

■ 特集／組織における美と倫理

自己超越する知識 ——創発する現実世界の組織化——

■ クラウス・オットー・シャーマー(マサチューセッツ工科大学 スローン・スクール・オブ・マネジメント 教授)
訳： 露木恵美子(北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科 博士前期課程)

1990年代は、形式知と暗黙知という「2つのタイプの知識」の相互作用をめぐってナレッジ・マネジメントに関する議論が行われてきた。本稿では、次の段階として、暗黙知を更に「身体化された暗黙知」と「身体化される以前の暗黙知」の2つに分け、後者を審美性に関係のある「自己超越知」と名づける。自己超越知は、将来にわたって最も意味のある競争優位の源泉となる知識である。

■ キーワード

自己超越知、審美性、現実世界、場所、実践、学習基盤、行為内反省、言語のフィールド・ロジック

はじめに

20世紀を通じて、先進国における産業は、主に原材料を加工し生産を行うものから、情報と知識を加工するものへ変わってきた(Teece, 1998)。その結果、競争の論理は、収穫過減市場から収穫過増市場へとシフトした(Arthur, 1996)。アーサーによれば、収穫過増市場では先行したものが常に先頭を行き続けるという。このような「勝者が果実の大半を得る」市場においては、知識ベース企業の経営は、次に誰が技術的勝者になるかということを常に探求することである、と再定義されるだろう。ビル・ゲイツは技術の魔術師というよりも、次のゲームを見極めることのできる「予見の魔術師」なのである。

このような問題にさらされているリーダーたちは、新たな挑戦に直面している。その挑戦とは、「予見」能力、つまり、新たに現れる潜在的な可能性を感じとり実現する能力を開発することである。この能力を開発するためには、リーダーたち

は創発しつつある現実世界の源泉を見極めなくてはならない。このような知識は、「身体化される以前の暗黙知(tacit knowledge prior to its embodiment)」、あるいは、「自己超越知(self-transcending knowledge)」と考えることができるだろう。

自己超越知、すなわち、潜在能力を感じとったり、まだ存在していないものを見たりする能力といえば、普通、企業のマネジャーではなく芸術家が連想される。例えば、画家とその作品については次の三通りの見方が可能である。われわれは、完成した絵を鑑賞することができる。そして、絵を描いている過程での画家を見ることがある。さらには、何も描かれていないキャンバスを前にして、熟考している画家自身をみることもできる。構造化されたそれぞれの視点によって、画家の仕事に対して様々に接近することができるのである。

完成した絵画は、画家の仕事を明示的に反映している。絵を描いているプロセスを観察することによって、画家がその作品にどのような暗黙知を持ち込んだのかがわかる。何も描かれていない

キャンバスを前にしている画家は、現れ出ようとしている絵を感じているのである。ミケランジェロは、彼の有名な彫刻「ダビデ像」について、「ダビデは既に石の中に存在している。私は、ダビデでない部分を削りとっているだけである」と語っている。

他の者が単なる石としてしか見ることができないものに「ダビデ」を見る能力こそ、真に偉大な芸術家であることの証である。これと同じことはリーダーにも当てはまる。ジェネラティブ・リーダーシップ・センターの会長であるヤウルスキは、「現れ出ようとしている現実世界を感じとりそれを実現する能力こそ、偉大な起業家としてのリーダーと、そうでない者との差である」と言っている (Jaworski and Scharmer, 1999)。

今日、リーダーたちは、自らが真っ白なキャンバスの前に立っていることに気づいている。彼らは、ビジネス環境の中から潜在的な新しい「ダビデ」を見つけ出すだけでなく、「ダビデでない」ものすべてを取り去るにはどうすればいいか、という挑戦にさらされているのである。現れ出てくるモノを直感するために、リーダー達は新しいタイプの「身体化される以前の (not-yet-embodied)」知識に接近しなければならないのである。

1990年代は、形式知と暗黙知という「2つのタイプの知識」(野中・竹内, 1995) の相互作用をめぐって、ナレッジ・マネジメントに関する議論が行われてきた。次の10年は、形式知、暗黙知、自己超越知という「3つのタイプの知識」の相互作用について議論が展開されるであろう。これが本稿の底流にある命題である。

I. 自己超越知：暗黙知のもう一つの側面

HP (ヒューレット・パッカード) 社の品質管理担当役員であるリチャード・レビットは、1997年にカリフォルニア州パロ・アルトで行われた会合で、HP社の「企業としての品質」がどこから来てどこへ向かっているのかについて、次のように語った。

「創業からしばらくの間、われわれは製品や、製品の信頼性といった具体的な結果に重点をおいていた。そのうち、結果は重要なことはあるが、結果を生み出すプロセスに焦点を移すことによって、より大きな成果をあげることができることに気づいた。問題は、どのようにしてプロセスを適切に導くか、ということであった。それは、1980年代のTQM活動の中心である品質管理の段階であった。

しかし、わが社も競合企業も、共に適切なプロセスをとっているとすれば、次に問題になる競争優位の土台とは何であろうか。われわれが新たに重点をおくべきなのは、どのようにしたらマネジャーの思考の質を向上させができるかという点である。特に、顧客への深い考慮や、顧客とわれわれの共体験について深く考えることは、非常に重要である。」

レビットが強調しているのは、HP社の行動において「結果」から、その結果を生み出す「プロセス」へと重点がシフトしたことであり、さらにプロセスから、そのプロセスを可能にしている「思考の状態」へ重点がシフトしていることである。これは、先に紹介した画家のアノロジーと対応している。

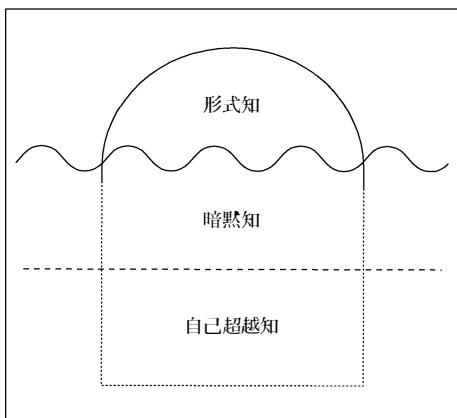
画家は、絵を描くそれぞれの段階で、異なるタイプの知識を使っている。同様に、品質管理の各段階では、異なったタイプの知識が必要とされている。品質を測定する時、マネジャーは形式知を必要とする。TQMのようにプロセスの改善を行う時には、実用的な知識、すなわち身体化された暗黙知に焦点がおかれる。しかしながら、先にレビットが述べたような、思考の質や顧客の経験の質を改善するといった上流の領域に焦点がシフトした場合、マネジャーは更に異なるタイプの知覚に接近しなければならない。彼は、芸術家と同じ状況に立たされていることに気づくのである。思考の質を改善するための原動力は外部からは見つからない。それは、自分自身の内面に存在するのである。石の中に隠されている「ダビデ」を見つけだす能力の中に、その原動力はあるのだ。

図1は、知識の3つの形態を氷山のモデルを使って表現している。水面より上の部分は、形式知である。形式知は容易に普及したり他に移転することができるものである。水面下は「身体化された暗黙知 (tacit-embodied knowledge)」と「自己超越知 (self-transcending knowledge)」という2つのタイプの暗黙知である。どちらも、組織のある部門から他部門に移転したり、組織全体に広めたりすることが非常に難しい。

