

組織における知識の生成と相互作用に関する一考察

梶 脇 裕 二

キーワード

組織的知識創造論

知の生成

コンプレックス・レスポンス・プロセス

対話的アプローチ

目 次

- I. はじめに
- II. 組織的知識創造論における従来の議論とその問題点
- III. 知の生成 (Becoming to know) 論
- IV. 社会的知識創造プロセスの理論的基礎としてのコンプレックス・レスポンス・プロセス
- V. 組織的知識創造論に宿る問題点
- VI. おわりに

I. はじめに

近年のナレッジ・マネジメント (KM) に関する議論においては、知識が測定可能な量的要素に還元されて、その道具化、またその操作が主な考察対象となっている。このような量的分析が主流を占めていることから推察できるように、知識は量的概念となじみやすい「情報」概念とおおよそ同一視され、情報の効率的な利用と管理の仕方に多くの関心がもたれている。その結果、KM の具体的内容は情報システムの構築や改善といった、いわゆる情報インフラの整備につながることが多い。それに比べると、知識そのものの定義や意味を問うこと、あるいはそれに関わる知識創造での人間の関与、さらに人間と人間の間で生まれる社会現象として知識

創造をとらえる理論的な研究は決して多くはない¹⁾。

そうしたなかで、Heisig (2009) は、テクノロジーや組織、そしてそれを使用したり構成するところのマネジメント・プロセスや人間それ自体の間に調和と融合が KM の成功には求められるとしており、KM 研究が新たな段階に入るべきことを主張している (Heisig 2009: 15)。こうしたことは、本来組織の知識創造において知識と人間との一体性 (主客一体) が意識されていたにもかかわらず、いつのまにか知識が人間 (主体) から離れ、客観的な分析対象としてだけ扱われる傾向が強まったことから、人間それ自体あるいは社会現象としての知識の生まれ方に対する理論的関心が薄れていった事情を反映しているように思える。反面、ビジネス実践に即時的効果をもたらすかのような情報の蓄積・活用だけに重きがおかれるようになったことも関係しているだろう。しかしそのような傾向のなかでも、90年代から地道に野中たちの先駆的研究を乗り越えるための努力が積み重ねられており、知識と人間、人間間の相互作用による社会的知識創造プロセスとでもいうべき「知の生成」に関する研究も進んでいる。

本稿においては、このような社会的知識創造プロセスにおける人間と知識の係りごとくに注目して、従来の組織的知識創造論に対して指摘されてきた問題点を改めて整理し考察を加えてみる。その際、Nonaka / von Krogh (2009) で

1) もともと組織的知識創造論はメインストリームの組織論の前提とするコレスポネンシス・ドクトリンに懐疑的である。

も明らかにされていたように、社会的実践 (social practice) と組織的知識創造プロセスの接近をはかるために、とりわけ社会的実践の見解を取り入れる最近の諸成果を考察し、それらに共通してみられる含意を検討することで組織的知識創造論の理論的研究における新たな課題を探てみたい。

II. 組織的知識創造論における 従来の議論とその問題点

(1) 組織的知識創造論の展開

経済・社会における知識の重要性は Bell (1973), Toffler (1980), Drucker (1993) などといった著名な論者たちにより早くから指摘されてきた。かれらは21世紀が知識を中心とした社会となることを予言し、パワーの源泉がなにより知識に宿り、その支配が経済力や軍事力の優位をもたらす、とそれぞれの言葉で力強く語ってきた。

もちろん、企業の競争優位もこの知識の有無いかんとなる。かれらは時代に先駆けてこうした社会の変化を予言してきたが、とりわけ企業経営における知識の意義を改めて問い直し、詳細な事例をもとに企業組織における知識創造の理論を構築したのは、周知のように、野中／竹内 (1995) である。一般的にこれが KM 研究の嚆矢とされており、そこで展開された SECI モデル、それを促すための条件：ナレッジ・イネーブリング・コンディション (組織の意図、自律性、冗長性、カオス、最小有効多様性)、実際の時間軸を取り入れたファイブ・フェーズ・モデル (暗黙知の共有、コンセプトの創造、コンセプトの正当化、原型の構築、知識の転移)、知識創造型組織構造 (ハイパーテキスト型組織) は KM、とりわけ組織的知識創造論の理論的基礎の確立に大きく貢献した。

これらの理論的基礎をさらにビジネス実践に展開させるためクロー／一條／野中 (2001) ではその条件整備を行い、具体的にはナレッジ・ビジョンの浸透、会話のマネジメント、ナレッジ・アクティビストの動員、適切な知識の場作り、ローカル・ナレッジのグローバル化という5つのナレッジ・イネablerが提示された。ク

ロー (von Krogh, G.) たちは企業組織における知識創造とその伝わり方がとりわけ注意深いケアを必要とするがゆえ、この5つのイネablerによって知識創造に際しての組織内障害を取り除くべきことを主張した (クロー／一條／野中 2001: 78)。その一方で、かれらがビジネス実践との関わりを強めていけばいくほど、「知識の存在」、「知識創造の方法論」といった知識のあり方そのものやその獲得の仕方にもより深い問題意識が向けられるようになっていった。

野中たちによると、知識創造の重要性はたしかに企業や社会のなかで徐々に認められてきたものの、それは未だ安定的な状況下での論理的な整理 (羅列) と同列にみなされ、不確実な状況下での「知の方法」に対する理解や追究がなお不十分であった (野中／紺野 2003: 4-6)。というのも、本来知識創造とは、従来にない製品・サービス概念、システム、ビジョンの創出であり、それはまさに既存のフレームワークからの脱却を必要とし、知識創造自体が不確実な状況をもたらすからである。こうした脱却に向けた再検討と新たな概念の創出は、個人の知的生活 (生き方) や欲求に関わる知の原理的な考察と深く結びついていると考えられる (野中／紺野 2003: 7)。そのような課題に応えるために野中たちは哲学からみた知識、社会学における知のアプローチ、コンセプト創造のプロセスなどのテーマを論じ、最終的に個人から組織へと知識創造のレベルを高め SECI プロセスを通じた知識資産の創造、とりわけ知識創造のコンテキストである「場」 (のリーダーシップ) を再検討した。

(2) 組織的知識創造論に対する批判

このようにして KM の主唱者である野中たちは90年代半ばから組織的知識創造論の本格的な精緻化に努めてきた。そのなかにおいてかれらの主張に一貫しているのは、SECI プロセスを通じた組織的知識創造プロセスが理論の根幹をなしていることであり、さらに実践における暗黙知と形式知の相互作用に重大な関心が払われていることである。最近においても「暗黙知

と形式知の相互作用こそが知識創造の源泉」で、「暗黙知と形式知の継続的な相互変換によって知識は生成され、変化し続ける」と一貫して唱えていることからそれは明らかであろう（野中／遠山／平田 2010：28）。

しかしこのような考えに対して、野中／竹内（1995）の刊行当時からさまざまな意見が出されてきた。たとえば、Essers / Schreinemakers（1997）では組織的知識創造論にみられる過度の主観主義が相対主義の危険性につながると問題視された（Essers / Schreinemakers 1997：24-32）。Cook / Brown（1999）も自転車の運転を例に、暗黙知と形式知の変換プロセスに疑問を投げかけ、自転車の運転に関する暗黙知を形式知に変換したとしても、暗黙知は依然存在し、自転車の運転になおそれが用いられるだろうと批判した。かれらからすると、形式知が生まれたからといって暗黙知がなくなるわけではないし、そもそも「暗黙知は形式知に変換できないし、形式知も暗黙知に変換することはできない」（Cook / Brown 1999：385）と考えられたのである。

Bereiter（2002）も野中たちの知識創造モデルが実践的であることは認めつつも、新しいアイデア（知識）や斬新な解決案がどのように生じてくるのか、このモデルでは具体的に説明していないとし、専門知識にとって不可欠である理解の深さがどのように進展するのかも示されていないと批判している。さらに知識の生産、マネジメント、改善、適用に関する、いわゆるナレッジ・ワークについての言及もほとんどなく、知識の共同的な創発についてその概念フレームワークのなかでは曖昧なままになっているとも述べている（Bereiter 2002：177-179）。Gourlay（2006）はこれらの諸批判を踏まえた上で、知識が4つの変換過程を含む暗黙知と形式知との相互作用を通じて創造されるという野中たちの組織的知識創造論の「エンジン」（心臓部分）が壊れ、エンジンそのものに亀裂が入っている、とその核心部を厳しく批判している（Gourlay 2006：1415）。

