

オフィスワーカーに求められる創造的思考

Creative Thinking Required of Office Workers

(1998年3月31日受理)

垣見 益子
Masuko Kakehi

Key words : オフィスワーク, 創造的思考

Abstract

This paper intends :

- 1) to show that office workers should employ a higher level of creativity in their information processing tasks,
- 2) to analyze the process of creative thinking, and
- 3) to discuss various ways in which junior colleges can assist in the enrichment of students' creativity.

1. はじめに

20世紀末を迎えた現在、人間社会は、環境問題、高齢化問題、少子化問題、資源化問題、都市問題、家庭・教育問題などの問題に対峙してきている。

また、急激に進む情報社会の中で、大企業や官公庁の74%が電子メールを活用し、約半数がイントラネットを導入しているなど、マルチメディアの利用が急速に広がりを見せている。¹⁾ このことはSOHO (small office, home office) を可能にし、勤務形態の多様化を生み出している。併せて生活の質(QOL = quality of life) に対するワーカーの意識の高まり、国際競争への対応、長引く構造的不況におけるワークシェアリング、などの視点から、労働時間の短縮も急がれている。

このような環境変化に伴い、企業は、本業深耕/事業構造改革²⁾、リストラクチャリング/リエンジニアリング³⁾、雇用システムの変革と人材育成、などの課題を抱えている。

さらに来る21世紀は、一段と情報社会、知識社会が進むと考えられる。知識社会においては、情報のネットワーク化、共有化により、経済活動などにおける知や知識のウェイトが高くなるともい

われている。

短期大学においても、これらの変化に対応したビジネス実務教育のありかたが求められており、様々な研究がなされている。森脇道子は「ビジネス実務」の遂行に求められる基本能力として「目的形成能力と目的達成能力、そして現場をつくり変える能力（知識・ノウハウ創出、活動診断力、対人洞察力など）と自己形成能力（自己評価力、自己学習力）など」⁴⁾をあげている。また、桐木陽子、森貞俊二、渡辺和枝は雇用システム変革の視点から、自己啓発とキャリアマネジメント能力の重要性を説いている。⁵⁾

本稿では、これらを念頭に置き、「オフィスワーク」に焦点を当てて、戦略的経営が求められる企業においてオフィスワークの果たす役割とその革新の方向性を考える。そして、その革新の実現を支えるオフィスワーカーの能力を探り、その育成に短期大学がどのように取り組めるかを考察していきたい。

2. オフィス・ワークとは

『事務部門のQC用語』⁶⁾において、“office work”は“business”と共に「事務」の英語訳として用いられている。従って、「オフィスワーク」は「事務」の同義語として使用可能であると考えられる。

用語として「事務」の代わりに「オフィスワーク」を用いる傾向は、近年、ビジネス実務教育関係の出版物に随所に見られる。例えば1996年に大幅改定後刊行された『入門 事務・文書管理』⁷⁾は、「最近の組織体におけるオフィス・ワークの著しい発展および変革に対応して」⁸⁾と記述し、部分的に「事務」を「オフィス・ワーク」に置き換えている。また、全国大学・短期大学実務教育協会（以下「全実協」）編による『オフィス・スタディーズ』は、「狭義の意味での総務庶務的な事務労働や事務運営のあり方を中心に、営業や種々のサービスに関わる部門にも十分に共通性を持つ職業論としてオフィスワーク論を展開する」⁹⁾と述べている。

従来、「事務」は、主に組織論・経営論・管理論をベースに経営側の視点から論じられてきた。また一方、日常生活においては、「事務」は漠然と狭義の「よみ・かき・そろばんを中心とした机上の作業」ととらえられがちで、時にはいわゆる「雑用」を含む補助的な仕事ととらえられてしまうこともあった。それらの概念に縛られず、「オフィスワーカーの自己成長の場として」「ワーカー個人の能力開発や自己実現の視点から」¹⁰⁾も「広義の事務」に言及する場合には「事務」よりも「オフィスワーク」という表現が好まれるのではないだろうか。本稿で見出しに「オフィスワーク」を用いたのもその意図によるものである。しかし、本文中においては読みやすさ、文献との関連などから、「事務」を多く用いている。

それではオフィスワーク、すなわち事務とは何であろうか。事務の概念は、事務管理論の発展と共に変化してきた。村越郭人¹¹⁾は、事務管理の発展経過を産業革命から1900年まで、1900年から1950年まで、1950年から現代までの3つの時代に大別している。第一期は18世紀の産業革命から

1900年の初め頃まで、その時代経営者にとって事務はいわゆる「必要悪」であった。1950年頃までの第二期においては、事務の機能が発見され、事務は「部門管理の道具」として使われるようになった。特に1920年から1930年にかけて、レフィングウェルは、1900年初めのテーラーの科学的管理法の思想を事務管理に導入し、事務を経営管理の主要機能の一つと考え、その機能を結合機能と解釈した。そして第三期は1950年代以降で、新しい経営思想の導入とコンピュータの発展に伴い、事務は「経営の道具」に発展し、経営システムのサブ・システムとしての情報システムとして位置づけられてきた。リトルフィールドは1956年に経営と事務の関係を「情報」の思想を通じて明確にした。リトルフィールドの思想は現代に引き継がれており、現在「事務」は次のように定義されている。

＊「情報の処理。企業におけるすべての企業目的を達成するための、職位・部門・機能の目的遂行のための手段であり、最終的企業目的を達成するための経営意志決定に寄与し、必要な収益確保のために行われる活動である。」¹²⁾

＊「一定の制度的環境の下で経営手段の援助を借りて多人数の共働により経済財の生産及び配給を持続的に行うために必要な情報を具象化し、これを利用処理する手段である。」「経営および行政などの諸活動に有用な情報を作成、処理する作業である。即ち、情報を作成するための基礎となるデータを収集、分類、整理、分析し、それを経営管理者など、必要なところに提供する。更には、特定のデータをもとに、経営管理に必要な情報を受理、処理、伝達するという方法処理作業にはかならない。」¹³⁾

