

“曖昧な情報処理” がもたらす知識創発

——情報化社会における日本企業の強み——

牧 野 丹奈子

目次

1. はじめに—企業現場において“曖昧”は消去されるべきか—
2. 二つの曖昧
 - (1) 情報の曖昧
 - (2) 情報処理の曖昧
3. 日本企業における“曖昧な情報処理”
 - (1) 知識創発と情報処理ルール
 - (2) ものづくりにおける擦り合わせ
 - (3) 視点移動を助ける日本語
4. 事例：A社の「除菌イオン」開発
 - (1) 「除菌イオン」開発の概要
 - (2) 視点移動と評価軸の創発
5. おわりに—要約と今後の課題

1. はじめに—企業現場において“曖昧”は消去されるべきか—

経営学にはさまざまな理論がある。しかし、実際の企業経営の現場をみてみると、これらの理論どおりにいかないことが多い。その理由のひとつとして、日常の現場における“曖昧”の存在があげられる。

企業経営を合理化するためには、これらの曖昧を解決していかなければならない。曖昧を消去しながら、論理性・透明性を高めることは、「何をすべ

きか」という道筋を明確にし、経営に発展をもたらすからである。したがって、各企業は人事制度の明確化、現場の状態の可視化など、曖昧を消去しながらさまざまな合理化に取り組んでいる。

しかし、果たして、このように曖昧を常に消去しながら合理化を推し進めることが、企業経営にとってただひとつの解なのであろうか。曖昧を曖昧なまま、うまく処理できたとき、そのノウハウは内部の人間固有のものとなる。したがって、もしかして、企業の現場における曖昧のなかで、企業経営の強みとできるものがあるかもしれない。

情報化社会においては、情報を効率的に吸収するだけでなく、新しい知識を生み続けることが経営の大きな強みとなる。そこで、本論の目的は、このような知識創発に対して、企業の現場における曖昧が役立つ可能性を検討することである。それでは、まず、企業の現場における曖昧を、情報面から整理するところからはじめよう。

2. 二つの曖昧

(1) 情報の曖昧

経営組織内の個人は、日々、さまざまな“曖昧”に対応しながら働いていることを実感している。では、経営組織内に存在する“曖昧”にはどのようなものがあるか。

曖昧ということばを広辞苑（第五版）で調べると、「はっきりしないこと。まぎらわしく、確かでないこと」と記されている。このように、曖昧とは、明確なことの否定形であるので、その範疇には当然、さまざまなものが含まれる¹⁾。本論では、経営組織においてあらわれる曖昧を、情報の面から考えたい。ただしここでは、確率性・蓋然性を伝えることを目的とした情報（例：「Aかもしれないし、Bかもしれない」）は除く。すなわち“言い切っている”情報（例：「Aである。」）のみを対象とする。たとえ、そのように

1) たとえば、心理学の椎名（1992）、美術学のたほ（2003）、など。

“言い切っている” 情報であっても、実はそこに必ず曖昧が本質的に存在するのである。このような本質的な曖昧は、情報そのものがもつ特性に起因すると考えられる。ここでは、そのようにいかなる情報にも必ず発生する曖昧として、①情報の不明瞭性、②情報の多義性、③情報の専門化・大量化・広範囲化（主体の情報処理能力の不足）の3点をとりあげることにする。

①情報の不明瞭性

これは、情報が明瞭でない、確定しない、漠然としているという場合に生じる曖昧である。この曖昧は、対象を的確に情報に写象（記号化）できなかったために起こると考えられる。対象を的確に記号化できない度合いや理由は場合によってさまざまであろう。しかし、そもそも具体事象を記号に完璧に記号化することは不可能であるため、対象を記号化しようとするとき必ず、この情報の不明瞭性が発生するのである。なぜ、具体事象を完璧に記号化することが不可能なのか。

そのひとつの理由は、記号化できない情報の存在である。世の中の情報のうちで記号化しにくい情報は記号化できる情報よりも多いといわれている²⁾。事実、企業内にも、記号化しにくい情報は山ほどある。営業のコツ、会議の雰囲気、流行の傾向、などである。そして、現場で、これらの記号化できない情報を記号化しなければならない場面が生じる。このとき、個々人は対象を無理矢理にまたは便宜的に記号に置き換える。すなわち、対象を的確に写象（記号化）できていないため、情報は不明瞭となる。

さらに、記号化しやすい対象についてでさえ、完璧に記号化はできない。その理由は、記号の数に限界があるためである。例えば、代表的な記号である“ことば”を例に考えてみよう。寺野によると「言葉そのものを考えてみると、あいまいさの根源は言葉で表そうとする対象の数に比して、単語の数が少なすぎることにある」と言う³⁾。さらに「対象と言語の関係は、無数に

2) Polanyi (1966) 邦訳15ページ。

3) 寺野 (1981) 59ページ。

ある対象を言語の数に合わせて、むりやり分類したことになるから、言語一般は、その意味内容が、あるいは対象の範囲があいまいにならざるを得ない。⁴⁾と指摘する。たとえば、“青”という言葉が示す実際の色の数は数え切れない。したがって、青という言葉だけではさまざまな形容詞を加えたとしても具体的な対象の色を確定できないことになる。すなわち、情報の表示内容の境界が不明瞭となる。このことが曖昧を生み出すという意味である。また、次のようにも考えられる。

人間の言語は、心身状態の「映発」（えいはつ）ないし「徴候」としての動物の鳴き声などとは異なって、いわば取り決めごととしてのシンボル記号である。たとえば、“青”ということばも「この色を“青”と言おう」とみんなで決めたわけである。このように人間のほとんどのことばは取り決めごととしてのシンボル記号であるので、対象を自在に一般化、抽象化することができる。その結果、ことばを用いて、さまざまな概念や理論をつくりだすことが可能となり、人間社会の知が発展してきたとみることができる。逆に言うと、具体事象ほどの数のことばを操作することは先述のように不可能かつ非効率なので、このような抽象化・一般化のことばを作り出すことによって効率的な情報処理を行ってきたともいえよう⁵⁾。しかし、その一方で、抽象化・一般化を示す言語では具体現象を特定できないために、上述のように表示内容である対象の境界を不明瞭にしてしまうという現象もおきるのである。

以上のように、写像対象である具体事象に比べて、写像先となる言葉の数が少ないこと、また、抽象化・一般化という写像のために具体事象が特定できないと言うことは、ことばだけでなく全ての記号に当てはまることである。

したがって、対象を記号化しようとするとき、いかなる場合も、この情報の不明瞭性は本質的に発生するのである。

4) 寺野（1981）60ページ。

5) 川本（1986）57～78ページ，127～147ページほか。川本（1982）Ⅲの各論文。飯尾（1986）3・3。

経営組織においても、当然、いたるところでこの情報の不明瞭性は発生する。たとえば、業務目標の多くは一般化、抽象化された表現であるため、個々人は目標を具体事象におきかえて確定しにくい。“これまでにない全く新しい技術開発” などという目標が与えられた場合、どこまでの新しさが求められているのか、既存の基礎技術をどこまで利用してよいのか、などは容易に確定できない。このような情報の不明瞭性のために、個人は入力情報からすぐに行為を生み出せないことが多いといえよう。

②情報の多義性

これは、情報が同時に複数の意味をもち、複数の解釈が可能ときに生じる曖昧である。

曖昧性を、不明瞭性と多義性に分けたのは言語学者のクワイン(W.V.O.Quine)が最初と言われている⁶⁾。クワインによると、「多義性と不明瞭性は別のものである。」「不明瞭な名辞は、ただ、周辺付近の対象について適用の判断がつきにくい」⁷⁾。たとえば、先述のように“青”という言葉が示す境界は不明瞭なので、目の前の色を“青”に含んでいいかどうか判断に困るといったような問題を生む。これに対して、多義的な情報は、適用の境界がぼやけることはない。たとえば、有名な“ルビンの壺”の絵がそうである。境界は何もぼやけていない。ありのままの白と黒の絵である。しかし、黒の部分に着目した場合と白の部分に着目した場合とでは、見えてくる物が異なってくる。このように、多義的な情報とは、「対象自体は比較的明瞭に記述できるのであるが（例えば多義図形は一つの固定した図形でありそれ自体は一定不変である）、その解釈が多様なのである。」⁸⁾

6) 椎名（1992）28ページ。

7) Quine（1960）邦訳209ページ。

8) 椎名（1992）28ページ。



図1 ルビンの壺

* 黒の部分に着目すると人の顔が見え、
白の部分に着目すると壺が見える。

ここでもうひとつ注意しておきたいのは、多義性と多様性は異なるということである。例えば、たった1枚のカードでもいくつもの意味が込められていて、「複数の意味が同時に読み取れる」とき、多義的な情報であるという⁹⁾。これに対して、各々一つの意味しか持たない何枚ものカードが独立して並べられているとき多様な情報であるという¹⁰⁾。すなわち、多義的な情報は意味解釈が確定しないため曖昧な状況を生み出すが、多様な情報はその種類が多だけでそれ自体だけでは曖昧な状況は生み出さないということになる。

そして、情報の多義性は、先の情報の不明瞭性と同様に、具体対象を情報として記号化したときに必ず発生する問題である。なぜ、情報の多義性は生まれるのか。

理由は、情報を受け取る側の“意味づけ”作業にある。まず、情報の送り手は具体事象の意味を情報に記号化する。(例：泳ぎ方を説明するために図を書く) 情報の受け手は、この記号化された情報(例：泳ぎ方の説明図)から“意味”を読み取る。いわば“デコード化”の作業を行う。このとき、人は自らが抱えている状況に必要な“意味”のみを、その記号(情報)から読み取ろうとする。この“意味”の選択と確定は、各個人の経験・知識や身体

9) たほ (2003) 204ページ。

10) たほ (2003) 204ページ。

能力に基づいて行われる。したがって、同じ情報でも人によって、当然、情報の“意味”は異なるし、そのときの立場や抱えている問題などによっても“意味”は異なってくる。（例：泳法の図をみるとき、息継ぎができない人は顔の部分に注目し、画家は構図に着目するかもしれない。）このように、情報の意味づけとは、記号を介して、具体事象から意味を選択・確定する作業といえる。したがって、「意味は、どう見ても、もともと多義的」であり、「人間の“意味づけ”が不確定性をはらんだ内的営み」といわれるのである¹¹⁾。

