

## リレーエッセイ コロナ禍における「知識創造」プロセスのピンチとチャンス

2020年11月10日

日本ナレッジ・マネジメント学会理事  
立教大学経営学部准教授 西原文乃

### 1. はじめに

2020年、世界は新型コロナウイルスの感染拡大のために急激な変化を余儀なくされた。町はロックダウンされ人々の姿が街頭から消えた。海外への渡航や海外からの入国が制限され、観光地から人の気配が消えた。日本では、2020年4月16日から5月6日までの間、緊急事態宣言が発令されて、Stay Home が推奨された。学校は休校となり、仕事ではテレワーク対応が進んだ。東京オリンピック・パラリンピックは2021年に延期となった。2020年4月から6月までの来日外国人数は3か月連続で前年同月比99.9%減となり、インバウンド消費に依存していた業界に大きな経済的打撃を与えている。

解除後は、感染拡大の防止策として「3密」を避けるために、「ソーシャル・ディスタンス」という物理的、社会的な距離を取りつつ、新たな日常「ニューノーマル」を模索する動きが続いている。小中高等学校は、6月ごろから感染防止対策を行ったうえで対面での授業に戻っているが、体育祭や学園祭などのイベントは中止されたりオンライン開催になったりしている。一方、大学のように多くの学生が科目ごとに移動する中では感染防止対策が困難であることから、多くの大学では引き続きオンラインで授業が行われている。仕事においては、通勤ラッシュや職場での3密を避けるために在宅勤務が実施され、直接対面で行われていた打ち合わせや会議はインターネット上のテレビ会議システムで代替されるようになってきている。第2波への懸念から、お盆休みの帰省を6-8割ほどの人が自粛した。年末年始の帰省も自粛や分散が呼びかけられている。また、全国的に「Go To キャンペーン」が展開されているが、11月に入って新規感染者数は増加傾向にあるとみられ、今後の推移には注意が必要だ。

こうしたコロナ禍の状況で早くから指摘されていたのは、物理的な距離をとるだけのソーシャル・ディスタンスが引き起こす社会的、心理的な距離感の弊害である。初期には、マスクをしていない人を差別したり、ライブハウスに嫌がらせをしたり、都会から田舎に帰省した人を白い目で見たり、「自粛警察」とも言われる現象などが起きた。有名人の相次いだ自殺も新型コロナの影響があるとされ、大学に通えない学生の中にはメンタル面に影響が出ているケースもあると聞く。オンラインという代替手段があるとしても、何かが欠けていたり足りていなかったりすることの証左ではないだろうか。

このように人と人との社会的・心理的なつながりが劣化すると、共感が起きなくなり、想像性や創造性の低下が引き起こされるのではないかと。また、ウイズコロナやアフターコロナのニューノーマルでの生活や仕事、あるいは人々や社会の価値観はどういうものになっていくのだろうか？一橋大学名誉教授の野中郁次郎先生の下で修業し、実践ナレッジ・イノベーション研究部会を主宰して、いわゆる野中理論とソーシャル・イノベーションに関連する研究を行っている立場から、私見を述べてみたい。

## 2. コロナ禍における「知識創造」プロセスのピンチとチャンス

野中郁次郎先生らが提唱されている「知識創造理論」では、「共感」に基づく「共同化：Socialization」に始まる SECI モデルを、人々が相互主観性を協創する「場」において、スパイラルアップさせることで新たな知識が創られ、イノベーションが起きる、としている。ここで重要なのは、たとえば①緊密な対話の場、②現場に密着して共感、③親密なワイガヤで意見出しであった(図1を参照)。

図1 SECI と場における「3密」



ところが、コロナ禍で新たな「3密」が登場し、知識創造プロセスに必要な SECI と場の「3密」はピンチとなっている(図2を参照)。

図2 コロナ禍のニューノーマル



出所: 避けたい3つの条件 (Yahoo!JAPAN 作成)

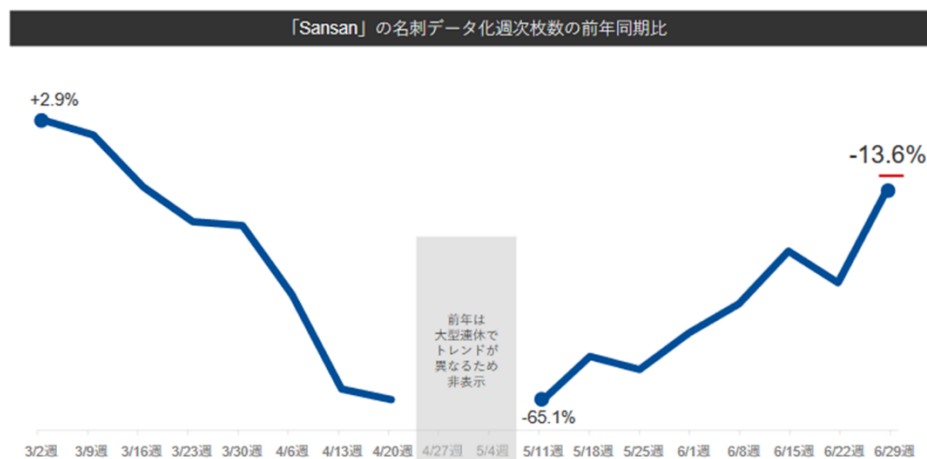
<https://news.yahoo.co.jp/byline/sakamotofumie/20200324-00169519/>

