



組織における感情の社会学的分析 : 文化を通じた感情操作の危険性

竹中, 克久

(Citation)

社会学雑誌, 35/36:78-95

(Issue Date)

2019-07-31

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041983>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041983>



組織における感情の社会学的分析

——文化を通じた感情操作の危険性——

竹 中 克 久

明治大学情報コミュニケーション学部専任准教授

はじめに——問題の所在と本稿の構成

組織論において、「感情」というものは取り扱いが非常に困難な対象の一つである。組織が感情を有する人間同士のコミュニケーションから成立していることは明らかであるのにもかかわらず、伝統的な組織論はこの「感情」をうまく位置づけることに苦慮してきた。組織を特定の目標を合理的に達成するためのシステムとして考える立場からは、計算可能性が極めて低い存在である「感情」は理論を構築する際にも、マネジメントを実践する際にも「異物」となってきたのである。しかし、組織と感情研究における第一人者であるS・ファインマンも述べるように、「組織とは従業員の感情が入る単なる容器ではない上に、ときに組織は生産的な目標達成に向けて感情を作りだしコントロールする存在」(Fineman, 2008: 428)なのである。しかし、

そのようなコントロールのプロセスが可視化されることは少なく、組織の成員に意識されることも少ない。本稿では、この感情がコントロールされるプロセスを明らかにする。

まず、第一節では主観的な「感情」が組織の実践的なマネジメントと組織についての理論構築の両面において排除されてきたことを指摘する。続く第二節では〈組織は人間の感情を抑圧し、さらには組織にとって都合の良い感情を持つように人間を加工する存在である〉との見地に立つ「反組織論(anti-organization theory)」について言及し、組織と個人の緊張関係を明らかにする。第三節では、組織—個人の感情をめぐる緊張関係を媒介するメディアとしての「文化」概念について言及する。ここでは文化が組織と個人を媒介することによって、組織に対する抵抗としての感情が無力化するという仮説を提示する。第四節では、A・R・ホックシールド(Hochschild, 1983)とG・クン

ダ (Kunda, 1992) の感情労働・組織研究やB・エーレンライク (Ehrenreich, 2009) の感情分析を再考すること、組織への「怒り」をはじめとした感情が無力化されるプロセスを明らかにする。

一 感情とは何か

——その実践的、理論的位置づけ

感情という対象が社会学の分野で立ち現れたのは一九七〇年代であり、一九八〇年代以降、積極的に主題化されてきた。それまで、生理学や心理学の対象とされてきた感情が、社会によって構築されたものであると考えられるようになって、感情は社会学の対象となったのである。^① その感情というものを一概に定義するのは難しいが、本稿ではひとまず以下のように位置づけておきたい。感情とは、具体的には人間の喜怒哀楽、あるいは不安や快楽といったものを指し、それは生理学における「刺激に対する反応」や心理学における「人間の有する本能」とは別に、社会によって構築され、方向づけられ、ときにそれを保有することや表出することが社会的に求められているエネルギーである、と。^② もっとも、これらが積極的に社会学で主題化される以前より、M・ウェバーやT・パソンズらによるいわゆる社会学の「古典」においても感情についての言及

がある。また、社会学の知見が浸透するよりも先に、実践の現場——とりわけ企業組織——においては、その存在は認識されながらも軽視されてきた。本節では、感情の実践的位置づけと理論的位置づけの双方について言及する。

一 実践的位置づけ

きわめて初期のマネジメントの現場を類推する際に、参考となるのが風刺映画であるチャップリンの『モダン・タイムス』である。そこでは工場という組織の中で人間の身体が機械化されているという風刺に注目が集まるが、そこで機械化されているのは身体だけにとどまらない。例えば、「作業中にも食事が摂れる機械」のセールスを行うシーンがあるが、そこでの「セールスマン」はセールス・トークをすることを許されていない。彼の仕事は「セールス・トーク社」が作成した「宣伝のためのレコード」に合わせ、身振り手振りで機械説明の振り付けをすることなのである。そこでは、「余計な」感情は徹底的に排除されている。計算不能で非合理的なものである「感情」は公的な場所では封じられ、家庭を中心とした私的な場所でのみ発露が許されるものになったのである (Burrell, 1992=二〇〇一、八四)。

初期のマネジメントの現場でみられるのは、人間の行為の予測可能性を徹底的に高めようとする論理に他ならな

関して何らの違和感を覚えることも許されていないのではないか、という視点である。

一―二 理論的位置づけ

ここまで見てきたように、感情は組織のマネジメントにとって計算不能な「異物」であった。では、社会学理論では感情はどのように位置づけられてきたのだろうか。

い。ここで、社会学の古典であるウェーバーの『支配の社会学』にある官僚制にかんする記述を見てみよう。支配―服従関係という官僚制における社会秩序において、服従とは以下のように定義されている。「服従」とは、あたかも服従者が命令の内容を命令そのものために、しかもひとえに、形式上の服従関係のゆえに、命令そのものが価値をもつかどうかをみずから詮索することなく、自己の行動の格率としてしまったかのように、服従者の行為が本質として経過するということ」(Weber, 1921-22 = 二〇一二:二八「傍点原著」)である。その上で、服従者は「人柄のいかんを問わず」に、『どんなひと』にも平等に接することが求められる。ウェーバーが示す組織の理念型は合法的な支配―服従関係に基づく「官僚制」であることは明白である。その官僚制における服従者とは誰か。それは官僚であり、彼らは「憤怒も不公平もなく、(sine ira et studio)、憎しみも激情もなく、それゆえ、『愛』も『熱狂』もなしに、ひたすら義務、観念の命じるままに、その職務を遂行する」(Weber, 1921-22 = 二〇一二:四九「傍点原著」)のである。その形式性と非人格性が官僚制という組織の秩序を可能にするのである。それに加えて、本稿では以下のような視点を提示したい。服従していたのは専門的な官僚だけではなく、組織に所属するすべての成員なのではないか、またその成員は「主体的」に自らの感情を投げ捨てた上に、そのことに

