

場で臨機応変に対応すること、より良いサービスにつながる。個々の現場で顧客と共感して得た暗黙知と組織内外にある形式知を、彼らが中心となって総合することで、現場とつながった経営ができるのだ。

この理論は、民間企業はもちろん、国づくりにも役立つはず。そう捉えているのがASEAN諸国だ。トップが決めた政策が思うような結果を生まないことも多い。それは、各国の行政組織にミドルマネジャーが少なく、現場の知が政策に十分に生かされていないからだ。

そこで2004年から、知識創造理論を学び、その実践の現場を見る研修が日本で実施されている。ASEAN諸国の行政組織などから派遣された研修員が、野中教授による直々の講義はもちろん、民間企業や地方自治体なども訪問する。その一例が、コンビニエンスストアを経営する株式会社セブンイレブン・ジャパン。天候や地域のイベントなどを考慮し、各店舗が個々の商品を管理し、店長が発注を決めるシステムを導入している同社。「日本の現場で話を聞けたのは大きな収穫。情報を共有する『場』づくりなど、自国でも生かしたい」と研修員からも好評だった。



日本での研修に参加し、セブンイレブンの店舗を視察する東南アジアの研修員。民間の知にヒントがある

行政が目指すべきモデルを探す

日本での研修をきっかけに、各地の行政組織にも広まり始めた知識創造理論。次のステップは、理論の実践だ。

すでにASEAN諸国では、現場の人々が培った暗黙知を共有する場をつくり、社会の課題解決を目指すリーダーがいる。彼らの共通項を探し、各国の事情に合った組織運営のモデルを導き出せないか。そこで、政策研究大学院大学（GRIPS）と一橋大学、JICAが、各国の研究機関と共同研究に乗り出した。

例えば、他国に先駆け、幹部公務員の養成プログラムに知識創造理論を取り入れているベトナム。研究対象の一つは、世界遺産に登録されたベトナムのホイアン市だ。市のトップに当たるグエン・



【上】ランタンがとどるホイアン市の旧市街。景観を守るためバイクの乗り入れを禁止するなど、現場の声を生かした政策を進め、観光都市として成功を収めている
【下】市役所に当たるホイアン市人民委員会をHCMAの職員が訪れ、都市づくりの過程でのリーダーや行政の役割についてインタビュー

国を支える「知」を生む力

一人一人の経験や知恵が集まれば、組織も国も変わる。日本でも実践されてきたこの理論を国づくりに生かしたいと、ASEAN諸国から注目が集まっている。

改革のカギは日本企業の知にあり!?

本が世界に誇るものづくり。それを支えるのは、例えば小さな町工場の職人たちだ。彼らには現場で長年培ってきた熟練の技術がある。そうした個人の経験や気付き、匠の技などを「暗黙知」と呼ぶ。しかし、それを共有しなければ個人の中に留まったまま。そこでそれらを言葉として表現したのが「形式知」。製造工程や接客のコツなどをまとめたマニュアルが良い例だ。

この二つの知識を組み合わせ、新しい知識を創造してこそ、組織はイノベーションを起こし続けられる。これが、世界的に著名な野中郁次郎一橋大学名誉教授が提唱した「知識創造理論」の基本だ。この理論では、ホンダやトヨタなどの民間企業が日本の高度経済成長をけん引した理由は、知識創造



野中教授共著の『Managing Flow』（2008年）はベトナム語に翻訳されるほど支持されている

を進める力「実践知」を持つリーダーにある、と説明する。「日本企業の強みは、トップと現場をつなぐミドルマネジャーの実践知にあります。例えば、クロネコヤマトのセールスドライバー、日本一の旅館・加賀屋の仲居さん、資生堂のビューティーコンサルタント。直接顧客と接する彼らこそ、顧客の本当のニーズも知っている重要な存在です」と野中教授は話す。ミドルマネジャーが現



共産党幹部のトー・フィア氏と会談する野中教授（左）。ベトナム側からの関心も高い