

場と集団的学習

小森 正彦

日本大学大学院総合社会情報研究科

Field and Collective Learning

KOMORI Masahiko

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

Based on the framework of four *fields* in *knowledge creation*, three government financial institutions have been investigated.

At the Development Assistance Fund of Viet Nam, only *exercising* field has been developed. Knowledge utilization is limited to the realm of *explicit knowledge*.

At the Development and Infrastructure Bank of Malaysia, merely *systemizing* field and *exercising* field have been developed. Knowledge utilization is also limited to the realm of explicit knowledge.

At the Development Bank of Japan, *originating* field and *dialoguing* field, as well as *systemizing* field and *exercising* field, have been developed. Both explicit knowledge and *implicit knowledge* are utilized for knowledge creation.

There are two types of *collective learning* loop. Shallow loop ends only within explicit knowledge. Deep loop circulates into implicit knowledge, too. Utilization of implicit knowledge makes such difference.

Collective learning, based on the utilization of organizational knowledge, helps forecast changes in circumstances, thereby enabling agile actions toward self-transformation.

キーワード：知識創造、場、集団的学習

1. はじめに

ベトナムのハノイ・ノイバイ空港に到着し、車に乗り込む。車は広大な水田地帯を進む。遠くに青い山がみえる。水牛が草を食んでいる。円錐型の麦藁帽子をかぶった農民たちが、共同で農業用水を掻き出している。なぜか懐かしい風景である。しばらく進むと、船の航行する紅河を、巨大な橋梁で越える。市街地に近づくにつれ、おびただしい数のモーターバイクが道路を埋めていく。

マレーシアの近代的なクアラルンプール国際空港に到着し、新鋭の特急電車 KLIA エクスプレスに乗り込む。電車はプランテーションの椰子林の中を進む。視界が開け、行政府のプトラジャヤや、IT 関連

産業の集積を試みるも荒地の残るサイバージャヤが見えてくる。街に近づくにつれ、KL タワーやペトロナスツインタワー、巨大なショッピングモールなどが現れる。高速道路を国民車のプロトンが走っている。新交通システムの地下鉄に乗り換え、ホテルに向かう。

このような出張を、何度繰り返したことだろう。ひとは転地すると、刺激を受け、色々なことを考えるようだ。

グローバル化のなか、世界各国の政治・経済・社会の変化は加速している。発展途上国であろうと、中進国であろうと、先進国であろうと、そのような環境変化への対応を可能とするのは、組織としての

集団的学習である。知識経済において、学習は重要性を増している。その際、場の形成度合いは、学習の深さに大きな差異を生み出しうる。

本稿では、各国政府系金融機関の事例研究を通じ、場の形成と、組織としての集団的学習能力について、考察を試みる。

2. 先行研究と分析の枠組み

清水(2000、2003)は、その生命原理の研究をベースに、場に関する「自己の卵モデル」を提示している。複数の卵を割って器に入れると、器の形や他の卵との関係性に依拠して、それぞれの卵の場所が自然と定まる。ここでは、器が場に、卵が人間に相当する。卵のうち、黄身は他人と相容れない局在的自己に、白身は相容れる偏在的自己に、それぞれ相当する。人間同士の深いコミュニケーションを通じた「共創」は、白身と白身が交わるごとく、場において状況と気持ちを共有することによって、はじめて可能となる。

清水はさらに、場における人々の相互作用を通じた創造活動を、役者が舞台において観客のもと自己表現する「即興劇」にたとえている。それは、生い立ちの異なる人間同士が、目標や夢を共有し一緒に実現していく創造的活動である。「共創」においては、お互いが主体性や独自性を侵犯することなく、状況を共有しあいながら、集団的創造を行う。

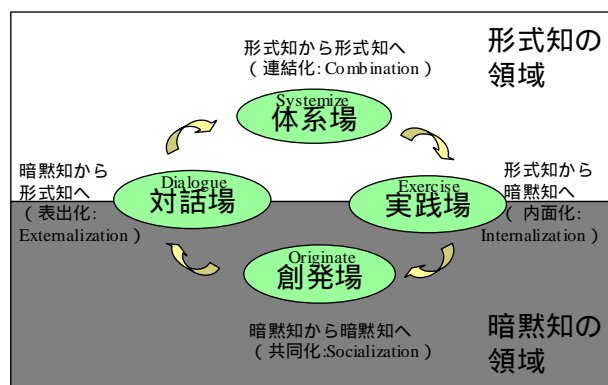
野中・紺野(2003)は、経営学と哲学を結び付けようと試みた。野中らは、西田幾多郎やプラトン、デカルト、デューイなど、専門外の「哲学の参考書を机に積み上げて悪戦苦闘」しながら、場(Field)と知識創造(Knowledge Creation)のモデルを構築していった。野中は、そこには清水ほかとの相互作用があったと述懐している。