こうした諸批判は上記論者たちだけではなく、これまでも数多くの論者たちにより指摘されて

きているが、野中たち自身もそうした諸批判を受け止め、建設的な意見を表明している。Nonaka / von Krogh（2009）では組織的知識創造論に対して提起された問題点を6つにまとめ（図表1）、個別に回答している（Nonaka / von Krogh 2009：639-647）。

これらの問題点のうち、とりわけ多くの論者から指摘されることの多い「暗黙知と形式知の区別」ならびに「知識変換プロセス」についてかれらは、回答2、3、4のなかで改めてその必要性和意義を強調し、組織的知識創造論のまさに「ハードコア」としての役割を繰り返し説いている。この点において野中たちの主張は確たるもので批判に対し反論的姿勢を認めることもできる。その一方、回答5、6の社会的実践との関係については、組織的知識創造論の内容拡充のために概念的接近をはかろうとする意図をみてとることができる。つまり、組織的知識創造論は組織変化やイノベーションにとりわけ強い関心を寄せるが、このような事象における積極的結果や消極的結果は多様な利害・目的をもつ諸個人の相互作用から創発されるもので、社会的実践は「組織の器用性」（organizational ambidexterity）や組織的知識創造における脆弱性（fragility）を追究する上で必要不可欠なものとみなされているのである。（Nonaka / von Krogh 2009：647-648）。

ちなみに、先に挙げたゴーレイ（Gourlay, S.）の批判も、知識が2種類の知識の間の関係によって創造されるものではなく、人間活動や実践を通じて生まれてくるものであることを念頭においており、ゴーレイ自身はデューイ（Dewey, J.）の非反省的経験と反省的経験に依拠して活動・経験から知識が生まれる点をとりわけ強調している²⁾。

2) ゴーレイは、それ以外に、①野中／竹内（1995）で用いられたホームベーカリー開発の事例が共同化と表出化を表しているだけで、連結化、内面化があいまいなままであること、②マネジャーの信念と同一視された「正当化された信念」という知識の定義が伝統的な（西洋）哲学の定義から／

図表1 組織的知識創造論における問題点とその回答

	組織的知識創造論における問題点	回 答
1	知識の定義において「真」という状態はどのようなものであるか	「真」という状態は、組織構成員によって「正当化された信念」のことを言い、それが、個人・組織に関する問題発見（定義）・解決に役立つ実践的役割をもつことに意味がある。したがって、それは「真」という状態が（構成員）関係系であること、意味がそれによって生じるという状況性（社会的コンテクスト）にはめ込まれているプロセスと理解される。
2	暗黙知と形式知は連続体（continuum）であるか	知識のなかには、連続体として暗黙的な知識から形式的な科学知識に移行しなければならないものがある。連続体としてのこのプロセスは従属的意識から焦点的意識への流動的な移行であり、その意味で暗黙知と形式知は異なる存在ではなく、むしろ相互補完的で同じ連続体に基づいている。
3	連続体としての暗黙知／形式知の区別は組織科学にとって価値があるか	この区別によって研究者は可視的な知識資産（たとえば、テクノロジー、手続き等）と、理解するのに「幾重」にも解釈が必要な知識（専門知識、組織文化など）とを区別することができる。そしてこの区別はマネジメントの実践にも役に立つことができる。
4	知識変換の概念的基礎はどのようなものであるか	暗黙知から形式知への知識変換は1人の個人が知ること以上の知識を拡大するために非常に重要であり、形式知から暗黙知への内面化も「知識が活動する能力である」という観点から重要なプロセスである。そして一連の経験的研究や心理学研究によってこのプロセスが幅広く研究、支持されている。
5	暗黙知と社会的実践の間に関係があるとなれば、知識変換概念はどのように支持されうるか	組織的知識創造論は組織の創造性、変化、イノベーションを説明することに主眼をおいている。それに対して社会的実践を強調する論者たちは暗黙知の獲得とその保存に関心を向けており、この2つのパースペクティブは異なるリサーチ・アジェンダを掲げている。ただし組織的知識創造論における知識変換には、様々な社会的実践に関わる実践家たちの存在も不可欠である。したがって、組織的知識創造論において社会的実践は必要条件であるが、十分条件ではない。
6	知識変換の成果はどのようなものであるか	組織的知識創造論の知識定義に基づく、成果は①究極的にはプロダクトイノベーション、プロセスイノベーションである、②活動する能力の向上、③暗黙知／形式知の発展、共有化された知識である。ただし、新しい社会的実践も知識変換の成果であるといえる。知識変換からどのように新しい社会的実践が生じるのかについては今後の課題である。

（出所） Nonaka / von Krogh (2009), pp. 639-647から筆者作成

ゝすると、あまりに単純化しすぎていること、③暗黙知と形式知の区別が、「いかにしての知（know-how）」と「ということの知（know-that）」に決して対応していないことなどを問題にした（Gourlay 2006 : 1430）。

最近においては、Jakubik (2011) がSchultze / Stabell (2004) に基づいて³⁾、野中たちの組織的知識創造論が知識を「資産」とみなし、組織のなかで知識が資源の最適配分をめざすために不確実性を除去することにその意味があるところの新機能主義的カテゴリーに含められると述べている。それに対して、ジャクビック（Jakubik, M.）自らは知識の機能的意味を強調するよりもむしろ知識が持続的に発生生し、知識が資産というよりむしろマインドと不可分で、その意味が活動を調整し、コンテクストを共有させ、統一的な価値を再生して理解を促すことにあると考えている（Jakubik 2011 : 382）。このような考えから彼女は新機能主義的カテゴリーに代わって構成主義的カテゴリーのなかで組織的知識創造論を再構築しようと考えているが、そこにおいては知識が諸個人・コミュニティの社会的実践によって形成されうるものであるという理解がその基底にある。

このような主張あるいは先に野中たちに提示された研究機会（research opportunities）に注目するとすれば、組織的知識創造論における問題点とその発展可能性は社会的実践との関係において検討すべき価値があり、そこから抽出される課題としては以下の点が考えられる。

II-①：人間の諸活動・経験（社会的実践）と結びついた組織的知識創造プロセスが未だ十分に示されていないこと。

II-②：組織的知識創造における諸活動・経験（社会的実践）といった人間の行為に関しての理論化（センスメーカー、理解など）が十分に進んでいないこと。

3) このなかでシュルツ／スタベルは、KM研究の4つのディスコース様式として、対話的ディスコース（Dialogic Discourse）、批判的ディスコース（Critical Discourse）、構成主義者ディスコース（Constructivist Discourse）、ネオ機能主義者ディスコース（Neo-Functionalist Discourse）に分けている（Schultze / Stabell 2004 : 556ff.）。

実際のところ、これまで繰り返されてきた SECI プロセスへの懐疑、あるいは暗黙知と形式知の対置に対する諸批判も、こうした諸課題に答えられていない組織的知識創造論の理論的課題から生起していると考えられ、これらの課題への対応はとりわけ大きな意義を有するものと思われる。

Ⅲ. 知の生成 (Becoming to know) 論

(1) 知識の静的性質

以上のような諸課題に答えていくことが組織的知識創造論の理論的發展につながっていくと考えられるが、まずⅡ-①については人間の諸活動・経験と結びついた知識創造の社会的プロセスをモデル化することが求められる。もし知識が主体と離れて客観的な対象(客体)とみなされるなら、客観の対象である知識はある誰か(主体)が所有しているもので、しかもそれは安定的に所有される(静的)性質をもち、さらに目に見える世界にない限りでは抽象的なものともいえる。たとえば、物理学の知識は既に(安定的に)存在しており、それをAという主体が有し、ある問題を解く場合に(活動のなかで)その知識が使われる。この点において知識は人間の諸活動のために使われ、活動や実践を可能にする際必要とされる。

しかし、前節の批判でもみたように、知識の創造は客体としての知識Aと知識Bが交わる(相互作用)ことではなく、人間それ自体と相即不離の関係にあり、人間の諸活動や経験と一体となつてとらえ直す必要がある。つまり、知識創造はそれ自体が活動・行為ととらえられ、そうした知識の行為的側面＝「知る」というなかで諸経験と結びついた知識創造プロセスの再構成が求められるのである。たしかに野中たちは、デューイのプラグマティズムの考えに依拠し、内面化において知識と経験的世界(実用的世界)を結びつけてはいるが(野中／紺野 2003: 59-61)、しかし形式知から暗黙知への変換のみが実践を通じて知識を学習、体得していくわけではない。

