

二つの「脳」の対決による限定合理性の拡張 組織的意思決定と企業行動に関する概念の再吟味

大谷 毅*

*信州大学

The Expansion of Bounded Rationality Through the Clash of Two "Brains" Re-examining Concepts on Organizational Decision-Making and Corporate Behavior.

Tsuyoshi OTANI***

* Shinshu University, 3-15-1 Tokida, Ueda-shi, Nagano 380-8563, Japan

【目次】

序：方法論的個人主義による東芝崩壊の機序解明と「脳」への参入

- 1：自然人による法人実体の認識限界と構成概念への依存
- 2：実体と構成概念の乖離：2007年6月における東芝の幻影と決算数値の絶対性
- 3：計算機の70年譜と「法人の擬似脳（ERP+AI）」の確立
- 4：サイモン『管理行動』の射程と限界：価値前提の与件化と「西田問題」の未解決
- 5：サイアート＝マーチ『企業の行動理論』：連合体（コアリション）と政治過程
- 6：マーチ＝サイモン『組織』における資源空間の欠如と、サイモン最終第4版における計算機認識
- 7：事業計画の基底にある「予測の資金繰り表」とタレブ的脆弱性
- 8：二つの「脳」の対決構造：最終裁量権者の脳 vs 会社の擬似脳（ERP+AI）
- 9：フリストン「能動的推論」の拡張：「精度の制御（Precision Control）」から見る二つの「脳」の機序
- 10：付論：方法論的個人主義と会社の「資源空間・情報空間」
結びにかえて：ポスト「限定合理性」とデジタル・ガバナンス論の展望

序：方法論的個人主義による東芝崩壊の機序解明と「脳」への参入

管理論の分野で「限定合理性」を唱えたのは、サイモン『管理行動』（初版1947年、後述）である。「限定合理性」が感性工学で話題になるとは慶事である。「感性マネジメント」を扱うも良からうと考えた。組織的意思決定や企業行動というとき、その主語は法人であるはずだ。そこで法人の情報処理、「法人の感性」をテーマに据えた。しかし無生物の法人が決定し行動するとはどういうことか。

いかなる大法人の大規模事業や、上場廃止に至るほどの巨額の組織的破綻であっても、それを「東芝という法人格の自

律的な運動」や「マクロな組織風土」「企業文化」といった抽象的な集団概念に解消してはならない。本稿が採用するのは、徹底した方法論的個人主義（Methodological Individualism）である。組織の行動とは、究極的には個々の自然人の意思決定の集積であり、とりわけ東芝の崩壊を招いたウエスチングハウス（WH）社買収という歴史的過誤の機序を解明するためには、当時の最終裁量権者であった西田厚聰（以下、西田）の「脳」の内部へと参入し、その情報処理の働きを論理的に推定することが不可欠となる。なお、本稿が方法論的個人主義に徹底した学問的事由については稿末の付論（第10章）で詳しく詳述するが、ここで扱う「西田」とは、ジャーナリスト大鹿靖明が『東芝の悲劇』（幻冬舎文庫）で活写したいわば「メタ西田」としての象徴的自然人である。

学説史的に見れば、伝統的な新古典派経済学が前提とする「完全情報のもとで利益を最大化する最適企業論（Economic Man）」は、不確実性に直面する人間の現実の経営や、確率論的なテイルリスク（巨額損失）を説明できない。一方で、ハーバート・サイモン（Herbert A. Simon）らカーネギー派が提唱した「限界合理性（Bounded Rationality）」および「満足化（Satisficing）」の理論は、人間の認知限界を捉える優れた記述科学であったが、後述するように、組織の致命的な暴走を事前に防ぐ「管理論的予防」としては深刻な難点を抱えている。

そこで本稿は、不確実性に対する現代的なアプローチであるナシム・ニコラス・タレブ（Nassim Nicholas Taleb）の「ブラック・スワン（Black Swan）」および「反脆弱性（Antifragility）」の思想、さらにはカール・フリストン（Karl Friston）の「能動的推論（Active Inference / 自由エネルギー原理）」の枠組みを標ぼうする。フリストンの能動的推論によれば、脳とは外部世界を正確に模写する鏡ではなく、自己の内部モデルに基づいて環境を能動的に予測し、予測誤差（驚き＝自由エネルギー）を最小化しようとする「予測機械（Prediction Machine）」である。西田の脳という「擬似コンピュータ」が、いかにして都合の良い内部モデルにしがみつ

