編集長インタビュー
「脳から考える経営」脳科学者・茂木健一郎氏

Editor-in-Chief Interview: “Management Conceived from the Brain”- Kenichiro Mogi, a Neuroscientist

本号の特集テーマは「2020年・新しい日本型経営」であるが、このような大きなテーマを特集と設定するからには、あえて「経営マネジメントの専門家」ではない、別の分野で活躍されているプロフェッショナルにインタビューを試み、経営マネジメントの世界からはわからない、新鮮な提言を引き出してみたいと考えた。

今回、インタビューをお願いした方は、脳科学者の茂木健一郎氏。ソニーコンピュータサイエンス研究所上級研究員で、東京工業大学大学院連携教授も兼務されており、「クオリア」（感覚の持つ質感）をキーワードとして脳と心の関係を研究されている。また、テレビや雑誌などマスメディアでも積極的に活動されており、特にNHK総合テレビにて2006年1月から「プロフェッショナル 仕事の流儀」のパーソナリティーを務められていることで有名である。同番組は、さまざま分野で活躍する一流のプロフェッショナルの「仕事」を掘り下げていくドキュメンタリー番組であり、同番組において茂木健一郎氏は多くの個性的な経営者とも対談されている。

Introduction

The theme featured in the current issue is “2020 - New Japanese Style of Management”, and in the selection of such an important theme for the feature, we tried to select a professional to interview who is not a “management expert”, and who is active in a different field in the hope of drawing new and fresh insights that are not readily comprehensible from the perspective of the realm of management.

The person whom we requested for an interview is Mr. Kenichiro Mogi, a neuroscientist who is a senior researcher with Sony Computer Science Laboratories, Inc., and is also a Coordinate Professor at the Graduate School of the Tokyo Institute of Technology, specializing in research of the relationship between the brain and the heart with the keyword of “Qualia” (properties of sensory experiences). He is also active in mass media activities including television and magazines, and is also well known as a host of the NHK General Channel TV series, “Professionals - Style of Working” since January 2006. The program is a documentary series that delves closely into the “work” of leading professionals in a variety of fields, and in the series Mr. Kenichiro Mogi interviews many unique people involved in management.

第一のキーワードは“偶有性”

太下　本日は、脳科学者の茂木健一郎さんをお招きして、「脳から考える経営」というお題でいろいろとお話しを伺っていこうと考えています。では茂木さん、よろしくお願いいたします。

茂木　はい。経営環境も含めてこの世の中は予測できないことが当然いっぱいあるわけですが、一方で経営者としてあるいは企業の組織の運営を考えていく以上、すべて予測できないというふうに片付けてしまうと1つの敗北主義となってしまうので、なるべく規則性とか統計的な傾向とか、そういうものを押さえるのは当然だと思うのですね。ですから、企業経営における1つのベクトルとしては、不確実性とかリスクをなるべく減らしていくということを心がけるのは当然だと思うのです。しかし、その規則性だけで世の中が動いているわけではもちろんなくて、規則性をどんなに把握していったとしても、そこには把握し切れない要素というのが必ず残るということも同時に認めなければいけないわけです。つまり、経営環境の中でどういう予測できることがあり、どういう予測できないことがあるかという、そのポートフォリオをきちっと認識して、それをうまくマネージするということが僕は経営の本質だと思っているのですね。言い換えると、経営を考える一番のキーワードは「偶有性（Contingency）」という言葉に象徴されるのだと思います。それは要するに、半ば予測ができるけれども、半ば予測ができないことを、企業経営や組織運営にどう生かしていくかということです。このキーワードのポイントは、当然予測できるところもあるし、予測できない要素もあるという、そのないまぜになった状態をどう受け入れるかということなのです。僕が考える優れた経営者というのは、規則性を高めていくことや予測性を高めていくことを怠らない一方で、不規則なこととか予測できないことがあるからといって、リスクを取ることを避けるということもしない、つまり、必要に応じてリスクを取ることができるという、そういう経営者が僕は理想的だと思うのですね。

そのときに、レギュラーなものとイレギュラーなものというのですか、ある程度予測できるものと予測できないものがうまくまざっているというところがポイントで、このポートフォリオのつくり方に本質があるわけです。例えば日産のゴーンさんが「コミットメント（必達目標）」に基づく経営をしました。この「コミットメント」は具体的な数値目標で、それが何%達成できたかということを人事評価で使うわけですが、それはある意味で決まったことなので、そこには未知の要素というのは余りないわけなのですけれども、そのコミットメント的なものが100%になってしまうとまずいわけですね。かといって、全く自由放任で業務のターゲットとか全くなくて、１年間何をやるかわからないという状態もまずいわけで、ちょうど規則的に予測できるとこととチャレンジングなところがうまくまざり合っている状態が望ましいわけです。例えばグーグルでは勤務時間の2割を本来の業務外のことに使うことが奨励されていますし、スリーエムの研究所でも同様のことが行われていますが、これらの事例も、要するに偶有性のポートフォリオですね。規則的なものと不規則的なもののポートフォリオをうまく運用していくということの１つのあらわれであると思います。

