

人間関係からみる組織の腐敗と体制（形骸化）という劣化現象 —人の心を殺すことによる絶望・失望という思考停止とその功罪—

大谷 誠 英

九州女子大学人間科学部児童・幼児教育学科 北九州市八幡西区自由ヶ丘1-1 (〒807-8586)

(2023年11月6日受付、2024年1月22日受理)

要 旨

対人援助は組織的に実施されることが常識となり、一定の質を担保する意味においても第三者的な視点による検討が必要とされている。この意味において組織は重要といえるものの、現実の現象として組織による問題やその隠蔽体質が社会的な問題となっている。

そのため、本稿は組織が腐敗していく要因である権力とそれを行使する管理者に対する批判で構成されている。特に、問題を隠蔽するような組織はそれを管理する者の意思が反映され、例えば管理者自身が直接指示しなくとも、部下による隠蔽工作は管理者に対する付度として選択される。この意味においてこうした行動をさせた管理者の責任は問われるべきである。

そこで、管理者がいかにして利己的に振る舞うのか、その振る舞いによって部下がいかなる判断・行動を選択するのか、さらにそうした組織の腐敗過程について述べた。また、大学を卒業し社会に出て組織に所属することになる学生に向けて、彼らが今後直面する組織上の問題に対する免疫として役立つ内容となるよう留意し、組織における振る舞いとそれが内包する功罪について言及したものである。

はじめに

本稿執筆における2023年、某総合大学における学生の薬物使用問題とその隠蔽、某大手中古車ディーラーの不正車検・不正修理・不正保険金請求、某自動車メーカーによる安全基準の不正試験・虚偽記載、某大手芸能事務所社長による性加害の長年にわたる隠蔽、そして国内政治における最大政党・派閥による裏金など多くの不祥事が明るみとなり社会に衝撃を与えた。そして、そのいずれもが単なる個人に帰属するような類のものではなく組織的であること、さらに組織を管理する上層部や組織のトップが主導するような不祥事といった共通点があった。

筆者自身もこれまでいくつかの組織に所属し、その中には大きな問題がありつつも隠蔽され続けているものもあった。さらに、その殆どは根本的な解決に至ることは無く^{a)}、組織における弱者の犠牲や解決を望む者たちの排除・離脱によって何ら変わることはなかった^{b)}。その後、筆者が大学教員として保育・福祉を目指す多くの学生と関わることとなったが、彼らを送り出す現場の組織が筆者の経験と同じである可能性は否定できず、それによって福祉に失望し現場を離れてしまうことも当然考えられる結末である。

そこで、本稿は組織に所属することになる学生らが絶望や失望したとしても援助対象者を主体としつつ、些細なことでも専門職として行動できるよう、現実との対峙方法を示すことが出来ればとの思いから記すも

- a) 筆者は福祉を学び児童養護施設での就労経験がある。しかし、筆者が勤めた施設では職員や児童間による虐待行為が常態化していたため、他の職員と証拠を集め、虐待によってケガをした箇所の写真等を添付して施設を管轄する県に告発した。しかし、管轄する県は虐待の有無を施設側に問い合わせ、虐待は無いという報告を受けて対応を終了させた。これをきっかけに、筆者は「当事者」の感覚を自らに課すこととし、同時に当事者の感覚を持たない・持とうとしない者を心の底から軽蔑している。
- b) 児童虐待防止法による全ての国民に対する通報義務、組織が違法な行為を行っている場合の公益通報制度など、現在は法に抵触する行為に対し通報制度が拡充されている。法をはじめとした「制度」は、その必要性が根拠となる。つまり、こうした制度が存在するということは必要があるためであり、なぜ必要かということは、そもそも違法な行為をする者・組織が存在するという前提がある。そして、前述した総合大学・中古車ディーラー・大手芸能事務所・政党による組織的な問題は制度の必要性を裏付け、同時にその制度によって問題が明るみになった。仮に、こうした制度を不要とする者がいるならば、それはその者が違法行為をすることの邪魔になるからだといえる。
- c) 福祉として弱者への支援は必要不可欠であることに異論はない。しかし、世の中には弱者を演じる者がいる点には重々留意する必要がある。特に、現実には強者でありながら、弱者に歯向かわれたことが気に食わないからと、自らを「被害者」とする強者によって弱者がさらに追い込まれる場合がある。こうした悪意を持った狡猾な強者は要注意である。

のである。そのため学術的な内容に留意しつつも、組織に所属する上での対人関係における問題への対処として参考にできるような形式をとっている。また、構成上詳述できない部分は積極的に脚注に記した。

なお、本稿を読んだうえで、もしも腹立たしいといった感情が喚起されたのだとすれば、それはすなわち本稿で指摘した組織に所属し、そこで問題のある行動選択をしているためである。つまり、本稿での指摘が現実に起こっている証しであり、それ故に立腹したということは本稿の内容が凶星であるという証左でもある。

1. 組織腐敗の要因

1) 組織に対する誤解と形骸化としての体制

組織という言葉は様々な場面で度々耳にする。そのたびに筆者はその言葉を発する者が、その意味と現象を理解しているのかを観察する。そして、それを理解しないまま組織（そ・し・き）という「音^{d)}」を発する者に対して失望を覚える。

組織という言葉が頻繁に用いる背景には、人間が社会的（ポリスの^{e)}）な動物であるとしたアリストテレスの指摘しかり、結局人間は他者との空間的・時間的な共有としての集団を形成しているからに他ならない。そして、集団における構成メンバーに「役割」が発生することによって組織へと発展していく。つまり、組織とは人の集合体として目指す課題達成や、問題解決に集団メンバーそれぞれが役割をもって機能することを指す。このことは、組織といえる集団を構成するための必要不可欠な条件であり、この条件を満たさない集団を組織として認めることはできない。

