

誤解を解く糸口 —— レスリスバーガーのコミュニケーション論 ——

杉 山 三七男

- I. はじめに
- II. 人間関係論の基本的な考え方
- III. コミュニケーションに関する見解と誤解の発生
- IV. 誤解を解く糸口
- V. 結び

I. はじめに

われわれの大多数の者にとって、日常生活の多くは、言葉を介した他の人とのコンタクトから成っている。このことは、家庭生活においても仕事の場においても言えることであろう。立ち話、茶話会、会議、相談、電話での話、手紙、あるいは現在ではメールなど、例をあげれば切りがない。時には、職場で作業をしながらおしゃべりをしていることだっている。ところでこのような言葉を介したコンタクトは、管理者にとって特に重要なものであるように思われる。というのも、彼らの仕事がどのような機能を果たすものであろうと、それにかかわる実際の活動の多くが、この種のコンタクトを伴うものになっているからである¹⁾。多くの場合管理者は、たとえば管理過程学派が提示した管理職能に基づいて、実際に計画したり組織しているというのではなく、それらを指示したり命令したりしているのである。管理職能の多くは、実際にはむしろ部下が遂行しているのだ。それ以外に管理者は、部下から報告を受けたり、部下の相談にのったりしているのではないか。

普通、この種のコンタクトや相互作用の過程がコミュニケーションと呼ばれている。そして、困ったことにこのコミュニケーション

の過程で、しばしば誤解が生じてくるのだ。指示した通りになっていないと感じている上司、真意が理解されていないと感じている部下、もちろんよく似た心理現象は、家庭生活における親子関係でも見られよう、友人同士の間でも見られるかも知れない。こうしたことから、誤解も大多数の人にとって日常的事物のように思われる。それが上手に処理されている場合もあれば、こじれて大問題に発展してしまうこともある。いずれにしても管理者は、この種の問題の生じる危険性の高い環境の中で、日々組織に対して責任を負って仕事をしているのだ。

ではこうした状況で、誤解がどのように生じてくるのであろうか。また誤解が生じている状況に対して、どのように対処すればよいのであろうか。ここでは、こうした問題について少し考えてみることにする。とはいっても、誤解が生じるすべての状況を考慮することなどはしないし、それらに対する万能薬のような解決策を提示することもできるわけではない。良くて、誤解を解く糸口を示すことができる程度である。ところで経営学においては、すでに人間関係論 (Human Relations) のグループがこの種の問題に取り組んできている。そこでここでは、その中心人物であったレスリスバーガー (Fritz J. Roethlisberger) の所説を中心にして、これらの問題の考察を進めることにしようと思

¹⁾ Cf., Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1972 (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房、1993年)。

う²⁾。もちろん、彼の見方が唯一のものというわけではなく、それ以外にもさまざまな解釈や考え方がある。彼自身、実際そのことを認識しており、考えられる他の見解との比較検討も行っている³⁾。そこに見る限り、彼の視点は他の多くの考えや視点と対立するものではなく、むしろ他の見解の背後にあり、その意味で次元を異にするものであるように思われる。それゆえ他の視点に立つ場合にも、次元の違う彼の視点は、対立的に否定されるべきものではなく、新たな展開の可能性を示すものと言ってよい。

II. 人間関係論の基本的な考え方

ところで、一般に人間関係論といった場合、普通話題に上るのはホーソン・リサーチとその成果であろう。もちろん、彼らがコミュニケーションの重要性を指摘した点は評価されているけれど、この種の誤解の問題に関連してまで取り上げられるようなことは、これまでほとんどなかった。たとえ取り上げられたとしても、一時期監督者訓練をしていたという程度で片づけられてしまい、その内容や考え方まで伝えられることは希である。とはいっても、特に1950年頃のレスリスバーガーにとっては、この誤解の問題が中心的な研究テーマであったことは確かである。

だからといって、レスリスバーガーがホーソン・リサーチの頃とはまったく異なった研究をしていたのかといえば、別にそう言うわけでもないように思われる。人は、それほど簡単に過去を切り捨てることなどできないであろう。逆に、本人は切り捨てたつもりであっても、実際には過去と密接に関連しているこ

とが多いのだ。その意味で、ここで扱う問題も、むしろホーソン・リサーチの研究の延長線上にあるものと考えたべきではないであろうか。こうした立場に立ち、ここで取り上げる点との関連を明らかにするためにも、まず初期の人間関係論が依拠していた基本的なアイディアに関して、改めて見ておくことが必要であるように思われる。

ハーバード・ビジネス・スクールの人間関係論グループについては、その祖とも言われるメイヨー (George E. Mayo) との関係があまりにも有名であるが、彼ら自身も認めているように、依拠していた科学方法論に関しては、人間関係論が産声をあげた時期にハーバード大学で科学方法論の大家であった生理学者のヘンダーソン (Lawrence J. Henderson) からの影響が強かった⁴⁾。ヘンダーソンは、当時社会学に関心を示すようになっており、友人で企業の経営者でもあったバーナード (Chester I. Barnard) 等とともに、イタリアの社会学者パレート (Vilfredo Pareto) の理論の研究を進めていた⁵⁾。そして彼は、その後その成果を、アメリカの社会科学の領域全体へと広めて行くことになる。システム (system)、均衡 (equilibrium)、感情 (sentiment) などのアイディアがそれである。ここでは、以下システムと感情について見ておくことにする。

まずシステムであるが、ヘンダーソンはそれについて次のように述べている。「あるシステムのなかで変数が相互に依存していることは、われわれの得た経験から導き出された最も広範な帰納推理の一つである。言い換えるとわれわれは、代替的にそれをシステムの定義として考えることもできよう⁶⁾」と。これをうけてレスリスバーガーは、ホーソン・リサーチの結果をまとめるにあたって、「各部分が他のすべての部分と相互依存の関係をもってい

²⁾ ここでは、彼の次の2つの論文を中心にして考察を進める。“Barriers to Communication between Men (杉山三七男訳「人と人とのコミュニケーションの障壁」『聖泉論叢』第3号、1995年3月)”, and “The Administrator’s Skill: Communication (杉山三七男訳「レスリスバーガーのコミュニケーション・スキル観—『経営者のスキル』の翻訳—」『経営と環境』第8巻 第2号、2002年10月)” in *Man-in-Organization*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1966.