太下　偶有性というのは確かにすごく大事な要素かなと思っていて、茂木さんがかつて書かれた『脳と創造性』

の中でも、たしかソムリエの例を挙げられて偶有性の話をされていますよね。要するに、ソムリエと客との関係というのは偶有性そのものではないか、半ば偶然で半ば必然であると。それをソムリエは客とコミュニケーションを通じて協創、ともにつくっていくというようなことをたしか書かれていたと思います。そして、そのようなコンテクストの切り替えを前頭葉が担っている、という意味では、これからの経営においても、前頭葉が一番重要なパートになるのではないかというふうに私は読んだのですけれども。

茂木　前頭葉が様々な情報を総合して、最終的に意思決定をする場所なのです。

太下　ちょっとキャッチに言うと、そういう意味では「前頭葉の経営」みたいなのが、これからすごく重要だというような言い方もできるかもしれないですね。

茂木　そうですね。一緒に何かつくりましょう、そういうのを。（笑）

実は脳の中で前頭葉がやっていることというのは要するに統合作用ですから、意思決定するわけです。だから、前頭葉というのは脳のCEOみたいなものなのですね。前頭葉は別に意思決定するときに独断でやるわけではなくて、脳のいろいろな部位から送られてくる情報を全部統合しているわけですね。意識というのはまさにそのためにあるわけで、我々の意識というのは脳の各所で行われている情報処理を同時並列的に表象できる、そういう脳の仕組みなわけですけれども、それを統合して、では最後はどうするかというのは、これは一通りにしか決まらないわけですね。感覚については並列的に同時にいろいろなことを感覚できるのですけれども、意思決定というのは最後に1つだけなのです。だから、同時並列的にいろいろな情報が入ってきて、最後、意思決定は1つに落ちるという企業経営の雛型はすでに脳の中にあるわけなので、前頭葉の持っている非常に高度な統合作用というのは、企業経営を考える上でも参考になるはずだと思うわけです。

Small World Networkと共進化

茂木　特に、インターネットになって偶有性ということがビジネスの中核になってきたわけです。と言うのは、インターネットの本質は偶有性なのですね。例えばスパムなどというのは予想もしないようなところからメールが来るわけですから、正に偶有性ですね。

一方、脳というものは、実は予想もしないところから情報が来るということを、脳自身の学習とか創造性に非常にうまく生かしているわけです。もうちょっと具体的に言うと、脳の中にはネットワークがありまして、そのネットワークはSmall World Network（スモール・ワールド・ネットワーク）になっていて、スモール・ワールド・ネットワークというのはどういうことかというと、脳の中のどの神経細胞からどの神経細胞へ行くのにも数個のシナップス結合というものを介すればたどりつけるわけです。

そのスモール・ワールド・ネットワーク性を持っているネットワークはどういう性質を持っているかというと、偶有性を必然的に持つわけです。なぜかというと、ローカルな結合だけがあるネットワークだったら、ローカルな結合というのはある程度予測ができるので、予測ができる範囲内で動作をすることができるのですね。ところが、スモール・ワールド・ネットワーク性を持っていると、遠くから来るようなランダムな結合が予想をできない要素を運んでくるわけです。予想できないというのは、意味のないノイズという意味では

なくて、外で、遠く離れたところで別のロジックで物事が動いているわけですね。そこからそのロジックの結果生み出されたものが、いきなり何の経由もなしにここに来るわけで、つまりネットワークの中で距離的に遠いところから来る情報というのは、一般的に予測できないものに相当するわけですから、要するにスモール・ワールド・ネットワーク性を持っているネットワークを考えたときには、半ば予測できないものが必然的に入るという偶有性は避けられないものになるわけです。そして、インターネットというのはまさにそういう構造をしているのですから、インターネット時代になったときに、組織だとか人間の生活スタイルだとか、今まで以上に偶有性というものを全面的に引き受けないと成り立たないようになってきているわけで、そこが僕は日本企業の直面している大きな課題なのだろうと思います。インターネット後の世界では、まさに偶有性がより日常化、顕在化するわけですから、偶有性というものにどう適応するかということを考えなければ、基本的に企業は輝きのある優れた存在にはなれないわけですね。

太下　今お話しに出たSmall World Network時代の企業経営を考えるにあたって、茂木さんがご著書の中で書かれていた共進化（Co-evolution）という概念が参考になるのではないでしょうか。共進化とは、2つの種の間で、それぞれの進化が相互の影響のもとで進行する状態とのことですが、企業そして企業経営も、IT化、グローバル化がより一層進展する社会的環境とともに進化していくわけですね。

Secure Baseとしての企業組織

茂木　そうですね。経営というものは、企業組織という生命有機体をいかに伸び伸びと生かすか、そして生命活動の1つの延長としていかに発展させるのか、ということに心を砕くということが大事なのだと僕は理解しています。そして、その組織の生命というものの本質の中に偶有性というものがあるということになります。

その偶有性を考えるときに、最も必要な概念の1つが“Secure Base”すなわち「安全基地」という概念だと思います。これはもともとJohn Bowlby（ジョン・ボウルビィ）というイギリスの心理学者が第二次大戦後、イギリスで戦争孤児が出た時に、その戦争孤児を収容する施設において子供たちが健全な発育を遂げるためにはどういう要素が必要であるかということを調査する中で“Secure Base”という概念にたどりついたのですね。それはどういうことかというと、子供にとって生きていく上で直面する課題というのはほとんどが不確実なこと、初めてやること、できるかどうかわからないことであって、そのときに子供にリスクテイクするという意識はないわけですね。そして、初めてやることにチャレンジしなければ子供というのは成長できないわけですけれども、どうしてチャレンジができるかということを調べていったときに、実は保護者が提供するSecure Base、つまり安全基地というものが大事であるということをBowlbyは発見するわけです。

