

Title	ナレッジマネジメントにおける知識概念：ドイツ経営経済学における知識概念論争
Sub Title	
Author	榊原, 研互(Sakakibara, Kengo)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2006
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.49, No.4 (2006. 10) ,p.115- 129
JaLC DOI	
Abstract	1990年代以降, ナレッジマネジメントは経営学における主要なトピックの1つになっている。しかし他方で, 実践への移転においてそれが期待されたほどの成果をあげていないことも指摘されている。その原因の1つとしてあげられているのがナレッジマネジメントにおける知識概念の曖昧さである。とくにドイツ経営経済学においては, シュライエッグ・ガイガーとギュルデンベルク・ヘルティンクとの間で知識概念の定義と境界設定をめぐる論争が展開された。本稿では両者の見解の分析を通して, この論争の背景に組織知の理解の問題があることを明らかにする。
Notes	堀田一善教授退任記念号
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20061000-0115">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20061000-0115</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# ナレッジマネジメントにおける知識概念

— ドイツ経営経済学における知識概念論争 —

榎 原 研 互

## <要 約>

1990年代以降、ナレッジマネジメントは経営学における主要なトピックの1つになっている。しかし他方で、実践への移転においてそれが期待されたほどの成果をあげていないことも指摘されている。その原因の1つとしてあげられているのがナレッジマネジメントにおける知識概念の曖昧さである。とくにドイツ経営経済学においては、シュライエッグ・ガイガーとギェルデンベルク・ヘルティンクとの間で知識概念の定義と境界設定をめぐる論争が展開された。本稿では両者の見解の分析を通して、この論争の背景に組織知の理解の問題があることを明らかにする。

## <キーワード>

ナレッジマネジメント、暗黙知、形式知、組織知、語り、物語、物語的知、ドイツ経営経済学、科学論

## 1. はじめに

かのドラッカー (P. F. Drucker) が知識社会の到来を予言したのは1960年代のことであった<sup>1)</sup>が、その言葉の通り、現代社会において知識の果たす役割はますます大きくなっている。しかし、経営学において、知識のもつ戦略的重要性が強く叫ばれるようになったのは、1990年代になってからのことであり、しかもそれが「ナレッジマネジメント」の名のもとで活発に議論されるようになったのは、野中・竹内の *The Knowledge-Creating Company* (邦訳『知識創造企業』)<sup>2)</sup> が公刊された1995年以降のことであるといつてよい。

企業の持続的な競争優位の源泉は「組織的知識創造の能力」にあり、その知識創造は「暗黙知と形式知のダイナミックな相互作用」<sup>3)</sup>によってこそ可能になるという野中らの主張は、既存知識

1) たとえば Drucker, P. F. (1969) を参照。知識社会についてはまた、Drucker, P. F. (1993) も参照。

2) Nonaka, I./ H. Takeuchi (1995)。

3) 野中郁次郎 (1990), ii 頁。野中らによれば、この相互作用は①共同化 (socialization), ②表出化 (externalization), ③連結化 (combination), ④内面化 (internalization) という4つの「知識変換」のプロセス (SECIモデル) からなり、しかもこの知識創造プロセスはスパイラルの形で発展していく。ノ

の活かし方にもっぱら焦点を当てていたこれまでの「情報管理」や「知識管理」に代えて、新たな知識の創造を目指す「知識経営」に注目を与えることになった。そして彼らの主張は、「ナレッジマネジメント」の中心的なパラダイム<sup>5)</sup>として広く受け入れられただけでなく、情報技術の急速な進展を背景に、さまざまな形で経営実践への移転が試みられることになった。

しかし、「知識経営」としてのナレッジマネジメントに対する人々の大きな期待は、間もなく幻滅に変わることになった。知識関連投資を行った多くの企業において、必ずしもそれに見合うだけの成果がもたらされなかったからである。その失敗の原因はいろいろと指摘されているが、ギュルデンベルクとヘルティンク (S. Güldenbergl/ H. Helting) によれば、ここでとりわけ問題となったのが「知識概念の不十分な理解」であった。つまり、「知識があまりに頻繁に単なる情報と混同されたこと、あるいは形式知に対して暗黙知の意味が多くの人々にとって不明瞭」<sup>6)</sup>だったということである。

こうしたことから、ナレッジマネジメントが対象としている知識とは何か、あるいはナレッジマネジメントの課題とは何か改めて問われることになった。そしてとくにドイツ経営経済学においては、この問題を積極的に科学論と関連させて議論しようという動きが現れた。というのも、科学論や科学哲学は、ナレッジマネジメントがまさに対象としている知識の問題をはるか以前から中心的な主題として扱ってきたからである。事実、ドイツ語圏経営経済学会の科学論部会では、1990年後半以降、しばしばナレッジマネジメントが部会のテーマとして取り上げられることになった。<sup>7)</sup>

もちろん、ひと口に科学論的な考察といっても、その議論は多岐にわたっている。科学論には多様な立場が存在し、そこで展開される知識観も決して一様ではないからである。そこで本稿では、ドイツ経営経済学において、ナレッジマネジメントにおける知識概念をめぐる展開された議論、とりわけ「暗黙知」や「語り」(narrative) ないし「物語」(storytelling) の位置づけに関する論争に焦点を当て、その検討を通してこの論争の背景を明らかにするとともに、ナレッジマネジメントと科学論との接点を探ってみたい。

\\ SECI モデルと知識スパイラルについては、Nonaka, I./ H. Takeuchi (1995) (とくに第3章) を参照。また、榊原研互 (2006) も参照されたい。

4) これについては、野中郁次郎・梅本勝博 (2001) 参照。

5) たとえば、ヴィルケスマンとラッシャー (U. Wilkesmann/ I. Rascher) は、ナレッジマネジメントにおいてよく引用されるモデルとして野中・竹内のモデルをあげている。Wilkesmann, U./ I. Rascher (2005), S.15f. 参照。また Schreyögg, G./ D. Geiger (2004), S.271 および Schreyögg, G./ D. Geiger (2005), S.434 も参照。

6) Güldenbergl, S./ H. Helting (2004), S. 524.

