

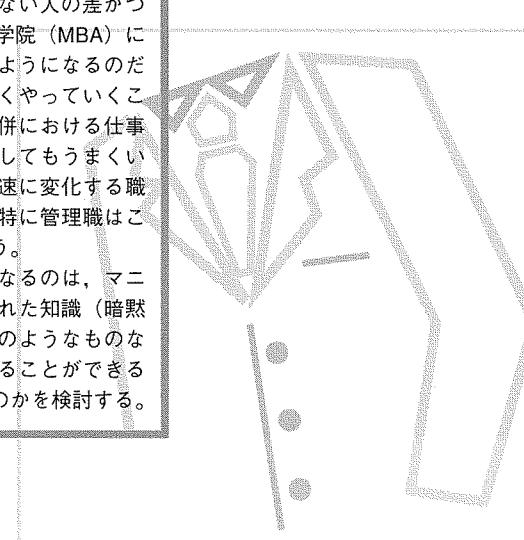
第1章

楠見 孝

暗黙知 経験による知恵とは何か

同じ年月の間、同じ職場で働いているにもかかわらず、仕事のできる人とそうでない人の差がつくのはどうしてだろうか。経営大学院（MBA）にいくことによって、仕事はできるようになるのだろうか。ノウハウ本を読めばうまくやっていくことができるのだろうか。企業の合併における仕事の手順の統一がマニュアルを用意してもうまくいかないことがあるのはなぜか。急速に変化する職場環境の中で、ホワイトカラー、特に管理職はこうした問い合わせもあるだろう。

本章では、こうした問い合わせとなるのは、マニュアルや本には書かれていらない隠れた知識（暗黙知）と考える。その暗黙知とはどのようなものなのか。どのようにして、身につけることができるのか。そしてどのようにして測るのかを検討する。



1. 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、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、製造機能を分離してアジアを中心とした諸外国に移転が進み、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であった中間管理職の社会的地位が低下してきている。また、フラット化やカンパニー制など、組織構造の変化に伴って管理職のポストが少なくなるばかりではなく、その地位は安定したものではなくなってきた。さらに、昨今ではリストラによる人員削減やパートタイマー・派遣社員といった人的資

源の外部化（アウトソーシング）など、雇用構造の変化に伴って人材の流動化、雇用形態の多様化が進むとともに、管理職者に求められる能力や役割が大きく変化してきている。現実的な問題として、終身雇用や年功制を前提とした日本の雇用慣行から、成果主義に基づく各種制度の導入が進むなかで、管理職が、組織のコアメンバーとして組織に生き残り、活躍するためには、より革新的、創造的な行動が求められてきている。

したがって、既存の研究の枠組みでは対処しきれない問題が生じている。たとえば、経営環境が安定していた時代の中間管理職は、固定的で定型的業務の忠実な遂行が求められていた。そして、リーダーとしての中間管理職は、業績を志向するパフォーマンス（P型：集団目標達成機能）と対人的対処を志向するメンテナンス（M型：集団維持機能）でとらえることができた。ここでは、仕事ができ、人情味あるPM型リーダーが理想とされてきた。しかし、経営環境が急変する時代の管理職は、小集団（職場）をまとめ、業務を忠実に実行するだけでなく、創造を志向し自ら組織を変革し、ときには変革・創造に向けてリスクをおかすことが求められている（第4章参照）。

経営学においても、変革や創造を重視する変革型・企業家型リーダーシップが注目されている（金井, 1991）。さらに、そうしたリーダーに必要な認知能力、知識、技能を計量的に分析することの重要性は増している。たとえば、日本では、HRR (2002) の管理者適性検査MAT (Managerial Aptitude Test), 産業能率大学 (2002) のマネジメント特性診断PASCALなど、診断や訓練ツールが開発されている。

このように、中間管理職が対処すべき課題は、近年いっそう複雑で非定型的になりつつある。したがって、専門性とともに幅広い知識、仕事場面での問題解決能力が求められている。しかし、その認知的基盤であるスキルや知識の性質や構造、その獲得過程は、十分に明らかにされてはいない。そこで、2節ではこれまでの研究で管理職に必要なスキルや知識がどのように考えられてきたかについて述べる。

