



「創造的論戦」の勧め

関根次郎

旧ソ連、東欧における共産党独裁・社会主義体制の崩壊に伴う国際政治・経済体制の変貌、情報技術／ハイテク技術を中心とした技術革新の目覚ましい進展、出生率の長期低下傾向と高齢化による人口動態上の変化、あるいは日米構造協議に象徴される外圧への対応に伴う規制業種における自由化の進展／企業間競争ルールの見直しといった具合に、我が国の企業経営を取り巻く環境は、さまざまな局面でそれぞれ地殻変動を思わせるような変化を見せています。このような経営環境の構造的な変化に呼応して、私どもCDIにおけるクライアント企業に対するコンサルティング・テーマの内容も、従来からの路線、あるいは枠組みのもとでの改善型アプローチでは解決できない問題に対し、革新によってその限界を克服し、より根本的な解決を図っていくといった改革型問題のウェイトがますます高まっています。こうしたクライアント企業に対する改革型問題解決の支援を通じて私どもが痛感させられている問題点のひとつに、企業が直面している経営問題の本質と構造を見直し、革新的解決策を導きだしていく際に最も重要なプロセスとなる、私どもとクライアントとの相互間で「議論を尽くす」－「創造的論戦」を展開する－ことの難しさがあります。

そこで、今回は企業が改革型問題解決をめざす際に、組織内で「創造的論戦」を展開することがなぜ重要性を帯びるのか、「創造的論戦」の実践・展開がなぜ難しいのか、またその実践・展開に向けて企業、あるいはスタッフが具備すべき条件は何か、そして改革型問題解決を実際に担うスタッフ－「型の創造者」－の課題は何か、について順次考えていくことにします。

「創造的論戦」の意義

改革型問題解決を志向する際に、なぜ「創造的論戦」の実践・展開が重要な鍵を握るのかについて理解するためには、まず改革型問題解決という知的行為の具体的な内容を明らかにしておく必要があります。企業経営の場で改革型問題解決が要請されるというのは、組織なり、その構成員が、経営問題の解決を図っていく際に、その問題の本質と構造に関する従来からの認識の仕方に基づく改善的（漸進的）アプローチ法では十分なる成果がえられず、行き詰まり（限界）に直面しているような状況が

現出している場合であると言えます。すなわち、そのような状況に適切に対処するためには、対象としての問題の本質と構造についての認識のベースとなっている従来からの思考枠組み（解釈システム）そのものを一度払拭し、全く新しい思考枠組みのもとでその問題の本質と構造をとらえ直し、行き詰まり状況を突破していくという創造的破壊（革新）のプロセスを踏むことが不可欠となるわけです。

こうした改革型問題解決に関する理解の仕方の根底には、人間の知覚する対象としての問題のありようは、解釈システムとしてどのような思考枠組みでその問題の本質と構造を認識し、眺めるかによって実に多様な姿を我々人間に見せるという考え方が横たわっています。従って、この考え方に立脚するならば、本質と構造といった意味合いでの問題のありようをどう認識するかによって、その問題の解決の指針としての政策、及び手段としての施策に関するオプションが規定されることとなります。さらに付言するならば、問題を取り巻く環境条件の変化に伴い、新たな解釈システムとしての思考枠組みで対象としての問題のありようを認識しない限り、限界突破的な問題解決—革新による問題解決—を図ることはできないということになります。しかしながら、我々人間は、ややもすると従来から馴れ親しんできた思考枠組みのもとでの問題に対する認識の仕方に安住しがちであるがゆえに、改革型問題解決が必要とされる状況においても、これまでの解釈システムによって問題の所存を認識・判断して改善型問題解決を図ろうとする誘惑に駆られることになると言えます。そうした誘惑を断ち切り、対象としての問題のありようをとらえ直すためには、解釈システムとしての思考枠組みそれ自体の創造的破壊を推し進める必要が生じてくることになるわけです。

