

■ 秋の公開講演会

個人が変わらないと組織も変わらない

組織変革に臨床的アプローチが必要なわけ



2006年10月12日(木)
午後6時30分～8時30分
南山大学D棟

金井 壽宏 氏
(神戸大学大学院経営学研究科教授)

【司会(安藤)】：それでは時間になりましたので、これから講演会を行わせていただきます。

皆様、お忙しい中お集まりいただきまして、誠にありがとうございました。本日の司会を担当させていただきます、南山大学経営学部の安藤と申します。よろしくお願いいたします。

それでは、まずご講演に先立ちまして、人間関係研究センターの津村センター長よりごあいさつをさせていただきます。

【津村】：ようこそお越しくださいました。私は、人間関係研究センターのセンター長を今させていただいております人文学部の心理人間学科の津村と申します。

今日はお忙しい中、金井先生のご講演に来ていただきまして、どうもありがとうございます。あまり私が話をしてもあれですので。お手元に資料があることと、また、センターのカタログ等も入口にあらうかと思っております。

私どもは年に2回ほど、こういったかたちで公開講演会をさせていただいています。それから、学校教育関係では今年度、平成17年、18年と教員養成GPという文科省からの教員養成のためのプロジェクトが採択されまして、同じような公開のかたちの講演会をさせていただいております。

お帰りの際にアンケート等でメール等の記帳をしていただきましたら、メールマガジンのかたちでまた新しい情報を皆様方にお届けできるかと思っております。よろしくお願いいたします。

今日はお忙しい中、金井先生に本当にご無理を言って講演をしていただくことになりました。貴重な機会ですので、金井先生、本当によろしく申し上げます。

【司会】：それでは、ただ今より、まずご紹介させていただきたいと思

が、神戸大学の金井先生は、キャリアであるとかリーダーシップに関するご研究を長年されていらっしゃるしまして、MITのシャイン先生という方とともにその分野では第一人者でいらっしゃいます。国内外で非常に活躍されているということで、いろいろご講演をほかでもごらんになった方がいらっしゃるかと思えます。

私も幸い、いろいろ先生のお話を伺う機会に恵まれているほうなのですけれども、本日はまた「個人」という観点から組織の変革ということについてお話をいただけるということで、大変関心を持っております。

それで、ご講演の時間プラス質疑応答を最後にとってくださるということですので、30分ほどお時間をいただけるということですので、何かお話を聴いてご質問のある方はその機会をご利用いただければと思います。

それでは、金井先生、よろしく願いいたします。

〈自己のキャリアをふりかえる〉

【金井】：皆さん、こんにちは。どうぞよろしく願いいたします。

今日、お集まりの人で、元々なりたいと思っていた仕事に就いているなあと思っている、適職感のある人はどれぐらいいますか。

ほかにやりたいものがあってもという方はおられますか。

私の今日の話は学生時代までさかのぼってしまうのですが、私は元々カウンセリング心理学と臨床心理学をやりたくて、あまり若いときなので分からないまま、その分野の先が明るいかどうかとかいろいろ気になるではないですか。

それで、母校の日本史の先生にお話しすると、もう河合隼雄先生が天理大学から京都大学に移ったあとだったので、相場均という先生が教育心理学でいる早稲田大学か京都大学で臨床心理学をやりたいと思ったわけです。

そのあと、高校の担任の先生に、臨床心理学をやっている先輩いますかと聞くと、京大博士課程の院生だった植田千晶さんを紹介してくださって会いに行きました。その先輩が、金井君、世の中はどんどん暗くなるから僕らの将来は明るいという絶妙なことを言われました。元々、臨床家になりたかったということが今日の話の基盤にあります。

私はかなり真剣に、人が変わるということはかなり深いレベルまで入って行って、著しく大きな介入があるわけではないのに人が変わっていくというのはやはりすごいことだと思いました。頭ばかりです、要するに学部の学生の間というのは臨床はほとんどできないですから、有名な症例だとか本ばかり読むことになりますよね。だれもが知っているような症例というのがあるのです。

ビンスヴァンガーという人のエレン・ウェストのケースとか全部ドラマティックなケースで、私はそういうことでだれ一人として変えた経験もないのに頭のほうばかり膨らんでいってしまった。そういうあこがれと本当にうまくいくと

ということの間にずれがあるということを大きく認識してくださった人が合計3人いるのですが、河合先生ご自身と、神戸市外国語大学で、私のご近所で臨床心理学をやっている村本詔司さんという人と、今、東京大学の教育学研究科で教授と同時に東京大学のカウンセリングルームでカウンセラーをやっている倉光修さんという人と3人がそろって、「絶対に向いてないからやめておけ」と言われたわけです。

私はキャリアを研究する上で、こういう早い時期に何が向いていて何が向いてないかということを決める機会があったので非常に良かったと思っているのですが、皆さんはどうですか。理科系の方の場合には当てはまらないのですが、文科系の方が4年間学部教育をいい大学で教育を受けたといってもどれぐらい勉強したかといったら、たいていはあまり大したことがないのに、その人の出身学部とか、たぶん18歳から21～22歳という時期の重要さとかいろいろあると思うのですけれども、そのときに学んだ発想を持ちますよね。

私はやはり人が悩みを持ったり人が変わろうとして変われなかったり、個人史を深く追いかけていくかたちの臨床心理学の人たちのやり方みたいなものがやはりずっと根っこに残っていて、組織と接するときもできることだったらいかに変わって欲しいと思うし、研修で大勢の人と連続して会う機会があったら、大勢の人というのは、例えば、ある会社で4年、5年越しでライフマネージャーの人たちと全員が会うという機会があると、特定の考え方とか言語を共有する人たちがリーダーシップを取り出したときに何か変わればいいのか。経営学をやっていて、おまえ、本当に役に立ちたいと思っているのかという先輩がいるのですが、私は役に立たない理論ではなくて、使い方によってはこれがあるおかげで自分の理解が深まったり変わる一助になるのがいいと思っています。

それで、ずっと引きずっているという例は、例えばキャリアの研究を始めたときに、18～19歳、大学へ行くか就職をするか迷って、就職したり、22～23歳で就職したり、大学院を出て24～25歳になって働き始めて、これからシニアパートナー制度とか定年延長という話をもっと真剣に出てくると思うのですが、50歳、60歳を超しても、健康だったら65歳、70歳、70いくつまで働くとしたら、40年にも及ぶ長い期間の研究は難しいので、ここで変わらなければいけない節目だけに焦点を合わせようということに研究室で決めてしまったわけです。要するに、22～23歳から60いくつまでの長さになんなんとするキャリアについて考えるのは難しいというか。今度は実際にキャリアよりも一人一人の個人にとっても、節目だけ悩んでいたら十分ですよ。皆さんの友人で、毎日キャリアのことで悩んでいる人がいたら、キャリアカウンセラーになるよりカウンセラーになったほうがいいのです。

〈個人が変わる、組織が変わる〉

だから、自分が何に向いていてとかこれが適しているのかなあ、ほかに生きる生き方があったかなあとか、これは世間的には昇進だけれども、断ってでも、やはり今やっていることを続けるべきかなあとか、そういうことを考えるのは節目だけでいいと思うのです。その節目の数は、私たちがキャリアのインタビューをしていて、多い人でも5～6個です。それは、節目が20個あるという人もいますが、それは節目をかなり緩く定義されている人で、人事の中でまず労政をやって、そのあとに組合関係をやって、給料をやって教育をやってと別々の節目だと数えてしまうとかなりの数になります。

大きな異動、非連続とを感じるようなところで同要領にありつけたということを知ろうとすることで節目を聞くと、多い人で六つか七つ。八つだと相当多いほうです。

今、私たち自身が、大げさにいうと日本の産業社会全体が変わるとかある産業が変わるとか、ある産業の中のある会社が変わるとかある職場が変わるとか、もうちょっと小さなグループが変わるとか、複数の人々が変わるとかという状況を考えたときも、根っこにあるのは、例えば前の中村社長のときに「松下電器産業が大きく変わりましたよね」という表現をしますよね。カルロス・ゴーンが来なかったらひょっとすると潰れたかもしれない日産自動車の花輪さんが、カルロス・ゴーンが来て、「えっ、ここまで変えるの」と我慢しながら見ていて、大きく変わったというときに、主語が面倒くさいので「日産が大きく変わった」と言いますよね。

しかし、神戸大学が変わった、仮に変わりつつあったらやむなく組織を主語にしますけれども、組織の研究をしている人たちが組織を主語にするときに、そのあとに来る動詞が、本来は個人でやっていることの場合にはたいがい怪しいわけです。組織が決定する、組織が学習する、組織が変わるのもそうであるとか。組織が目的を持つというのは、松下電器産業が目的を持つのではなくて、言葉の綾でそう言うのですけれども、常務会で影響力のある人々が結託しながら、最終的には一人が決めているような場面もあるし。

要するに、個人と個人がつながりながら決めていることですね。ただ、根っこに個人がないとだめだなんていう印象を。

十数年前なのですけれども、普通はM社と言うのですが、M社で電機メーカーは複数ありますよね。松下といっても、M社というと三菱とかほかも浮かべて欲しいのですが、地名を言うとまた分かってしまうのですけれども。

土曜日にある会合は全部本人の希望で来て、自己啓発のための会合なのだけれども会社が機会を与えていますという会合で、そのときの常務さんが、この会社がM社がM社らしくなくなっているとかM社が変わらなければだめだとか、

M社は転機だとかM社は岐路に立っているということをお感じになったので、組織変革についての会合を持ちたいということで私がおじゃまいたしました。

土曜日で、来たい人だけ来ているという会合に700~800人いるのです。我々は人の前で話すのが業務のかなり重要な部分の人間で、もう500人超すと身震いしますよね。もし倒れたらとか。今日なんかは倒れても、一応助けてくれるのではないかと思います。500人だったら、もうそのままさらし者になるのではないかと。

そのときに、控えの間にいるときに、その会社の常務とか研修センターの所長などがみんなわざと緊張させることを言うのです。「先生が来る前は、今、大阪大学のある教授が来て、500人超えているというのを見て、たじたじになって足が震えてましたよ」とか、余計不安にしますよね。

もう一つは、その会社が本当に困っている、困っている、転機に立って迷っている、岐路に立っている、らしくなくなっているということをおっしゃるので、私もあまり一度に大勢の人を見ると怖いので話の手始めにちょっとやり取りしたかったものですから、今この会社が転機に立っている、変わらなければいけない、岐路だという認識を持っている人はどれぐらいいますかと言うと、7~8割は手が挙がりました。これはバードウォッチングができる人だったら567人と言うかもしれませんが、だいたいざっくりで8割ぐらいの人が岐路に立っている、変わらなければだめだと思っている人なのです。

分かりましたと。そうしたら、もうこの会社は大丈夫ですと。組織が変わるといったときに、こうやって来ている人の8割が変わらなければいけないと。変わらなければいけないという気持ちにならないところが難しいので、一応念のために、ということはこの私自身も変わらなければだめだというか、この私も岐路に立っている、この私も転機だ、この私も今のままだと私らしくないと。変わらなければだめだと思っている人はどれぐらいいますかと聞くと、バッと手が上がった人が2割か3割です。7~8割と2割か3割というのはざっくりした割合なのですが、ポイントは、言いたいのはそのギャップなのです。

会社は岐路に立っているのに私は岐路に立ってないというのはどういうことかと言うと、この会社はだれか経営トップか、その当時の社長が変えてくれるだろうなという話になりますよね。