7) ドイツ経営経済学会における科学論部会は、1999年には「知識—科学論—ナレッジマネジメント」、2003年には「経済学と経営情報論における科学論」というテーマで開催されている。また科学論部会とは別に、1997年から1999年まで「経営情報論と科学論」と題する会議が毎年開催された。ドイツ経営経済学におけるナレッジマネジメントの科学論的省察については、榊原研互 (2005) を参照されたい。

## 2. シュライエッグとガイガーによる知識創造論批判

### 2-1. シュライエッグとガイガーにおける知識概念

ドイツ経営経済学において、とりわけ今日のナレッジマネジメント研究の現状に対して疑義を唱え、警鐘を鳴らしているのがシュライエッグとガイガー (G. Schreyögg / D. Geiger) である。彼らは2002年以降、「暗黙知は知識たりうるか」「知識スパイラルはナレッジマネジメントの基礎になりうるか」「暗黙知は形式知に変換可能か」といった論文を次々と発表し、野中らの主張する組織的知識創造理論とそれに基づくナレッジマネジメントを痛烈に批判したのであった。そこで以下ではまず、彼らの最近の論文「組織知再考：知識，スキルおよび語り」を中心に彼らの主張を簡単に再構成してみることにしよう。<sup>8)</sup>

シュライエッグとガイガーの出発点を形成しているのは、「知識社会」「知識集約的企業」という言葉が示すように、今日一方で知識の重要性が叫ばれているにもかかわらず、他方で「知識という用語の使用がますます混乱したものになっており、ある点で不鮮明にさえなっている」という事実である。彼らによればこれは矛盾である。というのも、ナレッジマネジメントが対象とする知識とは何か明らかにされないならば、「焦点となる主題が消え失せてしまう」からである。<sup>9)</sup>

たとえば、野中らによれば、知識とは「正当化された真なる信念<sup>10)</sup>」と定義される。これが意味するのは、「知識」が単なる「情報」<sup>11)</sup>とは異なり、「信念」や「コミットメント」、そして目的をもった「行為」に密接に関わるものであり、それゆえ特定の文脈においてのみ意味をもつことである。

あるいは、よく引き合いに出されるダベンポートとプルサック (H. Davenport / L. Prusak) によれば、知識は次のように定義される。すなわち、「知識とは、反省されて身についた体験、さまざまな価値、ある状況に関する情報、専門的な洞察などが混ぜ合わさった流動的なものであり、新しい経験や情報を評価し、自分のものとする枠組みを提供する。それは、人の心に発し、人の心に働きかける。組織において知識は、文書やファイルのなかに存在するだけでなく、組織の日常業務、プロセス、慣行、規範のなかに埋め込まれているのである」<sup>12)</sup>と。

つまり、これらの定義によれば、知識とは「あらゆる種類の人間のスキルや実践、感情、規範あるいは有効な行為を引き起こしうるすべてのものをカバーする被覆概念」であり、行為者が意識しているかいないかにかかわらず、「あらゆる行為の構成的部分」とみなされているのであ

8) シュライエッグとガイガーは2002年以降、いくつかの論文 (たとえば Schreyögg, G./ D. Geiger (2002), (2003), (2004)) において同様の議論を繰り返している。本稿では英語で書かれた最近の論文 Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b) を中心に再構成している。また彼らの議論の詳細については、榎原研互 (2006) も参照されたい。

9) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 292.

10) Nonaka, I./ H. Takeuchi (1995), 邦訳85頁。

11) 野中によれば、情報は「暗黙知を明示化、さらに形式化するときに必要な媒体ないし原材料」である。野中郁次郎 (1990), 64頁以下参照。

12) Davenport, H./ L. Prusak (1998), 邦訳23-24頁。

<sup>13)</sup>  
る。

しかしシュライエッグらによれば、このような知識概念は、ナレッジマネジメントに対して有効なフレームワークを提供することができない。というのも、それがあらゆるものを「知識」とみなしているからであり、逆にいえば「知識でないものは何か」という問に答えることができないからである。<sup>14)</sup>

しかるに彼らによれば、「知識が組織と社会の両者にとって高い価値をもつ希少な資源を表すとすれば、それは排他的な性質をもたなければならない<sup>15)</sup>」。つまりあれもこれも知識として容認するのではなく、むしろ競争優位の源泉となりうるような優れた知識をいかに区別できるかが重要となる。それゆえ、知識を恣意性から保護する問題、すなわち知識を評価し選択する問題こそ、まさにナレッジマネジメントの中心に置かれるべきテーマだ<sup>16)</sup>というのである。

では、この選択問題にシュライエッグとガイガーはどのように答えているのだろうか。

彼らは、知識の定義をめぐる議論、あるいは知識の選択問題が科学哲学において長い伝統をもっていることに触れ、しかし他方でそれが「未だに進行中で決着のつかない議論<sup>17)</sup>」であることを認めながらも、科学的知識に関して広く一般に受け入れられた見解に基づけば、知識と非知識の境界基準としてのメタ基準を次のように定式化できると主張する<sup>18)</sup>。すなわち、

- (1) 知識はある種の言明ないし主張であり、伝達可能ないし議論可能なものでなければならない。なぜなら語られない事柄は知ることができないからである。
- (2) 有用で信頼できる知識を単なる妄言やたわごとから区別できるために、知識は根拠づけられなければならない。
- (3) 根拠をよい根拠として受容するためにはテスト手続きが必要である。ただし、知識のテスト基準は専門分野やコミュニティーに依存しており、知識の妥当性を判断する一般的な基準は存在しない。というのも、何が重要な知識かは各機能集団によって異なりうるからである。

こうして彼らは、「知識は何でもすべてということでも、無限定のものでもない<sup>19)</sup>」と主張する。つまり、一方でそれは明示化されていなければならないということであり、他方でテストに成功裡にパスしていなければならないということである。

13) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), pp. 293-4.

14) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 295 参照。彼らによれば、知識の概念規定に対するアプローチには、大別して情報論的な立場と実用主義的・現象学的な立場 (pragmatist phenomenological view) の2つの潮流が存在する。なお、後者の概念について、以前の論文では「編集-実用主義的 (kompilativ-pragmatisch)」という用語を用いている。Schreyögg, G./ D. Geiger (2003), S. 8-9 参照。

15) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 296.

16) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 296. また Schreyögg, G./ D. Geiger (2003), S. 13 も参照。

17) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 298.

18) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), pp. 299-300 および Schreyögg, G./ D. Geiger (2003), S. 12-13 参照。

19) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 301.

## 2-2. シュライエッグとガイガーによる「暗黙知」と「語り」の位置づけ

ところで知識をこのように定義するとき、今日のナレッジマネジメントにおいて中心的な役割を果たしている「暗黙知」や「語り」ないし「物語」はどのように評価され位置づけられるのだろうか。

まず、暗黙知についていえば、それはポランニー (M. Polanyi) が「我々は語るができるより多くのことを知ることができる<sup>20)</sup>」と述べるように、言葉では表現できない「個人的な能力 (proficiency)<sup>21)</sup>」あるいは「身体知<sup>22)</sup>」を表している。つまり暗黙知とは、ポランニーの本来の意味では、行為者が無意識に用いているような「個々人の行為の隠された背景を形成する個人的なスキルないしケイパビリティ<sup>23)</sup>」と理解されるのである。

したがって、シュライエッグらの上述の知識のメタ基準にしたがえば、この暗黙知が「知識」とみなされないことは明らかである。それは言明の性格をもたず、したがってテスト手続きに晒すことができないからである<sup>24)</sup>。

しかもシュライエッグとガイガーによれば、このような暗黙知の本来的な定義にしたがえば、暗黙知は形式知に変換することができない。というのも、両者は完全に異なるカテゴリーないし次元に属するものだからである。したがって、野中らの主張する「知識スパイラル」(とりわけこの2つのカテゴリー間での変換としての「表出化」と「内面化」)は成立しえないことになる。シュライエッグとガイガーによれば、もし野中らの主張が正しいとすれば、彼らのいう暗黙知はポランニーの意味でのそれではなく、むしろまだ発見されていないという意味で潜在的な形式知にすぎない。

さらに、暗黙知を身体知と理解するならば、それは個人と不可分に結びついた知識であり、それを組織レベルに移転すること(あるいはそれを「組織知」として共有すること)は困難である。したがって、まさにこのような概念上の混乱がナレッジマネジメントに間違った方向づけを与えないためにも、問題を明確化することが重要となってくるのである。

しかしここで銘記すべきは、シュライエッグらが暗黙知の重要性を否定しているわけでは決してないということである。むしろ彼らは、一方で形式知と、他方で「熟練」や「鑑識眼」と呼ぶほうがふさわしいような暗黙知とは「異なる論理の局面で作動」するものなので「異なって扱われるべき<sup>25)</sup>」だと主張しているにすぎない。つまり、暗黙知はナレッジマネジメントの対象としてではなく、「能力マネジメント (Könnensmanagement; Kompetenzmanagement)」の対象として扱われるべきだということである<sup>26)</sup>。

一方、語りないし物語についてはどうだろうか。シュライエッグとガイガーによれば、語りは

20) Polanyi, M. (1966), 邦訳15頁。

21) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 301.

22) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 302.

23) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 303.

24) Schreyögg, G./ D. Geiger (2003), S. 15.

25) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 303.

26) Schreyögg, G./ D. Geiger (2004), S. 285, Schreyögg, G./ D. Geiger (2005a), S. 450-451.

暗黙知を表出化し転送する手段という意味で、しばしば暗黙知と密接に関係しているとみなされるが、語り<sup>27)</sup>と暗黙知とは異なる論理的基礎をもつものであり、両者を混同してはならない。このことを彼らはリオタル (J. F. Lyotard) のいう「物語的知」の概念を引き合いに出して説明している<sup>28)</sup>。

リオタルによれば、現代の情報社会においては、科学的知識と物語的知という2種類の知識を区別できる。ここで物語的知とは、その妥当性が論証によって確認される科学的知識<sup>29)</sup>とは対照的に、「同時に記述的<sup>30)</sup>かつ規定的」な性格を有し、かつ自己正当化的な構造をもつ知識である。

たとえば、戦い<sup>いくさ</sup>自慢や武勇伝のような物語は、単なる情報を超えて成功や失敗、幸運、正義、美などについて何かを伝え、それによって聞き手にある種の教訓を学習させる。1つの物語の中には規範的、記述的、評価的などあらゆる種類の言明が共存し、しかも正当化の基準が語りそれ自身に含まれる<sup>31)</sup>。したがって物語的知は、「論証にも証拠の提出にも訴えることなく、伝達という言語行為によってみずからを信任する<sup>32)</sup>」のである。

このことから、物語的知の概念が、組織文化やパラダイムの概念と親近性をもっていることが容易に想像できる。またそれだからこそ、ナレッジマネジメントにおいて語りや物語が組織特有の強みを表す概念として注目され、話題とされてきたといえるのである<sup>33)</sup>。

しかし、シュライエッグらによれば、このような物語的知も先のメタ基準にしたがえば「知識」とはみなされない。それはたしかに言明の性格をもち、伝達可能なものであるが、明示的なテスト手続きを有していないからである。

しかしながら彼らによれば、物語的知が暗黙知と決定的に異なるのは、物語的知が明示的なテスト手続きをもっていないとはいえ、言葉で表現され、伝達的性格をもっているということ、したがって必要とあれば明示的な省察プロセスに晒すことができるということである。なぜなら、物語が自己正当化的な性格をもつとはいっても「必ずしもすべての物語が真だとはかぎらない」

27) 野中郁次郎・紺野登によれば、「物語」とは「自分自身の経験（つまり、暗黙知）をすべて形式化してしまうことなしに、暗黙知の意味の豊かさを失わないように、すなわち『場』や状況を含めて、伝達する『内面化』の方法」である。野中郁次郎・紺野登 (2003), 212頁。

28) 語りの詳細な分析については、Geiger, D. (2005a) および Geiger, D. (2005b) を参照。

29) Lyotard, J. F. (1979), 邦訳67-69頁参照。

30) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 304.

