

## 【論文】

### ニューロマネジメント（neuromanagement）研究試論

#### In Search of The Next Approach to Management as Neuromanagement

吉村孝司

【キーワード】ニューロマネジメント、脳科学、脳神経学、遺伝子経営

#### [目次]

1. 研究の視座
2. マネジメント理論の系譜
  - (1) マネジメント理論の登場
  - (2) マネジメント理論の限界
3. ニューロマネジメント（neuromanagement）の提起
  - (1) ニューロマネジメント（neuromanagement）理論の背景
  - (2) 脳神経学の領域
  - (3) 脳構造
  - (4) マネジメントと脳・遺伝子
  - (5) 脳神経学と伝統的マネジメント理論との邂逅
  - (6) 関連研究事例
    - (6) - 1 自己奉仕的バイアス（self-serving bias）
    - (6) - 2 再起力（resilience）
4. ニューロマネジメントの可能性

#### 1. 研究の視座

経済学領域における新しい研究テーマとして「ニューロエコノミクス（neuroeconomics）」がある。最も新しい経済理論であり、「神経経済学」ともよばれている。

当該研究テーマの主旨は人間の経済行動の基盤にある認知上の行動および意思決定行動を人間の脳機能との関連において解明するものであり、とりわけ理性によってコントロールされる左脳と、情意によってコントロールされる右脳の両機能が導く人間の意思決定行動過程を解く研究として、大きな関心が寄せられているものである。

社会科学における経済学および経営学においては、経済原理に基づく諸現象の解明を主たる目的とする（時にそのことを主たる目的とすべしとする圧力が存在していた）なかにおいて、経済なら

びに経営の実行主体としての人間の諸行動、とりわけ認知行動およびそれに基づく意思決定行動こそが経済原理および経営原理を生み出す根源としてとらえなおされるとともに、これらを解明することによる経済世界のメカニズムを解明しようとする試みは今後もっとも有望な研究領域と見ることができる。

経営学を主要研究対象領域とする筆者にとって、つねに経営 (management) の本質とは、有機体たる人間と、それによる行動現象のなかに存在するものであり、とりわけ経営という事象世界におけるあらゆる現象 (すばらしい現象も忌まわしい現象も含めたすべての現象) は人間が成し得る業であるとともに、人間の認知および意思決定領域において決せられたものに他ならないのである。さらにはそうした人間の行動のすべては脳によって支配され、左脳および右脳の管理下にあると言わざるを得ないのである。

経営の本質を問い、その中心的機能の担い手としての人間の存在と、その一連の行動および行動基盤としての意思決定過程の解明をめぐる研究上の挑戦はいまだ帰結にいたることを可能とせず、むしろ時に愚行とも思われるさまざまな行動 (企業行動をはじめとする経営行動および経営現象) を展開させるばかりである。1920年代に企業 (経営) の社会的責任を問い始めて以来、現代にいたるまでにじつに多くの課題を呈し続けてきた。とりわけ企業行動における反社会的もしくは反経済原理的行動をめぐる企業の対応にいたっては科学の存在とその進化を失念させるほどでもある。

しかしこうした行動ならびに現象の起因を客観的にとらえようとするならば、その実行主体としての人間と、それによる諸行動、さらにはそうした行動に至らしめる意思決定過程にその存在を認めざるを得ないことが明らかとなる。すなわち、経営 (management) はいずれにせよ人間の行動の集合体であるとともに、その結晶体であり、個々の人間の認知および意思決定の結果に他ならならず、とりわけ人間の脳における一連の神経的現象がこうした結果をもたらすのである。そして人間としての共通性が経営という行動に一定の共通性 (もしくはパターン) をもたらすことにより、経営現象の理論化が図られてきたのである。

本稿では経営における人間を対象とする従来の研究アプローチをさらに深化させ、人間の脳科学への接近を図ることにより、より現実的かつ客観的アプローチとしての「ニューロマネジメント (neuromanagement)」としての新しい視点を提起することを目的としている。

## 2. マネジメント理論の系譜

### (1) マネジメント理論の登場

19世紀の末期のアメリカにおいて出現した「科学的管理」という考え方をもって、いわゆるマネジメント理論の出現ととらえることはいまや定説とされ、その提起者としてのテイラー (Taylor, F.W.) と、背景としての当時に関する考察には興味深い点が多い。

テイラーは1856年にフィラデルフィア (米国) に生まれ、生来の優秀さがその後の人生を大きく左右させるとともに、人類が「ヒト」と「仕事」の両面におけるマネジメントという壮大な課題に対峙する嚆矢となる契機を生み出した人物でもある。

いわゆる科学的管理法における特徴は、当時横行していた労働者による組織的怠業の克服と、労働に必要とされる時間とその動作研究による行動分析に基づく労働管理 (課業管理) にある。とりわけテイラーが考案した「差別出来高給制度」は後の能力主義ならびに成果主義の志向的基盤となるものであった。

