

Title	支援型経営とスピリチュアル経営
Author	狩俣, 正雄
Citation	経営研究. 60(1); 1-19
Issue Date	2009-05
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

支援型経営とスピリチュアル経営

狩 俣 正 雄

- 1 序
- 2 支援型経営
 - 2.1 対人支援の特徴
 - 2.2 支援システムの特徴
 - 2.3 支援型経営
- 3 スピリチュアル経営
 - 3.1 スピリチュアリティ
 - 3.2 スピリチュアル経営の特徴
- 4 結び

1 序

わが国は超高齢社会を迎え、介護やケアを必要とする人々が増加すると予想されている。人は誰でも歳をとれば身体も弱くなり、病気に罹りやすくなる。病気になり、障害を持つようになれば、他の人の介護や世話を受けるようになる。そのような人々が多くなると、要介護や要援助の人々を助け支え合うシステムが求められる。

ところが、市場経済中心の競争社会では、社会全体で支える支援システムを構築するよりも、競争に打ち勝つ人間の強さを求めてきた。人間が病気や障害を抱えることをマイナスに評価し、それらを克服する強さを追求してきた。そして、自立できない人はその人個人の自己責任に帰し、要支援の高齢者や障害のある人々、あるいは苦悩する人々を助けるシステムの構築を求めると、自由市場経済での競争に勝利する効率的能率的なシステムづくりを求めてきた。しかし、新保守主義的な市場経済中心の経済合理的システムの過度の進展は人間性を喪失させ、社会的関係資本（信頼）を破壊し、大きな格差社会を生み出し、深刻な地球環境問題を引き起こしている。人間が人間性や信頼関係を回復し、地球環境問題を改善するためには、人間の弱さを受容し、ケアや介護を必要とする人々や苦悩する人々、あるいは他者の弱さに共苦共感する人々が尊厳を持って主役を演じる社会でなければならない。また組織（企業）では働く人々や現場が主役になり、リーダーや上司は彼らや彼女らの自己実現や意味実現を助け支える支援中心の経営を行う必要がある。

しかし、企業では、働く人々が主役になるどころか、リストラ、長時間労働、バーンアウト、過労死、ストレス、鬱などの問題が生じている。組織成員は利益追求の手段として扱われることで、自己の精神性やスピリチュアリティ (spirituality) を侵害されているのである。

従来、スピリチュアリティの問題はビジネスの問題とは対極にあるとされ、経営学では十分に論議されることはなかった。これはビジネスやマネジメントは人間の経済的な合理的活動を中心に論議するものであり、スピリチュアリティは宗教的、精神的、あるいは神秘的な事象を問題にしてきたからである。このような考え方は経営学の研究でも受け継がれ、スピリチュアリティの問題は十分に論議されてこなかった。しかし、いかに経済活動が人間の生活にとって重要であるとしても、人間が、精神的な存在であり、生きることの意味や働くことの意味を求めらば、スピリチュアリティの問題はビジネスやマネジメントにとっても重要である。人々が自分の仕事をどのように捉えるか、自己の職場や組織をどのように捉え意味づけるか、あるいは職場の人々とどのような関係を持つかは彼らや彼女らのモチベーションに大きな影響を与えるからである。そこで、最近、職場の働きやすさや働きがい、あるいは仕事の意味の問題が注目され、職場のスピリチュアリティの問題が論議されてきているのである。

本稿では、超高齢社会で必要な支援の特徴を明らかにし、さらに支援型経営とスピリチュアリティの関係を検討して、支援型経営の本質をなすスピリチュアル経営の特徴を明らかにすることを意図している。

2 支援型経営

支援型経営の特徴を明らかにするためには、支援とは何か、あるいは支援システムとは何かを明らかにする必要がある。そこで、先ず、支援の特徴について検討しよう。

2.1 対人支援の特徴

社会における高齢者介護や障害者の支援の拡大に伴って、支援とは何かという問題が幅広く論議されている。支援の問題についてはすでに論議したように質的に異なる二つの概念がある¹⁾。一つはケアの概念に基づく支援であり、他はケアの概念に基づく支援である。

ケア的支援は、支援者が被支援者に一方的に与える行為であり、上位と下位、強者と弱者の関係として捉えられる。そこでは被支援者は単に世話を受ける存在であり、支援そのものが被支援者に負担を感じさせる原因となり、支援者が支援を通じて成長発展する過程ではない。

他方で、ケアに基づく支援では、支援者と被支援者は対等の関係である。支援者は被支援者の苦悩や苦しみを引き受け、共感し、その中に意味を見つけることを通じて共に成長し自己実現する。ケアに基づく支援は、個々人の主体性、自発性、独自性に基づいて、互いに最も必要としているところを助け合い、足りない点を補い合い、相互に成長発展する過程である。この支援は次のような特徴を持っている²⁾。

第一に、対人支援は、支援する人（支援者）と支援を受ける人（被支援者）、すなわち支える人と支えられる人の間の信頼に基づく関係で行われることである。

第二は、支援される人にとって望ましい状態、目標があることである。

第三は、支援する人が被支援者の目標達成に貢献しようとする意欲を持っていることである。すなわち支援者に支援しようとする意欲がなければならないのである。

第四は、その意欲を持った支援者が具体的な支援を行うことである。それは物的、精神的、金銭的、行動的な支援である。支援は、いくら支援しようとする意欲を持っていても実際に支援しなければ、成立しないのである。以下、これらの特徴について検討しよう。

(1) 信頼のコミュニケーション

対人支援は、少なくとも被支援者と支援者の二人の関係で行われる。しかし支援には彼らの間に信頼関係がなければならない。援助やケアにおいて何よりも重要なことは、他者の理解や共感であり、それがなければ支援は行われぬ。その基本に信頼がある。信頼関係のない支援は、支援といいながら被支援者を苦悩させ、支援そのものを負担に感じさせ、安楽や癒しに結びつかない。信頼が支援の成立には必要なのである。

支援は、一般に、自分自身で解決できない課題を抱えた人が、その解決を他者に委ね、他者がその課題を解決する過程である。すなわち、自分ひとりでは達成できない目標の達成やニーズを満たすことを支える過程である。そのためには支援者と被支援者の間に信頼関係がなければならない。このように支援と信頼は密接不可分の関係にあり、人々の間に信頼関係があることが支援には必要である。そして、そのためには信頼のコミュニケーションが必要である。感情移入的、自己開示的、暖かい誠実なコミュニケーションは、良好な人間関係を築き、信頼関係を形成するのである。

