

組織的知識創造プロセスにおける正当化に関する考察

Study on Justification in Organizational Knowledge-Creating Process

北陸先端科学技術大学院大学

知識科学研究科

吉田 武稔

要旨 組織的知識創造プロセスにおける形式知を、正当化と正当性の観点から考察する。正当化は各組織成員が知識を創造する際にある個人的なものである。正当性は各々が創造した知識を統合し、組織的に展開する際にある。組織成員らは理解し共有している規範をもとに、そのような統合された結果の正当性を検証する。そして彼らはいろいろな段階で形式知を表出する。このように正当化と正当性を区別することにより、個人的な知識から組織的な形式知へと変換される過程を説明できる。

Abstract I study on explicit knowledge in an organizational knowledge-creating process from the viewpoint of justification and legitimacy. Justification is for an organization member creating personal knowledge. Legitimacy is necessary when organization members integrate their personal knowledge and organizationally deploy it. They explore legitimacy of the integrated result under some norms that they understand and share. After that, they externalize explicit knowledge on various stages. By thus distinguishing the difference between justification and legitimacy, I explain a conversion process from personal knowledge to organizational explicit knowledge.

1. はじめに

野中ら（1996）は形式知を、「正当化された信念（justified belief）」と定義し、組織的知識創造の理論を提唱した。本論文では、認識論的な知識創造の観点から組織的な知識創造を見直す立場をとるため、そこでの正当化（justification）は正当性（legitimacy）（Suchman, 1995）に置き換えられているものとする。その上で、組織的知識創造プロセスの説明を試みる。その際、正当化という用語は命題的知識の定義のための予約語として、正当性と区別して用いる。

命題的知識とは、主体である個人が知っているものであり、命題が真であるという信念は正当化されている。このような知識は個人により創造されるものである。このように各組織成員の個人的なものである知識は、組織の目的達成にとってはそれぞれ部分的存在であり、それらを組織成員らが共同して洗練し、統合することによりはじめて組織の目的を達成できることになる。

その際に正当性の検証が重要となる。そのような正当性が承認されたとき、その統合されたものを組織成員らが共有する形式知と呼ぶ。このように考えると、形式知とは組織的なものであり、認識論における命題的知識である「正当化された真なる信念」とは単に強調点をずらしただけではないことは明らかであろう。

いくらかの組織成員にとっては、現実世界でみるように、形式知の内容、例えば技術的内容を個人的知識として獲得するための正当化は必要なのである。知識はそれぞれの分野の専門家が担うものである。専門家でない人々には技術の正当性の理解と共有が重要な課題となる。本論文ではこのことについて組織学習の視点から言及する。

知識は個人的なものであり、創造的なものとなりうる。一方、正当性には組織成員らが一体となり、理解し共有している組織的な規範に照らして複数の案を絞り込むことになり、この作業は必ずしも創造的な結果を生むとは言えない。それは意

思決定過程（サイモン、1993）であり、そこで適用し検証するいろいろな規範により制限されるものと考えられる。

以下では、上述の概要で述べたことについて、まず正当化と正当性の違いを説明する。次に個人的知識創造の基盤である暗黙的認識について概説する。そして組織の意思決定過程を概説し、それとの関連で形式知の表出過程について説明する。最後に正当性と組織学習について言及する。

2. 命題的知識における正当化

認識論における命題的知識では、命題をPとするとき、主体SがPを知っていることは次の3つの条件と等価である。

- 1) SはPを信じている。
- 2) PであるというSの信念は正当化されている。
- 3) Pは真である。

Pが真であるだけでは、それを知っているとは言えない。主体Sが偶然にもPが真であることを当てたような偶然性を排除できないからである。そのため正当化が重要な視点となる。Pが真であることをSは確信していなければならない。ここでの正当化には内在主義と外在主義と呼ばれるものがある（竹尾、1999）。例えば外在主義のひとつに信頼主義というものがある。これは命題Pが真であるという主体Sの信念は、信頼できるプロセスから生み出されるものと定義する。ここで信頼できるプロセスとは、高い率で真なる信念を生み出すプロセスのことを言う。そして主体Sはこのようなプロセスを明示的に説明できることを要求されていない。しかしながら、信頼できるプロセスの背後には主体の経験からくるものが潜んでいると考えられる。

3. 正当性の定義

正当性（legitimacy）とは、個体（人であったり、組織的であったり）の行為が、規範、価値、信念、定義などから社会的に構成された体系の範囲内で、望ましい、正しい、または適正であるという一般化された知覚または仮定である