このように従来の考えでは知識が被所有的、

客体的、静的ととらえられる傾向が強いのかに対して、知識の実践志向的、動的側面である「知ること」(knowing)とはまさに活動の一部であり、たとえば「自転車に乗る」、「患者の診察を行う」といった実際の活動のなかでそれは起きている。つまり、「知ること」においては、ある知識(先の例でいえば物理学の知識)を得るのに、Aが一体何をしたのか、どのような活動・経験をしたのかということに注目がおかれる。そうした諸活動・経験から知識が生まれることが強調されるなら、その意味で「知ること」はプロセス的であり、動的で、関係的な性格をもつといえる。

ジャクビックはこうした「知る」とはどうか、という認識論的理解を基礎としながら、さらに「知るようになる(become to know)」とはどういうことか、という動態的視点を一層強め、従来の組織的知識創造論に前提とされていた存在論的・認識論的知識観の再考を求めている。つまり、社会現象としての知識創造の動的・関係的・弁証法的(さらに創発的・実践志向的)プロセスをより明確に描くため、知識が「なる(生成する)」ことに改めて着眼して組織的知識創造の新しいフレームワークを提示しようとしている。

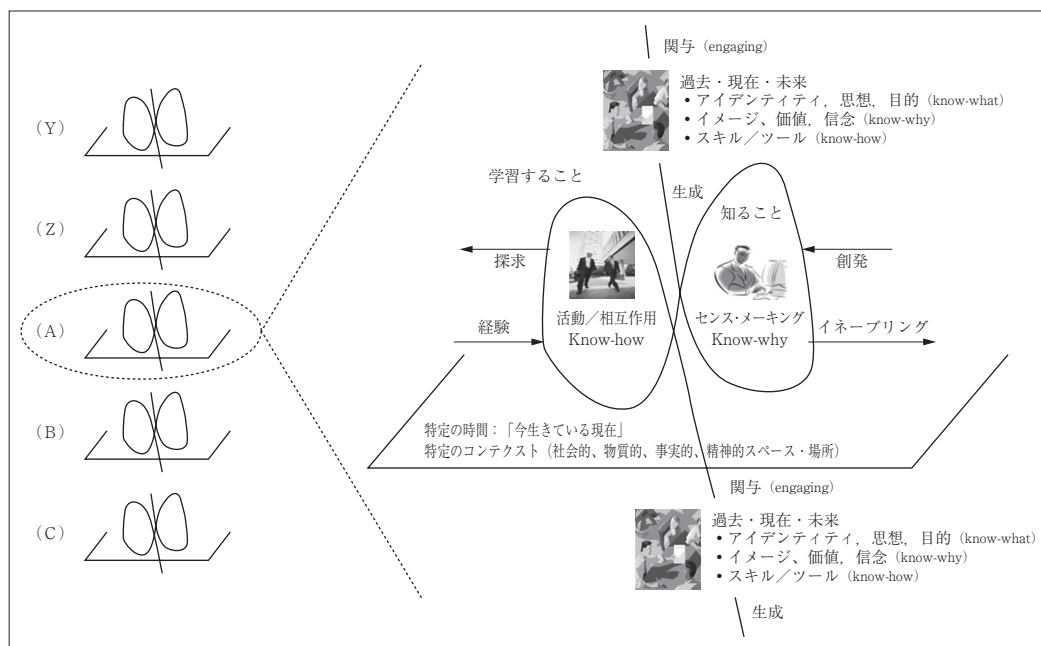
(2) 動的プロセスとしての知の生成

ジャクビックは「知るようになる」という状態のなかで「なる(become)」にあたる部分を、「生成(Becoming)」と理解し、この概念をとくに重視してある存在が変化して別のものに「なる」過程を知識のあり方にも適用しようとした。

ところで、過去から現在に至るまで哲学の領域ではこの「生成」が大きなテーマの1つであった。ヘラクレイトス(Herakleitos)が「万物は流転する」と述べたことは有名であるが、ベルクソン(Bergson, H.)もデューイ(Dewey, J.)も進化的な立場から「生成」が定常しない流れのような概念であると理解していた。

こうしたエンドレスなプロセスとして理解される「生成」を、たとえば人間にあてはめて人

図表2 「知の生成」概念図



(出所) Jakubik (2011), p. 391を一部改変して掲載

間が一体どのように「生成するのか」を考えた際、Berger / Luckmann (1967) によると、人間は環境との相互依存的な関わりのなかで「生成」し、環境を形成している。その一方で、人間は環境からも形成されており、社会的生産物であるとも理解されている (Berger / Luckmann 1967 : 47-52)。また Brown / Duguid (1991) も共同活動において共有されたメンバー間の理解が自己の生成とアイデンティティの形成に不可欠であるとしている (Brown / Duguid 1991 : 46-47)。

このように考えると、「知ようになる」という知識の生成に関しても、社会とのつながりのなかで知識が生まれてくることが演繹され、実際、Lave / Wenger (1991) たちは知識がある特定のコミュニティにおいて意味の社会的構成を通じて発展するところの社会的実践・参加と関係をもつとしており、知識が社会的に生成されるものであることを確認している (Lave / Wenger 1991 : 50-54)。

こうした「生成」概念に基づいてジャクビッ

クは、知ようになるというプロセスを図表2のような概念図で示している。

ジャクビックによると、生成は進化、変化、動態的・創発のプロセスとみなされるだけでなく、継続的な経験、学習、センスメイキングの弁証法的・反復のプロセスである。つまり、知の生成論においては現存の世界との関わりが活動や相互作用を通じて維持され、それによって経験のセンスメイキングがなされる。そのなかで実在と人間の両方は変化し続け、学習者 (主体) と学習されるもの (客体) がいずれ一体となるため、学習すること (learning) と知ること (knowing) の間にダイナミックで弁証法的相互作用が存在するようになる (Jakubik 2011 : 392)。こうして学習することと知っていることがある一定の時点では、たとえば (A) という存在論的・認識論的段階にあるとすれば、目的、価値、スキルなどは (A) という状況のなかで正当化されているが、(A) がそれよりも以前の過去の存在論的・認識論的段階 (Z) に影響を受けたもので

あるとすれば、この(A)もそれ自体が変化するなかで次の(B)という存在論的・認識論的段階に変化していく。こうした存在論的・認識論的連鎖を通じて新たな知識を「知るようになる」のである。

このようなフレームワークにおいては、一人の人間のなかで知ることと学習することの間の相互作用が特定の時間と特定のコンテキストのなかで生じることを前提にしている。知識は「いま生きている現在」の人間によって創り出されており、世界を探求し、経験し(学習すること)、意味を形成し(知ること)、それらが動的に関連しあっている(知るようになる)。

この相互作用はアイデンティティ、思想、目的、価値、イメージ、信念、スキル、ツールなどをもたらしものであるが、それだけではなく、将来何を知ろう(学ぼう)としているのか、あるいはどうして知ろう(学ぼう)としているのかということの前提にもなる。つまり、過去との関わりをもつのは、ある人が既に知識創造のインプットと考えられる know-what, know-why, know-how のそれぞれの諸要素を受け継いでいるということで、それらを前提にある時点(A)でのコンテキストを探求するため、活動し経験することで意味を考え、「知るようになる」(become to know)のである。最初の過去のインプットは(A)という時点で変化して多種多様な形になっているのである(Jakubik 2011: 393)。

ジャクビックによると、知ることと学習することのこうした相互作用は、「認識論を存在論化する」(ontologizing one's epistemology)ならびに「存在論を認識論化する」(epistemologizing one's ontology)というように呼ばれる。これは知識創造における存在論と認識論の弁証法的性格を表しており、たとえば、特定のコミュニティのコンテキストにおいて「認識論を存在論化する」ということは、コミュニティに加わり、ワークショップに参加して活動に関わり、特定の知識を使ってコミュニティの知識創造に貢献することである。ここでは人間の認識作業を実体化させることが重要である。他方、「存在論を認識

論化する」ということは、ビジュアル化することである。つまり、どのようなアイデア、思想などが他者からある人に伝えられてきたのかを列挙することで(naming)、現存するものをいかに伝えるかがそこでは問われる。他者が現象をどのように知り、考え、仮定しているのか、その世界を他者の心を通じてみて、現象に対する態度を自身から離れてみることは自らの思考を変化させることにもなり、したがって「知るようになる」ことにつながるのである(Jakubik 2011: 394)。

