

原著論文

感情と組織化

土谷 幸久*

*いわき明星大学教養学部

論文要旨 これまで、行為→組織化というモデルで語られてきた組織化は、実は感情+行為→組織化ではないだろうか。組織参加者は貢献欲を持って組織に貢献する。その個々の活動が組織化に繋がるのであるが、その基礎に所属欲求や連帯欲求、仲間意識などがあり、また自己実現などの我欲がある。後者が組織目的の範囲ならば問題ないが、組織目的から外れる場合、所属欲求があっても疎外されることにも繋がる。さらに、自身から離反欲求が高じ、組織から離れる人もいる。

このように、組織化は、行為→組織化のみならず、感情+行為→組織化で考えるべきではないだろうか。その場合、各自の感情と行為が他者との間でどのように連結して組織化に繋がるかを論じた。

キーワード：心理構造、深層心理、メンター、促進者、当事者

0. はじめに

経営においては心的力、心理的效果を無視することはできない。一方、人々の感情も、実際には組織や環境によって方向付けがされている。

しばしばコミュニケーションの循環が組織を造ると論じられる。所謂、(行為→組織化)が論じられるのだが、実際は(感情+行為→組織化)となっているのではないだろうか。ここで感情とは、組織を成功へと導きたいという意志、貢献したいという意欲、組織内の競争に打ち勝ち、さらに自己実現したいという願望等を指すとする。その上で模式の意味は、それ等の感情と行為が綾なして組織化が不断に繰り返され組織の実相が立ち上がっているということである。しかし、人間の心理は煩雑・複雑であり、場面を切取らないと整理がつかない。

一方、解釈主義は機能主義と対極的なだけでなく、実際に戦略を実行している運動体を論じる際には、これ等は補完的でなければならない。すなわち、絶え間なく進行する組織化は、経営理念や経営戦略という文脈の中で行われているのであり、また厳格な管理下においてさえもミクロレベルでは一経営者レベルでさえ一試行錯誤が繰り返されており、両者は補完的な立場なのである。

そこで本稿は、所属組織への貢献欲、すなわち(感情+行為→組織化)という場面に限り、その際の心理構造を定義し心理から組織化への接続を考察する。その理由は、貢献欲を実現するためには意志を持って自己制御をしなければならず、そのとき心理構造も意識的に維持しなければならないからである。1人の人間が持つ心理構造は瞬間毎に様々多数であり、同

時に複数の心理構造を持つ場合もある。しかし、組織人、職業人の多くは、本稿で図示する心理構造を長時間維持し、かつ概ね職位に関係なくそれは共通していると考えられるからである。

本稿がモデルとして主に依拠するのは、山野保の『意地の構造』である。山野(1990)では意地を張る場合の心理構造が定義されている。本稿ではそれを拡張し、組織への貢献欲求に基づいた心理構造を定義する。心理構造とは、変転する心に従い幾通りにも定義可能なのだが、安堵感や仲間意識を中核として現時点での心理を要因分解したものである。さらに、潜在的欲求であるところの正の深層心理として所属組織への貢献欲、自己実現欲求を、負の深層心理として解雇への恐怖と所属組織の業績悪化の責任感を置く。その上で、感情と行為は組織化に接続するか否かを考察する。しかし、人間の心には無限の広がりがあり、遊びがある。本稿が扱うのは、組織貢献に動機付けされた場面における心理と組織化の問題である。

短い論考であるが、貢献欲に動かされた人々は所属組織の進行方向に順応して、心理と行為が接続しており、その意味で組織化は(感情+行為→組織化)という枠組みで考察すべきであるということを明らかにする。

1. 前提

(1) モデル

本稿が依拠する山野(1990)のモデルについて触れる。山野(1990)は、意地は、①自己の名誉を守ろうとする気持ち、②強者に対抗しようとする自己主張、③我意を通そうとする行動、との徴表から構造的に捉えられるとしている¹⁾。すなわち、これ等より図1-1の如く意地の心理構造が形成されるとするのだが、その中心にあるのは強者に対する劣等感である。図1-1で、劣等感を丸で囲んでいるのは、①②③という表面の意識ではなく前意識として潜んでいるからである。さらに、その奥の深層心理には、意地の対極にあるところの、強者であるところの相手に譲歩して欲しいとする甘えの欲求があるとし、これ等によって意地の心理構造が作られているとする²⁾。

深層心理は図1-2のように破線の三角錐で表され、それは強者である相手に許しを請いかつ期待する「甘え」の欲求である。破線が長く下に深く行くほど無意識レベルに近付いていることを意味している³⁾。つまり、無意識に近づくほどに意識化することは困難となる。破線は、「甘えが意地とのかかわり合うエネルギーの力を表しており、〈名誉心〉〈対抗心〉〈我意〉の三点を中央下部に引っ張り寄せて、三角形を形づくるのに貢献している」と述べている⁴⁾。

図1-1、図1-2に強力・無力とあるように、山野(1990)の説明では、各頂点は強力性と無力性の力が働いている。強力性とは、劣等感に起因して外側に張り出そうとする力であり、無力性は内側に閉じ込める力である。つまり、心理構造とは、実際は図のような正三角形ではなく、本人の心の持ちようで歪な三角形、または人により場面により大小異なる三角形となる。

