

【資料翻訳・解題】

人と人とのコミュニケーションの障壁

杉 山 三七男

I 緒言

II 人と人とのコミュニケーションの障壁

1. はじめに
2. スミスさんが想定し、理解し、感じていること
3. ジョウンズさんが想定し、理解し、感じていること
4. むすび

III 結言

I. 緒言

初期の人間関係論 (Human Relations) は、ハーバード・ビジネス・スクールを中心に展開されてきた。しかし、それに関する一般的な理解は、1927年から32年にかけて行われた、いわゆるホーソン・リサーチを対象とする研究を扱う段階で止まっているように思われる。ハーバード・グループのリーダーであったエルトン・メイヨー (G. Elton Mayo) が、1933年から *The Human Problems of an Industrial Civilization* をはじめとする一連の著作を公にすると¹⁾、社会科学の領域で一斉に批判の嵐が巻き起こり、当時は、あたかもそれらを批判するだけで事足りるかのような状況にあったという²⁾。このことはまた、ハーバード・グループの研究がいかに注目されていたかを示している。このグループの最大の成果は、1939年に出版された、フリッツ・レスリスバーガー (Fritz Roethlisberger) とウィリアム・ディクソン (William Dickson) の共著 *Management and the Worker* であった³⁾。

この当時、確かにメイヨーは、人間関係論の中心人物であった。しかし彼は、1947年の段階でイギリスに渡り、働きすぎからか、49年にはこの世を去ってしまっている⁴⁾。この間、第二次世界大戦で研究活動も停滞していた。こうした時間的推移から考えると、ホーソン・リサーチ以後、特に第二次世界大戦後の人間関係論は、むしろレスリスバーガーを中心に展開されてきたと言ってよい。ところが、そこで展開された内容は、一般にそれほど知られていない。その原因の一つとして、特に1950年代、彼の努力が人間関係論の実践的教育に向けられていたことが考えられる。彼がこうした活動をしているとき、さまざまな領域の人々が各地からハーバード大学に集い、彼の授業を受講している⁵⁾。そしてそうした努力によって、人間関係論がアメリカのみならず世界中に広まっていった。しかし、実践は「ことば」にすることが困難である。われわれが学んだというとき、多くの場合、ことばで示された理論などを知的に理解することを意味していよう。それはまた、成果として他の人に容易に伝えることができる。実践に関しては、それができない。そのため、その後の人間関係論の内容が一般に伝わらなかったのではなかろうか。

ところで、こうした理論は、知的に理解したからといって、適切な形で実際に活用できるわけではない。レスリスバーガーは、経営者や管理者といわれる人々が、理論の通りに、あるいは自分の考えた通りに物事が進まなくて悩んでいることを知った。問題は、理論や考えが正しいか否かではなく、事が命令通りに行かない点である。そこで彼は、ことばで示されたものや理論と、実際に人が関与している現実の場面との関係に注目することになる。

当時、この種の問題を扱う研究グループが他にもあった。アルフレッド・コージブスキー (Alfred Korzybski) が *Science and Sanity* で論を展開し⁶⁾、これをバイブルのようにして広まっていった一般意味論 (General Semantics) がそれである。レスリスバーガーがハーバード大学の哲学研究科にいたころ師事していたアルフレッド・ホワイトヘッ

ド (Alfred Whitehead) は、コージブスキーにも大きな影響を与えているが、その彼は、ハーバード大学で「具体者置き違いの誤謬 (fallacy of misplaced concreteness)」という用語を流行らせた⁷⁾。それに対応する一般意味論のことばは、「地図 (map) は現地 (territory) ではない」であろう⁸⁾。これらが問題にしているのは、ことばの世界や論理の世界と現実の世界との対応関係である。レスリスバーガーは、この一般意味論のアーヴィング・リー (Irving Lee) と親しく交際し、強くその影響を受けてゆく。彼は、1968年に論文集 *Man-in-Organization* を公にしているが⁹⁾、そこでは論文が概ね年代順に掲載されており、1951年から54年にかけての論文、つまり第9章から第15章にかけてを見ると、その一般意味論の影響が窺われる。1954年になると、当時のこうした実践的な教育を一応まとめる形で、*Training for Human Relations* が公にされている¹⁰⁾。