こういう話は会社ではなくて、大学も今大きく変わらなければいけないというときに、私も今、神戸大学の定年の年から引き算すると11年なのですが、それでもふと上を見て、だれがビジョンを作るのだろうなと思ったら、仲間と俺らだなあというときに、自分以外のだれかが絵を描いてくれると思ってしまいます。何万人の会社でも十何万人の会社でも、本当は一人一人の固有名詞の世界ですよね。困ったときだけジェネラル・エレクトリックが変わるとかジャック・ウェルチが変えたという言い方をしますが、みんなを変えていっているわけですよね。

〈ノエル・ティッシーの組織変革論〉

それを考えたときに、私はすごいことだと思うのですが、経営学の中で組織変革というテーマがあって、組織変革のための基礎理論を何に求めるべきかということ考えた人たちが、私が理解するところでは本当のプロの超一流の臨床心理学者ではないと思うのですが、ウィリアム・ブリッジズという人に注目したのです。彼は、人生の転機を乗り切るのに苦労している人たちにグループセラピーをしていたので、そういうものを基礎理論にしたほうがいいと思ったのは、GEの研修所長になるノエル・ティッシーという人なのです。そのウィリアム・ブリッジズのグループセラピーの場で彼がやっていた技法というのはものすごく単純で、転機を乗り越えられない人のパターンは結構単純ですよという図式を教授するだけなのです。

ですから、ものすごく好きな人と結婚して、二人とも子どもが好きで、早く3人の生活がいいなあという話をしていて、うまい具合にファーストベビーが生まれてそのことを喜んでいるのもつかの間。彼女の側が、思っていたほど夫は手伝ってくれないとか、夜、泣いたときに起こしたらおまえがやるんだという気配を見せたり、お母さんのところに泣きつきに行ったら「こんなこともできないの」と。味方だと思っていたお母さんまで、「みんなも、こんなことを越えているのよ」と言われて、八方ふさがりになってブリッジズのところに来たわけです。人生の転機をうまく乗り越えられない人がお互いに話し合う場です。その話し合いの場で彼らが共有していたフレームワークというのは非常に単純で、「何かが終わらない限り何にも始まらない」というそれだけなのです。何かが終わる、バイバイするというか、もうそこは終わったという気持ちにならない限り何も始まらないというか。

今日も神戸大学で12時から、3時間を超す長いインタビューを元Jリーガーの人に実施していたのです。その方は大卒なのですが、引退が早いですよ。そこでいったんものすごいことをやった人が次に、セカンドキャリアといって簡単に変わらないというのは、終わりのところに折り合いが付けられない。次の新しいことを何か始めるときに、前にうちこんできたことが終わってないからそこにエネルギーが入らないとか、そういう終わりがあって始まりがあって、もっと大事なのは、終わってもないし始まってもないという大変つらい宙ぶらりんな状態があるという。その終わってもないし始まってもないという状態を説明するのにウィリアム・ブリッジズはうまく考えた例えだと思うのですけれども。

生でサーカスの空中ブランコを見たことのある人は、どれぐらいいますか。それから、空中ブランコをやったことがあるという人はどれぐらいいますか。いたらマイクを向けようと思ったのですがゼロですね。

空中ブランコはあれはプロだから何とも思わないのですが、あの高さでセイフティーネットがあっても、前のやつを放さないで次のやつはつかめない。しかし、次のやつはまだつかめてないのにこっちは放しているという状態があるわけですね。その宙ぶらりんの時期をどう生きるかというのは恐ろしく大事だ、とウィリアム・ブリッジズは考えたので、人が変わるプロセスはみんなは始まるほうばかり見ってしまうけれども、エンディングという何かが終わるということと、ニュートラルゾーン、ビギニングもエンディングもどちらもうまく折り合いが付けられていないと。そして、とうとうドアが閉まっているという、こちらのドアが開いているということで向こうに向かえるようになるというか。

良くない例なのですが、ほとんどの人に経験があるという例では、失恋がわかりやすいです。失恋のあと、だれかれとなく声を掛ける男というのは、うまくいくわけがないのですよ。エンディングをしてないし、ニュートラルゾーンもないし。しかし、高校から付き合い合っていて結婚、若いなりに結婚するかもしれないぐらい好きだったのに、なぜか就職をするために遠くへ行ったのでバイバイしてしまったというときにですね、東京の大学へ行ったのでなんか寂しいと、六本木へ行ってすれ違う人全員に声を掛けたら病気ですよ。

なぜ5年も付き合い合ったのにうまくいかなかったのかなあとか、まだ彼女のことを思っているのではないかとか、本当はそもそも深いレベルで自分は人を愛することができないのではないかとか、そんなことを1年、2年悩んだ上で、ああ、やはりもう終わったのだなあとと思ったときに、本当に始まりに対する気持ちが素直になりますよね。そうでないと元の気持ちにバイバイができてないというか。

私はこういう臨床的な治験をノエル・ティッシーが、組織が変わるというのはうそなので、組織が変わるという原点は個人だと。個人が変わるのが原点なのでこういう臨床心理学のほうに、基礎理論を求めました。

それで、皆さん、もう一度今度は、組織が変わると言っているときを考えてください。かつての国鉄が分割して、JR 東海になりましたと。これからは民間としてサービスをやりますと。切符は切らせていただくのです。切符を見てやるではないと。

一気に変わっていくときに、前のが終わりという気持ちでないと変わらないですよ。日本でNTTが分割される前に、先にアメリカでAT&Tが分割したとき、AT&Tは100万人を超える会社で、リチャード・ジョンソンという名前だけで100人いるという巨大企業の中で、これからは電話だけではなくて、コンピュータに出ていくと。敵はIBMだと。電話はおっとりしていて、信頼できるお母さんのイメージで、あだ名はマイベルなのです。

それが突然地球儀のマークのロゴになって、闘うぞと言い出して七つの運営会社に分割されて、その代わりコンピュータに出ていくというときも変わらないですよ。なぜ変わり難いかというと、経営者も経営企画室も、旗振りする

人はこっちへ行くぞという始まりしか言わないから、どういう扉が閉まったのかとかこの方向で本当にいいのかなという悩むプロセスに入っていないので変わらないということですね。

大学はこういう状態と非常によく似ています。私たちが仲間と一緒に教員食堂でやり取りをしていたら、最近定年退官した先生などは、「俺らはだいたいキャリアの大半を、いい時期に終わったなあ、金井」とかね。「おまえらは大変だなあ」とか。

それで一部の先生が「昔はもっと楽だったのになあ」というのは、終わっているはずのほうを一生懸命言っているわけですね。

1929年にアメリカが大不況になったときに、グルーチョ・マルクスが、何でもない言葉なのですけれども、「大変な時代が始まったのではない、楽な時代が終わっただけだ」と。そういう一言がなぜ人々の心をつかんだかという、閉じた扉が実は閉じてないということについて教えてくれる人がいなかったの、大不況という大変な時代が始まったのではなくて楽な時代が終わっただけだというのは、それは時代を過ごす人には、今、中立をくぐっているのですよと思ってもらったほうがいいと、そういうメッセージです。

〈臨床心理学とカウンセリング心理学〉

私はキャリアの研究を始めたとき、そういえば臨床心理学の人は、治療的目を持っていてという点は違いますが、個人のライフヒストリーを深く追いかけるという点では似ているなあというか。しかし、ライフヒストリーを追いかけるだけだと困る点があるわけです。もしも会社が間違っていたら、学校が間違っていたらというときに、河合隼雄先生が谷川俊太郎さんと対談をして、『魂にメスはいらぬ』というのが今、文庫本になっていますけれども。

河合先生が毎週の授業でこの1週間の間に自分が一番感動した話をオープニングでちょっとされるのです。それで、谷川俊太郎さんに会ったときに私が思ったのは、谷川俊太郎さんは登校拒否ですから、京都大学の心理教育相談室に行って箱庭療法をやったり一緒に歌ったりして治ったと。そして、学校に戻していたら、我々はすばらしい詩人を一人失ったことになるのだと。

だから、カナリヤの例えでよく言われるように、学校が本当はおかしいのに一番豊かで繊細で感受性のある人がみんなの代わりにカナリヤがぐったり炭坑でくると同じように、社会あるいは学校がおかしいということにいちばん敏感だから、病気になっている人をみんなで寄ってたかって治して学校へ戻った、パチパチとやっていたら、そいつをにぶくしているだけではないかというようなところがありますよね。

部長になってみんながおめでとう、おめでとうと言ってうつ病になる人は心理学者だけでは治せないの、いい薬がありますから精神科のお医者と一緒に

やりますと、治った、戻ったといったときに、しかし、会社のほうがおかしかったら、そのように治ったと言っているだけでいいのかなあというような話があって、個人で見ている人も今度は逆に組織を見なければだめですよ。

私がすごく残念だと思っているのは、私の友人で臨床心理学をやっている人が大勢いるのですけれども、大半が、私もそうだったのですけれども、産業界での競争とか人を蹴落としても一等賞がいいとか利潤のことを考えたりとか、そういう厳しいビジネスや会社の世界に興味をもちません。それよりも、せっかく文学部とか教育学部へ入って心理学をやって、せっかく早い時期に臨床心理士になっているのに、何が悲しくて金井がやっているような組織とか産業とか興味を持たなければだめだろうというか、こちらの方つまり、会社や産業にかかわる面をあまり向いてくれません。

キャリアカウンセリングに興味を持っている人を除くと、臨床家の人たちはあまり会社とか産業ということに発言もしないし興味も持たれないです。

今改めて思い起こすことがたくさんあるのですが、我々が谷川俊太郎さんの例えだけではなくて、一人一人のライフヒストリーを追いかけているものの神経症を生み出すシステムを見たほうがいいという洞察を持たれていても、臨床心理学をやっている人の優先順位は、やはり登校拒否児の子どもとそのお母さんとか、まれにシステムレベルではその家族までいくことがあります。基本はやはり一人一人の個人ですよ。

河合先生は門下とあまり対談しないのですけれども、私は一度だけ活字になる対談をやらせていただきました。そのときに、先生クラスの人が産業界に発言をしたらいかがでしょうか。大変だと思っている人がだいぶん楽になるのに、というお話をしたら、今やっていることでもういっぱいなので、産業界でそこそこ元気な人は金井君ら経営学者がやっていたらいいのだという感じでした。

しかし、河合先生ご自身がやってもいいなあと言われたプロジェクトの一つは、日本人に対して世界全体から大きな誤解があるのを解きほぐすような大事なプロジェクトです。例えば、日本人には個性がないとか日本人には創造性がないというたわけた議論があったら、創造性を発揮している人材が、芸術だとか学問だとかの分野だけではなくて、経営者で必ずおられるはずだと思うので、そういう場合だったら経営者に深いレベルでの臨床的インタビューをやるというのは意味があるでしょうと言われました。そういうご発言はあったのですけれども、実際はあまり臨床心理学の経営学への応用がないわけです。

私は大学の1年から3年まで同じ先生と同じ科目をとりました。河合隼雄先生の臨床心理学概論というのを3年間連続で聴いたのです。毎年中身が違っています。それで、学問が進歩していると考えべきなのか、あるいは若い学問分野のせいなのか、先生自身が年ごとに内容を更新されていました。

今から思うと、例えば筑波の渡辺三枝子先生がアメリカの大学で受けたカウンセリング心理学で博士号を取ったトレーニングと、河合先生や河合俊雄先生

たちがチューリッヒ大学とかユング研究所で受けたトレーニングというのは中身がだいぶ違うのです。アメリカのカウンセリング心理学は、最初からポストンにいたパーソンズという元弁護士ですけれども、職業指導をやらないと大不況のときに子どものために、カウンセリングをやるということはボケーショナルガイダンス（職業指導）とセットになっていたの、キャリアカウンセリングというのはカウンセリングの一部として割と根っこにあるのですけれども。

