

2024 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
サービスにおける実践知継承と その課題克服	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8823250	氏名	藤原 秀一
------	---------	----	-------

教 員	
主査	加藤 晃 教授
審査委員 担当	中山 裕香子 教授

「サービスにおける実践知継承とその課題克服」

目次

1. はじめに.....	2
2. 先行研究.....	2
2-1. 実践知とは何か.....	2
2-1-1. 実践知の構成主義的条件.....	3
2-1-2. 実践知の意味論的条件.....	3
2-2. サービスとは何か.....	3
2-3. 実践知の獲得.....	3
2-3-1. 製造業における実践知の獲得.....	4
2-3-2. サービスにおける実践知の獲得.....	4
3. 研究方法.....	4
3-1. 研究の目的と方法.....	4
3-2. サービスの定義.....	5
3-3. 実践知の定義.....	5
3-4. データ.....	5
4. 分析結果.....	5
5. 考察.....	6
5-1. 実践知についての考察.....	6
5-2. 継承法についての考察.....	6
6. 結論.....	8
引用文献.....	9

1. はじめに

サービスの競争力を高める上で、実践知の効果的な継承法を見出すことは喫緊の課題である。ところが、サービスには無形性という特徴があり、製造業で培われてきた「現物を見て学ぶ」継承法の適用を困難にしている。そこで本研究では、「サービスにおける実践知継承には独特の方法があるのではないか」というリサーチ・クエスチョンを立てた。

2. 先行研究

2-1. 実践知とは何か

実践知とは何かを定義するのは、たやすいことではない。そもそも、知識の定義についても、「正当化された真なる信念」との言明こそあるが、ソクラテスの時代から現代に至るまで結論は出していない (Pritchard, 2022)。私たちの知識は、言葉にできないことの方が多いためである。そのような知識は、暗黙知と呼ばれる (Polanyi, 1966)。実践知とは、経験によって培われる暗黙知とされる (野中・竹内, 2020)。

2-1-1. 実践知の構成主義的条件

現実社会では、まったく同じ問題が再び起こることはない。そのような新しい場面に適応できる熟達者は、適応的熟達者とも呼ばれる。適応的熟達者の持つ知識は、概念的知識と手続的知識が緊密に結合したもので、絶えず向上をめざすメタ認知によって特徴づけられる(波多野, 2001)。また、有用な知識には、一般性、関連性、場面応答性という三つの性質があるとされる(鈴木, 2022)。そこで、適応的熟達者の持つ知識と、有用な知識の三つの性質を併せて、「実践知の構成主義的条件」とする。

2-1-2. 実践知の意味論的条件

実践知の構成主義的条件を満たす知識を持っているだけでは、熟達者とは言えない。何を為すべきであり、何を為すべきでないか判断するためには、知識の持つ意味を深く理解しなければならないからである。これを「実践知の意味論的条件」とする。

実践知の意味論的条件について、一つの立場を示しているのが、フロネシス経営である。フロネシスとは、アリストテレスによる知識の三分類の一つとされ、人間にとって善いことか、悪いことかに基づいて行動できる、真に分別の備わった状態とされる(野中・竹内, 2020)。

しかし実際のところ、アリストテレスは知識を五つに分類している。思慮深さ(フロネシス)、知性、知恵、技術、学問的知識である(Aristoteles, n.d.)。現実社会の企業経営者や事業責任者は、思慮深さに加えて、知性、知恵、技術も必要であろうと思われる。

2-2. サービスとは何か

サービスとは、ある主体が別の主体に提供する経済活動であり、通常、時間単位の行動である。また、サービスには、無形性、生産と消費の不可分性、非標準化性、在庫不可能性があるとされる(Lovelock & Gummesson, 2004)。その一方で、サービスは無体財と有体財から構成されるとする分子モデルが提唱されている(Shostack, 1977)。分子モデルを図1に示す。

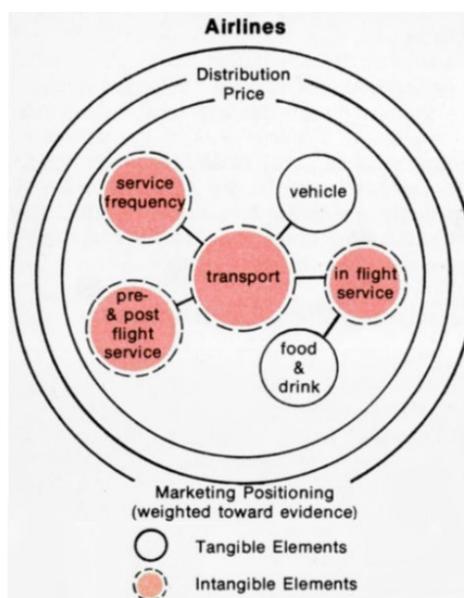


図1 出所：Shostack (1977)