さらに、情報の多義性が生まれるもうひとつの理由は、この情報を意味づけするとき、人間は“意味”を受け取るだけでなく同時に“意味”を作り出すためと考えられる。人は、情報を受け取り、意味づけし行為する。しかし、人間は情報に対してこのようにいつも受け身ではない。人は行為することによって情報を生み出すのである。たとえば、「やってみてわかる」ことは日常でもよくみられる。これは、対象から“意味”を受け取るだけでなく同時にその個人が対象の“意味”を作り出しているのである。すなわち、人は情報を受け取り意味づけするとき、何らかの行為を伴いながら、自ら情報の“意味”を作り出し、それを情報のさらなる意味として付け加えるのである。このように、人間が情報を創出する特性をもつために、情報の解釈はますます多義的となる。（例：泳法の図の意味を理解しようとして実際に、図の通り泳いでみる。すると“なるほど”と実感し納得できる。泳法の図の新たな意味がここで生まれる。）

当然、経営組織におけるあらゆる情報も、なんらかの多義性をもっていることになる。たとえば、“人に優しい技術開発”という目標が与えられた場合、人が簡単に利用できるインターフェース技術のことを示しているのか、環境を汚染しない技術のことを示しているのか、など解釈は複数存在する。

文学・絵画・音楽などの芸術の世界では、多義的であることが作品の魅力

11) 合意形成研究会（1994）11，15ページ。

になることも多い。ビジネスの世界においても、情報の多義性に注目することによって、これまでとはまったく異なった発想やアイデアがひらめくこともあろう。ただし、意味を多義的に発散させっぱなしでは、最終的にビジネスとしての結果を生むことができないのも事実である。したがって、新しいアイデアを実現させなければ、はじめはできる限り情報の意味を多義的に発散させ、そして、その意味を収束させていくといったプロセスが必要になるといえよう。

③情報の専門化・大量化・広範囲化（主体の情報処理能力の不足）

これは、情報解釈の困難さのレベルが主体の情報処理能力のレベルを超えたときに生じる曖昧である。すなわち、情報内容と主体の能力とのバランス問題である。

人間の情報処理能力にはさまざまな面で限界がある。環境から入力される情報すべてを完全に的確に解釈することは不可能である。まして、近年の高度情報化・高度技術化により、経営組織があつかう情報が質的・量的ともに急速に変化しはじめた。企業が処理すべき情報は専門的で大量となった。しかし、企業を取り巻く情報の変化はこれだけではない。そこには情報のつながり方の変化がある。通信技術やそれにとまなうネットワーク化の発展によって、情報間の関連が広範囲で複雑化してきた。これらの情報の専門化・大量化・広範囲化は、組織内の個人に対して、情報処理能力を超える情報負荷をかけがちになった。そのため、個人は「情報の意味がはっきりわからない」とか「情報が多すぎてよくわからない」¹²⁾ と感じる。すなわち、情報が曖昧となるのである。

以上の、①情報の不明瞭性、②情報の多義性、③情報の専門化・大量化・広範囲化（主体の情報処理能力の不足）、が経営組織において情報のあいま

12) 椎名（1992）32ページ。

いを本質的に生む主な理由である。

組織はこれらの情報の曖昧を収束させなければならない。これらの曖昧を収束させていくことによって、企業は、協業の中から、商品やサービスというビジネスとしての解を生み出すことができるからである。曖昧を消すことによって、企業としての強みを確立させることができる。したがって、企業にはさまざまな知識や仕組みが求められる。たとえば、情報の不明瞭性を消すために、情報の内容・境界に対するしっかりとした判断基準が必要となる。また、多義的意味をわざともたせた商品を開発することはあるかもしれない。しかし、この場合でさえ、開発過程は基本的に共同作業であるので、開発プロセス上の情報を一義的に確定させなければ前へ進めないのである。したがって、情報の多義性を活かしながらも収束させるためのルール、常識などといったコンテキストの共有が必要となる。さらに、情報の複雑性に対応するためには、個々人の情報処理能力をあげるだけでなく、組織構造の工夫などによる組織全体としての情報処理能力の向上が求められよう。

しかし、経営組織の曖昧を情報面からみたとき、あらわれるのは以上のような情報の曖昧だけでない。そこには“情報処理の曖昧”が存在する。次は、この情報処理の曖昧についてみていこう。

（２）情報処理の曖昧

情報処理とは入力情報から出力情報への変換ルールである。この変換ルールが明確であるならば、その情報処理に曖昧はない。これは、必要な出力情報を得るためには、どの入力情報をどのように処理すればよいかが決まっている状況である。

ところが実際は、いかなる経営組織内においても、情報処理がいつも明確であるとは限らない。このような組織内のいわば無秩序な意思決定をリアルに示そうとしたモデルとしては、マーチ（J.G.March）、オルセン（J.P.Olsen）とコーエン（M.D.Cohen）による「ゴミ箱モデル」があげられる。マーチらは、組織の意思決定の場を、まるで無造作にゴミが投げ込ま

れ、はき出される“ゴミ箱”とみたてた。そして、そのゴミ箱をみる¹³⁾ときには、①問題の流れ、②解の流れ、③参加者の流れ、④選択機会の流れ、といった流動的でコントロール不可能な4つの要因に着目すべきと示した¹³⁾。マーチらは、組織における「意図は正確に行動をコントロールしない。参加は選択状況の特質や個人の選好の安定した帰結ではない。決定は過程の直接の結果ではない。環境の反応は必ずしも組織の行為のせいではない。確信は必ずしも経験の結果ではない。」¹⁴⁾とも指摘した。ここまで言い切る「ゴミ箱理論」の意図のひとつは、「近代合理主義そのものに対して疑問を投げかける¹⁵⁾ことにあるとみることもできる。

確かに、「ゴミ箱理論」でも指摘されたように、実際の経営組織における情報処理は曖昧なところが多い。というよりも、どのような組織においても必ず情報処理の曖昧は存在する。

本論では、情報処理とは入力情報から出力情報への変換プロセスであるということに着目し、そのプロセスにおいてなぜ曖昧が発生するのかという理由を考えてみた。ここでは、以下の3点をとりあげたい。

a. 情報の曖昧性

先述のように、記号情報は本質的に必ず曖昧を含んでいる（情報の不明瞭性、情報の多義性、情報の専門化・大量化・広範囲化＜主体の情報処理能力の不足＞）。このような曖昧性が高い情報を処理する場合、その処理のアルゴリズムは一定に定まらない。記号化されにくい不明瞭な情報の処理などは、そのアルゴリズムを確定できるはずがない。そのつど、処理方法は異なってくるはずである。

たとえば、ある企業の現場で、海外支店の進出計画を立てようとした場合、

13) March & Olsen (1976) 邦訳31～33ページ。Cohen, March & Olsen (1972) pp.1-2.

14) March & Olsen (1976) 邦訳21ページ

15) 遠田 (1990) 93ページ。

意思決定過程の中にどうしてもあやふやな部分や行き当たりばったりのような部分があらわれる。それは、どんなに資料が調っていても、たとえば現地の雰囲気や流行の兆しなど文字情報からは正確に把握できない曖昧な情報を扱わなければならないからである。このため、どの情報をどのように分析して計画を決定するか、そのプロセスは確定的でなくなり、情報処理は曖昧となる。

b. 情報処理ルールの不完全性

情報処理ルールとは、入力情報から出力情報への変換ルールであるが、見方を変えれば、出力情報を予測するいわばメタ的な知識でもある。しかし、人間の情報処理能力には限界があるため、この予測ははずれることがある。したがって、どのような入力情報をどのように処理すればよいのかを、すべてあらかじめ明確に決定することはできない。このように“やってみないとわからない”ことが多いのは、一つには、学習と実践が双方向の関係にあるからである。

人間は環境との相互作用の中で、自らの情報処理ルールを自律的に改善し発展させていく。このような情報処理ルールの発展が学習にほかならない。したがって、環境に対して何か実践することは、何らかの形で主体の情報処理ルールを発展させ学習を進めることになる。また、学習した結果、成長した情報処理ルールにもとづいて環境に対する新たな実践が生まれる。“やってみないとわからない”とか“やってみてわかる”とは、まさにこのことを示しているのである。そしてそのことを主体である個人自身も十分に感じ取り認識できるのである。

たとえば、海外支店の進出計画を立てようとした場合、情報が十分でかつ専門家ばかり揃っていても、その組織としての情報処理には必ず曖昧な部分が残る。海外への進出などは実践してみないとわからないことが多いからである。消費者やライバル企業の反応も、そして何よりも自社自身が海外進出でどのように変わるかということについても、実際に海外に進出してみない

とわからない。したがって、海外進出に関するどのような入力情報をどのように分析するかの基準はあらかじめ確定的にはならない。組織の情報処理は曖昧となる。

c. 情報処理の高レベル性（主体の情報処理能力の不足）

情報処理のアルゴリズムを記述したとき、長ければ長いほど複雑な処理となる。しかし、たとえ、長いアルゴリズムでも丁寧にその手順に追いかけていき解き明かせるのならば、複雑であっても曖昧にはならない。これに対して、たとえアルゴリズムが短くても、その手順内容が理解できないとき、その情報処理を確定することはできなくなる。つまりこれは、情報処理内容と主体の能力とのバランス問題である。処理内容のレベルに対して、主体の処理能力が不十分なときに生じる曖昧といえる。先述のように人間の情報処理能力には限界がある。したがって、組織内には必ずこの情報処理の曖昧は存在するといえる。

たとえば、新人社員が集まって海外支店の進出計画を進めようとした場合、たとえ計画内容を十分に指示されていても、実際にどのように計画を具体化し、実施していけばいいのかが十分に想定できない。その分だけ、いきあたりばったりの要素を含んだ進出計画になってしまう。すなわち、このような場合、情報処理が曖昧となる。