また同時期の歴史的研究としてのファヨール (Fayol,H.) の「管理過程論」も特記すべきものである。ファヨールもテイラー同様に実務界を出自としており、自身のトップマネジメントとしての経験から、管理者教育の必要性を19世紀の末期に説いたことは極めて興味深い点である。当時のトップマネジメントの継承が世襲制を基礎としていたことに対し、優れた継承者の存在に危機感を抱くとともに、その施策としての教育システムを通した管理者の戦略的育成を提起したことは、その後の企業管理制度の基盤形成に大きく寄与したといえる。

ファヨールは管理者教育の必然的措置としての管理原則の明確化を同時に説いており、14項目から構成される管理原則をもって、その修得と実践を優れた管理者にとっての条件としたことも歴史的にも評価すべき点である。

テイラーとファヨールの登場をもって、マネジメント論の構築作業が開始されたが、その後は人間関係論、バーナード (Barnard,C.I.) の主体的人間仮説に基づくマネジメント論、さらにはサイモン (Simon,H.A.) による意思決定論へと展開をみることとなった。

人間関係論は20世紀の初頭のアメリカにおける大規模労働現場のひとつであったウエスタン・エレクトリック社ホーソン工場において展開されたマネジメント史上最大規模の実験である「ホーソン実験」に象徴される新たな人間観の抽出に集約される。当該実験の担当者であったハーバード大学のメイヨー (Meyo,E.) とレスリスバーガー (Roethlisberger,F.J.) は、実験被験者たる同工場の従業員達が、自らが被験者であることの実事からの被選別者意識を無意識的に抱くことにより、その結果としていかなる実験措置に対しても自身の労働生産性を高めるということを明らかにし、いわゆる人間の対社会的意識と労働生産性との因果関係を解いたのである。

バーナードは人間に内在する人格上の二面性たる組織人格と個人人格のメカニズムについての解明を図るとともに人間が有する自律性の指摘と、それに対する影響行使に着目したことから、その研究は「バーナード革命」とも称された。とりわけ「組織 (organization)」の定義と、その成立条件 (共通目的、貢献意欲、コミュニケーション) および存続条件 (有効性、能率) を示したことは後のマネジメント論のあり方に決定的な影響をあたえることとなった。

サイモンはバーナードの理論を踏襲しながら、さらに人間の意思決定プロセスに視点を求め、意思決定プロセスに対する影響行使としてのマネジメントの位置づけを図った。とりわけ人間の意思決定が「制約された合理性」の下での不完全な環境における意思決定であることを前提とし、そのような環境下での意思決定を管理の目的に整合させるための影響力行使の理論化を試みている。

以上に見た伝統的かつ代表的なマネジメント理論は、いずれもその根幹に人間に関する仮説 (人間観) を据えていることに共通性があり、いずれもの理論が構築された当時における人間観 (主として労働者たる人間に関わる想定の価値観) に基づいている。テイラーならびにファヨールの時代は、労働者はすなわち純粋にとらえられた労働力に他ならず、そこにおける人間性という部分はほとんど排除されていたといえる。そして人間の労働への対峙理由を経済的理由に帰結させていた。しかし人間が有する諸側面における解明の必要性が人間関係論の出現をもってなされ、とりわけホーソン実験の結果によって明らかとなった人間行動の非合理性ならびに非公式組織の存在とその機能性の解明は、人間に内在する社会性を解き明かすとともに、社会的存在としての人間の管理のあり方に新しい展開をもたらすこととなった。引き続きバーナードは人間が保有する社会性の複雑的構造を指摘し、主体的人間仮説を提起し、サイモンはさらに人間の意思決定プロセスにおける自律性に着目する結果としての「管理人モデル」たる画期的な人間仮説を提起した。

## (2) マネジメント論の限界

19世紀末期に登場を見るとともに、その後の約一世紀間において急速に研究の進展と展開をみせてきたマネジメント理論に存在する理論上の課題もしくは限界点についてつぎに言及を試みる。

前述の代表的なマネジメント理論をはじめとする当該理論の前提もしくは根底に位置するのは、これら諸理論が登場する時代に緊密に関連した人間観であり、科学的管理論および管理過程論に代表されるマネジメント研究初期の「経済人モデル (economic man model)」に始まり、人間関係論の「社会人モデル (social man model)」、バーナード理論の「複雑人モデル (complex man model)」、および意思決定論の「管理人モデル (administrative man model)」に示される人間観であった。

これらの人間観はまさしく当時の経営管理者ならびにマネジメント研究者が有していた人間（労働者）観であり、人間（経営管理者ならびにマネジメント研究者）の人間（労働者）に関する認知上の相違にほかならないのである。ゆえに時代性をはじめとする諸環境要因に拘束される人間観という視点からマネジメント理論を今後も継続的に展開させ続けたとしても、そこでは新たな人間観を出現させ、それに基づくマネジメント論を導き出すという循環的作業を継続させるだけであると思われる。そのことはすなわち、マネジメント研究ならびにその成果としてのマネジメント理論が依然として人間観という研究視点に呪縛され続けることを意味することからも、ここではマネジメント研究に内在する限界とみなすことができる。

