

Title	知的生産性について
Sub Title	About the productivity for humanity and creativity in organizational behavior
Author	尾川, 丈一(Ogawa, Joichi)
Publisher	三田哲學會
Publication year	1993
Jtitle	哲學 No.94 (1993. 1) ,p.47- 77
JaLC DOI	
Abstract	Forseeing "The Third Wave" written by A. Toffler, the age of the industrial structure mainly constructed by leading industry comes to the end. Anyway the core of the movement for improvement about productivity has been represented by the betterment about manufacturing processes and working conditions such as QC Circle. Analyzing this kind of stream, it's supposed to be understood that the thorough investigation about functional productivity or the elevation about individual one is quiet important in the organization, however it would depend on creativity at the same time for the growth of it. Furthermore "The. Third Wave" makes the industry get softnomicised, thus people who are working at the research and the development, the management, the think-tunk, the advertisement, and the sales promotion, and so on, are coming to be reregarded as important workers afresh. Then we start to need to know the new management and education method about that, so recently novel control way keeps on groping, that is, the summation of individual creativity makes organizational behaviors produce the emergent quality so that it might create the quality of life based on the characterization. We attempt to establish the new way in the light of the human amenity in order to evoke the creative communication interactionally in this paper.
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00150430-00000094-0047

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

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

「知的生産性について」

尾 川 丈 一*

About the Productivity for Humanity and Creativity in Organizational Behavior

Joichi Ogawa

Forseeing "The Third Wave" written by A. Toffler, the age of the industrial structure mainly constructed by leading industry comes to the end. Anyway the core of the movement for improvement about productivity has been represented by the betterment about manufacturing processes and working conditions such as QC Circle.

Analyzing this kind of stream, it's supposed to be understood that the thorough investigation about functional productivity or the elevation about individual one is quiet important in the organization, however it would depend on creativity at the same time for the growth of it.

Furthermore "The Third Wave" makes the industry get soft-nomised, thus people who are working at the research and the development, the management, the think-tunk, the advertisement, and the sales promotion, and so on, are coming to be re-regarded as important workers afresh.

Then we start to need to know the new management and education method about that, so recently novel control way keeps on groping, that is, the summation of individual creativity makes organizational behaviors produce the emergent quality so that it might create the quality of life based on the characterization.

We attempt to establish the new way in the light of the human amenity in order to evoke the creative communication interactionally in this paper.

* 慶應義塾大学大学院社会学研究科後期博士課程 (社会学専攻)

第1章 本論文の定位

第1節 概念枠の設定

研究上の視座には静学と動学が一般的には存在するが、経営学的視点から知的生産性を考慮する際にはさらに細かい概念枠の段階の設定が必要である。それは①静学的アプローチ、②動学的アプローチ、③プロセス分析と評価、④具現化と合目的性の諸段階である。では各段階を個別に見てみよう。

第2節 概念変数の設定

① 静学的アプローチ

組織を構造という概念から考えるときには、一定時点における経済学的なデモグラフィック変数の構成を構造と考え、その変数の因果関係を機能とする。これが機能主義の代表的考え方であるが、従って、こうした視点に立って組織を分析するためには、一定時点におけるデモグラフィック変数の構成をクロス分析する必要が生じてくる。こうした分析を静学的アプローチとする。

② 動学的アプローチ

組織は常に流動的に変化していく。従って、静学的アプローチだけで組織の構造を分析したことにはならない。通常、時間軸に沿って組織はそのデモグラフィック変数の構成を変化させていく。よって、時間軸に沿ってどのような動態的な変数がデモグラフィック変数の構成を変化させていくのかを考慮せねばならない。その大きな変数の一つは戦略であると思われるが、こうした時間軸に沿ったパラメータの分析を動学的アプローチとする。

③ プロセス分析と評価

経営ということを考えるときには、動学的なもう一つのアプローチが必

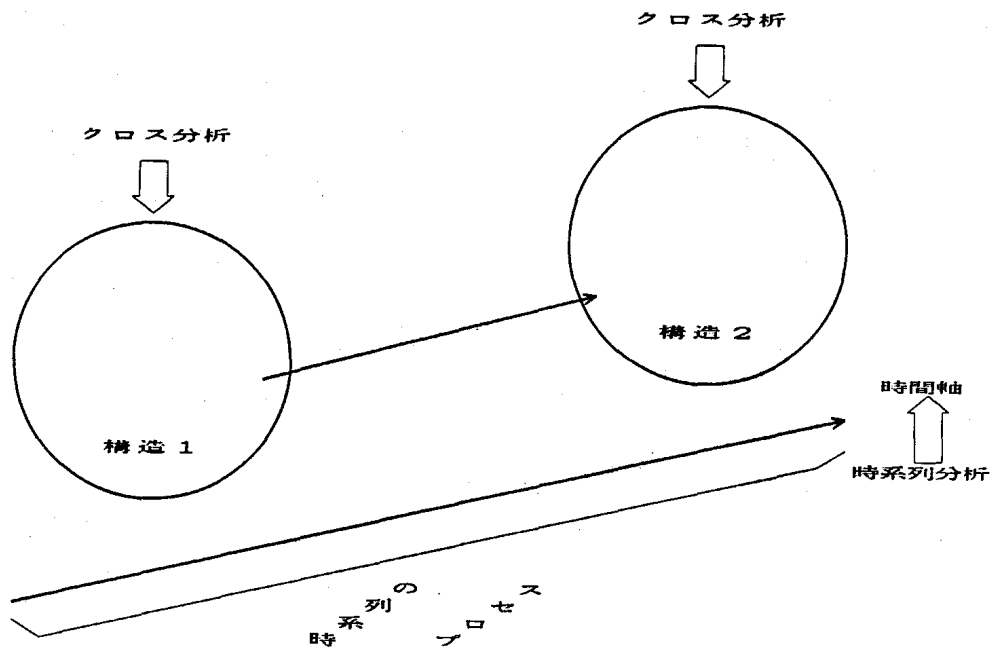


図 1 概念枠の model 図

要となってくる。なぜならば、組織の変化を経営者は可塑的なものとはとらえることができないからである。経営者は外部環境の変化に応じて、ときに予定調和的に組織構造をリ・ストラクチャリングしていかななくてはならない。したがって、数学では位相空間、心理学では操作、経済学では経済政策と呼ばれているような、動学的諸変数に関する函数の分析が必要である。これをプロセス分析というが、略述すれば、組織の構造の変化に関する操作の規則性を保証するものである。これが保証されなければ、時間変数の制御ができないわけで、リ・ストラクチャリングやドメインの革新といった動態的な革新に関して評価が成立しない。従来はこうしたプロセス分析が不十分であったために、動態的分析はいきおい、成功事例の集積や臨界調査法に依らざるをえなかったが、プロセス分析の手法の発達によって、その操作と評価が可能になると思われる。以上の3つの分析方法を模式的に図示したものが図-1である。

④ 具現化と合目的性

静学的並びに動学的な分析手法によって導き出された構造変数は、探索

「知的生産性について」

的なモデルである。したがって、各個別企業の実態から演繹的に要素を抽出したものに他ならない。よって、こうしてもたらされた理論を応用していくためには、構造諸変数を実際の企業の構造に再度、機能的に当てはめ直す必要がある。こうした具現化の作業を通じて、初めて生きた組織科学の活用が保証される。

また、プロセス分析の手法によって導き出された時間軸は、基本的には価値自由である。しかし実際の経営者は企業体を運用するのに際し、恒久的な利潤の追及と従業員の福利更生の増大を目指していかなければならない。したがって、時間軸のオリエンテーションに関しては、経営者による価値づけが付与されなければならない。最終的にはこうした合目的性の設定が必要となる。

一つ知的生産性の定義並びに評価を考えるに際しても、上述の4つの諸段階を計画し、実験し、考慮する必要がある。本研究は、こうした構造変数の設定の布置の中で静学的アプローチに属するものである。

第2章 ホワイト・カラーの再定義

第1節 第三の波

アルビントフラーによって『第三の波』というパラダイムが発表されてから既に9年の歳月が経過しているが、実際に昭和60年度産業連関表を見ても(図2参照)、この年の完成品と原材料を合わせた国内生産額は6782820億円で、55年に比べて1.22倍と、伸び率がこれまでよりさらに鈍った。産業別では、製造業が以前4割強を占めているものの、サービスを中心とした第3次産業がこれを上回り経済のソフト化が一段と進んだ。また設備投資より個人消費が経済を押し上げる姿がくっきり現れている。

