

## <書評> 洞口治夫著 『集合知の経営：日本企業の知識管理戦略』 文真堂、2009年10月

庭本，佳和

---

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

7

(開始ページ / Start Page)

171

(終了ページ / End Page)

174

(発行年 / Year)

2010-03-31

## &lt;書評&gt;

## 洞口治夫著『集合知の経営—日本企業の知識管理戦略』

文真堂、2009年10月

庭本佳和

## 1. 経営学における洞口研究の位置

企業とその中核をなす組織の変動（衰退や崩壊を含めて）を、知識の創造と活用という観点から論じるのは、何も新しいことではない。経済学では早くも1920年代末に、シュンペーターが経済発展は生産方法などの「新結合」という知識創造によって切り開かれることを示し、1950年代末には、ペンローズが企業活動に伴う現場の技術、スキル、ノウハウなどの余剰資源（＝未利用資源）の有効活用が企業成長をもたらすことを明らかにした。ハイエクもまた、経済問題を解くとき、「現場の人間（man on the spot）」がもつ細部の動きを捉える「ある時と場所における特定の状況に関する知識」の重要性を強調し、1930年代初めに「計画経済の崩壊」を予想してみせた。彼にあつては、人々が断片的にもっている知識を集約するのが市場にほかならない。そして経営学ではC.I.バーナードであろう。1930年代後半に既に組織現象における行動知（behavioral knowledge）の重要性を語っている。

ハイエクやペンローズが重視した現場の知識は、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といった行動知であり、その多くは語ることも難しい暗黙知である。従来の知識観では扱えない知識であった。行動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、行動知にいち早く気づき、注意を喚起したのは、既に触れたバーナードだと思われるが、知識観の革新を伴う科学観の転換が必要なこともあつて、道徳的創造理論が受け入れられなかった同じ理由で、行為的直観である行動知もバーナーディアンの一部を除いて関心をひかず、主流派経営学に継承されなかった。1990年代まで、知識的観点から経営現象に迫る本格的な研究がなかったのは、そのためだ。

知識概念を中核に据えて、知識経営学の流れを創ったのは野中郁次郎である。特に英語でものした竹内との共著『知識創造企業』（1995）は、「組織的知識創造理論」を世界に向けて発信し、とりわけ暗黙知概念を普及させた。「組織と知識」に関する英語文献も、その多くが彼の知識観に依拠して論を展開している。

しかし、2000年代後半になると、野中理論に対する批判もかなり現れるようになった。その批判は2点に集約できる。まず、暗黙知理解の妥当性を含めた野中の知識観への批判である。いま一つは、その組織的知識創造理論、いわゆるSECIモデルそのものに対する

## &lt;書評&gt;

疑念である。さらに次のような批判（見方）を加えてもよいかもしれない。野中の組織的創造理論の対象範囲（妥当範囲）は、事例から判断しても、新製品開発という名の製品改良レベルであり、最大に見ても、企業における知識現象の一部でしかない。

1990年に組織的創造理論の原型が確立して約20年を経た2000年代末に、これらの諸点で野中を超える本格的な知識経営学を確立しようと、洞口治夫が満を持して世に問うたのが、『集合知の経営—日本企業の知識管理戦略—』（以下本書）にほかならない。ここに、本書に示された洞口研究の経営学における位置も明らかであろう。