31) シュライエッグとガイガーによれば、この基準は「明示的に合意された評価プロセスの結果ではなく、むしろコミュニティの実践の暗黙の部分である。つまりそれは暗黙的に適用される」。Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 305.

32) Lyotard, J. F. (1979), 邦訳71-72頁。

33) ヴェンガー、マクダーモット、スナイダー (E. Wenger / R. McDermott/ W. M. Snyder) は、「物語は、コミュニティの活動、知識資源、そして業績成果の間のつながりを説明することができる。これらの複雑な因果関係を説明しつつも、理解する必要があるが記号化や一般化がしにくい暗黙の背景を組み入れることができるのは、物語だけだからだ」と述べ、物語の主要な3つの要素として、「1. イノベーションを起こし、スキルを学び、問題を解決するための、当初の知識開発活動。2. この活動で生み出された知識資源、たとえば新しい洞察や手法、関係など。3. この資源がどのように適用された結果、価値が生み出されたか」をあげている。Wenger, E./ R. McDermott/ W. M. Snyder (2002), 邦訳246-247頁。またシュライエッグとガイガーによれば、「コミュニティ・オブ・プラクティスは、語りや組織の物語能力を啓発する制度と見なすことができる」。Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 306.

からである。その意味で語りは「一種の潜在知識」とみなされるのである。<sup>34)</sup>

しかも、シュライエッグとガイガーによれば、「物語は特殊な問題状況に密接に結びつけられている」が、物語の目的が一般に適用可能な教訓を伝えることにあるならば、「その妥当性が特定の状況に結びつけられているとは考えられない」。つまり、知識の一般化可能性が仮定されなければ、ナレッジマネジメントはそもそも意味をなさないということである。<sup>35)</sup>

したがって、ナレッジマネジメントがまさに競争優位の源泉となりうる高品質の知識を保証すべきならば、知識の一般化可能性を前提としつつ、物語的知を「知識」するための制度的枠組みやしつかりとしたテスト手続きを確立し、これによって選択問題に答えることが重要となるのである。

以上がシュライエッグとガイガーの主張であるが、彼らの示したナレッジマネジメントの新たな方向づけに対しては、他方で疑義が投げかけられていることも事実である。そこで次に、ギュルデンベルクとヘルティンクによって展開されたシュライエッグ・ガイガー批判を再構成してみることしよう。

### 3. ギュルデンベルクとヘルティンクによるシュライエッグ・ガイガー批判

#### 3-1. ギュルデンベルクとヘルティンクにおける知識概念

ギュルデンベルクとヘルティンクは、2004年に「ナレッジマネジメントは間違っていて理解されていないか」と題する論文を発表し、とりわけシュライエッグとガイガーによって展開された野中理論批判の妥当性に異議を唱えたのであった。

彼らはまず、ナレッジマネジメントにおいて「最近では知識概念とその境界づけがますます関心の中心になっている」と述べる一方で、知識概念をめぐるのは、「暗黙知だけしか存在しない」と主張するラディカルな構成主義者や、反対にシュライエッグとガイガーのように「形式知しか知識と認めない」と主張する者などまさに多様な見解が存在していることも指摘したのであった。<sup>36)</sup>

そして、ここでとくに争点となっているのが野中らの知識スパイラルの構想と形式知と暗黙知との区別であることから、ギュルデンベルクらは、野中理論の哲学的源泉に改めて立ち返り、それに照らしてシュライエッグらの批判の妥当性を吟味し、またそこからナレッジマネジメントの理論と実践のためのインプリケーションを引き出そうとしたのであった。

そこで彼らはまず、野中らの知識創造論の哲学的背景を構成しているいくつかの思想を簡潔に

34) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), pp. 305-306.

35) Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), pp. 306-307.

36) Güldenberk, S./ H. Helting (2004), S. 523-524. ラディカルな構成主義によれば、「『形式』知という概念は自己矛盾である。知識（および情報）は頭（および体）の中にのみ存在する」。Aulinger, A./ R. Pfrieder / D. Fischer (2001), S. 77. なお、同様のことをドラッカーも、「知識は、通貨のような非人格的な存在ではない。知識は、本や、データバンクや、ソフトウェアの中にあるのではない。……知識は、昔から、人間の中にある」と述べている。Drucker, P. F. (1993), 邦訳347頁。

レビューすることから始める。ここで取り上げられるのは、デカルト (R. Descartes), ハイデガー (M. Heidegger), ポランニー, および西田幾多郎の思想であり, 彼らはこれらの分析を通して形式知と暗黙知の位置づけ, および暗黙知の意義を明らかにしようとしたのであった。

ここでその議論を詳細に跡づける余裕はないが, 野中理論との関連でとくにポランニーについていえば, ギュルデンベルクらは, 「自然科学の純粋な自己目的としての追求を禁止する (スターリン主義の) 政策」への疑念がポランニーの暗黙知の思想の出発点にあったことをまず明らかにする。この暗黙知の思想とはすなわち, 「自然科学がそのすべての基礎を厳密に説明することは決してできず, むしろ常に基礎にある『暗黙的』な次元に頼っている<sup>37)</sup>」という考えである。

