

Title	組織におけるフラストレーションの活用に関する研究
Author(s)	中野, 良明
Citation	
Issue Date	2001-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/745
Rights	
Description	Supervisor:野中 郁次郎, 知識科学研究科, 修士

修 士 論 文

指導教官 亀岡 秋男 教授

北陸先端科学技術大学院大学
知識科学研究科知識社会システム学専攻

950066 中野 良明

審査委員： 亀岡 秋男 教授（主査）
梅本 勝博 助教授
永田 晃也 助教授

2001 年 2 月

	1
1-1 目的1
1-2 用語の定義2
1-3 問題意識3
1-4 研究の概要4
1-5 中心的主張6
1-6 本論文の構成7
	9
2-1 レビューの目的9
2-2 欲求・動機づけについて10
2-3 人間行動についての研究14
2-4 フラストレーションのネガティブな側面について15
2-5 欲求充足の妨害を取り除くことに関する研究16
2-6 情動に関する研究18
2-7 フラストレーションについての総合的な研究21
2-8 レビューより得たヒント24
	25
3-1 フレームワークの提示25
3-2 フレームワークの説明26
3-3 フレームワークの考察26
	28
4-1 モデルの提示28
4-2 フラストレーションコントロールサークル29
4-3 先行モデルについて32
4-4 先行モデルとの比較分析43
4-5 考察46
	48
5-1 結論48

5-2 理論上の含意49
5-3 実践上の含意49
5-4 おわりに50

1-1

本論文は、達成欲求を持つ従業員が組織の中でフラストレーションを抱いた場合の解決方法に関する研究である。本研究では、以下の研究目的を達成しようと試みた。

本研究では、すべてのフラストレーションについてニュートラルな存在として捉え、欲求充足活動の進行の停滞・中絶あるいは不能によって欲求充足の未完了から攻撃を喚起するという情動のネガティブな側面ばかりを指摘するのではなく、充足の本来の動因をさらに高める加重動因として作用し、達成欲求にフィードバックさせるようにコントロールできるものとして考える。フラストレーションの中から欲求充足活動の妨害を取り除くことで、人は欠乏動機としてそれを満たそうと動機づけられ(A. マズロー 1943)、この刺激により意欲が喚起される(田尾 1991)ことを示していく。また、フラストレーション状況から基本的情動を経験し、「喜び」や「予期」が熱中や探索という加重動因になること(プルチック 1986)を示していく。

また、フラストレーションが更なる動機づけを喚起し、「問題解決をしなければならない」という意識を組織で反映させるために、フラストレーションコントロールサークルを核とした新しいモデルを提示する。フラストレーションコントロールサークルとは、フラストレーションにフォーカスしたブレインストーミングである。すでにゼネラル・エレクトリック・カンパニー(GE社)で実践されているワークアウトや、組織の風土改革モデルとして柴田(1998)が提示するオフサイトミーティングとは部分的に異なることを指摘し、新しいモデルのオリジナリティーと実践的含意を示しながら、これらのモデルと比較分析する。

なお、本研究において特に注意書きがない限り、ターゲットとする欲求充足活動は社会的欲求の中の達成欲求(マレーの欲求リストの一つ)とする。また、本研究で示すフラストレーションは、達成欲求について妨害された状態だと仮定し、コントロールできるものとして考える。

1-2

本研究では、主に社会心理学の先行研究をレビューするので、キーワードとなる用語についてはすべて社会心理学で使われている言葉で定義する。但し、いくつかの言葉には対象とするものによって複数の意味があるので、本論文中で使用する言葉は社会的欲求に関する研究での意味とする。

frustration

欲求が単に満たされていないことではなく、欲求充足活動の途中で妨害された状態

aggression

人に対して嫌悪刺激を故意に与える行動

need

行動を発現させる内的状態

drive

選択的に学習された目標によって活性化された心的な状態

motive

欲求を解消する方向に行動を起こそうとする内的状態

motivation

生活体が欲求を生じ、それを解消しようとする方向に行動を起こそうとする力

emotion

喜び・悲しみ・恐れ・憎しみ・怒りなどの言葉で表される感情状態の主観的な体験。急激に生じる一過性の強度の喚起であり、行動を引き起こす動機づけの役割を果たす。

feeling

対象の性質を知るための心的作用を総称して認知というのに対して、その対象とのかかわりあいにおいて経験される「私」の状態ないしは性質に関する意識の総称

conflict

相互に対立・矛盾する複数の反応傾向（欲求・態度・価値・規範など）が、同程度の強さで同時に関与していて、選択・決定しかねているときの緊張状態

用語説明の出典：古畑編「社会心理学小辞典」（1994）

1-3

本研究を始めるきっかけとなった問題意識は、次のようにまとめられる。

フラストレーションにフォーカスした研究では、直接的に「フラストレーション 欲求充足活動の完了」という広範囲にわたったプロセスを示したものは見当たらない。そこで、フラストレーションに関係する諸研究を一つ一つ吟味する必要がある。

J. ダラード(1939)がフラストレーション-攻撃仮説を提唱した。これはフラストレーションが常に攻撃を喚起し、すべての攻撃はフラストレーションによって起こる、という主張であるが、ここから多くの攻撃に関する研究が始まった。その後 L. バーコウィッツ(1962)が攻撃実験の被験者に武器を見せると攻撃行動が促進されるという「武器効果」を見出し、攻撃に関する諸研究の発展に寄与した。これらはフラストレーションを対人関係において負の方向へ導くものとして捉えている。また、攻撃について、プルチックの情動モデルの一側面として説明されている。攻撃についての研究はフラストレーションのまさにネガティブな部分なので、参照程度に説明する。

これに対し、欲求については本研究においてポジティブなものとして設定する。南(1980)は、欲求 動因 意欲という段階に分け、これらをまとめて動機づけと説明する。フラストレーションは、欲求充足の未完了であり、充足への本来の動因をさらに高める加重要因とみる。また南は、攻撃に関する研究を、精神分析理論と社会心理学によってフラストレーションを統一的に理解しようとしたものと説明する。

欲求に関する研究では、モチベーション理論として A. マズロー(1943)の欲求階層(段階)説やハーズバーグ(1959)の動機づけ-衛生理論、アルダファ(1969)の ERG モデルなどが挙げられる。特にマズローの欲求段階説が欲求段階についての代表的な研究として挙げられ、これによれば、すべての人には、成長を続けたいという生来の欲求があり、自身の潜在的な能力を最大限発揮したいという欲求をもっているとされる。「人はどのように動機づけられるか」という過程に関心を向ける過程説(または文脈説・選択説)を含め、モチベーションの理論として議論が現在でも展開されている。田尾(1991)は組織の中でメンバー一人ひとりが働くことに強く動機づけられるほど、組織はより多量の、より上質の成果を得ることになると指摘し、欲求を持つことは正の方向へ導くものとして捉えている。

しかし、必ずしも欲求充足が滞りなく行われるわけではない。人と接することでフラストレーション状態になり、欲求充足活動が遮られてしまう可能性がある。人はそれを解消しようと葛藤するが、本研究ではそこから情動を喚起させた上で、積極的な動機づけになるようにコントロールできないかどうかを考えてみた。

情動の研究について、マズロー（1958）は、情動が知覚・学習・思考その他の効果を増すこととどのような状況下で相関を示すのかについて、「洞察に伴う精神の高揚」「理解のもつ鎮静効果」「悪い行動をより深く理解した結果生まれる受容と忘却」などを挙げ、認知・意欲・情動は共に働くものと説明する。またプルチック（1986）は、「生活体には環境の刺激・状況・事象が自らの生存にとって有益か有害かをただちに評価のできる機能」が生来的に備わっており、有益と評価されればそれに対して接近する行動が生じる、という仮定をつくり、フラストレーション状況での経験を基本的情動という言葉で説明する。基本的情動の中で、「喜び」と「予期」という経験を強めれば、楽観（積極）的な情動を喚起するという見解を示している。

先行研究では、フラストレーションがもたらす攻撃の喚起について活発に議論されてきた。しかし、フラストレーションに関する研究にはいくつかの批判がある。大淵（1993）はフラストレーションにはいくつかのタイプがあり、場合によっては必ずしも攻撃は起きないことを指摘する。また、太田（1997）によれば、組織においてフラストレーションをポジティブに利用することは「不満を言えない不満」と「不公平感」を取り除くことによって可能になるとする。更に、鹿取と杉本（1996）は迂回的行動や代償的行動により妨害された状態を回避することができるとし、フラストレーションを悪いものとしてはとらえていない。

そこで、フラストレーション状態をもたらした妨害を取り除き、あるいはそれを回避することで、欲求 動因 意欲という動機づけのプロセスが機能すると仮定し、フラストレーションについて何をどのように変えていけばいいのかについて研究をすることは意義があるものとして考えた。また、フラストレーションから基本的情動が経験され、プルチックが説明する「喜び」と「予期」の状態になればフラストレーションが加重動因になるのではないかと考えた。そして、個人という小さな領域で解決を目指すのではなく、グループ・組織というレベルで、それらの情動をコントロールできないものか、と考えた。

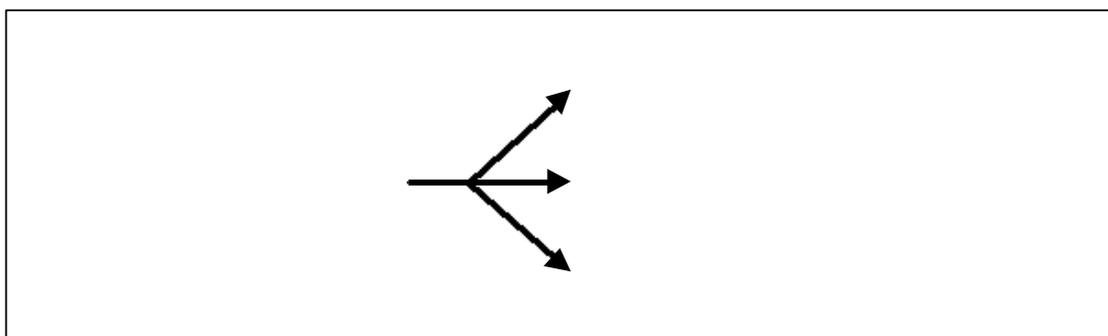
1-4

本研究では、最初に既存の社会心理学の研究をレビューし、理論的な見地から、フラストレーションをコントロールすることでポジティブなものへ転化させ、組織の中で有用なものとして使いうる方法を探索した。レビューをした研究領域は、 達成欲求 フラスト

レーション 情動である。



達成欲求に限らず、欲求を充足するという流れは、南（1980）が示したこのプロセスに当てはまる（ ）。達成欲求の強い人の特徴として、取り組んだ課題を容易に投げ出すということはない（大橋・佐々木 1989）ので、このプロセスを精力的に進んでいこうとする点が挙げられる。



フラストレーションは、欲求充足のプロセスにおいて、あらゆる場面で起こりうる「妨害」された状態をさす。はじめから諦めている欲求についてはフラストレーションはない（大淵 1994）。フラストレーションの状態になると、大きく分けて3つの方法で解決しようとする（ ）。その中で、本研究では「情動」に着目し、人がポジティブに動機づけられる可能性があることを指摘する。

情動に注目したのは次のような理由がある。フラストレーションを抱く以前の達成欲求を「A」と仮定すると、情動だけが「A」「A」もしくは「A」「A+」を実現する可能性があるのではないかと考えるからである。迂回的行動・代償的行動を選択してしまうと、

達成欲求が「A」「A'」や「A」「B」と変化してしまい、本来の欲求を満たすことができなくなってしまうのではないかと考える。また、フラストレーションに耐えているだけでは、自発的に現状の妨害を取り除いているわけではないので、「A」という達成欲求を独力で満たすことは難しいのではないかと考える。そこで、情動に関する研究、特にポジティブな側面について注目することにした。



プルチク（1986）が示した仮説をみると、情動に怒りが先行した場合、人は攻撃し、人に嫌悪を与える行動をとりがちになる。これはダラード（1939）のフラストレーション-攻撃仮説にあてはまり、組織としてはネガティブなものとして捉えられる要素となる。しかし、喜びが先行した場合、人は楽観（積極）的となり、達成欲求に対して加重動因を加え、再び達成欲求を満たそうと動機づけられることを示していく（ ）。

これを前提として、理論的フレームワークを形成し、フラストレーションを組織で活かすためのモデルを導き出した。更に、モデルの中で提示したフラストレーションコントロールサークルを、ワークアウトやオフサイトミーティングと比較し、問題の発見方法やフィードバック機能等の相違を比較分析した。

1-5

本研究の中心的主張を先に述べると、次のようになる。

本研究は、既存の社会心理学研究から考えられるフラストレーションの捉え方の違いについて分析することから始めた。フラストレーションを積極的に出すことでコントロールが可能となり、欲求充足の妨害を取り除けるようにコントロールしていくことで、すべてのフラストレーションが必ずしもダラードの提唱したフラストレーション-攻撃仮説のようにならないことを説明し、動機づけの喚起というポジティブなものになることを明らかにした。

フラストレーションの中に含まれる妨害された状態から抜け出すために、フラストレーションの出し合いの機会(フラストレーションコントロールサークル)を設けることで、単なるフラストレーションの解消ではなく、より高次の欲求として動機づけされ、より高い目標を設定し、それを解決するための議論を繰り返すことで、そのサークルに関与した人たちが何らかの新しい知識を共有するに至るプロセスが明らかになった。

この論文の理論的含意は、フラストレーションを持つことがすべて「人に対して嫌悪刺激を故意に与える行動」である攻撃になるのではなく、「問題を解決しなければならない」という動機づけをもたらす要因にもなりうることを明らかにすることである。また、実践的含意として、「このままではいけない」と自覚をしてはいるものの、風土・体質が「安定志向」で変革が起きにくい組織に対する提言とし、フラストレーションを活用する意味を示していきたい。

