

# 博士論文

## 経営意思決定における意味充実人モデルの意義

—N社のコンサルティング事例を中心にして—

24年1月

長崎大学大学院経済学研究科

経営意思決定専攻

藤澤 雄一郎

## 目 次

序 章 意思決定と脳科学の接点を求めて .....	5
はじめに .....	5
第1節 問題意識 .....	11
1. 大企業と中小企業における理論と実践	
2. 意思決定における大企業と中小企業	
3. 経済合理性と人間的側面	
第2節 研究の課題 .....	18
1. 研究の目的	
2. 研究の意義	
第3節 研究の方法 .....	19
第4節 論文の構成 .....	20
第1章 N社の AOGU 活動 .....	22
第1節 N社の概要 .....	22
1. N社のこれまでの経緯	
2. N社の経営課題	
第2節 コンサルティングの方針 .....	24
1. 実践の学としての経営学	
2. 意識革新コンセプトとしての AOGU 活動	
3. 意識変革のための戦略的視点	
第3節 具体的意識革新の手法 .....	25
第4節 AOGU 活動の実践内容 .....	27
1. 第1期の活動内容：行動基準書の策定と研修会の実施（2006年度）	
2. 第2期の活動内容：「AOGU-15・10作戦」遂行(2007年度)	
3. 第3期の活動内容：「AOGU-10作戦」遂行(2008年度)	
4. 第4期の活動内容：「AOGU-20作戦」遂行(2009年度)	
第5節 AOGU 活動の成果の検証 .....	32
第6節 N社の今後の課題 .....	32
参考資料 AOGU 活動の実践例	

<b>第2章 内的報酬と脳科学</b> .....	37
第1節 大脳新皮質と大脳辺縁系 .....	37
1. 三位一体脳	
2. 神経細胞と神経回路	
3. 大脳辺縁系と信念形成	
4. 大脳辺縁系とアート	
5. 大脳辺縁系と社会性	
第2節 人の活性化と関係欲求 .....	46
1. 経営者の生き様に見る愛	
2. 経営と脳科学における愛	
第3節 人の習慣と神経回路 .....	50
1. 人の信念と習慣	
2. 組織のルーティーン	
第4節 自己認識と共感 .....	52
第5節 小括 .....	54
<b>第3章 N社のAOGU活動の理論的裏づけ</b> .....	56
第1節 内的報酬と動機づけ .....	56
1. 人間モデルの変遷と動機づけ	
1-1 経済人モデル	
1-2 社会人モデル	
1-3 自己実現人モデル	
1-4 複雑人モデル	
1-5 意味充実人モデル	
2. 変革への動機づけと自己戦略	
3. 組織と人間から見た意味充実人	
第2節 内的報酬とフロー体験 .....	67
第3節 内的報酬を生み出す仕事の再構成 .....	69
1. 効率追求と生産性のジレンマ	
2. モノづくりからコトづくりへ	
3. 感じる知性と考える知性	
4. 組織における遊び感覚	
4-1 人間と音楽	
4-2 人間と笑い	
4-3 日本人と和歌(俳句、川柳)	

第4節 仕事の管理と戦略性	76
1. 未来完了思考	
2. 外的力の意図的利用	
第5節 経営者の意思決定における人間的側面	78
1. 感情と意思決定	
2. 意思決定における倫理	
第6節 小括	82
参考資料 表4 人間モデルの変遷	
参考資料 表5 AOGU精神の根底にある理論と伝統的理論との比較	
<b>第4章 脳科学と経営学説の系譜</b>	<b>86</b>
第1節 ころのありかの探求時代	87
第2節 神経科学に至る道	88
第3節 神経科学と経営学との接点	88
1. 管理の誕生	
2. 人間の発見	
3. 組織と環境	
4. 制度と戦略	
第4節 脳科学と倫理	106
第5節 小括	107
参考資料 表6 脳科学と経営学説の系譜	
<b>終章 本研究の結論と今後の研究課題</b>	<b>109</b>
第1節 本研究の結論	109
1. 本研究全体の要約	
2. 各章の要約	
第2節 本研究の社会的意義	111
第3節 今後の研究課題	112
参考文献／日本語文献／英語文献	115
謝辞	122

## 序 章 意思決定と脳科学の接点を求めて

### はじめに

「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない。」これが筆者の問題意識である。

筆者は、大学卒業後 26 年間、大企業組織の一員として仕事をしてきた。退職後は、在職中に業務の必要性から取得した中小企業診断士、社会保険労務士の資格を活かし、また、それまで培ってきた組織での経験を活かして経営コンサルタントとして事業を開始する。業務の内容は、中小企業の「人間共同体的組織」(ゲマインシャフト)内の諸問題に対して、経営者の参謀役的立場に立って、その解決策を共に考えることである。それは、いずれの場合も、何らかの意味で経営者の意思決定に関わるものである。

その過程において、本研究科博士後期課程入学前に学んだ意思決定の理論と中小企業現場に於ける経営的対応のあり様に、かなりの乖離があることを痛感する。そして、その乖離を整合的に説明することが経営コンサルタントである筆者の役割であると考えてきた。

日本社会は既に、20 世紀型工業化社会から、21 世紀型知価社会に入っている。そして 2011 年現在、世界的潮流の大転換の中で、日本社会は前例なき岐路に立たされている。つまり、①人口減少と少子化の同時進行、②年金等社会保障制度の破綻の現実味、③10 年を