(2) 達成すべき目標

支援が役立つのは、それが被支援者のニーズを満たす場合である。支援は、一般に、支援を求め人が何らかの課題や問題を抱え、その解決を求め、訴えることから生じる。それがどのような問題かは個々人によって異なる。ある人にとっては大きな解決すべき問題であっても、他の人にとっては問題とにならないこともある。ある事柄が問題かどうかはそれを抱えている人とその環境との関係で決まってくる。

このようにその人が持っているニーズや目標の達成がその環境との関係で決まるとすると、支援は被支援者のニーズや目標の達成の障害になっている環境をいかに改善するかということになる。支援は、第一に、被支援者を取り巻く環境をいかに改善するかということである。支援を、それを受ける人のコントロール機能の回復、あるいは自立できない人を助けることとして捉えれば、支援者と被支援者の関係がどうしても上下関係になる。そこでは被支援者が弱者

とされるからである。被支援者を取り巻く環境を改善することは被支援者だけではなく、最終的には支援者の質の向上にもつながる。したがって、そこでの支援は対等の関係に基づいて行われる。

第二は、環境の改善を通じても被支援者のニーズや目標を達成できない場合、その目標の達成を助けることである。これは被支援者が自分一人で自己の目標を達成することが可能であっても、支援者の助けがあれば効率的あるいは短期間に達成できるということであれば、支援することが望ましいからである。

第三が他者の支援が不可欠の場合である。これは先述の二つの支援とは基本的に異なる。これは何らかの他者の助けがなければ生きられない状況であり、支援者の支えや助けが被支援者の生存の条件となる場合である。このような支援は一見すると支援者が被支援者に一方的に与える行為のように考えられる。しかしこの支援も対等な関係に基づくものである。これは、そのような支援によって支援者が被支援者の状態を受容し共感することで、生きることを意味を発見したり、あるいは支援することで支援者は、逆に自分自身が支えられている存在であることを理解したりするからである。

(3) 支援への意欲

支援の最も基本にある条件はこの意欲である。一般に、人々が関係を結ぶかどうかは、関係の取引によって決まると考えられている。援助を行うかどうかは、援助して得られる報酬と援助に伴う費用を比較考慮して決める。これは、個々人はそれぞれ報酬と費用を交換することによって関係を結び、彼らは基本的に自己の利益を最大にし、費用を最小にすることを求めて行動するという社会交換理論の考え方である³⁾。しかし、人は必ずしも自己の利益を満たすように行動したり、あるいは返礼を期待したりして行動するものではない。また他者との協働行為が自己と他者の利益を高めるときさえ、他者に依存しないかもしれない。人々は必ずしも交換の概念に基づいて行動するとは限らない。これが支援の場合である。

支援は必ずしも自己の利益を求めて行われるのではない。基本的にそれは被支援者のニーズを充足し、目標を達成しようとして行われる。被支援者の利益を高めることを主目標として行われる。支援は他者の目標の達成やニーズを満たすことを支える過程である。それは他者のためにその人を助けようとする意欲から生じる。そこには他者との間の報酬と費用を比較考慮して報酬が大きいため、支援や援助を行うのではない。支援は支援を行うことで支援者が最終的には支えられている存在であり、支援を通じて成長発展し、自己の人生の意味を発見することである。他者を支えることによって自分自身が支えられ、生かされるのである。

(4) 支援行為

支援は支援をする人の実際の支援行為によって遂行される。これは広範囲にわたるものであ

り、物質的・金銭的な提供もあれば、精神的な支えまでである。支援には具体的な行動の場合から精神的に支えるというように具体的なエネルギーの支出を伴わない場合までである。しかし、支援はそれがどのようなものであれ心的エネルギーの支出を伴うものであり、支援する人にとっては負担となる。ここに人々が支援や援助を行うことは望ましいと考え、支援しようとする意欲を持っていても、実際に支援することは困難である。実際の支援がエネルギーの支出や負担あるいは犠牲を伴うことが多い故に、支援する人はときにバーンアウトしたりする。このようなとき支援する人の具体的な行為とは別に様々な感情が表され、そのことが支援の本来の意図とは逆に、被支援者に負担感や苦しみを抱かせたりするのである。

以上、支援の基本的特徴について検討してきた。支援というのは、個々人の主体性、自発性、独自性に基づいて、互いに最も必要としているところを助け合い、足りない点を補い合い、相互に成長発展する過程である。支援の要素は、(1) 信頼的コミュニケーション、(2) 被支援者の目標やニーズ、(3) 支援者の意欲、(4) 支援行為である。支援は、被支援者の目標の達成やニーズの充足に対する要請を支援者がコミュニケーションによって認知し、支援しようという意欲を持った人（支援者）がそのニーズを満たす活動（支援行為）によって成立するのである。

2.2 支援システムの特徴

このような支援を組織が継続的に行う場合、それは組織全体でシステムとして行われる。この支援システムは次のような特徴を持っている⁴⁾。

その第一の特徴は、支援のインプットとアウトプットとそれへの変換プロセスが同時に生起するである。インプット行為がアウトプットを生み出し、支援の受給者とその提供者の行為が一体となり支援の目的（結果）を達成する。

第二の特徴は、そのアウトプットが三つに分類されることである。第一のアウトプット（結果）は、被支援者の欲求充足や満足、その目標の実現、被支援者と支援者の間の相互信頼である。それは支援において望ましい成果であり、本来の支援の目標達成である。これが大きければ大きいほど支援の結果ないし成果は有効と評価される。第二は、支援者の満足である。このアウトプットが結果として支援者にフィードバックされ、再度支援を行わせる。支援者は支援することで大きな満足や喜びを得て、それによって支援を引き続き行うようになる。しかし支援には本来意図した支援の結果ではなく、支援行為に伴って生じる第三のアウトプットがある。それは支援者のバーンアウト、自己犠牲、被支援者への虐待、被支援者の恥辱感、支援者と被支援者の間の相互不信などである。支援においてはこれらを避け、本来の目標をどのように達成するかということが課題である。

支援システムのインプットは、支援者が提供するもので、支援システムの資源である。それは支援者の意欲であり、支援行為である。特に、支援行為として表されるものである。それは被支援者が求めているもので、彼や彼女のニーズあるいは目標によって異なる。支援システム

の資源には、一般に支援に必要な情報、知識、技術、金、モノ、エネルギー、愛情、行動などがある。しかし人々がこれらの資源を持っていたとしても、それらを支援という形で提供するとは限らない。それは支援を求める人々に対するバリアとしての環境があるからである。

支援システムの環境とは、人々の他者に対する無関心、冷淡、配慮のなさ、意識のなさ、認知能力の欠如、偏見や差別意識などのことである。それは基本的に人間の持つ自己中心性から生じる。この自己中心性こそ支援を妨げる大きな要因であり、支援にとってのバリアである。