この創造的破壊のプロセスを一人の人間の頭脳の中でのみ完結させることは不可能とは言えませんが、ややもするとそうした知的営みは独善的な思考やループ思考を招来しがちで、かなり非生産的な取り組み方であるといわざるをえません。むしろ、対立概念の衝突を通じて止揚（アウフヘーベン）をめざすという弁証法的な考え方に則り、複数の人間が問題に対する各々の解釈システムである思考枠組みに基づく異質な認識の仕方を提示しあい、論戦を展開することを通じて、環境条件の変化によってもたらされた新たな次元により適合する思考枠組みの発見をめざすという、ダイナミックな取り組み方のほうがより生産的であると言えます。すなわち、「創造的論戦」は、改革型問題解決を図る際の核心部分である「問題についての認識の進化」を促す原動力（ドライビング・フォース）としての役割を担っていることとなります。

そこで、次に組織内でこの「創造的論戦」を展開・実践していくことがなぜ難しいのかについて考えてみたいと思います。

「創造的論戦」の阻害要因

各人が、自由な雰囲気の中で自説を表明し、活発に相互の意見・見解を闘わすことを阻害する要因として、さしあたり社会的規範と、個人の心理的壁という二つの要因を取り上げてみることにします。

最初に、社会的規範については、日本の社会では自説を強く主張せず、周囲との協

調／和を維持していくことを第一義とし、良しとする精神風土が定着しているために、互いに活発に議論を闘わすことを罪悪視する風潮が今日でも色濃く残っていることは夙に指摘されているとおりです。余談ですが、この精神風土の形成に少なからず与ったと推測される「和を以って貴と為す」という思想は、聖徳太子の十七箇条憲法に端を発しています。この憲法は、大和朝廷を治めた聖徳太子が七世紀初めに儒教の精神を中核に、我が国で初めて制定した成文法です。そしてその内容が組織規範としての性格が強いという事実を思い起してみますと、ここで問題にしている精神風土との訣別には気が遠くなるほどの時間がかかるのではないかと、必要以上に悲観的になります。

次に、論戦の展開を阻害する要因を個人の心理的側面から考えてみますと、まず第一に、偏狭な—その多くが過去における自己の成功経験に裏打ちされた—自負心が第三者に対し自説を開示し、相手の意見／見解と闘わせることを躊躇わせること、第二に、上述した日本社会の精神風土／社会的規範とも密接に絡むことですが、職場での人間関係への配慮から第三者との意見対立を極力避けたいとする心理が働くこと、そして第三に、今日でこそ大学生や一部の企業人の間で親しまれているディベートを初めとした正規の討論を日本の多くの社会人が経験したことがなく、そうした討論というものに対する不慣れが議論を闘わせることに気後れを起こさせること、等といった要因が考えられます。

このように「創造的論戦」の展開・実践に対してマイナス要因として作用する社会的規範、及び個人の心理的壁を克服するためには、まず組織構成員が職位階層そして担当業務の垣根にとらわれずに、「自由に問題提起をし、公明正大に議論をし、議論を尽くすことを良しとする組織風土を醸成すること」が肝要となります。そうした気運を反映して、多くの企業がホンダの「ワイガヤ」に倣って同様な制度の導入に踏みきっていることはご承知の通りです。しかしながら、そのような試みが当初期待した成果をあげている事例となると、その数はかなり限られたものとなるのが現状のようです。ただし、こうした現状をもって直ちに、社会的規範や個人の心理的壁を打破して、短時日のうちに「創造的論戦」の展開・実践を企業組織に根づかせることには、そもそも無理があると断を下すことは早計と言わざるをえません。すなわち、「創造的論戦」の習慣を組織の中に真に定着させるためには、すでに触れた阻害要因を打破していくための組織風土づくり、そして制度づくりの努力（必要条件）に並行して、「創造的論戦」を展開・実践していくためのスキルの獲得努力（十分条件）への取り組みが相まって初めてその成果を期待することができるわけです。そこで、次に改革型問題解決に向けて「創造的論戦」を展開し、実践していく際に修得しておくべきスキル（技量）について考えることにします。

獲得すべきスキル

企業経営の場で改革型問題解決をめざして「創造的論戦」を展開することの当面の狙いは、問題の解釈システムとしてのより適切な思考枠組みの追求と、その思考枠組みのもとでの問題の本質と構造のより適切な認識の仕方の追求にあると理解で

