

ネットワークフェーズの情報行動

— 目標手段連鎖を超えて —

田端哲夫

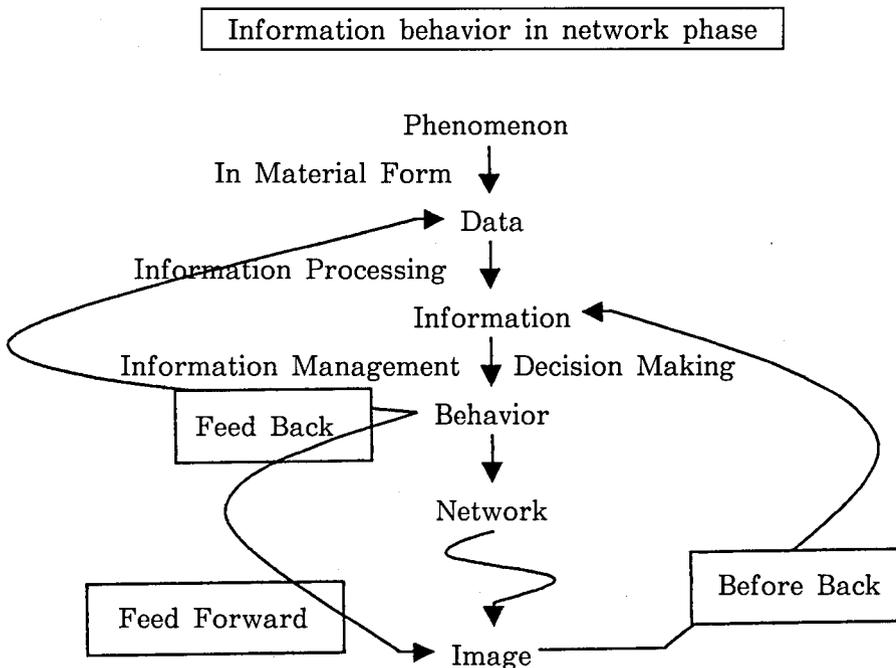
Information Behavior in Network Phase

— Beyond a chain of steps for objectives —

Tetsuo TABATA

The internet and world wide wave has influence on organizations. The trend is making alteration among organization principle and information paradigm. It is alter to network organization from pyramid organization. In network phase, on important point of information behavior is a point of contact between "MUST" and "WANT". The point of contact is what is called "identity". It's same as the "self empowerment".

We can't find any solutions from the past correct answers. The solution is in our questions. This is the way of thinking the soft science.



目次

はじめに

- 第一章 個人と組織の関係を捉え直す
 - 第二章 ネットワークフェーズの中の個人
 - 第三章 自己言及パラドックス
 - 第四章 複雑さの科学
 - 第五章 目標手段連鎖を超えて
- まとめ

はじめに

1995年11月 Windows 95 の発売以来、日本のビジネス社会では、急速に電子メールでのやり取りが増加した。アメリカのゴア副大統領の情報ハイウェイ構想により1993年が日本ではマルチメディア元年といわれてきたが、実際はインターネットの先行により、電子メールが重宝されている。このインターネットやWWW（ワールド・ワイド・ウェブ）の普及により、企業組織に対する影響力は多大なものがある。これは、情報パラダイムと組織原理の変化という大きな潮流である。今までの階層型の組織からネットワーク型の組織へと変貌しようとしている。

たとえば、従来型のデータベースは、人事や部品リストなど限定された範囲で情報を全て集め、その中から一定の条件を満たした情報を手早く探し出すツールであった。WWW は、元になるホームページから始めて、次々とリンクされたホームページをたどって様々な情報が得られるようにするツールである。すなわち、従来型のデータベースが閉鎖的な情報の集まりで内部整合性が重要であったのに対して、WWW は、オープンで変化する情報のつながりであり、多様性や広がりが必要なのである。ネットワーク型の組織原理は、情報の独占ではなく情報の共有なのである。一元的管理ではなく、当事者間のコミットメント（関わり合う姿勢）による誘発、多様な価値や意味が大切になる。すなわち、ネットワークフェーズの組織は、情報の共有化による自律分散型のシステムとなっていく。そこで、本稿ではネットワークフェーズの組織に対して個人のあり方を探ってみようとするものである。

第一章 個人と組織の関係を捉え直す

ネットワーク型の組織と個人との関係は、階層型の組織と個人との関わり方とは違っている。情報ネットワーク社会へと向かう企業のテーマは、変革力と創造性であろう。企業が、変革力と

創造性のパワーを身に付けるには、階層型の組織と個人との関係を維持しては、変革力と創造性を発揮させることはできない。特に、日本での組織と個人の関係は、組織に個人が取り込まれてしまっている状態である。この状態は、与えられた目標に向かって一致団結して、効率的に進むときには、生産性は向上したかもしれない。しかし、今は社会変化が激しいので状況判断をしながら、よく考えて目標を臨機応変に変えながら、目標を創り変え、現状を変えてゆかねばならない。そこでは、必然的に組織と個人の関係は変わってくる。取り込まれた個人がいる企業は、「期待される中堅社員像」などといっている企業である。そのような企業では、TOP層から期待される行動を身につけていく。あるべき姿を提示され受け身でその期待に添って行く。その中で、会社の都合に合わせて「何でもやります」というスタイルで管理職になった中高年の社員は、創造性も変革力もないために、業績悪化の際に真っ先に肩たたきの標的になる。組織にとってのあるべき姿を個人に要求して、「期待される」という表現を取るのである。あくまでも、組織にとっての個人というスタンスを取る。そのために、組織への忠誠心以外に、これといって個人のセールスポイントがないために、皮肉なことに業績悪化したとき、企業はこのような社員を最もコスト高と見る。離職した場合もエンプロイアビリティ（就業能力）が低いために再就職には大変苦勞をする。従って、今までのように企業に人生を預けるのはやめて、自らの職業能力を身につける方向に働き方を変えざるを得なくなっている。

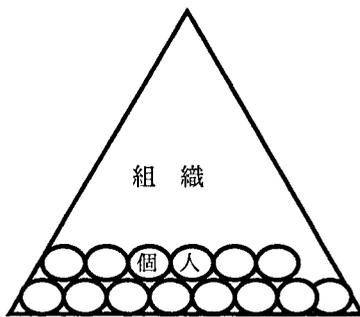


図1 取り込まれた個人

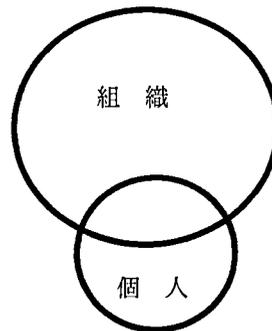


図2 参加する個人

図1は、組織に取り込まれた個人という関係を表した図である。階層型の組織はTOP層に情報が集まっており、上司のことを聞いていけば間違いなかった。しかし、現在の社会変化の中で変革力を試される組織では、情報がTOP層にあるとは限らない。ゆえに、上司のことを聞いているだけでは、社会の変化には対応できない。たとえ、TOPが「変革」をテーマにしても、現場はそんな簡単に変わることができない。現状維持の姿勢を崩すためには、大変多くのコストも、犠牲も伴うものである。それに、階層型の組織は、役割分担を担っているだけなので、創造性や変革力がなくても良かった。階層型の組織は、大量生産・大量販売のメカニズムにより機能するのである。その組織のテーマは、効率性であり、生産性の向上だけで

