Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-07-16

組織変革の臨床的(クリニカル)アプローチ : MRIから組織開発のインターベンショニストが学ぶべき教訓

金井, 壽宏

(Citation)
国民経済雑誌,195(2):43-64

(Issue Date)
2007-02

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/00056134

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056134

組織変革の臨床的（クリニカル）アプローチ

——MRIから組織開発のインターベンショニストが学ぶべき教訓——*

金　井　壽　宏

組織が変わるということは，組織のなかの大半の個人の考え方や発想が変わるということだ。この個人の変化に実践的・支援的に取り組んできたのが臨床心理学であった。臨床的なブリッジズ・モデルが，経営学の組織変革に用いられてきた。組織開発の分野は，その性質上，調査対象組織（あるいはクライアント組織）を実際に変えるアクション・リサーチとなる。そのため，組織に揺さぶりをかけるインターベンションが不可欠だ。本稿は，パロアルト・グループとも呼ばれるメンタル・リサーチ・インスティチュート（MRI）のブリーフ・セラピーがめざす方法の組織変革への適用可能性を探り，この方向での将来のリサーチ・アジェンダを示す。

キーワード　組織変革，臨床的アプローチ，ブリーフ・セラピー，インターベンション

1　はじめに

組織開発（OD, Organization Development）は，MIT（マサチューセッツ工科大学）をベースにクルト・レビン，ダグラス・マクレガー，エドガー・H. シャイン，ウォレン・ベニス，リチャード・ベッカードが経営学の組織論に残した実践的な方法だ。われわれは，往々にして，研究調査対象に介入して働きかけるのはタブーで，距離をおいて組織をながめるべきだという見解（detached view）に染まる。そんななか，組織を理解する最良の方法は，その組織を変えてみようとすることだという名言を残したのは，クルト・レビンだ。距離をおいてながめるどころか，組織に入り込むし，そこで働くひとに前向きなゆさぶりをかける。そういうアプローチもある。マクレガーの水先案内で，シャインとベニスは，T-グループもしくは感受性訓練で名高い NTL（National Training Laboratory）に初期から関与し，同時に，MIT グループは，組織開発の旗印のもと，組織を変えることと，組織を研究することを不可分のものとみなした。それは，ホーソン実験におけるハーバード大学のエルトン・メイヨーとフリッツ・J. レスリスバーガーからの面接調査と並んで，経営学における組織論が最も臨床心理学に接近した瞬間であった。ベッカードは，劇場経営者として名高かったが，今風にいうと MIT の特任教授として，マクレガーにスカウトされた。多数の参加者がいる場で

も，小集団の議論からつながりが生まれることに注目し，バズセッションと呼ばれる手法を開発したのはベッカードだ。シャインは後に，合計5冊もの連作で，臨床的アプローチ（1冊），独自の方法としてのプロセス・コンサルテーション（4冊）を開発し普及させた。

組織開発では，クライアント組織に働きかけることをインターベンションといい，それに従事する臨床家をインターベンショニストという。支援を指すのに，日本の臨床家に「介入」と訳されてきたのは不幸であった（幸いにして，「介入家」という珍奇な邦語はない）。他方で，ハーバードでは，レスリスバーガーの高弟のエイブラハム・ゼイルズニックが，さらにゼイルズニックの弟子で INSEAD（欧州経営大学院）において長らく活躍したマンフレッド・ケッツ・デブリースも，精神分析を組織論の臨床的アプローチに持ち込んだ。

本稿では，これらの古典的試みのレビューは目的ではない。この伝統的な流れのなかでは，十分に注目されていない MRI（米国のパロアルトにある Mental Research Institute）のブリーフ・セラピーの基盤にある堂々めぐりという問題をやや詳しく取り上げ，実践的な組織変革論のひとつの新たな展開方向を，試論的にさぐってみたい。

『国民経済雑誌』で経営組織論の臨床的アプローチを，組織エスノグラフィーによるアプローチと対比して論じたことがある（金井，1989b）が，本稿では，フロイト派の精神分析とも，経営学のなかの従来の組織開発とも異なる MRI の方法と基礎的なアイデア（とりわけ問題への偽解決がもたらす堂々巡りを断ち切るインターベンション）に焦点を定める。

2　問題の所在

個人も組織も，希望や夢を追求し実現すべきだが，現実の姿としては，往々にして実現できないような夢に慣れ合い（ユートピア症候群），希望は遠のき，放置しておくと，（通常は，ひとは幸せを追求していることになっているが）不幸や無気力を選び取ってしまっている。これだと堂々巡りだと嘆息することがないだろうか。意図的に枠を破る，あるいはハコから出ること（アウト・オブ・ボックス）をめざさないと，偽りの解決に甘んじて，変革は機動しないし，大変革にまで波動していかない。

変わろうとしてなかなか変われないのが現実の組織の姿だ。質的にも戦略と組織のありようが変わるような大変革（transformation）――後に定義するような二次的変化――の例が稀であるので（また，そこで経営者が果たした役割が卓越していたので），古くはヤマト運輸で小倉昌男氏が成し遂げたこと，最近では松下電器産業で中村邦夫氏が挑んだことが目立つのであろう。その場合にも，つぎのような問いは残る。

・このままでは危いというレベルまで落ち込まないと組織の大変革は起こらないのか。
・変えようとする努力があっても，なぜ堂々巡りに陥るのか。
・経営者，経営トップ，ミドルのなかに，大変革の必要性に感づいているひとがいても，な

ぜなかなか変われないのか。頭でわかるだけでは足りないものはなにか。

・大変革の必要性に気づいた変革エージェントは，それをどのように対話，コミュニケーションすればいいのか。

・このような場面に，組織開発のインターベンショニスト，アクション・リサーチの担い手，その他の実践的組織論研究者は，どのように臨むべきか。

さて，組織が変わるためには，そのなかの大半の個人が変わらないとだめだ。現実には，個人の変化とシステムの変化をつなぐ理論が不足している。そのギャップを埋めるのに，臨床の知が生かせないだろうか（できれば，ブリッジズ（1980）の素朴なレベルを超えて[1]）。

危機（＝問題の認識），枠内に限定された変化（＝堂々巡り，もしくは後述する一次的変化）は，個人レベルでも起こる（わかっているだけで変われるのなら，世の中はすばらしいひとばかりのはずだ）。実際は，ひとりひとりの個人もなかなか望むようには変われない。相手のいる場（ペア，集団，さらに組織）になると，変化はさらに難しくなる。堂々巡りもまた，システムのなかにロックインされがちだ。変化を意図的に支援したいが，結局のところ放置される。希望や夢を語るが，そこにはたどり着かず，現実は不幸なサイクルを堂々巡りして，枠を破ることができない[2]。

上記の問いはどれも個別にも理論・実践の両面で非常に重要な問いであり，ひとつひとつについて理論探索と実践への役立ちを意識したフィールド・リサーチが必要である。この限られた論考では，これらの問い全体の基盤にある理論的課題を，これまでの組織論では十分に注目を受けてこなかったMRI（所在する場所からはパロアルト・グループとも呼ばれる）の観点から描き出す。グレゴリー・ベイトソンとミルトン・H.エリクソンに起源をもつ，もしくはMRIのコミュニケーション論と短期療法（ブリーフ・セラピー）論，なかでもポール・ワツラウィックの理論がこれらの問いに対してもつ意味合いを検討していく。

3　不幸の追求――同じ枠内での堂々巡り

ひとは幸福を追求するものと思われがちだが，臨床家の目でみると必ずしもそうでない。個人レベルでも，ひとは自ら不幸を招来し，しかも，そこから抜け出したいと思いつつ，不幸を繰り返す枠内でしか，意図的な変化が起こせない。今はまっている状態を抜け出すには，セラピストにあたるようなチェンジ・エージェントとの対話がしばしば必要とされる。この枠を抜け出す動きを，以下「アウト・オブ・ボックス」とも呼ぶ[3]。

個人レベルでも堂々巡り，不幸の追及が簡単に起こるが，ふたり（ダイアッド），集団になると，対話の相手がいる分，相互作用のシステムのなかにがっちりロックインされる。だから，ともに変わろうとするCEOと他のトップが，トップとミドルが，ミドルと現場が相互作用のなかから，変化の必要性に気づくことが確かに第1のステップとして必要だ。しか

