慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	ナレッジマネジメントにおける知識選択の問題： ドイツ経営経済学における科学論的考察
Sub Title	Problem of knowledge selection in knowledge management : considerations from the viewpoint of philosophy of science in German business administration
Author	榊原, 研互(Sakakibara, Kengo)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.3 (2007. 8) ,p.121- 137
JaLC DOI	
Abstract	企業にとって知識が戦略的に重要な資源だとすれば，競争優位の源泉となりうる知識をいかに識別するかという問題（知識選択の問題）はナレッジマネジメントの主要な課題となる。とくにドイツ経営経済学においては，1990年代後半以降，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気運が高まった。というのも，ナレッジマネジメントも科学論もともに「知識の取り扱い方」をテーマとしているからである。本稿では，科学論に基づく知識選択の問題へのアプローチとして，社会システム論的アプローチと自然主義的認識論のアプローチの2 つを取り上げ，ナレッジマネジメントが科学論から何を学びうるかを批判的に検討する。
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 十川廣國教授退任記念号 = In honour of Professor Hirokuni Sogawa 50周年記念論文・ 退任記念論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070800-0121

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.

三田商学研究
第50巻第３号
2007 年 8 月

2007年３月26日掲載承認

ナレッジマネジメントにおける知識選択の問題

――ドイツ経営経済学における科学論的考察――

榊　原　研　互

＜要　　約＞

企業にとって知識が戦略的に重要な資源だとすれば，競争優位の源泉となりうる知識をいかに識別するかという問題（知識選択の問題）はナレッジマネジメントの主要な課題となる。とくにドイツ経営経済学においては，1990年代後半以降，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気運が高まった。というのも，ナレッジマネジメントも科学論もともに「知識の取り扱い方」をテーマとしているからである。本稿では，科学論に基づく知識選択の問題へのアプローチとして，社会システム論的アプローチと自然主義的認識論のアプローチの２つを取り上げ，ナレッジマネジメントが科学論から何を学びうるかを批判的に検討する。

＜キーワード＞

ナレッジマネジメント，競争優位，知識選択，コンセンサス，社会システム論，自然主義的認識論，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）の指摘を俟つまでもなく，現代社会において知識は「経済活動の中心的な資源[1)]」となっている。イノベーションや競争優位の確立にとって知識が重要な戦略的資源となりうるという認識は，「部下の仕事に責任をもつ者」という従来の経営管理者（マネージャー）の定義を，「知識の適用と，知識の働きに責任をもつ者[2)]」へと変化させることにもなった。組織における知識の創造，共有，活用の問題が「ナレッジマネジメント」の名のもとに集中的に議論されるようになったのはここ十数年のことであるが，これらの問題は経営実務においてだけでなく，今や経営学においてももっとも中心的なテーマの１つとなっているのである。

しかしその一方で，ナレッジマネジメントの有効性や妥当性に対してさまざまな疑義が投げかけられていることも事実である。たとえば，ナレッジマネジメントはまさに10年前の IT ブーム

1）　Drucker, P. F. (1993), 邦訳87頁。ドラッカーによれば，「伝統的な『生産要素』，すなわち土地（天然資源），労働，資本……は，二義的な要素となってしまった」。

2）　Drucker, P. F. (1993), 邦訳91頁。

と同様に「生産性の矛盾に悩まされて」おり,「熱心にナレッジマネジメントに取り組んだ会社が,それに払った努力を競争優位や企業収益の増大に転換できたという十分な経験的証拠は存在しない[3)]」といった声や,「この分野において多くのナレッジマネジメント・アプローチや研究が見られるにもかかわらず,知識の取り扱いの容易化のための新たな有用な打開策を求める実践からの要求は十分には満たされていないように見える[4)]」といった発言は,ナレッジマネジメントが期待されたほどの成果をあげていないことを示すものといえる。

もちろんこうした疑念や批判にはさまざまな原因が考えられよう。たとえば,ナレッジマネジメントに対する人々の期待に対して,ナレッジ関連投資の成果を測定する手段が十分に整っていないということがあったかもしれない。しかしながら何よりも大きな問題は,多くの人々が指摘するように,ナレッジマネジメントのコンセプトそれ自体がきわめて不明確であること,またそれに基づいて展開された手法も抽象的で具体性に欠けていたということにあったと思われる[5)]。

こうしたことから,ナレッジマネジメントの構想や手法に対してさまざまな反省が加えられることになった。とくにドイツ経営経済学においては,1990年代後半以降,こうした問題を積極的に科学論[6)]と関連させて省察しようという気運が高まった。というのも,ドイツ経営経済学には方法論的省察の長い伝統があり,しかもナレッジマネジメントが,科学論本来の中心テーマである「知識の取り扱い方」の問題に深く関わるものだったからである[7)]。

とくに第4次方法論争[8)]以降停滞していたドイツ経営経済学の方法論議にあって,ナレッジマネジメントという新たなテーマの出現は絶好の機会としてとらえられた。しばしば「実践とは無縁なものと陰口を叩かれていた[9)]」科学論が,まさに実践に直結するテーマと出会ったことで,科学論議がにわかに活況を呈するようになったのである[10)]。

このことは,ドイツ語圏経営経済学会の科学論部会が1999年と2003年の2度にわたってナレッジマネジメントを部会テーマとして取り上げたことからも窺い知ることができるが,そのなかでもとくに活発に議論されたトピックの1つが知識の選択問題,すなわち「組織は何を重要な知識とみなすか」という問題であった。というのも,ナレッジマネジメントの主たる目的は持続的な競争優位の確立にあり,したがってそれは「企業の競争優位の源泉たりうる知識とは何か」という問に答えることだと考えられたからである。

