

# 企業文化「オープンネス」をめぐる一考察

—物語療法から見たオープンネスの価値—

杵 渕 友 子

## 1 はじめに

仕事組織の場に感情をもち込むことは公式組織の運営には阻害要因となるという通念があったし、今も続いてある。また、感情をコントロールできないのは、人間として未熟と見なされることが多い。このように感情は抑制されるべき対象として扱われてきたせいであろう、公式組織の管理論の論考の対象からも正面を切って取り上げられることはほとんどなかったと言ってよい。しかし現実においては組織内のいたるところで感情は現象している。感情には組織成員間に葛藤を発生させ組織を混乱、分断、果ては崩壊させるなどの負の結果をもたらす力もあるが、同時に組織の凝集性を高めるなどポジティブな力もある。さらに職務上必要とされる、つまり労働対価の対象に含まれているとも言える感情表出もある<sup>(1)</sup>。近年では「組織における感情」について、それがそのままタイトルとなった研究書<sup>(2)</sup>が出版されるなど、研究関心も寄せられてきている。

その中であってヒルシュホン (Hirshhorn, L.)<sup>(3)</sup> は、情報化時代の組織をポスト・モダン組織と呼び、先行時代のモダン組織とは異なる成員心理を考慮した場合、組織文化の中心がオープンネスにあることが必須かつ有効であることを主張している。すなわち感情に積極的な意味を認めた新たな組織管理論が提出されたのである。本稿ではポスト・モダン組織の運営上必要な心理態度として主張されたオープンネスが、仕事組織の人間化の方策のひとつとしても物語療法の観点からして有効であることを論じてその主張を擁護したい。ただし、そこに管理者の一定の自覚が欠落していると逆に作用することがあることも強調しておきたい。

## 2 ポスト・モダン組織の心理

ヒルシュホンは、ポスト・モダン組織のリーダーシップにオープンネスが有効である理由を次のように論述している。通信情報機器の発達と普及により、リーダーシップ行動は命令から説得に移行しなければならない<sup>(4)(5)</sup>。なぜなら情報化時代の企業は、知識や情報をより必要するようになったこと、従業員を反復作業の肉体労働者というよりも、自ら判断を下す頭脳労働 (mind

work) 者としてみなすようになったからである<sup>(6)</sup>。すなわち企業と従業員の力関係が非対象の上下関係から対等の相互依存の関係により近くなったということである。ということは労働者の、上昇志向（上位権威を志向）を源泉とした自律性はもはや望み難いわけで、それはとりもなおさずポスト・モダンの従業員は自己権威（personal authority）<sup>(7)</sup>に準拠して仕事をするという方向に向かうことを意味している。すなわち彼らは自分の仕事に対しモダン組織のときよりも、「心理的参加（psychologically present）」するということになる。ヒルシュホンは以上のように論を展開した上で、このような組織成員の心理や組織風土に影響を及ぼす変化に注目して、情報化時代の組織をポスト・モダン組織と名づけたのである。しかし「心理的参加」は、失敗したときの心理的ダメージたとえば恥をかく、などを被る危険に直面する可能性を成員に予想させるため、その実行には困難が伴う。そこでヒルシュホンが提案するのがオープンネスの組織文化（culture of openness）の醸成である<sup>(8)</sup>。ヒルシュホンの言うオープンネスの意味する範囲は、単なる情報開示などの事象にとどまらず、シンボリックなレベルまで含めた組織文化を指していると言える。たとえば筆者が今夏おこなった日系電子機器メーカーの香港支社での聞き取り調査の事例がある。現支社長の代になって4年、ある階層レベル以上の社員には積極的に会社の内部情報を開示する方針に転換したところ、まず驚きをもってをもって迎えられ、次に会社がそこまで自分たちを信頼してくれるならと、彼らのワーク・モチベーションが高まったと証言した。この支社長の発言を裏付けるように、同社の人事課長はこの会社のオープンなところが気に入っていると述べている。これは社内でのオープンネスであること、対外的には閉鎖的な「感じ」がするとう別の証言もあること、そしてそのことを指してそのインタビューは「日本的」と評していたことを付言しておく。ここで注目しておきたいのは、トップが方針を変えると、このように容易に会社全体が変わりうるということである。何よりもこのオープンネスはエゴグラムでいうA（アダルト）のそれであって、FC（フリー・チャイルド）ではない。本稿で扱うオープンネスはFCのレベルの交流まで包含したものであり、おそらくヒルシュホンのいうオープンネスもそう解釈して問題あるまい。