³⁾ Cf., *Ibid.*, pp. 163-67 (邦訳「レスリスバーガーのコミュニケーション・スキル観」93-97頁).

⁴⁾ Cf., Roethlisberger, F.J., et al., “Appendix E: Readings in Human Relations”, in *Training for Human Relations 2nd. ed.*, Division of Research, Harvard Business School, 1955, p. 207.

⁵⁾ Cf., Henderson, L. J., *Pareto’s General Sociology*, Harvard University Press, 1935 (組織行動研究会訳『組織行動論の基礎』東洋書店、1975年).

⁶⁾ *Ibid.*, p. 86 (邦訳、50頁).

るために、一つの全体としてみなされるべき何ものか⁷⁾がシステムだとしている。これらの定義は非常に一般的なものである。ある意味でそれは、まとまりがあると思われるものすべてに当てはまる。物理現象であろうと、生理現象であろうと、もちろん社会現象であろうと。たとえば茶話会や上司と部下の話し合いの場も、おのおの社会システムと言ってよい。そこでの相互作用あるいはコミュニケーションは、それなりに一つのまとまった全体を成す過程である。

この相互作用の過程で、いったい何が生じているのであろうか。たとえば二人の人の話し合いで、一方の人が相手の言葉尻を捕まえて文句を言ったとしよう。それに対して他方の人は、「そんなつもりじゃない」と興奮して弁解を始める。確かに、書き出しの部分で日常生活の多くは「言葉を介したコンタクト」だと言ったが、この段階にいたっては、問題は言葉だけではない。さらに言ってしまうと、言葉の問題はそれほど重要であるとは思われない。ということで、医者と患者の関係をつぶさに見てきたヘンダーソンは、医学部の学生に向けた講演で、「いかなる社会システムにおいても、感情と感情の相互作用が最も重要な現象であるように思われる⁸⁾」と言っている。つまり彼の考えでは、言葉よりも、その背後にある感情こそが重要なのであった。

しかし、この点に関しては注意が必要であろう。というのも、感情の相互作用が重要だなどと言えば、コミュニケーションは感情を露わにして闘争的に行うものなのか、と問われてしまいそうだからである。われわれの社会では一般に、興奮した場合などに限って感情的という形容詞が使用されている。ここでは sentiment の訳語に「感情」という言葉を当てているが、ヘンダーソン自身がわれわれの考える感情と同じものを想定していたとは限らない。では、彼の考える感情とはいった

いどのようなものであったのであろう。講演で彼は、その点を「感情という言葉で定義するように言わないでもらいたい⁹⁾」と逃げている。もちろんこれは、基本的には講演での話の都合上の問題であろう。しかし改めてこのような表現をしているということは、英語を母国語とする世界においても、彼の考えている感情の概念が、一般的な日常経験と必ずしも一致するものではないということの表れといってよいのではないか。

別のところでヘンダーソンは、感情に関する科学方法論上の位置づけを行っている。ここでは、彼はパレートにしたがい、感情を仮定的な心的状態を指すものだとしている。そして「感情は、現実的なものとも非現実的なものとも見なされない。このことに関しては、近代力学で諸力が考えられているように感情が考えられるのである。したがって、想定された感情の存在は、経験によって証明されることもなければ反証されることもない。けれど、その仮説の助けを借りて、事実の中に斉一性が発見される¹⁰⁾」と述べている。この説明では、話が一挙に斉一性の追求まで飛躍しているけれど、重要な点の一つは、感情が経験的には認識され得ないものだということだ。それでもなおこの仮説を設定する理由は、経験的に認識可能な行動や言動に関する事実の資料を体系的に集めるところにある。その意味で感情は、調査のための道具としての仮説なのだ。斉一性の追求は、感情を活用して体系的に集められた事実を前にしながら行われることになる。確かに、実際われわれが明確に把握できるのは、感情自体ではなく発言や行動なのである。

それにしても、感情といえば普通さまざまなのが考えられる。一般にわれわれの社会では、喜怒哀楽などを思い浮かべる人が多いのではないか。こうした多様性に関してはどうのように考えればよいのであろう。さまざまな感情があると言うのであろうか。ヘンダーソン自身は、「私は問題を解決したいと思って

⁷⁾ Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1933, p. 551

⁸⁾ Henderson, L.J., *On the Social System*, The University of Chicago Press, 1970, p. 206.

⁹⁾ *Ibid.*, p. 205.

¹⁰⁾ Henderson, L.J., *Pareto's General Sociology*, pp. 63-34 (邦訳、16頁).

いる。それは一つの感情だ。あなた方は合衆国の体制が維持されるべきだという感覚をもっている。それは一つの感情だ。あなた方の家族のメンバーに対する愛着は一つの感情だ。人格的な誠実さの感じは一つの感情だ¹¹⁾」などと多くの事例をあげている。もしこの表現が正しいとするならば、感情は経験的に認識され得るものでなければならなくなってしまう。しかし彼は、それが経験では証明も反証もされないものだとしている。そうであれば、先に述べたように、当然感情自体は経験的に認識できないもののはずである。

その点についてヘンダーソンは、厳密な立場から見れば、確かに感情は経験的に認識されることはないとする。そして、われわれが認識しているのは感情の表明なのだとする。彼が依拠しているパレートは、それを「残基(residue)」と呼んだ¹²⁾。ただし考え方や視点の違いによっては、それが感情であろうと感情の表明であろうとそれほど問題にはならない。その場合は、おおむね残基=感情でもよいのではないか。パレート自身、具体的な社会の考察に当たっては、必ずしもこれらを厳格に分けているわけではない。ヘンダーソンが先のような事例の出し方をしたのも、対象をこのように概略的に把握していたからであろう。ここでも以後この使用方法にしたがい、いささか漠然とした、その意味でわれわれの日常の使用法に近い扱い方をする。ただ厳密には、われわれが認識しているのはあくまでも感情の表明である。

