

臨床組織論構築に向けての一考察

田嶋 英行*

Key words : 組織, 精神分析, 自我, 防衛機制, マネジャー

I. はじめに

これまで、いわゆるソーシャルワーク（社会福祉実践）の領域では、さまざまなアプローチが提案されてきた。具体的には心理社会的アプローチ、機能的アプローチ、問題解決アプローチ、行動変容アプローチ、課題中心アプローチ、危機介入アプローチ、エンパワメントアプローチ、ナラティブアプローチなどが、社会福祉士などの養成課程のテキストで紹介されつつある。そしてその背景には、精神分析を始めとするさまざまな臨床実践の理論の存在がある。もちろんこれらのアプローチ群は、直接的にはクライアント（利用者）の援助を目的として構築されているのであり、そのように活用されていくのが筋である一方、組織の開発という点からみても、十分に活かしていくことができるのではとも考えられるのではないか。

「福祉サービスの組織と経営」もしくは「福祉サービス提供組織の経営」という点からみた場合、そのような組織（福祉サービス提供組織）に課されているのは、もちろん最終的に支援やサービスを提供していく対象は、さまざまな生活課題を抱えるクライアントである。一方でそのような組織（施設や機関）に所属している職員（スタッフ）が、利用者に対して、安定したサービスを提供していくための「体制」をつくっていくことが求められる。以下は、そのようなことを表した図である（田嶋 2022 : 192）。

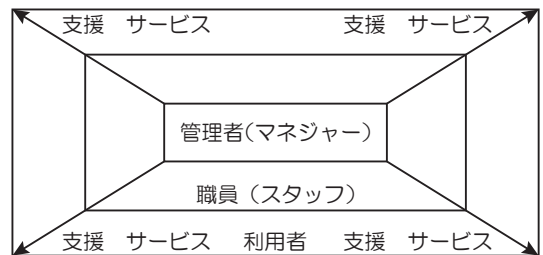


図1 福祉諸サービス提供組織における支援とサービス

この図は、福祉サービス提供組織と利用者の関係性を表したものである。ここに示されているようにそのような組織の管理者（マネジャー）、この場合は施設の施設長やさまざまな機関の長（たとえば、地域包括支援センターのセンター長）が想定されるが、もちろん先にも述べたように最終的に支援やサービスを提供していく対象は、さまざまな生活課題を抱えるクライアントである一方で、それらのクライアントに直接的に支援やサービスを提供するのは、組織の職員（スタッフ）である。したがって管理者（マネジャー）からみた場合、直接的にサポートすべきはまず自組織の職員（スタッフ）である、ということになるだろう。なおソーシャルワーク専門職やケアスタッフなどは、この職員（スタッフ）に位置づけられる。いわゆるスーパービジョンは、それらの職員（スタッフ）が十分なサービスを提供できるようにするための人材育成の方法であり、組織自体には、それらの職員（スタッフ）が十分に機能し得るような組織

* 人間学部人間福祉学科

の開発が必要になってくる。

組織開発（Organization Development = OD）では、これまで多様な理論が展開されてきているが、現在、ポジティブ心理学の影響を受けた理論の影響がみられる。なおここでいうポジティブ心理学とは、すなわち「自分の人生をもっと充実させたいと願う人、学業や仕事での成功を目指そうとする人、さらには業績を伸ばしたいと考える企業などが関心を寄せている」（小林 2021：7）ものであり、「ポジティブな心理的要素の増進は、人生を良い方向に向かわせる傾向が強い」（小林 2021：7-8）と考えていくものである。したがってこのような心理学を強調する組織開発の理論も、必然的に組織構成員をポジティブな方向へと導いていくことを重んじていく。ただし、たしかにこのような性格を有する組織開発の理論、そしてそれにもとづいた実践は、組織自体をそのように変えていくことを強く望む構成員、たとえば人事担当者や研修担当者などは、前向きに取り組んでいくモチベーションがあると考えられる一方、自分自身を変えようとしなくて、延いては組織自体もそのように変えていくことを望んでいない構成員には、ほとんど「響く」ことがない、と考えられるのである。自身にせよ組織にせよ、それらをポジティブなものに変えていくには、多大なエネルギーを必要とするのであり、これまでやってきたことを延々と繰り返していたほうが、はるかに楽である。組織の管理者（マネジャー）として考えていかなければならないのは、自らがマネージする組織の構成員がポジティブな志向性をもつ者だけでは必ずしもない、という厳然たる事実だろう。何としてでも自分を（延いては組織を）変えたくないという人たちに対して、どのようにアプローチしていくかが、まさに問われているのである。

組織をどのように率いていけば良いのかは、いわゆるリーダーシップ論で論じられる内容である。たとえば古典的な理論ではあるが、その行動理論の一つである三隅二不二のPM理論では、優れたリーダーにはP（= Performance）機能とM（= Maintenance）機能の両者が必要であることが論じられている。ここでいうP機能とは「目標達成・課題解決機能」のことであり、一方のM機能とは

「集団維持機能」のことであり、少しわかりやすく表現するならば、P機能は組織目標を達成しようとするリーダー自身の「強さ」であり、M機能は組織の人間関係を円滑なものに維持しようとする「暖かさ」である。業績を残す優れたリーダーは、これら2つの要素のいずれも充足していると考えられるのであり、リーダーシップ理論もその後多くのものが提案されてきているが、三隅によるPM理論の内容は、現在でも決して古びてはいない、とも考えられるだろう。

