

一人称視点とシステム分析 The First Person Perspective and Systems Analysis

小坂 武(東京理科大学)

Takeshi Kosaka (Tokyo University of Science)

要 旨：社会の関心が効率追求から効果追求へと拡大する中で、一人ひとりの経験にそった意味が重要となってきた。顧客をとらえるマーケティングにおいてはペルソナ視点が登場し、ビジネス内部ではBSCで事業戦略に従業員一人ひとりの経験や能力に結び付けることが問われている。これらはいずれも、一人ひとりの歴史性との関連を要求するもので、顧客や従業員をセグメントやロールで捉える従来の方法論と一線を画している。これらを本稿では一人称(1PP)視点と呼ぶ。従来から、組織開発論やシステム論は一人ひとりの参画とそれに伴う各自の意味を重視してきた。しかしながら、システム分析手法はロール視点という三人称に固執してきた。事業目的と個人の貢献を結び付けるために、本稿では1PPとシステム分析のありうる関係を、現象学や関連分野の知見に基づき、議論する。

Abstract: With an enlargement of concern from efficiency to effectiveness there is a growing interest in meanings. On the external of business, an idea of persona enters marketing, and on the internal, to link strategies to the experiences of employees becomes of importance in BSC. Both of them require a relation to personal experiences, and make a clear departure from traditional methods based on the segment or role of people. We call them the first person perspective (1PP). OD and systems thinking have considered important the participation of an individual person and the associated meaning. However, systems analysis methods have stuck with the third person perspective. Based on the findings of the associated disciplines and phenomenology we will discuss the relations between 1PP and systems analysis methods.

1. システム分析は誰が行うのか

ビジネス・プロフェッショナル(BP)が主体的に行うシステム分析(SA)のための方法論が提唱されつつある。例えば、Alter(2004)のWork System Methodsなどにそれがみられる。従来、SAは現場の人間ではなく、ITやビジネスに精通した専門家が中心となっており、BPはそれにせいぜい参加するという形式が基本であった。いま起こりつつある動きはBPが主体となっており、それにIT等の専門家が参加するという形である。

この専門家からBPへのシフトは一部の人間の手から現場の多数のBPの手へのシフトと読める。これはIS構築分野に観られるものであるが、視野を広げればいま経営で起こっている動きと符合する。

経営ではその戦略立案・実施が変化しつつある。ミンツバーク(1999)によれば、デザインやポジショニング、プランニングの各スクールから、カルチャラル・スクールやラーニング・スクールへのシフトである。それは一部の専門家や経営者が行う戦略立案・実施から、現場の人々の知識や能力を重視し彼らを中心としたそれへのシフトである。完全合理性を信じ一部の人が行う方式から、限定合理性に目覚め現場を知る人々に任す方式へである。経営環境が比較的静態的でしかも取引コストが大であったとき、一部の人が戦略立案・実施にかかわる方法は経済的に合理的であった。ITが発達し取引コストが低下した現在、購買者はニーズにあった製品を容易に見いだす時代となった。それは一部の専門家が多様化したニーズを把握するには情報処理負荷が大きくなりすぎたとも表現し直すことができる。市場ニーズの多様化は提供者側の多様化を要求する時代となり、現場にいる人々の知識や経験、意

味、そして情報処理能力を活用する時代となっている。

これをサイモンズ(2003, p. 231)は「ITの進化と経済のグローバル化は、事業運営における根本的な前提に多大な変化をもたらした。有形資産を展開していくだけでは、もはや企業は持続可能な競争優位を獲得できない。製造業であれサービス業であれ、競争に打ち勝つためには、情報化時代に適合した新たなケイパビリティが求められている。」という。知識経営時代は有形資産投資から無形資産投資へのシフトが必要で、従業員の能力を利用することが鍵となった。知識経営時代に適合したケイパビリティの構築は、少数の専門家にかかわるのではなくBP一人ひとりにかかわるものである。

このような動きは近年導入が進むBSC(バランス・スコア・カード)にも顕著に現れている。キャプランら(2001, p. 108, p. 131)によれば、戦略的な究極のドライバーは、従業員のスキル、能力および知識といった組織体のインフラストラクチャー、すなわち従業員が使用するテクノロジーおよび組織文化に依拠するという。

これらの議論は組織内部にかかわるものであるが、組織の外部、例えばマーケティングにおいてもペルソナが取り上げられるなど、一人ひとりの生活世界と歴史性が重視されるところまで到達しつつある。

