



# 経営における理念(原理・原則), 経験, 物語, 議論 : 知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシッ プ

金井, 壽宏

---

(Citation)

研究年報. 経営學・會計學・商學, 43:1-75

(Issue Date)

1997

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81004197>



# 経営における理念（原理・原則）、 経験、物語、議論

——知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ——

金井 壽 宏

- I. はじめに
- II. リーダーシップの理論の説明力の低さと物語の欠如
  - II. 1. ふたつのエピソード
  - II. 2. リーダーシップの理論の説明力の低さはモデルのできのわるさだけによるのか
  - II. 3. 有効なリーダーシップ行動をリストすれば途方に暮れるだけ
  - II. 4. 複雑人モデルの真の意味
    - II. 4. 1. 複雑人モデルの通常解釈
    - II. 4. 2. 複雑人モデルのクリニカルな（臨床的な）解釈
  - II. 5. 経営者・管理者の経験蓄積と物語る能力・議論を促進する能力
- III. 社会的学習理論に基づく理念浸透のリーダーシップ論
  - III. 1. モデルの素描
    - III. 1. 1. 観察学習と学習の幅——満身創痍にならないための知恵
    - III. 1. 2. 観察学習（モデリング）と単なる模倣とのちがいは——ティーチングの例
  - III. 2. プロセス・モデル
    - III. 2. 1. 注意過程
    - III. 2. 2. 保持過程
    - III. 2. 3. 行動再生過程
    - III. 2. 4. モティベーション過程
  - III. 3. 理念浸透に社会学習理論を適用する際の現実面での限界

#### IV. 経営における疑問の提示, 議論, 物語

IV. 1. 複雑人=内省的実践家間のピア・ディスカッション

IV. 2. ピア・ディスカッションによる知識創造のモデル

IV. 2. 1. ピア・ディスカッションの背景

IV. 2. 2. ピア・ディスカッションによる知識創造モデル

#### V. 結びと展望

V. 1. 要約

V. 2. 結論——日本の産業社会における知のあり方, 知の潜み方

V. 3. 将来有望な研究方向と研究方法

### I. はじめに

管理職や経営幹部になるころには、経験から知っているはずのことを原理・原則に結晶させたり、その具体的な意味をエピソードとともに物語ったり、他者の疑問に答える形で議論することができるはずである。もしそれらのことができなかつたら、知っているはずのことまで、あたかも暗黒大陸のように、組織のなかに（あるいは組織のなかの個人のなかに）暗闇に埋もれたままになってしまう。それらを明るみに出すプロセスを説明する理論や概念にはどのようなものがあるのだろうか。

経営組織が知識創造の母体であるとしても、それは、知識の貯金箱として意図的に構築されているわけではない。少なくとも経営組織は、それを明示的な目的にしてデザインされるわけではない。しかし、組織体もそのなかの個人もなんらかの経験をくぐる際に、身につけるはずのものがある。知っているはずのものが蓄積されていく。それがどの程度、言語化されるか、議論されるかは、組織によって（あるいは経営者や管理者の発想・行動のあり方によって）大き

く異なるであろう。

本稿の目的は、経営理念（原理・原則）の浸透を具体的なトピックとして選び、そのプロセスを説明する理論的視点について、試論を提示することである。その背景にある問題意識は、なぜ理念の浸透がかくも難しいのか、なぜリーダーシップの理論がかくも無力なのか、という疑問にある。一方は実務的な疑問であり、他方は理論上の疑問であるが、両者は密接である。強固な理念を持っていると世間では思われている組織でさえ、理念をどのように伝えればいいのかという問題の難しさにつまづく。また、リーダーシップは、マイクロ組織理論の研究領域のなかで、もっともよく研究されながら、最もわかっていることの少ない領域であると言われている。理念の浸透もリーダーシップの重要な一側面のはずだが、やはり十分にわかっているとはとても言えないままの状態である。

この論文の契機は、知識創造の観点からの組織理論のひとつの適用領域として、経営理念の浸透を再論することである。わたし自身、以前に経営理念浸透のリーダーシップ論を社会的学習理論に基づいて展開したことがある<sup>1</sup>が、つぎのふたつの点で不十分であることが判明してきた。ひとつは、理念の浸透の底流にある知識のハンドリングという側面を当時はほとんど軽視していたことである。また、もうひとつは、その後のいくつかのインタビュー調査やフィールド調査を通じて、社会的学習理論だけでは、説明枠組みとして不十分であることが明らかになってきたことである。

---

\* 本稿は、元々はコンファランス「知識創造の経営理論：戦略と組織」（於 一橋大学佐野書院、1996年12月7日～8日）での発表のために準備されたものである。このコンファランスでは、野中経営学に啓発され大きな影響を受けた研究者が集まった。このペーパーに限らず、ここ18年間の野中郁次郎先生のフォーマル、インフォーマルなご指導に感謝します。なお、本稿の基本的アイデアに関しては、神戸大学大学院経営学研究科の松岡久美氏をはじめコープこうべの研究プロジェクトメンバーとの議論から多くを学んだ。また、いすゞの組織変革の研究プロジェクトで同社（当時）の北村三郎氏、神戸大学大学院経営学研究科の出口将人氏との議論からも啓発された。記して謝意に替えたい。本稿で引用したエピソードをわたしに物語ってくださった方々にも感謝する。

1) 金井(1986)。

その不十分さを乗り越えるのは難しいが、経営における理念、経験、物語、議論の意味を、知識創造の問題と関連づけながら論ずることが、この論文のねらいとするところである。

## II. リーダーシップの理論の説明力の低さと物語の欠如

### II. 1. ふたつのエピソード

まず、最初になんでもないエピソードを紹介しよう。なぜ、これを紹介するのか、結論を先取りして理由を言えば、具体的な経験を物語るエピソードとともに提示されないと、どのような原理・原則（理念を表す凝縮された言葉）も——それが物理学の法則ではなく、社会のなかで（あるいは組織体のなかで）ひとがうまく生き仕事するための原理・原則である限り——無力であることを、冒頭で素描しておきたいからである。逆に言えば、理念や原理・原則は、具体的なエピソードとともに語られて、はじめて深いレベルでの浸透力を持つということである。

#### エピソード1（フェアという原理・原則にまつわるエピソード）

理念が文書化され（しかも毎朝唱和され）、強い社風を形成してきたある会社（K社）でのことである。創業者の右腕で副社長（当時）だったひと（T氏）は、赤字からなかなか抜け出せないある海外子会社のビジネス・プランの見直しを、ある若手（今は、K社の海外事業担当の役員のS氏）に任せた。調べると現地メーカーは、ブラックマーケットなどからヤミ値で安く横流しの資材を調達していることがわかった。しかし、この会社には、創業者の定めた「フェア」というルールがある。だから、自社でこれをするわけにはいかない。でも、このままだと競合他社に対して価格競争力で劣る。なんとか思いついたプランは、横流しのヤミ資材を安く購入するというダーティなところは、現地に進出

していた商社にやってもらう。そこから原材料を手に入れば、競争についていけるというシナリオだ。

やっとなんとかこのアイデアにたどりついたので、副社長に報告した。副社長は、黙っている。怒っているようでもある。プランのことにふれるより、「この会社に何年いるのか」とか、「この会社には遵守すべき基本ルールがあるのを知っているか」とか、聞かれた。このプランではダメだということらしかった。その後の現地市場での戦略の経緯の詳細は省略するが、大まかには、ライバル他社がこの会社の高いプライシングを見て、利幅を上げるために価格追随してきたときに、品質においてすぐれていたためにK社の現地子会社はシェアを上げ、現地でのビジネスを軌道にのせることができた。

その若手は、日本の本社に戻って、副社長に成果を報告した。思わぬ言葉をもたらしたのはそのときだ。「何年前か前、あのプランを見せられたときに、それでしか収益があがらないのなら、それでいいとわたしも思いかけた。もし、創業者がフェアということを重視し、それを理念や基本原理・原則として言語化していなかったら、若い君だけでなく、副社長のこのわたしの判断が揺れたと思う。もしOKしていたら、もしビジネスがうまくいったとしても、なんかおかしいことやったなぁという気持ちがわたしにずっと付きまとうし、なによりも、将来どんどん活躍して行ってほしい君に、キャリアの初期の若い頃に、うまくいったがフェアでないことをしてしまったという気持ちを植え付けていたかもしれない。経営理念は新人や若手のためだけにあるのではない。経営者でもそれがなければ迷うときに、頼りとなるのが理念だ」と。

## エピソード2（配慮・思いやりにまつわるエピソード）

ある会社で海外勤務の長い海外人事担当の部長（E氏）がドイツで勤務していたときの現地法人（以下、現法と略）社長の発想と行動にまつわるエピソードをつぎに紹介しよう。この方は、もともと海外に雄飛することを夢見て、学

生のときからたくさん英語の映画も見て語学を磨いてきたひとらしく、ほんとうに美しいクイーンズ・イングリッシュをしゃべる。夢を実現すべく海外でのオペレーションがどんどん伸びている会社で活躍し、10年先を見越した海外人事の布石を敷いた。彼のエピソードは、まだ仕事がようやくおもしろくなりかけたばかりの若いころの一幕である。赴任地のドイツで、(英語は入れ込んできたが)慣れないドイツ語で言葉もなかなかままならず、現地の仕事を覚えつつ、ゲーテ・インスティテュートでドイツ語の勉強も重ねて、ハードな生活をしていた。

でも、時は確実に過ぎていき、とうとう異境の地で最初のクリスマスを迎えることになった。とはいえ、言葉の問題のせいもあってじっくりなじんでいないところで、クリスマスを楽しむ気にもなれず、仕事もたまっているの、ほかの単身赴任の若手4人といっその日の夜も仕事三昧にした方がましか、と思っていた。そのつもりでいたら、その日に、ドイツの現地法人の日本人社長から、「若いきみたちがそんなことではいけない。わたしには、どこがほんとうに楽しいところとかうまくわからないが、ただここはいいというレストランは知っている。いいところらしいよ。4人で行って見たらどうだ」と言われた。レストランの名前と場所、連絡先もその社長が教えてくれたそうだ。せっかくだからといって行って見たら、ほんとうに楽しく、ヨーロッパでのクリスマスとはこうなのかと満喫でき、また、初めてこの国のひとと深く楽しく語り合えた日となった。

その翌年のことである。彼の家族もこのときにはハンブルグに来ていた。やがてクリスマスのシーズンともなり、「昨年とてもいい経験ができたレストランがある。この国のことを知るのにもいいから、そこにいってみよう」と配偶者を誘った。そして、そのお店に赴いた。そういえば去年もそうだったが、満員だった。去年はなぜそこに4人で入れたのかなどと考えることもなく、人数を告げて席を待とうと思ったら、応答は意外だった。「もともと予約をおすす

めしている店ですが、お客さん、さすがにクリスマスの日はそうとう早めの予約がないとお席はありません。その年のクリスマスに来年もと言って予約される方がおられるぐらいですから」と言われた。

現法社長の一年前の配慮にこのとき初めて気づいた。もし、この日このような形でこの場所に赴くことがなかったら、一生気づかなかったかもしれない。後で聞くと、長いドイツ勤務の間、その社長は、クリスマスのこの日に家族4人揃ってこのレストランを訪ねるのが大きな楽しみだったそうだ。そういう話である。当時の現法社長は、今日本を代表するこの会社の役員として欧州全般の海外展開を統括している。

エピソード1のK社は、理念を海外での事業展開にも浸透させたいと思っている。欧米のひとに具体の見本もなく「フェアが大事だ」などと言おうものなら、それこそ「日本人が不得意なこと」と言い返されるのがおちだろう。<sup>2</sup>ところが、この具体的なやりとりとともに紹介すると、海外の現地の役員も、理念の真意が伝わる（なんと実際に、海外での理念教育の一助として、このエピソード

---

2) K社の経営基本原理・原則の正式英訳の文書を見ると、公正の原理・原則にあたる  
ところの英訳には、意図的に思われるが、公正とかフェアとか言う言葉はみあたらない。  
つぎのような記述で、公正な競争についてふれられている。... it is important  
to remember that even as competition reaches this feverish level, certain  
types cannot be condoned. They include competition that harms the  
public interest, competition in which one side simply overwhelms the  
other with its financial strength, or where one side damages the  
reputation or credibility of the other, or competition that goes too far  
and throws the industry into confusion. In the end, with such  
competition, a company causes its own reputation to suffer and impedes  
progress in society.

Therefore, the more intense competition becomes, the more necessary  
it is to reflect back to the goals set out in the Basic Management  
Objective, and to compete on the basis of those goals. This means that  
the type of competition that is desirable involves improving product  
quality and performance, lowering production costs, developing new  
products, and providing good service. These are the areas in which we  
should be second to none.

ソードを語るS氏のビデオが存在するのである)。

エピソード2のE氏は、クールで理詰めなひとである。したがって、わたしは浪花節のつもりでこれを紹介しているわけではない。いつか週刊誌を飾った「一杯のかけそば」をまねるつもりもない。ただ、この海外人事部長が語るには、「ひとに思いやりや配慮が大切だと、言葉でいってもなかなか伝わりません。でも、このエピソードを物語ると、ヤングにもそのことは通じるんです」ということであった。

生活協同組合には、「他の人びとのへの思いやり (caring for others)」という基本価値があり、ICA (国際協同組合同盟) のレポートにも正式にそのことが記されていたことがある。でも、問題は、それを生協ならではの具体的な活動と併せて伝えているかどうかという点につきる。

あるメーカーにおける従業員の全数調査において、現場の管理者が理念をそのまま語ることはかえってマイナスの効果をもたらすことが実証されている。<sup>3</sup> つまり、原理・原則 (あるいは理念) を原理・原則 (あるいは理念) のまま語るだけでは、無力であるどころか、余計な押しつけのように思われれば逆効果となるのである。

もしも、海外の現地人の役員に、「公正な競争」という原理・原則を、仮に“Fair Competition”などと直訳して、言葉だけお題目のように唱えていけば、「それは日本人から教わることではない」と反発だけを買って逆効果となるかもしれない。もしも、ヤングに「思いやりが会社に入っても大事だ」とエピソードなしに話しても、「そんなことは子どものときより親や学校の先生から聞かされている、もう聞きあきた」というような反発を買って、これも逆効果になるかもしれない。「公正」とか「思いやり」という簡潔に表示された原理・原則 (後述する「要約ラベル」) がビビッドな手本 (モデル) となるためには、

---

3) 内田 (1991)。

その原理・原則を体現した、より具体的な見本が必要となる。その具体的見本の物語こそ、この種のエピソードにはほかならない。

ところが、通常の論理実証主義に基づくリゴラスな研究では、エピソードは、“anecdotal evidence” にすぎないとして軽視される。でも、われわれがリゴラスという名の下に手にする抽象度の高い原理・原則（後述する表1や表2のリスト）に生き生きとした意味を蘇らせるのは、ほかならぬエピソード（原理・原則にかかわる具体的なストーリー）なのである。また、われわれが（論文にあまり書くことがなくても）、特定の会社についてより深い洞察を得るのは、このようなエピソードにふれたときである。リゴラスな調査結果よりも、しばしばビビッドなエピソードの方が雄弁である。<sup>4</sup>

## II. 2. リーダーシップの理論の説明力の低さはモデルのできのわるさだけに よるのか

組織理論のモデルの説明力<sup>5</sup>は、2、3割を超えることはあまりない。リーダーシップの理論的モデルもその例外ではない。しかし、研究の数は非常に多い。かつてストッグディルがこの研究分野のハンドブックを作成した70年代なかばでさえ、レビューに値するしっかりした研究の数だけでも3000以上あったと言われている。<sup>6</sup> 研究の数が多くても説明力は変わらない。なぜなのだろう

---

4) この点については、Schein (1987a)を参照。もっともリゴラスな統計的分析よりも、ビビッドなストーリーの方のインパクトが大きいというのが、人間の推論に固有のバイアスであるという側面も存在することにも注意を促しておきたい(Nisbett and Ross, 1980)。このようなバイアスがあるにもかかわらず、もっと言えば、このようなバイアスがあるからこそ、ビビッドの物語が、とりわけ組織の内部者に理念を浸透させるうえでは、重要なのである。

5) ここで説明力とは、理論的に説明したい変数（被説明変数）の値のばらつきのうち、モデルに投入された変数によってうまく説明されるばらつきが占める比率のことを言う。リーダーシップの場合には、リーダー行動の違いによって成果変数のばらつきの何割が説明できるか、の比率を指す（回帰分析をおこなっている場合には、決定係数の値として示される）。

6) Stogdill (1974)。

うか。いくつかの理由が考えられる。たとえば、つぎのような要因がよくあげられる。

- (1) 組織理論の分野における理論構築の方法に問題があるのではないか。そのため、モデルが致命的にブアにしか構築されていないので、説明力が低い。現実の複雑さに見合っただけの複雑さをモデルがもっていない場合がある。
- (2) 肝心な変数が測定されていないためである。たとえば、支店長のリーダーシップで支店の業績のばらつきを説明しようとしても、支店の立地基盤などで業績はほとんど決まってしまう。
- (3) もし、肝心な変数がモデルでとりあげられていたとしても、その測定が杜撰であるためではないか。あるいはせつかく肝心の変数を扱っていても、その測定尺度の次元構成が適切になされていないケースもありうる。
- (4) もともとノイズにすぎないような（法則性の少なそうな）世界を扱っているので、説明力がどうしても低くならざるをえないのではないか。そういう意見も必ず出てくる。

しかし、研究の進展とともに、それぞれの難点に関してそれなりの対応がとられてきた。

まず、第1と第2の点については、60年代のコンティンジェンシー理論の進展によって、理論構築の方法論にそれなりの進展があった。かなり複雑なモデルをつくりたいならば LISREL でモデルの妥当性をテストすることもできる。でも、それで、説明力の低さという問題が根本的に解決されたとは言えない。

特に第2の点については、一見リーダーシップの問題に見えるものが他の問題にすぎないということを明示的に明らかにしようとした研究まである。<sup>7</sup> リー

---

7) たとえば、ペローは、一見リーダーシップの問題に見えるものが、構造的な問題ではないかと疑った方がよいと主張する。Perrow (1970), p.12.