すなわち、事務とは広義の情報の処理であるといえる。「情報」とは一般には「特定の状況において評価を受けたメッセージ」であると定義されるが、経営活動における情報とは「判断や意志決定する当事者に役立つメッセージ」となる。そして、そこでは特に情報の基本条件である①合目的性②適正性③単純性④適時性⑤有用性⑥経済性などの性格が要求される。情報を処理する事務の品質は当然これらの点からも評価されなければならない。

事務の品質は有効性と効率性の両面から評価されるべきであるが、従来、事務の中心を「業務処理」におく考え方に基づいて、次のような製造部門の評価尺度が使われてきた。

$$\text{効率（生産性）} = \text{アウトプット（事務処理量）} / \text{インプット（人数・時間などのコスト）}$$

製造部門では徹底した品質管理（QC）により生産性を著しく向上させてきたが、日本の事務部門の生産性は米国などに比べて著しく低いことが指摘されている。これは、1900年にテーラーの科学的管理法の思想が生まれて以来、米国では工場管理（Factory Management）と事務所管理（Office Management）に分けて合理化が進んだのに対し、日本に導入されたのは前者重点であったためと言われる。総合的品質管理（TQC = Total Quality Control）の必要性が説かれるようになって、事務部門の参加度が低かったのは、事務のアウトプットの数値化が難しく、経営側と事務担当者の双方の意識が低かったためと考えられる。日本において事務部門の生産性向上が本格的に推進され始めたのは1980年代になってからで、情報技術（IT = Information Technology）の革新とOA機器の導入によるところが大きい。¹⁴⁾

冒頭で述べた様々な社会に変化に対応すべく変革を迫られている現在の経営戦略において、事務部門の改善、革新は避けては通れない課題となっている。

3. オフィス・ワークの革新と課題

前項では事務が「情報の処理」と定義されていること、そして、その中心は「業務処理」と考えられ、事務の価値（品質）もそれに沿って評価されてきたことを述べた。それでは、戦略的経営における事務の機能はどのようにとらえられているのであろうか。そして、その達成のためにオフィスワーカーには何が求められるのであろうか。

3-1. オフィスワークの新しい機能

前出の森脇はビジネス実務を包括的に目的実現の活動（行動）にとらえ、それは、自律的、創造的な共働（コラボレーション）のプロセスであると定義している。そして、M. ポラニーの「暗黙知」の理論とそれに基づく野中郁次郎の「暗黙知・形式知」の理論を詳しく紹介し、「知の創造」がビジネス現場の付加価値創造に大きな役割を果たすと述べている。

『明日を変える事務と事務部門の革新』の執筆者の一人である三澤正弘もその中で野中の理論を援用して、事務はもはや「業務処理」を中心にしたものではなく、情報の処理による「知の創出」である、ととらえ、次のように述べている。「暗黙知とは人の身体に染みこんでいる知恵や知識で、ある種の熟練やノウハウを指し、形式知とはそれを目で見える、つかめ、ふれることができ、他人に移せる形にしたものである」「知の創出とは、この暗黙知を形式知にし、形式知にしたものをさらに結びつけて新しい知を生み出していくことである。実はこの暗黙知を形式知化する、形式知を結びつけて新しい知としていくプロセス（情報を知とするプロセス）こそ事務の基本プロセスそのものであり、生み出された知こそ事務がアウトプットする価値である」。¹⁵⁾

同氏はまた、P.F.ドラッカーを引用して「社内外の情報、世界規模での情報を活用して創造性を高め、知的生産性を上げていくことが企業生き残りのシナリオ」¹⁶⁾であると述べている。その情報こそ「ヒト・モノ・カネ」などの物理的な経営資源に次ぐ第四の「見えざる資源」の本質であり、「見えざる情報的経営資源」の蓄積が「優れた企業の力」の一つであると考えられている。

オフィスワークの新しい機能とは、「見えざる資源」を利用し、「現在はどうか」「今後はどうなるか」を見極めるのに役立つ情報を収集、蓄積、加工、伝達、活用すること、すなわち、経営基本機能の問題解決や課題達成に向けて知の創出を図ることであると言える。

そして、情報の処理によって知の創出を行う事務の課題はつぎのように考えられている。¹⁷⁾

- ① 見えざる情報資源を共有化し、活用できる事務。
- ② その企業ならではの戦略に役立つ事務。
- ③ 顧客、取引先に視点をおいた事務。
- ④ スピーディでタイミングのよい事務。

- ⑤ 活用する人間の情報リテラシーを培う事務。
- ⑥ 現実と共に未来を見つめるスタンスをもつ事務。

3-2. オフィスの組織革新

従来の縦型（ピラミッド）組織においては課長→部長→担当役員などのルートで「情報の認識」が行われてきた。しかし、ITの活用などにより情報の共有化が進み、経営の意志決定や業務遂行に必要な情報が、どの部門にいても目的に応じて入手できる、情報格差のない環境が整うと、ラインスタッフ部門やゼネラルスタッフ部門は縮小され、組織が大きく様変わりすると考えられている。

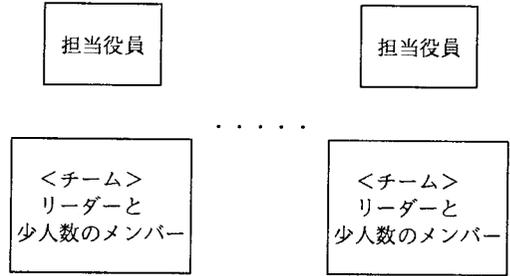


図1 フラットなチーム型組織¹⁸⁾

まずタスクありきの考え方が浸透し、究極的にはタスクに応じて図1のようなリーダーと少人数のメンバーで構成するフラットなチーム型組織が一般的になる可能性が大きい。その特徴は次のとおりである。¹⁹⁾

- ① チームは固定ではなく、業務目的ごとに設置される。
- ② チームは担当役員の直轄下におかれ、一人ひとりの仕事の幅は格段に広がると共に、他チームとの調整は極めて少なくすみほとんど自己完結となる。
- ③ チームに与えられるミッション（使命・役割）と予算は明確で、チームの評価は目標達成度の絶対評価となる。
- ④ リーダーやメンバーは社内公募制で行われることが多くなり、人事異動の概念はなくなる。
- ⑤ メンバーには必要に応じて社外人材を活用できる。
- ⑥ 現在の部長が有している職務権限が、チームリーダーに集約されることから、意志決定が格段に早くなる。
- ⑦ これらの結果、組織は必然的に「小さくフラット」になる。

