

# 組織学習と国際合併事業

— 韓国における日韓合併事業を中心に —

黄 在 南

## 目 次

- 1 理論的枠組
  - (1) 序
  - (2) 組織学習の枠組
  - (3) 経験的学習のモデル
  
- 2 現状分析
  - (1) 研究方法
  - (2) 事業概要
  - (3) 学習の場としての合併事業
  - (4) 学習の共有と総合的学習
  - (5) 学習とパフォーマンス
  
- 3 結論

## 1 理論的枠組

### (1) 序

本稿では、組織学習のパースペクティブから、日韓合弁事業について考える。1996年、OECDに加入したばかりの韓国経済は、現在、いくつかの懸案を抱えている。その中でも、緊急課題として取り上げられているのが、産業基盤の強化（すなわち部品産業の強化）と中小企業の育成である。これらの問題が端的に現れているのが対日貿易赤字の増大と日本からの輸入の内容である。貿易収支の問題は構造的な問題に端を発しているため、すぐ解決できる問題ではないが、日本からの輸入の内容<sup>(1)</sup>—資本材（機械、部品、素材）が65%、原資材が30%、消費財が5%—をみる限り、日本の部品メーカーの韓国への直接投資あるいは韓国企業との技術提携を促す努力が必要であることがわかる。

韓国政府もこの点を認識し、外国企業の韓国進出を促すような投資環境の育成に力を入れている。1994年には、投資手続きの簡素化、外国人の土地取得制限の緩和、税制優遇措置などを盛り込んだ「外国人投資環境改善総合対策」が発表された。また国内の二カ所（光州市と天安市）に、20万平規模の外国人専用工業団地の造成を進めている。さらに外国人投資企業の一番の悩みの種ともいえる労使問題についても、労使紛争が発生したとき、労働部傘下の地方事務所に設置される特別タスクフォースチームが解決にあたるなど、より政府次元での体系的な解決方法を講じている。その結果、昔と比べて、労使問題もかなり改善されたといえるだろう。

ところでこれらの制度的改善策に加えて、見逃してはならないのが、現在、韓国で事業活動を行なっている日韓合弁事業と日系企業の経営の現状である。というのも、制度的改善策によって直接投資への参入障壁がかなり緩和されたとしても、合弁事業の経営に関連する具体的問題は、問題の性格上、制度的要因に還元することができない企業の個別領域に属するものだからである。たとえば合弁事業における知識の移転、知識の共有、知識の創造などのような経営

的課題は個々の企業の戦略に関わる問題であり、また個人レベルにまで還元して考えない限り、切り口が見つからない多次元的問題でもある。今まで外資の誘致にそれほど積極的ではなかった韓国政府にとって、これからの制度的改善は重要課題であろう。しかし企業の経営レベルからみると、制度的改善策は必要条件であっても、十分な条件にはならない。

以上のことから、本稿では韓国で事業活動を行なっている日韓合併事業と日系企業の経営的問題にスポットをあてる。その中でも、特に合併事業における知識の移転、知識の共有、知識の創造などのような組織学習に関する問題について考えてみたい。これらの問題は、韓国経済が抱えている懸案のマイクロ版とでもいえる。

合併事業が形成される理由に関する代表的パースペクティブといえば、通常、取引コストパースペクティブと資源依存パースペクティブがよく取り上げられる。ここでは、本稿の理論的枠組を形成するための地ならしとして、各パースペクティブの理論的特徴と限界について、本稿で採用する組織学習のパースペクティブと比較しながら、簡単に検討する。

前者の取引コストパースペクティブの焦点は組織間協力によって生じる経済的能率の向上にある<sup>(2)</sup>。この場合、協力とは経済的取引に失敗した市場システムに代わる組織システムのことで、取引を合併事業という協力的提携関係の中で行なうと、相互のパートナーは互いを監視できるため、機会主義の発生が抑制され、その結果、取引コストが削減できる、という。ところが組織学習のパースペクティブと比較した場合、取引コストパースペクティブは提携関係が結ばれる理由の経済的分析に重点を置いているため、人間の行動と認知に関わる合併事業の経営的側面を見過ごしている。また取引コストパースペクティブでは、分析対象が、コスト分析が可能であり市場で取り引きできる形式知に限られているため、そのような形に操作化できない暗黙知は分析対象としにくい<sup>(3)</sup>。

組織学習のパースペクティブでは、分析の単位は個人レベルからはじめて、個人レベルで解釈されまたは獲得された知識が個人間ではどのように理解され共有されていくのかが関心領域となる組織レベルまで拡大していく。合併事業

を考えるさいこの点は重要である。なぜなら、合併事業では、その運営をめぐって、組織的または認知的要因でしか説明できない、曖昧な因果関係と複雑な社会関係が常に存在するからである。

後者の資源依存パースペクティブは、いかなる組織も自己充足的な存在ではないという命題を理論の前提とする。パートナーにとって、資源の依存関係に基づく提携の目的は、資源獲得にかかわる不確実性の縮小と新しい資源の獲得にある<sup>(4)</sup>。このパースペクティブでは、合併事業を形成するパートナー間の戦略的均衡が条件となる。戦略的均衡は、パートナー相互が保有している戦略目標、組織資源、経営能力などが相補的であるとき、達成できる。ところが合併事業を通じて行なわれる相互の学習によって、依存関係の戦略的均衡には、必ずミスマッチが起こる。たとえば、相手側の戦略目標、組織資源、経営能力などに対する学習は提携後の依存関係に変化をもたらす。その結果として、合併関係の解消や新しい依存関係の成立が予想される。しかし資源依存パースペクティブでは、これらの点に関する説明は十分とはいえない。

組織学習のパースペクティブでは、戦略的依存関係は一つの学習形態であり、依存関係の変化も学習プロセスの一種として考える。というのも、合併事業は相互の競争的優位を向上させるための手段でありながらも、たとえ合併事業が解消されたとしても、それは必ずしも戦略の失敗を意味しないからである。重要なのは、合併事業において、学習可能性をどのように見出すかにある。

次は、学習と戦略の関係であるが<sup>(5)</sup>、〈組織がどのくらい環境に適合しているか〉という命題だけでは、組織の成功を十分に説明することはできない。組織の競争的優位は組織資源の差異によって確立する。競争的優位の源泉が、保有している組織資源の差異にあるとするならば、重要な課題は自分の資源をどのように増やしていくかにある。これは、戦略それ自体の問題というよりは、学習の問題として考える方がよいかも知れない。Mintzberg (1990)<sup>(6)</sup>も指摘しているように、計画的コントロールの適用可能性が段々希薄になっていく現実世界において、戦略形成は学習のプロセスであり、学習の形態でなければならない。何処までが戦略の形成で何処までが戦略の遂行なのかという議論は意味をなくしている。学習は行動を通じて進行し、そして行動をふりかえるこ

とによって思考が刺激される。したがって戦略的選択の結果ともいえる合併事業も、学習を引き起こす一連の行動として、理解することができる。

以上のことから、本稿では、組織学習のパースペクティブから、日韓合併事業について考える。まず前半部では、組織学習のパースペクティブに基づいて、本稿の理論的枠組を形成する。そして後半部では、前半部で形成された理論的枠組を、実際に、日韓合併事業の実践に適用し、現状に対する解釈を行なう。

## (2) 組織学習の枠組

組織学習のパースペクティブから合併事業を考える前に、まず組織学習に関連するいくつかの一般的問題についてふれておかなければならない<sup>(7)</sup>。

- 1) 組織における学習はどのレベル—個人レベル、集団レベル、組織レベル—で起こるのか。
- 2) 学習は認知の変化をさすのかそれとも行動の変化をさすのか、あるいは両方の変化をさすのか。そのとき両方の関係はいかなるものなのか。
- 3) 学習は内容のことをいうのかそれともプロセスのことをいうのか。
- 4) 学習と業績の関係はどのように考えればいいのか。

まず1)の問題については、表1で示しているように、組織における学習は三つのレベルにおいてそれぞれ起こるものとして、ある程度合意が得られている。

学習のプロセスを刺激するのは新しい情報であるが、新しい情報は個人レベルで生成される。しかし個人レベルの学習が組織レベルの学習の基礎となとしても、組織レベルの学習は個人レベルの学習の単なる累積・総和ではない。個人レベルの学習は、そのままでは、個人レベルで終結し、他者に伝承される可能性は少ない。そのため、共有された経験による理解の共有が高まらない限り、組織レベルの学習にはなかなかつながらない。実際、組織レベルの学習の結果は、組織文化、規範、価値観などのような形で継承されていく。

表1 学習のレベルとプロセス

レベル	プロセス	結 果
個人	解釈	認知的側面；シェーマ、認知図 行動的側面；個人の行動
集団	統合	認知的側面；信念の共有 行動的側面；行動の一致
組織	制度化	認知的側面；構造、システム、コンテキスト 行動的側面；組織戦略

(出所) Inkpen, A. *The Management of International Joint Ventures*,  
Routledge, 1995, 72頁.