2-3. 実践知の獲得

実践知の獲得方法には、大きく分けて五つあるとされる。観察学習、他者との相互作用、経験の反復、経験からの帰納と類推、メディアによる学習である(金井・楠見, 2012)。

2-3-1. 製造業における実践知の獲得

製造業では観察学習が広く普及している。たとえば、豊田佐吉翁は、アメリカ滞在中に自動車を見て、自動車工業の構想を抱くに至った(大野, 1978)。佐吉翁は、自動車の現物を見ただけであり、言語化された形式知を与えられたわけではなかった。そうであってもなお、佐吉翁が自動車工業の構想を抱くことができた理由は、自動車の現物が「形式知の代替物」として働き、SECIのプロセスが「連結化」から始まったと考えるのが自然であろう。つまり、「表出化」で行うはずであった、暗黙知の形式知化を回避したのである。私たちはそのような方法で、暗黙知の形式知化にまつわる困難さを克服している。SECIの新たな解釈を図2に示す。

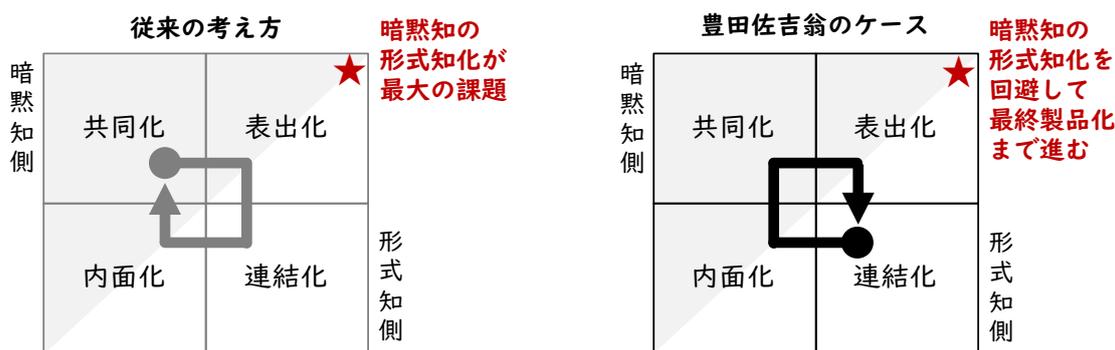


図2 野中・竹内(2020)をもとに筆者作成

2-3-2 サービスにおける実践知の獲得

サービスにおける実践知の獲得についての包括的な先行研究はほとんどない。そこで、情報通信、航空、芸舞妓の三つのサービスを調査した。サービスにおける実践知は、実に多様な方法で獲得されていた。その獲得方法は、獲得しようとする対象が、抽象概念か具体的手順かのいずれかによって異なっていた。調査結果を、表1に整理する。

獲得対象	経験学習	観察学習	他者との相互作用	メディア学習
抽象概念	帰納・類推		言葉	
具体的手順	実践	参照		

表1 出所：金井・楠見(2012)、笠井(2009)をもとに筆者作成

3. 研究方法

3-1. 研究の目的と方法

本研究の目的は、サービスにおける普遍的な実践知継承の理論を構築することである。研究方法としては、まず、サービスとは何か、実践知とは何かを定義する。次に、継承法を理論化する。

理論化にあたっては、まず、二つの仮説を立てる。第一の仮説は「実践知とは意味論的

条件及び構成主義的条件によって定義づけられる」、第二の仮説は「サービスにおける実践知継承には、その特徴に適合した効果的な方法が存在する」である。次に、データを収集する。そして、二つの仮説と、データが適合しているかどうかを定性分析する。分析には、グラウンデッド・セオリー・アプローチで用いられる切片化やコード化といった質的データ分析の技法を採用する。最後に、因果図によって論理構造を明らかにする (Pearl & Mackenzie, 2022)。