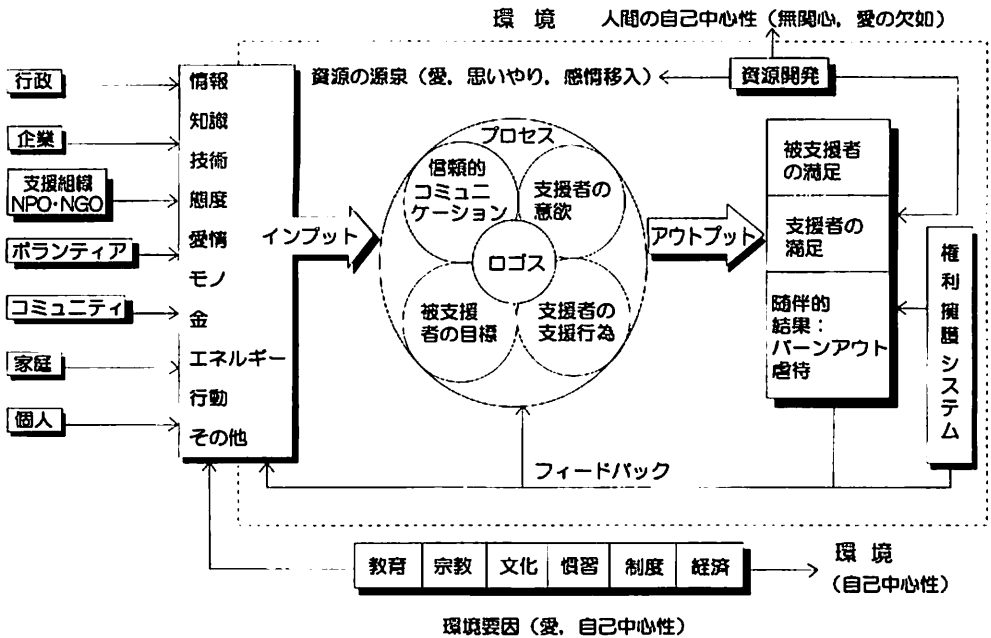
そこで、支援システムの第三の特徴は、支援行為が人々の支援への意欲と環境の相互作用の結果として生じるロゴスの存在によって生起することである。V. E. フランクル (Frankl) によると、ロゴス (logos) というのは意味のことである⁵⁾。インプットは資源と結びついている。資源の源泉は、人々の愛や思いやりや感情移入などである。資源を供給するのは、個人、家庭、コミュニティ、ボランティア、NPO や NGO などの支援組織、企業、行政などである。しかし人々や組織がいくらこれらの資源を持っても、他者への無関心、配慮の欠如、愛の欠如、憎しみ、さらに差別や偏見などがあれば、支援は起こらない。すなわち人間の持つ自己中心性が強ければ支援は行われないのである。

人々は、支援を行うことの満足と支援に伴う犠牲を比較考量して支援活動をするというよりも、彼らが持つロゴス性に基づいて支援する。ロゴスは支援の資源の源泉となる愛や感情移入あるいは他者への思いやりないし配慮を反映したものである。これがなければ支援は行われない。支援の本質は人々がロゴスを有し、それに基づいて他者を助け支えることにある。人は誰でも基本的にはロゴスを持っている。しかし、支援は支援者にある程度の物的、肉体的、精神的な負担を伴う。それ故に、血縁関係にない人やあまり関わり合いのない人、あるいは自分と直接関係のない問題に対しては支援の意欲は生じない。人間は自己の利害に関係する事柄に対しては関心を払っても、それ以外の事には注意を払わず、無関心である。人間は自己中心的な存在なのである。支援システムではこれが環境を構成している。このような性向を有している人々を支援に向かわせる（すなわち環境に働きかけて支援の資源を提供させる）ためには、彼らや彼女らに対して支援の必要性をいかに認知させるかということにあるのである。

支援システムには権利擁護ないしはオンブズ・パーソン・システムも必要である。これは支援が必ずしも求める成果を生じるとは限らず、第三のアウトプット、すなわち随伴の結果を生み出すからである。この権利擁護システムによって被支援者の要求や要望を叶えることができ、支援本来の結果を生み出すことができるようになる。支援システムでは資源開発システムも必要である。これによって人々を支援に向かわせることが可能となる。さらに支援システムではフィードバック・システムもある。このフィードバックによって自己組織としての支援が可能となる。

支援システムが自己組織として生成発展するためには、支援が継続的に行われなければならない。支援が行われるためには、被支援者の支援の要請があり、それを支援者が認知し、支援

図1 支援システム



出所) 狩俣正雄 (2000)『共生社会の支援システム』中央経済社、61 ページ。

しようとする意欲を生み出し、支援に必要な（すなわち被支援者のニーズに合致した）資源を提供する（支援行為）ことである。したがって、前述の支援要素が存在することが支援成立の前提条件である。被支援者の存在、すなわち支援の要請、支援の必要性があるだけでは支援は成立しない。支援行為すなわち資源の提供がなければならない。そのためには、支援者にロゴスがなければならないのである。

このような支援システムの関係を図示すると図1のようになる。図の丸は支援活動すなわちプロセスを示し、その中に支援の四つの要素、信頼的コミュニケーション、被支援者の目標、支援者の意欲、支援行為がある。これらの中心にロゴスが存在する。これは四つの構成要素を結びつけ、支援を生起させ継続して作動させる要因である。被支援者はロゴスの存在を意識するが故に要支援をメッセージとして発する。また支援者はロゴスがなければ、いくら支援に必要な資源を持っていても、それらを支援のために提供しない。他者への配慮、感情移入、愛情などはロゴスの結果として生じるのである。これにインプット、プロセス、アウトプットが重なり、アウトプットとして三つの結果が示されている。

支援システムをこのように捉えると、支援を行う場合、次の点が重要となる⁶⁾。① 受容、② 共感ないし感情移入、③ 平等、④ 自己決定の尊重、⑤ 信頼である。対人支援で何よりも重要なことは、被支援者を受容することである。被支援者は一般には自分一人では解決できない困

難な問題や特別のニーズを抱えている。支援者は他者がどのような状態に置かれていてもそれを受容し、他者を支援することが必要である。人間は障害や疾病を抱えていても、その人独自の価値観や人生観を持ち、自尊心を持っている。支援者はその人の尊厳性を尊重し、その人を寛容な心で受け容れなければならない。その人を人間としてトータルに受容することで、支援行為が始まるのである。

感情移入は他者の抱えている問題や課題と一体化し、他者の気持を理解し、感情を共有することである。支援者と被支援者はどうしても強者と弱者の関係になりがちであるが、他者が困った問題に直面したとき、他者の立場に立ってその問題を理解し、感情を共有し、問題の解決を共に考えていくことが重要である。感情移入することで、他者の真の欲求や問題が何かを理解でき、その解決を支援できるのである。