しかし、組織とは認められない集合体について勘違いしている人も多く、その証拠に彼らは「みんなでやろう」や「全員で同じ」といった言葉を発する。しかし、このことはそれぞれの役割を認識せず、全員が同じ役割かのように捉えている証拠といえる。仮に同じ役割であるとするならばそれは同一機能をもったパーツの集合であり、組織の典型例であるチームスポーツを例に挙げれば同じポジションの選手が複数存在し、他のポジションには役割をもった選手が不在であることを指す。残念ながら、それは組織ではなく役割のない形式しに過ぎない、言い換えるならば中身のない「(組織のような)体制・形態^{f)}」と称するべきである。

2) 思考停止が役割として求められる

なぜ、体制という形式をあたかも組織と詐称することがまかり通るのか。これはフロムが論じたように、人間は自由を求めながらも、その自由が手に入るとその不安定な状況から脱するために、自ら自由を手放す(FROM1965:242)という指摘に原因の一端を見ることが出来る^{g)}。人は何らかの制約下で不自由を感じると、そこから解放されるために自由を求める。しかし、その自由は自己責任と表裏一体であるため、行動の結果責任を自らが引き受けなければならない。それを回避するためには、誰かの決定に従うことが最も効果的であり、望んだ結果が得られなければ、決定を下した誰かを責めればよい。

これは、多くの人が無意識的に行っていることでもあり、何ら特別な感覚ではなく普遍的なものであるとしても差し支えないだろう。学生の多くも「どうしたらいいですか」「どうやったらいいですか」と、さも

d) 人の言葉には注意が必要である。言葉とは想いを伝えるための「手段」であり、その手段として何が込められているのかが本質である。つまり、想いと表出した音としての言葉は必ずしも一致しない。そのため、敬語といった言葉で表現されたとしても、その音に込められた想いを読み取るようにしなければ容易に騙されることになる。また、丁寧に装飾され、礼を重んじた言葉だったとしても、単なる「虚礼」として音を整えただけの言葉も現実には溢れている。そのため、音としての言葉を重視して礼を尽くせといった要求や謝罪を要求する人間は、言葉の本質が理解できていない。

e) 善く生きることを目指す人同士の共同体

f) 組織には形が必要ではあるが、形によって組織の条件を満たすことにはならない。組織とはあくまでも人と役割、その役割が各々の責任において遂行されている状態でなければ意味をなさない。この点は家族と家庭にも当てはまる。家族の形態を成していても、不仲で生活上のストレスが高い家族もある。逆に、婚姻関係や血縁のない家庭でも、家族以上に幸せな者も存在する。すなわち、形態というハードには機能という良好なソフトウェアがインストールされていなければ意味はない。

g) 人は役割を失うこと（経済的な脅威）によって他者を支配するか、他者に支配され隷属・服従するかの役割を獲得しようとするとして述べている。特に後者については安心を手に入れる手段として選択される

絶対的に成功する方法があるかのように質問し、それによる安心感を手に入れようとしている。そして、その方法によって望む結果が得られなかった時は、教えてもらった方法が間違っていた、こんなはずではなかったと他責の念で自らを正当化する。

こうした人間の普遍性を前提とすれば、体制が組織と偽る一つの要因に、集団の構成メンバーの無責任さと思考停止が挙げられる。本来の集団から組織への発展には、構成メンバーの役割とそれに対する責任、つまり思考と判断、結果責任を一連のものとして背負う必要がある。しかし、そうした責任に対する不安があれば、それを回避するために指示を与えてくれる人に依存することが最も安易な方法である。

そして、管理する側にとっては思考停止した部下が最も都合が良く、使い勝手の良い人材として評価される。これは両者の利害が一致するためで、単純な構造として容易に構築することが出来る上に、水が高い所から低い所に自然と流れるように、意図しなくとも当然の結果として完成されていく。

3) 思考停止という人の心の殺し方

組織に所属するとなぜ人は思考停止に陥るのか。前述したように、人がもつ不安を起因とした依存と、組織を意のままとしたい管理者の利害関係が要因といえる。しかし、現実にあられる現象としてはそれだけではない。

近年明るみとなった大きな組織の不祥事には、それを告発する制度とその制度を用いて不正を明るみにして、権力の問題を社会に問うた者の存在がある。組織に所属すると全ての人が思考停止するのであれば、こうした者の存在が出現するはずはない。しかし、現実には誤った組織や権力に反旗を翻す者が存在することは思考停止しない人が存在し、それが人の世において、社会において希望の存在であることは間違いない。

こうした存在に対して考えなければならない点は、彼らのような存在は突然変異のように、低確率で不規則に出現するのではなく、組織の構成員の中に一定数存在しつつ、同時に具体的な行動に移さない・移せない者が多くを占めるということである。

つまり、組織に所属し思考停止せず、問題意識を持ちつつも不正を正す行動をしない・できないということは、そうするだけの理由がある。それこそが、「思考停止^{h)}=不利益に対する無抵抗=心を殺された」という状況である。人は本来意味を求める存在である。意味があるから人はその行為を行うのであり、意味の見いだせない行為には苦痛が伴う。