超える長期デフレ、④世界経済における地位の低下、⑤数年後に GDP の 2 倍に達する国・地方の債務残高、そして⑥人類史に残る東日本の大震災・津波および原発事故等、こうした世界に前例の無い大きな課題が同時に日本に襲い掛かっているのである。

一方、経営現場ではこれまでの意思決定論の根底にある、「効率」の基準だけでは捉えられない現象や問題が多発している。例えば、「環境との共生戦略」、グローバル化に伴う「モラルの再構築」、高齢化社会に伴う「弱者と強者との共生」、あるいは「地方と都市との共生」等に関する問題である。意思決定に関する理論がこれらの新たな問題に対して、適切かつ現実的解決策を導き出すためには、生物連鎖的・エコロジー的視点、そして人間の感情や信念を科学的に解明する脳科学等の知見を採り入れた意思決定論へのパラダイムシフトが不可欠である。

これまで、経済学は他の自然科学同様、主観を排し、客観的合理性を追求することにその道を求めて、人間を「ホモ・エコノミクス」として、「最適基準」に基づいた行動をとる存在と見る「経済人モデル」を前提としてきた。その流れを受けて、ハーバード・サイモンは「満足水準」に基づく意思決定を「限定合理性」(bounded rationality)として、「経営人モデル」を示した。しかし、そのモデルでは価値前提(現実の意思決定に不可欠な、善・悪、倫理に関する主観的問題(非合理的側面))を、その研究対象から除外しており、結局「経営人仮説」も「経済人仮説」の類似概念であると評価することができる。

混迷極める今日の企業経営において、複雑系生命体である人間を非合理的側面をも併せ持ったトータルな存在として捉え直す視点が、今こそ強く求められている。企業を人の思いが目的論的に組織化された有機体と捉えるならば、その企業行動はまさに「生き物」として複雑系の中で捉える視点が欠かせない。つまり、自然科学を追究する学問に共通する要素還元論的実証主義のみでは、現実の経営を正しく捉えることは出来ない。

野中(2010)は、「今日の大変革の時代にあって、社会科学としての経営学の分野においては、こうした(変化を先導する：引用者挿入)マネジメントの側面をこれまで十分に捉えていたとはいえない。経済学を起源に持ち、普遍性、合理性、再現性に重きをおくこれまでの経営学では、企業を分解分析する対象(モノ)として静態的に捉え、過去の分析に基づく唯一絶対の解を求めるあまり、組織が変化に対応する、あるいは、自ら変化を作り出す価値創造の動的プロセスについては十分な理論化を行ってこなかった。(中略)物理的、固定的なモノとしての企業の行動を普遍的に説明する理論を精緻化しようと試みてきたこれまでの経営学では、結果論的に企業の成功、不成功の理由を説明することは可能であろうが、企業が実践的活動においてどのような形でユニークな価値を創造するかを効果的に説明することは出来ない」(p.iv)と論じている。

同じ意味で、N社の組織革新の取り組みの意義についても、従来の経営学では十分に説明できないと筆者は考える。

今日の閉塞的時代において、組織に生きる人間を動機づけていくためには、これまでの「効率概念」では限界がある。他の学問分野(生物学、動物行動学、文化人類学、心理学、

哲学、宗教学、文学、音楽、脳科学 …) の理論 (知見) との連携・融合が不可欠である。幸い、このような認識の下に、既に「複雑系」や「神経系」を冠する学問の研究が始まっている。

筆者はこのような時代認識の下で、筆者流の新たな手法を採り入れて、中小企業の生き残り策を考え支援してきた。その中の、N社における「職場に於ける意識革新」について、その取り組み活動の成果と意義を脳科学等の知見を援用して検証する。

中でも、最近目覚ましい進歩を遂げる脳科学的知見には様々のものがあるが、本論文ではマックリーンの「三位一体脳」を基に、情動を司る大脳辺縁系に注目する。大脳辺縁系は旧哺乳類脳と称され、理智脳といわれる大脳新皮質より古い脳部とされている。この大脳辺縁系の神経反応に注目し、意思決定の根底にある非合理的もしくは非論理的とみなされてきた人間の直観、道徳性、信念といった見えない世界を考察する。こうして、意思決定と脳科学の接点を見出すことにより、経営学が本来、組織の人間の諸問題を解決する科学的かつ実践的学問であること論証する。

ここで、経営コンサルタントとして現場での体験を通して考えさせられたエピソードを紹介する。

20年以上の付き合いがあるNI社の社長は、従業員が入院した時いつも、近くの神社でお守りを買ってお見舞いに行く。また、従業員家族の葬儀のお通夜には、欠かさず駆けつける。その社長の姿を見て今では社員のほとんどが仲間のお通夜に、それぞれの自由意思で参加する慣行ができています。

NI社には出戻りの社員が数名いる。いずれも仕事の厳しさに耐えられず退職したが、暫くしてNI社の良さに気づいて戻ってきた社員たちである。恐る恐る再就職を乞う退職社員に対して、社長は「去る者追わず、来る者拒まず」で対応している。そして出戻り組みの働き振りには眼を見張るものがあるという。NI社は地域を代表する優良企業である。

NI社社長の行動には、良きにつけ悪しきにつけ、経営学理論では説明できない「不思議な人間的側面」があるように思われる。

ミンツバーク (2006) は、経営学は実践の学であり、マネジメントには唯一最善の方法など無い、すべてケースバイケースで判断せねばならない、と述べている。また彼は、マネジメントの三要素として、**art** (直観的能力)、**craft** (技)、**science**(科学) を挙げている。NI社社長の「不思議な人間的側面」とは、この3つの要素が微妙に織り成して、独特の個性的行動となっていると考えられる。