し，過度の危機感は行動を硬直化することがある。さらに，危機感をきっかけに，問題をあぶり出し，それへの解決をめざす。それ自体は，健全なステップだが，問題の解決だと当事者たちが信じてるものが「偽解決」だったら，望む変化はそこからは生まれない。それでも，変化が生まれないのは，解決の仕方がまちがっているからでなく，努力が足りないからだと当事者が思ってしまうと，ますます同じ行動（つまり，偽解決）により強力に傾注することになる。これが，「同じことの繰り返し（do more of the same）」症候群だ。実際には，枠の外からのゆさぶりや介入（インターベンション）がないと，今の枠を打破する，アウト・オブ・ボックスするのは難しい。そういう姿を，（職場や企業を正面切っては扱わなかったが）家族療法の場面で，MRIは，事例も逸話も（果てはジョーク，諺，小噺にいたるまで動員して）カラフルに捉えてきた。

ひとは幸福を追求しているものだというのが常識だが，そうではなく，ひとはしばしば放っておくと不幸を求めている。そのことに気づくための多数のエクササイズをワツラウィック（1983）は紹介している。手始めに，だれもが日常的に経験しそうな例を紹介しよう。

> まず，交通信号について始めましょう。あなたは既に，交通信号は，あなたが道を渡ろうとする直前まで青であることが多く，渡りかけようとすると黄色になり，そして赤になる傾向があることに腹をたてられたことがおありでしょう。道を渡ろうとすると赤になる。そうです，そしてさらに実際には赤信号と同じくらい青信号にも出会っているはずだという理性の声に抵抗することができれば，不幸へのエクササイズ5の成功は間近かです。渡ろうとすればすぐに赤になるし既に赤であればいつまでも赤がつづくようだし，青にはなかなかならないという何か自分を超えた悪意ある力による敵意にみちた状況に入り込むことができるはずです。それは決してあなたの住んでいる町に限られません。実際，それはロスアンゼルスやオスロー，またトーキョーだって同じことです。
>
> あなたが運転をしない方なら郵便局や銀行の窓口に並ぶ列の進み方がとても遅く，それは係員や他の客があなたに悪意をもっているためと思う訓練をするのがいいでしょうか。また，飛行機の出発ゲートが，あなたが乗るときにかぎってチェックインした場所から最も遠く離れていると思えればすばらしい（pp. 44-45；訳43-44頁）。

スーパーで急いでいるときに限ってどの列も混んでいて，だから，どこに並ぶべきかよく考えたうえで並んだのに，となりの列のどちらを見ても，もっと速く列が進んでいるようだ，と思った経験など，だれでもあるだろう。そのときに，自分は運が悪い，もっというと，故意にそうされているのではないかとまで疑い出すことができるようになったら，かなりの程度，不幸の追求の達人だ。不幸の堂々巡りが始まってしまったら，アウト・オブ・ボックス（たとえば，リフレーミング）を目指すべきだし，そのためには，たとえば，逆説的だが「もっと不幸（や症状）を追求せよ[4]」というような言葉が効く。落ち込むときにはいっそうもっと落ち込んだほうが，吹っ切れて活路が開けることがある。憂鬱なときには元気づけがかえって，ひとを落ち込ませることもしばしばだ。眠れないときに，無理して眠りにつこう

として悪あがき（偽解決）すると，ますます目が冴えてしまう。いっそ近くの丘でも散歩してから床についたほうがいい。ミルトン・エリクソンがしばしばクライアントに「山に登ったら」と説いたのは有名だ。

ワツラウィックは，いわば小噺の名人で，その小噺をブリーフ・セラピーの場でも活用しているようだ。「一握りの豆でお化けを消す」「川での子どもの水浴びを見たくない」などという抱腹絶倒の小噺がある（紙面の都合でここでは，すべてを披露できない）。有名な小噺をひとつだけあげておこう（ワツラウィック，1983，31-33；訳25-28頁）。

暗いところで鍵を落として失った酔っ払いが，なぜか明るいところを探している。同じところをずっと探しているので，そこに落としたのかと思って，警官もいっしょになって探してくれる。みつからない。警官は酔っ払いに「どこで落としたの？」と聞く。「ここではありません。もっと奥のほうです。でも，奥はあまりに暗すぎて（No, not here, back there; but there it is much too dark）見えないので，ここを探しています」という回答。信号やスーパーの列の例と異なり，運命のせいにせずに，自分で能動的に探している。しかし，この解決法は，解決になっていない。この小噺は，「落とした鍵，同じところばかりもっと探す（The lost key or "More of the same"）」と名づけられているが，more of the same が枠から出られない堂々巡り（一次的変化）指すキーワードだ。以前に（幸い）明るいところに鍵を落として見つけた経験があれば，「鍵を落としたら，明るいところを探すのだ」と思い込む。

過去の賛美や振り返り（「昔の大学はもっと楽だった」ともう振り返っても仕方がないのに，あるいは今さら青春のころはよかったと言う不幸），過去の間違いが不幸の原因だと言って甘んじること（「最初の一杯のビールを上司に勧められてしまって」というひとの不幸）もある。とうとう同じ繰り返しはいやだ，抜け出したいと気づいたら，変われるかというとそれがまた容易ではない。「わかっているけれどやめられない」（knowing-doing gap）に見舞われる。やめるには枠を出る必要がある。堂々巡りに陥っていると思ったら，「山に登れ」「見えなくても暗いところを探せ」「もっと不幸になれ」「いったん，もっと落ち込め」不眠症のひとには「眠るな」といってアウト・オブ・ボックスしないといけない。

変化への意図的支援を，問題中心におこなうのが，ブリーフ・セラピーだ。その特徴は，問題そのものを直視して，その問題の解決として試みられたこと（しばしば，ほんとうの解決でなく偽解決となっている）を調べ，その解決法そのものが問題を持続させている可能性に注目する。「苦情なければ問題なし」がスローガンだが，プロブレム・フォーカスト・セラピー（クライアントの訴える問題に焦点を当てる治療法）では，問題とは，「誰かが困難を訴え，変化を求めて苦しんでいる行為」（フィッシュ＝シュランガー，1999，xii 頁）だと定義される。問題とは，診断すべき病理の現われとして見るよりも，本人が望んでいないこと著しい行動として捉えられる。したがって，ブリーフ・セラピーの最初の問いは，「問題

は何なのですか」ということになる。訴えとなる苦情がなければ問題もないことになる。そして，なによりも問題を変化との関係で定義している点に注目しておきたい。もしも，鍵を落としたひとが，いくら探しても探しても見つからないことを苦にしていなければ，ずっと楽しく明るいところを探し続けるだろう――探すこと自体が楽しみになって機能的自律化が起こったらもう終わりだ。見つからないことを，不幸自慢するようになるとまずい。でも見つからないことを苦に思うようになったらしめたものだ。その場合にも，せっかくそう思うようになったとしても，「明るいからそこを探す」というのが間違いだと介入（インターベンション）を通じて明示的に示されないと，ひとりだけで悩んでいるままでは堂々巡りに終わる。もし，ほかのひともいっしょに探してあげようとしても，問題がどこにあるか，解決のために本人がなにをしているのか聞かなかったら，今度はふたりそろって堂々巡りするだけになる。ミイラ取りがミイラになってしまったという経験や観察はだれにもあるだろう。[5] 本人によって試された解決は，そうと気づかずに偽解決であることが多く，偽解決は実は大きな問題の一部であり，元の問題を持続させる。

この種の堂々巡りは，親と子，上司と部下，師匠と弟子の間のような対人関係になると，相互作用のなかで双方がループ状に偽解決を繰り返す状態となる。エリクソンもパロアルト・グループも夫婦のケースをよく扱ってきたので，この種の例示には事欠かないが簡単な古典的例をあげよう（ワツラウィック＝ビービン＝ジャクソン，1967，p. 56；訳40頁）。

夫	妻
「お前にがみがみ言われるから，引っ込み思案になるのだ」	「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」

