



シン・人間関係論 : 方法論としての集団力学

福本, 俊樹
貴島, 耕平
松嶋, 登

(Citation)

国民経済雑誌, 228(1):1-28

(Issue Date)

2024-03-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100487662>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100487662>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI

(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

シン・人間関係論：
方法論としての集団力学

福 本 俊 樹
貴 島 耕 平
松 嶋 登

国民経済雑誌 第228巻 第1号 抜刷

2024年3月

神戸大学経済経営学会

シン・人間関係論： 方法論としての集団力学

福 本 俊 樹^a
貴 島 耕 平^b
松 嶋 登^c

1960年代に勃興した新人間関係論は、今なお参照される著名な研究者を多く輩出しつつ、そのカテゴリー自体はいまや特別な意味を持たなくなっている。他方で、カテゴリーとして括られる以上、個別の学説を追う限りでは理解できない集合的含意もあったはずである。本稿では、あえて新人間関係論というカテゴリーに拘り、その見失われた真意を踏まえたシン・人間関係論を試論する。とくに、当時の物理学で隆盛になっていた電磁気研究に着想を得たレヴィンが、個人と集団が相互に影響を与えあう「場」として把握される生活空間に注目し、集団レベルの力を利用して変革を導く社会的技術たろうとしたところに、集団力学のユニークな方法論的基盤があったことに注目する。その上で、集団力学を参照した新人間関係論を再訪していくが、本稿ではその代表的研究者としてリッカートとアージリスを取り上げる。一見すると全く異なる研究スタイルをとっていた二人の研究者であるが、ともにレヴィンが開発した集団力学の方法を、豊かに発展させたものであることが明らかになるであろう。

キーワード 新人間関係論、＜場＞の理論、集団力学、実証科学、
アクション・サイエンス

1 はじめに

新人間関係論というカテゴリーがある。今や学説史でしか見かけなくなったカテゴリーかもしれないが、通説的なテキストでは、リッカート（Likert, R.）、マグレガー（McGregor, D.）、ハーズバーグ（Herzberg, F.）、アージリス（Argyris, C.）など、マズロー（Maslow, A.）の欲求段階説で言うところの高次欲求に基づいた管理論を展開する研究群として捉えられる

a 同志社大学商学部, tofukumo@mail.doshisha.ac.jp

b 関西学院大学商学部, kijima333@kwansei.ac.jp

c 神戸大学大学院経営学研究科, nobo@kobe-u.ac.jp

傾向がある。しかし、これらの研究者はもともと学派としてのまとまりを持つものではなく、ただ高次欲求に注目したというだけであれば、カテゴリーとして束ねる意義には乏しいだろう。本稿では、改めて新人間関係論の方法論に立ち戻り、彼らが人間関係論の何を刷新し、何を引き継ぐことで、新たなカテゴリーとして受容されてきたのかを検討する。

なお、本稿には、いくつかの前作（福本・松嶋・古賀，2014；貴島・福本・松嶋，2017；福本 2023）がある。それらでは、組織行動論や組織開発にまつわるいくつかの学説的見解に触れてきた。メイヨー（Mayo, G. E.）ら人間関係論の臨床的な研究手法は、科学的厳密性の観点から厳しい批判にさらされてきたこと。その後、より厳密な科学的方法をとる社会心理学者たちが流入し、量的研究を中心とした組織行動論が台頭するが、その帰結として、現在では実践の有用性の喪失が問題視されていること。その上で、組織行動論の本流を辿れば、それは、現実の組織が抱える経営課題の解決のために、実証科学やその手法を道具的に用いるというユニークな視点を持つものであったことを明らかにしてきた。

前作では、こうした視点を提供した源流として行動科学（behavioral science）を再訪したが、本稿ではさらにその先の湧水源とも言えるレヴィン（Lewin, K.）の集団力学（group dynamics）に着目したい。とりわけ、レヴィンが1920-30年代に隆盛となっていた物理学の電磁気（electromagnetism）研究にヒントを得て構想した〈場〉（field）の理論が、新人間関係論の方法論的基盤を与えていたことに注目する。その上で、レヴィンの集団力学を参照して新人間関係論を作り上げた、二人の研究者を取り上げたい。ひとりとは規範としてシステム4の概念を案出し、サーベイ・フィードバックを通じて組織の変革を企図したリッカートであり、もうひとは組織学習論の展開とともにアクション・サイエンスという独自の科学思想を構想したアージリスである。なお、この両者は、実証科学の手法を積極的に利用してきた研究者であることを先に触れておきたい。つまり、本研究が対象とする質的研究とは、実証主義的な量的研究 VS. 非実証主義的な質的研究という、退屈な対立関係のうちに捉えられたものではなく、経営学が求めてきた質的な研究プログラムそのものを問うものなのである。

2 レヴィンによる集団力学：新人間関係論の方法論的基盤

さて、冒頭で述べたように、新人間関係論というカテゴリーは今や学説史でしか見かけなくなったが、逆に言えば、学説史においては少なからず論じられてきたということでもある。その要点は、科学的に稚拙な思想に過ぎないと批判された人間関係論に比べ（あるいは、その後の人間関係論の科学化の流れを受けて）、より厳密な科学を志向した点にあるとされる（Dessler, 1983, p. 8; 今林, 1995, 82頁）。そうであるならば、この「厳密な科学」とは何かが問われなければならないであろう。本稿がレヴィンに注目する理由もここにある。人間関係論以降、経営学の科学化の一翼を担った社会心理学、その父とも呼ばれるレヴィンに注目

することは、新人間関係論が目指した科学の方法論を解きほぐすことにつながるだろう。

クルト・レヴィン（1880-1947）は、ゲシュタルト心理学を専門とする心理学者としてドイツのベルリン大学に在籍していたが、ナチ党によるユダヤ人排斥を受けて、1933年にアメリカに渡る。渡米後はコーネル大学やアイオワ大学で勤務した後、マサチューセッツ工科大学に移籍、同大学に集団力学研究所を創設した。レヴィンは、経営学においては、解凍—移動—再凍結の3段階からなる組織変革の理論を提唱し、アクション・リサーチという研究方法論を採用した研究者として知られていよう（Marrow, 1970）。だが、これらの断片的な情報では、何が新人間関係論を支える方法論的基盤となっており、それがいかなる意味で「厳密な科学」を志向していたのかについて理解が深まることはないだろう。その鍵となるのは、レヴィンの研究の中心概念である〈場〉の概念に他ならない。

ただし、ここでは一般的に「場」とはいかなる概念であるのかについて、包括的な整理をするつもりはない。というのは、言葉として物質的・空間的なイメージを伴う「場」については、今日まで実に多様な議論が展開されているからである。それらの議論の妥当性は、個別の研究領域のなかで検討されるべきものだろう。本稿では、そうした多様な議論に囚われず、レヴィンがどのような理論的含意を〈場〉に持たせていたのかに着目する。

2.1 〈場〉の理論と集団力学

まず、レヴィンによって端的にまとめられた〈場〉の説明を見ておきたい。彼の〈場〉は、生活空間（life space）とも呼称され、個人の行動の生起を説明する理論モデルであった（Lewin, 1943a）。具体的には、個人の行動は、 $B=f(P, E)$ という数学的表現で示される。つまり、個人の行動（behavior）は、個人の歴史の産物である個体（personality）と非心理学的（物理的、社会的）環境（environment）からなる関数として表現される。この関数では、個人の行動の生起には、様々な環境による力（forces）が働くことが前提とされている。つまり、レヴィンには、個人と環境の相互作用が起こる場を生活空間として定義し、この生活空間の研究を通じて、個人の行動を理解しようとするねらいがあった（Lewin, 1951）。

さて、問題は、この説明は一体どこが重要で、何が新しかったのかである。彼は、これらの考えを、当時の電磁気研究から着想を得ている（Endrejat and Burnes, 2022; Lewin, 1936）。物理学における電磁気研究の概要は、電磁誘導を発見したファラデー（Faraday, M.）と、それを数学的に表現したマクスウェル（Maxwell, J.）を辿ればイメージが掴みやすいだろう（Forbes and Mahon, 2014）。遡ること1830年代、実験家として著名であったファラデーが関心を持ったのは磁力であった。それまでのニュートン的な機械論的物理学では、磁石のような物質そのものに磁力が備わっていると考えられてきた。しかし、磁石のN極とS極は単独には存在し得ないし、それを途中で折ってもその両端がN極とS極になる。こうした実

験と観察を重ねることによって、ファラデーは物質それ自体ではなく、それを取り巻く磁場が実在するという着想に至る。

レヴィンが〈場〉について検討する際のイメージは、このファラデーの初期の実験を通じた観察に近い。例えば、レヴィンは、場を構成する要素である集団を、個々人の集合体としてではなく、集団としての独自の特徴を持つものであるとし、「集団を構成するのは、個人の類似性や非類似性ではなく、運命の相互依存性である。…それは動的な全体として特徴づけられる」(Lewin, 1948, pp. 165-166)と捉えていた。個人の外部に独自の特徴を持つ集団を位置付け、それらが〈場〉において影響を与え合う状態をレヴィンは、生活空間と呼称したのである。この着想は、ニュートンの機械論的世界観と同じように、個人を人間行動の最小単位と当然視していた当時の心理学に少なからぬ衝撃を与えたのである。

さて、ファラデーがさまざまな実験から得た着想は、1864年にスコットランドの物理学者マクスウェルによって数学的に定式化されることで、当時の物理学者に広く受容され、それ以前のニュートン物理学を書き換える大きなインパクトを与えることになった。レヴィンがドイツのミュンヘン大学に滞在していた1905年には、アインシュタインの特殊相対性理論が発表され、電磁場の波動と量子の二重性を前提とした量子力学へと発展していた。レヴィンが当時のドイツにおける最先端の物理学にどれほど精通していたかは別として、物理学に与えたインパクトを心理学でも再現しようとしたのではなかろうか。実際、レヴィンの初期の著作は数式で埋め尽くされ、一見ハードルが高く感じられるかもしれない。他方で、レヴィンの〈場〉の数学的表現には、さまざまな批判があったことも知られている(Burnes and Cooke, 2013)。例えば、 $B=f(P, E)$ というレヴィンの定式化では、 P は与件として与えられているように見えてしまう。実際、多くのテキストでは、個人と環境の関数として行動を説明したものと解釈されているが、それでは電磁気研究が退けていたはずの機械論的世界観を逃れ得ないのである。もちろん、レヴィンとしては、 P は機械論的世界観でいうところの個人ではなく、「個人の歴史の産物である個体 (individual as a product of his history)」と定義した(Lewin, 1951, p. 63)。この背景としては、レヴィンがゲシュタルト心理学を探究していた研究者であったことから推察はできるが、あえて数学的に表現するなら、 P や E もまた、そのなかに〈場〉を含み込んだ全体的実体であるという、「二階建て」の自然観を表現したほうが、誤解がなかったであろう(Forbes and Mahon, 2014, 邦訳258頁)。幸か不幸か、レヴィンの数学的表現は、物理学者に対するマクスウェル方程式ほど、その後の心理学にインパクトを与えるものではなかったのだ。

