

組織における個人の自律性と知的生産 —個人の知的生産を可能とする潜在可能性—

今 林 宏 典*

Individual Spontaneity and Intellectual Productivity in Organization

Hironori Imabayashi*

As information-intensive industries and organizations increase or restructuring based on reengineering increase, individuals are being emphasized more than ever, in the conduct of the business operation, changing from the conventional personal connection and human-relation based performance. In areas where highly advanced technologies are required, particularly, individual creativity and individual knowledge are absolutely indispensable, there, naturally, the individual ability is highly appreciated. Therefore, each member in the organization is firmly establishing individual existence, assertion of individual rights and conditions of self-actualization.

Thus, as described above, the purpose of this paper is to define the relation between individual spontaneity and intellectual productivity in organization.

Key Words (キーワード)

Resource (源泉), Intellectual productivity (知的生産), Creative capacity (創造的能力), Individual knowledge (個人知), Reengineering (リエンジニアリング)

はじめに

「知的生産」という用語は、かつて梅棹忠夫氏が、その著『知的生産の技術』のなかで、「頭をはたらかせて、なにかあたらしいことがら—情報—を、ひとにわかるかたちで提出することである」というように、簡潔にして明瞭に説かれている。しかし、「頭をはたらかせて、なにか新しいことがら—情報—を」という語句には、「どのようにして頭脳を発揮させるのか」という方法論上の命題と、同時に「どのように情報を受容し、価値ある情報に変換させるか」という情報創造上の命題とが、交錯する。このような思考性を、仮に「創造的思考」と言えるのであれば、そこには知的生産を可能とするための創造的な可能性ないし総合

力とでもいいうる「創造的能力」が求められてこよう。つまり、この概念は、異質な情報を組み合わせ、それを統合し新しい価値を生み出す力、ということである。

したがって、本稿では、知的生産をうながすであろう創造的能力に潜在する可能性を、まずは個人レベルで、そして、つぎに経営組織のレベルにおいて言及してみる。つまり、野中郁次郎氏の「知識創造の理論」でいう、企業組織に属する個々の持つ知識、すなわち個人知が、組織のキャパビリティ (capability) として蓄積され、それを土台に知識の創造が可能になるという考え方に基づけば、「個人知」から「組織知」において、組織のなかの個人が創造的な仕事 (creative work) を可能とするための潜在可能性の探求ということ

*呉女子短期大学経営情報学科 (Department of Management Information, Kure Women's College)

になる。

そこで、「知的生産」という概念を縦軸に、心理学的側面から「ウィズダム」「アサーティブネス」「エンパワーメント」「ヒューリスティクス」などの、知的生産と情報創造を創出するであろうと思われる事象をとらえてみる。言い換えれば、「個人知」から派生する様々な要素が「組織知」としてどのように関与していくのか、そのプロセスの事象を明らかにしようと思う。

1 知的生産と創造的能力

(1) 知的生産を可能とする創造活動

人間が「創造性」を機能させようとする場合、まず、「ひらめき」が必要となる。それは、創造活動を誘発し促すための出発点である。

だが、その創造活動を高めるには「情報」の獲得（情報収集）は欠かせない。自己を取り巻く環境から必要な情報を吸収し、自己の知識と外部情報とを対比させ受容したり排除しながらの取捨選択を繰り返して、1つ以上の解を見いださねばならない。そして、その解を求めるのに、問題が複雑化すればするほどより抽象度の高い「メタ知識」（meta-acknowledgment：知識を操作するための知識）が要求されてくるのである。そうした判断基準となるメタ知識を促進させて、自己の仕事を展開し開発し遂行していくところに、創造的能力の形成と発揮が期待される。

一方、創造活動をうながす構想力の発揮度は、「頭のなかで自己の情報と外からの情報をどう操作するか」、すなわち、情報資源をいかに活用していくか、その操作の仕方にかかってくる。自己の情報操作能力は、いわば「個人知」によるものであり、それが収束され「組織知」の基礎をなす人財（単なる「人材」ではなく）となる。

さらに、その個人知は「個人技」に根ざす性格のものであり、それが企業の職場などの集団レベルの技法、すなわち「集団技」という、個人と個人とを結ぶ集団力なる求心性を形成することに転化していく。そして、組織レベルの組織知へと結

果する。

このように、個人レベルから集団レベルへと「技」が伝播し、組織レベルの組織的創造性へ能力が伝播され、組織成果をうながす。そうしたプロセスに「グループウェア」（group ware）、つまり、協調作業（協力・調和を統合したもの）の意義が見出されてくる。こうした関係性が形成され発展するには、個人技・集団技の循環関係が円滑になされていることが前提となる。

経営学分野では、パワー（power）とかフォース（force）などの「力」「影響力」という意味を表すことがよく目につくが、さきの個人技や集団技は、それぞれパワー（個人技）とフォース（集団技）が適合するように思われる。

もう一つ述べておきたい。それは、人間には「帰納能力」というものがあると考えられることである。この能力はメタ知識と関連するものであり、ある仮説を求める場合、メタ知識のボックスから必要な情報を取り出して、その取り出した情報と直面している対象（問題・課題）とを突き合わせて、関連づけや意味づけを開始する能力を、我々はメタ知識との関連から「帰納能力」と呼称しよう。言い換えれば、具体的現象・事象に適応させる力であり、適応性を増殖させる能力ということになる。一種の「知的能力」といえよう。

(2) 知的生産活動を可能とする態度と行動

以下、後述するところのアサーティブネスやエンパワーメント、そしてアジェンダ能力とその行動、概念化形成能力の概念、これらの用語に共通してくるのは、「態度」（attitude）と「行動」（behavior）の側面である。

では、この態度と行動はどのような性格のものなのであろうか。一般的には、それらはあたかも類似したイメージで受け止められることもあるが、実際には異なる用語であることを、本節で確認しておきたい。

日常語としてよく使われる「態度」と心理学という「態度」とは、ニュアンス的な違いがあるとされていながらも、一般的には微妙な違いを意識

することなく使用されている。しかし、「態度」と「行動」となれば連鎖性のある概念という意味では共通するが、厳密に言えば違いがあることは確かなようである。

では、どのような性格をもっているのだろうか。社会心理学 (Social psychology) の領域では「態度」は、例えば、「知的生産という概念を知りたい。そこでそれを探求するために各種の本から知識を得たい」というのは、そうした「態度」をもっている状態、この状態にあることを「態度」と認識されている。一方、「行動」は、前例で例えば「知的生産という概念を知りたいので、まず心理学専門書や事典を引いて、そのページをひもとき読み理解した」とすれば、それは「態度」として分類されるのではなく、「行動」として分類する、という。したがって、態度は、「～したい」と欲求を膨らませている段階の状態をさす。それに対して、行動は、「専門書・事典等を読み理解を深めた」として、欲求を達成するべく「形あるもの」にするために活動し表現したので、「行動」に化したことを表明したことになる。その意味で、これは「行動」として分類される。そうすると、行動は態度の現れということになる。頭で思っている、それを行動で表さない限り、周囲に明確に「表現」したことにはならないのである。後述するアサーティブネスやエンパワーメントの用語に含まれている要素には、そうした「態度」と「行動」の概念が介在する。

企業組織に、かかる「態度」と「行動」を当てはめれば、以下のようなことがいえるだろう。

上司が部下にある指示をしたとしよう。その上司を前にして「頭（こころ）のなかでは、Noと言いたくても、上司の強行な権限や威厳を気にした部下は、上司に自分の意見や主張点を率直に言えず、結局、難題な仕事を引き受けることになる」というような部下の状態は、「態度」で意志表示したことであり、この場合は行動とは分類されない。しかし、例外もある。そうした「態度」の一側面の、微妙なところを心情 (sentiment) の側面をもって相手に以心伝心で伝えてしまうような

「心の状態」は残存する。決して行動では示していないのに、相手には自然と伝播するものである。したがって、上司が部下の行動意図を知ることとなり、部下の態度から人間行動の一側面 (Noと言いたい部下の心情) を予測することになる。

