

自己組織化を促す「場」について

— 供給者や消費者の居心地の良い場を創り出す —

西川 絹 恵

1. はじめに

ピーター・ドラッカー（Drucker 1993 = 2001）は「会社とは何かと問われると、たいてい人は“営利を目的とする組織”と答えるし、経営者たちもほぼこれと同じ意見を持っている。しかし、この答えは大きな間違いであるばかりでなく、まったく見当外れである。営利（利益）とは、事業の妥当性を検証する一つの規準を提供するものだ。」と会社について述べている。ドラッカー（Drucker 1993 = 2001）は、人を社会的存在と捉え、「社会なくして自らを実現できない存在」として人を見る。会社と従業員は別物ではなく、会社の中で従業員は能力を発揮して貢献し、働くことを通じて従業員は能力を発揮して自己実現をすることができるいわば共同体である。しかし会社は人ではなくあくまで概念である。会社を「場」という概念を用いることで「経営が成り立つ場」「従業員が働きやすい場」「顧客が満足する場」などの構成を考えていくことができるのではないだろうか。

会社はどのように消費者である顧客に対し物やサービスが売れるかを考え、リサーチをする。コストパフォーマンスを考えて様々な企業努力を行っている。しかし「お客様は神様です」という言葉が一時期流行したように、顧客中心主義を進めていった結果とし

て、今日ではカスタマーハラスメントなどの問題が浮き上がってきている。一方で会社の売り上げやコスト、人員削減に伴う合理化の結果として、ブラック企業といわれる会社の出現やハラスメント問題、労働者の離職率の増加、更にはうつ病や自殺者も増えており、職場の健全性が低下して働き手が足りなくなる問題も無視できなくなってきた。その結果として厚生労働省によるストレスチェックの導入や働き方改革など、国が介入するおおがかりな法整備を必要とする事態になっている。この問題の中心は「経営が成り立つ会社」と「従業員が働きやすい会社」とのバランスにあると考えられる。ただし昨今では公益法人、官公庁やNPOなどの非営利法人でさえこれらの問題から逃れることはできない。ここから考えるに、利益追求だけが問題を起こす原因ではなく、それ以外にも様々な要素が考えられる。

これまでは会社の視点から仕組みを考えていくことが中心であったが、働き方改革が叫ばれる今の時代だからこそ、会社ではなく「その場にいる供給者（経営者も含む）やその場を享受する消費者」に焦点を当てて、その場を共有する人が主体となる良い場を作り、循環を促す仕組みを明らかにしていくことができれば、本当の意味での働き方改革ができるのではないだろうかと考えた。但しここでいう良い場とは、それぞれ個別の固有性をもつ「場」の特性から、これだと限定する

ことはできない。むしろその場において何が「良い」のかを考えることからスタートすることが必要であろう。

本論は、供給者や消費者にとって居心地の良い「場」を創り出すにはどうすればよいのかを明らかにすることを目的とする。まず「場」の先行研究を踏まえて「場」がどのようなものかを論じる。次に場にかかわる人達にとって居心地の良い場を創り出すために、同調と相違を含む流動的な関係性の構築に焦点を当て、日本人の文化や自我の特性を加味しながら「自己組織性を促す場」について考察したい。

2. 場の概念

2.1 「場」に関する先行研究

「場」の概念は、古代ギリシャ時代の哲学において存在や思考の原理を論じるうえで重要な地位を占めるものとして、アリストテレスの「場所（トポス）」の中でも登場している。しかしながらそれはデカルト・ニュートンの合理主義・物理学主義が19世紀半ばに台頭したことによって、存在や思考の基盤としての「場」は失われていった。この「場」という概念を再発見したのは、19世紀から20世紀にかけての物理学である。それはファラデー、マクスウェルらの電磁場の研究による、物質を中心とした空間観と力学からの転換である。当時ニュートンによる「絶対空間」の概念が物理空間のとらえ方の常識であり、物体そのものの質量と物体間の線的な力学的関係のみを物理法則の本質と見るパラダイムの論理的根拠となっていた。しかしファラデー、マクスウェルらの電磁場 (electromagnetic field) の近接的作用と、それが生じる力線の発見により、電磁場という非物質的な作用の存在が明らかになった。この研究により「電磁場は電気や磁気を帯びた物体が引き起こす周囲の空間の状態変化」であると捉

え直すことによって非物質的な作用の存在としての「場」の概念が復活した。中村雄二郎 (1989) はこの電磁場の発見について、認識論的視点から見た彼らの業績は、電磁気現象を「電気や磁気を帯びた物体が引き起こす周囲の空間の状態変化」と捉え直すことによって、電磁場がエネルギーそのものであることを示し、物理現象の本質は電荷、粒子といった質量を持った物体とその間の線的關係のみにあるのではなく、物体を含む空間である「場」にこそ物理現象の本質が関わっているという事実を実証的に詳らかにした点にあったといえる、と述べている。さらにハイゼンベルクとパウリが場の量子論 (quantum field theory) を発表し、それまで質量を持ち、引力的に作用する力によって結びつけられていると考えられていた素粒子は、実は粒子であると同時に波という性質をもち、他の粒子と共に「場」を構成するのではなく、「場」の作用そのものとして存在しうることが明確にした。西口敏宏 (2000) は現代物理学の発見により、物体は単独に存在するのではなく、周囲と不可分に結びつくとともに、個々の物体の性質は周囲との相互作用という意味でのみ理解しうるという認識が、哲学、生命科学、複雑系工学などのシステム理論、組織論をはじめとする社会科学などにおいても存在論上の新たな基本原理、および強力なメタファーを提供することとなったと述べている。