以上のように組織には情報処理の曖昧がさまざまなかたちで存在する。このような曖昧が存在するとき、上述のように企業は情報処理ルールのすべてをあらかじめ確定することはできない。すなわち、情報処理ルールに未確定な部分を残したまま、情報処理を実行しなければならない。このようなとき、現実の組織は情報処理しながら同時に情報処理ルールを修正し構築していくという方法をとる。情報処理のルールや基準を自分たちで相対的に作りつつ、情報処理を進めていくのである。これが、組織における曖昧な情報処理の方法である。

ここで次のことを考えてみたい。ビジネスプロセスにおいて情報の曖昧さは収束する方向が望ましいと先述したが、情報処理については果たしてどうであろうか。企業における情報処理にあって、曖昧さを収束せずに逆に曖昧さを活かすこともできるのではないか。すなわち、情報処理しながら自分たちで処理ルールを相対的に作っていくといった曖昧な情報処理を、ビジネスの強みにできないだろうか。この曖昧な情報処理は、その場その場で個人が知恵を出し合い妥協しながら、合意形成をはかるプロセスでもある。このようなプロセスは、非常に動的かつ身体的であるため、テキスト情報では表現しにくい。すなわち、コピーされにくい知識になる。したがって、このような曖昧な情報処理は、他の組織にまねされにくい組織固有のノウハウともなる。情報オープン化が進む情報化時代においては、たとえ、どのように情報をオープンにしてもまねされない強さが真の強さとなる。その意味では、この曖昧な情報処理も、情報化時代における企業独自の強みになる可能性を秘めていると考えられる。次章では、本当に、この曖昧な情報処理が情報化時代における企業の強みになり得るのか、ということについて考えてみたい。

3. 日本企業における“曖昧な情報処理”

(1) 知識創発と情報処理ルール

情報化社会以前、消費者ニーズは比較的に固定化していたため、企業側も産出すべき製品やサービスを確定することができた。このようなとき、組織内における情報処理ルールはかなり明確になる。また、できる限り確定しておく方が経営がより効率的になるため、ますます情報処理は明確になる。したがって、この時代、経営の科学的管理方法なども発展した。

ところが、今日の情報化社会において、状況は大きく変わった。消費者ニーズをはじめ、企業が対応すべき情報は急速に多様化した。すなわち、企業にはさまざまなかたちで多様な情報が大量に企業に入力されるようになった。このとき、企業は入力される情報より多様な情報を産出しなければならない。

“出力情報の多様性を入力情報の多様性より高めたときにのみ、主体は環境

に対して自律的にふるまうことができる”からである。このことを情報システム論の開発者アシュビー（W.R.Ashby）は「必要多様度の法則」（the law of requisite variety）と名付けた^{16）}。すなわち、企業が変化の激しい環境に対して自律的にふるまうためには、入力情報よりさらにいっそう多様度の高い情報を次々と生み出し続ける能力をもたなければならない。いいかえると、これまで考えられなかったような知識や実行プロセスを次々と創出できる能力をもってはじめて、企業は情報化社会において優位を確保できるということである。

では、このような多様な情報を常に生み続けるためにはどうすればよいか。

基本的に、企業内における情報の創出源は、個人である。では、どのようにして個々人から多様で新しい知識を生み続けることができるか。

このような多様で新しい知識（具体的には商品やサービス）を企業内で次々と生むにあたっての難しさは次の二点といえよう。第一の難しさは、どのようにして限りある固定的なメンバーからいつも新しい知識を生み出し続けることができるか、という点である。さらに、まったく新しい知識は、その評価基準や目標値さえも定まっていない。すなわち、評価基準も決まっていないような新しい知識をどのようにして複数の代替案から選択し決定できるのか。これが第二の難しさである。

まず、限りあるメンバーから新しい知識を生み続けるのに、曖昧な情報処理が役立つことからみていこう。

先述のように個々人はそれぞれが多様な情報処理ルールを有している。したがって、同じ入力情報に対しても、その解釈、分析、判断が異なるため、

16) “環境のもつ外乱の多様度を、主体の持つ制御の多様度がそれ以上に上回るとき、主体は環境を自律的に十分に制御することができる”というのが、アシュビーの必要多様度の法則である。このことは“環境から主体に入力される情報の多様度よりも主体が環境に出力しうる情報の多様度が上回ることによって、主体は自らの自律性により環境に対応できる”ということにほかならない。Ashby（1961）pp.202-207、邦訳250～256ページ。牧野（2002）16～17ページ。

ひとりひとりが異なった出力情報を生み出す。そこで、この個々人の多様な出力情報を利用して組織として多様な知識を生み出す方法が考えられる。では、どのように利用するか。

たとえば、一般的にある例として、ある製品を開発するとき、製品をパーツに分けてとらえるでしょう。パーツ間のインターフェースの基準についてはあらかじめ決めておく。あとは、パーツごとに分業を進める。個々に独立して作業を進めるため、異なる作業の担当者間では基本的にコミュニケーションは必要ない。そして、最終段階で合体させる。確かに、このような完全な分業スタイルは効率的であるし、個々の主体の専門性も発揮されよう。また、部分を組み合わせることによる全体の創発性も当然みられよう。しかし、この創発性には限界がある。各主体がお互いに干渉しないで作業を進めることにもあらわれているように、最初から全体像が明確に決まっているからである。そこで、組織として知識の創発性をさらに高めるために、次の方法が考えられるのである。

個々人の出力情報ではなく、出力情報の基盤である個々人の情報処理ルールをミックスさせるのである。このとき、ミックスの方法が重要となる。たとえば個々の情報処理ルールが相反するからと言って、ただたんにそれぞれの情報処理ルールの平均値をとるといったような安易な方法では意味がない。これでは個々の能力の総和以上の知識を全体として生み出すことができない。ここで求められるのは、混合した結果、知識の創発が生まれるようなきめ細かい個々のルールの混合である。つまり、ひとつひとつの問題に応じて、そのつど自分たちでルールを足し合わせたり選択したりしながら、処理を進めていく方法である。

たとえば、ある製品を開発するために、製品をパーツに分け役割分担を決める。しかし、分業を決めたあとでも、たとえば問題がある部分におきたら、みんなで知恵を出し合って解決していく。このとき、自分の仕事の範囲を超えて、他の業務に関わることでも意見を出し合う。“なぜ、問題が起きたか、どのように解決すればよいか” について、それぞれの考え方を述べる。同じ

入力情報に対しても情報処理ルールが個々人で異なるので、多様な意見が交換される。このような密なコミュニケーションが行われると、最初に決めたさまざまな基準（たとえば、部品のつなぎ方）が変更されることもありうる。その結果、最終的には予想もできなかった製品が生まれることがある。

このように相対的にルールや基準を決めながら作り上げていくプロセスで、注意すべきは、部分間の整合性である。相対的に進んでいくため、ひとつひとつの結論が矛盾を起こさないように気をつけなければならない。もし、矛盾が生じたときは、各結論の新しい整合性がとれるように、新たな視点や論理軸を生み出すことも必要となる。これはまさに、曖昧な情報処理がもたらす知識創発のチャンスともいえよう。

情報処理ルールは個々人の考え方そのものでもあるので、いいかえるとこの曖昧な情報処理は、その都度、個々の主体の考え方の妥協点を見つけていく方法ともいえるのである。“落としどころ”が、組織のノウハウとなる。決して、情報処理ルールを揃えるのではない。個々の情報処理ルールを多様に保ったまま、整合性を保ちつつ妥協点をその都度、作り出していく。いわば複数の主体が“同せずして和す”方法である。このような方法は、個々の情報処理ルールのきめ細かな混合・選択から全体としての情報処理ルールを生み出し、そこから全体としてのひとつの知識を生み出すため、最終的にどのような知識が生み出されるかは簡単に予測できない。限りある固定的なメンバーからでも、創発性が十分期待される。労働市場の流動性が低く、社会的にも組織的にも役割分担が明確でないことが多い日本においては有効な知識創発スタイルといえよう。

続いて、この曖昧な情報処理が、評価基準や目標値さえも定まらない全く新しい知識を生み出すのに有効であることもみていこう。

先述のように、まったく新しい知識を生み出す難しさはその評価基準や目標値が定まっていないことである。評価基準や目標値が定まっていれば、前へ突き進むことは簡単である。しかし、評価基準や目標値などの指標がない

と、生み出すべき知識の内容の見当がつかない。(このような難しさに直面する企業の例として、前稿ではトヨタのブレーキ開発部をとりあげた¹⁷⁾。)したがって、企業がまったく新しい知識を生み出すときには、これら知識の評価基準や目標値をも同時に新しく生み出す課題を抱えることになる。

評価基準は“何がいい、悪い”といったまさに情報処理ルールに関わるものである。したがって、新しい知識の評価基準をつくるときには、まさに個人の多様な情報処理ルールを混ぜ合わせ、そこから新しい評価基準や目標値を決めていくことが有効である。みんなで“何が選択されるべきか、どこまで追求されるべきか、なぜか”ということについて細かい部分ごとにとことん話し合ってこそ、新しい知識を生むための評価基準や目標値が次々と生まれてくる。そもそも評価基準や目標値などといった問題は価値に関わる問題であり、絶対的な正解はない。したがって、その都度、相対的によいと思う度合いは各人にとっていろいろでありうるが、しかし全員が“同せずとも和す”という前向きの結論に至ったと思われる基準を決めていくしかないともいえるのである。いわば手探り状態で、基準を決めながら、新しい知識を生み出していく。したがって、曖昧な情報処理がここでも有効なのである。

以上のように、曖昧な情報処理によって多様な知識を次々と生み出していく方法は、情報社会の今日、世界中のさまざまなところでみられる。たとえば、フィンランドの携帯電話メーカーのノキアでは非常に個人の自主性を重んじる。「アメリカの会社なら、たいていミーティングの締めくくりに、偉い人が社員に何をいつまでにすることを指示して終わるでしょう。われわれはそういうことはしない。ミーティングでみんなが意見を出し合い、会議が終わったら、各人が決まったことを行動に移すだけ。」そして「小さな会議を思いついたように開く。開いては決定し、決定すればそれを即座に実行してしまう。時には極端な場合、翌日に計画を変更してしまうことだってある。

17) 牧野 (2006)。

朝令暮改である。」このように、「失敗することや軌道修正を恐れない」。このため、「非常に秩序に欠けているようにみえるかもしれない」とノキアの経営幹部がコメントしている。ノキアの技術力を支えるひとつの要因としては、このような柔軟で個々人の自律性を重んじた曖昧な情報処理であるといえよう¹⁸⁾。

