

病院管理栄養士実践知の獲得と継承

Acquisition & Inheritance of Hospital Dietician Practical Knowledge

専門職の実践知

Professional Practical Knowledge

吉村 智 春*

Chiharu YOSHIMURA

Abstract

“Practical knowledge” is superior knowledge that can be acquired by people with meaningful experiences. The learning process in which knowledge is acquired is referred to as “becoming an expert” in something, with those who have gone through this process being known as “experts.” The matter of how an organization’s experts pass on their knowledge is highly significant with regards to its growth. There are many instances of research into practical knowledge concerning company managers and so on, but few concerning professional practical knowledge in professional organizations, such as hospitals. Furthermore, research into dietician practical knowledge has yet to be conducted. Future research tasks include identifying the essence of professional practical knowledge from prior research, constructing an analytical framework regarding the acquisition and inheritance of such knowledge, and examining how school knowledge acquired in training courses can become explicit knowledge, which eventually leads to practical knowledge.

Keywords: practical knowledge, expert, professional, dietician

I. はじめに

組織の中に所属する人のほとんどは、様々な経験を通して学習を続け成長している。仕事での経験が人にとってどのような学習となり、キャリアを積みながら成長していくかは組織だけでなく個人にとっても大きなテーマとなる。この経験を通して学習し獲得する知識が実践知である。楠見（2012）は、「実践知とは熟達者の持つ実践に関する知性である。熟達者とは、ある領域の経験を通して、高いパフォーマンスを発揮できる段階に達した人をさす。実践知を獲得する学習過程を「熟達化」と定義し、熟達者を熟達化の過程を経た人というより広い意味でとらえる。」としている¹⁾。組織の中で人が成長していくことはその組織の財産であり、発展につながっていく。成人の職業能力の発達、今まで職場内教育を中心とした能力開発が重要視されてきた。入職すると新人研修を経て、配属先では教育担当の先輩について仕事のノウハウを伝えられるといったような場合がほとんどである。職場外教育での学会や研修などでは形式的な知識を中心としたものが多い。しかし、実践経験により獲得される知識は、教育機関で獲得した知識や研修会や学会で獲得した知識とは異なり、より良い経験をした者が獲得できる知識であり、このような実践的な知識を獲得する学習過程が熟達化である。また、熟達者が獲得した知識をどのように継承していくかが、その組織の成長にとって重要となる。実践知の研

*くらしき作陽大学食文化学部栄養学科

Faculty of Food Culture, Department of Dietetics, Kurashiki Sakuyo University

究については、企業組織における管理職についての金井（1991）や楠見（2009）の実践知研究など企業の組織人としての実践知の研究はあるが、組織における専門職の実践知について研究されたものは少ない。

楠見（2009）の管理職の研究では、管理職に必要な能力としてカツツ（Katz1995）の仕事の専門知識であるテクニカルスキル、対人処理能力であるヒューマンスキル、概念化能力であるコンセプチャルスキルをあげている²⁾。特にコンセプチャルスキルは、経営戦略を立てる経営層だけではなく職階の高い管理職にも必要としている。また、熟達化を支える知識は暗黙知とし、経験から学習する暗黙知の獲得は、管理職経験が長くなるほど高くなり、経験からうまく暗黙知を獲得できるものが熟達化していくとしている。企業の管理職は、企業に入職しある程度の経験を経て、ある時点より管理職となる。専門職は教育課程を修了後、組織に入職し、ある程度の期間は組織の中での経験をしながら管理職と関わりを持った後に自身が管理職となる。テクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチャルスキルは、組織における専門職にも必要である。組織の中の専門職は専門の養成課程を修了後すぐに専門職として組織の中での役割がある。多くの専門職はその免許や資格を取得するために養成課程でその専門職に必要な専門的知識を獲得する。養成課程では、専門職になるための決められたガイドラインそった授業や実習を行う。専門職は養成課程で必要な知識を獲得したのちに組織の一員となり、実際に仕事を経験しながら実践知を獲得していく。実践知は、個人のみで獲得していくものではなく周囲との関わりや経験から得ていくものであり、組織の中での相互関係が重要となってくる。

