

Title	企業における人間の能力：ホワイトカラーの能力開発に向けて
Sub Title	Human Abilities in the Firm
Author	馬場, 杉夫(Baba, Sugio)
Publisher	
Publication year	1993
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.36, No.4 (1993. 10) ,p.51- 66
JaLC DOI	
Abstract	人間行動を有効な方向へと導くための研究は、個人レベルでは主として動機づけに主眼を置いたものが多く、また組織レベルでは人間の管理に焦点が当てられている。従業員の能力が高いことは、企業における個人の望ましい状態の1つであるが、従来この領域の研究は実務的視点での研究が多く、対象となる人間の能力の考察が少ない。そこで特にホワイトカラーを中心に人間能力を明らかにし、その開発のための概念的基礎を示すこととしたい。人間の能力は、根源的には生理学的、精神医学的現象である。また成人した人間はその発達過程や一般生活から多くのことを学びとり、その個体差は歴然としている。つまり、ホワイトカラーの能力は生理学的機能である記憶と情動との相互作用の結果であるものの、能力格差はそれらの内容を問題にしている。本論文ではこの内、保有状態としての狭義の能力として、記憶に限定して議論を行った。記憶の内容と狭義の能力の開発を説明するものとして記憶獲得プロセスがあげられる。記憶は主に短期記憶と長期記憶に分類されるが、最近の研究で、後者の中に手続き的記憶が発見された。これは意識的に調べられないノウハウ、スキルといったものである。それにより記憶として多くの能力を説明することができる。実際、企業で必要とされる能力の内、保有能力は全てその根底に記憶が存在すると考えられる。さらに管理能力の構造と人事考課の評価項目も記憶によって説明可能であった。以上の点から、人間の情動的側面も大切な要素ではあるものの、狭義の能力は記憶であり、その開発のために、企業は従業員がより多くの情報を長期記憶に貯蔵できるように心掛けなければならない。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19931025-04083971

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

企業における人間の能力

——ホワイトカラーの能力開発に向けて——

馬場 杉夫

<要約>

人間行動を有効な方向へと導くための研究は、個人レベルでは主として動機づけに主眼を置いたものが多く、また組織レベルでは人間の管理に焦点が当てられている。従業員の能力が高いことは、企業における個人の望ましい状態の1つであるが、従来この領域の研究は実務的視点での研究が多く、対象となる人間の能力の考察が少ない。そこで特にホワイトカラーを中心に人間能力を明らかにし、その開発のための概念的基礎を示すこととした。

人間の能力は、根源的には生理学的、精神医学的現象である。また成人した人間はその発達過程や一般生活から多くのことを学びとり、その個体差は歴然としている。つまり、ホワイトカラーの能力は生理学的機能である記憶と情動との相互作用の結果であるものの、能力格差はそれらの内容を問題にしている。本論文ではこの内、保有状態としての狭義の能力として、記憶に限定して議論を行った。

記憶の内容と狭義の能力の開発を説明するものとして記憶獲得プロセスがあげられる。記憶は主に短期記憶と長期記憶に分類されるが、最近の研究で、後者の中に手続き的記憶が発見された。これは意識的に調べられないノウハウ、スキルといったものである。それにより記憶として多くの能力を説明することができる。

実際、企業で必要とされる能力の内、保有能力は全てその根底に記憶が存在すると考えられる。さらに管理能力の構造と人事考課の評価項目も記憶によって説明可能であった。

以上の点から、人間の情動的側面も大切な要素ではあるものの、狭義の能力は記憶であり、その開発のために、企業は従業員がより多くの情報を長期記憶に貯蔵できるように心掛けなければならない。

<キーワード>

人間の能力、ホワイトカラー、能力開発、個人差、知的作業、記憶、記憶獲得、短期記憶、長期記憶、手続き的記憶、創造性、管理能力、人事考課、学習

1. はじめに

企業の利潤の源泉は企業内部の人々の創造性の発揮にある。¹⁾ この普遍的命題は、企業は人間に

1) 清水龍堂 [1993] p. 8

よって支えられていることを示している。換言すれば、企業を構成している人間の行動いかんによって企業の存続が左右されるのである。企業における人間行動をより有効な方向に導くための研究は、従来自らの能力を最大限に発揮するように施す動機づけに焦点が絞られてきた。しかし、ホワイトカラーにおいて最近人材不足と言われる所以は、「人」はいるが優秀な「人材」がいないところにある。まさに握髪吐哺の時代である。

この問題について、能力開発、人事管理の一環として、個人のキャリア開発、個人の学習の過程など、様々な角度で研究が行われてきた。しかしながら、周囲の関連領域との関係が不明確であったり、実務レベルからの研究が多く、体系的に捉えている研究は少ない。そこで本論文ではホワイトカラーを中心として、企業における人間の能力を明らかにし、能力開発の体系化に向けての概念的基礎を示すこととしたい。

2. 人間の能力

現在企業において数々の能力開発のための施策が行われている。それらを検討するためには、その根源である「能力」を探る必要がある。能力という単語は日常的に用いられているが、その能力の意味、あるいは能力が何によって支えられているかは不明確である。

2-1 人間の能力の一般概念

能力という単語の意味は広範にわたる。資質、適正、才能、知能、技能、力量などはいずれも人間の能力を表したものである。また人間だけでなく、機械、組織、国という対象にも能力という単語が用いられている。