ちなみにレヴィン以外にも、電磁気研究は経営学が参照してきた重要な理論であることが知られている。古くは、経営学が学問的領域として成立する1920年代以降のハーバード大学において、有機体哲学を提唱していたホワイトヘッド(Whitehead, A.)であった。すでに石

井（2019）によって学說的検討がなされているとおり，数学者であったホワイトヘッドは，博士論文においてマクスウェル方程式の解説をテーマとしており，それが彼の有機体哲学に結実していく。そして，ホワイトヘッドの有機体哲学は，人間関係論において全体情況の心理学を提唱していたメイヨーや，バーナードの協働体系論にも影響していることは周知のことであろう。さらに，レヴィンが渡米前に心理学者として取り組んでいたゲシュタルト心理学にも繋がっていたことを考えれば，すでにゲシュタルトとしての全体個人を把握していたレヴィンが，次なる研究対象として，個人と環境が相互に影響する〈場〉としての集団に注目したのは，必然として考えられないだろうか。

ともあれ，いまなおレヴィンの著作が古典的意義を失わないのは，〈場〉の数学的な表現そのものではなく，〈場〉の理解を通じて社会心理学という新たな学問領域を作り上げた点に尽きるであろう。そして，レヴィンの最大の功績は，個人の外部にありつつ個人に影響を与える〈場〉である集団という分析対象を得ることによって，集団と個人の行動の相互作用（依存）に関する学問としての集団力学を打ち立てたことにある。ここにおいて，集団の凝集性（Festinger et al., 1950），集団のコミュニケーション（Bavelas, 1950, 1952），集団の意思決定（Guetzkow and Gyr, 1954）など，社会心理学上の新しい概念や研究が次々と生まれていくこととなる。

2.2 集団力学の動的側面

前節で議論してきたように，物理学の電磁気研究を参照することで生み出された集団力学であるが，ここで見過ごしてはならないのは，力学としての動的な側面を併せ持っていた点である。ファラデーが電磁誘導を発見した時も，コイルに磁石を急に近づけた時に検流計の針が振れ，急に離れた時には反対側にその針が振れるという実験を通じて観察されたものであった。このように現象の観察のためには，実験を通じて研究者が対象に介入しなければならないという考え方は，古くからドイツの物理学者が参照していたカントが1781年に発刊した『純粹理性批判』で示されていた原理，「如何なるものも，他のものとの関連においてのみ理解可能だ（我々が個体を検出できるのは，「力」が固体の中を通過する時に抵抗を受けるからだ）」として知られたものであった（Forbes and Mahon, 2014, 邦訳39, 128-129頁）。この動的側面は，今日の物理学畑の哲学者が提唱する科学の基本的性質となっている（e.g. Bhaskar, 1975; Hacking, 1983; Barad, 2007）。そして，レヴィンの集団力学にもこうした動的側面が引き継がれており，レヴィンに師事した一人，カートライト（Cartwright, D.）の言葉を借りるならば，集団力学とは，単に集団の水準に働く運動法則を解明する学問であるだけでなく，集団の力を利用することで人々の行動や態度の変容を導き，社会問題の解決を図る「社会的技術」（Cartwright, 1951）でもあったのだ。

例えば、レヴィンの有名な理論モデルに、変革の三段階モデル（解凍－移動－再凍結）がある。このモデルは、所謂チェンジ・マネジメントとして一般化された運動法則ではなく、個人・集団・組織などの変革を行う上での指針として提示されたものであった。そして、このモデルに従って変革を遂行する際の鍵を握るのが集団力学の活用であったことに、変革を導く社会的技術としての要点がある。

このモデルが理論化されるきっかけとなったのは、戦時下における人々の食習慣改善プロジェクト（栄養価の高い牛の内臓を食させる）であった（Lewin, 1943a）。そこでは、集団決定（group decision）が、変革を導く集団力学として決定的な役割を果たしていた。食習慣は、それぞれの地域の生活や歴史に根ざしたものであり、容易には変更されえない。実際、専門家による栄養学やレシピの講義を受講させても、その後に食習慣を変えた者はほとんどいなかった（凍結状態）。だが、そうした講義に加え、受講生同士で食習慣に関する集団討論を行わせ（解凍）、その討論の中で、食習慣を変えるという決定を自ら下させる¹⁾（移動）。こうした決定は、自己決定であるがゆえの動機づけを生むとともに、集団決定であるがゆえの社会的拘束力を生む。すなわち、食習慣の変更が集団内で決定された場合、それが集団の標準となり、個々人はその標準からの乖離（自分だけが周りとは違うことをしている）を避けようとするために、実際に食習慣を変更するのである（再凍結）。

この変革プロセスは、集団圧力（Asch, 1951）の概念を加えれば、より理解しやすくなるだろう。集団圧力と言えは、一般に経営学の教科書では、少数派の意見を封殺する集団の罫として、ネガティブなイメージのもとで言及されることが多い。確かに集団圧力は、こうしたネガティブな形で作用しうる。しかし他方で、集団圧力は、食習慣の改善といった課題の達成へ向けて、個々人の行動変容を後押しするようにも作用する。さらに言えば、こうした集団圧力の働きをより強めるためには、その集団の凝集性を高めるための手立てを講じればよい。レヴィンと彼の弟子たちが目指したのは、集団力学を問題解決のために効果的に活用することであった（Cartwright and Zander, 1960）。

このように、社会的技術としての集団力学は、問題解決の新たな技法として注目を浴びていた。その新しさは、個人の態度や行動を変化させる際に、個人に直接働きかけるのではなく、集団を変化の媒体として活用することにあった。カートライトは、人々の行動・態度・信念・価値観（例えば、ある人の積極性、自尊心、仕事における生産性、目標、真偽や善悪に関する判断、信念や偏見、さらには誰を愛し憎むか）といった、通常、個人的特性とされているものはすべて、「本当の意味では、これらは集団の特性であり、人と人との関係の特性である」（Cartwright, 1951, p. 387）とまで言い切っている。このように、あらゆる問題解決の糸口を集団の力に期待する集団力学は、「一種の技術万能的な希望」（Maisonnewe, 1968, 邦訳10頁）なのであった。

他方で、集団を個人の態度や行動を変化させる媒体として活用するためには、集団それ自体を変化させる介入が必要であるというカートライトの指摘を見過ごしてはならない。態度や行動の変化とは、単に個人の水準で完結した現象ではなく、既存の集団規範からの逸脱でもあり、それゆえ人は変化を促す試みに対して強い抵抗を示す。そうした状況下では、集団にはむしろ、既存の集団規範の順守（すなわち、態度や行動を変えないこと）へ向けた集団圧力が働いてしまう。したがって、集団を変化の媒体として機能させるためには、変化の重要性への共通認識を生み出したり、リーダーシップのスタイルや集団の持つ感情的雰囲気を変更したりすることで、人々の変化への抵抗を抑制せねばならない（Cartwright, 1951, pp. 387-390）。こうした集団が示す変化への抵抗やその抑制の方法について理解を深めるには、実験室という人工的に設計された状況下よりも、現実の状況下での介入／研究を行う方が望ましい（Lewin, 1943c）。レヴィンの言葉通り、「人からなるシステムを理解する最善の方法は、それを²⁾変えてみようとする²⁾こと」なのである。

かくして、集団力学において、集団の改善のための介入と科学的探究は一体のものとなる（Bargal et al., 1992）。この研究実践こそ、レヴィンがアクション・リサーチ（action research）と呼んだものに他ならない。レヴィンは、アクション・リサーチを「様々な形態の社会活動の条件と効果に関する比較研究と社会活動に繋がる調査」であり、「計画、行動、その結果に関する事実確認という輪から成る各段階のスパイラル」と定義している（Lewin, 1946, pp. 37-38）。それは、問題解決のための計画、解決策の実施、実施効果の確認、次なる行動の決定から成立する調査のプロセスである。例えば、レヴィン自身によるアクション・リサーチとして知られている人種差別撤廃に関するワークショップでは、アメリカにおける原住民との心理的摩擦を解消するために、グループ討議が用いられ、そこからまた、集団間の対立の解消に関する知見が導出されている（Lewin, 1946）。そこには、問題解決のために集団力学の知見が活用されるとともに、さらにその経験的データを通じて、集団力学に関する科学的知識を導出するという循環関係がある。換言すれば、レヴィンが打ち立てた集団力学は、集団に作用する運動法則を解明する科学という静的側面と、問題を生み出している集団の実践それ自体を変革する技術という動的側面を有しており、その両側面を架橋するものこそがアクション・リサーチだったのである。

2.3 アクション・リサーチにおける科学

それでは、こうした実践志向を有するアクション・リサーチにおける科学とは、どのようなものであったのだろうか。物理学の電磁気研究から研究の着想を得ていたように、一見するとレヴィンの科学に対する思想は、自然科学の模倣のようにも見受けられる。しかし、レヴィン自身は、社会科学は自然科学の方法をそのまま採用するだけでは、自然科学のように

は有用な理論を生み出すことができないとも認識していた (Lewin, 1951, p. 45)。そのため、彼は、自然科学のアイデアを利用しながらも、社会科学独自の方法論を提示していくこととなる。

