第１章
暗黙知
経験による知恵とは何か

7. ホワイトカラーはどのように変わったか

ホワイトカラーが、特に中間管理職をとりまく環境は、急速に変化しつつある。産業構造の変化によって、第三次産業への移行や、製造業を分離してアジアを中心とした移転が進み、ホワイトカラーの数は増加している。これによって、かつてホワイトカラーの典型的な中間管理職の社会的役割が低下されつつある。

2. 変革期の管理職に必要なスキルや知識とは何か

管理職者が必要なスキルや知識として大きく3つをあげることができる。

第1に重要なのは、仕事のパフォーマンスを支える手順やスキル、内容的な知識である。これはリーダーシップに関する先駆的な研究を行なったカッツ（Katz, 1955）の「テクニカルスキル」（仕事の専門知識）にあたる。
テこれらを身につけ、手際のいよいよ熟達者（エクスパート）となることが求められている。さらに、管理職は、非定型的で多様な場面に適応対処するような「適応的熟達性」（波多野・福田, 1990）が必要である。

仕事のテクニカルスキルに加えて、管理職に特に必要とされるスキルが「ヒューマンスキル」と「コンセプチュアル（概念）スキル」（conceptual skill）である（Katz, 1965）。ヒューマンスキルは、（集団のメンタシスも含む）一般的な対人処理能力を支えている。たとえば、部下や同僚、顧客を理解し共感や説得をしたり、協同関係を構築、維持することにかかわる。

さらに、職務の高い管理職には、「コンセプチュアル・スキル」によって、複雑な状況や変化を認知・分析し、問題を発見し、実際的、創造的解決を求めることが求められている。これは、複雑なアイデアの概念化やモデルと類推を用いる高次性の認知的助けを支えている。こうした「コンセプチュアル・スキル」は、経営戦略を立てる経営層だけではなく、変革期である現在は、中間管理職においても求められるスキルと考えられる。

これら以外の枠組みとして、（心理科学的多面尺度評価システムとして発達してきたい）アセスメントセンター方式が、評価項目（次元）としてあげているのは、「管理運営能力」、「対人処理能力」、「知的知能」などである（Bray, 1982）。これは、カッフの枠組と対応させれば、「管理運営能力」はテクニカルスキル、「対人処理能力」はヒューマンスキルに対応し、「知的知能」はコンセプチュアル・スキルのベースにあると考えられる。

こうした中間管理職に求められるスキルの評価を、近年の組織の変化（能力主義、成果主義的評価、処遇制度、人材開発下でのマネジメントなど）によっていつまでも適切な概念が求められている。そのためにも従来からの重要を見直し、新たな視点からスキルや知識を定義し、評価する必要がある。そこで、本編では、認知心理学に基づいて、管理職が多様な経験の中で形成した認知的能力、スキル、知識、態度に注目して、これらを支えている暗黙知とその測定法について検討する。

3. 暗黙知は知能や熟達化とどのようにかかわるか

本節では管理職のスキルや知識を認知心理学的にとらえられる、暗黙知の獲得に支えられた実践的知能と熟達化に焦点を当てる。
4. 暗黙知はどのように獲得されるのか

暗黙知の性質と獲得の過程の研究は、個人レベルの研究はもとより、組織レベルの研究においても活発に展開されてきた。

(1) 個人レベルの暗黙知

スタンマークは、暗黙知の性質として、(a) 個人の経験によって獲得される、(b) 手続き的である、(c) 現実場面で役に立つという点をあげている。一方、暗黙知に含まれない性質として、(d) 単なる仕事に関する知識ではない、(e) 一般知識ではない、(f) 暗黙知だけで役割を果たすわけではないという点をあげている。ここで、暗黙知が経験から獲得され手続き的知識が形成される過程と利用される過程について図1-1のモデルが想定できる（stdam, 2002; Sternberg et al., 2000)。

知識の源としては、職場における個人的な経験の一般的な経験と、研修や書籍から得た形式的な知識がある。さらに、知識には、大きく3つの水準が想定できる。知識のいちばん具体的な水準は、エピソード記憶に蓄積される個々の経験である。ここでは、個別の顧客との業界面での経験がいきついていくという情報とともに記憶される。たとえば、最初の契約、トラブル、失敗、成功、転機などの具体的な経験は、類似した状況で利用することができる。
ために例をととして検討され、教訓として後進に語られたりする。第2の知識の水準では、類似経験が重なることにより、そこから時間的パターンが誘導されて、時間的な順序に関するスクリプトや手順的な知識が形成される。ここでは、たとえば、営業経験によって、営業活動での顧客にアプローチし、コミュニケーションをと、提案そして契約にいたる一連の行為の系列に関する知識が形成される（松尾ら，1999および第11章参照）。最も抽象的な3の知識の水準では、意味記憶において、エピソード記憶の類似経験が抽象化されて典型的な営業活動に関する知識が形成されたり、手順的な知識が抽象化され形的知識であるルールが形成される。たとえば、車のサービスマンは、経験を積むことによって、顧客（年齢、家族構成、収入や資産、ライフスタイルなど）を手がかりに分類し、好みを仮定し、適切なアプローチをするためのルールが獲得されていると考える。