1-6

本論文は5つの章で構成される。第1章では、研究目的と問題意識を明らかにし、本研究を始めたきっかけを示す。第2章では社会心理学に関する先行研究をとりあげ、レビューする。特に、フラストレーション状況が情動を経てポジティブに働くという研究と、フラストレーションに含まれる妨害を回避または代替の行動によって欲求を満たしていくという研究を比較し、フラストレーションをキーワードに伝統的な欲求充足活動に関連づけて説明する。第3章では、文献レビューに基づいて理論的フレームワークを導き、そのフレームワークについて検証する。第4章では、先に示したフレームワークに基づき、それを組織で活かすための方法をモデルとして提示する。更に、そのモデルが実践ですでに使われているワークアウトやオフサイトミーティングと比較し、どこにオリジナリティが

あるのか、そしてその中に含まれる新たな貢献とは何かについて示していく。第5章では、一連の分析をふまえて、導き出された仮説を提示し、更に理論的含意と実践的含意を示し、結論とする。

2-1

本研究では最初に、欲求・動機づけ・フラストレーション・情動の研究について文献レビューする。その目的として、人がどのような心理状態で欲求を満たそうとするのか、そしてどのように変化していくのかを把握することにある。これがわからなければ、フラストレーションと他の心理的事項との関係がどのようになっているのかを説明することができないと考える。また、フラストレーションをコントロールする方法を提示する前に、理論的にどのような効果があるのかを説明する必要があると考え、そのためには文献のレビューは不可欠であると考えた。

そこで、次のような順番で文献をレビューし、モデルを提示するために必要な理論的根拠を明示する。

欲求を持つこと・動機づけされて何か行動することが人にとってポジティブなものであることを示す。

欲求を満たそうとする満足追求活動の仕組みについて説明し、欲求・動機づけのプロセスについて説明を補う。

欲求充足活動に何らかの妨害が生じれば、それはフラストレーション状態である。妨害されることによるネガティブな部分を明らかにし、フラストレーションはできればないほうがよいものであることを示す。

フラストレーション状態になった場合、できる限り早くフラストレーションを取り除き、欲求充足活動を再開できることを示す。

フラストレーションから情動を喚起させ、妨害を除去しようとするときに、本来の達成欲求を満たすことができるだけでなく、加重動因を喚起させることも可能であり、そのために必要な要素について明らかにする。

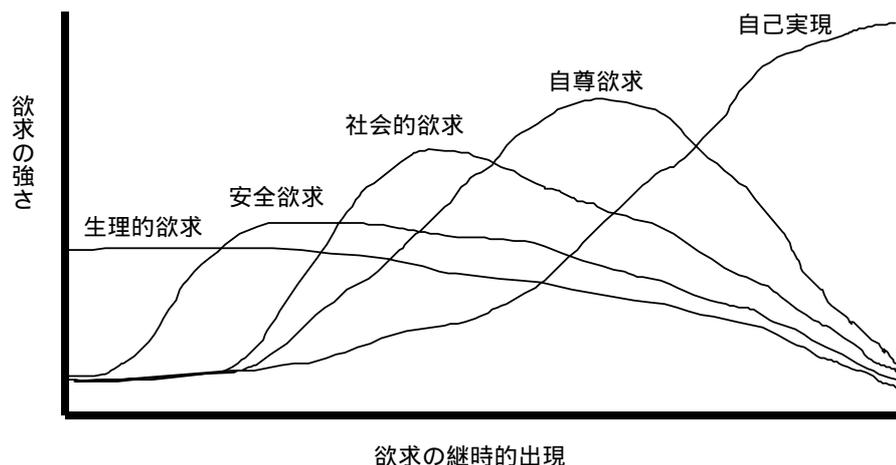
フラストレーションに関する理論を実践的なものとして活かすために、過去にどのような具体例があり、どのような方法で解決したのかを明らかにし、モデル提示の為のヒント

を見つけ出す。

2-2

欲求とは、人間が内外の刺激の影響を受けて行動に駆り立てられる過程（動機づけ）を表す言葉の一つで、行動を発現させる内的状態をいう（安藤 1994）。これについての研究として、A. マズロー（1943）の欲求階層（段階）説がある。マズローの考え方は、「自分以外のものによって満たすことのできない欲求を欠乏動機とし、カネやモノ、さらには、尊敬や愛情に不足している人たちは、それらの欠乏を満たすことに動機づけられ、行動するようになる。しかし、そのものが得られれば、その欠乏動機は充足されることになり、それ以上の行動を喚起することはない。そして、それより上位の欲求に関心が向かうことになる」というものである。

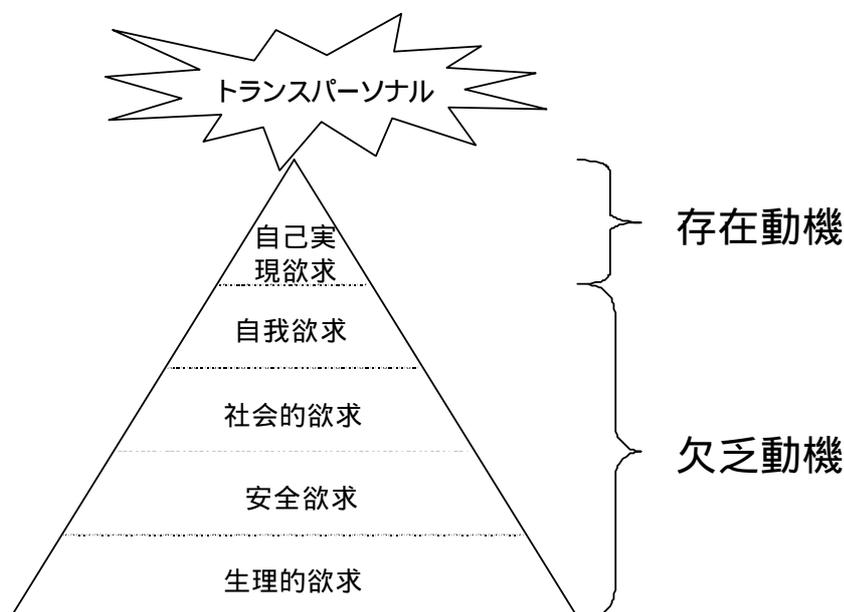
この説を掘り下げると、欲求には5つの欲求カテゴリーがある。のように生理的欲求・安全欲求・社会的欲求・自尊欲求・自己実現という順で欲求が強くなり、自己実現の欲求はもっとも高次の、しかも人間的とされる動機づけであり、行動によって報酬を得るのではなく、行動そのものを目的とする絶え間ない動機づけである。



出典：田尾（1991）『組織の心理学』p.55

金井(1999)は、マズローの欲求段階説について、自己実現の欲求に至るまでの第一から第四までの欲求は「欠乏動機」であり、それらはすべて欠乏している部分を充足することによって人を動機づけられる世界だと説明する。これに対し、自己実現の欲求について金井は、足りないものを埋めるという発想で充足しきることはできないとし、その理由として「そのひとなりの存在、生きている価値がかかっているから」としている。そして自己実現だけが生涯に渡って人が存在をかけて追及すべき発達課題であると説明する。

しかし、マズロー自身は、人間の行動の研究に厳密な「科学的な」解答を捜し求めることは、不健全であるともいえると述べ、その理由として、「科学的な研究が微弱であったり、非実在的であったりする領域があまりにも多すぎるからである」とする。更に、人間は実体として、統一として研究されねばならないと信じ、おのおのの部分はそれ以外の部分と連関しており、そのすべてを一つの全体としてみなければ、解答は不完全になるとする。これは単に欲求という研究対象について衝動や衝迫や本能をばらばらのものに分けてしまって別々に研究することは、全体は部分の総和以上のものであると考える全体的アプローチに比べれば、一般にずっと非生産的であることを見いだしている。

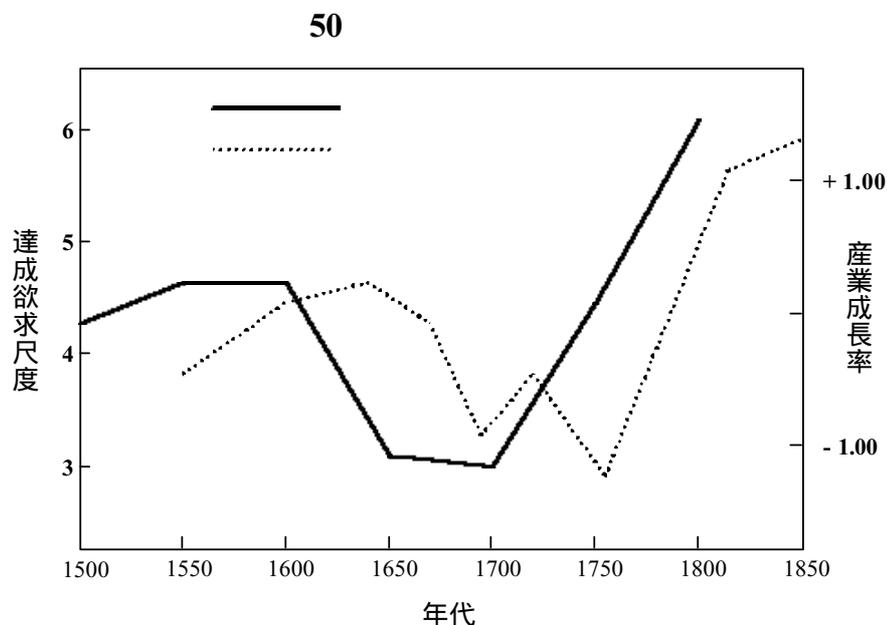


出典:金井(1999)「

」 p.43

マクレランド(1961)によると、達成欲求の強い人々は、精力的で斬新な手段を考え、環境に働きかける積極性が強く、取り組んだ課題を容易になげだしてしまうことはない、そして自己の活動成果についてフィードバックを求め、その結果がよくなければ個人で責任をとることも辞さないと説明する。

また、マクレランドら(1961)は、イギリスのチュードル王朝時代から産業革命にいたる経済の盛衰の指標を、石炭輸入の増加率に求め、各時代のイギリス社会の達成欲求水準を、歴史上の各時期に書かれた文学作品・書簡・劇などにあらわれる達成に関する語句の有無によって測定した。その相関は のとおりで、達成欲求水準が高い人間集団によって経済発展がもたらされるという正の相関があることを指摘した。



(注) 達成欲求得点は100行あたりの達成欲求イメージ数の平均で示し、産業成長率はロンドンにおける石炭輸入高増加率、平均増加率からの偏差(標準偏差単位)でもって示す

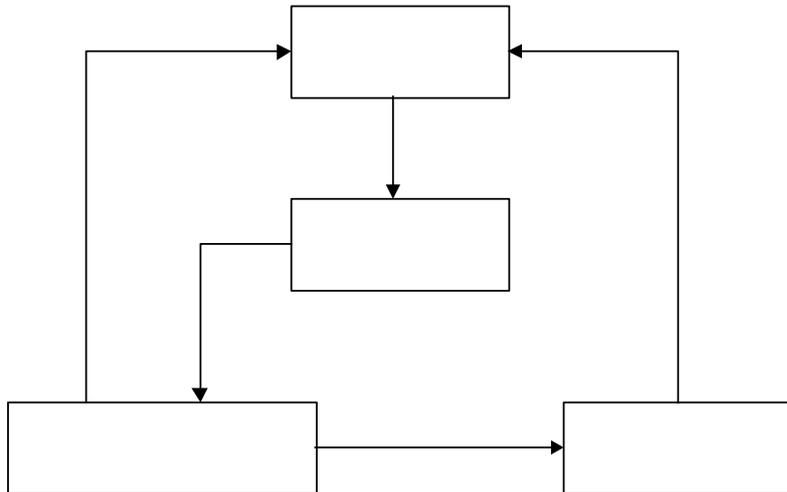
1989

p.23

以上の諸研究から、達成欲求をもつことは人にとっても社会にとっても有意義なことであり、その尺度が高いほど経済発展に寄与することがわかる。欲求・動機づけは、ポジティブなもののみならずすることができる。

2-3

マーチとサイモン(1958)は、デンボーが開発しフランクが精緻化した要求水準の概念を基礎にして、「満足は報酬への期待値と欲求水準によって決定される」と考えた。それは次の5つの命題から構成されたように表されている。要求水準というのは「ある仕事に関する自己の過去の業績(達成)水準を知っている個人がその仕事を将来達成しようと意図する水準」とする。



2000 p.155

命題1：人は満足度が低ければ低いほど、代替案(満足を高めるための機会)の探求活動が活発になる。

命題2：探求活動が活発であればあるほど、より大きな報酬獲得の可能性も高まり、報酬に対する期待値は高まる

命題3：報酬への期待値が高まるほど、要求水準も高くなる

命題4：報酬への期待値が高まるほど、満足への期待も高くなる

命題5：要求水準が高くなるほど、満足度は低くなる。

このモデルの基本的な主張点は、人間の満足追求活動は際限なく続くということである。しかもそれは主として人間の意識的・合理的な行動を対象にしている。

モチベーションの理論での一般的な仮定「満足 モチベーション 行動の発生・強化」とは異なり、このモデルは「不満足 モチベーション 行動の発生・強化」を主張する。この点で従来のモチベーション理論が見落とししたものを補うものである。しかし林(2000)は、このモデルには簡素すぎることに最大の問題があると指摘する。

このレビューより、人は満足を追及し続け、要求水準を高めていくことがわかった。欲求を高めることは人にとって自然なことである。そして、不満足がモチベーションを喚起し、行動の発生・強化につながっていることもわかった。フラストレーション状態になっても、モチベーションを喚起しうるものと考えられる。