3-2. サービスの定義

先行研究に基づき、次のようにサービスを定義する。

「サービスとは、ある主体が別の主体に対して行う経済活動である。それらの活動には、少なくとも一種類以上の役務が含まれる。サービスは役務に加え、他のいくつかの種類は無体財や有体財から構成され、それらの組み合わせによって提供される場合がある」

3-3. 実践知の定義

表 2 のように実践知を定義する。

賢慮	善く生きるとは何かを知っていること
概念知	経験によって認知した個別の事柄を抽象概念化できること
包括知	全体としての知恵である概念的知識を持っていること
技術	物事の生成にかかわる手続的知識を持っていること
知識の結合要因	概念的知識と手続的知識を緊密に結合させる要因があること
応答可能な場面	知識をそれが必要な場面に応じて発動させることができること
メタ認知とその契機	自らを省みて絶えず向上をめざすメタ認知や、その契機があること

表 2 出所：Aristoteles (n.d.)、波多野 (2001)、鈴木 (2022) をもとに筆者作成

3-4. データ

次のインタビューデータを二次利用する。分析対象の熟達者は 21 人である。全サービス産業に対する網羅性は 83% である。

- | | |
|--|------|
| ① 鈴木幸一 (2019) 『私の履歴書 鈴木幸一』 | 1 人 |
| ② 岩沙弘道 (2024) 『私の履歴書 岩沙弘道』 | 1 人 |
| ③ 野地秩嘉 (2023) 『サービスの達人に会いに行く』 | 11 人 |
| ④ 経済産業省 (2005) 『「上質サービス企業」8 人のリーダーに聞く』 | 8 人 |

4. 分析結果

まず、第一の仮説について検証した。実践知の各構成要素に対するデータ切片の適合結果は、表 3 となった。適合率は 88% であった。次に、第二の仮説について検証した。継承

法に対するデータ切片の適合結果は、17 人であった。また、先行研究をもとに九つの観点を導出し、熟達化のどの段階で経験しているかを整理した。整理結果を表 4 に示す。

5. 考察

5-1. 実践知についての考察

「賢慮」に対する適合が 12 人に留まった理由として、属性の違いが挙げられる。創業経営者や世襲経営者はその視座の高さゆえ「賢慮」を持ちやすい傾向にあった。その一方で個人事業主は「賢慮」を持ちにくい傾向にあった。

「包括知」に対する適合が 21 人全員であったのは、熟達者は皆、短く端的な言葉で表現することのできる全体としての知恵を持っていることを示唆している。

「知識の結合要因」に対する適合が 16 人に留まったのは、概念的知識と手続的知識との結びつきを、熟達者本人が意識していないか、あるいは、言語化していない場合があったからである。したがって、「知識の結合要因」がないわけではないと考えられる。

総論として、適合率が 88%になったのは、第一の仮説の正しさが概ね支持される結果になったと言える。

賢慮	12 人
概念知	19 人
包括知	21 人
技術	21 人
知識の結合要因	16 人
応答可能な場面	21 人
メタ認知とその契機	20 人

表 3 出所：筆者作成

5-2. 継承法についての考察

適合した 17 人に対する分析結果から得られた示唆は、三つある。

一つに、観察や体感
は、全熟達過程を通じて行われている。観察や体感
は、有形のものを五感によって知覚する行為である。その行為を通じて、抽象概念を帰納・類推し、また具体的手順を参照しているのである。

分析結果は、有形性を利用した学習が、常に有効であることを示唆している。

二つに、他者から至言を得ること、他者に師事して指導を受けることは、前期熟達過程

先行研究の 四つの観点	九つの 観点	前期熟達過程 (初心者～一人前)	後期熟達過程 (中堅者～熟達者)
観察学習	観察	6	4
	体感	8	1
他者との 相互作用	至言	2	-
	師事	4	-
	意見	3	3
経験学習	模倣	4	2
	工夫	-	12
	創造	-	7
メディア学習	学業	5	-

表 4 出所：筆者作成

で行われている。その一方で、他者からの意見を得てそれに応える相互のやりとりは、全熟達過程を通じて行われている。熟達化の段階に応じて、他者とのつながり方を選択しなければならないものと考えられる。

三つに、学業を修めることや徒弟制における模倣は、前期熟達過程で行われている。その一方で、工夫や創造といった高度な経験学習は、後期熟達過程で行われている。模倣・工夫・創造は、具体的手順を獲得するために実践するよりほかない経験学習である。重要な経験ではあるが当然のようにも思われる。それよりも注目すべきは、学業や徒弟制による模倣を経て、創造的熟達者に至ったのが、二例に留まったことである。つまり分析結果は、学業や徒弟制による模倣が創造を妨げる要因として作用した可能性を示唆している。