まず、レヴィンにとって、心理学を含む社会科学において重要なことは、現象から概念へと適切な翻訳をなすことであった (河野, 2010)。彼は、当時の心理学が心理学的要素の類型化にのみ注力し、様々な心理学的要素の変化を検討できていないことを批判している (Lewin, 1951)。刺激-反応モデルでは、環境に応じた特定の心理学的要素の生起の条件を十分に説明することができないため、レヴィンは、個人の行動を、先述のように、個人の歴史の産物としての個体 (P) と環境 (E) からなる関数によって表現した。この取り組みは、現象を概念へと翻訳する試みであり、この翻訳が精緻であればあるほど、それらを測定可能な尺度に操作化することが可能になるため、経験的な調査によって現象を把握することができるとレヴィンは考えたのである。彼は〈場〉の理論において、人間行動の厳密な数式化に取り組んでいたが、それ以外にも、科学的には検討不可能だとされてきた様々な概念を検討し、その測定方法について検討をおこなっている (e. g. Lewin, 1951)。

そうした彼の取り組みの背後には、構成概念を緻密に検討し、測定することが、現象に実在性を与えるという彼の信念がある (Lewin, 1947)。彼は、(心理学的) 現象の実在性は、測定を通じた変化の数値化、比較群や対照群を用いた科学的探究 (実験) を通じてこそ与えられると考えていた。この発想は、実験によって現象に実在性を与えんとする電磁気研究の発想に近しい。彼は、社会心理学を例に取り、「文化的、歴史的、社会的、心理的、並びに物理的事実を共通の地盤に基づいて取り扱う科学的言語 (概念) を発達させることが重要である」と述べているが (Lewin, 1951, p. 133)、これは、適切な概念の使用、および測定によって、心理学的対象に物理的対象と同等の実在性を与えようとする (さらには、心理学を物理学と同等の地位に押し上げようとする) レヴィンの野心的な取り組みなのであった。

一見、こうした厳密な概念構築と測定は、物理学に基づいた素朴な操作主義にも写るかもしれない。しかし、レヴィンは、まさに実験をつうじて対象に介入する物理学者がそうであったように、問題解決を目指す実践においても、厳密な概念構築と測定を不可欠なものとして位置付けていた (Lewin, 1943b)。例えば、彼は集団や個人の行動 (差別や食習慣等) は、一定の歴史的時間と空間の中で平衡状態 (もしくは準定常状態) にあると考えていた (Lewin, 1943a)。その状態は、集団と個人、さらには地域の慣習といった場を構成する諸要素の力 (forces) の連合によって平衡が保たれている。そのため、それらの構造 (生活空間) を変化させようと働きかけると、なんらかの抵抗が生じる。変化の働きかけが弱いと、その構造はもとの平衡状態に戻る。概念や測定といった科学的手法は、問題解決を図る実践の中で、そうした変化を把握し、集団や個人の生活空間を可視化するために利用される。換言す

れば、彼が提唱したアクション・リサーチとは、平衡状態にある対象に何らかの力を与えることで、その変化を科学的方法で把握し、対象をより理解すること、そして問題解決を導くことを企図した方法論であったと言えよう (Burnes, 2004)。

なお、現在の状態を変化させることを掲げる以上、変化後の状態を予め定めておく必要がある。そのため、アクション・リサーチには、常に何らかの規範が随伴する。例えば、ナチスによる迫害から逃れてきたレヴィンにとって、民主主義は目指すべき規範の一つであった。上述のワークショップでも、人種差別が撤廃された平等な社会の実現が、変化後の状態として設定されていた (Lewin, 1946)。さらにレヴィンは、民主主義的な管理方法こそが、組織の生産性を高めると考えていた。低い生産性に悩まされていたハーウッド・マニュファクチャリング社で行われた研究では、経営者や現場の監督者に対して、労働者への民主的志向を確立するような指導が行われ、労働者の作業環境に関する意見や投票を認める形で、管理スタイルの変更が行われた (Bavelas and Lewin, 1942; French, 1945)。この管理スタイルの変更は、同社の工場における効率性と生産性を高めることに繋がった (Coch and French, 1948)。要言すれば、レヴィンは、民主主義を達成すべき目的として設定したのみならず、実用的な観点から民主主義を目的達成の手段としても活用したのである。

このようにレヴィンは、社会が抱える問題を解決してこそ、社会科学には存在意義があると考えていた (Lewin, 1945; 1947)。自然科学を模倣した実験室実験が盛んであった当時の心理学界において、レヴィンのこうした科学観は異端とも呼べるものであったことは想像に難くない。実際、当初の集団力学は、問題解決を志向する実践性を有するがゆえに厳密な科学とみなされないことも多く、その反動からレヴィンとその弟子たちは、科学としての集団力学の確立に腐心することになる (Lewin, 1951; Cartwright, 1951)。その際にレヴィンが強調したのは、工学との類似性であった (Lewin, 1945)。物理学を基礎とした工学は、当時すでに人々の生活に不可欠なものとなっており、十分な科学的信頼を獲得していた。集団力学 (さらには社会科学) もまた社会工学³⁾として、社会の統制・管理において計り知れない進歩をもたらすことが期待できる。そしてそれは、人々の自由を制限するものとしての統制・管理ではなく、人々を制約から解放する民主主義的な社会工学であることが主張されたのであった。⁴⁾

以上、レヴィンが創始した集団力学は、集団を個人には還元しえない固有の単位と捉え、個人と環境の相互影響関係から生まれる運動法則を解明する科学であるとともに、さらには集団それ自体の変革を通して個々人の態度・行動の変容を導く社会的技術でもあった。科学であり、技術である——こうした特性を持つレヴィンの集団力学は、科学を志向するとともに、実用的な管理手法の開発を目指してきた経営学に決定的な影響を与えることになる。

3 リッカートの管理システム／科学に基づく管理

本節では、新人間関係論の代表的な論者であり、集団力学の技術万能的な希望としての側面をもっとも受け継いだ研究者であるリッカートを取り上げる。とりわけ、彼の理論を支える方法論を再訪する中で、それがいかにレヴィンの集団力学を継承・発展させるものであったのかを確認しよう。

今日、レンシス・リッカート（1903-1981）の名は、彼が考案した心理測定尺度によって最も知られているであろう。彼の研究者としてのキャリアも尺度の開発から始まっており、1932年に、後にリッカート尺度（Likert scale）として広く知られることになる測定尺度の開発によって、コロンビア大学から心理学の学位を授与される。1946年にミシガン大学の教授となり、サーベイリサーチ・センター（Suvery Research Center）を創設する。そして1947年のレヴィンの死後、1948年にMITからミシガン大学へ移管された集団力学研究所を統合した、社会行動研究所（Institute of Social Research）を設立し、その後1970年に至るまでその所長を務めた。レヴィンの影響を大いに受けたミシガン・グループの研究活動の射程は、集団力学を応用した経営管理システムの構築、そして、その実務界への普及と、そのための介入の方法論の整備へと多岐にわたっていったのである。

3.1 システム4：集団力学を組み込んだ管理

周知のように、リッカートは経営管理システムを、リーダーシップ・動機づけ・コミュニケーション・意思決定・目標設定等のあり方に応じて、システム1～4に分類する（Likert, 1967, 第2章⁵⁾）。程度の差こそあれ、システム1～3はいずれも専制的な管理システムである（独善的専制型（システム1）、温情的専制型（システム2）、相談型（システム3））。他方、システム4は集団参加型の管理システムであり、リッカートによれば、このシステム4こそが、最も高い業績（生産性）および良好な労使関係を生む（Likert, 1967, 第3章）。

システム4についてより詳しく見れば、それは3つの基本的特徴——（1）支持的関係の原則、（2）集団的管理方式（集団的意思決定）、（3）高い業績目標の設定——をもつ管理システムである（Likert, 1967, 第4章）。（1）支持的関係の原則とは、組織成員が互いに存在価値や尊厳を認め支持しあう関係を、リーダーシップ（もしくは他のやり方）を通じて、最大限に構築・維持することを指す。（2）集団的管理方式（集団的意思決定）とは、従来の上司一部下のようなマン・ツー・マンの管理や、そこでなされる上意下達決定に代わるものであり、上司の責任と支援のもと、部下を集団での討議・意思決定に参画させる、集団を単位とした管理である。そうした集団においては、（3）高い業績目標を、上司によるのみならず、部下自身によって設定できるようなメカニズムを作り出すことが求められる。

以上の特徴からも明らかなように、リッカートが構想するシステム4は、集団をその基本的単位とした管理システムである（Likert, 1961, 第8章, 第11章；Likert, 1967, 第4章）。そこで管理者（リーダー）に期待されているのは、個々の組織成員に対する個別（マン・ツー・マン）の働きかけではなく、成員たちが参加する集団に対する働きかけである。このように集団を管理の基本的単位とした上で、さらにリッカートは、組織を各集団（階層）のリーダー、すなわち連結ピン（Likert, 1961, p. 113, 邦訳152-155頁；Likert, 1967, pp. 50-51, 邦訳56-57頁）によって結合された集団の重なりとみなす。言い換えれば、リッカートにおいては、一つの全体組織は、集団（の重なり）へと還元される。こうして彼は、「組織はその構成員が個人としてではなく、高い業績目標を有する高度に効率的な作業集団の成員として働くときに最高の機能を発揮する」（Likert, 1961, p. 105, 邦訳141頁）と主張するのである。

つまり、野中（1973）が端的に指摘していたように、リッカートの新人間関係論は「集団管理を組織活動の中心とすべきことを主張する」（155頁）ものである。そして、彼が集団をその管理システムの中核に据える理由は、人々の行動を導き統制する手段として集団力学——とりわけ、集団圧力——を活用しうるからに他ならない（Mann and Likert, 1952, p. 17; Likert, 1961, pp. 162-164, 邦訳212-215頁）。集団内での支持的関係の構築・維持は、集団の一体感（集団凝集性）を高めるための仕掛けであり、そうして高まった凝集性は、集団での意思決定に際して集団圧力を誘発する。システム4のねらいは、この集団圧力を積極的に利用することによって、成員たちに高い業績目標を、集団での討議・意思決定への参加を通して自己決定させることにあったのである。そうして設定された業績目標は、自己決定であるがゆえの動機づけ／心理的拘束力（自分で決めたことだから、やろう／やらなければいけない…）を生むとともに、集団規範としての動機づけ／社会的拘束力（集団の一員として認められるために、がんばろう／がんばらないわけにはいかない…）を生む。当然ながら、目標の達成に向けても、集団圧力が作用することになる。再び野中（1973）の言葉を借りるならば、「Likert理論の本質は、凝集性の高い集団の運動が自然にうみだす同一力に基く統制（圧力）、すなわち同一力に基くリーダーシップを組織の中にビルト・インしたこと」（158頁、括弧内原著）にある。システム4とは、人間を統制する技術としての集団力学をその中核に組み込んだ管理方式なのであった。

