

インテグラル思想研究会
インテグラル思想とエリート主義（第3回）
2004年6月24日（土曜日）
鈴木 規夫 Ph. D.
noriosuzuki@integraljapan.org
<http://www.integraljapan.net/>

インテグラル思想の根本的な発想は、次のように説明することができるだろう。世界に存在するあらゆる視点は必ずある真実を内包する。従って、必要とされるのは、存在する複数の視点のうち、いずれかを最も正しいものとして選択することではなく、それぞれの視点が内包する真実を認識・尊重したうえで、それらがどのように相互に関係しているかを理解することである。

あらゆる視点が正当性を持つことを認識するというこうした発想は、いうまでもなく、インテグラル思想に卓越した「包容力」をもたらしている。しかし、重要なことは、こうした「包容力」があらゆる視点をありのままに肯定するだけのものではないということである。実際、インテグラル思想において、そうしたありのまま志向の発想（“Mean Green Meme”）には、非常に破壊的な影響をもたらすものとして認識され、厳しい批判がくわえられている。

むしろ、インテグラル思想において強調されるのは、ある視点が内包する真実を認識・尊重するためには、その視点が内包する限界を認識・批判することが重要であるということである。つまり、インテグラル思想においては、ある視点が内包する真実を認識・尊重するためには、視点というものが構造的に内蔵する肥大化する傾向を抑圧することのできる批判的文脈が必要とされるということが強調されるのである。その意味では、インテグラル思想の包括的態度は、“Mean Green Meme”を基盤とするありのまま志向の発想の対極にあるものであるということができるだろう。

インテグラル思想を特徴づける尊重の発想は、こうした点を正確に理解することなしには、理解されえないであろう。

Vision Logic (VL) 段階において、人間とは内面化された「価値観」にもとづいて行動する存在であることが認識される。つまり、人間とは、自律的能力を有する存在として、自らの価値観を実現するかたちで行動するものであることが認識されるのである。

合理性段階においては、人間は、自己の判断能力にもとづいて、共同体に存在する諸々の情報を統合（取捨選択）して価値観を構築する能力を獲得するが、いちど構築された価値観については、それを肥大化させるかたちでしか向上することができない（Linear Progress）。VL 段階において、人間は、はじめて価値観というものを対象化することができるようになり、また、存在する複数の価値観を統合することができるようになる。そこでは、価値観というものを構築

する人間の意味構築機能そのものを対象化する「批判的文脈」が認識の枠組として確立され、その視野から存在する複数の視点の正当性と限界が認識されるのである。

こうした認識能力は、現代において、リーダーとして効果的に機能することができるためには非常に重要となる能力である。とりわけ、創造的な協働作業を可能とするために、共同体の構成員を動機付けしながら統合するためには、人々のなかに内面化されている価値観に効果的にはたらきかけることが必要となる。それを可能とするのが、こうした「文脈」を構築することのできる認識構造なのである。そうした認識構造にもとづいて発想された共同体（組織）発展の方法のひとつとして、ここでは、Richard Barrett が提唱する「構想」(Vision)・「使命」(Mission)・「価値」(Values) 明確化の方法を紹介する。

「構想」(Vision)・「使命」(Mission)・「価値」(Values)

「構想」(Vision)

- 「構想」は、共同体が満足感を獲得するために達成しようとしているものを形容する。「構想」は、共同体（組織）がどのような将来を創造することを意図しているのかを宣言するものである。
- 「構想」は、「使命」より深いレベルのものである。「使命」が「方法」(“means”)について説明をするものであるのに対して、「構想」は「目的」(“end”)について説明をする。
- 「構想」は、とりわけ構成員と社会の要求に応えることのできるものである必要がある。共同体が創造しようとしている将来像が、これらの利害関係者の関心と共振 (resonate) するものである必要がある。構成員にとり、自らをインスパイアすることのない「構想」を実現するために時間を浪費することは、回避したいことである。また、社会にとり、共同体の活動（製品）が社会に好影響をあたえるものであることを確認する必要がある（例：組織の活動が環境破壊をもたらさないものであること・組織の活動が社会問題の解決に寄与するものであること）。
- 「構想」は、構成員・共同体・社会という上記の利害関係者の長期的な方向性を一致させること (alignment) をとおして、構想の共有感覚を醸成することを目的とする。「何が重要なのか」(“what is important”) について信念を共有することは、利害関係者の共振 (resonate) と善意 (goodwill) を創造することを可能とする。

「使命」(Mission)

- 「使命」は2つのはたらきをする。ひとつは、共同体に存在するエネルギーを核となる活動に集中すること、そして、もうひとつは、利害関係者の意欲を維持・向上することである。
- 普通、共同体が経済的に成功すると、活動範囲を新しい領域に拡大していく誘惑にとらえられる。こうした状況が発生するとき、共同体のエネルギーは分散し、核となる活動領域においてもその競争力を喪失していくことになる。こうした問題に対応するために、「使命」は、共同体の核となる活動 (business) を宣言することを目的とする。
- 「使命」は、共同体の構成員の内的な意欲 (motivation) と共振することをおして、彼らをインスパイアするものでなければいけない。また、「使命」は、顧客の関心ともその方向性を一致する必要がある。