実際の仕事のパフォーマンスは、さまざまな水準の知識が柔軟に活用されている。たとえば、直面する仕事場面の類似性に基づいてエピソード記憶から個人的なエピソードが想起されたり、手続き的な知識として、当該の仕事のスクリプトが利用されたり、意味記憶内のルールや典型的なサクセスストーリーが適用される。

（2）組織レベルの暗黙知

暗黙知（1）で述べたように個人のレベルで獲得され、形式的な一般的知識が形成されただけではなく、組織の中で共有・拡散され、製品・サービス、組織システムのような形で、イノベーションを起こすことがある。したがって暗黙知の組織内のプロセスを例として、中野（1998）の組織的知識創出理論に基づく研究である。彼らは「知識を正当化された真なる信念」と定義し、知識を以下の2つに分けている。

①暗黙知（1）：主観的で身体的な非言語的・非形式的な知識である。個人の経験、熟練技能、組織文化、風土などの形で存在する。

②形式知（2）：客観的で論理的で言語的・形式的な知識である。マニュアル、仕様書の形で存在し、研修で教える知識である。

そして、個人の暗黙知を形式化して組織の知識に変換する4つのフェーズとして、図1-1に示すSECIモデルを提唱している。

図1-1 センス・マネージメント（野中・竹中，1996を改変）

図1-2 組織における4つの知識変換モード（野中・竹中，1996を改変）

個人が暗黙知の獲得をしていくための制度を考えられる。

(2)暗黙知から形式知を獲得（表示化：Externalization）：熟練技術や知識を言語化、マニュアル化する。これは比較的効果のある個人、特に熟練者の経験や暗黙知を共有できるように、経験を話し合う場を設けたり、事例集やノウハウ集を作ったり、それを、データベース化して検索を容易にしたり、ルールや知識を形式化して、エキスパートシステム化を図ることが行なわれている。

③形式知から知識を獲得（選択性：Combination）：形式知どうしの選択性で知識を組み合わせて新たな知識を構成する。これを実現するための研修は、組織内のスタッフ全員がレベルの高く均質なサービスができるようにするためである。

④形式知から暗黙知を獲得（内化化：Internalization）：形式知が組織内で共有されることによって暗黙知が組織内に広がること。サービス業者の経験的なマニュアルとそれを実現するための研修は、組織内全体がレベルの高く均質なサービスができるようにするためである。

この4フェーズは1回目ではなく、継続的に発展していく過程である。こうした組織スパイラルを促進する要因としては、意見（トップが組織目標をメンバーに提示する）、自律性（メンバーの自由な行動の許容）、最小有効多様性（多様な視点や意見、ジョブポリシ）、などをあげている。彼らの主張は組織が知識を管理することはむずかしく、知識創造を実現可能（enabled）にする支援の重要性を主張している（Kogut et al., 2000）。

このように、暗黙知を獲得し、形式知が形成され、また、暗黙知が内化されるプロセスをとらえるためには、個人の暗黙知が組織プロセスをどのように支えているかを統合的にとらえる必要がある。
5. 暗黙知はどのように測定できるか

本節では、中間管理職に必要とされるスキルを支える暗黙知をどのように測定するのかについて具体的な研究例を紹介する。ここでは、管理職のもつ暗黙知を明らかにするために、経営問題解決を支えるスキルや知識の内容に焦点を絞り、その個人差（スキル・能力・熟達）の解明を目指す。ここでは、経営問題解決を支えるスキルや知識は、経験に基づいて非形式的に学習されると考える。

(1) 暗黙知の測定方法

暗黙知を測定する方法としては、(a) その領域の専門家に重要な出来事をそこから得られた教訓に関する問い取りをするクリティカル・インシデント（critical incident）法、(b) 現実場面と類似した状況を想定してもらい反応（行動、応答、判断、評定など）を求めめるシミュレーション法（インタビュー・テスト、集団討論、アセスメント・センター・方式などを含む）がある（Sternberg et al., 2000）。


