

# 組織における情動の扱い

若林晃央（京都大学大学院経済学研究科）

E-mail : tenrei00@yahoo.co.jp

## 1. 研究目的

これまでの組織論では、組織とは目的を追求するための用具であり、目的の達成に適した合理的な存在と考えてきた。そして、組織の合理的な設計を目指すと共に、非合理的な要因の排除に努めてきた。本稿が注目するのは、「組織の重要な動因」（若林・蔡[2008]）であるにもかかわらず、非合理的と考えられたために、研究対象としてさえも排除されてきた情動である。「合理的」という言葉は、組織論に関する範囲で様々な意味で用いられており、一意に確定されていない（若林[2011]）。「合理性」概念の定義次第では、情動は必ずしも「非合理的」と解釈されるとは限らない。だとすると、情動に関する組織の重要な側面が見過ごされてきた可能性がある。

本稿は、これまでの組織論において情動がどのような意味で非合理的であると判断されたのかを明らかにすると共に、情動の合理性判断について改めて検討を試み、この判断の問題が組織にもたらす可能性について考察するものである。なお、情動を定義することは難しいが、本稿では、暫定的に情動を「特定の対象に向けられた心的的感情」と定義し、身体感覚やあらゆる心的状態を含む概念としての「感情（affect）」の下位概念と考える。

## 2. 組織論における情動の扱い

Weber [1921-1922]は、合理的に設計された組織の理念型としての「官僚制」は、いつさいの私情を交えないものとし、「愛憎や、あらゆる純個人的な、一般に計算できない、いつさいの非合理的な感情的要素を排除すること」を「官僚制の徳性」と呼んだ。

これに対して、Mayo [1933]や Roethlisberger [1942]に代表される人間関係論は、ホーリン工場での実験より、それまで非合理的な要素として片付けられてきた個人的心理的要因こそが組織の生産性に大きな影響を与えることを主張した。

Barnard [1938]は、「感情や自己目的を有する個人を前提」（大月・高橋[2003]）とした組織の全体理論の構成を試みた。組織が存続するためには、「協働体系に対して努力を貢献しようとする人々の意欲が不可欠」（邦訳 p.87）であり、この協働意欲に多大な影響を与える要因として感情や情動の重要性を見出した。

Simon [1997]もまた、合理的な意思決定を考える一方で、感情を合理的なことから妨げる要因とみなす「日常の思考」を批判して、感情が有益な要因でもあることを主張している。組織における経営や意思決定との関係では、「特定の目標およびその実現手段に注意を保つことによって、行為をそうした目標に向けて方向づける助けとなる力」である。

しかしながら、感情や情動は理性と別物であり、両者は対立すると考える古くからの図式が修正されることはなかった。そして、経営学において、意思決定に関する議論が重要

な地位を占めてくる中で、理性的な意思決定との関係では阻害要因と見なされた情動は、組織の生産性を下げる要因と考えられてきた。長瀬[2008a][2008b]は、「感情は非合理的な現象であるから合理的な科学の対象にはなじまない」という思い込み」があったことを批判している。

そして、1980年代後半から、組織行動論の領域で感情に関わる論文が登場するようになってきた（石田・高木・益田[1998]、高木[2003]、Barsade & Gibson [2007]）。代表的なものは、楽しさなどの肯定的感情（positive affect）と、怒りや悲しさなどの否定的感情（negative affect）に注目し、組織の生産性への影響を検証しようという研究である。これらの研究には様々な批判もあるが、Barsade & Gibson [2007]は、肯定的感情や肯定的気分が、生産性を高める傾向にあることが多くの研究で実証されている、と結論づけている。

以上のように、近年では、組織において情動そのものを排除しようという主張はあまりなされなくなり、情動に関する研究も増えてきた。そこでは、一般にポジティブと見なされるような情動には組織の生産性を高める影響があることが主張されるも、その他の情動一般（特に一般にネガティブと見なされるような情動）は生産性への阻害要因である、という仮定は依然として強く根付いたままであると言える。

