

管理論の第三の側面をめぐる研究(1)

—職場組織における人間の全体性回復に果たす
神話の有効性について—

杵 渕 友 子

1. 問題の所在

職務満足の高さは生活全般に対する満足度と深く関係するという議論があるが、それは納得のゆくものである。職場という社会場面での自己と、生活場面での自己が別物であるはずはなく、片方の場面における満足度の高さがもう一方の均衡を回復する形で作用することはきわめて自然だからである。であるからこそ活動時間の大半を過ごす職場における自己実現に研究関心が寄せられるのであり、また職場における自己実現が叶わぬ現実があるからこそ、「余暇」での自己実現をめざして余暇研究が注目されているのである。しかるに職場における「成功」と余暇における「成功」を同時に手にした人もいるのも事実である。そういう例は森鷗外を皮切りに、数こそ少ないが、有名無名を問わず決して珍しいケースではないだろう。そのなかで、小椋佳は日本でも一流といわれる職場に勤務し、昇進もしつつ余暇では作詞作曲をし名声を博しと、いわばその両方の世界で「成功」を手に入れた人物として知られている。早期退職を果たした氏が企業組織に身をおいていた時代を客観的な語調で、「生きていくことで埋めてしまう時間に、生きて在ることをとらまえる時間を差し挟むのは容易なことではない」と述懐し、また現在揺らぎ始めている日本の経営管理を見据えて、「言われる変化が起こるとするならば、……、『生きて在ることなど考えていられない』という状況にもなって欲しくない」と希望を述べている⁽¹⁾。ある個人がいつどのようなときに満足を得るかなど、他人がうかがい知ることのできない領域であることは十分理解しつつも、氏にしてこの言葉が出ることに、企業における人間の精神生活にまでは、管理論がまだ及んでいないことを示すものである。と同時に、それはまた最も実効のあるモチベーション論のひとつである「目標による管理」の限界を示すものでもある。

2. 本論の目的

筆者の研究関心は一貫して企業組織の成員にとっての管理論の構築にあるが、特に企業組織において成員が意味を感じることができるとを旨とするものである。それはとりもなおさず「生きて在ることをとらまえる時間」を手中にすることに繋がるものにほかならない。しかしそれは、上述したとおり、従来の管理論のパラダイムではとらえることはできない。筆者は先行研究⁽²⁾においてそれを補完する管理論として、意味の次元を第三の次元として取り込んだ管理論として成員の意味発見の重要性を主張したが、本小論ではさらに進めて、人間はどのようなときに意味を発見するのか、そこに論点を移して考察したい。

3. 研究の方法

組織の効率性をめぐる研究が優勢を占めるのなかにあつて、成員の人間存在の全体性を管理論に組み込むことを提言している論者は圧倒的に少ない。本小論では、ユング (Jung, J. C.) に依拠して神話の復活に組織の人間の全体性の回復の糸口を擲もうとしているボウルズ (Bowles, M. L) の一連の研究を参考に新しい管理論のひとつの方向を望見してみようと思う。

4. 神話にみる深層過程—ボウルズの研究から

ボウルズの第一論文⁽³⁾は、論点を先取りして言えば、人々が職業生活と社会生活全般にヨリ十全に参加できるようにするような新しい神話が生まれる余地を確保するためには、統制の管理を根本的に変えなければならない、というものである。

人間の社会行動に意味を付与してきた教会に代わって、その任に当たってきたのはワーク・オーガニゼーションであった。科学やテクノロジーの出現によって伝統的神話が脅威にさらされている一方、組織のイデオロギーも新しい神話も生活に必要な摂理を提供し得ていない、というのがボウルズの論拠である。

まず「適正に機能している」神話の持つ機能であるが、四つある。

- ① 存在の神秘に対する畏怖の念を顕現させる。
- ② 宇宙とその中での経験についてのイメージが持てるような考えを、現在持っている知識を動員して可能にする。
- ③ 個人を社会集団に社会化させる。彼／彼女がその集団の「感情 (sentiments)」と同化し、それによってその集団の価値、態度、表現形式を支持するようにする。