例えば、ウェーバーは社会的行為の四類型を論じる中で、目的合理的行為、価値合理的行為、伝統的行為に加えて感情的行為を掲げている。しかし、ここでの感情的行為はあくまで他の三つの行為類型の残余でしかなかったと考えられる(山田、一九九七:四七)。感情という非合理的なものの表出は、行為者の主観的な目的達成の観点から合理性を判断できるものではないことから目的合理的行為ではない。また、何らかの信念や価値に基づいて判断するという合理性を欠くために価値合理的行為でもない。さらには従来の慣習に従って行われている伝統的行為でもない。その結果、行為者にとつての行為の意味を、観察者の立場から理解できるという意味で、社会的行為と考えることはできるものの、やはり他の三類型の残余という位置づけにとどまらざるを得ないのである。そのような残余ではあるものの経験的に理解できる「感情」すなわち(行為者の心の中で本当に起こっていること)をいかに科学的に理解するこ

とができるか、という問いにその後の多くの社会学者が取り組むこととなった。

パーソンズの場合はどうか。彼はとりわけ初期の『社会的行为の構造』(Parsons, 1937)において、個人の有する主観性を理論の中に組み込む手法を探っていた。彼がとった理論的戦略は、人間の主観的観点を「規範的価値指向」に回収することであった。人間の主観的行為を何らかの刺激に対して反応を示すという「素朴な行動主義」に還元することは避けなければならない。加えて、社会理論の科学化⇨体系化を推し進める上で、人間の主観的行為はその人間でないと完全に理解することは不可能であるという「極端な主観主義」に陥ることも避けなければならない。そのため、パーソンズにとつては「社会化の過程をおとして行為者に内面化される共通価値としての社会規範」を行為者の「主観的カテゴリー」(那須、一九九七・一二一一二二)として設定することが重要となったのである。

もっとも、行為者の価値への指向を〈行為者の心の中で本当に起こっていること〉と同一視するというパーソンズの戦略については、多くの批判がなされている。代表的なものとしては、A・シュッツによる現象学的社会学からの批判である。シュッツはパーソンズの理論枠組みに多大な関心を寄せ、デイスカッションの機会を切望していた。しかし、パーソンズは現象学的な立場から〈行為者の心の中

で本当に起こっていること〉を過度に重視することは、社会学を自然科学と同様に定式化するにあたつてはそれほど大きな意味をなさないと考えていた。そのため、直接のデイスカッションは実現せずに『往復書簡』にとどまった(Schütz and Parsons, 1978)。

しかしながら、パーソンズのいう共通価値や社会規範はなぜ、いつ、どのように、誰によって内面化されたのか、あるいは決められたように感じるように操作⇨洗脳されているのではないか、といったように「感情」という〈行為者の心の中で本当に起こっていること〉を主題化して取り扱おうとするとき、パーソンズの理論——とりわけパターン変数——のように感情を分解された変数の組み合わせとして考えることは適切ではない。とりわけ、本稿で取り上げる「組織における感情」を理解しようとするとき、そこには権力者が服従者に何らかの意図を持ってその感情を持つように矯正している可能性を無視することはできない。「楽しい」「悲しい」「虚しい」「腹立たしい」といった感情に基づく行為を、社会のレベルで理解するときには、権力の問題はそれほど考慮しなくてもいいのかもしれない⁽⁴⁾。しかし、組織のレベルにおいては、制度化された権力はもとより、成員に意識されていない権力作用にも注意を払わなければ、〈組織の中の行為者の心の中で本当に起こっていること〉を理解することはできないと考えられる。

さて、ウェーバーはミクロのレベルにある行為を読み解きながら、支配―服従関係に見られる「秩序」が顕著である団体や結社をメゾレベルの媒介項として、全般的に官僚制化が進行するという近代社会というマクロなレベルの解明を試みた。その中で彼は次の著名な一節を導いている。「精神のない専門人、心情のない享楽人。この無のものは、人間性のかつて達したことのない段階にまですでに登りつめた、と自惚れるだろう」(Weber, 1920 = 二〇一〇: 四九四 [傍点筆者])。

本稿では、ウェーバーが解明した、社会に「精神のない専門人」「心情のない享楽人」を生み出させるメカニズムを組織のレベルに引き戻してみたい。すなわち個人に「精神」「心情」を有することを許さないメカニズムの原理を、組織の中で「憤怒」「激情」「愛」「熱狂」を持つことを許さないメカニズムの原理として、その作動の詳細を解明したい。

ここまでの話をまとめると、組織にとって計算可能性が低い、感情というものは実践的にも理論的にも可能な限り排除するという手法を行ってきたことが分かる。逆に言えば、人間の感情は組織と組織論の双方にとって脅威となってきたともいえる。組織とは、本来、個人の持つ創造性や自律性といった潜在的な可能性を高めることによって、個人では達成できない目標を達成したり、個人のみでは味わ

うことのできない一体感などを可能にさせたりする存在である。ところが、そこで重視されているのは、人間の潜在的な可能性のうち、組織にとって有効とされた極めて限定的な一面だけ――例えば、愛着や忠誠心など――に過ぎないのではないだろうか。このような疑問に基づいて、組織にある種の抑圧装置としてみる見解がある。それが次節で取り上げるG・バレルⅡG・モーガン(Burrell and Morgan, 1979)の「反組織論(anti-organization theory)」に端を発する一連の研究である。

二 組織と個人の緊張関係

反組織論とは何か。端的に言えば、組織とは人間を疎外し、本来人間が有している潜在的な可能性を剥奪する存在であると考え、そこからの人間の解放を試みるパラダイムである。それは組織論が主として採用してきた機能主義パラダイムへの対抗というかたちで現れた。

