

理念共感型組織へのアプローチ

：組織における社会的プロセス，理念への共感，情動的動機

三浦 雅 洋

目 次

1. 理念共感型組織へいかに接近するか？
2. 組織理論における理性的動機
3. 複雑な組織の現実をめぐる社会的プロセス
4. 共感をめぐる対象と歪曲化の問題
5. 共感を呼ぶ理念の科学
6. 結論

1. 理念共感型組織へいかに接近するか？

まずは次のやりとりから紹介しよう。

客：「さあさあ，仕事に取りかかろう。まずはきれいに片付けて再建しようじゃないか。この店をつぶしてたまるかい。落ち込むのはこの辺にして掃除を始めよう！」

マッキー：「どうしてこれだけのことをしてくれるのですか？」

客：「ホールフーズは私たちにとって本当に重要なのです。ホールフーズがここになかったら，あるいはもしここからいなくなったら，オースチンに住みたいと思わないかもしれません。それほどこの店は私の生活にとって大きな存在なのです¹⁾」

マッキー：「これは，なにがなんでも店を再びオープンして恩返しをしないと罰が当たるぞ」

このやりとりは、『コンシャス・カンパニー』の著者の一人であるジョン・マッキーが、顧客から寄せられた言葉を回想したものである ([14])。1978年、マッキーは「安全な自然食品を提供できたら地域のみなさんにきっと役立つはずだ」という思いから、テキサス州オースチンに「セイファー・ウエイ (ホールフーズ・マーケットの前身)」を創業した。創業当初の事業は決して順風満帆ではなかったが、そうした創業から1年も経たないうちに、マッキーの店は大規模な洪水被害にあってしまう。洪水によって徹底的に破壊されてしまった店を見て、商品代金返済の目処が立たず、もう店を閉めなければならないのかと、マッキーは窮地に立たされた。苦悩するマッキーに救いの手を差し伸べたのは、意外にも、マッキーの店に愛着を感じていた顧客たちだったのである。

この物語からわかることは、人々が組織に関わるときには、人々は理性的な動機をもって関わるだけでなく、情動的な動機をももって関わっているということである。多くの場合、「カネを得るために」、「必要なモノを買うために」、人々は組織を必要として、組織に関わるという感覚をもっている。しかし、より深く考えると、「ただカネを得るために」、「ただ必要なモノを買うために」、人々は組織を必要としているわけではない。「その組織に愛着を感じるから」、「その組織がいつまでもあって欲しいと願うから」、人々が組織に関わるときには、こうした情動的な動機も関係してくる。

組織との日常的な関わりや組織のなかで積み重ねてきた経験から、私たちは組織にたいして情動的動機をもちうることを直感的に理解している。しかし、こうした私たちの直感的な理解とは対照的に、伝統的な組織理論では、組織への情動的動機はほとんど無視されてきた。「経営者の役割とはなにか」を探求するなかで、バーナードは「組織」を「複数の人々による意識的に調整された諸活動・諸力の体型」と定義した ([05])。暗黙に経済合理的な組織像を想定してきたとは官僚制理論や科学的管理法とは大きく異なり、バーナードが定義した組織の概念とは、人間の行動と人間の行動とが組織をかたち作るというものである。ある人の行動と他の人の行動が、意識的に調整されて、うまく接合したときに、それらは組織となる。バーナードはより現実的に組織の概念を定

義したが、それでも多くの組織研究では、「カネを得るために」、「必要なモノを買うために」といった人間の理性的動機が想定され、情動的動機が取り上げられることはほとんどない²⁾。

現実の組織において、情動的な動機はほとんど意味のないものなのだろうか。組織を理解し、それを動かすためには必要なのは、人間の理性的動機だけで十分で、人間の情動的動機は必要ないのだろうか。確かに組織理論の世界では、組織における理性的動機ばかりが重視されてきたが、組織における情動的動機こそ、組織を維持し成長させていくうえで大切であるという声もある。例えば、世界的ITセキュリティ企業であるカスペルスキー社会長であるナターリヤ・カスペルスキーは、「会社を愛してくれる従業員を育てることを大切にしなければならない」と述べている³⁾。

それでは組織理論においては、どのように人間の情動的動機を取り上げることができるのだろうか。また組織への情動的動機から、理念共感型組織にどのように接近することができるのだろうか。これらの問題を意識して、本稿では、人々が組織の理念や価値観に共感し、情動的動機に基づいて行動することを説明するための理論的基盤を探っていく。以下では、まず伝統的な組織理論が、専ら組織への理性的動機に焦点を合わせてきたことを振り返る。そのうえで組織への理性的動機だけでは、複雑な組織の現実を十分に理解できないことを指摘する。次に、複雑な組織の現実を理解するためには、人間の情動的動機を取り上げる必要があることを指摘する。また、組織への情動的動機は、長期にわたって安定的に組織成員の行動を刺激すると考えられ、情動的動機の重要性についても指摘する。そして最後に、組織成員のなかに組織への情動的動機を芽生えさせるうえで、組織の理念を明確にすることや理念への共感を呼ぶことが鍵となることを指摘する。

2. 組織理論における理性的動機

これまで展開されてきた伝統的な組織理論においては、組織への理性的動機

が圧倒的に重視されてきた。なぜ組織への理性的動機が重視されてきたのか。その1つの答えは私たちの直感的感覚にある。私たちが組織に関わろうとするとき、「仕事をしたい」とか、「カネを稼ぎたい」とか、なにものかを得たいという欲求に駆り立てられて、私たちは組織に参加する。一方、組織のほうは組織のほうで、組織の目的を達成するために、どのような人間を組織に参加させるべきなのか、どのような人間を重視すべきなのかを慎重に検討している。これらの場面において両方で意識されているのは、「いかに効率的に目的を達成するか」といった理性的な動機であり、合理的な意思決定の感覚である。

