

経営組織におけるダブルバインド状況

—家族療法理論の適用の試み—

高 木 晴 夫

尾 川 丈 一

論文

経営組織におけるダブルバインド状況

——家族療法理論の適用の試み——

高木晴夫
尾川文一

論文要旨

企業組織と個人メンバーとの間のコミュニケーションは、通常のコミュニケーション状況で想定する「送り手・受け手」の単純な1対1関係にはなく、多くの要素が複合的・双方向的な影響関係を持つシステム状況にある。その中で、企業目的をいかにして個人に伝達し理解させ、どのような活動が期待されその遂行がいかにして企業目的の達成に結びつくかのコミュニケーションが重要な課題となる。本論文の目的は、システム状況にある企業組織と個人メンバーとのコミュニケーションがどのような形でなされているかを理解することにあり、特に、家族療法で用いられるコミュニケーションのモデルである Bateson の「ダブルバインド理論」が経営組織にも適用可能であるかどうかの検討を行う。「ダブルバインド理論」を、その基本概念である数理論理学上の矛盾（パラドックス）にまでさかのぼって理解し、それを経営組織での1つの事例に適用して十分な理論的有効性があることを確認する。

1. はじめに

企業経営における大きな課題の一つは、経営活動の場において企業の目的と個人の目的をいかにして統合するかである(Takagi, 1985)。経営者の観点からすれば、人、物、金、情報というさまざまな資源を活用して、経営目的の達成のための企業組織としての活動をしようとする。企業目的は、あくまでも経営戦略に方向性を与えるものであり、その目的のための組織メンバー（個人）の活動のベクトル合わせをする基準となる。

一方、企業のために活動するよう期待される個人について考えると、企業目的は必ずしも個人の目的にはなっていない。個人は個人的な自分自身の目的を持っているのであり、企業での仕事は本

本論文の初期の版は1989年第5回産業・組織心理学会で発表した。その後の考察を進めて本論文を完成するにあたり、南山大学経営学部の和田一夫、渡辺直登の両先生から有益な意見を賜った。本研究は慶應経営管理学会から資金的援助を受けており、謝意を表す。

受付 1990年8月20日

受理 1990年10月12日

経営組織におけるダブルバインド状況

人にとっての生活の大きな一部である。そこで行われる業務活動は、企業目的の達成のために期待されているとは言え、多分に個人の活動として行われ、個人目的の達成のために行われる。すなわち、個人の目的は必ずしも常に企業の目的に一致するとはいえず、組織としての何らかの工夫や配慮がなされないかぎり、個人の行う活動がそのまま企業目的の達成につながるとはいえない。

企業の目的と個人の目的を統合させるこのような重要性を考えると、どのようにして企業組織と個人メンバーとの間のコミュニケーションを効果的に行うかが実際の課題となる。すなわち、企業目的をいかにして個人に伝達し理解させ、どのような活動が期待されその遂行がいかにして企業目的の達成に結びつくかをコミュニケーションする問題である。

本論では、企業組織と個人メンバーの間のコミュニケーションがどのような形で行われているかの理解を深めることを目的とし、その一つの方法として家族療法理論におけるコミュニケーション・モデルの適用を試みる。このモデルを適用する理由は、企業組織と個人メンバーとの間のコミュニケーションが、通常のコミュニケーション状況で想定する「送り手・受け手」の単純な1対1関係にないことによる。企業組織とは単体的な一つのものではなく、多くの要素が複合的に結びついているシステムとなっている。しかも個人メンバーはそのシステムにおける一つの要素であり、個人と組織との間には、さまざまな要素との間の双方向的・複合的な影響関係にある。すなわち、本論で考察すべき企業組織と個人メンバーのコミュニケーションとは、システム状況におけるコミュニケーションなのである。

筆者らの知るかぎりにおいて、家族療法理論におけるコミュニケーション・モデル（特に、米国のMental Research Instituteで展開されたBateson (1972, 1979)のダブルバインド理論）が、システム状況におけるコミュニケーションをとらえる有力な方法を提供している。以下においてその理論を解説し、経営組織での一つの事例への適用を試みて理論の有効性を検討する。

2. ダブルバインド理論

2.1 コミュニケーション・システムとしての家族

近年、システム論的アプローチによる家族療法の普及が進んでいる。家族における、特に子供の病的心理状態の改善のためには、単に子供のみ治療するだけでは不十分であり、家族の構成員としての子供と親を共に治療の対象とすべきであるという考え方に立っている(Watzlawick, Weakland, and Fish, 1974)。これは、子供の心理状態が、子供自身の要因によるだけでなく、子供と親（父と母、あるいは兄弟、姉妹等を含む家族メンバー）のシステムとしての人間関係も、大きな要因となっているからである。

