

個人の「知」と組織 —個人の「知」から組織知への基礎研究—

菅原 通雅*・今林 宏典**・野々村 憲**

“Force” of Individuality and Organization —On Basic Studies from “Force” of Individuality to Organizational Knowledge

Michimasa Sugahara*・Hironori Imabayashi**・Ken Nonomura**

In this paper, we consider and discuss to technical terms, “force” as resource of the enterprise and “intimation” in individuality and organization. An “individual” viewpoint becomes more and more important, and in relation to individual “force” is more requested. On the other hand, the ideal way of organization which accepts individuals is also needed. Therefore, we think that we should create “holon” between organization and individuality.

For the purpose, we should structure the process by which individual “force” is converted into organizational knowledge. As a result, we present an organization man, who creates and organizes a knowledge creation was shown in this paper.

Key Words (キーワード)

Force of individuality (個人の知), Potentiality of enterprise (企業体力), Creation of “field” (「場」の創出), Intimation (内感), Core of human resources management (人的資源管理の核心), Intimate self-organizing (内感的自己組織化), Self-actualization man model (自己実現型の人間), Tacit thinking (暗黙知)

はじめに

我々は、野中郁次郎教授、金井壽宏教授の主張や指摘をとおして、不確実性のリスク下にある企業経営において、何が不可欠な要因なのかを改めて学ぶこととなった。すなわち、現実の企業経営には「個人の視点」と「組織知」が不可欠な要因であることを認識したことである。例えば、今日の様々な出来事のなかで、IT革命が本格的に浸透しつつあるが、その影響が経営事象やビジネス事象にどのような影響をもたらし、どう変化して

いくのか。確かに情報技術の発達は物質の形成・発展を成し便利さや合理性をつくりだし追求してきた。それは一見、恵みを与えるかに見える。しかし、その反面、人間的側面が軽視され何かを置き去りにする危機感を抱いてしまう。見えにくい複合的な要因が、組織はもとより、組織のなかの個人に対しても湾曲したかたちで状況を一変させていく。つまるところ、これまでの予想を遥かに越えて環境変化や組織変容が起こっていくに違いない。こうした不安や危機感がよぎる中、企業組

*呉大学社会情報学部 (Faculty of Social Information Science, Kure University)

**呉大学短期大学部 (Kure University Junior College)

織の人間の側面に何を求めればよいのか、それをどう捉えればよいのか、といった意識から、我々は、個の視点に立つ「個人の知」に関する課題を提起する。つまり、組織論でいうところのマイクロ組織観に立脚して、つぎのような論題に言及する。

第Ⅰ章では、「企業体力」(potentiality of enterprise)をキーワードとして、「知識創造企業」の源泉は個人の「知」に基因し、その「知」を創出するための「場」についてまとめる。

第Ⅱ章では、人的資源管理の核心に通じる個人の「知」とは何かを考察し、そして、「内感的自己組織化」概念を提示する。

第Ⅲ章では、マイケル・ボラニーの主唱した「内感」概念をキーワードにして、「個人の知」に通じる内感的コミュニケーションとは何か、また、組織の「知」を創発するための内感的組織コミュニケーションとは何か、を捉える。

I. 知識創造と企業

1. 企業体力

I T革命といわれる現在、情報が世の中の変化を促進している。エレクトロニクスが情報の流通を加速している。情報流通の加速にはLSIを含めた半導体素子が大きく関わっている。その半導体素子はその構造上、小さくすれば、集積度が上がり、集積度を上げれば上げるほど量産効果により安くなる、したがって、この半導体素子は、機能・性能を上げれば安くなるという世にも不思議なメカニズムを持っている。おそらく人類が経済活動を始めて以来あまり経験の無い製品である。

良いものが必ず安いという製品は、経済では負の財である。電気では負性抵抗であり、フィードバック系においては、負の特性要素を内蔵する系は、正帰還がかかり本質的に不安定である¹⁾。

例えば、集積度を上げていくと、発熱が大きくなりそれに対する設計技術の開発の必要が生じ、放電時間の長いバッテリーが必要になる。このように技術欲求がどんどん増殖する。経済システムにおいては、高機能をもとめ最新のデバイスを使

う。そうして高性能・高機能のものが出回り、モデル寿命を縮め、旧モデルの安売りを招き経済システムを狂わすのである。過去において日本が経済摩擦を起こした原因の一つは、半導体製造能力が高かった事による。

このような半導体効果の中で異常に拡散している情報社会では、世の中全体に正のフィードバックがかかり、変動が激しく、進化も著しい。この環境の中で企業が生きするためには、エネルギーを供給し続けねばならない。正のフィードバックがかかった系は、エネルギーを供給する限り活動も増大するが、必要エネルギーも増大するので、この増大に耐えられなくなる時、系の拡大は止まる。

企業において、このエネルギーを常に生み出すメカニズムを内在する必要がある。これを企業体力(potentiality of enterprise)と名づける。人体で言えば、血液中の糖質を乳酸に換える過程で、エネルギーをだすグリコーゲンを補給し続ける生理作用である。資源の有限が分かった今、企業体力を生む源泉は、枯れる事の無い資源「知」である。知識創造企業とはそのような「知」、つまり知識を組織的に集結・共有する仕組みを創り上げている企業である。

企業の持つエネルギーは、経営資源といわれ人・物・金・情報がこれまでクローズアップされてきたが、この資源をバランスよく生かす「知」があってこそ企業の強力な推進力となる。企業体力・エネルギーの鍵となるのは、「知」という資源である。構成員全体の知的レベルの高さ、つねに「知」への欲求を持ち続ける組織こそ必要になる。

2. 日本型モデル

日本社会経済モデルは異質である。現在好況が続いている「アメリカモデルに倣え」という意見を声高に唱える方々もあるが、そうであろうか、日本が単純に国際的同質競争をすれば、資源小国日本では勝てないのは明白である。実質化競争・差別化競争を目指すべきである。

以下アメリカ型モデルを検証する事で、日本型モデルのあり方を見ていくこととする。

①アメリカ型モデル

アメリカモデルの2つの大きな成立条件は、自由競争下で、第1に大国の力を背景とした商品のシェアコントロールである。第2に高度情報化社会のリーダーとしての地位が、好景気をささえ雇用の創出源となっている。

アメリカモデルで危惧される部分は、極端な二極分化、勝者・敗者、富者・貧者の差の著しさ。この二極化の結果として産業は寡占化・独占化の経過をたどり、結果、サービスの低下、価格上昇を招く危険性がある²⁾。

また今一つ重要な問題が、無限に資源が供給され、無限に廃棄物を浄化できるという事を前提にした、無限の経済モデルである。この無限は「夢幻」であり綻びはすでに見えつつある。

アメリカの貿易赤字は、大きくこの巨額の貿易赤字を上回る資本収支の黒字を維持しないと、ドルの為替相場の暴落、株式市場の大暴落は、避けられないであろう。いまやアメリカは、製造業の多くを破壊し「情報化」に取り組んでいるかのように見える。実際ブルックリン大橋を架け替える工事に入札した米国企業は一社も無く、日本企業に委ねられる結果になった。自動車工業においては、生産設備は輸入にたより、大型プレスは、すべて日本メーカーからの輸入である。アメリカは、貿易赤字が増加しようと、すでに外国から生産財、資本財を輸入せずに活動を維持できなくなっている。

②日本型モデル

日本モデルの特徴は、市場の閉鎖性、系列化、護送船団方式、と言われるように規制保護体質で自由競争はおだやかで、その結果、ルーズな経営、管理がおこなわれる。また低生産性のため物価高を招き、コスト高のため生産拠点を海外に求め国内空洞化を引き起こし、不況となっている。

またアメリカ型で危惧されている部分、すなわち人権と環境の保護に対しては、日本型モデルは、総中産階級意識を持った、階級意識の希薄な社会であり、少ない資源を有効に生かす開発生産思想（製鉄業の源材料と製品量比は世界に誇れるもの

である）を古来より日本人の知恵・美質として根底に内在している。

話を製造業に絞ると、日本の製造業の国際競争力の基盤は以下である³⁾。

- 1) 技術の習熟化
- 2) ZDに象徴される高品質
- 3) 独自技術の作り上げ
- 4) 生産における独自の方法論
- 5) 顧客指向
- 6) 人間性尊重の労使関係
- 7) レベルの揃った技術集団

