わが国でいえば、係長・課長にも（取扱う仕事によっては、最下位担当者にも）呼称される語内容の語である。さて、この第五水準の能力は、チーフ・エクセキュティヴでも、規模からいえば一万人ぐらいまでの部下を持てる人の能力であるとされる。

この水準にある人の仕事は、本来、具体的な現実について接触するのではなく、また、そのときハッピーニクしていることに接触するのではなく、そうしたことはちがったことにその志向が向けられているべき仕事である。「現実」は、かれがすてに置いた政策や計画によってかれの部下たちに委せきっている。むろん実施したしたことについて時折りその詳細を聴くことはするが、その種類ならびに件はわずか。あとは、総合一覽できる統計情報によるだけ。この関係は、ひとつの一般理論と、その理論の適用をとのように適用するかに関しての仕様・細目、に似ている。この水準の人は、仕様・細目の方ではなくて理論の方を扱う。むろん、出来るだけ「よい理論」であらねばならない。よい理論とは、具体的なケースを広い範囲にわたってカバーできる理論であり、ある理論とその適用の細目例が与えられれば、その例に似た、そしてその理論でカバーされうる同じようなケースがおきたときに、これを、理解することが出来るそういう理論である。

前第四水準の能力は、抽象の活躍するところのそこが限界広場のそこまでの能力であって、この第五水準では、経験から抽象して造りあげられた、しかも直観によって造りあげた理論が、いつも頭脳の中にある、そういう理論をいくつも、そしていつなんどきでも働かせうるように、持っていることから生れてくるところの能力である。こうした直観をもってコンストラクトされた理論があれば、初めて逢会あるいは遭遇する一度だけの、具体的なものとの接触も、こわくない。この水準の人の場合、特殊のケース・問題・例もどれもみなその一つ一つが、一般化され、雑物を去って吸収され、どこでも用いられうる、(あみだし体系立てられたものとしての)公式の一部になってしまう。

この水準の能力の人たちのプロシエクトするところのプロシエクトは、すなわち、それぞれにつながっていない

リーアファイ能力なる認識 (二)

いバラバラの事実や計数でできた複雑体(諸觀念複合体)をもってするところの、無意識による直観にかかわるところのもの、であることに、なる。事実も数字も、直観的に仕訳けられ支分けられる。最も適切に関係があると直観的に感じられたものが、えり抜かれ・引き上げられ・練られ・精化されて、主体的意識になる。関係があつても既有的のものであつては、このとき、意味はない。新しいデータが求められ、仕訳けされ、結合され、パターン化される。このようにして、(出来上がる認識との)意味ある関連のある、それぞれにリーヴァントさの質のちがう諸事実の、秩序のとれた一つのパターンが徐々に概念構成され、そして、それで(＝そのあと)、意思決定とということが、やれる、ことになる。

この水準の人の場合で直観のちかすぎた、あまりにも無意識に発生したプロジェクトには、フィードバック・コントロールが再三ならず続いていく。(11)

一般の上には、さらに一般的な一般(全称)がある。第五水準の能力は、ユニヴァーサルな一般プリンシプルを、つまり理論を持って、働ける能力である。つまり、全称量化詞(ある領域の「すべての対象がしかじかである」ことをあらわす、記号として普通、AまたはFの記号をもって示す)と存在量化詞(「しかじかである対象」が存在する」ことをあらわす、普通EまたはGの記号をもって示す)の間の双対性がここにある。(12)その点では、思考は、G-orog (「受容」Tと「拒絶」F)の第一水準と同じことに戻るようになるが、第一水準では、デュアリテイの中で、その二元の間を行ったり来たりし続けるのであるのに対し、第五水準ではこのTとFをどう使いこなすか、に成長しているのである。主観が質の高いそれに育ち、主体性というにふさわしいそれが、生れてきているのである。

そのときの情況の定義が、自分で出来る。乱れ^{ハゲイヌオダ}をむしろ慎重に誘発する。おきてきた不確かさは歓迎である、さらに事態を知りうる情報源になりうるからである。したがってこの水準の人の意識する世界は、不確か性が支配的な世界である。したがって、帰納的直観的能力で対処されることになる。それは第一水準に似ている。ただしこの第五水準は、全称的（全般的）なものとの対話においてである。「答がひとつしかないのは、おかしいぢやないか」なのであり、説明がないこと、知られていないことへの関心・注意が、ほしいのである。「これしかない」「……するしかない」などということはいわれない、いえない、いつてはいられないのである。

ジェイクイズのみについていえば、このあとまだ第六、第七の二水準が予定されている。第五水準を「直観的理論」水準としたそれにつなげていえば、それらは「制度創出^{インシステム・イノベーション}」水準であると予定する。ただ十分な観察研究がまだ行われていないことを理由にその内容は語られていない。