抽象的に表現すれば、経営者は組織を操作可能な外在とすることから、操作容易でない組織に自らも参加し周りと相互作用しながら経営する世界内存在(ハイデッガー, 1994)へと認識をシフトさせつつあることを意味する。これらの変化はシステム分析を行う主体がBPであることを意味する。

2. 関連分野の知見にみられる一人称視点

SA で利用されるユースケースは人間をロールでとらえる（ファウラー, 2005, p. 100）。それは一人ひとりの歴史性や能力の違いを無視していることを意味する。すなわち、人を不定称あるいは無人称で扱っている。一人ひとりを対象とするのではなく、複数形の彼らを対象とすることから、ここら SA を三人称視点（3PP）のものと呼ぶ。一人ひとりの経験や知識、情報処理能力の違いに着目する最近の動きや視点を一人称視点（1PP）のものと呼ぶ。

組織は従業員一人ひとりが担っているとの考えから、運営で BP の参画が重要だとする研究は多い。従業員の参画は直接的に組織の生産性や効果を上げると期待され、しばしばその成果も報告されるが、必ずしも一般性を有していない（Wagner et al, 1987）。むしろ、参画は動機付けを高め、高い動機付けが高い業績に結び付くと間接的な関係が実証されている（Kren, 1992）。参画が高い業績をもたらすとは、必ずしも断定できないのは、組織が置かれる環境に運営が依存するからである。変化の激しい環境では、しばしば参画と業績の間に直接的な因果がみられ、高参画が経済的に見合う場合、参画は有効なアプローチである。

一人ひとりの参画は 1PP の視点を場に持ち込むことを意味する。1PP がどのような有効性を有するかを先行研究に従って要約する（Kosaka, 2009）。1PP の有効性については、システム論的側面、組織的抵抗側面、心理的側面（動機付け）、認知的側面（情動的）など各種のものがある。これらに対峙する視点は経済的側面と考え得る。例えば、動機付けがいかに高くとも、それに要する費用が効果を上回らない限り経済的には有効とはならないからである。全体の経済的効用については各企業の問題としてここでは考察から除外する。

Stacey 他（2000）は、変化する環境の中でシステムはその維持のために外部からの操作によるのではなく、内部の要素が自律的に変革をなしていくことを、散逸構造理論をベースに導出している。これは、企業が変化する環境の中で生き延びるには環境と接している従業員が、変革のためのアイデアを作り、メンバー同士が相互作用することで、組織を変革していくことをさす。

伝統的に、変化を組織に導入する経営者とそれに抵抗する従業員という RTC 問題が共有されてきた。Cochran（1948）は、作業の方法に変化を導入するには、全従業員の参画による設計・実施が、経営者による設計・実施、さらには従業員代表による設計・実施よりも業績上優れることを米国のパジャマ工場で実証的に明らかにした。しかし、これは特定の工場での実証であるため、普遍的な保証はない。しかしながら、参画という概念のもと集合的視点と 1PP の重要性を指摘した画期的な研究であった。Cochran の研究は抵抗というネガティブな側面を抑える上で参画は重要であることを指摘した。それをポジティブな側面にまで拡大し、従業員の動機付けを高める観点から、参画の重要性を指摘

したのは Hackman ら（1975）である。

認知的側面からも重要であることが指摘されている。全員参画とは熟練者や上級者だけではなく、初心者も参画していることを意味する。正統的周辺参加（レイヴ他, 1993）にも指摘されるように、経験者と未熟者の共同的参画は、経験者に伝承を、未熟者には知識やスキルの獲得という認知的効果があることが知られる。

システム論、組織的抵抗、動機付け、認知、これらの効果は全体およびそれを構成するメンバーのためのものであるが、組織マネジメントの視点からも参画は一人ひとりの経験・知識・能力の掘り起こし、知識や経験の移転が組織としてしてもその継続の上で必要であり、マネジメント上で重要となる。今日の知識経営では、従業員の経験・知識・能力は容易に交換できない経営資源でその活用は企業の生存にとってクリティカルで、外部からの調達は容易でないばかりか、経済的にも高いものとなることがある。経営の観点からも参画および 1PP の重要性が理解される。