〈ミルトン・エリクソンとポール・ワツラウィック〉

私が学生のとくに習ったのはフロイトとかユングとかハリー・スタック・サリバンなどのごく一部というか、その代わり特色のある学問を特色のある学び方でできたと思うのですけれども、全く習わなかったのはパロアルトに **Mental Research Institute** というのがありますが、ミルトン・エリクソンという人をはじめ、私が一番好きなのはポール・ワツラウィックという人なのですが、そういう学派のことは全然習いませんでした。

長いセラピーはやらないというか、できたら10回以内で変わってもらおうと。それから、相手の言うことをできる限り受容して聴くというロジャース派みたいなやり方に対して、MRIのアプローチでは、もっと積極的に介入するわけです。山に登ってきなさいとか、思いも掛けないインターベンションをします。それで治る人がいるから、あまり治療が長引くようなややこしいことや深すぎることはしないほうがいいということです。

しかも、精神分析でやっている人は、なかなかクライアントが治らなかったら、自分のやり方が間違っているのではなくて、重たかったですねで済むわけです。あるいはトラウマが深かったなあとか、エディプスコンプレックスが思ったよりひどくてとか、逆転位してしまったりとか。全部長引く言い訳に使えます。それで、長くなればなるほど重いと言い訳をする人に対して10回以内で終わると。早いときだったら2〜3回で終わるとというのがMRIのブリーフ・セラピーです。

私たちが学生で習ったときのやり方とミルトン・エリクソンのお弟子さんたちが書いているエリクソンの治し方というのはかなり違います。まずクライアントが本当に大事なことを話さずに、「絶対FBIが盗聴している」、「先生、FBIが盗聴しているから、僕は大事な話ができないのです」と言ったことがあります。そのとき、ミルトン・エリクソンは何と言って介入したと思いますか。そうしたら、「一緒に盗聴マイクを探そう」と。

そして、エリクソンはバーッと探し出して、クライアントを怒るのです。「あなたも探して」と。「盗聴されていたらえらいことじゃないか、一緒に探そう」と言っている間にクライアントが、「実は奥さんと仲が悪いんです」と言い出すわけです。そんなときにうなずいているのとだいぶ違いますよね。そ

れなら探そうという発想は。

ある人がパッと座るなり、その方はやせているのに、元はちょっと太っていましたがよねというようなことをどンドン当てるわけです。それは、エリクソン自身も体が悪かったので、観察心がすごい鋭いのです。お弟子さんがどうして分かったのですかと言ったら、座り方のしぐさに比較的太っている人の動き方と似ているなごりがあったのですぐ分かったと。ちょっとそこまでいくと名人芸なのですけれども、Mental Research Institute に行っ、ブリーフセラピーというのを直接、本場で学んできて、ブリーフセラピーの教則ビデオを作っている院生の尾川丈一さんが今私の研究室で博士論文を書いています。臨床心理士登録番号が一桁の人なのですけれども、彼はMRI、Mental Research Instituteで直接、今日お話しするポール・ワツラウィックなどに習ってきている人です。

普通の臨床心理学で習うタイプのものでだいぶ違います。クライアントと会っているところにテレビカメラを置いて、どういうやり取りをしているかを見ているスーパーバイザーが直接指示を出すときすらあるわけです。電話を掛けてくるのですよ。今、こういう一言を言ったらどうですかと。だから、そもそもインターベンション（介入）して、揺さぶったほうが良くなるという考えにもとづいています。

その基にあるセオリーはユングの体系に比べるとものすごく単純で、問題が何なのかというのが問いの第一です。この人はどんな問題に直面しているのか。それから、その問題にどういう解決を図っているのか。その解決が偽解決というふうかその解決になっているので堂々巡りになっているということに気付いてもらうというやり方をとります。

ポール・ワツラウィックなどは、ほかのカウンセリングの学派と違って、できる限り一生懸命アクティブリスニングで聞くというのを中心に話を聞き、それに対して解釈をするということに対して、いっぱい小話を持っていて自分の方からも話すわけです。あきれほど小話おじさんなのです。本の中で、私が抱腹絶倒だったのが、これは法政大学出版会から『希望の心理学』という訳があるのですけれども、状況はそれほど希望がないわけではないというのが原著のタイトルです。ただ、深刻なのだと。タイトルからしてふざけているのですが。この本は恐るべしで、こんな薄い本なのにもう小話ばかりです。

どんな小話かという、例えば「手一杯のお豆さん（“Handful of beans”）」という小話があって、この人たちはそれだけでパッと分かるわけです。共有しているから。

“Handful of beans” というストーリーは、次のような話です。奥さんが亡くなる時に、ああ、これでもう私も終わりだと。亡くなる前に一つだけお願いがありますと。絶対に浮気しないでね、亡くなるけど浮気はしないで欲しいと夫に言います。ずっと私のことを思っていて欲しいと。すると、だんなは分かったと言ってしまったわけです。分かったと言っているのにもし他の誰かを好き

になったら、必ず化けて出るからと言ってこの世をバイバイしたわけです。

そうしたら、その人に好きな人ができてしまって、やばいなあ、本当にお化けが出るかなあと思ったらきっちり奥さんが化けて出てきて、何やってるのと。それで、いつも出るから怖いなあと思って、とうとうカウンセラーを訪ねるわけです。そのカウンセラーが、これは簡単に治ると。そのためには、手一杯ぐらいの豆を枕元に置きなさいと。今日も浮気をしたら奥さんはきっと出てくるなど。浮気をして奥さんを待っていて、夜に化けて出てきたらまず褒めろと。あんたは偉いと。約束を守って出てきているし、僕のことを何もかもお見通しだ。すごい、と。きっとまたカウンセラーに会ったことまで分かっているのだからとおだてろ、と。おだてたあと、豆をパッと手に握れ。そして、その豆が何個あるかと聞いてみろ、という指示を与えます。クライアントは、そんなことで治るわけがないと思って家へ帰るわけです。

するとその晩、また奥さんが化けて出てきた、と。ほとんど落語ですね。また出てきた、と。そして褒めるのです。あんたな、こうやってちゃんとお化けになって約束通り出てきてくれてありがとうと。すばらしいと。俺のことをお見通しだけど今日何があったと思うと言うと、奥さんが案の定、今日カウンセラーに会ったでしょう、と。豆を用意しておけとかアホなことを聞いたでしょうと。ああ、やはり絶対お化けがいるとまた思ってしまいそうになります。やはり、カウンセラーが言った通り、豆を一握り手につかんで、手の中に豆は何個あると聞いたとたん、何個か分からないからお化けがパッと消えるのです。何個か分からないのは、奥さんのお化けは全部自分が作り出しているということですよ。

この小話だけで本当に治るような病は心の病として少ないと思うのですけれども、アプローチの違いというのは分かりますよね。それで気がつく。言いたいことは、自分が何か解決しようと思っていることが、実はその解決になっているので、それが堂々巡りになっているというのが基本思想なのです。

〈堂々巡りと二重ループ学習〉

実は、もう一つの非常に有名な小話は、私自身はこの本で読む前にはヘンリー・ミンツバーグという経営学者から聞いた小話なのですけれども、僕たち、経営学と経済学はお隣同士のように、アプローチがずいぶん違うなというぐらいは思っているわけです。

そのヘンリー・ミンツバーグと伊丹敬之という日本を代表する経営学者の先生と沼津で焼鳥屋さんへ行って、その帰りのタクシーの中で伊丹先生とヘンリー・ミンツバーグが、経済学者をちかすジョークを言い出したのです。もうほとんどウルトライントロクイズですよ。昔々あるところで××と、ああ、知っている、知っているとかお互いにすぐ何のジョークかあてるのです。そのときに、暗

いところでカギを落としたという話知ってる？というだけで二人で盛り上がっていたと。

こんな話ですよ。暗がりの中でカギを落としたので一生懸命探している人がいて、相当大事なカギなのか絶望的になっていて、そこを通りかかったお巡りさんが親切な人で一緒に探してあげると言って必死に探してもやはりない、と。それでその人に、一生懸命探しているけれども、この辺だという当てはあるんだろうなあと言ったら、いや、落としたのはあの辺なのだけれども。では、なぜここを探しているんだと言ったら、ここに光が当たっているから、と。要するに、街灯があったのでここを探しているのだという。これが、偽解決の典型例なのです。

そして、見つからないから余計必死に探すわけです。間違っただ行動は、要するに落とした辺りが暗くてもそこを探すべきなのに、暗くて見えないので明るいところを中心に探していることです。仮定が間違っているのに、仮定そのものはチェックせずに、堂々巡りになっているのですから、探し方が足りないと思ってもっと必死に探してしまう。

“Do more of the same”。同じことをより強い頻度で繰り返してしまうというのがそのキーワードです。だから介入するのです。だから、光のあるところを探すよりも、暗くても落としたと思う場所の近くを探したほうがいい、と。

私は、組織が変わるといったときになぜ変われないかと言ったら、大学にいる人もあるときに大きく変化する必要があると思っているのにその中にある組織のメンバー一人一人がなかなか変われないときには、前と同じパターンで堂々巡りをしているので、仮定を見ていたらその仮定そのものは間違っている可能性があるのに、そこに働きかけられてないとかそういうニュアンスです。

4年前のアメリカ経営学会で、デンバーで開かれたときに、さっきご紹介いただいた安藤さんの研究テーマの大御所の一人で、クリス・アージリスという先生の興味深いスピーチと対談がありました。組織が学習するということを言っている人ですけども、教師だとかプロフェッショナルがどうして堂々巡りになったかというところから入っていった人です。オーガニゼーション・ラーニングというので組織が学習するというのは、さっき言った言葉そのままだと誤解されやすいのですが。お互いがお互いのやり方について相互に当たり前だと思っていることをチェックしたら、今のやり方をより繰り返すのではなくて、今のやり方そのものが正しいかどうかをフィードバックするようなループを持った二重ループ学習ができるというように言った人です。ちょっと今は抽象的な言い方をしていますので。

例えば、高校生が受験勉強なんか変だなあと思いつつ、パズル解きのように数学も暗記だと思ってやっていた人が、受験は、大学に入ったあと何か役立つためにということで考えたほうがいいなあと思ったとき、やはり数学は覚えるのではなくて考えるという思考の鍛錬だと思ったときに、学び方そのものを学

んでいますよね。そういうのを二重ループ学習と言います。組織だとか、特にプロと言われているコンサルタントの人などが、相手を助けようと思いながら堂々巡りになるときは、そういう防衛的なルーチンに入っているというのは、お互いに言及はないのですけれども、私はブリーフセラピーに近いところがあると思うのです。

そのクリス・アージリスという人が、4年か5年前にデンバーのアメリカ経営学会で、ある雑誌の授賞式があって、そのときに対談するかたちでアージリス先生のいいところを褒め称えるようなやり取りがあって、そのときはアメリカ人の女性の学者が聞き手だったので、ちょっと踏み込んだ面白いことを聞くのです。アージリス先生はすごい熱意の固まりですけれども、その熱意の固まりがお弟子さんには迷惑だったということはないでしょうか。そうしたらアージリスはどんなに立派かって、しばらく考えたわけです。ああ、あったと思うなど。

おそらく先生に熱意がありすぎたら、院生の何人かは討ち死にしますよね。しかし、熱血漢のほうがいいのだということでふつうはそれをくり返します。仮定をチェックしないから、堂々巡りしていきます。この対談で、私たちは二重ループ・ラーニングというのはこのことかというのを目の前で見たと感じですね。アージリスが気がつかなかったような仮定を、アージリス先生の門下を知っている人がインタビューの中で、先生が熱過ぎるということが。金八先生ではありませんが、迷惑だったと感じた人もいたのでしょうか。

