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

Title	自律的な学としてのナレッジマネジメントの可能性
Sub Title	Possibility of autonomous knowledge management
Author	榊原, 研互(Sakakibara, Kengo)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.33- 43
JaLC DOI	
Abstract	近年におけるナレッジマネジメントの議論は, 一時ほどの活発さを失っている。その背景にはナレッジマネジメントが期待に反して十分な成果を上げえていないことがある。こうした中でドイツの経営学者マイアーとヴェラーは, ナレッジマネジメントの将来を悲観し, この分野を人的資源間理論に統合することを主張した。本稿ではこの議論を足がかりとして, ナレッジマネジメントの問題状況を再確認し, 自律的な学としてのナレッジマネジメントの可能性を探る。そしてナレッジマネジメントが「知の活用」に関しては経験科学として, 「知の創造」に関しては実践哲学として構想されうることを論証する。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0033

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58巻第2号
2015年 6 月

2015年3月11日掲載承認

自律的な学としてのナレッジマネジメントの可能性

榊　原　研　互

＜要　　約＞
近年におけるナレッジマネジメントの議論は，一時ほどの活発さを失っている。その背景にはナレッジマネジメントが期待に反して十分な成果を上げえていないことがある。こうした中でドイツの経営学者マイアーとヴェラーは，ナレッジマネジメントの将来を悲観し，この分野を人的資源間理論に統合することを主張した。本稿ではこの議論を足がかりとして，ナレッジマネジメントの問題状況を再確認し，自律的な学としてのナレッジマネジメントの可能性を探る。そしてナレッジマネジメントが「知の活用」に関しては経験科学として，「知の創造」に関しては実践哲学として構想されうることを論証する。

＜キーワード＞
ナレッジマネジメント，人的資源間理論，競争優位，知識創造，知識選択，経験科学，実践哲学，ドイツ経営経済学

1．はじめに

ナレッジマネジメントが人口に膾炙するようになって久しい。その背景には，言うまでもなく，現代社会において知識や知識労働者の果たす役割がますます大きくなっていることがある。経済のグローバル化や情報化の進展とともに，企業を取り巻く環境はますます厳しさを増し，いかにしてイノベーションを喚起し，競争優位を確立するかが，企業にとって喫緊の課題となっているからである。

とりわけ野中・竹内の *The Knowledge-Creating Company*（邦訳『知識創造企業』[1]）が公刊された1995年以降，組織における知識の創造，共有，活用の問題は「ナレッジマネジメント」の名のもとで集中的に議論されるようになり，それに関する膨大な文献が生み出された。ナレッジマネジ

1）　Nonaka, I./ H. Takeuchi（1995）.

メントは，まさに経営学における主要な研究テーマとして広く市民権を得るに至ったのである。しかし，それも束の間，図１が示すように，世紀の変わり目を過ぎた頃からナレッジマネジメントをテーマとする文献数は徐々に減り始め，近年では一時の熱気が急速に冷めつつある[2)]。これは，知識が企業にとってヒト・カネ・モノと並ぶ重要な経営資源であることを考えると驚くべきことであると言えよう。

もちろん，一時のブームが落ち着いたとの見方もできるが，多くの論者が指摘するように，その背景にはナレッジマネジメントに対する大きな失望と幻滅があるように思われる[3)]。すなわち，ナレッジマネジメントが実践への移転に足る十分成熟した構想になっていない，あるいは自律的な学問領域となりえていないということである。

こうした中で，ドイツ経営経済学における新進気鋭の研究者マイアー（M. Meier）とヴェラー（I. Weller）は，2012年に「ナレッジマネジメントに未来はあるか。現状と展望」と題する論文を発表し，ナレッジマネジメントの衰退の原因を分析しつつ，自律した研究領域としてのナレッジマネジメントの可能性に対して否定的な立場を表明した。むしろ彼らは，ナレッジマネジメントを人事管理論などの既存の研究領域と結びつけることの重要性を説いたのである。

しかし，もしそのような議論に立つならば，ナレッジマネジメント研究の存在理由そのものが問われることにもなろう。それだけにわれわれは彼らの議論の妥当性を慎重に吟味してみる必要があると思われる。われわれの考えによれば，こうした議論は，ナレッジマネジメントの課題に対する不十分な認識に起因しているように思われ，それがナレッジマネジメントに対するさまざ

図１　ナレッジマネジメントに関する文献数の推移

出所：Meier, M./ I. Weller (2012), S. 128.