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に必要なのは、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研究を行なったカツ (Katz, 1955) の「テクニカルスキル」（仕事の専門知識）にあたる。一般事務職も、経験を通し

てこれらを身につけ、手際のいい熟達者（エキスパート）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切に対処するような「適応的熟達化」（波多野・稻垣, 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, 1955）。「ヒューマンスキル」は、（集団のメンテナンスも含む）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、職階の高い管理職には、「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、創造的解決をす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・類推を用いる高次な認知的能力に支えられている。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にではなく、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、（心理学的多面尺度評価システムとして発達してきた）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」、「知的能力」などである（Bray, 1982）。これは、カツツの枠組みと対応させれば、「管理運営能力」はテクニカルスキルに、「対人処理能力」はヒューマンスキルに対応し、「知的能力」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は、近年の組織の変化（能力主義・成果主義的評価・待遇制度、人員削減下でのマネジメントなど）によっていつそうの適切性が求められている。そのためにも従来から重視されてきたスキルを踏まえたうえで、新たな観点からスキルや知識を同定し、評価する必要がある。そこで、本章では、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るために、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。

（1）職場の実践を支える知能

就職試験や昇進試験には、一般知能検査に類したテストがしばしば用いられている。しかし、一般知能検査は、学校での学業成績を予測はできても、仕事の成績や管理職としての成功の予測はむずかしいことが知られている。知能心理学者スタンバーグ（Sternberg, 1990）は、従来の知能検査は現実社会から切り離された狭い知能、いわば学業にかかわる知能（academic intelligence）をとらえていたのに対し、現実社会の問題解決を支える能力に注目した実践的知能（practical intelligence）に注目することの重要性を主張している。ここで、学校での課題は、教師が提供し、固定的な解法と1つの解がある。しかし、現実社会では、課題や解法は自分で発見しなければならず、明確な正解はない。

こうした知能の区分は心理学者キャッティル（Cattell, 1987）による、（機械的な計算や記憶がかかる）流動性知能と（経験や知識、学習がかかる）結晶性知能に対応する。流動性知能は、青年期をピークにして加齢に伴って低下するが、結晶性知能は、生涯を通じて発達する。職場経験の長い管理職は、若手のような計算や記憶の速さはもたないが、それを補ってあまりある経験や知識に基づく、問題解決や意思決定が可能である（楠見, 1995b）。

以上のことから、実践的知能や結晶性知能を支えているのは、暗黙知の獲得とその利用として考えることができる（Wagner, 1987）。それは、次に述べるように熟達化の過程としてとらえることができる。

（2）職場における熟達化

ある領域において長年の経験によって、高度なスキルや知識を獲得する過程を熟達化（expertise）という。職場における長期的な経験によって、その領域におけるスキルの獲得の例としては、ベテランの駅の売店員が発揮するすばやい計算能力をあげることができる。これは、前述のテクニカルスキルともいえる。

こうした仕事に関するテクニカルスキルは、新たに職場に入った人が獲得することが求められている。特にその初期の獲得は、新人やアルバイトを対象とした調査で調べることができる。たとえば、アルバイトのテクニカルスキルの獲得過程は大きく次の3段階に分けることができる（楠見, 1995b）。

- ①初期：スキルや知識の蓄積段階は、熟練者のコーチングを受けながら仕事の手順やルールを学習しているが、失敗も多く、パフォーマンスはさほど向上しない。
- ②中期：スキルや知識の構造化段階に入ると、一通り仕事を覚えて、1人で定型的

な仕事を通して、パフォーマンスを向上させていく。

③後期：スキルや知識の再構造化段階では、定型的な仕事のパフォーマンスを新たな方法で向上させたり、省力化する。また、非定型的な仕事に柔軟に対処できるようになった。この段階では、（楽をするための）速さと省力化にかかる暗黙知が獲得されていた。