私たちの理性的な動機や合理的意思決定の感覚は、「人間はなぜ組織を必要とするのか」という根源的な問いをめぐって展開されてきた経済学的分析でもっとも直接的に取り上げられてきた ([04])。そうした議論を概略的にまとめるならば、組織の必要性に関する経済学的分析は、人間が組織を必要とするのは、人間が他者と協力して自己の欲求を満たそうとする (利他主義) からであり、個々の人間がもつ認知限界 (限定された合理性) を克服しようとするからであると説明してきた ([21])。いずれにしても、これらの経済学的分析は、人間は理性的動機に刺激されて組織と関わることを想定してきた。

組織の必要性に関する経済学的分析だけでなく、例えば、組織的意思決定の理論や組織学習の理論など、さまざまな組織理論のなかで、人間の理性的動機が重視されてきた。そこで本稿の最初の節では、「組織において人間をどのように動機づけるのか」という問題をめぐって展開されてきた伝統的な動機づけの理論を再検討することで、組織における理性的動機とその限界について考察してみたい。

2.1 マズロー・マグレガー・ハーズバーグ流の動機づけ理論

組織において人間はなんのために働くのか。より生産的に働いてもらうために、組織は人間をいかに動機づけることができるのか。動機づけの問題をめぐって最も多くの支持を集めてきた組織理論が、マズロー、マグレガー、ハーズバーグらによって展開されてきた「高次欲求による動機づけ理論」である。

高次欲求による動機づけ理論とは、自尊欲求や自己実現欲求など、人間が抱く高次欲求を刺戟することによって、組織成員を動機づけようとする理論である。

マズロー・マグレガー・ハーズバーグ流の動機づけ理論は、組織における人間行動の研究の端緒となったホーソン工場実験と密接に関係している。ホーソン工場実験とは、1920年代から1930年代にかけてハーバード大学の心理学者メイヨーを中心とした研究集団によって、ウエスタンエレクトリック社のホーソン工場において実施された一連の産業心理実験である。この一連の実験において、メイヨーたちによっておこなわれた最大の発見は、現場の作業員がその所属する小集団で形成された暗黙の掟を強く意識して自分たちの作業量を調整していることであった ([16])。当時、経営管理の支配的な考え方であった科学的管理法に照らし合わせれば、人間はカネを得るために働いており、より多くのカネを支払えば、生産量を増やせると単純に想定されていた。この意味で、ホーソン工場実験において、現場の作業員と一緒に働く仲間の顔色をみながら働いていることを科学的に突き止めたことは、新しい経営管理手法の登場を予期させるものだった。

実際、ホーソン工場実験での発見にもとづいて、メイヨー等が人間関係論を提唱すると、次のような課題が組織研究の中心的課題となった。人間はなんのために働くのか。人間はいかに小集団を属し、いかに集団独自の規範を形成し、その規範に服従するのか。人間をよりよく管理し、小集団の生産性を向上させて、いかに組織の目的を効率的に達成するのか。科学的管理法などと比較すると、これらの問題は遥かに複雑で、当時の産業心理学者や組織研究者には大きな期待が寄せられた。しかし、これらの問題は簡単なテクニックで解決できるような単純課題ではなかった。組織成員のよりよい管理を通じて組織の生産性を向上させるという複雑な産業課題を解決するためには、もっと基本的な人間行動に関する研究の蓄積が必要であった。

初期の人間関係論が、複雑な産業課題になかなか接近できないなかで、1950年代になって1つの突破口を示したのがマズローの欲求段階理論であった

([16])。マズロー理論によれば、人間は生理的欲求や安全欲求など低次欲求を充足させると、自尊欲求や自己実現の欲求など高次欲求を充足しようとする。こうしたマズロー理論に照らし合わせれば、ホーソン工場実験で観察された集団の掟とは、既に十分な賃金を得ている現場の作業員が、仲間との良好な人間関係を維持するために生み出した1つの方策であったと解釈できる。

こうした解釈を伸張させて、ただ良好な人間関係を維持するだけではなく、組織成員の高次欲求を刺戟することによってより高い生産性をめざそうとしたのが、マグレガーのY理論であり、ハーズバーグの職務拡充論であった([17], [08])。マズロー理論が予見するように、低次欲求を充足させた人間が高次欲求の充足にむかうのであれば、賃金の支払いや良好な人間関係は、もはや組織成員をさらなる生産性向上に突き動かす刺激とはなりえない。組織成員の内面からやる気を引き出す管理手法や組織成員自身に大きな成長を感じさせる働き方など、自尊欲求や自己実現欲求など人間の高次欲求を刺激する動機づけの手法を開発しようとするマグレガーやハーズバーグの理論こそ、産業課題に対する人間関係論流の洗練された接近方法であった。こうして1950年代から1960年代にかけて構築されたマズロー・マグレガー・ハーズバーグ流の動機づけ理論は、組織における動機づけ理論のメインストリームに形つくることになった。

2.2 アーギリスによる批判的見解

マズロー・マグレガー・ハーズバーグ流の動機づけ理論は、現代の動機づけ理論でもメインストリームに位置しているといえる。このことは彼らの動機づけ理論が、人間の欲求メカニズムに深く根ざしたものであることをよく物語っている。しかし、その影響力が大きいからという理由だけで、彼らの高次欲求による動機づけ理論が、そのまま「産業課題おける万能薬」となっているわけではない。マズロー・マグレガー・ハーズバーグ流の動機づけ理論にたいして、組織の現実という観点から、アーギリスはその理論の限界を指摘している。

アーギリスは、数多くの事例観察から、組織と個人のあいだにはコンフリク

トが常在していることを突き止め、より現実的に産業課題に取り組むためには、組織におけるコンフリクトという認識から出発しなければならないと指摘する ([01])。

数多くの動機づけ研究が高次欲求の刺激へと傾倒していく1960年代、産業心理学者としてのキャリアを歩みだしたアージリスは、より現実的な視点から組織と個人の間を観察しつづけ、組織と個人とのあいだには容易には埋めがたいコンフリクトが常在していることを発見した。組織と個人とのあいだに横たわるコンフリクトを最もよく示す事例として、アージリスは、終業のベルが鳴ると同時に、職場を立ち去ろうとする作業員の行動を紹介している。