2 知的生産と創造的な仕事の源泉

(1) ウイズダムから知的生産活動へ

ここでウィズダム (wisdom)¹⁾ ということばは、一般に「英知・知恵」などと訳されているが、洞察力・評価力そして判断力のもとになるものといわれている。そうした「力」の発揮は、さきに触れた「創造的能力」と非常に関連する。このウィズダムを一言でいうと、「物事の本質を見通す力」ではないかと、江崎玲於奈氏は解釈される。今日のようにバブルが崩壊し個・組織レベルの環境要素が多様化する現今では、自己のおかれる環境があまりに変化し複雑化しているために不確実性なものが多く、それは肉眼では捉えがたいものであるために、「本質」が捕らえられない。それだけに逆に、今日見落とされている「本質」を探求するウィズダム、すなわち、人の心理・真理を見通す心裏眼なる「本質追求能力」や「洞察力」は、重要因子の一つに数えられよう。

また、このウィズダムと関連して、「テスト」 (taste)²⁾ ということばがある。これは、成果を出した人物に優良な評価が与えられると、それを「テストがよい」と表現するのだそうだ。つまり、うまいといわれる料理をつくるには「うまいという味覚」(経験知)を備えた人でないと、美味しい料理はできない。料理法の本に従えば、マニュアルどおりの料理はできる。しかし、創造的な料理は「うまさの分かる人」という体験者(経験知を有する者)でなければつukれない、という理屈である。仕事にこのことばを当てはめれば、「よいものが分かるテストのよい人間」でなければ、いわゆる「よい仕事」(ここで、よい仕事という場合、自己充足(自己実現)もでき、周囲の他者からも評価されるような仕事の質の高さの

こと)はできない、ということになる。

したがって、江崎氏のいわれるウイズダムおよびテストということばの響きからは、まさに「現代の個人に向けての自己認識度の仕方」が示唆されているように思われる。このことから現代では、「テストの分かる人間」が求められている時代であるといえるのではなかろうか。

こうした「テストの分かる人間」が求められる時代に応えるために、これからの組織人は「自分の足で立つ創造的な術(すべ)」を身につける過渡期にある、といえよう。リエンジニアリング(reengineering: 本来、「組み直し」という意味で、企業活動のなかで幾つかの要素を組み直して価値を見だしつくりだすことをいう)³⁾の実際には、こうしたウイズダムへの意識とテストの分かる組織人(人間)を、まさに「創造」することが求められてこよう。そして、組織レベルにおいて組織は、「自己実現の創造的人間」の発現を許容するものでなければならないだろう。

(2) アサーティブネスとエンパワーメント

近年、「アサーティブネス」(assertiveness)⁴⁾や「エンパワーメント」(empowerment)というような用語が目につく。こうした用語は、人間関係の作用関係にかかわる「力」関係を表す概念として、あるいは一つの能力とも解釈できよう。より説明すると、アサーティブネスは、個人間の対人コミュニケーションに要求される能力であり、「相手の気持ちを尊重した上で主張し、意思の伝達を円滑におこなうための表現能力のこと」であり、コミュニケーション能力の一つと解されよう。これは、「アサーティブネス/アサーション・トレーニング」⁵⁾という技法として研究され、心理療法だけでなくとどまらず、産業界においても、職場のよりよい人間関係づくりや表現力向上にも活用されている。自己表現力を育むために、そして他者理解を促すために欠くことのできない能力である。一方、エンパワーメントは、「共生していくためには、自自力をつけていくこと」が求められるということから、個人間・個人と集団・集団間、

組織を介する人間関係に対応できる「自己対応能力」ということになろう。こうした意味合いから、アサーティブネスとエンパワーメントは、共に関連性をもつ概念である、といえよう。

さて、上記のアサーティブネスとエンパワーメントの概念を、つぎのケースから分かりやすい形に置き換えて説明してみよう。

・A氏は、「わたしは、社員研修を担当して10年選手になるベテランである。上司からの信頼はあつく、研修プログラムの計画立案も他者には負けないぐらいの経験をもっている。」

・B氏は、「わたしは、A氏に比べ全然自信がない。研修をどう進めてよいか、立案に不安である。他者に何か言わなくてはと思っても、自信のなさから、思っていることの半分も話せない。少し言えば反論されるのではないかと動揺を隠せない。」

・C氏は、「わたしは、A氏のように自信があるわけではないが、前向きに取り組むという姿勢だけはだれにも負けない。問題が発生しても冷静に判断できるだけの力はあると、常に念じて陽転思考行(マイナスをプラスに転じて実行すること。プラス思考で実践できるよう自己に言い聞かせ啓発すること)で対応している。そして、他者とは共に学ぶ姿勢で仕事に取り組みたいと思っている。」

以上のケースからは、三者三様の姿勢や態度をうかがい知ることができるが、3者をつぎのように解することができる。

A氏: 職場において、あまりに自信過剰をむきだしにする姿勢からは、謙遜すらもないので、恐らく他者への印象はよくない、と周囲からは判断・評価されがちとなる。しかし、自信過剰とはいえ、自己力で公言するほどの「エンパワーメント」をもっていることは彼の特徴ではあるまいか。ただし、周囲の他者に対する表現能力、すなわち、他者を尊重してのコミュニケーション、つまり「アサーティブネス」への配慮は不十分といわねばならない。

B氏: A氏とかけ離れて対照的な彼の性格は「自信のなさ」。これでは、仮に個人的能力は優れ

たものを有していたとしても、発揮する力、すなわち、他者に働きかけ作用し合う意欲（意志）を喪失した状態からは何も生産できない。当然、知的生産活動は必然的に放棄している状況にある。したがって、エンパワーメントおよびアサーティブネスは、B氏においては何も存在していない。逃避傾向からは何も生まれないのである。いわゆる「ヤル気」がない状態からは、仮に、ある能力に秀でていても表現しなければ成果は出せない、という例証である。

C氏：おそらく彼の状態であれば、「前向き」ということばに裏打ちされるように、「ヤル気」に満ちあふれ、自己に直面する問題には積極的に対応しようとする意志の表明や姿勢・態度が存在するかぎり、一つの「可能性」という意味で、他者に対応することが可能であろう。こうした人間傾向は一般的ではあるにせよ、逆に理想的なタイプでもある。こうした精神状態を維持・形成できる力は必要である。したがって、C氏は、「エンパワーメント」への可能性をもっていると判断できる。また、相手の気持ちを尊重して、共生しようと努める姿勢・態度を確認できる。それは、「共に学びながら仕事をしていきたい」という平等主義の現れから推察でき、これが「アサーティブネス」への可能性ということになる。

以上のケースから判明した事項は、ひとえに、知的生産活動の源泉には、それぞれの人々が、ある目標達成に向けて、どう取り組み、仕事や人間関係を形成していこうとするのか、あるいは、自己をどこまで認知しているのか、というような心的側面の成熟度（充実度）がなければ、「よいものが分かるテストのよい人間」や「よい仕事」は認識されない。よって、本節での強調点は、知的生産活動を成す可能性は、その前提条件として少なくとも、自己理解度・他者理解度といったような人間的側面の成熟度（充実度）にあるといえよう。そうした側面に欠如の部分があれば、理想的な知的生産を思考する段階を形成することはできない、ということになる。要するに自己の置かれる環境を自ら整備する力、すなわち「自己環

境整備能力」（自己統制力）が求められよう。

さて、べつな観点から論をすすめてみることにしよう。周知のように、最近、IQ（知能指数：Intelligence Quotient）ならぬEQ（感情指数：Emotional Quotient）という用語が登場している。これは、アメリカのジャーナリスト、ダニエル・ゴールマン（Daniel Goleman）の著『EQ～こころの知能指数』（1996）⁶⁾で採りあげられている。それによれば、EQとは、人間の「感情の豊かさ」を指標とし、自分の気持ちをセルフコントロールでき、目標に向かって自分を動機づけるという対内的な能力、および他者の気持ちを察し、人間関係に配慮し円滑に対応するという対外的な能力など、まさに自己自身と他者に情緒豊かに応じようと心がける対処能力を指している。いわゆる脳力を対象とする「知能」で人間を評価してきたこれまでの姿勢から、人間の「こころの能力」を診ようとする、建設的な見方がでてきている。まさに、近時の社会的要求に適合する人間的側面（human side）重視型の動向である。しかし、これからさき、こうしたEQをどのような方法で伸ばしていけばよいのだろうか。「能力開発」ならぬ「こころの開発」は今後の大きな課題となる。