図1-1 意地の心理構造

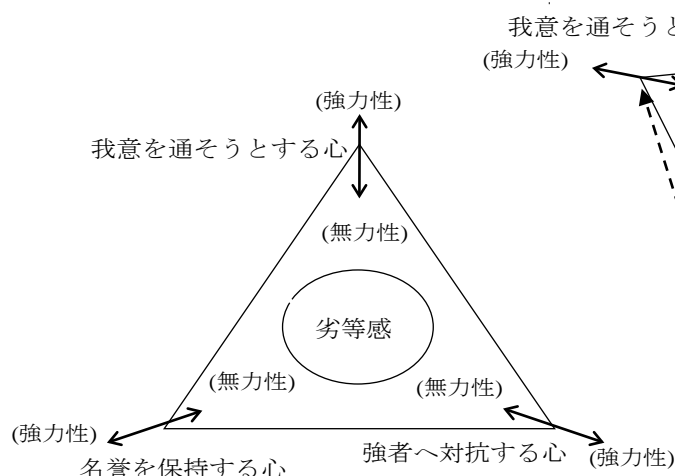
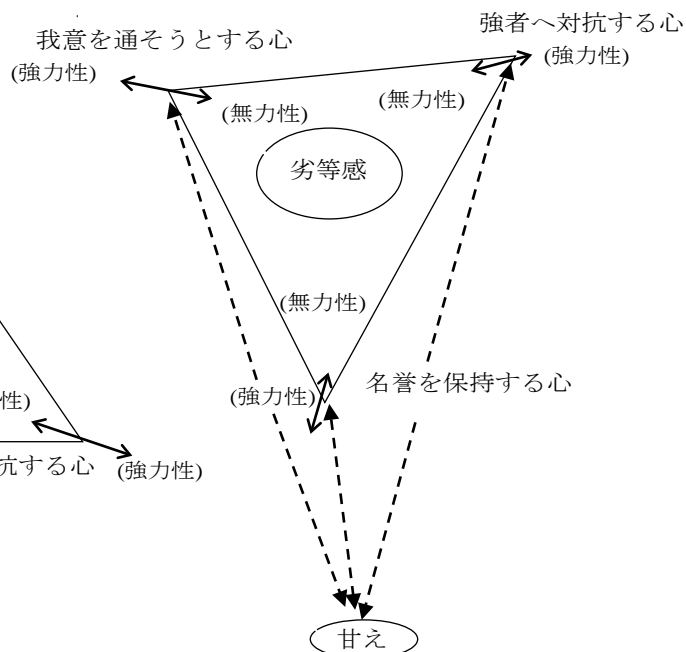


図1-2 意地の深層心理



ところで、意地の構造や甘えが生じるのは複数の人間が出合い、一時的にせよ組織化されたときである。山野(1990)の所論の重要な点は、錯綜する人間関係の中で一時的ではあるが、強者と意地を張る当人との組織化状態を切り取ったことである。

(2) 職場

現代においては、経済規模の拡大とともに、何等かの組織への所属は必然といえる。その根底には家制度を基礎にした社会構造があったからである。また競争も必然である。特に成果主義が唱えられたバブル崩壊以降は、従業員間の競争も激しくなり、孤立感も深まる傾向にある。ここでは、員数として組織に組み込まれた就労者の意識について、時代的に3期間に分けて述べる。

1) 中古、中世の職人意識

寺西(2014)によれば、我が国においては平安期以降特には南北朝期から江戸時代初期において、仏教の易行化が進み、転じて自己の職務に精勤し自身の目標を達成することが仏教的求道に通じるという思想が生じたという⁵⁾。それ故、寺西(2014)は、この実践を強い宗教的動機に裏付けられているとして求道主義と呼ぶ⁶⁾。

歴史的に、自己の技能を表現する個人が出現し、それ等の工房の群落が生じ集団行動がとられるようになった⁷⁾。顧客の評価とともに身近な集団内の顔の見える範囲の指導・評価が支えとなり、原初的職人は、その中で自己実現を目指すという行動をとったのである。

集団内では協調的行動がとられたが、これは個人の弱さを補うことではなく、より良い求道方法の探究のための集団間の競争に勝ためであった⁸⁾。ところが、求道的ものづくりは顧客と工房を繋ぐ商人の活動に主導されていたため、その後の江戸期以降の需要主導型経済シ

システムの形成に繋がったのである⁹⁾。

2) 江戸期商人意識

江戸後期には前貸問屋制が生じるなど、商業資本が主導する需要主導型経済システムは長きに亘り不動であった。宮本(1941)によると、身分制が固定された近世の商人意識は、武家の意識が移植されて形成されたという。すなわち、一方向的な奉公人的奉公意識、家産、家業を持つ者を中心とした秩序、身分を規定する分限意識、利益社会の一員としての体面意識である¹⁰⁾。これが社会秩序の根本思想になったと述べている。求道主義が完全にこの三意識に吸収された訳ではなく、織物業を始め多くの自由なイノベーションはあった。しかし、社会的分業とその結合関係が密となり、組織への所属は社会参加にとり不可欠となった¹¹⁾。また、全国的な流通体制が完成すると株仲間など末端まで保守体制が形成され、家や家業の永続が優先されるようになった。

3) 日本の経営の編成原理

株仲間による保守体制が敷かれても、幕末においては簇生する零細機屋や仲買に対する参入障壁としては機能せず、結局株仲間は門戸を開放せざるを得なくなる。しかし、その単位は、従来の買次商と同様、家であった。近世から近代そして戦前までは、多くの事業が家業の延長上に運営されていたのである。

岩田(1977)は、戦争により家制度が崩壊したにも拘わらず、日本的経営は戦前から継続しているとして、家主義に代わり集団主義が中心となったとしてその編成原理を探究した。そして、その日本的経営の編成原理とは、1) 関係そのものの維持、2) 調和的關係の維持、3) 形成された身分制度の尊重、4) 集団編成による所属感の満足と情緒的安定性の維持、5) 急激な変化の回避、6) 安定志向と沈滞回避の両立、7) 組織成員の義務の無限定性であるとした¹²⁾。

1) の原理は、経営上層部を中心に見られた家意識と恩情的家族主義施策などの村的な集団主義の融合した、組織対成員、成員間、組織間の関係の永続性を理想としてきたということである¹³⁾。2) は終身雇用や取引の継続を指している。6) の沈滞回避の原理は、適度な競争が導入されるということである。成果主義が唱えられて以降競争は激化するのだが、以前から我が国では能力主義的一面もあり人々は全人的に競争に巻き込まれ、競争行動への志向は高かったといえる¹⁴⁾。それも、組織内部の新陳代謝のための競争と所属する組織の社会的威信のための組織間競争の何れも厳しい¹⁵⁾。7) は、義務として明確に規定されていない責任であっても、組織がそれを必要と判断すれば、成員はその義務を負わなければならないという原理である¹⁶⁾。集団への所属志向と組織内での地位に第一の関心があり役割は2次的であることと、形成された身分、献身的競争により設けられた原理である¹⁷⁾。

これ等の原理は、何れも所属を前提としている¹⁸⁾。組織に所属することによって自己を確認し、その社会において自己を位置付けることが可能となるからである。また、発展のためには競争、そして所属を前提とする故に責任が生じることは不可避であるということが明らかにされた。

