
組織能力を支える個人の智恵

——智恵のある個人の要件——

海老澤 栄一

目次

はじめに

1. いわゆる“世界観”の大きなうねり
2. 個人の“知”の力と行動能力との有機的關係
3. 発展を基軸にした組織行動と価値生成

おわりに

はじめに

個人は個人のみでは生きられず、組織も1つの組織だけでは生きられない。そして、個人と組織との間にも、お互いに相手を必要とする何らかの動機が作用している。本稿では、環境攪乱期の組織が長期的に存続するために必要不可欠な要件の1つとして、個人の智恵およびその共鳴・連携行動のもつ意味について検討することにする。

本稿では智恵をもつ個人行動の原点が、将来図が描けない状況下で、自由・過程・関係の要素をできるだけ長期にしかも広域に発揮することにあるので

キーワード：世界観，過程，知識，知性，智恵，潜在可能性，問題解決，問題発見・生成，価値生成

はないかと仮定した。そして個人行動は、チームや集団、さらには組織全体の智慧と共有する潜在可能性を秘めたものでなければならない。個人の智慧から組織の智慧に至るまでのメカニズムの解明が本稿の最大のテーマとなる。現在から未来へ、成長から発展へ、同質から異質へ、狭域から広域へ、が智慧共有の過程でもある。

1. いわゆる“世界観”の大きなうねり

1) 要素に分解するものの考え方：要素還元論

総合病院というときの“総合”は、どのような意味が含まれているのであろうか。言葉から連想される解釈としては2つあるように思う。1つは婦人科、内科、外科、神経科にかかわる病気を煩っている病人を“総合的”に診てくれる病院という意味である。小さな町の診療所に近いイメージである。もう1つは4つの科に小児科を加え、合計5つの科にそれぞれの専門医がいて、1つの病院の中にいるという意味での“総合”である。後者の場合、“総合”または複合という病気を一人の医者が診察して診断してくれるのではなく、それぞれ専門分野の異なった医師が個別の部屋をもち、1つの建物の中で“同居”しているイメージに近い。

後者のように専門の集合体を総合と呼称する組織は、病院に限らず、大学、研究所、シンクタンク、商社、メーカー、デパート、などにもみられる。総合電気メーカーでは、最近、非採算部門からの撤退や工場閉鎖が相次いでいる。何でも手元にあることによって、相互扶助や支援ができ、相乗効果の得るはずの総合組織が“総合”の看板を外し始めているのである。

部分の集合体を総合というのであれば、その部分はどのような特性を備えているのであろうか。ある現象を観察し説明しようとするとき、できるだけ狭い範囲に限定し、例外事項は極力分析対象から除外して、見える範囲の因果関係を明らかにしようとする試みがよく用いられる。準備するほうも説明

を受けるほうも、共に合理的、効率的、論理的であるので、学問の世界でも実務の世界でもこの考え方は広く行き渡っている。考察の対象を最小の構成単位にまで分解し、その個別要素の基本特性や性質を明らかにしようとする試みである。

要素に分解する行動は、2つに分割する二分法の方法がよく用いられる。科学と芸術、資本家と労働者、貴族階級と労働者階級、先進国と発展途上国、生産者と消費者、債権者と債務者、肉体と精神、自然と人工、戦争と平和、生と死、右脳と左脳、男と女、昼と夜、健康と病気、通産省と環境庁、敵と味方、経理と営業、本社と営業所、オンとオフ、勝ちと負け、愛と憎しみ、などなど、われわれの周辺に限りなく存在している。

よく引用される、デカルトの「われ思う、故にわれあり」は物心二元論の代表的記述だとされている。この二元論は要素に分解して元の状態に戻すことすなわち環元することと密接に関連している。要素還元主義といわれる由縁でもある。

17世紀のヨーロッパではそれまでのルネッサンスの生命論的自然観に異議を唱え、自然の営みや宇宙の運動現象に至るまで数学によって“美しく”証明しようとする動きが活発になった。ケプラー、コペルニクスらがその先兵になった。次いでイタリアルネッサンス後期に登場したガリレイは、数学的手法を用いて経験的観察結果を計量的に把握しようとした。自然の動きも運動法則の中で説明しようとしたのである。

デカルトもその流れを踏まえ、自然現象全体を必然的な因果法則にしたがった、1つの巨大な機械体系として理解した。機械論的自然観または機械論的世界観の確立を目指したのである。人間も合理的で合法則的認識にしたがって秩序正しく行動する機械論的自然観の中でとらえたのである [伊東勝彦, 1992]。この考え方は、17世紀後半から18世紀にかけて活躍したニュートンにも引き継がれていくことになる。

2) 関係性を重視する見方：有機システム論

還元論の考え方は、ある意味では、近代文明を支える作業の標準化、単純化、分業化、専門化を推進することになった。作業に参加している成員の論理からすれば、与えられた部分的作業の効率を徹底的に追求することによって成果が評価され、より高い報酬を得ることができる。全体との関係性を考えない、部分最適の追求にのみ邁進することになる。この状態では、one for all and all for one の精神はどこかに消え失せ、“部分は部分のため”に存在することになる。

parts という部品が part という役割を考えないとすれば、その生き物は有機体としての存在意義すらすでに失っているといえよう。贅沢に慣れバーゲン資源を浪費することに何ら罪の意識のない生活者、その生活者の満足充足のために日夜何らかの生産活動を続ける企業などは、地球の中での役割(part)を見失い、周囲や未来への迷惑を顧みない単なる部品(parts)にしか過ぎないといえよう。

全体を意識しない個または個を軽視ないし無視する全体は、ここでの話題にはならない。われわれは、個と全体を同列または対等に扱い、相互に影響を与え合い、さらなる発展を目指して前進する有機体として理解する。カブラ [F. Capra, 1995] は現実の世界を統合された全体とみなし、すべての現象が相互に依存し合い、循環的プロセスの中で活動していると理解する。生態論的世界観または生命システム論的世界観、有機システム論的世界観といってもよいアプローチである。

この有機システム論にもとづく人間行動は、自分に固有の役割を自分と関わりのある全体との関連で律することが第一義的に果たすべき任務なのである。システム論的生命観をもつ個が社会や企業、そしてまた同時に地球に対して果たすべき役割は、限りなく大きいといえよう。

