広島大学大学院教育学研究科紀要　第三部　第61号　2012　223－231

組織的知識創造としてのリベラルアーツ教育

― 知識経営の視点から ―

横　原　知　行

（2012年10月２日受理）

Liberal Arts Education as Organizational Knowledge Creation: From the perspective of Knowledge Management

Tomoyuki Yokohara

Abstract: The purpose of this study is to identify the role of the liberal arts education as organizational knowledge creation in the knowledge-based society from the perspective of knowledge management. Firstly, this paper discusses the distinguished characteristics of the knowledge-based society. It also touches on what is demanded for the social structure and social management in the knowledge-based society in which knowledge is considered as a higher level concept than data and information. Secondly, the paper makes an analysis of the issue concerning the liberal arts education in Japan. By making a brief review of the history of the Japanese liberal arts education, the paper discusses an increased emphasis on the importance of the liberal arts in Japan in recent years. Thirdly, the paper examines the liberal arts education as organizational knowledge creation. Moreover, it explains the liberal arts education by using the SECI Model (the process model of organizational knowledge creation) which is regarded as a foundational model of knowledge management. The SECI Model has four modes. They include Socialization, Externalization, Combination, and Internalization. The paper identifies the characteristics of these four modes in light of the content of liberal arts education. Fourthly, the paper discusses what is required for university and college students, including the issue concerning the phronesis and the phronetic leadership, in the knowledge-based society. Furthermore, the paper argues the reason why the phronesis and the phronetic leadership are needed in the knowledge-based society. By quoting P.F.Drucker's word, "Management is what tradition used to call a liberal art", the paper explores the interrelationship between the phronesis, the liberal art, and the liberal arts education.

Key words: knowledge-based society, liberal arts education, knowledge worker, organizational knowledge creation, phronesis

キーワード：知識基盤社会，リベラルアーツ教育，ナレッジ・ワーカー，組織的知識創造，賢慮（フロネシス）

はじめに―知識基盤社会とは

21世紀は知識基盤社会（Knowledge-Based Society）であると言われている。知識基盤社会とはドラッカー（Drucker　1993）によれば，知識が基本的な経済資源

本論文は，課程博士候補論文を構成する論文の一部として以下の審査委員により審査を受けた。

審査委員：黄　福涛（主任指導教員），大膳　司，渡邉　聡，秦由美子，福留東土

および生産手段となる社会のことであり，知識基盤社会では，自ら生産要素と生産手段を所有するナレッジ・ワーカー（知識労働者）が最も重要な社会勢力となると予見されている。つまり，知のピラミッドで言えばデータ・情報の上位概念としての知識を基盤とした社会構築および社会運営が求められていると言える。

また，バートン＝ジョーンズ（Burton-Jones 1999）によれば，知識が生産手段のあり方を変え，仕事の中身や雇用，企業，市場，ひいてはあらゆる経済活動に構造的な変化を起こしているという見方が，今日一般化してきている。その一方で，世界経済においてグローバリゼーションと高度情報化は進行の一途を辿っており，有意なデータ・情報・知識・知恵を有するか否かが，国家や組織，個人の経済力の拡大・縮小に重大な影響を及ぼすようになってきている。私たちは今，知識基盤社会の入口をくぐったばかりであり，21世紀はこれまでの人類の歴史のなかでも最も「知の世紀」と呼ぶに相応しい世紀となることが予想される。

このような知識基盤社会にあって，重要な概念となるのがリベラルアーツ教育である。その主な理由として，リベラルアーツ教育は個々の専門知識を結び合わせる綜合力や世界における自分の位置づけを確認させる能力の涵養，そして批判的思考力や問題発見および問題解決にあたる能力を醸成することに主眼を置く教育であり，このような教育が知識の高度化・専門分化が進んだ知識基盤社会においては肝要になると考えられるからである。さらに，黄（2010）によれば，リベラルアーツ教育と教養教育（一般教育）は学生に将来，複雑かつ多様化した，さらには変動しつつある知識基盤社会に出る準備として，科学や文化，社会に関する幅広い知識を提供し，特定の領域における深い知識を教える点で共通しており，このことからも，知識基盤社会におけるリベラルアーツ教育の重要性はいっそう高まるものと予想される。

本稿では知識基盤社会におけるリベラルアーツ教育の重要性を組織論のトピックのひとつである知識経営（ナレッジ・マネジメント）の視点から理論的かつ哲学的に考察する。管見の限り，知識経営の視点からリベラルアーツ教育を論じたものは邦語では殆どない。

以下ではまず，日本のリベラルアーツ教育の現況について，簡略に述べる。続いて，知識経営の基礎モデルである SECI モデルを用いてリベラルアーツ教育の知識経営的側面について，国際基督教大学（ICU）を事例として述べる。次にナレッジ・ワーカーの知恵と資質として肝要と考えられる賢慮（フロネシス）と賢慮（フロネシス）型リーダーシップについて触れる。最後に知識基盤社会におけるリベラルアーツ教育の今後について展望する。

