

ロゴセラピーは労働世界と経済の何処に幸福を位置づけるか？

－ 企業従業員の燃え尽きと経営管理の価値に関連して－

安 井 猛*

Welchen Stellenwert gibt die Logotherapie dem Glück in Arbeitswelt und Wirtschaft?
－ In Bezug auf Burn-out von Mitarbeitern und den Wert eines Unternehmens (What Does Happiness Mean in the World of Labor and Economy ? – A Logo-Therapeutical Interpretation)

Takeshi Yasui

Zusammenfassung: Es ist vor allem in Zeiten der Rezession relevant zu fragen, welche Rolle die Frage nach dem Glück in Arbeitswelt und Wirtschaft spielt. Welche Faktoren machen Arbeitnehmer und Führungskräfte in Unternehmen glücklich und zufrieden, was hingegen belastet sie dauerhaft? Wie kann es Mitarbeitern gelingen, sich an ihrem Arbeitsplatz wohl zu fühlen und gleichzeitig ihren Aufgaben und komplexer werdenden sozialen Arbeitsumfeldern gerecht zu werden? Diese Fragen gewinnen zunehmend an Aktualität und benötigen immer mehr Coaching und Beratung. Der Verfasser der vorliegenden Arbeit befasst sich mit dem Phänomen von Burn-out in Unternehmen und setzt sich mit sinn- und wertorientierten Lösungsmodellen, vor allem mit dem Modell der Logotherapie nach Viktor Frankl auseinander. Anhand der neueren Logotherapie-Literatur zum Thema untersucht der Verfasser, in welchen Bereichen, Prozessen und Aspekten des Arbeitslebens neue Lösungsansätze Glück und Zufriedenheit im Arbeitsleben steigern und die Gefahr von Burn-out mindern können.

Schlüsselwörter: Burn-out, Suche nach Glück, der Wille zum Sinn, wertorientierte Motivation des Managements, Selbstwertgefühl

第1章 ロゴセラピーは労働世界と経済の分野においても有効である

ロゴセラピーの創始者、ヴィクトール・フランクル（1905～1997）は、主要著作のほとんどすべてを書いたころ（1946～1956）、ロゴセラピーが労働と経済領域において適用できることを考えなかった。1970年代、この可能性を議論に供したのはワルター・ベックマン⁽¹⁾だった。以後、その認識は次第に承認され始め、今日ドイツ・ロゴセラピー&実存分析協会（DGLE）は「労働世界&経済」部門を持つに到った。ヨルク・リーマイアーはこの協会の学問的顧問の1人だが、フランクル没後10年の2007年、言及された部門の設立をロゴセラピー発展史の1つの重要な部分としている⁽²⁾。

ますます多くのロゴセラピストは企業従業員および経営管理者の燃え尽き（Burn-out）を治

* 総合人間科学部 人間心理学科

療し、彼らをコーチしている。1974年、最初に燃え尽きを心理学へ導入したのはフロイデンベルガーだった。このアメリカの精神分析家は高度な動機を持ったソーシャルワーカーたちが仕事開始後ほぼ1年して続々と倒れ、仕事ができなくなったことを確認した。これ以来、燃え尽きを克服するための研究は進んだが、この概念の定義づけについては異なった見解がある。デメルテイ⁽³⁾は1999年、心理療法家たちが次のような理解を共有することを確認している。(1) 職業の始めの高度な動機づけ。(2) 期待と目標が到達されないための欲求不満。そして幻滅。それを離人症によって消化する。(3) 不都合な仕事環境。資源は不十分だが、高度な、あるいは矛盾する要求がなされる。(4) 当該者の克服スタイルは非有効的である。(5) 燃え尽きは仕事との長期的かつ無益な対決から結果する1つのプロセスである。

この論文の筆者の運営する日本ロゴセラピー&実存分析研究所・仙台 (Internet: www.logotherapie-japan.net) は上の確認を受け継ぎ、ロゴセラピスト教育研修カリキュラムの中に企業従業員および経営管理者の燃え尽き問題を取り上げている。労働者は燃え尽きを予防あるいは克服し、幸福感をもって働くことができればよい。経営管理職は企業の価値と存在理由を理解し、幸福感をもって経営管理できることが望ましい。研究所の教育研修達成目標は、この二重の課題を実現することである。このために研究所は فرانクル没後11年の成果を取り入れている。燃え尽きというこの論文の主題および範囲をいっそう明らかにするためには、ロゴセラピー&実存分析研究所・チュービンゲン/ウィーン (Institut für Logotherapie & Existenzanalyse Tübingen/Wien, www.logotherapie.eu) の動向に触れなければならない。所長であるヴォルフラム・クルツは哲学、倫理、教育学およびプロテスタント神学の専門家だが、一貫してロゴセラピーの労働世界と経済における適用可能性を主張し続けてきた。1980年後半、はじめて彼に会ったとき彼は経営管理者のための瞑想の意義に関する講演をしていたことを思い出す。禅仏教が経営管理者のために役立つという考えは当時、例えば、日本通のペーター・F. ドラッカーなどによってドイツの知識人たちにも知られていたもので、これは当然のことかもしれない。クルツはベックマンの業績を受け継ぐとともに最近ではアンナ・マリア・ピルヒャー・フリートリッヒ教授と仕事をしている。彼女は『意味を導入し、持続的成果をあげる』⁽⁴⁾で知られるが、2005年フランクル生誕100年記念のための連続講演会の中で「企業経営と価値による動機づけ」⁽⁵⁾について講演した。クルツはチュービンゲン大学一般教養学部とともにこの連続講演会を開催したのだが、彼がピルヒャー・フリートリッヒ教授、インスブリュック経営管理センターの人的資源マネジメントおよび質とサービスマネジメントのための地域長を招待したのは、彼が労働及び経済におけるロゴセラピーの有効性を世に知らせたかったからだった。ピルヒャー・フリートリッヒは同時に、経済、病院そして学校の指導者層の経営管理コーチングをする。この論文の筆者は彼のロゴセラピスト教育研修プログラムの中にピルヒャー・フリートリッヒの教説の一部も取り入れ、2008年6月末、ギーセン大学付属講堂で彼女とロゴセラピー的燃え尽き予防に関する対話を行っている⁽⁶⁾。

燃え尽きの問題を語るためには、ウィーンでロゴセラピー研究所を運営するボグラルカ・ハディンガー博士にも言及しなければならない。このフランクルの愛弟子は彼没後10年、ギーセン大学建学400年記念の年、「意味深く生きる技術」という題のもとで行われた記念連続講演会の中で「生きる技術の心理学 - 挑戦と答えの地平における人格形成」⁽⁷⁾という講演をした。彼女は人格形成の観点から企業管理職を指導している。彼女の青少年の人格形成論はすでに日本、韓国および中国でも知られるが、この講演の中で彼女は同じ人格形成論は形を変え

安井：ロゴセラピーは労働世界と経済の何処に幸福を位置づけるか？

て企業労働者や管理職にも活用できるという。ハディングガー博士は自己価値の感情を強めることは労働者にも管理職にも重要であるとするが、この感情は彼女によると幸福感と同義語である。彼女は人格形成を深めるとただ単に職業と結びついた幸福の問題をこえる幸福の地平が見えるという。この点においてハディングガーはクルツと同じ見解を代表する。クルツ自身も、ロゴセラピーの中心概念としての意味および価値とのかかわりで幸福論を展開する。彼は『ロゴセラピーと実存分析』誌（2008年3巻4号）に発表された「幸福と意味ある生 - 実存と本質の区別における人間」⁽⁸⁾の中でこれを行っている。

企業労働者と経営管理職を指導するために意味と価値を語るのはただ単にロゴセラピストだけではない。ロゴセラピーから独立に意味と価値の問題との関連において燃え尽きの克服を語り、管理職を指導する心理学者たちもいる。彼らの存在はロゴセラピーが教条主義的にならないように外に向かって開かれていなければならないがゆえにも重要である。これまでは不思議なことに、経営管理は労働における意味と価値の問題に無関心であることができるし、無関心でなければならないという考えは支配的だった。これを批判的に乗り越えることはロゴセラピー&実存分析の課題だと思われるが、この論文の筆者はロゴセラピーから独立にこの課題を共有する心理学者たちの中からミヒヤエル・P・ライターとクリスティーナ・マスラッハの共著『燃え尽きを成功裏に避けよう』⁽⁹⁾を引き合いに出す。ライターはカナダ、アーカイダ大学の心理学専攻の教授で、組織リサーチと開発センター長である。また同大学の「職場に於ける健康と福祉のための研究講座」を担当する。クリスティーナ・マスラッハはバークレイ、カリフォルニア大学の学部教育部門のための心理学者かつ部門長である。彼女は社会および健康心理学を研究するが、彼女は職場における燃え尽きに関するパイオニア的研究者として知られる。この論文の筆者の研究所では労働世界と経済に関するプログラムの中でライターとマスラッハとの対話を行っている。