この考え方の基礎をなすのは、家族という組織をシステムとしてとらえ、その構成要素であるメ

経営組織におけるダブルバインド状況

メンバーは互いに双方向的で複合的な影響関係にあるとする見方である。したがって、子供の心理状態は家族というシステムの中でとらえなければならないのであり、そのシステムがどのような状況にあるかというアプローチが必要となる。

Batesonは、家族をシステムとしてとらえる時に、家族構成員間でメッセージが交換されるコミュニケーションのシステムに注目し、家族メンバーの間でどのような種類の発言が交換されて「矛盾（パラドックス）」が発生するのかを探求してダブルバインド理論を構築した。ダブルバインドとは二重に拘束されるという意味である。ダブルバインド状況に置かれた人は2つの矛盾するメッセージを受け、そのメッセージにしたがって矛盾した行動をとるように罰（ペナルティ）の提示で強制される。その結果、自分の行動を整理して理解することができなくなり、心理的にきわめて混乱した苦しい状態に置かれてしまう。後述するように、Batesonが家族という組織をコミュニケーションのシステムとしてモデル化したのは、精神分裂病の子供とその家族のコミュニケーション・システムを研究した結果、「コンテンツ」と「コンテキスト」の2つのレベルで矛盾するメッセージが伝えられていることを発見したことが基礎になっている。(Bateson, Jackson, Haley, and Weakland, 1956)

2.2 コミュニケーションにおける矛盾

Batesonのダブルバインド理論においては、家族というコミュニケーション・システムで行き来するメッセージは、数理論理学と集合論のモデルに基づいて2つの異なるレベルの論理階型に属しているとした。(Bateson, Jackson, Haley, and Weakland, 1956) それらは要素（メンバー）と集合（クラス）という2つのレベルであり、それぞれコンテンツとコンテキストのレベルに対応する。そしてBatesonは、これら2つのレベルでのコミュニケーションを誤ることから生じる矛盾（パラドックス）の概念を中心にしてダブルバインド理論を展開した。

ここで、Batesonら（1956）が述べた矛盾についての概念は論理的な説明が十分に加えられていないので、その原典である「Principia Mathematica」(Whitehead and Russell, 1910)にもどって考察してみよう。WhiteheadとRussellは、論理的に矛盾が生じる原因は、要素を集めて集合を作るときに、その集合によってしか定義できないものをも要素として含めてよいとすることにあることを発見した。まず矛盾の古典的な例を見てみよう。それはエピメニデスの矛盾で、クレタ人エピメニデスは「クレタ人は嘘つきだ」と言った、この発言は本当か嘘か、というものである。この発言が本当であるとすると、エピメニデスはクレタ人であるからエピメニデスは嘘をついており、従ってその発言は嘘ということになり矛盾がおきる。逆にこの発言が嘘であるとすると、その嘘をついているエピメニデスはクレタ人であるからその発言どうりであり、発言は本当ということになる。これもやはり矛盾する。すなわち、このような発言は意味をなしておらず、無意味な発言ということになる。

この矛盾の原因は、集合を作るときに、その集合全体によってしか定義できない要素をその集合

経営組織におけるダブルバインド状況

に含めてしまうことにある。つまり、「クレタ人は嘘つきだ」の中で述べられているクレタ人は、エピメニデスが発言対象としているクレタ人全体の集合を示している。しかし、エピメニデス自身は発言対象以外のクレタ人のはずである。したがって、発言対象としてのクレタ人全体の集合を考えると、その集合全体を定義して初めてエピメニデス自身が発言主体であることになる。ところが、上に示した矛盾に導く論理では、発言対象としてのクレタ人の集合の中に発言主体であるエピメニデス自身を含めてしまっている。すなわち、エピメニデスを、発言対象であるクレタ人の集合の要素の1つとしてしまうことから矛盾が起きているのであり、発言対象の集合（クレタ人）と発言主体（たまたまクレタ人であるエピメニデス）とを区別することができればこの矛盾は回避できるものである。

2.3 コミュニケーションにおける2つのレベル：コンテンツとコンテキスト

つぎに、コミュニケーション・システムで行き来するメッセージはどのような論理階型のレベルに属するかについて考えてみる。メッセージがコミュニケーションされる場合、家族に限らずどのような人間関係においても、一つ一つの個々の発言としてのメッセージのレベル（集合を考えた場合の要素に相当する）と、一つ一つの発言がどのような集合（ないし領域、枠組み、価値観、あるいは文脈）に属するかについてのメッセージのレベルがある。前者をコンテンツ・レベルのメッセージ、後者をコンテキスト・レベルのメッセージと呼ぶ。人々がコミュニケーションする場合、これら2つの異なるレベルのメッセージを同時にコミュニケーションしている。これは、要素としての発言とそれが属すべき集合についてのメッセージが同時に与えられないかぎり、人間はその発言がどのような文脈における発言であるかを理解できないという大脳の情報認識のメカニズムによっているからである(Cook, 1986)。