社会科学においては、心理学者のクルト・レヴィンは社会学的アプローチに「場」の視点を取り入れて集団を心理学的な力場であると捉え、個々の事象を集団の構造との関係でとらえようとする場の理論 (field theory) を提唱した。レヴィン (Lewin 1951 = 2017) は「場」を「一般に相互に依存していると考えられる共存する事実の全体」と定義している。そしてこの理論は心理学のみならず経営学、組織理論にも広がっていき、組織マネジメントや知識創造のための原理として

「場」の概念が取り上げられ、応用されていくことになった。経営学者のチェスター・バーナード (Barnard 1948 = 1968) は人間を「自由な意思を持って自由に行動する存在」としてとらえた。そして組織をシステムとして定義し、「意識的に調整された2人またはそれ以上の人々の活動や諸力のシステム」とした。彼の理論では、組織を孤立した人間の集団ではなく相互に影響を及ぼし合いながら成立する体系 (システム) ととらえている。これは公式組織の定義であるが、その成立のための条件として組織の3要素を共通目的 (組織目的)・協働意志 (貢献意欲)・コミュニケーション、と示した。協働のシステムは公式組織が中核となって物的要因・人的要因・社会的要因が結合したシステムである。組織の3要素の均衡が組織成立の条件であり、存続の前提となる。この均衡を内部均衡という。また、人間にも組織にも、目的達成とそれともなう満足ということが考えられるため、目的達成の基準は有効性 (effectiveness)、満足の基準は能率 (efficiency) と定義されると説いている。バーナードは組織に対する個人の動機付けはその人の道徳観に基づくため、マネジメントがその行く先を決めるだけの役割だとすると個人と組織との間に道徳的な齟齬が生まれてしまうことから、組織と個人の道徳観を絶妙に折り合いをつける作業がマネジメントの役割だととらえている。

また社会学者のピエール・ブルデュー (Bourdieu 1992 = 2007) も「場」(champ, field) の概念を重要な位置付けとして取り上げている。彼は「場」を「諸関係のシステム」または「位置のシステム」ととらえ、「場」の概念を考える時は関係論的に考えることが必要であり、高度に分化した諸社会において「場」は種別性をはらんだ固有の論理を持っていると述べている。しかしブルデューはシステムという言葉自体を体系や秩序という意味で使用しており、システム理論の機

能主義と有機的組織体とは異なるとし、「場」とシステムの本質的な違いについて、「場」には争いがあり、歴史があること、そしてシステムの構築にはシステム独自の内的運動ではなく生産の場に備わっている葛藤から生まれたものだと説明している。

このように「場」は様々な要素を含んでおり、多くの要因から複雑に影響を受けて構築され、さらにその都度複雑に変化するという不確実性を伴うため、同じ場においてもすべてが統一されるわけではない。これらのことから、同調と相違を含む流動的な関係性の構築が必要になってくると考えられる。

2.2 日本における「場」の先行研究

日本においては哲学者の西田幾太郎をはじめ、社会学者の中根干枝、科学者の清水博、心理学者の河合隼雄、経営学者の伊丹敬之、野中郁次郎らが「場」の理論について様々な立場から研究を行っている。今回は特に経営学、心理学の「場」を中心に日本における「場」について述べていく。河野 (2010) は日本社会では、伝統的に「場」の概念が個人と社会の関係を取り持つ基本的な原理として機能してきた。「場」は日本人にとって自己の社会的存在そのものであり、その行動原理の核をなすものであり、伝統的村落型共同体が少数となった現代の日本においても、「場」の感覚は連綿として受け継がれ、「場」を使った言葉や慣用句表現となってあらゆる世代の日本人の行動に大きく影響し続けていると述べている。

まずは私たちが日常使う「場」の基本的な概念を見てみる。デジタル大辞泉 (小学館) では次のように定義されている。

- ①物や身を置く所。場所。「足の踏み場がない」
- ②ある事が行われる所。「仕事の間」「場を外す」「その場に居合わせる」
- ③ある事が行われている所の状況。また、その雰囲気。「その場でとっさに答える」「場

が白ける」「場をもたせる」

- ④機会。折り。「話し合いの場をもつ」「場を踏んでなれている」
- ⑤芝居や映画などの場面。特に舞台上、一幕のうち、舞台情景を変化させず、同じ場面で終始する一区切りの部分。「源氏店（げんじだな）の場」
- ⑥花札やトランプなどのゲームで、札を積んだり並べたりしてゲームを進めていく所。また、マージャンで、東西南北の局面。
- ⑦取引所内の売買をする所。立会場のこと。「場が立つ」
- ⑧ゲシュタルト心理学で、行動や反応のしかたに直接影響し関係する環境や条件。「場の心理学」
- ⑨物理学で、そのものの力が周囲に及んでいると考えられる空間。電磁場・重力場など。

このように「場」というものの概念は多岐にわたっていることがわかる。さらに日本において「場」は身近な言葉でよく使用されている。「場」を含む慣用句も、場を読む、場を変える、場を和ます、場の雰囲気、場をわきまえる、場がしらける、場を仕切る、場を清める、場を設ける、場を鎮める、土壇場、独壇場、場数を踏む、場違いなど多数存在する。これらの多種多様な表現が表しているように、「場」とは物理的なものだけではなく、時間や心理的空間をも包括しているものであると考えられる。

日本における「場」の研究は、1990年代になって野中、西口、伊丹ら（1995、1999、2000）を中心とする、組織における知識創造に焦点を当てた「場」の理論が経営学の分野で注目されるようになった。野中（1995）は「場」の定義を「場とは物理的空間（オフィス、分散した業務空間）、仮想空間、特定の目的を共有している人間関係、あるいはこのような人間同士の共有している x（共通経験、思い、理想）のいずれでもあり得る場所 platform である。」と述べている。