多種多様な専門職が働く組織として病院組織があげられる。病院組織は医師、看護師、薬剤師、管理栄養士など多くの専門職が働く組織である。病院組織で働く専門職の実践知の先行研究として看護師があげられる³⁾。また、医師や看護師などは長い歴史があり組織との関係も変化しつつその中で専門性を確立してきた職種であると考えられる。しかし、1962年に制度が発足した比較的歴史が浅い専門職である管理栄養士は、これからその専門性を確立していく必要のある専門職のひとつである。管理栄養士の歴史は60年程ではあるが、食や栄養を専門とする職業として実践知を獲得し熟達者となっている者は多くいる。病院管理栄養士の実践知について、その知識がどのように継承されているかを明らかにし、実践知を病院管理栄養士がお互いに共有し実践していくことが、今後の病院管理栄養士の専門性を確立することにつながると考えられる。それをふまえ、先行研究より専門職の実践知とその継承についてまとめ、専門職である病院管理栄養士の実践知の獲得と継承についての分析枠組みを検討した。

Ⅱ．実践知の定義

実践知については、先に述べた楠見（2012）の他に、野中ら（2014）によると「実践知とは共通善の価値基準をもって、個別にその都度の文脈のただ中で、最善の判断が出来る身体性を伴う実践的な知恵であり、古代ギリシアの哲学者アリストテレスが提唱した「フロネシス」という概念を援用している。」としている⁴⁾。

本研究では楠見（2012）の研究をもとに、実践知とは実践的な経験をする中で得ることの出来る知識とする。また、熟達化するとは、獲得した知識を自分の中に落とし込み、その知識を活用する知性を持つこととする。この知性を持ったものを熟達者とし、それぞれの専門領域の経験を通して高い専門性を発揮できる段階に達したものとする。組織の中での実践知は同僚や上司などとの関わりの中で獲得されていく。新人は仕事場の実践コミュニティに参加し熟達者がモデルとなり優れた実践活動を示し、それを模倣することにより知識を獲得していく。職場は共通の専門スキルや仕事へのコミットメント（熱意や献身）によって結びついた集団である実践コミュニティであり、どのような場で経験するかが大きく影響する⁵⁾。

実践の中で知識を獲得するには、暗黙知を獲得し活用することに優れていなければならない。そして、熟達者のもつ暗黙知を変換して共有することが出来る形式知が生まれることにより、周りの者が新たな暗黙知に変換していく。楠見（2009）よれば組織レベルでの暗黙知と形式知とは「暗黙知とは、

主体的身体的な非言語的・非形式知的知識である。個人的経験、熟練技能、組織文化、風土の形で存在する。形式知とは、客観的理論的で言語的・形式的な知識ある。マニュアル、仕様書の形で存在し、研修で教えられる知識である。」としている⁶⁾。また、野中ら（2014）は、「知識には性質の異なる二つのタイプの知識—暗黙知と形式知—があると考えている。暗黙知は身体での個別具体的経験をを通して得られる信念や思いを含んだ主観的な知識で、言語化しにくい。一方の形式知は、普遍的言語や数値によって表現ができ、ICTを使うことによってデータ化もできる客観的な知識である。」としている⁷⁾。本研究での暗黙知は、主体的身体的な非言語的・非形式知的知識であり、職場やその周辺の者に関わった経験から獲得した知識および養成課程での臨地学習やインターンシップで経験して獲得した知識とする。形式知は、客観的理論的で言語的・形式的な知識あり、職場内マニュアル・ルール、職場内教育で言語として獲得した知識および学会や研修会、学校や養成課程での授業、実習、演習で得た知識とする。

知識創造理論の代表的なものとして、SECIモデル（野中）がある。SECIモデルとは、暗黙知を共同化（共通体験による暗黙知を共有）し、形式知へ表出化（暗黙知を言語表現）し、形式知を連結化（形式知を組み合わせることで知を創造）し、暗黙知として内面化（形式知を通して暗黙知を共有）していく知識創造のプロセスである。その知識創造の基幹プロセス（SECIモデル）を図1に示す。人は仕事場において、共通の実践経験を通して暗黙知を獲得し、共有する。職場内教育や様々な職場での経験で獲得されるものである。そして、暗黙知を他者に伝えるため、形式知に変換して表出化する。これは、個々に獲得した暗黙知や熟達者の経験などを話し合える場を作り共有するものである。形式知同士は、帰納や類推によって連結化され、新たな知識が生まれる。研修や本で体系的に学んだ形式知は現場での経験と省察を通して、内面化し、暗黙知に変換するという知識の変換が重要である。仕事の熟達化を支える実践知はこのような暗黙知と形式知の円環から成り立っている⁸⁾。