先に述べた矛盾の論理的説明を、レベルを異にするこれら2種類のメッセージを矛盾する形で送ったコミュニケーションの例にあてはめてみよう。つまり、要素の集りの中にその集り全体によってしか定義できない要素をその集合に含めてしまう形のコミュニケーションをした場合である。このようなコミュニケーションは矛盾を生じさせ、それらのメッセージは意味をなさなくなってしまう。この現象がダブルバインド状況の中心となる。

つぎの例を考えるのが理解しやすい。母親が、宿題をなかなかやらない子供に対して「自分からやりなさい」と発言したとする。この1つの発言は、母親から子供に与えた1つの命令であり、要素に相当するコンテンツ・レベルのメッセージである。ここで注意すべきなのは、母親が、一段高いコンテキスト・レベルのメッセージ（すなわち、要素としてのメッセージが属すべき集合を定義するメッセージ）も同時に送っている点である。それは、母親が期待している種類の行動は（つまり、期待している行動の集合は）子供が自由意思でする種類の行動であるというメッセージである。「自分からやりなさい」という言葉の中にこのメッセージが込められているのは明らかである。

経営組織におけるダブルバインド状況

しかし、これら2つのレベルのメッセージを同時に送るこの発言の仕方は、矛盾を生じさせる。なぜなら、子供が自由意思でする行動の集合の中に、命令に従ってする行動を要素として含めてしまっているからである。ここから、要素の集りのなかにその集り全体によってしか定義できない要素をその集合に含めてしまうことによる矛盾がおきる。つまり、自由意思でする行動全体の集合を考えると、それ以外の行動として命令に従ってする行動が定義され、それを自由意思でする行動の集合の中に含めてしまっている。そのために次のような矛盾が起きる。子供が母親に言われて気がつき自分の意思で宿題をやり始めたとしても、それは自分からやったのではなく母親の命令に従ったことになる。逆に、遊びが終わったら宿題をしようと思い自分の好きなことをし続けていると（これは自分の自由意思による行動である）、母親の命令に従っていないことになる。「自分からやりなさい」という発言はこのような矛盾を生じさせるコミュニケーションなのである。

もう1つ例をあげてみよう。母親が大変冷たい態度でありながら「だっこしてあげるから、こっちへおいで」と発言したとする。母親の冷たい態度というコンテキスト・レベルのメッセージは、母親のとる行動の種類は子供を愛していないということであり、母親のとる行動は「愛していない行動の集合」に属すべきことを定義していることになる。彼女の態度は子供を嫌っているなのであり、そのような文脈に立っているのである。その母親が「だっこしてあげるから、こっちへおいで」というコンテンツ・レベルの発言をしたことは、「愛していない行動の集合」に属していない要素（だっこすること。この行動は子供にとって「愛している行動の集合」に属する）をその集合に所属させたことになり、矛盾が生じる。すなわち、母親が自分を愛していると思ってだっこされると、母親は自分を愛していないことがすぐにわかる。逆に、母親は自分を愛していないと思ってだっこされないように離れると、「だっこしてあげるから、こっちへおいで」という子供にとって母親が愛していることを意味する言葉をかけられる。この矛盾した状態は、子供の心理をきわめて混乱させる。

2.4 ダブルバインド状況を完成させる条件

Batesonら(1956)は、家族というコミュニケーション・システムにおいてコンテンツ・レベルのメッセージとコンテキスト・レベルのメッセージが矛盾する場合、家族であるがゆえの条件によって、ダブルバインド状況が完成するとした。それによって、ダブルバインドの渦中におかれた子供は病的心理状態を引き起こすことになる。その第1の条件は、コミュニケーションの相手が自分にとっての強力な上位者であること。例えば、子供にとっての母親は当然この条件を満たす。第2に、その上位者からのメッセージ(コンテンツ・レベルでもコンテキスト・レベルでも)に従わないと罰(ペナルティ)を受ける。つまり、母親の言うことを聞かない子供はしかられる。第3に、自分自身からはその置かれている相手との関係から離れることができない。一人で生きていけない子供は母親から離れることができない。

経営組織におけるダブルバインド状況

先の「自分からやりなさい」のコミュニケーションにおける矛盾をもう一度考えてみよう。この発言をしている母親は子供にとっての強力な上位者である。コンテンツ・レベルのメッセージに従わないと（遊びを続けて後で宿題をやろうとすると）母親の命令的な発言に背くことになり、「お母さんの言うことが聞けないの」と当然しかられる。一方、コンテキスト・レベルのメッセージに従わないと（母親に言われたのであわてて宿題をやると）それは自主的にやって欲しいという母親の期待に背くことであり、「あんたは人に言われたから宿題をやるの」とそしられ、やはりしかられる。このように、母親に「自分からやりなさい」と言われて矛盾状態に置かれた子供は、どのような行動をとってもペナルティーを受けることになる。といて、子供自ら母子の関係から離れることはできない。このような条件からダブルバインド状況が完成し、子供の心理状態は非常に混乱し苦しい状況に置かれることになる。