現実の世界を問題にしようとするこの人間関係論の立場は、1948年に書かれた論文、論文集では第4章“Human Relations: Rare, Medium, or Well-Done?”ですでに明らかにされている¹¹⁾。それ以後の人間関係論は、以前にも増して、そこでの位置づけを意識した展開となっていたのかもしれない。ここに訳出したのは、それからしばらくした1951年に、レスリスバーガーがパネル・ディスカッションで報告したものを基礎とし、論文集では第11章に「人と人とのコミュニケーションの障壁 (Barriers to Communication between Men)」と題して掲載されているものである¹²⁾。この論文は、非常にコンパクトにまとめられているが、しかし、レスリスバーガーの人間関係論の立場を、ケースを用いて分かりやすく示している。この訳出が意図している点は、こうした立場自体と、それに基づいてレスリスバーガーが展開した人間関係論のあり方が、適切に理解されるようにすることである。なお、翻訳の最初の部分は、レスリスバーガーが論文集を編纂する段階で、原文の執筆当時を顧みて書き加えた頭注である。

Ⅱ. 人と人とのコミュニケーションの障壁

1. はじめに

(頭注)

この論文は、1951年10月11日、コミュニケーションと題されたノースウエスタン大学の100周年記念会議におけるパネル・ディスカッションで報告されたものであり、その後、1952年4月21日発行の定期刊行物 *Northwestern University Information* に掲載されている。これはまた、1952年度の *Harvard Business Review* 7-8月号にも収録されているが、ここに転載したのは後者の方である。（『ビジネス・レビュー』では、この論文は、「コミュニケーションの障壁と突破口 (Barriers and Gateways to Communication)」という一つの表題のもとに、カール・ロジャーズの論文と一緒に掲載されている。）ノースウエスタン大学出版局と『ハーバード・ビジネス・レビュー』の両者には、私の論文をこの本に転載することを快く認めていただいた。

私は、聞くことを強く主唱する者であるが、しかし、読者の皆さんはこれまで、経営との関係で私が自分の説いていることを実践していない、という印象をもっておられるかも知れない。つまり私は、皆さんに話しかけるばかりで、皆さんの話に耳を傾けてはいないというのである。ところが、私を本当にこれほどまで「激しく」執着させるようにしたのは、(アルフレッド・コージブスキーにしたがえば) アリストテレスと彼の論理学、(マーシャル・マクルーハンにしたがえば) グレーンベルグと彼の印刷機、そして(学問の世界にしたがえば) 昔からの伝統であった。講演をしていないとき、本当に私は「冷静な赤ん坊」だった。すなわち、もしかすると皆さんは、すでに私がそのことばで示そうとしていることを理解しておられるかも知れないが、私は、耳を傾けていたのである。

人としてのコミュニケーションにおける多くの障壁、とりわけ経歴、経験、そして意欲が違うために生じる障壁について考えてみると、いかなる人であろうと、そもそも二人の人が互いに理解し合えるというのは、

驚くべきことのように思われる。このようなことをよく考えてみると、人々が同じ物事を見てもいなければ想定してもおらず、また同じ価値観を共有してもいない場合、どのようにすればコミュニケーションが成り立つのか、という疑問が湧いてくる^(原注)。

こうした疑問に答えるにあたって、二つの流儀 (schools of thought) がある。一方の流儀では、たとえば A さんと B さんのコミュニケーションについてみると、A さんが当然のことのように事実だ、真実だ、あるいは正当だと言っていることを B さんが受け入れなければ、それは失敗したものと見なされる。この場合、コミュニケーションの目的とは、B さんを A さんの見解、考え、事実だとしている事、あるいは知識に賛成させることである。