日本には高い技術水準を持った強い競争のある製造業が数多く存在している。そして今後、全人類の共通課題である「環境保全」も技術が決定的な役割を演じるであろう。今や日本の製造業は、国を挙げてISO9000、ISO14000に取り組んでいるが、技術水準の高さあればこそである。ISOは自ら目標を掲げ、達成のためのシステムを作り、自ら監査し、フィードバックする機構であるから、構成員の揃ったレベルの高さが必要になる。21世紀の人類は日本をモデルにした環境保全に努力する以外選択肢は、なくなるであろう。

3. 熟練技能の伝承

前述の基盤の上に製造業は強さに磨きをかけ、弱さを補強していかなばならない。特に内需型企業はこれから増大する内需市場に対して、国際化の視点を取り入れた高いサービスの提供を指向せねばならない。何故なら、これからは「もの」の価値だけではなく、その「もの」が併せて提供するサービスの価値開発が大きな意味を持つようになるからである。量的拡大を目指したビジネスモデルからサービス開発型ビジネスモデルへの変更を迫られている。

これは「製造業のサービス化」ではなく、「創造業」への転換である。創造業とは、製品に付加価値を加味するのではなく製品の提供を通じて利用者が受け取る機能の価値を増大させる事をいう。

図1は製品製造の流れである。物の欠乏していた時代には、とにかく物がほしいと消費者は考え

る、供給者はとにかく大量に製造する事を優先するのである。この時代を「名詞」の物作りと呼ぶ。「車」・「冷蔵庫」がほしいと消費者は叫ぶ時代である。次に、量的満足を見た後の段階は、より品質の良いものを求めはじめる、質の時代である。早く「動く」車・よく「冷える」冷蔵庫を求める、供給側は、「動詞」の物作りを行うのである。次に到来するのは個性化の時代である。消費者の要求はより多様化し、心の中のイメージを消費に要求する。「ラグジュアリー」な車、「おしゃれ」な冷蔵庫という要求にあわせ「形容詞」の物作りを供給側は行うのである。マズロー (A.H.Maslow) の「欲求五段階説」に見られるように、消費者の欲求は更にエスカレートし自分の心に訴えかけるような製品を求める。供給者は、「ウアー、これはすごい!」といった感動を呼ぶような付加価値のある製品を開発しなければならない、それが「感嘆符」の物作りである。「製造業」はこうした「創造業」への転換の時代を迎えている。

産業形態は「知識集約型」・「感性集約型」産業に転換して、新たな競争を行うが、社内の「知」を総動員し市場変化にすばやく応じる必要がある。そのためには現場力の再評価と再構築を見落としてはならない。現場の技術者、技能者が保有する「手技」や頭脳的技能の分析、継承にサイエンス

の目を入れ、機械化できない「技」は真摯に伝承する。現在、機械化できない技術は多くある。プレス of 金型製造はその典型である。例えば、コンピュータ制御では1～2/100mmを出すのが精一杯で、その上に職人の磨きがかかると1/1000mm単位まで可能である。この違いでプレス可能回数が2万回の差をもって回数差を引き出すことが可能である。職人の金型は、メンテナンスを施すことで、さらに4万ないし6万回寿命を延ばすことができる。このような「技」をより一層取り入れ、技術開発に結びつける必要がある。

4. 技術と知

技術は、工学（テクノロジー）と技能に分化する。専門知識、技能、創造力、意欲が推進力となる。専門知識は、工学的知識、企業内に蓄積されたデータベース等がある。

技術は、人間の意欲と情報を組み合わせ、創造力を発揮し必要技能を生かすことにより発揮できる。例えば、問題解決を考えると、解決しようとする技術問題に関する知識（技術情報を含む）、コンピュータに関する知識、コンピュータの操作技能、問題解決のための創造性と意欲、が必要である。技術の「継承」を社内で行っている企業は多くあるので、その典型的な例を次に示す。

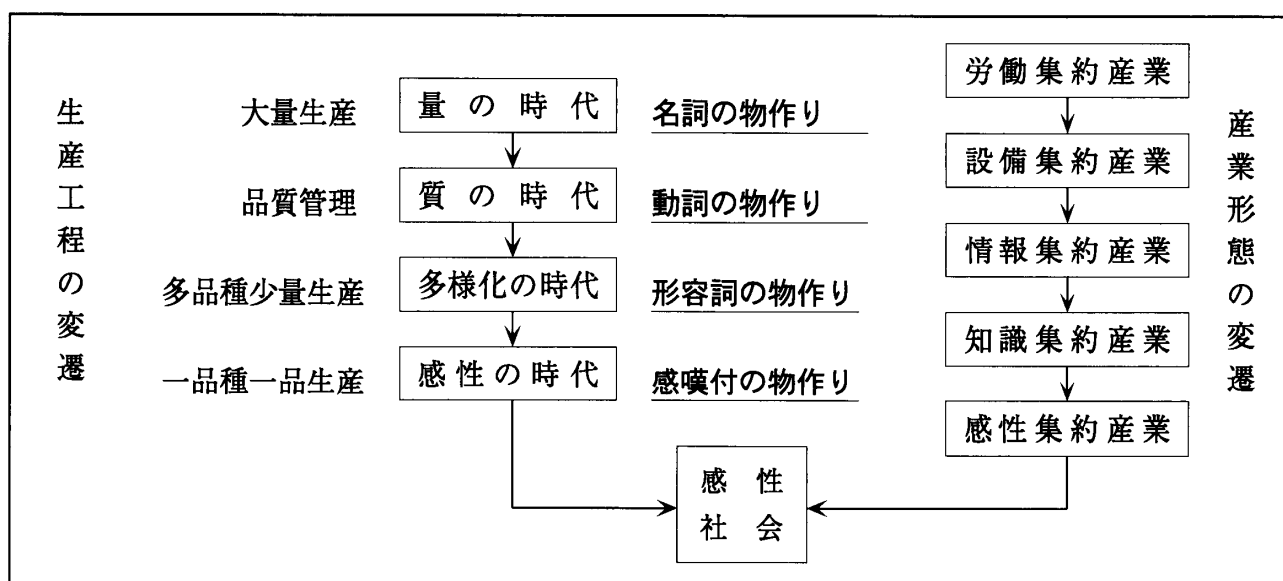


図1 物作りと産業の変遷

デンソー工業技術短期大学校は、企業内短期大学校であり、最先端技術を見据えた電子情報技術者やファクトリーエンジニアを育成している。ここでは、個人の技能知を高めるための専門的知識とその技能の養成という能力開発を行っている。個々人に高いモチベーションを付与する取組みを行っている。そうした場で訓練を受けた卵（学生）たちは、伝統をもつ技能五輪大会の国内大会と国際大会に出場し、習得した技能を競い合い技能知を高める努力をしている。同校の学生たちの成果には驚かされるほどのものがある。それは、技能五輪レベルで82名が金メダルを獲得、国際技能五輪においても金メダルを14名が獲得するという成績を残しているからである。そうした成果の結晶は、同大学校の一途で熱心な個人と組織の協働体制による教育の賜物に因っている。単一技能に特化した教育が、もの作りの現場でどれほど役に立つかという議論はあるが、同校では「一芸は万芸に通じる。ある技能を徹底して習熟した人材は、他のものにも立ち向かっていける能力を持っている。やり抜く、何とかしようという気概、工夫力が卓越している」⁴⁾と語る。

中小企業における技能の開発伝承は、特化したオンリーワン技術、技能の研鑽に力を注ぐべきである。大企業においても創造的な技能の開発伝承により、総合的な開発力を支えなければ激しい競争の中で淘汰されてしまう。

5. 知識創造の「場」

知識を創造し技術を高める、枠組みを持つ企業のみ、今後成長が見込まれる。ではその枠組みを野中郁次郎氏の知識創造企業を参考に考察していく。彼は、M・ポラニーの主唱する「暗黙知」の概念を引用して、その「知」を「暗黙知」と「形式知」に分類している。暗黙知は言語化し得ないあるいは言語化しがたいアナログ的な知識である。一方、形式知は言語化された明示的なデジタルの知識である。この二つの「知」の社会的相互作用をつうじて人間の知識は創造され拡大される。企業において、この二つの「知」が重要であ