一般的な能力として、広辞苑の「能力」の項では、「物事をなし得る力。はたらき。」とある。能力とは、ある実体（ここでは機械、人間、組織などの事を言っている）が行うことのできる力、機能を表す概念と言える。実体に関しては本論文の意図するところが企業における能力開発であるので、自ずと人間になってくるが、どのような力であるのか、あるいは機能であるのかは一般的に使われている能力の概念から引き出すのは困難である。高橋²⁾によれば、能力は生理学的、精神医学的現象である。その視点だけでは能力の格差・個人差というものが、各種の細胞の働きといった生理学的作用の差によって説明されてしまう。斎藤³⁾によれば、人間はあらゆる生物の中でもっとも個体差が大きい。その理由として、あらゆる動物に比べて生物学的に未熟な状態で誕生し、その後の発達過程

2) 高橋 均 [1976] pp. 19-20

3) 斎藤幸一郎 [1976] pp. 9-45 人間の自由性と個別性という言葉で説明している。

で多くの要因，例えば，社会的，文化的なものの影響を多大に受ける，という。三島は人間の存在⁴⁾を人間行動主体に考えた時，Personal Sphereがもっとも大きくなる，と述べている。これらは，人間行動が個性的であり，画一的ではないことを示している。

確かに動物の個体差はその動物の先天的な生理学的作用の差をそのまま受け継いでいる。しかし，人間の場合は両親の子供に対する考え方，発育環境，社会風土から多大なる影響を受ける。すなわち，人間の能力は本質的には生理学的次元にあるものの，その内容は人間の発達とともに学習した文化的，社会的要因に左右された極めて複雑なものであると言える。この点に関して心理学・教育学において研究が行われている。そこで以下に人間の能力について扱っている生理学，心理学・教育学の分野から学際的なアプローチを行い，人間の能力概念の基礎を特定していくこととした。

2-2 能力の生理学的視点

人間の能力について生理学で扱っている分野は多岐にわたる。最近の運動競技においては，運動生理学からのフィードバックを受けて，多くの優秀な選手が誕生している。この分野においては，例えば，マラソンや自転車のロードレースのような持久的要素の強い競技であれば，その能力の根源は主として有酸素能力と筋力に分かれる。前者は体内にどれだけ多くの酸素を採り入れ，その酸素をどれだけ効率的に消費するかが問題となり，後者は筋繊維の質，筋繊維1本当たりの力量などに焦点が当てられている。

しかし，ここで取り上げていきたいのは，人間の筋力を高め，できるだけ重いものを運ぶとか，できるだけ速く物を届けるといった肉体的な人間の作業ではなく，企業における人間の行う作業についてである。そして主としてホワイトカラーに絞っているため知的作業が中心となる。

それでは知的作業について生理学的に検討すると人間の能力の根源はどこにあるのであろうか。現代では，一般に外部からの刺激が神経によって信号伝達され，その情報を処理し，思考し，判断する場は脳であることが判明している。感情も含めて，人間の精神はすべて脳の産物なのである。⁵⁾脳は小脳，大脳皮質，海馬，視床下部，大脳基底核，視床などの各部分から成り，それらが複雑に絡み合っ⁶⁾て脳を構成している。その各部分がほぼ独立した形で作用し，そして互いに影響しあ⁷⁾って運動，認識，情動，記憶・学習，意識，そして自律という6つの基本的機能を生み出している。さらに，これらの機能が統合されて人間行動が生み出される。

4) 三島二郎 [1982] pp. 21-22

5) 福田誠治 [1985] p. 18, p. 31

6) 伊藤正男 [1988] p. 7

7) 伊藤正男，他 [1992] p. 133 では脳のはたらきについて自律を含めず5つの機能を示し，伊藤正男 [1989] p. 20 では脳のマカニズムとして自律を含めた6つの機能を考えている。また脳の各部位の機能

人間行動を脳の各機能によって説明すると以下のとおりである。人間の生命は「自律」によって支えられている。その上で、5感によって感じ取られた情報を「情動」、「意識」、「記憶」に基づいて「認識」し、「情動」、「意識」、「記憶・学習」機能が絡み合って、判断、思考などが行われ、その結果を「運動」機能によって各運動器官、例えば手足、口（舌）、内蔵などによって行動が起こる。

健康な人間の場合、自律、認識、運動という機能はホワイトカラーの能力格差を説明することはできない。生命を支える自律機能はもとより、物がどのような形をしているのか、また手足は動かせるのか、言葉は喋れるのかを議論の対象としていない。個人差のある人間性を問題にしている。企業において能力ある人間は自律機能が発達したり、網膜に写る映像の鮮明度や僅かな音を感知する鼓膜の敏感さ、あるいは手足を自在に動かすことではない。むしろ、これらの機能の背景にある情動、意識、記憶・学習が問題となる。

ここで脳の大きな機能の記憶・学習に着目すると、記憶は人間行動を支えるために必要とされる全ての情報が蓄えられている。例えば、5感で感じ取った痛み、甘味、音、臭い、物の大きさがどのようなものなのか、あるいは意識的に動かさうとする手足、目などの動かし方である。また誕生以降、影響を受けた文化的、社会的な情報も蓄えられている。ホワイトカラーの能力の1つである英語力を取り上げれば、英語の能力が高いとは、単語を沢山覚えている、構文を把握できる、訳すコツを心得ている、発音がきれいである、考えたことがすぐに英語として喋れる、などいろいろな基準で説明される。単語量、訳すコツや発音の仕方は記憶である。「考える能力」は考える⁸⁾コツ、パターン、どこが問題となるのか、といったことが学習の結果「記憶」されており、それらが結合され、合成され、「考える」事象が生まれる。これらの情報を蓄えることが学習である。