き、予測誤差を隠蔽・抑圧したのか。そして現代において、その人間の脳に匹敵、あるいはそれを凌駕する計算力を持った「会社の擬似脳（ERP+AI）」が確立しつつある現在、意思決定のガバナンス構造はどのように変容するのか。本稿は、この二つの擬似脳の相克を軸に、新たなデジタル・ガバナンスのあり方を素描することを目的とする

1：自然人による法人実体の認識限界と構成概念への依存

自然人である経営者が、五感（視覚、聴覚、触覚など）を通じて「会社の実体」を直接的かつ網羅的に認識することは、物理的に不可能である。何万人もの従業員が世界各地で活動し、数千億件のトランザクションが同時並行で走る大企業の「現場」のすべてに、経営者が同時に立ち会うことはできないからである。

したがって、経営者が会社を認識する際、人間は「構成概念（Construct）」に依存せざるを得ない。構成概念とは、直接測定できない目に見えない対象を説明するために、人為的に組み立てられた抽象的な概念のラベルである。心理学における「知能」や「モチベーション」と同様に、経営学や会計学における「売上」「純利益」「在庫高」「のれん」といった概念はすべて、目に見えない法人実体を間接的に測定するために構築された構成概念にすぎない。

しかし、注意すべきは、これらの構成概念は実体のすべてを表すことはないという事実である。構成概念は、複雑極まる現実世界から特定の側面を切り取り、高度に抽象化・捨象することによって初めて成立している。それゆえに、そこには必ず「情報の限界」と「歪み」が生じる。自然人の脳は、この不完全な構成概念というフィルターを通じてしか法人を認識できないという宿命的な認知限界を、まず確認しておかねばならない。

—

2：実体と構成概念の乖離——2007年6月における東芝の幻影と決算数値の絶対性

この実体と構成概念の関係性、東芝がWH社買収を完了し、絶頂期に向かいつつあった2007年6月の具体例を挙げて説明する。

当時、東芝の象徴として銀座の数寄屋橋交差点近くにそびえ立っていた「銀座東芝ビル」（直後の2007年7月に東急不動産への売却が発表される）や、世界中から巨額の投資を呼び込んでいた三重県「四日市工場」の最新鋭NAND型フラッシュメモリ（DRAMからシフトした稼ぎ頭）の生産ラインを、西田が自身の目で直接眺めたとしよう。しかし、これら現場のきらびやかな光景を目にしても、西田の脳は東芝という巨大法人の全体像（マクロな実体）を認識できているわけではない。現場で見えるものは、切り取られた局所的な「実体の一部」にすぎない。

結局のところ、最終裁量権者である西田もまた、他の従業員と同様に「決算数値」という構成概念の束を見るしかなかったのである。当時の技術環境において、倉庫にある正確な在庫高、各工場における製品製造のリアルタイムな進捗状況、

あるいは世界各地の営業の生々しい現況をトップが把握するためには、各部門の管理者に電話をかけて報告を聞くか、数週間遅れで上がってくるペーパーの報告書（月次決算など）を確認するしかなかった。

ここに、フリストン流の「能動的推論」を行う西田の脳の脆弱性が宿る。五感による直接認識が遮断され、不完全な報告（構成概念）に依存せざるを得ない環境において、西田の脳は「東芝は原子力エネルギーの中心として世界を制覇する」という極めて強力な主観的内部モデルを形成した。そして、各部門の管理者から電話を通じて上がってくる生データや予測数値のうち、自身の内部モデルに適合する都合な情報のみを精選し、不都合なノイズ（買収価格の高騰、米国現場での潜在的な遅延リスク）を無意識のうちに抑圧していったのである。自然人の脳という疑似コンピュータは、構造的に「決算数値」という記号（構成概念）を自己に都合よく解釈・改ざんする誘惑から逃れられない。