（Suchman, 1995）。これには、規範、価値、信念や定義は個体全体（an entity as a whole）によって理解され共有されていること、という一種の全体性が組み込まれている。

このように定義された正当性は、さらに実践的（pragmatic）、倫理的（moral）、認知的（cognitive）という3つの正当性に類別されている。実践的正当性は、組織を直接的に支持してくれる者の私利や打算にかかっている。倫理的正当性は、組織とその活動の肯定的で規範的な評価を反映する。ここでは評価者の利益ではなく、社会性を反映し、なすべきことという観点で判断される。認知的正当性は、これまでの経験などをもとにした組織文化的な評価として当然のこととして受け入れられるものである。定義の繰り返しになるが、いずれの場合にも、規範を個体全体が理解し共有していることが前提とされている。

例えば、野中ら（1996, p.149）のホームベーカー開発の例では、組織的知識創造プロセスの最初のサイクルで「リッチ」というコンセプトを正当性の基準とし、そして最後のサイクルでは「コスト」を正当性の基準とした。これらは実践的正当性の規範と言える。

4. 暗黙的認識

Polanyi（1983）は、人は経験から得た暗黙知などを統合して包括的存在を創発することを示した。この包括的存在は第一項（または近位項）、第二項（または遠位項）、そしてそれらの間の暗黙の関係から構成されている。人はそれらの関係を、経験を繰り返しながら暗黙的に学ぶ。

このような暗黙的認識（tacit knowing）のひとつである技能などの身体知では、上達したいというコミットメントのもと、人は第二項を実現するために第一項を統合すべく努力する。その繰り返しにより、徐々に第一項を感知し獲得しながら、そして第一項と第二項の暗黙的関係を強化しながら、第二項をよりよく実現できるようになる。

職人が所与の基準をクリアするだけでは満足せず、よりよい出来栄をを目指し努力しながら作

業を繰り返す。そこでは、第二項は決められたあるひとつのものではなく、上達に向かって常に変化していく。

命題や信念の創出についても同様である。組織の目標を達成するために個人的知識や見解としての命題や信念が創出される。このような第二項としての命題や信念は上に述べた身体知と同様に、上達に向かって常に変化するのである。同一の問題の場合には、よりよい命題の創出を目指していく。専門分野という限られた範囲では、状況に応じて新しい命題や信念を創出できるようになるのである。

問題解決にあたり、その問題領域の専門家と素人の差は明らかである。少なくとも専門家はその領域での知識と経験を持っており、それらを駆使することにより素人ではできない問題解決にあたることは否定できない。同様に、複数の専門家が協力して問題解決にあたるとき、ひとりでは不可能と思えるような解を期待できることは多い。このことは後で述べる組織的知識創造プロセスの共同化の意味するところであろう。

以上のように、筆者は人が持つこのような暗黙的認識が、個人的知識の創造における正当化プロセスの認識に深く関係しているものと考えている。しかし暗黙知の性質として、語ることができるより多くのことがあるため、そのことの直接的な議論は不可能と思える。

正当性の検証でも、後で考察するように組織学習という視点で、暗黙的認識の議論は不可欠であるが、上述のようにその議論は不可能と思える。

5. 意思決定の視点

専門化が進み、分業体制の中で意思決定をできるかぎり合理的にするために組織はある。組織内の各部署では、与えられた目的を達成するための行為を決定し、実践する。このような行為が統合され、組織の目的が達成される。

このような意志決定とは、複数の代替的選択肢からひとつを選択することであり、このような結論に至るための管理の技術として計画立案とレ

ビューがある（サイモン、1993）。

サイモンは代替的選択肢の創出については言及しておらず、また選択すなわち決定という立場からの具体的な正当性に関連した議論もない。さらに組織構造や管理構造は、意思決定の合理性という目標のもとでは必須であるが、一方で知識創造の主体である人の行為を制限しがちである。このような理由で、そこでの議論には知識創造の視点はないものと言える。

本論文では、組織における意志決定に正当性の概念を明示することにより、意思決定過程とは形式知の表出過程における正当性を検証する過程とみなす。これにより形式知とはすなわち意志決定の結果となる。

6. 組織的知識創造プロセスとは

ホームベーカリー開発では、開発にあたった数人の技術者が、パン作り職人の技を技術的に模倣することにより、パン生地作りの技術開発を実施した（野中ら、1996、p.149）。