トフラーは第二の波の際のリーディング・インダストリーを鉄鋼業(「鉄は産業の米」)とし、これに対して第三の波においては、情報産業がこれに当たると予見したが、既に日本においても運動体論のレベルで四次産業、

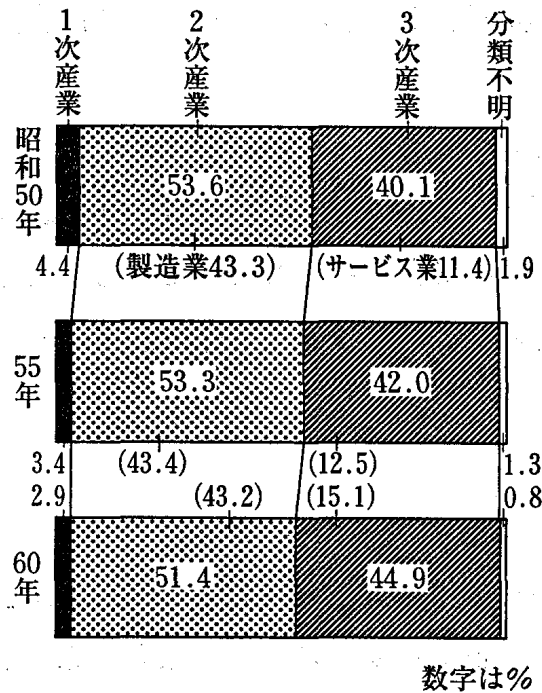


図 2 国内生産の産業別構成の推移

五次産業が花開き、ソフトウェアに関する商業ベースでの展開が始まっている。

第2節 ホワイト・カラー、グレイ・カラー、ブルー・カラー

従来の第二波の段階においては、重厚長大な、規模の経済性を満たすような装置産業が一国の経済発展にとってのエンジンであった。こうした産業における組織形態は、原則として工場が中心であり、本社機能というのは、こうしたライン（製造現場）で働く多くのブルー・カラーの労務管理、人事管理、そして原料と製品の管理と販売を行うものである。したがって、本社のスタッフ、即ちホワイト・カラーの性格は、基本的にはコントロール・スタッフが中心であった。

このようなホワイト・カラー、ブルー・カラーの二元論の世界においては、もう一つのホワイト・カラー、即ち研究開発部門の理科系の技術研究員はイノベーションというの上では大きな価値を有していたけれども、ホ

「知的生産性について」

ホワイト・カラーの組織編成上の役割という点では副次的な価値を持つにとどまっていた。

したがって、企業がこのような段階にとどまっている状態においては、知的生産とは、「個人が、自由な立場で、文章、論文、本などを書いたり、その内容を講演などの形で発表すること」である。よって、組織における知的創造性とか経営スタッフにおける組織知能という定義づけを有していた。

第3節 第二の波下における生産性改善運動

こうした装置産業主流の産業構造においては、生産性改善運動は主にハードウェア部門、即ち製造現場のスタッフ業務の改善運動がメインであった。この部分における我が国の技法の洗練は、生産性改善運動や品質管理、OR、QC サークル運動の名で世界につとに評価されており、製造部門におけるコスト・ダウンに日本的経営の名のもと広く世界に貢献してきた。

第4節 OA 化の進展

コンピュータの汎用化に伴って OA、FA は全世界的な規模で波及しつつある。こうしたオフィス・コンピュータの導入は、従来のホワイト・カラー、即ちコントロール・スタッフの業務の簡素化に極めて適合的であった。そこで、現在ブルー・カラー、即ちハードウェア部門の生産性革新運動と同じ方法により従来のホワイト・カラーのルーティン業務の削減が実現しつつある。現段階においてはペーパーレス・オフィスとかインテリジェント・ビルといったトレンドは、概ねこうしたブルー・カラー部門の生産性革新運動と同じ方法によるホワイト・カラーのルーティン業務の削減を踏襲したものである。

ところで、こうしたコントロール・スタッフ部門のホワイト・カラーのルーティン業務の削減が実施される今日、そして第三の波のもと本来副次

的な位置にとどまっていた創造性を主な任務とするホワイト・カラー業務の営業事業化が進む今日、こうしたコントロール・スタッフのホワイト・カラー部門をホワイト・カラーと定位すべきかという点に関しては多くの議論がなされている。これがホワイト・カラーのグレー・カラー化という現象であり、少なくとも即断的にこの部門をホワイト・カラーとは断定しにくい技術的潮流と産業構造の変化が則来している。そこで本研究においては、こうしたコントロール・スタッフや事務処理部門のホワイト・カラーを従来のホワイト・カラーの定位から切り離してグレー・カラーとする。これは別の角度からいえば、従来“人、物、金”といわれている人的資源の物的側面を充足する領域、即ちマンパワーをハードウェアと考える定義域である。

第5節 ホワイト・カラーのホワイト・カラー化

さて、第三の波の到来は、急速な情報産業の拡大をもたらした。そして、それは各ソフトウェア産業に波及し、技術研究開発部門のみならず、シンクタンク、調査、広報、宣伝、SP、企画といった今まで企業の中では純粋な本社サイドとして、間接費部門にも繰り入れられなかった部門が、それ自体商品として運営されるようになってきた。ここで働く人々たちは、従来の狭義の知的生産者であるのに、その組織内での仕事そのまま営業に結びついてくる。そこで本研究においては、このような部門に従事する（特に文化系の技術者ともいうべき）クリエイティブ・スタッフを称してホワイト・カラーと再定義する。これは別の角度からいえば、従来“人、物、金”といわれている人的資源の物的側面を充足する領域ではなくて、マンパワーをソフトウェアと考える定義域である。

また、こうしたホワイト・カラーの登場によって人事、総務、経理は、これらの人々を管理、人事評価、教育していかななくてはならなくなった。そこで、いままでは知的創造性としてかたづけられてきた評価基準ではマ

「知的生産性について」

ネイジメントが不可能なために、こうした新しいホワイト・カラーのマネイジメントのための概念が必要となってくる。しかし、その業務の性質からいって、グレー・カラーのように単純にブルー・カラーの生産性改善運動や労務管理のスキルを適用することは不可能である。そこで、まったく新しくホワイト・カラーのための生産性尺度が必要となってきた。

第3章 知的生産の再定義

第1節 方法論的個人主義

横断的社会科学の研究方法論を考察する際には、方法論的個人主義と方法論的全体主義がある（本来はもう一つの軸として批判理論と実証主義という軸が存在するが、本研究においては実証主義を所与のものとし

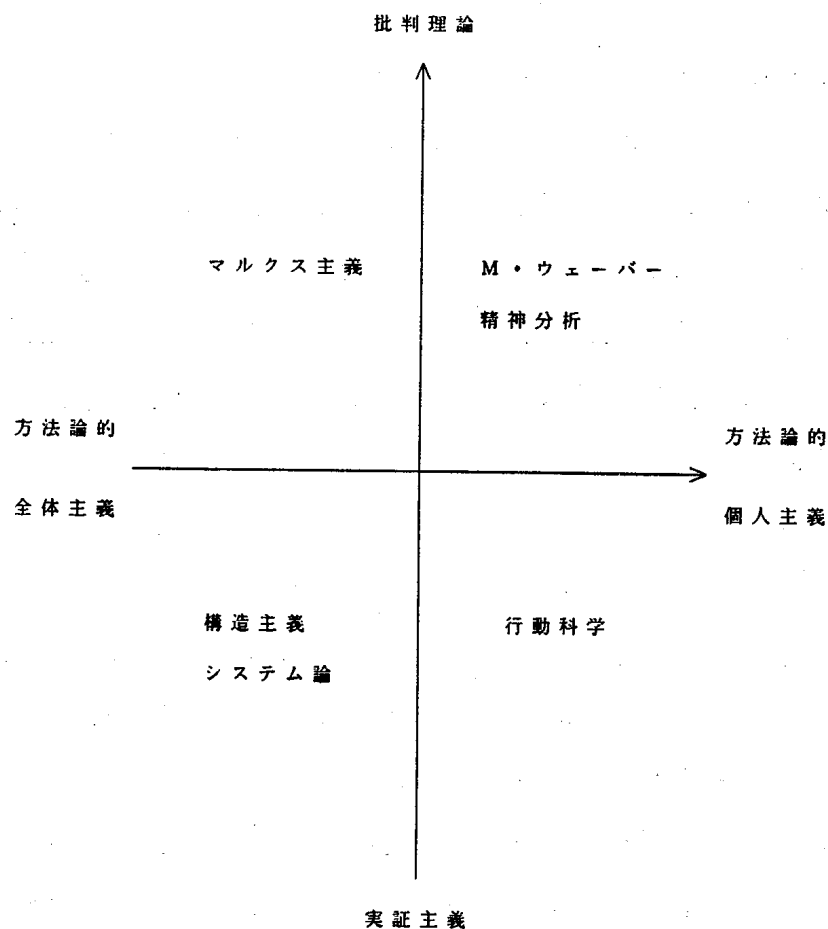


図3 社会科学的方法論

ているので、この軸は捨象する・図3参照)。

方法論的個人主義というのは、人間の集団を考える際において、小集団とかグループ、群衆、組織、結社というものは所詮、個人の集合体にしかすぎないという考え方である。

こうした考え方を押し進めて代表的な人物が、社会学ではマックス・ウェーバーであり、心理学においてはジグムント・フロイドであるが、いずれにせよ、何か人間が集まったときに人間を超えるような集団的な力というものを認めなかったり、またはこれを幻想であるとする立場である。ここにおいては人間集団というものは、個人の集積に他ならないので、人間が何人か集まっても双発効果とか相乗効果とかいったものは想定しない。即ち、 $1+1=2$ の世界である。