ダーシップでは大きく違いが出ないということを示すことを証明しようとした研究さえ存在する。<sup>8</sup>

第3の点については、リーダーシップのような複雑な現象を説明するには、多少とも節約の原理を犠牲にしてでも、現実の複雑さを反映するだけの多様な次元構成のリーダーシップ尺度が開発されてきた。<sup>9</sup> また、通常の質問紙法によるサーベイでは飽き足りないと感じた研究者は、フィールドに入って経営者や管理者の日常行動を観察することによって、質問紙では見えない部分をつぶさに測定し記録してきた。<sup>10</sup> しかし、次元を精緻化したからと言って、説明力が大幅に改善されたわけではなかった。

だとすれば、最も本質的な問題はどこにあるのだろうか。第4のコメントのように、この領域はそもそもノイズだらけで説明力が低迷せざるをえない研究領域だとあきらめるほかないのであろうか。どのようにすれば、ほんとうに深く現実を探ったことになるのだろうか。

組織理論は、経済学のモデルならノイズとして放置されるものを拾い上げているだけだから、説明力が低くても仕方がないという諦念が確かに存在するように思われる。<sup>11</sup> 大量観察すればそこはかなり法則性が見られる社会現象でなく、リーダーとフォロワーの相性、人びとの気分、そのときどきのリーダーの思いつきなど、理論的法則性がそこにはないかもしれない社会現象を扱っているので、2、3割の説明力でいいのだという考えもある。イエスだと言いたくなる。

実務界のひとに、「もしリーダーシップの理論に説明力が9割あったらどのように思いますか」と聞くと、「気持ち悪い」という答が返ってくるのがあ

---

8) Liberson and O'Connor (1972).

9) たとえば、金井(1991a)第9章。

10) 詳しいレビューは、金井(1991a)第5章、第7章参照。

11) ライベンシュタイン (Leibenstein, 1976) が、人びとの働く気などのモチベーションの欠如や組織のゆるみにかかわる諸要因を、ひっくるめてX非効率と呼んだのは、その点示唆的である。

る。それをマスターすれば、だれもが9割がた、そのモデルが提示する「よいリーダー」になれるなどというのは、少し信じがたい。

わたしは、どのような理論的モデルを構築しても豊かな現実的な意味あいは、さきあげたような具体的なエピソードと結びつかない限り、深く把握されることはないと考えている。たとえば、エピソード2は、配慮や思いやりというなんでもない行動原理を表している。そして、配慮は、オハイオ州立大学のリーダーシップ論の伝統のなかで、ずっと使われてきた変数だ。「このグループにいてよかったと思える細かな心配りをしてくれる」(E氏にとって当時のドイツ現法の社長の行動がこれの具体例にあたる)、「部下の個人的な相談にのってくれる」、「部下から出てきた提案を実施してくれる」などという質問項目が、配慮を標準化された質問紙で測定するとき用いられる。これらの項目では、エピソードが物語るような具体的な現実からまだまだ距離感がある。「構造づくりも配慮もともに高度におこなっているリーダーシップ行動がどのような場面でも最も有効である」というオハイオ州立研究の結論を仮に実践家が学んだとして、そのことがどの程度、実際の行動を変えることにつながるだろうか。構造づくりや配慮の「実際のバリエーション」を具体的に物語るエピソードなしには、非常に微弱なインパクトしかないのではないかと思う。

だから、わたしは、組織理論一般、とりわけリーダーシップのような研究領域の理論的モデルの説明力それ自体は、低くても仕方がないと思う。しかし、説明力の低いモデルが提示する行動指針——それは、「望ましいリーダーシップ行動の原理・原則」としてリストすることさえ可能であろう——は、必ずその原理・原則を具体的に解き明かすエピソード(物語)によって補完されなければならないと考える。

## II. 3. 有効なリーダーシップ行動をリストすれば途方に暮れるだけ

たとえば，変革をうまく導くようなひとのリーダーシップ（transformational leadershipと呼ばれる）についての研究をいくつかレビューすれば，どのような行動をとればよいのかを，いくつかの次元として示すことができる。表1がその一例である。もし，質問紙法でそれが測定されるならば，それぞれの次元の項目のサンプルを容易にリストすることができる。しかし，大変革を起こしたいと思うひとに，このリストからなにを学んでもらえばよいのだろうか。確かに，もっともな次元が並ぶ。でも，具体的な課題と場面を前に，また具体的なひとりひとりの部下を前に，このリストを眺めても途方にくれるだけではないだろうか。

表1 第1のリスト——諸研究に共通な変革型リーダーシップの特徴

共通の次元 研究者	戦略的ビジョンの浸透	環境探査・理由づけ	実験的試行の促進	実施時の極限追求・持続	フォロワーの成長・育成	コミュニケーションとネットワークづくり
ハウス(1977)	目標の明確化 役割モデリング	(イメージ形成)	動機(特に達成動機)の喚起	高い業績期待成功への確信 (両者を通じてのピグマリオン効果)	育成的態度	—
バス(1985)		知的刺激	カリスマリーダーシップの次元の一部	業績主義の報酬(交換型の側面)	個別的配慮	—
レビンソン&ローザンサル(1984)	洞察力/言葉	(実行力プラス)思索	自己責任で危険負担	[執拗さ]	後継者の探索育成	多数のらびととの接触
ヒックマン&シルバ(1984)	ビジョン 焦点の明確化	創造的洞察力	多芸性	忍耐力	感受性	—
ベニス&ナナス(1985)	ビジョンを通じての注意づけ	位置づけを通じての信頼づくり	—	—	自己開発	コミュニケーションを通じての意味把握
ティシー&ディバナ(1986)	ビジョンの創造と左脳青写真	変化の認知問題の診断	変化への抵抗を克服	コミットメントの動員	HRM(人的資源管理)のシステム化	社会的ネットワークの創造的破壊
金井(1984b)	戦略的課題の提示 モデリング促進	運動性(ネットワーク)活用(信頼蓄積)	革新的試行	緊張醸成	育成	運動性創出

注 [ ] は明示的な次元ではない

( ) は間接的に関連

出所：金井(1989c)，216頁。

表2 第2のリスト——ビジネス誌に載った、これからのリーダーシップの特徴

- 1 部下を心より信じる
- 2 ビジョンを練り上げる
- 3 冷静さを保つ
- 4 リスクを奨励する
- 5 自ら専門家になる
- 6 異端を受け入れる
- 7 単純化する

出所：Fortune, October 24, 1988.

表3 第3のリスト——すぐれたエグゼクティブになるための条件

- 1 アジェンダ（大きな構想とその実施細目の両面を指す）を構築し実施する
- 2 ひととの関係を扱う
- 3 基本価値に基づいて行動する、それを伝達する
- 4 エグゼクティブとしての資質を試される、それを高める
- 5 自分についてより深く知り、個人的な自覚を高める
- 6 他の人びとへの依存状況に対処する
- 7 経営幹部らしい深い思考をする

出所：McCall, Jr., Morgan W., Michael M. Lombard, and Ann M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA.: Lexington Books.

学者のおこなう研究だからこうなってしまうと思われるひとのために、『フォーチュン』誌に載ったつぎのようなリスト（表2）も示しておこう。これも、「なるほど、しかし実際にはどう振る舞えばよいのか…」と途方にくれるしかないようなリストである。

それでは、つぎのリスト（表3）はどうだろうか。これは、リーダーシップ

の研究というよりは、エグゼクティブとしてうまくやっていくためには、どのような経験をくぐっていなければならないのかを示すリストである。

このリストだけを見ると、さきのふたつのリストと同罪のように思われる。これだけだと、すぐれたエグゼクティブになるための条件に関して、いいこと、なるほどと思えることが並んでいるだけだ。これら全部がきちんとできるひとは、博物館にしかないようなすごいひとだ。

しかし、このリストは、その母体となっている調査プロジェクト<sup>12</sup>の性質上、さきのふたつのものと大きく異なっている。この7点の背景にあるのは、600以上の具体的経験を物語るエピソードである。

その調査は、米国でリーダーシップの研究と研修をおこなっているCCL（Center for Creative Leadership）によって実施された。データは、米国の主要企業6社に勤務する「成功している」経営幹部191名から収集された。その内容は、「これまでのキャリアにおいて、自分が一皮むけるのに最も貢献した具体的な経験」にまつわるキーイベント<sup>13</sup>である。ひとりあたり、最低3個の具体的経験をインタビューで語ってもらったので、合計616個のキーイベントが記述された。そのなかには、エグゼクティブになるまでに学ぶべき経験からの教訓（レッスン）が1,547個識別された。ここで表3に示した7点は、そこから抽出されたものである。したがって、この7個のポイントを見て、「なんだ、ただのいいことリストか」と笑ってはいけない。すでにエグゼクティブになっているひとなら、自分のくぐってきた具体的経験と重ね合わせて考えた

---

12) McCall et al. (1988).

13) キーイベント法は、臨界事象法 (critical incident method) の一種と考えてよい。マコーラらのインタビュー・ガイドラインは、非常によくできている。経験をできる限り具体的に聞くために、多種多様な質問が工夫されている。被面接者は、多数の問いに全部答える必要はない。うまく波長のあった問いを深掘りしていけば、具体的な経験が浮き彫りになるようにできている。人材（特にミドル）にかかわる、ある研究会のメンバーに、マコーラらのガイドラインに基づいて、「一皮むけた」経験を収集してもらったことがあるが、そのときに、キーイベント法の威力をよく確認できた。

り、自分が育ててほしいと思っている若手にどのような仕事機会を与えればよいかを内省することが大切である。若手・同僚とそのような経験について語り合うことも、この7点の自分なりの意味を深掘りするうえで重要である。

もしも創造的なミドルのリーダーシップを研究するなら、サーベイも必要だが、併せてこのようなキーイベントや具体的な経験の物語をもっと体系的に収集する必要があるだろう。

たとえば、表3のリストのうち、「基本価値に基づいて自ら行動する、それを他の人びとに伝達する」という項目は、経営理念浸透のリーダーシップと直結している。でも、これだけだと、「ジャストミートすればホームランになる」というのとっしょで、具体的な行動の記述を含む物語がなければ実践的な有用性は低い。それを生成する点にキーイベント法の特徴があるが、基本価値に基づいた行動というのは、特定の組織や部門に根づいた「ローカルな知識」かもしれない。そのためには、外部の研究者の調査以上に、当該組織内や当該部門内で、日ごろより物語が内発的に生成され、議論されている必要があるだろう。

#### II. 4. 複雑人モデルの真の意味

理念がどのように浸透するか、そのプロセスでリーダーシップにどのような役割があるのかを議論するためには、人間モデルが必要である。浸透させようとする側もその対象も、ともに組織における人間であるから、それが必要となる。

シャインの「複雑人モデル」の概念<sup>14</sup>は、よく知られているが、ここではふたつの解釈を区別したい。ひとつは、通常の解釈であり、他方は、より深いレベルの（彼の他の著作全体との関連を考えた）解釈である。

---

14) Schein (1965, 1980).

## II. 4. 1. 複雑人モデルの通常の解釈

通常の解釈は、つぎのようなテキストブック的解釈で、モチベーション論の文脈で紹介されるのがふつうである。これまでの経営管理論の学説史的研究の流れを振り返ると、科学的管理法の時代の「経済人モデル」から、人間関係論の時代の「社会人モデル」、人間資源管理論（もしくは新人間関係論）の時代の「自己実現人モデル」を経て、さらには、組織のコンティンジェンシー理論（条件適合理論あるいは状況適応理論）の時代の「複雑人モデル」へと変遷してきた。この通常の解釈はけっして間違いではないし、シャイン自身、組織心理学のテキストでそれを最初に提示した<sup>15)</sup>ので、テキストブック的解釈の淵源は彼自身にある。

このテキストブック的解釈においてさえ、複雑人の概念が重要なのは、つぎの点にある。この人間モデルの進展が学問の進展と時代の進歩の反映であると考えられるために、経済人モデルよりは社会人モデルが、社会人モデルよりは自己実現人モデルの方が、より進んでいる、少なくともより人間主義的であるという仮定を、ふつうはついつい抱きがちである。しかし、実際は、モデルの変遷はボタンタッチとしておこなわれたのではなく、重複的・蓄積的におこなわれたと見る方が、より現実的である。人間関係の時代は、差別出来高給のような経済的インセンティブだけでは説明できない社会人モデルを発見した。しかし、それは、経済人モデルを駆逐するのではなく、企業がビジネス組織である限り、そこに経済人モデルが成り立つ余地は消え去らない。また、社会人モデルだと依存的で他律的な人間観に陥るという観点から、いわゆる心理学の第3勢力（人間主義心理学）の影響を受けた（あるいはその担い手であった）組織心理学者から、もっと成熟した自律的人間のモデルとして、自己実現の概念が示された。しかし、これも、突然世の中が自己実現人ばかりで満ち溢れるようになったという認識（モデルの完全なスイッチ）を示すのではなく、それま

15) 『組織心理学』の第1版（Schein, 1965）ですでにふれられている。

ではあまり気づいていなかった自己実現人が、経済人、社会人のほかにもそれらとオーバーラップして存在するようになったことを示すのである。だから、ひとのモチベーションを喚起しようとするひとは、自己実現人モデルが最新モデルの時代だからといって、一律に皆がそのように振る舞うと勘違いすることのないようにしてもらいたい。そのような意図から提案されたのが、複雑人モデルである。そしてその背景として、コンティンジェンシー理論の勃興前夜という状況があった。複雑人というアイデアが最初に提示されたのは、『組織心理学』の第1版においてであるから、1965年のことである。

#### II. 4. 2. 複雑人モデルのクリニカルな（臨床的な）解釈

しかし、これだけのことなら、「組織にはいろいろなひとがいる」という主張にすぎない。むしろ人間モデルの破棄のようにも一見思える。ところが、シャインの他の一連の著作との関連のなかに複雑人モデルを埋め込めば、その含意のより深いレベルでの解釈は異なってくる。シャインは、経営組織論における臨床的（クリニカル）アプローチとプロセス・コンサルテーションの重要性を主張してきた。<sup>16</sup> どんなにリゴラスな調査研究に染まっているように見える研究者でも、組織の動きや組織のなかの個人についての深い洞察は、臨床的な場面から得ていることが多い。また、ノイズの少ないデータを得て組織にゆさぶりをかけるには、最初から内容面で画一的な解決案を提示するために組織に入るよりも、内部者と議論を重ね、その議論の基盤となる仮定・前提まで見据える方が有効であると彼は考えた。それを彼は、内容の専門家に対するプロセスの促進者と定義した。そしてなお興味深いことに、プロセス・コンサルテーションの能力は、OD（組織開発）コンサルタントばかりでなく、実はジェネラル・マネジャーにかなり普遍的に要求される能力であることに気づいた。他方で、組織文化の研究を進展させるにつれて、それが同時にリーダーシップの研究で

16) Schein (1987a, 1987b, 1988).

もあることに気づいた彼は、組織の大半の成員が当然と思っている仮定や前提に疑問を提示できることがリーダーシップの重要な機能であると考えに至った。<sup>17</sup> これは、元々、プロセス・コンサルタントに期待されていた役割のひとつでもある。

このような文脈のなかで複雑人モデルには、どのような意味があるのだろうか。それは、とりもなおさず、自分の持ち味、部下ひとりひとりの持ち味、置かれた状況、課題の性質に対する「臨床家のような診断力」をマネジャーに期待するモデルである。その意味で、この第2の解釈を、複雑人モデルのクリニカル（臨床的）な解釈と呼べばよいだろう。既存のリーダーシップのモデルの説明力が2、3割にすぎないとしたら、残りの7、8割を少しでも自分の置かれた状況の診断や自己のスタイルの内省によって埋めていくのが、マネジャーである。解答はそこに最初からあるのではなく、プロセスから創発するのである。

ワイクの「意味生成人」<sup>18</sup> や後述するショーンの「内省的実践家」の意味合いも、この複雑人モデルの第2の含意と関連している。

## II. 5. 経営者・管理者の経験蓄積と物語る能力・議論を促進する能力

経営者は、「行動のひと」とであると同時に、「深い思索と内省のひと」とであることが、CEOに関する臨床心理学的な研究から確認されている。<sup>19</sup> 当たり前のことのようにだが、わたしはこれは大切な発見事実だと思う。なぜなら、経営の世界のダイナミックさから、われわれはアクションの方に目を奪われがちだからである。また、同じ研究において、CEOのリーダーシップの発揮は実は行動力や実行力だけでなく、実行に先立つ徹底的な思考に裏づけられているという発見事実に加えて、一見複雑な問題の核心を考えに考えた末に簡単に理解可

17) Schein (1992) .