また、曖昧な情報処理によって、知識を創発した有名な事例としては、リナックスの開発があげられる。リナックスとは、リーナス・トーヴァルズ (Linus Torvalds) が中心となって開発したユニックス (UNIX) 系の OS (基本ソフト) のカーネル (中核部分) である。つまり、OS のプログラムである。リナックスは、世界中のプログラマの自発的な協働によって開発された傑作である。「中心部だけで数百人の、周辺部までいれると数千か、それ以上にのぼるプログラマー」が参加したといわれている。自発的参加ゆえ、個々のプログラマの役割分担は決まっていない。開発手順の詳細な枠組みも決まっていない。開発しながら、開発の詳細な手順が確定していく。このようなオープンかつボランタリーの開発方式のことを、レイモンド (E.S.Raymond) は「バザール方式」と名付けた¹⁹⁾。このバザール方式も、曖昧な情報処理による知識創発の例といえよう。

そして、知識産業に限らず、産業全般において、この曖昧な情報処理を得意としているのが、実は日本の企業なのである。たとえば、その代表例が、製造業における「擦り合わせ」(すりあわせ) である。次は、日本が得意とするものづくりにおける「擦り合わせ」とは何か、についてみていこう。

(2) ものづくりにおける擦り合わせ

ここでは日本製造業が得意とする「擦り合わせ (すりあわせ) 型アーキテクチャ」について、「擦り合わせ」ということばを生み出した藤本隆宏の

18) 武末 (2000) 124～125ページ。

19) 金子 (1999) 31～32ページ。Raymond (1999) 翻訳53ページ。牧野 (2002) 216～217ページ。

『日本のもの造り哲学』（日本経済新聞社、2004年）に基づいてやや詳しく説明しておこう。

まず、アーキテクチャとは何か。「一般に、もの造りの現場で人々が新しい製品や工程を設計するとき、どのようなものの考え方で設計するかは、製品によって違い」がある²⁰⁾。この「製品・工程の基本的な“設計思想”」のことアーキテクチャという²¹⁾。そして、このアーキテクチャの基本タイプは、大きく「組み合わせ型」（モジュラー型）と「擦り合わせ型」（インテグラル型）に二分される²²⁾。この二分法は、アメリカの経営学者たちによって90年代に示されてきたが、インテグラル型を「擦り合わせ型」と訳したのは藤本である²³⁾。

「“組み合わせ型”（モジュラー型）アーキテクチャの製品というのは、すでに設計された“ありもの”の部品を巧みに寄せ集めると、まさに“組み合わせの妙”を発揮していろいろな最終製品ができる、というタイプの製品」のことを指す。「このタイプの製品の場合、インターフェースの形状や通信手順が標準化されており、部品自体も機能完結的で“身離れ”がいい」という特徴がある²⁴⁾。（ここでいうインターフェースとは、部品の取り付け部分のことを示し、通信手順とは通信のプロトコルのことを指す。）したがって、この「組み合わせ型」（モジュラー型）アーキテクチャは、いいかえると「寄せ集め型アーキテクチャ」ともいえる²⁵⁾。このようなアーキテクチャタイプの製品としては、たとえば、自転車やパソコンなどがあげられる²⁶⁾。「自転車の場合、シャフトの形など接続部分（インターフェース）の設計に関して業界標準ができていたので、シマノのギア・コンポーネントを持ってくれば、それはプジョーの自転車にも付くし、他の自転車にものっか」る。

20) 藤本（2004）16ページ。

21) 藤本（2004）16ページ。

22) 藤本（2004）17ページ。

23) 藤本（2004）17ページ。

24) 藤本（2004）19ページ。

25) 藤本（2004）19ページ。

26) 藤本（2004）128ページ。

「パソコンの場合も同様」で、「例えば、デルのパソコンとキャノンのプリンターとエプソンの液晶プロジェクターであっても、USB という業界標準の接続端子とその通信手順（プロトコル）さえ守っていれば、」たいていはプリンタもプロジェクターも動く²⁷⁾。

上述のタイプに対して、「“擦り合わせ型”（インテグラル）アーキテクチャの製品というのは、ある製品のために特別に最適設計された部品を微妙に相互調整しないとトータルなシステムとしての性能が発揮されない、というような製品」のことを指す²⁸⁾。このタイプの代表製品として、自動車あげられる。この擦り合わせ型製品の特徴は、「機能と部品との対応関係が非常に錯綜」していることである²⁹⁾。たとえば、自動車の機能のひとつに「乗り心地」系の機能がある。この機能を実現するためには、「タイヤ、サスペンション、ショックアブソーバー、ステアリング、ボディ、エンジン、トランスミッションなどの数多くの部品の間で、設計パラメータをきめ細かく相互調整した結果としての微妙なバランス」が重要となる³⁰⁾。このように、ひとつの機能に対して複数の部品が関係している。逆に、ひとつの部品が複数の機能に関係している。

つまり、機能と部品との対応関係が、モジュラー型製品では「すっきりした一対一」であるのに対して、擦りあわせ型製品では「多対多」の関係にある。このため、擦りあわせ型製品では、「モジュラー製品のように、見ず知らずの技術者が別々に設計した部品をあとから寄せ集めてまともな機能の製品ができる」というわけにはいかないのである³¹⁾。したがって、みんなで密にコミュニケーションをとりながら、それぞれの部品をつくっていくことになる。

自動車のほかに、擦りあわせ型製品の典型的なものとしては、オートバイ、

27) 藤本（2004）133ページ。

28) 藤本（2004）17ページ。

29) 藤本（2004）129ページ。

30) 藤本（2004）129ページ。

31) 藤本（2004）130ページ。

小型家電製品、精密機械製品、ゲームソフトなどがあげられる³²⁾。ここで、気づくように、これらはすべて日本が世界をリードする製品である。これらの製品だけに限らず、擦り合わせ型製品には、日本が得意とする製品が非常に多いのである。なぜ、日本は擦り合わせ型アーキテクチャが得意なのか。それは、アーキテクチャに「組織能力」が大きく関係するからである。

藤本によると、企業の組織能力と「ある製品がもっているアーキテクチャ」の間には「相性」があり、その「相性」のよい製品を「事業として選んだ場合,」「競争優位に立てると考えるのが自然」となる³³⁾。

たとえば、アメリカ企業については次のように記されている。「“新しいシステムを構築する能力” “うまいビジネスモデルをつくる能力” “巧みに業界標準をとってくる能力”, そのような “頭を使って儲けましょう” というタイプの “構想力” が、アメリカの優良企業の持つ共通の強みだとすれば、そうした構想がストレートに実現するような製品, つまり現場での擦り合わせに煩わされないですむ製品が、アメリカの企業の得意技になりやすい」ことになる。つまり、「アメリカの企業は、もともと, “オープン・モジュラーもの” に強い傾向があったと言える」³⁴⁾。

これに対して、日本製造業の組織能力は一体何か。日本製造業は、戦後、資源不足の中、「常識的な経済合理性を追求した結果, “長期雇用・長期取引” という選択肢を歩んできた。「その結果, ごく自然に, “ツーカーの関係” “あうんの呼吸”, あるいは “濃密なコミュニケーション” “緊密なコミュニケーション” “チームワークのよさ” “幅広い情報共有” といったものに関して, 強い組織能力を共有するようになった」³⁵⁾。そして、企業がこのような組織能力を「最大限に活かして競争優位に結びつけることができるのは、ま

32) 藤本 (2004) 131~170ページ。

33) 藤本 (2004) 22~23ページ。

34) 藤本 (2004) 26ページ。

35) 藤本氏はこのような「チームワーク重視」の組織能力をもつ現場システムのことを「統合型もの造りシステム」と呼ぶ。そして、この「トヨタ生産方式」などはこの「統合型もの造りシステム」の「極地」とであると指摘する。藤本 (2004) 23~24ページ。

さに、開発・生産現場での相互調整を必要とする」「擦り合わせ型アーキテクチャ」の製品だったのである³⁶⁾。確かにこのように考えると、なぜ日本は擦り合わせ型の製品開発・生産を得意とするのかが見えてくる。

では、なぜ、日本企業は上述のような組織能力を共有することができたのか。これについて、藤本は「確かにタネは日本の風土や文化や江戸時代や戦前にあったかもしれない」。しかし、「一部の例外を除けばほぼ戦後、つまり二十世紀後半のこと」なので、「昔からあった和の精神や仏教では説明の決め手に」ならないと言う。そして、擦り合わせ型アーキテクチャを成功させる組織能力の「タネが多く産業、多くの企業でいっせいに芽を出したのは、やはり戦後の継続成長期、つまり1950年から80年ごろの共通経験だったのではないか」と述べる、すなわち、戦後の日本企業は、人、モノ、カネがない状況で国内外の企業と競争せざるを得なかった。そこで、見つけた経済合理的手段が長期雇用や長期取引であった。資源不足の状況と国内外における「能力構築競争」が結びついた結果として、「チーム力」、「統合力」などの組織能力が養われることになったと説明する³⁷⁾。

以上が藤本隆宏氏の理論である。

ここで、着目したいのは、この擦り合わせ型アーキテクチャが先述の曖昧な情報処理のひとつの実例であるということである。

モジュラー型製品の開発においては、分業を効率的に進めるために、インターフェース（接合部分）やその他さまざまな基準はあらかじめ与えられている。その基準や制約の部分は変わることはない。したがって、各部品の開発に際してのさまざまな情報処理に、曖昧さはあまりみられない。ところが、擦り合わせ型製品の開発においては、インターフェースなど、相互調整しなければならない未確定な部分が多く残る状況下で、開発を進めなければならない。したがって、みんなで情報を密に共有しながらインターフェースを決