もう一方の流儀が依拠する立場は、これとは全く異なっている。そこでは、B さんが、A さんに自分の気持ちを受け入れてもらえないのではないかと心配し、A さんには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、コミュニケーションは失敗したものと見なされる。A さんか B さんの側、あるいは両者に、こうした相違を快く表明したり受容したりする気持ちがあれば、コミュニケーションは促進されることになる。

これらは全く背離してゆく考え方なので、一つの例を取り上げ、各々に関してそれらがその先どのように展開されてゆくのかを探してみよう。ビルという名の一人の従業員が、上司の事務室でその上司と話をしている。上司は、「ビル、これが君の仕事の最もいいやり方だと思うのだが」と言う。それに対してビルさんは、「ええ?」と応える。

最初の流儀にしたがえば、この応答は、コミュニケーションが良くない兆候であろう。ビルさんは、自分の仕事を行う最善の方法を理解していないのである。それゆえ、コミュニケーションを良くしようとすれば、この上司は、どうして自分の示した方法が最善なのかを、ビルさんに説明することになる。

二番目の流儀の観点から見ると、ビルさんの応答は、確かに一つの兆候ではあるが、コミュニケーションが良いというものでもなければ悪いというものでもない。ビルさんの反応は、漠然としたものである。だがしかし、もし望むのであれば、この上司は、ビルさんが言おうとしていることを知る好機を手にしたことになる。彼が、そうしたいと思ったとしてみよう。つまり、ビルさんの言おうとしていることが知りたいのである。だとすれば、この上司は、ビルさんが自分の仕事についてもっと話をするができるようにし、その一方で彼（その上司）自身は、その話に耳を傾けることになる。

話を単純にするため、ここで私は、最初の流儀を象徴するような上司を「スミスさん」と呼び、二番目の流儀を象徴するような上司を「ジョウズさん」と呼ぶつもりである。いわゆる同じ刺激が与えられた場合、それぞれが異なった行動を示してくる。スミスさんは説明することにし、ジョウズさんは聞くことにするのである。私の経験から見ると、ジョウズさんの応答の方がスミスさんの応答よりもうまく作用する。それが良くゆくのは、スミスさんよりもジョウズさんの方が、自分とビルさんとの間で起こっていることについて、より適切な評価を下しているからである。先に示した例について話を進めながら、この仮説を検証してみよう。

2. スミスさんが想定し、理解し、感じていること

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、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なのか理解できていないのだ、と確信しているのである。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。その過程において、スミスさんは、論理的で、明晰で、はっきりしているものとしよう。

彼は、自分にとっての事実や証拠を上手に提示してみせる。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。スミスさんは、結局何をしているのであろうか。ビルさんとの間に生じていることが、基本的に何か論理的なものなのだ、という想定のもとで対応しているスミスさんにとっては、ただ次の二つの結論のうちの一方しか導き出すことができない。つまり、(1) 自分がまだ十分明確には説明していないのか、あるいはまた、(2) ビルさんがあまりにも間抜けで理解できないのか、のどちらかである。そこで彼は、次第にことばの数を少なくしながらも、自分の主張を順を追って「詳細に説明し」なければならなくなるか、さもなければ諦めることとなる。スミスさんは、後者には気が進まない。そこで、説明を続けることにする。一体何が起きているのであろうか。

ビルさんにとってどうしてこれが仕事をする最善の方法なのか、と言うことをスミスさんが説明したのに、もしそれでも、なおビルさんがこれを受け入れないならば、多くの場合スミスさん自身も気づいていない、ある形をとったフィーリングの相互作用が生じてくる。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ふ。スミスさんは、全く自分が分別のある合理的な人間だと思っているので、これは受け入れ難い気持ちである。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方がはるかに容易である。けれども、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。これらの力が働いて、ますますビルさんは、スミスさんの観点から評価されるようになってゆく。この過程を経て、スミスさんの方は、ビルさんの価値観など取るに足らないものとしがちになる。彼は、ビルさんのユニークさや際だったところを認めなくなってゆく。そしてビルさんを、あたかも自己管理能力がほとんどないかのように扱ってしまう。

