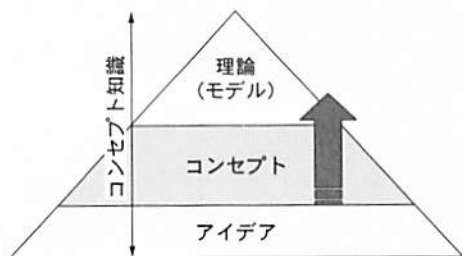


知識創造の方法論

ナレッジワーカーの作法

# 序

## 知の方法を身にまとう



## 新たな経営の知

二〇世紀末から二一世紀へと時代が大きく移り変わるなか、知識についての企業の関心が世界的に高まりました。その一つの現れ方は、情報技術を活用して知識共有を図ろうとした試みや、無形の知的資本の価値の測定などでした。これらは知識を一種の情報として、あるいはストックとしてとらえるアプローチだったといえます。しかし、本来知識がなぜ企業にとって重要かといえば、知識を所有・共有することより、それはむしろ個や集団、組織が知識を持続的に創造していくこと、あるいはその創造のための能力が究極の優位性の源泉になるからだ、といえるでしょう。われわれはそうした観点から「知識経営」について論じてきました<sup>(1)</sup>。ナレッジマネジメントも、知識を基盤とする経営 (knowledge-based management) と呼ぶたほうが本来の意味に近いといえるのです。

情報技術 (IT) を用いて知識を活用しようといった関心は、知識の時代の企業や経営の全体像の一部にすぎません。企業内の部分的問題といったレベルを超えて、知識はこれからの組織、事業、企業形態のあり方にとってまさにカギとなる概念です。知識経営は知識という視点で経営をとらえる一

つのバラタイムなのだといえます。

これまで企業は物財や店舗空間、輸送機器、工場設備、土地など、有形資産を価値の源泉としてきました。これからは、主たる経済的価値の源泉として、人間すなわち個々人の知識や能力、アイデアにより多く依存していくことになるでしょう。知識の時代には、企業が自身の資源や株主の所有物として、知識を物財のごとく管理・蓄積していくようなことはできなくなります。そこで一方では、経営においてますます人間的な知識の側面が重視されていくことになります。また他方、個人はこの時代に生きるため、価値を生み出すための知のディシプリン（鍛錬）、すなわち知識についての作法を磨いていかなければならなくなるのです。

### 知識創造の方法論を

最近、巷でもビジネスにおける創造的な、あるいは論理的な思考力の重要性が指摘されています。こうした兆候は、知の時代への新たなニーズを反映したものでしょう。

情報処理のようなデジタル思考法、あるいは連想ゲーム的なアイデア発想法の流行は、これまでも数多くありました。従来、知の方法という点、この左脳型（論理的思考法など）かあるいは右脳型（アイデア発想法など）かのどちらかでした。ただし、これらの方法は、結局のところ、アイデア（断片）の羅列法、あるいは局所的な論理的整理にとどまっていたのではないのでしょうか。それらは、与えられた商品企画テーマにに応じてアイデアを発想するとか、与えられた問題をどのように解決ある

いは整理するか、といった際に用いられていました。それは二〇世紀の「安定した」時代の組織で働く際にふさわしい、知的生産性を高める道具だったといえます。

しかし、これからの時代に求められるのは、これまでにない製品・サービスの概念（コンセプト）やシステム、形態（プロトタイプ）などを創造するための知です。それは与えられた課題の解決にとどまりません。個や組織自らが何をしたいのか（ビジョンや理念）を明らかにするだけでなく、それらを問いなおし、さらに新たなコンセプトや政策を構想、構築するための「知の方法」なのです。たしかにいままでも、与えられたことをやる（How）だけでなく、WhatやWhyを考えることや考えられる人が必要、などとは言われてきました。けれどもその方法論は明確ではありませんでした。

私たちの現実では、一部の独自のアイデアや知財を持った社員が企業価値全体を左右する、あるいはそうした人々が大組織から知的流出する、といった現象も珍しくなくなっています。すでに知識経済の枠組みに従来の企業が合わなくなってきたのです。また、仕事がありますグローバル化するにつれ、昨日まで正しかったやり方や仕組みが一夜にして陳腐化することもあるでしょう。「自分がなぜここにいるのか」ということをつねに問いなおしていかなければ、社会的・経済的・精神的に座標を見失うことにもなります。こうした問題に対する危惧の念はますます大きくなりつつあります。たとえば次のような、数学者の藤原正彦氏の発言は、それを代表しています。