野中(2005)は、**場を、多面的な知識・視点をもった人々による対話が促され、独自に意図・方向性・使命・命題の創造が行われる関係性**と定義している。場は、関係の時空間であり、存在の共有される場所である。そこでは、個の視点は他者との関係の中で理解され、互いの視点が総合されることで、新しい知が創造されていく。場に参加する個人は、

様々な文脈(関係性)を場に持ち込み共有する。共有された文脈も、個人の文脈も、相互作用の中で変化していく。その境界は、相互に浸透可能である。場は、オフィスなどの物理的空間のみならず、メーリング・リストなどの仮想空間、共通体験や思いといった心理的空間にも存在しうる。場の本質は、人と人との相互作用にある。

下図は、野中による場と知識創造のモデルを図式化したものである。

図1 場と知識創造のモデル¹



創発場においては、直接経験を通じ、身体や五感を駆使して、暗黙知を獲得・共有・創出する。対話場においては、対話や思索により、概念や図像を創造する。体系場においては、情報を活用し、形式知を組み合わせ、知識を体系化する。実践場においては、行動・実践を通じ、形式知を体得し、新たな暗黙知として理解・学習する。

創発場の例は、徒弟制度における観察・模倣や、企業におけるオンザジョブトレーニング(OJT)などである。ここでは、フェイストゥフェイスでの暗黙知の共有・獲得・増幅が基本となる。対話場では、グループでの討議を通じ、暗黙知を有する個々人が、他者の暗黙知を共有し、言葉という形式知にしてコンセプトへと高めていく。体系場は、既にある形式知を体系的に結合し、再構築していくプロセスであ

¹ 野中(2003)より作成。

る。実践場は、現場での実験を通じ、形式知を自分自身のものとして身体的に取り入れるところである。

暗黙知という概念は、もとは物理化学者・社会科学者のマイケル・ポラニーによるものである。**暗黙知とは、知っていても言葉には変換できない、経験的・身体的なアナログの知**である。これに対し**形式知とは、言葉により体系化し共有することのできる、デジタルの知**である。形式知は、文字などの形でコード化可能である。その例は、書籍や電子ファイルなどである。これに対し暗黙知は、言葉で表しにくい、熟練のノウハウ、絶妙なコツ、美しいデザインの感性などである。これらはコード化が困難である。なお、両者はどちらか一方のみが重要なわけではなく、両方必要である。両者が相互に変換される過程で、知識が創造されていく。

形式知・暗黙知の概念は、なかなか分かりにくい。しかし筆者の経験では、氷山の例えを持ち出せば、発展途上国のひとつにも、大概は理解してもらえる。氷山は、水面上に見えているのは一部のみで、9割は水面下にある。前者が形式知、後者が暗黙知に相当する。形式知は水面上で見える。一方暗黙知は、水面下にあり見えない。しかし、水面下の塊こそが、水圧からくる浮力を生みだし、全体を支えている。タイタニック号も、水面下で座礁し沈没した。見える部分しか信じないと、真実を理解できず危険なこともある。

これらの先行研究を踏まえ、本稿では、各国の政府系金融機関を対象とし、考察を行う。具体的には、筆者が現地調査を行ったベトナム開発支援基金およびマレーシア開発・インフラ銀行と、比較対象として日本政策投資銀行を選定する。これらについて、上記の分析枠組みを用い、場の形成度合いを比較分析し、考察を行う。

3. ベトナム開発支援基金の概要

ベトナム社会主義共和国は、1986年にドイモイ（刷新）政策を採択し、経済改革路線をとった。1995年には、東南アジア諸国連合（ASEAN）に加盟し、また米国との国交を正常化させた。2003年には、日越投資協定と日越共同イニシアティブに調印した。

Asian Development Bank (2005) によれば、2003年の一人当たり国民総所得は、480ドルである。

1994-97年は、第1次ベトナム投資ブームとなった。勤勉で安価な労働力、ASEANとの近接性などの観点から、ホーチミンシティ周辺に、電気機械関連ほかが立地していった。2001年以降は、第2次ベトナム投資ブームとなった。中国との近接性に加え、開発の遅れた北部への政府による誘導もあり、北部のハノイやハイフォン港周辺に、自動車関連などが立地していった。最近では、中国偏重のリスク分散という観点からも、投資先としての魅力が高まっている。

そのような状況下、ベトナム開発支援基金（Development Assistance Fund）は、産業インフラストラクチャーの整備や基幹産業向けの中長期融資を行っている。前身は財政省の投資開発総局である。これを再編改組し、1999年に設立したものである。ハノイに本店が、また各省に62支店がある。従業員数は24百人である。

