



組織における「人間」を考える

小林恵智

企業組織は、具体的な目的・目標・規範（設計された方法）を要素にして「人間」によって構成された有意自然な集団です。言い換えれば、そこは「情の具現の場」ではなく「理の具現の場」であり、本来の企業組織には「理と情の相克」などは存在してはならないのです。そして、それをベースに戦略・戦術・組織・制度・教育・人事等が設計され、その全てが一貫性と互換性をもち「目的の達成」に邁進することになります。しかし、目的達成のために設計されたはずの組織も「人間および人間関係」という理由から実際には当初期待したほどの組織効果が実現してはいません。

その疑問に明解なヒントを与えてくれるのが生理学者ポール・ソシュアールの「その生物の生理機能が外に投影したのが、その生物の社会である」という見解です。つまり、企業経営者が、行政マンが、マーケッターが組織や市民や市場を理解し、能動的にそれに働きかけようとするならば、「人間そのもの」を十分に理解しなければならない、ということです。確かに、極大の経験は理論に勝るとはいえ、極大の経験が理論上あり得ないことからして、基本的には「理論的な人間に関する認識を経て、経験により検証する」というのが最も有効なのです。

人間の研究は「分類」から始まった

個々の人間によって千差万別でありながら共通する部分も多い性格を分類し、類型化しようとする試みは、古代ギリシア、ローマ時代からさまざまな形で積極的に展開されて来ました。この歴史は、性格分類、類型化の一般的基準、根拠を確立することに費やされて来たものであると考えられ、個々の性格という具体的な現象とそれらに共通して作用していると思われる人間の意識、脳の機能をどのように関係づけ、どのように理解するのが、その研究に与えられた課題でした。

当然のように、この課題への解は単一ではなく、そのために性格分類の方法そのものが多様になってしまい、それを理解するためにそれをまたいくつかに分類しなければならない、というのが実情です。「演繹的方法の代表」として『精神分析説』にスポットを当ててみます。フロイト（1856～1939）は人間の意識、無意識を含めた精神活動のエネルギー源としてリビドーを定義し、これを性的な衝動から生まれる

エネルギーと考えました。これに対してユング (1875 ~ 1961) はリビドーを性的衝動のみに限定せず、意志の力や権力欲、知識欲、好奇心等のあらゆる心の動きを包括する心的エネルギーとして把握し、リビドーが自分の主観的な世界、内面に向けられているか、反対に自分以外の世界、外界に向けられているかによって人間の性格を二つの類型、タイプに分類しました。

- ①外向性：リビドーを他者に与えようとする（積極的、開放的、社交的、適応力に富み、社会的名声や富を好む）
- ②内向性：他者からリビドーを奪い取ろうとする（消極的、閉鎖的、非社交的、融通性に乏しく内向する）

ユングはさらにこの二つのタイプと精神の四機能（思考、感情、感覚、直感）を結びつけ、全部で八つの要素からその性格論を展開しています。

次に「帰納的方法の代表」として『因子説』にスポットを当ててみます。

今世紀になってからアメリカの社会心理学者、ゴードン・オルポート (1897 ~ 1967) が、具体的な性格を表現する言葉を徹底的に集めてみたところ、合計17,930個にも及んでしまいました。そこでオルポートは、これらの言葉の表す内容を整理して十四の共通特性を抽出し、それに知能、身体状況、気質の三項目を加えたサイコグラフを作り上げ、それらの項目の中で検査の結果、得点が高いものがその個人の性格を示すことになるとしました。

因子分析の手法はその後発展し、アメリカのサーストーン (1887 ~ 1955) のように、一般因子を認めない「重因子説」を主張する者が現れたりもし、検討が重ねられました。それらの因子の内の主なものを以下に列挙します。P 因子 (preservation・保全) 無気力で現状を維持したがわる。W 因子 (will・意志) 積極的に現状を変えようとする。C 因子 (cleverness・才気) 外向的で先を読む。M 因子 (muscularity・男性) 男性的要素を誇示し、こだわる。D 因子 (depression・抑鬱) 消極的で気力に乏しい。R 因子 (rhythymia・呑気) 周囲の変化に鈍感で自足する。N 因子 (nervousness・過敏) 周囲の変化に過剰に反応する。E 因子 (emotion・情動) 感情が強く、流されやすい。A 因子 (accommodation・順応) 環境に適応しやすい。という次第で、このリストはまだまだかなり長く続きます。このようなことを続けていると結局はオルポートが最初に試みたように、一万七千種以上の因子を並べることになります。