36) 藤本（2004）24ページ。

37) 藤本（2004）174～175ページ。

定しつつ、各部品を開発していくことになる。このとき、各部品の開発を進めながら、たとえばインターフェースだけでなく、全部品をのせる基盤の大きさや形状でさえ必要に応じて変えていくかもしれない。そして、その新たな基盤にのせられるように各部品をさらに改良していく。そのような密なコミュニケーションをくりかえすことによって、全体の最終結果として、小さく高機能な製品も可能となるのである。たとえば、全部品を載せるには到底無理と思われるような小さな基盤に、最終的にはなんとか全部品を詰め込むことができるのも、このような密なコミュニケーションによるものであり、擦り合わせ型製品のひとつの特徴であろう。いいかえると、この擦り合わせ型アーキテクチャにおいては、情報処理しながら同時に自分たちで処理の基準をつくっていく曖昧な情報プロセスによってこそ高機能な製品が開発・生産されるのである。このような芸当は、曖昧さがない、確定した情報処理にもとづく寄せ集め方式では不可能なのである。

ここで、やはり考えておきたいのが、“なぜ、日本企業は擦り合わせ型アーキテクチャのような曖昧な情報処理が可能なのか”という問題である。これに対して藤本氏は、上述のように、資源不足と国内外の競争下での戦後の継続成長期の共通体験を大きな原因としてあげている。確かに、長期雇用や長期取引が企業の仕組みとして根づき、そこから組織能力が培われたのはその通りである。しかし、現実は複層的であるので当然、他の要因もあるにちがいない。そこで、本論では、なぜ日本企業において個人間で擦り合わせのためのコミュニケーションがうまくいくのか、なぜ、曖昧な情報処理をまとめあげていくことができるのか、という問題について、別の視点から考えてみたい。

（３）視点移動を助ける日本語

曖昧な情報処理によって知識を創発させるためには、何が必要となるか。実際のコミュニケーションを想像してみよう。異なる情報処理ルール、すな

わち異なる考え方をまとめるためには、相互に相手の考え方を理解することが必要となる。賛同するまでいかなくても、“こういうことか”と相手の身になって理解することが必要となる。

そのためには、共通のコンテクストをもつことが重要となる。共通の体験、共通の常識、共通の目標などが有効である。もし、まったく、共通のコンテクストをもたなければ、相手の立場で理解することは不可能に近くなる。

さらに、重要なのが、自分の視点のみにとらわれず、相手の視点に立とうとすることである。複数の人間で擦り合わせをするときには、視点を行ったりきたりさせることが必要となる。このような視点の移動によって、考え方の異なる者同士でも、その都度の基準を相対的に決めながら、ひとつの結果をまとめていくことが可能となる。すなわち、擦り合わせ型アーキテクチャなどが得意な日本企業では、個人間でこのような視点の移動を繰り返すことによって、知識を創発してきたと考えられる。

では、なぜ、日本企業ではこのような視点の移動が得意とされるのか。日本企業内の何が有効に働くのか。もちろん、多くの要素が考えられるが、ここでは、コミュニケーションで使用する日本語の特性が何らかの影響を与えるひとつになっているのではないかと考えてみた。

先述のように、人間のことばは、動物のことばと異なって“とりきめ”のことばである。たとえば、“これを「目的」と名づけよう”，“これを「企業」と名づけよう”といった具合に決めてきたわけである。したがって、動物の本能的なたんなる鳴き声とは異なって、一般化・抽象化されたことばがほとんどであり、私たちはこれらのシンボル記号としてのことばを使って頭を整理し、考え、実行する。また、これらのシンボル記号としての概念を用いて技術や理論などを発展させた。そして逆に、技術や理論などの必要性から、新たなことばを生み出してきた。すなわち、言語と思考は相互に影響を及ぼしあう関係にあるといえる。このように、言語の特性が思考や行為に及ぼす影響は大きい。したがって、日本語は日本人の考え方や行為に影響を及ぼしてきたと推察されて当然なのである。

では、日本語の特性とは何か。それが、曖昧な情報処理にとって必要な視点の移動にどのような影響を及ぼすのか、みていこう。

基本的に、英語では主語は省略されない。自分の行動も“I”で表現する。これに対して、よく指摘されるように、日本語では主語がよく省略される。日本語は前後の文章から主語を推察することが多い。このことについて、森田良行は「日本語は場面を前提としたうえでの発話が多く、それだけ場面への依存度が高いと見てよい。それが結果として主語省略や文末の曖昧性を生むのである。」と説明する³⁸⁾。さらに、「日本語が比較的“私”の現れる率が低いといわれるのも、単に文法的に主語省略の可能な言葉だからという理由よりは、むしろ、自身の視点から対象把握がなされているために、己はあくまで表現者の立場で、わざわざ自身を客体化して文中の主語に立てるといった姿勢がとりにくい、そのような理由によるというほうが正しいであろう。」と説明する³⁹⁾。これに対して英語は、「“私は”“私たちは”と自己を対象に捉えてその存在を問題にしなければ埒（らち）があかない」言語なのである⁴⁰⁾。ここで、次のようなことが考えられよう。英語で自分のことを“I”とわざわざ言わなければならないのは、英語が自分自身（“I”）をも客体化・対象化するようないわば絶対的な意味の客観化された基準の上に成立しており、常にその絶対的な基準の上でお互いがコミュニケーションをはかる言語なのである。極端に言えば、“I”も“You”, “He”などと同レベルに並列される。ところが、上述の森田のことばから推察すると、日本語ではこのような絶対基準が存在しない。発話の基準はそれぞれの自分の視点となる。そして、それぞれの発話の基準が各自の主体であるということを、お互いが納得済みでコミュニケーションは進むため、わざわざ「私は」という必要がないということになる。「古来、日本人は話者自身を指す“私”の視点で周り

38) 森田（2002）18ページ。

39) 森田（2002）14ページ。

40) 森田（2002）24ページ。

の事物や人物をとらえる。常に己との関係で自分を取りまく対象を把握する。そのような対象とは客観的な存在としての事物ではなく、あくまで自己とどのような関係にあるかによって存在の意味を持つ⁴¹⁾。しかし、間違えてはならないのは、このような日本語における「私」の視点は、「アリストテレス以来の西欧的思惟」にみられる「主体を基点とし、主体がすべてを統括するということを基本として展開されてきた」「自我中心主義」とは異なるという点である⁴²⁾。あくまでも「自分を中心に受けの姿勢で、内側から外の世界を眺めようとする」「私」の視点が、日本語の特徴なのである⁴³⁾。

以上のように、日本語は、自分との関係で周りの対象をとらえるという意味で相対的な言語となる。たとえば、日本語にあらわれる「人間関係とは、外の存在たる相手を、己を基点として受動的にとらえ、そこから主観的に待遇の在り方を受け止めていこうとするわけであるから、折々の意識・心理状態次第で決まるといった流動的なものである。もちろん、相手や己の社会的地位に多少は左右されるとしても、それが絶対的なものでなく、その折、その場面、そして、話題として取り上げるべき事柄の内容次第で、話し手の心理も揺れ動き、聞き手への待遇の在り方も変わっていく。だから、日本語の敬語は相対敬語で、絶対敬語ではないといわれるわけである。」これに対して、韓国の敬語は絶対敬語の傾向があると森田は指摘している⁴⁴⁾。日本語の敬語は相対的であるので、同じ目上の人に対しても、その「運用方式」は流動的である。「たとえば帰りに飲み屋に立ち寄るといったリラックスした雰囲気の中では、それほど堅苦しい真面目な言葉遣いをしなくなっていく。」⁴⁵⁾したがって、「日本語のスタイルは、社会的上位者と下位者という決定的な人間関係によって形式が固定しているわけではなく、その折その場面でどうにでも転ぶ極めて融通性に富んだ発話形態で、それゆえにこそ表現や

41) 森田 (2002) 26ページ。

42) 大久保 (2003) 115ページ。

43) 森田 (2002) 59ページ。

44) 森田 (2002) 72～73ページ。

45) 森田 (2002) 73ページ。

語彙の選択が適切か否かが厳しく問われるのである。⁴⁶⁾ 確かに、筆者も留学生に、“日本語の敬語の最大の難しさは、同じ相手でも場面場面で微妙に異なる表現になるところだ”と言われたことがある。

以上のように、日本語はそれぞれの発話者の視点にもとづくという意味で相対的な言語である。このような相対性という特質は、実は、言語だけに限らず、日本人の考え方や行為などにも歴史的にみられてきた。たとえば、山本七平のいう「日本の情況倫理」もそうである。「情況倫理」とは、「簡単にいえば“あの状況ではああするのが正しいが、この状況ではこうするのが正しい”」といったように、「“固定倫理”に判断基準を置くのではなく」、そのときそのときの「状況を客観的基準」として「人間が判断する」「倫理観とその基準」のことである⁴⁷⁾。津田眞澄は、この情況倫理が日本の経営文化に大きな影響を及ぼしていると指摘する⁴⁸⁾。

以上のように、各自、「私」を基点とし、自分との関係で対象をとらえるような相対的な言語を用いるとき、相手とコミュニケーションするために必要な要件があらわれる。それは視点の移動である。なぜならば、絶対的な意味の基準がないため、相手と意思疎通をはかるには、相手の視点に立って話を理解する、もしくは相手の考えをあたかも自分の考えのように理解することが必要となるからである⁴⁹⁾。そうしなければ、お互いに自分の視点で話す相対的な言語であるため、いつまでたっても深いコミュニケーションができず、判断基準や身の置き所がわからなくなるからである。

事実、日本語の会話において視点を移動させることはたびたびみられる。

46) 森田 (2002) 75ページ。

47) 山本 (1997) 80ページ。津田 (1994) 184ページ。

48) 津田 (1994) 188ページ。

49) もちろん、健全な精神状態の場合、人間は自分の視点より他人の視点を優先させることは生物的にできないのだが、できる範囲で視点を移動させるという意味である。木村 (2005) 8～12ページ, 16～19ページ。