---

3) Schauer, H. (2004), S. 290.
4) Meisenberger, S. (2005), S. 16.
5) これについては,たとえば Schreyögg, G./ D. Geiger (2003),(2004),(2005a),(2005b), Krogh, G. v./ K. Ichijo/ I. Nonaka (2000), 榊原研互 (2006a),(2006b) などを参照。
6) ひと口に科学論といっても,その意味するところは多様である。金森修によれば,科学論は今日では「科学史,科学哲学,科学社会学のそれぞれの要素を兼ね備えた,それ自体が融合的で学際的な領域」と理解される。金森修 (2000), 14頁。
7) シュライエッグとガイガーは,「知識の性質に関するこの長年の省察の伝統が,ナレッジマネジメントの議論において今日までまったく考慮されていないことは驚くべきことである」と述べている。Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 297.
8) 第4次方法論争については,小島三郎 (1986), 榊原研互 (1992) を参照。
9) Schreyögg, G. (2001), S. 13.
10) この詳細については Frank, U. (2003), 榊原研互 (2005) を参照。

そしてその際，科学論との関連でとくに問題となったのが，組織における知識と科学における知識との異同であった。というのも，科学論は長らく「科学的知識とは何か」という問題を扱ってきたが，いうまでもなく，企業や組織において重要なのは科学的な知識ばかりではないからである。したがって，この選択問題の考察に際しては知識一般を対象とするフレームワークが求められ，そのために人々はこの問題を伝統的な実証主義的科学観からではなく，むしろ社会システム論や自然主義的認識論などの見地からとらえようとしたのであった。

しかし，われわれの考えによれば，その考察は必ずしも満足のいくものではなく，むしろ科学論と科学との関係，ないしは科学論の存在理由が改めて問われたように思われる。そこで本稿では，ドイツ経営経済学で展開されたナレッジマネジメントをめぐる議論のなかでも，とくに選択問題の科学論的な基礎づけの議論に焦点を当て，その検討を通して，ナレッジマネジメント研究における科学論の果たすべき役割について考察していきたいと思う。

2．ナレッジマネジメント研究の現状

はじめに，なぜ知識の選択問題が議論の焦点になったのかを理解するためにも，われわれは，今日のナレッジマネジメント研究の錯綜した現状を概観しておくことが有用だと思われる。というのも，この選択問題は，ナレッジマネジメントにおける知識概念の曖昧性の指摘とともに提起されているからである。

ヒルシュ（B. Hirsch）とクンツ（J. Kunz）がいうように，今日一般的に受け入れられたナレッジマネジメントの定義は存在しないが[11]，それはフランク（U. Frank）とシャウアー（H. Schauer）が指摘するように，今日のナレッジマネジメントが「多面的（facettenreich）な研究領域」として特徴づけられているからである。つまり，組織研究，マネジメント研究，経営情報論，人工知能研究，認知心理学，（知識）社会学，図書館情報学，教育学など多くの学科や専門分野がナレッジマネジメントをテーマとして扱い，しかも「それぞれの学科が，それぞれ独自の視点から，異なる経験対象，認識目標，方法でこのテーマを考察し，解釈している」のである[12]。

したがって，まさにこうした研究アプローチの多様性が，知識概念をはじめとする用語や概念の多義性をもたらしているといえるのである。

たとえば知識社会学は「存在論的・社会文化的観点を志向した認識目標」をもち，「個人的知識に対する社会の影響や，社会集団において一般に受容された現実とみなされているものに関心が向けられている」ため，知識は「高度の確実性をもった精神の所有物（Verfügungsmaterial）」と定義される。

それに対して，工学的な学科における知識は，「特定の文脈で利用可能な，身体的・精神的ムネメ〔記憶〕に蓄積されたものの総体」を表し，しかし知識内容の確実性の度合は，この場合知識の本質的な属性ではない。

11） Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 253参照。
12） Frank, U. / H. Schauer (2001), S. 165.

表１　ナレッジマネジメントにおける異なる学科の研究の焦点

	個人的知識，とくに専門知識	限られた集団が利用可能な知識，あるいは組織知	社会全体で利用可能な文化的知識
知識の存在論	*SZ*	*SZ, OMF*	*SZ*
知識の発生（社会的構成，習得）	*SZ, OMF, Ψ*	*SZ, OMF*	*SZ, OMF*
知識の評価（企業の資産としての知識）	*SZ, OMF, Ψ , Päd*	*SZ, OMF, Päd*	*SZ, OMF, Päd, Bib*
行為に関連した側面（実践志向）	*WI, OMF, Ψ , Päd*	*WI, OMF, Päd*	*WI, SZ, OMF, Päd, Bib*
知識の処理と提示	*WI, KI, Ψ , Päd*	*WI, KI, Päd*	*WI, KI, Päd, Bib*
知識の〔記号的〕表現	*WI, KI, Ψ*	*WI, KI*	*WI, KI, Bib*
情報・コミュニケーション技術	*WI, KI*	*WI, KI*	*WI, KI*

Bib：図書館学　　Ψ：認知心理学
KI：人工知能研究　　SZ：（知識-）社会学
OMF：組織・マネジメント研究　　WI：経営情報論
Päd：教育学

出所：Frank, U. / H. Schauer (2001), S. 168.