あった。しかし、ネットワーク型の組織のテーマは、創造性であり、変革力である。この創造性や変革力は、個人の中にしか存在しないし、組織の中にはない。図2は、組織に参加している個人の関係図である。組織という営利機能の場に、個人という生活世界の場を持ち込むことにより、個人の創造性や変革力が発揮される。組織がシステムとして働くのは、その中の個人の活動があつてのことである。

しかし、組織にとってみれば、個人は代替可能な存在でなくてはならないというパラドックスも含んでいる。たとえば、ある優秀な営業部長が在任中に大変素晴らしい営業成績をおさめ、成長率は右肩上がりの好成績を残した。しかし、その部長が辞職した後は、営業成績が下り坂になっていった。もちろん、後任者の力量や市場動向も重要な要因ではあるが、ここでは、これらの要因には問題がなかったという前提にせねばならない。その組織の中において、その部長が本当に必要な存在であったかという、それは、大変難しい判断が要求される問題である。業績面において立派な成績を残したことは、否定しがたい評価である。しかし、組織にとっての営業部長としての役割は、誰が後の営業部長に就任しても、同じ市場環境であるならば、以前と同じような営業成績を上げるだけのシステムをつくっておく必要があつた。これが、組織にとっての個人の役割なのである。すなわち、個人にとってみれば、組織の中でその年の業績を上昇させただけでは部長としての役割を果たしたことはない。この役割は、個人にとっては自分の存在感や充足感は希薄なものになってしまう。組織の中の個人としては、存在感や充足感を得るにはムリがある。それは、組織は機能集団であるから機能としては、個人の入る隙はない。組織では、個人を機能としてしか扱われない。しかし、集団としての、人の集まりの中においては、個人も機能としてではなく扱われる部分も出てくる。集団の中での個人を、「この私」の存在としては取り扱うことが可能となる。



図3 組織と個人の関係性

吉武孝祐教授は「組織に対抗するものは、組織ではなく「集団」である。消費者の組織というのはおかしいではないか。消費者の集団であり、地域市民の集団である。そして集団の単位は「個」ではなく、「私」である。」^(注1)と述べられている。人が集まった状態は、群衆と集団と組織とがある。群衆とは、ある駅に集まっている人々のようなもので、それぞれの人々がそれぞれの目的を持って、たまたまそこに集まっている状態をいう。そして、集団とは、ある目的の元に集まった人々のことをいう。ここでいう集団とは、一般的に使われる集団主義的な意味での集団を表現していない。集団主義で言う集団には、個人の存在を無視して、「赤信号み

んなで渡れば怖くない」というような意味での集団を表現している。ここでの集団は、ある目的のために集まり、ベクトルが一致している個人の集まりのことを表現している。その集団が、役割を分担し活動し出すと組織となる。組織の中の個人は、役割分担の中での活動として捉えるのが組織である。組織の中の個人は、個人の存在ではなく、役割としての機能が存在するだけなのである。すなわち、組織にとって個人とは、機能であっていかに効率的に生産性向上に結びつけるかが問題だけなのであり、その存在は、常に機械のように取り替え可能でなければならない。その事が、組織にとっての個人は、代替可能な存在として位置づけられている。

しかし、ネットワーク型の組織では、情報を機能として取り扱うだけでは、データや形式情報の扱いだけで意思決定に影響を与えるような本質的な情報や湧き出てくるような本来の情報などによる創造性や変革力につながる情報を取り扱うことはできない。集団としての個人すなわち「私」にとっては、機能だけではなく人との関係性が、創造性や変革力を生み出す原動力になるのである。情報ネットワーク技術は、関係性の技術となっている。組織の中の「私」としての存在が、関係性を生み出していくのである。この関係性を捉え直していくことがネットワーク型の組織での創造性と変革力を生み出す原動力となる。しかし、組織によっては、組織体質を変革するという役割を担わされることがある。すなわち、経営のベクトルが変革というテーマを掲げる。これは、組織を機能集団としての機能の部分にだけの役割を設定するのである。実際にこの役割を遂行するにはいろいろな関係部署や内部の関係性から問題点が浮上してくるのが常である。それは、組織を機能の面だけに注目をし役割を設定しているのだが、集団の部分から関係性という問題点が出てくるのは当然であるといつてよいであろう。そのために、役割機能だけを重視しているとポジションパワーなどを発動して関係者に役割の変更をさせるのである。そこには、真のリーダーシップはなくパーソナルパワーは無視される。すなわち、全体性との関係を無視して上からの命令だけを実行したために生じてくる問題なのである。全体性との関係を重要視していなかったためであろう。しかし、大変皮肉なことに、この組織変革という仕事には、組織の中の「私」が、経営のベクトルを見据えて、システムを形成していくことや秩序を変換させ秩序をつくり直すことなどの企業体質の変換が、「私」の存在感や充足感を達成できる一つの視点になるのである。なぜならば、集団における働きかけがなければこの仕事は成功しないからであり、組織の中での機能役割の遂行だけではできない仕事だからである。人は、「自分が所属する組織には、あなたの存在が必要だと言ってもらいたい」という思いは誰にもあるであろう。この実在感を得るには、企業の経営ベクトルの中にあり、集団性の中にある。一つ一つの機能役割の中にはない。組織の中の個人にとっては、役割をダイナミックにこなしながら、企業の経営ベクトルを見据え、創り上げていくシステム形成などの中にしか「私」を見いだせない。

しかし、多くの企業では、組織が個人を取り込んでいないと、組織がバラバラになるのでは

ないかという懸念を持った人が多く見られる。そこで、組織が経済社会や市場に参加するためには企業のベクトルが重要となる。このベクトルが、しっかりと打ち出せていないときには、個人がバラバラになってしまう危険性が存在する。組織に参加している個人が、最低しなくてはならないことは、組織へのベクトル合わせである。ネットワーク型組織では、画一的な目標を定め、その目標を役割分担したような組織では機能しない。画一的な目標だけが、ベクトルではない。ベクトルは、方向性であり、経営理念でもある。集団の中の「私」は代替不可能な存在として位置づけることができる。組織にとっての個人は、組織変革などの仕組み形成などの貢献度こそが自己実在の証として存在できるのである。ゆえに、組織の創造性や変革力の原点が、「私」に依存していることが理解できるであろう。創造性や変革力を生み出すのは、役割中心の組織ではなく、ネットワークフェーズを持った集団であり、個人ではなく、一人一人を重視した「この私」の存在である。