ホワイトカラーの能力として顕在化するためには、このような記憶に立脚して、意識、情動機能と連動する必要がある。ここで意識は人間行動を方向づけるものとして、概念上、記憶の上位に位置づけられている。以前の自己を記憶し、それを統合することによって自己を意識している⁸⁾。意識を形成するうえで記憶が必要であるし、統合の過程において情動が影響を及ぼす。つまり、意識は情動と記憶によって形成される。従って、能力は蓄えられた記憶を基に情動と結合した結果と言える。

具体的に生理学で情動は、欲求、感情、精神などを問題にしている。これらは記憶を表出させる時、また記憶の取り込み（学習）を行う時に影響を及ぼす。情動は記憶の出し入れに関係しているのである。すなわち、人間の能力は記憶を根源として、その獲得、表出に情動が作用している。顕在化せず、保有状態であるという意味で、狭義にとれば、人間の能力は記憶として考えられる。その

\\ については福田誠治 [1985] pp. 17-111, 遠山正彌, 塩谷弥兵衛 [1987], 及び塚田裕三 [1990] を参考にしている。

8) 本間三郎 [1989] p. 8

能力の顕在化を支えるものとして情動が機能し、狭義の能力を開発するものとして学習が行われる。

この記憶は生理学において、主にその機能を問題にしている。記憶の蓄積や検出のプロセスにおいて神経がどの様に作用するのか、また記憶が蓄えられている状態は神経にどのような変化が生じるのかについて研究がなされている。具体的には、どのような状態でインパルスが神経を伝わるのか、あるいは、どのようなホルモンが神経に情報を伝えるのかである。記憶の内容についてはほとんど検討されていない。従って、個人の能力格差は遺伝によるもの、あるいは神経細胞の働きの差でしか捉えることができない。しかし、成人しているホワイトカラーは誕生以降、多くのことを学びとり、経験し、各人違ったパーソナリティを持っているため、同じ課題に対して全く同じ結果が導かれることは無い。

それでは文化的、社会的要因を加味した能力とは何であろうか。次節では、それらを考慮した心理学・教育学で考えられている能力について概観し、その概念と記憶との関係を明らかにしていくこととしたい。

2-3 能力の心理学的・教育的視点

心理学の分野の研究者は人間の能力を主に客観的に観察し、それによって概念化を試みてきた。人間の能力への関心は歴史が古く、古代ギリシャ時代のプラトンにまでさかのぼる。しかし、学問として取り入れられたのは18世紀になってドイツの哲学者ヴォルフが能力心理学を提唱してからである。だが、能力心理学の研究者は能力を有機的な実体概念として捉えたため、多くの批判を浴び、やがて人間の能力の分類という視点を残して、歴史的な産物と化した。

太田⁹⁾は従来の心理学で用いられている能力の概念をまとめて次のように定義している。「能力とは現段階における行動の可能性を支える個体的条件である」。具体的には、ある課題に対して、それが実行可能かあるいは不可能かを決定する、その行動主体が持つ潜在的力と言える。つまり、能力があるとは、人間のあらゆる個体的条件が複雑に作用した結果、顕在化可能な力を備えていることである。行動の可能性を支えていることは松原¹⁰⁾の定義「人間がある目標を達成しようと動機づけられている際にその達成を可能にするように働く力」や榊原¹¹⁾の「一定の課題や活動(作業や動作)を遂行することのできる力」からもうかがえる。

この定義を用いれば人間の個人差は個体的条件の差として表される。人間の個体的条件は、各人が人間としてほぼ同等に持つ生理的機能の他に、誕生以降、異なる社会的、文化的影響を受けてお

9) 太田信夫 [1982] pp. 46-47

10) 松原治郎 [1976] p. 8

11) 榊原園城 [1988] p. 105

り、まさに千差万別である。単に生理的能力の差として個人差が処理されることはない。

ここで、本論文の対象とする能力、すなわちホワイトカラーの能力を明らかにしていく。前にも述べたように、企業人は精神・生理学的存在としての人間であり、社会性を持ち、個人としてのパーソナリティを備えているという点で、社会的、文化的影響を受けている。ホワイトカラーの行動の可能性を支えるものは、生理学では記憶と情動であった。保有状態では記憶であるが、顕在化するためには情動が影響を及ぼす。行動の可能性が顕在化に根ざしたものであるとするならば、この両者は必須である。従って、能力とは、社会的、文化的要素を持つ内容を問題とした記憶と情動となる。また、保有状態を指す狭義の能力は、社会的、文化的要素を持つ内容を問題とした記憶である。

本論文ではこの内、能力顕在化のための基盤であり、能力の保有状態を示す記憶、すなわち、狭義の能力に絞って、その開発や内容、そして現実に企業で必要とされる能力において記憶が影響を及ぼす範囲を特定していく。情動機能は記憶に立脚して作用する。その点、記憶を明らかにせず、情動面だけを取り上げるならば、記憶に蓄えられている情報が含まれず、精神論に陥ってしまう。情動面をも考慮に入れた、能力の顕在化を含めた議論は今後の課題としたい。

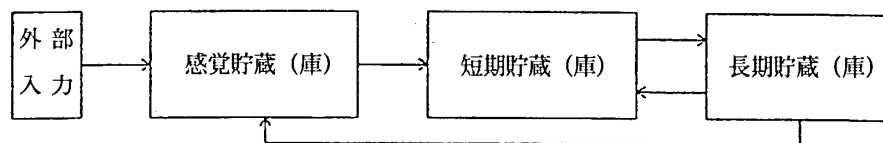
3. 記憶獲得プロセス

記憶の内容を説明する方法は現在、記憶獲得プロセス(学習)を用いた、短期記憶、長期記憶の考え方が主流である。これはまた狭義での能力の開発を意味する。

一般に「開発」という言葉には元々の状態からより高度な状態への変化、あるいは新たな能力が備わり、表出することを示している。能力の顕在化を議論に含めなければ、能力開発とは記憶を新たに加えるという学習の結果であり、記憶獲得であると考えられる。島田¹²⁾は学習を情報処理プログラムの貯蔵(記憶獲得)であると定義している。このことから能力開発は記憶の学習であり、記憶獲得プロセスであると考えられる。