さらにフランクらによれば，とくに経済諸科学においては，知識を単に身体的・認知的表象と結びついたものとみなす立場と，コミュニケーション構造や組織のような自己言及的でオートポエーティックなシステムにムネメを認める立場の２つが区別できる。[13)]

ここでは紙数の関係上，これ以上詳細な説明は省略するが，フランクらによると，ナレッジマネジメントにおける諸学科の研究の焦点は〈表１〉のように整理できるという。

この表の示すとおり，ひと口に知識といっても個人的なものから社会的なものまでさまざまなレベルがあり，また今日ナレッジマネジメントの名のもとで扱われている問題領域には多様なものが存在し，そしてそのそれぞれに対してさまざまな方向からアプローチが試みられているのである。その意味で，ナレッジマネジメントはまさに「学際的な研究の対象」[14)]となっているのである。

しかし，このことは他方で次のような問題を提起する。すなわち，ナレッジマネジメントとはそもそも何なのか，それはこれらの研究領域群とアプローチ群を総称する単なる呼び名ないしラ

13）　Frank, U. / H. Schauer (2001), S. 165-166.
14）　Frank, U. / H. Schauer (2001), S. 169.

ベルにすぎないのか，あるいはナレッジマネジメントに固有の対象および課題が存在するのか，といった問題である。

そしてまさにこうした問題にナレッジマネジメント研究の自律性という観点から切り込んだのが，ドイツ経営経済学会の重鎮シュライエッグ（G. Schreyögg）とその弟子ガイガー（D. Geiger）であった。次に彼らの主張を再構成してみることにしよう。

3．シュライエッグとガイガーによるナレッジマネジメントの基礎づけ

3．1．シュライエッグとガイガーの問題状況

シュライエッグによれば，知識が組織の競争優位をもたらす重要な資源だとすれば，組織の知識ベースに蓄積される知識とは一体どのような性質のものかが問題となる。そしてこのような観点から見た場合，今日のナレッジマネジメントはパラドキシカルな状況にあるという。というのも，一方で企業や組織における知識の重要性がますます強く叫ばれているにもかかわらず，他方で「知識概念の輪郭がますます不鮮明になり，知識と非知識の区別がほとんどできないほどになっている」からである。[15)]

シュライエッグによれば，今日ではスキルや素養，感情，規範までもが知識と呼ばれるほどに知識概念が拡張されているが，「これほどまで広義に理解される知識概念は反生産的である」。[16)] なぜなら，組織メンバーの任意の意見や仕草のすべてが組織の知識ベースに蓄積されるわけではないからである。したがって，このような状況にあって何よりも必要なのが，この曖昧性の排除，すなわち知識概念の十分な吟味と明確化だというのである。

さらにガイガーは，「知識についての詳細な議論」[17)]が必要な理由として，次の3点をあげている。[18)]

(1)　自律したアカデミックな学科として主張しうるために，ナレッジマネジメントは，熟慮され根拠づけられた知識理解を基礎に置かなければならない。アカデミックな学科に期待されるのは使用される概念の明晰性である。

(2)　マネジメント一般から区別するために，ナレッジマネジメントは知識の特殊性とその関連する構成概念を議論しなければならない。つまり一般的なマネジメントに対する特殊なマネジメント課題は何かが明らかにされなければならない。そうでなければ，ナレッジマネジメントはまったく一般的に，計画設定，組織，人員投入，管理，コントロールといったマネジメント課題の合奏のなかに溶解してしまうことになる。

(3)　知識を概念化する仕方は，そこから導出されるナレッジマネジメントに対する助言に決定的に影響を及ぼす。どの知識理解が考察の出発点となるかにしたがって，知識がいかに創造さ

15)　Geiger, D. (2005), S. V.（シュライエッグによる序言）。また，Schreyögg, G./ D. Geiger (2003), S. 8，および Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 295も参照。

16)　Schreyögg, G. (2001), S. 12.

17)　Geiger, D. (2005), S. 11.

18)　Geiger, D. (2005), S. 12-14参照。

れ，伝達され，蓄積されうるかの提案もまったく異なった結果になる。

要するに，われわれがナレッジマネジメントを一時的な流行りのスローガンとしてではなく，一個の自律した研究領域として位置づけたいならば，その存在理由を明らかにすることが重要であり，そのためにもその課題とその対象を明確に規定すべきだというのである。

ところでこうした議論は，ドイツ経営経済学における初期の方法論議を彷彿させる。というのも，後発の学問であった経営経済学は，その成立の当初から経済学（国民経済学）をはじめとする隣接諸科学との関係性を問われ，その存在理由を証明するために経営経済学の選択原理と認識対象を明確に規定することが急務と考えられていたからである。[19)]

しかしながら，シュライエッグらは，ナレッジマネジメントの守備範囲を明確にすべきだという主張によって，あまり生産的でない「定義のための定義の議論」を展開しようとしているわけではない。では彼らにあって「知識概念の明確化」とは何を意味しているのだろうか。次にこの点を明らかにしてみよう。

3．2．選択問題の社会システム論的分析

すでに述べたように，もし知識が組織の成功にとって重要な戦略的資源であるとすれば，組織の知識ベースに蓄積される知識とは一体どのような性質をもつのかが問題となる。シュライエッグによれば，その場合，「知識を他の組織要素から区別する特定のメルクマールを強調することが重要」となるが，「諸文献においてこれまで注目されてきたのはこのような特殊性ではなく，むしろ知識の種類の区別」であった。たとえば，法則的知識と事実的知識，理論的知識と応用的ないし工学的知識，暗黙知と形式知といった区別である。[20)]

しかしながら，シュライエッグは，「さまざまな種類の知識をこのように区別することは，それに関わる基礎問題が一緒に答えられないかぎり不満足だ」という。[21)] つまり単なる区別の議論は，区別のための区別，あるいは定義の議論になってしまうというのである。

では，その基礎問題とは何かといえば，それは，

⑴　知識の資格の問題。知識（エピステーメ）と単なる意見（ドクサ）との信頼できる区別は存在するか。

⑵　知識の妥当性の問題。どの知識が真で，どれが偽か。

⑶　知識の優良さの問題。どの知識が有用で役立つか，どれが倫理的に支持しうるか，

という問である。[21)]

シュライエッグによれば，われわれの知識の大部分は創発的な仕方で生じるが，しかし「ナレッジマネジメント」という概念には「計画的にデザインする実践的な調整」という意味合いが含まれており，それは必然的に知識と非知識，重要な知識とそうでない知識，保持すべき知識と一

19）　このあたりの事情については，小島三郎（1965），（1968）を参照。その後の方法論議が示すように，研究対象をいくら明確に定義したところで，対象についての新たな認識が生まれるわけではない。永田誠（1973），とくに第８章を参照。

20）　Schreyögg, G.（2001）, S. 7–9.