これらの違いを一斤のパンの例で説明しよう。パンの重さ、値段、材料といった情報は形式知の例である。パンをこねたり焼いたりする行為は暗黙知の例である（野中・竹内, 1995）。そして、パンを焼くことを最初に発明した知識こそ、「身体化される以前の暗黙知」の例である。この「自己超越知」は日々の実践において身体化に先立つ暗黙知である。

ナレッジ・マネジメントに関する議論は、歴史的にみると3つの段階を経て発展してきたといえる。第1段階では、形式知に焦点が当てられてきた。ナレッジ・マネジメントは、情報技術 (IT) によるソリューションを中心に展開された。この視点から、知識は「モノ (thing)」とみなされた。知識はデータ・バンクや情報システムに分離されて集められ、蓄積することができるものであった。知識は単なる情報でしかなく、ナレッジ・マネジメントは情報処理に他ならなかったのである。

図1 知識の3つの形態



第2段階では、知識創造の「プロセス」が注目された（野中, 1991, 1994）。知識は人間の行為に身体化された暗黙知であるとされた。野中・竹内（1995）によれば、「知識はモノではなくプロセスである」という。この段階では、ナレッジ・マネジメントは、形式知と暗黙知との相互作用という面から展開されるようになった。知識創造は、個人、集団、組織がもつ形式知と暗黙知のスパイラル運動によって進化していくのである（野中・竹内, 1995）。

しかし、野中・竹内は、ある問い合わせに対して答えを出さないままでいる。それは、知識スパイラル自体の原動力は何かという疑問である。この疑問によって、ナレッジ・マネジメントは第3段階に進むことになった。第3段階で最初に問題にされたのは、プロセスや暗黙知が進化するための思考条件であった。

この知覚の形態は、野中・紺野（1998）の「創出場 (originating ba)」、Schön（1983）の「行為内反省 (reflection-in-action)」、von Krogh（1998）の「配慮 (care)」、Senge（1990）の「個人的熟達 (personal mastery)」、Kappler（1993）の「察知 (presencing)」、Jaworski, Gozdz, and Senge（1997）の「創発フィールド (emergent fields)」、Scharmer（1999）の「身体化される以前の知識 (not-yet-embodied knowledge)」などとして説明されている。

これらの概念すべては、形式知や暗黙知よりも、上流にある「知識形成」の領域について言及している。

それは、ブーバー（1970）の「我と汝 “I-Thou”」、ハイデガー（1993）の「無から有にいたるものとしての存在 (Being as “coming from absence into presence”)」や「隠されているものから明らかなるものとしての真実 (truth as coming from “concealment into unconcealment”)」、西田幾多郎の「純粹経験」や「行為的直観」（西田, 1990）の議論で検討されているものである。これらの哲学者たちは、「主体と客体」あるいは「知るものと知られるもの」とが分離する以前の知識形態を指摘している。

表1 組織における12タイプの知識

認識論的 行為タイプ	E1：形式知	E2：暗黙知	E3：自己超越知
A1：遂行 (Performing)	Know-what	実践内知識 Knowledge in use	行為内反省 Reflection-in-action
A2：戦略立案 (Strategizing)	Know-how	実践内理論 Theory in use	行為内想像 Imagination-in-action
A3：メンタル・モデリング (Mental Modeling)	Know-why	実践内形而上学 Metaphysics in use	行為内靈感 Inspiration-in-action
A4：彫刻 (Sculpting)	Know-who	実践内倫理／美学 Ethics/Aesthetics in use	行為内直観 Intuition-in-action

自己超越知の概念によって、暗黙知は2つのタイプに区別することができるようになる。一つは、「身体化された暗黙知」であり、もう一つは、「身体化される以前の暗黙知」である。これから議論するように、形式知、身体化された暗黙知、自己超越知という3つの知識は、異なる認識論の前提にもとづいており、異なるタイプの学習基盤を必要とする。したがって、こういった区別を行うことは意義あることだろう。そして収穫過減、均衡、収穫過増という市場の違いを考慮すると、次のようなことが言える。収穫過増市場で成功するために、リーダーたちは創発していくものを感じとり、それを実現するような新しいタイプの知識を必要としている (Jaworski and Scharmer, 1999)。つまり、身体化される以前の暗黙知の源泉を開くことが不可欠なのである。

II. 組織における知識野の写像：12タイプの知識

これから示すフレームワークは、認識論と存在論（野中・竹内, 1995）に基づいている。形式知、暗黙知、自己超越知という知識の3つの形態は、認識論的な違いである。一方、存在論的な違いは、企業活動の4つの段階で現れる¹⁾ (Scharmer, 2000)。

- ・A1：価値を生み出すことで結果を出す（遂行）
- ・A2：「プロセスに基づいたコンテクスト」を向上する（戦略立案）

- ・A3：「仮説に基づいたコンテクスト」を再構成する（メンタルモデリング）
- ・A4：「アイデンティティに基づいたコンテクスト」を再考する（彫刻）

A1は、顧客主導での価値創造の流れを表している。その他の3つの段階は、A1の前提となる「コンテクストに基づいた行為」の流れを表している。この前提によって、A1に対するインプットやコンテクストの質は、継続的に改善されていくのである。以下に、認識論的な違いと存在論的な違いを組み合わせることによって、知識を12タイプに分類したフレームワークを提示する（表1参照）。

形式知、暗黙知、自己超越知という認識論的な差異は、E1・E2・E3の列に表されている。表1の列に基づいて、ナレッジ・マネジメントの歴史的な発展を以下のような3つの段階で捉えることができる。

第1段階 (Act I)：「モノ(Things)」としての知識

第1段階は单一プラットフォーム上で展開される。この第1ステージでは、知識は伝統的な視点から認識されている。つまり、知識は「モノ」なのである。したがって、知識はデータ・バンクや情報システムに分離されて集められ蓄積することができた。知識は「情報」以外のなにものでもなかったのである。この伝統的な情報技術における知識の捉え方は、今なお一般的である。例えば、欧米のビジネス・スクールや大学では、形式知や

概念に重きがおかれており、行為のためのスキルや能力の構築は重視されていない。ここで重視されているのは、財務諸表 (know-what), 会計ルール (know-how), 活動基準原価計算に基づいたレポート (know-why), 会社の設立趣意書 (know-who) などの知識である。これらの知識は、実践や現実とは切り離された「一つの情報」として、すべて同じような構造の中で伝達されていく。

第1ステージでの挑戦は関連性にかかわっている (Johnson and Kaplan, 1991)。こういった形式知は、どのようにしてイノベーションや価値創造に貢献するのであろうか。

第2段階(Act II)：「なすこと (Doing Things)」の知識

第2段階は、2つのステージにおける行為の相互作用として展開される。第2ステージでは、知識は「モノ」ではなく「プロセス」である。知識は、人間の行為に身体化された暗黙知と考えられる。第2段階は形式知(第1ステージ)と暗黙的に身体化された知識(第2ステージ)の相互作用を基礎にしているのである。

第2段階は、その多くを野中 (1991; 1994) と、野中・竹内 (1995) の研究に負っている。野中 (1996) によれば、「われわれは、既存の情報処理理論では十分でないことに気づいた。イノベーションのプロセスは単なる情報処理ではないのである。それは、知識を獲得し、創造し、活用し、蓄積するプロセスなのである」。組織的知識創造理論において、野中・竹内は、形式知と暗黙知という両方のステージを考慮しながら知識創造という視点を提示した。知識は、形式知と暗黙知の相互作用のサイクルによって発展し、この「知識スパイラル」を繰り返すことによって進化していくのである。