冷たい表情をともなって「だっこしてあげるから、こっちへおいで」という発言をする場合についても全く同じである。愛してくれているからだっこされようとして母親に近づくと、すかさず冷たいしうちを受ける。逆に愛されてないと思って母親から離れると、「だっこしてあげると言っているのに、なぜ寄ってこないのか」としかられる。家族におけるダブルバインド状況の典型がこれである。

2.5 ダブルバインド状況が作る病的心理状態

もちろんこれは、子供にとって矛盾を起す短い発言についての例であり、これによって作られるダブルバインド状況がすぐに子供の心理状態を病的にするものではないであろう。しかし、Batesonら（1956）は精神分裂病の子供のいる家庭を多く観察した結果、その母親（ないし他の家族メンバー）と子供とのコミュニケーション関係で日夜とりかわされる発言のほとんどは子供にとって矛盾を生じさせており、その子供が長期にわたってダブルバインド状況に置かれていることを発見した。

この発見に基づいて、Batesonらは精神分裂病の3つの型（破瓜型、妄想型、緊張型）の起源を次のように説明した。それは、ダブルバインド状況に置かれた子供が、その混乱した苦しい状況に対応するために理論的には3つの方法しかとれないという考え方に立っている。つまり母親から逃れられない子供にとって、母親からの矛盾するコンテンツ・レベルのメッセージとコンテキスト・レベルのメッセージのどちらか一方のメッセージしか信用しないか、両方とも信用しないかの3つの方針をとることしかできないというものである。

第1の方針は、母親からのコンテンツ・レベルのメッセージしか信じないようにすることである。この方針をとるようになって成長した子供は、人間関係においてコンテキスト・レベルのメッセージが理解できなくなり、その場の雰囲気や話の方向、つまり文脈の認識が欠如した行動をとり、その

経営組織におけるダブルバインド状況

場、その場の言葉しか理解しなくなる。Batesonは、これを、人間関係の文脈を欠落させて会話する特徴のある破瓜型の精神分裂病の起源と考えた。

第2の方針は、逆にコンテキスト・レベルのメッセージしか信じないようにすることである。この方針をとって成長した子供は、人の言うささいなこと（コンテンツ・レベルのメッセージ）をきっかけにしてその文脈（コンテキスト）を自分勝手に考え、本当は自分のことを悪くいっている、自分を殺そうとしているという妄想を抱くようになる。これはコミュニケーションにおける文脈認識だけが一人歩きしていることになり、妄想型の精神分裂病と考えられた。

第3の方針は、相互に矛盾するコンテンツ・レベルのメッセージもコンテキスト・レベルのメッセージも両方拒絶し、外界とのコミュニケーションを自ら断ち切ることである。この方針をとって成長した子供が一切のコミュニケーションを自ら遮断してしまう緊張型の精神分裂病になると考えられた。

2.6 ダブルバインド状況とメタ認識

Batesonのダブルバインド理論をさらに発展させて、Watzlawick, Bavelas, and Jackson (1967)は、コンテンツ・レベルとコンテキスト・レベルのメッセージの認識をそれぞれ「デジタル認識」、「リレーショナル認識」という言葉で呼んだ。そして、さまざまなリレーショナル認識が可能であることを一段高い観点から認識することを「メタ認識」とした。（メタとは「変革する」・「超越する」意味の接頭辞）

コンテンツ・レベルのメッセージは、一つ一つ個別の（デジタルな）メッセージで、一つのメッセージはメッセージとして論理的に筋が通っており、理屈で理解できるものである。例えば、母親が子供に「だっこしてあげるから、こっちへおいで」という言葉でメッセージを送れば、その言葉そのものは、文法的に筋が通っており、論理的に理解できる。このようなデジタルなメッセージの認識がデジタル認識である。

一方、リレーショナル認識とは、一つ一つ個別のデジタルなメッセージを連続的に（あるいは同時に）いくつか受け取ることにより、それらのつながり方（関係性）を「察する」ことによる認識である。これによって一つ一つのデジタルなメッセージの背後に流れる文脈、すなわちコンテキスト・レベルのメッセージを認識する。この認識がなければ、焦点を当てているデジタルなメッセージの背景をなすその場の雰囲気や、価値観、前提、あるいは枠組みについての認識ができない。コミュニケーションの文脈をリレーショナル認識するための素材となるデジタルなメッセージには、言葉ばかりではなく、身振り、声の抑揚、ボディランゲージ等も含まれる。先に例示した母親の大変冷たい態度というコンテキスト・レベルのメッセージは、それ以前からの多くの冷たいしうちや言葉を受けてきた子供のリレーショナル認識で理解されているものである。

