

情報ネットワークとオフィスコンテキスト

田 端 哲 夫

Information-network and Office (Organization) -context

Tetsuo TABATA

Office (Organization) -context must change for "relation" from "control" in time of the information-network. You shouldn't make your plan and object on your past. You shouldn't live just for your future. It called Transition. The new time must proclaim that it will be end of the old time. The Information-network makes the time of know-why not know-how. The Information-network need to management based on questions.

はじめに

- 第一章 「操作性」から「関係性」へ
 - 第二章 場所中心的表現法と意味情報
 - 第三章 全部論と全体論
 - 第四章 インシデントケース：事例研究
 - 第五章 トランジション：転機
- まとめ

はじめに

アルビントフラーが、「第三の波」の著書の中で予想していた社会は現実のものとなった。日本では1994年から始まった情報ネットワーク社会は、ハード先行の様相を呈している。確かに、ここ数年のパソコンの普及率は目を見張るものがあるが、パソコンのキーボードを操作している状況は、これからの本格的な情報ネットワーク社会の到来の出発点である。この変化の動きは大きな文明社会を変えようとする流れの一つであり、ここ数年間の変化の目線だけで見ないことが重要である。今、大切なことはパソコンの中に入れる情報が重要であり、その中身(コンテンツ: contents)なのである。このコンテンツは、今まで仕事をしてきた経験や専門性の中にもある。このコンテンツを情報ネットワーク社会の中で活かすことが重要なのであり、それが今までのやり方で蓄積するだけでなく、もっとオープンにして表現していかなければなら

い。ベテラン社員や優秀な社員が、これはオレのやり方なのだといっていた個人特有の技能のようなもの、それに付随する知恵のようなものを「暗黙知」というが、これを言葉で表現できる「形式知」にしなくてはならないことが、今一番重要なのである。卑近な例でいうと、職人の世界をもっとオープンにして技と勘をメディアを利用したロゴスに置き換えることなのである。パトス (pathos : 情念・衝動・情熱) の世界が、情報機器によってロゴス (logos : 言葉・理性・思想・原理) の世界を表現しやすくなったということを利用しなくてはならない。

この情報ネットワーク社会は、情報技術の発展により人と人との結びつきの技術へと進化している。情報技術とは、人間関係技術 (ヒューマンスキル) なのである。オープンな関係により意思決定に影響のある情報をインターラクティブに交換できるようにしていかなければならない。しかし、そこには、いろいろな問題が横たわっている。特に、ビジネス世界での問題点の多くは、人間関係の問題であるといっても過言ではないぐらいである。その中に、コンピューターによるネットワーク社会が出現してきた。もともと人間関係が問題であったビジネス社会の中に、ハード先行の情報社会が、ネットワークという人との関係を構築する技術を伴って現れてきたのである。

その上に、ビジネス世界では、対人関係の問題に対してのアプローチの手法を持っていなかった。たとえば、問題解決活動と行って行っている業務改善などの手法は、“QC”や“TQC”最近では“TQM”などがその典型的な活動であろう。このような活動を決して否定するのではないが、ただ問題は、この活動で学んだ“モノ”からの発想の手法をそのまま人間関係の問題解決に利用してしまっていることにある。“ひと”の問題を“モノ”の問題と同じような扱いをしてはならない。今までの問題解決手法は、何故か“ひと”を“モノ”扱いしたような手法であった。この情報ネットワークは、“ひと”と“こと”に関する問題探求が“モノ”に対する手法とは違っていなくてはならないとする考え方を提示するものである。

「モノ」からの発想だけではなく、「ひと」からの発想も取り入れようと試みることである。「ひと」の問題を扱っているのに、「モノ」のように扱っている。そのために、人を操作的に取り扱う手法が多く語られていた。コントロールできるのは、「モノ」と自分自身だけである。自分以外の人とは、操作するのではなく「関係」するしかない。それを、企業社会ではいつの間にか指示命令の中で操作性が幅を利かすようになってきていた。企業が人間集団であるということが忘れ去られたようにモノ集団化してきている。それは、企業がリストラとカリエン지니어リング等と言って生産性を追求するあまり生きている人の存在を忘れていくかのようである。仕事の現場に立ってみて気になることは、業務 (仕事の流れ) に対しては日々気を付けて行動しているが、労務 (人とのつながり、育成) に対しては、見落とされていることが多い。