かりにある組織のリーダーがこのPM理論をもとに、P機能とM機能を高めていくことに腐心していたとする。組織目標達成への強い意欲を示しつつ、同時に人間関係にも強い関心を示し、それをより円滑なものにしていこうとしていた、とする。ここで課題となるのが、組織構成員の一部にリーダーによる「M機能」の遂行を快しとしない、さらに踏み込んで言い換えるならば、妨害している（とリーダーの目に映る）者がいる、ということである。ポジティブ心理学にもとづいた組織開発のアプローチの限界は、まさにこの点にある。組織ということを考えて場合、ポジティブな人間ばかりいるわけではない、のである。そうであるならば、かりにリーダーが引き続き「M機能」を遂行していこうとするならば、このような構成員に個別にアプローチしていくことが求められるだろうし、少なくとも個別に理解していく必要があろう。

そしてここで不可欠になってくるのが、組織を構成する個々のメンバーのパーソナリティ（人格）の理解である。さらにその際に求められてくるのが、そのような理解を可能にしていく理論枠組みである、と考えられる。従来その理解は、おもに心理学の領域で積極的におこなわれてきた、という経緯がある。性格（人格）心理学などがその役割を担ってきたと考えられるのである。一方でいわゆる心理臨床の分野においても、クライアントのパーソナリティの理解は、まさに必須の事項であり続けてきた。

本稿では心理臨床の実践に一定の影響を及ぼしてきた、Sigmund Freudに端を発する精神分析領域におけるパーソナリティの理解に焦点を当て、その内容を組織のマネジメントにどのように活か

していけばよいかについて、考察をおこなっていく。そしてそれは、端的に表現するならば、「臨床組織論」の構築への示唆ともいえるものになる。すなわち精神分析という、これまでおもに心理臨床の場面でクライアントの理解や治療のために活用されてきたパーソナリティ理論を、組織構成員の理解に応用するという趣旨をもったものになってくるのである。なおこれまで、心理臨床の理論と組織論の融合については、「臨床組織心理学入門」というタイトルで文献が発行されている（外島・田中 2007）。これは「組織や職場における心理学的問題とそれに応じられる人材育成を少しでも推進」（外島・田中 2007：i）していくために執筆されたものである。そしてそれは、職場の「心理カウンセラーは臨床心理学の豊富な知識はあっても、概して組織のしくみや職場の実態を何もわかっていない」（外島・田中 2007：i）現状と、一方で「例えば経営学系学部生や大学院生の中に産業カウンセリングに興味を持ち自分の研究課題にする人や、密かに産業カウンセラーの資格取得まで考える人が出てきている」（外島・田中 2007：i）にもかかわらず、彼らの「心理学的知識は心許なく、まして臨床心理学の基礎知識に至っては正直に言って教授する側が戸惑うほど貧弱」（外島・田中 2007：i）という実態があると考えられ、さらにこれらの事態は、「人事制度をはじめとする組織や職場のしくみを理解できて職場で問題となる臨床心理学的な知識も通覧できるようなバランスのとれたテキストが、そもそも日本には今まで存在しない」（外島・田中：2007：i）ことに起因している、と考えられることになる。したがってこの文献自体は、心理臨床の理論（臨床心理学）と組織論を架橋するという意図をもって、作られてはいる。ただしその内容は、それら2つの内容を併せて概説するに止まっており、本稿のように最終的に、組織の管理者（マネジャー）が実際に心理臨床の知見を活かしていくことができるようにする、という意図をもったものとはなっていない。本稿で示唆していこうとする「臨床組織論」とこの「臨床組織心理学」の相違は、まさに、この点にあると考えられることになる。

II. 個人における自我の諸機能

精神分析は、Freudによってつくられた臨床の理論である。と同時にこれまでその範囲を超えて、さまざまな領域に多大なる影響を与えてきている。ここではとくに、それにおける人間のパーソナリティの理論に焦点を当てていく。以下、馬場禮子の文献（馬場 2016）の内容をもとに、職場における個人の自我の諸機能について述べていく。

Freudは自らの治療方法を、まず催眠から展開していったのだが、のちに自由連想法という方法に行きつくことになった。ここでは、それらの具体的内容の説明は省略するが、Freudは催眠療法や自由連想法を続けていくなかで、人間とりわけそのころはどのようになっているのか考え続けた。結果として、人間のパーソナリティの理論である人格理論が生み出されていくことになっていった。

1. 自我・エス・超自我

先にも述べたようにFreudは、催眠という方法を使った治療から始めた。患者は催眠状態にあるときはさまざまなことを話すにもかかわらず、覚醒してその状態を抜け出すと、催眠中に話した内容について何も覚えていない（自覚できていない）のであった。Freudはこのような経験から、患者が覚醒しているときの自分、つまり「私はこういう人間です」という自覚されている自分のことを、Das Ich（ダス・イッヒ）と名づけた。すなわち、患者自身「『これは私です』という絶対守らなければならない」（馬場 2016：9）自分をそのように呼んだのであり、延いては、これが自我（ego）と表現されるようになっていったのである。そしてこのDas Ichでない自分、すなわち患者が催眠中に話していた内容、これは患者にとって意識できないもの、つまり「催眠状態であらだ、こうだといろいろ言うような自分」（馬場 2016：9）であり、Das Ichに入れるわけにはいかないものとしてのDas Es（ダス・エス）、つまり、それと名づけたのであった。馬場はDas Ich（ダス・イッヒ）すなわち自我と、Das Es（ダス・エス）すなわちエスの関係性について、以下のように述べている（馬場 2016：10）。

自我というのは、これは私、自分ということですが、ではなぜエスは自我の中へ出てこないのか。どこかに入っているのに、なぜ出てこないのかと考えると、ここで自分が閉め出してしまっている。閉め出して、エスから出てきたものは自我の領域に出られないようにしてしまっている、ということをしているのでしょう。だから出てこないでしょう。催眠状態になるとダス・イッヒによる抑えが緩むから、中にあるものがどこかを通して出てくると、そういうふうを考えるわけです。