野中 (2010) が言うように、何を真・善・美とするかという価値観や理想、信頼やコミットメント、そして他者との関係性など、人間を動かす源を理解しなければならない。この「人間への理解」(人間的側面への理解)の必要性こそが、知識(主観によって価値判断

され、人との関係性の中で意味ある情報として作られた資源)を物的資源や情報とは決定的に異なる資源たらしめているのである。

しかし、長瀬(2008)は、「経営学にも、アートの側面があることは否定できない。だからといって学問としての経営学がアートのようであってはならない」(p.5)と、学問をアートのようにしてはならないと、研究者のあり方を戒めている。また、長瀬は「文学的レトリックで一般人を煙に巻くべきではない。科学的に厳密な議論よりもいかにも含蓄のありそうな言葉の方が実務家には受けがいい。それが役立つという実務家もいる。しかしそれは研究者のやることではない。」(p.5)とも指摘している。さらに、「研究者が議論するのは、モデルや一般理論であって、それをそのまま個別の事例に適用することは出来ない。意思決定論が教えるのは、一般モデルであって、個別の意思決定は最終的に、経営者自身が自分の頭を使って行うしかない」(p.6)という。

経営現場から見ると長瀬のこの考え方は、どこか腑に落ちないものがある。先ず、現実的に、アート性の乏しい経営者が従業員を真に統率できるだろうか。中小企業の経営力や魅力は異質多元的であり、普遍的原則を求めるといふ科学本来の研究法では中小企業の本質を捉えることはできない。

たとえば、意識調査やヒヤリング調査によって一般性を掴もうとしても、それが必ずしも普遍的な妥当性を持つとは限らない。もっとも、そうした調査を重ねることによって社会科学としての蓄積は厚みを増していくが、仮に何らかの一般性が把握できたとしても、個別特殊解が求められる現場からすれば実践的な役割は小さいといわざるをえない。現に実際の経営が経営学理論によって進められているわけではない。意欲のある中小企業経営者は、われわれ経営コンサルタント(中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、その他経営アドバイザー等)と称される専門家の支援を受けているところが多い。経営コンサルタントは、それぞれの経験と確信に基づいて、経営者の経験や哲学、考え方等を斟酌して経営者の意思決定をサポートしている現実がある。

この様に、実際の指導原理は、経営者固有の経験や信念、そして固有の人脈等がベースになっていることが多いのである。ただ、そういうものは科学的ではないといわれればその通りかもしれない。また、長瀬がいうように「個別の意思決定は、最終的に、経営者自身が自分の頭を使って行うしかない」とはその通りであろう。

しかし、ここで「頭を使って」という含意は、その文脈から考えて、論理と合理性をもって、つまり大脳新皮質(理智脳)を使ってと受け取られる。実際には本論文で明らかにするように、意思決定に際して、経験に基づいた直観という大脳辺縁系特有の神経反応が中心となっているケースが多いはずである。その意味で、大脳辺縁系の機能に対する理解が重要になる。

いずれにしても、経営学が実践の科学、あるいは応用の科学であるとすれば、研究者はモデルや一般理論を議論することは当然であるとしても、テイラーやバーナードのように、経営の現場に強い関心をもつ必要がある。



次に、「文学的レトリックで一般人を煙に巻くべきではない。科学的に厳密な議論よりも、いかにも含蓄のありそうな言葉の方が実務家には受けがいい。それが役立つという実務家もいる。しかしそれは研究者のやることではない」(長瀬、2008、p.5)に対する私見を述べる。

勿論、人間として、また経営コンサルタントとして、その意味することは十分弁えているつもりである。しかし、経営学が実践の学である以上、相手に理を伝え理解させるだけでなく、その理論に基づいた行動を起こさせなければならない。あるいは、行動の変化を促さなければならない。人は理性だけでは動かないという「人間的側面」にも目を向けなければならない。「理屈は分かった。しかしあなたの言には従いたくない。」とする心底にある感情、これこそが脳辺縁系の神経反応なのである。

リーダーシップ論(ワイク、1997)では、人は組織における不完全合理的な現実の人間像を前提に、個人と組織の行為が持つ意味を解釈し理解しようとする。従って、必然的に曖昧な主観性を内包することになる。リーダーシップの本質は、人の心にかかる影響を与え、その行動の変化を促すかにあるといえる。影響を与える側と同時に、影響を受ける側の感情的側面(脳辺縁系の神経反応)を考えなければならないのである。

ゴールマン(2002、pp.15-17)は「優れたリーダーは、人の心を動かす。優れたリーダーは人の情熱に火をつけ最高の力を引き出す。リーダーシップを論ずる時、戦略、ビジョン、アイデアなどがしばしば話題になるが、現実はもっと根本的なところにある。優れたリーダーシップは、感情レベルに働きかけるものだ。(中略)感情の問題はリーダーシップにおける最も本来的かつ重要なテーマだ。」と述べている。そしてさらに、「リーダーは、太古の昔から感情のレベルで人々を導く役割を担ってきた。部族の長であれ、巫女であれ、人類初期のリーダーは感情面で強力なリーダーシップを発揮してきたに違いない。どの時代にも、どの社会でも、リーダーとは不安や、脅威に直面し課題を抱えた大衆が答えを求めて仰ぎ見る存在だった。リーダーは感情の指針なのだ。」と。

ゴールマンは、リーダーの、相手の脳辺縁系に働きかける感情表現の重要性を指摘していると思われる。ゴールマンは脳の研究が進んだ結果、リーダーの雰囲気や行動が部下に多大なインパクトを与えるメカニズムが見えてきたことを理解している。