このことをポランニー自身の言葉で少し補足すれば, それはたとえば「自動車を運転する技能を, 自動車にかんする理論の徹底的な習得でおきかえることができない」ように, すべての事柄を明示的に語りつくすことができないということである。ポランニーによれば, 「近代科学の目的は, 厳密に主観性を排した客観的な知識を確立することである」とされてきたが, 「暗黙的な思考はすべての知識の不可欠の部分」をなしているので, 「知識の個人的な要素をすべて除去するという理想は, 実際にはすべての知識の破壊をめざしていることになる<sup>38)</sup>」。

もっともこのことは, 明示的で客観的な方法が不必要だということではない。ポランニーは「文章の細部にこだわりすぎると鑑賞を妨げることになるが, それによって理解を深める手がかりが得られることもある」という例で明示化の効用を示している。しかしここで重要なのは「諸細目を知ることによって事物についての真の観念が得られる, と考えることは根本的にあやまった信仰<sup>39)</sup>」だということである。

ところで, ギュルデンベルクとヘルティンクによれば, このような暗黙知の果たす重要な役割は, 何よりもそれが「真の創造性の永続的な可能性を開く<sup>40)</sup>」というところにある。つまり, 詳記不可能な潜在的知識としての暗黙知によって「我々が絶対的自己決定という愚かな観念におちいることは防がれ……〔我々に〕創造的な独創性を発揮しうる機会があたえられ<sup>41)</sup>」ということである。野中らがその理論においてポランニーを拠り所としたのも, まさに知識創造に暗黙知が不可欠だと考えたからにほかならないのである。

さて, ギュルデンベルクらは, このようなレビューに基づいてシュライエッグとガイガーの主張を批判的に吟味する。彼らは, シュライエッグらの論文が, (1)知識概念の明細化と(2)知識選

37) Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 526.

38) Polanyi, M. (1966), 邦訳38頁, および Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 528 参照。このことをギュルデンベルクとヘルティンクは「それ自体で閉じた純粋に客観的システムはもはや生活世界との関連性をまったくもたない」という言葉で表現している。Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 526.

39) Polanyi, M. (1966), 邦訳37頁。ポランニーによれば「真に理論を知るということは, その理論が内面化され (中略) たあとにのみ可能になる」。 (39頁) いい換えれば, 「ある言明が真であることを知るということは, 語ることができるよりも多くのことを知ることである」。 (43頁)

40) Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 526.

41) Polanyi, M. (1966), 邦訳133頁。および Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 526. 創発の議論については, Polanyi, M. (1966), 第II章, Polanyi, M. (1958), 第13章を参照。

択の手続きという2つの論点をもっているとした上で、まず(1)について次のように批判する。<sup>42)</sup>  
すなわち、

- (1) すべての暗黙知は決して明示化されえないというシュライエッグとガイガーの主張には賛成できるが、知識創造の出発点を形成するのは対話ではなく、具体的な「参加 (Mitmachen)」（野中のいう「共同化」）である。たとえば野中らは、松下電器のホームベーカリーの開発に見られるように、暗黙的経験の部分的側面を明示的にテーマ化し、言語化することで経済的価値を生み出すことができるという多くの例を示している。
- (2) シュライエッグとガイガーによれば、知識とは明示的で根拠づけ可能な言明と規定されたが、知識概念のこのようなデカルト的限定は、組織における知識創造にとってかなり重要な要素を方法的に排除することになる。彼らは組織の知識発生プロセスにおける前科学的な「能力」の重要性をまったく問題にしていない。
- (3) リオータルに基づいて導入された物語知という概念も、暗黙知より優れているわけではない。物語知を知識に変換するテスト手続きを開発するという自体、そもそもリオタールの意図を歪曲するものであるが、<sup>43)</sup>彼らのメタ基準によれば、語りは知識でないか、せいぜい「粗悪」な知識である。前科学的な知識のこのような「階級的」な蔑みのために、知識発生プロセスへの理論的洞察がほとんど促進されないのである。

要するに、ギュルデンベルクとヘルティンクによれば、シュライエッグらの知識概念は知識創造の問題を扱えないほどに矮小化されたものであり、その意味でナレッジマネジメントにとって実りある基礎とはなりえないということである。

したがって以上のような議論から、ギュルデンベルクとヘルティンクは、シュライエッグらの知識概念に代わるより包括的な知識概念を提案する。それはつまり形式知と、その形式知の創造の基礎となりうる暗黙知の両者を統合する概念であり、これによって上述のような問題が回避されると考えられたのである。<sup>44)</sup>

### 3-2. ギュルデンベルクとヘルティンクにおける知識選択の問題

ところで、ギュルデンベルクらによれば、このような包括的な知識理解に立つかぎり、「シュライエッグとガイガーのいう第2、第3のメタ基準が、彼らが意図した形ではもはや保持できない」ことになる。つまりシュライエッグらの方法では「組織にとって有用な知識の一部しか把握できない」ので、その意味で彼らのいう「根拠づけとテスト手続きは知識概念の中心にも要にも

42) Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 527-528.

43) リオータルによれば、科学と物語知は異なる言語ゲームに基づいている。したがって「物語的なもの存在ないしは価値を科学的なものから出発して判断することも、またその逆も、できない」。Lyotard, J. F. (1979), 邦訳71頁。

44) Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 528-529.

