

# 今月の 人材開発キーワード

## New Keywords

【対話】	【コミュニティ】	【組織バリュー】
【暗黙知】	【コミットメント】	【人事診断】
【振り返り】	【コンピテンシー】	【目標】
【メンターシップ】	【組織学習】	【創発】
【習慣】	【能力モデル】	
【過剰学習】	【モチベーション】	

## —【創発】—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

### ■創発とは何か？

「創発」(emergence)とは、(人材マネジメントの文脈でいうと)複数の人材(またはナレッジ)との関わり合いの中から、既存のものとは異なる新しいナレッジ(知識、技術、知恵等)やそれを活用した成果が生まれ出ることだ。従って、いわゆる発明も、創発の一種といえる。

作家・百田尚樹氏による小説『風の中のマリア』(講談社刊、2009年)は、オオスズメバチが持つ驚くべき能力とそれによって形作られる「社会」のダイナミズムを描いた傑作だ。メスだけで構成されるその「社会」では、獲物を捕獲する「戦士」、巣を建築しメンテナンスをする「ワーカー」、女王蜂の世話をする「親衛隊」等複雑な役割分担が行われ、個々の蜂は自らのミッションを日々忠実に果たしている。ところが、その個々の蜂の活動は、正六角形の育房室を多数持ち、さらに育房室の束(=巣盤)を何層にも積み重ねた壮大な構造物(=「蜂の巣」)を生み出す。その巣には、多い場合で千匹にもものぼる蜂が暮らし、なおかつ同数の幼虫が養われる。さらに、巣の周辺エリアはその「社会」のテリトリー(領土)と

して、他の蜂や動物の侵入から防衛される「帝国」を構成する。つまり、蜂の活動を見ても、固体の関わり合いの中で、それまでになかった新しい「成果」を生み出すのが社会であることが分かる。

企画能力を持った人材と制作技術を持った人材が協力することで、新たな広告事業が生まれる。製造技術を持った人材と経営スキルを持った人材の協力により、新しいメーカーが立ち上がる。古来から伝わる陶磁器を焼成する技術は、電気製品の製造というプロセス(=関係)においてはその精密電子部品を焼き固める技術として電子回路を形成する。ネット上で言葉を検索する技術は、発展したネット社会においては広告・マーケティング技術に他ならない。

こうして、社会のあらゆる領域、階層において、日々創発は繰り返されている。

### ■人材開発で軽視される創発

ところで、人材開発の場面では、意外にも新たなナレッジを生み出す創発は、重視されているとはいえない。むしろ、既成のナレッジを普及させるだけの「共有」に、主要な関心は集中しているように見える。なぜなのだろう。

まずその第1の主因は、「形式知」へのこだわりだ。教科書に体系的にまとめられた知識や技術(すなわち形式知)を、集合研修によって学ぶ。多くの企業では、これが社員への教育ということになっている。加えて、「形式知」への信奉は、近年ますます強まる傾向にある。その傾向は、リスクを犯して新たな価値を生み出すよりも、リスクを極度に恐れ過剰に防衛することにより自己保身する風潮の蔓延と相まって、強まりこそすれ弱まることはない気配だ。

形式知とは、一定のプロセスを経ると、ある一定の成果が確実に生まれるという完結した知識のことだ。例えば、会社法に関する知識を体系的に身につければ、企業活動における違法性リスクの排除が期待できる。ワープロソフトの技能を習得すれば、そのスキルの優劣はあるにしても、一定の時間をかければ文書を電子データに変換できる。

つまり教育において形式知を重視するということは、プロセスと成果の間により完全な結びつきを求めた安全願望の裏返しなのだ。

次に、創発が軽視される第2の主因は、学習成長を、「できる」や「生み出す」ことではなく、主として形式知を「知る」または「記憶する」ことと捉える傾向だ。多くの集合研修では、ほぼ一定範

**たぞえただひこ** ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。  
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。  
<http://www.philosophia.co.jp> [inquiry@philosophia.co.jp](mailto:inquiry@philosophia.co.jp)

囲の形式知をまとめて伝達する（※この場合「記憶する」ですらない）ことだけが期待されている。ところが、少し考えれば分かるが、形式知を「記憶する」として、現実のビジネスシーンでそれを活用して仕事が「できる」ことや成果を「生み出す」ことの間には、大きなギャップがある。例えば、商品知識やマーケティング知識をより多く記憶することで営業力が高まるのならいいが、通常そのようなことは起こらない。同様に、労働法や心理学の知識を増やしても、人事部員としてのスキルが高まるとは限らないのである。

それでも、企業内教育でその多くの時間とコストが集合研修に費やされるのは、少なくとも「この範囲の知識については確実に伝えた」という供給側（人事教育部門）の「安心感」が重視されているからだろう。つまり、需要側（現場側）でのニーズや効果は、深く考慮されてはいないのだ。

### ■“創発”の重要性

教育や人材育成の概念は、次のように整理できる。

- ①形式知を形式知として伝える
- ②形式知を暗黙知として身につけさせる
- ③暗黙知を暗黙知として伝え身につけさせる
- ④暗黙知を形式知にして伝える  
すでに明らかなように、企業教

育は集合研修を通じて主に①の「形式知⇒形式知」の伝達に終始している。ところが、現場で効果を挙げている教育は、主に③の「暗黙知⇒暗黙知」として行われている。先輩や上司の仕事ぶりを見て、「見よう見まね」で懸命に真似をしてみても、少しずつコツをつかみスキルが伸びる。また「修業」という言葉も、ビジネスの現場ではよく使われる。それは、簡単に言うと、頭で知識を理解したり教えられたりということではなく、やるべきことを自分なりに繰り返して、失敗、成功を重ねながら仕事に熟達していくということだ。こうした「見よう見まね」や「修業」というキーワードは、ビジネス現場における人材の成長が「暗黙知⇒暗黙知」としての教育であることをよく表している。

では、②「形式知⇒暗黙知」や④「暗黙知⇒形式知」（または、「暗黙知⇒形式知⇒暗黙知」）では、なぜダメなのか。それについては、暗黙知理論の提唱者、マイケル・ポラニーの次のような言葉が、うまく説明してくれている。

「自動車を運転する技能を、自動車に関する理論の徹底的な習得で置き換えることはできない。」

「知識の個人的な要素を全て除去するという理想は、実際にはすべての知識の破壊を目指している。」（※ともに、『暗黙知の次元』（M・ポラニー））

上段の引用文は、つまり、自動車運転の技能を身につけようとするのに、自動車運転に関する様々な知識（※メカの構造、操作法、交通法令等）をいくら記憶して積み上げてもダメだと言っている。

下段の引用文の意味するところは、より重要だ。

まず、いわゆる暗黙知（完全に体得され血肉化された知識）は、その人ごとに異なる“個人的知識”である。例えば、一見似たように見える営業のスキルでも、個々の営業マンによって様々なのは自明だ。私たちは、組織の中でそれを“共有”するために、暗黙知から「個人的な要素」を除外して形式知にまとめる。そして、それを集合研修等で未熟な人材に伝えようとする。ところが、そのようなことは現実には不可能なのだ。のみならず、それは「知識の破壊」なのだ、ポラニーは厳しく指摘している。

自明であるとはいえ、人材は個々に異なる。そればかりでなく、その能力の在り様も同様なのだ。組織の中のミッションに応え、対応の成果を挙げるには「個人的」（＝人格的）知識としての暗黙知の醸成が欠かせない。少々意味を広げて言えば、人の成長とはそれ自体が“創発”なのだ。

集合研修に多くの経営資源を投下し続ける企業は、そのことに十分に自覚的でなければならない。