妻がうるさい（問題）ので黙る（偽解決）という夫の対応が，黙りこんで肝心なことは決めてくれない（問題）ので，攻めたてる（偽解決）という妻の対応を呼び，その対応がまた夫の消極性を強化する。夫にとって，引っ込むことが妻の小言の連発に対する唯一の防衛であり（withdrawal is his only *defense against* her nagging），妻にとっては，夫の受動性が気に入らず夫に批判的だ（she is critical of him *because of* his passivity），という説明（言い訳）がそれぞれの頭のなかにあり，両方が絡み合って，抜け出せない枠組みをつくってしまっている。

組織論の研究者なら，バリー・M. ストーのエスカレーティング・コミットメント現象としてなじみの問題が起こりうる。「変われば変わるほど，同じこと」というフランスの格言を引き，英語では more of the same という言葉をワツラウィックは，よく使う。この言葉によって強調される堂々巡りは，組織論の分野では，アージリス＝ショーン（1978）の単一ループ学習（single-loop learning）――鍵の例でいうと，探し方そのものを問うフィードバック・ループがない学習――に相当する。

さて，ブリーフ・セラピーの適用範囲は，この種の夫婦の諍いのほか，子育ての問題，睡眠障害（不眠症），摂食障害（拒食症），不安神経症など，日常生活の様々な軽度の問題にのみ適用できてきただけだと揶揄される。つまり，ブリーフ・セラピーは，もっと深刻な状況には適用できないという批判を耳にする。これは誤解だ。統合失調症，重度のうつ病，パラノイアにも効果をもつことが フィッシュ＝シュランガー（1999）で示されている。また，適用範囲は，夫婦かせいぜい家族レベルまでだとも批判される。これも誤解とまで言わないまでも，偏狭な見方だ。集団や組織における意図的な変革にもMRIのアプローチが適用可能かどうか，経営組織でも試すべきだというがここでの主張だ。ワツラウィック＝ウィークランド＝フィッシュ（1974）の序文でM. H. エリクソンは，MRIのアプローチが多様な分野での変革課題に適用される可能性を示唆し，フィッシュ＝シュランガー（1999）もまえがきで，組織管理にかかわる問題にも適用されていくであろうと展望している。

なお，自己言及のパラドクス（エピメニデスのパラドクス，ラッセルのパラドクスとしても知られる）についても詳しく述べたいところだが，ここでも限られた紙面の制約により，つぎのグルーチョ・マルクスの言葉を引用するにとどめ，これが堂々巡りと密接だということだけ付記しておこう――「俺なんかをすすんで会員にしてくれるようなクラブに所属したいなどとは，けっして夢見ることなどない（I would not dream of belonging to a club that is willing to have me for a member）」（Grucho Marx）[6]。

4 変化の原理――一次的変化と二次的変化

この節では，堂々巡りを脱する（アウト・オブ・ボックスする）大変革が，同じ枠組み内での変化とどのように違うのか，枠を超えるとはどういうことなのか，という点について，ワツラウィックの理論的基盤を検討する。組織開発論における，たとえばプロセス・コンサルテーションのような手法とのかかわりや，組織論のなかのいつくかの理論や概念とのつながりを探るには，別稿を要するが，本稿はそのプレリュードだ。プロセス・コンサルタントというシャイン（1999）の考えと教え（とりわけ，その10個の原則）[7]自体，臨床的に変化の意図的支援をめざしたものだが，これに加えて，ファシリテータやODにおけるチェンジ・エージェントの役割のひとつは，枠をはずし集団や組織に飛躍を起こさせることだ。

4.1 ふたつの理論的基礎――ガロアとラッセル

ワツラウィックの学説にふれたときに大勢のひとがとまどう点だが，彼は議論をロジカルかつ明瞭にするため，「枠内の変化」についてはエヴァリスト・ガロアの群論（theory of groups）を，「枠を超える変化」についてはバートランド・ラッセルの論理階型理論（theory of logical types）を援用する（ワツラウィック＝ウィークランド＝フィッシュ，1974，Ch. 1）。

前者は，堂々巡りの説明に，後者は，そこからの離脱の説明に使われる。

(1) 一次的変化（枠内の変化，同じ問題の形成と持続）

ガロアの群論から引き出されるのはつぎの四点だ。

第1。要素の構成（composition of members）もしくは，群（グループ）の要素（メンバー）の不変性について。ある群の要素同士を結合したものは，元からと同じ群の要素となる。整数5に整数2を足すと7になるが，7もまた整数だ。いろいろ働きかけても元の群から出られない（この論文でのキーワードでは，アウト・オブ・ボックスできない）。ともに変化を起こそうとして努力しても，堂々巡りから逃げられない状況がこれにあたる。[8)]

第2。推移律について。群のなかの要素をいくつか，どのような順序でつないでいっても，結果は同じになる。また，一定の距離，東西南北へどんな順序で移動しようが，最後は，元の場所に戻る。つまり，過程は変化しても結果は同じ（there is changeability in process, but invariance in outcome）。これは，一般システム論で最終等価性（equifinality）といわれるものに相当する。推移律に由来する同一性維持は，因果性が直線的というより円環的である場合によく見られる。ともに相手の動きを見ながら行動をとるとき，たとえば軍拡競争のエスカレーションは，関係そのものを変えはしない。また，一方の行動が他方（相手）の行動の原因なのか，結果なのか，よくわからない。ドン・ジャクソンが家族ホメオスタシスの維持と呼んだものも，仲が悪く喧嘩ばかりの夫婦の関係も，これに当たる。変わろうとするが変われない。あるいは，変われば変わるほどに同じこと，という世界が生まれる。

第3。同一律（アイデンティティ）について。どの要素と演算しようが，元の要素のままの数字が存在する。足し算ならゼロがそれで，どの数字にゼロを足しても，元のまま。つまり，5+0=5。もし掛け算なら1がそれに当たり，5×1=5となる。変化がうまく起こらない三つのケースのなかに，問題軽視とユートピア症候群があげられている（さらに，パラドクスが第3のケース）が。前者がゼロの導入のイメージだ。問題軽視とは，つまるところなにもしないことだ（経営学の組織変革論の用語では，危機感がなく変革の必要性が意識されないと，変化は一切起こらないという場合がこれにあたる）。（同一律から話しはそれるが）逆に，ユートピア症候群もしくは完璧主義とは，ある意味では，∞（無限大）の導入と言ってもよい。ユートピアとは，元々「無い所」という意味で，そこまで完全で理想的な所はないのに，それを目指すなら，それもまた堂々巡りとなる（キャリア・デザインの文脈で，慶応大学の高橋俊介氏が，「青い鳥症候群」と呼ぶ就職活動のケースや，ふつう存在しないほど理想の女性像に囚われて，恋愛ができなくなるケースも，これに相当する）。

第4。群のなかには，ある要素と反対の対応要素が必ず存在することについて。ここでは，負数を導入することになる。5にマイナス5を足したら，ゼロになる。つまり，5+(−5)=0。光と闇，図と地，善と悪，などがこれにあたる。一般に，a か not a かのいずれから選

ぶ必要を感じたら，変わることはできないか，変わっても振幅は小さい。a でも not a でもない選択肢に向かったときに，はじめて群（グループ）を超えて，級（クラス）の世界に入る。前者の，あれかこれかの選択は，あるものが悪なら，その反対はきっと良いものに違いないと結論づけがちだ。それは，変化について最も犯しやすい間違いのひとつだ。

ワツラウィックの，例示は多彩だ。強い男と結婚するためにやさしい男と離婚した女性。今度の結婚は，正反対だから大きく変わると期待した。その結婚生活に変化はなかった（つぎは，やさしい軟弱な男のところへ走ったら，変われるかというとそうはならず，結局堂々巡りとなる)。「町を守るために破壊しなければならかかった」というベトナムにおける米国の軍司令官も，広い文脈，つまり群が同じ内部にとどまる限り大きく変われないことを示している。町を守るためには破壊だと決めるまえに，停戦という選択肢がそこにはない。中国の文化大革命のときの名称変更の動きも，堂々巡りの例となる。紅衛兵たちは，反動的なブルジョア的な名前のついた通りや店，建物を，革命的な名前に変えていった。しかし，それでは過去を粉砕できなかった。孔子が，「正名」という言葉で，正しい名前に変えてこそ，正しい現実が生まれるとはるか昔に唱えていたのだった。紅衛兵は，新しい変化を加えたつもりが，古い習慣の焼き直しだったというわけだ。地名など名前が変われば変わるほど，昔からの習慣に変わらず従っているというわけだ。もっとビジュアルで具体的な例としては，ヨットを安定させようとする二人の船乗りだ。小型のヨットの揺れを安定させる（5＋(－5)＝0）のために，船の両側に身を乗り出す二人を想起してみよう。