3：計算機の70年譜と「法人の擬似脳（ERP+AI）」の確立

しかし、西田がWH社買収に突き進んだ1960年前後（IBM 7000シリーズやCOBOLが誕生した計算機の発展期）から、現代に至るまでの約70年間で、コンピュータおよび情報システムは劇的なパラダイムシフトを遂げた。

1960年代後半の「System/360」による業務ごとの部分最適（バッチ処理）の時代から、1990年代の「SAP R/3」に代表される企業資源計画（ERP）による全社最適へと進化し、2000年代以降はクラウド（SaaS）化とインターネット環境の融合によって、データのリアルタイム同期が当たり前のものとなった。

その結果、現代の経営においては、ERPを通じて会社の事業の現状の実体を、人間が電話で問い合わせるまでもなく、瞬時に、極めて高いレベルでデジタル空間上に再現（デジタルツイン化）できるようになった。これは、管理の手法そのものの根本的な変質を意味する。

かつてはトップマネジメントの主観的脳が主導し、システムはその手足（記録係）にすぎなかった。しかし現代では、「ERP+AI」という、法人そのものが高度な計算力と客観的データ処理能力を兼ね備えた『法人の擬似脳』を持ち、最終裁量権者（人間）に対して客観的な事実を突きつけ、もの言う時代が到来しつつある。人間の脳が持つ認知のブラックボックス（都合の良い解釈）を、嘘をつかないデータシステムが包囲する基盤が、歴史上初めて確立されたのである。

4：サイモン『管理行動』の射程と限界——価値前提の与件化と「西田問題」の未解決

ここで、組織意思決定論の金字塔であるハーバート・サイモンの『管理行動（Administrative Behavior）』の枠組みを丁寧に検証し、その射程と限界を浮き彫りにする。

サイモンの理論は、企業の行動を「完全情報のもとでの最適化」とみなす新古典派経済学のドグマを打ち破り、人間は認知能力の限界（限界合理性）ゆえに、すべての選択肢を検討

することはできず、自らの「満足化基準」に達した代替案で妥協せざるを得ないことを示した点で、画期的な素晴らしい枠組みであった。サイモンは、組織管理の本質とは「個人の行動そのものを直接コントロールすることではなく、個人が意思決定を行う際の『決定前提 (Decision Premises)』をコントロールすること」だと見抜いた。

サイモンは決定前提を以下の2つに分けた。

1. 価値前提 (Value Premises) : 「何を目指すべきか」という目的や価値観 (検証不可能)。

2. 事実前提 (Fact Premises) : 「目的達成のために現実になんてなっているか」という客観的データ (検証可能)。

しかし、サイモンは論理実証主義 (Logical Positivism) の立場を徹底させたがゆえに、「価値前提 (組織目標)」を「与件 (所与の前提・予測のスタートライン)」として固定化し、事実前提 (手段の効率性) のみを科学的・合理的な検証の対象とした。ここに、サイモン管理論の致命的な限界がある。

東芝の事例にこれを当てはめると、サイモンの枠組みでは、トップ (西田) が「原子力発電事業を東芝の核心的成長軸とする」という価値前提を設定した瞬間、その前提それ自体の是非 (そもそも原発事業が不確実性の高まる現代においてビジネスとして成り立つのかどうか) は、組織論のゲームの「外側」に置かれてしまう。組織のメンバーは、その与えられた価値前提のもとで、「いかに効率的に WH 社を買収するか」「いかに事業計画を達成するか」という事実前提の最適化 (シングルループ・学習) に埋没することになる。

限定合理性を指摘するだけでは、強力なトップが誤った、あるいは持続不可能な価値前提 (目標) を組織に埋め込み、組織全体を盲目的な破滅へとドライブしていく「西田問題」を解決することはできない。サイモン理論は、客観的データ (事実前提) がトップの主観的欲望 (価値前提) によっていとも簡単に書き換えられ、歪められてしまうという「権力による認知の歪み」を予防するガバナンス論としては、明らかな限界を露呈しているのである。

5 : サイアート=マーチ『企業の行動理論』——連合体 (コアリション) と政治過程

サイモン流の「一枚岩の組織目標 (価値前提の与件化)」という限界を打ち破るべく、カーネギー派の後続研究として登場したのが、リチャード・サイアート (Richard Cyert) とジェームズ・マーチ (James March) の共著『企業の行動理論 (A Behavioral Theory of the Firm)』(1963 年) である。