これは人が意味を問うための心を持つ所以である。意味が理解できず、にもかかわらずその行為を権力によって強制されると相当の苦痛を伴うことは間違いない。そうした状況が続くと、人は意味を求める、つまり考えることによって苦痛を感じるため、それ自体をやめる=思考停止してしまう。フランクⁱ⁾は、こうした状態を「無感覚、感情の鈍麻、内的な冷淡と無関心」と述べている (Frankl 1947: 103)。

そのため、自分の意のままにしたい管理者は、思考停止した従順な人形を作るために人の心を殺してしまえばよいのである^{j)}。つまり、何をするのか、何のためにするのかといったことを考えず、指示・命令に従う思考停止状態に追い込む環境を作るために自らの権力を用いるようになる^{k)}。これが組織の私物化といわれたり、独裁といわれたりする状況である。

このことから、思考停止がいかに人間性を否定することになるのか、そしてそれを強制すること自体が、人を人として尊重しない証拠としての行動となる。そのため、人の心の殺し方とは無意味な作業などを延々とさせればよい。または意味のない理不尽な行為を権力と脅迫によって強制すればよい。しかもそうした行為に反感をもたないように、職権による罰をちらつかせておけば、多くの部下は従順となる。時には、直接的

h) 人には心がある、その心、感情によってさまざまな状況において大小の判断と決断を連続的に行うことが生きるということでもある。そして、それを放棄して他者の決断にゆだねるということは自分の存在を自己否定することでもあり、生物学的に生存していても、人としての心は死んでいる状態、つまり、いまこの時を生きていないということといえる。

i) フランクはアウシュビッツに収監されたのちも、人の心を失わないように希望を忘れなかった。しかし、その希望の殆どはかなうことはなかった。

j) フランクが収容されたアウシュビッツではこうした思考停止するための拷問、労働が常に強制されていた。

k) 問題を提起しても何も変わらず、虐げられる状況において思考停止になることを誰も批判できない。

な罰ではなく、罰を受ける部下の大切な人といった存在に危害を加えるといった脅迫も行われる^{l)}。

しかし、その従順さは指示・命令に同意や納得をしたからではなく、反論・反発することによる不利益を回避するためであって、同時に黙って従っておきさえすれば日々は淡々と過ぎることからくる諦め＝思考停止といえる。フランクはこのような思考停止状態を「目的がない」現実に対して目を閉じることが最善策だからだと述べている (Frankl1947:175)。

いずれにしても、管理者が権力によって心を殺すということ自体が、自身に人の心が無いということを証明している。さらに思考停止した部下に対して管理者の多くは懐柔できたと誤解しているため、こうした行為はエスカレートしていく。

2. 管理者の身勝手な思考と態度

1) 統治・監視・管理・支配

統治、いわゆるガバナンスには監視・管理・支配という意味が含まれているが、企業や国といった組織におけるガバナンスは公正な判断・運営という意味で用いられる（はずである）。この、公正さが重要であるが、管理者は自身の保身のために公正さを欠いた判断・運営をしてしまいがちである。

これは決して珍しい現象ではない。なぜなら、公正さを欠いた管理者の姿は、かねてより小説・テレビドラマ・映画などの設定では多用されている。それらがたとえフィクションだとしても、そうした設定に共感を覚える人々が多く存在することは現実性が伴うためである。また、SNSなどのソーシャルメディアにおいてはノンフィクションとしての情報が日々蓄積され、時にそうした情報が社会問題として扱われる。

以上の点から見れば、統治という概念は監視・管理・支配という意味を内包しつつも、権力を持った者によって都合よく誤用されたりしているのが現実といえる。

2) 性悪説による監視体制「マイクロマネジメント」

管理者になると部下の行動に対する責任を負うことから、彼らの行動が気になりはじめる。このように気になるのは部下の行動によって管理者自身の評価や責任に対する影響を気にしているだけであり、そこに影響がなければ気にも留めないはずである^{m)}。それもわが身可愛さからくる感情であるため、些細なことも気になりはじめると、あらゆることを知りたくなり、知らないことが許せなくなる。その結果全ての物事を自分に報告するよう権力を用いて強要する。いわゆるマイクロマネジメントがこうした要因で始まる。そして、このマイクロマネジメントは部下から一切の権限を奪うことになり、より思考停止状態へと陥るが、それが管理者の狙いであればその通りの結果が得られる効果的な手法といえる。

このマイクロマネジメントによる強要が厄介なところは、管理者自身が必要な報告内容の取捨選択ができない為、ありとあらゆることを報告させようとする点にある。しかし、いざ報告しても、管理者にとって影響がなければ無関心と思えるような態度をとったり、場合によっては「そんな報告はしなくていい」といった態度をとったりする。つまり、管理者自身の利益・不利益といった尺度でその時々で指示が変わるため、部下を翻弄する結果にしかならないⁿ⁾。

l) 現代社会における危害は、犯罪ということではなく、組織において閑職に追いやるといった方法や、退職をちらつかせつつ、それによって「家族が苦しむのではないか？」といった、決して強制ではないといった配慮を装った方法・表現で、あくまでも本人の決断ということで気に入らない存在を排除する。こうした管理者が自身の立場を守りつつ、極めて狡猾な方法が常用されるが、本人の決断（するしかない状況）を理由とすることは、管理者の無責任感からくる卑怯な手法である。