そのときに会場で、アメリカ人らしい質問なのですからけれども、アージリス先生の名誉を称える会合のフロアからの質問で、「あのアホの息子、ブッシュにリーダーシップは教えられるのか」という質問が出たのです。するとクリス・アージリスは躊躇なく、「教えようがない」と。ブッシュにリーダーシップは教えようがないと。「しかし、ブッシュがどんな仮定に基づいて、今のような間違ったリーダーシップ行動を取っているかの説明ぐらいはできる」と。

例えば、「弱みを見せてはいけないという仮定を、おまえ持っているのではないか」とか、「弱みを見せてはいけないという仮定の背後には、こういうものがあるのではないか」ということは言えると。

このようなやりとりは、ブリーフセラピーの偽解決への気づきと非常に似ていると思うのです。弱みを見せてはだめだということを思って、それに気がついてないから絶えずタフな発言をして、とうとうエスカレートしてしまう。米国はクルセーダーズだというような表現をしていたら、ますますこうなるのは分かっている墓穴を掘っていきますよね。だから、ブッシュのリーダーシップをいきなり変えることはできないけれども、ブッシュがリーダーシップを取るときにヒロイックに振る舞わなければだめだなあとか弱みを見せてはだめだなあとか、リーダーシップイコール強さ、強さ、強さだという思い込みや仮定が堂々巡りになっているのではないですかということと言えますよね。

〈臨床心理学と組織変革との協同〉

ここからは、ご用意させてもらったパワーポイントを中心に話します。

よく、皆さんのお手元にも書いてありますが、「限られた時間ですのですべてのスライドを使用するわけではありません」と書くのは、悪乗りしてしまうと、パワーポイントを1枚も使わずに終わってしまうことがあって、何なのだとされるのがあってですね。「MRI」というように表紙に書いてありますのは、Mental Research Instituteの略です。ここがスタンフォード大学の近所にあるパロアルトにある研究センターで、ここにミルトン・エリクソンの影響を受けた人たちがいるということです。ちょっと見難いかもしれませんが、お手元のと合わせて見ていただいたら。

私の希望は、臨床心理学をやっている友達のうちのほんの一部でもいいから、会社の問題とか組織が変わるといった問題にとりくんでほしいと願っています。学校が変わるといったのは、教育学部出身の人が多いのでやっていると思うのですが、会社の方は少ない。

しかし、ある会社が変わろうとしているのにうまく変われなくて、変われないということがよくあります。そのときに、組織が変わらないと言ってしまう。主語は組織になっているけれども、その組織の中にいる大半の人々が変わらない限り会社が変わったことにならないのだったら、まず変わるのは個人です。個人が変わるのを近くでみてきたのが臨床心理学です。変わり難い状況で困っている人たちが人生の節目を乗り切るのに一緒にいたりすることをやっている臨床家がこの経営学における組織変革という分野に興味を持ってくださったら、いいコラボレーションができるのではないかと私は思っています。

ポール・ワツラウィックという人が、この人も何冊か訳があるのですけれども、書いた本に、ここの大御所のミルトン・エリクソンという人が序文を書いています。こういう治療の二人関係だけではなくて、例えば家族といってもほぼグループですよ。4人の職場というのはあり得ますから、集団、組織、コミュニティの変化も扱うべきだと示唆しています。個人ではなくて家族療法までいっているのだったら、コミュニティー心理学というのがありますよね。もうちょっとこういう組織というか、会社などに使われたらいいのではないかとというのが願いです。

私は自分だとできないので、ここは協同する人が要と思っています。私は40歳になったときに、あるマーケティングの先生に、「おまえ、40歳になって、これまで通用していたやり方で残り40年いくつもりか」としゃくなことを言われました。

その先生は40歳のときに、学風を大きく変えたのです。統計データばかりやっていた人が、ほとんどそのあと質的データになりました。私は自分が興味を持っ

ている経営学者の中で、精神分析家としてのライセンスを持って経営学をやっている人が何名かいるのです。ハーバード大学に人間関係論というのを作ったレスリスバーガーという人のお弟子さんの一人で、エイブラハム・ゼイルズニックという人はカールメニージャークリニックという正当派、フロイト派の精神分析家を作っているところでライセンスを持っているわけです。

同じように、そのお弟子さんのマンフェット・ケッツ・ドブリースという人も精神分析のライセンスを持っているので、私は40歳になったときに、東大の倉光さんという人が阪大で臨床心理学を教えていたので、私も近所に関西学院大学というところがあるのですが、そこで科目等履修生で心理学で修士を取るか何か手立てを考えて、臨床心理士になろうと思ったのですけれども、私の先輩のアドバイスは、やめておけ、だったのです。

今度は向いてないからやめておけではなくて、「おまえ、今更勉強ではない」と。今、臨床心理士になっているやつよりはるかに知っているから、知識ではなくて経験なので、アドバイスは「精神分析を受けろ」だったのです。

それで、森野礼一というフロイト派の先生が、ちょうど神戸女学院という大学を定年退官する年で時間があるということで森野先生を紹介しようということで、週に1回、3年ぐらい教育分析を受け続けてたら、森野礼一先生からだいたい150時間ぐらいの教育分析を受けたということのを売りにして、普通のキャリアの研究をしているよりも深く発言できるようになったらどうかと助言を得ました。

私があるとき倉光さんに聞いた問いは、今のところ私はだいたい健康だと思うのですけれども、その教育分析で精神分析を受けるのは危険があると思いませんかと言ったら、即答だったら答えなかったのですが、倉光さんは1分ぐらい黙って、あるなあと言いました。

やはり大丈夫だと思っけていても、掘り下げてしまうのです。だから、私がどこかでフロイトとかユングなどを好きだけれども、すごく尊敬しているけれども違和感があるという点で、遅疑逡巡しているうちに、やはり受けようと思っけていたときに、ちょうど森野礼一先生がお亡くなりになってしまったわけです。そのときに深い教育分析を受けていたら今ちょっと変わっていたと思うのですが。40~45歳ぐらいがちょうど中年への過渡期なので、人生の前半部分でやりたいと思っけていたけれどもほかのものの犠牲になってやらなかった分も取り戻すということ自体ユング的発想なのです。人生の後半に本当の個性化があるというのは、前半部分でシャドーになっている部分です。ユング派の人だったら、男性の場合だったらシャドーになっている部分は女性性です。男というのが45年間生きている間に、泣き言を言っけてはいけなとか人を育てるとか愛するとかいう部分を忘れていたり、競争ばかりやっけていたり成し遂げるばかりがテーマだったのが、そろそろ部下をきちんと育てるとか次の世代に夢を残すとか、仮に勝負に負けても倒れたことは大事ではないかとかどーんと構えるとかそ

ういうことが出来出すというのは、前半で忘れていた部分を取り戻すということなのです。

エリオット・ジャックスという異色の学者は精神分析を組織変革に適用しました。グレーシャー・メタルというイギリスの会社で社会分析という名の下に精神分析を組織に使ったような人がいますが、日本ではそういう方はおそらく0人なのです。

今、日本の経営学関係で臨床心理学をやっていたりカウンセリング心理学をやっていたり精神病理学をやっていたりした人が先生になっている例は、筑波大学の社会人大学院に渡辺三枝子先生がいたり、カウンセリングに重きを置いているところだけは例外ですよね。

でも、その場合もキャリアカウンセリングまでで、組織の変革に応用するというのがないので、ここに少しまだギャップがあるかなあと考えています。

倉光さんはほかの臨床心理学の友達と一緒に、やはり会社の研修はあまりなさらないのですが、一度N証券で、いっしょに興味深い研修をやりました。私は自分の先輩が入って10年目の研修を1週間やるのに、全部経営戦略のケースで埋め尽くしていたわけです。時の社長は、これからは若いときから戦略活動が大事だということに研修部門の人たちが過剰反応をしたと思うのですけれども、5日間、最初の間は日に3本、途中からは可哀想だということで日に2本だけのケースを5日で10個読むだけで戦略の話が中心でした。

だけど私がその全体のプログラムを作り直すときに、バトンタッチをさせてもらったときに、きちんとヒアリングをしたわけです。先に受けた人、これから受ける人、どういうことをやって欲しいかと。もちろん研究なので社長の思いなども大事なのですが、受ける人の思いを聞くと、こんな厳しい世界によく10年勤まったなあとか、有森ではないですけども10年勤まった自分を思わずよくやったなと褒めたいとか。

それから、営業店の3か所、4か所支店を回ってきた人は、本場で金融新商品を開発している人だとか法人営業をやっている人だとか、それぞれがどう育っているか分からないから、10年経ったらみんながどう育っているかを実感したいと。その上でこの会社の戦略だとか業界の動きを見たいということで、5日間のうちの最初の3日を自分を見つめるにして、4日目を会社の戦略にして、5日目を前の一橋大学の学部長をやっていた伊藤邦雄さんという人に来てもらって、この産業全体、だから日本生命とかゴールドマン・サックスとか、証券会社だけではなくて生命保険や銀行も入れてみるということにしました。

それでずいぶん良くなったのですが、自分を見つめるというところでアイデンティティの話をするのに、私でも無理をすればできるのですけれども、一応倉光さんに電話をしたら、会社は普通やらないのだけれども一生懸命やっている感じが分かるから行ってもいいよと。臨床心理学者が一人混じるだけで、研修の雰囲気が変わりますよ、みんな告白モードになるし。控えの間で講師の一

人の先生が初恋の話をし出すわけです。ある大学に着任したときに昔好きだった人の家をまず見に行ったとか、普段私には言わないようなことをおっしゃるのです。だから、これは偉大な効果があるなあと思いました。

倉光さんは、8枚の絵で自分の物語を書いてくださいという課題と、あとはグループ課題でグループごとに言葉を使ってもいいですから、グループでこの粘土で一体何を作りたいかというところまでは言語的コミュニケーションで決めてもらって、そのあとは言葉を使わずにみんなで決めた作品を集団、グループとして作ってくださいと。

それで、動物園を作るグループだとか抽象芸術という名の作品を作るグループだとか、それぞれのグループが作品を作ったあと、ほとんど出来上がった段階で隣のチームを見に行き行ってあげて、自分たちのチームだけだと気がついてないところを直してあげてくださいということで手を加えてそれで出来上がりなのです。

例えば、動物園と言ったチームは、32～33歳の大人の大人ですよ、10年次研修ですからね。動物といったら動物をいっぱい作っているのに、しかし、テーマは動物園なのですよね。檻はないし猛獣とペンギンが近所にいるし、動物園の入口もないわけです。だから隣のチームが来るとずいぶん良くなるのです。要するに、自分たちでいったん決めてやっているのに、横つながりができるだけでどう変わるかというのは研修の趣旨からすると非常に深いセッションだと思います。

それで抽象芸術をテーマにして粘土細工に取り組んでいたグループは、私が見ても、よくこの証券会社で普段電話をしていてどこに眠っていたのかなあというような素敵な作品ができていました。隣のチームが来て何を言ったと思いますか。抽象芸術というのはこんなにきれいなものではないと。手を加えていいと言っていたなあと言って、一人がまずぐちゃっと作品をひとつ潰したわけです。そうしたら、もう一人のメンバーが、俺らは隣のチームの最後、フィニッシングタッチというか仕上げるんだよなあと言ってぐちゃっとやって、気がついたらみんなでボコボコに潰したと。

