

# 今月の 人材開発キーワード

## 【暗黙知】

### —○×事例で対比解説—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

#### ■暗黙知とは？

知識というと、通常私たちは書物にまとめられた形式的な情報の体系をイメージする。近年知識論が企業経営の中で語られるようになってから、こうした知識観は大きく変化してきた。知識は、人材が保有している能力に加えて、仕事に取り組む姿勢やモチベーションにまで拡大されるようになってきている。

さて、暗黙知～形式知とは、そうした拡大された知識概念を整理するための重要な認識軸だ。

形式知の領域（※主に形式知が支配する領域）には、その形式化の程度が高い順に、狭義の「知識・技術」、限定された目的に対応した「スキル・技能」といった領域がある。

「知識・技術」とは、プログラム言語や法律のように、完全に形式化されているために、複数人が共有する際に認識のズレが生じにくい知識だ。従って、それらは個人の人格から離れて存在している。これに対して「スキル・技能」は、「知識・技術」ほどは形式化されていないため、個人によって多様な姿を取る。とはいえ、習熟度によって（つまり、暗黙知の関

与度合いによって）その成果に差が生じる余地はあるものの、言語的な共有も比較的行いやすく、対応する成果を別々の人が繰り返し再現できるような知識だ。例えば、営業におけるプレゼンテーションや事務作業におけるワープロ操作等がこれに当たるだろう。

これに対して暗黙知は、よくその例として熟練者による「達人技」が挙げられるが、実際にはもっと身近なものだ。例えば、人の顔についての知識を考えてみよう。友人の顔を見てその人と見分けるこ

#### New Keywords

▶ 対話と断絶  
▶ 暗黙知と形式知  
振り返りと不満・批判  
リーダーシップとメンターシップ  
…

とができる知識、これは暗黙知の端的な例だ。

私たちがそれを理解するとき、目はその友人のものであるかどうかを確かめ、次に耳を、そして鼻を…というように、モンタージュ写真のように条件を整理して見分けるわけではない。あくまで、その全体的な印象を「暗黙に知っている」ことによって、瞬時に識別している。ところが、その状況を分析すると、水面下に目鼻立ちの特徴や顔の輪郭、髪型といった部品となる知識が隠されていることに気づく。この「隠されている」という点が、まさに暗黙知のポイントだ。より高次元の目的（※「誰の顔か？」）に対応した知識が

#### ■事例① IT企業でのプロジェクトマネジメント（その1）

ある情報サービス企業F社に勤務する若手プロジェクトマネージャー（以下PM）のAさんは、最近思い悩んでいた。毎週開催するプロジェクトミーティングがうまく進まないのだ。議題を設定して意見を求めても、約10名いるプロジェクトメンバーからは、ほとんど発言が出てこない。出されても単発的な質問程度で、すぐに皆また沈黙してしまうといった具合だ。

Aさんの会社は大手なので、事業部門内でプロジェクトマネジメントの詳細なマニュアルが整備されていて、現場PMに配布されている。Aさんは、「コミュニケーションマネジメント」の項目をめぐってみた。

そこには、ミーティングのコツとして5項目の指示がまとめられていた。

- ① チームメンバーに対して、相手のレベルを意識した情報伝達を行う。
- ② 一方的に情報発信するだけでなく、メンバーからも意見を汲み上げる。
- ③ 時には非公式なコミュニケーションも織り交ぜながら、メンバーが問題を報告しやすい雰囲気を作る。
- ④ プロジェクトに直接関係しない情報（新製品・技術、他社の動向など）も収集し、ミーティングで適宜活用できるよう準備しておく。
- ⑤ PM自身が、問題を相談できる人を自ら確保する。

Aさんとしては、特に②が大事だと思い、指示命令よりもメンバーの意見を促すようにいつも仕向けていた。しかし、対話が活性化しない雰囲気にな大きな変化は生まれないうままだった。