この4点は，持続と変化をペア概念としたときに，変わろうとしても元の状態が持続する堂々巡りの状態を特徴づけている。治療論的には，試された解決法が偽解決になっているので，問題が解決されるどころか，その解決法そのものが問題を持続し，堂々巡りに陥らせている。これを打ち破るため常識とは異なるトリガー（症状指示，逆説，変化への抵抗の利用）が総動員される（患者が治療場面に持ち込んだリソースをすべて使ってしまうのは，利用アプローチと呼ばれる)。

(2)二次的変化（枠を破る，アウト・オブ・ボックス）

堂々巡りの持続とは異なり，非連続の変化は，今ぐるぐる巡っている枠を打ち破る。アウト・オブ・ボックスして，ある級（クラス）から，つぎの級へと，論理階型（logical type）を上げていくような変化だ。

人類は，個人の集合ではあるが，人類は個人ではない。個人を超えるものだ。それは論理階型が異なるため，群論だけでは説明できない。そのような世界に，二次的変化は属する。もしも，運動を例にあげるなら，第1の論理階型が運動，つまり，位置の変化だとすると，第2の階型は，メタ変化もしくは「位置の変化」（＝運動）のしかたの変化である。自動車ならアクセルを吹かすとこれが起こる。この運動の変化は，通常，われわれが，加速した，

減速したというときの変化をいう。第3の論理階型では，加速や減速のあり方そのものが変化する。メタ変化の変化といってもよい。自動車の場合なら，クラッチを踏んでギア比をシフトするような変化のことをいう。さらに上の階には，自動車で空港まで行って，そこから飛行機やロケットに乗り換えるという変化がある。ギアをシフトするのではなく，乗り物ごと変えてしまうような変化だ。このような世界のありようが現実だとしたら，それは「発明された現実（invented reality)」（ワツラウィック，1984)。そもそも，群でなく，級の違いの発明から，生まれる変革を示唆している。思えば，一つ一つの料理も，メニューも，社会的に発明され構成されたリアリティだ。

変化をひとつずつ別のクラスへの論理水準へ移動させるようなエクササイズを身の回りの事象で探してみよう。乗り物の例以外に，たとえば食べ物なら，素材の水準，ディッシュ（一皿ごと）の水準，メニューの水準，調理法の水準などが浮かびあがってくる。ある料理を見て，「奇抜だがすばらしい食材だ」，「おいしい料理だ」，「豊かなメニューだ」，「上品な調理法だ」というのも，すべて関係のなかでの相互作用のなかでリアリティだ。しかし，メニューを食べようとしたり，アクセルでエンジンを吹かそうとしたりするなら，シュールリアリズム的なばかりではなく，論理階型の病理でもある（統合失調症のひとは，「メニューを書いている紙そのものがおいしそうだ」と認識してしまうことがあるそうだ)。

ここまで，ワツラウィックによる変化の原理について概観してきた。すぐに気づくだろうが，組織変革への含意は自明だろう。変われそうで大きく変われなくて堂々巡り感覚をもつときには，人びとは群論の世界に生き，非連続的に大きく変わる（トランスフォーメーション＝大変革）のときには，論理階型の世界に進んでいる。後者では，グループでなくクラスでシフトが起こっている。

4.2　一次的変化と二次的変化の対比の要約と組織論への関連

ワツラウィックによる一次的変化と二次的変化の対比と，それらの対比がサイバネティクス，科学観等に対してもつ意味合いとともに，組織論におけるいくつかの対応物を（キャリア，組織学習，経営戦略，リーダーシップなどに例示を求めて）表1に要約した。

先に，堂々巡りは単一ループ学習だと述べたが，これに対する二重ループ学習は，二次的変化にかかわる。同種の考え方は，グレゴリー・ベイトソンに（早くも，1942年に）見られる。学び方の学習と同義で，彼は，二次-学習，deutero-learning と名づけたアイデアを示している。これは無意味つづりの反復学習のような単純な実験でも生じるが，より複雑な他のすべての学習場面でも生じる（ロイシュ＝ベイトソン，1968，232頁)。

5　コミュニケーションの問題としての「相互作用のなかの変化」

エリクソンとともにパロアルト・グループに多大な影響を与えたグレゴリー・ベイトソンは，精神医学理論が即コミュニケーション理論であると考え，統合失調症を説明するダブル・バインド（二重拘束）理論を構築し，後に治療にも用いた。コミュニケーションこそ，相互作用を伴う関係性のエッセンスだ。この考えからは，関係の病理も堂々巡りも，うまくいく変革もすべて，治療と変革の全ステップでコミュニケーションの問題を伴う。

組織論のなかでは，ジェフリー・フォードたちの（特に，フォード＝フォード，1995）は，とりもなおさず，組織変革論が即コミュニケーション理論という立場に立つ。従来の組織変革論では，＜変革というコンテクストではコミュニケーションが必要になる＞と主張されてきた――たとえば，ジョン・P.コッターの理論は，ビジョンを編み上げたら，それを成員に受容してもらうようにコミュニケーションする（communicate for buy-in）ことなしには変革が頓挫すると警告する。これに対してフォードたちのラディカルな枠組みでは，コミュニケーションとは，（変化の一ステップというよりも）変化が起きるコンテクストそのものである。

ベイトソンとの共著で，ユルゲン・ロイシュは，コミュニケーションの機能として，つぎの4点を指摘している（ロイシュ＝ベイトソン，1968，18頁）。

(1)メッセージを受容し伝播するため，また，情報を維持する機能

(2)手持ちの情報を使って直接には知覚されていなかった新しい結論に到達するため，また過去を再構成し未来を予期するなどの操作を実行する機能

(3)体内の生理的プロセスを発動させあるいは変容させる機能

(4)他者と外界のでき事に影響を与えたり指示したりする機能

これらは，すべてシステムのおける持続と変化にかかわっている。

ベイトソンからワツラウィックたちが引き継いだのは，コミュニケーションの二面性だ。それが相互作用における持続（堂々巡り）と二次的に変化にどのような意味合いをもつかを，素描しておこう。ベイトソンによれば，物（対象，属性）レベルのコミュニケーションと関係レベルのコミュニケーションの両面があり，われわれが相互作用のある親密な関係（仲間，夫婦，家族，職場）で問題がどのように生じるのかのメカニズムがこの二面から記述される。前者は，状態，物，属性を扱い，後者は，コミュニケーションしている当事者同士の関係を記述する。たとえば，つぎのような簡単なやりとりを見ていただきたい。

