

# 翻 訳

## 協働行為の多面的意味と経営者の役割

— レスリスバーガー稿「能率と協働行為」(1949) の翻訳 —

杉 山 三七男

### I. 緒言

### II. 翻訳「能率と協働行為」

1. はじめに
2. 個人の観点から見た協働行為
3. 集団の観点から見た協働行為
4. 現代テクノロジーの観点から見た協働行為
5. 経営者の観点から見た協働行為
  - 1) メアリーの事例
  - 2) 経営者にはどのようなスキルが必要か
  - 3) これらのスキルは習得して実践することができるか
  - 4) どうすればそうしたスキルを教育し習得させることができるか

### I. 緒言

物事は何でも多面性を有するものである。それゆえ、それ自体がさまざまな意味を持つと言ってもよいであろう。いかに単純な物事であろうと、誰にとっても同じ一義的な意味しか持たないなど言うことはない。もしそのように表現されたとすれば、そのことは、それ自体が実際にそうであるからではなく、そのように表現した人がそのように物事を規定するなどしているからであって、他の人々から見れば、大なり小なりそれとは異なった意味を持つものである。それこそ十人十色の意味があると言ってもよいであろう。

そこで経営者、特に最も一般的に想定することができる管理職の人々のことを考えてみよう。彼らはどのような立場に置かれているのであろうか。会社の組織では、命令という形を取って目的が細分化されて行く。個々の管理者は、上司からの命令を個々の部下に適したように細分化し、再度それらを命令の形で出している。この事が繰り返されて、命令がより具体的な仕事の内容となって行くのである。逆の言い方をすれば、それらの細分化された目的が達成される過程を通して、会社全体の目的が達成されることになる。その細分化の段階で、命令が何の抵抗もなく部下に受け入れられ、実際そのように仕事が行われ

るのであれば何も問題はない。ところが、現実にはその通りに進まないことが多くある。たとえば、部下が命令に従えない状況にあるのかもしれない。ばかげた話であるが、部下が命令を理解することができずに困っているのを見て反抗していると理解してしまう上司もいる。組織の都合や論理で命令を出したとしても、部下には部下の論理や都合がある。管理者は、これらの都合や論理の狭間で仕事をしているのである。

これまで人間関係論の中心人物の一人フリッツ J. レスリスバーガーの論文を訳してきたが、今回ここに翻訳することにしたのは、こうした多面的な状況に直面している管理者の苦悩を扱った論文“Efficiency and Cooperative Behavior”である<sup>1)</sup>。彼は、メアリーという女性に対処するに当たって困惑する管理者を事例として示している。メアリーにとっては、会社側の都合より自分の置かれている状況のほうが問題である。そしてその立場から物事を見ている。彼女にとって、会社側の都合を理路整然と説明されたところで何の足しにもならない。このように、経営者の中で

1) Roethlisberger, Fritz J., “Efficiency and Cooperative Behavior” in *Man-in-Organization*. The Belknap Press of Harvard University Press, 1968.

も管理職と呼ばれるポジションの人々は、組織の側の要求と部下の側の要求の狭間に立ち、ここでは論じられていない自分自身のもつ要求を背景にしながら、その状況进行处理しているのである。

## II. 翻訳「能率と協働行為」

### 1. はじめに

現代の産業は、一つの興味深いコントラストを見せている。一方においては、ビジネスの経済的な目的の達成に向けて科学と技術的スキルを応用するという点で素晴らしい進歩が見られる。産業組織の実際上の目的を推進するために、科学的な統制が導入されてきた。作業は、より能率的に目的を達成するように論理的に組織されている。これらの進歩の多くは、能率という名のもとに進められてきており、工学は、こうした発展に対して大いに寄与している。

他方、人間関係の領域においては、こうした進歩に匹敵するようなものは何一つ見られない。われわれが人々と共に働く能力というのは、物理的な能率の上昇とともに改善されてきたわけではなかった。現代の工場における勤労意欲と協働の問題は、50年前とか100年前の事情と比べて何ら大きな改善が見られているわけではない。たとえ少しは進歩があったとしても、それは、現代の産業の新しく強力なテクノロジーによって影の薄いものにされてしまっている。社会的スキルは、技術的スキルと共に手を取り合って一步一步進んできたわけではないのだ。

一方における技術的能率と、他方における人間協働の事柄の間に見られるこの著しいコントラストが、現在の産業文明の最大の問題を引き起こしている。明らかにわれわれは、人間に関してよりも機械に関しての方がずっとよく分かっている。現代テクノロジーの技術的スキルについては、明白な形で示すことができて伝達することも可能だ。これらのスキルのために科学が応用されてきた。他方の社会的スキルは、大部分が個人的で、経験に基づき、直観的である。それらは深く伝統に根ざしているので、明白な形で示すことはで

きない。社会的スキルのためには、ほとんど科学は応用されてこなかった。

この問題を取り扱うにあたっては、諸科学のすべてが採用してきた方法以外に何ら良いものは存在しない、というのが私の見解である。われわれは、職場で働く人々に何が起きているのかをさらによく知る必要があり、とりわけもっと直接的な知識を手にすることが必要なのだ。他の領域と同様に人間関係の領域においても、直接的な知識に代わるものは何もない。われわれは、協働行為の事実に関連して身に付けてきた経験的知識と、そうした行為を取り扱う単純なスキルを必要としているのである。