第一章「操作性」から「関係性」へ

情報ネットワーク社会への変化は、企業の内外の人間関係にも変化をもたらしている。情報ネットワークの技術は、コンピューターを繋いだだけのハードの技術だけではなく人間関係の技術でもある。今まではコミュニケーション手段が電話だけだったものが、FAXになり最近ではLANなどによるネットワークやインターネットを利用するようになった。そのために、パソコンを使うようになり、オフィス・オートメーション(OA)などの道具や機械を工夫して業務の改善には役立つようにはなったのだが、人と人との関係は道具や機械を使うようには工夫されていない。コンピューターなどによって、オフィス・ワークは機能的になり便利にはなった。しかし、機能的に、便利に、能率的に仕事をしてきた考え方は、人と人との関係には通用しない。コンピューターが導入される前から、オフィスでの人間関係が機能的に便利になった事例がある。たとえば、15年ほど前には掃除をしようとしても、誰が何処を受け持って掃除をするのだとか、自分の前だけしか掃かない人がいるとか、隣まで掃きに来る人がいるとか、隣まで掃いたと言うことを放送して廻る人がいるとか、毎日の掃除をどのくらいするのかということに頭を悩ませていた。しかし、最近では清掃会社と契約することにより、清掃会社に来てきれいに掃除をして帰ってくれる。すると、どの課がどこまで掃除をしたかなどで、もめることもなくなり、すっきりしたことになる。しかし、その分だけ人間関係が薄くなってきている。このもめごとが関係性を形成することに大変重要であったが、企業はそれをお金で解決するようになって、能率的に機能的に便利になっていった。しかし、その人間関係が薄くなったことによるコミュニケーション不足が、対人関係能力の低下として現れてきている。そこに、LANなどのネットワークを利用したシステムが導入されてくる。情報ネットワークは、人と人との繋がりによって成り立っているのであるが、パソコンのキーボードを操作すれば人との繋がりができるような錯覚に陥る。ひとを操作的に扱うことにより、生産性が上がり、能率的・機能的になる。従来の日本のオフィスコンテキストには、「操作性」があるために個人の状況の認知や意思決定・行動の「適切性」の根拠となっている。このようにオフィスには、公式に認められている枠組みや暗黙で認められている枠組みがある。これらをオフィスコンテキストという。

一般的には、情報ネットワークを導入すれば、組織がフラット化されオフィスは創造性が高まるというような、「情報ネットワークが～～を可能にする」という発想がある。これを技術主導型モデルという。しかし、この技術主導型モデルのように、情報ネットワークを導入しても、オフィスコンテキストは変化してこない。なぜならば、そこには“モノ”に対する考え方を、人に対しても適用しているからである。“モノ”に対する考え方の根底にあるのが「操作性」である。この「操作性」とは、オフィスの中の個人の主体性を尊重しないやり方で

ある。仕事を指揮命令だけで進めようとする個人の主体を無視した関係である。この情報ネットワーク社会の落とし穴は、パソコン操作する事により、無意識の中に対人関係を操作できるように思い行動しているところにある。人と人がインターフェイスで直接説明するよりも電子メールによる文字情報を使うと説明不足になる。マクルーハンが、指摘しているように文字型メディアは、人間を個人化し、個人の意見強化機能があるために関係をバラバラにしてしまう可能性を持っている。そのため、オフィスで業務を進めるために電子メディアを利用することは、人間関係を操作的にしがちであることに注目せねばならない。例えば、電話で言えば腹立たないことが、電子メールではニュアンスが伝わらないために喧嘩になることもある。ましてや、電子メディアを情報ネットワークにアクセスさせて、人が何をやっているのかを把握してやろうという発想で見張りのために利用されるというのは典型的な「操作性」での利用方法である。監視のための利用方法は、オフィスの中に指揮・命令による操作的運営しか残ってこない。オフィスには、情報ネットワーク利用の他にも人間関係を「操作性」によって運営しようとしているものがある。それは、マニュアルである。接客業に対するマニュアルやクレーム処理に対するマニュアルなどである。“モノ”に対してはマニュアル通りに実行すれば正確に仕事はできる。しかし、人に対してマニュアル通り接しようとしても予定通りにはいかない。マニュアルは、「モノ」と「ひと」とを繋ぐ方法であり、「操作性」を表している。「ひと」と「ひと」との関係は、どんな子供であったとしても、操作することはできない。現代人は、自分以外のものをコントロールして支配することをやりすぎている。そして、関係するということを忘れている。われわれは、関係するということが大変であるために避けてきた。「関係性」とは、個人の主体性を尊重して接することを言う。なぜ関係すると言うことが大変なのかというと、関係するということは、主体である「私」の生き方ということが関わってくる。機械を操作するときは、「私」の生き方などは関わらないから命令通りに行えばよい。しかし、関係するというときには「私自身」が問題となるから厄介なのである。

ビジネスの現場では、「操作性」により管理・監督するという手法を多く使ってきた。この手法は“モノ”に対しては、大変有効であった。しかし、この操作性は“人”と“事”に関しては有効ではないし、時には邪魔になる思考方法であったりする。オフィス・ワークでの生産性の問題や工場での人間関係の問題は、“人”や“事”の問題であって、決して“モノ”に対するだけの問題ではない。“モノ”に対する問題は、「操作性」によって解決できるが、“人”や“事”に対する問題は、「関係性」による意味づけでないと問題状況が見えてこない。この「関係性」の問題は、企業においては生産性という隠れ蓑で覆われているために疎んじられ、その重要性が忘れ去れていた。電子メディアを利用する情報ネットワーク時代では、この「関係性」を科学として研究されねばならない。この「関係性」について、ある企業の部長が、雑談の中で「私は会社では、部下に『ちょっと新聞を取ってきてくれないか』」というと新聞はす

ぐに読むことが出来た。しかし、家で高校生の息子に『ちょっと新聞を取ってきてくれ』という、息子は『お父さんは、いつも自分のことは自分でしろといっているくせに、それぐらいは自分で取って来いよ』というのですよ。父親の威厳も地に落ちたものですわ。』といいながら親子関係の難しさを語っていた。しかし、実はこの問題を、企業の中で避けて来たために、オフィス・ワークの生産性の問題が、対人関係能力スキルの低下として内包されていたことに気づかなかった。。たとえば、企業でのお茶くみの問題や、先ほどの述べた掃除の問題としては企業の生産性とは、一見関係のないような小さな問題として内包されている。「神は細部に宿る」といわれるごとく、オフィスコンテキストを表す情報は小さな事柄などの細部の中にある。