第二章 ネットワークフェーズ集団の中の個人

このようにネットワークフェーズの集団は、集団と「この私」の関係性が仕事を通して参加している存在となる。そこには、機能としての仕事と集団としての仕事が横たわっている。ここでいう機能とは、機械的に働く機能である。関係する機能は集団としての働きとして取り扱っている。それは、情報の技術は、機械技術のようにモノと人とを分離させる働きではなく、人と人とを関係させる働きを持っているからである。ゆえに、ネットワークフェーズの集団は、集団としての仕事の取り扱い方が重要視されて来るであろうという視点なのである。そして、個人も「この私」としての存在感が重要であり、仕事も組織から個人に要求する仕事観ではなく、個人からアプローチする仕事観が必要となる。

図4に示したように、企業組織もより広い経済社会という社会集団や市場に参加している存在である。社会や市場の要請に対して組織が貢献のスタンスを持って市場に働きかけたり、要請そのものも創り出したりする。情報社会からの要請は、今までの工業社会からの要請に対処していた方法では通用しなくなってきた。それは、量を求められていた時代から量の中の質を求める時代へと変化している。新しい価値を創り出すことを志向する企業活動へと転換している。情報社会は、階層型から分散型へと変わり、終身雇用も段階的に崩壊している。その中では、組織から個人に対して、経営環境の変化に適応したり、自職場のベクトル合わせをしなければならぬという“MUST”を要求するだけでは組織変革に繋がってこない。階層型組織は、貧しさに根づいていたために経済的動機づけサイクルを発動することにより個人に仕事に対するやる気を起こさせていた。しかし、ネットワーク型組織では、その“MUST”の中に、参加している個人の“WANT”を見出さなければならない。個人が仕事に対しての“WANT”

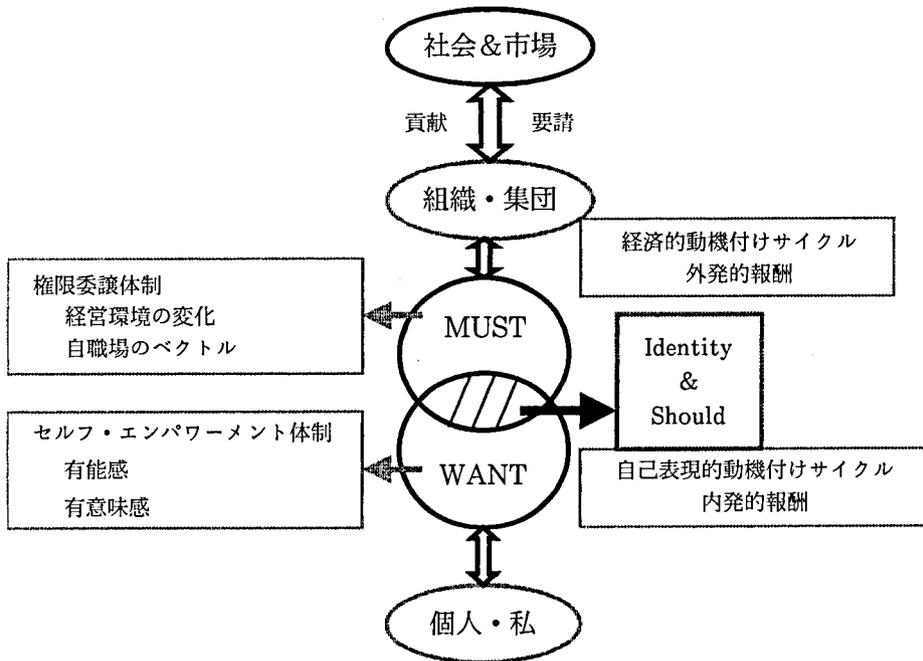


図4 仕事環境からの MUST と WANT

の代表例としては、有能感を持ちたいとか、有意義感を持ちたいということにある。有能感とは、仕事に対して自分の能力をいかに発揮しているという実感とか、この仕事を通して自分の知識・技術や態度などの能力がアップするであろうと思う感じである。その時の動機づけは、自己表現的動機づけサイクルを回すことであろう。自分の知り得た情報をいかにして発信していくか、自分自身をいかにして表現していくかと言う個人から組織に対してのアプローチである。これを、セルフ・エンパワーメントと呼ぶ。

エンパワーメントを日本語で訳すと権限を委任することなどと言う「権限委譲」することのように訳される。しかし、エンパワーメントとは個人の力を引き出すことであり、権限が与えられたからこれから自己表現しますというものではない。個人から見て、組織全体を見渡してみても、今なくてはならないものはこれだという判断は個人に委ねられていることである。ここでは、これを、敢えてセルフ・エンパワーメントと呼ぶ。ポストや金銭的報酬が保証されていた階層型組織では、周りの人々の考えに自分を合わせるという反応的行動で生きていくことができた。その組織では、権限が委譲されないと個人は行動することができなかった。ネットワーク型組織では、権限委譲されたという反応的行動ではなく、組織と個人は「お互いに必要としている関係」であり、「自分は何をしたいのか」「何を得ようとしているのか」といった表現的行動が基本要件となってくる。そこでは、受け身的な権限委譲体制がなければ行動できなかった階層型組織ではなく、主体的に自分たちの能力や意味を探し出すための行動が可能とな

るセルフ・エンパワーメント体制となってくるであろう。ネットワーク型組織は、権限委譲体制とセルフ・エンパワーメント体制の両方が必要である。権限委譲体制は、工業社会からの情報社会への転換期には必要な体制であり、セルフ・エンパワーメント体制は、情報社会での個人の受入態勢が出来上がっていかねばならない。個人の受入態勢は、会社の期待や要請に応える役割行動だけではなく、働く意味を充実させるためや、自分の思いや有能さを明確にすることが必要となる。

そこで“MUST”と“WANT”の重なり合う接点が、ネットワーク型組織に対して個人が求める自己存在の“Identity”である。ネットワーク型組織が一番必要とするのがこの、“Identity”である。言い換えればそれが“SHOULD”やるべき仕事、すなわち天職とめぐり合ったこととなる。このことが、“IDENTITY：アイデンティティ：(主体性)”ということになる。“MUST”と“WANT”の接点が見つけれられて、行動に結びつけられたときに「アイデンティティの確立」といい、この接点がバラバラに成っていくのが「アイデンティティの拡散」というのである。このようにネットワーク型組織への転換をもたらしたものは、コンピュータという道具の発見である。