ることは言うまでもない。本能的なレベルでの暗黙知が基本となり、不可欠の強みとなる。これが無ければ迅速に高度なパフォーマンスを発揮することはできない。企業内で知識を共有・活用するには形式知が有効であるがその背後に暗黙知が無ければ知識価値は相当低いものになる。この性質が異なり、補完しあう2つの知識により知識創造が起こる。暗黙知が形式知化され、それが行動を促進させ、暗黙知が豊かになる。そのプロセスを通じて新たな発見や概念につながるのである。暗黙知と形式知の社会的相互作用をとおして知識が創造されるならば、そこに4つの変換モデルができる。それは、①個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」、②暗黙知から形式知を創造する「表出化」、③個人の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」、④形式知から暗黙知を創造する「内面化」⁵⁾、である。この4つの知識変換のモードをダイナミックに相互循環するプロセスを創出することが大切になってくる。

ところで、図2は、知識創造支援過程を示しており、企業内に創造の場をつくり、知識創造を支援するシステムの枠組みが示されている。「場」とは、力を発現させる場所という意味で、力を持っても「場」がなければ、その力を確認し、利用できない。たとえば電波は電磁場において、重力は重力場においてはじめてその力を確認できるのである。組織内においても力を発揮する「場」を提供し、その場は、全体として「入れ子構造」になり、最終的に企業の知識創造の「場」となる必要がある。経験を共有することによる暗黙知創造の「場」、職場のみならず、インフォーマルグループの企業内外での会話・議論もこれに相当する。個人と集団の相互作用を媒介とする、暗黙知から形式知への変換プロセスの「場」、開発会議などのグループ討議をとおして思いを言葉に変えて行くような「場」の提供である。異なった形式知を組み合わせる新たな形式知を作り出す「場」、形式知の獲得、統合などを行い、伝達普及を図る「場」、こうした各種各様の「場」においては、情報技術が大いに役立つであろう。非線型性を含む

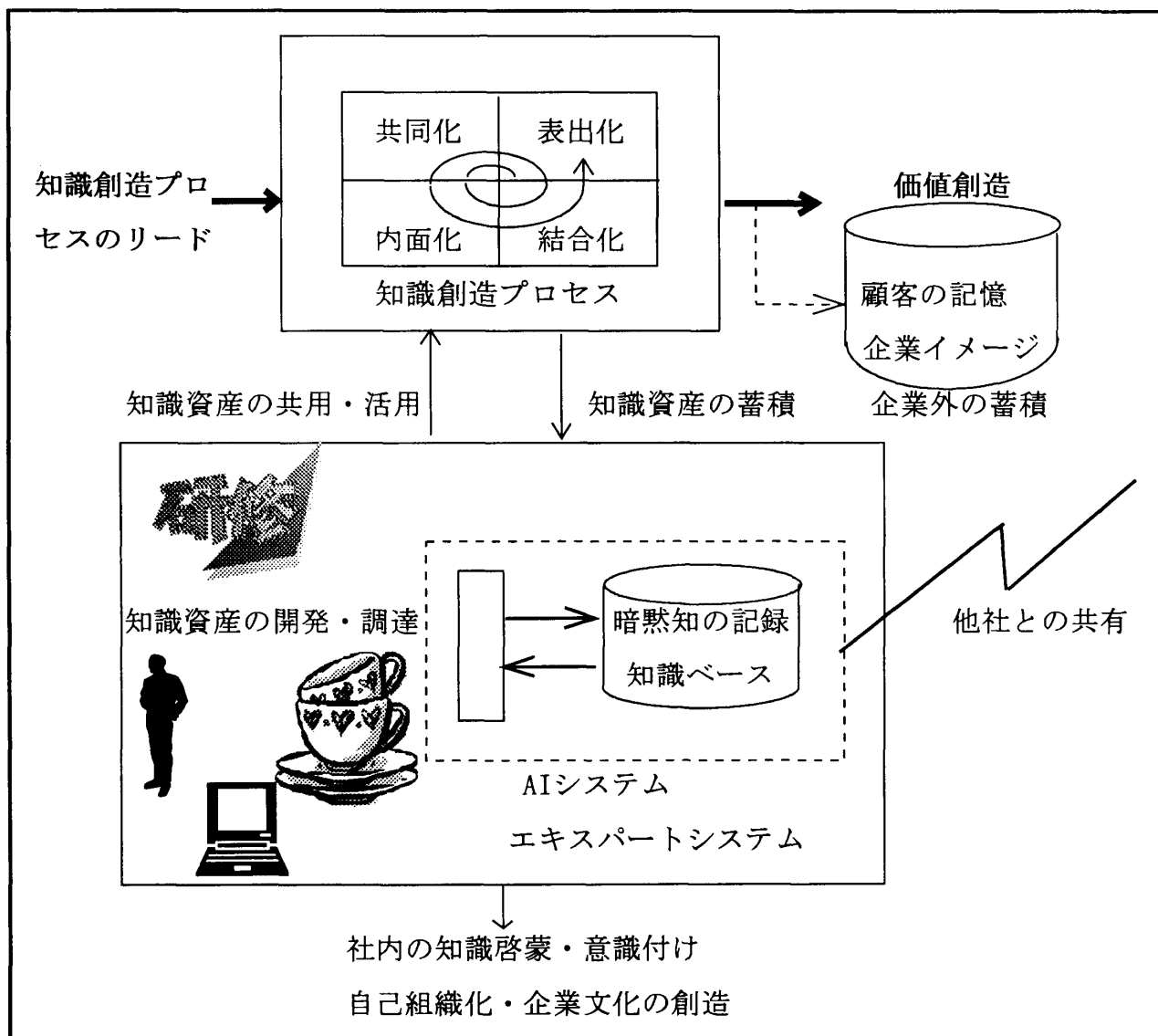


図2 知識創造支援過程

言葉の解析にはニューラルネットワークなども有効となる。

個々人が共同化、表出化、連結化の体験をとおして、メンタルモデルやノウハウという形で内面化されるプロセス、つまり形式知を暗黙知に変換する「場」、ここでは学習が密接に関連しOJTや研修会などの実感の体得がこのプロセスに含まれる。企業は、このような「場」を提供することで、共同化から内面化のプロセスを、あたかも品質管理あるいはISOにおいて表現される「P→D→C→A→」を回せのごとく循環させることにより、あらたな価値創造が可能になる。このとき知識資産化するための蓄積検索記録をおこなうI

Tを活用することにより、効率的な知識創造が可能になる。特に表出化のプロセスにはAI（人工知能）技術が役立つ。AI技術の中で注目を集めているのがエキスパートシステムである、これは専門化の知識をデータベース化し利用するものであるが、表出化で大きな成果を挙げることが期待できる。グローバル化が進すなかで、離れている人間がフェースツーフェースの関係をもって、テレビモニターを前にして討議ができるテレビ会議も有効である。

この図2による経営のダイナミックスは、目的・課題を与えることによる刺激が引き金となり、「場」を活性化させる。そして、このダイナミッ

クスにより、暗黙知を含めた知への組織的意識づけ、社内の知識啓蒙に寄与し、企業として新たな価値創造を行い、利益創出が可能になる。市場には、顧客の記憶の中に、顧客と共有された知識、ブランドとそれらにより形成された市場での認識というような知識資産を形成できる。

6. 記号論よりみた知識創造

知を共有、活用する基本は、ことばをはじめとする記号である。以下、記号論を基において知識創造の精神活動を見ていく。

人類の歴史の中で、意思を通じさせるために本物に似ている何かを使ってそれを表現する方法をとってきた。この本物に似ているものが記号である。言葉をはじめとする記号を制御するほうがその記号が代理している現実を制御するより、よほど低いコストで行える。このような記号操作は、情報テクノロジーのひとつで、人間の中樞神経の中では常に行われている。

ここで正確な伝達を達成させるためには、発受信者間の共通の理解に基づいた決まりに従ってメッセージを構成しなければならない、この決まりを「コード」と呼んでいる。そしてこの記号は、何かを「意味」するものでなければならない。したがってそこには意味作用が存在している。もし受信者がコードから逸脱しているメッセージを受け取ったばあい利用するのが「コンテキスト」であり、このばあい「解説」ではなく「解釈」になり受信者の主体的な推論により意味内容を解釈する。

