研究ノート

縁起偶発的意味生成論の研究(1)

杵渕　友子

最近の組織行動論の研究関心は，組織内外の環境が不安定，不確実になっているという，従来とはかなり異なる環境に適応するために，組織および組織成員はどのような行動をとっているのか，あるいはとるべきなのかの探究にある。換言すると，情報通信技術の革新による世界のネットワーク化が起こったため，それに応じて企業組織も組織成員のそれまでの行動に変容が起きており，これまでの経営学とりわけ組織行動論ではこうした状況を記述しきれなくなっているということである。当然，この新しい状況に対処する処方箋も現実後追い的になりがちで，十分に書けていないのが現状である。

筆者の研究関心を敢えて一言で言うなら，組織成員のセンス・メーキングにあるのだが，具体的には組織におけるリーダーシップ，モチベーション，満足に関わるものである。さらに日常的な言葉で言えば，成員が納得して（それは一つのセンス・メーキングである）働ける職場環境ということで，それはそのまま「良い会社」のことでもあるという立場である。換言すると，成員の職場満足の高さこそが，すべての経済的指標の前に位置すると考えているということである。研究の方向性としては大きく言って二つあり，一つは，より良い職場環境の要件の探究，すなわちより良いセンス・メーキングの条件探究と，今一つは，センス・メーキングの何たるかの探究であろうが，ここではとくに後者に関心を寄せている。ここで強調しておきたいのは，前述のようなグローバルな環境変化からは逃れられないものの，探究の契機は環境変化にはないということである。換言すると，新しい環境にふさわしい記述と処方箋をという構えではなく，環境が変化しようがすまいが，センス・メーキングのあり方を探究しているに過ぎないということである。ただ，たまたまこのような新環境下において，すなわちスピードを伴った変化が常態になった現代においては，かつてのような安定的環境下では考える必要のなかったもの，その一つがセンス・メーキングなのだが，そのセンス・メーキングのあり方について深く考える必要がでてきたとは言えるかもしれない。したがって目指しているのは，繰り返すが，知識（これも一つのセンス・メーキング）が産業のコメになったという，これまた新しい時代背景を踏まえてのセンス・メーキングの記述，処方箋ではなく，センス・メーキングのあり方そのも

の正しい捕捉である。

結論から言うと，センス・メーキングすなわち意味は，個人においてはもとより，組織においても縁起偶発的に生成するものであるというものだが，それを検討するなかで，ある研究者の文献に注目するに至った。その全文を何回かに分けて掲載したく，今回はその第一回で，第1章から第3章までで区切り，全十章を4回で終了させる予定である[1]。

さてその文献であるが，Ralph D. Stacey による *COMPLEX RESPONSIVE PROCESSES IN ORGANIZATIONS − LEARNING AND KNOWLEDGE CREATION*（『組織における複雑反応過程ー学習と知識創造』）（2001）である。同書は本国であるイギリスと同時に，米国とカナダでも出版され，Complexity and Emergence in Organizations（組織における複雑性と創発）というシリーズのなかの一つに入る。同シリーズは，複雑性科学，心理学，社会学からの所見に依拠し，人間組織論を倫理を含めて発展させる目的のもと編纂されている。

第1章　イントロダクション：

組織における学習と知識創造は本当に管理可能なのか？

1　歴史的変遷

2　システム思考との決別

3　本書の概要

今や広く言われていることだが，世界経済は工業の時代を後にして，情報社会でのナレッジ・ワークという新しい時代へと進みつつあるところである。この地球規模での変化のパターンは，新しい組織形態および異なった組織管理法を必要とすると言われている。多くの論者が官僚主義的，階層的な組織形態をやめて，もっとフレキシブルでフラットでリーンな構造を推奨しているが，それはネットワークをモデルにしたもので，権限，責任，意思決定が分割されて委譲されるのである。これまでとは非常に異なっている方法に目が向けられているところであるが，そこでは専門職のナレッジ・ワーカーの管理が行われねばならず，工業化時代のマニュアル・ワーカーと対比されている。言われていることは，

1「縁起偶発的意味生成論(2)」は城西大学女子短期大学部紀要第22巻第1号（2005年3月）に掲載。

ナレッジ・ワーカーはエンパワーされなければならないということであり，それは彼らが組織の発展に十分に参加できるようにするためである。それが組織の創造性を解き放つことになると考えられている。

知識経済に向けての地球規模での変化はまた，組織資産の性質にも大きく関わってくると言われている。工業化時代においては，主要資産は物理的資源，プラント，設備であったが，それらは市場で取り引き，つまり価値判断されていた。資産価値の計測は，かなりの部分で資本市場による組織の価値づけと一致していたのである。企業価値の管理はしたがって，物理的資産とそれらを使用するワーカー，すなわち「ヒューマン・リソース」の管理と理解することができた。ところが新しい知識経済においては知識が主たる資産になり，それは直接的には市場で取り引きされないので，計測されないし，企業のバランス・シートにも記載されない。結果として，企業に記録されている資産価値と，資本市場が企業につける価値との間にかなりの乖離が生じる。このことは明らかに問題となる，もし資産を管理して株主価値を生もうと目するのであれば。これが「知的資本」運動の背後にある動機であり，企業の知的資産の計測とその知識資産の管理を要請するものである。

新しい管理課業はしたがって，知識創造を管理することである。しかしながら，知識は個人の頭のなかに，多くの場合，暗黙形式で立ち現れると思われており，それが重大な管理の問題を引き起こしている。第一に，知識を保有する専門職のエキスパートは，それをもったまま離職することができるのである。したがって一つの要件は，専門職エリートが残ることを奨励するような管理スタイル，例えばエンパワーメントなど，を適用することである。今一つの要件は，知識管理についての多くの文献で取り上げられていることだが，暗黙知を個人の頭から取り出し，それを形式知に転換すること，である。この形式知の形態だと，そのように言われているのだが，知識は情報技術を使って貯蔵できるし，操作できるし，したがって企業によって所有も統制もできる。知識管理において次に直面する問題は，個人は所有している知識の共有化に消極的であるという点，そのように思われているということだが，である。このことは管理スタイルが，人びとが知識を共有し企業全体に普及するように，奨励し説得するものであることを要請する。必要なことは，失われてしまった対話技術の再発見であるとされている。

筆者が上段で簡単に概観したのは，筆者が「組織における知識についての主流の考え方」と呼ぶ一つのスケッチである。筆者がそれを主流と呼ぶのは，この種の見方が，筆者が目にした大部分の実務家向け図書の中心的メッセージを形成しているからである。このよう

な見方はまた，同主題の多くの学術文献においても明らかである。当然ながら主流の考え方に対する批判も，特に学術文献にはある。一部の論者は，知識生成における実務コミュニティの重要性を強調してきたが，それと密接に関係して，組織をセンス・メーキングのシステムとして見る見方がある。どちらも知識のナラティヴ形式，および物語を語ることの役割，そして知識の創造と貯蔵における非公式会話に重きをおいている。コミュニケーションのこれらの形態が知識の使用と普及に重要であるということ，したがって奨励されるべきであることと認められているのである。

1　歴史的変遷：統制領域の拡大

知識管理に対するこの要請を歴史的文脈のなかで見てみよう。前世紀の前半においては，管理は基本的に課業パフォーマンス，すなわち財とサービスの生産のために組織成員がとるべき特定行動の統制機能と捉えられていた。モチベーションとヒトの行動が管理対象だったのである。前世紀の残りの半分ではシステム思考が，課業だけでなく課業遂行に必要な役割の全体的システムの管理へという重要なシフトを導いた。換言すると，もはや課業パフォーマンスの細目だけではなく，課業と役割の内的関係システム全体まで含むもので，それが管理対象なのである。人間関係が管理対象になったのだ。それから80年代にはいり，強調点が今一度シフトした。課業と役割関係のシステムを管理しているだけでは不十分であると考えられたのである。加えて，価値と信念のシステム，すなわち文化もまた設計，管理，統制の対象となった。この頃までに統制の焦点は，課業の細目から関係のシステムへ，信念のシステムへと拡大していた。それからほどなくして，学習する組織が人気概念になった。管理の範囲は学習過程にまで拡大されたのである。以下のことが前提とされていたのだが，すなわち，学習するのは本来的に個人であるということであり，それは個人の精神を構成していると考えられているメンタル・モデルの変容を意味している。換言すると人びとの精神の変容が，今や管理の対象であるということである。人びとが自分たちの精神や他者の精神の変容を工学することが可能である，と考えられたのである。

前世紀は，したがって，設計，管理，統制の対象範囲の漸次拡大を見てきたことになる。統制拡大がシステム言語で表現されるのは，一見全く問題ないように思われる。それは，課業，関係，価値，信念のシステムから，学習と精神機能のシステムへの統制の拡大である。しかしながら，われわれが今や人間について語るようになっていることを思うと，その意味合いは違ってくる。二十世紀の間には統制拡大が，職場の人間の行動から人間同士

の関係へと，人の信念と価値へと，そして人間のまさに精神までへと及んだ。今や知的資本の計測と知識の管理へという運動とともに，統制対象の焦点が知識そのものにシフトしているところである。繰り返すが，これがもしまた別のシステムであると考えられるというなら，それはさほど問題はないように思われる。しかし，知識とはまさに人のアイデンティティであることを思い起こしてみると，筆者にはそれは非常におぞましいことに思えるのである。企業の知識所有，知識管理，知識統制を語ることは，人間のまさにアイデンティティの統制を語ることである。ある人は「人的資本」を知的資産の構成部分として計測することを語りもしている，それを組織の「魂」と呼びつつ。ここに至っては，人間には組織統制の対象外とされる部分は残されていないのである。

皮肉なのは，この考え方全体の基礎的前提の一つが，個人の主位性にあることである。個人の精神は彼または彼女の頭のなかにあって，知識は個人によって暗黙形式で彼または彼女の精神のなかに占有されていると前提されている。英雄的個人なのである，ビジョンをもって企業を動かすのは。英雄的リーダーなのである，組織を成功させるのは。すべての中心に個人を据えたことで，しかしながら，われわれは「人的資本」を組織の「魂」として語り，知識は所有も計測も統制もできて当然となる。その過程で，われわれは人間の重要性を矮小化している。筆者はなぜそうなったかの非常に重要な原因は，われわれの考え方にあると考える。われわれは，人間の精神をシステムであると，人間関係はシステムであると，知識そのものがシステムであると考える。主流の考え方を概観し，その批判のほとんどを見てみてみると，そこには当然視されている見方があり，それは組織知識と呼ばれる分類があり，それは管理できるし，またされねばならない，というものである。このことはある基礎的考え方を反映しているのだが，それによると知識は具象化され，「モノ」として取り扱われるもので，それは占有できるもの，すなわち企業が所有できるものである。知識創造は一つのシステムと捉えられており，そしてこの見方こそがさらに一歩進めて，知識管理と知的資本の計測について語ることを，倫理的であることは言うに及ばず，あってしかるべきとするのである。

2　システム思考との決別

本書の目的は，組織における学習と知識創造について，システム思考をやめて，知識は人間身体間の関係づくりの複雑反応過程のなかに立ち現れる，すなわち知識そのものが継続的に再生産され変容される可能性をもつものであると主張することにある。知識は「モ

ノ」ではなく，システムでもなく，関係づくりの瞬間的で活発な過程なのである。この見方をとると，企業はもちろんのこと，何びとも知識を所有することはかなわないことになる。知識そのものは貯蔵できないし，知的資本も計測できないし，どちらも管理などできるものではない。この見解からすると，精神はシステムではなく，人間同士の関係もまたそうではない。人間行動や人間関係づくりをシステム言語で考えるのをやめて，本書ではある一つの考え方を考究するのだが，それによれば個人の精神，人間間の関係，組織，社会はすべて一過性の過程であり，人間の将来は永続的に構成されつづけるものである，とする。人間の自己意識的精神は，個人にあって貯蔵されている「それ」ではない。むしろ個人の精神は，人同士の関係のなかに継続的に瞬間的に立ち現れるのである。不思議なことに，個人をこのように中心に据えないで考えると，それが実際には人間の尊厳を復活するし，そして人間の関係づくりは全体的統制形態がなくてもそれ自身をパターン化する能力があると示すことになるのである。知識は管理できない，そして管理する必要もないのは，知識が参加的自己組織化過程だからで，それは一貫性をもって知識自身をパターン化する。これが関係づくりの複雑反応過程の見方であり，本書で考究されるものである。これは人間のエージェンシーが個人あるいは集団／社会のどちらかにあるという見方でも，エージェンシーは個人と社会の両方にあるという見方でもない。人間のエージェンシーはどこにもないのだが，それはそれが「それ」ではないからである。そうではなく，本書で展開される見方によれば，人間のエージェンシーは人間身体間の相互作用過程であり，この過程は永続的に過程自身を，継続性と変容可能性として構築するのである。

このシリーズの初巻（Stacey et al., 2000）では，この考え方の源泉の概略を述べた。源泉の一つは自然複雑性科学から引いたアナロジーである。初巻では複雑性科学のなかの二つの考え方を，その基礎にある因果論をベースに識別した。一つは Kant の自然界の因果論がとる見方で，それによると自然は，すでに内在しているものが展開されるものと前提されている。この因果枠組は予定調和的目的論（Formative Teleology）と呼ばれたもので，真の新奇性の創発についての説明はもっていない。複雑性思考のこの考え方は，自然についてのシステム思考が拡張したものである。結果偶発的目的論（Transformative Teleology）というのがもう一つの因果枠組で，それは Hagel に端を発し，Mead が解釈したものだが，それによると将来とは永続的構築の下にあるものと理解されている。確かにこれなら新奇性の創発を内包しているし，複雑性科学のなかの二つ目の考え方が，指し示すものである。この複雑性科学のなかの二つ目の考え方こそが，本書で人間行動とのアナ

ロジーの源泉領域として適用するものである。利用する主たる源泉は，相互作用のそれである。複雑性科学における二つ目の考え方は，抽象的存在同士の相互作用という抽象的モデルを対象としているもので，かつ相互作用が一貫性をもって自発的に相互作用自身をパターン化する内在的能力を有しているという可能性を，説得力をもって立証している。相互作用について，すなわち関係づくりについて，しかも人間身体間において，それが真実であるとしたらどうなるのか？人間身体間の関係づくりもまた，それ自身を一貫性をもってパターン化する内在的能力を有しているとしたらどうだろう？本書では，抽象的相互作用は人間の関係づくりと類似していると主張していくが，それは何人かの社会心理学者，主に Mead と Elias であるが，の見解と理解されているものである。この見解によると，人間の将来は永続的構築下にあるもので，人間身体間の相互作用の細部を介して，生きている現在すなわち関係づくりの複雑反応過程のなかにある。この見解は，システム思考からの離脱と，それに対する挑戦を意味している。

本書の目的は，そもそも複雑反応過程とは何か，それとそれはどのように人間の将来を永続的に構築するのか，特にどのように人間の知識を組織のなかで永続的に構築するのかを考究することにある。多様な人間同士による彼らの局所的状況においての関係づくりは過程であると理解され，そこにおいて知識は永続的に再生産されていると同時に変容可能性のなかにある。この関係づくりはコミュニカティヴ相互作用と理解され，そこでは権力関係が発生する。個人の精神／自己と社会的関係，すなわち個人と集団のアイデンティティはすべて，同じ現象の諸側面つまり関係づくりと理解する。一つの次元としての個人と，今一つの次元としての集団，組織，社会といった分離はない。知識創造はしたがって，人間同士の活発なコミュニケーション過程と理解される。これは，知識はメンタル・コンテンツとして貯蔵されているのではなく，永続的に構築されているのである，ということにつながる。知識はメンタル・コンテンツとして共有されるものではなく，永続的に行動のなかに立ち現れるのである。知識はある精神から別の精神へ伝達されるものではなく，関係づくりの過程なのである。本書で筆者がしようとしていることはしたがって，組織における学習と知識におけるシステム思考に代わる思考の提唱である。それは全体システムから，生きている現在における局所的過程へのシフトである。

本書で考究される見解はしたがって，関係に注目するものである。しかしながら，統制のイデオロギーに対抗する他の対応とは異なっている。これら他の対応の一部は，古代の知恵への回帰と自然との結びつきを主張しているが，それはシンプルなやり方を見つける

ためであり，組織に思いやりをもたらすためである。筆者が考究する見解は，しかしながら，過去に戻ることでも自然に帰ることでもない。それよりもそれは以下のことを理解する試みである，すなわち二十一世紀の複雑で精緻化された組織において人びとが組織の富の増加の約束と不穏な崩壊可能性の下で現在行っていることである。筆者が考究する見解は，ヨリ思いやりある関係への処方箋ではなく，人間の関係づくりの多様な側面を理解することにあるもので，それらは恩情的あったりなかったり，ひどい場合は，無礼であるとか攻撃的であるものである。ところで，関係に注目している他の研究者たちはシステム全体に関心を寄せており，組織を全体的に理解しようとしている。本書が考究する見解は，しかしながら，システム思考からの離脱であり，したがって，それはシステム全体を理解することでも対象にすることでもない。反対に本書は，人びとの局所的相互作用に注目している。本書は深層の次元や構造，あるいは超越的総体との接触の探究でもない。反対に本書は，生きている現在における局所的状況にある人びとの，普通で観察可能なコミュニカティヴ相互作用の理解の方法を探究する。