18) Weick (1979, 1995)。また、意味発見人という視点については、金井 (1991b) 参照。

19) Levinson and Rosenthal (1984) .

能な言葉に置き換えていること、そのプロセスで顧客、組織構成員、その他の広範な利害関係者（異なる視点の提供者）と広く接触し議論していることが、明らかにされている。実践家であるとともに、思索家であることによって、複雑で混沌した状況からも意味が見出される。自分の経験に対しても内省がなされる。

理念の浸透のためには、経験の蓄積が必要だが、さらにその蓄積された諸経験を意味づけて他の人びとに（とりわけ組織の構成員に）折りに触れては物語り、組織が危機に直面しているときや大きな決断をおこなうときには、自発的な物語りを活発におこなうとともに、組織の構成員から出される問いかけをきっかけに議論を継続させることが重要である。通常の通り一遍のインタビューではなく、年齢やキャリアなどのライフステージごとの具体的なエピソードを長時間聞くと、（必ずしもその期間に限定されるわけではないが、とくに自分が直接にタッチした期間についての）会社の歴史についても、自分史についても、物語るべきことが豊富な経営者が存在するのにびっくりする。<sup>20</sup> 経営者だからそれぐらいできて当然と思われるかもしれないが、だれもが経験が豊富だとは限らないし、経験が豊富でもだれもがそれを言葉にできるとは限らない。また、ミドル・マネジャーでも、創造的なイノベーションをおこなっているミドルや、海外で日本にいるときよりもワンランクもツーランクも上の仕事をしているミドルには、語るべき物語がリッチであった。<sup>21</sup>

この点においては、現時点での経営学でのリーダーシップ研究には、生涯発達の視点<sup>22</sup>や生活史的な視点<sup>23</sup>が少ないのが残念であり、今後深いレベルの

20) わたし自身がおこなったインタビューについては、ここでは一件ずつ組織と個人の物語を詳述する余裕がないが、たとえば、金井他編(1991)；高村(1993)；福原(1995)；前川(1996)；増田(1996)；松尾(1996)を参照。(このうち、高村(1993)と前川(1996)のインタビューは、加護野忠男氏と共同でおこなわれた)。

21) 金井他編(1994)；金井(1996a)。

22) Lerner and Busch-Rossnagel (1981)；Sugarman (1990)。

23) Langness and Frank (1981)；渡辺(1993)。

経験を照射するような研究が望まれる（その場合もちろん、サーベイ法のときのようなN数は問題ではない）。

「ライフ・ストーリー」（人生物語）という概念と手法の提唱者であるバイニーによれば、人生を生き抜くこと、（老年期に至るまで）成長していくことに際しての自己を他の人びとに対して物語ることに、つぎの4つの意味がある。<sup>24</sup> (1)アイデンティティ感の発展と維持、(2)人生を生きる指針の提示、(3)人生のカオス、混乱期に対する秩序付与、(4)物語の聞き手が生じることによるエンパワーメント（元気づけ）がそれである。したがって、物語ることは、聞き手だけでなく、語り部にもそれを語る意味合いがある。さらに、（経営者の場合には、この側面は一見あまり必要でないかもしれない<sup>25</sup>が）物語ることそれ自体に、（特に真摯なオーディエンスがいる場合）治療的効果があるというのが、彼女の議論の骨子である。

### Ⅲ. 社会的学習理論に基づく理念浸透のリーダーシップ論

経営理念浸透のリーダーシップにかかわる理論的モデルとして、ここでは、まず社会的学習理論を検討してみることにしよう。このモデルは、つぎの節で素描するように、原理・原則を簡潔な言葉（要約ラベルと呼ばれる）で言語化する意味や、手本となる行動の見本を示すことや語ることを理論的に考察する上で有益ではある。この素描の後に、モデルの各プロセスを理念浸透のリーダーシップとの関連で詳述していく。しかし、これらのモデルの一定の有益さにもかかわらず、現実これを適用するには、いくつかの問題点が存在する。

---

24) Viney (1993).

25) 精神分析的な立場からの経営者論やリーダーシップ論を見ているとそのような言い切れないであろう。たとえば、Ket de Vries (1993)を参照。

### III. 1. モデルの素描

伝統的なスキナー流のオペラント条件づけモデルと対比しながら、観察学習ともモデリングの認知理論とも呼ばれる社会的学習理論の概要を素描することしよう。

#### III. 1. 1. 観察学習と学習の幅——満身創痍にならないための知恵

B.F.スキナーの強化理論 (reinforcement theory) は、未だにかなりの影響力をもっている。社会的学習理論では、もっと認知的要素が強調され、自分の経験からだけでなく、他の人びとの経験からも代理学習 (観察学習) できることが強調されている。

強化理論によれば、単純化して言うと、ひとが動機づけられた行動をとるのは、正の強化 (ご褒美) と負の強化 (罰) のおかげである。われわれは、刺激に取り囲まれている。刺激に応じて反応し、反応の結果が、褒美ならその反応が強化され、罰だったら、その反応をとらなくなる。これだけの理論だが、応用範囲は広く、米国では OB.Mod. (組織行動変容, organizational behavior modification) という領域があり、ここがスキナー派の牙城になっている。<sup>26</sup>

さて、もし自分が実際に行動を起こしてみてもその結果褒められたり (報酬を得たり) 怒られたり (罰を受けたり) しないと学習できないとしたら、ひとの学習範囲は大いに制約される。もしそうならば、たとえば、熱いやかんに触れてはいけないということを学ぶためには、1回熱い目 (罰) にあってみないといけないというわけだから。もし自分で直接的に経験したことだけが学習の源泉ならば、ひととおりのことを学び終えるころに、われわれは皆満身創痍になっているかもしれない。しかし、われわれは、自分の行動から学ぶだけでなく、他の人びとの行動やその結果を観察することによって学習することができる。それは、すばらしいことだと思う。そのおかげで発想のバラエティも行動のレ

26) たとえば, Luthans (1975).

パートリーも増えるのである。バンデューラは、これを観察学習（observational learning）もしくは代理学習（vicarious learning）と呼んだ。あるいは、モデル（手本）を真似るという意味で、モデリングとも呼んだ。<sup>27</sup>

もし自分で直接的に経験したことしか学べないとしたら、学習の範囲が狭く限定される。学習の幅を広げるには、満身創痍になるしかない。さらに、ベテランの他者の経験から凝集された原理・原則という形の知識が、そこには入り込む余地がなくなってしまう。

ある会社に入った新人が、その会社になじんでいく場面を考えてみよう。観察学習という経路がなければ、社内にある命令、指示、マニュアルに対する自分の反応に対する結果をわが身で経験しなければ学習が生じないことになる。しかし、実際には、先輩や同僚のどのような行動が好意的な結果をえて、どのような行動が否定的な結果をえているかを、注意深く観察することができる。また、なぜそうなっているのかを、先輩や上司に聞くこともできる。質問に答えたがらないベテランもいるが、なかには心ある対話のできるひとがいる。そのような対話のなかで、「この会社では、こうなっているのだ」という説明がなされ、ときにはその説明の過程に、会社の経営理念や基本価値の真意を垣間みさせるような言葉もまじっていることだろう。

逆に言うと、それ自体は言葉にすぎない（しかし、言葉になっていることには後述するように大きな意味がある）抽象的な理念から、いきなり具体的な行動が導かれるわけではない。やはり直接に観察対象となる、あるいは語り継がれることにより間接的に見聞きする（他のひとの）具体的な経験や行動にふれなければ、どうふるまってよいかはわからないことが多い。

---

27) Bandura (1971, 1977); Bandura ed. (1971); Rosenthal and Zimmerman (1978).

### Ⅲ. 1. 2. 観察学習（モデリング）と単なる模倣とのちがい——ティーチングの例

観察学習は、(似てはいるが) 模倣ではない。それが単なる模倣に終わらないふたつの理由がある。ひとつは、原理・原則の学習を伴うからであり、もうひとつは、モデル(手本)となる人物が複数存在するからである。

第1の点について、たとえば、バンデュエラによれば、言語を獲得するプロセスで英語圏に生まれた子どもが“I ate it”と言う代わりに“I eated it”と言うことがあるらしい(外国語として英語を学ぶときにいやな不規則動詞がここではそれを母国語とする子どもに間違えて規則動詞として使われているのである)。もし、子どもが模倣しているだけなら、そうは言えないはずである。親は、そう言わないから。ところが、実際には子どもが“I eated it”とつい言ってしまうということは、つぎのことを意味する。子どもは親(モデル、手本)を模倣しているのではなく、「動詞の原型+ed」で過去形になるという原理・原則やルール(文法的規則)を学んでいるのである。結果的に間違っただけのルールを適用してしまっているが、それでもルールを身につけているのだ。これを、観察を通じてのルール学習(rule learning)と言う。家庭によっては、親が英語の文法(グラマーというルール)について一言説明してあげているかもしれない。明示的にこのルールを述べている場合に生じる観察学習は、参照モデリング(referential modeling)と呼ばれる。特に、ルールがうまく簡潔に覚えやすい言葉(要約ラベル)に結晶している場合には、行動による見本(モデルとなる反応様式)だけでなく、その言葉も参照しながら、ひとは観察学習していく。たとえば、「軸を動かさず」という言葉とともに、それがうまくできているひとのスイングを観察する場面を考えてみてほしい。言葉と行動による見本がふたつながら存在する、ぜいたくな場面である。

## ティーチングの例

たとえば、初めて大学の教壇に立つ大学院の卒業生のことを考えよう。よいティーチングのためのアドバイスは少ない。しかし、「教室ではできるだけ動け」、「講義のなかに疑問文を挟め」というルール（ルールというほどでもないが）は、多くのベスト・ティーチャーのアドバイスに共通している。ひとは、情報の8割近くを目からとってくるのであるから、しゃべるひとが動かないと聞く側は退屈する。しゃべりっぱなしでなく、聞くひとの関心を喚起するには、あなたはどうかを、質問の形で投げかける必要がある。

講義のうまいひとを観察しているだけではコツはなかなかかわからない（観察からだけ学べというなら、それは徒弟制みたいになってしまう）。他方で、具体の実例や見本もなく、ただ「動け」、「質問しろ」と言われても、実際に教室でどのようにすればいいのかよくわかならい（ルールだけでは無力である）。「動くこと」、「しばしば質問を挟むこと」という要約ラベル<sup>28</sup>があり、実際に学生にアプローチして質問している教授の行動（手本）を目の前に見ながら、その要約ラベルを思い浮かべるときに、モデリングは促進される。さて、会社に入った新人のことに話をもどそう。もし、その会社を守るべき原理・原則や基本価値があるならば、それを文書化された理念や社是として覚えやすい言葉にした方がよい。でなければ、それは要約ラベルのない観察学習を新人に強いることになる。要約ラベルは、細目ではなく大きな原理・原則のようなものであることが多いので、それを現実の場面でどのように実現するかについては、かなり即興の余地、したがって学習者の側に創造の余地が残される。同じように、教室をうろうろ動き回り、疑問を投げかけるという原理・原則には忠実でも、それを実際に異なるオーディエンスに異なる論題で何度も経験しているうちに、自分なりのスタイルが出てくる。

モデリングが単なる模倣とは異なって、より創造的である理由の第2は、観

---

28) Gerst (1971).

察学習者がふたり以上の複数のモデル人物をもつことができる点に求められる。さきほどと同じ例を用いると、これから大学院を卒業して大学の大教室に立つ若手教官は、ティーチングで評判の先生を、たとえばふたりベンチマークすることができる。ふたりとも「動け」、「質問しろ」という同じ2原則を語ったとしても、教室での実際のパフォーマンス、具体的なスタイルに違いがあれば、両方を観察した学習者は、モデルとは異なる新たな組み合わせを生み出すことが可能となる。両者のいいところを「新結合」すれば、ティーチングのイノベーションになる。もし、ひとりだけが参照モデリングのための観察対象ならば、たとえ要約ラベルがあっても、徒弟制に近くなる（事実、徒弟制の世界では、ひとりの親方の下につくのがふつうであろう）。しかし、大半の学習場面で、その気になれば、手本をふたり以上探すことは可能であろう。

ところで、ふたり、もしくはそれ以上の数のモデル人物は、まったく同じ要約ラベルを与えるとは限らない。一方は、相変わらず「動け」、「質問しろ」と言うが、他方（もうひとりのモデル）は、「堂々としろ」、「ロジックをしっかり準備しろ」と言うかもしれない。複数のモデル人物との接触によって、要約ラベル（ティーチングの原理・原則）のレパートリーが増える。観察学習者は、いわば、パフォーマンス型のモデル人物とロジック練り上げ型のモデル人物をもったことになる。この場合、原理・原則のバラエティが、ひとりだけに教わるときよりも増える。

しかし、それは、学習者にとっては、必ずしも容易な状況ではない。なぜなら、往々にして、複数のモデル人物が提示する原理・原則の間に矛盾が存在することがあるからである。たとえば、「堂々としろ」という意味が、どうもそう言っているひとの行動を見ていると、「講義中にあまり動き回らない」ことを含んでいるとしたら、これは、さきに耳にした「できるだけ動け」という原理・原則と矛盾する。なんとか矛盾を創造的に解消できれば、モデリングは、単なる模倣を乗り越えた、その学習者に独自のスタイルを生み出すことができ

る。

ただし、バンデューラ自身は、第1の点、つまりルール学習が存在することについては明示的かつ十分に議論しているが、第2の点、つまりモデル人物が複数いる場合、さらには、彼らの間で主張するルール（原理・原則のように表明された要約ラベル）に食い違いや矛盾が生じる場合については、正面切って議論していない。われわれのここでの議論を先取りして言うならば、このような場面こそ、議論が必要である。

また、バンデューラは、モデルとなる行動を実演することや物語ることが必ずしも簡単にいかない場合（理念の浸透の場合のように）を特に念頭においていない。このような場合には、やはり対話や議論が重要となる。

### Ⅲ. 2. プロセス・モデル

前の節の議論は、おおまかな素描である。観察学習のプロセスをもう少しバンデューラに忠実にたどって、それを理念浸透のリーダーシップ行動に適用してみることにしよう。

観察学習、もしくは代理学習が、モデル（手本）となる人物の行動のモデリングを通じて生じていくプロセスは、図1に示すとおりである。

このプロセスは、大きく4つの要素から成り立っている。注意過程、保持過程、行動再生過程、モチベーション過程がそれである。

#### Ⅲ. 2. 1. 注意過程

注意過程（attentional processes）は、観察学習者がだれのどのような行動に特に注目するかに影響を与える。図1における示範事象（modeled events）は、潜在的にモデル（手本）として役立つ可能性のある行動や出来事のことを言う。一挙一動が目立ち、好意的あるいは否定的にせよ情動的反応（興奮あるいは反感）を引き起こす強さに応じて、そのモデルの行動やその帰結は、注意

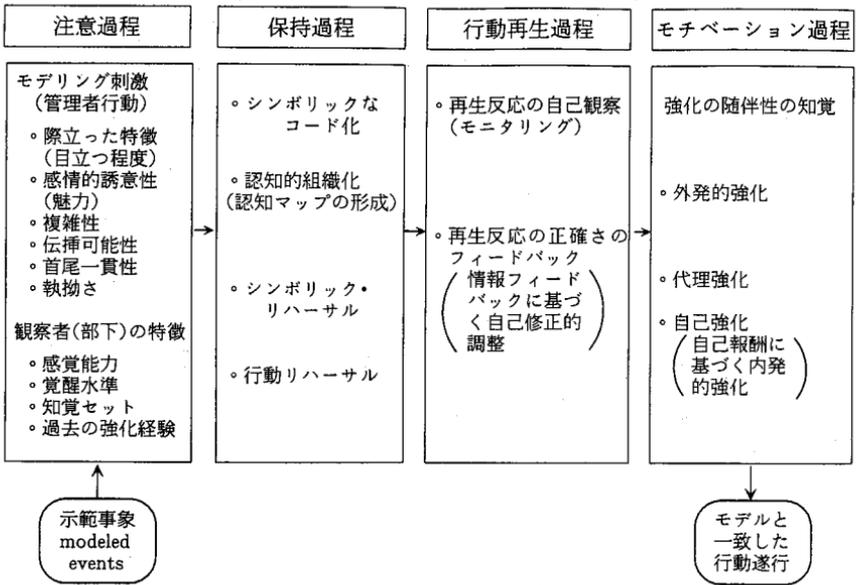


図1 社会的学習理論における観察学習のプロセス・モデル

(出所) Bandure (1977), P.23;訳26ページより, 一部省略

深い観察の対象となる。そもそも注意を引かない限り、観察対象とならない。間接的な可視性においては、経営トップが重要であるし、職種によっては、ミドルのころからトップと直接的に接する頻度が高いひともいるだろう。たとえば、エンジニアのなかには開発担当の役員と頻繁に接するひともいるだろう。もし、そのような機会がなければ、直接的な観察機会という点において、上司や先輩、他の同僚が重要な観察学習の対象となるであろう。階層状の組織のなかには、トップからアッパーミドル、ミドル、ローミドル、一般成員に至るモデリングの連鎖が多かれ少なかれ存在することであろう。<sup>29</sup> ミドルは、その