そこで、先のIQやEQの基礎となる、一般的にいわれている「能力」について少し触れることによって、再考してみよう。

坂井正廣氏は、「能力」について、「技能」との対比から次のようにとらえている。

「英語だけでみても、たとえば、Ability, Capacity, Capability, Faculty, Competence などがある。このなかで、キャパシティとは、一般に『物事、知識、考え等を保有する力』と定義されている。アビリティは、それに対して『物事を成し遂げる力』として理解されている。後者は明らかに『行為』もしくは『活動』とかかわりをもつ概念であり、前者は『保有力』あるいは『収容力』とかかわりをもっていると考えることができよう。アビリティもキャパシティにも『才能』という意味があるが、それに加えてキャパシティに

は「理解力」、「受容力」という意味をもっている。このように考えてくると、アビリティは「何かをすることのできる才能もしくは技能」を意味し、キャパシティは「才能」や「技能」をも含みながら、それを包括する「うつわ」とか「器量」とでもいうべき、アビリティよりも広い意味をもつ言葉として理解することは必ずしも誤りとは言えないように思われる。そのような意味において、アビリティに対して「技能」という言葉を、キャパシティに対して「能力」という言葉を使用することにしたい。⁷⁾

坂井氏の説かれる「キャパシティ」(Capacity)の意味には、IQ・EQの、どちらかといえば、先述したEQの概念に相当する内容が包含されているように察せられる。それは、人間に要求される「理解力」や「受容力」は、人間的側面に触れる事象ゆえに表現される能力であること。そして、「うつわ」「器量」で象徴される情動的側面が、ここでは指摘されている理由による。一方、それとは対照的に、「才能」もしくは「技能」という意味で解されているアビリティ(Ability)は、IQの要素がなくては発揮されないものと、とらえることができよう。それは、「物事を成し遂げる力」には、いわゆる脳力(こころの働きよりも、頭脳の働きが優位)によるところが大きいように思えるからである。

坂井氏の説かれたアビリティとキャパシティを、厳密にIQ・EQに分類することは極論ではあると思われるが、あえて分けるとするとどうなるだろうか。すくなくとも、アビリティを「IQ:のうりよくの知能指数」と考えることができ、また、キャパシティを「EQ:こころの知能指数(感情指数)」と解することは、必ずしも誤りではないといえよう。

では、以上のことを企業組織の次元でとらえれば、どのようにいえるだろうか。たとえば、一般に「能力(知能)の高い人は仕事が抜群にできる」と考えるのは早計であろうし、また、人間が一生生きていく間に、「知能が高い人が成功する」と仮定しても、それが保証される基準はどこにも

ない。仕事というとき、ある課業を達成するのに、即座に判断し段取りをつくったり、問題点への打開策を見いだす能力は「知能」の良さにあるかもしれない。しかし、仕事というものは一時的なものではなく退職するまでつづく。その間、仕事は知能よりの能力だけで対応しきれない性格のものではなく、豊かな感性の発揮や良好な人間関係を築くためのたえまぬ努力、他者への思いやりなどを含めた集積的・総合的な「人間力」の成果が、長期スパンにおける仕事の出来不出来を決定するのではなかろうか。

以上の、こうした性質をもつEQを、先のケースA・B・C氏の特徴にあてはめれば、どのように説明できるだろうか。

A氏:自信過剰ともいえる彼の態度と行動からは、脳細胞の働きの指標とする、いわゆる脳力を基準とする「IQ:知能指数」の高さがあると評価できよう。しかし、アサーティブネスに対する姿勢の欠如がうかがえるので、EQの要素は、本人の自覚や意識が芽生えない限り生まれてこない、という、こころの問題を残すことになる。

・・・[知能の優性と人間力の劣性]

B氏:A氏とはあまりにも対照的で、自信のなさから、表現力や意欲の欠如がうかがえる。この事象は、EQたるこころの能力の減退をまねいていることであり、また、本来の能力も発揮されない状態をつくりだしていることであるから、本人の社会的知覚(social perception)や対人認知(person perception)の仕方を誤らせるという結果をもたらしていることになる。したがって、IQとEQの要素が機能していない状況なのである。

・・・[知能と人間力の劣性]

C氏:アサーティブネスとエンパワーメントを兼ね備えており、「前向き」姿勢を崩さず、能力を発揮するためのエンパワーメント(学習力:自ら力をつけること)と意欲を発現しようとしている。自己のスタンスを維持し発展させようとする啓発意欲が、彼の組織人(組織の中の個人)としてのアイデンティティとポジションを確かなものにしてしている。したがって、IQとEQとの均衡関係

をもつ、総合的能力の可能性の高いC氏の姿がある。
・・・ [知能と人間力との優性]

(3) アジェンダ能力と概念化形成能力

創造性や知的生産活動に要求されるであろうと思われる「能力」について考えてみよう。そこで、主要となる2つの概念(能力)を明らかにしたい。

まず、第1に、「アジェンダ」(agenda)⁹⁾という用語である。これは英英辞典・英和辞典などで確認すると、①「議題、協議事項あるいは備忘録、予定表など」と本来の意味が示されている。しかし、他方では、②「問題を解く手順を形成する操作の集まり」とも記述されている。この②を参考にすれば「仕事の手順(手続き)を頭のなかで条件反射的に形成し、行動するための方向性を示す操作の集まり」と解釈することができ、そういう意味でとらえられる「アジェンダ」の概念は、人間の行為・活動・行動を理解するための一つの分析の道具になるように思われる。

したがって、個人はもとより組織人でもいかなる人でも、仕事を行うとき、課業となる仕事に着手した段階において、このアジェンダ(頭脳の働き)を活用することになる。仕事に優先順位(プライオリティ)をつけて行動する過程において「アジェンダ思考性」が作用している。「どの仕事からまず先に片づけようか」、組織成員の頭のなかではいろいろな「段取り」が形成される。「この仕事を先行させよう」と、多くの選択肢から、まず手がけるべき仕事を選ぶ行為は、制約された時間、仕事内容の重要度、上司の指示次第、仕事の効率性などの要素を考慮に入れながら、そうした状況に応じて仕事に優先順位をつけていく。そうした思考過程がアジェンダであり、その意味を介して、我々はこれを「アジェンダ能力」(agenda ability)と呼称しておこう。

アジェンダ能力の過程は肉眼では見えないだけに、頭のなかに在る構想や計画などは、肉眼で直接的に観察することのできる「行動の側面」に導かれる結果(成果)にたよらねばならない。

いま一つは、「概念化形成能力」(conceptual

skill)⁹⁾である。これはアジェンダ能力を背後から支援するための、より広範囲な能力であり、もともとアメリカの心理学者ロバート・カツツ(Robert, L. Katz)が、経営管理者にとって主要となる3タイプの能力として提唱した概念である。その3タイプの1つが、この「概念化形成能力」である。後の2つは、「専門的能力」(technical skill)と「対人能力」(human skill)である。概念化形成能力の本来の意味は、人間のおかれる「場」のなかで、全体的な状況を把握し、自己の職務活動が全体活動のどこに、どのように組み込まれているのかを理解する能力なのである。したがって、経営者や管理者のような組織の中核を担う組織人には、こうした「組織の全体的状況把握」のための能力は欠かせない、ということになる。

よって、概念化形成能力は、仕事の段取りや手続きの構図をトータルに描くための重要な総合的・統合的な能力ということができるだろう。そして、そうした能力を活用して行動に移す行為を「アジェンダ行動」(agenda behavior)と呼ぶことにしよう。

そうすると、知的生産活動の「知的」という用語の部分には、創造的能力の発揮を前提とすることが含まれてくるから、当然、「知的」側面をうながすための想像力(imagination)や創造性(creativity)の活用頻度は高い。そうした活動過程にはまさに、「アジェンダ能力」や「概念化形成能力」の介在が求められてくる。