3　本書の概要

パートⅠの二つの章では，組織における学習と知識創造についての主流の考え方の基本的前提を概観する。その場合の準拠枠組はシステム思考のそれで，システム思考の心理学的形式すなわち認知主義を含むものである。基本的前提の一つは，個人と組織は異なる種類の現象であるという点である。集団，チーム，組織の次元は重要な動機づけ効果として認められているものの，学習したり，したがって知識創造をするのは究極的には個人であると前提されているのである。その知識は，おおむね個人の頭のなかに暗黙形式で存在していて，専門的スキルとして表出されるものである。知識が組織次元に現れるためには，個人間で共有化されなければならない。組織知識の問題はそのとき，一人の個人から別の個人への伝達になり，組織知識を構成するためには知識は個人から引き出して明確な形式で貯蔵されなければならない。他の研究者たちは，公式規定・設計の規則と業務規準の重要性を低く評価し，非公式の物語の果たす役割を，組織が「知っている」ことがある場所としてと共有の方法として高く評価している。しかしながら，このアプローチもほとんどが同じ基礎的前提をとっており，すなわち個人と組織は異なる現象であるということであり，それは集合の程度の差で説明されている。異なる点はといえば，個人間の知識伝達の様式と組織知識のある場所だけである。

一貫して知識は表象やモデルや地図として考えられており，それは個人の頭なかや共有された物語，実技，記号のなかに貯蔵されている。考えること，話すこと，行動することは別個のことと捕捉されており，行為は話すことから流れ出るもので，語りは思索から流れ出るものという具合である。第3章では個人と集団／組織とを分離するのは不適切であると主張するつもりであるが，とくに組織学習と知識創造を考えるにあたっては，そうである。この主張とは，個人と集団はフラクタル過程であること，それは同じ説明次元で理解されねばならないものであること，である。これを出発点として，組織における人びとの関係の本質に注目し，個人間の共有と伝達，背景に隠れている記号化とテクノロジーに関心を寄せる。個人の頭から知識を引き出すことを，設計とか管理とかできる活動として議論するのは非常に問題が多い。学習する組織を設計するとか組織知識を管理するという概念全体が，疑わしいものである。

本書のパートⅡの各章では，組織における学習と知識創造についての，ある別の理論を展開するが，それは個人と社会の分離の上に立てられていない人間行動の説明の提示になる。これらの諸章では個人の精神と社会は同じ過程であると主張する。精神とは身体行動であり，それはちょうど社会関係がそうであるのと同じく，個人精神と社会関係は共に同時に立ち現れるのである。知識は永続的構築下にあるもので，それは人びとの間の関係の細部にある。新しい知識というより，すでに形成されている知識だけが明確な形式で捕捉できるもので，それは組織資産として記号化・貯蔵化ができる。学習と知識創造の過程の管理について議論するのは，意味のないことになってくるのである。

パートⅢの二つの章では，複雑反応過程の見解と主流の思考の比較をし，その相違の意味を考究する。最後に，知識管理論の著者の多くがオートポエーシスの観念に依拠しているので，アペンディックスでは，オートポエーシス理論はなぜ人間行動のアナロジーの源泉としては不適切であるのかを説明する。

結論の要点はこうである。知的「資本」を有意義な方法で計測することは不可能である。もっと言えば，「あなた」すなわち組織で権力をもつ人が，学習と知識創造を管理できると想像するのは幻想であるということで，それはただただ，何びとも知識が中心的側面である人間の精神および人間関係を管理することはできないという単純な理由によるものである。知識の計測とか管理という概念は，組織生活についての特定の考え方から出てきたもので，それに対して疑義を唱えるのが本書の目的の一つである。「あなた」ができることは，そこには最高権力者も入るのだが，あなたがすでに参加している関係にもっと巧みに参加

すること，あなたがすでに他の人たちと生み出している知識をもっと巧みに生み出すことである，これまでとは違うところに注意を向けることによって。本書の主目的は異なる事柄に異なる方法で焦点を向ける様々な考え方を指摘することにあり，すなわち知識が創造される関係づくりの複雑反応過程に目を向けさせることにある。

パートⅠ
組織における学習と知識創造についての主流派の基礎見解：システム思考

このパートの二つの章では基本的な諸前提を概観するが，それは通常問題とはされていないもので，一般的に組織における学習と知識創造の推論はそれに基づいたものとなっている。

第一に，組織と個人成員は二つの異なる説明次元と考えられているので，知識問題は二つの次元で取り扱われなければいけないこと。第二に，組織はそれ自身が，それもまた組織による学習と知識創造あるいは組織内における学習と知識創造も同様に，すべてシステムとして考えられていること。このことから組織を構成している下位システム間の相互作用と，システムとしての組織間の相互作用に注意が向く。組織のなかの集団と個人成員もまた下位システムと考えられており，そこでは個人はメンタル・システムである。第三に，システムと下位システムの間の相互作用は，個人の精神に貯蔵され，かつ共有されるメンタル・コンテンツの伝達という意味で捉えられていること。これらメンタル・コンテンツの貯蔵，伝達，共有のもつ固有の，無視しがたい問題にはほとんど触れられていない。第四に，伝達の説明は通常，メンタル・コンテンツを暗黙と形式で識別して明確な知識分類をしていること。この識別のあやしい基礎については通常，精密な吟味の対象にされることはない。第2章ではこれら主流の考え方の前提と，それがどのように発展し批判されているかについて考察する。

第3章は基礎的前提，すなわち個人と組織の間の説明次元の識別についてのさらなる考察に関わるものである。主たる関心は人間のエージェンシーについてのそれである。どの次元にエージェンシーは存在しているのか？換言すると，人間の行動の能力，すなわち原因はどこにあるのか？個人の次元にあるのか？あるいは社会の次元にあるのか？第3章では，社会と個人を分離させている概念全体に疑義を唱え，以下のような提唱をする，すな

わちそのような分離は問題を生じさせるものであり，それはその概念を捨てて個人と社会を一つの説明次元で考えることによってのみ克服できるものである，と。

この結論は，本書のパートⅡの舞台を用意するもので，そこでの議論は以下のように考えることを提唱するものである，すなわち社会ー個人は一つの存在論的次元であること，そしてエージェンシーは過程であるということであり，それが関係づくりの複雑反応過程なのだが，継続性と変容可能性という将来の永続的構築のなかにおいてそれ自身をパターン化している。この見方は重大な挑戦を組織における学習と知識創造を考えるとき，システムを基礎とする主流の考え方に対して突きつけるものである。この挑戦は，知識創造は管理可能であるとする観念に大きく関わってくるものである。

第2章

組織における学習と知識創造に関する主流の考え方

1　個人間の知識伝達，その組織浸透，その形式知での貯蔵

2　知識構成と実務域でのセンス・メーキング

3　結論

第1章で指摘したとおり，この数十年は組織における学習と知識／知的資本の創造と管理観念に対する人気が激増してきている。二人の研究者が増大する人気の立役者で，すなわち，Senge（1990）による学習する組織の発見と，野中（1991；野中と竹内，1995）による，組織における知識創造モデルである。Senge の枠組は学習する組織をシステムとして提示するというシステム・ダイナミクス（Forrester, 1961, 1969, 1971; Meadows, 1982）と，シングル及びダブル・ループの学習共々，個人のメンタル・モデルの観念についての Argyris と Schön（Argyris and Schön, 1978; Argyris, 1982; Argyris *et al*., 1985; Schön, 1983）と，対話の扱いについての Bohm（1965, 1983）とに大きく依拠しているものである。Senge 同様，野中もシステム思考に依拠しているが，そのなかにその考え方の拡張として，カオスと複雑性理論（Gleick, 19887; Prigogine and Stengers, 1984）と，Bateson（1973）に遡りつつ Argyris と Schön の学習理論とを含めている。加えて，彼は Polanyi（1958, 1960）による暗黙知と形式知の識別にも深く依拠している。これらの研究者すべてが，幾多の学

術論文や，組織のマネジャー，リーダー，コンサルタントなどの実務家といった大衆を対象とした著書にも広く引用されている。筆者はこれらの仕事の主要部分を組織学習 / 知識創造の主流の考え方として準拠するつもりであるが，なぜならそれが今や学者，マネジャー，リーダー，コンサルタントがそれに賛同していようと批判していようと共通言語になっているからである。

本章の主要目的は主流派の文献に流れる準拠枠を筆者がどう見ているかを明示することにある。筆者は組織における学習と知識についての主流の考え方はどうみても，究極的には新しい知識はどのように創造されるのかについて，独自の説明ができないという限界があるということを主張したい。せいぜい組織における学習と知識の表面的側面に焦点を当てただけで，最悪なのは，筆者が見るところ，知識が計測，捕捉，統制，管理が可能であるかの幻想を推進しているところである。この主流派の考え方にはしかしながら，批判する者もあり，この章の第二の目的は学術論文にみられる批判の主要ポイントを概説するところにある。筆者は，一部の批判は主流の準拠枠を超えた指摘をしていながら，どれも基本的にはその準拠枠から離れることはしていないということを論じるつもりである。結果として筆者が思うに，それらは主流の考え方の限界を克服する見通しを示していない。このあと本書で筆者は，関係づくりの複雑反応過程の見方を主張するが，それが筆者には主流の考え方の限界を説明する方法を提供してくれるものと思える。この問題をどう考えるかは，組織における学習と知識創造の開発に現在投入されている時間，カネ，努力を照らし合わせてみると，現実的に大きなことである。

それでは組織における学習と知識創造組織についての主流の考え方の主要点を洗い出してみよう。

1　個人間の知識伝達，その組織浸透，その形式知での貯蔵

主流の考え方の基礎にある準拠枠の特徴を描き出すに当たって，先に触れた文献とその文献の概念に依っている実務家向けの著者たちが示す実例に目を向けてみたい（Brown, 1991; Burton-Jones, 1999; Davenport and Prusak, 1998; Garven, 1993; Kleiner and Roth, 1997; Leonard and Strauss, 1997; Quinn *et al*., 1996; Sveiby, 1997）。

この研究作業の主要部全体についてまず知っておかなければならないことは，個人と組織あるいは社会の間にある基本的分離が仮定されている点である。個人と組織 / 社会は常に，学習と知識創造がどのように起こるかについて，異なる説明を必要とする二つの別次

元の現象として扱われている。この二つの次元の結びつきは通常以下のように理解されている。相互作用中の個人同士が共に組織と社会の次元を創出し，この集団的次元が個人が行動するときの文脈となる。換言すると，個人が組織・社会次元を構築し，つぎにそれが個人に影響し返すのである。学習し知識を創造するのは個人であると，通常明白に言われているが，個人的学習が行われているチームの重要性に対する強調とは常に対になっているのである。ならばつぎなる基本的疑問は，チーム，集団，組織は学習すると言えるのか，あるいはただ単に個人成員が学習するのか，である。主流の考え方では最終的に，それは通常学習し知識を創造するのは個人であるが，しかしそうであるならば組織的観点からの最大関心は，個人的学習と知識をどうやって組織全体に共有させるのかということと，組織はどうやってそれを捕捉し，貯蔵し，保持するのか，である。時に，集団 / 社会次元が何かしら超越的な集団精神，意味の共通プール，大いなる知性のフローとして扱われており，たとえばそれは Senge の Bohm の対話についての観念の取り上げ方に見るとおりである。

図の２－１（略）は，主流の考え方における学習と知識創造についての説明の要点を，個人と組織の次元を考慮に入れながら筆者なりに理解したものを図式化したものである。当然これは組織を前面に出した洗練された概念の大まかな単純化である。洗練度は筆者が押し出している単純化のなかで不可避的に失われるが，それでも筆者は基礎的準拠枠と，その下にある，通常は潜在している仮定についての明瞭な形式には得るものがあると主張したい。この項の残りは，図２－１で描かれた特徴についての記述で構成されている。

既に述べたとおり，主流派の説明は通常，学習するのは個人であり，特定の性質をもつチームにおいて最も効果的に学習すると前提されている。図２－１ではこの考えを，ある学習を共にしている二人の個人，A，B に単純化して描いている。図２－１の中心にあるのは，相手方との関連において起こす行動である。学習と知識創造が知識の伝達を伴うとするのは，主流派の考え方の中心的前提である。この観念は情報理論（Shannon and Weaver, 1949）から派生したもので，個人 A がある種の信号を個人 B に送信し，それを受けて返信を個人 A にするという，送信者－受信者モデルを仮定している。通常，これらの信号はデータ，情報，知識，洞察あるいは知恵，それと行動といったいくつかのカテゴリーに識別される（例えば，Davenport and Prusak, 1998 を参照）。これらのカテゴリーの定義は主流の考え方の基礎にある準拠枠組の相当部分を明らかにしている：

・データは通常出来事についての一組のバラバラの客観的事実であると定義されている。

・情報とは，したがって重要なデータのことである。それは送信者から受信者に渡された一つのメッセージで，それが受信者の見方を形成するのである。情報は意味をもっている；一定の形式をもち，何らかの目的のために構成されている。データは，情報の創造者がそのデータに意味を付与したときに情報となる。
・知識は新奇の経験や情報を評価したり組み込んだりするための枠組と捉えられている。この枠組は知識を取り込もうとする人の精神から発しているもので，それは過去の経験共々，現在もっている価値観や信念によって形成されたものである。それは流動的かつ構造的形式で記憶として貯蔵されているものである。それが形式知のことも，暗黙知のこともあろうが，識別についてはこの項の後半で検討するとして，一人の知識保有者から別の人に伝達されるのである。洞察や知恵は時に知識というカテゴリーに分類され，時にヨリ直感的な知識獲得という高次の形式に分類されている。換言すると，知識とは以下に記述されるメンタル・モデルの観念と等しいものである。
・行動は知識を基礎としてなされた一つの選択であり，その知識は決断と行動が導いた結果に照らし合わせて評価される。これはエラーによって活性化する学習の体系的観念である。

つぎに示すポイントは，どのようにデータ，情報，知識を一人の個人から別の個人に伝達するかであるが，ここで知識が形式知か暗黙知かの識別が重要になってくる（野中と竹内，1995）：
・形式知は公式的体系的知識で，言語形式（ことば，数学，数字）で容易にある人から別の人に伝達される。伝達されるものは，既に存在している暗黙知を言語に翻訳したもの，すなわちコード化したものとして考えられている。即座に言語の本質についての特定の前提が形成されるのだが，すなわちシンボルの公式的かつ客観的なシステムが人びとの外部に位置していて，それが人びとによって既に存在している考えや概念が他者に難なく伝達される形式にするための道具として使用されるのである。この見方に対する批判は第5章で取り上げる。
・暗黙知はこの考え方においては特に重要である。これは個人の精神のなかに位置するという意味で個人的なものである。したがって，気づきまでに至ってない洞察，直感，勘といったものの主観的現象なのである。したがって，形式化したりコミュニケートしたりするのは困難である。行動に根ざしているもので，すなわちスキルとかノウハウとし

て姿を現すもので，人びとが世界を理解し，そのなかでの行動の仕方にしみついている信念や見方と通底しているものである。換言すると，暗黙知はメンタル・モデルの形式をもち，気づきの水準に至っていないものである。

（1）新しい知識

新しい知識は個人の頭のなかにある暗黙知を開くことでやってくると言われているが，この開きのプロセスは，個人の頭のなかの暗黙知を形式知に翻訳することとして理解されている。主流の考え方はこの翻訳過程に注目しているものの，新しい暗黙知が一体どのように個人の頭に立ち現れるのかについては説明していない。その説明は，ある個人が重要な暗黙知を既に所有しているところからスタートしている。知識の創造を説明すると主張するアプローチとしては，これは重大な限界である。説明されていることはというと，ある新奇のものが，どのようにかの説明はないまま立ち現れ，それがどのようにそのあとで他者に伝達され，組織知識になるかである。この知識は組織にとっては「新奇」かもしれないが，「新奇」そのものではない。知識の伝達は，暗黙知と形式知の両形式間の運動として起きていると言うのである。

新しい知識，すなわちある個人に説明なしで立ち上がってきたものが，ある個人から別の個人に暗黙的形式で伝達されるのである。この運動は模倣の過程を通して起きる。暗黙知の所有者はそれを熟練行動といった形式で，すなわちプロフェッショナル，エキスパート，メンター，師として表現するのである。この暗黙知を習得しようとするものは，エキスパートの熟練技術を観察し，反復し，練習することでそれを内面化し学習する。この模倣過程を介して暗黙知を習得したあかつきには，今や技術を身につけたこの新人が，それを形式知におそらく翻訳して他者へコミュニケートすることになるのだろう。暗黙知から形式知へのこの翻訳のステップが問題であると認識されるのは，表現不能のものを表現することが要求されているからである。つまりこの翻訳には，メタファーとアナロジーの比喩的表現の言語が，気づき水準以下にあるものを気づきまでにもってくるために必要とされるのである。

チームで仕事をし，学習をするとなると，これが重要になってくる。成員がお互いをどう関係づけているのか，どう会話をしているのか，どのような言語を使用しているのか，これらすべてが重要事項になってくる。暗黙知がいったん形式知にされたなら，その他の人たちはそれを自分たちの暗黙的貯蔵の一部となるように内面化しなければならない。あ