こうしたアルバイトの熟達化過程は、ほとんどが数週間から数か月の短期的なものであり、その熟達化には仕事の内容、雇用期間や賃金による動機づけの限界があった。それに対して、ホワイトカラーとして働く場合には、その熟達化過程は長期にわたり、仕事の内容も複雑である。たとえば、自動車や不動産の営業担当者では、獲得したスキルや知識が業績に及ぼすまでには、ほぼ10年かかるを見いだしている（松尾ら, 1999, および第11章参照）。こうした営業職としてのスキルや知識をベースにして、管理職として熟達化するにはさらに長い経験が必要である。たとえば、大企業のホワイトカラーが課長に昇進するのは30歳中盤から40歳代、さらに、役員として経営陣に参加するのは50歳代である。それまでには、長い年月をかけて多様な職場と業務を経験することが求められている。そこで獲得されるスキルや知識とはどのようなものかを次に述べる。

（3）熟達化を支える暗黙知

職場における熟達化過程によって獲得される知識の性質を考えると、学校教育や書物によって伝達される言語的な知識や理論的な形式知（explicit knowledge）とは大きく異なることがわかる。すなわち、職場における経験を通して獲得されるのは経験知、言語化できない暗黙知（tacit knowledge）である。この暗黙知の概念は、哲学者ポラニー（Polanyi, 1966）が提唱し、スタンバーグらが実践的知能研究に導入した概念である。暗黙知は、直接教えられるというよりは周囲の人の行動から推論したり、経験から自分で発見しなければならない。また、暗黙知は、普遍的な知識ではなく、状況や目標依存的な知識である。たとえば、「むずかしい相手と交渉して合意を形成する」、「部下の心をつかむ」といった特定状況における目標到達や成功のための手続き的な知識である。そしてこれが、仕事の環境に適応し、また環境を作りかえてうまくやっていくために重要な役割をはたしている（Sternberg & Wagner, 1992）。

従来、日本の企業の人材育成は、現場での職務経験を重視する経験知を志向してきた。企業は、新入社員が、たとえ経営大学院（MBA）で、経営学の学問的知識

や問題解決技法をいくらマスターしていても、すぐに管理職につけることはしない。

（2）述べたように管理職になるまでには、ふつう10年以上の長い年月をかけて多様な業務経験を積むことが必要とされるのである。すなわち、経営問題解決に必要なスキルや知識は、実際の仕事の活動に埋め込まれている、言語化できない暗黙知である。その獲得を促進する工夫が、OJT（On the Job Training）やジョブローション、職務設計・拡大などである。ここでは先輩社員のコーチングによる認知的徒弟制（Lave & Wenger, 1991）や、4節や6節で述べる個人による経験からの学習が、暗黙知の獲得を支えている。

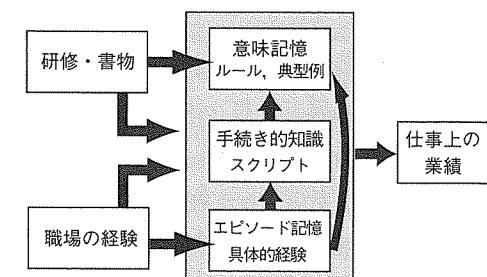
4. 暗黙知はどのように獲得されるのか

暗黙知の性質と獲得過程の研究は、個人レベルの研究はおもに北米で、組織レベルの研究はおもに日本で展開してきた。

（1）個人レベルの暗黙知

スタンバーグら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は、（d）単なる仕事に関する知識ではない、（e）一般知能ではない、（f）暗黙知だけで業績をあげられる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（楠見, 2002; Sternberg et al., 2000）。

知識の源としては、職場における個人的経験のような具体的経験と、研修や書物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、個別の顧客との営業場面の経験がいつどこでという情報とともに貯蔵される。たとえば、最初の契約、トラブル、失敗、成功、転機などの具体的経験は、類似した状況で利用する



▲ 図1-1 個人における暗黙知の獲得過程
(Sternberg et al., 2000を改変)