私たちは生まれたときから、自分なりの知識体系を築き上げている。その結果、生まれるのがスキーマである (Rumelhart, 1980; 今井, 2016)。ただし、スキーマというのは経験則のようなものであり、新たなサービスを創造する場面でうまくいくとは限らない。模倣によって築き上げられたスキーマを抱きながら、創造的熟達者に到達するためには、「高き壁」を乗り越えなければならない、ということである。その方法の一つとして考えられるのが、「人の有形性」を利用した観察や体感である。

たとえば、脳神経外科医として学業を修めてもなお、リハビリテーション医として創造的熟達者に至った酒向正春は、褥瘡患者を観察・体感して衝撃を受けた。そして、絶対に寝たきりにさせない「攻めのリハビリ」を創造した。本例は、「人の有形性」を五感によって知覚する行為が、サービスを実践する者に大きな衝撃を与え、それを契機に高い壁を乗り越えて、新たなサービスを創造するに至った経緯を明示している。

サービスにおける実践知継承の因果関係を、図3に示す。

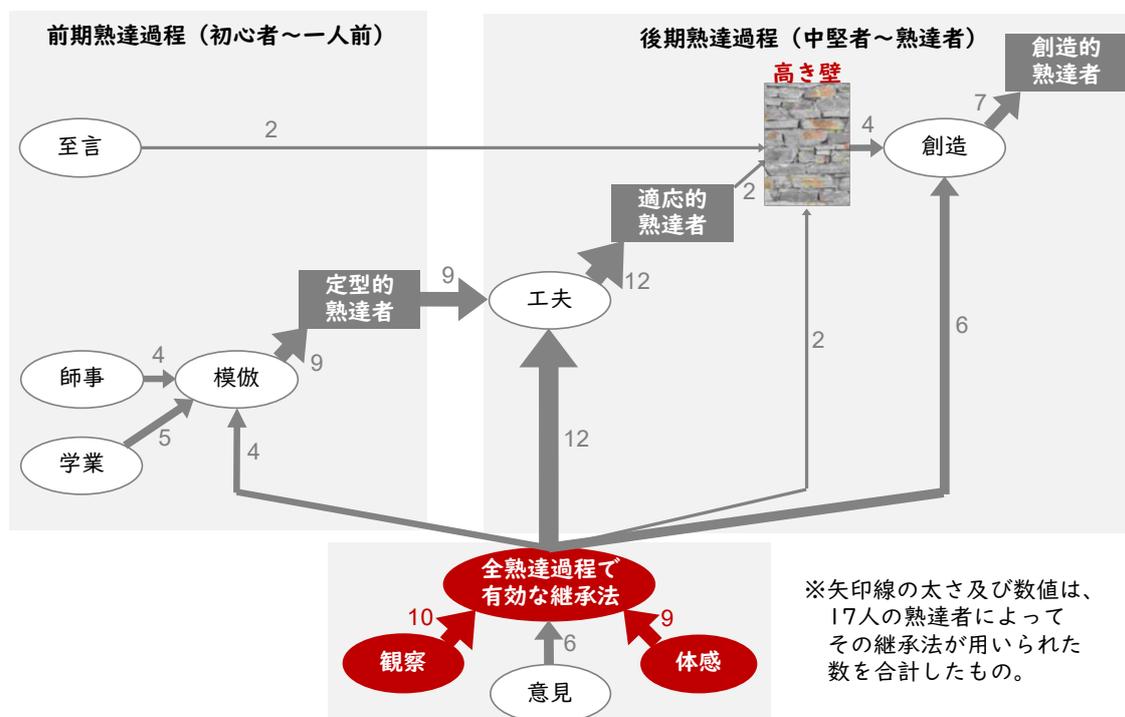


図 3 出所：筆者作成

6. 結論

サービスにおける実践知継承は有形性を利用して行われている。なぜなら、多くのサービスには有体財が包摂されているからである。有形性を利用した継承は、全熟達過程を通じて、効果的に作用する。

役務に代表される無体財についての実践知継承は、特に意見交換が重要であるが、他者の存在を五感によって現実的に知覚すること、すなわち「人の有形性」を利用することで、その効果をひととき高め、新たなサービスを創造することすら可能にする。