言葉は無論その意味が重要であるが、それを伝達する場合、通常音を伴う。言葉の音韻(声)、律調(ピッチ:高低)、言葉と言葉の間が相手の心理に微妙な影響を与える。

また、「鳶が飛んでいる」よりも、「鳶が大空高く舞っている」の方が相手はイメージを働かせやすい。リーダーには、経営現場において組織を動かすためにこの様なレトリックも必要なのである。つまり、時と場合によってはアナロジー(analogy)を積極的に用いることが必要になる。

また、組織において、新しい課題について議論する時、一般的に、部下は「デフォルト戦略」(山岸、2008)(註1)を行使する。つまり、先ず上司の考えを聞くと同時に、発言のトーンを聞き分け、それを通して、上司の意向、情熱、意気込み、信念を探るのである。

あるいは、先ずは無難な発言をして上司の意向を探ろうとする。上司があるべき論（論理）だけで発言すれば、部下はその範囲において、「ごもつとも」と無難な受け止め方をする。逆に上司が情熱と確信を持って取り組むべき意義を発言したとすれば、結果はどうであろうか。上司にとって、相手や部下の琴線に触れる（大脳辺縁系の神経反応を促す）「誠意あるレトリック」（相手を煙に巻く目的ではなく）を使い得ることは、極めて重要な能力の一つである。経営を論じる立場の者であれば、そのことを十分理解しておくべきである。

日本の企業の 99.7%（中小企業庁編中小企業白書 2010 年版）は中小企業である。経営について論じる以上、中小企業経営者のおかれた現実的側面（註2）への認識が必要であろう。つまり、中小企業は、いわゆるゲマインシャフト（註3）として、大企業とは異なる土俵に立たされた存在だといえる。中小企業は大なり小なり、あるいは好むと好まざるに関わらず、それぞれの地域に根ざした地縁、血縁、先代からの取引上のしがらみ、あるいは下請け構造といった目に見えないネットワークの中で経営が保たれている側面がある。したがって、大企業に比し、意思決定に際して、「理念より現実」、「最善より次善の策」、「臨機応変」、そして何より、人間共同体の一員である「従業員の生活を守る」ことが優先される。そこには、大企業のような冷徹な合理性は必ずしも働いていない場合もある。むしろ非合理性といわれている「日常性の理論」（註4）が働いていることが多いと思われる。

また、オーナー経営者が多い中小企業では、意思決定に際して、大企業のような株主総会、取締役会といった意思決定システムは機能していない。優秀なスタッフも少ない。最終的な意思決定は、経営者その人の哲学、信念、見識に委ねられているといっても過言ではない。

20 世紀の曙に登場し、「科学的管理」を創出した「経営学の父」と呼ばれるテイラー、そして、「協働システム（組織的管理論）」を提唱してバーナード革命をもたらし、「近代組織論の始祖」と称されたバーナード、いずれも企業の現場から身を立て、今日に名を残した巨星である。また、マネジメント思想家と呼ばれるドラッカーも企業現場に軸足を置いたその一人であろう。その近代組織論の始祖バーナード（1968）も、「日常の心理」（p.315）において、「まず思考過程を偏重する傾向を打破し、しかる後、非論理的過程の正しい理解を発展せしめる事が必要であるように思われる」として、その原因を 2 つ挙げている。1 つは、論理的推理の本質に関して誤った考えがあること。そして 2 つ目は、合理化により説き伏せ、正当化しようとする根深い欲望や欲求があること、言い換えれば真の動機が隠されている時とか、無意識的に行為ならびに意見をもっともらしく見せかけようとする欲求とかである、としている。

経営学は実践の学問である。ここで言う現場とは、部品や機械の寄せ集めではなく生きた人間の集団である。この生きた人間の集団への関心なくして、果たして実践の社会科学といえるのであろうか。

## 第 1 節 問題意識

冒頭に触れた「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という、筆者が現場で感じた問題意識を整理すると、以下の3点に絞ることが出来る。

## 1. 大企業と中小企業における理論と実践

チャンドラー（1993）は、所有と経営の主体に即して企業分類をおこない「家族企業」と「経営者企業」という概念を示す。つまり、「家族企業」とは創業者が所有し経営するが、階層的経営組織が成立していない企業である。また、「経営者企業」とは、創業者が所有し経営することでは「家族企業」と変わりはないが、所有機能を持たない経営者、つまり専門経営者（salaried manager）が雇い入れられ、彼らの内部には階層的経営組織が形成されている企業である。一般的に、前者を中小企業、後者を大企業と捉えられる。

「家族企業」は、雇用された従業員がいない「生業的家族経営」と、従業員を雇用している「企業的家族経営」とに分けられる。

また、「中小企業基本法」により、施策上の観点から、資本金と従業員の規模により産業別に大企業と中小企業の線引きがなされている。

筆者がここでイメージしている中小企業とは、前記「生業的家族経営」を除いた「家族企業」であり、かつ、「中小企業基本法」で中小企業と定められた企業である。

従来の伝統的な経営理論は、合理性に貫かれた経済機能体ないし利益体である大企業組織を前提としている。すなわち、大企業の構成員は、いわゆる「合理的経済人」である。しかし、中小企業での構成員はそうではない。中小企業とは、経済機能体ないし利益体としてのシステムが不完全であり、多くの非合理性を温存させた進化の過程にある人間的組織であると考えられる。