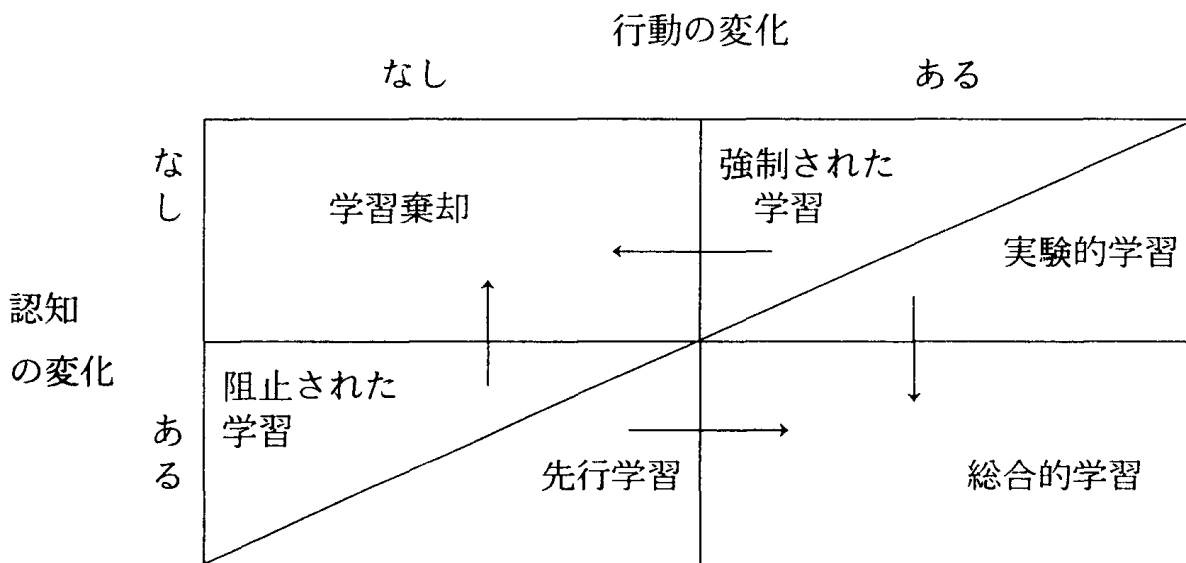
別の観点からいうと、個人レベルの学習が必ずしも組織レベルの学習につながるという論理的必然性はない。この問題こそ、合併事業が抱えている重大な課題の一つである。なぜなら、高度なモノづくりは、学習が個人レベルを通して組織レベルへ発展し組織全体がレベルアップすることなく、実現することはできないからである<sup>(8)</sup>。

2)の問題について、個人レベルの学習に関心がある研究者達は行動より認知を重視する傾向がある(Mazur 1990)<sup>(9)</sup>。しかし認知と行動の関係はそれほど単純ではなく、相互に複雑に絡んだ相互規定的な側面がみられる。したがって学習をある一方の変化として定義するのは効果的でない。ここでは、学習を認知の変化とみるかあるいは行動の変化とみるか、議論するより、それらの変化を学習の様々な形態として考える<sup>(10)</sup>。

普通、学習には二つの側面がある<sup>(11)</sup>。一つは認知面での学習であり、もう一つは行動面での学習である。認知面での学習とは、概念枠組みや解釈方法を新たに獲得あるいは変更することを意味する。それに対して、行動面での学習とは、認知構造の獲得あるいは変更をもとに、行動様式を変えることを意味する。すなわち学習とは、今までの見方・考え方(認知)とは違った見方・考え方ができるようになり、新しい行動が可能になることを意味する。

しかしこれら学習の二つの側面がいつも整合的にかつ同時に行われるとは限らない<sup>(12)</sup>。実際、認知の変化と行動の変化との間には何らかのギャップが生じ、認知的緊張状態がしばしば発生する。例えば、認知の変化が伴わない行動の変化が生じたり、行動の変化が伴わない認知の変化が生じたりするケースなどが考えられる。このとき発生する認知的緊張状態は Festinger (1957)<sup>(13)</sup> のいう認知的不協和の状態に近い。この場合、学習者は何らかの方法で認知的緊張状態を解消しようとする。解消の方向が、学習の二つの側面が整合的にかつ同時に行われる総合的学習に向かうか、あるいは学習棄却に向かうかはいくつかの条件によって決められる。

表2 認知の変化と行動の変化との関係



(出所) Inkpen, A., 上掲書, 74頁.

表2は学習の二つの側面—行動の変化と認知の変化—から抽出された認知的緊張状態の類型とその解消方向を表わしたものである<sup>(14)</sup>。まず、認知の変化は起きたが、行動の変化が伴わないケースが考えられる。このケースの解消方法は二通りある。一つは、過渡期の状態にある認知の変化が既存の価値観や信念によって押し切られ、その結果、行動の変化は起こらず、認知的緊張状態が学習棄却によって解消される場合である。もう一つは、過渡期の状態にある認

知の変化が実験的行動の積み重ねによって行動の変化につながり、最終的には、認知にも行動にも変化が起こる場合である。私達は後者の解消方法を総合的学習と呼ぶ。

次は、行動の変化は起きたが、認知の変化が伴わないケースを考える。この場合も、解消方法は二通りある。まず、行動の変化が強制された学習によって強いられたものであれば、認知の変化が起こる可能性は少ない。この場合も、学習棄却によって認知的緊張状態が解消される可能性は高い。

他方、行動の変化が強制された学習によるものではなく実験的学習の一環として自主的に行われた場合は、人間は既存の価値観や信念の体系を一時停止させ新しい行動を試みることができる。そして行動の結果に対して、新しい解釈の可能性が広がり、最終的には、認知の方にも変化が起こる場合である。

今まで認知の変化と行動の変化との関係を図式的に検討してみたが、これらの関係は合併事業の経営において重要な意味をもつ。合併事業は、他の組織が持つ知識に接近できる最も効果的な方法の一つである、といわれる。ここでいう知識は、Badaracco (1991)<sup>(15)</sup>の説明によると、企業にとって技術を向上させ競争的優位を築くために必要なもので、二つの形態に分類できる。

一つは、デザインやマニュアルなどに代表されるような、ある企業から他の企業へ比較的に移転しやすい、明確に分節できる知識である。もう一つは組織の日常的活動に浸透している知識で、統合された全体としての知識である。そのため、知識間の明確な因果関係を特定するのは難しい。また知識の性格上、その知識が形成された社会の社会的複雑性がかなり反映されているため、必ずしも文化横断的にすぐ移転できるものではない<sup>(16)</sup>。したがってこのような知識に接近できる最も効果的な方法の一つが合併事業のような提携関係である。

前者は、後者と比べて、より分析的であると同時に定量的に分類しやすいため、可視的であり認識しやすい。合併事業のパートナーの間でも前者においては知識の差異は明確な形で表われる。このような知識の差異は新しい情報として既存の行動に影響を与え変化を引き起こすことができる。ところが前者の知識の差異に対する認識だけでは、総合的学習につながる認知の変化をまで引き起こすほど十分ではない。差異化されている知識が生産される日常的な組織活



動の学習が行なわれないうち、差異の認識は一時的なもので終わる可能性が高い。日常的な組織活動を成功的に学習するためには、どうしても相手のコンテキストを理解しなければならない<sup>(17)</sup>。しかしコンテキスト学習はかなりの時間とコミュニケーションを要する。合併事業の中で、コンテキスト学習が十分でないとき、行動の変化と認知の変化の間でずれが発生する。