先日のある審議会で、局所的判断や短期的視野を得るには論理や合理や理性だけで間に合うかもしれないが、正しい大局観や長期的視野を得るにはそうはいかない……情緒が必要、と私

は述べた。これに異論が出たのは予想外だった。論理は必ず仮説から出発することになる。仮説はその人の価値観、人生観、世界観、人間観といったものにより選ばれる。これらの基底となるものが、教養や情緒といったものである。(二部略)

個が「知」を身にまとい、生きていくという選択はますます重要になってくるでしょう。「知」は、当然個人にとっても、知的生き方、自己実現的、自己超越的欲求と結びついたものでなければなりません。ここで、「哲学」が大事になってくるのです。

### 「哲学」と経営

哲学的にいえば、あらゆる問題は、本質的には個人的で具体的です。それを解決する一律のマニュアルは存在しません。個々人は自らが「投げ出された」状況、あるいはそのような条件の中で、主体的に問題解決や生きるためのアイデアを創造していかねばならないのです。こうした大前提に立つて、知識創造の方法論が全人的な生き方の問題として構築されていく必要があるのです。

誤解を招かないようにしたいのですが、われわれは従来の発想法や論理思考などの方法が個別にみて質的に低いなどと言っているわけではありません。そうした方法を利用者の実存や現場と離れ、単に道具として使えば、そこから機械的に何かの答えは出ても、それ以上のものでない、ということなのです。要は、特定の仕事の一部や一場面で、ある一部に対してだけ思考法や発想法をテクニクとして利用するのでなく、つねづねそれらを意識し、自らの姿勢としてものごとを考えることが重要だと

思うのです。そうした意味で、一人一人の知のディシプリンが求められるのです。

本書では、以上のような思いに立って、哲学に関するテーマや考え方を取り上げています。しかし、本書は哲学書でなく、経営書です。経営書というと、どうしても、システムティックで、「科学的」、「機械論的」な、あるいは「実用的」なアプローチが想像されるものと思います。ところが、本書で基底となるのは、人間の知、現象、経験、場、といったきわめて実在的なものです。

これは、今後経営において知識が重要な基盤となる過程での、必然的な意識や思考の変化を反映したものだといえます。だからといって、それはエッセイや個人的経験談のようなものではあってはなりません。深い洞察を要請する、自分の生き方にもかかわってくる、客観的なものであるべきです。

なんとすれば、われわれは、こうした個人的価値観（思い）と科学がせめぎあうのが経営学だと思ふからなのです。本来、経営学とは総合科学であり、アートです。哲学にはじまって、多様な学問分野が、実践において総合的に立ち現れるのが経営現象なのです。

たとえば、科学は価値観（主観）を排除しますが、人間は価値観に基づいて行動しています。一方、経営学はさまざまな問題を、固有の性質を持つ個人、集団、組織、環境などの構成単位に分けて考えます。しかし、構成単位を掘り下げるだけでは経営現場を理解することはできません。経営学は科学であろうと努力するのですが、実践に役立てなければ真偽の判定は得られないのです。経営学の歴史を俯瞰してみても、科学的であることが良い理論の条件になるとは限りません。そこで経営学では、主観・客観のせめぎあいを理論モデルの発展の契機として積極的に受容するのです。

さらに、経営学は既存の学問領域を超えた、実践的な総合が最も要請される領域でもあります。われわれが浅学非才をかえりみず、このような試みをするのはそのためなのです。

### 「知の総合力」に向けて

本書は、知識時代のナレッジワーカーがいかに既成の枠組みにとらわれずに、かつ観念的・抽象的議論に陥らずに知識を創造していくかについて、われわれも含めて自ら考えていく材料を提供しようという意図で書かれました。

本書の構成は、まず知識の創造とは何かを、哲学の伝統を照合しながら示し、次に現代の社会学の知の文脈を眺め、そして経営におけるコンセプト創造の方法論を呈示する、という展開になります。

この「序」は、知の時代に求められるもの、そしてその背景についての問題提起です。つまり、知識創造のための知の必要性について述べています。いうまでもなく、ナレッジワーカー個人にとつての知のディシプリン、あるいは企業組織における「クリエイティブ・ルーティン（創造的な知の型）」は、知識を生み出し、それを価値の源泉とする企業にとってますます重要な意味を持つてくるでしょう。