彼らの理論の最大の貢献は、企業行動の主語を、単なる「合理的な意思決定を行う単一の成員全体」ではなく、独自の利害や目標を主張する多様な小集団からなる「連合体 (Coalition)」として捉え直した点にある。企業目標とは、トップから一元的に降ってくるものではなく、これら複数の参加者 (株主、経営陣、財務部門、事業部門、労働組合など) の間で行われる政治的な交渉と妥協の産物として絶えず形成される。

彼らは、組織が直面するコンフリクト (葛藤) や不確実性を

処理するメカズムとして、以下の生々しい政治過程の現象を明かした。

・ 目標の準解決 (Quasi-resolution of conflict) : 組織内の利害対立は完全に合意・解決されるのではなく、不確実性を回避するための「その場しのぎの妥協」や、順次処理される限定的なルールによって一時的に収められる。

・ 問題に直結した探索 (Problemistic search) : 組織は長期的な未来を予測して計画的に動くのではなく、目の前で発生した問題 (東芝の場合、半導体事業のボラティリティに対抗する新たな収益の柱の確立という焦燥感) を解決するために、手近な選択肢 (WHC 買収) へと飛びつく。

東芝 WH 事案において、当時財務担当常務であった庭野氏は「財務の健全性」「過大なのれんリスクの回避」という立場から慎重論を唱え、西田の「事業拡大 (原発推進)」の立場とコンフリクトを起こしていた。本来であれば、サート=マーチの言う「連合体の交渉」によって両者のバランスがとられるべきであったが、西田という圧倒的権力者が政治的交渉プロセスそのものを力づくで圧殺し、連合体のガバナンスを機能不全に陥らせたのである。

6 : マーチ=サイモン『組織』の資源空間的限界と、サイモン最終第4版における計算機認識

サイアート=マーチに先んじて出版されたジェームズ・マーチとハーバート・サイモンの共著『組織 (Organizations)』(1958 年) は、第5章で「コンフリクト (葛藤)」を、最終第7章で「組織における革新と計画 (Planning and Innovation)」を扱い、組織の動態を鮮やかに描写した。しかし、この『組織』におけるカーネギー派の議論もまた、「資源空間 (ヒト・モノ・カネの物理的・財務的な有限性とリスク)」をリアリティをもって正面から扱わなかったという点で、重大な限界を抱えていた。彼らの関心はあくまで「人間の認知とマインドのメカニズム」にあり、巨額の負債や「のれんの減損」が会社を即死させるという「財務的実体の冷徹な制約」に対する洞察が希薄だったのである。

一方で、サイモンの『管理行動』そのものは息が長く、1997 年の最終第4版 (サイモン没年の4年前) まで改訂が重ねられた。サイモンは、初版の本文 (1~11 章) に一切の手を入れないという特異な姿勢を貫きつつも、第4版では各章の末尾に「論評 (Commentary)」を追加した。この1990年代後半の論評において、サイモンはコンピュータネットワークの普及や情報処理のフラット化が組織の意思決定に与える影響について明確に言及していた。

サイモンは計算機の発展が人間の限界合理性を補佐する可能性を認めていたが、彼が1997年時点で目撃していたのは、あくまで「人間の意思決定をサポートする (事実前提を提供する) ためのツール」としてのコンピュータであった。コンピュータそのものが独自のロジックで「資金の存続可能性」を評価し、トップマネジメント (人間の脳) の主観的決定に対して「ノー」を突きつけるという、現代の「ERP+AI」が持つガバナンスの主体性 (擬似脳としての自律性) にまでは、その射

程は及んでいなかったのである。

7: 事業計画の基底にある「予測の資金繰り表」とタレブ的脆弱性

いかなる大法人の大規模事業や国家レベルのプロジェクトであっても、その意思決定の最終的な拠り所となる実務ドキュメントの最初の一頁には、必ず「予測」を孕んだ「資金繰り表」ないし「事業計画（プロジェクト）」が存在する。ビジネスを推進する上で、将来のキャッシュフローを予測し、計画に落とし込む行為そのものを完全に排除することは不可能であり、本稿の図式においても予測の必要性そのものを否定するものではない。