ここでは野中らの報告を参考に、本論文での主旨に沿って物語る。そのため、以下の説明は実際の報告とは異なることを注意しておく。

技術者たちは熟練パン職人のこね方や助言を手掛かりにして、訓練を繰り返しながらパン生地作りに潜入していった。このような共同化のフェーズを経て、技術者たちはお互いが共同化フェーズで感知したもの（第一項）を統合することにより、互いに技術的アイデアを出し合い、検討を重ねた。検討における個々人の気づきにより、どこかのタイミングでひとりの技術者が出したアイデアは洗練されていった。その過程での気づきや洗練された技術は、技術者の個人的知識や見解として提出され、時に批判され、時に建設的な意見を受け、この集団内で何らかの個人的な基準や専門知識としての共通の基準により洗練され正当性が検証されていったと考えられる。

このような開発の初期過程では、技術の開発を「リッチ」な味というコンセプトで優先させ、この時点では「コスト」については「リッチ」な味

を達成した後の課題との認識であったものと考えられる。ただし設計の段階での正当性の検証では、味に対する検証はできないことは明らかであり、味に対する正当性は、設計の完成度からの期待だけある。これが正当性の限界である。

この時点で、開発技術者内で正当性が検証され、その結果がマネジメントレビューを受けた後、組織としての形式知として承認され、その試作を承認される。試作は連結化フェーズである。次に試作品で焼きあがったパンを検証する。この際、まずは「リッチ」であるかどうかを検証された。焼きあがったパンは第二項であり、これにより技術者たちの包括的存在が個々人のなかで夫々できあがるのである。各人は第二項の中に第一項を感知するという現象的構造が働き、第一項を獲得することになる。これが内面化である。

このようなフェーズを繰り返しながら最終的な「コスト」に関する実践的正当性の検証を経て、製品化へとつながっていった。このように技術者は自身の個人的な知識創造と、同僚との共同作業によりそのような知識の洗練を繰り返しながら、組織としての正当性の追及を繰り返す。

7. 組織学習の視点

誤りを見つけ、それを修正するためのプロセスは組織学習と呼ばれる (Argiris, 1977)。そこには2つの学習モードがあるとされる。目的や方針を達成するために、所与の規範から行為の正当性を見出し、活動するようなプロセスに関連する学習プロセスは、シングル・ループ学習と呼ばれる。既存の方針、目的、規範も時として修正し、活動するようなプロセスに関連する学習プロセスは、ダブル・ループ学習と呼ばれる。

本論文では、この組織学習を、活動の正当性の規範の視点でみる。組織成員が理解し共有している規範を現状において適切なものとして利用し、形式知を追求するとき、そのようなプロセスにはシングル・ループ学習が伴うであろう。このような状況では、規範に対する学習効果は薄い。一方、正当性の規範が、現状において適切なものである

かということを常に見直しながら形式知を追求するプロセスにはダブル・ループ学習が伴うであろう。

8. おわりに

以上の考察から、共同作業により個人的な知識創造を洗練し、それらを統合し、その統合の正当性を追求することが形式知の表出であるものと言える。このような形式知の導入は、信念としてもつ命題の真偽の問題から我々を解放し、経営学における知識の取り扱いを実践的にした。

ただし本論文で論じたように、形式知であるための基盤である正当性という概念は、知識の正当化とは異なるものであり、そのために知識と形式知を類似のものとみなすことはできない。知識はあくまでも個人的なものであり、定義からそれにかかわる命題も真であり、個人の信念も正当化されているものである。一方、正当性の検証を経て組織的に承認されるのが形式知である。この正当性の検証は、限定的であり、必ずしも信念の正当性が正しい結果を導く保証はない。このことはサイモンの意思決定過程と同じである。

参考文献

- [1] サイモン, H. A. 『経営行動』, 新版 4 版, ダイヤモンド社, 1993 年.
- [2] 竹尾 『分析哲学入門』, 世界思想社, 1999 年.
- [3] 野中、竹内 (梅本訳) 『知識創造企業』, 東洋経済新報社, 1996 年.
- [4] Argiris, C., Double-loop learning in organizations, *Harvard Business Review*, pp.115-125, Sept.-Oct., 1977 年. (有賀訳「ダブル・ループ学習」とは何か, *Diamond Harvard Business Review*, pp.100-113, April, 2007 年)
- [5] Polanyi, M., *The Tacit Dimension*. Reprinted by Peter Smith Pub., 1983 年.
- [6] Suchman, M. C., *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, pp.571-610, 1995 年.