### 3 事 例

オープンネスとは、個人が他者に対してオープンあるいは無防備（vulnerable）であることを意味し、人間を開放系と捉えて、人は経験を通じて生涯にわたって変化していくことを前提としている。ポスト・モダン組織では組織内所属階層を問わずすべての成員に等しくオープンであることを提案しているのだが、オープンネス文化が確立していないと実行が困難であることを示す、ヒルシュホンがコンサルタントとして接した事例を以下に見て、彼の言うところのオープンネスを確認しておこう。

①ケース1（フランクの場合）<sup>(9)</sup>

フランクはある薬品会社の副社長である。彼についての最初の印象は自信を持って仕事をしている有能な人物、であった。しかし奇妙なことに、彼の仕事の説明の中に部下についての言及が一言もない。そこでそのことを尋ねたところ彼は、実は会社がここ5年間、大規模なリストラクチャリングを進めており、それでもなお会社は今まで通り、あるいはそれ以上の成果を求めているので彼自身混乱していることを打ち明けた。この状況下でチームをリードしてゆくことには自信がもてず、やがて部下に対し心理的距離を置くようになり、有能な上司の役割のみを自己防衛的に演じていたのである。

②ケース2（ハリーの場合）<sup>(10)</sup>

ハリーはある広告会社のパートナーである。大変魅力的な人物で、部下とのやりとりも垣根がない風である。そのせいか会社は家族的で気ままな雰囲気であった。しかしある昇進人事の結果が失敗に終わったことから、改めて人事の密室性、恣意性が部下からの反発を招き、昇進・昇格規準が未確立であることが糾弾された。特にハリーのザックバラんな人柄、会社を一族のように扱うやり方が、会社から企業らしさ—計画や規準や規則などの公式性—を奪っていたのである。

③ケース3（グレッグの場合）<sup>(11)</sup>

グレッグはある学区の教育長である。同区内では管轄範囲を学校別に再分割する計画が進行中である。校長たちはグレッグとのミーティングに先立ち新システムに関しての質問を用意した。ところがミーティングでグレッグは、教育委員会の政治力学によってグレッグ自身や校長たちの役割が決定すると思っているので、「わかりません。だからこうして考えているのです」を繰り返した。面白いことに、グレッグが同席しているときの校長たちの態度はまったく受動的であった。グレッグは校長たちに、それぞれの学校を主体性をもって管理せよと懲罰的に警告していたのだが、校長たちは新システムで職務を全うできるか不安だったので、グレッグからの指示を期待していたのである。

以上の3ケースに対してコンサルタント・ヒルシュホンは次のようにコメントしている。

## ①に対するコメント

フランクはリーダーという役割に隠れ、自分を有能な上司というイメージに作り上げている。モダン組織においては単に役割を遂行することで仕事ができだが、ポスト・モダン組織においては、リーダーは役割を越えて、他者への依存性を認め、オープンになって助けを得なければならぬ。

## ②に対するコメント

ハリーは親密性を誤解している。しかも部下に親近感をもたせても、重要な討議や意思決定には参加させていない。ポスト・モダン組織といえどもオープンネスだけでは機能せず（それが擬似オープンネスであればなおのこと）、仕事の構造化というリーダーとしての公式役割は果たさ