しかし、ナシム・ニコラス・タレブが『ブラック・スワン』で強調するように、人間が試みる「未来の予測」の多くは当たらない。とりわけ、原子力事業のように「翌年の赤字工事のリスク」や「規制当局（NRC など）による許認可の遅れ」といった不確実性が多重に絡み合うビジネスにおいて、人間が作る事業計画の予測値は、きわめて脆弱な砂上の楼閣となる。

最大の問題は、不完全であるはずの「予測の資金繰り表」が、西田のような最終裁量権者の脳（主観的内部モデル）に握られた瞬間、「予測の私物化（改ざん）」が起きる点である。フリストンの能動的推論が示す通り、西田の脳は「WH 買収を正当化する」という自身の価値前提（目的）に合致するよう、事業計画の予測値を都合よくチューニングする。

1. 「翌年発生するであろう赤字工事のリスク（事実予測）」を過小評価する。

2. 「許認可が数年遅れる確率」を無視し、最短のタイムラインでキャッシュが入る資金繰り表を作る。

こうして作られた楽観的な 1 パターンの予測表によって、買収に伴う莫大な「のれん」のリスクはブラックボックス化され、組織は破滅（即死リスク）へと向かう脆弱性を急速に高めていくのである。

8: 二つの擬似脳の対決構造——最終裁量権者の「脳」 vs 会社の「擬似脳（ERP+AI）」

本稿が最も強調すべき核心は、現代のビジネス空間における① 最終裁量権者の「脳」（Human CEO）と、② 会社の「擬似脳」（ERP + AI）という、二つの擬似コンピュータの比較軸（対決構造）の提示である。

8.1. 最終裁量権者の「脳」の致命的な弱み

人間のトップマネジメントの脳がいかに強力であっても、その脳内で描いた主観的なビジョン（価値前提）や楽観的な予測を現実の企業経営に反映させるためには、必ず法人の ERP（情報システム）に入力して計算・実行させなければならないという、構造的な弱み（インターフェースの制約）がある。人間の脳は、法人のシステムという媒体を経由しなければ、何万人もの組織を物理的に動かすことができない。このプロセスを通じて、会社の ERP は最終裁量権者の脳の中身（何を企み、どのような予測を立てているか）を、入力されたデータや事業計画を通じて、かなり詳しく知ることができる（スキ

ャンできる）状態に置かれる。

8.2. 会社の「擬似脳（ERP+AI）」の独自の強みと独立性

一方で、現代の進化した会社の ERP は、最終裁量権者の脳の中身を計算・トレースするだけの手足ではない。ERP+AI は、トップマネジメントの主観（西田の野心や心理的バイアス）とは完全に独立して、自ら法人の存続をめぐり、本来あるべき冷徹な「資金計算」を独自のアルゴリズムで実行できる能力を持つ。

AI は、人間が持ってきた「1 パターンの美しい資金繰り表（事業計画）」に対し、世界中のマクロ経済データ、過去の膨大なプラント建設の平均遅延率、赤字工事の初期兆候、許認可の統計的遅延期間といった「客観的な事実前提の塊」をぶつけ、モンテカルロ・シミュレーション（数十万通りのストレステスト）を自動実行する。

8.3. 2007 年における「もしも」の対決シミュレーション

もし 2007 年の WHC 買収当時、現代レベルの ERP+AI が東芝に実装されていれば、西田の脳は会社の擬似脳に完敗していたはずである。

西田が「原発ルネサンスによって WHC は莫大な利益を生むから、54 億ドル（約 6,000 億円）で買収しても、のれんは正当化できる」という事業計画を入力した瞬間、会社の擬似脳（ERP+AI）は以下のような言明（評価）を最終裁量権者および取締役会に対して突きつける。

「翌年の赤字工事の発生確率および許認可遅延の統計的予測に基づく、入力された事業計画が達成される確率は極めて低い（15%以下）。54 億ドルでの買収は、5 年以内に東芝の自己資本を完全に吹き飛ばす巨額の『のれんの減損リスク（テイルリスク）』を発生させる。法人の存続（反脆弱性）を最優先する観点から、買収価格を 20 億ドル以下に低く抑えるか、さもなければこのディールから即刻撤退すべきである。」