ところで行動の変化と認知の変化の関係は、変化のプロセスにおいて形成される知識の特性だけでなく、変化のプロセスを取り巻く環境に対する解釈からも影響を受ける。Fiol=Lyles (1985)<sup>(18)</sup>は認知の変化と行動の変化を区別し、環境の変化との関係を説明している。例えば、ある事業を取り巻く環境が安定している場合や、さらにその事業が属している産業自体が成熟している場合は、行動と認知の変化が起こる可能性は少ない。ところが危機的な状態や急激なリストラに直面している組織は、まず生き残るための高い水準の行動の変化が要求される。しかしそのような行動の変化に並行して、ただちに認知の変化が起こるとは限らない。前に述べた「強制された学習」と「実験的学習」がこの状態にあたる。また Fiol=Lyles によると、あまりにも激しい環境の変化は高い水準の認知の変化を引き起こす反面、かえて行動の変化を制約するという。すなわち組織は環境の急激な変化を認識するものの、それに対してどのように行動すればいいのかがわからないため、方向感覚の消失状態に陥るかもしれない。しかしこの状態も、時間の経過とともに、「阻止された学習」と「先行学習」のどちらかへ向かうことになる。

以上を総合すると、認知と行動の変化が効率良く総合的学習につながるためには、まず知識の形態に応じた学習プロセスが要求される。形式知とは違って、組織の日常的活動に浸透している暗黙知については、因果関係の曖昧性と社会的複雑性を考慮して、コンテキスト理解のための知識と情報を提供するとともに、十分なコミュニケーションを取る必要がある。また環境の変化に対する適切な解釈ができるような学習プロセスも要求される。日本では実験済みの管理方法でもいざ導入となると、相手側からみて、急激な経営環境の変化として解釈され、〈強制的学習〉として理解されるおそれもある<sup>(19)</sup>。それを防ぐためにも、やはり相手側のコンテキストと学習スタイルを理解し、相手側のアイデ

ンティティの健全な育成を考えた学習プロセスが求められる<sup>(20)</sup>。

3)の問題は、1)と2)の問題をより明確に理解するためにも、考えなければならない重要な問題である。今まで認知と行動の変化は学習プロセスの結果として強調されてきた。また研究者にとって主要な関心の対象は変化の具体的な内容であることが多かった。しかし結果として現れる認知の変化と行動の変化との関係だけでは、学習プロセスのダイナミックな側面を正確にとらえることができない。また学習プロセスのダイナミックな側面を表わす一般的な学習プロセスのモデルがない限り、上記の諸関係に対してより一般的な説明を加えることもできない。さらに「強制された学習」と「阻止された学習」が「学習棄却」へ、また「実験的学習」と「先行学習」が「総合的学習」へ移行するプロセスを各々個別的な状況の中で行われるものとして理解し解釈することもできるが、合併事業の経営問題を考えるさい必要とされる比較の視点を取り入れるためには、より一般的な学習プロセスのモデルを導入し、各々のプロセスが異なるコンテキストにおいてどのように現れるかを調べることが重要である<sup>(21)</sup>。

これらの目的を達成するためには、まず、認知の変化と行動の変化を学習プロセスの結果としてみるより、それらを継続的な学習プロセスの構成部分とする一般的な学習プロセスのモデルを新たに構築する必要がある。この作業は次の節であらためて行なう。

4)の問題は、合併事業のパフォーマンスをどのように考えればいいのかという問題と並んで、経験的観察を非常に難しくする問題である。合併事業の場合、合併の目的が様々であるため、パフォーマンスに対する評価は非常に難しい。

実際、何をもちいて合併事業のパフォーマンスとみるかについても、いくつかのパースペクティブがみられる<sup>(22)</sup>。例えば、一つめは、パフォーマンスはパートナーの各々のパースペクティブをどのくらい考慮したかによって評価されなければならない、という主張である。二つめは、パートナーが持っている提携の目的と能力は各々違うため、合併事業から得られる利益も違うはずだという考えから、研究者は各々のパートナーが合併事業から得られる財務的利益と競争上の利益に焦点を合わせなければならない、という主張である。三つめ

は、合併事業は、事業独自のパフォーマンスを最大化しようとする、独立した実体として評価されなければならない、という主張である。最後に、合併事業の安定性を評価の指標として用いる研究者もみられる。

このように、何をもちいて合併事業のパフォーマンスとみるかについては、今だに統一された見解は見られない。本稿で適用している組織学習の枠組みにおいても上記の問題を直接に解決することはできない。したがってここでは、議論の前提として、より効果的な学習を行なう組織が長期的に高いパフォーマンスをあげると考えたい。そしてより効果的な学習とは何かについては、次の節で提示する学習プロセスのモデルを用いてあらためて説明を行なう。効果的な学習については、March (1991)<sup>(23)</sup> もいくつかのヒントを提供してくれる。Marchによると、組織は、信頼の学習プロセスを通じて、経験に対する共通の理解を発展させそれに対する解釈を共有する。また組織は、有効性の学習プロセスを通じて、環境を理解し予測しコントロールする。しかし組織の中の人間と集団は各々違った期待と信念体系を持って様々な経験に遭遇するため、信頼性と有効性は必ずしも確保されない。

また学習とパフォーマンスの関係についても、March (1991)<sup>(24)</sup> は、一つの学習プロセスに関連して増加された知識はパフォーマンスの多様性を増加させるよりむしろ縮減させることもある、と指摘する。そのような意味においては、学習はパフォーマンスをより確かなものとする。しかし縮減された多様性の状態がもたらす大きな問題として、当の組織が既存の知識と両立しない情報を受け入れようとしないことも考えられる。

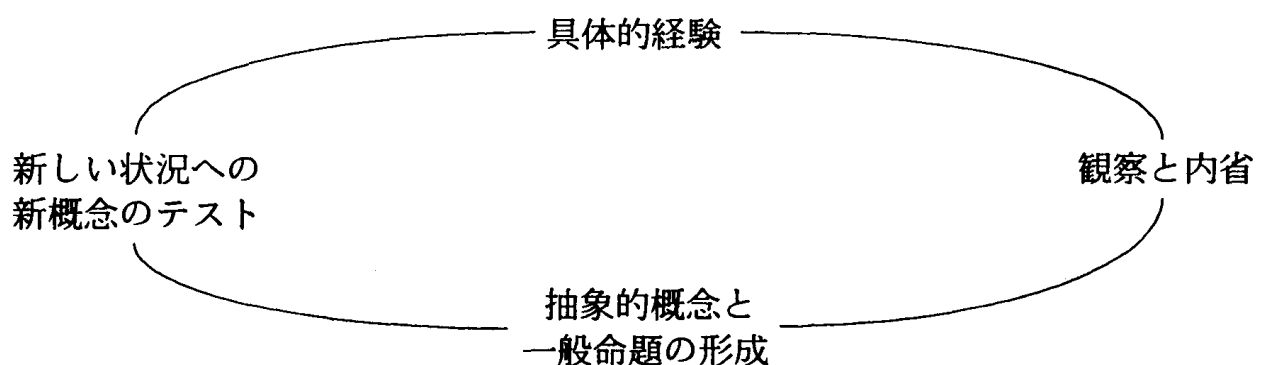
以上のことから考えると、パフォーマンスは一つの学習プロセスの能率性と有効性を判断するための重要なフィードバックとなる。そしてこのようにして蓄積された知識は組織戦略の中で反映される。今まで私達は組織学習のパーспекティブから合併事業の経営を考えうさいクリアーしておかなければならない、組織学習に関連する一般的な問題について若干の検討を行ってきた。それと同時に、合併事業の経営に関わるいくつかの問題点も指摘した。次節では、今まで検討してきた諸問題を解決すると同時に、合併事業の実践に適用する一般的な学習モデルについて説明を行なう。

## (3) 経験的学習のモデル

学習は、信念体系や行動、環境からの様々な刺激などによるダイナミックな相互作用のプロセスを通じて行われる。簡単にいえば、まず環境からの新しい刺激に対する知覚と既存の信念体系との間にミスマッチが生じると、次は、そのミスマッチを解消するために既存の信念体系を修正しようとする試みが行なわれる。この場合、ミスマッチは実際の経験と期待との間に生じるコンフリクトあるいはギャップとして経験される。ここで紹介しようとする学習モデルでは、経験が重要な役割を演じる。図1の経験的学習モデルは具体的経験と抽象的概念化との間を循環する四つの学習プロセスによって構成されている<sup>(25)</sup>。

まず、〈具体的経験〉の段階では、新しい経験の獲得に専念しなければならない。〈観察と内省〉の段階では、様々なパースペクティブから新しい経験を観察しそれに対して内省が加えられる。〈抽象的概念と一般命題の形成〉の段階では、前段階の結果を総合し、論理的に信頼できる新しい理論を構築するために諸概念が新しく作られる。〈新しい状況への新概念のテスト〉の段階では、前段階で得られた新しい理論を利用して意思決定を行ない問題を解決する。

図1 経験的学習のモデル



(出所) Kolb, David A. "Management and the learning process", in *How Organizations Learn*, Ken Starkey (ed.), International Thomson Business Press, 1996, 271頁.