この先端例としてよく挙げられるのが（株）ミスミである。同社の取り組みは全実協作成のビデオ教材「オフィス・スタディーズ第4巻」でも取りあげられている。同社では、総務部と経理部のみを残し、チーム制に切り替えた結果、33の部課数が18のチームに減少した。チームリーダーは、経営戦略会議においてニュービジネスを提案し承認された、従来の部課長と一般社員の中から選ばれる。チームリーダーは応募または公募によりチームメンバーを選び、各人の市場価値を参考にチームメンバーの年俸を決定する。経営課題を達成するとチームは解散し、また新たなチームが同様の手順で作られる。²⁰⁾

このようなチーム制においては、ワーカーの意識や行動も次のように変化せざるを得ない。²¹⁾

- ① チームの中では個人の役割が明確になっていることから、他人を頼ったり、他への責任転嫁は禁止される。

- ② チームのミッション（使命・役割）に必要な高度な専門知識は、会社から与えられるのではなく、自らが身につける。
- ③ 過去に何ができたということよりも、今何ができるかということが常に求められる。
- ④ 高度な専門知識と合わせ、思考面では自由な発想が求められる。
- ⑤ リーダーはリーダーシップを、メンバーはパートナーシップをもち、自由な雰囲気でのディスカッションが求められる。

ミスミのような徹底したチーム制は、まだまだ一般化しているとは言えない。しかし、課を廃止し従来の6階層の職制を3階層とするなどのフラット化に踏み切ったトヨタ自動車（株）の例²²⁾に見られるように、業種、規模の大小などにより程度の差こそあれ、組織変革は既に多くの企業で部分的に取り入れられてきており、その必要性はますます増大すると見られる。

花王（株）では、30年をかけた全社的リエンジニアリング推進の一環として人事、総務、経理、財務などの垣根が全部取り払われている。同社では20年前に出勤簿を、15年前に人事異動の辞令を廃止し、現在では稟議書、出張届、接待届など、伝票や紙のたぐいは一切ないという。業務上使った金は自分のコードで端末に打ち込み、自分の口座に自動的に振り込まれるようになっている。社員一人ひとりの自発的判断と善意への全幅の信頼で成り立っているこの革新の基本が、社員の側の自己管理であることはいまでもないだろう。結果として管理監督部門を不要とし、三つのフロアにいた600人を一つのフロア200人にすることができたという。²³⁾

事務部門における組織革新を支えるものは、なによりもオフィスワーカーの動機付けと変化を受け入れる意識であることがこれらの例から理解できる。

3-3. オフィスワーカーの意識革新

すべての革新の原点は意識にあるといわれる。従って、事務の革新のためにはワーカーの「意識革新」が不可欠である。しかし、同時に、人は潜在的に保守的であり、変化を避けたがるともいわれる。古川久敬は『構造こわし 組織変革の心理学』²⁴⁾の中で、①変化が、過去や現在についての自己否定をとまなうこと、②初めて経験することがほとんどであるために、見習える恰好のモデルが身近にいないこと、③集団によって個人が拘束されること、が変化に対する心理的抵抗の主な理由であると分析している。

また、松下高明は『事務／文書管理』²⁵⁾の中で、改善に対する抵抗を、①改善それ自体に対する抵抗、②改善の進め方に対する抵抗、③改善の担当者に対する抵抗、の三つに分類できるとし、それらの抵抗に対応する方法として事務担当者の「参加」が特に重要であると述べている。

それは、前出の三澤の考えにも通ずるものであり、同氏は、事務担当者に変革の主旨を繰り返し説明し、徹底してコミュニケーションを行うことの重要性を説き、コミュニケーションこそが意識革新の原動力であるとする。そして、同氏はマクドナルド社の店頭対応の標準化を、進出先の国々における文化の違いを乗り越え、「対応マニュアルをもとに徹底した教育訓練とコミュニケーションによって、見事に意識も行動も革新」²⁶⁾した例として挙げている。これも広義のオフィスワー

クにおける意識革新の一面を示唆する例であるといえよう。

3-4. オフィスワーカーの情報リテラシー

情報を共有し、処理して知の創出を行うには、ワーカーの情報リテラシーのレベルを向上させることが必要となる。情報リテラシーは、「情報を利用しての問題解決能力／課題達成能力」であると考えられる。前出の花王では、情報リテラシーを「ビジネスリテラシーとコンピュータリテラシー」であると規定してカリキュラムを構成し、次の三つの能力の育成を目指している。²⁷⁾

- ① 大量の情報の中から自分の問題解決や意志決定に必要な情報を主体的に選別して取り出す能力
- ② 取り出した情報に付加価値をつける情報処理・加工能力、そして高付加価値情報を有効に活用して自分の問題解決・意志決定に結びつけていく能力
- ③ その情報を必要とする人たちに情報機器を利用して伝達し、説得する能力

以上のことから、オフィスワークの革新には、①改善意識を持ち、②情報リテラシーを含む専門的なスキルでスピーディに問題解決ができ、③経営課題に対して創造的な発想での取り組みができ、④業務をシステム全体としてとらえ設計できる、といった能力を有する人が重視されると考えられる。

4. オフィス・ワーカーに求められる創造性

前項では、事務の新しい課題の達成のためにはオフィスワーカーの創造的な情報リテラシーが欠かせないことを確認した。本項では、オフィスワークにおいて「創造的」とであるということはどういうことであるのか、「創造的思考」のメカニズムを探っていきたい。

まず、「創造」の意味について考えてみよう。吉川雅之、関森貞夫は、「創造」の過程を次のように説明している。²⁸⁾

*創造は、創造的思考の具体的な実現結果である。創造的思考とは目的に向けてのイマジネーション（想像）の組み合わせと積み重ねである。

*単なる想像は、過去の経験・知識の再現とその組み合わせであるが、この再現、組み合わせがある目的に向けてコントロールされると、それは創造的想像になる。組み合わせが、今までなかった新しい組み合わせで、実現可能なものになると、それは創造へつながる。