21）　Schreyögg, G.（2001）, S. 9.

時的な知識などをいかに区別すべきかという規範的な問題と関わってくる。組織はどんなものでも知識として受け入れるわけではないので，「その選択プロセスを導く判定基準」が必要になるのである。[22)]

それゆえシュライエッグは，これら３つの基礎問題を「選択問題」と呼び，これこそがナレッジマネジメントの前面に置かれるべき課題だと主張するのである。

そしてもし選択問題がナレッジマネジメントの中心に置かれるならば，知識の満たすべき一般的要件（知識のメタ基準）も自ずと明らかになる。すなわち，知識は選択に付すことができなければならないということ，より詳しくいえば，言葉で表現され，議論可能で根拠づけ可能でなければならないということである。[23)]

したがって，この基準にしたがうならば，ナレッジマネジメントの議論でしばしば話題となる暗黙知は「知識」とは呼べなくなる。周知のように，暗黙知とは，言葉では表現できない「個人的な能力」あるいは「身体知」[24)]を表すものとして，もともとポラニー（M. Polanyi）によって提唱された概念である。しかし，シュライエッグらによれば，暗黙知は人と不可分の主観的で個人的なものであり，それが「選択問題を根本的に免れている」[25)]という意味で，ナレッジマネジメントの対象とはなりえないのである。[26)]

ところで，シュライエッグによれば，この選択問題はまさに「科学が何百年来取り組んできている問題」でもある。つまり，このことは「ナレッジマネジメントの領域が，科学の中心問題に引き寄せられる」こと，すなわちナレッジマネジメントと科学論がその問題設定において近親性をもっていることを示しているのである。[27)]

しかし，シュライエッグによれば，ナレッジマネジメントはこれまでこの選択問題をまともに取り上げてはこなかった。それというのも，「組織知の理論が，これまで組織という小宇宙を最終的な参照点としてきた」からである。つまり，企業文化論に見られるように，何が妥当で優良な知識かといった問題を「もっぱら組織のそれぞれの意味システムの観点に委ね」，組織がそれ自身の妥当性基準や有用性基準を展開しているということを前提として，「組織の知識形成が実際にどのように行われているか」を説明しようとしてきたからである。[27)]言い換えれば，従来の議論では，組織の強みとしての知識をもっぱら組織の個性（組織に固有の評価基準）に還元して説明しようとしてきたということである。

22）　Schreyögg, G.（2001）, S. 11.

23）　シュライエッグらは知識のメタ基準として，①議論可能性，②根拠づけ可能性，③テスト手続きの必要性をあげている。Schreyögg, G./ D. Geiger（2005b）, pp. 299–300および Schreyögg, G./ D. Geiger（2003）, S. 12–13参照。

24）　Schreyögg, G./ D. Geiger（2005b）, p. 301–302. 暗黙知の詳細については, Polanyi, M.（1958）,（1966）を参照。

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

26）　Schreyögg, G./ D. Geiger（2004）, S. 285, Schreyögg, G./ D. Geiger（2005a）, S. 450–451参照。シュライエッグらはまた，暗黙知と形式知が異なるカテゴリーに属するものであり，暗黙知の形式知への変換は原理的に不可能だと述べて，野中らの組織的知識創造理論を批判している。彼らによれば暗黙知は能力マネジメントないし人的資源管理の対象である。これについては，榊原研互（2006a）を参照。

27）　Schreyögg, G.（2001）, S. 10.

しかしながらシュライエッグは，「このようにして基本問題は根本的に主観化されるが，解決はされない[27]」という。というのも，「組織は孤島ではなく，継続的に環境と相互作用している」存在だからである。「相互作用は共通に利用可能な知識に基づいてのみ可能」なので，「知識問題の完全な主観化という理念は，組織が他の組織との共通の知識コンテクストに必然的に埋め込まれることで破綻する[28]」というのである。要するに，他組織との相互作用，たとえば知識の相互活用を考えるとき，組織固有の評価基準という主観化された基準ではもはややっていけないということである。

では，この基礎問題を主観化することなく解決するにはどうしたらよいのだろうか。果たして，一組織の枠を超えて，より一般的に適用可能な妥当性基準を確立することは可能なのだろうか。

シュライエッグとガイガーは，しばしばルーマン（N. Luhmann）に言及しながら，この問に社会システム論的な観点から答えようとする。彼らによれば，実証主義の伝統において知識は科学の専売特許であった。つまりその議論の中心には常に真偽問題があり，「科学が知識の妥当性を決定できる唯一の機関」と考えられていた。しかし言語論的転回以降，人々は次第に「科学的な真理が本質的に社会的に構成されている」と考えるようになった。そして科学主義的世界観に代わって台頭した構成主義や知識社会学は，「知識が科学においてだけでなく，さまざまな機能システムにおいて生成され評価されうる」と主張した。つまり社会は経済，宗教，芸術，科学といった機能にしたがって分化しており，科学はそのサブシステムの１つにすぎないという考えである[29]。

たとえば，科学においては真偽が，ビジネスにおいては儲かるか否かが，法制度においては合法か非合法かという区別が適用されるように，それぞれの機能システムは，それぞれ独自の基準にしたがって知識を生成し操作しているのである。