因子説は精神病理学や生理学に基づく演繹的手法による分類とは異なり、統計学や社会学、さらには幾何学的発想との結びつきの強い心理学です。各因子は個々の性格特性の位置関係、どの性格とどの性格が対極にあるか、あるいは隣接しているか、という発想で特定されます。もちろんこれらの因子は、仮定の存在であって、生理学的実在ではありません。したがって性格の地図の書き方次第でこれらの因子はいくらでも多様なものになってしまうのです。そこで、演繹的な類型説の成果を十分に利用しつつ、必要最小限の因子を厳選していくことが望ましい、という流れが出てきました。それに代表される「帰納的方法による性格測定」は、広く普及し、活発に利用されています。

代表的な性格検査としてはミネソタ式多面的人格目録 (MMPI) があります。これ

は1942年にミネソタ大学(もちろんアメリカ)のハザウエーとマッキンレーによって考案されたもので、五百五十の目録(質問事項)に、「はい、いいえ、どちらでもない」のいずれかで回答する(質問紙法)ことによって十項目の性格(ヒステリー性格やノイローゼ性格のようなもの)について判定ができるようになっています。同様なものに、アイゼンクが1959年に作ったモーズレイ人格目録(MPI)、作業達成度で性格を判定するクレペリン検査、インクの染みの形を解釈させて性格を探る投射法のロールシャッハ検査やTAT、その他文章完成法など多様な性格検査法が利用されていますが、その大半は非健常者を対象とし治療の参考に使用するもので、我々が扱う現実の企業や行政組織などではあまり有効性はありません。

企業組織における人間を考える上で何が使えるか

企業、公共団体のような「組織」とそれに属する「個人」を対象として、その社会的な適正などを検証する場合、因子分析的な基本に立脚した検査を導入することが、もっとも合理的です。その理由は、集団の内部での他のメンバーとの比較、相対的な個性の特徴や集団全体における性格特性の分布調査、組織内の人間関係の計量などを行うために、統計学、社会学、生物学といった諸科学の既知の理論を応用することが出来るからです。

筆者が顧客企業の①組織活性、②人材の最適配置、③教育適正分析、④組織成員の関係分析(シナジー効果予測)に利用する個性(性格の集合概念)測定法や人間関係分析法は、筆者自身が1981年に開発し、軍事組織や多くの企業組織での配置・選抜・組織化シミュレーション等に多くの実用例を持つ『FFS分析法』というものです。これは因子分析理論に立脚したもので、検査方法はMMPIなどと同じ質問紙や観察により、その人の個性形成因子を析出し、コンピュータで分析するものです。

利用する因子の種類と数を決定するのは性格測定検査の内容をほぼ決定してしまうほど重要な意味を持ちますが、因子の数が多すぎるとは混乱するし、少な過ぎても性格判定が困難になってしまいます。

FFS (Five Factors & Stress) 分析法は、「5因子」説を採用し、以下のように設計しました。

1. A因子…凝縮因子→対象を意識に概念化する
2. B因子…受容因子→外部の価値観や状況を包括する
3. C因子…弁別因子→外部の状況を内部の情報で弁別する
4. D因子…拡散因子→外部のエネルギーを取り込み、状況に働きかける
5. E因子…保全因子→エネルギーを消費せず、現状を維持しようとする

水は、酸素と水素の化合物であって常温では液体ですが、この状態をそのまま保とうとする力の源泉が「E保全因子」と考えてください。外部から熱を吸収し、沸騰し、やがて気化しますが、こうした変化の源泉となるのが「D拡散因子」です。気化した水が温度を失って液化する変化の源泉が「B受容因子」、液化した水がさらに氷に凝固する変化の源泉が「A凝縮因子」にあたります。さらに、水が液体だったり、気体だったり、固体だったりする自らの状態を認識する源泉が「C弁別因子」に該当しま

す。実は全ての物質は究極的には5因子に還元して説明できるのです。つまり、「自分の状態を変化させまいとする力と自分の状態を変化させようとする力の合計4つの力」と「自分の状態を自ら認識、分析する1つの力」がそれぞれ個性形成因子として機能し、「人間の個性」を把握できるのです。

【FFSマトリックス】

		A 凝縮性	B 受容性	C 弁別性	D 拡散性	E 保全性
ユーストレス	ポジティブ反応	正義感 使命感 道徳的 規範的 責任感	保護的 寛容的 肯定的 共感的 養育的	理性的 分析的 現実的 合理的 思考的	創造的 積極的 開放感 自主的 活動的	協調的 想像的 順応的 几帳面 持久的
		(社会性)		(論理性)	外延的 (適応性) 内向的	
特性		指導的	養育的	論理的	活動的	協調的
		独善的	介入的	機械的	衝動的	追隨的
ディストレス	ネガティブ反応	(非社会性)		(非論理性)	(不適応性)	
		支配的 否定的 排他的 批判的 固執的 義務的	介入的 曖昧感 過保護 自爆的 自虐的 逃避的	数理的 自己中心的 確率的 虚言的 詭弁的 矛盾的	反抗的 操作的 享乐的 破壊的 攻撃的 衝動的	消極的 妥協的 従属的 独占的 拒絶的 守備的