2）　Meier, M./ I. Weller (2012), S. 128. なお，図１は，WISO Datenbank において「ナレッジマネジメント」をキーワードとして専門誌に限定して検索した結果を示している（期間は1990～2010年）。

3）　これについては，たとえば Schauer, H. (2004), Meisenberger, S. (2005)，榊原研互（2006a），榊原研互（2007）を参照。

まな疑念や混乱を招いているように思われる。そこで以下では，まずマイアーとヴェラーの見解を簡単に再構成し，それを踏まえて自律的な学としてのナレッジマネジメントの課題と可能性を明らかにしてみたい。

2．マイアーとヴェラーによるナレッジマネジメントの再検討

マイアーとヴェラーはベルリン自由大学でナレッジマネジメントを担当するメレヴィクト（T. Mellewigt）の高弟であり，ヴェラーは現在ミュンヘン大学の人事管理論の教授である。その彼らが，ナレッジマネジメントの衰退の原因を解明し，その打開策を探るべく著したのが上記の論文「ナレッジマネジメントに未来はあるか。現状と展望」であった。

彼らによれば，ナレッジマネジメントにとって一番の問題は，「知識やナレッジマネジメントが何を意味しうるかについてしばしば直感的な観念が存在するものの，そのコンセプトの核心がたいてい抽象的なままである」点にある[4]。つまり，「知識のもとで何が理解されるか，誰がナレッジマネジメントに関与するのか，どのような方法がナレッジマネジメントに投入されるのか，ナレッジマネジメントと企業の成功はどのような関係にあるのか，中心的なナレッジマネジメントプロセス（知識創造，知識共有，知識蓄積，知識応用）は経験的にどのように観察され，統御されるのか」といった核心的問題が体系的に明らかになっていないことが，実践への応用を阻んでいるというのである[5]。

そして彼らは，これらの問題の原因を３つの観点から究明しようと試みる。すなわち，第１に知識概念の曖昧性の問題，第２に分析対象の問題（形式知か暗黙知か），そして第３にナレッジマネジメントの効果の測定の問題である。以下それぞれについて彼らの主張を聞いてみよう。

①　知識概念の曖昧性の問題

マイアーとヴェラーがまず第１の問題としてあげるのは，知識概念の曖昧性である。この問題は，すでにシュライエグ（G. Schreyögg）とガイガー（D. Geiger）をはじめ多くの研究者によっても指摘されているが[6]，研究者の間では「何が知識（Wissen）で，それが能力（Fähigkeit）や熟練（Fertigkeit）や専門知識（Kennerschaft）といった類似の概念とどう区別されるかについてはほとんど一致がない」のが現状である。また実務においても，知識と呼ばれるもののなかに「データ，情報，専門知識，ルーティン，プロセスなどが分かちがたく含まれる」ために，結果として「あらゆる企業活動がナレッジマネジメントと再定義されている」のである[7]。

そしてマイアーとヴェラーによれば，何よりもこの知識の曖昧性が有用な理論の構築を困難に

4）　Meier, M./ I. Weller (2012), S. 116.
5）　Meier, M./ I. Weller (2012), S. 116f.
6）　これについては，たとえば Schreyögg, G./ D. Geiger (2003), Güldenberg, S./ H. Helting (2004), 榊原研互 (2006a), 榊原研互 (2006b) を参照。
7）　Meier, M./ I. Weller (2012), S. 118.