竹内（1995）は中小企業経営者固有の機能として3つの機能を挙げている。

その1つは「組織代替機能」である。中小企業の組織は不完全機構で非自立的であるから、社長が組織に乗っているだけでは立ち行かない。補助機能を果せない組織であれば、その不完全部分や欠陥部分を社長自らが代行・補完せざるを得ない。

2つ目は「組織駆動的機能」である。中小企業の社長の経営的資質は様々である。清水（1983）は、経営者能力として8つの態度を体系的に挙げている。それを示すと、①「信念を持つ態度」、②「先見性のある態度」、③「その他の企業家精神」、④「人間尊重の態度」、⑤「科学的態度」、⑥「その他の管理者精神」、⑦「強靱な肉体を重視する態度」、⑧「知識を重視する態度」である。

これらに照らしても、大企業の経営者と比べ、中小企業の社長のそれはまさに様々だということが分かる。これらの諸能力の背後には、社長自身がそれまで身につけてきた特殊な専門技能や、人縁、人脈あるいは地縁など独自の属人的要素がある。これらが駆動力になって組織が維持されている場合が多いのである。

こうした事情が、良きにつけ悪きにつけ中小企業の特徴を形成し、時には魅力ともなっている。したがって、中小企業では社長自身が経営資源の中核的要素として、常に組織

の先頭に立って自己革新に努めなければならないという宿命を負っていることになる。そのことは、意思決定においても、こだわりと信念、経験と勤、道徳性と恩義などといった社長固有の価値観が色濃く反映されることになる。

3つ目は「組織の求心力維持機能」である。どのような組織においても求心力がなければならない。中小企業では、経営者の人格や信念は社員に直接的に影響を与える。それによって人間的絆が形成され組織の結集力が強まる。中小企業が進化の過程にある存在だとすれば、その経営者は日々努力を重ね、求心力としての機能を果していかななければならない。

これらの3つの機能は、確立された大企業においては本質的機能ではないかもしれない。しかし、中小企業では極めて現実的かつ重要な機能であるといえる。日本の大企業の競争力を陰で支える中小企業の経済的役割を考える時、このような中小企業のミクロの実態により目を向けるべきである。

## 2. 意思決定における大企業と中小企業

前項で大企業と中小企業の土俵の違いから来る理論と実践とのギャップについて考察した。ここでは意思決定の側面に絞って4つの面から考えてみる。

まず第1に、社会的責任意識の違いである。大企業では、意思決定に関して、常に社会（市場、法律）という「監視装置」が機能しているといえる。同時にステークホルダーという企業を取り巻くあらゆる利害関係者の目に晒された存在である。したがって、社会の公器として、常に経営理念に照らした社会的視点に立った意思決定が求められる。つまり社会貢献（CSR）の視点である

それに対して、中小企業では、地域社会とのつながりは勿論重視はするが、地縁、血縁、取引関係における各種のしがらみにより、「理念より現実」、「最善より次善」という判断が結果的に重視されているように思われる。つまり、「日常性の理論」に基づく意思決定である。

第2に、雇用に関する意思決定の側面について考えたい。昨今の経営環境の中で、社会的に問題になるのが雇用の問題である。大企業では景況対応の調整弁として雇用調整が行われている。合理的部品調達のために生まれた「かんばん方式」である「ジャストインタイム」が、経済合理性という大義名分の下に、人材に向けて適用されている現実がある。しかし、大半の中小企業は、大企業のようにドラスティックに雇用に手をつけることはできない。現に、昨今の中小企業向け緊急雇用調整助成制度等を活用して、雇用の維持を第一に考えている経営者が多い。筆者もこれまで多くの相談を受けてきた。中小企業経営者には、先ず何より従業員の生活を守るための意思決定がなされる。解雇は選択肢の中で最も最後に位置づけられている場合が多い。

第3に、意思決定のシステムに関するものである。先に述べた通り、大企業では株主総会、取締役会といった法的議決システムに基づいて意思決定が行われる。また、常に変化する経営環境に即して、常に最適な経営者が任命されるシステムが機能している。ところ

が、中小企業では実質的にはそのようなシステムは機能していないといってよい。したがって、経営者個人固有の哲学、価値観等に基づいた意思決定が行われ続けることになる。その意味では中小企業経営者は、常に時代認識力を高め、環境変化に合わせて常に自ら変化し続けていかなければならない存在だといえる。

最後に、中小企業経営者の意思決定に少なからず影響を与えているその他の要素について考えてみたい。これらは、いずれも非合理的なものとみなされているが、中小企業経営者の意思決定には欠かせない要素になっていると考えられる。たとえば、①「親企業の方針」、②「協同組合の方針」、③「先代の教え」、④「経営者の趣味」、⑤「蓄積された経営者の人的ネットワーク」、⑥「顧問経営コンサルタントの存在」等である。①と②は外的要素といえよう。ほとんどの中小企業は、否応なしに下請け構造の中に組み込まれている。親企業の考え方は絶対的影響力をもつといえる。また、中小企業のほとんどは、各地域の中小企業団体中央会が管轄する各種協同組合の会員になっている。この組合活動での取り組みが、個々の会員企業の意思決定に影響を及ぼしていることは否めない。また、③～⑥については、経営者の意思決定に対して、内面的にあるいは内部的に影響を及ぼしていると思われる要素である。これらの内的要素は、経営者自身の哲学、生き方、日常的判断を支えている要素ともいえるかもしれない。

以上、中小企業経営者の意思決定に影響を与えている4つの要素を、大企業と比較しつつ論じた。しかし、一方では、大企業には出来難い思い切った即断的で個性的な意思決定ができる側面を有しているのが中小企業でもあるともいえる。その1つの例が第3章で取り上げるN社である。