図1 知識創造の基幹プロセス（SECIモデル）

出典）野中（2012）知識創造プロセス（SECIモデル）の概念を参考に筆者作成

楠見（2012）では、実践知は学校知の対比として認識された面があるとされ、「学校知とは学業に関わる知能。学校の秀才がもつ知能である。」としている⁹⁾。本研究では、専門職にフォーカスをあてているため、学校知とは、養成課程での授業や実習、演習、臨地実習やインターンシップで得た知識であり、学会や研修会、現在の職場以前でのルールやマニュアルから得た知識も含める。

III. 実践知の獲得

実践知の中で必要なスキルとしてテクニカルスキル（タスク管理の暗黙知）、ヒューマンスキル（他者管理の暗黙知）、コンセプトチャルスキルがある¹⁰⁾。テクニカルスキルは専門的能力に対応し、仕事のパフォーマンスを支える手順やスキル、内容的な知識である。実際の職務をどうこなしていくか、仕事の担当分野の専門的知識である。ヒューマンスキルは対人関係能力であり、既存の概念をどう変

容させ、行動していくか、集団の一員としてまたはリーダーとしての対人的知能に対応する。コンセプチャルスキルは概念化能力であり、複雑な状況や変化を認知・分析し問題を発見し、実践的・創造的解決をすることである。

楠見（2012）によると、仕事の暗黙知の中身はタスク管理、他者管理、自己管理があり、タスク管理の暗黙知は効率的な仕事の遂行を支えるテクニカルスキルが対応し、他者管理の暗黙知はヒューマンスキルと対応する。また、自己管理の暗黙知は、メタ認知の自己モニタリングや省察を行うメタ認知スキルが対応する。そして、ルーチン的なタスク管理の上位にある問題解決やビジョンの立案はコンセプチャルスキルが対応する。仕事の実践知の獲得モデルを図2に示す。

