

神経経済学と法人の感性

各節の要点とキーワード:

対象文書#28 船堀 ASA ナイトセッションワーキングペーパー

全体の概要

本稿は、Carnegie 派が与件としてきた『決定前提』を、神経経済学の知見によって探ることができるかを検討する試論である。東芝の Westinghouse 買収を素材に、最終裁量権者の価値形成、予測誤差の遮断、長期権力保持による人格・認知の変化を考察する。

議論の流れは、事業計画の数値形成、抽象化した簡易事例、ヒュプリス症候群という仮説、人事・権力管理への含意、神経経済学の導入、という順序である。中心的な問題は、決算や資金計画が危険を示し続けても、なぜ最終裁量権者の価値前提が更新されなかったのか、である。

なお、本文に現れる医学・神経科学上の説明は、実在人物への診断ではなく、組織意思決定を考察するための仮説として読む必要がある。

各節の整理

序本稿の背景と Carnegie 派の遺留物

要点

サイモンの『経営行動』以来、管理論は組織成員の意思決定過程に注目し、認知限界、限定合理性、権限受容説などを提示してきた。反面、組織そのものが決定し行動するという表現には、実際の最終判断者が見えにくくなる問題が残る。

注 H.A.Simon "Administrative Behavior" "A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization", Macmillan, 初版 1947 年。ただし稿者が触れたのは 2 版の 1957 年版

注: 1950 年代のアメリカでは「行動科学的アプローチ」が流行、フォード財団やカーネギー財団などが研究資金を提供。

Carnegie 派の意思決定モデルは、決定前提から代替案、期待、選択、行動へ進む。しかし論理実証主義的な枠組みでは、価値を形成する決定前提を与件として扱うため、最終裁量権者の価値観そのものが企業を危機へ導く場合を説明しにくい。

本稿は方法論的個人主義に立ち、東芝による Westinghouse 買収を決めた西田の脳内過程、特に 6,200 億円という買収額を受け入れた決定前提を推察しようとする。西田は大鹿靖明の叙述を基礎に抽象化した『メタ西田』として扱われる。

最終裁量権者を一人に定めるのは、合議の有無とは別に、結果責任を曖昧にしないためである。その人物の感性を『法人の感性』として捉え、感性を外界の刺激を感情、思考、行動へ結びつける情報処理能力と定義する。

個人の脳を擬似コンピュータ、法人の ERP と AI を擬似脳とみなす二層構想を置き、神経経済学が最終裁量権者の決定前提を探る手掛かりになるかを問う。

キーワード: H.A.サイモン / Carnegie 派 / 意思決定過程 / 決定前提 / 限定合理性 / 方法論的個人主義 / 最終裁量権者 / 結果責任 / 法人の感性 / 擬似脳 / ERP / Westinghouse 買収

1 事業計画を巡る判断

要点

WHC 買収は、事業計画と資金計画表に置く任意定数、特に買収価格を決める問題として捉えられる。現金余力の乏しい東芝が 6,200 億円を入力すれば、通常の ERP は黒字化や累積損失解消まで長期を要する資金計画を示すはずだ、というのが本文の推定である。

その不都合な結果を最終裁量権者が受け入れないと、計画担当者は希望に沿う数値へ修正する誘因を持つ。これにより、ERP が保持する基礎データと、会議や経営者に提示される PC 上の計画表との間に乖離が生じる。

東芝と米国子会社 WHC、さらに各監査法人の間には情報、権限、会計判断の複雑な境界があった。後年の減損テストをめぐる対立は、経営者の意向と監査の独立性が衝突する場面として位置づけられる。

本節は、資金計画が単なる技術資料ではなく、最終裁量権者の価値前提が数値へ投影される装置であることを示す。

キーワード: 事業計画／資金計画表／任意定数／ERP／データベース／計画担当者／買収価格／のれん／減損テスト／監査法人／情報の非対称性

2 簡易事例の設定

簡易事例

…平均的上場会社 A(製造業)は事業 L・M・N を営む。A の最終裁量権者は P である。P は事業 M を強化するべく、B を買収し子会社とした。買収にあたり多額の「のれん」を発生させた。P は事業 N の営業で活躍し成功した実績がある。P は権力獲得過程で競争者を社外に追放し淘汰してきた。買収して5年間、法人 B は赤字が続く、Cash を稼いでいない。B の減損を含めて A が決算すると赤字になる。事業 M の将来はなお明るく A は減損は必要ないと P は主張する。証券アナリストの事業 M の評価は低い。A の決算に疑問を抱きレーティングを下げてきた。P に対する利害関係者の評価は下降気味だが、P はなお強気である…。そのうえで、以下の設問を設けた。