日本の場は、時間と空間が切り離されていないため、関係が場を規定する重要な要素であるとして暗黙知が共有されることで「場」が成立し組織的知識構造ができると捉えている。

伊丹は、場の概念に基づくマネジメントの理論を提起した。伊丹（2005）の定義する「場」とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである。そして人々の間に「場」が生まれると言う事は、「場」の4つの基本要素①アジェンダ（情報は何に関するものか）、②解釈コード（情報はどう解釈すべきか）、③情報のキャリア（情報を伝えている媒体）、④連帯欲求、の共有が進んで、人々の集まりが「場」として機能できるようになることであると述べている。つまり伊丹はこの「場」のメカニズムを、4つの場の基本要素をメンバーが共有することが必要であり、その結果様々な様式による密度の高い情報の相互作用が継続的に生まれると説明している。

日本の社会や文化的視点から「場」の研究をしたのは、哲学者の西田をはじめ、社会学者の中根、科学者の清水、心理学者の河合らである。彼らも「場」について様々な定義を述べている。日本社会では伝統的に「場」の概念が個人と社会を取り持つ基本的な原理として機能してきた。中根（1967）の「場」の定義は（多くの場合偶然によってあてがわれた）所属集団そのものであり、それらへのメンバーシップが直接個人の生活様態を左右する社会的な枠組みに他ならないとして、「場」は日本人にとって自己の社会的存在そのものであり、その行動原理の核をなすものであると述べている。

河合（1976）は、「日本人にとって「場」は言語化されない感情的な一体感として、特定の状況や集団内の個人間に共有されてい

る」と述べている。さらに西洋人と日本人の自我構造の相違は対人関係の在り方の中に如実に反映されることを説明しながら、日本の精神疾患にも言及し、それを源泉とした「文化の病」を作り出す「場」としても捉えている。日本人の場合は、人間関係の基本構造として無意識内の事項を共有しあう者の関係として、無意識的な一体感を土台としている。これは西洋人の場合の1人の「個人」と他の「個人」が関係を持つ形態とは著しく異なるものである。日本人にとって好ましい関係は、契約による関係ではなく、「察しの良い」関係である。察するとは言語表現以前に相手の考えや感情くみ取ることであり、それは無意識的な一体性を前提としている。「場」の倫理に従えば、個人を際立たせる事は極めて危険であり、いかに能力があってもうっかり行動すると場の外に出されてしまう。日本では「場」の外に出る事は「死」を意味するに等しいのである。例えば個人がその能力を発揮する時も「……のために」とか、「皆さんの要請に答えて…」など、背後に「場」の力学を背負った生き方をしなければならない。これは日本代表選手や選挙中の議員がまさに代表の「場」の代表として「場」の内にはいるために国民に伝える時の言い回しとして使われている。なぜならば「場」の内と外の対比は余りにも判然としているため、「場」の外においては、敵対感情が働くと絶対的な対立となってしまう少しの妥協も悪と見なされるてしまうからである。ところが、「場」の内においては、妥協以前の一体感が成立しており、言語化しがたい感情的統合によって、すべてのことがあいまいに一樣になってくる。一度この中に入ってしまうとよほどのことがない限り、その場の中で救われるという利点を持っているのである。これは最近では「忖度」ということばでよく表されている。片田珠美(2017)も忖度は日本人の精神構造とも深く結びついていると述べている。

現代は「場」の空気を読むことが一層求め

られる時代になった。その理由としては産業構造が第二次産業(製造業)から第三次産業(サービス業)にシフトした現状があり、様々な企業が付帯サービスを提供するようになったことがあげられる。「おもてなし」に代表されるようにきめ細やかな対人サービスを提供するためには、より場の空気を読み、察して動くことが重要になり、さらに高度な「場」作りが求められるようになったのである。

日本における「場」は自己の存在と切り離せないものであり、「場」の均衡状態を維持したいという心理が働いている。そのために「本音と建て前」を使い分け、空気を読み「場」を察して生きる日本人にとって、「場」は生きていくために切り離せないものとなる。その中でもそこにいることを強く義務付けられた「場」、例えば義務教育の「場」である小中学校や、生きるために必要な金銭を得る「場」となる職場のなかで生きていくためには、非常に重要な事項となる。自分自身と自己の存在する「場」は、われわれ日本人にとって無視できない重要な概念であり、より繊細さを含み、且つ我々にとって非常に影響力の大きいものであるといえよう。

2.3 本論における「場」

河野(2010)は哲学から社会学、心理学、科学、経営学といったあらゆる分野の「場」の研究から「場」の成立要件の共通点を3つ見出している。

- (1) その内部の構成要素間に自己組織的な関係性の枠組みが存在すること。
- (2) この関係性を結ぶための情報が非線形的かつ非記号的に伝達されていること。
- (3) そうした関係性によって生み出された全体の方向性が個の振る舞いに方向性を与え、その振る舞いが様々な環境要因の意味を汲みながら「場」の意味を再構成していく、この循環的プロセスが存在すること。

この3つが少なくとも必要であると考えられると述べている。河野の「場」の成立要件は様々な分野の研究者が定義する「場」の共通項を見出しているという点で非常に興味深い。人間が生きているフィールドは多岐にわたり、多元的に絡み合っている。その中で最小公約数ともいうべき共通項としての3要件は「場」を考えるうえで重要な要となる。