第一部では、知識創造の知について述べています。それをつうじて、知識を創る方法論（知の方法論）の意義や要件について考えることが狙いです。まず、古典的な哲学における基本的な知識創造のパターンを紹介しています。プラトンやデカルトといった哲学者はどういった視点や手順で知識が創



られると考えていたのでしょうか。これらは、知識そのものの理解においてだけでなく、筆者が提唱してきた（SECCIモデルに代表される）知識創造理論とも深く連関していて、知の創造とは何かを考える道標となるものです。

では次に、私たちの生きてきた二〇世紀の知はどのような傾向を持っていたのでしょうか。第二部では社会科学のなかで最も包括的な方法論を開発してきた社会学の古典を中心にして、主に二〇世紀になって浸透した哲学も含めて知的方法論に共通する知の方法について考えてみようと思います。それは経営という、総合の知の位置づけや意味合いを考えるうえでも有効です。

第三部は、「コンセプト」についてのパートです。第二部の内容や議論を受けながら、コンセプトとは何か、その核心となる「理論」とは何か、それらはどのようなプロセスによって生み出されるか、について具体例をあげながら示していきます。

第一部から第三部まではナレッジワーカー個人を対象としました。第四部では、それまでの議論を組織のレベルでとらえ、企業がどのように知識資産を創出・形成しているかに焦点をあてて、その企業の知の方法論やリーダーシップについて論じています。

## ナレッジワーカーの時代

## 知識社会・経済の到来

「知識こそ企業にとって最大の価値創造の源泉である」というものの見方は、ここ数年、わが国でも注目されるようになりました。たとえば「知識経済」や「知識経営」といった概念です。知識を活用することでどれだけ価値が生み出せるか、いかに新たな知識を生み出せるかは企業にとって最も重要な命題だといえます。

知識社会の到来が予見されて久しく、私たちはすでにその社会に現実として生きています。さかのばれば一九六〇年代から、知識の重要性を社会・経済学者がさまざまに指摘しはじめました。「資本と労働から、情報と知識へ」と、知識を資源としたサービス産業への移行を説いた脱工業化社会論のダニエル・ベル(1919-)。さらに、知識時代の到来が社会にもたらす衝撃を説いたピーター・ドラッカー(1909-)や、時代の変化につれてパワーの源泉が「軍事力」から「経済力」へ、さらに「知(力)」へ変わると予言したアルビン・トフラー(1928-)などです。日本からも堺屋太一

(1935-) が日本の知価社会への遅れを指摘してきました。

実際、九〇年代から現在まで、高収益でグローバルに展開してきた企業は、ソフトウェア産業、金融、情報サービス業、コンサルティング業、マスメディア、製薬・バイオ産業など、情報や知識が製品の中核をなしている企業であり、産業の重心は知識へと移っています。こういった変化が知識経済を現実のものにしています。これまでの量産型生産経済の担い手であった製造業においても、単なるモノづくりという製造・生産の視点を超え、顧客との関係や交渉で積み上げられた「市場知」や、あるいはさまざまな技術的試行錯誤やブランド・特許などからなる「製品知」を、いかに「モノ」の中に付加価値として埋め込めるかといった、「知識製造業」化が重要な経営課題になっています。

こうしたなかで、知識資産の活用や知識創造のための組織能力全体（知力）が、企業価値として市場で評価されるようになっていきます。有形資産を大きく上回る無形の知識資産や能力が、時価総額や企業評価、業績査定において重要な項目となっています。市場で評価されるのはいまや企業の知識資産であり、それらは知的財産や独自ノウハウ、商品や企業ブランド、などの集積です。これらが企業価値として評価されるインパクトも織り込んで、知識の創造と活用を組織的に行い、かつ顧客や市場とともに促進展開することが、知識の時代の経営だといっているでしょう。

ただし、企業価値はあくまで結果です。過去の診断結果である企業価値評価やブランド・エクイティが高いからといって、それらに依存する経営はきわめてハイリスクといっているでしょう。ブランドのコミュニケーションやIR（インベスターズ・リレーション）などのテクニカルな手法でなく、

あくまでも重要なのは背後にある知識創造・活用の現場での実践、さらに根底となる「知力」です。そこで企業は日常的な知の実践とはいかなるものかを突き詰めていかねばならないのです。従来型の経営戦略や活動モデルでは対処できない領域に、すでに企業や個人は足を踏み入れているのです。