バレルⅡモーガンが反組織論パラダイムの理論的支柱として挙げるのは、I・イリイチの見地やJ・ハバーマスに代表されるようなフランクフルト学派の批判理論である。彼らは総じて、現代の資本主義社会、産業社会への批判を行った。バレルⅡモーガンの立場からすれば既存の「組織社会学は、組織を研究する上であまりにも社会とのコン

テキストに無関心なことに加えて、疎外や剥奪の扱いにおいてあまりにも無口でありすぎると批判」(Burrell and Morgan, 1979: 320) される。そのうえで、彼らは現代社会の「オルタナティブな現実」の可能性を示そうとしたのである (Burrell and Morgan, 1979: 313-319)。では、彼らが反組織論の礎としたイリイチや批判理論に目を向けてみよう。

まず、イリイチは学校制度、病院制度、輸送制度により、サービスとしてそれぞれ教育、治療、速度がもたらされるとする。その結果「その制度のもとで個人の『学ぶ』『癒す』『歩く』といった自律性が麻痺させられて」(山本, 二〇〇九: 六九) いき、「人が欲することをしてくれた道具 (tool) がサービスを産み出す道具へと転じられて」(山本 二〇〇九: 二〇八) いくと述べる。例えば、学校という道具＝制度は「学ぶための手段であったのに学校へ行くこと所属することが目的」(山本, 二〇〇九: 二〇八) とされる上に、「子供は学校に所属する、子供は学校で学習する、子供は学校でのみ教えられる」(Illich, 1971 = 一九七七: 五九) ようになる。さらにイリイチの述べるところによれば、「全ての学生は、教育のための機械(学校)がつくり出すサービスを消費する仲間と一緒にいるときにのみ心安らかにいられるように学校を通して加工されるのである」(Illich, 1971 = 一九七七: 七三[傍点筆者])。このような道具＝制度から人間が解放されるためには、「道

具の再配置(re-tooling)」を行うことが必要になる。そして、「自分の代わりに働いてくれる道具ではなく、自分とともに働いてくれる新しい道具」(山本, 二〇〇九: 二二二) と人間とのコンヴィヴィアル(自律協働的)な関係性にイリイチは希望を見いだしたのである。

また、ハバーマスに代表される批判理論は、一九八〇年代後半からM・アルベッソン、H・ウィルモットに代表されるCMS⁽⁵⁾(Critical Management Studies)に援用されるようになった。アルベッソンによれば、CMSとはウェーバーの官僚制論、E・デュルケームのアノミー論、K・マルクスの労働論に始まり、M・ホルクハイマーから引き継がれるフランクフルト学派の伝統に加えて、M・フーコー、さらにはG・ドゥルーズ＝F・ガタリらのフランス思想に影響を受けながら、エリートの視点に立脚する組織論やマネジメントの実践手法を批判し、「個人の組織からの解放(emancipation)」を重視する立場であるといわれる(Alvesson et. al. 2009: 48)。ほかにもCMSの立場については、西本直人が以下のように述べている。「CMSは」組織内の権力の非対称性から生じる不必要な苦痛から組織メンバーを解放し(emancipate)、権力関係を非対称的なものからより民主的なものへと変質させる(transform)ことを目的とする。CMSは、組織論が長く自明視してきた目的の所与性そのものを問い直し、手段の精緻化、効率化がなされ

るのはそもそも何のためかを再考するという課題をわれわれに突きつける」(西本、二〇〇二:一五一「括弧内筆者」)。そのCMSをリードしているのはアルベッソンやウィルモット、さらには冒頭で触れた組織の感情研究をすすめているファインマンらである。彼らは組織の成員を従属させ抑圧するために不当に行使される権力——それは既存の支配構造の再生産や組織文化の操作に使用される——を批判するのである(Scherer, 2009)。

もともと、バレル＝モーガンも一九七九年の時点では「現在のところ、反組織論はまだ萌芽的段階にある」(Burrell and Morgan, 1979: 324)ことを認めていた。しかし、彼らはその後も、この反組織論の可能性を独自に探り続けていくのである。バレルは快楽やセクシャリティといった感情概念が有するエネルギーが組織への「脅威」になり得る可能性を見だし(Burrell, 1992)、モーガンは組織のメタファー論を展開する中で、組織を心理的監獄＝洗脳装置(psychic prison)ととらえる方向性を示す(Morgan, [1986] 2006)。

バレルは快楽やセクシャリティといった一見すると組織とは無関係であるべきものですら、組織に回収されているという知見を示している。彼の立場は明確な批判となって表されている。それは、人間という存在の重要性を科学的に軽視ないし無視しながら、それでいて人間について分析

できていると考える科学者の傲慢さへの批判である。それこそ「生身の人間は組織において、それこそ長い間無視されてきた」(Burrell, 1992: 二〇〇一:七八)と彼は述べる。「快楽を有する人間」というきわめて非科学的で理論の射程外のものに、彼は組織のオルタナティブな可能性を見たのである。彼の言葉によれば、「肉をかぶった骨格という具体的な物的状態であるためであるが、文化を理解する上で、物質としての裸の肉体は無視されてくる」(Burrell, 1992: 二〇〇一:八〇)。ここで重要なのは、社会学や組織論といった科学が「人間」という快楽を伴う対象を無視してきたことと同時進行的に、組織に所属する成員——おそらくそれは上位者、下位者を問わず——も、感情・肉体といった生身のものを非公式的かつ私的なものとして、それらを組織生活の中に持ち込むことをためらうばかりか、それを拒絶するという姿勢が重視されるだけでなく、そのことが社会理論によって正当化されてきたのではないか、という見地である。

他方、モーガンは組織の有する多様な側面を見るために、古典的な組織論が「機械」や「有機体」として組織をとらえてきたことを批判し、「文化」や「支配の道具」といった多くのメタファーを使用する必要性を説いている。そして、かつてバレル＝モーガンの提示した反組織論が採用すべきメタファーは「洗脳装置＝心理的監獄」であるという。