以上のことから、「場」は物理的なものだけでなく、時間や心理的空間をも包括しているものであると考えられる。さらに「場」は可変的なものであり、「場」の規模や生成数、影響力、発生原因、共通経験や思想、文化そして時間軸など様々なものを包含しながら、常に流動的、多元的に存在しているものであるといえる。加えて日本の「場」は様々なものを包括する「関係性」に限りなく近いものであるため、個人の行動原理や自己のあり方に大きな影響を与えている「場」であると考えられる。このように「場」は複雑に影響を受けて構築され、さらにその都度複雑に変化するという不確実性をも伴うため、これらを包含する「場」を生成するためには「同調と相違を含む流動的な関係性の構築」が必要になってくると考えられる。

ここでは「場」とは、対象と対象が互いに多元的に関連し、暗黙裡に構造化された関係性の可変的な空間であると定義する。但しここでいう構造とは場の性質から考えると、共通する構造ではなくそれぞれの場によって固有の構造であるということを追記しておく。

3. 自己組織化の概念

3.1 自己組織化に関する先行研究

自己組織化は、宇宙や生物、化学、などの物理的システムから社会や文化まで、この複雑な世界のあらゆるレベルのところで起こっている。これはそれぞれの時間軸にそって発展して新たな規則性を生み出す。今田高俊(2005)は自己組織性(化)とは、システム

が環境との相互作用を営みつつ、自らの手で自らの構造を作り変える性質を総称する概念であると述べている。今田は自分で自分を変えるような営みは環境適応的ではなく、外から誰かに注意されたり問題を指摘されたりして自分を変えるようでは自己組織的とはいえず、自分の中に変化を読み取り、これを契機に新しい構造や秩序を立ち上げて初めて自己組織的だといえるとして、自己組織性の本質は自己が自己の仕組みに依拠して自己を変化させることにあるとした。自己組織性は環境的でも環境適応的でもなく、自己決定的、ないし自己適応的な「内破による変化」であるため、環境からの影響がなくても自己を変化させうることなのである。フランシスコ・ヴァレーラ(1992)は自己組織化の根底にあるメカニズムには2つの原理があり、原理1は「作動上閉じたシステムはすべて固有行動をとる」、原理2は「作動上閉じたシステムはすべて自然浮動によって変化する」と説明している。都甲潔ら(2009)はランダムから秩序へ、またはミクロからマクロへと自分で組みあがってしまう現象のことを自己組織化と呼び、自己組織化するということはランダムになろうとする力に秩序化しようとする力が打ち勝つことであると述べている。そのパターンとして「雪の結晶のように平衡系でできあがる場合」と、「リズムやインパルスのように非平衡系でできあがる場合」があるという。

自己組織化が社会システムの中で考えられるようになったのは、1980年代である。経済学者のフリードリッヒ・ハイエク(1978=1987)によれば、慣習や規範や制度など多くの社会秩序は、人々が思うがままに行う遂行行為から自発的に生成されたものであることから、社会秩序は原則として、合理的に設計され管理されるものではなく、人々の迷惑行為から、形成されることを軽視すべきではないと述べている。これは近代合理主義の限界と、遂行的行為を通じた自発的秩序形成

を再評価することになった。1980年代は大きな政府を進めると、維持のための費用は膨大になり赤字財政を生み出すことから、小さな政府を唱え行政改革や規制緩和が提唱された時代でもある。このような政府の限界を補う形で1990年代はボランティア活動やNPO（非営利組織）やNGO（非政府組織）による活動が活発になってきた。これらは市民の自発的な意思によって行われた活動であり、社会の自己組織化であるとしてとらえることができる。阪神淡路大震災や東日本大震災の中で高まったボランティア活動についてもまさに自己組織的な活動であるといえる。さらに経済学者のポール・クルーグマン（Krugman 1996 = 2009）は自己組織化を経済学にも取り入れた。彼は「不安定から生じる要素」「ランダムな成長から生じる秩序」の2つの原理をあげている。そしてこれは外部からの投入物に応じて形成されるのではなく主として内的に形成されるものであり、空間のみならず時間にも応用可能であると述べている。昨今ではボランティア活動やNPO（非営利組織）やNGO（非政府組織）による活動が活発になってきたが、これらは市民の自発的な意思によって行われる活動である。これらは富裕層が余暇として取り組む活動とは異なり、市民の関心がいかに生きるかという自己の存在価値に重心が置かれるようになったために発生した活動である。このように支援的システムが自発的に起こることも、社会の自己組織化であるとしてとらえることができる。

3. 2 本論における自己組織化

自己組織化に共通することは、閉じたシステムの中において、不安定なものから秩序あるものへの質的変容が時間軸の中で起こることである。従って自己組織化とは、ある閉じたシステムの中で不安定なものから秩序あるものへの質的変容が時間軸の中で起こり、新しい性質を作り上げることであるといえる。更に自己組織化は自然科学だけにとど

まらず社会学にまで広がりを見せ、人の関係性の中でも応用されたのである。ボランティア活動やNPO（非営利組織）やNGO（非政府組織）による活動は、市民が自発的な意思によって行われた活動であることから、自己組織的な組織であるということを前述した。これらの活動は市民の関心が自己の存在価値を意識付ける活動であり、自己の存在確認行為とも置き換えられる。このように自己の存在確認行為による支援的システムという新たな関係性が自発的に起こることも、社会の自己組織化であるとしてとらえることができる。