るいは，その形式知は何らかの形の作業モデルやプロトタイプや，文化的人工物や，成文・不文のコードや手順に具体化されることもある。暗黙知と形式知の間のこの運動過程によって知識が組織内に分散されるときにそれはテストされるはずで，それには討論，対話，反論が欠かせない。討論と対話に違いを設けて，前者を会話の対立的形式とし，後者を人びとが自分たちの前提を保留して，個人的学習よりも集団的学習のほうがはるかに多くのことを学習できる協力的形式であるとしている研究もある（Senge, 1990; Bohm, 1983）。

（2）知識の伝達

したがって主流派の見方からすると，基本的に学習と知識創造は個人間の伝達過程のことで，そこではデータが知識を介して情報に転換されており，その知識は形式知であることもあるが，もっと重要なのは，暗黙知かもしれないということである。人びとの間の知識伝達は，暗黙知－暗黙知の伝達の模倣，暗黙知－形式知の伝達のメタファーとアナロジー言語による集団での対話と討論，形式知－形式知の伝達の公式化・コード化，形式知－暗黙知の伝達の内面化などを基礎とした暗黙知と形式知の両形式の間の対話過程がある。知識は個人と集団 / 組織 / 社会次元との，このような相互作用を動かすものとして理解されている。

（3）個人次元：メンタル・モデル

図２－１で個人次元は，個人Ａ，個人Ｂと名づけられた二つのサークルとして描かれている。主流の考え方における個人の精神は，メンタル・モデルとして理解されているのである。これらは他者からなる世界と彼らとの関係についての個人のもつ前提，期待，知識，情報であり，同時にその個人が住み，行動するノンーヒューマン世界についてのそれである。それは個人のもつ価値観，信念であり，その一部は他者と共有しており，一部はその個人特有のものである。それは世界とその世界にいる個々の自己の表象で，それは個人の経験によって歴史的に決定されたもので，そのほとんどは気づき水準に達してないものである。

精神についてのこの理解は認知心理学からのもので，それは精神を人間の脳の一機能であると主張している(McCulloch and Pitts, 1943, Gardner, 1985)。この接近法によると脳は，外在的リアリティーの表象を形成し，それを類型あるいはモデルに構成し，それを記憶に貯蔵するが，それらはのちにその個人が遭遇する新しい意味のデータをプロセスするため

に引き出されるものである。したがってこのメンタル・モデルは，個人が世界についてのデータをプロセセスするための方途と，取るべき行動の選択をするための方途を提供する。つまり主流の考え方は精神のありようについてと、脳の機能についてのきわめて特定の見方を基礎にしているのである。これは精神と脳を，表象を形成し，それを記憶に貯蔵し情報とデータをプロセスし，そして選択をするという一機能であるとする一つの見方である。これは思考と選択が行動に先行するという理論である。これらの前提すべてが当然のこととされているのである。

特定の学習理論が個人の精神についてのこの見方から派生しているのであるが，主流の考え方はArgyrisとSchön（1978）とBateson（1973）から導き出されている。個人はシングル・ループの様式で学習するのだが，それは他者に伝達されるべき行動の選択や情報・知識の選択が、所与のメンタル・モデルに基づいて行われるときである。ここでの学習は，結果に照らし合わせてなされた選択に対するエラーで活性化する適応で構成されている。しかし世界が変化すれば，所与のメンタル・モデルは不適当となり，結果として行動選択が誤りとなる。この状況はダブル・ループ・ラーニングを要請するものであるが，それは単に選択だけではなく，選択の基礎すなわちメンタル・モデルも適応的であるという意味である。メンタル・モデルのエラーで活性化する過程によるこの変化は，暗黙の前提，価値観，信念を気づきの次元に上げて，それらを変化させるそれである。しかしながら，これは難しいプロセスで，通常，他者との相互作用を必要とするもので，したがって討論と対話を通じたチームでの学習が重要になってくる。このような学習はメンタル・モデルを基礎としても行われる；この場合は学習プロセスそのもののモデルである。ArgyrisとSchönによれば，典型的には二つの異なる学習モデルがある。学習モデルⅠは，個人をディベート・モードに導く暗黙の前提の一組で，それによって個人は勝とうとし，負けまいとして，他者を傷つけないよう，あるいは自分が恥をかかないよう情報を使うのを控えたりする。学習モデルⅠはダブル・ループ・ラーニングの過程を阻止する。しかし学習モデルⅡが展開されたとき，人びとは真に対話をするようになり，ダブル・ループ・ラーニングが可能になる。

（4）社会次元：ルーティーンと知識の共有

学習と知識創造のプロセスにはまた，集団／組織／社会次元も取り込む。図２－１は，個人の行動が相互に向けられ，知識，情報，データが相互に伝達され，それが共有のルー

ティーン，すなわち文化，社会的構造，組織内手順，伝統，習慣，集団規範になるというループを描いている。これらは過去の経験のなかで歴史的に作られている。これらは文化的人工物同様，成文・不文の形式となって蓄積されることもある。それらは通常明確なものとして理解されているが，時に集団精神として語られることもあり，そのときは暗黙のものでもあることを意味している。それらは個人次元を超えたものを構成しており，個人が生き，行動し，相互に関係づくりをしている社会的文脈を形成する。この高次次元は共有されている前提，信念，行動が組み合わさったもので構成されているが，それらは個人のメンタル・モデルの一部として個人によって内面化され，社会的構造から個人A，Bのメンタル・モデルへと走っているループで描かれている。Bohmの対話に関する議論にあるように，時にこれはメンタル・マップを形成する一種の集団精神あるいは拡大知性である。

（5）個人と社会の分離

つまり主流派の考え方は，ある次元にある個人と，ある高次次元にある集団／組織／社会との循環的体系的相互作用を前提している。この循環的相互作用の特徴は，学習と知識創造の可能性にとって中心的に重要なことであると考えられている。効果的学習と知識創造には，オープンネス，信頼，肯定，対話，エンパワーメントと関わる広範囲で共有された価値観が必要であると広く信じられている。これらの過程の効果性はまた，この種の価値観を確立し，かつ学習と知識創造過程を先導する中心的ヴィジョンを提示するリーダーシップを必要とすると言われている。この種の集団／組織／社会の関係を確立し維持するのは困難であることは認識されており，主流の考え方は必要なリーダーシップと必要とされる価値観形成に対する障害のいくつかについて懸念もしている。

政治的動きは通常一つの障害であるとみなされており，いかに組織内ポリティクスが学習と知識創造を妨害するかというArgyris（1990）の考えは今や広く受け入れられている。彼は学習モデルⅠによる行動は，彼が言うところの組織内防衛ルーティーンに収斂していくと主張している。自分が恥をかいたり，他者を傷つけてしまう恐怖に対する防衛をするために，人々は議論の余地のある事柄を討論不能としてしまう強い傾向がある。彼らは反対者と一致した行動をとりながら，学習を誘導する価値観を支持する傾向がある。人はオープンな開示より，本当に考えていること感じていることは密室的非公式的状況でのみ披瀝し，個人的政治工作にいそしむ傾向があり，これは学習と知識創造に対するアンチ

テーゼであると言われている。この対抗策は拡大オープンネスと真の対話であるが，それには知識共有を嫌う個人の本質を抑制するような調和的行動が必要である。

個人と集団／組織／社会的文脈の循環的体系的相互作用は，図２－１で外延に描かれているノンーヒューマンの環境内で行われる。この環境は個人のメンタル・モデルの観点から理解されるデータを生成するもので，当然ながらその環境はまた個人／組織／社会次元から影響を受けている。

過去数年，組織知識に関心のある研究者たちの注意をひいているのが，自然科学の複雑性における発展である。この傾向はしかしながら，複雑性科学をシステム論的論考の拡張として見なしているものである。人間行動についての複雑性科学の援用というこの考え方は，この項で記述した基礎的準拠枠に顕著な変化をもたらすものではない（この議論の展開についてはStacey *et al*., 2000を参照）。ひとつの事例として，Boisot（1998）の論文を取り上げよう。

（６）複雑性と知識創造についての見方

Boisotは知識についての主流派の定義を，行動する能力であるとみなし，データから抽出された情報の上に構築されると述べている。効果的行動は，現実世界と連結している表象に依存しており，この表象は世界を解釈するためのシェーマ（メンタル・モデル）に形成される。知識創造はデータから情報を抽出することで，洞察を得る過程である知識の応用はこれらの洞察をテストすることである。知識は有用なサービスの流れを生み出す資産を構成する。その特有の特徴は，知識が他者と共有できると同時に保持できるという点にある。そこには主流の考え方に対する何の疑義もないし，そこからの離脱もない。

Boisotの主要関心の一つは，知識が流れる状況，すなわち他者と共有する状況と，流れない状況についてである。ある状況下では知識は自然に浸透し，他の状況ではそうならない，そしてこれらの状況を理解することが知識を支配するのに不可欠である。彼は知識が人々の間を流れる，すなわち流動的であるのは，それが文脈からはなれ，成文化しており，抽象的で，不要なデータが除去されているときであると主張する。知識がデータに満ち，定性的で多義的で文脈依存的であるときは，知識は粘着的になりほとんど流れなくなる。時間をかけて何かが理解されたとき，粘着的知識は流動的知識になるが，それが個人の精神に埋め込まれるときの個人的経験と個人特有の解釈によって高められている。しかし人びとはこの流動的知識を共有しにくいと思っている。だから成文化は組織に知識を浸透す

るために必要である。しかしそうなると競合者にもアクセス可能となり，価値が減少する。

つまり知識資産はこうした矛盾する側面をもっているのだ：資産とするのなら成文化しなければならないが，そうすると価値を失う。効果的戦略がこの矛盾を管理するために開発されなければならない。知識資産が学習を通じて構築されるということは，学習とは粘着的・流動的どちらにしろ知識の流れを適応的に活用する能力のことである。知識が共有される範囲で文化が決定される：官僚主義は知識を共有しないが市場は共有する。明らかにBoisotは知識の送信者ー受信者の見方を適用しており，主たる関心はトップ・マネジャー組織の知識資産をどのように管理すべきかにある。これらの議論も，主流派の考え方の準拠枠内に収まるものである。

Boisotはそれから複雑性科学観念をシステム論的論考の拡張と理解して引用している。彼にとって個人は複雑性生産に漸増的にコストを支払っている情報処理者であり，そこでは複雑性はデータにおいても増加している。ある複雑性水準以下では，人的情報処理能力は化石化し，データの追加入力が必要となる。Boisotはこれを複雑性吸入と呼んでいる。しかしある限界以上では，人的処理と貯蔵の限界に突入し，プロセス故障のカオスに直面する。ここで複雑性軽減が必要となり，つまりあるデータが捨てられ，他のデータが情報構造のなかに洞察行為によって組み込まれるのである。学習能力が維持されているとき，複雑性を軽減するため，あるいはエントロピーを排出するために，「摂取」データは「新陳代謝」されなければならない。そこでBoisotは複雑性吸入と複雑性軽減の間の状態を「カオスの際（edge of chaos)」と定義したのである。

複雑性吸入が人びとの頭にしまい込まれている暗黙的経験的知識の安定的流出に導く一方，複雑性軽減は成文化知識あるいは形式知の流動を引き起こす。革新的知識の創造は，中間すなわち「カオスの際」で起こる。Boisotは情報空間（Information Space）について語るに当たってフェーズ・スペースのメタファーを使う。これは抽象から具象へと移動する軸と，浸透と不浸透の第二の軸と，不成文化と成文化の第三の軸で定められた三次元空間である。知識はこの空間を，個人（具象，不浸透，不成文化）から，所有者へ（抽象，不浸透，しかし成文化），テキストブックへ（抽象，浸透，成文化），コモンセンスへ（具象，浸透，成文化）と移動する。組織の中枢によって統制されている所有化知識は，秩序と定義され，片や個人的知識はカオスと定義されている。その中間に，複雑性あるいは知識の散逸的構造がある。

Boisotがここでしていることは，複雑性科学には全く頼っていない主流派の考え方に見

いだせる知識フローと全く同じシステムを記述するのに，自然界の複雑性科学のタームを用いているように筆者には見える。暗黙知と形式知には同じ流れのシステムを認めておいて，そこに新たに複雑性科学からもってきたタームでラベルづけをしているのである。驚くまでもなく，ほとんど同じ結論が続いている：

もし価値が知識資産から引き出されるなら，その出現つまり増減は管理されなければならない。そうするためには，複雑性と不確実性は縮減されていなければならない；さもないと暗黙知は人々の頭の中に保持されたままで，組織資産に移動されない。マネジャーは組織にこういうことが起こらないように学習の方向づけを選択することができる。組織の情報空間を，その技術的態勢すなわち知識資産の配置を分析するためにマップ化するのもいいだろう。情報空間マップを解釈したあと，マネジャーはそれを収益増加の方向に変更できる。

（7）主流派の関心：学習と知識の管理のための処方箋

主流派の考え方について先に簡単に要約したが，組織を集団的／社会的文脈のなかで相互作用している個人からなる学習すなわち知識生成体系として捉えている。個人とコンテクストは，全体系を形成するために相互作用をしている二つの別個の現象次元として捉えられている。ということは，これら知識生成システムはその機能を最適化，少なくとも改善するための何らかの方法で管理されなければならないということが当然視されているということである。

この見方は極めて自然に二つの方向に関心を向けさせる。第一に，直近の関心は形式知であるが，それは暗黙知の管理について直接語ることが困難なのは明らかだからである。しかし主流の考え方では知識の源泉は，個人の精神に暗黙の形式で存在しているとしているため，第二の関心は暗黙知を保有している個人を管理するという，暗黙知の間接的管理である。これらの関心とそれが導き出す処方箋の種類について考えてみよう。

知識は究極的には個人の精神に存在しているので，組織管理ではこの個人的知識を形式知に，場所を組織次元に変換することが要請される。これは知識の成文化と手順化という処方箋へとつながるが，そうすることで組織の全成員にそれが使用可能となり，個人が組織を辞めてもその個人の知識を喪失してしまう可能性がなくなる。知識生成・保持の手段としての非公式関係は，あやういものとして退けられているが，それはその関係が人の退出によってすぐに弱体化し消滅してしまう可能性が大きいからである。非公式的方法で生

成された知識は，真の組織知識ではなく純粋に個人的知識と見なされている。これは問題であると思われていて，というのも主流の考え方では知的資産と見なされる組織知識と企業の株式市場価値の間に関連があるとしているからである。つまり組織知識とは成文化でき，何らかの方法で計測でき，使用する必要がある人がアクセス可能なデータベースに貯蔵できるものと考えられている。このことは情報技術と情報システムに対する大いなる関心へつながる。そしてまた，知的資産の測定と企業価値向上管理を期待して，この測定値を株式市場のアナリストに提出することへの関心へとも導く。

しかし結局のところ，知識生成については組織次元が個人に依存することは避けられない。したがって処方箋の第二の構成要素は，暗黙知を保有している個人をどのように管理するかということに関わってくる。このことはプロフェッショナルとエキスパート管理の処方箋に書かれている（たとえば，Quinn *et al*., 1996）。最良の人材を雇用することに注意が向けられているが，それは小さな逸材が大働きする可能性があると信じるからである。しかし雇用したあとも，このプロフェッショナルとエキスパートたちを，業績の芳しくないときは除去するために頻繁に査定，評定をしなければいけない。これには評価とフィードバックのシステムが必要である。この処方箋をインセンティヴ・システムの設計と結びつけることはよく行われているが，プロフェッショナルを促成的に開発し，そうすることが創造性を促進するばかりに彼らを快適域を超えたところに追い込んでいる。時にこれは，暗に危機と理解されている「カオスの際」の観念と関連させて支持されている。しばしば監査によって明らかにされているような非最適業績に対する不寛容な環境に対する異論はもっとあっていいはずである。ヴィジョナリー・リーダーシップが，このような厳しい環境にいるプロフェッショナルを動機づけるため，かつ知識を共有することに対する彼らの抵抗を抑えるためにも必要とされる。対話すなわち関係づくりの特別な形式であるが，それが知識開発の道具として利用されている。

管理統制のこれらの形式は，組織設計を階層的構造から共通利害と共有価値観をもった自己管理的プロフェッショナルのウェブから成るネットワーク組織へとシフトすることの要請へとしばしばつながる。

（8）主流の考え方のまとめ：学習 / 知識体系とその基礎的前提

組織における学習と知識創造に関する主流理論の準拠枠と応用の基礎にあるのは，明らかにシステム思考のそれである。主流派の理論は個人次元と集団 / 組織 / 社会次元の間の

循環的相互作用を前提としているが，それはすべてノンーヒューマン環境内で機能しているもので，そこにも循環的連関がある。サブシステムである個人次元において，個人間の相互作用があり，そこでは各個人の精神もまたシステム論的タームでメンタル・モデルとして考えられており，それは感覚データを情報と知識に変換するというプロセスである。精神に対するこの見方は脳機能を基礎にしたものだが，そこでは脳もまた情報のプロセスと貯蔵のシステムと考えられている。心理学的前提が認知心理学から引用されているが，それはサイバネティックス関連のシステム理論と密に知的連結のある人間行動のシステム理論である。学習理論の基礎にあるのは，基本的にエラー修正システムとしての学習システムの見方である。知識創造は送信者ー受信者システムとして捉えられているが，そこでは知識は暗黙知を形式知に転換し，その形式知を他者に伝達し，その他者が暗黙知に再転換をしている。言語は暗黙的概念を言葉やその他のシンボルに翻訳するために使われる一つのシステムと理解されているのである。