このような企業における「操作性」の問題は、QC活動やTQC運動として“モノ”に対する「操作的」な方法として学んできた。それは、原因追究の手法であり、“モノ”を土台とする考え方が主流であった。これからの情報ネットワークの時代は、“モノ”からの出発ではなく、“ひと”から出発する事が必要である。「モノ」からの発想であるQC活動では、目に見える職場の業務改善や改良はできるが、目に見えない人の変革には結びついてこない。本当に職場を情報ネットワークを利用できるように変革するには、そこに参加している人間行動の変革が重要である。特に情報ネットワーク社会が定着するときには、この「ひと」と「ひと」との関係性の問題は目に見えないところに発生していく。しかし、ここで断っておきたいことは、決して“モノ”に対する手法を否定するものではない。今までの「モノ」と「ひと」との関係の時には大変有効であり、重要な役割を果たしてきた。しかし、ここでは「ひと」と「ひと」との関係に対しては、「モノ」と「ひと」との関係を超える方法として関係性の探求をしようとしているのである。

第二章 場所中心的表現法と意味情報

今までのQCなどの「モノ」からのアプローチは、原因追究による手法であった。これは、自然科学的手法による方法であり、因果関係により問題解決しようとするものであった。この表現方法は、自分をその問題状況の中には入れないで「客観的表現方法」を取っている。しかし、人間関係の問題設定になると、この客観的表現方法が役立たなくなる。たとえば、自分の家族問題を話すときに、自分と家族を切り放して述べたとしても問題の本質は見えてこない。このような、自分と対象とが切り放せないところをここでは場所と呼ぶことにする。その場所の問題状況を説明するには、必ず自分を含めて説明しなければならない。自分が自分を語ることが、どうしても必要になる。これが、自己非分離の表現方法であり、「場所中心的表現法」と呼ぶ。

今までのわれわれの活動は、自分達を「場所」の外にいるような表現をしていた。企業とマーケットの関係も、マーケットは企業の外に存在するように考えられていた。内側とか、外側というのは、自分達がそこに入っていない状況を語っているから、大変奇妙な表現になってくる。このような、自分を入れ込んで社会を見ようとする考え方をコスモロジーと呼ぶ。このコスモロジーの考え方が重要なのは、人の心の問題や意味が分かっていくという、人のマインドが理解できるようになるところにある。自分を入れ込んで社会を見るということは、他の人も他の所から自分を入れて同じ社会を見ているのだということを知っていなくてはならない。これは、社会科学的見地である。

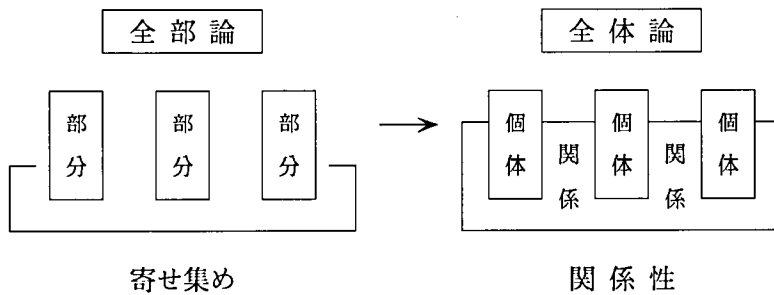
しかし、自然科学的見地は、何の矛盾もない完全に統一された理論でひとつのものが出来上がっている。そこには、一つの真実があり、その真実によって物事が解決するという考え方なのである。その行き着く先は「操作性」ということになる。人と人とは、絶対的真理を共有して生きているのか（自然科学的アプローチ）。それとも人と人とは、自分を入れ込んで絶対的真理とは関係なく勝手に違った社会を見ながら生きているのか（社会科学的アプローチ）。この問いを、持ち続けねばならない。しかし、人間関係の問題探求には、自分を入れ込んで社会を見て行かなくてはならない。では、人はそれぞれ勝手なことをして良いのかというと、決してそうではない。人と人とは共存していかなければならない。人はいろいろな考え方や感じ方をしながら、お互いを理解し合うことによって、もしくは関係を切らないでいることによって、もっとお互いを知ろうではないかということで、人と人とは共存できる。なぜならば、自然科学的アプローチだけならば、人が一番欲しがっている「意味」という情報を手に入れることができないからである。たとえば、途方もない事故が起こったときに、なぜ、このような事故が起こったのかを自然科学的アプローチで説明すると、非常に簡単なのである。なぜ私の恋人が死んだのかというときに、「それは、頭蓋骨の損傷です」で説明は終わる。しかし、私の恋人が、なぜ私の前で死んだのかという「意味」情報を知りたいときは、このような自然科学的な客観的な説明では納得できない。その時には、それをどのように物語るかが重要なのである。自分を入れ込んで物語るにより、その出来事のメッセージを感じ取り、その物語の中に自己を位置づけるということが出来る。それが、主体的に行動できるようになるポイントであり、その事故の「意味」情報を自分自身に納得させることが出来る。大切なことは、自己を物語る論理を持つことなのである。自分自身を物語っているときには、自分が主役となって話の中心にいることになる。この主役は、自分自身の主観性と物語るという客観性を持つことが出来る。この客観性は、自分以外の周りとの関係をどのように認識しているかによって理解することができる。そのためにも、自分を中心にして自分の周りの全体との関係性が重要なのである。