しかし組織においてこのようなサイクルの循環がいつもスムーズにおこなわれているとは限らない。なぜならこのモデルでは、学習プロセスにおいて、対立関係にあるいくつかの学習能力が要求されているからである。

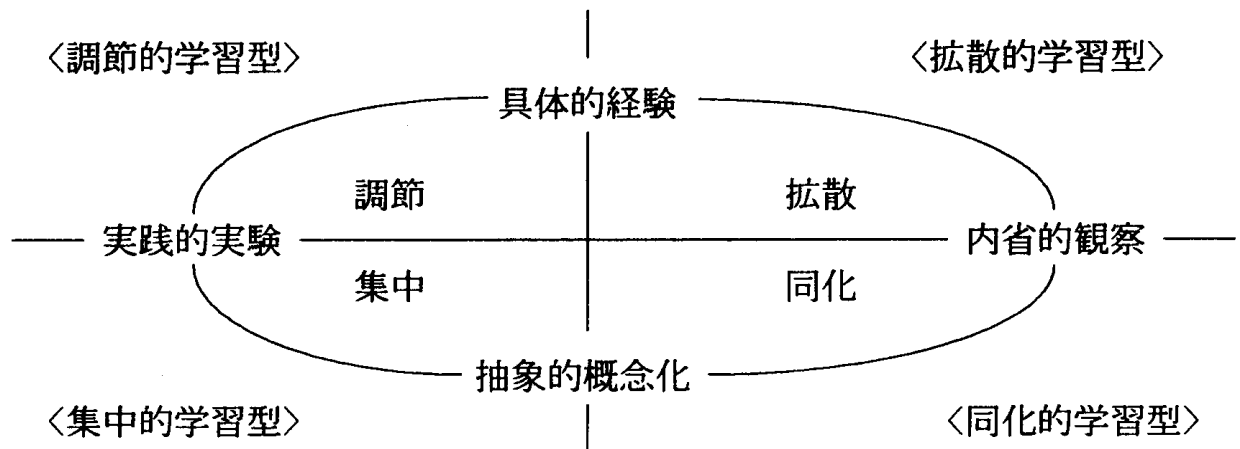
図1の経験的学習モデルを構成する四つのプロセスは二つの次元からなっている<sup>(26)</sup>。一つは具体的経験と抽象的概念化の次元であり、もう一つは実践的実験と内省的観察の次元である。

殆どの認知心理学者は、認知的成長と学習が起きる主要な次元として、〈具体的〉と〈抽象的〉の次元を考える。〈抽象的〉とは、諸要因が未分化な直接的経験や知覚から、分析を通じて要因間の連関を解き、本質的なものを引き出す能力、あるいは特殊なものから一般的なものを抽出する能力への志向を意味する<sup>(27)</sup>。〈具体的〉とは、人間の思考がややもすれば陥りやすい机上の空論的な誤りをさけるための直接的経験への志向を意味する。しかし、一面、常に具体的なレベルでだけものを考えることは、事柄の個別性にわずわいされ、かつ思考の能率を妨げる危険性がある<sup>(28)</sup>。

創造性の条件ともいえる総合的学習を達成するためには、具体的なレベルにおいて現実の問題から問題点をつかみ、これを一度抽象的レベルにひきなおして考え、ふたたび現実においてこの解決策をためてみるのが望ましいといえるだろう<sup>(29)</sup>。

第二の次元は、〈実践的〉と〈内省的〉の次元である。〈実践的〉とは、ある理論や主義にしたがって実際に行動し、行動において目的を達成しようとする志向を意味する<sup>(30)</sup>。〈内省的〉とは、自分自身の意識過程を直接に観察・反省し、心理的経験の本質を明かにしようとする志向を意味する<sup>(31)</sup>。第一の次元と同じく、実践的実験と内省的観察の次元も弁証法的緊張関係にある。すなわち実践的実験では、様々な仮説が実践によってテストされ、内省的観察では、集められたデータに対して内省的観察が加えられる<sup>(32)</sup>。

図2 学習プロセスと学習スタイル



(出所) Kolb, David A., 上掲書, 279頁から修正作成.

ところで殆どどの人は、過去における特定の経験、現在の状況からの要請などから、独自の学習スタイルを発展させ、〈具体的〉と〈抽象的〉との緊張関係、また〈実践的〉と〈内省的〉との緊張関係を解決しようとする。したがってその学習スタイルには長所もあれば短所もある。二つの次元からなる学習プロセスから四つの学習スタイルに類型化したのが図2である<sup>(33)</sup>。

まず、集中的学習型 (converger) は、問題解決にあたり、与えられた情報を有効に利用しながら、問題点をしばって追求する。この場合、感情的な手段より、演繹法的推理による論理的な道筋にそって問題の解決に達しようとする。したがって問題状況に対する解決策は一つしかない。このスタイルの主要な学習能力は〈考えること〉と〈行動すること〉であり、特にアイディアの実践的な適用に秀でる。Kolbによると、このスタイルは技術部門でよくみられる。

拡散的学習型 (diverger) は集中的学習型とは反対の学習能力をもつ。主要な学習能力は〈感じること〉と〈観察すること〉である。このスタイルは、与えられた情報から種々の新しいアイディアを生み出すとき、一点を集中的に追求するのではなく、種々の角度から多方面にわたって追求する能力に秀でる。したがって新しいアイディアの創造が必要なときに、能力を発揮できる。Kolbによると、このスタイルは人事部門でよくみられる。

同化的学習型 (assimilator) はばらばらの観察データから帰納法的推理に

よって理論的モデルを構築し統一的な説明を行なう能力に秀でる。主要な学習能力は〈観察すること〉と〈考えること〉であり、理論の実践的な適用よりむしろ、理論が論理的で正確であるどうかにもっと関心をもつ。Kolbによると、このスタイルは研究部門や企画部門でよくみられる。

調節的学習型 (accommodator) は同化的学習型とは反対の学習能力をもつ。主要な学習能力は〈感じること〉と〈行動すること〉である。このスタイルは、新しい状況に適応できるように、前からもっている心的構造を変形し発展させる能力に秀でる。また理論と計画が現実には適合しない場合は、既存の理論と計画を放棄する傾向があり、他のスタイルと比べて、リスクをもっと積極的に引き受けようとする。Kolbによると、このスタイルは、他の部門と比べて行動志向性の強い、マーケティング部門や営業部門でよくみられる。

人間と同じく、組織も自分独自の学習スタイルを形成し発展させていく。それと同時に、ある状況に適合する学習能力を備えた学習スタイルを継続的にかつ戦略的に選択していかなければならない。そのうえ、学習プロセスの循環サイクルをうまく作動させることによってはじめて、前に述べた創造性の条件ともいえる総合的学習が達成できると思われる。

ところがここで提示している経験的学習のモデルは、先に指摘した、組織学習のパーспекティブから合併事業の経営を考えるさいのクリアーしておかなければならない組織学習に関連するいくつかの一般的な問題をより分析的に解明するための一つのカギとなる。

まず最初に取り上げたのは、個人レベルの学習と組織レベルの学習との関係である。個人レベルの学習が組織レベルの学習につながっていくためには、個人の経験が組織の学習プロセスにインプットされ、同化 (assimilation) と集中 (convergence) のプロセスを通じて、正当性が獲得され、さらに制度化が実現される必要がある。何らかの理由によってこのプロセスのどこかが切断されると、組織レベルの学習は不安定なものになっていく。

二番目に取り上げたのは、認知の変化と行動の変化との関係である。この関係は経験的学習のモデルを構成する二つの次元の関係と相似である。行動の変化は〈具体的〉と〈実践的〉の両次元において経験されるし、認知の変化は