首相・財政大臣の下に置かれた理事会が、経営の重要事項を決定・監督する。その下に設けられた取締役会（総裁と副総裁4名）が、経営を執行する体制となっている。資金需要が旺盛な一方で、WTO加盟に備え、国の機関として透明で健全な運営が必要となることから、2006年における開発銀行化が決定された²。これに伴い、役所ではなく銀行としての、近代的な経営体制構築が急務となっている。

4. マレーシア開発・インフラ銀行の概要

マレーシアは、1957年にマラヤ連邦として独立した。電気機械をはじめとする工業化に成功し、アジアの中進国としての地位を確立している。Asian Development Bank (2005) によれば、2003年の一人当たり国民総所得は、3,880ドルである。

マレーシア開発・インフラ銀行（Development and Infrastructure Bank of Malaysia）は、1999年に設立された政府系金融機関である。前身は、1974年設立の、マレー系中小企業への融資を目的と

² 現在は Vietnam Development Bank となっている。

する、マレーシア開発銀行である。アジア通貨危機後の 1999 年、これにインフラ金融機能を追加し、マレーシア開発・インフラ銀行として改組したものである。クアラルンプールに本店が、また全国に 13 支店がある。従業員数は 8 百人である。

従来はマレー系の零細企業に対する短期融資や、起業家の育成などが主な業務であった。他方、新たに追加されたインフラ金融は、冒頭でふれた鉄道や新交通システム、高速道路、ショッピングモール、さらには上下水道や港湾といった、大規模プロジェクトに対する長期融資である。前者は経営者の審査などが中心となる。一方後者は、プロジェクトファイナンスのような、最新の金融知識を必要とする。インフラ金融機能の追加に際しては、内部で育成してきたプロパー人材に加え、外部の専門人材を多数登用している。一つ屋根の下、異質な部隊を抱えた状態である。両者の併存性が、運営や人事処遇面で、様々な問題を生んでいた。

一連の政府機関の合理化のなかで、2005 年には、マレーシア開発・インフラ銀行と、マレーシア産業・技術銀行を、さらに統合する決定がなされた。その流れのなかで、親会社にインフラ金融および基幹産業金融部門を残し、新設の子会社に中小企業金融部門を移管し再編することとなった。

立地的には道路を一本はさんだだけの両行の整理統合であった。しかし、筆者が統合前後に往訪した際は、ダンボール箱が散乱し、電話連絡さえつかない、ひどい混乱状態にあった。行内でも、誰がどこに配置転換されたかがほとんど把握されておらず、途方にくれた覚えがある。合併後も、小さな混乱は続いている。ウェブサイトはいまだに工事中である。ここでも経営体制の再整備が急務となっている³。

5 . 日本政策投資銀行の概要

International Monetary Fund (2004) によれば、わが国の 2003 年の一人当たり国民総所得は、34,301 ドルである。

日本政策投資銀行 (Development Bank of

Japan) は、日本政策投資銀行法に基づき、1999 年に設立された、政府系金融機関である。経済社会の活力向上・持続的発展、豊かな国民生活の実現、地域経済の自立的発展のため、長期資金と有用な情報を提供している。東京に本店が、また全国に 10 支店がある。職員数は、13 百人である。

前身の日本開発銀行は、1951 年に設立され、地域・産業向けの中長期融資を行ってきた。また、北海道東北開発公庫は、北海道東北地域の地域開発融資を行ってきた。行財政改革の流れのなか、1999 年に両行が統合された。統合直後から、人事交流が始まり、様々な融合策がとられ、一体の機関として違和感なく運営されてきた。新しい金融手法をわが国に率先して導入・活用し、地域・産業の高度化に貢献してきた。しかし 2005 年には、日本政策投資銀行を 2008 年度以降に民営化していくという政治決定がなされた。目下、民営化への準備が、急ピッチで行われている。

6 . 事例比較

以上のように 3 カ国は、一人当たり国民総所得において、それぞれ一桁ずつ異なっている。各々の機関は、それぞれの発展段階において、大きな変化への対応を余儀なくされている。以下では、項目毎に各機関を比較していこう。

歴史的には、ベトナムは、中国やフランスの支配を受けてきた。ベトナム戦争においては、米国に徹底抗戦し、1976 年にベトナム社会主義共和国が成立した。一方マレーシアは、イギリスの植民地であった。このため英語については、ベトナムではあまり通用せず苦勞することが多いが、マレーシア、特に知識層の間では、準公用語的な形でひろく使われている。マレーシア開発・インフラ銀行では、英語で迅速な意思疎通が可能であった。しかしベトナム開発支援基金では、越英通訳が不可欠で、打ち合わせの時間も倍かかることが多い。英語は、グローバル化のなかで、コミュニケーション手段としてのみならず、最新の情報を入手し経営を革新していくために、必要不可欠となってきた。なおマレーシアの英語は、クイーンズイングリッシュである (ルッ