ここまでみてくると、自我に2つの側面があることが分かってくる。1つは私はこういう人であるという感覚、すなわち「自己概念、自己意識とか、『自分』という側面」（馬場 2016：11）であり、もう1つは自我がエスを抑えるといったことや、「自分でも気づかないでいろんな働きをやっている」（馬場 2016：11）という側面である。すなわち自我は、自覚しているか否かにかかわらず機能している、と考えられるのである。

また精神的な課題を抱えている患者は、「ダス・イッヒを守るため、いろんなものをエスの領域に閉じ込めて」（馬場 2016：11）いる一方で、精神的に健康なひとは課題を抱えている患者と「同じものを全然閉じ込めないで平気である人が多い」（馬場 2016：11）ことが分かっていった。それゆえさらに、この閉じ込めの厳しい人とそうでない人の違いについても、考えていくことが必要になっていった。そこで提示されたのがイーバー・イッヒ、すなわち超自我である。これは「見張り役、監視役でその人がこういうことをしていいか、悪いかというのを監視している」（馬場 2016：12）のであり、この超自我が強い人は、自我によるエスの封じ込めを積極的におこなっているものの、一方でそれが弱い人は必ずしも抑え込まなくてよいので、「エスは安心して出てこられる」（馬場 2016：13）ようになると考えていったのであった。「閉じ込めの厳しい人とそうでない人の違い」は、まさに、「超自我の厳しき緩さの違い」（馬場 2016：13）にあると考えられるのである。

2. 自我の諸機能

このように精神分析の祖である Freud は、自我・エス・超自我という、人間のころにおける3つの要素を提示したのであった。とりわけ自我には先に述べたように、1) 私はこういう人であるという感覚、すなわち「自己概念、自己意識とか、『自分』という側面」（馬場 2016：11）、2) 自我がエスを抑えるといったことや、「自分でも気づかないでいろんな働きをやっている」（馬場 2016：11）という側面、以上2つの側面があると考えられるのであった。その意味では自我は、意識的な部分と無意識的な部分があると考えられるが、その中間として前意識的な部分もある、とも考えられている。これは意識的とも無意識的ともいえない領域のことであり、中間領域ともいえるものである。そしてそれは人間にとって、非常に重要な要素であるといえる。馬場はこのことについて、以下のように述べている（馬場 2016：18）。

前意識がとても大事だというのはもう1つ、無意識にしまい込んでしまった感情や欲求は、全然使い道がない。無意識にしまい込んだら、自分で自分が何を感じているのか、どういう資質を持っているのかわからないし、生かせない。（中略）それを上手に前意識にしまっておいて、前意識だったら、出していいところだったら、ひとりでも出てくるように、このところを操作しやすくしておくという必要もあるのです。

さらに馬場は「自分の中にあるものを、無意識へしまわないで、なるべく前意識へ出しておいて、ここで操作することができるというのが、それが自我が強い人のやり方」（馬場 2016：18）である、とも述べている。自我の機能が柔軟であることが、精神的に健康を維持する秘訣であると考えられるのである。

さらにこの自我には、さまざまな働き方のパターンがあると考えられるのであり、そのなかでも人が首尾よく生活を送っていくのに不可欠なのが、すなわち防衛機制（defence mechanisms）である。Freud は始め、患者にみられる自我の防衛

機制を「病的なもの」(馬場 2016: 48)と考えた。「ああ、この人は自分の欲動を抑えるのに、こういう無理なやり方をしている。こういうやり方をするから、こういう症状になるんだ」(馬場 2016: 48)というように、症状と関連づけて自我の機制を見つけ出していった。なおここでいう欲動は、エスの領域に含まれるものと考えられる。一方でその後、健常者にも同様のメカニズムがあることを発見することになり、1つの機制(メカニズム)を極端に使ったり頑なに使った場合に、「病気的な問題が出てくる」(馬場 2016: 48)と考えていくようになっていった。自我における防衛機制は、「健常にうまく使えば、誰にとっても必要なもの」(馬場 2016: 48)であり、健康に生活している人は誰もが「自分で自分の使いやすい防衛メカニズムを作って」(馬場 2016: 48)きていると考えられるのである。なお具体的な自我の防衛機制については、次のセクションで述べていく。

これまで述べてきたように、Freudは自らがおこなった治療活動を通して、人間のここには3つの要素、つまり自我・エス・超自我があり、そのなかでも自我に防衛機制というメカニズムがあると述べていったのであった。そして人間が生活していくうえでは、この機制が重要であると考えた。

Ⅲ. 多様な防衛機制

防衛機制というメカニズムを考えた場合、適応とセットで考えていくことが求められてくる。つまり、防衛という人のここらのなかのメカニズムと、適応という外の世界(外界)に向かってどのように行動するかは、密接につながっていると考えられるのである。馬場はこのことについて、抑圧という自我の防衛機制をもとに、以下のように述べている(馬場 2016: 34)。

抑圧というメカニズムは、自分の中にあるものを何でも全部抑え込んでしまう、出てこないようにしてしまうというやり方です。そうすると、抑圧の強い人は自分の中で何も感

じません、何も願望がありません、何も期待はありませんという形で内面の安定を保っているし(防衛)、外と交流しています(適応)。そうすると、「私はどうでもいいです」と、「何が食べたい?」「私は別にありません」、「何がしたい?」「あなたの決めた通りでいいです」というふうには、自分らしさは何も出てこないという適応パターンになるわけです。