記憶の獲得のモデルは、今日では空間として捉えられているが、その初期のモデルとして Atkinson and Shiffrin¹³⁾のモデルがある(図3-1)。

図3-1 記憶の多重貯蔵(庫)の構造 (Atkinson and Shiffrin, 1968, p. 93)



12) 島田昌幸 [1980] p. 5

13) Atkinson, R. C. and Shiffrin, R. M. [1968] pp. 92-106

この中で記憶は一連の貯蔵庫だと考えられ、それぞれの貯蔵庫が情報処理の異なる段階、すなわち感覚貯蔵庫 (sensory register)、短期貯蔵庫 (short-term store)、長期貯蔵庫 (long-term store) を構成している。新しい情報は外部入力 (external input) として感覚器を通して神経系から感覚貯蔵庫に入る。そこで簡単な同定作業を受けた後に短期貯蔵庫へ移される。ここでは情報の基本的な判断、すなわち、どのような種類の情報か、価値のあるものか、どのように処理するのかを決定する。そしてある事象を認識する時に、既に長期貯蔵されているどの記憶を取り出すのか (検索) をも決定する。一般に「考える」という作業がこれにあたる。

この短期貯蔵庫にはほんの限られた量の情報¹⁴⁾しか蓄えておくことができない。情報は一度短期貯蔵庫に入れば長期貯蔵庫に入るか、あるいは忘れ去られるかのいずれかである。この間には数分、あるいは数時間を要するという。清水によれば、人間の能力の限界は、この短期記憶の容量と長期記憶に固定するまでに要する時間に起因するという。すなわち、人間の能力は無限ではないのである。

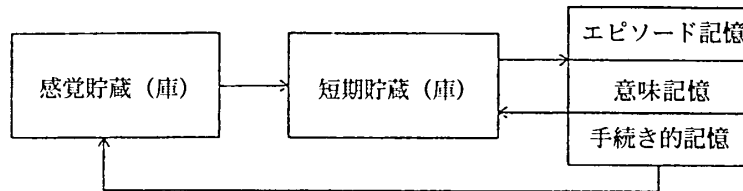
情報がうまく長期貯蔵庫に転送できれば、永続的な記憶痕跡が作られ、その情報が再び意識化する時のきっかけとなる。また感覚貯蔵庫から長期貯蔵庫に伸びる矢印は、情報が無意識のうちに記憶の痕跡として留まることを示している。

ここでの注意点として、情報の貯蔵庫から貯蔵庫への移動は、箱から箱へと移るのではなく、選ばれた情報の複写であると考えられている。選ばれなければ記憶の痕跡として留まることなく情報は失われる。すべての情報が長期記憶へと貯蔵されることはない。

さらに Tulving¹⁶⁾は長期記憶をエピソード記憶と意味記憶 (episodic and semantic memory) に分類し、そして更に手続きの記憶 (procedural memory) の存在も明らかにした¹⁷⁾。これらを総括する形で Parkin¹⁸⁾は図を次のとおりに改定した (図3-2)。

エピソード記憶というのは自伝的記憶であり、我々の生活での出来事の記憶を蓄える役目を担っ

図3-2 改定版多重貯蔵庫モデル (Parkin, 1987, 訳本p. 19)



14) Simon, Herbert A. [1969] p. 39は単純に逆方向に言い返すことを求められた場合、一般に7ないし10アイテムまで正確に言い返せない、という。そして短期記憶として留まっている時間は約15-30秒とされている。また Miller, G. A. [1956] pp. 81-97は短期記憶の容量は一般に 7 ± 2 単位としている。

15) 清水龍壘 [1990] p. 239

16) Tulving, Endel [1972] pp. 381-403

17) Tulving, Endel [1985] pp. 385-398

18) Parkin, Alan J. [1987] (二木宏明監訳 pp. 16-20)

ている。これによって我々は昨日何をしたか、あるいはまた小学校の時の事を思い出せるのである。意味記憶とは、世界、概念、規則、そして言語についての体系的な一般的知識を蓄えるところである。また手続き的記憶とは意識的に調べられない情報として定義されている。1つの身についたノウハウやスキル、慣れのようなものである。例えば、人間が歩くということは、最近の人工知能の分野においても大変難しいとされている行動である。歩き方を説明しようとしても上手に表現することができない。それはこの種の記憶のことを指している。また、これらの3つの記憶は互いに関連を持っている。ワープロのブラインドタッチを最初に覚える時は、ABCのキーの場所を考えながら打っていた。ところが、次第に考えなくてもスラスラと指が動くようになってくる。これはエピソード記憶や意味記憶として蓄えられていたものが、次第に手続き的記憶に取り込まれていることを示している。

この手続き的記憶の存在によって、企業において問題とされる多くの能力が説明可能となる。一般的な新入社員向けの能力開発は日常の一般的な事務処理や社会人としての心構えなどを研修によって記憶させる。更には国際化の波とともに語学研修が盛んに行われている。これらの記憶はほとんど意味記憶である。ところが企業に長く留まるにつれて次第に対人能力や、あるいはプロジェクトを任されるようになると問題探索・解決能力といった複合的な能力が要求されるようになってくる。これらの能力というものは的確に言葉で表すことが難しい。企業においてはこのような能力が今後重要になってくると考えられるが、これらの多くは手続き的記憶である。