今日、野中・竹内 (1995) の成果は、最先端の理論として広く受け入れられている。その視点は、知識は「生きているプロセス」であるということに置かれている。こういった知識の例として、(a) 実践内知識 (knowledge in use) (Lave

and Wenger, 1991) (b) 実践内理論 (theories in use) (Argyris and Schön, 1996), (c) 実践内文化と実践内形而上学 (culture and metaphysics in use) (Schein, 1992; von Krogh and Roos, 1995), (d) 実践内美学 (aesthetics in use) (Monthoux, 1993; Scharmer, 1991) などがある。これらはすべて、知識を日常世界に身体化されたものとして捉えている。それは現実世界の外延に現れるものではなく、その中に存在するものである。それゆえ、知識とは描写するものではなく、それが対応している現実を成立させるものなのである (Argyris, Putnam, and Smith, 1985)。

しかし、野中・竹内の理論には未解説の問題が残されている。それは、知識スパイラル自体の原動力は何かという問題である。

第3段階(Act III)：「なすことの思考源としての思考 (Thought as the Origin of Doing things)」についての知識

「知識スパイラルを回転させる原動力は何か」という問い合わせによって、興味の焦点は第3のプラットフォームに移る。このステージにおいて、知識は初期状態におかれる。つまり、西田のいう「行為的直観」、あるいはハイデガーのいう「実存」を通して存在にいたる「まだ成立していない現実世界」である。

「行為的直観」や「実存」という概念は、「内面 (inside)」と「外側 (outside)」、「我 (I)」と「汝 (thou)」、「知ること (knowing)」と「行為すること (acting)」といった差異を超越する心の状態を意味している。われわれが興味を抱くのは、最初にこれらの差異が現れてくる創発的な共通の土台である。したがって、第3段階 (Act III) は、知識が形式化されるステージ、身体化された暗黙知のステージ、身体化される以前の暗黙知のステージという3つのステージの相互作用を基礎においているといえる。

自己超越知は希少資源であり、また、獲得するのが最も困難な知識である。Hamel and Prahalad (1994) は、自己超越知と他の知識形成の2つのステージとの関連について以下のような例を挙げ

表2 3つの認識論

認識論	E1：形式知	E2：暗默知 (身体化された知識)	E3：自己超越知
知識のタイプ	〈もの〉としての知識	〈なす〉ことの知識	なすことの〈思考源〉についての知識
データ	外側の現実	イナクトされた現実	まだイナクトされていない現実
経験のタイプ	観察経験	行為経験	審美的経験
行為と反省の比率	行為の伴わない内省	行為後の反省	行為しながらの反省
真実	現実と適合	現実の創造	現実の察知
真実の基準	それを観察できるか	それを創造できるか	それを実現できるか
視点	外側：客観的な現実についての視野	内側：イナクトされた現実についての視野	内側と外側の両方：まだイナクトされていない現実についての視野
主体—客体関係	分離	統合（行為後）	統合（行為中）

ている。

将来への競争は、妊娠のアナロジーで考えることができるだろう。将来への競争と同じように、妊娠には、受胎、妊娠期間、出産の3つのステージがある。受胎は、先見性があり知的なリーダーシップの競争のステージである。妊娠期間は、新しい市場への移行期間を短くしようとする競争のステージである。出産は、市場での地位と占有率をめぐる競争のステージである。

戦略の教本や戦略計画の訓練において焦点となるのは、最後のステージである。通常、製品やサービスのコンセプトがうまく成り立つような仮説をたて、競争の次元を明確にし、業界の境界を固定することがなされる。しかし、市場として成立する前の競争への深い理解なしに、市場ベースの競争である最後のステージだけに焦点をあてるのは、受胎や妊娠期間についての洞察なしに出産のプロセスを理解しようとしているようなものなのだ。

マネジャー達に自問自答して欲しいのは、どのステージに最も時間がかかり、最も注意しなければならないかである。受胎か、妊娠期間か、それとも、陣痛と出産の時か。われわれの経験では、ほとんどのマネジャー達は、分娩室で誕生の奇跡を待つことに、不釣り合いなほど

の時間を費やしている。しかし、9カ月前になんらかの行為が無いことには、当然、誕生の奇跡など起こりはしないのだ。

III. 背景にある3つの認識論

形式知、暗默知、自己超越知は、それぞれ異なる認識論上の仮説に基づいている。つまり、3つの異なる「知る人と知られるモノの関係」が存在するのである（表2）。

形式知は、「モノ (things)」についての知識である。データという視点から現実は観察される。経験は観察に基づいて行われ、概念化は行為を伴わない内省によっておこなわれる。真偽の基準は、「それを観察できるか」ということである。

身体化された暗默知は、「なす (do)」に関する知識である（野中・竹内, 1995; Polanyi, 1966）。ここでは既に成立している現実に視点がおかれている。経験は行為に基づいている。このタイプの知識を把握するためには、「行為内反省 (reflection-on-action)」、つまり、行為についての内省が不可欠である。真偽の基準は、「それを創造できるか？」ということである（Argyris, Putnam, and Smith, 1985）。

身体化される以前の暗默知は、われわれの行為自体を現出させる「思考条件」についての知識である。人間の行為が最初に起こる根本的土台に焦

点が当てられる。この知識は、まだ成立していない現実に視点がおかれており(Fichte, 1982)。経験は、美学や純粋経験に基づいており(Nishida, 1990)。この、最も上流にある社会的行為を獲得するためには、行為と同時に反省することが不可欠である。このことは、Schön(1983)の「行為内反省(reflection-in-action)」や、Csikszentmihalyi(1991)の「フロー(flow)」の概念と通じる。究極的な真偽の基準は、「それを実現できるか?」ということである(Scharmer, forthcoming)。

形式知、身体化された暗黙知、自己超越知という知識形態は、それぞれ異なる認識論上の仮説に基づいている。つまり、3つの異なる「知る人と知られるモノの関係」があるのである。そして、それぞれの知識形態は、異なった視点から描き出された現実世界と対応している。

形式知は、「外部から(from outside)」の現実世界に関係している。知識をもつ人は「このパンは1ドルである」と言うことはできる。しかし、その知識で表現している「パン」を実際に作ることはできない。「知っているモノ」を説明する文章をつくることはできるが、それを実現することはできないのである。この視点からすると、知識はモノ(a thing)を表現することで現実世界の外延を示している。

身体化された暗黙知は、「内面から(from within)」の現実世界に関係している。ここでは、知識を持っている人はパンについて話さはないが、実際にパンを焼いて作ることができる。暗黙知によって、「生産」つまり「知られるモノを存在するモノへ」と実在化することができるのだ。この視点からすると、知識はモノではなく生きたプロセスである。

自己超越知は、「内面と外側の両方から(from within and from outside)」の現実世界に関係している。外延として示される現実世界は、知識を持っている人の外側と内面の両方に位置づけられる。形式知の場合は外側であり、身体化された暗黙知の場合は内面である。あるいは、西田が述べたように、その人の外側にも内面にも無いという

