

# ケアと知識創造の関係性に関する一考察 －クローグの所説を中心に－

安藤 三郎

A Study on the Relationship between the Concept of Care and Knowledge Creation  
－ Focussing on Krogh's Theory －

Saburou ANDOH

## ABSTRACT

This article introduces the concept of “Ba” to the organizational theory and that of “Care” to the knowledge creation process. Care is something most human beings heed and is defined as serious attention, a feeling of concern and interest.

Care gives rise to trust, active empathy, lenient judgement and also translates into real help. Organizational relationships range from high-care to low-care.

Depending on the extent to which care is present, the knowledge-creation process will differ considerably.

In view of this, I argue that to support knowledge-creation, a foundation in “Ba” is required, and care must be the core of the Ba generation (ie : industrial cluster in Japan, Italy and America such as Keihin district, Packaging Valley and Silicon Valley) through the building of trust.

KEYWORDS : Ba or place, Care, knowledge-creation, industrial cluster

## I. 管理からケアへのシフト

ナレッジ・フォーラムでの問題提起

最近、ケアの概念が様々な場面で関心を呼んでいる。

ケアとは一体何か。

care を辞書で引いてみると、worry (心配, 気苦労), anxiety (心配, 懸念, 不安, 気遣い, 疑念), concern (関心, 懸念, 心配, 関係) serious attention (真剣な留意, 配慮, 心遣い), solicitude (気遣い, 配慮), heed (注意, 留意) などが挙げられている。

小論において知識創造との関連で考察する、ケアの日本語的な表現は、さしあたり、気遣い、関心、配慮などではないかと考える。

このケアの概念が、知識創造の世界でいま新たな課題となってきた。

1997年9月29日、30日の2日間、米国カリフォルニア大学バークレー校ウォルター・ハース・スクール・オブ・ビジネス主催の「第1回ナレッジ・フォーラム」には総勢300人を超える聴衆が参加した(木川田報告 [9] pp91-97, [13] pp15)。

「ナレッジ・ダイナミクス・アンド・イノベーション」をメインテーマに掲げたこの大会には、世界中から40人に及ぶ先端的知識分野の主要な専門家が出席し討議した。

このフォーラムの概要は、DIAMONDハーバード・ビジネス誌1998年1月号に紹介されており、また CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Vol. 40 No. 3 Spring 1998 にも17編の論文が特集掲載されている。

全体の討議の中で、知識創造の新たな潮流の1つとして浮かび上がってきたのが、知識創造の「場」は、「知識創造のエコロジー」を背景に、「ケア」という概念を通じて生成されるという考え・アイデア

だ。クローグ (G. v. Krogh) の “Care in Knowledge Creation” とタイトルした論文がその代表的なものだ。

これからの企業にはケア (care) という概念が重要な鍵を握るとの見解だが、ケアとは冒頭述のように、気遣いや関心を持つことを意味している。クローグは、知識創造はこのケアの程度 (high or low) によって変化すると主張した。

このケア概念を通じて生成されるとする知識創造の「場」の概念は、欧米的なナレッジ・マネジメントの概念を根本から見直すものとして位置づけられるのではないかと、というのが報告子の問題提起だ。

野中はフォーラムで「知識 (knowledge)」と、「知ること (knowing)」の違いについて分析し、名詞の「知識」は、独立した物体あるいは蓄積物として判別や操作が可能な“モノ”であることを暗示している、一方、動名詞の「知ること」は、むしろプロセスや流れを暗示し、「知ること」は知る人の行動であり、人間やグループと分かちがたく結びついていることを暗示しているとした。

例えば、「管理 (management)」、「分配 (distribution)」、「評価制度 (measurement)」は、知識を獲得や操作が可能な“対象物”とする見方と一致する。「気遣うこと (caring) や「育むこと (nurturing)」、「愛情」や「寛容」という言葉は相互関連的で、人間中心の動名詞の「知ること」というプロセスを示唆する。

知識創造の場の創出という面では、「管理」とか「評価制度」というものよりも、「気遣うこと」や「育むこと」、「愛情」や「信頼」といったプロセスの関係性を形成する要素が重視されるべきではないかと問題提起した。

このような野中らの主張が、コーエンのように、東と西の2項対立図式となって理解されている ([12] pp24)。

知識と人間存在を認識する方法の東西間の違いの底流となっているものをより掘り下げて定義するために、野中は、デカルトと西田の哲学を対比した。西欧デカルト派的には「我思う、ゆえに我あり」、西田哲学では「我は愛する、ゆえに我がある」とな