1．日本におけるリベラルアーツ教育の現況

リベラルアーツ教育は古代ギリシアにその淵源を持ち，近代以降にはその教育思想は欧米を発信地として全世界的に拡大していった。学問中心地に沿ってリベラルアーツ教育の歴史を辿ると，古代ギリシアおよびローマ，中世初期および盛期アラビア，中世盛期西欧，中世終期および近世西欧，近代西欧，そして現代米国の順に遷移してきている（廣川　1990；黄　2007；今道　1987；伊東　2006；吉見　2011）。日本におけるリベラルアーツ教育の淵源は，官立では明治19(1886)～20(1887)年の高等中学校（旧制高等学校の前身）設置に遡ることができる。また，私立ではやはり明治時代にアメリカをはじめとするミッション・ボード（宣教局）が設立した後期中等教育機関，そして高等教育機関に今日のリベラルアーツ教育の原型を観ることができる（天野　2009a；2009b）。本稿ではリベラルアーツ教育を，学士課程における知的エリートの教養を形成する人文学・社会科学・自然科学の三つの専門分野の教育であると定義する。また，日本の殆どの大学において，リベラルアーツ教育はさらに教養教育(一般教育)科目，専門教育科目，自由選択科目，の三つに区分することができる（絹川　2006）。以下では現在の日本のリベラルアーツ教育，とりわけリベラルアーツ・カレッジあるいはリベラルアーツ型部局における学士課程教育の概況について述べたい。

リベラルアーツ教育を標榜している代表的な日本の大学を挙げるとすれば，国立の東京大学と私立の ICU になると考えられる。東大大学院総合文化研究科・教養学部は旧制の第一高等学校と，同じく旧制の東京高等学校の二校を前身とし，学部初年次教育から大学院博士課程教育まで行う東大の主要な部局の一つである。一方，ICU は第二次世界大戦後に創立された，米国のリベラルアーツ・カレッジを模範とした四年制教養学部単科大学である（大学院も併設されており，博士後期課程まで備えている）。これら二大学以外の大学におけるリベラルアーツ教育，そのなかでも特に教養教育（一般教育）は便宜的組織である教養部が担当することが多かった。そして，1991年の大学設置基準の大綱化を受け，多くの大学では教養部を廃止もしくは新たな部局として改組し，良識ある市民を養成するという意味ではリベラルアーツ教育の要諦とも言いうる教養教育（一般教育）よりも各学部の専門教育を重

視したカリキュラムを組んだ大学が数多く見受けられた（秦　2003；絹川　2006；中嶋　2011；武田　2000）。

しかしながら，1990年代と2000年代は日本にとって未曾有の経済不況に陥った20年間であった。また，政財官各界におけるエリートによる不祥事も相次いで起こり，地下鉄サリン事件のような高度な専門知識を持つ者によるゆゆしき事件も起こった（村上　2004）。さらに，2011年３月11日には東日本大震災が発生し，多くの被災者を出した。これらのことから，緊急時および災害時における知的エリートの在り方が改めて問われつつある。こうした時代状況を受けて，専門教育に偏重した高等教育を見直す傾向が強まってきた。少なくとも学士課程教育では専門教育だけでなく，幅広い知的視野を学生に獲得させる教養教育（一般教育）も重視しようとする高等教育機関が徐々に増えてきており，日本の高等教育機関の教養教育（一般教育）の内実は多様化の一途を辿っていると言えよう（藤田　2010）。そして，リベラルアーツ教育そのものを標榜する高等教育機関や部局もこの10年ほどで新たに出現してきている。例えば，特に私立大学ではその傾向が顕著で，早稲田大学国際教養学部（2004年設置），宮崎国際大学国際教養学部（2005年設置），上智大学国際教養学部(2006年設置)，獨協大学国際教養学部(2007年設置)，桜美林大学リベラルアーツ学群（2007年設置），追手門学院大学国際教養学部（2007年設置），玉川大学リベラルアーツ学部（2007年設置），法政大学グローバル教養学部（2008年設置），桃山学院大学国際教養学部(2008年設置)，中京大学国際教養学部(2008年設置)，日本橋学館大学リベラルアーツ学部（2009年設置），帝塚山学院大学リベラルアーツ学部（2009年設置），東京女子大学現代教養学部（2009年設置），広島女学院大学国際教養学部（2012年設置）などがある。公立では国際教養大学国際教養学部(2004年設置)，首都大学東京都市教養学部（2005年設置），横浜市立大学国際総合科学部（2005年設置），福岡女子大学国際文理学部（2011年設置）などがそうである。このように，2012年現在，日本の高等教育におけるリベラルアーツ教育重視の気運は高まりつつあり，このことは，知識基盤社会におけるリベラルアーツ教育のグランド・デザインを描く必要性を，私たちに問いかけている。