この記号を使用していくうちに、人間の知覚可能な記号をコード化し、心の中にある形もなく目にも見えない知覚不可能なものをも他人に伝えることができた。芸術表現など考えるとよく分かるであろう。そして記号による意味づけという営みの中で、人間は自らにとって未知のもの、関わりなかったものを、自らとの関係で捉え、自らの文化の世界の中に組み込み、自らの世界を膨らませることができた。そして何よりも大事なことは、意味づけをする行為の中で、一連の対象を「同じ価値のものと異なる価値を区別してまとめる」、

つまり「分節」という機能を身につけ、ものを一つずつ考察するということから離れ、普遍的なものを、抽象的な思考をするという方法をとることを身につけた。ものをすべてまとめて考察し、そこにある共通性を抜き出して抽象的にとらえることによって、概念を思考し、それを記号で表現し活用することを覚えたわけだが、これは人間の精神活動において大きな発展をもたらした。

記号は人々の中に取り込まれ、物や事（概念）を表す共通の道具となった。さらに記号は論理的思考の基本単位となり、様々な思考の道具として活用されるようになった。新しい経験を積んだり、思考を積み重ねて新しい概念を創り、それを表現するための新しい記号を作り出し、それを基に思考するという繰り返しを行ってきた。

以上の様に、「記号→概念→経験→記号→新概念」という精神活動を行う「場」を自ら創り、より活性化するフィールド創造（イナクトメント）が、個人の中にも組織の中にも求められる時代になった。

では、以下、ことば（記号）によるコミュニケーションの理論的展開を第Ⅲ章で試みる。そこではボラニーの理論をかりて、個人の「知」を創発させるコミュニケーション、および組織の創発的コミュニケーションについて考察する。

なお第Ⅱ章では、個人の「知」から組織力への変換プロセスに関して、理論的に考察する。

Ⅱ. 個の視点と内感的自己組織化

1. 人的資源管理の核心と個の視点

野中郁次郎教授の「知識創造の経営」や金井壽宏教授の強調される「個人の視点」に立つ組織論⁶⁾の展開は、企業の経営・管理・組織の今日の変容に対して、広義・狭義のマネジメントの本質論に迫る内容や新たな発想の転換を呼び起こすような機会を提供しているように思える。

個の視点を重視する「知の経営」の観点から組織を捉えるならば、企業の「人的資源管理」には新たな発想による取組みが要求されてこよう。

企業の人材雇用は、従来型のゼネラリストに代わりスペシャリストやプロフェッショナルといった専門家を求めるようになってきた。いわゆる専門性重視の雇用形態がますます基底に置かれてくる。これまでの人の「管理」から人材をどのように起用し「活用」して人財化（単なる人材ではなく）していくかといった人的資源活用に基づく「人材開発」の側面が重視されようとしている。換言すれば、組織の「能力開発」の側面である。本稿のテーマのごとく、個人の「知」⁷⁾をどのように個人レベルで育み、組織力に転化していくのか、まさに「個人の知から組織知への変換プロセスの深化」が問われている。不確実性下において、組織は、こうした人的資源の変換・転換プロセスを組織化し創出することが大切である。そうすることによって環境適合の可能性を持ちこむ。それは、組織における個の視点を基調とした「内感的自己組織化」（第2節において説明）をおこすことを意図する。したがって、かかる概念に人的資源管理の核心が潜在していると思われる。

そこで、具体的に「人的資源管理の核心」(core of human resources management)とはどのような性格のものなのか、C.Mabey (1998)の人的資源管理に関する引用をもって捉えてみたい。

「人的資源管理論の理念は、今までもあった。そして現在の理念とは基本的に異なっており、従業員の管理は競争的優位性を維持する基本的な源泉であるという考え方を基本としている。同時に、それは四つの主要な観点に基づいている。すなわち、第1に、人々がコストとしてではなく資産として扱われることが必要である。第2に、結論として、人的資源を管理することは結論が定まっているのではなく、現実には戦略的重要性の問題であるということである。第3に、それ故に、人的資源を管理することは、全面的に人事専門家に委ねるべきではない。すなわち、それはすべて管理者が担うべき活動である。第4に、基本的な方向は、それぞれ内部的に統合され、企業全体の戦略と統合されねばならない。この発展的意味において、

人的資源管理論と言う概念は、戦略的人的資源管理論と同じ意味にあたる。」⁸⁾と述べている。

ここでの主張点はおもに2つあると思われる。第1に、働く個々人が「コスト」としてではなく「資産」として扱われるという「人財」的資源観。そこには働く個人の視点に立つ考え方がある。第2は、かかる個人の人的資源の管理体制は、個人を受け容れるためのシステムが用意されている前提がなければならず、従来のように人事関係者が職務的に管理するというのではなく、管理者に自由最良な権限を与え委ねて人材活用を調整・統制する必要性があることである。そうした管理体制を基調として、そこから内部的に統合し、企業全体の戦略に結合させていくことにある。こうした理解から、前者は、個人の視点を基調とする「ミクロ組織観」である。後者は、人的資源の組織戦略という見方であり、組織の環境適応性に関わるものであるので「マクロ組織観」と解せられる。このことから、働く個人とその個人を受容する組織をいかに統制し「融合」させるか、「個人と組織の融合」(ホロニック経営:horonic management)というところに戦略的人的資源管理の機能性が問われているように受けとめられる。したがって、ここでの要因は、個人のもつ知識や能力、力量、感情などの非合理性の側面が組織の合理性をいかに越えられるか、という問いを想起させるような見方もできる。

以上のことから、人的資源管理＝戦略的人的資源管理とは、個人の組織的行動を環境適合的にとらえ、人的資源活用の戦略メカニズムを内省し、組織化の原動力を創出する自己組織化（自己革新的組織の活動）的な機能を果たすものと考えられる。

そこで、さきの Mabey の考え方に基づけば、「人的資源管理の核心」を島弘教授は、その著『人的資源管理論』⁹⁾においてこのように捉える。すなわち、

「ここには、人間資源の管理として、それぞれの人間に合致した管理方法が必要であることが強

調されている。またこれらの人的資源の管理が、企業の経営戦略と密接に結びついており、この管理がうまくいくかどうか、競争的優位性の重要な決定要因の一つであるということである。特にここで注意せねばならない事は、画一的な人間像を避け、人間を複雑な性質を持つ有機体として見ていることであり、他方では、激烈な競争に直面して、競争的優位性の有力な源泉であることが強調されていることである。」としている。このことから、「労働者を人間的に扱うことによって、能率を高めようとしていることは明らかであり、そこで、この人間的扱いという現象を正しく分析することは重要である。」と解されている。

したがって、ここでの強調点、つまり、想定される課題は主に3つあり、このことが人的資源管理の核心に通じるところがある。第一に、組織のなかの「個の視点」に立つ管理方法とは何か。第二に、戦略的人的資源管理の下において有効な人材活用の実践化とは何か。第三に、シャイン(E.H.Schein)の提唱した「複雑人モデル」に基因する如く、「人間を複雑な性質を持つ有機体的存在」と解して個人を捉えるとはどのような意味か。こうした3点に、かかる「人的資源管理の核心」に対する潜在性が集約されているように思われる。集約した3点からさらに強調したいことは、すなわち「個の視点」を基調とする人的資源管理の可能性である。それを基点としたときに、組織において知的生産を成していく個人の「知」との関わりが表出する。言い換えれば、上述のように人的資源管理の理想型を概説してきたのには理由がある。個の視点に立つ「個人の知」への認識と実践を受容(学習)しない組織は、不確実性下のリスク経営環境を乗り切ることが非常に困難になろう、ということである。つまり、個人と組織のあり方を問うているのである。個人の知を受容する組織が、いかにして人材を確保し活用していくかという「人財」なる人材開発プロセスへの命題が提起されてくる。そこで、以下、「個人の知」とは何か、組織力とは何か、が2節以降の課題となる。