る。

デカルトは、個人を環境の外部に、その周囲環境から離れて存在し、環境を評価する観察者だとみなすのに対し、西田は個人を環境の内部に存在し、それと不即不離の関係にあると認識した。

この認識の構図を2項対立的に対比すると次のように表せる。

西欧	東洋
①形式知重視	①暗黙知重視
②再利用	②創造
③知識プロジェクト	③知識文化
④知識市場	④知識コミュニティ
⑤管理と測定	⑤育みと愛情
⑥短期間の獲得	⑥長期の利益

コーエンは以上のように、2項対立式にとらえているが、野中らが提示した意図はむしろ西欧的な知識創造のあり方と東洋的なそれとを融合、ないし統合的に把握すべきだということにあったと考えたい。

このワークショップでは、野中らによる「場」の概念の提示が参加者の注目を浴びたとされる (Nonaka I. and Konno N. “The Concept of “Ba” : Building a Foundation for Knowledge Creation” )。

野中らは、企業モデルとしての知識創造企業は、量産システム時代のそれのように、製品開発などの限定された局面でコンセプトを効果的に創造する企業ではない。むしろ、イノベーションから、より日常的な顧客問題の解決、顧客とのコラボレーション、あるいは複雑な環境における自由で機動的な組織的行動に至るまで、多くの局面で知識創造する企業である。つまりそのモデルには、価値の源泉となる知識が常に創造的に進化していくための「生きたモデル」であることが望まれると主張した ([23] pp1.)。

野中らの主要な仮説は、「創造する力」は単に個人・個人の内にあるのではなく、個人と個人の「関係」、個人と環境の「関係」、すなわち「場」から生まれるということだ。

(ここに日本語の「場」という言葉は、物理的な場所 (place) だけでなく、特定の時間と空間、あ

るいは「関係」の空間を意味している。つまり、「場」は、ハイデガーの強調したような、空間と時間を同時に含む場所性の概念であるとした。

小論では、知識創造と場、ケアの概念の関連について考察を試みた。

まず、場の概念と知識創造について、あらためて場の考え方、組織論的な解釈を、次いで野中・紺野による創造する力は場から生まれるとの見方を紹介したのち、クローグの所説を中心に、ケアと知識創造との関連を検討した。

おわりに、日本的産業集積が崩壊ないし変容しつつあるなかで、集積のダイナミズムと地域コミュニティ、とりわけ、産業集積コミュニティを支えるケアの重要性、及び東アジア進出企業の進出先での経営行動を、ケアのコンセプトとかがかわらせて考察した。

産業集積構造及び日本企業の東アジア地域進出にかかわる考察は、問題提起への検証、そのケーススタディの1つとなる。

## II. 場の概念と知識創造

### 場の概念

場の概念については、「関係性への場の概念」として既に論じたところであるが、一部再掲しておく（〔4〕 pp1-14）。

アレグザンダーら（L. F. Alexander & J. D. Walecka, 1971）によれば、場の考え方はもともと量子力学と相対性理論の融合領域として発展したもので、物質間に作用する力の相互作用を「物質の存在する場の変動の伝播と各物質の位置における場と物質の相互作用」とみなしている（〔26〕 pp98）。すなわち単なる場所でなく、相互作用の媒体、ある動力学を有する物質そのものと説明した。

この、動力的見方が、場におけるエネルギー、例えば西口の「二重らせん構造」にもつながっている（〔20〕 pp68-70）。

伊丹は組織論の立場から、場とはある所与の効力が及んでいる空間ないし区画であるが（〔6〕 pp79）

アジェンダ（情報は何に関するものか）、解釈コード（情報をどう解釈すべきか）、情報媒体の3要素の共有により、そこに高密度の情報相互作用が持続的に生まれ、メンバー間にマクロの情報秩序が生ずる枠組みだとした。この組織論的な場では、現代の社会事象である相互関係の働きかけが日常的に行われており、例えばマーケティングの分野では、①思いと戦略アンビション、②語りの創造、③語り合いと誘導的偶発、の3つの課題が嶋口らによって提示された（〔14〕 pp16-25）。