還元主義に基礎をおく世界観は、今日現在の私利私欲充足のためにのみ行動する企業の指導原理にはなり得ても、長期的に持続する、しかも共利共生

を意識した企業の行動原理にはなり得ない。地球環境問題，地球資源問題，地球労働人口問題，高度情報技術の普及，地球村に住む住民としての行動規範，などを射程距離においてみると，時代の潮流は，還元主義的世界観から有機システム論的世界観へと大きくシフトしなければならない時期に差しかかっているといえよう。

2. 個人の“知”の力*と行動能力との有機的關係

1) 個人の“力”にかんする分析枠組みと構造

(1) 個人の“力”にかんする分析的枠組み

個人の“力”に関する分析枠組みは，“知”の力および直面する問題への処理能力を含む“力”の構造，ならびに当該問題が当面对象とする資源属性すなわち対象資源，それに個人が所属する組織の基本行動という大きく3つの要素で考えることが可能である。その体系は，おおよそ表1のように示され

表1 個人の“力”の構造と対象資源，行動特性との関係

個人の“力”の構造		対象資源時空間		組織基本行動
“知”の力	問題処理能力	時間	空間	
知識 (knowledge)	可容性 (availability)	短期・現在	狭域・同質	生存
知能/知性 (intelligence)	受容性 (capability)	中期・近未来	中間域・変質	適応
智慧 (wisdom)	可能性 (possibility)	長期・将来	広域・異質	発展
	潜在性 (potentiality)			

* ここでいう個人の“知”の力は，知識，知能/知性，智慧という3つの“知”を含む全体の包括概念という意味で用いる。また既存の文献で知力という用語が使われているので，それと区別する意味で“知”の力という表現を用いることにした。

る。

(2) 個人の“力”の構造

ここでいう“力”とは、周囲の人々がそのヒトに認める影響力のことであり、パワーとよばれることもある。知の力に関係する用語としては、知識、知性、智恵がある。ここではそれぞれの固有の意味をたどりながら、さらに組織の資源管理および組織の基本行動へ連動させるメカニズムを検討してみることにする。

① 知識

知識は環境側にある情報を個人のもつアンテナまたはセンサー機能を駆使して走査しながら収集する。まず“知る”ことから始まる。最近の情報ネットワークシステムの進化度合いからいえば、職位の高低によって“集まる”情報の質が変わるということは次第になくなってきている。情報を“集める”という動作もさることながら、本人の積極的、意図的、主体的、自主的収集行動や情報交換行動によって不特定多数の相手から情報が“集まる”ということも、この段階ではかなり重要な行動である。

知識の基盤となる情報には、当面の問題を解決するために集める情報および将来の問題解決または問題生成の準備段階として集める情報という、大きく分けて2つの種類がある。前者の場合、過去に類似の事例があれば、知っていることが問題解決の有力な手がかりになる。すでに解決済みの問題と同じかあるいは類似の問題を他の部署やスタッフが抱えていることが分かれば、その問題解決プロセスに関する知識の供与は、きわめて有効な解決手段になる。いわゆる情報の共有であり情報の資源化である。

しかしこのような、過去の経験にもとづく知識の蓄積は、時に問題解決の妨げになることすらある。それは、問題の前提条件の変質をつかみとれていない時に起こる。例示すると、海外動向の変化を重点的分析課題に入れておく必要がなかったときの知識で、グローバル化時代または地球村時代の問題を解決しようとするような場合を想定すればよいであろう。現実離れした知

識は、むしろないほうがよいことすらある。技術革新の時代に、一世代前の古い知識をひけらかしてひんしゅくを買うのも、現実の現象を正しく分析していないことから生ずる典型的な例である。過去の成功体験の重いヒトほど、この罠に陥り、“裸の王様”になってしまう。環境から学ぶ謙虚さや有意な情報が周囲から集まる魅力をもつことがキーとなろう。

後者の、将来に備えての知識の蓄積、いわばプーリングは、きわめて重要な環境走査行動である。直接の業務に関係のない、広域で異分野の情報や歴史の動向を探るような分野の情報がこのプーリングの対象となる。一人では走査行動に限界があるので、異分野のしかも一流の人材との交流が重要な意味をもつ。“知”の力にとって知っているかどうかはそれ程重要ではなく、問題がうまく解決できるかどうか、あるいは問題解決の糸口が見つかるかどうか重要なのである。

② 知 性

英語の *intelligence* の日本語訳として知性、知能がある。前者の知性はものごとの判断能力とかかわりのある使われ方が多く、後者の知能は知能指数のように頭脳の働かせ方とかかわっている。ここでは知識と智恵との間にある知性の意味を考えてみたい。知性には *intelligent* (= *inter*-間 + *legere* 運ぶ)、つまり“あるところからあるところへ運ぶ”とか“あるものを運ぶ”という意味がある。さらにいえば、ある個人のもつ知性を他人の知性と連動させて、何か新しいことを考えようとする時、それぞれの頭の中にある力の部分を持ち運んでくる必要性に迫られる。ここでは“知”の集団性に着目して、知性を中心にとりあげる。

知識の“知る”という行為に比べると、知性では受け手のことを意識し、何らかの意味のあるメッセージを伝達しようという意図が感じられる。意味のある、または価値のあるメッセージを交換して意思決定の一助にしようという相互交流の意図である。知識が知性へ変質することがもしできれば、価値が付与され質の内容変化を伴った、1ランク上のステージへあがったこと

になる。

Quinn [J.B.クイーン, 1992] は企業戦略の有効性は物的資産よりも知性資源の開発に依存すると述べている。彼によれば、ソニー、ナイキ、ホンダ、アップル、松下、ポラロイド、リッツクライボーン、ジェネテック、IBMなどの巨大メーカーは、知的持株会社概念にほぼ近い特性をもっているという。1992年の論文なので事例の企業に一部現実と合致しないものも散見される。しかし、限定された個別テーマからスタートし、少額の投資でテストを繰り返し、その結果をてこの論理を応用して全社的に広めていくというプロセスを紹介している点は、学ぶに値する。

わが国でも最近話題になることの多いファブレス企業を例にとりあげてみよう。社会の困っている問題を解決することを企業理念にしているパソナグループ、京都に本拠地をおくアパレルのイタリヤード、空気清浄機でトップシェアをとり続けているカンキョー、精密機械部品の購買代理店を標榜するミスミ、目の残像現象を応用した道具や器具・装置を開発しているアビックス、土壌、水質などの浄化をターゲットに市場創造を手がけている新潟市の施設工業などは、いずれも知性追求型企业であるといえよう。世の中の動きを鋭い洞察力でいち早く察知し、仮説をたて実験を繰り返し、ここぞという時に、てこの論理を応用して一気に新規市場に参入するというパターンである。知性あふれる企業、すなわちintelligent companyとよんでもよいであろう。