こうした方法論的個人主義の見地に立って知的生産ということを考えると、必然的にその定義は梅棹忠夫氏に依拠せざるをえなく、それによれば、サラリーマンが組織の仕事としてドキュメンテーションを作る場合などは、狭義の知的生産からは外される。また、絵画などは「芸術的生産」であっても、知的生産ではない。

つまり、狭義の知的生産者とはどんな人達かというと、学者、評論家、歴史家、エコノミスト、作家、ルポライター、一部の新聞記者、ビジネスマンで個人著述を行っている人などである。

第2節 方法論的全体主義

人間の集団というものを考えるときに、個人を超えたような動きがあると考え、準拠のことを方法論的全体主義という。即ち、 $a \sim f$ までの構成員が集団を形成した場合に、 $a+b+c+d+e+f=a+b+c+d+e+f+\alpha$ となる現象、つまり構成員の集積がおこなわれる際に構成員を超える要素が出現し(α のこと)、この要素が反対に集団を規定していくという現象である。このことを最初にいったのがデュルケームであるが、彼はこの α のこ

「知的生産性について」

とを“集合表象”と呼んだ。

近年こうした方法論的全体主義は、多変量解析やマーケティング、ゲームの理論、オートマトン理論、サイバネティクス、一般システム論の発展により実証科学のレベルにまで高められているが、システム理論の見地からするとこうした集合表象のことを“イマージェント・クオリティ”と総称している。即ち、 H_2 と O_2 は単体では別の気体であるが、混合することにより $2H_2 + O_2 \rightarrow 2H_2O$ というまったく異質の H_2O という液体が出現する現象である。

こうした方法論的全体主義の知見を導入することによって、前述の狭義の知的生産は方法論的な枠から解放される。即ち、イマージェント・クオリティを容認する立場に立てば、各個人の知的生産の集積からまったく新しい質の知的生産が産出されるはずである。我々はこうした集団、組織、社会においてのみ見られる集合表象としての、あるいはイマージェント・クオリティとしての知的生産のことを“広義の知的生産”つまり知的生産性と定義する。

従来、こうした社会学における方法論的全体主義をベースにした知的生産性という概念は、狭義の知的生産という概念より捨象され、大学そして研究所という限られた領域の、また限られた個人に限定されていたのだが、これは前章で述べたような社会構造の要請によるところも大きい。つまり、装置産業を中心とする第二の波リーディング・インダストリーにおいては、いわば知的生産性というエリアは副次的な地位を有していた。それが今日、第三の波の下において事業主体として登場し、実用に供せられる段階となってきた。こうした社会構造の変化と方法論的全体主義の導入による知的生産概念の広域化は、密接に関連する現象と考える。

第3節 インタラクショナル・ビュー

企業は全体として行動し、その中で自分の位置づけを変えていく。企業

の変革はしかしそこにとどまらない。企業は自らの能力、考え方、蓋積、そういったものを自己変革していく。企業は単に全体として行動し、位置づけをしているだけではない。企業の構成主体である人間という集団、即ち個人を中心とした変化によっても、自らを変えていける生き物なのである。

方法論的個人主義と方法論的全体主義は矛盾するものでも、対立するものでも、ましてや独立なものでもない。むしろ輻輳的な関係にある。即ち、企業全体のイメージント・クオリティの質を高めていくためには、当然今まで行われてきたような OJT や研修といった企業構成員個人の知的生産を高めていくことが極めて重要であり、また、こうした優れた個人を採

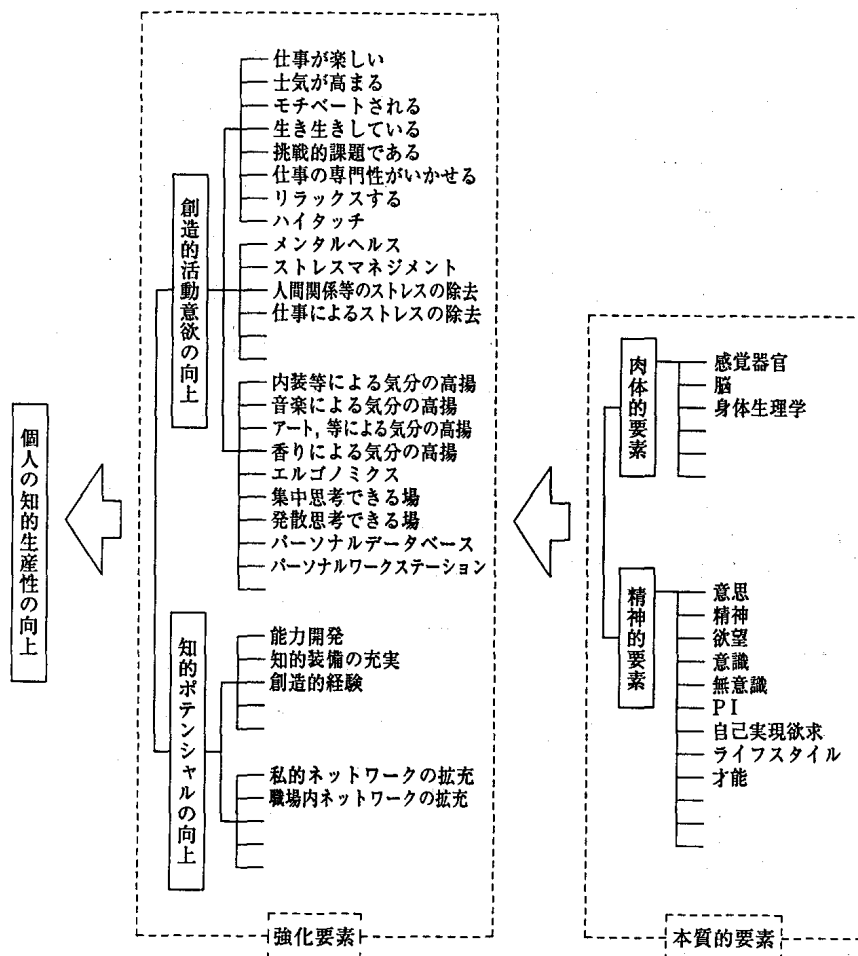


図 4 個人の知的生産性に関する関連ワード

「知的生産性について」

用し、適切に全体論的な方法にのっとって人員配置してやることが新たなイマージェント・クオリティを生み出していくことになる。方法論的個人主義にのっとって知的生産性を考えていくときには従来の心理学や生理学といったモナディックなパラダイムで十分であると考えられるが、即ち、動機づけやリーダーシップ、個人特定変数のことである（図4参照）。