いったんこの道に決めれば、とはいってもわれわれは未だそれほど遠くまでこの道を旅してきたわけではないけれど、私は、次に示すような観察結果に一層強く確信を持つことができる。つまり、一般に行き渡った仮説として、高品質で低価格の商品を能率的に製造している限りにおいて協働の問題など運に任せるしか仕方がないことだというものがあるけれど、私には、それを正当化するような事実がほとんど見出せていない。協働とは、論理的で技術的な仕掛けの問題であるか、そうでなければ言語的な勧誘の問題、すなわち言葉による説得か人格的な努力で望み通りにすることが可能となるというような問題だとする一般的な信念があるけれど、それらを支持するような証拠はほとんど見あたらない。その一方で、技術的な能率の問題について見ても、実際にはそれらを左右する厄介で手に負えない事実があるのだけれど、それとまったく同じように、協働の問題に関しても、それらを左右する厄介で手に負えない事実があるということが分かっている。そして、技術的な能率を確保するためにはそれ相応の道具があるのだけれど、それとまったく同じように、協働を確保するために採用することができるそれ特有の方法とスキルと観点というものがあることも分かっている。協働行為に関連する簡単な事実を取り扱うために適した方法やスキルや観点に対して、私は「人間関係論」という名前を与えている。

私としては、次の二つの疑問について考えてみたい。(1) われわれは、協働行為の決定要因に関して何を知っているのでしょうか。(2) われわれは、どのようにすれば自分の知っていることを実際に適用することができるのでしょうか。まずは、個人の観点から見た協働行為の決定要因について考察することから始めよう。

## 2. 個人の観点から見た協働行為

仕事をしている人々は、何よりもまず経済的な関心によって動機づけられており、経済的な利益を追求するにあたっては本質的に論理的であるといった、広範囲にわたって抱かれている考え方がある。この種の解釈に従えば、協働への主たる誘因は金銭的な報酬という要因であることになる。事実を照らしてこの仮説が調査された場合には、それがいつでもであろうと、冗談を抜きにしてその不変妥当性は疑問視されている。どの研究者も、次から次へとこの点に賛同してくれている。経済的な関心というものは、ビジネスにおける人間の活動から見て他に代わるものがない最も重要な原動力であるなどとするにはほど遠く、人々が進んで働くようにさせる刺激のリストにおいても、ずっと後方に下がってしまっているのだ。

就業中の人々は経済的に動機づけられているという、この過度に単純化された見解に関しては、もちろん完全に捨て去られてしまったと言い切るのは正しくないであろうが、そうではあってもこれまでの25年間に、少なくともその解釈と競い合うに違いないような別の理解が展開されてきている。その見解によれば、仕事をしている人々も、生活にかかわるそれ以外の多くの局面にある人々とそれほど違ってはいない。彼らは、トップであれミドルであれボトムであれ、就いている組織上の職位などにはかかわりなく、まったくの論理的な創造物などではないのだ。彼らはまた、感情も持っている。たとえば彼らは、叱られるより誉められたいと思っている。少なくとも公的にでなければ、自分の間違いを白状しなければならないような羽目になりたくはな

い。自分は有力な人間なのだと考えていたいし、自分の仕事も重要なものだと認められていたい。上司との関係では、安心感を得ていたいし、対等の自立した存在であると感じていたい。さらにはまた、自分の気持ちを表明したいとも思っている。自分の気持ちや観点について話を聞いてもらいたいとも思っているし、それらを考慮してもらいたいとも思っている。個人的に影響が及ぶことになる変化については、自分たちの意見を聞いてもらいたがっているし、それらの決定に参加したいとも思っている。要するに彼らは、何らかの集団に帰属していたいし、その集団にとってかけがいのない人間でありたいのである。

この見解に従えば、仕事をしている人は、「経済人」であるばかりではなく社会的な創造物でもある。彼は、経済的な欲求だけではなく、個人的な欲求や社会的な欲求も持っている。仕事というものは、生計の手段だけではなく生き方まで提供してくれている。彼の就業中の満足や不満を理解するためには、仕事を行うにあたって彼が置かれている物理的な条件や経済的な条件だけでなく、社会的な条件も理解しておかなければならない。彼が上司や部下や同僚との間で形成してきたか、あるいは形成する可能性があるような諸関係も理解しておかなければならないし、その点に関していえば、組織内の他の人々や他の集団との関係についても同様のことがいえる。これらの関係が与えてくれる社会的成長の機会と欲求を満たす機会も、理解しておかなければならない。それでは、こうした関係の中で、彼にとって必須の社会的な欲求や経済的な欲求は満たされ得るのであるだろうか。

こうしたことからして、この観点から見た協働は、次の二つの要因に依存することになる。つまり、(1) 人々の社会的な欲求と、(2) そうした欲求を満たすために環境が提供してくれる機会である。注意しておくべきは、この観点に従うとわれわれが、労働者の物理的な環境に対して注意深く観察してきたのと同じように、社会的な環境に対しても注意深く観察することを余儀なくされるという点である。経済的な欲求だけではなく、社会的な