このようなメカニズムで記憶は獲得される。すなわち狭義での能力が開発される。全体的な過程として外部からの情報を感知し、短期記憶、長期記憶へと複写される。ここで問題となるのは、長期記憶についてはその貯蔵量は無限と考えられているものの、短期記憶については一度に記憶できる量が非常に限られるという制約が存在することである。¹⁹⁾すなわち、人間の能力の限界は短期記憶の容量に依存しているものの、基本的には無限の可能性をもっているといつてよい。そしてその可能性を引き出すためには、いかに効率良く多くの情報を短期記憶に入力された記憶から長期記憶に複写に成功するかである。つまり、情報の入力方法、すなわち、学習の方法によって学習者の狭義での能力を最大限に高めうるのである。

4. 企業で必要とされる能力

企業において必要とされる能力を列挙するならば、多くの紙面を必要とするばかりか、あまり意味を持たないものとなる。企業は外部環境に適合しながら維持発展していくが、当然のことなが

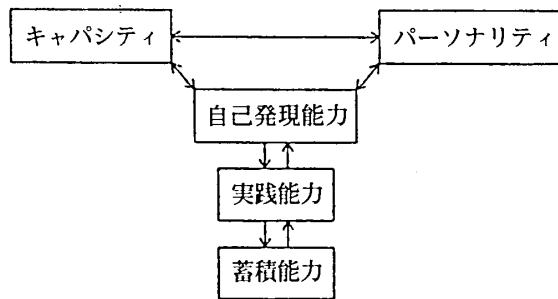
19) 清水龍瑩 [1990] pp. 239-242

ら、構成している人間もそれらの環境に適合していかなければならない。その結果、10年前、20年前に必要とされた能力と現在必要とされる能力は異なるし、またそれぞれの企業が置かれている環境によっても必要とされる能力は異なるため、当座必要とされる能力に言及することは全く意味をなさない。そこで企業における人間の能力の全体を捉えるために、その構造を述べ、個々の能力と人間の能力との関係を考察し、記憶が関与している範囲を特定していくことにする。

4-1 企業で必要とされる能力の構造

企業において必要とされる能力の構造として、花岡²⁰⁾と向は次のように図式化した(図4-1)。

図4-1 能力構造図(花岡, 向 1973 p. 74)



花岡と向はこの中で実践能力と自己発現能力を重視している。実践能力は問題を発見し解決する能力で、具体的には問題分析能力、意思決定能力、推進力に分けられる。問題の発見・分析、その結果から関係・原因の把握が行われ、問題が解決される。それを実現するためには、推進力たる組織内での対人的能力が必要とされる。自己発現能力は仕事のやりがい、働きがいに結びつく。またキャパシティは体力、運動能力、感覚能力(5感)を、パーソナリティは態度、性格をそれぞれ示し、互いに影響しあいながら自己発現能力に働きかける。蓄積能力は知識、技能であり、主として実践能力に働きかける。

これらの能力の中でキャパシティは必ずしも知的作業にのみ必要とされるものではない。人間が生存するうえでの能力である。またパーソナリティと自己発現能力は、実践能力と蓄積能力に基づいた、能力発揮のために必要な人間の資質である。

同じような能力の分類は鈴木²¹⁾からもうかがえる。彼は能力を「人間性」と「能力」とに分割し、前者は「資質」と「特性」に、後者は「基礎能力」と「適応能力」に分かれると述べている。資質の部分は感情、意欲、意志、興味などで、特性は、協調性、指導性、責任性など、基礎能力は視力、聴力、体力など、適応力は、理解力、解析力、創造力、思考力、知識力、表現力、経験抽出力をあげている。これらの能力と人間性の相互作用によって能力が構成され、企業環境や職場、人間

20) 花岡正夫, 向擘 [1973] pp. 71-89

21) 鈴木耀太郎 [1989] pp. 29-30

関係の中で能力が発揮される。

基礎能力はもともと人間が生存していくための能力である。また特性と適応力が保有された能力であり、資質によってそれらの能力が発揮される。

これら2つの議論を総合すると、企業において必要とされる能力は生存能力、保有能力、そして発揮能力である。生存能力は人間が生きるための日常的な能力である。保有能力は各個人が持っている能力であり、発揮能力と結びついて能力が顕在化する。さらに保有能力は大きく3つに分類することができる。第1にまず蓄積能力、知識力といった基礎的能力、第2に組織において必要な対人能力（鈴木は対人能力については能力と人間性の相互作用の結果であるとしている）、そして第3に実践能力や理解力、解析力、創造力、思考力、経験抽出力といった問題探索・解決力である。

生存能力は生理学における自律、認識、運動の機能によるものであり、保有能力は記憶、あるいは記憶と情動との相互作用の結果である。また発揮能力は記憶との関連の上での情動機能の結果である。この内、本論文では、能力保有の状態を問題にしているのので、特に保有能力に絞ってその関連をみる。

基礎的能力は蓄えられた記憶の量を問題にしている。職務を遂行するうえで必要な知識をどの程度記憶しているかである。対人能力は企業人の現在までの対人的経験や知識と人間の情動との相互作用である。人とのコミュニケーションは多くの場合、人間の意欲、態度、感情の影響を受ける。またそのコミュニケーションの相手についての知識や過去の多くの人とのコミュニケーションの経験もまた必要である。それにより無意識の内にコミュニケーションスキルやノウハウが蓄積されている。これらは手続き的記憶である。最後に問題探索・解決力についてである。この能力は、創造性に代表されるように、企業の中では最も重要な能力の1つであると言える。問題の探索・解決は最低限、記憶として蓄えられているものに立脚して行われる。問題領域や解決案についての知識がなければ探索・解決はできない。その上で意識はしないが、探索・解決のコツといった手続き的記憶、ひらめき、直観、人間の感情といった情動面、また、両者の複合である意識が影響を及ぼし、問題を認識し、判断し、その解決に向けて思考する。問題探索・解決力は、現在、どのような能力かのコンセンサスが得られているとは言いがたいが、一般的に、このようなプロセス全てを指していると考えられる。従って、この能力は記憶と情動の双方によって説明されるといってよい。