ナレッジワーカーという言葉が広まっていますが、ホワイトカラーやサラリーマンとは本質的に意味が異なります。かつては工場（ハード、製品）が経済的価値を生んでおり、ホワイトカラー部門は生産業務以外の「間接部門」でした。しかし、現在、価値を生み出しているのは必ずしも工場設備などのハードでなくなり、製品を媒介にした問題解決（ソリューション）、サービス、情報提供、あるいはそれらを組み込んだ新たな生産プロセスに移行しています。これは業種・業界を問いません。つまり、人々や組織が削り出す知識、そしてそれらの知識資産が価値の源泉となっているのです。ここではもはや「間接部門」としてのホワイトカラーではなく、価値を生み出す「直接部門」としてのナレッジワーカーが主役となります。ナレッジワーカーは一人一人が個性的に働く。その彼らがネットワークで知を結集する。すなわち、知識社会においては二〇世紀とは違う、新たな知のあり方が不可欠になっているのです。ただしそれは同時に持続的な知的練磨を怠れば脱落するという危険を孕んだ非常に激しい時代でもあります。

### 日本を覆う知的貧困

このような大きな変化が訪れるなか、ふりかえって、日本の現状を見るとどうでしょう。日本企

業の知力は、グローバルな知の競争時代に太刀打ちできるのでしょうか。中間管理職は簡単な考えや段取りをまとめられても、世の中を動かすような深さや重さのある概念を組み立てているのでしょうか。

日本の課長や部長が考えることというのはA4用紙にすると二、三枚ぐらいで終わってしまう、といわれることがあります。ところが海外の場合、実践がともなうかは別としても、それが一冊の本になるぐらいの思考を交えて語られることが多いなどともいわれます。欧州のビジネスでも、事が進み親しくなるにつれ哲学・文学・歴史の話が出てきて、相手との会話での深さがないと密な仕事ができないとこぼす日本のビジネスマンもいます。これは日本の部・課長職が欧米に比べて集団的に調整業務を行う、という組織慣習にも起因していますが、少なくとも日本のビジネスマンに求められてきたのは平均的には実務処理や段取りの能力であって、概念構築や思考の深さではなかったのではないのでしょうか。

実際、「なぜ、それをやる必要があるのか」といった問いかけや「何のために会社があるのか」といった思考は組織の和を乱すものとしてしばしば排除すらされてきました。「そんな七面倒くさいことを言うより、売りに向け」と。部門の内部志向が強く、本質的対話をしなくともすむ風潮もこれと関係しています。たとえば、経営変革の現場などにおいても、社内での知識の仲介役として存在してきたミドルが、実は変革をブロックしている場合もあり、自己防衛も含めて抵抗することも少なくありません。まさに本末転倒の事態も稀ではないのです。徹底的議論や革新的思考より、過去の経験や組

織的心情、常識、あるいは一般通念に依って立つて仕事をこなすほうがよりスムーズだというのが平均的な日本企業組織の実感でしょうか。かといって、今度は急にグローバルな経営の時代だから論理思考だ、株主最優先だ、などと騒いでも、何か筋の通っていないまま、結局ブームに終わってしまうのではないのでしょうか。それよりも、私たちには、時代に左右されない思考や知力を獲得することが求められるのではないのでしょうか。

ではトップはどうかというと、欧米の経営者には哲学を語る人が少なくありません。現実から乖離していて抽象的だ、という批判もありますが、他方、一部を除いて、日本企業のトップは現場志向か収益志向のことしか言わない、という傾向があります。もちろんそれは意味のないことではありません。しかし、こうした姿勢だけでは革新や創造、普遍性や価値のある施策や思考は生まれてきません。数字の背後にどれだけ深い哲学や洞察があるかが問われています。現場志向からは、後述するように、きわめて有意義な経験を得られる可能性がありません。ただしそこから経験を自覚的にとらえるおすことなしには真の「現場思考」にはいたりません。単なる経験主義は、自分の体験した現場を超えてそれ以上考えられない、といったことに陥る可能性があります。

半ば神話化された例を除いて、なかなか企業の「経営哲学」は、人間性や創造性の部分にまで言及されません。また、一般的に日本で経営哲学と呼ばれているのは、過去の「成功原則」あるいは「知恵」であって、ビジネスのあらゆる場面で通用する普遍的哲学にまで深められてはいえませんが、逆に、世の多くの経営者がかつての高度成長時代の「成功原則」にいまだに酔いしれ、革新的進歩を