なりえない」というのである。<sup>45)</sup>

しかも、ギュルデンベルクらによれば、企業に関わる知識の量が飛躍的に増大している今日において、シュライエッグらが主張するようなテスト手続きを実践に移転すること（つまり組織にとって将来有用でありうる知識とそうでないものを明示的にテストする形式的な手続きを制度化すること）は、「経済的理由からも組織的な理由からもほとんど実行不可能」である。

ここで経済的理由とは、戦略的に重要な潜在的知識が組織内部において明示的に表明されるためには莫大なコストがかかるということであり、他方組織的な理由とは、組織のメンバーに彼ら<sup>46)</sup>のもっている知識を表明させるよう動機づけることがきわめて難しいということである。

したがってこのことから、ギュルデンベルクらは、シュライエッグらの主張するテスト手続きが理論的にも実践的にも支持しえないと結論づけるのである。

しかしその一方で、ギュルデンベルクとヘルティンクは、「それにもかかわらず、根拠づけ手続きとテスト手続きは……ナレッジマネジメントの本質的な構成要素である<sup>47)</sup>」と主張する。それはシュライエッグらも指摘した知識選択の問題、すなわち「知識を恣意性から保護する」という問題も知識創造と並んでナレッジマネジメントの重要な課題と彼らが考えているからである。

ではギュルデンベルクらはこの問題にどのように答えているのだろうか。

彼らの包括的な知識理解によれば、有望なアプローチは「知識の事前的な説明を前提としないテスト手続きないし選択手続きを開発すること<sup>48)</sup>」、つまり形式知だけでなく暗黙知をも含めた選択プロセスを考えるということである。しかし恣意性を助長することなく暗黙知を選択することはどのようにして可能なのだろうか。

ギュルデンベルクらはその手段としてコンテキストデザインをあげている。これは野中らが依拠した西田幾多郎の「場」の概念に基づくものであるが、野中らにあって「場」は知識創造を促進する空間ととらえられていたのに対し、ギュルデンベルクらはそれを一步推し進めて、「意図された知識選択を促し、しかも『トップダウン』ではなく分権化した形で行う<sup>49)</sup>」場と規定している。

というのも、望ましい知識の創造が促進されるころでは、同時に望ましくない知識の創造もなされるからであり、そのために、「たとえば組織ルーティン、文化的要因、組織の学習能力のような直接見ることのできない組織知を有用か否か、あるいは戦略的に重要か否かという点で評価する試みが必要<sup>50)</sup>」となるからである。

また、かつて集権的な品質管理が現場主体の全社的な品質管理に成功的に取って代わられたという事実から、知識の品質管理という意味でのこの選択問題においても、「分権的にどのメンバーにもその責任領域で適切な知識選択についての明示的・暗黙的意思決定と価値創造的な知識創造

45) Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 529.

46) Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 531.

47) Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 529.

48) Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 531.

49) Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 532. なお傍点は筆者。

50) Güldenber, S./ H. Helting (2004), S. 532.

を可能にするような、企業戦略を志向した枠組み条件が作られなければならない」と考えられたからである。<sup>50)</sup>

このコンテキストをどのようにデザインすべきかについて、ギュルデンベルクとヘルティンクは具体的な構想を提示してはいないが、<sup>51)</sup> 以上のことから彼らは、野中らのアプローチが「ナレッジマネジメントのよりよい理解にとって実り豊かな理論的参照点を提供している」ことは評価しながらも、この理論がさらにシュライエッグとガイガーによって正当に提起された知識選択の問題という要素で補完されるべきことを主張するのである。<sup>52)</sup>

#### 4. ナレッジマネジメントにおける組織知の位置づけ——結びにかえて——

以上われわれは、ナレッジマネジメントにおける知識概念をめぐってシュライエッグ・ガイガーとギュルデンベルク・ヘルティンクの間で展開された論争を見てきた。ここでの議論を改めて整理するならば、それは次のようにまとめることができる。すなわち、(1) この論争は、具体的には「暗黙知」や「語り」ないし「物語」がそもそもナレッジマネジメントの対象になりうるかという問題をめぐって展開されたものといえ、(2) これに関してシュライエッグらが両者に否定的な評価を下しながらも語りについては潜在知識として評価したのに対し、(3) ギュルデンベルクらは知識創造に不可欠という意味で両者とも知識と認めるべきだと主張したのであった。

すでに見たように、このような見解の相違は、ナレッジマネジメントの課題に対する両者の理解の相違に起因している。すなわち、シュライエッグとガイガーがどちらかといえば知識の品質保証（知識選択）の問題に重きを置くのに対して、ギュルデンベルクとヘルティンクは知識創造と知識選択の問題を等しく重視しているということである。

シュライエッグらによれば、競争優位の源泉となりうるような知識をそうでないものから区別できるためには、知識はテストに服しうることが重要であり、したがって言語によって明示的に表現されていなければならない。その意味で、彼らのメタ基準の要請は、知識選択の問題から必然的に導き出されたものといえる。

他方、ギュルデンベルクらの知識理解は、野中らと同様、暗黙知と形式知の相互作用こそイノベーションの原動力になりうるという考えに基づいている。したがって、ナレッジマネジメントには暗黙知と形式知を包括的に扱いうる枠組み、すなわちコンテキストデザインが求められているのである。

しかしながら、両者の見解をさらに詳細に考察するとき、この論争が「組織知」をどのように理解し説明するかという問題と深く関わっていることが明らかになる。

いうまでもなく、ナレッジマネジメントは組織の競争優位の源泉を「知識」に求めるものであるが、とりわけそこで問題とされてきたのは、組織の強みとしての組織固有の知識（＝組織知）

51) 組織的知識創造理論を補足する議論としては、たとえば Krogh, G. v./ K. Ichijo/ I. Nonaka (2000) がある。

52) Gldenbergr, S./ H. Helting (2004), S. 532.