その保護者が提供するSecure Baseがないと子供は新しいことにチャレンジできなくて、その結果、深刻な発達上の問題に直面して、例えばティーンエージャーになったときに問題行動を起こしたりするような子供ができてしまうわけです。そのSecure Baseというのは決して過保護だとか自由放任ということではなく、あくまでもガイダンスはするわけです。親が見守っていて何か問題が起こったりすると助けてあげて、必要であれば修正してあげるが、基本的には子供の自主性に任せて、子供が新しいことにチャレンジし、また、イニシアティブをとることを奨励するのてす。これが偶有性、つまり規則的なものと不規則的なものが入り交じる現実の中で組織という有機体をどう発展させていくかということを考える上で非常に重要なポイントの1つになるのですね。

例えば社員と組織の関係で言えば、社員が組織によ

って親方日の丸的に守られるのではなくて、組織というSecure Baseがあるからこそ自らのイニシアティブを持っていろいろな新しいことにチャレンジできるわけです。そのときに組織は決して過保護で、あれをやれ、これをやれと指示したりするのではなく、また自由放任で何でも自由にやれと言っているのではなく、親と子の関係のような非常にいい関係を保ちつつ、社員が自由にチャレンジするための後方支援をするみたいな、そういう関係が理想的だと思います。またBowlbyは、Secure Baseを提供してくれる親に対して子供というのは愛着の感情を持つわけなのですけれども、そのような愛着の感情を持つということが発育の過程において非常に重要な発達課題だということを発見したのです。そして、その組織と個人の関係もSecure Baseを提供してくれる組織に対して愛着、アタッチメントの感情を持つ、いわゆる日本的な言葉で言えば愛社精神を持つということが非常に大きなポイントになるわけですね。愛社精神というのは、決して組織が自分のことを無条件に守ってくれるとか、そういうことを意味するのではなくて、むしろ自分がイニシアティブを取ってベクトルが外に向いているわけですね。イニシアティブを持って新しいことにチャレンジするということを組織がSecure Baseとして支えてくれるということこそが、愛社精神を涵養する1つの条件であるというようなことが、リサーチの結果から見えてくるわけですね。

太下　そうした新しいかたちの“愛社精神”みたいなものが涵養されると、会社というものの本質も変化するかも知れませんね。例えば、たんに給料や処遇がよいから、または世間に名前の知られた企業だからといった理由で就職先や転職先を選ぶというかたちではなく、志を同じくする者同士が集まる“結社”のような組織に“会社”が変革していくのかもしれませんね。

茂木　そうですね。ところで脳の感情のシステムは、ちょうど自分がどういうポートフォリオを持っているかということを常にチェック、モニターしているので、自分が十分なSecure Baseに依存できると思えば積極的に打って出ようと思うし、逆にそういうものに欠けていると思えば、なかなか積極的に打って出ようという気概はなくなるわけです。日本人は一般にリスクテイクができないとか、新しいことにチャレンジすることは苦手だとよく言われるわけですけれども、それはやはり脳の働きから言うと、無意識の働きの中で「できないことはできない」ように脳はできているので、ひょっとしたら、それは日本人が全体としてSecure Baseが足りないことなのかもしれないですね。

日本人というのは内弁慶みたいなところがあって、日本の中では、日本の社会というのは一種の談合社会みたいなものだから、ある筋に入ると別にそんなに苦労しなくても、まあ楽して行けるという時代がずっと続いたわけですよ。ところが、そういう人や企業が外国に出ていくと、いきなりもう何でもありの世界に投げ込まれてしまうわけで、そこで新しいことにチャレンジするということはなかなかできなかったわけですね。要するに日本の中のある種の談合社会の中では自分の地位を保てるのだけれども、全くオープンな世界に投げ込まれたときに何もできなくなるというのが日本人のある種の典型的な姿だったと思うのですけれども、それはひょっとしたら脳の仕組みから言うと、新しいことにチャレンジするためのSecure Baseが欠けていたということかもしれないわけです。

ですから、もしも僕が企業経営をするとすると、まずSecure Baseを確保することに腐心するでしょうね。それはテクノロジーかもしれないし、十分な資本かもしれないし、あるいは人間関係かもしれないし、あるいは十分なマーケットリサーチをしているという自信かもしれないし、何かわかりませんけれども、そういうSecure Baseがないと実はチャレンジもできないのだということは、ぜひ覚えておかないといけないと思うのですね。

ベンチャーにおける失敗のマネジメント

茂木　人間がここまである文明を発達させてきた理由というのは新しいことにチャレンジするということの中にあるわけです。特にベンチャー企業とか最近のITのビジネスというのは、そういう新しい分野へのチャレンジということなしには経営自体が成り立たないわけです。僕は最近、「ウェブ進化論」の著者である梅田望夫さんと「フューチャリスト宣言」という本を書いて、その中で梅田さんと議論したのですけれども、実は日本ではベンチャーキャピタルということの本質が余り理解されていないのではないか、と。ベンチャーキャピタルの本質は何かというと、これはイノベーションであり、つまり新しい企業を起こすためのSecure Baseみたいなものなのですね。どういうところがSecure Baseかというと、要するにアメリカでは、失敗しても返さなくてもいい資金であるというのがベンチャーキャピタルの定義なのですよ。

