

法人の感性は研究の対象になりうるか

・・・人間の感性と法人の「ひらめき問題」・・・

大谷 毅

* 信州大学

1. はじめに・・・法人と感性

ひとくちに法人と言ってもその種類は多く、話が拡散するので、主として、なんらかの事業（モノ・サービスの生産・販売）を行う会社（おもに株式会社）を念頭に置く。

その法人にも、自然人と同様に、「感性」があり、感性工学の研究対象になる・・・という提案を試みる。法人を解剖したところで、脳や感覚器官は出てこないのだから、無謀なはなしなのだが、いささか拘ってみたい。下敷きとなるのは、かつて流行した Carnegie 流組織論のコアとなる、Bounded Rationality とか、Cognitive Limit の発想である。

2. 「企業の人間的側面」論の興隆

会社には顧客や競合先や監督官庁の従業員など多様な自然人が係わる。ここでは自社の従業員（役員や従業員）を観察の対象にする。彼らはカネ（報酬なり給与）をたくさん払えばよるこんで働くものだと割り切って、よくよく。観察してみると、当たっている部分もあるのだが、単に、会社を辞めない、退職しないことは確かだが、本当に働くがどうかはわからないという疑問が生じた。カネもさることながら、部下が納得するように、よくよく協議をして目標を与えて、それを達成したら褒めてあげたり、昇進させてあげたりすると良く働く。会社という組織の管理者はリーダーとしてよく留意すべきなのだ。

「企業の人間的側面」とは D. McGregor の The Human Side of Enterprise の邦訳である。目標により管理の提案なのだが、その意味するところは、あるべきリーダーシップの類型や、仕事への動機づけ要因すなわちモチベーションの探求である。会社の組織を構成する管理者とその部下たちの、それぞれの「感性」に係わる領域の問題でもある、その源流のひとつは K. Lewin ということになる。

そこに、たとえば、「感性商品の開発に特有のマネジメント」とか「チームメンバーから創造性を引きだし顧客の感性要求を充足させる」のようなテーマについて、「感性工学的な視点」で取り上げれば、従来にない成果が得られよう。ただし、その場合、「感性工学的な視点」とはなにかを問われることになる。

3. 事業計画の予測における法人と感性

世の中のほとんどの会社は倒産しない。なかには我が世の春というところもあるが、ほとんどは倒産しない程度にうまくいっている。その会社が目的とする事業の「経営」が、会社が持続する程度にうまくいっている。つまりは、日々支払うべき現金が、当日中に用意されていれば倒産しない。しかし、たまに、そうではない事象が発生する。

90年バブルの日本長期信用銀行や2004年のダイエーの破綻、2023年東芝上場廃止、まだまだ余裕綽々とはいえ外国債券で2025年3月期に損失1.5兆円を計上する農林中金などなど。大型の事業不振はいずれから発生したのか。

バブル崩壊とか、関西・東北両震災とか、ドル高のゆえとか、いくらでも言い訳はできるは、同業者の三菱UFJ銀行、イオン、日立、年金積立金管理運用独立行政法人は利益を出している。どこが違うのか。いかなる事業にも予測は不可欠である。リスク管理には違いないが、予測はいつも当たるとは限らないので、その都度、法人の「決定」とか「判断」が必要になる。法人にある規則や論理だけで正解にたどり着けないから、破綻や不芳を招いたのである。

とりあえず、法人の感性が問われる、あるいは、これらの法人に関りを持つ自然人の感性が問われとき記述しておこう。筆者のたわごとではあろうが、感性工学ならば、こうした現象を説明するモデルを構築し、適宜のシミュレーションを経て予防策を提案できるであろうと考える。ここでは柳澤秀吉らの研究にきたいするとも大きい。

4. 「空気が読めない、困った奴だ」

博士課程の修了者が会社の従業員になると、なかなかなじまなくて、適応するのに5年くらいはかかるという説もあるようだ。その救いは、博士課程におけるインターシップへの熱意度にあるともいう。

いにしへの高度成長のころなら、「部長は真空管・課長はトランジスタ・ヒラがIC」という配置も可能だった。最初は研究開発部門に配属され、それなりに適応できるとしても、新技術を身につけた後進が先輩を追い抜くので、いつまでも研究開発部門に置いておけない。本人の実績や潜在能力により、残留させない場合は、生産部門や技術営業部門に配置換えをする。

新配属先で数か月たってもなじまず、さっぱり目標を達成できない。いわれたことは何とかこなすが、それ以上は成果が出てこない。こういうときに出てくる便利な言葉が、「空気が読めない、困った奴だ」である。

しかし給料を払っている以上、その分は働いてもらう必要がある。そこで前掲のリーダーシップやモチベーションの問題として、管理者の問題になっていくのだが、おそらくは、事業計画に要する予測にかかわる「判断」とか「決定」には無縁の存在になっていく。いわば、空気を読める、否、上手に空気を読む従業員が、徐々に徐々に、事業計画に必要な予測にかかわりを持つようになる。

当初は、所属部門の事業計画の一部分を分担し、次第に、その権限を委譲されるようになり、より上位部門の事業計画に係

わるようになる。要するに、濃淡に差はあるが、事業計画に関係を持つ人々の「コミュニティ」が形成される。それは「場」とか「空間」に通じよう。最終的には当社全体の事業計画になり、その一部は、IRを通じて外部に公表される。

ところで感性工学ならば、「空気を読む」とはどうことなのか解き明かせるかもしれない。あわせて「治療法」も提案いただければ、そういうことが下手な人の救済策にもなるであろう。

5. 法人に「五感」はある

無生物の法人に五感がある表現は、乱暴の極みかもしれないが、法人によっては、おいしいものは何か、何が格好いいのか、熟知している。そういう法人が存在すればこそ、たとえば、乗用車や衣料や外食の機会を提供できる。