2. 個人の「知」とは何か

個人の「知」という「知」とはどのようなものをいうのだろうか。「知」には、「知」を構成する源泉要素があるように思う。すなわち、常識や良識、センス、技能、経験知、感知、直感などの意識の諸要素であり、それらが相互作用し統合し、それが目標達成への総合力となり、「知」の次元にまで高められる状態と解せられる。したがって、本稿において我々は、知を一つ的能力として捉えてみた。だが、通常イメージするような単なる能力ではなく、「知」は変容・変換させる能力であり、創造力を生み出す源泉であると捉えられよう。知識は静的なものであろうが、知は、人間の行為プロセスを活発にする機能をもち、静的なものから動的なものへと変換する萌芽的作用を導く力、それを「知」と解したい。一般的な「知識」をいかに価値ある「知」に浄化させるか、にある。我々は、こうした「知」をフォース(*force*)と捉えた。なぜ、フォースなのかといえは、この用語には、本来、「精神・意志・感情の力」という意味や支配力、影響力、効力などの意味を含んでいるからである。つまり、メンタルな側面(精神活動をとおして)からわき起こる力というイメージを与えることから、我々は「知」をフォースと解することとした。

以上の我々の解釈を、科学哲学者のM. ポラニーの「内感」概念(*intimation*)¹⁰⁾に当てはめてみるとこのように表現できるだろう。すなわち、組織の中の個人は、常に自己の内的対話と解される「内感」(感応)を起こしていく状態を創出していくような態度形成が必要である。それを筆者は「学習する自己」(*learning self*)と表現する。学習する自己というのは、自己の心の内にある意識(感知:意図, 思案, 感情等)に葛藤(問題・疑問を自分の内面に投げかける)をつくり出し自分なりの問いや解を導く「精神活動」であり、常に学習する内面化環境を創出する行為のことをいう。そうした様態を「内感的自己」(*intimate self*)と呼ぶことにしよう。上述の「学習する自己」と同様に、組織は、個人の内感を反映させる体制を

もち込み、それをとおして組織自体の内感を創り出す。そうした個人的内感の収束が組織化を生み「学習する組織」(learning organization)を形成し、組織力を誘導するような原動力に転化することになる。このよに組織化の過程で学習する組織状態が形成される様相を、「内感的組織化」(intimate organizing)と表現することができる。さらに、こうした個人レベルの「知」と組織レベルの「知」が、組織の中で相乗効果を創出し、収束された個人知が組織知へと伝播され、総合力へと転化する状態、このプロセスを「内感的自己組織化」(intimate self-organizing)と言い得る。つまり、個人の内感と組織の内感の融合である。

以上のような一連の解釈をもって、我々は「個人の知」をこのように定義することとした。

「個人のもつ知識(技能知)・潜在性を内感することによって、自己の内面に総合力を築き、それを行動に転化させることであり、そうした自己の内面プロセスをとおして、そこではじめて「知」の発現につながる、そうした意味から個人の知と呼称する」ことができる。

では、かかる定義に基づく個人の「知」がどのようなメカニズムによって組織知に、すなわち組織力に転化(変換)されるのか。そのプロセスを組織認識論の観点から捉えてみる。

3. 複雑人モデルから自己実現型の人間モデルへの「人的資源」形成

第1節の「人的資源管理の核心」というところで、筆者は、シャインの主唱した「複雑人モデル」に基因する如く、「人間を複雑な性質を持つ有機体的存在」と解して個人を捉えるとはどのような意味なのか、といった問い掛けをした。そこで、シャインは「複雑人モデル」を、人間が行動する場合に、一つの欲求だけで動かされる性格のものではなく、実際には人間の欲求は複合的であり、また、人間の置かれた状況や発達段階において内容は異なるものであると説く。このように個人の内面の複雑性と外部状況との絡み上の欲求であるから、組織のリーダーは個人の特性や状態を把握

しつつ個人をリードする必要性があることを説いている。

さて、筆者がここにシャインの考えを引用したのは理由がある。働く個人の内側から観た場合に、人間は確かに場面や状況に左右され、それにより複合的欲求をもって行動している。しかし、個人を活用する組織側から観れば、複雑な欲求(心理)を、殆ど考慮に入れる間もなく、働く個人に対して付加的職務や過重な責任をもたせ労働体勢を強いる傾向がある。現今のような不確実性下では尚更のことである。つまり、複雑欲求をもつ個人を受容する組織は、影響力や支配力を行使して人材を管理・活用する訳である。個人よりも組織を優先する感は否めない。シャインが言うように、リーダー役割を果たす管理者(上司)にコンピタンス(有能性:個人の行動特性を認知し対応する能力や器量)があり、部下の性格や特徴を十分に理解しようとする人物であって、いわゆる「内感的自己」(学習する自己)を有するリーダーであれば、働く個人の環境は随分と機能性の高いものとなろう。よって、こうした状況を組織側がどのようにシステム思考で捉え、方策を講じるかに依存する。そこに「内感的組織化」(学習する組織)の力量が問われるように思われる。複雑人モデルの特徴は、リーダーシップの力量や自由裁量の権限あるいは権威的権限などの発動によって個人の組織での行動パターンが決定されやすい。その意味において、リーダーの性質に依存した個人行動となるので、個人レベルの「知」の発動には及ばない、むしろ組織側の裁量度合いに依存する傾向をもつ。したがって、複雑人モデルでは、複雑性をもつ個人であるが故に、個人の統制が困難となる。そのために組織の力によって制御するという環境を導く。つまり、個の視点の重視にはなにくく、組織の視点で個人を捉える人間モデルと化してしまう。逆にいえば、個人の複合化した欲求を組織は活用し管理する、という極論に到る。

一方、マスロー(A.H.Maslow)の主唱した自己実現型の人間モデルは、組織の中で生きる人間

の理想的ルートを象徴とするモデルである。かかる人間像は、神秘性・斬新性・変化・流転などに強く引きつけられ、かつ、常に可能性を見い出す能力をもつ人間であり、流動的で変化する状況に対して鋭敏に感応し分析する力をもっている。つまり、個人の主体的対応性が基底にある。固定的な思考・行動を排除し、自主性のある行動、個性的能力、適応性などの自発的な思考・能力と行動をもって対応する人間である。こうした人間像であれば組織はその個人特性を助長しやすい。現実の企業現場においてこうした要素をもつ人間は確かに存在するが、こうした組織人ばかりではない。問題なのは、こうした理想型の人間像以外の個人を、組織的にどのように育成し「自己実現欲求」を誘発し人材活用していくか、なのである。自己実現型人間のような特性をもっていない個人が存在するのなら、自己実現型人間を創出すればいい。それを組織の「器」で実践すればよいのだから。それが、有機的存在としての個人、個の視点を重視する戦略的人的資源管理の核心にあたる。

では、このことに係わる企業の取組みケースを見ていくこととする。以下の例示は、自己実現欲求を促すモチベーションと捉えることができる。

1) コラボレーション化

①集団形成によるコラボレーション化：「専門家間の学習する組織づくり」

例えば、実際の企業ではすでに実践されているが、組織を構成する職場集団において、異質性のある構成員（専門家等）をプロジェクトという形で編成し、創造のプロセスを共有化することにより、単独では為しえない創造的成果を生み出す協働・協創行為をするような、いわゆるコラボレーション（collaboration）を図ることによって、「学習する組織づくり」を創出する。そうした意図的な集団編成を日常行動化（慣行化）させることにより、自己実現型の個人（人材）を導き出し組織化への人財としていく。

②CSインボルブメント型のコラボレーション化：「顧客情報による学習する組織づくり」

ある大手スーパーは、顧客のクレームをプラス思考で捉え、ビジネス・プロセスに反映させるべく観察力の鋭い主婦を生活の知恵者と見て、選ばれた主婦の参画と関係者で構成されるクレーム会議を開催し、そこで得た異質性の情報を組織全体の共有物にしてCS販売促進戦略への糸口にしているケースである。この事象はまさしくコラボレーション化に因る「学習する組織づくり」の典型であり、K.E.ワトキンスら（K.E.Watkins/V.J.Marsic）が述べた「学習する組織とは、時には顧客も含めて従業員を意思決定、対話、情報共有に参加させる組織である」¹¹⁾という一定義に通じるものである。