〈抽象的〉と〈内省的〉の両次元において経験される。したがって認知の変化と行動の変化との間に生じる認知的緊張状態は、先に述べた創造性の条件ともいえる総合的学習の引き金として解釈しなおすこともできる。しかしながら学習棄却に向かう可能性もとうぜん残されている。原因として、二つのことが考えられる。

一つはある学習スタイルへの過剰な執着であり、もう一つは学習スタイル間のコンフリクトの発生である。各原因の具体的な内容については、学習の状況とそのコンテクストを理解することによって、首尾一貫する説明を与えることができる。それと同時に、原因の解決策についても何らかの答えが得られるだろう。

三番目に取り上げたのは、学習は内容のことをいうのかそれともプロセスのことをいうのか、という問題である。私達の問題意識は、認知の変化と行動の変化にだけ焦点をあわせることは、学習プロセスを一瞬一瞬で停止させてその状態を記述することにすぎないため、動きつづけている学習プロセスをそれ自体に即して表現することにはならない、ということにある。認知の変化と行動の変化は学習プロセスからのアウトプットであると同時に、学習プロセスへのインプットでもある。本稿で提示された経験的学習のモデルにしたがえば、学習は、自己が自己に対して差異化する、連続的かつ循環的サイクルをなす一つのプロセスとして表現されている。

最後に取り上げたのは、学習とパフォーマンスとの関係である。何をもって合併事業のパフォーマンスとみるかに関する合意が今だに得られていない現状では、学習とパフォーマンスとの関係を一義的に定義するのは簡単ではない。また効果的な学習が組織の長期的な発展に貢献するだろうという一般的な前提の場合も、二つの変数が確定される時間の差は経験的観察を非常に難しくする。

これらの制約を考慮して、ここでは、経験的学習モデルに基づきながら、どのようにすれば個人と組織の学習を高めることができるかを考える。またそれによって、効果的学習とは何かに関する定義づけも可能になるだろう。

視点を変えると、学習プロセスは問題解決プロセスや意思決定プロセスと同じく、基本的には適応プロセスである<sup>(34)</sup>。拡散 (divergence) のプロセスで



は、既存のモデルと現実を比較し、その差異に所在する問題点と機会を明かにする。同化 (assimilation) のプロセスでは、問題の優先順位といくつかの代替案を決めるために抽象的モデルを構築する。集中 (convergence) のプロセスでは、各代替案の結果を評価し、一つの解決案を選択する。調節 (accommodation) のプロセスでは、解決案を実行し、その結果を評価するためにモデルあるいは目標が引き合いに出される。したがって適応プロセスとしての学習は、利益や生産性のように、意識的かつ意図的に追求されるべき一つの明確な目標でなければならない。

効果的学習のもう一つの目標は創造性の確立にある。そのためには、先に紹介した経験的学習のモデルを構成する二つの次元—〈具体的〉対〈抽象的〉と〈実践的〉対〈内省的〉—のように、弁証法的緊張関係にある二つのパースペクティブを学習プロセスの中にぜひ取り入れる必要がある。ただし、この場合に発生するパースペクティブ間のコンフリクトを制御するため、一方のパースペクティブが他方を支配する状態が現れることも予想される。ところでこのような状態も、環境が安定的であり、そのうえ環境からの要求にマッチするのであれば、それほど問題にはならない。しかし時々刻々変化する環境からの要求と様々な機会に起動的に対処していくためには、ある状況に適合する学習スタイルを継続的かつ戦略的に選択していきながらも、それと同時に学習プロセスの循環サイクルをうまく作動させることによって、創造性の確立につながる総合的学習に到達しなければならない。この場合、最も効果的な学習システムは、パースペクティブの差異を許容するシステムである<sup>(35)</sup>。

以上までが、本稿において合併事業の研究に適用しようとする、一般的理論モデルとしての組織学習の枠組みに対する説明である。合併事業は、学習スタイルが違う二社以上のパートナーによって形成される一つの組織である。したがって合併事業の経営をめぐる様々な行動と認知のズレは、相互の学習スタイルの違いに対する理解不足、効果的学習とは何かに関するコンセプトの欠如などがもたらした一つの結果として理解することもできる。以下では、今まで検討してきた四つの問題を中心に、日韓合併事業の実例にスポットをあてる。

## 2 現状分析

### (1) 研究方法

本稿の研究目的を達成するために、韓国国内で事業を展開している複数の日韓合弁事業と日系現地子会社を取り上げ、今まで紹介した理論モデルを適用し今まで検討してきた四つの問題に対する検証を行なう。最後は、これらの結果を踏まえて、合弁事業での効果的学習を促進する要因について考える。韓国の場合、日韓合弁事業や日系現地子会社の経営上の問題点として今までよく指摘されてきたのは韓国政府の外資政策もさることながら、それより労務問題である。この問題は、韓国にある日系企業だけではなく、他のアジア諸国に進出している日系企業もおおよそ同時に抱えている共通課題の一つである<sup>(36)</sup>。

表3 アジアに進出した日本企業の現地法人数

国名	合計	1986年以前	87年	88年	89年	90年	91年	92年	93年	94年	95年
アジア	8,684	3,243	478	589	644	587	451	454	558	672	681
韓国	533	292	60	34	32	20	20	8	14	7	25
中国	1,532	116	34	68	62	42	87	142	272	360	298
台湾	1,016	497	110	86	79	67	36	30	29	16	24
香港	1,287	618	79	76	83	60	49	55	69	78	60
ベトナム	70	1				2	2	1	11	8	32
タイ	1,138	377	73	138	141	113	64	41	43	58	62
シンガポール	1,159	561	56	79	89	98	62	64	34	34	40
マレーシア	841	333	35	67	88	95	49	43	45	34	28
フィリピン	340	129	8	16	26	28	24	16	9	22	43
インドネシア	574	234	15	11	37	52	52	43	24	42	46
インド	95	39	5	10	2	2	2	5	3	8	15
その他	99	46	3	4	5	8	4	6	5	5	8

(注) 1) 上記のデータは現存する現地法人および撤退、被合併、または休眠化が判明した現地法人の当初進出年を合計したその年次における進出数である。

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧'96』、1996、24頁から修正作成。

特に、韓国の場合、1987年6月の韓国政府による民主化宣言以降、急激に増加した労働争議と大幅な賃金引上によって、労務問題はますます尖鋭化される。このことが反映されたかのように、韓国に対する日本からの新しい直接投資の件数は1987年を境目に、他のアジア諸国と比べて、顕著に減少していく<sup>(37)</sup>。

1992年以降は若干回復する傾向もみられるが、他のアジア諸国と比べたらずかな数である（表3）。また、最近では、韓国経済の成長による国民所得の増加は、製造業部門より、非製造業部門の進出を促す結果となっている。製造業部門の場合は、むしろ国内の高コスト構造を嫌う韓国メーカーの海外進出が目立っている（表4）<sup>(38)</sup>。

表4 国内・外国企業の投資動向

	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
国内企業の海外投資	1,115	1,218	1,260	2,305	3,059	4,600
外国企業の国内投資	1,396	894	1,044	1,316	1,941	2,000

（注）1）単位は100万ドル。

2）1996年は展望である。

（出所）韓国日報社『韓国日報』、1996.8.15 から作成。

韓国で事業を展開している合併事業にとっての当面の課題は、労務問題を含めた高コスト構造によってかさむコストのアップに見合うよう、生産性と品質を今まで以上に向上させることである。そのためには、やはり知識の効果的移転、共有、創造のプロセス（学習プロセス）をどのように確立するかが大きなカギとなるだろう。

以上のことから、本稿では、まず合併事業におけるパートナー間の相互学習の可能性を探る。そのうえ、合併事業の韓国側の行動と認知の特性から学習スタイルを類推し、それに対する説明は学習のコンテクストに求める。効果的学習の条件を見出すためには、学習スタイルの差異を認識する必要があるから

である。

また合併事業でみられる韓国側の学習特性が他の韓国企業にもみられるかどうかを確認する必要があったため、資本提携は結んでいないものの、日本企業と何らかの提携関係（例えば、技術提携、調達提携、生産提携、販売提携など）を持っている韓国企業も数社たずねた。これらの企業には、韓国の大手財閥企業も含まれている。ここでは、主に当社の主要な学習戦略の特徴について聞き出そうと努力した。さらに、日系現地子会社も数社訪ね、そこでも、韓国人従業員の行動と認知の特性から、学習特性を見い出そうと努力した。

