

野中郁次郎の「暗黙知」はテレワークの進展でその価値は減じていくのか？

野中郁次郎は情報を「形式知」と「暗黙知」に分類した。形式知とは活字や映像で伝達可能なものであり、暗黙知とはそれでは伝達が難しくフェイス・トゥ・フェイスで対話・議論することにより生み出されるものである。暗黙知は気づきや知恵の創出と位置付けても良いのかもしれない。この暗黙知は集団の中でやがては形式知として認識されるようになる。野中が提案したSECIモデルがそれである。ナレッジマネジメント (Wikipedia) から引用すると、

日本経済新聞 2020.4.29

大機小機

野中郁次郎一橋大学名誉教授が提唱した「暗黙知」と「形式知」という概念がある。筆者なりに、この概念を経済社会全体に適用してみたい。

我々が創出、伝達、入手する知識や情報を、形式知と暗黙知に分けよう。形式知は活字や映像で伝達可能なものであり、暗黙知はフェイス・トゥ・フェイスで対話・議論することによって生み出され、伝達されるものである。

これらについて筆者は次のように考えてきた。情報通信技術の普及により形式知は全国どこでもインターネットを通じて安価に入手できるようになった。その結果、暗黙知の相対的な価値が上がる。すると集積の利益が高まる。暗黙知を入手するには対

変わりゆく「暗黙知」の価値

面で情報交換する必要があり、人が密な方が効率的だからだ。多くの企業が東京本社機能を集中させ、大学や研究機関が都市に集まるのも暗黙知が得やすいからである。今回のコロナショックは、この暗黙知と形式知の境界を大きく変えつつある。人々はテレワークを強いられる中で、対面での会議が意外に必要だということに気が付いた。酒を酌み交わしてこそ、お互いに腹を割った付き合いができると思っていたら、ウェア上の親睦会でも結構楽しいことが分かってきた。

もちろん暗黙知の領域は残るが、それは本当に対面が必要な純粋な暗黙知に限定されていく。すると、暗黙知と形式知の間に「形式知ではないが、ネット上で創生・伝達が可能」という「中間知」とも言つべき領域が広がる。

中間知の存在を認識した組織・人々は今もう元には戻らない。それは単なる情報伝達にとどまらない。前述の理屈を反転させると、中間知の拡大は集積の利益を弱め、東京一極集中を変えざるを避けなければならない。

働き方も大きく変わるだろう。中間知の伝達のためには自分のポジションや、伝えた情報・知識を明確に表現することが求められるから、人間関係、経験、勘といったあいまいな領域の存在価値は小さくなるだろう。長い間日本の課題といわれてきた、ホワイトカラーの生産性上昇にも寄与するのではないか。

コロナショックは我々の経済社会に不可逆的な変質を迫っている。これを、よりスマートな経済社会へと組み替えていくきっかけにすべきだ。

(隅田川)

共同化 (Socialization) とは、組織内の個人、または小グループでの暗黙知の共有、およびそれを基にした新たな暗黙知の創造である。

表出化 (Externalization) とは、各個人、小グループが有する暗黙知を形式知として洗い出すこと。

結合化 (Combination) とは、洗い出された形式知を組み合わせ、それを基に新たな知識を創造することである。

内面化 (Internalization) とは、新たに創造された知識を組織に広め、新たな暗黙知として習得することである。



古来よりの人類の歴史を振り返ると、この形式知と暗黙知がよく理解できる。集団内で生み出された知恵が暗黙知として共有され、それがやがて形式知となる。形式知となる伝達が可能となるので、集団や民族の壁を乗り越えてその情報（形式知）は周囲の集団へと広がっていく。これは、伝統技術や伝統文化、あるいは武道などに伝わる秘伝などを考えると明確である。秘伝は、人から人へと伝えられるが、秘伝書という形になっていなければどこかで途切れてしまう運命にあるし、秘伝書と言う形（形式知）となっていればやがては流出の憂き目にあう運命にある。

さて暗黙知であるが、野中郁次郎が暗黙知を競争の源泉としたことを前提として考えると、テレワークで生み出される暗黙知が果たして競争の源泉と言えるかの確認が必要になる。本記事の記者が言っているように、これで生み出される暗黙知は「中間知」であり、これが競争の源泉になり得るかということである。私の考えは、「中間知」は業務推進の効率化には寄与するだろうが競争の源泉にはなりにくいのではないか、である。

テレワークで競争の源泉になり得る情報が生み出されるためには、そこには論理の世界が広がっている必要がある。混沌とした暗黙知の世界から論理の力を駆使して競争の源泉を探し出し、それを表出する（形式知とする）。これを推し進めるのはテレワーク（情報技術）ではなく人である。テレワークという集団活動ではなく、一人あるいは数人からなる人の集まりである。

テレワークの時代には、中間知までを包含するテレワークの広く広がる世界と、競争の源泉となるフェース・トゥ・フェースでの暗黙知形成の世界への二分化が進んでくる可能性がある。テレワークは業務の効率化による固定費の削減に寄与し、暗黙知の形成は競争力の源泉として寄与することになる。この両輪があって、集団はその存在価値を高めていくことになる。

記事の中でも触れられているが、「暗黙知の領域は残るが、それは本当に対面が必要な純粋な暗黙知に限定されていく」という部分がポイントである。「暗黙知は個人あるいは集団が持っている簡単に言葉では表現できない知識である」これを競争の源泉と捉えれば、ノウハウであり、競争の源泉と考えると非常に高度な、他の集団がまねのできないようなノウハウである。

個人の持っている創造の力は無限であると私は信じている。考えて、考えて、そして考え抜く。そしてある日、天から素晴らしいアイデアが降ってくる。そのアイデアは今まで誰もが発想しえなかったものである。そして、多くの場合、周囲の人にそのアイデアの内容を話したとしても、当初は理解してもらえないことは少ない。だが、そのアイデアはやがて周囲に暗

黙知として共有されることになる。暗黙知は一個人、あるいは非常に小さな集団から発するものである。はたしてテレワークにこれが期待できるか。

テレワークを過信し、競争の源泉である暗黙知の創出に重きを置かなくなるようなことがあれば、国際社会における日本の位置づけをさらに低くしていくのでは、と心配している。

野中郁次郎 (Wikipedia)

野中は当時躍進目覚しい日本企業に注目し、その知識のマネジメントに注目した。彼によれば西洋は形式知、東洋は暗黙知重視の文化を持っており、日本企業が優れているのは組織の成員がもっている暗黙知と形式知をうまくダイナミックに連動させて経営するところにあるとする。合宿や飲み会などの「場」を通じての暗黙知の共有、暗黙知の形式知化を促すコンセプト設定などが例として挙げられる。この暗黙知と形式知のダイナミックな連動を理論化したものに SECI モデルがある。

暗黙知 (Wikipedia)

暗黙知とは、経験的に使っている知識だが簡単に言葉で説明できない知識のことで、経験知と身体知の中に含まれている概念。例えば微細な音の聞き分け方、覚えた顔を見分ける時に何をしているかなど。マイケル・ポランニーが命名。経験知とも。

暗黙知に対するのは、言葉で説明できる形式知。暗黙知としての身体動作は説明しにくいですが、経験知では認識の過程を言葉で表すことができる。

マイケル・ポランニー (Wikipedia)

(1891年3月11日 - 1976年2月22日) は、ハンガリー出身のユダヤ系ハンガリー人物理化学者・社会学者・科学哲学者。日本語での表記にはマイケル・ポラニーなどがある。暗黙知・層の理論・創発・境界条件と境界制御・諸細目の統合と包括的全体、等の概念を1950年代に提示した。