そして、最後に、隣のチームの5人がぐちゃぐちゃに潰したあと、きっと戻ってきたらあいつら（元のチームのひとたち）怒るだろうなあとか、その抽象芸術がぐちゃぐちゃになったところでこれが混沌という名の抽象芸術だと言って、手形を一人一人ですべて5個押ししたわけです。

そして作った元のチームのひとたちが見て、なんていうことをしてくれるのだと。それで、倉光さんのコメントは、皆さん方の産業はこの手形から始まったんですよとコメントがありました。

たぶんポイントは、なぜこういう臨床家と会社の方々との組織変革のヒントとなるような交流がないのかなあという。臨床心理学の人が研修の場へ来るとどれだけ違うかなあ。しかもストレスが相当大きいので、今の先進的な会社

のように EAP、Employee Assistance Program があればいいのですが、自分もストレスにやられている可能性があるし、そういうのを専門家を介して社会とつながるかたちでやるとか、ライフマネージャーにとっても困っている人にとってもプラスだというような議論がまだはるか昔になかったときに、倉光さんは匿名で電話のカウンセリングを試みるといいですよという提案をされたりしました。こっちのほうは実際にうまく起動はしなかったのですけれども、アイデンティティというテーマでやっても、どこかで深いレベルで組織を変えるのだったら個人が変わらなければだめで、個人が変わるといときに組織が変わるといことに近づくためには、そういう相互接触がないとだめだということを感じたとてもいい研修でした。

皆さんは今、高校時代に先生に習ったこととか大学時代に先生に習ったことで、結構覚えていることというのが、例えば、教室で習ったことなのだけれども何でもない一言でずっと覚えているというようなものが、どんな言葉でも結構ですからあるという方はどれぐらいいますか。

そこそこおられますね。

私は学生のときに、私が大学1年生のときに河合先生は40代半ばだったので、河合先生は「中年の危機」の話をよくしました。それで、みんなあきれ返って、先生は僕らが19歳、20歳、21歳と知っていて、なぜあんな中年の危機を一生懸命教えなければいけないのかなあと。まっとうな答えは、先生が中年の危機をやっているしかあり得ないですよ。

〈経営学への臨床心理学の導入〉

その「中年の危機」というのを言ったエリオット・ジャックスという人が、グレーシャー・メタルというイギリスで精神分析を使って組織変革のプロジェクトをやるのですが、そのあとアメリカに移って、経営学の分野ですごい名前を残すわけです。エリオット・ジャックスが「中年の危機」という言葉を言っていたのを、大学を出たあと、25歳、30歳、35歳にもなったらほとんど忘れてますよね。そして、40歳、45歳になって、まず「中年」という言葉のイメージが悪いなあと思ったとき、ユングだけがここを「人生の正午」と呼んでいたなあ。このあとに前半の忘れ物のシャドーの部分を透過するから、人生の後半が本当のインディビジュエーションというか個性化が起こるといのか、これはすごく今思うと、二十歳のときは習っただけで、沈殿してただけでいったん忘れていたけれども、すごいなあと思ったときに、ある概念を知っているおかげでどれだけ助かるかという、「中年の危機」という言葉を一回でも聞いたことのある人は、中年のときに危機があってももう大丈夫なのです。ああ、来たなど。こんにちにはぐらいな感じです。知らなかったら偉いことといのか。

私はモチベーションの本を書いたばかりで、今から1週間後ぐらいに出るの

です。その本で書いたことは一つだけで、モチベーションについて学者の理論も紹介していますが、いちばん大事なのは、自分のやる気を自己調節することができる人になって欲しい、それだけなのです。

だから、ずっとモチベーションが高い人なんていませんというのが基本命題です。落ち込むのも OK です。ただし、落ち込んだときに、どうやったらまたしかるべきときに元気を取り戻すかという術さえ分かっていたらいいとか、そういう持論を持ってくださいということです。

こういうところで私がユングの中年論の話とか人生の正午とか個性化の話などをすると、私はそんなに怪しくないと思うのですが、中年というテーマでヒットしている受講生たちは私が研修の感想文としてあまり聞きたくない言葉ですが、「癒された」とか「また聴きたい」とか普通ではない返事が返ってくるのです。だからいろいろな意味で一人でやらないほうがいいと思うのです。私が研修をやって癒されたという人がいたら、本当は臨床心理士の人と一緒に組織変革について協同でやっているのです、二人でやっているような結果を話したり一緒にその場にいたりしてワークショップなんかをやっていたら本物になると思うのです。

これもどうでしょうか。我々はいつも、これは全部組織が主語になるときには言葉の文と言いましたけれども。日本 IBM を訪ねました。これをどう理解するか。普通は六本木の IBM 本社を訪ねて5人に会いましたとかですよね。

これも我々、経営学で組織の研究をしている人は組織を相手にしているという言い方をしますが、すごい調査などがあって、郵送質問票調査で経営学主張に教えてくださいとって500票出して2割だけしか返ってこなかったのですが、100票あって計算してますと言って、一つ一つの回答は松下の経営学主張を答えたら1票で、組織の意見ということになっているのです。そのおじさんの意見ですよ。

だから、いろいろなところにわながあって、我々は組織を相手にしているのではなくて、組織の中で活躍している一人一人の人プラス彼らのつながり合いを相手にしているということを見たほうがいいのか。

私は、臨床心理学者の友人たちから、組織の接し方は臨床的だと言われます。どこかで変わるということが本当に理解することだとか、理論というのは変わるということに役立たなければだめだと思っています。

それで組織が変わるというのはやはり個人が変わったときです。もうちょっと正確に言うと、言葉が面倒なので松下が変わったとか日産が変わったと言うだけで、松下にいるかなり大勢の人々の発想と行動パターンが中村さんが社長になってから変わったから松下は変わったというわけです。だから根っこに個人が変わるというのは必ずあるはずというのか。

それで今日、繰り返し申し上げたことですが、組織変革というのは根っこに

個人の変化というのがあるのだとしたら、ほかならぬ変わる個人を臨床の知でつぶさに見てきたひとたちとの共同が大切にきまっています。経営学の中でも臨床の知に近づいた時期がありました。

人間関係論で有名なエルトン・メイヨーはオーストラリアでフロイトの精神分析を最初に真剣に紹介した人です。

お姉さんは有名なお医者さんでした。エルトン・メイヨーもアメリカに渡ったあと、産業界で人々が疲れたりするようなことは全部神経症だと思ったんですね。すごく大胆な考えですけども。

ロックフェラー財団に対してメイヨーが、実は疲労の研究やりますとか、こうやったらまた昔のマニュアルとかとは違う意味で、心理的なものを使って会社は元気になりますと言い方をしたので、ロックフェラー財団が多額のお金を出すのです。ロックフェラー財団にはハーバードが私を取りそうだというふうに交渉に使って、ハーバードにはロックフェラーのお金をたんまり持ってくるというふうに交渉して、ハーバード大学で後にホーソン実験として知られる人間関係の臨床的研究をしました。

あとあと有名になるロイド・ワーナーだとか、レスリスバーガーを研究仲間に誘います。レスリスバーガーは自叙伝を書いていて、カウンセリング心理学をやって、自分が神経症になったと語っています。そういう人がカウンセラーになっているので、こういう企業の中の間人間関係という面を見ようと思ったら適任者だったと思うのです。

この時に、1930年代だけ、経営学の中でかなり臨床的な知識が入ってきた時期があるのですよね。このレスリスバーガーのお弟子さんが、さっき言った精神分析のライセンスを取ったエイブラハム・ゼイルズニックなので、レスリスバーガーの伝記を読んでいると、その中に出てきます。レスリスバーガーの一番弟子二人がハーバードに残ったわけで、二人は随分違っていて、一人の先生はこういうお師匠さんの下なのに「組織と環境との適応」という大きな話をして非常に有名な本を書いたP. ローレンスで、もう一人の一番弟子のゼイルズニックという人は、なんと精神分析家になってしまいました。

ウィリアム・ブリッジスはカタカナで『トランディッションズ』という本が、さっき繰り返しお名前を言っている倉光 修さんの訳で出ていたのですが、絶版になっています。倉光 修さんの名前か、W・ブリッジスという名前で、もし古本のところに、『トランディッションズ』という本がそう高くない値段で出ていたら、それがすごくいいと思っています。

先に何度もふれたワツラウィックに関してはたくさん本があるのでですけども、『希望の心理学』というのがこんな薄い本の翻訳ですけども、もうちょっと小話を知りたいひとには読みやすいです。この本のテーマは、「人は放っているとなんでこんなに不幸を追求するのか」という話なんですよ。

だから明るいところに落ちているわけがない、探して「見つからへん、見つ

からへん」って、自分で不幸を追求しているようなものですよね。

皆さん車を運転していて、なんで俺だけこんな赤信号で止まるのやって思うことないですか。それ、自分で不幸を追求しているですよ。みんなも同じぐらいになっているはずなのに、私だけがなんでこんなに止まっているのというか、そういう面白おかしい例で満ち溢れていますので。

〈コミュニケーションと感情の問題〉

経営学の中では、ちょっと名前、皆さんにはどうでもいいですけど、J. フォードという人が一人、このワツラウィックの方法を組織の変革に使おうとしています。キーワードは当然のごとく、コミュニケーションですね。組織変革にはコミュニケーションが一番だと。

この辺はちょっと、私にとっては臨床の知をどっかで組織だとか職場だとかに伝えたらいいなというのを、皆さんにちょっと何か見つかったらなんですけれども、私にとってはこの分野は自分だと手に負えないので、臨床系の人で組織の問題に興味持っている人と協力しあう必要があります。私の研究室でも、MRI でトレーニングを受けてきた尾川丈一さんがいるんですけども、そういうチームができたらいいなと思っています。間違っただけなのにそこをグルグル回るといのは、よくあります。難しい言葉でいうと、偽解決への固着です。問題の解決しようと思って取っているアクションが誤った解決なので、それで事態が好転しないので、ますます同じ解決案でグルグル巡っているというイメージですね。

それで MRI の人たちは、個人がうまく変われないケース、個人が放っておいても不幸を追求するパターン、夫婦が放っておいてもなぜこんなに簡単に喧嘩になるかという会話例とか。もうワツラウィックの本は仲の悪い夫婦には超お勧めですね。うちはこんなこともやっているわ、もういっぱい出てくるというか、あとでちょっとだけそういう会話例を見せますが。

そして、あと感情の問題を扱っていても、どうして IQ だけじゃなくて、EQ が大事になったかという話を学生にするときに、困りに困って考えついた説明の仕方が一つあります。

この太郎が一人ですと 3 時間掛かる仕事、次郎が一人だったら 2 時間掛かる仕事、同じ仕事に二人が協力してやったら何時間何分でできますかというのに、瞬時に 1 時間 12 分という人がいるんですよ。どんな計算したかいろいろだと思うんですけども。代数でやらずに数学的にやるとしたら、仕事の速度は太郎は 1 時間にこの仕事の 3 分の 1 が済みますと、次郎はもうちょっとテキパキしていて 1 時間に半分済みますと。一緒に作業するのだったら 3 分の 1 足す 2 分の 1 のスピードになるから 6 分の 5 で、1 を 6 分の 5 で割ったら 5 分の 6 で、何時間何分というとそれで 1 時間 12 分という。私の中学高校時代の友人