*一度創造されたもので、再現の可能性があるものは経験・知識となる。さらにそれが、普遍性が確認され、再現の確実性が高まれば、方法論として定着する。

また、中山正和は別の角度から創造のメカニズムを解明している。同氏は情報を四種類に分類し、次のようにパブロフの信号系モデルと関連づけている。²⁹⁾

- ① 論理型線的情報（第2信号系線的）：

学習，読書などによって意志的に収集された相互に関連のある論理的情報。記憶の中で論理型点的情報に変化する。

② 論理型点的情報（第2信号系点的）：

アンケート回答のように意志的に収集され論理的ではあるが，相互に関連がなく，順序がない情報。また，忘却中の①の記憶は点的によみがあるので，この分類に入る。

③ 非論理型線的情報（第1信号系線的）：

読書中に話しかけられたときのように，意図せず受けとってしまった相互に関連がある情報。「ながら勉強」やテレビ画面などからの情報はこの分類にはいる。量が多く，これによってバラバラの②の記憶が関係づけられ，類比，類似，連想などにより記憶から呼び起こされる。

④ 非論理型点的情報（第1信号系点的）：

生活環境などから無意識のうちに受けとり，身体でおぼえる雑多な情報。量が圧倒的に多く，われわれの「ものの考え方」や行動に影響を及ぼす。「肉体の学習」による名人芸は，④の記憶の典型である。

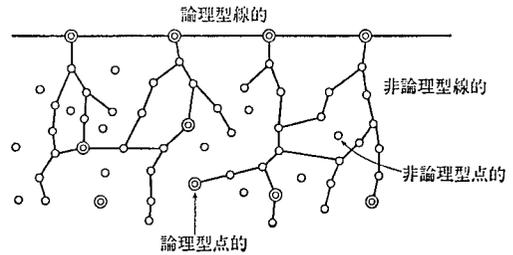


図2 4つの情報の関係³⁰⁾

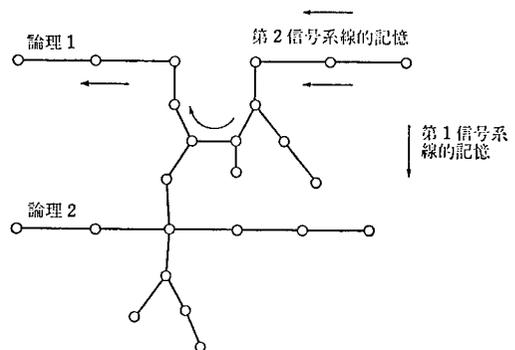


図3 第1信号系線的記憶で結ばれた論理の切断³¹⁾

図2は，これら四つの情報の関係を表したものであり，図3は，記憶の中で分断された論理と③の第1信号系線的情報との関係を表したものである。

パブロフは，大脳皮質の第1信号系は反射に関する指令を送り，第2信号系は人間独自の意志的・論理的な思考や行動の指令を送るということを理論づけ，人間は他の動物たちと違って，第2信号系の言葉によっても，第1信号系の条件反射を形成することができると述べた。この理論に基づき中山は，学習するという事は，第2信号系論理的情報を第1信号系情報にくりこむことであると考へた。そして，創造について次のように述べている。³²⁾

*創造とは一見関連のないものを結びつけることである。

*そのメカニズムは第2信号系の上での忘却が生ずるために，そこに論理的な『切断』が生じ，それらの記憶が第1信号系によって再結合されることである。

*創造のためには，第2信号系で論理的に記憶し，思考するだけではダメで，第1信号系で考えるということが問題になってくる。

また，前項で「知の創出とは，この暗黙知を形式知にし，形式知にしたものをさらに結びつけて

新しい知を生み出していくことである」という野中の理論に触れたが、これに信号系モデルを援用すると、暗黙知は第1信号系で呼び出される情報であり、形式知は、それらが組み合わせられ、言葉を用いて論理的に形式化された第2信号系情報であるとも考えられる。