平等ないし対等は、支援者も被支援者も人間として平等であり、尊厳において違いはないということである。支援者と被支援者の関係は、立場上、強者と弱者の関係になる。専門家である医師がその専門知識を使って患者を治療するようなキュア的關係になる。支援者は一方的に与える存在で、被支援者は世話を受ける存在となり、上下関係になる。強者と弱者、上位者と下位者の関係では、相互に成長発展することはない。しかし他者がどのような状態に置かれていようとも、その尊厳性を尊重し、人間として平等であると支援者が認識すると、その人の苦悩を引き受け、その中に意味を見つけることを通じて共に成長することができる。人間は誰でも人間としての尊厳を持ち、人間として平等であるという考えは対人支援において必要なのである。

自己決定の尊重は、被支援者が自ら選択し決定する自由を認めることであり、当事者主体の立場をとることを意味している。人間にとって何よりも重要なことは意思決定の自由があることである。人間はすべて自らの目標を自分で設定し、自分の人生をどのように生きるかを決定する権利がある。したがって、支援者は、被支援者が自己の希望や要求に基づいて選択決定したことを尊重し、その達成を支えなければならない。

信頼については後述するように、それは支援の本質であり必須不可欠の要素である。これがなければ、真の支援は起こらず、支援の提供そのものが被支援者を苦悩させることになる。

それではこのような支援に基づく経営とは何であろうか。支援型経営の特徴は何であろうか。次にこの点について検討しよう。

2.3 支援型経営

経営とは一般に組織活動を営む主体のことである。その経営にはいろいろな形態があるが、それは組織ないし企業の管理運営する方法やスタイルの違いとして現れる。これを経営管理論の発展から分類すると、(1)コントロール型経営、(2)協働型経営、(3)支援型経営がある。これについてはすでに論述したので⁷⁾、それらの特徴を概略的に示そう。

前述のように支援は、個々人の主体性、自発性、独自性に基づいて、互いに最も必要としているところを助け合い、足りない点を補い合い、相互に成長発展する過程である。支援をこのように捉えると、支援型経営は、他者の目的（利益）達成を助け支えることを組織目的として活動する経営ということになる。そこではサービスの利用者や顧客に直接接する従業員や現場が主役であり、リーダーないし上司は彼らや彼女らの仕事や自己実現あるいは意味実現を支援することになる。前述のように支援の中心にはロゴス（logos）が存在する。図1にあるように、ロゴスは愛や感情移入あるいは他者への配慮などを反映したものであり、これがなければ人は支援を行わない。そしてこのロゴスはスピリチュアリティと関連している。

スピリチュアリティは、後述するように、人間のスピリットの性質に関係しており、愛、思いやり、忍耐、寛容、寛大さ、コミットメント、個人的責任、周りとの調和感のような積極的な心理学的概念を含み、人間性、博愛、真実性を通じて他者へ奉仕するビジョンを追及することである⁹⁾。このようなロゴスやスピリチュアリティを有しているかどうか支援では重要である。それは人が支援への意欲を持っていても、ロゴスやその根本にあるスピリチュアリティを待たなければ支援を行わないからである。すなわち支援型経営の中心にはロゴスに基づく自己超越性、スピリチュアリティがある。人々の自己超越的關係が信頼関係を形成し、支援型経営を可能にする。それゆえ、支援型経営はスピリチュアル経営を行うことで現れるのである。

支援型経営の特徴を伝統型経営、協働型経営の特徴と対比して示そう。表1はこれらの関係を示している。支援型では、その目的、志向性、パワーの源泉、理念などの点で、コントロール型や協働型と大きな違いがある。

伝統的経営の中心にあるコントロールは、影響を及ぼす人がその意図した通り他者に影響を及ぼす過程である⁹⁾。それは、その人の目的を達成することであり、他者はその目的達成の手段である。それは支援とは対極にある。

協働型経営はコントロールと支援の中間にある。そこでは協働に参加する人々の共通目的の達成が中心となる。組織目的の達成が組織（協働体系）そのものの存在意義である¹⁰⁾。しかし、この経営は、その調整の方法によってコントロール型経営にもなり、支援中心の経営にもなる。それは上位者、すなわち経営者ないし管理者が調整するか、参加者が調整するかによって異なる。組織の存続発展を図ろうとすると、マネジメントが必要であり、リーダーシップが必要である。しかしその達成方法が異なる。上位者の権威によるリーダーシップか、自己組織的リーダーシップかによって異なる。表1を概略的に説明すると次のようになる。

第一に、各タイプの目的については、コントロール型では上位者の目的ないし利益の達成である。協働型では共通目的の達成である。支援型では被支援者の目的の達成であり、その欲求の充足である。

第二に、志向性については、コントロール型は上位者ないし管理者中心である。協働型では参加者の間の対等性ないし平等性を志向する。支援型では被支援者中心ないし当事者中心、パー

表1 コントロール、協働、支援の特徴の比較

各モデル 特徴	コントロール・ モデル	協働モデル	支援モデル
目的	上位者の目的達成	共通目的の達成	被支援者の目的達成
志向性	上位者中心(志向)	平等、対等志向	当事者中心、パーソン・センタード
意思決定の型	上位者の決定と命令	合意	同意、インフォームド・コンセント
リーダーのスタイル	専制型	調整(調和)型	参加型、部下中心型
パワーの源泉	権威(強制)	正当性(合理性)	信頼、尊敬
理念	パトス	エートス	ロゴス
対人関係の動機 (愛の形態)	エロス	フィリア	アガペー
組織活動の動機	自己利益	啓発された自己利益	自己超越的利益あるいは利他主義的自己利益

出所) 狩俣正雄(2000)『共生社会の支援システム』中央経済社、15ページに一部追加。

ソン・センタードである。そこでは当事者主体であり、当事者の選択決定が中心になる。

第三に、意思決定スタイルについては、コントロール型では管理者が行い、それを下位の人々に通達する。協働型では合意による意思決定である。彼らは対等であるので、それぞれが納得し合意に達するまで試行錯誤を繰り返して合意点に到達する。支援型ではインフォームド・コンセントである。支援者は被支援者の同意を得なければならない。それは被支援者の欲求の充足を満たすことが目的となり、被支援者にとって最適にみえても、彼の理解と同意がなければ、その意思決定を実行してはならない。それは当事者中心が第一の価値だからである。

第四に、リーダーのタイプについては、コントロール型では専制型のリーダーである。すべてはリーダーが決定する。協働型では調和型のリーダーである。これは多様な意見やアイデア、思考や感情、価値や意味を調整して一つにまとめ上げ、調和することが重要だからである。ここではリーダーがすべてを導くよりも、和をもって尊しとする調整が必要である。支援型では従業員中心、部下中心のリーダー、あるいはサーバント・リーダーである。それは部下の意見を聞き、部下を決定に参加させ、民主的参加的に運営するタイプとなる。