③ 智 恵

知識→知性を経て智恵へと進んできた。この段階で“知”の力は最高度の高まりをみせる。智恵は仏教の修行では最難関の最終段階にある行のことで、ものごとの本質を洞察し判断する能力とかかわっている*。また哲学では単な

* 仏教の煩悩を取り除く修行に、六波羅蜜（ロツパラミツ）という6つの修行がある。布施（ほどこし）、自戒（規律正しさ）、忍辱（ニンニク：謙虚な態度）、精進（励行）、禪定（ゼンジョウ：正しい道）、智恵（正しい判断）である。智恵は6番目にある最高位の修行のことを指す。

る学問的頭の良さやものごとを知っているという知識のレベルではなく、人生の目的やものごとの本質を見極める深い智とかかわっている。“恵”は、思いやり、ほどこし、めぐみという意味を表わしている。語義にかんする若干の検討からも明らかなように、智恵は知識とは深い関連をもった用語であることは事実であるにしても、意味の深さの点で異なった要素をもった用語であることもまた事実である。

智恵をめぐる語彙には、

- ・ 智恵の輪
- ・ 智恵の貸し借り
- ・ 智恵袋
- ・ 智恵が回る
- ・ 智恵を絞る
- ・ 智恵を出す
- ・ 智恵をめぐらす
- ・ 智恵を働かす

などがある。浅智恵や悪智恵のようなネガティブな表現も若干あるけれども、全体としては、“思いやり、ほどこし、めぐみ”のような、一人ではできない、お互いに助け合う協働作業の過程で生まれてくる言葉であることが分かる。

英語の *wisdom* の接頭語 *weid-* はインド、ヨーロッパの先祖の共通語「見る」に由来する。wit と同源とされている。古い英語には、*wisdom to show way* つまり「教える、案内する」という意味がある。*wise* は接尾語としても使われ、*clockwise*, *likewise*, *otherwise* のように方向を示す意味内容をもっている。

Aubrey & Cohen [R.オーブリ, P.M.コーエン, 1995] は、智恵についてこれまでどちらかという見過ごされてきた意味内容に次の3つがあるという。

- ・先験性 (transcendental)
- ・神秘主義 (mystical)
- ・実践主義 (practical)

また彼らは、3番目の実践主義を発展させて、学習概念と連動させている。つまり相互に学びながら新しい価値を創り出していく過程が大事だということである。

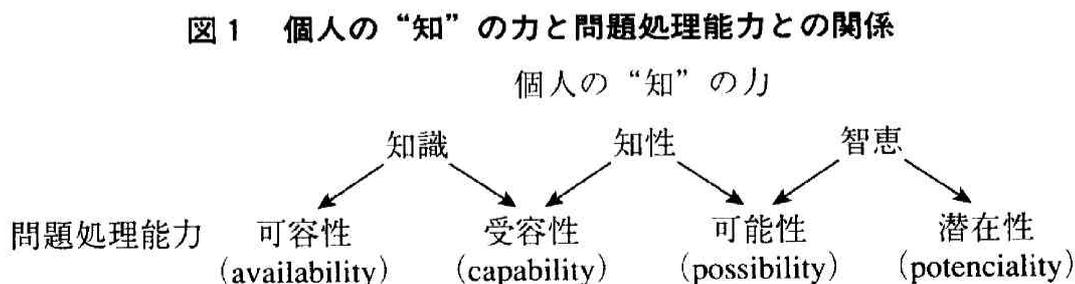
東洋、西洋とを問わず、智恵には困った問題や未知の問題を探ったり、迷っているときに助け合うという互惠の意味が暗黙のうちに含まれていることが明らかになった。次に、個人の“力”にかんするもう1つの変数、つまり問題処理能力について検討を加える。

2) 問題処理能力

問題処理能力を説明する要素として、表1で可容性、受容性、可能性、潜在性の4つが準備された。これら4つの項目は、それぞれが一意的に定義づけられるということではなく、連続していると考えてよい。ただし並んでいる基準は、すでに検討した「“知”の力」の流れ、すなわち知識→知性→智恵の流れに沿って、より高度で質が高く、したがって現実の難易度の高い力が要求されるという基準である。図1で個別に検討する。

① 可容性

可容性は目的の明確な現実の問題に対して、どのような方法を用いれば当該問題の解決が可能であるかに主たる関心がおかれる [Espejo ; R. エスペホ,



1996]。個別知識のレベルでの対応が可能である。問題が明確であるということは、対象が限定された範囲内であるということの意味する。利用可能な時空間資源は短期的・現在指向でかつ狭域・同質で対応できるということの意味している。手持ちの手段そのものでの対応が可能となるので、時間の経過と共に目的と手段の読み違いが起こりやすい。テクニカルな問題のレベルである。

② 受容性

受容性は、目的の明確さがやや失われ、解決策も単独ではなく手持ちの幾つか異なった才能や能力を組み合わせる [Kogut & Zander; B.コーガット, U.ザンダー, 1992]。個人の“知”の力の範囲を考えると、知識は一部を占めているにしか過ぎず、次第に知性の占める割合が増大してくる。時空間資源には一部異なった要素が入ってくる。すなわち、時間にはやや中期・近未来が、また空間には一部中間域・異質域が入り込んでくる。テクニカルな方法に一部問題の見直しが加わる。

③ 可能性

可能性では目的の明確さを失い、したがって事前の対応が困難になる。目的は所与ではなく、幾つかの問題を組み合わせることによって一層複雑な問題構造をもつようになる。時空間資源のうちの時間については中期・近未来が主流になる。また空間については、中間域・異質域が主流になる。手元ではなく、環境の側にある経営資源、特に智恵関連資源を活用することが求められる。

④ 潜在性

潜在性では、目的そのものが不明確である。決して実現されることのない明示的目的を設定すること自体、無意味であるという立場をとる。ルーマン [N. Luhmann, 1990] によれば、「目的とは過度に複雑で、不透明で、激動する環境の中での方向づけに他ならない。目的は未来の環境の中でシステムが自己を方向づけるために用いる探知機なのだ。……目的は学習のための道具