処方箋はすべてシステムを設計し設置するためのものである：形式知を定型業務と手順，人工物とデータベースに貯蔵するためのシステム；組織が必要とする暗黙知を保有する個人に対する監視，評価，インセンティヴ提供のシステム；対話と呼ばれる会話の特殊形態を設計するシステム，である。理論と処方箋についての理論は，研究者が知識のストックとフロー，フィードバック過程，その他のシステム的特徴について記述し処方を書くとき，明白にか暗黙にかは別にしてすべてつねにシステム理論に依存している。

シリーズの第１巻である『複雑性と管理：流行なのかそれともシステム論的論考に対するラディカルな異論なのか？』では，システム理論はKantの因果論の解説に帰結すると論じている。カント哲学を引いて，第１巻は因果論の二重理論を提出し，この二重理論こそシステム論的論考の基礎にあるものであると論じている。この二重性の最初の要素は合理主義的目的論（Rationalist Teleology）であり，それは基本的に人間行動の原因は，倫理的普遍性を表出している合理的理由づけを通じて達成した，自動的に選択された目標と達成方法に表出されたヒューマン・モチベーションであると主張している。この二重性の第二の要素は予定調和的目的論（Formative Teleology）で，それは因果論の体系理論で，システムがその構造に内在させている行動パターンを展開するのであるが，それは事前にわかっているある成熟状態への運動である。この二つの因果理論の主たる特徴はBOX2－1にまとめてある。

組織における学習と知識創造の主流派の理論はシステム理論であるが，他のシステム理

BOX2－1　合理主義的目的論と予定調和的目的論の違い

	合理主義的目的論	予定調和的目的論
将来への運動：	自立的人間によって合理的に選択された目標	運動の最初や途中で含意されている成熟形。最終段階は事前に知りうる
運動の目的：	選択された目標の実現	アイデンティティ，自己の最終形の発見，実現。何らかの意味ですでにそこにある形式あるいは自己の実現
運動過程，構成過程の原因：	倫理的不普遍性を表現する人間性の合理化過程で，人間の価値観を反映。原因は人間の動機	相互作用に内在する本質，原理，規範の全体像の開示過程。相互作用のマクロ過程で，予定調和的原因
含意されている自己組織化：	なし	ミクロ相互作用に内在するマクロパターンの開示の繰り返し
ヴァリエーション／変化の本質と源泉：	普遍性から見て正しいかの選択の合理的実践を通じた設計された変化	文脈次第である形式から別の形式への移行。変化は所与の発達段階
自由の源泉と制限の本質：	人間の自由は倫理的普遍性の基盤の上に具体的表現を得る	生得的自由はない。所与の形式による制約

論同様，合理主義的と予定調和的目的論の二重の因果構造を暗黙のうちに前提している。図２－１で描かれた学習と知識創造システムは，基本的に暗黙知がある個人の頭にすでに貯蔵されているもの，すでに内在しているものが，会話過程によって開示されていくというものである。メンタル・モデルは先験で，それに従って変化するとされる学習モデルも先験，システム全体の学習と知識創造を導くとされるヴィジョンもまた先験している。システム元型（Senge, 1990）が先験なのである。Bohm の「意味の共通プール」は先験であることが当然の潜在的秩序なのである。

当然，このシステムの見方は新しい知識がどのように創造されるのかの説明で自ら失敗している。それはすでに内在している知識をシステムによっていかに展開させるかだけを説明しているのだ。このシステムの見方は，どのように新しい知識が立ち上ってくるかについて明確に説明していない，実はできないのである。ただ単にある個人の頭のなかにあ

る暗黙知として立ち上ってくる，あるいは意味の共有プールのなかに存在していると前提し，説明はそこからスタートしている。システムを機能させる手引きとなるヴィジョンに必要なことについても同じことが言える。そこでもシステム論的論考内にはどのようにしてそのような手引きとなるヴィジョンが形成されるのかについての説明がまったくない。新しい知識の源泉，そして手引きとなるヴィジョンの源泉はシステムの外部にあるということになり，そこにあるのは依拠している合理主義的目的論である。エリートである特別の個人がシステムの外部にいて，自律的選択を行っている。このことは処方箋を見れば非常に明らかになることで，それは主に，外部にいて設計を選択する個人によって，様々な設計がなされることになっているのである。その選択がメタファーやアナロジーを合理的理由づけを駆使した対話のなかから立ち上がるのだが，その対話のなかにある創造性の源泉についての説明はほとんどない。つまるところ，予定調和的から合理主義的目的論への移行をもってしても，いかに新しい知識が創造されるのかについての真の説明はできないでいるのである。

つまり学習と知識創造についての主流の考え方の基礎にある準拠枠は，予定調和的と合理主義的目的論の二重の因果の枠組をもったシステム思考である。筆者はこの暗黙的前提を以下に統一的で簡潔なコンセンサスの提示になるようにまとめてみた。しかし主流派の考え方でも，当然のことながら，相違と矛盾がある。さらに以下に前提を挙げるに当たって，筆者は暗黙の前提と筆者には見えるものについて解釈を示している。主流の考え方をとる人たちは普通，基礎にある因果について，あるいは個人と社会の分離に当てはまる「AもBも両方とも」の考え方について考察したりしていない。かくて要約してみると，筆者が思う主流の準拠枠の暗黙的な主たる基礎的前提は，以下のようになる：

・前提1．人間の脳は先与の外在リアリティーの表象をつくり，それらを貯蔵した神経マップを形成し，のちに取りだして後続データをプロセスする。

・前提2．個人の精神は脳の一機能で，メンタル・モデルへと構築されるリアリティーの表象で構成されている。

・前提3．メンタル・コンテンツは模倣プロセスを通じてそれらが共有されるように，言語に翻訳されて他者に伝達される。換言すると，コミュニケーション・モデルは送信者ー受信者のそれである。

・前提4．思考は行動に先行し，かつメンタル・モデルに従って情報を処理する形式になっている。

・前提5．個人の学習と知識創造は，個人のメンタル・モデルにおける変化のことである。
・前提6．知識は暗黙知か形式知かの形式をとり，知識創造は本質的に二つのカテゴリーの間を流れる一つのシステムである。組織にとっては形式知こそが最重要で，すなわち成文化され，手順化されている知識である。模倣は知識をある人から別の人に伝達するときの過程にとって不可欠なものである。
・前提7．社会は個人的相互作用から創造される別の現象であると見なされている。これらの相互作用にその文脈という形で作用し合っている。社会次元は定型業務，手順，文化などから成り，個人によってそれらは共有，すなわち個人のメンタル・モデルのなかに描かれている。あるいは，ある前提がある種の集団精神によって形成されている。
・前提8．異なる次元の現象であるという個人と社会の間にあるこの分離において，新しい知識を創造するのは究極的に個人の精神であるという意味で，個人が主位にある。
・前提9．個人と社会の間の分離を連結するのは，システム思考に典型的な二重因果律である。そのシステムにある予定調和的目的論はそのなかにある一つの将来を開示する。しかしシステム内のいかなる変化もその外部で合理主義的目的論で決定された自律的人間によってとられた行動によるものである。
・前提10．情動は理性とは別個のものであるとしている。フィーリングは知識創造をブロックする場合には否定的，学習をモチベートする場合には肯定的と見なされている。フィーリングは規範的処方的表現で扱われ，否定的フィーリングは排され，協力，思いやり，親睦といった肯定的フィーリングを促すよう要請される。情動とフィーリングのことは，肯定的と否定的が同時に起こるといった本質的に矛盾したものであるとも，学習と知識創造の過程に不可欠な側面をもっているとも理解されていない。同様に，権力，ポリティクス，非公式的個人的関係は通常すべて，知識創造と破壊のプロセスの側面というのではなく，学習と知識創造の障害と考えられている。

これらの前提には管理論と組織論の文献でいろんな方面から異論が出されてきた。それらの異論に共通しているのは，すべて上記の前提1と2にからむもので，個人精神は単にリアリティーを表象するものではなく，積極的に世界を構成しそれを知覚しそれに基づいて行動していると仮定している点である。

2　知識構成と実務域でのセンス・メーキング

前項で触れた主流の考え方について，いくつかの重要な発展と批判がある：

・第一に，組織についての精神分析的思考がある。これは知覚を構築するときの無意識の過程，情動，幻想，非公式の人間関係の重要性を重視するものである。これらは主に学習と知識創造に対する障害を構成するものとして理解されている。ここでの批判あるいは発展は，上述の前提1，2，10と関連している。

・第二に，表象としてのメンタル・モデルの観念と脳ー精神がオートポエティック・システムであるという示唆に対する批判がある。これは個人精神は世界を積極的に創造，あるいはイナクトするという考えにつながっている。これは主流の考え方の前提1と2に対する正面からの批判である。

・第三に，主流の考え方で表明されている個人中心の学習理論を強調し，学習と知識創造の社会構成的見方に移行した人たちがいる。ある意味で，組織におけるセンス・メーキングと組織リアリティーのイナクトメントもこれと同様である。発展あるいは反論がされたのは，またしても前提1と2である。ある論者は前提8と10も問題視している。

これらの発展と批判はそれぞれ次項で再検討する。主流の考え方の準拠枠の基礎にある前提のいくつかは，かなり疑問視されているものの，ここで見た展開のどれも前提7，9に対して異論を呈していないことを，筆者は指摘するつもりである。換言すると，これらすべての発展と批判はシステム思考の枠内でなされているもので，社会と個人の間に前提された分離を基礎に論じているので，暗黙のうちに予定調和的と合理主義的目的論の二重因果律を前提としているのである。

（1）学習と知識創造の障害としての無意識過程

多くの研究者（たとえば，Hirschhorn, 1990: Shapiro and Carr, 1991: Oberholzer and Roberts, 1994: Gabriel, 1999）が精神分析的見方を採用しており，集団的無意識過程に重要性を，組織における学習と知識創造過程をブロックする意味で置いている。主流派の考え方は組織におけるこの種の過程を無視している。精神分析的見方の研究者は，個人がいかにリアリティーの知覚を空想のなかで作り上げ，行動の基礎としてのリアリティーの知覚を歪曲するかを指摘している。換言すると，これは主流派の考え方の，精神は正確にリアリティーを表象するといういくつかの基本的前提（前述の前提1と2）に対する異論であ

る。精神分析学派の主張は，精神は無意識の空想のなかで反応を創造するというものである。

この見解を初期に発展させたのはタビストック研究所での共同研究で，特にMillerとRice（1967）はこの展開に影響を及ぼした。MillerとRiceは集団をオープン・システム（von Bertalanffy, 1968）として捉え，集団のなかでこれまたオープン・システムとしてみなされていた個人が，二つの次元での相互作用をしているとした。ある次元では個人は集団の目的に貢献し，すなわち精巧な（仕事）集団を構成し，別の次元ではお互い同士，集団，環境についてのフィーリングと態度を発展させ，すなわち闘争ー逃走，依存とペアリング（Bion, 1961a）といった無意識的基本的前提によって駆動された原始的集団を構成する。関係づくりのどちらのモードも同時に機能する：基本的前提のモードが情動的雰囲気として背景を形成しているときは，集団の仕事をよく支援するが，そのモードが支配的になった場合は，集団の仕事に対して破壊的になる。そのとき関係づくりをするオープン・システムと見なされる個人は，個人の境界域を相互に越境し，すなわちこれまたオープン・システムと見なされている浸透可能な境界をもった集団を構成する。

組織は課業システムと考えられているが，そこには基本的課業があり，それは生き残るためにこなさなければならないものである。学習と知識創造はそのような基本的課業の一つと見ることができるであろう。基本的課業はそれを遂行する役割を果たす人びとを必要とする，そして企業あるいは課業システムは人びととその集団から成るシステムの境界を越えて役割を取り込む。役割と役割同士の関係は課業システムの境界内に入るが，課業システムの基本的課業から派生していない個人的関係，個人的影響力の試し合い，人間のニーズをもつ集団や人びとは境界外にはみだす。後者は常に同時に二つのモードで機能する：仕事モードと基本的前提モードである。

個人／集団システムが支援的背景をもった雰囲気という，基本的前提行動をもつ精巧な集団という性質をもつときは，機能的役割が課業システムに移転し，後者が基本的課業を遂行することになる。しかし個人／集団システムが基本的前提的行動であふれた場合は，その行動が課業システムに移転するので，基本的課業の遂行を阻止する。課業システムの一部としての組織が，つまりそのサブシステムが設定され，闘争といった移転された基本的前提的行動を抑えることもある。つまり，その基本的課業は組織防衛の一つとして機能するということだが，それは課業システムの残りの部分が基本的課業を遂行することを可能にする。組織によるこのような防衛がない場合，課業システムが基本的課業を破壊する

ような空想と行動を取り入れる。こういった好ましくない移転を減少させることができるのは：仕事の明確性；課業に関係するすべての役割と役割間の権限関係の明確な定義；課業システムの境界での適切なリーダーシップによる調整；不安に対する社会的防衛を形成する手順と構造；高次元の個人成熟と自律性，である。

すなわちこの精神分析的見方は，前述の前提10に対する異論であるが，情動，空想，集団的無意識過程，非公式的関係の影響を，基本的課業である学習と知識創造に対する障害として考えている。精神の本質（前述の前提の1と2）に対しても異なる見方をもっており，精神を単に外在リアリティーの表象過程とだけでなく，リアリティーの知覚が歪曲している可能性のある「精神界」を構成する空想，抑圧などの過程でもあると理解している。換言すると，個人は自分が行動する世界のほとんどの構成をしているのである。しかし明らかに組織に応用したこの主張は，システム思考すなわち個人と社会の分離の枠組内にあり，個人に主位性を与え，予定調和的と合理主義的目的論の二重の因果律を暗黙のうちに前提としている。

（2）組織におけるオートポエーシス，イナクトメント，センス・メーキング

他にも精神が正確に現実を表象し，それを後の知覚を構成するときに資するために貯蔵するという観念から一線を画している考え方がある。何人かの神経科学者（たとえば，Freeman, 1994, 1995; Freeman and Schneider, 1982; Freeman and Barrie, 1994; Skarda and Freeman, 1990; Barrie *et al*., 1994; Kelso, 1995）は，脳が主流の考え方が前提とした仕方で表象と貯蔵をするという観念に疑問を呈している。筆者は第4章で彼らの批判を取り上げるつもりだが，ここでは生物学者のMaturanaとVarela（1992）の論文を，組織知識に関する多くの研究者（例えば，Roos *et al*., 1997）が取り上げているのでそれを見てみたい。

MaturanaとVarelaは，脳は刺激を単に登録するのではなく，それに関連するパターンを創造しているという見解の証拠を提出している。脳は情報をプロセスしていないし，世界のほぼ正確な表象を形成するリアリティーの受動的鏡像として機能してもいない。むしろ外生的刺激により混乱させられ，誘発させられて，能動的に電気化学的活動の球状パターンを構成しているのである。さらにこれらのパターンが脳の特定部分に貯蔵されないのは，刺激が身体に提示されるたびに脳は，脳内の幾多の異なる部分でニューロンの全組み合わせと関連したパターンを新しく構成するからである。このことがMaturanaとVarelaを，神経系は世界を単に表象しない；むしろ世界を創造し，生成し，イナクトするという結論

に導いたのである。人々が行動をしている世界は，行動によって彼らが創造した世界である。これがイナクトメントの観念であり，すなわち選択あるいは世界生成の過程である。人間は所与の世界を，次第に正確に表象の構築をしながら唯一の可能な方法で知覚しているのではなく，むしろ彼らが生物学上かつ社交上選択できたこれらの感覚知覚を選択している。換言するとMaturanaとVarelaは，主流の考え方の基礎にある認知主義よりも構成主義者，あるいは時に社会構成主義者の見解を採用している。

脳機能のこの見方はMaturanaとVarelaのオートポエーシス的システムの観念（巻末にある組織と関連づけたこの概念の再検討と批判を参照のこと）と結びついている。オートポエーシス的システムは，システムの「組織」あるいは「アイデンティティ」によって形成された行動あるいは構造から成る構成要素で構成されている。このようなシステムは，独自のアイデンティティを維持する以外には，課業，あるいは目標，あるいは目的をもたない。アイデンティティはシステムの主要構成要素の相互関係と性格を，そのアイデンティティの再生産あるいは取り替えの必要に応じて決定かつ限定する。この意味でシステムは，閉鎖的，自己言及的，自己再生的，自己充足的，自給的である。同じアイデンティティ，統一性，自律性を維持するのである。オートポエーシス的システムはその構造を変えることができるが，アイデンティティのいかなる変化もシステムの崩壊あるいは滅亡になる。オートポエーシス的システムにおける構造上の変化は可能であるが，それはそれが構造上，環境を構成している他のシステムと連関しているから，すなわちオープンであるからである。しかし構造的構成要素の再構成のされ方は，完全にシステム独自の内的過程，すなわち組織としては閉鎖的なアイデンティティによって決定されている。