3.2 科学に基づいた管理

もっとも、リッカートにとってシステム4は、単なる経営管理の技術にとどまるものではない。経営管理の技術であれば、それまでにも著名な経営管理の実務家たちが、数々の識見を披露してきたからである。リッカートは、彼の構想する管理システムが、これら実務家の経験に基づいた（しばしば流行に左右されるような）識見とは一線を画した「科学に基づい

た管理⁶⁾ (science-based management)」(Likert, 1967, 第1章; p. 191) であるとした。レヴィンの集団力学が技術であるとともに科学を志向したように、リッカートもまたシステム4が実証科学に基づくものであることを強調したのである。

リッカートの言う「科学に基づいた管理」には、二つの意味合いが込められている。第一に、システム4は、実証科学によってその有効性が支持された管理方式だということである。システム4はそもそも、高業績をあげている部門における成員間の相互作用—影響方式(Likert 1961, 第12章)を、記述的に抽出・モデル化したものである。そして、その一般的な有効性も、実証科学の手続きに則⁷⁾って経験的に検証されている(Likert, 1961, 第9章; Likert, 1967, 第3章)。そして、実証科学による支持を得たリッカートは、システム4こそが最も有効な管理方式であると断言し、それをあらゆる組織が目指すべき経営管理システムの規範として設定するのである。

こうしてリッカートにとって、そしてあらゆる組織にとっても、現行の経営管理システム(システム1～3)からシステム4への移行をいかに成し遂げるか、そして実現したシステム4をいかに維持するかが、経営管理上の課題となる。ここに関連するのが「科学に基づいた管理」の第二の意味合いである。システム4においては、システム4への移行と維持に際して、科学的手法——具体的には、経営管理システムの現状を含む組織についての正確な情報を入手するための測定——が用いられる(Likert, 1961, 第13章; Likert, 1967, 第8章)。

もっとも、従来の経営管理システム(システム1～3)においても、しばしば測定は行われてきた。だが、そこでの管理者の関心はもっぱら、売上や利益といった結果変数にあった。リッカートによれば、従来までは成員の認知、態度、期待、動機づけ、相互作用、意思決定といった人間組織(human organization)にまつわる諸要因にはほとんど注意が払われず、そのことが、売上や利益(結果変数)を左右する原因に対する誤った推論を生み出してきたのである(Likert, 1961, p. 61; 74, 邦訳83; 100頁⁸⁾)。

もちろん、人間組織という点で言えば、人間関係論もまたその管理に必要な情報を収集することの重要性を主張してきた。しかし、人間関係論はあくまで非公式組織を焦点とし、その接近法も観察や面接法を主とした臨床的なものであった。そこでは、公式組織を含む組織の全体を、科学的に精緻な方法で把握することはなされなかった。要するに、従来の管理システムでは、管理者が意思決定に際して用いることのできる正確な情報が、決定的に不足していたのである。

そこでリッカートは、組織の全体を測定するべく、原因変数—媒介変数—結果変数からなる概念モデルを設定する(Likert, 1967, pp. 136-139, 邦訳171-174頁)。具体的には、原因変数には経営管理システム(支持的関係、集団による参加的意思決定、業績目標の高さなど)が、媒介変数には従業員の態度、コミュニケーション、帰属意識などが、そして、結果変数

には生産性、欠勤率などが置かれる。そして、以上3つの変数を定期的に測定することで、システム4の実現のための指針となる情報を得るのである(Likert, 1961, p. 192, 邦訳252頁; Likert, 1967, p. 130, 邦訳162頁)。

ここでリッカートが強調するのは、測定によって得られた情報は、あくまで組織の成員に対する支援のために活用されねばならないということである(Likert 1961, pp. 207-208, 邦訳272-275頁; Likert 1967, pp. 134-136, 邦訳168-171頁)。もし管理者が測定結果をもとに従業員の締め付けや懲罰を行うならば、従業員は護身のために測定値を歪めようとし、測定結果は組織の正確な情報を伝えるものではなくなる。測定はあくまで、支持的関係、参画的意識決定といったシステム4の原則を遵守する中で、「管理者や一般従業員が自分自身の意思決定や行動を導くときの助けとなるような情報を与える」(Likert 1967, p. 135, 邦訳170頁)ために行われるものなのである。

測定結果の活用に関して、リッカートがあわせて強調するのは、事実のもつ権威を利用せよということである(Likert, 1961, pp. 212-213, 邦訳279-280頁)。彼によれば、管理者や従業員の行動変容を促すには、そうせねばならないような客観的事実を突きつけるのが最も有効である。管理に際して活用すべきは、職位や人となりによって由来する権威よりも、正確かつ妥当な測定によって明らかとなった事実(のもつ権威)であり、事実によってこそ成員の自発的行動が促されるとする。

このように、リッカートにとって測定とは、単に科学の手法であるだけでなく、システム4の実現に向けた管理者や従業員の自主的な行動を生み出すための社会工学的な技術でもあった。⁹⁾ 実際、測定のような技術的利用(Man and Likert, 1952)に対しては、後に「サーベイ・フィードバック」なる工学的名称が与えられるのである。

3.3 「実証主義者」リッカートによる介入

以上、集団の原理を組み込んだ管理方式としてのシステム4、そして、「科学に基づいた管理」を標榜するリッカートであるが、こうした彼の管理論に対しては、これまで多くの批判も寄せられてきた。ここでは、本稿の問題意識に関する限りにおいて、二つの批判を取り上げたい。

第一の批判は、集団の重なりという組織観——組織を集団へと還元すること——に向けられたものである。すなわち、集団を個人に還元できない全体と想定する一方で、組織もまた集団や個人へと還元できない全体であること、組織それ自体のレベルの特性や課題を持ちうることをリッカートは無視している、というものである(e.g. Perrow, 1972; 野中, 1974)。正確に言えば、リッカートは組織構造や生産技術といった組織レベルの要因にも一応の目配りはしているのだが(Likert, 1967, 付録Ⅲ)、それでも彼の関心はほぼ組織内部の人間関係

——集団内でのリーダーシップ、動機づけ、成員の相互作用等々——に限定されている。言わばリッカート理論は、内部志向の組織設計に終始しており（野中、1974、74頁）、そこでは例えば外部環境への適応といった問題は、あらかじめ考察の対象から除外されている（Likert, 1967, p. 139, 邦訳175頁）。その結果、ペロー（Perrow, C.）が指摘するように、「我々は心理学や社会心理学については多くのことを学ぶのだが、組織そのものについてはこのようにほとんど何も学んでいない」（Perrow, 1972, p. 143, 邦訳193頁）のである。

リッカートに対する第二の批判は、「科学に基づいた管理」の科学的厳密性を疑問視するものである。上述のように、システム4（への移行と維持）においては、管理システム（原因変数）や従業員の態度等（媒介変数）の現状についての正確な情報を得るために、測定が行われる。ここでこれら正確な情報（＝事実）は、成員の自発的行動を促す権威として用いられる。そのため、測定によって得た情報の正確性は極めて重要であり、リッカート自身も正確な測定の必要性を繰り返し強調する。しかしながら、この測定のために彼が考案したリッカート尺度ほど、（広く用いられているにもかかわらず）当初よりその妥当性が疑問視され、激しい論争を呼び起こしてきたものもない（Edmondson, 2005; Zand and Borsboom, 2009）。そもそもリッカート尺度は、態度測定におけるサーストン尺度——それは科学的に厳密ではあるが、手間がかかる——に代わる簡便法として考案されたものである（Likert, 1932）。もちろんリッカート自身、その妥当性（サーストン尺度との互換性）をいくつかの実験を通して検証している（Likert and Hayes, 1957）。だが、リッカート尺度に対する近年の評価は概ね、「大雑把な間に合わせ（rough and ready）」といったものであり、確かに有用ではあるが、科学的厳密性の点においてはサーストン尺度の代替物にはなりえないというものである（Drasgow et al., 2010）。

以上、リッカートの方法論は、その組織把握においても、また、その科学的厳密性においても、疑問の余地を多く残すものである。そして、上記のリッカートへの批判は、組織現象の客観的理解や精緻な理論化に基づいた全体組織の設計を志向する上では、まったく適切なものであるだろう。

ただし、ここで見逃してはならないのは、リッカートが科学者であるとともに、社会変革の実践者でもあったことである。彼が率いた社会行動研究所は、科学を探究する研究機関であり、同時に、産業界における経営管理システムの変革・改善に着手する機関でもあった。そして、レヴィンと同じく、リッカートにとっての科学の発展も、社会問題の解決のための介入を通じてこそ得られるものであった。彼によるレヴィンの追悼論文（Likert, 1947）には、そうした彼の科学観が明確に表明されている。当論文で彼は、当時の心理学が既存の方法論のもとで正確な測定が可能な問題にばかり取り組み、根本的に重要な問題に取り組もうとしない（その結果、心理学の発展が妨げられている）ことを嘆き、常に重要な問題にこそ挑み

続けたレヴィンの科学的な勇気を賞賛する (pp. 131-132)。「新たな問題に定量的に着手する体系的な方法論を開発するその最初の試みは、通常、荒削りなものであり、それゆえに他人の方法論の粗探しをしたがる人々からの批判を浴びやすい。しかし、他の科学と同様に、心理学における偉大な進歩の多くも、レヴィンのように、真に根本的な問題を認識し、その問題についての重要な研究を行う方法論を開発した人物の勇気と能力によってもたらされたのである」(p. 132)。

ここにきてリッカートが測定の問題に言及しているのは、偶然ではないだろう。というのは、彼はこの時すでに、自らが考案した尺度の正確性をめぐって多くの批判を浴びていたからだ。無論、実証科学を標榜するリッカートにとっては、測定される情報の正確性は、第一級の重要性を持つ問題であった。しかし、それでも彼は、レヴィンの科学的勇気に後押しされるかたちで、真に根本的な問題、すなわち経営管理システムの変革(システム4への移行)に取り組むための道を選択する。そこでは、むしろ、リッカート尺度の簡便さが必要になる。産業組織を対象とした大規模な質問票調査、また、それに基づくサーベイ・フィードバックは——すなわち、システム4の実現に向けた社会学者による介入は——、簡便な尺度の存在によって初めて可能になるからである。このようにリッカートは、実証主義者として科学的厳密さへの憧憬を抱きつつも、最終的には問題解決に向けた有用性を優先するのである。