妻	夫
「新しいレシピでつくったスープよ。気に入った？」	「うん，おもしろい味だ！」

表1　ワツラウィックの一次的変化と二次的変化の対比

変化／トピック	一次的変化	二次的変化
基本的視点の源泉	ガロアの群論 ・群（グループ） ・同じ群の要素に帰属，推移律，同一律，反対に対応する要素の存在。 ・持続，変化しようとしても堂々めぐりの世界	ラッセルの論理階型理論 ・級（クラス） ・運動を例にすると，運動＝位置の変化，加速や減速＝「位置の変化」の変化，変速のしかたの変化(メタ変化)；食べ物を例にとると，素材の変化，料理（それぞれのディッシュ）の変化，メニューの変化，料理法や調理法の変化 ・級間を移行するような変化
変化の所在	システムは不変，システム内の変化，終わりのないゲームに陥ったシステム ・同じメニューのなかで，違う料理を選ぶ。 ・ロウ・ギアーのままで，もっと吹かす ・「インサイド・ザ・ボックス」	システム自体の変化 ・メニューごと変える，レストランごと変える ・セカンドからトップへとギアシフトする ・「アウト・オブ・ボックス」
コミュニケーションの語用論と変化の言語	デジタル 左脳 自明の前提 器を問わない	アナログ 右脳 コンテクストを前提 器を問う
サイバネティクス	単純な負のネガティブ・フィードバック	段階的機能の変化。フィーバックのあり方そのものを診断するためのフィードバックをする
科学の発展	K.ポパーの科学観，漸進的工学（ピースミール・エンジニアリング)。あるパラダイム内での試み。	T.クーンの科学観。パラダイムそのものが級レベルで移行し，見方，発想が大きく変わる。科学におけるアウト・オブ・ボックス。
常識と創造	常識，思いつく範囲内のレパートリー	常識を超える。A，ケストラーの跳躍連想（bi-sociation）
ルール	ルール内で動く	ルールそのものを新たに創造し受け容れる
9点連結問題	9個の点が連想させる境界線，ボックスを抜けられない。ボックスの枠を超えずに一筆書きで4本の直線でつなごうとすると，堂々巡り。箱に閉じ込められる。気も狂わないばかりに，箱内を走り回る。	9個の点が連想させる箱の外側まで抜け出る展望が持てれば，つまりアウト・オブ・ボックスすれば，解決する。9個の点に関する仮定をチェックする。第1次的変化より一段上，(n+1) 次レベルの論理階型に属する。
ゲーデル，エッシャー，バッハの世界	堂々巡り，繰り返しの絵，音	変化，変奏，メタモフォーセス metamorphosis，(変態度，変身，大変貌)。即興の余地。変奏。
個人のキャリア	節目と節目の間 連続的成長	節目をくぐるとき 非連続的な一皮むける経験
組織学習のタイプ	単一ループ学習	二重ループ学習
経営戦略論の用語では	戦術 業務の改善や合理化 ヤマト運輸なら，1976以前の多数の合理化の企図，努力	戦略転換 ドメイン選択と能力構築で，級が変わりうる。 ヤマト運輸なら，1976年に宅急便に出ていったこと
リーダーシップ論の用語では	マネジメント 複雑性に対処 秩序が鍵 ・往々にして，まじめ，一途 ・夢よりも，着実さ ・見えるものを見る ワツラウィックの言葉では，努力家による複雑化	リーダーシップ 変革に対処 創造的破壊が鍵 しばしば破天荒，ときにトリックスター ・世界の見方を変えるような夢 ・見えないものを見る 天才による平凡化，単純化（ワツラウィック）

物レベルでは，夫はおいしくないと思ったが，関係レベルでは，正直にそうはいえないので，婉曲的に「おもしろい味をしている」と返事すれば，妻がわかってくれるだろと願って，この場をしのいだつもりだ。しかし，その願いどおりになるとは限らない（ワツラウィック，1983，pp. 74-75；訳77頁）。

夫	妻
「明朝，空港まで送ってくれる？」	「う，うん，いいわ。」

ほんとうは朝早く運転なんかしたくないし，運転に自信もない（よくある話だ）。両方のレベルを正確に含んだ答えを妻がするとしたら，たとえば，「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ているわ（関係レベル）」だ。でも，とっさに正しくていねいなこんな言い方のできるひとはいない。無愛想に「いやだ」というか，躊躇しつつ「うん」と言ってしまうものだ。関係そのものは大切に思っているのなら，後者に傾くのがふつうだ。しかし，表情や言い方に，あまり気乗りしていないことが露呈してしまう。妻はいやいや送っていき，夫は相手がいやいや運転していると気づく。そうなると典型的には，夫「これぐらいやってくれてもいいだろう」，妻「だから送っていっているじゃない，おたんこなす！」というやりとりになる。

いずれの例にしても，堂々巡りの始まりだったり，長く続く罠の一断片だったりすると考えてほしい。日常の上司と部下の関係，変革のスタート時点で，CEO と COO の間で，（内容はビジネス関連になるだろうが）これに類するやりとりがあるはずだ。

大規模で複雑なシステムをなす組織の大変革における，最初の第一歩が記述されることは稀だ。特に当初は全員が反対したと言われるような大変革，たとえば，ヤマト運輸で宅急便に進出していくとき，小倉氏は都築幹彦氏とどのようなやりとりをしたのだろうか。変革の第一歩の時点から，対話とコミュニケーションがある（遡れば，宅急便開発の方針を議論している段階から，J．フォードのいうとおり，コミュニケーションそのものが変革の起こるコンテクストとなっていたはずだ）。反対は，枠を出られない人びとから起こる。アウト・オブ・ボックスしなければ，大変革＝二次的変化はない。基底にあるのはコミュニケーションの問題なのだから，会話例ではミクロすぎるという批判は，的を射ない。大変革のミクロ的基礎を臨床的アプローチから探ることがずっと看過されてきた。

先に述べたが，コッターの8段階変革モデル（もしくは変革頓挫モデル）のほんの一段階で，売り込みのためのコミュニケーション（communicate for buy-in）が入っているが，実は全ステップにコミュニケーションが絡んでいる。この点については，コッターの8段階の全ステップが，本稿での議論とどのようにかかわるのかを表2に示した。危機感を高めるという第1段階から，第8段階の変化の歯止め（make change stick）に至るまですべてがコミュニケーションにかかわる。しかも，変化がコミュニケーションを含むというより，変化の母

表2　コッターの組織変革の8段階と本稿その意味合い(全段階がコミュニケーションにかかわる)

段階	コッターの用語	本稿からの意味合い
1	危機感に訴える (Increase urgency)	堂々巡りだとだめだと語る
2	危機感を抱くものが連帯する(Build the guiding team)	互いにつながりながら議論する
3	連帯したひとたちが，ビジョンを正しく描く (Get the vision right)	枠を出る（アウト・オブ・ボックスできる）ようなビジョン（二次的変化のためのビジョンは言葉にならないと伝わらない）
4	ビジョンを売り込むためにコミュニケーション (Communicate for buy-in)	偽解決でないビジョンを説得するために，偽解決に甘んじているひとにコミュニケーションする
5	アクションが生じるように任せる (Empower action)	枠を出る方向へのアクションを起こす（任せるときにコミュニケーションを伴う）
6	短期的にも成果をあげていく (Create short-term wins)	もはや偽解決でないことを確かめるように，一歩ずつ小さな勝利を確認する（ここでも言葉で確認）
7	途中で頓挫しない (Don't let up)	二次的変化を途中でやめない（ふんばるためには，励ましなどの言葉がいる）
8	変化を歯止めする (Make change stick)	通常は，組織文化や人事制度に体現されるが，その背後の思いが語り継がれる必要がある（状況が変わるとその歯止めが，また群論＝堂々巡りの世界に）

体となるコンテクストとして，コミュニケーションが存在することに注意を促したい。[9)]

6　結びと今後の展望

まず，この試論での議論の持つ意味合いを要約しておこう。

(1)変化への試みは，枠の外に出られる（アウト・オブ・ボックスできる）ように意図的に支援しないと，堂々巡りに終わることが多い。問題に対して解決を図っているつもりでも，その解決が間違っていたら，効果が出ない。効果がまだ生まれないのは努力が足りないだけだと思えば，偽解決にもっと強く取り組むだけに終わる（一次変化にとどまる Do more of the same 状態のなかで閉塞する)。たとえば，暗いところに鍵は落ちているのに，よく見えるから明るいところだけ，ますます必死で探す。組織開発のモデルは，MRI 的なこの種の基本命題を取り込んだインターベンションを内包すべきだ。

(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クストそのものであり，変革の全ステップだ。コッターの組織変革モデルなど，変革のためには，たとえばビジョンは描くだけでなく，コミュニケーションが大事だということで，それが変革過程の1ステップとして描かれる。しかし，実際には，変われるか変われないかは，コミュニケーション次第であり，変革の全ステップの脈絡を，形成し意味づけるのも，無意味にしてしまうのも（堂々巡りを続けさせてしまうのも）すべてコミュニケーションのあり方だ。シャインのプロセス・コンサルテーションでは，インターベンショニストがおこなうこと