抑圧は、自我の防衛機制のなかでも、Freudが発見した最初のものであった。これは目上の者から目下の者へ、たとえば職場でいうなら上司から部下へ、学校であれば教員から生徒・学生へ、家庭でいえば親から子へ、という関係性において、頻繁にみられる現象であろう。目下の者は言いたいことがあっても、目上の者の不興を買うことを恐れ、言いたい気持ちをグッと押し殺す。まさにこれは、抑圧という防衛機制の典型例であろうと考えられる。現在多くの職場が上司と部下の間で、「1 on 1 (ワン オン ワン)」と呼ばれる個別面談をおこなっているが、部下におけるこのような抑圧という現象を十分に踏まえていないと、その本音を聞き出すことはできないであろうし、実際にそれを聞き出すためには、両者間の信頼関係が求められてくるだろう。

自我の防衛機制としては抑圧以外に、おもなものとして、次のものが挙げられる。すなわち、1) 否認、2) 取り入れと同一化、3) 強迫防衛と強迫性格、4) 隔離、5) 知性化、6) 合理づけ、7) 反動形成、8) やり直し、9) 置き換え、10) 投影、11) 投影性同一視、12) 退行、13) 昇華、である(馬場 2016: 57-93)。

1. 否認

この否認は、先に挙げた抑圧とセットになるものである。防衛の対象になるものごとは外界にあり、実際にそれがあることを知ってしまうと自分が不愉快になったり、不安になったりするもので、それが実際にあること自体に気づかない、というメカニズムのことである。たとえばある職場で、同期入社(入職)した者の一方が昇進し、もう一人はそのままであった場合、そのまま据え置かれた方

は相方の昇進した事実に関心がない、というケースが挙げられる。その事実に関心がないのであり、そしてそれは、「絶対にその嫌なものに触れないことによって守りを固めるという意味で抑圧と似ているし、それから抑圧が強い人はよく否認を使う」（馬場 2016：57）と考えられている。

2. 取り入れと同一化

ここでいう取り入れおよび同一化とは、もともと「生まれたての赤ちゃんが自分に必要なもの、好ましいものをどんどん、取り込んでいって、体の中に入れていってそれと一体化する」（馬場 2016：60）ことを意味するものである。これは乳幼児のみならず、成人にも見られる現象である。何か自分にできないことがあったとき、そのことができる人を見つけて「その人のやり方を見て、それを自分も真似して取り入れていく」（馬場 2016：62）のである。これは教育現場でも職場でも、人材育成という観点では、必要不可欠な要素と考えられるのであり、とりわけ職場ではOJTやOff-JTといった研修の場で積極的に活用されるべきメカニズムであると考えられる。一方でこれらは、防衛機制としても活用されるものである。馬場は以下のように述べている（馬場 2016：62）。

これはもっぱら養育者との関係で、こういうことをすると「いい子だね」と褒められると気がつく、幼児はその行動をまたしようとすることでしよう。こういうことをすると叱られる、嫌われるとなったならそれをしないようにすることでしよう。幼児にとって養育者は非常に重要な存在で、養育者に受け入れられるか拒否されるか死活問題ですから、おのずから養育者の価値観や評価に適応する、よい子であることによって、身を守り、安心感を得ようとするわけです。そういうわけで同一化は防衛・適応機制としての役割も握っているのです。

取り入れと同一化のメカニズムについては、職場においては養育者を上司、幼児を部下に置き換

えて考えてみるならば、頻繁に生じている事態であるともいえよう。いわゆるイエス・マンは、この取り入れと同一化における防衛機制の側面を常時おこなっているとも考えられるのであり、その使用が過剰になり過ぎると、燃え尽きてしまうこと必至である。

3. 強迫防衛と強迫性格

これは強迫性格と呼ばれる性格によっておこなわれる防衛のことである。「整理整頓好きで、物事をきちんとしないと気が済まない」（馬場 2016：65）、また「論理性や秩序正しいことを重んじる」（馬場 2016：65）、さらには「時間を守るとか、約束を守るとか、計画的に物事をするとか、礼儀正しいとか、そういうことを大事だと思っていて、きっちりやっている」（馬場 2016：65）といった、職場ではかえって望ましいとされるメカニズムでもある。ただし、こういったことがあまりに度が過ぎていたり、またこのようなきっちりさというものを、同僚など他人にも過剰に求めていってしまうと、かえって、さまざまな支障をきたすことになりがちである、ともいえるのである。

4. 隔離

この隔離とはすなわち、観念と感情を分けるというメカニズムである。つまり、「観念だけが意識に上ってくるようにして、それにくっついてはいるはずの感情のほうは切り離して押し込めて、自覚しないようにしておく」（馬場 2016：65）ものと規定される。ただしこの方法自体は誰もが、成長の過程で学んできている、とも考えられる（馬場 2016：67）。

たとえば、小さい子どもに应用問題をやらせるとして、「リングが5つありました。2つA子ちゃんにあげました。残りはいくつでしょう」と言ったら、「えっ、2つもあげたくない。みんな私が食べたい」と答えたとする、感情と観念が切り離せない証拠でしょう。切り離せば、それは単に、5引く2は3であるという数のことを言っているに過ぎない、リングであろうがカボチャであろうが、数は数だ

というふう考えることができるはずで。

この機能は子どもだけでなく、成人の世界、とりわけ職場では大いに求められるものである。職場では、仕事は仕事として自分の感情を入れることなく、割り切っていくことが求められる場面が多々ある。たとえば顧客が相手の場合、かりにプライベートな場面では怒りの感情を表出してしまうであろうことも、自分の本当の気持ちは切り離し、冷静に対応することが求められる。一方でやはり、過度にこれを職場で機能させてしまうと、上司や同僚、部下とのコミュニケーションに支障がでてくる。「みんなが『私はこうしたい、こうしたい』と言っているときに、一人だけ、『それはこうすることになっています』というふうに言われたら、みんなしらけ」(馬場 2016:68) ことになる。職場でのチームとしての機能が、阻害されてしまうのである。職場ではこの隔離という機能を、臨機応変に活用していくことが求められるのである。