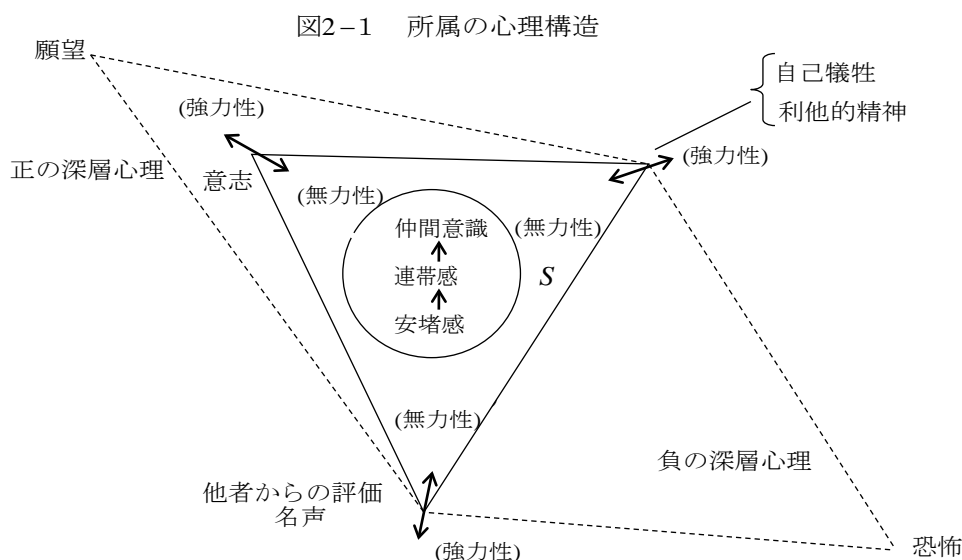
2. 心理構造と深層心理

本節では、所属と競争の心理構造を考察する。

(1) 所属

山野(1990)に従って、組織への所属による個人の安心の心理構造を考えたい。

組織所属による安心の心理構造として、①所属に関する他者の承認、評価、そして名声、②当面の課題を成し遂げようとする意志、自己の主張、我を通そうとする意志、功名心等の意志、③自己犠牲と利他的精神からなる三角形で図2-1のように定義する¹⁹⁾。このとき、負の深層心理は、解雇・無職など現業を続けられなくなる恐怖、正の深層心理は自己実現と貢献欲からなる願望である²⁰⁾。③は組織においては業績となる。



組織の側にも、組織の心理構造を考えることができる。このとき、図2-2のように、個人の心理構造と相似的に、そしてそれを包摂するものと定義する。各頂点も、次のように対応する。①は成員の名声に対応して、組織の名誉である。②は成員の意志に対応して、組織としての意志・方針である。③は、成員の自己犠牲と利他に対応して、組織としての業績である。

図2-2に見るように個人・組織の心理構造が包摂関係になっていることが、個人が組織に所属していることの必要条件でもある。このとき、そしてこのときに限り、個人は組織に所属し成員となることができるのである。

また、この包摂関係からわかるように、所属関係がある以上、個人の意志は所属集団の意志に従属せざるを得ない²¹⁾。そのため成員の③は業績に繋がるとともに、当面は自己犠牲となり、組織への忠実性を示すことになる。組織としての負の深層心理は、図では省略したが、倒産等組織の存続が危うくなることの恐怖である。また、図2-3のような正の深層心理、すなわち将来構想 O_a もある。

図2-2 組織の心理構造

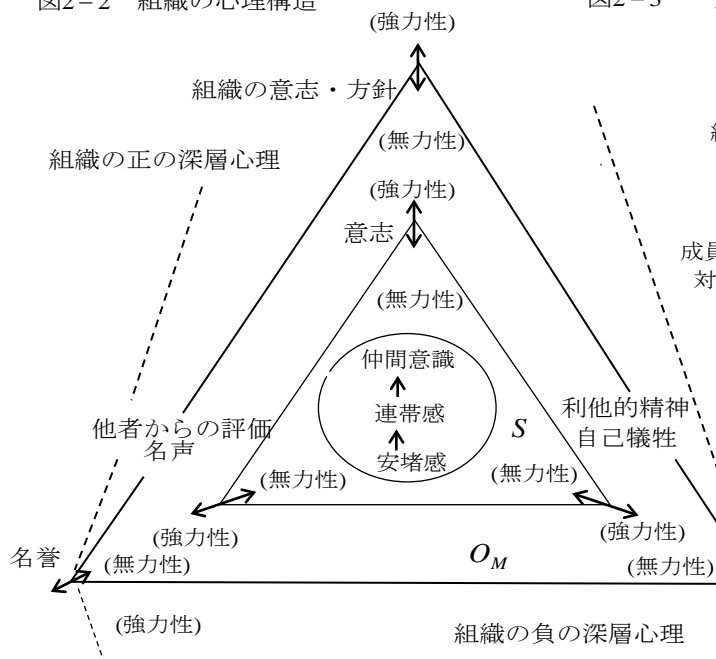
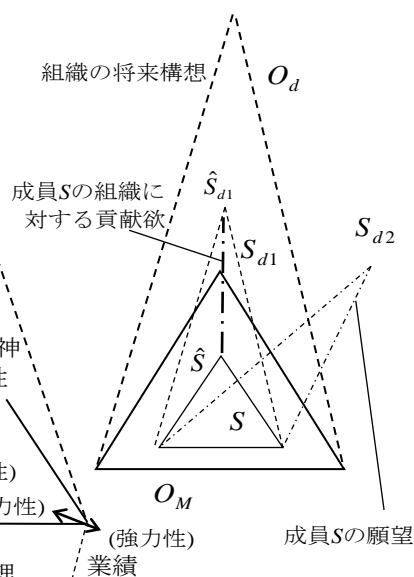


図2-3 成員の2つの正の深層心理



第2の必要条件もある。図2-3のように組織の将来構想 O_d の範囲に成員 S の正の深層心理の1つである組織に対する貢献欲 S_{d1} が収まっていることである。すなわち、 $S_{d1} \subset O_d$ なる関係にあることである。成員は私人でもあるため単なる願望 S_{d2} も別の深層心理として認められる。しかし公式の場面では好まれることではない。特に、図では、単なる願望である S_{d2} は成員 S の組織に対する現実の意志(図2-2の内側の三角形の上の頂点)からも組織の正の深層心理である将来構想 O_d からも外れており、職場管理上好ましくないことである。