そして、組織を集団の重なりとするリッカートの組織観もまた、プラグマティックなものである。システム4への移行に際して彼が懸念するのは、測定によってあまりにも多量の情報が収集され、管理者が決定不能に陥ることである。彼は、「経営管理者は資料に埋もれないようにすること」と注意を促し、測定対象となる項目の数を極力減らすように勧める(Likert, 1967, p. 144, 邦訳181-182頁)。言うまでもなく、彼は測定対象を人間組織に関する要因に限定するのだが、あわせて彼は、それら人間組織に関わる要因が管理者による統制・変更が可能であることを強調する(Likert, 1967, p. 139, 邦訳175頁)。このように、管理者の注意を人間組織へと限定するとともに、人間組織が統制可能であるという意識を管理者に抱かせるためには、組織を小集団へと還元する思考法が、決定的な役割を果たすのである。¹⁰⁾

このように見れば、人々の自発的行動を促す権威としてリッカートがその活用を奨める事実の意味合いも、問い直されねばならないだろう。測定結果が持つ事実性は、必ずしもそれが現象を写像する正確性によって担保されているわけではない。そうした事実性は、まさにレヴィンが述べたように、概念や測定という科学的手法の使用(さらに言えば、科学や測定を行う専門家への信頼)によって付与されていると言えよう。

もっとも、リッカート自身が以上のような科学論を展開したわけではない。確かに彼は、介入の方法を論じることには積極的であったが、実証主義者を自認する彼にとって介入は、科学としてではなく、あくまで技術(techniques)として論じられるべき問題であった

(Mann and Likert, 1952)。だが、おそらく彼自身も自覚していなかっただろうが、実証主義者として科学的厳密さを追求しつつも、介入のためには簡便さをも活用し、また、その先にこそ科学の発展を展望するという彼の方法的態度は、実証科学の範疇を大きく踏み越えようとしている。そして、彼のそうした方法的態度はまさに、レヴィンのそれを継承・発展させているのである。

4 アーギリスの学説とアクション・サイエンス

さて、本節では、新人間関係論のもう一人の代表的論者、アーギリスを取り上げたい。アーギリスもまた、リッカートと同じくその生涯を通して、民主主義・実証科学に立脚した管理論、そして、介入の方法的論を展開し続けた。だが、彼はリッカートのような実証主義者ではいられなかった。介入を志向する科学者としての彼は、科学のあり方そのものを問い直さざるを得なかったのである。

クリス・アーギリス(1923-2013)が生を受けたのは、リッカートのちょうど20年後であった。コーネル大学にて、ボストンのイタリア人コミュニティへの参与観察を通じて『ストリート・コーナー・ソサエティ』(1943)を執筆したホワイト(Whyte, W. F.)に師事し、1951年に組織行動論の博士号を取得する。イェール大学労使関係センター研究員・同部長および同大学教授(経営学)を経た後、1968年にハーバード大学ビジネススクールへ移り、1971年に教育・組織行動論のジェームズ・ブライアント・コナント記念教授となった。彼は経営コンサルタントとしても活躍し、IBM、シェル、アメリカ国防省や各国政府に対してコンサルティングを行っており、1983年には戦略論の大家であるポーター(Porter, M.)らとコンサルタント会社を設立している。

以上の略歴を見れば、アーギリスは、研究者としてはおよそリッカートとは異なったキャリアを歩んだように見えるであろう。しかし、彼の研究活動は、リッカートによって切り開かれた実証科学的管理論の射程をさらに推し進めようとするものであった。前節で詳しく見てきたように、リッカートは介入の技術こそ論じたものの、介入の科学を論じはしなかった。他方、実践にとって有用な科学のあり方を探究し続けたアーギリスは、プラグマティズム、そして、レヴィンのアクション・リサーチを礎に、ついには介入のための独自の科学思想を確立するに至るのである。

4.1 アーギリスの理論的変遷

まずは、アーギリスの理論がどのように変遷してきたかを確認することから始めよう。¹¹⁾研究者としてのキャリアを開始するにあたりアーギリスが目指したのは、組織の中の人間行動を学際的に研究することであった(Argyris, 2003, p. 1180)。というのも、当時、組織の中の

人間行動の研究は、心理学、社会学、そして経営学の古典的管理論などの縦割りの構造の中でバラバラに進められており、そうした研究をいくら寄せ集めたところで、組織の中の人間行動のよりよい理解には到達しないように思われたからである。

そこでアージリスは、システム論的アプローチを採用し、組織の中の人間行動——彼はそれを組織行動（organizational behavior）と呼んだ——を、個人・集団・公式組織の三つの要素の混合であり、どの要素にも見られない独自の原理を有する全体として把握する（Argyris, 1957, pp. 7-8, 邦訳28-29頁）。その上で、組織行動の水準における問題としてアージリスが見出したのが、公式組織と個人の間に生じるコンフリクトであった。課業の専門化・命令の連鎖・命令の統一・統制の範囲といった諸原則を有する公式組織は、あくまで組織の目的達成の観点から構想されたものであり、必ずしも健康な成熟した大人としての個人のパーソナリティの維持に適合的なものではない（Argyris, 1957, p. 66, 邦訳109-110頁）。それゆえ、両者の間にはコンフリクトが生まれやすく、それは個人のパーソナリティの統合を妨げるのみならず、公式組織の目的の達成をも妨げる。これこそが、当時の産業界が直面していた、労働者の意欲の低下や離職、労使の対立などの経営課題の正体なのであった。

このように、初期にあたる1950～60年代にかけてのアージリスの関心は、公式組織の要求と成熟した個人の欲求との不調和を克服し、両者の統合を実現することにあった（Argyris, 1957; 1964）。そして、その実現策として彼が提唱したのが、権力を持つ者（管理者）から持たざる者（従業員）への権力の分散であった。具体的には、職務拡大や職務拡充、権限を有した作業集団の形成を通じた従業員参画の推進が提案された。

だが、アージリスは後年、こうした初期の自身の思索に重大な欠陥があったことを認めている（Argyris, 2003, pp. 1179-1180）。というのは、上位から下位への権力の分散は、当初こそ効果をあげたものの、次第に望ましからぬ結果を生み始めたからだ。具体的には、従業員参画を信奉したはずの管理者が、実際には従業員への権限移譲に抵抗するような行動を取りはじめたのである。しかも、本人は自らが従業員参画に抵抗しているという事実を認めず、そのことについて議論も一切しようとしな（Argyris, 2003, pp. 1179-1180; p. 1183）。一方の従業員も、参画型管理を歓迎しながらも、実際には委譲された権限を有効活用する術を学ぼうとしなかったのである（Argyris, 2003, p. 1180）。

かくしてアージリスは、人々の意図と行為の乖離を、その人が自らの行為の説明に用いる信奉理論（espoused theory）と、その人の行為を実際に導く使用理論（theory-in-use）の不一致として把握することになる（Argyris and Schön, 1974, pp. 6-7）。そして彼の関心は、人々に自覚されない使用理論の意識化と変更——すなわち、彼の言うところの学習——の理論の構築に赴くことになるのである。

ここでアージリスは学習を、現行の価値を満たすべく行為を変更するシングル・ループ学

習と、価値と行為の双方を刷新するダブル・ループ学習に分類する (Argyris and Schön, 1974, pp. 18-19)。彼によれば、多くの組織はシングル・ループ学習を実行しており、ダブル・ループ学習が実現されることはめったにない。人々は自らが慣れ親しんだ世界をあえて壊そうとは思わず (その責任も負いたがらず)、さまざまな策略を駆使してまで現状を維持しようとするからである。彼は、ダブル・ループ学習を阻害するこうした防衛的で自己閉塞的な使用理論をモデル I (Argyris and Schön, 1974, 第4章) と呼び、さらにモデル I が日々無自覚に用いられることでより強固なものになるという、自己強化のメカニズムを指摘する (Argyris and Schön, 1974, pp. 12-16)。

こうして、ダブル・ループ学習の実現には、組織の部外者——例えば、研究者——による介入が必要ということになる。具体的には、モデル I がいかなる問題を生み出しているかを人々に自覚させ、人間の解放と民主主義、反証可能性を重んじるモデル II (Argyris and Schön, 1974, 第5章) と呼ばれる自己変革的な使用理論への移行を促していくのである。

4.2 アーギリスによる介入の技術

以上、アーギリス理論の変遷を概観してきたが、それでは彼は、経営実践への介入の方法をどのように展開してきたのだろうか。実のところアーギリスはそのキャリアの初期より、研究対象への干渉を避けることに客観性・中立性を見出す伝統的な科学に限界を感じ、対象が抱える問題の解決に積極的に関与していく新たな科学のあり方を模索していた。それは、アーギリス自身が、自らの研究活動とコンサルティング活動に線引きをせず、現実世界で得られた経験をもとに研究成果を研鑽しているという自覚があったからでもあった。アーギリスの学術論文や書籍には抽象的な記述が多いが、そうした記述は、彼の豊かなコンサルティング経験に裏打ちされていることを見過ごしてはならない。

具体的には、組織と個人のコンフリクトとその統合を理論的に論じた最初期の著作である『組織とパーソナリティ』(Argyris, 1957) においてすでに、介入という方法論的視点が萌芽している。本書にてアーギリスは、組織における人間行動を対象とする組織行動論の研究者には、科学的知識を用いて具体的な提言を行い、実践上の問題解決に積極的に関与していくことが求められるとしている (Argyris, 1957, p. 8; 13, 邦訳29-30; 36頁)。また、その後の著作『介入の理論と方法』(Argyris, 1970) では、まさにその書名に示される通り、研究者が経営実践に積極的に関与し、よりよい方向へと変容させていく介入の理論と方法 (intervention theory and method) が考察されている。そこでは、現象の科学的分析をもとに何らかの知見を提示していくという伝統的な科学に対して、効果的な介入を行うために科学的分析のあり方さえ問い直すという科学観の根本的な転換が、荒削りながらも試みられているのである (Argyris, 1970, 第4-5章)。