経営組織におけるダブルバインド状況

ここで注意すべきなのは、通常のコミュニケーションにおいて、コンテキスト・レベルのメッセージが明示的に一つのデジタルなメッセージで伝えられることはほとんどないということである。だからこそリレーショナル認識が重要となる。もちろん、自分がどのような方針、枠組み、価値観、あるいは前提に立っているかをコミュニケーションに先立って明示的に一言で伝えられる場合もあるであろうが、ほとんどの場合は、そのような文脈的な情報はむしろコミュニケーションが展開していくにつれてデジタルなメッセージを多く交換し、はじめてリレーショナル認識されていく。しかもリレーショナル認識がひとたび形成されてその場の文脈はこうであると思ってしまうと、その先はどのようなデジタルなメッセージを受けても、すでに頭の中で形成した文脈に合うように都合よく理解してしまう。

このような場合、本来ならば、新しいデジタルなメッセージを受け、それが自分の認識していた文脈に合わないのであるから、デジタル・メッセージの別な配列を試みて既存の文脈を再検討しなければならない。つまり、認識した文脈が現実の世界を正しくとらえているかどうかチェックし、同時に他にも認識可能な文脈としてどのようなものがありうるかを考えることが重要となる。そのために、今自分が進めているコミュニケーションの文脈はどうなっているかを一段高い立場から見る目が本人に必要となるのであり、そのような認識が「メタ認識」である。

ダブルバインド状況の当事者にとって必要なのは、コンテンツ・レベルのメッセージとコンテキスト・レベルのメッセージが矛盾していることの認識であり、矛盾した無意味なメッセージの交換をしていることを一段高い立場に立っておたがいに認識すること、すなわちメタ認識である。この認識をもつためには、コンテキスト・レベルのメッセージによって形作られたコミュニケーションの文脈の枠外に出て、その文脈そのものについて一段高いレベルのコミュニケーション（メタ・コミュニケーション）をすることが必要となる。

Watzlawick, Bavelas, and Jackson (1967) は、ダブルバインド状況にある子供は、強力な上位者である母親との関係においては、このようなメタ・コミュニケーションが許されていないことを発見している。Batesonらが示したダブルバインド状況を完成させる第3の条件は強力な上位者との関係から離れることができないことであった。これをメタ認識の観点から言い直せば、おたがいのコミュニケーション関係から離れて、その文脈について第三者的に論評し合うこと、すなわちメタ・コミュニケーションすることが許されないということである。

3. 経営組織における事例への適用

3.1 事例：「セント・ポール製薬株式会社」

筆者らは、Batesonのダブルバインド理論を適用して、経営組織におけるある人物の困惑した逃避的心理状態の分析を試みた。この事例は慶應義塾大学ビジネス・スクールでのケース・スタディとして作成されたもので、固有名称が偽装されている以外すべて事実である。その人物は、小林氏（仮名）で、36才である。小林氏は、有名大学の理学部を卒業して大手化学会社の大倉化成工業株式会社（仮名）に入社した。そして医薬品事業部での10年間の勤務を経て出向し、アメリカのセント・ポール製薬株式会社（仮名）に2年間勤務していた。セント・ポール製薬はアメリカの会社と大倉化成工業との合併会社であり、トップ・マネジメントは8名がアメリカ人で2名の日本人が大倉化成工業から副社長として入っていた。この2名のほかに本社スタッフに日本人が4名おり、このうちの1人が小林氏であった。

小林氏は、10年間勤務した開発本部から研究本部に異動になり、まもなくセント・ポール製薬に出向した。出向時に小林氏は、出身部署となる研究本部の本部長と副本部長からアメリカでの仕事についての指示を受けた。それはアメリカにおける新薬許可申請の制度や規則を勉強することであった。日本と異なる医療事情にあるアメリカでの新薬許可申請の制度や規則に関する知識を学んで帰ることは会社のためになると思った。彼自身も、開発本部の10年間で、国内での新薬許可申請の業務というどちらかと言うと目立ちにくい地道な仕事をきちんとこなしてきたと確信していたし、異動した研究本部での仕事にも適性があると自負していた。セント・ポール製薬への出向も自分の能力を見込まれてのことであると考えていた。

しかし、実際にアメリカに出向してセント・ポール製薬の社員になってやるようになった仕事は、日本の製造・技術部門とアメリカの製造・技術部門の間をつなぐ橋わたし役としての技術リエゾンの仕事であった。「技術リエゾン・マネジャー」という肩書はあるものの、仕事は雑多でこまごまとしており、日米の通訳の仕事になった。しかも、その仕事の他にも、本社の他部門からの飛込みの仕事や、日本からアメリカにくるドクターのアテンド等もひっきりなしであった。小林氏は、大倉化成からの駐在の身分ではなく、セント・ポールの正社員となっていたため、日本を離れる時にいくら研究本部から期待される仕事を言われていても、セント・ポールで彼を待っていたのはセント・ポールの社員としての仕事であった。