なのである。それゆえに目的は変更可能である。目的を、無条件に優先させるべきシステムの終局状態としてとらえてはならない。」とまで述べている。

またOgilvy [J.オギルビィ, 1995] はグランド目標またはマスタープランへコミットすることによって、具体的な目的をもたない生活、つまり自主性と創造性あふれる生活が可能になると述べている。その根拠としては、目標達成という名の奴隷からの解放と自由の保持が狙いとしてある。音楽を演奏するというのがグランド目標であり、譜面に拠らない即興が自主性と創造性発揮というイメージに近い。

問題発見や創造を支える個人の時空間資源管理は、まず時間が長期・将来にわたり、次いで空間は広域・異質域を対象とする。手元にある通常の知識や知性レベルでは到底対応できない。地下茎にある潜在性を引き出すことによって初めて可能になる。

ルーマンの哲学観は、基本的に機能主義である。機能—構造主義といわれている。彼がいう機能とは「システムそれ自体を自己準拠的に観察し、比較の企画を規定することによって、単なる再生産や生存以上のことを表わしている。」のである。形式や構造から、つまり入れ物から始まる問題処理の方法では、あらかじめ“型”が決まってしまう、成果に大きな制約が生じてしまう。Parsons [T.パーソンズ, 1960] の構造—機能主義は、あらかじめ型を決めることを主張しており、逸脱行動は許されない。ルーマンに比べると、静態論的分析に終始しているという批判があるのも、将来の可能性の認知度が低いことと関係していると考えられる。

できるだけ開放型のしかも異質な相手との連携を意識した行動では、増分型、創出型、提携型、事後対応型、触媒機能型など、恒常的なゆらぎや不安定、緊張などを引き起こす自主的、主体的動作が必要となろう。緊張と変革が潜在性保持行動の原点になるのかもしれない [Rubenson & Runco; D.L.ルーベンソン, M.A.ランコ, 1995]。

以上で述べた4つの問題処理能力、すなわち可容性(availability)、受容性

表2 4つの問題処理能力特性

問題処理能力	目的	問題	対象範囲	時間	空間	求められる能力
可容性 受容性 可能性 潜在性	明確 ↓ 不明確	解決 ↓ 創造	限定・部分 ↓ 無限定・全体	短期・現在 ↓ 長期・将来	狭域・同質 ↓ 広域・異質	テクニカル ↓ コンセプト設計

(capability), 可能性 (possibility), 潜在性 (potentiality) の基本特性を整理すると、表2のようになる。

われわれが慣れ親しんできた目的明示性の性質を強くもつ、可容性に若干スポットライトを当ててみよう。可容性は目的合理性に貢献する概念である。目的合理性は機械論的合理性にも結びつく。ベルクソン [H. Bergson, 1986] によれば、知性には生成因にもとづく機械論や目的論につながるあてがわれた知性、および外的強制から自由になり生命の躍動や衝力に結びつく自己創造のための知性という2つがあるという。この2つの知性概念はまさしくわれわれの分析基準と符合するところがある。すなわち前者のあてがわれた知性が知識レベル、後者つまり自己創造の知性が智慧レベルという基準である。智慧のもつ潜在能力はまさしく目的創造であり生命進化である。生命の躍動 (élan vitale) を約束してくれるのである。知識中心の可容性追求では、「創造的進化」はほとんど期待できないであろう。

3) 組織の基本行動

環境との関係で組織行動を眺めると、幾つかの異なった行動パターンに分類することが可能である。まず第1のパターンは生存そのものである。ある意味では環境不対応のパターンである。Beer [S. ビーア, 1981] によれば、ただ単に拡大・成長を続ける企業もこのパターンに属するという。なぜならば、環境に対応するための工夫をせずに現状の規模拡大を続けることそのも

のが非現実的であるからである。

第2は環境適応のパターンである。ただ単に生存する第1のパターンとは異なり、受動的に変態を遂げる後追い型または追随型の行動である。新製品の市場投入は他社が発売してから、二番手または三番手として登場する。智恵を必要とする水準には達していない。

第3は質的向上や質の変化、知的能力の発達、可能性の増幅、価値の向上などを伴う発展パターンである[山本安次郎, 1997]。未来の問題へも積極的に取り組み、必要に応じて他人や他社の智恵も借りてくるたくましさがある。

この3つの組織行動パターンをこれまでの議論と合わせてみると、知識中心の“知”の力は、問題処理能力が可容性中心であり、対象となる時間は短期・現在、空間は狭域・同質である。定量化の可能な形式的可視性に重点がおかれ、部分最適を追求する傾向が強い。これを能率指向とよぶことにする。

一方、智恵中心の“知”の力は、問題処理能力が未来型の潜在性中心であり、対象となる時間は長期・将来、空間は広域・異質である。部分よりも全体動向に関心があり暗黙の力に行動の重点がおかれる [Polani ; M.ポラニー, 1966]。このパターンに参加する個人は、常に個と全体とのバランスを考えて行動する。また自分自身のみならず、組織も変革することに違和感はない。このような質の内容の点検や変化への対応、変化それ自体のプログラム化をコントロールに組み込んだ行動を有効性指向とよぶことにする。有効性は能率に価値づけを行ったものであり、Ackoff [R.L.エイコフ, 1994] はこれを評価された能率と解釈している。

知識と智恵の中間に位置する知性の“知”の力は、主として受容性、可能性の問題処理能力をもち、対象となる時間は中期・近未来、また空間は中間域・変質域を対象とする。組織行動の中心が適応行動におかれているために、生存から発展に向かう途中、すなわち踊り場に相当する中間パターンを構成している。と同時に発展行動から退却して生存に向かう場合にも、経由することになる。いずれにしろ、“知”の力は1つのステージにとどまらずに流れ

ていくことすなわちプロセスであると理解することが重要であろう。ボーム [D. Bohm, 1986] は知識も過程であるという見方をしている。端的な言い方をすれば、知識が組織の生存と、智恵が組織の発展と深いかわりがあり、両者への働きかけは知性が担当しているという図式になる。