情報収集の方法としては、韓国の現地を訪れ、企業見学および現地日本人管理者と韓国人管理者からインタビューを行なった。インタビューの内容は、主に一般的な事業概要、事業の歴史と動機、技術関係、経営慣行、成功の基準などである。

## (2) 事業概要

ここでは、本稿の理解を助けるために、本稿で取り上げる日韓合併事業2社と日系現地子会社2社について、簡単な紹介を行なう。

### 日韓合併事業ケース1：PS精密(株)

同社は、1976年、日本のN電装(株)と韓国のPS電機(株)の折半出資で設立された自動車部品の製造メーカーで、主にメーター類を生産している。従業員数は940名くらいで、日本側の33社ある海外現地法人の中では5番目の規模に相当するが、アジアの中では最大である。日本からは、役員（専務と常務）として2名、品質改善チームのメンバとして2名、それぞれ派遣されている。製品に関する技術は殆ど日本から導入している。経営は最初から全て韓国側に任せているのに対し、日本側は主に工場サイドを担当する。売上高は、最近の韓国の急速なモータリゼーションの拡大とともに、年々上昇している。しかし輸出は微々たるものである。取引先は国内大手セット・メーカーが殆どである。メーター類のマーケット・シェアは65%に近い。以前はもっと高かったが、セット・メーカーが2社発注を始めてから減少している。

## 日韓合併事業ケース 2 : KT (株)

同社は、1987年、日本の TT 機器(株)と韓国の KR 窯業(有)の間で、33.33% : 66.67%の出資比率で設立された。同社の主要製品は組立式浴室 (UBR)、組立式トイレ (UT)、FRP 浴槽、人造大理石などである。従業員数は120名くらいで、現在、常駐している日本人はいない。3年前までは、日本側と韓国側との円滑なコミュニケーションをはかるために常駐したという。経営は一切韓国側に任せているが、製品に関する技術は殆ど日本から導入している。新しい技術を導入するさいは、日本から派遣された技術者が現場実習の指導にあたる。また、開発部門、設計部門、生産現場などにおいて、日本での現地研修も行なわれている。製品の殆どは国内市場向けであるが、日本側の OEM 生産もやっている。第3国への輸出は日本側との協議を経て行なわれる。

## 日系現地子会社ケース 1 : SH 化学(株)

同社の原形は、1973年、日本の T 化成(株)と韓国の TH ゴム(株)の折半出資で設立された日韓合併事業である。その後、1984年、日本側が韓国側の投資分をすべて引き受けることになったため、T 化成の100%出資子会社となる。現在、韓国 M 市の輸出自由地域の中に位置し、製品は全量、日本側に輸出されている。同社の主要製品は、70%は日本の学校用の上履きで、30%はカジュアルシューズである。他に OEM 生産もやっている。従業員数は400名くらいで、上級管理職（例えば、専務理事）に韓国人を登用している。日本からは、管理者として、2名（経理担当と技術担当）派遣されている。経営は現地子会社に任せているが、経営スタイルについては T 化成の特徴が色濃く反映されている。しかし人事などの従業員管理については、現地の状況にあわせてある程度アレンジしている。近年の賃金の高騰で進出のメリットが薄らいでいるが、中国での委託生産や外注比率の増加などによって人件費の上昇分をカバーしようと努力している。

## 日系現地子会社ケース2：HY(株)

同社は、最初に、日本の親会社であるY社(株)の生産工場として、1985年、韓国のP市に設立されたが、その後、1989年、現在地(J市)へ移った。同社の主要製品は辛子めんたい子で、全量、日本に輸出される。韓国進出の動機としては、日本政府による原材料の輸入規制、海外委託生産の品質問題、低い人件費、日本からの距離の近さ(日本の本社から現地まで2時間40分)などが考えられる。日本の親会社の総生産高に占める韓国での生産高の比重が高まるにつれて、1989年から、現地子会社の代表理事として、日本人が常駐している。従業員数は240名くらいで、その中で、日本人派遣社員は11名いる。日本人社員は主に生産現場に配置され、技術指導にあたっている。同社は管理職にも韓国人を登用しているが、将来的には同社の経営を韓国人に任せる方針である。

## (3) 学習の場としての合併事業

以上が、日韓合併事業2社と日系現地子会社2社に対する簡単な紹介である。民主化以降の労働争議の急増、人件費の急激な上昇、国内市場の手狭さ、日韓関係の悪化等々、普通に考えて決してよいとはいえない社会経済的状况の中で、比較的、順調に事業活動を展開しているこれらの企業を学習の場として考えるなら、どのようなところから学習可能性を見い出せるだろうか。まず、合併事業のケースから考えてみよう。

ケース1のPS社の場合、合併が締結された1976年は、韓国の第一次経済開発五カ年計画の方針にしたがって「中小企業系列化促進法」が制定された1975年12月の翌年にあたる。同法の内容は、望ましい下請取引関係を形成するために、業種と品目を指定して、系列化指定品目については中小企業が生産し、大企業は下請取引関係を形成しなければならないという、部品・下請加工関係の育成を目的とした中小企業の育成に法的根拠を与えるものである<sup>(39)</sup>。

さらに、注目すべきことは、この年の韓国の自動車生産台数は5万台弱で、輸出も1,300台弱にすぎないが、1975年から、韓国初の国産モデルである現代

自動車の乗用車「ポニー」の量産が開始されると同時に、自動車の輸出も開始されたという点である<sup>(40)</sup>。その後、1984年には、「ポニーⅡ」がカナダに輸出され販売される。それ以来、北米向け輸出の急増ぶりが世界の注目を浴びることになる。また国内需要も好調に拡大を続け、1988年には生産台数が100万台を超えるようになる<sup>(41)</sup>。近年の1995年には、生産台数が250万台を超え、アメリカ、日本、ドイツ、フランスに続く世界5位の自動車生産国となる<sup>(42)</sup>。これらの状況を考えると、PS社は、たとえ同社の売上高が日本側の全体の売上高の1%にすぎないといっても、他社と比べて比較的早い時期に提携された、韓国自動車産業の台頭を予想したうえでの先見的な事業であり、最後の市場ともいわれるアジア市場にむけての大きな布石であるように思われる。

韓国側にとって、PS社は日本側のコア・コンピテンスにアプローチできる良い学習の場となる。今までの韓国企業の技術導入の経路をみると、外国企業との合併による技術導入より、技術導入契約による導入が圧倒的に多い<sup>(43)</sup>。技術導入契約の場合は、Badaracco (1991) のいう形式知にアプローチすることは可能だが、知識のもう一つの形態である暗黙知や、これらの知識（形式知と暗黙知）が生産されるプロセス（すなわち、学習プロセス）等にアプローチすることはなかなか難しい。合併事業はこれらの知識と知識形成のプロセスに接近できる最も効果的な方法の一つである。

また必要に応じたその場しのぎの技術導入契約による技術導入は、短期間の目標市場への参入を一応可能にするかもしれないが、韓国の自動車産業のように急激に拡大し細分化していく市場のニーズに起動的に対処し続けることは非常に難しい。このような市場に安定的かつ持続的に新製品を投入していくためには、関連技術の安定的な確保は必用不可欠の条件となる。大手の自動車メーカーが自社の系列部品メーカーを育成するために2社発注を慣行化していく状況の中で、大手メーカーのどこの系列にも属していないPS社の場合、関連技術のすべてを自主的に開発できるくらい組織資源が豊富であるとは考えにくい。これらの状況から考えると、合併事業は、技術導入契約と比べて、パートナーから継続的かつ安定的に技術を導入でき、また自分の学習スタイルと相手の学習スタイルとの差異を正しく認識する機会を得ることによって、学習プ

プロセスをより円滑に作動させるための学習の場となりうる。

日本企業がアジア地域で合併事業を行なう場合は、輸出入、技術供与・技術提携、委託生産加工等、従前から取引関係にあった企業とパートナーを組むケースが欧米地域にくらべて高い<sup>(44)</sup>。ケース2のKT社の場合も、合併前の韓国側と日本側の協力関係はすでに1976年にまでさかのぼる。1976年の技術援助を皮きりに、韓国側の技術導入は数次にわたる。このような取引関係の実績は合併事業の提携に有利に作用する。すでに日本側は、1980年、韓国仁川市にあるRT社に資本を供与していたが、同社は韓国側企業の関連会社で衛生陶器の付属金具を生産している。日本側が手がけている製品は、自動車や電子製品と比べて、現地国の生活スタイルにもっと密接に関連する。したがって、現地市場のニーズにマッチする商品の開発が大きな意味をもつ。実際、アジア地域だけでも、各地域（インドネシア、韓国、タイ、台湾、中国）で生産を行っている。