本稿では，高等教育機関で人文学・社会科学・自然科学の各専門分野の基礎をバランス良く学ぶことが必要不可欠とされるリベラルアーツ教育を受ける学生をナレッジ・ワーカーの卵と捉える。一方，高等教育機関の教員と職員はナレッジ・ワーカーであると捉える。ナレッジ・ワーカーとはダベンポート（Davenport 2005）によれば，知識基盤社会における労働者のことであり，高度の専門能力，教育または経験を備えており，その仕事の主たる目的は知識の創造，伝達，または応用にあると言える。また，ナレッジ・ワーカーは知的水準が高く自律性を重んじるために，その知識労働においては所属組織へのコミットメントが重要である。さらに，ナレッジ・ワーカーの卵である学生に希求される知的性向は，ナレッジ・ワーカーとしての自己超越的な主体性であると言える。次章では，ナレッジ・ワーカーによる組織的知識創造の基礎モデルであるSECIモデルを用いて，知識基盤社会におけるリベラルアーツ教育について解説する。

２．組織的知識創造としてのリベラルアーツ教育

知識基盤社会における高等教育機関では，今まで以上に組織構成員ひとりひとりが自分はナレッジ・ワーカーの卵（またはナレッジ・ワーカー）であるとの自覚を持って，学生は学習に，教員は研究・教育・経営に，職員は経営に携わることが望ましいと考える。そのような，ナレッジ・ワーカーとしての組織構成員はいかに在るべきかという視座を私たちにもたらしてくれるのが，知識経営という経営思想である。知識経営とは「新しい知識を創り続けることによる経営」（野中・梅本　2001）のことであり，知識を共有・活用・創造・獲得・蓄積する方法を精錬してゆく，社会運動のことでもある。1990年代後半以降，企業活動の現場で広く実践されてきた。知識経営の始まりのひとつは野中郁次郎一橋大学名誉教授を中心とした研究グループによって，日本企業において，組織構成員の言語や数字で表現されていない暗黙知と，言語や数字で表現された形式知が相互作用することで，組織的に知識を創造・拡大させていることが明らかになったことによる（梅本　2006）。しかし，知識経営の経営思想は営利組織のみならず，公的組織や非営利組織（NPO），医療・福祉や看護，教育など様々な組織に応用することができる普遍性を備えており，一橋大学大学院国際企業戦略研究科（ICS）や北陸先端科学技術大学院大学（JAIST）知識科学研究科における研究成果の蓄積[1]をはじめとして知識経営の思考法は組織論の範疇を超えて認知科学や情報科学，システム科学などへ一定の拡がりを見せている。本稿では，知識経営という経営思想の基礎モデルであるSECIモデルを土台として，知識基盤社会におけるリベラルアーツ教育はいかに在るべきか，考察する。

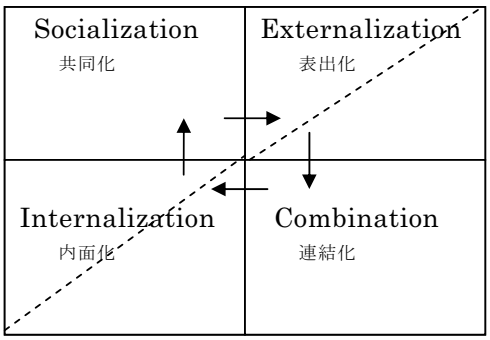

図１　SECI モデル

［(Nonaka and Takeuchi, 1995) を一部修正して引用］

組織的知識創造とは，ナレッジ・ワーカーによって創り出される，暗黙知と形式知を組織的に相互作用させて増幅させ，組織の知識ネットワークに結晶化させるプロセスのことである。そして，組織的知識創造の特性を一言で言うと，その担い手であるナレッジ・ワーカーたちによる組織行動は極めて知的で，かつ自律的である。ナレッジ・ワーカーひとりひとりは日々その知識ネットワークを共有・活用するだけでなく組織的に知識を創造・獲得・蓄積し，様々なデータ・情報・知識・知恵を取捨選択しながら，イノベーションを創発していると言える。また，SECI モデルで示される組織的知識創造プロセス（図１を参照）は，スパイラル・アップなプロセスである。このスパイラルな組織的知識創造プロセスにおいて，暗黙知と形式知の相互作用は知識変換の4つのモード，すなわち共同化（Socialization），表出化（Externalization），連結化（Combination），内面化（Internalization）を通じて増幅されてゆく。それはナレッジ・ワーカーひとりひとりのレベルから始まる。具体的に高等教育機関で言うならば，学生，教員や職員のひとりひとり，専攻・学科・学部，そして高等教育機関という組織の境界を超越するダイナミックかつ終わりのないプロセスである。それを知の視点から見れば，個人の知からグループの知へ，そして組織の知へ，さらには組織間の知へと上昇し，再び個人の知へと戻ることになるが，その時個人の知の内容はずっと豊かになっているのである。このことは，認識論的次元では暗黙知と形式知の相互変換が起こり，存在論的次元では自律エージェント（ナレッジ・ワーカー）の数的規模により，知識が個人，グループ，組織，組織間，はては地域や国家へとスパイラルに創造・拡大されていることを意味していると言える。各次元がそれぞれのダイナミックなスパイラルを生み出すが，SECI モデルが真にダイナミックになるのは，この二つのスパイラルが時間の次元を通じて相互作用するときである。このダイナミックなプロセスこそが，高等教育機関におけるイノベーションを促進する（Nonaka and Takeuchi　1995；野中・梅本　2001）。