①P の「自信過剰」は神経科学的にどう説明するか。②神経医学では一般にどの病状を疑うのか

キーワード: 簡易事例／上場会社 A／最終裁量権者 P／被買収会社 B／のれん／連続赤字／減損／自信過剰／鑑別診断

3 メタ西田はヒュブリス症候群かもしれない

要点

P の強気を性格だけの問題とせず、長期の権力保持によって不都合な現実を遮断するようになった後天的変化として捉え、『ヒュブリス症候群』という仮説を提示する。

ヒュブリス症候群は、DavidOwen が政治指導者などについて論じた、圧倒的権力の長期維持に伴う人格・行動上の変化を指す。本稿ではメタ西田に対する医学的診断ではなく、簡易事例を説明するための仮説的疑診である。

本節の中心課題は、批判や赤字という予測誤差が、なぜ最終裁量権者の信念更新を起こさないのかを、脳機能、権力、人格変化の接点から説明することである。

キーワード: ヒュブリス症候群／傲慢症候群／DavidOwen／権力の陶醉／後天的人格変化／現実遮断／仮説的疑診／信念更新

3.1 P の自信過剰の神経科学的説明

要点

長期に強い権力を保持する人物では、他者の批判の受容、社会的リスクの認識、失敗からの学習に関わる機能が弱まりうる、という仮説を置く。

自信過剰は単一の脳部位で説明されるのではなく、前頭前皮質系の制御、共感、報酬学習、過去の成功体験の固定化が重なった結果として整理される。

ただし、本文の議論は事例解釈のための仮説であり、個人の医学的状态を資料だけから確定するものではない。

キーワード: 自信過剰／前頭前皮質／社会的リスク／共感／報酬学習／成功体験／仮説

3.1.1 前頭前皮質の機能不全とミラーニューロン減退

要点

通常は他者の意見、表情、批判から痛みや社会的危険を読み取るが、権力獲得と反対者排除を重ねた人物では、共感的処理が弱まる可能性があるとする。

その結果、赤字やアナリストの批判という客観情報を、自分への不当な攻撃または雑音として除外し、不都合な現実を認識する力が低下するという説明である。

本節の要点は、情報が届かないのではなく、届いた情報の重要度を低く評価するフィルタリング過程に問題が生じる、という点にある。

キーワード: 前頭前皮質／PFC／ミラーニューロン／共感／社会的リスク／情報フィルタリング／批判排除

注: ミラーニューロン。1990年代イタリア・パルマ大、前頭前野などで発見。鏡(ミラー)のように他者の行動を自分の脳内で映し出す。見るだけで相手の行為や意図、さらには感情を無意識に理解・共感。他者の行動を見たときにも反応する神経細胞。学習: スポーツや楽器の練習で「見て覚える」ことが上達。相手の笑顔や不安な表情が自分にも伝染。

3.1.2 眼窩前頭皮質の機能異常とリスク認識の欠如

要点

眼窩(がんか)前頭皮質や内側前頭前皮質は、報酬と損失の評価、行動結果の更新、リスク判断に関与する。本文は、これらの機能の偏りが過度な自信や軽率な判断と結びつくとする。

Pは事業Nでの成功体験を過大評価し、B買収と事業Mの不振を合理化する。そのため、現在の損失情報よりも過去の自己像が判断を支配する。

『将来は明るいから減損不要』という主張は、将来予測と現在の会計評価を混同し、損失認識を先送りする認知的メカニズムとして捉えられる。

キーワード: 眼窩前頭皮質／OFC／内側前頭前皮質／リスク評価／成功体験／合理化／減損回避／判断更新

3.1.3 ドーパミンによる権力への依存

要点

権力獲得の成功が強い報酬として反復されると、ドーパミン系を介する学習によって、支配的行動や万能感が強化されるという説明を提示する。

Pは自己の万能感を維持するため、強硬かつ独裁的な姿勢を取り、利害関係者の否定的評価が増えても判断を変えにくくなる。

ここでの『依存』は厳密な臨床診断というより、成功と権力が自己強化ループを作ることを示す比喩的・仮説的概念である。

キーワード: ドーパミン／報酬系／権力への依存／自己強化／万能感／強硬姿勢／成功学習

3.2 神経医学および精神医学的に一般に疑う病状

要点

Pのような行動を理解するため、ヒュプリス症候群、自己愛性パーソナリティ障害、軽躁状態・双極性障害、前頭側頭型認知症を鑑別候補として挙げる。

重要なのは、権力獲得後に生じた状況依存的变化か、以前から持続する人格傾向か、気分エピソードか、神経変性に伴う行動変化かを区別することである。

外部資料から実在人物を診断することはできないため、これらは経営行動を考えるための仮説的な分類として扱う必要がある。

キーワード: 鑑別／状況性人格変化／人格障害／気分障害／神経変性／行動変化／医学的診断の限界

3.2.1 ヒュプリス症候群

要点

権力獲得後に生じる後天的・状況的な人格変化を第一候補として扱う。現実との接触の低下、自己判断への過度な依存、他者への軽蔑、行為を歴史的使命と結びつける態度などが特徴として挙げられる。