- ④ 真の自己への自己理解と自己再認に導くことによって、個人を中心に据え開示することを促進する。

ところで、宗教は、ルネッサンス、宗教改革、啓蒙思潮、科学の発達の洗礼をうけて隅に追いやられ、その結果人間は不安を代償に自由を手に入れた。そして科学そのものが新しい神話になり始めた。科学は人類のおかれた状況の説明と理解には役立つが、上記に掲げた神話の機能、特に③と④は果たし得ていない。科学的合理主義がすべてを抽象的な統計単位にして概念化することに現代人は辟易している。人間存在に構造と目的をもたらす意味、あるいは神話をますます必要としているのである。

教会の衰微に伴い、現代人は職場組織から思考や行動に影響を受けるようになってきている。しかも会社に関する時間は、ブレイクファスト・ミーティング、定時後の会合、公開行事でのプレゼンテーション、管理能力開発講座への出席、と増加の一途を辿っている。昨今ではいわゆる機会均等の風潮をうけて、男性のみならず女性までも職場集団を生活の準拠点にし始めている状況にもなっている。

さて、神話の機能のうち③の「集団に同化させ、その集団の価値など身につける」はイデオロギーの実践を通じて企図されているが、それは経営管理者層の権威を正当化し、彼らに従属させて「望ましい目的」を達成させるものであるという理解も成立する。そのイデオロギーとは、構造主義、心理主義、福祉国家主義的政策、律法主義、合意主義である。これらは従業員を従順で一体化した労働力にするものだが、究極的には個人目標の主たる満足が企業で得られるようにすることを意図しているものである。神話とイデオロギーは共通する機能を持っていると言えそうだが、イデオロギーと比べて神話の方がより広範な概念で、より抽象的でより多様である。また神話はその形而上的性質から否定され得ないものである。

経営管理のイデオロギーはさておき、企業神話の重要性は、企業文化への過去十年の関心の高まりから、注目されてきている。確かに企業の創業期や創業者のストーリーは、伝統的神話に似て、創造、天人、征服、壮烈な試練、地下世界での冒険、巨人やドラゴンとの戦い、時に死、そして復活、を辿るものである。しかし大きな違いは、伝統的神話ではヒーローはあくまでも彼の意の赴くところに従って行動するところ、企業英雄は勇敢な起業家であると同時に、組織の統制下にある「組織人」という面も合わせ持つ存在である点である。このような組織の統制と参加をめぐる葛藤は、マズロー (Maslow, A. H.) やアージェリス (Argyris, C.) の努力も空しく、改善されていない。組織英雄が活躍し、仕事に意味や神話が見いだせるようにするには、統制プロセスの民主化が不可欠である。

ボウルズの第二論文⁽⁴⁾は、ユング理論を利用して現代社会の組織のありようと運営に新たな洞察を得ようというものである。

現代組織は機械論で設計され運営されている。そこでは人間の能力は合理的問題解決にのみ傾

注されている。合理性は組織にいる人間のみが達成できるものである。それは組織は個人では必要としない組織ゆえのルールがもたらす論理で規定されているからである。社会文化的状況の理解には、ユング (Jung, C. G.) が個人レベルを対象に開発した概念枠組みが有効である。すなわち無意識を分析対象とする分析心理学を組織分析に応用するものである。

ユングによれば、人間の意識には感覚と直観、思考と感情の四つの機能がある。前者の二つと後者の二つは対になっていて、例えば思考機能が支配的な時は、反対にある感情はシャドウを形成し、感覚と直観は補助的機能を果たす。それに加えて、個人の態度には外向型と内向型の二つがある。

ところで現代企業の特徴は、思考と感覚（事実に基づいたデータを受信する）を志向し、かつ外向型である。組織は基本的に合理的に設計され、合理的に運営されているからである。情報収集過程の恣意性、最終決定は直観による傾向など合理性に限界はあるが、そこでは道徳性を判断する「感情」が抑圧されていることは確かである。また対人関係スキルが重要視されることから、外向型の態度が奨励されるが、そこで人はペルソナというマスクをつけて組織生活を過ごすようになり、やがて人はその欺瞞性、皮相性、不誠実性からお互いに懐疑的になる。無意識は意識の偏向を正す方向で補償的に働くが、合理的・外向型組織によって抑圧されたオーガニゼーション・シャドウは、人間関係にとげとげしさ、コンフリクト、内戦などの形に投影されて顕現する。