2-4

フラストレーションの先行研究として、J. ダラード(1939)が提唱した攻撃理論が挙げられる。この研究では、「フラストレーションは常に攻撃動機を喚起し、すべての攻撃はフラストレーションによって起こる」と主張され、この単純明快な仮説は多くの実証研究を促した。その結果、この主張は修正され、攻撃はフラストレーション以外に多様な不快事象によって喚起されることが知られるようになった。

その後L. パーコウィッツ(1962)が、ある種の外的刺激が個人の攻撃反応を自動的に喚起するという衝動的攻撃理論を提起し、例証とされた武器効果とともに注目を集めた。これは刺激と反応の直接的連合ではなく、手がかり刺激が攻撃的な思考・観念・記憶を個体内に喚起して攻撃反応を促すという認知的連合説の立場をとった。

しかし、フラストレーション-攻撃理論について批判的な意見もある。バンデュラ(1973)は攻撃理論を実体のない動因説と批判し、フラストレーションは一般的な覚醒を高めるだけで、攻撃反応を促す特異性はないと主張する。そして、フラストレーションに対して攻撃が起こるかどうかは個人の過去の学習に依存すると主張する。またジルマン(1979)も懐疑的な立場をとり、フラストレーション自体が敵意や攻撃を誘起するのではなく、攻撃反応が事態解決に有効であるという道具性が個人に認知されて初めて攻撃的動機づけが起こると述べる。

また、特定の条件の下では威嚇や攻撃行動が解決の手段として選択される。テダスキとフェルソン(1994)は、3つの社会的動機がこうした強制的な行為に関連すると考えている(引用: 未永・安藤(1998)「現代社会心理学」 p.64)。

専門性・地位・権威・個人的魅力などによる影響手段を欠いている人、飲酒などによっ

て時間的展望が欠如している人の場合、攻撃や威嚇といった手段を用いて他者の態度・行動の変容を試みることが多い。

自分が被害者ではなくても、不当なことをした人に対して「制裁」としての攻撃を加えることがある。「同じ苦しみを味わせてやりたい」という気持ちにもとづく攻撃ともいえる。また、人々が「公正な世界」への信念をもっているので、攻撃によって被害者の被害を回復することはできなくても、違反者が罰せられることで、社会的公正（感）が回復される。

めんつを傷つけられたり他者から好ましくない印象（卑劣・無能・弱虫・自己中心的など）を押しつけられそうになったとき、侮辱した相手を攻撃することによって否定的な印象を拒絶することが社会的アイデンティティを回復する一つ的手段となりうる。

攻撃の抑制について、ドナースタインら（1977）は非攻撃的なモデルを提示することが攻撃の抑制に有効であるとする。歴史的に見ても、インドのガンジーやアメリカの黒人指導者・キング牧師のように、激しい対立が生じた時に非暴力で抵抗するリーダー（モデル）の存在によって、同調者の攻撃性が抑制される例がある。

個人の中では正当化されるとしても、やはり攻撃は相手に嫌悪刺激を与え、対立を深めるものだといえる。よって、フラストレーションから攻撃が生じる場合は、ネガティブなもののみならずべきであり、それを達成欲求にフィードバックさせるという方法は、今のところはないと考える。

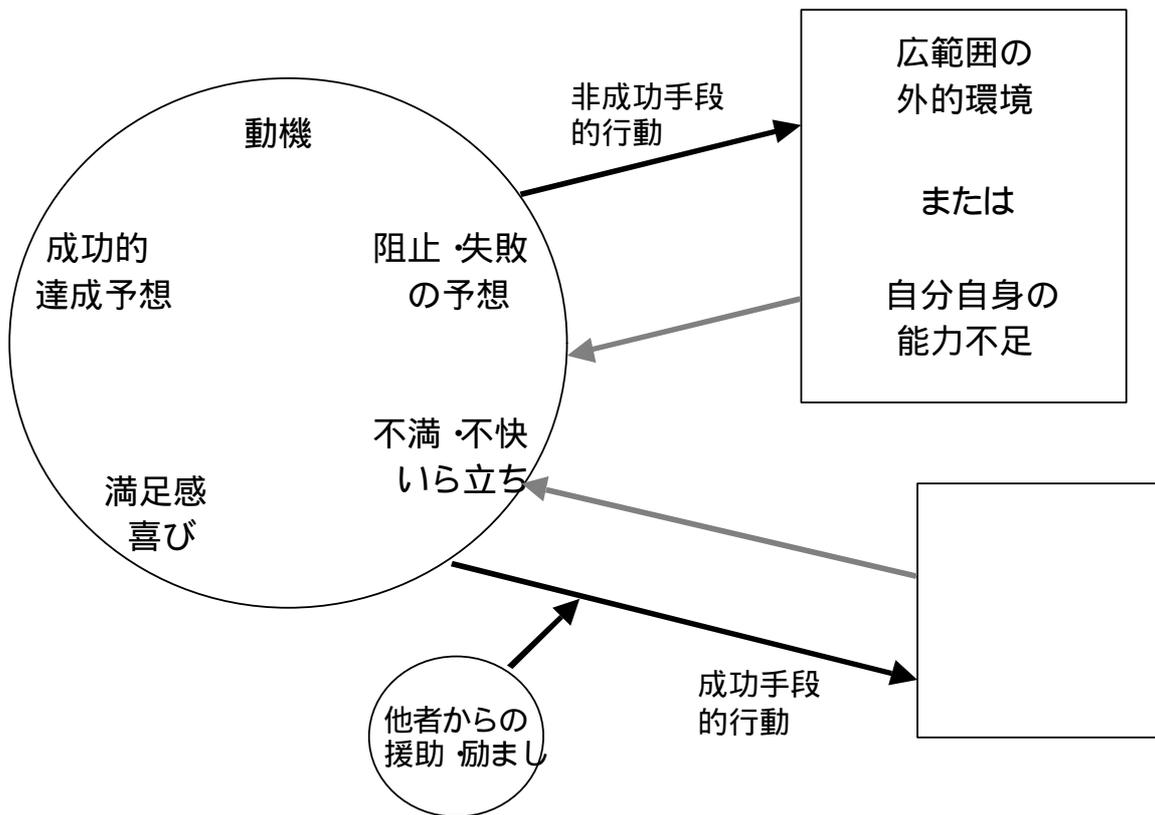
2-5

認知的動機づけに関する理論として、L. フェスティンガー（1957）の認知的不協和理論がある。これは、人間は自己の認知内部に何らかの矛盾が発生すると不快な状態に陥り、その矛盾を解消しようと試みる、という単純な仮説に基づき、個人の態度変化から流言のような集合行動に至る広範囲の現象を統一的に説明した。個人が意識の内部にもっている自己と周囲の環境についてのあらゆる知識は認知要素と呼ばれ、この理論によれば、任意の2つの認知要素XとYだけを考えて、not-XがYから帰結される場合、そのXとYから不協和が発生する。不協和が発生する典型的状況として、決定後、強制的承諾、情報への偶発的・無意図的接触、社会的不一致、現実と自己の感情や信念との食い違い、の状況を指摘した。

不協和を低減する方法として、「不協和な関係にある認知要素の一方を変化させること」、「不協和な認知要素を過小評価し、協和的な認知要素を過大評価すること」、「新しい

協和的認知要素を追加する」の3つが挙げられる。そのほか、不協和の発生・既存の不協和の増大をもたらすような状況や情報を積極的に回避する方法がある。

マクレランド(1953)は どのような目標達成過程を示し、個人が抱く感情や心情と、個人が関わることになる障害と目標との繋がりについて明らかにした。また、鹿取と杉本(1996)は、達成的な動機づけの場合に障害があつたり摩擦が生じたりして、指向的・手段的行動が遮られ順調でなくなった場合、障害を回避しながら多少遠回りしたとしても目標に近づく がとられたり、また、当初の目標と類似した同質の意味をもつ別の代理的目標を新たに設定して、それに接近していくという のとられることもある、と説明する。



1996 p.111

更に大山・託摩・中島(1965)は、フラストレーションにおいて現われる特徴的な行動のなかに があるとする。固執とは、ある行動がその状況の性質とは関係なく、固定的

に持続する傾向をいう。目標を追求していて、いろいろとやり方を変えてみると成功することが多いと説明する。

浦(1997)は、複数の対人関係のそれぞれからの確な種類のサポートを得ることによって、よりよい適応をはかることが可能になる方法として、ソーシャル・サポートを挙げ、それについてこのように説明する。ソーシャル・サポート研究では、一般にサポートを大きく道具的サポートと社会情緒的サポートに分類する。前者は、人がストレスに苦しんでいる他者に対して、その解決に直接役立つような資源を提供したり、あるいはその資源についての情報を与えることである。後者は、資源や情報を与えるのではなく、ストレスに苦しむ人の情緒や自尊心、自己評価を高めるように働きかけることである。そのような働きかけによって、その人が自ら積極的な対処行動をとることのできる状態にするというものである。これらのサポートは、それぞれが誰から与えられるのかによってその効果が異なる。さらには、受け手が必要とするサポートが提供されてはじめてそのサポートが効果をもつことはいうまでもない、と説明する。

大淵(1993)は について説明する。これは抑圧されている過去の不快な体験を自由に表現させることによって精神的緊張を解消することを意味し、精神分析で用いられた概念である。攻撃行動に関して使われる場合には、何らかの原因によって生じた怒りをそのままの形で表出するのではなく、別の活動で「発散させる」ことを意味する。知人から侮辱されて怒りを感じた人が、ボクシングの試合で強そうな選手が叩きのめされるのをテレビで観たらスカッとして怒りがおさまったということがあれば、「カタルシス効果」が生じたことになると説明する。

本研究ではフラストレーション状態から妨害を単に取り除くだけではなく、それをコントロールして有用なものとして使っていこうという目的がある。このレビューより、フラストレーションを持っている人に対して何らかの刺激(働きかけ)を周囲の人が与え、集団でサポートしていくことによってコントロールできるものだと考える。

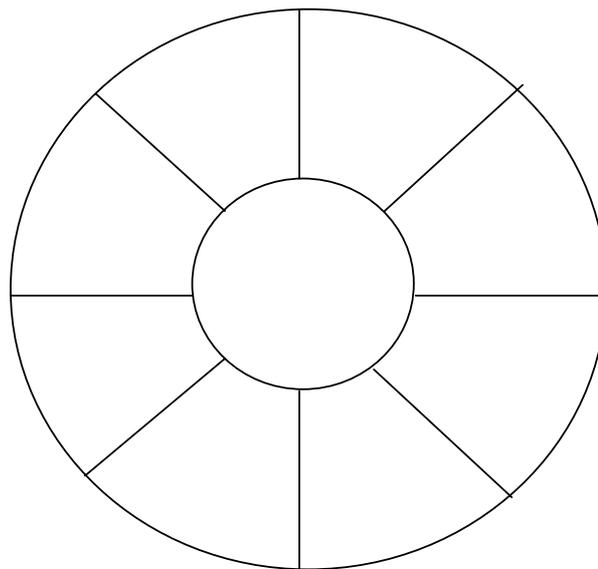
2-6

情動について、マズロー(1958)は、情動が知覚・学習・思考その他の効果を増すこととどのような状況下で相関を示すのかについて、「洞察に伴う精神の高揚」「理解のもつ鎮静効果」「悪い行動をより深く理解した結果生まれる受容と忘却」などを挙げ、認知・意欲・情動は共に働くものと説明する。また、苦闘・葛藤・フラストレーション・悲しみ・不安・緊急・罪意識・恥意識などは、健康な人にとってよい影響を与えているか、または与えるものだと述べ、フラストレーションについては肯定的な立場である。

ブルチク(1986)は、「生活体には環境の刺激・状況・事象が自らの生存にとって有益

か有害かをただちに評価のできる機能」が生来的に備わっており、有益と評価されればそれに対して接近する行動が生じる、という仮定をフラストレーション状況での経験を基本的情動という言葉で説明する。詳しく説明すると、
のように基本的情動を対応づけただけではなく、更に行動的・体験的に見てその性質が対極的なものを対立したような位置に置き、類似したものを隣に置くと、基本的情動を円環状に位置づけられると考えた。また、日常場面で生じる情動を、これら8つの基本的情動の混合として説明する試みをしている。なお、これについて対極的なものどうしが混合すると葛藤状態となり、身動きができなくなると説明する。

1986



1996 p.107

ローランダー（1999）はグループ研究より、チームのメンバーが互いに繰り返し意思表示をすることで情動がポジティブになると説明する。コミュニケーションは率直にオープンに行い、ベストな方法としてチームリーダーとの1対1の対話が良いとする。その際にグループメンバーの後押しも重要とする。

サマーズ(1984)は、ポジティブな情動が他の人の特有な経験として述べられれば、人はより社会的に、より親しみをもって理解すると説明する。また、人は自分自身の情動を話すとき、たとえネガティブなものであってもポジティブなものとして情動を述べるとする。また、ハウエルとコンウェイ(1990)は、真剣な情動の打ち明けは、ネガティブなものでもポジティブなものでも親しみをもって理解されると述べる。

アストライトナーとルートナー(2000)は、共感や喜びといったポジティブな情動が増えるように、8つの一般的な教育方法を明らかにした。共感については、「人間関係を強める」「敏感なインタラクションを取り入れる」「協力的な学習構造をつくる」「ヘルプ機能を盛り込む」という4つの方法を挙げ、喜びについては「福利を高める」「オープンな学習機能を設立する」「ユーモアを使う」「遊びのような行動を盛り込む」という方法を同じく4つ挙げている。これと同様にラッセル(1991)も共感と喜びについて研究し、情動のポジティブな側面を説明している。また、グロスとリーブソン(1997)、ハーカーとケルトナー(2001)も情動についてポジティブな役割があることを示している。