その「洗脳装置＝心理的監獄」メタファーは、当然視された世界観の隠された意味を明らかにするための強力な視点を提供してくれる」(Morgan, [1986] 2006: 235)と述べる。確かに、組織は目標を達成するために合理的に設計された機械という側面を持つ。加えて個人の総和を超えてそれ自体が意志を持って作動する有機体としての側面を有する。さらにはそれ自体が共通の価値観や伝統に裏打ちされた文化そのものでもあるし、多くの人間を服従させるための支配の道具でもある。それに加えて、組織はその成員の心理に介入しながら一定の方向を向くように矯正し、指示されることが正しいと思ひ込ませる洗脳装置＝心理的監獄という側面も有するのである。

洗脳装置＝心理的監獄としての組織の中では、快楽を初めとした感情やそのままの物理的な身体は矯正され、組織と個人の間の緊張・対立関係は不可視化される。その不可視化された構造から人間を解放する理論の構築を目指すものが反組織論なのである。しかし、実際にはこうした構造が明らかになくても、組織と個人の緊張・対立関係はさらに見えづらいものになっている。なぜなら今度は「文化」という、より不可視なものが立ち現れ、組織と個人の緊張関係を覆い隠してしまうからである。次節ではその企業文化や組織文化と呼ばれる文化に焦点を当ててゆく。

三 組織と感情のメディアとしての文化 ――排除から包摂へ――

もつとも、前節までで述べてきたように、身体や感情を有する人間が完全に組織論の理論の射程外に置かれ続けていたわけではない。ホーソン実験で見られたように、人間は「暗黙の規範」を創造することによって、組織との緊張関係を維持してきた。職長への不信感や、仲間との友情など、組織が脅威として考えていた「感情」を維持する工夫を重ねてきたのである。その結果、組織がいかに官僚制化されようとも、ウェーバーが述べたような「憤怒も、不公平もなく、(sine ira et studio)、憎しみも激情もなく、それゆえ、『愛』も『熱狂』」(Weber, [1921.2] 1976 = 「一九六七」二〇一二:四九)もない存在にはなり得なかったのである。しかしながら、ホーソン実験で「発見」されたのは、「注目されている」という高揚感や、「選ばれた存在である」という誇りなどにとどまるものではなかった。むしろ、人間の感情は単なる脅威ではなく、それをうまく利用することによって、組織の生産性をより高めることができるものと位置づけられるという「発明」こそが、その後の組織論に強い影響を与えるようになった。すなわち、感情の排除から包摂への転換点である。この「発見と発明」以降、社会心理学の見地からA・H・マズローは人間には多様な欲

求が存在し、低次のものから高次のものまで段階を経て欲求を満たしていくという知見を提示した。マズローによれば、人間は「生理的欲求」や「安全の欲求」など低次の欲求が満たされた後に、「愛と所属の欲求」「承認の欲求」、さらには「自己実現欲求」にいたる高次の欲求を満たしていくという (Maslow, [1954] 1970 = 一九八七・五六―七二)。そのマズローの欲求段階説を産業社会に適用したのが、D・マクレガーである。彼は、人間は本来仕事を回避したがる傾向があり、強制や命令を行わなければ十分に力を発揮せず、責任をとるよりは安全をとる存在である」というX理論から「人間は条件次第で自らが進んで身を委ねた目標の達成のために、創意工夫をこらして問題を解決し、その責任をとろうとする存在である」というY理論への転換を提唱した (McGregor, 1960 = 一九七〇・三八―四〇、五四―五五)。この時期においては、組織と個人は対立するだけではなく、むしろ調和することもあり得るという見解が広く流布することとなった。しかし、感情の中にも組織成員のモチベーションにつながるようなものは経営管理の点からも組織研究の点からも注意が払われることになる一方、怒りに代表されるような感情は経営管理の点からは抑圧の対象となり、また組織研究においても、そういったネガティブな感情についてはそれほど注意が払われることはなかった (Surman and Sturdy, 2009: 165)。

その後の感情研究は、組織文化というものと密接に結びついて研究されるようになる。個人の有する組織への高い愛着や忠誠心、あるいは組織と個人だけでなく個人同士の信頼関係といった「ソフトかつプライベート」で感情的な要素は、組織にとつて高い業績をもたらすものとして認識されるようになり、「強い文化」を持つ企業が生き残るというT・J・ピーターズ＝R・H・ウォーターマンらに代表されるエクセレント・カンパニー説が席巻するようになった。そのような試みの最たるものとしてW・G・オオウチの『セオリーZ』(Ouchi, 1981) があげられる。オオウチは先述のマクレガーのX理論・Y理論の延長線上に自身のZ理論(セオリーZ)を位置づける。彼の議論の出発点にあったのは、アメリカ経済が低調ななか、いわゆるアメリカ的な企業(Aタイプ)が苦戦する一方で、日本的な企業(Jタイプ)の有する要素を併せ持つ企業はアメリカでも依然として高い業績を残しているという事実であった。彼によれば親密さ・信頼・理解に基づく「人に対する全面的な関わり」というJタイプの特徴は文化特異性をもつものではなく、一部のアメリカ企業にも見いだすことができるという。彼はそのタイプの企業をZタイプの組織と呼び、ヒエラルキーやマーケットとも異なるクランの原理に基づくものとする (Ouchi, 1981 = 一九八一・一一九―一二〇)。しかしながら、「人に対する全面的な関わり」を