また精神機能をロゴスとエロスの二つに分け、前者を男性的原則すなわち活動、信念、知的、差別的、目的的とし、後者を女性的原則すなわち関係維持的、情緒的、受容的であるとしている。現代企業は分析的・合理的行動に照準を合わせているので、ロゴスの原則に依っている。ここでもエロスは、「非現実的」、「ロマンティック」、「子どもっぽい」などを理由に抑圧されている。

こうした組織の無意識の存在と働きを知り、意識化して統合していくことで、バランスが回復できるというのがボウルズの主張である。

ボウルズの第三論文⁽⁵⁾は、すべての社会生活は元型過程を賦活することによって支えられているという考えを前提としている。元型とはユングの言うところの、太古の昔から人類が共通して持っている、集合無意識に存在するものである。ボウルズはこの研究で、この過程を集合無意識にあるギリシャ神話の神々のもつエネルギーの表出として捉え、それぞれの神の支配する領域をレビューし、組織の腐敗に力のある神を捜すことを試みている。

オリンポスの丘の神々はまず、一組のメタファーを象徴していると見立てることかできだろう。そのメタファーを通して現代の人間の生活と社会行動をより完全に理解できるのである。また別のレベルでは、神々は単に社会生活のある特定の側面にラベルづけをする以上のものがあるとも理解できるものである。すなわち我々の存在する世界に力を賦与もしているということである。また神話の神々は、愛し、戦い、欺き、復讐し、殺し、性的に悩まされ、傷つき、引き裂かれることで、彼らは決して完璧なものではないことを示している。その意味で神々はあまりに人間的

なのである。そして彼らは時を超えて我々個人の中に宿り、我々の日々の思考と行動に充満しているのである。そして一定の形式に則った言語様式では直接的には掴みにくい、意味や感じを伝えてくれるものである。従ってこれは自我心理学の範疇には入りきらないものである。このように我々の意志に反して我々の思考上を練り歩いている神々をもっと理解しようというのがポウルズの狙いである。

それではここの神々の支配する領域を見ていくことにしよう。まずゼウスである。ゼウスはギリシャ神界の最高神であるが、権力と意志の精神界が優位を占める、現代の文化と組織においても支配的元型と見なすことができる。典型例として官僚制をゼウスは、他者の情緒や行動を統制下に置く装置であることから評価している。と同時に官僚制は、彼の気まぐれや気ままが許されない装置でもあるので、気に食わぬものでもある。組織の人間が権力や地位を高めたいとき、その目的を達成するためにゼウスのようになる。またゼウスは変装の名人でもあり、現代の組織や管理者の、イメージを創出する能力に顕現している。しかしゼウスにもシャドウがあり、それは感受性、道徳性、共感性に欠ける点である。そしてそれは、現代の文脈においては、乗っ取り、合併、あるいは国際市場に典型的に現れている。

次にアポロであるが、アポロはゼウスのお気に入りの息子で、知性と意志と理性の世界に住む神である。彼は法と罰を放つ弓の射手であるので、明確な方向性と目標を持ち、目的的に行動する。組織や社会の法やルールにおいては、アポロは秩序と調和をもたらす。アポロのダーク・サイドは、フィーリングや情緒を抑圧していることである。現代組織においては、人間を含むすべての価値を数値に還元し、財務が統制しているところに現出している。

次のアテナはゼウスの娘で、世界を支配する合理的思考と標準と本能と自然現象に理由を与える女神である。アテナ的組織は、問題解決型行動にその特徴がある。現実の日々の生活の維持がアテナの関心事である。またアテナは千里眼の持ち主でもある。従ってそれは日常的には、予測しそれに備えるという意味で柔軟性をもたらし、組織と社会の目的達成にプラスに作用する。ところが彼女は合理性が働かない世界に対して抵抗を持っている。すなわち情緒、葛藤、自然発生的な表現などはアテナにとって埒外である。有効性を唯一の規準としているアテナは道徳や倫理の次元にほとんど関心を払わない。

以上のゼウス、アポロ、アテナはどれも権力が支配するシステムの意識の構造に反映していた。そこでは人間の意志は従属的であった。次に取りあげる神々は、これまでの合理主義の神々の抑圧されたシャドウの部分を表出している。