日本と欧米の情動の違いについて、東(1994)によれば、子供に嫌いなものを食べさせる場面において、アメリカの母親は親としての権威に訴えて食べさせようとするのに対して、日本の母親は気持ちに訴えて～例えば、食べなければ母親や農家の人を悲しませることになるなどと、子供に同情心を引き起こすことによって食べさせようとする。また、東と唐澤(1989)は、他者の行いの道徳性についての判断をする際にも、日本人はその人がその行動をどんな気持ちで行い、そしてそれに対して、今どのように感じているのかといった情報に注目する。

北山(1998)は、人に対して情をかけることが大事だということは、裏を返すと、人は情をかけてもらう事への期待があることを示していると述べる。「人にわかってもらい」「共感してもらうこと」、言い換えれば他者からの信頼・感謝は、日本人の自信と精神衛生にとって重要な要素だとする。また、日本における集団では、上部から下部への権限の委譲が頻繁になされ、これが信頼の現われとして理解されるため、下部の士気を高める結果になるとする。

以上の諸研究より、ニュートラルなフラストレーションからポジティブな情動を喚起させるためには、人間関係を強め、協力的な関係を築き上げることが必要であると考えられる。また、限られたメンバーにだけ適応される学習構造をつくるのではなく、オープンスタイルの学習構造をつくり、気軽に誰とでもコミュニケーションできる環境を整えば、ポジティブな情動の喚起を促進させ、達成欲求を満たすことに組織全体でバックアップできるのではないかと考える。

フラストレーションについて、太田(1997)が組織における不満管理法を説明している。太田によると、フラストレーションやコンフリクトに直面した場合、人間が示す行動にはいくつかの類似パターンがあるとする。そして、不快・怒り・欲望などが蓄積され、フラストレーションのボルテージが高まったとき、ネガティブな側面である「攻撃」という対抗的な反応をしめし、フラストレーションの原因となったものに対して向けられる。フラストレーションに攻撃動機を喚起する要素があることについては否定していない。

しかし、人が攻撃に出るのは、2つの欠陥が従来の不満管理にあったことを指摘する。それは「不満を言えない不満」と「不公平感」であるとする。太田はこれらについて、ある企業でのアンケートを例示し、フラストレーションの取り扱いについて幹部の意識改革の必要性を指摘する。

「会議のとき、『遠慮なく 〇〇に意見を述べてくれ』と言われると、自分の改革意見は破壊的と取られはしないかと思い、意見が出せなくなる。価値判断などちらつかせず、もっと自由に発言できる雰囲気をつくってほしい」

「不満に思っていることを匿名で出せといわれ、正直に書いて出したところ、筆跡で書き手を突きとめ、『君がこんなつまらないことを考えていたとは意外だった』としかられた。何のことはない、巧妙な思想調査にひっかかったようなものだ。もう決して本音はもらしたくない」等

(引用：太田(1997)『『不満を言えない不満』が組織をダメにする』 p.46)

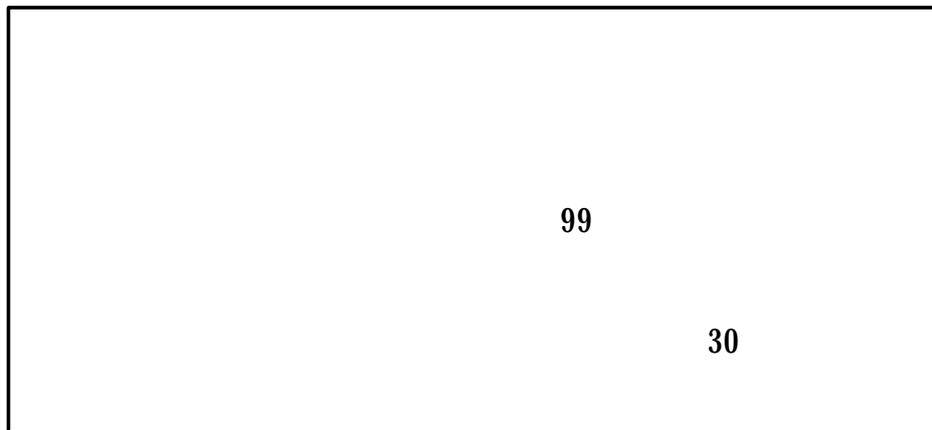
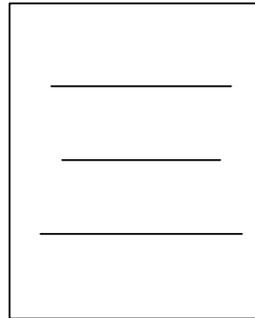
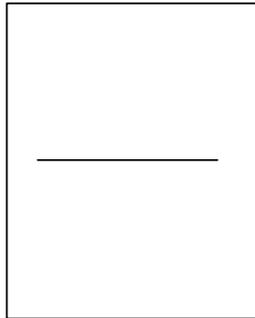
「学歴無用論をとる経営者もいるが、ほとんどの大企業では学歴尊重、学閥横行が実情である。実力があっても学歴のない者は、いくら頑張っても先は知れたものである」

「声の大きい人、雄弁な人、要領よく立ち回る人がよく目立ち、人事考課や昇進なので有利である。幹部は人を見る目を磨いてほしい」等

(引用：前著 p.48)

また、アンケート調査を通じて、部下が上司に対して「イエスマン」になっているのではないかと指摘する。会議などで全員一致の決定になることの危機性を指摘し、人の意見に流されやすいという問題を心理実験で証明している(10)。

10



99

30

これより、全員一致の弊害を防ぐためには、個人が積極的に組織の進歩に寄与するプラスのフラストレーション（積極性の不満）をウォーミングアップディスカッションの中で示していく方法を挙げている。そして、その例としてKJ法を進めている。それについて、成功した事例も挙げている。

ある大企業は、ある政治団体からしつこい非難攻撃を受けた。街頭演説やチラシなどを社宅に配るなど、違法すれすれの方法でやられた。演説やチラシの内容は、企業や幹部の不正を数々あげ、これによって不利益を被った社員の多数が不満を抱いているという、上下離反によって企業に大打撃を与えることを意図したものであった。

いわれのない非難が大半だったが、「ウソも百遍聞くと本当と思う」のたとえがある。これを放置しておくで職員の不満の芽を肥大させ、今後の運営に危機をもたらすと考えた大企業では、不満管理の大綱方針を決定し、それをすみやかに実行するように都道府県庁所在地と政令指定都市にある各支店に指示した。

ところが、全国各支店の対応は、およそ三通りに分かれた。

本店の通達文書をそのまま下部に流し、管理職が部下職員の不満管理について十分配慮するように指示した

支店に、課長代理などをメンバーとする「不満管理委員会」を設け、定期的に関く委員会で不満対策について討議した

対策をたてるには、まず職員の不満を知ることが先決だと、階層ごとの「不満放談会」を催して職員の本音を聞き出し、それに基づいて具体的な対策をたてた

以上の三通りの対策をとった各支店のその後の成果は次のとおりであった。

の対策を講じた支店では、幹部社員が通達を読みはしたが、「部下の不満に留意する」という心構えだけにとどまり、何らの方策も講じなかった。本社から不満管理の通達が出されたことを知っている職員たちの間では、無策で不熱心な幹部に対する不満やあきらめの心情が高まり、社内の人間関係は前よりかえって悪くなった。不満管理対策が不満を生むという皮肉な結果になった。

の対策を講じた支店では、最初の委員会で討議のスケジュールを決め、その後委員会は数回開かれたが、不勉強な委員が殆どで、「委員会では資料を読み、人の話を聞いてから考えをまとめよう」という態度だったため、社員の不満の実態さえつかめず、したがって対策もたたないまま、いつの間にか「そんな委員会があったっけ」という休眠委員会になってしまった。

の「不満放談会」を催した支店では、入社後2～3年の若い社員グループから予想以上に辛辣な意見が飛び出したので担当者は喜んだ。この放談会には管理者は出席せず、誰がどう言ったという記録もいっさいせず、司会をした平社員の書記役が各人の意見を名刺大のカードに一項目ずつ記入していった。無記名で無責任ということで本音がたくさん出たといえる。

未熟で経験の浅い若者の放談会では少々乱暴な意見もあったが、50歳前後の、今のことより定年後のことが気かりという無気力な諦観組よりずっと企業改革の意欲があることが証明されたことも収穫だった。担当者は、この各階層の不満カードをKJ法で分析して対策をたてることができた。

KJ法とは「発想法」や「問題解決技法」の一種である。会議などの出席者の自由な発言をメモしたり、または自分の思うことを書いた紙切れを関連のある内容ごとに整理統合して図解化する方法である。これを使って会議すると、思いがけない新しい発想が生まれ

るとともに、参加者の問題解決への参画意欲が高まり、達成感も強く、職場の人間関係づくりや職場の教育にも大きな効果がある。この事例の場合は、これをベースに、「匿名性の担保」「責任不問の担保」「個人攻撃の排除」というルールのもと、「不満」という情報を大量に収集し、組織が抱える問題解決のヒントを見つけようとする試みであった。

(事例の引用：太田(1997)『『不満を言えない不満』が組織をダメにする』 pp.37-40)

この研究においては、指摘された環境よりも、不満を訴える側にずっと問題があることが少なくない。また、不満管理がシステム化に傾きすぎ、心理的側面からの対策が少ないのも目立つと太田は主張する。

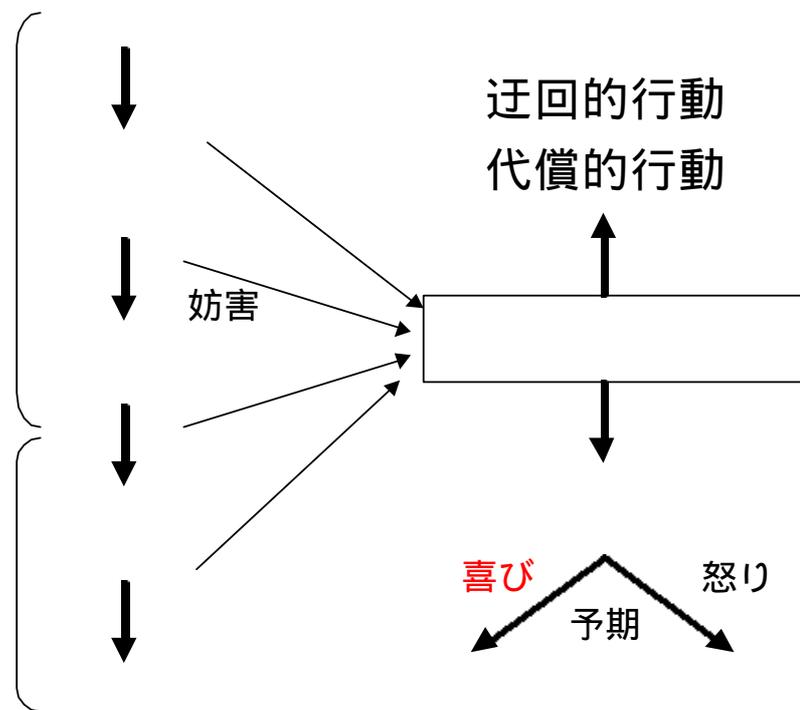
2-8

レビューをしたところ、フラストレーションをニュートラルなものとして捉え、それを達成欲求のプロセスにフィードバックさせるためには、「フラストレーションを発散する機会を設けること」、「協力的かつオープンな学習構造にすること」、「公平な立場で議論できること」という条件を満たすシステムが必要であると考え。そのような機会を組織で設けることができれば、フラストレーションの早期解消・組織が抱える問題の提起・個人が抱く達成欲求の強化という効果をもたらし、利益を生み出すことを可能にするものと考え。

3-1

文献レビューで確認したことに基づき、個人レベルでの欲求・動因・意欲・動機づけ・フラストレーション・情動について、 11 のようなフレームワークを提示する。

11



このフレームワークより、組織が個人の達成欲求のプロセスを重視し、個人がフラストレーションの状態から脱出するだけでなく、加重動因として更なる動機づけを促すことができるように配慮することが重要だと考える。

3-2

3-1 で提示したフレームワークについて、フィードバックを交えながらその仕組みについて説明する。最初に、欲求から完了までの流れであるが、これについては南(1980)が述べた欲求行動の説明を引用した。欲求から意欲(動機)までの段階は動機づけであり、これに関する研究はマズローをはじめ、多くのモチベーション研究で説明されたものである。探索と完了は充足行動であるが、これは正の誘因であると南は説明する。誘因とは、「動因を低減させ、欲求を満足させる環境内の対象や事象」という意味で、例えば飢えや渇きに対する食物や水、という動因の対概念である。

この流れにおいて、あらゆる場面で欲求の充足を妨害される。これにより、フラストレーションが発生する。フラストレーションが起こると、大きく分けて2つの手段で解消しようとする。

一つ目が迂回的行動・代償的行動などの妨害から回避する手段である。これは、障害が比較的早くから予期され気づかれるときに、多少遠回りしても目標に近づこうという行動をとったり、また、当初の目標と類似した同質の意味をもつ別の(多くは、強く大きな障害に出あわずに済む)代理的目標を新たに設定して、それに接近していくという行動をとったりすることである。これにより、時間が余分にかかっても、欲求の充足活動に戻ろうとするのである。

二つ目は、情動という感情の体験である。プルチックは基本的情動が8つあるとしたが、この中で怒りを抱くと攻撃行動を喚起することになり、これが長期化すると無活動・無為の状態となり「うつ」や「無気力」の気分に陥るとする。これに対して、主観的体験で喜びや予期を抱くと、熱中や探索という行動が起こり、それに接近していくことになる。これにより、欲求の充足活動にそれらを結びつけるのみならず、南が述べるように加重動因として貢献することになる。