m) 労働時間の管理において効率性の名のもとに部下を過剰に管理する。しかし、この管理される時間は定められた労働時間に対する「不足分」のみであって、必要な対応や業務の追求として設定労働時間を「超過」したものについては管理されない場合が多い。特に、月給制の職場では「定額働かせ放題」と揶揄されるように、サービス残業も黙殺される。一方、有給休暇や病休などは細かく管理され、不足する場合にはペナルティが課されるなど、不足と超過のバランスの悪さには目を見張るものがある。さらに、管理者の命令は昼夜問わず即応が求められるが、管理者が気に入らない業務で超過申請があった場合は却下される。そして、超過申請をしなければ「好きにすればいい」と放置され、仮にその時間に何かあれば「勝手にやったことだから知らない」と全ての責任を都合よく放棄する管理者も存在する。しかし、現実にはそんな言い訳で免責されるわけではないことからマイクロマネジメントは加速する。

n) このようなことが一度でもあると、部下からの信頼は一瞬で崩壊する。さらに、こうした管理者に翻弄されると「管理者対応」という業務が追加される。これを「忖度」といい、適切な判断や決定ではなく、管理者が気に入ったり、訂正されたりしないような判断と決定を部下が選択するようになる。

こうして翻弄されると、部下はますます思考停止に陥る。全てを報告しておけば面倒くさくならないという思考停止によって、主体的に考え行動することをやめてしまう。さらにこうした状態に陥った部下に対して管理者は「何も考えていない、自分で何とかしようとしなさい」といった批判を加え人事評価をすることが可能となる。実際には、そうした部下にとって有益な環境を作ったのは管理者自身であるにもかかわらず、その結果、気に入らなかつた場合は評価を下げ、あまつさえ排除しようとするのである。こうした管理者は自分自身に対して全く内省できない人間であるとともに、同様の管理者を上司に持った部下は不幸としかいえない環境で働くこととなる^{o)}。

3) 権力を用いた誤魔化し

しかし、マイクロマネジメントを用いても、全ての部下を意のままに支配することはできない。そうしたときに便利な言葉として、ルール(決まり)がある。そして、この言葉は日常的に耳にする機会も多い。特に、学校という場面では校則といった名称で誰かがどこかで決めた内容に従ってきたはずである。しかし、昨今ではSNSなどで「ブラック校則」といったキーワードが出現し、意味の理解できないルールが存在することが明るみになるとともに、それに対して批判が集中するようになってきた。

しかし、このルール・きまりの扱い方は繊細さが必要である。この扱い方を誤ると、決まり=権力として人の心を殺すことが可能になる。にもかかわらず、この言葉を困ったときに相手を黙らせるために用いる者が多く存在する。確かに決まりはきまりであるが、その意味・意義が理解できない場合はそれによって利益を得られる者が存在するといつてよい。無意味なルールとはそうした者によって定められる。

特に判断力の未発達な子どもの行為によって大人がその責任を問われるという意味において、大人自身の責任回避のために定められたルールがブラック校則である。これは、管理者と部下の関係においてもそのまま適用できる論理であり、部下の行為による責任回避の目的で一方的に都合のよいルールは策定される。そして、そうしたルールに振り回されるのは部下であり、ルール違反の名目で処分できるという点において、上司にとって利益となり、部下にとっては不利益となる。ただ、この点においてはルールによって守られるという視点もあるが、その守られる場面はルールの範囲内における最低限の内容に限られるため、部下の立場では大した期待はできず、一方的なルール違反による処分の恐怖心が勝るのが現実である。

4) 問題提起としての情報源を排除

それでも組織の中にはクライアントやカスタマー、福祉現場ではクライアント、大学では学生といった存在に頼られる者がいる。こうした存在の所には愚痴を含めて様々な情報が集まる。そして重要な問題提起を組織に突き付ける。しかし、歪んだ組織(もはや体制でしかない)の中では、特に管理者が歪んでいれば問題提起そのものを自身にとっての不利益な行為として捉え、情報源を排除しようとする。その結果、組織が内包する問題が埋没し、しかも問題を指摘してきたクライアントやカスタマーなども口を閉ざすようになる。そして、ますます問題は見えなくなり、その問題は緩やかに組織を蝕み、改めて問題が発見されたときには致命的な状況^{p)}にまで悪化しているのが常である。

つまり、組織や管理者が歪んでおらず、正常な判断能力を備えていれば、問題提起は組織として対処すべき必須のこととして捉え問題解決に向かう^{q)}が、歪みによって問題解決ではなく問題提起の情報源を排除し、結果問題の多くは隠蔽される。

o) アウシュビッツと同様な過酷で理不尽な環境ならば問題であるが、管理者自身の都合のよい主観による「この程度のこと…」には何ら配慮は必要無いとでも言いたいのだろう。故に人の心を殺してもそれに気づくこともなければ、沈黙を迎合したと身勝手に解釈ができる。

p) 隠蔽できている間は良いが、一旦その問題、さらには隠べいが発覚すると社会にさらされることとなる。正常な組織であれば隠蔽ではなく、積極的な事実公表と改善に向かうはずである。

q) 問題解決と改善のためには情報源を積極的に利用するべきである。情報源から問題が提起されることは、効率的であるはずだが、それを否定するというはそもそも問題解決するつもりが無いといえる。

5) 情報弱者になる管理者

以上のように問題に対する解決ではなく、問題そのものを隠蔽しようとするれば、その対応が組織全体に広がり、構成メンバーからは一切の問題提起や情報が管理者に伝えられなくなる。これは管理者が情報弱者となった残念な結果であり、情報が得られない不安（責任が降りかかる不安）の解消のためにはマイクロマネジメントを強化するか、外部コンサルタントなどに頼らなければならなくなる。つまり、内部のコミュニケーションが成立せず、信頼関係が崩壊し組織が形骸化した状態である。