ために事例として検索されたり、教訓として後輩に語られたりする。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帰納されて、時間的な順序に関するスクリプトや手続き的知識が形成される。ここでは、たとえば、営業経験によって、営業場面での顧客にアプローチし、コミュニケーションをして、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）。最も抽象的な第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場面に関する知識が形成されたり、手続き的知識が抽象化されて形式的知識であるルールが生成される。たとえば、車のセールスマンは、経験を積むことによって、顧客群（年齢層、家族構成、収入や資産、ライフスタイルなど）を手がかりで分類し、好みを予想し、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たりする。

(2) 組織レベルの暗黙知

暗黙知は（1）で述べたように個人のレベルで獲得され、形式的な一般的な知識が形成されるだけではなく、組織の中で共有・增幅され、製品・サービス、業務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。こうした暗黙知の組織内のプロセスに注目したのが野中と竹内（1996）の組織的知識創造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：主観的身体的な非言語的・非形式的な知識である。個人的経験、熟練技能、組織文化、風土などの形で存在する。
- ②形式知：客観的論理的で言語的・形式的な知識である。マニュアル、仕様書の形で存在し、研修で教えられる知識である。

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1-2に示すSECIモデルを提唱している。

- ①暗黙知から暗黙知を得る（共同化:Socialization）：現場での共通体験によって知識や技能を共有する。認知的徒弟制、OJTにおける先輩社員によるコーチングや同行営業などである。OJTやさまざまな職場を経験するジョブローテーションは、

個人が暗黙知の獲得をしていくための制度と考えられる。

- ②暗黙知から形式知を得る（表出化:Externalization）：熟練技能や知識を言語化、マニュアル化する。ここでは比喩が有効である。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をつくることが行なわれている。

- ③形式知から形式知を得る（連結化:Combination）：形式知どうしの連結や組み合わせによって新たな知を作る。異なる部門や企業を統合する際に、それぞれが形式化した知識（たとえば業務手順のマニュアル）を照合、組み合わせ、編集して新たなマニュアルを作成する。しかし、企業合併の際に、業務手順の統一マニュアルだけではうまくいかないのは、形式化されていない膨大な暗黙知があるためである。

- ④形式知から暗黙知を得る（内面化: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。サービス業などの詳細なマニュアルとそ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なるためである。

この4フェーズは1回性ではなく、螺旋状に発展していく過程である。こうした知識スパイラルを促進する要因としては、意図（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、ジョブローテーション）などをあげている。彼らの理論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（enable）にする支援の重要性を主張している（Krogh 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、暗黙知が内面化されるプロセスをとらえるためには、個人の認知プロセス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。



▲ 図1-2 組織における4つの知識変換モード（野中・竹内, 1996を改変）

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) その領域の熟達者に重要な出来事とそこから得られた教訓に関する聞き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）を求めるシミュレーション法（インバスケットテスト、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）。

これらの方針を用いてワグナーとスタンバーグ（Wagner, 1987, 1991; Wagner & Sternberg, 1985, 1990, 1994）は、管理職の経営問題解決を支える暗黙知尺度（TKIM: Tacit Knowledge Inventory for Managers）を以下の手順で作成した。

- 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仮想的場面を用いた質問紙：インタビューに基づいて典型的な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や、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なう。

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わる。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

▼ 表1-1 暗黙知尺度の質問項目例と職階別平均評定値（楠見, 1999）

あなたは、会社の重要な部署の長に昇進したばかりとします。

前任者は少々重要ではない部署の同等の地位に異動しました。この異動の理由は、その部署の業績が全体としてよくなかったからだとあなたは理解しています。その部署の欠陥は見つからないものの、とてもよいとはいえず、そこそこといえます。あなたの任務は部署の改革です。その成果はすぐに求められています。