ところが、方法論的全体主義にのっとって知的生産性を考える際には、従来の専門社会科学、即ち、経済学、法律学、政治学のパラダイムでは変

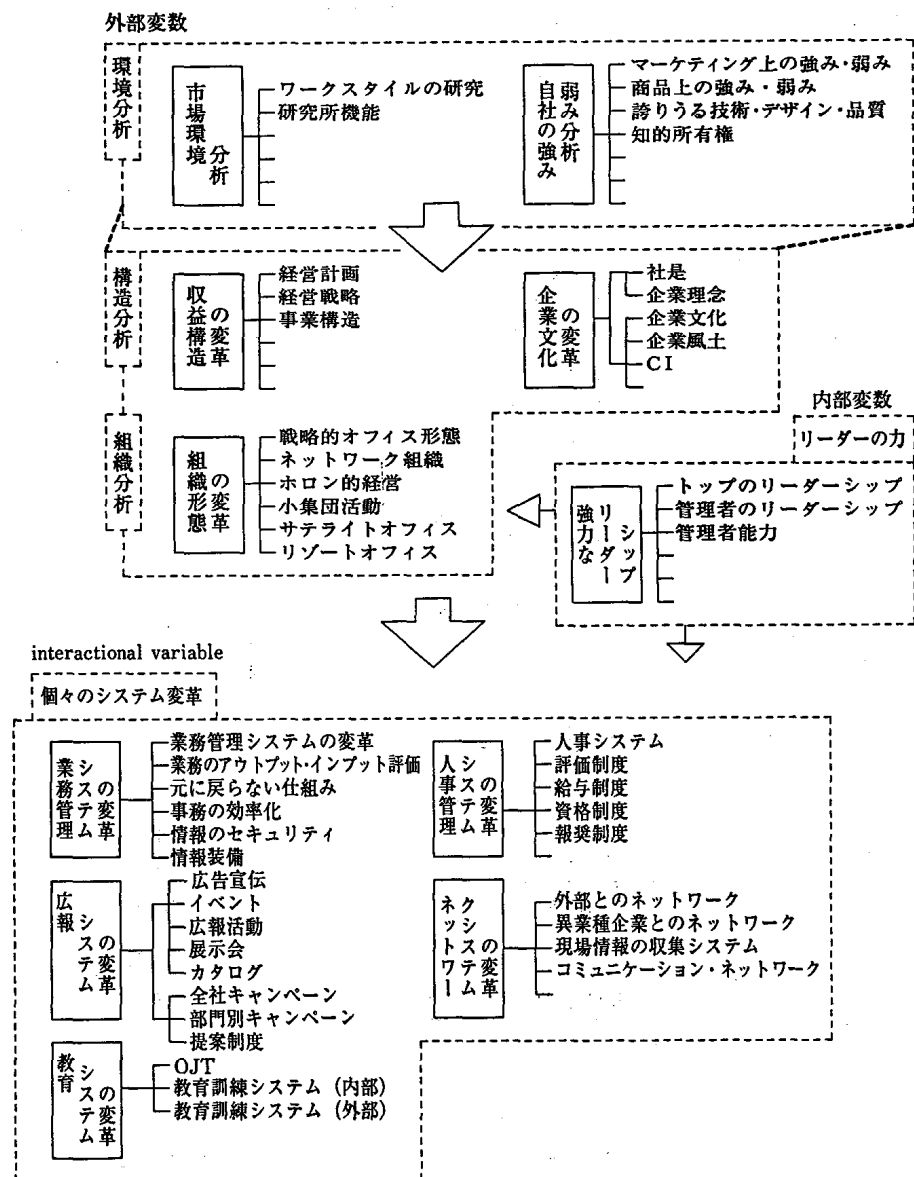


図 5 企業の知的生産性に関する関連ワード

数の領域が大数的すぎる。上述のように組織や経営の内部環境を見る際には、横断的社会科学で見るようなマートンのいう中範囲の理論と個人との間の輻輳関係で変動が規定されることがある。したがって、組織における内部環境を考察する際には、大数的な構造変数（市場動向、ソーシャル・モビリティ、B/S・P/S レベル、文化 etc.）ではラフすぎて変動要因がバイアスの中に吸収される恐れがある。よって、企業の内部環境における方法論的全体主義による考察というものは、実際には中範囲の理論と方法論的個人主義の間におけるインターアクションを考察していることに他ならない。

もちろん、企業を考察していく際には外部環境の考察も極めて重要である。経済学的諸変動、法律の改正や制定、政治的なソーシャル・アクション

* 注記

全体主義的な変数と個人主義的な変数の輻輳関係を見るといっても、ここには2つの方法がある。1つはこの2つの領域の変数を掛け合わせて相関関係を見ていくという研究である（表1参照）。

表 1 分析レベルとモデルの構成要素との関係

分析レベル	構 成 要 素					
	環 境	コンテキスト	組織構造	組織過程	個人属性	成 果
組 織 間	×		×	×		
組 織	×	×	×			×
集 団 間			×	×		
集 団						×
個 人 間				×		
個 人					×	×

もう1つはシステムの階層性ということを考えて、2つの領域の間にバウンダリーを想定する。即ち、全体主義的構造変数というスーパ・システムの中で個人主義的変数というサブ・システムがどのように制御されているかというバウンダリー操作を考察する研究である。本研究では特に後者の立場から知的生産性を考察することが極めて有効だと考えている。

「知的生産性について」

ンは企業の内部環境を瞬時に変えてしまうかもしれない。しかし、本研究においては、とりあえず企業の内部変動要因に限って考察を進めている。企業の外部変動要因と知的生産性の関係を考察するためには、改めてまったく別の準拠枠の設定が必要となる。これは第1章で述べた①静学的アプローチ、②動学的アプローチ、③プロセス分析と評価、④具現化と合目的性という研究の後にくる後続研究であるが、本研究では前段階に的を絞っている（外部変数と内部変数のキーワードに関しては図5参照）。

第4章 再定義後の生産性革新運動の定位

第1節 ホワイト・カラー及び知的生産の再定義を踏まえた上での生産性革新運動の再定義

第2章のホワイト・カラーの再定義（“人、物、金”という人的資源のハードウェア的あるいはブルー・カラー的見方の軸と、今まで創造性といわれていた人的資源のソフトウェア的見解の軸）を X 軸とし、第3章の知的生産の再定義（方法論的個人主義つまり狭義の知的生産の軸と方法論的全体主義つまり広義の知的生産性という軸）を Y 軸とすると、以下のような4象限の領域設定が可能となる。これに基づいて生産性革新運動の再定義を行いたい（図6参照）。

第2節 第4象限——方法論的個人主義×ハードウェア的側面

この側面は従来 OJT とか QC 等の生産ラインにおける生産性革新運動を示している。第2章でも述べたように、こうしたブルー・カラーにおける生産性革新運動は特に日本において大きく発展し、国際的にも評価され受入れられている。しかし、これは“人、物、金”といったハードウェアの側面からの生産性の革新なのであって、基本的には人的資源を生産函数的側面、即ち労働時間と余暇、賃金とコストという面でしかとらえていないのである。こうすると QC サークル運動においては、職場におけるイン

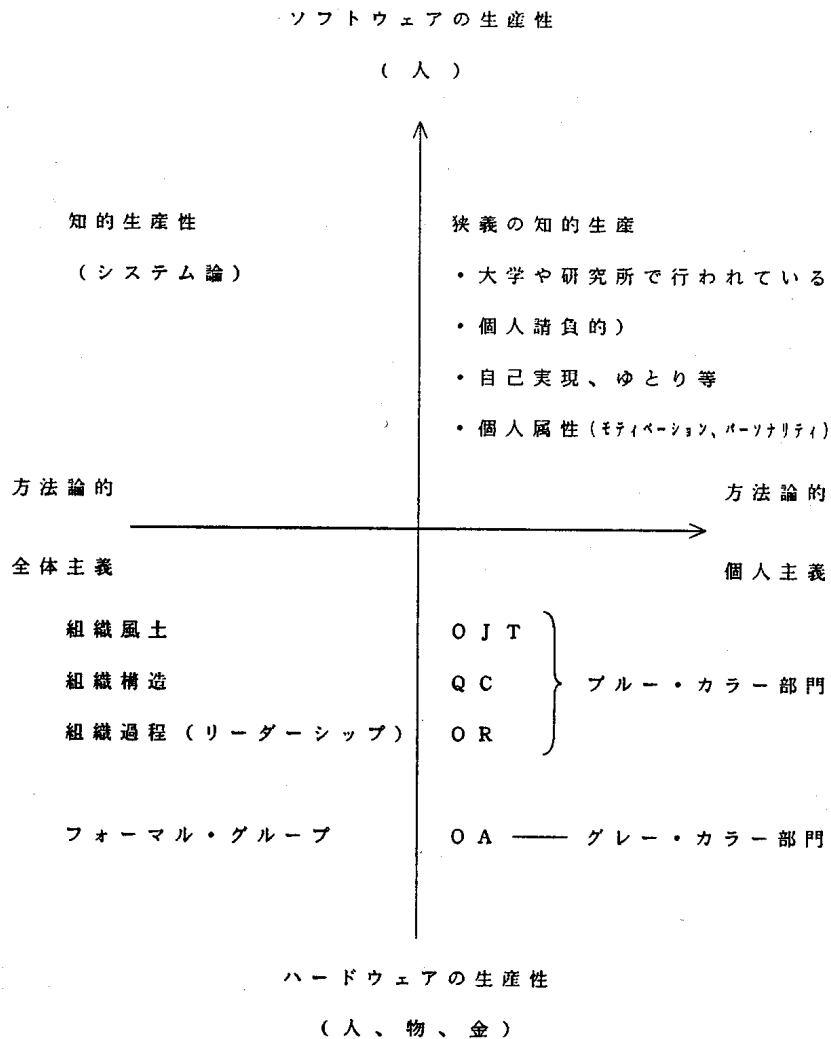


図 6 生産性革新運動の領域

フォーマル・グループ (ホーソン実験を踏まえた社会心理学的生産性革新運動) を踏まえた活動であるとの異論があるかもしれない。が、基本的には評価の尺度が労働市場におけるデモグラフィック変数に依拠しているので、結局はハードウェアにおける生産性革新に他ならないと考える。またその過程におけるインフォーマルな活動の改善というのも、間接経費部門における経営合理化に類するものであって、知的生産には結びつかないと思う方が妥当ではないであろうか。

