

Title	企業における人間と人間資源管理の役割
Sub Title	Human Resources and the Functions of Human Resources Management
Author	馬場, 杉夫(Baba, Sugio)
Publisher	
Publication year	1995
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.37, No.6 (1995. 2) ,p.17- 36
JaLC DOI	
Abstract	<p>本論文は,人間観(企業において人間をどのように捉えるべきか),及び人間性(そのような人間の特質),加えて,企業組織とそこに所属する人間個人の目的の適合を基礎として,人間資源管理の役割を明らかにするものである。まずテイラーは,企業における人間の存在を明らかにしたが,その人間は,自ら目的を持って意思決定を行う存在ではなかった。そして彼は,人間機械モデルに基づいた管理方法を打ち出した。これに対し,バーナードやサイモン,マクレガー,シャインは,機械モデルを批判した。彼らは,企業における人間について,企業は人間によって機能するという,企業の主体的役割を担荷していることを明らかにし,加えて,物理的,生物的,社会的関係の中で存在している,と指摘した。そして,その人間の特質は,制限された合理性の中で,目的指向的に行動し,それらは,過去の経験,状況,役割的に複雑であることを明示した。このような人間性を論証するために,人間の生理的基盤からもこれらの特質についてアプローチした。まず,人間を情報処理システムとして取り上げ,その中心は脳にあることを指摘する。制限された合理性については,記憶貯蔵能力の制約,人間の体内,あるいは体外の状況により,異なる価値評価を下す機構,記憶想起の限界,無髄神経やホルモンによる神経伝達により説明される。また目的指向性は,生存というレベルを超えた高次の目的達成において,大脳皮質からの制御が行われることによって支持される。複雑性については,様々な長期記憶とそれを基盤とする思考回路から証明される。このような特質を持つ人間と企業との関係について,両者の目的の適合を基盤として考えた場合,企業は人間観を踏まえて,人間個人の持つ目的と,企業の目的の適合がはかれるように,人間個人のアウトプットを高めるよう働きかけていかなければならない。このアウトプットを高める方法は,能力の獲得と能力の発揮という2つが考えられる。そして,人間資源管理において,人間の目的指向的行動を前提とするならば,企業組織と人間個人の目的が適合するよう,合目的的能力の獲得と発揮を目指さなければならない。</p>
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19950225-04084092

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

企業における人間と人間資源管理の役割

馬場 杉 夫

<要 約>

本論文は、人間観（企業において人間をどのように捉えるべきか）、及び人間性（そのような人間の特質）、加えて、企業組織とそこに所属する人間個人の目的の適合を基礎として、人間資源管理の役割を明らかにするものである。

まずテイラーは、企業における人間の存在を明らかにしたが、その人間は、自ら目的を持って意思決定を行う存在ではなかった。そして彼は、人間機械モデルに基づいた管理方法を打ち出した。これに対し、バーナードやサイモン、マクレガー、シャインは、機械モデルを批判した。彼らは、企業における人間について、企業は人間によって機能するという、企業の主体的役割を担荷していることを明らかにし、加えて、物理的、生物的、社会的関係の中で存在している、と指摘した。そして、その人間の特質は、制限された合理性の中で、目的指向的に行動し、それらは、過去の経験、状況、役割的に複雑であることを明示した。

このような人間性を論証するために、人間の生理的基盤からもこれらの特質についてアプローチした。まず、人間を情報処理システムとして取り上げ、その中心は脳にあることを指摘する。制限された合理性については、記憶貯蔵能力の制約、人間の体内、あるいは体外の状況により、異なる価値評価を下す機構、記憶想起の限界、無髄神経やホルモンによる神経伝達により説明される。また目的指向性は、生存というレベルを超えた高次の目的達成において、大脳皮質からの制御が行われることによって支持される。複雑性については、様々な長期記憶とそれを基盤とする思考回路から証明される。

このような特質を持つ人間と企業との関係について、両者の目的の適合を基盤として考えた場合、企業は人間観を踏まえて、人間個人の持つ目的と、企業の目的の適合がはかられるように、人間個人のアウトプットを高めるよう働きかけていかなければならない。

このアウトプットを高める方法は、能力の獲得と能力の発揮という2つが考えられる。そして、人間資源管理において、人間の目的指向的行動を前提とするならば、企業組織と人間個人の目的が適合するよう、合目的的能力の獲得と発揮を目指さなければならない。

<キーワード>

人間資源管理、人間資源、人間観、人間性、機械人、目的指向的行動、生理的視点、目的の適合、能力開発、能力の獲得、能力の発揮

1. はじめに

企業における人間を規定する試みは、今まで多くの研究者達によってなされてきた。そしてそれぞれの研究において、各様の人間観、及び人間性が示され、それを基にした管理の方法が提案されてきた。本論文では、まず従来の研究を考察し、人間は企業の中でどのような存在か（人間観—outlook on human）、そしてどのような特質を持ちうるのか（人間性—human nature）を明らかにしていきたい。¹⁾

加えて、その人間の原点に立ち戻り、それらの人間観や人間性を、生物体としての存在からも論証していく。それは、従業員は企業内の人間である前に、人間という生物体だからである。²⁾ 企業内の人間について言及するためには、生物体としての存在を払拭することはできないのである。

この人間性についての生理的アプローチは、経験的考察、あるいは哲学的見解が重視されてきた従来の議論を、演繹的にバックアップするものである。また、人間を生物体として捉えることは、部分的、断片的に述べられてきた人間性を、生物としての体系として包括することを可能とする。それにより、企業組織は人間個人を全体的に捉えることができよう。

更に、以上のような議論に加え、管理概念である企業組織目的と人間個人の目的の適合を基にして、企業において人間資源管理を進める手段や手法について、基礎概念を提示していくこととする。

2. 企業における人間観と人間性

企業における人間観、及び人間性は、人間を機械の一部として捉えたことから始まる。そして、それに対する批判が生じた。その後の議論は、部分的にせよ、機械人を棄却し、異なる人間観、及び人間性を唱えている。このような議論展開を基にして、企業における人間行動の基盤を明らかにしていくこととする。

2-1 機械人としての人間

企業における人間を考察するにあたり、その起点は機械人にある。経済学の始祖であるアダム・スミスの『国富論』の中で、その原型が示されている。彼の主眼は生産力の増進であり、その抛り

1) 拙稿 [1994] pp.215-217で述べられている人間性は、生物体としての存在以外は、組織における他の経営資源との比較の上での特質である。本論文における人間性の議論は、前回の生物体としての存在を拡張したものである。

2) 拙稿 [1994] pp.213-220

所は分業であった。この分業を進めることにより、生産力が増大し、その結果、国民生活の繁栄がもたらされる³⁾という。そして、そこでの人間は、次のように捉えられている。すなわち、賃金による奨励の度合いに比例して勤勉は増減し、更に、より働いた結果によって報われる出来高払賃金では、その余りの勤勉のため、健康を害するほど労働する⁴⁾、という。