これらのことから本論における自己組織化とは「場」の中で起こる、自発的な関係性の質的変容と考える。

4. 自己組織化を促す「場」

4. 1 場のマネジメント

伊丹は組織の自己組織化を促す「場」を作り出すための「場のマネジメント」を提唱している。まず一つ目は情報の相互作用の容れものができるのを助けるための「場」を生成させるためのマネジメントであり、二つ目は場が生まれた後でその場を生き生きと駆動させていくため、そこで情報の相互作用が活発に行われるように配慮する経営努力をするための「場」のプロセスマネジメントである。伊丹の「場」の論理の中核をなすものは3つある。第一の論理はタテの命令論理ではなく、ヨコの相互作用論理であり、このヨコの相互作用の枠組みを作るところから場の論理が始まるとしている。第二の論理は情報の流れと感情の流れの相互影響であり、この2つが相互にプラスのフィードバックを持つという論理である。第三の論理は、自己組織的なプロセスの中から、共通理解や情報蓄積そして心理的共振が一種自然発生的に生まれてくるということである。この「場」という容れものの中で、こうした情報の相互作用が濃

密に起きると、人々間の共通理解が増し、人々がそれぞれに個人としての情報蓄積を深めることにより人々間の心理的共振が起きる、この3段階のことがいわば自然発生的に、あるいは自己組織的に起こるのである。

人は自由で自律的であることを欲するため、自由であることによって心理的エネルギーが高まることが多い。そして他者と信頼関係を持ち、他者とつながっていきたいと言う欲求を持っているためヨコの関係を中心として他者とつながり、そのつながりの結果として心理的共振が自己組織的に生まれてくる。その欲求に「自由で自己組織的なヨコの相互関係」という「場」の論理が応えていると伊丹は述べている。そして心的共振が起こる共通理解とは、①関連するまわりの人々（整合性をとるべき相手方の人々）のおかれた状況についての相互理解、②組織の環境の状況について関係者間での類似のイメージの共有、③具体的な行動目標について共通のもの、あるいは相互につじつまの合うものであり、「場」のメンバーの情報集合の共通度・整合度が高くなり情報秩序が生まれることであるとしている。このような「場」の情報は様々なプロセスでフィードバックされ、この情報を基に個人の理解が変容し情動的相互作用による共通理解の形成が再び始まるというプロセスの繰り返し（ミクロマクロループ）を通して自己組織化がもたらされるという流れを、伊丹はモデル化して表している。

このように人がかかわる社会や組織などで自己組織化を促す「場」というものを考える際に必要なものは、まず人がいる（関わる）場に新たな「場」を創り出すことである。それは組織なのか、地域なのか、それとも家族なのかは、その対象がどの場での自己組織化を意識しているのかによって「場」の対象は変容する。そしてその人が不安定さを感じ、かつ、その不安定なものを変化させる時に、その周りとの多元的に関連した「場」の中で自身やその環境の自己組織化が促され質的変容

が起こると考えられる。

では、良い自己組織化を促す「場」を創り出す、都甲の言うところの「より良い質的変容」へ導くために必要なものについて考えてい。伊丹は「場」という箱の中でヨコのつながりから共通理解が生まれ心的共振が自己組織的に生まれると述べている。これは共通理解の形成や共振が生まれることによりローカルな意見が取れんされて、全体の秩序への取れんとなることを意味する。この全体の取れんを、多数決原理、または有力なメンバーの指示や上の人間の意思表示などその場にできている「統合の仕方の了解」に応じて生まれるものであると説明している。これは場のメンバーという「個」と場の全体を結ぶものであるが、これはについて伊丹は①場の中での個人の束縛感②一つの秩序に服従しなければならないかのごとき感覚である見えざる全体主義のにおい、この2つの場の副作用が起こることもある、と指摘している。この副作用はメンバーにとっても居心地の悪さを与えるものであり場の硬直化を招き、自己組織性を阻害する原因にもなる。

この副作用について、関係性の基本構造から鑑みるに、日本の「場」においては、「場」の中にいる人は無意識内の事項を共有しあう者同士として、無意識的な一体感を土台としているため、諸外国に比べるとこの副作用は非常に起こりやすい土壌にあるといえる。この土壌について説明をする。河合（1976）は、「日本人の自我構造は他人に対して開かれているため、日本人は意識と無意識の境界があいまいで、且つ無意識に自己を持っている。」と述べている。したがって日本人は、自分はこうしたいという意識を明確化する前に以心伝心というような空気を読む文化が育つ。もし意識化できたとしても、「場」から外れることは自己の存在危機を感じることであるため、忖度のような本音と建て前を使い分けるいうスキルが育つ土壌が出来上がる。

したがって共通理解とエネルギーのミクロ

マクロループにおいて、「ローカルな共通理解の形成」「ローカルな共振」だけでは自己の存在が脅かされる可能性が大いに考えられるため、まず相手はどう思っているのかなど、まずは様子見や周りに合わせる行為となり得る。そして有力な「全体理解」と全体での共振を通過し、人々の個別理解に戻ったときには、次のループでは有力な相手の意見をおもんばかりそれに合わせるだけの表面的な付度行為に終わる可能性が高くなるのではないだろうか。これが束縛感や全体主義のにおいとして不健全な場となるのだと推測される。意見としては統合されるものの、「場」はネガティブな方向性へと自己組織化されていく。伊丹の理論では、人は自由で自律的であることを欲するため、自由であることによって心理的エネルギーが高まることが多い。そして他者と信頼関係を持ち、他者とながっていきたいと言う欲求を持っているためヨコの関係を中心として他者とながり、そのつながりの結果として心理的共振が自己組織的に生まれ、その欲求に「自由で自己組織的なヨコの相互関係」という「場」の論理が応えていると述べている。

しかし、日本人の自我構造を鑑みたらうえて、「生成する場」を考えると、心理的共振というのは付度の結果として生まれたものにほかならず、表面上は同調してうまく進んでいるように見えるが、実は本音の部分がくすぶったままであり、結果として表層的な共振はみられるものの人はますます自由と自立性を失うという結果になる。実際には自由度高く自律的な秩序形成のプロセスに参加しているのに、場は硬直し、人々の閉塞感は強まり、疲労感を感じるようになるであろう。このようなパラドックスが生まれる可能性が出るのは、伊丹がこのモデルを会社主体のモデルとして作ったからではないかと考えられたいだろうか。