③キャリアデザイン・能力開発型の「学生と指導者による学習する組織」

別な角度からのケースとしては、第I章で例示された(株)デンソーのように、企業のもつデンソー工業技術短期大学校において専門的スキル知と伝承意識を高めるための取組みが教育システム上で展開されており、対象者に対しての能力開発の場、キャリア形成の場を提供しモチベーションを高めて、個人を社会へ送りだしている。このケースの場合もシステムの「学習する組織づくり」への企業努力がある（具体的には、第I章：菅原により記述）。

2) フラット型組織への構造改革による「能力主義と自己責任」の組織体制づくり

組織の構造改革によりフラット型組織に改編した代表的な企業が幾つかあるが、そのなかで良く知られている代表的な企業、産業材の企画・販売はもとより新事業開発に乗りだしている専門商社、(株)ミスミである。この企業は、抜本的組織構造改革を行い、部課制を廃止しタスク中心のチーム制による運営とするフラット型組織に改変した。社内外を問わずチームリーダーとチームメンバーを公募し人材を募る公募制方式を採用した。ここで重要なのは、徹底的な能力主義組織に変革したことにより、個人の力量が問われる仕組みが用意さ

れたことであり、それが自己責任システムで運用されていることである。組織は経営方針を主張するのみで、あとは個人の自由と自己責任の下で、自ら練り上げた企画により事業を興し、各自で「店開き」の感覚で事業を完遂していく。ミスミでは、「自分で考えて行動する力」が強く求められるということから「野武士的思考力」と表現することもあると言う。一般的な常識を打ち破って、創造的に考え抜く力のことを「野武士的」と表現するらしい。まさしく個人の「知」や個人行動を尊重した組織のあり方がここにはある。このことから、個の視点を重視した結果による組織行動が実践される典型的組織といえよう。

このように、組織の構造・機構を変化させたことによって、組織の構造が造り出した「学習する組織」的環境において、自由と自己責任体制下で個人の意識昂揚や個人能力が促進される、というケースである。

3) コンピテンシー概念応用化による人事システムの構築

コンピタンス (competence) とは心理学の概念であり、「個人の能力・個人の行動特性」を意味する。この概念を手法とし「コンピテンシー」(competency) に基づいて人事システムを構築した企業がある。この人事システムの本質には、かかる概念を基底にし「継続的に優れた成果を生む個人の行動特性」を利用して、従業員の性格や適性・諸能力を総合判定し、「適材適所」を重視する人事異動に機能させるものである。当企業では、新人事制度の一環として「人材適所人事」というような感覚で捉え、人的資源活用の手法として位置づけている。適材適所と判断するためには実践化への運用方法が必要となるが、この企業では、個々人の優れた行動特性を認知するために「職務要件表」という個人特性の評価尺度を示す評価表が考案されている。この職務要件表には、顧客志向性、戦略センス、交渉力、プレゼンテーション力、ネットワーク力などの能力発揮の可能性を示した項目が列記されており、個人の行動特性は何かを予測・判断するものである。そして、各

部署から優秀な個人特性をもった個人を選出し一点に集合させ、その場でのビジネス活動を診断して、個々人の能力やセンスの特異点や平均的要素を捉え、そこで見出された潜在性を組織の人間モデルと評価し「人材適所人事」と見ていく体制を有している。この取組みは、心理学の科学的手法を取り入れた能力診断を指標とする人事システムであり、能力開発に結びつくという意味において、特異性をもつ企業ケースといえよう。したがって、この人事システムは、「個の視点」重視の典型と見ることができると同時に、個々人を受容しやすくする機能的システムの機構をもつ組織の戦略的人的資源活用のあり方が発現されている。

以上の企業ケースから共通に見られるのは、人的資源管理が「戦略」的に展開される段階に本格的に突入しているという事実である。「場当たりに・適当に」という受動的にではなく、「意識的に・計画的に」学習する場を創出する能動的対応が要求されている。コラボレーションによる「場」づくりが、組織のコンピタンスによってマネジメントされなければならない。しかしながら、その一方において、前節(2節)でも述べた如く、「内感的自己」を形成するのは基本的に組織のなかで働く個人(個の視点)の課題でもある。個人は、個人レベルの「個人の知」によって組織への対応性や適合性を自ら創出しなければならない。ここに個の視点に係わる一つの例証を示そう。

企業が学生を採用する場合に、企業側が企業ガイダンスという「場」を設け学生募集を行うのが一般的である。ところが、就職を希望するある大学の学生たちが団結して、学生主催による「逆求人フェスティバル」と題した「逆」就職ガイダンスを開催した。就職を希望する学生たち数十名と企業の人事担当者が集まり、そうした「場」を学生自らが主体的に創出し、人事関係者を前に自己PR・信条、経験談、研究内容などを披露しプレゼンテーションを行う、といったユニークな企画を見事にやり遂げたケースがある。これに対して「企業側は、こうした主体性・自発性を待っていました」と人事担当者は熱く語った。このケース

の特徴は、意識的に「場」を創出したことであり、そこには自主的な個人行動があり、そして個人自らが組織を興し協働・協創行為を展開し企画を完遂させたところにある。そこにはおそらく内感が発せられ、個人の知が発現され自己実現型の人間像が存在したと思われる。その個人の知が「内感的自己組織化」を誘発したであろう。このことから、個人の力か、あるいは組織の力か、というどちらが先かというような曖昧な議論は存在しない。個人と組織は分けて考えられない。なぜなら、組織を構成している単位は「個人」なのであり、個人によって集団化され組織自体は構成されているからに他ならない。各種の仕事とその目標を達成するのに単独だけでは為しえないから組織が必要になる、という組織論の原理は覆しようもないのである。自動車を走らせるのに、エンジンかそれともガソリンか、どちらが必要か、などという議論など成立しないのである。組織にとって個人の存在は大きいし、個人には組織が不可欠である。組織は、個人に価値を付与する機能性をシステムの有している。もちろん個人の存在に価値を付与するには「組織の力量」(組織知)が問われる。さきの企業ケースにも見られるとおり、個人の「知」を受け容れるには組織の「力量」が必要であり、個人を成長させる土壌(システム)を用意しなければならない。マスローのいう自己実現型の人間は、モチベーションを根幹としている。その意味から組織のシステムによって個人は動機づけられなければ、個人の「知」は発現されにくい。その一方で、個人は、自ら内なる力(empowerment)を培い、その知を組織に発信しなければならない。そのためには、個人は「自己実現型の人間」を目標値とすることが求められるように思われる。本稿の結論として筆者は、このように自己実現型の人間を捉えた、自己実現型の人間(個人)とは、組織のもつ暗黙知的な情報を個人の内感に取り込み、それを個人から組織に還元することのできる個人の力量をいう。一方、そうした個人の知を組織は組織の内感で学習し受容して、個人との融合を可能とする体制を持ち込

む。それを「内感的自己組織化」と推論する。したがって、個人と組織の融合とは、「理想的な均衡関係をめざして、融合を創り出すまでの過程において、個人レベルの内感的自己と組織レベルの内感的組織化が、葛藤して生み出される相乗の結果」と解することは誤りであろうか。

本稿では「個人の知」、野中教授のいわれる「個人知」(個人的知識)の形成過程にかかわる内容について、氏のセンテンスを借りて「知」を捉えてみる。すなわち、野中教授のいわゆる組織認識論の観点では、「個には個性があり、その自主性(自律性)をもった行動には多様性がある。」¹²⁾というように、組織的知識創造の源泉の一つは、個人の「自律性」(もう一つは意図)であると言っている。「したがって、個人の自律性の高い行動を許すことは、それだけ偶然性を取り込む確率を増大させることになる。知識を創るという視点からいえば、情報獲得と情報の関係付け・意味付けの自由度が高いということである。」¹³⁾という。それは、一言でいえば組織的知識創造の可能性であり、創造的組織の可能性である。では、上述の野中教授のセンテンスから何が読みとれるだろう。筆者は、このように解した。

まず第1に、個の視点に立つ組織とは、「個人の自律性を持ち込む組織になることである」といえる。そのためには組織は個人の自主性を認めることである。個人の自主性を認める環境が設定されれば、組織の個人行動には多様性が生まれ、その土壌から個人知が形成され、その「知」が連鎖して誘発作用が生じ創造的・知的生産的活動が展開される組織化が形成される可能性を持ち込む、ということになる。