### 3. 経済合理性と人間的側面

既に、問題意識として挙げた「大企業と中小企業における理論と実践のギャップ」、及び「意思決定における大企業と中小企業のギャップ」のいずれにおいても、その背後に「効率」という概念が関わっている。その意味でも、ここで「効率」という概念の根底にある合理性について、その意味するものを山口（1988）の所論を踏まえて確認しておく。

合理性という科学的な考え方の基を築いたのは、フランスの哲学者であり数学者でもある、ルネ・デカルト（1596－1650）に始まる合理的精神と理性の卓越を主張する「合理哲学」であるとされている。デカルトはまず不確かなものを否定し、疑い得ないものだけに価値を認めた。そして、「われ思う、ゆえにわれあり」という有名な言葉が示すように、今何かを考えている自己こそが確実に存在する疑い得ない出発点だと主張した。彼によれば、動物は予測不可能でコントロールできない本能によって支配されており、理性を欠いた存在だとし、我々人間は合理的精神によって、この様な動物とは一線を画する科学的・文化的存在にならなければならない。したがって、予測可能な不変の「自然法則」と「因果関係」に支配された「物質」のみを観察すべきであり、自由意志・偶然・想像力などに支配された予測不可能な「精神」に接近すべきではないとした。デカルトは、「自然」すなわち、

そこに「現実に」存在するものは、発見可能な機械的法則によって支配されており、この様な「自然界」の法則は、「検証可能」であり真であるとしている。この様な合理哲学の考え方は、啓蒙主義に繋がり、ヨーロッパ人をして中世的な世界からの脱却をもたらしたといわれる。

この様な考え方は自然科学のみならず、19世紀には実証主義的社会学や唯物論的歴史学のような社会科学の中にも引き継がれた。それは、一言で言えば、世界のすべての現象を客体化し人間関係を物品とみなし、それらを定量化でき予測可能な単純な因果関係に還元するという西欧的な近代科学思想の人間社会への応用であったといえる。それは、精神と物質を区別し、「感覚知」を否定するものであった。その後、デカルトの考え方はフランスの哲学者・社会学者オーギュスト・コント（1798－1857）やイギリスの哲学者・経済学者ジョン・スチュアート・ミル（1806－1873）らによって実証主義という社会科学の方法論の確立に至った。実証主義とは英語で **Positivism**、ラテン語では **Positum** といい、いずれも（「厳然たる事実」）を語源としている。彼らはそれまでの神学的・思弁的な思想から実証科学への方向転換の必要性を説いた。つまり、実証主義は世界を「架空（神学的、形而上学的）」「無用」、「不確定」、「曖昧」、「否定的」、「破壊的」などの言葉で表現される部分と、「実用」、「有用」、「確定的」、「正確」、「建設的」、「組織的」などの言葉で表される部分とに分け、前者を退け、後者を意味あるものと認める考え方である。それは、客観的に観察・経験された事実のみに基づいて社会現象を理論化しようとする極めて機械論的な考え方である。

さらに、自然淘汰説と進化論を発表したイギリスのチャールス・ダーウィン（1809－1882）、野蛮未開社会から文明段階への直線的な社会発展を唯物史観によって理論化したカール・マルクス（1818－1883）やフリードリッヒ・エンゲルス（1820－1895）、比較法や統計法を駆使したフランスのエミール・デュルケーム（1858－1917）らもまた同じ系譜にある存在である。この様に、19世紀はまさに、従来の、オランダの哲学者スピノザ（1632－1677）やドイツの哲学者・数学者ライプニッツ（1646－1716）などの、汎神論的自然哲学、天動説のような神学的天文学、あるいは錬金術のような神秘科学など、中世やバロック時代に栄え、ルネッサンス以降も続いた科学観を打破しようとする時代であった。

その後20世紀に入り、産業社会の成熟化と共に科学の突出による人間疎外の問題が表出してきた。人間が科学に支配されるのではなく、科学をより人間的な生活体系・世界観の中に取り込み返すことが今求められるようになってきた。ニューサイエンスという分野や人間生活を自然生態系の中に位置づけようとするエコロジー運動などがその表れといえよう。

この科学至上主義への批判は、今に始まったものではない。いくつかの例を示したい。イギリスの哲学者カール・ポPPER（1902－1994）は、理論も個々の事実によっては検証され得ないと実証主義を批判し、批判的合理主義を唱えた。フランスの哲学者ミシェル・フーコー（1926－1984）は、経済学・社会学・人口学など、数字化を通じた統計学的な社

会研究は科学と呼ぶが、精神分析学・民俗学（文化人類学）・言語学などは客観的実在としての人間という一般性・普遍性を解体し否定することを目指すとして、それらを「反科学」と呼んだ。

確かに、オーストリア生まれのジークムント・フロイト（1856－1939）、人類学のレヴィ・ストロースらの研究は人間の精神構造という客観化し得ない部分を明らかにしようとするものである。また、フランスの哲学者・社会学者のカシアン・レヴィ・ブリュール（1857－1939）は「未開人は論理的思考を持たない」として多くの批判にさらされた。しかし彼の説は2つの意味で聞くべき内容を持っていたとされている。その1つとは、ヨーロッパの言語や思考方には、非ヨーロッパ文化を理解するのに十分だという保証がない点。