ここではっきりさせておこう。スミスさんは、自分がこうしたことをしているなんて思ってもいない。ビルさんに、どうしてこれが仕事の最善のやり方なのかを説明しようとし、封筒の裏に無我夢中になって象形文字のようなものを書き付けている時、スミスさんは、手助けをしようと努力しているのである。彼は、思いやりのある人物で、ビルさんを素直な人間にしたいと思っている。これが、自分の行動や自分自身に関するスミスさんの見方なのである。しかし、ビルさんが「ええ?」といったことで、スミスさんが感情的になってしまったのも、まさに原因はこの点にある。

「どこまで黙っていられるのだ?」と言うのがスミスさんの態度である。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上の事を理解してしまうものだ。ビルさんは、誤解されていると感じるようになる。彼は、スミスさんが、善意から手助けしようとして努めてくれている人などに見るようなことはしない。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る。この脅威に対し、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であろう。論理的にはスミスさんほど明瞭ではないが、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。

3. ジョウズさんが想定し、理解し、感じていること

スミスさんとビルさんの間で生じていることは、スミスさんの部屋からビルさんが怒って出て行くか、あるいは彼が蹴り出されるような結末に向かっているのではないかと思われるのであるが、私としては、この哀れな場面から離れることにしたい。そして、しばらくの間ジョウズさんに目を向け、彼が、ビルさんとの間で相互作用をもつ場合に何を想定し、何を理解し、何を聞き、何を感じ、何をし、そして何を言うか見てみよう。

思い出していただけるであろうが、ジョウonzさんは、ビルさんが「ええ?」といったとき、彼が何を言おうとしていたのかを知っているなどと考えてはいない。そこで、彼には調べて知る必要が出てくる。さらに、ビルさんがこう言ったとき、持てる言葉を使い果たしてもいなければ、フィーリングを出し切ってもいけない、と彼は考えている。ビルさんは、必ずしも一つの事を言おうとしていたとは限らない。彼は、いくつかの異なったことを言おうとしていたのかも知れない。そこでジョウonzさんは、話を聞くことにする。

この過程でジョウonzさんは、生じてくることが結局は論理的な問題であろう、などといった幻想は何も抱いていない。むしろ彼は、本来フィーリングの相互作用の中において物事が起ってくるのだらうと考えている。それ故彼は、ビルさんのフィーリング、ビルさんのフィーリングが自分に与える影響、あるいは自分のフィーリングがビルさんに与える影響を無視することはできない。言い換えれば、彼は、ビルさんとの人間的な関係は無視することができないのである。そこで、こうした関係がビルさんの耳にし受け取ることに影響を与えることなどない、といった考えを持つことはできなくなる。結果としてジョウonzさんは、スミスさんが無視したこと全てに嚴重な注意を払おうとする。彼は、ビルさんのフィーリング、自分のフィーリング、そしてそれらの相互作用に本気で取り組むことになるのである。

こうしたことから、「ビル、これが君の仕事の最もいいやり方だと思うのだが」という意見を言って、ジョウonzさんは、ビルさんのフィーリングを乱してしまったことに気づくことになる。そこで、ビルさんに自分のことを理解してもらおうとするのではなく、ビルさんを理解しようと決心する。実際にそれを行うにあたって、彼は、ビルさんが話をするように励まして行く。どのように感じあるいは考えるべきかを言いつけるのではなく、彼はビルさんに、「君はこんな風に感じているのかね?」「君はこんな風に理解しているのかね?」「君はこんな風に思っ

ているのかね？」といったような質問をする。ビルさんが下した評価を見当違いで、十分な根拠がなく、取るに足りない、あるいは間違っただけだとして無視するのではなく、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とする。ビルさんが心を開いて話し出すようになると、その過程でジョウonzさんの好奇心は、駆り立てられるのである。