5. 知性化

これは発達論上は前期思春期、すなわち小学校高学年頃から活発に機能していくことになる。その頃には「欲動エネルギーが強くなって」(馬場 2016:69) くる、すなわち「性的に大人になってくる」(馬場 2016:69) ことになり、そしてそのあり余るエネルギーを「知的な活動に置き換え」(馬場 2016:69) たり、「自分の欲求や願望を表現するときに、知的な能力を使って表現しよう」(馬場 2016:69) としたりするのである。

この機能もちろん、職場において求められてくるものである。これまでおこなってこなかった仕事を新たにおこなう、たとえば新規事業を立ち上げるといった場合には、この機能は大いに活かされるであろうし、その結果として「自分の、目立ちたい、褒められたい、評価されたい、そういう願望はみんな満たせ」(馬場 2016:70) ることになってくる。一方で過度にこの機能を使った場合、さきほどの隔離と同じように、上司や同僚、部下とのコミュニケーションに支障が生じてくる。過度な知性化や理論化をおこなう人は、周囲の人

びとに「取り付く島がない」感じを強く印象づけてしまう可能性が高い。抽象化したり、理論化したりすることが好きな人は、知識豊富で頼りがいがある一方、共感性が乏しい場合には、職場で浮いた存在になりかねない。つまり、職場で一目置かれるのか、浮世離れしていると思われるのかは、ひとえに本人の「共感力」にかかっている、と考えられるのである。

6. 合理づけ

これは端的に表現するならば、「自己弁護、言い訳、詭弁のこと」(馬場 2016:74) である。何か非難されたりしたときに、「それは正当であった、自分は正当なことをしたんだということを、論理的に説明しようとする」(馬場 2016:74) ののである。この合理づけについては、いかなる職場においても、枚挙に暇がない、であろう。いずれにおいても、その塊である、ともいえるだろう。ただし職場は、そもそも、さまざまな利害関係が交錯する場でもあり、自身の力ではどうにもならないことも多々ある、という実情もある。ただしつねに見極めが必要なのは、個々の合理づけの正当性についてである。「できたことは何もなかったのか、しなかっただけではないのか」は、問われるところではある。

7. 反動形成

これは、本当にやりたいことの逆のことをするというもので、発達論的には2歳半ごろのトイレット・トレーニングに由来する、と考えられている。それまではオムツのなかに垂れ流していたものが、ある時点から突然、漏らしてしまうと怒られるようになる。本当は出したいのに我慢するようになり、さらに「『私はとても清潔にして、体がきれい、いつでもパンツが汚れていなくて臭くないのが大好きなの』というふうに、自分で躰に乗ってしまう」(馬場 2016:76) こともある。本当は汚いままにしておきたいのに、かえって真逆に、極端にきれいにしてしまうようになる、のである。もちろん社会性という意味では、必要不可欠なメカニズムである。職場において、自分のデスクが散らかり放題というのは、周囲からすれ

ば迷惑千万ということになる。自宅はゴミだらけでも、職場は常識的な範囲で整理整頓する、というのがエチケットであろう。一方でこの反動形成について、職場において注意が必要と考えられるのは、すなわち、敵意・攻撃性の反動形成であろう。馬場はこのことについて、以下のように述べている（馬場 2016：77）。

それをする人というのは、過剰に人に対してへりくだって、礼儀正しく、下手に出て、「お役に立ちましょう。お世話をしましょう」という傾向を過剰に強めることによって、人に対する敵意とか反感とか攻撃性とかそういうものを抑えるのです。過剰親切、過剰愛他的、過剰礼儀正しい、過剰腰が低い、そういう人っていますね。それは敵意の反動形成というわけなんです。

さらに依存性の反動形成についても、注意が必要だろう。馬場はこのことについて、以下のように述べている（馬場 2016：77）

これは今度は、人の世話にはなりませんということを過剰に誇示する傾向です。だから、人に親切にされるのが嫌いで、よけいなことはしないでください、私は自分のことは自分でできますからという。過剰に独立的、ちょっとでも人の世話にはならない。だからそれだけそっけない。「人の世話もしませんから、みんな自分で自分のことをやるべきでしょう」と思っています。

このような人は、先ほどの過剰な知性化の場合と同様に、周囲に「取りつく島がない」感じを与えてしまうことになる。

敵意・攻撃性の反動形成としての過剰な親切や愛他性は、いわゆる対人援助をおこなっている職場では、とくに注意が必要である。もちろんそもそも、そのようなマインドがなければ、いわゆる対人援助という行為が成り立たないし、それはボランティアでも同じである。ただし気をつけなけ

ればならないのが、それが過剰であるか否か、という点についてである。いずれにおいても過剰性（overabundance）は、組織内において、無用な摩擦を引き起こしかねない。援助の現場においても、中庸の徳が求められる、とも考えられるのである。また親切や愛他性が過剰か否かについては、それらをおこなっている本人が当の行為自体に楽しみの要素を見出だしているかどうか、によって判断することが可能である。本人が楽しいからという理由で援助をしていたり、単純に好きで仕事をしている場合には健康的といえるのであり、本人も燃え尽きることはないが、必ずしもそうであるとはいえない場合、バーンアウトするリスクがある。またこれは教育の現場でも、同じことがいえるだろう。

8. やり直し

これは先に挙げた反動形成と似ている。ただし反動形成が「本当にやりたいことの逆のことをする」、すなわち「元々の欲動は抑圧して、逆のものを強めてきて、それを使っている」（馬場 2016：81）一方で、このやり直しにおいては、「もとの欲動がそのまま出てきてしまったものを、その次に打ち消し」（馬場 2016：81）ていく。したがって欲動をすでに実現してしまっている点で、「全然役に立たない防衛」（馬場 2016：82）と考えられるものである。たとえば日常的には、以下のようなものが挙げられる（馬場 2016：82）。