ストレスの状態と5因子との関係

これら5因子は、その強弱の差こそあるものの、どんな人間にも普遍的に存在しています。それらの因子は単独で、あるいは組み合わせられてその人物の個性を決定する力を発揮することになります。したがって、質問紙法によって得られた結果の中でもっとも高い数値を示した因子がその人のもっとも特徴的な性格（個性の一部）を表出させることになり、また、各因子の関係性が様々な個性を表出させるのです。さらに、注意すべきは、同じ因子であってもそこから表出される具体的な個々の性格は多様であり、相互に矛盾するような場合もある、ということです。なぜなら、個々の具体的な性格（個性の一部）というのはその人物の環境の中で、その意味や価値を与えられるものだからです。たとえば、ケチと節約家という一見すると相反する性格（個性の断片）は、実は同じ因子を源泉として表出する性格です。同じ性格（同じ感情表現、同じ行為）が、ある人からは因業なケチとして非難され（ネガティブ反応）、別の人からは立派な節約家、合理的精神の鏡、として賞賛されたりする（ポジティブ

反応)のは珍しいことではないでしょう。

大切なのは、表面的一時的な評価や価値判断、好き嫌い、といった恣意的な判断に左右されるのではなく、本質的な因子と各因子相互の関係性を見極め、それが表出する個々の性格の多様な可能性について十分に留意することなのです。

例えば、各因子とそれが表出する具体的な性格(個性の一部)は別表のようなマトリックスで考えることができます。なお、紙面の都合でストレスが個性の表出に与える部分を十分に語ることはできませんが、簡単に言ってしまうと、「その人がその人らしく生きていられる時」は、ユーストレス状態として個性は表出し、「その人らしくからぬ状態」にある時は、ディストレス状態として個性は表出すると考えて、別表をご覧ください。

企業組織における活用の展望

普段私共が「その人の性格」「その人の個性」だと思っていたものは、実は「その人が置かれた特定のストレス状態の下で表出された個性の一部」に過ぎないことがわかります。そもそも(向き不向きはあるとしても)能力そのものにほとんど差のないはずの人間が、ひとたび企業組織に属してしまうとパフォーマンスに大きな違いを生じてしまう理由もこの辺りにある訳です。こう考えて見ますと、企業組織にとって「人」のマネジメントがいかに重要なことであるかを再認識せざるを得ません。

企業組織においては、「人と仕事」、「人と人」との組み合わせの妙、言い換えれば、どのような目標や役割を持った組織体にはどのような個性をどう組み合わせるのが良いのか、という組織編成の妙が問われます。例えば、同じ営業部隊と言っても、担当する顧客が法人なのか個人なのか、マーケットシェアの高い地域を守る任務なのか逆にシェアの低い地域を攻める任務なのか、売り切り型の商品を扱うのかメンテナンス型の商品を扱うのか、伝統ある大規模な店舗なのか新しい小規模の店舗なのか、といった要因によって当然理想的な組織編成のあり方も変わってくるはずですが。しかし現実の制約の下では、企業の戦略とそれを遂行する各組織体の役割や任務に対して、実際の人の配置や組織編成がチグハグにならざるを得ない事例は枚挙に暇がないと言ってよいでしょう。「戦略」と「人」の両者がうまく調和するような組織づくり(配置と編成)という理想と、社内を見渡した時の現実との間には、大きな距離感があると言わざるを得ません。

「企業は人なり」とは至言で、まさに企業にとって「人事」(他人事ではない)は永遠の難題であるに相違ありません。また、それ故にこそ企業経営者にとっては、苦心のしどころであり、腕のふるいどころでもあるのだと思います。多くの経営者の方がその経験から培われてきた「人を鑑(み)る眼」は、独特の「人」のマネジメントのあり方を作り上げ、日常の採用・育成・配置・処遇を通じて個々の企業に定着しています。しかし、「人」を単に「人」として見る(「この人はよくできる」「この人はこの会社/仕事に合っている」等々)ことに加えて、「人」を「個性」(の束)として捉える枠組を持ち合わせる事が出来たならば、企業の持つ(人材の)潜在力を更に引き出す余地を発見することが可能になるのではないのでしょうか。

本論では、「人」を「個別的特性の主体（個性）」として捉え直すことによって、「人事（ひとごと）を科学する」ことも相当程度は可能なのだということを示してみたいつもりです。こうした考え方が、企業組織における人の「個性」のマネジメントを更に一歩前進させる一助となることを願っております。

（こばやし けいち CDIヒューマンロジック研究室長）