新しい部署で成功するために、同僚があなたに与えたアドバイスの重要性を評価して下さい。

項目	部長級 n=118	課長級 n=139	非管理職 n=113	学生 n=916	F比
部下の仕事に関心を示す	4.7	4.6	4.6	4.5	6.8**
あなたの上司にたびたび経過報告をおこなう	3.7	3.9	3.9	3.4	13.8**
部下を一生懸命にさせるためにほめ言葉を使う	3.6	3.8	3.7	3.7	1.0
成果をあげるために仕事を広げすぎたり急ぎすぎたりしない	3.8	4.0	3.9	4.2	11.4**
上司があなたの業績を認めていることを確かめる	2.8	2.9	2.8	3.1	7.1**
自分のミスも他人のミスも許さない	2.7	2.8	2.9	3.0	3.5*
完璧な仕事でなければ認めない	2.6	2.7	2.9	3.0	9.6**
会社内の要注意人物を慎重に避ける	2.4	2.6	2.7	3.2	32.6**

注）数値は5段階評定（1:全く重要でない-5:非常に重要である）の平均値

* p <.05, ** p <.01 df=3/1299

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もある。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扱う点が異なる。

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だし尺度の妥当性を示している。なお、経営問題解決が、短期的か長期的かの文脈次元、理想志向あるいは現実志向の解決かによって、ワグ

▼ 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（楠見,1999）

	本調査 (n=1384)	楠見 (1995a) (n=96)	Wagner (1987) (n=50)
経験	.31**	.31**	.27*
年齢	.42**	-.01	-.01
学歴	.26**	-.06	-.12
企業の規模	.06	.02	-.05

注) * p < .05, ** p < .01

ナーの暗黙知質問紙による結果は、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）で述べたワグナーやスタンバーグらの方法に基づいて進めることはできるだろうか。従来の北米での暗黙知研究との比較を行なうためには、彼らが用いた仮想的な問題解決場面と項目を用いることが有益である。しかし、以下の3つの確認が必要である。（a）仮想的場面と項目が日本の実情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弁別できる項目を選択する、（c）暗黙知の構造が北米と日本で同じかを検討する（楠見, 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場面（166項目）と多く、また、日本の実情とあわない項目があるため、管理職者へのインタビューに基づいて、日本版では項目を半分に精選した。さらに、予備調査（楠見, 1995a）に基づいて、管理職群と他の群間で、有意差のある項目を中心にして、6場面（42項目）を作成した。場面は、昇進、仕事の性質の評価、新人採用、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場面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「昇進場面」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ように教示した。

2) 経営管理場面における仕事の重要性認知の差異

経営管理場面における仕事の重要性評定が、課長以上の管理職経験の有無によって弁別性の高い（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、課長級や非管理職が学生に比べて重視しているのは、「上司への経過報告」である。これは、部長級に職階があがると重視度はやや下がる。一方、職階があがるにしたがって「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やってくる」とことや「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にしない」とことである。これらは、課長から部長へと職階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とれる。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」するのは、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。

【管理職として毎日の仕事を処理する場合】においては、社会人が学生に比べて重視しているのは、「日常的な仕事を早く完了させる方法を見つけ」、「重要性にしたがって仕事に優先順位をつけ」、「仕事に時間をかけるよりも完了させることに力をおき」、「仕事をできるだけ多く有能な者にまかせる」ことである。

全体の場面を通して、管理職群が学生群に比べて重視することは、「仕事に対する積極性」や「効率性」、および「組織全体への目配り、仕事の改善、効率性に対する信念」である。一方、職場経験のない大学生群が管理職群よりも重視することは「上司に対して目立とうとする態度」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、ワグナーの北米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どまるように工夫する」など、上司との人間関係作りにかかる项目的負荷量が高いため【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転項目であった、こう

した上司に対して目立とうとする行動は、職階があがるにつれて少なくなる。すなわち、管理職としては、不適切な行動といえる。

第2因子は、「仕事を最後までやる能力」の重視や、「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にしない」など仕事の完了や遂行に関する項目の負荷量が高いため、[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のリストを作る」、「自分の提案することの内容だけでなく、いつどのようにするかについても十分考慮する」など自己の職務の遂行と自己管理に関する項目の負荷量が高いため、[自己管理]の因子と考えられる。スタンバーグやワグナーらの研究では、自分の動機づけをコントロールする面が強調されていたが、ここでは、自己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、暗黙知尺度得点を算出した。ここで、暗黙知尺度得点は、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、管理職暗黙知尺度得点は、部長級（平均61.5）が最も高く、課長級（平均59.8）が続く。一方、非管理職（平均58.4）、大学生（平均54.0）は低い。これは、管理職暗黙知尺度項目作成において、管理職の知識・能力を、大学生と弁別できるように構成されたことを示している。