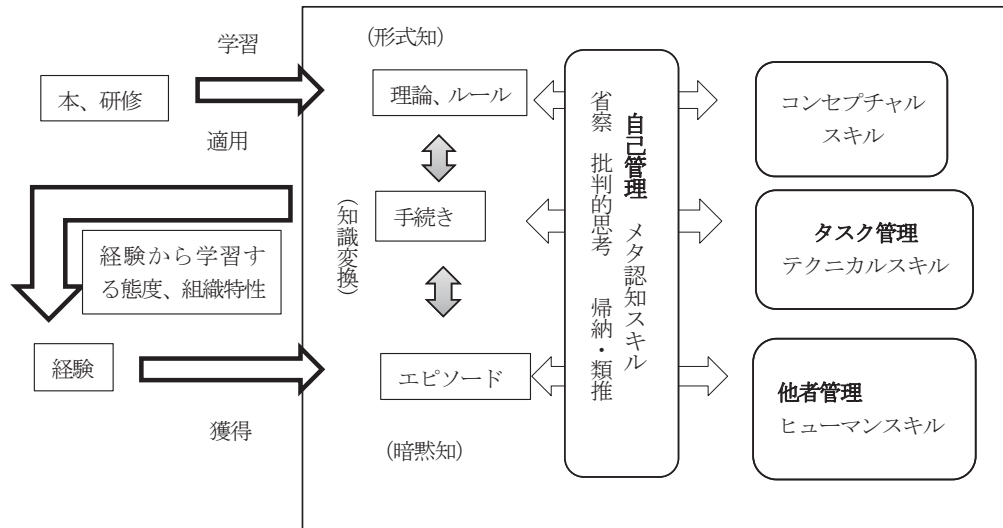


図2 仕事の実践知の獲得モデル

出所) 金井・楠見（2012）図2-3

熟達者の能力は自らの意志により良い経験を通して学習し、実践知を獲得していく。実践知獲得のための学習を観察学習、他者との相互関係、経験の反復、経験からの帰納と類推、メディアによる学習にわけて考えることが出来る。観察学習は職場において初心者がモデルとなる先輩を、熟達者を選択しそこに注意を向け、その行動を記憶内に保持し、適切な時に自らを動機づけることによって実行することであり、直接教わるだけでなく先輩の態度を模倣し、熟達者を観察することにより学習することが出来る。他者との相互関係は職場内での同僚などの他者との対話から学習することである。知識を学ぶために職場の実践コミュニティに参加しスキルや知識を獲得していく。経験を反復することによりスキルを獲得していく。意図的な経験の反復と無意図的な反復がある。狭い領域での反復で取得したスキルは現実の課題で行き詰ることもあるので、省察の結果に基づいて新たな挑戦をするなどの態度が経験から学習するための鍵となる。無意図的な経験反復による学習は潜在学習とよばれ学習したいという意図なしで複雑な情報を偶発的に学習することである。熟達者が発揮する高度な技や直観には、質の高い経験を反復する中で自然に会得されるものである。経験からの帰納と類推については、経験の反復による学習が知識や蓄積にあるのに対して機能は蓄積したスキルや知識、事例を類似性に基づいてカテゴリ化し、その共通性やルールを帰納することである。これまでの経験や知識を用いて意味づけることにより、より難しい状況や類似した状況に類推できる知識となる。メディアによる学習とは、書物や雑誌、インターネット、マニュアル、研修などのメディアを通し、最新の知識の入手や新しい分野の学問知を学び、過去の蓄積を学ぶために行う意図的な学習である。このような学習を複数のものが同じように学習したとしても個人差は生じる。これは実践知における個人差を生み出す要因のうち、経験から学習する態度として新しい状況への挑戦性や環境への適応能力である柔軟性、

新しい状況の問題解決において、過去の類似経験を探索し利用するもしくは部下や同僚に類似した状況の過去経験を伝達する類推、そして振り返りの省察と見直しの省察が重要である¹¹⁾。

IV. 実践知の継承

実践知を継承するには、個人の視点から組織の視界へという考えが必要である。金井（2012）によると「実践知という概念は個人という枠組みだけに収まらず、他者との関係も含めた組織というより広い視界からとらえる必要性が出てくる。加えて、組織が将来に向けて持論・発展していく過程では、うまくリーダーシップを発揮できるようになった人が、どのようにして次世代のリーダーを育むかという課題が重要である。」としている¹²⁾。つまり、組織の中で実践知をうまく継承していくには、リーダーを育てるリーダーが必要となる。実践知のリーダーシップには暗黙知と形式知の相互変換を促進し、多様な知を誘発する実践知を持つ必要がある。野中（2014）によると政治家や企業経営者などの様々なリーダーの事例を分析し6つの能力と揭示している。内面的資質として、①「善い」目的をつくる能力、②現実を直観する能力、③場をタイムリーにつくる能力としている。具体的に①は個人の価値観もしくは生きていく上での哲学に関わり、何が社会で共有されている共通善なのかという判断基準を備えている人を意味し、進むべき未来の姿を示す能力である。②は様々な事象や問題、危機的状況から本質的な意味を読み取る力である。③は周囲を巻き込み潜在的知識を引き出し新たな知を創造するような状況をいかにタイミングよく用意できるかということである。実践的能力として、④直観の本質を物語る能力、⑤現物語を現実にする能力、⑥実践知を組織する能力がある。現実には物事を展開していくには内面的資質のみではなく人を巻き込む必要がある。④は言語化する能力であり、様々な概念を関係づけ、統一的な意味となるようにつなぎあわせて体系的な物語にする必要がある。その⑤はその物語を現実の仕組みにしていく能力である。⑥はリーダーが備える実践知を組織のメンバー全員に継承していく能力である¹³⁾。

V. 専門職の実践知の獲得と継承

専門職とは田尾（1995）によると「高度の知識や技術に支えられて成り立つ職業は、プロフェッション（profession）と呼ばれる。しかし、それは、何も知らない素人、つまり、アマチュアに対するプロというより安易な二分法の方というのではなく、特定の職業に限られて用いる。」とされている。専門職の特徴として表1に示す。

表1 専門職の特徴

1	〈専門的な知識や技術〉 ・高度な意識や技術を習得し、実際にそれらを活用できなければならない。 ・社会的に認められているものであり、名称及び業務の独占である。 ・国家試験や団体が称号授与のための認定試験を独占的に実施している。
2	〈自立性〉 ・専門的な権威によって、組織の中のフォーマルに定義された権限関係から離れて、自らの職業上の要請に従って仕事を進めることが出来る。
3	〈仕事へのコミットメント〉 ・金銭的な報酬や人間関係によってではなく、仕事それ自体のために働くように内発的にどう築かれている。 ・仕事そのものに誇りを持ち自信を持つことが、彼らの生きがいであり、働き甲斐である。
4	〈同業者への準拠〉 ・所属している組織内部の仕事よりも、遠くの同業者との関係を重視することが多い。
5	〈倫理性〉 ・公共の福祉の向上に貢献しなければならない。 ・倫理性が重視される職業である。