また、従来のマネジメント関連諸理論相互間の相違点については、人間に対する理解の深淺性の違いや、人間に対するアプローチ上の遠近性の違いに起因すると解釈されるが、結果的にはこれらの“存在としての人間”をいかに捕捉し理解するかという、脳機能上の相違に起因するものであると見なすことができる。確かに科学的管理論をはじめとし、意思決定論にいたるまでの時期において、こうした脳神経科学に着目する新しい研究視座が存在していなかったことはいうまでもないことであり、ゆえにこれらの代表的研究諸説を全否定的にとらえるものではない。ただし科学の進歩の歴史のなかで、つねに新しい研究視座をもってアプローチすることの意義は大きく、ときにそうした作業の結果として、従来の研究成果に対して新しい展開ならびに解釈を与えることは否めぬ事実でもある。

こうした人間観の変遷を踏まえ、再度、脳神経科学研究の視点から検討してみるならば、経済人モデルに始まる一連の人間観も時系列上の位置関係に縛られることなく、あらためて検討の対象として復活しうるものであるといえ、現代の脳神経学的解釈をもってとらえるならば、科学的管理論もがいまなお現代のマネジメント理論と同一の時空に存在するととらえることが可能となる。

## 3. ニューロマネジメント (neuromanagement) の提起

### (1) ニューロマネジメント (neuromanagement) 理論の背景

社会科学の対象が実在する人間世界とともに、その中心的存在としての人間の諸行動における科学的かつ客観的な解明が可能であるとの前提のもと、経済学ならびに経営学の深耕化が図られてきた。しかし、カーネマン (Kahneman, D.) とツヴェルスキー (Tversky, A.) が「完全な情報を得た人間も経済的利益に反する意思決定を下す」ことを指摘するとともに、その要因の解明を図ったこと<sup>1)</sup>を契機に、人間の脳科学からの研究アプローチが始まり、さらにはマクルーア (McClure, S.M.) とレイブソン (Laibson, D.) らの研究<sup>2)</sup>において、人間の経済行為と脳との関係が解き明かされた

ことによって、経済学に「ニューロエコノミクス (neuroeconomics)」という新たな研究領域が開かれることとなった。

ニューロエコノミクスとは人間の経済行動と意思決定メカニズムを連携的にとらえることにより、望ましい経済行動を導き出す方法を解明することを目的とした研究であり、その背景には人間の合理的行動と非合理的行動の同発性という問題が存在している。すなわち人間には合理的行動をとろうとする衝動の一方で、非合理的行動を選択してしまうという非科学的な側面があり、その理由をそうした意思決定に関する思考を司る脳の機能に求める考え方がニューロエコノミクスである。経済学的な目的は最適な投資行動のあり方の解明等に帰結するものと推測されるが、こうした新しい視点が持つ意味は大きいといえる。

ニューロエコノミクスの考え方は隣接領域のマーケティングに応用されはじめてきたが、本稿では新たに経営学への適用の可能性と同時に、その重要性を以下に提起することとする。

## (2) 脳神経学の領域

ニューロエコノミクスに示されるような脳神経の機能に着目し、その応用を試みる研究アプローチは拡大の方向にあるなかで、その基盤的先行研究として位置づけられる「脳神経倫理学 (neuroethics)」について以下に若干の考察をみる。

脳神経倫理学の目的は「人間の本性とは何か、私たちは他者とどのように相互作用できるのか、またすべきなののかを、脳の研究から得られた知見をもとに明確にすること」<sup>3)</sup>とされるが、脳神経倫理学という新しい用語が登場したのは、ニューヨークタイムズ紙のコラムニストであったサファイア (Safire, W.) が「脳 (神経) 倫理学 (neuroethics)」という新語をつくり、「人間の脳を治療することや、脳を強化することの是非を論じる哲学の一分野」と定義したことにはじまる。<sup>4)</sup> またガザニガ (Gazzaniga, M.S.) は「病気、正常、死、生活習慣、生活哲学といった、人々の健康や幸福にかかわる問題を、土台となる脳メカニズムについての知識に基づいて考察する分野」と定義している。<sup>5)</sup>

脳が一つの生体機能体たる細胞としてだけの存在ではなく、個人の信念や“心の世界”<sup>6)</sup>を創出する遺伝子として機能している点こそが重要であり、このことによって諸々の経営行動は必ず脳機能の如何によって支配されていると判断することができるのである。しかし一方では、「人間の自由

---

1) Burchanan Leigh, O'Connell Andrew, "A Brief History of Decision Making" *Harvard Business Review*, Jan 2006 (スコフィールド素子訳「意思決定科学の歴史」『ダイヤモンドハーバードビジネス』2006年4月号,ダイヤモンド社, pp.46-58)

なお、カーネマンとツヴェルスキーの当該研究は2002年度ノーベル経済学賞を受賞した。

2) Samuel M. McClure, David I. Laibson, George F. Loewenstein and D. Cohen (2004), "Separate Neural Systems Value Immediate and Delayed Monetary Rewards", *Science*, 306 (5695), pp.503-507

3) Michael S. Gazzaniga, *The Ethical Brain*, The Dana Press (2005) (梶山あゆみ訳『脳のなかの倫理』紀伊国屋書店, 2006年, p.19)