3. 発展を基軸にした組織行動と価値生成

1) 長期存続を可能にする行動基準

組織は成長拡大の連続によって長期存続を実現することはできない。なぜならば、①永久に拡大成長を続け、地球市場を1社で独占することは非現実的な妄想にしか過ぎない、②ある程度の規模を超えて大きくなると、協働作業が困難になる、③意思決定結果が関係者間で迅速に流れない、④意思決定と行動とがうまく連動しない、⑤市場占有率が高くなるのに伴い慢心が一般化し自助努力を怠るようになり、やがて崩壊への道を歩むことになる、⑥環境変化への適応力に欠ける、などの要因発生が考えられるからである。その他、法による規制やライバル企業の参入などのような外的要因もブレーカとして作用する。節度のない成長拡大を永久に目指すことは、自暴自棄のような自己破壊の道を歩むことになる。

成長拡大に代わる目標は、先にもふれたように発展である。発展には自己を革新しながら前進する、内容に改良・改善を加え続ける、質の変化を伴う、向上・前進する、などの意識や動作と連動する [Schmidheiny; S.シュミッドハイニィ, 1992]。結果より過程を大事にする行動特性をもつ。その発展過程を共有し学習することによって、将来の可能性が広がる。また質が向上するということは、量の拡大とは異なり種類が多様になることを意味する。おのずから潜在可能性も増加する。これが質的発展に主たる関心を払う長期存続の行為と一致するのである。

以下で、組織の長期存続を可能にする行動規準をまとめておく。

- ① 常なる自己革新を体験する。
- ② 独自の機能・役割をもつ、組織に対する個の貢献および魅力のある全体を形成する組織の誘因とが動的に均衡している。一時的不均衡を好ましい現象としてとらえる。
- ③ 持続性と変革性とを併せもつ。いわば相補性の原理が作用している。
- ④ 多様な価値や文化を排除しない。
- ⑤ 環境に対する鋭敏な洞察力およびビジネス機能にかんする独自の構想力を養う。
- ⑥ 夢を手元に引きつけ実現化する仮説設定能力を不特定多数の成員が身につけている。

2) 個人の智慧の組織化フレームワーク

(1) 個人の智慧の組織化

いかにすぐれた智者がいたとしても、特定少数で囲い込んでいるようでは、組織全般に及ぼす影響や浸透度からいえば、質の高い組織成果や組織有効性は期待できない。ここでは、個人のもつ智慧をチームまたはグループ内で連動させ共鳴させるために必要な条件について整理しておこう。

① 開放力

基本的にオープンコミュニケーションが智慧の貸し借りの大前提である。しかもノードの先端は社内のみならず、社外とも違和感なく接続していることもまた環境情報や異質性の高い情報を交換するのに欠かせない。

② 走査・探索力

必要な情報を環境から積極的にとり出してくるセンスは、特に潜在可能性を高める場合、欠かせない。日頃から意識的にセンサー機能を展開する必要がある。

③ 誘引力

「桃李言わず、下自ら蹊を成す」の中国古典名言にあるように、魅力のある

ヒトに対して周囲から情報が提供され、居ながらにして世間や環境・市場動向、ニッチ情報、業界先端情報などが“集まってくる”力のことを、誘引力という。自分のほうからの発信はもとより、客観情報にコメントをつけて解釈や評価をし、ある意味では“フェロモン”を出し続けることもまた重要な意味をもつ。

④ 評価力

客観的に同一の素材であっても評価者によってその価値づけが大きく変わることがある。ベンチマーク機能との比較や歴史的な比較評価、マクロデータとの対比、などが意味のあるデータを作り出す。

⑤ 伝播力

ジャンク情報ではなくニッチ情報の場合、できるだけ多くの関係者に放送形式で一度に送信することによって、情報の共有が可能になる。また発信者に対する受信側の期待感も次第に高まるようになる。

⑥ 集団意思決定力

仮説設定、利害関係者の枠の再確認、政治力の考慮、など難易度の高い意思決定をこなす訓練を日頃から行う。埋まっている智恵を掘り出すための有力な方法である。

日本鋼管の組織の中に、遊空間エンジニアリング部という、一風変わった名称の部隊がある[秋吉清一郎, 1998]。鉄鋼業界が構造不況業種の仲間入りをした1980年代の後半に、自発的に集まった仲間が公式に認められない状態で新しい企画に着手した。壁の厚い組織で目的が明確でない異端児の集まりには、周囲から冷たい眼が注がれた。

出世街道から外れた“すぐれ者”の不良中年隊は、自分たちのもっているあらゆるチャネルを使い、仲間内には情報を公開・共有し、次第に成果をあげていった。後楽園にある hidroポリスや横浜のワイルドブルーヨコハマ、長野のリゾナーレ小湊、鶯宿にある鶯宿ケンジワールド、などはすべてこのチームから誕生している。やがて社内で認知され、組織図のうえに部署が

記された。基本技術は氷と水の技術を応用した、ビッグプロジェクトの創出である。

全社的にこのカルチャーを伝播するまでには至っていないけれども、この集団の開放性、環境走査・探索力、誘引力、伝播力、情報共有化の仕組み、などには、大いに参考になる部分がある。個人の智恵、そしてその共鳴活動、智恵の集団化、というプロセスを素描することができる。

(2) 個人の智恵の組織化フレームワーク

組織内の個人には、仕事に密着した公式的な部分と私的部分とが混在している。一方、それを個人がどの空間で発揮するかによって企業内と企業外という2つの空間の識別が可能である。その様子は表3のように示される。

個人行動のうち、オフィシャルな部分、つまりビジネスに代表される仕事の部分では、当面解決しなければならない問題に日夜直面している。そのため、問題解決行動に密着した機能部分、たとえば、品質管理の技法、経理の仕分けの技法、三次元の図形をワークステーションで描く技術、セールスのノウハウ、などが必要となる。しかも、その範囲は“わが社”に固有の部分に特化することで当面間に合う。慣れてくると社外にも目をむけ、環境一般からも情報収集する。いずれにせよ、ここで要求されるのは、知識のレベルである。

一方、個人にはビジネスの世界以外にプライベートな世界もある。伝統的

表3 個人の智恵の組織化フレームワーク

個人行動	組織空間	
	企業内部	企業外部
公式 (ビジネス)	限定知識	< 無限定知識
非公式 (ヒューマン)	限定知能	< 無限定知能
ハイブリッド	智 恵	

な日本の企業でみられたまたはみられる現象でいえば、お昼休みの食事、退社後の飲み会、週末の遊びなどの大半を社内の人たちと過ごすパターンである。そこで交わされる会話の中に、上司や同僚、部下、先輩・後輩の“噂話”が混じってくる。情報収集、交換という意味では、“憂さ晴らし”の中に一部知性の領域に属するようなこともあるので、無視できないコミュニケーションの場でもある。

