

# 組織的知識創造理論の理論的前提

加藤 久 明

## 1. 序論

組織的知識創造理論は、今日のナレッジ・マネジメント研究を理論的な見地から考察する際に大きな役割を果たしてきた。現在も発展過程にあるこの理論に関する研究は、提唱者の野中郁次郎を中心として図書や雑誌論文によって体系的に展開されている。また、それらは一般に、理論的な見地から考察する際の重要な参照項としての位置付けを与えられている。

しかし、従来の研究においては、主要な幾つかの図書に対して言及を行うことがあるとしても、体系的に雑誌論文と図書の相関関係を確認した上での議論が僅かな量に止まっている。そのため、体系的な言及性<sup>(1)</sup>の欠落をどのように補うのかを検討することが必要であると考えられる。

同時に、近年の組織的知識創造理論は、「ポスト野中 (The post-Nonaka Knowledge Management)」<sup>(2)</sup>に代表されるような新たな趨勢によって、様々な理論・実践的批判に曝されている。しかし、様々な批判を展開する以前に、批判の対象がどのような理論的展開を遂げてきたのか、ということをも特定の側面から確認することは、この分野の研究を行う者にとって、まずもって果たされるべき共通課題である。

一般に、組織的知識創造理論の源泉は、経営組織理論の一連の研究に遡り得るとされてきた。その特徴は、組織が環境に適応するだけでなく、「組織化 (Organizing)」や「自己組織化 (Self-Organizing)」と呼ばれる概念を基盤として、自己で戦略を選択した行動が可能であるとする「組織進化論」というパラダイムに集約される。同時に、そのような研究を野中が1980年代に総合したということをも、ナレッジ・マネジメントの理論に言及を行う者は、常に意識しておく必要がある。

そして、このような課題に対して本稿は、限定された範囲 (1985-2004) での理論提唱者の諸著作を対象とした、引用分析による文献収集とそれらに対する検証を試みる。これによって、経年的な展開の中に見られる変化や特徴を明らかにすることが、本稿の主要な狙いである。

尚、本稿が組織的知識創造理論の提唱者である野中郁次郎の諸著作に主眼を置いている理由は、一般に野中の著作がナレッジ・マネジメントを語る上において、参照項として多用されてきたことにある。そのため、権威付け的な野中の著作をモニュメントと見なした

(1) 「体系的な言及性」とは、対象物に言及する際の自己関与性と自己言及性という意味合いで用いている。関与・言及の前提には、対象物への自己研究が不可欠であると考えられる。しかし、ナレッジ・マネジメント理論の展開に関する考察の多くは、主要な文献の数点に言及するものが多く、以前に積み重ねられた文献を抱合的に扱っているものは少ない。そのため、近年になって増えつつある組織的知識創造理論批判は、このような点での問題を抱えていると考えられる。

(2) Peter Schutt. "The post-Nonaka Knowledge Management". Journal of Universal Computer Science. Vol. 9, No. 6, p.451-462 (2003)

上で、そのようなものがどのようにつくられたのかを明らかにしていくことが、方法論の主幹となる<sup>(3)</sup>。

## 2. ナレッジ・マネジメント：訳語に見られる特性

一般に、経営学に属する領域であるナレッジ・マネジメント (Knowledge Management) は、日本語として「知識管理」と「知識経営」の2種類の訳が可能である。これらの訳語の意味は、前者が既存知識の共有・活用を目指すのに対して、後者には、絶えざる新しい知識の創造によって連続的なイノベーションを創出し、組織の競争力を確保するという意味がある<sup>(4)</sup>。そして、訳語の用い方の傾向としては、まず、「知識管理」が「知識経営」に先行して1980年代から用いられている。次に、1990年代からは、「知識経営」という言葉が「ナレッジ・マネジメント」というそのままの言葉と併用して用いられている傾向が見られる。特に、近年では、「ナレッジ・マネジメントは、このままでも通じるようになってきた」<sup>(5)</sup>と言われるように、語の受容に関する和製英語的な傾向を見出すことが可能である。

このように、日本においては、訳語に見られる受容と解釈の問題がある。しかし、そのような問題を越えて全てに共通する主要な要素は、組織体ないしは個人の「知識」と述べる事が可能である。

## 3. 先駆的研究期：1985年～1989年

初期段階における理論を中心としたナレッジ・マネジメント研究は、1980年代にはその萌芽を確認することが可能である。それらは、ナレッジ・マネジメントの基礎理論構築に結実した、重要な段階に位置する研究である。また、その内容は、(1)従来の欧米の経営理論に対する批判、(2)情報ないしは知識という視点からの経営のあり方の分析、というような視点が基盤となっている。そして、1980年代の日本においては、このような視点の研究が、諸外国のそれよりも先行していたということを、主要な文献の概観から述べる事が可能である。

本論文において筆者は、その最たる例の一つとして、1985年に出版された野中郁次郎の著書である『企業進化論』<sup>(6)</sup>を挙げる<sup>(7)</sup>。この文献においては、5年後の1990年に登場するナレッジ・マネジメントの画期的な基礎理論である「組織的知識創造理論」の基盤を構

- 
- (3) 少なくとも日本においては、野中理論に批判的な研究者も、そうでない者も、(批判や肯定的な引用を行うことによって)既に権威付けがされている野中理論の文献から自己言及性を獲得している。また、一般に野中郁次郎の研究成果が、ナレッジ・マネジメント運動の契機となったと考えられている。このようなことが、必然的に野中を権威付けのためのモニュメントとして成立させていると考えられる。そして、筆者は、このようなモニュメント(もしくは神話)を解体することが、現在のナレッジ・マネジメント理論研究に最も必要とされることであると考えている。
- (4) 北陸先端科学技術大学院大学監修. 杉山公造, 永田晃也, 下嶋 篤編著. ナレッジ・サイエンス: 知を再編する64のキーワード. 初版. 東京, 紀伊国屋書店, 2002, p.22.
- (5) 野中郁次郎, 梅本勝博. “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. 第16巻, 第1号, p. 4-14 (2001) [参照は p. 4]
- (6) 野中郁次郎. 企業進化論. 初版. 東京, 日本経済新聞社, 1985, 274p. (本稿が使用している文庫版は, 野中郁次郎. 企業進化論: 情報創造のマネジメント. 初版. 東京, 日本経済新聞社, 2002, 338p.)

成する幾つかの概念が提示されている。それらは、「情報の創造」と「自己組織化」<sup>(8)</sup>という2つの概念を基盤とした「情報創造のマネジメント」<sup>(9)</sup>という概念に集約される。

野中は、まずもって、組織の進化を「新しい情報を獲得し、創造し、その結果、新しい思考・行動様式と構造を形成すること」<sup>(10)</sup>に求める。そして、その中でも特に意味のある情報を創る「情報の創造」という要素が、「ものの見方」や発想の転換につながるような、意味のある情報を創ることであるから、組織進化の本質ないしは根源となると強調している<sup>(11)</sup>。

同時に、野中は情報創造の本質として、「自己組織化」という要素を挙げている。自己組織化の「自己組織」とは、「混沌のなかから新しい秩序（情報）を創る組織」<sup>(12)</sup>と定義されている。

この組織の条件として野中は、(1)外部環境のバリエーション、(2)組織内のゆらぎの創造、(3)自律性、(4)自己超越、(5)個と全体の共振：偶然と必然との相互補完性、(6)情報の知識化、(7)目的志向性（テレオノミー）という7つの要素を挙げている<sup>(13)</sup>。これらの要素は、(1)～(5)の要素が情報創造プロセスの駆動と増幅を促進するものとして、(6)が新たに創られた情報の蓄積を促進するものとして位置付けられている。そして、これらの全ての基本となる考え方として、(7)の要素が位置付けられている。

また、この方向性についての価値を意味する「目的志向性」の特徴として、野中は、戦略的方向を示す概念の多くがあいまいである点を指摘している。そして、戦略的なあいまい性が、リーダーシップのあり方に新たな視点を与えるものであるから、「組織は進化するために、それを絶えず不均衡状態にしておかねばならない」<sup>(14)</sup>と述べている。

さらに、野中は自己組織化において重要な役割を果たす要素として、「ミドル・マネジメント」という概念を挙げている。これは、組織の中間管理者が個と全体の結節点に位置する重要な戦略的ポジションにあることに由来している。なぜ、重要であるかということについて、野中は次のように述べている。「進化は新しい知識の獲得と創造であるが、知識の創造は、情報を選択し、組み合わせたより上位の階層の情報を機能的につくり上げることによって、はじめて可能になるからである。組織のなかでこのようなことが最もできやすいポジションこそ、ミドルなのである」<sup>(15)</sup>。

そして、このような概念を基盤として野中は、新しいマネジメントの方向である「情報

(7) 見方によっては、1974年に出版された野中郁次郎の著書である『組織と市場：市場志向の経営組織論』（野中郁次郎、組織と市場：市場志向の経営組織論。2版。東京、千倉書房、1974、289,12p. チクラ・マーケティング・サイエンス・シリーズII）を挙げるべきかもしれない。しかし、組織の環境適応理論について述べているこの文献は、『企業進化論』への進化の土台となる文献である。同時に、サイモンの情報処理モデルを基盤としたものである。故に、安易にナレッジ・マネジメントの関連研究として位置付けるべきではない。

(8) この概念は、エリッヒ・ヤンツの著書である『自己組織化する宇宙』（エリッヒ・ヤンツ、芹沢高志、内田美恵訳、自己組織化する宇宙：自然・生命・社会の創発的パラダイム。初版。東京、工作舎、1986、658p.）において展開されている「自己組織化パラダイム」を基盤としたものである。

(9) これは、『企業進化論』の副題である。

(10) 注6の文献、p.143

(11) *ibid.*, p.143

(12) *ibid.*, p.143

(13) *ibid.*, p.144-174

(14) *ibid.*, p.194

(15) *ibid.*, p.196

創造のマネジメント」に関する具体的な提言を行っている。そこにおいては、まず、「分業、規模の経済などの情報処理の効率追求に毒されてきたマネジメントとそのカルチャーを、いかにして創造的に破壊するか」<sup>(16)</sup>ということが情報創造のマネジメントの方向として示される。次に、その基盤を構成するものとして、(1)情報を「創る」マネジメントと文化への脱皮、(2)それを行う（自己組織化を基礎とする）自己革新組織、というものが提起される。そして、「情報創造のマネジメント」を実現させるための具体的な提言として、次のような8つの仮説が挙げられている<sup>(17)</sup>。

- (1)将来の発想からくるビジョンの創造。
- (2)情報創発資源への傾斜蓄積と忍耐。
- (3)情報創造の矛盾と自己実現。
- (4)情報創造におけるリズムの多様化と同期化。
- (5)情報創造の方法論とリーダーシップ。
- (6)情報創造者の育成。
- (7)情報の異種混合を促進する組織とシステム。
- (8)発想を固定化させない対抗文化の育成。

以上のようなことを述べた後、野中は最後に、情報創造の本質としての自己組織化を「人間の限界という視点から構築されてきたこれまでのマネジメントの否定」<sup>(18)</sup>であると述べる。これは、情報創造の担い手が、ヘンリー・フォードを代表とするマネジメントの偉人からコーポレート・スタッフ、全従業員へと移ってきたことに起因している。それは、「組織を個の視点からとらえ直そうとする試み」<sup>(19)</sup>であり、「集団あるいは組織の創造力を活性化」<sup>(20)</sup>についての到達したあり方であるとされる。さらに、その極限の形態は、情報処理的な従来のマネジメント観を否定する「脱コントロール」という考え方に結実される。ちなみに、自己組織化が従来のマネジメントを否定するものである、ということに関しては、同年11月の『組織科学』Vol.19, No.2に掲載された論文である「組織の変革過程：電電公社とAT&Tの事例を通じて」<sup>(21)</sup>においても同様のことが述べられている。

その後、このような野中の組織に対する新しい視点とそれを支える諸概念は、雑誌論文という形態を主流として1980年代に展開されることになる<sup>(22)</sup>。

#### 4. 第1の進展：1990年～1994年

1985年から続く野中の先駆的研究の動きは、1990年代から具体的な枠組みとして集成・提示されるようになる。そして、それらの端緒は、1990年7月の『組織科学』Vol.24, No.1に掲載された論文である「組織的「知の創造」の方法論」<sup>(23)</sup>に見出すことが可能である。

(16) *ibid.*, p.276

(17) *ibid.*, p.276-296

(18) *ibid.*, p.296

(19) *ibid.*, p.296

(20) *ibid.*, p.297

(21) 野中郁次郎, “組織の変革過程：電電公社とAT&Tの事例を通じて”. 組織科学, Vol.19, No.2, p.27-36 (1985)

この論文においては、同年12月に出版される『知識創造の経営』<sup>(24)</sup>において提示される方法論的な基盤が提示されている。それらは、「知の創造」と「組織にとって有意義な知識」という概念を基盤とした集団の対話プロセスである「組織における「知の創造」の方法論」<sup>(25)</sup>という組織研究方法論の新しい枠組みに集約されている。

論文において野中は、まずもって、情報・知識の創造を組織の主体的な生き方とすることが、今日の組織進化に不可欠なものであると訴える。また、その組織によって有意義な知識とは、「組織の成員が未分化の「知」に対して能動的に関与することによって、組織が固有に獲得」<sup>(26)</sup>されると述べる。

さらに、暗黙知を形式知に転換させるプロセスである「知の創造」という概念を挙げている。そして、これに関して「集団においてはメタファーを媒介として対話者相互の知識の関与が生じ、暗黙知が形式知へと転換されて新たな意味体系が獲得される」<sup>(27)</sup>という仮説を挙げている。また、この仮説を実証するための方法論を従来の組織研究とは無関係であった言語学に求め、対話の内容分析を行っている。

また、この論文の翌月には、『知識創造の経営』が出版されている。この文献においては、それまでの野中の研究成果が集成され、現在に至る本格的な研究の原点が打ち立てられている。そして、その骨子となるものが、日本企業が創り出したマネジメント方法論と

(22) 主要な文献は次のとおりである。

- (1)野中郁次郎, “情報と知識創造の組織論: イノベーションの組織化過程”. 組織科学. Vol.22, No. 4, p. 2-14 (1989)
- (2)野中郁次郎, “創造性の方法論(1)花王のマネジメント: 漢方の思想を組織に活かす”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第14巻, 第3号, p. 4-10 (1989)
- (3)野中郁次郎, “創造性の方法論(2)日本電気のシステムズ・マネジメント: 研究開発を支える“群の創造”思想”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第14巻, 第4号, p. 4-10 (1989)
- (4)野中郁次郎, 清澤達夫, “創造性の方法論(3)大陽工業の分社戦略: “創業”生成企業”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第14巻, 第5号, p. 4-12 (1989)
- (5)野中郁次郎, 紺野 登, “創造性の方法論(4)シャープのデザイン・マネジメント: 意味を可視化するネットワーク組織”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第14巻, 第6号, p. 4-10 (1989)
- (6)野中郁次郎, “知的創造経営への提言: 効率性追求主義からの視点転換”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第14巻, 第2号, p. 4-13 (1989)
- (7)野中郁次郎, 網倉久永, “企業はいかにして新たな視点を獲得しうるか: 企業の自己革新の本質は情報の創造とその実現に”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第13巻, 第1号, p.43-51 (1988)
- (8)野中郁次郎, “日本的「知」の方法と生産システム”. 組織科学. Vol.22, No. 1, p.21-29 (1988)
- (9)野中郁次郎, “日本の経営のオリジナリティ: 情報の組織的創造”. ビジネスレビュー. Vol.36, No. 2, p. 1-13 (1988)
- (10)野中郁次郎, 奥村昭博, 加護野忠男, 花田光世, 安室憲一, 桐原保法, “企業活動のグローバル化にどう対応するか (シンポジウム: 多国籍企業の人的資源のマネジメント)”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第12巻, 第5号, p.55-68 (1987)
- (11)野中郁次郎, “経営戦略の本質: 情報創造の方法論の組織化”. 組織科学. Vol.20, No. 4, p.79-90 (1987)
- 野中郁次郎, 網倉久永, “企業の知的構造改革: 知の組み替えのマネジメント”. ビジネスレビュー. Vol.35, No. 2, p. 1-12 (1987)
- (12)野中郁次郎, 山田英夫, “企業の自己革新プロセスのマネジメント: 組織内に“ゆらぎ”と“引き込み”をいかに巻き起こすか”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第11巻, 第2号, p.77-88 (1986)
- (13)野中郁次郎, “組織秩序の解体と創造: 自己組織化パラダイムの提言”. 組織科学. Vol.20, No. 1, p.32-43 (1986)
- (14)野中郁次郎, 湯本行彦, 組織活性化研究グループ, “組織の活性化と企業文化の変革: 4社の事例にみる企業変身プロセス”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第10巻, 第4号, p.85-96 (1985)
- (23) 野中郁次郎, 紺野 登, 川村尚也, “組織的「知の創造」の方法論”. 組織科学. Vol.24, No. 1, p. 2-20 (1990)
- (24) 野中郁次郎, 知識創造の経営. 初版. 東京, 日本経済新聞社, 1990, 278p.
- (25) *ibid.*, p. 2
- (26) *ibid.*, p. 2
- (27) *ibid.*, p. 3

される「組織的知識創造」という概念である。

これは、「個人の集合としての集団，集団の集合としての組織という多層レベルにわたる全体としての知識創造」<sup>(28)</sup>と定義されている。また，そこにおける主要な要素である組織的知識は「特定の組織の行動を決定する，その組織に固有の認知的・手法的な諸能力」<sup>(29)</sup>と定義されている。そして，これらの概念を基盤として野中は，組織的な知識創造の理論構築を試みている。

まず，野中は，組織的な知識創造を次のような10の命題に凝縮する<sup>(30)</sup>。

- (1)組織的知識創造の源泉は組織内の個人的知識創造であり，その個人的な知識創造は組織成員の意図（思い）と与えられる自立性とによって促進される。
- (2)ゆらぎないしカオスの創発は，組織成員の原点遡及的な学習への誘因と情報・知識創造の可能性を生み出す。
- (3)集団という場の設定は，創造的対話を通じて，集団成員間の暗黙知の共有を促進し，集団レベルの概念を創造する契機となる。
- (4)集団レベルの概念創造を通じて個人的知識は組織的知識創造へ向かって増幅される。
- (5)組織的知識創造の不可逆性，活性化，組織の信頼とセルフ・コントロールは，情報冗長性に依存する。
- (6)組織的知識創造の効率性，最小有効多様性に依存する。
- (7)組織的知識は，組織に先行的に共有されている価値観によって正当化される。
- (8)組織はゆるやかな意味ネットワークの生成によって，成員の知識を組織的知識に体系化する。その体系化のあり方は戦略的問題であり，それにより資源配分が展開される。
- (9)組織的知識は知識創造の一次的産物ではなくて，再び新しい組織的知識創造の起源になる。すなわち，組織における形式知と暗黙知は上向的な相互循環・補完関係をもつ。
- (10)組織的知識の真理性は，組織の指導者ならびに成員の志の高さに依存する。

次に，これらの命題に即した知識創造のプロセスモデルが，「知の変換過程の類型」として図式化されている（図1）。この図式は，後に有名となる「SECIモデル」の原型と位置付けることが可能である（図2）。

さらに，これらの本格的な研究とその成果は，1991年12月のHarvard Business Review誌に掲載された論文である“The Knowledge-Creating Company”<sup>(31)</sup>によって世界に発信されている。この英論文は，世界に暗黙知を活用した日本企業の製品開発力の強さを指摘し，大きな衝撃を与えた論文であるとされている<sup>(32)</sup>。

しかし，その基本的な内容は，『知識創造の経営』を踏襲したものであり，理論基盤を世界へ発信することに重点を置いたものである。そのため，この論文の特徴は，その内容よりも，知識創造理論の著作が英語で著されて世界に発信され，衝撃を与えたという受容

(28) *ibid.*, p.68

(29) *ibid.*, p.68

(30) *ibid.*, p.73-91

(31) Ikujiro Nonaka. “The Knowledge-Creating Company”. Harvard Business Review. NOVEMBER-DECEMBER 1991, p.96-104 (1991)

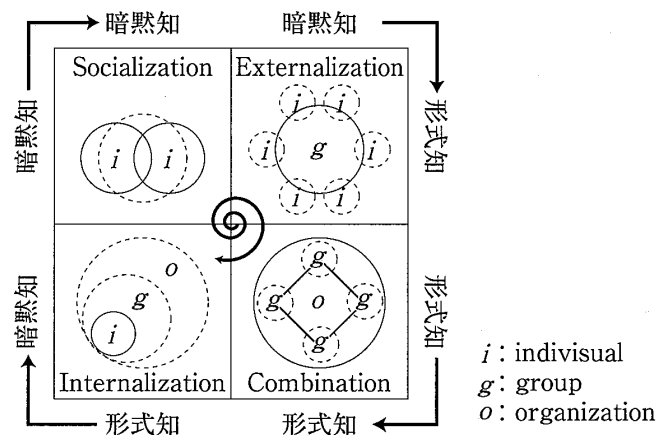
(32) 野村総合研究所. 経営を可視化するナレッジ・マネジメント. 初版. 東京, 野村総合研究所 広報部, 1999, p.58

図1 知の変換過程の類型：SECIモデルの原型

		変換知	
		暗黙知	形式知
暗黙知	源泉知	共同	分節化
形式知	源泉知	内面化	連結

出典：『知識創造の経営』（p.61）

図2 SECIプロセスモデル：知識創造と個人・集団・組織の自己超越



出典：『知識経営のすすめ』（p.122）

の側面に着目すべきであると考えられる。

また、この論文は、領域としてのナレッジ・マネジメントが表面的に形成される契機を創り出したとも述べる事が可能である。その根拠は、この論文の登場以降、ナレッジ・マネジメントに関連した研究が急速に増加傾向を示していることが挙げられる<sup>(33)</sup>。

同時に、このような動きは、「組織的知識創造理論」の発展にも大きく寄与する結果となった。それは、『知識創造の経営』という原点を常に踏襲しながら、現在に至るまで行われている「大規模な理論・実践面での活動の展開」と述べる事が可能である。そして、そのような流れは、主要な文献の流れから考えると、2つの流れに大別することが可能である。

一つ目の流れは、1990年から1994年に至る日本におけるナレッジ・マネジメント研究に

(33) 高山正也, 神村昌代. “雑誌記事に見る日米の知識管理論の相違”. レコードマネジメント. No.43, p.15~27 (2001)

見出すことが可能である。この時期は、前掲した『知識創造の経営』等による理論的基盤の構築に始まり、“The Knowledge-Creating Company”によってグローバルな発信が行われた時期である。この時期の主要な文献は、学会誌等に掲載されている論文が中心となっているのが特徴である。また、『The Knowledge-Creating Company』<sup>(34)</sup>が出版され、再びグローバルな発信が行われる前段階に位置する期間でもある。

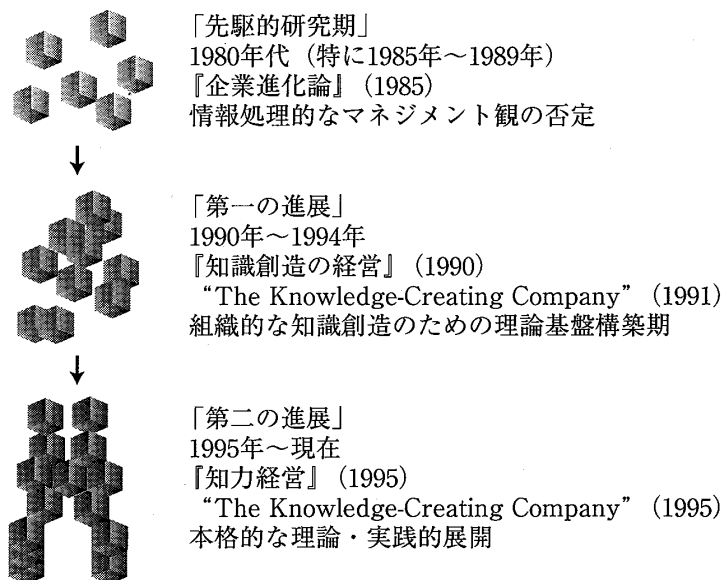
2つ目の流れは、1995年から現在に至る海外への発信を含む日本におけるナレッジ・マネジメント研究に見出すことが可能である。この時期には、それ以前の時期の研究成果が1995年1月に出版される『知力経営』<sup>(35)</sup>以降の著作に引き継がれている。

### 5. 第2の進展：1995年～2004年

1995年1月の『知力経営』の出版により、日本のナレッジ・マネジメント研究は一つの転機を迎えることになる。その特徴は、前述した1980年代からの先駆的研究と1990年代前半の理論的研究の総合が行われ、本格的な実践的展開への提言が始められた点にあると考えられる。そして、前掲した『知識創造の経営』等を「第1の進展」と呼ぶとすれば、この文献と同年に出された他の著作は、「第2の進展」と位置付けることが可能である（図3）。

1995年をなぜ一つの転機が発生した時と定めるのか、ということについては幾つかの根拠となる要因がある。要因の1つとしては、1990年代初頭から始まる厳しい不況による経済不振が挙げられる。現在に至るまで続くこの不況は、1980年代に関心を集めていた日本

図3 日本のナレッジ・マネジメント研究の区分



(34) Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995, 284p.

(35) 紺野 登, 野中郁次郎. 知力経営：ダイナミックな競争力を創る. 初版. 東京, 日本経済新聞社, 1995, 360p.



企業の経営手法に対する注目を大きく喪失させる結果を招いてしまった。特に、1990年代の半ばには、これまでの日本企業に対する注目から一転し、欧米企業の競争力の復活というものが大きく注目されるようになっていく。

第2の要因は、日本企業の効率優先型経営への傾倒が挙げられる。1980年代に世界の関心を集めていた日本企業による経営手法は、1990年代に関心の最大の要因であった経済的な繁栄の瓦解を防ぐことができなかった。また、日本企業が4年以上の不況という深刻な危機から脱するため、効率優先型の経営手法を多く用いるようになった傾向も挙げられる。

そのような手法の中で、最も大きなブームとなったものが、「リエンジニアリング(BPR: Business Process Reengineering)」である。これは一般に、「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」<sup>(36)</sup>と定義される。

リエンジニアリングの起源は、1980年代に行なわれた米国の産学官が共同して行った日本の製造業研究に端を発している<sup>(37)</sup>。1980年代、当時の日本企業とは対照的に、米国企業は苦境に立たされていた。そのような中で、米国企業は日本企業の経営手法を学習し、その利点を徹底的に取り入れ、それらをシステム化した新たな方法論を構築したのである。

## 5.1 リエンジニアリングの批判的検討

米国における継続的な学習の成果は、1990年に入ってマイケル・ハマーによって「リエンジニアリング」として提唱されるようになった。さらに、1993年には、ハマーとチャンピーによる『リエンジニアリング革命』が邦訳され、日本に本格的な受容が行われている。

継続的な学習により、競争力復活を果たした米国企業の経営手法に対する注目は、既に存在していた。しかし、この文献は、日本企業の経営手法の学習だけでなく、情報技術を駆使した業務内容と組織変革を推進するリエンジニアリングに米国企業の競争力復活の要因を求めている。そして、それらの見解は、日本における爆発的なリエンジニアリングブームを引き起こし、効率優先的な経営手法への傾倒を促した傾向がある。

しかし、そのような状況において、リエンジニアリングへの検討は、比較的早い時期に行われていた。特に、その最たる例の一つとして筆者は、「リエンジニアリングの組織論的検討」を掲げた『組織科学』の1994年9月号(Vol.28 No.1)に所収された1つの論文を挙げる。

野中によって「リエンジニアリングを超えて」<sup>(38)</sup>というタイトルで著されたその論文は、リエンジニアリングを超えたマネジメント理論と方法論を提示することを目的として、次のようなことを述べている。

(36) M・ハマー、J・チャンピー。野中郁次郎監訳。リエンジニアリング革命。初版。東京、日本経済新聞社、1993、p.57。

(37) マイケル・L・ダートウズ、リチャード・K・レスター、ロバート・M・ソロー。依田直也訳。Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較。初版。東京、草思社、1990、465p。

(38) 野中郁次郎。「リエンジニアリングを超えて」。組織科学。Vol.28, No.1, p.21-31 (1994)

いたずらにアメリカの手法に模倣するだけでは何ものも生み出しえない。米国におけるリストラやリエンジニアリングの欠陥は、その後の展望が見えないということである。日本企業に必要なことは、手法を越える理論とそれを実践する方法論を持つことであり、その方法論の一部としてそれらの手法を活用することなのである<sup>(39)</sup>。

そのように述べた上で、「アメリカ型経営に追随するよりは、日本的経営の本質を究める」<sup>(40)</sup>ことが、日本企業の競争優位の源泉となるべきであると野中は主張している。そして、この論文と1990年代に著されたこれ以前の論文<sup>(41)</sup>の主張が、1995年1月の『知力経営』の出版に集成されていくことになる。

『知力経営』においては、本格的な実践的展開として、「革新的な知識を継続的に創造できるような知的能力にあふれた」<sup>(42)</sup>組織の基盤能力の構築が提唱されている。そして、そのために必要な「自社の組織が持つ潜在的な能力」<sup>(43)</sup>である「知力 (Intellectualizing Capability)」という概念が挙げられている。

さらに、この文献における本格的な実践的展開は、(1)組織的な知識のマネジメント、(2)理論を、競争優位性構築や組織デザインの実践へと結び付けることの2点に集約される。前者は、知力に見られる組織に関する概念に集約されている。これに対し、後者は、具体

(39) *ibid.*, p.30

(40) *ibid.*, p.30

(41) 主要な文献は次のとおりである。

(1)野中郁次郎, 紺野 登, 徳岡晃一郎, 川村尚也. “21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築(5):自動車産業に迫られるシェア至上主義からの脱却”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第18巻, 第1号, p.81-91 (1993)

(2)野中郁次郎, 紺野 登, 徳岡晃一郎, 川村尚也. “21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築(6):持続的成長のためのナレッジ・エンジニアリング”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第18巻, 第2号, p.81-91 (1993)

(3)野中郁次郎, 紺野 登, 小坂 優. “知識ベース組織:ソフトウェア企業の競争優位性の源泉”. ビジネスレビュー. Vol.41, No.1, p.59-73 (1993)

(4)野中郁次郎. “グローバル組織経営と知識創造”. 組織科学. Vol.25, No.4, p.2-15 (1992)

(5)野中郁次郎. “ナレッジ・クリエイティング・カンパニー:個人の知識を組織の知識に高める”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第17巻, 第2号, p.16-26 (1992)

(6)野中郁次郎, 米山茂美. “並行競争が生み出すイノベーション:日本の競争力の厳選・集合革新”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第17巻, 第1号, p.81-92 (1992)

(7)野中郁次郎, 紺野 登, 徳岡晃一郎, 川村尚也. “21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築(1):成長至上システムの限界とひずみ”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第17巻, 第3号, p.20-30 (1992)

(8)野中郁次郎, 紺野 登, 徳岡晃一郎, 川村尚也. “21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築(2):企業中心から人間中心の知への転換”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第17巻, 第4号, p.34-44 (1992)

(9)野中郁次郎, 紺野 登, 徳岡晃一郎, 川村尚也. “21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築(3):知識創造力を高めるハイパーテキスト型組織”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第17巻, 第5号, p.12-22 (1992)

(10)野中郁次郎, 紺野 登, 徳岡晃一郎, 川村尚也. “21世紀に向けての日本企業の普遍的知の構築(4):組織のダイナミズムを高める“経験の知のマネジメント”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第17巻, 第6号, p.81-91 (1992)

(11)野中郁次郎. “試論・日本的経営の存在論的基礎”. ビジネスレビュー. Vol.39, No.3, p.25-36 (1992)

(12)野中郁次郎. “組織的知識創造の理論:日本半導体産業における集合革新のプロセス”. ビジネスレビュー. Vol.40, No.2, p.1-18 (1992)

(13)野中郁次郎. “戦略提携序説:組織間知識創造と対話”. ビジネスレビュー. Vol.38, No.4, p.1-14 (1991)

野中郁次郎, 清澤達夫. “創造性の方法論(5)カシオ独創製品のバックグラウンド:原点の発想”. DIAMOND ハーバード・ビジネス. 第15巻, 第1号, p.4-12. (1990)

(15)野中郁次郎, 紺野 登, 川村尚也. “組織的「知の創造」の方法論”. 組織科学. Vol.24, No.1, p.2-20 (1990)

(42) 注35の文献, p.2.

(43) *ibid.*, p.2

的な知識創造の方法論の必要性、という問題を残している。

この「知識創造の方法論」とは、暗黙知と形式知による相互作用の過程の「全局面を通じて、具体的な知を生み出すための方法論」<sup>(44)</sup>であるとされる。そして、『知力経営』がそれ以前の文献と比較して、実践的展開を重んじているという特徴は、この点にあると考えられる。それは、「知力を現実に活用するための方法論」として換言することも可能である。

このような『知識創造の経営』における理論的展開に対して、その理論を応用した具体的な知識を創る方法論の必要が訴えられたことは、一つの転機であったと考えられる。しかし、『知力経営』以降の研究においては、この方法論研究を具体化させることが容易ではなく、「具体化しようと何回か試みたが、残念ながら立ち消えていった」<sup>(45)</sup>とされている。

## 5.2 体系化された理論と実践の総合・発信

『知力経営』と同じ年には、野中と竹内弘高による『The Knowledge-Creating Company』が欧米において出版され、体系化された理論と実践を統合したグローバルな発信が行われている。この文献は世界的に大きな反響を呼び、グローバルなナレッジ・マネジメント運動を展開する大きな要因の1つとなったことは有名である。

また、『The Knowledge-Creating Company』は一般に、前掲した1991年の“The Knowledge-Creating Company”の増補版と位置付けられている<sup>(46)</sup>。しかし、野中自身によれば実際の内容は、『知力経営』に集成された実践的展開の一部が、『知識創造の経営』に加わったものであるとされる<sup>(47)(48)</sup>。そのため、従来の視点は、ナレッジ・マネジメントの理論展開におけるこの文献の位置を、単なる従来の研究の延長線上に置くだけに止めてしまう。さらに、そのような視点は、この文献が行っているグローバルな発信という重要な視点を欠落させることにも繋がる。

そもそも、この文献が一般に理論的展開を説明する際の参照項となっている理由は、内容よりもグローバルな発信を主要な目的としている点にある<sup>(49)</sup>。世界的に日本企業の評価が凋落した時期に行われたそれは、(1)西洋の学者とマネージャーに日本生まれの知識創造理論を提示すること、(2)日本企業の絶え間ないイノベーションはなぜうまくいったのかを新たに説明すること、(3)日本と西洋の経営実践を統合し、それに基づいて企業経営の普遍的モデルを創り出す、という3つの目的として述べられている<sup>(50)</sup>。

野中と竹内は、まずもって、日本企業の最たる成功要因を「組織成員が創り出した知識を、組織全体で製品やサービスあるいは業務システムに具現化すること」<sup>(51)</sup>である「組織的知識創造」に位置付ける。その上で、SECIモデルの提示や各種の例証等を通じた各種の検証を行っている。

(44) *ibid.*, p.236

(45) 野中郁次郎, 紺野 登. 知識創造の方法論. 初版. 東京, 東洋経済新報社, 2003, p.i.

(46) 注32の文献, 1999, p.58

(47) 野中郁次郎, 竹内弘高. 梅本勝博訳. 知識創造企業. 初版. 東京, 東洋経済新報社, 1996, p.369.

(48) 野中郁次郎, 紺野 登. 知識経営のすすめ: ナレッジ・マネジメントとその時代. 初版, 東京, 筑摩書房, 1999, p.20.

(49) 注48の文献, p.21.

(50) *ibid.*, p.21

(51) *ibid.*, p.21

そして、このような海外への日本的経営の説明と批判的考察の動きは、領域としてのナレッジ・マネジメントを活性化させることになる。特に、1990年代中頃からの欧米においては、情報技術の発展と普及と合わせてナレッジ・マネジメントがブームとなった。同時に、欧米におけるブームの結果、米国の研究者が盛んに研究を行うようになった。そのため、現在の研究の趨勢は、「実践面および実践的な研究では、圧倒的にアメリカがリード」<sup>(52)</sup>している状況にある。

一方で、このような欧米の動きに遅れて、1990年代後半の日本においても、ナレッジ・マネジメントブームが引き起こされている。この動きを最も代表するものとしては、1998年の「日本ナレッジ・マネジメント学会」の発足が挙げられる。これにより、日本における「ナレッジ・マネジメント」は、初めて研究領域としての実体を与えられたのである。ちなみに、翌年からは、学会誌による研究成果の発信も行われている。

また、実践面における展開を助けるように、多くの文献が出版・受容されていることも注目すべき点である。特に、1996年に『The Knowledge-Creating Company』の邦訳である『知識創造企業』が出版され、受容されたことは、そのような動きの端緒となっている。特に、この文献は、現在でも多くの人々に受容され、多くの実践的展開に組み込まれている。

しかし、このような状況は、組織的知識創造理論の研究に、一つの変化を発生させたとも考えられる。その理由は、1999年頃からの野中の著作において、ナレッジ・マネジメントの実践的展開に対する批判的検討が表面化した、ということが挙げられる。前述した1990年代の野中研究は、前半が自身の提唱した理論に関する基盤構築、後半が実践への応用に主眼が置かれている。しかし、実践的展開の多くは、以下に述べるように、野中が意図していたものとは異なる様相となっていたのである。そして、筆者は、その端緒が1999年9月の『組織科学』Vol.33, No.1に掲載された論文である「『知識創造企業』再訪問」<sup>(53)</sup>にあると考える。

### 5.3 「知識管理」批判

「『知識創造企業』再訪問」においては、組織的知識創造理論の実践面での現状と新たな展開の可能性に関する提言が行われている。そこにおいては、まずもって、『知識創造企業』における意図が、次のように述べられている。

『知識創造企業』の中で意図したことは、「知識創造こそが企業活動の本質だ」という視点から、「知識創造 (knowledge creation)」という概念を核に、あらたな経営理論を構築しようとするものであった<sup>(54)</sup>。

しかし、一種の流行現象となったナレッジ・マネジメントは、「しばしば、「企業が既存の情報をいかに効率的に活用するか」に偏ったものになりがち」<sup>(55)</sup>である状況にあると指

<sup>(52)</sup> 注34の文献, p.58

<sup>(53)</sup> 野中郁次郎, 遠山亮子, 紺野 登. "『知識創造企業』再訪問". 組織科学, Vol.33, No.1 : 35-47, p.35-47 (1999)

<sup>(54)</sup> *ibid.*, p.35

<sup>(55)</sup> *ibid.*, p.35

摘している。そして、このような状況を鑑みた考察が行われている。

また、この論文においては、組織的知識創造理論を構成する「場 (Ba, place)」と呼ばれる新たな概念が導入・提示されている (図4)<sup>(56)</sup>。これは、知識創造に必要とされる「時間的・空間的なスペース」<sup>(57)</sup>であると定義される。

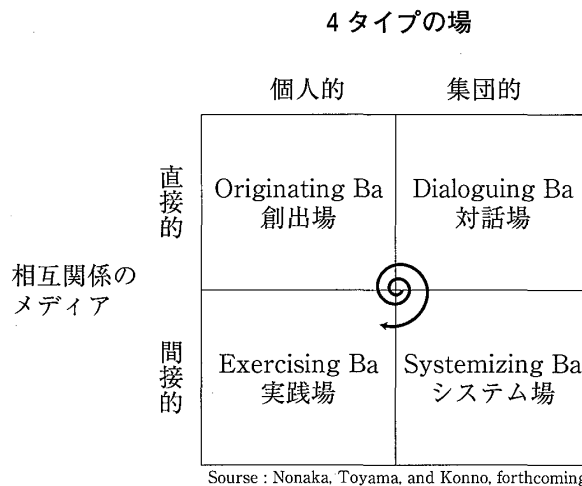
さらに、続く1999年12月には、『知識経営のすすめ』が出版され、新たな「場」概念が組み込まれた理論の解説が展開されている。この文献における「場」は、「共有された文脈—あるいは知識創造や活用、知識資産記憶の基盤 (プラットフォーム) になるような物理的・仮想的・心的な場所を母体とする関係性」<sup>(58)</sup>と定義されている。

この定義においては、「場」が持つ「文脈」と「関係性」<sup>(59)</sup>という2つの特徴が強調されている。前者は、「その場にいないとわからないような脈絡、状況、場面の次第、筋道などを意味」<sup>(60)</sup>とされる。後者は、「組織やコミュニティの個々人が集う場所、情報を交換するような場所 (中略) において形成される」<sup>(61)</sup>ものであるとされる。そして、これらの要素が知識の共有や創造に不可欠なものであることが強調されている。

この文献においては、このような「場」を加え、理解しやすいように内容を簡潔にした解説の展開が行われている。しかし、その一方で、前掲した論文<sup>(62)</sup>と同様に、ナレッジ・マネジメントの現状に対する次のような指摘も行われている。

既存の知識資産だけを対象にしている限りは、あるいは、情報データベースを知識とし

図4 SECIプロセスに対応した「場 (Ba)」概念



出典：『『知識創造企業』再訪問』(p.39)

<sup>(56)</sup> *ibid.*, p.39-41

<sup>(57)</sup> *ibid.*, p.39

<sup>(58)</sup> 注48の文献, p.161

<sup>(59)</sup> この「関係性」という視点は、後の著作において「イネープリング・コンテキスト (Enabling Context : 知識創造の場作り)」という概念に発展している。

<sup>(60)</sup> 注48の文献, p.162

<sup>(61)</sup> *ibid.*, p.162

<sup>(62)</sup> 注53の文献のことである。

てとらえている限りは、継続的な知識活用の効果は生まれてこないでしょう。ナレッジ・マネジメント・ソフトを活用するだけがナレッジ・マネジメントではないのは当然です。そして知識を共有して、それから、どうするのか<sup>(63)</sup>。

また、野中と紺野は、このようなナレッジ・マネジメントの「知識管理」的な流れを考慮して、ナレッジ・マネジメントを「広義」と「狭義」の2種類の視点から定義している。

まず、広義の定義は、「知識の創造，浸透（共有・移転），活用のプロセスから生み出される価値を最大限に発揮させるための，プロセスのデザイン，資産の整備，環境の整備，それらを導くビジョンとリーダーシップ」<sup>(64)</sup>であるとされる。次に、狭義の定義は、「知識の共有・移転，活用のプロセスから生み出される価値を最大限に発揮させるための環境の整備とリーダーシップ」<sup>(65)</sup>であるとされる。

このような2種類の視点からの定義を行う理由について、野中等は、「米国でのナレッジ・マネジメントは企業内のベストプラクティスの共有，意味情報の活用という側面が強い」<sup>(66)</sup>点を挙げている。そして、狭義の定義に該当するそれは、我々が体化している知識よりも、主として文書化された情報を情報システム上で活用していく傾向があることを指摘している。

ちなみに、上記の2種類の定義に対して、前述したナレッジ・マネジメントの2種類の訳語を当てはめると、広義のナレッジ・マネジメントは「知識経営」、狭義のそれには「知識管理」が該当する。そして、このようなナレッジ・マネジメントの性質区分を行うことは、1990年代後半の野中研究に一つの変化を生み出している。

それは、命題に集約するならば「知識管理から知識経営へ」と述べるのが可能である。しかし、この命題に対する具体的な解決方法の枠組みは、『The Knowledge-Creating Company』の続編が出版される、2000年代を待たねばならなかった。

#### 5.4 知識管理から知識経営へ

2000年、ゲオルク・フォン・クロー、一條和生と野中による『Enabling knowledge creation』<sup>(67)</sup>が出版される。これは、『The Knowledge-Creating Company』の続編に位置する文献である。そこにおいては、新たに「知識創造を促進させる組織活動」<sup>(68)</sup>である「ナレッジ・イネープリング (Knowledge Enabling)」と呼ばれる概念が提唱されている。

これ以前の著作において、グローバルに展開された組織的知識創造理論は、国内外において（知識管理的な）ナレッジ・マネジメントとして受容され、実践に供されていた。しかし、このような動きに対して、野中等は「組織は知識をマネージ（管理）することはできない。組織にできることは、知識をイネーブル（実現可能にする）することだけであ

<sup>(63)</sup> 注48の文献, p.22

<sup>(64)</sup> *ibid.*, p.53

<sup>(65)</sup> *ibid.*, p.54

<sup>(66)</sup> *ibid.*, p.52

<sup>(67)</sup> Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka. Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. Oxford; Oxford University Press, 2000, 292p.

<sup>(68)</sup> ゲオルク・フォン・クロー、一條和生、野中郁次郎. ナレッジ・イネープリング. 初版. 東京, 東洋経済新報社, 2001, p. 5.

る」<sup>(69)</sup>と主張する。そして、この新しい概念の導入によって、野中等は、知識を管理するという視点から、絶えざる新しい知識の創造を主体とする知識経営への転換を訴えている。それは、以前の著作における理論の実践的展開を支える概念を提唱したとも考えられる。

尚、同年（2000年）の11月には、トーマス・H・ダベンポートとローレンス・プルザックの著書である『ワーキング・ナレッジ』<sup>(70)</sup>が邦訳され、受容されている。これは、世界的なナレッジ・マネジメントの実践面をリードしてきた文献と位置付けられており、日本の実践面にも大きな影響を与えている。

続く翌年の2001年1月には、『人工知能学会誌』Vol.16, No.1において、梅本勝博との共著である「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」<sup>(71)</sup>が著されている。この文献において、野中等は、ナレッジ・マネジメントの実践の多くが、知識管理的な状況にあることを指摘している。同時に、知識管理はナレッジ・マネジメントの第1段階にすぎないものである、として次のような批判を述べている。

時折マスコミでナレッジ・マネジメントを既存の知識の共有・活用と解説しているのを見かける。それだけでもできれば、誉められるべきかもしれない。しかし、既存の知識の活用だけで十分だ、と思わせるその弊害を考えれば、その解釈はまちがっていると言わざるをえない。さらに言えば、現在普及し始めている、情報技術を活用したナレッジ・マネジメントの実践は、その意味で「知識管理」のレベルに留まっている<sup>(72)</sup>。

さらに、野中と梅本は、上記において提起した問題を基盤として、近年の日本におけるナレッジ・マネジメントの理論的展開と実践の最新動向を、社会科学の視点からの調査に曝している。そして、このような実践的展開の現状が抱える問題に対する批判的考察は、この論文を境に表面的には閉じられている。しかし、このような視点に代わり、最近では、新しい理論展開が試みられるようになっていく。

## 6. 新たな方法論を構築することへのまなざし

前掲した『知力経営』においては、理論的な展開と共に、方法論の構築が問題となっていた。これは、個人が良き実践のために備えるべき方法論の構築の問題であり、これまでの理論から実践への展開の過程において発生した不足を補うものであると考えられる。しかし、この問題に関する研究の具体化が困難を極めたものであったことは前述したとおりである。

実践的展開における課題の一つとでも言うべきこの方法論研究は、具体的な枠組みとしてそれが提示されるには、2003年4月に出版された『知識創造の方法論』<sup>(73)</sup>を待たねばならなかった。しかし、その動きの端緒は、既に2002年9月の『組織科学』Vol.36, No.1に

(69) *ibid.*, p. xvii

(70) トーマス・H・ダベンポート、ローレンス・プルザック、梅本勝博訳、ワーキング・ナレッジ、初版、東京、生産性出版、2000、372p.

(71) 野中郁次郎、梅本勝博、「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、第16巻、第1号、p.4-14（2001）

(72) *ibid.*, p. 4

見出すことが可能である。

この巻号では、「加速する知識資産の創造」と称して、野中研究に関する特集が行われている。それらの中から、筆者は、所収されている論文の一つである「企業の知識ベース理論の構想」<sup>(74)</sup>を挙げる。

この論文において野中は、まずもって、新しい理論展開の構想を提示している。それは、「綜合力」と呼ばれる概念とその方法論として導入される「超越論的実在主義の弁証法」を基盤とした、「企業の知識ベース理論 (knowledge-based theory of the firm)」<sup>(75)</sup>という枠組みに集約されている。そして、そこにおいては、アウトソーシングを主張する「解体論 (Unbundling)」<sup>(76)</sup>、「速度の経済 (economy of speed)」と「忍耐の経済 (economy of patience)」への言及を通して次のようなことが述べられている。

情報の極度の加速化と集中化は、知の分散蓄積による多様性を削減する。最近みられる一部の米国企業の凋落は、短期業績志向、IT 偏重、アウトソーシング、M&Aなどを通して、情報処理速度を加速させた結果、持続的な知の創造と活用能力が低下したことを象徴的に示しているのではなかろうか<sup>(77)</sup>。

野中は、知識創造企業の挑戦が、速度の経済と忍耐の経済の双方を両立させる「綜合力 (synthesizing capability)」の構築にあると主張する。この概念の「綜合」とは、「正 (thesis)、反 (antithesis)、合 (synthesis) のプロセスを通して多面的に真実に迫るプロセスであり、その過程で多様で異質な知を革新的に結び付け、一貫性をもった知識体系をダイナミックに創造すること」<sup>(78)</sup>であるとされる。そして、「このような有機的な正の相乗効果を生み出す能力」<sup>(79)</sup>として、「綜合力」は定義されている。

また、野中は、市場における持続的競争優位の源泉を市場取引が困難な知識資産である高質の暗黙知にあると主張する。そして、その開発には人づくりという忍耐の経済を許容する必要があると主張している。

さらに、このような綜合力の方法論的背景として、野中は、バスカー (Roy Bhaskar) の「超越論的実在主義 (transcendental realism)」の弁証法を挙げている。これは、「事象はわれわれの主観的な認識を通じて存在することを超越した、独立の真の客観的な存在をもつという考え方」<sup>(80)</sup>であるとされる。このバスカーの考えは、後に弁証法を導入し、「弁証法的批判実在主義 (dialectical critical realism)」となる。そして、このような方法論を用いる理由として、野中は知識創造理論の目的が、(1)現象の説明にあり、(2)個人と市場の相互作用のメカニズムまでを取り入れた動態理論を構築したいと考えるためであると

(73) 注46の文献のことである。

(74) 野中郁次郎. “企業の知識ベース理論の構想”. 組織科学. Vol.36, No.1, p.4-13 (2002)

(75) *ibid.*, p.4

(76) 解体論については, John Hagel III, Marc Singer. “UNBUNDLING THE CORPORATION”. Harvard Business Review. MARCH-APRIL. 1991, p.133-141 (1991) 等を参照。

(77) 注74の文献, p.5

(78) *ibid.*, p.5

(79) *ibid.*, p.5

(80) *ibid.*, p.11



する<sup>(81)</sup>。特に、後者の理由は、これまでの知識創造理論に希薄であったものであるとされている。

## 7. 知識創造の方法論研究の具体化

知識創造の方法論に関する研究の具体化は、2003年4月に出版された『知識創造の方法論』において行われている。紺野との共著によるこの文献において野中は、長年の課題である方法論研究を集成している。

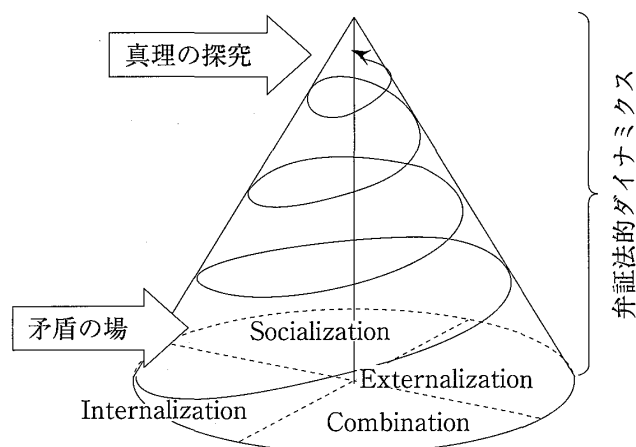
野中は、まずもって、日本の企業人の弱みが「現象の本質を洞察し概念化」<sup>(82)</sup>する「コンセプト想像力」にあると主張する。そして、知識を通して哲学や社会学における諸々の方法論の概観を行い、現実の経営に如何に価値ある知識創造の材料を提供するのかということに主眼を置いた考察を行っている。

そこにおいて野中はまず、知識創造の説明を、哲学の諸説と前掲のSECIモデルを通して行っている<sup>(83)</sup>。この説明の特徴は、従来の野中が唱えてきた学説に、哲学における諸説を重ね合わせていることにある。例えば、SECIモデルに哲学的方法論や弁証法を応用していることなどが、これに該当する(図5)。

次に、野中は、社会科学の方法論、特に社会学的なそれを中心とした考察を行っており<sup>(84)</sup>、そこでは経営における「コンセプト(=知識の方法論)創造」の方法論が提示されている(表1)。これは、「アイデアからコンセプトを経て、理論にいたる知識の発展」<sup>(85)</sup>であるとされる。

このように、この文献においては、現在も勃興段階にある「知識創造の方法論」研究の集成された原点を確認することが可能である。また、最近の方法論研究は、さらなる他方

図5 弁証法的知識創造モデル



出典：『知識創造の方法論』(p.70)

(81) *ibid.*, p.12  
 (82) 注45の文献, p. 3  
 (83) *ibid.*, p.22-79  
 (84) *ibid.*, p.84-145  
 (85) *ibid.*, p.155

表1 コンセプト創造の方法論

ステップ (方法論)	やるべきこと	そのために必要なこと
I 観察	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意図の理解</li> <li>・アイデアの原型の生成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観察，現場への参画（環境への取り込み）</li> <li>・「経験」の知の発揮</li> </ul>
II 概念化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意味の発見</li> <li>・事象の背後にあるメカニズムの把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アブダクション的思考と対話</li> <li>・「メタファー」の知の発揮（経験から仮説へ）</li> </ul>
III モデル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・因果関係の発見（理論化）</li> <li>・システムのプロトタイプの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・変数へのブレークダウン</li> <li>・「デザイン」の知</li> </ul>
IV 実践化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識としての表現，移転</li> <li>・変数としての指標化，測定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンセプトによる総合</li> <li>・「物語」の知</li> </ul>

出典：『知識創造の方法論』（p.155）

面への応用研究をも可能にしている。これについて一例を挙げると、2003年3月に前掲した概念を応用した考察を所収している『知識国家論序説』<sup>(86)</sup>が出版されていることが挙げられる。

さらに、2004年には『イノベーションの本質』<sup>(87)</sup>が出版され、近年の日本企業における幾つかの代表的な成功事例に対して、知識創造の方法論の適用が試みられている。これによって野中は、日本企業が営々と築き上げてきた理想的な行動プログラムの本質の凝縮である「型」<sup>(88)</sup>と呼ばれる概念があると指摘する。そして、欧米の経営手法にのみ頼ることの無い「型をもつ組織」の強みを訴えている。

## 8. 結語

本稿は、組織的知識創造理論の理論的な展開を語る上で、限定された範囲での理論提唱者の諸著作を検証してきた。そして、経年的な展開の中に見られる変化や特徴を、以下の3つの時期に大別した。

- (1)先駆的研究期：1985年～1989年
- (2)第1の進展：1990年～1994年
- (3)第2の進展：1995年～2004年

1995年から始まる「第2の進展」は、現在も進行中であり、第6章や7章において触れ

<sup>(86)</sup> 野中郁次郎，泉田裕彦，永田晃也。知識国家論序説。初版。東京，東洋経済新報社，2003，319p.

<sup>(87)</sup> 野中郁次郎，勝見明。イノベーションの本質。初版。東京，日経BP社，2004，348p.

<sup>(88)</sup> *ibid.*, p.19

た方法論的研究，さらには様々な事例への適用が行われている過程にあると言えよう。また，そのような動きの源泉には，ナレッジ・マネジメントが，新たに派生した理論的な研究分野でもあり，企業組織における新事業でもあるという領域固有の特性が作用していると考えられる。

そして，以上のような検証を通じて筆者が提起したい問題は，野中研究の膨大なテキストに関する分析が，理論・実践面での展開の華々しさと比較して，影の薄い存在として置き去りにされてきたという点である。その要因は，様々なものが考えられるが，最たるものとして，テキストに関する分析が時間という媒介変数の増加を伴わなかった状態であったことが挙げられる。

しかし，過去のテキストに対して，体系的な言及を行うことは，現在と未来の研究に奉仕するためであるに不可欠であることは言うまでもない。そして，これからも，時間の媒介変数が増加していく度に，我々はそれに努めていかねばならない。

## 謝辞

本稿は，2003年度の記録管理学会研究助成対象研究における成果を基盤として，さらなる分析と検討を行ったものである。研究助成と内容を発表する機会を与えてくださった，記録管理学会の皆様へ深く感謝申し上げます。また，本稿を纏めるにあたって，千葉商科大学大学院の三戸公先生，影山僖一教授，高千穂大学の松崎和久助教授，慶應義塾大学の高山正也教授からは，長期に渡り，多岐に渡る貴重なご意見を頂戴した。重ねて感謝申し上げます次第である。

## [抄 録]

野中郁次郎の組織的知識創造理論は、ナレッジ・マネジメント研究を理論的な見地から考察する点で、大きな学的営為を築き上げてきた。現在も発展過程にあるこの理論に関する諸研究は、一般に、ナレッジ・マネジメント理論を語る上での重要な参照項として位置付けられている。

しかしながら、一般的な経営学における先行研究の把握は、主要な幾つかの図書に対する言及に止まることが多く、雑誌論文と図書の相関関係を確認した上での先行研究の把握も僅かに止まっている。また、野中郁次郎が組織的知識創造理論を構築する際に行った多数の理論的主張は、雑誌論文の体系的な把握によって解明されるべき課題である。そのため、本論文は、限定された範囲（1985-2004）での理論提唱者の諸著作を対象として、引用分析を主体とした文献収集とそれらに対する検証を試みた。

検証の結果として本研究は、組織的知識創造理論の経年的な展開に見られる変化や特徴を、次のような3つのパラダイムに整理できることを確認した。それらは、(1)先駆的研究期：1985年～1989年、(2)第1の進展：1990年～1994年、(3)第2の進展：1995年～2004年、というパラダイムに整理される。