シュライエッグらによれば，こうした考え方は企業における知識問題を考える上できわめて有効である。というのも，科学的に真なる知識だけが企業にとって重要とはかぎらないからであり，したがってわれわれは，科学的知識に対してだけでなく，広く一般的な知識に対してその良し悪しを識別する基準を必要とするからである[30]。しかも個々の組織に固有の基準ではなく，機能システムに固有の基準を引き合いに出すことで，知識問題の主観化という問題を克服できると考えられたからである。

さらにこのような見方に立つとき，組織は「異なるタイプのテスト手続きと論議を同時に適用するマルチ基準システム」とみなされる。というのも，たとえば製薬会社の場合，製品の効果と副作用をテストするためには科学的基準を用い，これらの製品の市場性に関してはビジネスの知識を，被害クレームについては法的な知識を，投資収益に関しては財務的な知識を用いるというように，ナレッジマネジメントは「しばしば異なる知識評価プロセスを同時にかつまた当該の特定の問題の必要性にしたがって適用」しているからである[31]。

28） Schreyögg, G. (2001), S. 11.
29） Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), pp. 298-299.
30） Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 299.

ところで，このような分析から選択問題に対してどのような帰結が導き出せるのであろうか。知識の選択問題が重要だとしても，知識の妥当性の基準が単にそれぞれの機能システムごとに異なりうると主張されるだけならば，結局そこから結論されるのはせいぜいのところ，「組織におけるさまざまな知識は当該の機能システムにおいて妥当と認められた基準にしたがって評価・選択されるべきだ」というきわめて漠然とした，そしてあまりに当たり前の提言でしかないと思われる。

たしかに，ナレッジマネジメントが対象とする知識は多種多様であり，知識概念のその意味での拡張が誤解と混乱をもたらしているとすれば，「組織にとって何が知識かを明確にすべきだ」というシュライエッグらの主張ももっともなものといえる。しかしながら，それぞれの機能システムにおいて妥当性の基準がどのように形成され，その具体的内容がどのようなものかが示されないかぎり，「知識をいかに区別すべきか」という規範的な問題に答えたことにはならないことも知るべきであろう。知識は議論可能な言明でなければならないという彼らの要求は，選択問題の解決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。その意味で，シュライエッグらの解決はきわめて不満足なものといわざるをえないのである。

ところで，こうしたシュライエッグらの問題点を，自然主義的な認識論の観点から解決しようと試みたのがヒルシュとクンツであった。そこで次にわれわれは，彼らの2004年の論文「ナレッジマネジメントは科学論から何を学ぶことができるか」に基づいて彼らの主張を再構成してみることにしよう。

4．ヒルシュとクンツによる選択問題の解決の試み

4．1．知識のコンテクスト依存性と選択問題

ヒルシュらもシュライエッグらと同様，企業にとって重要な知識の選択がナレッジマネジメントの主要課題であり，かつこの課題に対して「科学論が価値ある助言をなしうる」と考えた。しかしながら，「科学論のどのような認識が，ナレッジマネジメントの知識概念と知識選択に役立てられるのか」がこれまで十分に明らかにされてこなかったことから，あらためてナレッジマネジメントと科学論との接点を再検討し，そこから企業の成功的なナレッジマネジメントに対する助言を引き出そうと考えたのである。[32)]

そのためにヒルシュらはまず，今日の科学論が科学における知識をどのようにとらえているかを確認することからはじめる。彼らによれば，「科学論は……何が知識かという問に一義的な解答が出せていない」が，「古典的」な議論において知識は真理と密接に結びついていた。

ここで「古典的」とは，論理経験主義と部分的にはポパー（K. R. Popper）の批判的合理主義を指すが，この科学論において「真理は科学の必然的な目標設定」であり，真理問題は「科学的言明に対する根本的な要求」とみなされていた。そしてその場合，真理とは「言明と事実との一致」

31） Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), p. 300–301.
32） Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 248.

と理解されていたのである。

しかしヒルシュらによれば，「最近の科学論の文献では，このような真理理解からの離反が起こっている」という。そして彼らはその典型として，「これまでおそらくもっとも完成度の高い自然主義的科学論の構想を提示した」キッチャー（P. Kitcher）の議論を引き合いに出すのである。[33)]

ヒルシュらの説明によれば，キッチャーの関心は「科学の進歩の確認と測定のための基準を導出すること」にあるが，その主張の特徴は，古典的な科学論が示すような経験的証明可能性という客観的な基準を放棄し，それに代えて「相対的で，プロセス志向的な基準」を採用する点にある。つまり，「科学的進歩の記述の品質尺度として研究者のコンセンサスを中心に置く」ということである。[34)]

キッチャーによれば，科学の進歩には「概念における進歩」と「説明に関する進歩」の２種類が区別できるが，「進歩の評価にとって中心的なのは科学的言明ないし説明の内容ではなく，１つの説明パースペクティブに参加するという科学者の同意である」。このことはつまり，「何が知識かの評価は科学においても相対的でコンテクスト依存的」であり，それは科学者の認知的制約や彼らを取り巻く社会的周辺条件によって影響されるということを意味しているのである。[35)]

そして科学における知識をこのように確認した上で，次にヒルシュらは，ナレッジマネジメントの対象としての知識，すなわち企業における知識の考察に向かう。

彼らによれば，そもそも「企業のコンテクストにおいて絶対的な真理か相対的な真理かといった議論は無意味である」。というのも，企業にとって重要な知識とは「企業目標の達成に寄与する」知識であり，その意味でそれは常にコンテクスト依存的で相対的なものだからである。[36)]「ある企業にとって重要なことが，別の企業にとって重要である必要はない」[37)]のである。

したがって，多くの文献において見られる「叙述的（説明的）対手続き的」「暗黙的対明示的」「個人的対集合的」といった対概念による知識の分類は，「可能な知識要素についての概観を得るには役立つ」にしても，「ナレッジマネジメントを通して『指導的（betreuend）で企業に重要な』知識を濾過するのには役立たない」。なぜなら，「『企業にとって重要な〔知識〕』とは……企業目標の達成にとって重要な課題を遂行する際に助けとなるあらゆる知識を含んでいる」からである。[36)]

ところで，もし知識がコンテクスト依存的だとすれば，個々の企業にとってどの知識が重要かを「抽象的かつ一般的に決定することはできない」ことになる。つまり知識の選択問題に対して

33）Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 249.

