

## ■文献 (2008年)

**Where's the Beef? A Clinical Perspective on Organization Consultation and Change  
どこにお肉があるの? 臨床的視点からの組織コンサルティングと組織変化**

(「Where's the Beef」は、ハンバーガーチェーン ウェンディーズの1984年のCMで有名になったフレーズだそう)

## ■著者紹介

Manfred Kets de Vries マンフレッド・ケッツ・デ・ブリエス

INSEAD グローバルリーダーシップセンターの教授

Katharina Balazs キャサリーナ・バラズス

ESCP Europe Paris の助教 Associate Professor



## ■文献の構造図

I. Never Say Never: Organization Development and Beyond 可能性が無いことは無い: 組織開発の今後

II. There's More To It Than Meets the Eye 見た目以上のものがある

III. Truth Lies at the Bottom of a Well 真実は井戸の底に眠る

IV. It's Not Over 'Til It's Over 終わるまで終わらない

V. Out of Sight, Out of Mind 目に見えないものは考えない

VI. Dead Men Never Bite 死人はかみつかない

VII. Footprints on the Sands of Time: The Inner Theater 砂の上の足跡: 内なる劇場

VIII. What's Past is Prologue: The Clinical Paradigm 今までが前口上: 臨床的パラダイム

IX. All the World's a Stage: Decoding Life in Organizations この世は舞台: 組織を解読する

A. The Wolf is at the Door: The Vicissitudes of Leadership ドアの前の狼: リーダーシップの栄枯盛衰

B. A Pandora's Box: Collusive Superior-Subordinate Relationships パンドラの箱: なれ合いの上司-部下関係

C. Nature Abhors a Vacuum: Dysfunctional Group Processes 自然は真空を嫌う: 機能不全のグループプロセス

D. Big Brother is Watching You: Neurotic Organizations 独裁者が見守っている: 神経症的組織

X. First Do No Harm: Clinically Oriented Intervention 患者に害をなすなかれ: 臨床的介入

XI. Back to Square One 振り出しに戻る

XII. Conclusion 結び

導入(I)⇒事例(II~IV)⇒臨床的アプローチの考え方(V~VIII)⇒臨床的視点で見る組織(IX)⇒臨床的介入の留意点(X~XII)

## ■一言サマリー(要約): 組織開発における臨床的アプローチの必要性和有効性

## ■訳注・直訳 【 】関根によるカテゴリー分け

## ■内容

**I. Never Say Never: Organization Development and Beyond 可能性がないことはない: 組織開発の今後**

## 【ODの輝かしい過去】

・組織開発(OD)は長い伝統をもっているが、現在の社会においては分岐点に差し掛かっている。

・ODは楽観的で希望に満ちた社会運動となった時期もある。

・働くためのより良い場を作っていくというのが、ODの最終的なねらいであった。

## 【現在のODに必要なこと】

・変化が加速する中で、組織は理想的介入よりも、現実的介入に興味をもつようになってきた。

- ・OD 実践者たちは、人間心理学、グループダイナミクス、マネジメントや組織理論といった伝統的な OD の手法だけでなく、違った手法が必要になってきた。「臨床的」な手法がそれである。
- ・しかし従来の OD 手法にはなかった。その理由の一つは、臨床的な OD 実践者の悲観的な世界観を、伝統的な人間主義的で楽観的な OD 実践者たちは、好ましいと思わなかったから。

#### 【本章の主張】

- ・伝統的な OD 手法と臨床的アプローチが合体すると、より効果的である。

## II. There's More To It Than Meets the Eye 見た目以上のものがある

### 【TechDiag の現状・問題】

- ・グローバルコンサルティング会社 TechDiag のパートナーグループは、効果的に機能していなかった。
- ・パートナー会議に欠席する人も多く、意味ある決断もされず、リーダーシップが欠如していると、メンバーは感じていた。
- ・パートナー達の部下であるジュニアコンサルタント達もモラル(士気)の低下を指摘し、以前のような魅力的な職場ではなくなったと嘆いていた。
- ・このような事態は、長期的にも短期的にも問題を引き起こしていた。  
才能あるコンサルタントを採用できなくなっていたことと知識の転移が難しくなっていたことだ。
- ・ビジネスエリアを拡大したことで、パートナーの人数がここ10年で増加した。
- ・お互い良く知っていた小さな組織から、つながりの薄い大きな組織と変わってきた。
- ・以前のように職場内での良い人間関係を維持しようとする努力はなく、パートナー達は自分のクライアントばかりに集中するようになった。
- ・そこは、以前のようにクライアントへの成功談、失敗談を共有する場ではなくなっていた。
- ・パートナーの一部は外部から採用されていたことも、今の会社の雰囲気を作っていた。
- ・パートナーごとの収入も他社に比べて低くなっていた。
- ・競合コンサルティング会社が、TechDiag が強かった市場に参入してきた。
- ・シニアパートナー達はこれらの不調の原因を新しいパートナー達のせいにしたが、  
新しいパートナー達は、シニアパートナー達こそ「太った猫」として既得権益にしがみつくものとした。