概念や言葉といった、無形のものによって実践知継承が行われる場合もあるが、その背後には、「人の実在」が不可欠である。知識とは「正当化された真なる信念」であるとするれば、概念や言葉は、それを発した「人の実在」によって正当化され、その真実性が確かめられ、信念となって熟達者の心のうちに刻み込まれるからである。

サービスに包摂される有体財や、「人の有形性」が重要であるという本研究の結論は、「サービスとは無形である」との定説から導かれる直感に反している。しかし、実践知継承における最大の課題は、暗黙知の形式知化が難しいことである、という考察を顧みれば得心できるものとなる。有形性を利用して、知識創造のプロセスを「連結化」から開始すれば、新たなサービスを創造する段階まで、暗黙知の形式知化を延伸させることができるからである。サービスの熟達者は有形性を利用して、暗黙知の形式知化を可能なかぎり回避することで、実践知継承における課題を克服している。

図式化した結論は、次の通りである。

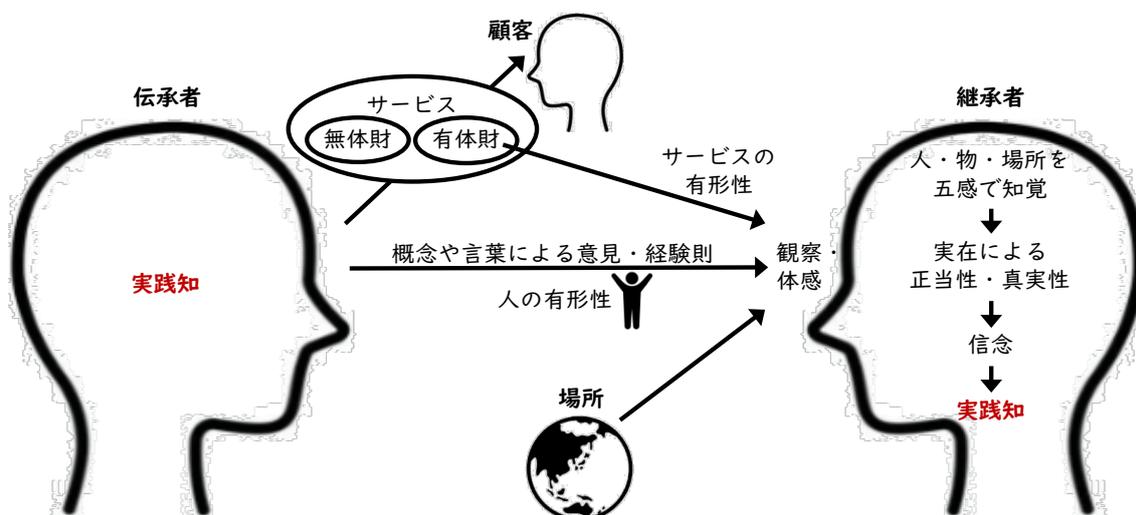


図 4 出所：筆者作成

引用文献

- Aristoteles (n.d.) 『ニコマコス倫理学』 光文社
- Lovelock, Christopher. & Gummesson, Evert. (2004) Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41
- Pearl, Judea. & Mackenzie, Dana. (2022) 『因果推論の科学 「なぜ?’の問いにどう答えるか』 文藝春秋
- Polanyi, Michael. (1966) 『暗黙知の次元』 ちくま学芸文庫
- Pritchard, Duncan. (2022) 『知識とは何だろうか』 勁草書房
- Rumelhart, David E.. (1980) Schemata: The Building Blocks of Cognition. *Journal of Behavioral and Brain Science*, 8(7), 33-58
- Shostack, G. Lynn. (1977) Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73-80
- 今井むつみ (2016) 『学びとは何か』 岩波書店
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式』 ダイヤモンド社
- 金井壽宏・楠見孝 (2012) 『実践知』 有斐閣
- 笠井恵美 (2009) 『サービス・プロフェッショナル』 プレジデント社
- 鈴木宏昭 (2022) 『私たちはどう学んでいるのか』 筑摩書房
- 野中郁次郎・竹内弘高 (2020) 『ワイズ・カンパニー』 東洋経済新報社
- 波多野誼余夫 (2001) 『適応的熟達者の理論をめざして』 *The Annual Report of Educational Psychology in Japan*, 40, 45-47