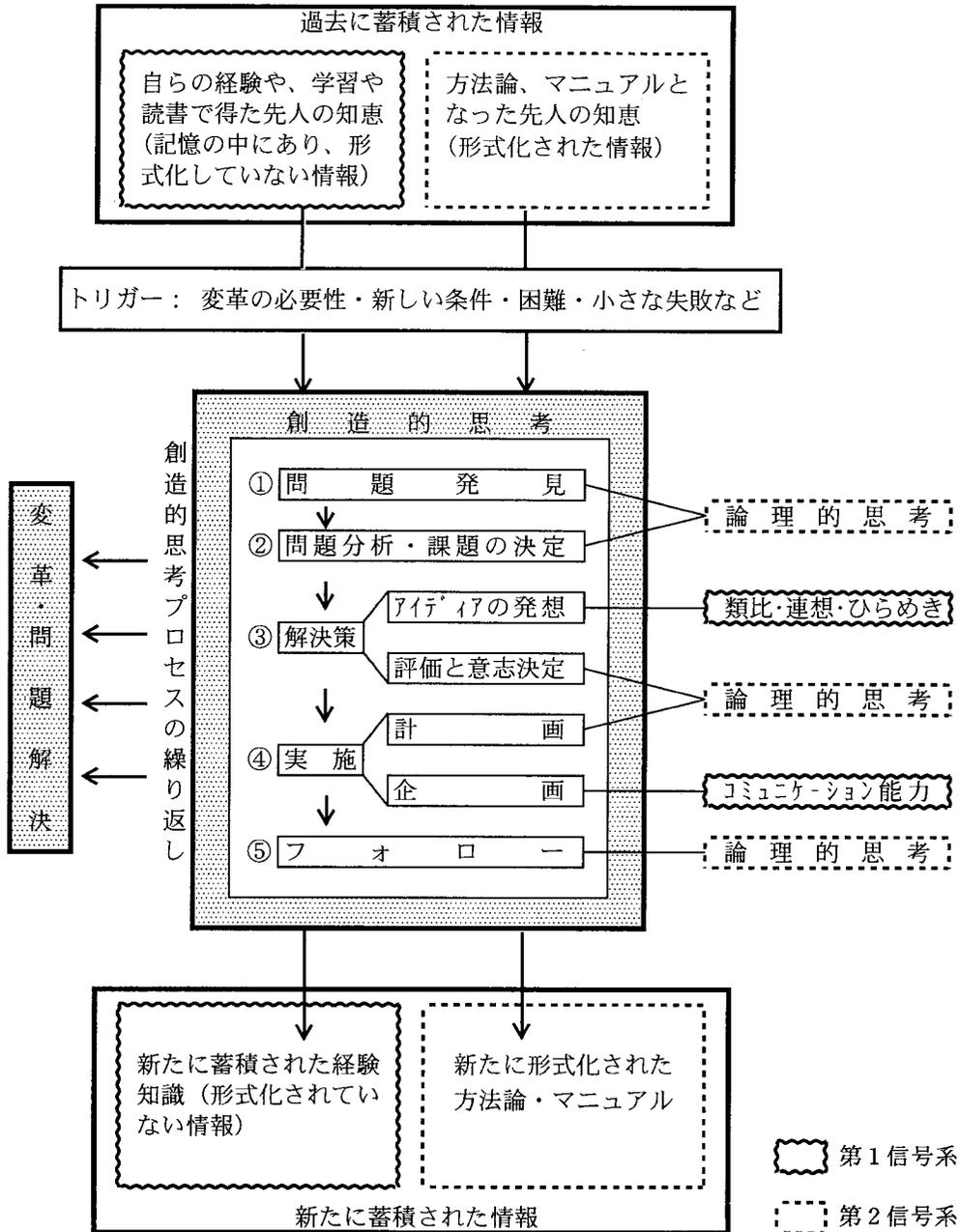


図4 オフィスワークにおける創造的思考のメカニズム
(中山・吉訓他, 野中らの理論を統合した筆者の試案)

これら三氏は、アプローチこそ違え、「創造」のとらえ方は概ね一致しているように思われる。図4は彼らの理論を総合して筆者が図式化した創造的思考のメカニズムの試案である。

オフィスワークにおいて創造的な思考が求められる場面は、リエンジニアリングやリストラクチャリングのように全社的なものから、チームや個人単位の業務プロセスの革新、不都合な状況の原因を取り除く業務改善まで多様である。身についた処理方法では対処できない場合、創造的思考のプロセスをたどって、過去に蓄積された情報を組み合わせ、目的に合致した新しいアイデアを得て、課題を達成したり、問題を解決したりすることとなる。そしてそのアイデアは、新たに蓄積された情報に加えられる。蓄積された情報には、マニュアルのように主に言葉によって形式化された第2信号系の情報と、人の記憶の中に蓄えられ形式化されていない第1信号系のものの二種類がある。

試案においては、ビジネスに限らず、あらゆる分野での創造的思考や問題解決のための共通した手順として吉川等が提唱する以下のような創造的思考法のプロセスを用いている。これは、ゼックミスタ、ジョンソンが過去の多数のモデルを基に考案した、8ステップからなる「システムティックな意志決定モデル」とほぼ同じ手順となっている。

①は問題に気づく段階で、主に第2信号系思考と考えられる。問題はケプナートリゴ法³⁴⁾(以下「KT法」)により「あるべき姿と現状との差」と定義されている。従って、問題の認識には「現状の正しい認識」と「明確なあるべき姿」が必要とされる。「企業体は解決されるべき問題の集合体」³⁵⁾であるといわれるが、グループ、チームの個々のメンバーの想定する「あるべき姿」が統一されていないと、現状認識が同じであっても、問題の認識が異なってくる。時には現状の認識さえも共有できない場合もあり得る。製造部門に比べて、定量化が難しいオフィスワークにおいてTQCが進みにくかったのは、ワーカーの問題意識の不統一も一因となっていると考えられる。

問題は次の二種類に分けられる。

*遭遇する問題：ある守るべき基準（あるべき姿）が設定されていて、今まではそれが維持されていたが、何らかの原因で現状がそれから逸脱してしまった状況。一般に問題と呼ばれるのがこれである。(図5) TQCやリストラクチャリングは、この種の問題に対処するものである。

*作り出す問題：現時点ではあるべき姿と現状は一致している（問題はない）状態で、新しいあるべき姿（現状より高いレベル）を設定することにより問題（あるべき姿との

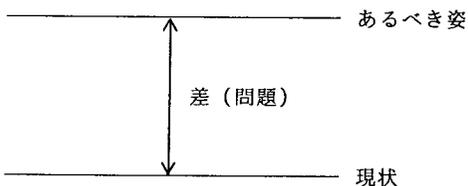


図5 遭遇する問題³⁶⁾

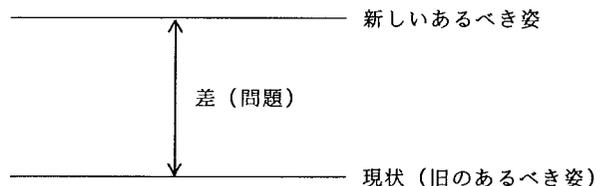


図6 作り出す問題³⁷⁾

差)を発生させた状況。(図6) プロセスの革新・リエンジニアリングなどはこの種の問題を発生させることになる。

②も第2信号系の解析の段階であると考えて良からう。「遭遇する問題」の場合、現状があるべき姿から逸脱した原因を究明し、それを除去し、再発しない仕組みを作ることが課題となる。「作り出す問題」では、「あるべき姿」を描くことが課題となる。吉川は「上手に記述された問題は半ば解決されたのと同じことである」³⁸⁾というデューイの言葉を引用して、解決策を考えるためには問題分析が重要な部分であると述べている。

③は「アイデアの発想」と「評価と意志決定」に分かれるが、一般に狭義の「創造」と呼ばれるのは前者で、典型的な第一信号系である。1930年代の終わりにオズボーンによってブレインストーミング法(以下「BS」)が考案されて以来、広い視野と柔軟な思考による多様なアイデア発想のために、多くの発想法が生み出されている。後者は、出てきたアイデアの中からどれを採用するかを決める段階で、一般に「意志決定」の段階と呼ばれる。通常、合目的性、経済性などの観点から、第2信号系思考を用いる。