### 3. 哲学における情動の扱い

情動が合理的意思決定を妨げたり支えたりするプロセスに注目した研究は、内観に基づく哲学の領域で行われてきた。組織論でも、意思決定研究の源流の1つを哲学に見出す立場は見られる（長瀬[2008b]）。

哲学においても、2500年もの間、情動は合理的な決定を邪魔するものと見なされてきた（Solomon [1980]、de Sousa [1980]、Elster [1999]）。しかし、近年の哲学の領域では、Damasio [1994]など神経科学の知見を受けて、合理的な意思決定では情動が重要な役割を果たしていることが指摘されるようになってきた（Elster [1999]、信原[2010]）。Damasio [1994]は、脳の中で情動に関わる「前頭前野腹内側部」を損傷した患者が、「無感情」になると共に、「社会的目標を達成する手段を思い描き、社会的状況の蓋然的結果を予測し、高度なレベルで道徳的推論を実行する能力も有していた」にもかかわらず、「選択」ができないくなる決定障害の傾向があることを明らかにした。

それ以前にも、Solomon [1980]が情動選択説を提唱し、「情動は合理的である」と主張している。Solomon [1980]によると、情動は、自然発生するものではなく、「判断」に付随するものであり、「選択」されるものである。例えば、「もし私が何らかの不正がなされたと信じなければ、私は怒ることができない」。そして、情動が判断であり、判断が行為であるならば、情動も行為であり、世界を変えることを目指す。ゆえに、情動は合目的的な、「勝利をもたらす戦略」である、と述べている。

また、Damasio [1994]は、「前頭前野腹内側部」を損傷して「無感情」になった患者が、人格が変わって社会的行動に異常をきたす傾向も指摘し、彼らには周囲の人々を思いやる能力が欠如していることを明らかにした。これを受け、情動が道徳的な判断において重

要な役割を果たしていることが指摘されるようになった（蟹池[2008]、信原[2010]）。さらに、Elster [1999]は、社会規範を最も強くサポートしている要因は情動であり、特に社会規範を犯した者への「軽蔑」と他人の軽蔑を目にすることで生じる「恥」という2つの情動であると主張している。

以上のように、近年の哲学の領域では、情動は健全な社会生活への阻害要因とはほとんど見なされていない。むしろ、合理的決定の問題のみならず、道徳的判断や社会規範など人間が生活していく上で欠かせない様々な機能の前提として扱われるようになっている。

#### 4. 情動の合理性判断の問題

若林[2011]では、組織における行動を「合理的」と呼ぶ基準について、以下の3つの立場に大きく分類されることを示した。

1つ目の客観的合理性の立場は、既に確立した近代的な規範や理論に基づいて、合理性概念を形成する。そして、これらの合理性の理念型に適合した行為は「合理的行為」であり、適合しない行為は「非合理的行為」であると考えられる。この立場に従うと、組織における個人の情動は「非合理的」な要因と考えられる。合理的組織の理念型（Weber [1921-1922]の「官僚制」）が、「感情的要素を排除すること」を明確に規定しているからである。

2つ目の主観的合理性の立場では、まず自由意志に基づく選択が行われたかが問われる。自由意志に基づく選択が行われていない行為は、合理的な評価の埒外にある「没合理的行為」に分類される。自由意志に基づく選択が行われた行為については、次に主観的に最善を尽くしたか否かが問われ、「合理的行為」か「非合理的行為」に分類される。この立場に従うと、個人の意思決定メカニズムへの情動の影響の仕方の解釈によって変わってくることになる。Solomon [1980]のように、情動選択説の立場をとり、かつその選択が目的に従って戦略的に行われているとするならば、情動は「合理的」である。しかし、Elster [1999]のように、情動は自然に生起するものであり、「意志とは関係なく私たちを襲ってくる」ものとするならば、情動は自由意志の及ばない範疇にあるため、「没合理的」と解釈される。