ここで示されている人間は、1つの機械、あるいは機械の1部として取り上げられている。そして、機械的に捉えているからこそ、賃金の多寡により勤勉の度合いが比例する、と考えることができる。なぜならば、機械は物理的な抵抗がなければ、供給されたエネルギーに比例して出力が増大する、と期待できるからである。但し、ここで言う機械的という単語は、労働者は自ら目的指向的に行動する存在ではなく、管理者が労働者を単なる機械(道具)として扱う、という意味において用いていきたい。

この概念をそのまま企業における人間行動探究に活用するのは、短絡的である。それは、ここで人間は生産の手段であり、主体となっていないからである。すなわち企業組織は、人間によって機能するものとして扱われていないのである。企業における人間が、研究対象として数多く取り上げられているのは、この企業の主体的役割を人間が担荷しており、そこに企業における人間の重要性が生じているからである⁵⁾。

しかしながら人間機械視の発想は、テイラーに受け継がれている。テイラーはまず、会社、または所有者の最大繁栄と、各従業員の最大繁栄をもたらすために、各個人が最高度の能率を引き出す必要性を主張している⁶⁾。このことはまず、企業を動かしているのは、所有者にしる、従業員にしる、人間個人であり、企業における人間の存在を明らかにしている。そして最高度の能率を達成する手段として、怠業の削減を主張している⁷⁾。その手法は、労働者の動作時間や疲労の計測を行い、無駄の無い動作、そして疲労の限界点を探り、限られた時間内で最大の成果をもたらすように、管理者が労働者を科学的に管理する、というものである。

テイラーは、この怠業削減の方法を探索するにあたり、人間を機械視している。人間は、生物体というよりも機械の1部であり、自らの目的を持った意思決定により効率良く働く方法を詮索しない。だから、企業と従業員の両者の最大繁栄のためには、管理者主導のもと、彼らを最高能率で働かせなければならない。管理者が企業の目的に従って意思決定を行い、労働者の行動を規定するのである。そこには、彼らの能動的要素がほとんどない。すなわち、企業における人間の存在を明らかにしつつも、労働者は、自ら目的を持って行動しないのである。そのため、人間自らが主体

3) Smith, Adam (邦訳 pp.7-18)

4) Smith, Adam (邦訳 pp.111-112)

5) 拙稿 [1994] pp.214-215

6) Taylor, Frederick Winslow [1911] pp.9-11 (邦訳 pp.227-229)

7) Taylor, Frederick Winslow [1911] pp.11-16 (邦訳 pp.229-232)

となって行動せず、その意味で人間は、生産のための機械として扱われている。

また、そこでの労働者の人間性については、「人間は生まれつき本能および傾向として楽をしたがる。……普通一般の人はその一生を通じて楽なゆっくりした歩調で仕事をする傾きがある。よほど自分で考えた末か、手本を見た結果か、良心または外からの圧迫の結果でなくては、その歩調を速くするよう⁸⁾なことはない。」と指摘している。つまり、人間はその本質から、働くことに対して消極的である、と仮定している。言い換えれば、人間は自らの生存が守られれば、そこを超えて目的指向的に積極的行動を起こさないのである。だからこそ、より働くことが人間自身のためであると認識させるため、すなわち、従業員の最大繁栄に繋がることを認識させるため、管理者が彼らを労働へと引導していかなければならないのである。怠業削減の手法も、この性質に基づいたものである。

2-2 人間機械視からの脱却

このような人間機械モデルに対して、多くの批判が生じた。あるいは、異なる見解によって人間を捉えようとする試みがなされた。その根本的な焦点は、人間を生物体として捉え、更に、人間が自ら目的を持って意思決定を行う存在であることの認識、換言すれば、自らの意思決定による目的指向的な行動をとる、という考えかたである。すなわち、企業は人間によって機能するという、企業における人間の主体的役割を基盤としたことである。

まずバーナードは、公式組織とは、意識的で、計画的で目的を持つような人々の相互間の協働⁹⁾であると定義し、企業組織は、その1つの形態であることを示した。このことから、企業組織は人間によって構成されており、また、目的をもった人間が協働することによって、企業が機能している、と推察することができる。すなわち、議論の前提として、企業は人間によって機能しているという、企業における人間の主体的役割を提示していると言えよう。

次に個人の地位、すなわち、人間観として、以下に示す独立性、継続する生物体、社会的関係の中で存在、の3点を指摘¹⁰⁾している。第1に、1人の人間に着目した場合、それはそれぞれ別個の物体、すなわち、1つの独立体として存在することを述べている。人間の集合体として、組織は存在するが、その中の人間は物理的存在であり、1人ひとり、個性的な独立体として明確に区別されるのである。第2に、単に物的なものではなく、人間は生物的存在でもある。そのため、環境と適応し、内的均衡を維持する継続性を持っており、経験の能力により、過去の経験を生かして、適応の性格を変える能力を持ち合わせているという。人間は静的な存在ではなく、動的な存在として、

8) Taylor, Frederick Winslow [1911] p.19 (邦訳 p.235)

9) Barnard, Chester I. [1968] p.4 (邦訳 p.5)

10) Barnard, Chester I. [1968] pp.10-12 (邦訳 pp.10-13)

考えていかなければならないのである。最後に人間有機体は、他の人間有機体と関連を持たずしては機能しえない。人間は、社会的な関係の中で存在しているのである。人間のキャリア発達の観点から、誕生、成長、発達、結婚などいずれの局面でも、人間は独立体であるものの、他の人間と常に関係している。また、他の動物と比較して、言語能力をはじめ、コミュニケーション能力が格段に優れている点からも、社会的な関係の中での存在を裏付けている。バーナードは、これら3点を総合して、過去、及び現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具体化する、単一の独特な、独立の孤立した全体として、個人が存在する¹¹⁾、と仮定している。

更に、その特性をも述べている。すなわち、人間性とは、活動ないし行動、その背後にある心理的要因、加うるに、一定の選択力、その結果としての目的である¹²⁾。つまり人間は、生物体として継続し、それにより備わる個人の持つ経歴や、社会的環境などによって決定される心理的要因の結果として、個人の自由な意思決定に基づき、目的を達成しようと行動するのである。その際に人間は、物的、生物的、社会的存在から、その活動領域が制約される¹³⁾。

この自らの自由な意思決定による目的指向的行動が、人間機械視からの脱却と言えよう。機械であれば、自らが目的を持って意思決定を行うことはなく、他の要因によってその方向を定めてやらなければならない。人間は、自らの行動に対して目的を持っており、それを指向して行動するために、企業の主体的役割を担荷できるのである。

特に、現代のような、法的に身分差別がなく、自由平等である社会では、個人の目的指向性がより鮮明に浮かび上がってくる。このような社会では、身分や階級などによって自らの行動を制約されないため、自らが目的を持った意思決定を自由に行うことができよう。加えて、生活水準の向上とともに、その目的の内容は、生存や安全から、自己実現のようなより高次のレベルへと移行している。そのような人間個人を、目的指向的に行動しない機械として扱うことは、もはや妥当しない。