「ビルは、そんなに間抜けではない、全く面白いやつだ」と言うのが、ジョウonzさんの態度になる。そしてビルさんが理解するのは、まさにこのことである。その結果としてビルさんは、一人の人間として理解され、受け入れられていると感じる。彼は、それほど防衛的ではなくなっ
てゆく。自分自身の認識、フィーリング、および仮説を細かく調べ追跡し、再検討してみようという気にもなる。この過程では、彼はジョウonzさんを、手を貸してくれる人と見ている。ビルさんは、自由に相違点を示すことができるものと感じ取る。彼は、ジョウonzさんが自分の自己管理能力をいくらか尊重してくれていると思う。ジョウonzさんに対するこうした肯定的なフィーリングがあって、ビルさんは、次のように言ってもよいのではないかと考えるようになって行く。「そうですね、ジョウonzさん、あなたはこれが私の仕事をする最良の方法だとおっしゃいますが、私にはまったく賛成できません。二、三日、あの方法で仕事をしてみようと思ってます。その後で私の考えている事をお話しましょう。」

4. むすび

私は、ここに示した二つの方向付けが、それ自体としては、実際にこれまで紙の上で成し遂げてきたような方法で、まさにその通りに単純に、あるいはきちんと作用するようなことなどない、ということを認める。最初の段階で、ビルさんがスミスさんに応答する場合に、ほかにも多くの方法が可能である。彼は、「分かりましたボス、私の仕事をするには

あなたの言った方法の方がいいと、私も思います」とさえ応えるかも知れない。しかしスミスさんは、それでも、ビルさんがこのように言った時にどのように感じていたのか、あるいは、実際にはビルさんが自分の仕事を別の方法でしようとしているかも知れないなどと言ったことは分からない。同様に、ビルさんは、私が例示したものとは違った方法でジョウズさんに応答することもできる。ジョウズさんの態度にもかかわらず、なおビルさんは、上司に自分自身の思っていることを自由に表現する気にはなれないかも知れない。

私がここに例示をした目的は、コミュニケーションをとる良い方法とか悪い方法を明らかにすることではない。ただ単純に、以下に示すような一般化をするにあたって、それが狙っていることを示す何か具体的なものを提供することが目的であった。

- (1) スミスさんは、私に、誤解の非常に一般的なパターンを提供してくれている。誤解というのは、スミスさんが自分の考えを十分明確に表現していないために生じてくるのではない。それは、二人が話し合っている時に起こっていることを、スミスさんが間違って評価しているから生じてくるのである。
- (2) 人としてのコミュニケーションの過程に関するスミスさんの誤った評価は、たとえば次のような非常に一般的な仮説から成っている。その仮説とは、(a) そこで生じていることは、本質的に何か論理的なものである、(b) 関係する人々から離れ、ことばはそれ自体で何事かを意味している、そして(c) 相互作用の目的は、ビルさんがスミスさんの観点から物事を見るようにさせることである、というものである。
- (3) こうした仮説のため、コミュニケーションを遮ることになるような認識と否定的なフィーリングの連鎖反応が引き起こされる。ビルさんのフィーリングを無視することによって、また自分自身のフィーリングを合理化することによって、スミスさんは、コミュニケー

ションの最も重要な決定要因の一つであるビルさんとの人間的な関係を無視してしまっている。その結果、ビルさんは、スミスさんのことばの論理的な内容よりも、スミスさんの態度の方をより一層明確に理解することになる。ビルさんは、人間としての自分のユニークさが否定されてい行くように感じる。人格的な誠実さが危険に曝され、彼は、防衛的で喧嘩腰になってくる。結果として、スミスさんの方はフラストレーションがたまる。彼は、ビルさんを間抜けな奴だと考えてしまう。そこで彼は、ビルさんの側が一層防衛的になるようなことばかりを口にしたり、実行したりすることになる。