以上、参画、とりわけ 1PP 視点を持ち込むことは、組織の生存にとって、社会的（組織的）にも、個人的（構成員）にも、技術的（知識・経験）にも重要であることがわかった。そして、これらから得られる効用がそれに要する費用を上回る場合、経済的視点からも有効となる。しかし、それは環境の変動度合いに依存するであろう。安定環境では、分業による経済性の追求が合理的で、専門家や経営者自身が変化の考察を行い、権力で実施することの余地は残されている。

SA は単なる情報処理の分析や IS 構築だけに関わるのではなく、組織のありようを見極め、組織の有り様を合意を作りながら改革するところに関わることが本来の役割である。本節では、この SA の有り様について、他分野の研究成果から、3PP ではなく参画あるいは主体となる 1PP が必要であることを議論した。

3. 現象学の視点

一人称でとらえる視点は個人史を反映する。対象を公共的に客観的にとらえる主流の方法は実証主義である。それに対し、一人ひとりの歴史性を踏まえ、意識に焦点を合わせる方法に現象学がある。そこで、以下では現象学の中核的な概念とアプローチを概観する。

人間世界には複数の世界認識があり、それらはしばしば対立している。対立する世界認識や信念をどう克服するかという問題から主観 - 客観問題を近代哲学は立てた。この信念対立の問題を克服するための本質的な方途は、客観・現実を前提としないことであるとして、現象学はその条件あるいは構造を明らかにする方法として登場した。世界信念や確信とは、人が自然視しているものである。例えば病院への IS 導入で初期の頃の看護師らはそれをユートピアの実現とし大いに歓迎した（Seligman, 2000）。確信とは看護視が当然視したこのユートピア視がその一例である。

現象学は我々の中にどのように世界認識が成立する

のか、確信成立の条件あるいは構造を「還元」によって確かめようとする。ある条件あるいは構造の欠如が対立を生み、共通理解を阻害しているとする。

現象学は現象という言葉の有するが、「現象学を理解するために、全く無意味とはいわないまでも、それほど直接の役に立つものではない」（木田, 1970, p. 10）。現象学の歴史は浅い。フッサール（1984, p. 139）はいう、「現象学は、我々の叙述においては、自らが、端緒に立って開始されたばかりの学であることを、認めている」。現象学はフッサールに始まり、ハイデggerに引き継がれ、メルロー＝ポンティ等によって発展させられてきている。メルロー＝ポンティ（1967, p. 2）は「現象学はずっとまえから中途半端な状態にとどまっている」と指摘する。そこで、以下では現象学の基本的な姿勢である志向性とノエシス・ノエマ、そして基本的方法であるエポケーと還元を取り上げる。

客観に関して、フッサール（1984, p. 147）は「知覚というものは、対象を空虚な仕方で現前させるものではない」という。自然的現実に向かってさえ、本来同じ大きさのものでも、我々には地平線にある月は天心にある月よりも大きく現れる。我々が見ている世界は測定可能な客体的世界の側にある月ではなく、自分の体の側の視野にある月である。現象学が照らし出す世界は、客観的世界ではなく、現に生きられているこの世界、生活世界である。現象学者にとって、「最初の哲学的行為は、客体的世界の手前にある生きられた世界に立ち戻ることである」（メルロー＝ポンティ, 1967, p. 110）。

意識は写真のようなものではなく、何らかの対象に向かう働きであり、この働きによって、じかに現れてくるさまざまなものが同一の対象へと総合されていく。この対象に向かう働きのことをフッサールは志向性と呼ぶ。意識が先に存在し、その後、対象が確定されるのではなく、意識と対象が相関関係にあるとする。

この意識の二つの側面をさすために、ノエシスとノエマという術語が使われる。「ノエシスとノエマとの間にはたしかに一つの平行関係が現存しているが、・・・諸形態は両者の側において本質的に相互に対応し合うありさまにおいて記述されなければならない、・・・ノエマ的なものは統一の領野であり、ノエシス的なものは「構成する」働きをしている多様の領野なのである」（フッサール, 1984, p. 150）。もろもろの素材、ヒュレーは、志向的機能をもつノエシスの諸契機によって生気を吹き込まれて、志向的对象（ノエマ）として構成される（フッサール, 1984, p. 145）。計測可能な月がヒュレーであり、地平線のところで大きく見える月がノエマである。ベンダの IS パッケージはヒュレーであり、若い看護師にとって確信としてやってきたユートピアとしての IS がノエマである。