しかし、こうした外部のコンサルタントは組織の内情を肌で感じるわけでもなく、コンサルタントに依頼した管理者が安心するような答え^{r)}を羅列し、契約期間の延長のために行動する。こうした行動、いわゆるコンサルタントのアドバイスは現場の部下にとっては的外れであり、多くは現場の負担を増加させ混乱させるものである^{s)}。

そして、そうしたコンサルタントを招き入れた管理者に対する不信感はさらに高まり、管理者と部下との亀裂は決定的なものになる。そして、誰も何も言葉を発しない、コミュニケーションの断絶した組織（体制）がいつも簡単に出来上がる。

当然、管理者はこうした状況をよしとする訳ではなく、自分が分からないことを把握するために行動に移す。それが先述したガバナンスと称したマイクロマネジメントとしての監視・管理・支配であり、知らないことがある状況が許せない、そのために部下に対して「一挙手一投足報告せよ」「事後報告など認めない」「すべて事前に申告せよ」と、その上で可否を判断して指示をすることになる^{t)}。

これは人の集団、ましてそれぞれが役割をもった組織といえるかといえば、全てにおいて否である。こうした状況は思考停止の集団であり定型的な業務をおこなうための作業集団であり、それぞれの行動に振れ幅も権限も存在しないマニュアルに沿った手順通りで成立する仕事と言える。こうなれば部下はミニマム（最低限）な範囲でしか仕事をしなくなるのは明白である。しかもあらゆる判断も上司に確認し指示を仰ぐ指示待ちの機械として振舞う。

なぜなら、自己判断をすれば「聞いていない」と一方的に責任を問われ、叱責をうける。であれば、不安に駆られあらゆることを知りたがっている管理者に確認をするとともに、すべての決定責任を背負わせるほうが得策である。それによって、部下の業務に対するパフォーマンスは低下していく。そこには部下の自己保身という感情があったとしても、ミニマムに行動することが最も効率的であるためであって、それを批判や評価対象とすることは管理者のエゴとしか捉えられない。こうした互いの不信感という悪循環が組織を破壊していく。

6) ストレスという責任からの逃避

一方、責任をもつ管理者の中にはストレスがかかると逃避するものが存在する。ストレス耐性という面からみれば個人差があることに間違いはないが、調子がいい時は管理者として大きな態度や自分の能力を誇張するといった自己顕示に勤しみながら、調子が悪くなると存在感を消して雲隠れをする。単に雲隠れをするのなら大した問題ではないが、得てして責任、組織でいう所の判断・決定といったものの一切切を放棄して消えてしまう。これこそが無責任と言わざるを得ないような態度である。

r) コンサルタントは管理者が求めている答えを用意して「いい気分させる」プロでもある。某大手中古車ディーラーの崩壊要因、大手芸能事務所の記者会見における恣意的な進行の背景にはどちらもコンサルタントの存在が指摘されている。

s) SNSの界限において、部下の多くはコンサルタントに否定的な意見を持っている。コンサルタントはコンサルと略されるが、「混去る」と皮肉られている。要するに、現場を「混乱させて去っていく存在」といった認識である。上手い皮肉だと感心するとともに、筆者も同様の経験と感想を持っている。そもそも、現場から情報が得られなくなったのは管理者の責任であるが、情報不足を認識したのであれば、情報を得るために現場に足を踏み入れればよいものを、なぜ外部に意見を求めるのか。それはつまり、管理者として現場や部下に対して信頼を置いていない証拠である。同時に、部下にとっては自分たちよりも外部の人間がいうことを信じるという態度が示された以上、管理者に何かを進言するといった義理もない。こうした悪循環によって組織は瓦解していく。

t) こうした状況において部下の立場からすれば、指示・命令がなければ「何もなくてよい」という理屈も成立する。なぜなら、全てを管理者が判断・決定するための仕組みが構築されたのであれば、一切判断する必要はなく、指示・命令が無いということは、「何もするな」という指示・命令と同義となるためである。

さらに質が悪いのは、自身の不調の原因を他者に擦り付けつつ、自分は被害者であるといった態度で逃避を正当化しようとする。しかし、これら含めて管理者の責任であるが、それが苦しい・辛いからといって全てを放棄してよいはずがない。せめて自身の権限と責任を他者に移譲した上で雲隠れをするべきである。しかし、こうした無責任な人間だからこそ、やるべきことを放棄していることも「仕方ない」と正当化して消えてしまう。

こうした雲隠れには別のパターンもある。管理者の主張が正当で問題がない場合は大手を振って指示・命令を出す一方で、何かを否定する場合や自分の評価に影響がある内容を指示しなければならない場合に限って雲隠れをする場合である。具体的には、定められた命令系統を平気で飛び越えて部下に指示・命令を出しおきながら、ボトムアップの提案などを断るときは命令系統を順守して表に出てこないパターンである。つまり、通したい指示・命令のためには命令系統を無視する一方で、否定・拒否といった場面では自らの手を汚さず命令系統に組み入れられた誰かに「代弁」させる手法である。時には命令系統にない他のセクションを巻き込む場合もある。

いずれにしても、自分の主張を通すためになりふり構わず権力を振りかざしていることに違いはない。はっきり言ってこうした人間は管理者になるべきではなく、そうした人間を管理者に任命した者も同罪である。

3. 部下にとっての保身と思考停止「なぜ考えることを放棄するのか」

1) 管理者がモデルにならない

株式会社ビズヒッツのインターネット上の調査において、日本の若者がキャリア形成において、管理職になりたくないと思う傾向が明らかとなった^{u)}。男女とも回答で最も多かったのが「責任が重い」とある。この結果は容易に想像できるが、こうした結果の説明としては具体性を欠くと共に少々行間が広いように感じる。