3-1 で示した図では説明していないが、障害に出あったり欲求阻止状況に置かれていたりするときに、感情的な実行行動を自ら抑制し我慢する傾向のことをフラストレーション耐性と呼ぶ。気質や性格といったパーソナリティからくる個人差もあるが、この耐性は障害そのものや目標達成に要する手段についての知識や、社会的規範や価値についての認識、といった要因とも関連しながら発達していくとされる(鹿取・杉本 1996)。

3-3

フレームワークを検討したところ、理論的にはフラストレーションを欲求の充足活動にフィードバックさせることができた。しかし、実践においてこのフレームワークが妥当な

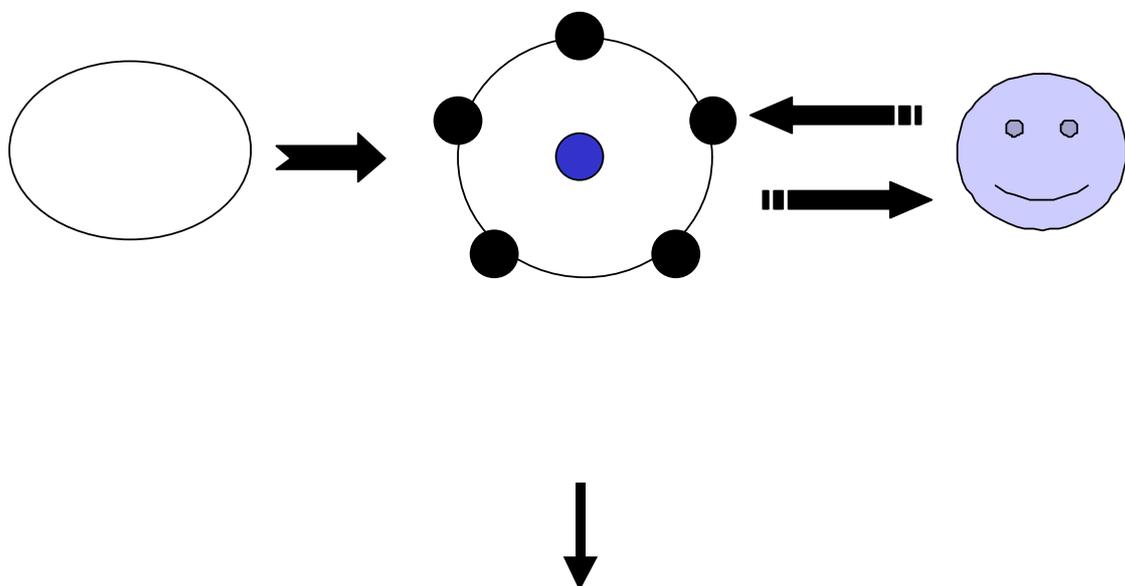
のかどうかはわからない。そこで、第4章においてこのフレームワークに基づいたフラストレーションを活かす組織のモデルを提示するだけでなく、すでに実践されているGE社のワークアウト、および柴田(1998)が提唱したオフサイトミーティングを比較分析することで、このフレームワークを吟味する。

4-1

文献レビューから得たヒント、およびフレームワークの検討から、研究の目的である「個人のフラストレーションをニュートラルなものとして捉え、個人が情動を喚起させたときに攻撃のようなネガティブなものではなく、加重動因として達成欲求にフィードバックさせるようにコントロールすることで、組織に利益をもたらすものとして活用できるモデル」を提示する。

そのモデルとは、「フラストレーションを発散する機会を設けること」、「協力的かつオープンな学習構造にすること」、「公平な立場で議論できること」という条件を満たすもので、[12](#) で示すようなものである。

図表12 :フラストレーションコントロールサークル



12 について、「フラストレーションコントロールサークル」と名づけた。その由来であるが、社会心理学者のレビットが集団におけるコミュニケーション・ネットワークに関する実験を行った際に示したモデルの一つに「サークル」というものがあり、それには「新しい提案が頻繁に行われる」「参加した人々の満足度が高い」というメリットがあることから、「サークル」と名づけることにした。また、「コントロール」について、本研究ではフラストレーションをニュートラルなもののみならず、刺激を与えることによってポジティブなものに変えることができるという意味から、「コントロール」と名づけることにした。

4-2

フラストレーションコントロールサークルについての詳細を説明する。最初に、組織はフラストレーションを持っている人がそれを発散できるような機会を設けることを認めることから始まる。フラストレーションを持つ従業員はすべて、組織の中で何かをしたいという「夢」や「希望」を持っており、達成意欲はあるもののそれを実現するのに何か「妨害」があって実現していないと仮定する。中でも強く達成意欲を持っており、何としても実現したいことがあるという人が自主的に「リーダー」として名乗り出る。そして「フラストレーションコントロールサークル」という集団をつくっていく。

このサークルは文字通り「サークル」である。よって、活動は勤務時間外に行う。社内のサークル活動なので、組織はこのサークルに対し、一定の予算を配分し、運営費を負担する。リーダーはこの予算を管理し、場所の確保や開催日時の決定等、サークルの運営をきっちりと行う義務を負う。

リーダーになりたい人は、自分自身の意見を組織全員に知らせることができる。社内報やメーリングリスト等を使って、「何について夢と希望があるのか」「それがなぜ実現できないのか」という2つの事柄について明らかにする。その際、社内報やメーリングリストの編集者（コミッショナーの役割も果たす）は、誰がそのようなコメントの掲載を依頼したかを匿名（守秘義務）にして公表する。記事が公表されてから1週間以内に、その記事に興味を持った人はコミッショナーに「サークルへの参加希望」の意思表示をする。この場合も、誰がどのような内容に興味を持ったのかを守秘しなければならない。1週間で一定の参加希望者を集められなければ、その意見を提起した人はリーダー候補者から外されてしまう。多くの参加希望者を集めることができた意見を提起した人が「リーダー」となり、サークルを創設する権利を得る。そして、サークルを創設すると決まった時点で、リーダーの名前が公表される。リーダーは参加希望者を集め、サークル活動を本格的に始

動させる。

サークルに参加できる人について、「リーダーとなる人に進んで意見を述べられること」という義務を果たせるのであればどのような地位の人でも、どのような部署でも構わない。原則、自発的に参加したいと申し出た人のサークル加入をリーダーは拒んではならない。但し、リーダーと同じ部署にいる人については、その人の存在が「障害」になっていることもありえるので、参加を拒むことができる。

サークル活動は勤務時間外に行うが、参加者の上司が意図的に残業をさせたりして「サークルへの参加を妨害・阻止する」という行為をしてはならない。

参加者は一つのサークルにのみ参加を許される。同時期に複数のサークルに加入することによって、一方のサークルを休んだりして迷惑がかからないようにすることが必要だからである。なお、所属サークルが解散し、所属がなくなった場合には、新たに別のサークルへ参加しても問題はない。

リーダーが持つ夢や希望の実現ではなく、それを阻む障害の特定と除去方法を見つけることを第一の目的とする。

場所については、予算があればホテル等の会議室を使うべきだが、社内の会議室を利用することに問題はない。但し、盗聴や盗撮等の「畏をしかけていない」ことを証明しなければならない。

サークル活動の最初は、リーダーが改めて自らの夢や希望を参加者に述べ、それについて深く関心を持っていることをプレゼンテーションする。そして、なぜそれが実現できないのかについて、意見を交えながら自分自身が思うフラストレーションを明らかにしていく。ここでは、リーダーが提起した問題について真剣であることを最初に参加者に認識してもらおう。

そのように問題を提起してから、次にリーダーはコーディネーターとして参加者をまとめる役割をする。リーダーは最初に自分自身の主観的フラストレーションを述べることになるが、今度は反対の立場になり、他の人の意見やフラストレーションを訊かなければならない。参加者は特定の人を攻撃するような発言をできる限り慎むように心掛ける必要があるが、たとえそのような発言があった場合でも、その発言に対して責任を問うことはできない。また、リーダーに対してフラストレーションがぶつけられても、リーダーは反論

せずにコーディネーターに徹する。意見を受けとめるという作業と、非暴力的で紳士的な態度を示すことが必要である。参加者はリーダーに賛同しても構わないし、否定しても構わない。参加者本人が思っていることを積極的に発言していけばいいのである。

参加者がひととおりフラストレーションを述べたところで、リーダーは一つの方向性を示す。いくつか出された意見・フラストレーションから有力なものをピックアップし、収束するようにトピックを限定していく。参加者はその限定に異議がある場合、リーダーに対して異議の理由を述べて他の参加者の承認を得る。

それを繰り返し、「妨害しているものは何か」「それを除去する方法は何か」「除去できればどのような効果が得られるか」の3つの項目について一つの仮説をつくっていく。

サークルにおいて、一つの仮説を設定することができれば、それについて組織全員に報告しなければならない。それは 13 のように説明される。報告のみならず、その仮説について肯定する意見、否定する意見、新たな意見等を募り、次のサークル活動の際に意見のある人は出席してもらう。また、解決策が見えてくれば、組織内で投票を行い、賛否を問うてみたりする。そして、サークルの参加者が納得できるまで、このようなフィードバックを繰り返す。

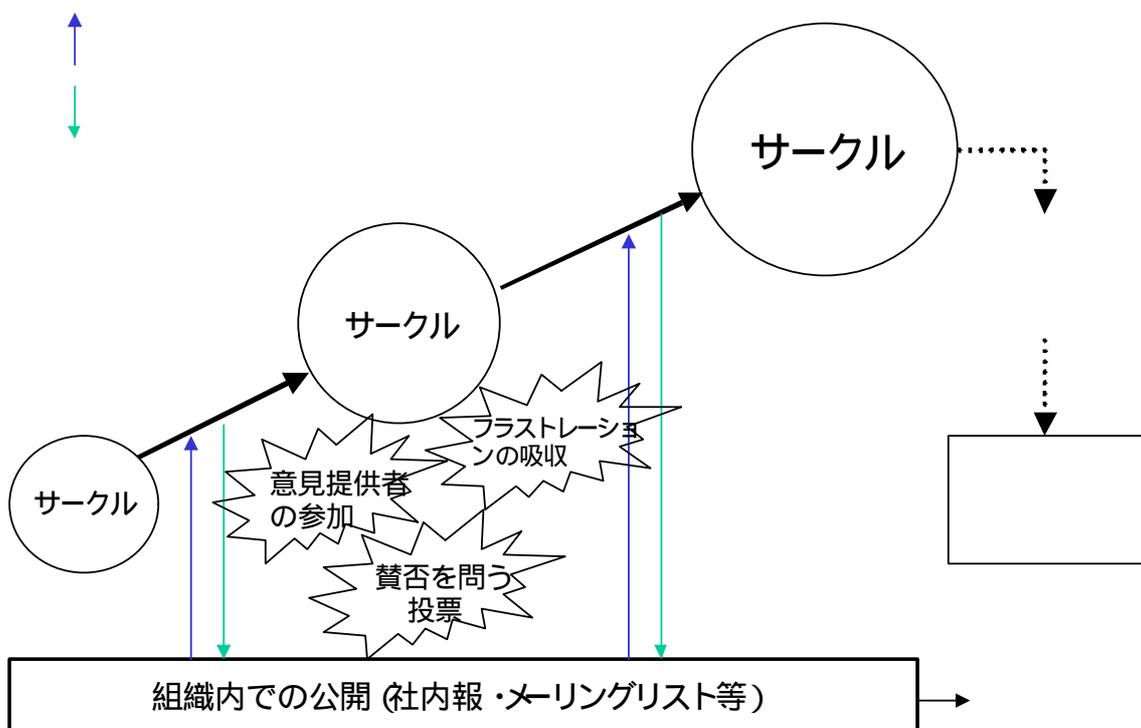
その結果をもってトップのところへ行く。サークルの活動内容、経緯、出された仮説、組織全体の投票結果を示し、改革の必要性を訴えることがサークル活動の終焉となる。その後、それを素材として「夢・希望」を実現できるプロジェクトチームを結成するなどして、組織の利益のために役立てる。その場合に、サークルの元リーダーをプロジェクトチームのリーダーとして起用するのが自然だといえる。

第一段階（仮説の提示）では、月曜日から金曜日までの毎日、通常勤務終了後に1日3時間以内で活動する。

第二段階（フィードバック）では、必要に応じてサークルを開催する。できる限り早く答えを出し、トップへ報告ができるように努力する。

サークルで提起されたフラストレーションをポジティブなものとして認識し、それを解消していくような動機づけを従業員にしていくことが必要である。

図表13 :フラストレーションを活かす組織のモデル



このようなモデルを実践していくことで、各々の従業員はフラストレーションを遠慮なく出していき、日頃モヤモヤしているものを発散していく。と同時に、フラストレーションにはポジティブなものとネガティブなものがあり、サークル活動の中で何がポジティブなものか、何がネガティブなものかを議論していくことで学習していくことになる。そして、単に自分自身のフラストレーションを発散させるだけではなく、問題を強く意識し、そこに喜びや予期という前向きな情動を抱くことで、達成欲求を実現していこうという動機づけを見出していくことが重要だと考える。

4-3

提示したモデルを検証するにあたって、すで実績のある2つのモデルを説明する。一つ目はゼネラル・エレクトリック・カンパニーで実践された「ワークアウト」、二つ目は柴田(1998)が提唱し、その後多くの企業で実践されつつある「オフサイトミーティング」である。これらの詳細について、この節で説明する。