³ 現在、経営陣の刷新を含む経営改革が進行中である。

クイースト政策を提唱したマハティール前首相の米
国嫌いもよく知られている。

民族的には、ベトナムにも複数民族がいるが、特にマレーシアの多民族性が顕著である。マレーシアでは、イギリスの統治のもと、プランテーションにはインド人が、錫採掘には華人が、それぞれ活用されてきた。土着のマレー人は、被支配階級として、経済的な劣勢を余儀なくされた。これを補完するため、マレー系を優遇するプミプトラ政策が、長らくとられてきた。マレーシア開発銀行は、この観点から、マレー系の中小企業を支援してきた。

宗教は、ベトナムでは仏教がひろく伝播している。儒教の影響も強く、その勤勉性などをわが国のメーカーなどは評価している。一方マレーシアでは、イスラム教が国教である。ただし、ヒンズー教、キリスト教、仏教など、信仰の自由は保障されている。マレーシア開発・インフラ銀行では、マレー系が中心であることから、イスラム教徒がほとんどである。勤務中も定まった時間にお祈りを捧げる。メッカへの巡礼のため、長期間オフィスを開けることもある。加えて、イスラム教以外の宗教に対しても、国家が祭日などを用意し配慮している。このため、業務時間中であろうと、重要な会議があろうと、宗教的イベントに起因する手待ちを余儀なくされることが多かった。なお、マレーシア開発・インフラ銀行の職員は、ほとんど飲酒しない。会議中には、甘い菓子やフルーツが出される。一方、ベトナム開発支援基金の職員は、昔ながらの宴会を好む。乾杯を繰り返しながら痛飲し、カラオケに繰り出すことも多い。この点では、二日酔いなどによる非効率の状態も散見される。喫煙の習慣は、両国でまだ根強い。

政治的には、ベトナムは社会主義体制を保っている。マレーシアは、マレー半島のみならず、ボルネオ島のサバ・サラワク州、島嶼部などからなる、連邦制の立憲君主国である。各州の社会文化的な独自性を尊重し、分権的な体制となっている。このような状況が、両機関の経営体制にも影響している。

ベトナム開発支援基金は、前身が財政省の投資開発総局だったこともあり、実態上は銀行というより、国の機関としての役所的な運営体制となっている。

細長く狭い国にもかかわらず、各省に 62 支店が公平に配置されている。各支店には、共産党員がいまだに配置されている。支店間における業務繁閑度の格差は、決して小さくない。経営効率的にはやや劣る。一方マレーシア開発・インフラ銀行は、13 支店となっている。なお本店にも、国内 4 地域（北部、南部、東部、中央部・サバ・サラワク）を統括監督する 4 部署を置いている。これらに比べれば、日本政策投資銀行は 10 支店と、より中央集権的である。運営上は、より効率的である。

役員については、ベトナム開発支援基金は、官僚出身者で占められている。マレーシア開発・インフラ銀行は、政治的任命者 (Political Appointee) と、スカウトされた民間企業出身者、内部のプロパーらが、役員となっている。日本政策投資銀行においては、内部のプロパーおよび官僚出身者である。

オフィスのレイアウトには、お国柄が反映されていて興味深い。日本政策投資銀行では、大部屋が中心である。ワイガヤを旨とする本田技研工業の大部屋役員室や、アスクルの倉庫を改造した大コールセンターにも通じるところがある。大きな声で議論し、皆が雰囲気を感じ、大変そうならまわりがサポートするといった体制である。形式知も暗黙知も共有し、皆で対処していくスタイルである。これに対し、ベトナム開発支援基金では、個室が中心である。フランスの影響か、官庁も然りであるが、細分された小部屋で皆が働いている。概ね副部長クラス以上の役職者は、一人一室である。それ以下の場合は、数人が小部屋にバラバラに詰めている。一方マレーシア開発・インフラ銀行では、職員は大部屋、概ね課長クラス以上は個室となっている。個室の数は、日本政策投資銀行よりも多い。なお、ベトナムでは、電力供給が限られていることもあり、空調はあまり一般的でない。ハノイの冬は、湿度が高く、意外にジツリと寒い。役所と同様、開発支援基金でもほとんど暖房がなされていない。窓が開いたままのこともある。外気が容赦なく入り込む。職員は、時にジャンパーなど、モーターバイクでの通勤時の服装のまま働いている。一方マレーシア開発・インフラ銀行では、冷房がきつく効いている。熱帯である

ことに加え、石油資源が豊富でエネルギー事情がよいこともあるのだろう。摂氏 16 度の室温設定に驚いたことがある。暑い国の寒い部屋で、ひとびとは上着を着て働いている。なお、日本政策投資銀行の本店ビルは、断熱性が高い。環境配慮のため、ISO14001 も取得し、省エネガイドラインに沿った空調がなされている。