洪水や地震を起こすポセイドンという神がいる。ポセイドンは暴力的で、執念深く、破壊的かつ危険な意図の表出を妨げる砦を打ち壊す世界にいる神である。人間界においてはそのような感情は他人や、他の集団に投影され、彼らをスケープ・ゴートに仕立て上げる。

エアリーズは憤怒、闘争、流血、非合理性の神である。本能や情緒が彼の行動を支配し、反省

や熟考をすることはほとんどない。

またハーデスは黄泉の国の支配者であるが、人間の抑圧された世界をも支配する。そしてポセイドン同様、組織や社会にスケープゴートを生みだす力がある。ここで留意すべきは、ポセイドンやエアリーズは元型表出として常に破壊的に働くわけではなく、それらが抑圧されたときにのみ破壊的になって現れるということである。これらの存在を認め意識にのぼらせていくことが必要である。

ヘルメスは、神々の使者で弁舌と商人、泥棒、旅人の神である。ヘルメスはユングの呼ぶところのトリックスターの元型を表している。トリックスターはしばしば英雄と関連して、目的に応じて姿を変えて行動する。この元型は移動、新しいアイディア、新事業、未知の旅、はじめての経験への衝動を示唆する。官僚制にとっては扱いにくい衝動である。組織に新しい地平をもたらす創造的精神として変化を呼び込むものである。

現代社会生活から完全に無視されている女性の元型の女神たちがいる。それはデメテル、アフロディーテ、アルテミスの女神たちである。まずデメテルであるが、豊穡の女神で、母性の元型でもある。父性原理の支配する組織において、母性原理の持つ保護し、育成するという側面はあまり重要視されていない。現代組織において女性性のイメージは配慮や善意の形を取って、しかし父性原理の支配と女性性の従属を強化する方向で、操作的に現れている。

アフロディーテは愛の持つ変革と創造を象徴する女神である。このように彼女にとって新しい命を生み出す関係こそ大事なものである。それはアイディアや精神の出会いによる結合も含む。彼女の息子はエロスで、やはり愛の神で、関係性と結合性を司っている。

アルテミスは狩猟と月の女神である。独立した女性精神とその目標を象徴している。彼女は穏やかで純粹で、ずるいところがなく、超然としている。神話の中でアルテミスは、助けを求めにきた者を守るために迅速かつ決然と行動を起こす。弱き者に同情する心を持っているのである。アルテミスの元型は、現代においては、個人の完全性と違いを保護している。

ところでディオニソスは酒の神であるが、冶金・工芸の神であるヘーパイストスと共に男性性の別の側面を代表している。ディオニソスの意識構造は内なる目的とそれぞれの人間の生命のエクスタシーに気づくことに挑戦させるものである。個人が従属させられている組織にあって、実存的イデオロギーと文化、すなわち個人が個人の目的とゴールを達成することを支援し激励するものを司っている。もしディオニソスの持つこの意識構造が表現を許されないとすると、彼のシャドウが立ち現れることになる。それはポルノグラフィック・セックスであり暴力でありドラッグであり、あるいは新たな快感の闇雲なる追求である。あらゆる意味で我々の社会はディオニソス的問題を抱えていると言える。ディオニソスとアポロのテーマは対極にあって反発し合っており、それらは組織や社会での問題における緊張として理解することができる。

ヘーパイストスは職人の神である。オリンポスの丘にあって唯一の働く神であるゆえに他の神

々から馬鹿にされ嘲笑の的になっている神である。彼は創造の天才で、最初の人間の女性、パンドラを造り出している。また人間存在の深みから内省的に形にすることに長けている。現代企業においては生産の現場にいる者ほど報酬が低く抑えられていることでこの神が蔑みの対象になっていることかわかる。そのかわりゼウス、アポロ、アテナ、すなわち知識と権力欲と政治が支配する管理層に報酬は厚くなっている。このように父性原理の支配する競争の激しい現代組織においては、ヘーパイストスの技術に加えて、彼の内省的なところと女性性は同様に生かす場所がない。

以上、神々の元型は我々にさまざまなアイディア、感情、衰弱、経験をもたらすこと、またこの組織の時代に生きる人間の意味、想像、存在については多くを語っていないことを見てきた。社会は特定の構造に従って特定の方向で成立していることもこの分析は示している。社会の変革と改善を引き起こすために、別の意識構造すなわち別の神々に顕現のチャンスを与えることで可能になるのではないだろうか。