ねばならない。

### ③に対するコメント

グレッグは校長たちに直面する問題を明らかにした上で、彼らを意思決定に参加させるべくミーティングを設定したにもかかわらず、校長たちはそれを自分たちが学校管理者としての無能さの懲罰を受ける場として受け取ったのである。彼らはそれを恥に思い、ミーティングで冷静に発言すらできなくなっていた。すなわち彼らはグレッグのオープンネスを評価できず、自分たちの身分保障の不安を沈黙という形で表出した。この受身的行動は彼らの依存性を示しているが、フォロワーにもオープンネスに関して同等の責任があるはずである。

以上を次項での検討のために要約してみると、①上位者の役割を鑑としたオープンネスの不足、②上位者の誤った親密さによるオープンネスの不足、及び仕事の構造化行動怠慢という責務不履行、③上位者のオープンネスに呼応するフォロワー側のオープンネス不足、となろう。実際のところオープンネスの概念そのものを理解することに事例を参考にするまでの困難さはない。敢えてここに事例を掲げた理由は、オープンネスの理解を確実にする目的以上に、ヒルシュホンの事例選択そのものを問題として取り上げたいからである（4-③）。事例の選択は注意深く行われているはずで、したがって選択そのものを検討対象とする妥当性もあるはずである。

## 4 検 討

オープンネスの必要性についてはヒルシュホンが既に論じたとおりであるが、本稿ではオープンネスは必要性以上の価値をもっていることについて論じてヒルシュホンの主張を擁護したい。

### ①組織の人間化のツールとしてのオープンネス

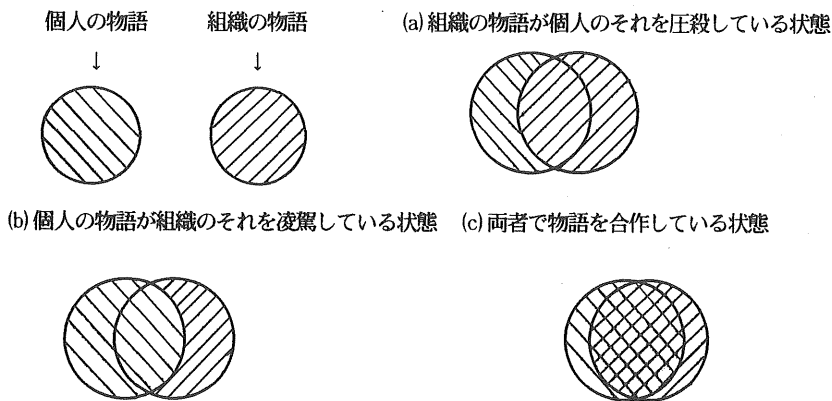
近代の最大価値のひとつである効率性の追求は、人びとに豊かさと共に意図せざる悪しき副産物もたらした。それは端的に言って環境破壊であり、人間疎外である。後者については経営学の分野でも仕事組織の人間化あるいは個性化などのタームで括られる諸研究が蓄積されてきていることは周知のとおりである。近年サイコセラピーの分野において、家族療法から派生したセラピーとして物語療法（narrative therapy）が発達してきているが、家族関係と組織の人間関係の共通性からして、物語療法は組織の人間化にも有用な洞察を与えてくれそうである。

物語療法のとる立場を簡単に説明すると<sup>(12)</sup>、「まず、人というもの、『経験』、『意味』、そして『行為』というものが円環となった状態だと想像し」、そして次に、『経験』から『意味』へ、『意味』から『行為』へと移行する過程をストーリー（ないしセルフ・ナラティブ：筆者）が推進すると考える」。さらに「ここで肝心なのは、このストーリーが（略）家族をはじめとするさまざまな人々の相互作用によってたえず構成されつつあるものとする」のである。すなわち「ストーリーによって人々は行為し、さらに、その行為によって、そのストーリーの正当性は再

度確認されるという円環性が、人々のもつ物語形式であると主張する以上、ストーリーの書き換え（リ・ストーリーリング、再著述、リ・ヴィジョンなどと呼ばれる）が、治療の内実」となる。すなわち所属社会の支配的物語に抑圧されていた個人の物語を来談者は、セラピストを聞き手としてストーリーを書き換え、当人にとって「好ましいリアリティ（preferred realities）」<sup>(13)</sup>を再構成するのである。