34）Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 250.

35）Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 250-252. ヒルシュらによるキッチャーの説明はきわめて簡潔である。キッチャーは科学の合理性に関する３つのモデル（合理主義者モデル，反合理主義者モデル，妥協モデル）を提示し，このうち妥協モデルが科学史に適合的であることを証明しようとしている。Kitcher, P. (1993)，および伊勢田哲治 (2004) のとくに10-13頁を参照。

36）Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 256.

37）Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 260.

一義的に答えることができないということである。

それゆえヒルシュらは，もし一般的な選択基準が確立できないならば，この選択問題は再定式化されなければならないという。つまり，「実行不可能な『インプットの選択』（何が知識で何がそうでないか）の代わりに，知識をそれ自体としていかに承認すべきかを企業が決定できるようにする規則ないし基準」が追求されるべきだというのである[36]。そして，まさにこうした議論に手掛かりを提供してくれるのが，先のキッチャーの科学論なのである。

では彼らはこの問題をどのように解決しようとしたのだろうか。次に明らかにしてみよう。

4．2．コンセンサス原理と選択プロセスのデザイン

すでに述べたように，キッチャーにあって知識はコンテクスト依存的なものと理解されたが，このことは，科学の営みに従事している科学者の実際の行動に分析の目が向けられるということでもある。つまり，個々の科学者がどのようにしてコンセンサスに至るのかということが問題となるということである。

キッチャーの科学論が「自然主義的」と呼ばれるのは，まさに認識論の問題を事実的な問題として経験科学的な観点から分析しようとしているからであるが，キッチャーによれば，認知科学や心理学の認識から導かれるのは，科学者の能力と動機に関する２つの帰結である。すなわち，科学者は「認知的制約」をもっているということ，そして科学者も機会主義的に行動しうるということである[38]。

ここで認知的制約とは，科学者は無限のデータや理論を受け入れられるわけではなく，常にかぎられた知識のなかで科学の進歩に向けた活動を営んでいるということであり，他方機会主義的行動とは，科学者は真理の追求という「認識的動機」に常に支配されているわけではなく，たとえば第一発見者となることで得られる名誉や富への欲求といった利己的な動機にも支配されているということである。つまり科学論は，現実の科学者の行動を説明する上で，認知的制約や機会主義といった要因を考慮に入れなければならないということなのである。

そしてキッチャーによれば，そのような認知的制約をもち，かつ利害の異なる個々の科学者がコンセンサスを得るためには，何よりも彼らが相互にコミュニケーションできなければならない。したがって，共通の言語をもつことが重要となり，それに加えて，全員が重要とみなす問題への焦点化，「科学の現状」を描写する言明の集合，科学の権威が認識できるような特定の説明パターンと基準といった要素が，コンセンサス形成のための「共通のコア」とみなされるのである[39]。

ところで，このような議論はナレッジマネジメントに対してどのような含意をもっているのだろうか。

すでに見たように，知識が相対的でコンテクスト依存的であるという理解に立てば，「企業にとって重要な知識とは何か」を一義的に決定することはできない。したがってヒルシュらによれ

38）Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 257-8.　また，Kitcher, P. (1993), p.72も参照。
39）Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 260，および Kitcher, P. (1993), p.87ff. 参照。

図１　知識選択の３つの観点

インプット

・訓練と継続的教育
・インセンティブ構造
・開かれた企業文化

プロセス

・共通の言語
・企業の知識の現状
・選択プロセスへの参加についての規則
・選択プロセスの流れについての規則

アウトプット

・インプットのコントロールと選択プロセスにおける適切な措置による企業の知識プールの不完全性の最小化

出所：Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 262.

ば，知識の選択問題は，何が重要な知識かについてのコンセンサスを導く要素を明らかにする問題になる。つまり「コンセンサス形成において役立つ指標を発見することが決定的に重要」となる。そしてそこで必要になるのが，「ナレッジマネジメントプロセスに関与する行為者の能力と目標を適切に考慮」することなのである。[40)]

ヒルシュらによれば，このコンセンサス形成のプロセスにおいて，３つの観点が問題となる。すなわち「知識発見」のプロセスにおけるインプット，アウトプット（「知識とは何か」），およびプロセスそれ自体である。

ここでインプットとしてみなされるのは，個人的および超個人的な形で組織に存在する知識である。しかしヒルシュらは，「行為者の制限された認知能力と潜在的な機会主義的行動のために，合意的な知識発見プロセスにおいて考慮されなければならないインプットファクターに不足が生じうる」と主張する。[41)] つまり，組織は新たな知識を生み出すことができなくなる恐れがあるというのである。

たとえば，行為者の認知的制約は，「誤った，ないし不完全な知識の（無意識的ないし意図しない）伝達」をもたらす可能性がある。あるいは機会主義的行動は，「知識が意識的に伝達されない，間違った知識が伝達される，行為者が意識的に知識獲得のプロセスに参加しない，ないしこれを意識的に間違って管理しようとする」といった事態を引き起こす。[41)] それというのも，「自分の生み出した認識を公開することではじめてコミュニティーの承認と地位が認められる」科学者と違って，「知識が権力と地位を保証する」組織において，メンバーは「自分の知識を伝達する関心

40）　Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 261.
41）　Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 263.