MaturanaとVarelaによって提出された見解は，知識創造について考察する際にいろんな意味で重要である。主流の考え方の認知主義的基盤に対して，前提1と2に異議を唱えるものとして重大な反論を提示している。代替案として，精神過程を永続的構成の一つとして見る見方を提唱しているが，そこでは脳が忠実に外界リアリティーを表象するという観念，そしてまた脳が単純な方法で表象を貯蔵したり引き出したりしているという考えを排している。MaturanaとVarelaの見解は，具体的行動を最前部におき，イナクトメントの観念，すなわち人はそれまでに構成したものに対して行動をしかけているという観念を発展させている。しかし個人は依然として主位に置いているし，理論も依然としてシステム論である。構成主義のポジションはメンタル・モデルの観念と一貫性がないわけではない。というのはそれを，メンタル・モデルがいかに構成されてるのかを理解するうえで代替案

として捉えることができるからである。社会はまた個人に対して別の次元のままであるし，同様の二重の因果論が暗黙のうちに前提され続けられている。精神及び社会といったオートポエーシス的システムは，システムのアイデンティティに内在する一つの将来を展開するのである。

Maturana と Varela の所見は，知識創造と知的資産の管理についての考察に取り入れらている（例えば，Roos *et al*., 1997）。彼らはこの所見を，知識は常に個人のなかにあり，オートポエーシス的脳のなかで創造されると結論づけるのに引用している。彼らにとっては，知識は常に暗黙知であり，形式知と呼ばれるものはデータで，他者が独自の知識を創造する助けをするものである。つぎに彼らは脳を先験的リアリティーについての表象の構築とする見方に反論するため，脳機能についての諸点を取り上げている。その結果彼らは，焦点をさらに個人に固定させて，まさに主流の考え方のなかで考えを進めることになったのである。

（3）組織における学習と知識創造についての社会構成的見方に向けて

暗黙知ー形式知の識別は，組織における学習と知識創造についての主流のシステム論的見解にとっては重要である。ダブル・ループ・ラーニングは，暗黙知であろうと形式知であろうと気づきの次元に達していないメンタル・モデルを気づきにもっていく，すなわち形式知にする過程であり，意識的な選択行為で変えていく過程である。したがってダブル・ループ・ラーニングは暗黙知と形式知の間の転換過程である。知識創造はまた，転換過程の一つとしても考えられている：模倣による暗黙知から暗黙知へ；プロトタイプやモデルといった形式での言明による暗黙知から形式知と形式知から形式知へ；教育と学習という過程を介した形式知から暗黙知へ。したがって，この転換過程のもつ可能性に対する重大な批判は，主流の枠組全体を崩壊させるに足る大きな脅威になるのである。

Tsoukas（1997）は，実際に Polanyi（Polanyi, 1958, 1960; Polanyi and Prosch, 1975）がどのように，暗黙知と形式知は二つの別個の知識の形態ではなく，全知識にとって必須の分離しがたい構成要素であると主張していたかを示している。したがってある形態から別の形態に転換し，また戻るといった議論をする意味はほとんどない。この点に関して，Tsoukas はまた，主流の考え方がナラティヴ的知識に対して規定的知識を優位に置いていることに異論を唱えている。

規定的知識はたとえば自然科学，技術の設計，組織の手順などに見られるもので，この

場合はこうなる式の声明の形態をとる。モデル，プロトタイプ，コード，手順，という形態における形式知の成文化を強調することで，主流の考え方は規定的知識を優位に置いているのである。

ナラティヴ的知識はアネクドートやストーリーの形態をとるもので，それらを評価する声がある。Tsoukas はナラティヴ的知識がまさに組織で語られるときは，優るとは言わないまでも規定的知識と同等に重要であると主張している。ナラティヴや物語を語ることに焦点を当てるとすぐに，知識の関係的側面が前面に出てくるのは，ナラティヴや物語が単に個人の精神に存在しているだけでなく，人々の間で社会的に構成されるからである。

一連のこの手の批判をする人たちは（例えば，Shotter, 1993; Boden, 1994; Grant *et al*., 1998），組織における会話同様，ナラティヴや物語を語ることに重きを置いている（例えば，Boje, 1991, 1994, 1995）。これらの考えに結びついているのは日常のコミュニティーという観念である（Lave and Wenger, 1991; Brown and Duguid, 1991）。この場合知識はコミュニティーの参加者が互いに語る物語のなかで創造される。このように見てみると，知識は人々の普通の日常会話のなかに潜んでいる。基本的に局地的文脈的で，組織を通じて伝達されるもので，データ・バンクに集中されているものではなく，人々が経験について互いに語る物語，相互作用的に経験を創造する物語のなかに潜んでいるものである。この種の社会構成的見方はまた，組織における権力格差とポリティクスを強調する。

組織におけるセンス・メーキングの流れを汲む人たち，最も知られているのは Weick (1979; 1995) であるが，そのアプローチはある意味で Maturana と Varela と似た見解で，とくにイナクトメントや前の段落にあるような物語ることや日常のコミュニティーを重視する人たちと似た見解を強調するときは，同様のものである。Weick（1995）に従えば，センス・メーキングはつぎのような特徴をもつ：

・活動中のエージェントは，刺激をある種の枠組に置くことで理解，説明，帰納，推定をしている。Weick はしばしば地図のメタファーを使って個人のメンタル・モデルを語っている。

・個人は何に遭遇するかの予測として，意識的無意識的の予想・前提を形成しており，予想と遭遇したものに不一致があるときセンス・メーキングが始まる。説明欲求が驚きによって刺激され，驚きの説明は回顧的説明という形式をとる。意味はセンス・メーキング過程の所産として回顧的に付与されるのであって，不一致の探求と同時には発生しない。

・センス・メーキングは進行中の活動が中断されるときの対処過程である。
・それは情報探求と意味付与の互恵的相互作用の過程であり，すなわち環境スキャニング，解釈，連想的反応である。
・センス・メーキングの一般的（集団的）形式と間主観的（個人的関連づけ）形式との区別をつけてもいいかもしれない。

Weick はセンス・メーキングを，個人的・社会的の両活動であると見なしており，その活動は，「テキスト」をいかに構成・解釈するか，すなわち創造 / 発明と発見の両方に向けられている。彼はセンス・メーキングはアイデンティティ構築に根ざしていると主張しているが，アイデンティティは人びとの間における相互作用過程で構築されるものである。彼はその回顧的性質を強調しているが，そこでは意味は経験に向けられた注意といった類のものである。センス・メーキングは，人びとが環境を共同創造あるいは共同イナクトする関係づくりの過程である。それが彼をして談話，ディスコース，会話，物語を語ること，ナラティヴを格別に強調することに導いたのである。この過程において人びとは，キューを抽出，潤色するのだが，彼はキューを何が起きているかのセンスをヨリ開発するための単純かつよくある構造と見なしている。彼からすると，「種」のメタファーはセンス・メーキングの多義的解釈可能性を表現しており，種は形式を生み出すからである。彼は Shotter（1983）を引用して，ドングリが木をカシの木へと限定的に成長させるが精密には指示していないことをどのように記述しているかに触れている。それどころかどんぐりは予測不可能に成長するのである。ここで予定調和的目的論の因果律枠組が前提されていることに気づいてほしい。

Weick はセンス・メーキング過程での新しい瞬間に格別の重要性を置いている。彼は新奇性の源泉を不協和，驚き，ギャップ，差異，中断，予期せぬ失敗，不確実性に認めている。彼にとってはこれこそが新しい説明を誕生させうるセンス・メーキングを生成させる種類の出来事なのである。彼はこの過程を，情動を伴った，当然混乱したものと記述している。

この項で記述した展開はすべて主流の考え方の前提 6 と 10 に対する異論である。前提 6 は暗黙知と形式知の識別に関連したもので，後者を上位においている。前提 10 は情動，権力，個人的関係を知識創造における創造的諸力として排除することについて言及している。会話とナラティヴ的知識を強調して，研究者たちは上掲点を主流の考え方に対する非

常に異なる見方として参照したが，主流の考え方のいくつかの特徴，たとえばWeickなどのメンタル・モデルの概念などはそのままにもしているのである。しかしある研究者たとえばShotter（1993）などは，メンタル・モデルの考え方（前提1，2，5）を排してさらに先に進めている。知識創造過程（前提8）における個人の主位性という主流の考え方に異議を唱える者，たとえばShotter（1993）などもいるが，ほとんどはそうではない。筆者から見て，だれも疑問に思わないのは主流の考え方の前提7と9で，個人と社会の分離と，それに伴った二重の因果論とに関連しているものである。ここに提出した主流の考え方の発展と批判のすべては，筆者に言わせると，個人と社会は存在と説明で別個の次元であるという前提の中に収まっている主張である。すべて暗黙のうちに個人と社会システムに適用されている予定調和的目的論の因果律と，システムを変化させる外部の個人に適用されているある種の合理主義的目的論の枠組を前提している。

（4）理論の発展とその批判の方向

上述の主流の考え方の発展とそれに対する批判は，当の主流の考え方に対する異論，あるいは拡大を指し示している。精神は外在リアリティーの正確な表象を貯蔵する情報処理機であるという見方や，脳ー精神が意味と知識を永続的に構成するという主張に対する異論がある。ナラティヴ，物語を語ること，知識構築におけるドラマ性に対する強調は，ポリティクス，権力，情動の重要性同様，個人間の相互作用のミクロ的細部の重要な理解と知識構築の重要性を提供している。Weickは差異／不一致と新奇性の源泉を関連づけたが，それはパートⅡで非常に重要な問題として取り上げる。

しかしながら，全員ともシステム論的枠組の中で議論をつづけている。全員が一方の次元がもう一方の次元に影響を及ぼすというシステムにおいて個人を一つの次元とし，社会を別の次元と概念づけているのである。それは「あれもこれも両方」のアプローチであり，社会と個人は共に重要であると見なし，主流の考え方との議論は単に，どちらもいかに重要であるか，どちらが上位であるか，になる。結果として，批判は暗黙のうちに主流の考え方の基礎にある二つの因果律を保持しているのである。社会システムか精神システムかにかかわらず，システムはすでに内在しているものの展開であり，これは予定調和的目的論である。しかしそのとき，変化の源泉は合理主義的目的論の因果律であるシステム外部からの視点で理解されるのである。

3　結語

組織における学習と知識創造について考察している文献は，社会学，心理学，組織論及び管理論といったいくつかの異なる学問分野から派生している。こうした多様な源泉は研究の全領域の好ましくない細分化につながるので，統合努力が求められると言う人たちがいる（Huber, 1991; Prange, 1999）。異なる見方は特異で両立不能なため，それらを統合するのは不可能であり，見方が複数あるのは長所と見るべきであると言う人たちもいる（Easterby-Smith, 1997; Easterby-smith and Araujo, 1990）。この章での議論は，確かに多くの異なる見方があるのだが，それらはおおむね特定の基礎準拠枠に落ち着いているということであった。その準拠枠はシステム思考からのものである。その考え方の基礎にあるのは，合理主義的と予定調和的の目的論の因果という二つの枠組で，それは学習と知識創造を個人次元と社会次元とでするという人間行動を当然と見なす分析に反映されている。本書は個人と社会の分離について，組織における知識創造を考える場合は，それは重大な限界となると主張するものである。したがってつぎの章では，いくつかの文献でのこの分離の扱われ方を検討し，そして本書のパートⅡでそのような分離を回避する見方を展開する。

第3章

組織における学習と知識創造の次元 ：個人と社会

1　先行と主位についての終わりなき議論
2　別々の相互影響次元としての個人と社会
3　個人と社会の分離への決別
4　結語

前章で述べたとおり，主流の考え方の基礎的前提は，個人と組織は別次元の現象であるということにある。それらは異なる存在論的次元であり，別々の説明を要するのが当然とされている。集団，チーム，組織次元が重要な動機づけ効果を備えてはいるのだが，究極的には学習するのは個人であること，したがって一般に知識を創造するのは個人であることが前提されている。個人の本質についての基礎となる考え方は認知主義であり，それによると個人の精神は外在リアリティの表象を形成し，それらをモデルへと構築し，記憶に

貯蔵すると前提されている。知識は個人の頭のなかにあって，通常それは暗黙であり，専門的スキルとして表出されるものである。知識を組織次元に存在させるためには，それを個人同士で共有されなければならず，個人は自分の個人的知識を互いに共有することを通常嫌うと思われている。したがって中心的関心は，知識をどのように一人の個人から別の個人へと伝達して共有化するか，そして個人が組織を去るときどうしたらそれを保持しておけるかにある。この考え方はこうである，すなわち知識は組織のために個人から引き出して保存されねばならない，それは慣行，定型業務，何らかのコードといった形式においてであり，そこに組織知識が貯蔵されているとしている。この見解は慣行のコード化，すなわち知識を人工物に埋め込むことと情報技術の活用に注目するものである。

主流派の思考は発展しつづけ，かつ前章でレヴューしたような批判が様々にされてきている。一部の者たちは認知主義から離れて精神分析的見方をとっているが，それによると個人と集団の無意識過程は現実知覚をゆがめ，学習と知識創造を損ねる。別の者たちは，認知主義に別のアプローチで疑義を唱えている。彼らは，知識は表象，モデル，地図であり，個人の頭のなかに貯蔵されているという概念に対して異議を唱えているのである。その代わりに彼らが提唱しているのは構造主義の見方で，それによると個人の精神は知覚を積極的に選択，あるいはイナクトし，永続的に意味のパターンを構成するという。また別の者たちは構成主義の見方をとった上で，知識構成における社会の重要性を強調している。例えば，彼らはセンス・メーキングのアプローチをとって実務コミュニティという文脈で組織知識について考えるのだが，そこにおいて個人は業務について自分たちが知っていることを物語ることで相互に伝達しあう。この見解は，公式に認可・設計された規則や慣行コード（規定的知識）を低く評価し，非公式の物語（ナラティヴ的知識）に組織が「知っている」ことの共有化の場と方法として高い評価を与えるものである。またまた別の者たちはさらに進めて，社会的構造主義の立場をとるのだが，それによると知識創造における個人の役割を減少させる一方で，個人間の関係の役割を中心に据えている。主流の考え方の発展と批判のなかで変化したのは：

・個人精神の見方で，認知主義から精神分析，構造主義，構成主義へ；
・知識の在処で，個人のなかから社会のなかへ，規定的形式からナラティヴ的形式へ；
・知識伝達様式で，物まねによる共有化から会話による関係づくりと，物語を語ることと会話への参加へ。

しかしながらこれらのアプローチはすべて同じ基礎的前提を採用し続けているのであるが，それは個人と組織は次元の異なる現象である，というものである。このことは即，どちらが先で，どちらがより重要であるかの議論へとつながる。この疑問は長い間に渡って関心を呼び，エージェンシー－構造議論を高めたが，それには社会学と経済学におけるものと，心理学と社会心理学における個人－集団関係の議論におけるものがある。これらの議論において自分の立場を明確にすることは重要なことで，なぜなら組織知識についての思考枠組も同様にそこから派生するからである。本章ではこの議論においてとられる典型的立場をざっと見てから，個人と集団／組織の間の概念的分離の仮説は，こと組織学習と知識創造に関しては不適切であることを論じるつもりである。筆者は，個人と集団／組織は同じ説明次元で理解する必要があると主張する。この見解からすると，個人の頭から知識を引き出すこと，人びとの間で知識を共有すること，知識を管理することなどについて論じるのは，非常に問題があるということになる。

1　先行と主位についての終わりなき議論

エージェンシー－構造の議論において，エージェンシーというタームは人間個人の選択決断能力，その決断のうえの実行能力を意味している。それは個人が行動をする自由を意味し，個人のなかに見いだされる人間行動の原因を表現している。構造は，社会，制度，組織，集団のなかに見いだされる人間行動の原因を意味している。社会的構造は，進行中の相互対応において人びとの間に繰り返し現れる関係パターンであると定義されており，通常その関係は反復的かつ持続的なもので，それはたとえ一部の研究者が彼らの社会的構造の定義に，人びとの間の刹那的接触を含めていたとしてもである。

社会的構造の一例は経済現象であり，資本所有者と労働提供者の間の関係パターンなどである。すべての市場は社会的構造であり，それは財とサービスの供給者と需要者の関係パターンがあるからである。社会的構造のその他の例は，国家と行政機能；法的関係；技術開発；家族；宗教的風習；言語；人口統計学，である。これらすべての社会的構造は，反復性と持続性とで特徴づけられる。

一部の研究者は，制度とその他の社会的構造の間に区別をつけている。制度は社会的構造ではあるが，反復性と持続性に加えて以下の要件がある：

・言語による記述；

・個人の精神における表象；

・広範囲で受容されている共有見解；
・実践的声明，しばしば物質的意味において。

制度ではない社会的構造は，例えば人口統計学上のパターンであるが，それは論じられないし，思考や方針を特徴づけることもない。組織は公式記述と設計といった顕著な要素をもった制度と考えることができ，役割，成員間関係，彼らが果たす課業は，組織ではない制度よりもきっちり定義されたものである。例えば，家族は明らかに制度ではあるが，それを組織とは呼ぶには抵抗があろう。

社会的構造概念に密接に関連して制度と組織は，習慣，慣習，伝統，定型業務，道徳観，価値観，文化，パラダイム，信念，使命，ヴィジョンである。これらはすべて観念であり，それは反復的持続的な人びとの共有慣行で，制度生活において相互に取り交わされる進行中の対応についてのものである。