この3つの能力の必要性は澤野²²⁾からもうかがえる。彼の考えでは、人間の知的能力は知能と創造性²³⁾からなる。知能は記憶に類似した概念であり、また創造性は問題解決の過程であるので、基礎的能力と問題探索・解決能力に合致する。更に組織の中では組織の目的や機能（職能）に適した能力が必要であるという。この能力は2つの能力に含まれる点もあるが、加えて対人能力の必要性も述

22) 澤野雅彦 [1989] pp. 315-338

23) Simon, Herbert A. [1985] p. 19 及び Kaufmann, Geir [1988] pp. 87-137

べている。

企業で最も必要とされる能力の1つである創造性について説明を加えると、Simon²⁴⁾は創造性の発揮には知識と直観力が必要であり、直観力は経験と知識によって培われるという。知識は長期記憶に蓄えられており、また直観力も経験という記憶を基盤にしているので、創造性についても根底で記憶が大きく影響を及ぼしていると言えよう。

このような能力は人間の生理的能力から演繹的に引き出されたものではなく、実務からの経験を通して、帰納的に観察された能力である。企業においては、人間の能力が顕在化して初めて意味をなす。能力の顕在化には情動機能が影響を及ぼすため、帰納的に引き出された能力には情動面が含まれてしまう。従って、企業において必要とされる能力は、根底では記憶によって支えられているものの、情動面を必要とする能力も存在する。

4-2 管理能力の構造と人事考課における評価項目

この3つの能力について、ホワイトカラーに要求される1つの能力である管理能力とどのような関係にあるのであろうか。また企業の中で能力を評価するためのシステムである人事考課にあたって、3つの能力がその考課項目に適切に含まれているのかを例証し、記憶が企業におけるホワイトカラーの能力に関与する範囲を検討していくこととしたい。

管理者に必要な技能という視点でKatz²⁵⁾は次の3つを提示した。第1に専門知識を有する技能 (technical skill) である。これは作業の方法、過程、手続き、専門知識を含む活動についての理解と堪能を意味している。第2に組織内での協調を促す人間的技能 (human skill)、そして最後に企業を全体として捉え、論理的かつ創造性を発揮させるための概念的技能 (conceptual skill) である。そしてこれらの技能はロー、ミドル、トップレベルで重要度が異なるという。すなわち、職階が上がるにつれ専門知識を有する技能の重要度が下がり、概念的技能の重要度が上がる。

この考え方を佐野、榎田、関本²⁶⁾や榎田、小林、伊藤²⁷⁾は肯定している。前者の研究はKatzの能力を狭義の管理能力として捉え、更に、意欲、バイタリティといったパーソナリティを加えたものを広義の管理能力としている。また後者の研究では管理能力をアドミニストラティブ・スキル、ヒューマン・スキル、テクニカル・スキル、役割期待の認知力、モチベーション、バイタリティ、人柄に分類している。

双方の研究とも、現実の管理者はKatzに類似した能力だけではなく、それらの能力に立脚して、情動的側面を伴って表出した能力も必要である、としている。本論文では能力の顕在化を含めず、

24) Simon, Herbert A. [1985] pp. 3-20

25) Katz, Robert L. [1955] pp. 33-42

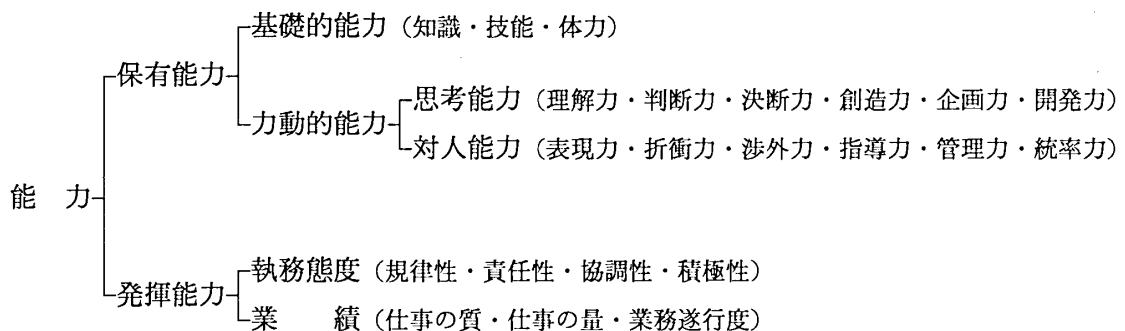
26) 佐野勝男, 榎田仁, 関本昌秀 [1987] pp. 91-101

27) 榎田仁, 小林和久, 伊藤隆一 [1986] pp. 3-58

保有状態の能力を問題にしているので、Katzの3つの能力について考察する。アドミニストラティブ・スキルは現状の把握、目標の設定、企画の計画・立案、意思決定、部下への委譲、部下の業務の援助、部門間の調整を行う。この殆どは前述の問題探索・解決能力であり、また一部は対人能力に含めることができる。ヒューマン・スキルは他人の心情を正しく感受し、集団のメンバーと上手に相互作用し、チームワークをもちたてていく技能としている。これは対人能力に合致する。テクニカル・スキルは各専門分野、あるいは職能分野における特定の活動、とくに仕事の方法、処理、手続き、技法などに関する知識・技能のことである。この能力は基礎的能力に当てはまる。これらの管理能力はBray, Campbell, Grant²⁸⁾のアドミニストラティブ・スキル、人間関係スキル (interpersonal skills)²⁹⁾、知的能力 (intellectual ability)とも同じである。同様に服部²⁹⁾もこの分類に従って管理能力を捉え、実例を踏まえて管理能力の考課について分析している。以上から、管理能力については基本的には本論文で取り上げた3つの保有能力で説明可能である。