仕事組織においては、個人の物語が組織の物語によって圧殺されて、人間疎外の状態になっていることが多い。田中<sup>(14)</sup>の概念枠組図を参考に3つの場合を図式化してみた（図1参照）が、このときオープンネスのカルチャーが組織に確立していれば、相互にカウンセリング関係が構築される可能性が生まれると言えるだろう。その理由として、専門のセラピストなるにはそれなりの訓練が必要なことは当然だが、物語療法をおこなう際の留意点のひとつに、「専門家として」来談者のストーリーを聴くことを戒めていることを挙げておきたい<sup>(15)</sup>。すなわち複雑かつ高度な知識はひとまず無視して、ひとまず虚心坦懐に話をし、かつ話を聴く態度（すなわちオープンネス：筆者）が成員間、特に上下関係にある成員間に認められれば、それだけで十分、療法的効果が見込めるのである。となれば図の(c)の「両者で物語を合作している状態」が出来ることになり、組織の目的と個人の目的が交渉の上に両立している、換言すると両者が共に活着しているという、ひとつの理想状態を実現させることができるのである。

図1 個人物語と組織物語の関係概念図



②権力コードとしてのオープンネスには物語性が必要

オープンネスは個人が組織内で生きることを推進することを見たが、それは結果的に組織が活性化することでもある。さらにここでは組織の物語のもつ、より積極的な側面について考察したい。冒頭で職務上必要とされる感情表出があることについて触れたが、それと同様にオープンネスを奨励するといえども、問題解決、あるいは組織目標達成の方向に作用させるためには適切な

工夫を要する。さもないと図の(b),あるいは3-②のハリーのケースのような状態を招いてしまうからである。前項の記述からも想像がつくように、組織の物語といえども個人が物語るのである。特にその個人が管理者である場合、すなわち組織の中で比較的大きな権限を保有している個人の物語は支配的物語となる可能性がより大きくなる。ただ上位者であろうとなかろうと個人の真情の吐露などのオープンネスによって当人が組織で生きることはまちがいでなく、結果的に何がしか組織が活性化するのだが、組織の統合性を高めることをねらうのであればオープンネスに物語性が付与されなければならない(山田)<sup>(16)</sup>。

山田はその権力論の中で、コミュニケーション・メディアとしての権力コードのひとつである物語に焦点を当ててその有効性を精緻に論じているが、それは「権力者が権力を保持しうるのは、権力コードによってそのように規制されている」<sup>(17)</sup>ことを根拠としている。そして、「権力が成功するには、当事者双方に選択の偶発性が担保されていなければならない」ことを条件に掲げている。すなわち組織物語は「関係者を動機づける働きを内包している事例伝承であることが、望ましいわけで」<sup>(18)</sup>、それには組織物語が一定の構成規則<sup>(19)</sup>を満たしていなければならない。すなわち、偶然この構成規則を具備していない限りは、何かを物語ったとしてもそれは単なる「お話」として消費され、それが動機づけとして作用することは期待できないのだ。たとえば社史などは、この構成規則に照らしてみればその多くのものは物語性が不十分であるため、物語のもつ機能は望めないことになる。社史編纂の目的を奈辺に置くかはそれぞれであろうが、物語のもつ力に対する理解があれば、社史を読む者に未来を切り拓く動機を生じさせる性質が備わせることも可能であるということである。