情報ネットワークのコンテクストは、個人の主体性を尊重した「関係性」によるメンバーの行動様式を枠組みとして持っている。それが、従来の「操作性」を主としたオフィスコンテキ

ストに変革を迫っているのである。技術主導型で情報ネットワークを構築してオフィスのメンバーに変革を迫り、それによってオフィスコンテキストを変えようとするのは、これまで述べてきた「モノ」に対する発想であり、「操作性」により人間関係を変えようとする動きそのものである。このときには、もちろんオフィスのメンバーに対しても情報技術を駆使できるように命令する。しかし、この方法は、情報ネットワークのコンテキストが意味している方法とは全く逆の方法によって導入しているのである。このような導入方法でも成功しているオフィスは、その中のメンバーがそれぞれに個人化しており、一貫性を表現できるような主体性のある個人の集まりであり、情報技術をある程度持っているオフィスであろう。技術主導型により従来のオフィスコンテキストを変えたり、従来のオフィスコンテキストが、メンバーの行動や情報ネットワークの導入を決めて利用することを拘束するというやり方であったとしても、メンバーがそれぞれに主体性を持ち、話し合いがうまく機能している状況であるならばどのような導入方法を使用しても問題はないであろう。しかし、日本のほとんどのオフィスでの導入方法は、従来型の操作的コンテキストの中で話し合いを繰り返しながら「関係性」づくり、いままでのコンテキストの影響を受けながら情報ネットワークシステムを構築することが必要であろう。なぜならば、情報ネットワークは、ハードであるパソコンを繋げば終わるわけではなく、意味情報を交換することが目的である。そのためにも、情報ネットワーク構築のための意味や価値が、話し合いなどの「関係性」によりメンバーの主体性が発揮できるようなアプローチを見出すことであろう。このアプローチはオフィスという組織からのアプローチではなく個人からのアプローチである。この個人からのアプローチが、オフィスに変革力・創造性という能力を身につけるさせる。このような導入方法が、情報ネットワークのコンテキストとオフィスコンテキストのベクトル合わせを可能にする方法である。情報ネットワークが意味するコンテキストは、オフィスを部分から成り立たせているような全部論的な組織ではなく、一人一人が主体性を持ち関係性で繋がった全体論的なオフィスを指している。

第三章 全部論と全体論

従来の「操作性」が主にあるオフィスは、部分に分断されている可能性が高い。その部分に専門家がいる部分集中型のオフィスで、部分だけの最適を目指しているオフィスである。たとえば、設計と営業とは、競合関係であるといえるオフィスでもある。その部分の専門家を集めると全部にはなるが、これを、全体とは呼べない。部分を寄せ集めれば全部にはなるが、全体ではない。全体とは、部分と部分の関係が分かっていることが条件である。全部に対して部分というから、全体に対しては個体と呼ぶことにする。全部論のオフィスは、「操作性」で繋がっている。そして、全体論の組織は、「関係性」で繋がったオフィスを意味している。



この全体論の全体とは、ある一つの仕事に関する一連のシステムを意味している。ある個人が、与えられ、命令された一部分の仕事を寄せ集めたものではない。今の仕事に関連する全てのことを表現している。しかし、ここで全体論などというとき昔によく言われた全体思想という考え方があった。全体のために個人を犠牲にした思想ではない。この全体思想と、全体論との違いは、ただ単に全体と個体との関係性があるだけではなく、一つ一つの個体に主体性があると言うところが大きく違う。情報ネットワークシステムは、この全体論としてのオフィスコンテキストを持っている。今までの全部論的なオフィスでは、より部分的な専門家になってくると、全体から離れていく可能性がある。本来、仕事を通して、人間形成できるのは、全体に近づいていくからである。C・I・バーナードは“*The Function Of The Executive*”（「経営者の役割」: P80）の中で、「体系（システム）とは、各部分がそこに含まれる他のすべての部分と、ある重要な方法で関連をもつがゆえに全体として取り扱われるべきものである。」と述べている。そして、この「ある重要な方法とは、その構成単位が相互依存的な変数であるということだ」といい、そのために「ある部分と、他の一つあるいはすべての部分との関係に変化が起こる場合には、その体系にも変化が起こり、一つの新しい体系になるか、または同じ体系の新しい状態となる。」と言っている。このバーナードの部分という言葉は、ここでは個体と表現し直せば全体論そのものである。

もともとシステムとは、生体システムからきていると思われる。人間というひとつのシステムを説明する場合、生理学は、人間の生きている状態を説明している。病理学は、人間が病気になった状態を、解剖学は、人間をバラバラにして見ている。その時に、生理学は、人間が生きているメカニズムの成り立ちを説明している。人間は、色々な部品（手とか足とか胸とかetc）で成り立っている。その部品を一個一個取り出したとしても人間とは言わない。あるいは、その内部を見ても消化器系や循環器系・呼吸器系がある。それぞれが、何々系というようにシステムになっている。たとえば、消化器系は口から始まって食道・胃・小腸・大腸と分けている。それは、それぞれの機能が違っているから分けられている。しかし、消化器系は、一本のパイプのようなものであるが、どこかの機能が欠けたとしたら、この消化器系は完結しない。これを、全体として、系すなわちシステムという。そして、循環器系と呼吸器系は、それぞれシステム