日本だと、最近はどうか知りませんけれども、典型的には、新しく企業を興すときには例えば家屋敷も担保に入れ、知り合いなどに連帯保証人になってもらってとかやっていますが、そういう風土だとなかなかベンチャー精神というのは生まれないですね。

結局、ベンチャーキャピタルというのは、もちろん彼らもチャリティでやっているわけではないので、十分なリターンがないとやらないわけですけれども、要するに失敗しても返さなくてもいいお金を与えたとしても、成功したときのリターンが大変大きいので、それを補って余りあるぐらいの効果があるという仕組みなのです。ただし、そのときに企業家が心おきなく業務に集中できるためには、失敗しても返さなくてもいいというお金を用意しないといけないということをきっと経験的に知ってきて、それでやっていると思うのです。それは脳の働きから言うと、新しいことにチャレンジするための1つのSecure Baseの要素であるわけですね。

太下　現状の日本では、ベンチャー支援は中小企業支援の枠組で行われることが多いようですが、中小企業支援の目的は“安定化”が中心となっているのに対して、ベンチャー支援の目的は“新規”、“急成長”なので目的がそもそも違うと思います。また、ベンチャー企業は新規かつ急成長なので7、8割は失敗するのですね。こうした環境において、失敗したベンチャーに関して、ベンチャー失敗の原因と対応策、さらには再チャレンジのための具体的な方策について研究することが有益ではないかと考えています。言うなれば「再チャレンジ・マネジメント」みたいなものを確立して、失敗しても成功するまでチャレンジを続けられる、というSecure Baseも必要なのではないでしょうか。

茂木　その通りですね。

“聞く”というマネジメント・スタイル

茂木　ところで、今後のマネジメントを考える上で、すごく大きなポイントになるのが、ボトムアップかトップダウンかという意味で言うと、ボトムアップ的な要素をいかにうまく取り入れるかということだと思うのです。実は先日、グーグルのCEOのEric Schmidt（エリック・シュミット）さんと、40分だけなのですけれども話をすることができました。グーグルは1998年に創業されたのですが、Eric Schmidtは2001年にベンチャーキャピタリストのサジェスチョンでグーグルにCEOとして入って、その後、例えばGoogle Earthの基礎技術を買ったり、あるいは最近ですとYouTubeを約2000億円で買ったりとか、そういう重要な経営判断をしてきた人なのです。当然、マネジャーとしては非常にすぐれた能力を持っている人なのですが、Eric Schmidtとの話の中で非常に印象的だったことは、彼が「会議のときにまず自分の意見を言って、それに対する反対意見が出るのを待つ。反対意見が出た後に、多くの人が議論を交わすのをじっくりと聞いて、多くの人の意見を自分の中に取り入れる」と言っていたことです。もちろん、CEOというのは経営判断する

ことが仕事なので、最後の最後は自分で判断するわけなのですけれども、でも、その過程で多くの人の意見を取り入れるわけです。

その意味は何かというと、「ここに極めて賢い人が一人いたとしても、その人の持っている知恵よりも、いろいろな視点からさまざまなバックグラウンドを持った100人ぐらいの知恵を集めた結果生まれる英知の方がはるかにレベルが高い。だから、基本的に情報というものは多くの人から、いろいろな角度から集めないと本当に良質な判断の基礎をつくることはできない」というのがEric Schmidtの基本的な考え方のようなのですね。ですから、とにかく聞く。聞くことによるマネジメントというのかな、そういうことがあるのではないかと思いました。

企業経営に対する意見をいろいろ集めて、でも例えばある意見があるからといってそれに左右されてしまうとかいうことではなくて、最後は自分で判断するのだけれども、そのためのマテリアルとしてはネットワーク性をうまく生かして、さまざまな人の知恵を集めてくるというのは、僕はこれからのインターネットの時代の企業経営のスタイルとしてはどうしても大事なことだと思います。やはりよく聞くことができるということと、それから最後は自分でちゃんと判断できるという、この2つの要素がこれからのマネジメントにはどうしても必要なのだろうなと思うのですね。ネットワークということがここまで進化した時代における1つの必然であり、そういうふうに経営して行かないと、もう経営というものは成り立たないというふうに僕は思っています。

聞くというのはもちろん他人の意見を素直に取り入れる、自分と違った意見の場合にもそれを素直に聞くということなのですけれども、最後は自分で意思決定するわけですから、そこはもう自分の孤独な直感の世界なわけですね。聞くということと、ある意味では孤独に経営判断するという、そこの違うベクトルをうまく組み合わせることが重要なのですね。

太下　とてもおもしろいですね。先ほどのグーグルのCEOのEric Schmidtさんのお話などは、不思議とグーグル自体が提供しているサービスと相似形ですよね。グーグルの検索サービスを通じてユーザーは世界中の情報を集めることができるようになりましたが、その真贋や価値を結局はユーザー自身が判断しなければいけないわけです。それと同じ構造の意思決定を実はそのサービスを提供しているグーグル自体の中枢でやっているというのは非常におもしろい感じがしました。