知識は動態的プロセスである「コト」であり，固定化した「モノ」ではない。知識変換という言葉は，知識を何か塊のような「モノ」のイメージで捉え，物的資源のように取得・占有できる誤解を与える可能性があるが，SECI モデルは絶え間ない組織的知識創造のプロセスの，ある時点を映したフレームワークであり，流れ行く現実世界を分析し，評価して意味づけるためのものである。そして SECI モデルはまた，個人から組織への組織的知識創造という動態的なプロセスを概念的に表現したモデルでもある。したがって，組織的知識創造は常に自己を革新する終わりのない変化の過程であり，暗黙知対形式知，創造性対効率性の弁証法的運動と言える（野中・遠山・平田　2010）。

以上のことから，高等教育機関における組織的知識創造とは，組織の構成員たるナレッジ・ワーカーの卵としての学生とナレッジ・ワーカーとしての教員・職員双方によって，暗黙知と形式知の組織的な相互作用が起こり，それぞれの高等教育機関で組織的に知識が創造・拡大してゆくプロセスであると言える。以下では ICU のリベラルアーツ教育を事例として，より具体的に SECI モデルの四つのモードを見てゆく。ICU を選んだ理由として，第一に ICU は1953年の開学以来，一貫してリベラルアーツ教育を標榜してきた歴史を有し，教員によるリベラルアーツ教育に関する資料・文献が多数発行されていることがある[2)]。また，第二の理由として，ICU は開学当初から教養教育（一般教育）を重視してきており，その証拠として2012年現在でも一般教育という呼称を使用していることである。このような理由から，ICU は21世紀以降に設置された日本のリベラルアーツ型部局を持つ大学群の，良きモデルとなりうる大学であると考える。

ICU では，教養教育（一般教育）や第二言語（英語もしくは日本語）による学術基礎教育（ELA あるいは JLP）[3)]，各メジャー（専攻）における専門教育などを主体とした，形式知によって教化されうる，アカデミックな教育（教科学習型教育）と，サービス・ラーニングやインターンシップなどを主体とした，暗黙知によって教化されうる，プラクティカルな教育（問題発見学習型教育・問題解決学習型教育）の二種類の教育による相互作用によって，個々の学生の知識が生み出されてゆく。知識は学生同士あるいは学生と教員・

職員間の，知的対話や知的トレーニングを通して創造され，学生ひとりひとりの内に身体化してゆく（共同化）。それらの知識が，ふだんの学生生活のなかで良識ある行為・行動として結晶化するだけでなく，コンセプトとして表現されたり，発表やレポート，論文などの形で表現されるというプロセスを辿る（表出化）。この時，暗黙知が形式知へと変換される。さらに提出された学習成果を通して学生個人の知識がグループや組織の知識へと共有・活用・創造され，体系化される（連結化）。そして，グループや組織レベルで獲得された知識は，学生生活の様々な場面で実践され，個々の学生のうちに知識として蓄積される（内面化）。この時，形式知が暗黙知へと変換される。こうして，SECI モデルは認識論的次元では暗黙知と形式知の相互変換を繰り返す。一方，存在論的次元では自律エージェント（ナレッジ・ワーカー）の数的規模により，その知識をスパイラルに創造・拡大させる。結果として，ICU というリベラルアーツ・カレッジにおけるイノベーションを促進させる（絹川　2002；国際基督教大学　2005；国際基督教大学　2009；国際基督教大学　2012；野中・梅本　2001）。