している。というのも，知識が被説明項となる場合には，どのような結果も知識と解釈できてしまうために「反証の試みは必然的に空振りに終わることになる」からである。そのような理論は，あらゆる批判を免れるという意味で，ほとんど情報内容のないものとなってしまう。[8)]

他方，知識が説明項となる場合，さまざまな結果が「知識」によって説明されるとはいえ，あまりに広義の知識の理解は「本来興味のある原因を覆い隠すダミーに等しい」ことになる。つまり，シュライエグとガイガーも言うように，「もしすべてが知識なら，結局知識は無である」と言わざるをえないのである。[9)]

要するに，マイアーとヴェラーによれば，まさにナレッジマネジメントが「すべてか無かのコンセプト（Alles-und-Nichts-Konzept）」に膨張したことが，研究における認識進歩のみならず，企業実践におけるプラグマティックなアプローチの展開をも妨げる原因となっているのである。

ではこの問題はどのように克服できるのだろうか。

マイアーとヴェラーによれば，１つは，知識を具体的な知財（たとえば手続き指示書，設計図，プロセス記述書など）に限定することである。「科学の挑戦が，長期的に大きな情報内容をもつ理論の展開にある」とすれば，これによって曖昧さがある程度除去されるだけでなく，知財をめぐる諸関係についての具体的で一般的な認識の獲得が可能になる。[10)]

しかし，これはいわゆる形式知（すなわち言語で表現可能な知識）に限った話でしかない。問題となるのはむしろ，「持続的競争優位の創造にとってより価値があるとみなされる」暗黙知である。というのも，それが言語で表現できない「感覚，運動能力，身体的経験，直感，経験知と結びついている」ために，システマティックに統御ができないからである。[11)]

こうした問題に対してマイアーとヴェラーは，とくに暗黙知の適切な利用と複製が問題となる場合には，ナレッジマネジメントを「古典的な研究分野（とくに人事管理論）と密接に接合させることがとくに重要だ」と主張する。[12)] というのも，部署や企業を超えて知識を移転させる方策としての人事異動や，退職者のもつ知識の「蓄積」のための退職者面談やメントーリング・モデル，「知識創造」のための「オンデマンド型学習」の意味での人材開発といった例は，「ナレッジマネジメントを既存の人事管理論などの経営経済学の分野から区別するのが難しいことを示唆している」からである。[13)] つまりナレッジマネジメントの取り組みは，既存の人事管理論の枠内で再解釈できるというのである。

② 分析対象の問題――形式知か暗黙知か

次に第２の問題に対するマイアーとヴェラーの主張を聞いてみよう。それはナレッジマネジメ

8） Meier, M./ I. Weller (2012), S. 118.
9） Schreyögg, G./ D. Geiger (2003), S. 10.
10） Meier, M./ I. Weller (2012), S. 119f. マイアーとヴェラーは，一般理論の展開に至る具体的な操作化の手段として，ここで「中範囲理論」に言及している。
11） Meier, M./ I. Weller (2012), S. 119.
12） Meier, M./ I. Weller (2012), S. 120.
13） Meier, M./ I. Weller (2012), S. 117.

ントが本来的に何を分析の対象とするか，という問題と関わっている。

彼らによれば，ナレッジマネジメントは，「当初は主として情報テクノロジーの問題として捉えられ，知識の本来的な担い手としての人間は顧慮されてこなかった」。すなわち，個人から解き放たれた組織レベルの知識（形式知）を対象とし，「ITソリューションによって知識ベースのプロセスが活性化され，コントロールされ，加速されうる」という「スムーズな知識変換」という見方に基づいていた。[14)]

しかしながら，たとえば「導入後の最初の2年間で企業目標への本質的な貢献を行ったのは，ナレッジマネジメントの取り組み全体の6分の1にすぎない」[15)]といった事実や，「アメリカでは1999年から2001年まで，実際にまったく利用されなかったITテクノロジーに対しておよそ1300億USドルが支出された」[16)]という事実が示すように，必ずしもすべてのIT投資が期待された成果を上げたわけではない。

ここからマイアーとヴェラーは次のように問いかける。すなわち「ナレッジマネジメントの可能性（Potential）を構成するのはルーティンやプロセス，データベースなのか，そして競争優位をまさにこれによって説明すべきなのか，それとも，成功をもたらすのは人間とその属性（狭い意味での知識，能力，熟練）であり，これに訴求すべきなのか」と。[17)]