ところが、この感情の表明である残基自体も、実際には直接把握することが非常に困難なものである。多くの場合われわれは、人々の言動や行動からそれを推測するしかない。パレート自身も、そのようにして残基を把握した上で分類している。しかし、現実問題として事実の中からそれらを推測するという作業には、かなりの時間と労力が必要となる。この方法では、目の前にした人の揺れ動く感

情にはとうてい対応できない。だから一般には、認識できるのは感情の表明の中でもかなり安定した側面にならざるを得ないであろう。こうした条件を満たす現象としては、たとえば歴史的な事実などが考えられる。そこでパレートは、残基を分類した上で、それと関連させる形をとって、おもに歴史上の出来事や社会の動きなどを考察している¹³⁾。ところで、これら感情に関連した操作上の作業は、同時にパレート自身が自らの研究を社会学に限定する手続きであったといってもよからう。実際彼は、感情を仮定的な心的状態と規定した上で、結局感情自体を扱うのは心理学の役目だとして、それ以上この点の言及を避けてしまっている¹⁴⁾。

人間関係論は、もっと現実的な対象に直面していた。それは、歴史的な出来事や発言などと異なり、まさに感情をもった目の前の人間であった。たとえばレスリスバーガーが最初に直面したのは、カウンセリングの場における学生である¹⁵⁾。そして、その場で開発された対処方法が、ホーソン・リサーチの「面接計画」で活用されることになる。また、「バンク巻線観察室」における仲間集団も、まさに現実的な対象であった。これらの場合レスリスバーガーは、基本的にはパレートの感情のアイデアを採用したものの、残基の分類に関しては採用していない。実際ヘンダーソン自身も、パレートの理論を検討する過程でその不十分さを認めていた¹⁶⁾。しかし、それ以前の問題として、実際の人間を目の前にした場合、感情はパレートが分類したほど明確で単純なものではない。確かに、研究する以上ある程度安定した側面の追求にならざるを得ないとしても、それこそ感情はコンプレックスなもので、安定もしておらず、むしろその都

¹³⁾ パレートは、均衡概念を活用し、社会を動的に把握している。

¹⁴⁾ Cf., Pareto, V., *The Mind and Society*, pp. 87-88.

¹⁵⁾ その成果が、“The Nature of Obsessive Thinking (杉山三七男訳「人間関係論と強迫的思索—レスリスバーガー稿『強迫的思索の特質』の翻訳—)”, in *Man-in-Organization* である。

¹⁶⁾ Cf., Henderson, L.J., *On The Social System*, p. 125.

¹¹⁾ Henderson, L.J., *On the Social System*, pp. 205-06.

¹²⁾ Pareto, V., *The Mind and Society*, Translated by Bongiorno, A. and Livingston, A., Harcourt, Brace & Co. 1935, p. 511.

度追求して理解するしかないものなのであった。それも、パレートが放棄した心理学的研究と実際の社会現象に関する研究を前提にしてこそ適切に理解され得るものなのだ。そうした展開のためにレスリスバーガーは、前者に関し、人が陥りやすい思索のパターン化を究明するとともに¹⁷⁾、精神分析の基本的なアイデアである過去が現在を規定するという考えを導入した¹⁸⁾。後者に関しては、機能主義的文化人類学のアイデアを活用した¹⁹⁾。

結局人間関係論は、このようにして学際的な学問的背景を持つことになる。この立場から見れば、コミュニケーションの場においても、過去を背負った人間が、何かパターン化されやすい思索をしながら、現在という社会的な場で相互作用をしていることになる。そこに形成される社会システムでは、感情が重要な役割を果たしているけれど、その過程で感情が一定に保たれているわけでもない。厳密には、作用を受けるたびに感情も変化しているであろう。それゆえ、それこそ急に人が感情的になってしまうようなことも起こる。こうした複雑で不安定な感情は、もちろん完全などということとはできないが、その人の過去と、その人特有の思索のあり方、そしてその人が置かれている現在の社会的状況を知ってはじめて、より適切に理解されうるものなのである。そしてこれこそが、ホーソン・リサーチにおける人間に関する基本的な理解の方法であった。

いずれにしても人間関係論は、これらの研究方法を臨床的と形容している²⁰⁾。この臨床的方法は、これまでの点からも明らかなように、状況を重視するものだ。その考え方に立てば、他の研究方法にはいくつか問題があるといえよう。その一つが、研究対象に対して

研究者や研究活動がおよぼす影響である。たとえば、研究者が被験者に対して実験的に質問をしたとしよう。その質問は、研究者の論理で構築されたものである。もしかすると、被験者はそのような発想などしたことがないかも知れない。それでも、質問されるから無理矢理考えて答えてしまう。ここに現れた結果は、被験者の自然な姿に基づいたものと言えるであろうか。場合によっては、誘導尋問とそれほど差がない状況になっているかも知れない。実は画一的な実験やアンケート調査にも、しばしばこの種の問題が含まれている。さらにこうした方法では、多くの場合具体的な状況が切り捨てられてしまう。となればわれわれは、提示された結果を信じるしか他になく、その後それらを検討し直すことさえできない。はたして、状況から離れた結果というものにどれだけの意味があるというのであろうか、と疑いを差し挟みたくってしまう。もちろん、だからといって調査で質問をしてはいけないというのではない。適切な状況で適切な質問をすべきである。そのためにも、被験者の考え方や彼の置かれている状況、その状況を彼がどのように認識しているかなどといった点を理解しておく必要がある。そこで重要になるのは、人間関係論が主張してきたように、相手に話をするよりも、まずは相手の言うことを聞くことなのである。実はそれが、後にカウンセリングと呼ばれることになる、先に示したホーソン・リサーチの「面接計画」の調査技法であった。