重要な疑問が，個人と彼または彼女の思考および行動の慣習という一方と，片や共有信念，価値観，パラダイム，慣習，伝統，文化で特徴づけられた集団／組織／制度とを区別したとたんに出てくる。その疑問は個人行為者と制度との結びつきとはどういうものかに関わるものである。これは通常，人間行動の原因とその基礎にある信念，慣習，伝統に対する疑問として理解されている。この原因は個人エージェントのなかにあるのか，それとも社会的構造のなかに見いだされるものなのか？個人と制度とは相互にどのように影響しあうのか？

個人と社会の結びつきは，三つの見解のうちのどれかひとつから理解することができる：
・個人主義；
・集団主義；
・相互影響。

個人主義見解からすると，すべてのエージェンシーは個人のなかに存在しており，そのとき制度とその他の社会的構造は個人行動の結果と捉える（例えば，Popper, 1945; Hayek, 1948）。極端な場合この見解は，人間行動の決定における社会的構造に果たす役割を否定している。社会を純粋に個人の振る舞いという意味で理解しているのである。しかしながら，そのような極端な立場は滅多にとられないのだが，この見解の著名な提唱者たちは，

社会の影響力を個人行動の本質の決定において重要であるとしているものの，一般的にそれがどのように発生するのかについて考察してはいない。よって純粋個人主義の見解でもほとんどしていない。

集団主義はもう一方の極端へと行くもので，すべてのエージェンシーを社会的構造に帰すものであるが，通常それは非人格的社会的フォース，例えば階級闘争というような意味で理解されているが，それは個人の振る舞いを決定するものと思われているものである。このアプローチは個人を，それが非人格的社会的フォースの無抵抗の犠牲者へと縮減するが，そこでは個人は選択の自由を剥奪されている。今日ではこの見解は，かつてほどの注目を集めていないが，集団的無意識，群衆心理，トランスパーソナル・プロセスといった概念が集団主義の見解に近いものである。

個人主義と集団主義の極端形以外に社会的構造と個人精神との相互影響の仕方についていくつかの考え方がある。

2　別々の相互影響次元としての個人と社会

この項では，社会と個人の相互影響は，精神分析，クリティカル・リアリズム，制度学派経済学，社会構造主義ではどのように考えられているのかを概観する。それぞれの場合ごとに，筆者は以下の質問を発していきたい：

第１に，個人と社会の結びつきの本質は何か？

第２に，どちらが時間的に先行しているとみなされているか，主位に置かれているか？

第３に，両者の結びつきが，個人同士が何かを共有していることなら，彼らが共有しているのは何か？どのように共有に至ったのか？

第４に，どんな因果律が前提されているのか？

第５に，反復的持続的制度とそこの個人成員はどのように変容するのか？

第６に，制度と個人精神における新奇的展開はあるのか？

（１）精神分析と個人と社会の結びつき

この項では，対象関係理論としてのフロイト理論とその後続発展の鍵概念を簡約するのだが，ここで精神分析の最近の成果（例えば，間主観的理論，Stolorow, *et al*., 1994）を無視しているのは，組織論に取り入れられている精神分析（例えば，Gabriel, 1999 を参照）は，ほとんどこれら初期の所見に収まっているからである。

フロイト理論の基礎（1923）は，個人心理の構造を説明する普遍的原則である。心理は一つの機序と考えられ，それは今日では一つのシステムまたはプロセスであると考えられていて，個人のイドの誕生時に構成されるものである。イドは心理エネルギーの源泉で，衝動の形態をとっているもので，それは遺伝的好戦性とリビドー的本能についての個人精神の考えである。したがってそこには生物学的次元との強いつながりがある。衝動は盲目的に快楽原則にしたがって放出を求めるものであり，イドに駆動された新生児はすぐに，そのような盲目的放出の禁止に出会うが，それは社会の代理としての両親によるものである。この社会との衝突こそが精神を構築するのだが，それはエゴがイドを規制するために発生して，個人の行動が社会的状況において受容されるようになるのと同時である。この規制機能にはイドの認めがたい願望の抑圧も含まれていて，それによって願望は無意識になる。個人の無意識のこの中心的概念はしたがって，抑圧の機序と密接に結びついている。しかしながら抑圧されたものは，願望あるいは空想によって引き起こされた行動として戻ってくるが，そのことについて個人は無意識である。以後の心理発達において，個人は父親の禁止を取り入れるがそれは，スーパーエゴと規制と抑圧のエージェンシーとを形成するためである。集団が心理的現象として成立するのは，人びとがリーダーと同化するときで，事実上彼ら自身のエゴとリーダーのそれとを入れ替えているのである（Freud, 1921）。

後に Klein（1946）が発展させた対象関係理論は，遺伝的無意識空想という観念を追加しているが，それも社会的現実と衝突するものである。この場合，個人精神は一つの抑圧過程と考えられており，それは認知主義にあるような一つの所与の現実ではなく，対象としての他者との関係であり，他者の表象が心理に投入として取り込まれるのだが，それは内心で空想へと作り上げられたものである。個人精神はそのとき，空想と葛藤過程の相互作用という一つの「精神界」と考えられているのだが，そこには内面に表象されている対象を良い悪いに分離すること，そしてそれの他者への投影，すなわち現実の歪曲が含まれている。さらに，投影的同化の過程があり，そこでは個人はフィーリングを他者に投入すなわち無意識のうちに彼らに特定の役割を演じさせようと操作するのである。

集団がこの過程を介して形成されるのだが，それは一つの役割取り込みで，人びとが集団の代理としての役割を演じたり，集団のために発言するほどまでに取り込まれるのである（Bion, 1961a）。一体としての集団は，個人とは別の現象と思われており，それは個人がメンタル・コンテンツを匿名で提供したものである。個人は無意識のうちに自分たちの個人的メンタル・コンテンツをメンタル・コンテンツの集団プールに提供し，それからそ

れに従って全員が行動するのである。集団にいる不安が大きくなりすぎたとき，なかにいる個人は集団的に退行し，各自が幼児のときにとったのと同じ防衛機序を集団的に採用する。分裂，投影，否認，抑圧といった無意識過程は基本的前提行動の形態をとっているものだが，それと集団空想とでそのとき集団行動を特徴づけるのである。換言すると，無意識集団過程は，個人的無意識過程の拡張であり同じ形態をもつものである。集団と個人の無意識過程の機能もまた同じで，すなわち不安に対する防衛と，衝動に支配され空想に駆動された行動の抑圧である。そこには暗黙の，そして時に応じて明白な，集団を個人精神の幻想としての集団と，「集団性」と戦っている個人とに対する参照がある。

基本的疑問

さてここで先に掲げた疑問に返ってみると，個人と社会の結びつきは，社会が禁止としてと投入された表象関係の源泉として作用しており，それが個人精神を構築するのだが，元は生物学的本能と遺伝的空想から発生したものである。つぎに，個人精神はリーダーとの同化過程，役割取り込み，メンタル・コンテンツの無意識的提供，一種の防衛の投影的機序を通じて社会を創造する。個人は，精神と社会のこの両過程が衝動と無意識的空想に対処する方法として個人のなかに現れるという意味で主位である。進化の時期には生物学的実在としての個人は，社会に先行するが，あらゆる個人の生涯においては社会が個人に先行し，個人精神を構築する作用をする。上述の第3の疑問については，個人はメンタル・コンテンツを投影の無意識過程，すなわち投影的同一化と投入を通じて共有する。暗黙の因果論は二つと理解することができる。フロイト派の構成では，作用因の因果律という形態を示唆しているが，それによるとすべての行動は特定の原因によって決定されると理解されており，通常それは原因が多数あるので行動は多元的に決定される。各行為は多数の原因によるもので，意識的論理的なものもあり無意識の願望成就もある。対象関係構成では予定調和的目的論と理解することができるが，それによると精神発達とは普遍的無意識的空想の，投影と投入の過程を介した展開なのである。

先に掲げた第5と第6の疑問は，どのように変化が発生するのか，どのように新奇性が現れるのかに関わるものである。精神分析によれば，変化は一般的に一つの過程と考えられており，そこでは無意識素材が意識に持ち出される。これが行動の変化を起こすと信じられている。しかしながら，この変化の疑問と新奇性発生の疑問に対して十分に答えるためには，思考過程が精神分析ではどう理解されているかについての簡単な説明が必要であ

る。筆者は，思考の本質についての Bion の考えの一例を示そうと思う。

Bion（1961b）にとって，思考は個人のなかに遺伝的先入見として現れているもので，それは感覚的情緒的経験の原始的要素で，そこでは物理的なものと精神的なものとが識別不能で，それらは投影的同一化にだけ寄与している。思考を思考する思考装置の発達には，他者との関係を必要とする。彼は幼児－母親関係を，純粋に投影的装置というのではなく，思考を創造する種類の関係づくりモデルとして使用している。もし母親が幼児の嫌がっているフィーリングを感受できるなら，そしてそれを幼児が再投入できる形態に変容することができたなら，思考装置ができているのである。彼は母親のこの能力を容器と呼び，幼児の投影を容器に入れられるものと呼んだ。関係づくりのこの特定の見方はしたがって，一人の人間が望まないフィーリングすなわち容器に入ったものを伝達してそれが別の人間に入り，その人間が容器となり，解毒し，もとの人間にそれを伝達するという見方である。個人は成熟するにつれて，彼または彼女は投入を介して彼または彼女自身の内部に容器能力を発達させるのである。容器が外部にあろうが内部にあろうが，それが容器に入っているものを容れられないとき，投影的同一化が起きる。

思考はしたがって，遺伝的先入見という他者との関係の外にある個人に起源をもつところに立ち現れる。そのとき個人は他者と関係して，彼または彼女のなかに立ち現れたフィーリングを伝達するのだが，それはおそらく他者によって容器化され，そして再び伝達し返されるのである。過程の成功裏の完遂は思考を可能にする。これはコミュニケーションの送信者－受信者モデルであり，そこでは暗黙の思考が意識活動に導く言葉へと転換される。なお言えば，遺伝的先入見は新奇であると言えるのだろうか？

精神分析界外の多くの人は，人びとの間の精巧な無意識様式の伝達を手に負えないものとして放棄している（例えば，Turner, 1994）。精神分析界のなかですら多くが，古典理論の少なくとも諸側面（例えば，Stolorow *et. al*., 1998 の投影的同一化の棄却，Gedo, 1999 心理エネルギー概念の否定，Leader, 2000 の「精神界」観念への疑義を参照せよ）には説得力がないとしている。ここで筆者は，個人と社会の結びつきで無意識過程の伝達に依拠しない議論に着手したい。次項ではクリティカル・リアリズムの見解について考えるが，それはある意味で古典的精神分析理論と類似しているものの，無意識的伝達の機序には依拠していないものである。

（2）クリティカル・リアリズムと個人と社会の結びつき

クリティカル・リアリズム主義者（Bhaskar, 1975, 1989; Archer, 1995）は，現実を三つの層に区別している：自然界の層，個人精神の層，社会の層，である。現実の各層はその下位層とは創発的性質によって異なっているのだが，それを下位層に還元することも，下位層から予測することもできない。

最下層次元すなわち自然界は，質料因と作用因によって，つまり「この場合はこうなる」といった法則のような原因と結果によって支配されている。伝統的な自然科学とその因果律の観念がここでは適用されているのである。

つぎなる次元は意識で，すなわち精神と人間個人のエージェンシーであるが，それらはすべて生物学的個人の複雑神経系から創発するもので，この創発的性質は個人の目標とその達成手段の自由選択で構成されている。別の因果律がこの次元に適用されており，すなわち目的因または目的論的因果律で，それに個人が目的達成のために選択する行動は依存させるが，それを生物学的次元の特性に還元することはできない。この心理学的次元は理由法則によって支配されており，すなわち人間個人の行動は理由，意図，計画によって発生する，というものである。Bhaskar は，人の意図はつねに理由または精神状態によって発生すると主張するが，理由の原因については同定していない。個々の人間行動はしたがって，理由なき理由によって発生していることになってしまう。生物学的次元，あるいは行動への発生学的効果，あるいは本能という概念に対して見向きもしないのは，人間個人の次元は生物学的に創発したあとは，つぎに別の因果律形態によって支配されると思われているからである。第２章で使用したタームによれば，これを合理主義的目的論という。

社会次元はこれら個人の行動から創発するもので，しかもこれらの行動は単なる社会的構造の作用因と捉えられている。社会的構造は個人の行動によって発生し，そこにおいて個人の行動によって社会，すなわち規則，関係，地位といった社会的構造を構成しているものを再生産し変化させているのである。これらの行動は人びとがそれらの行動に必要な理由と意図によって起きている。しかしながら，制度は個人から独立して存在しているものではないものの，それらは単に人間活動の産物でもない。社会次元はそれ自身の法則によって支配されているのである。第２章で使用したタームによれば，社会次元の因果律は予定調和的目的論である。

社会次元は状況で構成されており，そのなかで個人は行動しなければならないし，したがって個人行動を制限しなければならないのであるが，精神分析にあるように，それが生

物学的次元の創発的所産である個人精神を構築しはしない。社会的構造は人間生活に安定性をもたらす一方で，個人の行動が不確実で予測不能であるのは，個人が社会的制約のなかで自由に行動するからである。

基本的疑問

先に掲げた疑問に戻ると，結びつきについての第1の疑問，それはクリティカル・リアリズム主義者によって提出されたものであるが，それに対する答えは以下のとおりである。個人は社会を形成するのだが，それは理由によって引き起こされた意図的行動のなかでと，そうすることで自分たちの自由を制限するシステムを作りだしているなかとでである。上述の第2の疑問に対して，クリティカル・リアリズム主義者は社会的構造はつねに，あらゆる個別行為者に先行して存在していると主張している。幼児は社会的構造と制度のなかに生まれ出る，それは記号とシンボル，あるいは言語のシステムであるが，それは以下の意味においてすでに存在しているもので，すなわちそれらは過去の規則と関係であり，今現在も個々の家庭によって再生産されている最中で，その家庭に幼児は生まれるのである。ここでも主位にいるのは明らかに個人であるが，それは個人行動に社会を構築することが要請されているからで，社会はそのとき個人の行動には制約になるだけである。全く明らかでないのは，個人がどのように社会的構造の規則とシステムを共有するに至るかである。しかしながら，クリティカル・リアリズム主義者の主張が，予定調和的目的論と合理主義的目的論の二重の因果律に分類されることは明らかである。変化と新奇性の源泉は人間の自由と意図にあるのだが，人間がどのようにその意図を形成するのかの説明はない。その答はつねに，原因なく起こる原因という理由である。

（3）制度学派と個人と社会の結びつき

Hodgson（1996b）は制度経済学と進化経済学（Veblen, 1899, 1934; Commons, 1934）に依拠して，個人エージェントと社会的構造の結びつきについてクリティカル・リアリズム主義者たちとは異なる結論を導き出している。彼は彼らが生物次元，個人次元，社会次元の間につけた明確な区別に異議を唱えており，その理由はそれだと生物界を無視し，個人に及ぼす社会的影響を制限することになるからである。Hodgson はこれらの次元の区別は支持しているものの，その主張は，それぞれがそれ以外から創発し，その創発はそれぞれの上位次元が追加的原因力をもっているのであり，それは下位次元ではない，というも

のである。しかしながら，クリティカル・リアリズム主義者とは異なり，彼は下位の生物界次元が個人行動に対する原因となる影響力を，上位の社会次元同様にもち続けていると主張する。

最初に社会次元を取り上げるが，HodgsonはVeblenの主張，すなわち制度とは物質的環境のなかのコミュニティの生活過程を進める習慣的方法である，に依拠している。Veblenはまた，制度には思考習慣が共有されており，それが個人の思考習慣に還元できないのは，物質的環境において制度は実践的声明をもっているからである，と主張している。思考習慣としての制度という見方は，個人に対する社会的影響力の源泉であるが，それはクリティカル・リアリズム主義者が認識している以上の大きさがある。制度は単に制約的状況を形成し，そのなかで個人が行動するといったものではなく，まさに思考習慣を形成するもので，それが行動を起こし，それを通じて制度が再生産され変容させられるのである。社会的構造が個人に依存しているのは，それが現れてきて個人の思考習慣のなかで変容するからである。制度は個人行為の産物なのである。それは個人の初歩的心理能力を基礎とした，持続的社会的関係なのである。しかしながら，それが単に個人の信念の効果ではないのは，それがまた個人の信念を形成するという意味で個人信念の原因の一部でもあるからである。このことがHodgsonを，再構成的下方因果説の提唱に導いているのである。個人の目標，目的，思考習慣は，制度によって再構成され形成されるものである。例えば，富への欲望は生得的なものではなく，コミュニティとその歴史によって形成されるものである。このことは以下のことを意味する，すなわち制度は原因要素として個人精神の発達に作用するということ，それはちょうど個人行動が制度の発達に原因要素として作用するのと同じであることで，それらが別々の存在次元のままであるにもかかわらず，そこにおいて社会が個人から創発しつつも個人に還元はできないのである，と。