4.2 日本文化の中の自己組織化を促す「場」

ではこのモデルを会社ではなく供給者を主体に考えてみたい。供給者にとって居心地の良い場とはどのようなものであろうか。居心地とは「身を置く空間（場所・環境）において抱かれる（受ける）平安な（安らいだ、幸福な、気持ちのいい）心地（心持ち、気分）、また、ものごと（とくに人間関係）に対する心の置き所」である。これに加えて、「みずからの心の平安・安らぎ・落ち着きなど」の善し悪し、すなわち単なる「心の置きどころ」でも使われる場合もある。コーン.E.R (Korn 2001 = 2003) は居心地の良い場所のイメージを「平穏、安全、心地よさ、幸せを意味する場所」と述べている。居心地の良さに近い概念として「心理的安全性」がある。これはチームのメンバーそれぞれが自分の考えや感情を安心して気兼ねなく言える雰囲気」と定義されている。組織行動学者であるエイミー・エドモンソン (Amy 2012 = 2014) は、初めて「チームの心理的安全性」という概念を導入し、それをチームの一人一人が不安なく自分を表現できる雰囲気」と定義した。チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態であると述べている。これは同じ場（組織やチーム）にいるものが、自分の思ったことを言ったり行動したりしてもその場の関係性を損なうことはないと思っている状態である。Googleのリサーチチームは「プロジェクト・アリストテレス」(2012) の中で、チームの効果性が高いチームに固有の5つの力学のうち、圧倒的に重要なのが心理的安全性であると結論付けている。リサーチ結果の中で、心理的安全性の高いチームのメンバーは、Googleからの離職率が低く、他のチームメンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用することがで

き、収益性が高く、「効果的に働く」とマネージャーから評価される機会が2倍多い、という特徴を明らかにしている。

従って居心地の良さが「場」の中にあることが、良い自己組織化を促すための重要な構成要件になりうるのではないかと考える。そこから鑑みるに伊丹の共通理解とエネルギーのモデルではここまでは網羅できておらず、先ほど述べた付度の「場」になる可能性も高く、効果としてはハイリスクハイリターンになると考えられる。伊丹のモデルではマイクロマクロループにおいて、人々の個別理解から全体への理解に至るために共振という概念を用いている。共振という言葉について鷺田(2003)は、共振は自他との隔たりというものが消失されている、と述べている。自他の区別が曖昧であるということは、相手と自分が同じになるという事でもある。したがって自他の区別がなくなり、個別性が失われていくため、相手に対する客観性は失われ、相手の事情を考えずに振る舞うことや自己中心的な行動をとることに抵抗を感じるものが少なくなっていく可能性が高くなる。

そこでこの居心地を考えるうえで、同調と相違を軸とした流動的な関係性の構築が必要になってくることから、共感的プロセスという概念を取り上げてみたい。感情の共振と共感とは本質的には異なるものであり、共振は同じ気持ちになる、同じ意見になることである。一方で共感是他者理解が重要であるが、同じになるのではなく、逆に自他の差異を認識していることが必要である。自分が言ったことが承認されるか否かは別として、それでも自分をわかろうと関心を持ち続けた相手の言葉や振る舞いの中で確認できたときに人は理解されたと感じる。スカロフ(1998)は「共感的プロセスは、相手を理解することと相手を理解することは瞬間、瞬間に相互的に規定しあう分かつことのできないひとつのプロセスである。」として共感的理解が双方向的なものであることを示した。精神分析学派

のストロロウ(Stolorow 1987 = 1995)は共感を「治療者のクライアントに接する態度の共感」と「精神分析的探索方法としての共感」を厳密に区別し、前者を情動調律(affect attunement)¹⁾、後者を共感的・内省的検索(empathic introspective inquiry)として共感的態度の治療側面を機能的に細分化して定義した。affectとは自己体験を組織するものであり、動機づけの主な要因と考えられており、対人関係の相互交流を主に組織しているのはaffectである。これを調律していくことがバランスをとるために重要であると思われる。

アーリー・ラッセル・ホックシールド(1983 = 2000)は感情について、「生物学的に与えられている知覚であり、私たちの知覚で最も重要なものである。感情はその他の知覚と同様に、私たちが世界とどのような関係にあるのかを知るための手段であり、それゆえ、集団生活を送る人間にとっては極めて重要なものである。しかしながら感情は、それが〈行為〉の方向づけに関連するというだけでなく〈認知〉の方向づけにも関連する、という理由で様々な知覚の中でも独特のものである。」と述べている。感情はシグナル機能を有し、想像上の行為に対する身体的な方向づけをする。したがって、私たちが外部の、あるいは内部の出来事に対してどのあたりに位置しているのかを警告してくれる。つまり〈シグナル〉として何を表すか、あるいは表さないかということは世界を理解し世界に対して期待を抱く際の文化的に自明化視された特定の方法を前提としていると説明している。それゆえ、集団生活を送る人間が生きていくためには感情をコントロールすることは極めて重要であり、正しくない感情、つまり感情規則からの逸脱を自覚した人々は概してその修正に努めると考えた。これをホックシールド(1983 = 2000)は「感情管理」と定義している。さらに彼女は感情を管理するための感情表現について、真の感情とは不一