この状況の行間を埋めるためにはアルバイトを含めて若者が日々目の当たりにしてきた管理者の振る舞いが大きな要因といえるのは明らかである。つまり、彼らが見てきた管理者は、将来の姿として何ら魅力の感じられない、できれば「なりたくない」姿だからである。本来は部下の立場からみて、管理者の姿は将来の憧れといった「なりたい」姿、いわゆるモデルとなるはずである。

それが、ここまで管理職になることが敬遠される背景には、そう思わせる管理者の態度がある。確かに仕事上の責任を含めれば大変な役割であることは理解できる。しかし、それ以上にそもそもの人として「こんな人になりたくない」といった感情が存在する。つまり、部下として管理・監視・支配される苦しみを直接感じている若者が、将来管理者になった場合において、自分自身が受けた苦しみを別の誰かに対して直接手を下す立場として認識されている。そして、この認識は誤りではなくこれまでの歴史がそれを証明している。

おそらく、現在進行形で部下を管理・監視・支配している管理者も、その不合理さを直接肌で感じたことはあるはずだが、立場は人を変えるとされるように、管理側に立った瞬間に掌を返すようにその力に溺れていく人は何人も目の当たりにしてきた。これも人の性かもしれないが、「自分が嫌なことは、人にしてはいけません」は人生のかなり初期に教えられることでもある。しかし、不思議なことにこの教えは人にはあまり根付かないのかもしれないし、それこそ音として通過する程度の教えなのかもしれない。いずれにしても、管理者が敬遠される要因は前述してきた都合の良い態度の数々である。それは過去に管理者自身が出会ってきた管理者の姿でもあるはずだが、それらと同化している自身の姿は認識できていない。

2) 八方美人や有耶無耶が求められる

日本においては個人の価値観や正しさよりも、組織にとっての利益が優先され、そのための過ちも許容されてきた。つまり組織にとっての利益を最大化するために、個人や正しさは「犠牲」になるべきといった文

u) 調査概要 (<https://bizhits.co.jp/media/archives/31039>) 調査対象：管理職になりたくない方、調査期間：2022年10月4日～9日、調査機関：株式会社ビズヒッツ、調査方法：インターネットによる任意回答、有効回答数：500人（女性300人／男性200人）、回答者の年齢：10代 0.6％／20代 21.8％／30代 41.6％／40代 23.6％／50代 10.6％／60代 1.8％。男女共に「責任が重い」といった理由が最大であった。

化的な背景がある。これは日本社会の特徴かもしれないが、そのためには八方美人で、何事もはつきりさせず、従順な人間がもてはやされてきた^{v)}。そして、管理者はそうした人間を好むことは前述した。そうした人間ばかりを部下にそろえておけば、管理者自身は組織を意のままにできる^{w)}。ただし、これは組織の改変・改革に正当性があるという前提に限られるが、そうではなく、管理者にとって都合の良い組織にする場面においてもこうした動きは用いられる。

そして、こうした改変によって抜擢された中間の管理者は得てして、思考停止という人間本来の心を放棄した従順な存在であることが多い。さらに、この管理者は自身が抜擢されたことに味を占め、部下を管理・監視・支配しようとする。あたかも、自分を抜擢してくれた上位の管理者に報いるかのように、虎の威を借りる狐のように、さらに何の疑いも内省もしない^{x)}。こうした状況においてはいかに上位管理者に取り入って、そこからの「お零れを貰う」ことが行動選択の主たる目的となり、同時に「機嫌を損ねない」ことが最重要課題となる。そして、この構図は末端の部下にまで浸透していく。

こうした体制を整えた組織は比較的短時間で自己崩壊を始める。これは当然のことであり、一定の社会生活や何らかの組織に所属しながら生活している者にとっては、ある意味「常識」であることに異論はないだろう。しかし、こうした過ちは人類の歴史で何度も繰り返されている。

3) 員数合わせ（主義）

第二次世界大戦における日本の敗戦要因に「員数合わせ」がある。窪田（2018）は員数合わせについて以下のように指摘している。

「とにかく数字の帳尻さえ合えば問題なしという考え方である。数字にきっちりしているなんて几帳面でいいじゃないと思うかもしれないが、この員数主義は改ざんや捏造という不正の温床となることが多い。数字が合えば問題なしということは裏を返せば、数字を合わせるためにはなんでもやるというモラルハザードを引き起こすからだ。この員数主義にモノづくり企業をはじめ日本型組織は頭のとっぺんから足の先まで毒されている。～中略～「チャレンジ」の名の下に、現場にプレッシャーをかけて利益のかさ上げなんてのは、この組織が経営陣から現場まで員数主義に陥っていたことを、これ以上ないほど雄弁に語っている。」

つまり、見かけの状態を整えることに躍起になり、それが利己的な理由であればなおさら組織は腐敗するのである。それも、結局は管理者による圧力を逃がすためにその場や見かけを誤魔化すという隠蔽工作である。