(2) 求道

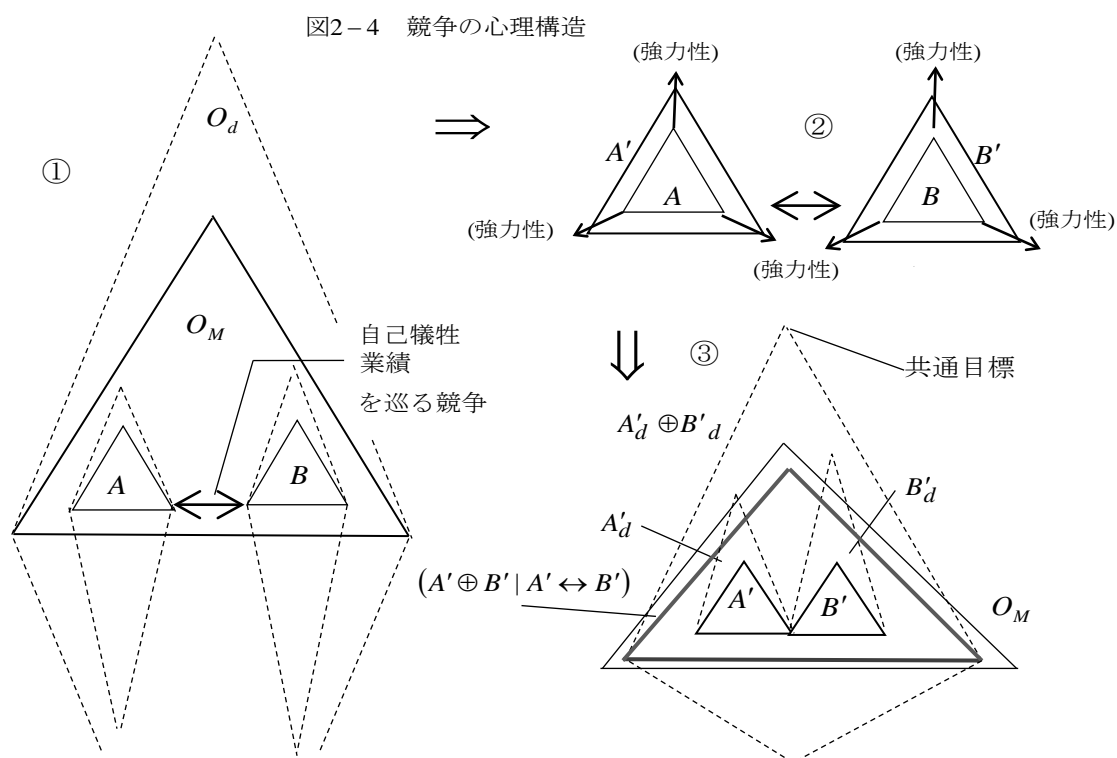
寺西(2014)が指摘した求道の意欲はどこに表現できるであろうか。図2-3では成員 S の実際の心理構造である内側の小さな三角形 S と正の深層心理 S_{d1} の頂点間(図では強破線)の距離 $|\hat{S}\hat{S}_{d1}|$ 表すことができる。

(3) 競争

組織内部の競争と組織間競争は、求道主義的使命感とともに、産業社会発展の原動力であり、個々の能力開発の主要因の1つである。特に、感情の動物である人間が作る職場は、葛藤と協力が綾なす社会生活の場である。一時的な参加ではなく、所属は長期間の帰属を前提としており、苦楽がある生活の場なのである²²⁾。

さて、同じ組織内にいる2人の成員間の競争の場面を考えてみよう。図2-4のように、成員の三角形の自己犠牲と業績を巡る争いが起こり易いであろう。このとき、管理者が行うべきことは、2人の競争を利用することである。図2-4の競争の心理構造②のように、競争下に置かれた2人には強力性が働き、心理構造は拡張する。すなわち、②の如く各々 A' 、 B' と

なる。このとき③のよう2人の心理的相乗効果が生じて2人の心理構造($A' \oplus B' | A' \leftrightarrow B'$)とならなければならない。ここで、 $A' \leftrightarrow B'$ とは、 A' と B' の相互作用があるという条件下においてという意味であり、総じてその条件下での両人の相乗効果的心理構造を表している。各自の正の深層心理の単純和よりも、正の深層心理 $A'_d \oplus B'_d$ の方が大きくなる。これは組織の方針に対する2人の合意した理想の領域であるからである。また、負の深層心理は、個々のものより浅く、本人にとって理解し易く脅威のないものとなるだろう。



さらに、図の③の次の段階は、2人の協働ということになる。②から③への移行には O_M のリーダーシップが関わっている。3者間の行為の基本はコミュニケーションである。②の段階では互いに求道的かつ沈滞回避的状态であるが、岩田(1977)のいうところの調和的關係の維持、安定志向が O_M より求められると、 A 、 B とも、分限、関係そのものの維持、形成された身分制度の尊重に気付くに至る。その上、所属感の満足と情緒的安定性の維持のためには組織の存続が不可欠であること、そして組織成員の義務の無限定性にまで思いを馳せることだろう。互いの体面と組織への奉公を態度で示すためにも③の協調關係が形成されるのである。このように、自然の協働が生じることが望ましいが、人為的に促すことが管理である。

(4)様々な成員と行為

組織行動はベクトルを持っている。一方、その成員には、様々な意思や能力を持つ者がいる。心理構造と深層心理に関して、節を終えるに当たり、代表的なものを例示しておきたい。

図2-5の①の S は他者からの評価と業績が、組織の枠を越えている。おそらく組織内のどの責任者よりも人望がある人物ということである。その上、貢献欲が組織の将来構想を包摂

している。次期リーダーとなるべき人物である。②の当事者 S は少々控えめな人で、かつ負の深層心理が根深く、心配性なのだろう。③の当事者 S は、願望が他の組織の心理構造に達している。これは他組織への移籍を夢見ていることを意味している。④は、他者からの評価が低く、本人の心理構造は歪な三角形になっており、同時にその心理構造は他組織に達している。これは、移籍することを決めた心理構造である。