欲求も調べなければならないことになる。

人々の欲求を明らかにしようとするどんな試みも、一般に認められているように、すべては便宜上の目的に従った恣意的なものなのである。そこで私としては、対立することの多い極めて基本的な二つの欲求が存在していることを指摘するだけにしておきたい。一方においてわれわれは、人から好かれないし、よしと認められたいものなのだ。できるのであればわれわれは、帰属していることを実感させてくれるようなことをしたいと思っている。集団に帰属しようとし、そこで認められたメンバーであろうとするこうした欲求は、誰にとっても重要であって必要なものである。また他方では、われわれは誰も、自立した存在でありたいと思っており、他の人とは違う特徴を示したがる。物事を自分自身のやり方で行いたいと思ひ、自分自身の特別な気持ちを表明したがる。自らの自尊の気持ちを維持するために自分自身でありたいと願っているのだ。

一方では帰属して依存することを望み、他方では自立して独立することを望むというこれら二つの欲求は、しばしばコンフリクトを起すことになる。あまりにも多くの場合、われわれは、両方を同時に手に入れたいと思いがちである。他の人々からの承認と、そうした承認によって得られる安心感をわれわれは求めている。そして、同時にわれわれは、人々をこき下ろしたいとも思っているのである。つまり、彼らに「くたばってしまえ」と悪態をつきたがっているが、しかもなお、そうすることで支持を失ってしまうのを恐れているのだ。これらの欲求の均衡が崩れてしまえば、その場合に彼らが表明する感情が、協働の役に立たないことは明らかである。私は、現代の産業において、この種のコンフリクトがかなり激しくなっているものと見ている。本当に多くの人々が、自分の上司に対して「くたばってしまえ」と言いたい境遇にいながら、それでも怖くてそうすることができないでいる。(この点に関連して、労働組合が、これらの感情のいくつかを表明するための社会的に認められた形式をしばしば与えて

くれていることに注目すべきであろう。)

現在では、多くの心理学者が、自分自身をよりよく理解することによってのみこのコンフリクトを解決することが可能になるのだとわれわれに確信をもたせようとしているのだけれど、私としては、この結論に行き着く前に、協働のもう一つ別の側面を扱っておきたい。協働を、単に個人の観点からだけではなく、集団の観点からも考察してみよう。

### 3. 集団の観点から見た協働行為

仕事をしている人々は、それぞれ異なった多くの方法で相互に関係し合っており、そうした関係の多くは、組織図とかマニュアルの中には表現されていない。彼らは、仕事に関連して技術的に求められた条件に即した形で組織化されているだけではなく、それと同じように、感情や社会的慣習や行為準則や地位や交際関係や派閥の見地からも組織化されているのである。就業中の人々は、お互いの日常的な付き合いにおいて、日々繰り返される関係のパターンや社会的な行為準則を展開させる傾向がある。彼らは、こうした行為のパターンを明白なものとして受け入れ、それらが示す通りに応答するようになるのだ。この関係のシステムの内部において遂行されるそれぞれの仕事は、そこに確立されている威信の尺度の中に位置づけられている。作業集団は、それぞれ社会的な価値を帯びたものとなっている。おのおのの仕事は、それぞれがそれ自体社会的な価値を持ち、社会的な尺度の中で順序づけられている。それぞれの労働者は、組織の中では物理的な場所ばかりでなく社会的な場所も得ているのだ。

調整された人間的な活動との関連では、それがいかなる活動であろうとも、人々は小規模な作業集団に属している。実際の活動や有意義な付き合いが行われるのは、まさにこれらの小規模な作業集団においてである。彼らがより大規模で全体的な事業とかかわりをもつようになるのも、ただこれらの小規模な作業集団における活動や付き合いを介してのことではない。ビジネスについて見ると、おのおの小規模な作業集団は、そのメンバー

が公式的に結びつけられる場合に基準となる技術的で経済的な目的というものを有している。しかしまた、これらの集団は、それぞれがそこに固有の非公式的な行為準則や行動規範や共通の思考方法も持ち合わせている。これらの共通の準則や信念は、個人に重要な役割を与えてくれるだけではない。それらはまた、協働のための効果的な基盤も提供してくれているのだ。つまりそれらは、おのおのの人が自分はその集団にとって不可欠な構成員なのだと感じられるようにする効果を持っている。人々を、日常的に繰り返される共同活動に向けて結びつけてくれている。人々に対して、社会的な場所を提供し、所属しているという実感を与えてくれている。人々に、人間的な満足感を充足するための枠組みを提供してくれている。人々に、自尊の気持、自主的な選択をしているという感じ、単なる機械の歯車などではないという実感を与えてくれている。非公式組織というのは、有効性を高めようとする場合に障害となるどころではなく、人々が進んで協働するようになる環境も提供してくれているのだ。人が有する依存と独立の欲求をバランスをとって機能させることができるのは、まさにこの環境においてなのである。

注意しておく必要があるのだが、このような非公式組織の出現というのは、調整された人間的活動が存在する所であればどこでも見られる自然発生的な現象なのである。非公式組織は、集団に所属してその一部でありたいとする人間が本来もつ欲望の産物であることから、その発生を防ぐことはできない。この組織は、価値や生き方や目的といったもの自体にかかわっているので、性質上論理的ではない。それらは、社会生活の中で人々が守って維持しようとする局面であり、それゆえ即座に変えることなどできないものである。

