



佐々木瑞枝

武蔵野大学文学部・大学院教授、エコー
プランタン日本語教師養成講座講師、
日本語ジェンダー学会会長。日本語教育
の実践派として知られ、「外国語として
の日本語」(講談社)、「日本語教育の教室
から」(大修館)など著書多数。また文科
省検定中学国語教科書にも書き下ろし文
が掲載されている。ホームページ
<http://www.nihongonosekai.com/>

教師力アップのための ビジネス理論入門 第3回

日本語教師が最低限知っておいたほうがいいビジネスの用語や概念を、日本語教育場
面に当てはめて解説します。ビジネス理論を授業に応用して、教師力を磨きましょう。

文○佐々木瑞枝 イラスト○渡辺剛志

今月のテーマ ナレッジマネジメント—形式知・暗黙知

ナレッジマネジメントは なぜ必要か

最近、ビジネスビブルのメッセー
ジの中に「暗黙知」という表現がよく
使われます。日本のビジネスは暗黙知
で成り立っているともいわれます。

「ナレッジマネジメント」とは、知
識を共有し、活用することによって、
経営の成功に結び付けることを目的と
しています。

オイルショック以来の「大不況」と
いう未曾有の事態が、日本経済を襲っ
ています。日本語学校や留学生を抱え
る大学・専門学校にとっても、これま
でのカリキュラムやシラバス、事務運
営などをゼロから始めていたのでは、
競走に勝ち残れません。これまでに教
員・事務員・留学生が持っている知識
を最大限活用し、その上に新しい知識
を獲得したり、創造することが、「日
本語教育担当者」に求められています。

形式知と暗黙知

日本語教育の先生で「ベテラン」と
いわれる人はたくさんいます。「ベテ
ラン」に学ぼうと多くの門下生がその
先生の本を読んだとしても、決して「ベ

テランの技」を吸収することはできま
せん。なぜなら、本に書かれた知識は
「形式知」ですが、先生の指導法の「ノ
ウハウ」は、ほとんどが「暗黙知」の
部分だからです。

知識は、形式知と暗黙知が一体とな
ったものです。知識は、紙や電子媒体
に蓄積された形式知と、個人の頭の中
にある暗黙知とが一体となって構成さ
れます。「日本語教育」の実践的な指
導部分は、形式知は知識の氷山の一角
であり、むしろ暗黙知の部分が多くの
です。知識を形式知として紙に書き出
しても、知識のほんの一部しか書き表
せません。知識のほとんどが暗黙知の
まま残されています。

意思決定の重要な要素 データ・情報・知識

日本語教育の世界は人(事務職・教
員・留学生)で成り立ち、その中での
迅速で正確な意思決定は非常に重要で
す。たとえば、韓国のある大学から「夏
休みの集中コースをお願いしたい」と
いう依頼が学校に来たとしましょう。
「夏休みに来て教えてもらえる先生は
何人確保できるのか」「空き教室はど
のくらいあるのか」「外国からの研修

生を迎えるための住居はどうするの
か」、重要な意思決定をする前には、
その材料として一連の情報が必要な
です。大学や学校によっては、意思決
定や判断の根拠となる情報をコンピュ
ターがデータとして既に保有している
場合があります。つまり「形式知」と
して持っている場合です。

しかし、小さな日本語学校などで
と、これらの情報は全て、「教務主任」
の頭の中にあり、他の人が共有できな
い情報も多いと思います。つまり、「暗
黙知」の部分が大きいことになります。
どちらが意思決定に効果的かは一目瞭
然ですね。迅速で適切な意思決定をす
るために必要な材料が質や量において
十分なら、あとは意思決定者が判断で
きるのです。

日本語教師についても同様のことが
言えます。どんなクラスを担当するに
しても、必要な情報がデータ・情報・
知識としてコンピュータに存在すれ
ば、あとは教師が必要な情報を取り出
して、授業を組み立て、どんな組み合
わせの教材を使えば、楽しくて教育的
に質の高い授業が行えるか判断できる
のです。皆さんのパソコンの中を一度
のぞいて、整理してみませんか。

グループディスカッション

次の中で、暗黙知はどれですか。形式知はどれですか。
皆で一緒に考えながら、空欄に答えを入れてください。

1. 客観的に物事を判断する知識
2. 経験によって体が覚えている知識〔自転車のこぎ方など〕
3. 実務におけるアナログ的な知識〔状況との関連の中で記憶されている知識、教室の机の配置や黒板消しのはたき方〕
4. 順序的な知識
5. 主観的な個人だけが持っている知識(こんなときはこうすればよい)
6. 理性的な知識

暗黙知	形式知

参考図書「知識創造企業」(p89表3-1)



暗黙知をどう生かすか

組織においては、暗黙知は、その組織の文化といえるような知識です。個人がバラバラに持つ暗黙知でなく、組織のメンバーで共有される暗黙知です。同じ立場で考えることができる知識です。日本語学校も一つの組織、大学の留学生部門も一つの組織です。一人ひとりの力(暗黙知)を「書き出す、ウェブにアップする、共有の掲示板を持つ」ことで、暗黙知を形式知化することができ、組織の革新のスピードアップにつながるのです。

ワークの解答 暗黙知：2、3、5 形式知：1、4、6