29) 本稿では詳述しないが、われわれは、モデリングの連鎖とともに、エンパワーメントの連鎖が組織のなかに必要なとされるであろうことにも注目している(藤井・金井・開本, 1996)。

なかでトップと一般成員を結ぶ結節点となっている。

手本となる人物が実演しているのを観察していると一見単純にできそうに見えることを、自分が再生してみせようとする、実はおそろしく難しいことにしばしば気づかされる。スポーツの世界や音楽の世界は、そのような例でいっぱい満ち溢れていることだろう。だから、一見単純な行動の見本、たとえば、ゴルフのスウィングで「軸が動かない」というような原理・原則にかなった行動は、注意過程以上に、後述する行動再生過程、つまりイメージ・トレーニング（これは、保持過程ともかかわる）や練習につぐ練習が重要になってくる。しかし、経営の場面では、事情がちがう。たとえば対立している部門間のコンフリクトの解消法や、不確実な条件下での意思決定や判断を、モデルとなる人物から観察学習しようとする場合に、そこに存在するのは、かなり複雑なモデリング刺激となるはずである。ここでは、行動再生過程以上に、注意過程が肝心である。このように刺激の複雑性が高い場合でも、モデル人物の行動が同種の場面で首尾一貫しており執拗であるならば、観察学習が可能となるであろう。とりわけ、モデル人物が、一定の原理・原則に基づいた行動をとっているならば、それを要約ラベルとして簡潔に言葉で表明している場合には、伝播可能性が高まるであろう（もちろん観察される側の言行一致が基盤になければならない）。このことは、プロセスのつぎのステップである保持過程と密接である。この注意過程では、モデル人物の行動のあり方ばかりでなく、観察者の側のレベル、つまり感覚能力や覚醒水準で表される注意深さの程度や、それまでの仕事経験を通じての情報蓄積の程度（つまり、観察者自身がどのような経験を自らくぐってきたか）にも左右される。一度自分もそれなりに経験したことのあつた行動ならば、それがどのような経験であるのかの知覚の全体像もわかりやすいだろう。その行動の結果自分がどのように評価されていたかも想起できる。

さて、組織文化との関連でリーダーシップの役割を論じたシャインもつぎのような諸要因を理念（原理・原則）浸透の第1義的メカニズムと考えている

(ただし、シャイン自身は、明示的に社会的学習理論に言及しているわけではない)。<sup>30</sup>

- (1) 経営トップたるリーダーがなにに体系的な注意を払い、何を業績評価の基準としているかを伝えること
- (2) 組織体が危機や重大事に直面しているときのリーダーの反応
- (3) リーダー自らの行動そのものを通じての役割モデルとしての姿・立ち居振る舞いの提示、教育・コーチとしての役割
- (4) 賞罰やステイタス（地位）の配分
- (5) 採用、選抜、昇進、退社や免職の基準

最初の3点は、ここで言う注意過程に密接な要因である。とりわけ、(2)と(3)は、示範事象そのものである。(4)と(5)は、(さらに部分的には(1)における評価基準の伝達も)後述するモチベーション過程における強化にかかわっている。

### Ⅲ. 2. 2. 保持過程

第2のステップは保持過程 (retention processes) である。原理・原則の形として表明された経営理念が意味ある形で、また行動につながる形で浸透していくかどうかは、この保持過程と呼ばれる認知的な段階に大きく依存する。この過程をうまくくぐるためには、まず第1に、適切な行動をとるためのコツや原理・原則がどこにあるのかを覚える必要がある。そのためには、しばしば先に述べた要約ラベルのようなコード化を伴う必要がある。第2に、どのような行動が望ましいかを知るためには、結局、広義の報酬や罰がどのような行動に対して付与されることが多いかについての知識を整理しておく必要がある。その知識は、頭のなかに描かれる一種の因果の地図 (認知マップ) である。望ましさの観点から、とるべき行動のレパートリーが認知的に組織化される必要が

---

30) Schein (1992).

ある。

ここで、繰り返しになるが、理念の浸透との関連において、モデリングが行動そのものの単なる模倣にとどまるものではないことに再度、注意を促しておきたい。具体的な行動を導く原理・原則（ルール）が観察学習を通じて、コード化された知識として保有されるようになるのである。組織全体で、あるいは部門内で、原理・原則が成員の間で広く共有されるようになれば、それは組織化された知識でもある。そもそも、理念の浸透の条件のひとつは、このような原理・原則の共有状態が生じていることである。

保持過程については、つぎのふたつの点についてコメントしておきたい。ひとつは、シャインのいわゆる第2義的メカニズムとの関連であり、もうひとつは、先にも述べた要約ラベルと観察学習結果の長期的な再生率についてである。

組織文化を形成する（したがって理念浸透という役割を持つ）リーダーシップの役割として、シャインは、上述の理念（原理・原則）浸透の第1義的メカニズムと併せて、つぎのような第2義的メカニズムが存在することを指摘している。<sup>31</sup>

- (1) 組織のデザインや組織機構
- (2) 組織内のルーチン的手続や制度（たとえば、報告書や会議の頻度・形式）
- (3) 物理的空間（オフィス・レイアウト）や建物のあり方
- (4) 重要な出来事や人物についての語り伝え、伝説、神話
- (5) 社是、社訓といった組織体の哲学、信条、憲章の公式文書

これらが、第2義的（つまり副次的）メカニズムと呼ばれる理由は、それぞれ第1義的メカニズムからのメッセージと首尾一貫しているときのみに、効果が生じるからである。たとえば、第1の要因を例にとりあげれば、仮に組織機構がきわめて分権的であったとしても、経営トップが任せた部下の創意工夫を尊重していなければ（第1義的メカニズムの（1））、あるいは、危機に遭遇した

31) Schein (1992).

ときにいっきにトップダウンになるのではなく、そのようなときこそ現場の声を聞くということをトップが重視していなければ(第1義的メカニズムの(2)), 分権的な組織のデザインがもたらすメッセージの効果は微弱であろう。

第2義的メカニズムの諸要因のうち、(4)や(5)は、本稿で言う物語や要約ラベルと直結している。しかし、ここで重要なポイントは、シャインが、それらの効果は、副次的であると考えている点である。物語が強烈でも、直接観察できる経営トップや上司の行動がそれに即応したものでなければ、副次的な理念浸透メカニズムの効果は限定される。また、守るべき行動基本原理・原則が、社是、社訓に文書化され結晶されていても、それらが具体的な行動で例証されていなければ、無力であるということである。

第2の要約ラベルによる観察学習結果の長期的な再生率については、先に少しふれたことではあるが、ここでもう少し詳しく見ておくことにしよう。示範事象で行動で示すほかない見本に対して、言葉がつくことがある。バッティングに関して、「ジャストミートすればいい」というのは、一見無意味な言葉かもしれないが、それでも言葉で表されることに意味がある。コツとは往々にしてその程度しか言語化できないこともある。それでも、それがいいよりはあった方がいいと思える、なにか貴重なものがそこにある。たとえば、コープこうべに勤務するひとたちにとって、「愛と協同」というのはかなり抽象度の高い理念である。しかし、現場第1線の店舗で活躍する若手に、「そのような理念がなくても、とくに不都合はないでしょう?」と聞くと、驚いたことに「やっぱりないと困る」という回答が戻ってくる。しかし、その理念が意図するような具体的な行動が議論されないことには、その理念が無力なのもまた現場の声であった。<sup>32</sup>

社会的学習理論では、理念(あるいは原理・原則)のような簡潔に言語化さ

---

32) コープこうべでのインタビュー、1996年11月18日。

れた表現（要約ラベル）に加えて、それを体現した行動を見本として示す行動が現前で実演されることが重要である。具体的な行動を観察しながら要約ラベルの実際的な意味を探ることができる。このようなモデリングを、参照モデリングと言うのは、先にふれたとおりである。ここでは参照モデリングにかかわる代表的な実験を紹介しておこう。<sup>33</sup> 基本的な結論としては、実験の結果、モデリングされるべき行動の必須要件のみを簡潔に表示する要約ラベルによって、シンボリックなコード化が促進されている場合に、観察学習の成果は、特に長期的な持続性においてすぐれていることが確認された。同じく要約ラベルを使用した実験条件でも、ラベルを明確に記憶していたひとと忘却していたひとの間では、モデリングの対象となった行動の再生率に大きな差があった（52パーセント対7パーセント）。これは、一方で、観察学習する側の注意力、記憶力の問題であるが、他方で、原理・原則とそれに見合った行動をモデリングさせたいと想う教え手の側（経営組織の場合なら、経営者や管理職のひとたち）の問題でもある。教え手の側に（ただ簡潔であるだけでなく）印象深く心に残りやすい言葉を結晶させる能力がどれくらいあるのかが問われることになる。この点、かつてL.ポンディがリーダーシップは、究極的には、「言語ゲーム」になると主張した<sup>34</sup>のは、至言であった。

### Ⅲ. 2. 3. 行動再生過程

保持過程に続く第3の段階が行動再生過程（motor reproduction processes）である。スポーツの世界のように、身体的な能力が問われる場合もあるが、図1ではそれは省略している。認知的に知識として保持されたこと（つまり、頭ではなんとなくわかっているつमりのこと）を実行に移す、そのためのリハーサルをするというのがこの段階である。頭のなかの要約ラベルと

33) Gerst (1971).

34) Pondy (1976).

手本の行動で、実際に行動に出てみる前に、シンボリックにリハーサルすることもできれば、本番の前に仮の場所で、文字どおり行動リハーサルをしてみることもできる。そして、やがて現実の場面でトライアルすることになる。観察学習者には、ふたとおりのフィードバックの源泉がある。ひとつは、自分の行動がうまくいっているかどうか、自分でモニターすることである。もうひとつは、同じ社会的状況にいる他者（会社の場合では、上司、先輩や同僚）からのフィードバックや助言である。体を動かすスポーツの場合に比べて、理念（原理・原則）になかった行動がとれているかどうかは、特にその組織体に入っている間のない成員にとっては、他者からのフィードバックがないとなかなかわかりにくいだろう。そのうえ、フィードバックが他者から得られても、肝心の助言が正確で適切でなければ、モデル（手本）に近い行動はなかなかとれない。大学の大教室の教壇にはじめて立つ新任教官は、「動け」、「質問をしろ」という要約ラベルと、恩師や先輩の教室でのパフォーマンスを頭に描いて、講義を実際にはじめる。その前に、イメージ・リハーサルや、教室以外の場所で行動リハーサルをしているかもしれない。自分なりにセルフ・モニタリングもするだろう。でも、他者、できればモデル人物からのフィードバックが重要である。自分がモデルと思うひとが、聴衆のなかに混じっているのは、やりにくいことだが、自分では気づかないところを修正してもらえる。

企業での経営理念の浸透に際して、理念に沿った行動をとってもらおうというのは、教壇での行動以上に複雑である。たとえば、コープこうべの人びとに、「愛と協同」という理念に見合った行動はなにかと言うととまどう。しかし、「組合員のため」という具体的なストーリーが（少なくとも「愛と協同」という言葉に比べると相対的に）出てきやすい。少なくとも、組合員のためになっていない行動については、上司や先輩がその場に居合わせれば、なんらかのフィードバックを得ることができるだろう。それが、図1における再生反応の正確さのフィードバックである。

### Ⅲ. 2. 4. モティベーション過程

社会的学習理論のプロセス・モデルの最後のステップは、モチベーション過程 (motivational processes) である。ここでは、自分以外の他のひとがどのような行動をすればどのような帰結（広義の報酬や罰）を得ているのか、そのつながり（強化の随伴性という）を他者の観察からも学ぶという点において、社会的学習理論にユニークな以外は、通常の学習理論と同じモチベーション過程が存在する。他者の観察を通じてのモチベーションを、代理強化 (vicarious reinforcement) と言う。モチベーションのタイプには、よく知られているとおり、これ以外にふたつのものがある。外発的報酬（昇進、昇給、ボーナスなど以外にも、上司や同僚からの承認、誉め言葉、仲間として認められることなど、ポジティブなものだけを例にとっても広範に渡る）による外発的強化 (external reinforcement) ばかりでなく、内発的報酬（うまくできること自体がうれしいという気持ち、達成感・成長感）に基づく自己強化 (self reinforcement) もある。

自分が直接的に経験したこととその帰結を通してだけでなく、他者が経験したこととその帰結を観察することによっても、モチベーションが生じることに注意しよう。「ああすればいいのか」と他のひとを見ていて思うことがだれでも、社会的状況ではあるだろう。自分だけでなく、上司や先輩や同僚など、他のひとたちがどのような行動をとったときに正の強化を得て（たとえば、高く評価され）、別のどのような行動をとったときに負の強化に陥っている（たとえば、猛烈に怒られる）のかを観察することによって、当該の社会的状況（家族、学校、クラブやサークル、会社など）にふさわしいモデルとなる行動が強化されていくのである。代理強化を伴うがゆえに、モデリングは個人の学習を超えて、「社会的」学習理論と呼ばれているのである。

### Ⅲ. 3. 理念浸透に社会的学習理論を適用する際の現実面での限界<sup>35</sup>

経営理念の浸透のためには、理念を表す印象深い言葉（要約ラベル）と、その言葉を体現したような具体的人物（モデル人物）の具体的行動を通じての観察学習（モデリング）が大切であることを、まず述べた。つぎに、よりバンデューラに忠実に、社会的学習理論のプロセス・モデルに従って、経営理念の浸透プロセスを議論した。これは、理念の浸透を考える基本的視角のひとつをなすとわたしは、今でも考えている。少なくとも理論的な議論の出発点としては有効ではあろう。

しかし、現実には、モデリングで説明できない面も実務的にはかなり重みをもつ。いくつかの論点がここに存在する。（1）理念が言葉になっていても、それを示す具体的な物語には乏しい組織も多い。上司だからと言って、理念を反映する行動はこれですよと言えるような、話の在庫を豊かにもっているとは限らない。エピソード1やエピソード2で紹介しているような話は、できすぎた物語で、これに類するレベルでの、理念や原理・原則を体現した経験を豊富にもっているひとはそう多くない。（2）また、もしそのような在庫として具体的な手持ちの物語があったとしても、（複数の）物語の間に矛盾がある場合が稀でない。また、ひとつの物語が矛盾するふたつ以上の解釈を惹起することもしばしばありえる。教育場面でのモデリングの例示において、この点については、先に軽くふれた。（3）さらに、理念そのものは不変でもその理念の解釈を過去の物語ではなく、「いま—ここ」の現実にあてはめるのは、それ自体困難な作業である。どんなに物語のレパートリーが豊富でも、「いま—ここ」にそのまま適用できるような事例が過去にそっくりそのまま存在するとは限らない。

結論のひとつを先取りして言ってしまうと、だからこそ、物語をベテランか

---

35) このセクションでの記述は、神戸大学大学院経営学研究科の松岡久美氏との議論に多くを依拠している。

ら若い世代にただ「語り継ぐ」だけでなく、少しでも疑問が生じた場合に、それを材料に「議論する」ことが大切なのである。このままだと、話が抽象的になるので、最初の2点について具体例で考えてみよう（第3の点については、そのなかでふれることにしたい）。

#### 大学の教育理念の例（仮設的やりとり）

一橋大学の研究仲間から、よく「この大学の教育の理念は、〈産業の総帥 captain of industry〉の養成」であると聞く。英国の経済学者アルフレッド・マーシャルに典拠を持つこの言葉は格調高いし、聞くと元気が出そうだ。しかし、一橋大学の4年生が（場合によっては教官でさえ）、どのような場面でのどのような行動をとってれば、この建学の理念に沿った行動になるのか、具体的に考えるのは難しい。これが、第1の論点である。たとえば、「清潔な国民は栄える」（花王）、「顧客とともに栄える」（野村證券）という経営理念に当たるものに対応した具体的物語を、その会社の部長だから支店長だからというだけでよく知っているとは限らない。重要なのは、もしそれを知ってはいなくても、証券という変動商品を扱っている社会で「顧客とともに栄える」とはどういうことかについて、議論が起こることである。大学の例なら、重要なのは、産業の総帥とはいったいなになののかについて、考える材料がみつかる度に、「いま—ここ」という場をとらえて、（即座に答はなくとも）書生っぽいやりとりが生じることである。

第2は、物語間の矛盾である。先日、一橋大学の友人がある学生をわたしたちに紹介するときに、つぎのような印象深い言葉を聞いた。「彼は、総合商社のN社にも決まっていたが、それを蹴って、ベンチャー系のY社に行くことになっています」と。これは、理念を体現するひとつのささやかなよい物語である。たとえば、つぎのように（仮設的な引用だが）話を敷衍することができるだろう。「captainは、大佐だ。海軍では艦長は大佐だ。captain of industry