ワークアウトとは、ゼネラル・エレクトリック・カンパニー（GE 社）が 1989 年から始めたプログラムの一つである。これはミーティングの一種ではあるが、他の企業ではなしえなかったことを GE 社がこのプログラムに盛り込んだことで、いくつもの成果をあげることができた。

J. ウェルチが 1980 年に GE 社の CEO に就任して以来、数々の改革を実行してきた。その改革によって次のようなことがもたらされた。

- ・ 350 あった事業ユニットが 13 に制約された
 - ・ 中核であった電気機器製造事業がもはや会社の戦略の中心ではなくなり、代わりにハイテクとサービスの部隊がその地位についた
 - ・ 工場を閉鎖し、社屋を壊し、残された工場には最先端の設備を施した
 - ・ 新工場を建設し、管理の階層を廃止した
 - ・ 社員数を 1/3 削減し、41.2 万人を 27.9 万人にした
 - ・ 売上と利益がともに上昇軌道に乗った
- （引用：R. スレーター（1999）「ウェルチ」 p.216）

これらの時代を「ハードウェアの段階」とウェルチは呼んでいるが、このようなダウンサイジングの副作用として、少なくなった昇進の椅子を目指してより一層激しく競争する人が増えたり、雇用不安を抱く人が大半を占めるようになった。最低でも、自分たちは会社にとって必要な存在なのだと感じてもらう必要から、社員が酷使された機械の歯車のような気持ちにならないようにし、逆に本人がもっとその事業のオーナーのような意識、つまり事業の経営に直接参加しているような意識にさせなければならぬと考えた。

そのような経緯を踏まえ、ウェルチがワークアウトのアイデアを思いついたのは 1988 年 9 月、クロトンビルにある GE 社のリーダーシップ開発研究所を訪れた日のことだった。このとき、改革は成功しているとはいえ、依然 GE 社は巨大な階級組織のままであり、官僚主義がはびこっていることを強く認識し、その解決策として GE 社の社員にその上司の管理者に対して仕事上の疑問を提起させることだと感じた。

そしてワークアウト・プログラムが 1989 年に始められた。その詳細は次のとおりである。

- ・ 境界をなくした学習する文化の開発
- ・ 現実を直視することの重視
- ・ 優れたアイデアをその出所に関わらず、育てて自分のものにし、仕事に活かすこと

・時間とエネルギーの無駄を減らし、最終的にはなくすこと

ワークアウトの第1段階は、一連の定期的なミーティングから始まる。その場には各部署の従業員が出席し、製造や技術・顧客サービスの担当者など、普段は各自の仕事に専念しているために没交渉にある従業員たち、もしくは時給制や年棒制の従業員たちなど、様々な職位の従業員たちが集まる。このミーティングの初期の目的は、複数の承認や不必要なペーパーワーク、過剰な報告書、意味のない慣例、単なる儀式といった、目にあまる官僚体質の具体例を追放するという単純なものである。

第2段階は、官僚主義がおおむね取り除かれたところで開始される。この段階では、仕事を難しくしている無数の問題を検討することに集中し、重要な問題だけを選び出し、より機敏に、より簡単に、よりよい仕事ができる方法を発見するという作業である。

第3段階では、参加者は自分たちが成し遂げてきた改善例をGE社の内部、および世界の最優良企業のベスト・プラクティスと比較することで、改善目標の水準を高める。

ワークアウト・セッションは当初、社員個人の自由参加ではなかったが、大勢の社員がワークアウトについて不信感を抱き、GE社のダウンサイジングの目先を変えた口実ではないかと恐れていたことから、この印象を和らげるために自由参加のスタイルになった。

ワークアウト・セッションに先だって、ビジネス・リーダーは参加要請が来そうな者にその仲間とブレインストーミングをして、セッションに提案できるアイデアを考えるように指示する。ワークアウトの主催者は、参加者に対してどんな話題でも自由に取り上げてよい、ということを必ず念押しする。

主催者がワークアウト・セッションに参加してほしいと思う社員を具体的に決めたところで、その社員に通知を出す。そのプログラムに興味を示した人に、セッションの開催日・場所などの詳細を記した通知をその後送ることになる。

期間は原則3日間である。場所は必ず会社の外（ほとんどの場合がホテル）になる。但し、緊急時にオフィスへすぐ戻れるように、オフィスからそれほど遠くない場所で行われる。服装について、管理者と一般社員の見た目の区別をつけにくくするため、ジーンズ・Tシャツのようなカジュアルなもので出席する。

スケジュールはあるパターンに従って進行する。初日は40～50人が参加する。まず、ビジネスリーダー（またはその事業の別の上級経営者）が初日のセッションの口火を切っ

て自分たちの事業の強みと弱みを述べ、それが GE 社全体の戦略に沿ったものかどうかを説明する。これが終わると参加者は4つの小グループに分かれ、8～12人のグループに一部屋ずつを割り当て、基調講演で強調された弱点についてブレインストーミングをする。ときおり全員集合し、各グループでの討論の内容を報告し、全員が他のグループで何が話し合われているのかを理解する機会を設ける。そして三日目まで、納得のいく議論・いかない議論はどれか、廃止できるものは何か・残すべきものは何かを議論し続ける。

三日目の最後の数時間、セッションに参加したメンバーのボスがようやく話し合いへの参加が許される。そこで社員と向き合い、そのアイデアに耳を傾け、それらに対してできるだけ自分の提案を加える形で前向きに答える。

ワークアウト・セッションには、必ずコーディネーターが出席する。気まずい沈黙が続くことのないように気をつけていたり、ワークアウトの作業を後押ししたり、参加者に気がねなく自分の意見を言うように元気づける役割がある。

コーディネーターは、小グループによるブレインストーミングで、複数のグループが同じ話題を取り上げていないかチェックし、強制的に変える権限はないが、どちらかのグループに話題を変更するべきかどうか決めさせる。また、地位の高い社員が一人で独占したり他のメンバーにいやなことを言ったりということがおきないように調整する。

その他、参加者全員を集合させて討論の内容の報告をさせたりする。コーディネーターになる人は、自らも現場の仕事の経験がある場合が多い。

ワークアウトは平常の勤務時間内に行われるため、オフィスで緊急の事態が起こっている場合がある。そのために、必ず誰か一人担当者を決め、メッセージャーを用意する。緊急の場合を除き、休憩時間にまとめて伝言を配ったり、反対にオフィスにいる人に伝言を送ったりする役割がある。ワークアウト・セッションの議論の中で、オフィスにいる仲間と相談する必要があったり、必要になった書類を取り寄せる必要があるときに、メッセージャーを使ってできる限り参加者が席を外さなくて済むようになっている。

また、2日目の午前9時から11時の間、まとめ役は、法務・財務など、各事業体の様々な部門の専門家と電話でやりとりをすることができる。事業の実態や数字・方針などを把握することに利用されている。これをホットラインと呼ぶ。

ボスは最後の日の数時間、ワークアウト・セッションに参加するが、最後の段階で参加者は数日間で明らかになったこと（提案）を責任者にぶつけ、それに対して責任者は次の三種のうちからいずれか一つだけを選択して答えることが許される。

- ・提案を仕事に反映することに、その場で同意する
- ・提案にノーと言う
- ・さらに必要な情報を要求して、後日返答する。この場合に責任者はチームを作って設定した期日までにその情報を報告させるようにしなければならない。

提案の 80%はすぐに答えが出される。もし調査が必要なものが出てきても、そのマネジャーは 1 ヶ月以内に回答しなければならない。

工場で社内向けの新聞を発行している女性が、「発行するために承認のサインが毎月 7 つも必要である」ことを話し、なぜ 7 つも必要なのかと訴えた。それに対し、ボスは「クレージーだ。知らなかった」と述べ、それ以後、サインなしとなった。

手袋をして作業する社員が、1 ヶ月に何度もそれがダメになって交換をする必要があった。手袋を取り替えるために交代のオペレーターを呼ぶ必要があり、新品の手袋がない場合はマシンを停止した。そしてかなり離れた別の建物に歩いて行って、備品室に入り、申し込み用紙に書き込む必要があった。次に建物を歩き回って、権限のある上司を探し出し、その申し込みに承認のサインを頼まなければならなかった。そのサインされた申込書を持って備品室に戻ってはじめて、新品の手袋を一組手にすることができた。これにより仕事の時間を 1 時間も無駄にすることがあったが、その原因が「1973 年に手袋の入った箱を紛失したこと」であり、あまりにも非効率であることから、ボスは「手袋の箱を同じ部屋に置くように。使う人の近くに」と指示し、問題が解決した。

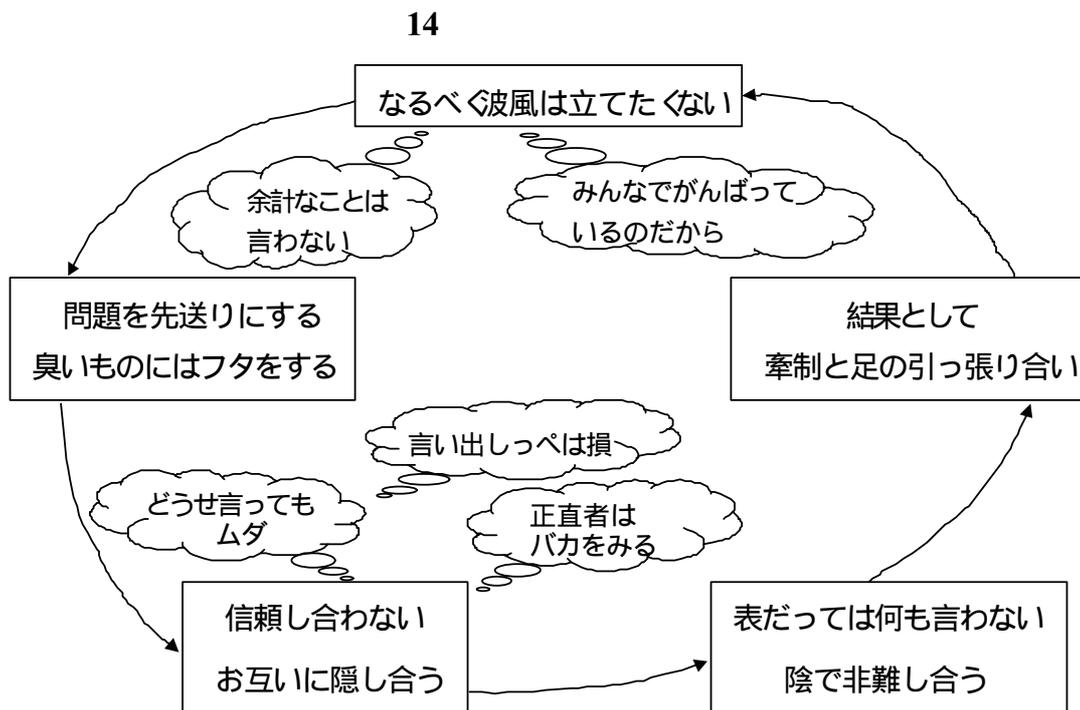
フィールドサービスのエンジニアたちが、500 ページものレポートを書かなければならないことについて不満を持っていた。そのレポートは、次の停電が起きたとき、どのタービンを交換する必要があるかを予測するために必要だと考えられていた。こんな膨大な分量の文書を作成するためには大変な努力が必要であるにもかかわらず、誰もそのレポートにまともな関心を示さなかった。誰も関心がないことがわかっているため、フィールドサービスのエンジニアは書いたにしても 6 ヶ月も遅れてそのレポートを提出することもあった。ワークアウト・セッションを何度も真剣に繰り返した結果、膨大なレポートは廃棄され、その代わりにずっとまとまりのよい最新のレポートがすぐに提出される仕組みができあがった。そして、実際に読まれるようになった。

(事例の引用：R. スレーター (1999)「ウェルチ」 pp.241-244)

オフサイトミーティングとは、経営コンサルタントの柴田昌治が提唱した研修方法である。これは会社の風土・体質を変えることを念頭に置き、風土・体質とは何か？ 風土・体質が老化するとどうなるのか？ 風土・体質を変えていくにはどうすべきなのか？という、最もベーシックな事柄に関する問題意識を共有することが重要な要素である。

単に提唱されただけではなく、いくつもの企業（いすゞ自動車等）がこのコンセプトを取り入れつつあり、大手ホテルでも「オフサイトミーティング・パッケージ」として会場を斡旋し、日本の企業社会で認知されつつある。

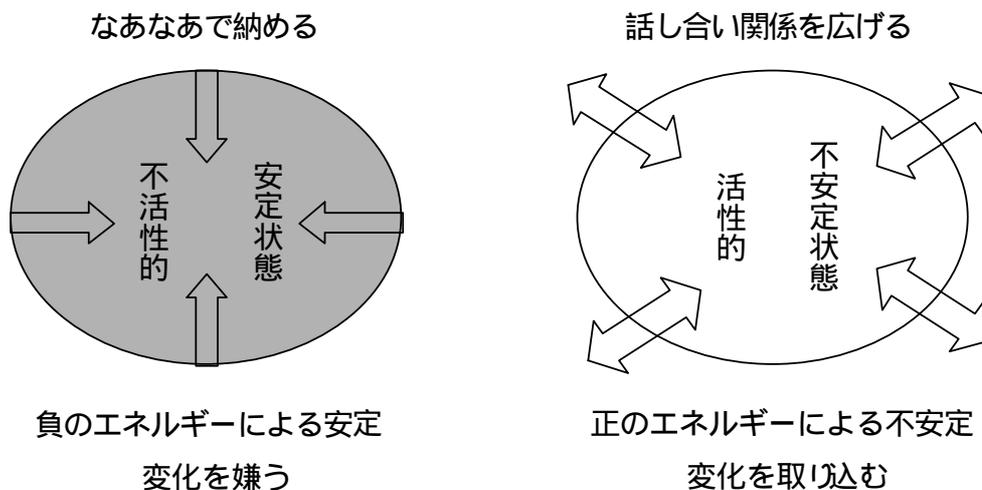
このような新しいコンセプトが採用されつつある背景に、「なかなか行動に踏み切れない」という現実があり、問題ある組織の体質をひと言で表現すると「なるべく波風は立てたくない」という感覚が蔓延している状態だと柴田は指摘する。14のように、そこから「問題を先送りする」とか「臭いものにはフタをする」という体質が形成され、組織の体質が悪化するのであると説明する。