行っていない事實は、この一〇年ほどの低迷を見ても明らかです。

日本企業には、高い個々の平均的能力と共に現場経験重視といった形で発展的な知識や能力を組織や個人が潜在的に持ちながらも、それらを思考や概念として体系化できていない、という傾向があるといえます。日本企業のこうした潜在的能力はいま「モノづくり」(の力)といった言葉で括られていると思われるのです。しかし、それを自ら知の方法論の次元で認識し、さらに自らを超えていくべき時期にきているのです。

### 求められる高次の思考

知識経済の生産性のドライビング・フォースの一つは、ナレッジワーカー一人一人のモチベーションです。ドラッカーが指摘するように、そのカギとなるのが「自己選択」の思想です。知識労働の生産性向上の条件として、次のようなポイントがあげられています。

- タスク定義 (仕事の目的は何かを主体的に考える)
- 自律性 (働く者自身が生産性向上の責任を負う。自らをマネジメントする。自律性を持つ)
- 継続的イノベーション (継続してイノベーションを行う)
- 継続的学習とコーチング (自ら継続して学び、人に教える)
- 量より質 (知識労働の生産性は、量よりも質の問題であることを理解する)
- 自己選択 (知識労働者は、組織にとってのコストでなく、資本財であることを理解する。知識労働

働者自身が組織のために働くことを欲する)

(ドラッカー「明日を支配するもの」上田惇生訳を参考にキーワードを作成)

ホワイトカラーの時代に求められた知は、効率化や生産性向上手法、戦略立案力や製品に付加価値を与える発想法、あるいはコンセプト企画術などでした。そこには、工場から価値が生まれるという前提がありました。原材料や部品がラインを流れる工程で価値が付加されていく。そのためのアイデア付加(企画)や効率化(管理)がホワイトカラーの役割だったのです。

しかし、現在、価値を生み出すのは人間です。ナレッジワーカーの台頭は、かつては企業や資本家が工場設備や労働者を生産手段として所有していたのに対して、いまや労働者自身が知識や知識創造といった生産手段を持つようになった、というエポックメイキングな出来事なのです。したがって、そこで最も大きな価値を生むのは、彼ら自身が主体的、自己選択的に仕事をする事だ、ということ。ドラッカーは指摘したのです。

求められている新たな知は、アイデア発想法ではありません。論理的思考法も大変重要で、意思決定には欠かせませんし、段取りや工程を効率よく管理する体系的な思考法も大切です。しかし、いまナレッジワーカーに求められるのは、グローバルに通用するようなコンセプト創造力やビジョン構築力なのです。



## 哲学に支えられた知の方法論

現実を見回してみると、私たちは新しいアイデアがなくて困っているのではないし、意思決定のための能力に劣っているのでもありません。

私たちは現実の事象の背後にある、何かもっと普遍的な、本質的な「知」を求めているのではないのでしょうか？

私たちはそこで、生きる知としての哲学の重要性に気づくのです。

哲学そのものは、基本的にはヨーロッパで培われた人間の知的営みの集積知と考えられ、プログラムティックな実証主義、経験主義的な部分以外は、即明日の売上げや来期の利益につながるべきものではないと思われてきました。しかし、ギリシャ時代から数えて少なくとも二五〇〇年以上にわたり培われた知的な鍛錬（ディシプリン）の歴史は、知識社会に生きる個や企業にとって役立つはずがありません。

ホンダ（本田技研工業）の本田宗一郎、ソニーの井深大、松下電器産業の松下幸之助など、有能な企業人がある面で哲学者でもあります。声高に革命や急成長を叫ぶ豪腕経営者、というイメージではないのです。自らの価値を保ち、安定的業績をあげてきた企業のリーダーはソクラテスの問いをする経営者であり、「シーザーよりもソクラテス」、「バットン將軍よりアブラハム・リンカーン」に近いといえるのです。<sup>(3)</sup> それはこういうことではないでしょうか。謙虚でいるということは我にとらわれ

ず多面的にもものを見ることにつながる。ただし、いったんなすべきことが決まれば、断固として行動する。それはプラトンの哲人政治論にもつながるような本質なのです。

哲学というと、浮世離れして実利実用には向かない学問の典型として語られています。とくに日本の企業人は会社のことしか話題がないとも言われます。ですから、たとえば「なぜ人は生きているのか」、「私たちが知るといふことはどういったことなのか」といった問いかけは、日々の仕事に追われるビジネスマンにとっては考えたくもない問題かもしれません。しかし、私たちが知識経済や知識経営で直面する「知の知」という問題の歴史的出発点はどこか、と考えると、哲学にぶつからざるをえないのです。それではさっそく哲学の世界に足を踏み入れてみましょう。