このバーナードの目的指向的行動の中の意思決定に着目したのがサイモンである。まず、人間の活動を決定することと行為することに分類し¹⁴⁾、その内、前者だけを取り出し、その上で、個人の行動について「多くの行動、特に管理組織内の個人の行動は、合目的である¹⁵⁾。」と述べている。このようにサイモンは、バーナード同様、まず人間の行動には目的が存在し、人間はその目的に合致するように行動するという、目的指向性を指摘している。そしてそれらは、人間の過去の経験やコミュニケーションにより得た情報、習慣に基づいている¹⁶⁾、という。

11) Barnard, Chester I. [1968] p.12 (邦訳 p.13)

12) Barnard, Chester I. [1968] pp.13-15 (邦訳 pp.13-16)

13) Barnard, Chester I. [1968] p.14, p.15 (邦訳 p.14, p.16)

14) Simon, Herbert A. [1976] pp.1-3 (邦訳 pp.3-5)

15) Simon, Herbert A. [1976] p.4 (邦訳 p.7)

16) Simon, Herbert A. [1976] pp.84-96 (邦訳 pp.108-121)

更にサイモンは、意思決定における従来の人間の特質として、完全合理的存在として捉えられていたと批判し¹⁷⁾、現実の人間は、そのような合理性を持ち合わせておらず、制限された上での合理的存在であることを示した¹⁸⁾。

この合理性の限界について、サイモンは以下に示す3点、すなわち、知識の不完全性、価値観の変化による予測の困難性、行動可能性の範囲の制約を指摘している¹⁹⁾。まず第1に、人間は対象となる事象について部分的な知識しか持っておらず、また、将来の予測を可能にする規則や法則も完全に把握していない。すなわち人間は、知識の不完全性により、将来を完全に予測して、意思決定することはできないのである。第2に、人間の価値が状況、更には、過去の経験により変化する、言い換えれば、好みが変わるのである。そのため、将来を完全に予測するのは困難であることを示している。最後に人間は、物理的、そして生物的な制約のため、実行可能な代替的行為をすべて思いつくことはできない。従って、人間の行動の可能性の範囲が、限定されてしまっているのである。

特に現代では、情報化が高度に進展し、意思決定の対象領域の拡大、複雑化がもたらされている。そのため、対象となる領域についての知識は莫大であり、また常に素早く変化しており、規則や法則も不明瞭である。このような環境の下においては、人間の意思決定の合理性の限界が、より浮き彫りになってきていると言えよう。

また、人間の目的指向的行動についてバーナードやサイモンは、人間の学習された過去の経験や習慣が基盤になっていることを明らかにしているが、それは、すなわち、人間性の変遷を意味する。人間は、生活する時代、場により、異なる経験をする。従って、社会から得られるものも当然変化するため、そこから影響を受ける人間性は、それらに合わせて変容するのである。

マクレガーは、この人間性の変容に焦点を当てて、テイラーを批判した。彼は、従来考えられていた人間性をX理論と名付け、その特質として、仕事が嫌いであり、自ら積極的に企業に貢献せず、命令されることを好み、責任を回避し、安全を指向することなどをあげている²⁰⁾。しかしながら、時代の変化と共に、すなわち、国民の繁栄と共に、人間は安全よりもむしろ帰属や自己実現を望むようになった²¹⁾、と指摘し、加えて、人間が自ら仕事を行うのは当たり前であり、自らの意思決定により自ら進んで仕事を行い、責任を引き受けるものである²²⁾、というY理論を示した。彼は人間について、目的指向的に行動し、条件次第で積極的にも消極的にもなりうるという、柔軟な人間性を提唱し、根本的には環境・条件による人間性の変化と、それに伴う管理方法の改善を主張した。

17) Simon, Herbert A. [1976] pp.68-73 (邦訳 pp.86-92)

18) Simon, Herbert A. [1976] pp.80-84 (邦訳 pp.102-107)

19) Simon, Herbert A. [1976] pp.80-84 (邦訳 pp.102-107)

20) McGregor, Douglas [1960] pp.33-35 (邦訳 pp.38-41)

21) McGregor, Douglas [1960] p.40 (邦訳 p.47)

22) McGregor, Douglas [1960] pp.45-57 (邦訳 pp.52-66)

このような柔軟な人間性とその時系列的変化を、人間の発達という考えかたに基づいて説明したのがシャインである。まず、人間行動の多様性は、生まれながらに持つ欲求や動機からは、部分的にしか説明することができない²³⁾、と指摘し、その原因として、人間は、誕生してからその後の発達の過程で多くのことを経験し、その上で人格が形成されることをあげている²⁴⁾。すなわち、個々の人間は多様であり、個人差を有し、そのために人間は、状況により異なる行動を起こす複雑人として存在するのである²⁵⁾。つまり従来は、独立体としての存在を認めつつも、画一的に人間を捉えようとする傾向にあったが、人間個人個人は、その本質から、異なる多様な存在として理解しなければならない、と主張しているのである。

更に現代では、シャインのいう複雑性の度合いが増している、と考えられる。まず第1に、企業規模が拡大し、あらゆる職種が1つの企業内に存在するため、その状況、役割が異なり、従って、複雑性は増している。第2に、個人の生活環境も、生活水準の向上に伴い、多様化している。人間の発達状況における選択肢が増加し、それにより人の経験する事柄が異なるため、複雑性は増している。このため、企業における人間を、個人、個人で考える場合、画一的に捉えることは、もはや妥当しないのである。

2-3 企業における人間像

以上のような企業における人間像についての議論を総括しておこう。

企業における人間像には、人間観と人間性の2つの局面があった。人間観とは、企業という枠の中で人間をどのように捉えるべきか、について述べたものであり、それは、企業組織と人間個人との関係において生ずる問題である。また人間性とは、企業組織に所属するような人間の特質についての言及であり、人間個人だけを対象とした議論である。

まず、人間観について概括することとする。企業における人間を扱う上でその重要性は、企業における主体的役割を担荷している、すなわち、企業は人間によって機能していることによって生じる。従って、本論文で扱う企業における人間観の前提として、その主体的役割をあげることができる。人間が重要であり、そのために、旧来より管理についての議論が行われてきたのである。

そして、バーナードが指摘し、以後の研究者が依拠している独立体（物理的存在）、継続する生物体、そして、社会的関係の中での存在の3点が提示された。人間は独立体であるために、企業の中では個別に考えなければならない。また、誕生以後、社会的環境の中で発達、成長し、やがて老化する社会的かつ継続的な生物体であるために、他の外部要因を考慮しながら、動的なものとして捉

23) Schein, Edgar H. [1980] (邦訳 p.44)

24) Schein, Edgar H. [1980] (邦訳 pp.82-102)

25) Schein, Edgar H. [1980] (邦訳 pp.103-104)

えていかなければならない。

人間性については、バーナードやサイモンによって指摘されたように、制限された合理性の中で目的指向的行動という特質が述べられた。それらはまた、特にマクレガーやシャインが示したように、過去の経験により、状況、役割的に複雑なものである。人間はまず、自らの意思決定により目的指向的に行動する。しかしながら客観視した場合、制限された合理性により、必ずしも合理的に行動するとは限らない。そして誕生以後に学習された多くの事柄により、個人様々であり、また、社会的な状況により、特異な行動を観察することができる。