茂木　一方で、「聞く」とは反対に、マネジメントがどういう言葉を発するかということが、結局は組織の規模も変えていくし、それから実際の運用上の方向性を決めていくという側面もあります。ある意味ではマネジメントがどういう言葉を発するかということは極めて死活的に重要なことで、その言葉というものを通して我々は組織というものを動かしていくしかないというところがあるわけなのですね。僕は最近Daniel Pink（ダニエル・ピンク）の「A WHOLE NEW MIND」（邦題：「ハイコンセプト〜『新しいこと』を考え出す人の時代」）を読んだのですが、その中で、GM のCEOが就任してすぐに「GMはこれからは芸術企業なのだ。我々は動く芸術をつくっているのであって、その動く芸術の作品の機能の1つがたまたま人を運ぶということに過ぎない」と言ったということが書かれているのですね。GMみたいな固い会社のCEOがそういうことを言うことによって社内外にアナウンスする効

果というのは非常に大きい思います。しかも「車は動く芸術なのだ」と言った瞬間に、パーッと広がるイメージの世界というのがあるわけですね。

音楽的経営のススメ

茂木　もう一つすごく大事な要素をお話すれば、時間という要素がすごく大事なのです。企業経営をオーケストラに例えるということがよくあると思うのですけれども、でも、これには単なるメタファー以上の大きな意味があるのですよ。前頭葉の統合作用ということを考えたときに、脳の中で情報がどう統合されるかということは音楽と非常に似ているのです。どういうことかというと、A、B、Cという情報が統合されるときに、単にA、B、Cという情報が1つの場所に集まるということではないのですね。必ずある時間的な秩序で集まってくる。A、B、Cという情報が、例えばA、B、Cという順番で来るか、A、C、Bという順番で来るか、あるいはB、C、Aという順番で来るかによって、その後に起こるプロセスというのは当然変わってきます。例えば、オーケストラ音楽にいろいろな楽器があって、その楽器のタイミングがずれると違った音楽に聞こえてしまうのと同じように、脳の中ではもともと脳という1000億の神経細胞からなる複雑なシステムの中に“音楽”がずっとあるわけです。その中では、リズムとかタイミングとか、そういうものが死活的に重要な役割を果たしていて、我々が普段オーケストラとか、あるいはバンドとかで聞いている音楽というのは、脳の中にもともとある無意識な膨大な“音楽”の1つの模倣と言っても良いと思います。

一方、組織を有機体と考えたときにも、どうしてもタイミングというか、リズムの問題というのは大変大事な問題になるわけです。企業経営にもスピードが大事だとか、例えば今、ドッグイヤーだとかマウスイヤーだとかいろいろなことが言われるのだけれども、単に早さがどうなるとかいうことではなくて、どういう情報がどういうタイミングでどこからどこに行くかというお互いの関係性に基づくリズムとかタイミングの問題が絶対に大事なのですよ。これはもう我々は、経験的に知っていることで、ある経営判断をするときに、どういうタイミングでどういう情報が来るかによって結果は全然変わってしまいますからね。ですので、とにかく音楽と同じようにリズムとかタイミングが大事なのだということは経営を考えるときにどうしても大事なことで、しかもそれはマーケットとの関係を考えると、ある同じ商品とかサービスを投入してもどういうタイミングで投入するかで全くマーケットの反応というのは違うわけですから、例えばすごく革新的な商品が出て、でもマーケット側がよくわからないという理由で受け入れられなかったものでも、それと似たような別の商品が最初に出ていた場合、そのおかげでより革新的な商品が受け入れられるということはあるわけですよね。だから、本当に商品とサービスが、マーケットに火がついて売れるかどうかというのは、実は単にその商品の属性だけで決まることではなく、その商品の属性がどういうタイミングで、どういうリズムで出ていくかということによって変わってくるわけなのですね。

特に、有機的にリズムとかタイミングをどうシンクロさせたりとか、コヒーレント（凝集、結集）に持っていくかということは、これはまだまだ組織経営の分野においては、恐らく脳の非常に高度に発達したテクノロジーに比べたらプリミティブだと思うのですよ。

時間とかタイミングについて考えると、生物にとっては時間というのは最も貴重な資源となるのです。例えば結婚相手を探すときに、相手が見つからないからとずっと待っていたら婚期を逃すわけですね。婚期を逃すというか、生物として時間が空費されていくわけですから、実は生物にとって最も貴重な資源の１つというのは時間なので、生物というのはあるところまで来たら十分な情報、データがなくても選択するというふうにもう最初からできているわけです。

企業経営ももちろん同じで、ある段階まで来たらも

う時間は待ってくれないから、とにかく経営判断するしかなくて、そこでやはり直感の働きがフル回転するわけですね。私はすぐれた経営者というのは直感力のすぐれた人だと思うのですけれども、それは単に生まれつきの持っている才能とかそういうことではなく、あくまでもやはりどれぐらい経験を積んでいるかとか、どれぐらい確かなところを押さえているかということに支えられていると思うのですね。だから、直感経営というのはよく誤解があるのですけれども、データとかそういうものを無視するということではないのですよね。