韓国国内市場では、専門メーカーのKT社は、多角的に事業を展開している大手財閥企業と、競争関係にある。KT社は、系列を持たない分、競争的には不利である。したがってKT社は専門メーカーとしての高い品質を維持しながらも、市場に対して継続的に新製品を投入し、確実なブランド・イメージを確立する必要がある。しかしながら大手財閥企業に比べて組織資源が十分とはいえないKT社が自主的な技術開発にじっくり時間と資金を投入することは、リスクが高すぎる。むしろ、合併事業をとおして、日本から選択的に技術を導入・消化し、現地市場のニーズに合わせて改良する方が戦略的に有利かもしれない。実際、KT社の社名には日本側の社名をそのまま残している。そうするうちに、KT社にとって、より効果的な独自の学習プロセスが形成されていくだろう。

現地子会社ケース1のSH社とケース2のHY社は典型的な生産要素調達型進出にあたる。当初、SH社は低コスト労働力の確保が、HY社は原材料と低コスト労働力の確保が目的であった。両社とも現地市場の確保は目的ではないため、当初の条件、特に労働コストの変化しだいでは撤退、あるいは他の国への移転も十分考えられる。実際、SH社は1987年には大きな赤字を計上



しているし、この時期に韓国から撤退した日系企業も少なくない。しかし両社とも、円高の要因はあったものの、民主化以降の労働争議の急増、人件費の急激な上昇、日韓関係の悪化等々、決して良いとはいえない社会・経済的变化の中でも事業を継続している。これらのケースでは、厳しい環境変化の中でも、事業を継続させることができた理由は何であるかが関心の対象となる。

その理由は、今までの学習がもたらした学習プロセスと学習期間の短縮効果によるコスト削減要因が社会・経済的变化によるコスト増加要因を上回るころにあるのではないかと思われる。確かに、SH社は激しい労使紛争や賃金の高騰を直ちに経験している。しかしながらこれらのハードルを克服しようとする経営的努力は、最初の戦略的選択の時には予想もできなかった、意図せざる学習につながる。そしてこのような学習の結果は有形・無形のノウハウとして同社に蓄積される。難しい時期も解雇をせず、協力によって乗り越えたという信頼感、親会社に対する現地子会社の存在感、現地子会社で生産した製品が日本市場で売れるという自信感などは、学習効果と学習可能性を益々増幅させる。

HY社の場合、他のメーカーがリスクの少ない委託生産を選んだのに対し、同社は、最初は委託生産を試みたものの、その後、韓国に工場を立て現地生産を始める。委託生産の場合、どうしても品質の問題がクリアできなかったからである。他のメーカーが委託生産から徐々に手を引き撤退していく中、現在、韓国で生産しているメーカーはHY社だけである。HY社が韓国から撤退しなかった理由の一つとして、現地に工場を持っていることをあげることができる。

辛子めんたい子の場合、素材の味がわからない場所（国）で生産するにはかなりの制約がある。製品が食品であるということで、日本人と変らない味付けの感覚と衛生意識が求められるからである。したがってコストだけで海外生産の立地が決定されるわけではない。幸い、韓国では、日本と比べると量は少ないものの、以前から消費されてきたし、衛生意識も経済発展とともに日本にかなり接近している。また地理的近接性も大きい。両社から北部九州にある日本側の本社まで、約3時間しかかからない、という。したがって市場からのシグ

ナルに迅速に対処することができる。また言語の問題も無視できない。日本語と韓国語は文法的にかなり似ているため、互いに短い期間の学習でも意思疎通はある程度可能となる。したがって他のアジア諸国でみられるようなコミュニケーション上の問題はあまり起こらない。これらの条件は学習プロセスと学習期間の短縮に大きく貢献する。すなわち学習の効率を高める条件の有無も生産立地を決める重要な要因として考えなければならない。

以上が学習の場としての4社に対する記述である。このように、学習の場は実践に対して開かれている現実にある可能性の世界である。次は、学習の場における学習プロセスの実践様態をみってみる。この場合、経験的学習モデルに基づいて、先に指摘した四つの問題を、4社における実践において、検証してみたいと思う。

#### (4) 学習の共有と総合的学習

前にも述べたように、合併事業は、学習スタイルが違う二社以上のパートナーによって形成される一つの組織である。相互の学習スタイルの違いに対する理解不足、効果的学習とは何かに関するコンセプトの欠如などは、せっかく学習の場に同席しているにもかかわらず、学習プロセスの作動を妨げ、そのうえ合併事業の経営をめぐる様々な行動と認知のズレを生ずる。

その代表的なのが、一つは学習の共有に関わる問題であり、もう一つは、総合的学習（行動の変化と認知の変化との関係）に関わる問題であった。前者は、個人レベルの学習が組織レベルの学習になかなかつながらないという、合併事業の実践においてよく指摘される問題である。例えば、「従業員の定着率の低さのため、技術移転や人材育成が思うほど進まない」、「日本と比べて、知識の共有によって改善を目的とする小集団活動に積極的に参加しない」、「個々人の能力は非常に高いが、日本のような万能工の養成は難しい」等々の指摘である。

ここでは、学習の共有に係るこれらの問題を理解するために、経済的コンテキストと社会的コンテキストにわけて、説明を試みる。

まず経済的コンテキストからみると、高度成長期をとおして、大量に生産された標準製品の輸出に競争的優位をおいてきた韓国<sup>(45)</sup>では、学習のメルク

マールは効率にあった。この場合の効率とは、学習者間の相互浸透による学習プロセスと学習期間の短縮を意味するのではなく、学習プロセスの分担による分業化と効率追求型学習への特化を意味する。効率を追求する世界では、行動と行動の結果が優先される。ところが〈内省的観察〉と〈抽象的概念化〉は行動を妨げる。なぜなら〈内省的観察〉と〈抽象的概念化〉のメルクマールは効率ではなく、正当性にあるからである。

早いキャッチアップが至上課題であった韓国経済は、実験済みの技術や知識の行動への適用と結果の修正に特化することによって、最大限に効率を求めてきた。その結果、選択肢の正当化は後回しにされたため、歴史的にも常に正当性の問題に悩まされることになる。そしてその場面においても、また新しい行動の実験が行なわれることが多かった。新しい行動の選択肢を内部で検証し正当性を確立するほどの十分な時間と資源がない、という戦略的な判断がなされたからだと思われる<sup>(46)</sup>。なぜなら正当性を確立するための〈内省的観察〉と〈抽象的概念化〉の学習プロセスは、かなりの資源が消耗されるからである。

この点に関連して、KT社の韓国側管理者は次のようにコメントしている。「新製品を開発するさい、日本側と同じような手順を適用しては時間と費用がかかりすぎる。私達は新製品をはやく市場に投入し、開発費用を短期間で回収しなければならない。たとえ我が社が日本側と同じような手順をとったとしても、下請会社にもそうしてもらわない限り、日本側と同じ水準の製品は作れない。日本のような望ましい連携はなかなか難しい。なぜならそれは韓国経済の構造的問題に端を発しているため、私達の経営的努力の外にあるからである。それより、効率よく新製品を開発し、他社より速く市場に投入し、市場の反応をみながら、事後策を考える方が効率がよい」。

またPS社の韓国側管理者も同じようなコメントをしている。「私達も、最も高い品質を維持するためには日本的な方法が最的であることはよく知っている。しかし高い品質については妥協が必要である。市場の急激な拡大と組織資源の制約という状況を考えれば、品質だけにこだわるわけにはいかない。急激に拡大している市場が求めているのは、品質もさることながら、数量である。ここでは、自動車生産のリードタイムが短すぎる。セットメーカーの注文に起

動的に対処するためには、品質に関する妥協は不可避である。そうしないと、他社に追い越されてしまう。だからといって、品質をおろそかにしているのではない。一定水準以上の品質基準（100PPM）<sup>(47)</sup>を満たすように努力しないと、メーカーからの注文は期待できない」。