このようにジャクビックの提唱する知の生成論は従来の主体と客体といった「認識する対象」と「認識される対象」を分けた知識のダイコトミーに基づくのではなく、様々な知識が諸活動・経験を通じて実在化し、媒体を通じて可視化されることで具体化され、さらにそれが人間に反映されて異なる知の次元に到達するといった動的・関係的・弁証法的性格を有している。これは人間の諸活動と不可分で、人間の具体的な経験と環境(コンテキスト)との相互作用という実践における社会学習を通じて「知るようになる」ということを意味している。このなかでは人間の相互作用がコンテキストに影響を受けると同時に、影響を与えることも想定されており、さらに時間的に先行する知識(目的、価値、スキルなど)と現在の世界から獲得した新しい知識との間で生まれる進化的関係があることも含意されている。

IV. 社会的知識創造プロセスの理論的基礎としてのコンプレックス・レスポンス・プロセス

以上の節において、社会的な知識創造プロセスを意識した知の生成論がそもそも野中たちの重視していた東洋哲学の要素、そして動的・関係的・弁証法的知識創造フレームワークを改めて提示していることが明らかになった。そこでは知識が「所有される対象」(客観的对象)ではなく、あくまで人間の諸活動と一体の(主客一体の)直接的な結びつきにおいて理解され、人間

間の具体的な経験と環境（コンテキスト）との相互作用のなかで「生成」することが重要なポイントであった。したがって、提起されたフレームワークは所有のエピステモロジーや知識のダイコトミーに基づいた機能主義的視点から離れ、様々なタイプの知識が存在し、それらが互いに補完的で諸活動・経験を通じて理解され体得されていくところの構成主義的、関係的、参加的視点をとくに志向した意図がくみとれる。端的に言えば、「知識と知ること（活動）が実践の上で分ちがたく結びついている」（Jakubik 2011：394）ことに改めて取り組もうとしているのである。

このようにして知の生成論では知識がSECIモデルの提案するような形式知と暗黙知との間の対象物の変換として発展するのではなく、人間間の相互作用として、探求、つまりセンスメイキング・イネープリングの経験によって「知るようになる」と理解することで、知識創造の進化的・社会的性質をSECIモデルより明快に示すことができている（Jakubik 2011：394）、と考えられている。

しかし、人間間の相互作用としての「知るようになる」ことはジャクビックもいうように、新しい概念ではなく、様々な視点からこれまでも論じられてきた（Jakubik 2011：391）。たしかに彼女は人間間の相互作用から知識が創造されるプロセス・モデルを発展させようと努めているが、しかし相互作用としての諸活動・経験がそもそも社会現象を生み出す契機は一体何であり、それが実際どのように生み出されるのか、といった相互作用そのものの概念規定とメカニズム（原理）までは詳しく言及していない。この言及は彼女の分析フレームワークを超えるものかもしれないが、その根本的な検討によって組織的知識創造論のより深部の問題、つまりⅡ-②に迫ることができ、そこにおける限定された理論的・実践的対象をも明確に浮き彫りにすることができるように思える。

その意味でミード（Mead, G. H.）の所説を組織論、戦略論、KMなどの分野に積極的に導入して相互作用を経営現象の中核にすえようとして

いる、コンプレックス・レスポンス・プロセス（complex responsive processes, 以下CRP）アプローチを検討してみる価値があるだろう。

（1）CRPアプローチとSPアプローチとの違い

CRPアプローチはステーシー（Stacey, R. D.）が組織論、戦略論、KMなどの分野において、「主流であるシステム思考」（mainstream system thinking）に代わる代替的アプローチとして提示した概念である。したがって、CRPアプローチの特質を理解するにはシステムック・プロセス（systemic process, 以下SP）アプローチとの対比が有益であろう。CRPアプローチとSPアプローチの違いは図表3の通りである。

SPアプローチではシステムが諸部分から作り出される凝集性の高い（境界づけられた）全体であると考えられる。したがって、この全体性は諸部分の総計よりも高いレベルに存在しており、それ自体独自の性質を有し諸部分に意味を与える（Stacey 2007：261）。システムは諸部分を内包する一方、諸部分の外に存在し、環境に取り囲まれている。観察者はこれらを外側から観察できる。そしてあるプロセスは別のプロセスを形成し、影響を与える（Stacey 2007：262）。

諸部分とシステムが2つの空間ととらえられることは、諸部分（個人）が合理的な目的をもってシステムを形成するという原因をもつと同時に、システム自体も未発達の状態から成熟した状態へと移行していく固有の原因をもつことになる。このことから心理仮説は部分（個人）も全体も独立性を強調するような個別志向的パースペクティブをとり、時間の流れは線形的、すなわち事実としての過去から未だ明らかでない未来へと連続的に進み、そのなかで現在は過去と未来を分ける一時点ととらえられる。実践面においてはルーティンや文化的伝統などの利用において表出しており、経験はシステムの観点から理解される客観的世界に対する仮説のテストに使われる（Stacey 2007：263）。ポピュレーションワイド・パターン（後述）は意図的に設計され、少なくともそれを生み出すプロセスが外部から

図表3 SPアプローチとCRPアプローチの違い

	SP アプローチ	CRP アプローチ
全体性	一システムの諸部分は、個人であるかもしれないし、ルーティンであるかもしれない。またそれはメンタルモデルであるかもしれない。心理仮説は個別志向の認知主義の仮説である。	具体化されている相互依存的な人間である。人間の心理的な見方は社会的・関係の見方である。
プロセス	諸部分の相互作用	各人による相互認識のレスポンス活動
生成されるもの	システム。それは境界化された全体であり、諸部分よりも高次のレベルに存在する。自らの特性をもっており、因果的には諸部分に基づいて行動する	相互作用の一貫したパターン。つまり、プロセスそれ自体の一貫したパターン。相互作用の諸パターンは別の諸パターンを創ることもあれば、何も創らないかもしれない。これらは個人的アイデンティティと集団的アイデンティティを形成する。
因果性	合理主義者の二重の因果性。客観的に観察できる自律的な個人とシステムの形成的な原因。システムは観察者に負わされるそれ自体の完成形を明らかにしている	転形的因果性。そこにおいては、継続性と潜在的転形が同時に生じる。転形のポテンシャルは、差異を増幅する非線形的相互作用のなかで起きるし、人間エージェントの自発性の固有の可能性のなかで起きる。
時間の理論	時間の線形的見方。そこでは過去は事実的に所与であり、未来は発展段階のにおいてまだ明らかになっていない。	現存としての時間。そこでは過去の説明 (account) と未来の期待が、現在における未来の永続的な建設のなかで創られる。
概念的空間 (スペース)	システムのなかの諸部分、諸部分の外のシステムという空間的なメタファー	人間活動それ自体が内部も外部もなく、空間的なメタファーはない。人間の相互作用より高いレベルで社会も組織もない。
創 発 (エマージェンス)	プロセスに中心をおかない。意図の反対としての偶然のハプニングと同じである。	人間の相互作用のプロセスに中心があり、そこで創発は人間の意図の相互活動の点から理解される。創発は決して意図の正反対ものとしてみられず、人々がしようと思っていることの相互作用であるため、創発するものは決して偶然ではない。
プロセスの二重性	自律的な個人は、たとえば戦略化のように、プロセスの外側に立っており、プロセスを形成している。すなわち、あるプロセスを形成するため別のプロセスを使用している。	プロセスの二重性はない。というのも、人間の相互作用のプロセスしかないものであり、この関係において外部の有利な立場にいる人は誰もいないからである。
実践	実践はルーティンなどのシステムである	実践は、コミュニケーション、権力関係、価値的選択といったローカルで社会的な活動である。
経験	意思決定や活動するための道具・テクニックの使用。	他者との相互作用のなかでの意識性と自己意識性の歴史的・社会的プロセスである。われわれが思考のなかで共に創り出す世界である。
組織	動き回されるもの	ある者が参加しているところの関係性のパターン。

(出所) Stacey (2007), p. 265.