第五に、パワーの源泉は、コントロール型では権威に基づいている。人々に影響を及ぼす源泉が権威にあり、これがなければリーダーは人々をコントロールできない。それは報酬、あるいは罰に基づく支配である。協働型では正当性ないし合理性である。ここではリーダーは多様な人々の利害対立を調整するために必要な専門的知識や技能あるいは情報を有することで、人々

に影響を与える。リーダーが影響を与えることが正当で合理的であるという考え方から出てくる。支援型では相互信頼と尊敬である。それは信頼に基づく一体化、感情移入による影響力である。それは相互信頼と尊敬から生じる。

第六に、支援型の理念は、ロゴスであり、アガペー的愛である¹¹⁾。ロゴスは人間の生きる意味に関わり、人間生命の第一の力となるものである。アガペーは他者に捧げる愛、自己犠牲の愛である。それはエロスのように価値あるものへの愛ではなく、功績や社会的業績の高さや地位の高さとは無関係に与えられる愛で、他者に与えようとする愛である。それはエロスが自己中心的な愛であるのに対して、自己中心性を克服し、他者のために自己を捧げる愛である。それは自己超越性を意味している。

人間関係では自己超越性は、満たすべき意味に向かうだけではなく、愛すべき別の人間、愛すべきもう一人の人に向かっていくことも意味している。Franklによると、愛は人格的なレベル（固有名詞の世界）で生じる¹²⁾。人を愛することは、愛するその人が、ほかの誰とも交換不可能な、固有名詞を持った唯一無二のかけがえのない人であることを気づかせてくれる。他の人にはない、その人だけのユニークさ、唯一無二であることこそ、個性を構成する特性なのである。このようなロゴスに向かった関係は、自己超越した関係であり、人間関係の理想である。そしてそれは自己中心性を克服した人々の関係を示している。人々が自己超越的關係を形成することで、彼らや彼女らの間にはロゴスが形成され、またロゴスに基づく関係を形成するとき、人々は相互に自己超越していくことができる。このようにロゴスに基づく関係性の形成、あるいは自己超越的關係性の形成こそ対人支援の理想であり、有効な支援のあり方である。それは被支援者と支援者を一体化させ、それぞれの意味（ロゴス）を実現するからである。それは支援する人々の意味と関係を融合させるのである。

第七に、組織活動の動機は、コントロール型では自己利益であり、企業であれば伝統的企業と同じように株主の利益極大化である。協働型では啓発された自己利益である。支援型では、自己超越的利益ないし他者利益であり、利他主義的行為として行われる。

以上、支援型経営の特徴をコントロール型、協働型と対比して示してきた。支援の構成要素の一つが信頼的コミュニケーションであるならば、支援型経営ではコントロール型経営、協働型経営以上に信頼が必要になる。信頼がなければ、形式的には支援であっても、それは支援を受ける人に恥辱感を生み出し、本来の支援から程遠いものになるからである。そして真の信頼関係に基づく支援型経営はスピリチュアリティに基づく経営を行うことなのである。

3 スピリチュアル経営

3.1 スピリチュアリティ

スピリチュアリティとは何か、という問題に関しては、宗教、医療、介護、福祉、教育、心理学など多くの分野で議論されてきている。そして、近年は、ビジネスの分野でも盛んに論議

されている。

それではなぜビジネスの分野や職場でスピリチュアリティの問題が論議されているのであろうか。これは、働く人々が仕事に肉体と心を持ち込むように、スピリチュアリティを持ち込むことを求め、また働く意味や働きがいを求めているからである¹³⁾。すなわち、スピリチュアリティが職場で注目されてきているのは、一つは、経済のグローバル化やITの高度化などによって世界的な経済競争が激しくなり、企業のリストラなどで職場環境が不安定化し、従業員が企業に不信感を高めていることである。二つ目は、先進国では多くの人々が物質的な満足よりもスピリチュアリティあるいは精神の満足を求めていることである。三つ目は、多くの人々が働くことや生きることを意味を求め、働きやすい職場環境を求めていることである。四つ目は、仕事に単に個人的な経済的報酬を求めるよりも、他者や社会との繋がりにし社会や地球環境へ貢献することを求めていることである。そして、五つ目は、人間関係や社会的連帯性が希薄化してきている現代社会の中で、人々が従来の宗教とは異なる精神性や霊性といったスピリチュアリティを求めていることである。

それではスピリチュアリティとは何であろうか。この定義は、それについての論文の数と同じほど多く、またそれを論述している人さえ時間が経つにつれて変化し、定義は明確ではないといわれるが¹⁴⁾、この点についてはすでに論述したので¹⁵⁾、ここでは、K. ヴィルバー (Wilber) の定義を検討することでその特質を明らかにしよう。

スピリチュアリティの語源は、spirit (スピリット) で、スピリットはラテン語の spiritus から出ており、その意味は、息 (breath) であるといわれる¹⁶⁾。ヴィルバーは、スピリチュアリティの問題を多面的に論議し、多様なアプローチを統合しようとする統合理論の構築を意図しているが、スピリチュアリティを四つの側面から捉えている¹⁷⁾。(1) 至高体験ないし意識の変容状態、(2) 意識の発達ラインにおける最高の状態、(3) 意識の発達したラインの中で独立した一つのライン、(4) 愛、信頼といった精神的な態度、姿勢、がそれである。

(1) は A. マズロー (Maslow) のいう至高体験の状態であり、自己実現人が最終的に経験する状態である。(2) は、例えば超合理的な知覚をスピリチュアルと考え、単なる合理性や論理性をスピリチュアルとは考えない。これは意識をオメガ・ポイントに向かって進化していると捉えるものであり、スピリットが自己をスピリットであると認識し、すべての人間が光の中に進んでいく、という顕現された時間の中の最終到達地点としての意識の発展である。(3) は、多くの発達ラインの一つで、他とは相対的に独立した発達ラインであるとする見方である。この見方ではある人間がスピリチュアリティは非常に高いが、他のラインでは不幸な結果を招き病的なまでに低い発達を示す場合もあることを意味している。(4) は、人生の態度、性質などを指し、慈悲、内面的な平靜さ、善性などが高いことである。これはフランクルの態度的価値と同じであり、他者や苦難な状況に対してとる態度や人格的品性などである。

本稿ではスピリチュアリティをヴィルバーの (2) の意識の最終的な発達と (4) の態度的価値

として捉える。すなわち(2)の意識の発達レベルは、自己を越えて他者、集団、組織、社会、地球、および宇宙を志向して、自己と他者や全体と一体化、融合化する過程であり、それは個々の具体的状況でどのような態度をとるかという意識の発達レベル(4)として現れるからである。

