

論文審査の結果の要旨

報告番号	博（経）甲第10号	氏名	藤澤 雄一郎
博士課程修了及び 学位授与希望年月	平成24年3月19日		
学位審査委員	主査	村 田 省 三	
	副査	林 徹	
	副査	丸 山 幸 宏	
題名：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 — 論文審査の結果の要旨： 本論文の構成は次のとおりである。 序章 意思決定と脳科学の接点を求めて 第1章 N社のAOGU活動 第2章 内的報酬と脳科学 第3章 N社のAOGU活動の理論的裏付け 第4章 脳科学と経営学説の系譜 終章 本研究の結論と今後の研究課題 序章では、問題意識、研究課題、研究方法、論文の構成が示される。大企業勤務26年、独立経営コンサルタント15年以上の経験、なかんずくN社におけるAOGU活動（従業員の意識革新運動）による経営改善の成功例からみた、理論と実務の乖離に対する強い疑問、これが本研究の出発点である。曰く、「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。」（竹内、1995）、と。これに対して一つの回答を与えることが本論文の課題である。そのために、近年いちじるしい発展をみせている脳科学分野の知見を摂取し、わけても右脳（大脳辺縁系）の役割の見地から経営学説における人間観の変遷を批判的にレビューし、理論と実践の乖離を克服すると考えられる新しい人間観（意味充実人）を措定し、それに基づいてAOGU活動を再解釈する。その作業を通じて、経営意思決定における意味充実人モデルの理論的・実践的な意義を明らかにする。 第1章では、N社における2006年から2010年までのコンサルティング事例の内容が詳細に紹介される。その結果、経常利益額が4年間で81パーセント増加した事実が決算書に基づいて示される。 第2章では、従来の経営学説に基づかない、いわば非科学的にみえるAOGU活			

動の科学的根拠を求めるために、内的報酬と関係欲求（大脳辺縁系）の関心に注目し、経営者の価値観の個々の従業員への浸透に由来する職場全体の一体感の意味に注目することの意義を強調している。

第3章では、当初、非科学的に思われた AOGU 活動の科学的な裏付けを可能とする人間モデルを指定するために、先行研究における人間観を批判的にレビューし、内的報酬と不可分な意味充実人モデル（寺澤、2008）の有効性を明らかにしている。他方で、テンニースを基に展開された渡瀬（1984）の所説に修正を加えて、AOGU 活動における N 社の状態を説明するために、「ゲマインシャフトⅡ」という独自の概念を提示している。さらに、意味充実人モデルの登場と、経営学とその隣接領域における近年の展開との整合性を、AOGU 活動の事例を通じて論証している。チクセントミハイ（2000）によるフロー体験、野中（2003）によるコトづくり、ゴールマン（1996）による感じる知性、ミンツバーグ（1991）による右脳の活性化、ミラー（1967）による回り道、などがそれである。

第4章では、意味充実人モデルに至る人間観の変遷に注目して、経営学説の発展と脳科学の発展との関係の解明を試みている。終章は、当初、非科学的とみられていた実践的な処方箋が、とりわけ脳科学の発展を中心として徐々に科学的に裏付けられることにより、本論文の研究課題の現実的な意義が次第に明らかになっていくという展望で締めくくられている。

非科学的にみえる AOGU 活動という経営コンサルタントとしての実践とその効果について紹介された参考論文「和する組織づくり：鉄工所らしくない鉄工所を目指して！」は平成 20 年度中小企業診断協会会長賞を受賞している。その論文を中心にして構成された本論文は、現場の実務から距離をおくアカデミックな立場から、その活動の科学的な裏付けの探求という野心的な研究の成果として評価することができる。また、内的報酬の概念を、一方で、仕事・職務とは直接関係のない職場の活動（AOGU）と関わらせて新しく解釈し、他方で、脳科学の最新の知見や意味充実人モデルと関連させている。迂遠に見える活動の意義に着目してこれを理論的に展開させることで、新たな知見を提示している。こうして、科学的な経営意思決定の深奥を極める一試みとして本論文をみれば、本研究科博士後期課程（DBA）の趣旨に合致しており、かつ学術的にも高く評価できる。

他面で、AOGU 活動の意義を論証するにあたって脳科学以外の観点からのアプローチの可能性が十分に検討されていないこと、他のコンサルテーションの事例による新知見の追試がなされていないこと、などが問題として指摘される。

しかし、それらの指摘は本論文の目的と対象において必ずしも意図されていない課題でもあり、またそれらが本論文の学術的価値を損なうわけでもない。

以上のように、本研究は本研究科博士後期課程の目標とする経営意思決定の研究に貢献するところが大きく、審査委員は全員一致で博士（経営学）の学位に値するものと判断する。