小林氏は、現在のセント・ポールでの仕事は雑用をこなすだけでただ忙しく、積極的な熱意が消え失せていくのを感じていた。同時に、出向するときに言われたアメリカの新薬許可申請の制度や規則の勉強という研究本部からの指示にはまったく答えることが出来ず、非常に困惑していた。心

経営組織におけるダブルバインド状況

の中では「セント・ポールのための仕事をする」と研究本部のためにならず、研究本部のための仕事をする」とセント・ポールのためにならない。いったい自分は何のために出向してきたのか。」と終わりのない自問自答をくりかえすだけであった。彼の心の中にはサラリーマン生活の虚しさが広がって抑鬱的な気持が支配し、現実を逃避して好きな趣味に生きる人生を夢想するという病的な心理状態になっていた。

3.2 ダブルバインド理論にもとづく分析

第2章で述べた Bateson のダブルバインド理論を用いて小林氏の置かれている状況を分析してみよう。

(1) コンテント・レベル

セント・ポール製薬にあって小林氏がやらねばならないと強く意識している業務上の指示は、アメリカにおける新薬許可申請の制度や規則を勉強することであった。これがコンテント・レベルにおいて小林氏を律する最大のメッセージとなっている。しかも、これは彼が本社から出向する際に受けた研究本部の本部長と副本部長からの発言であり、強力な上位者からのメッセージである。彼はそれを業務命令として認識している。

一方、これは1つのデジタルなメッセージであるが、そのメッセージをとりまく文脈としては、本来それが発せられた時点を考えて「本社にいる時に受けた発言」という文脈も同時に考慮すべきであり、そのような文脈のなかでそのメッセージを理解すべきということになる。しかし小林氏は、「本社にいるときに受けた発言」という文脈を置去りにして出向し、アメリカにおける新薬許可申請の制度や規則を勉強せよというメッセージをデジタルなままセント・ポール製薬という組織の中に持って行ってしまった。言わば出発前の命令の形のメッセージのみが生きており、アメリカにおける小林氏をコンテント・レベルで規制することになった。

(2) コンテキスト・レベル

次に現在の小林氏を取り囲んでいるセント・ポール製薬での状況（コンテキスト）はどのようなになっているであろうか。彼は、大倉化成工業からの派遣ではなくセント・ポール製薬の正社員であるために、技術リエゾン・マネージャーとしての現在の地位に相応する役割を果たすことが要求され、日米の部門間同士のつながりをしなければならぬ。その仕事は日米のやり方の違いを1つ1つ通訳していく切れ目のない仕事であった。また日本人の社員は本社からの訪問者に対してアテンドしなければならず、これが小林氏の業務を一層多忙にしていた。セント・ポール製薬の「日本人」正社員である以上、彼はこうした雑多な日常業務をすることが期待され、きわめて多忙な毎日という状況になっていた。それがアメリカでの小林氏のコンテキストを形成しており、セント・ポール社員として仕事をするのが彼にとってのコンテキスト・レベルでのメッセージであり、命令となっ

経営組織におけるダブルバインド状況

ていた。

(3) 2つのレベルのメッセージの矛盾

問題は、小林氏がコンテンツ・レベルとコンテキスト・レベルの命令の間で板ばさみになっている点である。コンテンツ・レベルの命令にしたがってアメリカの新薬許可申請の制度や規則を勉強すると、セント・ポール製薬の社員としての技術リエゾン・マネジャーの仕事ができない。逆にコンテキスト・レベルの命令に従って技術リエゾン・マネジャーの仕事をするすると、アメリカの新薬許可申請についての勉強はできないことになってしまう。

この板ばさみそのものは、小林氏がセント・ポール製薬で時間的ゆとりのない多忙な日々を送っており、アメリカの新薬許可申請について勉強する時間がとれないという物理的な条件によって生じていると言うこともできる。しかし、それだけでは小林氏の抑鬱的で逃避的な心理状態がなぜ生れてくるのかを十分説明できない。本論では、これをダブルバインド理論で説明できると考えている。つまり彼にとってのコンテンツ・レベルのメッセージとコンテキスト・レベルのメッセージは矛盾を起こしており、ダブルバインド状況を形成しているのである。その渦中において、小林氏は自分の行動の目的が何であるかについて論理的に筋道だった理解に到達できず、整理のつかない混乱した状態に陥っていった。