をめざすということは、大きな企業の優秀な部課長になることではなく、たとえ小振りでも艦長になるキャリア指向性をもつことだ。そのためには、「ベンチャー系の中堅企業の方が可能性が高い」と。しかし、つぎも仮設的な発言だが、たとえば、これを聞いたベテラン教授が「それはちがう。やっぱり、メインストリームの企業に入って、そこでトップまで登り詰めるようなひとを生み出すのが、理念に即応した考えではないか。事実、本学を卒業して大企業の社長、会長を経験したひとは多い」と言ったとしよう。さらに、別のひとが、「しかし、やっぱり起業者精神が大切だ。それなしには、産業界のキャプテンとは言えない」とも言ったとしよう。これをそのまま聞く学生がいたとしたら、矛盾し合うメッセージがそこに含まれている。問題は、矛盾そのものにあるのではない。どのような組織体も不確実な環境のなかで進化・発展を遂げている限り、本来矛盾がない方が不思議だ。もし、見たところ矛盾する語りがそこに存在するのにその場で（「いまーここ」で）議論が生じなかったとしたら、そこにこそ真の問題がある。

#### 「カスタマーのため」という理念の例

神戸大学の経営組織論の研究室に属する大学院生に、ある会社（B社）をお願いをして、新入社員研修を参加観察してもらった。新入社員研修だから、当然、その組織の理念についての話があった。観察結果によると、経営幹部の講話のなかに、理念をめぐるメッセージにズレがあったのだが、それをめぐる議論がなかったそうである。新人は、まだ自信がないために、質問はしにくかったのかもしれない。また、「さきの講話と矛盾しています」と新人に言われるとムカッと来るベテランもいることだろう。でも、このようなときこそ、議論をしっかりと自覚的に起こすべきだと思う。

理念を体現した行動と一見思えるひとつの物語に対して複数の解釈が生じることがある。この会社では、「カスタマーのため」と「カスタマーの信頼」が

理念（少し茫漠としすぎているが）となっている。別の機会につきのような話を課長クラスのひとから聞かせてもらった。「カスタマーのグループ購入を担当していましたが、別のグループの先輩が休みだったので、ピンチヒッターで自分の担当外のグループに行きました。商品のお届けと注文取りがほしいと終わって、そろそろ帰ろうと思っていたときに、マンションの2階のバルコニーから会員のカスタマーの声がありました。『おにいさん、なんでもいいから、洗濯機をひとつ買いたいのでもってきてくれる？』と。わたしは、すぐに『洗濯機といってもいろいろありますが？』と言いますと、それへの応答が『二層式ならなんでもいいわ。あなたにお任せするわ』という言葉でした。わたしは、B社は、カスタマーからこんなに信頼されているのかと、芯から驚きました。それですぐに商品をお届けにあげました。概ねこのような話であった。わたしは、わりと素直に感動して聞いた。ところが、この会社の新人と同世代で、新入社員研修の観察をしてきた大学院生は、「これは、ほんとうにカスタマーのためか？」と疑問をもち、「本当にカスタマーのためを思っているのなら、二層式の洗濯機をお届けする前に、カスタマーにきちんとカタログをもって説明にあがるのが、『カスタマーのため』ということではないか？」と意見を述べた。同世代の新人は、これと類似の意見をもったひとも多くいたことだろう。大学院生は、この会社の内部者ではないので、これをその場で疑問提示したり、議論をおこなったわけではないけれども、このような疑問提示のありそうな機会に始まる議論が、結局、語り継ぐべき物語を豊かにしていくのではないだろうか。

理念を体現した具体的な物語が不足しているときに、それを考えるきっかけとなる出来事は、すべてリッチ・ポイント（深掘りすべき論点）を提供する。リッチ・ポイントは、そのきっかけを体験している「いま—ここ」でリアルタイムに議論されるべきだ。それが、一見高邁な理念と具体の行動を結びつける糸口となり、欠如している物語のレパートリーを増やすチャンスとなる。また、

存在する複数の物語の間に矛盾がある場合、あるいはある理念にまつわる物語に複数の解釈があるときには、理念の理解を深化させ、物語に機微や深みを付け加えていくチャンスである。

### ごみ箱に座る

ある別の生命保険の会社では、かつては議論が多かったという。生命保険という特殊な商品を相互会社という組織形態で販売するうえで、いかに発想すべきか、いかに行動すべきか、少しでも疑問に思うことがあれば、すぐ議論が生じたという。また、自分から疑問を提示しなくても、しょっちゅう先輩から議論をふっかけられたことも今よりもっと多かつたらしい。だから、今課長以上になっているひとは、ほとんど皆職場でごみ箱に座った経験があるという。その理由は、どこかしことなく、リアルタイムで（「いまーここ」で）議論がおこなわれるので、椅子がなければ、「ま、そのごみ箱に座れや」ということになったためらしい。わたしは、これはすばらしい話だと思ったし、この会社の強みであると感じた。しかし、最近は、そのような議論の気風がかなり減ったと多くの内部者が述べていた。

本来、議論すべき場である大学ですら、書生っばい議論が真剣におこなわれることが少ない。それを会社に求めるのかと言われそうだが、敢えて理念をめぐる疑問提示と議論の大切さを主張したい。というのも、上に立つものだからと言って、なにもかもすべてよく知っているわけではない。また、若者を諭すようには理念教育などはできなくなってきている。それだけに、モデリングだけでは理念の浸透が難しい。そんなときの素直な味方が議論だ。だいたい、「この会社の理念は、…」と諭すようにしゃべったり、あるいは「このオレが見本だ」と言うのでは、ひとはついてこない。それどころか、かえって理念が嫌いになるかもしれない。議論がなければ、理念に現代的な息吹を吹き込み、不断にその意味を再発見することはできないであろう。

#### IV. 経営における疑問の提示、議論、物語

もしも社会的学習理論の現実への適用に限界があり、それを補うのが、疑問の提示や議論であるならば、それに適切なモデルは構築されているのだろうか。ほかに適切なモデルが見あたらないので、ここでは、わたし自身のピア・ディスカッションモデルを、知識創造という観点から再検討してみることにしよう。これは、人間モデルとしては、ショーンの内省的実践家と深くかかわっている。また、元々のモデルでは必ずしも明確に区別されていなかった暗黙知Iと暗黙知IIという対比をここでは導入して、内省、疑問、議論のもつ意味を検討してみることにしたい。

##### IV. 1. 複雑人=内省的実践家間のピア・ディスカッション

複雑人モデルは、経営者、管理者に状況の診断と自己のスタイルや持ち味の内省を促す。ここでいう内省は、(なよなよした消極的なものではなく)アクションにつながるための内省であることに注意がいる。実務家の人びとに、「内省と行為のうち、どちらかひとつ選ぶとすればどちらですか」と聞くと大半のひとが行為やアクションの方をとる。日常の忙しさとはそういうものなのだろうか。しかし、これは問いの立て方がトリッキーである。実は、内省とアクションは両立する。それをはっきりと明示的に示すアイデアのひとつが、D. ショーンの「内省的実践家 (reflective practitioner)」の概念である。<sup>36</sup> もっともショーンが直接的に興味をもったのは、組織における理念の浸透ではない。伝授するのが困難と思われる専門性の移転が彼の基本関心である。そのために、彼が選んだのは、建築家の世界、音楽家の世界、精神分析やカウンセリングの世界である。たとえば、ピアノの上級クラスで、微妙なニュアンスをどのように教えればいいのか。そのためにどのようなやりとりが伝授する側とされる側

36) Schön (1983, 1987).

との間に生じるのか。それが彼の関心であった。

ショーンの主唱する内省的実践家は、ごく自然に自分がうまくできることを、どのようにすれば、それがうまくできるのかについて、対話や内省を通じて、物語ることでできるひとである。もちろん内省的実践家とて、最初からうまくコツ（原理・原則）を口にできるわけではない。まず、初心者前で実演させて見せて、（他の徒弟制の世界と同じように）「自分のやるとおりにしなさい」（Follow me）と言う。しかし、その後、初心者からの疑問をきっかけに、あるいは共同で実演してみたりするプロセスで、対話や議論が生じることを重視する。だから、「わたしの背中を見て学びなさい」という徒弟制モデルとはそこが異なる。自分が実演した後、学習者にも実践させてみて、本人にも考えさせ、自分もいっしょに考えながら、うまくいかないところを正し、質問を受け、対話することによってコツが徐々に言語化される。このようなやりとりによって、教える側も、それがなかったときよりも、自分がうまくできるわけ（背景にある原理・原則）がより自覚的になっていくのである。ショーンは、このようなプロセスは、達人と教わる側の「共同実験(joint experimentation)」にはかならないと喝破する。<sup>37</sup> ポイントは、Follow meとは言うが、そのまま放置しないことである。Follow meというだけなら、達人の知恵は、埋もれたままになる。

#### ミュージシャンの例

（ショーン自身があげている例とは別のものだが）音楽の世界から例をふたつあげよう。もし、あるジャズ・プレーヤーが自分がうまく即興演奏できる理由が全然説明できなかつたとしたら、そのひとは内省的実践家ではない。「だって、できてしまうんだ」とか「つまり、その」とか擬態語・擬音語だけで説明が終始したら、長嶋の世界だ。それで説明は短く終わり、実演しなくなる。

37) Schön (1987), pp.212-216.

ところが、もし即興演奏の達人が、他のプレーヤーとの対話や自分のプレーについての内省に基づき、たとえば、自分の演奏法を「モード奏法」と名づけ、それを説明するボキャブラリー（そのなかには、いくつかの原理・原則を含むだろう）を形成しているならば、そのひとは、まさに内省的実践家である。自分なりに言語化し理論化した「持論」（theory-in-use）を抱いているのである。

もうひとつは、ロック系、ジャズ系のドラマー村上秀一の教則ビデオ<sup>38</sup>である。このビデオが興味深いのは、まず冒頭のシーンで、ミュージシャンたちのパーティ風景が映り、村上氏の仲間たちが、「こんなのビデオでは学べないぞ」とか茶化していることである。本人も、それを承知のうえで作成しているようにも思える発言があるが、いざレッスンが始まると、プロとして自分の奏法についての持論とそれを現す豊かなボキャブラリーがあることがわかり、見るものを感銘させる（実は、かなり硬派のある日本のメーカーの課長クラスの会合でこのビデオを見せたことがあるが、驚くべきことに好評であった）。たとえば、太鼓は、ぼんぼんと叩いて音を刻む楽器だと思っているひとに対して、村上氏は、太鼓は、そのぼんぼんという音と音の「間」をデザインする楽器であると述べる。そして、その際に、その原理・原則に名づけた「オフビート」という言葉がいっしょに述べられる。もちろんそれにまつわる実演がある。

さて、理念（原理・原則）の浸透に話をもどそう。経営の世界では、音楽やスポーツの場合と同じように実演して見せるのはしばしば難しい。「はい、それでは、不確実性下の意思決定の実演です」とか、「つぎは、部門間が対立しているときの解決法のひとつであるコンフロンテーションの実演です」というわけにはいかない。経営の世界では、実演というのが困難な分だけ、内省力を高めること、言葉を磨くこと、具体の経験を（実演している場になかったひとにもビビッドにわかるような）物語として語ることが、よりいっそう重要に

38) 村上ポンタ秀一(1990)『ドラミング スピリッツ』リットーミュージック (ビデオ)。

なってくる。とりわけ、具体的な行動イメージを考えるための見本のレポートリーを増やすためには、物語が大切になってくるであろう。しかし、理念を反映した具体的な行動にまつわる物語は、よほど内省力の高いひとでも、若手から疑問が提示されたり、それをきっかけに議論しながら思い出したり、議論のなかで物語っていくのでなければ、なかなか収集されないであろう。<sup>39</sup>

管理職の人びとの集まりで、「この会社には議論が多いと思いますか」と聞くと意外に手があがらない。実際界のひとと話していると、これにもいくつかのわけがあることがわかる。たとえば、(1) 日常の忙しさのせいで、(2) (愚痴なら語るけれど、理念を体現した行動というような、誇らしい) 自分の経験を語るのを、(自慢話とはよくないと思うのか) ついつい避けたがるため、(3) そもそも言語化への努力を怠ることに慣れ切ってしまっているため (たとえば、営業の達人は、営業のコツや勘所を言葉では伝えがたいと思込んでしまっているかもしれない)、(4) 経験を語り、議論する場がないために、議論が少なくなる。経験を語り、共有し、疑問をぶつけ合い、議論すれば、その背後にある理念を体現化した行動がいったい何であるかについての理解を深めるきっかけとなるはずなのに、なかなかそうならない。

さらに、第5の要因として、疑問のタイプをあげておこう。議論につながるような味のある疑問を出すというのは、それ自体なかなか難しいことである。(着手しながら未完のままの)「経営における疑問」に関するわたしの研究のパイロット段階で、「これまでの仕事生活のなかで、疑問文の形に投げかけられたことで、今なおよく覚えている言葉」を収集したことがある。最も頻度が多かったのは、「なぜ、できないのか」という疑問であった。エンジニアの場合には、「原理的にはできるはずなのに、できないはずはない、だから、こうす

39) これを収集する方法で、われわれが介入する場合には、つぎのふたつがある。ひとつは言うまでもなく、キーイベント法や臨界事象法に基づくわれわれのリサーチ・インタビューである。もうひとつは、研修の機会などに、それまでのベスト・ジョブなどについて、事前に考察してきて、同輩とともに議論してもらうことである。

ればどうだ」とか「できるはずなのだから、ここであきらめずにがんばれ」というポジティブな例としてこの「なぜ、できないのか？」という疑問をあげるひとが存在したが、それ以外は、だいたいネガティブであった。たとえば、営業の場面で「なぜ、できないのか？」と言われれば、それは数字が達成されていないことの叱責にほかならない。そのような場合には、疑問の提示が議論のきっかけにならない。したがって、疑問にもタイプがあるし、疑問の提示の仕方にもスタイルがあるはずだ。多くの組織で議論があまりおこらないというのが事実だとすれば、その根っこには、疑問のタイプやその提示のされ方のスタイルという問題が横たわっているのかもしれない。

#### IV. 2. ピア・ディスカッションによる知識創造のモデル

##### IV. 2. 1. ピア・ディスカッションの背景

直接的に経験をくぐることによって生じる知識は、まずは、個人に体现される。要約ラベルを言語化したり、その肉づける内容を物語として語っても、曰く言いがたい部分が残る。それは、実演しないと、つまり行動を通じてでないと（言葉では）見本を示せない世界である。これを暗黙知Ⅱと呼ぶことにしよう。これは厳密な意味の暗黙知、もしくは「個人知」(personal knowledge)<sup>40</sup>である。それに対して、もしも疑問がひとから提示されたり、なにかきっかけがあって自ら深く内省したり、同種の経験について他の人びとと議論すれば、部分的には暗黙知から形式知に転換されるのだけれども、経験をくぐったまま放置してるためあたかも暗黒大陸のように暗黙のままにとどまる知識の総体を暗黙知Ⅰと呼んで暗黙知Ⅱと区別することにしよう。定義により、暗黙知Ⅱは、暗黙知Ⅰに内包される。換言すれば、暗黙知Ⅰから暗黙知Ⅱを除いたギャップが、その気になれば（つまり、疑問提示、内省、物語、議論などを通じて）形式知に転換可能な部分である。

---

40) Polanyi (1958).