はすべて介入だと考えられている。介入そのものもコミュニケーションの一形態だ（さらに言えば，大半のモティベーションの障害もコミュニケーションの問題であることが多い)。ここでは夫婦等の短い会話例しか例示ができていないが，偽解決の堂々めぐりは，コミュニケーションそのもののあり方に起因する。組織論は，コミュニケーションの問題にこの観点からは十分な考察をしてこなかった。

(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，臨床心理学であった。しかし，MRI のアプローチは，組織論でしかるべき注目を受けているとは言い難いので，ブリーフ・セラピーにみる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。組織が変わるというのは言葉の綾で，組織のなかの大半の個人の発想や行動パターンが変わることが，「組織が変わる」という便利すぎる言葉の実態だ。個人が変わり，個人と個人の相互作用のあり方が変わることによって，組織が変わっていくというのに近い状態が招来される。インターベンショニストは，組織そのものをゆさぶることはできない。MRI 的な発想からは，個人と個人の相互作用に介入し，偽解決に気づかせることが肝心だ。アージリスなら，「どうして堂々巡りになっているのか，その仮定を行為者に自覚させる」のがインターベンショニストの役割ということになる。

(4)ブリーフ・セラピーについては，信頼のおける会話例が豊富である（たとえば，ワツラウィック，1978）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。すでに，(2)でもふれたが，堂々巡りに終わるとき，アウト・オブ・ボックスできるときの会話例をもっと多数の企業，学校，病院等変わる必要に迫られた組織で収集する必要がある。MRI の論者は，最近のコーチングの文献と同様に，会話例が豊富なのが特徴だが，経営学における組織開発における介入事例でも，調査場所で収集され会話例のデータベースを構築するのが，重要な研究課題となっていくであろう。現状はといえば，そういうデータは乏しい。

(5)ミクロ的すぎると一見思われるが，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 MRI アプローチが適用されることは，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が問題だ。かつてブリーフ・セラピーは，仲の悪い夫婦などには役だっても，もっと深刻なケースには使えないのではないかと言われた時期があった。しかし，かなり重度な事例でも使用されている。逆に，経営学者は，家族や夫婦ではピンとこないと言ってしまいがちだ。しかし，たとえば，Be spontaneous という指示・命令の誤りに似た対話は，親と子どもの間でも，上司と部下の間でも生じる。根っこでは共通のプロセスがある。組織論の側でも，もっと MRI などの動きから組織開発，組織変革に応用できる部分に肉薄する試みが必要だ。

(6)したがって，本稿ではまだ荒削りな試論にすぎないが，ここ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。試論にすぎないが，こういう研究調査ドメインと，理論的・臨床的基礎があることを提示した。

それでは，これらの点をふまえて，今後どのような調査研究が必要になってくるだろうか。古くは，経営学のなかにも臨床的要素があることは，すでにエルトン・メイヨーやF．J．レスリスバーガーの時代からわかっていた。にもかかわらず，経営学におけるその部分のウェイトは非常に低いままだ。とはいうものの，（M．ケッツ・ド・ブリースのような）経営精神分析，職場の精神衛生とストレス・マネジメント，キャリア・カウセンリング，およびEQを含む組織における感情の研究などの領域が徐々に開発されるようになってきた。上述の(6)の点を受けて，今後の展望としては，どのようなアプローチが有望であるかを，リサーチ・アジェンダとして示しておこう（わたし自身も，そのうちのいくつかに取り組んで生きたいと思っている）。すでに，上記の箇条書きのなかでも，要約だけでなく，今後の展望と期待を示したが，今後必要な研究調査のマップという意味合いでのリサーチ・アジェンダを整理して，本稿の結びに変えたい（試論である本稿は，その意味で，終わりが始まりだ――ここでは，まだなにも本格的にはじまっていないが，こういう試みが，経営学者だけでなく，臨床家や心理療法家も巻き込みながら，ひとつのムーブメントになっていくとうれしいことだ）。

第1に，組織変革が途中で頓挫してまた堂々巡りになってしまったケースと，大変革と呼べるような試みが達成されたケースを収集して，MRIの枠組みと概念で説明可能かどうか，それで説明するとこれまで見られなかったことがどのように見えてくるかを確認するような調査が望まれる（パイロット的には，組織変革もしくは変革型リーダーシップをとりあげる研修の場で，データを得ることが可能である――そういう研修の場に，ブリーフ・セラピーの専門家を招いてワークショップをおこなうという方策もありえる）。

第2に，管理会計の領域で新システムの導入時のアクション・リサーチがなされることがあるが，肝心の組織論で実際に調査協力の変革プロジェクトに介入することは稀であった（BSCのような具体的な管理システムにあたるものを，組織論学者があまり提案してこなかったせいもあるだろう）。本稿の観点からは，ブリーフ・セラピーや家族療法などMRIアプローチに詳しく，職場や組織にも関心を抱く臨床家ともコラボレーションしながら，実際の組織変革に介入するときに支えとなるような実践的な理論と技法を開発するという方向も探ってみたい。この種の試みは，不可避的にアクション・リサーチにならざるをえないし，相手を変えようとするころが対象の深い理解につながるというK．レビンの考えを再度，噛みしめた研究のスタートをみたいものだ。

第3に，第2の点で述べた方向での展開を図る際に，プロセス・コンサルテーション，フ

ァリシテーション，コーチングの世界にも，新しい洞察を得るためには，その分野のプロも関与してもらうのが実務的にも有益かもしれない。わたくし自身としては，とりわけ，エドガー・H. シャインがかねてから提唱しているような研究調査面での臨床的アプローチ，また，実践面でのプロセス・コンサルテーションや，やがて着手されるであろう組織セラピーとの関連で，MRI アプローチをうまくブレンドする可能性を探りたい。M. H. エリクソンやその弟子たち，またシャインの著作が豊富に示すような，組織変革の言語を，具体的なやりとりのなかの会話例から蓄積していくことが大切だと思われる。エスノメソドロジストの会話分析ほど，ていねいで厳密なものでなくとも，倫理的に問題がない限り，会話例を論文のなかでこの試論よりも本格的に，多数提示するような企てが望まれる。また，そのままでは掲載できない会話例も，偽装したり，複数のケースを混ぜ合わせたりして，倫理的に問題のない形で，シェアする工夫もおおいにすべきだろう。身近には，独立法人化以後の大学での変革におけるいろんな場面，うまく変われそうなとき，堂々めぐりをしているとき，そんな会話はそこかしこで生じているはずだ。なされていないのは，テープ録音，テープ起こしを通じての会話の実際の姿を記述する生データの収集であったり，倫理的に問題のない形に加工・編集してデータベース化したりする努力だ。われわれ大学人の住む世界の変革努力にも，ゆさぶりの必要な偽解決が多く存在しそうだ。

第 4 に，最終的には大規模で複雑なシステム全体の変化を説明するのが目的でも，まずは，変革とかかわる会議におけるやりとりを，ビデオ等に撮影して，相互作用のなかの実際の会話内容と NVC を分析することも試されてよい方向だ。変革型リーダーの言動が，瞬間レベルで捉えられるとすれば，このような会議の場（と相互作用は減るがスピーチの場）だ。並行して，『12人の怒れる男』(Twelve Angry Men; レジナルド・ローズ＝ヘンリー・フォンダ制作，シドニー・ルメット監督，原作・脚本レジナルド・ローズ，1957年，アメリカ映画）のような映画における相互作用を取り上げることも可能だ。このような地味な努力も，大変革のミクロ的基礎をエンピリカルに築いていく足場づくりとなる。研修の場で，家族ロールシャッハ法をはじめ，映像を用いて相互作用のパターンを記録して分析する研究が萌芽的に生じているが，それを進展させるという方向もアジェンダのひとつとしてありえるだろう。[10)]

第 5 に，組織変革のモデルを再構築するか，これまでのモデルに欠けている点を補っていく方向も考えられる。たとえば，コッターの組織変革における 8 つの躓きの石を，本稿の枠組みから再検討したりするのもひとつの方向だ。組織変革の書籍はどんどん出るが，理論も技法も手詰まりになっている状態を打破するためにも探求してもいい方向だろう。コッター＝コーエン (2002) では，「見る→感じる→変化」モデルが従来の「分析→思考→変化」モデルと対比されているが，MRI のブリーフ・セラピーを組織変革に応用するなら，これに加えて，「対話→気づき→（二次的変化への）第一歩 (Dialog→Awareness→Change Initiative