### 場と知識創造

ドラッカーによれば、知識は他のいかなる経営資源とも異なる（〔18〕 pp24）。

知識は自らを陳腐化していく。世界経済において知識と知識労働者の生産性だけが唯一の競争力要因ではないが、先進国のほとんどの産業にとって決定的な競争力要因となる。

知識創造のエスピテモロジを掲げた野中らによれば、「創造する力」は「関係」すなわち「場」から生まれる。①知識創造においては場の創り変えが重要な視点となる。②そこでは場が知識そのものと等しくなる、③知識は場と場が有機的に親和することによっても創造される：個人から集団へ、そして組織へと展開する、④知識創造の過程では、当事者は場と一体化し、そこでは知識は知識として自覚されないダイナミックなものとなる、⑤場は多層的な概念であるがより重要なことは「関係性」だ。

知識創造プロセスは、場の創造プロセスでもあり、新たな関係の境界を生成していくことでもある。そのためには、場もダイナミックに生成されねばならず、この認識がリーダーシップのあり方や組織のデザインへの展開を可能にする。

伊丹も同様に、ビジネスに限らず社会の発展にとってイノベーションは最重要な促進要因であり、そのための知識の創造はスタティックでなくダイナミックな実践的なものとして捉えることでイノベーションの源泉になると主張した（〔6〕 pp32-37）。

場と知識創造の関係についてみよう。

生産の伝統的な要素と異なり、知識は人間の心のなかに固定された資源であるから、知識の創造と共有は人々が自発的に協力し合うときに起きる。企業モデルとしての知識創造企業は、量産システム時代のように、製品開発などの限定された局面でコンセプト効果的に創造する企業ではない。むしろ、イノベーション、あるいは複雑な環境で自由で機動的な組織行動に至るまで、多くの局面で知識創造する企業である。つまりそのためのモデルには、価値の源泉となる知識が常に創造的に進化していくための「生きたモデル」であることが望まれる。

野中らはこの「生きたモデル」向けに問題を提起した（〔23〕 pp1-13）。

基本的には、知識が創造される場（ba : place）の概念を導入し、これを軸に、知識創造のプロセス、知識のダイナミクス、場の集合体である組織空間といった問題を提起した。場の概念が描くものは個人と個人との間をめぐるダイナミックな暗黙知の流れと新しい知識の創造を促す精神的・物理的な空間（雰囲気と環境）である。

組織やコミュニティの文化が新たな知識の醸成を促進する。ここに場とケアの関連性の萌芽を読み取ることができよう。

Nonaka らはまた、次のように主張した（〔24〕 pp3） 9。

場は現出しつつある関係性の共有空間で（a shared space for emerging relationships）、物理的、バーチャル的、あるいはメンタルなものだ。情報に較べて知識は文脈と分離不可能で、場と一体化している。

知識創造プロセスを支援するには、基礎としての場が必要だ。

いわゆる4つの特殊なプラットフォームでの知識変換（筆者注：暗黙知と形式知相互間の表出化、共同化、連結化、内面化のこと）は特定の場によって促進助長される。知識創造の自己超越（self-transcending）プロセスは様々な組織的レベルでの場によって促進が可能となる。

いみじくもコーエン（D. Cohen）が指摘しているように、Nonaka の「知識創造の場」は、part

of the vocabulary of originating ba としての nurturing（育む、保護する）、love（愛情）、trust（信頼）、caring（ケアする）によって特徴づけられている（〔12〕 pp25）。

以上、知識創造と場の概念の相互関係を明らかにした。次にケアと知識創造について考察する。

### Ⅲ. ケアと知識創造

最初に述べたように、ケアと知識創造の関連が最近、注目を集めている。

California Management Review 誌でコーエンはクロークの所説について、「クロークはケアを注意深い問題、アクセシビリティ、援助の傾向、（過ちを許容する）寛容、対称性（または相互関係性）として特徴づけた。クロークがレベルの低いケア（low-care）と呼ぶものにはこれらの特性は含まれていない。低ケアの状況はリスクを極度に嫌い、高ケアの状況は低ケアの状況に比してより革新的だと見た。クロークの知見は野中の主張を補強するもので、新しく議論のレベルを高める物差し（a ceiling-mounted scale）の開発に導くものだ」とコメントした（〔12〕 pp26）。

以下、クロークの「ケアにおける知識創造」と題する論述（〔11〕 pp133-153）に従って考察を進めていく。

#### 新しい知識の効果的な創造

知識創造はあらゆる企業にとってイノベーションの鍵を握る経営資源だが、それは不確実性や利害関係の対立に満ちたもろいプロセスだ。新しい知識（特に暗黙の社会的知識）の効果的な創造は、組織メンバー間の強力なケアの実践にとって要（かなめ）となるものだ。知識のキコンセプトは、野中や竹内の主張と同様に“justified true belief（正当化された真なる信念）”だ。個々の組織メンバーのレベルでは、正当化された真なる信念は特に関心と呼ぶようなものではない、日常生活の1部に過ぎない。だが、知識創造は同時に社会的プロセスであり、正当