「価値」(Values)

「価値」とは、生きるうえでの規範と形容できるものである。それは、ある「ありかた」(そして、それをおして獲得される成果・結果)を他の「ありかた」

(そして、それをとおして獲得される成果・結果)と比較して、より好ましいものとして確信する信念である。共同体において、「価値」は、共同体の構成員に対する行動に関する期待——共同体の構成員はいかに行動すべきかという期待——として表現される。

共同体として「価値観」を確立することの目的は、「構想」(Vision)と「使命」(Mission)を支えることのできる文化を構築することである。「価値観」は、共同体の構成員が「自由」と「責任」をもって行動することを可能にする枠組を提供する。共同体の「価値観」を完全に抱擁することをとおして、構成員は相互に説明責任(accountability)を果たすことができるのである。

「価値観」は、共同体の構成員を「相互に疎外された個体の集合」(“heap”)から「有機的な個体の集合」(“holon”)へと変容させる装置である。「価値観」を共有することをとおして、共同体は統合性(“cohesion”)を獲得するのである。

また、「価値観」を共有することをとおして、構成員は相互信頼を獲得する。共同体の生命は、構成員ひとりひとりの共有された価値観にもとづいて行動しようとする意思(commitment)に支えられるものである。これの存在しないところには、無秩序(anarchy)が存在することになる。

「構想」・「使命」・「価値」のマトリクス

	Personal Motivation		Organization: Internal Motivation		Organization: External Motivation
Vision	Self Fulfillment	→ <i>why</i>	Organization Fulfillment	→ <i>why</i>	Social Contribution
	↑ <i>why</i> ↓ <i>how</i>		↑ <i>why</i> ↓ <i>how</i>		↑ <i>why</i> ↓ <i>how</i>
Mission	Self Development	→ <i>why</i>	Organization Development	→ <i>why</i>	Services to Customers
	↑ <i>why</i> ↓ <i>how</i>		↑ <i>why</i> ↓ <i>how</i>		↑ <i>why</i> ↓ <i>how</i>
Values	Personal Values	→	Internal Values	→	External Values

内的動機 (Internal Motivation)

組織の内的使命 (Internal Mission)

- * 「われわれの核となるビジネスは何か?」 (“What is our core business?”) (組織の活動の焦点を明確にする質問)
- * 「組織として成長・発展するために、われわれは何を必要とするのか?」 (“What do we need to grow and develop as an organization?”) (組織の構成員の意欲を向上するためのステイトメントを構築する質問)

組織の内的構想 (Internal Vision)

組織の内的構想は、組織の内的使命の深層に存在する意欲 (motivation) を表明するステイトメントである。これは、組織の内的使命に対して「なぜ?」 (why?) という質問を投げかけることをとおして明確化される。

また、明確化された内的構想を実現するための方法は、内的構想に「どのようにして?」 (how?) という質問を投げかけることをとおして明確化される。内的構想と内的使命の関係が、これらの質問により結びつけられていることを確認することが重要である。

外的動機 (External Motivation)

組織の外的使命 (External Mission)

組織の内的な使命と構想を明確化したら、組織の外的使命を明確化する。これは、組織が顧客に提供するサービス¹を形容するインスピレイショナルなステイトメントである。これは、組織の内的使命に対して「なぜ?」 (why?) という質

問を投げかけることをとおして明確化される。この場合、そうして導きだされるステイトメントが、顧客にとって、インスピレイショナルなものである必要がある。

組織の外的構想 (External Vision)

組織の外的使命を明確化したら、組織の外的構想を明確化する。これは、組織が社会に提供する貢献を形容するインスピレイショナルなステイトメントである。これは、組織の外的使命に対して「なぜ?」(why?)という質問を投げかけることをとおして明確化される。組織の外的構想は、組織の外的使命を果たすことをとおして、創造しようとする社会への利益(価値)を形容するものである。これは、社会の構成員にとって、インスピレイショナルなものである必要がある。

また、明確化された外的構想を実現するための方法は、外的構想に「どのようにして?」(how?)という質問を投げかけることをとおして明確化される。外的構想と外的使命の関係が、これらの質問により結びつけられていることを確認することが重要である。

ここで、これまでに明確化された組織の内的使命・組織の内的構想・組織の外的使命・組織の外的構想をふりかえって、相互が有機的に統合されていることを確認する必要がある。有機的な統合性が欠如している場合、この活動を継続する必要がある。