をつくっているが、お互い同士の関係もある。たとえば、肺と心臓は、相互依存関係にある。肺で取り入れた酸素を、血管や心臓でもって血液の中に取り入れて循環させている。そして、老廃物から炭酸ガスを出している。すなわち、肺と心臓のどちらか一方がないと意味がなくなる。このような相互依存関係とは、お互いを前提として存在していることをいう。ただ、もたれ合ってる状態ではない。ゆえに、システムとは、各構成要素が、それぞれの機能を有し、それらが相互依存関係を保ち、全体として独自の目的・機能・行動を展開する統合体もしくは有機体であると概念付けることができる。このシステムの概念が、個体と全体とを関係づけているものである。システムの発想というときには、部分が分断されている状態ではない。情報ネットワークシステムは、全体論としての生きている組織を意味している。

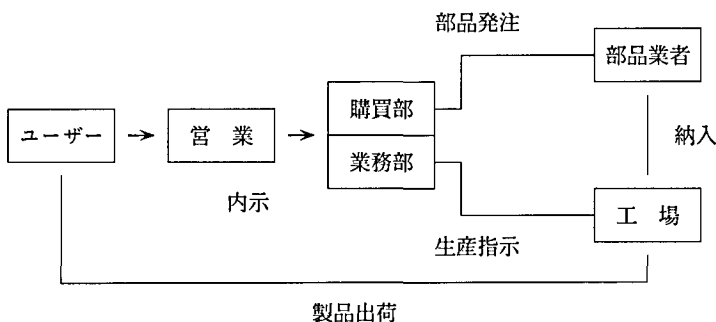
ここで、仕事の現場ではQC活動などの影響により人間関係を「操作性」のコンテキストで把握し、自分を入れ込まないで客観的に状況を認知しようとする傾向になっている。その同じ状況を、情報ネットワークのコンテキストである「関係性」から状況把握する方法をインデントケースにより示してみたい。

第四章 インシデントケース

事例研究 客観性は問題解決の糸口を見えなくする。(犯人探し)

(テーマ) 部品の慢性的納期遅れ問題

ある工場での部品の慢性的納期遅れについての問題である。この工場は、各種部品を集めて組み立てるアッセンブリーメーカーである。一つの製品に使う部品が、平均的なモノで200点、少ないモノで50~60点、多いモノで400~500点で200点のうち1点でも欠品すると完成品として出荷することはできない。業務の流れは、リードタイムが45日間であるために、ユーザーからの注文を受けてから部品発注しては間に合わないために、営業からの内示によって部品発注を行っている。同時に工場へは、生産指示をする。すると、5日~7日ぐらいで部品業者



から工場に部品が納入される。工場は、それから組立を行い、ユーザーに製品を出荷するという流れである。

この場合、リードタイム45日間あるが、ユーザーから注文があると、一週間から10日間くらいで出荷契約をする。そのために、一ヶ月ぐらい前に内示を出して間に合わそうとしているのである。にもかかわらず、工場からの出荷が慢性的に遅れているという問題状況だということである。



(関係性の探求)

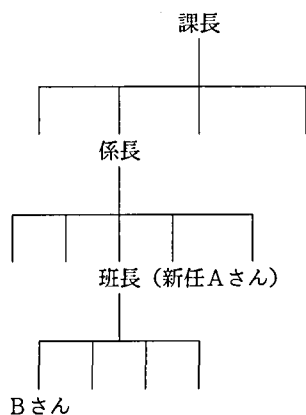
このような問題を話し合うときには、まず問題をどの立場から見ているのかが一番の課題である。この問題を、客観的に見ようとするあまりに抽象化してしまっている事例である。ユーザーや営業部や工場など具体的にあるものばかりなので、話し合っている問題を具体的にだと勘違いしてしまう。問題のアプローチの仕方がまずいために話題が抽象化してしまっている。そのために、このような問題を発生させている部門はどこかという犯人探しをしてしまうのである。自分を入れ込んで、この問題を考えるならば、たとえば工場という立場から考えると解決の糸口が見えてくる。ただし、この問題の発案者は工場の中の一係長だとすると、自分には手に負えない問題になっている。この問題は、工場長が問題探求して解決への手がかりを模索しなくてはならない。しかし、この問題意識は重要である。そのためには、係長としての具体的な日常問題からアプローチしなくてはならない。その問題の解決提案を表現し続けるしかない。

実際には、この「関係性」からの提案により、工場長が他の工場や本社などと情報ネットワークを構築し受注してから、生産設計をし、仕入れ発注を行い、工場で生産する過程を28日かかっていた日程を今は13日になった。生産設計を他の工場での設計などを参考にできるようになり一週間かかっていたのが一日で設計できるようになる予定まできている。

事例研究 自己ポジショニングからの問題解決

(テーマ) 配置替えによる人間関係トラブル

製造課での配置替えにより、新任で班長Aさんがきた。しかし、その班は4班あったがそのなかのBさんとの人間関係がうまくいかなかった。なぜならば、このBさんは以前からそのグループでのリーダー的存在で、このグループは3班3直で一人が機械3台持ち、設備が15台ある。そのグループの稼働率等を上げるためにBさんがメインで保守保全を行っていた。前の班長も全面的にBさんに設備のトラブルや稼働については、まかせっきりであったために、Bさんは自分の思い通りにグループを動かしていた。新任についた班長のAさんは、組織を知る上にも現場の奥に入って行こうとした。このAさんは間接部門の技術部にいた人であった。B