このような人間についての議論は、管理論を進めるための前提として、主として経験的、哲学的に述べられている傾向にあった。そこで3. で人間の生物体としての存在から、生理学的にアプローチし、演繹的に論証することにしたい。

しかしながら、企業における人間像には、このように人間観と人間性の2局面があった。この内、企業における人間観とは、組織との関係で人間を考えている。3. で示そうとする、企業組織を構成している人間の低位構造からのアプローチは、「人間は器官や細胞によって構成されている」という根拠に則っている。企業組織と人間との関係を示した人間観は、器官や細胞によって形成されているとは言いがたい。それ故に、生理的存在として人間を捉えようとするアプローチは、人間性にのみ焦点をあてて行うことにする。

この人間性について、人間性を構成する、あるいは構築する要素から論証するアプローチは、バーナードの欲求、衝動、欲望といった動機による説明や、サイモンの記憶、習慣、心理的環境による説明でも見受けられる。現在、新たな分析手法の開発により、生理的見識が格段に発展し、多くの面で、人間行動を説明できるようになってきた。本論文は、そのような背景で、生理的アプローチにより、以上のような人間性についての説明を試みるものである。

3. 企業における人間性の基盤

企業における人間は、企業組織を構成する一方で、器官や細胞などによって構成される生物体でもある。3. では、2. で述べられた人間性について、その低位構造から言及し、従来、主として経験的、哲学的に述べられてきた議論を演繹的に論証していく。ただし、このアプローチの注意点として、低位階層の構成要素だけにより、当該階層すべてを説明できると考えているわけではないことを明示しておきたい。²⁸⁾

26) Barnard, Chester I. [1968] pp.17-19 (邦訳 pp.18-20)

27) Simon, Herbert A. [1976] pp.84-96 (邦訳 pp.108-121)

28) 拙稿 [1994] pp.217-219

3-1 情報処理システムとしての人間

独立体としての人間1人だけを取り上げた場合、人間は1つの生物体であり、生理的基盤の上に存在する。従って、2. で示された幾つかの人間性は、生物としての体系に則って表出しているのである。そこでまず、基盤となる人間の生理的体系を概観し、それを基にして、人間性について論証していくこととする。それにより、2. で部分的、断片的に示された人間性を包括し、企業組織は人間個人を全体的に捉えることができよう。

人間を生理的に観察した場合、人間は入力される情報、例えば、遺伝情報や後天的に獲得された知識²⁹⁾などに対し、保存や加工を行って出力する情報処理システムである、と考えられる。

この人間の情報処理の過程は、企業における人間としてその体系を取りあげた場合、その処理過程の中心は脳にある³⁰⁾、と考えられる。なぜならば、企業において、近年機械化が進展し、原始的な肉体労働は影を翳めており、職務の内容は頭脳労働が中心となってきたからである。特に世界において日本企業躍進の原因の1つは、トップ層だけでなく、ブルーカラー層までが、計画や創意工夫など、脳で行われる「考える」仕事をこなしていること³¹⁾であり、また将来的に、知識社会へ移行する³²⁾という見解もあり、その点からも個人の行動は、脳の産物であると言えよう。

加えて、物理的な労働力にしても、現実³³⁾に手足をどのように動かすかについて指令を出しているのは脳であり、単に、筋力の強さ、あるいは、反射の速さを問題にしないかぎり、人間行動の中心は、脳に帰着しうる。

このような物理的な人間の能力以外を議論の対象とすることは、サイモンの議論に相通じる点である。サイモンは、人間の活動を行為³³⁾すること、そして決定することに分類している。この内、行為することとだけを取り上げれば、物理的、すなわち、肉体的なことを指している³⁴⁾。つまりサイモンは、人間行動の内、意思決定を中心に取り上げているが、このことは、人間の脳の産物だけを対象としているのである。

そこで、脳に着目することにする。脳を中心とした人間の情報処理のプロセスの概略は、図3-1の通りである。この図は以下のような流れ図となっている。まず、視覚、聴覚といった人間の感覚器官(受容器)からの情報が、中枢神経(脊髄と脳)に送られる。次に、その内容に従い、中枢神経が判断、処理、創造を行う。そして、その結果が運動器官へと送られ、人間行動として表出する。

29) 市川伸一 [1994] pp.2-3

30) 福田誠治 [1985] p.18

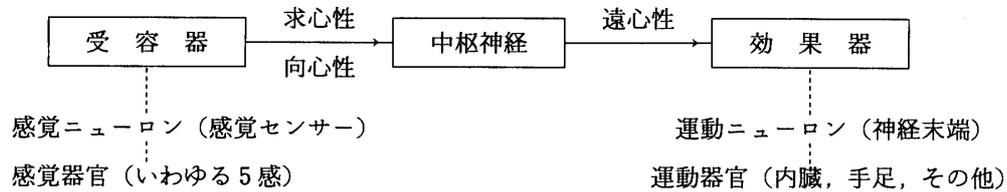
31) 石田英夫 [1985] pp.18-20

32) Drucker, Peter F. [1993]

33) Simon, Herbert A. [1976] p.1 (邦訳 p.3)

34) Simon, Herbert A. [1976] pp.2-3 (邦訳 pp.4-5) で、「部隊長は、彼の頭脳が機関銃手の手を指揮できるかぎり……」と述べられているように、意思決定は頭脳で行われ、行為は頭脳で行われた決定の結果としての物理的な手の動きである。それ故にサイモンの言う意思決定は、脳の産物だけを取り上げていると考えられる。

図3-1 神経経路図 (福田誠治, 1985, p.18)



この情報処理の中心である中枢神経の脳では、脳の各部位が独立に機能する、脳の分業が明らかにされている。³⁵⁾ 脳には、多くの器官があり、それぞれが様々な機能を分担しているのである。そして、それらの脳の部位が神経によって有機的に繋がり、全神経システムが作られている。このように、脳内の様々な細胞によって形成されている器官が、それぞれ複雑に絡み合っ、あらゆる複雑な人間行動が導かれる。分業によって1つの器官がいくつかの機能を担っているが、各器官だけの働きによって、個々の人間性が示されるわけではない。唯一、1つだけの器官によって、行動が発現するのではないのである。³⁶⁾

そうすると、人間性を説明するためには、脳内のあらゆる器官との繋がりすべてを示し、その関係と機能を明らかにしていかなければならない。しかし、それでは人間性の1部だけの生理的議論で終結してしまう。また、本論の前提として述べられているように、部分の集合体として全体を捉えても、全体を完全に説明することはできない。あくまでも生理的アプローチの主たる目的は、前述の人間性をバックアップする能力を、人間が生来的に備えていることを示し、それによって従来、主として経験や帰納的議論により、あるいは仮定により示されてきた人間性に、より説明力を持たせることにある。従って、ここでは、主要な器官や細胞の働きを中心に示し、付帯的領域にまで及ぶ詳細な議論は、行わないことにする。