致であっても外面的には望ましい感情表出を行う「表層演技（「surface acting」）」と、自らの感情それ自体をその場に望ましい感情に変化させようとする「深層演技（deep acting）」の二つに分類をした。前者においては演技は表面的なものであり、自分の感じていることを他者に対してごまかしているが、自分に対してはごまかしていない状況である。それに対して後者の深層演技は自分の感情を表面の〈演技〉と同じような感情を持つようにしようとすることである。このような「感情管理」は仕事の「場」においても日常生活の「場」においても大なり小なり行われており、自分たちが演じる役柄のために常時感情を発達させているのである。

このように、社会において人は何らかの出来事に対して自発的に感情を管理して生活を営んでいる。したがって労働の場においても私生活の場においても、感情という概念を外して「場」を考えることは無意味な議論になるのではないだろうか。

以上のことから、本論では「場」において同調と相違を軸とした流動的な関係性の構築に必要な共感を「感情調律²⁾」のプロセスと定義して論じることにした。

共感の場合は、共振と異なり個人が違う意見を持っていたとしても、感情を調律するプロセスが働くため個々の持つアイデンティティを脅かされることなく、関係性の中に基本的安心感が創造されて行く。それは「こんな自分でも周りから支えられている」という実感がお互いに湧くという事であり、その安心感は他者への感謝へとつながり、人間関係の改善にも効果的に働き波及していく。人は所属する場において様々な他の「場」での関係も背負っている。そういう意味では人は多元的な存在ともいえる。例えば会社員のAさんを理解するために、Aさんのみの理解だけでは不十分で、Aさんの家族や友人、その他過去の重要人物などの影響があり、様々な価値観や解釈が多元的に組み合わせさ

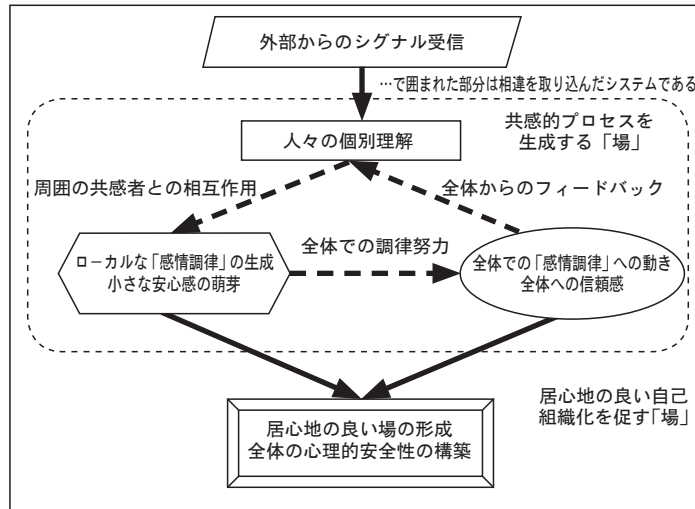
Aさんという人は成り立っている。そのためAさんの意見、見解、アイデアなどそれぞれの会議や場面、心理状況においてもAさんのいる「場」の関係性は変化する。従って、他者の意見や価値観を全体的な収れんに収めるのではなく、他者との違いがあることを共感により理解することを目指す「共感プロセスによる相違を取り込んだシステム」の構築が必要であり、そのためには共感を生成する「場」を作ることが重要になってくるのではないかと思われる。そうすることで「場」に対する信頼ができ、敷いては心理的安全性が自己組織的に促されていく。先に述べた「場」の副作用である、場の中での個人の束縛感と一つの秩序に服従しなければならないかのごとき感覚はより抑えられる。このメカニズムを伊丹の共通理解とエネルギーに加筆・修正をして新たなモデルとして図1に示す。

以上のことから共感のプロセスによる相違を取り込む自己組織化を促す「場」ができたとき、場の中で感情調律機能が働くことで人は「場」から外されるとことはない、という心理的安全性を供給者間で感じるようになり、「場」に対する自己の存在に対する安心感ができあがる。その結果として「自分の中の本音」と「周りに対する建て前」の相違が減少し、了承可能な範囲で自由で本来の自分を保ちつつ、周りに対しても柔軟に対応でき、且つ健全に存在できる「自己組織を促す場」が生成されるのではないかと考えられる。

5. 結

「相違を取り込む自己組織化を促す場」は、同じ方向性に収れんしていく同調だけではなく、「共感プロセスを生成する場」を作ることができたとき、人は居心地の良い「場」として、その「場」に対する心理的安全性が確保され、「場の安心感＝供給者同士の安心感」

(図1) 居心地の良い自己組織化を促す「場」



(出典：伊丹敬之（2005）『場の論理とマネジメント』 西川加筆・修正

となっていくのではないだろうか。その安心感により供給者同士が自由で本来の自分をキープしながら健全に存在できる「良い自己組織化を促す場」ができるのではないかと考えられる。もちろん、安全が日常化すると慣れが生じ、モチベーションの減退や、メリハリのない空気感が起こる恐れがあると考えられるかもしれない。しかし、それは「場」の性質上、外部からの刺激や様々な要因によって常に流動的に変化をしていくため、同調と相違を含む流動的な関係性構築に向けて常に動的で、常に感情調律が作動して自己組織的に動いていることから、「場」の停滞感を感じることは少ないのではないかとと思われる。

最初に現代の日本社会はさまざまな労働問題が起こっていると述べた。昨今では働き方改革が推し進められ、「一億総活躍社会の実現に向けて」を合言葉に労働環境を大きく見直す取り組みがはじめられたことなどから、会社主体からようやく消費者主体の見方も少しではあるがとりいれつつある社会になってきた。しかし本当の意味での働き方改革は、社会的弱者を生かす「場」を作り、そのうえで一億総活躍社会を実現することを考えてい