### 【打開策】

- ・TechDiag のパートナー達は、HRM の専門家で著名なコンサルタント Joni Stiner を採用することに決めた。  
パートナーグループとしてより効果的になるために何をすべきかというのが、彼女に与えられた課題であった。
- ・現状をより理解する為の複数回のインタビューの後、Joni はいくつかの手法を使うよう提案した。  
360度評価をチームビルディングイベント内で使うこともその一つであった。
- ・Joni に最初に声をかけた二人のパートナーは、Joni の提案を「良いアイデアである」と許可した。
- ・ところが、インタビューを続ける中で、Joni は 360度評価に対する多くの抵抗が存在するを感じた。
- ・Joni は、目に見える表面の下に何かがあると感じていた。

## III. Truth Lies at the Bottom of a Well 真実は井戸の底に眠っている

### 【臨床訓練を受けた同僚】

- ・Joni は、臨床訓練を受けた同僚に相談することにした。
- ・彼は、Joni は表面的なレベルでの問題のみ見していると指摘した。  
表面的には、パートナーグループをより効果的なものとするために、何をすべきか皆合意している。
- ・彼曰く明示的なレベルでは、誰もが何らかの手立てが必要であると同意している。
- ・彼は Joni に対して、潜在的で、意味ある、しかし表現はされていない問題を深掘りしよう提案した。

## 【問題が議論にあがらない理由】

- ・彼は、副次的な収穫という考え方を紹介した。例えば、パートナーミーティングが上手くいっていないという状態は、実は最も大事な問題が話し合えない(例:収入の減少)ことが保証されていると考えることもできる。
- ・Joni のインタビューで、多くが古参パートナーの一部が無駄に時間を使い、それが結果として収益の低下をもたらしているというヒントをくれた。
- ・しかしそのような問題をオープンにしてしまうと、TechDiag は相互扶助的であるという神話や協調的で協働的な集団であるという幻想が壊れてしまうことを意味する
- ・それはパンドラの箱を開けることにつながり、才能ある重要なパートナーが出て行ってしまうことにつながるかもしれない。
- ・だからこそ、中傷合戦はあるにしても、葛藤を避けることの方が望ましいものとなっている。
- ・多くのパートナーは、説明責任を彼らの自治権を脅かすものとみていた。彼らは自分たちが持つ自由を好み、彼らがどのように時間を使ったのかを説明せずに済む現在の状況を楽しんでいた。
- ・Joni の同僚は、パートナー達は「社会的防衛」を使っているように見えると言う。社会的防衛は、強いテンションや不安、恥、罪、妬み、焼きもちといった強い感情を変換し中立化させるために行われる。
- ・これらの社会的防衛は、幸せな家族であるという幻想を維持し、破壊的な葛藤を避けるという意味では、適応の一つとも考えられる。しかしその一方で、社会的防衛は内的、外的現実をかい離させる。
- ・TechDiag の今の状態は、規模が大きくなったことがきっかけとなっている。職場内で信頼感が欠如した結果、社内政治の雰囲気立ち込め、派閥や裏話が増えてきた。
- ・TechDiag で難しい決断にせまられた時、パートナー達は決断を先延ばしするようになった。

## 【対応策】

- ・Joni の同僚は、現状の問題解決のカギは、開放性にあると言う。  
また、パートナー達は透明性や説明責任を受け入れる必要がある。
- ・パートナー達が、自分たちの社会的防御姿勢そのものが、問題が議論にあがらない最大の原因であることを理解するまでは、何も動き出さない。

## IV. It's Not Over 'Til It's Over (試合が)終わるまで終わらない

## 【Joni が実施するチームビルディングワークショップへの反発】

- ・Joni は、360度評価手法への反発はあったが、予定していたチームビルディングセッション(3日間のワークショップ)を実施することに決めた。
- ・しかし、管理担当パートナーによりセッションは半日間のみとなった。  
更に、Joni のプレゼン内容を全て知りたがる人事担当もいた。
- ・人事担当と管理担当パートナーは、Joni がシニアパートナーを不快にさせないよう何度も釘をさした。