組織の内的構想	組織の外的構想
組織の内的使命	組織の外的使命

尚、「構想」のまえに「使命」を検討することの理由として、2つのものを挙げることができる。

- 組織の核となるビジネスが何であるのかについて、組織の全構成員が同意していることが非常に重要となること。
- 使命を欠いた構想は、エネルギーの分散をもたらし、結果として、非効率的な活動につながる。

「価値」(Values)

内的な使命と構想を実現するための価値

次に、内的動機を支える価値を明確化する。これは、内的な使命と構想を実現するうえでわれわれを支えてくれる価値について同意をすることをとおして行われる。また、それぞれの価値が具体的にどのような意味で使用されているのかを明確化する必要がある。

外的な使命と構想を実現するための価値

次に、外的動機を支える価値を明確化する。これは、外的な使命と構想を実現するうえでわれわれを支えてくれる価値について同意をすることをおして行われる。また、それぞれの価値が具体的にどのような意味で使用されているのかを明確化する必要がある。

上記の作業が組織の上層で完了したら、その成果は、そのすぐ下の階層（部門）の統括者へと報告されることになる。そして、そこでも、これと同様の作業をしてもらうことになる。各部門の構築した使命・構想について「なぜ?」(why?)という質問を投げかけるとき、組織としての使命・構想のステートメントにその回答が見いだされる必要がある。もしそうでない場合、部門としての使命・構想、または、組織としての使命・構想に修正がくわえられる必要がある。また、各部門は、自らの価値について検討をすることが求められる。

個人と組織の方向性統一 (Personal Mission)

上記の作業が終了したら、個人の使命・構想と組織の使命・構想の方向性を統一することになる。この場合、各個人の構築した使命・構想について「なぜ?」(why?)という質問を投げかけるとき、組織の使命・構想のステートメントにその回答が見いだされる必要がある。こうした質問に回答が見いだされるとき、個人は自らの生産性と創造性を自主的に発揮することになる。使命・構想というものが持つ重要性を認識して、それを尊重する組織文化は、必然的に組織に競争力をもたらすことになる。

しかし、こうした質問に回答が見いだされないとき、個人と組織の方向性の齟齬が存在していることになる。こうした場合、その個人にとり、その組織に参画することをおして、内的な充足感を獲得することはできない。

ただ、ここで重要なことは、個人の使命・構想は、必ずしも、現在、自らの所属する UNIT の使命・構想と方向性を共有している必要はないということである。その場合、それは、組織、もしくは、部門の使命・構想と方向性を共有していれば良いのである。

留意事項

組織の使命・構想を構築する際、多くの組織構成員の参加を募ることは、重要である。しかし、実際には、個人にとり重要なことは、組織構成員が組織の使命・構想を共有することではなく、組織の使命・構想のなかに、自らの個人としての使命・構想を共有するための機会が保証されていることである。その意味では、個人と組織の方向性統一について検討するとき重要となるのは、まず、そうした個人の利己的欲求を充足することを可能とする方策を創造するこ

とであるといえるだろう。

人間は、自らの個人的欲求を充足してくれる（つまり、自らの人生に意味をもたらしてくれる）組織に対しては、必然的に、主体的に貢献をしようとするものである。

まとめ

最後に、Richard Barrett 提唱する「構想」(Vision)・「使命」(Mission)・「価値」(Values) 明確化の方法の利点をまとめる。

1. 内的動機と外的動機を分離することにより、組織構成員・顧客・社会の要求 (needs) を別々に考慮することができる。これは、使命と構想の明確化を可能にする。
2. 「動機の連鎖」(“motivational chain”) の各構成要素 (内的構想・内的使命・内的価値・外的構想・外的使命・外的価値) の統合が可能となる
3. 組織の使命・構想と自己の使命の方向性を統一することを構成員に可能とする。これにより、個人は、自己の個人としての、そして、部門としての努力が全体 (“whole”) にどう貢献するのかを把握できる。
4. 考慮を必要とされるすべての利害関係者の要求に対応する構想・使命・価値の構築を可能とする。

参考資料

- Richard Barrett (1998). *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann. (pp. 103-123).
- Don Edward Beck (n. a.). *Stages of social development: The cultural dynamics that spark violence, spread prosperity, and shape globalization*. Available at http://spiraldynamics.net/DrDonBeck/essays/stages_of_social_development.htm
- Bill Torbert and Associates (2004). *Action inquiry: The secrets of timely transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ken Wilber (1995/2000). *Sex, ecology, spirituality: The spirit of evolution*. Boston: Shambhala.
- Ken Wilber (1997). *The eye of spirit: An integral vision for a world gone slightly mad*. Boston: Shambhala.
- Ken Wilber (2000). *Integral psychology: Consciousness, spirit, psychology, therapy*. Boston: Shambhala.
- Ken Wilber (2001). *A theory of everything: An integral vision for business, politics, science, and spirituality*. Boston: Shambhala.