こともできる(Nishida, 1990)。この視点からすると、知識は「場所(basho)」から創発する。「場所」とは、暗黙知を成立させるプロセスが最初に起こる共有された空間、あるいはフィールドのことである(西田, 1987; 野中・紺野, 1998)。

形式知は、知る人と知られるモノとの分離が前提になっている。一方、暗黙知は、主体と客体の統一が前提になっている。しかし、この暗黙知も、主体と客体の統一を考えている「自己の位置」の違いによってタイプ分けすることができる。身体化された暗黙知の場合、自己は事実の「後に(after)」行為を考える(reflection-on-action)。これに対して、自己超越知の場合は、「行動している間に(while acting)」行為を考える(reflection-in-action)。審美的な経験は、しばしば内面(行為する主体)と、外側(観察する主体)が同時に存在するという体験である。そして自己超越的な知覚は、すべて純粋に審美的な経験なのである²⁾。

IV. 3つの場所、3つの変化

第2の認識論から第3の認識論へ、つまり身体化された暗黙知を構成することから、身体化される以前の暗黙知を構成することへと、認識論の次元をシフトさせることは、ナレッジ・マネジメントの問題だけではない。これから考察していくように、それは、「近代」から「脱近代」へと思考のモデルを変換させた近代哲学における問題でもある。

20世紀の哲学的中心命題をめぐる、マルティン・ハイデガー、西田幾多郎、フレデリック・ニーチェの思想の中心は、現実世界に対する感性、アプローチの方法、認識のすべてにおいて、従来とは根本的に異なるものであった。

ハイデガーは、「存在とはなにか。なぜ無ではないのか。」を問うことから始めた(Heidegger, 1993)。この問いによって、ハイデガーは起源という位置から、つまり、「無」あるいは「何もないところからあらわれるものが存在する場所」から、現実世界を描きだそうとした。このような位

置づけによって、ハイデガーは、現実世界に対して従来とは全く異なるアプローチをとったのである。現実世界は、ただ単にそこにあるものではない。むしろ、現実世界はないものからあるものへ、隠されているものから隠されていないものに向かってもたらされるものなのだ。現実世界の覆いを取り去り「あるもの」へ至るこのプロセスこそが、真なる思考の本質である。

西田幾多郎は、東洋的な視点から同様な思考の転換を行っている。『善の研究』の中で、彼は哲学的な出発点を「純粹経験」においている。西田(1990)によれば、「純粹経験」には3つの特徴がある。第1に、主客の区別に先立つ。第2に、内的観点に立って現実世界を捉える。第3に、知覚、思惟、意志の融合を完遂する。西田によれば、現実世界とは、単独システムの自己発展である。現実世界とは、それ自身の中に構成された單一のシステムである。つまり、現実世界を統一するものは自己自身である。ここでいう自己とは、モノではなくコトである。自己をモノと統合するコトは愛と呼ばれる。それゆえ、真なる知識は、主客の統一、すなわち「愛」を前提にしている(西田, 1990)。

晩年の著作において、西田は「純粹経験」の概念を「自覚」に広げ、更には「場所」(共有空間・フィールド)という概念に拡張した。西田の場所という概念は、主体でも客体でもない、関係性が創出してくる空間やフィールドのことである。カーターは、「場所とは分析や客観的な表現に先だって与えられる直観のことである」と述べている。場所は、知るもの(knowledge)と知ること(knowing)をもたらす根本的な場であり、フィールドであり、システムである。西田が区別する3種類の場所は、これまでに言及した知識の3形態と対応している(Carter, 1997; Wang, 1972)。

第1の場所を、西田は「判断の場所(有の場所)」と呼ぶ。この場所は、判断と知識の内容に言及している。第2の場所は、最初の場所を包摂した、より根源的な場所(無の場所)である。この場所は、判断の内容(第1の場所)が最も基本

的な意識と自覚に、どのように表れるかを問題にしている。それは判断の内容へと至る自己の関係と行為を反映している。第3の場所は、もっとも深層にあり最も根源的なものである。これは知性によってのみ理解される場所(絶対無の場所)と呼ばれる。この場所は、第1と第2の場所を包摂し、さらに自己あるいは自覚から意識の働きへと焦点を移す。このような意識の働きにおいては、すでに自己に焦点はない。

西田の3種類の場所は、認識論における知識の3形態と対応している。最初の場所は、認識論における形式知に対応している。つまり対象物とそれを取り巻く外的 world の両方に焦点があてられている。第2の場所は、認識論における身体化された暗黙知に対応している。それぞれ「内容と自己」、「知るものと知られるもの」の関係に焦点がある。それらは行為における反省を基礎においている。第3の場所は、認識論における自己超越知に対応している。いまある自己が、主客の区別に先立つ最も根源的な共通の土台へと超越することに焦点がおかれており、それは、行為内反省、西田がいうところの「行為的直観」を基礎においている。

自己超越知を哲学的に探求するために、ニーチェの『ツアラトゥストラはこう言った』のメタファーを参照しよう。ニーチェは、精神の変化を「精神が駱駝となる、駱駝が獅子となる、そして最後に獅子が幼な子になる」という3段階に例えている(Nietzsche, 1982, pp. 137-40. 氷上英廣訳『ツアラトゥストラはこう言った』岩波文庫, pp. 37-40)。

この変化は、先に言及した3種類の場所を通して、そこで運動を身体化する過程として理解することができるであろう。

最初の変化において、精神は外的現実世界に完全に服従し、全てをあまんじて引き受けることによって駱駝になる。「どういうものがもっとも重いものなのか、古い時代の英雄たちよ。と辛抱強い精神はたずねる。わたしもそれを背負い、自分の強さを感じてよろこびたい」。

駱駝は外からくる現実世界と関係している。つ

まり、第1の認識論（第1の場所）における知識が、外からくるものとしての現実世界と関連しているのと同型である。

第2の変化では、駱駝は獅子になる。「もっとも荒涼たる砂漠のなかで」精神は偉大なる竜である。その名前は「汝なすべし」である。しかし、獅子の精神は言う。「われは欲する」と、「汝なすべし」から「われは欲する」に移ることは、現実世界において外的 existence から内的 existence へ行為の源泉が移行したことを意味している。獅子は意志に基づいた内的な現実世界と関係している。それは、第2の認識論（あるいは第2の場所）における知識が、内にあるものとしての現実世界と関連しているのと同型である。

第3の変化では、獅子はついに幼な子になる。「幼な子は無垢である。忘却である。そしてひとつの新しいはじまりである。ひとつの遊戯である。ひとつの自力で回転する車輪。ひとつの第一運動」。

聖なる否定から聖なる肯定へ移ることは、自己と現実世界、あるいは知る人と知られるモノとの関係性へ行為の源泉が移行したことを意味している。「ひとつの遊戯、ひとつの自力で回転する車輪の新しいはじまり」を約束するために、自己は、自己の意思に固執する獅子の自己を超越し、自力で回転する車輪として現出する動きへと到達しなければならない。幼な子が、聖なる肯定へと至る道程は、第3の認識論における知識（知る人）が現実世界（知られるモノ）と関連しているのと同型である。それは、外からくるものと内なるものを併せ持つ世界であり、西田のいう「どちらもない（真に無なる場所）」世界である。