アージリスが観察したところによれば、その作業員は、日頃、終業のベルが鳴ってから5分と経たないうちに職場から立ち去っていた。その作業員にアージリスは、次のように問いかける。「なぜ、あなたは終業と同時に職場から立ち去ろうとするのか？」アージリスの問いかけに、その作業員は、次のように答える。「私は今の仕事が好きじゃないし、この職場も、この会社も好きじゃない。仕事が終われば、一刻も早く、この職場から立ち去りたいと思っている」この作業員が仕事に、職場に、会社に全く愛着を感じていないこと、むしろ敵意すら感じていることは明らかである。この作業員の観察事例は顕著なものであるが、アージリスはこうした事例観察を丹念に積み重ねることによって、どのような組織においても、組織と個人の間には埋めがたいコンフリクトが常在していることを重視する。そのうえで、現実的に産業課題を解決するためには、まず組織と個人の間には横たわる埋めがたいコンフリクトを認識することから始めなければならないと強調している。

こうしたアージリスの指摘と照らし合わせると、マズロー・マグレガー・ハーズバーグ流の動機づけ理論は、組織成員を動機づけようとする1つの理想形にすぎないことがわかる。組織は組織で、所定の目的を達成するために、目的達成に求められる作業効率を満たすために組織化されている。そのため組織のなかで働く個人は、必ずしもやりたい仕事に取り組んだり、興味ある課題に挑戦したりできるわけではない。つまり、現実の組織というものは、組織成員

の高次欲求を充足させるように設計されているわけではないし、また組織成員の高次欲求を充足させるような余裕も多くは残されていないのである。

2.3 コンフリクトの氷解と組織の現実についての理解

現実的に産業課題を解決するためには、まず組織と個人のあいだに横たわるコンフリクトを氷解させることが必要であると、アージリスは説く。その方策としてアージリスは、2つの方策を提唱している ([02])。第一の方策は、「個人の欲求に寄り添えるように現状の組織を変革すること（もしくは最初から組織を設計すること）」である。分業の原則や階層組織の原則などの伝統的な管理原則で示されるように、多くの場合、現実の組織は、生産性や作業効率に焦点を合わせて設計されている。しかし、こうした思想だけで組織が設計されてしまうと、実際に動き始める組織において、個人の欲求や成長が考慮される余地はほとんど残されなくなってしまう。それと同時に、組織と個人のあいだのコンフリクトも埋めがたいものになってしまう。このため少しずつでも個人の欲求に寄り添えるように現状の組織を変革したり、最初から人間の欲求や人間の成長を考慮に入れて組織を設計したりするべきであるとアージリスは唱える。このように個人の欲求に寄り添うように現状の組織を変革したり、最初から人間性を考慮に入れて組織を設計したりする考え方は、後に「組織開発論 (Organizational Development)」として定式化され、啓蒙されていった ([09], [10])。

第二の方策は、個人が複雑な組織の現実についての理解を深めるという考え方である。人々は個々の欲求をみとすために組織に関わるとしても、ただ単に個人的な欲求を満たすために組織に関わるのではなく、組織が掲げている価値観や組織が成し遂げようとしている目的について理解を深めるべきであるということである。なぜ組織はその価値観を追求しているのだろうか。なぜ組織はその目的を掲げているのだろうか。その目的達成のために、組織はどんな課題に直面しているのだろうか。組織における人間関係や影響力の分布は、なぜ今のようになっているのだろうか。組織が歩んできた歴史とはどのようなものな

のだろうか。これら1つ1つについて理解することこそ、まさに複雑な組織の現実について理解を深めることにつながる。

このように組織の現実には、多くの場合、人々が予想する以上に複雑であるため、その理解は、経営者による講話や組織的な研修会などを通じて、組織がその価値観や目的を説明すれば、それで直ちに理解が進むというわけではない。組織において個人が活動するなかで、なぜ組織はその価値観に掲げているのか、その価値観の追求にどんな意味があるのかなど、個人による自発的な問いや内面的な気づきを通じて、はじめて組織の現実について理解の扉がひらく。このため組織には、個人のなかに生まれてくる自発的な問いや内面的な気づきを奨励することや、そうした問いや気づきから複雑な組織の現実についての理解を促進することが求められる。

こうした第二の方策は、人間が成長とともにどのように認識を発達させるのかという発達心理学を基盤としたものである。個人が組織に参加し、社会化(Socialize)され、徐々に認識を深めていくなかで、組織が個人の成長に適切に関与することこそ、複雑な組織の現実について個人が理解するための鍵となる([20])。こうして複雑な組織の現実についての理解が深まってくれば、組織と個人のあいだのコンフリクトが徐々に氷解して、「組織にとっての問題は、同時に個人にとっての問題でもある」といった認識や感覚が芽生えてくる。こうした認識や感覚が芽生えてこそ、真の意味で、組織成員のよりよい管理を通じて組織の生産性を向上させるといった複雑な産業課題に接近できるようになる。

3. 複雑な組織の現実をめぐる社会的プロセス

どのようにして人々は複雑な組織の現実について理解を深めるのだろうか。伝統的な組織理論では、人間の理性的動機が重視されてきたが、人々が複雑な組織の現実を理解していくプロセスを理解するには、人間の理性的動機や合理的意思決定に焦点をあてるだけでは明らかに十分ではない。組織における価値

観やその由来、現在の組織が直面している課題とその重要性、組織における人間関係や影響力の分布、組織が歩んできた歴史、こうした組織の複雑な現実を理解するためには、人々は他者から1つ1つの出来事を教えてもらったり、組織が歩んできた道のりについて聞かせてもらったりしなければならないからだ。他者から教えてもらった事実、他者から聞いた話、人々は自らの経験を重ね合わせて、複雑な組織の現実についての理解を少しずつ深めていくものである。