化はこのプロセスを通じて公共的なものとなる。

だが、このプロセスは組織の面で4つの障壁に遭遇する。

第1は、適切な言葉の必要性、特に言葉のストックの必要性だ。第2は、物語と習慣だ。第3は公式的な手続きだ。一方で成功した解決策と経験を一体化するが、他方、計画段階の定義や成果の測定や統制等々が個人的信念の公共的正当化に対立することがある。

第4は、企業のパラダイムだ。企業の戦略意図やビジョン・ミッション、戦略、コア価値がパラダイムを形成する。個人にとってはその信念をルール化されたパラダイムと調和させることは困難だ。

これらの4つの障壁の存在は知識創造プロセスをもろい (fragile) なものにし、経営者にとっては競争力維持の上で悩ましい問題となる。この解決のために経営者は実現可能条件、または促進因子 (enabler) を探究する。これらの因子はグループウェアのようなシステム、またはプロジェクトなどの構造形態で現れるが、組織において関係性を導く価値 (values guiding relationships) がとりわけて重要なものであり、組織の関係性におけるケアの価値が鍵の1つとなる。

経営者はケアの実践を促進するいくつかの手段、例えば新しいインセンティブ・システム、メンタリング・プログラム、関節でつながった (articulated) 価値、プロジェクトの完了報告、ケア・ベースの行動の教育訓練実施計画を持つことが必要だ。

加護野は、後述するように、東アジアに進出した日本企業が、人の育成や生産技能の伝承・普及の面で様々な工夫・努力を重ねて、成果を上げてきたことを具体例を挙げて示した。

#### ケアに対する理解

ケアとは何か。

クローグに従えば、ケアとは人々がその個々人の歴史を通して関係づけることのできる何か (something most human beings can relate to through their personal histories) であり、広い意味では、

シリアスな思いやり (attention), 留意 (heed), 関心 (concern & interest) などの感覚だ。

ケアは、①信用・信頼 (trust) や、②積極的な共感 (active empathy), ③本物の支援 (real help), ④組織メンバー間に寛大な評価 (lenient judgement) を喚起し、⑤組織の関係性の面で組織メンバー相互間に勇気 (courage) を目に見える形で表す。

ケアのレベルの高低と知識創造プロセスの関係は図1のように表せる。

		Knowledge	
		Individual	Social
Care	Low	Capturing	Transacting
	High	Bestowing	Indwelling

図1. 知識創造のプロセス  
出所) [11]pp139.

企業の知識創造プロセスは、ケアの存在領域の如何によって異なる。

ケアのレベルが低いと、人々は知識の共有よりも獲得・争奪 (capture) に狂奔し、新しいアイデアやコンセプトを提案しても厳しい批判を受けたりする。他方、ケアのレベルが高く、相互間に世話する (bestow) 動きがあるときは、チーム内に社会的知識創造形成の豊穡な基盤、棲み込み性 (indwelling) が生じる。

これはポランニやプロシュ (Polanyi M. and Prosch H.) の “Meaning” (1975) の知見を採り入れたものだ。その各特性を挙げると次のようになる。

- ①capture : 最大限の握り込み、知識共有に無関心、個人の孤立
- ②transacting : 知識の専門家的な処理、非合法的知識伝達リスクの最小化、期待収益に基づく共有
- ③bestowing : 支援環境 (最大限のてこ効果) での知識創造、将来に向けての知識共有の強固な意思、個人のチームへの

## 統合

④indwelling：知識創造と同等物、合法的知識の基盤の変更、チーム全体の成長のため共有、他のチームメンバーに対して、相手を観察する(looking at)プロセスから相手とともに観察する(look with)プロセスへの視点の転換または、自己への主体的関与(self-commitment)から他者への主体的関与(other-commitment)への移行

では、企業はケアを促進助長するにはどうすればよいか。

## 企業のケア促進と事例

従業員に対する経営者の態度が不公平であったり、適切な説明もないまま、解雇すればケアの土壌は壊れてしまう。企業の高度の革新性の維持を図り、単一の個人への依存度を低めようとする経営者は、相互間の世話活動や棲み込み性プロセスを選好することによって、暗黙かつ明示的な個人的、社会的知識の拡充を可能にする。