V. 学習の基盤

—知識創造の三重螺旋運動—

ナレッジ・マネジメントはいったい何をなすべきなのだろうか。答えは「全て」である。企業、コンサルタント、教育担当者、ビジネススクールなどでは、形式知を管理し普及する実践的な方法についてはかなり確立されている。しかし、身体

化された暗黙知の管理や普及を実践的に行う方法についてはあまり洗練されてはいない。さらに、自己超越知に関しては、ほとんど管理も普及もされておらず、その実践的な方法も未開拓のままになっている。実際に、このような観点からは、知識を「管理する」という言葉 자체が不適当である。ナレッジ・マネジメントという言葉は、「第1段階」に典型的な用語である。われわれはデータバンクを管理することはできるが、人間の経験まで管理することはできないのである。

ここで、学習の基盤を3つのタイプに分類して説明しよう。

タイプIの学習基盤は、一次元のプロセスを基礎においている。タイプIの学習基盤は、ウェブサイト、電子データベース、フィルム、書籍、セルフサービスのメディアなどを含んでいる。これらの学習基盤は、形式知を普及させるには理想的である。そして計測や模倣も容易である。

タイプIIの学習基盤は、二次元のプロセスである。そのプロセスは行為と行為における反省の相互作用である。タイプIIの学習基盤の例は、実践する者が定型的で反復を基礎にした経験から反省し学ぶことのできる、あらゆる種類の並行構造をもつものである（Bushe and Shani, 1991）。シャイン（1995）は、MITの学習コンソーシアムを、参加者がその中で共に学ぶことのできる並行的な学習構造をもつ教育機関の例として挙げている。タイプIIの学習基盤には、共体験を通して暗黙知を浮き上がらせ、普及させるためのあらゆるシステムが必要である。行為における反省には、関与者間で時間と空間を共有することが不可欠である。それゆえ、タイプIIの学習基盤は計測や模倣が困難であり、かなり高価なものになりやすい。

タイプIIIの学習基盤は、三次元のプロセスを基礎においている。そのプロセスは、共行為（shared action）（プラクシス）、共反省（shared reflection）、共通意志（shared will）の形成の相互作用である（Scharmer, Versteegen, and Käufner, 1998； Senge and Scharmer, 1997）。タイプIIIの学習基盤は、関与者が共同で実践を行い、共に反

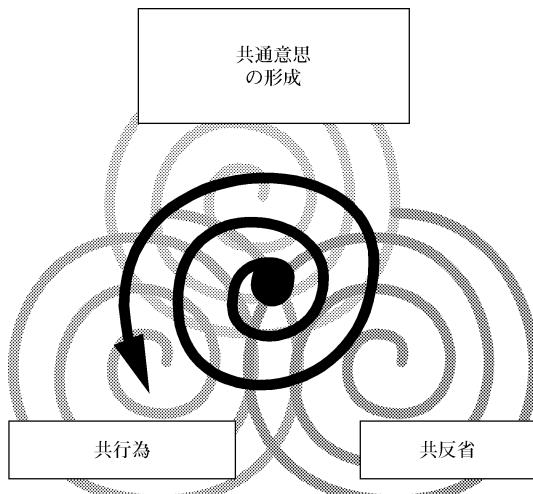
省し、共通の意志を形成していく一連のサイクルを繰り返し行うことによって、あらたな実践に導くものである。暗黙知（共反省）と自己超越知（共通意志の形成）の両方を浮き上がらせるためには、質の高い時間と空間の共有が不可欠である。それゆえ、タイプⅢの学習基盤は、もっとも高価であると同時に、もっとも獲得するのが困難なのである。

図2は、身体化される以前の暗黙知を構造化し、戦略化する三次元のナレッジ・スパイラルを表現している。例えば、健康システムを世界展開している企業が、半年に1回、3日間のリーダーシップ研修を行っているとしよう。この集まりでは、マネジャーたちは次のことを行う。まず、彼らの経験を振り返って鍵となった学習のポイントを挙げる。そして、それぞれの個人が何によって動機づけられたかをさらけ出す。そして、この知識がそれから数カ月の行動計画に反映するように再定義する。より大きな組織やコラボレーションネットワークでは、タイプⅢの学習基盤が欠くことのできないものになっている。なぜなら、共行為（プラクシス）、共反省、共通意志の形成が、ネットワークの広がりを共時的に維持する鍵となっているからである。

共に実践することは、関与者があらゆることと一緒に行なうということである。すべての「実践共同体」(Wenger, 1998)は、関与者が一緒に行動することによって発展していく。他者と本当の意味で実践を共有した経験をもつ者は、その経験の後では関係性の本質が変わっていることに気づいている。しかし、ほとんどの仮想チームは共通の経験をすることはない。分割された仕事は共同体を創らない。共同体を創るのは眞の共体験なのである。分割された仕事は共働と一体化した場合にのみ、目に見えない共同体の性質が進化し顕在化するのである。

共反省とは、それが潜在的にもつているテーマ、困惑、疑問などに関して共有された全ての経験や表現などを含む。あらゆる「反省共同体」は、人々が熟考して共に考えることによって形成される。しかしながら、ほとんどの議論や討

図2



©1998, C. O. Scharmer.

論会は、共反省あるいは反省共同体として機能していない。抽象的な議論や単なる講演録では共同体を創ることはできない。共反省や共体験によって共同体は創られるのだ。抽象的な議論であっても、それが共反省に一体化した場合にのみ、目に見えない共同体の性質が進化し創発するのである。

共通意志の形成は、ネットワークで結ばれた共同体を構築するための3つの要素のうち、最も希少なものである。共通意志の形成は、関与者が共通の願望や欲望をはっきりと明言できたときにはじめて実現する。あらゆる「コミットメントの共同体」(Kofman and Senge, 1993)は、人々が本当の意味で互いに気遣うことによって形成される。しかしながら、目標やターゲットや目的を決めて行われる議論のほとんどは、共通意志の形成に何ら寄与していない。ターゲットや目的を前もって決めた上での交渉では、共同体を創ることはできない。共通意志の形成によって共同体は創られるのだ。両者の違いは、前者が1段階のプロセスなのに対し、後者は4段階のプロセスであることである。

ある目的について交渉することは、結末から出発するようなものである。共通意志の形成は、主観的な現実世界から出発し、客観的な現実世界に

至る。共通意志の形成は、個人的な経験を話すことから始まり（段階Ⅰ：個人の視野），様々な個人的な視野のもとにある共通のテーマや疑問やパターンを反映する（段階Ⅱ：対話）。そして、関与者が本当は何に対して心を碎き、何を創造したいのかが明らかにされる（段階Ⅲ：「狙い」の認識）。そして最終的には、注力すべきポイントの手段と、行為へのコミットメントが合意される（段階Ⅳ：目的形成）。

目的についての交渉と共通意志の形成によって表出されるものが同じであっても、それらは本質的には同じではない。前者は、目的と客観的現実世界からはじまり、それに終始する。後者は、いわば個性という針の穴を通じて集団的な意志から新しい塑像を形づくるプロセスである（Beuys, 1992）。まず内的な主観世界から出発し（段階Ⅰ），間主観的な現実世界へ進み（段階Ⅱ），超主観的な現実世界へと至る（段階Ⅲ）。そして結果的には客観的な現実世界を再定義するのである（段階Ⅳ）。抽象的な議論であっても、それが共通意志の形成と一体化した場合にのみ、共同体を構築するために最も不可視な領域がはっきりと立ち表れるのである。