形成される (Stacey 2007 : 264)。以上がSPアプローチの特徴である。

これに対して、CRPアプローチはそこにある実在が人間間の相互作用であり、プロセスは相互の認識 (recognition) のレスポンスな活動と理解される。このレスポンスな相互作用から創られる一貫したパターンは相互作用から外にある、あるいは高いレベルにある「全体性」ではなく、相互作用それ自体のパターンであり、そこで生成しているのは個人的アイデンティティと集団的アイデンティティの双方である。そのような一体性のもとでは外部の観察者は存在せず、むしろこの観察者自身が直接的な相互作用に参加している。したがって、相互作用のプロセス以外に存在するものではなく、プロセスの「二重性」、つまり「高低」や「上下」という空間的メタファーもない (Stacey 2007 : 262)。

このように相互作用パターンは一貫的であるし、それ自体が反復的でしかも転形的でもある。転形を可能にするのは差異 (differences) で、差異の間で相互作用がある場合にこれら差異は増幅し斬新性を発揮する (Stacey 2007 : 263)。

さらに、SPアプローチの心理仮説が個別志向的パースペクティブであったのに対して、CRPアプローチは関係志向的パースペクティブに基づいている。時間のとらえ方についてもSPアプローチのように過去が所与のものではなく反復的なもので、つまり未来への期待からそれは現在において繰り返し語られ、未来に影響を与えると理解されている。このように現在を中心において過去と未来が影響し合う意味でCRPアプローチでは「現在」をとくに強調して、ナラティブ・パターンが時間の経過のなかでどのように移行するのかが重要になる。

実践はコミュニケーション、権力関係 (power relating)、価値的選択 (evaluative choice) などの相互作用のローカルな活動を意味し、経験は意識と自己意識の歴史的・社会的プロセスで、われわれの思考のなかで創り出す世界とされる。ポピュレーションワイド・パターンは、意図的に

つくり出されるというよりはローカルな相互作用のなかで生じる (Stacey 2007 : 263-264)。

(2) 相互作用の持続的パターンとしての組織

上記のように CRP とは、人間の相互作用のなかでお互いのレスポンスに影響を受け合いながら関係性のパターンを生んでいく過程である。そこでは組織 (つまり、社会) も関係性のパターンと理解されているが、そのような組織 (社会) の生成と発展に関して、行為者間の相互作用の特質をいち早く指摘していたのがミードである。ミードは個人である「自己」も、「対象の意味」も共に相互作用を通じて生まれてくるものと理解し、それはとくに「意味のあるシンボル」を通じて媒介されるとしていた。ミードによると、「意味のあるシンボル」とは、それが他者からのレスポンスを呼び起こし、それがまた自己に再び投げかけられ、それを受けた人 (他者) と同じく、それを行った人 (自己) のなかでも同じレスポンスが引き起こされるものである (Mead 1934 : 71-72 [訳書94])。

たとえば、他者のレスポンスを引き起こすジェスチャーはその典型であろう。したがって、ジェスチャーを行った自己は自らの行為から何をしているのかを「知る」ことができ⁴⁾、つまり、他者にどのようにみられているかを自己で意識するようになり、それによって行為を修正することもある (=レスポンス)。このようにして自己は他者を通じて形成されていくが、この継続的な相互作用によって多数の他者との関わりのなかで共通して期待される態度 (役割) が自己のなかに生まれてくる。この多くの他者の期待する態度 (役割)こそ「一般化された他者」であり (Mead 1934 : 154 [訳書192])、この態度 (役割) を自己が受け入れることで自己は社会的態

度 (役割) に関する能力を発展させることができる (すなわち、社会性の拡大)。

意味の形成も同じように、それは各個人でつくられるのではなく、また個人から個人へと移行するのではなく、むしろ個人間での相互作用のなかで社会的に構成される。そこではジェスチャーに意味が張り付いているわけではなく、行為者間のジェスチャー=レスポンスというレスポンス性な相互作用のなかで、同じようにレスポンスし、期待される態度 (役割) をとることで共有された意味を相互に理解することができるのである。したがって、意味を理解する (知る) ということは、相互作用 (関係性) の一側面といえるのである。

このような相互作用のなかでわれわれにとってもっとも身近な形態は日常会話であろう。一般的に日常会話は順番取りプロセス (turn-taking) によって成立しているとされるが、順番取りプロセス (順番取得システム) とは、会話を構成する最小単位を、潜在的完結点までにおける1つの発話の順番 (turn) とし、この発話の順番が次の話し手に移ることで会話となる、という規則体系である (山田 1999 : 3-5)。このようなプロセスのなかで、プロセスをコントロールし、影響をあたえ、条件づける場所の外部の客観的立場にたつ統制者 (controller) は存在しない。

つまり、会話の外部にあるプロセスは存在せず、会話それ自体はローカルな組織化したテーマ (organizing themes) に基づいて活動している相互作用の1つとなる。日常会話はこのように他者と自己に同一のレスポンスを引き起こしている点において、いわば音声的ジェスチャーといえるもので (Mead 1964 : 287 [訳書63])、ローカルな組織化したテーマを通じて行為者間の意味が共有されるところの共有意味世界を創るのである⁵⁾。

このことから Shaw (2002) は、変化が生まれるプロセスとして組織における日常会話の重要

4) もしある者が別の人にジェスチャーを行っている際に、ある者は、そのジェスチャーが他者の身体のなかで呼び起こしているのと同じレスポンスを自身の身体において経験することができるのであれば、ある者は自分が何をしているのか「知る」ことができる。

5) この共有意味世界の拡大こそが一般化された他者である。

性に注目し、そのランダム性を検討している。ショー (Shaw, P.) によると、日常会話は一方が何かを言い、他方がそれを理解するために聞き、そしてレスポンスを形式化するというような形態をとらない。むしろ、人々は互いのレスポンスに向かって話しかけ、会話をしている過程のなかで双方がいつていることをレスポンシブに形作っている。日常会話では意図的に他者と関わりをもつが、しかしそれは必ずしも明確な目的をもって行われているわけではなく、不正確な状況のなかでそれを明らかにするために相互に絶え間なく意味を構成しているのである (Shaw 2002 : 45ff.)。

ステーシーはこのような観点から、人々が行うことはなんであれ、ローカルな会話的相互作用を通じて達成されると考えている⁶⁾。そこでは人の経験を共に組織化するテーマのパターンを有しており、このテーマは他のテーマを引き起こす。そしてその他のテーマはさらに別のテーマを繰り返し生み、そのような反復が持続性をもつとすれば、その持続性・安定性が「社会構造」となっていくと理解される (Stacey 2007 : 284)。前項でもみたように、SP アプローチと違って、この安定的なパターンはローカルな相互作用と別に存在するわけではなく、まさにローカルな相互作用のなかに反映されることによってそのパターンを見出しており、その意味で社会構造ととらえられる相互作用の持続的・安定的なパターンは実態のとらえ難いイマジネーティブ (概念的) な構成体ともいえるだろう。

ステーシーによると、こうした相互作用のなかで知覚される全体的なポピュレーションにわたってイマジネーティブに創り出される一貫性 (unity)こそが「ポピュレーションワイド・パターン」 (population-wide pattern) であり、それはミードのいう社会的対象 (social object) の1つと

考えられる (Stacey 2007 : 314)。ミードによるとの社会的対象とは、人間の経験のなかにのみ存在し、人間の社会的・複合的行為がそこに挿入される対象である。したがって、それはモノのような物理的対象ではない。この人間の社会的行為のなかで社会的対象は再生産され、進化を続けられるのであり、(Mead 1964 : 279-280 [訳書51]) ポピュレーションワイド・パターンは潜在的な転形可能性としてローカルな相互作用のなかで反復され続けるのである。

他方、ポピュレーションワイド・パターンはローカルな相互作用から生じるだけではなく、ローカルな相互作用での個別の事柄 (particulars) としてそれ自体取り上げる (take up) こともできる。このことから人間はローカルな相互作用で発生するポピュレーションワイド・パターンを明らかにし (articulate)、成文化することができる (Stacey 2007 : 317-318)。その点で組織も同じように、組織メンバー (または組織メンバーとその他の組織メンバーとの関係) の行為が相互作用している関係性の持続的パターンであり、反復的・持続的プロセス以外のなにものでもない。つまりそれは、メンバーの経験を組織化するテーマがそこで発生するところの持続的な相互作用 (「会話」) として理解され、端的に言えば、組織は社会的対象の1つとして会話の持続的なパターンとみなされるのである (Stacey 2007 : 317)。

ただし、こうした持続性・安定性のなかでも、会話における小さな変化・差異がポピュレーションにわたって増幅することもあり、そこに変化を促す転形のポテンシャルがある。その結果としてそうした小さな変化が組織における大きな変化につらなっていくことも考えられ、こうして日常会話の変化が組織の変化を生む可能性をもつのである。