本論文の筆者はうえに挙げたロゴセラピストたちおよびライター&マスラッハと折衝をしながら、ロゴセラピーは労働世界と経済の何処に幸福を位置づけるかという問いに答えようと思う。その際、意味と価値を度外視する研究者の研究成果との区別も事実的、必然的に明らかになる。⁽¹⁰⁾ 先づは、ライター&マスラッハが燃え尽きを克服するために提案する戦略の緻密な論理とプロセスを把握することを試みよう。

第2章 どのように企業従業員は燃え尽きを克服する？

ライター&マスラッハは職場における燃え尽きをどう定義づけるだろうか。⁽¹¹⁾ あなたが一定の労働関係の中にある場合、あなた自身とあなたの仕事が一一致し、適合するなら、あなたは「幸福であり、行為的であり、自意識を持つ」。これに対して、あなたは長期的、生産的關係に対し義務を負いたいと思うが、あなたとあなたの仕事はマッチせず、両者の不均衡が生ずることもあり得る。この場合、あなたは燃え尽きを経験する。あなたは「不幸であり、疲れそして皮肉屋になる」。あなたは別の仕事へ移るためにこれまでの労働関係を放棄し、辞職する用意がある。

このように燃え尽きはあなたと労働との間の慢性的不一致状態である。それは「エネルギーの喪失」「情熱の喪失」そして「信頼の喪失」という三重の喪失である。それはあなたの人生を危機に陥れる。あなたから仕事の喜びと満足を奪う。素晴らしい人生の夢と希望は消される。

人生から得られるものは得られず、圧迫を受け、利用されるだけ。ライター&マ斯拉ッハは燃え尽きの有無を「幸福あるいは不幸」という対概念で言い表す。

企業従業員が現在置かれている状況は厳しい。企業トップは少数者のために最短期間で利益を得ようとする。職場を海外に移すことによる労働加重、技術化された職場、大きな組織における権力の中央集中と末端労働者の力の減少。企業の社会的参加の劣悪化。企業は移民を低賃金で雇い彼らを搾取する。テロリズムによる労働生活の不快の増大。飛行場での安全コントロール。公のサービスを確保する費用の増大。病院や学校その他の社会施設へ金がまわらない。情報メディアは脅威と不安と日常的に起こる破局を繰り返し流す。対策の施せないバクテリアやサーズなどのウイルスの蔓延。これらすべては労働者の仕事への関係の上に否定的影響を及ぼし、仕事を重荷と感じさせる。しかし、ライター&マ斯拉ッハは、このように状況の重い時こそあなたの仕事への関係を良好かつ確固にする必要があるのではないかという。

彼らによると、仕事そのものが主導を握り、事柄を整理し、全てを順調にしてくれると考えることは甘い。あなたや他の人々への影響を一顧だにせず、あなたの状況を利用しようとするだけの会社の数は多い。あなたの職場は問題を問題と見なさず、その時々都合で万事を決め、何が最善かを考えないこともあり得る。あなたは仕事への関係改善をただ仕事にだけ任せておけない。また、休暇をとることによってこの関係を解決できない。あなたが不在の間、仕事の方は変わるわけではない。仕事に復帰したときもすべてはもとのまま。関係の乱れは続く。さらにまた新しい仕事を探すために仕事を辞めるわけにいかない。かりに次の仕事が見つかったとしても、それはこれまでの仕事よりもいっそう良いとは限らない。仕事が見つかるまであなたは労働世界の外に出る。あなたは労働不能とみなされ、労働世界の中に戻れないかもしれない。何らかの機関は生活費を払うとしても、支払いを打ち切る危険はある。あなたは自分の将来を形成できない。ライター&マ斯拉ッハによると、これは燃え尽きへの惨めな解決である。

心理療法的相談を受けることは確かに問題を認識し、気持の整理をするキッカケを与え得る。あなたはどう問題に対処するかを決定できる状態になる。それは燃え尽きから回復する1歩である。しかし、ライター&マ斯拉ッハはそれにも限界があるという。それはただ治療に集中するだけであり、仕事そのものには関わらない。あなたの仕事には何かやり甲斐のある特別なものがあるか？あなたが共有する価値と課題を追う企業は魅力あるだろうか？課題と価値が明らかになれば燃え尽きを防げる。企業の目標が明言されると同労者たちはそれを到達するよう刺激される。「課題、価値そして目標」は実質をとまわなければならない。それらはただ口先だけのものならば、あなたの仕事に対する関係を立てるための固い基礎は存在しない。

変えなければならないのはあなた自身か、仕事のほうか、それとも仕事とあなたとの間の関係そのものであるか？ライター&マ斯拉ッハはこのように問題を煮詰めたあと、仕事への関係を改善する6つの「戦術」を提案する。それらは「仕事の負荷」「コントロール」「報酬」「共同体」「フェアであること」そして「価値」に関わる。(1)「仕事の負荷」に不均衡があるとは、従業員が疲労、過度に役立たなければならぬこと、時間のプレッシャーあるいは単純に仕事が多すぎることに悩むということである。これは燃え尽きの始まりである。(2)「コントロール」に不均衡があるとは、権威と権力の問題があるということ。自分のコントロール可能性が限られている、あるいはほとんど存在しない。(3)「報酬」に不均衡があるとは、労働から得るはずの承認、喜び、対価およびいっそう良い課題が欠けるということ。(4)「共同体」に不均衡があるとは、職場において社会的交わりの仕方に問題があるということ。争う同僚、軽蔑

的な上司、いつまでも根に持つ部下あるいは難しい顧客など。彼らとの交わりはストレスと葛藤で一杯である。(5)「フェアであること」に不均衡があるとは、職場での正義の問題が解決されていないということ。仕事計画、課題および昇進についての決定が恣意的であり、密室で行われる。すべてこれらの不均衡の場合、あなたは「不幸であり、疲れそして皮肉屋になる」。不均衡を確認したら、それを是正するための行動計画を立て、解決するまでそれを実行することになる。「価値」の場合もまったくこれと同じである。

(6)「価値」における不均衡は次のような場合である。会社の価値はあなたのそれに合わない。会社の価値はあなたにとって多分重要でない、屈辱的でさえある。会社は無意味な仕事を強いる。それは正直でない。会社は私が非倫理的だと考える仕方で行動し、非難すべきだと思われる価値を受け入れるよう要求する。すべてこれらのことは問題である。それではどのような不均衡があなた自身にとって最も大きな問題なのか？不正直？破壊的な働き？無意味性？問題を取り除くための目標および前提は清廉潔白を維持すること、建設的価値を促進することあるいは意味を付加すること。あなたは行動計画を準備する。そして行動計画を実行に移して結果を得る。このようにしてあなたの価値は企業の価値と調和し、仕事は特別に意味深くなり、あなたの職場を誇ることができよう。企業はあなたに意義ある仕事をしよう申し出る。それはあなたにとって意義あるものごとを信ずることでもある。あなたは正しいことを行い、理想に従って行動するだろう。

1 節 「私の仕事への関係」テスト

あなたは「仕事の負荷」「コントロール」「報酬」「共同体」「フェアであること」そして「価値」という問題にかんしてどのような関係にあるだろう？ライター&マ斯拉ッハはこれを知るための「私の仕事への関係」テストを用意する。「価値」に関する設問を見よう。

あなたはあなたのすることの正しさを信じますか？この領域はあなたの価値と、どの程度それがあなたの会社の価値と合致するか、あるいはどの程度それが合致しないかに関わります。異なった価値観が互いに葛藤するような中心的なテーマを考えてください。*

1) 経営管理がその課題の実現に投入すること、2) 企業の価値が私の仕事に対して影響すること、3) 企業の価値が、企業のすることに対して影響すること、4) 企業に於ける正直さの程度、5) 経営管理の、正直および清廉潔白の維持における良心性、6) 企業の課題を支援するために個人的な削減をする用意、7) 私の労働で上位にある共同体へ貢献する可能性、8) 企業の課題が意味深いことへの私の信頼、9) 企業の課題と活動の建設的な影響、10) 企業の、一般的な生活の質を向上させるための貢献