このように、介入を志向するべく科学のあり方を問い直してきたアージリスであるが、こうした彼の方法論的思索に決定的な影響を与えた人物こそ、組織学習論への転換においても重要な役割を果たしたショーン (Schön, D. A.) だろう。経営学においてショーンは、行為の中での省察 (reflection in action) や省察的实践家 (reflective practitioner) といった概念の提唱者として広く知られるが (Schön, 1983), そうした彼の知的源流はプラグマティズム (とりわけ、デューイ (Dewey, J) の学習論) にあった。

プラグマティズムは、「観念というものは、それを信ずることがわれわれの生活にとって有益である限りにおいて『真』である」(James, 1907, 邦訳61頁) という真理観に立ち、ある観念の本質や範疇の特定に拘泥するのではなく、その観念を採用した場合に、それがわれわれにいかなる実際的な帰結を及ぼすかに関心を寄せる (James, 1907, 邦訳51頁)。こうしたプラグマティズムの思想は、人々がその日常の実践 (practice) の中で用いる観念こそが、人々にとっての世界のあり方、すなわち、人々が生きる社会的現実を形作するという発想と結びついている。¹²⁾

こうしたプラグマティズムの思想に基づき、アージリスは、ショーンとの共著作『実践の中の理論 (Theory in Practice)』(Argyris and Schön, 1974) において、その研究の焦点を人々の日常の実践に据え、それら実践を捉えるとともに変化させるための理論・方法論を開発していく。彼はまず、人々が生き、行為する日常世界が、人々が慣習的に用いる観念によって構成される社会的現実である点に注意を促すべく、行動世界 (behavioral world) (Argyris and Schön, 1974, p. 17) という概念を提示する。その際に彼は、この行動世界が人工物 (artifact) であることを、念を押すように強調する。すなわちそれは、人間に依ることなく存在する自然の世界ではなく、われわれ人間が慣習と選択を通して作り上げた——その意味で偶発的 (accidental) な——世界である。それは、われわれにとって疑いえない実在性を帯びて経験されるが、その実在性はわれわれが用いる (ことを慣習的に選択した) 観念によって担保されており、それゆえに、行動世界は変化に開かれてもいる。

アージリスが案出した数々の有名な概念 (e. g. モデル I / モデル II, シングル / ダブル・ループ学習) は、人々が日常で用いる観念に準拠し、その行動世界がいかに構成・防衛されているかを捕捉するとともに、その変化を導くためのものであった。その際の彼独自の着眼点は、行動世界を形作る観念のうちの主たるものは、目的手段 (ないし因果) の形式を持つと考えたことにある (Argyris, 1996)。アージリスは、「結果 c を達成するには、行為 a をせよ (行為 a は、結果 c を生む)」といった目的手段 (因果) の形式こそが、人々が世界を説明・予測・統制可能にする際の形式であることに注目し、これを行動世界の中で人々の行為を産出可能にする理論、すなわち、行為の理論 (theory of action) と呼んだ (Argyris and Schön, 1974, p. 5)。上述の使用理論 (theory-in-action) とは、行動世界の構成・維持におい

て実際に（そして、大抵の場合は自覚なしに）人々が用いている行為の理論に他ならない。使用理論とは、世界の理解の仕方であり、当該の状況がどのような状況であるか、参加者はどのような人物であるのか、その状況における妥当な行為は何か、その行為の結果はどうなるか等々を指し示すものなのである（Argyris and Schön, 1974, p. 7）。

こうしてアージリスは、人々が用いる行為の理論（目的手段／因果）を代替する介入の科学を構想するのだが、そうした介入においては、代替案もまた、行動世界に適合した行為の理論（「結果cを達成するには、行為aをせよ」）の形式で提示されることが求められる。この点において、伝統的な科学は致命的な欠陥を持つ。伝統的な科学もまた現象の因果的説明を行うが、その際に科学者には、現象の背後に潜む因果関係を正確に取り出す厳格さが求められる。特に社会現象のような複雑な現象を説明する場合には、その現象にかかわる要因を分解した上で、それら各要因の作用を集積した網羅的説明こそが、より正確かつ対象の操作・予測可能性を高める有用な説明であるとされる。しかしながら、アージリスによれば、科学者が厳密な研究を行う際に用いるこうした要素還元的・網羅的思考は、行動世界におけるリアルタイムの行為には適用できない（Argyris and Schön, 1974, p. 4）。なぜなら、行動世界において人々は、情報、時間、心理的エネルギーなどが著しく制約された中で行為しなければならないからである。そこでは、当該の状況についての完全な情報を得ることも、行為を設計し実行するための時間を無制限に持つなどということもありえない（Argyris et al., 1985, p. 19; 42）。

そこで、アージリスが、レヴィンの「よい理論ほど実践的なものはない」という言葉を引用しつつ、自身の介入の鍵概念として創案したのが、デザイン因果（design causality）である（Argyris, 1996, pp. 396-397）。それは、人間の心／脳の限られた情報容量内に容易に格納でき、また、取り出して使用することのできる、簡略な因果的説明を指す。そうした説明はもちろん、社会現象に潜む複雑な要因間の関係を正確に網羅したものではないし、また、従来の科学の水準における厳密性を確保したものでもない。それは、意思決定にとって重要な因果関係のみを同定し、他の要因は無視するというレヴィンの教えに従った、最適に不完全（optimally incomplete）な説明であり（Argyris et al., 1985, p. 43）、人々の行為の変容を導くためのプラグマティックな説明（pragmatic explanation）（Argyris et al., 1985, p. 19）に他ならないのである。

4.3 科学思想としてのアクション・サイエンス

もっとも、こうしたデザイン因果を活用する介入が、単なる行動世界への介入の技術ではなく、確立された方法論として促えられる介入の科学であるためには、伝統的な科学とは異なる新たな科学としての基礎づけが必要となる。そうした新たな科学こそ、アージリスがそ

のキャリアの最初期より探究してきたものなのであるが、彼の連綿たる方法論的思索は、やがてひとつの科学思想として昇華することになる。それが、アクション・サイエンスであった。アーギリスによれば、アクション・サイエンスの要諦は、(1)経験的に反証可能な命題の理論化、(2)実務家にとって実行可能な知識の産出、(3)現状に対する代替案の提示、の三点である (Argyris et al., 1985, p. 4)。ただし、これだけに着目しても、従来の科学との違いはさほど見えてこないだろう。実はここがまさに議論の核心に迫る部分なのだが、アクション・サイエンスは、表面上は従来通りの科学のようでありながら、その基礎にある思想がまるで異なるのである。

アクション・サイエンスを理解するための糸口は、真に有用な知識を得るためには、実務上の利害やイデオロギーを排し、厳密な科学的手続きによって客観的・中立的な知識に到達しなければならないという、伝統的な科学の想定を徹底して退けることにある。そもそもアクション・サイエンスは、科学と実践が明確に区別可能であり、純粋な科学こそが対象の客観的かつ中立的把握を可能にするという伝統的な科学思想を断固として拒絶する。アクション・サイエンスは、科学と実践の統合を目指したデューイのプラグマティズムとレヴィンのアクション・リサーチを継承し、科学を社会的実践とみなす (Argyris et al., 1985, pp. 5-7)。

ここで、科学が社会的実践であるという主張には、以下の三つの意味合いが含まれている。第一に、科学が規範的な性質を持つことである。アクション・サイエンスは、科学が社会に渦巻く価値や利害から中立的な位置を占めることができず、研究者もまた社会を外部観察¹³⁾するような超越的視点を持ち得ないことを認め、科学を研究者の価値に基づく規範的な営みであるとする (Argyris et al., 1985, p. 6; 20)。

このように捉えるならば、科学は研究者コミュニティ内だけに閉じ込められるべきものではなくなる。そもそも中立性があり得ないならば、伝統的な科学のように科学と実践を区別する意味はなくなるからだ。それゆえ第二に、アクション・サイエンスは科学を、研究者と実務家の協働的な営みとして捉える (Argyris et al., 1985, p. 225)。それによって科学と実践の懸隔を埋め、実践を改善するための知識を生み出すことを目指す。ここで再び参照されるのが、プラグマティズムの科学観である。プラグマティズムにおいて、真理の究明を目指す科学的探究とは、世界についての客観的な真理を発見していくことではなく、人々が直面する問題状況を解決するための仮説を提示していくことを意味する (Mead, 1929; 1936)。なぜなら、プラグマティズムでは、ある仮説の真理値を「ある問題によって進行をとめられてきた過程を、この仮説の見地にたてば、ふたたび開始し、進行をつづけることができるようになる」(Mead, 1936, 邦訳下巻164-165頁) ことに見出すからだ。こうした科学観に基づき、アクション・サイエンスは、人々にとって行為可能な知識 (actionable knowledge) (Argyris, 1996) の産出を、科学の第一の目的として設定するのである。

第三に、最も重要な点であるが、アクション・サイエンスは、人々の科学に対する信憑を利用して行われる実践こそが科学であるとする。換言すれば、あらゆる実践から切り離された価値中立性を仮構する制度としての伝統的科学、それを利用することで展開される社会的実践こそを、科学として捉え返すのである。そして、上述のように、こうしたアクション・サイエンスの目的は、何らかの対象についての客観的・中立的な知識を生み出すことにあるのではなく、行為可能な知識、アーンジリスの別の言葉を借りれば、実務家が使用に値するとして信頼できる信念 (responsible belief) の産出にある (Argyris et al., 1985, p. 237)。そこでは知識の究極的な正しさはさしあたり問われず (というより、問うことができず)、いかに実務家が当の知識を正当なものと信頼し、それをもとに行為を生み出すかが問われる。そして、この知識の正当化のために、アクション・サイエンスは、科学に対する人々の信憑を利用するのである。

具体的には、従来の科学的方法が活用される。アクション・サイエンスでは、探究のルール (rules of inquiry) と呼ばれる簡略化された科学的手続きに則り、実務家と研究者が共同で知識の検証 (仮説検証) を行う (Argyris et al., 1985, pp. 236-365) のだが、その目的は正しい知識の選別にあるのではなく、仮説検証という科学的手続きを通過させるというまさにそのことによって、特定の知識を科学に裏付けられた知識として実務家に信頼させることにある。なお、仮説検証を研究者と実務家が共同で行うのは、まさに集団力学の知見を応用したものであり、それによって実務家の防衛的反応を抑制し、現状に対する代替案を受け入れさせることを容易にするためである。