また一般的には、調査研究は客観的であるべきで、研究者は研究対象から独立していなければならないと考えられている。純粹の観察方法は、まさにその立場に立っている。しかし人間が研究対象となる場合、それは容易なことではない。先に見たように、ちょっとした質問でさえ相手に影響を与えてしまう可能性がある。たとえば実験では、加えられた作用に対する反作用があり、研究者はその反作用を受け取ることになる。その場合対象となる人が、研究者の加えた作用に対して直接独立した形で反作用してくれていればよいのであるが、現実にはそうとは限らない。人は、

¹⁷⁾ 「面接計画」で追求されたのは、カウンセリングの効果と同時に、人々の持つ思考パターン、特にレスリスバーガーが「誤った二分法」と呼ぶものである。

¹⁸⁾ Cf., Roethlisberger, F.J., *The Elusive Phenomena*, Division of Research, Harvard Business School, 1977, p. 41.

¹⁹⁾ ホーソン・リサーチの「バンク巻線観察室」については、文化人類学者のウォーナー (Warner, W. Lloyd) が設計を担当している。

²⁰⁾ この方法は、メイヨーによって導入された。

そのように作用に対して直接反作用をする代わりに、研究者の心を読むことだってあるのだ。だから、動物には成り立つことであっても、人間には成り立たないことが多くある。むしろ、調査研究自体が一つの社会システムを形成していると見たほうがよい場合もあろう。そこでは、当然感情の相互作用も生じているはずである。レスリスバーガーはこの点に関連して、ホーソン・リサーチの「リレー組立作業実験」を振り返り、被験者である女子工員が実験上の変化よりもむしろ研究者の関心事に反応していたと述べている²¹⁾。研究者としては、職場の社会システムを客観的に研究していたつもりであろうが、現実には、彼ら自身が研究活動という社会システムを共に構成する要素になってしまっていたのだ。こうした点を意識していたか否かは定かではないが、ホーソン・リサーチの研究はその後、文化人類学的方法を加えていく。この領域の基本的な研究方法は、参加的観察だといってよかろう。客観性を保とうとした研究活動でさえこのように感情に手こずっている。われわれの日常生活、さらには管理者の仕事の場は、まさに感情の相互作用の問題に満ちあふれているといつてよい。

III. コミュニケーションに関する見解と誤解の発生

こうした学問的な背景の中で、人間関係論はコミュニケーションの重要性を主張することになる。そして経営学上、そのことが管理者に求められる新しい画期的な要件だとして高く評価された。しかしまた、この主張は、管理の場においてコミュニケーションの断絶がいかに多いかを反映したのもでもある。レスリスバーガーは、その断絶の原因の一つが誤解だと考えていた。コミュニケーションの過程は、結局一つの社会システムを形成している。その社会システムの中では、感情と感情の相互作用が生じている。ではそこで、どのようにして誤解が生じるのであろうか。

彼は、この状況で誤解が発生する仕方を示

すにあたり、非常に基本的でシンプルな上司と部下の話合いの場という事例を典型として提示している。そこで手始めに、彼の述べているところを直接引用しながら、そうした場を見ておくことにする²²⁾。上司の名前はスミスで部下の名前はビルである。スミスさんの事務室で二人が話を始めている。スミスさんが、「ビル、これが君の仕事の最も良いやり方だと思うのだが」と言い、それに対してビルさんが、「ええ?」と曖昧な返答をした。

「スミスさんは、ビルさんが『ええ?』と言ったとき、それが何を意味しているのか理解していると思っている。となれば、これ以上何も知る必要などない。スミスさんは、ビルさんがどうしてこれが自分の仕事をする最善の方法であるのか理解できていないのだ、と信じているのである。そのためスミスさんは、彼に話して聞かさなければならない。(中略) だがしかし、ああ何ということか、ビルさんはそれでもまだ納得しない²³⁾。」

ここで起こっていることを、スミスさんは基本的に論理的な問題だと考えている。そのため問題は、自分が十分明確に説明していないか、あるいはビルさんが間抜けで理解できないかのどちらかだということになる。スミスさんは親切で良い人である。そこで彼は、ビルさんの手助けになるならと、さらに詳細に説明することにする。しかしビルさんは、それでもなお快く受け入れようとしない。

ところで、「自分の説明していることがビルさんに理解してもらえなければ、その分スミスさんは、一層フラストレーションがたまり、ビルさんの存在がますます自分の論理的な力量を脅かすものとなってしまう。スミスさんは、自分自身が本当に分別のある合理的な人間だと思っているので、これは受け入れがたい気持ちである。彼にしてみれば、ビルさんが協力的ではないか、あるいは間抜けな奴だと見るほうがはるかに容易である。ところがこうした認識は、スミスさんの言動や行動に影響を与えることになる²⁴⁾。」このような推移

²²⁾ 事例は“Barriers to Communication between Men”に示されたものに従っている。

²³⁾ *Ibid.*, p. 155 (邦訳、82-83頁)。

²¹⁾ Cf., Roethlisberger, F.J., *The Elusive Phenomena*, p. 47.