4) *ibid*, p.15

5) *ibid*, pp.15-16

6) *ibid*, p.39

意志と個人の責任」に関する古来の問題点を指摘する視点も存在しており、その論旨は次のとおりとされる。すなわち、「心を決定しているのは脳であり、その脳は物質である」という考えに基づけば、物質界に生起する事象は必然的に規定されており、ゆえに人間の脳もなんらかの因果律によって規定される」というものである。<sup>7)</sup> この点に関しては最新の脳神経科学の知見において、「脳は自動的に働き、法則に支配され、決定論に従う装置であるが、人は自らに責任を負う行為者であって、自由に意思決定をすることができる。」との見解が与えられている。<sup>8)</sup>

経営領域に関する議論に立ち戻ろうとした場合、そこには企業行動、企業という組織体に内在する各構成員の意思決定および行動、企業とそれを取り巻く環境体との共生上の諸問題などの、じつに多くの課題が浮上してくる。具体的には組織構成員が担う労働機能と、それに対する管理機能との関係や、企業に対する現代的解釈に基づく社会的責任および社会貢献活動のあり方に関する問題などである。19世紀の末期に登場したマネジメントの問題や20世紀の半ば以降取りざたされている社会的責任をめぐる解釈上の問題においては、いまだ決定的な結論を導き出すには至っていないといえ、とりわけ前者においては、「人間が人間とその労働に対するマネジメントを行う」という原始的な点にマネジメント上のほとんどの問題が生起しているのであり、後者については、システムとしての企業がいかに環境に適合していくか、さらには企業による“負”の行為としての不祥事および反社会的行為の基因としての企業文化や組織文化という深遠な問題の解決の難しさがその理由とされるのである。

### (3) 脳構造

人間の脳構造に関しては、脳神経医学にその詳説を委ねつつも、あらためてここでその概要に簡単に言及しておくこととする。

高木(1996)によれば、人間の脳にはニューロンとよばれる神経細胞がつまっており、その数については100億もしくは140億と推測されており、さらにグリア細胞とよばれるニューロンの支持細胞が約3倍の数存在している。さらにこれらニューロンはシナプスとよばれる連結部によって相互に連繋しており、個々の目的に合致したニューロン・ネットワーク(連絡網)とよばれるグループが存在している。<sup>9)</sup>

また脳の特筆すべき特徴として、その「可塑性」を示すことができる。脳の可塑性とは、脳のニューロン・ネットワークが一度出来あがっても、あとでニューロンのつなぎ換えが可能となることを指すものであり、いわゆる脳の柔軟性を意味している。<sup>10)</sup> こうした脳の可塑性の存在が、ある時点で正しいと判断(間違っていないと確信)したことであっても、状況の変化に応じて後に正しくなかったのではいかと修正するとともに、場合によっては修正もしくは強固に当初の判断を貫くといった行動に反映されるのである。<sup>11)</sup>

人間の脳に関しては、一般に「新しい脳」と「古い脳」という区分解釈がなされる。前者は人間

---

7) *ibid*, p.130

8) *ibid*, p.131

9) 高木貞敬『脳を育てる』岩波新書, 1996年, p.30

10) 同上書, p.63

11) 同上書, p.64

が哺乳類として進化する過程において誕生し、発達してきたものであり、大脳基底核とよばれる原始的な脳を「古い皮質」がカバーするように生成され、さらに新皮質としての大脳新皮質がそれらを覆うように生成され、その新皮質を「新しい脳」とよぶ。<sup>12)</sup> 一方、後者の「古い脳」とは、視床下部、帯状回と大脳辺縁系を含めさすものであり、大脳の端（辺縁）に押し込められた部分をさす。ここでは日常生活における感情を支配しており、「新しい脳」が知的側面の機能を果たすのに対し、「古い脳」は情動的側面の機能を果たしている点に決定的な機能上の相違が存在している。最近では「古い脳」のなかに存在する「海馬」という部分が注目されており、ここは記憶や認知のための重要な中枢的機能を果たしている。<sup>13)</sup>

われわれ人間の脳はこのように2種類の機能を担う皮質から形成され、知的機能を担当する新しい脳が、情動的機能を担当する古い脳を圧迫することでストレスを蓄え、睡眠中にその圧迫からの開放を無意識に試み、場合によっては、各種の運動や飲酒、余暇といった意識的行動によって意図的に開放を試みている。<sup>14)</sup>

#### (4) マネジメントと脳・遺伝子

つぎに最近の当該研究領域における先端的課題の一つでもある「遺伝子経営」と脳科学ならびにマネジメントとの接点についてふれることとする。

本来は人間科学における研究課題である遺伝子が企業経営に反映されるようになった背景には、個別企業にみられる個別かつ特異的な経営行動の存在がある。こうした行動はイノベーションの実現過程に特徴的に見られると同時に、企業による反社会的かつ背信的行為としての企業不祥事にも見ることができる。