平成2年2月に日本テレビ放送系列で放映された「未知への旅～21世紀へのタイムトラベル～」^(注2)の中でアーサー・C・クラーク^(注3)は、次のようなことを言っていた。「人間と動物との最大の違いは、道具の使用だといわれています。しかし、はっきり言えば、それは違います。道具を使う動物は、そんなに珍しくはない上、中には道具を作ってしまうものさえいるのです。そうはいっても単純な石の斧からコンピュータまで多種多様な道具を作り出せるのは、この地球上では人類以外にはありません。ですから、こういえばよいでしょう。道具を使う動物がいても、機械を使う動物は人間以外にはない。私とキューブリックが2001年宇宙の旅の冒頭でご覧にいたように道具というのは人類が出現する以前からあったのです。簡単な道具でも、それを使う動物を変えてしまう力を持っています。例えば、我々の祖先は両手で道具を使えるように直立歩行になったのです。これらの変化によって私たちは生まれました。この変化が完成した時、それ以前の古い形は全て無用になったのです。つまり、最初に道具を使ったヒトザルは、そのことでヒトザルという種を地球から消し去ったわけです。言ってみれば道具が人間を発明したのです。決して、その逆ではありません。今そのサイクルが、又、始まろうとしています。この結果は誠に興味深いものです。今やコンピュータの出現によって、人間のようにふるまう機械が生まれ始めました。それは、変化する状況の中で決断を下す事ができる、あたかも自分自身で意義を持っているかのようにさえ見えるのです。」といい、コンピュータが人類に与える影響について、一つの仮説を提示している。この仮説は、実証できないにしても大変興味のあることは確かである。ここでいう「道具が人間を発明した」のだという仮説は、今のコンピュータの出現が、次にどのような人間をつくらうとしているのかという課題を発生

させる。しかし、ここまでの解釈は、行き過ぎにしてもコンピュータが社会や文化ましてや企業組織に与えている影響度は大きいものがある。コンピュータと人間の関係を、組織文化に対しての影響として捉え直してみることは意義のあることであろう。

そこで、コンピュータと人間の関係を、道具とチンパンジーに置き換えて考えてみることにする。そこで、NHKの「科学ドキュメント」^(注4)で放映されたものを見てみよう。1967年アフリカのナイジェリアで道具を使うチンパンジーが見つかった。チンパンジーの好物である白アリは、大きな蟻塚を作る。チンパンジーは、蟻塚の中の白アリを取り出すために、木の枝を道具として使っていたという。この白アリ釣りは、アフリカのチンパンジーの群れに広く見られる行動であるらしい。そこで、東京の多摩動物公園で、昭和53年から人工の蟻塚を作って、チンパンジーがどのようにして白アリ釣りの技術を身につけてゆくのかを観察した記録がある。白アリの代わりにジュースを入れた蟻塚もどきを作り、所々に棒が差し込める穴をあけておく。実験を始めて3年アフリカで見られたアリ釣りと同じ行動が、多摩動物公園でも見られるようになった。しかし、昭和53年12月に始められたときに、すぐにできるようになったのではなく、使い方は未熟であった、それから、3年後にはかなり上達して、群れの全てのチンパンジーが上手に棒を扱えるようになった。その上達の中身が、枝の先を噛みほぐして沢山のジュースが舐められるように、道具の改良をしているところに注目できる。チンパンジー自身が、自分でもっとジュースを舐めたいという“WANT”が改良・改善を生み出したものといえる。

しかし、元々チンパンジーは、大変頭のよい動物である。サーカスにいるチンパンジーは、三輪車でも竹馬でも巧みに使いこなすことができる。しかし、このような芸は、本当の意味で道具を使いこなしているということにはならない。訓練で覚えたことを再現しているに過ぎないからである。階層型組織では、上層部からの“MUST”の命令により、作業者たちは機械の使い方の工夫から機械の改良などを行ってきたが、“WANT”との接点のない受け身の状態での行動が多かった。人間は、チンパンジーではないので受け身であっても仕事を進めることはできる。しかし、ネットワーク型組織は、上層部だけではなく、コンピュータを使う皆が主体的に関わらなくてはならなくなる。

そこで、多摩動物公園の飼育係の吉原耕一郎氏と上智大学大学院の隅田恭子さんがチンパンジーに石器を使わせるように、訓練ではなく教え込もうとした。チンパンジーを群れで飼っているのは、世界でも、この多摩動物公園しかなく、群れの中の、ある一頭でジュンと呼ばれるメス8才を使った。はじめは、人間が手本を示しながら週2回5ヶ月間行ったがなんの反応もなかった。ジュンは、関心を示さなかったのである。そこで、違うチンパンジーで実験を行った。ちょっと変わりもののメス22才のチンパンジーが使われた。このサチコと呼ばれるチンパンジーは20年前に人間の家庭で育てられた経歴があるので、人の動作に興味を持つに違いないと気づいた吉原さんがサチコで実験することにした。実験を始めて半月後に成功した。サチコ

はクルミ割りの意味を理解し、簡単にできるようになったのである。そこで、始めできなかったジュンの場合は、サチコを先生にして実験してみると吉原さんたちの推測は当たり、ジュンもクルミ割りの意味が理解できるようになった。この実験の意味は、主体性を確保させるには、まずは個人の興味の喚起にある。従来の組織では、教育といえばOJT (On the Job Training: 職場内教育) であった。OJT は、教育と訳されているがトレーニングという訓練である。そこには、訓練という“MUST”からの押し付けであった。これからは、OJTがOJL (On the Job Learning) 職場内学習となり、自己啓発が中心となって来るであろう。個人が、より職場環境を学習環境として捉えるようになり、自分の興味から仕事ができる環境へと変化させねばならなくなってくることを物語っている。

次には新しい段階の実験に入り、折りの中という特殊な条件ではなく、群れの自由な行動の中でクルミ割りが他の仲間の中に広がるかということを、調べる試みを行っている。他の大人のチンパンジーは、関心を示さない。ボスのジョーなどは、自分の歯でクルミを割ることができるので必要がないようである。しかし、子供が3頭いるので、子供がいろいろなものに興味を持っているから、やりだすのではないかという予想を立てている。サチコが教えるわけでもないが、実験を始めて1ヶ月サチコの近くに来ていた子供たちにも、ここがクルミを割る場所だと分かり出してくる。サチコが去った後、割れた欠けらを漁ってみたり、ハンマーで遊ぶ時間が長くなった。始めは、ハンマーとクルミを割るという行為が結びついていないのだけれども、暇を見つけてはハンマーで叩いたりする。これは、自分の意思で練習するのである。これが、サーカスのチンパンジーとは、違うところである。そして、実験を始めて2ヶ月、3才のデコというメスのチンパンジーは石器を使えるようになった。それと同時に、実験されたのが伊豆シャボテン公園の動物園でサーカスのチンパンジーに道具が使えるようになるのにどれくらいかかるかというものであった。堤秀世さんの指導の下に、約10分ぐらいでできるようになった。これを見ていた多摩動物園飼育係の吉原耕一郎氏は、「このチンパンジー達は、元々指導者の命令をよく聞くように仕込んでありますので、チンパンジーの意思でやったのではなくて命令でやったわけですから、これでは文化にまで広がるかどうかは分かりません。」という。シャボテン公園のチンパンジーは、指導者からいわれる“MUST”だけでの行動では、文化にはなっていないということであろう。このことは、組織の人間が、単純に上司から、「これからは、コンピュータで仕事をせよ。」と命令されたからといって改善提案が出せるような仕事になってこない理由が理解できるであろう。コンピュータのハードを導入して、組織変革しようとしても成功しない理由は、組織文化がないところには生成発展してこないのである。大切なことは、組織を変革しようとするときには、組織文化を司る参加している個人の「主体性」の存在に依存しているということである。この「主体性」とは、意味が付与できるという能力である。