### ③管理者の自覚一下位者のオープンネスの誘導

さて、オープンネス理解のために挙げた3つの事例に戻ってみると、共通点として組織階層の上位者が主体となっている点に気がつく。3-③のグレッグの事例にしてもはその一変形にすぎないと言ってさしつかえない。ヒルシュホンの事例引用の主眼は、オープンネスは語感ほどには容易ではないことを示すところにあり、したがって彼はその主体については特段の関心を払わず、無自覚のうちにオープンネスの主体をすべて管理者にしたのであろう。ヒルシュホンの関心はむしろ、個人が他者に対してオープンになるには強い心理的抵抗が伴うことを強調することにあつたので、後続の章でポスト・モダン組織の心理として「依存心」、「妬み」、「責任放棄」、「英雄待望」を取り上げ、それに紙幅を割いている。他者に対してオープンになるということは、相互依存性を認めることに他ならず、近代の最大価値のひとつである、個性の発揮あるいは自我の確立に抵触するという見解に結びつきやすい。さらに、相互依存性とは己の欠けているところを認め、他者にその欠けているところの補完を乞うことにほかならず、いわば自分の弱点をさらすということにもなり、恐怖と不安を伴うからである。ましてや力関係が非対象にあるときは、ポスト・

モダン組織という文脈でなくとも、上位にあるものも下位にいるものもオープンになるには恐怖を伴うのが当然である。上位者は上下の距離が縮小することを、下位者はその距離が遠のくことを恐れるからである。特に両者の距離が僅差になればなるほどそのテンションは強まる傾向がある。現在進行中の組織のフラット化、組織間関係の水平化の現象がまさにこれに該当する。しかしオープンネスをどちらが先に示すべきかと問うならば、それは上位者であることは間違いない。そうでなければオープンネスの組織文化は生成しない。なぜなら組織文化の形成も崩壊もそのイニシアティブはつねに組織階層の上位者にあるからである。ここで危険なのは実務界においても、自らオープンネスは組織のあらゆるレベルで発揮されるべきとの論を展開しているにもかかわらず、無自覚のうちに主体に管理者だけを想定したヒルシュホンと同じ行動をとってしまう傾向があることである。つまり管理者のオープンネスのほうにウエイトを置いてしまい、下位者のそれが等閑視されてしまう恐れがあることをここでは指摘しておきたい。それが3-②のハリーのケースである。繰り返すが権力ある地位にいる個人のオープンネス（彼の場合は擬似オープンネスであったが）は組織文化を形成しうるのである。そうなればオープンネスは組織囲い込み強化の方向に作用することになってしまうだろう。なぜなら既に論じたとおりそれが物語性を備えればひとつのコミュニケーション行動の権力コードとしても機能するからである。下位者のオープンネスも上位者のそれに呼応する形で誘発され、充分開示されなければならない。

## 5 最後 に

オープンネスは、単に職務上必要されることに加え、物語療法の観点から組織の人間化にも寄与しうること、さらに癒しの域を超えて、個人を望ましい方向に描かれた未来へと導いてくれる可能性を有していることをこれまで論じてきた。対組織全体、対小集団、対個人のコミュニケーションを通じて組織を蘇らせるのも、成員を活かすも殺すも上位にある者の責任が大きいこと、首尾よくその責任を果たすには物語療法の理解が不可欠であることも明らかになった。

このようにこの議論は、階層制のもつ上下階層間の権限格差を前提に進められたものである<sup>(20)</sup>。ところで、昨今は企業の成長、生き残りを模索して組織形態も多様化し、かつ組織境界がファジーになりつつある。すなわち組織の内とも外とも定めがたいグレー・ゾーンが水平的拡大をしているのである。それを企業のネットワーク化とも呼ぶのであろうが、したがって組織と外注先との力関係は、垂直から水平に、また組織内においてもフラット化が進んでいる。その背景には情報化時代のうねりの中でのパワーの偏在からパワーの遍在への移行がある<sup>(21)</sup>。パワーの源泉である情報が上層部に集中していた時代から共有される時代に、そして現在は情報は特化され、特注される時代を迎えている。チームワークでの仕事とネット接合での仕事どでは相互依存の意味も違はずであるが、ヒルシュホンは特に言及していない。いずれにせよこのような時代に階層性を前提とするオープンネスが生む物語療法による組織運営は可能なのであろうか。ヒ