そこで、スピリチュアリティとは、自己と自己を超越した外部の崇高なものなどとの一体化や融合化、あるいは自己利益と他者利益の統合化であり、自己(利益)に執着せず、自己と他者の区別がなくなり、自己即他者あるいは個即全体の意識の状態である。それは自己超越性であり、自己と他者や社会あるいは宇宙との連結性ないし一体化であり、意味実現の状態として現れるのである。したがって、スピリチュアルな人は、自己と周りのもの(他者あるいは組織や社会)との一体化・融合化を求め、自己利益よりも自己超越的利益ないし他者や社会全体あるいは地球全体の利益を求め、さらに他者、社会、地球への貢献を志向するのである。

3.2 スピリチュアル経営の特徴

それではなぜ利他的愛に基づく自己超越的行動が企業活動で取り入れられる必要があるのだろうか。市場経済中心の新古典派経済学の考え方では、自己利益の追求が社会的効用を大きくすることになる¹⁸⁾。これまで多くの企業家は、この考え方に基づいて利益極大化を志向して活動し、他者の利益に配慮する必要はないと考えてきた。しかし、このような考え方では、地球環境問題を引き起こし、持続可能な社会を形成することは困難になってきているのである。

それではスピリチュアリティはどのようにビジネスに取り入れるのであろうか。M. リップス・ヴィアサム(Lips-Wiersam)とV. ニラカント(Nilakant)によると、神聖の実現は人が苦悩や苦痛を経験することを要請する挑戦的な課題である。苦悩や苦痛は自我や利己主義を捨てることと関連し、自分自身を清めることと同じである。これを達成する有効な方法は憐情(compassion)である¹⁹⁾。そこで彼らはこれを市場経済下でのビジネスで実践することを実践的憐情(practical compassion)と呼んでいる。実践的憐情はスピリチュアルな探求と実践的活動の両方である。人間が自我を越え実践的憐情を行うためには、組織は利益を越える目的を持つ必要がある。スピリチュアルな観点からは、企業は最高な目的へ真に献身しないでは生存できない。また組織は実践的憐情を達成するための道具とみなされ、財務的利益は組織の最高の目的を達成するための手段である²⁰⁾。

彼らは、スピリチュアリティを日々の組織活動の実践的制約の中で、またそれが起こるコンテキストの中でより高い理想の目的を追求するために努力することと捉えている。そして新自由主義のコンテキストの中で最高の目的を実現するための道を提示している。すなわち、実践的憐情を行う道は、(1)品性、(2)人間発展、(3)統一性、(4)遺産、である²¹⁾。

組織の価値はそれが自己利益(イメージと呼ばれる)に奉仕する極から他者の利益(徳と呼ばれる)に奉仕する極の連続体の上にある。

(1)の品性への道は、組織がイメージと徳の間を区別し、時間が経過するにつれて徳へ進む

ものである。

(2)の人間発展は、経営者と従業員が他者の利益に奉仕する(真の自由と呼ばれる)環境で起こる。人間発展への道は組織が自己の利益への奉仕と真の自由を区別し、時間が経つにつれて真の自由へ進むことである。

(3)の統一性への道は、自己利益へ奉仕すること(排他性と呼ばれる)から他者利益へ奉仕すること(インクルージョン=inclusionと呼ばれる)を区別し、時間が経つにつれてインクルージョンへ動くことである。インクルーシブな組織は相互依存性と統一性の前提で働く。

(4)遺産への道は、組織が最小限の企業責任から最大限の責任を果たして、人類や地球へ積極的な遺産を残すことである。最小限の責任しか果さない人々は無駄な管理と費用削減の技術の進歩に集中するが、遺産への道は組織が次世代にどれだけの利益を渡すかを要求する。このように、実践的憐情を行う道は他者利益に基づいて行動することなのである。

それではスピリチュアル経営の特徴は何であろうか。前述のように、スピリチュアリティは、自己と自己を超越した外部の崇高なものなどとの一体化や融合化、あるいは自己利益と他者利益の統合化であり、自己(利益)に執着せず、自己と他者の区別がなくなり、自己即他者あるいは個即全体の意識の状態である。スピリチュアリティをこのように捉えると、スピリチュアル経営とは、リーダー(経営者)がスピリチュアルな価値を實踐して組織の有効性を實現する過程である²²⁾。すなわち、スピリチュアル経営は、スピリチュアル・リーダーシップを発揮して組織を運営することなのである。そこで、スピリチュアリティの定義や、スピリチュアル・リーダーシップの特徴の点からすると²³⁾、スピリチュアル経営は、基本的には組織成員が(1)自己超越性、(2)信頼、(3)支援、(4)憐情、(5)献身、(6)天職、に基づいて行動することである、といえる。以下これらの特徴について説明しよう。

(1)の自己超越性は、自己利益よりも他者や社会あるいは地球の利益を重要視し、利他的に行動することである。スピリチュアリティの本質は自己超越性にある。前述のように、スピリチュアリティは自己を超越した外部の崇高なものや他者などとの一体化や融合化であり、自己利益と他者の利益が統合化されて、自己へのこだわりや執着をなくし、自己と他者の区別がなくなり、自己即他者、あるいは個即全体の意識の状態である。スピリチュアリティをこのように捉えれば、自己超越性は自我や自己利益を越えて他者や社会あるいは地球全体の利益を考慮することである。これは人間が自己利益を第一に追求するという考え方とは異なる。それは、一般には利他的愛に基づき他者や社会の利益を求めることである。これは従来の伝統的経営が自己の利益極大化を志向することとは逆の考え方である。

(2)の信頼は、自分自身で解決できない問題を抱えた人(信頼者)が、その問題解決において他者に依存するという脆弱な状況で、他者(被信頼者)がその脆弱性や弱点を攻撃するどころか、逆にその問題解決を図るという期待である²⁴⁾。なぜ信頼者は脆弱な状況にありながらも、他者とその弱点を悪用しないと考えるのであろうか。それは、他者(被信頼者)が①能力、

② 言行一致、③ 配慮、④ 平等、⑤ 自己開示、⑥ 一体化、⑦ ログス性を持っていると考えるからである。この信頼は対人関係の信頼の問題である。しかし、信頼にはさらにシステムの信頼、コンテキストの信頼があり、これら三つが複合的に関わりあって組織としての信頼を形成するのである。

(3) については、支援の本質は人々がログスを有し、それに基づいて他者を助け支えることであるならば、支援がスピリチュアル経営の中心にあるということである。スピリチュアル経営は、他者の目的（利益）を達成することを求めて活動することであり、他者に奉仕し、他者を支援することなのである。