出典）田尾（1995）第5章 1 プロフェッションと組織を参考に筆者作成

田尾（1995）によれば専門職は、様々な職業に区分し階層を構成することができる¹⁴⁾。医師や弁護士、神職などのフルプロフェッション（完成された専門職）、看護師やソーシャルワーカーなどのセミプロフェッション（準専門職）、看護助手など補助的な立場のパラプロフェッション（補助専門職）がある。自立性という視点でみると、フルプロフェSSIONナルである医師は開業できるなどの自立性があるが、セミプロフェッションは被雇用の人たちが多く自営が困難または不可能であり、自立性が低い。また、パラプロフェッションは、看護師の補助をする立場の看護助手のように自立の機会はほとんどない。本研究での専門職は、フルプロフェッション、セミプロフェッション、パラプロフェッションのすべてを専門職とする。また、病院管理栄養士は病院組織での医師のように自立自営は困難であるが、補助的な立場ではないと考えられ、セミプロフェッションとしての専門職と考えられる。

専門職の知識は、組織に所属する前に養成課程での授業や実習、演習、臨地実習やインターンシップで知識を獲得する必要がある。この知識が養成課程で得る学校知であり、専門職はこの知識を持っていなければ、実践の場で周囲とのコミュニケーションをとれるルールや言葉の基本的な知識を持って参加することが出来ない。また、専門職は、組織とは別の専門職集団の一員としての枠組みを大切にする傾向がある。

専門職の実践知の獲得には、組織の中で所属した部門の上司や先輩から学んでいく場合だけでなく、所属した部門以外他職種との関わりや組織の対象者である者から学んでいく場合がある。例えば、他部署と新しいことを始める際にスムーズにいくことばかりではない。経験の中から相手の反応を見てどのように行動すべきか感じ取ることができるになれば、実践知を獲得したこととなる。また、病院組織であれば、患者の行動や発言、治療中の変化から学んでいく場合もある。このように、ここでの獲得とは広い概念でとらえ、自らの経験から学び知識を得ていくことと他者から学び知識を得ていくこととする。また、継承とはこの学ぶ側と教える側の両者の活動である。

VI. 病院管理栄養士の実践知の獲得と継承の分析枠組み

病院管理栄養士は、組織の中で、他の管理栄養士や組織の中の他の職種から見て学んだ知識をエピソードとして暗黙知とし、それを形式知に変換し、その知識を組織内で共有することが重要である。また、養成課程で獲得した学校知を職場で生かし、個々の実践知へと変換し、その実践知を他者へ研修や職場内教育の場で伝えろといった相互関係が病院管理栄養士の実践知の継承につながると考える。この形式知と暗黙知、学校知と実践知の関係を図3に示す¹⁵⁾。この図3に示した知識の相互関係を今後の研究の分析枠組みとする。先に述べたようにここでの実践知は、実践的な経験をする中で得ることの出来る知識とし、学校知は養成課程での授業や実習、演習、臨地実習やインターンシップで得た知識であり、学会や研修会、現在の職場以前でのルールやマニュアルから得た知識も含める。暗黙知は、主体的身体的な非言語的・非形式知的知識であり、形式知は、客観的理論的で言語的・形式的な知識ある。

この分析枠組みで、病院管理栄養士が、自ら経験や組織の中の者からの教えから知識を獲得していくか、どのように学ぶ側と教える側の両者の活動によって知識を継承するのを検討していく予定である。