以上のように、部下にとっては思考停止することが最適解であるとの実感からそれを選択しているに他ならない。

4. 人の心を殺されないために

1) 透けて見える本音

管理者は部下を監視・管理・支配するためにマイクロマネジメントを実行しているとあえて説明することは無い。

その時に用いられる常套句が「貴方のため」という言葉である。これは言葉の問題と同様の音である以上の理由は無いが、この言葉（音）で本音をカモフラージュし、実際には管理者の為であるといった場面は多い。しかし、管理者を正しく観察すればこうした行動の本音は見抜きやすく、ほとんどが透けて見える。し

v) 組織においては八方美人や態度をはつきりさせない者ほど「大人」と認識される傾向が染みついている。しかし、それは管理者にとっては従順でもあり、部下にとっては管理者に迎合することによる庇護を得るためといえる。どちらも、組織の維持を目的としていると表面的には見えるものの、その本質はどちらも自己都合、自己保身といった組織のためとは真逆の行為である。しかし、これは両者の利害関係が一致するため否定されずに大人という音に置き換えられて正しい行為とされがちである。

w) 組織改革・改変の段階ではそうした組織にすることの必要性は筆者も認める。

x) これは当然の行動選択である。思考停止した者は行動選択の基準が上位管理者にあるため、そこには自己判断も自己決定も無い。あるのは命令に従うということだけであり、何かあれば上位管理者が責任を問われると思いついて無責任な状況であることに気づいていない。

かし、管理者にすり寄ってお零れを貰おうと画策している部下はこの言葉を容易に信じてしまう。むしろ、本質が透けて見えていたとしても、お零れのために迎合した（している振りを含め）方が部下の欲求は満たされる確率が高まる。他方、依存的な人間はその言葉をそのまま鵜呑みにして騙される。

さらに、管理者が迎合している部下からのアピールや不安・不信からくる沈黙を、自身に対する同意と勘違いすれば、組織は容易に誤った方向へ進む。部下の沈黙は同意とイコールではない。沈黙には諦め・失望といった極めて負の要素の高いものを含んでいる。それを知らないまま、沈黙と同意を同じとして、何ら異を唱えない部下を従えていけば、万能感は得られるかもしれないが、「裸の王様」と同義にしかならず、沈黙している部下が心の中で管理者を見下している姿は物語でも描かれている。

この裸の王様が示唆することは、こうした歴史的に証明された過ちを生かすことのできない点であり、崩壊した組織が任命する管理者が辿るよくある過ちの過程でもある。

2) 信頼と信用

「信頼関係」この言葉も日頃よく耳にする音である。この音は組織と同様に、本質的な意味を理解しないままに発する者の多さに辟易する。この信頼は信用と混同して用いられている場合が多く、組織においては信用という意味を信頼という音で包装して多用される。

本来、信頼は「信じる」ということが根底にある。一方、「信用」には過去の実績という担保が必要である。言い換えれば、信用は担保が無ければ成立しないため、対象となる相手よりもどのような結果が出ているかで信じるのか信じないかが判断される。つまり、信用とは実績が無ければ「信じない」が根底にある。

監視する・監視したがるということは相手の行動が予測できない、相手の考えが分からないということからくる不信感に基づく。それは管理者として部下の行動を信じるに値しないとしているためであり、ひいてはそうした行動によって自身が責任に問われるようなことになる状況が困るのである。そのため、部下の行動が自分に跳ね返らないよう事前に把握しコントロールしようとするのである。

つまり、監視・管理責任は見方を変えれば将来降りかかるかもしれない責任を事前に回避するための行為であり、いいかえれば責任を取らないでいいようするための無責任な行為に他ならない。つまり、管理者にとっての不利益を回避するためであって、そもそも部下のことなど微塵も信じていないし、信じるつもりも無いといえる。

3) 「前例がない」「検討します」は永遠に実施されない

「前例がないため」は要求を断る際に多用される文言である。これもあたかも論理的な説明のように聞こえはするものの、少々考えればおかしいことに気づくはずである。なぜなら、前例がないために要求が通らないのであれば、前例があれば通ることを意味する。しかし、その前例を作ろうとする行為に対して前例がないからと断られるということは、前例は永遠に現れることはない。こうした意味で言葉を発している自覚が無い者ほど、前例を作られることが困るために、こうした言葉でその場を誤魔化している。

また、「検討します」も永遠に検討すると同義で用いられる。検討は結果を伴わない文脈を持つことから、そもそも検討をしなくとも「検討した結果」という言葉を導き出すことが可能である。こうした言葉が多用される組織（形態）においては管理者の発する言葉に注意を払う必要がある。トラブルを避け、可能な限り管理職にとって都合の良い現状を如何に維持するか、ここを重視する組織は改革も発展もない。いくら問題があったとしても現状維持が最優先となるため、何を訴えても無駄である。

4) 規範の正当性と風土改革

以上の様に、組織の問題を考えるうえで規範の正当性が重要となる。規範の正当性には明確な根拠がなければならないし、その根拠はガバナンスとして、さらには組織が背負う使命として必要不可欠なものである。しかし、残念なことに組織の管理者による利己的なルール策定や保身といった自己防衛によって組織は形骸化し腐敗していく。こうした現象の根底には権限を持つことの危険性を自覚しない管理者の愚かさがあり、公正さや公共性といった利他精神の欠如がある。いくら言葉で社会的使命といった音を発しても、その実態

は一目瞭然である^{y)}。

こうした現実を目の当たりにすると失望・絶望することは当然である。そして、自分に被害がなければ問題ないとその場をやり過ぎそうとする。しかし、そうした思考は子どもたちの「いじめ」の問題が解決しない現実とも重なる。特にスクールカーストといった概念が出てきたように、強者から弱者へのいじめとそれが自分に降りかからないように傍観する者の諦めが問題解決を阻む。これまで述べてきた内容はこれと同じ構造とすることもできる。一方、組織の中で問題を感じつつも諦めて傍観することが自分にとって最善だとしても、学校や保育現場といった福祉・教育領域では管理者と部下といった単純な2者関係ではなく、子どもやクライアントといった当事者が存在する3者関係である。