また、経営管理暗黙知がどのように獲得されるかを調べるために、暗黙知尺度得点と課長以上の管理職経験年数や年齢との相関を検討した。表1-2に示すように、管理職暗黙知尺度得点は、管理職経験年数との相関が高い。これは、楠見（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、年齢や学歴との相関も高くなっている。これは、管理職の経験年数と年齢の相関が高いためもあると考える。

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、管理職経験年数が長くなるにしたがって、暗黙知尺度得点が高まるところを見いだした。すなわち、管理職は暗黙知を経験から学習をしていると考えることができる。しかし、同じ年月の間、同じ職場で働いているにもかかわらず、仕事のできる人とそうでない人の差がつくのはどうしてだろうか？　ここで、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と考えができるであろう。スタンバーグとワグナー（Sternberg & Wagner, 1992）は、経験年数よりも経験から学んでいく学習能力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が中心のため、仕事の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。さらに、管理職は、異動や昇進に伴う職務の変化への適応と、変化に対応した新しいスキルや知識の習得が求められている。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。

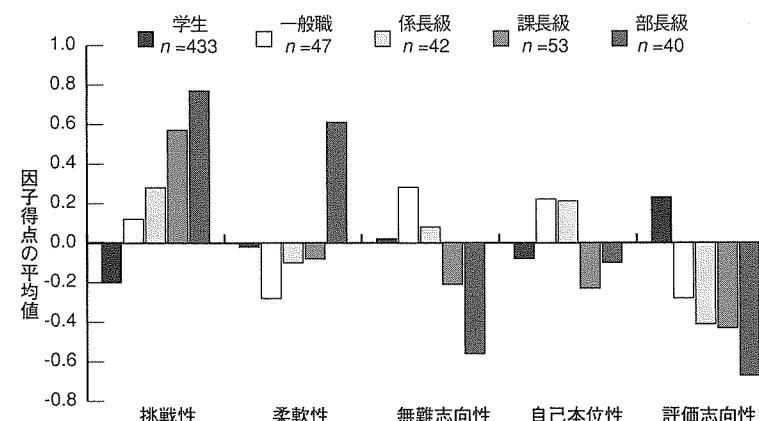
管理職における経験からの学習を促進する要因には、大きく分けると態度や傾向性の個人要因と組織特性や職場環境の要因がある。

学習能力の高い管理職を早期に予測するための重要な個人要因として、シュプレイツァ（Spreitzer, 1987）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) 批判や誤りからの学習、(c) 環境への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、マッコーリら（McCauley et al., 1994）は、管理職の仕事において管理職としての成長をうながすものとして、(a) 異動に伴う困難、(b) 変化の創造、高い責任、仕事の多様性、負担の大きさ、(c) 仕事上の障害、をあげている。さらにデチャント（Dechant, 1990）は、管理職へのインタビューに基づいて、重大な変化や新しいまたは困難な任務などの不確実性は管理職の学習を促進すると述べている。

以上のような経験からの学習を促進する個人要因と職場環境の要因は、4節において検討した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、左遷や出向といった困難の中で、環境に適応し、経験や失敗を通して学習し、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通に見いだすことができる。

管理職のスキルの獲得において、経営学、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支える態度測定の実例を紹介する。



▲ 図1-3 経験からの学習能力を支える態度（平均因子得点）の職位間比較
(楠見, 1999)

(2) 日本での管理職の学習を支える態度測定の実例

日本において管理職は経験からのどのように学ぼうとしているのか。(1)で述べた北米での先行研究であげられた学習態度にかかわると思われる諸要因を整理して、質問紙を構成した(成田・楠見, 1999)。すなわち、(a)リスクの高い仕事やむずかしい仕事に対する挑戦性、(b)適応力および柔軟性、(c)環境や仕事の変化に対する学習など30項目について、自分にどのくらいあてはまるのかを5段階(1:あてはまらない～5:よくあてはまる)で評定させた。調査対象者は、社会人228人、対照群として、大学生433人であった。ここでは部長級以上を管理職群とした(第3章4節の調査2参照)。