たとえば人の悪口や相手を非難することを言ったあとで、「あっ、ごめんなさい！私そう言うつもりじゃなかったの、本当はあなたのことをとても偉い、すごいと思っていて、いつも感心していて・・・」とか何度も何度も言うような場合で、相手は困るだけで、迷惑千万な防衛ではないでしょうか。

これは打消しともいえる行為であり、後の祭り感漂うものといえるであろう。なかったことにしたいという意図は伝わるが、防衛のメカニズムとしては機能していない、と考えられるのである。

9. 置き換え

これは本来欲求が向かう相手など、もともと対峙したい（しなければならない）ものから、向き合うのがより楽なものに置き換える、という機能である。端的に表現するならば、「腹いせ」である。「上司に腹が立ったらうちに帰ってネコを蹴飛ばすとか、そういうふうに怒りの相手を置き換える」（馬場 2016：83）のである。

この置き換えについての Freud の事例で有名なものが、いわゆるハンスの症例である。これはハンスという男児がウマ（馬）恐怖症に陥ってしまった。もともとこのハンスはお父さんが大好きだったが、エディプス期にお父さんへの対抗心が芽生え始め、大好きなお父さんを嫌いになることもできず、代わりにウマに恐怖心をもつようになった、というものである。子どもはエディプス期（3～6歳）において、両親とりわけ父親に対して、複雑な感情をもつようになる、と考えられている。このハンスにみられるのが、典型的な置き換えの現象であると考えられるのである。なおこの置き換えであるが、腹いせ、という意味であれば、日常の職場のなかでよく見られる現象であろう。本来上司に向けていた怒りの感情を、部下に当たり散らすということは、まみられる事態である。

10. 投影

この投影は、自分のなかにあることが認められない欲動や感情を、他の誰かにあるものとして認識する防衛のメカニズムである。すなわち、自分が感じていたり、思っていたりすることを、相手を感じていたり、思っていたりするとしてしまうものである。本当は自分が相手を嫌っているのに、自分はその人を嫌ってなんかいない、嫌っているのは相手のほうだ、と思いきむのである。「自分はあの人に別に何にも異性感情なんて抱いていないんだけど、どうもあの人私のことを好きらしい、という被愛的な投影もあるし、嫌われているらしいという被害的なもの」（馬場 2016：85）もあり得る。「自分が思っていることを、自分が思っているのではなくて、人が思っているのだろうというふうに思うのは、みんな投影」（馬場 2016：85）と考えられることになる。

投影という機能については、職場における人間関係の分析には、欠かすことのできないものである。職場の利害関係が交錯するなか、自分自身になるべく悪くいわれぬように、そもそもは自分が思っていたり、感じていたりすることを、さも、職場の他の人がそのように思っていたり、感じていたりすると言ってみたり、またはそのように思い込んでみたりするということは、ごくありふれた事象であろう。とりわけ、自分が思っていることを特定の誰かがそのように思っているとはしないものの、代わりに、「他のみんなもそう思っているよ」というように、何ら確証もないまま自分が思っていることを、さも職場の大多数がそのように思っている、と吹聴する人はどこの職場でもいるだろう。職場の人間関係のトラブルの聞き取りをする管理者（マネジャー）には、このようなメカニズムが働いているということを、十分に認識しておくことが求められてくる。

11. 投影性同一視

これは、米国の精神分析の流れのなかでというよりは、むしろ、イギリスの Klein 学派や独立学派で重んじられつつある概念であり、先の投影と同様に非常に重要な概念である。投影性同一視は、投影と同一視という、2つのパートに分けてみていく必要がある。

まず投影部分であるが、これは先ほど述べたように、「自分のなかにあることが認められない欲動や感情を、他の誰かにあるものとして認識する防衛のメカニズム」であり、本来自分のなかにある感情や思いを、他者にあるものと見なしていく機制である。つまり、投影している当人は「自分は思っていないのに人が思っているのだと思う」（馬場 2016：86）のであり、たとえば「自分はその人を嫌っていないのに、相手が自分を嫌いなのだと思う」（馬場 2016：86）ことになるのである。つぎに同一視のパートであるが、これはたとえば「本当は自分の体の具合が悪いのに、誰々さんが体の具合が悪いのではないかというふうに投影して、今度は投影した『体の具合が悪そうだ』ということに同一化して、その人を一生懸命いたわってしまう」（馬場 2016：86-7）ことをいう。投影され

た相手としては、具合が悪くも何ともないのに体が悪いことにされて、かつ、世話まで焼かれてしまうことになっていく。

投影性同一視については、職場では、以下のような事態になるのではないかと考えられる。上司と部下という関係性のなかで、たとえば、上司自身が仕事を遂行していくうえで自らの能力に限界を感じ、かつそのことについて悩んでいたとする。しかし上司自身は、その事実を自ら受け止めることができないため、部下が「限界を感じ、伸び悩んでいる」と思い込むようになっていく。これがすなわち、投影部分に該当する。さらに上司は、そのような部下を不憫に思い（ただし実際には部下は、そのような悩みを抱えていないのだが）、部下を一生懸命に育てようとしていくようになり、さらにはそのような役割を積極的に引き受けていく、といったものが挙げられる。部下からすればこの上司に対して、「本当は自分は限界を感じておらず、かつ、自身が伸び悩んでいるとも感じてはいない」とは、立場上、述べることができない。このような場合には上司の上役が、より客観的な立場から、上司のことを指導していくことが求められると考えられる。