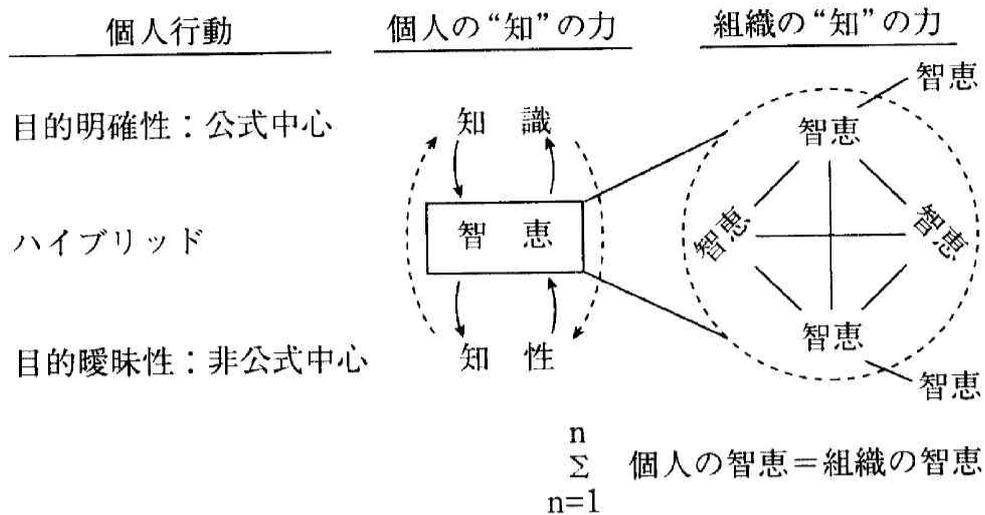
しかしこのパターンでは、365日交わされる情報がほとんど同質化してくるため、単純循環、繰り返しの世界に入っていく。刺激を受け新しい自分を創出する機会からは、次第に遠ざかり、単なる“井戸端会議”に終始する。これに嫌気がさした人はもう1つ異なった行動にでる。

典型的なモデルでいえば、アフターファイブや週末を会社の仕事をまったく離れて、趣味やスポーツ、あるいは社外の友人との会話など、リラックスするために過ごす。どちらかというところ、“昼のいやなことを忘れるために”趣味の世界に没頭する。ウィークデイとウィークエンド、デイトタイムとナイトタイムをむしろ分離し壁を作ることによって、両者をうまく使い分ける行動である。友人関係を組織内に限定するパターンに比べて、蝸壺に入らないという意味では、やや開放性を内包しているといえる。しかし見えない壁を作ることによって、相互作用のない異なった自分を2つもつことになる。

最近の情報通信ネットワークの世界を概観してみると、上で述べた2つの異なった世界、つまり公式と非公式、オフィシャルとプライベート、ビジネスとホビーとの境が次第にあいまいになってきている、という現象のあることに気づく。勤務時間中に私的メールを交換し、逆に自宅ではパソコンを使って会社の仕事をする、という空間と時間の違いがお互いに入り交じり始めたのである。まさしく交織が始まったのである。

先に事例としてとりあげた日本鋼管の例では、後楽園に最初に話をもっていったのは、遊空間の仲間の一人がたまたま後楽園に知人がいたというのがきっかけだったという話である。偶然を必然にするプロセスは、まさしくフ

図2 個人の智慧から組織の智慧へ



フォーマルとインフォーマルとの出会いであり、ハイブリッドの世界であり、知識や知性を超えた智慧に固有の世界の話だと思われる。

先の見通しが悪く、どのような事前準備をしてよいかが不明な場合、われわれが唯一なしうることは、所属する企業の内外を問わず、個人のもっているヒューマンネットワークを張り巡らせ、必要に応じて周囲の有能な智慧を借りながら自分の智慧を働かせることである。また同時に自分も周囲に対して同様の行動をとることが求められる。この関係は、give and takeのような天秤にかける行動ではなく、ダイナミックな相互互助や互惠の精神によって支えられる。この行動の連鎖によって、個人の智慧が相互刺激を受けながら組織の智慧へと昇華していくのである。この様子を図2に示した。

3) 個人の智慧の価値生成への途

(1) 個人の価値生成

お金に高い価値をおくと経済価値が、精神の豊かさに高い価値をおくと精神価値が、労働に高い価値をおくと労働価値が、さらには何もしないでダラダラ過ごすことに価値をおけば無為の価値が前面にでてくる。同じように仕事中心の価値や趣味中心の価値など、価値には多様な分類が可能である。

本稿でイメージする価値とは、個人や組織に新しくてしかも複合的な意味や刺激を与える固有の行動動機のことと理解する。したがって、価値そのものは人によって異なっており、十人十色であるという評価は論理的であろう。真善美のような絶対価値を理想とする哲学もあるけれども、むしろここでは多様であることに価値の普遍妥当性を見出したい。

全員一丸または運命共同体、一蓮托生のような行動様式の背景にある価値は、一様価値である。一様価値では、自分と相手との価値との間に異なった価値をもつ必要がない。異なる価値をもつことは全体行動の合理性が制約を受けるので、むしろ好ましくないという判断をする。単一価値の共有のタイプである。

この単一価値共有は、“個の顔がみえない”集団主義社会や専制君主タイプの経営者のいる組織でよくみられる光景である。自分が相手と同じであることが、安心材料なのである。喜びも悲しみも共有できるので、多様な価値が生成される以前の未成熟段階では、この方式は一致団結効果が生じ比較的うまく機能する。しかし“ねずみの行進”に代表されるような現象を回避することは困難であり、“死なばもろ共”方式の玉砕戦法が頭をよぎる。先頭に盲目的に追従する人たちは自分たちの生き方に智慧をめぐらすような思考パターンはとらないしとれない。

それに対して、自分も相手も共に開放的であり自ら情報を発信するタイプの組み合わせでは、“共生”の会話が始まる。自分の考えによって相手が変わり、相手の発信によって自分が変わるような相補的效果が生まれてくる。言い換えれば、多様な価値の認知・共有である。相手に迎合することなく議論を展開し、ものごとの本質を見極め、全体の方向を未経験でより高い次元の領域にまで高めることにエネルギーが集中される。お互いに手元にある価値水準とは異なった第三の価値が生成される。多様価値の共有である。