さんにとっては、現場を一番良く知っているのに、Aさんからあれこれという注文を付けてくる。そうされることによって、これまでは設備の保守保全をして、稼働率を上げて歩留まりを維持してきたものが、だんだんとBさんのやる気が無くなって、歩留まりは落ちるし、稼働率は下がるし、保守保全ができないという問題が発生してきた。Aさんからの命令は、Bさんは行っている。

◎ ◎ ◎ ◎ ◎

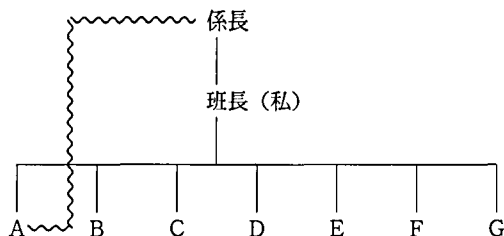
(関係性の探求)

この問題提示もかなり客観的な説明になっている。そのために、この問題から学んだ教訓が、Bさんからの教訓であったり、Aさんからの教訓であったり、または組織としてBさんにグループリーダーとしての明確なポジションを与えるべきだという教訓まで出ていた。このような問題を考えるときには、この問題をどのポジションから見ることが大切なのである。今回のこの事例は、新任のAさんの立場から見ているのであった。Aさんからの教訓としては、「部下に対しては謙虚な気持ちで指導する。」というものであった。問題状況を客観的に見ないと言うことは、問題を考える自分自身をどのポジションから問題を見ていくかが重要になる。そうでないと、問題解決行動に結びついてこないのである。Aさんの立場でこの問題を考えようとするときに、Bさんは上司のいうことにすねていてはならないと教訓をいっても問題は一向に解決しない。Aさんが心を開いてBさんに話しかけないと問題解決の糸口すら見えてこないであろう。

事例研究 問題のフェーズ

(テーマ) 突然の職場変更願い！

このケースは、私が班長をしているグループでの出来事です。私の班は、私の下に7名の作業員がいます。その中のA君(24歳)が職場を変えて欲しいという希望を係長に発信した。班長は、係長から係員のA君が職場を変えて欲しいという希望を言っていたが、面接をしてくれないかという依頼を受けた。そこで、班長は、A君に面接を行い問いただしてみると、A君は作業終了後の後片付けを毎日私だけがやっている。B君やC君は話ばかりして後片付けをしない。F君やG君なんかは先に帰ってしまう。このような状況で、後片付けをしている自分はバカらしいから班を変りたいということであった。このことを、係長に相談したら班全体でミーティングをしてみなさいと言われたので全員でミーティングを行った。今の職場では、後



片付けについて協力的でないということが見受けられるが、もっと協力的にやってももらえないかと頼んだ。すると、みんなは、素直にそのお願いを聞き入れてくれた。しかし、それは今の現状に対する解決はできなかったが、チームワークの問題としては、まだいろいろとあるということで班での親睦会

も行った。班長としては、労務管理上の問題として、いつも現場にしながらA君のバツを拾えなかったということがある。部下を見る目を付けようという反省も行った。後片づけの約束事を職場でキチンと明確化しておこうということも行った。後片づけをすることは決まっていたが、いつ誰が何をどのようにするのが決まっていなかった。それを、ミーティングのときに、何曜日にはA君とB君がダンボールを捨てて、C君とD君は床を掃除しましょう。などと具体的にみんなに公平になるような約束事を明確化した。その結果、今は円満に班のチームワーク良く進んでいる。



(関係性の探求)

この問題の本質は、班長が部下をきちんと見ていなかったところにある。問題の内容は一つではないということである。私を取り巻く問題のまず最初は、A君がなぜ班長の私を飛ばして係長の相談に行ったのかという点がある。二つ目は、係長から班長にA君の話を聞いたときにどのような受け答えをしたかという点がある。第三番目の問題は、班長からA君にどのような面談をしたかという点もある。その次の問題は、A君を含めた中でのミーティングをいかに行うかという点もある。そして、ミーティングの後に私は何を実行するかという点もある。最後には自分は実行したがグループとして最初に意図したことが実行されているかどうかということフォローアップしなければならない点もある。これらの5つの点を問題のフェーズと呼ぶ。この問題のフェーズの中の何について話しているのか、もしくはどのフェーズについて話すことが問題解決に繋がるのかを見極めなくてはならない。これを、問題探求という。

関係性の問題探求のポイントとしては、

1. 全体状況を客観的に見ない。
2. 具体的事例の中で解決策を見つけること。
3. 抽象に逃げないこと。
4. 全体状況の中に「私」を中心に入れて考えること。
5. 「私」のポイントから問題を見つめ直すこと。(自己ポジショニング)

6. 状況の中の「私」のあるべき行動を考える。
7. 状況の中に「私」を入れたまま、その状況を客観的に見る。
8. 全体状況を関係性から見て、事実と感情と計画を冷静に分析する。
9. 問題の深さと絡み（他の人との）をよく読みとる。（問題のフェーズ）
10. なぜという「問い」を持ちながら状況を理解する。
11. 二度と発生しないように、歯止めを行う。
12. 二次的問題を発生させないように予測する。
13. 発生した問題は、組織図や時系列に問題発生を捉える。
14. 頭だけで考えずにいろいろなメディアを利用して話し合う。
15. 分かってもらい難しさと、人の話を聴く難しさを会得する。