出典 : なんとか会社を変えてやろう(柴田 1999)p.21

「意識改革が必要だ」と、社長をはじめ責任のある立場の人はしばしば口にする。しかし、社長が言うようには意識改革が進んでいないことのほうが圧倒的に多い、と柴田は断言する。しかし、その一方で、現実に風土・体質改革に本気で取り組んでいて、それなりの成果を上げている会社と人がいることも事実だとする。この違いを柴田は「活性的な状態」と「不活性的な状態」に区別している。これについて、まだ組織が小さかったり、組織が生まれて間もない頃は、お互いに協力し合わなければ仕事が成功しないことをみんな暗黙のうちに知っており、そこでは、対立し合ったりしながらも、それなりに「協力し合う」(話し合い関係を広げる)ことがお互いの了解事項となっていると説明する。この状態は、正のエネルギーによる不安定(変化を取り込む)状態であり、この実践例として、「トヨタ生産方式」を挙げている。改善へのエネルギーをつくるために、現場が困るような状況をつくっていくという「不安定化」を意図するのである。その構造は 15 のとおりである。

15



出典 なぜ会社は変わらないのか (柴田 1998)p.65

以上から、すでに組織として活動している企業でも、風土・体質の改革を行なうことは可能であるといえる。そして、その改革のためには「どうせ言ってもムダ」「言い出しっぺが損をする」「言わないほうが得」という協調的な(なあなあで納める)不活性的(安定的)な体質を変えていけばよいのだと説明している。

しかし、単に話し合いをするだけではうまくいく保障はほとんどないとする。柴田は、うまくもっていくためには、「意識改革が大切なことである」という理論的背景と情熱とセンスが必要だと主張する。

しかし、このようなプロセスを実際に機能させるのはそう簡単ではない。不安定状態をつくりだすといっても、組織を壊してしまう結果になってはならない。特に、制度や組織機構などに大きな変化を与えることによって不安定にすることは、「結果として不安定になってしまった」ことになりやすいと柴田は説明する。これは、経営者主導の改革であり、社員の意識改革という目的に対して間接的だからである。そうではなく、優秀かつリーダーシップをとれるような「不安定要因をあえてつくれる人物」を起用し、社員が「会社を変える」という方向へ意識改革できるようにエンパワーメントするのが重要であると説明する。

オフサイトミーティングは、いわゆる研修とどこが違うのか。理解しやすくするために従来型の旧世代研修と対比させて特徴を説明すると、明らかな違いは4つある。

普通の研修は、あらかじめ受講生に対して教えるべきことが用意されている。それに対してオフサイトミーティングでは、初めから答え（これが正しいという教える側の答え）は用意されていない。といっても、情報提供という形での基本的な問題提起はなされる。

「創造とは発散の中により多く出現する」というのが経験から得た実感だとし、よい議論とは、最初に発散したうえで収束（まとめ）に入っていく議論である。まとめは必要なのだが、初めからまとめることをノルマにしてしまうと、まとめることだけが先行して発散できなくなってしまう。

最初から決まったプログラムがないというのは、この種の議論が、決められた時間どおりにきちんと進行するという形態にマッチしないからである。進行はあくまでそのときの状況次第であり、その時の状況に応じて時間配分を決めて進行していくというのは、ごく自然な発想であるとする。

最初の段階で、「自己紹介」にできるだけ多くの時間をとって、心の柔軟体操をしてから議論を始めることが大切である。

自己紹介というと、普通、思い浮かべるのは入社年度・社歴などを長くとも数分間で述べる程度のものである。それに対してオフサイトでの自己紹介はそれを自己紹介と呼ぶのが適当かどうか考えてしまうほど異色のものだ。

自分というものを率直に表現する、仕事をしている時の部長とか議長とかの顔でない自

分というものの存在を主張してみるというのがとりあえずの狙いである。

このような特徴があるオフサイトミーティングだが、詳細をまとめると次のようになる。

- ・新しい人間関係づくり
- ・問題意識に刺激を与え、問題意識を強めていく

オフサイトミーティングは「土壌づくり」と定義づけられている。第1段階では時間をかけて自己紹介をし、自分というものを素直に表現する。それが終わると、みんなで出したテーマを選んでグループディスカッションを行い、最後に議論した内容の紹介や感想をみんなで共有する。

第2段階は、各自が意識してアフターフォローすることである。これは、と思う人との個別の対話 オフサイト通信のような情報紙・電子メール通信の発行 具体的なテーマをもった小さなミーティング、等々をすることで、「点」から「線」へ、「線」から「面」へと新しい人間関係を築くことになる。

オフサイトミーティングで行った土壌の耕しだけに留めず、種子を蒔き水をやり肥料をやり世話をすることを求めている。

オフサイトミーティングは、使い手が必要に応じてアレンジし、多様なバリエーションがある。その代表例を3つ挙げている。

管理職が部門を超えて集まり、それぞれが関心をもつ問題を中心に話し合うもの。これが最も一般的で、あくまで土壌を耕すことを目的とした交流型なので、必ずしも特定の問題の解決にはこだわらない。この場合、目的はネットワークの形成と問題意識を刺激して醸成することである。

特定の部署が部内のメンバーを中心に集めて行うもの。交流型ではあるが、職場の上下関係がもち込まれる可能性があるので、オフサイトミーティングをすでに経験している者が数名含まれていたり、ミーティングに理解を示す管理職がいるというような条件が必要である。

テーマを設定し、参加者を募るオフサイトである。期間は1日（場合によっては半日）で終わらせる。交流型ではない。

柴田は、オフサイトミーティングは「気楽に」「まじめに」「人の話に耳を傾け」「根幹を成す問題提起がある」という要素をもっているが、それに加えて、議論を活発化するには「毛色が変わったメンバーの参加」も大切な要素であると説明し、特に部門横断型「耕し」オフサイトの重要性を主張する。

部門・部署に関係なく、「問題意識の強そうな人」を自薦他薦も含めて選び、参加してもらう。参加要請をする際に、世話人（1人以上）が軸となっている。強制的な参加が認められるかどうかは特に説明されていない。

期間は3日間。場合によってはもう少し短くてもよいとする。場所は「職場を離れる」ことが絶対条件である。オフサイトミーティング中にオフィスに戻るように指示された場合の方法は特に説明されていない。服装はカジュアルなものであることを奨めている。

第1段階での説明どおりであるが、できる限り自己紹介の時間をたくさん持つことを重視する。決まったプログラムがないので、スケジュールという概念はオフサイトミーティングにはない。

いてもいなくても構わない。しかし、1人コーディネーターがいるだけで、雰囲気がいぶん変わってくると説明されている。特に「人の話をうまく引き出す能力をもっている人」をコーディネーターにすることを奨めている。

特に説明されていない。

管理者がオフサイトミーティングに参加すること自体に問題はない。主催することについては社員に牽制的な働きを促す可能性が高いので、その場合はコーディネーターを置くことになる。そして、「決して価値観の押しつけをしない」というのが絶対条件になっている。これはボスに限らず、参加者全員の義務である。

オフサイトミーティングに沿った改革がいすゞ自動車でも成果をあげている。以下、詳細をケースとして紹介する。

いすゞ自動車における体質改革の基本的方針として、あえて改革推進室を置かないことにした。これは世話人によるボトムアップ展開を狙ったものである。その前提として、やりたい人が改革をやるという方針が立てられたが、それには、北村世話人が 2・6・2 の法則と呼ぶ組織の論理が考え方の背景としてあった。

「すべての組織には 2・6・2 の法則 が成り立つ」と北村氏は次のように説明する。「例えば、会社を改革しようとする場合、社員の 20% は改革に参画し、大きな流れをつくる人たちが、60% は、その大きな流れについていく普通の社員たちで、残る 20% は、お荷物になる人たち・・・というふうに分かれる。したがって、企業の改革運動は『全社一斉』など最初から無理なこと」

100 人委員会の活動としては、2・6・2 のうち、上の 20% のネットワーキングにターゲットが絞られた。そのネットワーキングの進め方も、「全社一斉」を否定したから、必然的に 部分展開でやる という方針になった。

100 人委員会は社内各部門で相次いで生まれたため、たちまちにして全社に広がったかに見えるが、実は戦術的なプロセスを踏み、設立されていった。

まず、開発部門で 90 年 5 月にスタート。次に生産部門で 91 年 3 月にスタート。そして国内営業部門で 94 年 5 月にスタートと、このように局地戦的に 100 人委員会活動は展開されていったのである。

「部分から少しずつ変わり、全体へ変化がじわじわと及んでいく」という局地戦の戦術をとった狙いを北村氏は次のように打ち明ける。「体質改革を部分から全体へと段々に進めていった場合、その進行速度の違いによって、各部門ごとに改革に取り組む熱意の温度差が生じる。会社組織を輪切りにすると、ピンクから赤へ色がまだら模様になって表わされるように、その温度差があるから、各部門は刺激され、100 人委員会は活発化し、活動が長期的に継続されていく」

会社の体質は急に変わらない。継続は力なりーという格言が、100 人委員会によるいすゞの風土改革にも当てはまったのである。

局地戦でかつ長期戦の治療法は、またその薬となるものもたった一つではなく、漢方薬を調合するように、いろいろな 100 人委員会活動を複合的に組み合わせ、展開されていった。

1 社長対話・・・冒頭で述べたように、関和平社長が社員との対話を繰り返したが、そのやり方は、工場などの現場へ社長の方から足を運び、会議室や休憩室で自販機のコーヒーを飲みながら膝を交えてというくつろいだ雰囲気、95 年 3 月時点までに 55 回にも

達した。

2 ミニコミ誌の発行・・・社長対話を文章化して『社長メッセージ』にまとめ、あるいは、100人委員会の活動状況を月刊で報告書にし、配布。

3 オフサイトミーティング・・・部署や立場を越えて、合宿体制で議論し、そこで得た情報を職場に持ち帰り、伝播。この活動から世話人が生まれ、「2・6・2の原則」の60%が上部20%へとステップアップしていった。

4 企業間交流・・・社外の異業種企業との交流も積極的にやり、風土改革のための情報創造を他社と共有していった。例えば、社内企業ともいえる独立法人を数多く設立して、独特な複合経営体を構築して話題になったコンプレッサメーカーの前川製作所と合同の勉強会を開いてきた。

このように、治療方法も100人委員会で独自に開発していった。企業の風土改革とは土壌改良である。それは、肥料や農薬を施せば治るものではない。北村世話人たちは10カ年計画を覚悟して後に続く世話人の育成に力を注ぐ。

(事例の引用：平成9年1月と2月に実施されたJR西日本の経営幹部(部次長)での講演を元にJR西日本の社員研修センターがまとめた講演録)

4-4

4-2 で示した「フラストレーションコントロールサークル」と、4-3 で示した「ワークアウト」「オフサイトミーティング」をまとめると 16 のようになる。本研究では特に5つの事項について着目し、これより比較分析を行う。その事項とは、「目的」「リーダーの決定」「参加者」「スケジュール」「フィードバック」の5つである。

3つのモデルは、それぞれ目的が異なっている。ワークアウトは従業員からアイデアを聞き容れ、それを反映させて利益を生み出していこうという目的がある。また、時間とエネルギーの無駄を発見し、それを改善することでコストカットをしようという目的もある。ワークアウトを実施することで、従業員の意見を「直接的」に組織の利益・コストカットに結びつける機能が盛り込まれているといえる。

これに対し、オフサイトミーティングは、まずは従業員に意識改革を促し、人間関係づくりや問題意識を強めていくことで、組織の風土・体質を変えていくための「土壌づくり」が目的となっている。それを原点に、何らかの意見提示や実行が喚起され、改革のきっかけをつくっていこう、というものである。これが「間接的」に組織の利益・コストカットに寄与しているかどうかのデータはないが、少なくとも「直接的」な効果はないといえる。

また、オフサイトミーティング自体が「問題解決」を直接に実現しているわけではない。実現するためには、その後「種蒔き」をして問題を提起しなければならない。

そして、フラストレーションコントロールサークルは、従業員の心理的問題にコミットし、2つの目的を持っている。一つは、直接的に個人のフラストレーションを解消することにある。フラストレーションの発散は、カタルシスの研究によると、怒りや敵意を減少させる効果があるとされる。もう一つは、間接的に加重動因の喚起を促すことである。これはソーシャル・サポート研究における社会情緒的サポートの説明によると、自ら積極的な対処行動をとることができる状態にする、という効果がある。

16

3つのモデルすべてが、リーダーを先に決め、その人が中心となってメンバーを集めることになる。但し、フラストレーションコントロールサークルでは、リーダーになりたい人全員が無条件でリーダーになれるわけではない。主張するフラストレーションが他の従業員の共感を呼ばず、メンバーを集められる見込みがないものは却下される。

また、フラストレーションコントロールサークルは、リーダーになりたい人の自発的な名乗り出がなければ、サークルの結成はありえない。これはリーダーになりたい人の達成欲求を組織が尊重し、積極性に委ねるべきだと考えるからである。名乗り出があれば、マクレランドの説明より、リーダーとなる人は、取り組んだ課題を容易に投げ出したりしないと想定する。