こうした社会的なプロセスを想定すると、人間は自らの理性を発揮して合理的に考えて行動する存在である以前に、人間は他者との関わりを通じて、他者の認識や意見に同調したり、他者の考え方を受け入れたりする存在であることが大きな意味をもってくる。人間はどのように他者に同調したり、どのように他者の考え方を受け入れたりするのだろうか。この節では、複雑な組織の現実をめぐって展開される社会的プロセスと、そこから生まれてくる価値の内面化に接近する。

3.1 「正しく評価したい」という基本的衝動と社会的比較

前述したように、経済学的分析では、人間は個々の欲求を満たすために、自らの理性を発揮して他者と協力し、組織をつくりだすと考えられてきた。こうした考え方とは正反対に、社会心理学者フェスティンガーは、私たちが人間関係（組織における人間関係も含める）を必要とする理由を、「他者との比較を通じて、自分の意見や能力を正しく評価したい」という人間の基本的衝動に求めている。フェスティンガーによれば、私たちは、自分の意見や能力を評価するために、どうしても他者と比較しなければならない。つまり、人間は理性を発揮した結果として、組織や人間関係を構築するのではなく、人間はその生物学的特性から他者との関係を必要としており、他者との関係において、理性を発揮するというわけである ([07])。

こうした考え方を、フェスティンガーは「社会的比較理論 (A Theory of Social Comparison Processes)」として定式化している⁴⁾。このなかでフェス

ティンガーは、まず人間は「自分の意見や能力をできるだけ正しく評価したい」という強い衝動をもっているという前提(仮説1)から出発する。こうした強い衝動とは、例えば、私たちが外国語の学習を始めると、身につけた外国語能力を正しく評価したいといったものである。私たちは自分の勉強方法に関する考え方や身につけた外国語能力を評価しようとするとき、検定やスコアといった客観的・数量的基準を用いて評価することができる。しかし、社会的比較理論によれば、このような評価だけでは、実は必ずしも安定的な評価にはならないという。自分の勉強方法が正しいのか、自分の外国語能力が順調に伸びているのかを正しく評価する(正しいと感じられるレベルで評価する)には、例えば、同じ職場にいる同僚の外国語能力や同じ業界で働いている人々の外国語能力と比較して得られる評価、すなわち「同僚と比べると相対的に高い」とか「同一業界で働く人々と比べると平均的なレベルである」といった評価が加わってこそ、私たちは自分の考え方や能力を「正しく評価できた」と感じる。

その一方で、社会的比較理論によれば、自分とあまりにも掛け離れた意見や能力をもつ人々と比較しても、人々は自分の意見や能力について正しく評価できたとは感じない(仮説3)。このため、私たちはとても異なる意見をもった人々や能力差のありすぎる人々と比較したいとは思わず、自分と近い意見をもつ人々や似通った能力をもつ人々と比較したいと感じる。そして、私たちが「正しく評価できた」とは強く感じるのは、実は親近性や類似性を感じられる他者と比較したときである。さらに、親近性や類似性をもつ人々との社会的比較を通じて得た評価は、人々に安心感を与え、非常に安定的なものとなる。その一方で、社会的比較を続けることで望ましくない結果を予想するようになると、人々は、それまで比較のために参照してきた人々に疑問の目をむけるようになって、そうした他者との社会的比較をやめるようになる(仮説6)。

社会的比較の説明においては、客観的な基準を容易に用いることができない状況下で、人々が意見や能力をどう評価するのかの説明されている。例えば、選挙における候補者を投票日までに評価しなければならないといった状況において、人々は候補者を一律に比較できる客観的基準を用いることができないの

で、どうしても自分と似たような状況におかれている他者との比較を通じて、候補者を評価せざるをえなくなる。両親が候補者 A を推すので、自分も候補者 A が適任だと結論づけたとか、日頃から尊敬している人物が候補者 B を推すので、自分も候補者 B に投票することを決めたといった具合である。

こうした社会的比較理論は、人々が複雑な組織の現実について理解を深めていく社会的プロセスを理解するうえでも大いに役立つ。組織における価値観とは何なのか、組織がどのような歴史を歩んできたのかといったことを知ろうとする場合、客観的な評価基準など利用できるはずもないから、まず人々は自分の身の回りにいる他者、特に親近性や類似性を感じられる他者に、組織における価値観や組織の歴史について、どのようなことを知っているのかを聞こうとするはずである。そして他者から聞き出した内容が、自分の考え方と大きく逸脱していないようであれば、他者の意見や考え方を受け入れることによって、複雑な組織の現実について少しずつ理解できていると感じられるようになる。

3.2 同調のプロセス：屈従、一体化、価値の内面化

上述したように、複雑な組織の現実について、人々は他者との社会的比較を通じて理解を深めていくといえるが、そのプロセスは同時に、他者に同調していくプロセスでもある。組織における人々が、他者の意見や態度に同調し、集団固有のルールや組織独自の思考様式を形成していくことは、これまでも数多くの組織研究で報告されてきた。ホーソン工場実験において確認された集団規範や、キューバミサイル危機という状況下で政策決定集団が陥っていた集団思考などは、まさにそうした典型例である ([11])。また、組織理論においても、サイモンが組織成員への影響の与え方として、命令、示唆、能率基準、一体化と忠誠心をあげているが、これらはすべて組織的決定への同調をうながしていく影響様式である ([21])。

では、人々は他者にどのようにして同調するのだろうか。アロンソンは、他者への同調には、「屈従」、「一体化」、「価値の内面化」といった一連の段階があると説明している ([03])。まず屈従とは、賞罰をともなった同調である。

人々は報酬を期待できる意見や行動にたいして同調し、罰を予期させる意見や行動にたいしては同調しない。伝統的な組織理論においては、組織に参加しつづけるために、組織成員は組織に貢献する見返りとして、誘引を受け取るとされてきたが、この考え方と照らし合わせれば、組織成員は、誘引に結びつくと期待できる意見や行動には同調し、誘引に結びつくと期待できない意見や行動には同調ないといえる。いずれにしても人間の理性的動機が反映された同調である。