くことであろう。ダイバーシティに対する取り組みが注目されている今、改めて居心地の良い「場」が供給者や消費者に与える影響を様々な角度から考え直してみたい。

注

- 1) 情動調律 Stern, D.N. の自己感の発達理論で提唱された概念で、母子関係発達論において、母親と乳児との間の心的経験の主観的共有を基盤として、母親が乳児の意図や情動を自分の願う心的・情動の状態へ持っていくように働きかけ、また乳児も自分の情動の状態を母親の情動の状態と対応させて、両者の間で主観的な一体感・共有世界が出来上がるという現象。
- 2) 感情調律 精神医学では affect attunement を情動調律と訳すが、本論文ではカウンセリングの場だけでなく、より広い「場」に属する人の居心地という観点から述べるため、affect attunement を感情調律と訳した。

参考文献

- Bourdieu, P Wacquant, L.J.D. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. New York: The

- University of Chicago Press. (= 2007. 水島和則 (訳) 『リフレクシヴ・ソシオロジーへの招待—ブルデュー, 社会学を語る』藤原書店)
- Chester.Barnard.I. (1948) *Organization and Management*. NewYork: Harvard University Press. (= 1968 山本安次郎訳『経営者の役割 (経営名著シリーズ 2)』ダイヤモンド社)
 - Drucker.Peter.F. (1993) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. NewYork: Harper-Busin (= 2001、上田惇生訳『マネジメント [エッセンシャル版] —基本と原則』ダイヤモンド社)
 - Edmondson.C.Amy. (2012) *TEAMING: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. NewYoek: Jossey-Bass. (= 2014 野津智子訳『チームが機能するとはどういうことか—「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版)
 - 伊丹敬之・西口敏宏・野中幾次郎 (2000) 『場のダイナミズムと企業』(東洋経済)
 - 伊丹敬之 (2005) 『場の理論とマネジメント』(東洋経済)
 - Hayek Friedrich August von (1978) *Law, Legislation and Liberty, VolumeI: Rules and Order*. NewYoek: University of Chicago Press. (1987 矢島鈞次訳・水吉俊彦訳『法と立法と自由 I—ルールと秩序』春秋社)
 - Hochschild. R.Arlie. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human*. Feeling University of California Press (= 2000 石川准訳・室伏亜希訳『管理される心—感情が商品になるとき』世界思想社)
 - 今田隆俊 (2005) 『自己組織性と社会』(東京大学出版会)
 - 片田珠美 (2017) 『村度社会ニッポン』(角川書店)
 - 河合隼雄 (1970) 「日本における心理療法発展とロジャーズ理論の意義」『教育と医学』1月号慶応義塾大学出版会 (『カウンセリングと人間性』所収)
 - —————(1995) 『働きざかりの心理学』(新潮文庫)
 - —————(1996) 「日本文化における『見たて』と心理療法」『精神療法』22 卷 2 号金剛出版
 - —————(1997) 『母性社会日本の病理』(中央公論社)
 - —————(2000) 『日本文化のゆくえ』(岩波書店)
 - 河合隼雄・鷺田清一 (2003) 『臨床とことば—心理学と哲学のあわいに探る臨床の知』(TBS プリタニカ)
 - 小松田儀貞 (2004) 「ブルデュー社会学における「場」概念についての一考察」『秋田県立大学総合科学研究彙報』(5), 77-83
 - 河野秀樹 (2010) 「「場」とはなにか—主要な理論と関連する概念についての学際的考察—」『人文学研究』第 6 号 39 - 60 目白大学
 - KornE.R., Sheikh.A.A (EDT) (2001) *Handbook of Therapeutic Imagery Techniques (Imagery and Human Development Series)*. NewYork: Baywood Pub Co. (= 2003 成瀬悟策訳『イメージ療法ハンドブック』誠信書房)
 - 久保田純 (2017) 「地域で暮らす母子家庭へのソーシャルワークにおける「支援リゾームの形成」—現場からのグレーザー派グラウンデッド・セオリーによる有用な実践モデルの生成—」『社会福祉学』第 58 卷第 1 号 86 - 98
 - Krugman, P. (1996) *The Self-Organizing Economy*. NewYork: Mitsui Lectures in Economics. (= 2009. 北村行伸・妹尾美起 (訳) 『自己組織化の経済学—経済秩序はいかに創発するか』ちくま学芸文庫)
 - Lewin・K, Cartwright.D. (EDT) (1951) *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Brothers. (= 2017、猪股 佐登留訳『社会科学における場の理論—社会的葛藤の解決と社会科学における場の理論 2—』ちとせプレス)
 - 中村雄二郎 (1989) 『場所 (トポス)』(弘文堂)
 - —————(2000) 『共通感覚論』(岩波書店)
 - Stolorow.Robert.D., Bernard.B, Atwood. G.E. (1987) *Psychoanalytic Treatment: An*

Intersubjective Approach. Hillsdale, Nj; The Analytic Press (= 1995 丸田俊彦訳『間主観的アプローチ—コフートの自己心理学を超えて』岩崎学術出版)

- 都甲潔・江崎秀・林健司・西澤松彦・上田哲男 (2009) 『自己組織化とは何か 自分で自分を作り上げる驚異の現象とその応用』第2版 (講談社)
- Ulrich, H., & Probst, G.J. (1984) *Self-Organization and management of Social Systems* (= 1992、徳安彰訳『自己組織化とマネジメント』東海大学出版)
- 山之内靖、二宮宏之他 (1994) 『岩波講座 社会科学の方法〈10〉社会システムと自己組織性』(岩波書店)
- 安村直己 (2017) 『共感と自己愛の心理臨床：コフト理論から現代自己心理学まで』(創元社)

HP

Google re:Work HP (2018) 「効果的チームとは何かを知る」 <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>