組織の生産性と結びつけることはいささか問題をはらんでいる。^⑤通常、組織においては、人は部分人格としての組織人格のみを発揮することが求められる。つまり、組織の統制は全人格としての個人人格には及ばないのが通例である。しかしながら、クランの原理は、すべての成員の全人格に働きかけ、非利己的な存在となることを強制する。それに加えて、クランの原理は、組織人格／個人人格という差異すらも曖昧なものにし、コミュニティの一員としての人格をも求めるようになる。オオウチの述べるところによれば、クランでは「全員の共通目標に対する社会化が完全に行なわれ、かつ長期にわたる個人の寄与は目に見えぬ機微にふれたところまで非常に正確に測定できるため、個人個人は共通の目標となることを行うよう自然に努めるようになる」(Ouchi, 1981 = 一九八一：一二一「傍点筆者」という。

組織文化論の登場によって、プライベートなものであったはずの感情は、マネジメントの対象となった。組織にとっての「脅威」であった感情は、排除されることなく、無害化されて包摂されるようになったのである。

しかし、本稿では感情を文化に包接させる試みは、非常に大きな問題を抱えていることを指摘したい。結論を先に述べると、個人を超越した存在である「文化」の中で、組織にとって好ましい「感情」のみを積極的に表出させるこ

とは、個人の「感情」の潜在的な可能性を疎外する可能性がある。さらには適切な感情表出と文化体現ができない個人は、自らの努力不足——一種の自己責任論——として、組織から矯正対象となったり、排除の対象になったりするという危険性も孕むこととなる。

再び、組織文化研究の展開を見ていこう。

一九八〇年以降、組織における文化については、多くの研究蓄積がある。組織文化が果たす役割をいわば機能主義的に考察しているものとしてはE・H・シャインの研究が著名である(Schein, [1985] 2012)。また、組織文化というものが共有されるのはなぜか、あるいは多様に解釈されることをどのようにとらえれば良いか、という見地から文化にアプローチする組織シンボリズム研究もL・R・ポンドイ(Pondy et al., 1983)らによって研究が行われているほか、P・ガリアルディ(Gagliardi, 1990)を嚆矢とする組織美学研究にも注目が集まっている。彼らはまだ当事者たちにも「シンボル」として認識されていない事物である、空間やアーティファクトをも感覚的に感知可能なものとして取り扱うことによって、文化研究の理論の射程をより拡張している。本稿では、それに加え、重要な視点を提供する組織文化論の一つとして、アルベッソン(Alvesson, 2002)によるものを挙げておきたい。批判理論に立脚する彼の組織文化論は、人間を支配する道具として、文化が権

力者によって操作されている可能性および危険性を指摘するものであり、先に挙げたような組織文化研究と一線を画している。彼は権力者が組織文化を操作することにより、組織の成員が定められた価値と感情を持つことを強制されているという知見を提示している。組織文化は「コントロールの最後の未開地」であり、そこでは権力者によって「文化のエンジニアリング」が行われていると彼は述べる (Alvesson, 2002: 124)。組織文化は、魅力的な言葉で語られ、華々しい儀式を通じて表現されることにより、その組織文化を内面化することがいかに素晴らしいことなのか組織の成員にすり込まれていくのである。ところが、こういった試みに隠された意図は、ほとんどの場合、組織の成員に気づかれることはない。むしろ組織の成員は、その文化を内面化することを当然であるとみなすようになるのである。組織による文化のコントロールは、組織と個人の緊張関係の中に「文化というメディア」が挿入されることを意味する。その結果、組織への「怒り」の矛先は曖昧にされるばかりか、自らが内面化した文化に加えて、その文化を内面化した自分自身にも向けられるのである。

次節では、文化のコントロールによって引き起こされた個人の感情管理のメカニズムを、ホックシールドの「感情労働」論とクンダの「感情操作」論、そしてエーレンライクの「感情形成」研究を読み解くことで明らかにする。

四 感情労働・感情操作・感情形成

人間の有する感情はときに適切なかたちで場面に合わせて表出することが求められることがある。例えば、病院内で患者が治療の甲斐無く死亡したときに立ち会わせるときに沈痛な面持ちを浮かべる看護師や、激しく揺れる機体の中で緊張のあまり乗客から失礼な行動を受けながらも笑顔を振りまく客室乗務員などの業務が事例として考えられる。これらは、ホックシールド (Hochschild, 1983) が著作 *The Managed Heart* (『管理される心——感情が商品になるとき』) にて提唱した「感情労働」と呼ばれるものだ。

ホックシールドは航空会社の苛烈な競争の中に巻き込まれていく客室乗務員の「身体」とともに「感情」に着目する。彼女によれば、航空会社は他社との差異をあらわすために客室乗務員たちの身体と感情を商品化していった。デルタ航空で働く彼女たちには標準の体重が定められており、毎日の計量が義務づけられている。しかし、その「屈辱的」な統制ですら、他の航空会社のようにガードルの着用や白い下着の着用が強制されている職場に比べればはるかに自由であることが声高に叫ばれる。いわば体重を管理するという義務以外は自らの「自由裁量」に委ねられている「プロフェッショナル」として、彼女たちに誇りが植え付けられるのである。

そのような身体管理に伴う感情管理——誇りを持つこと——以外にも、組織は彼女らの感情に介入する。彼女らの訓練プログラムにおいては、「(彼女が働いている)飛行機の客室にありながら、あたかもそこが(彼女が働く必要のない)自宅であるかのように振る舞う能力」(Hochschild, 1983 = 二〇〇〇: 一一〇—一一一)が求められた。しかもそれはすでに採用のプロセスから重視されていた。「彼女たちはうまく——つまりそこに含まれている努力のあとを表に出さずに——演技をすることができるという理由で選ばれた」(Hochschild, 1983 = 二〇〇〇: 一一一)のである。そして、彼女たちを待ち受けているのは厳しい訓練プログラムである。そこでは「『客室があたかも自分の家であるかのように』振る舞い、『手に負えない乗客は、何か心に傷を負うような過去を持っている人なのだ、と仮定して』振る舞うように教える深層演技の訓練」(Hochschild, 1983 = 二〇〇〇: 一一三)が行われるのである。クレマーに対して「本当の怒り」を感じることは許されていない彼女たちは、標準化された感情をただただ表出するという、F・W・テイラーの科学的管理法や、フォードイズムのようなきわめて古典的な経営管理手法に巻き込まれていくのである。公的領域から排除され、私的領域においてのみその発露が許されていた感情は、組織の成員として保有・表出すべき「感情」として再び公的領域に引き戻されたのである。