正確に合う／不均衡／大きな不均衡

評価はそれぞれ0、1、2で表わす。 総計 ○点

*会社はその考えに対応しながら行動しているか？ 会社はその会社固有の価値観にふさわしく行動しているか？

価値以外の5つの領域においても同様のテストが用いられ、労働者の仕事との関係の現状が確認される。

2 節 行動計画を立てる

上記6つの領域において仕事への関係を確定したあと、問題が多いと思われる領域から改善に取り組む。ライター&マ斯拉ッハはこの取り組みを4つの歩みに分ける。

1) 問題を定義づける：一定の領域において特殊な問題を取り上げる。それを正確に定義づけ、見渡しやすい程度に制限する。2) 目標を設定する：どの問題も解決の仕方に複数の選択可能性があるので、1つの可能性を選び、それを定義づける。肯定的な目標を選ぶ。実行可能なものに集中する。3) 行動する：計画は行動なしには役立つ。自分の従事する仕事に必要な能力は自分で開発する。鍛錬と持続は必要。最初から仕事の部署で関わる同僚、上司、そして他の関係者に影響力を及ぼす必要がある。彼らの行動、思考システムあるいは行動様式を知るとは前進のための目標となる。どのようにしたら一番良く影響できるか？暗示か、議論か、主張か、有効に考え抜かれた要求と最後通牒か？何もいうことなしに仕事をいっそうやりやすい仕方でも始めることもできる。そのために必要な能力をつけるため、人格開発という部分から始める。あなたはすでにそのために十分な能力、力そして勢いを持っているかもしれない。そうする場合、関係者からの異議申し立てを取り扱う用意があることが必要である。あなたの議論あるいは理屈そのものは改善のための圧力手段となる。これに加えて専門的知識と経験、すでにあなたを評価する同僚、あなたが信頼を享受する外部機関、あなたに忠実な顧客、企業内部で重要な地位を持つ人々、会社の外からあなたへ提供される仕事などは圧力手段となる。最後通牒を突きつける前には注意すること。あなたは柔軟な方法はすべて尽くしたか？負けた場合、他の雇用の場はあるか？対決が機能することを保障する証拠があるか？かつて対決することで成果を収めたことがあるか？すでに自分の企業の中で最後通牒を出して成功を収めた者はいるか？企業はあなたの企業にとっての価値を認めているか？つまり、あなたは強い立場から働きかけているか？すべて言及された戦術においてあなたの態度は決定的な役割を果たす。態度とは説得能力であり、それは影響するための行動計画の出発点となる。あなたが人格開発と行動計画を追うために生活の中に組み込む行動と日課は重要である。そのためには主導性を握る行動計画の内実となるあなたの仕事の癖を変えることが重要になる。この論文の筆者は人格開発および主導性を握る行動の関連においてどの程度ロゴセラピー的人格形成が役に立ち得るかを後に論じる。行動することとその目標は密接に結びつくが、到達目標とは区別された複数の目標がある。それはあなたが働きかけるべき人間たちのことである。どの人間の承認が必要であるか、影響のためには誰のところに最善のチャンスがあるかを考える。あなたの目標到達に貢献する最も大きな力を持つ幾人かを見つける。彼らが当面の目標である。4) 進歩を追う：小さな、目立たない改善が基準となりえる。特に本質的で、意義深い変化が起こることをわずかしき望めない場合はそうである。自分の試みたこと、および他の人々の反応を確認する。行動計画に先立って確認した「私の仕事への関係」テストに戻って、あなたの仕事生活においてじっくりする部分と不整合の部分とを評価する。経過と進歩、将来的な展望を確認する。

上に述べた行動計画の4つの歩みによって企業被雇用者は仕事生活に対するコントロールを引き受ける。この計画を遂行するための一般的綱領は4点に要約される。1) 抵抗にであうことを覚悟せよ！2) 同盟者を探せ！3) 危険を評価せよ！4) 楽観主義的であれ！

3節 価値に関する行動計画実施の1つの範例

企業はライター&マストラッハによると、その主導像を確固とするために価値を決め、企業の追う目標を定める。同様に企業従業員の態度を導き、会社の活動の適切さを定義づけるための道徳的基準を定める。企業の道徳的関心は企業の成立条件であるが、道徳的基準の深刻な不均衡は労働への関係を次第に損ない、燃え尽きへ通ずる。同様に企業が従業員に有害、劣悪ある

いは凡俗と思われる仕事を強いるなら、それは価値の不均衡であり、疲労させる。意味ある労働を行使できない。価値に逆らう活動と折り合えないなら、あなたは皮肉屋になる。凡俗、無意味あるいは有害と見なす仕事から有効性あるいは業績感情を得られない。価値の不均衡は燃え尽きのすべての材料、すなわち疲労、皮肉そして非有効性を含む。

【問題を定義づける】ライター&マスラッハによると価値の不均衡の、3つの主要形態は不正直、破壊的活動そして無意味性である。不正直：企業経営者の欲望と利己的な不正直は従業員に不正直で禁じられた物事をせよという指図に通ずる。従業員は職場確保と品行方正との間の深刻な板挟みに陥る。破壊的作用：企業は開発プロジェクトによって環境を破壊する。空気、水そして土地の汚染。価格形成が重要な要因となる市場において環境保全は持続しない。持続はいつそう高い費用といつそう小さな利益価格差を意味するからである。あなたは多少とも直接、間接的に破壊的な作用を持つ活動に加わり、世界をある悪い場所にするようになる。無意義性：生命を救い、学生を教育し、生活の質を改善する仕事がある一方、確かに破壊的にも、有害にも作用しない仕事、誰にも役立たない安価なガラクタを生産する無意味な仕事がある。これも価値の葛藤を惹き起こす。

【目標を置く】上述の価値不均衡を克服するためどのような到達目標を探すべきだろうか？目標はライター&マスラッハによると、あなたの価値と職場の価値との間の「いつそう大きな一致」のなかに探すべきである。(1) 不正直に対する価値目標：あなたは清廉潔白と実際の考慮の間で妥協を要求されるが、その時でも清廉潔白を維持する。この「核となる課題」を選ぶ。(2) 破壊的な作用に対する価値目標：雇い主に反対する一連の役立つ建設的価値を推進する。(3) 無意義性に反対する価値目標：あなたは意味を付加する道を探す。これは企業内の仕事と結びつくことも、企業外の活動でもありえる。

【行動する】は上記の、それぞれの目標に即して答えられる。「目標：清廉潔白を維持する」上司はあなたに、ある顧客の口座から実際はかかっている費用を引くよう指示する。あるいはあなたは同僚と上役が耐えられないほど問題のある商売に巻き込まれていることを意識している。*倫理的板挟みに目を配る：あなたは危機、あるいは葛藤に至る前に行動することができる。労働における経営倫理に関する議論を公式、非公式に展開できるだろう。また倫理的板挟みの扱いに関する情報を取り寄せることは競合する選択を考量可能にする。この考量をとおして企業の立場の取り方が高い倫理的水準を示すかどうかを解明できる。*対決すること：1つの可能性は一定の倫理的立場に基づいて立場を取り、あなたの見方を表現し、そして企業の要求が非倫理的な要求であるというあなたの見解を弁護してほしいと同僚たちに働きかける。これはあなたの直接の上司を挑発するにもかかわらず、さほど厚かましいわけではない。人間は、いつそう高い地位にある人間さえも、非倫理的な、禁止された態度へ突き進む場合、おどおどする。何か不正が起こっていることは誰にも明らかだが、しかしそれを秘密にする興味は大きい。それ故、あなたの上司が折れるだろうことは十分ありえる。これとは別の場合、企業のあなたに対する要求ははっきりして、この会社でのあなたの将来は非倫理的な、禁止された活動に身を任すことの中にしかないことを知ることは良い。あなたはいつそう多くの時間と能力をこの企業へ投入しないですむかもしれない。あなたは倫理的水準を守ることにするか、職場を確保するか、どちらを選ぶだろう？この二者択一に対決させられ、人間は「価値にもとづいた選択」をする。*密告すること：企業はその行動に責任あるとする企業外部の機関へ向かう。この場合、(1) あらかじめ接触すべき機関や手続きの仕方を調べる。(2) 調べる過