## 【ワークショップへの反応】

- ・Joni のプレゼンの前半は、一般的な好業績チームの話をし、後半は彼女が実際に TechDiag のオフィスに来て観察した課題について話をした。
- ・前半は氷のような雰囲気のままでしたが、後半に入ると議論が盛り上がり始めた。
- ・しかし、そこで Joni の時間は終わってしまった。Joni はそのままホテルを出て行った。  
彼女は自分がスケープゴートになった気がした。
- ・数週間後、Joni はシニアパートナーに呼ばれ、何人かのパートナーが彼女の介入に満足していない旨を伝えられた。

## V. Out of Sight, Out of Mind 目に見えないものを考えようとしな

## 【事例の解説】

- ・Joniの例が示すように、多くの人々はリーダーシップ、グループ、変化という課題における不合理さを自覚していない。
- ・人々はロジックを無視するような、自己破壊活動を選ぶことがある。
- ・OD実践家を含む多くの組織研究者たちは、無意識世界については触れることを避け、ビジネスや政治的行動、社会的動き、結果における無意識世界のインパクトについて無視してきた。
- ・彼らは、全ての組織決定は合理的な経済モデルに基づいていると考えたがっている。
- ・Joniもそうであったように、彼らは自分の感覚を情報源として追加するやり方を知らない。
- ・人間を高度に機械的、二次元的、ブラックボックス的に捉えると、人が持つ内なる世界の潤沢さを、単純化しすぎたり、全く考えなかつたりするようになる。
- ・人間を、喜びと痛みの計算機といった単純な見方をすると、それは人間行動を完全に説明することができなくなる。
- ・研究者と実践家の多くが、合理的行動には限界があり、仕事においても合理性以外の力が働いているということを認め始めている。
- ・組織の研究者たちは、internal and social dynamics 内なる社会的動きにも着目する必要があることに気づき始めた。

## VI. Dead Men Never Bite 死人はかみつかない

### 【フロイト理論の職場への適用】

- ・フロイト派の精神分析理論は、多くの研究領域の知見により、洗練されたものとなってきた。
- ・フロイト理論の一部は否定されているが、基礎となる精神分析理論、特に認知と感情プロセスに関連するものは科学的、実証的に立証された。
- ・フロイトは、神経症患者の症状が、人々の行動の理由を解き明かすものになると考えた。
- ・フロイトの考え方を、組織に援用すると、特定の現象が職場で繰り返し起こるということは、そこには何か特別な motivational configuration 動機構造が存在すると考えられる。
- ・患者の症状や夢が何らかのサインとして意味をもつと同じように、役員室における特定の行動、言葉、決断もそうと言える。
- ・精神分析の研究者である M.Klein(1948)、W.Bion(1959)、D.Winnicott(1975)らがフロイト理論を職場に適用した。
- ・臨床的に訓練を受けている研究者たちのその後の功績により、組織における生命の深く豊富な理解が進んだ。彼らの知見により、より効果的なコンサルテーションと介入への道が開けた。

## VII. Footprints on the Sands of Time: The Inner Theater 砂の上の足跡：内なる劇場

### 【フロイトの考え】

- ・伝統的な組織理論に対して、フロイトは人間の無意識に焦点をあてた。  
無意識は人の合理的思考から隠れ、人の意識的現実に影響を与えるものである。
- ・人は自分の「内なる劇場」(遺伝的および子ども時代の経験によってプログラミングされたもの)に向き合わなければならない。
- ・生まれて直後の数カ月、そしてその後の数年の経験を経て、我々の内なる劇場は形作られる。  
その後の人生において、この内なる劇場とそこに書かれた脚本が、他者との関係においても重要になる。
- ・内なる劇場が、精神世界の三角形と言われる認知、感情、行動の下地となる。
- ・これらを踏まえた上で、組織における変化を見るならば、カギとなる幹部社員の認知と感情、別の言葉で言えば頭と心を動かさなければ、彼らの行動を変えることはできないということだ。

## VIII. What's Past is Prologue: The Clinical Paradigm 今までが前口上(これからが本番だ)：臨床的パラダイム

### 【臨床的パラダイムの前提】

- ・我々のコンサルテーションにおいては、組織の健康とパフォーマンスを向上させるために、個人の内なる劇場を解読することを試みる。そのために、我々は性格機能に焦点をあてた「臨床パラダイム」を適用する。
- ・臨床パラダイムは、いくつかの前提に則っている
  - 1) 非合理的でない行動も全て、合理的に説明できる
  - 2) 思考、感情、動機などメンタル面は、意識的知覚の外側にある
  - 3) 認識と感情が行動を決定し、感情、思考、行動の特性が、人格を形作る
  - 4) 人間の発達人間間および人間内のプロセスである