(4) 情報とヒューリスティクス

認知心理学(Cognitive psychology)では、「思考」の領域と「概念形成」という領域とは非常に密接な関係にあり、「思考」(thinking)には、推論、問題解決、理解、概念形成などの機能が含まれている、といわれている。それゆえに、上述の「概念化形成能力」は、さまざまな影響要因による複雑な内的過程を経て概念が形成され、そうした思考過程を介して判断や行動がなされるのである。

ところで、ヒューリスティクス(heuristics)

は認知心理学・社会心理学の領域では「簡便法」、あるいは「発見法」などとも訳されている。ある程度の満足感「まあまあこれでよい」というような判断の仕方から問題を「単純化」し、判断過程を「簡略化」することにより認知的負担を軽減し、すばやく判断するという「思考」であるところから、簡便法と訳されているのである¹⁰⁾。

したがって、このヒューリスティクスは、即座に判断する仕方であるという理由にもとづけば、人間が直接に感じ、対象の本質を論理によらず認識する能力、すなわち「直感的判断」¹¹⁾と軌を一にするものと解せられる。しかし、この直感的判断は、決してなんの規則性をもたない不十分な判断の仕方というものではなく、決定の仕方に完全性があるわけではないにしろ、ある程度の近似値を引き出す可能性は有している、と解されている。その意味において、このヒューリスティクスにもとづく判断の仕方（意思決定に通ずる）は、合理的といっても必ずしも誤りではないように思われる。

かつて、アメリカの意思決定論（decision making theory）の権威者、サイモン（Simon, H. A.）は、意思決定の「制約された合理性」（bounded rationality）¹²⁾という考えを提唱した。それは、人間は意思決定をするとき、幾つかの選択肢から「これぞ」と思うものを1つ以上選択する行為を成すが、その場合の決定の仕方に、「最善の解を得ようとする最大化・最適化原理にしたがう方法による決定の仕方」と、それとは対照的に「まあまあこれでよいだろう、と満足化原理にしたがう方法による決定の仕方」があるといった。しかし、人間はどちらかといえば後者の満足化原理による決定方法で適当な解を見いだすというのである。この提唱が、直感的判断に参与するヒューリスティクスとほとんど類似していると考えられる。

人間は一般に、サイモンの言うように満足化原理により決定をくだす傾向が確かにあり、また、ヒューリスティクスにも基づいているといえる。したがって、人間は、自分に必要な情報をすばや

く収集し、そこから自分の目的達成のために決定すべき事柄を選ぶ行為は、「まあまあこの程度の情報を使ってやってみよう」というような判断の仕方です満足感を得ることがほとんどであろう。

わざわざ、時間や費用、労力をかけてまで、自分の情報を検証しようなどとは考えにくい。しかし逆に、大きな問題に直面した場合には、リスクをとまなうこともあって、最大の意思決定を強いられることとなろう。その場合は、情報への丹念な調査や検証が要求されよう。それ以外は満足化原理による合理的な判断に委ねるだろう。したがって、ここで理解したいことは、情報とヒューリスティクスとの関係性である。つまり、知的生産者たる組織人は、サイモンの主張したところの「最適化原理」や「満足化原理」、心理学者がいう「ヒューリスティクス」における行為に基づいて、意思決定や情報へ反応を示すことを介して、知的生産活動を行っている状況を見ることができよう。

先ほどの「思考」ないし「思考過程」（thinking process）の問題に帰るが、思考過程をつくり出すには、頭の中で描いたこと（イメージされたもの）を表に表現する道具（tool）を種々見いだすことが、対象への適応能力・適応行動となるだろう。例えば、ある問題を解く場合に、1つの解を導く過程で、ある人は「言語的思考性」を発揮して解答を見いだすであろうし、ある人は「図的思考性」において、また、ある人は「数式的思考性」により解答を引き出そうとすることもあるだろう。これらの思考性は、知的生産活動へのステップをうながす思考方法であり、各種各様の行動様式ということになるであろう。

3 創造的能力の阻害要因

これまでは上述のように、知的生産活動の可能性を促すであろう源泉について眺めてきたが、それとは逆に、創造性を阻害する要因があるはずであるから、この点を本章でとらえておきたい。どのような阻害要因があるか、先に示したいいくつかの源泉に介在してくる阻害要因としてみてみよう。

アメリカのジョン・アーノルド(John, Arnord : 元マサチューセッツ工科大学教授)博士は、固定観念をもつ原因は、「認知」(cognition)「文化」(culture)「感情」(sentiment)という「創造性を阻害する3ブロック」¹³⁾にあることを提唱している。これを恩田彰氏(東洋大学文学部教授)は、彼の提唱した3点を別な表現をかりて、認知を「感覚」、文化を「知識」そして「感情」と措定¹⁴⁾し説明する。

① 感 覚 :

人間の感覚は、現象や事象をあるがままにとらえているようで、実際にはそのままを受容できているわけではない。たとえば、対話している2人がそれぞれ交わす話の内容や趣旨は、第3者の目からはうまくコミュニケーションを交わしているようにみえても、当事者の2人の間では明確に情報を授受し合っているとはかぎらない。コミュニケーションは順調でも、2人の間には情報の受けとり方に大きなギャップがあるかもしれない。つまり、自分の知識の範囲や情報の理解度、あるいは関心・興味度などによって、情報の受容の仕方に差異のする傾向がある。したがって、他者から情報を受容する当事者は、自分の感覚のみで情報を受け入れて加工しようとする嫌いがある。

② 知 識 (知性) :

人間の知識は、さまざまな可能性をもっていることはいまでもない。しかし、自己の知識は、経験・体験、環境要因などの要素の複合体で構成されているから、その知識の範囲で人間行動はおこなわれる。たとえば、自己の判断の仕方は自分の知識を軸にしてなされている。「こうあるべき」と判断し行動する自己自身は、その時点で固定観念で活動していることになる。したがって、自分の知識だけで対応しようとするれば、そこには創造性への芽はでないことになろう。知識がないよりはる方がいい。しかし、より多くの知識(一般常識や専門的知識)をもっているからといって、必ずしもよい判断やよい行動がとれる、良好な人間関係を築くことができる、ということにはならない。知識が豊かなために、余計な言動にでてし

まい、人間関係に溝をつくってしまうことにもなる。そうすると、「知識」とはなんだろうか、改めて考えてみる必要があるかもしれない。

③ 感 情 :

感情は、人間のソフトな側面であるだけに、非常に微妙なものである。感情は自己を取りまく環境に影響を受けやすく、動き(変化)のあるものだけにとらえがたい。たとえば、職場である重要な会議があり、その場では、即座に意思決定(結果)を強いられるような問題に直面していたとする。ある仕事の責任者となったリーダーは、自分の権限を強行に行使し、周囲の意見を無視し独断専行して決定をくだしてしまった。そのために、会議の雰囲気は崩れ、決定事項も周囲の人々の不満を残す結果となってしまった。そうした悪状況化した原因はここにあった。すなわち、一つには、彼は本来、感情の起伏が激しく、せっかちで意志強固な人間であるという性格による。もう一つは、会議の直前において、そのリーダーは仕事の不手際からトップに怒鳴られていて、感情が不安定となっていたという理由による。そうした影響を受けてか、この場合のリーダーの感情は、良識で判断をくだせるような状態にはなかった。感情的になりやすい性格と、仕事の不手際が原因で不機嫌になっているという二局面は、彼の感情に大打撃を与えている。こうした感情の不安定性は、会議の流れを乱し、人間関係に波紋を呼び、意思決定の仕方を誤らせる、といったような悪影響をつくりだす。個人の感情如何で集団感情と集団行動に大きな影響を与え、それが連鎖して仕事に重大ミスを及ぼしてしまう。

先の「知識」と同様、「感情とは何か」についても改めて考えてみる必要があるように思える。なぜなら、人間の感情は、自己を取りまく周囲の人々にいつのまにやら影響力を浸透させるものだからである。個人・集団そして組織レベルの域を問わず、すべてのレベルに浸透するような結果をつくりだしてしまう。

4 経営組織における個人技・集団技と創造的組織

(1) 組織人と個律型創造性

これまで第1章から3章までは、一般論的な観点より、個人レベルでの知的生産活動の源泉と創造的能力を妨げる阻害要因について述べてきた。だが、本章においては、経営組織における「個人知」と「組織知」的視点よりの知的生産活動についてとらえてみる。したがって、個人行動から組織行動にみられる個人技・集団技そして創造的組織を概観することとした。