経営者がケアを組織内に醸成させる方法には前述の、①インセンティブ・システムや、②モニター・プログラム、③トップが明言する信頼、開放性、勇氣、④組織メンバーに対して示すケア行動の教育訓練実施計画、⑤プロジェクト参加者間で経験を共有し、個人学習を増進するプロジェクトの完了報告と学習指向対話のほか、⑥良い関係を刺激するような社会的事象、などがある。

クローグは、知識創造のためのケアを実践している具体的な事例として、ユニリーバ社を挙げた。

同社の“消費者の知識に対するケアの重視度”はスローガンに止まらず徹底したもので、例えば、消費者が調理する際、消費者の習慣や態度をより深く理解するために、その家庭を訪問し、(look atでなく look with で)実際の料理のしかたを詳細に注意深く観察、研究することによって、革新的な新製品の開発につなげている。

ポテト用のグラタンソースの開発がその顕著な1例で、(オランダではポテトは最も伝統のある大好物の料理)という消費者に対する理解を完全なものにしたうえで、実験や創造性思考やマーケティングを繰り返し、特許技術を積み重ねた結果、このグラタンソースは従来からのマーケット境界を打破して消費者に非常に大きな魅力を提供できた。

その他にも、専門家知識の普及拡大と知識共有を目指したカルナリー社のトマト供給チェーンの例を挙げている。

以上、クローグの「ケアと知識創造の関係」を紹介した。

これはI項で言及した、Nonaka et al. (1998)の、管理や分配、評価測定よりも気遣いや育む、愛情や寛容などのケアへのウエイトのシフトという見方と軌を一にする。

また、米国ゼロックス社パロアルト研究所長のJ. C. ブラウンも同様に、①現在、重視されていることは、知識の生態系という観点から見ることで、②それは知識創造の産出プロセスの全体が、ダイナミックで有機的、かつ相互作用的な連鎖の様相を持っているからに他ならない、③生態系は、設計されたりコントロールされるべきものではない、④全く同様に管理するというのは、限界を招くやり方だ、と強調した ([9] pp85)。

これまで、知識に関する領域と取り組み姿勢という点で、欧米と日本ではかなりの違いが見られた。

欧米、特にアメリカの知識経営では、知識の実践活動のほとんどは、既存の「形式知」の収集、分配、再利用、評価測定に集中してきた。ここでは、形式知の獲得と分配のための情報技術の利用が重視され、知識への投資に対して短期間で収益を上げることが期待されてきた。

他方、日本では知識創造の領域に最も関心が向けられ、個々の知識を所有する人々間の「暗黙知」の交換、つまり新しい知識を発生させる、共同化のプロセスを奨励する環境条件の創出を重視してきた。

このことは、西欧的なものの見方から、東洋的なものの見方へのシフトという単純なスキームではな

く、両者を融合させるところに今後の方向を探ろうとするものだ。

木川田報告がまとめた、①今回のワークショップで、いくつかのコアとなった概念の相互の関係性は、参加者にとって1つの共創されたアイデアとなった、②それは知識創造の「場」は、「知識のエコロジー」を背景として、「ケアを通じて生成される」という考えだ、③日米欧の学者とエグゼクティブという多様な人々が集まったことによって、東洋と西洋、大学と企業での「知識」について、対話を通じて、ある一定の範囲の見解や経験を共有し、協働して究明し始める「場」を創出することとなった、との結言は、「新たなケアと知識創造の融合」の方向を示唆するものだ。

次に、日本の産業集積でどのような変化がいま起こりつつあり、その現象は「ケア」の実践とどのようなつながりを持っているかについて考えていきたい。

#### Ⅳ. 産業集積を支えるケアコミュニティ

##### 日本型産業集積の変容

感傷に浸っている余裕はない。日本の国際競争力の源泉となってきた産業集積地が音を立てて瓦解し始めた。----- 通産省関東通産局は『「産業集積」新時代』と題してきわめてショッキングな空洞化への対処の提言(1996)を行った。

産業集積とは生産の分業や、新規創業の支援、技術の涵養など多彩な機能を持ち、しかも環境変化に柔軟に対応して成長、発展を遂げるなど、いわば強固な有機的連携の布陣を最大武器とする中堅・中小製造業のネットワークである。