自分と相手とが異なった価値標準をもっている場合、具体的には、単一価値指向と多様価値指向という組み合わせの場合、ミスマッチを起こす。企業

では、自分の価値基準にのみもとづき部下を一様にコントロールしたがる管理職と一様化を嫌う一般社員との間で発生する葛藤はミスマッチの典型である。このミスマッチの場合の救済策は、多様な価値を認めることがなぜ重要なのかを論理的、実証的に説明することであろう。

ジェームス [G. James, 1997] は、『生かし合う企業 vs. 殺し合う企業』の中で、殺し合う企業のモデルを、ビジネス=戦場、会社=マシン、マネジメント=コントロール、従業員=子供、モチベーション=恐慌、変化=苦痛と位置づけている。それに対して生かし合う企業のメンタリティを、ビジネス=生態系、会社=コミュニティ、マネジメント=サービス、従業員=仲間、モチベーション=ビジョン、変化=成長、とラベリングしている。生かし合う企業の変化内容を成長としたり、ビジネスの内容を生態系とするなど分類基準を単純化し過ぎるといふ批判を除けば、それなりに分かりやすく説得性はあるように思う。多様な個の存在を支援するモデルは、このうちいずれであろうか。言わずもがな、である。企業が長期持続性を指向するとき、均一化・画一化は最も大きな阻害要因にこそなれ、促進要因にはなり得ない。

他人の一流の智恵を借りるときの有効な方法にベンチマーキングがある。これは個人や組織が、他人または他社から学ぶことによって自己変革を実現する明るくて前向きの経営手法である。アメリカのゼロックス社が1983年に最初に導入した。主として富士ゼロックス社の TQC を参考にした[日経産業新聞、1995年7月21日]。棚卸し削減で年間200万ドルの節約を実現したといわれている。その後、クライスラー、TI、イーストマン・コダック、HP、GE、などの企業が軒並み導入した。

わが国でのユニークな事例としては、ヨークベニマルとしまむらのベンチマーキングが報告されている[日経産業新聞、1995年9月26日]。ローコストオペレーションを実現しているしまむらの物流システムを範とすべく、ヨークベニマルがベンチマーキングを導入した。一流の、最高水準にある実例から学ぶことによって、自社との比較考量が可能となるのである。われわれの

言葉を使えば、ベンチマーキングはまさしく、一流の智慧を借りてくることに相違ない。学ぶ謙虚さを有効に利用するたくましが散見される。

個人の智慧を組織の智慧へ変態させるプロセスでは、公式情報と非公式情報とを巧みに織り合わせ、まず個人情報システムを構築する。智慧のルーツは両者に起因し両者の相乗効果によって、一層高まるという仮説である。次いで、公式と非公式との相互乗り入れを積極的に展開する。公式情報は非公式情報へ変身し、非公式情報は公式情報へと変身する。この“変身”の関係は、広域でしかも異質空間との接触があればあるほど、より高次元で展開される。

Bonora [E.ボノーラ, 1993] らは、知識の協定があるかどうか、知識の蓄積が機械的であるか有機的であるかによって二次元のマトリックスを作り、統合一有機体の事象でチーム、グループ、プロジェクトがうまく機能すると述べている。複数の人たちの協働作業によって単独では不可能な意思決定が可能となり、その意思決定結果が組織の問題解決や発見能力を高め、発展の機会が得られると期待される。個人主義からチーム主義へのパラダイムシフトである*。そこでは、チームやグループの意思決定にどの程度有用な**智慧**を提供できるかが課題となる。

(2) 個人の智慧を支える理念

① カントの理性概念

カントはものごとを認識する能力として、感性、悟性、理性という3つの能力を区別した。感性は印象や勘などから直観的に感じとる能力、悟性は直観的に感じとる多様な感覚から統一的経験を作り出す能力、理性はその個別の経験を関係づけ全体的統一を作り出す能力のことである [カント, 1993]。

* 日経ビジネスの「情報システム最前線」という記事では、個人主義からチーム主義という流れをグループウェアとの関連で説明しており、われわれの分析軸と一致する。ただし知識共有、知恵共創というように、知識と知恵とが混在して使用されており、両者の相違があいまいである（日経ビジネス, 1995年10月26日）。

カントによれば、3つのうち悟性と理性は知的（独語：intellektual）能力をもつとした。われわれの分類基準に当てはめると、intellectualつまり知性・知能に相当する言葉である。そして感性と協働して理論的認識を生み出す理性が、悟性になるという。つまり感性をもつ理念が認識の対象とされ、直観を対象としない純粹理性を批判の対象にした。

② ホワイトヘッドの理性概念

理性（reason）は、本来、ものごとの道理、筋道、論証、推理、などの意味をもつ。どちらかといえば、科学の論理にしたがう概念である。

ところが有機体哲学の雄、ホワイトヘッド [A. Whitehead, 1988] は生存の原点を環境適応説におかずに、①生きること、②うまく生きること、③よりよく生きること、の3つの衝動においている。この3つは満足に生きる生命の技巧にかかわっており、その技巧増進の機能が理性だという。

彼は理念に目的因的、理論的、完全な理解を求めること以外、つまり実践的、直観的、さらには過程のうねりに含まれる操作項目の1つであるという理解を与える。技巧つまり art に近い感覚を理念に持ち込んでいるところに基本的な特徴がある。

③ チャーチマンの理性概念

チャーチマン [C. W. Churchman, 1972] によれば、「理性は人間が自分を眺めることを可能にし、自分のなすあらゆることがらについて問題を提起することを可能にするような、人間の機能」なのである。したがって、彼によれば情緒や気分も理性の反対物ではないということになる。

また彼は「理性は単なる論理形成よりも大きな概念であり、直観・感覚を含む生命全体を特徴づけるものであり、……人間精神の最も輝かしい開放に他ならない。単純化された合理的行動の公準という形で表現しうるようなものではない。」とも述べている。カントの直観や感性概念を含む理念との類似性を感じずる。

④ ボームの理念概念

ボーム [D. Bohm, 1996] は、西洋と東洋における社会発展の仕方の違いを明らかにした。著書『断片と全体』の中で、東洋では測定不可能なものに対して究極的な注意をむける宗教や哲学が強調されてきたという。彼のいう知識や理念は断片化を追求するためのものであり、独創性や創造性を解明するためのものではないという。それに代わって洞察という概念を提案する。洞察によって感覚や精神をとおしてなされる独創的で創造的な認識行為が実現するというのである。