Out of Box)」あるいは，「コミュニケーション→リフレーミング→変化（Communication→Reframing→Change)」モデルとでも呼ぶべき視点の欠落がすぐにも指摘できるであろう。

第6に，変革型リーダーシップの研究をしているひとは，CEO，ほかの経営トップ，戦略発想で革新志向のミドル，現場の指揮官のリーダーシップの瞬間（その言動の真価が問われる決定的場面）に，本稿の枠組みを適用してみてほしい。ミドル以下でないと難しいが，アクション・リサーチ的には，経営の現場に応用可能な（MRIのブリーフ・セラピーのような）会話例と寓話のストックが，第3に指摘した研究アジェンダから生まれてくるだろう。それを教材に用いて実際に現場で使用した場面を研修やMBAのクラスでフォロー調査する方法も考えられる。この方向は，理論と実践を融合させる神戸方式あるいはBJL（By the Job Learning，加護野忠男教授の造語）の適用にもなるであろう。これらは，研究と密着した教材の開発にも資するものと期待できる。MBAの神戸方式で，教育と研究が実践の名の下に融合させるというのが，BJLの発想だ。

本稿は，わたし自身にとって長く暖めてきた課題にかかわるテーマだ。[11] このような方法への憧憬と，むつかしさへの畏怖が正直，両方ある。試論の域を出ない，わたし自身が臨床家としてトレーニングを受けていないという大きな限界がある。臨床のプロからは，無理するなと言われそうだ。また，仲間の経営学者からも，経営学的でないからやめろという批判も聞こえる。にもかかわらず，中年期の組織論研究者であるこのわたしが枠を抜けて，そして，低迷する組織論に，理論的にも実践的にも，大きな風穴を開けて，アウト・オブ・ボックスさせるにも，臨床アプローチ，ならびに臨床プロと経営学者とのコラボレーションが有望だと信じる。組織開発や組織変革にも，個人への変革技法が使えることに，臨床家の方々のなかから興味をもつ一団の人びとが現れることを期待したい。欧米では，ゼイレツニックやケッツ・ド・ブリース，ラリー・ハーシュホーンがやってきたように，組織への臨床的アプローチをめざす方々，とりわけ臨床のバックグランドがある組織論研究者のなかから，新しい動きが継続して生まれること，今までにないコラボレーションがMRIに詳しい臨床家と組織変革に携わる実践的な経営学者の間に育まれることを，ともにめざしていきたい。

注

＊　本稿は，2006年度組織学会年次大会（於　関西大学，2005年10月10日）における報告「組織変革の臨床的・アプローチ――希望（夢）・不幸（無気力）追求の意図的支援・無意図的放置――」のバッググランド・フルペーパーとして作成されたドラフトを改訂したものである。ワツラウィックには元々深い関心をもっていたわたしに，ワツラウィック他（1967）の邦訳を手にMRIでの経験を語り，ブリーフ・セラピーのビデオをくださった尾川丈一氏，組織論にMRIアプローチを応用しているJ.フォードの論文を教示してくれた井上福子氏（ともに，勤務しながら神戸大学大学院経営学研究科社会人Ph.D.プログラム金井ゼミに在籍），「希望（ホープ）」という視

点のもつ理論的パワーをデータに基づき指摘してくれた加藤一郎氏（釧路公立大学）の名前を記して，本稿作成への知的刺激について謝辞としたい。

1）元々，個人の変化を実践的に扱ってきたのは，臨床心理学であった。だから，人生の転機や節目をうまく乗り切れないひとに集団療法を実施してきたブリッジズ（1980）から，ティシー＝ディバナ（1986）の大変革型リーダーシップ論が影響を受けた。しかし，個人を含む家族や集団のレベルでの問題に焦点を絞ったMRIアプローチに対しては，J.フォードの例外的試みを除けば，組織論のなかで関心がさらにシフトしなかったのは不思議でもあり，残念なことでもあった。

2）希望についてワツラウィックは，ふたつの箴言を引く。「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）」「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せないことであり，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.）」。前者は，ロバート・L.スティーブンス，後者は，ジョージ・バーナード・ショー（あるいは，オスカー・ワイルド）の言葉だ。これとの関連で，加藤（2004）のキャリア・ホープの概念も参照のこと。

3）ここでは紙面の都合で，わざわざ図示は，しないが，3個ずつで一行のドット（大きめの点）を3列正方形状にならべて，これらすべてのドットを4本の一筆書きでなぞるには，ハコ状に見える正方形の枠を出ないといけない。そのイメージがアウトボックスだ。外に出ることを思いつかないと4本を超えてしまう堂々巡りに陥る。ちなみに，経営戦略のポーター賞のロゴデザインも，ポーターのイニシャルであるPをデフォルメしたマークがハコから飛び出す姿を描いている。

4）不幸は，わざわざエクササイズで気づかせない限りは，通常，自然にそれにはまっている状態だ。それに対して，意識的，意図的に，「赤信号の連続に腹立てろ」と言うのは，本来，自然に起こることをひとに命じられるという逆説的状況――Be spontaneous! と指示されるパラドクスと呼ばれる――に置かれることになる。親が子に「自分から進んで自発的に勉強しろ」と命令し，上司が部下に「任せる」と指示し，トップが社員に「危機感を持て」と訴えるときに，同様の逆説的状況が簡単に生まれる。危機感は自ら抱くもので，それを他者から命じられても困る。

5）ミイラやお化けなどはいないということに気づいてアウト・オブ・ボックスするためには，有名な「一握りの豆」という小咄が効くかもしれない。お化けが出そうなときには，枕元に，豆を一盛り用意しておいて，出てきたときに，お化けを「なんでも知っていてあんたはすごい」と褒めたあと，「そうだ，なんでもお見通しだ」と相手がいえば，枕元の豆を一握りとって，「この手のなかに豆が何個ありますか」と聞いてみる。お化けは自分が妄想で生み出しているものだから，自分が知らないものはお化けも知らないので，豆の数を答えられない。その瞬間，お化けが消えてという小咄（実際の話は，もっと脚色が豊かでおもしろいが，ここでは短縮している）。

6）自分がとても入れなかったようなクラブ，自分が質的に変わらないと入れないが入っても落ち着いてやっていけないようなクラブでないと，クラブへの加入が自分を変えることなどない。「入ってもいいよ」と簡単に言ってくれるようなクラブは，元から自分が属しているようなほかのクラブと変わりばえがしないはずだ。これは，次の節の用語で言えば，群論の第1のルールが成り立つ世界だ。似たようなクラブにいくら多数入っても，同じことで，変わっているようで持続，堂々巡りの移動にすぎない。「君なんか入れてあげないよ」というクラブこそ，アウト・オブ・ボックスの世界だ。入れないと言われたところに入ったときに，境界を越えたことになる。

個人レベルでは，キャリアの節目をくぐるとき，システム・レベルでは，小手先ではなく，戦略的転換期を乗り越えたときに，新しい群（グループ）のメンバーとなり，論理階型理論的にもつぎの水準へと級（クラス）を変えたことになる。

7）内容は，つぎのとおり。(1)絶えずひとの役に立とうと心がける（Always try to be helpful)。(2)「今の自分が直面する現実からけっして遊離しないようにする（Always stay in touch with the current reality)。(3)自分の無知を実感する（Access your ignorance)。(4)あなたがどんなことをおこなってもそれは介入，ゆさぶりになる（Everything you do is intervention)。(5)問題を自分の問題として当事者意識を持って受け止め，解決も自分なりの解決として編み出していくのは，あくまでもクライアントだ（It is the client who owns the problem and solution)。(6)流れに沿って進む（Go with the flow)。(7)タイミングがすごく大事（Timing is crucial)。(8)介入で対立が生じたときには，積極的に解決の機会を捉えよ（Be constructively opportunistic with confrontive interventions)。(9)なにもかもがデータだと心得よ。誤謬はいつも起こるし，誤謬は学習の重要な源泉だ（Everything is data; Errors will always occur and are the prime source for learning)。(10)疑問が生じたら，問題を共有しよう（When in doubt, share the problem)。