新たな方法や標準が採用されたり、新人が加わったり、誰かが異動させられるか、昇進するか、あるいは昇格した場合に、こうした変化の導入に関連して、これらの非公式な集団が仕事をしている人々にとってどれほど重要なものであるかが最も顕著な形で現れてく

る可能性がある。どんな監督者も、そのような非公式集団が変化に適応するために時間がかかることくらい知っている。日々の習慣的なやり方や人格的な相互作用への干渉と見なされる変化に関しては、それがどのようなものであろうと、警戒心をもって懐疑の目で見られることになる。これらの非公式集団は、組織のあらゆる階層に現れるけれど、現代の産業でそれらが示すこうした特徴は、組織の最下層においてとりわけ重要な意味を持っている。というのも、テクノロジー上の変化、新たな作業方法、標準の切り上げ、さらには何らかの操作によって集団の生き方ややり方が絶えず危険にさらされているのは、他ならぬまさにこの下層においてであるからだ。結果として、産業におけるこれらの集団は、高度に防衛的で保護的な特徴を備えることになる。その主たる機能は、不幸にも変化やイノベーションに対して抵抗するものとなり、そこで準則や実際の行動は、企業の経済的な目標とは食い違ったまま展開されてしまう。職場レベルにおいて非公式集団の多くが示すこのような防衛的で保護的な特徴は、公式の労働組合が出現する前であっても、至る所でよく見られたものである。

こうしたことから、集団の行為の観点から見た協働というのは、論理的で技術的な仕掛けの問題からはほど遠いものなのであり、感性や感情を伴う諸関係の産物ということさえ越えたものなのだ。協働というのは、規則の制定や言葉による説得や個人的な努力によって意図したようにすることができるようなものではなく、そこで確立され受容されている社会構造の枠組みの中でのみ生じ得るものなのである。一夜にして突如現れてくるようなものでもなければ、今日の時点ではここにあるけれど明日には消え去ってしまうようなものでもなく、外部から集団に持ち込むことができるようなものでもない。協働は、長期にわたってずっと展開され実行されてきた日常の決まり切った諸関係に依存している。そしてそれは、ある集団内で人々が協働するか否かに関して何ら自覚的な判断などしていないのにそれでも一緒に働いているような場合に

基準となっているような行為準則に左右される。さらには、集団内に見られるある種の生活の仕方がもつ安定性にも依存している。これらの安定した社会構造のもとでのみ、達成したい、安堵していきたい、自立していきたい、参加したい、地位を得たい、さらには成長したいという人々の欲求が実際に満たされることになるのである。

#### 4. 現代テクノロジーの観点から見た協働行為

これまでのところで、私は、個人とその人の気持ちや欲求の観点から協働を考察してきた。そしてまた、集団とそれが持つ社会的な準則や日常の決まり切ったことや感情の観点からも協働を見てきた。それぞれの場合に私は、協働行為が感情や諸関係の産物であることを示したかったのだ。協働は、本質的に論理的な性質のものではない。

さてここでは、現代のテクノロジーの観点から協働について調べてみよう。この観点からすると、産業は、本来こうした協働を確保するために組織化されているわけではない。何よりそれは、品質の良い商品を低コストで生産することに向けられているのである。ところが現代の産業は、それだけのことではなくなってしまっており、もはやいつもの顧客のために、いつもの方法で、いつもの製品を作り出しているわけにはいかない。品質意識と価格意識がこれまでも増して高くなった顧客のために、より能率的な方法で、よりコストを低く抑え、さらにはこれまでと違った新しい製品を作り出すことにかかわっているのだ。この目的に対しては、科学とテクノロジーが深くかかわってきている。その結果として、現代の工場環境は、旧式のノウ・ハウで管理されてきた職場とはまったく異なったものになってしまっている。今日の標準的な職場においては、より良い方法、つまり物事を遂行するより能率的でコストの低い方法を考案することだけを目的にしている人々が見られるようになってきているが、そうした人々も、目的の遂行を確かなものとするために監視する場合の標準や統制に関して工夫を

凝らすことを目的にしている人々と同じように大勢いるのである。こうした人々の活動は、工業に関連した企業の社会組織において広範囲に波紋を起こしているけれど、それらは甚大なものなのだ。彼らが考案したものが、非公式の社会組織に及ぼす影響を意識することなく導入されてしまえば、結果として彼らの活動は、いとも簡単に、(1) 人々を混乱させ、(2) そうした人々の中で確立されていたやり方に干渉し、(3) 作業集団を解体させ、(4) 人々が日常的な諸関係を展開させて実際にそれらを機能させようとするのを妨げ、さらには(5) しばしば「こき使われている」といった感じで表現される懸念や不安や欲求不満の気持ちを引き起こさせてしまう可能性がある。要するに、能率的な作業から成る論理的な組織というのは、チームワークという社会組織と対立する形で作用することがあるのである。現代のテクノロジーが引き起こしてきた変化の多くは、すでに見てきたように、協働行為にとって必須の前提条件であるその企業自体の持つ社会組織や、そこに見られる内的安定性を維持しようとする努力と頭から衝突してしまう。現代のテクノロジーは、それがいかに素晴らしい善意に基づいていようと、自ら意図することもなく、産業に見られる社会構造が、根本的に異なった見地に立つ別々の集団へと分裂することになって行くのを助長する可能性があるのである。さらには、もちろん協働が不可能ではない場合もあるけれど、知らず知らずのうちに、それを困難なものにするこうした構造上の分裂的な関係が硬直化してしまうことに加担することもある。現代のテクノロジーが造り出す行動様式は、本来それ自体としては協働に寄与するものではないのだ。