V. 組織的知識創造論に宿る問題点

(1) 「継続する流れ」としての組織的知識創造論

さてこのように、CRP アプローチでは現在におけるローカルな相互作用を重視し、とくに行為者間の会話によるテーマのパターン化(ジェ

6) 企業経営でいえば、企業組織も経営戦略も会話を通じて生まれることになる。ステーシーは人間のなすことはなんであれ、他者との会話においてそれを達成することができると考えている (Stacey 2007 : 283)。

スチャー=レスポンス、組織形態とそこに内在するイデオロギー／権力関係への影響）に注目がなされる。その意味で知識も現在のローカルな日常的コミュニケーションの相互作用において生じ、再生産と転形のポテンシャルの同時進化プロセスであると考えられている。それゆえ、知識はストックではなくプロセスであるため、蓄積されるものでも共有されるものでもなく、常に創造されるものである（Stacey 2001 : 97）。知の生成論でもそうであったように、CRP アプローチにおいても個人や組織が知識を所有し、それをマネジメントできるとする考えは受け入れられない。

上記でもみてきたように、野中たちの組織的知識創造論においては暗黙知と形式知のSECIプロセスが組織的知識創造論のエンジンとされ、SECIの4つのモードを通じて個人から集団・組織へと知識が質・量ともスパイラルアップしていくことが理想とされる。しかし、CRPアプローチはローカルな相互作用を通じたパターンの創出がその考えの基底にあるので、暗黙知も形式知も同じプロセス（相互作用）の諸側面であり、それらを分けることや一方が他方に変換することは想定されない。さらに知識に関する所有のエピステモロジーの立場をとらないため、個人から集団・組織への移転という所有を前提にした見解にはなじまないものがある。その代わり人間の活動的な関係プロセスとして、またアイデンティティの反映としての知識が継続的に複製され、潜在的に人間間のコミュニケーションにおいて転形されることに意味があると考えている。

従来の方であれば、個人が知識を所有し、もし人間の性質としてそうした知識を個人が利己的に自身で維持しようとするなら、これらの利己的傾向を克服し、組織のなかで知識を共有化するために、構造（システム）や行動をどのように設計するのがマネジメントにおいてもっとも重要な課題と考えられてきた。しかし、知の生成論やCRPアプローチのように、もし知識がモノのように所有されるのではなく、「意味を創出するプロセス」として改めて理解され、

そこでは意味が継続的に再生産され、人間のコミュニケーションな関係づけのなかで転形するとすれば、知識の共有も組織内への拡散も、もはやマネジメントの主要な目的ではなくなり、むしろそこでは知識創造に関する現在の人間の関係づけの質とダイナミクスが問題となる。つまり、コミュニケーションな相互作用で維持されれば、移行されることもある権力関係のあり方や、権力関係を生むイデオロギーに注目することこそ重要になる。この権力関係（人間の関係）は、ステシーによると、会話を通じた関係性（relating）のプロセスによって構築されており、その意味で会話と権力関係は同じ現象（すなわち、人々の関係性）であり、会話の質の変化が権力関係を変え、組織・戦略の方向性をも変えるとされる（Stacey 2007 : 390）。組織変化は会話パターンの変化と同じで、権力関係／イデオロギーのパターン変化と同じである。その意味で創造性、斬新性、革新性はこの会話の新しいパターンの発生といえ、権力関係／イデオロギーの新しいパターンの発生と理解されるのである（Stacey 2007 : 378）。

こうしたCRPアプローチの議論を通してここでは、相互作用の具体的な表象形態としての日常会話が権力関係／イデオロギーを転形させる潜在力を持ち、ひいては組織・戦略の変化を促す契機であることが明らかになってきた。知識が関係性のなかでのみ生成するとすれば、この権力関係／イデオロギーに対する意識は知識創造にとってもきわめてクリティカルな事柄で、そのとらえ方しだいで組織・戦略が規定されるといってもよい。こうしたことから、知の生成において会話は具体的に限定された対象として改めて注目されることになる。

ただし、野中たちの最近の研究からはフロネシスといわれる、賢慮あるいは実践的知恵の概念から相互作用を中心とした動的・関係的・弁証法的企業観（プロセス観に基づく知識ベース経営理論）が提示されている。野中たちによると、フロネシスは普遍の原理を個別の状況に適用して、具体的な行為を「価値観」（真・善・美）に基づ

いて導きだす実践的な知識とされ、SECI プロセスの実践を通して理解され、相互作用のなかで培われる(野中/遠山/平田 2010: 99-101)。この相互作用のなかでリーダーに必要とされる能力は善悪の判断能力、場の適切な創発力、本質洞察力、本質表現力、政治力、賢慮育成力の6つで、とくに経験において対象に棲み込むことでその本質をとらえ、対話を通じてそれを表現し、人を動かす政治力を発揮することがリーダーに求められている(野中/遠山/平田 2010: 101ff)。

しかも、会話(対話)⁷⁾の重要性に関して野中たちはクロー/一條/野中(2001)で会話を「社会的な知識を生み出すアリーナ」(クロー/一條/野中 2001: 218)として、とくにイノベーションに欠かせない知識を生み出すための会話のマネジメントをすでに考察している。その際ファイブ・フェーズ・モデルのなかで知識創造を実現するために、会話への積極的参加、会話のエチケットの確立、会話内容の適切な編集、革新的な言語の提示を行うことを必要と示している(クロー/一條/野中 2001: 227ff)。さらに、最近では形式的に矛盾する事柄を、本質を追求する対話(本質的対話)によって弁証法的に克服していくことも指摘しており、これが表出化あるいは連結化を有効にさせるとも強調している(野中/遠山/平田 2010: 53-57)。

この点において、野中たちの組織的知識創造論は知の生成論やCRPアプローチで展開されてきた内容をすでに論じてきており、知の生成論やCRPアプローチが強調してきた生成概念、相互作用の視点、会話(対話)の重要性を社会的実践の立場からの新たな命題としてことさらに組織的知識創造論に付加すべき内容としてここで取り上げる必要がないように思われる。しかも知識が常に変化し続けるプロセスから実践に

おいて「なる」ことも明確に認識しており(野中/遠山/平田 2010: 8)、野中たちの主張からは知識創造が動的・関係的・弁証法的相互作用のプロセスであるという見解がいたるところで散見されう。ここに野中たちの最近の研究が生成概念や相互作用の視点をより強化して組織的知識創造論をさらに精緻化しているのは疑いのないところであろう。

(2) 動的・関係的・弁証法的視点強化に際しての若干の問題点

野中たちの最近の主張は動的・関係的・弁証法的視点をますます強化したプロセス観に基づく知識ベース経営理論を展開して、かれら自身が問題意識にもっていた社会的実践との接近をはかりその理論的完成度をさらに高めている。しかし、CRPアプローチが社会現象を人間間の相互作用と規定した上で、組織も知識もこの作用そのものであると理解し、知の生成論のように連続的な時間の流れのなかで知が進化的に生成することがあえてここで強調される背景には、野中たちのプロセス観に基づく知識ベース経営理論のなかでは依然として知識の静的・個別的・二元的思考が残存したままで、それらが生成論とあるいは相互作用の視点とどのように整合しているのか、いまひとつ明確でない点があるからである。

知の生成論やCRPアプローチによると、知識とは「新たな意味を作り出す」(making sense)ことに本質があり、それは関係性のなかでしか生まれない。つまり個人が所有、蓄積しているとされる知識とは厳密な意味において知識(正当化された信念)ではなく、個人の信念(思念)であり、それが他者・環境と相互作用した際に知識に昇格するのである(=正当化される)。

したがって、野中たちがいうような、「共有化された知識が個人に取り込まれ暗黙知化されて元々持っていた知識と結びついて新たな知に成り、それが個人に蓄積されていく」という内面化の理解は、個々の信念が他者との関係性のなかで知識に昇格し、この知識を再び個人が受

7) 本稿では「対話」(dialogue)と「会話」(conversation)を厳密に区別して用いていない。この違いは発話行為の対象者数によるとも考えられるが、ひとまず本稿では対話も会話も音声言語を表出する「行為」(活動・実践)という共通性を重視したいため、厳密な区別を行っていない。