個人の世界観や価値観に基づいて意味が付与できるということが、状況を主体的に解釈できる能力のことでもある。主体者とは、行為を起こすべき状況についての認識を探索し、 이슈を確認し適切なテーマを設定して、それに基づく活動を意味づけることのできる意味形成者のことである。これらの能力を情報リテラシーの観点からマネジメントスキルとして理解するならば、従来の階層型組織で必要な能力にプラスするものがある。(注5)特に必要なものが、情報に対する解釈力である。自分の居る状況に対する解釈やマルチメディアから発信される映像などの解釈が重要な要素となる。

	階層型組織での能力	プラスされるべき能力
基本リテラシー	読み・書き、算術(演算処理)、文字言語処理	解釈・表現・洞察・人工言語・映像・音声処理
情報対応	記憶(量的側面)、情報処理	解釈(質的側面)、情報形成
思考方法	論理的分析 ・演算(数理的手法) ・帰納(統計的手法)	意味付与 ・発想(発想法) ・解釈(解釈法)
問題対応	問題解決	問題設定・問題探究

表1 ネットワーク・フェーズの情報リテラシー

テイラーの「合理人(Rational Man)」、経済学の「経済人(Economic Man)」、人間関係学派の「社会人(Social Man)」、サイモンの「管理人(Administrative Man)」などが人間モデルを想定したものであるが、ネットワークフェーズの人間モデルは、情報形成者ということになる。情報形成者とは、従来の、今ある問題を解決したり、与えられた目標を達成したりするだけでなく、周囲を巻き込んで「自らが考え、自らが行動し」状況を探索して、意味ある仕事を構想し新しく意味を立ち上げることのできる人々のことである。この情報形成者の能力で一番重要なのが場の状況解釈力である。それも、自分自身を場の中に入れ込んで全体を解釈できることなのである。

第三章 自己言及パラドックス(逆説:矛盾した事柄)

この場の解釈力は、状況を客観的に述べることではない。ネットワークフェーズでの表現方法は、自分をその場に入れて、その状況を述べることである。それは、自分を入れ込んで自分を物語るということは、主観的な要素が中心となり今までの客観性を重視した自他分離型の表現方法ではない。物語る者自身が、自己のいる所から周囲を見渡してその関係性を表現しなければならない。これを、「自己ポジショニングによる表現方法」という。しかし、これだけで

は自分自身を物語ることはできない。というよりも、聞く人が理解しにくい欠点がある。そこで、物語っている表現者が、表現者自身をどのように物語るかという「自己言及性」が大きな問題となる。いままでの問題解決の手法として、広く使われてきた方法は自己反省であった。この反省的自己表現を使うと「自己言及パラドックス」に陥ってしまう。すなわち、ある問題状況の中で「私が悪かった反省します」といってしまうえば、問題状況は何も変わらなくとも終わってしまう。ある企業の工場長は「物事を変革させるときには、自己反省はしなくてもよい。今の状況をどのようにしていくかが大切なのだ。」といていた。この「自己言及パラドックス」を説明するのは難しいことなのだが、敢えて表現するならば「ポケットに月を入れて歩く月」という言い方ができる。つまり、全体はその部分を全体に含んでいなければならないことにあるという表現が、自己言及パラドックスということになる。すなわち、大変複雑な表現に陥ってしまうことなのである。自己言及とは、自己が自己自身を対象として表現するということである。しかし、これを論理的に完全に実行しようとするすると矛盾が出てくるのである。もう一つの例えでいえば「クレタ人は嘘つきであるとクレタ人が言った。」という有名なパラドックスは、クレタ人がクレタ人を対象にして自己言及することによって生まれる。「クレタ人は嘘つきである。」と語ったクレタ人は場所的観点から話しているのだが、それを、自己中心的観点から語っていると考えることからパラドックスが生まれる。クレタ人のパラドックスのような論理的矛盾が生まれるのは、自己の構造を考えないからである。自己には、自己中心的自己もつ自己中心的観点と、それを超越的に眺める場所的観点という二種類の観点が存在している。場の中の自己ポジショニングからの表現方法には、自己中心的観点からの情報発信表現方法と自分の居場の関係性を把握しながら場所中心的観点から自分を入れたまま別の自分が自分自身を客観的に表現する情報発信方法とがある。この場合の客観的というのは、真の意味での客観性を有していないという矛盾を秘めている。

モノに対しての表現には、パラドックスはないが人間のこととか、自分のことを考えるとパラドジカルになる。情報論の中で主観的要素が多く取り入れられるように成ってくると、情報が情報を理解して進まざるをえなくなってしまう。ここに、情報社会のパラドックスが存在している。このパラドックスを情報論の中では、情報の自己解釈過程と呼んでいる。より簡単に表現すると、外部からの統制・管理やあらかじめ定められたプログラムに基づかないで、自分が自分を解釈しながら変化していくこと、つまり生きている現在進行形の状態に関連しているものだということである。

自分自身を入れ込んで社会を見ていくときに、大変な落とし穴がある。それは、教育学では、子供っぽい好奇心と呼ばれるものである。これは、悪魔に門戸を開ける4つの門の一つである。それは、1、仲間外れ 2、孤独 3、大酒 4、子供っぽい好奇心の4つである。この子供っぽい好奇心は、偽善につながっている。

たとえば、ある母親が、自分の子供が学校に行きたがらないと言って悩んでいた。その理由を聞いてみると、担任の先生があまりにも厳しくて宿題を忘れると一時間は立たせたりするらしい。それを聞いた母親は、このままだと子供が学校に行かなくなってしまう。そこで、学校から帰った子供を見つけては、「早く宿題をしなさい！」と説教調の文句をいう。すると、徐々に子供とも関係が悪くなってくる。そこで、思いあまった母親は、このようになった原因は担任の先生にあるのだということで、担任の先生に一言云いたくなる。「うちの子が学校に行きたがらないのは、先生があまりにも厳しすぎるからではありませんか………」と。これを、子供っばい好奇心という。

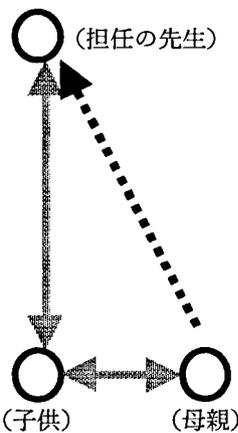


図 5

左の関係図を見てみると、厳しくされたり、宿題をしないて怒られているのは、担任の先生と子供との関係であることが分かる。この関係の中に母親が、子供の立場に立って担任の先生に一言いってしまう。この立場の違いからの発言が、子供っばい好奇心と呼ばれるものである。母親が担任の先生に、一言いいたければ母親の立場から発言すればよいのである。たとえば、「最近、うちの子供が学校に行きたがらないのですが、どうすればよいでしょうか」と相談すれば何か返答があるはずだ。その時に、悩みを打ち明ければよいであろう。この時に、学校長に直談判するとか、社会問題にすることは、又違った視点での問題解決方法であるが、関係