彼らによれば，どちらの説明方法も可能だが，上記の失敗例が示すように，「知識革命は新たな情報システムによって引き起こされたが，それを実現するのはヒューマン・システムである」点を見落としてはならないという。[18)]たとえば，スランスキー（G. Szulanski）の研究（1996）が示すように，組織内での知識の移転は常にスムーズに行われるとは限らない。マイアーとヴェラーによれば，とくに行為レベルで観察されるのが動機的抵抗と認知的抵抗である。ここで動機的抵抗とは，「知識の移転と結びついた時間のロス，インセンティブの不足，および権力や地位喪失の脅威」からもたらされる障壁であり，他方認知的抵抗とは，知識を他者に伝達する能力の欠如からもたらされる障壁である。

スムーズな知識の移転を実現するためには，何よりもこうした障壁を可能な限り取り除く必要がある。そしてそのためには，「インセンティブシステムや労働組織の原則，あるいは人材開発の方策が，知識の習得，伝達および結合のための〔組織メンバーの〕用意にどのように作用するのか」を知ることが重要となる。こうしてマイアーとヴェラーは，「ここでもまた，ナレッジマネジメントと人事管理論の理論的かつ実践的な接合の可能性が示される」と主張するのである。[19)]

③　ナレッジマネジメントの効果の測定の問題

マイアーとヴェラーが指摘する第3の問題は，ナレッジマネジメントの効用を測定することの

14）　Meier, M./ I. Weller (2012), S. 121.
15）　Meier, M./ I. Weller (2012), S. 115.
16）　Meier, M./ I. Weller (2012), S. 121.
17）　Meier, M./ I. Weller (2012), S. 122.　彼らはこれを「方法論的な問題」と呼んでいる。
18）　Meier, M./ I. Weller (2012), S. 121.
19）　Meier, M./ I. Weller (2012), S. 123.

困難性である。というのも，「ナレッジマネジメントの取り組みの結果が直接的に観察可能なことはめったになく，直接的な金銭的評価を逃れている」からである。[20] 管理においてはしばしば「測定できないものは管理できない」と言われるように，このことがナレッジマネジメントの普及の足かせとなっているのである。

もちろん，評価の方法がないわけではない。マイアーとヴェラーによれば，「経済的付加価値」「トービンのq」あるいは「無形資産価値計算」といった金融市場や簿記の指標と並んで，「知識貸借対照表」「無形資産モニター」「知的資本ナビゲーター」「ICインデックス」「スカンディア・ナビゲータ」「バランスト・スコアカード」といった具体的な手段が議論されている。

これに加えて，具体的な知識プロセス（たとえばプロジェクト記録のデータベース化）とそれに対するアクセス頻度や，プロセスの結果（たとえば特許，商標，テクノロジー，ビジネスモデルなど）などがナレッジマネジメントの有用性を評価する指標として用いられることが多いが，「ナレッジマネジメントのコストと効用の具体的な対比を行う研究は非常に稀」であり，上記のどの評価方法もせいぜい「大雑把な近似」にすぎないのである。[21]

さて，以上のような分析から，マイアーとヴェラーは次のように結論する。それを箇条書きで整理すれば以下のようになろう。[22]

（1）暗黙知は価値あるものとみなされるが，定義により測定も模写も統御も難しいため，知識という資源のシステマティックなマネジメントを可能にするためには有意味な研究領域の限定が必要である。

（2）とくに企業活動の中心的課題が新たな生産要素結合の発見という意味でのイノベーションの創出にあるとすれば，企業の存続と成功は，知識をもつ従業員との成功的な共同にますます依存することになる。

（3）その意味でナレッジマネジメントは，技術的なプロセスというよりはむしろ人間的なプロセスである。

（4）したがって，ナレッジマネジメントは自律的な研究学科ないし孤立した専門分野として確立されるべきでなく，むしろ知識志向的な見方と認識を人事管理論などの既存の専門分野に結びつけることが重要になる。

以上，われわれはマイアーとヴェラーの見解を見てきたが，彼らの議論を踏まえて，以下ではとりわけ自律的なナレッジマネジメントの可能性について検討してみることにしよう。

3．自律的なナレッジマネジメントの可能性

マイアーとヴェラーも指摘するように，今日ナレッジマネジメントが扱っているテーマの多く

20）Meier, M./ I. Weller (2012), S. 127.
21）Meier, M./ I. Weller (2012), S. 126f.
22）Meier, M./ I. Weller (2012), S. 127ff.