要約すれば、タイプⅢの学習基盤を支える中心原理は、全体性と運動の原理である。これらは、(1)分割された労働を共体験に変え、(2)抽象的な議論を共反省に変え、(3)目的に関する交渉を共通意志の形成に変える、という3つの領域を撫り合わせて統合するものである。3つの領域はすべて單一のプロセスの異なる側面をあらわしている。そのプロセスこそが、自己超越知の創造プロセスである。

VI. 言語のフィールド・ロジック：会話の最小有効多様性

知識基盤の成否に影響を与える最も重要な問題は、日常のコミュニケーションの中で、ある特定のタイプの知に接近するために、十分に複雑な会話が行われているかどうかということである。ナレッジ・マネジメントのシステムが失敗するの

は、会話の複雑性が確立されていないからである。たとえば対話の能力がなければ、現実世界がどのように動いているかについて、暗黙的な仮説を立てることさえできない。図3のモデルでは、あるプロセスの原型を示している。これは私自身が、コンサルティング、行動調査、共同体の形成といった広範にわたる経験を通して、数多くの経営や組織の仕組みを見聞する中で作り上げたものである（Scharmer, 1999 b）。

モデルは、4つの一般的なステージと「聞くこと」と「言語化すること」のフィールド・ロジックに基づいている。

これら4つの異なるフィールド・ロジックのなかで、人は様々なレベルの複雑な会話をしながら、様々な種類の言語構造を使って互いに関係をもっている。

フィールド・ロジックⅠ：ナイス討論（*talking nice*），ルールを再生する言語ゲーム

フィールド・ロジックⅡ：タフ討論（*talking tough*），ルールを暴露する言語ゲーム

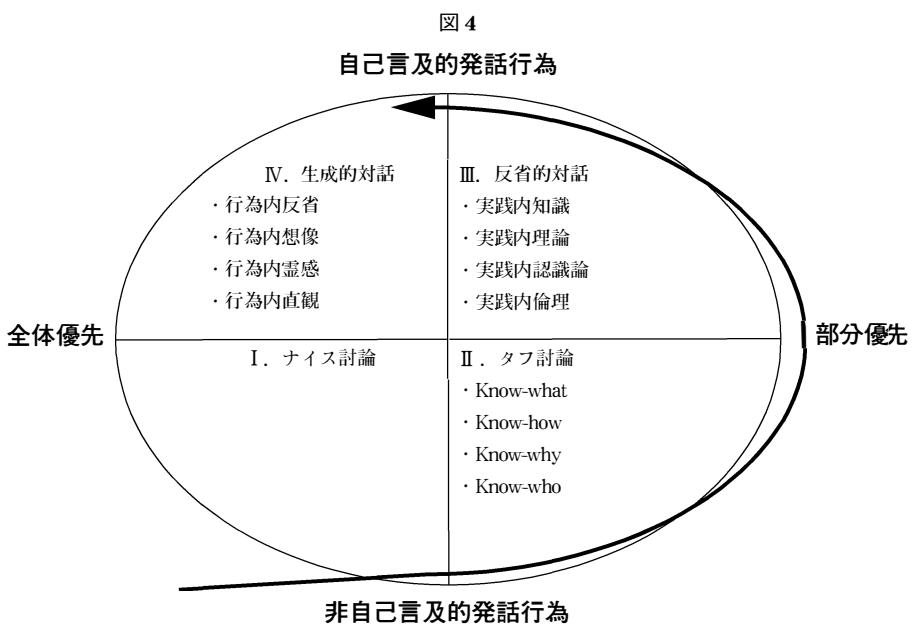
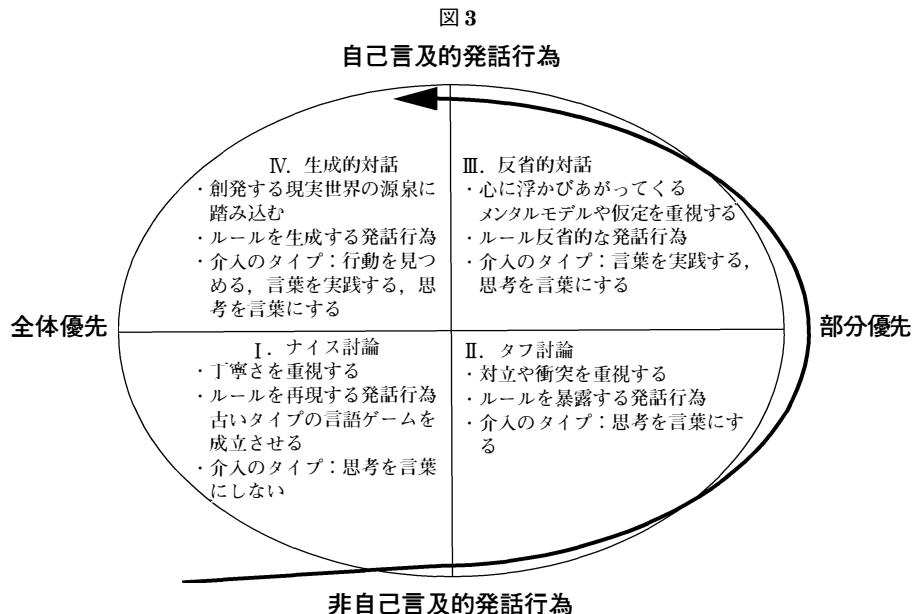
フィールド・ロジックⅢ：反省的対話（*reflective dialogue*），ルールを直觀する言語ゲーム

フィールド・ロジックⅣ：生成的対話（*generative dialogue*），ルールを生成する言語ゲーム

がそれぞれ行われている。

4つのフィールド・ロジックは2つの次元で異なっている（図3）。第1に、話が自己言及的であるかないか、つまり、話し手の内面について言及しているかいないかという次元である。「われわれは、新しい中国の競争相手がルールに従わないで困っている」というのは、自己言及的でない話し方の例である。一方、「われわれは、新しい中国の競争相手からの挑戦に破れた」というのは自己言及的な話し方の例である。第2に、それぞれの話し方が、全体性を優先しているか（統合に焦点をあてているか）、部分を優先しているか（差異に焦点をあてているか）によって異なる。

全体のサイクルを通して、4つのフィールド・ロジックに従って発話行為が行われ、会話が進ん



©1998, C. O. Scharmer.