3-2 制限された合理性

それでは、人間性について具体的に論じていくことにする。2. で最初に示されたのは、「人間は、制限された合理性を持つ」ということであった。これはすなわち、当該事象に対する知識の不完全性、価値観の変化による予測の困難性、そして行動の可能性の範囲の制約であった。

この制限された合理性について、前述の情報処理システムから説明すると、まず、知識の不完全性とは、入力された情報をすべて記憶することができないことである。選択領域の前提として、判断すべき知識がすべて明らかにされたとしても、その領域が複雑なものである限り、人間はその領

35) 伊藤正男 [1988] pp.40-41, 伊藤正男 [1993] pp.171, 福田誠治 [1985] pp.86-97

36) 伊藤正男 [1991] pp.29-30, 宮下保司 [1991] p.275

域の部分的知識しか備えていないのである。次に、価値観の変化による予測の困難性は、入力された情報に対して、過去の経験や現在の状況により、人間自身の価値体系が変化し、常に一定の判断、すなわち、一定の出力を産出するとは限らないことである。同じ入力となされたとしても、出力はその都度、異なってしまうのである。行動の可能性の範囲の制約は、入力された情報に対して、選択に関連する蓄積されたすべての情報を表出することが、不可能であることを指している。人間は、蓄えている情報のすべてを常に想起することができないのである。

以上の議論について生理的メカニズムから論証していこう。第1に、入力された情報記憶をすべて記憶することはできないのは、一度にたくさんの情報を記憶することができない制約によって、また、入力された情報を記憶として長期間固定化する過程で、忘却が起きることによって説明可能である。

一度に多くのことを記憶できないのは、短期記憶として入力された情報に対して、海馬が制御的働きをするからである。³⁷⁾ てんかん患者の治療のため、海馬を切除した研究事例において、被験者は、その後、新しい記憶を保持することができなくなってしまった。海馬は、このような短期記憶を蓄えており、また、その容量が限られているために、人間は一度に多くのことを記憶することができないのである。この短期記憶の容量は、経験的にも明らかにされており、³⁸⁾ その観点からも人間の合理性を制限していると言えよう。

長期間の固定化とは、シナプス間の伝導効率が高まり、それにより、長期間記憶の痕跡として保持されることを示している。この機構は、海馬で行われている、と考えられている。³⁹⁾ 前述の海馬の切除の例で、切除後の記憶保持能力は消失したが、同時に、過去2、3年の記憶も逆上って忘却してしまっている。また、それ以前の記憶については、鮮明に残っているため、海馬において固定化の作業の一部が行われている、と考えられている。そして、長期記憶としての痕跡は、大脳皮質に存在し、特に、視覚的な記憶については、下部側頭葉皮質がその役割を担っている。⁴⁰⁾ この海馬から、大脳皮質への長期記憶の痕跡を残す途中で失敗が起きると、長期間固定化することはできない。細胞レベルで固定化は、シナプス内にインパルスが通るたびにそのインパルスが通りやすくなる、あるいはシナプスの結合という現象によって説明される。⁴¹⁾ 固定化の失敗は、インパルスの伝導効率を高められなかった、あるいは、シナプス結合が弱かったために起こるのである。

第2に、価値観の変化による予測の困難性についてである。この価値評価と過去の経験との関わりは、扁桃体と海馬の働きによって説明することができる。扁桃体は、すべての感覚の入力を受

37) 宮下保司 [1988] pp.217-224, 酒井邦嘉 [1994] pp.110-112

38) 市川伸一 [1994] pp.11-15

39) 酒井邦嘉 [1994] pp.110-112

40) 宮下保司 [1991] pp.264-268, 酒井邦嘉 [1994] pp.99-102

41) 黒田洋一郎 [1991] pp.174-192, 二木宏明 [1989] pp.108-120

け、現在直面している感覚刺激や臨機応変の価値評価と、生物学的意味の認知記憶に基づく快・不快情動発現の役割を果たしている。その時に海馬は、過去の経験や記憶との照合を行って⁴²⁾いる、と考えられている。すなわち、過去の経験や記憶、人間の体内の状況、そして判断すべき内容によって、異なる出力がここで醸成されるのである。

最後に、行動可能性範囲の制約である。これについては、すべての長期記憶から、記憶を想起することができないことによって説明可能である。記憶から呼び起こし、外部の刺激との照合の働きをするのは海馬であるが、このプロセスの途中で、想起されない⁴³⁾のである。その原因として、1つには、前述の固定化がしっかりと行われていないことが考えられる。固定化が弱い場合は、記憶の回路にインパルスが到達せず、その結果として想起されなくなってしまう。また人間の脳は、多くの器官によって構成され、それぞれが、複雑に繋がり、また多くの無駄をもって形成されているため、コンピュータのように単純に記憶を取り出すことができない。すなわち、非常に複雑な構造の中、蓄えられている情報が分散して表現されているので、他の器官との関連、あるいは状況により想起できなくなってしまうのである。

このことは、複雑に絡みあう器官や細胞間で情報を伝達する神経細胞レベルからも説明可能である。神経による伝達には、神経電流（デジタル型）と神経ホルモン（アナログ型）の2つの方法があり、神経電流型は、神経内の電流を他の細胞と絶縁し、効率良く伝える有髄神経と、絶縁せず、電流が放電してしまう無髄神経がある。もし、伝達されるインパルスが弱ければ、あるいは、記憶の痕跡が十分でなければ、特に、無髄神経による伝達では、電流が到達せず、記憶が想起されない結果になる。またアナログ型では、十分な電流がシナプスに伝わらなければ、伝達物質（ホルモン）を放出させることができず、記憶を想起することができない⁴⁴⁾。その結果、すべての記憶から代替案を構築することができなくなるのである。

3-3 目的指向性

目的指向性とは、自らの意思決定に基づいて、人間が目的を達成しようと行動することであり、それらは、3-2の通り、限られた領域で行われるのである。

情報処理モデルにおける目的指向性は、中枢神経が外部環境からの情報を認識し、自らの目的を持った意思決定により、出力することである。そのためには、脳の能動的な活動を明らかにしていかなければならない。

42) 小野武年 [1991] pp.284-311, 小野武年 [1994] pp.71-108

43) 宮下保司 [1988] pp.231-234

44) Fischbach, Gerald D. [1992] pp.25-26 (邦訳 p.12)

45) 黒田洋一郎 [1991] p.166

46) 甘利俊一 [1991] p.45

47) 神経回路については、福田誠治 [1985] pp.19-31を参考にした。

脳の活動の能動性は、随意運動として示されているが、それには大きく2つの種類がある。1つには、人間の生存のために必要とされる行為によるもの、もう1つには、それ以外の自由な意思決定による高次の目的指向性である。前者は、食欲を満たすような行動によって代表される、行われなければ生命の存続ができなくなるような運動を指し、後者は、自己実現欲求の充足行動に代表される、直接的に生命の存続を危うくするものではなく、過去の経験などにより、自由な発現を可能とする運動である。⁴⁸⁾