12. 退行

この退行は、幼児の場合であれば、いわゆる「赤ちゃん返り」のことである。下に弟や妹ができたときに起きたりするものである。すなわち、「発達の前に前の段階に戻るといったこと」（馬場 2016：88）であり、そしてそれは「防衛に使える」（馬場 2016：88）と考えられることになる。またこの現象は、思春期の子どもが急激な成長を受け入れることができず、母親と幼児のように「密着していないと気がすまない」（馬場 2016：89）ようになることも含まれてくる。この防衛メカニズムについて、職場のケースにあてはめて考えるならば、晴れて昇進したものの自信がなく、早々に前のポジションに戻して欲しいと内々には思っているものの、なかなかそれを言い出すことができず、体調を崩して休みがちになる、といった事態が該当するであろう。

13. 昇華

これはこれまで述べてきた防衛機制のなかで、社会性という観点からみた場合、もっとも望ましいと考えられるものである。自分のなかの欲動や攻撃性といったネガティブなものを、より社会的に望ましい（つまり、ポジティブな）ことに向かって使っていこうとするものである。馬場はとりわけ攻撃性の昇華について、以下のように述べている（馬場2016：92）。

つまりよく何かを克服するとか、征服するとか、何々の課題に挑戦するとか言うでしょう。これはみんな攻撃的な言葉でしょう。追いつけ追い越せとか、いろいろと挑戦的な言葉が、自分が向上するという意味で使われているでしょう。向上して何かができるようになると思うときに、攻撃的なエネルギーが必要です。

職場でいうならば、いわゆる出世競争も攻撃性の昇華の現れであろうし、また何か、資格試験のようなものに合格して昇進したり、もしくは仕事の幅を広げていこうとすることも、このメカニズムの表出であろう。個々の職場の構成員に、欲動や攻撃性といった、どちらかといえば社会的にネガティブに受け止められがちなエネルギーを、いかに社会的にポジティブなものに昇華させていくかが、管理者（マネジャー）に求められてくると考えられるのである。

IV. 自我について改めて考えてみる

ここまで、Freudに始まる精神分析における自我の防衛機制（メカニズム）について述べてきた。またその際には実際の職場のなかで、その知見をどのように活用していけばよいかについても、併せて記載してきた。精神分析における自我であるが、先にも述べたように患者の理解や治療という、狭い範囲での心理臨床の実践の枠を超えて、「さまざまな領域に多大なる影響を与えてきている」。また同じ心理臨床における精神分析でも、Jacques Lacanに端を発するラカン派では、これまで述べ

てきたような米国の自我心理学における自我のとりえ方とは、大きく異なった理解をしている。すなわち自我は、「(他者)を通して作り上げられた虚構的なもので、それが人間の本性では」(片岡 2017: 39) ないとみていくのである。片岡一竹は、以下のように述べている(片岡 2017: 39)。

ラカン以前の精神分析(ここでは自我心理学)では、自我は自律したものだと思われており、「自我を強化すること」こそが精神分析の目的だとされていました。そしてそのためには「自我が不合理な混沌である無意識に負けないようにする」ことが重要だと考えられてきました。自我の強化によって症状も治ると考えられていたのです。

このようにラカン派からすれば、これまで述べてきたような自我の防衛機制といったメカニズムは、そもそもが虚構(フィクション)であり、何ら意味をもつものではないのである。つまり「意識によって無意識を支配することに重きを置くものであり、さらに言えば、『理性の力によって不合理なものを制御しよう』という近代的な理性主義を信じすぎて」(片岡 2017: 39) いるとも考えられるのである。

ラカン派の精神分析については、別途改めて検討していくことが必要と思われるが、自我という概念については、精神分析という枠内において論ずる場合も、再考を重ねていくことが求められると考えられるのである。

心理臨床の実践ではないものの、Freudの精神分析をもとに独自の思想を展開した人物に岸田秀がいる。この岸田もまた、自我は虚構であるという立場に立つ人物である。岸田は自我を「当人がこれが自分というものだと思っているところのもの」(岸田2002: 103)であり、一方のエスは「当人の存在そのものでありながら、当人がこれは自分ではない」(岸田 2002: 103) と思っているものであると規定する。さらに、以下のように述べている(岸田 2002: 103)。

個人の自我は他者(一般にはまず母親)と

の関係のなかで形成される。他者に「これが自分というものである」と規定されたものが自我の最初の核となる。これはどういうことかと言えば、自我の起源は他者にあるということ、自我とは他者の自我のコピー、要するに他者であるということである。

この岸田の自我のとりえ方は、ラカン派のそれと近いものがある。一方で自我の防衛機制を強調する自我心理学のそれとは、対照的である。岸田によれば「自我とは他者のコピー」であり、したがって何ら実体のあるものではない。まさに幻想であり、幻影である。「他者(母親、ついで父親その他)が『おまえは由緒あるわが家の跡取り息子だ』、『おまえは女の子だからこうしなければならない』、『おまえは日本人だ』などと、個人の自我を規定するとき、その規定は、伝統とか常識とかの既成の何らかの共同幻想、すなわち過去においてすでに形成されて伝わってきているものにもとづいており、この意味において、過去が自我を形づくる」(岸田 2002: 104) のであり、自我とは「言わば、死んだ過去」(岸田 2002: 104) である。この岸田や先のラカン派からいわせれば、自我の(防衛)機制を重視する自我心理学は、まさにナンセンスといわざるを得ない、のである。

岸田は、自我にとって何が重要と考えたのだろうか。なお岸田は自我心理学をつくり出した臨床家やラカン派の人びとは異なり、Freudのつくった精神分析をもとにした思想家なので、とりわけ治療の実践やその効果には、必ずしもコミットしてはいない。どちらかといえば、Freud思想にもとづく文化論を展開した人物である、といえるだろう。したがって自我という概念についても、文化論的な観点からのアプローチになっている。