たとえば、「日本人が使う“お先に帰らせていただきます”とか“私に言わせれば……”の許容の“せる”」のように、「己の主体的行動にさえ必ず対相手意識のもとに行動を起こすといった話し手の視点」が日本語の特徴としてあらわれるのである⁵⁰⁾。そのほかにも、たとえば、「今夜は本当に月がよく見えます。そこからも見えるでしょ。」と言ったとき、先の「見える」の主語は自分で、あとの「見える」の主語は相手である。しかし、このとき、主語を省略して、まるで相手の視点を自分の視点のようにとらえていると考えられる。“I”は月がよく見えて、“You”もよく見える、といったような絶対的表現とは確実にニュアンスが異なる。英語はまるで地図のような客観的・絶対的世界を築きその中で想像力を駆使することになるのに対して、極端に言えば日本語では自分の目から見た風景しかなく、したがって他の主体のできごとを解釈したければ自分のことにおきかえざるをえないともいえる。すなわち、ここに視点の移動があらわれるのである。相手のことを「おもんばかり」や「おしはかる」などといった単語が日本語独特の単語であることも、視点の移動という日本語の特性のひとつのあらわれだといえよう。

そして、このように相手の視点に立つことは、言語の特徴だけではなさそうである。かつて、外国人留学生から「日本人は、すぐに相手の気持ちを推しはかろうとする。これは驚きだ。」といわれたことがある。言語が行為に与える影響を考慮すれば、このような行為と上述のような言語特性との関連は否定できないであろう。

また、このように相対的意味空間の中で視点を移動させる日本人の特性を示した社会学理論として、濱口恵俊の「方法論的關係体主義」を紹介したい。「方法論的關係体主義」とは、従来の「個人」を分析単位に捉える「方法論的個別体主義」に対するパラダイムであり、和辻哲郎のいうところの「人と人との間、すなわち『人間（じんかん）』」を基盤とした「関係体」を分析単

50) 森田（2002）158ページ。

位としている⁵¹⁾。「関係体」とは「当体が置かれた状況との具体的・特定の連関性を、棄て去ることのできない所与的なものとして自システムに包摂し、その結果、構成された自＝他をともに包み込む生活空間を、不確定的ではあっても相互に関連づけて制御し、システム秩序を維持して行こうとする主体システム」である⁵²⁾。簡単にいいかえると、ここでいう「関係体」とは、行動規範や判断基準を個人内に閉じた形で持っているのではなく、相手との“関係”の中で持っている主体である。相手との“関係”がどうなるかが行為の判断基準になるといえる。“日本システムはこのような関係体モデルとしてとらえなければ、その実情を十分に分析することはできない”と濱口は指摘する。「個人」を分析単位としてとらえると日本システムはたんなる「非主体的な」「集団主義」や「アンチ『個人主義』」ということになる。ところが、「関係体」を分析単位とすることにより、日本システムにおいては「他の構成員との協調が、結果的には集団のためになり、それが当人の利得にもなる、といった現実的な判断」がなされていることが浮かび上がってくるのである⁵³⁾。確かに関係体モデルを用いれば、“集団になった時に発揮される強さ”や“恥の文化”、“甘えの構造”など、いわゆる日本人の特質がたんなるセンチメンタリズムではなく非常に合理的なものとして説明できよう。

さらに、重要なこととして、濱口はこの関係体モデルにおける相互作用は、「相手の立場に準拠点を置くような社会的行為の交換」であるという⁵⁴⁾。「相互作用するものどうしの生活空間は、互いに乗り入れる形で相手のところまで届いていて」、その「共有された意味空間」において、できる範囲で立場の交換や視点の移動がおこなわれるというのである⁵⁵⁾。このような視点移動

51) 和辻 (1934) 9 ページ。濱口 (1998) 13 ページ。

52) 「関係体」に対応するものが「個別体」である。「個別体」とは「行為の主体システムが、自らの置かれた状況との具体的・特定の連関性を、敢えて意図的に切斷してでも生活空間の中の自領域を確保し、それを自らの選好に基づいて専制的に制御しようとするシステム形態」のことである。濱口 (1998) 15 ページ。

53) 濱口 (1998) 17～18 ページ。

54) 濱口 (1998) 22 ページ。

55) 濱口 (1998) 21～22 ページ。

に、歴史的の共通体験だけでなく、先述の日本語の特性も寄与していると考えられるのである。蛇足であるが、このような視点の移動に、東洋文化のいわゆる“自他非分離”思想なども関連すると考えられる。

森田は以上のようなことから、日本語の特徴を「地面を這って進む爬虫類型、蛇のように前へ進みながら進行方向を適宜変えていくことの許される恣意性の高い言語」であり、「文脈に沿って途中でどうにでも変えられる言語である」と指摘する⁵⁶⁾。たとえば、否定か肯定かも最後まできてようやくわかる。逆に言えば、最後まで決めなくていいのである。このように相対的・流動的で、視点を移動できる言語特性を利用しながら思考すれば、その思考も相対的・流動的な側面を発展させることになることは先述のとおりである。すなわち、日本人の中に曖昧な情報処理をすすめるいわば“DNA”が受け継がれてきたのであれば、そのDNAを形成する推進力のひとつまたはそのDNAの表現として日本語の特性があると考えられるのである。

ここまでの本論をまとめると、次のようになる。

組織には情報と情報処理の曖昧がさまざまなかたちで存在する。このような曖昧が存在するとき、企業は、処理ルールが未確定なまま、情報処理を実行しなければならない。いいかえると、情報処理のルールや基準を自分たちで相対的に作りつつ、処理を進めていくのである。これが、組織による曖昧な情報処理である。

情報化社会においては、多様な知識創発が企業にとって重要課題となるが、この曖昧な情報処理によって、企業は固定的なメンバーからでも新しい知識を継続的に生み出すことができる。評価軸さえ定まらない全く新しい知識を生むことも可能となる。したがって、労働力の流動性が低い日本においては、この曖昧な情報処理スタイルはきわめて有効な情報処理の方法と考えられる

56) 森田 (2002) 174ページ。

のである。事実、これまでの日本製造業において、この曖昧な情報処理の強みは発揮されてきたとみられる。日本企業がなぜ、曖昧な情報処理を得意とするか。それは、戦後の共通体験もあるが、コミュニケーションの基本である日本語の特性によるところもあるといえよう。すなわち、ここまできて、

 曖昧な情報処理が情報化社会における日本企業の強みになる可能性が高いといえるのである。

最後に、曖昧な情報処理を実施し成功した日本企業の事例のひとつを紹介したい。商品に対する考え方が多様な技術者同士が密にコミュニケーションをとりながら、ヒット商品である「除菌イオン」という空気清浄機を開発した我が国電機業界の大手企業 A 株式会社の事例である。ここでは、技術者間でどのようにして視点移動がおこなわれ、その結果、どのように知識が創発されたのかという、曖昧な情報処理のプロセスがみられるのである。

4. 事例：A 社の「除菌イオン」開発

(1) 「除菌イオン」開発の概要

A 株式会社は重要戦略の一つとして「オンリーワン戦略」を掲げている。これは、独自の技術力を高めることによって、他社にない製品や部品を作り出すことを目指したものである。そして、この「オンリーワン戦略」を実現するための制度のひとつとして「緊急開発プロジェクト制度（通称：緊プロ）」がある。緊プロは、戦略商品を 1 年から 1 年半の短期間に自由な発想で開発することを目的とし、通常の研究体制とは別に社長直轄で各部署から最適な人材を集めて取り組む制度である。1977 年にはじまって以来、A 株式会社はこの緊プロによって、業界初の製品を多く生みだしている。

今回、ヒアリング対象とした「除菌イオン」も、この緊プロから生まれた。「除菌イオン」は業界初のイオン技術を駆使した空気清浄機である。そして、その開発プロセスには、曖昧な情報処理が有効に機能したのである。

以下、本文中の内容および「 」で示されるコメントについて説明しておく。「 」に注釈がついているものは住宅関連事業の企業グループの社内報より引用したコメントである。そのほかはすべて、今回のヒアリング調査にもとづくものであるが、文責が筆者にあることはいうまでもない⁵⁷⁾。

「除菌イオン」の開発プロジェクトリーダーのN氏は、「フィルターを通して空気をきれいにするのはなく、何かを放出することによって菌を除去する技術ができないか」考えていた⁵⁸⁾。そこで思いついたのが、「マイナスイオンとプラスイオンを空气中に放出して空気を浄化する除菌技術だった。1998年に除菌イオンの技術調査を開始し、2000年に初号機を開発した。社長に技術報告したところ、社長から“事業拡大せよ”と指示された。こうして、2001年6月に緊プロの指定を受けることになった。」

先述のように緊プロのチームには、さまざまな部門から技術者が集結する。そこで、このような横断型チームのリーダーとしてまず留意したことは何かという質問に対して、昨年、N氏は以下のように語っている。

「ひとつはありきたりですが、このプロジェクトをきちんと理解してもらうことです。全員技術者なので技術的なことは説明すれば理解してもらえますが、その先にある開発目的までを共通概念として持てるようにしました。具体的には、週に1回半日かけてミーティングを行いました。各メンバーに1週間したことを発表してもらい、それについてディスカッションするという方法です。私もそうですが、技術者は研究にのめりこむと視野が狭くなりがち。もちろん、隣に座っているのですから1対1のコミュニケーションはあります。しかし、週1回チームで集中的に話し合う中から解決策のヒント

57) 2006年4月にA株式会社電化システム事業本部を対象にヒアリング調査を実施した。

58) 実はN氏は2000年以前から「光触媒の材料開発に携わる中で空気清浄化の研究を進めていた。この時、光触媒による空気清浄機は商品化したものの、販売は振るわなかった。」経緯がある。ポラスグループ社内報「まいんど」vol.135, 13ページ。

が得られることがあります。」⁵⁹⁾

そこで、今回のヒアリングでは、この共通の「開発目的」や週1回の「ミーティング」の内容についてさらに聞いてみた。

「みんなで共有しようとした開発目的とは、開発の進め方と数値目標の2点である。開発の進め方とは、1年半の期間、みんなで決めながらやっていくということである。数値目標とはたんに数字だけの問題ではなく、その数値が事業や商品にどのように意味があるのか、消費者にどのように伝わるのか、といったような数値目標の意味合いのことである。」

「ミーティングは週1回、各チーム10分の報告、15分のディスカッションで行われた。技術者が1人で試行錯誤して落ち込んでいくのを助けるのがこのミーティングの大きな役割だったと思う。行き詰まっている技術者に、ちょっと違う見方の意見を少し言ってやるだけで、問題が解決することがよくあった。」