程で誰かが裏切る可能性がある。それ故、経過と成果を記録しておく（3）証拠の検討は重要である。企業の態度の誤りに関する調査は厳格な証拠提供を要求する。（4）法廷の手続きへ参加するとき、専門的相談があると問題はあっというまに少なくなる。

「目標：建設的な価値を推進する」これは企業の継続的な破壊的態度を償う並行的諸活動、企業が破壊的な行動を減らすための主導性も含む。*企業の価値を変える：あなたの会社の価値を変えるよう働くことができる。これは野心的な考えのように思われるが、要件の議論は重要である。あなたは非公式な談話、公式の話し合いそして教育プログラムを通してテーマは企業にとって中心的なことだと強調できる。*あなたは害を償う：会社の活動の有害な影響を止められないとき、その結果を弱めるために働ける。例えば、山の建築企業は、一日の仕事の終わりに風景を再び整理し、そして回復することができる。確かに決定的にもとの生活空間は破壊されたが、しかし変形された。改めて植物のある風景は石炭がらの山腹に比べて明らかな改善である。これはしばしば企業の破壊行為に関して世論を誑かす試みにすぎないとして批判されるが、ライター&マスラッハは当事者がそれを価値不均衡減少のための試みとして理解するならば、それは評価できるとする。*あなたは並行する建設的な活動を追う：これは「害を償う」の1つのバリエーションだが、害を与える行動を調整するために建設的な活動を追及することである。違いはこの活動が必ずしも害をなくしないけれども、それは他の領域において何か積極的なものを産むことである。例えば、都市建築開発を行う会社は子供の遊び場を建てることである。この措置は開発活動から発生する問題を扱わないけれども、環境のために積極的な貢献を行うことができる。

「目標：意味を付加する」労働生活に意味を付加する多くの道がある。*普通ではない質を付加する：人間は仕事内容のみならず仕事の仕方によって意味を達成する。普通でない質の生産物あるいはサービスを産み出せる。*公益の仕事をする：あなたの職場を公益の事柄と結びつけて主導性を握ることができる。個人として、あるいは友達と共に仕事に参加できる。さらに福祉的目的のために挺身できる。こうして会社から規則的に公の支持を得られる。善い行いが企業の仕事と何の関係のないときでも有能な人間たちのエネルギーから利益を得られる。個人的に価値の一致へ影響するために、この戦術への直接的参加は必要である。*あなたの仕事を変える：あなたは価値と原則を持ち、それが今の状況の中で満たされ得ないならば、どこでいっそう有効にあなたの価値を追及できるかを決める。直接新しい職場へ変わることは困難かもしれないが、現在の職場あるいは中間的な雇用はあなたの優先的な職場へ変わるために自分を位置づける手段として役立つ。いっそう良くあなたの核となる価値と一致する仕事を探すことは意味深い。

ライター&マスラッハによると価値への誠実さを度外視するならば、労働行為そのものが成り立たない。従って価値の不均衡は認められず、できる限り是正されなければならない。仕事に誇りを持つために従業員は引き下がれない。この考えはライター&マスラッハの労働の質に関する考えを特徴づける。彼らはいま一度、不均衡の修正に伴う企業の抵抗と、従業員の直面する危機を想起する。「変わろうとするとき抵抗を勘定に入れなさい」（1）企業の倫理的規範を引き上げようとする主導性は現状から利益を得る個人あるいはグループによる抵抗にある。会社は非倫理的実践に依存し、法則的な基盤の上で経済的に働く能力を失う。（2）建設的な活動は投資を要求する。企業の商売計画の外にある計画は新しい能力と設備を要求する。これを経営計画全体の中へ引き上げる手続きは恐ろしくゆっくり進行する。（3）質をあなた

の生産物とサービスの中へ持ち込むことは上司の直接的抵抗に出会い得る。多くの活動は質ではなく専ら速度に従って判断される。「同盟者を探す」同盟者とは（１）あなたの価値を分有する人々、（２）あなたの個人的価値を分有しないまでも、あなたの原理に従う人々、（３）企業がそれ自身の価値に忠実に留まらないことについてあなたに同意する人々である。「あなたの危機を評価しなさい」（１）企業はそれがいっそう大きな共同体のために建設的貢献をなすという評価を好む。このことは企業への不信があるとき特に当てはまる。企業の参与を問題視するならば、あなたは多分ある人々と戦わなければならない。彼らは企業の立場を弁護し、企業を批判するあなたを無責任で、無知でそして間違っているということを主要な仕事としている。（２）価値の不均衡を暴く者は性急な批判に晒され、脅かされ、法廷への歩みに服さざるを得ない。これは困難で、あなたを消耗させる。（３）生産量の最大化と利益の増大に焦点を当てる企業は質を高める試みに対して忍耐力を持たない。例えば、顧客を世話する付加的な時を過ごすことは、あなたのサービス水準を深めるが、上司の側から激しく批判され得る。

【進歩を追う】あなたの主導性との関連で、活動計画と顧客、同僚、上司そして一般に会社の反応を記録することは役立つ。

4節 ライター&マズラッハの価値コンセプトとロゴセラピー

この論文の筆者はライター&マズラッハによる燃え尽き解決法を特に価値の問題を中心に見た。この問題の周辺には「労働負荷」「コントロールを保つ」「報酬」「共同性」「フェアネス」という問題の解決も彼らのプログラムの中に組み込まれることを指摘しておいた。このプログラムは「価値」の問題を度外視して組み立てられた燃え尽き対処法と比較する場合、どのような特質を持つだろう？例えばリツケ&シューは彼らの対処法モデルを5段階にわたって素描する。第1段階は「問題を認識する」である。変わらなければならないのは自分か、それとも環境かを決める。第2段階は課題の「優先順位を決める」。これは重要度と緊急度にしたがって行う。第3段階は「コントロールを取り戻す」。そのためには恒久的に過度な要求を防ぐ装置を設定する。また自分の連絡可能な時間を制限する。その場合、自分自身の欲求と願いと、何が幸せであり満足できる生活であるかを知るとよい。第4段階は要求過多から身を守るために厳しく「ノーをいえる」ようになること。第5段階は仕事の合間に小さなあるいは大きな休止をいれることができること。同時に個人的な欲求を満足させ、独立した生活形成を維持することができること。このように見ると、リツケ&シューの燃え尽き解決法は畢竟、過大な仕事要求から身を守る技術ということになる。彼らの場合、価値と意味は視野に入らず、それらは論述の対象にならない。⁽¹²⁾

ライター&マズラッハは価値の領域においても、その他のそれにおいても、「問題を理解する」「行動計画を立てる」「行動する」「進歩を観察する」ことができ、その際「楽天的である」ことができる。彼らは価値と意味と自由を問題にすることによって、燃え尽き対策のなかに倫理、従って良心の問題を取り上げていることも確認された。価値の不均衡を解決する行動において同僚、上司、顧客そして企業との関係は有機的に捕らえられている。そこには価値は共有されること、価値を共有する者たちの間に連帯性が成り立つことを前提としている。この意味でライター&マズラッハはフランクルのロゴセラピーへの近さを髣髴とさせる。フランクルは精神の反抗力を語り、クライアントがそれを十分に行使して自分の置かれている生活状況から距離を取り、自己超越を果たすよう指導した。そして自己超越とは価値を基盤とした世の中への貢献、

仲間の人間との連帯に他ならない。

ただ、ライター&マストラッハの範例の中では企業経営はもっぱら従業員が企業との関係で感ずる価値の不均衡との関わりで語られた。彼らの注意の焦点はどちらかという企業経営管理の消極的な側面の上に置かれた。それは価値の不均衡に抗議する従業員の言い分を聴くというよりもむしろ彼らに圧力をかけて抗議を抑圧するものとされた。確かにライター&マストラッハは経営管理者が従業員に指導され、改良に同意するという可能性を排除しない。彼らは価値の共有は確かに両者の連帯を可能にすることを知っている。しかし、ピルヒャー・フリートリッヒはまさにこの認識を彼女の経営管理モデルのために使い、この点で経営管理論をライター&マストラッハに比較していっそう積極的に展開している。彼女はロゴセラピーを応用することによってこれを成しとげた。このことが以下に論じられる。