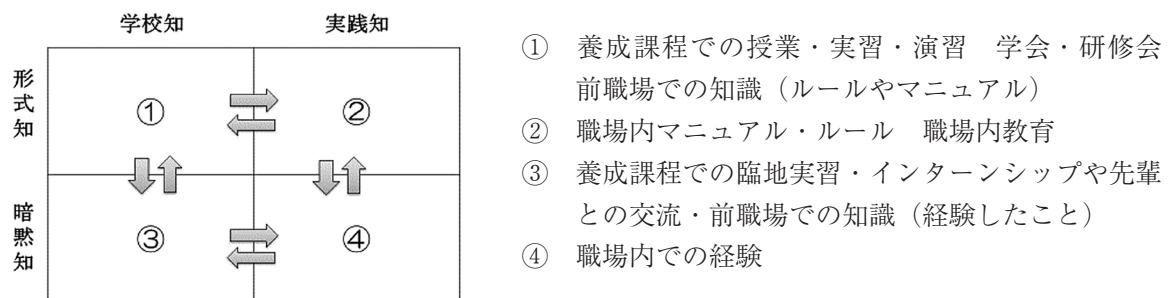


図3 形式知と暗黙知、学校知と実践知の関係

出所) 吉村・川村 (2016)

Ⅶ. 今後の課題

今回、実践知などを先行研究より定義し、分析枠組みを検討した。今後も実践知に関する先行研究をもとに病院管理栄養士の実践知の獲得と継承について検討していく。また、病院に勤務する管理栄養士や他の職種インタビュー調査を非構造的面接法により実施する予定である。

学校知が養成課程を卒業後にどのように形式知となり実践知へとつながっていくか検証し、学生教育に活かしていく。

Ⅷ. 引用文献・参考文献

(1) 引用文献

- 1) 金井壽宏, 楠見孝 (2013) 第1章実践知と熟達者とは (楠見孝) 4頁参照
- 2) 小口孝司, 楠見孝, 今井芳昭 (2009) 第1章暗黙知 (楠見孝) 7頁参照
- 3) 金井壽宏, 楠見孝 (2013) 第4章Expert 5-2 看護師 (勝原裕美子) と金井嘉宏, 鈴木竜太 (2013a) 第I部Chapter 2 看護師のプロフェッションフード (勝原裕美子) 参照
- 4) 野中郁次郎, 廣瀬文乃・平田徹 (2014) 277頁参照
- 5) 金井壽宏, 楠見孝 (2013) 52頁参照
- 6) 小口孝司, 楠見孝, 今井芳昭 (2009) 11頁参照
- 7) 野中郁次郎, 廣瀬文乃, 平田徹 (2014) 268頁参照
- 8) 金井壽宏, 楠見孝 (2012) 14頁参照
- 9) 金井壽宏, 楠見孝 (2013) 5頁参照
- 10) 金井壽宏, 楠見孝 (2012) 53-54頁参照
- 11) 金井壽宏, 楠見孝 (2012) 41-51頁参照
- 12) 金井壽宏, 楠見孝 (2012) 60-61頁参照
- 13) 野中郁次郎, 廣瀬文乃, 平田徹 (2014) 278-280頁参照
- 14) 田尾雅夫 (1995) 76-85頁参照
- 15) 吉村 智春, 川村 尚也 (2016) 『病院管理栄養士の実践知の獲得と継承』 参照

(2) 参考文献

- 太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織 組織と個人の「間接的統合」』 同文館
- 上野直樹, ソーヤーリエコ (2006) 『文化と状況的学習実践言語、人工物へのアクセスのデザイン』 凡人者
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求: 戦略・革新志向の管理者行動』 白桃書房
- 金井壽宏, 楠見孝 (2012) 『実践知』 有斐閣
- 金井壽宏, 鈴木竜太 (2013a) 『日本のキャリア研究 専門技能とキャリア・デザイン』 白桃書房
- 金井壽宏, 鈴木竜太 (2013b) 『日本のキャリア研究 組織人のキャリアダイナミクス』 白桃書房
- 小口孝司, 楠見孝, 今井芳昭 (2009) 『仕事のスキル』 北大路書房
- 田尾雅夫 (1995) 『ヒューマン・サービスの組織 医療・保健・福祉における経営管理』 法津文化社
- 田尾雅夫 (1991) 『組織の心理学[新版]』 有斐閣ブックス
- 野中郁次郎, 紺野登 (2012) 『知識創造経営のプリンシプル 賢慮資本主義の実践論』 東洋経済新報社
- 野中郁次郎, 廣瀬文乃, 平田徹 (2014) 『実践ソーシャルイノベーション』 千倉書房
- ジーン・レイヴ, エティエンヌ・ウエンガー著 (佐伯胖訳, 1992) 『状況に埋め込まれた学習正統的周辺参加』 産業図書
- 吉村智春, 川村尚也 (2016) 『病院管理栄養士の実践知の獲得と継承』 日本医療・病院管理学会誌