は人事管理論ないし人的資源間理論のテーマでもあることは疑いのない事実であり，その限りでナレッジマネジメントと人事管理論との連携・統合をさらに強化すべきだという彼らの主張はそれなりにもっともらしく見える。

しかしここで注意しなければならないのは，マイアーらの発言が単に両分野のテーマの類似性ないし近親性に基づくものにすぎないということである。彼らは今日のナレッジマネジメントに対してさまざまな問題点を指摘するものの，ナレッジマネジメントの人事管理論への統合によってそれらの問題がどう解決されるかについては未解答のままである。その意味でマイアーらの主張は，「知識を担う人の問題を無視して知識を論じることはできない」という以上のことを述べていないように思われる。もし彼らがナレッジマネジメントの自律性を否定したいならば，さらに説得力のある根拠を示すことが必要だろう。

しかし，われわれの考えによれば，何が人事管理論の対象で何がナレッジマネジメントの対象かという議論は，実は瑣末なものである。というのも，かのポパー（K. R. Popper）が言うように「われわれは何らかの主題の研究者なのではなく，問題の研究者」だからである。つまり，学問，学科あるいは研究分野の区別は本質的なものというよりはむしろ便宜的で暫定的なものにすぎず，重要なのは探求されるべき問題そのものである。そして「問題は，どのような主題や学問の境界をももろに横切って生じうる」のである。[23)]

したがって，もしナレッジマネジメントの自律性ないし存在理由が問題とされるならば，そこで第１に問われるべきは，ナレッジマネジメントの探求すべき問題とは何か，そしてその問題は満足に答えうるものなのかどうか，ということであろう。

このような観点から改めてこれまでのナレッジマネジメントを眺めてみると，野中・梅本が「知識管理」と「知識経営」とを区別して論じたように，[24)]そこには２つの問題が存在するように思われる。すなわち，１つは「企業目標達成のために個人や組織のもつ既存の知識をいかに共有し活用するか」という「知の活かし方」（知識管理）に関わる問題であり，もう１つは「競争優位の源泉となりうる新たな知識をいかに創造できるか」という「知の生み出し方」（知識経営）に関わる問題である。[25)]

この両者は明らかに異なる問題であるにもかかわらず，同じ「ナレッジマネジメント」の名のもとで明確に区別されることなく議論されるようになったことが，今日の混乱を招いている１つの要因と思われる。とくに「知識経営」が注目を集めるようになったのは，野中らの「組織的知識創造理論」が発表されて以降のことであり，野中らが「暗黙知」の重要性を唱えたことで知識概念は一気に膨張し，すべての企業活動がナレッジマネジメントと解釈できるほどに構想が肥大化したのである。

したがって，今や「すべてか無かのコンセプト」になってしまったナレッジマネジメントに実

23）　Popper, K. R.（1963），邦訳111頁。

24）　これについては，野中郁次郎・梅本勝博（2001）参照。

25）　シュライエグとガイガーは，「知識管理」を第１世代のナレッジマネジメント，「知識経営」を第２世代のナレッジマネジメントと呼んだ。Schreyögg, G./ D. Geiger（2004）, S. 270 参照。

りある発展を期待するならば，その取り組むべき課題とともに，改めてその認識目標と方法を再確認しておく必要があるように思われる。

もしナレッジマネジメントの課題が既存の知識の活かし方にあるとすれば，その対象は基本的に言語化可能な形式知となろう。その中でもとくに企業の競争優位に関係してくるのが，特許や商標などのいわゆる知的財産である。この知的財産をいかに管理するかについての議論はすでに長い歴史があり，相当の研究の蓄積がある[26]。このテーマは法的な問題も絡むだけにその研究は多岐にわたっているが，基本的には「所与の技術的，制度的条件の下で最大の成果を上げるための知識の活用」を問題にしているという意味で，それは優れて経験的な研究だと言える。すなわち，知識をめぐる諸関係に関する命題を定立し，それをテストし，実践に応用するという一連の方法に基づく研究である。