- (4) 私がジョウonzさんのケースで示そうとしたのは、二人の人が話し合っている場合に生起してくることにに関して、もしわれわれが別の評価を下したならば、どのようなことが起こり得るかということである。ジョウonzさんは、一連の前とは違った評価をしている。彼は、(a) ビルさんとの間で生じていることが感情の相互作用だと思っており、(b) ビルさんの口にする事ば自体に意味があるというのではなく、ビルさん自身が何事かを言おうとしていると考えており、(c) 相互作用の目的は、ビルさんが相違点を自由に表明できる機会を与えることだと考えている。
- (5) このように仮説するがゆえ、フィーリングと認識を確固としたものにする形で心理的反応の連鎖が引き起こされ、そしてそれ自体が、ビルさんとのコミュニケーションを促進して行くものとなる。ジョウonzさんが、ビルさんの観点から彼のフィーリングと認識に向けて語りかけるとき、ビルさんは、一人の人間として理解され、受け入れられていると感じるのである。そこで彼は、自由に相違点を表明してもよいのだと思う。ビルさんは、ジョウonzさんを、手を貸してくれる人として見るようになる。他方ジョウonzさんは、ビルさんを面白い奴だと思う。それに続いてビルさんは、より一層協力的になってゆく。

(6) 人としてのコミュニケーションに関するこうした非常に一般的なパターンについて、もし私の認識が適切なものであるとするならば、その場合、次のような興味深い仮説をいくつか提示することができよう。

(a) ジョウonzさんの方法は、スミスさんの方法よりもよく作用する。しかしそれは、何も論理性の問題ではなく、ジョウonzさんが、人としてのコミュニケーションの過程に関してスミスさんよりもよい地図を持っているからである。

(b) しかしながら、ジョウonzさんの方法を実践するのは、単なる知性的な活動ではない。それは、自分自身のものとは異なった観点を理解し、受け入れ、そしてそのよな態度を、直接人と向かい合った関係の中で実践しようとするジョウonzさんの力量と意欲に依存している。この実践には、知性的な努力とともに感情的な努力が必要となる。そのことは、部分的にはジョウonzさんが自らを自覚することに依存し、また部分的にはスキルの実践に依存してる。

(c) 今日の大学では、学生に自分のものとは違う観点を知性的に理解させようと努めているけれど、しかし、直接人と向かい合ったちょつとした関係の中で、つまりスキルのレベルにおいて、彼らが、この知性の上では一般的に高く評価されているものを、実行するために手を貸すようなことはほとんどしていない。大部分の教育機関は、学生が論理的で、明晰で、はっきりしているように、と訓練している。もっと上手に耳を傾けることができるように、と手助けしている所などほとんど希である。その結果として、今日の教養豊かな世界には、あまりにも多くのスミスさんがいる一方で、ジョウonzさんはほんの僅かしかないのだ。

(d) 人としてのコミュニケーションの最大の障壁は、人が他の人の言うことに対して聡明に、分別をもって、巧みに耳を傾けることができないところにある。現在の世界では、この欠陥が広く蔓延し、

人々を驚かせている。他の所と同様にわれわれの大学でも、その点に関しては、ほとんど何もなされていない。

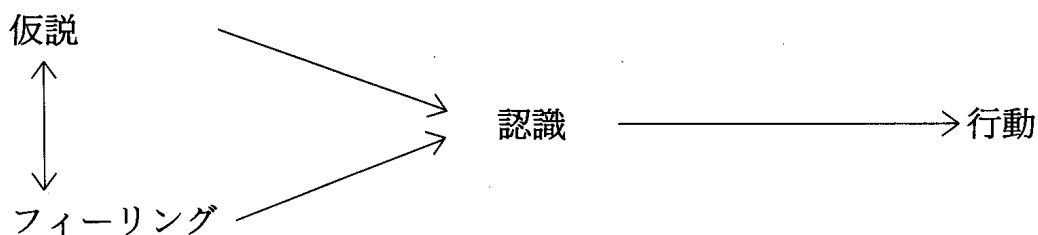
- (7) 結びとして、皆さんに対し、スミスさんがしたような方法で振舞ったことをお詫び申し上げます。しかし、長年にわたる学問の伝統を破っているのは私なのです。