次に賞罰がともなわない場合、人々は、親近性・類似性のある他者や魅力のある他者の意見や行動に同調する傾向をもっている。こうした同調は、一体化と呼ばれる。一体化は、屈従とは異なり、賞罰をめぐる理性的動機にもとづいた同調ではない。一体化の事例として、アロンソンは、憧れるスポーツ選手が使用する用具と同じ用具を使用するか、尊敬する人物が使った言葉と同じ言葉を使うといった事例を挙げている。もちろん組織においても、親近感・類似性のある同僚とできるだけ意見を合わせようとしたり、好感をもっている上司の行動を真似ようとしたりすることは、しばしば観察されることである。

人々は親近性や魅力のある他者と意見や行動を一体化させるが、そうした同調は、表面的な意見や行動にとどまらず、そうした態度や価値観にも及んでいくことがある。態度や価値観とは、ものごとの好き嫌いを表すもので、状況認識における安定したものの見方や考え方を意味している。態度や価値観のレベルで他者に同調するようになると、内面化された価値観から情動的な動機が湧き上がり、「(自分が憧れている)」あの人物なら、きっとこう考えるはずである」とか、「(自分が尊敬している)」あの人物なら、必ずこの行動を選択したはずである」といった意見や行動への共感が芽生え、そうした共感が長期にわたって安定的に、意見や行動を左右するようになる。

3.3 ミラーニューロンによる裏付け

同調の一種である一体化や価値の内面化については、長いあいだ観察レベルで確認されるだけであった。しかし、近年では、脳神経科学の観点から、なぜ

人々が親近性や魅力のある他者と意見や行動を一体化させたり、そうした他者の態度や価値観を内面化させたりするメカニズムが解明されるようになってきた。

1990年代、イタリアの神経学者ジャコモ・リッツォラッティは、サルスの遺伝的行動に関する研究を展開するなかで、サルが実験者と同じ行動を真似しようとするときに、脳の特定位が反応することを突き止めた ([19])。こうした部位は人間の脳にもあることが確認され、人が他者の行動を見ただけで、まるで鏡に写したように、他者の行動を真似したり、他者の行動の意図を理解したりするときに活性化することから、「ミラーニューロン」と呼ばれるようになった。ミラーニューロンの部位として特定されているのは、側頭葉の上側頭溝、頭頂葉の運動野、そして前頭葉の下前頭回である。側頭葉の上側頭溝は、口の動きや手の動きなど、コミュニケーションに必要な身体の動きを専門的に処理する部位である。頭頂葉の運動野は、自分で動かなくても、目で見た動作を脳内で再現するときに活性化する部位である。そして前頭葉の下前頭回は、他者がある動作をしているのを観察したときに、その動作の目的を汲み取ろうとするときに活性化する部位である。こうしたミラーニューロンの発見は、人々が自分の意見や能力を評価するために、どうしても他者との社会的比較を避けて通れないことを裏付けてくれる。また、近年では、ミラーニューロンの存在が、人間の共感⁵⁾といわれる感情や態度を科学的に解明する大きな手がかりとなってきた ([06])。

4. 共感をめぐる対象と歪曲化の問題

伝統的な組織理論においては、人間は個々の欲求を満たすための合理的な方法として組織を必要とすると想定され、人間の理性的動機や合理的意思決定が強調されてきた。しかし、ここまでで述べてきたように、人間は理性を発揮して合理的に行動する以前に、複雑な組織の現実を理解しなければならないし、複雑な組織の現実を理解するためには、他者との社会的比較を避けて通ることが

できない。さらに、こうした社会的プロセスは、ミラーニューロンの存在によって裏付けられてきている。これらのことは、人々が複雑な組織の現実を理解し、組織の理念や価値観に共感し、情動的動機に基づいて行動することを説明するための理論的基盤を与えてくれる。しかし、モッテルリーニが「ミラーニューロンの存在は直ちに共感をもたらすものではない」と指摘するように、ミラーニューロンだけでは共感という情動的動機に基づいた行動を十分に説明できない ([18])。共感という情動的動機に基づいた行動を説明するためには、少なくとも、次のような2つの問題に答えなければならない。それは、まず「人々は一体なにに共感するのか」という共感対象の問題であり、次に「組織の理念にたいして、人々は正しく共感できるのか」という共感をめぐる歪曲化の問題である。

4.1 共感をめぐる対象の問題

共感をめぐる第一の問題は、「人々は一体なにに共感するのか」という共感対象の問題である。経営者が組織の理念を掲げれば、それだけで直ちに組織成員の共感が呼び起こされるわけではない。やはり、共感を呼びやすい理念というものがあると考えられる。拝著『理念共感型組織の課題』のなかで、筆者は、マッキーとシソーディアが提唱する「コンシャス・キャピタリズム (意識の高い資本主義)」ならびに「コンシャス・カンパニー (意識の高い会社)」に関する議論を紹介し、彼らが「どのような内容をもった理念が人々の共感を呼ぶのか」という共感対象の問題を提起していることを指摘した。

著者の一人であるシソーディアによれば、人々の共感を呼ぶ理念には、「真」、「善」、「美」、「高潔さ」という要素が含まれているという ([14])。どのような理念がステークホルダーの共感を集めるのかを問題としているシソーディアは、古代ギリシャの哲学者プラトンの教えをヒントに、人々の共感を集める理念には、「真」、「善」、「美」、「高潔さ」という要素が含まれていると述べている。まず「真」とは、真実の探求と知識の追求を意味している。これまで誰も知らなかったことを発見し、その知見をもとに、人類全体の知識を発展させていく

ことである。第二に、「善」とは、他の人々への奉仕を意味している。第三に、「美」とは、卓越さと美の創造、そして完璧さの追求を意味している。究極的に美を追求したものは、私たちを感動させ、私たちの生活を楽しくしてくれる。そして最後に「高潔さ」とは、世界を変え、改善するための正しいことをする勇気を意味している。