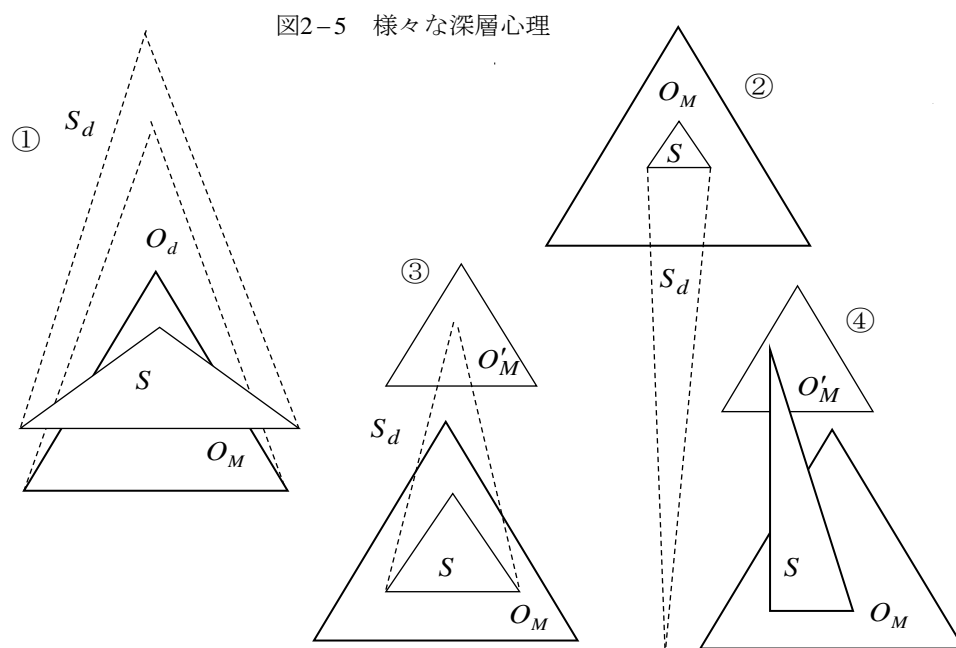


図2-5の①について、この組織は S を十分活かし切れてはいないといえる。彼の心理構造が、組織のそれを乗り越えているからである。この場合、組織は心理構造 O_M に強力性を働かせて図2-6①の如く拡張し、再び彼を組織の度量 O'_M の中に留める努力をしなければならない。その中で、扁平した消極的心理構造を意志のある三角形にすることで、真の次期リーダーに育てることができであろう。このように感情は行為が媒介し、また感情が行為を促すのである。

図2-5の②については、図2-6の②におけると同様に考えることができる。3人の心理構造 S , A , B を、ここでは便宜上3人の人物を指すものと仮定する。②-1は、 A も B も、 S の他者からの評価の頂点に自身の意志の頂点で接している。一方、②-2は、 A は S に対して図②-1と同様に接続しているが、 B は S に対して自己犠牲の頂点で接している。

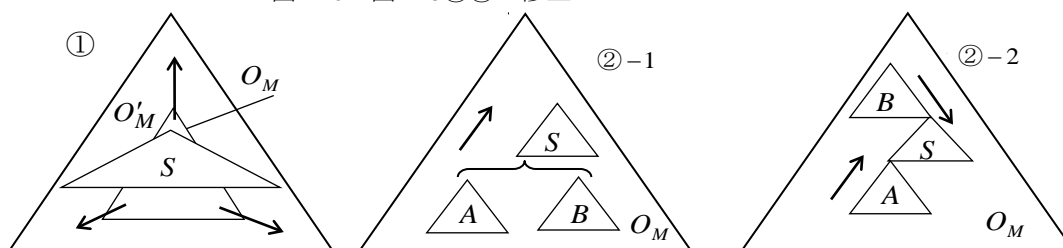
②-1、②-2 何れも、 S の負の深層心理を解消しようと励ましていることを意味しているのだが、図2-6の②-2において $A \rightarrow S$ と $B \rightarrow S$ は意味が異なる。 $A \rightarrow S$ は、図2-6①-1と同様である。一方、 $B \rightarrow S$ は、 S の意志の頂点と B の自己犠牲と業績の頂点が接続している。

$A \rightarrow S$ の方は、その頂点の意味から、 A は自らの意志で S を支援しようとしているのである。そしてそれはそのまま、 A にとっては評価に繋がることを表している。具体的には、部下や後輩である S を上司や先輩または同輩・後輩などの同僚 A が励ますことを意味している。一方 $B \rightarrow S$ は、 B の自己犠牲、利他の頂点で接している。これは、 $A \rightarrow S$ から期

待される共進と利得とは異なり、 B による S への一方的な奉公関係と同様の関係である。

何れにせよ、両者の支援・激励により、当人 S の不安感 S_d を改善するということができるということが図2-6②-2の意味することである。このように、 $A \rightarrow S$ と $B \rightarrow S$ の違いは、関わり方の違いである。

図2-6 図2-5①②の修正



一方、図2-5の③のような雑念、妄想の類はよくあることであり、仕方がない。④は本人の資質如何であるが、能力不足であれば引き止める必要はない。

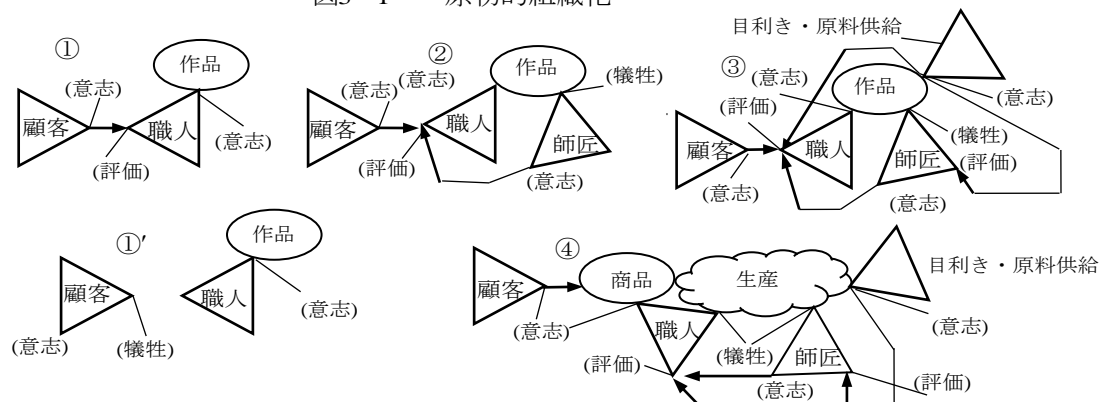
3. 組織化

前節最後の関わりとは行為のことであり、組織化が生じているということである。では、心的エネルギーはどのように組織に供給されるのだろうか。また、競争状態のとき、感情と組織はどのように接続するのだろうか。ここでも図2-6②の関わりが有効である。

(1) 接続

図3-1は、寺西(2014)のいう求道主義が生じた時代の組織化の模式的に示したものである。①は原初的な関係で自家製品の余剰を分ける段階であり、不安定な関係である。②は師匠がいて工房が成立していることを意味している。または原料生産と加工品生産という社会的分業も、これにあたる。③は原料の仕入や営業、目利きなど社会的分業が成立している場合を意味している。