ポウルズにおける研究の最新かつ第四の論文⁽⁶⁾は、組織の統制に対峙した個人の成熟にスポットを当てたものである。組織が人間本来の成熟欲求を妨害しているのではないかというのがその問題意識である。

成熟は複雑な過程を辿るものだから、個人が深く関わっている社会的・政治的文脈にまで広く視野に入れて理解するべきものである。従って成熟欲求を促進あるいは挫折させるのは所属組織だけではなく、階級、人種、ジェンダー、家族関係も関わってくる。さらに拡大して文化、経済も個人の成熟の媒介変数に加えられるであろう。

ところで成熟を、成人後期に発生するものと捉えたり、あるいは結婚や子どもに対する責任が生まれたときに生じるものとする考えがある。ここでは成熟を、個人の唯一の人生において彼特有の試行と挑戦を繰り返してゆく生涯に渡る努力と捉える。そしてその結果、個人がそれぞれの個性を発見し、自信と自発性と自己評価力を持って自主的に他人と完全に効果的につき合えるようになることをいう。すなわち成熟とは人間存在に威厳を与え、人生経験を目的感覚と意味をもたらすものとする。ポウルズはユング理論を基礎に、組織にとっても個人にとっても元型の果たす役割の重要性を強調している。

組織は帰属意識を通じて「組織人」に安心感を与えるものであるが、今日の組織はもはや忠誠心と引き替えに保障や生涯雇用を保証してはくれない。一方、大衆化も組織人の出現と並んで現代社会の特徴であるが、大衆化の進行に伴い均一化の文化圧力が個人を圧迫し、個人はアイデンティティー問題やゆがんだ自己の感覚に悩まされるようになってきている。その結果個人は方向性と情緒的支えを得ようと組織にしがみつくようになってきている。深層心理学の見地から大衆化現象を検証すると、二十世紀とは社会の諸力の潮流が個人を服従のパターンに追いやった結果であるという結論になる。

ユングによれば、元型とは人類の蓄積的経験の結果人間の精神の中に歴史的に横たわってきているものである。元型は個人が世界を経験するときに道をつくるはたらきをする。例えば実際の母親との経験はグレイト・マザーの元型を喚起させ、それぞれに特有の方法で個人の女性性の元型を個人の中に定着させていく。この元型によるアプローチは実証主義の対極にあるもので、「想像」を基礎においているものである。従ってグレイト・マザーやグレイト・ファーザーは複雑な社会過程を理解するための直観を刺激するためのイメージとして捉えるべきものである。この分析において、グレイト・マザーとグレイト・ファーザーの元型は精神の主要構成者であり、成熟過程の理解には不可欠な要素であるとして採用した。元型グレイト・マザーには、育て、愛し、保護し、変革させるマザーと、愛さず、誘惑し、威圧するマザーの二つの側面がある。実際の母親との交流によってマザーの元型とイメージがその子の精神に植え付けられるのである。それがその子の人生における関係性の基礎となるものであるから大変重要である。次のステージとして元型グレイト・ファーザーが両親との交流を通じて経験される。ここでも価値、方向、意味、ロゴスという役割を持つファーザーと威圧、罰、独裁の役割を持つファーザーがある。いずれにせよ前段階のマザー体験の女性性（無意識性、保護、庇護、受動性）とファーザー体験から得る男性性（意識性、活動性、運動、積極性）との間に緊張がうまれる。ファーザー体験の先、その子どもが価値観、信念、方向性、自立心を獲得するまで成熟過程は続いている。しかし父親・母親を心理的に超えられない例はよくある例である。そうなると他者による保護と安心に依存する人間が成立する条件が整ったことになる。その個人は命令されることを望み、保護を得るために権威に依存するようになるのである。あるいは内に権威と目的がない個人は、権威ある他者に対して反抗的な表現をするようになる。