企業不祥事に関しては、かつては公害に示されるような企業成長過程における副次的事件としての位置づけがなされていたのをはじめとし、最近では企業による意図的な反社会的、対社会背信的行為としての諸事件が特に顕著である。こうした背景には経済的環境とは趣を異にする経営的環境の難化が事実として顕在化してきていることが指摘されつつも、同様の状況に置かれた企業の多くに不祥事が発生するのではなく、むしろ限定的な企業において生起しているのが事実である。ゆえにそうした状況を分析すると、その起因としては特定企業における特殊性が指摘され、とりわけそれらの企業が保有する遺伝子に不祥事を生起させるなんらかの因子が存在していると考えられるようになってきた。<sup>15)</sup>

ここであらためて関連知識の整理を図ることとすると、まず「ゲノム (genome)」とは、一個の生物がその機能を果たすために必要とされる一組の染色体をさす。言い換えるならば、遺伝子の集合体であり、このゲノムの存在によって、人間の子供は人間であり、チンパンジーの子供がチンパンジーであるという、自然界での当然としての生物継承が果たされることとなる。つぎに「遺伝子 (gene)」であるが、遺伝子とは、染色体のなかに一定の順序によって配列されて各々一つづつ

---

12) 同上書, p.72

13) 同上書, pp.104-106

14) 同上書, pp.107-111

15) 吉村孝司「企業変革における先天的および後天的要因に関する考察」『会計論叢』, 明治大学会計専門職研究科, 2006年, pp.1-18

図1 企業遺伝子に関する戦略的処方事例

事 例	企業遺伝子の内容	企業遺伝子に関する戦略的処方	戦略的処方の内容
ファーストリテイリング	「ユニクロの良さ」	解説・組み換え・継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「風土・文化改革プロジェクト」</li> <li>業務改革+情報システム刷新+風土改革</li> <li>・柳井会長による「辻説法」の毎月開催</li> </ul>
バンダイ	「夢にチャレンジする」	培養・継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「面授」</li> <li>・「虎の朝」（毎週金曜日開催の朝食会）</li> </ul>
三洋化成工業	「ユニークで儲かる技術研究への挑戦」	培養・継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「塾」, 「道場」の設置 (遠未来道場・未来道場・近未来道場)</li> </ul>
林原	「オンリーワンの追求」	継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「社員食堂での昼食会による意見交換」</li> </ul>
住友3M	「世の中になかった商品の提供」	継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「15%ルール」の導入</li> <li>・3M本社スタッフによる講演会を通じた成功体験の共有（「らしさ」の共有）</li> </ul>
GCFジャパン	「GEバリュー」	解説・組み換え・培養・継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事考課における「GEバリュー実践度」の測定および評価</li> <li>・「360度サーベイ」</li> <li>・「100日プラン」による統合先の企業文化の解析</li> </ul>

出典：『日経情報ストラテジー』日経BP社，2003年1月号，pp.28-44より筆者作成

の遺伝形質を決定し、細胞から細胞へと伝えられる因子<sup>16)</sup>であり、個々の細胞に内包されるものである。この遺伝子の存在によって、ある一組の夫婦の間に生まれた子供が、親のいずれか、もしくは双方の特徴を身体的形質上および性格的形質上に継承される。こうしたことから遺伝子を「起因子」や「生成子」として表記することのほうがより正確とされたとの見方も存在している。<sup>17)</sup>

こうしたことから、いわゆる企業ならびに企業構成員にみられる不祥事生起因子はゲノムというよりは遺伝子上の機能によるものととらえることができ、企業に存在する遺伝子としての「企業遺伝子」という考え方、もしくは分析視点の存在は必ずしも非科学的なものとして一蹴されるものではないと思われる。

人間の遺伝子と企業遺伝子をみた場合、双方における共通的理解が得られる一方で、決定的に異なるのは企業遺伝子についてのみ、望むべき成果を創出させるための一定の操作（マネジメント）の可能性が存在している点である。実際に一部の企業では、自社の遺伝子の解明を図るとともに、良性の因子の継承策としての戦略的施策を導入させている。<sup>18)</sup>

16) 同上稿，pp.4-5

17) 養老孟司『人間科学』筑摩書房，2006年，p.24



つぎに人間としての機能と遺伝子とを関連させてみた場合には、さらにつぎのような事実が明らかとされてくる。

人間の遺伝子による継承現象については、現実的にはその人間が自ら意識的にコントロールすることは不可能であり、あくまでも細胞レベル、遺伝子レベルでの生起事実でしかありえない。一方、身体的変化に対しては、自らの意識のもとでの一定のコントロールが可能である。すなわち、怪我をしたときには、実際に怪我の部位を視覚するとともに、怪我の程度によっては「大したことではない（ゆえに、大して痛くはないのである、もしくは痛くないはずである）」と意識コントロールを試みたり、子供のように「痛い痛いので飛んでいけ」と暗示的コントロールを試みたりする場合もある。しかし、現実的には怪我をした部位が直接痛みを感覚するのではなく、神経経路を通して脳がその程度に応じた刺激としての痛みを発生しているのである。すなわち、怪我をした手が痛いのではなく、実際に痛みとしての感覚をコントロールしているのは脳に他ならないのである。ゆえに、どの程度の怪我に対して、どの程度の痛みを伴わせるかは個々の脳が決定するものであり、感覚と意識のすべては脳に依存しているのである。