現象学はもろもろの確信の意味をその生誕の状態で捉えるために、自己の端緒に戻ろうとする還元をその方法とする。現象学的還元には二つの側面がある。一つは、フッサール（1984, p. 146）がいう「現実に関し

ては、エポケーを行うことである」。我々は徹頭徹尾世界と関係していればこそ、我々がこのことに気付く唯一の方法は、このように世界と関係する運動を中止することである（メルロー＝ポンティ, 1967, p. 12）。すなわち、超越論的課題を負った現象学的還元の第一歩は、科学のおよび前科学的な客体的態度つまり自然主義的態度を排除し、自然的態度を恢復すること、言い換えれば原理的に知覚不可能な客体的世界から直接直観に与えられる生活世界へと立ち戻ることである（木田, 1970, p. 63）。この自然主義的態度、意識を超え出た超越的存在者を「あり」とする断定、言い換えれば認識する当の主体に真の意味では与えられていない対象や実態を「ある」ときめてかかる超越的断点を保留することが第一歩である。これをフッサールは数学の用語を使いカッコ入れと表現した。

他の一つは、自然主義的態度を脱した後、我々の素朴な日常的経験、ふだんは反省されることもない自然的態度を振り返ることである（木田, 1970, p. 56）。我々に直接与えられる意識体験からいかにしてそのような確信が生じてきたかを見ようとするのが、超越論的還元である（木田, 1970, p. 45）。そして、自然的態度に生きるかぎりでは我々は、環境や外的諸条件によってさまざまに条件付けられている。現象学的還元は、このいわば「負わされた条件づけ」を「意識された条件づけ」に変えようとする（木田, 1970, pp. 47-48）。病院の例でいえば、ユートピア視を振り返ることである。

これらを超越論的還元というが、「いっさいの還元は、超越論的であると同時にまた必然に形相的でもある（メルロー＝ポンティ, 1967, p. 14）。すなわち、事実から本質への移行が必要なのは「我々の実存はあまりにもびったりと世界の中に取り込まれてしまっているため、世界の中に投げ込まれているそのときにはそうになっている自分を認識することができず、したがって、我々の実存は自分の事実性を認識し克服するためにはまず理念性（本質性）の領野を必要とする」（メルロー＝ポンティ, 1967, p. 14）という意味である。

4. 現象学的視点からみた AT と SSM

一人称視点のシステム分析にかかわる方法論で、しかも BP がその使用を期待されるものに、活動理論(AT)とソフト・システムズ・メソドロジー (SSM) がある。AT はエンゲストローム (1999) を中心に、SSM はチェックランド(1985)を中心に開発がおこなわれてきた。それら方法論は現象学とどのような側面で関係を有するかをここでは議論する。

活動理論は Vygotsky (1978) が構築した、主体と対象（客体）の間に媒介として人工物が入る小三角形モデル、それにコミュニティを取り入れ分業とルール（主として分配）の媒介を追加して構築した大三角形モデル（人間の活動の構造と呼ぶ）からなる（エンゲストローム, 1999, p. 79）。人間の活動はすべからず対象に向かうオブジェクト志向であるとし、また主体は対象に

直接対峙するのではなく、歴史的・文化的所産の人工物（概念、先入見など）を通して対象の方からも行為が仕向けられると考える。このオブジェクト志向はノエシスによって対象をノエマとして人工物へと構成することに相当し、現象学の志向性と深く関わっている。エポケーおよび還元に関して、人工物を対象の手前に持ち出しそれを思惟させることは、対象への自然的態度をエポケーさせることになる。形相的還元として分業と分配を思惟させることで理念型を創出させ、現実との対比を促している。そして、三つの媒介がどのように自己の考えと行動を支配しているかを思惟させることで現象学的還元が可能になると考えられる。

SSM はシステム思考をベースにする学習のサイクルで、現実世界と現実についての思考世界とを明確に分け、前者を線の上、後者を線の下で行う（チェックランド, 1985, p. 182）。SSM では問題状況を対象とするため、主体は世界内存在となっており、明示的にノエシス・ノエマは図的に表現されていない。問題状況を客観視しないところが SSM の志向性の取り扱い方であると考えられる。還元について、とりわけ形相的還元については正統的な取り上げ方をしている。すなわち、線の下で、世界観と変換プロセスを表出し、人間活動システムを概念モデル、すなわち理念型として構築している。そして線の上に戻って現実世界を表したリッチ・ピクチャーとその概念モデルを比較することで、全体として現象学的還元を行っている。