組織にとって脅威であるはずであった感情は、飼い慣らされた「感情」として組織にとって想定内の脅威として位置づけられた上に、うまくその「感情」を保有・表出できない場合は自己の努力不足ないし能力不足であるという負い目を彼女らにもたらしことに成功したのである。

ただし、一般の企業組織にホックシールドの提起した視点をそのまま持ち込むことには、批判が寄せられるかもしれない。顧客と直接に接するサービス業、そして客室乗務員という当時の女性に限定された職業においては「感情労働」や感情を方向づける「文化の内面化」が起こるかもしれないが、それはきわめて限られたケースである、との批判を回避するため、次にG・クンダのハイテク企業における組織エスノグラフィーを取り上げる。

クンダ(Kunda, 1992)はハイテク産業の最先端にあるテック社(仮名)においで、一年にもわたるフィールドワークを行い、*Engineering Culture* (『洗脳するマネジメント——企業文化を操作せよ』)を完成させた。テック社は一九五〇年代にベンチャー・キャピタルの融資を受けて、有名工科大学研究所の研究者を中心に、大学や軍の研究に携わっていた技術者集団によって設立された。その後創業一〇年で従業員数一万人、収益五〇〇万ドルの大企業となり、一九八五年時点では世界に一〇万人近くの前従業員を抱え、収益は七〇億ドルという国際企業に成長した。給与

は他社と比べて格段に恵まれているほか、出退社時間や服装も自由であり、ボトムアップの意思決定、確固とした組織構造の良い意味での欠如など、いわゆる官僚制構造を持たないことが特徴とされている。また、「テックネット」という世界中のテックの端末を結ぶ社内情報システムによつて情報共有がなされているきわめて「民主的」な組織である。テックは時折「家族」や「信仰」というメタファーで語られるほか、「テック独特の組織理念は「構造」とは対照的な『文化』として理解されている」(Kunda, 1992: 二〇〇五・二三八)という。このような背景を見る限り、そこに組織固有の「官僚制の逆機能」や「成員の強度な疎外」といった現象は起りづらいと考えることができる。また、テック社の給与の高さが成員のモチベーションになっていることは事実だが、それ以外にも無形の財——肯定的評価としての表彰や、テックで働くことができる誇り——などを適切に分配することによってモチベーションを高く保っているところ、このテック社では「燃え尽き(バーンアウト)」が頻繁に起こっているという。この「文化の暴力性」^⑧とも言うべき現象はいかにして産み出されたのだろうか。

テック社には、工学的な商品を取り扱っていることから、文化を操作する(engineering)するところ発想の下で、成員への文化の内面化を専門に行うセクションが常設され

ている^⑧。そのセクションのコーディネートにより、「文化セミナー」「チームミーティング」などのイベントが主催される。そこではシンボルやスローガン、アーティファクトなどの舞台装置が駆使され、「メンバーは何を考え、感じ、行うべきか」(Kunda, 1992: 二〇〇五・一四五)が日常的に示される。また、経営陣の講演やランチミーティングでも「テックが自由な個人から意見が表明されるボトムアップの会社である」ことが繰り返し説明される。ときには従業員から反論者も行われ、一触即発の雰囲気醸成することもあるが、そこでも経営陣の「笑み」を契機として、それに呼応して起こる聴衆全体の「笑い声」がおこり、造反劇は「ユーモラスな出来事」として処理されるのである(Kunda, 1992: 二〇〇五・一五八—一六八)。「自由に意見を表明せよ」という文化が提示されるものの、組織にとって不都合な意見は「場違いなもの」として巧妙に処理されるのである。

また、「燃え尽き」は、求められる自己管理能力、つまり境界を維持し、役割を上手に行う能力の損失、と一般的には考えられている(Kunda, 1992: 二〇〇五・三〇三)という。テックという組織で必要とされるのは、役割を積極的に遂行する能力と役割から距離を置く能力というきわめてアンビヴァレントなものである。壁のないオープンなオフィスは「コンコン」と口ずさんで「自分が入ってきた

ことを示す」という行為には「自由な文化」への細やかな抵抗が込められている。この行為は「自由な文化」を積極的に意識しながらも、自分はそれほど「文化には染まっていない」ことを表明する行為なのである。また、「ハメートルを超える」「黄金の雄牛」「オブジェの構造はいかにも奇妙である。それは一番上からミニチュアの雄牛、アインシュタインの上半身……小便小僧などが連結され金色に塗られたければいい像である。これが贈呈されるのはもつとも優れた技術的業績をあげたチームである。この異様なオブジェは遊びの延長線上に仕事があり、仕事の延長線上に遊びがあるという「自由な文化」を強化する。この文化の中ではばかばかしさと自己風刺を伴うオブジェを喜び、笑わなければならぬのである。文化を積極的に受け入れつつ、意識的に距離を置くことができない人間は「燃え尽き」る。そして誰が「燃え尽き」たのか、という噂はすぐさま広がってゆく。テック社の用意した「遊び」のなかで「楽しむ」ことで「燃え尽き」ないように組織の成員は自己の感情を調整するのである。

デルタ航空では体重管理への挑戦として「胸の重さはカウントしないでほしい」との風刺が行われるという。また、「楽な気持ちで笑う」という訓練では、教官たち自身がその訓練を「ばかばかしい」と笑い飛ばすという。これは組織への「怒り」という抵抗を、「取るに足らないこと」「楽