は受験校なんで、これ瞬間1時間12分学派なんですよ、と答えます。それで、ダニエル・ゴールマンの指摘は、そんな奴幸せになっていますかという問いですよ。

この問いに対する最も真っ当な答えは、「太郎と次郎は仲がいいんですか」と。「お兄ちゃんのほうが3時間掛かっているけれども、弟に対してやっかみ持っていませんか」と。「お兄ちゃんはお前のほうが早いけどというので、結局、そういうのはしこりが無いタイプですか」とか、協力して取り組みばと書いてあるけれども、協力の度合いについて質問しない人は、なんぼ計算しても無意味ですよ。

それで、私はEQはブームのように扱われたら非常にもったいないというか、感情に彩られているから世の中がより良く見えるんだというぐらいに思ったほうがいいですよ、感情の目が曇るのじゃなくて。

皆さん、山の色が、誰かが測定して、今日のあの音楽のこの第一何小節のあのフォルテが心に染み通ったけれども、あれは何デシベルでしたねという人よりも、心に深く入ったなというほうがいいですよ。山の緑が美しいなと感じたほうが、やっぱり感情が交じたほうが世の中より良く見えているはずなんです。そう考えると、この辺も組織の中で長らく扱われてこなかったのが、即、このままイコール直接臨床的ということではないのですが、経営学は基本的に感情の問題を非合理的と捉えがちで、やっぱり合理的な世界のほうを扱っていたと思うのです。

ちょっと、加藤一郎さんの研究の話をちょっとだけしたいと思うのですが。私はどこの先生もそうなんですけれども、自分が一番期待している人たちに一番厳しくあたっちゃうので、加藤一郎さん、今釧路公立大にいます。

その加藤さんに、キャリアについての本が一冊あるのです。キャリアミストとキャリアホープという言葉を作って、経営学の中で希望ということを目にしたことあるのは、私にはこの研究ぐらいです。加藤さんには「希望（ホープ）の文献をたくさん読んでね」と言っているのですけれども。

〈堂々巡りから出るには〉

さっきから言っている偽解決のままだったら駄目で、堂々巡りから出なきゃだめですよ、何かポーターショーのロゴマークのイメージと似てるっていうか箱から出るんだって。アウトオブボックスという言い方をよく使うんですが、箱から出るのが大事だと。それでもうあとはこういうワツラウィックの小話だらけなんです。皆さん、さっき赤信号の話をしましたけれどね、スーパーのレジで並んで、「ああ、外れやった」と思う頻度が多い人は、絶対にこれ一様に分布していますから、自分だけが長く待っているということはないんで、自分でそう思うことによって不幸をおびき寄せているんですね。

それでたどり着かないほうがいいと思ってしまうというのは、いろいろ名文句があって、とうとう希望の行き先にたどり着くよりも、その途中のプロセスのほうがもっと良かったという経験ありませんかというのですよね。もう中尊寺というのもう、中尊寺というのはすばらしいという気持ちでいっぱいになっているから中尊寺に見に行かないほうがいいわけですよ。あるいはそのプロセスを楽しむ方がいい。

それで、さっきお話した一つの例は、“Handful of beans”です。豆を手の中に何個もっているかというものは、自分がわからないので、自分がつくり出している奥さんのお化けにもわからない。お化けは、自分が作っているものだとそこで気づきます。自分が何個か分からないものに関して57個とか言えないですよね。さんざんおだてても、あんたは賢い、何でもお見通しだと、この豆の数何個か分かるかと。もし奥さんが、奥さんに限らず誰かが幽霊に出てきて困るという人は一辺これ試してみてください。豆何個か。それだけで治らないと思うのでちょっと誇張はあると思うんですけどね。

それで、もう一個有名なのが暗やみの中の失ったキー、“Lost key in darkness”ですね。これも先に紹介しました。双眼鏡を使うとまだ見えてしまうという小話は、私、これうまく説明する自信ないのですけれども。

川の近くに住んでおられたそこそこ歳を召した女性が、そんな恥ずかしいというほどには、相手は子どもなのだけど、川のそばで子どもが裸で泳ぐので、うるさいだけじゃなくてやっぱり目障りなので、ちょっと裸で泳ぐのだけはやめて欲しいと、もうちょっと離れたところでやって欲しいって、それで警察に電話するのですよ。

それで警察が少年たちにもうちょっと上流で泳げって言ったら、その上流で泳ぐのですが、またその奥さんから電話がかかってきて「まだ泳いでいる」と。「前より遠いでしょ」って、「まだ見える」と。

それでもうだいぶん遠くに行って、この辺だと大丈夫かなと少年が泳いでいたら、奥さんからまた電話がかかってきて「目を凝らしたらまだ見える」と。それが迷惑なんだと。

それでもっと上流で泳ぎだしたら、もう大丈夫だと思ったら、また電話がかかってきて「双眼鏡でのぞいたらまだ見える」と。これ自分で不幸を追求していると思いませんか。

そういうのがいっぱいあるというか、気になると気になってしまうというか。だけれども、これだってほとんどの人が正常な反応として、カギかけたのかなというのを遠く行く前に気が付いたら、もう一辺やるのはOKですよね。20回やり出したら、訪ねたほうがいいですよ。

だからそれでいうと、これだけで治る人というのは珍しいと思うのですが、ただ自分はどういう状態に陥っているかまず分かりますよね。アウトボックスしないとだめだとか。

それでキーワードは、“Do more of the same”ですね。同じことをより多くやるだけになっているので、箱から出るということをやらなきゃだめなのに、一生懸命解決しようとして偽解決になっていると。

さっき旅の例で、私、うまく言えなかったのですけれども、希望を抱いて旅をするほうが到着してしまうよりすばらしいと。オスカー・ワイルドが言ったのか、ジョージ・バーナード・ショーが言ったのか、これ本によって両方の説明があってどっちが残した有名な言葉なのか分からないのですが、人生には二つの悲劇がある。一つは心から望むことを達せないこと、今一つはそれを得てしまうことだ、と。なんかすごく深みがあると思うのですが。「到着駅を目指さぬ永遠の旅行者、道が長くあるようにと祈り給えと旅人に勧める」。こういう表現がいっぱいあるわけですね。これ全部組織変革へのインスピレーションがあると思うのですが。

それで、不幸の追求のパターンの一つは、一番目なんかは先程来繰り返していますように、NTTが分割しました、あるいは大学が、元の国立大学が非公務員型の独立行政法人になりましたというときに、「昔はもっと楽やったな」というのをそこかしこの大学で言っている50歳以上の先生がいるのですね。すごい人いますよ。「昔なんかさ、大学なんか週に二日しか来んでもよかったのに」とか。そっちのほうがおかしいという。

それで過去にあえて囚われると。過去の運命的な誤りというので有名な話は、一杯飲んだらへべれけまで酔うと分かっているね、その一杯目は俺が飲んだんじゃなくてあいつが勧めたと。これ何とでも変わらない理屈になりますよね。最初一杯勧めたのは上司であると。あと殴ってもあいつが悪いのだと。それで落としたカギも同じような話ですね。

ポール・ワツラウィックはどんな人なんかと思いますね。そんなことばかり考えているのかなというか。深いことを軽妙にも語れるひとです。

ポール・ワツラウィックの『変化の原理』という本がもう一冊、法政大学出版会から出ている、ワツラウィックが書いた小話じゃない理論書なのですが。ものすごく難しい書き方をするのですよね。決闘で亡くなった有名なガロワ、数学者のガロワの群論が出てくるので、数学で説明しなくていいところを数学で説明したりするのですけれども。

これは、高速道路にもしも、「この標識は無視してね」という標識が出ていたら、もう読んだ時点でアウトなんですよ。だから、これ“ignore this sign”というのは日本の高速道路でいかにも道路標識みたいなやつに、「この標識は無視すること」という標識を見てしまったらどうしたらいいのという。こんな話は堂々巡りのときに、ワツラウィックはクライアントに話すわけですね。だから、明らかにフロイトなんかとアプローチが全然違うというか、堂々巡りに陥っているのではないかというのが分かります。

それで、堂々巡りが生まれるメカニズムで二つのことがあるのですけれども、

一応本人としてはこれで合理的で論理的な解決だと思っているのだけれども間違った解決になっていると。だけどそれがひとつ解決策だと思っているから、それでらちがあかなかつたら、ますます同じことをたくさんやってしまうと。その背後には、ルールにてこれしかないと思っているというか、カギが落ちて探すのだから光が当たっているところしか探せないでしょうと。それを疑うことがなくなっているということですね。

だからブッシュは、直接こういうリーダーシップがいいですよと教えるのではなくて、あなたのリーダーシップ法ではこういう仮定に基づいているのではないですかということを書いてあげるとするのはこの二つのルールから脱する道で。

だれがだれを引用している、だれがだれを引用していないかという点が、ひとつ交流のあるなしが分かる面白い点だというのでいくと、クリス・アージリスという人はこういうものから引用しないのですね。この人たちは、ダブル・ループ・ラーニング（二重ループ学習）というのを言っている面白い学者がいるというのもしらないので、ちょっと没頭してそのままになっているのですが。そういうのは私はすごく残念だなと思うのですが。

「金づちを借りたい人」という小話は、これも私、落語家だったらもっと面白くできると思うのですけれども、家でここに釘を打たなきゃいけないというときに、金づちがなくて困るときって、隣りに借りに行ったらおしまいですよ。借りにいったらね。借りに行ってもしいけずで貸してくれなかったらどうしよう。借りたあと、それを貸してやったじゃないかと、そのあと何かくれとか言い出したらどうしよう、一人で盛り上がるタイプをウジャウジャと書いてあるのですよ。

それでどうとう考え、考え抜いて、そんな言っていたらいかんと、やっぱり借りに行こうと訪ねたときの隣りのおちゃんが不機嫌な顔をしていて、やっぱりあいつは貸したくないんだと。俺は借りるだけでこれだけ悩んで、勇気をふるって言っているのに失礼じゃないかと。でも、隣りの人は寝ているところを起こされて金づち借りに来たから、普通に機嫌が悪いだけなのというか。

もうこういう話がいっぱいあるのですが、それで、“ignore this sign”の中にあるパラドックスと似てはいるけれども違うタイプでもそこかしこにあるパラドックスと、自発的にやってくださいということが命令形になると大きな間違いになるのですよね。

つぎに、学校の先生が子どもに、自発的にやるものよと、“be spontaneous”と言ったら一切先生の負けなんですよ。

それで、これを驚くほどよく使っているはずなのですよ。塾の先生が子どもたちに、「君らな、自発的に勉強をやってね」と。よく考えるとおかしいことですよ。自発的にということは命令とほとんど合わないというか、会社でも「任せたまよ」といったときに、任せたまよって言って、任せられていることはホ

ンマかいなといったら、「本当にホント？」と聞き返したほうがいいですよ。こういうのがいっぱいあります。

これ、さっきから一人だけでも不幸になるのに、二人三人いたらどれだけ不幸になるかですよ。隣のおっちゃんだけで、自分もこう思っているというのは、向こうは、隣のおっちゃんも、あいつは金づち借りに行ったときに感じ悪かったなと、もう二軒の家、没交渉になっていますよね。

それで、夫婦の例がいっぱいあるのですけれども、こんな夫婦いると思うのですよね。「俺はおまえがいつもガミガミ言うから引っ込み思案になっているんだ」と。奥さんは、「あんたが引っ込み思案で困るからガミガミ言っているんだ」と。これ二人とも偽解決のグルグル回りですよ。

だから、こういう仲が悪い夫婦に、「どんな家庭で育ったんですか」とか、「お父さん厳格でしたか」とか、これはエディプス・コンプレックスのことを言っている場合と違いますよね。何が問題で、それでどういう解決しているかを見たほうが良いというのはこういう趣旨ですね。