ICU をはじめとするリベラルアーツ教育を行っている一部の高等教育機関では，上述したような組織的知識創造が途絶えることなく日々行われていると考えられる。なぜなら，リベラルアーツ教育ではその教育分野が多岐にわたるために，学生はその学習を通して多面的な知的視野を培うことが求められる。そのような多面的な知的視野を有するナレッジ・ワーカーの卵が共有・活用・創造・獲得・蓄積する知識は，学生ひとりひとりのなかで再編・統合されて，SECI モデルのスパイラルなプロセスの，強力なドライバー（推進力）となると考えられるからである。このように，リベラルアーツ教育では学生と教員・職員による知的交流を通して暗黙知と形式知の相互作用が起こり，組織的に知識が創造・拡大していると言える。すなわち，ナレッジ・ワーカーの卵としての学生とナレッジ・ワーカーとしての教員・職員双方による知的対話や知的トレーニングが，組織的知識創造としてのリベラルアーツ教育を実現する原動力となっていると考えられる。このことから，リベラルアーツ教育は知識基盤社会におけるナレッジ・ワーカー養成の場（Ba）として機能していると言えよう。ここでの場とは，知識が共有・活用・創造・獲得・蓄積される文脈ないし時間や空間のことである。場は，プロセス重視の組織運営の考え方を象徴するものであり，組織的知識創造のエネルギー源となって，生み出される知識の質を決定してゆく。高等教育機関は，学生・教員・職員をはじめとする組織内外の人々による多種多層な場が有機的に配置されること（organic configuration）によって構成されている，と考えることができる（伊丹　1999；野中・梅本　2001；遠山・野中　2000）。

ICU のリベラルアーツ教育では松岡（1999）で述べられているように，教養教育（一般教育）でも専門教育でも学生に積極的に発問させる雰囲気があり，日本の高等教育機関一般に散見されるような消極的な学習姿勢の学生や知的頽廃は比較的あまり観られず，むしろ知的好奇心に満ちた場の醸成が観られる。ICU のリベラルアーツ教育では，キャンパスという場（文脈・時間・空間）での学生生活そのものがリベラルアーツ（教養）であると言える。ICU のリベラルアーツ教育では，アカデミックな教育とプラクティカルな教育双方を学生に施すことを通して，ひとりひとりの学生が暗黙知と形式知の相互作用をなして組織的に知識を創造・拡大し，良心のもとに世界で生きてゆく方法を学んでいるのである。以上より，ICU をはじめとする高等教育機関でのリベラルアーツ教育のプロセスは組織的知識創造そのものであり，知識基盤社会の構成員であるナレッジ・ワーカーを養成する中心的教育として，重要な役割を担うことが今後期待される。このことはリベラルアーツ教育という，日本にとって古くも新しい概念の積極的な再検討を日本の高等教育関係者に迫っており，リベラルアーツ・カレッジおよびリベラルアーツ型部局が近い将来，日本の高等教育全体をリードする可能性を予感させるものである。

上記から，SECI モデルはリベラルアーツ教育における学生（ナレッジ・ワーカーの卵）と教員・職員（ナレッジ・ワーカー）という自律エージェントたちによる組織的知識創造を分析するモデルとして応用可能であると言える。高等教育機関という場において，学生はナレッジ・ワーカーの卵として，ナレッジ・ワーカーである教員や職員と共に組織的知識創造を担う存在であり，学習の面から，学内外の知的活動に対して積極的に取り組むことが必要とされていると思われる。

3．賢慮（フロネシス）と賢慮（フロネシス）型リーダーシップ

ナレッジ・ワーカーは知識基盤社会の構成員の一部であり，ナレッジ・ワーカーひとりひとりが組織的に知識創造を行って大小様々な知識経営を実現し，知識基盤社会を構築し運営する。そのような知識基盤社会において求められるナレッジ・ワーカーの知恵と資質とはどのようなものだろうか。本稿では，知識基盤社

会においてナレッジ・ワーカーに求められる知恵と資質は賢慮（フロネシス）と賢慮（フロネシス）型リーダーシップではないかと想定し，以下，説明を行う。賢慮と賢慮型リーダーシップは，理想主義的プラグマティズムを行使して知識経営を行うナレッジ・ワーカーには必須の能力であると考える（野中・遠山・平田　2010）。以下では賢慮と賢慮型リーダーシップについて解説し，そして，なぜ賢慮と賢慮型リーダーシップが知識基盤社会で求められる知恵と資質であるのかについて，その理由を述べる。

賢慮とは，個別具体の場面のなかで，共通善のために最善の振る舞いを見出す能力のことである。賢慮という概念の起源は古代ギリシアにおけるアリストテレスにまで遡る。アリストテレスは『ニコマコス倫理学』のなかで知識をエピステーメ（episteme），テクネ（techne），フロネシス（phronesis）の３つに分類している。エピステーメは普遍の真理であり，時間や空間によって左右されない文脈独立的で客観的，形式知的な学知である。テクネは現代で言えばテクニックやテクノロジー，アートなどに対応する，文脈依存的で暗黙知的な技術知である。そして，フロネシスとは前二者とは異なる，知的美徳と言うべきものであり，賢慮（prudence）ないし実践的知恵（practical wisdom）と翻訳されうる概念である。賢慮の特性を一言で言うと，文脈や状況を考慮し，そのつどの個別具体に対応し，組織的知識創造のプロセスのなかで必要に応じて行動目標を変更する知恵のことであり，高質の暗黙知かつ実践的な合理性に基づく知性であると言える（野中・紺野　2007；野中・紺野　2012；野中・遠山・平田　2010）。