現今における企業の経営組織環境は大きな転換期にある。労働意識の変化、価値意識の多様化、三種の神器の変容、集団主義から能力主義（成果主義）へと移行している組織、そして個人の主体性や自律性、個人の創造性の尊重といった具合に、多くの影響要因が企業に介在している。このように確実に組織自体の組織構造の変革や個の意識改革の時流にある。

個を取り巻く経営環境がこうした中であって、これからの組織人に求められることは何だろうか。このことについては、最近の企業の動きに見られるように、組織人に求められる能力の一つに「創造的能力」がある。ここでは、それを「個律型創造性」と呼称する。これは、言い換えれば、かつてマスロー（A. H. Maslow）の強調した「自己実現の創造性」¹⁵⁾ という用語に類似するものである。個律型創造性に関連するものとして、野中氏は「個人の自律性」と表現している。氏は「組織における個人は、個々に異なる意図をもちうる。個には個性があり、その自主性をもった行動には多様性がある。それは予想どおりの決定論とはいえない部分を残している。したがって、個人の自律性の高い行動を許すことは、それだけ偶然を取り込む確率を増大させることになる。この自律性はノイズ発生源であり望ましい特性ではない。が、しかし、人間の本質をそのような視点でとらえるのではなく、人間には無限の知識獲得能力があると仮定する。とりわけ人間は無限の経験能力がある¹⁶⁾」として、個人の自律性の劣性と優性につい

てとりあげ、形式知の基底をなす暗黙知の獲得には「目的意識と自律性」が基本であることを説いている。

このようなことから、確かに、多様化した現実社会では、組織人の仕事には、「個人の自律性」ゆえの創造的能力への可能性は欠かせない一要素であるように思われる。変化の激しい経営環境であるがゆえに、組織のなかにおかれている個人にはさまざまな障壁が立ちはだかっている。たとえば、

- ・組織人のライフスタイルの変化：組織人への苦難な生き方が強いられる。

- ・組織内外からの圧力：自己をまもるために、個の主体性と自律性を維持すること、個を認めさせるために「創造性」を個々人でつくりだすこと等。こうして個人知には、対応性が要求される。

リストラクチャリング（restructuring）による「革新」や「変革」には、個人に大きな犠牲とリスクがともなう。しかも現実社会におけるリストラクチャリングには、組織サイドからの個人に対する警告さえも含まれてくる。つまり、「あくまでも成員個々人の力で考え、自らの個人技を研磨し、自ら方向性を見いだすこと」というような「警告」が暗黙のうちに発せられている。

しかも企業自らがスペシャリストを要求するようになればなるほど、個々人は創造的な「場」（personal space）と創造的な「仕事」（work）を、自らの手（個人技）でつくり出さなければならなくなる。そして、そうした「場と仕事」をよりよくデザインし、創造的な自己を啓発する人々を、企業組織サイドは求めている。いわば「知的生産者」とでもいうような、創造活動を展開する組織人が、企業組織にとっては重要な人的資源となってくる。

別な言い方をすれば、知的生産および知的生産者とは、「上層の経営方針と理念にもとづいて、上からおりてくる情報を具体化し、仕事の計画化と組織化をはかり、それが円滑にすすむように、職場のなかで職務や業務のワークシステムをデザインする組織人」といえよう。つまり、梅棹氏の

いう「知的生産の技術」の定義，すなわち「知的生産とは，既存の，あるいは新規の，さまざまな情報をもとにして，それに，それぞれの人間の知的情報処理能力を作用させて，そこにあたらしい情報をつくり出す作業なのである．それは単に一定の知識をもとにしたルーティン・ワーク以上のものである．そこには多少ともつねにあらたなる創造の要素がある．知的生産とは，知的情報の生産である¹⁷⁾」を，組織と仕事との関連でとらえれば，上述のように別言できるだろう。

知的生産者は，自己をとりまく環境から，自分に必要な情報をキャッチし，取捨選択するという，いわば「情報感知力」と，選択した情報を基礎にヒントを見出そうとする，アイデアの原点となる「着想と発想」が，彼らに求められよう．そして，そうした過程をつくりだしながら連動させ，別な情報に転換させる行為には「仕事の質」を導く「知的生産活動」が円滑になされなければならない。

では，知的生産過程における創造活動には，どのような基底要素が重視されるべきであろうか．つぎの3点に集約できよう。

第1には，情報の取捨選択力：感知力と判断力，そこから呼び起こされるアイデアへの着想と発想が，重要な意味をもつ。

自分に適合する情報を適時にキャッチし，その情報から新たなアイデアの源泉を導き入れる，そうした情報に対する能力。

第2に，自己喚起：仕事に対し，継続的に能力を発揮するためには，自己の心に葛藤する誘因をつくり出すことであり，競争意識を喚起することであろう。

第3に，受容：周辺や身の周りの情報につねに目を配り，何気ない情報から必要な情報までを自分の手中にいったん受容しようとする意識が重要である．そうした意識からは何らかのヒントが見えてくる。

以上の3点に共通することはひとえに，「自己知覚」(self-perception)と「態度変容」(attitude change)ということになるろう。

(2) 保守性と創造性—保守と創造のはざま—

組織の「創造」という概念に含まれる内容をみていくと，およそ3つの組織認識への仕方があるように思われる。

第1に，企業組織体，とりわけ職場は「創造体」そのものであること．つまり，職場は，つねに斬新的な「要素」を探索し，それを組織目標と照らし合わせながら，さまざまな問題にチャレンジし，創造性を働かせて「完成品」を創り出していく創造体である．いうまでもなく，決して「未完成品」であってはならない．かならず社会的に評価される，あるいは顧客満足度に値する完成品を創造しなければならない．平均以上の「よいもの」としなければならないから，創造体としての職場は，つねにセンスを磨きながら価値あるものを生産し，「創造的思考」(creative thinking)を大切に考えなくてはならない．そのためには知的生産者としての人的資源の育成と活用，そして「創造活動」の連続性は組織にとって欠かせない。

第2に，職場は，すなわち「問題解決」のための対象とか議論であふれているということ。

つねに解決すべき問題をかかえているという実体が，職場にあることを認識しておかねばならない．したがって，組織が「意思決定の場」であるという理解の仕方から，コーヘン，マーチ，およびオルセン(Cohen, March & Olsen)が「ゴミ箱モデル」(garbage can model)の理論¹⁸⁾で展開しているように，組織というのは「問題を解き，決定をくだすためのみならず，議論や解決のための手続きの集合体である」という認識の仕方と，人間の創造の可能性とは重なり合う．すなわち，ゴミ箱のなかには，意思決定をするためのゴミ(組織人の意識，多種多様の問題，可能な解決案など)が散在しており，それらが何らかの形で作用し合い，創造活動をとおして「相乗効果」を生みだし機能する，というものである．要するに，組織の中は常にゴミ箱のようなものであり，この中では多種多様な要素が混在しており，それが相互作用することで「偶発性から誘発される組織(職

場)環境」が作り出される。混在したさまざまな要素が触れあうことによって「意思決定過程」が創出され「意思決定要素」ができ、さらに最適化ないし満足化による「意思決定行為」が産み出されるというものである。そうした過程から個人行動と組織行動が形成される。そのように考えれば、職場は、問題解決へ向けての「創造的能力」がつねに発揮される場なのである。すなわち職場は「仕事のデザインの場」(design of jobs)ということであり、こうしたゴミ箱モデルの性格からみれば、そこには「知的生産」あるいは「知的生産者」としての組織人の組織行動の性格をみることができ、しかし、企業の組織風土が組織人の「個人知」(個人レベルの知識：認識(認知)度)を尊重するような環境を用意できていなければ、組織人同士の相乗効果は期待できないことになる。ゴミ箱から創出されるであろう「可能性としてわずか1回にしかすぎないような偶発性の事象の機会を無駄にはできない」という意思決定のための原点と、創造的組織化のための源泉を、このゴミ箱モデルは明示しようとしているのではなかろうか。その意味において、ゴミ箱モデルそのものは、意思決定を呼び起こすための自律性と、暗黙知の獲得能力を導きだす「うつわ」(カオスの空間)とみなしてよいと思われる。