太下　直感経営の背後に、経験なり努力なりの積み重ねとストックがあった上で、直感の判断力についてよりレバレッジが効く、ということですね。

茂木　そうです。データとか知識を無視してやるというのは最悪なのですね。それは客観的な状況がわかっていない可能性があるからです。しかし一方で、データとか知識を積み増す人に限って、そこから飛躍できないという人が多いでしょう。私はデータとか知識というのは一種の跳躍台みたいなものだと見ています。その跳躍台が高くなれば高くなるほどそこからのジャンプというのは思いっきり遠くまで行けるわけなので、確かなところを積み増しすことによって不確かな部分の飛躍ができるのだと思います。このちょっと相矛盾するような感覚をどう持つかがやはり大事ですね。強いて脳の働きで言えば左脳、ロジックとか、そういうシークエンシャルな手続きを生む働きを担う左脳と、それから直感とかイメージを担う右脳の間のバランスということになるのですけれども。これは企業経営についてというよりも、教育論でよく私はお話をするのですけれども、教育においてＡかＢかという問いが立てられたときには、大抵答えはＡもＢもなんですね。今、例えば教育の中で総合学習みたいな、子供たちのイニシアティブに基づく自由研究をより奨励した方がいいのか、それとも、それこそ読み書きそろばんとか、百ます計算みたいな、非常に固いドリル的なものをやるのがいいのかという議論があるのだけれども、あの答えはＡもＢもなんですよ。つまり、どっちもやる方がいいということなのです。つまり、漢字が書けたりとか、ベーシックな計算ができるというベーシックなスキルは当然あるべきで、でもそれだけにとらわれていたのが従来の日本の教育の恐らく欠陥だったのだと思うのですよ。でも、そういうものの基礎がなくて自由研究などというのもできるはずがないので、問題はそのどちらもちゃんとやれるかということなのですね。これはどんなときでもそうで、今までの世の中の議論というのはどうもモノカルチャー的というか、どっちかだけという議論だったのだけれども、脳の場合の正解はどちらもできるということがやはり大事なのですね。

私はやはり1つの企業経営の重要なセンスとして、世の中で対立している意見があったときに、そのどっちかにコミットするというよりも、この2つをうまくマージ（融合）して、どっちも引き受けられるような方法はないかなと考えるのが恐らく一番賢い判断なのだろうなと思うのですね。

アハと日常のマネジメント

太下　直感ということに関連して、たしか茂木さんは「アハ体験」とかというキーワードをお使いになっていましたね。ひらめきとか、気づきの瞬間に「あっ」とか「ああ、そうか」とか感じるような体験のことを「アハ体験」とおっしゃていたと思いますが、そういう瞬間が大事で、それを生かすことが必要だと言うことですね。

茂木　そうなのです。僕の研究の1つのテーマというか、キーワードとして「ひらめき」ということがあるのですけれども、このひらめきというのが脳の中でどのように起こっているかというのは創造性を考える上で非常に大事なことなのですけれども、実はこれはタイミングなのですね。脳が何かひらめいたときというのは、実は統合が行われているのですけれども、その統合と

いうのは、脳全体が一斉にある関係する情報を集めてきてバンッと何か圧縮するようなプロセスが起こっているのですね。脳波計で計ってみると、脳のいろいろな領域にある神経細胞が約0.1秒の間に一斉にバンッと活動することが判るのです。だから、シンフォニーで言えば、オーケストラが一斉にいろいろな楽器がバンッと鳴るようなものですよ。

ところが、このひらめきの脳の状態というのはかなり特殊な状態で、脳としてはずっとそれをやっているわけにはいかないのですね。ですから、0.1秒間の間だけ非常に例外的な処理をしてシンクロさせた後、シンクロしたままではなくて、ほぐすのです。そこまでも含めてひらめきなのです。つまり、一斉に情報を集めてある判断をしますが、その後ほぐして普通のモードに戻るのですね。皆さんもひらめいたときって、自分の体感でわかると思うのですけれども、ちょっと普段と違う状態になりますね、一瞬だけ。でも、ずっとそういう状態だったら、ちょっとこれは社会生活上困るわけですね。

ですから、0.1秒だけ例外的な時間をつくって、それであとは通常業務をやっているというのが脳のひらめきのメカニズムなのですね。

企業経営も、恐らく最近の経営においては創造性が大事だとか、新しいイノベーションが大事だということを言うわけですけれども、でも年がら年中イノベーションをやっているとか、創造性をやっている組織などというのはあり得ないわけです。9割9分は通常業務なわけですね。その中で一瞬だけいろいろな要素が統合されて何か例外的なことが起こるというのが創造性なので、これは個人の脳の中では0.1秒の神経細胞の同期発火として起こっているのです。では、組織としてはそれをどう演出すればいいのかという点については、会議だとかイベントだとか、そういうものをどのように例外的な要素として入れていくかということが大事なことで、そのときにどれぐらい凝縮、圧縮できるかということが重要なのですね。情報とか人のアイ

デアの圧縮技術というのが創造性を考える上では非常に大事なことで、要するに、創造性というのは結局は組み合わせに過ぎなくて、これは我々は創造性というのは何かすごくロマンティックな思い込みを持っているのだけれども、そんな自然の中にいて、今まで何もなかったものがいきなり生まれるはずがないのですよ。