この「3密」を避けるため、人々はオンラインで打ち合わせや会議を行うようになっていったが、直接対面の場が減り、「共同化」の機会や場が減っていると推測できる。このことは、名刺データ

管理アプリを出している Sansan 株式会社のレポートによって裏付けできる。新型コロナウイルスの感染拡大にともなって名刺のデータ枚数は減少し、6月の緊急事態宣言解除後に回復を始めている(図3を参照)。

図3 名刺データ化週次枚数の推移(2020年3~6月)

新型コロナウイルス感染症の拡大以降、名刺データ化枚数は低下するものの、緊急事態宣言解除後の6月より回復



出所:2020年5月期通期 決算説明資料 - Sansan 株式会社

[https://ir.corp-sansan.com/ja/ir/news/auto\\_20200714462227/pdfFile.pdf](https://ir.corp-sansan.com/ja/ir/news/auto_20200714462227/pdfFile.pdf)

具体的な行動の変化としては、実践ナレッジ・イノベーション研究部会において行ったアンケートでは、回答者13名全員がリアルの交流の場は減っているものの、半数近くが、一緒に仕事をするメンバーと腹を割って本音で話し合える関係は変わらないと回答している。これは、直接対面での関係を構築している人たちとの間では、オンラインに移行してもそれ以前の信頼関係を継続できることを示唆している。また、自由記述回答では、オンラインに移行したことにより時間と空間の制約がゆるみ、遠方で開催される会議やセミナーなどに参加しやすくなり、そこで新たな出会いを期待している、などの回答があった。これは、オンラインでの共同化の機会を創る可能性を示唆している。

こうしたことから、たしかにニューノーマルの「3密」は知識創造プロセスに必要な SECI と場の「3密」にとってはピンチであるが、オンラインという新たな「場」での可能性、チャンスを示すものであるとも言える。重要なことは、オンラインでもオフラインでも信頼関係を継続することであり、人と人との社会的・心理的なつながりを劣化させないことである。

### 3. ニューノーマルではなく、ニューパラダイムへ

さらに重要なことは、「ニューノーマル」という表現に安易に与しないことである。ダボス会議を主催する World Economic Forum のサイトにもこの点を指摘した記事が掲載されている(<https://www.weforum.org/agenda/2020/06/theres-nothing-new-about-this-new-normal-heres-why/>)。これによると、「ニューノーマル」は、過去から現在への変化を指し示すものではあるが、現在が最適であることは意味しない。むしろ、そのような誤解を与えかねず問題だと指摘している。人々の感情に寄り添うことなく目先の対応に終始し、過去や歴史を忘れ、「ニューノーマ

ル」に適合できない人を置いてきぼりにしてしまうからだ。そして、いま必要なのは、コロナ禍を契機として、「ニューパラダイム」を目指すことだ、と提言している。

この提言には完全に賛成である。コロナ禍をもたらしたのは、森林などの生態系の開発により自然破壊が起きる一方で、人間と自然、人間と野生とが近づきすぎたためだという指摘もある。この点は、コロナ禍以前から始まっていた SDGs や生物多様性保全の動きなどとも重なっている。つまり、コロナ禍は、資本主義やグローバリゼーション、技術革新が行き過ぎたために、人間が自然環境や地球環境を改変してしまったこと、そして人間がその影響を顧みてこなかったこと、が本質的な原因であると言えよう。

つまり、人間はコロナ禍を契機として、人間は自然の一部であり自然から恩恵を受けていること、自然に恩返しをしなければならないことに気づき、価値観を変え、思考と行動を変える必要がある。そして、自然を消費するのではなく、自然を保全し自然のままに再生産することを進めて行く必要がある。現在、様々なところで進行しているソーシャル・イノベーションはすでにこの動きを先取りしていると言える。

#### 4. おわりに

日本が危機的な状況にあるかどうかのバロメーターとして、野中郁次郎先生他共著の『失敗の本質』の売れ行きがある(と個人的には思っている)。やはり、『失敗の本質』の Kindle 版が Amazon の軍事情勢カテゴリでベストセラー1位となっている(2020年11月10日16:00時点)。私見ではあるが、このコロナ禍において、あれかこれかの二者択一的な、近視眼的でステレオタイプの、しかも、過去の成功体験から抜け出せない言論や施策が後を絶たないことが理由ではないだろうか。

いまここで必要なのは、一人ひとりが自らの判断基準を持って、人間の持つ無限の可能性を絶対的に信頼し、「人々のより善い生き方」の実現を目指すことであろう。われわれ一人ひとりが、「ニューパラダイム」をつくり出していくんだ、という自覚と覚悟を持って前進することが、希望ある未来を実現する道だと考える。

実践ナレッジ・イノベーション研究部会は、2015年12月のプレ・セッションからほぼ毎月1回のペースで研究部会を開催してきている。2020年から2023年にかけては、知識創造理論の実践の共有と、ソーシャル・イノベーションの活動の推進という2つのテーマについて、有識者を招いてご講演を頂き、参加者とともに学び考え対話する場をもうけている。その中から、新たな気づきや新たな創造が起き、知識創造理論の理解と発展が進むことを目指している。研究部会の場自体が、SECIモデルがスパイラルアップする場となるように今後とも努めて行く所存である。

以上