管理職の経験からの学習能力を支える態度の構造を明らかにするために、社会人データに対して因子分析を行なった。その結果、管理職の学習を支える態度の構造として、[挑戦性]、[柔軟性]、[無難志向性]、[自己本位性]、[評価志向性]の5因子が抽出された。図1-3に示すように、管理職は[挑戦性]・[柔軟性]が高く、[無難志向性]・[評価志向性]は低い。一方、非管理職は、部長級に比べて、[無難志向性]が高く、[挑戦性]・[柔軟性]は低い。以上の結果は、変革期の管理職は、環境の変化に対応する柔軟性と、変化を先取りするような挑戦性が必要であることを示している(楠見, 1999, 2001)。ビジネス雑誌などに載る管理職の成功事例では、かつて管理職は上司や部下に気を配りつつ、前例にしたがい着実に仕事を務めることが典型的であった。しかし、変革期の管理職は、変化に対して柔軟に対応

し、挑戦することの重要性が強調されている。

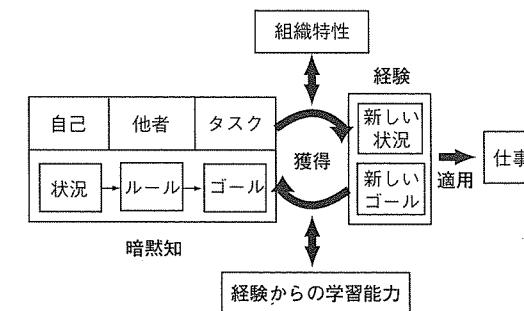
7. まとめ：管理職の暗黙知の学習モデル

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た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応できず、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章末に提言と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確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、所属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



▲ 図1-4 管理職の暗黙知の学習モデル (楠見, 1999)

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ていくの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つ了一般的能力として、新しい環境の変化から情報を収集するスキル、膨大な情報に基づいて批判的に思考するスキル（楠見、1996）、意思決定能力、過去の経験を新しい経験に結びつける類推能力が考えられる。また、より状況特殊的なスキルには危機管理能力、企業倫理など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組織の中で自分のもち味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きわめて、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、新たなゴールに向かって挑戦する（経験からの学習能力と態度）。
- ④個人的経験を言語化し、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

本章の一部は、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」をまとめた楠見（1999）に基づきます。研究代表者の長縄久生先生、共同研究者の今井芳昭先生、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裕美さんには、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、草稿に対して数多くの貴重なコメントをいただいた産業能率大学総合研究所平田謙次主任研究員、小樽商科大学松尾睦助教授に感謝します。