の中で、ビルさんは、ますますスミスさんの観点からのみ評価されるようになっていく。スミスさんは、ビルさんの人柄や価値観など取るに足らないものだと思うようになる。それにしただがってビルさんの評価もだんだん悪化し、あたかも彼は、自己管理能力のない人間であるかのように見られてしまい、さらにはそのような扱いをうけだす。ただしスミスさんは、自分がこんなことをしているなどと思っただけではない。彼は、あくまでも親切心からビルさんに説明してやろうと考えているのである。

とはいっても、『いつまで黙っているのだ?』というのがスミスさんの態度だ。ところが一方、ビルさんは、あいにくスミスさんの立派な意図以外のことを理解してしまう。たとえばビルさんは、誤解されていると感じることにもなる。となれば彼は、スミスさんが善意から手助けしようとしてくれている人などに見るようなことはない。むしろ、自尊心と人格的誠実さを脅かす存在として理解するようになってしまう。この脅威に対してビルさんは、いかなる犠牲を払ってでも自分自身を守る必要があると感じる。論理的にはスミスさんほど明瞭ではないけれど、ビルさんは、再度『ええ?』と言ってこの必要性を表明することになる²⁴⁾。]

このような相互作用の過程で、スミスさんは、ビルさんが一層防衛的になるような言葉使いをするようになってしまう。そして最終的に、我慢できなくなったビルさんが怒って事務室を出ていく結果にもなるのである。誤解というのは、しばしばこのように些細なことから生じるものではないであろうか。レスリスバーガーの示した事例は概ねこのようなものであるが、おそらく多くの人がこの説明に首肯するであろう。だからといって事の推移は、必ずしもこのようになるわけではない。たとえば、ビルさんが素直にスミスさんの言うことを認めてそれに従ってしまうこともある。それにしても、ここに示されたわれわれになじみ深いような誤解は、どうして生じ

てしまうのであろう。

たとえば、スミスさんの説明が下手であったからであろうか。おそらくそうではないように思われる。彼は、親切心から一所懸命に分かりやすく説明しようとしていたのではないか。ではどうしてなのか。どのようにして二人の間で誤解が生じてしまったのであろう。レスリスバーガーの理解を見ると、誤解を生じさせる点が四つ示されている。その中で彼が第一に上げたのは、スミスさんが一方的に評価や価値判断を下しているということだ²⁶⁾。この点は、コミュニケーション自体に関するスミスさんの見方や考え方、あるいは彼の思索のパターンにも関連している。そこで、スミスさんとビルさんの直接の関係を見るに先だって、この点を別途検討しておくことにする。

スミスさんにとって、コミュニケーションとはどのようなものであったのか。その目的は、ビルさんを自分の見解に賛成させることであつた。コミュニケーションは、スミスさんが当然のことのように事実だ、真実だ、あるいは正当だと思っていることを、ビルさんが受け入れなければ成立したことにならない。だからこそ彼は、ビルさんがどのような考えをもっているかなど問題にせず、自分の考えが理解され、受け入れられるまでひたすら説明しようとしていたのである。その場合スミスさんは、コミュニケーションの過程で生じていることが本質的に論理的な問題だと思っている。

このように考えて判断している人は、言葉というものが、関連する人から離れてそれ自体で何かを意味しているかのように思い込む傾向がある。つまり彼らにとって、言葉は定数なのだ²⁷⁾。しかし実際には、言葉は人によって、あるいは状況によって持つ意味が異なっ

²⁶⁾ Cf., "The Administrator's Skill" p. 169 (邦訳、98頁)。なお、これらの点を示すにあたってレスリスバーガーは、こちらの論文に示された事例を活用しているが、説明上これまでの事例でも問題がないと判断したので、以下の解釈はこれまでの事例に基づいて私が行ったものである。

²⁷⁾ Cf., Roethlisberger, F.J., *Management and Morale*, Harvard University Press, p. 92 (野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社、1969年、108頁)。

²⁴⁾ *Ibid.*, pp. 155-56 (邦訳、83頁)。

²⁵⁾ *Ibid.*, p. 156 (邦訳、84頁)。

ている。たとえば同じ病名が、その研究者、医者、あるいは患者にとってどのようなことを意味するのかを考えてみればよい。まったくは言わないまでも、かなり異なった意味を持っていることは確かであろう。こうしたことから見て言葉は、基本的に変数として見られるべきものである。結局のところ、その人の感情を理解しなければ、それが意味するところも明確にならないのだ。そしてそれを明確にするためには、まずその人の置かれている状況を知る必要があるだろう。だから重要なのは、言葉自体を理解することではなく、それを用いている人の背後にある状況を理解することなのである。これらの点から考えてみると、たとえば話の内容がスミスさんの立場から見ると論理的であっても、ビルさんから見るとどうであるのかは別の問題となってしまう。さらにはその説明が、スミスさんの意図の通りにビルさんに受け取られるわけでもない。この事例では、ビルさんにとってスミスさんの理路整然とした説明が、むしろ脅迫になってしまっている。

もちろん、人間の論理性をすべて否定するわけではない。けれども、一部の数学者の議論などを別にすれば、われわれは多くの場合それほど論理的に話をしていないわけではないのだ。そうした人間同士の会話の場では、ヘンダーソンが主張したように、当然感情と感情の相互作用の方がはるかに重要な意味を持ってくる。コミュニケーションに関するスミスさんの見方からは、まさにその点が排除されていた。排除されているのだから存在するはずもない。ところが、存在しないはずのものが状況を左右しているのだから、問題が生じるのも当然のことである。

これまででは、別途コミュニケーションの見方について検討してきた。本題に戻って、評価と判断の点からスミスさんとビルさんの関係を見ることにしよう。状況からも明らかのように、ビルさんはスミスさんの観点から一方的に評価されていた。その評価も次第に悪化し、最終的にビルさんは、自己管理能力のない人間のように見られることになってしまった。さらにスミスさんは、自分の考えこ

そ正しいものだと判断し、それをビルさんに受け入れさせようとしていた。もちろんスミスさんは、意図的にこのようにしていたのではない。それ自体は無意識的なのだが、しかしこの一方的な態度にビルさんは怒りを覚えるとともに、誤解されていると感じることになっていく。

レスリスバーガーは、誤解を生じさせる点の第二として、スミスさんがビルさんの気持ちに耳を傾けていないことをあげている²⁸⁾。論理的な点に重点を置くスミスさんにとって、感情や気持ちなど問題にならない。だからスミスさんは、そこに注目しようともしななければ、それに応答しようともしていない。ビルさんの話を聞くことさえしていないのだから当然であろう。その一方でビルさんは、スミスさんの言葉や態度にかなり感情的に反応している。その結果として、スミスさん自身も、ビルさんがスミスさんに対して感じていることを感情的に表明している点に対し、無意識のうちに感情的な反応をすることになってしまった。いずれにしてもスミスさんは、ビルさんの感情を無視し、自分がビルさんの感情に無意識的に働きかけていることも理解せず、さらには自分自身が感情的になっていることにも気づかないまま、論理的な観点からのみ物事を見ようとしている。となればビルさんは、感情の訴えが聞き入れられず、誤解されていると感じることにもなる。