第3章 企業経営管理を価値によって動機づける

ガルupp調査報告⁽¹³⁾によると、ドイツ連邦共和国における多くの企業被雇用者は仕事を喜びの源泉ではなく、欲求不満の原因と見なすという。2001年、84パーセントの被雇用者は仕事に対していかなる本当の義務も感じなかった。ただ16パーセントの被雇用者だけが熱心に働いた。2002年、熱心に働く者の数は15パーセントになり、2003年、その数は12パーセントに落ち、そして2004年には10パーセントになった。ガルupp調査報告はこの理由を劣悪な経営管理に帰している。従業員は彼らから何が期待されているのか分からない。上司は人間としての彼らに興味を持たず、彼らから見れば能力不相応な地位を占めている。従業員の意見と物の見方は上司にとって重さを持たない。経営者も熱意に欠ける。仕事仲間の結びつきが弱い、欠勤時間が多く、生産性が低い。しかも従業員の自己責任の欠如と過度な要求態度を嘆く。すべてこれらのことから帰結する経済全体の損害はほとんどドイツ連邦共和国の会計の大きさに対応するという。

ピルヒャー・フリートリッヒはこの報告に直面して、従来の企業における動機づけは正しかったのかと問う。⁽¹⁴⁾ これまでの経営管理は人間と企業と市場の絶対的な計画、舵取りそして支配可能性を信じてきた。それは人間と企業を些細化し、道具化してきた。人間をただ単に勝者-敗者という図式に従って扱った。ピルヒャー・フリートリッヒはこれに対して労働を価値および意味の諸可能性の実現であるとし、また人格の形成と発達の源泉であるとしなければならないという。このこととの関連においてピルヒャー・フリートリッヒはフランクルのロゴセラピーが全体的人間像を問題にすることに注目した。彼女はロゴセラピーを適用することによって経営管理における決断を価値と意味によって動機づけられるとし、1つの経営管理モデルを用意した。この論文の筆者はこのモデルの要点を取り出そうと思うが、そのためにフランクルの提唱する三次元的人間像を見ておく必要がある。彼によると人間は心と身体の違いを含む統一であり、両者はさまざまなバリエーションにおいてこの統一の形式を展開する。心の次元で起こることは身体の次元に影響し、その逆もしかりである。両次元は区別されるけれども、平行関係が成り立つ。この関係は必然的である。そして心身の統一は1つの形から次の形へ移行する。この移行の事実も必然的である。この事実の内部においてしかし、移行には人間的自由が介入する。すなわち、フランクルによると身心有機体はただそれ自身において閉ざされ、完結する存在ではない。それはそれ自身ではない第三者、フランクルが精神あるいは精神的な

のと呼ぶものに根ざしている。精神的なものは自由であり、それ自らを心身有機体の中に表現し、心身有機体はこの精神的なものの自己表現に開かれ、それに対して肯定的あるいは否定的に答えながら形をなす。このような観点からフランクが心身有機体を精神的なものから引き離し、それだけを孤立させたフロイトに反対したことは周知である。フランクにとって決定的なことは、精神的次元を人間像の中に回復することだった。彼によると、精神は意味を意志する。意味を意志することは精神の決定的な作用である。それはそもそも人間生活の第一の動機づけである。そしてその中には「自由」と「責任」と「自己距離化」と「自己超越」が含まれている。ピルヒャー・フリートリッヒは精神の意味への意志が人間生活の経済領域においても働くことを認識し、この認識を労働そのものの動機づけ論に適用した。

意味への意志は労働を動機づけるというコンセプト

ピルヒャー・フリートリッヒは彼女のこのコンセプトを5つのテーゼに分けて述べる。⁽¹⁵⁾ この論文の筆者はそれらに必要な限りで簡単に注釈を加え、それらの研究史的な位置を確認したいと思う。

1) あなたの意味への意志による動機づけは、通常の還元主義的一機械的、衝動充足及び自己実現に方向づけられた、持続的に働くことのできない動機づけ技術に取って代わる。

この論文の著者は冒頭で燃え尽き傾向を示す就業者は職業の初めに「高度の動機」を持つことが常であることを見た。それだけにピルヒャー・フリートリッヒが経営管理論を「動機づけ」批判をもって始めたことは注目に値する。彼女によると、これまでの動機づけは全体的人間像を素通りしたとする。それは還元主義的一機械的、衝動充足的、自己実現的であり、持続的に作用しなかった。彼女によると新しい動機理論は意味への意志と結びつく。それは本質必然的に人間存在に属するので、持続的に有効であるという。

2) あなたの意味に方向づけられた動機づけは企業の価値上昇を高める。それはいっそう高度な参加と欠勤の減少とあなたの自己価値による。

意味による動機づけは「企業の価値上昇を高める」。これを可能にするのは企業全体である。従業員と経営管理者の仕事への参加度、欠勤の減少、そして彼らの「自己価値 (Selbstwert)」である。企業の価値上昇を高めることと従業員と経営管理者の自己価値を高めることは同じ1つのことである。これは企業指導層と従業員の両方が意味への意志を活性化することによって引き起こされる。これまで自己価値を高めることは、いわゆる LAU 症候群、すなわち従業員であれ、経営管理者であれ該当者が情緒的に敏感すぎるので不安定であること、不安とストレス傾向であること、そして過度に躊躇すること、この3つのことを克服することとして理解された。⁽¹⁶⁾ しかし、ピルヒャー・フリートリッヒは自己価値を高めることを企業の価値上昇との関連で理解したのだが、これは注目に値する。すなわち、それはただ単に人間における否定的なもの、LAU 症候群の克服であるばかりではなく、企業の価値上昇を強めるというのである。この場合、自己価値という概念の積極的内容については、第4章で言及することになるが、ハディンガーの理解する自己価値と連携しているように思われる。彼女はすでに意味と価値の問題を顧慮しながら、自己価値を論じた。

3) 意味に方向づけられた諸条件は動機的かつ健康創成論的性格を持つ。

「健康創成」という概念を提唱したのは医療社会学者、アーロン・アントノフスキーである。それは個々人が負荷と対決するさい、社会的および個人的資源として彼に役立ち、負荷が存在するにも拘らず身心の健康を保ち、かつ身心の健康を促進しさえする保護因子のことであるが、

アントノフスキーはそれを「健康創成 (Salutogenese)」と名づけた。ピルヒャー・フリートリッヒは意味による方向づけの特質を表わすために、この概念を使う。意味に方向づけられた人間実存の状況をなす条件は身心の健康を維持あるいは促進する。ピルヒャー・フリートリッヒはここでは保護因子の内容に立ち入らないが、それは多様な援助である。ゲルト・カルザは心理学的心理療法の教授だが、アントノフスキーのいう多様な保護因子を列挙し、分類している。⁽¹⁷⁾ 例えば、問題解決のために情報を与える、問題について話す、応答する。(情報面の援助) 物や金を貸す。日常の実際の助け。(道具的援助) よい感情、近さ、親密さと信頼を共に体験する。不快なあるいは社会的に望まれない感情を受け入れる。慰める。勇気づける。支持する。自己価値を強める。身体的接触など情緒的に援助する。人生観、価値と規範、政治的なものの見方など精神的な援助。(社会的援助) また、個人の採用する立場、すなわち楽観主義的人生観、自分は状況をコントロールできるという確信、自分の働きは有効であるという確信 (Selbstwirksamkeitsgefühl) などである。この点においてライター&マスラッハが仕事との不均衡を是正するための行動計画を遂行する際の4つの「一般的綱領」も保護因子に数えることができよう。「抵抗を勘定に入れる」「同盟者を探す」「危険を評価する」「楽観的である」。その他、好都合な社会経済的状态、知職、知性、自我の強さ、予防的健康管理、文化の中に根ざし安定していること。環境を克服するときすべてこれらのものを使えるという体験は、世界および人生観の形成に貢献する。

上に列挙された複数の保護因子が相乗効果を発揮すると、アントノフスキーが「コヘレンス (関連) の感覚 (sense of coherence, SOC)」とよぶ信頼が生まれる。(1) 自分の内外の出来事は生の経過と共に構造づけられ、予見および解明可能になること、(2) これらの出来事からくる要求に対応するために資源が使えること、(3) これらの要求は挑戦を意味するが、それを受けて立つことはやり甲斐のあること、これらすべてに対する信頼である。アントノフスキーによると、コヘレンスの体験は「理解可能性の感情」「為すことができるという感情」そして「意味性の感情」から合成されている。「理解可能性の感情」とは人間が内的外的感情から来る刺激を認知的に意味深く秩序づけられ、構造づけられた、明晰な情報として知覚する程度のことである。「為すことができるという感情」とは、自分が処理できる資源が逼迫する刺激による要求に対処するのにふさわしい程度のことである。また、「意味性の感情」とは人生には意味があること、すくなくとも人生が誰かに課する幾つかの問題と要求はエネルギーを投資するに値するという感情を持つ程度のことである。また問題と要求は歓迎された挑戦であって、人ができたらなしで済ませたいような重荷ではないという感情を持つ程度のことである。ゲルト・カルザはアントノフスキーのいうこの「意味性の感情」は فرانクルのいう人生の意味の体験と密接に関わることを指摘している。ピルヒャー・フリートリッヒが意味による諸々の、経営管理の枠条件は健康創成論的性格を持つというとき、彼女はアントノフスキーとフランクルのこの関係についての彼女の認識を言い表している。

