

専攻名	経営意思決定 専攻	氏 名	藤澤 雄一郎
題 名	経営意思決定における意味充実人モデルの意義 ーN社のコンサルティング事例を中心にしてー		

1. 本論文の目的

本研究の動機は、実践の社会科学である経営学が、企業現場のニーズに十分に役立っていないのではないかという経営コンサルタントとしての筆者の疑問にある。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。

経営意思決定は経済合理性のみに基づくものではなく、経営者特有の経験に裏づけられた哲学や信念、直観（「日常性の理論」）に基づいている場合が多い。サイモンの「経営人モデル」では、意思決定前提のうち「価値前提」（善・悪・倫理）を科学的分析の対象から除外しておりこの「経営人モデル」を前提にする限り、経営意思決定を上述の（「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）問題意識の見地から適切に捉えることはできない。この除外された人間の内面的側面を今日発展著しい脳科学的知見等を援用することにより、筆者が関与したコンサルテーションの事例を通して整合的に論証することが本研究の目的である。

2. 本研究の方法

本研究では、筆者が関った N 社の 4 年間の意識革新運動（「AOGU 活動」）取り組み事例を基本におく。そして、その事例を脳科学的視点に立って、従来の意思決定論に関する先行研究を批判的立場から補完しつつ分析・検証する。

3. 本研究の要約

経営意思決定の十全な説明において、これまでの効率の概念を補完する新たな概念が求められる。その導きの糸として、「大脳新皮質（考える知性）から大脳辺縁系（感じる知性へ）」、「外的報酬から内的報酬へ」、「遊びと仕事の二分法からの解放」、「モノづくりからコトづくりへの発想の転換」等の先行研究に注目する。そして、上述の筆者の問題意識に対して、コンサルタントの見地を踏まえて1つの答を導くために、「フロー体験」に基づく「内的報酬」を生み出すための「仕事と管理の再構成」つまり、「回り道」の必要性を示す。さらに、N社の事例を通して、あえて「回り道」をすることが、これまでの効率の概念を補完する新たな概念を導き出すことになることを具体的に明らかにする。併せて、この「回り道」をするという意味決定の根底に、伝統的「経済人」に代わる、変化を担う「意味充実人」を育成しようとする意図があることを明らかにする。

4. 各章の要約

序章で「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」という筆者の基本的問題意識を呈し、研究課題と研究の意義、そして研究の方法論を示す。

第1章では、本論文の前提をなす、N社に対する 2006 年から 2010 年にかけての組織革新に関するコンサルティング事例について、その取り組み内容を現場の視点から詳細に紹介

する。結果的に、利益額(経常利益)が4年前の取り組み開始時に比較して181%と大幅に伸びることになることを決算書上から明らかにする。

第2章では、第1章で示すN社の意識革新活動(AOGU活動)に対する科学的検証の1つの手段として、脳科学を中心とした知見に関して「内的報酬」との関係で特に大脳辺縁系を中心としたサーベイを行う。その中で、大脳辺縁系の「関係欲求」に注目し、経営者の生き様に基づく意思決定のあり方が、社員の「内的報酬」に関することを事例で示す。併せて、1つの価値観を組織全体が共有する(組織風土に取り込む)ことの意味を、人の習慣、「共感」と「自己認識」という視点から、脳科学的に明らかにする。

第3章では、第1章で示すN社のコンサルティング事例を通じて、第2章で示した脳科学的知見を援用してその科学的裏づけを検証する。まず、人間モデルを歴史的に振り返り、今日の変革期に必要な人間モデルは寺澤(2008)が示す「意味充実人モデル」であることを明らかにする。そして「意味充実人モデル」には「内的報酬」が不可欠なものであるが、N社の「AOGU活動」が、現実の姿として「内的報酬」を求める「意味充実人」への組織的変容を目指すものであることを明らかにする。また、渡瀬(1984)の所説に一部修正を加え、「ゲマインシャフトⅡ」という概念を提起する。そしてその概念こそが、N社が目指すべき組織の姿であり「意味充実人」を育む組織であることを論証する。さらに、チクセントミハイ(2000)の所論を援用し、「フロー体験」の蓄積により「内的報酬」を生み出す仕組みを構築するためには、「仕事と管理の再構成」が不可欠であることを指摘する。そして、この「仕事と管理の再構成」について、野中(2003)の「モノづくり」(効率)から「コトづくり」(共感性、関係性)への発想の転換、ゴールマン(1996)の説く「感じる知性の強化」、並びにミンツバーク(1991)の「右脳の活性化」、ミラー(1967)の「遊び感覚(回り道)による新結合」等を、N社の事例に当てはめて検証する。その上で、N社の「AOGU精神」(明るく、面白おかしく、皆で成長する)に基づく各種委員会活動や、社員大会、ハーモニーや川柳等の導入は、まさに「コトづくり」であり、「右脳の活性化」であり、「感じる知性の強化」であり、そして何より「内的報酬」を生み出すための「回り道」であるということを論証する。

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、本研究の視点に立ったサーベイに基づいて、経営学説と脳科学との関係を「人間モデル」を中心に関連づける。そして、脳科学のめざましい進展により、人の思いが目的論的に組織化された有機体の問題を究明するために、経営学がますます脳科学的に裏づけられてゆくことを展望する。

最後に終章において、本研究の結論と社会的意義、今後の研究課題をまとめて示す。

5. 本研究の社会的意義

経営意思決定の根底にある「価値前提」(非合理性)に脳科学的知見を適用することにより、意思決定論がより人間味を帯びた現実的なものに近づくことを示す。しかし、本論文は1つの事例に基づくものであるという限界をもつ。他の事例による検証、加えて脳科学以外のアプローチの可能性についても検討していくことが必要である。