暗黙知Ⅰと暗黙知Ⅱの区別の意味をいくつかの研究にふれながら、最初に確認しておこう。まず、ポラニーの暗黙知の例示として、自転車の運転の知識を例にあげよう。<sup>41</sup>ポラニーの基本認識については、つぎのふたとおりの要約が可能である。ひとつは、ひとつは、たいへん誇らしいことに、実際に語れる以上のことを知っているという言明で、これは、潜在的な知識の広さについてのポジティブな言明である。もうひとつは、ひとつは、たいへん残念なことに、自分が知っているはずのことすべてを語ることはできないという言明で、これは、個人知を言語化、形式化するひとの能力の限界を示すネガティブな言明である。

自転車に乗れるということは、そのための知識を暗黙にもっているはずだということである。自転車の運転に関して、知っているはずの暗黙の知識の総体（一部は、たとえば、これから自転車に乗ろうとする子どもに質問されればなんとか言語化できるものを含む）が暗黙知Ⅰである。自転車に乗れないひとに、乗れるひとが教えることのできるアドバイスは、絶望的にプアである。たとえば、「倒れる前に進め」というのは原理としては、かなり杜撰だ。これだと、

---

41) 神戸大学大学院社会人大学院の演習・講義において、「内省的実践家とピア・ディスカッション」というセッションで、つぎのようなエクササイズを実施した。ここでの要約は、そのときの事前課題のレポートとセッションでの議論に基づく。なお、課題は、自転車の運転と営業のコツである。事前課題としては、つぎのようなものを用意してもらった。事前課題1 自転車に初めて乗る子どもに、いったいなにを、明白知（言葉として伝えられる実践的な知識）として教えることができるでしょうか。年齢や性別の異なる多様なひと3, 4人に、自転車の運転法について形式ばらないインタビューを試みてください。どのような意見が出てきたか、についてレポートしてください。もし、近所に自転車にこれから乗りたいと思っている子ども（自転車に乗れない大人でもいい!）がいれば、実際に、自転車の乗り方を週末にでも教えてみて、そのもどかしさについてレポートしてください。事前課題2 会社で営業のベテラン社員2名に、営業のコツで口で伝えられることにならがあるのかについて、きちんとフォーマルに（あらためて）インタビューしてください。大学院の課題なので、あらためてお聞きしたいのですが、と明示的に尋ねてデータを得てください。その際、そのコツが重要だと思い知った具体的経験にまつわるデータを収集するようにしてください。あわせて、営業活動のマニュアル、営業にかかわる標準化プログラムが実施されている場合には、その点についても記述してください。シラバスの詳細については、金井(1996c)の付録参照、とくに、40-42頁。

結局体で覚えるしかない。「倒れないように後ろから押しながら励ます」というひともいるが、そこには、運転の知識そのものの伝授はない。しかし、励ましは、子どもの実験や試行にとって大切かもしれない。あるいはもっと丁寧に、「補助輪の存在を教えて、後ろから押ししてある程度加速をつけて、それから『今は補助輪が両方とも浮いているよ』と言ってあげる」というひともいる。せっかく支援ツールを使いながらも、これでは結局、体で覚えるということに終わってしまう——励ましの言葉は有っても、そこに原理・原則を示すような言語化の余地はない。しかし、「倒れる前に進め」は、後のふたつと比べて、一見どんなにプアで陳腐な原理・原則のように見えても、これをとりあえず第1義的には、暗黙知の形式化と言わなければならない。「倒れる前に進め」という言明がきっかけとなって、さらに学習者からの疑問の提示、議論、実演、また疑問というサイクルが繰り返されれば、自転車の運転についてのなにがしかの知識が生じるであろう。暗黙知Ⅰからその部分を抜き去ったものが暗黙知Ⅱである。

つぎに、ガーフィンケルの古典的研究から例をあげよう。よく引用されるつぎのようなやりとりに目を通してみよう。

やりとり 1<sup>42</sup>

「金曜の夜、夫と私（ガーフィンケルの学生）はテレビを見ていました。夫は疲れていると口にしました。私は、『どのように疲れているの？肉体的に、精神的に、それともただ退屈なだけ？』と。」

（以下、S：被験者、E：実験者——ガーフィンケルの学生）

S：わからないよ。まあ、体の方かな。

E：筋肉あるいは付け根の骨が痛むということなの？

S：たぶんね。そんなに専門的に聞くなよ。

---

42) Garfinkel (1964).

(しばらくテレビを見てから)

S: どの古映画を見ている、いつも筋がおきまりだよ。

E: それどういうことなの? あらゆる古映画、それとも一部の古映画、あるいはあなたが見たことのある古映画だけのことを言っているの?

S: どうかしたんじゃないか、お前。わかっているくせに。

E: もっときちっと特定して言っていただきたいのよ。

S: わかっているくせに。まいったよ。

やりとり<sup>243</sup>

5月18日, 19日の2日間, 神戸まつりを見学し5月20日は, 妻もわたし(神戸大学の社会人院生)も大変つかれていた。わたしは, 夕食中であった。

S(妻): (わざと壁によろけながら) あーっ, どうかなりそうだわ!

E: (夕食をとりながら) それ, どういう意味なの?

S: (大きな声で) 疲れたってということ!

E: それって, 具体的にいとどうということなの?

S: (さらに大きな声で) きゆう, 歩き回ったから, くたくたってことですよ!

E: くたくたってどういう意味なの?

S: (すこし顔がひきつった感じで) 立ったままでも眠ってしまいそうならい疲れたってことですよ! うるさいわね! (とayaniながら, トイレに

43) 1991年前期にわたしが担当した, 神戸大学大学院経営学研究科(日本企業専攻)の社会人大学院生の作成したものである。このときの課題のインストラクションは, つぎのとおりであった。受け答えする際の注意(金井作成) (1) いったいどういう意味なのか, ということ, 丁寧にしかししつこく聞き返す。『おっしゃる意味をもう少しはっきりお願いします』, 『... というのはどういうことですか。普通に使われる意味ですか, それともなにか特別な意味がありますか?』 (2) より特定化, 限定化が可能な場合は, できるだけ「もっとはっきり限定して言ってくださいませんか」とか「もっと具体的にお願いします」とか「それは, ... の範囲でだけ成り立つのですか, それともどこまで成り立つのですか」。

行こうとした)

E: もっと具体的にいうとどういう意味なのかな?

S: (もう相手にしないという感じで) もうしらん! 勝手に一人で話してたら? (と言って、トイレに入り、それっきりであった)。

この記録は、日常の会話において、配偶者や親友などの親しいひととのやりとりのなかに、できるだけ、「それはいったいどういうことなのか」、「もっと特定化して（正確に）言ってもらいたい」というふたつのリクエストを繰り返すといかに、対話がごちちなくなるのかのデモンストレーションである。英語でのやりとりでは、相手は、必ずといってよいほど、「どうかしたのじゃないか (What's the matter with you?)」あるいは「わかっているくせに (You know what I mean.)」という決まり文句を差し挟むようになる。

通常は、いちいち問い返さなくとも会話が流れる理由は、親しい相手とならば、相当程度（いちいち言語にはしないが）会話のやりとりの背景となる期待や前提が共有されている（あるいは、そのように幻想されている）からである。逆に言うと、共有していると自明視していた背景期待まで質問されると、質問された側は狼狽するのである。このような背景期待や暗黙の前提は、友人どうし、家族、クラブやサークル、会社などの組織から、さらには社会レベルでも存在するであろう。

ガーフィンケルの用語では、「それどういうこと」とか「もっとはっきりさせて」と尋ねなければ背景に退いていたままのはずの暗黙の（共有しているはずと思っている）知識ベースが、暗黙知Ⅰである。それに対して、実際にこのふたつの質問を繰り返し受けて、それをきっかけにしっかりと答えようとしてもどうしても言語化できない部分が、暗黙知Ⅱである。

すでにふれたD.ショーンの用語を用いるならば、いわく言いがたい専門性の伝授に際しての対話や共同実験のプロセスがなければ言語化されることのない

い、達人（の手足や頭と心）に体现された（埋もれた）「技の束」まるごとの範囲が、暗黙知Ⅰに相当する。それに対して、内省的実践家として学習者といくら対話を重ねても、最後までぎりぎりのところで、伝授に際してどうしても「実演」という手段に頼らざるを得ない部分が、暗黙知Ⅱである。

#### IV. 2. 2. ピア・ディスカッションによる知識創造モデル

ピア・ディスカッションは、（定義によりやや同語反復的になってしまうが）暗黙知Ⅰと暗黙知Ⅱの間のギャップを埋める試みである。あるいは、暗黙知Ⅰのなかに占めるⅡの領域をできるだけ狭く追い込んでいこうとする企図なのである。いくら議論がうまくいってもわからないことは残るはずなので、Ⅱの領域をなくすことは決してできないだろう。それでも、暗黒大陸のように広いⅠの領域全体に占める、純粹に「曰く言いがたいこと」、直接経験でなければ感知できないこととしてのⅡの領域のシェアを高い比率のまま野放しにする手はない。

暗黙知Ⅰは、パイのタイプや大きさそのものにかかわる静態的な知の領域であるのに対して、暗黙知Ⅱは、パイのどこまでが切り込まれたかの（議論の）ダイナミックな経過から残余項として定義される動態的な領域である。<sup>44</sup> 野中理論がその難解さにもかかわらず広く日本の読者や世界の読者にアピールしたのは、いずれの読者に対しても日本の産業社会は、ともすれば「曰く言いがたし」を容認し、へたをすると暗黙知Ⅰと暗黙知Ⅱを区別する必要がないほどオーバーラップしてしまったまま放置しがちだという状況に対するアンチテーゼを提供したからではないだろうか。また同時に、それは日本の読者に対しては西欧のようになれというのではなく、現状を憂うものの、知の転換方式に日本らしさを残しながら、日本企業に知識創造の活力を見いだせると、主張したからで

---

44) もちろん暗黙知Ⅰそのものも、直接的な経験の幅の広がり、深化とともに、大きく  
なっていく。

はないだろうか。すべて形式知が万能なのならば、暗黙知のどろどろした部分に拘泥せずに、たとえば、経営の教育についても欧米流のMBA教育がよいと言われたはずだ（実際には、そうではない）。

リーダーシップの文献のなかで、議論というのはまともな研究トピックとしてはあまりとりあげられない（グループ・ディベロプメントの文脈でファシリテータ論としてとりあげられている程度である<sup>45</sup>）が、それでも議論と密接な疑問の提示については、いくつかの研究がその重要性を示唆している。たとえば、すでにふれたシャインは、組織の大半の成員が当然であると自明視している前提や仮定を疑うのが真のリーダーシップの機能であると言う。<sup>46</sup> このような理解によれば、ガーフィンケルの対話者のように（だれもがそう問わないときに）「それはどういうことなのか」とつぶやくことが、リーダーの役割ということになる。シャインは、さらにプロセス・コンサルテーションを元々は、OD（組織開発）のコンサルタントの技法として開発したが、後に、それをジェネラル・マネジャーに必要な能力だとも主張するに至った。<sup>47</sup> プロセス・コンサルタントの役割の実際は、文献にはあまり具体的に書かれていないが、たとえばDECの経営幹部の会議で、そこに同席するシャインが、たとえば、ふたりの参加者がどうも異なる前提と思い込みで同じ言葉を使っているときに、それをすり合わせたり、あるいは、もっと単純に言うと、ある経営幹部が怒りを表しながら発言しているときに、「怒っているわけはなにですか」と素直に聞くことである。<sup>48</sup> これは、議論のプロセスを促進するために、内部者では問いくい問いを、明示的な疑問の形で外部者の口から提示していることにほかな

45) たとえば、Schwarz (1994).

46) Schein(1992; 1985 1st ed).

47) Scheinとのパーソナル・コミュニケーション (1985circa).

48) 同じ点について、ケッツ・ド・ブリースによれば、だれもが言わない真実を述べたり、だれもが疑問を發さない事柄に疑問を提示するのは、ある意味では、王にとっての道化の役割である。彼は、また、ODコンサルタントは、しばしば道化の役割を担うとも主張している。Kets de Vries (1993).

らない。

暗黙知 I をついそのままに放置してしまう原因になる諸要因を、個人レベル、集団レベル、組織レベルで、選択的にではあるが、検討しておくことにしよう(図 2)。これらの諸要因のもたらす効果は全部パラドキシカルである。

まず、個人レベルでは、まずなんと言っても、自分がそのやり方に慣れる、うまくできるようになるということ自体が、最大の畏であろう。ここでのパラドクスは、もしそのひとが内省的でなければ、うまくできる達人ほど前提を疑えないという点にある。おそらくガーフィンケル流の「それはどういうことですか」という問いに対して、問われ方、問われる場面によっては、むかついてしまうことが多いのも達人であろう。実際にスコアがよければ、だれも今の自分のゴルフのスウィングのあり方への疑問に耳を傾けないだろう。

集団レベルでは、集団凝集性 (group cohesiveness) や集団浅慮 (groupthink) が暗黙知 I をそのまま放置する元凶となりやすい。ここでのパラドクスは、団結心のあるよくまとまった集団ほど、集団意思決定やアクションにおける前提を自覚させなくするという点にある。少数のメンバーが疑問を持っているわけではないのに、集団圧力に負けてしまうという状況もあれば、もっと重症で、ほんとうはかなりばらばらな前提をメンバーがもっているのに、団結心ゆえに前提が揃っているという幻想が蔓延している状況もありうる。集団の団結は、通常ポジティブな意味あいももつが、団結ゆえに、皆で盛り上がっている集団内で、ガーフィンケル流に「それってどういうことですか」と発言するのは困難になる。

組織レベルでは、深いレベルでの組織文化がその元凶となりうる。シャインにならって、組織文化を、組織の大半の成員が疑問視することなく自明のこととみなすようになった前提や仮定、発想法などの集合とみなすことにすれば、強い組織文化のパラドクスは、暗黙知 I の野放し状態を促進するという点にある。確固たる強力な理念がある会社ほど、理念をめぐる数々の疑問がオープン

にされ議論がおこるべきなのに、実際にはしばしば、基本理念は、聖域となつて活発な議論をむしろ阻むことがあります。組織体の基盤となる価値に対して、「それってどういうことですか」というガーフィンケル流の問いは、特に自分自身の経験がまだ浅い若手からは出にくいかもしれない。しかし、シャインの組織文化の定義からすれば、実は、前提に対して素朴な疑問を出せるのは、まだ組織に染まりきっていないひとたち——新人や中途採用者——なのである。でも、「新人のくせに」「まだ来たばかりなのに」という声が予想されると、強い組織文化や社風の会社ほど議論が少なくなってしまうことになる。

これらの3レベルにまたがる諸要因、つまり、個人の慣れ、集団の団結、組織の強い文化の存在は、（これらが存在するゆえに）疑われない前提が現実を照らし合わせて間違っていないときには、機能的である。しかし、環境に変化がある限り、前提の現実吟味（reality testing of assumptions）をすべきであるし、もし実際に現実と照らし合わせたときに疑われない前提が不都合を増してきているにもかかわらず、これらの3要因の存在ゆえに、疑問の提示や議論がおこらなければ、逆機能が生じる。環境に変化がある方がむしろ常態だから、逆機能の可能性はかなり高い。慣れも団結も強い社風も一見すばらしいことなので、かえって曲者だ。これらの存在がパラドキシカルだと言われる所以である。これらの3要因を念頭に、知識の生成サイクルとのからみでピア・ディスカッションの意義を図示したプロセス・モデルが図2である。この図における上の方にある暗黙知のボックスが暗黙知I、左下にある「暗黙知のうちどうしてもいわくいいがたい領域」が、ここでいう暗黙知IIに相当する。

知識の生成サイクル  
(暗黙知 → 明白知 → 行動知)

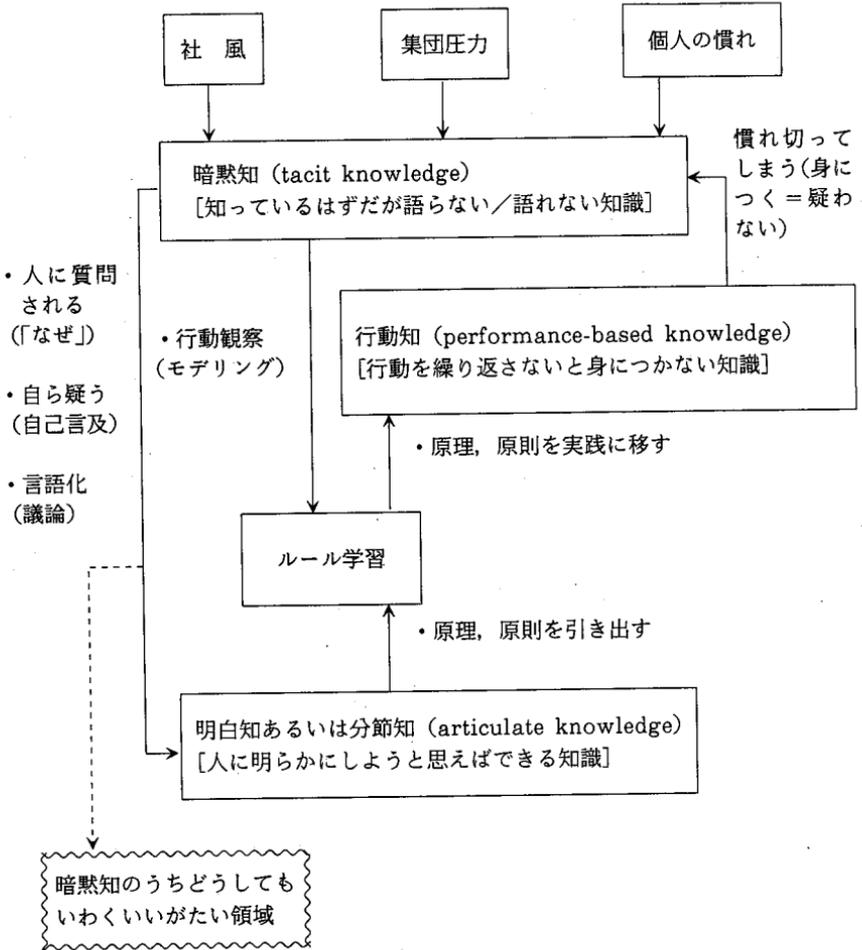


図2 ピア・ディスカッションにおける知識の生成サイクル

出所: 金井(1989), 85頁。

## V. 結びと展望

ここでは、まず、これまでの議論を要約して結論を述べ、今後有望と思われる研究方向や研究方法を展望しておくことにしよう。これらは、すべて経営における知識創造を促進する実務家の役割、研究者（その他の外部者）の役割、および両者のコラボレーションにかかわっている。