4) 愚かな、一般的に妥当する動機処方は労働における意味の諸可能性と意味発見によって余計なものになる。

従業員は労働の中に「意味の諸可能性」があることを認識し、「意味を発見する」。「意味を発見する」とはロゴセラピーによると創造価値、体験価値そして態度価値を実現することである。ロゴセラピストで企業コンサルタントであるワルター・ベックマンはフランクルの「体験価値」の解釈に関して1つの提案をしたが、それをここで想起することはふさわしい。彼は「体

「体験価値」を労働世界のために役立つ概念とするためには、それに二重の意味を込める必要があるという。1つは社会的に制約された体験価値であり、もう1つは社会的に制約されない体験価値である。後者は芸術体験、自然体験、愛の体験、克己、宗教性などであり、フランクルは体験価値をもっぱらこの意味で理解した。前者は同僚であること、連帯、仲間であること、犠牲、好意、積極的な傾聴、落ち着き、助ける用意があること、共感、献身などである。これは社会的体験価値と呼ぶことができるが、ベックマンはこのように社会的な意味でも体験価値を理解することは重要だと考えた。この考はそのあとロゴセラピーの中に入り、一般に承認された。⁽¹⁸⁾ ピルヒャー・フリートリッヒの経営管理論もこのような流れの中で可能になったのである。

5) あなたの、意味に方向づけられた労働は、労働の欲求不満と燃え尽きを妨げ、あなたを充実と喜びへ導く。これは顧客との接触能力を発展させる。

ここでまず、ピルヒャー・フリートリッヒが労働の欲求不満といういい回しを使うことが注目される。意味の欲求不満はフランクルの概念であるが、労働という場面においても意味と価値が問題になるので、労働の欲求不満という言い方が成り立つ。さらにピルヒャー・フリートリッヒはそれとの関連で燃え尽きを語るが、これも注目に値する。この論文の著者はライター&マスラッハがフランクルを引きあいに出すことなしに従業員の燃え尽きを論ずることができたことを指摘した。ピルヒャー・フリートリッヒはここで従業員の燃え尽き予防対策が経営管理そのものに組み込まれる必要があるというのである。最後に、意味に方向づけられた労働は燃え尽きに終止符を打つばかりではない。それは充実と喜びをもたらす。「充実と喜び」が沸き起こることなしに燃え尽きが休止することは不可能である。そして「充実と喜び」は労働者の顧客との接触能力を増大させる。

ピルヒャー・フリートリッヒはこのように意味への意志を動機とした経営管理論を展開した。意味への意志を構成する要素はフランクルによると自由、責任、自己距離化および自己超越であるが、ピルヒャー・フリートリッヒはこれらの4つの要素に即して経営管理論を詳論している。その全体像をここで再現できないが、すでに見たライター&マスラッハの「人格開発」と関連づけるために上に挙げた4つの要素に関するピルヒャー・フリートリッヒの言説の一部を引用しておかなければならない。彼女にとって自由とはある一定の仕方であることから別の仕方であることへの自由であり、それは恒久的な自己形成への挑戦である。自己形成への自由は自己価値を促進する他者との交わりのための基盤をなし、模範作用のために門戸を開く。責任を引き受けることはピルヒャー・フリートリッヒによると思惟と行動を自己形成のための行為として内面化することを可能にし、人間の使用されていない潜勢能力を解放する。自己距離化はあることとあるべきこととの間の健康で建設的な緊張と恒久的な成長を可能にする。最期に自己超越への能力は生活の質、サービスの質そして人間的出会いと関係のための基盤となろう。ライター&マスラッハが行動計画を立てたあと誰の許可も得ることなしに自由に価値を実現するための行動を起こすという意味での「自己開発」もまたすべてこのような事態を表わすと思われる。彼らは行動することと倫理の問題が労働においても密接に結びつくことを明らかにし、経営管理における良心性を語ったが、良心はピルヒャー・フリートリッヒにとっても「意味の器官」として価値を感受する役割を果たす。そして価値は労働と経営管理における倫理の原理である。

第4章 ログセラピーは企業労働と経営管理の何処に幸福を位置づけるか？

この論文の筆者はここで、なぜハディングーとクルツがビルヒャー・フリートリッヒと理解しあえるのかを素描できる。筆者は上にこの経営学者が企業の価値上昇を高めることは企業従事者の自己価値を強めることと同じだとしたことを確認した。ハディングー博士にとっても自己価値を強めることは自己形成と同義語であり、経営管理にとって決定的役割を果たす。そして自己価値感情 (Selbstwertgefühl) を強めるための5つの柱があるという。⁽¹⁹⁾ 第1の柱は他者との積極的な関係を取り結ぶ。伝達能力を高め、誰かと対話ができ、共同の企てができる。他人の誤りに対する理解を感覚があり、誤りの結果を建設的に使う。第2の柱は能力を伸ばすこと。業績をあげることができる。できることに気づく。どのような仕事分野の適性があるかを知る。解決を目指した思考ができる。問題を挑戦と見なす。責任を引き受ける。生活を克服する領域で能力を伸ばす。第3の柱は目標を持ち、それを価値によって方向づける。目標と行動計画を語る。指導モデルを持つ。意味のある諦めを学ぶ。一日の時間を組み立てる。ルールをいい表す。生活を価値に方向づけ、意味の関連を明らかにする。倫理的に考える。積極的な信念を表現する。共同体感情を成長させる。第4の柱は、自分は良い人間だといえる。他人のする良いことを言葉にする。他人の小さな改善を言葉にする。公益を考え、実行する。何か愛すべきことをできる状況の中へ他人を置く。第5の柱は生きることは喜び、生きることは楽しみ。驚きと好奇心を刺激する。独創性を促し、感覚を訓練する。心の軽くなる経験をする。ハディングーはこの5つの柱に従って人格を形成すると、自己価値が高まり、それに応じた自己価値感情を得られるという。このように彼女は自己価値感情の根拠を幅広く拾い上げる点において、彼女はリツケ&シューの自己価値感情の理解とはことなる。自己価値感情が高いことはリツケ&シューに従えば、自分自身の業績能力に対する信頼度が高いということである。成功は自分自身の業績能力に基づくので能力の伸長に励むことによって信頼度を上げようということになる。これはハディングーとの比較でいえば、第2の柱を確固にすることだが、リツケ&シューにおいては他の4つの柱がそれとしてはっきりと取り上げられ、展開されない。⁽²⁰⁾

2008年のハディングー論文⁽²¹⁾によると、人格形成による自己価値の完成度を測る基準は誰かがどの程度安定した自己価値感情を示すかの中に設定され得るとされる。自己価値感情は彼女によると「自分の人格の主観的、情緒的な評価」である。健康な自己価値感情は一方では自分自身を受け入れることができるかどうか、他方では内面的に成長する用意があるかどうかの中に示される。自己価値感情の2つの極端に逸れた形態がある。1つの形態はいっそう低い自己価値感情である。「私は自分を信頼しない。私はできることが非常に少ない。私は他人との対話の中でいつも不確かになる。私は観察し私をいつも評価する。他人を私はいつも私よりもいっそうよいと評価する。」これは自己価値感情の少なさを示す。そこには不安、悲しみ、怒りそして言い逃れがある。他の極端な形態は過剰な自己価値感情である。内的な確信から出発し、他を劣ったもの、愚か者、あるいは少なくともあまり価値のない者とする。自分を批判も訂正も必要としない人間とし、他人から崇拜を要求する。このような自己価値感情の極端な形態はしばしば法曹界、メディアそして経営管理の権力的地位にある人々の中に見られる。