このように、科学思想としてのアクション・サイエンスは、決して既存の科学の抹消を目標とするものではない。むしろ、従来までの科学の積極的な活用を試みるものである (Argyris et al., 1985, p. xiv)。ただし、そこでは、対象の原理や法則を客観的・中立的に把握するという、従来までの科学思想は引き継がれない。「社会的実践の中で科学的手法を用いるというデュエーイの展望」 (Argyris et al., 1985, p. 7, 傍点部原文イタリック) を受け継ぎ、科学的手法だけを、介入のための手段として道具的に用いるのである。そして、¹⁴⁾ 実証科学の手法を道具的に利用することで、信頼できる信念、行為可能な知識を産出するアクション・サイエンスは、概念や測定を通して現象に実在性を与えようとするレヴィンのアプローチを正統に継承・発展させたものであり、また、測定を通して得られた事実の権威を活用するというリッカートの介入の技術に対して、科学的な根拠を与えるものでもあるだろう。

5 おわりに：新たな＜場＞の形成に向けて

本稿では、既存の議論では注目されてこなかった新人間関係論の方法論に注目し、その深層に眠っていた真意をシン・人間関係論と呼称した。今やその存在意義が薄くなってしまっ

た新人間関係論であったが、高次欲求の人間モデルに基づいたマネジメントという通説的説明や、あるいは人間関係論の科学的手法への批判を受けた実証科学という学説的見解も、ある特定の側面を切り取った姿としては間違っていない。ただ、本稿の議論を通じて、それは決して新人間関係論というカテゴリーの集合的な特徴を示すものではなかったことが明らかになった。新人間関係論の代表的な研究者たち——本稿においてはリッカートとアージリス——は、一方で人間主義に対するロマンティシズムや民主主義的な管理方法を偏向し、他方で実証科学を標榜したハードな科学主義に立脚するという、どこかアンビバレントな志向性を有していたが、いずれも問題解決のために人々の実践へ介入するための社会的技術として、それらの規範を利用していたのである。そして、このような科学の動的側面に対する方法論的基礎を与えていたのが、機械論的世界観を退けた物理学の電磁気研究を参照し、個人と環境が相互に影響し合う力学を備えた実在として集団を捉えるという、レヴィンの集団力学に他ならなかった。

さて、本稿が試論である理由は、レヴィンが構想した〈場〉の理論の性質そのものにある。機械論的世界観を退ける〈場〉の考え方においては、集合的な〈場〉それ自体もまた、ゲシュタルト的で全体的実在である個として、より広い〈場〉に絡め取られているはずである。本稿では、シン・人間関係論が、〈場〉としてどのように形成されてきたかをめぐり、中心的な研究者とその学説的環境との連関を検討するものであった。他方で、シン・人間関係論のカテゴリー自体を全体的な個として捉えたとすれば、経営学全体に広がる他の学説的環境との連関を展望する、もう一つのシン・人間関係論の可能性が拓かれるはずである。本稿に、そのことを議論する紙幅は残されていないが、新たな議論の予告として、筆を置きたい。

注

- 1) 「自ら下させる」というのは矛盾した表現だが、これこそが集団決定の要点である。集団での討論には、レヴィンの弟子であったバヴェラス (Bavelas, A.) が進行役として参加していたのだが、社会科学史家のデレクセン (Derksen, M.) によれば、集団の討論や決定は、バヴェラスが設定し維持する厳格な制約の中でのみ自由であった。集団が討論できるテーマは制限され、集団が下す結論（食習慣を変更する）もまた誘導されたものであった (Derksen, 2017, pp. 121-123)。
- 2) Schein (1996) において、レヴィンの言葉として紹介されている。
- 3) レヴィンの集団力学を「社会工学 (social engineering)」と称したのは、マグレガーであり、マサチューセッツ工科大学へレヴィンを招致する際、レヴィンの研究が工科大学にとっても重要性を持つことを大学職員たちに説得するために用いられた (Capshe, 1999, p. 191)。レヴィン自身も、アクション・リサーチによる計画的変化は現状を変化させる条件を発見することであり、社会工学の問題と同一であると述べており (Lewin, 1951, pp. 202-203), 「フィードバック」といった工学的用語を好んで使用している。
- 4) 民主主義々による人々の解放は、アージリスの研究における一貫したテーマであった (Argyris,

- 2003)。他方、歴史家のグレブナー (Graebner, W.) は、レヴィンが民主主義を社会統制の手段とし、しかもそうした統制を人々から見えにくくしたことを批判している (Graebner, 1986)。
- 5) リッカートの管理論の体系的レビューとしては、吉原 (1969a, 1969b) が挙げられる。
- 6) 三隅二不二による邦訳書では「実証主義的経営管理」(246頁) と訳されているが、本論文の論旨を踏まえ、このように訳出した。
- 7) もっとも、リッカートの実証科学の手続きに関しては、ペローが手厳しく批判している。彼によると、①システム4と業績の間には有意な相関はさほど見られない、②選ばれたサンプルは特殊なものであり、一般性を欠いている、③業績の向上はシステム4よりむしろ科学的管理のような古典的管理によって生じていた (Perrow, 1972, 邦訳176-187頁)。こうした実証上の不備にもかかわらず一足飛びにシステム4の有効性を主張するリッカートに対して、野中 (1974) は「Likert 理論は実証科学的人間関係論として展開されながらも、(中略) 人間性に対する1つのロマンティズムから完全にののがれることはできなかったのである」(野中, 1974, 71頁) と結論づけている。
- 8) 他方で、成員に焦点を当てた従業員態度調査も行われてきたが、そこでは成員の態度に影響を及ぼす原因変数としての管理システムはほとんど測定されず、たとえ測定されたとしても、大抵は部門単位の大まかなものであり、小集団単位での分析に利用できるものではなかった (Likert, 1967, pp. 138-139, 邦訳174頁)。
- 9) なお、システム4への移行・維持に向けた人々の自主的行動を生み出す際には、こうした事実の持つ権威とともに、集団力学が活用されることになる。具体的には、集団討議を通じて合意を形成することによって発生する、行動への圧力が利用される (Mann and Likert, 1952, pp. 17-18)。
- 10) この点に関連して、社会学者のローズ (Rose, N.) は次のように論じている。「人々が満足しているがゆえに効率的」というような管理方式をそもそもわれわれが考えられるようになるためには、「態度」という心理学的概念によって個々人の多様さが少数の要因へと翻訳されること、そして、尺度の技術によってそうした態度が知 (調査・測定・報告・計算) の対象となり、そうして統制の対象となる必要があった (Rose, 1999, 邦訳102-103頁)。
- 11) アージリスの組織学習論については平澤 (2007)、そのキャリアを通じた理論的変遷については平澤 (2019) に詳細にまとめられている。また、アージリスの方法論 (アクション・サイエンス) については平澤 (2012) も参照されたい。
- 12) シカゴ大学の哲学者を中心に発展した、こうしたプラグマティズムの発想は、調査対象となる人々の日常生活の経験的観察を何よりも重視したシカゴ学派社会学へと受け継がれることになる (Barley, 1989, p. 42)。
- 13) この点については、かつて行動科学を巡って勃発した熾烈な論争を参照されたい (福本・松嶋・古賀, 2014; 貴島・福本・松嶋, 2017)。行動科学は、科学としての厳密性と社会問題を解決する有用性を同時に追求するという特徴を持つが (西田, 1969, 第1章; 土方, 1976, 3頁)、このことが科学と実務の癒着を巡る激しい論争を呼び起こすことになった (e.g. 武者小路, 1966; 山下, 1966; 佐藤, 1968)。実際、行動科学は、客観的・中立的な科学を標榜しつつも、政府や財閥からの多額の資金・施設の助成を受けており、その研究成果がこれら諸機関の利害と無関係であるはずがなかった (犬田, 2001, 第5章)。言わば行動科学は、あらゆるイデオロギーや価値から解放された「中立的科学」であり (山下, 1966, 27頁)、同時に、政府と産業によっ

て集中的に投資された「社会制度」でもあったというわけである（犬田，1968，16-23頁）。

- 14) 実証科学の手法を戦略的に活用する具体例として、福本・松嶋・古賀（2014）では、記述、因果的説明、仮説検証という一般的な手続きでさえ、実証科学の思想とは異なるかたちで実践されていることについて、アージリスの見解をまとめている。また、こうした実証主義的方法の換骨堕胎によって、科学的厳密性と実践的有用性の対立を克服する「科学的有用性」を志向するという方法論的展望が拓けるのである。

参 考 文 献

- Argyris, C. (1957), *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, Harper & Row, Publishers, Inc. (伊吹山太郎・中村実訳『新訳組織とパーソナリティー：システムと個人との葛藤』社団法人日本能率協会，1970年)。
- Argyris, C. (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley & Sons (三隅二不二・黒川正流訳『新しい管理社会の探求：組織における人間疎外の克服』産業能率短期大学出版部，1969年)。
- Argyris, C. (1970), *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*, Addison Wesley.
- Argyris, C. (1996), "Actionable Knowledge: Design Causality in the Service of Consequential Theory," *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(4), pp.390-406.
- Argyris, C. (2003), "A Life Full of Learning," *Organization Studies*, 24(7), pp.1178-1192.
- Argyris, C., Putnam, R. and Smith, D.M. (1985), *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, Jossey-Bass.
- Argyris, C. and Schön, D. (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass.
- Asch, S.E. (1951), "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments." In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations* (pp.177-190). Carnegie Press.
- Barad, K. (2007), *Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*, Duke University Press (水田博子・南菜緒子・南晃訳『宇宙の途上で出会う：量子物理学からみる物質と意味のもつれ』人文書院，2023年)。
- Bargal, D., Gold, M. and Lewin, M. (1992), "Introduction: The Heritage of Kurt Lewin," *Journal of Social Issues*, 48(2), pp.3-13.
- Barley, S. R. (1989), "Careers, Identities, and Institutions: the Legacy of the Chicago School of Sociology." In Arthur, M., Hall, T., Lawrence, B. (Eds.) *The Handbook of Career Theory* (pp.41-65). Cambridge University Press.
- Bavelas, A. (1950), "Communication Patterns in Task-oriented Groups," *Journal of the Acoustical Society of America*, 22(6), pp.725-730.
- Bavelas, A. (1952), "Communication Patterns in Problem-solving Groups," In H. von Forester et al. (Eds.), *Cybernetics: Circular, Causal, and Feedback Mechanisms in Biological and Social Systems*, Josiah Macy, Jr. Foundation, pp.349-381.
- Bavelas, A. and Lewin, K. (1942), "Training Democratic Leadership," *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 37(1), pp.115-119.