け入れていく過程といえ、それはミードのいうところの社会性の拡大にあたる。その意味で共同化も個人知とされる暗黙知と暗黙知の共有は、諸個人の信念と信念が経験（相互作用）を通じて生まれるところの「一般化された他者」（ポピュレーションワイド・パターン）と同義と考えられる（それは表出化プロセスも含むであろう）。それがいわば、個人に埋め込まれていくとすれば、かれらのいう内面化におけるルーティン知識資産のことであり、制度、慣習、文化などを意味することになるだろう。もちろんこれらは知識の成立にとって欠かせない重要なプロセスであることはいうまでもなくそれを経なければ、知識正当化も達成できないといえるが、従来までの知識創造というコンテキストで語られてきたのはその所与性からいかに（イノベーションや組織変化につながる）新しい知識が創造されるかということであった。

知の生成論やCRPアプローチからのインプリケーションは、既存のポピュレーションワイド・パターン（たとえば図表2（Z）時点におけるknow-what, know-why, know-howの諸要素）と個人がもつ「特異な信念」との間に「ずれ」が生じた場合（変異）、その信念が他者・環境との相互作用のなかで増幅することで新たな知（イノベーション、ブレイクスルー）が生成するということである⁸⁾。したがって新たな知が生成するのは、つまり新しい意味が創出されるのは、この知が再び他者（制度、慣習、文化などを含む）と相互作用する関係性のなかにおいてであり、知識をもつとされる個人に意味は張り付いていないので、厳密には個人が知識を所有・蓄積しているわけではなく、かれらが抱く信念が諸活動・経験（相互作用）として表せられる「行為＝レスポンス」という型の関係性パターンに挿入されてはじめて知識に昇格（新たな知）されるのである。組織的知識創造プロセスのより深部を抉るとすれば、この関係性パターンこそ明らかにしなけ

ればならない対象なのである。

それを形成するのが会話（対話）である。先にも述べたように、会話（対話）のなかでの小さな差異が変化（生成）を促すポテンシャルで、それが増幅することで新たな知識を生み、場合によれば組織を変え、権力構造をも変えるのである。しかし、Tsoukas（2009）は野中たちがこの対話によって誘発される概念的変化を主としてアナロジーと概念結合の形で定式化しているだけで、そのプロセスを明確に整理するまでにいたっていないと批判している（Tsoukas 2009：942）。このことからツオカス（Tsoukas, H.）は、新しい知識創造にとっての対話の意味を再検討し、対話から新たに創造される知識のプロセスを3つに整理している。

ツオカスによると、新しい知識創造は新しい区別（distinctions）を設けて判断することで、この区別が新しい生産物、システム、活動に具現化された際、イノベーションや学習が起きるとされる。これを実現するためには既存の構成された区別（バックグラウンド）に意識的である必要があり、このバックグラウンドを明確にすることで、主観的・無反省的な行為から距離をおき、自身の実践に対し批判的、内省的な姿勢をとることができる。ツオカスはこうした状態を「自己間隔化（self-distanciation）⁹⁾」と呼び、このような新しい区別を設けることや自己間隔化のためにバックグラウンドを明確にするには、対話、とりわけ「生産的対話」（productive dialogue）を実現させる必要があるとした（Tsoukas 2009：942-943）。

生産的対話とは、諸個人が（パートナーとともに行う）共同作業と（かれらの間で結ぶ）関係性に対して積極的な責任をもち、もしかするとあまり望まれないような共同活動や成果が出されたと

8) ただし、この「特異な信念（セレンディピティ）」がどこから生じるのかは、現段階では「直観」としかいいようがない。

9) ケグラー（Kögler, H. H.）によると、自己間隔化という批判的実践によって、自己理解を高めることができ、シンボリックな関係と権力の社会的ネットワークの間の隠れたつながりをより深く洞察することができる。つまり、通常われわれが気づいていない意味を内生的に理解することができる（Kögler 1996：251-252）。

しても、それに対する責任を認識している者たち、あるいはそうした成果の改善に責任をもつ者たちとの間で成立する対話のことである。こうした関係性は関係的エンゲージメント (relational engagement) と呼ばれ、この関係様式にある場合に、諸個人は感情的に質の高いつながりをもつようになり、それが伸張力 (tensility) と高度な生成力 (generativity) をもたらすことで、結果として諸個人は互いによりオープンになり、より深い意識性をもつようになる (Tsoukas 2009 : 944-945)。ツオカスはこの生産的対話が4つの特性を有するとしている (図表4)。

図表4 生産的対話の4つの特性

特 性	内 容
共創発 (collaborative emergence)	対話は共同活動から創発しており、対話者間の全てのターンによって変化していく。したがって対話の成果は個別の構成要素 (ターン) に分解・還元されない
制約された斬新性 (constrained novelty)	対話は創発フレームを生み、一貫性をもたらすと同時に、創発フレームを修正する個人の貢献から斬新性が生まれる。
増分的創発 (incremental emergence)	それぞれの対話ターンにおいて話し手たちはわずかなことで創発フレームを修正することができる。
文脈依存的創造性 (indexical creativity)	ある発言が仮定している出来事をその発言によって成立させている場合に、この発言は文脈に依存する形で創造的である ¹⁰⁾ 。

(出所) Tsoukas (2009), pp. 945-946から筆者作成。

図表4のような特性をもつ生産的対話は、3つのプロセスを通じて新しい知識 (新しい区別) を生んでいる。1つ目は概念結合 (conceptual combination) である (Tsoukas 2009 : 946-947)。概念結合は2つ以上の既存の諸概念を結合して新しい概念を生むプロセスで、結合の仕方には、関係つながり (relation linking)、プロパティ統合 (property integration)、ハイブリッド化 (hybridiza-

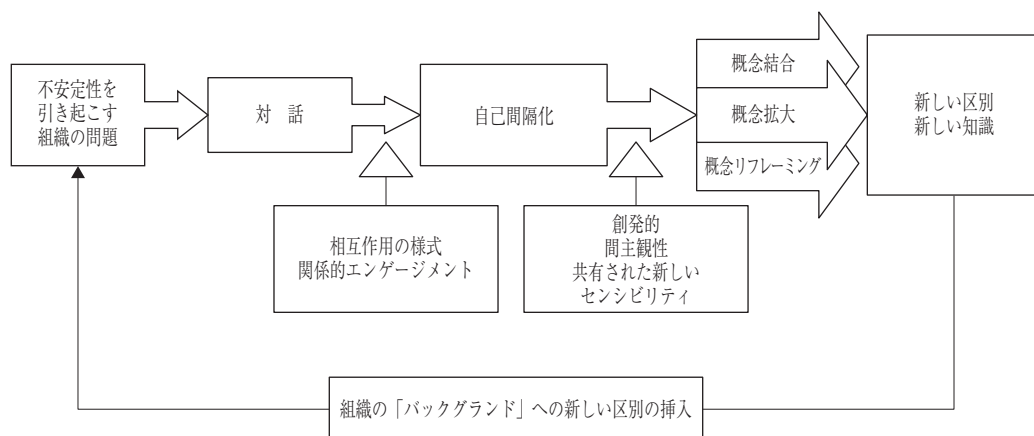
tion)、アナロジー／アブダクションといった形態がある¹¹⁾。とくにアナロジー／アブダクションが求められるような、2つの言葉の関係性が小さければ小さい程、創発属性の可能性が高まる。2つ目は概念拡大 (conceptual expansion) で、既存の諸概念の意味をさらに拡大させて新しい状況に適合させるプロセスである。ただし、無秩序に意味を拡大することはできず、そこには関係性制約 (relatedness constraint) と変質性制約 (variability constraint) がある¹²⁾。3つ目は概念リフレーミング (conceptual reframing) で、これはある意味をもつ概念の範囲を別の概念の範囲に移すことで新しい意味を生むもので、ここではメタファーがよく用いられる¹³⁾。

生産的対話はこのようなプロセスを通じて新しい知識 (区別) をもたらす。この新しい知識が時間を経て受け入れられた知識となっていく、それが受け継がれてきたバックグラウンドの一部

- 11) こうした結合は通常、名詞＝名詞あるいは形容詞＝名詞のつながりで表される。たとえば、「関係つながり」は修飾語と被修飾語間の関係が仮定されるもので disabled toilet がその一例である。「プロパティ結合」は robin snake のように修飾語のプロパティ (特性) が被修飾語と結びつくケースであり、ハイブリッド化は構成要素同士が直接結びついているもので、たとえば robin canary のように2種類の鳥が併存していることでコマドリとカナリアの雑種であることを表している。「アナロジー／アブダクション」はより創造的な結合で、たとえば web potato のように、一貫した説明を与えることは難しいが、couch potato のアナロジーによって、「インターネットに多くの時間を割く人」のことを表している。
- 12) 関係性制約とはもともとの意味から近ければ近い程意味の拡大は受け入れやすいこと。また変質性制約は意味が決まった形で (conventional form) 拡大される際には、その新たな使用が受け入れやすいことである。これに際してはアナロジーが通常使われる (Tsoukas 2009 : 947)。
- 13) たとえば「メリーの仕事は監獄だ」というメタファーの場合、「メリーの仕事」というトピックが、「監獄」から連想する過酷で不快な好ましくない状況のカテゴリーに分類される。そのことでメリーの仕事が過酷でつらいものだとして新たに認識できる。ただし、メタファーを使わない概念リフレーミングも可能である (Tsoukas 2009 : 948)。

10) たとえば、ある即興芝居のオープニングシーンで、ある女優が別の俳優にステージ上で、「何か御用はありませんか？」と尋ねた際、かれはまだ顧客と確認されたわけではないが、彼女は創造的にかれを顧客と見立てている。この質問はそれが必要前提としている出来事の状態を創り出すことに役立っている (Tsoukas 2009 : 946)。

図表5 直接的な社会的相互作用における組織的知識創造対話モデル



(出所) Tsoukas (2009), p. 950.

を形成していくことになる。しかしそれは不安定性を引き起こす新たな組織問題の背景となることで、再び対話が生じるというプロセスとなる。

このように、生産的対話によって相手との相互作用（行為＝レスポンス）のなかで、自らは習慣的、非内省的態度から離れて自己間隔化を達成し、概念結合、拡大、リフレーミングを通じて現在の状況を再概念化する。相互作用としての対話のなかで自己という現存在の主体は切り離され、そのことによって3つの知識創造プロセスに投げ込まれるのである。ツオカスの生産的対話ではこのような動的な関係性のなかで知識が生成することが明らかになっている。しかも会話的相互作用がステータスと権力関係の不公平な配分に構造化された状況（差異を内在する状況）で起きることも指摘されている（Tsoukas 2009: 953）。

これまでの批判からも繰り返しいわれるように、そもそもポランニー（Polanyi, M.）が暗黙知として意味させたのは、「knowing」であり、決して所有される対象（object）としての意味ではないとされており、知の生成論、CRPアプローチ、そしてツオカスの生産的対話はこの見方を知識創造論で一層展開すべきことを問うもので、この傾向はたしかに野中たちのプロセス

観に基づく知識ベース経営理論のなかでも十分に汲み取られている。しかし先にも述べたように、それが従来までのSECIプロセス、知識資産概念などとの理論的整合性を必ずしもとっているとはいえないため、SECIプロセス（知識変換プロセス）と暗黙知／形式知の区別への批判も繰り返されていると思われる。

VI. おわりに

野中たちは知識が関係性のなかで作られる資源であり、関係性という動的プロセスを理解する必要があると認識しながらも、結局個人のもっている信念が社会的な関係を通じて、「真実」へと正当化されていくプロセスだとしている。かれらにおいて知識の正当化は、個人の信念を関係性による間主観性を経て知識に昇格させ実現させている。そうであるがゆえ、主観知とされる暗黙知が対話・実践を通じて、弁証（法）的综合により客観知とされる形式知に昇格するという論法が導きだされる。しかし、この客観知とされる形式知の客観が果たして何をもって客観であるのかは自明の事柄ではない。むしろ、認識の客観性の問題は知識の定義における自明の理とされてきた個人のもつ「真なる信念」そのものを疑い始めている。

CRPアプローチや知の生成論では、そうし

た知識の正当性にまで遡る議論は展開されていないが、野中たちのプロセス観に基づく組織的知識創造論（知識ベース経営理論）における知識の主観と客観の弁証（法）的総合、暗黙知と形式知の対置¹⁴⁾、所有のエピステモロジーなどに対する違和感の根底には、図表1の回答1でみられる組織的知識創造論における知識正当化に関する問題（綿密な裏付け）が伏在しているように思われる。

本稿の立場からいえば、組織的知識創造プロセスは「『真実』を検証する社会的なプロセス」（野中／遠山／平田 2010：21）ではなく、「ローカルな相互作用（コミュニティ）のなかでの『真実』を創っていく社会的なプロセス」なのである。つまり、あたかも主体と離れたような客観的な真の知識を確認する（正当化された知識を獲得する）ために知識創造のプロセスがあるのではなく、限定された領域内での主体間の合意を形成していく（知識を正当化していく）プロセスが知識創造なのである。この点を踏まえ、知識創造における動的・関係的・弁証法のプロセスを理論的により頑強にしていくには、知識の社会性に基礎づけられる知識正当化に対するスタンスをもう一度問い直さなければならないであろう。

【参考文献】

- Bell, D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books.
- Bereiter, C. (2002), *Education and Mind in the Knowledge Age*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Berger, P. / Luckmann, T. (1967), *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, PenguinBooks.
- Brown, J. S. / Duguid, P. (1991), Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward A Unified View of Working, Learning and Innovation, in: *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 40-57.
- Cook, S. D. N. / Brown, J. S. (1999), Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organization Knowledge and Organizational Knowing, in : *Organization Science*, Vol. 10, No. 4, pp. 381-400.
- Drucker, P. F. (1993), *Post-Capitalist Society*, Harper Business.
- Essers, J. / Schreinemakers, J. (1997), Nonaka's Subjectivist Conception of Knowledge in Corporate Knowledge Management, in: *Knowledge Organization*, Vol. 24, No. 1, pp. 24-32.
- Gourlay, S. (2006), Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 7, pp. 1415-1436.
- Heisig, P. (2009), Harmonisation of Knowledge Management-Comparing 160 KM Frameworks around the Globe, in: *Knowledge Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 4-31.
- Jakubik, M. (2011), Becoming to Know. Shifting the Knowledge Creation Paradigm, in : *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 374-402.
- Kögler, H.H. (1996), *The Power of Dialogue*, MIT Press.
- Lave, J. / Wenger, E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- Mead, G. H. (1934), *Mind, Self and Society* (ed. by C.W. Morris), The University of Chicago Press. (河村望訳 (1995)『精神・自我・社会』人間の科学社。)
- Mead, G. H. (1964), The Genesis of the Self and Social Control, in : Mead, G. H., *Selected Writ-*

14) たしかに、野中たちはこれまでの批判を十分に意識して暗黙知と形式知が明確に分離できるものではなく、連続体であると指摘している（野中／遠山／平田 2010：24）。しかし、この2つの知識の相互作用で新しい知識が弁証法的に生まれていくと述べる際は（野中／遠山／平田 2010：25）、やはりこの2つの区別を想定しているとしか理解できない。CRPアプローチ、知の生成論、生産的対話の議論から読み取れるのは、これらの知識の相互作用ではなく、あくまで人間の諸活動・経験による相互作用の結果（パターン）として新しい知が生成されるとしていることから、それが暗黙知であるのか、形式知であるのかは二次的な問題である。

- ing (ed. by A. J. Reck), The Bobbs-Merrill. (船津衛／徳川直人訳 (1991)『社会的自我』恒星社厚生閣。)
- Nonaka, I./ von Krogh, G. (2009), Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory, in: *Organization Science*, Vol. 20, No. 3, pp. 635-652.
- Schultze, U. / Stabell, C. (2004), Knowing What You Don't Know? Discourses and Contradictions in Knowledge Management Research, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 4, pp. 549-573.
- Shaw, P. (2002), *Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to change*, Routledge.
- Stacey, R. D. (2001), *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*, Routledge.
- Stacey, R. D. (2007), *Strategic Management and Organisational Dynamics*, 5th edition, Prentice Hall.
- Toffler, A. (1980), *The Third Wave*, Bantam Books.
- Tsoukas, H. (2009), A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations, in: *Organization Science*, Vol. 20, No. 6, pp. 941-957.
- ゲオルク・フォン・クロー／一條和生／野中郁次郎 (2001)『ナレッジ・イネープリング』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎／竹内弘高 (1995)『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎／紺野登 (2003)『知識創造の方法論』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎／遠山亮子／平田透 (2010)『流れを経営する』東洋経済新報社。
- 山田富秋 (1999)「会話分析を始めよう」好井裕明／山田富秋／西阪仰編『会話分析への招待』世界思想社, 1-35ページ。

(受理 2012年3月28日)