他方，競争優位の源泉となりうる知識の創造がテーマとなる場合，話はやや複雑になる。というのも，形式知に加えてそこには統御の困難な暗黙知が絡んでくるからである。

野中らは，知識創造は暗黙知と形式知の相互作用によってなされるとして，よく知られた知識創造の SECI モデルを提唱した。すなわち共同化，表出化，連結化，内面化という 4 つのモードを通して知識が進化するというモデルである[27]。知識がどのようなプロセスを経て生成されるかというのは事実的な問題であり，それゆえこのプロセスは経験科学的に解明されるべきものと言えるが，しかしこれを解明することで競争優位の源泉を説明したことにはならない。

というのも，このプロセスを経て生み出される知識はすべて「良い」知識（＝競争優位の源泉となる知識）なのか，という疑問が提起されるからである。もしこのプロセスのアウトプットとしての知識が「良い」知識でなければ，そもそもこのモデルに基づく知識創造は意味をなさなくなる。それゆえ「良い」知識を生み出すプロセスを考える前に，そもそも「良い」知識とは何かについてわれわれは明らかにしなければならないのである。

このことは，カント（I. Kant）による事実問題と権利問題の区別を想起させる。つまり，知識が実際にどのようなプロセスを経て生じたのかという問題（事実問題）と，生み出された知識が（たとえば企業にとって重要な）知識としての資格をもちうるかどうかという正当性ないし妥当性の問題（権利問題）との関係の問題である。もし生み出された知識のすべてが必ずしも有用とは限らないとすれば，創造のプロセスそれ自体を探求すること（事実問題）よりも，むしろ生み出された知識を選別する方法を議論すること（権利問題）の方が重要となる。つまりこの場合で言えば，「良い」知識とは何かという権利問題が知識創造問題の中心に置かれるということである。

したがって，この議論にしたがえば，「競争優位の源泉となりうる新たな知識をいかに創造できるか」という問題は次のように言い換えられる。すなわち，「競争優位の源泉となる知識をどのように選別することができるか」あるいは「競争優位の源泉となる知識はどのような要件を満たすべきなのか」と。シュライエグとガイガーはこの権利問題を「知識選択の問題」と呼び，選

26）これについては，たとえば Sullivan, P. H.（2000），玉井誠一郎（2011），二村隆章（2005）などを参照。
27）Nonaka, I./ H. Takeuchi（1995），邦訳91頁以下参照。

択に付すことができるために知識は，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というメタ基準を満たさなければなければならないと主張した。[28)]

しかしながら，何が「良い」知識かを規定することは容易ではない。というのも，真偽が判定基準となる科学と異なり，企業にとって何が重要な知識かはその時々の状況に応じて変化するからである。何が成功を約束する知識かをわれわれは最初から知ることができない。知識の価値はせいぜい事後的に（つまり市場に投入されてはじめて）評価されうるのであり，たとえ事前調査を尽くしたとしても，その知識の有用性を確実に保証することはできないのである。

したがって知識創造の問題はここで壁にぶつかることになる。われわれはこの問題を解くことを諦めて知識創造の問題を放棄するか，さもなければ別の方法で解くことを試みなければならない。われわれの考えでは，もし知識創造の問題に解決の道があるとすれば，それはナレッジマネジメントを経験科学としてではなく価値科学として展開することである。つまり知識選択の基準として特定の価値を措定して実践の指針とする実践哲学としての道である。

たとえば野中らは，この知識選択の問題に対して「フロネシス」という概念をもち出している。フロネシスとはもともとはアリストテレスによって提唱された概念であり，一般には賢慮あるいは実践的知恵と訳されている。それが意味しているのは「個別具体の場面の中で，全体の善（共通善）のために最善の振る舞いを見出す能力」あるいは「実践的理性」である。[29)]

野中によれば，それは「何が良いことであるか」を判断するための基準であり，それなしに企業は価値を創造することができない。その意味で，フロネシスは価値観とも哲学とも，あるいは「生き方」とも言い換えることができる。時々刻々と変化する現実の中で，その都度行われる判断が正しいと言えるのは，まさにそれがこの共通善に適っている場合だけだというのである。

言い換えれば，将来を完全に見通すことができないならば，最終的な結果がどうであれ，まずは全体にとって「良いこと」とは何か（＝共通善）を常に意識しながら実践することが重要だ，ということである。[30)]その意味でこれはまさに実践の哲学と呼びうるものである。