西田の脳（主観前価値前提）がどれほど強力であっても、会社の擬似脳が「物理的・統計的に不可能なタイムラインと即死確率」を資金繰り表のデータ上で証明し続けるため、西田は「俺の勘と経験」という精神論でこの客観的確率論を覆すことはできなくなる。サイモンが言った「情報の非対称性（トップしか未来の計画を知らない状態）」がテクノロジーによって強制的に解消され、トップの権限（Authority）そのものがシステムの縛られるのである。

9: フリストン「能動的推論」の拡張——「精度の制御（Precision Control）」から見る二つの擬似脳の機序

本稿が試みた「知覚的推論への逃避（東芝の 50 年シナリオ）」という認知の病理は、フリストン流の能動的推論におけるさらに一歩進んだ概念、すなわち「精度の制御（Precision Control / 予測エラーに対する重み付け）」の機序を用いることで、より冷徹な数理的リアリティをもって説明が可能となる。今後の組織論・ガバナンス論の展望として、二つの擬似脳の内部メカニズム（機序）をこの「精度」という観点から拡張したい。

9.1. 西田の脳における「精度の誤制御（過誤的注意の配分）」

能動的推論において、脳は単に予測とデータのズレ（予測エラー）を計算するだけでなく、「その予測エラーをどの程度重要視するか（＝精度/重み付け）」を自らコントロールしている。これが認知心理学における「注意（アテンション）」の正体である。

震災後の東芝において、西田の脳という疑似コンピュータは、この「精度の制御」に致命的なエラー（バグ）を起こしていた。

1. 現実のデータ（感覚入力）に対する精度の引き下げ：米国現場からの「建設遅延」「コスト超過」という客観的な予測エラーに対し、西田の脳はその『精度（重み）』を極限まで低く設定した。つまり、それらを「一時的なノイズ」「現場の努力で巻き返せる些末な問題」として処理し、脳の計算資源から事実上シャットアウトしたのである。

2. 自身の内部モデル（価値前提）に対する精度の過剰な引き上げ：一方で、「原発ビジネスは東芝の救世主である」という自身の過去の成功体験（内部モデル）に対しては、異常なほど高い『精度（信頼度）』を付与し続けた。

結果として、どれほど冷酷な現実のデータが突きつけられても、西田の脳内では「予測エラー」が計算上カウントされなくなり、50年という架空のパラメーター変更（知覚的推論）によって脳内の平穏を維持する「認知の要塞化」が完了した。これこそが、絶対的最終裁量権者が陥る「脳の機序」である。

9.2. 法人の疑似脳（ERP+AI）による「精度の客観的固定」

これに対し、今後の展望として期待される「会社の疑似脳（ERP+AI）」の最大の存在意義は、「予測エラーに対する『精度（重み付け）』の決定権を、最終裁量権者の主観（脳）から剥奪し、客観的に固定化・システム化できる点」にある。

現代および未来の進化したERP+AIは、人間のCEOがどれほど「この赤字工事の報告は無視してよい（精度をゼロにせよ）」と叫んでも、その指示を受け付けない。システムは、

1. 現場の進捗遅延というデータに対し、過去の統計的確率に基づいた「冷徹で一貫した精度（重み）」を自動的に付与し続ける。

2. その結果発生する巨大な「予測エラー（資金ショートの高確率）」を、歪めることなくそのまま取締役会や監査システムへとストレートに伝播（フラッシュ）させる。

9.3. 展望：ガバナンス論のコペルニクスの転回

サイモンが『管理行動』で描いた世界は、人間が人間の「決定前提」をコントロールする、どこまでも「人間中心の組織論」であった。しかし本稿が提示する推論モデルの拡張は、組織論を「主観的に精度を歪める人間の脳」と、「客観的に精度を固定するシステムの疑似脳」の、決定前提を巡る制御権（ガバナンス）の闘争として再定義する。