その相互補完、共生の活躍舞台が1996年度の経済白書が示すような「驚くべき例外的低成長」の中で急速に色褪せてきたのである(〔17〕pp2)。

清成・橋本も『日本方産業集積の未来像』(1997)と題する著書で全く同様な認識を示した(〔10〕pp 14-15)。

ただ清成らは、先進国の主要な比較優位産業が高

付加価値の組立産業であるとしても、主役の交代が進んでおり、自動車産業が成熟化し、情報通信産業を中心とするハイテク産業が浮上していることに着目して、前者では製品開発のテンポが鈍く、生産技術や生産システムの連続的改良を中心に部品取引は市場に依存せず、長期相対取引が一般的であったのに対し、後者では製品も部品もイノベーションのテンポが速いという特徴があり、大半の部品は「世界最適調達」が不可避だと指摘した。

そこにはもはや自己完結的な集積も、関(1993)のいわゆる「フルセット型産業構造」も存在しない。

ここでは、新たなプロダクト・イノベティブな開発拠点が形成されねばならず、研究型大学と産業界の連動が不可欠になる。研究開発プロセスでは高度情報化時代においても、集積のメリットは依然として大きい。インターネットの活用によって双方向の情報流通が活発化しても、接触の濃密な議論を行うことの必要性は大である。接触によって、知的刺激が拡大するのである。その最大のモデルとしてシリコンバレーを挙げた。

##### 新しい産業集積の構図：シリコンバレー

シリコンバレーは新しい経済社会モデルを構築している(〔10〕pp107-112)。

その特徴は大組織が跋扈するタテ社会ではなく、組織を超えたヒューマン・ネットワークのヨコ社会で、原則自由な環境の中での民間主体の多様な活動の実践、のほか、競争システムを相互扶助精神で補完していることである。競争と助け合いが車の両輪となって社会の進歩を押し進めてきた。

まさにクローグの示唆するケア社会だが、それは決してもたれあいを意味しているわけではない。岡本(1997)は、産業集積は製品の多様性に対応するだけでなく、外部経済を発揮する「場」で、集積地全体としてスケールメリットを実現する装置として、原材料確保の利便さ、共通部品の生産、当該産業の技能と知識を持つ人材のプール、市場や技術関係情報の生産と共有、集積外部に向けた販売ルート確保のほか、外部環境の変化に対して柔軟に対応

できるという特徴を挙げた（〔7〕 pp140）。

産業集積地の最大の問題点は、市場環境への対応が困難なことだが、ケイレツに比し、市場取引型はフレキシブルな反面、信頼関係を含め、様々な偶発的なリスクを抱えている。しかし、両者の企業間・組織間に信頼関係が強いほど、企業関係の契約は簡単になり、時には口約束で済む場合もある。

そこに産業集積を支えるケアコミュニティの存在価値がある。

Nonaka やクローグが提示するような、信頼性を含む「ケア」コンセプトが作動しているい言えよう。

日本の多くの産業集積は最終製品の市場とは分断されてきた。

このことは関の、1国内に産業技術を高度化させていく求心力が働いているフルセット型産業構造の時代を超えて東アジアを包含した遠心力の作用する時代に向けて変換していかざるを得ないという認識にも端的に現れている（〔15〕 pp iii - iv）。

一方、イタリアのパッケージングバレーの産業集積では、カンパニリズムと呼ばれる郷土主義があり、イタリア特有の地縁血縁を中心とした人間関係の間には、強い信頼関係が存在する。しかし、それは全人格を信頼するのではなく、取引相手の行動が自分の予想と変わらない状況においてのみ作用する。産業集積内部には、歴史的にゲームのルールが設定されているはずであり、そのルールに従って取引相手が行動すると予想して、それが実現する状況である（〔7〕 pp157）。

ネットの時代とは言いながら企業間・組織間の「接触の利益」は橋本（1997）も指摘するように決して小さくはない（〔25〕 pp164 - 165）。産業集積地での「顔の見える関係」は、取引相手を選択する調査費用を低下させる。

#### 東アジア進出企業の事例でみるケア行動の実践

関はかつて、全ての産業、技術を保持し、開発から量産に至る全過程に展開する日本の「フルセット型産業構造」は、日本の成長の原動力であったが、

（産業集積の解体化の中で）いま、鑄造、機械製作など基盤技術の崩壊によってこの構造は瓦解しつつある。いわゆる産業の空洞化現象の中で、これまでのような集積構造を維持できず、周辺諸国との機能の持ち合いという新たなネットワークの中で、次の時代を構想していかななくてはならなくなった、と述べた（〔15〕 pp ii - iii）。

その際の最大の課題は、たえず懸念されてきたように「日本型経営」と「進出先地域」との融合が成功裏に実現できるかであった。

現在、いわゆる「アジアの経済危機的事情」もあって、アジアに寄せる日本企業・産業の関心も幾分変化したかに見えるが、それでも、日本型経営の浸透を成功させた例もいくつか見られた。