DSM-5 上の正式診断名ではなく、評価基準の適用にも慎重さが必要である。それでも、権力が認知と行動を変えるという研究上の視点を提供する。

P の行動との類似性は、診断の確定ではなく、長期権力保持と予測誤差の遮断を結ぶ作業仮説として意味を持つ。

キーワード: ヒュブリス症候群／後天性／状況性／現実接触／自己判断への依存／他者への軽蔑／DSM-5

3.2.2 自己愛性パーソナリティ障害

要点

傲慢さや誇大性が権力獲得前から長期にわたり存在する場合、自己愛性パーソナリティ障害という観点が候補になる。

過大な自己評価、賛美への要求、共感の乏しさ、特権意識、競争者の排除などが、本文の P 像と対応づけられる。

ヒュブリス症候群との違いは、主として変化の時期と持続性にある。権力が作った変化なのか、以前からの人格傾向が権力によって増幅されたのかを区別する必要がある。

キーワード: 自己愛性パーソナリティ障害／NPD／誇大性／賛美要求／共感欠如／特権意識／競争者排除

3.2.3 軽躁状態または双極性障害

要点

連続赤字や批判を無視し、不自然に高い活動性と楽観を保つ場合、軽躁状態に伴う万能感の肥大や判断力低下も鑑別候補となる。

ただし、経営上の強気な姿勢だけでは気分障害を判断できない。気分、睡眠、活動性、持続期間、反復性などの臨床情報が必要である。

本稿では、過剰な楽観と高揚が意思決定のリスク評価を歪めうることを示す補助的仮説として位置づけられる。

キーワード: 軽躁状態／双極性障害／万能感／過度な楽観／活動性／判断力低下／気分エピソード

3.2.4 前頭側頭型認知症

要点

中高年以降に、以前とは異なる規範無視、頑固さ、他者意見の拒否、自己中心的行動が目立つ場合、前頭側頭葉の変性に伴う行動変化も医学的鑑別の対象になる。

この候補は、性格とみえる変化の背後に神経変性疾患が存在する可能性を忘れないために重要である。

一方、実際の鑑別には神経学的診察、認知機能評価、画像検査などが必要であり、企業行動の記録のみから推定することはできない。

キーワード: 前頭側頭型認知症／FTD／前頭側頭葉変性症／規範無視／脱抑制／人格変化／神経学的鑑別

4 権力獲得競争と人事管理に対する戒め

要点

最終裁量権者の問題を個人の病理だけに閉じず、どのような人材を選び、権力を与え、その変化を監視するかという人事管理の課題へ広げる。

官僚制は規則遵守能力を備えた成員を前提とするが、現実の企業では革新を担う非順応的人材も必要である。したがって課題は『良い子』だけを選ぶのではなく、権力を得た『悪い子』を統御する制度を作ることである。

人事、報酬、情報、事業計画、牽制機関を、法人存続に必要な資金という基準へ結び直す必要がある。

キーワード: 権力獲得競争／人事管理／近代官僚制／革新／牽制／法人存続／資金制約

4.1 近代官僚制の前提と採用ミス

要点

Weber 型官僚制は、規則を守る能力を持つ従業者を暗黙の前提とする。本稿は、権力によって著しく変質する人物をこの制度が十分想定していないと批判する。

東芝の崩壊を単純化すれば、最終的に巨大な資源配分を委ねる人物の選抜に失敗した『採用ミス』として読むこともできる。

ただし、ヒュブリスが後天的に形成されるなら、採用時の選別だけでは不十分であり、昇進後・権力獲得後の継続的な統治と監視が必要になる。

キーワード: Weber／近代官僚制／規則遵守／採用ミス／人材選抜／昇進後管理／ガバナンス

4.2 逆機能と悪い子の管理

要点

事業にはライフサイクルがあるため、既存準則を守る人材だけでは環境変化へ適応できない。規則を変え、革新を起こす非順応的人材も必要である。

現代の大企業では、所有者ではなく、組織内部の権力競争を勝ち抜いた経営者が Weber のいうカリスマに近い役割を担う。

問題は革新人材を排除することではなく、その裁量が法人存続を脅かさないよう管理することである。本稿は、ERP と AI を組み合わせた法人の擬似脳に、その監視・制御機能を期待する。

キーワード: 官僚制の逆機能／準則／革新／カリスマ／経営者革命／非所有者経営者／ERP と AI／裁量統制

4.3 サイドペイメントと資源空間の秩序維持

要点

権力獲得競争の過程では、非公式集団の形成・維持費や、勝者への報酬などのサイドペイメントが発生する。本稿はこれを隠れた例外ではなく、法人の資源空間における費用として公式に認識すべきだとする。