きます。そうした狙いを持った論戦に参画する「型の創造者」が身に付けておくべき基本的スキルとしては、次の5つの能力をあげることができます。

- (1) より適切な認識の仕方を追求していくために「唯一絶対思考」を排除し、懐疑主義的スタンスを堅持していくための「WHY 思考力」
(認識の進化を促すためには、「WHY 思考力」を駆使することによって、先ずもって社内神話(常識)、タブー(聖域)、あるいはしがらみへ挑戦し、メスを入れることが肝要である)
- (2) 議論が枝葉末節に向かうことを回避し、核心を衝いた議論を担保するための「問題構造化能力」
(自己の思考枠組みに基づく問題の本質と構造とを第三者に的確に理解してもらうためには、ロジック・ツリー等の手法を駆使して概念を階層化・構造化することが肝要である)
- (3) 本末転倒の議論を回避するための目的(政策)と手段(施策)との「峻別能力」
- (4) 自己の経験に束縛されず、「異見」を受容し、自由な思考を確保するための「自己否定能力」
(自己の経験、自説にとらわれずに、むしろ自分の考え方に対する疑問からより深い洞察と、より高次元への向上をめざすことが肝要である)
- (5) 認識の伝達手段としての言葉の選択、表現方法の選択へのこだわりに基づく「効果的表現能力」

以上5つの能力は、いずれも改めて指摘するまでもなく「型の創造者」が極めて当然のこととして身につけておくべき能力であることは明白ではありますが、これらの能力を自家薬籠中のものとして縦横に駆使できるようになるには、実践を通じた経験の積み重ねが不可欠な要素ですので、かなりの年月を要することも確かなことと思われまふ。なお、上述したスキルのうち、(1)の「WHY 思考力」は発散型思考を促すものであり、(2)の「問題構造化能力」は、収斂型思考を促すものです。そして、この両極のパラドキシカルな能力を的確にバランスさせて駆使することによって初めて、新たな解釈システムとしての思考枠組みの創出と、問題の本質と構造の解明が可能となります。

「型の創造者」の挑戦課題

「創作的論戦」をテーマとした以上の考察を締めくくるに際して、改革型問題解決に日夜真剣に取り組んでいる「型の創造者」が、より高い存在(レベル)に到達することをめざしていく際に挑戦し続けなければならない、「自信の持ち方」、「経験の仕方」、そして「薬籠の維持」という三つの課題についてその要点だけを整理してみることにします。

- 自信の持ち方: 「型の創造者」として、また人間として成長し続けていくためには、異質なものを、多様なものを受け入れるだけの度量、心の余裕を持つことが重要である。「しなやかな自信」を身につけ、「触媒に身を晒す勇氣」を持つ生き方を追求していく必要がある。

- 経験の仕方：「悪しき経験の仕方」とは、過去の自己の経験を唯一絶対視し、新たな経験から学習することを拒み、人間としての成長を停止することである。「善き経験の仕方」とは、過去の経験からも、そして新たな経験からも常に学習し、人間として不断の成長をめざすことである。「型の創造者」の選択すべき経験の仕方は、もちろん後者である。
- 薬籠の維持：「創造」とは、無から有を生じさせることではなく、素材としてのさまざまな知識体系、知恵、情報等を当意即妙に組み合わせる（編集する）ことである。「型の創造者」は、常に自己の薬籠の中身を拡充し、かつ最新なものに保つよう努力する必要がある。

以上、三つの課題は、もちろん企業の中で政策立案に取り組んでいるスタッフの方々だけを念頭に置いたものでなく、そうしたスタッフの方々と「創造的論戦」を展開していく私どもコンサルタント一人ひとりにとっての課題でもあります。なぜならば、両者が同等にレベル・アップを図っていかない限り、真の「創造的論戦」が展開できないからにはなりません。

終わりに、現在世界で活躍しているピアニストのなかで、巨匠の一人とされ、音楽演奏を「新たな洞察と向上を促す行為である」と述べているアルフレッド・ブレンデルの著作の序文から一節を引用して、今回の考察を閉じたいと思います。

「演奏家という仕事は逆説に満ちており、また逆説とともに生きることを学ばねばならない。演奏家は、自分を忘れなければならないし、自己抑制もしなければならない。作曲家の要求を音符に読み取り、その場で音楽を創り上げなければならない。音楽市場の一部となり、しかも自分の高潔さを保たなければならない」—（『楽想のひとつとき』岡崎昭子訳）

（せきね じろう コーポレートディレクション取締役）