ところが、このような活動が知的生産に結びつけられて考えられてしまいがちなのは、OA 化のところで見たとようにこうした合理化の方法が事務

「知的生産性について」

処理部門，即ちグレー・カラーの生産性向上運動にそのまま適合的にスライド可能な点にある．知的生産性ということをホワイト・カラーの生産性と考え，且つ，グレー・カラーをホワイト・カラーと考える場合には，こうした象限における方法論がそのまま知的生産性の尺度に適應されうるとの誤謬を生じがちであるが，これはグレー・カラーをホワイト・カラーと定義してしまったことから生じるもので，後述するように KI 計画のような尺度構成では基本的には従来知的創造性と呼ばれている 1 象限，2 象限の測定とは背反することは明らかであろう．

第 3 節 第 3 象限—方法論的全体主義×ハードウェアの側面

これは従来においては，リ・ストラクチャリングとかドメインの革新のようにいわれるもので，組織風土の変革や人事配置というような構造の変革を指している領域である．したがって，事業部制への移行による本社部門の充実といったことはこの領域に属する変革である．

しかし，これも知的生産性とは直接には結びつくものではない．後述するように，ホンダの①運動は，事業部制への移行を行うに際して本社から事業部の事務処理部門をも事業部へ移行した．このため本社は純粋にホワイト・カラー部門だけになり，知的生産性が向上したととらえているが（図 7 参照），後程第 2 象限でみるように職能や階層といったフォーマルな

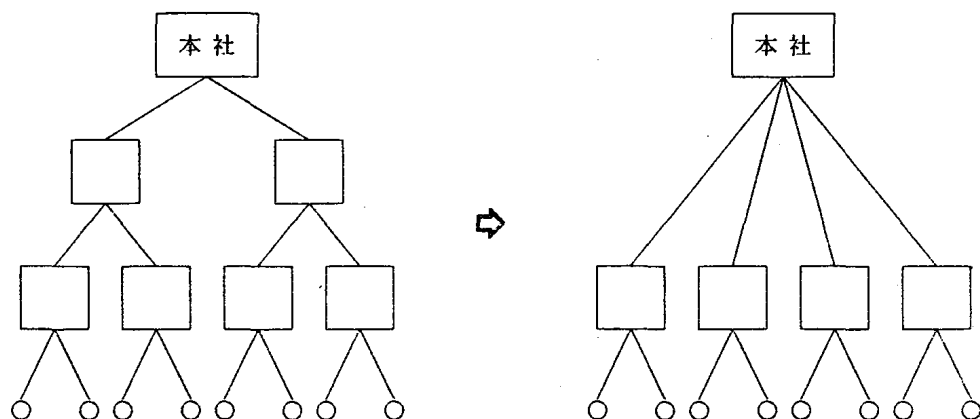


図 7 EDP/OA 広域ネットワークによる機構の簡素化

構造と、中心度といったインフォーマルな構造との間には相関はないのであり、①運動の機構の簡素化はそれだけでは人員の活性化という第4象限の領域と業務効率化という第3象限（つまりここでいうところの組織レベルでの生産性改善運動）を示しているにすぎない。

確かに、本社機能が戦略部門に一本化されたためにそこでは知的生産が行われるに違いないが、分析は主に戦略化、即ち本社部門からのアウトプット・ベースの分析しか行われていないので、そこへのプロセス（知的生産性）の分析が行われていると錯覚しやすいが、ここは区別する必要がある。

また、どういう組織構造をとるかということは、その国の文化風土が密接に関係している。ホールによれば、このホンダの機構の簡素化はフランスにおける事業部制と極めて類似している。したがって、フォーマルな面だけに限って見ても、この業務の効率化を評価するためには、日本の企業風土とフランスの企業風土との文化摩擦という外圧変数を媒介変数として考慮しない限り、正確なことはできないのではないだろうか。この点、外性変数を含めた後続研究が待たれる。

第4節 第1象限——方法論的個人主義×ソフトウェアの側面

この領域は、第3章の第1章、即ち方法論的個人主義における知的生産の項目において詳述を行った。ここではさらにこれに加えて、こうした知的生産の方法を企業に持ち込むことにおける問題点を留歩したい。

こうした知的生産の技術は、その発生の経緯からして極めて個人主義的色彩の強い方法論である。こうした知的生産の方法の研究論的マニュアル化を“知的生産の技術研究会”は目指しているが、この方法を組織における生産性、即ち知的生産性に導入する際には2つの問題点が考えられる。

1 つは発生の経緯からしてこの方法を導入すると、個人請負的なクリエイティブ・スタッフを要請してしまう可能性がある。こうした方法と企業

「知的生産性について」

営利目的とのずれは考慮すべき問題であろう。

もう1つの問題は、次に述べる第2象限における知的生産性とはイメージント・クオリティにおける知的創発的生産性のことである。したがって、方法論的個人主義に立脚したマニュアル化による操作性の立案とそれに基づく評価によっては創発的生産性は測定洩れを生じる可能性がある。イメージント・クオリティを測定するためには、構成要素を1つ1つの知的生産を測定する必要は必ずしもない。これをブラックボックス・セオリーと呼んでいる。例えば、敵国の通信機械を入手したとしよう。その機械をこじあけてしまったら、機械が壊れてしまうとしよう。しかし、通信機としての性能を調べるためには、なにも通信機器の中のハードウェアの構造や個々の部品の性能を測定する必要はない。その通信機器にどういう信号を入力するとどういう結果が出力されてくるか、このことを調べるだけで通信機器の性能の検査という意味では十分である。このブラックボックス・セオリーは先程から考えている知的生産と知的生産性の測定の違いを考えるとときに興味深い示唆を与えてくれるであろう。知的生産性を考えるにあたって、個々の構成要因の知的生産能力（第1象限）や組織構成（第3象限）を考える必要が必ずしもないことはもういうまでもない。

第5節 第2象限——方法論的全体主義×ソフトウェアの側面

この領域で述べることはすでに第3章の第2, 3節で詳述してきた。即ち、第三の波において企画、開発、宣伝、SP、営業企画、広報、経営戦略、調査といった部門が独立事業体として活動するようになった。ここにおいてこの部門の生産性改善や生産性の測定といったことが必要となってくるのであるが、こうした部門は従来の専門社会科学の測定からはマイナス要因としてしかとらえられていない。また、極めて個人請負的な性質のものと考えられてきたため、全体主義的に測定する方法を開発しなければならないのである。

① 知的生産性と第4象限の関係

こうした創造性の開発を促進していくためには、第4象限で述べられているような物的側面としての人的資源の開発スキルでは不十分である。強いていえば、内地留学や企業派遣留学という制度が関連するのみである。

② 知的生産性と第1象限の関係

すでに繰り返してきたように、知的生産性と知的生産とはまったくことになる性質のものであろう。

③ 知的生産性と第3象限の関係

シェインが示しているように、一般に考えられている組織図というものは、さまざまな階層と企業から生じたさまざまな職能分野を2次元で書いたものである（図8-1参照）。

だが、その組織が日常、実際にどう動いているのか、またその組織の中では、どのような人が重要な地位にあると見られているかを組織の人々にたずねてみると、実際は組織図なるものは極めて不完全であり、その組織の実際の動きを必ずしも正確には示していないことがわかるであろう。こういったことを知るには図8-2に示すような3つの基本次元を扱ったものが有用である。

組織の人々は、ある種の仕事、序列あるいは公式の地位を持つだけでなく、信頼されている度合いや、重要な決定に影響を及ぼすことが許されている度合いに違いがあるというのが組織の実態である。つまり序列は低くても組織の中での高い中心度を持っているということである。