●引用文献●

- Bray,D.W. 1982 The assessment center and the study of lives. *American Psychologist*, 37, 180-189.
- Cattell,R.B. 1987 *Intelligence: Its structure, growth and action*. Amsterdam,Netherlands: North-Holland.
- Dechant,K. 1990 Knowing how to learn: The "neglected" management ability. *Journal of Management Development*, 9(4), 40-49.
- 波多野謙余夫・稻垣佳代子 1990 人はいかに学ぶか：日常的認識の世界 中央公論社
- HRR 2002 管理者適性検査MAT <http://www.hrr.co.jp/assessment/index.html>
- 金井壽宏 1991 変革型ミドルの探求：戦略・革新志向の管理者行動 白桃書房
- Katz,R.L. 1955(Jan.-Feb.) Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- Krogh,G., Ichijo,K., & Nonaka,I. 2000 Enabling knowledge creation. New York: Oxford University Press.
- クロー, G.・一條和生・野中郁次郎 2001 ナレッジ・イネーブリング 東洋経済新報社
- 楠見 孝 1995a ホワイトカラー管理職の実践的知能の構造 日本心理学会第59回大会発表論文集,401.
- 楠見 孝 1995b 青年期の認知発達と知識獲得 落合良行・楠見 孝（編著）自己への問い直し：青年期（講座生涯発達心理学4） 金子書房 Pp.37-88.
- 楠見 孝 1996 帰納的推論と批判的思考 市川伸一（編）思考（認知心理学第4巻）東京大学出版会 Pp.37-60.
- 楠見 孝 1998 ホワイトカラーの熟達化と知識の構造；ホワイトカラーの管理技能を探る：暗黙知・影響手段・交渉・コミュニケーションの心理 日本労働研究機構資料シリーズ, No.82, 13-25.
- 楠見 孝 1999 中間管理職のスキル、知識とその学習 日本労働研究雑誌（日本労働研究機構）, No.474, 39-49.
- 楠見 孝 2001 中間管理職の経験からの学習能力を支える態度の構造 ホワイトカラーの管理技能を探る（その2）日本労働研究機構資料シリーズ, No.110, 15-28.
- 楠見 孝 2002 類似性と近接性：人間の認知の特徴について 人工知能学会誌, 17(1), 2-7.
- Lave,J., & Wenger,E. 1991 *Situated learning*. Cambridge: Cambridge University Press. 佐伯 育（訳） 1993 状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加 産業図書
- McCauley,C.D., Ruderman,M.N., Ohlott,P.J., & Morrow,J.E. 1994 Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544-560.
- 松尾 瞳・細井謙一・吉野有助・楠見 孝 1999 営業の手続き的知識と業績：経験年数の媒介効果と知識獲得プロセス 流通研究, 2(1), 43-57.
- 成田裕美・楠見 孝 1999 ホワイトカラー管理職における経験からの学習能力を支える態度の構造 産業・組織心理学会15回大会発表論文集, 216-219.
- 野中郁次郎・竹内弘高 1996 知識創造企業 東洋経済新報社
- 日本労働研究機構 1998 ホワイトカラーの管理技能を探る 資料シリーズ, No.82.
- 日本労働研究機構 2001 ホワイトカラーの管理技能を探る(2) 資料シリーズ, No.110.
- Polanyi,M. 1966 *The tacit dimension*. Gloucester,Mass.: Peter Smith 佐藤敬三（訳） 1980 暗黙知の次元：言語から非言語へ 紀伊國屋書店
- 産業能率大学 2002 マネジメント特性診断PASCAL
<http://www.hj.sanno.ac.jp/docs/Service/Check/pascal.html>
- Spreitzer,G. 1987 Early identification of international executive potential. *Journal of Applied*

- Psychology, 82(1), 6-29.
- Sternberg, R.J.(Ed.), 1990 *Wisdom: Its nature, origins, and development*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R., & Wagner, R.K. 1992 Tacit knowledge: An unspoken key to managerial success. *Creativity and Innovation Management*, 1 (1), 5-13.
- Sternberg, R.J., Wagner, R.K., Williams, W.M., & Horvath, J.A. 1995 Testing common sense. *American Psychologist*, 50, 912-927.
- Sternberg, R.J., Forsythe, G.B., Hedlund, J., Horvath, J.A., Wagner, R.K., Williams, W.E., Snook, S.A., & Grigorenko, E.L. 2000 *Practical intelligence in everyday life*. New York: Cambridge University Press.
- Wagner, R.K. 1987 Tacit knowledge in everyday intelligent behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1236-1247.
- Wagner, R.K. 1991 Managerial problem solving. In R.J. Sternberg & P.A. Frensch(Eds.), *Complex problem solving*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associate. Pp.159-183.
- Wagner, R.K., & Sternberg, R.J. 1985 The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 436-458.
- Wagner, R.K., & Sternberg, R.J. 1990 Street Smarts. In K. Clark & M. Clark(Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Center for Creative Leadership. Pp.493-504.
- Wagner, R.K., & Sternberg, R.J. 1994 Context counts: The case of cognitive-ability testing for job selection. In Wagner, R.K. & Sternberg, R.J.(Eds.), *Mind in context*. New York: Cambridge University Press. Pp.133-151.