IT インフラの整備も、それぞれの発展段階を反映しており、面白い。ベトナム開発支援基金では、電話に頼っている部分が依然大きい。携帯電話は普及しているが、パーソナルコンピューター(PC)は各人 1 台に満たない。本店内はブロードバンド(ADSL)だが、不調でよくダウンする。外部とのメールのやりとりが主で(ただし応答は遅い)ナレッジベースはもとより、ウェブサイトも開設されていない。本支店間は、細い電話線のみでつながっている。一方マレーシア開発・インフラ銀行では、PC が各人 1 台ずつ配備されている。本支店とも、ブロードバンドが普及している。ただしその活用方法については、メールのやりとりが主である。ウェブサイトは開設されているが、時折システムがダウンする。ナレッジベースは未構築である。他方日本政策投資銀行では、PC が各人 1 台(加えて他の業務関連で複数台)が配備されている。本支店間には LAN がひかれている。業務連絡や知識共有は、各種掲示板やナレッジベースを介して行われている。

経営改善ツールの導入度合いにも、格差がある。ベトナムは市場経済移行国である。ベトナム開発支援基金としても、政府からの指令に基づく業務を、何とかこなすのが精一杯である。とても最新の経営改善ツールを使いこなせる状況にはない。逆にマレーシア開発・インフラ銀行は、バランススコアカード、パフォーマンスマネジメントシステムなど、欧米流の最新の経営改善ツールにすぐ飛びつく。反面、やや未消化に終わるところもある。ちょうど多様な民族が国内で共存しているように、様々な経営手法を真似しては、つぎはぎの状態になっている。マレーシア中央銀行が、融資部門と管理部門を分離するのが国際標準だと指導すれば、マレーシア開発・インフラ銀行は無批判で自らの部署・機能を分

割してしまう。その結果、肝心の顧客から、「同じ質問が融資部門と管理部門からきて困る」などと、苦情を受けたりしている。この点、わが国は欧米の文化を導入するものの、自分なりに消化して自分のものとしてきた。日本政策投資銀行も、例えばリスク管理システムについては、先進事例を参考としつつも、自らの特殊性にあわせ、独自のシステムを構築している。目標管理制度についても、人事コンサルティング会社の提案を鵜呑みにするのではなく、独自のコンピテンシー(思考行動特性)を洗い出し、実態に適合した方式を編み出している。

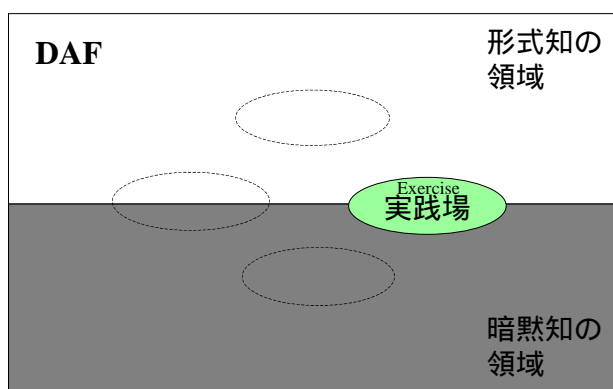
環境変化への対応という点では、日本政策投資銀行の前身である、日本開発銀行がよい例となる。日本開発銀行は、日本開発銀行法のもと、政治的圧力からは独立した地位が与えられ、その方向性を自ら切り開いてきた。戦後の復興期においては、同行の重点分野は、電力・造船・石炭・鉄鋼といった、重厚長大産業であった。その後わが国の産業構造が変化すると、これにあわせ、重点分野を石油化学、次いで電気機械、輸送用機械などに移してきた。さらに近年では、地域活性化、新産業創造、環境対策などに力を入れ、わが国地域・産業の高度化に対応してきている。この点、マレーシア開発銀行に対するインフラ金融機能の付与は、政府の指令によるものであって、自ら変化に対応したものではない。同じく政府指示による組織改変や統合に際しても、その対応は必ずしも円滑・俊敏でない。また、ベトナム開発支援基金は、設立後まだ数年しかたっており、現状では政府の指示による国家プロジェクト融資が、残高の多くをしめている。開発銀行化という最初の試練を、ようやく迎えた状況にある。

7. 考察と示唆

以上を踏まえ、3 機関における 4 つの場(創発場、対話場、体系場、実践場)の形成度合いについて考察してみよう。

まず、ベトナム開発支援基金の状況をイメージ化すると、次のようになる。

図2 ベトナム開発支援基金のケース



第一に、創発場である。ここは本来、言葉にならない感性情報などを共有し、相互触発するところである。しかし全般には、政府指令による上意下達方式の運営である。オフィスが分断されており、周囲の雰囲気を感じ取り、思いつきを活かして新たな創造を行うことは難しい環境となっている。