- Bhaskar, R. (1975), *A Realist Theory of Science*, Leeds Books (式部信訳『科学と实在論：超越論的实在論と経験主義批判』法政大学出版局, 2009年).
- Burnes, B. (2004), "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal," *Journal of Management Studies*, 41(6), pp. 977-1002.
- Burnes, B. and Cooke, B. (2013), "Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation," *International Journal of Management Reviews*, 15(4), pp. 408-425.
- Capshew, J. H. (1999), *Psychologists on the March: Science, Practice, and Professional Identity in America, 1929-1969* (Cambridge Studies in the History of Psychology), Cambridge University Press.
- Cartwright, D. (1951), "Achieving Change in People: Some Applications of Group Dynamics Theory," *Human Relations*, 4(4), pp. 381-392.
- Cartwright, D. and Zander, A. (Eds.) (1960), *Group Dynamics: Research and Theory* (2nd Ed.). Row, Peterson & Co. (三隅二不二・佐々木薫訳編『グループ・ダイナミックス』第2版, I, II, 1969年).
- Coch, L. and French, J. R. P. Jr. (1948), "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, 1(4), pp. 512-532.
- Derksen, M. (2017), *Histories of Human Engineering: Tact and Technology*, Cambridge University Press.
- Dessler, G. (1983), *Applied Human Relations*, Prentice-Hall Company.
- Dragow, F., Chernyshenko, O. S., and Stark, S. (2010), "75 years after Likert: Thurstone was Right!," *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3(4), pp. 465-476.
- Edmondson, D. R. (2005), "Likert Scales: A History," *Proceedings of the Conference on Historical Analysis and Research in Marketing*, 12, pp. 127-133.
- Endrejat, P. C. and Burnes, B. (2022), "Draw it, Check it, Change it: Reviving Lewin's Topology to Facilitate Organizational Change Theory and Practice," *The Journal of Applied Behavioral Science*, <https://doi.org/10.1177/00218863221122875>.
- Festinger, L., Schachter, S., and Back, K. (1950), *Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing*, Harper.
- Forbes, N. and Mahon, B. (2014), *Faraday, Maxwell, and the Electromagnetic Field: How Two Men Revolutionized Physics*, Prometheus Books (米沢富美子・米沢恵美訳『物理学を変えた二人の男：ファラデー、マクスウェル、場の発見』岩波書店, 2016年).
- French, J. R. P. Jr. (1945), "Role-Playing as a Method of Training Foremen," *Sociometry*, 8(3), pp. 172-187.
- Graebner, W. (1986), "The Small Group and Democratic Social Engineering, 1900-1950," *Journal of Social Issues*, 42(1), pp. 137-154.
- Guetzkow, H and Gyr, J. (1954), "An Analysis of Conflict in Decision-making Groups," *Human Relations*, 7(3), pp. 367-382.
- Hacking, I. (1983), *Representing and Intervening*, Cambridge (渡辺博訳『表現と介入：科学哲学入門』ちくま学芸文庫, 2015年).
- James, W. (1907), *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking*, Longmans, Green, and

- Co. (梶田啓三郎訳『プラグマティズム』岩波文庫, 1957年).
- Lewin K. (1936), *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill Publications.
- Lewin, K. (1943a), "Forces behind Food Habits and Methods of Change," *Bulletin of the National Research Council*, 108(1043), pp. 35-65.
- Lewin, K. (1943b), "Psychology and the Process of Group Living," *Journal of Social Psychology*, 17(1), pp. 113-131.
- Lewin, K. (1943c), "Defining the 'Field at a Given Time,'" *Psychological Review*, 50(3), pp. 292-310.
- Lewin, K. (1945), "The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology," *Sociometry*, 8(2), pp. 126-136.
- Lewin, K. (1946), "Action Research and Minority Problem," *Journal of Social Issues*, 2(4), pp. 1-79.
- Lewin, K. (1947), "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change," *Human Relations*, 1(1), pp. 5-41.
- Lewin, K. (1948), *Resolving Social Conflict*, Harper & Row.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (Cartwright, D. (Ed.)) Harpers (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』ちとせプレス, 2017年.)
- Likert, R. (1932), "A Technique for the Measurement of Attitudes," *Archives of Psychology*, 22, pp. 5-55.
- Likert, R. (1947), "Kurt Lewin: A Pioneer in Human Relations Research," *Human Relations*, 1, pp. 131-139.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill (三隅二不二訳『経営の行動科学：新しいマネジメントの探究』ダイヤモンド社, 1964年).
- Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill (三隅二不二訳『組織の行動科学：ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社, 1968年).
- Likert, R. and Hayes, S. P. Jr. (1957), *Some Applications of Behavioral Research*, Unesco.
- Maisonneuve, J. (1968), *La Dynamique des Groupes*, Presses Universitaires de France (島田実・岩脇三良訳『集団力学グループ・ダイナミックス』白水社, 1969年).
- Mann, F. and Likert, R. (1952), "The Need for Research on the Communication of Research Results," *Human Organization*, 11(4), pp. 15-19.
- Marrow, A. J. (1970), *Practical Theorist: Life and Work of Kurt Lewin*, Basic Books (望月衛・宇津木保訳『クルト・レヴィン：その生涯と業績』誠信書房, 1972年).
- Mead, G. H. (1929), "A Pragmatic Theory of Truth," *University of California Publications in Philosophy*, 11, pp. 65-88. (加藤一己・宝月誠訳『G・H・ミードプラグマティズムの展開』ミネルヴァ書房, 2003年, 113-144頁).
- Mead, G. H. (1936), *Movements of Thought in the Nineteenth Century*, M. H. Moore (Ed.) University of Chicago (魚津郁夫・小柳正弘訳『西洋近代思想史：19世紀の思想のうごき(上・下)』講談社学術文庫, 1990年).
- Perrow, C. (1972), *Complex Organizations: A Critical Essay*, Scott, Foreman and Company (佐藤慶幸監訳『現代組織論批判』早稲田大学出版部, 1978年).

- Rose, N. (1999), *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self (2nd Ed.)*, Free Association Books (堀内進之介・神代健彦監訳『魂を統治する：私的な自己の形成』以文社, 2016年).
- Schein, E. H. (1996), "Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes towards a Model of Management Learning," *Systems Practice*, 9(1), pp. 27-47.
- Schön, D. A. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*, Basic Books (柳沢昌一・三輪建二監訳『省察的实践とは何か：プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房, 2007年).
- Zand, A. S. and Borsboom, D. (2009), "A Reanalysis of Lord's Statistical Treatment of Football Numbers," *Journal of Mathematical Psychology*, 53(2), pp. 69-75.
- 石井泰幸 (2019), 「場についての論考：バーナードへの接近」『創価経営論集』, 43(1), 73-89頁.
- 犬田充 (1968), 『行動科学入門』, 日本経営出版会.
- 犬田充 (2001), 『行動科学：源流・展開・論理・受容・終焉』, 中央経済社.
- 今林宏典 (1995), 「人間関係論から組織行動論への橋渡しの役割：経営管理思想史への位置付け William Foote Whyte の所論を中心に」『社会情報学研究』, 1, 75-89頁.
- 貴島耕平・福本俊樹・松嶋登 (2017), 「組織行動論の本流を見極める：人間関係論, 組織開発, アクション・サイエンス」『国民経済雑誌』, 216(2), 31-55頁.
- 河野秀樹 (2010), 「<場>とはなにか」『目白大学人文学研究』, 6, 39-60頁.
- 佐藤毅 (1968), 「行動科学の批判」『社会労働研究』, 15(2), 61-80頁.
- 西田耕三 (1969), 『企業行動科学の基礎』, 白桃書房.
- 野中郁次郎 (1973), 「Kurt Lewin, グループ・ダイナミックス, 後期人間関係論」『アカデミア』, 96, 135-162頁.
- 野中郁次郎 (1974), 『組織と市場：組織の環境適合理論』, 千倉書房.
- 土方文一郎 (1976), 「行動科学の現状と反省—「科学運動」としての問題点—」『組織科学』, 10(1), 2-17頁.
- 平澤哲 (2007), 「組織的学習についての再考察：Argyris & Schon 理論の意義付けと経営学的研究の反省」『日本経営学会誌』, 19, 15-26頁.
- 平澤哲 (2012) 「アクション・サイエンスの発展とその意義—経営現象の予測・解釈・批判を超えて—」『経営学史学会編 (第十九輯) 経営学の思想と方法』, 文眞堂, 139-150頁.
- 平澤哲 (2019), 「Argyris の研究の変遷とその背景の探究—個人と組織の統合から組織学習へ—」『日本経営学会誌』, 42, 3-14頁.
- 福本俊樹 (2023), 「組織開発と創造性」(経営学史学会監修・桑田耕太郎編『創造する経営学<経営学史叢書 第Ⅱ期 第7巻 創造性>』, 文眞堂, 110-131頁).
- 福本俊樹・松嶋登・古賀広志 (2014), 「実証主義の科学的有用性：介入を目指す新たな科学思想としてのアクション・サイエンス」『日本情報経営学会誌』, 34(4), 59-70頁.
- 武者小路公秀 (1966), 「行動科学と平和：平和の科学研究と科学研究の平和利用」『思想』, 509, 1505-1517頁.
- 山下正男 (1966), 「行動科学の思想的背景」『思想』, 509, 1466-1475頁.
- 吉原英樹 (1969a), 「リッカート理論の一考察—1—」『国民経済雑誌』, 120(3), 53-73頁.
- 吉原英樹 (1969b), 「リッカート理論の一考察—2—」『国民経済雑誌』, 120(4), 45-64頁.