## IX. All the World's a Stage: Decoding Life in Organizations この世は舞台(皆役者に過ぎず): 組織を解読する

- ・組織の深いところに入り込むコンサルテーションと介入をするということは、観察可能なものからより観察が難しいものを推論しようとすることを意味する。
- ・臨床アプローチを使う組織コンサルタントは、以下の要因(A~D)に留意する必要がある

【4レベルでの留意点】 A.リーダー個人 B.リーダーと部下 C.グループ D.会社

### A. The Wolf is at the Door: The Vicissitudes of Leadership ドアの前にいる狼: リーダーシップの栄枯盛衰

- ・ヒトラーをはじめとするような、リーダーシップの闇の側面にも着目する必要がある。
- ・職場におけるリーダーシップの影について認識しようとすることは少ないが、実はその影は多くの人に不幸をもたらす。
- ・コンサルタントは常に「機能している、機能していないリーダーシップが組織の文化、構造、決断パターンにどんな影響を与えているか」と問う必要がある。

#### 1) Narcissism 自己愛

- ・ナルシズム(自己愛)は、リーダーシップの中心にあり、これを見過ごすことはできない
- ・「建設的なナルシズム」と「反応的なナルシズム」は分けて考えた方がよい。
  - 建設的なナルシズムをもつリーダーは、彼らの能力に自信を持ち、自分の役割を明確に認識している
  - 反応的なナルシズムをもつリーダーは、自己尊重と確固たるアイデンティティがなく、揺れ動きやすい
- ・子ども時代の経験にとらわれ、彼らは容易に不均衡に陥る
- ・建設的なナルシストは、他者にとって意義ある何かを作り伝説となる
- ・反応的なナルシストは、最初はリーダーとして最適に見える。
  - しかし彼らは失敗に建設的に向きあおうとせず、すぐにスケープゴートを作り、自分に罪が降りかからないようにする。
  - 彼らは、自分の行動が持つインパクトに頓着しない。彼らは、人の感情に配慮できない心理的無学者なのである

#### 2) Emotional Intelligence 感情知性 心の知能指数

- ・EQが高い人ほど、良いリーダーとなりやすい。彼らの人間関係スキルは、チェンジエージェントとしての彼らの成功を導く。
- ・少数のリーダーは、感情的無学者であり、自身の感情にも反応せず、他者の感情にも配慮しない。
- ・これらのリーダーは、官僚的な組織では理想的なリーダーとして捉えられやすいが、
  - 彼らは共感や創造性に欠けていて、組織を特別なものにしようという情熱もない。

#### 3) Succession 継承

- ・リーダーによっては、組織を離れることができず、その地位を固守しようとするものもある。
- ・彼らは、自分の遺産が、自分が去ることで破壊されてしまうかもしれないと恐れている。
- ・彼らは自分の地位と権力に取りつかれてしまっている。

### B. A Pandora's Box: Collusive Superior-Subordinate Relationships パンドラの箱: なれ合いの上司-部下関係

- ・組織での2者間関係は、ときにストレスフルなものであったとしても、成熟、創造性、ピーク体験、変容、変化と

いったものをもたらすことがある。

・しかし、上司一部下関係が共謀的ななれ合いの性質をもつようになると、いくつかの機能不全パターンに陥ることがある。

### 1) Generational Envy 妬み

・才能ある若い部下が、上司である自分の自己陶醉感を満たしてくれているうちは我慢できるが、

いったん彼らにより自由や自身の権利を主張するようになると、上司は彼らの足を引っ張ろうとし始める。

### 2) Mirroring 鏡映 書き込み

・部下たちが期待するリーダー像を、リーダー自身が演じようとする傾向がある。これはある意味自然なことである。

・しかし現実の姿を見せないことで、危機的状況に対処できないこともある。

### 3) Folie a Deux フオリ・ア・ドゥ ふたり狂い (フランス語)

・時に上司と部下の間に「ふたり狂い」と呼ばれる症状が起こることがある。

・上司が現実を見ずに、部下もそれに合わせてしまうことで、真実が犠牲にされる。

それはお互いに葛藤や意見の相違を避けようとするところから起こる。

## C. Nature Abhors a Vacuum: Dysfunctional Group Processes

自然は真空を嫌う(自然は足らざるを補う):機能不全のグループプロセス

・今度は2者間の関係から、グループを見る。

・W.Bionは、機能不全を起こすグループの心理的力学の研究から、3つの「前提グループ」を想定した。

Basic Assumption Groups 3つの前提グループ (従業員が世界に対して抱いている前提に基づく)