ボームは理性 (reason) の語源についてもふれている。単なる数量的比例ではなく、関係の質的類似性を含んでいるという。単なる“知る”という行為を超えた創造的洞察要素が理性に含まれていると考えられる。

ここでとりあげた4人の論者はいずれも、理念については、科学概念と相似のきちんとした論理性を強調していないことが明らかになった。大きなくくりでいえば、科学は分析指向である。どちらかといえば、“知識”中心の展開で間に合う。

それに対して、芸術では勘や直観、推理、推論、などの非論理的作用が重要な役割を果たす。予見できない世界では、“知っている”だけでは、ほとんど役に立たない。賢い人たちとの連携をとり、文字どおり智恵を出し合いながら、瞬時に対応していく行動力が要求されてくる。個人の智恵を知識レベルに退化させないためにも前方開放型理性の支援を求めることが必要になってこよう。

おわりに

“知ったかぶりをする”ヒトの頭脳に詰まっているのは、知識だろうかそれとも智恵だろうか。その答えをここでは、知識としたい。知識はどちらかといえば、個人に帰属し、いかに沢山のことを知っているかという、一種の“見

せびらかし”症候群に陥ることが多いようである。重要かつ緊急な問題を複数のヒトが集まって解決の糸口を見出そうとする時、断片的な知識の切り売りでは、問題は解決どころか逆に迷宮入りをしてしまうであろう。

頭脳の中のシナプスに刺激を受け、相互に恵み合うのは智慧である。相手を裏切らずに協働するという暗黙の理解をもてば、しっぺ返しは善循環を始める。裏切られる心配がないので、常に周囲のことを考え、新奇性に富む情報やアイデア収集に力を入れ、そして協働の場でいつも交換できるのである。ゆえに智慧は個人のためだけのものではなく、集団や組織のためでもある。ヒトは周囲を意識し何らかの役割を果たした時に初めて、その社会的役割が認知される。

智者が集まり、智慧豊かな組織つまり wise organization を作るためには、幾つかの条件を具備することが必要となる。その主なものを提示しておきたい。

- ・ 個人同士の智慧を連結する仕組みがあること。そしてその対象は組織内にとどまらないこと。
- ・ 知識を智慧に変質させる組織文化や仕掛けがあること。
- ・ 定常的な問題解決ばかりではなく、問題生成や発見のような未知の課題を意図的に作り出すこと。
- ・ 智慧を経営資源または社会資源として認知すること。
- ・ 役に立ち具合が現在よりもむしろ将来に向けられていること。

智慧は個人のみならず、集団や組織にとっても、過去から未来、静から動、閉から開、単独から連鎖、という道の開拓を約束してくれる。

参考文献

Ackoff, R. L., *Democratic Corporation*, Oxford University Press, 1994, pp. 50-2.

- Aubrey, R. & Cohen, P. M., *Working Wisdom*, Jossey-Bass Publishers, 1995, pp. 15-6.
- Beer, S., *Brain of the Firm*, 2nd ed., John Wiley & Sons, 1981, p. 57.
- Bonora, E. A., et al., "A Framework for Analysing the Strange and Protection of Knowledge in Organizations," in P. Lorange, B. Chakravarthy, et al. (eds.), *Implementing Strategic Processes*, Basil Blackwell, 1993, pp. 198-205.
- Espejo, R., et al., *Organizational Transformation and Learning : a Cybernetic Approach to Management*, John Wiley & Sons, 1996, p. 105.
- Kogut, B. & Zander, U., "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol. 3 No. 3, Aug. 1992, pp. 383-97.
- Ogilvy, J., "Living without a Goal," *The Futurist*, May-June 1995, pp. 8-11.
- Polani, M., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, 1966. (M.ポラニー, 佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊國屋書店, 1990年。)
- Parsons, T., *Structure and Process in Modern Societies*, the Free Press, 1960, pp. 163-8, 180.
- Quinn, J. B., "The Intelligent Enterprise a New Paradigm," *Academy of Management Executive*, Vol. 6 No. 4., 1992, pp. 48-63.
- Rubenson, D. L. & Runco, M. A., "Psychoeconomic View of Creative Work in Group and Organizations," *Creative and Innovation Management*, Vol. 4 No. 4, Dec. 1995, p. 235.
- Schmidheiny, S., *Changing Course : a Global Business Perspective on Development and the Environment*, MIT Press, 1992, pp. 1-13.
- カブラ, F., 吉福伸逸他訳『新ターニングポイント』工作舎, 1995年, 31-3, 42-6, 188-223ページ。
- カント, I., 天野貞祐訳『純粹理性批判(1)(2)(3)(4)』講談社, 1993年。
- ジェームス, G., 仁平和夫訳『生かし合う企業 vs. 殺し合う企業』日経 BP 社, 1997年。(G. James, *Business Wisdom of the Electronic Elite*, Random House, 1996.)
- チャーチマン, C. W., 竹内靖雄訳『理性への挑戦』竹内書店, 1972年, 110ページ。(C. W. Churchman, *Challenge to Reason*, McGraw-Hill, 1968.)
- ベルクソン, H., 真方敬道訳『創造的進化』岩波書店, 1986年。

- ボーム, D., 佐野正博訳『断片と全体』工作舎, 1996年, 103ページ。
- ボーム, D., 井上忠他訳『全体性と内部秩序』工作舎, 1986年, 125-30ページ。
- ホワイトヘッド, A. N., 藤川吉美・市井三郎訳『理性の機能・象徴作用』松籟社, 1988年, 7-15ページ。(A. N. Whitehead, *The Function of Reason*, Beacon Press, 1958.)
- ルーマン, N., 馬場靖雄・上村隆広訳『目的概念とシステム合理性』勁草書房, 1990年, IV, 86ページ。
- 伊東勝彦『デカルト』清水書院, 1992年, 53-69ページ。
- 秋吉清一郎講話, 経営情報学会, 組織行動支援研究プロジェクトヒアリング, 日本鋼管(株)遊空間エンジニアリング事業部・技術室, 秋吉清一郎氏, 1998年2月14日(土)。
- 日経ビジネス, 1995年10月26日。
- 日経産業新聞, 1995年7月21日。
- 日経産業新聞, 1995年9月26日。
- 山本安次郎・加藤勝康編『経営発展論』文真堂, 1997年, 2-18ページ。