従来組織においても知的生産性を担っていた一群の人々が存在したと考えられるが、これらの人々はおそらく図8-1で見たような組織図とは関係なく、中心度の高い人々によってインフォーマルに担われていたと推察する。しかし、これは決してマニュアル化されたものではなく、根回しを中心とする非公式・非構造的なものであったであろう。しかし、実態論的

「知的生産性について」

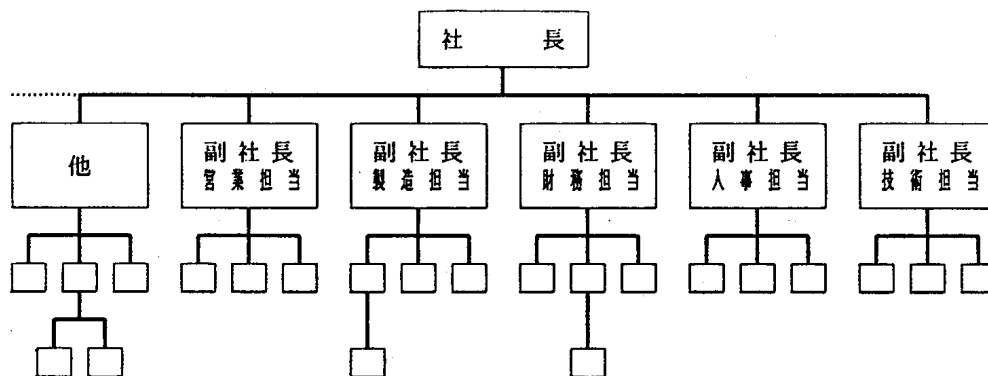


図 8-1 典型的な組織図

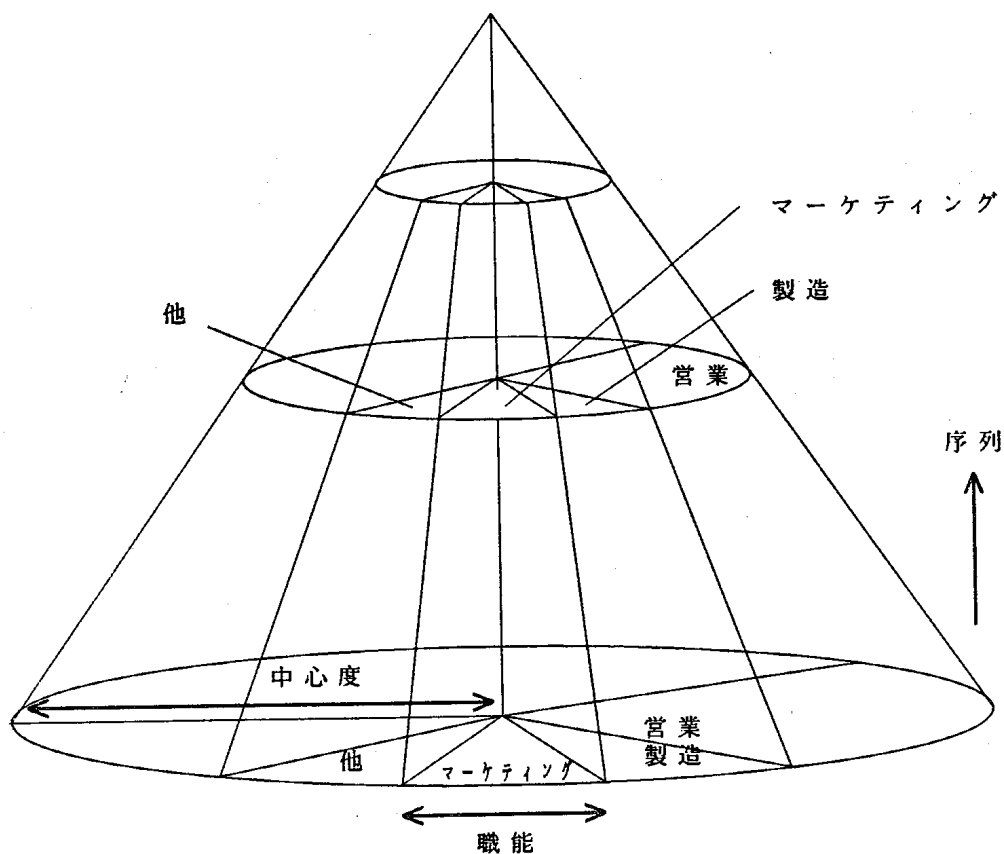


図 8-2 組織の3次元モデル

なレベルでもしこうした高度の情報産業を中核とするソフト化事業部を編成化していくとすれば、その中核を担う人々はこうした中心度の高い人々であろうから、第3象限におけるような測定の次元では極めて的はずれな見方になってしまうであろう。

むしろ、こうした中心度の高い人々の事業体の測定に関しては、先程ブラックボックス・セオリーのところでも述べたように、構成要素に拘泥する必要は必ずしもないのであって、ソフトに関するアウトプットをシステム論に基づいたいわば投入産出分析のようなもので測定する。こうしたコンセプトで知的生産性を把握し、測定し、評価することでその目的を十分に達することができると思う。

これが第2象限の概括的な枠組みである。

第5章 既存研究の再考

第1節 日本能率協会の KI 計画

日本能率協会の KI 計画は、ブルー・カラーにおける生産性改善運動のスキルをそのままグレーカラーにスライドしたものであり、本研究でいうところのホワイトカラーの生産性改善運動には数頁のコメントを残すのみである。したがって、前章の定位に基づけば第4象限に属する研究であり、正確な意味での知的生産性の測定には適用不可能である。

第2節 ホンダの①運動

ホンダの①運動は、第2象限の運動（活性化の要素）を Y 軸としている。これに加えて、第3象限の運動（業務効率化の要素）を X 軸としている。したがって、第3、4象限にまたがる極めて総合的なハードウェアに関する生産性改善運動と思われる。また、Z 軸として（戦略化の要素）本研究でいうところの動学的アプローチも含まれており、極めて評価すべき活動であるが、残念ながらソフトウェアの生産性には関与していない。

第3節 東芝エンジニアリングの知的生産性

ここで行われている知的生産性とは、QC サークル運動を全社的なレベルでシステム的に行ったということである。この点では極めてユニークな

「知的生産性について」

方法であるし、参加者全員に対して研究発表を義務づけているので参加者個人個人の知的生産に対する内発的を極めて高めている。しかし、職場の改善テーマを見ても多くは QC サークルのジャンルを出ておらず、これを知的生産性を高めているとするのはややすぎではないだろうか。但し、東芝エンジニアリングという会社自体がいわゆる知的生産をなりわいとしている会社であるために、この全社的 QC サークル活動の結果として会社全体の知的生産性がいわばバイ・プロダクトとして高まったというのが本当なのではないだろうか。したがって、活動自体としては高度な第4象限の教育活動と見なさざるをえない。