をまずあまりもたない」からである[42]。したがって，こうした事柄が企業における知識プールの不完全性をもたらすことになるのである。

では，この問題はどのようにして克服できるのだろうか。これに関してヒルシュらはいくつかの提案を行っている（図１参照）。

まずインプットに関しては３つの解決策が示される。すなわち，⑴行為者の認知的制約に対処するための適切な訓練と継続的な教育，⑵機会主義的行動を抑制するためのインセンティブメカニズムの構築，そして⑶企業内での情報共有を促進するための「開かれたコミュニケーションが可能な企業文化の創造」である。このうち⑵についていえば，これは有用な情報提供に対しては報酬を与え，間違った行為に対しては制裁を課すような制度をデザインするということであり，ヒルシュらによれば，その際理論的な拠り所を与えてくれるのがプリンシパル - エージェント理論である[43]。

一方，ヒルシュらによれば，コンセンサス形成のプロセスにおいても，インプット段階で生じる知識の不完全性を最小化ないし低減させるような適切な手段がとられなければならない。そしてここでもいくつかの提言が行われる。

まず，「個人能力の制約は，複数の行為者の相互作用によって緩和されうる」ので，その相互作用を可能にする「共通言語」の存在が重要となる。さらに，有意義な意見交換のためには「すべての参加者に，企業にとって重要な知識の現状が知られていなければならない」。つまり，組織の透明性を保障することが重要となる。ヒルシュらによれば，このことの一部は知識データベースの利用によって達成可能である[44]。

また，知識の重要性の判定の際に「誰がそのつど召集されるかを決定する基準」の確定や，利害のコンフリクトを調整し機会主義的行動を抑制するための「専門の」ナレッジマネージャーの設置，さらに，非効率な方法と意識的な操作を避けるための選択プロセスの手続きの構造化も，知識の不完全性を最小化するための有効な手段となりうるというのである。

そしてヒルシュらは，まさに以上の事柄が，科学論から導かれるナレッジマネジメントに対する実践的な提言だと主張するのである。

５．まとめ――むすびにかえて――

以上，われわれはドイツ経営経済学において展開されたナレッジマネジメント論の議論のなかでも，とりわけ知識の選択問題に焦点を当て，この問題に対する２つのアプローチ，すなわちシュライエッグとガイガーの社会システム論的アプローチと，ヒルシュとクンツの自然主義的認識論に基づくアプローチを見てきた。以下ではこれらを批判的に検討することで，本稿の結論としたい。

42）Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 260.
43）Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 263.
44）Hirsch, B./ J. Kunz (2004), S. 264.

すでに見たように，シュライエッグらの出発点を形成していたのは，ナレッジマネジメントの錯綜した現状に対する不満であった。つまり，ナレッジマネジメント・ブームのなかでいたずらに知識概念が拡張された結果，ナレッジマネジメントの焦点がますます不鮮明になってしまっているという認識である。そこで彼らは，今日の状況を批判的に検討し，ナレッジマネジメント本来の課題と対象を再確認しようと考えたのである。

その際，彼らがナレッジマネジメントの中心に据えたのが知識の選択問題であった。というのも，そもそもナレッジマネジメントが問題となったのは，知識が戦略的資源として注目されるようになったからであり，したがって何が競争優位をもたしうる知識かを識別することが，ナレッジマネジメントの本来的課題ではないかと考えられたからである。

したがって，シュライエッグらによれば，ここから知識の満たすべき第1の条件（知識のメタ基準）が導かれることになる。つまり，知識は選択に付すことができなければならないということ，言い換えれば，言葉で表現され，議論可能で根拠づけ可能でなければならないということ，である。このことは，いわゆる形式知だけがナレッジマネジメントの対象となるということを意味している。

ところで，この選択問題が，「科学とは何か」を追求してきた科学論と本質的に同じ問題設定に関わっていることはいうまでもないが，そこでもう1つ問題となったのが，科学における知識と企業における知識との異同であった。というのも，企業にとって重要なのは何も科学的な知識だけではないからである。したがって，選択問題の考察に当たっては知識一般を射程に入れることが求められたのである。

その際，シュライエッグらが拠り所としたのがルーマンらの社会システム論であった。彼らは，機能的に分化した社会という観点から科学を相対的に位置づけ，それとともに多元的な価値システムとして企業組織を描いて見せようとしたのであった。そして知識の妥当性基準は機能システムごとに異なりうると主張したのである。

しかし，このような解決が不満足なものであることは，すでに第3節で示した通りである。知識のメタ基準は知識選択のための必要条件といえるかもしれないが，それぞれの機能システムでどのような基準が適用され，どのように知識が根拠づけられるのかが具体的な形で示されないかぎり，選択問題に答えたことにはならないからである。

さらにここで指摘できるのは，たとえば効率性と公平性といったように，矛盾ないし相対立しうる諸価値をどのように調整するかという問題である。選択問題の射程を知識一般に拡張する以上この問題は不可避ともいえるが，シュライエッグらは，「オーバーラップするコミュニティーや競争的コミュニティーから発生する知識における矛盾をいかに扱うかは未解決の問題である[45]」と述べるにとどめ，この「共約不可能性」の問題に解決を示していない。この問題の解決はたしかに困難を伴うとはいえ，マネジメントの課題が「計画的にデザインする実践的な調整[46]」にあるとすれば，何らかの指針が示されてしかるべきであろう。この意味でもシュライエッグらの解決

45）Schreyögg, G./ D. Geiger (2005b), S. 300.
46）Schreyögg, G. (2001), S. 11.