#### 5. 経営者の観点から見た協働行為

これまで、協働することが求められる人々の観点から協働を考察してきた。そこで次に、協働を確保しようとする人々の観点から簡単にそれを見ておくことにしよう。経営者の役割の一つとして、組織の目的を人々に理解させ承してもらおうというものがある。経営者

は、それをどのように行っているのでしょうか。ある解釈によれば、経営者は、自分自身の職位が持つ権威とコミュニケーションの明瞭さによって人々に物事を行わせているといわれる。こうした仮説がどのようにして生じたのかは分からない。というも私は、これまでこれらの仮説を支持するような証拠をほとんど見たことがないからだ。

われわれの多くは、この世の中の公的な権威をすべて手にし、自分の言いたいことを論理的に表現することができる並外れた能力をもった人々であっても、協働を確保することには大いに苦しんでいるのを知っている。それとはまったく対称的に、公的な権威などほとんどない職位に就いていて話すのも下手な友人の多くが、人々の理解を得ることにに関して何ら苦勞もしていないように思われる。しばしば目につくことであるが、人によっては、相手が従えないかあるいは従おうとしていないことが分かっているような命令を発してしまい、ほとんど持っているとはいえないような僅かな権威まで失うことになってしまっているのだ。権威とは、上位者個人に帰属するものではない。上位者が自分の部下との間で展開させてきた諸関係の中に存在するものだ。部下の側に協働的な態度がなければ、権威に基づいて声を発することはできたとしても、そのように権威から発せられる大きくて轟くような声も、人々に対して効果があるわけではない。

私が「話せ、納得させよ、説明してやれ」学派と呼んでいる流派の場合、人々にしっかり理解させて了承してもらうことに関連し、こうした点が著しいほど見落とされているような状況がよく見られる。管理上の命令であれ、政策であれ、変更であれ、目標であれ、目的であれ、その他の何かそのようなことであれ、そうしたことに対して人々が積極的に従おうとしていないとか、それらを機嫌よく受け入れようとしていないといった状況が生じた場合、いつでもこの学派は、関係者がそうした命令や変更や新たな目的や何かその他のことの必要性を論理的に理解していないためにこうした事態が生じてしまうだけのこと

だと、ただちに想定してしまう。そして、次のように決めてかかっているのだ。つまり命令というのは、明確でさえあればいつでも自動的に従ってもらえるものだ。人々に目的を受け入れてもらうためには、それを論理的に解りやすく説明するだけで十分であると。どんな変更も、その必要性が論理的に理解されれば喜んで受け入れてもらえるものだ。こうしたことの結果から、人々にしっかり理解させて了承してもらうことに関連した問題はすべて、「話せ、納得させよ、説明してやれ」学派のテクニックでもって解決されることになる。そこで人々に対しては、彼らの給与レートがどのように決められたのかとか、彼らの仕事を行う最善の方法はどのようなもので、またそれがなぜ最善の方法なのかということとか、この会社が働くのにはどうして最も良い所なのかといったこととかが、極めて真面目に語られることになるのだ。こうした方法が上手く機能せず、なおも人々が言われたことをすべては理解してくれていない場合に、この学派では、人間が理解するということに関する自分たちの仮説を疑問視することができないので、いつも次の二つの結論のうちどちらか一方に至ることになってしまう。すなわち、(1)「この間抜けどもは、あきれ果てるほどの馬鹿者で、理解すらできないのだ」とするか、あるいは、(2)自分たちがまだ十分明確には説明していないとするかのどちらかである。後者の場合、彼らは熱に犯されたかのようにもっと多くの図表を描き、もっと多くのマニュアルや広報誌を準備し、ほんの一言で政策を解説してくれるようなコミュニケーションの専門家を雇うといったことを続けるようになる。その結果として、今度こそは愚鈍な者でさえ経営者の善意と目的を本当に理解することになるであろう。

#### 1) メアリーの事例

上で述べた事柄に関連して、私はある若い既婚女性のことを思い浮かべる。名前をメアリーとしておこう。既婚女性を正社員として雇用するのは会社の方針にそぐわないので、彼女は臨時社員として雇用された。雇用され