また人事考課において把握される能力については吉川³⁰⁾は図4-2のように分類した。

図4-2 人事考課における能力の把握 (吉川 1988 p. 80)



この中での発揮能力は既に顕在化した能力である。執務態度はどのように能力が発揮されたか、を評価の対象とし、また、業績は相対的に、あるいは絶対的にどの程度能力が発揮されたかを表している。但し、本論文では保有状態の能力に限定しているため、これらの能力は議論の対象としていない。

この分類による基礎的能力の知識と技能 (手続き的記憶に含まれる) 及び対人能力は本論文と同意に解釈される。また思考能力は問題探索・解決能力として考えられる。体力は脳の自律機能と脳以外の機能の結果であるため、ホワイトカラーの知的作業として含めていない。

同様にして三浦³¹⁾は人事考課で評価すべき仕事に対する素質として業務知識、理解力、分析力、耐久力、企画力、決断力、統率力、創造力、交渉力、経験技能をあげている。これらも基礎的能力に

28) Bray, Douglas W., Campbell, Richard J. & Grant, Conale L. [1974] pp. 129-142

29) 服部治 [1988] pp. 57-73

30) 吉川栄一 [1988] pp. 79-82

31) 三浦武盈 [1984] pp. 219-220

業務知識、経験技能を、対人能力には統率力、交渉力を、そして問題探索・解決能力にはその他の能力を含めることができる。

企業において個人の能力を評価する場合、この枠組みを踏襲している。例えば、三井東圧化学では基礎能力として知識、技能、体力・気力、理解（→判断→決断）力を、習熟能力として創造（→企画開発）、表現（→折衝・交渉）、指導（→監督・管理→統率）³²⁾をあげている。石川島播磨重工業では事務・技術系列の評定着眼点として職務知識、専門知識、リーダーシップ、調整・折衝力、理解力、判断力、企画力³³⁾をあげている。三越は職階によって求められる能力を変えているが、その枠組みとして基本的能力（識見、専門知識）、課題解決力（決断力、戦略形成力、判断力、開発力、問題分析力、企画力）、対人能力（渉外力、管理統率力、折衝力、表現力、指導監督力）³⁴⁾の3つをあげている。

企業では能力の他に業績を評価したり、あるいは態度、意欲といった情意面を評価している。その割合はそれぞれの企業で異なるものの、能力の評価項目については基礎的能力、対人能力、問題探索・解決力の分類にはほぼ合致しうる。

以上のように、人事考課項目と企業で必要とされる能力は分類方法こそ多少異なるものの、企業はすべての能力を必要とし、かつ評価しようとしていると言える。そしてこれらの能力は根底では顕在化を支える記憶が支配的であり、更に人間の意識、感情などの情動面が加わったものである。

5. ホワイトカラーの能力と能力開発の方向性

人間の能力は根源的には生理学的、精神医学的現象である。ホワイトカラーの場合、それは脳が司っている。脳は多くの部分が複雑に絡み合い、それぞれ独立した形で作用し、互いに影響しあって、運動、認識、情動、記憶・学習、意識、自律という基本的機能を生み出している。これらの内、運動、認識、自律はホワイトカラーの能力格差を説明することはできない。また意識は情動、記憶の機能により確立する。従って、生理学的に能力とは、蓄えられた記憶を基に情動と結合した結果であり、記憶の獲得が学習である。しかしながら、生理学でこれらの能力を問題にした場合、その機能を問題にしており、蓄えられている記憶や細かい感情の内容はほとんど議論されていない。人間は他の動物よりも未熟な状態で誕生し、先天的に組み込まれている能力が少ない。そのため、成人になるまでに、あるいは成人以降も文化的、社会的要因に影響されながら多くの情報を獲得し、その結果、個体差を持っている。その個体差は記憶の内容から発生する。従って、ホワイトカラーの能力とは社会的、文化的要素を持つ内容を問題にした記憶と情動である。能力の顕在化

32) 労政時報 2983号 [1990] pp. 3-21

33) 労政時報 2983号 [1990] pp. 22-30

34) 労政時報 3036号 [1992] pp. 43-56

は両者の機能の結果であるが、能力保有の状態という狭義の視点では、能力は記憶として考えられる。

これらについては現在、記憶獲得プロセスにより説明される。記憶は一度短期記憶に蓄えられ、長期記憶へと複写される。長期記憶は更にエピソード記憶、意味記憶、手続き的記憶に分類される。この中で手続き的記憶は意識的に調べることのできない情報であり、具体的にはノウハウやスキル、慣れである。企業において必要な能力の一部を記憶として処理することができる。また、長期記憶に複写される際、短期記憶には制限があるため、より効率的に長期記憶へと蓄えられるようにしなければならない。長期記憶の容量は無限と考えられているので、より多くの情報を記憶させればよいのである。すなわち、より長期記憶に定着しやすい効率のよい学習方法について考えるのが狭義での能力開発である。

現実に企業で必要とされる能力は、その保有能力に限定した場合、根底では記憶によって支えられ、さらに情動面を必要とする能力もある。これらの能力概念は主に経験的に、帰納的に導かれたものであり、顕在化した能力から引き出されたものであるため、顕在化に作用する情動機能が影響を及ぼしたと考えられる。