こうしたことから、企業構成員の企業人格に裏打ちされた諸行動は、同時に企業行動として反映されるとともに、最終的にはそれら個々人の脳機能に依存するものであると見なすことができる。ゆえに、意識レベルのマネジメントから今後は脳レベルのマネジメントへの分析視点のシフトが可能であるとともに、必要とされてくるものと考えられる。

#### (5) 脳神経学と伝統的マネジメント理論との邂逅

本稿の目的は、次代のマネジメント理論としての「ニューロマネジメント」の提起にあり、マネジメント領域への脳神経学からのアプローチの重要性を説くものであるが、いわゆる伝統的マネジメント理論のなかにも、いわゆるニューロマネジメントに近い分析視点を有するものも皆無ではない。

前述のバーナードは、バーナード革命ともよばれる画期的なマネジメント理論を構築したことで広く知られているが、なかでもマネジメントにおける重要な分析ポイントとしての「権限 (authority)」と、その機能のしかたに関する興味深い考察を与えている。それによれば、「権限」とは「他人に命令を発することを可能とする権力」を意味しており、とりわけ重要な点は、上位者が下位者に対して発した命令がその本来の機能を果たしうるか否かという点である。すなわち、いずれにせよ権限にはその裏づけとなるべく正当性が不可欠であり、そのことに対してバーナードは「権限受容説」なる所説を示した。「権限受容説」とは、命令はその受け手である下位者が命令として受容したときのみ本来の機能を果たしうると同時に、その正当性を確立させることが可能となるというものである。なかでも人間は命令の受容を心的内面における「関心圏」と「無関心圏」のいずれかにおいて行い、無関心圏で受容された命令はなんら抵抗感を抱かせることなく受け手を従わせる傾向が強いことから、いかに無関心圏で受容されるように命令を発するかという管理手法上の重要性を示唆した。このことはきわめて興味深い考察とされるとともに、人間の認識の側面の解明への接近を試みた点において、20世紀の半ばにおける伝統的マネジメント論の新しい展開の端緒

---

18) 吉村孝司「企業変革要因としての企業遺伝子と企業文化」経営戦略学会第6回研究発表大会報告（明治大学）、2006年3月29日

としての位置づけにとらえることができる。とりわけ、無関心圏および関心圏という二元的考察の本源は、人間の脳内における認識方法の違いに関するものであり、命令への対応行動が、情緒的もしくは論理的プロセスに依存するというよりは、その一連の受容活動はあくまでも脳機能が決定させるものであることから、人間の生体機能にあって自己意識によるコントロールが不可能な機能であるとみなすことができる。

また、その後のサイモンの意思決定理論における組織影響理論にもこうした新しい胎動としての影響が見られるものと判断できる。

サイモンは人間の意思決定プロセスに着眼するとともに、その前提としての「意思決定前提」の存在と、それらの前提に影響を行使することによって人間の意思決定を合目的方向へと誘導することとしての「組織影響理論」の構築を試みた。サイモンによれば、意思決定前提は、「価値前提」（目的に関する情報でありつつも、科学的かつ経験的検証が不可能なもの）と「事実前提」（目的達成手段に関する情報であり、科学的かつ経験的検証が可能なもの）という異なる二種類の前提から構成され、現実の人間の行動パターンは「刺激—反応型」ととらえられるとともに、それを論拠としての「外的影響様式」（組織の他の場所で行われた決定を組織メンバーに課す方法）もしくは「内的影響様式」（組織メンバーの心的状態への作用行使による組織目的に合致する意思決定へ誘導する方法）の重要性が示唆された。サイモンのこうした一連の示唆についても、人間の脳内機能としての認識機能に緊密に関連するものであるととらえることができる。

このようにバーナードならびにサイモンによる一連の研究成果は、その根底に存在する人間観の時代性を反映しつつも、伝統的マネジメント論と脳神経学との邂逅による新たな発展と展開を想起させるものであり、まさにニューロマネジメントとしての新しい研究領域に対する期待と可能性をうかがわせるものとしてとらえることができよう。

## （6）関連研究諸例

つぎに、限定的ではあるが、本稿の目的であるニューロマネジメントに関連する研究諸例について、若干の言及を行うこととする。

### （6）－1 自己奉仕的バイアス（self-serving bias）

最近の企業経営に関するなかで、従来とは趣を異にする問題として、会計士および監査法人による不正監査の問題がある。米国のエンロン事件をはじめとし、わが国におけるカネボウ事件など、その後の企業経営に及ぼした影響は計り知れない。

こうしたなかで興味深い研究として、ベイザーマン（Bazerman, M.H.）らによって示唆された研究がある<sup>19)</sup>。概要は、エンロン事件をはじめとした一連の会計監査関連事件のなかで、会計士が不正監査を犯してしまう事由に関する分析を行ったものであるが、とりわけ注目される点は、これらの会計士の多くが“善意”の会計士であり、そこには人間が有するある認知上の問題が存在していることを明らかにした点である。彼らが示唆する認知上の問題とは「自己奉仕的バイア