したがって、偶発性を受容するような組織自らの「認識(知)能力」(自己組織化：self-organizing への可能性に通ずる)が必要となろう。

第3は、第2と関連する。つまり問題解決へ向けての意思決定は「アジェンダ」(agenda)と密接に関連していること。アジェンダは仕事の達成過程において作用する思考であり、創造的思考を高めるためのレディネス(readiness：頭の中で情報が準備される状態)が整序される段階である。職場が「創造的に仕事をデザインする場」ということであれば、仕事の流れに効果的な変化を付与し、価値を提供できるような能力の働きが求められる。ということは、その仕事遂行の過程には「アジェンダ能力」が期待(要求)される。

問題解決には、個人的・集団的意思決定や判断

力がともなうこととなる。同時に、何かを決めようとする行為には、先を予測(予見)する力、すなわち、「洞察力」が求められる。そうであればあるほど「問題を解く手順を頭の中で手際よく操作し形成しようとする思考性(力)」が増発される必要がある。それが「アジェンダ」なのである。いいかえれば、職務をやり遂げる上で、仕事の段取りをイメージして、イメージしたことを直ちに行動に移せるように、仕事の流れの行程と作業の順序を頭のなかに整理しておくという、頭脳のはたらきが意味をもつ。

創造体としての職場ではたらく組織人(知的生産者)には、創造的な仕事を成す上で、上述のように問題解決と組織全体・職場で発生する諸問題への対応のための意思決定と判断力、そして先見性や洞察力が状況に応じて要求されてくる要素となる。

さて、そこで、本節をかりて「保守性と創造性」の二側面について論をすすめてみよう。

KJ法など「創造性開発」研究の権威者で知られる川喜多二郎氏のことばをかりれば、「創造とは問題解決なり」であり、「創造性とは問題解決の能力である」といっている。また、その著『創造と伝統』のなかには、「創造性」のもう一つの見方が示されている。すなわち、「創造性とは何か」といって、現状を打破し、常に新しい状態に変えていくことである¹⁹⁾ということである。

人間には「保守性と創造性」という二側面²⁰⁾があり、この両者の間が「対立関係」を成すときもあれば、「保守なくして創造なし、創造なくして保守なし」といったように「補完関係」を成す場合もある、とされる。この意味するところは、先の氏の「創造性」の定義にあるように、「現状維持」の姿勢は「保守」的考え方に根ざすものであり、「現状打破」の姿勢は「創造」的考え方にもとづいている、という見方である。この考え方に立てば、たとえば、「わたしの仕事のやり方はこれで十分だ。いままでもこのやり方で認められ成功してきた」という思い込み(固定観念)からは、納得済みの態度形成があるために、当事者の

それ以上の能力発揮は期待できない。この状態は一種の「保守性」である。一方、「この現状では困難だから、仕事のやり方を工夫してみよう。」と、考えを新たにする態度変容からは、その人の意識の高揚とともに創造性の芽が期待できる。この場合まさに、「創造性」の糸口が開かれようとしている。

このことから、対立する両者、すなわち対照的な「保守性と創造性」のギャップをいかに埋めていくかは、葛藤する当事者の意識の問題であり、どうセルフコントロールするか、どのように問題の事象をとらえ判断していくか、の仕方にかかってくる。しかし、川喜多氏は、かかる両者が「対立関係」にあることが、逆に「循環効力」を生みだすきっかけを提供していることにもなる、といっている。すなわち「補完関係」をかたちづくるのである。その意味で「保守なくして創造なし、創造なくして保守なし²¹⁾」という考え方が提示されてくる。

いいかえれば、断固とした保守性があっても、時間が経過するにつれ、いつまでもその考えに固守するわけにはいかない発想の転換期が訪れるから、いずれその考えから脱皮しようとする。また反対に、創意工夫のもとに新たに企図したことも、それだけでは納得できない時期が訪れる。この場合、創造性であったものもまた、保守性として受容することになる。こうした状況が「循環効力」である。

要するに、保守性は、保守から創造を生みだすために、「葛藤」を呼び起こす「引き金」となる概念、と解せられよう。また、創造性は、創造から、さらなる創造を図れるように、保守との対立を想起させ葛藤させる、そうした性格をもつ概念、とみなすことができよう。

このように「保守性と創造性」とは対概念を形成しながらも、双方が存在し葛藤というかたちで相互作用 (interaction) 関係をつくりだす働きがあるからこそ、より新たなものを創造するような潜在可能性が表出されるわけである。したがって、保守性と創造性の概念は、対立情報と補完情

報を提供し合いながら「葛藤」を形成し、その結果において「関係性」や「共生」をつくりだす機能をもつ概念とみてとれるだろう。

(3) リエンジニアリングと権限の二側面

昨今、日本の企業でも環境の変化が激しくなるにつれて、事業ないし組織再構築、すなわちリストラクチャリング (restructuring) の名の下に改革や変革がなされていることは今更いうまでもない。そのリストラの一部として解されているリエンジニアリング (reengineering) は、「既存の業務のやり方をゼロベースで組み直して、ビジネスのプロセス自体を組み換える²²⁾」という基本定義のもとに、現実の企業組織では業務の改革・変革がすすめられている。そうした中で、単に業務の見直しにとどまらず、リエンジニアリングの下で「権限」の問題を見直す動きもある。すなわち、先述したエンパワーメント (力を付与し、自主的に決定をすること、力を自らつけること) による権限が求められてきている。

さて、先の川喜多氏の提起した「保守性と創造性」を、権限の見直し論と適合させれば、このように説明できるだろう。

アメリカ企業はさておき、日本の大半の企業組織では、上層者が下層者に対して「君にすべてを任せるから自由にやってみなさい」などと、権限委譲 (delegation) を全面的に許容するようなことはしないであろう。たとえ、仕事の段取りは部下の流儀に委ねられるとしても、それはあくまでも上層の権限下 (支配下) にあり、そこには自由裁量の権限は存在しにくい。部下の個性的なやり方は尊重されにくい。その意味で権限の「個律」(エンパワーメント) は本来、難しい。これは、いうなれば「保守性」に従おうとする権限と解せられよう。こうした保守性の性格は、日本の組織風土に依然として根強く残存する伝統的な文化 (知識) に由来するものかもしれないが、少なくとも以下のような阻害要因があることはみのがせない。

第1には、「部下は上層に従うべし」という、

日本型権限にみる「保守性」は、かつて日本の軍隊組織が培ってきた伝統的な命令系統に基因しているように思えること。それがいまもって企業組織の中高年層に染みついている。たとえば、そうした組織風土や慣習におかれてきた中高年層のリーダーシップのもとでは、伝統的な権限のあり方を良しとせざるをえない感覚が若年層に自然と身につけてしまうにちがいない。つまり、若年層は、意識的か無意識的かは別にして、伝統的な権限で命令や指示を受容する方が、むしろ組織のなかではうまく振る舞うことができ、自分を防御することになると考えるのではないだろうか。

第2に、日本特有の集団主義の影響下により、「チームワーク（集団行動）なくして協働システムは築けない」というこれまでの認識が、集団圧力を介して有無を言わず組織人の心に刻まれてきたために、伝統的な権限を容認するほかないという状況があった。したがって、こうした状況要因が「本音と建て前」（日本文化に根強い一特性とはいえ）を使い分けるような結果を導いたと考えられる。その二重構造による集団圧力は、心理的側面に介在する「権限」や「権限委譲」を左右する一要因になっているように思われる。「建て前」をとりつくりよう意識と、自己の立場を防衛しようとする安定・安全欲求が、組織人の心を動かしているというのが真意であり実状ではなかったか。したがって、個人としての組織人・職場集団・組織には、そうした本音と建て前をつねに意識したパーソナ的感觉（persona：二つの仮面）がつきまとうことになる。