#### ① Fight-Flight 戦うか逃げるか

・「戦うか、逃げるか」モードの従業員は、世界は危ないものであるという前提を持っている。

・「戦う」という反応は、地位争いやスケープゴート作りといった他者に対する攻撃という形で表れる。

・「逃げる」という反応は、心身症や仕事からの撤退といった形で表れる。

#### ② Dependency 依存

・「依存」モードの従業員は、不十分という病に冒されている。

・彼らは自ら動くというよりも、外から助けてくれるリーダーを待ち望む。

・子ども時代の依存心が満たされなかったリーダーは、フラストレーションと無力感を経験していて、

それが仕事をするようになっても彼らを苛みます。

#### ③ Pairing 一体化

・ハイテク業界に良く見られる「一体化」モードの従業員は、不安や孤独感から力のある個人や派閥と一体化しようとする。

・無意識の守られたいというニーズを、一体化することで得ようとしているのだ。

## D. Big Brother is Watching You: Neurotic Organizations 独裁者が見守っている:神経症的組織

・幹部層の行動は無意識に、組織のジレンマを反映していることが多い。

・機能不全を起こしている組織の5つのタイプ

1) Suspicious 疑い深い 2) Compulsive 強制的 3) Dramatic-Cyclothymic カリスマ的

4) Depressive 抑圧 5) Detached 引き離す

## X. First Do No Harm: Clinically Oriented Intervention 患者に害をなすなかれ(ヒポクラテス):臨床的介入

【臨床的介入を行うに当たって】

・心理的健康を得るための最初のステップは、心理的自覚を持つことである。これは個人も組織も同じである。

・観察可能な仕事での行動の下を流れる無意識の傾向を自覚することが必要である。

- ・無意識の傾向を見える化できるのは、外部のコンサルタントである。
- ・臨床訓練を受けたコンサルタントと、一般のコンサルタントの違いは、  
転移と反転移？を実験と診断のツールとして使うことである。
- ・組織のコンサルテーションにおいては、多数の抵抗が出てくる。  
コンサルタントは、症状と抵抗の裏にある根っこに焦点をあて、それらの抵抗の解釈を行う。

## XI. Back to Square One 振り出しに戻る

### 【臨床的コンサルテーションの要諦】

- ・臨床訓練を受けたコンサルタントによる組織コンサルテーションは、最初 CEO との面談から始まることが多い。
- ・そこで語られる問題は本当の問題ではなく、その背後にあるより深い問題が顕在化したに過ぎない。
- ・多くの組織はすぐの回答を求めるが、コンサルタントは時間をかけて問題を見て行く必要がある。
- ・CEO との最初の面談後、コンサルタントは他のキーメンバーとの話し合いの場を設けて行く。  
全員への完全なアクセスが、こういったコンサルテーションを成功させるカギとなる。  
アクセスが妨害されるということは、そこに何か解釈すべきことがある。
- ・精神分析の訓練を受けているコンサルタントにとって、診断と介入のステージに大きな違いはない。  
介入は診断的であり治療的でもある。

## XII. Conclusion 結び

### 【臨床的コンサルテーションの意義】

- ・リーダーたちは組織コンサルタント達による誤った介入の代償を自覚するようになった。
- ・臨床的コンサルテーションは、組織介入をより現実的なものとした。
- ・臨床的訓練を受けたコンサルタント達は、一般のコンサルタント達のように、ただ単純に診断し提案をして、  
その実行をクライアント任せにするようなことはしない。臨床的コンサルタントは、クライアントがそれらの提案を  
現実のものとするのを手助けする。
- ・精神分析的コンサルテーションの目的は、一時的に高くするのではなく、長く変化を続かせることである。
- ・全てのコンサルテーションはクライアントの自立を促すものだが、臨床的コンサルタントの場合、  
長期にわたりニーズがある限り、何度か組織に呼ばれることがあるだろう。
- ・臨床的視点を深く理解することにより、更に効果的な介入を実現することができるであろう。

### ■メンバーと意見交換したい点

- ・IX にあるような事例の経験
- ・臨床的コンサルテーションの実現性
  - 合理性を好む企業組織に対して、非合理的と捉えかねない臨床的アプローチを導入できるのか？
  - トップ層の心理にまで踏み込んだ介入ができるのか？
- ・臨床的コンサルテーションの実例  
(本章では臨床的アプローチが必要な事例の提示のみ。実際に導入された事例は提示されていない)

以上