をいかに創出し活用するかということであったといえる。この組織知とは、組織メンバーによって共有、共用されつつも、他方で他の組織に模倣されにくい知識とすることができるが、ここで問題となるのが、そのような組織知の存在をどのように説明できるのかということである。

というのも、知識が人々に共有可能ということはすなわち漏洩しやすいということであり、他方で模倣が困難ということは機密性をもつということであり、組織知とはこれら相矛盾する特徴を併せもつもの<sup>53)</sup>と見ることができるからである。

この問題に対して、シュライエッグらは、明示的な知識だけが共有可能と考えた。なぜなら語られないものをわれわれは知ることができないからである。したがって、個人的な身体知としての暗黙知は共有不可能という意味でそもそも組織知とはなりえないのである。

しかし、知識が明示的だということは同時に漏れやすいということでもある。他方で機密性が保証されなければ組織の強みとしての知識の優位性を説明することはできない。シュライエッグらによれば、語りや物語がナレッジマネジメントにおいてしばしば問題とされるのは、それがまさにこうした2つの側面——共有可能性と機密性——を同時にもち合わせていると考えられるからである。つまり物語的知は、一方で言語によって表現され、しかし他方で特定のコンテキストと密接に結びつき、かつ固有の価値を内包しているものだからである。

しかしながらシュライエッグらは、この物語的知が組織に固有の知といえるとしても、それがすなわち組織の強みであるとはいえないと考えた。なぜなら、一口に物語的知といっても玉石混濁であり、必ずしもすべての物語的知が組織にとって有用であるとはかぎらないからである。それだけでなく、特殊な問題状況との強い結びつきを容認することが、知識の一般的な適用可能性を妨げるのではないかと危惧されたからである。それゆえ彼らはテスト手続きに基づく知識の根拠づけの方法を強く訴えたのである。

つまり、シュライエッグらは、組織の強みの源泉は組織知の機密性ではなくむしろ組織知の品質の高さにあると考えているということであり、またそれだからこそ彼らは知識選択の問題を前面に置いたといえるのである。逆にいえば、機密性という意味での強みをもちうるのは個人知だけだということである。

ただ、シュライエッグらが知識選択の問題を満足に解いているかどうかといえ、それははなはだ疑問である。というのも、彼らは、知識のメタ基準を一般的に規定することはできても、知識の妥当性を判定するテスト基準は分野依存の<sup>54)</sup>であり、「一般的には述べられない」と主張しているからである。

しかしこのことは結局、「知識を恣意性から保護する」方法が何も示されていないことに等しい。たしかに、組織にとって重要な知識とは何かを述べることは容易ではないが、知識選択の問題に答えようとするならば、どのようにして知識が恣意性を免れうるのかを明らかにする必要がある。知識が議論でき、共有できるためには言語化されていなければならないという彼らの要

53) たとえば白石弘幸は、ある種の情報の価値には負の外部効果が作用し、その作用は情報の機密性が高いほど強いことを指摘している。白石弘幸 (2003), 37頁参照。

54) Schreyögg, G./ D. Geiger (2003), S. 18.

請はもっともなものといえるが、しかし言語化されているということと、それが恣意性を免れているということとは明らかに別物といわなければならない。知識が議論可能であることはその品質保証のための必要条件といえるかもしれないが、決して十分条件ではないのである。

シュライエッグらがどのような認識論的立場に立脚しているのかは必ずしも明確ではないが、少なくとも「特定のコンテキストに結びついた物語的知をできるだけ一般化して定式化すべきだ」という彼らの主張を聞くかぎり、「知識それ自体をコンテキストとは独立に一定の基準に照らして評価する」ことを彼らが目指そうとしていることだけはたしかだと思われる。

これに対して、ギェルデンベルクとヘルティンクは、彼らが暗黙知を盛んに強調していることからわかるように、知識の機密性ないし模倣困難性を何よりも暗黙知に求めていたといえる。他方で彼らの主張を野中理論と基本的に同一のものと理解するならば、野中によるフッサール (E. Husserl) やハイデガーへの言及<sup>55)</sup>、デカルト的二元論への批判<sup>56)</sup>、あるいは「正当化された真なる信念」という知識の定義からも推測できるように、彼らは知識の共有可能性を共同的な主観性、あるいはフッサール流に言えば「間主観性」のなかに見ているように思われる。まさに「信念」という言葉が示すように、知識は基本的に行為者やコンテキストと不可分なものと理解されているということである。

しかしながら、こうした知識理解に対しては次のような疑問が生じる。すなわち、個人的な信念は果たして共有できるのか、もし共有可能だとしたらそのことをどのようにしてわれわれは認識できるのか、他方で異なるコンテキスト間での知識の共約可能性の問題はどうなるのかといった疑問である。知識のコンテキスト依存性を強調することは、シュライエッグらも指摘するように、その一般的適用可能性を著しく制約することになる。そこから導き出される結論はせいぜいのところ「コンテキストデザインはケース・バイ・ケースである」ということではしかないと思われる。野中理論に対する人々の幻滅は、まさにそれがこのようなほとんどトートロジカルな帰結しか示しえないというところにあったということができるのである。

知識というものを、コンテキストと切り離して扱うことができるのか、それを生み出し活用する人間の意識と独立にそれ自体として扱えるのか否かという問題は、ポパー・クーン論争を引き合いに出すまでもなく、科学論における1つの主要な争点でも<sup>57)</sup>ある。シュライエッグらとギェルデンベルクらの間で戦わされた知識概念論争は、組織知と呼びうるものがそもそも存在するのか、もし存在するとすればそれをどのように説明できるのか、さらに組織の強みとしての組織知とはどのようなものかという問題をめぐる論争だったといえるが、まさにこうした問題の検討に対して、科学論における議論の成果は多くの手がかりを与えてくれるように思われる。

55) Nonaka, I./ H. Takeuchi (1995), 邦訳35頁以下, および野中郁次郎・紺野登 (2003) (とくに91頁以下) を参照。

56) Nonaka, I./ H. Takeuchi (1995), 邦訳45頁。

57) これについては、たとえば Kuhn, T. S. (1962), Lakatos, I. / A. Musgrave (1970), Popper, K. R. (1972), Feyerabend, P. K. (1975), 橋本努 (2001) を参照。