る際にメアリーは、こうした会社の方針を聞かされている。六ヶ月後に彼女は、もはや勤務してもらう必要がなくなったと告げられ、既婚女性を正社員として雇用しないという会社の方針を再度思い起こさせられることになった。仕事がよくできたので、所長は、彼女に二週間前に解雇の事前通告をし、二週間分の給与の前払いまでした。この時点でメアリーは、そのことに感謝するどころか、所長と会社が自分に対して「ひどい扱いをしている」と非難し始めたのだ。彼女は、多くの人に自分の身の上話をして回った。つまり、六ヶ月の間に雇用の延長がどのような形で認められてきたのか、その間に他の人々はどのような形で雇用されていたのか、そしてそれゆえに、なぜ自分が追い出されるべきではないのかなどといったことを語るのであった。部長も所長も審査部長も、誰一人としてメアリーを上手く説得することができなかった。彼らは、既婚女性に関する会社の方針を何度となく彼女に話して聞かせるのである。しかし彼女は、そのことを認めようとはしなかった。会社を去る前に、彼女は、ついに社長の注意を引くような騒ぎを引き起こすことに成功した。哀れな所長は、メアリーの理不尽な反応に当惑し、傷つけられることになってしまったのだ。

われわれは皆、善意に満ちた所長に同情はするであろうが、この状況で興味深い点は、メアリーが聞かされていたことと、メアリーが聞いていたことがまったく違ったものであったということである。人々は、自分自身の感情や個人的な状況の見地から物事に耳を傾ける傾向がある。メアリーは、失業中の夫と一人の子供を自分だけで面倒見なければならなかった。所長は、彼女を雇用する段階ではそのことを知らなかった。結局のところ臨時の仕事は、彼女の個人的な問題に対して何ら解決策にはならなかったわけだ。彼女を雇用する前か、あるいは少なくとも雇用していた六ヶ月の期間内に、もし所長がそのことについて彼女と話し合っていたならば、彼女は、彼の言うことに耳を傾けたかも知れない。ところが彼は、彼女に会社の方針を理解させようと努力していただけた。この過程において、

彼は水晶のように鮮明ではあったけれど、メアリーの置かれている状況や六ヶ月の雇用の後に正社員として採用されるものと思っていた彼女の気持ちの立場からすれば、こうしたことこそ彼女にとって最も聞き入れ難いことなのであった。

こんな事例は、取るに足らないことも知れない。しかしこれは、説明を受ける側の人の観点を考慮することなく、ただ話し手の観点からのみ物事を説明しようとするのは無駄なことだという点を分かりやすく説明している。このアプローチにおいては、人々というものが、自分自身自身が論理的に理解したものであれば感情的にも受け入れるものと想定されている。ただしこのアプローチは、人々が、事実や論理の問題よりも気持ちや感情の問題によってより強く動機づけられるものだという事実に関しては受け入を拒む。つまり、マネジメントの観点からどれほど多く論理的な説明をしたところで、説明を受ける側の人々の個人的な状況や気持ちを考慮し損ねている場合には、そうした話が感情の色彩を帯びて受け入れられることになってしまうであろう。そのことは、誤解されているという気持ちの現れとしての論争やいらだちを引き起こすだけのことだ。

一般的に言って、上司と部下の間の効果的なコミュニケーションというものは、上司自身が、自ら話をする前に部下の話を聞き、部下が自らの準拠している枠組みの中で言い表そうとしていることを理解しようと努力することから始まる。そして上司が話をする場合には、組織の目的だけではなく、部下の欲求や気持ちにも注意を払うようにすると、もっとよく理解されることになるであろう。

## 2) 経営者にはどのようなスキルが必要か

私の分析が正しいとすれば、現代の産業では、理解と協働を確保するためのより明確なスキルに関して訓練を受けた経営者をもっと多く必要とされている。経営者が管理しなければならない複雑な社会システムは、もっと明確な人間関係のスキルを必要としているのだ。人間関係を処理する直観的で伝統的な方



法がもはや機能しないということになったとすれば、経営者が必要としている新たなスキルというのはいったいどのようなものであろう。われわれは、それらを鮮明に規定することができるのであろうか。

これらのスキルは、これまで述べてきた現象に密接に関係しているのだから、私は、すでに自分自身の答えを部分的にはほめかしてきている。協働行為の本質に関して私が述べてきたことからすれば、これらのスキルを実践する人物というのは、次のような形で方向づけられなければならないことは明らかであろう。

1. 彼は、人々にとって重要なことに対し、自分自身の観点からだけではなくそうした人々の観点からも注意を向け、しかもなお、決して両者を混同しないようにしなければならない。
2. 彼は、人々の論理的な動機や目的だけではなく、そうした人々の気持ちや態度や個人的な背景にも注意を向けなければならない。
3. 彼は、人々がお互いに形成し合う諸関係を、それらによって達成が確かなものとされる論理的な目的の立場からだけではなく、それらが満たしてくれる個々人の欲求の立場からも考察しなければならない。
4. 彼は、機械論的な類推よりむしろ有機的な類推の見地から考えなければならない。
5. 彼は、単に論理的に方向づけられるのではなく、むしろ臨床的に方向づけられなければならない。
6. 彼は、全体的な状況を評価し、それらに応答する能力を持たなければならない。
7. しかし、これらの診断に関するスキルを実践すること以上に、彼は、コミュニケーションをとって行動するスキルを実践しなければならない。そして、人々が安心していられると感じ、自らの経験から学び、自分自身で決定に至り、より成熟して自立するように手助けするスキルを発達させなければならない。