未来の企業サバイバル（反脆弱性の獲得）は、アージリス流の「人間のマインドの反省」に委ねるべきではない。人間の脳が持つ「都合の悪いエラーの精度を引き下げる」という生物学的本能を冷徹に見据え、それを「法人の疑似脳」というデータインフラによっていかに補縛・統制（バインド）するか。この点にこそ、能動的推論を援用した次世代のデジタル・ガバ

ナンス論の真の射程がある。

10: 付論——方法論的個人主義と会社の「資源空間・情報空間」

10.1. 方法論的個人主義の正当化

マックス・ウェーバー（Max Weber）は、近代官僚制が非効率や形式主義を招く「逆機能」を厳しく見据え、その「鉄の檻（Rational Cage）」を破壊し得る唯一の動態として、合理的・法的な支配を超越した「カリスマ（Charisma）」の出現を定義した。官僚制の静態構造は個人を支配するという「方法論的集団主義」によって説明されがちであるが、一人の強い意志と情熱を持った個人（カリスマ）が、巨大な社会構造（官僚制）を内側から引き裂き、変革を迫るプロセスは、究極の「方法論的個人主義」の復活を意味する。

このような解釈が当を得ているならば、本稿が東芝崩壊の機序において「最終裁量権者」1名を特定し、その認知プロセスに肉薄するアプローチは、方法論的個人主義の正統な系譜に位置づけられる。西田というカリスマは、結果として原子力発電事業を破綻させ、東芝を解体（上場廃止）へと追い込んだが、ある種の「法人の感性（意思決定のバイアス）」の本質は、この最終裁量権者の感性（＝情報処理のバグ）によるのみ説明可能なのである。

10.2. 「最終裁量権者」1名を特定する事由

意図的な合併や分社化といった大激変期を除くとして、平均的な日本の主要上場会社（企業）を想定すれば、経営成績の年ごとの変動はあれども、そのほとんどが存続（定常状態の維持）を続けている。そのような平時においては、あえて「最終裁量権者」1名を強引に特定し、その属人的な決定過程を微細に追跡する必要性は薄い。決定された事業計画が法人そのものの存続に危機を招くことはないため、管理問題は平穏な「方法論的集団主義の管理論」によって処理可能だからである。

しかし、法人存続の土台を根底から破壊する東芝WHC買収のような歴史的破綻となれば話は全く異なる。「最終裁量権者」1名を明確に特定し、その個人の出自、来歴、思想信条、さらには脳内の神経科学的特性（認知の歪み）に至るまで、原因究明のために踏み込むことが不可欠となる。「委員会」や「取締役会」といった合議の機関・会議体は、主語として機能しない。主語を曖昧にすることは、結果責任の所在を霧散させる最大の要因だからである。本稿のモデルでは、たとえ制度上は共同代表制や合議制を採用していようと、意思決定のベクトルを最終的に決定づけた「最終裁量権者」は論理的に常に1名であると定義する。この徹底した個人化によって初めて、本稿の理論はダニエル・カーネマン（Daniel Kahneman）の行動経済学的実験結果や、フリストンの脳科学モデル、感性工学（情報処理としての感性）、あるいは神経経済学（Neuroeconomics）の知見とシームレスに接近・融合することが可能となった。

ウェーバーの官僚制モデルは、洗練されるほどに「結果責任の所在を希薄化させる」という固有の弱点を持つ。成員は

規則を遵守する「規律正しい良い子」であることを求められ、企業の社会性、所有と経営の分離、経営者革命、産業民主化といった近代的言説は、準則的（マニュアル通り）でありさえすれば「良い子」を保護し正当化する論理として機能してきた。現代の大企業の経営者（カリスマ）もまた、この「良い子」の選抜レースの出身者である。それゆえ、近代的な大企業の官僚制内部では、不祥事や判断ミスによって現実に「1兆円の損失」を出したとしても、ルールに則っている限り誰も逮捕されないというモラルハザードが構造化されている。

この無責任の体系に対し、金融実務における「きわどい融資」の現場では、法人の担保のみならず、最終裁量権者の「個人保証」を厳格に求める。己の全財産と人生が吹き飛ぶという恐怖のなかで資金繰り表を睨みつけていた中内功（ダイエー創業者）が持っていた「死線（緊張感）」と、サラリーマン官僚制のトップとして1兆円を溶かしても自己の資産が痛まない西田が持っていた認知のぬるま湯との差異は、この結果責任の非対称性において歴然たるものがある。