### V. 1. 要約

本稿での入り組んだ議論の主要なポイントを、まず箇条書きの形で要約しておこう。

- (1) 原理・原則（理念）の実際への適用をビビッドに示すエピソード（物語に進化しうる）を語れる人物が組織に存在する。
- (2) 具体的なエピソードがあれば、原理・原則の持つ実際的な意味合いが、学習者に理解されやすくなる。
- (3) 有効なリーダーシップの条件をリストするだけで、その具体的な姿を物語るエピソードがなければ、学習者は途方に暮れるだけである。
- (4) なかでも理念浸透のリーダーシップこそ、そのようなエピソードの物語が要求される分野である。
- (5) 複雑人、内省的実践家、意味探索人などの人間モデルは、組織のなかの個人にとっての（自己や状況に関する）診断力や内省力を重視する。
- (6) 原理・原則と併せて、自己の経験を物語ること（たとえば、ライフ・ストーリーの吐露）は、経営者や管理者にとっても、自分の知っているはずのことの明確化に役立つばかりでなく、アイデンティティのさらなる発展や自分のやってきたことへの意味づけ、元気づけにも役立つであろう。
- (7) 社会的学習理論の観察学習、代理学習もしくはモデリングの概念は、直

接的に経験していないことの学習が可能になるプロセスの理論的解明には役立つ。

- (8) モデリングは、単なる模倣ではない。ひとつには、手本の行動そのものを真似るのではなく、行動の背景にあるルール（原理・原則）を学習することがあるからである。もうひとつには、モデルとなる人物が複数存在することがあるので、そこから複合的に学べば、新結合により創造的な行動が生まれる。
- (9) 原理・原則（理念）を要約ラベル（簡潔な言葉）で示し、同時にモデル人物が見本となる具体的な行動を提示すること（参照モデリングによるルール——原理・原則（理念）——学習）は、理念（原理・原則）浸透のリーダーシップを捉えるひとつの視座を提供する。
- (10) 手本となる行動の原理・原則を示す要約ラベルが存在することは、モデリングの対象とすべき行動の再生率の出現度を高めるばかりでなく、その効果をより長期的に持続させることがわかっている。
- (11) 組織体が危機や重大事に直面しているときのリーダーの対応や、普段からのリーダーの役割モデルとしての立ち居振る舞いは、理念（原理・原則）の第1義的メカニズムをなす。
- (12) 重要な出来事や人物についての語り伝え、伝説、神話にかかわる物語や、社是、社訓といった組織体の哲学、信条、憲章の公式文書は、それぞれ物語と要約ラベルと関連した理念（原理・原則）浸透の第2義的メカニズムをなす。
- (13) 参照モデリングによるルール学習は、理念浸透のリーダーシップを説明する基礎のひとつを提供するが、つぎの三つの点で、その実践はしばしば非常に困難である。（1）理念が言葉になっていても、それを具体的にビビッドに例示する物語には乏しい組織も多い。上司だからと言って、理念を反映する物語の在庫を豊かにもっているとは限らない。（2）ま

た、もし物語の在庫があったとしても、（複数の）物語の間に矛盾がある場合が稀でない。また、ひとつの物語が矛盾するふたつ以上の解釈を惹起することもある。（3）さらに、理念の解釈を、過去の物語を参考にしながら、「いま—ここ」の現実にあてはめるのは、それ自体困難な作業である。どんなに物語のレパートリーが豊富でも、「いま—ここ」にそのまま適用できるような事例が過去にそっくりそのまま存在するとは限らない。

- (14) だから、よりよく知っている（はずの）先輩（モデル人物）が若手（観察学習者）に教訓を垂れる、あるいは物語としてただ語り継ぐというだけでなく、学習者からの疑問に答えたり、ともに議論したり、そのなかで経験の意味をモデル人物がもう一度深く内省する機会をもつことが重要となる。あるいは、そもそも質問されないと物語が思いつかないひとがいる。また、物語るべき経験があっても、疑問に答えたり、議論のなかに入っていないとその経験をうまく語れないひともある。
- (15) 複雑人、内省的実践家、意味探索人の人間モデルは、理念（原理・原則）浸透プロセスにおける物語と併せて、経験の内省、疑問の提示、議論の必要性とよく符合する。ピア・ディスカッションのモデルが、ここでは、社会的学習モデルよりも関連性が高い。
- (16) 内省、疑問提示、議論の意味は、ふたとおりの暗黙知を区別することにより明確になる。組織のなかの個人には、経験を通じて直接に身に付く知識（暗黙知I）がある。それは、そのまま放置されていると、形式知に転化されない。しかし、同時にいくら形式知への転化を試みても最終的には実演でしか示せない知識（暗黙知II）が残る。
- (17) 暗黙知Iと暗黙知IIの間のギャップを創出していくトリガーが、内省、疑問提示、議論である。
- (18) 暗黙知Iからの形式知の第一次的創出は、原理・原則の形をとる。ただ

し、原理・原則じたいは、「ジャストミートすればホームランになる」というように、当然だけれどどうすればよいかわからない言明になっていたり、あるいは、「愛と協同」のように、いい言葉だけれど、その具体的イメージがわからないことが多い（それでも、ないよりはいい）。そこで、具体的経験の物語や、内省、疑問提示、議論が、ギャップを埋めるのに、必要とされる。

- (19) スポーツや音楽の世界のように、実演することが容易でない経営の世界では、原理・原則の提示と合わせた実演以上に、経験の物語、内省、疑問の提示、議論のウェイトが高くなるであろう。
- (20) それらは、暗黙知Ⅰをそのまま暗黒大陸として放置してしまう陥穽（個人レベルの慣れ、集団の団結、強力な組織文化）にはまり込まないトリガーともなる。

ここでは、ふたつの理論的モデルが底流にある。ひとつは、社会的学習理論のプロセス・モデルであり、もうひとつはピア・ディスカッションを通じての知識創造モデルである。理念（原理・原則）浸透のリーダーシップ、および暗黙知Ⅰ、暗黙知Ⅱとの関連において、それぞれのモデルを、もう一度、図3、図4に要約的に示しておこう（図3、図4は、それぞれ図1、図2のバリエーションである）。

## V. 2. 結論——日本の産業社会における知のあり方、知の潜み方

直接経験に根づいた深いレベルの知識について考えることは、長期的なキャリアの研究と結びつけてなされるべきではないだろうか。わたしは、ここ4、5年の研究活動（とりわけ、やや長めのインタビュー）において、ミドル・マネジャーの場合にも、トップの場合にも、適切な機会が与えられると、自己の経験を意味づけ、豊かに物語れるひとが多数おられるのにびっくりもし、感動もした。

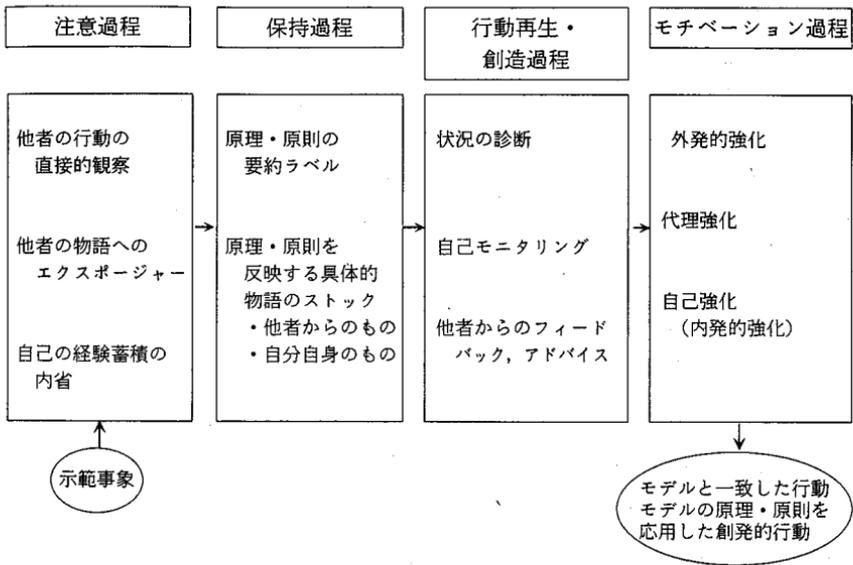


図3 社会的学習理論における観察学習のプロセス・モデル その2

他方で、多忙な毎日のビジネスの世界のなかでは、物語るきっかけがそう多くは存在しないのも事実だろう。アクションがつい内省より優先されることもあろう。物語のきっかけは、内省することや、ひとから尋ねられることである。「体がそれをくぐってきた」というだけの体験は、内省や疑問、それらをきっかけとした他者との議論なしには、「意味づけ統合された」経験とはならないであろう。経験のエッセンスは、ときに原理・原則に結晶するかもしれない。しかし、その原理・原則を肉づけるのも、物語、疑問提示、および議論である。経営理念のような茫漠としたものを、世代を貫いて伝達・浸透させていくには、これらすべてのことが必要とされるであろう。

この論文で取り上げたことは、知識創造の野中経営学では、知の転換方式にかかわっている。ただし、われわれは、暗黙知と形式知の対立図式を前面に出すのはあえて避けて、むしろ暗黒大陸のような暗黙知Ⅰのなかに占める、ほん



とうにどうひっくり返っても「いわく言いがたい」状態のままにとどまらざるをえない暗黙知Ⅱのシェアを下げていくトリガーとしての、物語、内省、議論に焦点を合わせた。二分法は避けたいというのがすでに最近の野中理論のひとつの展開方向となっているが、本稿もそれと軌を一にするものである。

ぎりぎりいっぱいまで追いつめられた暗黙知Ⅱは、徒弟制が正当化される領域である。そこは、もう「実践のコミュニティ」<sup>49</sup>と化してもよい。しかし、内省したり、議論を尽くしたり、多くを物語ることなく、オレの背中を見て育てというのでは、本来正当化される徒弟制の領域も浮かばれない。とことんまで内省や議論を尽くした後なら、言語化をあきらめてもよい。

ある会社の経営幹部のグループが戦略を練る会合で、技術開発担当のエグゼクティブが、とことん議論を尽くした末、最後に、「ここは、開発ががんばるしかない」と言って、ホワイトボードに、「がんばる」と書いた。「がんばる」とは、それ以上知識を生み出すことや戦略をデザインすることがそれ以上できないのための、最後のとっておきの言葉である。

徒弟制は、このようにぎりぎりまで追いつめた最後の領域だけのためにとっておこう。もはや実演でしか伝わらない、同じ釜の飯を食べなければ伝えようのない領域なら、それがかまわない。そうでない領域では、日本の産業社会でも、どんどん多種多様な内省、疑問提示、議論がおこってほしいと思う。特に、これまでの前提ではうまくシステムが回らなくなったときには、それらは重要である。しかも、タイミングとして、日本の産業社会は、そのような節目の時期、移行期にある。

暗黙知Ⅰを暗黒大陸のまま放置しない。このことが肝要である。本来、言語化することが仕事の大部分である、わたしたち学者でさえ、研究テーマの選び方や、研究のやり方の実際となると、けっこう暗黒のまま放り出しているようなところがないだろうか。ビジネスの実際界ではそれがもっと多いかもしれな

49) Brown and Duguid (1991).

い。本稿でのキーワードを拾い上げて、これまでの日本の産業社会では、それがどのように見なされてきたかについて、少し素描してみよう。

- ・内省——今までは、内省よりは、まずアクションではなかったか
- ・疑問——和をもって尊しとまでいかなくても、疑問の提示はしにくい一枚岩に埋もれていなかったか
- ・議論——コンフロンテーションのカルチャーはこの国に乏しい。でも、10年、20年前には、もっと議論があったという声も聞く
- ・原理・原則（理念）——原理・原則まで遡って考えるということがしばしば強調されてはきたが、そのくせ、場当たり主義的な行動でしのいできた面も目立つ
- ・物語——赤提灯でも物語はあっただろうが、原理・原則に具体的経験を重ね合わせるようなポジティブな物語は少なかったのではないだろうか。

### V. 3. 将来有望な研究方向と研究方法

本稿で取り上げたトピックおよびその関連トピックにおいて、将来有望と思われる研究方向と研究方法のいくつかについて、最後に記述しておきたい。ここでは、（１）生活史研究としてのキャリア・トランジション論がもつ意味あい、（２）プロセス・コンサルテーションが知識創造に対してもつ意味あい、（３）組織文化論と物語との関連を探る研究の意味あい、（４）精神分析的組織論と物語との関連を探る研究の意味あい、について順次述べ、併せて（５）新しい組織観、個人観と（６）社会人の大学院レベルでの経営学（とりわけ組織理論）教育が知識創造に対してもつ展望についてふれることにしたい。

#### （１）生活史研究としてのキャリア・トランジション論

生活史（ライフ・ヒストリー）インタビューを、研究方法論の大学院のセッ

ションで課題にしたことがある。そのときに経営管理論におけるキャリア研究において、この方法がもっと活用されてよいのではないかという感触をもった。たとえば、ある民間放送局の局長クラスのひとつへのインタビューが1件報告されたが、ちょうど調査依頼のタイミングが本人も自分史を書きたいと考えていたところだった（ただし、その時間がなかった）ので、被面接者も実に多くを快く語ったようだ。インタビューの結果をフィードバックしたところ、たいへん本人にも喜ばれたと聞いている。キャリア・トランジション論の進展のためには、一方で集計度の高い研究（たとえば、キャリア・ツリーの作成など）も日本の産業社会の実態を知るうえで重要であるが、ひとりひとりの個人のキャリアの節目に関して、たとえば一皮むけた具体的な経験としてドキュメンテーションを豊かにするような研究も望まれる。それらは、アカデミックな研究目的としても、あるいはキャリア開発に真剣に取り組む企業の社内プロジェクトとしても有望である。CCLの研究によれば、当該産業や組織での原理・原則に従った行動がとれること、それをより若い世代に伝えられることは、一皮むけた経験のひとつとしてあげられているのである。

管理職や経営幹部のひとに、たとえば特定のイノベーションへのかかわりについて、インタビューするときにも、最低限、キャリア上の節目について、あるいは人生のモットーとそれをモットーにする理由、具体的原体験などを、あわせて聞くことが重要ではないだろうか。たとえば、ある自動車メーカーで組織変革と意識改革の中心人物のインタビューを繰り返しおこなっていると、その方が高校時代ボクシング部にいたこと、番長であったこと、それらにまつわるエピソードは、会社の変革のために彼が果たした役割を説明する背景という以上の意味合いをもっているように思われた。<sup>50</sup>

---

50) 金井・北村(1996)。

## (2) プロセス・コンサルテーション論再考

組織のなかに（あるいは、組織のなかの諸個人に）埋もれたままになってしまふかもしれない知識を明るみに出すプロセスで、組織体の内部者の間での議論や物語の流布がなんらかの要約ラベルとともになされることが大切だとしたら、そのプロセスで研究者やコンサルタントなどの外部者には、どのような役割があるだろうか。おそらく、内部者が疑問に思わなくなっていることを尋ねたり、議論の前提になっていることを再検討してもらうように介入するのが、外部者の役割として重要になってくるだろう。知識創造という観点から、シャインの提唱するプロセス・コンサルテーションの意味合いを、再考する値打ちがあると思われる。この意味合いは、組織にとっての意味合いと、経営学そのものの深化・進展という意味合いの両面から探られるべきである。

精神分析的組織論のケッツ・ド・ブリースは、組織開発のコンサルタントには、道化 (fools) という役割があると言う。ちょうど王に対して、王の側近がなにも言えないときに、疑問を提示できるのが道化だけであるのと同じように、変革のプロセスで組織になんらかの症状があるときに、それを明示的に指摘できるのは、プロセス・コンサルタントだけという状況がありえる。また、そのようなときに組織に介入 (intervention) していることが、組織の動態について、リーダーシップについて、研究上かなりクリーンで良質なデータを収集する機会となる。<sup>51</sup>

## (3) 組織文化論と物語

組織文化の研究の流れのなかでも、物語という切り口は有効であろう。かつて、「この組織のなかでよく語られている、一見うそっぽいけれど、そのようなことがそういえばあるのかなあ」という類いの、フォークロアを収集して記述

---

51) もちろん、守秘義務の問題をクリアするための、匿名性や偽装がデータの処理のときには必要となる。

してもらおう」ように、社会人大学院のセッションでお願いしたことがある。<sup>52</sup> その課題は、ある組織体で語り継がれている話を収集するだけの方法論に基づく。その話が具体の人物に結びついていて、その人物が確定できるときには、本人にもその経験をインタビューを通じて文字どおり物語ってもらうことができるだろう。

本来は、都市のフォークロアを収集するようなこの方法を組織に適用するには、調査方法論的にかなりの工夫があるだろうが、経営理念の浸透という研究トピックを組織文化論と結びつけておこなう際のひとつの視点を提供するであろう。

#### （４）精神分析的組織論と物語

何度かふれたケッツ・ド・ブリースなどの精神分析の立場で、組織の症状を臨床的に研究しているひとのデータ源は、大きくはふたとおり存在する。ひとつは、元来クライアント（エグゼクティブであることが多い）の個人面談から収集されるものであり、もうひとつは、会議のプロセス・ファシリテータとして収集されるものである。前者は、カウンセリングそのものであるが、それは、クライアントの自己語りである。

精神分析における物語について、シェイファーはつぎのように述べている。

われわれは永久に自分自身についての物語（ストーリー）を語り続ける。こうした自分自身についての物語を他者に当たるとき、われわれは直線的な物語行為を行っている、とたいていの場合言うことができる…。自己とは語り（テリング）である。