原注

題材の提供にあたって使用した概念については、友人アーヴィング・リーと何回か交わした非常に興味深い話し合いに負うところが大きい。

Ⅲ. 結言

レスリスバーガーは、この論文と同じ時期に、論文集では第10章にあたる“The Role of the Administrator in Our Modern Society”を公にしている。そこにおいて彼は、リーの影響を受け、これまで見てきた点をより整理した形で活用している。そしてそれは、彼の最後の著作 *The Elusive Phenomena* で、次のような簡潔な図式として提示されている¹³⁾。



少し長くなるが、これが何を意味するのかについて、それに続く彼の記述を引用してみよう¹⁴⁾。

この図式が表現しているのは、次のようなことである。

- (A) たとえば学生Xが、よく私の授業に遅刻してやってくる。そして私は、彼が、この科目がつまらないと感じてそうしているのだ

と考える。

(B) 私は、自分を素晴らしい授業をしているよい先生だと思っており、そうした思いに脅しをかけてくるような学生Xに怒りを感じるようになる。

(C) そのため私は、彼を失礼な奴だと理解する。そこで、

(D) 私は、懲らしめのためドアを閉めて彼を締め出す。そうすれば、彼は、こうした失礼なことはできない。

その一方、これはまた、次のようなことも示している。

(A) たとえば学生Xが、よく私の授業に遅刻してやってくる。そして私は、前の授業の先生が終了時間を越えてまで授業をする傾向があるという事実から、彼がこうしているのではないかと考える。

(B) 私は、その学生に悩まされるようなことはない。（終了時間一分前になって、收拾がつかなくなったケース討論を見事に総括しなければならない、と思い込んでいる先生に悩まされているのかも知れない。）それどころか、こうした災難に遭ってしまった学生を、気の毒にさえ思うようになる。

(C) こうしたことから私は、学生Xを失礼な奴だとは理解しない。そこで、

(D) たとえ彼が遅刻してきても、私は、彼を出席させてやることにする。

前者の前提となっている評価を「悪い評価」、後者のそれを「良い評価」と呼んでおこう。レスリスバーガーは、この両者とも「間違った評価 (misevaluation)」だと考えている。その理由は、評価が固定的で、必ずしも現実と適切な対応関係があるとはいえず、なおかつ修正される可能性もないからだ。それに対して、彼の主張する立場は「適切な評価 (proper evaluation)」である。それは、たとえばビルさんが「ええ？」と意味不明な応答をしたとき、自分自身の評価が間違っているかも知れ

ないと思って直接ビルさんに話を聞いてみる、こうした態度と、それに基づいてその後生じてくるコミュニケーションから、物事が次第に明らかになってくる過程の中での評価である。もちろん、このケースでそれを行おうとしているのはジョウonzさんである。彼のこうした評価は、より現実在即した状況の認識を可能とし、そこから導き出される行動もより適切なものとなってゆく。そこでレスリスバーガーは、訳出した中の「むすび」の(6)の(a)で、一般意味論の用語を使用し、ジョウonzさんはスミスさんよりも「よい地図」を持っているというのである。

彼の最後のことばではないが、ここでは、スミスさんのように、レスリスバーガーの立場と思われるものを、一方的にことばで示してきた。レスリスバーガーは、この立場を訓練の形で教育している。その場合中核となった教育方法が、ケース・メソッドによる教育である。もちろん、ハーバード・ビジネス・スクールがケース・メソッドによる教育で有名なことからいっても、これは当然のことかも知れない。しかし、レスリスバーガーのケース・メソッドは、他の人々の方法とはかなり違っていったようである¹⁵⁾。人間関係論に関してよく知られている用語で形容すれば、彼の方法は「非指示的 (nondirective)」であった。これは、すでに使い古されたことばではあるが、わが国で、その意味が本格的に追求されたようには思われない。この意味を現実の世界で感じ取るためにも、彼の立場に立ってケース・メソッドを実践してみる必要がある¹⁶⁾。そしてそのことが、彼の人間関係論のあり方を適切に理解するための有効な手段ではなかろうか。

注

- 1) 一般にメイヨーの三部作と呼ばれているもので、それには次のものがある。

The Human Problems of an Industrial Civilization. The Macmillan Co., 1933 (村本栄一訳『新訳 産業文明における人間問題』日本能率協会、1967年) ; *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者』大阪商科大学経済研究会、1951年)；*The Political Problems of an Industrial Civilization*. Division of Research, Harvard Business School, 1947.