---

(19) Bazerman, M.H., Loewenstein, G. and Moore, D.A., "Why Good Accountants Do Bad Audits", *Harvard Business Review*, Jan 2002 (平谷美枝子訳「善意の会計士が不正監査を犯す理由」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社, 2005年10月, pp.90-99)

ス (self-serving bias)」とよばれるものであり、自分の行為の正当性が確認される場合、もしくは成功を取めた場合は自らにその理由が存在していると考え (内的帰属)、その正当性が確認できない場合や失敗に帰した場合には自分ではなく、他人もしくは外的要因にその理由を求める (外的帰属) という認知上の傾向をさす。

ベイザーマンらは会計が本来有している“あいまい性”ゆえに、こうしたバイアスによって本来公正であるべき判断が歪められる可能性が会計処理には多く存在するとともに、監査業務は自己奉仕的バイアスの温床であることを指摘するとともに<sup>20)</sup>、人間の無意識下のバイアスが有している情報の解釈を歪める作用の存在を同時に指摘している<sup>21)</sup>。

また同時にこうした不正問題を防止するために、人間の倫理教育の限界を指摘するとともに、自己奉仕的バイアスの下で無意識に犯すミスとそれを犯す理由を当事者が自ら理解することを促す教育の必要性を提起している<sup>22)</sup>。

## (6) - 2 再起力 (resilience)

つぎなる関連研究として「再起力 (resilience)」について検討する。

加速度的に変化する経営環境は、人類にとっての淘汰の歴史と世界に共通する点は多く、いまだ企業経営は進化の時代にあるともいえよう。こうした状況において、企業が求める課題は自らの存在を恒久化させる要因を捕捉することであるとともに、それに応えるべく経営戦略を軸とする理論的諸研究が深耕されてきたが、いまだ決定的な要因を明らかにするまでには至っていないことも事実とされる。

このようななか、企業に迫る危機のなかで、その存在を確固たるものとし、自らの力をより強化させてきた企業の存在が指摘されるとともに、それらに共通する要因としての「再起力」の存在が明らかとされている。

「再起力」とは、「創造力や宗教観などとならんで人間の根本において最も不可解なもの<sup>23)</sup>とされ、「人々の精神と魂に深く刻まれた反射能力であり、世界と向き合い、これを理解する能力<sup>24)</sup>とも定義される。いわば危機や難局に直面した人間のうち、ある一部の者のみがそれらの障害を克服することができ、そうした者に共通して確認できる精神的特性を意味するものである。一例としては、ホロコースト体験者のなかで健康に支障をきたすことなく強制収容所から生還した者には「他者に愛着を抱く力」、「暴力的な他者の侵入から自衛を図るような心的機能」、「ユーモアのセンス」といった資質から構成される「プラスチック・シールド (プラスチックの楯)」と呼ばれる性質が備わっていることが確認されている。<sup>25)</sup> いいかえるならば再起力とは「現実をしつかりと受け止める力」、「“人生にはなんらかの意味がある”という強い価値観によって支えられた、

---

20) 同上稿, p.93

21) 同上稿, p.93

22) 同上稿, p.99

23) Coutu,D.L., “How Resilience Works”, *Harvard Business Review*, May 2002 (堀美波訳「再起力とは何か」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社, 2002年10月, p.128)

24) 同上稿, p.136

25) 同上稿, p.129

確固たる信念」、「超人的な即興力」という能力から構成される能力ととらえることができる。<sup>26)</sup>

この再起力は同時に企業経営においても適用可能となる概念とされ、ハメル (Hamel.G.) らは、企業にとってもいま最も必要とされるものが状況の変化に対応して戦略とビジネスモデルを構築する能力としての再起力としている。すなわち再起力とは、「大きく長期的な趨勢を絶えず予測し、コア事業の収益力が永遠に損なわれてしまわないように対応することであり、必要に迫られ切羽詰る前に変化する力」ととらえられている。<sup>27)</sup> またハメルらによれば、企業にとっての再起力の構成要素として、①戦略の“ゼロ・トラウマ”志向、②現実否認の排除、③戦略の多様性の確保、④内部資源の解放、⑤パラドックスの受容、の5点が示唆されている。<sup>28)</sup>

以上にみた一例も、人間の深淵に存在する心的かつ精神的な側面に深く関係するものであるとともに、そのすべては人間の脳機能によって制御される現象としての位置づけができるものであり、脳科学とマネジメント研究との相乗的発展の可能性をうかがわせるものととらえられよう。

#### 4. ニューロマネジメントの可能性

おおよそ1世紀を越える時系列上で展開されてきたマネジメント理論は、その草創期における単純労働力としての人間の労働生産性の向上に始まり、人間関係や組織概念、さらには動機付け理論に示されるような、労働者の人間的かつ内面的側面へのアプローチを経て、人間の意思決定プロセスへの着目へとその変遷をみるわけであるが、こうした一連の研究上の進化は、人間の機能にたとえるならば、「手 (労働生産性の向上)」→「口 (マネジメントとコミュニケーション・組織)」→「心 (マネジメントと意思決定プロセス)」への研究視点移動ととらえることができ、そして今後は「脳 (ニューロマネジメント)」の時代へと移行していくものと考えられる。