## 2. 本書の構成

本書は経営学主流の荒波に乗り出し、それを著者の知識観から鍛え直して本格的な知識経営学の確立をめざした書だといえるだろう。その章立ては、次のように構成されている。

序章 経営における知識と能力—暗黙知の危険性について

第1章 集合戦略と集合知

第2章 共有知

第3章 共生知

第3章補論 コーディネーションに関するアンケート調査の分析—努力の方向性について

第4章 現場の知

第5章 コモンナレッジ

第5章補論 ロジスティック曲線の導出

第6章 集合知と集合戦略の拡張可能性—知識社会の国際経営戦略

補論・第7章 知識のコラボレーションとクラスターの創生

この構成に込められた大きな流れを考慮しながら、各章の内容を簡単に紹介する。まず序章で、野中の知識観、特に暗黙知観と組織的知識創造理論を批判的に検討しつつ、著者の知識観を開陳する。とりわけ「無知の自覚」の必要性和「暗黙知の危険」および「暗黙知の腐敗」という指摘は刺激的である。さらに著者は、「知識か、能力か」と問うて、「暗黙知を獲得するには、そのための能力が必要である」との命題を引き出し、能力を注視する。ここに著者は個人能力が組織能力に転換し、しかも個人能力の総和を超えるさまをゲームの理論を駆使して導き出しているが、バーナードの組織定義に即せば、その鍵は「組織の調整力」が握っているだろう。いずれであれ、組織や集団が「知識獲得能力」をもつという理解に至れば、「知識は集合的に創られる」という主張は、その当然の帰結である。

このような知識観に基づく集合知は、それを獲得する集合戦略の違いから、異なった位相を現出させる。言い換えれば、集合戦略に対応して、集合知は共有知、共生知、現場の知、コモンナレッジという形態を示すのである。この点を詳細な集合戦略の研究から明らかにした第1章を基本的枠組みにして、以下の諸章が分析・展開されていく。

第2章では、共有知という章題のもとに、主としていわゆる組織部門間の知識連結による持続的イノベーションが語られているが、共有知の限界と悲劇的問題が生じる可能性の指摘を忘れていない。第3章では、組織間関係（バーナードでは、それも組織）に典型的に現れる異なった次元の知識を結びつけて問題解決を試みた結果として生まれる共生知が、豊富な具体的事例によって、明らかにされる。国際的戦略提携やグローバル・ネットワー

ク・イノベーションをめざす国際経営戦略の展開もこの応用である。第4章では、合目的な活動の結果でもなく、まして強制されないのに、多くの組織や人々に支えられて、特定地域に集積された知識である現場の知識が取り上げられる。これはクラスターから創発される知識であると同時に次世代のクラスターを支える知識でもあるが、取引費用やコミュニケーション・コストといったインターアクション・コストの節約効果も大きい。「見比べ」の必要性も現場の知識が求められる要因である。

もともと、著者も指摘するように、集合知の異なった位相として現れる共有知、共生知、現場の知は、絶対的基準で識別されているのではない。企業のある部門に生まれた機密でさえ、多くが機密→共有知→共生知→現場の知の道をたどり、やがて広く社会に浸透して、社会的共通資本としてのコモンナレッジとなる。第5章では、このコモンナレッジの社会的・文化的意味がイノベーションの普及に絡ませながら説明されている。

本書の最終章は、補論・第7章である。章内容を補う他の補論と異なって、本書で論じた知識形態全体に妥当する知識のコラボレーションによる不均衡の発生をクラスターに象徴させてモデル化し、数学的に証明している。補論を敢えて「第7章」としたところに、著者の思いが見て取れるが、本書の結論の章ではない。それは、前章の第6章に譲らねばならない。第6章は、知識管理戦略というべきものが展開されており、内容的にも本書の結章に相応しい。本書のサブタイトルが「日本企業の知識管理戦略」となっているのはそのためだろう。ただ、集合知は集合戦略から生み出されるとの理解が必ずしも一般的でないので、「集合知と集合戦略の拡張可能性」から内容を汲み取ることは難しい。

### 3. 本書の魅力ないし貢献と若干の問題点

「1. 経営学における洞口研究の位置」で述べたように、本書は経営学的知識研究における新たな主流形成の試みである。この分野では、暗黙知概念を駆使して世界を席卷した野中の存在は大きい。著者も野中の知識観と組織的知識創造理論を批判し、これを越えることから始めている。本書の展開を基礎づけるために必要だったとはいえ、序章で自らの知識観を明らかにし、これに取り組んだのはそのためである。