その矛盾は「アメリカにおける新薬許可申請の勉強をするためにセント・ポール製薬に出向した」ことから生じる。この点をダブルバインド理論における矛盾の原因である「要素を集めて集合を作るときに、その集合によってしか定義できないものをも要素として含めてよいとすること」にもどって考えてみよう。セント・ポール製薬の社員であるとする、技術リエゾン・マネジャーの仕事をするのであるからアメリカにおける新薬許可申請の勉強はしないことになり、したがってセント・ポール製薬へ出向したことにはならずその社員でないことになる。これは矛盾する。逆に、セント・ポール製薬の社員でないとして、アメリカにおける新薬許可申請の勉強をすると、そのためにセント・ポール製薬に出向しているのであるから、セント・ポール製薬の社員であることになってしまい、やはり矛盾する。

この矛盾の原因は、とりもなおさず、コンテキストの中に本来入ってはいけないコンテンツを含めることにある。小林氏は、セント・ポール製薬に出向しているというコンテキストの中にアメリカにおける新薬許可申請の勉強をするためというコンテンツを含めて考えており、そのための出向だという認識をもっている。第三者的に考えるならば、セント・ポール製薬での状況が許す範囲で新薬許可申請の勉強をすればよいのではないかとなるであろうが、次に示すダブルバインド状況を完成させる条件があるがゆえに小林氏はその矛盾の外に出られず、自分は何のために仕事をするのかという出口のない自問自答をくりかえし、次第に抑鬱的で逃避的な心理状態になっていったと考えられる。

経営組織におけるダブルバインド状況

(4) ダブルバインド状況を完成させる条件

小林氏にとって、コンテンツ・レベルのメッセージもコンテキスト・レベルのメッセージも強力な上位者から与えられている。アメリカにおける新薬許可申請の勉強をせよと指示したのは本社研究本部の本部長と副本部長である。一方、技術リエゾンの仕事をするよう求めているのはセント・ポールのトップであり関連部門の責任者たちである。小林氏にとってこれらは十分すぎるほど強力な上位者である。

同時に、これら2つのレベルのメッセージに従わないとペナルティーが与えられることは彼にとって明白である。開発本部でどちらかというが目立たない地道な国内での新薬許可申請という仕事を10年間続けた後、初めて研究本部へ異動になって与えられた仕事がアメリカへの出向であった。医療事情の異なる国での新薬許可申請の勉強をすることは大倉化成の医薬品事業の海外戦略に重要な意味を持つことは小林氏にとって十分理解できた。このような意味を持つアメリカでの新薬許可申請の勉強という仕事をしないことは、派遣もとである研究本部での自分の評価を著しく低下させ、帰国後の自分の処遇にマイナスの影響を与えることになる。これは小林氏にとってコンテンツ・レベルのメッセージに従わない時の大きなペナルティーとなる。また、コンテキスト・レベルのメッセージである「セント・ポール製薬で技術リエゾンの仕事をする」という期待に背くと、正社員としての責任を果さないことになり悪い評価（ペナルティー）を受けるのも明白である。

ダブルバインド状況を完成させる条件として最後にあげられるのが、この状況から小林氏は離れることができないという点である。会社の命令でアメリカに出向している以上、個人的に帰国して職場を変えることは不可能である。

このようにして、小林氏の置かれている状況はBatesonが示したダブルバインド理論にきわめてよく適合していることがわかる。矛盾するコンテンツ・レベルの命令とコンテキスト・レベルの命令の渦中に置かれ、どちらの命令に背いてもペナルティーが与えられるために、小林氏は窮地に立たされている。彼の心理状態はきわめて困惑し、その心理的な逃避として抑鬱的な病状を呈していると考えられる。

4. 今後の展望と研究課題

4.1 家族と経営組織の違いの分析

経営組織の実態についての筆者の知識からすると、小林氏のような事例は、海外出向に限らず、国内の仕事においてもきわめて日常的なものである。例えば国内で子会社に出向した場合がそうであろう。また、営業所で勤務していて、営業現場の状況と矛盾する指示が事業部から与えられている場合もそうであろう。すなわち、さまざまな経営活動に付随してコンテンツ・レベルのメッセージと

経営組織におけるダブルバインド状況

コンテキスト・レベルのメッセージが矛盾し、ダブルバインド状況が少なからず生じているはずである。しかも、それを完成させる3つの条件は経営組織においても成り立っている。すなわち、Batesonのダブル・バインド理論は経営組織においてもあてはまると考えられる。

もちろん、Batesonは家族という組織を前提にしてダブルバインド理論を構築したのであるから、経営組織との違いが考慮されなくてはならない。おそらくその最大の相違点は、家族における親に対する子供の弱さと、会社における上位者に対する下位者の弱さの違いであろう。家族における子供の弱さはその年齢が低いということに帰せられるであろうが、組織における下位者の弱さは権限的に低いことに帰せられるであろう。この違いが経営組織の場合と家族の場合のダブルバインド状況を異質にしているかもしれない。研究課題として重要である。