岸田は自我にとって必要なのは、それ自体を支える共同幻想である、と考えたのであった。その範囲は、家族単位だったり、職場(組織)単位だったり、コミュニティや地域単位だったり、さらには国家単位だったりする。「おまえは由緒あるわが家の跡取り息子だ」というのは家族が単位の共同幻想だろうし、「おまえは女の子だからこうしなければならない」というのはコミュニティや地

域のそれだろうし、「おまえは日本人だ」というのは国家単位のそれだろう。とにかく自我自体が「当人がこれが自分というものだと思っているところのもの」でありつつ、かつそれ自体が「他者のコピー」であり、したがって「何ら実体のあるものではない」のであれば、自我自体を実のあるものにするため、（たとえ幻想ではあっても）他者と共有しつつあるストーリーが求められる、のである。これは職場においても同じことで、長時間にわたって、互いに自らの時間を供出し合う職場では、構成員同士が共有し合うことが可能な、何らかの幻想が求められるのである。管理者（マネジャー）としては、職場の構成員が共有し得る何らかのストーリーの構築が求められている、と考えられることになる。

岸田によれば、いかなる社会も「その社会に属するメンバーの自我の究極の支えとして、何らかの超越的な存在を必要」（岸田 2002：109）としてきた、という。原始共同体では、先祖神や氏神などの超越的存在が構成員の自我を支えてきたが、西欧がキリスト教化するにつれ、そこに住んでいた西欧人の自我は、キリスト教的唯一絶対神に支えられるようになった。西欧人は、そもそも自らが崇めていた土着の神を捨て、外部から入ってきた（キリスト教的）神を自らの自我の支えにするようになっていった。「ヨーロッパ諸民族は世界史上はじめて異教徒（彼らの土俗信仰から見て）に大々的に植民地化され、異教を信じることを強要された」（岸田 2002：111）のである。しかしながら、そもそも異なる神による支えは、結果として西欧人に自我の不安をもたらした。そこで今度は、個人の自我が唯一絶対神を直接支えにすることによって、その不安から脱却していこうとする方策がとられた。これがすなわちプロテスタント革命であり、そしてまさにここで、超越的神を直接的な支えとする近代的個人が出現することになった。ただしこの近代的個人は、次第に、自らを支える絶対的神と同じような「自分の全知全能性、普遍性を求め、自分がそうではないことに耐えられないようにな」（岸田 2002：117）っていった。「神から全知全能性、普遍性を奪い取り、わがものにしようとする」（岸田 2002：117）ように

なり、「神と争い、神を放逐しよう」（岸田 2002：117）としていった。結果として、「神の死」が宣告されるようになったのである。

岸田によるこの分析にもとづいて考察するならば、現在の職場を構成する個々人の自我もまた幻想であり、かつ空虚なものだが、一方でそれを支えるべき絶対神的存在は当然のことながら不在であり、さらにその自我自体が、全知全能性を帯びた存在になりつつある、とも考えられることになる。ただし空虚な自我には、つねに何らかの支えが不可欠であり、昨今のSDGsといった理念も（神の）代わりとして用いられている可能性も考えられる。また、全知全能化した自我をもつ構成員によって構成される現代の職場には、「上司－部下」という上下関係をも放逐してしまっているところが現れつつある。組織階層を前提としない、フラットな評価システムを特徴とする組織を指向していたりするところがあったりする。しかしそのような組織にみられるような、構成員の人事評価や昇給・昇進も含め、「みんなのことはみんな決めていく」という理念が、はたして構成員の自我を支え得るのかについては、大いに疑問の余地が残るところではある。

職場を構成する構成員には、職場という存在を自らの自我の支えにしている場合が、よく見受けられる。ただし一介のサラリーマンとしては、いずれはその職場を去っていかなければならない有期的存在であり、退職後の自我の支えとして、それ自体を用いていくことが原理的に不可能である。その意味では、家族（これもまた、有期的である可能性もあるが）やコミュニティや地域を、その支えにしていく必要があるかもしれない。コミュニティや地域の福祉や開発といったことも、このように自我の観点から論じていくならば、個人（の自我）と集団、コミュニティをリンクさせた議論ができるかもしれない。

V. おわりに

本稿では、Freudに端を発する精神分析領域におけるパーソナリティの理解に焦点を当て、その内容を組織のマネジメントにどのように活かしてい

けばよいか、考察をおこなってきた。とくに、自我やその防衛機制に焦点を当てつつ、論を進めてきた。また自我心理学と対照的な見解を展開した、岸田による自我のとらえ方にも焦点を当てた。そしてそれらは、これまでおもに心理臨床の場面で活用されてきたパーソナリティ理論を、職場を構成する構成員の理解にも応用するという趣旨をもった、臨床組織論の構築を示唆するのであった。今後もこの論について、さらに展開していきたいと考えている。

引用文献

- 馬場禮子 (2016). 改訂精神分析的人格理論の基礎：心理療法を始める前に 岩崎学術出版.
- 片岡一竹 (2017). 疾風怒涛精神分析入門 誠信書房.
- 岸田秀 (2002). 幻想の未来 唯幻論序説 講談社.
- 小林正弥 (2021). ポジティブ心理学：科学的メンタル・ウェルネス入門 講談社.
- 田嶋英行 (2022). 愛着の問題と発達性トラウマ障害の理論：福祉サービス提供組織での安定したサービス提供に向けて 文京学院大学人間学部研究紀要 23, pp.185-95.
- 外島裕・田中堅一郎 (2007). 臨床組織心理学入門：組織と臨床への架け橋 ナカニシヤ出版.

(2023.9.12受稿, 2023.10.20受理)