④は「計画」と「企画」に分かれる。「計画」とは、選択された解決策を実行する人の役割分担をはっきりさせ、誰が、いつ、何をするかを決定することで、典型的な第2信号系思考である。「企画」とは、それを提案して他の人や組織を動かすことを目的としており、相手に理解されるためのコミュニケーションや説得という第一信号系の側面をもっている。

上記のプロセスは、①で挙げた問題の種類によって、大きく二つのアプローチに分かれる。「遭遇する問題」に対しては「解析的(悪さ追求型)」アプローチがとられ、「作り出す問題」に対しては「設計型(理想追求型)」アプローチがとられる。³⁹⁾

先に述べた「現実と共に未来を見つめるスタンスをもつ」という新しい事務の課題を達成するには、現状に安住しないで将来のビジョン(あるべき姿)を描く「設計型アプローチ」が戦略経営の原動力となると思われる。情報の処理によって「知を創出する」オフィスワーカーに求められる創造性は、解析的な問題解決アプローチに加えて、設計型(理想追求型)アプローチにも活かされるものでなくてはならないといえる。

5. オフィスワークに求められる創造的思考能力の育成

前項ではオフィスワークにおける創造的思考のメカニズムについて考え、そのプロセスに関連する情報や思考の信号系についても考察した。それでは、そのような創造的思考能力はどのように育成されるのだろうか。本項では、試案に基づき、短期大学においてどのような側面から、学生の創造性の強化を支援することができるのかを考えていきたい。

5-1. 情報の蓄積とバランス

まず、創造は蓄積された情報を組み合わせてアイデアを発想することであるので、創造の材料に

なる情報が豊富に蓄積されていること、そして、記憶の中の情報を呼び出し、論理的に組み合わせるために、第1信号系と第2信号系のバランスが取れていること、が必要である。

前者としては、一般に「基礎力」と呼ばれる、学習と繰り返しによって「身についた」情報が不可欠である。「基本ができていからこそ創造性が生まれる」⁴³⁾のである。さらには、何が必要な情報であるのかを知るメタ認識と、必要な情報を収集する知識・技術が要求される。教科指導の中での課題設定などを通してトレーニングすることも可能であろう。

後者については、中山は次のように分析している。映像情報があふれる情報過剰の現代、「ながら勉強」や授業中の私語によって子供たちの第1信号系の反射的ネットワークは密になるが、第2信号系の論理的情報はつながりが切れて点的になる。非常に多くの知識を持っているが、論理ではなく反射で結ばれているので、相互に関連させることができない。そこで、未来を考えたり、結論まで考えたりする能力はとぼしくなる。そのような子供の特徴は①直感力にすぐれている②シャレをとぼす③論理のショートカットが見られる、であるという。

しかし、逆に、このような点的な知識は、創造的思考の材料となるので、若い人たちは非常に大きな創造性の可能性を持つということになる。それには、第1信号系に見合った第2信号系の訓練をすることが大切である。例えば、同氏はPERTやNM法のようなカードを使った手法を習得する必要性を強調している。

5-2. 心理的な障壁の除去

次に、創造的思考のプロセスで必要となる、論理的思考の知識、技術はどのように獲得できるであろうか。前出の吉川、関森は、創造のための自由な思考（経験・知識の分解、目的へ向けての組み合わせ、想像）を妨げ、創造力を発揮させない要因として三つの心理的な障壁を挙げている。⁴⁴⁾

その一つは「認識の壁」で、次のような内容となっている。

- ・自分でつくった（本当は無い）条件にしばられる。
- ・周囲の状況から本当の問題を切り離すことができない。
- ・異なるものの中から共通点を引き抜くことができない。
- ・与えられた条件を取り落とす。
- ・原因と結果をまちがえる。
- ・目的と手段、本質と影響をまちがえる。
- ・表面上似ているから同じだと考えてしまう。

「認識の壁」は、日本人が誰でもぶつかりやすいといわれる、個人の資質に帰属する壁である。KT法では、問題は「あるべき姿」と「現状」との差であるので、問題の発見には、明確なあるべき姿を理想から演繹的に導びき出し、「現状」を分析に基づき帰納的にとらえなければならない。また、「問題分析」においては、因果関係を正しく把握する必要がある。アイデアの評価・決定、計画、フォローにおいてもシステムティックな思考が求められる。

前出のゼックミスタ、ジョンソンは、問題解決（創造的思考）のプロセスにおけるクリティカル

(省察的)な思考について考察しているが、そのために要求される資質として、「問題に対して、注意深くじっくり考えようとする態度」と次のようなメタ認知的な自問をする思考のための「知識と技術」を挙げている。⁴⁹⁾

- ・この問題に関して自分は何を知っているか？
- ・さらに何を知る必要があるのか？
- ・どのような原則（方略など）に自分は詳しいか？
- ・どのように考えていったらよいのか？

2つ目の壁は「文化の壁」で次のような内容である。

- ・型にはめたい、はまりたい。
- ・何でも聞きたがるのは品が悪いと思う（知的好奇心の抑制）。
- ・競争のしすぎ。
- ・協調のしすぎ（談合社旗，横並び社会）。
- ・統計のうのみ。
- ・知識の一般化，ありすぎ（否定的知識）。
- ・推理と論理万能主義。
- ・空想にふけるのは時間のムダだという信念。
- ・すぐ白黒をつけたがる。

「文化の壁」は社会環境に帰属する部分が多いが、内容的には「認識の壁」と類似している。これら認識と文化の壁の打開には、論理的でクリティカルな思考の知識と技術が必要とされるようである。推論と論理的な探求方法を学び、かつ実践練習ができるような、例えば「クリティカル・シンキング」といった教科の設置が効果的であると思われる。

また、講義科目などにおいて、教員が一方向的に「教える」のではなく、学生に考えさせ、発表させる機会をできるだけ作ることが必要であろう。そして、「ながら学習」を生み、第2信号系の論理的思考を阻む授業中の私語を防ぐソフトな配慮をすることも、論理性の育成には重要なことであろう。

最後の壁は「感情の壁」であり、次の内容をもつ。

- ・恥をかきたくない（間違いを指摘されたくない）。
- ・批評されるのはいやだ。
- ・嫌いな人の意見は（正論でも）採用したくない。
- ・あせる。
- ・こだわる。