こうした研究視点の変遷に関し、人間の認知能力および知識創造能力に関する先行研究は確かに存在してきており、なかでも野中郁次郎らにより提唱された「ナレッジ・マネジメント (knowledge management: 知識創造理論)」は、わが国発信の経営戦略理論の一つとして広く知られる点である。当該理論は、個人に内在する知識である暗黙知を形式知に変換させることによって組織メンバーが共有することを可能とし、これら組織メンバーが共有する形式知をさらに個人レベルでの暗黙知へと変換させることによって、知識の継承を可能とするとともに、やがて知識を創造できるような組織へと変革させることの重要性と可能性を説いた特記すべき研究成果ととらえることができる。<sup>29)</sup>

こうした先行研究による人間の生物的機能および意思決定プロセスの解明は、同時に経営学の進歩に大きく寄与を果たす一方で、いまだ実際の企業経営行動をはじめとする経営現象には理論的に明確に解明されえぬ事象が多いことも事実である。その一例が、頻発する企業 (もしくは組織) の“負”の行動、すなわち前述にもみた企業 (組織) による不祥事の発生である。2006年においてもガス湯沸かし器メーカーにおける不正改造の発覚とその事実隠蔽、社会保険庁における年金原資の不正かつ不当使用、公職者における飲酒を原因とする交通事故の連続的多発など、こうした不祥事の発生

26) 同上稿、p.130

27) Hamel,G and Valikangas,L, "The Quest for Resilience", *Harvard Business Review*, Sep 2003 (松本直子 訳「再起力の時代」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社, 2004年5月, p.38)

28) 同上稿, pp.27-52

29) 野中郁次郎, 竹内弘高, 梅本勝博『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年

は絶えることがない。そしてこれらの事件が明るみになるときにつねに問われ続けることがさらなる事件の発生を回避することができないという人間の脆弱性についてである。

理論的にはいかなる判断指標ならびに弁解事由を以ってしても、個人、組織および企業に起因する不祥事を是認する要因は存在せず、不祥事当事者（実行者）自身も同様の認識を有していることは相違ないことといえる。ゆえに、従来からのマネジメント理論はこうした課題の克服と解決を試みてきた歴史を有しつつも、いまだ決定的な解決策を見出しえていないことも事実である。

企業不祥事に関しては、当事者企業が保有する文化的属性（企業文化または組織文化）による影響と、それらの企業もしくは組織に内在する“遺伝子的因子”の機能についての研究も存在しており、これらの分析視点も高い関心を喚起している。<sup>(30)</sup>

企業も自社に存在する“正”の遺伝子と“負”の遺伝子に着目し、前者をいかに伝承させ、後者をいかに克服させていくかという試みを実践している。その一例として、わが国における先進的アパレル企業であるファーストリテイリングでは「風土・文化改革プロジェクト」と名づけられた試みが着手されている。そこでは、業務上の改革、情報システムの刷新および風土改革による自社の“良さ”（同社の遺伝子）の伝承が試みられ、トップマネジメントがその推進役としての機能を果たしている。また、バンダイにおいても「面授」とよばれる社員との面接を通しての“夢にチャレンジする”という遺伝子の伝承とその培養が図られている。<sup>(31)</sup>

科学の手による経営領域の解明も進み、グローバルな視点による経営的および経営学的処方多様化のなかで、じつに多くの研究成果を得る一方で、いまだ解明が尽くされぬ領域および研究が緒についたばかりの領域も少なくない。とりわけマネジメントについてはその先鋒的存在であるともいえ、マネジメントの主体でもあり客体でもある人間の内面的世界に関する研究と、その成果としての解明はいまだ課題が多く残された領域でもある。そうした課題の解決の糸口が脳科学によるアプローチであり、各種のマネジメント手法の根本に位置づけられる脳機能の解明と、その結果に基づき、いわば脳マネジメントとも呼ぶべき新たな領域がこれからの研究対象領域と位置づけられるものと考えられる。ただし脳マネジメントといえども、人間の本来機能である脳機能に対する人口学的あるいは人為的、後発的操作を与えることを意味するのではなく、あくまでも人間の脳機能のプロセスの解明と、それによる思考、意識、意思決定、行動等に至るプロセスを同時に解明することで、人間の本来機能に則した新しいマネジメントたるものの解明を望むものである。

脳科学に基づくマネジメント研究としてのニューロマネジメントを通して、新たな研究視点が確立されることにより、人間という存在を研究の主軸におく経営学にまた新たな途が拓かれる可能性を示すとともに、本稿が主題とするニューロマネジメントという新たな研究領域における緒言としての位置づけを示すことで結語とする。

---

30) 吉村 (2006), 前掲稿

31) 『日経情報ストラテジー』日経BP社, 2003年1月号, pp.28-44