3つ目の説明的合理性の立場では、納得のいく説明が事後的に得られたか否かが問われる。納得のいく説明が得られた行為は「合理的行為」に分類されるのだが、そうでない行為もその時点で得られないに過ぎず、将来も得られないと決まったわけではない。その時点で納得のいく説明が得られない行為は「未合理的行為」と言うべきであろう。この立場に従うと、行為の合理性の説明を試みる人次第であり、一概には言えないが、情動が「合理的」な要因とは見なされなかつたとしても、「未合理的」に過ぎず、「非合理的」とは言えない。

以上の考察より、情動を非合理的な要因であると見なしてきた伝統は、客観的合理性の立場に従っていたことが指摘できる。組織論では、Weber [1921-1922]の官僚制モデルやSimon [1997]の合理的意思決定モデルに基づいて、情動を非合理的な要因と見なしてきたと言える。しかしながら、主観的合理性もしくは説明的合理性の立場に従うならば、情動は「非合理的」とは言えない。Weber [1921-1922]の官僚制モデルには逆機能も指摘されているし、合理的意思決定モデルは非現実的であると批判されているように、合理性の基準

としては問題を抱えており、客観的合理性の立場に従って情動を「非合理的」と判断してきたことには再考が求められる。

## 5. 情動研究が社会にもたらす影響

近年、科学による情動の解明が、人間観の変革をもたらし、さらには社会制度まで変える可能性も指摘されている（信原[2008][2010]）。信原[2008][2010]が指摘しているのは、脳科学的な情動研究が発展することで、現在の法体系を変えてしまう可能性である。今後、脳科学が行動の異常を説明する新しい知見を提供したとき、従来の知見の下では責任を問われていた反社会的な情動的行動に対して、脳の障害が原因であるとして責任を問えなくなる可能性がある。

しかし、組織や社会に影響を与えるのは、自然科学的な研究だけではない。本稿で取り上げた情動の合理性判断の問題もまた、人間観を左右する問題である。ここで、怒りという情動によって冷静な判断ができなくなり、人を殺してしまったケースを考えてみたい。情動を「合理的」と見なす場合、例えば Solomon [1980] のように、情動選択説の立場をとるならば、人を殺した行為はもちろん、怒りという情動を抱いたことさえも、自由意志に基づいて選択したと解釈され、殺人行為の責任を問われることになる。一方、情動を「没合理的」と見なす場合、例えば Elster [1999] のように、情動は本人の意志とは関係なく襲ってくるとするならば、殺人という行為を引き起こした元凶は怒りという情動であり、本人はどうすることもできなかったとして、責任がないことになってしまう。

現在の日本の社会や組織における制度は、個人は自由意志に基づいて行動しているという人間観に基づいた、「その行為とは別の行為を選択することもできた」（近藤[2008]）という選択可能性原理を前提にしている一方、情動を（主観的合理性の立場で言えば）「没合理的」と見なす一般常識がある。情動の「没合理性」を認めてしまうならば、強い情動によって引き起こした行動は、どれだけ反社会的であったとしても、他に選択可能性がなかつたと解釈されて責任を問えなくなる。人間の行動は様々な情動が重要な役割を果たしている以上、その先にあるのは自由意志の否定であり、無責任社会である。

情動の「没合理性」を前提とした現在の社会では、行為と強い情動との因果関係を主張することによって、行為の責任を逃れようとする戦術が、言い訳として日常化している。情動の「合理性」を前提とするならば、このような戦術は有効ではない。ただし、このような戦術が通用するとき、情動は責任回避のための「合理的」な手段として機能している側面がある。

組織や社会における制度の多くは、何らかの人間観を前提に設計されている。情動の合理性判断は、この人間観の形成に大きな影響を与える問題である。これまでの日本の社会組織は情動の没合理性を前提としてきたが、近年では情動の合理性を認める立場も生まれている。情動の合理性判断によって、成員の行動の責任問題は大きく変わり、組織を支える制度に変革を求める可能性が指摘できる。

※参考文献は、当日の配布資料に記載致します。