このような点に注意を払いながら問題探求を行うことが可能となる。このような手法が情報ネットワークのコンテキストとして必要なものとなるであろう。

第五章 トランジション：転機

このような全体論というアプローチは、「全体は部分の総和以上である」という表現に代表される内容（コンテンツ）を含んでいる。すなわち、「全体は部分の和である」という要素還元論的な方法では解明できない現象を取り扱うときに全体論的アプローチが必要になる。要素還元論で解明できない現象は、複雑な現象であり、込み入った現象なのである。この複雑な生きた現象を、解明しようとして研究が進められているのが複雑系の科学である。情報ネットワークのコンテキストは、この複雑系の科学が大変参考になる。例えば、複雑性の科学が、我々に教えてくれるカオス理論がある。この理論がよく話題にする中に「パイこね変換」がある。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。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。その実際の不可逆性の現実は、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カオス現象を興す事例として、京都の老舗のハツ橋屋の社長がいていた話がある。ハツ橋の団子を作るときに、手作りのハツ橋と機械であるミキサーで作ったハツ橋では味が大変違っているといっていた。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」とこと「縮める」ことを繰り返すだけである。これでは、美味しい団子はできない。美味しい団子は、団子のネタを手の拳で

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。このことは、複雑性を生成する機構の本質がどこにあるかが示されている。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。複雑性の根底には、この非線形の不可逆性を意味している。

この複雑性を経営の観点で応用するならば、計画性と目標管理の中にある。経営計画や目標管理・ライフプランを行うときに、過去を引き伸ばした状態で次年度以降を計画する。しかし、時代が変化し情報が錯綜する中では、その計画と目標は達成されない場合が多い。計画や目標設定で大切なことは、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。折りたたむと言うことを別の言い方をすると、トランジション (transition) : 転機という言い方をして良いであろう。ウィリアム・ブリッジズの「トランジション」の中にブリッジズ・モデルがあり、このモデルが人生を転機という視点から折りたたんでいることがわかる。折りたたむと言うことは、転機を乗り越えることを意味している。この転機をどのように乗り越えるかは、企業によって違っており一般化することはできないが、うまく乗り切れないパターンは一定している。ブリッジズはそれを下記に示す図1で説明している。

転機とは、ある状態が終わり、ある状態が始まることをいう。しかし、多くの人々は「開始」にばかり目を向けて、何が終わったのかという「終焉」を不問にしている。また、転機が大き

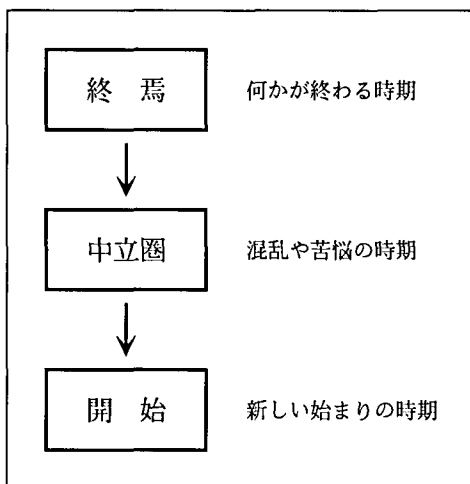


図1 ブリッジズ・モデル

ければすんなりと移行できないものである。その間に、途方にくれたり、宙ぶらりんな感覚になったり、少し空しくなったりもしながら、徐々に新たな始まりに向けて気持ちを統合していく時期が必要である。この谷間の時期を「中立圏」(neutral zone)と呼んだ。この中立圏は、けっして消極的な段階ではない。慣れ親しんだもの、去りつつあるものと心深く直面しながら、にもかかわらず、わくわくもするが不気味でもある新しく突入する世界に気持ちを向けるための積極的段階である。

この中立圏をくぐらなかつた人に限って、新しい開始が始まっているのに、終わってしまった終焉にばかり、うらめしげに眺めることになる。つまり、終焉を自分の心に宣言しなければ、前には進めないし転機を乗り越えることができないのである。

新しい開始を開けるばかりでなく、そこを歩み続けるエネルギーは、中立圏というカオス状態の波乱と苦悩に充ちた時期を乗り切らないと充電されない。この転機を乗り越えた企業が成熟の道を歩むことができるのである。これは、決して過去の延長線上に引き伸ばし操作によって未来を見ているのではなく、過去と未来を今の時点で共に折りたたんでいることが理解できるであろう。

しかし、現代はこの転機よりももっと大きいトランスフォーメーション：大変革期を体験している時期でもある。今までの工業社会から情報社会の大変革期には、過去からの延長線上で計画することではなく、また未来に目標を設定して、その達成のためだけに今を手段にして未来に生きることもない。この情報ネットワーク社会は「今を生きる」ことであり、今を折り畳むことであろう。ゆえに、それぞれの企業も成長性よりも成熟性が問われている。この情報革命というトランスフォーメーションは、情報ネットワーク・コンテキストからいえば、目標を掲げてそれに向かって走っているだけではなく、今の仕事は何が終わろうとしているのかという「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。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「問い」が見えてくるであろう。そして、この「問い」の中にこそ答えがある。この情報ネットワーク社会は、どこかに解答を持った人がいるわけではない。すなわち、世間では情報社会のいろいろな予測がなされるが、それらの解答の中に答えがあるのではなく、自らが持ち得た「問い」の中に答えがある。情報ネットワークは、オフィスコンテキストに対していろいろな業務や労務にノウハウ（Know-How）を提供しているのではなく、今までのやり方に対してなぜそのようなやり方をしているのかというノウホワイ（Know-Why）を提供している。情報ネットワークが、組織の計画実行や目標管理を押し進めるための「操作的」手段に使うのではなく、ネットワーク関係からの「問い」を促し、何を今行うべきかを決める意思決定に役立つ情報を提供することになれば、従来のオフィスコンテキストにも変化を与えることができるようになるであろう。

