

◆巻頭言◆

「マネジャーの育成に向けて思うこと」

日本ナレッジ・マネジメント学会 理事 田中 孝司
((株) KANJIE ASSOCIATES 代表)



昨年12月に仲間と制作に関わっていた“ビジネスマネジャー”関連の書籍が発行された。発行された書籍を改めて振り返ってみたときに、大きな疑問を感じた。

自分達の実務経験をもとにした考え方や思いなどが、どのように読む人に伝わるのだろうか、確かに書籍を読み込めば記載されている内容についての理解は深まるだろうが実務を展開していくうえでどのように活用できるのだろうか、という疑問である。

例えば、問題解決の内容では解決ステップの技術的手順を述べているが、実際には真の問題点を抽出するノウハウや、関係者たちの協力を得ながら解決に向かっていく取り組み方などは表現していない。したがって、実際の問題解決への対応は経験者のノウハウ(暗黙知)に基づく解決が多くなっていく。

今回のテキストはマネジャー育成を目的にしているため、多くの内容はマネジャーの多くの経験やノウハウを基にして形式知化した内容が軸になっている。これらの内容を基にして、新任のマネジャーが実際の業務への落とし込み、いわゆるマネジャー自身の暗黙知へはどのように知識変換されるのだろうか。いいかえれば、どのような取り組み、ステップを踏めば可能になるのだろうか。

従来、管理者やマネジャーのマネジメント能力、実力は体験を通して身に付けるものといわれており、多くの学者がこのことに関して述べている、ミンツバーグは「マネジメントは実践の科学であり、経験を通して習得される」、ポランニーは「生化学者、医師、繊維業者は彼らの専門知識を部分的に教科書から得るが、これらのテキストは五感を通じた訓練を伴わなければ何の役にも立たない」と指摘している。

マネジャーの実力は経験、体験を通してしか習得できないのであろうか。こんな疑問に対しての一つのヒントとなる情報に出会った、それは西垣通先生(今年度年次大会の基調講演者)の著書「基礎情報学」中での次のような内容である。

「情報は受け手の解釈によってはじめて意味を持つ。暗黙の仮定は意味解釈の前提が送信者と受信者で共有されていること、つまり記号論的にいえば『コードがきちんと定まっている』ことなのである」、さらに、「ヒトの社会においては、この前提が成り立つ条件(日常的情報が流通する条件)を探っていくことが大切である、・・・」

この解説内容を自分なりに解釈してみると、次のような取り組みに置き換えることが可能になるのではないのかと思えてきた。

今回のテキスト内容を実務により役立たせるためには、前記解説中の「意味解釈の前提が送信者と受信者で共有されていること」の“前提が成り立つ条件”を探っていく研究を目指していけばよさそうである。

現時点では構想段階ではあるが、テキストの項目ごとに受信者である読者と共有できる関連した前提条件という内容を追加していくことにより、テキストの理解力が深まるとともにマネジャーの疑似体験が可能になる。このことにより従来マネジメント能力を得るために必要とされていた体験期間が短くなり、マネジャーとしての成長を早める効果が生まれてくることを期待している。

少し大げさな言い方すると、マネジャーの育成に向けてテキスト（形式知）を活用してマネジャーのノウハウ（暗黙知）に変換する方法論にも結びついてくるのではと期待しているので、今後はこの方向での実務研究に取り組んでいこうと思っている。