(4) の憐情は、他者を深く配慮し思いやることである。それは他者の存在に関心を払い、他者の問題や悩みと一体化し、それらの問題を一緒に考え、解決することを目指すことである。これは利他的愛の行為として現れるものであり、スピリチュアル行為である。すなわち、憐情は利他的愛あるいは自己超越行為ないしスピリチュアリティの基本的行為である。したがって、経営者がどのように崇高な価値や使命感を組織成員に示し、天職感を与えても、彼や彼女が憐情を示さない限り、組織成員や部下は経営者を信頼し受け容れることはない。スピリチュアル経営であるかどうかはこの憐情にあるのである。

(5) の献身（commitment）は、他者や組織に自己を捧げることであり、組織目的達成に専念し自己のエネルギーを投入することである。すなわち、献身は組織成員が自己の仕事や組織目的にエネルギーを集中し、積極的に職務を遂行し組織目的達成に貢献することである。これは、人々が自己の仕事为天職と考え、組織へ忠誠心を持ち、組織に一身を尽くすことであり、組織に自己を捧げることであり、自己と仕事ないし組織との一体感、あるいは自己の問題と組織問題との一体化が生じることで、組織に献身するのである。天職感を持っている人々は、利他的愛の価値に基づく組織文化を持っている組織に惹き付けられ、忠誠心を持ち、組織で働きたいと思う。それは、組織に自己を捧げることであり、自分自身と仕事や組織との一体感を生み出し、組織目的の達成が自己目的の達成となることで生じるのである。

(6) の天職とは、神や天から与えられた仕事という意味である²⁵⁾。仕事における意味の発見は自己の仕事に意味や価値を見つけることである。自己の仕事为天職と捉えることができるかどうかは、仕事に働きがいや生きがいを見つけ、充実感を得られるかどうかにある。それは、仕事が単に生活の手段としての存在ではなく、仕事そのものが他者や社会へ貢献し、社会的に役立っているという思いから生じる。スピリチュアリティが自己と周りのものや崇高なものと一体化し、それへ貢献することを求めることならば、人が天職感を持つことは仕事生活で重要である。人々がスピリチュアリティの価値を求め、天職感を持って働かない限り、スピリチュアル経営は行われないのである。スピリチュアル経営は、働く人々に絶対的信頼感、希望、安心・安らぎ感、敬愛を与え、働く喜びを与えるのである。

以上、スピリチュアル経営の特徴を示してきたが、人々が働くことの意味や生きること

味を求め、職場にスピリチュアリティを求めるならば、スピリチュアル経営を行う必要があるのである。

支援の本質は、人々がロゴスを有し、それに基づいて他者を助け支えることである。支援が、被支援者の目的達成を助け支えることであるならば、支援型経営は、組織目的としては被支援者の目的達成であり、また当事者中心（顧客志向）であり、意思決定の受容では利用者の同意ないしインフォームド・コンセントであり、尊敬と信頼に基づいて影響を与えることであり、自己超越的利益を求めることである。

スピリチュアル経営は、自己の利益よりも他者の利益あるいは社会全体ないし地球全体の利益を求めるものであり、スピリチュアリティやロゴスに基づいて組織を運営することである。支援型経営の目的は被支援者の目的ないし利益の達成であるが、これはスピリチュアル経営の目的である自己超越的利益と同じことである。また支援を行う場合に、受容、共感や感情移入、平等、自己決定の尊重、信頼が重要であるならば、これらは基本的にスピリチュアル経営でも重要であり、特に、憐情はこれらに密接に関わっている。さらにロゴスに基づく支援では献身がその本質であり、これもスピリチュアル経営の重要な特徴である。このように、支援型経営は、究極的にはスピリチュアル経営を行うことで達成されるのである。

4 結び

近年、ビジネスや職場におけるスピリチュアリティの問題が議論されるにつれて、スピリチュアル経営の問題も議論されるようになってきている。しかし、スピリチュアリティの概念が多義的であることから、スピリチュアル経営はその特徴やその構成要素を含めて十分に解明されてこなかった。そこで、本稿は、支援型経営の本質をなすロゴスやスピリチュアリティの概念を明らかにし、スピリチュアルな価値に基づく経営の特徴を示してきた。すなわち、スピリチュアリティとは、自己と自己を超越した外部の崇高なものなどとの一体化や融合化、あるいは自己利益と他者利益の統合化であり、自己（利益）に執着せず、自己と他者の区別がなくなり、自己即他者あるいは個即全体の意識の状態である。そしてスピリチュアル経営とは、リーダー（経営者）がスピリチュアルな価値を実践して組織の有効性を実現する過程である。

スピリチュアル経営は、職場におけるスピリチュアルな欲求や価値の重要性を認識し、人々（従業員）を単に物質的、肉体的、心理的存在としてのみ捉えるのではなく、スピリチュアリティの存在として捉え、組織の使命やスピリチュアルな価値を成員と共有し、彼らや彼女らの意味発見を支援し、自己超越的に行動することである。スピリチュアル経営は、自己利益の極大化よりも、他者への奉仕あるいは社会全体ないし地球全体の利益を求めるのである。

近年、頻発している不祥事や過労死など企業を取り巻く厳しい社会的状況の中で、社会から真に信頼され、従業員が働きがいや生きがいを持てる企業を構築するためには、経営者（ないしリーダー）はスピリチュアリティに基づく経営を行う必要がある。さらに、人々が働くこと

の意味や人生の意味を求め、スピリチュアルな価値を求め、また人間としての成長発展が自己実現よりもスピリチュアリティの発展にあるならば、スピリチュアル経営が必要である。21世紀の超高齢社会で支援システムの構築が最重要課題であれば、支援型経営の本質をなすスピリチュアル経営が求められるのである。