生存のための機構には、免疫系と情動系がある。⁴⁹⁾前者は、病原体の進入を血液中、あるいはリンパ系の中で察知し、対処するものである。後者は、生命の存続のために必要なものが体内で欠乏した場合、視床下部がその情報を感知し、脳からの欲求として、行動を促す体系である。⁵⁰⁾これらは、入力された情報に対して、生命の存続のためにあまり自由のない出力をする。人間が意識的に行っていないことでも、脳のレベルでは、自らが各運動器官に生存のための指令を送っているのである。

一方高次のレベルでは、大脳皮質からの運動のための指令が、生存のための欲求を調整し、目的指向的に欲求充足を求めて行動する。⁵¹⁾その際に、体内の情報（飢え、渇き、体温、血圧、臓器情報など）と外界情報（5感による情報）や過去の記憶を考慮して思考しており、その結果が、運動の指令なのである。⁵²⁾時として、食欲などの生理的欲求よりも、高次の欲求によって人間が行動するのは、このためである。

このように、生命存続というレベルを除けば、自らの意思決定による目的指向性が、生理的にも説明される。この高次の目的指向性は、他の動物との比較で特に顕著に表れる。人間に次いで、高次の知的能力を備えていると言われるサル類は、概して、採食活動や、身の安全を守るための武器として、道具を創造するが、⁵³⁾高次レベルの目的指向的な創造は、人間だけの特権と言えよう。その原因は、人間の目的意識を醸成すると考えられている大脳皮質の前頭葉が、チンパンジーに比べ、人間は非常に発達しているからである、⁵⁴⁾という仮説が導かれている。

3-4 複雑性

複雑性とは、人間の個人差を表している。そしてそれは、人間が生まれながらに持つ能力に加えられた、過去の経験や習慣を基盤としていることに起因している。個人個人が個性的存在であり、そのため個人という単位では、人間1人ひとりを一画的に捉えることを否定するものである。

48) 福田誠治 [1985] p.64

49) 市川伸一 [1994] pp.2-14

50) 福田誠治 [1985] p.34, pp.37-39, pp.62-68, 伊藤正男 [1993] pp.144-146

51) 福田誠治 [1985] pp.64-68, 吉田充男 [1983] pp.326-327

52) 丹治順 [1991] pp.317-320, 丹治順 [1988] pp.91-111

53) 河合雅雄 [1992] pp.174-213

54) 福田誠治 [1985] pp.93-94, 塚田裕三 [1990] p.10

うな記憶は、大脳皮質に、特に、視覚的記憶については、下部側頭葉に蓄えられていることが明らかにされている。⁵⁸⁾ また、タイプライティングといった、技能として体が覚えている記憶は、小脳の中に、定型運動としてのモデルができあがっている、と考えられている。⁵⁹⁾ 更に最近、恐怖などから身の危険を察知し、すばやく反応するような情動と結びつきの強い記憶は、扁桃体に蓄えられており、大脳皮質での高度な処理を行う前に、行動としてのアウトプットを表出させている、という仮説が示された。⁶⁰⁾

このような貯蔵されている記憶を基にして、他の脳の器官と結びつき、人間の思考は形成されている。すなわち、人間の脳は、インプットされた情報に対して、単にその情報を認識、判断、処理した結果としてのアウトプットだけでなく、大きな情報の貯蔵庫を持ち、それを基にして思考、創造する大脳を備えているのである。⁶¹⁾ その結果、個々の人間は異なる行動をとり、その結果が、人間の複雑性なのである。

このように人間個人は、制限された合理性を持ち、目的指向性、そして複雑性を兼ね備えており、それらは、インプットーアウトプット系の情報処理システムとして包括される。4. では、このような人間と組織との関係を明らかにし、それを基にして、5. では、企業組織に所属する人間個人に対して、企業の果たすべき役割を明らかにしていくこととする。

4. 企業組織と個人

人間は前述のような様々な特性を持つ存在である。このような人間は、企業組織とどのように結びつき、統合されているのであろうか。

この企業組織と人間個人との関わりは、両者の存続、繁栄を目指した管理概念として議論がなされてきている。テイラーは管理の目的として「使用者の最大繁栄とあわせて従業員の最大繁栄をもたらすことにある」と記しているように、⁶²⁾ 管理の一般概念は、組織と個人の両側面から示される。テイラーの場合、使用者の側面とは、会社や所有者へ多くの利益を生み出し、事業を存続させるという、使用者の目的として推察される。しかしながら、個人の側面としての従業員の繁栄は、高賃金や最高級の仕事をすることとしているものの、それらが個人の目的であるとは言いがたい。なぜならば、テイラーの議論では、個人が自由な意思決定を行う存在であるかが不確かであり、個人が

58) 二木宏明 [1989] pp.65-107, 渡邊正孝 [1994] pp.46-97, 酒井邦嘉 [1994] pp.106-110, 宮下保司 [1991] p.264, 宮下保司 [1992] pp.21-51, Sakai, Kuniyoshi & Miyashita, Yasushi [1991] pp.152-155

59) 二木宏明 [1989] pp.65-107, 渡邊正孝 [1994] pp.46-97, 福田誠治 [1985] p.38, 塚田裕三 [1990] p.17, 伊藤正男 [1993] p.18, Carpenter, Malcolm B., A. B., M. D. [1991] pp.244-247

60) LeDoux, Joseph E. [1994] pp.32-39 (邦訳 pp.58-69)

61) 伊藤正男 [1991] p.29, 伊藤正男 [1992] pp.1-20

62) Taylor, Frederick Winslow [1911] p.9 (邦訳 p.227)

自ら明確な目的を持つ存在ではないからである。

これに対してバーナードは、公式組織を協働体系として説明し、そこには1つの明確な目的がある⁶³⁾。また、個人が目的を持つ存在であることは、2. の議論からも明白である。そして管理の目的は、公式組織を有効にするために、組織の諸努力を調整することとして捉えている⁶⁴⁾。すなわち、組織の目的に合致するように、目的をもった人間の行動を調整していかなければならないのである。そのため、組織の諸努力を調整する管理者は、組織構成員の目標を統合し、組織目的へと反映させていかなければならない⁶⁵⁾。このように、組織と個人の維持発展を目指した管理の基礎概念とは、企業組織と個人の目的の適合にある。

両者の目的の適合は、企業の維持発展という目的に、企業は人間によって機能するという、企業における人間の主体性が浸透していることを意味する。人間を機械視している限りにおいては、人間個人は意思決定を行わず、そのため、個人の目的は存在しない。人間の自由な意思決定による目的指向的な行動を、企業組織を構成している個人が持ちうる限りにおいて、両者の目的の適合の必要が生じるのである。

このことは現在、企業規模が拡大し、職種も多様化し、企業組織と個人の目的が必ずしも直接的に合致しなくなったため、仕事という媒介物によって、組織と個人を間接的に統合する場合をも含めている⁶⁶⁾。

この両者の目的の合致は、管理における組織の立場、そして個人の立場の全く異なる両側面の存在を示唆している。企業組織は、慈善事業として存在するのではなく、個人とは異なる目的を持ち合わせている。また個人にしても、自由な意思決定により、企業組織とは、別個の目的を持つ存在なのである。