第二に、対話場である。前述のように、オフィスは小部屋に分断されている。全く対話できないわけではないが、わが国のように隣で何をしているかが自然に耳に入ってくる状況にはない。希少な議論の場は、会議であるが、どちらかといえば報告と決定の場となっている。年長者が発言を仕切りがちで、若手を交えた自由な相互触発は起きにくい環境にある。

第三に、体系場である。欧米のオフィスでは、個室による分断を、強力な IT インフラが補完している。しかし、ベトナム開発支援基金においては、IT インフラは脆弱である。限られた職員が、主に外部からのメール受信に使っているのが実態である。若手には PC が人数分配備されていないことも多い。新しい知識をどんどん共有していくべきところだが、ナレッジベースは構築されていない。政府が新たな指令を出す毎に、説明会が開かれているが、それは議論というよりも一方通行の伝達の場となっている。

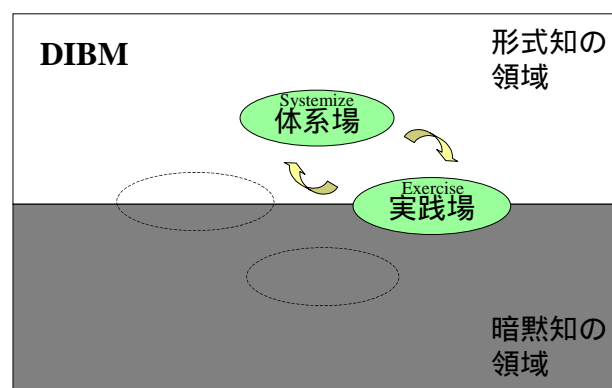
第四に、実践場である。ベトナム開発支援基金にあっては、実践場のみがかるうじて形成されている。もともとは役所の一部局のひとつが、1999 年の基

金設立以来、見よう見まねで何とかここまでやってきた、というのが実態である。金融機関としての近代的な経営方法については、国内・海外の他機関への派遣（日本政策投資銀行、中国国家開発銀行などは、様々なノウハウを提供してきた）などを通じて、その知識を仕入れている。これを試行錯誤のなかで実践してきたものである。ただし、どこまで自分の知識として体得できているかは、未知数ではある。

このように、ベトナム開発支援基金では、主として形式知の領域で、限定的な集団的学習が行われている。集団的学習における好循環は、まだ必ずしもおきていない。

次に、マレーシア開発・インフラ銀行の状況をイメージ化すると、次のようになる。

図3 マレーシア開発・インフラ銀行のケース



第一に、創発場である。残念ながら、マレーシア開発・インフラ銀行は、最新の知識を取り入れはするものの、それを体得し内面化した経験知をもとに、新たな知識創造を行うレベルには到達していない。目に見える形式知の領域に留まっている。人事評価の例をあげれば、パフォーマンスマネジメントシステムの導入において、業績評価の指標は、案件数や融資金額など、定量化できるものばかりである。定性的な指標はほとんどない。米国もそうであるが、民族のつぼにおいては、明示的なことしか伝達しあえないのはやむを得ない面がある。

第二に、対話場である。マレーシア開発・インフ

ラ銀行では、若手は大部屋に詰めているため、雑談を含むインフォーマルな会話が、ベトナム開発支援基金に比べれば、起きやすい環境にある。ただし、課長以上は個室にいるため、案件の相談・指導などは、個別にならざるを得ない。経営に関する重要な議論は、会議を待たなければいけない。しかし、重要事項は次々と発生するため、部長クラスは会議に次ぐ会議という状況を余儀なくされている。上司に相談したくても、会議や出張、時にメッカ巡礼などで不在ということも多い。若手はOJTを切望しているが、課長以上にはその余裕があまりない。

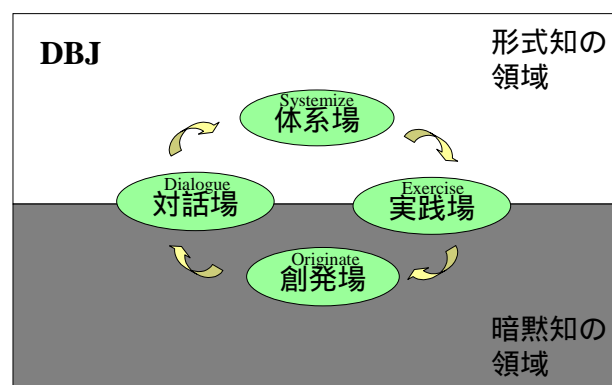
第三に、体系場である。中進国のマレーシアでは、英語がひろく通用することもあり、最新の経営理論を含む、様々な情報が流通している。マラヤ連邦から分離独立していったお隣のシンガポールからも、情報が大量に入ってきている。各種の経営コンサルタントも、数多く活動している。ツインタワーのショッピングモールには、日本の紀伊国屋などがあり、各国の書籍を入手できる。マレーシア開発・インフラ銀行では、参加許可さえ得られれば、内外の金融セミナーに出席できる環境にある。体系場は一応存在している。ただし、マレーシア開発・インフラ銀行においては、ナレッジベースは未構築である。セミナー参加者は、貴重な資料を机の引き出しにしまい込み、それが共有されることは稀である。