同様のことは，企業におけるビジョンや理念の重要性を強調する多くの研究にも当てはまる。たとえば『ビジョナリーカンパニー』の著者として知られるコリンズ（J. C. Collins）とポラス（J. I. Porras）は，多数の事例研究から，卓越した企業ではある種の理念が一貫して実践されていることを見出したが，見方を変えれば，これはまさに企業のビジョンや理念が知識選択の基準として機能していることを示すものと言えよう。[31)]もちろん，すべての理念が成功を約束するわけではないが，それはここでは問題とならない。なぜなら実践哲学で問題となるのは目的合理性ではなく価値合理性だからである。

28）Schreyögg, G./ D. Geiger (2005), pp. 299-300 および Schreyögg, G./ D. Geiger (2003), S. 12-13 参照。
29）野中郁次郎・遠山亮子・平田透（2010），98頁および102頁。
30）これについては榊原研互（2012）も参照されたい。
31）これについては Collins, J. C./ J. I. Porras (1994) を参照。

4．まとめ

以上，われわれは，マイアーとヴェラーによるナレッジマネジメントの再検討の議論を足がかりに，自律した学としてのナレッジマネジメントの可能性を検討してきた。ここで改めて結論を整理すれば以下のようになろう。

（1） 今日のナレッジマネジメントにおける混乱の原因は，知識概念の膨張を伴う構想の肥大化にある。そこでは「知識管理」と「知識経営」という２種類の問題が明確に区別されることなく議論されてきた。

（2） しかしナレッジマネジメントの実りある発展を期待するならば，その課題を明確にすることが重要となる。

（3） １つの可能性は，ナレッジマネジメントの原点に立ち返り，その課題を「知識管理」に限定することで，斯学を経験科学として構想することである。知識概念の曖昧性を回避するために，研究領域の限定の必要性を説いたマイアーとヴェラーの主張は，この限りで支持できる。

（4） 一方「知識経営」を課題とした場合，経験科学として構想することは困難となる。その場合，１つの可能な解決としてはナレッジマネジメントを実践哲学として構想することである。

（5） そして以上のことは，自律した学としてナレッジマネジメントを構想することが不可能でないことを示すものと言える。

参 考 文 献

Collins, J. C./ J. I. Porras (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York.（山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー――時代を超える生存の原則――』日経 BP 社，1995年）

Güldenberg, S./ H. Helting (2004), „Wissensmanagement falsch verstanden? Eine Fortsetzung des Dialoges zur Neuorientierung des Wissensmanagements,“ *DBW* (Die Betriebswirtschaft) 64. Jg. (2004), S. 523-537.

Meier, M./ I. Weller (2012), „Hat Wissensmanagement eine Zukunft? Stand der Dinge und Ausblick,“ in: *ZfdF* 64. Jg. (2012), S. 114-135.

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

二村隆章（2005）（編著）『知的財産マネジメント――創造プロセスの経営管理ツール――』商事法務。

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・遠山亮子・平田透（2010）『流れを経営する――持続的イノベーション企業の動態理論――』東洋経済新報社

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.

Popper, K. R. (1963), *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, London.（藤本隆志，石垣壽郎，森博訳『推測と反駁――科学的知識の成長――』法政大学出版局，1980年）

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.
榊原研互（2007）「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――」『三田商学研究』50巻3号（2007年8月），pp. 121-137.
榊原研互（2012）「野中郁次郎と経営哲学」経営哲学学会編『経営哲学の授業』PHP研究所，pp. 169-178.
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./ 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（2005）, „Zur Konvertierbarkeit von Wissen — Wege und Irrwege im Wissensmanagement,“ *ZfB* 75. Jg.（2005）, H. 5, S. 433-454.
Sullivan, P. H.（2000）, *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, New York.（水谷孝三・一柳良雄・船橋仁・坂井賢二・田中正博訳『知的経営の真髄――知的資本を市場価値に転換させる手法――』東洋経済新報社，2002年）
Szulanski, G.（1996）, “Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm,” in: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 27-43.
玉井誠一郎（2011）『知財戦略経営概論――知識経済社会を生き抜く教養書――』日刊工業新聞社。