しむべきこと」に水路づける行為である。テック社の「ドアのないノック」や「黄金の雄牛」は怒りの矛先を曖昧にする工夫である。こうして、組織にとって脅威となる「怒り」は、「取るに足らないもの」「ばかげたこと」として無害化されていくのである。

ここまで、ホックシールドやクングダの理論で指摘された感情労働・感情操作の危険性について言及してきた。それに加えて、ポジティブ・シンキングの危険性を説くエーレンライクの感情に関する著作 *Breitscheid*（『ポジティブ病の国、アメリカ』）はさらにクリティカルなものである。彼女はアメリカ社会が現実を抱える問題——貧困と格差、人口に対する囚人数、個人債務——などから目を背けさせるポジティブ・シンキングの危険性に警鐘を鳴らす。彼女は「ポジティブ・シンキングは、初期資本主義とは相いれなかったものの、個人の『もつと多く』の欲望や、企業の『成長』の義務を頼りにする『後期』資本主義、または消費資本主義には、もつとよくなじむことができている」と述べる。楽観主義に基づく根拠のないポジティブ・シンキングは、「自分はもつと多くを得るにふさわしいとか、心から欲しいと思つて獲得の努力をする意欲を持てば必ずそれを所有できる」という考えを強くする。その一方で、「楽観主義がポジティブ・シンキングの訓練によって習得できるのであれば、失敗したときに言い訳できない。…事業に

おわりに

失敗したり職を失ったりしたときに、努力が不十分だったとか、成功への確信が不十分だったなどとしてしまおう」という自己責任の論理を徹底化させる (Ehrenreich, 2009 二〇一〇・一四—一五「傍点筆者」)。すなわち、実際の努力だけではなく、いかにポジティブな感情を抱く、努力を怠っていないかが重要なのである。それが典型的にあらわれているのが「リストラ」で失業するという事態への対処である。彼女は、本来ならば権力者や組織に対する強い怒りを伴うこの事態ですらも、アメリカにおいて跋扈するモチベーション産業によって、自身を変えるまたとないうチャンスと「心から」労働者にとらえ直させられるというプロセスにアメリカ社会の闇を見る (Ehrenreich, 2009 二〇一〇・一一九—一五〇)。自己の感情形成——いかにポジティブ・シンキングができるか——を信じ込むことが成功を導くことが強調され、仮に失敗すればそれは自己の感情形成の努力不足であるという論理が構築されているのである。労働者たちは組織の中だけではなく、アメリカ社会という、組織の外であっても感情形成への努力を怠ることが許されないのである。

組織の中で感情労働に従事させられ、感情操作を強制される労働者は、組織の外でも「適切」な感情形成への努力を義務づけられるのである。

古典的な経営管理の現場では、「感情」をいかに排除すべきか、ということに注意が払われていた。しかし、組織の成員から完全に感情を排除することはできない。それはインフォーマルなかたちで、そして組織にとって予測不可能なかたちで脅威として出現する可能性がある。予測不可能なものを予測可能にすること——これが組織ならびにそれを取り扱う組織論の永続的な試みであった。組織にとって有効な感情——組織への愛である忠誠心、仕事への誇りといった「喜び」——は持つべき感情として成員に保管義務が課せられる一方で、組織にとって不都合な感情——上位者への嫌悪や業務への不満などの「怒り」は排除の対象となる。そのうえで完全に排除できない「怒り」のエネルギーの矛先を組織ではなくその組織文化に向けさせる。ところが、その組織文化は成員に内面化されたものであるうえに、成員の日常的な行為によって再生産されているものでもある。そのため、「怒り」が自己に向けられる可能性が必然的に生じる。「怒り」を感じる成員は、自らを「未熟者」として位置づけてしまう可能性があるのである。

先述のクンダは「文化とは、優しさを装って個人を侵害する専制君主」(Kunda, 1992 = 二〇〇五：四二)であり得るという。文化は密かに個人に歩み寄り、その感情を自

らの意志とは異なる形で表出させるのである。そのプロセスはきわめて巧妙であり、成員の意図せざる次元で展開され、成員自身にはそのプロセスの暴力性を気づかせることなく、不可視化されるのである。

ただし、組織は文化や感情を完全にコントロールできるわけではない。むしろ、その発想は危険ですらある。「怒り」を初めとした感情は、一方では組織秩序を脅かすものでありつつ、他方では組織の創造的改革の契機にもなり得る。また、適切な「怒り」は企業組織の不祥事の告発を促したり、過労自殺や過労死を防止したりする作用をも含んでいる可能性がある。このエネルギーの存在を認め、その重要性を認識することこそが、現代組織に求められているものである。

註

(1) 日本では岡原正幸らによる著作や（岡原他、一九九七）、船津衛らの著作（船津、二〇〇六）によって感情社会学が社会学の一分野として市民権を得ることとなった。

(2) 本稿では感情が組織の中で社会的に構築される側面を重視する。しかし、感情は行為者自身も制御できない「外部の事象」でありうることは否定できない。

(3) チャールズ・チャップリンの『モダン・タイムス』のシーン（6:26:00-04）。

(4) もっとも、「道徳教育」に顕著なように、学校教育によって、その国の「原風景」を「美しい」と感じたり、家族や友人、あるいは国家のために自らを犠牲にすることが「美しい」と感じたりするように、国民を方向づける可能性があることを考慮すれば、社会における権力の問題も非常に重要であることは言うまでもない。

(5) 近年、ドイツ社会学において、S・ネッケルの研究が注目を集めている。エモーション・キャピタルとして感情をとらえる彼の研究は本稿と同じ問題関心を共有している（ネッケル、二〇一五）。

(6) M・J・ハッチはオオウチを「筋金入りのモダニスト」と呼び、クランのコントロールについてその危険性を指摘している。「クラン・コントロールはメンバーにシステムへの高いレベルの献身を求めるし、彼らが社会化されるには、多少なりとも自己利益を犠牲にすることがしばしばである」（Hatch, 2013 = 二〇一七：三八八）。