第2に、個の視点に立つ組織とは、「自律性に因る偶然性を取り込む自由度を個人に許容する組織のことである」といえる。組織が個人の自律性を許容すれば、個々人の異質性がぶつかり合う関係性を創り出す訳であるから、その場には様々な異質の情報の交換がなされ、各種各様の意味づけがなされる。それらの交流によりゆらぎが発生することになる。ゆらぎは様々な思考や行動を受容

するニッチ的可能性を持ち込むので、そこから偶然性が引き出されることに繋がる。その偶然性はすなわち高い可能性を取り込み、組織知や組織力を生む組織的原動力となる。

よって、「自己実現型の人間モデル」が今後の経営体質に適合していくものといえる。このことから組織は、そうした人間モデルを活かして誘導していくような戦略的人的資源管理を機構化する必要があるだろう。

では、以上のような「内感的自己組織化」を組織において起動させるためには、イナクトメント（自ら創造的な環境を設定する）の行為が重要になってくるが、そのためにはコミュニケーションの概念が必要になってくる。よって、つぎの第Ⅲ章においては、個人と組織を結ぶコミュニケーションの概念を用い、個人の知と組織知に求められる「創発的な内感コミュニケーションとは何か」を、ポラニーを中心に考察する。

Ⅲ. コミュニケーションの概念と個人の「知」

ーM. ポラニーの「内感」概念を中心にー

1. 個人の「知」とコミュニケーションの関わり

激変する情報化社会において、個人とその所属する組織に求められるのは情報を創造する能力である。特に、情報を創造していく個人の「知」は重要であり、個人の創造力が組織に共有されることによってはじめて、組織の力となるわけである。

情報化社会においては、情報を創造する「個人の力」が問われているのであり、また、個人の創造力を組織で共有していこうとする「組織のあり方」も問われているのである。

この課題に対して、コミュニケーションが果たす役割は重要であると考えられる。

コミュニケーションは普通、何かの情報を伝達・共有するという行為としてだけとらえられがちであるが、実は、その側面とともに、情報を新しく発見し、創造するという創造行為の機能としてとらえられるのである。

以下、筆者は、ポラニー理論を検討することに

よって、個人の「知」を創発するために機能すべきコミュニケーションのありかた、さらに、個人の「知」が組織に共有され、組織の「知」を創発するために機能すべき組織コミュニケーションのありかたに関する一考察を試みる。

本節では、個人の「知」とコミュニケーションの関わりについて考察した。

一般的にコミュニケーションの機能は、時間、空間、場所、あるいは何かの情報等を共有するという日常的行為であるととらえられがちである。しかし、コミュニケーションには、この機能以外に、物事の発見、発明という創造行為としての機能がある。この機能を、ポラニーの暗黙知理論に照らし合わせて検討することによって、個人の「知」のありかたを探究することが可能である。

コミュニケーションを発見、発明という創造行為ととらえ、「暗黙知」(tacit thinking)という概念を提示したのが、マイケル・ポラニーである。彼の提示した「暗黙知」は、以下の言葉に集約される。

「人間の知識について再考するときの私の出発点は、我々は語ることができるより多くのことを知ることができる、という事実である。」¹⁴⁾

ポラニーは、その暗黙知を働かせた創造行為としてのコミュニケーションの過程を以下のように述べている。

「研究は、問題がよい場合にだけ成功することができる。研究が独創的でありうるのは、問題が独創的である場合にかぎる。しかしよい問題にせよ独創的な問題にせよ、そもそも人間にはどのようにして問題が見えるということがおこりうるのだろうか。なぜなら、問題が見えるということは、かくれているなにもものが見えることだからである。それは、まだ包括的にとらえられていない諸細目のあいだに、まとまりがあるのではないか、という一つの「内感」(intimation)をもつことである。この内感が正しいければ問題はよい問題となる。我々が予感している包括の可能性を、ほかのなんぴとも見ることができない場合、その問題は独創的である。偉大な発見に導かれるような問

題が見えるということは、たんにかくれているあるものが見えるということではない。それは、他の人が夢想だにせぬあるものが見える、ということである。」¹⁵⁾

このように、ポラニーは、何かの問題設定をし、暗黙知を働かせて自分自身と対話することによって内感がもたらされ、発見がなされるとしたわけである。そして、この発見のプロセスを、コミュニケーションの機能にとらえたのである。

このような創造的コミュニケーション過程を成立させるための要件は、以下の三つに集約できると考えられる。

- ①常に知的好奇心を持ち、問題設定ができる個人でありつづけること。（その問題設定は他人が思いつかないような設定であるほど独創的な発見につながりやすい）
- ②自己対話（内的なコミュニケーション）を大切にしつづけること。
- ③問題設定に対する最終的解答には自分自身のひらめきや勘（内感）が必要となること。

これらの要件を満たし創造的コミュニケーションを可能にするためには、今後、個人の知的好奇心や感性の育成を図る必要があると考えられる。

情報化社会は、IT技術を中心とした技術革新により、個人がだれでも世界中の情報にアクセスできる環境を整えつつある。このことは、個人が能力さえあればだれでも情報創造が可能になるということを意味している。すなわち、今後ますます個人の能力が問われていくことになるのである。

企業組織においても、IT技術の進歩により、わたしたちはしだいに単純な仕事から解放されつつあり、それによって、今後わたしたちは、より複雑で高度な仕事（機械にはできない、人間にしかできないような知的創造活動）を要求されるようになるだろう。

社会においても、組織においても、まさに今「個人」の力が問われているのである。しかるに、現代の情報化社会は、IT技術のインフラ整備といったハードの面ばかりが強調され、人間の能力育成というソフトな面を軽視しているのが現状で

はないだろうか。

個人の「知」を達成させるためには、個人の創発的な内感的コミュニケーションは不可欠である。個人の「知」を発揮させるためにも、今後ますます、わたしたち個人のコミュニケーションの能力開発・育成への取り組みが求められているように思われる。

2. 組織の「知」を創発するための内感的組織コミュニケーションのありかた

個人の「知」は、個人の中の創発的な内感による「内感的コミュニケーション」が機能することによって可能になるのであるということを1節で述べた。

本節では、個人の「知」が組織の「知」として変換されていく過程において、組織メンバー間のコミュニケーションがいかにあるべきかをポラニー理論をもとに考察した。

そもそも、個人から個人へと情報が伝達されることだけを目的とした「一方的コミュニケーション」(one way communication)であれば、お互いの間に、何の触発されるものもなく、よってそこから新しい創造へとつながる萌芽はないのである。

創造的コミュニケーションとは、「個人から個人へと情報が伝達され、それが伝わった個人が、その情報をもとに、自己対話により内感していく過程が大切である。そして、情報が伝わった個人は、自分の内感したことを相手に投げ返し、投げ返された個人も、そこからまた自己対話し内感していくという、お互いが内感しあう「双方向コミュニケーション」(two way communication)であるということができる。お互いの間に、このような共感しあうコミュニケーションが機能すれば、そこからまた、新しいものの発見へとつながっていくはずである。

それでは、お互いが内感しあうコミュニケーションはいかにすれば可能になるのであろうか。このことに関して、ポラニーは、以下のような示唆をあたえている。

「児童の精神の驚嘆すべき発達について考えてみよう。この発達を促すのは、言葉や大人の行動などのかくれた意味を、児童が推測するときの確信のひらめきである。児童はこのようにして意味をつかむ。そして新しい一步一步の前進はすべて、この程度に、教師や指導者に自分をゆだねることによってのみ、到達することができる。聖アウグスチヌスが『信じなければあなたは理解せぬであろう』と説いたとき、彼はこのことを見ていたのである。

そこで、知るまえに、また知ることができるために、信じなければならぬことを我々に要求する伝統主義のほうが、科学的合理主義よりも、知識とその伝達の本質にたいするより深い洞察にもとづいている、と思われる。なぜなら科学的合理主義は、確実なデータにもとづき、形式的推論によりそれらから導かれ、反復的にテストすることのできる明白な言明しか信じることを許さないからである。』¹⁶⁾

ポラニーは、ここで知識とその伝達の本質をこのように捉えている。「知るためには相手を信じなければならない。ここに、内感しあうコミュニケーションの本質がある」と述べている。共感し、内感しあうコミュニケーションの根底には、お互いの信頼関係、お互いの人間理解が前提として必要であるということがいえる。