第3に、これまで組織人に暗黙のうちに容認されてきた「保守性」のゆえに、組織においてはとり立てて「権限のあり方」を問題視し議論するような機会はなかったであろう。本来、組織にとって「権限」とは組織の人間行動をつかさどる要になるものである。その意味から、組織改革にあつて「権限の弾力化」におもむきをおく必要がある。しかし、「保守的な権限」という命題にふれることは、人間の意識下に立ち入ることになるから、それに対するリエンジニアリング（見直し）

は大変難しいということになる。いわば「ものの革新」は可能でも「こころの革新」は難しいのである。おそらく、組織の体質はリストラクチャリングの進行と相まって変わっていくに違いないが、個人レベルの「こころの革新」を組織レベルへと引き上げるにはかなりの意識変革が要求されよう。脱保守性には、組織自体の認識度と個々人の意識変革との一致をみななければならない。「個のリストラクチャリング」が叫ばれているいま、既成概念に縛られるのではなく、流動する環境に対概念としての「保守性と創造性」を突き合わせる思考性にこそ、新たな組織創造と個の創造のイメージができるであろう。

第4に、近年、「組織のリストラクチャリングから個人のリストラクチャリングへ」と個のレベルが問われている。だが、ここで重要な視点ないし課題は、先述のように「個人のリストラクチャリング」を建設的に誘導するような「心理的側面」開放型（個人が組織内で自己のエンパワーメントを発揮するだけの可能性）が展開されなければならない、ということである。これを自由裁量による「権限の最適化」の発動と位置づけておきたい。いいかえれば、エンパワーメント効果による権限と権限委譲の有効性ということになる。

たとえば、観察しにくい内面構造上の問題として、先に「権限の難題」をとりあげたが、それは組織の活性化にとって重要な一要素である。なぜなら、組織のなかを流れるタテ・ヨコのコミュニケーションの良し悪しは、ひとえに権限の発動いかんと、権限受容の仕方によるところが大きいからである。権限は、リーダーシップやコミュニケーションの出発点であり、組織人へのモチベーションそのものなのである。それがビジネスの円滑化を促したり、あるいは抑制するという、規制要因となる。ひいては、こうした規制要因をもつ権限の発動いかんによって、組織人の創造的な仕事を増大させたり、または縮小させるというような結果もつくりだす。いずれにしても、権限の最適化は、創造活動を大きく展開する源泉となる。

では、どうすれば権限の裁量化ないし最適化は

可能なのであろうか。

組織構造でいう、上から下への「トップダウン型のコミュニケーション」では、一般的に権限の裁量化や最適化は難しいものがあるといわれている。それは組織機構の複雑性がそうした結果をつくりだしていることによる。しかし、下から上への「ボトムアップ型のコミュニケーション」に変革すれば、組織機構が柔軟なものに変わることを意味するので、まずはヨコ同士のコミュニケーションがインフォーマル化し、それにより情報「量」の増大のみならず、「質」の高い情報の受容が可能となりやすい。そうなれば創造性の誘発の土壌ができるので「創造的コミュニケーション」の糸口が見いだせることになる。ヨコ同士の組織人で構成されるインフォーマル集団がつくりだすコミュニケーションは、「情報の共有化」を促し、タテの組織人で構成されるフォーマル組織に対してダイナミズムをもたらす。しかし、組織の活動性は、フォーマル組織が、インフォーマル集団のもつプラスの性質を有効に活用しなければ組織機能は高められない。プラスの性質というのは、好ましい集団規範のことであり、個々人が交わすコミュニケーションに安定性があり、感動や共感（共鳴）し合う関係などを含んだ情報交換がなされる状態をいう。明確な構造関係はもっていないが、個々人共通の態度、習慣、理解、価値などを生み出すような規範をつくりだす。逆にマイナスの性質とは、好ましくない規範のことであり、個々人が交わすコミュニケーションに不安定性があり、反感や陰口、足の引っ張り合いなど、個々人の間に均衡関係を形成できない状態をさす。このように陽と陰の表裏一体のシンタリティー（集団の特性）をもつインフォーマル集団を、フォーマル組織はいかに認知し活用していくかにかかっている。いかえれば、フォーマル組織の有効性が発揮されるためには、インフォーマル集団の人的資源活用の方法をどう駆使し、有効な集団とするか、が重要なポイントになる、ということである。したがって、フォーマル組織には、インフォーマル集団を円滑に誘導するような組織レベルでの創造的能力

と組織知が求められてくる。その場合、ここで求められる組織知とは、良好なコミュニケーションチャンネル（意思疎通を可能とする経路）をうながす権限と権限委譲を発動することであり、また、ボトムアップ型の組織機構へと変革することを意味する。このような変革が可能となれば、フラット化された組織構造となるので、上述したような権限の最適化が発現する可能性が生まれる。そうなれば、ボトムアップ型のコミュニケーションによる権限下では、組織人のそれぞれがもっているさまざまな異質情報を引き出すことができ、それを共有化でき、その異質性が創造的な情報ネットワークやヒューマンネットワークをつくりだす。そうした可能性は、「保守性」に固執することへの意識を減少させた結果においてできることであり、同時に「創造性」の芽や意識を高めたことになる、といえるだろう。

おわりに

マスローの提唱した「自己実現の創造性」にしても、あるいは江崎玲於奈氏の「ウイズダム」や「テストのわかる人間」など、こうした用語の根底に流れるものはすべて、「個人の自律性」が原動力となっている。自己を律して自らが創造し行動する人間の本質（自律性）には、野中郁次郎氏の説かれる「暗黙知の獲得能力」に拠るところが大きい。なぜなら、自律性は「個人や組織人に知識獲得の自由度を許容する」ことができるからである。氏のいうように、個人の自律性の高い行動を許すことは、それだけ偶然性を取り込む確率（プラス面、またはマイナス面の両方があるが）を増大させるという結果をつくりだす。そうした状況下では、個々人・環境に変化を与える可能性を広げることになる。そうなれば、ものの見方や考え方に幅ができ、創造的思考と創造的能力の機能を高める土壌ができあがることになる。

さて、筆者は、冒頭において提起したように、知的生産を可能とする潜在可能性という視点を、創造的能力との関連から捉えようとしてきた。一般論としての個人レベルの知的生産から経営の組織事象における組織レベルの知的生産へと言及し

た。そして、こうした事象の考察にあたり、心理学的アプローチによれば、どのように説明できるのかを、一試論とした。アサーティブネスやエンパワメントの観点、アジェンダ能力とその行動、その能力を支援する概念化形成能力の側面、情報とヒューリスティクスなどの心理的要素は、意思決定に通ずる知的生産の可能性と、創造的思考・創造的能力を誘発する、人間行動の理解のための原動力となる。その原動力の根底には、個人レベルの自律性が内在する。さらに、組織レベルの観点では、組織に発生する「保守性と創造性の葛藤関係」が、実は循環効力となり、組織の活動性や活性化を生む原動力になることを論じてきた。そして、その原動力が組織的創造性を可能にする。その意味で、その原点には、個人レベルの暗黙知から派生する目的意識と自律性が、組織レベルの自律性として定型化され機能を果たしていくものとなる。

このように、本稿では「知的生産」を中核において、それを個人・組織レベルのそれぞれにおいて概観してきたけれども、そのレベルのいずれにおいても、個人・組織人に求められているのは「自分の足で立つ創造的な術（すべ）」なのである。前述してきたように、リエンジニアリングの実際には、ウィズダムやテストの分かる個人能力・組織能力が、まさに「創造」されることが求められている、といえよう。そして、組織は、「自己実現の創造的人間」の発現とともに、EQのような「個の尊厳」を積極的に重視し受容しなければならないだろう。それが、リエンジニアリングの大きな使命であり、同時に今後の課題ではなかろうか。