私は、極めて概略的な形ではあっても、これらの非常に短い説明が人間関係のスキルの

本質を伝えるのに役立つくれるものと願っている。ところが、もちろんこれらのスキルを詳細に述べることは困難だけれど、それらを実践するとなれば、それこそ比較にならないほど困難なことなのである。その点を指摘しておかなければ、大変な怠慢をしたことになってしまうであろう。

3) これらのスキルは習得して実践することができるか

これらのスキルを習得して実践することは極めて困難である。この点に関しては、ほとんど疑う余地がない。しかしながらその困難さは、それらのスキルを知的に理解することが難しいという理由から生じてきているようには思われない。どんなスキルもそうであろうが、これらのスキルを習得するためには実習をしなければならず、教科書だけから学ぶことはできないのだ。ところが問題となる困難さは、そうした事実から起因するだけでもない。もちろんそうした困難さも存在するけれども、妨害要因はそれよりもっと深いところにある。私は、何年にもわたってこれらのスキルを実践し教育しようとしてきたが、その間に、その主たる困難さが、これらのスキルを実践するにあたって実践する人の側に引き起こされる不快な感じから生じてくるものだという信念を持つに至った。

すでに述べてきたように、ほとんどの人にとってこれらのスキルは、個人的なことや直観的なことや慣習的なこと、さらにその上伝統的なことに根ざしている。そうしたことをはっきりさせるというのは、大部分の人にとって不愉快で心配なことなのだ。当然ながら、そうすることによってわれわれは、自分自身について、つまりは自らの態度や気持ちについてもっと自覚的にならざるを得ないし、それらが自分自身の発言内容や行動のあり方についてのどのような影響を与えているかについても、もっと意識させられることになる。その上、われわれが無意識のうちに自分自身で行っているごまかしに関して自覚させられる。しかしこうしたこと以上に、このスキルの実践は、実践する側の人に対して、しばしばわれ

われの伝統的な態度に反することとなる次に挙げるような二つの要請を情緒的に受け入れることが求められるのである。

1. 没論理的な行動の重要性とそれが不可避であることを快く受け入れるように要求している。

2. 自分とは違った観点について進んで理解し、その真価を認めるように要求している。

ほとんどの人にとって、これらの要請は情緒的には受け入れ難いものである。われわれにとって、事実や論理より以上に気持ちや感情によって人々が動機づけられるものだとすることを理解するのは難しいことではない。人々は集団のメンバーなのであり、それらの集団の感情に従った行動をとっていることを理解するのも困難なことではない。私が没論理的な行動と呼んでいるのは、まさにこうした行動のことなのである。しかし、このように理解したことを実践するというのは、それとは別の問題である。

たとえば、われわれは皆、世界を同じように感じ取っているわけではないことは明らかである。ある人とか集団にとって重要なことが、他の人とか集団にとっても重要であるとは限らない。マネジメントにとって重要なことが、従業員にとっても同じ重要性を持っているなどということはない。長年勤めてきた古参の従業員は、新参者の従業員と同じ価値観を共有しているわけではない。教授にとって大切なことであっても、学生から見れば同じ重みを持ってはいないかも知れない。こうしたことは他にもたくさんある。このようなありふれた観察についてくどくど言うつもりはない。われわれは誰も、自分の両親であれ先生であれ上司であれ妻であれ子供たちであれ、そうした人々とまったく同じリアリティを認識しているわけではないと悟るのに十分な経験を積んできている。

同じように、実際はどうであろうと人々が、自らがそうであると認識しているリアリティに応答しているということも明らかである。二人の労働者がいるとして、彼らが共通の上司に関してまったく異なった認識の仕方をすることがある。Aという労働者が上司を横暴

な人だと思っているとするならば、彼はそうしたリアリティの観点に立って応答してくるであろう。Bという労働者がこの同じ上司をかなり感情的で自信のなさそうな人物だと見ているとするならば、彼はそのような認識に対して応答してくるであろう。どちらの認識も、この上司自身が自分について認識していることとは似ておらず、この上司のさらに上の上司が彼について認識していることとも似ていないということによくある。

ところで多くの人々は、これらのことを知的に理解することはできる。しかし、何らかのスキルを用いて自分自身が理解したことを応用しようとするれば、それらを情緒的に受け入れなければならなくなる。彼らはそれができず、そのため状況はさらに悪化したものになってしまう。個人的な相異、それも他の人々が持つそれぞれの異なった点についてはいまでもなく、自分自身の個人的に特異な点まで情緒的に受け入れるというのは、人が成熟する段階で突き当たることになる苦痛に満ちた過程なのだ。

4) どうすればそうしたスキルを教育し習得させることができるか

これらのスキルの習得には情緒的な困難が伴っていることを考える過程で、私は、それらの習得と教育に関する一つの方法に関連して、ほんの僅かだけれどいくつかの単純なアイデアを抱くようになった。私としては、その方法をケース・メソッドと呼ぶつもりであるが、皆さんには、それらの要素のいくつかのものに注目していただきたい。