この中で最大のものは、「恥をかきたくない」であるとされているが、これらの感情は変化にたいする抵抗としても現れ、革新を妨げる要因となる。中山は、創造的人間を作る最大の原動力は「成功の喜び」であるという。第1信号系の感情の障壁を打ち破るものは、やはり第1信号系の成功の喜び、ということである。小さなことでもいいから最後まで仕上げることによって得られる喜

びは、周囲から評価される（ほめられる）ことによってさらに強化されるであろう。

また、前出の古川は、周囲からのプレッシャーとパフォーマンスとの関係について、図7のように大きく異なると述べている。つまり、十分習熟している課題の場合、単に優しい指示的雰囲気のみでは、集団内の責任性の拡散に乗じた手抜きが発生することさえあり、パフォーマンスは高まらないので、相当程度の高プレッシャーや厳格な評価が有効である。

ところが、未習熟課題の場合は、逆に高プレッシャーだけでは、結果の善し悪しや、周りの反応と評価ばかりに気が行き、落ち着きを失

い、萎縮してしまう。むしろ、少々をつまずきやしくじりは気にせず、新しい課題に挑戦し、邁進することが大切、というぐらいのソフトムードが望ましいとされている。従って、創造的な思考を促すためには、支持的、受容的な雰囲気を作り出す努力が必要であると言える。

短い二年間でこれら三つの壁を打ち破ることは不可能である。しかし、「実社会の様々な場面で直面する問題に対して積極的に対処するためには、全ての能力の基本とも言える創造的思考や態度を育成することが早急の課題であると考え」た和田佳子、椿明美⁴⁴⁾の指摘どおり、少しでも壁を取り除き、創造的思考のプロセスになじんでおくことは、オフィスワークのためのみならず、その後のライフプランニング、自己実現にとっても大きな意味を持つものと考えられる。

5-3. 問題発見・分析の訓練

創造的思考のプロセスは問題発見に始まる。問題意識を持つには、日頃から「あるべき姿」の明確なイメージと「現状」の正確な認識が必要である。次項で述べる様々な発想法を用いるに当たっても、問題の設定のしかたが成否を握るといわれている。例えば、BSでは、次のような身近な具体的な問題が適しているといわれる。

- ・大部分のメンバーが当事者として解決を望んでいる問題（当事者でないと遊びになる）。
- ・メンバーが情報を入手でき、メンバーの知識・経験などで解決できそうなもの。
- ・重要で緊急のもの。
- ・効果の大きいもの。
- ・組織もその問題の解決を望んでいるもの。

例えば、「遭遇する問題」としては、多くの学生が実際に困っている身近な問題を探ることが可能であろう。また、「作り出す問題」としては、「自己啓発」など、学生の夢やライフプランに関わる内容を設定させることが考えられる。

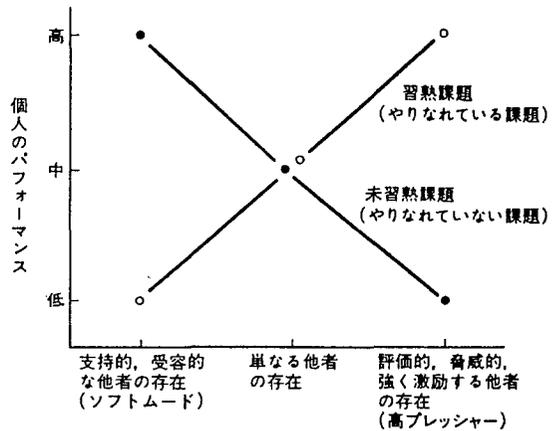


図7 周囲の人びとの雰囲気と個人のパフォーマンス⁴³⁾

5-4. アイデアの発想訓練

アイデアの発想は、狭義の創造ともいわれるほど創造的思考の中核をなすものであり、最も柔軟な第1信号系思考が求められる。類比、類似、連想、ひらめきなどから多様なアイデアを発想させるには、日頃の問題意識の持ち方が大きな意味を持つが、発想法などの訓練の効果も大きい。BS、ブレンライティング、KJ法、NM法など、枚挙にいとまがないほどの手法が開発されている。学生には未経験の手法であることが多いので、在学中、ゲーム感覚でもよいから、体験の機会を作りたいものである。

以上、思いつくままに、創造性教育をいかに短大教育の中に取り入れるかについて考えてみた。和田、椿は既に、1年生通年科目として「クリエイティブ・トレーニング」のプログラムの試案を作成している。30回の次の段階を設定した授業の中では、発想法、評価法、自律訓練法など様々な技法や企画立案の実践などが盛り込まれており、時代の要求に合った、意欲的なプログラムになっている。短大におけるこのような取り組みは、まだまだ例は少ないと思われるが、今後次第にすそ野を広げていくのだと感ずるこの頃である。

6. おわりに

以上、事務の革新に伴ってなぜ従来以上に創造性がオフィスワーカーに求められるのか、創造的思考とは何を表すのか、そして、どのように短大教育において学生の創造性の育成を助けることができるのか、について考察してきた。ワーカーの創造性が広くビジネス全般にわたって求められているのは、労働白書が「創意工夫の大きい仕事、専門性の高い仕事のウェイトが大きく増加する」「意志決定のスピード化や企業内各部門の相互依存が強まる中で業務遂行における自立性、自己完結性が求められるようになっていく。」⁴⁵⁾と指摘していることから伺える。それに呼応するように、本年度、全実協認定の「ビジネス実務士」教育課程がスタートした。日本ビジネス実務学会での研究領域も拡大して、教育担当者の能力開発も重要な課題とされている。従来に増して、技術やスキルの指導にとどまらない、創造性育成の教育が望まれているとあってよからう。

信号系の理論から今の若い人たちの発想を理解しようという中山正和のアプローチは、筆者に大きな示唆を与えてくれるものであった。第1信号系思考が強いことの功罪はあろうが、学生の持つ大きな創造性の可能性を、目的に合致した形で表出させることができるような訓練の機会をできるだけ多く作ることも、教員の役割のひとつであるということが確認できた。本年4月から、「オフィス・スタディ」を担当することになり、試行錯誤ではあるが、グループワークを積極的に取り入れて、従来にも増して、学生自らが考え、答えを出していけるような働きかけをしていきたいと決意を新たにしている。