また，賢慮とは，流れゆく瞬間に積み重ねられていく経験と「いま・ここ」の状況においてタイムリーに決断し行動できる実践的知恵である。別の言い方をすれば，賢慮とは，その場その場で個別の行為の適切性を，より大きなマクロの最高善に向かって良き実践を行うことを目指すことである。それは普遍的価値と個別具体の現実を両立させる理想主義的プラグマティズムを体現する知でもあり，突き詰めれば個人や組織の生き方でもある。その一方で教養とは広義では「人としていかによく生きるか」を広く深く識るための知的営為であり，それは多種多様な生き方を学ぶためのものでもある。ここに，賢慮と教養の一致を見出すことができる。すなわち，優れたリベラルアーツ教育を実践している大学では，学生ひとりひとりの賢慮が生成かつ精錬されてゆくプロセスを日々見ることができ，生き方としての卓越性を追求するなかで，学生ひとりひとりが共有・活用・創造・獲得・蓄積する知識は実践的な知恵として変化し続ける。そのような知恵のダイナミックな実践，あるいは賢慮が，知識をベースとした高等教育組織の本質であると言える。また，賢慮はSECIプロセスの実践の錬磨の中で獲得されてゆく高度の実践知であり（野中・遠山・平田　2010），SECIモデルと賢慮は知識経営の視点からリベラルアーツ教育を分析するにあたって，モデルと思想の両輪であるとも言える。

一方，賢慮型リーダーは，組織において様々な関係性が絡みあい，多くの制約条件を持つ抽象的問題を，「いま・ここ」の文脈や状況のなかで直感的感性を発揮することで具体的課題として明示化し，解決可能性を見出して対処しうる効果的な計画を策定する。そこにおける意思決定においては，賢慮型リーダーは経験から培われた文脈や状況に依存する知識を知的トレーニングによって得られる普遍的な知識と綜合する必要に迫られる。リーダーシップはパワー（力）に関する問題でもあるが，知識のパワーはリーダーの価値観や世界観に依存し，組織的知識創造のプロセスの効率や効果に対しては，階層性に基づく正統的パワーや報酬パワー，強制パワーよりも大きな影響力を持つ。上記のようなリーダーシップを育成するには，個人に内在する賢慮の能力を実践のなかで伝承し，育成し，自律分散的賢慮を体系化する能力が求められる。そして，賢慮の基盤となるイマジネーションを養い，ミクロとマクロの双方の視点を綜合できる能力を身につけるためには，哲学，歴史，文学，芸術といった教養が重要である。ドラッカー（Drucker　2004）は，「マネジメントとは伝統的に教養と呼ばれていたことである―知識や自己認識，知恵やリーダーシップの基本を取り扱うから教養なのであり，実践と適応について取り扱うから芸術なのである」と述べた。物事の関係性の大きな流れを，感性と感受性を持って理解する能力は，深い教養によって培われると言える（野中・遠山・平田　2010）。

賢慮型リーダーシップを発揮した教育界の人物として，ICU初代学長の湯浅八郎（1890～1981）を挙げたい。湯浅は1952年から1961年までICUの初代学長として，その特色ある学風の基礎をつくり，死に至るまでICUの理事長を勤めた。湯浅は生前草創期のICUにおいて，人類平和と愛の共同体としての世界形成に奉仕する若者を育てたいという情熱に燃えていた。そして，学内にいろいろな批判があったにもかかわらず，老若の良き協力者を得て，I（国際性），C（キリスト教），U（学際的学問）の統合された大学の基本理念を定着させ，優れた卒業生を輩出する高度の質を有するICUという大学の船出の先頭に立ち，賢慮

型リーダーシップを学内外に示したのである（武田2005）。湯浅の賢慮型リーダーシップを支えていたものが,彼のうちに秘められていた教養であったことは,言うまでもないだろう。

このように，ナレッジ・ワーカーに必要とされる賢慮型リーダーシップは深い教養によって培われることがわかる。このことはナレッジ・ワーカーを育成するにあたって，人格陶冶を行って教養を形成するリベラルアーツ教育が，知識基盤社会において，よりいっそう一般的に必要とされるようになる証左とも言いうるし，リベラルアーツ教育を行う際に賢慮が重要なキーコンセプトとなることを示唆している。なぜなら，古代ギリシア以来今日に至るまで，私たち人類の知のグランド・デザインはリベラルアーツ教育を受けた人々を中心として描かれてきたからである。したがって，賢慮はリベラルアーツ教育における知の源流，すなわちメタナレッジであるとも言えよう。