加護野の『日本型経営の復権』（1997）と題する著書は、日本企業が東アジアでどのような活動を行い、どのような成果を上げてきたか、それぞれの国で日本あるいは日本企業がどのような比重を占めているかを鳥瞰し、これを見れば、日本企業がアジアで着実な成果を上げていること、また、多くの国で現地社会に経済的に貢献し、現地社会から評価を受けていることが一目瞭然に見えてくることを明らかにしたものだ（〔8〕 pp8）。

東アジアに早期に進出した家電の大手電器会社の例が紹介されている。家電製品生産では金型が非常に重要な位置を占める。ところがこの金型の技術を日本から現地企業に移転するのは決して容易ではない。例えばプラスチック金型の技術力をつけるには時間がかかる。CAD/CAMのようなコンピュータ技術に頼るわけにはいかない。

結局、経験の積み重ねの中から徐々に学びとっていく以外にない。技能というのはトレーニングで、同じことを繰り返してやっていくしかない。このような技能は時間をかけて伝えるしかない。マニュアルによって技能を移転するというやり方だけではなく、先輩の指導によって技能を育てるというやり方が取られている。いわば野中らの暗黙知の継承に近い世界だ。また、人材育成にしても現地従業員の日本への逆出向や（留学後直ちに転職の可能性・リスクのある）留学システムなどきわめて大胆でかつ細心な



育成法が実施されている。

また、現地で育成したレベルの高い技能者は企業にとっては他社とを差別化する貴重な資産である。このような人々に報い、社外流出を防ぐために日本的な専門職制度の導入も実施した。

加護野は同社の経営についていくつかの特徴を上げた（〔8〕 pp148-151）。

①同社のアジアでの事業活動が、単に短期の収益ではなく、長期的な視点で行われていること。いったん進出すると撤退しない。現地の社会に貢献するという基本的な理念、志が貫かれている。

②人の育成が重視されていること。品質や生産性は、設備ではなく人に依存する、技能や技術を伝承するには、この人のやる気が大切だ。

③人材の育成が、マニュアルやルールではなく、人と人の接触を通じた属人的な方法で行われていること。

その他にもいくつかの特徴が挙げられているが、社会貢献の志、人の育成と人のやる気の重視、人と人の接触を通じた育成、という3つのポイントは、明らかに「ケア」の先進と全く通底するコンセプトであり、実践的活動に他ならない。

もちろん、問題も多々ある。その中で深刻なものは、コミュニケーション不足である。

「なぜ日本人はあまり説明しないのか」

日本人は「黙々と」働く。加護野は日本人が余り説明しないことの原因として、①ある種の経営行動についてはそもそも説明ができないため、②ある種の行動は、そもそも説明不能であること、③説明しても分かって貰えない、ことを挙げた（〔8〕 pp168-175）。

そこには習慣や暗黙知に依存した部分が多く説明不足の原因になっていると指摘した。

また、日本企業の国際化によって国内の産業が空洞化してきたことについて言及し、2種類の空洞化があるのではないかとした。

1つは、日本の組立メーカー、部品メーカーが海外進出することに起因するものだ。

2つは、日本国内での技術や技能の空洞化が起きたために、企業が海外へ進出せざるを得なくなった

という意味の空洞化だ。

この後者の空洞化の方が今後最も懸念されることになる。

いずれにせよ、シリコンバレー型やパッケージバレー型、あるいは東アジア進出型であれ、知識の伝承や創造にはいま、新たな「ケア」のコンセプトの確立と実践が求められていることは明らかだ。

## V. 結語

ナレッジ・フォーラムで提起された問題は、たえず古くて新しいテーマでもあった。

古くて、というのは、日本の企業や産業、さらに社会一般においては、「暗黙知」は一つの風土として永年にわたり醸成されてきた事実や慣行が既に存在したからであり、新しいと言うのは、ともすると西欧風の「形式知」一本槍になりがちな現代の風潮に対して、敢えて、あらためて「ケア」のコンセプトの導入を試みた、あるいは、フォーラムで「ケアと知識創造の関連性」を問いかけたところにあったからに他ならない。

クローグの提唱した「ケア」のコンセプトは必ずしも目新しいものとは言いがたい。

しかしながら提言の1つとして消え去るものでもあるまい。

ここでひとつ、大胆な仮説を挙げておこう。

それは、野中らが、1990年の『知識の創造』を提言以降、10年近くの年月をかけてたえず、リファインしてきた理論は実は、「暗黙知と形式知の交流にこそ、知識の創造・創発のモメンタムがある」ことを繰り返し訴え続けてきたということだ。