評価すべきなのは費用の大小だけではなく、その支払いを受けた者が事業計画上の期待に応えたかである。

期待された成果が実現し、法人存続に必要な資金が確保されるなら、資源空間の秩序は維持される。逆に、成果を伴わないサイドペイメントの連鎖は牽制を弱め、資金秩序を崩す。

キーワード: サイドペイメント／非公式集団／権力獲得競争／資源空間／時間費用／事業計画／成果評価／資金秩序

4.4 後天的人格変化と価値前提の管理

要点

権力競争への参加、昇進、最終裁量権の獲得に伴い、人物の人生観や価値観は変化しうる。入社時に適格でも、長期の強権保持による後天的人格変化は別途管理しなければならない。

西田が原子力事業の有望性と 50 年という事業期間に固執し、決算書類や資金計画表が発する危険信号を 11 年間、約 40 回の四半期決算を通じても受け入れなかった点が中心問題となる。

価値前提を与件とする Carnegie 派の枠組みでは、この持続的な誤差無視を十分説明できない。したがって、個人の脳だけでなく、法人の ERP と AI が価値前提を監視し、資金制約に照らして異常を検出する仕組みが必要だとする。

準則上の牽制機関が実質的に働かない場合にも、危険信号を最終裁量権者の裁量外から継続的に提示する制度設計が課題となる。

キーワード: 後天的人格変化／価値前提／長期強権／危険信号／予測誤差／四半期決算／牽制機関／ERPとAI／資金制約

5 神経経済学と決定前提

要点

意思決定過程を行動から遡ると、選択、期待、代替案、決定前提、そして脳の神経過程へ至る。神経経済学は、Carnegie 派が与件とした決定前提の形成過程を検討する入口となりうる。

心理学、行動科学、認知科学、神経科学の発展と、fMRI などの計測技術によって、意思決定を脳機能との関係で検討する研究が進展した。経済学も、合理的経済人を前提とする枠組みから行動経済学などへ拡張してきた。

Glimcher と Fehr 編『Neuroeconomics』第 2 版を手掛かりに、意思決定と脳を結ぶ学際領域を概観する。ただし、実験室で得られた損失回避などの知見を、巨大かつ不可逆的な企業資源配分へ適用するには工夫が必要である。

本稿は同書の全体像、Part1、Part4 を手掛かりに、最終裁量権者の決定前提の解明へどこまで役立つかを今後の課題とする。

キーワード: 神経経済学／意思決定と脳／fMRI／行動経済学／プロスペクト理論／損失回避／tailrisk／決定前提／Glimcher／Fehr

5.1 本書の構成

要点

神経経済学は、人間と動物の意思決定を支える生物学的メカニズムを解明する学際領域である。経済学、心理学、神経科学、霊長類研究など、複数分野の概念と言語を横断する。

2014 年前後までに研究拠点と教育プログラムが拡大し、意思決定が脳内のどこで、どのように行われるかについて実証知見が蓄積された。

対象書は、基礎と方法、選好、価値学習、選択過程、社会的意思決定の 5 部と、プロスペクト理論の付録から構成される。Carnegie 派は、経済学と心理学の交差領域として位置づけられる。

キーワード: 学際領域／生物学的メカニズム／経済学／心理学／神経科学／霊長類研究／意思決定／5 部構成

5.2 各 Part の概要

要点

Part1 は、実験経済学、判断・意思決定心理学、神経科学の方法と限界、非ヒト動物研究の意義を扱う基礎・方法論編である。

Part2 は、主観的価値、リスク、異時点間選好、社会的選好、感情、共通神経通貨、ホルモンの影響など、選好の神経基盤を扱う。

Part3 は、強化学習、ドーパミン、脳内の価値符号化を中心に、価値がどのように学習され表象されるかを検討する。

Part4 は、知覚的意思決定と価値に基づく意思決定を結び、価値入力を行動出力へ変換する神経メカニズム、費用便益の統合、選択理論からの逸脱を扱う。

Part5 は、ゲーム理論、行動ゲーム理論、霊長類研究、共感、心の理論を通じて社会的意思決定を検討する。付録は、プロスペクト理論を実験で用いる際の方法と留意点をまとめる。

本稿は、とりわけ Part1 と Part4 が『法人の感性』、すなわち最終裁量権者の決定前提と選択過程を検討するうえで有用かを探ろうとしている。

キーワード: Part1／Part2／Part3／Part4／Part5／実験経済学／主観的価値／強化学習／知覚的意思決定／価値に基づく意思決定／ゲーム理論／プロスペクト理論