また能力保有の状態について、能力を記憶、及び記憶と情動によって説明することは、管理能力や人事考課における評価項目にも妥当している。従って、ホワイトカラーの能力とは、ある一面に関しては記憶であるものの、情動との相互作用の結果と言える。

今後の課題として情動面も考えていかなければならない。保有能力の内、情動面を否定できない対人能力や問題・探索解決能力が存在する。能力は顕在化して初めて意味を持つ。能力の発現にあたり、情動面が大きく作用すると考えられる。保有されている能力とその能力の顕在化の双方を考慮に入れなければ、企業における人間行動を明らかにしたとは言えない。

[謝辞]

本論文執筆にあたり、多大な助言をしていただいた慶應義塾大学商学部清水龍瑩教授に深く感謝いたします。

参 考 文 献

- 伊藤正男 「脳科学からの接近」 伊藤正男、佐伯胖編 『認識し行動する脳』 東京大学出版会 1988
伊藤正男 「脳のメカニズムは如何にして解明されるか」 1989年・第3回「大学と科学」公開シンポジウム組織委員会編 『脳のメカニズム—機能分子と記憶—』クバプロ 1989 pp. 12-22.
伊藤正男他 「脳のはたらき 総合討論」 伊藤正男編 『脳のはたらき』 講談社 1992 pp. 133-140
太田信夫 「能力・学力」 東洋編 『教育の心理学的基礎』 第1章 朝倉書店 1982
斎藤幸一郎 『人間心理学序説』 協同出版 1976

- 榊原國城 「能力アセスメントと能力開発」 若林満, 松原敏浩 『組織心理学』 福村書店 第5章 1988
- 佐野勝男, 榎田仁, 関本昌秀 『新・管理能力の発見と評価』 金子書房 1987
- 澤野雅彦 「組織人材論序説—組織能力研究フレームワーク構築のための一考察」『富山大学経済論集』 1989
34巻3号
- 島田昌幸 『能力と意欲の心理学(1)』 犀書房 1980
- 清水龍瑩 『大企業の活性化と経営者の役割』 千倉書房 1990
- 清水龍瑩 『日本企業の活性化・個性化』 中央経済 1993
- 鈴木耀太郎 「問われる能力開発の戦略化・効率化」『人材教育』 1989 1月号
- 高橋均 「能力と社会構造」 木原健太郎, 松原治郎, 清水義弘監修 『現代社会の人間形成』 第2章 東京
大学出版会 1976
- 塚田裕三 『脳科学はどこまで解明できたか』 同文書院 1990
- 遠山正彌, 塩谷弥兵衛編 『化学的神経機能解剖学』 厚生社 1987
- 花岡正夫, 向摯 『職能開発人事管理』 白桃書房 1973
- 服部治 「管理職人事考課システムの運用分析」『東海大学社会科学研究所 行動科学研究』 1988
- 福田誠治 『人間の能力と人格』 文化書房博文社 1985
- 本間三郎 『人間の脳』 朝倉書店 1989
- 榎田仁, 小林和久, 伊藤隆一 「わが国産業組織における管理能力の開発と訓練についての研究」『組織行動研
究』 1986 No. 13
- 松原治郎 「教育と人間形成」 木原健太郎, 松原治郎, 清水義弘監修 『現代社会の人間形成』 第1章 東
京大学出版会 1976
- 三浦武盈 『労務戦略の展開』 森山書店 1984
- 三島二郎 「発達助成の原理Ⅷ」『早稲田大学教育学部, 学術研究(教育・社会教育・教育心理・体育編)』 1
982 31巻
- 吉川栄一 『日本型管理職層の管理』 早稲田大学出版部 1988
- 広辞苑 第2版 岩波書店
- 労政時報 2983号「環境変革下による人事処遇制度の新事例(上)」 1990
- 労政時報 3069号「大幅改定される三越の新人事制度事例」 1992
- Atkinson, R. C. and Shiffrin, R. M. "Human Memory: A Proposed System And Its Control Processes" in
Spence, Kenneth W. and Spence, Janet Taylor ed. *"The Psychology of Learning and Motivation
Vol. 2"* Academic Press 1968
- Bray, Douglas W., Campbell, Richard J. & Grant, Conale L. *"Formative Years in Business —A Long-Term
AT & T Study of Managerial Lives—"* John Wiley & Sons 1974
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator" *Harvard Business Review* 1955 January-February
pp. 33-42
- Kaufmann, Geir "Problem Solving And Creativity" in Kjell Gronhaug & Geir Kaufmanned. *"Innovation : A
Cross-Disciplinary Perspective"* Norwegian University Press 1988
- Miller, G. A. "The magical number seven, plus or minus two : Some limits of our capacity for processing
information" *Psychological Review* 1956 Vol. 63 pp. 81-97
- Parkin, Alan J. "Memory And Amnesia" Basil Blackwell 1987 (二木宏明監訳『記憶の神経心理学』 朝倉書
店 1990)
- Simon, Herbert A. *"The Science of The Artificial"* M. I. T. Press 1969
- Simon, Herbert A. "What We Know About the Creative Process" in Robert Lawrence Kuhn ed. *"Frontiers
In Creative And Innovative Management"* Ballinger 1985
- Tulving, Endel "Episodic And Semantic Memory" in Endel Tulving and Wayne Donaldson eds.

"Organization of Memory" Academic Press 1972

Tulving, Endel "How Many Memory Systems Are There?" *American Psychologist* 1985 Vol. 40, No. 4

[大学院商学研究科後期博士課程]