さらに次の例もよくあるタイプの対話で私も思い当たる節があるのですけれども。新しいレシピで作ったクッキーを気に入ったと。本当はまずかったと。どう言っているか分からないからまずいとは言えないので、「うん、おもしろい味だ」と。もう、このあとのやり取りなんか目に思い浮かびますよね。「おもしろいとはどういう意味なのか」と。たいてい喧嘩ですよ。

「明朝、空港まで送ってくれる？」。これ一番機に、宝塚に住んでいる人とか除くと、神戸だとですね、7時過ぎの一番機の料金だと、タクシー6時でいたい私の住んでいるところだと1万とちょい行くのですよ。それで、送ってってもらったら楽かなと思ったときにこわごと、「いやー、一番機乗らないかんのだけど、送ってくれる」と言うと、「うーん、いいわよ」と言うと、本当は行きたくないのね。

これ、どういってもあと不幸です。「あれ、ホンマは送りたいんやな」とか、どっちにしても夫婦喧嘩のパターンですね。

これが三人四人になっていくと家族セラピーになっていくのですが、金づちの例、これ“be spontaneous”、自発的というのを命令形にしちゃだめよと。スープの例はコミュニケーションやもののレベルと関係のレベルがあるのですよね。だから、スープそのものがおいしくないということを使うコミュニケーションと、一生懸命新しいレシピで作ってきたというこのコミュニケーションが関係性にかかわっているという両面を見ないとだめですよということですね。

空港の例も、本当は朝早く運転なんかしたくないし運転に自信もないし、両方のレベルを正確につるんだ答えをすぐ奥さんがすると、「うーん、いいわよ」でだいたい長くなりますよね。空港は、「あなたと一緒にいる行きは道がよく分かるけれど、帰りもし帰れなかったらどうするのよ」と、これまた「おまえ愛していないのやろ」と言われたら、そこで終わりですよ。

夫が「これくらいやってくれてもいいだろう」って言ったら、妻は「だから送っていているんじゃない、おたんこなす」と、こうなりますよね。

いつも私が仲の悪い夫婦にはおうちに一冊くらいワツラウィックか他のブリーフ・セラピーの本があったら、いいでしょう。だいぶんちょっと対象を、距離を置いて見れるようになるなあと思うのですが。

それで、何度も名前を言ったクリス・アージリスというのは、これと似たことを言っていると思いますし、さっき名前のご紹介があった、私の恩師のエドガー・シャインという先生も、相手が答えをあげるのではなくて、相手が正しい答えに近づくようにそばにいてあげるようなタイプのコンサルテーションができるはずだというので、答えを教えるんじゃない、相手が答えを探すのを一緒に探すというのを、「介入」というのは「intervention」という言葉の訳なのですが、私は臨床家が「intervention」を「介入」というふうに訳したのは非常に不幸だと思っています。「intervention」は支援するためにひとこと言ったり揺さぶったりすることなので、「介入」といったら、なんか国際紛争じゃあるまいしというか。ちょっと訳が良くないですね。

これも、さっき「大変な時代が始まったのではない、楽ちんな時代が終わっただけだ」と、これグルーチョ・マルクスの名言ですね。これ分かります？ニュアンス。俺なんかを勧誘してくれるようなクラブだったら所属したいとは思わないなと。入れないぐらいいいと思って、入れないと憧れていてスッと入れてしまったらエッていうか。

この辺は言い出すときりがないのですけれども、堂々巡りになるときの一つは、自分が所属している世界について自分が言及するのは非常に難しいのですよ。これエピメニデスのパラドックスというのは、「クレタ人の呪術師はクレタ人はうそつきと言った」というのが、さっきの“ignore this sign”といっしょなのですね。そのサインの中に書かれていてこのサインはうそですと書く。二行の文章があって「一行下の文章はうそです」と、そうしたら、「一行上の文章がうそです」というのは、グルグル回りになってしまいますよね。

それで、自分が所属する組織についての言及は難しいというのは、クレタ人の呪術師が「クレタ人はうそつきだ」と言ったときに、クレタ人の呪術師はクレタ人だからうそつきだとしたら、クレタ人はうそつきではないということになるわけですね。それがグルグル回ってしまうと。

私がこのエピメニデスのパラドックスが深いレベルで、日常の中で起こっているなと思ったのは、今はもう大学出て24~5になっているところが、三つか四つくらいのときに、姪っ子がとても賢い子で、大人が話していたらチョロチョロチョロチョロ走り回るから、「ちょっと、大人が大事な話しているんだから静かにしてくれへん」と言ったら、その子が、三つか四つのころですね、「ちっちゃい子はうるさいもんや」と言ったのですね。

変でしょう、自己言及。もし皆さんが採用担当で前途洋々たる学生が目の前

にいてね、「僕のいいところは謙虚なことです」。おかしいでしょ、謙虚な人はそんなふうには言わないから。その彼の彼女が「この人は約束遅れるし、なんかだらしないところもあるけど、だけど謙虚は謙虚です」と言うのはいいのですが。

だから、クレタ人の呪術師がイオニア人だったらいいですよ。イオニア人の呪術師が「クレタ人はうそつきだ」と言った。だから、そういう意味では治療者がいるのですね。偽解決になっているというのを、ちょっと違う視点から見てもらわないとだめだと。

〈組織変革におけるコミュニケーションの重要性〉

それで話をもう一度経営学のほうに戻すとですね、経営学の中でこれ一番よく引用されるジョン・コッターという人が、どうして変革がうまく起こらないかというプロセスを見ていくと、だれも危機感を持っていないと。このままでいいと思ったらやはり堂々巡りのほうが楽なのですね、忙しいふりして。

だから、このままだったらだめだ、断ち切らなきゃだめだというなんか危機感がないと、変革努力は何も始まらないと。このままではだめだという人の気持ちってネガティブですから、しかも一人だけではイノベーションは起こらないので、だめだと思っている人はつながらなきゃだめですよ。もしもつながったら、それがその会社を変えていく、会社が変わるとというのが言葉のあやだとしたら、会社を変えていく少数の人々のつながりができるということですね。コア・ネットワークというか。

このままだとだめだという危機感を持った人が、100人の会社で10人がつながったら、その10人は、このままだとだめだと言っているだけのネットワークになりますよね。文句たれネットワークというか、心配ネットワークというか。

その中でやはりビジョンというのがあるよねっていうふうには今度は意図が変わるというか、違うステージに入って、ビジョンがあるというふうに行かないとここで止まってしまう。

ビジョンがあってもコミュニケーションがないと絵に描いた餅に終わります。きちんと伝えると、今度は、自分はこの変革に反対だと抵抗する人が出てきます。抵抗勢力のひとりひとり、ひとつひとつの部門にきちんと対応して説得を続けないと、抵抗の前で変革は止まります。この説得、反対に対処するのが大変だとみんな疲れます。だから一里塚を超えたとか、ねらうところの半分まで来たとか進捗をたたえる必要があります。しかし、半分まで来ただけなのに最終勝利宣言だと勘違いしたら、そこで変革は見事に止まります。組織が永久革命体になるには、アウト・ボックスをして変わることが善だというカルチャーや人事制度がいります。

このように、組織変革の全体の流れを左右しているのはコミュニケーションです。このコミュニケーションや対話を、相手を変えるために臨床的にうまく使ってこられた人達と、経営学の中で組織変革の実践的研究をめざす人とのコラボレーションに期待します。この期待の実現に向けてのひとつのステップに、今日の話がなることを祈っています。

ご静聴ありがとうございました。

**組織変革の臨床的アプローチ
——MRI的発想・技法を組織変革に適用する可能性——**

神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏
限られた時間ですので、すべてのスライドを使用するわけではありません。

南山大学人間関係研究センター
秋の公開講演会
2006年10月12日

1

ビジネスや競争、産業社会のことなんか興味ないので、

- 臨床心理学を専攻したひとが、会社などの組織にも興味をもってくれたら。
- ミルトン・エリクソンやコミュニティ心理学、もう一歩で経営学と交点

2

カウンセリングなんかという経営学者が

- 調査対象組織で、インターベンションしてアクション・リサーチして、そこを変えるのに立ち会ったのなら、その勢いで臨床的視点を身につけたら。
- それは、A.ザレズニック、E.ジャックス、マンフレッド・ケッツ・ドブリースなどで起こったこと

3

わたしには、自分の受けたトレーニングゆえに大きく興味ある 臨床の知と、経営学の融合

- 現象学、精神病理学、精神分析、臨床心理学
- 藤縄先生、河合先生、倉光さんはじめ諸先輩
- 先日、東大に倉光さんを訪ねたとき、やはり感じるが多かった

4

たとえば、ミドルについてわたしが語ること

- 人生の正午
- 生涯発達学説と中年の発達課題
- 世代継承性の意味
- 階層上組織のミドルであること
- 中年以降に真の個性化があるということ
- シャドーを統合すること
- 特定のひとにインターベンショニストとして接しているわけではない

7

組織を相手にしているというのは、言葉の綾で

- 問題を感じて、
- それに対処をはかり
- でも、なかなかうまくいかないひと
- オーディエンスに含む会合や研修で、
- 組織を相手にしているようで、そこで働く、ひとりひとりの個人と、その相互接触を相手にしている
- 金井の組織との接触のしかたは、臨床的だというひとはいらる。

8

なぜ、日本のビジネススクールに

- たとえば、野田正彰先生のような方がいないのか。
- ハーバードやINSEADに精神分析のライセンスをもった経営学者がいるのに

11

古くは、ホーソン実験のときに

- E.メイヨー(ちょっと詐欺師みたいなのところがあるが)
- F.J.レスリスパーガー 自分も神経症だったカウンセリング心理学者 すばらしい自叙伝がある

12

さて、今日の発表の背景 この研究というより試論の背景 まず、第一に昨年の組織学会の年次大会

- 学生時代の臨床心理学概論やブシケという研究会
- E.H.シャインの臨床的・アプローチやプロセス・コンサルテーション
- M.ケッツ・ド・プリースなど、経営学に精神分析の臨床知をもたらそうとする試み
- W. フリッジによる人生転機(節目)の集団療法と組織変革
- 12年前にP.ワツラウィックの『変革の原理』に衝撃を受けてから、いつか、組織変革にこのアプローチの適用を図りたいと思っていたこと
- Ph.D.プログラムの社会人院生、尾川丈一さんが、MRIに留学しておりワツラウィックとコンタクトがあること、井上福子さんが、組織論でもJ.フォードが、それを組織変革に応用しようとしてしていることを知らせてくれた。また、釧路公立大学の加藤一郎さんが、「希望=ホープ」の機微をキャリア発達との関連で示唆してくれたこと(加藤「語りとしてのキャリア」)。

13

今日の発表のねらい

- MRI(パロ・アルト・グループ)の組織変革への適用可能性を探ること
- 今後、必要と思われる組織変革の臨床的・アプローチの研究・アジェンダを、MRI的観点から探ること
- <参加の皆さんにとっては>臨床の知を、経営の現場に適用する可能性を考える手立てとして
- <わたしにとっては>可能なら自分にとって、臨床を志す皆さんに学び、また、他の分野からの参加者から多様な視点をいただき、可能なら臨床系コラボレータを探し出すための布石とすること

14

組織変革を阻む症状としては、

- どうして、変わろうとして変わらない堂々巡りに陥るかの理解が、
- 根っこにある実践的な問い
- そして、組織が変わるといのは、言葉のあやで、組織のなかの大半の個人の発想、考え方、行動、感情が変わってはじめて、組織が変わるのであるなら、臨床的視点が欠かせないと考える