いま、あらためて、ケアのコンセプトが持ち込まれても、このことが従来の野中らのセオレムの基本的な枠組みを変えることにはならない。

さきに挙げたユニリーバ社の例にしても、産業集積の例にしても、あるいはきわめて実証的な加護野の日本企業の例にしても、「暗黙知と形式知の相互交流のセオレム」をさらに補強し、確認したこと以外のなにものでもない。

ただし、「ケア」という斬新なパースクティブに

立って知識創造の問題を取り上げた功績は大きい。

同時に、東洋的な？思想への極度の傾斜やシフトが、グローバルな、ワールドワイドなネットワークの動きのなかで、孤立してしまわないか、という危惧の念も無視できない。

異質の、様々な仮説は積極的に提起されてしかるべきであるが、2極対立ではなく、むしろ融合させ、統合させていくところに、理論進化の道が拓けるように思えてならない（あるいは、これこそ、東洋的な発想であろうか）。

#### 〔参考引用文献〕

- [1] 安藤三郎 (1991) : 創造性の開発—組織的知識の形成 星稜論苑 No. 12.
- [2] — (1995) : 組織学習と情報の共有による組織能力の増進 四国大学紀要No. 3
- [3] — (1995) : 組織能力 (ケイパビリティ) の増進と組織学習 実践経営 No. 30
- [4] — (1998) : 知識の創造とマネジメントードロピーズの出現とインターネットワーキング 四国大学紀要 No. 9.
- [5] Alexander L. F. and J. D. Walecka, Quantum Theory of Many-Particle System, McGraw-Hill, Inc, 1971 (横井浩史より引用).
- [6] 伊丹敬之 (1992) : 場のマネジメント序説 組織科学 Vol. 26 No. 1.
- [7] 岡本義行 (1997) : 知識集約型産業集積の比較分析 清成他編『日本型産業集積の未来像』
- [8] 加護野忠男 (1997) : 日本型経営の復権 PHP
- [9] 木川田一栄 (1998) : アメリカ・ナレッジ・フォーラム 報告 DIAMOND ハーバード・ビジネス (以下, DHBと略称) Vol. 23 No. 1.
- [10] 清成忠男・橋本寿朗編 (1997) : 日本型産業集積の未来像 日本経済新聞社.
- [11] Krogh G. (1998) : Care in Knowledge Creaton, CMR Vol. 40 No. 3.
- [12] Cohen D. (1998) : Towards a Knowledge Context— Report on the First Annual U. C. Berkley Forum on Knowledge and the Firm , California Management Review, Vol. 40 No. 3.
- [13] Cole R. E. (1998) : Introduction, California Management Review Vol. 40 No. 3.
- [14] 嶋口充輝 (1997) : 顧客関係性構築へのマーケティング DHB Vol. 22 No. 3.
- [15] 関満博 (1993) : フルセット型産業構造を超えて 東アジア新時代のなかの日本産業 中央公論社.
- [16] — (1995) : 地域経済と中小企業 ちくま書房.
- [17] 通産省関東通産局編 (1996) : 「産業集積」新時代 日刊工業新聞社.
- [18] ドラッカーP. F. (1998) : 「すでに起こった未来」への準備 DHB Vol. 23 No. 1.
- [19] 西口敏宏 (1996) : 共進化の組織間マネジメント DHB 編集部編『アウトソーシングの実践と組織進化』ダイヤモンド社.
- [20] — (1997) : 二重らせんの組織間関係と共進化 自己言及メタモデルの提唱 組織科学 Vol. 30 No. 3.
- [21] — (1997) : 場への学際的接近 ビジネス・レビュー Vol. 45 No. 2.
- [22] — (1997) : 組織間関係のフロンティア ビジネス・レビュー Vol. 45 No. 1.
- [23] 野中郁二郎・紺野登 (1997) : ダイナミックな組織知に向けて場の動態と知識創造, ビジネス・レビュー Vol. 45 No. 2.
- [24] Nonaka I. and Konno N. (1998) : The Concept of “Ba” — Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, Vol. 40 No. 3.
- [25] 橋本寿朗 (1997) : 「日本型産業集積」再生の方向性 清成他編『日本型産業集積の未来像』
- [26] 横井浩史 (1995) : 場を用いた計算モデル 上田他編『人工生命の方法』工業調査会