そして2つ目は、西洋近代科学主義は、分析的であろうとする余り、人々の行動や思考が全体として示す世界観・宇宙像の原像には鈍感になっているという点である。

第1点については、我々の経験が教えてくれるもので、人間の感情や態度まで西欧科学主義で観察可能と考えてしまうと自文化中心主義という危険性が満ちている。

第2点については、ダーウィンや近代植物学の基礎を築いた、スウェーデンのリンネ（1707－1778）に代表される西欧近代合理主義は、あらゆるものは分類可能であり、弁別的名称をつけることによって体系化できると考えてきた。レヴィ・ブリュールは、分析一辺倒ではなく、1つ1つの現象の意味を全体性の中において見直していくことの重要性を説いたのである。

この様にデカルト以降の科学は、物質界の出来事は人間精神の外にあり、「自然法則」と呼べるような規則性に支配されているという仮説に基づいている。「自然は誤りを犯さない」ということである。

しかしこの様な考え方で人間生活や人間の精神を説明することは出来ない。人間は誤りを犯す。規則性を試合のルールと読み替えて試合の途中でルールを変えてしまうことも出来る。人間や文化の多様性とは、この様なルールの様々な変え方だという事ができる。人間はさまざまな状況次第で気が変わるし嘘もつく。そのような一瞬一瞬の行動によって、人間は自分の存在に何らかの意味づけをしようとする。それが文化だといえる。

従っていわゆる科学的方法を人間行動の説明に適用することには限界があるといえる。つまり人間の認識・行動には、科学的な「効率」の概念だけでは捉えられないものがあということである。

そこで、本論文では、これまでの「効率」の概念では捉えられなかった世界にも眼を向ける。そして、これまでの効率概念を補強するという視点で、脳科学等の知見を用いて、人間の行動の前提となる判断ないし意思決定における、「人間的側面」について、より十全に考察しようとするものである。

次に、この様な西欧を源流とする効率性に対して、一経営コンサルタントとして、また一生活者としての日常感覚における違和感を3つの視点から挙げてみる。

第 1 に、経済学・経営学の人間モデルに対する違和感である。組織で働き生活する人間の問題に対して、これまでの「経済人モデル」と「経営人モデル」だけでは適切な答えを導き出すことは出来ない。これらの人間モデル以外の人間モデルを考える必要があるのではないかということである。

第 2 に、企業の経済行為における違和感である。グローバル化経済による熾烈な企業間競争に伴い、企業は経済合理性を根拠に、短期的な利益指向に走る傾向がある。その結果、社会的不祥事や、深刻な環境破壊問題を生み出している現状がある。また、「官から民へ」という合言葉の下に、たとえば、「指定管理者制度」で、官から民への事業移管により、30%～50%のコスト削減が実現したと政府はその成果を公表する。筆者も「指定管理者制度」の申請企業から数件の相談を受けた経験がある。その実態は、公共施設の運営において、民間の管理手法を導入し人員の削減等により、コスト削減ができることは当然である。しかし従来の正社員が派遣社員に切り替えられたり、パート社員化したりと、経済合理性を追求するあまり、働く側の生活の不安定化をもたらしているとすれば、行き過ぎたコスト削減として問題になる。その他、品質あるいは機能という価値を追求するあまり、買い手のニーズに合わなくなる結果をもたらしてしまうこともある。

第 3 に、「文化の違い」と「生活感覚」からくる違和感である。経済合理的な思考と、人間の体感的認識との間にかなりのギャップがある。

たとえば、寒暖計に示された絶対温度と体感温度である。人はまず体感的に温度を判断し、その後で寒暖計を見て、「やはり寒いはずだ」と納得する。風邪を引いていた場合は、寒暖計が示す絶対温度以上に寒く感じる。

また、日本では今なお一部に陰暦が使われている。月齢にあわせた暦が生活のリズムに馴染むという人も多い。一方、西洋では太陽と地球の回転に基づく科学的計算に基づいた西暦が当然歴史的に馴染み深いものになっている。いずれの場合も、リアリティーから生じるものである。

その他、数字（理）には強いが感性（情）の乏しい人。人間の日常の認識には必ず錯覚（バイアス）があること。人間には文化の違いにより、ユダヤ・キリスト教的世界観に基づく「直線的線分的流れ」と、インドやギリシャに根付く「回帰的螺旋的流れ」の二つの時間体系（林、2000、p.129）があること等々である。

人間には、その人固有の生活感覚のないし、文化的背景に基づいた認識・判断の違いから、科学的な認識とリアリティーに基づく体感的認識との間に少なからずギャップがあり、その両面を臨機応変に上手く使い分けているという現実がある。

## 第 2 節 研究の課題

### 1. 研究の目的

当研究の動機は、序章第 1 節に示した通り、実践の社会科学である経営学が、必ずしも現場サイドのニーズに答えていないのではないかという経営コンサルタントである筆者



の切実な問題意識にある。つまり、「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という問題意識である。企業の経営現場、特に人間共同体的体質を残す中小企業経営の現場には、既存の先行研究では捉えられない世界が広がっている。

経営者の意思決定についても同じである。経営者は最終的には、独自の経験に鍛えられた信念や哲学等に支えられて意思決定を行っている。必ずしも理論（合理性）に基づいて意思決定しているわけではない。数学者藤原（2005）が言うように、仮に分析の結果に基づいて意思決定をしたとしても、理論展開の出発点は、論理的帰結ではなく常に仮説である。そしてこの仮説を選択するのは人の情緒である。出発点を決める上で、その人の宗教や習慣に基づく信念や哲学、そして文化や伝統を無視できない。ここで言う情緒とは単なる感情ではなく、理論の前のその人の総合力（人の大脳辺縁系の神経反応を中心にした信念体系）というものである。この、人の総合力という見えない世界を、これまでの経営学では非論理的対象として深く掘り下げてこなかった。しかしこの見えない部分にこそ、社会科学が研究の対象とする人間（human being）の本質が隠されているはずである。