ワークアウトとオフサイトミーティングについては、リーダーは他薦で決定される場合がある。

ワークアウトでは、まずは主催者が参加要請をする。要請された人は、参加するかどうかを任意で決定することができる。参加者について、普段は各自の仕事に専念しているために没交渉にある従業員たち、もしくは時給制や年棒制の従業員たちなど、様々な職位の従業員がターゲットとなる。多くの場合、事業ユニットでワークアウトが行われるので、参加を要請される従業員の部署は限定的だといえる。

これに対しオフサイトミーティングは、「問題意識の強そうな人」を中心に参加を要請する。部署に関係なく、全社的に幅広く参加者を集めることで、新しい人間関係の構築を狙っている。参加を要請された人が任意で出欠を決められるかどうかの説明が資料にはなかったため、オフサイトミーティングは強制参加を否定しない立場であるといえる。

そして、フラストレーションコントロールサークルでは、リーダー候補者から特定の人に参加を要請することはない。リーダーの意見・主張に対し、興味がある人を公募制で集めるように設定した。これもリーダーの決定と同様、達成欲求がある人は自発的に参加してくるという考えに基づいている。よって、リーダーも参加者も、「達成欲求を満たしたい」という意思をもってサークルに参加しているというのが、フラストレーションコントロールサークルの特徴だといえる。

目的は違うものの、ワークアウトとオフサイトミーティングは、3日間という短期間で完結することになっている。また、労働時間内（有給）に開催されるので、仕事の一部として扱うことができる。

これに対し、フラストレーションコントロールサークルは労働時間外で行う。ワークアウトやオフサイトミーティングは、気分転換を意図し、会社の外で行われるが、フラストレーションコントロールサークルは「サークル活動」なので、設定そのものが気分転換の意味を含んでいる。また、企業内サークルなので、予算の配分があるものと想定している。

最初の5日間は、通常の勤務終了後、連続してサークル活動を行う。集中して行うのは、モチベーションが高いうちに参加者が互いに繰り返し意思表示をすることで、情動がポジティブになるようにしたいからである。リーダーと参加者が真剣な情動の打ち明けをする

ことで、サークルという枠組でフラストレーションのポジティブ化を築き上げる必要があると考える。

第1段階が終わると、次からは必要に応じて活動する。この後に説明するフィードバック機能を利用し、サークルのメンバー以外の人から強い意見の提示があったり、投票の結果が出たときにサークルを行い、再議論する。これは、個人のフラストレーションが日々減ってはいるが増えてもいる存在であると考えるので、短期間で解決策を求めるよりも、ある程度の期間をかけて情報を収集し、議論する方がいいとみているからである。

オフサイトミーティングには確固としたフィードバック機能がない。オフサイトミーティングの後は、各自が話をして興味があった人に直接アプローチし、自発的に協力関係を築いていくことを期待はしているが、強制ではない。オフサイトミーティングそのものの目的である「土壌作り」が3日間で達成しているので、フィードバック機能がなくても問題はないと捉えることができる。

ワークアウトでは、参加者は自分たちが成し遂げてきた改善例を GE 社の内部、および世界の最優良企業のベスト・プラクティスと比較することで、改善目標の水準を高めている。フィードバックをすることにより、絶えず改善を求め、無駄をなくしていこうという機能が盛り込まれていると考えられる。

フラストレーションコントロールサークルでは、グループ内で出したフラストレーション解消の仮説を、サークル外の人に吟味してもらおう。例えば、サークルのメンバーが10人、組織全体で1000人いるとすれば、アウトプットが他の990人の意見とあまりにもかけ離れていて、サークルの活動が暴走するのを防ぐ意味がある。また、サークルで出したアウトプットが最終的なものではなく、最善の方法を絶えず探求するという作業の必要性から、新たな意見・別の視点からの意見を収集する機能がフィードバックに盛り込まれている。更に、必要に応じて投票を行い、客観的なデータを手に入れるという要素もある。フラストレーションは個人やグループの問題ではなく、組織全体の問題であることを全員が意識し、みんなで解決していこうという考えが含まれている。

4-5

4-4 では3つのモデルについて比較をしたが、すべてのモデルが広く従業員から意見を聞き出し、それを組織の利益に役立てようという点で一致している。その中で、今回提案したフラストレーションコントロールサークルは、モデルを実践することで最初に「個人」がフラストレーションの解消と加重動因の喚起という利益を得て、達成欲求を強めることで間接的に組織へ利益をもたらすという点を特徴とする。

また、達成欲求のある人が「問題解決したい」と自発的に手を挙げ、それに同調する人が自ら率先してサークルに参加し、積極的に活動をすることで、リーダーは達成欲求を満たすだけでなく、「人を操縦する方法」と「フラストレーションを持つ人の気持ちを理解する方法」を学習し、習得することが可能となる。

更に、サークル活動の情報公開により、組織に属する人であれば「どのようなフラストレーションがあるのか?」「どのような問題提起があったのか?」「他の人はそれについてどのように考えているのか?」「解決するには何をすればいいのか?」といったことを知ることができる。そして、単に個人で考えるだけでなく、自らも意見を述べ、フラストレーションを発散し、学習する機会を得ることが可能となり、一つの問題にコミットすることで、それに関する知識を得ることができる。

5-1

本論文は、組織において個人が抱くフラストレーションの活用に関する研究であったが、もう一度、本研究の目的を示すと次のようになる。

本研究では、すべてのフラストレーションについて、欲求充足行動の進行の停滞・中絶あるいは不能によって欲求充足の未完了から攻撃を喚起するというネガティブな側面だけではなく、充足の本来の動因をさらに高める加重動因として作用することを指摘した。フラストレーションの中から欲求充足活動の妨害を取り除けば、満たされない欲求となり、これは欠乏動機としてそれを満たそうと動機づけられ、この刺激により意欲が喚起されることを示していく。また、フラストレーション状況から基本的情動を経験し、「喜び」や「予期」が熱中や探索という加重動因になることを示すことができた。

また、フラストレーションが更なる動機づけを喚起し、「問題解決をしなければならない」という意識を組織で反映させるために、フラストレーションコントロールサークルを核とした新しいモデルを提示した。モデルを構築し、すでにいくつかの組織で活用されているワークアウトやオフサイトミーティングと比較したところ、フラストレーションの解消と加重動因の喚起による個人の精神的な面での利益があること、自発的な行動によって物事に積極的になれること、実践的な活動によってリーダーが自ずと育成されること、組織に属する人が全員コミット可能であること、という点でオリジナリティがあり、かつ、ポジティブにフラストレーションを使用できることを示せた。これにより、第1章で提示した問題意識を形にすることができた。

そして、第1章で提示した中心的主張は、本研究をとおして新たな仮説として主張することが可能となった。それは次のとおりである。

本研究は、既存の社会心理学研究から考えられるフラストレーションの捉え方の違いについて分析することから始めた。フラストレーションを積極的に出すことに欲求充足の妨害を取り除く機能を加えることで、すべてのフラストレーションが必ずしもダラードの提唱したフラストレーション-攻撃仮説のようにならないことを説明し、動機づけの喚起というポジティブなものになることを明らかにした。

フラストレーションの中に含まれる妨害された状態から抜け出すために、フラストレーションの出し合いの機会(フラストレーションコントロールサークル)を設けることで、単なるフラストレーションの解消ではなく、より高次の欲求として動機づけされ、より高い目標を設定し、それを解決するための議論を繰り返すことで、そのサークルに関与した人たちが何らかの新しい知識を共有するに至るプロセスが明らかになった。

5-2

この論文の理論的含意は、フラストレーションを持つことがすべて「人に対して嫌悪刺激を故意に与える行動」である攻撃になるのではなく、「問題を解決しなければならない」という動機づけをもたらす要因になることを明らかにすることである。フラストレーションを抱き、それを解消させるためには「フラストレーション耐性」「迂回的行動・代償的行動」「情動」のいずれかによって達成されるが、達成欲求についてのフラストレーションは、情動から「喜び」「予期」を見出し、「楽観(積極)」という加重動因を喚起することで、より困難を克服しようという動機づけがなされるものとする。

5-3

実践的含意として、「このままではいけない」と自覚をしてはいるものの、風土・体質が「安定志向」で変革が起きにくい組織に対する提言とし、フラストレーションを活用す

る意味を示した。また、不安定（活性的）であっても、迂回的行動・代償的行動やフラストレーション耐性を選択するより喜び・予期という情動を選択することが、個人にとっても組織にとっても「積極的な動機づけ」という意味でメリットがあるとする。

人が達成欲求を持っているときは、できる限りフラストレーションを抱かないように配慮することが組織としての努力義務であると考えられる。しかし、フラストレーションを抱くことになったとしても、それをモデルで提示したように、トップが従業員の積極性を容認し、フラストレーション発散の機会を設けることで、達成欲求の妨害要因を排除することができる。

5-4

本研究においてはモデルの提示とその機能について述べることはできたが、これを実践で有効に活かすことができるかどうかは明らかにできなかった。よって、これを実証することが今後の課題だといえる。

ABC

A. H. マズロー著 小口忠彦訳 (1987) 「改訂 新版 人間性の心理学」 産能大学出版部 pp.436-438

安藤清志・大坊郁夫・池田謙一著 (1995) 「現代心理学入門4 社会心理学」 岩波書店 pp.138-139

Astleitner, Hermann; Leutner, Detlev (2000) "Designing Instructional Technology from an Emotional Perspective." *Journal of Research on Computing in Education*, Summer2000, Vol. 32 Issue 4, p497, 14p, 1 chart

Gross, James J.; Levenson, Robert W. (1997) "Hiding feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotion." *Journal of Abnormal Psychology*, Feb97, Vol. 106 Issue 1, p95, 9p, 2 charts, 2 graphs

Harker, LeAnne; Keltner, Dacher (2001) "Expression of Positive Emotion in Women's Colledge Yearbook Pictures and Their Relationship to Personality and Life Outcomes Across Adulthood." *Journal of Personality & Social Psychology*, Jan2001, Vol. 80 Issue 1, p112, 12p, 6 charts

林伸二著 (2000) 「組織心理学」 白桃書房

Howell, Andrew; Conway, Michael (1990) "Perceived intimacy of expressed emotion." *Journal of Social Psychology*, Aug90, Vol. 130 Issue 4, p467, 10p, 1 chart

古畑和孝編 (1994) 「社会心理学小辞典」 有斐閣 p.67, pp.120-121, p.173, p.188, p.212, pp.240-241

伊丹敬之・加護野忠男著 (1989) 「ゼミナール経営学入門」 日本経済新聞社 p.247

ジャネット＝ロウ著 平野誠一訳 (1999) 「ジャック・ウェルチ はっきり言おう! ~ GEを動かすリーダーシップの秘密~」 pp.173-182

金井壽宏著 (1999) 「経営組織」 日本経済新聞社 pp.42-44

- 鹿取廣人・杉本敏夫編（1996） 「心理学」 東京大学出版会 pp.103-107, pp.111-115
- 北山忍著（1998） 「認知科学モノグラフ 自己と感情 ～文化心理学による問いかけ～」 共立出版 pp.44-49
- 南博著（1980） 「行動心理学」 岩波書店 pp.162-182
- 大橋岩雄著（1991） 「研究開発管理の行動科学」 同文館出版 pp.73-75, pp.80-82
- 大橋岩雄・村杉健著（1995） 「改訂 産業社会学」 青巧社 pp.108-113
- 太田毅著（1997） 「『不満を言えない不満』が組織をダメにする」 日本経営協会総合研究所 pp.17-19, pp.37-40, pp.57-58, pp.45-48, pp.89-97
- 大山正・託摩武俊・中島力著（1993） 「心理学（新版）」 有斐閣 pp.36-38
- 大淵憲一著（1993） セレクション社会心理学-9 人を傷つける心～攻撃性の社会心理学～ サイエンス社 pp.127-128
- 大橋正夫・佐々木薫著（1989） 「社会心理学を学ぶ 新版」 有斐閣 pp.14-23
- ロバート＝スレーター著 宮本喜一訳（1999） 「ウェルチ」 日経 BP 社 pp.216-250
- Rohlander, David G. (1999) "Effective team building." IIE Solutions, Sep99, Vol. 31 Issue 9, p22, 2p, 1bw
- 柴田昌治著（1998） 「なぜ会社は変わらないのか」 日本経済新聞社 pp.63-71, pp.102-105, pp.150-157, pp.268-272
- 柴田昌治著（1999） 「なんとか会社を変えてやろう」 日本経済新聞社 pp.13-30
- 柴田昌治著（1999） 「ここから会社は変わり始めた」 日本経済新聞社
- 白樫三四郎編（1997） 「社会心理学への招待」 ミネルヴァ書房

Sommers, S. (1984) "Reported emotions and conventions of emotionality among college students." *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, pp.207-215

末永俊郎・安藤清志編（1998） 「現代社会心理学」 東京大学出版会 pp.62-69

田尾雅夫著（1999） 「組織の心理学 新版」 有斐閣ブックス pp.50-60, pp.151-166, pp.184-189

本研究を進めるうえで、多くの人のご協力を得たことに感謝する。特にお世話になった皆様へ感謝を込めて、その方の名前を記す。

Philippe H.R. Byosiere 助教授

三品和広助教授

亀岡秋男教授

梅本勝博助教授

永田晃也助教授

妹尾大助手

安孫子誠男教授（千葉大学）

野中研究室の皆様

ビョジュエール研究室の皆様

亀岡研究室の皆様

インタビューに回答してくれた皆様

アンケートに協力してくれた皆様

小紫朋子先生（神戸市立有野中学校）

日本全国にいる私の友人たち

そして、父・中野伊佐雄、母・中野治子、妹・中野友恵

そのほかたくさんの方に、尊敬の念を込めて...