この教育方法は、具体的な状況で実際の人々が話し、行動し、感じたことを簡単に記述した「ケース」というのもでもって始められる。学生に対しては、そこに書かれた状況で責任ある立場にあったとした場合に、何をしようとするのが尋ねられる。その上、ただ単に何をしようとするのかと尋ねられるだけではなく、どのようにするのかまで尋ねられることになる。つまり、何をを行う必要があり、そしてそれをどのように行うのかが問われるのだ。後半のどのようという質問に力点を置

くと、学生は、たとえば一般的な意味において「機転が利く」ということと、この特定の場合で特に機転の利いた意見を出すことができるということの違いを悟らされることになる。

人間関係の領域ではこの区別が重要であるが、その点はどんなに強調しても強調し過ぎることはない。本当によくあることだけれど、遂行される必要があることであっても、それぞれ特有の気持ちや欲求をもって諸関係を形成する特定の人々が存在している具体的な状況で、実際にどのようにしてそれを成し遂げるのかということまで十分に考えを巡らせてはいないので、われわれが示す解決策というのは、単なる机上の空論でしかないものになってしまっている。いつであっても、特定の状況の特定の人物を扱うより「平均的な人物」を扱うことの方が容易なのだ。

こうしたことから、ケースを討論する中で学生は、ケースに出てくるさまざまな人物の態度や気持ちを否が応にも直視させられることになる。そして同じ状況であっても、人や集団が違えばどのように異なって見られることになるのかを理解するようになる。彼は、自分が取り扱わなければならない状況の重要な決定要因の一つとして、こうした気持ちや態度というものを考慮に入れなければならないことを悟る。そしてまた、これらの諸要素が、その状況の他の諸側面と同様に、まさに粗暴で手に負えないデータとして突きつけられてくるという事実を情緒的に受け入れるようになる。

さらに学生は、ケースを討論する段階において、議論の対象となっている人々や問題に対する自分自身の気持ちと態度を気兼ねなく表明するように励まされる。こうすることでわれわれは、徐々にではあるけれど、学生が自分自身の気持ちや態度に気づき、具体的な状況を取り扱おうと努力する場合に、自らが発言することや行うことなかでそれらが重要な役割を果たしていることを認識するようになってくれるものと期待している。注意していなければならないのは、この過程において指導者は、学生が表明している気持ちを変

えさせようとしたり、それらを評価しようとするようなことはしないということである。彼は、学生に自らの態度を認識させようとするだけなのであって、それらを変えたいと思えば変えればよいのだけれど、それはその学生次第である。

お気づきのように、この方法では、指導者にもスキルが必要とされている。しかし、彼が実践しているスキルというのは、彼が伝えようとしているスキルと一貫性があるものということに注意をしていただくべきである。それゆえに学生は、お手本から学ぶことになる。そこでもし教師が、教室で自分の学生の気持ちや感情を無視しているのであれば、人々の行動における気持ちや感情の重要性について学生たちに語ったところで何の役にも立たない。どういふものか、コミュニケーションはまったく効果を示さない。

この方法が、「話せ、納得させよ、説明してやれ」型のアプローチとはまったく違うことに注意しておくべきである。これは、それとはまったく異なった仮説に基づいている。知識とは、何か権威に基づいて上から下されるようなものなのか、そうした知識を習得すること自体が教育的なことであるなどと想定はしていない。学習というものは、学生が覚えた抽象的な物事を指導者にお返しする能力に基礎を置くようなものではない。また、学生が指導者の尋ねた質問に答える能力に基礎を置くようなものでもない。そうしたことは異なり、ケース・メソッドにおいては、学習過程が人によってそれぞれ違うものだと考えられている。学習は、学習者の経験や態度や気持ちから離れては生じ得ないものだと想定されている。それゆえケース・メソッドでは、学生が、指導者の質問ではなく、自分自身が提起した質問に自ら答えるようにさせられることとなる。

ケース・メソッドでは、個人的な経験の重要性とその主観性が力説される。そこで、人々は経験から学ぶものとしても、その場合、実際問題として「正しい」教訓だけではなく「間違った」教訓まで学んでしまうかも知れない。人々は、しばしば極めて限られた経験

から一般化をしている。ある種の態度がすでに形成されているために、彼らは、自分自身の経験を誤って解釈してしまうかも知れない。自らの経験の重要性を知ろうとしないことである。それゆえ、何かを学ぶことができるようになる前に、「実際はそうではない多くの物事」を念頭から排除しなければならないのだ。こうしたことからして、ケース・メソッドでは、人々が自分自身の経験から学ぶように手助けされなければならないと考えられている。指導者の任務は、まさにその手助けをすることなのだ。

さらにケース・メソッドでは、「抽象的な物事」ではなく「具体的な物事」でもって、つまりわれわれが行動志向的状况と呼ぶ「実際にどうするのか」というレベルの状況において、学習が始められなければならないと考えられている。学生は、これらの「具体的な物事」に関して何らかの直観的習熟を獲得し、それらを取り扱う自信がつくまでは、経験から適切な帰納的一般化をして定式化する作業を始めることなどではしない。

私としては、ほんの小さな小径でしかないけれど、こうした人間関係のスキルを習得する場合の根底にある非常に困難な問題のいくつかに立ち向かってわれわれが歩み始めることができるようになったものと思っているけれど、そうしたことが可能となったのも、このアプローチのお陰である。