三番目に示された点は、スミスさんが物事を実際にはそうではないかも知れないように考えてしまっていることである²⁹⁾。スミスさんは、ビルさんが「ええ？」と言ったとき、自分の説明が不十分だからビルさんに十分理解されなかったのだと考えていた。本当にそうなのか。もしかするとビルさんは、それを理解した上で、スミスさんの考えに対していろいろ言いたいことがあり、それが整理できずに困ってしまっていたのかも知れない。またスミスさんは、最終的にビルさんを自己管

²⁸⁾ Cf., Roethlisberger, F.J., *Man-in-Organization*, p. 169 (邦訳「レスリスバーガーのコミュニケーション・スキル観」98頁)。

²⁹⁾ Cf., *Idem* (邦訳、98-99頁)。

理能力のない人間だとみなしてしまっている。そして、そうであるかのようにビルさんに対応し、挙げ句の果ては「いつまで黙っているのだ？」といった感情的な態度を露わにってしまった。しかしビルさんは、本当にスミスさんが考えているような人間だったのだろうか。もしかするとそうではないかも知れない。その場合には、スミスさんの感情的な反応や態度をどのように考えればよいのであろう。結局のところスミスさんは、ビルさんを目の前にしていながら実際のビルさんを見てはいない。となるとスミスさんは、自分が勝手に想定したビルさんに対して感情的に反応していたことになってしまう。いわば、スミスさんの一人相撲だ。彼がビルさんの話を聞こうともしていないのだから、その可能性は高い。そうであれば、ビルさんとしてはたまったものではない。

誤解を引き起こすとされた最後の点は、さらに進んでスミスさんが、自分の間違った仮説を現実のものにしてしまっているかも知れないということである³⁰⁾。スミスさんは、ビルさんを自己管理能力のない人間のように見るようになってしまった。そうした仮説を持つスミスさんがとる態度は、たとえ親切心に基づいていた行動をとっていたとしても、ビルさんの立場からすれば、誤解されているとの思いを募らせ、さらには馬鹿にされ、自尊心を傷つけられていると感じさせるものになってしまっている。こうした感覚をもっているビルさんは、スミスさんを一層威圧的な人と見ることになろう。そしてこのような状況では、自己防衛のためにビルさんがスミスさんに対してとる行動は、まさに自己管理能力のない人間という、スミスさんの持つビルさんに関する仮説にますます合致したものになっていくことになる。このような経緯の中で、スミスさんの誤った仮説はあたかも正しいものであるかのように現実のものとなり、その結果として、両者の誤解は一層固定的なものになってしまう。

IV. 誤解を解く糸口

日常生活におけるコミュニケーションでは、大なり小なりこうした些細なことから誤解が生じている。多くの人は、それがこじれて苦労した経験を持っているであろう。ここでは、それらを無くしたり解決したりするといった途方もないことを意図しているわけではない。考えてみれば、われわれが過去の経験に基づいて思考している以上、誤解が生じるのはある程度当然のことで、それを完全に無くすことなど不可能とあってよい。ただこれまでの考察にしたがえば、誤解を減少させることは可能のように思われる。そこで以下、これまでの考察を踏まえて、その可能性を追求してみたい。

ヘンダーソンも指摘しているように、コミュニケーションの場で時として無意識のうちに人々が形成している社会システムでは、普通感情と感情の相互作用が生じている。しかし人は、多くの場合そのことを自覚していないため、スミスさんのように、その場で生じていることがあたかも論理的問題であるかのように考えてしまう。さらには、自分自身も感情を表明しているにもかかわらず、そのことを論理の問題にすり替えて合理化し、結局感情の問題から距離を置いてしまっている。実際には、自分自身が感情を表明しているだけではなく、それによって相手の人が影響を受け、さらにはその相手の人の感情の表明によって自分自身も影響を受けているのだ。そこでまず重要な点は、しごく当然なことであるけれど、コミュニケーションの場が感情の相互作用から成る一つの社会システムであることに気づくことである。それも自分自身は、その外部に立つ第三者ではなく、システムの主要な構成要素となっているのである。それができれば、自分がそうした感情の相互作用の過程に深くかかわっていることを認識し、そうした状況に応答する必要性があることを自覚することになるであろう³¹⁾。

ところで、これまで何度も感情の重要性を主張してきたが、それに関する議論であらか

³⁰⁾ Cf., *Ibid.*, p. 170 (邦訳、99-100頁)。

³¹⁾ Cf., *Ibid.*, pp. 156-57 (邦訳「人と人とのコミュニケーションの障壁」84-86頁)。

じめ明らかにしておいた点の一つは、人間が本来非常に複雑な存在であるということであった。人というのは、その人の過去の来歴と現在置かれている社会的な状況を知らなければ適切に把握され得るものではない。もちろん、この単純に確定することのできない人々が形成している相互作用の場も、当然複雑なものだといってよい。日常的な話し合いの場も、実は非常に複雑な現象なのだ。しかしわれわれは、普通それを非常に単純なことのよう思い込んでいる。こうしたことから考えれば、われわれが物事を単純なことだとしているのは、実際に物事が単純だからではなく、われわれがそれらを単純なことのよう想定しているからだといってよかろう。スミスさんが、ビルさんとの間で生じていることを一方的に論理的な問題だと考えてしまったのもその一つである。さらには、ここで問題にしてきた誤解の発生を、たとえば特定の心理学の理論の立場から理解すること、あるいは特定の社会学の理論の立場から理解すること、それらもすべて、結局スミスさんの立場と基本的には変わらない単純化を行っていることになる³²⁾。