また、上述のように緊プロのチームは、横断型というだけでなく、優秀な技術者が集まっているという特徴ももつ。このことについて、N氏は昨年、次のように語っている。

「……技術者は誰しも、ここだけは譲れないというその人なりのポリシーを持っていますから、そこは尊重しながら方向性を中心にアドバイスするようにしています。」⁶⁰⁾

ここで、ひとつの疑問が起こる。各技術者がそれぞれ譲れないほどのポリシーをもっているならば、意見が分かれてしまうことはなかったか、また、そのようなときはどのようにしてまとめていったのか。今回のこの質問に対しては次のようなコメントが返ってきた。

「今回の緊プロの目的は、フィルターで空気を浄化するのではなく、何か

59) ポラスグループ社内報「まいんど」vol.135, 12～13ページ。

60) ポラスグループ社内報「まいんど」vol.135, 13ページ。

を空気中に出すことによって浄化する製品をつくるということであった。このおもとの目的だけは最後までチーム内でゆらぐことはなかった。しかし、その目的をどのように実現するかというレベルでは、グループディスカッションで意見が分かれることはもちろんあった。たとえば、菌をより除去するという機能を追求しようとするグループと、安全性を重視するグループとで意見が分かれることがあった。“デバイス”のグループは“放電強度をあげると除菌の効果が高くなる”と言い、“評価”のグループは“放電強度をあげると悪いオゾンが出るのではないか”と言っていた。イオンについて最も知識があるリーダー（自分）が解を出せるときはアドバイスしたが、このように意見が分かれたときは、基本的に徹底的にみんなで話し合うことにした。開発という仕事は、今日明日を急ぐことはあまりない。このように、技術内容で意見が分かれるときには、説得材料を実験で集め、話し合いでまとめることが基本である。そこで、それぞれが、次の1週間後のミーティングまでに調べたり実験したりし、各自の主張をみんなの前で再説明することにした。そして、これらの再説明をもとにみんなでどちらの意見を選択するか考えた。このように意見が分かれてみんなで解を決めるとき、非常に大切なことは、解をそれぞれの意見の“中間”におさめるのではなく、この部分はこっちの意見、この部分はこっちの意見、という細かいレベルで建設的にまとめていくことである。」

「このようなまとめ方に曖昧さはあると思う。ここでいう曖昧とは、非常に細かいレベルでそのつどいろいろ決めていくという意味である。個々の技術者のポリシーが多様なので、簡単に混ぜ合わせることは難しい。むりやりに平均化すると、何も新しいおもしろいものは生まれてこなくなる。個々人のこだわりの混在を平均化しないで、ぶつかってもいいから、ある意味、（そのこだわりの混在を）あいまいなままにしてこそ、新しい only one が生まれる。ここは最後まであいまいにしておくべきだと思う。」

また、「技術者のポリシーは、ぶつかるだけではない。ポリシーはその人

のこだわりなので、徹底的に追求するパワーがそこから生まれる。このパワーによって、品質の高い商品が生まれるのだと思う。例としては、今回の開発で次のようなこともあった。安全性をどのように確保すればよいか、といった安全性の検証に関する話し合いでも、各自のポリシーがあらわれた。たとえば、ひとりは“イオンは自然界イオンだからといって安心せずに、徹底的に検証すべき。製薬レベルの安全性まで確保すべき”と言った。また別の人間は“実際の人間の身体に及ぼす影響を臨床実験で検証すべき”と言い、結局、医療機関、学会、倫理委員会などに協力してもらい実験まで行うこともあった。このような、ポリシーにもとづき工夫を重ねていくことが、ものづくりの本質であり、うわべだけでない本物をつくることになると思う。このような開発は簡単に真似されない。」

では、技術者のポリシーが擦り合わせしにくいときとはどのようなときか、とたずねると、次のような答えが返ってきた。

「それは、検証のための実験に時間がかかるときである。または、片方のポリシーの実証実験の結果がはやく出るのに、もう片方のポリシーを検証する実証実験の結果がなかなかでないときもそうである。たとえば、臨床実験などは2年ほどかかるものもある。これに対してデバイスの実験などは比較的、簡単に結果を出せる。このように、みんなを納得させるための実証実験で困難さや速度にばらつきがあるとき、各ポリシーの擦り合わせは難しくなり、あともどりすることもある。」

「除菌イオン」が成功した要因について、昨年、N氏は次のように語っている。

「メンバーが増え、いろいろな視点があつての結果です。」⁶¹⁾

このように、多くの“視点”が役に立ったということについて、今回、さ

61) ポラスグループ社内報「まいんど」vol.135, 14ページ。

らに聞いてみたところ、以下のようなコメントがかえってきた。

「今回の緊プロもさまざまな部署から技術者が集められた。たとえば、電子デバイスを扱う部署、液晶部品を扱う部署、システムを扱う部署などである。そして、このように扱う部品が異なれば、視点は異なる。たとえば、デバイス部門などは、マイクロ単位の話なので非常に論理的な視点をもっている。これに対して、たとえばシステム部門などは、一般ユーザの感覚で遊び心と多目的性を備えた視点をもっている。解決すべき問題によっては、(リーダーである自分が) 担当部門をふりわけることがあるが、基本的には、これらのいろいろな視点が交じり合って面白いものが出てくることが多いと思う。」

「たとえば、ある部門が行き詰っているときに、週1回のミーティングで、まったく異なる視点をもつ部門の人間がちょこっと助け舟を出すと解決策につながることもある。なるほど、そのような考え方があったかと、別の視点を受け入れることによって助けられるのである。」

「トイレの脱臭に除菌イオンが使えないかという話を、営業が持ち込んできたときもそうだった。開発チームのリーダーレベルではどうしても、売り上げ重視の視点をもつので、この話にすぐにとびついた。ところが、現場の技術者たちから、本当にトイレに除菌イオンを使う意味があるのか。顧客の立場に立って、その必要性から検討すべきだという意見が出た。そこで、まず、トイレ内の菌に関する実験からはじまった。実験の結果、トイレのどの部分に除菌イオンを使うことが脱臭に有効か、ということをもみんなでしっかりと共有できた。このように、みんなが納得して開発は始まった。このときもさまざまな視点が交換され、各自が“なるほど”と思いながら、前に進んでいったといえる。」

このようにして「除菌イオン」の緊プロ第1次プロジェクトは約1年半を経て、2002年10月に終了した。その後、第2次、第3次とプロジェクトは続き、2005年9月に第3次プロジェクトが終了した。商品開発は大成功を収め

た⁶²⁾。

「このような新製品開発においては、そのほとんどがやってみないとわからないことばかりである。最初の目的は“点”がたくさん散らばっている状態のように感じる。ひとつひとつの課題をクリアすることによって、これらの“点”がつながり“線”となっていく。やがて最終的にはひとつの“面”となって、はっきりとしたイメージをあらわす。商品開発とは、このようなプロセスだと思う。」とN氏は最後に語った。

(2) 視点移動と評価軸の創発

「除菌イオン」開発の難しさは、イオン放出による除菌といったこれまでにない全く新しい技術を実現することであった。

まず、新しい技術を生み出すため、多様な知識をもつ技術者達が部門横断的に集められた。ところが、先述のように「技術者は研究にのめりこむと視野が狭くなりがち」になるため、思考が“袋小路”に入り込んでしまうことがあった。このようなとき、週1回のミーティングで、他の技術者からほんの少しのアドバイスを聞くだけで、“袋小路”から抜け出ることができた。先述のように、部門ごとで技術に対する評価軸は異なる。たとえば、デバイス部門は論理的で緻密であることをよしとし、システム部門は多目的で遊び心がある技術を好んだ。そこで、これらの別の部署のメンバーの視点を借りることによって、これまでの自分の視点では解けない問題を解くことができたのである。このような視点の移動が、新しい知識を創発することに役立ったのである。

そして、このような視点の移動が、今回の事例では、直接会って話す会議の場で行われた。すなわち、視点の移動に身体性が大きく関わった事実にも

62) 途中段階で本社に対して、プロジェクトのさらなる改善を求めることもあった。技術者ばかりだったので、法律関係のバックアップ体制を要求し、受け入れてもらったのである。このようにして、自分たちでさらに、緊プロを充実させていった。

着目したい。

また、新製品はまったく新しい技術であったため、どの評価軸を優先させるかは非常に重要な問題であった。このとき、多部門から優秀で「こだわりのある技術者」が集まっていたため、さまざまな「こだわり」＝「評価軸」が開発の場で提示され、ぶつかりあった。たとえば安全性を優先させるか、機能性を優先させるか、というように意見が分かれたこともあった。このようなとき、最もイオン技術の知識をもつリーダーが決めることもあったが、基本的には実験・検証と話し合いの上、みんなでどちらの評価軸を優先させるか選択した。この話し合いで重要だったことは、「この部分はこっちの意見、この部分はこっちの意見、という細かいレベルで建設的にまとめていく」といったように、ときには消費者の視点も取り入れながら、きめ細かいすりあわせを行い、相対的にさまざまな評価軸を構築していった点である。

すなわち、今回の「除菌イオン」開発においては、情報処理のルールや基準を自分たちで相対的に作りつつ、新しい技術情報を生み出していく“曖昧な情報処理”が、非常に有効に機能したことが検証されたといえよう。

5. おわりに－要約と今後の課題

本論の要約を以下に示す。

組織にはさまざまな曖昧が存在する。本論では、これらの曖昧を情報の面から考えてみた。その結果、組織においては、いかなる情報にも本質的に曖昧が含まれることがわかった。その本質的な曖昧として、①情報の不明瞭性、②情報の多義性、③情報の専門化・大量化・広範囲化（主体の情報処理能力の不足）の3点をとりあげた。ビジネスとしての解を産出するためには、基本的にこれらの曖昧を収束させる方向が望ましい。ところが、組織に存在する曖昧は、このような情報の曖昧だけではない。そこには情報処理の曖昧が必ず存在する。その理由として、a. 上述のような情報の曖昧性、b. 情報ルールの不完全性、c. 情報処理の高レベル性（主体の情報処理能力の不足）