加えてわれわれは、永久に他者についての物語を語り続ける…。他者（も、）語りにおいて構築される…。

---

52) 金井(1994), 466-471頁。この課題と併せて、『消えるヒッチハイカー』(Brunvand, 1981)をリーディングとして読んでもらった。

精神分析を受ける人々——被分析者——は、精神分析者に対し、過去と現在における自分自身と他者について語る。分析者は、それを解釈するとき、この物語を語り直す。

… 分析者は、しばしば被分析者から抵抗を受けながらも、規則に従って物語を生み出すことを可能にする新たな質問を、設定していく。テキストをこのように織り合わせていくと、最終的には、根本的にまったく新しい共同著作の作品か、あるいは共同著作の方法が得られることになる。分析の過程において、多かれ少なかれ両者の協力による新しい語りか、多数生み出され(る)…。<sup>53</sup>

精神分析的組織理論をマクロ組織論のトピックと有機的に結びつけていくのはチャレンジであるが、それがかなえば、この種のデータの深さは、他のどのような調査方法も及ばないであろう。とりわけ、ハーバードのA.ザレズニクやINSEADのM.ケッツ・ド・ブリースのような研究者が、わが国の組織論研究者の間ではあまり(ほとんど)存在しないのは、大きな欠落であろう。

#### (5) 新しい組織観, 個人観

この論文が示唆するもうひとつの将来の(スペキュレーティブでコンセプチュアルな)研究テーマは、新しい組織観, 個人観のさらなる探求である。知識創造組織論自体が、現時点での野中経営学の組織観を形成し、そのなかにナレッジ・エンジニアとしてミドルといった個人観も示唆されている。

これらの新しい組織観や個人観を深めていくひとつのヒントとして、これまでの議論をもとに基づきのような視点がいくつかの有望な方向として指摘できないだろうか。

ひとつは、「物語の多い組織」, 「物語の多い個人」という視点である。たとえば、資生堂は物語の多い組織であるし、福原会長は語り部として物語が豊か

53) Mitchell (1980) ed.に所収。訳書, 59-60頁。

なひとであるように思われる。とりわけ、福原会長が語り部としての役割を深く自覚していることは、研修の場でのトークやわたしのおこなったインタビューからもよくわかる。<sup>54</sup>

もうひとつの視点は、「議論の多い組織」、「議論のできる個人」という視点である。議論の多さをどのように定量的に測定するのには問題だが、少なくとも直感的にある組織では議論がよくおこなわれていると判断できるケースに出会うことがある。ホンダのように「ワイガヤ」が組織を特徴づける言葉（ひとつの原理・原則としての要約ラベル）として使用されてきた会社もある。そのような言葉がなくても、いくつかの会社で、「最近では以前ほど議論がなくなった」という声をよく聞く。バブル崩壊までのアクション中心のとき以上に、今このトランジションの時期は、実は、「議論の多い組織」を要請しているのではないだろうか。たとえば、ミスミのように戦略、組織、人事（と言うよりチーム制による人事部の消滅）の諸側面でイノベーションをおこなってきた会社では、社長が率先して、疑問を提示したり、議論を徹底的に展開してきたことが垣間見られる。

議論をうまくできる個人とそうでない個人は、いくつかの認知スタイルやパーソナリティの尺度、たとえば、ロキーチ尺度（独断主義尺度）、曖昧性耐性、複雑性統合度、カリフォルニアFスケールで識別が可能であるかもしれない。また、議論の多い組織や部門と、これらのスケールのスコアとの関連を、パフォーマンスや個人の満足度との関連で探ることも不可能ではないだろう。

第3の視点は、「内省的な組織」、「内省的な個人」という視点である。内省といっても消極的なものではなく、ここではアクションにつながる積極的な内省を念頭においている。つまり、ショーンのいう内省的実践家が生き生きするような組織になっているかどうかという観点から、組織を識別することはできないだろうか。あるいは、内省と議論をセットにして促す機会（タスクフォース、研修、自己申告とMBO等々）が組織のなかにどのように存在し、それら

54) 福原(1995)。

がどのように作用しているか、またどのような個人を育てているのか、については調査が可能であろう。

#### (6) 社会人大学院の展望

組織が知識創造の母体であるとするならば、それを促進するような個人、本稿の文脈で言うと、深い内省や他者からの疑問提示をきっかけに自分の経験の意味を探り、それを物語ったり、それを材料に議論できる個人を生み出すのが、社会人大学院での、少なくとも経営戦略論、経営組織論、経営管理論のような科目に要請される役割のひとつとして認識されてよいのではないだろうか。<sup>55</sup>

To Professor Ikujiro Nonaka this paper belongs.

(1997. 8. 1)

---

55) この点に関するより詳しい議論と具体的なシラバスについては、金井(1996c)参照。

## 参 考 文 献

- Argyris, Chris (1982a). "The executive mind and double-loop learning." *Organizational Dynamics*, 12(No.2): 5-22.
- Argyris, Chris (1982b). *Strategy, Change and Defensive Routines*. Marshfield, MA.: Pitman.
- Argyris, Chris and Donald A. Schön (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Argyris, Chris and Donald Schön (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Bandura, Albert (1971). *Social Learning Theory*. General Learning Press. (原野広太郎・福島脩美訳『人間行動の形成と自己制御——新しい社会的学習理論』金子書房, 1974)。
- Bandura, Albert (1971). Ed. *Psychological Modeling: Conflicting Theories*. Aldine-Atherton. (原野広太郎・福島脩美訳『モデリングの心理学——観察学習の理論と方法』金子書房, 1975)。
- Bandura, Albert (1977). *Social Learning Theory*, Englewood, Cliffs, NJ.: Prentice-Hall. (原野広太郎監訳『社会的学習理論——人間理解と教育の基礎』金子書房, 1979)。
- Becker, Howard S. (1982). *Doing Things Together: Selected Papers*. Evanston, IL.: Northwestern University Press.
- Bridges, William (1980). *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (倉光 修・小林哲郎訳『トランジション』創元社, 1994)。
- Brown, John S., and P. Duguid (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation." *Organization Science*, 2(No.1): 40-57.
- Brunvand, Jan Harold (1981). *The Vanishing Hitchhiker: American Urban Legends and Their Meanings*. New York: Norton. (大月隆寛・菅谷裕子・重信幸彦訳『消えるヒッチハイカー——都市の想像力のアメリカ』新宿書房, 1988)。

- Csikszentmihalyi, Mihaly(1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience-Steps toward Enhancing the Quality of Life*. New York: Harper & Row.
- Erikson, Erik H. (1982). *The Life Cycle Completed: A Review*. NY.: Norton.  
(村瀬孝雄・近藤邦夫『ライフサイクル, その完結』みすず書房, 1989)。
- 福原義春(1995). 「会社のルーツ, 自分のスタイル」『ビジネス・インサイト』(現代経営学研究会) 第12号, 76-96頁。
- 藤井 博・金井壽宏・開本浩矢(1996). 「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング——メンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果」『ビジネス・レビュー』第44巻第2号, pp.50-78。
- Garfinkel, Harold (1964). "Studies of the routine backgrounds of everyday activities." *Social Problems* 11: 225-250.
- Gerst, M.S. (1971). "Symbolic coding processes in observational learning." *Journal of Personality and Social Psychology*, 19: pp.7-17.
- 星野 命(1989). 「自叙伝法・20答法」星野 命編『ケース研究——個性の型態と展開(性格心理学新講座6)』金子書房, 196-217。
- 伊丹敬之(1994). 「トップマネジメントと企業の適応力」企業行動研究グループ編『日本企業の適応力』日本経済新聞社, 13-40頁。
- Janis, Irving L. (1989). *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management*. New York: Free Press.
- 加護野忠男(1981). 「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』第16巻第4号, 66-80頁。
- 加護野忠男(1988). 『組織認識論——企業における創造と革新の研究』千倉書房。
- 金井壽宏(1986). 「経営理念の浸透とリーダーシップ」小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営事典』日本経済新聞社, 171-177頁。
- 金井壽宏(1988). 「創造性を喚起する企業者ネットワーク活動」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』June-July号, 26-38頁。
- 金井壽宏(1989a). 「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』第23巻第2号, 80-90頁。
- 金井壽宏(1989b). 「経営組織論における臨床的アプローチと民俗誌的アプローチ——定性的研究方法論の基礎と多様性を探る」『国民経済雑誌』第159巻第1号, 55-87頁。
- 金井壽宏(1989c). 「変革型リーダーシップ論の展望」『神戸大学経営学部研究年報』第35巻, 143-276頁。

- 金井壽宏(1991a). 『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動の探求』白桃書房。
- 金井壽宏(1991b). 「モチベーション」高柳 さとる・飯野春樹編『新版 経営学(2) 管理論』, 85-103頁。
- 金井壽宏(1992). 「組織エクササイズを通じての定性的データの生成——カジュアルな意味探索のすすめ」『国民経済雑誌』第166巻第2号, 23-48頁。
- 金井壽宏(1993a). 『ニューウェーブ・マネジメント——思索する経営』創元社。
- 金井壽宏(1993b). 「働く個人のイメージと会社のイメージ——自分探しと自社探しのための物語」『季刊 兵庫経済』第39号, 34-38頁。
- 金井壽宏(1993c). 「組織の情報処理パラダイム——エクササイズ, 回顧, 展望」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『リーディングズ 日本の企業システム第1巻 企業とは何か』有斐閣, 354-384頁。
- 金井壽宏(1994). 『企業者ネットワークの世界』白桃書房。
- 金井壽宏(1995). 「ミドル・マネジャーの生涯発達課題と日本型HRMシステム——ミドルのエンパワメントの方向を探る」『ビジネス・インサイト』(現代経営学研究会刊) 第12号, 30-47頁。
- 金井壽宏(1996a). 「海外ミドルの長期的キャリア課題——ロンドンでのインタビュー調査の予備的分析」『国民経済雑誌』第173巻第4号, 69-94頁。
- 金井壽宏(1996b). 「トランジション・サイクルとキャリア開発」『人材開発』第8巻第4号, 32-37頁。
- 金井壽宏(1996c). 「知の創造の場の形成とニューウェーブ・マネジャーの育成——社会人大学院でのマネジメント教育の実際」『神戸大学経営学部研究年報』第42巻上巻, 1-80頁。
- 金井壽宏(1996c). 「ミドル・マネジャーのエンパワメント——日本型HRMシステムの文脈のなかでのミドルの生涯発達課題」『神戸大学経営学部研究年報』第42巻下巻, 39-116頁。
- 金井壽宏・関西生産性本部編(1991). 『トップ20人が語る こんな人材が欲しい』東洋経済新報社。
- 金井壽宏・米倉誠一郎・沼上 幹(1994). 『創造するミドル』有斐閣。
- 金井壽宏・北村三郎(1996). 「対談 キャリアを創る——『勤め上げる』はキャリアデザインの発想をなくす王道だ」『ワークス』第10号, 72-75頁。
- 金井壽宏・松岡久美・藤本 哲(1998近刊)「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透——組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学』

- Kets De Vries, Manfred F.R. (1993). *Leaders, Fools, and Impostors: Essays on the Psychology of Leadership*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- 小宮和行(1996). 『【評伝】高橋荒太郎——松下幸之助が惚れた男』ダイヤモンド社。
- Langness, L.L, and Geyla Frank (1981). *Lives: An Anthropological Approach to Biography*. CA.: Chandler & Sharp Publishers. (米山俊直・小林多寿子訳『ライフヒストリー研究入門——伝記への人類学的アプローチ』ミネルヴァ書房, 1993)。
- Leibenstein, Harvey (1976). *Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Lerner, Richard M., and Nancy A. Busch-Rossnagel(1981) eds. *Individuals as Producers of Their Development*. Academic Press. (上田礼子訳『生涯発達学——人生のプロデューサーとしての個人』岩崎学術出版会, 1990)。
- Levinson, H., and S. Rosenthal (1984). *CEO: Corporate Leadership in Action*. New York: Basic Books. (千尾 将訳『最高経営責任者シーイーオー——会社の命運をにぎる男たち』TBSブリタニカ, 1986)。
- Liberson, S., and J.F. O'Connor (1972). "Leadership and organizational performance: A study of large corporations." *American Sociological Review*, 37: 117-130.
- Luthans, Fred (1975). *Organizational Behavior Modification*. Glenview, IL.: Scott, Foresman and Company.
- McCall, Jr., Morgan W., Michael M. Lombard, and Ann M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA.: Lexington Books.
- 前川正雄(1996). 「独立法人化経営と『生かされている場』としての企業」『ビジネス・インサイト』(現代経営学研究学会) 第14号, 70-88頁。
- 増田宗昭(1996). 「起業家の生き方——人生の正午を超えて刺激いっぱい」『ビジネス・インサイト』(現代経営学研究学会) 第15号, 78-94頁。
- 松尾雅彦(1996). 「絶えざるビジネス・システムの構築——農工一体, 商工一体から, ロジスティクスの構築に向けて」『ビジネス・インサイト』(現代経営学研究学会) 第16号, 64-86頁。
- Mitchell, W.J.T. (1980). Ed. *On Narrative*. Chicago, IL.: The University of Chicago Press. (海老根宏・原田大介・新妻昭彦・野崎次郎・林 完枝・虎岩直子訳『物語について』平凡社, 1987)。

- Nicholson, Nigel (1990). "The transition cycle: Causes, outcomes, processes and forms." In Shirley Fisher and Cary L. Cooper eds., *On the Move: The Psychology of Change and Transition*, Chichester, UK.: John Wiley & Sons, pp. 83-108.
- Nicholson, Nigel and Michael West (1988). *Managing Job Change: Men and Women in Transition*. New York: Cambridge University Press.
- Nicholson, Nigel and Michael West (1989). "Transition, work histories, and careers." In Arthur, Michale B., Douglas T. Hall, and Barbara S. Lawrence eds. *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, pp. 181-201.
- Nisbett, Richard and Lee Ross (1980). *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgement*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Nonaka, Ikujiro (1988). "Toward middle-up-down management: Accelerating information creation." *Sloan Management Review*, 29: 9-18.
- 野中郁次郎(1989). 「情報と知識創造の組織論——イノベーションの組織化過程」『組織科学』第22巻第4号, 2-14頁。
- 野中郁次郎(1990). 『知識創造の経営——日本企業のエビステモロジー』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎(1996). 「日本の経営の再評価——秩序とカオスの第三領域」『ビジネス・レビュー』第44巻第2号, 1-12頁。
- 野中郁次郎・網倉久永(1987). 「企業の知的構造改革」『ビジネス・レビュー』第35巻第2号, 1-12頁。
- 野中郁次郎・紺野 登・川村尚也(1990). 「組織的知の創造の方法論」『組織科学』第24巻第1号, 2-20頁。
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi(1995). *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996)。
- Perrow, Charles (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA.: Wadsworth.
- Peters, Tom J. (1980). "Management systems: The language of organizational character and competence." *Organizational Dynamics*, Summer

- 1980, pp.3-26.
- Polanyi, Michael (1958). *Personal Knowledge*. Chicago, IL.: The University of Chicago Press. (長野史郎訳『個人的知識をめざして』ハーベスト社, 1985)。
- Polanyi, Michale (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元——言語から非言語へ』紀伊國屋書店, 1980)。
- Pondy, L. R. (1976). "Leadership is a language game." In M. McCall and M.Lombardo eds., *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, NC.: Duke University Press, pp.87-101.
- Rosenthal, Ted L., and Barry J. Zimmerman (1978). *Social Learning and Cognition*. New York: Academic Press.
- Schein, Edgar H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall. (松井たま夫訳『組織心理学』岩波書店, 1966)。
- Schein, Edgar H. (1980). *Organizational Psychology*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall. (松井たま夫訳『組織心理学 原書第3版』岩波書店, 1981)。
- Schein, Edgar H. (1987a). *The Clinical Perspective in Fieldwork*. Qualitative Research Methods Series 5., Newbury Park, CA.: Sage.
- Schein, Edgar H. (1987b). *Process Consultation Volume II: Lessons for Managers and Consultants*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (稲葉元吉・稲葉祐之・岩崎 靖訳『新しい人間管理と問題解決』産能大学出版部, 1993)。
- Schein, Edgar H. (1988). *Process Consultation Volume I: Its Role in Organization Development*. 2<sup>nd</sup> ed. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Schein, Edgar H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Revised edition. San Diego, CA.: Pfeiffer. (金井壽宏監修『キャリア・アンカー——あなたの真の価値を見出そう』リクルート, 1995)。
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco, CA.: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989, ただし, 原著第1版1985の訳)。
- Schön, Donald A. (1983). *Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schön, Donald A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San

- Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Schwarz, Roger M. (1994). *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963)。
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Sugarman, Leonie (1990). *Life-span Development: Concepts, Theories and Interventions*. London: Routledge.
- 高村 勳(1993)「運動を組織化する——コミュニティ事業への第三の道」『ビジネス・インサイト』(現代経営学研究学会刊) 第2号, 62-80頁
- 内田恭彦(1991)。「企業変革としての企業文化革新(1), (2)」『Cruit』1991年7月号, 12-16頁, 同年8月号, 12-16頁。
- Viney, Linda L. (1993). *Life Stories: Personal Construct Therapy with the Elderly*. New York: Wiley.
- 渡辺康麿(1993)。「自己形成史分析入門」建帛社。
- Weick, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2<sup>nd</sup> ed. Reading, MA.: Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997)
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA.: Sage.