まさにPasteur（パスツール）が微生物の自然発生説を否定するために、フラスコの中の肉汁を加熱して、そのままほっておいてもいつまでも腐らない、つまり、微生物というのは微生物から生まれるのだということを示しました。それまでは人々は微生物は自然発生するのではないかというロマンティックな思い込みを持っていたわけですけれども、創造性については、我々はいまだにパスツールの実験の前の段階にいて、あたかも無から有が生まれるかのような思い込みをしていますが、そんなはずはないわけで、もともとはあったものが、こうやって組み合わさって、集積されることによって生まれるに決まっているのです。

そして、ここが非常におもしろいところで、マージ（融合）だとかインテグレーション（統合）ということは、やはりタイミング的にかなり鋭敏な感覚を持ってやらないとだめだということが脳から言えるのですね。それはやはり通常業務をないがしろにしてもいいということでは全然なくて、むしろレギュラーな通常業務の中にそういう例外的な創造的瞬間があるのですね。ですから、そういう構造を日常的にいかにつくれるか

というのが大事ですよね。

中田英寿、経営を語る?!

太下　下世話な話ですが、こういう話しをすると「じゃあどうすれば前頭葉がそういうふうに働くのだ」と質問する人がたぶん必ず出てくると思うのですけれども、その点について茂木さんは、それをできるようにするためには反射神経のトレーニングが必要であると、たしかどこか何かで書かれていたと記憶しています。例えば、イギリスのパブリックスクールとかエリート校などが学問だけではなくて、運動を重視しているというのは、そういう一種の反射神経を鍛えることによって、それができやすい環境の下地をつくっているのではないかというようなことを書かれていたと思うのです。そういう身体的な運動性みたいなものというのは実は重要だということですね。

茂木　そうそう、まさにそうで、おっしゃるとおりです。それでポイントなのは、要するに、経営判断というのは最後はどんなデータを積み重ねても、さっきお話しした偶有性の予測できない部分というのは残るので、最後は直感で行くしかなくて、その直感というのがまさに脳の無意識のさまざまな経験とか、あるいは自分の価値観とか、さまざまなものを総合した判断を持ってきてくれる脳の働きなのですね。

そして、なぜイギリスのエリート校でサッカーとかラグビーをやるのかというと、実際のゲームにおいては基本的にどんなにルールを積み重ねても、どういう判断をすべきかという答えは出ないのですね。つまり、サッカーで言うと、例えばフォワードがあっちに走っているときにミッドフィルダーがどういうところにボールを出せばいいかというのはわかるはずがないのですよ。それはもう直感でやるしかなくて、そのときに時間をいたずらに浪費したらその瞬間を逃してしまうわけですから、答えが出るまで待っているというわけにはいかないわけですね。

経営においても、そういう局面は絶対にあると思うのです。もちろん、経営判断において、最初から「直感です」と言うのは愚かなわけですね。偶有性で言えば、なるべくレギュラーなものを積み増していった方がそれだけスケールの大きい不規則なものに対しても対応可能になるわけですから、1つの経営のフィロソフィーとしては直感が大事だということを言うのは大事なのだけれども、一方ですごく楽をして、何の準備もしないで直感だけでやるというのは愚かなのですね。つまりレギュラーなところを積み増しただけ直感の部分も膨らませることができるので、やはり地道な調査・研究というのは大事なのですけれども、でも幾らそれを積み重ねていっても最後は絶対に予測できないところは残って、そこはもう直感で飛び越えるしかなくて、その構造というのはもうスポーツをやっていれば身にしみてわかるわけですね。

太下　なるほど。そうすると「ミッドフィールダーの経営論」みたいなものもあり得るかもしれませんね。例えば、元サッカー日本代表のミッドフィールダーとして活躍された中田英寿さんは、東ハト非常勤執行役員の経験もありますし、今後の企業経営やマネジメントのあり方に対しても、一度お話を伺ってみたい存在ですね。

クオリアの経営論

太下　最後に、茂木さんが最もよく使われている「クオリア」というキーワードと企業経営の関連についてお話を伺いたいと思います。茂木さんが書かれた“The Qualia Manifesto”にて、「クオリアは、『赤い感じ』のように、私たちの感覚に伴う鮮明な質感を指します」と書かれていますが、このクオリアという質感の問題について何かお話しいただけませんか。

茂木　今日のテーマとしては、レギュラーなものとランダムなものの組み合わせが大事だとか、相容れないものをうまく組み合わせることが大事だということを申し上げてきたのですが、クオリアについても同じことが言えます。過去10年、20年間、これからは感性の

時代だとか、顧客満足度が大事だとか、知覚品質が大事だということがずっと言われてきたのだけれども、時代の趨勢はそこだけではないのですね。つまり、非常に固いロジックで動いている部分と感性の部分をいかにうまく組み合わせるかというところにこれからの経営の要があるわけです。

もちろん確かに、クオリアや質感は大事になってきています。例えば、バブル期のころは記号消費で、高級ホテルで高級なものを食べるという記号消費だけで満足していて、そのときに自分がどういう質感を感じているかということについて、消費者はどちらかというと余り注意を払っていなかったというか、たとえ高級ホテルの高級レストランでサービスとか全体の満足度が高くなかったとしても、その記号を消費することで自分を納得させて満足させていた時代があったと思うのです。