性を整理してからでも遅くないであろう。これは、別の問題として扱うことにする。ここでは、母親のポジションからの問題解決の方法が導き出されるのであるが、もしも、子供っばい好奇心を発揮して一言いってしまうと話が大変こじれてしまうことが理解できるであろう。自分を場の中に入れ込んだときは、それぞれのポジショニングから問題を見なくてはならない。大切なことは、その時に自分の行為をどのポジショニングからどのように起こすかが重要なのである。これを「行為的自己表現方法」という。しかし、自己ポジショニングの観点は、その人その人によってバラバラなのだから、ある問題をどのポジションから発言しているのが不確定になってしまう。そこで、行為的自己は、自分のポジションをはっきりと示して、自分を入れ込んでいる場所を中心に発言していることを示さねばならない。この観点を「場所中心的観点」という。行為的自己が、場所中心的観点に立って行為的自己自身が全体を見渡しながら超越的に自己のポジションを見て物語らなくてはならない。この表現方法を「場所中心的表現」といい、自分がある状況に入れ込んだときの表現方法として、唯一論理的に可能な方法なのである。これは、仕事の流れを全体的に捉える観点であり、その仕事の中に自分を含めながら見ることのできる超越的観点の表現方法なのである。ネットワークフェーズにおいては、「この私」と

しての主體的な行為的自己を入れ込んだ場所中心的観点から見た情報発信能力が必要となる。すなわち、場の状況を分析するだけでなく、自分なりに解釈しながら意味づけた情報を受信し、意思決定と行動に役立つ情報として発信せねばならない。そのためにも、今この場所で起こっている状況をそのまま見なくてはならない。そのような見方を提供してくれるのが複雑系の科学である。ここで、この複雑系とは何かについて考えてみたい。

第四章 複雑さの科学

複雑系の科学における複雑系とは、complex system : コンプレックス・システムといい「複雑なシステム」のことである。では、complex : コンプレックスの形容詞としては、「複雑な」と同時に「複合の」という意味を持っている。これを、名詞化されると、「複合体」とか「合成体」という訳になる。名詞化の例としては、エディプス・コンプレックスなどがある。しかし、コンプレックスのもう一つの名詞形は、「complexity : コンプレクシティー」であり、この訳は「複雑さ」または「複雑なもの」となる。「複雑性」と訳して良いであろう。欧米では、「コンプレクシティー」を使用した「複雑性の科学」とか「複雑さの科学」の方が、「複雑系の科学」よりもより使われているようである。日本でこの複雑系の科学が、一般雑誌にまで記事になり有名になったキッカケである M・ミッチェル・ワールドロップの「複雑系」も、原題は“Complexity”（複雑性）である。“complex : コンプレックス”（複雑系）という表現は「もの」に重点を置いているのに対して、“complexity : コンプレクシティー”は「こと」の強調になっている。この意味で、「複雑性」もしくは「複雑さ」の方を取りたい。例えば、イリア・プリゴジン「複雑系について語るよりも、複雑なふるまいについて語る方がより自然であり、少なくとも曖昧さがより少ない」と述べている。

階層型の組織形態から、ネットワークフェーズの集団へと企業も転換期を迎えている。階層型組織が終焉し、ネットワークフェーズの集団が始まろうとしているが、そう簡単には移行できない。この移行期には、混沌とした状況乗り越えねばならない。これが、カオス状態である。この時に組織の中の個人に課せられるのは、自分の中で慣れ親しんだもの、去りつつあるものを自分の中で認めることである。組織が転換期にあるときには、何かが終わわり、何かが始まろうとしているときである。ただ、その中では、「終わり」の見えない「始まり」に苦しむ人もあれば、「始まり」の見えない「終わり」に苦しむ人もいる。このときに、複雑さの科学が教えてくれる理論がある。

この複雑さの科学が、我々に教えてくれることは、カオス理論でよく話題にされる「パイこね変換」である。パイこねとは、小麦粉と黒砂糖をまんべんなく混ぜ合わせるために、引き伸ばしたり共に折りたたみながら灰色の混合物を作り上げる。これは、カオス理論を説明する

ときに利用する。すなわち、引き伸ばしたり、共に折りたたんだりしたことを逆にして、引き伸ばした分を「縮める」たり、共に折りたたんだものを「共に広げる」という操作を繰り返せば、原理的には元に戻せるという決定論的操作が可逆であるというが、実際は無理である。数学的には「引き伸ばし」操作は線形変換に対応し、「共に折りたたむ」操作は非線形変換に対応している。複雑さの根底には、この非線形形の不可逆性を意味している。この不可逆性が起こるのは、現実には人間が関与しているからである。このように決定論的操作から一見ランダムな確率論的現象が生成される機構がカオスである。

人間が関与することにより、不可逆性が起こるカオス現象の事例として、京都の老舗八つ橋屋の社長がいていた話がある。八つ橋の団子を作るときに、手作りの八つ橋と機械であるミキサーで作った八つ橋では、食べたときの歯ざわりと味が大変違っているといていた。手作りの方が美味しいといわれるのは、団子のこね方が違っている。ミキサーで作る団子は、「引き伸ばす」と「縮める」ことを繰り返すだけである。これでは、歯ごたえのよい美味しい団子はできない。美味しい団子は、団子の素材である米粉を手の拳でパンチを入れるようにして「折りたたむ」ことを繰り返すことが秘訣であるらしい。「引き伸ばし」操作と「共に折りたたむ」操作の違いは、実際にも利用されている。

また「共に折りたたむ」という操作の重要さは、下村湖人全集の「刀打つ法」という項目の中に表現されている。「先ず、長方形の地鉄を焼いて、鋤で打ち、一応それを刀の形に打ちあげる。つぎに、それを真中で折り返して、二重になし、再び火床に入れて焼き、鋤で打ち、また刀の形に打ちあげる。このような「打ち返し」と「打ち上げ」とを、九度ほど繰り返して行って、ひとまず真すぐな刀に仕上げ、磨ぎまでかける。……最後に反りのある刀に仕上げる……」と刀の打ち方を説明しているのだが、その最後の処で「……万一、九度の「折りかえし」を、八度でやめたりすると、「打ち」の数もそれだけ少くなり、できた刀は鈍刀で、武士の魂にならないのは、いうまでもないことである。」そして「……「折りかえし」の回数と鉄の重なるの枚数との関係を示すと、まず第一回で二枚、第二回で四枚、第三回で八枚になる。こうして、回を重ねるごとに倍加して行って、第八回目で二百五十六枚になり、最後の第九回目「折り返し」では、実に五百十二枚というおびただしい数に上がるのである。……そして最後の打ちかえしをただ一回だけごまかすことは、ただの九分の一のごまかしではなくて、全体の鉄の重なるの半数、すなわち二百五十六枚のごまかしであり、しかも、最後の五百十二枚に打ちこむべき大事な「打ち」を全部省くことになるのである。……このように、まじめに打たれた刀は三分内外の厚さに五百十二枚の鉄が重なっており、その一枚一枚には、刀は刀、地は地と、それぞれの「打ち」の呼吸によって、魂の文字が込められているわけである。」^(注2)という。このことは、複雑さを生成する機構の本質がどこにあるかが示されている。