は不満足なものといわざるをえないのである。

他方，ヒルシュらの主張についてはどうだろうか。

ヒルシュらもシュライエッグらと同様，知識の選択問題がナレッジマネジメントの主要な課題だと考えた。しかし他方で彼らは，キッチャーの科学論を引き合いに出しながら，(1)知識が（科学においても）コンテクスト依存的で相対的なものであり，それゆえ妥当な知識について一義的な基準を設定することは不可能なこと，そして(2)妥当性の評価においては関係者のコンセンサスが重要となることを明らかにした。

したがって，ヒルシュらにあって選択問題とは，知識の妥当性に関する一般基準を確立することではなく，むしろいかにコンセンサスが形成されるかを明らかにし，そこにおいて役立つ指標を発見することと理解されたのである。

そして彼らは，キッチャーの自然主義的認識論の議論を拠り所としながら，コンセンサス形成のプロセスにおける組織メンバーの認知的制約と潜在的機会主義的行動を考慮する必要性を強調し，とりわけコンセンサス形成の基礎となる企業の知識プールの不完全性を最小化するための提言を行ったのであった。

このことからも明らかなように，ヒルシュらは，「企業は何を重要な知識とみなすべきか」という知識の基礎づけの手段として科学論を用いているというよりは，むしろ企業において重要な知識のコンセンサスがいかに形成されるかという現実の問題を説明するために，アナロジーとして科学論を引き合いに出しているのである。

しかし，以上のような議論を聞くとき，次のような疑問が生じる。すなわち，コンセンサス形成のプロセスそれ自体は興味深い研究対象だとしても，それが企業の競争優位の確立とどう関係してくるのか，という疑問である。というのも，企業内でいくら優れたコンセンサスが成立したとしても，それが直ちに競争優位に結びつくとは考えにくいからである。競争優位とは常に市場において他社との比較において評価されるものだからである。その意味で，ヒルシュらの主張に対しては，シュライエッグが企業文化論に対して行った「知識問題の主観化」[47]という批判がそのまま当てはまるように思われる。

しかも，ヒルシュらは，組織メンバーができるだけ知識を開示するようなインセンティブ・システムを構築し，組織の透明性を高めてできるだけ広く知識の共有を図ることが重要だと説くが，これもコンセンサス成立のための十分条件とはいえないことも知るべきであろう。

しかし，それ以上に問題と思われるのは，ヒルシュらが科学論的考察の拠り所をキッチャーの自然主義的認識論に求めている点である。というのも，そもそも自然主義的認識論は経験科学（心理学や認知科学など）の知見に基づいて知識形成の問題を考えようとするものであり，したがって科学論を引き合いに出すとは，すなわちそれが基づいている経験科学的知見を引き合いに出すことに他ならないからである。

ヒルシュらもプリンシパル - エージェント理論に言及しているように，もし認知的制約や機会

47） Schreyögg, G. (2001), S. 11.

主義という概念をもち出すだけならば，それは経済学的分析というだけで十分であり，あえて科学論的分析という必要はないと思われる。

もちろん，科学論が経験科学に同化できるかどうかは科学論の側で議論すべき問題であるが，われわれが科学論的な考察に期待するのは，科学論固有の問題設定から導かれる成果であり，その意味で，われわれは科学論的考察の意義と課題をあらためて確認する必要があるように思われる。

参 考 文 献

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）

Frank, U. / H. Schauer (2001), „Potentiale und Herausforderungen des Wissensmanagements aus der Sicht der Wirtschaftsinformatik," in: G. Schreyögg (Hrsg.), *Wissen in Unternehmen: Konzepte, Maßnahmen, Methoden*, Berlin, S. 163–182.

Frank, U. (2003), „Einige Gründe für eine Wiederbelebung der Wissenschaftstheorie."DBW (Die Betriebswirtschaft) 63. Jahrgang 2003, pp. 278–292

Geiger, D. (2005), *Wissen und Narration. Der Kern des Wissensmanagement*, Berlin.

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.

伊勢田哲治（2004）『認識論を社会化する』名古屋大学出版会。

金森修（2000）『サイエンス・ウォーズ』東京大学出版会。

Kitcher, P. (1993), *The Advancement of Science: Science without Legend, Objectivity without Illusions*, New York.

小島三郎（1965）『ドイツ経験主義経営経済学の研究』有斐閣。

小島三郎（1968）『戦後西ドイツ経営経済学の展開』慶應通信。

小島三郎（1986）『現代科学理論と経営経済学』税務経理協会

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・イネーブリング：知識創造企業の五つの実践』東洋経済新報社，2001年）

Meisenberger, S. (2005), *Strukturierte Organisationen und Wissen*, Frankfurt am Main.

永田誠（1973）『経営経済学の展開』森山書店。

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）

榊原研互（1992）「行動理論的経営経済学の再検討」『三田商学研究』35巻１号（1992年４月），pp. 86-94.

榊原研互（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（2006a）「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・髙橋美樹・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）。

榊原研互（2006b）「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――」『三田商学研究』49巻４号（2006年10月），pp. 115–129.

Schauer, H. (2004), „Impulse der Erkenntnistheorie und des Wissenschaftsbetrieb für eine betriebliche Wissensbewertung," in: U. Frank (Hrsg.), *Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik: Theoriebildung und -bewertung, Ontologien, Wissensmanagement*, Wiesbaden, S. 289–309

Schreyögg, G. (2001), „Wissen, Wissenschaftstheorie und Wissensmanagement. Oder: Wie die Wissenschaftstheorie die Praxis einholt," in: G. Schreyögg (Hrsg.), *Wissen in Unternehmen: Konzepte, Maßnahmen, Methoden*, Berlin,

S. 3–20.

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.