この3者関係において、自ら傍観するという選択は問題を抱える当事者の不利益になることを承知の上でということになる。それは極めて無責任な行為であり、対人援助・教育職として絶対にやってはならない。さらに、対人援助・教育職として自分自身の存在価値を根底から否定する行為でもある。

それでもなお、こうした自己否定をしなければ組織に留められないのだとすれば、それはそもそも組織ではなく、管理者のための独裁的集団である。それを承知の上で問題を傍観するのであれば、例えば指示・命令を受ける部下の立場だったとしても、問題を抱える当事者からすれば組織・管理者と同罪であることは間違いない。人と関わる専門職とはそれほどまでに責任の重い領域であることを改めて認識する必要がある。

自らを専門職と規定するならば、そもそも問題のある組織に所属するべきではなく、いかに離脱^{z)}するかを考えるべきである。一方、不幸にもそうした組織に所属してしまったのであれば、問題のある組織・管理者を反面教師として、彼らができなかった内省を伴う人間になるよう努力をするしかないだろう。また、援助対象者に組織の問題が降りかかっているのであれば、毅然と闘う姿勢を示すことも専門職の矜持^{aa)}として持つておかなければならない。思考停止とは、この矜持の主體的な放棄に他ならない。

おわりに

わかっているのに行動に移せない。本音の所で自己保身が顔を出すのが人間本来の姿かも知れない。それが本質であるとすればそれは仕方のないことだとする諦めも理解できる。しかし、それすらも人としての本質であるとするならば、現実世界はどうなってしまうのか。それこそが権力者による権力者のための究極の独裁集団の完成であり、デストピア^{bb)}思想の具現化である。

しかし、歴史はこの絶望的な状況を度々否定してきた。この点の一つの希望ではあるが、その希望の出現は容易ではない。そのためにも、管理される側が思考停止することなく、無関係を装い傍観することなく、些細な行動を積み重ねることによって問題を打開するしかない。マイクロマネジメントによるデストピアを打ち砕くためには一人の英雄に依存するのではなく、個々の些細な行動の蓄積が必要不可欠である。

引用・参考文献

- i) 森田英一、『こんなに働いているのに、なぜ会社は良くならないのか？ 人と組織がパワフルに生まれ変わる方法』, (2013), PHP研究所 (京都府)
- ii) 森田英一、『「どうせ変わらない」と多くの社員があきらめている会社を変える「組織開発」』, (2015), PHP研究所 (京都府)
- iii) Robert Kegan・Lisa Laskow Lahey/池村千秋訳、『なぜ人と組織は変わらないのか——ハーバード流自己変革の理論と実践』, (2013), 英治出版 (東京都)

y) 言葉で嘘はつけても、態度で嘘はつけない。言行不一致は信頼を失う最もわかりやすいものである。いくら管理者が壮大な言葉で語ったとしても、組織の内情が崩壊していればその言葉は虚構でしかない。

z) たとえば「あなたが辞めると困る子どもがいる」の言葉を読み解くと、子どもが困るのではなく、職員が辞めてしまうことによる管理職の能力を問われることを避ける目的も十分に考えられる。

aa) 労働者や部下を見下している組織・管理者は「働かせてやっている」といった態度を示す。そもそも援助対象の問題によって組織が規定されることを理解していない。つまり、組織・管理者のおかげではなく、問題を抱えている人々のおかげで仕事が与えられる。この意味で誰のために行動するのかは明確である。

bb) デストピアとは、ユートピア (理想郷) の対置概念として暗黒郷として示される。しかも人が人を管理・監視・支配する意味であり、マイクロマネジメントがその具現化といえる。

-
- iv) ERICH FROMM/日高六郎訳, 『自由からの逃走』, (1965), 東京創元社 (東京都)
- v) Viktor Emil Frankl/ 霜山徳爾訳, 『夜と霧——ドイツ強制収容所の体験記録』, (1985), みすず書房 (東京都)
- vi) Robert I. Sutton/坂田雪子訳, 『スタンフォードの教授が教える 職場のアホと戦わない技術』, (2018), SBクリエイティブ (東京都)
- vii) 窪田順生, 『数の帳尻合わせが, 日本のお家芸になってしまう根本的な原因悲観する力』, (2018), ITmediaビジネスONLINE (東京都)
https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1810/23/news042_5.html

**The deterioration phenomenon of organizational corruption and system seen
from the perspective of human relationships.
— Stopping thinking and its merits and demerits due to despair and
disappointment caused by killing people's hearts. —**

Nobuhide OHTANI

Department of Early childhood and Elementary Education, Faculty of Humanities, Kyushu Women's University
1-1 Jiyugaoka, Yahatanishi-ku, Kitakyushu-shi, 807-8586, Japan

Abstract

Assistance is provided by the organization. Examination by a third party is necessary to ensure quality. However, the problems caused by this organization and its tendency to conceal it have become a social problem.

The purpose of this paper is to criticize the power that causes corruption in organizations and the managers who exercise it. In organizations that hide problems, the will of those who manage them is strong, and even if they do not give direct orders, cover-up efforts by subordinates are chosen as a form of favoritism towards managers. Administrators who caused such behavior should be held accountable.

Therefore, I described how managers behave selfishly and how their subordinates' judgments and actions corrupt the organization. In addition, for students who will graduate from university and enter the workforce and become members of organizations, he provided content that will serve as immunity against organizational problems they will face in the future.

Key Word : organizational corruption, stop thinking, condescension, micromanagement