現代的な企業組織の目的とは、長期の維持発展であり、その手段として、利益目標を達成していかなければならない⁶⁷⁾。企業組織は、企業組織を構成している個人に対して、このような目的達成のために、人間性を兼ね備えた情報処理システムとして、個人が生み出すアウトプットを、最大限に高めることを望むであろう。そして、そのアウトプットが、企業組織の目的と適合していなければ、意味をなさない。人間は、生命を存続する限りにおいて、インプット—アウトプット系の情報処理を行っており、その観点から、常に人間は何らかのアウトプットを産出していると言える。他の条件を考慮にいれなければ、企業は、企業が個人に望む個人の行動のみを必要としており、他の行動は、企業にとって価値のあるものではない。企業は、そのような意味のある個人のアウトプッ

63) Barnard, Chester I. [1968] pp.65-81, pp.86-89 (邦訳 pp.67-84, pp.89-93)

64) Barnard, Chester I. [1968] pp.215-257 (邦訳 pp.225-268)

65) Hicks, Herbert G. [1967] pp.17-25 (邦訳 pp.23-36)

66) 太田肇 [1993] pp.145-196

67) 清水龍瑩 [1993] pp.5-8

トの最大化を試みるのである。

同時に、この個人のアウトプットを高める際に、企業は、企業組織における人間個人の立場、すなわち、人間観について留意しなければならない。すなわち、組織における個人は、企業における主体性を持ち、独立性を備え、継続する生物体であり、社会的環境の中で存在することを、アウトプットを高める前提としておかなければならないのである。企業は、企業における人間の重要性を認識し、物理的、生物的、社会的存在として、人間個人を理解していかなければならない。

一方、個人の目的は、生存・安全を基盤として、そこから自己実現などのより高次の目的まで、多岐にわたる。個人、個人の目的の内容については、人間の複雑性により様々であるが、近年においては、生活水準の向上から、より複雑で、より高次の目的を持つ傾向にあると言えよう。企業は、両者の適合に向けて鋭意、努力していかなければならなくなっているのである。

企業は、このように様々な目的を持つ人間と、合目的化するように行動しなければならないが、更に現代では、企業の個人目的達成のための役割が大きくなってきている。人間は、目的を達成するために、様々な生活の場を求め、また、就業している。日本の場合においては、全産業における就業者の内、第2次産業と第3次産業に就労する割合は、1990年で92.8%に昇り、その大半は、企業組織によるものである⁶⁸⁾と考えられる。つまり企業は、個人の目的が組織の目的と背離し、両者の適合が困難になった場合でも、社会における企業の役割が巨大化している現在、企業側から積極的に適合関係を保つようにしていかなければならないのである。

このように、企業組織の目的と個人目的の適合を前提とした場合、企業組織は、企業組織としての個人のアウトプットをより高めることに留意するだけでなく、個人の複雑で高次の目的に適合するように、個人のアウトプットを高めていかなければならないのである。

5. 人間資源管理の役割⁶⁹⁾

企業組織は、人間個人に対して、企業と個人の目的の適合がはかられるように、個人のアウトプットを最大限に高めていかなければならない。それが、人間資源に対する企業組織にとっての最重要課題である。5. では、生理的体系に則った人間性を基盤として、このアウトプットを高める方法をより具体的に明らかにし、企業が人間個人に対して何をすべきか、を明示していくこととする。

68) 矢野一郎 [1994] p.99, 表8-3「産業3部門別就業者割合」から第2次産業と第3次産業の合計を産出。また、p.102における表8-6「産業別、従業上の地位別の就業者数(15歳以上)」の雇用者と役員合計が78.8%あり、これは大半が企業就業者であることを示している。また、年度を揃えるために、1990年のデータを用いた。

69) ここで人的資源管理ではなく、人間資源管理としたのは、人間資源が企業の主体的役割を担っていることを強調している。人的資源では企業の客体的要素を示す場合があり、本論文の主旨と異なってしまうからである。(山口博幸 [1992] pp.4-8を参照)

人間個人のアウトプットを高めるには、一般的に2つの方法がある。1つは能力を高めることであり、もう1つは、高められた能力を発揮することである。情報処理システムとしての人間は、経験や学習から情報を獲得、すなわち、記憶することが明らかにされている。単なる、刺激-反応システムではなく、学習する存在であり、それによって、その後の行動を、以前よりも望ましい結果へともたらすのである。この情報処理体系における内的に蓄積・創造される学習の結果を「能力の獲得」とする。これは、人間の能力の潜在的な部分を表している。

また、完全に合理的な人間であるならば、獲得された能力を、常にすべて発揮可能であるが、制限された合理性を持つ人間は、アウトプットを高めるように、すなわち、学習された能力を効率良く発揮するように、働きかけなければならない。サイモンのいう、刺激により選択された諸側面へと注意を向けさせ、選択を他の方向へとかえさせるかもしれないような競合的側面を、除外させなければならない⁷⁰⁾のである。この情報処理システムの出力としての人間行動を「能力の発揮」とする。これは、人間の能力が顕在化したことを表している。

これらのことは、バーナードの個人に対する2つの評価に対応するものである。すなわち、個人の能力に関するものと、その能力の範囲内でどれだけ発揮したかを示す決断力、または意欲である⁷¹⁾。前者は、個人の潜在的な能力に関わる領域であり、後者は、その能力の発揮に関わる領域である。

また、人間資源管理の機能の内、組織に所属している個人のアウトプットを高める方法として、この2つが議論されてきている。現在、一般にその内容は、雇用管理、教育訓練・能力開発管理、作業条件管理、賃金管理、従業員サービス管理、モチベーション管理、労使関係管理、人事情報管理に分類される⁷²⁾。この内、組織に所属する人間個人に対する労働の成果を問題にするものは、教育訓練・能力開発管理、モチベーション管理に代表される労働能力の向上、すなわち能力の獲得と、労働意欲の向上、すなわち能力の発揮に集約される。そして、他のものは、主として、企業における労働力の管理である雇用管理、そして、人権を保護する作業条件管理や従業員サービス管理、労使関係管理である。賃金管理や人事情報管理は、主に労働の成果を高めるための間接的な役割を担っている。

雇用管理や賃金管理の役割は、部分的には、人間個人に対する企業の側面の表出である。例えば、雇用できる人数や、支払いうる人件費は、無制限ではなく、企業の場合により制約される。その他の部分においては、例えば、昇進や異動、給与の側面において、個人の能力の向上や能力の発揮を目的としている場合が多い。また人権を保護する管理は、人間個人の側面を保護するものである。これらは、企業と個人の合目的を目指した企業行動として考えることができる。

70) Simon, Herbert A. [1976] pp.89-90 (邦訳 pp.113-114)

71) Barnard, Chester I. [1968] p.39 (邦訳 p.40)

72) 森五郎 [1989] pp.1-15

このように、企業は、その組織に所属している人間個人に対してそのアウトプットを高めるために、能力の獲得と能力の発揮を目指していかなければならない。しかしながら企業は、やみくもに両者を推進することは許されていない。人間個人は、その特性から、自由な意思決定による目的指向的行動を持ち合わせている。企業組織と人間個人の関係を考慮に入れば、前提として企業は、企業組織と人間個人の目的の適合をはからなければならないのである。