で行く。それぞれの発話行為は、さまざまな形で言語ゲームに基づいたルールに関係している。反復のルール（ナイス討論）、暴露のルール（タフ討論）、直観のルール（反省的対話）、生成のルール（反省的対話）をもとにして、様々な会話がなされ、それらによって、関与者が異なるタイプ、

異なる層の「知ること」と「知られること」に接近することができる。

これまで議論してきた知識の型に従って、知識に接し、組織内で知識を普及させるために、それぞれ異なるレベルの複雑な会話が行われる（図4）。[Know-what, Know-how, Know-why, Know-who]

という問いかけによって、第2のコミュニケーションのフィールド・ロジック（タフ討論）へと向かいながら会話は複雑になっていく。さらに、組織全体を通して日常的な知識の「暗黙知の次元」に接近し、それを普及させるためには、会話の複雑性は第2象限の反省的な対話へ移行しなければならない。最終的に、「身体化される以前の知覚の次元」に到達するためには、第1象限の生成的な対話に移らねばならない。生成的な対話の能力なくして、想像性豊かでインスピレーションに富んだ直観的な知識の源泉に到達することは不可能である。それゆえ、もし「言語化」の第4のフィールド・ロジックを持っていなければ、創発させたいものを感じ、それを明確にすることはできず、イノベーションの能力を欠いていることになる（図4）。

リーダーは、チームや機関が第4象限（ナイス討論）にとどまることなく、フィールド・ロジックのすべての象限にわたって発話行為の能力を高めるようにすべきである。それでは、どのような問いかけや話し方がリーダーのフィールド・ロジックを高めるのに役立つだろうか。フィールド・ロジックⅠからフィールド・ロジックⅡへ移行する際の原動力となるのは、思考と言動を結びつけることである。「左利きのコラム」にあるアージリスの研究（1992）は、3種類の役割に焦点をあてている。関与者が反対意見を述べたり、異なる問題に直面することのできる空間を創ることは、その一例である。フィールド・ロジックⅠでは既に獲得された知識が再生産されるだけであるから、フィールド・ロジックⅠからフィールド・ロジックⅡへ移行できなければ、学習も知識創造もなされるわけがない。

フィールド・ロジックⅡの原動力は、思考や言葉と、行動を結びつけることである。この問題は、「ダブルループ学習」（Argyris and Schön, 1996）、「当然の仮説」（Schein, 1992, 1993）、「会話の入れ物」（Issacs, 1993）、「真価がわかる探求」（Srivasteva and Cooperider, 1990）などと呼ばれている。

フィールド・ロジックⅢからフィールド・ロ

ジックⅣへ移行する際に原動力となるのは、思考・言動・実行と、われわれが客観的に見ていることを結びつけることである。このことを簡単に例示するのはむずかしい。何日か共同作業をしたあとで、それは「意図的な静けさ」あるいは「聖なる沈黙」として起こる（Issacs, 1999; Scharmer, 2000）。この問題は、どのように反省的な対話から生成的な対話へ移行するかの問題である。つまり身体化された暗黙知から、ハイデガーが「実存」とよび、西田が「行為的直観」とよんだ「創発する空間」への移行である。それは、自己超越的知覚へと進むことでもある。

4種類のフィールド・ロジックは、ルールを決める4つの一般的なアトラクターを表現している。そのルールは、人間の会話というドラマが演じられることによって生成する。それぞれのフィールド・ロジックによって、獲得したり表現できる複雑性の程度は異なる。企業が4つの象限あるいは発話行為のフィールド・ロジックを駆使することができるようになれば、顧客関係を想像性豊かでインスピレーションに富み、継続への直観と一体化したものに変えることができる。こうして、ラディカル・イノベーションが可能になるのである。

VII. 結論：現実世界に近づくために

暗黙知を、身体化された暗黙知と身体化される以前の暗黙知という2つのタイプに区別することによって、どのような洞察が得られるだろうか。それは、なぜ形式知と暗黙知というこれまでの類型を使わなかったのか、ということの答えとなる。

われわれは5つの領域をめぐって、身体化された暗黙知と身体化される以前の暗黙知の差異を議論し、新たな洞察を行った。

(1) 認識論

理論をめぐる議論としては、身体化された暗黙知と自己超越知がそれぞれ異なる認識論、あるいは先に述べた「場所」を背景にもつということが挙げられる。西田が自覚の普遍的な概念とよぶ第

2の場所は、認識論における身体化された知識に対応している。両者とも、それぞれ内容と自己、知る人と知られるモノの関係性に注目している。そして両者とも行為上の反省に立脚している。第3の場所は、知性によってのみ理解される普遍的な概念であり、認識論における自己超越知と対応している。今ある自己が、両者とも主客の別に先立つ究極の共通土台へ超越することに注目している。そして両者とも行為内反省、西田のいう「行為的直観」に立脚している。

(2) 実践

実用的な議論としては、暗黙知と自己超越知を豊かにし運用するためには、マネジャーが様々なタイプの学習基盤を創る必要があると述べた。暗黙知は、行為と行為上の反省の相互作用を基礎におくタイプIIの学習基盤が必要である。自己超越知は、共行為と共反省、共通意志の形成の相互作用を通して進化していくタイプIIIの学習基盤が必要である。マネジャーは、暗黙知か自己超越知かによって、様々なタイプのプロセスをデザインしなければならない。

(3) 会話の最小有効複雑性

会話の複雑性の必要条件は、形式知と暗黙知の違いだけでなく、暗黙知と自己超越知によっても異なる。暗黙知が会話の複雑性の最低条件として反省的対話（フィールド・ロジックIII）を求めるのに対し、自己超越知は会話を創発するために生成的対話（フィールド・ロジックIV）を必要とする。

(4) 戦略

戦略形成において自己超越知は重要な問題である。収穫通増市場における競争では、身体化される以前の知識を戦略化し組織化する能力、すなわち予見のみが意味を持つからである。

(5) 自己

「場は全体における自己認識である」と野中・紺野は指摘している（1998）。

わたしはこのことをフィヒテ哲学の視点から繰りかえしたい。場は「あなた自身を現実世界に近づける空間」として考えられる。あなた自身があなたを取り囲む世界の中に自己を認識すること

も、あなた自身を現実世界に近づけることも、すべて世代と文明を超えた大きな社会の息吹なのである。この呼吸のリズムは、今あるあらゆる具体的なモノの境界を乗り越え、自己を超越させる社会的な空間を構築していく。

このように、自己超越知の概念は、新しい独自な知識のタイプを構成する理論的かつ実践的な明証に裏づけられている。世界経済が収穫通増へ進み、同時に、企業経営やリーダーシップが「真っ白なキャンバスの前に」立たされる状況に直面するようになればなるほど、自己超越知を感じ明確にする能力は、将来にわたって最も意味のある競争優位の源泉になるのである。

注

- 1) この組織における12のタイプの知識は、分析枠組みにおける区別である。実際には、知識創造のすべての局面が複雑にからみあっており、12のタイプの知識において対極にあるのは、左上のKnow-whatと右下の行為内直観である。Know-whatは結果や実績に関する知識であるのに対して、直観は、それ自身と他の11のタイプの知識を再構築（再定義）する知識である。この分析枠組みが有効であるか否かを検討するためには、左下のKnow-whoと右上の行為内反省が同一の知識タイプに言及しているのか否かを問わなくてはならない。それ以外の知識は、この枠組みの有効性を確認するためのものである。Know-whoの知識の一例を挙げると、正当性の根拠や信念の体系（すなわち共有された価値の基準や目標）がある。一方、行為内反省は、職務上の「もの」（指示書など）を意味しているのではなく、「ものでないモノ」に言及している。したがって、存在論（行為の4形態）と認識論（知識の3形態）との差異に基づいたこの概念枠組みは、新たな知識の分類を可能にするのである。
- 2) 「審美的経験」とは、次の3つの条件を満たす経験を示す用語である。
経験の主体は
 - (a) 何かをみている（seeing 1）
 - (b) 主体は、対象を親察する（見る自己）と同時に、観察する自分を観察している（見られる自己）（seeing 2）
 - (c) (seeing 1) と (seeing 2) の間にフィードバックループが生じる。
 したがって、主体は審美的な経験において、内的観点（何かをみる）と外的観点（自己をみる）を同時に持つのである。
技術的に説明するならば、審美的経験とは、行為と反省がリアルタイムに起こる共時性の性質を持ってる。
4段階のプロセスの詳細な記述に関しては、Scharmer (forthcoming) を参照されたい。