8）誘拐小説『コレクター』と映画『水の中のナイフ』）（ワツラウィック＝ウィークランド＝フィッシュ，1974，pp. 13-14，訳書30-32頁。

9）コッター＝コーエン（2002）は，分析して思考すれば変革が起こる（Analysis-Think-Change）という立場を否定して，見て感じて変わる（See-Feel-Change）ことを強調する。MRI から示唆される組織変革のモデルを，このようなコッターの枠になぞらえると，つぎのふたつの視点がさらに必要だと思われる。「対話（介入）と気づきから変化へ」（Dialogue(Intervention)-Aware-Change)，および「伝え，枠組みを変え，そこから変化へ」(Communicate-Reframing-Change)。

10）この点は，神戸大学の社会人 Ph. D. プログラムの金井ゼミにおける尾川丈一氏からの教示（2006年9月30日）に基づく。

11）学部学生のときに1974年から3年連続で受講した河合隼雄教授の臨床心理学にふれて以来，モティベーションやキャリアの研究をしていても，底流でかすかながらずっと音を立てていたテーマだ（もっとも，ブリーフ・セラピーや MRI のアプローチは，当時，河合先生から学んだわけではない)。個人を変えるのにかかわるだけでなく，学校や会社，さらに日本社会にも変わるべき課題があり，個人を超えたレベルに臨床的視点がいることに気づかされたのは，この時期にまで遡る。個人が変わらないといけない以上に学校に問題があったり，問題を生み出す個人を生み出す会社に問題があり，組織に対して臨床的に接することは，古くは（河合先生も臨床心理学概論で言及された）エリオット・ジャックスによってなされてきた。

MRI 関連の文献

Bandler, Richard, and John Grinder (1981). *Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning.* Real People Press.（吉本武史・越川弘吉訳『リフレーミング――NLP 神経言語学的プログラミング』星和書店，1988年)。

Bateson, Gregory (1972). *Steps to An Ecology of Mind.* The University of Chicago Press.（佐藤良明訳『精神の生態学』思索社，1990年)。

Bateson, Gregory (1979, 2002). *Mind and Nature: A Necessary Unity.* Cresskill, NJ: Hampton Press.

（佐藤良明訳『精神と自然――生きた世界の認識論』思索社，1982年）。

Fisch, Richard, and Karin Schlanger (1999). *Brief Therapy with Intimidating Cases: Changing the Unchangeable.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.（長谷川啓三監訳『難事例のブリーフ・セラピー MRI ミニマルシンキング』金子書房，2001年）。

Fisch, Richard, John H. Weakland, and Lynn Segal (1982). *The Tactics of Change: Doing Therapy Briefly.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.（鈴木浩二・鈴木和子監修『変化の技法――MRI 短期集中療法』金剛出版，1986年）。

Haley, Jay (1963). *Strategies of Psychotherapy.* Orland, FL: Grune & Stratton.（高石　昇訳『戦略的心理療法――ミルトン・エリクソン心理療法のエッセンス』黎明書房，2001年）。

Haley, Jay (1973). *Uncommon Therapy: The Psychiatric Techniques of Milton H. Erikson MD.* New York: Norton.（高石　昇・宮田敬一監訳『アンコモン・セラピー――ミルトン・エリクソンのひらいた世界』二瓶社，2001年）。

Nardone, Gior, and Paul Watzlawick (2005). *Brief Strategic Therapy: Philosophy, Techniques, and Research.* Lanham, ML: Jason Aronson.

Reusch, Jurgen, and Gregory Bateson (1968). *Communication: The Social Matrix of Psychiatry.* New York: Norton.（佐藤悦子・R. ボスバーグ訳『精神のコミュニケーション』新思索社，1995年）ロイシュ＝ベイトソン（1968）。

Watzlawick, Paul (1976). *How Real Is Real: Confusion, Disinformation, Communication-An Anecdotal Introduction to Communication Theory.* New York: Vintage Books.

Watzlawick, Paul (1978). *The Language of Change: Elements of Therapeutic Communication.* New York: Norton.（築島謙三訳『変化の言語――治療コミュニケーションの原理』法制大学出版局，1989年）。

Watzlawick, Paul (1983). *The Situation is Hopeless But Not Serious: The Pursuit of Unhappiness.* New York: Wiley.（長谷川啓三訳『希望の心理学――そのパラドキシカルアプローチ』法制大学出版局，1987年）。

Watzlawick, Paul (1984). Ed. *The Invented Reality: How Do We Know What We Believe We Know? (Contributions to Constructivism),* New York: Norton.

Watzlawick, Paul (1989). *Ultra-Solutions: How to Fall Successfully.* New York: Norton.

ワツラウィック，ポール（1986原著＝1993訳）『よいは悪い――暗黒の女神ヘカテの解決法』法政大学出版局，佐藤　愛監修小岡礼子訳。

Watzlawick, Paul, Janet Helmick Beavin, and Don D. Jackson (1967). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes.* New York: Norton.（山本和郎監訳・尾川丈一訳『人間コミュニケーションの語用論――相互作用パターン，病理とパラドクスの研究』二瓶社）。

Watzlawick, Paul, John Weakland, and Richard Fisch (1974). *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution.* New York: Norton.（長谷川啓三訳『変化の原理――問題の形成と解決』法政大学出版局，1992年）。

Zeig, Jefferey K. (1985). *Experiencing Erickson: An Introduction to the Man and His Work.* Brunner/Mazel Publisher.（中野善行・青木省三訳『ミルトン・エリクソンの心理療法――出会いの三日

間』二瓶社，1993年)。

Zeig, Jeffery K., and W. Michael Munion (1999). *Milton H. Erickson.* Thousand Oaks, CA: Sage. (中野善行・虫明 修訳『ミルトン・エリクソン——その生涯と治療技法』金剛出版，2003年)。

その他の文献（本論文で言及のあるもののみ）

Argyris, Chris, and Donald A. Schön (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Bridges, William (1980). *Transitions: Making Sense of Life's Changes.* Reading, MA: Addison-Wesley. (倉光 修・小林哲郎訳『トランジション』創元社，1994年)。

Ford, Jeffrey D., and David A. Baucus (1987). "Organizational Adaptation to Performance Downturns: An Interpretation-Based Perspective." *Academy of Management Review,* 12(2): 366-380.

Ford, Jeffrey D., and Laurie W. Ford (1994). "Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change." *Academy of Management Review,* 19(4): 756-785.

Ford, Jeffrey D., and Laurie W. Ford (1995). "The Role of Conversation in Producing Intentional Change in Organizations." *Academy of Management Review,* 20(3): 541-570.

Kotter, John P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management.* New York: Free Press. (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ——競争勝利の推進者たち』ダイヤモンド社，1991年)。

Kotter, John P., and Dan S. Cohen (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations.* Boston, MA: Harvard Business School Press. (高橋裕子訳『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経BP社，2003年)。

Nicholson, Nigel (1990). "The Transition Cycle: Causes, Outcomes, Processes and Forms." In Shirley Fisher and Cary L. Cooper eds., *On the Move: The Psychology of Change and Transition.* Chichester, UK: John Wiley & Sons, p. 98.

Schein, Edgar H. (1987). *The Clinical Perspective in Fieldwork.* Newbury Park, CA: Sage.

Schein, Edgar H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship.* Reading, MA: Addison-Wesley. (稲葉元吉・尾川丈一訳『プロセス・コンサルテーション——援助関係を築くこと』白桃書房，2002年)。

Tichy, Noel M., and Mary Anne Devanna (1986). *Transformational Leader.* New York: Wiley. (小林薫訳『現状変革型リーダーシップ』ダイヤモンド社，1988年)。

加藤一郎 (2004)『語りとしてのキャリア——メタファーを通じたキャリアの構成』白桃書房。

金井壽宏 (1989a)「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』第23巻第2号，80-90頁。

金井壽宏 (1989b)「経営組織論における臨床的アプローチと民俗誌的アプローチ——定性的研究方法の基礎と多様性を探る」『国民経済雑誌』第159巻第1号，55-87頁。