「真」、「善」、「美」、「高潔さ」といった要素を含んだ理念は、はたして、人々が複雑な組織の現実を正しく理解することや、人々の共感を呼ぶことにつながっていくのだろうか。このような共感対象の問題は、まさに「良い理念」と「悪い理念」を識別する問題であり、「価値自由」という社会科学における暗黙の伝統から考えると、このような問題を取り上げること自体が、タブーであり、ナンセンスであった。しかし、ミラーニューロンの発見をもたらした脳神経科学の研究手法、すなわちfMRI（機能的磁気共鳴画像）など脳の状態を示す画像技術を用いることによって、「真」、「善」、「美」、「高潔さ」といった要素を含んだ理念が、人々にどのような脳神経科学的な反応を呼び起こすのかを科学的・客観的に確認できる可能性が出てきている。

例えば、心理学者の川畑秀明は、「脳が美をどのように感じるのか」という問題を取り上げ、脳神経科学の観点から「美の謎」を解き明かそうとしている([13])。一例をあげると、雪の結晶や花、蝶の羽など、左右の対称性をもった物体は、古くから「美しい」と考えられてきた。左右対称性をもった物体は自然界に多く存在し、それを視覚的に捉えると、私たちの脳は敏感に反応するという。川畑は、ランダムなドットパターンと左右対称性をもったドットパターンを被験者に見せた時に、被験者の脳の反応が異なることを示した研究も紹介している。ランダムなドットパターンを見たときに比べて、左右対称性をもったドットパターンを見たときに、視覚野のなかでも特に形や色の処理に関する部位の活動が高まるという。

このような脳神経科学の研究手法を援用すれば、「真」、「善」、「美」、「高潔さ」といった要素を含んだ理念が、はたして人々の共感を呼ぶのか、人々の共感を呼ぶ理念とはどのような要素をもった理念なのか、これらの問題にたいする客

観的な解答を導き出すことができるのではないかと考えられる。

4.2 共感をめぐる歪曲化の問題

共感をめぐる第二の問題は、「組織の理念にたいして、人々は正しく共感できるのか」という歪曲化に関する問題である。共感対象の問題を乗り越えたとしても、理念が正しく共感されるわけではない。複雑な組織の現実についての理解や理念への共感には、必然的に歪曲化がつきまとう。人々は他者に同調することによって複雑な組織の現実を理解するといっても、それは複雑な組織の現実についての理解を完全に複製することではない。「複雑な組織の現実を正しく理解する」といっても、それはせいぜい複雑な組織の現実についての均整のとれた現実像を形つくることを意味しているにすぎない。理念への共感についても同じことが考えられる。

理解や共感の歪曲化を完全に回避することはできないが、時にこうした歪曲化が組織にとって大きな問題を引き起こす。こうした歪曲化を、カーネマンは「ヒューリスティクス・バイアス」として説明している ([12])。カーネマンによれば、人間はヒューリスティクスを用いて合理的に意思決定しようとするものの、まさにヒューリスティクスを用いるがゆえに、状況を自分に都合良く定義したり、事象の生起確率を高く見積もったりするなどして、結果として「合理的とはとてもいえないような」意思決定をくだしてしまうという。例えば、カーネマンは、最初に示された情報に引きずられてしまう「アンカリング効果」、同じことを示しているにも関わらず情報提示によって意思決定が変わってしまう「フレーミング効果」、試行回数が少ないにも関わらず何らかの教訓を安易に引き出してしまふ「小数の法則」といった幾つものヒューリスティクス・バイアスをあげている。ここでは、共感をめぐる歪曲化の問題を考えるために、「利用可能性のバイアス」を取り上げてみよう。

利用可能性のバイアスとは、利用しやすい情報によって、われわれの意思決定が大きく変わってしまうバイアスを意味している。カーネマンは、リスク研究に関する第一人者ポール・スロビックの研究から、2つの種類の死亡原因を

提示して、どちらの死亡原因のリスクが高いのかを判定させるという実験結果を紹介している ([22])。それら実験結果のうちの一部は、次のようなものであった。病死のリスクと事故死のリスクは同程度と判定されたが、実際には、病死のリスクは事故死のリスクの18倍である。竜巻による死者は喘息による死者よりも多いと判定されたが、実際には、喘息による死者は竜巻による死者の20倍である。落雷による死者は集団食中毒による死者はよりも少ないと判定されたが、実際には、落雷による死者は集団食中毒による死者の52倍以上である。

こうした実験結果は、明らかに、被験者の判断が利用可能性の高い報道によって大きく歪められていることを意味していると、カーネマンは指摘する。そもそも報道されるニュースは、新奇性があるとか、感情に訴えるとかいったバイアスがかけられている。否むしろ、非常に珍しいとか、恐怖を感じさせるとかいった要素がなければ、報道に値するニュースにならない。事故死のリスクが高く判定されたり、竜巻や集団食中毒による死者が高く判定されたりするのは、これらの死亡原因が、それだけ珍しかったり、恐怖を感じさせたりするからなのである。

利用可能性のバイアスは、もちろん人々が他者との社会的プロセスを通じて、複雑な組織の現実を理解しようとするときにも否応なく入り込んでくる。特に、組織に入ってきたばかりの人々が、組織について理解しようとするとき、そうした人々の受け入れを担当する組織成員から聞かされる説明や既に組織成員となっている知り合いから聞く話は、組織に入ってきたばかりの人々の理解を大きく歪めてしまう可能性がある。さらに、組織としての理念や目的が明確に表現され、共有され、そして共感されていなければ、身近な担当者や知り合いの理解が、そのまま組織に入ってきたばかりの人々の理解となってしまう恐れもある。