①熟達者（管理職）に対するインタビュー：管理職経験において重要な出来事とそこから得られた教訓、知識について語ってもらう。
②仮想的な場面を用いた質問紙：インタビューに基づいて想定的な12の経営問題解決場面（昇進、採用人事など）を設定し、とりうる選択肢をそれぞれ5-20設定した。そして、調査対象者には、各選択肢の適切さを7段階または9段階評定（とても悪い—とても良い）を求める（表1-1）。
③尺度化：管理職経験の有無による評定値の弁別性が高い項目と、評定値と熟達度との相関が高い項目に基づいて尺度化を行う。

スタンバーグらは経験のある管理職と経験のない大学院生に対して上記の質問紙を実施した。そして、因子分析に基づいて、管理職のもつ暗黙知の内容を、次の3つに分けた。

第1は、【タスク管理】（task management）である。これは特定の業務を遂行するためのノウハウ、情報処理の効率化がかかる。これは、テクニカルスキルを支える暗黙知である。

第2は、【他者管理】（others management）であり、対人的要因である。部下、同僚、上司との関係作りのノウハウである。特に、管理職の仕事は人間関係の網の中での問題解決を図ることが必要な場合がある。これは、ヒューマンスキルを支える暗黙知である。

第3は、【自己管理】（self management）である。これは、自分の動機づけをコントロールしたり、自分を組織の中に組み込むノウハウである。ここにはメタ認知的側面と意志的側面がある。従来の研究では、これらは、従来の経営実践の中では「行動傾向」や「職務態度」としてとらえ評価してきたが、ここでは、スキルや知識として捉えられる傾向がある。

これら3因子は、優れた心理学者を対象として明らかにした実践的知能の構造とも対応した（Wagner, 1987）。さらに、尺度を構成し、表1-2に示すように管理職経験年数などの相関を見いただし尺度の妥当性を示している。なお、経営問題解決が、時期的かつ長期的かつの文献を元に、理想の管理の方向性を想定して、ワグナ
表1-2 管理職暗黙知尺度得点と管理職経験年数、年齢、学歴、
企業規模との相関（橘見,1999）

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>本調査 (n=1384)</th>
<th>稲見 (1995a) (n=65)</th>
<th>Wagner (1987) (n=50)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>経験</td>
<td>.31**</td>
<td>.31**</td>
<td>.27*</td>
</tr>
<tr>
<td>年齢</td>
<td>.42**</td>
<td>-.01</td>
<td>-.01</td>
</tr>
<tr>
<td>学歴</td>
<td>.26**</td>
<td>-.06</td>
<td>-.12</td>
</tr>
<tr>
<td>企業の規模</td>
<td>.06</td>
<td>.02</td>
<td>.05</td>
</tr>
</tbody>
</table>

注: "p < .05, "p < .01

ナーデス暗黙知問紙による結果は、大きな差異がなかった。

（2）日本での暗黙知測定の実例

日本における管理職の経営問題解決を支える暗黙知も（1）で述べたワグナーとスタンバーグらの方法に基づいて進めることが可能かどうか。従来の本形式の暗黙知研究との比較を行うためには、彼らが用いた仮定的な問題解決方法と項目を用いることが有効である。しかし、以下の3つの確認が必要である。a) 仮定的に場面と項目が日本の場合と合致しているかを管理職経験者によってチェックする、b) 日本の管理職者と非管理職者を分けることの有効性を考える、c) 暗黙知の構造が変わるか否かを検証する（橘見, 1995a, 1998, 1999, 2001）。

1）日本版作成の方法

スタンバーグらの管理職の暗黙知尺度は、項目数が12選択（166項目）と多く、日本の実情にあわない項目があるため、管理職者へのインタビューニライフに基づいて、日本版では項目数を半分に精徴した。さらに、予備調査（橘見, 1995a）に基づいて、管理職者と他の選択で、有差異のある項目を中心にして、6選択（42項目）を作成した。場面は、昇進、仕事の性質の評価、新入採用、成功する方法、計画立案、毎日の仕事の処理である（表1-1）。

調査対象者は、社会人382人（内訳は表1-1に示す）統制群として大学生918人であった（第3章4節の調査1参照）。次の2で述べる管理職における問題解決の6選択における仕事の重要性判断を5段階（1: まったく重要でない ~ 5: 非常に重要である）で求めた。表1-1では「昇進選択」を例として示した。学生については、実際に企業の管理職だったらどうするかという仮定のもとに回答することで示した。