本稿は一人称のシステム分析手法を探索し、その手掛かりとして現象学を取り上げた。そして、既存の AT と SSM を現象学視点から概観した。いずれも、現象学的側面を深く取り入れており、BP が SA を行う手法として有効な候補と考えられる。

人間世界には複数の世界認識がありしばしば対立している。現在の主流のシステム分析手法はある一つの視点を暗黙裏に仮定し、ロールで社会的現実を記述できるとする。システム設計は一つの視点をベースとすることが必須である。その前段階にあるシステム分析はその対立を明確にし、そこから一つの視点に収束させなければならない。IS 学のパラダイムとして行動と設計の両パラダイムがある (Hevner, 2004) が、主流のシステム分析手法は設計科学パラダイムに準拠しており、システム設計手法の一部と化していることがわかる。

そのような中で、主体毎の相違や視点を明らかにする AT や SSM は、むしろ行動科学パラダイムに準拠している。とりわけ、SSM は異なる世界観を表出しそれに基づいた理念型としての人間活動モデルを創り、現実と比較することで現象学的還元を行い、その行為を通じてアコモデーションを狙う学習サイクルとしての手法は、今後のシステム分析手法のあり方に大きな一歩を踏み出したものと評価できる。

SSM を生み出したチェックランドは、現象学に基づいた「実践的な方法や実質的な知見などはまだ見いだすのが困難である」(1985, p. 305) という。Alter (2004) が指摘するように「SSM はアメリカのビジネス・パー

スンにとって使えるほどには手順化されていない」。そのため SSM 指導者が不在な所でその使用は容易ではない。同様に、「活動理論の複雑性は、現実の場で活動理論の概念を応用しようとする実際的な試みをしようとすることから、多くの実務家を不幸にも驚かし追い払っている」(Bannon, 1997)。これらは、現象学に基づいた、BP が使える実践的なシステム分析手法はこれからの課題であるあることを意味している。

参考文献

- Alter, S., “Desperately Seeking Systems Thinking in the Information Systems Discipline,” *Proceedings of ICIS*, 2004, pp. 757-769.
- Bannon, L., “Activity Theory,” *COCOS project*, 1997.
- チェックランド, P. (著) 高原康彦・中野文平 (監訳) 『新しいシステムアプローチ』 オーム社, 1985.
- Coch, L. and French, J., “Overcoming Resistance to Change” *Human Relations*, Vol. 1, 1948, pp. 512-532.
- エンゲストローム Y. 『拡張による学習』 新曜社, 1999.
- フッサール, E. 『イデーン I』 みすず書房, 1984.
- Hackman, J.R. et al., “A new strategy for job enrichment,” *California Management Review*, Vol. 17, No. 4, 1975, pp. 57-71
- Hevner, A. et al., “Design Science in Information Systems Research,” *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 1, 2004, pp. 75-105.
- ハイデッガー, M. 『存在と時間』 ちくま学芸文庫, 1994.
- キャプラン, R. S, ノートン, D. P. 『戦略バランスト・スコアカード』 東洋経済新報社, 2001.
- 木田元 『現象学』 岩波新書, 1970.
- Kosaka, T., “Theoretical Investigation into Systems Analysis,” *Proceedings of PACIS*, 2009.
- Kren, L., “Budgetary Participation and Managerial Performance,” *The Accounting Review*, Vol. 67, No. 3, 1992, pp. 511-526.
- レイヴ, J.・ウェンガー, E. (著) 佐伯胖 (訳) 『状況に埋め込まれた学習』 産業図書, 1993.
- メルロー=ポンティ, M. (著) 竹内芳郎・小木貞孝 (訳) 『知覚の現象学 1』 みすず書房, 1967.
- ミンツバーグ, H. 他 (著) 斎藤嘉則他 (訳) 『戦略サファリ』 東洋経済新報社, 1999.
- Seligman, L., “Adoption as Sensemaking,” *Proceedings of ICIS*, 2000, pp. 361-370.
- Stacey, R.D. et al., *Complexity and Management*, Routledge, 2000.
- サイモンズ, R. (著) 伊藤邦雄 (訳) 『戦略評価の経営学』 ダイヤモンド社, 2003.
- Wagner, J.A. and Gooding, R.Z., “Shared Influence and Organization Behavior” *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 3, 1987, pp. 524-541.
- Vygotsky, L.S., *Mind in Society*, Harvard Univ. Press, 1978.