序章に限らないが、野中の知識観、とりわけ暗黙知批判に際しても、欧米の先行研究を丁寧に追った後、その足らざるをオリジナルな批判や意見を加えている。それが本書の特徴であり、貢献でもあろう。著者は野中には「無知」の自覚がないという。これを加えた「知的活動の分類」図(11頁)はわかりやすいが、若干の疑念を覚える。この点は後述する。また、禅に例をとった「暗黙知の高度化」という指摘も興味深い。しかし、「無知から暗黙知を獲得する行為を『経験』だとすれば、禅は「何も経験せずに、何事かを悟る行為」という説明はどうであろうか。具体的な行為を伴う経験をしていないだけで、精神的な経験はしていよう。それも経験である(確信はないが、禅が切り開く悟りは身体と知が未分離で一体となった一種の身体知なのではないだろうか)。

さらに、組織的知識創造理論、特に暗黙知から形式知への転換に関する疑念、そして「暗黙知依存の危険性」や「暗黙知の腐敗」という指摘は、野中批判としては有効であろう。確かに本書は、指折りの野中批判研究だといえる。その切れ味は魅力的だ。

しかし、本書の最大の貢献は、集合知概念を駆使して、企業をめぐる知識現象をすべて扱い得る枠組みを提示し、豊富な事例でそれを裏付け、本格的な「知識経営学」とでもい

## &lt;書評&gt;

うべきものの全貌を私たちに示してみせてくれたことだろう。高い構想力がないと、これは難しい。もっとも、完璧な研究などはない。本書のいささか気になる点を挙げておこう。

まず、序章で展開している著者の知識観に関する疑念である。野中に対して強烈パンチであった「無知」は、部分的無知、全知と同じように、知の状態ないし知識水準を示す概念であるが、形式知や暗黙知は知識形態であり、両者の概念的次元は異なるはずだ。これを無視して第3図(11頁)のように、両者を同じ平面図に描けば、初学者の混乱を招く。

次は「操作的でモノ化(客体化)する野中の暗黙知理解に引きずられていないか」という、もう少し本質的な疑念である。「知識と能力」との小見出しで「暗黙知を獲得するには、そのための能力が必要」と説明するとき、能力が主体的作用だとすると、獲得される暗黙知は明らかに対象化され、客体化されている。だが、主体的作用としての能力の発揮にも暗黙知が働いている。主客の分離を超えたところに成立するのが暗黙知ではないだろうか。これに即せば、ネットによる画像や顔写真の共有は暗黙知の共有(53頁)ではない。それは、どこまでも形式知の共有である。そこから顔を識別する暗黙知は人により異なる。

「暗黙知の腐敗」(13頁)にも野中の暗黙知の匂いがする。職人の技能は暗黙知(身体知)であるが、技能が直接に評価されるのではなく、産出物(作品や製品)で評価される。技能低下はすぐに産出物に現れるから、その認識が遅れるという主張は必ずしも一般的ではない。また、「暗黙知を発揮する前の、いわば事前の知識が軽視される」危険性があるという指摘も、行動知や身体知などの暗黙知は、その場の状況や物事を熟知しなければ働かないことを見逃していないだろうか。知識創造プロセスの説明が十分だとも言いがたい。

ところで、「相互作用し合う多数の自立主体集団に生まれる知性」という高玉の集合知定義に、とりわけ目的、コミュニケーション、情報共有といった相互作用を規定する要素にバーナード=サイモンの公式組織定義との類似性をみる著者の見解には、いま少しの吟味が必要であるが、もしそうであれば、集合知は組織知の一般概念ということになるだろう。しかし、集合知は情報論研究者、ネットワーク論研究者から生まれた概念であり、組織それ自体が調整する組織知とうまくかみ合う概念なのだろうか。出自の違いが齟齬をきたさないかという疑念を払拭するためにも、両者の同型性を示す論証が欲しい。この点は集合戦略概念も同じ問題を抱えている。

最後に大きな問題を簡単に指摘したい。集合知の広がりや深さに対応した知識マネジメントの展開が、これを受け止めるべき第6章にもないことが気になった。

以上のような評者の指摘にもかかわらず、本書は一読に値する。特に補論・第7章は、経営学書には珍しいレベルのモデル展開(数学的証明)がなされており、興味深い。

庭本佳和(にわもと・よしかず)  
甲南大学会計大学院教授