第4節 知的生産の技術研究会

これは、繰り返し述べているように第1象限に属する研究であり、知的生産性とは独立である。

第5節 既存研究の定位

以上の4研究を図示したのが図9である。したがって、目指すところの

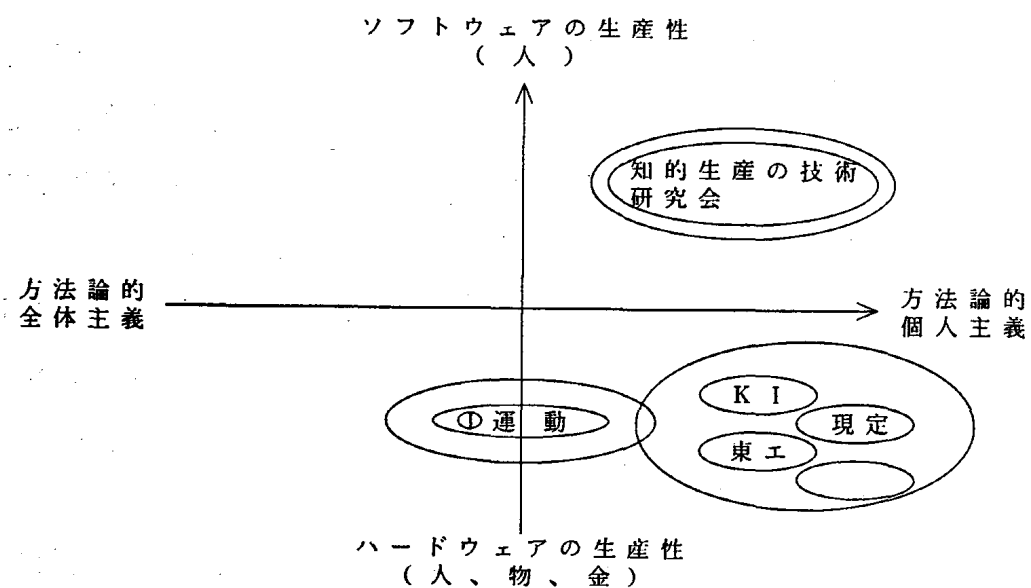


図9 既存研究の定位

第2象限，即ち正確な意味での知的生産性研究は，今後の開発を待たねばならない。

第6章 知的生産性の研究方法論

第1節 目的

従来の職場小集団研究（以下 EG と略す）は“individual-within-a-group”な観点，すなわちメンバー個人や個人間の相互作用を中心とする研究が主であった。しかしながら最近とみにグループの変化は個人と同時にグループ全体の流れをも統合した形で規定されていることが指摘されており，このような“group-as-a-whole”な観点からのグループプロセスに関連する研究も盛んになりつつある。後者の立場からの研究方法には観察記録や質問紙に基づく，あるいは力動論的な仮定に基づく発達段階や位相・ステージの同定，一般システム理論などによるバウンダリィの検討などさまざまなものがあるが，今回著者は，ベイトソン理論を援用しながら，EG のステージの形成過程に関する規則性を明らかにすることを試みた。ベイトソンのスキズモジェネシス (schismogenesis) セオリーは，グループの位相やステージの変化の規則性を位相やステージより一つ上の論理階梯（メタな立場）で捉えたものだが，こうしたメタな視点を導入することによって，EG のステージ形成過程の精緻化が可能になると思われる。

従来の考え方からいえば，グループの変化を個人や個人間の相互作用の変化の総和と考えてきた。しかし，こうした方法では，個人の変化の総和がグループの形態の性質に必ずしも一致しない。そこで，そうした弊害を防ぐために，全体の動き（すなわちステージ）をそのまま記述していく方法（事例研究法）が取られてきた。これが従来の位相・ステージ理論である。

しかしながら，これでは百者百様の類型論に陥る危険性があり，かつグループのシステム全体としての（つまりステージの）変化の規則性がよく

わからない、という留意点があった。ところでベイトソンは、類型論のこうした限界を踏まえ、グループがあるステージからあるステージへと変化するプロセスを記述し、これを分類することに着手している。

もちろん、本稿は多くの問題点を抱えているが、ステージ間の変化の体系化が明確化されれば、“group-as-a-whole”な立場の研究をさらに高め、管理者への構造的視野の供出が可能である。したがって、ベイトソンの方法によりステージの間の状態を補筆し、可塑的な変化のプロセスを提示することが本稿の目的である。

第2節 分析手法

本論文に先行して種々のステージ理論が発表されているのは上述のとおりである。その中で、保坂・岡村によりキャンパス・EGの発達の位相(ステージ)ということが発表されている。それは、EGにおいて、いわば安定的な空間というものが得られるときの位相(ステージ)に、ギャンググループ、チャムグループ、ピアグループという3つが存在し、その主な特徴としては「1) gang-group: 外面的な同一致行動による一体感(凝集性)を特徴とする。2) chum-group: 内面的なお互いの類似性の確認による一体感(凝集性)を特徴とする。3) peer-group: 内面的にも外面的にもお互いに自立した個人としての違いを認めあう共存状態。」というものである。

この保坂・岡村論文は、いわばグループの個々の発言といったものに焦点をあわせて分析するのではなく、グループの全体的な流れに着目して、その相のようなものを形態に分類していく、という点でベイトソン理論に適合的なものの一つであるため、ステージ諸理論の中から今回これをモデルとして採用した。

そしてベイトソンは、ステージ間をつなぐ動乱期、つまりあるステージから次のステージへのプロセスというものをステージより論理階梯の一つ上の段階に着目する(すなわちメタコミュニケーションの立場から)シズ

モジェネシスとして捉えた。すなわち、1) メンバーからメンバーへの発言を内容のレベルとする。そして内容のレベルの連続、すなわちグループの文脈を見ていくことにより、関係性のレベルを考察でき、グループのステージというものを決定することができる。論理階梯のことなるこの2つのレベルを人間は同時にコミュニケーションしているというのが、ベイトソンの理論の特徴といえよう。2) こうした関係性のレベル（ステージ）の運動法則がスキズモジェネシスである。そうした方法によりステージの形成過程を、変化期（シズモジェネシス）と安定期（スタビリティ, stability）に分けることができる。3) さらにベイトソンのいうアトム族の研究によれば、シズモジェネシスには、シンメトリー（「競争、張り合い、ライバル関係という形で捉えうる相互作用」）とコンプリメンタリー（「支配する-服従する、披露する-見物する、頼る-世話する、というように、ABの行動が相違しつつも、お互いを支え合うような相互作用」）しか存在せず、互いに他を制御することができる。4) スキズモジェネシス期において、前のステージに不満を感じたキーパーソンが出現する。そして、前のステージを保持しているサブグループとの間にコンプリメンタリーないしはシンメトリーが生じる。そのままそうした葛藤が続けば、グループはエスカレーションして2つに分れてしまうが、適度のところで反対のシズモジェネシスがおきれば、ステージは変化する（図1）。（こうした制御が壊れてしまう規則をダブルバインドと総称するが、本論の主旨ではないので他書に譲る）。著者は、個人の成長を目的としたEGで観察された次節のグループプロセスを通じて上述の作業仮説の理論的検証を試みていきたい。

第3節 事例

グループの事例を簡単にまとめると、§1・2では、チャムであったステージが、§3~5ではシズモジェネシス期を経て、§7・8では、ピアなステージへと変化したと考えることができる。

「知的生産性について」

§1・2の世間話的なステージに対して、§3からA～C夫がサブグループを形成して、そうしたステージをつまらないと主張し始め、§3で、残りのサブグループ(D～C子)に対してコンプリメンタリーな働きかけを行う。

§4でD・F子がこれに呼応する話をしだすことによって、A～C夫のサブグループに加わってくる。このままではグループはA～C夫、D・F子のサブグループとE・F子のサブグループに分裂してしまったであろう。

しかし、§5においてG子が最後に「違う自己実現の話」をすることによって、相手のサブグループにシンメトリーな働きかけを行う。

これによって、今までのA～C夫のコンプリメンタリー的な動きが止まり、§7・8からは位相全体が、§1・2のチャムなものからピアなものへと移行した。

この結果は、ステージがスキズモジェネシスによって変化していくという作業仮説を指示するものといえよう、というものであった。

第4節 理論的考察

さて、そこで企業組織の話である。卑近な例でいえば、企業の人たちがよく酒を飲むとか一緒にゴルフをするのは重要なコミュニケーションというと、それは明らかにギャングレベルのコミュニケーションということになる。また、マスコミに多いが、独特の言葉をよく使う。業界用語とか、会社特有の言葉とか、会社の中の一部門だけに通ずる言葉を使う。つまり、チャムグループのところで頑張っている。

企業で問題なのは、例えば会議である。そこで、ピアの段階の議論がなされているかどうか。一定の人間が会議を牛耳っていて、生産的な議論がなされないケースがある。またより病理的現象として一種のダブルバインド状況に陥ってしまう人がいる。

どうも企業の中のコミュニケーションは、チャムレベルにとどまってい

て、ピアレベルにいく技術がない。それができるリーダーもいない。しかし分裂はできないので、上役というのが出てきてその決定にいやいやながら従うというような構図なのではない。

では、そうしたコミュニケーションのレベルをあげるにはどうするか。

始めにお話しした心理療法は、専門的にいえば、日本の伝統的な心理療法とはコンセプトを異にしている。従来、そこには「個人」と「環境」というパラダイムしかなかった。病理的人間をよくするためには、環境を変えてあげるか、またはその人に介入してあげると何とかなるという考え方。

ところが我々のギャング、チャム、ピアは、個人からでも環境からでもなくて、人と人との関係というものを記述している。つまり、個人に何か問題が起こったとき、皆のコミュニケーション、言葉と言葉のやりとりの中に原因があるという考え方なのである。これは、ベイトソンによって始められたファミリーセラピーと同様の考え方で、個人をカウンセリングするとか個人に投薬するのではなくて、まわりのコミュニケーションのやり方を変えてあげるという方法を取る点に特徴がある。

企業組織を想定した具体的な方法論のモデルもつくっているが、わかりやすいようにこれも大学生のグループの例を使う。

合宿での話し合いがテレビの話で盛り上がっているとする。ところが、10人ぐらいでいつまでもテレビの話をしていると、そのうちにひとり、つまらなさそうな顔をしてくるやつが出てくる。そいつが黙っていないで、そのうちいい出す。「そんな話もうやめようぜ」とか「違う話をしようよ」とパッといい出す。ここで最初の対決が起こります。