まとめ

いままでのオフィスコンテキストは、「操作性」が中心価値として存在し、効率化による生産性向上のために有効に働いていた。このコンテキストは、人がモノを操作するときの関係であって「ひと」と「ひと」とが関係するオフィスでは「操作」することではない。特に、情報ネットワークシステムは、ハードであるパソコンを用いてネットワークという関係性を創り上げているのだが、パソコンを操作すれば関係ができるような錯覚がある。道具であり機械であるパソコンを媒介として「ひと」と「ひと」とが関係していることを忘れている。今、オフィ

スでは、「操作性」を中心としたコンテキストから「関係性」を中心としたコンテキストへの転換が重要になってきている。それは、今までのオフィスにおいても、対人関係の能力低下によるトラブルにより生産性が落ちていたり、事故やクレームなどによる問題点も自然科学的アプローチである「操作性」では解決できないことが多く指摘されてきている。

では「関係性」をオフィスのコンテキストに影響させるには、オフィスワークを「操作性」から見るのではなく、社会科学的アプローチによる「関係性」による見方をせねばならない。この見方は、情報ネットワークシステムが持っているコンテキストと同じベクトルを有している。だからといって、オフィスに情報ネットワークシステムを導入することにより、技術主導型で実行するやり方は「操作性」のコンテキストでの方法となってくる。「関係性」のコンテキストへ転換するためには、「関係性」のコンテキストで導入せねばならない。

「関係性」のコンテキストへの転換のためには、従来の仕事を部分に分解した考え方である全部論から、全体の流れを重視しそれぞれの個体を関係させた「全体論」という考え方を提示した。この全体論は、本来の経営システム論の考え方でもあるが、ここでは用い方を強調したことになる。新しいオフィスコンテキストになるためにも、事例研究により「関係性」のコンテキストの見方を解釈した。そこに、自分の所属する場全体の関係性から個々人が仕事の意味すらも感じられることも指摘しておきたい、

このような「操作性」から「関係性」への転換は、情報ネットワーク社会への転換期にも適用される。従来のオフィスコンテキストの変化に影響を受けながら、情報ネットワークの導入を利用することは、この転換期に必要な、過去と未来を今という現在で折り畳む「転機」を促すことができる。過去から現在を通して未来を引き延ばしたような未来設計ではなく、また、身勝手な未来を想像してそれを現在に当てはめて、今を未来の手段として働き続けるような、未来から今を縮めるような設計でもない。この転機をうまく乗り越えるためには、慣れ親しんできたものに終焉を宣言することである。この宣言なしに新しい門は開かれない。この宣言は、今の仕事を問い直すことから始めねばならない。今までのような、画一的な長期目標を掲げ、計画をつくり、それに沿って実行させるような行動様式は通用しない。むしろ、絶え間ない目標の変更を重視するようになる。また、単一の中心価値にこだわりすぎると、人は臨機応変に目標を立てたり、変更することができなくなったりする。情報ネットワーク社会は、混沌とした時代を乗り越えて、相矛盾する中心的価値を両立させながら進んでいる。「問い」を持ちながら情報ネットワーク社会という転機を乗り越えることであろう。ハード先行の変化よりも、これからは目に見えない意味情報の本格的な情報社会の変貌が始まろうとしている。

〈参考文献〉

1. 今井賢一・金子郁容著 『ネットワーク組織論』岩波書店 1988年
2. 今田高俊著 『モダンの脱構築』中公新書 1987年
3. William Bridges, "Transition" Addison-Wesley Publishing Company 1980年
ウィリアム・ブリッジズ著 倉光修・小林哲郎訳『トランジション』創元社 1994年
4. Chester I. Barnard, "The Function Of The Exective" Harvard University Press, 1938年
C. Iバーナード著 山本安次郎・田杉競訳『経営者の役割』ダイヤモンド社 1956年
5. 太田肇著『個人尊重の組織論』中公新書 1996年
6. Ilya Prigogine and Isabelle Stengers "Order Out of Chaos" Bantam Books, 1984年
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 1987年
7. 河合隼雄著『河合隼雄対話集』三田出版会 1994年
8. 公文俊平著『情報文明論』NTT出版 1994年
9. 清水博著『生命と組織』NTT出版 1992年
10. Marshall McLuhan "Understanding Media The Extension of Man"
Mcgraw-Hill Book Co, 1964年
マーシャル・マクルーハン著『メディアの理解：人間拡張の原理』竹内書店新社 1967年
11. M.Mitchell Walddrop, "Complexity"
The Emerging Sciece at the Edge of Order and Chaos 1992年
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年
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. Werner Heisenberg "Physics And Beyond" Harper & Row, Publishers. Ins, 1971年
W・ハイゼンベルク著 山崎和夫訳『部分と全体』みすず書房 1974年