- 2) 人間関係論に対する批判は、ほとんどがメイヨーの著作に向けられていた。そうした状況に関しては、次の著作が詳しい。Landsberger, Henry A., *Hawthorne Revisited*. New York State School of Industrial and Labor Relations, 1958. なお、この点に関しては、杉山三七男稿「組織行動論研究序説——人間関係論と L.J. ヘンダーソン——」『専修大学経営研究所報』第 59 号、1984 年において、若干言及されている。
- 3) *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press, 1939.
- 4) メイヨーの伝記が出版されており、その当時の状況に関しては、第 20 章と第 21 章に詳しく述べられている。Trahair, Richard C.S., *The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo*. Transaction, Inc., 1984, pp. 321-48.
- 5) アメリカ経営学会のマネジメント史部門がレスリスバーガーの追悼のためにもったパネル・ディスカッションで、教え子のジェイムズ・サーフェイス (James R. Surface) が行った報告は、このことをよく表現している。その原稿は、次の形で公にされている。Lombard, George F.F.(ed), *The Contributions of F. J. Roethlisberger to Management Theory and Practice*. Harvard University Graduate School of Business, 1976 (杉山三七男訳『マネジメント理論と実践に対するフリッツ J. レスリスバーガーの貢献 (I)』専修大学北海道短期大学紀要、第 21 号、1988 年)。
- 6) *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*. International Non-Aristotelian Publishing Co., 1933 (なお、この出版年度は初版のものであるが、参照したのは 1980 年出版の第 4 版である)。
- 7) この用語は、次の所で示されている。*Science and the Modern World*. The Macmillan Co., 1925, p. 51 (上田泰治・村上至孝訳『科学と近代世界』松籟社、1981

- 年、67頁。なお、原著の出版年度は初版のものであり、引用したのは1967年の Free Press Paperback Edition 第一版である)。そしてこの当時、ハーバード大学では、この用語がかなり頻繁に使用されていたようである。
- 8) Korzybski, A., *Science and Sanity*, p. 498. また、「ことばは真実ではない」という表現も使用されている。
- 9) *Man-in-Organization: Essays of F.J. Roethlisberger*. The Belknap Press of Harvard University Press, 1968.
- 10) Roethlisberger, F. J., et al., *Training for Human Relations*. Division of Research, Harvard Business School, 1954.
- 11) この論文の内容に関しては、すでに進藤勝美教授が、次の著作で検討しておられる。進藤勝美著『ホーソン・リサーチと人間関係論』産業能率短期大学出版部、1978年。
- 12) Roethlisberger, F. J., *Man-in-Organization*, pp. 154-59.
- 13) Roethlisberger, F. J., *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*. Division of Research, Harvard Business School, 1977, p. 133.
- 14) Ibid., pp. 133-34.
- 15) *The Elusive Phenomena* は、書名の副題から明らかなように、レスリスバーガーの自伝であるが、主にその第9章で、“Teaching by the Case Method.”の題のもとにこの点が扱われている。また、そこで示された彼のケース・メソッドに関しては、坂井正廣教授が、次の論文で取り上げておられる。坂井正廣稿「レスリスバーガーのケース・メソッド論」『青山経営論集』第28巻、第2号、1993年。そこでは、先に示した図式への言及も見られる。
- 16) 必ずしもレスリスバーガーの立場に立っているとは断言できないが、現在、坂井正廣教授を中心に、ケース・メソッドによる経営教育の普及活動がなされている。私も、そこに参加させていただいた。坂井教授がここ数年『青山経営論集』に投稿しておられる論文や研究ノートを参照していただいた。

(1995年8月31日受理)