## 参考文献

- Aulinger, A / R. Pfriem / D. Fischer (2001), „Wissen managen — ein weiterer Beitrag zum Mythos des Wissens? Oder: Emotionale Intelligenz und Intuition im Wissensmanagement,“ in: G. Schreyögg (Hrsg.), *Wissen in Unternehmen: Konzepte, Maßnahmen, Methoden*, Berlin, S. 69-87.
- Davenport, H./ L. Prusak (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston. (梅本勝博訳『ワーキング・ナレッジ：「知」を活かす経営』生産性出版, 2000年)
- Drucker, P. F. (1969), *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, New York. (林雄二郎訳『断絶の時代：来たるべき知識社会の構想』ダイヤモンド社, 1969年)
- Drucker, P. F. (1993), *Post-Capitalist Society*, New York. (上田惇生, 佐々木実智男, 田代正美訳『ポスト資本主義社会：21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社, 1993年)
- Feyerabend, P. K. (1975), *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*, London. (村上陽一郎, 渡辺博訳『方法への挑戦：科学的創造と知のアナーキズム』新曜社, 1981年)
- Geiger, D. (2005a), “The Dark Side of Narrations. Narrations as Paradox Genres,” in : G. Schreyögg/ J. Koch(eds.), *Knowledge Management and Narratives, Organizational Effectiveness Through Storytelling*, Berlin, pp. 195-213.
- Geiger, D. (2005b), *Wissen und Narration. Der Kern des Wissensmanagement*, Berlin.
- Güldenber, S./ H. Helting (2004), „Wissensmanagement falsch verstanden? Eine Fortsetzung des Dialoges zur Neuorientierung des Wissensmanagements,“ *DBW (Die Betriebswirtschaft)* 64. Jg. (2004), S. 523-537.
- 橋本努 (2001) 「『世界4』論の射程」ポパー哲学研究会編『批判的合理主義 第1巻 基本的諸問題』pp. 219-228.
- Hirsch, B./ J. Kunz (2004), „Was das Wissensmanagement von der Wissenschaftstheorie lernen kann — Eine wissens- und akteursbezogene Betrachtung von Wissenschaftstheorie und Wissensmanagement,“ in: U. Frank (Hrsg.), *Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik: Theoriebildung und —bewertung, Ontologien, Wissensmanagement*, Wiesbaden, S. 247-268.
- Krogh, G. v./ K. Ichijo/ I. Nonaka (2000), *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford. (邦訳『ナレッジ・イネープリング：知識創造企業の五つの実践』東洋経済新報社, 2001年)
- Kuhn, T. S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971年)
- Lakatos, I. / A. Musgrave (1970), *Criticism and the Growth of Knowledge*, London. (森博訳『批判と知識の成長』木鐸社, 1985年)
- Liotard, J. F. (1979), *La condition postmoderne*, Paris. (小林康夫訳『ポスト・モダンの条件——知・社会・言語ゲーム』書肆風の薔薇, 1986年)
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』日本経済新聞社。
- Nonaka, I./ H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)
- 野中郁次郎/梅本勝博 (2001) 「知識管理から知識経営へ——ナレッジマネジメントの最新動向——」『人工知能学会誌』Vol.16, No.1 (2001.1), pp. 4-14.
- 野中郁次郎/紺野登 (2003) 『知識創造の方法論——ナレッジワーカーの作法』東洋経済新報社。
- Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, London. (長尾史郎訳『個人的知識——脱批判哲学をめざして』ハーベスト社, 1985年)
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, 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)
- Popper, K. R. (1972), *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, Oxford. (森博訳『客観的知識——進化論的アプローチ——』木鐸社, 1974年)
- Popper, K. R. (1976), *Unended Quest: An Intellectual Autobiography*, Fontana/ Collins. (森博訳『果てしなき探求——知的自伝』岩波書店, 1978年)
- 榎原研互 (2005) 「ドイツ経営経済学における最近の方法論的問題状況」『三田商学研究』48巻1号 (2005年4月), pp. 103-112.

- 榊原研互 (2006) 「ナレッジマネジメントの可能性と限界——組織的知識創造理論の批判的検討——」 十川廣國・榊原研互・高橋美樹・今口忠政・園田智昭著『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会, 第2章 (pp. 39-80)。
- Schreyögg, G./ D. Geiger (2002), „Kann implizites Wissen Wissen sein? Vorschläge zur Neuorientierung von Wissensmanagement,“ *Diskussionspapier des Instituts für Management*, Freie Universität Berlin 14/2002.
- Schreyögg, G./ D. Geiger (2003), „Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?!“ *DBW* (Die Betriebswirtschaft) 63. Jg. (2003), H. 1, S. 7-22.
- Schreyögg, G./ D. Geiger (2004), „Kann man implizites in explizites Wissen konvertieren? Die Wissensspirale auf dem Prüfstand,“ in: U. Frank (Hrsg.), *Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik: Theoriebildung und –bewertung, Ontologien, Wissensmanagement*, Wiesbaden, S. 269-288.
- Schreyögg, G./ D. Geiger (2005a), „Zur Konvertierbarkeit von Wissen – Wege und Irrwege im Wissensmanagement,“ *ZfB* 75. Jg. (2005), H. 5, S. 433-454.
- Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), “Reconsidering Organizational Knowledge: Knowledge, Skills, and Narrations,” in: G. Schreyögg/ J. Koch (eds.), *Knowledge Management and Narratives, Organizational Effectiveness Through Storytelling*, Berlin, pp. 291-312.
- 白石弘幸 (2003) 『組織ナレッジと情報——メタナレッジによるダイナミクス——』千倉書房。
- Wenger, E./ R. McDermott/ W. M. Snyder (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston. (櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス：ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社, 2002年)
- Wilkesmann, U./ I. Rascher (2005), *Wissensmanagement, Theorie und Praxis der motivationalen und strukturellen Voraussetzungen*, 2. Auflage, München und Mering.