注

- 1) 日本経済新聞(1998年3月1日付け)「電子メッセージング協議会」の調査結果から。
- 2) 「本業深耕」とは、現在行っている事業を変化にふさわしいように見直しを行って対応させて企業経営を続けていくことであり、「事業構造改革」とは、新しい分野の事業へ変革して、状況変化に対応させていくことである。
- 3) 「リストラクチャリング」とは、生産性や収益性を高めるために、合理化、スリム化などを行い、環境の変化に即応するよう事業を総合的に再構築することである。また、「リエンジニアリング」とは、パフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すことである。
- 4) 森脇道子(1997)「『ビジネス実務』研究へのアプローチ」『ビジネス実務論集第15号』ビジネス実務学会 P.8
- 5) 桐木陽子, 森貞俊二, 渡辺和枝(1997)「雇用システム変革期に求められるビジネス実務教育」『ビジネス実務論集第15号』ビジネス実務学会 PP.67-74
- 6) 山田明浦(1991)『事務部門のQC用語』日本規格協会 P.105
- 7) 高橋光男, 中佐古勇, 森貞俊二, 吉田寛治(1996)『入門 事務・文書管理』嵯峨野書院
- 8) 同上 P.i
- 9) 全国大学・短期大学実務教育協会編(1994)『オフィス・スタディーズ』紀伊国屋書店 P.1
- 10) 同上 PP.2-3
- 11) 村越郭人(1988)『現代事務管理論』学文社 PP.13-15
- 12) 前掲『事務部門のQC用語』 P.105
- 13) 前掲『入門 事務・文書管理』 P.5
- 14) 杉本辰夫他著 山田明浦編(1996)『明日を変える事務と事務部門の革新』日本規格協会
- 15) 同上 P.71
- 16) 同上 P.70
- 17) 同上 P.40
- 18) 同上 P.115より転載
- 19) 同上 PP.115-116
- 20) 同上 PP.128-129
- 21) 同上 P.116
- 22) 同上 P.252
- 23) 同上 P.230
- 24) 古川久敬(1997)『構造こわし 組織変革の心理学』誠信書房
- 25) 天野恒男他著 三沢 仁監修(1991)『事務/文書管理』建帛社 P.49
- 26) 前掲『明日を変える事務と事務部門の革新』 P.73

- 27) 同上 P.238
- 28) 吉川雅之, 関森貞夫 (1996) 『創造的思考法』建帛社 P.51, 54
- 29) 中山正和 (1970) 『創造思考の技術』講談社
- 30) 同上 P.26より転載
- 31) 同上 P.61より転載
- 32) 同上 P.63
- 33) E.B.ゼックミスタ, J.E.ジョンソン著 宮元博章, 道田泰司, 谷口高士, 菊池聡訳 (1997) 『クリティカル・シンキング<実践編>』北大路書房 P.128
- 34) 前掲『創造思考の技術』 P.17
- 35) 前掲『事務部門のQC用語』 P.226
- 36) 前掲『創造的思考法』 P.17より転載
- 37) 同上 P.21より転載
- 38) 同上 P.6
- 39) 前掲『事務部門のQC用語』 P.226
- 40) 前掲『オフィス・スタディーズ』 P.3
- 41) 前掲『創造的思考法』 PP.57-58
- 42) 前掲『クリティカル・シンキング<実践編>』 P.247
- 43) 前掲『構造こわし 組織変革の心理学』誠信書房 P.21
- 44) 和田佳子, 椿明美 (1997) 「ビジネス実務教育における創造性育成の試み」『ビジネス実務論集第15号』ビジネス実務学会 PP.33-42
- 45) 労働省 (1997) 『平成9年度版労働白書』日本労働研究機構 P.155

参 考 文 献

1. E.B.ゼックミスタ, J.E.ジョンソン著, 宮元博章, 道田泰司, 谷口高士, 菊池聡訳 『クリティカル・シンキング<入門編><実践編>』北大路書房 1997
2. W.C.サモン著, 山下正男訳 (1996) 『哲学の世界 I 論理学』培風館 1996
3. 川喜田二郎著『発想法』中公新書 1997
4. 桐木陽子, 森貞俊二, 渡辺和枝著「雇用システム変革期に求められるビジネス実務教育」『ビジネス実務論集第15号』ビジネス実務学会 1997 PP.67-74
5. 産業能率短期大学編『新事務能率ハンドブック』産業能率大学出版部 1981
6. 全国大学・短期大学実務教育協会編『オフィス・スタディーズ』紀伊国屋書店 1994
7. 谷津 進著『TQCにおける問題解決の進め方』日本規格協会 1995
8. 高橋光男, 中佐古勇, 森貞俊二, 吉田寛治著『入門 事務・文書管理』嵯峨野書院 1996
9. 中山正和著『創造思考の技術』講談社 1970

10. 日本HR協会編『オフィス事務のコンテンツ改善』産能大学出版部 1997
11. 古川久敬著『構造こわし 組織変革の心理学』誠信書房 1997
12. 天野恒男, 上山俊幸, 中佐古勇, 松下高明, 森貞俊二, 山根恒二, 吉田寛治著 三沢仁監修
『事務／文書管理』建帛社 1991
13. 村越郭人著『現代事務管理論』学文社 1988
14. 森脇道子著「『ビジネス実務』研究へのアプローチ」『ビジネス実務論集第15号』
ビジネス実務学会 1997 PP.1-10
15. 杉本辰夫, 石川史郎, 奥山博道, 小浦孝三, 能見時助, 平田信一, 三浦由衛, 三澤正弘, 村上
晶一他著 山田明浦編『明日を変える事務と事務部門の革新』日本規格協会 1996
16. 山田明浦編『事務部門のQC用語』日本規格協会 1991
17. 吉川雅之, 関森貞夫著『創造的思考法』建帛社 1996
18. 労働省編『平成9年度労働白書』日本労働研究機構 1997 P.155
19. 和田佳子, 椿明美著「ビジネス実務教育における創造性育成の試み」『ビジネス実務論集第15
号』ビジネス実務学会 1997 PP.33-42