図3-1 原初的組織化



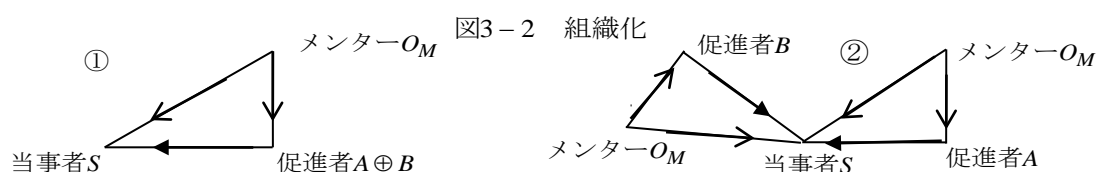
ここでは便宜上師匠と職人としたが、図のような3者関係ができて初めて活動が安定する。3者をもって安定する理由は、心理構造を考えれば明らかである。①では、顧客が職人を評

価していることが矢印より明らかで、また職人は作品に掛かり切りになっている。①'は顧客が職人を評価せず、作品の受領は犠牲的であることを示している。②は、師匠は職人を評価し、①'の事態を避けるために、作品制作に対して自己犠牲的に管理業務を受け持っていることを意味している。③は、目利き役や原料供給業者がこの2者を信頼して自らの意志で作品作りに携わることを意味している。①～③は、現代における開発段階と同じである。④の生産段階において、初めて作品は商品となる。そして顧客は、このときから職人ではなく商品を信頼するのである。何れも図2-6②-1の型である。④において、職人の心理構造が回転している理由は本節(4)に後述する。

(2)組織化

1)図2-6②-1の場合;当事者 S に対して A と B が関わっている。これは、図3-1の②と③の(職人←師匠)の接続の仕方と同じである。ここで、簡単化のために、組織の心理構造 O_M を組織自体、または職場長などの上司自身を表すものと仮定する。

前節最後に、感情は行為が媒介することを見た。当事者 S をその理解者 A と B が行動を促すという行為が図2-6②-1の関係の裏にあるはずである。すなわち、心理構造間の働きはそのまま成員間の $A \oplus B \rightarrow S$ なる行為関係を表すことになる。これは、図2-4の③と同じ理由である。組織の心理構造 O_M を、上司を表すものと想定すると、この上司は S と A そして B の何れに対してもメンターとして見守る関係にあり、各々3者で1つの単位と考えることができる。すなわち、図3-1④の雲状の部分で3者関係に置き換えたものである。これを下図①のように、直角三角形で表せば関係は図3-2①②の2つになる。但し、図3-1の職人を当事者とするとはそれは鋭角の頂点の位置に、師匠を促進者とするとはそれは直角部分、目利きをメンターと考えるとそれは 60° の頂点の位置することとなる。図において、矢印は構成員間の関わりを意味する²³⁾。



2)図2-6②-2の場合;②-2は別の角度から当事者 S に働きかける関係である。このとき、上図3-2②のように表すことができる。但し、 A と B はともに促進係ではあるが、その心理構造は、前節最後に上述の通り①とは内容が異なる。

①②より、図3-1③と同様に、当事者、促進者、メンターはこの3者で1つの単位を構成しているといえる。しかも、(1)で見たように安定的な最小の社会的単位である。但し、3者とは3人に限らず、チームが頂点を占めてもよい。ここで、 S を当事者と呼ぶ理由は、その眼前には、個人と組織を問わず何等かの課題に直面していることを指している。そして、その困難な課題を克服するために人は組織化を指向し、さらに難題により成長するのである。

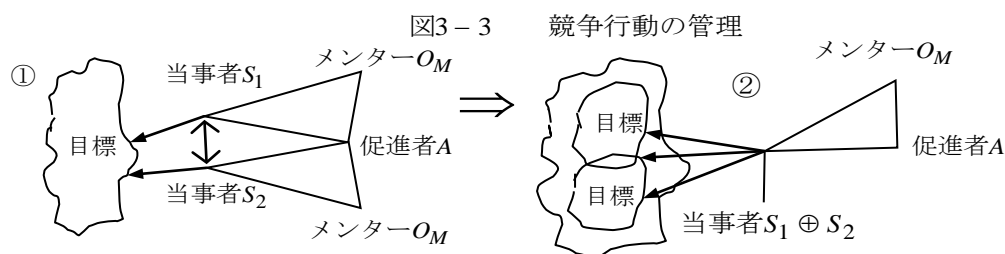
3)定義;以上のことから、最少の社会的単位の組織化を次のように定義することができる²⁴⁾。すなわち、図3-2で、当事者、促進者、メンターの三角形で示した最小の社会的単位とは、

構成要素である人間を、技術・技能・知識・暗黙知の感得等を伴い、当事者能力を持った人材として産出する過程の円環として、有機的に構成された単位である。このとき構成要素は、咀嚼・学習・動機付け・支持の相互作用を通じて、相互の自己能力を更新する過程の円環を絶えず再生産し実現しプロセスを共有しなければならない。またその円環を具体的単位として構成し、その関係において、構成要素たる個人は円環が実現する位相的領域を特定することによって自らが存在する。かつ、構成要素は円環過程において自省することができ、またそれによって現在の自己があるということを自覚する。すなわち、更新する過程の円環を絶えず再生産し実現するとは、当面する課題ごとに新たな単位を構成することを意味している。また、プロセスを共有することにより個人は円環が実現する位相的領域を特定することによって自らが存在するとは、自己を認識し得るように単位の重複が行なわれていることである。また、当事者、促進者、メンターの役割は、課題や気付きにより交互的である。

(3)競争の管理

競争は、同一目標を達成しようとする複数成員による先陣争いや、シェア争いなどが典型である。図2-4 競争の心理構造で示した2人の心理的距離は、図2-4②のように当初は開いている。このとき、実際上の行動も、下図3-3①のように距離が生じることであろう。

しかし、競争は管理されなければならない。管理とは、図3-3の如く、①の競合状態から②のように個別の目標を与え、図2-4③のように合意した理想の領域を作り、目標を共有し、相乗効果を図り、進捗を調整・促進することであり、その任は促進者が行うことになる。つまり、促進者は管理者なのである。