注

- 1) 狩俣、2000、第2章参照。
- 2) 同書、35-41 ページ参照。
- 3) Thibaut and Kelly、1959 を参照。
- 4) 狩俣、2000、第3章参照。
- 5) この点については、Frankl、1947、1952、1962、1967、1969、1978 などの邦訳を参照。
- 6) 狩俣、2000、115-116 ページを参照。
- 7) 狩俣、2009、第1章参照。
- 8) Fry and Slocum、2008、p. 90.
- 9) コントロールについては、Tannenbaum、1968、狩俣、1987 を参照。
- 10) 協働型経営については、Barnard、1938、邦訳を参照。
- 11) 愛の概念については、Morris、1981、邦訳、135-149 ページを参照。
- 12) Frankl、1978、邦訳、101-129 ページを参照。
- 13) この点については、狩俣、2008、Smith、2006、pp. 6-8、Aburdene、2005、邦訳、169-171 ページを参照。
- 14) Biberman and Tischler、2008、p. 1.
- 15) 狩俣、2008 を参照。
- 16) 窪寺、2004、4 ページ、Taylo、2002、邦訳4 ページを参照。
- 17) Wilber、1995、邦訳、1997、邦訳、2000、邦訳、2006、邦訳を参照。
- 18) Lips-Wiersam and Nilakant、2008、pp. 52-54.
- 19) Compassion を憐情としたのは、鈴木大拙著・北川桃雄訳、1940 による。
- 20) Lips-Wiersam and Nilakant、*op.cit.*、pp. 57-70.
- 21) *Ibid.*、pp. 64-69.
- 22) ここで組織の有効性というのは、単に組織目的達成のことではない。(1) 参加者の動機の満足ないし意味充足、(2) 組織目的の達成、(3) 社会貢献、(4) 組織自体の革新ないし自己創造を達成することである。狩俣、1989、1996 を参照。
- 23) スピリチュアル・リーダーシップについては、狩俣、2008 を参照。
- 24) 信頼については、狩俣、2004、第3章を参照。
- 25) この点については、Giulla、2000、pp. 22-53、邦訳、58-111 ページ参照。

参考文献

- 狩俣正雄（1987）「組織のコントロール」『大阪学院大学通信』第18巻6号、29-55 ページ。
———（1989）『組織のリーダーシップ』中央経済社。
———（1996）『変革期のリーダーシップ - 組織の意味創造 -』中央経済社。
———（2000）『共生社会の支援システム - 21世紀企業の新しい役割 -』中央経済社。

- (2004) 『支援組織のマネジメント』 税務経理協会。
- (2008) 「スピリチュアル・リーダーシップ」 『経営研究 (大阪市立大学経営学会)』 第59巻、第3号、19-36 ページ。
- (2009) 『信頼の経営 —スピリチュアル経営の構築に向けて—』 中央経済社。
- 鈴木大拙著・北川桃雄訳 (1940) 『禅と日本文化』 岩波書店。
- 窪寺俊之 (2004) 『スピリチュアルケア学序説』 三輪書店。
- Aburdene, W. (2005) *Megatrends 2010*, Waterside Production Inc. and Hampton Roads Publishing Company, Inc., (経沢香保子監訳『メガトレンド 2010 —新しい資本主義をつくる7つのトレンド—』ゴマブックス株式会社、2006年)。
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)。
- Biberman, J. and J. Tischer (2008) "Introduction," in Biberman, J. and J. Tischer, eds., *Spirituality in Business: Theory, Practice, and Future Directions*, Palgrave Macmillan, pp. 1-16.
- Ciulla, J. B. (2000) *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*, New York: Three Rivers Press, (中島愛訳・金井壽宏監修『仕事の裏切り —なぜ、私たちは働くのか—』翔泳社、2003年)。
- Frankl, V. E. (1947) *Trotzdem Ja Leben sagen*, 2. Auf., Frant Deuticke, Wien, (山田邦男・松田美桂訳『それでも人生にイエスと言う』春秋社、1993年)。
- (1952) *Aerztliche Seelsorge*, Wien: Verlag Franz Deuticke, (霜山徳爾訳『死と愛 —実存分析入門—』みすず書房、1957年)。
- (1962) *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*, Boston: Beacon Press.
- (1967) *Psychotherapy and Existentialism: Selected Papers on Logotherapy*, Washington Square Press, (高島博・長澤順治訳『フランクフルト 現代人の病 —心理療法と実存分析—』丸善株式会社、1972年)。
- (1969) *The Will to Meaning: Foundations and Applications of Logotherapy*, New York: New American Library, (大沢博訳『意味への意志 —ロゴセラピーの基礎と応用—』ブレーン出版、1986年)。
- (1978) *The Unheard Cry for Meaning*, (Simon & Shuster Inc., 1978), (諸富祥彦監訳、上嶋洋一・松岡世利子訳『<生きる意味>を求めて』春秋社、1999年)。
- Fry, L. W. and J. W. Slocum, Jr. (2008) "Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership," *Organizational Dynamics*, Vol. 137, No. 1, pp. 86-96.
- Lips-Wiersam, M. and V. Nilakant, (2008) "Practical Compassion: Toward a Critical Spiritual Foundation for Corporate Responsibility," in Biberman, and Tischer, eds., *op. cit.*, pp. 51-72.
- Morris, L. (1981) *Testament of Love: A Study of Love in the Bible*, W.M.B. Eerdmans Publishing Co., (佐々木勝彦・茂泉昭男・住谷真・関川泰寛・西間木一衛訳『愛—聖書における愛の研究—』教文館、1989年)。
- Smith, N. R. (2006) *Workplace Spirituality*, Peabody, Massachusetts: Axial Age Publishing.
- Tannenbaum, A. S. (1968) *Control in Organization*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Taylor, E. J. (2002) *Spiritual Care: Nursing Theory, Research, and Practice*, Prentice Hall, (江本愛子・江本新監訳『スピリチュアルケア —看護のための理論・研究・実践—』医学書院、2008年)。
- Thibaut, J. W. and H. H. Kelly (1959) *The Social Psychology of Group*, New York: John Wiley &

Sons, Inc.

Wilber, K. (1995) *Sex, Ecology, Spirituality, The Spirit of Evolution*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『進化の構造Ⅰ』春秋社、1998年).

——— (1997) *The Eye of Spirit: An integral Vision for a World Gone Slightly Mad*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『統合心理学への道 一知』の眼から「観想」の眼へー』春秋社、2004年).

——— (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*, Shambhala Publications, Inc. (岡野守也訳『万物の理論 ービジネス・政治・科学からスピリチュアリティまでー』トランスビュー、2002年).

——— (2006) *Integral Spirituality*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』春秋社、2008年).

Support Management and Spiritual Management

Masao Karimata

Summary

As Japan becomes an ultra-aging society, people are increasingly concerned about support systems that help or take care of aging people who can not live alone or determine their own life style independently. Support is the process by which people care for others or help each other develop and self actualize. For a support system to function effectively, it needs logos or a set of spiritual guidelines. Leaders or managers of support organizations, therefore, need to play a role that has the effect of evoking the logos or spirituality of people. In this paper, I will discuss the relationship between support and spirituality, and the features of spiritual management.

In recent times, the issue of monitoring the spiritual ambience of the work place has received increased attention. Spirituality emerges from the human desire to constantly improve and rise to greater heights, and provides people with ideals, hope, purpose, and inspiration. It makes people identify with or unify their external self-transcendent sublimity and integrate their self-interest with that of others. Spiritual management is a process wherein a leader or manager infuses organizational members with a mission or a sense of calling, helping them find meaning in their work and constantly attain organizational effectiveness.