5. 共感を呼ぶ理念の科学

共感をめぐる対象や歪曲化の問題を考えると、人々が組織の理念や価値観に

共感し、情動的動機に基づいて行動するためには、やはり明確に表現された理念が極めて重要であることがわかる。論文『理念共感型組織の諸課題』では、A-Z、ぬちまーす、アルビオン化粧品といった企業が、「地域のみなさまが便利に買い物できる店」、「人類を救う塩」、「感動をあたえる化粧品」といった、それぞれ明確な理念を掲げていることを紹介した。これらの理念は、人々の共感を呼び、その価値が人々のなかに内面化されている。共感され内面化された価値は、情動的動機となって、長期にわたって安定的に人々の行動を左右する。さらに、何のために組織があるのかを人々に明確に教えてくれるので、組織において人々が何を重要だと考えればいいのか、さらには人々が何を学べばいいのかまでも想起させてくれる。

どんな理念でもいいから、とにかく理念をつくれればよいということであれば、組織の理念をつくることはそう難しいことではない。しかし、人々の共感を呼び、人々の情動的動機となって、長期にわたって安定的に人々の行動指針となり、さらに人々の自発的な行動や創造的な学習を引き出すような、あいまいな解釈が入り込むことなく、明確に表現された理念をつくりだすことは簡単なことではない。こうした難しさにも関わらず、人々の共感を呼び、情動的動機の基盤となるような理念をもつ組織が実際に存在しているし、またそうした理念をつくりだす芸術的感覚（アーティスティック・センス）をもった経営者が実際に存在しているのである。

こうした現実にはたいして伝統的な組織理論は、人間の理性的動機を重視し、人間の情動的動機にはほとんど触れてこなかった。しかし、理念共感型の組織がわれわれの身の回りであることを前提とすると、人々の共感を呼び、情動的動機の基盤となるような理念とはどのようなものなのか、そうした理念をつくりだす経営者の芸術的感覚（アーティスティック・センス）とはどういうものなのかを科学的に分析する必要性が高まっているといえる。

6. 結論

以上、本稿では、人々が組織の理念や価値観に共感し、情動的動機に基づいて行動することを説明するための理論的基盤を探ってきた。伝統的な組織理論においては、人間は個々の欲求を満たすための合理的方法として組織を必要とすると想定され、人間の理性的動機や合理的意思決定が強調されてきた。しかし、人間は理性を発揮して合理的に行動する以前に、複雑な組織の現実を理解しなければならないし、複雑な組織の現実を理解するためには、他者との社会的比較を避けて通ることができない。組織における価値観とは何なのか、組織がどのような歴史を歩んできたのかといったことを知ろうとすると、人々は自分の身の回りにいる他者、特に親近性や類似性を感じられる他者に、組織における価値観や組織の歴史について聞き出さなければならない。こうして聞き出した内容が、自分の考え方と大きく逸脱していないようであれば、他者の意見や考え方に同調することによって、またその背後にある価値観を内面化させることによって、複雑な組織の現実について少しずつ理解できるようになる。こうした社会的プロセスは、近年、人間の脳に組み込まれたミラーニューロンの存在によって裏付けられてきている。

ただ人間が社会的プロセスを通じて、複雑な組織の現実を理解し、組織の価値観や理念に共感するとしても、共感をめぐっては、少なくとも共感対象の問題と共感の歪曲化の問題が潜んでいる。まず共感対象の問題とは、「人々は一体なのに共感するのか」という問題である。シソーディアは、人々の共感を呼ぶ理念には、「真」、「善」、「美」、「高潔さ」という要素が含まれていると説くが、共感を呼ぶ要素を確認するためには、脳神経科学で用いられているfMRI（機能的磁気共鳴画像）など脳の状態を示す画像技術を用いることができると考えられる。次に共感をめぐる歪曲化の問題とは、「組織の理念にたいして、人々は正しく共感できるのか」という問題である。カーネマンが指摘するようなさまざまなヒューリスティクス・バイアスを前提とすると、人々が複雑な組織の現実について理解するとか、理念が共感されるといっても、それは理解が完全

に複製されるとか、理念が完全に共感されるということの意味するのではなく、それはせいぜい複雑な組織の現実についての均整のとれた現実像が形つくられるとか、理念の最も重要な要素が共有されるといったことを意味するにすぎなくなる。

これらの点から、人々が組織の理念や価値観に共感し、情動的動機に基づいて行動するためには、やはり明確に表現された理念が極めて重要であることがわかる。人々の共感を呼び、人々の情動的動機となって、長期にわたって安定的に人々の行動指針となり、さらに人々の自発的な行動や創造的な学習を引き出すような、あいまいな解釈が入り込むことなく、明確に表現された理念をつくりだすことは極めて難しい。それでも、こうした難しさにも関わらず、人々の共感を呼び、情動的動機の基盤となるような理念をもつ組織が実際に存在しているし、またそうした理念をつくりだす芸術的感覚（アーティスティック・センス）をもった経営者が実際に存在している。組織の理論は、人々の共感を呼び、情動的動機の基盤となるような理念とはどのようなものなのか、そして共感を呼ぶ理念をつくりだす経営者の芸術的感覚（アーティスティック・センス）とはどういうものなのかを科学的に分析する必要性に直面しているのである。

[注]

- 1) Mackey, J. and R. Sisodia (2013) 邦訳書 p.7.
- 2) バーナードは、人間の行動によって「組織」が形作られると説明しているが、厳密な意味では、バーナードがいう行動のなかには理性的動機も情動的動機も含まれている。ところが「組織における合理的意思決定」に関するサイモン等による一連の研究では、方法論的理由から専ら理性的動機が分析の対象となり、情動的動機はほとんど切り離されるようになった。
- 3) 東洋経済 ONLINE 「世界で戦うアントレプレナーに求められる『人間としての成功』」(<http://toyokeizai.net/articles/-/185257>, 2018年6月30日参照)
- 4) ミフェスティンガー社会的比較理論は、次のような9つの仮説から構成される。仮説1「人間には自分の意見や能力を評価したいという衝動がある。」仮説2「非