(7) 「燃え尽きたとは何をどうしたらいいかわからない状態のことだよ」「彼女は燃え尽きてしまった・・・人とケンカするし、下品な言葉をわめきちらすし・・・まっ、ノイローゼになっちゃったんだ。」(Kunda, 1992 = 二〇〇五: 三〇一-三〇二) とくた従業員語りから、「燃え尽き」とはうつ病に近い状態を指すと考えられる。

(8) プログラミングの業務に「燃え尽き」た社員は、「文化セクシヨン専属の職員となっている。彼女は「文化邁進者」(totally into culture)であることを誇りに、文化を仲介する「文化専門家」(cultural expert)として活躍しているようだ」(Kunda, 1992, 6 = 二〇〇五: 一三三)。

(9) このテック社はハイテク大企業に買収され、すでに存在しない。文化のエンジニアリングによって成功を収めたテック社の文化はすでに時代遅れのものとなったうえに、皮肉にもその文化の維持費が巨額なものになっていたのだ。

文献

- Alvesson, M., 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Blumer, H., Parsons, T., and Turner, J. H., 1974. "Exchange on Turner, 'Parsons as a Symbolic Interactionist,' Vol. 44, No. 4." *Sociological Inquiry*, 45 (1) : 59-68.
- Burrell, G., 1992. "The Organization of Pleasure." H. Wilmott and M. Alvesson eds., *Critical Management Studies*. London: Sage. (= 二〇〇一、杉原周樹訳「快楽の組織」C M S 研究会訳「経営と社会——批判的研究」同友館: 七八一—一〇八)。

Burrell, G. and Morgan, G., 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.

Ehrenreich, B., 2009. *Bright-Sided: How the Relentless Promotion of Positive Thinking has undermined America*. New York: Picador Press. (= 二〇〇九、中島由華訳「ポジティブ病の国「アメリカ」」河出書房新社)。

Fineman, S., 2008. "Emotion." S. R. Clegg and J. R. Bailey eds., *International Encyclopedia of Organization Studies*. Los Angeles, Sage: 428-433.

船津衛、二〇〇六、『感情社会学の展開』北樹出版。

Gagliardi, P. ed., 1990. *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. Berlin and New York: Walter de Gruyter.

Hatch, M. J. and Cunliffe A. L., [1997] 2013. *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective, third edition*. Oxford and New York: Oxford University Press. (= 二〇一七、大月博司・日野健太・山口義昭訳「Hatch 組織論——三つのパースペクティブ」同分館出版)。

Hochschild, A. R., 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, University of California Press. (= 二〇〇〇、石川准・室伏亜希訳「管理される心——感情が商品になること」世界思想社)。

Illich, I., 1971. *The Deschooling Society*. New York: Harper & Row. (= 一九七二、東洋・小澤周二訳「脱学校の社会」東京創元社)。

Kunda, G., 1992. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press. (= 二〇〇五、樫村志保訳、金井嘉宏解説・監修『洗脳するマネジメント——企業文化を操作せよ』日経BP社)。

Maslow, A. H., [1954] 1970. *Motivation and Personality*, 2nd ed., New York:

Harper & Row. (＝一九八七、小口忠彦訳『改訂新版』人間性の心理学』産業能率出版部)

McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. (＝一九七〇、高橋達男訳『企業の人間の側面(新版)』産業能率出版部)

Morgan, G. [1986] 2006. *Images of Organization*, updated edition of the international bestseller. Thousand Oaks, Calif: Sage.

ネットケル・ジクハルト、二〇一五、三島憲一訳「エモーショナル・キャピタリズムの文化——現代の感情操縦のパラドックス」『思想』一〇九三：五一―六七。

西本直人、二〇〇二、「組織論における目的概念の変遷と展望——ウェーバーからCMSまで」経営学史学会編『IT革命と経営理論』経営学史学会年報 第九輯：一四二―一五三。

岡原正幸・山田昌弘・安川一・石川准、一九九七、『感情の社会学——エモーション・コンシヤスな時代』世界思想社。

Ouchi W. G. 1981. *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. (＝一九八二、徳山二郎監訳『セオリーZ——日本に学ぶ、日本を超える』CBの・ンニ出版。)

Parsons, T. 1937, *The Structure of Social Action: A Study in Social Theory with Specific Reference to a Group of Recent European Writers*. New York: The Free Press. (＝一九七六―八九、稲上毅他訳『社会的行為の構造』木鐸社。)

Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. and Dandridge, T. C. eds. 1983. *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press Inc.

Scherer, A. G. 2009, "Critical Theory and its Contribution to

Critical Management Studies." M. Alvesson, T. Bridgman, and H. Willmott, eds., *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford, Oxford University Press: 29-51.

Schütz, A. and Parsons, T. 1978. *The Theory of Social Action: The Correspondence of Alfred Schütz and Talcott Parsons*. Bloomington: Indiana University Press. (＝一九八〇、佐藤嘉一訳『社会理論の構成——社会的行為の理論をめぐって』木鐸社。)

Schein, E. H. [1985] 2012. *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., San Francisco: Jossey-Bass Inc. (＝二〇一三、梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房。)

Surman, E. and Sturdy, A. 2009, "Emotion," P. Hancock and Spicer, A. eds., *Understanding Corporate Life*, London, Sage: 165-182.

Weber, M. [1905] 1920, "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus," *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Bd. 1, SS. 17-206. (＝一九八九、大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店。)

———, [1921-2] 1976. *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. Aufl.), Studienausgabe, Tübingen: J. C. B. Mohr. (＝一九六七、一〇一頁、濱嶋朗訳『権力と支配』講談社。)

山田昌弘、一九九七、『感情社会学の課題』岡原正幸他『感情の社会学』世界思想社：四四―六八。

山本哲士、二〇〇九、『イバン・イリイチ——文明を超える「希望」の思想』文化科学高等研究院出版局。