料飲業を営む法人がある。割烹ならば、板とか芯とか呼ばれるシェフをコアとする料理人の集団が、規格品受注で生産する。このとき芯は自分の好みで献立を考えるのではない。顧客が受容する平均的な味つけをする。それが法人の味覚になる。

日本のレトルトカレーは2020年COVID-19がピークで16万トンという（日本缶詰瓶詰レトルト協会）。26年にはこのピークを超える予想だが、製造する法人はこの味を熟知している。熟知に至る過程で法人は繰り返し試食したにちがいない。

熟知した味覚により製品を製造販売して、多数の従業員に給与・報酬を払う原資（粗利）を実現している。さらに、この事業（レトルトカレーの設計・製造・販売）を維持するに要する間接費を含む総原価を負担し、なお、所要の当時純利益を実現している。

感性工学が「感性商品」の良し悪しを評価するのは、おのずから法人に感性があることを前提としていることにある。

6. 法人のひらめき

法人がひらめくということは、法人はその感性によって、直感（inspiration）や直観（intuition）が作用することを意味する。田中啓治のプロ棋士を被験者にして直観の研究の解説では「・・・先天的な特別な脳ではない。長年の鍛練で大脳皮質と大脳基底核を鍛え、直観を導く神経回路として結実・・・」とある。現代の脳科学では、自然人にはその脳に「ひらめき」を起こす装置があると指摘されるので、岩立康男の解説などを頼りに本稿はそれを鵜呑みにする。

しかし、法人に脳や感覚器官はなく、あるのは、事業計画のコミュニティに属する自然人のそれである。

直感も直観も、そのときはいちいち思考をせず、いわば瞬間に、反射的・自動的に、「判断」し「決定」する。直感は瞬時に何かを感じ取ったうえで「判断」「決定」するのに対し、直観は不断の刻苦修練の末に蓄積した智や経験（≒意味・記憶のネットワーク）を踏まえたうえで、瞬間に「判断」「決定」する。こういう定義を採用すると、直観は熟達の延長上にあるということになる。

大浦容子流の図式を流用するなら、プロのピアニストは、難曲のひとつストラヴィンスキー/ペトルーシュカを、譜面も見ずに、いわば自動的に直観で弾く。そのとき頭脳は、命を得た藁人形の恋の苦悩を推し量って、トップクラスのプロなら、それ自体がひらめきに相当する飛躍をもって、それ表現するべく指を動かしているのであろう。そうすると、審査員はプロAとプ

ロBの優劣は、直観の内容の差で決めることになる。あまり感性工学の出番はないかもしれない。

しかし会社の事業計画ではそうはいかない。ピアノのコンテストと異なる。たとえば、コミュニティにおいて、①思い込み（あるいは習慣）による直観が作用すること、②長年業界にいて当該事業の成功失敗の要点を熟知し直観をはたらかせる。そのうえで誤謬が起きる。ここは感性工学の出番のように思えてならない。

7. 法人における直観の対立

自然人の「ひらめき」はパースがいうように、驚くべき事象が生起する由来を説明する仮説の形成、いわば不完全推論で生まれる。では法人ではどうであろうか。

アブダクションでは驚くべき事実の観察からはじまるが、事業を行う法人の場合、驚くべき事実を空想して、空想した事象を観察するところからはじまる側面がある。この一見無謀な推論、すなわち「ひらめき」が法人存続のカギとなる。ビジネスでいうイノベーションの実態はここに潜んでいる

熟慮の末の直観をもって「ひらめき」とは、パース好みではないようだが、業界に無知ではなにも生まれえない。法人は科学者ではないので、閃光のように生まれるアダプティブな示唆の意味あいも若干異なる。また熟達の内容次第では「ひらめく」とは逆の方向、陳腐な仮説ばかりがコミュニティを闊歩してしまう。いわば空気の「深読み」「読みすぎ」でコミュニティの生産性が悪化しがちだ。社会学が解く官僚制の「逆機能」に相当する。

そして極めて肝心なことだが、ピアノのコンテストのようにコンテスト終了後数時間後に審査が完了することはないし、そもそも審査員自体がない。あえて審査員を求めるなら、事業計画設定期間終了後の達成水準ということになる。ただ、事業計画にしても、その予測にしても、大半は数字で語られる。よって、採点は簡単にできる。

直観により得られた「ひらめき」は、計画策定のためのひとつの仮説であり、選択肢にすぎない。ある仮説が採用されたとして、それを進めるか否かは、直観から離れ、相応に時間をかける「feasibility study」「Due Diligence」を経ることになる。ただこの作業にも感情は混じることもある。

そして作業結果に沿って進める・止める・・・の判断のとき、ふたたび直観に依存する。このときコミュニティの重要（≒影響の大きい）メンバーであるCの直観とDの直観が異なる。たとえば、ウエスチングハウス買収に進む・反対する、USの10年国債や30年国債を持ち続ける、ヘッジをかける・かけないなどである。このとき、往々にして感情が混じるものだ。詳述は避けるが、空気の「読みすぎ」が作用する。

かかる稚拙なレベルの出来事が、億4桁、兆1桁、兆2桁の無駄を生み利害関係者に損失を与える。当然、たまにしか起きないが、不思議に繰り返し起きる。由々しい問題である。このような実態や問題、あるいはコミュニティ自体の動態を鮮やかに描くモデルの構築と所要のシミュレーションこそは、感性工学の課題になりうると思考する次第である。

・・・

ナイトセッションの場で、奔放な議論・雑談に進めば、幸甚の至りである。

未完 2024/06/25 現在