をとりあげた。このような情報処理の曖昧が存在するとき、企業は、情報処理ルールが未確定なまま、情報処理を実行しなければならない。いいかえると、情報処理のルールや基準を自分たちでその都度、相対的に作りつつ、情報の処理を進めていくのである。これが、組織における曖昧な情報処理である。各主体の多様な情報処理ルールのきめ細かなミックスの仕方と“落としどころ”＝妥協点が組織のノウハウとなる。そして、この曖昧な情報処理は、実は情報化社会において企業の独自の強みとなる可能性をもつ。(以上第2章)

情報化社会においては、多様な知識創発が企業にとって重要課題の一つである。では固定的なメンバーからどのようにして知識を創発し続けるか。また、評価基準や目標値さえも定まらない新しい知識の代替案をどのようにして選択・決定していくか。実は、これらの問題に対して、上述の曖昧な情報処理が有効に機能するのである。曖昧な情報処理によって、企業は固定的なメンバーからでも新しい知識を継続的に生み出すことができ、評価軸さえ定まらない全く新しい知識を生むことも可能となる。したがって、労働力の流動性が低い日本において、曖昧な情報処理はきわめて有効な知識創発のスタイルであると考えられる。事実、これまでの日本製造業において、この曖昧な情報処理の強みは発揮されてきた。ものづくりの“すりあわせ”型アーキテクチャにおいてである。その効果は、日本製造業がコンパクトで高機能な製品を得意とすることにあらわれていよう。では、日本企業がなぜ、曖昧な情報処理を得意とするか。それは、戦後の共通体験と国内外の競争の相乗効果の結果であると藤本隆宏は指摘する。さらに、本論では、曖昧な情報処理を機能させる組織能力に、日本語の特性が関連しているのではないかと検討してみた。なぜならば、言語は思考や行為に大きな影響を及ぼすからである。検討の結果、日本語が相対的で主体が視点を移動させる特性をもつ言語であるため、曖昧な情報処理に適していると考えられた。すなわち、曖昧な情報処理の“DNA”は日本語によって引き継がれる側面を持つと考えられる。以上より、曖昧な情報処理は情報化社会における日本企業の強みになる可能

性が高いといえよう。(以上第3章)

最後に、曖昧な情報処理のケーススタディとして、A株式会社の空気清浄機「除菌イオン」の開発プロセスをとりあげた。このプロセスでは、それぞれが技術に対する評価軸(こだわり)をもつ技術者たちが、お互いの視点を借りながら、これまでにない全く新しい技術の製品を生み出すコミュニケーションがみられた。すなわち、曖昧な情報処理が知識創発に役立つプロセスがみられた。(以上第4章)

このように本論では、コミュニケーションによる知識創発に対して、曖昧な情報処理が大きく寄与することをみてきた。そして、そのプロセスが、情報化社会における日本企業の強みとなることを検討した。

企業の経営は、その国の歴史や文化、個々人の生活感、倫理観、行動様式などのうえに成り立つものである。したがって、それらの価値観やスタイルを巧く利用してこそ、その国独自の経営の強みが生まれるはずと考えられる。歴史や考え方が全く異なる国から企業経営を学ぶこともあるが、そのようなときもそのまままねするのではなく、十分に咀嚼しアレンジしながら自国の価値観やスタイルに見合った形で企業経営を自分のものにすることが大切となる。もしくは、その新しく取り入れた経営に見合うように、自身の新しい価値観やスタイルを築いていく必要がある。大切なことは、経営スタイルの基盤として、歴史・文化・個々人の価値観といったような深い“土壌”があることを忘れないことである。このような観点に立ったとき、日本語の相対性志向、濱口恵俊の「方法論的關係主義」、山本七平の「情況倫理」などに示されるような日本企業の“土壌”に、曖昧な情報処理は適していると推察されよう。

ただし、ここで、気をつけなければならないことがある。確かに、この曖昧な情報処理は日本企業の強みとなるが、そのスタイルだけを押し通してもすべてうまくいくわけではないという点である。当然ではあるが、日本の常識やスタイルが世界中のどこでも通用するわけではないからである。たとえ

ば、日本語の「表現方法が日本に育った人間以外に通用することはまれであり、そこに日本語の限界があることをわれわれは肝に銘じておく必要がある。」⁶³⁾ 近年の外交問題からスポーツ試合にいたるまで、日本式表現や態度が世界で共感を常に得るとは限らないことを、われわれはさまざまなケースで見てきている。したがって、たとえば臨床心理学の河合隼雄などのように、「欧米の人と話をするときと日本人に話をするときとはやはり変えている」といったように、表現や態度のスタイルを使い分ける個人もあらわれる⁶⁴⁾。このような使い分けの問題は、個人レベルだけではない。先日、あるテレビ番組で、フィンランドの首相が「わが国は、教育などを中心に公平性を重視する政策をとっている。しかし、近年のグローバル化により、アメリカなどの競争主義が我が国にいろいろな形で入り込んできた。このこと自体を否定する気はない。ただし、このようなグローバル化の中で、弱者にも公平なチャンスを与えるといったフィンランドらしい政治をやっていく工夫がさらに必要だと思う。」といったようなことをコメントしていた。経営組織にも、同様の工夫が求められる。

自国の価値観やスタイルを押し通すだけですべてのものごとを解決するのは、近年のグローバル化の中ではさまざまな意味で不可能である。したがって、曖昧な情報処理のシステムを中心に構築しつつ、一方で明快な役割分担主義・機能主義にも対応できるような複層的な構造をもつ新しい日本型経営システムが望まれているといえよう。

参考文献

- Ashby, W.R. (1961) *An Introduction to Cybernetics*, Champman & Hall (銀林浩 ほか訳『サイバネティクス入門』宇野書店, 1967年。)
- Cohen, M.D., March, J.G. and J.P. Olsen (1972), 'A Garbage Can Model of Organization Choice', "Administrative Science Quarterly", Vol.17, No.1, pp.1-25.
- 遠田雄志 (1990)『あいまい経営学』日刊工業新聞社。

63) 町田 (2003) 128ページ。

64) 河合 (2003) 14ページ。

- 藤本隆宏（2004）『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- 合意形成研究会（1994）『カオス時代の合意学』創文社。
- 濱口恵俊（1998）「日本型システムの“人間（じんかん）”的構成」，濱口恵俊編著『日本社会とは何かーく複雑系。の視点から』NHK ブックス。
- 飯尾要（1986）『情報・システム論入門』日本評論社。
- 金子郁容（1999）『コミュニティ・ソリューション——ボランティアな問題解決にむけて』岩波書店。
- 河合隼雄（2003）「序 曖昧さと“私”」，河合隼雄，中沢新一編『「あいまい」の知』岩波書店，所収。
- 川本茂雄（1982）『講座・記号論Ⅲ』勁草書房。
- 川本茂雄（1986）『ことばとイメージ記号学への旅立ち』岩波新書。
- 木村敏（2005）「自他の“逆対応”」，日本哲学史フォーラム編（2005）「日本の哲学第6号—特集自己・他者・間柄」昭和堂，所収。
- 町田宗鳳（2003）「述語の論理と二十一世紀」，河合隼雄，中沢新一編『「あいまい」の知』岩波書店，所収。
- 牧野丹奈子（2002）『経営の自己組織化論—“装置”と“行為空間”』日本評論社。
- 牧野丹奈子（2006）「現場における“計画”と“行為”の関係について—企業事例における理解と“やる—気”のしくみ」，『桃山学院大学経済経営論集』第48巻第1号，1～44ページ。
- March, J.G. and J.P.Olsen（1976），*Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget（遠田雄志，アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣，1986年）。
- 森田良行（2002）『日本人の発想，日本語の表現—「私」の立場がことばを決める』第5版，中公新書。
- 大久保喬樹（2003）『日本文化論の系譜—「武士道」から「甘えの構造」まで』再販，中公新書。
- Polanyi, M.（1966），*The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London.
（佐藤敬三訳『暗黙知の次元 言語から非言語へ』紀伊國屋書店，1980年。）
- ポラスグループ社内報「まいんど」vol.135，2005年11月25日。
- Quine, W.V.O.（1960）*Word and Object*, M.I.T.Press（大出見，宮館恵訳『ことばと対象』勁草書房，1984年）。
- Raymond, E.S.（1999），“The Magic Cauldron” <<http://www.tuxedo.org/~esr/writings/magic-cauldron/>>（山形浩生，田宮まや訳「魔法のおなべ」<<http://www.tuxedo.org/~esr/writings/magic-cauldron/>>）

cruel.org/magicpot.html>, または山形浩生訳『伽藍とバザール』光芒社, 1999年, 144～206ページ).

椎名乾平 (1992) 「心理学における不確定性の様相と人間の対処」, 『日本ファジイ学会誌』 Vol.4, No.6, pp.1033-1044。

たほりつこ (2003) 「曖昧さと芸術」, 河合隼雄, 中沢新一編『「あいまい」の知』岩波書店, 所収。

武末高裕 (2000) 『なぜノキアは携帯電話で世界一になり得たか』ダイヤモンド社。

寺野寿郎 (1981) 『あいまい工学のすすめ－新しい発想からの工学』講談社。

津田真澄 (1994) 『日本の経営文化－二十一世紀の組織と人』ミネルヴァ書房。

山本七平 (1997) 『山本七平ライブラリ① 「空気」の研究』文芸春秋。

和辻哲郎 (1934) 『人間の学としての倫理学』岩波書店。

(まきの・になこ／経営学部教授／2006年6月28日受理)

Emergence of New Knowledge through the Ambiguity in the Information Processing

MAKINO Ninako

Various kinds of ambiguity exist in the organization. In this paper, we discuss the ambiguity concerned the aspect of information. So, we can find the ambiguity of information and the ambiguity of information processing in the organization. When such ambiguity exists, the company should execute the information processing without fixing the information processing rule. The member processes information through making a relative and changing rule of information processing according to circumstances. This is an ambiguity processing of information in the organization. The company can continuously invent the new knowledge from fixed members through the ambiguity in the information processing. Therefore, this ambiguity in the information processing is extremely effective in Japanese companies where the liquidity of labor power is low. Actually this ambiguity in the information processing has been useful in many Japanese manufacturing companies. Why are the Japanese companies good at this ambiguity in the information processing? This ability of Japanese companies might be attributed to the Japanese language characteristic. As a result, we can say that the ambiguity in the information processing brings the potentiality of the advantage to Japanese company management in the information society.