以上が，賢慮と賢慮型リーダーシップが知識基盤社会で求められる知恵と資質である主要な理由である。上記より，知識基盤社会におけるリベラルアーツ教育の重要性は，リベラルアーツ教育がこれまでに存在した社会である農耕社会，工業社会，情報社会それぞれにおける重要性と比較しても非常に高いものであると言える。良質なリベラルアーツ教育で育成された，賢慮型リーダーシップに溢れた優れたナレッジ・ワーカーたちが先頭に立って組織的知識創造を実践し続け，大小様々な知識経営を実現し，知識基盤社会を構築・運営するという，知識基盤社会における高等教育での人材養成の大きな環流が，ここに見て取れる。そして，大切なことは上に見てきたようにナレッジ・ワーカーを養成するリベラルアーツ教育そのものも実は組織的知識創造であることである。このことからも，これまで組織論のなかで主に議論されてきた知識経営の思考法がリベラルアーツ教育にも応用可能であることを，私たちは識ることができよう。

おわりに―知識基盤社会におけるリベラルアーツ教育の展望

以上，本稿では，知識基盤社会，日本におけるリベラルアーツ教育の現況，組織的知識創造としてのリベラルアーツ教育，賢慮と賢慮型リーダーシップについてそれぞれ言及した。今後の日本におけるリベラルアーツ教育は，リベラルアーツ教育の知の源流である賢慮に基づいた教育理念・カリキュラム・教育制度へと徐々に収斂してゆくだろう。そして，これまでのリベラルアーツ教育は，学士課程における知的エリートの教養を形成する人文学・社会科学・自然科学の三つの専門分野の教育であったが，これからの知識基盤社会においては，リベラルアーツ教育は単に三つの専門分野の教育だけに留まらず，人格陶冶や教養の形成を改めて重視する教育へとその知的性向が回帰してゆくであろう。それに伴い，賢慮型リーダーシップに溢れた優れたナレッジ・ワーカーの育成という大枠の教育目標が，リベラルアーツ教育を行う各々の高等教育機関においてより明確な形で示されることになると思われる。なぜなら先述したように，賢慮はリベラルアーツ教育における知の源流であり，賢慮と教養が交差する地点において，賢慮型リーダーシップを発揮するナレッジ・ワーカーの教養が発露かつ結晶化し，組織的知識創造が実践されると考えられるからである。

また，知識基盤社会においてナレッジ・ワーカーの卵である学生に希求される知的性向は，先に述べたようにナレッジ・ワーカーとしての自己超越的な主体性である。学生にはリベラルアーツ教育での学びを通して，個々の専門知識を結び合わせる綜合力の涵養や世界における自分の位置づけを確認させる能力の涵養，批判的思考力や問題発見能力・問題解決能力の醸成が求められる。知的好奇心に満ちた学生が,教養教育（一般教育）や専門教育，ゼミナールやラボなどでの学びを通して，自己を充分に知的に磨き上げ，更なる知的高みへと自己超越的に歩んでゆくことが期待される。一方で，リベラルアーツ教育そのものはこれからの日本でさらにその充実度を高めることが期待される。そのためにはリベラルアーツ教育を実施しているそれぞれの高等教育機関で，優れたナレッジ・ワーカーをどのように育成するのか，充分な議論が行われる必要があるだろう。また，日本のリベラルアーツ教育の先導的存在であるICU教養学部や東大教養学部には，今まで以上に教育面でのリーダーシップが期待される。知識基盤社会におけるリベラルアーツ教育の質保証が，国の内外を問わず議論の俎上に載る時代が到来したと言える。そして，リベラルアーツ教育を語る際には，リベラルアーツ教育が本来持ち得ている，学際的で統合的な視点から，多くの議論が行われることが望ましいと考えられる。なぜならば，知識の高度化・専門分化が著しい知識基盤社会においては，学際的で統合的な視野からの学習や研究および教育，そして経営がますます求められるからである。そのような観点からも，分野横断的な学問的性質を有する知識経営による分析視角が今後のリベラルアーツ教育にもたらすインパクトは決して小さくないと言えるだろう。 本稿では知識経営の視点からリベラルアーツ教育の理論的かつ哲学的考察を試みたが，今後は実証的な研究の蓄

積をさらに積み重ねてゆく必要があると考える。このことを今後の課題としたい。

【注】

1）一橋大学大学院国際企業戦略研究科における主要な研究成果はTakeuchi,H. and Nonaka,I. (eds.) (2004) *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore : John Wiley & Sons(Asia). に，北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科における主要な研究成果は杉山公造・永田晃也・下嶋篤・梅本勝博・橋本敬編（2008）『知を再編する81のキーワード　ナレッジサイエンス改訂増補版』近代科学社に，それぞれ紹介されている。

2）例えば，絹川編（2002），絹川（2006），国際基督教大学（2001；2005；2009），松岡編（1999），武田（2000），富山編（2006）などが挙げられる。