でも、今は、特にホテルのイノベーションを見ていると、外資系のホテルで随分いいところが出てきていますね。単に記号として高級だというのではなくて、そこに入って、例えば部屋の中とかレストランとかの空間のしつらえとか、総合的な我々の感応に訴えかけてくるものの質が高いですよ。今の消費者というのはやはり徐々に成熟してきているから、そういうものに対してすごく敏感で、単に記号としてこれは高級だということを言ってももう飛びつかないというか、やはり知覚品質、クオリアというのはすごく大事な要素になってきているわけなのです。ただし、それは非常にロジカルで数値を詰めていくようなオペレーションと相まって初めて成立することで、例えば予約のハンドリングだとかクレジットカードをどう扱うかとか、そういうところでの非常にロジカルに組み立てるシステム構築がうまくいってはじめて成立するわけですね。

だから、ロジックとか数値を積み重ねていくというところと、知覚品質、クオリアの世界、感覚の世界というものを両方兼ね備えたものが実はこれからのウィニング・ソリューションというか、勝つ企業経営になると思うのです。

日本は、クオリアという面から言うと本当にすごい国なのですよ。僕は最近、武者小路千家の千宗屋という次期家元の人に、官休庵という最も由緒正しい茶室でお茶を振る舞っていただいたのですけれども、やはり千利休の茶道のようなところでのクオリアの突き詰め方というのはすごいです。これはもうとにかく、日本人はそういう意味で言うと四季折々のきめ細やかな配慮だとか、すごく繊細な違いに我々が目を向ける感度の高さというのはすごくて、だからこそ今、日本製の漫画とかアニメーションとか、ああいうものが世界を席巻しているわけですね。

でも、それだけだとこぢんまりとまとまってしまうのですね。やはり今の世界の経営のバトルフィールドはどこにあるかというと、やはりシステム性だとかプラットホーム性にあるわけで、僕はよく芸大の学生に言っているのですけれども、「今、アーティストはへたをするとシステムに使い倒されてしまう時代で、システムの一人勝ちの時代だ」と。

そのシステムを構築するときには、感性は実は要らないのです。ここが矛盾しているところで、僕はよく「グーグルのトップページを見ろよ」と言うのですけれども、グーグルのトップページがインターネットのWebデザインとしてどういう美しさとか感性を備えているかというと何もないのですよ、つまり検索窓があいているだけなのですから。逆に、Webページに重いフラッシュアニメが掲載されていて、当社ではこういう美しい世界をつくろうとしていますみたいなものがあると、すごくセンスが悪いというか、ダサく感じられるわけです。むしろグーグル的なトップページで十分なわけですね。

一方で、僕は日本人は感性においては非常にすぐれている、世界のどこを見ても引けを取らないぐらいすぐれていると思うのです。要するに、日本人はやはり箱庭的な世界でいろいろやるのは得意なのですよ。

しかし、グーグルのようなシステムを構築するのに

は感性は不要で、数値の積み重ねなのですよ。日本人の恐らく今のところ一番欠けているのはシステム的な思考とロジカルな数値の積み重ね、これはへたくそですね。

恐らく、システム的に緻密な思考を積み重ねるということを日本人はずっとしなくてよくて、それはなぜかというと、やはり物づくり中心に経済が回ってきたからです。ただ、やはりアングロサクソンの世界全体を眺めて適切な経営判断をするというあの英知に比べると、かなり見劣りしますね。そして、一挙にワールドワイドにバトルフィールドを広げて、その中でうまくシステムを回していく、そのために必要なロジックとかそういうものというのはすごく欠けているところがあると思います。

アングロサクソンがロジックを積み重ねていく強靱さというのは、ちょっと日本のナイーブなエリートたちは、もうとても太刀打ちできないというのが私の何となく肌身で感じていることなのですね。

太下　やはりいろいろな民族、宗教、言語等のダイバシティ（多様性）を乗り越えてきた歴史というのは大きいような気がしています。例えばシステム思考で言うとマイクロソフトのOSもそうだし、マクドナルドみたいなああいうファストフードもそうだし、結局人の個別の違いを乗り越えて汎用性のある仕組みというのは、やはりアメリカは生み出すのがすごくうまいですよね。そして、それはやはり日本人はかなわないですね。

茂木　かなわないですね。だから、僕は日本人に欠けているものは、感性は十分あるので、むしろシステム思考、ロジカルな思考かなと。それが加わったときに、僕は日本型経営というのは大変強力なものになるのではないかなと思いますけれどもね。

だから、僕はやはりこのアーティクルでもしお伝えしたいメッセージがあるとすると、相容れないものをどう同時に引き受けて統合するかというのがやはり脳の命題なので、それを経営でうまく生かすということかな。難しいですけれどもね。

従来の企業経営というものは、主に経験則によって成り立っているところが多いと思うのですよ。それぞれの経験者の方がそれぞれの経験則に基づいていろいろなことをやられていると思うのですけれども、有機的な組織体としての企業ということを考えたときに、先ほどから申し上げている偶有性の問題だとか、あるいはネットワーク性、ネットワーク性に伴うWisdom of the crowd（群集の知恵）みたいな要素だとか、それから、さらにタイミングの問題というか、スケジューリングの問題とか、ここら辺の問題をかなり真剣に考えないといい経営というのはできないわけで、そう考えるとかなり経営学というのは難しい問題になるということですね。

太下　本日はたいへん興味深いお話をいただきまして、どうもありがとうございました。