進化の過程が，この相互原因関係がどのように作用するのかの説明にもち出されている。制度と個人が共に，自然淘汰の法則の下にあると理解する。最適精神習慣の個人が，制度的習慣のパターン形成に，競争によって選抜される。制度は相互に競い合い，競争的選択過程でどれを残し，どれを消滅させるかが決定される。制度はまた，最適の気質と習慣の個人を，すなわちこの制度的パターンに適応している個人を競争によって選抜する。この競争的個人選択の過程を通じて制度は，個人精神を変容し，個人の信念と習慣を形成する。制度的パターンはその後，新しく立ち現れる個人の精神習慣の競争的淘汰操作を通じて変化する。この新しい精神習慣はどのように立ち現れるのか？その答えは，筆者が理解する

に，個人の論理的能力と関係がある。論理的に考える個人は，新しい意図と新しい精神習慣を形成する。

これが筆者の理解する，生物次元が出てくるところである。Veblen は，人間は論理的に考え意図をもって行動する能力を，突然獲得したわけではなかったと主張する。これらの能力は単に所与のものとして，原因なき原因といったクリティカル・リアリズム主義者の方法で手にできたわけではない。彼はその代わりに，知的機能は本能的性質を介して立ち現れ，その監視下で作用しつづけると主張している。個人行動における原因要素としての生物学との連結はしたがって，発生学的に決定されている論理本能という考えから出てきている。進化心理学もまた，合理性と思考力は本能であると主張する（Pinker, 1997）。このことは合理性，思考力，言語使用能力は，発生学的に精神分析において性行動と攻撃性が前提されているのと同様に，プログラムされているということを意味している。

この見解はしたがって，個人精神は生物次元から創発するとクリティカル・リアリズム主義者たち同様に主張するが，彼らとは異なって制度学派の議論は，生物次元と個人の人間精神次元との間の継続的因果連関を強調している。生物次元にある因果律（作用因）を，個人精神にある因果律（目的論的）を，そして別の因果律（社会的フォース）を社会次元に設けるのではなく，制度学派は生物界が作用因として個人精神に関して作用していると，そして社会次元に関しても同様であるが，それらは進化の競争的選抜過程を通じてそうなっていて，それは三つの次元すべてに作用している，と主張している。こうすることで三つの次元の間の因果のはっきりした分離は回避されたと言う。

基本的疑問

さて，この見解が先に掲げた疑問，個人と社会の結びつきについてどのように扱っているのか見てみよう。個人の精神習慣，それは生物学的に進化してきた作用因としての論理本能によって決定されているものだが，それが制度習慣を相互競争的に形成する。この制度的習慣はしたがって，生き残りをかけて競争をし，やがて選抜フォースとして作用して個人に自分の精神習慣を変容するよう強制する。この見解は人間の自由について幾分の困難さを生み出す。もし精神習慣が，一方で生物学的に進化した思考本能によって，また他方で社会的淘汰という選択フォースによって発生するのなら，そこには人間の自由はほとんどないようである。最重要である個人的意図は発生学的にプログラムされているのだろうか，本格的進化心理学が主張しそうなように？それとも，それはそのように決定されて

いる，ただの一般化された思考本能なのか，自由選択された理由である可能性についてはそのままにして？もし後者だとしたら，その議論はクリティカル・リアリズム主義者に非常に近いもので，特定の理由あるいは意図はどのように現れるのかを問わねばならない。筆者が見る限り，この疑問に対する答えは，制度学派にクリティカル・リアリズム以上のものはない。

つぎは時間的先行の疑問である。最初に，例えば進化時間について制度学派の見解から引用してみると，個人の思考本能が最初に来るはずである。言われているのは，個人は社会的慣行を進化抜きで突然再現し始めたわけではない，それはまず思考本能を競争的淘汰の下にある遺伝子次元で確率的変化を介して生み出しておくという進化である。思考本能はネオ・ダーウィン説信奉者の見解によると，個体群のなかの個別成員たちが思考能力を見せるところまで徐々に進化してきていたはずである。そのとき初めて彼らは反復的持続的社会的関係を結ぶ能力をもったのである。したがって，進化時間においては，個人が先行していたはずである。しかしながら，個人の歴史という時間枠組においては，先行しているのは社会的構造である。クリティカル・リアリズム主義者同様，Hodgson は以下のように主張する，すなわち制度がその制度にいる個人よりも時間的に先行してあり，その制度はコミュニティの過去の歴史を反映していて，そのコミュニティに個人は誕生時に加わる，と。

この時間的先行の議論には一つ問題がある。時間的先行についての議論において「一般化された個人」と「社会的構造」という構成になっているが，「特定の幼児個人」が「一般化された個人」と入れ替えられているのである。そうしたとたん，当然であるが，社会的構造が先行する。ある意味でこの論点は些末なことである。特定の両親が特定の幼児に先行しているのは非常に当たり前のことである。しかし「一般化された個人」の「社会」との関連においての先行性について，これは何も言っていないのである。一般化した言い方をすると，社会的慣行に従事する「一般化された個人」なくして社会的構造はありえないし，社会的関係なくして，このような「一般化された個人」もありえないのである。家庭は「家庭」という社会的慣行に従事する「個人たち」なのである。この意味で，「個人」も「家庭」も時間的意味で先行はしていない，それはどちらもが一方なくして存在しえないからである。

同様の困難さが，進化時間にシフトしてみるとあてはまる。人間の精神状態が社会的構造によって形成されるとすると，典型的人間精神は，そのような構造がないところで進化

しえたであろうか？思考本能をもった最初の人間個人たちが進化し，それから彼らが社会的慣行に従事したという概念は，一つの見方にまでなったのだが，それによると社会的関係は人間であることの意味にとって不可欠なものではない。もし個人と社会は二つの別々の次元の存在であるという観念を持ち続けるのであるなら，どちらが時間的に先行しているのかについての議論がついてくる。この議論が満足いく結論を生み出すことは決してない。

個人と社会のどちらが主位であるかの疑問について，制度学派は「両方とも」の立場をとる。制度学派とは基本的に習慣の進化理論のことであり，習慣は競争的淘汰を通じて，個人次元と社会次元の両方で別々に進化する，ある次元での進化がもう一方の次元の進化に影響を及ぼしつつ，と主張しているのである。どちらもそれぞれの次元で主位なのである。

この論点は共有についての疑問に関連している。制度的習慣は個人の精神習慣を形成する，またはそこに変容を引き起こす，競争的淘汰過程を通じて，というのがその主張するところである。個人は制度的習慣に従わされるのである，もし生き延びたいなら。このメカニズムを通じてである，下方再構成原因が作用すると言われているのは。しかしながら，これら服従への制度圧力すべてが，個人が従順に行動することを確実にする。このような圧力がどうやって精神習慣の変容を保証できようか？制度的習慣はどのように個人の精神習慣になっていくのか？筆者が見る限り，この疑問に対する答はなく，クリティカル・リアリズム同様，制度学派見解は暗黙のうちに物まねに依存しているはずで，それもまた単に服従行動を保証するだけである。これもまた，どのように習慣が反復的行動としてであるが，メンタル・コンテンツになるのかの説明はできないのである。Turner（1994）は別の言い方で議論しているのだが，制度は共有精神過程などを基礎には全然していないと主張している，それはむしろ個人がまねる共通慣行であると。彼は，個人は異なる私的精神状態をもっていて，それを共有するのは不可能で，その代わりに共有されるのは共通の行事，演技，儀式である，と主張する。人びとはこれら共通の習慣を，模倣と物まねを通して共有するに至るのである。

さて，因果律の疑問である。制度学派の主たる因果律メカニズムは，競争的淘汰のそれであり，それは精神と社会の習慣に適応される。精神習慣は，生物学的進化あるいは一般的思考本能の自律的使用，それは生物学的に進化したものであるが，によって決定される。もしそれれが後者である場合，因果律はクリティカル・リアリズムにおけるものと同じ，

すなわち合理主義的目的論であるが，ここでは生物学的進化をした思考本能というよくわからない方法で一線を画している。社会的習慣もまた競争的淘汰の下で進化する。本シリーズの初巻（Stacey *et al*., 2000）では，複雑性科学における考え方のいくつかの要素が問うている疑問を扱ったが，それは自然淘汰を進化の主たる原動力に依存しているところである。これらの要素が代わりに提唱しているのは，進化の変容原因としての固有の自己組織の最重要性である。競争的淘汰原則に対する制度学派の見解の多大な依存はしたがって，問われることになる。

最後に，変容と新奇性の疑問である。競争的淘汰の強調を考慮すると，変容はおそらく精神習慣における偶然のヴァリエーションとして立ち現れるもので，それは生き残りのための制度的変容として競争的に選択されたものである。この場合新奇性は，個人の次元では全くの偶然の事柄である。

ここで筆者は，精神分析，クリティカル・リアリズム主義者，制度学派の諸見解は，個人と社会の結びつきについていささか異なる説明をしているということを論じたい。精神分析とクリティカル・リアリズム主義者の立場は，究極的に個人に対して主位性を認めるもので，社会を遺伝的本能と無意識の空想として，あるいは個人の行動を制約するものとして，内在していたものが展開されたものと見ているのである。制度学派はある意味で社会にヨリ大きいエージェンシーを認めており，それによると制度あるいは社会習慣は個人精神とは独立的に発展し，つぎに個人精神に影響を及ぼす。しかしながら，結局は思うに，新奇性は個人次元に立ち現れるのである。この三つの見解は，進化時間における個人の時間的先行性と，個人の歴史的時間から見る社会の時間的先行性については一致している。彼らは全く相異している因果律理論を提示している：精神分析の場合は無意識の願望という作用因，予定調和的と合理主義的の目的論がクリティカル・リアリズム，そして制度学派の論理は競争的淘汰における予定調和因，である。精神分析論者は無意識過程を社会と個人精神の結びつきに据えているが，一方でクリティカル・リアリズム主義者と制度学派は，無意識過程の仮説は無視しながら，メンタル・コンテンツはいったいどのように伝達するのかの説明はしないでいる。どれも新奇の変化はどのように現れるのかについての説得力ある説明をしていないが，それというのも，精神分析論者は思考は遺伝的先入見に現れるとしているようだし，クリティカル・リアリズム主義者はその問題にほとんど触れていないし，一方で制度学派は新奇性を偶然に帰しているようであるからである。

筆者はここで一つの考え方に移りたいのだが，それはこれまで論じてきたすべてと異な

る方法で，主位性を社会に認めているものである。

（4）社会構成主義と個人と社会の結びつき

Gergen（1999）は，彼が社会構造主義の作業仮説と呼ぶものを提出している：

・言語は一つの独立世界を地図化または絵画化しているというより，潜在的に無限とも言える数の記述と説明をどれもが現実を地図化あるいは絵画化する能力という点で上位に立っていないところで地図化している。人間が学習したすべては別様になりうる。

・言語とその他すべての表象形態は，関係のなかでのその使われ方から意味を獲得している。個人精神は，意味を生じさせたり，言語を創造したり，世界を発見したりしない。関係がすべての理解可能なものに優先しているのである。

・関係は広い意味での慣行のパターン，例えば儀式や伝統であるが，を基礎としている。関係と現実は社会構成的なもので，文化，歴史，人間の物理的世界への浸かり具合によって制限されている。

・言語は社会的生活を構成しており，共通言語なくしては社会的生活の記述は不可能である。意味の継続的生成のなかで人間はともに生活を維持している。生成的対話が社会的生活を変容する。

・良きことはつねに伝統のなかから生まれるものであるが，これには内省，すなわちあたりまえなことを懐疑し前提を疑うことが欠かせない。

Gergenn は，構造主義者の意見交換に参加する多くの人が，これらの前提を必ずしも共有する必要はないと指摘している。彼は社会構造主義（social constructionism）と構成主義（constructivism）を区別しているが，後者は個人精神が現実と捉えたものを，それが外界とシステム論的な関係があろうが（Piaget, 1954）なかろうが（von Glasersveld, 1991），構成する仕方に注目しているもので，そしてまた社会構成主義（social constructivism）とも区別しており，それは個人精神は関係によって有意味的に形成されるように現実を構成するものである（Vygotsky, 1962; Bruner, 1990）。

社会構造主義者のアプローチは，社会を個人の自己と世界を言明する過程と見るものである。それは事実上，個人の主位性と先行性に疑義を唱えるもので，関係，社会に先行性と主位性を据えるものである。そこには強いイデオロギーの基盤があり，それは思考法の変更によってより良い社会生活の形態を約束するという主張である。

そしてどんな代替案に向かってわれわれは努力をするべきなのか？どのように人を概念化することができるのか，個人の苦悩が繰り返されないようにするには，そしてもっと有望な社会生活の可能性が開かれるようにするには？…

社会構造主義は，社会過程にとっての真実と良きことへのコミットメントを明らかにするものである。提唱しているように，われわれが世界の知識と理解するところのものは関係から生まれ，そして個人精神にではなく，解釈的共同参加的伝統に根づくのである。事実上，構造主義者の対話は，関係を個人に対抗するものとして，すなわち孤立を超えた結びつき，反目を超えた親交として賛美しているのである。

(Gergen, 1999, p.122)

Gergen の個人ごとにある精神を除去し関係と置換することへの傾倒が，他の研究者たちに対する彼の批判のなかで明白に明かされているが，その彼らは関係の重要性を強調してきているのである。

Mead（1934, 1936, 1938）による多大な貢献，それは彼がシンボリック相互作用と呼ぶもので，人間の相互依存性と個人精神と社会の不可分性の理解への貢献であるが，それを認める一方で Gergen は，いくつかの問題点を指摘してる（Gergen, 1999, pp.124-125）。第一に彼は言う，Mead は個人主義の強力な要素を保持していると，それは個人は世界に私的主体として生まれ出て他者の役割を獲得するというもので，したがって Mead は私的主観性を決して放棄していない，と。第 4 章で筆者は，これは Mead の主張のもつ説得力の一つであると主張する：彼は個人も社会も決して手放していない。第二に Gergen が言うには，Mead は厄介な問題に答を，すなわち人はどのように他者の精神状態を身振りから理解することができるのかの説明を出していない。第 4 章で筆者は，Mead はこれを説得的に説明していると主張するつもりである。

第三に Gergen が言うのは，Mead には強い社会決定主義の特徴があるということで，それは「社会過程には，自己意識的個人はそのなかに立ち現れるのだから，それに対して時間的と論理的な先験性がある」(Mead, 1934, p.186) という主張にみてとれる。筆者はこれは奇妙な批判だと思ったのだが，なぜならこれはまさに Gergenn がしていることのように見えるからである。しかしながら，筆者が先に示した，特定の個人と「一般化された個人」についての論点が，ここにもあてはまる。特定の個人については当然ながら，社会が個人に先行する。どちらにしても Mead は明確に述べている，個人も社会もどちらも先行して

いない；それらは同時である，と。第四にGergenは，他者を社会関係と特徴づけておいて個人精神を私的ロールプレイであるとするMeadの見方は，他者が個人精神に起こることを決定してるということを意味している，と主張する。筆者は再度これも奇妙な批判だと思うのだが，なぜならこれはGergenの立場のように思えるし，筆者の理解ではMeadはそうは言っていないからである。筆者はこの点を第4章で取り上げるつもりである。ここでは筆者は，Gergenがいかに個人を除去し，関係または社会を持ち上げているかを指摘したい。彼は伝統のなかで議論しており，それは個人と社会の二元論を提唱するもので，前者を退け後者を選ぶもので，したがってそれまで議論してきたアプローチとは非常に異なる立場に行き着くことになり，つまり変化を究極的には個人精神に見いだすのである。

Gergenはつぎに Vygotsky（1962）と Bruner（1990）の文化心理学を検討する。彼は彼らがナラティヴ的知識，関係，行動に注目を促したことの貢献を認めているものの，彼らの研究はMeadに対する同じ批判を受けることになると主張している。彼は同様のことをHusserl（1960）と Shutz（1967）の現象学に対しても指摘している。

社会の主位性という立場をとるなかで，Gergenは人間身体の重要性をほぼ無視している。しかしながら，社会構造主義者，例えばShotter（1993）などは，出来事と周囲の様子に対する生きている身体の反応性を，人間の関係づくりにとって決定的なことであると，確かに捉えている。彼は身体的反応性を知性と自己統制スキルの始まりと見る。彼は，人間身体は関係的活動の絶え間ない流れに参加していると主張する。彼にとって最も重要な反応的関係づくりの形式は，自発的で，気楽で，自己意識をほとんどもたずにできるものである。このような関係づくりにおける「一回性の瞬間」が，意味と新奇性が立ち現れるときである。これを彼は合同活動と記述しているが，それは主体と客体の間の人間経験という第三の領域のことで，単なる行動でも単なる振る舞いでもない。合同行動が発生するのは，一人の行為が他者の行為によって形成されるときなので，誰も個人的に説明責任を負わさることはないのである。彼は空間的メタファーを用いて，彼が「なじみのない」第三の領域と呼ぶところのものを，「対話空間」と記述し，意識と意識の間の境界に据えているが，それは分離意識同士の編み合わせであり，それらの間の空間である。参加者は相互のあるいは合同の瞬間，すなわち一回限りの出会いを作り出すのだが，そこでは彼らの身体感覚は共に相互作用の流れのなかで混じり合うが，しかしそれは完全秩序にも完全無秩序にも決してならず，したがって完全に認識することはできないのである。すでに明確化された状況は，つねにさらなる明確化が可能である。彼は合同行動の領域を，人びとが合