第四に、実践場である。マレーシア開発・インフラ銀行は、中小企業金融については、豊富な経験を蓄積してきた。世代間でノウハウを体系的に伝授する仕組みも、マニュアル化されている。実践場は確実に存在する。ただし、インフラ金融に関しては、経験が浅く、プロジェクトファイナンスの知識を導入しながら、見よう見まねで行っている状況にある。自分の知識としてどこまで体得できているかは未知数である。

このように、マレーシア開発・インフラ銀行では、やはり、主として形式知の領域で、限られた集団的学習が行われている。

最後に、日本政策投資銀行の状況をイメージ化すると、次のようになる。

図4 日本政策投資銀行のケース



第一に、創発場である。職員は、それぞれの分野で様々なノウハウを蓄積している。そのような人材が、業務中の打ち合わせや、食堂・飲み屋などで接触すると、新たなアイデアが生まれうる。そのような相互触発は、フェイストゥフェイスの接触からこそ生まれる。「あの件」や「それ」が「いいね」「いけそうだね」というような会話が、創発を生む。

第二に、対話場である。日本政策投資銀行は、日本開発銀行の時代から、談論風発を旨としてきた。大部屋で各課・階層横断的な議論が、活発に行われている。部長には個室が与えられているが、皆が部長室に集まったり、部長が大部屋に出て来たりしながら、自由に議論が行われている。相談や指導は、業務の一環として、その場で自然に行われている。

第三に、体系場である。各地の支店網や人的ネットワークを通じ、様々な情報が集まる。重要な情報は、ナレッジベースや回覧、メールや電話などを通じ、組織的に共有される。特にナレッジベースには、職員が入手あるいは発信した貴重な情報が、誰でも使える形で供されている。これに触発され、新たなアイデアを得ることがよくある。

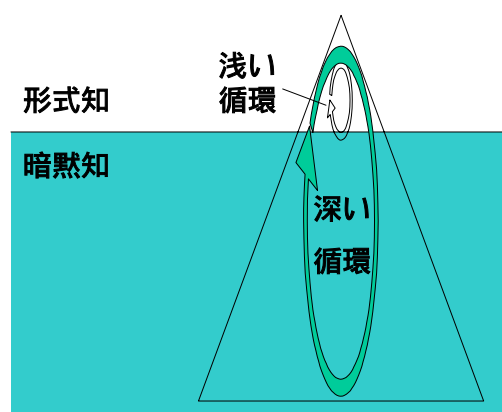
第四に、実践場である。仕事に次ぐ仕事のなかで、実践を通じ知識を体得するものである。日本政策投資銀行では、行内の日常業務はもとより、様々な外部機関への出向派遣制度を通じ、様々な経験知をひろく深く体得できるようになっている。

このように、日本政策投資銀行では、形式知のみ

ならず、暗黙知も有効に活用されている。

以上を踏まえると、場の形成度合いが、集団的学習の深さに影響していることが観察できる。この集団的学習には、浅い循環と、深い循環の二種類がある。

図5 集団的学習の浅い循環と深い循環



浅い循環は、暗黙知には深く入り込まず、形式知の領域に終始するものである。深い循環は、形式知のみならず、暗黙知まで深く巡るものである。

ベトナム開発支援基金とマレーシア開発・インフラ銀行は、浅い循環に留まっている。日本政策投資銀行は、深い循環を形成している。その差異は、暗黙知の活用の有無にある。暗黙知は、目には見えないが、場を通じた集団的学習において、重要な役割を果たしている。

野中(2003)は、成功例として、創発場にはトヨタ自動車、対話場には本田技研工業、体系場にはLinux、実践場にはセブンイレブンジャパンを、それぞれあげている。このうちトヨタ自動車は、工場の現場における現象を組織的に共有し、直感や経験にもとづいて能動的に改善をすすめ、マニュアル化できない匠のノウハウを組織として維持している。また本田技研工業は、上下なく議論する「わいガヤ」「タマだし会」、開発チームが長期間徹底議論する「山ごもり」といった場を維持している。そこは本質を追求する場である。そこから、人真似でない独創的なものが生まれている。Linuxは、パーソナ