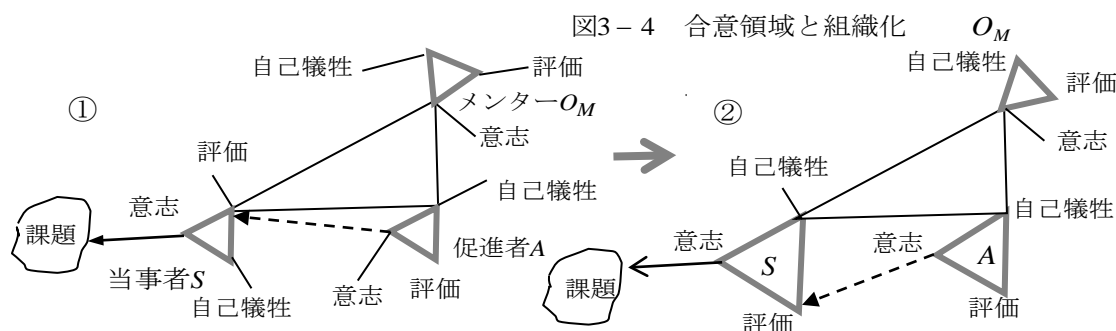


(4)組織化と心理構造

商品・作品を中心に人々の関わり合い示した図3-1③④を、 A , S , O_M の3者からなる組織化の三角形 $\triangle ASO_M$ の観点から再述する。これは3者の合意領域とも見做すことができ、下図の如く合意の心理構造を形成し、準拠枠として機能するものである。

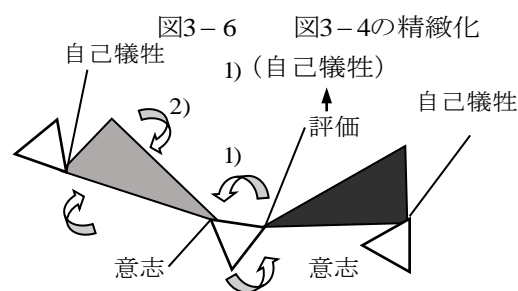
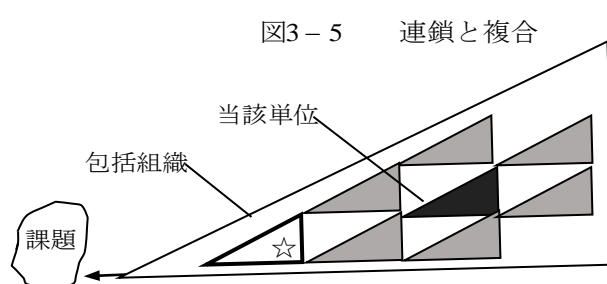
図3-4の①は、図3-1③と同様、3者が1つの単位になって課題に取り組み始めた当初の各々の心理構造と合意領域の関係である。促進者 A は自己犠牲を承知で当事者 S を自らの意志で支持するため、3者関係である単位に対しては自己犠牲の頂点で接することになる。また、他者からの自身への評価の頂点は、どこにも接続することはない。当事者 S は、3者の中では初めに自らの意志で課題に取り組む成員である。促進者にその姿勢が評価され支援を受ける。それ故、他者からの評価の頂点で単位に接することになる。自己犠牲の頂点は、何ものとも接続していない。

促進者はメンターの支持を得て心理構造を拡大させ、当事者は2人の支持者の助力を得てその心理構造は一層拡大させることができる。その様子が②であり、図3-1の④に当たる。



一方、 O_M は、意志の頂点で合意領域に接している。これは上位の組織・他の単位または外界とヤヌスの鏡の如く接しており、自らの意志で当該単位 $\triangle ASO_M$ を嚮導し教導する役割があるからである。また、図3-5のようにそれ等は連鎖し、包摂する三角形においても当事者、促進者、メンターの役割があると仮定すると、上位・下位の単位と複合する。その連鎖と複合が、組織化の組織化を作り、組織と認識される運動体を構成するのである。そして、我々はその運動体のスチール写真を組織と呼んでいるのである。

ところで、図3-4②において、自己犠牲の頂点で2者が接地しているのは何故であろうか。これは、図3-4の①→②の如く、頂点を占める各成員は接続の前後左右で、その心理構造の接地頂点を転換させることで三角形の単位を連結させるためである。接地頂点を回転させるとは、図3-4の①→②と図3-6に見る如く、他単位においては現在の当事者は促進者の役割を演じることになるからである。それがヤヌスの鏡と形容した理由である。図3-6において、黒い三角形は図3-4①の3者からなる社会的単位である。当事者は図3-4と同じく黒の三角形に他者からの評価の頂点で接し、意志の頂点は他の単位に接している。これは、灰色の三角形の単位を課題と捉え組織化を開始したことを意味している。矢印の上に(自己犠牲)と書いたのは、図3-4の②に転じることを意味している(1)。つまり、黒の三角形の当事者は自己犠牲の頂点で単位に接することになる(1)。すると、灰色の三角形も回転し(2)、当事者は黒の三角形の当事者でありながら、灰色の三角形の促進者となる。斯くの如く連鎖して、図3-5の内側が成り立つのである²⁵⁾。自己組織化とはこのようにして形成されるのであり、この連鎖を伊丹、加護野(2003)は知的創発の場と呼んでいる。この連鎖と気付きの飛火が心的エネルギーの供給経路となっているのである。



接地頂点の回転には別の理由もある。先に合意領域は準拠枠であると述べた。3者にとっ

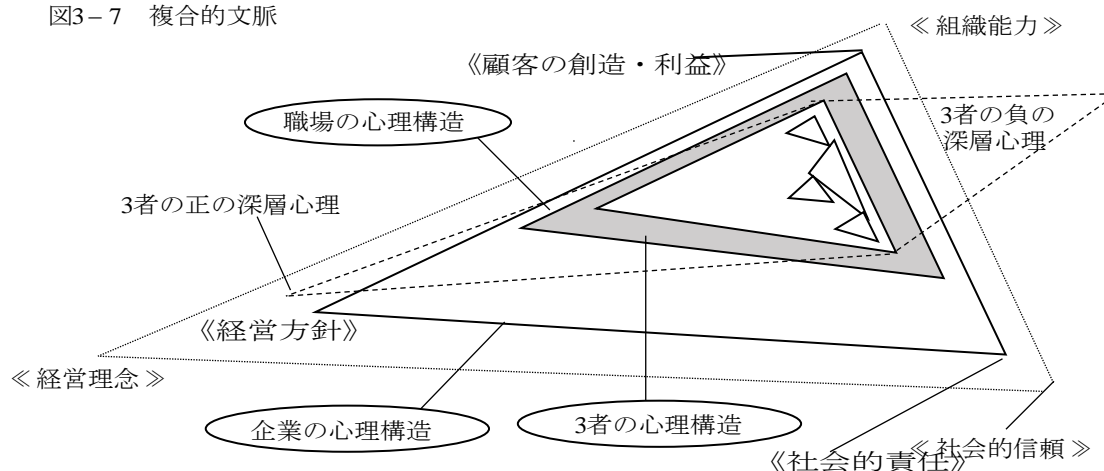
て合意領域とは、上位の掟として自らの反応形式を規定するものである。すなわち、単位組織であれ、上位の組織であれ、それが継続することは合意により行動が制御されることになり、自己犠牲的な義務が生じるからである。ここで、図3-4②と図3-1④、3-4①と3-1③は、各々同じ接地の仕方をしている。つまり、図3-4は、単位化の観点から図3-1③④を再述したに過ぎない。