2）経営管理場面における仕事的重要性認知の差異

経営管理場面における仕事的重要性認知評価が、課長以上の管理職経験の有無によって対称性の高い（有意差のある）項目は、43項目のうち33項目であった。

表1-1は、経営管理場面として「新しい部署の長に昇進した場合」における項目の平均評定値を、管理職群が学生群よりも重視する項目、両群に差のない項目、学生群が管理職群よりも重視する項目に、3分割して示したものである。ここで、課長級や非管理職者が学生に対して重視しているのは、「上司への経過報告」である。これは、部長級に職務があがると重視度はやや下がる。一方、職務があがるにつれて「自他のミスを許さない」、「完璧な仕事でなければ認めない」といった態度から柔軟な態度への変化がある。

また、「仕事で成功する方法を問われる場合」については、部長級が重視しているのは、「自分の直接の仕事の範囲を越えても責任ある仕事をかかえてであること」「自分がよい仕事をしているならば、たとえ会社において自分の評価が落ちても気しないこと」である。これは、課長から部長へと職務があがることによって、より変革志向型の行動をとっていることが読み取れる。また、提案することの内容だけでなく、いつどのようなことをするかについても十分考慮するのではなく、プランニングによって成功の可能性を高めるスキルである。

3）管理職の暗黙知の構造

管理職の暗黙知の構造を明らかにするために、管理職暗黙知に関する42項目について、全員の項目評定に因子分析を施し、3因子を抽出した。結果は、ワグナーらの北京での結果と対応した。

第1因子は、「仕事ぶりが重役の目にとまるように工夫する」など、上司との人間関係作りにかかわる項目の負荷が高いため（他者管理）因子と考えられる。ただし、これらは、学生群が管理職群よりも評定値が高い反対項目であった、こう
した上司に対して目立とうとする行動は、職場があがるにつれて少なくなる。すなわち、管理職としては、不適切な行動をとらない。

第２因子は、「仕事の進め方やできる」の重視や、「自己がよい仕事をしているなら、たとえ、会社において自己の評価が落ちても気にならない」など仕事の完了や遂行に関する项目的負荷量が高いため、タスク管理の因子と考えられる。

第３因子は、「優先順位に基づいて毎日の仕事をリストを作る」、「自分の提案する内容だけでなく、いつのようにするかについても十分考慮する」など自己の職務を遂行と自己管理に関する日の負荷量が高いため、【自己管理】の因子と考えられる。スタンダードとワグナーの研究では、自分の勤務をコントロールする面が強調されていたが、ここでは、自分の職務遂行の管理が主であった。

4）職階間の暗黙知得点の比較

管理職間で、経営管理に関する暗黙知を比較するために、暗黙知得点を算出した。ここで、暗黙知得点は、3因子において負荷量の高い項目評定値の合計得点を求めた。

経営管理に関する暗黙知を職階間で比較すると、管理職暗黙知得点は、平均値（平均61.5）、次に高く、課長級（平均59.8）、続く。一方、非管理職（平均54.5）、管理職（平均54.0）、低級は、管理職暗黙知得点項目作成において、管理職の知識、能力を、高評価で示すことができるように構成されたことを示している。

また、経営管理職暗黙知がどのように得られるかを問うために、暗黙知得点と課長以上の管理職暗黙知得点と年齢の相関を検討した。表1-2に示すように、管理職暗黙知得点は、管理職暗黙知年数との相関が高い。これは、過去（1995a）やワグナー（1987）とも合致して妥当性を示している。しかし、今回の調査では、年齢と学歴との相関も高く、年齢が上昇したため、管理職の経験年数と年齢の相関が高いためであると考えられる。

6．暗黙知の獲得において大事なことは何か

(1) 経験からの学習を支える態度

5節では、管理職暗黙知得点が長くなるにしたがって、暗黙知得点が高まることが見いだした。すなわち、管理職は暗黙知を経験から学びをし、それぞれと考えることができる。同じ年齢の間、同じ職業で働いているにもかかわらず、仕事のできる人で、そうでない人の差がつくのはどうしてだろうか？ここでは、その経験からの学習能力において個人差があると仮定すれば、経験からうまく学ぶ人とそうでない人との間では、経験を積み重ねるほどに個人差が生じてくることを考えることができるであろう。スタンパーグとワグナー（Sterbinger & Wagner, 1992）は、経験年数よりも経験から学んだ学習活動の重要性を指摘している。すなわち、4節で述べたように、日本の企業はOJTの中心となるため、仕事を経験からスキルや知識を学習することが求められている。特に、変革期における管理職には、新しい経験からの学習能力が重要である。

管理職における経験からの学習を通じての個人要因として、シェンツァ（Steppan, 1997）は、(a) 新しいことを経験し、成長しようとする能力、ポジティブな学習としての冒険心、(b)批判的学習の学習、(c)環境における適応能力および柔軟性、(d)職場の環境を理解するためのフィードバックの探索および活用、をあげている。