エラルキーについて筆者の所見を述べて論を閉じたい。

構造がタテのときは水平運動が、ヨコ構造のときは上下運動が顕在化することが観察されている。たとえば社会全体がタテ構造と言われる日本社会での横並び意識の強さ、あるいは逆の先駆け行動の顕著さが認められるし、人間関係において同等感覚、すなわちヨコ構造をアピールするアメリカでは上昇指向行動が目立つ。前者においては横同士の差異に敏感で、後者においては上下間の差異に敏感であるということもできよう。トール組織であれば同期同士の競争が激化し、フラット組織であれば階層を越えた競争が常態化すると換言することもできる。逆説的に、タテ構造を前提とする階層制は、階層の圧力が弱く上下の一体感をもちやすく、ヨコ構造では上下の格差を際立たせる結果、上下分断の意識が生まれやすいという現象が生ずるのである。もっとも、この場合、制度と現象のどちらが先行要因かを定めるのは難しいことではある。

組織がフラット化（すなわち階層数が減少）しようと階層性が消滅するわけではない。また、組織とその他の繋がりにおいても、関係がネット化するということは、中心組織（問題提起者）と連鎖する組織（問題解決提案者）が存在していることで、各組織はフラット組織である可能性が大きいということが言えるだけで、組織内階層性の消滅は意味していない。先に見たとおりフラットであればあるほど上下の格差が敏感に認識されるということであれば、そのような組織においても権限格差を前提とするオープンネスが可能にする物語療法による組織の運営、及び人間化への援用は保証されるとみてよいのではないだろうか。

<注>

- (1) Fineman, S. ed. (1993) *Emotion in Organizations* Sage Publications.
- (2) *ibid.*
- (3) Hirschhorn, L. (1997) *Reworking Authority: Leading and Following in the Post—Modern Organisation* The MIT Press.
- (4) *ibid.* p.5.
- (5) 杵淵はさらに一歩進めて、情報化時代、すなわちネットワーク時代の管理行動は「命令」や「説得」からさらに進んで、社内外を含めた公募 (public solicitation) が主流になることを予測している—*The Age of the Depersonalized Individual: A Look into the NearFuture* The Sixth International Western Academy of Management Conference Proceedings, WAM (in printing).
- (6) Hirschhorn, op.cit. p.4.
- (7) *ibid.* p.9.
- (8) *ibid.* p.14.
- (9) *ibid.* pp.19-21.
- (10) *ibid.* pp.21-22.



- (11) *ibid.* pp.22-24.
- (12) 小森康永, 野口裕二, 野村直紀編著 (1999) 『ナラティブ・セラピーの世界』 日本評論社 p.6.
- (13) Freedman, J.=Combs (1996) *Narrative Therapy—Social Construction of Preferred Realities* G.W.W. Norton & Co.
- (14) 田中聖華 (1999) 組織への信頼形成に関する概念枠組みの提案—物語共有化の視点から—産業・組織心理学会第15回大会発表論文集 pp260-263.
- (15) Freedman, J.=Combs, *op.cit.*
- (16) 山田雄一 (1999) 組織行動におけるコミュニケーション・メディアとしてのパワー 明治大学社会科学研究所紀要第38巻第1号 pp.241-255.
- (17) 同上論文, p.247.
- (18) 同上論文, p.249.
- (19) リオタード (Lyotard, J.) による物語の構成規則は, 1.物語は成功か失敗かの結末をもっていなければならない, 2.物語は事態の評価を可能とするような中心的規準を含んでいなければならない, 3.語り手—聞き手関係で結ばれる社会的凝集性の高い集団を前提としなければならない, 4.物語は伝承を通じて消滅の過程をたどったり, 創生の過程をたどったりするものでなければならない, 5.物語はそれ自信の面白さを備えていなければならない (同上論文, p.251).
- (20) ヒルシュホンもモダン組織とは違ったポスト・ンモダン組織の階層制を前提としている (Hirschhorn, *op.cit.* p.41).
- (21) Kinebuchi,, *op.cit.*