10.3. 本稿における会社モデル（資源空間と情報空間）

以上の問題意識から、本稿では実体のない「企業」という抽象用語の乱用を避け、固有名詞（アイデンティティ）を持った個々の「会社」が営む各事業の主体として分析を行う。

すべての事業は「分業と統制」によって推進されるが、本稿では会社を「資源空間」と「情報空間」の二つの空間の複合体として再定義する。決定や行動の「場」を意味する。

- ・ 資源空間：事業の遂行に必要なあらゆる要素（バランスシートに記載される資産・負債、および人的資源、無形資産）のうち、会社の裁量権内に置かれている物理的・財務的空間。法人の資源空間は有限であり、そのすべての絶対的裁量権は「最終裁量権者（1名）」に帰属する。複数名で分担しているように見える場合でも、それは最終裁量権者の裁量による機能分担（権限の委譲）にすぎず、結果責任そのものは委譲できない。共同代表制において会社法上、一人の行為が全員の行為とみなされるのも、この裁量権の一元性を裏付けている。

- ・ 情報空間：資源空間における有限な資源の費消（投資、配分、回収）を指示・制御するための情報フローによって構成される空間。

これら両空間は、「法人の存続（ゴーイング・コンサーン）」を絶対的な前提（公準）として、より合理的となるように運営（Business Administration / 経営管理）されねばならない。

10.4. 資源空間の動態を示す資金繰り表・事業計画

どれほど大規模な国際的事業を展開する会社であっても、その分厚い事業計画書から抽出・総括された「1枚の資金繰り表」は必ず作成される。最終裁量権者は、好むと好まざるとにかかわらず、その1枚の資金繰り表を凝視することで、会社の資源空間が「現金の枯渇」という死線を越えないことを確認している。

会社とは法人（法律上の人間、権利義務の主体）であり、事業から生じる損益の一切は究極的に法人へと帰属する。その原資である資金は、株主による出資、債権者からの融資、そして事業活動によって蓄積された自己資金からなるが、資金が

枯渇（明日の支払いに必要な現金が1円でも不足）した瞬間、法人の存続という公準は崩壊する。分業と統制のすべての基準は、この1枚の資金繰り表（事業計画）に沿って実施されねばならない。現代の進化したERPは、時々刻々と変化する資源空間の動態をリアルタイムで情報空間に映し出し、さらにAIが実装されれば、人間の脳が認知を歪める前に「資源空間の現状（破滅の確率）」に対して、人間を排除した冷徹な警告（コメント）を付すことが可能となっているのである。

結びにかえて：ポスト「限定合理性」とデジタル・ガバナンス論の展望

クリス・アージリスの理論に代表される「人間のマインドの変革（防衛的ルーティンの打破）」を求めるガバナンス論は、美しい「あるべき論」ではあるが、強烈なカリスマトップの権力の前では無力である。また、サイモンの理論は価値前提を与件化したゆえに、目標そのものの暴走を止めるブレーキになり得なかった。

本稿が提示した「二つの擬似脳の相克」という枠組みは、人間の道徳心や学習能力（アージリス的アプローチ）に依存しない、サート＝マーチの「標準手続き（ルーティン）」の中にAIという客観的拒否権（Veto-Power）を物理的にビルトインする、新たなデジタル・ガバナンス論の扉を開くものである。

いかなる大事業も、突き詰めれば「一枚の資金繰り表の予測を信じるか否か」というシンプルな意思決定に収斂する。その予測を私物化し、不都合なデータの精度（重み付け）を意図的に引き下げようとする最終裁量権者の「人間の脳」と、法人の存続（現金枯渇の回避）のために冷徹に資源空間のリスクを計算し、情報空間へ警告を発する「会社の擬似脳（ERP+AI）」のこの両者の緊張関係をどのようにシステム的に制度設計（個人保証に代わるデータによる縛り）するかが、ブラック・スワン時代において法人が生き残るための、ポスト「限定合理性」段階におけるガバナンス論の最重要命題となるであろう。