社会的な手段が利用できない程度に応じて、人間は自分の意見や能力を他者と比較することによって評価する。」仮説3「自分の意見や能力との差異が大きくなると、人間はそうした他者と比較する傾向が小さくなる。」仮説4「おおむね意見にはみられないが、能力については高めたいという一方向的な衝動がある。」仮説5「能力については、その変化を困難もしくは不可能にする非社会的な制約がある。意見については、そうした非社会的な制約はほとんどない。」仮説6「比較を続けることで望ましくない結果を予期させる程度に応じて、そうした人々への敵意や蔑視によって、そうした人々との比較は終わる。」仮説7「特定の意見や能力について、比較対象となる集団の重要性を高める要因が、その集団内における能力と意見を統一しようとする圧力を高める。」仮説8「意見や能力が著しく異なっている人が、そうした差異と一貫して、自分たちとは異なる人間であると認識されると、比較可能な範囲を狭めようとする傾向が強くなる。」仮説9「集団内に一連の意見や能力がみられるとき、それらを統一に向かわせようと表れてくる三種類の圧力の相対的強さは、集団の流儀から掛け離れている人々よりも、集団の流儀により近い人々によって変わってくる。特に集団の流儀に近い人々は、そうでない人々の立場を強く変えようとする。また、集団の流儀に近い人々は、相対的に比較対象を狭めようとはせず、また集団の流儀から離れている人々と比較して自分たちの立場を変えようとはほとんどしなくなる。」

- 5) ミラーニューロンなどの神経科学の発展に伴い、バトソンは、共感とは、次のような8つの事なる意味で用いられていると指摘している ([06])。概念1「他者の内的状態(思考と感情を含めて)を知ること。」概念2「観察対象である他者と、同じ姿勢になる、または、同じ神経反応が生じること。」概念3「他者が感じているような感情を抱くようになること。」概念4「自分自身が他者の立場にいたるところを直観あるいは投影できること。」概念5「他者がどのように考えたり感じたりしているかを想像すること。」概念6「もし相手の立場にあったとしたら、自分はどうのように考えたり感じたりするかを想像すること。」概念7「他者が苦しんでいるのを見て苦悩を感じる。」概念8「苦しんでいる他者に対する感情を抱くこと。」これらの共感に関する概念は、完全に一致するものではないが、いずれも人間が社会的プロセスを通じて組織の現実を理解していくことを裏付ける理論的基礎となっている。

参考文献

- [01] Argyris, C (1957), *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*, Harper and Brothers (伊吹山太郎訳『組織とパーソナリティ』日本能率協会, 1960年)
- [02] Argyris, C(1964), *Integrating the Individual and the Organization*(三隅二不二・黒川正流共訳『新しい管理社会の探究』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- [03] Aronson, E (1992). *The Social Animal 6th edition*, Freeman and Company.(古畑和孝監訳『ザ・ソーシャル・アニマル』サイエンス社, 1994年)
- [04] Arrow, K (1974), *The Limits of Organization*, The Fels Center of Government (村上泰亮訳『組織の限界』岩波書店, 1976年)
- [05] Barnard, C. I (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新版 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- [06] Decety, J and W. Ickes (2009), *The Social Neuroscience of Empathy*, Boston, MIT Press. (岡田顕宏訳『共感の社会神経科学』勁草書房, 2016年)
- [07] Festinger, L (1954) "A Theory of Social Comparison Processes", *Human Relations*, Vol.7, No.2, pp.117-140.
- [08] Herzberg, F (1968) "One More Time: How Do You Motivate Employees ?", in Vroom, V. H, and E. L. Deci edited, *Management and Motivation: Selected Readings 2nd edition*, Penguin Books, 1992. (Original Published in Harvard Business Review, Vol.46, pp.53-62.)
- [09] 稲葉元吉 (1973) 「組織開発論 - 上 - その主要内容」『組織科学』第7巻第4号, pp.4-14.
- [10] 稲葉元吉 (1975) 「組織開発 - 下 - その現状評価」『組織科学』第9巻第1号, pp.69-81.
- [11] Janis, Irving (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, 2nd edition*, Boston, Houghton Mifflin.
- [12] Kahneman, D (2012), *Thinking, Fast and Slow*, Penguin Books. (村井章子訳『ファスト&スロー (上)』早川書房, 2014年)
- [13] 川畑秀明 (2012)『脳は美をどう感じるか-アートの脳科学-』ちくま新書。
- [14] Mackey, J. and R. Sisodia (2013), *Conscious Capitalism : Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business School Press. (鈴木立哉訳『世界でいちばん大切にしたい会社-コンシャス・カンパニー』翔泳社, 2014年)
- [15] Mayo, G.E (1933). *The Human Problems of Industrial Civilization*, New York: Macmillan Co. (村本栄一訳『産業文明における人間問題』日本能率協会, 1951年)

[論文] 理念共感型組織へのアプローチ (三浦)

- [16] Maslow, A.(1943), "A Theory of Human Motivation", in Vroom, V. H, and E. L. Deci edited, *Management and Motivation: Selected Readings 2nd edition*, Penguin Books, 1992. (Original Published in *Psychological Review*, Vol.50, pp.370-296.)
- [17] McGregor, D (1960), *Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill (高橋達男訳『企業の人間の側面』産能大学出版部, 1965年)
- [18] Motterlini, M (2006), *Economia Emotiva: Che cosa si nasconde dietro i nostri conti quotidiani*, Milano, RCS Libri S.p.a. (泉典子訳『経済は感情で動く』紀伊国屋書店, 2008年)
- [19] Rizzolatti, G. and L. Crighero (2004) "The Mirror -Neuron System" *Annual Review of Neuroscience*, Vol.27, No.1, pp.169-192.
- [20] Schein, E. (1979) *Organizational Psychology 3rd edition*, Pearson.
- [21] Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior, 4th edition*, Free Press. (二村敏子, 桑田耕太郎, 高尾義明, 西脇暢子, 高柳美香訳『経営行動』ダイヤモンド社, 2009年)
- [22] Slovic, P. (2000) *The Perception of Risk*, Strling VA; EarthScan.