参考文献

- Arthur, W. B. 1996. "Increasing Returns and the New World of Business." *Harvard Business Review* (July–August) : 100–109.
- Argyris, C. 1992. *On Organizational Learning*, Cambridge, Mass. : Blackwell.
- Argyris, C., and D. Schön. 1996. *Organizational Learning II : Theory, Method, and Practice*. New York : Addison-Wesley.
- Argyris, C., R. Putnam, and D. McLain Smith. 1985. *Action Science : Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Beuys, J. 1992. *Kunst-Kapital*. Achberger Vorträge. Ed. Rainer Rappmann. Wangen : Achberger Verlag.
- Bohm, D. 1990. *On Dialogue*. Ojai, Calif. : David Bohm Seminars.
- Brown, J. S., and P. Duguid. 1998. "Organizing Knowledge." *California Management Review* 40, no. 3 (Spring) : 90–111.
- Buber, M. 1970. *I and Thou*. New York : Simon and Schuster.
- Bushe, G. R., and A. B. Shani. 1991. *Parallel Learning Structures*. Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- Carter, R. E. 1997. *The Nothingness Beyond God : An Introduction to the Philosophy of Nishida Kitaro*. 2d ed. St. Paul, Minn. : Paragon House.
- Cook, S. N., and J. Seely Brown. 1997. *Bridging Epistemologies : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing*. Working Paper, forthcoming in Organization Science.
- Csikszentmihalyi, M. 1990. *Flow : The Psychology of Optimal Experience*. New York : Harper Perennial.
- Fichte, J. G. 1982. *The Science of Knowledge*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Hamel, G., and C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston : Harvard Business School Press.
- Heidegger, Martin. 1993. "What Is Metaphysics?" In Martin Heidegger, *Basic Writings : From Being and Time to The Task of Thinking*. 2d ed. Ed. David Farrell Krell. San Francisco : Harper San Francisco.
- Isaacs, W. 1993. "Taking Flight : Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning ." *Organizational Dynamics* (Autumn) : 24–39.
- . 1999. *Dialogue and the Art of Thinking Together : A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. New York : Currency.
- Jaworski, J. 1996. *Synchronicity : The Inner Path of Leadership*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Jaworski, J., and C. O. Scharmer. 1999. "Leadership in the New Economy." Working Paper, Centre for Generative Leadership, Hamilton, Mass.
- Jaworski, J., K. Gozdz. and P. Senge. 1997. "Setting the Field : Creating the Conditions for Profound Institutional Change." Working Paper, Society for Organizational Learning, Cambridge, Mass.
- Johnson, H. T., and R. S. Kaplan. 1991. *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kappler, E. 1993. "Gegenwartsfähigkeit als zentrales Thema von Personalentwicklung." Pp. 61–74 in S. Laske and S. Gorbach, eds., *Spannungsfeld Personalentwicklung*. Vienna : Manz Verlag.
- Kofman, F., and Peter Senge. 1993. "Communities of Commitment : The Heart of Learning Organizations." *Organizational Dynamics* (Autumn) : 5–23.
- von Krogh, G. 1998. "Care in Knowledge Creation." *California Management Review* 40, no. 3 (Spring) : 133–53.
- von Krogh, G., and J. Roos. 1995. *Organizational Epistemology*. London : Macmillan ; New York : St. Martin's.
- Lave, J., and E. Wenger. 1991. *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Leonard, D., and S. Sensiper. 1998. "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation." *California Management Review* 40, no. 3 (Spring) : 112–32.
- Monthoux, P. G. de. 1993. "The Spiritual in Organizations : On Kandinsky and Organizational Aesthetics." Pp. 133–51 in S. Laske and S. Gorbach, eds., *Spannungsfeld Personalentwicklung*. Vienna : Manz Verlag.
- Nietzsche, F. 1954/1982. "Thus Spoke Zarathustra." Pp. 137–40 in *The Portable Nietzsche*, ed. and trans. W. Kaufmann. New York : Penguin.
- Nishida, K. 1987. *Last Writings : Nothingness and the Religious Worldview*. Trans. and with an introduction by D. A. Dilworth. Honolulu : University of Hawaii Press.
- . 1990. *An Inquiry into the Good*. Trans. M. Abe and Ch. Ives. New Haven : Yale University Press.
- Nonaka, I. 1991. "The Knowledge Creating Company." *Harvard Business Review* (November–December) : 96–104.
- . 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science* 5, no. 1 : 14–37.
- . 1996. "Knowledge Has to Do with Goodness, Beauty, and Truth." In C. O. Scharmer, ed., "Crafting Architectures of Thought : 25 Dialogue-Interviews on Organization Studies, Strategy, Leadership, and Controlling in the 21st Century." Unpublished project report, Vol. III, pp. 667–88.
- Nonaka, I., and N. Konno. 1998. "The Concept of 'Ba' : Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review* 40, no. 3 (Spring) : 40–54.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford : Oxford University Press.
- Polanyi, Michael. 1966. *The Tacit Dimension*. London : Routledge and Kegan Paul.
- Scharmer, C. O. 1991. *Ästhetik als Kategorie strategischer Führung*. Stuttgart : Urachhausverlag.
- . 1999. "Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge." In G.v. Krogh, I. Nonaka, and T. Nishiguchi, eds. *Knowledge Creation : A New Source of Value*. New York : Macmillan.
- . 2000. "Presencing : Illuminating the Blind Spot of Knowledge and Leadership." Habilitation Thesis, Cambridge, Mass..
- Scharmer, C. O., U. Versteegen, and K. Käufer. 1998. "The Pentagon of Praxis." Working Paper, Cambridge, Mass.
- . Forthcoming. "Presencing : Shifting the Place from Which

- We Operate.” In *Reflections : The SoL Journal on Knowledge, Learning and Change*.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2 d ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- . 1993. “On Dialogue, Culture, and Organizational Learning.” *Organizational Dynamics* (Autumn) : 40–51.
- . 1995. “Learning Consortia : How to Create Parallel Learning Systems for Organization Sets.” Working paper, Organizational Learning Center, MIT Sloan School of Management, Cambridge, Mass.
- Schön, D. A. 1983. *The Reflective Practitioner*. New York : Basic Books.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday.
- Senge, P. M., and C. O. Scharmer. 1997. “Von ‘Learning Organizations’ zu ‘Learning Communities’” Pp. 99–110 in H. v. Pierer, and B. von Oetinger, eds., *Wie kommt das Neue in die Welt?* Munich : Hanser Verlag.
- Shotter, J. 1993. *Conversational Realities : Constructing Life Through Language*. London : Sage.
- Srivastva, S., and D. L. Cooperrider. 1990. *Appreciative Management and Leadership : The Power of Positive Thought and Action in Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Teece, D. 1998. “Capturing Value from Knowledge Assets : The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets.” *California Management Review* 40, no. 3 (Spring) : 55–79.
- Torbert, W. R. 1991. *The Power of Balance : Transforming Self, Society, and Scientific Inquiry*. London : Sage.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge : Cambridge University Press.