伝統的な心理療法のファシリテーターは「何がつまらないの」といって、その彼とお話を始めてしまうであろう。治療のための個人への介入である。そうではなくて「こっちの彼もつまらないんじゃないの」とか「ほかに彼と同じような意見の人は」といい、仲間を利用する。そうすると、彼がつまらないといっているのに同調するのが出てくる。最初につまらないとい

「知的生産性について」

い出したやつをキーパーソンと呼んでいるけれども、今度はキーパーソンの意見が多数派になるという状況が出てきて、楽しそうに話しているやつが周囲から避難されるかのごとき状況が起きてくる。ここで2度目の対決が起こる。これらの対決が対決のまま終始すれば、集団は分裂してしまう。

そこでこっち側のグループが「いや、そんなこといったって、僕らだって盛り上げようと思って話していたんだしー」というふうになる。このような対決の互酬性を経て初めて両方のグループがこの場を何とかしようとして「考えているところは一緒だね」とかいう話になって、コミュニケーションの段階がひとつあがる。

つまり、お互いの違いを超えてコミュニケーションするというピアレベルに近づくことになる。テレビの話をし続けて楽しむというのと、もうちょっと新しく切り開いていこうというのは、まったく相入れない意見なのであるが、ただ、どちらかを受け入れるのでは、どちらかが死ぬ。そこで、第3の方法、いまでいうと、一生懸命やろうとしているところは一緒だというような、グループを何とかしようという話題にする。二者択一の幻想から離れて、もうひとつ新しいコミュニケーションをつくる技術をみんなで学習したことになる。

これが、おそらく人間が最も必要としている社会的技術、大人の技術ということであろう。これが最終的な治療の完成とっていいが、ここに至るまでにはどちらも傷を負う必要がある。逆のいい方をすると、コミュニケーションというのは、お互いが違うときに少しずつ傷つけ合って、寄り合って、第3の道を進んでいくことだといえる。

おそらくそうした技術が、企業組織においてもリーダーに求められているはずである。ピアな段階にいかない限りは、たとえば会議ひとつをとってみても、KJ法やブレインストーミングといったことをいくらしてみても、短い時間でどんどん新しいアイデアが出てくるというようにはならないであろう。根回しをして、特に同じ話題にするような工夫をしている限

り、絶対に新しいものは出てこない。

物をつくっている生産の時、一丸となって日本丸みたいにやっていくときにはチャムグループでよかった。しかしこんどソフトを生産しなければいけないときに致命的な欠点ではないのか。いままでは対決の仕組みがわからなかったから、経験と勘に頼ってきたが、今後はこのようなコミュニケーションを調節することで、ソフトウェアの生産性の質を向上させることが可能になるはずである。

このコミュニケーションを身につけた者が大人であり、またそれは創造性のある集団であり、いったんこの仕組みができれば、1000年回っている車のようなもので、年をとってもどんどん新しいものが出てくるはずである。

これは残念ながら体験学習でしか得られない技術であり、喧嘩しているところに自分も没入していくという体験なしには気づけないことである。

第7章 最 後 に

本研究は、静学的アプローチに関するレビュー論文にとどまっているにすぎないが、第一に静学的方法論をシステム論に基づいてさらに開化させること。第二にこれを動学的、プロセス的そして具現化と合目的段階に展開させることで、より効率的な情報化産業を模索していくことが可能であると思われる。

なぜならば、それが知的生産性という言葉の α であり Ω であるのだから。

謝辞：本稿は第7回産業組織心理学会において発表された内容を抄したものである。尚本稿をまとめるにあたり、武幸太郎氏（内田洋行、知的生産性研究所）梶原誠氏（長銀総合研究所、研究開発センター）吉岡宏敏氏（(株)UPU、企画事業本部）より裨益をえた。ここにつつしんでお礼を申し上げたい。

参 考 文 献

- (1) Bateson, G.: Naven. 171-197, Stanford Univ. Press, Ca., 1973.
- (2) Bateson, G.: Mind and Nature. 212-213, John Brockman Associates, Inc., New York, 1979 (佐藤良明訳: 精神と自然, 思索社, 東京, 1982).
- (3) Bion, W.R.: Experiences in Group. Tavistock Publications, 1961 (対島 忠訳: グループ・アプローチ, サイマル出版, 東京, 1973).
- (4) 保坂 亨・岡村達也: キャンパス・エンカウンター・グループの発達の・治療的意義の検討, 心理臨床学研究, 4: 15-16, 1986).
- (5) 亀石圭志・茂田みちほ・村山正治: BASIC ENCOUNTER GROUP の発達過程に関する一考察——対人魅力度の構造を手がかりとして, 九州大学教育学部起用, 25: 52-61, 1980.
- (6) Korchin, S. J.: Modern Clinical Psychology, 389-406, Basic Books Inc., New York, 1976 (村瀬孝雄監訳: 現代臨床心理学, 弘文堂, 東京, 1980).
- (7) 小谷英文: パラディグマティック・アプローチと境界操作, 広島大学総合科学部学生相談室活動報告書, 4: 9-21, 1979.
- (8) 村山正治・野島一彦: エンカウンターグループ・プロセスの発展段階, 九州大学教育学部紀要, 21: 77-84, 1977.
- (9) Watzlawick, P., Beavin, J.H. and Jackson, D.D.: Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathology, and Paradox. 72-117, W.W. Norman & Co. Inc., N.Y., 1967 (山本和郎・尾川丈一訳, 岩波書店, 東京, 近刊).
- (10) 野中郁次郎・加護野忠男: 組織現象の理論と測定, 千倉書房, 東京, 1978.
- (11) 「知的生産の技術」研究会 久垣敬一・竹内元一・久保修寧: 実践マニュアル 知的生産の技術, TBS ブリタニカ, 東京, 1987.
- (12) 東芝エンジニアリング (株) ETQC 活動推進委員会: 技術屋集団が書いた「知的生産性」の高め方, かんき出版, 東京, 1987.
- (13) 日本能率協会: KI 計画—ホワイトカラー生産性革新—, (社)日本能率協会, 東京, 1985.
- (14) 稲吉 博: 新版・ホンダの事務革新, (社)日本能率協会, 東京, 1988.
- (15) Toffler, A.: The Third Wave. W. Morrow & Co., N.Y., 1980 (徳山二郎監修・鈴木健次・桜井元雄他訳: 第三の波, 日本放送出版協会, 東京, 1981).
- (16) 伊丹敬之・加護野忠男: ゼミナール 経営学入門, 日本経済新聞社, 東京, 1989.

- (17) Hall, E. T.: *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, Doubleday, Garden City, N.Y., 1983 (宇波彰訳: 文化としての時間, TBSブリタニカ, 東京, 1983).
- (18) 片山又一郎: マーケティングの基本がわかる本 成功する「調査・企画・販促」のすべて, PHP 研究所, 京都, 1987.
- (19) 平野雅章: 組織認知過程の動的モデル—組織知能研究の一局面として—, 早稲田大学システム科学研究所紀要, No. 20: 149-158, 1989.
- (20) Schein, E. H.: *ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 3rd edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1980 (松井資夫訳: 組織心理学原書第3版, 岩波書店, 東京, 1981).
- (21) Bales, R. F.: *Interactional Process Analysis—A Method for the Study of Small Groups—*, Addition Wesley Press, Inc., 1950.
- (22) Bertalanffy, L. Von: *General Systems Theory*, Braziller, N.Y., 1968 (長野 敬・太田邦昌訳: 一般システム理論, みすず書房, 東京, 1973).
- (23) 毛利可信: 言語—語用論とはなにか—大修館書店, 東京, 1980.
- (24) 中村伸一: 一家族ロールシャッハ法, 家族療法研究, 第3巻, 第1号: 16-25, 1986.
- (25) 尾川丈一: エンカウンター・グループにおけるステージ形成について—ベイトソン理論による精緻化の試み—, 集団精神療法, 第5巻, 第1号: 69-74, 1989.
- (26) 申 英治・阿部敬子・高松 里・谷川由美・高野尚子・村山正治: *The Search for faces in Group Development: (Beck, ET. Al, 1986) の紹介*, 九州教育学部心理教育相談室紀要, 第7巻, 1988.
- (27) 田辺紀子: 新しい家族ロールシャッハ法の試みとその妥当性及び臨床的応用について—分裂病家族群と正常家族群の比較から—, 横浜国立大学大学院教育学研究科修士論文, 1985.