ルコンピュータ用のオペレーティングシステムである。フィンランドのヘルシンキ大学院生 Linus Torvalds により開発された後、フリーソフトウェアとして公開され、全世界のボランティアの開発者によって改良が重ねられている。別個の本職をもつプログラマーたちが、インターネットで意見交換しあいながら、自宅などで開発を進めている。形式知の領域におけるデジタルなやりとりが、ソフトウェアを改善させている。他方、セブンイレブンジャパンでは、「基本の徹底」と「変化への対応」が唱えられている。身だしなみなど、たえず基本に立ち返る習慣を身につけることが求められる。天気やイベントなどの変化を察知し、売れ筋の仮説を構築して受発注し、POSシステムを通じ仮説を検証することが奨励されている。

ベトナムやマレーシアで、基礎固めを繰り返し、コツを体得していく必要性を説いても、「もう既にわかっている」と、あまり理解されないことが多い。頭で分かっていることと、実際に間違いなくできることが、別物であることは、なかなか理解されにくい。これに比べ、わが国の企業では、往々にして、頭よりも体で覚え、経験を重ね、その道を極めることが奨励される。企業人は、時に求道的ですらある。わが国の企業はあたかも道場のようなものである。

わが国が強みをもつ、アニメーション産業やゲームソフト産業も、かわいらしさ、クールさ(格好よさ)といった、えもいわれぬ暗黙知が鍵となる産業である。わが国企業は、暗黙知の領域において強みを発揮している。暗黙知は、わが国の競争力の源泉のひとつと考えられる。

さらに、組織としての集団的学習については、過去の経験や知識を活かし、環境変化の先を読んで、自己変革していくことが重要である。単に変化を後追いするのではなく、組織としての知識を結集し、先を読んで、俊敏に環境変化に対応していくことが肝要である。

以上をまとめると、次のようになる。

図6 場と集团的学習



すなわち、場における知識創造が、組織の集团的学習を促し、環境変化に応じた自己変革を可能とするのである。

8. おわりに

以上、発展度合いの異なる3機関を比較することにより、場の形成度合いにおける差異を浮き彫りにし、集团的学習に関する考察を行った。

本稿では、日本政策投資銀行を高く評価してきたが、同行といえども、民営化という政治決定には勝てなかった。政府全額出資だった機関が、完全民営化し、生き残っていくことは容易でない。新たな厳しい試練である。今後は、日本開発銀行がそうしてきたように、集团的な学習能力を発揮し、わが国経済の成熟化・高度化という変化に、いかに対応していけるかが鍵を握っている。

それでも、各種報道によれば、日本政策投資銀行の各部門の有機的つながり、シナジーなどが評価されたため、一群の政府系金融機関のなかで唯一、一体として存続させることとなった。各部門の知識を融合し、スパイラル的に集团的学習を行えば、組織を高めていくことができる。他方、山田(2006)によれば、国際協力銀行内においては、旧日本輸出入銀行派と旧海外経済協力基金派との不和があり⁴、前

者主導の現状に対し、行財政改革を機に、後者が反旗をひるがえし、業務の非効率や組織の欠陥を示す内部情報がメディアに流れ、内部から瓦解していった、とのことである。

新たに生まれるベトナム開発銀行、インフラ金融を司るマレーシア開発銀行、そこから分離独立したマレーシア中小企業銀行は、それぞれ日本開発銀行および日本政策投資銀行から、開発金融や審査技術などを学んできた。日本政策投資銀行が組織的には民営化されようとも、人と人のネットワークはつながっている。今後は、各国の発展段階に応じた環境変化に、集团的な学習能力を発揮しながら、どのように対応していけるかが鍵を握っている。

なお、ベトナムはまだ若く勢いがあるが、マレーシアは既にASEAN諸国のなかでは人件費が高止まりし、投資先としての魅力は乏しくなりつつある。自らも、先進国と発展途上国の板ばさみの状況を、くすみ割りにたとえ、Nutcracker Effectと呼んでいる。同国の今後の舵取りは、なかなか難しいものとなるう。

参考・引用文献

- 清水博『場と共創』NTT出版、2000、283頁。
 清水博『場の思想』東京大学出版会、2003、44-59頁。
 野中郁次郎、紺野登『知識創造の方法論』東洋経済新報社、2003、v頁、48-52頁、55-60頁、243頁、268-270頁。
 野中郁次郎「知識創造の場」『日本経済新聞』日本経済新聞社、2005年2月4日、33面。
 Asian Development Bank, *Key Indicators 2005*, Asian Development Bank, 2005.
 International Monetary Fund, *International Financial Statistics Yearbook 2004*, International Monetary Fund, 2004.
 山田厚史「政府系金融機関統合の非効率」『ガバナンス』ぎょうせい、2006年1月号、18頁。

2006年6月15日受理

2006年8月30日採録

⁴ 同行では、両者の統合後も、ほとんど人事交流のない、いわゆる「ホチキス留め」の状態、運営がなされてきた。