また、子供にとって親から与えられるペナルティは子供の生死に直接関わるものが多くなる。(少なくとも子供にとって言葉上そうなる。たとえば、「そんなことをすると、もうご飯をあげないよ」という母親の言葉は、母親にとっては半分冗談でも、子供にとっては真実に近くなる。)しかし、経営組織で与えられるペナルティは与えられる者にとって直接生死に関わるものではない。むしろ社会的制裁として働く精神的なペナルティになるのではなかろうか。このような違いが、経営組織におけるダブルバインド状況をどのように特徴づけているかを探求することは大変興味深い。

さらに、家族においては親子の関係を断って子供がそこから出ていくことは不可能に近い。仮に縁を切って出ていったとしても、縁を切ったという不幸な関係を持続する家族として生きていくことになる。一方、会社を辞めてその組織から離れることはなんら不可能ではない。むしろそこに存在するのは、代りの勤め先が満足する形でみつけれられるかどうかという問題である。この違いも経営組織におけるダブルバインド状況を特徴づけていると思われる。

4.2 ダブルバインド状況を解決する方法の研究

本論の目的はダブルバインド理論が経営組織においても適用可能であるかどうかを考察することであった。したがって、この理論をどのように活用するとダブルバインド状況を解決できるかについて本論では全く触れていない。家族療法においては、「治療的ダブルバインド」という考え方のもとでさまざまな技法が工夫されている。(Watzlawick, Weakland, and Fish, 1974) それらは、家族の中でダブルバインドに陥っている者に治療者が逆にダブルバインドをかける技法であり、本人が自分の置かれている状況をメタ認識できるように支援するものである。これらのほとんどは家族という状況に合うように治療者たちが工夫してきたものである。経営組織においても、ダブルバインド状況におかれた者自身が(あるいは誰か援助者が)そのダブルバインド状況を解決するにはどのようにすればよいかの研究がなされねばならない。

その研究において特に検討されなければならないのは、経営活動においてなぜコンテンツ・レベ

経営組織におけるダブルバインド状況

ルのメッセージとコンテキスト・レベルのメッセージが矛盾する場合は起るのかの解明である。家族という組織においてはコミュニケーション・システムの構成員はきわめて少数であり、その間で交換されるメッセージを把握するのは容易である。しかし経営組織にあつては、コミュニケーション・システムを構成する要素の数は非常に多く、しかもその要素は個人であると同時にある部門を代表していることにもなり、要素自身が組織の特徴をすでに持っている。このような条件下でどのようにしてコンテンツ・レベルのメッセージとコンテキスト・レベルのメッセージが矛盾してくるのかの分析が重要である。

最後に、メタ認識という認識のしかたはどのようなものかについても、十分に理論的な研究がなされているとは言えない。Watzlawickら(1967)の研究によると家族療法が成功するのは患者がメタ認識を持てたときであることを示している。しかしそれがどのような認識のメカニズムで起きてくるのかについて十分な検討はなされていない。

経営組織においてメタ認識の能力がきわめて重要であることは論を待たない。言いかえれば「メタ経営能力」がなければ、矛盾を起しやすい機能分化した組織を統合し、かつ環境の変化に柔軟に適応していく経営は不可能になる。この能力の研究が今後の大きな課題となることは言うまでもない。

《参 考 文 献》

- ・ Bateson, G. "Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology." Ballantine Books, New York, 1972. (佐伯泰樹, 佐藤良明, 高橋和久訳「精神の生態学(上・下)」思索社, 1986, 1987)
- ・ Bateson, G. "Mind and Nature." John Brockman Associates, Inc., New York, 1979. (佐藤良明訳「精神と自然」思索社, 1982)
- ・ Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J., and Weakland, J. "Toward a Theory of Schizophrenia," Behavior Science, 1, 251-264, 1956.
- ・ Cook, N. D. "The Brain Code: Mechanisms of Information Transfer and the Role of the Corpus Callosum." Methuen & Co., 1986. (久保田競, 桜井芳雄, 大石高生, 山下晶子訳「ブレインコード」紀伊国屋書店, 1988)
- ・ 慶應義塾大学ビジネススクール, ケース「セント・ポール製菓株式会社」
- ・ Takagi, H. "The Flaw in Japanese Management." UMI Research Press, Michigan, 1985.
- ・ Watzlawick, P., Bavelas, J. B. and Jackson, D. D. "Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathology, and Paradox." W. W. Norman & Co. Inc., New York, 1967.
- ・ Watzlawick, P., Weakland, J. H. and Fish, R. "Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution." Norton & Co., New York, 1974.
- ・ Whitehead, A. N. and Russell, B. "Principia Mathematica." Cambridge, 1st ed. vol. 1, 1910, pp. v-viii, 1-84. (岡本賢吾, 戸田山和久, 加地大介訳, 「プリンキピア・マテマティカ序論」, 哲学書房, 1988)

高木晴夫(慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授)

尾川丈一(Mental Research Institute 研修員)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample