

# 知識ベース戦略論と組織能力 ——組織的知識研究の軌跡——

甲南大学会計大学院 教授 庭本佳和

## ① バーナード理論と知識ベース企業観

——逆転する問題設定——

現代経営学の原型、とりわけ現代組織論・管理論の基礎をなすバーナード『経営者の役割』（1938）は、経営学の古典としてしばしば引用されてきた。1950年代～70年代はことに顕著であった。この点を、W.B.ウォルフは次のように説明している。「チェスター・バーナードの考えは、管理論の発展に莫大なインパクトを与えてきた。彼は、おそらく、この分野で最も引き合いに出される権威者である。どんなものであれ、管理の文献をちょっと調べてみると、それらは、普通、バーナードに論及している。たとえば、『アドミニストラティブ・サイエンス・クォーターリー』の1961年9月号は、彼の著書に9回論及している。ドルトンの著作『管理する人々』には、バーナードへの23回の論及がある。ハーバード・サイモンは、自著『経営行動』を語るとき管理についての自分の考えに、バーナードは多大の影響を与えた、と述べている」<sup>1</sup>。

1970年代から80年代初頭のコンティンジェンシー理論旋風によって、バーナードは否定的に論及され、絶滅の淵に追いやられたが、1980年代の組織文化論の台頭によって、息を吹き返したといえる。たとえば、『エクセレント・カンパニー』を書いて、その名を一躍轟かせたピーターズ＝ウォーターマンが、読むべき書物の第一にバーナード『経営者の役割』を挙げたのは、その顕著な例であろう。

さらに1990年代半ば以降、欧米においても、わが国でも、バーナードへの論及が古典的権威に対する単なる敬意（率直に言えば、古典的装飾）を超えて、実質的なものとなってきた。先端研究である組織的知識研究、あるいは経営情報研究で、バーナード理論に論及することが多くなっている。これには、野中郁次郎の組織的創造理論が大きく貢献している<sup>2</sup>。なかでも、R. レイ・ゲハニ(R. Ray Gehani)の論文「チェスター・バーナードの『管理論』と知識ベース企業」(2002)<sup>3</sup>は、この観点からバーナード理論に論及している典型的な例であろう。バーナードの知識論にも本格的に取り組んでいる。そこで、このGehani論文における論理展開(問題設定)の検討から本稿を始めよう。

Gehaniは、新世紀(21世紀)を迎えた今、60年前(2008年現在で70年前)に執筆された経営学の古典であるバーナード『経営者の役割』が当時より「はるかに大規模で、ダイナミックで、複雑で、しかも、より広く流通する分散的な知識に動かされる企業(分散知識駆動企業: more distributed knowledge driven enterprise)を導けるのか」と、まず問う。そして「出現しつつある完全に相互連結されたグローバル企業に対して、『経営者の役割』は徹底的にオーバーホール(分解整備)されねばならないと、誰もが予想しよう」と続けた後、「驚くことに、それどころか、バーナードの古典的テキストの背後に

1) W.B. Wolf and Haruki Iino eds., *Philosophy for Manager: Selected Papers of Chester Barnard*, Bunshido, 1968, p.1. 飯野春樹監訳『経営者の哲学』文眞堂、1968年、2頁。なおW.B.ウォルフの元論文は1961年に執筆された。

2) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社、1990年。Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995 (野中郁次郎・竹内弘高/梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年)。特に英語で書かれた後者は、欧米経営学界にも大きな影響を与えた。

3) R. Ray Gehani, "Chester Barnard's 'executive' and the knowledge-based firm," *Management Decision*, 2002, 40, 10.

ある基本原則および概念構成の大部分は、数十年後の技術集約的なグローバル企業に対して、今なお、その有効性を保っている。バーナードによって提案された他の原則は、グローバル競争の新しい駆動体を展開するために、浮上しつつある技術的能力(technical competence and capability)を用いることで、容易に適応されうる」と、どんでん返しを喰わせるのである。

しかし、同時に彼は「知識に基礎づけられたダイナミックな企業(firm)理論は、企業(enterprise)を、組織のいたるところに埋め込まれた暗黙知や形式知の束だと概念化する(Nelson and Winter,1982; Grant,1995, 1996)。その企業は、グローバル企業のさまざまな専門的な構成員に帰する分散的な(形式のおよび暗黙的)知識の調整、統合、そして適用によって動かされる制度と扱われる。バーナードの『管理論(“executive”)』は、新しい知識集約的な組織コンテキストに有効に機能することができるのか?」と、その限界をも暗示して、「新世紀：バーナード『経営者の役割』再訪の時」と題した冒頭文を終えている<sup>4</sup>。

Gehani は、この冒頭文の後に親切にも、「論文の焦点と全体の見取り図」を一覧表にして案内してくれており、わかりやすい。組織論の進化を、「古典的産業組織論→バーナード管理論→知識ベース企業へのバーナード的管理論(いわば修正バーナード管理論)」と捉えた上で、経済システム、管理者の位置、管理者の第一義的役割、管理者の資源、知識のタイプ、知識の利用、組織コンフィギュレーションなどの項目ごとに特徴を比較している。ちなみに「知識のタイプ」だけを挙げれば、古典的産業組織論は「明示的な情報」、バーナード管理論は「形式知および暗黙知」、修正版バーナード管理論は「分散的専門家の形式知と暗黙知」となっている<sup>5</sup>。バーナード理論の知識タイプを特徴づければ、本来は「非論理知(直観)と論理知」「行動知ないし身体知と言語知」あるいは「個人的知識と公式的知識」であろう。それを「形式知と暗黙知」としたところにも野中の影響を見て取れる。

冒頭文と全体の見取り図を受けて、知識のタイプを明らかにしてから、Gehani は最先端の競争戦略論の一つ、知識ベース企業観(知識に基礎づけられた企業観：Knowledge-Based View of the Firm)の説明に取りかかる。知識ベース企業観は、コース<sup>6</sup>を受け継いだウィリアムソン<sup>7</sup>が大きく展開した「取引費用ベース企業観」からの完全な訣別を示すものだという。この知識ベース企業観は、B.ワーナーフェルト<sup>8</sup>が名づけ、J.B.バーニー<sup>9</sup>らが代表的論者である「資源ベース企業観(資源に基礎づけられた企業観：Resource-Based View of the Firm)」(一般的にはリソース・ベースト・ビューないし RBV と呼ばれる)から生成した。もっとも知識ベース戦略論は、経営資源一般ではなく、組織の知識資源と能力が持続的な競争優位を保つ最も重要な意味ある戦略的資源だという立場である。

Gehani によれば、60(2008年現在で70)年前のバーナードの管理論は製造企業(industrial firm)の物的資源が主たる管理対象であったが、21世紀のグローバル企業の管理者は、主に企業の知識-関係づけられた資源を管理することになる。当然、資源ベース企業観から知識ベース企業観への競争戦略の発展的転換には、R.M.グラント<sup>10</sup>や J.C.スベンダー<sup>11</sup>などの多くの研究者がかかわったが、形式知と暗黙知を駆使した野中の組織的知識創造理論の貢献が大きかったことは言うまでもない。そのことは、

4) *Ibid.*, p.980.

5) *Ibid.*, p.981.

6) R.H. コース/宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992年。なお、本書第2章に収められた「企業の本質」(1937年)はコースの名を不朽にした。

7) O.E.Williamson, *Market and Hierarchies*, The Free Press, 1975. 浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年。

8) B.Wernerfelt, “A resource-based view of the firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.2, 1984, pp.171-180. なお、資源ベース戦略論(RBV)については、庭本佳和『バーナード経営学の展開』文眞堂(2006年)、第11章「戦略的経営パラダイムの展開」および「経営戦略研究のための新しい視座」経営学史学会編『経営学の現在』文眞堂、2007年、第8章でも論じている。

9) J.B.バーニー/岡田正大訳『企業戦略論(上)(中)(下)』ダイヤモンド社、2003年。

10) R.M.Grant, “Toward a knowledge-based view of the firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.17, Winer special issue, 1996, pp. 109-122.

11) J.C.Spender, “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.17, 1996, Winer special issue, pp.45-62.

Gehani の論文でも示されている<sup>12</sup>。

このような予備的考察を済ませて、Gehani はバーナード管理論の検討に入るが、バーナード理論が生まれた1930年代の社会的経済的背景の簡単な描写に終わることなく、その有効性が問われる2001年の社会的経済的背景描写の中にバーナード管理論を置いてみせる。バーナードの知識論を含めての再評価は、その妥当性の是非はともかく、バーナードの描いた機能および構成概念をそれぞれ、21世紀型知識駆動組織へ適応させて説明するなど、なかなか行き届いた演出だ。これによって、バーナード管理論が現代の経営理論として何が足らざるかを示唆している。

最後に、バーナード自身が権威を強調しすぎたと反省した点を捉えて、Gehani はバーナード管理論を組織重視、個人軽視の理論と見る。ペローにも依拠した彼の解釈を、まったく容認できないが、個人の自由が知識の創造と活用に大きな地位を占めるとき、この解釈から引き出されるものが、21世紀の知識駆動組織の理論としての「バーナード流管理論の限界」という言説であった。それを踏まえて、21世紀のグローバル企業の知識管理を進展させるのに、当然に個人重視と、その個人(人間)の脳の構造に再び思いを巡らねばならないという。なぜなら、そのことが形式知(左脳領域)と暗黙知(右脳領域)の理解を確実なものにするからだ。現代の管理者がこの2つのタイプの知識を高いレベルで展開しなければならないと信じる Gehani は、バーナード理論を信奉する管理者に論理的で合理的な意思決定プロセスと非論理的で直観的意思決定プロセスの駆使だけでなく、専門家従業員 (expert employee) に埋め込まれた直観的知識との統合をも求めている。グローバルに散らばっている専門家の形式知と暗黙知を連結して生みだされる「グローバル・ネットワーク・イノベーション」が、現代企業における持続的競争優位を獲得する鍵だと見ているからであろう。そして、「21世紀のダイナミックな知識駆動企業の競争優位を確保する新しい知識の創造の観点から、私達もまたバーナードの『経営者の役割』をつくり直し続けねばならない」と、バーナードの筆者でも些か気恥ずかしい言葉で、その論考を閉じている。

これまで紹介してきた Gehani の論文(2002)も、バーナード理論研究の水準としてはそれほど高くない<sup>13</sup>。これは欧米のバーナード研究一般に言えることで<sup>14</sup>、わが国の研究者から彼の解釈には異論も出るであろう。しかし、現代経営学の先端理論とも言うべき「知識ベース戦略論」から経営学の古典『経営者の役割(*The Functions of the Executive*)』(1938)を中心にバーナードの主張を照射し、その再評価を試みて、その足らざるを指摘し、バーナード理論をつくり直し続けようとする主張展開は、古典を現代に生かすオーソドックスな学説研究であり、バーナード理論研究者には好ましいはずだ。

それにもかかわらず、筆者は Gehani 論文の展開に違和感を拭えない。なぜなのだろう。一つは、「その論理展開が本当に古典を現代に生かす道なのか？」との疑念が沸き上がる。いま一つに、「そもそも経営学における知識研究はバーナード理論に源泉があり、その研究から始まった」という思いがあるからだろう。資源ベース戦略論にしても、知識ベース戦略論にしても、そのルーツの一つがバーナード理論である。この事実を理解しないとき、現代の知識ベース戦略論からバーナード理論を評価し、「驚くことに、……、今なお有効性を保っている」と感嘆することになるのである。もちろん、時代的制約をもつ理論は、今日的には足らざるがあるだろう。それを指摘して理論の修正ないし創り直しをはかることが、古典を現代に生かす道なのだろうか。そうではあるまい。それは内実を伴わない単なるバーナード理論の延命策であって、まったく無意味だ。

12) R.R.Gehani, *op. cit.*, p.982. 野中の文献(1990,1991,1994,1995)に多く触れている。

13) 研究水準はともかく、発表時期だけ比べても、筆者(庭本)のバーナードの知識研究(1983、1986、1991)よりかなり遅い。

14) 原澤芳太郎はバーナード生誕百年記念論文集『バーナード：現代社会と組織問題』(1986)の書評で「これら日本人の論文は他の二篇、サイモン、ウォルフ教授によるものを質量とも凌いでいる」『ECONOMIC TODAY』SPRING,1988、125頁。

事は逆である。バーナード理論、特にその知識論の論理を延長して鍛えた視点から現代の先端の経営理論(知識ベース戦略論)を照射し、今日の研究に何が足らざるかを抉りだす批判的眼差しとして活用することこそが、古典を現代に活かす道であろう。その論理を鍛造しても、バーナード理論の射程が今日の経営現象と理論に届かなくなったときは、学説研究の彼方に消え去ればよい。バーナード理論研究者である筆者にしてそう思う。

それでは、このような逆転した論理展開(問題設定)がなぜ生じたのか。それは、おそらく今日的な意味での「経営学の知識研究がバーナードに始まった」という事実の忘却のゆえだろう。以下では、この点を明らかにして、忘却された記憶を呼び起こしてみよう。

## ② 知識概念の拡大と暗黙知概念の浸透

——野中以前と野中以後——

### 1 科学観の転換と知識概念の拡大

社会現象の生成や変化を知識の在り方から説明することは、何も新しいことではない。経済学では早くにシュンペーターが、経済発展は知識による生産手段の新結合によって切り開かれた事業革新や事業創造にあることを明らかにした。だが、ここで気をつけなければならないのは、シュンペーターが注目した知識とは、科学的知識であり、客観的知識であって、今日的に表現すれば、形式知にとどまる。情報観や知識観は科学観と不可分のものである。従来、「命題的知識」「事實的知識」「保証された真実」「客観的知識」「科学的知識」などと表現された知識だけを、一般に知識と受けとめられていたのは、私達の社会、とりわけ研究者の世界を貫く近代科学における知識観の反映である。シュンペーターは、どこまでも近代科学、とりわけ古典物理学を範とする経済学の大家学者であったことを忘れてはならない。その背骨には、広い意味で、近代科学の精神が貫かれている。

経済現象、とりわけ組織現象を知識から解明しようとするとき、知識概念の革新ないし知識概念の拡大が伴っている。たとえば、ハイエク(1945)<sup>15</sup>が重視し、ペンローズ(1959)<sup>16</sup>がようやく射程に入れた現場の人間(man on the spot)の捉えた現場の知識(on the spot knowledge)は、細部の動きに直接触れることから得られるスキルやノウハウであり、その多くは語ることも難しい暗黙知(tacit knowledge)から成り立っている。これらは、近代科学観と直接結びついた従来の知識観では扱い得ない知識であろう。そこには、当然、科学観の転換ないし変質も伴っているが、ハイエクやペンローズはこの点を必ずしも十分に意識していたわけではない。

この科学観の転換ないし近代科学観の超克を自覚して、知識概念の革新ないし知識概念の拡大をはかったのが、現代組織論の始祖、チェスター・I. バーナードであった。このことは、いわゆるバーナード理論研究者、つまりバーナーディアンを除けば、今日でもそれほど知られていない。そこで、行動知、身体知、あるいは暗黙知概念の生成とその社会科学への導入過程を明らかにしておこう。それは、資源ベース戦略論(RBV)や知識ベース戦略論(KBV)に大きく連動した野中の暗黙知受容プロセスとも重なる、いわば野中理論以前史でもある。この間の事情が理解されれば、Gehaniのような「先端理論の知識ベース戦略論からバーナード理論を問う」という逆転した展開は、些かでも減少するに違いない。

15) F.A. Hayek, "The Use of Knowledge in Society," *The American Economic Review*, Vol. XXXV, September, 1945, pp.519-530. 『ハイエク全集 3』春秋社、1990年、107-125頁。

16) E.T. Penrose, *The Theory of the Firm* (second ed.), Basil Blackwell, 1980 (first ed. 1959), pp.76-80. 末松玄六訳『会社成長の理論(第二版)』ダイヤモンド社、1980年、99-103頁。



## 2 社会科学への暗黙知概念の導入

——野中理論以前——

### (1)行動知概念・暗黙知概念の生成

『大転換』の著者である兄の K. ポラニーの名は以前から承知していたが、筆者が暗黙知という表現と M. ポラニーを知ったのは次のような軽い新聞記事からであった。「人間は科学的な『知』のほかに、もう一つの『知』をもっている、と最初にとらえたのはハンガリー生まれの物理学者、科学哲学者であるマイケル・ポラニーだ。たとえば、水泳や自転車乗りをどうして身につけたか、考えてみる。練習を重ねていくうちに、ある瞬間にうまくなる、というのがふつうだ。これまで『非合理的な直観』とさげすまれていた力を、ポラニーは『内なる知——暗黙知：筆者』と名づけた」(『朝日新聞』1981年6月10日、朝刊)という文章にひきつけられた。「これはバーナードの行動知ではないのか」と思いに駆られて、当時、既に翻訳が出ていた『暗黙知の次元』<sup>17)</sup>を急ぎ講読し、知識の三極構造、身体の道具の使用、対象への潜入などすべてがバーナードの方法だと感じた。それを指摘したのが、庭本佳和「近代科学論を超えて——バーナードの方法——」(『大阪商業大学論集』第66号、1983年6月)である<sup>18)</sup>。これについては後述する。

暗黙知という表現ではなかったが、「人は語り得るよりも多くを知っている」ことを最も早く把握し、概念化したのは、経営者であったバーナードであろう。それを非論理的な直観で捉えた組織感(sense of organization)とも、行動知(behavioral knowledge)とも表現した。この組織感を組織観に昇華し、表現しようと試みたのが、バーナードの著『経営者の役割』(1938)にほかならない。しかし、組織感を組織観として完全には語りきれず、バーナードをしてその序文に「私が遺憾に思うのは、組織のセンスを読者に十分伝えることができなかった」と告白させたのである。バーナード理論研究者の一人として、筆者もまた「語り得ない知」が存在することを承知していたし、そのことに早くから関心もあった。その関心の延長上に「主著において言語化すること自体が、どこまで努力しも知的対象の論理を完全に超えきれず、バーナードをして行為的直観としての『組織』を十分に伝えられないと嘆かせたのである」(1979)<sup>19)</sup>とも書いている。

『経営者の役割』の付録として収められた「日常の心理」(1936)に、既にバーナードの科学観と知識観は示されているが、その知が暗黙知の実体を備えていることを明確に示しているのが、未発表草稿「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」(1937)である。そこで、バーナードは「(1)私達が知覚したり、気づいたりすることの多くは、言葉に直すことが不可能か、実行困難である。(2)私達は気づくよりはるかに多くの物事や事情を感じている。(3)事物ないし事象の要素の大部分は私達の理解や感情を著しく超えている」<sup>20)</sup>と述べているからだ。

また、次のようにも語っている。少して長くなるがそのまま引用しておこう。「(ゴルフ)プレイヤーは環境の一部だけに気づいたのであり、その行為は主に感覚の問題であつたし、観察者もその行為の一部を見たにすぎず、しかも彼らも見たことのうちのさらに一部を描写できただけである。しかし、彼らは自分達が気づいた以上のことを感じたであろう。……」。

このような普通の経験(ゴルフの飛打)から——これに匹敵するものとして、大工の槌打ち、ピアノ演奏、……(M. ポラニーと同じような例を挙げている：筆者)——その状況を含む行為の全体がす

17) M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Ruledge & Kegan, 1963 (Reprinted Doubleday & Company, 1983). 佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊国屋書店、1980年。

18) 庭本佳和「暗黙知と行動知——バーナードからポラニーへの手紙——」日本バーナード協会編『NEWSLETTER』No.11(October 30, 1988)。庭本佳和『バーナード経営学の展開——意味と生命を求めて——』文眞堂、2006年、第4章の付録として所収。

19) 庭本佳和「協働と組織の理論」飯野春樹編『バーナード 経営者の役割』有斐閣新書、1979年、54頁。

20) もともと未発表のタイプ草稿であったが、次の文献の第5章として収録された。W.B. Wolf and Haruki Iino eds., *Op. cit.*, p.64. 前掲訳書、94-95頁。

べて感じ取られ、知覚され、表現されるものでは決してないということが注目されるべきである。常にある部分、普通にはかなりの部分が、そして恐らくは知ることが出来ない部分が、いかなる方法をもってしても説明されない。そして、残りのものが全体から取り出される——全体から抜き取られる、あるいは慣用的表現に従うと、それから『抽象化』される。抽象化の程度にしても著しく異なるということも明らかである。かくして、ジョーンズ(ゴルフ・プレイヤー)が環境を見、考え、それについて感じたことは、観客が見、感じ、考えたこととは異なる。位置、目的、生理機能、経験の相違など全てがこのことを明らかに避け難くする。しかし、プレイヤーは他の人々に比べれば、自分が気づかない状況を抽象化する範囲が広いとはいえ、どんな人も自分が気づかない幾ばくかを抽象し、気づいたが説明できない側面を知覚し、言葉に直せる——言語化できる——他の側面を認識するようである。

言語化できるのは、全体のうちのごくわずかな部分にすぎず、意識されるのは全体の中でもそれより大きい部分であり、感じ取られるのは(言語化できるものや意識の上で知覚されないものを含むから)なお大きい部分であるということは明らかであろう<sup>21)</sup>。

上述の引用文以外にも多く説明しているが、煩雑になるので省略する。ただ、1936年論文「日常の心理」(主著に付録として収録)では、論理的精神過程は非論理的精神過程に支えられていること、そして未発表草稿「社会的行為における決定行動の意義」(1940)<sup>22)</sup>では、意思決定過程は、注意と識別という意識領域を包含しつつも、それが漠然と識別される意識領域(いわば潜在意識)、さらに広大な無意識領域に支えられていることを明らかにしている。いずれにしても、後に M. ポラニーが提唱した暗黙知と同じ構造であり、焦点意識と従属意識の説明とも重なっている。「暗黙知」と表現しなかっただけで、バーナードの組織感、行動知、そして身体知(筆者が命名)は、暗黙知そのものである。なお、「技術を用いるのに必要な常識的な日常の実際の知識には言葉に表せないものが多い——それはノウハウの問題である」と説明された「行動知」は、まだ上述の引用文と十分に結びつけて論じてはいない。それは前述の1983年論文で筆者が行った。

このように「行動(経験)を通して得られる知識であると同時に行動するための知識」(筆者がバーナードのテキストから読み取った解釈)、つまり行動知にいち早く気づき、注意を喚起したのは、バーナードであった。豊かな経営実践の上に築かれた彼の科学観、知識観、そして組織観の当然の帰結であったが、道徳的創造理論がなかなか受け入れられなかったのと同じように、あるいはそれだからこそ行為の直観である行動知もまたバーナーディアンの一部にしか関心を引かず、経営学や組織論一般に継承されなかった。

バーナード以降、行動知の理解は、むしろ思索の学、哲学によって深められた。偉大な伝統の上に知ることの意味を追い、自ら知識の理論を任ずる哲学にあっては、もちろん不思議ではない。たとえば、G. ライル(1945)である。知識を「内容を知ること(knowing that)」すなわち「事実的知識」と、「事柄を遂行する仕方を知ること(knowing how)」すなわち「遂行的知識」の二様に識別し、後者が前者に含まれて同化しないことを明らかにした<sup>23)</sup>。事実的知識は、命題化された概念的知識、出来事(エピソード)に関する知識であり、遂行的知識は、ピアノ演奏やチェスの指し方のように、実践を通して学んだ規則的用の能力や技能である。後に M. ポラニーによって、創造性に繋がる「従属意識を理解していない」<sup>24)</sup>と批判されたライルの行動知(遂行的知識)ではあるが、ライルにおいても、それが単なる習慣ではなく、理知的能力と理解されている。習慣は反復練習(drill)によって形成されるが、

21) *Ibid.*, pp.66-67. 前掲訳書、98-99頁。

22) C.I. Barnard, "The Significance of Decisive Behavior in Social Action," Note VIII, p.9.

23) G. ライル/坂本百大・宮下治子訳『心の概念』みすず書房、1988年、第2章。

24) M. Polanyi, *Personal Knowledge*, The University of Chicago Press, 1958, pp.98-99. 長尾史郎訳『個人的知識』ハーベスト社、90-91頁。

理知的行為は、以前の行為によって修正を受ける絶えざる学習の過程であり、反復練習を含みはするけれど、判断が介在する訓練(training)によって形成されるのである<sup>25</sup>。バーナードの場合も、行動知は単なる遂行的知識ではなく、知識適用の判断を伴った知識獲得行為であり、知識創造の過程を含んでいる。この点(知の創造ないし発見の論理)をバーナード以上にうまく説明したのが、M.ポラニーであり、その説明概念が暗黙知にほかならない。

さて、以下の引用文は、M. ポラニーの暗黙知が、野中に理解された tacit knowledge にとどまらない tacit knowing を伴うダイナミックな知であることをよく示している。「私は、知ること(knowing)とは知られる事物を能動的に理解すること(comprehension)だと見ている。これはスキルを要する行為である。スキルを駆使して(skillful)知り行為するということは、実践的であれ理論的であれ、一連の事項を手掛りあるいは道具として、スキルの成果に従うことで果たされるのである。そのとき、私達は、これらの事項を私達が達成した内的に調和した実体についての焦点意識(focal awareness)の内部で、『従属的に意識した(subsidiarily aware)』といえるだろう。……これが、あらゆる理解する行為において、知る人の個人的参加である。把握(comprehension: 理解)は、恣意的行為でも受動的な経験でもなく、普遍的な有効性を主張する責任的行為である」(1957)<sup>26</sup>。

バーナード理論に精通した研究者なら、この引用文を読んで、知識の獲得にも、知識の適用(判断)にもスキルが働くとして主張するバーナードの1950年論文「スキル、ナレッジ、ジャッジメント」を思い起こすに違いない。「知ること」の説明には、科学哲学者ポラニーに「一日の長」があるが、知識の本質的理解に関して、両者はほぼ同じだといえる。しかも二人は、生前、細い糸で繋がっていた。実は、僅かに接点があったのである。バーナードからポラニーに送った1956年3月24日付手紙が残っており、それを示している<sup>27</sup>。

『個人的知識(Personal Knowledge)』の謝辞から、ポラニーはシカゴ大学を二度訪れ、最初は1950年であったこと、その費用がロックフェラー財団をはじめとする助成金でまかなわれたことがわかる<sup>28</sup>。バーナードは1948年から1952年までロックフェラー財団の理事長であった。バーナードは、申請書類を通してでもポラニーの名前を承知していたであろうが、助成申請以前から彼はポラニーの論文を読み、その業績を知っていたことが、『組織と管理』(1948)<sup>29</sup>の序文からうかがえる。実務家とはいえ、学問好きで、非論理的な精神過程や行動知を重視していたバーナードである。案の定、彼はポラニーの暗黙知(たとえば、自転車に乗ることやスキル)に深い関心を示した。その関心の深さは、「スキル(技能)」と題したポラニーのシカゴ大学での講義IVについてのコメント(感想とバーナード自身の考え)を記した手紙にも、よく現れている。

このように、バーナードが行動知や身体知として切り開いた暗黙知概念は、ライルやその他の研究をも経由して、M. ポラニーによって形を整えられ、完成をみたのである。結論的にいえば、知識ベース戦略論の知識概念のルーツはバーナードにある。この事実を忘れてはならないだろう。既によく知られている暗黙知そのものについては、これ以上語る必要はないであろう。そこで、この行動知や暗黙知概念が社会科学にどのような経路で導入されたか、それがどのような経路で知識ベース戦略論に到ったかをたどってみよう。

## (2)社会科学への暗黙知概念の導入

社会科学における暗黙知概念の導入は、行動知という表現で、自ら知識概念を拡大して近代科学知

25) G.ライル、前掲訳書、48-49頁。

26) M. Polanyi(1958), *op. cit.*, pp. vii-viii. 前掲訳書、i-ii頁。

27) その手紙を翻訳し、解説を付けたのが、本稿の脚注18)の庭本佳和「暗黙知と行動知——バーナードからポラニーへの手紙——」である。脚注18)を参照のこと。

28) *Ibid.*, p. ix. 同上訳書、iv-v頁。

29) C.I. Barnard, *Organization and Management*, Harvard University Press, 1948. 飯野春樹監訳『組織と管理』文眞堂、1990年。

を超克しようとしたバーナードによって、実質的にはなされた。だが、バーナードを、暗黙知と表現して概念化したポラニーとともに、暗黙知の形成者の一人と見なせば、ここでは科学哲学者・ポラニーの暗黙知概念の社会科学への導入が問題となる。

暗黙知概念の社会科学への導入は、経済学と経営学で、互いに交わらないまま、相前後してなされたようである。暗黙知を早い段階で導入した文献を時間的順序で並べれば、R.R.ネルソン＝S.G.ウィンター『経済変動の進化理論』(1982)<sup>30</sup>、庭本佳和「近代科学論を超えて——バーナードの方法——」(1983)<sup>31</sup>、猪木武徳「経済と暗黙知——知識と技能に関する一考察——」(1985)<sup>32</sup>である。不勉強な筆者が知らないだけで、まだあるのかもしれないが、この3つの文献が、最も早い段階(1980年代前半)に互いにその存在を知らないまま、ポラニーの暗黙知に論及した文献と見て間違いなさそうだ。

実は長年、筆者(庭本)は自らの1983年論文が社会科学文献で最も早くポラニーの暗黙知概念を導入した文献だと思っていた。確かに近年、わが国の経営文献でもしばしばその名を目にするようになったので、ネルソン＝ウィンターの名前は承知していたが、つい最近(2008年1月12日)、昨秋(2007年10月)に翻訳出版された彼らの『経済変動の進化理論』を講読し、2つのことに驚いた。一つは、M.ポラニーの暗黙知概念を1982年出版の原著で既に論及しているという事実である。企業の組織能力を構成する個人のスキルを説明するために暗黙知概念を導入している。スキルを説明することが、暗黙知概念の一番使いやすい場面だが、筆者が知る限りでは、社会科学で最も早い暗黙知への論及であろう。いま一つは、彼らが、「知的にもっとも負っているのはJ.シュンペーターとH.A.サイモンである」と感謝しながら、ポラニーの暗黙知を導入していることに、もっと驚いた。近代科学観に貫かれたシュンペーターの知識観(科学的知識、客観的知識)が、バーナードの行動知やポラニーの暗黙知とは相容れない、少なくとも、異なることを、本節冒頭で既に指摘したので、ここでは、サイモンの科学観、そして情報観・知識観にだけ触れておこう。

ネルソン＝ウィンターは「サイモンは、我々の理論モデルに反映されることになった多くの人間や組織の行動についてさまざまな洞察を与えてくれる。しかし、もっとも重要なのは、サイモンの研究は、現実世界に合理的な行動の問題にはオーソドックスな経済理論の言語によって何とか叙述しうる以上のものがあるという我々の見方を勇気づけてくれたことである」<sup>33</sup>とサイモンへの謝意を表明している。確かに、バーナードの限定的継承者であるサイモンは、バーナードの問題意識を受け継ぎ、その理論の発展とともに経済学批判を鮮明にしていっていった。しかし、バーナードの直観的思考には苦慮しているし、最後まで論理実証主義者であり、近代科学の対象の論理を否定していない。古典物理学を拒否して、彼の思い描いた科学イメージが分子生物学であるとき、サイモン理論はどこまでも近代科学の延長上にあることがわかる。このサイモンの経済学批判の限界とバーナードの科学観との違いを明らかにしたのが、筆者(庭本)の1983年論文であった。

従来の経済理論語で教育され、それに馴染んだネルソン＝ウィンターだから、サイモン理論に勇気づけられたのかもしれない。サイモン理論に大きく影響を受けた理論モデルに科学観の異なるポラニーの暗黙知を接合することは、本来、困難なはずだ。このことは、サイモンの情報観、知識観が示している。情報観や知識観は科学観の反映であるが、客観性、事実描写性、写像性を重視するサイモンの情報観、知識観は、ポラニーが超克を試みた近代科学知と深く結びついているからだ。当然、ポラニー

30) R.R.ネルソン＝S.G.ウィンター／後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会、2007年、特に第4章。原著(*An Evolution Theory of Economic Change*)は1985年に出版されている。

31) 庭本佳和「近代科学論を超えて——バーナードの方法——」『大阪商業大学』第65号、1983年6月。庭本佳和『バーナード経営学の展開』文真堂(2006年)第4章「近代科学知を超えて——バーナードの方法——」として所収。

32) 猪木武徳「経済と暗黙知——知識と技能に関する一考察——」『季刊現代経済』第61号、1985年。なお猪木は、元論文を加筆・修正して、伊丹敬之・加護野忠雄・伊東元重編『日本の企業システム3 人的資源』有斐閣(1993)第4章として掲載している。

33) R.R.ウィンター＝S.G.ウィンター、前掲訳書、「はじめに」xi頁。



の暗黙知概念とは相容れない。この点を究明したのが、1983年論文に続いて、ボラニーの暗黙知を論じた筆者(庭本)の「組織と意思決定」(1986)であった。

わが国の経済学文献で最も早くボラニーの暗黙知概念に論及したのが、猪木武典「経済と暗黙知」(1985)であろう。猪木も産業社会における経済の発展に大きくかわる技能(スキル)の形成と本質を説明するために、暗黙知を導入している。その含意は、技術や技能の管理は難しく、その伝播(=技能の継承)には「現場の人間」の個人的接触によるほかないことを明らかにするところにあり、「暗黙知が存在する限り、機械による労働の完全代替はありえない」と展望している。猪木の含意と展望は妥当であるが、経済学の理論的方法や科学観を前提に暗黙知を語ることは、やはり厳しいであろう。ただ、経済学者のネルソン＝ウィンターにしても、猪木にしても、後に暗黙知概念を駆使して自らの理論を展開した経営学者の野中より、暗黙知理解はボラニーの主張に沿ったものであり、確かだということ、認めておかねばならないだろう。なお、猪木は、1985年論文に加筆・修正を施して、伊丹・加護野・伊藤編『日本の企業システム 3 人的資源』(1993)に掲載する際に、参考文献として、その後の文献をも若干加えているが、脚注にも、参考文献としても、同じ経済学領域ともいえるネルソン＝ウィンター『経済変動の進化的理論』を挙げていない。知らなかったと思われる。いずれにしても、暗黙知への彼らの論及が、その後、経済学にどのような影響を及ぼしたかは、ここでは論じない。不勉強にして経済学の動向に無知なことも、もちろん、ある。そして、経営学における暗黙知概念の導入も、ネルソン＝ウィンターの研究とは、まったく関係なく、交叉することのないまま、始まった。

経営学の世界に暗黙知概念を最初に導入したのは、既にみたように、庭本(筆者)「近代科学論を超えて——バーナードの方法——」(1983)である。この論文では、バーナードとサイモンの科学観の違い、つまり理論構築方法の違いを明らかにするとともに、バーナードの行動知や身体知(バーナードの説明から筆者が名づけた)を説明するためにボラニーの暗黙知を導入している。バーナードの行動知とボラニーの暗黙知は同じ構造をもつと判断したからだ。このとき、筆者が利用した(「できた」というべき)ボラニーに関する日本語文献は、ボラニーの翻訳書を含めて、僅かに3点だった<sup>34</sup>。

当時、経営学者一般はもちろんのこと、哲学や思想に精通しているバーナード研究者にも M.ボラニーはまったく知られておらず、1983年論文におけるボラニーへの論及への反響は全然なかった。というより、研究会<sup>35</sup>などで報告したときは「語り得ない暗黙知をどうして説明できるのか」激しい反発を受けた<sup>36</sup>。それでも懲りずに、筆者は「組織と意思決定」(1986)<sup>37</sup>で、意思決定に働く精神作用の観点から、バーナードの「知のシステムと行動知」をボラニーの暗黙知を利用しながら展開した。これが、暗黙知に触れた2番目の経営学文献だと思われる。この1986年論文は、バーナード生誕百年の記念論文集に掲載されたこともあって、多くの眼に触れ、かなり引用された。野中も『知識創造の経営』(1990)第1章第1節の「バーナードの知識観」は、この論文に全面的に依拠して筆を進めている<sup>38</sup>。

『暗黙知の次元』(1980)後、しばらく途絶えていたボラニーの著作の翻訳出版が、『個人的知識』

34) M.ボラニー／佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊国屋書店、1980年。栗本慎一郎「マイケル・ボラニー——深層知の理論——」『現代思想』青土社、1980年12月号。R.ゲルウィック／長尾史郎訳『マイケル・ボラニーの世界』多賀出版、1982年。

35) 1983年8月1日～3日、伊豆・修善寺で開催された「現代経営学研究会」。報告者と報告テーマは、北野利信「バーナードの挫折」、村田晴夫「管理の哲学」、庭本佳和「近代科学論を超えて」。この時の研究会の内容については谷口照三「バーナード組織理論における概念構成の基礎」『経済経営論集』(桃山学院大学)第25巻第2・3号、1983年。この研究会(修善寺合宿)を母体に「経営学史学会」が誕生した。その後、「現代経営学研究会」は一時中断されたが、箱根合宿として復活し、今なお続いている。

36) 研究会の場以外にも、谷口照三(上掲論文)や高橋公夫(「バーナード理論の実践的意義に関する一考察」『経済系』(関東学院大学)第142集、1985年)から激しい批判を浴びた。

37) 庭本佳和「組織と意思決定」加藤勝康・飯野春樹編『バーナード：現代社会と組織問題——』文眞堂、1986年、第11章。

38) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済社、1990年、8～9頁。ただ、脚注の付け方にもう少し気をつけてもらいたい。疑惑きりぎりの引用の仕方、学説研究であれば、問題だ。

(1985)以降、驚異的なスピードでなされたことや、その特異な内容から広く知られるようになったため、バーナードの行動知とポラニーの暗黙知の類似性が注目されるようになった。たとえば、大滝精一『『暗黙知』の世界——C.I.バーナードの“日常の心理”をめぐる——』<sup>39)</sup>である。大滝は、近代科学の対象の論理を超えようとする「バーナードの『新たな論理』を明確にするためには、マイケル・ポラニー(Polanyi,M.)によって提起された『暗黙知』(tacit knowing)の概念に言及しておくのがよい。ここで『暗黙知』というのは、われわれが顔を識別したり、表情を読み取ったり、道具を使いこなしたりすることのできる知識であり、バーナードが『行動的知識』(behavioral knowledge)と呼ぶものと本質的には同じものである」と述べた後、この概念を認知マップに適用し、「学習する組織」「思考する組織」の本質に迫ろうとした。さらにそれを梃子して、経営学の新しい展開を試みている。

なお、大滝論文(1987年)は、上述した筆者の1983年論文にも、1986年論文にも触れていないし、参考文献としても挙げていない。1986年論文は時間的に微妙な位置にあるし、1983年論文も知らなかったのかもしれない。だが、狭いバーナード理論研究の世界では、しかも僅かな先行研究に対し、それは通用しない。三井泉「人間協働の新たな理解に向けて——バーナードは近代科学を超えているか——」(1986年報告、1988年出版)<sup>40)</sup>は、サブタイトルで大滝と筆者に重なる問題意識を示しているが、筆者の1983年論文を脚注に挙げている。既に触れた筆者の「暗黙知と行動知——バーナードからポラニーへの手紙——」も1988年であった。このように、暗黙知概念の経営学への導入は、バーナード理論研究から始まった。

### 3 組織的知識創造理論と暗黙知概念の浸透

この頃には、バーナード理論研究を超えて、戦略論、組織論一般にも加護野、野中、金井壽宏など<sup>41)</sup>によって、M.ポラニーの暗黙知への言及がみられるようになった。当時、野中、加護野、大滝(さらに奥村、榊原など)は、コンティンジェンシー理論に取り組み、わが国に導入して以来、一つの研究グループを形成しており、金井とも緊密な研究交流があった。彼らの暗黙知研究の流れは、野中の手によって『知識創造の経営』(日本経済新聞社、1990年)に結実し、体系化されたといえる。

ところで、このグループはどのような経路で暗黙知概念を入手したのだろうか。文献の時間順序は、庭本論文(1983)、庭本論文(1986)、大滝論文(1987)、加護野・野中(1988)、金井(1989)と並ぶ。グループ外部から推測できる一つは、バーナーディアン(原澤・加藤)のもとにいてバーナード理論研究に詳しい大滝を経由し、野中や加護野に暗黙知概念がもたらされた可能性である。もちろん、推測の域をでない。いま一つは、1980年代後半、次々と翻訳されたM.ポラニーの著作に関心をもった一人が、このグループに持ち込んだのかもしれない。常識的な推測である。いずれにしても、この研究グループの共有財産ともなった暗黙知概念を、自己の研究関心に沿って錬磨し、展開したのが、野中だった。以後、暗黙知概念は野中理論とともに世界に普及し、浸透してゆく。本稿で、暗黙知概念の経営学における受容プロセスを、野中理論以前と以後に分けるのは、野中の影響力の大きさの故である。それは同時に暗黙知理解の変質の歴史でもあった。

確かに1990年以降、暗黙知概念は野中を軸に回転し、今や組織論、戦略論のキータムとしても完全に定着したといえるだろう。まず1990年代前半は、わが国の組織研究者に浸透した。1990年代半ば

39) 大滝精一『『暗黙知』の世界——C.I.バーナードの“日常の心理”をめぐる——』東北大学研究年報『経済学』Vol.48, No.6, 1987年、125頁。

40) 三井泉「人間協働の新たな理解に向けて」飯野春樹編『人間協働』文眞堂、1988年。

41) 加護野忠男『組織認識論』(1988)、野中郁次郎「日本の『知』の方法と生産システム」(『組織科学』Vol.21, No.4, 1988年)、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, 1990年)、金井壽宏「ピア・ディスカッションを通じてのコーポレート・イノベーション」(『神戸大学ワーキングペーパー』8910, 1989年)、金井壽宏「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」(『組織科学』Vol.24, No.1, 1990年)。

にもなると、「暗黙知」という言葉は新聞記事にも現れ、1990年代後半には意識の高いビジネスマンの常識ともなった。近年では、公務員採用試験や公認会計士試験(2007)にも出題されるほど一般化している。

もっとも、それが世界(特に欧米)の経営学界に普及していくのは1990年代後半からだ。早くも1991年に、野中は「知識創造企業」<sup>42)</sup>を『ハーバード・ビジネス・レビュー』に、1994年にも「ダイナミックな組織的知識創造理論」<sup>43)</sup>を『組織科学』にいずれも英文論文を掲載しているが、何と云っても英語でものした竹内との共著『知識創造企業』(1995)<sup>44)</sup>は、アメリカの出版会や経営学者に称賛されたこともあって、その影響が極めて大きかった。1990年代後半から2000年代前半にかけて、大仰に言えば、まさに世界の隅々にまで暗黙知概念は行き渡ったという感じであった<sup>45)</sup>。

もちろん、野中・竹内『知識創造企業』どころか、野中が英語で書いた「知識創造」に関する論文(1991)以前に、ポラニーの暗黙知に論及した文献はアメリカにもある。たとえば、ロバート・クーバー「組織化のコンテクスチュア」(1990)<sup>46)</sup>である。「暗黙知はそれ自体を存立するが、明示的な知(形式知)の理解と適用は暗黙的なものに依拠せねばならない。あらゆる知は、暗黙的であるか、暗黙知に根ざしている。完全に明示的な知(形式知)は、想像できない」<sup>47)</sup>と強調したポラニーの言葉を踏まえた暗黙知理解は、野中のポラニー理解より確かだ。ここでも、レファレンスにR.R.ネルソン＝S.G.ウィンター『経済変動の進化理論』(1982)は挙がっていない。ネルソン＝ウィンターが経営学文献にしばしば引用されるようになったのは、野中などによって、暗黙知が広く普及してからだろう。

野中の暗黙知理解一色染まったかに見えるわが国でも、野中の知識創造理論の流れとは異なった「暗黙知」への論及が僅かにあることを脚注で紹介し<sup>48)</sup>、本節を閉じることにしたい。なお、バーナードの知識論と、そこから照射した野中の知識創造理論、とりわけ暗黙知理解の問題点は、次項で指摘するが、暗黙知を近代科学的に扱ってモノ化し、役割のない化石に落とし込んだことであろう。詳しくは既に論じ批判しているので、そちらに譲ることにしよう<sup>49)</sup>。

### ③ 知識ベース戦略論と組織能力

——バーナード理論からの照射——

#### 1 バーナードの知識論<sup>50)</sup>

——行動知・身体知と暗黙知——

##### (1)組織変動要因としての知識

協働システム(いわゆる経営体)を変化する環境に適応させることが、マネジメント・プロセスであり、その専門機関が管理者ないし管理組織だと見た<sup>51)</sup>バーナードは、「現場を含む組織それ自体が環境を識別・認識し、環境に働きかけて、協働システムを環境に適応させる」<sup>52)</sup>と考えていた。この組

42) I. Nonaka, "The knowledge—creating company," Harvard Business Review, Vol.69, No.6, pp.96—104.

43) I. Nonaka, "A dynamic theory of organizational knowledge creation," Organization Science, Vol.5, No.1, pp.14—37.

44) I. Nonaka, op.cit., (本稿脚注2)

45) たまたま手元にある10点ばかりの「組織と知識」に関する英語文献のすべてに、Nonakaの名前が挙がっている。

46) Robert Cooper, "The 'Texture' of Organizing," Journal of Management Studies, 27:6, November, 1990, pp.576—583.

47) M. Polanyi, "The logic of tacit inference," M. Grene ed., Knowing and Being: Essays by Michel Polanyi, The University of Chicago Press, 1969, p.144.

48) 稲垣保弘「バーナード理論と暗黙知」『経営志林』第30巻第4号、1994年、51—61頁。稲垣は、野中を含めて、M. ポラニーの暗黙知に論及した先行文献に一切触れていない。確かに触れる必要のない書き方ではある。稲岡潔・其浦正幸「バーナード組織概念と現代的知識概念の結合——組織における強制力と共有——」『経営情報研究』(摂南大学)第7巻第1号、1999年、99—122頁。この文献には、野中に先立つ暗黙知論及文献として、庭本論文(1983年)、猪木論文(1985年)をあげ、さらに大滝論文(1987年)にも触れている。

49) 庭本佳和『バーナード経営学の展開——意味と生命を求めて——』文眞堂、2006年、第6章。特に、196—208頁。

50) 本節第1項と第2項は、庭本、前掲書、第4、6章から抜粋し、まとめたものである。

51) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, pp.35-37.

組織を構成する人の意思決定や行為が有効的で能率よく機能するように働きかけるのが、管理者の役割でないし機能であった。

組織が個人の活動や諸力から成り立つとき、個人こそが組織の動態的要因であり、組織変動の内的諸力をなしている。参加者数が変化しただけでも、組織は安定を欠き、時に組織崩壊を招くのは、このためである。当然、個人の質の変化は、組織に大きく影響しよう。

経営体(協働システム)を発展に導く組織の発展とは、組織能力を向上させることにほかならない。そして環境を認識し、目的を形成して遂行し、時に目的を変更させる組織能力の向上には、それに相応しい個人の発展が不可欠である。これには独創性や知性、相当量の知識の上に、かなりの想像力を必要とする。言い換えれば、個人の発展とは、知識の獲得能力や知識の適用能力を向上させることである。これらを駆使して、人々は今日の複雑多岐にわたる「組織を学び(learning the organization)」<sup>53</sup>、実践(practice——ここでは仕事)にかかわるノウハウやスキルといった行動知、個人的知識を身につけるのである。バーナードが「私たちは、それぞれ、この種の知識をもつ小さな鳥だ」<sup>54</sup>と強調した理由もここにある。組織を存続・発展に導く協働意思の確保とは、このような知識の集約的利用にほかならない。もちろん、そこには知識を方向づける組織目的の定式化と、知識の獲得の方向づけを実現するコミュニケーションの機能が働いている。協働意思の確保、目的の定式化、コミュニケーション・システムの維持は、いずれも管理機能であった。

ここに至れば、模倣と訓練によって「組織を学ぶ」、つまり「組織的実践を遂行する協働のスキル」を学ぶ個人の学習は、単なる個人学習にとどまらない組織の観点からの学習(=組織学習)となって、組織能力を高めることを、バーナードは示唆していよう<sup>55</sup>。

## (2)知の包括関係と階層性

既に本稿Ⅱ-2-(2)で述べたように、「人は語り得るより多くを知っている」ことを最も早く捉え、概念化したのは、おそらくバーナードであろう。主著執筆に先立つ1937年論考で彼は「(1)知覚したこと多くは言葉に直せない。(2)気づくよりはるかに多くを感じる。(3)事象の大部分は私たちの理解や感覚を超えている」(本稿脚注20の引用を参照)ことを明らかにした。したがって、全体状況から感じた一部を意識し、そのまた一部しか言語化できないのである(脚注21)。当然に言語、知覚、感覚は包括関係にある。

ここで注意すべきは、「現実に行為した人はその行為を観察した人(たとえばスポーツ選手と観客)より、自分の気づかない状況の多くを抽象化」(脚注21)できることだ。たとえ、その行為が理解できなくても、動き方はわかる。心(頭脳)ではなく、体がその内的な活動のすべてを感じ取ったのであり、その中には重力感や平衡感なども含んでいる。感覚のこの部分を1983年論文で「身体知」と名づけた。これが野中を経て一般化したようだ。そして身体知を含んだものが「行動知(behavioral knowledge)」である。ただ、行動知は身体的認識と行為を離れてあり得ないから、行動知はすべて身体知に違いない。いずれにしても無意識な面であるが、人間は意識しなかったことを後で思い出す能力や、いつの間にか模倣する能力ももっている。身体知を含めた知の包括関係は図1のようになる。

ところで、実務家ないし行為者の求める真実は具体的行為での真実であるが、そのうちのある部分、通常はかなりの部分が知られないまま説明されず、その残りの全体の一部が一般的な真実、つまり科

52) *Ibid.*, p.259.

53) W.B.Wolf and Haruki Iino eds., *op.cit.*, p.21. 前掲訳書、29頁。

54) *Ibid.*, p.134. 同上訳書、194頁。

55) 最近、人工知能研究者やネット研究者の間で集合知(collective intelligence)への関心が高まっているが、集合知の相互作用を規定する要素を「目的、コミュニケーション、情報共有」とする高玉(『人工知能学会誌』第18巻第6号、2003年)の説明に、洞口はバーナードの公式組織定義との近接性を指摘している(洞口治夫「集合知と集合戦略」現代経営学研究会[2007年12月26日]報告レジュメより)。



学知にほかならない。これが、慣用的には、抽象である。しかも極めて不完全な抽象、つまり意識的な言語抽象を、単に意識的(潜在意識的)に知覚したものより高次の抽象と呼び、全体の大きな部分への感覚を低次の抽象と呼ぶのが慣習となっている。しかし、言語抽象は真実の一部にすぎない。これが、バーナードの認識であった。

図1を抽象的次元と意識次元を入れて立体化したのが、図2である。

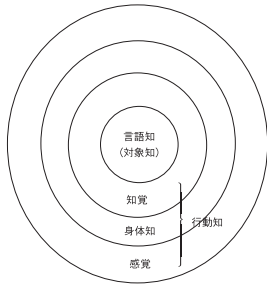


図1 知の包括関係[出所：庭本(1983)]

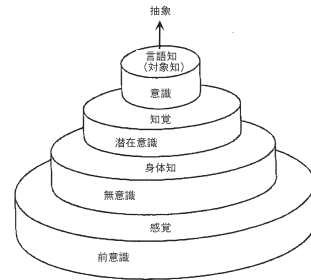


図2 知の階層性[出所：庭本(1983)]

図2を説明すると、全体情況は前意識的な感覚によって把握される直観的に習熟した行為者はこのかなりの部分を無意識のうちに捉えることができる。それが行動知にほかならない。一般的には直観と呼ばれる非論理的な精神過程で、言語化は極めて難しい。その言語化される部分が、知識として認識される。どのような知に主として関わるかというところに、実務家(行為者)と研究者(思索家)の違いがあるが、いずれにしても図2に示されるように、論理的で客観的な知識、言語知(=形式知)は、暗黙的な行動知に支えられてはじめて意味をなすのである。「感覚(=暗黙知)と思考(=論理)が重ね合わせねばならない」ことを、バーナード十分に理解していた。別の未発表草稿(1940、脚注22文献)で、意思決定過程が、意識領域を包含しつつも、潜在意識領域や広大な無意識領域に支えられていることを強調したのも、そのためである。この理解は、「暗黙知はそれ自体を存立するが、明示的な知(形式知)の理解と適用は暗黙的なものに依拠せねばならない。あらゆる知は、暗黙的であるか、暗黙知に根ざしている。完全に明示的な知(形式知)は、想像できない」と語る M. ポラニーの主張と完全に重なっている。このことは、暗黙知が化石化して知(地)の底に沈み込むのではなく、tacit knowingとして働いて、知(地)表(=形式知)を揺り動かすことを示している。ここに、野中の暗黙知理解や組織的知識創造理論を、そして知識ベース戦略論の足らざるを指摘できる批判的視角を構築できるだろう。この点をもう少し明確にするのが、バーナードの知識論を展開した「知のダイナミズム」である。

### (3)行動知と知のダイナミズム

バーナードの知識論の特徴は、「知識や能力」の獲得とその適用に踏み込んで論じたことである。このために、彼はいわゆる知識そのものだけでなく、技能(skill)や判断(judgment)を知識論の一環として認識することができた<sup>56</sup>。行動知はこのような領域にかかわる。

知識の獲得と適用にとって基本となるのが、身体的技能と知的技能からなる技能である。あらゆる生命は、身体的技能(bodily skill, physical skill)で世界を分節化し、世界を知る、あるいは感覚的に意味づける。人間の場合、スポーツや芸術、職人芸を含め、道具を扱う技能として一層発達している。筆者が1983論文で「身体知」と名づけた部分である。

56) 脚注50) で述べたように、本稿におけるバーナード知識論全体が、庭本『前掲書』の関連箇所を編集し短くまとめたものであるが、以下の記述はバーナード「技能、知識、判断」(1950)(W.B.Wolf and Haruki Iino eds., *op.cit.*, Chapter 8. 前掲訳書、第8章)が基である。

知的技能は、人とうまくやっていく技能(skill in getting along with people)、説得の能力(ability to persuade)、直観的習熟(intuitive familiarity)であるが、はじめの2つは社会的技能といえる。人とうまくやっていく技能は、協働の技能であり、模倣と訓練から行動的に身につける。ここに「組織を学ぶ」とは、組織の規範や価値を含めた組織のルールやルーチンを熟達者の模倣と訓練を通して協働の技能を学ぶことだと言い換えることもできる。これと密接に関連するのが説得の能力で、「相手の文脈に沿いつつ、自己のアイデアを提示する能力、あるいは相手の文脈を転換させる技術(art)」である。社会的技能はコミュニケーション技能であり、言語化の技能(skill of verbalization)に多く依存している。

直観的習熟とは身体を基礎にしつつも、事象に対して「直観的飛躍」で意味を形成するが、決して神秘的なものでない。それは、対象への忍耐強い骨身を惜しまぬ努力からもたらされる技能であり、経験(=責任的行為)を積んで物事に精通熟知してはじめて閃く行為的直観、行動知なのである<sup>57</sup>。通常は暗黙知(tacit knowing)にとどまっている。

知識はこのような技能の上に成立する。身体的技能を超えて、知識を獲得し、伝えるのに役立つのが、言語化の機能である。それ自体が社会的技能であると同時に、言語的知性(論理的抽象的思考)の発展を促した。ここから事実の説明と一般命題を引き出し、知識が組み上げられる。これが、科学的知識をはじめとする公式的知識(formal knowledge)である。

もっとも、知識が思考を助け、新たな知識を創造し、判断の重要な基礎だとすれば、知識は公式的知識にとどまらない。実務的には「日常の、ありふれた事象に関する局所的で、個人的な知識(the local and personal knowledge of every day common matters)」、「個人的なその場の知識(personal on-the-spot knowledge)」、つまり個人的知識(personal knowledge)が欠かせないからだ。この個人的知識は、それ自体が直接的知識であると同時に、直観的習熟に立脚して、知識獲得に大きな役割を果たしている。その多くは、速やかに言語化することが難しい現場の感触であり、行動知(暗黙知)である。

このような知識の獲得が技能の働きだとしたら、知識の適用(それ自体が暗黙の技能)にかかわるのが判断であり、創造性の生成基盤である。実務の世界では、十分な論拠(情報や知識)なしに意思決定が要請され、問題解決をはかるのが、一般的である。ここに直観的習熟に基づいた判断が必要になる。判断は、確定した目的遂行の手段に対しても求められるが、最も必要なのは目的決定と定式化の場合である。目的や目標は、説明を超えた信念と熱意の源泉であり、そこに想像力が働いて「知の飛躍」とでもいうべき創造力が生まれる。

この点をバーナードは次のように述べている。「私たちの想像力(imagination)は、私たちが今日の目標に満足したままでいるべきではなく、新しい希望、夢、そして価値を創造しながら、明日に向かって前進すべきことを避けがたいものとしている。これこそがヒューマンティの核心そのものなのである。…… 私たちの最高の大望と最も深遠な道徳的判断は、…… 私たちのすべての技能、努力、知識、そして生命に意味を与えてくれる」<sup>58</sup>。

判断とは、技能や知識に生命を吹き込み、思考と行動を結びつけ、それらを新たな高み(=意味)へと知を飛躍させる能動的精神にほかならない。知識の全体像は、創造的想像力で矛盾(問題)を高次のレベルで統合(解決)する判断(道徳的創造性)を含んで成り立っている<sup>59</sup>。

57) 直観的習熟と行為的直観の関係、特に直観的習熟を駆使したヒポクラテスの臨床知とバーナードの行動知の異同は、庭本佳和「バーナードの方法再論(2)」『甲南経営研究』第48巻第4号(2008年3月)で論じている。

58) W.B.Wolf and Haruki Iino eds., *op. cit.*, p.137.

59) 稲垣は「人間の主体性の関与に基づく意味形成のダイナミズムと多様性についての考察に欠ける」とバーナード理論を批判している(稲垣保弘、前掲論文、59-60頁)。しかし、バーナードの知識論にその批判が妥当するとは思えない。身体知は明らかに主体的関与の産物である。また、意味形成機能ともいえるべき道徳的創造性(判断)こそが管理責任であることを、主著を通して主張しようとしたことも見逃してはならないだろう。

技能、知識、判断からなるバーナードの知識論は、一般的な理解を超えていようが、哲学者 J. デューイも、知識が「保証された主張」という厳密な定義以外に、理解や了解、つまり知る能力や知る作用を意味すると、認めている<sup>60</sup>。実務家・バーナードは、さらに知の適用＝知の創造(道徳的創造)に踏み込み、それに最大の榮譽を与えた。彼の表示法によれば、知の形態は、基底に身体的技能があり、その上に個人的知識が位置し、さらにその上に知的素養である専門的ノウハウや公式的知識が配置され、頂点は直観的な判断によって占められるピラミッド構造になる(図3)。Gehani も同様の図を示しているが、ここまでだ。だが、バーナード自身が説明するピラミッド構造図は、一見、それぞれの位置と重要性がわかりやすいにしても、静態的であり、彼の知識理解と論述にそぐわない。むしろ図4のように動態的円環図(できれば螺旋図)として描いた方が、それぞれの関係と行動知を重視し、道徳的創造を強調して、知のダイナミズムを見つめたバーナードの主張をよく表現しているように思われる。これは、いわば「バーナード知識論の展開」である。

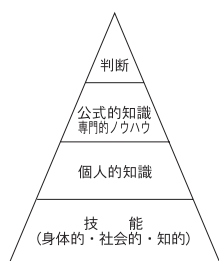


図3 知識ピラミッド[庭本(1991)]

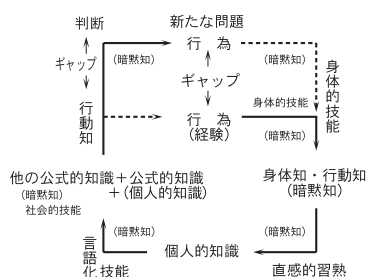


図4 知のダイナミズム[庭本(1991)修正]

図4に則して説明すると、生きる現場の体験(自己の判断を賭けた責任的行為)が暗黙知とも呼ばれる感触となり、感性を磨き、想像力を豊かにして創造性を生みだす源になる。そこに身体的技能が働き、行為(経験)は身体知として把握される。これに潜在意識的な知覚を加えた部分が、バーナードの行動知だ。もとより、その多くは暗黙知である。直観的に習熟した人々は、個人的知識として、これを中心に捉えている。個人的知識の幾許かは言語化の技能によって事実知識化され、他の知識とも連結しやすい公式的知識になってゆく。ここで注意すべきは、言語化された知識から意味を再構成するにも暗黙知が働くということである。そのため、公式的知識(形式知)でも共有されにくく、個々人の間で意味のズレが生じることも珍しくない。これが時に崩壊を招き時に創造性に繋がる組織の裂け目となる。

ところで、公式的知識を含めて既存の知識を新たな行為をめざした判断によって適用される場合、知識(ないし論拠)と行為(問題解決)の間には些かギャップがあるのが普通である。変化の激しい経営実践にあっては、知識の状態がどうであれ、瞬時の決断＝行為を必要とする。それ(ギャップ)を埋めるものこそが、判断である。公式的知識を駆使しつつ、それを個人的知識、行動知、想像力を結びつけて動態化し、知を組み替えて、ギャップを飛び越えるのである。行為を要請されて崖っ淵に追い詰められつつも、僅かな足場(知識)を頼りに、対岸(問題解決)を見据え、生を賭けて知の飛躍を行うからこそ、行動知や想像力がフルに働き、新たな知の高みを掴み取ることができる。そこにも、行為的直観(行動知)としての暗黙知が新たな視点として機能していることを忘れてはならない。たとえ、知の跳躍に失敗しても、それが行動知、個人的知識に積み重なって厚みを増し、次の飛躍を助けるので

60) J.Dewey, *The Theory of Inquiry*, Holt Reinhart, 1938, p.143.

ある。

バーナードが見つめた知識は、自己の行為から身体的技能で捉えた身体知や行動知が機軸であり、近代科学知と異なって、身体や行為と乖離していない。それを内在する個人的知識を言語抽象した公式的知識が、判断に導かれた行動知とともに行為を創出するのは、そのためである。そこに行為が創造性を生み、新たな知識(行動知)を獲得するスパイラル的循環が生まれるのである。これが、1991年初頭に筆者がバーナードを基礎に到達した地平だった<sup>61</sup>。ここに視座を据えて、最後に野中理論と知識ベース戦略論に迫ってみよう。

## 2 組織的知識創造理論(野中)の知識観

### ——暗黙知概念の変質(=化石化)——

組織現象を知識から解明しようとする近年の本格的な研究は、1990年に野中の組織的知識創造理論から始まったといえるだろう<sup>62</sup>。彼が依拠した M.ポラニーの暗黙知概念は、1990年代～2000年代前半に、欧米の経営学会にも広く浸透し、経営学における知識研究への関心を著しく高めた。確かに、野中の貢献は大きい。同時に問題も大きい。既に批判を展開しているので、本稿では暗黙知の共有、言語(表出)化、知識の存在性に絞って論及し、野中の暗黙知理解を炙りだしてみよう。

組織的知識創造理論の核心は、暗黙知と形式知の相互変換プロセスにある(図5)。野中は分節化ないし表出化(暗黙知→形式知)と内面化(形式知→暗黙知)以外に、共同(暗黙知→暗黙知)や連結(形式知→形式知)も知識創造過程を構成すると認めている。

		変換知	
		暗黙知	形式知
源泉知	暗黙知	共同(socialization)	分節化(articulation)
	形式知	内面化(internalization)	連結(combination)

(1995年著作および訳書では、socialization は共同化、articulation に代えて用いられた externalization は表出化、連結は連結化に直されている。)

図5 知の変換過程の類型[出所：野中(1990・1995)]

組織的知識創造理論は、共同化(暗黙知の共有)が出发点であるが、徒弟制度における職人芸のような場合には、師匠から弟子への知の一方的移転として、野中は必ずしも知の創造プロセスと見ていない。しかし、このプロセスは、観察・模倣・訓練などを通して、知の獲得と適用(創造)が同時に、しかも繰り返しながら、単なる知の移転とは質を異にしている。当然、暗黙知がそのまま伝わるのではなく、微妙なズレを伴いながら、拡大したり縮小したりしつつ、新たに構築される。師と異なった身体的認識に基づいて獲得した知を適用しつつ弟子が技を身につけるから、ズレるのである。そのズレの部分こそが、新たな知識の創造や発展(時に退化)にほかならない。当事者がこのズレに気がつかないことも多いが、このズレが視点の移行として働き、意識すると否にかかわらず、知を流動化

61) 庭本佳和「組織と知識」『大阪商業大学論集』第90号(1991年6月)。これに野中批判などを加筆して、庭本佳和『バーナード経営学の展開』文眞堂(2006年)、第6章として所収。なお、論文原稿締切日(1991年3月20日)直前に岩田浩氏(大阪産業大学)に「バーナードの叙述には、ほとんどそのまま(庭本が)使われていますよ」と教えられるまで、その前年(1990年)12月に刊行された野中郁次郎『知識創造の経営』(日本経済新聞社)の存在を知らず、これに論及できなかった。著書所収に際して加筆したのは、そのためである。

62) 野中は、1980年代末に、組織的知識創造に関する若干の論文を発表しているが、前掲著作(1990)で完成したと判断しているのか、自ら「われわれが組織的知識創造理論を最初に発表したのは1990年のことである」と記している(E.ウェンガー・R.マクダーモット・W.M.スナイダー／野村恭彦監修・野中郁次郎解説・桜井節子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社、2002年、333頁)。



させる。暗黙知がもたらす知のダイナミズムだ。野中はこれに気づいていないようだ。

もし暗黙知がそのまま共有可能ならば、暗黙知の形式知化プロセスは、少なくとも実務レベルでは意味を失うだろう。実践的行為が問われるレベルでは、暗黙知のまま機能すれば済むことであり、敢えて形式知にする必要がないからだ。それにもかかわらず、暗黙知と形式知の相互変換過程が組織的知識創造の基本だとする野中は、とりわけ暗黙知を形式知に転換する表出化に力を注いでいる。創造的個人に内在する暗黙知(現場の経験的知識)を他者(組織メンバー)と共有することが、組織的知識創造だと野中は見ているからだろう。そこに動員されたのが、対話やメタファーであった。

既に述べたように、バーナードは主著の序文で「組織のセンスを十分に伝えることができなかった」と苦しい告白した。いかにメタファーを駆使しようとも、言語表現しきれないのだ。信念の表明としてしか語り得ない組織感や行動知が現実の意思決定において極めて重要であることを強調し、主著を閉じている。多くの論文でも、語り得ない知の重要性を繰り返し強調していることを忘れてはならない。なるほど、野中もこの点を「そのすべてを明示化できないけれども」<sup>63</sup>と軽く触れはするが、明示できない暗黙知の行方と役割を論じるどころか、一顧だにしない。「暗黙知はそれ自体で存立するが、明示知は暗黙知に根ざさねばならない」というポラニーの言葉を忘れたかのようだ。むしろ暗黙知無視とさえいえる。これは、現実には暗黙知を掴み、その表現に苦勞した者と、その難しさを身体から切り離された知識として主張した者との違いである。言語化(表出化)に苦しみ努力した人間は、同時にその限界を知っている。語り得たものの限界をしっかりと承知してこそ、語り得ないものに留意でき、語り得るものが生かされよう。

それでは、言語表現されれば、対話を通して知の共有化は進むのだろうか。この点でも楽観的な野中とバーナードの違いは際立っている。言語は、暗黙の言語規則を含んだ知識ないし広範なコンテクストに支えられて解釈されるため、人々の間で微妙な意味の違いを生み、言語化されても理解を一致させることは難しい。創造的な知識の場合、形式知(言語)化が、知識の共有化に結びつきにくいことは、たとえば創造的議論を生命とする学会におけるバーナード理論の受容の歴史が示している。それは、バーナード＝サイモンと見たコンティンジェンシー・セオリストから、組織文化論の波に洗われ、組織的知識創造論者に変身して、ようやくバーナード理論の神髄(道徳的創造論や行動知)を窺えるようになった野中自身のバーナード理論理解史とも重なっている。

これまで述べてきたことを踏まえて、野中の知識観について次のように指摘できる。まず、野中の暗黙知理解は、「私たちは語り得るより知っている」というポラニーの出発点にとどまって、暗黙知そのものの働きに及ばず、完全に化石化し、暗黙知を変質させた。当然、彼の暗黙知観は表層的で、操作的だ。また暗黙知の共有にしても、焦点意識どころか従属意識も含めて、各個人の暗黙知を完全に共有したら、組織場で異質な暗黙知がぶつかり合いの中から知識を創造する組織的知識創造の威力は半減してしまう。さらに、「知識を創造するのは個人だけである」<sup>64</sup>と野中が強調するとき、創造された知識は個人に帰属することが暗黙の前提になっている。ここに、野中の組織的知識創造理論が、その名称にもかかわらず、知識の創造よりむしろ知識の共有化プロセスに説明が置かれる理由もある。暗黙知の働きそのものの説明が乏しいのも、そのためであった。

確かに、創造された知識には個人に帰属するほかないものもあるだろう。しかし、組織における知識活動の多くは「三人寄れば文殊の知恵」の類である。問題意識を共有した段階から、知識活動は純粹に個人的なものではなく、組織的なもの、あるいは社会的なものである。知識が社会的に生成することは、「分析単位が個人的知識」<sup>65</sup>とスペンダーに批判されたポラニーの知識観にさえ、その芽が

63) 野中郁次郎、前掲書(1990)、60頁。

64) 野中・竹内、前掲書(1996)、87-88頁。

既に示されている。

野中が依拠したポラニーは、確かに発明や発見といった科学的知識が科学者個人の中に生みだされ、暗黙知、特に従属意識によって決定づけられると考えていたことは間違いはない。だが、同時に彼は、「学問の自由」との関連で、各科学者の自由な活動を他の科学者がそれまで達成してきた成果に合わせて調整することを「科学の相互調整原理」と認めている<sup>66</sup>。このように科学者個人が創造した知識でさえも科学者共同体的性質、つまり社会的性質(社会的構成性)を帯びている。そうであるからこそ、創造された知識は他の知識に連結され、新たな創造の種になるのである。

翻って、野中は、知識を関係把握せずに孤立的捉え、科学知を超える暗黙知さえも操作的でモノ化して扱った。この暗黙知理解が知識ベース戦略論にも流れ込んだのである。

### 3 知識ベース戦略論と組織能力

——バーナード理論からの照射——

この半世紀、経営学の中でもダイナミックに展開してきた経営戦略論は、今なお発展中であり、流動的である。とりわけ、最先端の競争戦略論の一つである知識ベース戦略論は、広く見れば、資源ベース戦略論(Resource-Based-View of the Firm: RBV)の一翼を担っている。RBVとは、持続的競争優位の源泉を、「産業(市場)構造の進展の中に優位に位置取りする」ポジショニング戦略論(PV)ではなく、その保持する「稀少かつ模倣困難な価値ある経営資源」に求める戦略論の総称である。その起源をE.ペンローズの『企業成長の理論』(1959)に遡ることができるかもしれないが、第I節で述べたように、直接的にはワーナーフェルトの論文「資源に基づく企業観」(1984)に始まる。J.B.バーニーはその代表的論者であるが、コア・コンピタンス論で有名なG.ハメルとC.K.プラハラードの研究(1990, 1994)<sup>67</sup>もこの一角を占めていよう。わが国の戦略研究も緩やかにこれと連動しながら展開してきた。

たとえば、伊丹は『経営戦略の論理』(1980)で早くから競争優位の源泉を経営資源に求め、特にそれを市場で入手しにくい情報資源として捉えて、むしろRBV的思考の先駆けとなった。その伊丹の著作構想に強く影響を与えたのが、①E.ペンローズ『企業成長の理論』(1959)、②K.R.アンドルーズ『企業戦略の概念』(1971)、③B.D.ヘンダーソン『企業戦略』(1979)だと、「はしがき」に自ら記している。①は伊丹の情動的経営資源概念にも活かされているが、ペンローズがバーナードへ言及しつつ、会社を管理組織体や資源集合体と捉えていることを、ここで強調しておこう。②は、伊丹の全体的戦略構想と組織風土や価値を情動的経営資源と把握するのに役立ったと思われる。実は、アンドルーズはバーナード『経営者の役割』出版30周年記念序文(後世に残るほどのバーナード論)の執筆者で、彼の『企業戦略の概念』が、いわゆるハーバード学派を超えて、道徳的創造をはじめとするバーナードの強い影響を受けたことは、その価値的考察の重視によく現れている。③も伊丹の戦略論構想の全体に寄与したと思われるが、B.D.ヘンダーソンもバーナード理論を戦略論の観点から評価した数少ない一人であることを指摘しておく<sup>68</sup>。バーナードとは無縁に見える伊丹も、間接的には影響を受けている。その後、伊丹は情動的経営資源を第2版では「見えざる資産」(1985)と表現し、Itami(1987)<sup>69</sup>となって、RBVの流れの一つとなっていった。

65) J.C. Spender, "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp.45-62.

66) M. Polanyi, *The Logic of Liberty*, University of Chicago Press, 1951(Midway Reprint, 1980), p.34.

67) C.K.Praharad and G.Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-July, 1990.

C.K.Praharad and G.Hamel, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. 一條和生訳『コア・コンピタンス』日本経済新聞社、1995年。

68) B.D.Henderson, "The Concept of Strategy," K.J.Albert ed., *Strategic Management Handbook*, Macmillan, 1983, pp.1-11.

69) Itami Hirouki, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, 1987

戦略論領域の研究ではあるが、やや組織論的色彩が強い野中研究は、当初、RBV 研究とは異なった流れの中に生まれ、展開してきた。確かに、その主張した暗黙知概念が持続的競争優位の源泉を「稀少かつ模倣困難な価値ある経営資源」に求める RBV と親和性が高かったとはいえ、野中理論がそのまま RBV に流れ込んだのではない。RBV 研究者の一部が「組織能力が競争力源泉」という理解に到り、野中を誘い込む下地となったのである。

断絶的变化が絶えず起こる乱流の環境のもとでは、事前に策定した戦略が有効でなく、速やかに対応する組織能力が重要となる。この点にいち早く気づき、自ら提唱した戦略計画論から戦略と組織を統合する戦略経営論へのパラダイム転換をはかったのが、H.アンゾフ(1976,1979)<sup>70</sup>であった。アンゾフに学んだ筆者(1984)は、組織能力を環境認識(解釈能力)、戦略創造(事業構想)能力、戦略実行能力と理解したが、アンゾフ自身は実行能力を組織能力と捉えるにとどまった。これは、両者のバーナード理解の差異の結果と思われる。

RBV 論者で組織能力を凝視したのが、R.M.グラントである<sup>71</sup>。彼は資源を組み合わせる価値を創造する組織の力を能力と見た。ここで注意すべきは、彼が個人的技能や能力は資源にすぎず、それらを結合から生まれる力を能力だと捉えたことであろう。ここに中橋も注目し、「グラントは、能力の本質を調整された組織成員の行動に求めている」と解釈した上で、「バーナードによれば、組織とは、共通目的を達成するために相互に調整された2人以上の人々の人間行動のシステムである。一群の資源を組み合わせる能力に転換するのはこのような意味での組織である」<sup>72</sup>と述べている。まさに卓見だ。そこには「協働意思の確保とは、このような(個人的知識)の集約的利用である」(1991)と書いた筆者と同じ認識が流れている。

ところで、1990年論文ではコア・コンピタンスを「集合学習に基礎づけられた組織調整力と統合力、つまり知識を生み出し活用する組織能力」(主体面)としながら、1994年著作では生み出されたスキルや技術(客体、つまり資源)と捉えて、些か混乱を招いたブラハラード＝ハメルであったが、彼らはK.アンドルーズの「独自能力(distinct competence)」からコア・コンピタンス概念をつくりだしたという。そしてアンドルーズ自身は、自著の脚注で、この言葉がP.セルズニックに由来することを明らかにしている<sup>73</sup>。セルズニックにあっては独自能力を創り出すものが組織価値にほかならず、彼はそれをバーナードの道徳的制度に学んだことは別の機会に既に触れたが、競争戦略論でしばしば論及される組織能力の起源は、バーナードにあることが理解できよう。

競争戦略論、とりわけ資源ベース戦略論が視点を資源から能力に移した段階に、野中の知識創造論が竹内との共著『知識創造企業(The Knowledge-Creating Company)』(1995)となって登場したのである。暗黙知と形式知を駆使したその主張は、アメリカの出版会にも学界にも大きな衝撃を与えた。その衝撃と影響の一端は、翌1996年に有力な経営研究誌である Strategic Management Journal と California Management Review が相次いで「組織と知識」に関する特集号を組んでいるところにも窺える(C.M.R.には野中自身も執筆)。ここに、暗黙知概念はしっかりと定着し、世界に浸透していった。ネルソン＝ウィンターが1982年に暗黙知概念を導入していたにもかかわらず、その普及は野中の力であったろう。ここに能力ベース戦略論は、知識創造と結びついて、知識ベース戦略論として展開されてゆく。この点はブラウン＝デュギッドも「野中＝竹内やその他の研究を通して、『知識に基礎づけられた』企業観(＝知識ベース戦略論)が高まってきた」<sup>74</sup>と、認めている。

70) H.I. Ansoff, R.P. Declerk and R.L. Hayes eds., *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley, 1976. H.I. Ansoff, *Strategic Management*, Macmillan, 1979. 中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部、1980年。

71) R.M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," *California Management Review*, Spring, 1991, pp.114-135.

72) 中橋國蔵『経営戦略論の発展』兵庫県立大学経済経営研究所、160頁。

73) K.R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, 1971, p.97.

組織能力を重視していた G.グラントも、組織の能力と知識を結びつけて、積極的に「知識ベース企業理論(ないし戦略論)」を展開し始めた<sup>75)</sup>。彼は「①知識が企業の主たる生産的資源、②2つの知識タイプ、形式知と暗黙知のうち、移転しにくいのがゆえに暗黙知が重要、③暗黙知は高度に専門化された形態で個人によって獲得され、個人内に蓄積される、④生産は幅広い知識を必要とする」との仮説に立って、「もし戦略的に企業の最も重要な資源が知識であるならば、しかも知識が個々の組織メンバーの間に特異な形態で存在しているならば、組織能力の本質は個人の特異な知識の統合である」と主張する。この主張と仮説に現れた知識観に野中の影響を見ることはたやすい。

しかし、知識ベース戦略論者のすべてが、野中の知識観に染まったわけではない。意義を唱える論者も少なからずいる。集合的暗黙知を主張する R.M.スペンダーもその一人である。彼は、1996年論文<sup>76)</sup>で、「知識は、ダイナミックな知識ベース企業理論を構築する課題を安易にしてしまう概念で、余りに問題が多い」と、まずは身を引き締めて、知識概念を捉え直す姿勢を覗かせる。近代科学知(客観的、対象的知識)を超える知識概念の拡大は、つまり暗黙知や行動知・身体知の導入は、一義的な知識理解を失って、混乱と表裏一体であるからだ。野中もその一石を投じた。それでもスペンダーは、野中が暗黙知と形式知を駆使して組織的知識のダイナミックな相互作用を巧みに描いたことを認めた上で、知の相互作用が如何に保持され、どこに帰属しているかを問う。

既に指摘したように、野中の場合、「知識は個人が創造し、個人に帰属する」からである。この点を彼は鋭く批判する(特に pp.50-51)。翻って、スペンダーが「それ自体がダイナミックな知識は行為者ネットワーク内に保持される」(Callon and Latour)という主張を踏まえて提起したのが、社会集団の複数の人々の相互作用によって共同社会的に創造され、そこに保持される「集合的暗黙知(collective tacit knowledge)」概念であった(図6)。ここでは、知識は資源としてよりもプロセスとして理解される。この知識観の転換には、組織観の転換も伴っていなければならず、組織を「二人以上の調整された活動ないし諸力」が流れゆくプロセスと捉えたバーナードの組織理解へと繋がっていくと思われる。

	個人的(Individual)	社会的(Social)
明示的な(Explicit)	意識的な(Conscious)	客観的な(Objectified)
暗黙的な(Implicit)	自律(無意識)的(Automatic)	集合的な(Collective)

図6 組織知のタイプ[出所：J.-C.Spender(1996)p.52]

中橋は、この集合的暗黙知が「集合学習の知識概念」を提供して、コア・コンピタンス論の欠陥(学習=主体面を資源=客体面に還元)を克服し、知識ベース戦略論研究者に重要な手掛りを与えると高く評価する。さらに、彼は集合的暗黙知をブラウン＝デュギッドの実践共同体に繋ぎ展開している。ブラウン＝デュギッド自身が、集合的暗黙知をコア・コンピタンスの根幹だと認めていることもあって、それは研究の一つの展開方向に違いない<sup>77)</sup>。

中橋に限らず、集合的暗黙知を評価する欧米文献が散見されるが、本稿ではその評価を留保する。知識ベース戦略と組織能力を規定する重要な概念なので、本格的吟味・検討は他日を期すとして、現

74) J.S.Brown and P.Duguid, "Organizing Knowledge," *California Management Review*, Vol.40, No.3, Spring, 1998, p.90.

75) R.M.Grant, "Prospering in Dynamically - competitive Environment : Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, Vol.7, No.4, July-August, 1996, PP.375-387. *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue), 1996, pp109-122. でも同趣旨の "Toward a Knowledge-Based View of the Firm," を掲載。

76) J.-C.Spender, "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue), 1996, pp.45-62.

77) 中橋國蔵、前掲書、202-203頁。筆者も同じ方向で論じた(庭本、前掲書、210-217頁)。



段階で気になる幾つかを指摘し、本稿の結論に替えることにしたい。

まず、ユングの集合的無意識を連想させる集合的暗黙知と、組織コンテキストとして働く組織文化(ないし組織価値)、特に実践共同体に成立する下位文化(サブカルチャー)との関係ないし異同を明らかにする必要性を感じることである<sup>78</sup>。

また、スペンダー自身が図6のマトリックスの弱点と認めていることであるが、4つのセルに位置づけられた知識間はあるような関係にあるのか、あるいはどのように相互作用するのかが明らかでない。とりわけ、個人的暗黙知と集合的暗黙知の関係が闇の中だ。それが示されないと、実に静態的な知識分類に終わってしまう。そもそも、集合的暗黙知と個人レベルの暗黙知の同じ概念次元なのだろうか。前者は collective tacit knowledge なのに、後者は本来 tacit knowing である。knowledge であると同時に knowing にウェイトがおかれた概念だ。図6の右下のセルが「集合的(collective)」と形態的説明であるのに対して、左下のセルが「自律的な、ないし無意識の(automatic)」と「機能的説明」になっているのも、これを窺わせる。概念次元が異なれば、類型化して考察しても意味はない。

この知識分類が「ウェーバーの『理念型』であって、現実の企業では、すべての知識類型が混ざり合っている」<sup>79</sup> といくらスペンダーが弁明しても、知識間関係の動態的説明が必要である。これに関しては、バーナードの「知の包括関係」や「知の階層構造」、さらに「知のダイナミズム」がヒントになろう。ここに視座を据えれば、知識間は単なる相互作用ではなく、意識的で明示的な知識は無意識ないし潜在意識的な暗黙的な知に支えられ動かされていることが、容易に理解できる。

さらに、知識を明示的なもの(形式知)と暗黙的なもの(暗黙知)に一応分けられるとしても、スペンダーが「暗黙知を未だ明示化されていない知識」と定義し、「暗黙であることは、コード化できない知識ではない」<sup>80</sup> というのであれば、そもそもこの分類自体が意味をなさない。確かに、語れるけれど語らないこと(知識や情報)は多い。しかし、それを暗黙知とは言わない。暗黙知とは、気づいてはいても語ろうにも語れない、語ろうにも無意識で気がつかないから語れない知識のことではなかったのか。概念の混乱は議論の混乱を招く。

そして、最大の難問は、個人と社会の二分法である。単に二分法が問題なのではない。その前提となる個人観や社会観で、知識間関係や近代科学と対極の暗黙知を論理的に矛盾なく把握し、議論を展開できるのかという問題だ。近代科学観と近代個人観と近代社会観とはワンセットだからである。近代科学が切り開いた近代社会が想定する近代的個人は、「個人が社会に優先する」という孤立した個人であり、野中理論が無意識に依拠する個人観であった。それは彼の暗黙知の扱い方と、知の創造・帰属主体が個人しかないという考え方によく現れている。そして、欧米の知的伝統は、野中の母国・日本の知的伝統と異なるとして、スペンダーが持ち出したのが「社会をモノとして見よ」と主張したデュルケムであるとき、これまた近代社会観が暗黙の前提になっていよう。

これに対して、個人(個々の人間)は社会的・集合的存在であり、社会価値(社会文化)を独特に内在化した個人価値を帯びた存在だと想定するのが、バーナードの人間観であった。そのような個人だからこそ、組織に参加するとき、その相互作用が組織文化(組織価値)を形成し、その影響を受ける(同化される)ことになる。このような個人観、社会観のもとでは、スペンダーが類型化した知識間関係もまた異なった様相を呈すかもしれない。いずれ本格的検討をした上で、集合的暗黙知概念の評価を下したいと思う。

78) この点は『『組織文化』に示された集合知(collective knowing)」との表現もあり、スペンダーもそれとなくほめかしてはいらる(J.-C.Spender, *op.cit.*, p.51)。

79) *Ibid.*, *op.cit.*, p.51.

80) この叙述については J.-C.Spender の著作で確認していない。次の文献から孫引いた。D.Leonard and S.Sensiper, The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation, *California Management Review*, Vol.40, No.3, Spring, 1998, p.113.

最後に、現代経営学の古典ともいべきバーナード理論と最先端の経営戦略論である競争戦略論、とりわけ、知識ベース戦略論との関係をまとめておこう。知識ベース戦略論は、資源ベース戦略論が客体的な資源への注目から、その資源を生みだし活用する主体的な組織能力に関心を移したことが生成契機となった。知識概念が客観的で客体的な知識(knowledge)だけでなく、それを獲得し適用する知識(knowing)を含んで成立し、それが浸透してきたからである。バーナードに起源をもつ組織能力が、経営機能(環境認識機能、戦略創造機能、管理機能と実行機能からなる戦略実行機能)を担うとき、拡張された知識概念が威力を発揮することはいうまでもない。行為や出来事からなる現象の認識水準は、認識枠組として働く知識水準が決定する。この関係はわかりやすい例であるが、戦略創造や事業構想は知識創造そのものであるし、その実行も知識の創造と適用の連続からなっているという理解は、今では常識でさえある。ここに、組織能力の本質は「組織ネットワークで散在する知識の統合とそこに生まれる力」(グラント)との理解に達し、これを基礎に知識ベース戦略論が誕生した。そこでの知識概念は、バーナードが切り開いた行動知・身体知であり、ポラニーが完成した暗黙知にほかならない。そして、近年、知識概念のさらなる拡大ないし創設がスペンダーによって、その獲得方法(学習方法)がレイヴとウェンガーの実践共同体を援用するブラウン＝デュギッドなどによって提起されてきた。後者については、バーナードの「組織を学ぶ」という主張とほぼ重なるだろう。前者についても、バーナードは、これを検討し、足らざるを指摘する批判的視座を提供しよう。その輪郭だけは臆げに示してみた。これが、本稿第Ⅰ節で紹介した Gehani の問題提起に対する解答である。