最後に、本稿の最終部分をかりて、「知的生産」の考察過程から得られた研究課題をランダムに掲げておきたい。

- ① 「教養」的知識やセンスは、専門領域等が容易に理解できない場合に、難しい内容を容易に解りやすい形に置き換える役割をもっている。その意味合いから、難しい内容のものを教養等の知識を活用することによって助けている。
- ② グループウェア：協力・調和を統合したもの、という意味で「強調作業」と解されているが、単なる共同作業ではないことに留意する必要がある。
- ③ 人間には、帰納能力というものがある、と考えられる。この能力はメタ知識（知識を操作するための知識）と関連するものであり、ある仮説を求める場合、メタ知識のボックスから必要な情報を取り出して、その取り出した情報と直面している問題(課題)とを突き合わせ、関連づけや意味づけを行う能力を、メタ知識との関連から「帰納能力」といっておきたい。換言すれば、具体的現象・事象に適用させる力であり、適応性を増殖させる能力ということになろう。一種の「知的」能力といえるだろう。
したがって、この帰納能力の定義づけ、およびこの能力を養成する方法論（能力開発論）を展開させることが必要ではないか。また、さきのメタ知識と帰納能力との関連性も、いまひとつ見えないので、それらのメカニズムの解明が一課題といえよう。
- ④ Power と Force の違いについて。
P：個人レベルで発揮される力のこと。F：集団（組織）レベルで発揮される力のこと。
したがって、power を統合させ、ベクトルという作用点に個人レベルの power が結集したとき、それは force ということになろう。よって、power は「個人技」ということができ、force は「集団技」と関連するものではなかろうか。
そこで、一課題として、PとFとを統合させる技能が要求されてこよう。
- ⑤ アメリカでは、たとえば、プロバスケットに代表されるジョーダンのように、いわゆるヒーローとなる人物を多く排出させて母国の象徴（シンボル）を作り出すが、これは集団に対するリーダー役割としての「求心力」を培っていることに結果する。こうした現象をどう捉えるべきか、経営の組織・集団事象の知的生産に対する考察に応用できないか。

- ⑥ 「概形」と「概念」の違い、およびその両者の関連性を論じることは重要であると思う。このことは、概念化形成能力（全体のフローを頭の中で描くことにできる能力）と密接のように思える。
- ⑦ 個人間のコミュニケーションに関する問題。
個人の主体性を互いに尊重し合うようなコミュニケーション能力が、今後、重視されてくる。
相手の気持ちを尊重して自己主張し、意思の伝達をおこなうこと＝アサーティブネス、および「共生」していくためには、自己自身に力をつけていくこと＝エンパワーメントが必要となる。
- ⑧ IQやQC（TQC）には限界が出てきた時代となってきたのではないか。今後は「知力」すなわち「こころ」の能力を育成させる組織的・集団的取り組みが急務となっているように思われる。
- ⑨ 気づく力＝アウェアネス（awareness）をどう育成させるか。その能力開発が要求される。
- ⑩ 触発＝デイトネーション（detonation：爆発という本来の意味）。
「何かのきっかけ（引き金）を基にして、他の事が起こること。」という意味。
たとえば、「友人の成功に触発され、ものすごい影響を受ける」というように使用できる「触発」という言葉を、学問的にどう位置づけられるか。たとえば、触発と知的生産をどうとらえられるか。
- ⑪ 「知的生産」の可能性というとき、人間が「知的な思考性」を発揮する前提条件には、「心の余裕」や「心の自由」が必要。その反面、ある程度の微妙な「緊張感」が、新たな何かを想像し創造することができる、そうした心身のコンディションに「知的生産」を成す可能性があると言えるのではないか。
- ⑫ いわゆる「形のない形」が発現しているときには、柔軟な発想でものを見ることが可能。いわゆる「暗黙知の獲得能力」によるものである。そして、その事象にアプローチできる可能性が

生まれる。つまり、形のない形（インフォーマル）状態にあるときは、身構えることがほとんどなく、意識することが少ない。自分の内面にある意見や意図を相手に明確に伝えることができ、型に縛られないので、本音でコミュニケーションできる。そうした雰囲気・風土をつくりだせれば、個人・集団・組織レベルに対し何かを反映することができるのではないか。たとえば、重大な公式的な場：会議＝「身構え」すぎる嫌いがある、自己主張ができない。体制上、上下関係などが障壁となり、本音はでない。形式的対応に止まることが多い。平素の自分の流ちょうな会話にならない。逆に、たとえば、居酒屋での会話などは、最初から自由な風土をもつために、おもしろい発想が飛び交う。そうした環境の違いは、能力の発揮度の差をつくりだしてしまう。

謝 辞

以上の本論文および知的生産に関する研究課題（①～⑫）は、呉大学社会情報学部助教授の菅原通雅氏との議論をとおして抽出されたものである。氏からは、多くのご示唆およびご指導をいただいた。ここに記して感謝する。

引 用 文 献

- 1) 江崎玲於奈著、1988年『個人人間の時代』読売新聞社、242-243頁。
- 2) 前掲書、244頁。
- 3) 小林裕著、1994年『リエンジニアリング』中経出版、20-22頁。
- 4) 中村安治（1996年3月）「対人コミュニケーション教育におけるアサーティブネス」松蔭女子大学・短期大学『研究紀要』第37号 収録、23-36頁。
- 5) 前掲論文、23頁。
- 6) ダニエル・ゴールマン著、土屋京子訳、1996年『EQ—こころの知能指数』講談社。
- 7) 坂井正廣編著、1992年『人間・組織・管理』白桃

- 書房, 4-6頁.
- 8) William Jack Duncan, 1989, *Great Ideas in Management*, San Francisco : Josey-Bass Publishers., pp. 107-108. (W. ジャック・ダンカン著, 坂井正廣/吉田優治監訳, 1994年『マネジャーにおけるグレート・アイディア』白桃書房, 111-112頁.)
- 他に, アジェンダの概念については, 大平浩二他共著『現代経営学説の探究』中央経済社, 1988年, 76頁を参照のこと. 本書には, アジェンダとは「頭の中になすべき事柄のリスト」と記されている. また, 研究社などの英英辞典(1988年, 40頁)でみると, 「問題を解く手順を形成する操作の集まり」とある.
- 9) Robert L. Katz, 1955, "Skills of an Effective Administration", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 33-42.
- P. ハーシー, K. H. ブランチャード共著, 山本成二 他共訳, 1977年『行動科学の展開』日本生産性本部, 8-9頁. (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall Inc., 1977.)
- 10) 内山伊知郎編著, 1996年『社会心理学』建帛社, 102-103頁.
- 11) 前掲書, 102頁.
- 12) H. A. Simon, 1976, *Administrative Behavior*, New York, U.S.A.
- (H. A. サイモン著, 松田武彦 他共訳, 1989年『経営行動』ダイヤモンド社, 28頁及び102-107頁.)
- 他に参照の書として, 佐々木恒男/吉原正彦 訳, 1987年『意思決定と合理性』文眞堂, 20-25頁がある.
- 13) 高橋誠編, 1993年『創造力事典』モード学園出版局, 111頁.
- 14) 前掲書, 112頁及び193頁を参照のこと.
- 15) A.H. Maslow, 1964, *Peligious, Values and Peak Experience*, Kappa Delta Pi.
- (マスロー著, 佐藤三郎・佐藤全弘 共訳, 1972年『創造的人間』誠信書房, 177-178.)
- Frank G. Goble, 1970, *The Psychology of Abraham Maslow*, Grossman Publishers Inc.
- (フランク・ゴープル著, 小口忠彦 監訳, 1972年『マズローの心理学』産業能率大学出版部, 42頁.)
- 16) 野中郁次郎著, 1990年『知識創造の経営』日本経済新聞社, 71-73頁.
- 17) 梅棹忠夫著, 1985年『知的生産の技術』岩波新書, 8-9頁.
- 18) Cohen, M.D., March, J. G. and Olsen, J.P. (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.1, 1-25.
- ゴミ箱モデルについては, コーヘンらの論文などにもとづき, 遠田雄志氏が, その著『あいまい経営学』日刊工業新聞社, 1990年の中で, 訳出し論じている. また, 野中郁次郎著『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年, 35-37頁のなかでも分かりやすく解説している.
- 19) 川喜多二郎著, 1993年『創造と伝統』祥伝社, 46頁.
- 20) 前掲書, 45-47頁.
- 21) 前掲書, 46頁.
- 22) 小林裕著, 1994年『リエンジニアリング』中経出版, 30-31頁.
- 参考として, Michael Hammer/James Champy, 1993, *Reengineering the Corporation*.
- (M. ハマー・J. チャンピー著, 野中郁次郎 監訳, 1994年『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社.) がある.