現実の物事は、われわれの認識を越えた複雑なものだと考えた方がよい。それゆえ、それはあらかじめ想定され得るようなものではない。だから、それらに関して安易に分かっているなどと思うべきではない。ホーソン・リサーチの時と同様に、その都度追求され理解されなければならない対象なのである。ところがわれわれは、しばしばこの種の単純化した認識に基づき、分かっているとしてしまっているのだ。さらにはその認識を基礎にして、しばしば論理ばかりを複雑に展開させてしまうこともある。その展開は一般に、「坊主憎けりゃ袈裟まで憎い」といった類のものになっている。人間関係論では、それらが「感情の論理」と呼ばれた。プレッシャーやストレスなどで強迫的情况に置かれている人などは、実際にしばしばこの種の論理的操作を駆使している。スミスさんが行ったビルさんに

³²⁾ 冒頭に述べた他の解釈の比較検討がその点を示している。

関する認識の仕方、ビルさんの行動や態度に関する理解の仕方などは、論理的にはあまり体系的になってはいないけれど、その具体的な事例といえよう。ところが、これらの認識、理解、論理などに関しては、これまで何度も見てきたように、現実との適切な対応関係が保証されているわけではない。

この種の思索は、程度に差こそあるものの現実にもわれわれの日常生活でよく見られる。そこで、この点をさらに検討しておこう。この思索の背後では、レスリスバーガーが誤解の原因の第一に挙げた評価と判断の問題が深くかかわっている。スミスさんは、ビルさんを自己管理能力のない人間として評価し、その観点からビルさんの行動や態度を解釈するようになっていった。レスリスバーガーは、こうした状況に見られる評価を「誤った評価」だとして退けている。それに対して彼が求めるのは、「適切な評価」である³³⁾。しかしそれは、ビルさんに関してもっと好意的に見るようにするなどといったものではない。そのどちらも、結局はあらかじめ評価しているのではないか。もちろん人間は、日常的に見てほとんどの場合この種の評価を行っている。むしろ、まったく評価を前提とせず物事を認識することなど不可能だといってもよい。そこで問題は、あらかじめ評価をしているか否かではなく、自分自身が評価していることに気づいているか否かということになる。

評価していることに気づいていない人にとっては、自分の考えていることが客観的に見て正しいものであるかのように思われてしまう。言葉を常数として考えるというのも、こうした人々が行っていることだといってよかろう。さらに彼らは、評価していることに気づいていないのだから、たとえばそれが間違っている場合も直すことさえできなくなってしまう。相手の話も聞かず一貫して説明しようとするスミスさんの行動は、まさにその

³³⁾ Cf., Roethlisberger, F.J., *The Elusive Phenomena*, p. 134. なお、「人と人とのコミュニケーションの障壁」の翻訳に付した解題の部分で、すでに少しこの問題について扱ってきているので、参照していただきたい。

具現である。それゆえ求められるのは、自らが評価しているという意識を持つこと、そして場合によってはその評価が間違っているかも知れないという留保を付けることである³⁴⁾。このような意識を持てば、ビルさんが「ええ？」という意味不明な反応を示した場合、自分自身の評価を修正する機会を得ることになる。その時には、直接ビルさんに聞いてみればよいのだ。そうすれば、自らの固定的な評価が修正されることにもなろう。このような過程では、事例のように社会システムがすぐに消滅してしまうようなこともなくなる。むしろ、さらに相互作用が促進されて相互理解が進むことにもなろう。こうしたことから見て、レスリスバーガーの示す「適切な評価」とは、相互作用の場で修正され続ける過程としての評価といってよい。

当然のことであるが、これらの点から明らかかなことは、人々が皆異なっているということである。育った環境や経験、思考方法や価値観、意欲や目的意識、現在置かれている状況などすべてが異なっている。となれば、ものの見方や評価の仕方、あるいは物事の意味づけの仕方もおのおの異なっているはずである。言い換えれば、人にはそれぞれその人らしさというものがあるということだ。しかし現実問題として、このことがあまり自覚されていない。このように個性の異なる人々の間では、相互理解が成り立つということ自体、本来驚くべきことだと言ってもよいのに。こうした認識のないスミスさんは、相手のことなど知ろうともせず、ただ自分の立場から一方的に話をしてきた。こんなことでは、それらがビルさんにどのように受け取られているのかほとんど分かっていなかったであろう。

しかしそれ以上に問題となるのは、このスミスさんの一方的な行為や威圧的態度が、ビルさんのその人らしさを否定しているということである。事例では、ビルさんは自尊心と人格的誠実さが傷つけられていた。先に、人に関してはあらかじめ想定することなどできないと言ったけれど、ここで「唯一当然のこ

ととして考えられるべきは、個人の人格というものが、その人らしさを維持しようとするものだということである³⁵⁾。」もしそれが否定されるようなことになれば、黙りくくったり再度「ええ？」と言うだけのビルさんのように、当然人は抵抗を示してくる。おそらくこの一般化は認められるものと思うが、哀れなことにこのスミスさんは、そのことが理解できていない。そのためか彼は、さらに人格を否定するような発言をしてしまうことになるのである。

ここにいたって、コミュニケーションの新たな考え方が示されることになる。スミスさんから見たコミュニケーションとは、ビルさんに自分の考えを受け入れさせることであった。そのためスミスさんは、自分の考えを理解してもらおうと懸命に説明していた。しかしこうした過程では、相手のその人らしさを否定するようなことも生じていた。問題は、相手のことも知らず、自分の一方的な評価に基づいて行動していたことだ。そこで何よりも重要な点は、まず相手を理解することではないか。そのためには、当然話すよりも聞くことの方が必要とされよう。ところが多くの人が経験していることと思うが、たとえ「言いたいことがあれば言え」といったところで、相手の人が素直に話をするようなことなど滅多にない。その場合、スミスさんの事例と同様に、このような発言をしている自分自身の心理を考えてみればよい。おそらくそこには、何か自分に不利なことを合理化したいという気持ちがあったり、権威的な立場から相手の発言内容を検討してやろうとするような意図などがあるであろう。こうしたことは、言葉自体の意味とは裏腹に、「言えるものならば言ってみよ」といった態度としてにじみ出てくる。ビルさんと同じように、人は言葉自体の内容よりも、むしろ相手の態度に応答する傾向が強い。このような態度を示す人の前で、誰が素直に話などするものか。