3）ICUでは学生各自の第二言語による学術基礎教育を主として1，2年次に行っており，英語によるものをELA（English for Liberal Arts，旧称ELP；English Language Program），日本語によるものをJLP(Japanese Language Programs)と呼び，学生がICUで学んでゆくうえで必要とされる基本的なアカデミック能力の開発を行っている（ICU日本語教育課程　2012；国際基督教大学　2012；富山編　2006）。

【引用文献】

天野郁夫（2009a）『大学の誕生（上）―帝国大学の時代―』中央公論新社

天野郁夫（2009b）『大学の誕生（下）―大学への挑戦―』中央公論新社

Burton-Jones, A. (1999) *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*. New York, NY: Oxford University Press（野中郁次郎監訳・有賀裕子訳『知識資本主義―ビジネス，就労，学習の意味が根本から変わる―』日本経済新聞社，2001）.

Davenport,T. H. (2005) *Thinking for a Living : How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers*. Boston, MA: Harvard Buisiness School Press（藤堂圭太訳『ナレッジワーカー』ランダムハウス講談社，2006）.

Drucker, P. F. (1993) *Post- Capitalist Society*. New York, NY: Harper Collins（上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会―21世紀の組織と人間はどう変わるか―』ダイヤモンド社，1993）.

Drucker, P. F. (2004) *The Daily Drucker : 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*. New York, NY: Harper Collins（上田惇生訳『ドラッカー　365の金言』ダイヤモンド社，2005）.

藤田英典（2010）「現代の教養と教養教育の課題」『大学教育学会誌』**32-1**, 18-24.

秦郁彦（2003）『旧制高校物語』文藝春秋

廣川洋一（1990）『ギリシア人の教育』岩波書店

黄福涛（2007）「大学教育理念と学士課程カリキュラムの改革―歴史的・比較的視点から―」『大学論集』**38**, 125-141.

黄福涛（2010）「アメリカにおけるliberal educationとgeneral educationについて―歴史的な考察および最近の動き―」『大学論集』**41**, 27-42.

ICU　日本語教育課程（2012）「ICU　日本語教育課程」（http://subsite. icu.ac. jp/jlp/）（2012年9月7日）

今道友信（1987）『西洋哲学史』講談社

伊丹敬之（1999）『場のマネジメント―経営の新パラダイム―』NTT出版

伊東俊太郎（2006）『十二世紀ルネサンス』講談社

絹川正吉編（2002）『ICU―〈リベラル・アーツ〉のすべて―』東信堂

絹川正吉（2006）『大学教育の思想―学士課程教育のデザイン―』東信堂

国際基督教大学（2001）『国際基督教大学自己点検・評価報告書　2001年』国際基督教大学

国際基督教大学（2005）『リベラル・アーツプログラム自己点検報告書』国際基督教大学

国際基督教大学（2009）『国際基督教大学自己点検・評価報告書　2009年』国際基督教大学

国際基督教大学（2012）『国際基督教大学入学案内2013』国際基督教大学

松岡信之編（1999）『行動するリベラル・アーツの素顔―ICUのリベラル・アーツ教育―』国際基督教大学

村上陽一郎（2004）『やりなおし教養講座』NTT出版

中嶋嶺雄（2011）『日本人の教養―混迷する現代を生き抜くために―』朝日新聞出版

野中郁次郎・紺野登（2007）『美徳の経営』NTT出版

野中郁次郎・紺野登（2012）『知識創造経営のプリンシプル―賢慮資本主義の実践論―』東洋経済新報社

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY:

Oxford University Press（梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社，1996）.
野中郁次郎・遠山亮子・平田透（2010）『流れを経営する―持続的イノベーション企業の動態理論―』東洋経済新報社
野中郁次郎・梅本勝博（2001）「知識管理から知識経営へ―ナレッジマネジメントの最新動向―」『人工知能学会誌』**16-1**, 4-14.
杉山公造・永田晃也・下嶋篤・梅本勝博・橋本敬編（2008）『知を再編する81のキーワード　ナレッジサイエンス　改訂増補版』近代科学社
武田清子（2000）『未来をきり拓く大学―国際基督教大学五十年の理念と軌跡―』国際基督教大学出版局
武田清子（2005）『湯浅八郎と二十世紀』教文館
Takeuchi, H. and Nonaka, I. (eds.) (2004) *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore : John Wiley & Sons (Asia).
富山真知子編（2006）『ICU の英語教育―リベラル・アーツの理念のもとに―』研究社
遠山亮子・野中郁次郎（2000）「「よい場」と革新的リーダーシップ」『一橋ビジネスレビュー』**48**(**1-2**), 4-17.
梅本勝博（2006）「学者が斬る―ナレッジ・マネジメントの起源と本質―」『エコノミスト』８月８日号, 50-53.
吉見俊哉（2011）『大学とは何か』岩波書店