論理を尽くせば問題が解決するとは限らない。このような意思決定における人間の内面の問題に対して、脳科学を中心とした異分野の知見を適用して新たな視点を得ること、これが当研究の目的である。そのことにより、経営現場から見た「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という問題意識に対する一つの解を得ることが出来ると考える。

## 2. 研究の意義

幾重もの前例の無い課題を背負わされ閉塞感漂う日本の経済社会は、今重大な岐路に立たされている。企業は熾烈なグローバル競争の下で、いまこそ限られた人材を有効に動機づけ活用していくために知恵を絞らなければならない。そのためには、これまでの「効率」に基づく「外的報酬」だけではなく、「フロー体験」（チクセントミハイ、2000）に基づく「内的報酬」が得られる仕事の再構成が必要になる。それは、野中（2003）が提唱する「モノづくり」の発想から「コトづくり」の発想への転換でもあるといえる。チクセントミハイ（2000）は、経営幹部あるいは社員自身が仕事に、「フロー状態」を生ずるような工夫さえすれば、ほとんどの企業で「内的報酬」を生み出すように仕事を再構成することが出来るといっている。

N社の事例はまさに、この「内的報酬」を生み出すための仕事の再構成に関する実験であるとも言える。N社の事例を脳科学等の異分野の知見で科学的に検証することにより、その成果は、単にN社だけのものではなく、他の中小企業が抱える課題に対しても有用なヒントを提供することに繋がるはずである。

## 第3節 研究の方法

当研究では、企業現場の実験的取り組み活動に対する分析・検証と、意思決定論に関す

る先行研究、並びに脳科学等の異分野に関する文献研究を基本とする。その方法は3つの視点から捉えられる。

第1に、当研究のベースにあるものは、N社における4年間の意識革新の実験的取り組みである。先ずこの事例について目的と成果を分析する。そして、その過程に於ける活動取り組み手法（目標設定のあり方、動機づけの手法、「内的報酬」を意図した仕組み、業務プロセス管理のあり方等）を意思決定と関らしめて考察する。

第2に、N社の取り組みについて、脳科学を中心にした異分野の研究成果（知見）を適用してその意義を科学的に検証する。

第3に、企業現場に於ける人間の、「知・情・意」に関わる目に見えない「人間的側面」について考察する。そして、意思決定論に関する先行研究に照らして、その先行研究に新たな脳科学的視点を加えることにより、経営現場の感覚と経営理論がより接近することを展望するものである。

#### 第4節 論文の構成

本論文は、序章と、第1章から第4章、そして終章で構成される。

この序章では、長年、経営コンサルタントとして中小企業の現場指導に関ってきた経験から、「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という筆者の問題意識を三つの視点で示す。つまり① 経営学理論と企業実践現場とのギャップ、② 意思決定における大企業と中小企業とのギャップ、③ 目的合理性ないし経済合理性に対する疑問である。

第1章では、当研究のベースとなるN社における意識革新の実験的取り組みについて、その経緯と成果及び今後の課題をまとめて示す。

第2章では、第1章で示したN社の「AOGU活動」を科学的に検証するための前提として、「内的報酬」と脳科学的知見等の先行研究をサーベイする。

第3章では、第2章でのサーベイを基に「AOGU活動」の理論的裏づけを検証する。こうして、序章で掲げた問題意識に対する解決への手がかりを探る。

さらに、第4章では、「意味充実人」に至る人間モデルの変遷に注目し、脳科学と経営学説との関係を人間モデルを中心に、その接点を考える。そして、経営学が益々脳科学的に裏づけられていくことを展望する。

最後に、終章において当研究によって得られた結論を要約し、当研究の貢献と今後の課題を示す。

- 
- 註1：人が何かを共同でやる場合、人はまず相手の出方を見てとりあえず無難な対応をする。
- 註2：竹内（1995）によれば、中小企業の本質は、人間共同体的存在にある。そこでは「共同体」から「機能体」へ向けて集団特性を変化させる動的な経営者の努力に注目する必要がある。そして、理念型の組織とは異なる中小企業の組織上の諸現象として次の三つを挙げている。  
①不完全機構、②非自律性、③日常性（理念よりも現実、臨機応変、完璧より次善）
- 註3：大企業は打算や契約によって結ばれた側面が多く、つまりビジネスライク指向である。これに対して、中小企業では本能や習慣によって結ばれている側面が主体になっている。テンニースにはゲマインシャフトの集団は次第にゲゼルシャフト集団に発展していくという歴史的法則性の認識が見られる。テンニースによれば、前者に属する家族や村落や町は、次第に後者に属する大都市に発展していくが、それでも、大都市の中から家族的や村落的なものがなくなってしまうわけではない。「一般にゲゼルシャフト的生活様式の内部には、たとえ萎縮し更には死滅線としているにしても、ゲマインシャフト的生活様式が唯一の実在的なものとして存続している」（テンニース、『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』杉之原寿一訳 1954、p.199）
- 註4：実際の経営者は、経営や組織の問題を経営学の理論に基づいて解決しているわけではなく、自らの経験や信念に基づいて行動している。経営者の哲学とか、処世術とかいう類のものがその集積なのであるが、経営学の理論が普遍妥当性を持つのに対して、経営哲学の類は必ずしも普遍妥当性を持つものではない。しかし、それを問わない法はない（加護野、1988）