以下補足を加えて、五つの水準の相互を結び、五つの水準の全体への理解をさらに強化しよう。ある学者は他の学者の行ったラボラトリーでのカード仕訳タスク実験の結果を、仕事の実生活のシミュレーションに反映さすべくとらえるため、深耕^{エクスパート}しヨリ複雑にとらえるアプローチをした。そのとき課せられた仕事との関連において当人たちがそれぞれに、注意^{フテンション}を注ぐ領域・行意行動^{フテンション}を展開する領域をオーガナイズする、ひとによって質的にちがった方法で行われる、その質的にちがった方法を看取し分析するアプローチとした。その結果、実験被体の相互間に、

- (a) そのときの情況にあるところのルールへの知覚ぶりのちがい

リーアファイ能力なる認識 (二)

- (b) その外見行動における焦点のおかれ方、行動の続き具合・区切られ具合のちがひ
- (c) 両義性・多義性、不確か性・不安を扱うときの扱い方のちがひ
- (d) タスクを与えて上役の立場でそばでみている人への対応のちがひ
- (e) 固定的な行動がそれぞれにあり、そのちがひ
- (f) 情報の使い方のちがひ
- (g) 口にすることのちがひ

という視考分野がおけることがみえてくる。これら領域でなら、複雑を整然化して整然化する度合、両義・多義の処理、不確かさの処理のキャパシティの度合という観点で、度合の測定が出来る、つまり複雑性対処、両義(多義)・不確か対処の二つの視座が、それぞれに一つの連続体把握できる・測定化可能にできるものとして、とらえられることにリーアファイ(抽象と具体性付与のエンカウンター)した。そこで、この七視考分野での測量分析が整理されて概念化される。(15) 前記の筆者の五水準解説には、これも加味されている。実務の生活指導での指針として得がたき貴重なものに思う。オン・ザ・ジョブなどの指導は、第一水準の人に対してのものとしてしか意味はなくなる。

精神障害学者が精神障害の水準分類に新分類を置いた。その結果が、

第五水準

柔軟目標

柔軟プラン

第四水準

固定目標

柔軟プラン

第三水準

固定目標

固定プラン

第二水準

目標外来

プラン自前

第一水準

目標

プラン ともに外来

であり、これがジェイクイズ五水準分類に一致するのには、衝撃を覚える。と同時にこの不連続体の、人間キャパシティへの規準としての貫徹振りを知るのである。発達過程において人間は、ある領域においてはすでに第四水準に達しているが、他の領域においてはまだまだたとえば第二水準に低迷しているといった時期を通過するはずである。また年若くして第五水準のキャパシティをみせる下位職位者も発見される。そのようにみると、この、精神障害の五水準との一致は、別段驚くことではなかった。不連続体ものさしの、実生活に役立つ、これがその本質的特色であるとなし得よう。社会科学では、まことに珍しい成果である。多くの著述からその学問進展の過程がかなり詳細に読みとれるジェイクイズについては、自らも、メラニエ・クラインの精神分析学がその支柱になっているという。彼女は、米国の組織理論界では、これまでに引用されることもみられないが、ジェイクイズも出身の英タヴィストック人間関係研究所には、大いに迎えられた存在で、トリスト等のソシオ・テクニカル・アプローチにも影響あつたものと見受けられる。フロイトの高弟二名から誘掖指導を得、自らはやくから幼児へのアプローチをとり英国で活動したウイーン生れ、一九六〇年没。幼児からの心理を扱う発達心理学のピアージェが、評価しながらも批判の指摘をみせたケラーのゲシュタルト心理学を超える特殊の社会心理学に展開したクルト・レヴィンが、幼児心理に関心をおいていた、そのレヴィンとトリストが連繫した。ジェイクイズは、タヴィストックに所属する以前にレヴィンを受講している。文化人類学にはフロイトの影響がある。文化人類学の影響が、米国のアクション・リサーチ（ODの原型）にあつた。アクション・リサーチの長老W・F・ホワイトは、ジェイクイズ（及びブラウン）のグレイシア・プロジェクトを、アクション・リサーチの最好例と評す。要すれば、生活の実態を重視する科学である。このキャパシティの概念は、そこから生れた。生活に肉薄

リープフアイ能力なる認識 (二)

する新しい科学の態度が、ここでもまた新しい種類の成果をあげている。社会科学の新しい進展である。そこには、「仕事」という概念があった。

オハレーションナルなものなしとしてのキャンシテイの各水準として、まだ言及を残した諸学者の指摘がある。痛烈な指摘でありそれは、筆者がこのものなしを、実務の実態に用いた例を述べる次稿で併記することとなる。

- (10) A. Schutz, *Collected Papers I*, 1967; Jaques, 1976, p. 101, *passim*.
- (11) Jaques, p. 151.
- (12) Jaques, "The System of Levels and Components, in Jaques *et al.*, 1978, p. 18; R. O. Gibson, "*S-R* and *F-T*," in *ibid.*, p. 185.
- (13) Gillian Stamp, "Assessment of Individual Capacity," in *ibid.*
- (14) D. J. Isaac and B. M. O'Connor, "Experimental Treatment of Discontinuity Theory of Psychological Development," in *ibid.*, pp. 46ff.
- (15) G. Stamp, *ibid.*, p. 254.
- (16) I. Macdonald, "Five Levels of Mental Handicap," in *ibid.*