一方、職場環境の要因として、マッコーリ（McAuley et al., 1994）は、管理職の仕事における管理職としての成長をうながすものとして、(a) 動的な対人、(b)変数の創造、高い責任、仕事の多様性、偽の大きさ、(c)仕事上の障害、をあげている。さらにデセット（Dechant, 1990）は、管理職におけるインタビューに基づいて、重大な変化や新しい仕事は困難な任務などの不確実性は管理職の学習を通じて進めると述べている。

以上のように経験からの学習を通じての個人要因と職場環境の要因は、4節において経験の暗黙知の獲得においてとりわけ重要であると考えられる。これらの要因は、成功したビジネスマンの体験談やビジネス小説やドラマ、漫画などにおいて、幸せを出向といった困難の中で、経験を通じて、暗黙知を学び、障害を乗り越え、新たな仕事にチャレンジしていくストーリーの中で共有していただけることができると考えられる。

管理職のスキルの獲得において、経験学、組織論が職場環境要因に焦点を当てるのに対して、心理学は個人要因やプロセスに焦点を当てるとという相補的関係がある。そこで、次に、個人要因として管理職の学習を通じての態度の決定の実例を紹介する。
第七章 管理職の暗黙知の學習モデル

最後に、本章で検討した暗黙知と経験からの学習能力の関係について、図1-4のモデルで説明する。図1-4の左側は、暗黙知の構造を示す。暗黙知には、[自己]・[他者]・[タスク]の管理があり、それは、状況によって導かれる暗黙のルールであり、ゴール志向的であることを示す。この点で、暗黙知は、一般的な形式知やノウハウとは異なる（Sternberg et al., 1995）。

図1-4の右側は、管理職が保持している暗黙知を、仕事に適応する場面を示す。その経験が新しい状況やゴールを含んでいるときは、暗黙知はそのまま適用できます。修正・獲得する必要がある。その結果がフィードバックされて、左側の暗黙知に貯蔵される。このとき、暗黙知が適切に修正・獲得されるには、経験からの学習能力やそれを支える態度が重要である。たとえば、新しい経験への挑戦や経験から学ぶ柔軟性である（楠見, 1999, 2001）。

なお、この暗黙知獲得プロセスについて、管理職にとって必要な活動を条章に提出してあげているので参照していただきたい。

本章では、個人を分析単位として、管理職の一般的な能力やスキルに焦点を当て、従来の管理者行動論において明らかにされてこなかった管理者のもつ暗黙知や実践的スキル、さらに、経験からの学習能力を支える態度を検討した。しかし、管理職は、所持している職場や組織の特性によって、どのような経験をし、知識を獲得するかを観察した。
が異なってくる。その解明には経営学、組織論に基づく学際的な研究が必要である。たとえば、4節で述べたような野中と竹内（1996）が取り上げた組織内での暗黙知獲得の研究を暗黙知尺度を用いて進めていくことが考えられる。さらに、暗黙知尺度を管理職の自己評価や教育訓練プログラムにどのように用いるかは今後の課題である。

なお、変革期の管理職に必要とされるスキルには、本研究で取り上げなかった一般的能力として、新しい環境の変化から情報を収集するスキル、超大情報に基づいて批判的に思考するスキル（植見，1996），意思決定能力、過去の経験を新しい経験に結びつける能力が考えられる。また、より状況特異的なスキルには危機管理能力、企業倫理に関するものがある。これらも重要な今後の研究課題である。

---

提 言

①組織の中で自分の役を仕事に生かす工夫をする（暗黙知）。
②仕事の状況やゴールを見て、知識（エピソード、手続き、ルール）を適用するとともに、経験から知識を修正したり獲得する（学習）。
③環境の変化に柔軟に対応し、新たなゴールに向けながら挑戦する（経験からの学習）。
④個人の経験を言語化し、理論的な知識と結びつける。それを職場内で共有できるような組織作りをする（組織特性）。

付 記

本書の一部は、日本労働研究機構による「ホワイトカラーの管理技能の測定に関する研究」をまとめた植見（1999）に基づきます。研究分野の長崎光生先生、共同研究者の今井孝雄先生、小口孝司先生に感謝します。また、元東京工業大学大学院成田課長さんには、文献収集、データの分析などでお世話になりました。さらに、革新的に対して数多くの質問にコメントいただいた産業経済学研究会平田淳次主任研究員、小樽商科大学松尾聡助教授に感謝します。
Psychology, 82(1), 6-29.