このことを踏まえれば、このような能力の獲得と能力の発揮が、企業組織の目的に合致するだけでなく、当然のことながら、人間個人の目的にも適合していなければならない。すなわち、組織に所属している個人に対する人間資源管理の果たす役割とは、企業組織と人間個人の両者の目的の適合がはかれるように、合目的に、能力の獲得と発揮を推進することなのである。

参 考 文 献

- 甘利俊一「数理科学からのアプローチ」伊藤正男編『脳と思考』紀伊國屋書店、1991、pp.41-62
- 石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構、1985
- 市川伸一「情報処理システムとしての心」安西祐一郎、市川伸一、外山敬介、川人光男、橋田浩一『岩波講座 認知科学 2 脳と心のモデル』岩波書店、1994、pp.1-36
- 伊藤正男「認知機能と神経科学的基礎」伊藤正男編『認識し行動する脳』東京大学出版会、1988、pp.33-44
- 伊藤正男「実験科学からのアプローチ」伊藤正男編『脳と思考』紀伊國屋書店、1991、pp.23-40
- 伊藤正男「脳の思考システム」伊藤正男編『脳のはたらき』講談社、1992、pp.1-20
- 伊藤正男『脳と心を考える』紀伊國屋書店、1993
- 太田肇『プロフェッショナルと組織』同文館、1993
- 小野武年「扁桃体・海馬体の価値評価および記憶機構」伊藤正男編『脳と思考』紀伊國屋書店、1991、pp.284-313
- 小野武年「生物学的意味の価値評価と認知」伊藤正男、梅本守、山鳥重、小野武年、往住彰文、池田謙一『岩波講座 認知科学 6 情動』岩波書店、1994、pp.71-108
- 河合雅雄「人間の由来(上)」小学館、1992
- 黒田洋一郎「ヒトの脳——最後のフロンティアへの挑戦——」『科学』Vol.60, No.5, 1990、pp.337-346
- 黒田洋一郎「記憶・思考の物質過程——記憶過程における“くりかえし”の重要性——」伊藤正男編『脳と思考』紀伊國屋書店、1991、pp.163-194
- 斎藤幸一郎『人間心理学序説』協同出版、1976
- 酒井邦嘉「認知記憶と学習ニューロン機構」市川伸一、伊藤裕司、渡邊正孝、酒井邦嘉、安西祐一郎『岩波講座 認知科学 5 記憶と学習』岩波書店、1994、pp.97-156
- 清水龍瑩『日本企業の活性化・個性化』中央経済社、1993
- 丹治順「運動意志の発現」伊藤正男編『認識し行動する脳』東京大学出版会、1988、pp.91-111
- 丹治順「随意運動の意志の発現」伊藤正男編『脳と思考』紀伊國屋書店、1991 pp.314-331
- 塚田裕三『脳科学はどこまで解明できたか』同文書院、1990
- 二木宏明『脳と記憶』共立出版、1989
- 馬場杉夫「企業における人間の能力——ホワイトカラーの能力開発に向けて——」『三田商学研究』36巻4号、1993、pp.51-66
- 馬場杉夫「人間資源に関する問題領域」『三田商学研究』37巻2号、1994、pp.213-220
- 福田誠治『人間の能力と人格』文化書房博文社、1985

- 松本 元「序」伊藤正男監修，松本 元編『脳とこころ』日経サイエンス（別冊日経サイエンス 107）1993，pp.6-8
- 宮下保司「記憶のメカニズム—認知神経科学の試み」伊藤正男編『認識し行動する脳』東京大学出版会，1988，pp.211-237
- 宮下保司「認知記憶の脳メカニズム」伊藤正男編『脳と思考』紀伊國屋書店，1991，pp.263-283
- 森 五郎「労務管理序論」森 五郎編『新版・労務管理論』有斐閣，1989，pp.1-15
- 矢野一郎監修『日本国勢図会 94/95（第52版）』国勢社，1994
- 山口博幸『戦略的人間資源管理の組織論的研究』信山社，1992
- 吉田充男「随意運動における脳基底核の役割」伊藤正男編『脳と運動』平凡社，1983，pp.315-329
- 渡邊正孝「記憶・学習行動と脳」市川伸一，伊藤裕司，渡邊正孝，酒井邦嘉，安西祐一郎『岩波講座 認知科学 5 記憶と学習』岩波書店，1994，pp.45-95
- Barnard, Chester I. "The Functions of the Executive" Harvard University Press, 1968（山本安次郎，田杉 鏡，飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド，1968）
- Carpenter, Malcolm B., A. B., M. D. "Core Text of Neuroanatomy Fourth ed." Williams & Wilkins, 1991（First Published 1972）
- Descartes, René "Passions de L'ame" 1649（野田又夫訳「情念論」，野田又夫編『世界の名著 22 デカルト』中央公論社，1967，pp.409-519）
- Drucker, Peter F. "Post-Capitalist Society" Harper, 1993（上田惇生，佐々木実智男，田代正美訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド，1993）
- Fischbach, Gerald D. "Mind and Brain" *Scientific American*, September 1992, pp.24-33（橋本隆紀訳「脳はどこまでわかったか」伊藤正男監修，松本 元編「脳とこころ」『日経サイエンス（別冊日経サイエンス 107）』1993，pp.10-21）
- Hicks, Herbert G. "The Management of Organizations" McGraw-Hill, 1967（影山裕子訳『人間行動と組織』産業能率短期大学，1969）
- LeDoux, Joseph E. "Emotion, Memory and the Brain" *Scientific American*, June 1994, pp.32-39（八木欽治「情動・記憶と脳」『日経サイエンス』1994.8，pp.58-69）
- McGregor, Douglas "The Human Side of Enterprise" McGraw-Hill, 1960（高橋達男訳『新版 企業的人間的側面』産能大学出版部，1970）
- Sakai, Kuniyoshi & Miyashita, Yasushi "Neural Organization for the Long-Term Memory of Paired Associates" *Nature*, Vol.354 No.6349, 14 November 1991, pp.152-155
- Schein, Edgar H. "Organizational Psychology, 3rd edition" Prentice-Hall, 1980（松井資夫訳『組織心理学』岩波書店，1989）
- Simon, Herbert A. "Administrative Behavior, 3rd edition" Free Press, 1976（松田武彦，高柳暁，二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド，1989）
- Smith, Adam "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations"（竹内謙二訳『国富論』千倉書房，1981）
- Tulving, Endel "Episodic And Semantic Memory" Tulving, Endel & Donaldson, Wayne ed. "Organization of Memory" Academic Press, 1972
- Tulving, Endel "How Many Memory Systems Are There?" *American Psychologist*, 1985, Vol.40, No.4, pp.385-398
- Taylor, Frederick Winslow "Principles of Scientific Management" 1911, Harper & Brothers（上野陽一訳「科学的管理法の原理」上野陽一編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部，1957，pp.221-336）