15

EQとIQ

- もしも、合理性、計算だけで仕事の世界を考えるひとがいたら、どこがまずいか。
- Q 太郎がひとりですと3時間かかる仕事、次郎がひとりですと2時間かかる仕事があります。同じ仕事に、ふたりが協力して取り組めば、時間はどれぐらいかかりますか。

16

幸福や不幸などは、あまり経営学のポキャブラリーに入っていなかった

- 例外は、加藤一郎さんのキャリアホープ。
- ひとは、幸福を追求するというのが、基本前提になっているが、実は、
- けっこう、不幸を追求している
- ひとりでも不幸を追求し、そこを堂々巡りし、
- ふたりや3人以上のシステムになると、システムにロックインされるかのように、不幸を円環的に追求して、堂々巡りする。
- それを超えるには、MRI的介入のできるチェンジ・エージェントがいる。

17

個人レベルの不幸の追求 古典的小噺やエクササイズ

- 交通信号が赤ばかりだと思ひと
- レジの列 この列だけ遅い
- たどりつかないほうがいいと思ってしまう
- 小噺その1 Handful of beans
- 小噺その2 Lost key in the darkness
- 小噺その3 双眼鏡を使うとまだ見えてしまう
- 堂々巡り “More of the same”

19

曇っているままのほうが、希望がある たどり着かないからこそ、希望がもてる

- 加藤 一郎さんのキャリア研究「キャリアに霧がかかっていると希望が感じにくい、霧が晴れると、希望がなくなってしまうー霧があるからこそ、希望がある
 - 「希望を抱いて旅をする方が、到着してしまうより素晴らしい(it is better to travel hopefully than to arrive)」(ロバート・L・スティーブンス)
 - 「人生には二つの悲劇がある。ひとつは心から望むことに達しないことであり、今ひとつはそれを得てしまうことだ(There are two tragedies in life. One is not to get your heart's desire. The other is to get it.)」(ジョージ・バーナード・ショー、あるいはオスカー・ワイルド)
 - 「到着駅を目指さない永遠の旅行者のライフ・スタイル(the life style of eternal traveler who is careful not to arrive)」(A.アドラー)
 - 「道が長くあるように折り返え——と彼が旅人に勧める。そうすれば体験と冒険が多かる(Pray that the way be long, he counsels the seafarer, that your journey be full of adventures and experiences)」(古代ギリシャ『イサカ』)
- 組織変革なんか、目標までたどり着いてしまわないほうがいいとどこかで願ってしまっている。

20

不幸追求のパターン

- 過去の美化 (glorification of the past)
- 過去にあえて囚われる
- 過去の運命的な誤り——最初の運命の一杯 (the fatal glass of beer)
- 落とした鍵、同じところを探す 上述のとおり

21

高速道路にIgnore this sign(この標識は無視しなさい)という標識があったとき

- それを目にしてしまったあなたはどうすればいいの。
- これも堂々巡りの個人版。

22

ブリーフ・セラピー(短期療法)の偽解決という概念

- 堂々巡りが生まれるメカニズム:二つの思い込み(ルール)。
- ルール1. 可能で許容できて合理的で論理的な解決(実際には試みられた解決は「偽解決」なのだ)がただひとつだけ存在する。この解決案が未だに望ましい効果をもたらさないのなら、同じ解決案をもっと強みに適用しなさい。(鍵でも同じところをもっと探せばやがて見つかる)
 - ルール2. 解決案は唯一これしかないのだという仮定をどのようなことがあっても疑ってはならない。その適用のされ方だけが問題にされるべきで、ほかの適用法を探すよりも、同じ適用法をよりよくすべきだ。ほかはないのだという思いつき(明るいから探すのでなく、鍵が落ちたあたりを暗くても探すという別の解決法が思いつかない)

23

ひとりでも不幸を求めるひとは、ふたり、システムになると、もつとがっちり不幸を求める

- 金槌を借りたいひとと隣人
- 母親「自発的に勉強する子になってほしいのよ」子ども「自発的にを強要するから反発するのよ」
- 上司「任せたまよ」部下「ほんとにほんと？」
- 夫「お前ががみがみ言われるから、引っ込み思案になるのだ」妻「あなたが引っ込み思案で困るから、がみがみ言っているのよ」

24

ふたりで不幸を求め堂々巡り つづき

- 妻「新しいレシピでつくったスープよ。気に入った？」夫「うん、おもしろい味だ(関西弁)」
- 夫「明朝、空港まで送ってくれる？」妻「う、うん、いいわ。」

25

ふたり場面での偽解決

- 金槌 妄想と心配 だれだってある程度もっている ドアのチェック
- 勉強、任せる “Be spontaneous”という指示・命令のパラドクス
- 妻がうるさい(問題)で黙る(偽解決)という夫の対応 夫が肝心なことを決めない(問題)のでうるさく言う(偽解決)という妻の対応
- スープ コミュニケーションの物レベルと関係レベル(ペイトン)→物レベルでは、夫はおしくないと思っただ、関係レベルでは、正直にそうはいえないので、婉曲的、「おもしろい味だ」ということで、場をしりだ。
- 空港 ほんとは朝早く運転なんかしたくないし、運転に自信もない。両方のレベルを正確に含んだ答えを妻がするとしたら、「朝6時に空港まで運転するのはとてもいやなの(対象レベル)、でも、いつもあなたのいいようにしてあげたいと思っっているわ(関係レベル)」だ。でも、とっさにこんな正しくていい言い方のできるひとはいないだろう。無愛想に、「いやだ」というか、躊躇しつつ「うん」と言ってしまうのだ。妻はいやいや送っていき、夫は相手がいよいよ運転していると気づくと、夫「これくらいやってもらってもいいだろう」、妻「だから送っていつているじゃない、おたんこなす！」というやりとりになる。

26

堂々巡り=「変われば変わるほど、同じこと」

- こういう状態は、C.アージリス的には単一ループ学習、
- そこから出るには、アージリスの用語では二重ループ学習、I.ミットロフの用語では、仮定分析 (assumption analysis)、シャインなら、プロセス・コンサルテーションによる、介入(印テーベーション)がいる。
- MRIなら、これをB.ラッセルに基づく二次的变化と呼ぶ

27

変われば変わるほど同じこと

- というのは、二人関係、家族だけでなく、
- 職場、事業部、さらには組織全体レベルでもよくあることではないか
- 経営学のなかのたとえば、C.アージリスとD. ショーンの二重ループ学習などこれに近いところ ついているのに、MRIなどのアプローチとまったく交点がないまま。

28

介入のひとつのあり方

- Q「ブッシュにリーダーシップを教えられるか？」
- アージリス「それはむりだ。しかし、彼のリーダーシップの前提(強いふりを続けるのが大事だという仮定)が状況にあっていないとき、それを教えることはできる。」
- Q「あなたの熱意が、リーダーシップの障害となることは？」
- アージリス「しばらく考えて「それはある」
- 鍵を失ったひとが堂々巡りから出るには、「明るいからそこを探す」という仮定が、その状況では間違い(偽解決)だと介入(インターベンション)されることが必要

30

二次的変化が必要なのに、群論的＝一次的変化に堂々めぐりするときとは

- シフト・チェンジすべきなのに、同じシフトのまま、アクセルばかり吹かし続ける
- メニューごと変える必要があるのに、スープの味ばかり改善している 級の違いが求められているのに、同じ群のなかで堂々巡り
- 統合失調症的発想 → 「クラッチを吹かす」わけにはいかない。

31

群論における要素(メンバー)と、論理階型理論における級(クラス)の混同

- ベイトソンを師匠と仰ぐワツラウィックらしく、その師匠が好んで取り上げた症例をあげる。
- 「ある統合失調症のひとは、料理ではなくメニューを食べそうになった(付け加えると、そのメニューがまずいと不平をもらした)」そうだ(原理、p.8、訳25頁、邦訳は少し変更した)。
 - 同様に、あるひとが、アクセルを吹かすという代わりに、「クラッチを吹かしているのに加速しない」と不平を言ったり、あるいは、「アクセルを吹かすかわりに、シフト・チェンジした」とジョークでなく語ったら、これも同種の間違いだ。

32

ダブル・バインド(二重拘束)

- 母「もうベッドに入ろうね。あなたはとても疲れているからおねんねするのよ」子ども「??」
- 1日中子どもの相手で母のほうがほとんどは疲れているときにこういうと、
- (a)子どもは、お母さんの優しい言葉を真に受けて、近寄って甘えようしたら、「寝なさい」といわれ母親は立ち去り、(b)「すぐ寝るのはいやだ、もっと相手して」といえば母親は怒る。子どもは、困惑して、子どもっぽく甘えることも、自分の気持ちを言うことも、また、その場を立ち去ることもできない。(亀口、2000、72頁)

33

ダブル・バインド

- 父「泳いでもいいよ。でも、水には近寄らないで」
- 上司「挑戦してもいいよ。でも、失敗しないでね」部下「??」
- そこから去るといふオプションがない場面で、複数のメッセージが発されて、それが互いに矛盾している状況
- これをあえて、うまく治療的に用いることもある

34

応用 たとえば、J.P.コッターのあげる組織変革の8つの障害をより深く理解するために

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. Increase urgency | 1. 堂々巡りだだだだ |
| 2. Build the guiding team | 2. つながり議論する |
| 3. Get the vision right | 3. 抜け出られるようなビジョン |
| 4. Communicate for buy-in | 4. 変革はコミュニケーション |
| 5. Empower action | 5. 枠を出る方向へのアクション |
| 6. Create short-term wins | 6. そこでも小さな勝利を |
| 7. Don't let up | 7. 二次的変化を途中でやめない |
| 8. Make change stick | 8. それを歯止めする必要があるし(状況が変わるとその歯止めが、また群論の世界に |

35

今後議論をさらに深めたいことの要約

- (1)変化への試みは、枠の外から意図的に支援(介入)しないと、堂々巡りに終わることが多い(無意図的放置は、今ある状態を持続するだけになる)。
- (2)コミュニケーションは変化の一段階としてでなく、変化が起こるコンテキストそのものである。
- (3)組織の変化も基盤には個人の変化があり、個人と家族などの相互作用のシステムの変化に最も実践的に介入してきたのは、臨床心理学、とりわけMRIのアプローチであるので、その臨床の知を組織変革論に導入する方向は、さらに探索するに値する。
- (4)プリーフ・セラピーは、信頼における会話例が豊富であるので、変革を志す当事者、変革を意図的に支援するチェンジ・エージェントに、介入の言語的ツールを与える。
- (5)ミクロ的すぎる一見思われるが、コミュニケーションと相互作用が鍵で、家族を超えるレベル、とりわけ職場や組織レベルに適用されることは、元々の提唱者が示唆してきたことでもあった。それを組織論の側が受けとめるかどうかは問題だ。
- (6)したがって、本報告ではまだ荒削りな試論にすぎないが、本報告で素描したようなアプローチが、堂々巡りでない大変革を記述し、実践的に支援するうえで有用であるかどうかを、継続して探求することが望まれる。

37

展望—リサーチ・アジェンダ ほかになにか思いつかれますか

- (1) 頓挫ケースと大変革ケースの収集とMRI的解釈(研修の場を通じてのワークショップ)
- (2) 臨床的アクション・リサーチ、★ここは臨床家とのコラボレーションが必要
- (3) 変革の言語 つまり会話例の豊富な収集
- (4) ビデオ録画しても相互作用分析(ペールズがしたことを、新しい観点から) 尾川丈一さん
- (5) 経営学の組織変革モデルを、たとえば、コッターの例示のように、MRI的解釈で深めていくという方向
- (6) 経営人材の教育に、(2)(3)(4)を適用してみること;BJL(加護野)の試みとして