ハディングーは自己価値感情を強めるためのアドバイスを次の順で行う。1)情緒的評価、2)感情は根拠を必要とする、3)コミュニケーション、4)比較、5)失敗体験/挫折、6)目標と価値、7)生物学的因子、8)この人生における私の課題は何か？この中からこの論文

の筆者は特に第6と第8の2点を取り上げよう。目標と価値は我々を方向づける。それらが到達可能な近さにあれば、我々を動機づける。目標と価値が遠いところにあるなら、我々に到達できず、ただ我々を恥じさせ、我々を欲求不満に陥らせる。我々が採用する目標と価値は正しい方向にあるだろうか？それらが間違った方向にあれば、我々を誤らせる。それ故、各自自身自身の目標と価値を吟味しなければならない。この場合、各自、自分の人生の段階を顧慮すべきである。価値は生活の目標および計画を規定し、自己価値感情と全体的生の成功にとって決定的である。私の生および私が一部を成す共同体を導く価値は生に親切なものかどうか？それは各人の生の段階と生の状況に含まれる意味の可能性に対応するか？単に時代精神によって価値を選ぶに過ぎないなら、それは訂正されるべきではないか？

第8の点だが、ハディングーは人格形成を積んだ過去の、あるいは現存の人々との対話で得た認識を報告する。少なからぬ人々は自己価値を強めるため人格を形成する過程の中で、自己価値以外のことをテーマにし始めたという。人生は何処に向けて私に挑戦してくるのか？一体何がこの人生における私の課題なのか？どんな課題に生涯を捧げるべきなのか？彼らはこのような問いに人々は直面し、彼らの生の課題に投入すれば投入するほど、ますます自己価値感情を廻る配慮は無意味になる。彼らは内面的成長を重ねたので、そのような配慮を超えてしまったのである。彼らの人格性はまさにそのとき、まったく深い層に根を下ろす。ハディングーはこのこととの関連において価値（Wert）と尊厳（Würde）が語源学上同じ語幹に由来することを指摘する。両方の言葉においては同一の意味が問題だといい、プロテスタント神学者、エーバハルト・ユングエルを引用する。彼は人間の尊厳に関してなにか決定的なことに注意を促したというのである。「人間は尊厳を、彼がその存在を信ずるか否かにかかわらず持つ。彼はそれを失い得ない。なぜならそれは人間の手によって与えられたのではないから。そして誰の手もそれを誰かから取り去れない。誰も他人へ人間の尊厳を与え、これを再び誰か他の人間に与えようとして彼から取り去れない。… ユングエルは講演を4つの短い文で結んだ。〈人間の尊厳は人間の捕縛を逃れる。自分自身による捕縛も。それは遠いところから来る。神に感謝あれ。〉」人間の尊厳は彼を超えて、本質必然的に彼に属する。そしてそれは不壊である。自己価値感情を強めることはハディングーによると確かに重要だが、それは人間の尊厳との関連においては究極的の事柄ではない。ハディングーによると、幸福は「意味を見つけ、意味ある生を実現することの中に根ざす」ことなので、自己価値感情と同義語であるが、それは人間の尊厳そのものの、1つ手前の事柄にすぎない。人間は尊厳を持つという事実そのものこそは究極であり、幸福の発生条件そのものであり、幸福を支えるのであって、尊厳と幸福の関係はこの逆ではない。

この論文の著者はこれまで自己価値感情あるいは幸福感を強めることは経営管理において重要であること、しかもそれが人間の尊厳という究極的なものとの関連においては相対的なものに過ぎないことを見た。経営管理においても人間の尊厳が問われることを指摘したことはハディングーの経営管理論への貴重な貢献である。この論文の筆者は最期にもう1人のロゴセラピスト、クルツの経営管理論への貢献に触れなければならない。彼によると企業の従業員も管理職も各々平等な全体的人間であり、彼らは企業の一部であるという資格づけのなかに消失しない。そして人間という実存を特徴づける基本的欲求は方向づけ（意味）への欲求や自己価値を高めるという欲求ばかりではない。クルツによると、この欲求の他にコントロール欲求、結びつく欲求、快獲得／苦痛回避欲求、探索欲求、印象欲求そして表現欲求があるといい、これも人間の根本欲求に加える。「すべてこれらの欲求の充実は客観的な幸福であり、主観的に充

実した生として体験される」という。⁽²²⁾

*方向づけ(意味)の欲求:人間は誰のために存在するか、彼の定めは何か、何のために彼の生の時間を使うかを知りたく思う。人生の中心課題を発見し、そこから生を理解し、生の過程を消化する。これができればそれを幸福として体験する。生の意味を見つけれず、その存在を疑い、絶望する人間は幸福を体験できないだろう。*自己価値を高める欲求:人間は肯定的な自己関係を発達させ、関係人格としての他者の承認を保持したい。人間はそのためにすべてを企てないだろうか?他者による注目、承認、評価は幸福として、その反対の経験は不幸として体験される。*コントロール欲求:人間が彼の生の中心課題とみなすものを外的および内的事情と対決しつつ実現する能力が問題である。コントロールは目標に方向づけられた実現能力のこと、自分の働きが目標到達のために有効であることについての固い信頼のこと。人間は自分の生に、彼が最善であると認識したかたちを与えられたら、それは幸福である。*拘束する欲求:人間は相互に関係しながら生きる。これにふさわしい拘束は幸福であるといってよい。その場合、共感、発達心理学的な知、相互の個性を直感できることそして交わりの訓練は条件となる。*快への意志と苦痛回避の欲求:快を性欲との結びつきから解放して、存在すること、生きることの快、突然ある困難な関連を洞察する快、認知的快、自然と芸術における美しいものを体験する快があることを認めるなら、快と幸福は結びつくと考えられる。*探索する欲求:子供は母から、青年は両親から離れる。大人は世界旅行の夢をかなえる。そのようなことに発見の幸福は伴う。人間が世界へ開かれ、自分自身の能力を超えてゆくことは「自己超越」であり、幸福の一つのかたちである。*印象を受ける欲求:人間が感覚的知覚を回復あるいは発達させて、知覚の対象をそのあらゆる次元において差異化しながら吸収できることは幸福である。*自己を表現する欲求:人間が言葉、像、音という表現メディアを使って正確に自己を表現することは辛苦、闘い、苦痛そして挫折と結びつく。しかし、音を見つけたこと、像で現実の本質的な側面を捉えたこと、ついに言わなければならない言葉を見つけたこと、これはなんという幸福!

これらの欲求はクルツによると人間の根本欲求だが、それは全人的な、心身および精神の次元を包括する。従って、これらの欲求の充足としての幸福は身心および精神の次元全体を包括するといえる。クルツは「印象を受けること」と「自己を表現すること」を人間の根本欲求に数えるが、これはロゴセラピーの現代的展開と関連している。すなわちアルフリート・レンゲレはこの両欲求を彼の実存分析の重要な要素と見なした。それは人格が何かを体験するとき必ず問題になっているという。人格は印象を受け、それに対して立場を取り、立場を取る自己を表現する。このような考え方はしかし、 فرانクルが人格について挙げた10のテーゼの中にすでに存在するように思われる。身心有機体の中に精神は自己を表現するが、これに基づいてこの有機体は精神の自己表現のための道具となる。人格が自己超越によって触れる世界の構成要素としての諸存在は精神の自己表現であり、精神は身心有機体が諸存在に対応するよう迫る。すなわち有機体の中に諸存在からの「印象を受け」「それに態度し」そして自らの「自己表現を返す」ことが出来事となる。このことに注目しながらクルツはこれらの欲求の充足を幸福と見なしたのである。

クルツは瞬間的・エピソード的幸福と包括的幸福を区別し、後者に重点を置く。人間の全生涯は包括的な質の中に表現され得る。人は、自分は幸せな生活を送っている、あるいは自分の生活を幸福と生として体験するという。しかし、苦悩、幻滅、不安、無益さと過去性の経験の

ない生は存在しないのだから、すべてこれらのことにもかかわらず幸福な生を送るとはどういうことかを問わざるを得ない。この問いに対して、人生にすべてこれらのことがあっても、恒常的に満たされ、幸福であることができるかと答えることができる。このことをクルツは暗示するのである。これは先にハンディングが自己価値感情を論ずる以上に重要なことは人間の不壊の尊厳を自覚することであるとしたことに共通する。尊厳の自覚による幸福は生まれては消えることになっている幸福よりも重要であり、人間を助け、人間を勇気づける。今日、労働と経済の世界における幸福を問題にする場合、人は改めて、あるいはいま初めてこの包括的幸福のなかにどのような資源が含まれているかを認識しなければならないだろう。