次に組織運営における元型のイメージであるが、二十世紀の現代組織のイメージはネガティブなファーザーである。官僚制は基本的に男性性の強い構造である。すなわち硬直的、階層制、すべて法とルールに則ることを強要する権威がその特徴である。それはまるで機械のようであり、そこでは人間は単なる部品となる。このような組織においては人間のエネルギーは行き場を失い腐敗しはじめる。資本主義も商業主義も大衆化の道具であるが、どちらもネガティブ・ファーザーのイメージの一面を有している。それは統制過程に典型的に現れ人間の可能性に制限を加えるものである。なぜ管理システムとして官僚制にそれほどまでに依存するのか。フロムは自由からの逃走の場として官僚制があることを既に指摘している。不安の時代の人間のエネルギーの封印場所として、無意識のうちに、官僚制を選びとっているというのである。

一方、昨今の「人間資源論」、「組織文化論」は良い父親と母親をイメージの表出をしている考え方であると言えそうである。しかし経営者層の関心は従来と変わらず専ら経済規準にあるところを見れば、父性原理の組織の良いマザーのイメージの要素を操作的に装った有効性の高い方策であるということができよう。

それでは健全な組織を作るにはどうしたらいいのであろうか。深層心理から予想するなら、それは洞察によってのみ可能であるということである。それには個人が意識的行動、動機、価値観、防衛が持てるようなことに着手することである。当然それは現状を脅かすので、洞察への挑戦は個人の利害と衝突するであろう。個々のマネジャーの洞察能力は差があるが、マネジメントのあり方が広義の意味でのモラルの実践になるのである。

5. ディスカッション

ポウルズは以上の分析から、現代企業においては成員の利害は経済成果を追求する経営の前に下位に追いやられていることを読みとっている。この分析は、二十世紀のは大衆化、対象化、集団主義化、非人間化で特徴づけられる社会学的、政治学的問いに心理学的な土台を提供した。組織の巧妙な統制技術と個人の自由からの逃走は同じコインの両面の現象である。そこでは個人は命令されたとおりのことをしているだけで、自己定義は他律的に行われている。そのような自己は「にせの自己」で、この段階で個人は疎外され、人間性は失われ、成熟はストップする。

組織の統制は必ずしも否定的効果ばかりをもたらすものではない。ただ成員の能力の多様性と可能性と、成熟欲求に対する考慮が不十分な組織統制はネガティブな効果をもたらす契機を内在させたものとなるであろう。その点をしてポウルズは今日の組織においてはその否定的な側面が以前に増して認められると主張しているのである。

表層世界でのわれわれの生は、深層に潜在する課題をどれだけ生きるかということにほかならない。それが可能なとき人はその生に意味を見いだすのであろう。しかし一方で、課題を直接的に外在化して生きることは、現実には安易なことも困難なこともあるが、必ずしも課題の真の解決ではないであろうことは説明するまでもないことである。明いえないことがこの研究成果の具体的応用を難しくしている。

6. 今後の研究課題

今後の研究課題としては次のような点が上げられる。まず、人間の深層過程には何か潜在しているのかを神話と通じてその全体像に迫ろうとしたポウルズの接近法であるが、日本人の深層過程はこれら西洋の神話に代表されるのであろうか、というのが第一点である。何に接近したら「日本人らしさ」にもっともせまれるのであろうか。また、意味を見いだせるとき、そこには価値の優劣はあるのか。確かに現在の企業組織では人間は多くのものを抑圧して生きている、抑圧していることすら忘れていて。その事実を取りあげ問題化しているのが、本論やポウルズの研究であるのだが、抑圧されているものには、徳もあれば悪徳もある。それらを選択的に操作し

て解放することが可能なのか。今後の研究に期したい。

[参考文献]

- (1) 「青春の道標 11」, 日経新聞, 1996年9月15日。
- (2) 杵渕友子, 「組織の高次深層過程への接近—存在論的人間観の提唱」, 産業組織心理学研究 Vol 3, No. 1, 1989, 5月
- (3) Bowles, M. L., "Myth, Meaning and Work Organization", Organization Studies, 1989 10/3, pp. 405-4421.
- (4) Bowles, M. L., "Recognizing Deep Structures in Organization Studies, 1990 11/3, pp. 395-412
- (5) Bowles, M. L., "The Gods and Goddesses : Personifying Social Life in the Age of Organization", Organization Studies, 1993 14/3, pp. 395-418.
- (6) Bowles, M. L., "Maturation and Life in Organizations", Organization Studies, 1994 15/6, pp. 903-920.