1節において筆者は、個人の自己対話による「内感的個人コミュニケーション」の重要性を説いた。組織における個人ひとりひとは、この内感的コミュニケーションが求められるのである。それとともに、組織メンバー間の信頼関係、お互いを理解しようとする人間理解の姿勢を介して、「内感的組織コミュニケーション」を築き上げていく必要があると思われる。

組織内のメンバー間に、お互いが共感しあう関係を築きあげ、お互いを個人として尊重していくようなコミュニケーションが機能してこそ、組織の「知」が可能になると考えられる。

ポラニーの述べるように「統合がみずからの関連づけによって自発的に形成され、権威はたがい

にひとしく行使され、すべての課題は、自分によって自分にたいしてたてられるような共同体の自由」¹⁷⁾という内容は、自己組織化への組織のありかたを表現しているものといえるだろう。

かかるポラニーの示唆は、3つのポイントに集約できる。第1に、自発的に形成される統合。第2は、平等を基調とする権威の発動。第3に、自由を重視する共同組織体、である。

組織において、これらの3つが創発していくためには、「内感的コミュニケーション」の機能性が高くなければならない。その機能性が組織力を引き出していく。

おわりに

第I章では、企業においては、組織内に循環エネルギーを常に生み出すメカニズムを内在する必要がある。これを「企業体力」と名づけた。これは野中教授のいう「知識創造企業」にあたるが、かかる体力の源泉は個人の「知」に基因し、それが、組織の構成員全体の知的レベルの高さとなり、つねに「知」への欲求をもち続ける組織こそ、企業体力を失わない企業である。かかる企業体力を維持・発展させるために、個人の「知」を創出する「場」と、その「知」を組織知に変換する過程を論及した。

第II章(今林)は3つの論点から成る。その1つは、個の視点を基調とする人的資源管理の核心、それを促す個人の「知」について言及したことである。

その「知」の受容度により個人と組織の融合(ホロン)を図る人的資源管理の核心が発現されることを論じた。

その2は、ポラニーの「内感」概念をふまえ、内感的自己から内感的組織化への変換過程を捉えた。その過程を経て「内感的自己組織化」が図られる個人の「知」について概観したことである。

その3は、これからの人的資源管理のあり様は、個の視点重視型の「人材開発」を戦略化することであり、その意図をもって「自己実現型人間」を

創出することにある、と説いたことである。

第Ⅲ章(野々村)では、ポラニーの暗黙知理論を介して、個人の「知」を創発するためには、ポラニーの提唱する「内感」概念をキーワードとした「内感的コミュニケーション」が不可欠であることを論じた。さらに、その個人の「知」を組織の「知」へ変換させるために、組織の構成員間の信頼関係、人間理解の姿勢を前提とした「内感的組織コミュニケーション」の機能性を高めていくことの必要性を論じた。

最後に、本稿では、個人の「知」の視点と組織の観点から理論的に考察した。我々は共同研究を通して、まさにポラニーのいう「内感」を誘発し合い「学習する組織」を創出したように思う。しかし、研究課題としては、理論の検証が残されている。

そこで、今後は、日本企業のフィールドワークをとおして、実証研究を重ね、「人的資源の活用」に焦点をあてた分析を試みる予定である。

付記：

この研究の研究費の一部は、日本私立学校振興・共済事業団からの学術研究振興資金と呉大学共同研究推進資金の援助を受けた。ここに、記して感謝する。

(注)

- 1) 大須賀節雄 監修, 山本正隆 編『知力工学のすすめ』オーム社, 1994年, 15頁。
- 2) 山路敬三 著『有限の経済社会における企業経営』経営システム(社)日本経営工学会, Vol. 7, No.3, 151頁。
- 3) 前掲書, 154頁。
- 4) 赤池学 著『新しい時代に生きる日本の知恵』経営システム(社)日本経営工学会, Vol.10, No.2, 36頁。
- 5) 野中郁次郎, 竹内弘高 著『知識創造企業』東洋経済新報社, 2000年, 87~108頁。
- 6) 金井壽宏 著『経営組織』日経文庫, 1999年, 3~64頁。

金井教授は、「個人の視点」と記述されている。筆者も、組織のなかの個の研究：「個人の視点」研究は今日の課題であり、組織研究の中核を成す重要な対象研究という認識をもっている。筆者の場合は、個人とせず「個の視点」という表現をとっている。金井教授の一連の著書から「ミドル層の研究」や「個人の視点研究」というように、氏の一連の研究内容や著書から得られるマネジメント思考は筆者にとって大きな価値がある。金井教授のミクロ組織論の展開は、本稿のテーマ「個人の知と組織」に対して多くの示唆と「内感」を提供してくれる。

- 7) 野中郁次郎 著『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年。
- 8) 島弘編著『人的資源管理論』ミネルヴァ書房, 2000年, 11~12頁。

Christophor Mabey, Graeme Salaman, and John Storey, "Strategic Human Resource Management: The Theory of Practice and Practice of Theory," in Christophor Mabey, Graeme Salaman, and John Storey (editor), *Strategic Human Resource Management*, Sage Publication, 1998, p.1

前掲書(原書)のなかに、Mabeyの人的資源管理論の特徴や性格が示されていると、島弘教授は示唆している。島教授は、その著「人的資源管理論」の「はしがき」において、本書の目的をこのように強調される。すなわち、「本書の目的は、現在急激にその名称を変更しつつある労務管理論の人的資源管理論への変容についての解明である」という命題を示されている。

- 9) 島弘, 同上書, 12頁。
- 10) マイケル・ポラニー著, 佐藤敬三 訳, (序文: 伊藤俊太郎)『暗黙知の次元—言語から非言語へ—』紀伊国屋書店, 1980年, 40頁。(Michael Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London, 1966.) 「内感」(intimation)の定義については、前掲訳書の40ページに記述されている。また、内感に関わる「感知」(awareness)については、本書の18ページに訳注が示さ

れている。

マイケル・ポラニーは、経済人類学者で知られるカール・ポラニーの弟である。彼は、物理化学の学者でもあると同時に、哲学者としての研究も成しており、その著、*Personal Knowledge* (1958) は哲学的探究の最後の著作となった（前掲訳書の「訳者あとがき」より）。

参考までに、Michael Polanyi, *Personal Knowledge*, Chicago: The University of Chicago Press., 1958. (長尾史郎訳『個人的知識』ハーベスト社, 1985年.)

- 11) カレン・E・ワトキンス／ビクトリア・J・マーシック共著、神田良・岩崎尚人 共訳『学習する組織をつくる』JMAM, 1995年, 2頁. (K.E. Watkins & V.J.Marsic, *Sculpting of Learning Organization*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1993.)

参考までに、寺本義也・中西晶・土谷茂久・竹田昌弘・秋澤光 著『学習する組織』同文館, 1993年を掲げておく。

- 12) 野中郁次郎 前掲書, 71頁.
 13) 同上書, 72頁.
 14) マイケル・ポラニー著、佐藤敬三 訳、(序文：伊藤俊太郎) 前掲訳書, 15頁.

- 15) 前掲訳書, 40～41頁.

- 16) 前掲訳書, 93～94頁.

- 17) 前掲訳書, 133頁.

引用・参考文献

- 1) 池上嘉彦 著『記号論への招待』岩波新書, 1984年.
- 2) 小川正博 著『創造する日本企業—環境変化と経営革新—』新評論, 1996年.
- 3) 金井壽宏 著『変革型ミドルの探求』白桃書房, 1991年.
- 4) カール・E・ワイク著、遠田雄志 訳『組織化の社会心理学 (第2版)』文眞堂, 1997年. (Karl E.Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison Wesley 1979.)
- 5) 工藤達男・坪井順一・奥村哲史 著『現代の経営組織論』学文社, 1994年.
- 6) 高橋正泰・山田善昭・磯山優・文智彦『経営組織論の基礎』中央経済社, 1998年.
- 7) 全国大学・短期大学実務教育協会編『企業実態調査報告書』(1997年3月).
- 8) 南龍久・亀田速穂編著『21世紀型企業の経営・組織・人間』文眞堂, 2000年.