一方、図3-4の①のまま回転を生じない連結もある。図3-5の☆の位置の単位の3者である。例えば最先端の研究をしているチームで余人をもって替えがたく、他の構成員が支える場合がその典型である。

さて、包括する三角形は、職場などメゾ単位の三角形である。個人次元の単位とは異なり、職場次元の単位は一定期間継続される。そのとき、促進者やメンターに該当する役割は職位として存在している。何れにせよそこにも組織としての合意領域、すなわち組織としての方針が存在している。つまり、多数の行為が上位組織の感情を形成し受容するのである。

図3-5の連鎖と複合は、企業でいえば職場→部門→企業→理念→業界→社会といった、ミクロ→メゾ→マクロという複合した文脈の中に埋め込まれていることに対応している。組織への貢献欲から発した行為・組織化に限定することは、各成員、職場、部門等はメタ構造の意志と方針に対してフィルタリングされることになる。すなわち、ミクロ的には、(感情+行為→組織化)が雑念を排し遊びの部分を除く。そして図3-5の集積と複合がマクロの方針をミクロレベルに浸透させており、図3-7の包摂関係を下から支えることになる。それ故、図のような正則的な包摂関係を切取ることが可能となるのである。このフィルタリングが働くことによって組織化の集積は組織と認識される運動体に収斂するのである。しかし、図2-3の S_{d2} のような逸脱は常時生じている。本稿が、潜在的欲求として所属組織への貢献欲、組織の中の自己実現欲求に限定したのは、そのような逸脱を前提として組織化からの組織像を立ち上げるためであった。

図3-7 複合的文脈



終わりに

複合した文脈に埋め込まれている以上、何等かの課題に取り組む場合でも、参加する場合と同じく、運動体に途中から乗り込んで組織化を行うということになる。上司から指名されて取り組む場合もあり、自ら気付く場合もあるであろう。

気付きは職位とは無関係であり、単位化すなわち組織化は何処でも形成可能である。図3-5の当該単位は、気付いた者からなる図3-4②の三角形である。②であるとは、他の単位と連鎖しているからである。このように、新たな運動の組織化は、飛び火して開始される。気付きは、攪乱に際しても同様である。攪乱とは、外部から到達し、内部でそれを刺激として認識した人物において、初めて攪乱として発生するのである。これを外部観察する場合、ミクロ-メゾ-マクロの各次元の現象は、時として観察者には次元を超えた現象として捉えられる場合もあるであろう。

しかし、それ等の運動も、前節最後に述べたように、全体の文脈の中に収められた運動なのである。このように、組織化は新たな運動の始まりと映る場合もあるが、多くは包摂的文脈に方向付けされた運動なのである。図3-7のような文脈の包摂関係を考えると、そして(感情+行為→組織化)という関係にあることを考え合せる場合、機能主義と解釈主義は補完的關係になればならないことがわかる。

以上の議論により、組織貢献に動機付けされた場面における、個人と組織の心理構造、深層心理を媒介として、所属組織の進行方向に順応して心理と行為が組織化に接続しているということがいえた。

注

- 1) 山野(1990), p. 19, p. 29. 図1.
- 2) 山野(1990), p. 20.
- 3) 山野(1990), p. 32, 図2.
- 4) 山野(1990), p. 31.
- 5) 寺西(2014), p. 238, p. 241.
- 6) 寺西(2014), p. 244.
- 7) 寺西(2014), p. 242. ここでいう職人とは、道々の輩、手人のことである。
- 8) 寺西(2014), p. 442.
- 9) 寺西(2014), p. 439.
- 10) 宮本(1941), pp. 5-6, p. 44.
- 11) 例えば本庄(1914), pp. 22-23 の図を参照されたい。織物の工程ごとに業者が異なり、全てが不可欠に結合している。
- 12) 岩田(1977), pp. 16-17.
- 13) 岩田(1977), pp. 111-112.
- 14) 岩田(1977), p. 146, p. 153. かつて、松下電器のラジオ事業部と録音機事業部から同じラジカセを開発して販売が競合した例が典型であるが、競争は社内組織間でも行われる。
- 15) 岩田(1977), p. 138. p. 157.

- 16) 岩田(1977), p. 191.
- 17) 岩田(1977), p. 201.
- 18) 岩田(1977), p. 177, p. 202.
- 19) 山野(1990), p. 20, p. 25. 山野(1990)は、我意を通そうとする心は意志に近いと述べている。
- 20) 簡単化のために図 1-2 とは異なり、2 次元で表示する。
- 21) 山野(1990), p. 25.
- 22) 伊丹、加護野(2003), p. 225.
- 23) 本質は、促進者→当事者であるためその部分の矢印は強く、メンターからの矢印は弱く表示した。
- 24) 土谷(2004), p. 218. Tsuchiya(2007), (2009).
- 25) 単位の回転については、Tsuchiya(2007), (2009)の通りである。

参考文献

- [1] 本庄榮治郎『西陣研究』京都法学会, 1914.
- [2] 伊丹敬之, 加護野忠男『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞出版社, 2003.
- [3] 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂, 1977.
- [4] 宮本又次『近世商人意識の研究』有斐閣, 1941.
- [5] 寺西重郎『経済行動と宗教—日本経済システムの誕生—』勁草書房, 2014.
- [6] 土谷幸久『オートポイエーシスの生存可能システムモデルの基礎的研究』学文社, 2004.
- [7] Tsuchiya, Y. "Autopoietic Viable System Model", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 24, pp. 333-346, John Wiley & Sons, 2007.
- [8] Tsuchiya, Y. "The properties of Autopoietic Viable System", 『日本情報経営学会誌』, 30 巻 2 号, pp. 51-62, 日本情報経営学会, 2009.
- [9] 山野保『意地の構造』創元社, 1990.
- [10] ワイク, K. 『組織化の社会心理学』遠田雄志訳, 文眞堂, 1997.

(つちや ゆきひさ・経営学)
2017 年 3 月 16 日 第 1 版