同で彼らの行動を構成するところと記述しているが，それは「第三のエージェンシー」としてそれ自身の明確な要求と必要を伴って経験されるものである。この「それ」または反応的秩序は，参加者にかかっている。

したがって，Gergen とは異なり，Shotter は個人をある程度，反応的身体すなわち別個の分離意識としてきたが，その後は，第三の領域，第三のエージェンシー，「それ」を仮定しており，それは合同行動の参加者に作用するものである。結局，彼は個人を関係あるいは社会に従属させている，と筆者には思える。

責任

この社会の上位化によって出てくる困難さは，責任の議論で明白になる。もし行動が合同であるなら，個人はどうやって説明責任をもつことができるのか？ Gergen も Shotter も，彼または彼女はできないと主張している。McNamee と Gergen（1999）は，個人は自分の行動に遂行責任と説明責任をもてるはずはないと，強く主張している。彼らは関係責任という観念への変更を説いており，すなわち「われわれ」というものが行動に責任をもつべきとしている。同じ著書で Mary Gergen（1999）はなおさらに進めて，「責任」という観念を取り払ってしまい，「関係承認」にしてはどうかと提案している。その他の社会構造主義者たちは，この立場に反対して，権力，支配，不誠実，欺瞞，利己主義の対処が困難になることを指摘している（Lannamann, 1999; Deetz and White, 1999）。Lannamann は以下のように論じている：

「われわれ」への移行は彼らの［McNamee のと Gergen の］関係過程への関心と一貫してはいるものの，それは関係過程を妨げるもので，なぜなら個人「私」はつねに，必然的に一つの社会的構成であるという事実を無視しているからであるが，それは合同行動の産出に中心的役割を果たすものである…

［彼らの］…合同行動への志向と Shotter との違いは，Shotter のほうが社会的に構成されたエージェントたち（社会的 I の複数形）のために空間を保存することで，意図せざる結果という混乱のヨリ大きい可能性を残している。

（同書，p.87）

結局，しかしながら，Shotter もまた「われわれ」という立場をとっているのであるが，

それは責任について話が及ぶときであり，個人は相互の行動を形成するのだから，個人はそれについて説明責任は取れないという主張である。McNamee と Gergen と同じ著書のなかで，関係過程に対して責任をもつという彼らに賛同しつつ，Katz は言う：「われわれはわれわれの人生を生きるのだが，それはあたかもずっと大きな身体の一部分，すなわち集団的エージェンシーであるかのように，生きている『われわれ』の内部にいるかのように，である」(1999p.154)。

個人向けの空間を確保しておきながら，結局は，Shotter は個人を自発的な第三領域で喪失している，あるいはそのように筆者には見える。

Box 3.1　結果偶発的目的論

運動は将来に向かっており，将来はその運動そのものによる永続的構成下にある。そこには成熟とか最終という段階はなく，ただ同一性と差異性，継続性と変容性，既知と未知が同時に，反復されているだけである。将来は知ることはできないが，理解することはできる，すなわちわかる－わからないである。

運動は，継続性と変容性の表出のためのもので，個人と集団の同一性と同時に差異性のそれである。これこそが新奇の創造，すなわちヴァリエーションで，以前にはなかったものである。

運動または構成の過程すなわち原因は，生きている現在におけるミクロ相互作用過程で，その過程そのものがそれを形成し，形成されもしている。反復的過程は継続性を維持するが，同時に変容可能性も有している。ヴァリエーションは相互作用のミクロ多様性のなかに変容原因として立ち現れる。意味は現在に立ち現れるが，選択と意図も然りである。

自己組織の含意するところのものは，矛盾的種類の多様的ミクロ相互作用であるが，それは同一性を維持しつつそれを変容する可能性を有するものである。

同一性の変容は，ミクロ相互作用における自発性とヴァリエーションの多様性に依存している。

自由と制約の両方がミクロ相互作用の多様性のなかに，対立的制約要因として立ち現れる。

基本的疑問

社会構造主義者の見解は先に掲げた疑問，すなわち個人と社会の結びつきの性質についてどう扱うのだろう？社会構造主義者にとっては，言語が社会的生活を構成するもので，それは個人間関係に匹敵するのものである。個人精神と自己を言明するのは，それどころか社会的に構成するのは，関係なのである。生物学はほとんど役に立たず，関係としての社会が個人に対して先行しているし，主位でもある。個人は言語と記述を共有している。換言すると，個人は共通の発話行為を共有しており，メンタル・コンテンツの伝達を前提することを不要にしている。社会構造主義者はディスコースが社会的生活を変容させると主張しており，少なくとも Shotter は新奇性を存在の一回性に見いだしている。Shotter の主張しているところは，変化と新奇性は個人間のディスコースのなかでの身体的関係づくりの細部に立ち現れる，ということである。この種の議論が発展するなかで，社会構造主義者は，精神分析論者，クリティカル・リアリズム主義者，制度学派の立場が基礎におく因果論から決別していきつつある。筆者が示したいのは，彼らが強調している因果律の枠組は，筆者の共著者と筆者とが結果偶発的目的論と，本シリーズの初巻で名づけたものであるというということである（Stacey *et al*., 2000）。この因果律が，将来は永続的構築下の，実在間の相互作用の細部にあるというものである。Box 3.1 でこの因果律の特徴を要約しておいたが，それがいかに社会構造主義の立場と近似であるかが見て取れるだろう。

非常に異なる因果律枠組へのこの移行が筆者には，社会構造主義者の議論を最も説得力あるものにしてると思える。しかしながら，この移行をするなかで，社会構造主義者は個人と社会に別々の次元を基礎づけて議論し続けているのである。彼らは従って社会に主位性を認め，したがって個人エージェンシーをほとんど喪失している。これは筆者にしてみると，重大な喪失に思えるもので，なぜなら個人の責任というあらゆる観念を論破してしまい，エシックスと道徳性を集団的問題にしてしまうからである。ある人はこの移行を，より良い社会を求める基礎として擁護するかもしれないが，個人エージェンシーと責任のこの喪失は，社会構造主義を現在の個人と社会の状況の説明として不十分なままにさせておくものである。今日の西洋社会は，個人責任の観念の上に構築されているので，それを排除した議論は筆者には，現状を十分に説明することができないように思える。

筆者はこれまで簡単に，個人と社会の異なる存在論的次元について四つの考え方をおさらいして，それぞれが抱えている困難さを指摘した。筆者は第 2 章において，個人と社会を二つの次元に分離するこの方法は，学習と知識創造について主流の考え方と，それを発

展させ批判している研究者たちの中心的特徴であると論じた。本章ではこれまで，この分離がいかに問題があるかを示してきた。エージェンシーは個人次元にあるのか，社会次元にあるのかの疑問は簡単に解けるものではなく，解決の各試みは新たな問題を伴っている。基本的問題は以下にかかわるもので，すなわち人びとが共有しているのは何なのか，それがどのように生ずるのか；一体どのように，とくに新奇の種類の変化がおきるのか；個人の自由と責任は社会関係づくりのなかで，まさにどのように説明責任をもつのか，である。筆者の論点は，これまで検討したどのアプローチも基本的疑問を処理する満足いく方法ではなく，それは大いに出発となる前提すなわち個人と社会が別々の存在論的次元にあるという点にある。筆者はここである前提を検討するが，それは個人と社会は同じ次元の存在であるという前提からスタートするアプローチである。このような移行がヨリ満足いく説明を提供するなら，それは組織における学習と知識創造についての主流の考え方に対してその根本を揺るがすものなので，大きな意味合いがあることだろう。

3　個人・社会分離への決別

組織構造論（Giddens, 1976, 1984）は，個人と社会を分離するのをやめている。この理論は個人の精神と行動にも社会構造にも，先行性や主位性を認めていない。その代わりに主張しているのは，両方が相互に同時に，循環的な社会慣習のなかで構成し合っているということである。社会慣習すなわち個人の相互継続的対処パターンは，時間を超え空間をカバーして，まさに慣行そのものを手段として維持されているのである。これらの慣行は個別相互作用の結果であり，その方法であるが，それは個人の行動能力そのものが形成される過程である。人間という主体と社会的制度は合同で循環的慣行を介して構成されるのである。個人精神と社会慣行の性質は，行動の外部に存在するものではなく，そのなかに構成される。個人と社会はしたがって別次元の存在ではなく，同じ次元のものであり，人びとの間の相互作用パターンの再生産のなかにそれぞれが立ち現れるのであるが，その再生産において変容が潜在しているのである。このことはエージェンシーはそれ自身を形成するという議論につながる；それは形成している一方で同時に形成されている。この理論は社会に時間的先行性も主位性も認めていない社会構造主義とは異なっている。これは精神分析論者やクリティカル・リアリズム主義者の見方，それは究極的は個人に主位性を認めていないのだが，とも異なっている。そしてそれは制度学派，それは偶発的ヴァリエーションという意味での変容を説明していないものだが，それとも違うものである。

Hodgson（1999b）は，制度学派の見解から組織構造論にいくつかの批判を提示している。第一に，彼は個人と社会が一つの存在次元であるという見方に対して，これはその二つを融合し，創発過程を無視する動きであると主張して異議を唱えている。明らかに組織構造論は社会が個人から創発するとは見ていないし，したがって個人に対して追加的である社会次元に性質を帰していない。しかしながら，そこには創発について別の考え方がある。Hodgson は創発を，一つの次元における性質の創発であると定義し，それは下位次元に依存しているものであるが下位次元に還元できないものである。

創発のもう一つの定義は，複雑性科学（参照 Stacey *et al*., 2000）の考え方の諸要素に依拠したもので，自己組織化過程パターンからの産物というものである。この場合，実在すなわち構成要素あるいはエージェントは，それ自身の局所的組織化主題を基礎に相互作用し，その相互作用のなかで，その局所的組織化主題は再生産され，かつ変容される可能性がある。これは，多様な実在の間の結びつき，相互作用，関係は，変容の本質的能力があるという主張である（Allen, 1998a, 1998b）。これを別の言い方にすると，個人の関係慣行は反復し，それを変容する可能性がある，ということである。個人の関係慣行は，同時に，社会慣行であるのだが，その理由は単純に，それが他者との相互作用であるからである。社会慣行はしたがって，個人慣行同様に，反復し同時に変容している。相互作用のパターンは，創発しているものが相互作用パターンからの相互作用パターンであるように発展している。エージェンシーは形成している一方で同時に，逆説的運動のなかで形成されている。これはほとんど結果偶発的目的論の因果律である（参照 Box 3.1）。換言すると，この場合自己組織化／創発は一つの変容過程で，そこでは社会的相互作用のパターンが変容的にそれ自身を引き起こしているのだが，それはまさに組織構造論と同じである。Giddens は創発について語っていないかもしれないが，筆者は彼の議論のなかに今述べた形でそれが暗示されていると考える。

組織構造論についての筆者の批判はしたがって，個人次元に比肩する社会次元における追加的性質の顕現であると定義された創発を退けるところにあるのではない，なぜならそれは筆者が人間行動理解の興味ある有用な方法だと思う創発の定義の上に，それが暗黙のうちに構築されているからである。筆者の批判はむしろ，Giddens が創発の自己組織的観念を十分に発展させていない点，したがって彼の社会慣習がそれ自身を循環的に形成するという観念を完全には発展させていない点にある。マクロ次元の議論のなかで，彼は多様な個人の間の相互作用の細部に，変容が創発する過程として十分な注意を向けていないの

である。筆者はこの問題を本書のパートⅡで取り上げるつもりである。

Hodgsonによる組織構造論の第二の批判は，それが諸個人の生物学上の本質と彼らがそこで生きる物質文脈を無視しているところである。Hodgsonの主張は，このことは組織構造論が個人の内省性と意識性がどこから来ているのかの説明ができないことを意味している，というのである。筆者にはこれは正当な批判であると思えるし，パートⅡで取り上げるものでもある。

Hodgson（1999b）とその他（Archer, 1995）による第三の批判は，歴史的時間の重要性に関係している。前項においておさらいした四つの見解はすべて，社会構造は歴史的時間のなかの特定の個人の前に来ると主張している。その主張は，Giddensの個人と社会は一つの次元であるという主張はこれを無視しているというのである。しかしながら，筆者には組織構造論は歴史的時間を，ある重要な意味において組み込んでいるように思える。組織構造論には社会慣習が毎瞬新しく創造されるという主張はないが，その代わり，社会慣習が現在において反復され，再生産される，とある。どんな時間枠組においても再生産されるものは，先行時間帯にとられていた社会慣行のパターンであるが，つねに変容の可能性も伴っているのである。歴史はしたがって重要である。筆者が組織構造論を批判するとしたら，それが変容過程を説明していない点である。社会慣行を反復のなかで変容させるものは何なのか？組織構造論はこのことについてほとんど語っていないと筆者には見えるのだが，なぜなら社会構造主義の著者たちとは異なり，それが現在における相互作用の細部には注目していないからである。それはパターン化と新奇性生産の固有能力を，多様な実在の間の相互作用に認めていない。筆者はこの点をパートⅡで取り上げるつもりである。

最後に，Hodgson（1999bb）とその他の研究者たち（Craib, 1992; Kilminster, 1991）が批判しているのはGiddensの論点であるが，それは，社会構造は反復的社会慣行あるいは行動のなかにのみ存在するもので，記憶痕跡と同様，個人を知る行動を方向づけている，というものである。社会構造はしたがって，個人のなかの記憶痕跡のように運ばれ，そしてある個人から別の個人へと慣習を通じて伝達される。このことは，彼らが言うに，社会構造が個別行為者の精神の内部に存在してしまうことを意味する。社会構造はGiddensによると，安定的に推移するという，なぜなら個人は定型的方法で行動するからであるが，個人は不安をコントロールするためにそうするのであり，それは親に相当する人物によって打ち立てられた，思いやりある裏切らない定型行動を通して学んだ振る舞い方である。批判の論点は，組織行動論はしたがって，究極的には社会を個人心理学に求めている，と

いうものである。筆者はこの批判をパートⅡで考究するつもりである。

基本的疑問

締めくくりに，組織構造理論がどのように先に掲げた疑問を処理しているか見てみよう。第一に，個人と社会の結びつきは，個人が社会を形成している一方で，同時に社会によって形成されているというところにある。どちらもが時間的先行でも主位でもなく，メンタル・コンテンツの共有を設定する必要がないのは，議論全体が行動あるいは実践のタームでなされているからである。組織構造理論は結果偶発的目的論の因果律枠組を強調しており，それは前項で議論した見方が前提しているものとは全く異なるものである。古典的精神分析理論は動因という観念を基礎としているものなので決定論的であり，したがってそれ自身のタームで新奇の変化を説明することができないのである。クリティカル・リアリズムは，予定調和論的／合理主義的目的論の因果律枠組の分離を前提しており，それもまたそれ自身のタームでの新奇変化の説明はできない。予定調和的目的論がその疑問を前提からはずしているのは，それがすでに内在しているものの展開であると前提しているからで，そして合理主義的目的論は変化を単純に人間側の理由に，原因なく起こる原因として帰しているだけである。制度学派は新奇の変化を偶然と，精神と社会の習慣の競争的淘汰に求めている。社会構造主義は新奇の変化を，どこか組織構造論に似ているが，主位性を社会におきながら，社会的関係づくりの細部に帰している。

組織構造論の批判者が指摘した三つの重要なポイントがある。第一に，それが個人の生物学的身体に注目していない点である。第二に，それが物質的文脈にほとんど注意を払っていない点で，そこに人びとが暮らしているのである。第三に，それが社会は記憶痕跡として個人に貯蔵されていると示している点で，したがって個人に先行と主位を認めることになっている点である。パートⅡで筆者は，多くの点で組織構造論に似ているある見解を展開するのだが，これらの批判に留意するつもりである。それはまた多くの点で社会構造主義にも似ているのだが，社会に主位性を認めてはいないものである。

4　結語

本章において筆者は，基本的かつ当然とされている前提の疑わしい本質を取り上げてきたが，それが組織における学習と知識創造の思索の基礎に据えられているものである。その基本的前提では，個人精神と呼ばれる一つの説明次元と，社会的構造あるいは制度であ

る組織と呼ばれるもう一つの説明次元がある。その前提によると，組織における知識創造は一つのシステムと考えられており，そのなかで新しい知識は個人精神のなかに当然のように立ち現れるのである。また，人間がメンタル・コンテンツを相互に伝達しあうことが可能で，それでそれらが組織の基礎として共有されるとも前提している。制度としての組織がそのとき，個人精神に何らかの影響を及ぼす。本章ではこれらすべての前提が，いかに無視できない問題を発生させているかを指摘し，筆者は基本的問題は個人と社会の間に想定されている分離であると主張してきた。本章はこの分離をしない考え方を強調することで終わっている。組織構造理論は，個人と社会が一つの説明次元であるという前提のうえに立てられているものである。この理論にも問題はあるのだが，パートⅡで展開する方向を示すものである。本書のそのセクションでは，個人と社会を一つの説明次元として捉える別の考え方を議論するが，それが組織構造理論について挙げられる問題を克服する考え方であると，筆者には思えるものである。筆者が思うに，これは非常に重要な問題で，なぜならそれが組織における学習と知識創造についての主流の考え方に対する重大な疑義を投げかけるものだからである。