結びの考察

ロゴセラピーは幸福を企業従業員と経営管理者の働きのどの領域、どのプロセスそしてどの問題に関連づけるかという問いに答えるため、この論文の筆者のこれまでの論述を後ろから遡る。

幸福理解の二重性に着目するなら、まずそれは包括的、恒常的幸福として人間の人間としての尊厳の事実、あるいは同じことだがあらゆる否定面を含みながら、すでにそれを克服している全人にかかわる。これを背景としながら、幸福は経済活動固有のこととして以下の領域および問題にかかわる。自己を表現する欲求、印象を受ける欲求、探索する欲求、快への意志と苦痛回避の欲求、拘束する欲求、コントロール欲求、自己価値を高める欲求、方向づけ（意味）への欲求、人間の尊厳の認識、生の課題への投入、生物学的因子、目標と価値、失敗体験と挫折への態度のとり方、比較すること、コミュニケーション、生きることは喜びと楽しみ、自分は良い人間である。能力を伸ばすこと、他者との積極的な関係、良心に耳を傾ける。意味による動機づけ、自由であること、責任を負うこと、自分から距離を保つことができること、顧客との接触の能力をつける、同僚であること、連帯すること、仲間であること、犠牲と好意、積極的な傾聴、落ち着き、助ける用意があること、共感できること、献身能力、働くことができること、意味性の感情、為すことができるという感情、理解可能性の感情、これら3つの感情の凝縮、コヘレンスの感覚（SOC）、文化の中に根ざし安定していること、予防的健康管理、自我の強さ、知性、知職、好都合な社会経済的状態、楽観的である、危険を評価できる、同盟者を探せる、抵抗を勘定に入れる、自分は状況をコントロールできるという確信、自分の働きは有効であるという確信（Selbstwirksamkeitsüberzeugung）。人生観、価値と規範、政治的なものの見方における援助、慰める、勇気づける、支持する、身体的接触、よい感情、近さ、親密さと信頼を共に体験する、不快なあるいは社会的に望まれない感情を受け入れる、物や金を貸す、日常の实际的助け、問題解決のための情報を与える、問題について話す、応答する、意味に方向づけられた身心の健康を維持促進する、生活の枠構造あるいは保護因子（健康創成）、仕事への参加、欠勤の減少、企業の価値上昇、価値による動機づけ。問題を定義づける、目標を置く、行動する、進歩を追う。労働負荷とコントロールと報酬と共同性とフェアネスと価値のそれぞれにおいて不均衡が克服される。経営管理がその課題を実現する。企業の価値が企業のすることと、私の仕事に影響する。企業における正直さ、経営管理の清廉潔白の維持と良心性。企業の課題を果たす為に個人的な削減をする用意がある。労働上の上位の者へ貢献できる。企業の課題の意味を信頼できる。課題と活動が社会に対して建設的な影響力を持つ。企業が一般的な生活の質を向上させることができる。エネルギーと情熱と信頼の喪失としての燃え尽き

は止む。好意的であり、自意識を持ち、幸福である。この幸福はそれに先立って列挙されたすべての事柄に関連する。

この論文の著者がこれまで何度か言及したリッツケ&シュエ⁽²³⁾も職場における燃え尽きの研究を結ぶにあたって、人を幸福にさせるものは何かを問うていった、「それは高度の自己価値感情 (Selbstwertgefühl) および高度の自分の働きは有効であること (Selbstwirksamkeit) という確信を持つことだ」と。「それらを持つと人は物事をする信頼を得、実際それらに着手する。なぜなら成果を取めると期待するからである」リッツケ&シュエは幸福としてさらに「調和ある家族生活を営むこと」、「社会的接触を保ち信頼できる友達をもつこと」、「自分の興味を追求するための時間を持つこと」、「自分の好奇心を満たし、挑戦的課題、それゆえ目標を持つこと」、「あらかじめの喜びを感じずる能力はそれに結びつく」、「回復できる睡眠をとれ、他の基本的身体的欲求を省みること」を挙げている。すべてこれらのことは、本論文の著者が上に作った幸福のリストの中に含まれている。しかし本論文の著者はすべてこれらのことが価値とその実現としての意味に関連づけられなければ空しいとする。さらにリッツケ&シュエは「幸福への意志」を語るが、本論文の著者が問題とするロゴセラピーにおいては「意味への意志」を活性化することが問題なのである。人間は幸福を直接意志できない、幸福はどこまでも意味を通してのこと、意味実現の成果なのである。そしてこのようなコンテキストにおいて幸福を考えるなら、それはただ単に物質的身体的と心理社会的現象ではなく、包括的恒常的な人間全体のこと、身心を超えた精神的なものあるいは霊性のこととなる。幸福は究極的には meta-emotion となる。このことを詳論することはしかし、本論文の範囲を超える。

(この論文は2008年10月31日、ロゴセラピー&実存分析研究所/チュービンゲン・ウィーンによって主催されたシュトットガルト・ロゴセラピスト国際会議の席上朗読され、ここに邦訳された)

注

- (1) Walter Böckmann, Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten (1984), Moderne Führung in Wirtschaft und Gesellschaft (1984), Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation (1987) und Vom Sinn zum Gewinn – Denkschule für Manager (1991)
- (2) Jörg Riemeyer, Die Logotherapie Viktor Frankls und ihre Weiterentwicklungen, 2007 Bern, S.335 ~ S.354
- (3) Litzcke&Schuh, Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, 2007 Heidelberg, S.159
- (4) Anna Maria Pircher-Friedrich, Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg, 2007 Berlin
- (5) Werteorientierte Motivation im Zusammenhang der Unternehmensführung, in: Wolfram Kurz/Gunther Klosinski (Hrsg.) Sinn in Zeiten der Resignation, S.207 ~ S.224
- (6) Kongress am 21./22. Juni 2008 an der Universität Gießen, Tagungsthema: Humanität als Weg in die Zukunft.
- (7) Boglarka Hadinger, Psychologie der Lebenskunst – Persönlichkeitsbildung im Horizont von Herausforderung und Antwort – in: Wolfram Kurz (Hrsg.), Die Kunst sinnvoll zu leben, 2008 Tübingen, S.39 ~ S.71
- (8) Logotherapie und Existenzanalyse, Vol.3, Nr.4, 2008, S.95 ~ S.113
- (9) Leiter&Maslach, Burn-out erfolgreich vermeiden, 2007 Wien
- (10) Vgl. Litzcke&Schuh, Stress, Mobbing... a.a.O. S.178f.
- (11) Zur Gesamtdarstellung vom 2. Kapitel, vgl. Leiter&Maslach, Burn-out erfolgreich ... a.a.O. S.147 ~ S.164
- (12) Litzcke&Schuh, Stress, Mobbing... a.a.O. S.172 ~ S.175

安井：ロゴセラピーは労働世界と経済の何処に幸福を位置づけるか？

- (13) Vgl. The Gallup Organization - Pressemeldung, Potsdam 10. September 2002 und Arbeitnehmer immer unmotivierter, in: Wirtschaft und Weiterbildung, Januar 2004, S.20
- (14) Anna Maria Pircher-Friedrich, Werteorientierte Motivation... a.a.O. S.208 ~ S.223
- (15) Anna Maria Pircher-Friedrich, Mit Sinn... a.a.O. S.107 ~ S.110
- (16) Litzcke&Schuh, Stress, Mobbing... a.a.O. S.19
- (17) Gert Kaluza, Stressbewältigung, 2005 Heidelberg, S.40. ~ S.48
- (18) Jörg Riemeyer, Die Logotherapie Viktor Frankls... a.a.O. S.343
- (19) Boglarka Hadinger, Mut zum Leben machen, 2003 Tübingen
- (20) Litzcke&Schuh, Stress, Mobbing... a.a.O. S.19 ~ S.21
- (21) Boglarka Hadinger, Psychologie der Lebenskunst - Persönlichkeitsbildung im Horizont von Herausforderung und Antwort - in: Wolfram Kurz (Hrsg.), Die Kunst sinnvoll zu leben, 2008 Tübingen, S.39 ~ S.71
- (22) Logotherapie und Existenzanalyse, Vol.3, Nr.4, 2008, S.95 ~ S.113
- (23) Litzcke&Schuh, Stress, Mobbing... a.a.O. S.178 ~ S.179