完成されているために、その手がかかりとなる知識（※目鼻立ちや髪型等）が意識されなくなり、“暗黙化”しているような状態、これがすなわち暗黙知に他ならない。

この「高次元の目的に対応した知識」～「手がかかりとなる知識の暗黙化」という構造は、あらゆるタイプの暗黙知に共通している。例えば、楽器を演奏する技能であれば、「ピアノを弾くことができる技能」～「楽譜読解、指の配置、鍵盤の位置…」といった諸々の知識の暗黙化」という構造が存在する。

では、こうした暗黙知への理解が、企業組織での知識のあり方を

考える上でなぜ重要なのか、事例を通じて見ていこう（事例①②）。

## ■ 2事例の対比・解説

暗黙知という観点から2事例を比較すると、Aさんの例はそれが軽視されているケース、対してBさんの例は暗黙知の特性に即して人材育成が実践されているケースといえる。

業務マニュアルは典型的な形式知であり、もちろんそれとしての価値はあるが、人材育成策そのものではない。そこには学習・成長のヒントはあるかもしれないが、それを具体的に進めるプロセスは

別に用意されなければならない。マニュアルがあるからといって具体的な人材育成策を怠ると、Aさんのようにスキルの習得方法を見つけれないまま、組織内での人材の孤立を招くことにもなる。

これに対して、Bさんの例には、暗黙知を育てる具体的方法が示されている。

そのポイントは、自分自身の学習課題を映すための“鏡”としての対話者（※この場合はメンター）を持つということだ。対話という鏡には、自分の「全身」が映し出される。人はそれを通して、全体の中で自分の課題を知ることができる。これに対して文字にされた知識は、限定された情報の取得には有効でも、全身を写す鏡にはなりにくい。また、多くの場合、マニュアル等のテキストに整理された方法の文脈は、個々人が実体験の中で学習していくプロセスとは微妙に食い違っている。そのため、たとえテキストの中に学習上の要点を見出しても、自分の体験の文脈にそれを組み入れるのは難しいのだ。こうした暗黙知の特質を見誤っていることが、今日の企業組織における人材育成停滞の主因でもある。

暗黙知とは、体験の中でそれを繰り返し使用することを通じて血肉化された知識だ。その「繰り返し」と「血肉化」のプロセスをいかにマネジメントするかという点に、人材育成の重要な課題がある。

## ■事例② IT企業でのプロジェクトマネジメント（その2）

情報サービス企業・N社の若手PMのBさんも、ミーティングがうまく進まないという同じような問題に悩んでいた。N社では、若手PMの育成を目的にした“メンター制度”が導入されていて、Bさんが参加することになったのはちょうどそんなときだった。

メンターのCさんはベテランのPMで、何を相談するか迷っているBさんへいろいろと経験談を語って聞かせてくれた。それはBさんにとっても興味深く、気になる点や疑問点をどんどんぶつけてみた。2人の対話は、毎回所定の時間をオーバーするほど盛り上がった。また、単に話をするだけでなく、明らかになったBさんの学習課題について次回までに行うアクションプランを決めて着々と実践していった。それは、プロジェクト組織の役割分担の決め方、メンバーへの動機付けの仕方等多岐に及んでいた。

そうして数ヶ月が経過したあるとき、毎週行うプロジェクトミーティングをしていて、Bさんはいつもの雰囲気との違いに気づいた。メンバーから活発に意見が出ているのだ。また、自分への質問に対しても非常にスムーズに対応できていた。

Bさんは、数ヶ月前までの自分と何が違うのだろうと考えてみた。一つは、単純なことだが、ミーティングの進め方としてCさんから伝授されたスタイルを少し前から実践していた。それは、自分から指示を出したり意見を明示する前に、メンバーへ質問や問いかけを行うというものだった。

加えて、質問にスムーズに答えられるようになったのにも理由があった。Cさんからいろいろな経験談を聞いたことで、以前と違って会社のビジネスや組織体制の全体像が今はよく見えるようになっていたのだ。全体像をベースにして考えるので、メンバーの質問に対しても自信を持って対応できるようになっていた。