先に、スミスさんが行っている評価の問題

³⁴⁾ Cf., *Idem.*

³⁵⁾ Roethlisberger, F.J., *Man-in-Organization*, p. 171 (邦訳「レスリスバーガーのコミュニケーション・スキル観」100頁)。

を扱ったが、実はビルさんも一方的に評価をしている。当然それは、スミスさんの評価とは異なったものである。もしかするとビルさんは、自分の考えを表明したとしても、間違いとして否定されるかあるいは軽くあしらわれてしまうのではないかと思い、何も言わないでいたのかも知れない。いずれにしても、このビルさんの独自の評価が、彼独特の物事の認識や理解の仕方、あるいは感情の論理などに大きな影響を与えている。そしてそれらに基づいて見た状況が、ビルさんにとってのリアリティなのだ。そこで「ビルさんが下した評価を、見当違いで十分な根拠が無く、取るに足らないか間違っただけとして無視するのでなく、ビルさんにとってのリアリティを、彼自身が感じ、認識し、そして想定しているままに理解しよう³⁶⁾」しなければならぬ。そのような対応を受ければ、ビルさんは、一人の独特の人格を持った人間として理解され、受け入れられていると感じるようになるであろう。こうした過程で彼は、次第に防衛的ではなくなり、さらに一層自分らしさを出してくることもなる。そうするとスミスさんは、普通ビルさんをより興味深い人間として見るようになり、さらに知りたいと思うようにもなる。このように考えるならば、相手の人が自由奔放に自分の感情を表明できないと感じている場合は、コミュニケーションが失敗していることになる。言い換えると、コミュニケーションにおける相互作用の目的は、相手が相違点を自由に表明できる機会を与えることなのだ³⁷⁾。そこでビルさんが「ええ？」と意味不明な返答をした時は、まさにスミスさんが、自らの評価を修正し、相手を理解しようとする態度をとるための重要な機会なのであった。

V. 結び

これまで、人間関係論の中心人物であるレスリスバーガーの所説に基づき、誤解を解く糸口を求めて検討を進めてきた。われわれは、

基本的に過去の経験に基づいてしか物事を考えることができないのであり、それと現実とのギャップがある以上、人間が誤解をすることになるのもしごく当然であって、それ自体を避けることはできないように思われる。それゆえ、誤解を完全に無くすことなど不可能である。われわれにできるのは、それらを減らすことくらいだといってよい。

そこで、その場合の糸口として重要なことの一つは、結局そのように過去の経験に基づいて評価し判断していること自体に自分自身で気づくことであつた。多くの場合人は、そのことに気づかず、無意識のうちに評価し判断してしまっている。そうした状況では、それらが無批判的に正しいものとしたり、それらに基づいた結果を論理的だとか客観的だなどと主張してしまうことにもなる。また、こうした人々がしばしば忘れていたもう一つの点は、人々が話し合っている場である社会システムでは、感情と感情の相互作用が生じているということであつた。感情的な問題に対し、彼らが論理で対処してしまえば、当然誤解も起こってくることになる。これら誤解の原因となっている点に気づけば、物事がそれらを減らす方向へと動く可能性も出てくる。

このようにして示されたことは、理屈の上では非常に簡単である。しかし、それらを実行することが非常に困難であることも知っておかなければならない。もちろんそれは、個々の状況が本来非常に複雑であるということにも由来している。しかしそれ以上に認識しておかなければならないことは、社会システムを形成している人々の相互作用自体が、われわれが思っているよりはるかに複雑な状況で、対処することが困難で、精神力を必要とするものなのだということである³⁸⁾。たとえば対人恐怖症とまでは言わないものの、酒の助けを借りなければなかなか人とうち解けられない人々、人と話をした後で急に強い疲れ

³⁶⁾ *Ibid.*, p. 157 (邦訳「人と人のコミュニケーションの障壁」86頁)。

³⁷⁾ Cf., *Ibid.*, p. 158 (邦訳、88頁)。

³⁸⁾ この点に関しては、すでに若干検討を加えている。杉山三七男稿「経営学における人間理解の一面—レスリスバーガーとメイヨウ、そしてジャーネー」『聖泉論叢』第2号、1994年10月。

を自覚するような人々が多くいるように思われる。こうした事実が、そのことを証明しているとは言えないか。話し合いの場が単純であるのは、実際にそれが単純だからではなく、人がそれを単純だと見なしているからなのである。

レスリスバーガーの師であるメイヨーは、近代産業文明に見られるこうした点を、社会的スキルの問題として提示した³⁹⁾。その彼は、現代社会が社会的スキルを低下させるように作用しているにもかかわらず、それを教育する場所もないと嘆く。確かにわれわれは、教育といえば知識と論理を強調し、多くのスミスさんを生み出してきたように思われる。その一方で、人と話をするということなど、教育することだとさえ考えていない感じである。ところが現実には、しばしばコミュニケーションで悩んでいることを耳にする。もちろん、最近法学部に倣ってディヴェートを教えるべきだという主張も聞かれる。しかしそれは、基本的に論理の問題であって、むしろここで意図していることとは逆の立場とあってよい。レスリスバーガーは、まさにこのコミュニケーションというメイヨーの問題意識を引き継いだのであり、人間関係論はこの問題と戦ってきた。

³⁹⁾ Cf., Mayo, G.E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Division of Research, Harvard Business School, 1945 (藤田敬三、名和統一訳『アメリカ文明と労働』有斐閣、1951年)。