この複雑さの科学をネットワークフェーズへの移行期の観点で応用するならば、計画性と目

標管理の中に問題があることに気づく。経営計画や目標管理などを行うときに、過去を引き伸ばした状態で次年度以降を計画する。そして、その計画と目標は達成されない。計画で大切なことは、共に折りたたむことである。過去の延長線上で計画・目標を設定しないことである。共に折りたたむということは、過去の何が終わろうとしているのか、そして何が始まろうとしているのかをきちんと認識することから始まる。これが、折りたたむということである。

第五章 目標手段連鎖を超えて

経営計画と目標管理の落とし穴は二つある。その一つは過去の延長線上に未来を想定し、過去を「引き伸ばし」操作により計画をつくってしまう。混沌とした変革期においては、過去の成功事例は参考にはならない。もう一つは、未来を勝手に想定して、身勝手な夢を描き、そのために現在を手段として未来のために生きるのである。これは、未来からの「縮め」操作により出来上がっている。カオスの時代の生き方は、折り畳まねばならないのである。階層型組織での行動様式は終焉を迎え、上層部からの命令だけで動いたり、過去からの慣れ親しんだものや去りつつあるものを自分の中で認めることから始めねばならない。このことは、唯単純に上から与えられた目標を管理し行動するだけでは成り立たない。個人から組織に向けて、自己の主体性に基づき認識して、状況を解釈しながら意味づけられた目標を吟味しなくてはならない。しかし、E. シュレイは「組織とは目標の連鎖である。目標を担うものは、それを完遂する責任を持つ。したがって組織は責任の連鎖でなければならぬ」といっている。これは、目標はトップから部長へ、部長から課長へ、課長から係長へと連鎖していくことを説明している。目標管理で重要なことは、目標のブレイクダウンが大切であることが強調されている。すなわち、目標の連鎖とは、階層型の組織を前提としていることが分かる。ネットワーク・フェーズでの目標は、上からブレイクダウンで下りてくるものではなく、自己の責任により自分の“WANT”から派生するのである。それは、組織の中では、“MUST”の中に見出さねばならない。

このことは、第二章で述べた“MUST”と“WANT”の接点を見出すことに他ならない。組織目標は、企業が社会環境の中で生き延びるために考え出されたものであるために、個人からのアプローチでは“MUST”として見て行けばよい。しかし、本来の目標は、個人の“WANT”から出てくるものであり、目標管理では、組織目標と個人目標の統合が重大な課題となっている。このことは、組織目標が個人の“WANT”の中に入り込ませるための手法でしかない。そこに無理がある。そのために、いつまで立っても目標管理が上から押しつけられたノルマになってしまっている。しかし、ネットワークフェーズの集団でも、集団としても“MUST”は存在する。その時のアプローチは、個人からのアプローチであるために、目標として受け取るのではなく、個人が場の全体からの状況情報として「今何故このことをせねばな

らないのか?」を問うて見ることなのである。それが、命令であっても自分という主体により、良く吟味して取りかからねばならない。ここでいう吟味こそが「問い」を持つことである。命令であったとしても、自分で意思決定を行うべきものである。

それが、情報ネットワークフェーズで一番重要なことである。情報を活用するには“Why (問い)”がなければ使うことができない。組織からの“MUST”に対して何故それをするのだろうか? というような“Why”を持ち、考えながら情報を解釈しなくてはならない。これは、目標管理ではなく、問いによる経営意識を一人一人の個人が持つ必要がある。階層型の工場組織では、若い作業者はマニュアルでしか仕事ができないと言う嘆きをよく聞く。これは、仕事のノウハウ (know How) は、知っているが、ノウホワイ (know Why) の欠如によるものである。このノウホワイが、ネットワークフェーズの集団に創造性と変革力を持たせるのである。それぞれの企業も成長性よりも成熟性が問われているのである。目標を掲げてそれに向かって走っているだけではなく、今の仕事に「問い」を持ちそこに、答えを見出して行かなくてはならないことを意味している。そこで、必要なのが「問いによる経営」なのである。

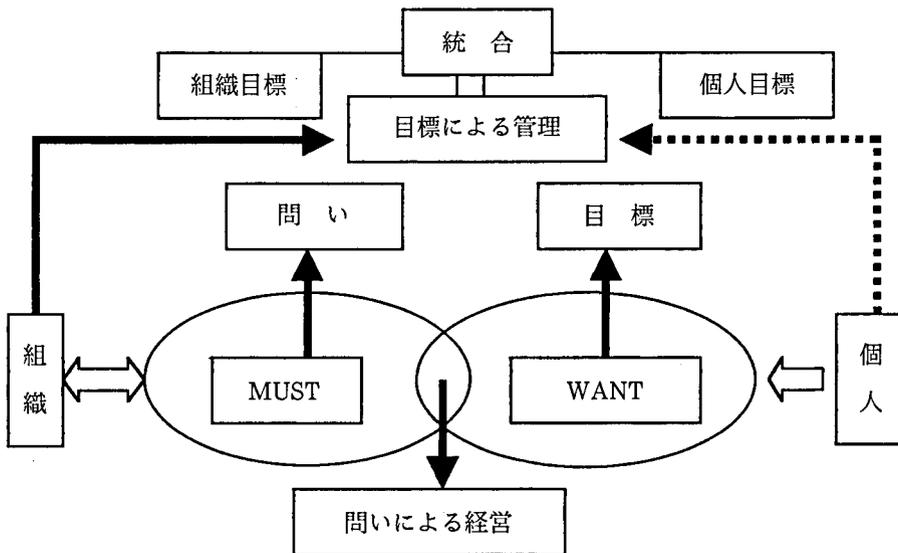


図6 「目標による管理」と「問いによる経営」

我々の企業が何処から来て、そして何処に行こうとしているのかを転機という視点で捉えると、自ずと答えが見えてくるであろう。答えは、問いの中に存在しているからである。

「経営計画は作らない……。コンデンサー専門メーカーのニチコン（本社京都市）の武田一平社長は、こう宣言している。『無理に目標数字を積み上げると、それを達成するために仕事をすることになる。それでは、時代の変化を読んで柔軟に対応できない』消費者や取引先の要望が変われば、それに合わせていく必要が出てくる。だが、計画に縛られれば、即座に対応で

きず、成長の機会を逃しかねない。『伸ばしやすい商品をどんどん伸ばしていく』（武田社長）という考え方だ。」^(注3)という。「変化対応型の経営」ということができるであろう。ただし、経営計画を作らないということを、計画が無いと決めつけることはできない。例えば、3年から5年の先のことは何が起こるか分からないから、中期経営計画などの計画を作らないという意味であろう。

現代のような混沌としたネットワーク社会への移行期の時代には、遠い先のことは予測できない。様々な要因の相互作用により、状況が絶え間なく変化する。このような時代には、画一的な長期目標を掲げ、計画をつくり、これに沿って行動を起こすには無理が出てくる。むしろ、絶え間ない目標の変更を重視することの方が現実的である。そのためにも、直感力と洞察力が要求される。単一の価値観にこだわりすぎると、人は臨機応変に目標を立てたり、変更したりすることができなくなる。むしろ、相矛盾する中心価値が両立していたほうが様々な展望も生まれる。

まとめ

従来の階層型フェーズ組織では、上下の命令関係によって個々のメンバーの行動は、かなり制約されていたのに対し、ネットワークフェーズ集団では、メンバー間是对等な関係であり、上司からの命令を待つのではなく、メンバー自身で考えて行動することが可能となる。

この場合の、メンバーの情報行動は、下に示したようなメンバー自身の意思決定やネットワークをつくっていく行動が必要となる。このネットワークフェーズの情報行動は、メンバー自身

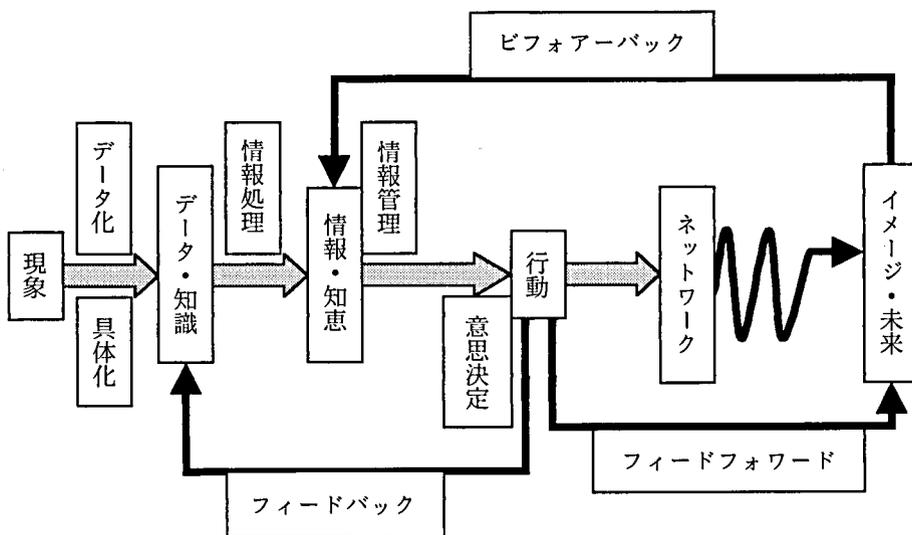


図7 ネットワーク・フェーズの情報行動

の主体性が確保され、アイデンティティの確立が要求されている。

ネットワーク・フェーズでは、個人の情報行動は、常に“MUST”と“WANT”に引き裂かれた状態に置かれているので、これを乗り越えることが重要なのである。そのためにも、固定化された目標管理に惑わされずに、自分自身で考え、問いを持ちながら行動することである。目標の中に固い目標と柔らかい目標があるとすれば、柔らかい目標を持つことである。柔らかい目標とは、相矛盾する価値を持って生活することでもある。例えば、安定しながら成長するとか、家庭を大切にしながら仕事を頑張るといような価値観が重要となる。この生活態度には、「今何故あなたは、ここにいるのか？」という「問い」を持っていることである。ネットワーク・フェーズでの情報行動は、その情報が本質的に何かという問う力が試されるのである。そして、答えは、過去の解答の中に正解があるのではなく、問いの中に答えがあるのである。その答えは、それぞれの主体によって違っている場合もある。それが、情報を創造していく原動力なのである。

引用文献：注解

(注1) 吉武孝祐著『いま企業に問われるもの』同友館1982年 67ページ

(注2) 日本テレビ「未知への旅」平成2年2月放映分

(注3) アーサー・C・クラーク：映画「2001年宇宙の旅」で有名、1917年英国生まれ。SF作家、科学解説者。「幼年期の終わり」「宇宙のランデブー」「星々の揺籃」。1989年、科学と文学への貢献により英国女王から叙勲される。

(注4) NHK「科学ドキュメント」『石器を使うチンパンジー』昭和57年11月16日放映分

(注5) (学)産能大学総合研究所『SSMに関する応用研究報告書－企業組織におけるSSMの導入アプローチを探る－』1995年7月 III-14ページ

(注6) 下村湖人著「下村湖人全集(第十巻)」国土社 第九巻『真理に生きる』31・32ページ

(注7) 日経ビジネス1998年10月5日号『市場が選ぶ日本の100社』26ページ

ニチコン	45位	高収益の裏に「先読みの経営」あり
	98年3月期	前年比増加率
連結売上	1057億円	12.1%
連結純利益	78億円	4.4%

参考文献

(1) 今田高俊著『モダンの脱構築』中公新書(1987年)

(2) 太田肇著『個人尊重の組織論』中公新書(1996年)

(3) 幸田一男著『目標による管理』産能大学出版部刊(1993年)

(4) 清水博著『生命と組織』NTT出版(1992年)

- (5) 清水博著『生命知としての場の論理』中公新書(1996年)
- (6) 下村湖人著「下村湖人全集(第十巻)」国土社 第九巻『真理に生きる』(1972年)
- (7) 吉武孝祐著『いま企業に問われるもの』同友館(1982年)
- (8) 吉永吉正著『複雑系とは何か』講談社現代新書(1996年)
- (9) Ilya Prigogine and Isabelle Stengers “Order Out of Chaos” Bantam Books, 1984
I. プリゴジン/I. スタンジェール著 伏見康治・伏見譲・松枝秀明訳
『混沌からの秩序』みすず書房 1986年
- (10) Kurt Lewin “Field Theory in Social Science” Edited by DORWIN CARTWRIGHT
1951
クルト・レヴィン著、猪俣佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房(1956年)
- (11) M. Mitchell Walddrop, “Complexity”
The Emerging Sciece at the Edge of Order and Chaos1992
M・ミッチェル・ワールドロップ著 田中三彦&遠山峻征訳『複雑系』新潮社1996年
- (12) Peter chekland, Jim Scholes “Soft Systems Methodology in Action”
John Wiley & Sons, Ltd 1990
ピーター・チェックランド、ジム・スクールズ著、妹尾堅一郎監訳
『ソフト・システムズ方法論』有斐閣1994年
- (13) Schleh, E. C., “Management By Result” McGraw-Hill, 1961
エドワード・C・シュレイ著 上野一郎訳
『結果のわりつけによる経営』産業能率大学出版部1974年