しかしながら、〈内省的観察〉と〈抽象的概念化〉の学習プロセスを十分取り入れてない効率優先の行動もかなりのリスクを負うことになる。この点については、PS社の日本側管理者は次のようにコメントしている。「ここでは、品質に多少問題があっても、指摘されないかぎり、問題として考えない傾向がある。だから、少くらいなら大丈夫と思って欠陥を見過ごしたり、事故も起こっていないのにそこまでしなくてもと考えて日常的な管理をおろそかにしたりする。その結果、予期せざる事故に直面する。実際、セットメーカーからのクレームは日本より一桁多い」。PS社は、1995年から、8人で構成される品質改善チームを発足させる。8人中、2人は日本側からの出向者である。チームの発足によって、〈内省的観察〉と〈抽象的概念化〉の学習プロセスを強化することができる。

一方、韓国企業の中には、技術導入戦略や多角化戦略などにおいて、〈内省的観察〉と〈抽象的概念化〉の学習プロセスをアウトソーシングの対象と考えるところもある。韓国随一の半導体メーカーであるS電子のある管理者によると、「私達は半導体を生産するために、半導体製造設備を外国から輸入している。半導体製造設備の輸入依存度の高さを心配する人もいるが、この点に関する私達の答えは明快である。時間とコストを考えた場合、半導体製造設備を国内で自主的に開発し生産するより、国内であれ国外であれ、半導体製造設備に関する技術レベルの高い専門メーカーから調達する方が、よほど効率が良い。そして私達は同業者となる。無限競争時代に生き残るためには、つねに最適ソーシングを考えなければならない。そのさい、もはや国境は意味がなくなる」、という。

最近、S電子が属しているSグループは自動車産業に進出しようとしている。すでに、国内工場は完成まぢかで、1998年から生産を始めるという。このようなSグループの多角化を成長の経済、あるいは範囲の経済の側面から

説明することも可能だが、実際、自動車生産の核となるノウハウの殆どは日本の NS 社から導入している。この場合も、ノウハウに関する〈内省的観察〉と〈抽象的概念化〉の学習プロセスはアウトソーシングの対象になっている。同社にとっての最初の学習プロセスは〈実践的実験〉と〈具体的経験〉になるだろう。PS 社の事例でも説明したように、このような戦略的選択にはかなりのリスクが伴う。予期せざる問題にぶつかるか、または意図せざる学習につながるかは大きな不確実性として残るが、あえて積極的に引き受けようとするきらいがある。個人レベルの学習が組織レベルの学習へ発展していくためには、〈内省的観察〉と〈抽象的概念化〉による正当化が必要である。効率を優先する学習スタイルである〈調節的学習型〉は、他のスタイルと比べて、正当化のプロセスを積極的に取り入れようとしない。したがって、理論と計画が現実には適合しない場合は、既存の理論と計画を放棄し、前からもっている心的構造を変形し発展させる。リスクは高いが、次々と新しい行動に積極的に取り込むことができる。以上のことから類推できる韓国側の学習スタイルは〈調節的学習型〉に近い。

次は、学習の共有に関する問題を、社会的コンテクストから考えてみたい。そのためには、まず、韓国社会における〈関係〉の概念と役割について考える必要がある。ところで〈関係〉という概念用語は、韓国社会だけでなく、中国社会や日本社会を説明するときもかなりの威力を発揮する。おそらく、儒教文化圏に属するといわれている中国、韓国、日本などの諸国は、儒教文化圏の同心円上のどこかに位置しているからだと思われる。〈関係〉は儒教圏社会において重要な意味を持つ。儒教圏社会における〈関係〉の特徴について、Irene Y. M. Yeung=Rosale L. Tung (1996)<sup>(48)</sup>は次のようにまとめている。

第一に、儒教では、社会関係のヒエラルキーにおける個人の位置を重視する。この場合、個人は相互依存的な〈関係〉のシステムの一部であって、独立した存在ではない。したがって、個人は〈関係〉における自分の資格に基づいた役割とその役割の遂行に関心がある。〈関係〉には、支配者と非支配者、親と子、夫と妻、兄と弟、友と友の五つの類型がある。

第二に、儒教では、努力すれば聖人にかならず成れるという<sup>(49)</sup>。そのため

には、施された恩恵にはかならず報いるべきであり、なおその恩恵の価値も大きくしていかなければならない。

第三に、〈関係〉は継続的かつ長期的な提携と相互作用によって維持され、強化される。種々の社会的取引は取引ごとに完結する個々の独立した出来事ではない。全ての社会的相互作用は長期的なバランスシートの上で行なわれると同時に、理解される。したがって、〈関係〉は、余裕があるときは、ためておけるし、必要なときは、自由に使える一種のストックである。バランスシート上の釣合は〈関係〉の清算を意味する。

第四に、儒教では、権力と権限のある地位の人はそうではない人を援助する聖人でなければならない。その報いとして、顔を立てるのはもちろん、良い評判も得ることができる。強者と弱者の関係に関するこのようなパースペクティブは、合併事業において外国側に譲歩を求める理由の一つにもなる。

第五に、儒教では、法による統治より、倫理による統治が優先される。この場合、倫理は個人に帰属する。儒教圏社会では、法律や訴訟などの制度的規則への依存を避ける傾向があり、制度的規則に代わって権限のある地位の人が影響力を行使する。このように、制度より個人の権限によって特定のコンテキストでの物事の可否が決められるため、個人権力の重視は〈関係〉を促進する。そして〈関係〉を利用して、ルール不足を補う。

第六に、儒教圏社会では、道徳や規則を破る行動に対する重要な制裁は恥である。すなわち、顔をつぶすことである。顔をつぶすことは、社会的に孤立されることを意味する。そしてこの事態は個人だけでなく家族にも及ぶ。したがって、〈関係〉を維持していくためには、顔を立てることに特に細心の注意を払う必要がある。結局、〈関係〉とは、相互依存する二人の個人間の関係をあらわす概念で、組織実体をあらわすものではない。

ところで、韓国社会では、〈関係〉と関連する伝統的規範と新しい歴史的状況の中で構成される新しい規範が併存し、〈関係〉に対する認識に過渡期的二重性（ダブルスタンダード）が生ずる。ダブルスタンダードとは、同じ状況に性格を異にする二つの規範が併存し、行動者の選択によって規範の適用が違ってくることを意味する<sup>(50)</sup>。その代表的なのが、私的規範と公的規範の混同で

ある。これにはいくつかの原因がある<sup>(51)</sup>。

第一に、元々、儒教の世界観では、〈私〉とは固定された存在ではなく、状況によって相対的に変化する存在である。〈私〉が〈私達〉に拡大することもあるし、〈私達〉が〈私〉に縮小することもある。〈私〉の拡大と縮小の基準となるのが、儒教的親疎本末論である。儒教的親疎本末論では、全てが〈親〉の原理に基づいている。そして〈私〉の延長線上で把握されるため、公的領域が独自の存在しにくい。

第二に、韓国人は〈関係〉の中の部分として存在するため、〈私〉という個人と〈私達〉という集団の区分が不明確である。ところが〈私〉という個人は、〈私達〉という集団が前提されない限り、正当性を持ってない。したがって〈私〉のことを表すとき、〈私達〉という表現を用いる。その結果、個人の事が集団の事として合理化される。一方、問題が生じたときも、集団の事としてみなされるため、責任を負うべき〈私〉という個人は存在しえなくなる。

第三に、〈関係〉における伝統的な〈義理〉意識が後退していくにつれて、公的領域より私的領域が勢力を拡大するようになる。〈関係〉では、〈親〉の論理が強いとき、〈義理〉という厳格な基準が設けられなければ、秩序の維持が難しくなり公的領域は存在しえなくなる。

第四に、〈関係〉の主な類型は血縁関係に基づいたものが多いため、会社という二次的集団においても血縁関係の感覚から抜けきれない。したがって二次的集団を前提とする制度的規則とそれが適用される現実の認識との間で罪離が発生する。その結果、制度的規則はもはや公的規範として機能しえなくなる。

それでは、これらが原因となって形成されたダブルスタンダードは韓国人の行動にどのような影響を与えるのか。ダブルスタンダードでは、行動に対する解釈と評価が多様であるため、状況に応じて便宜的に行動する傾向がみられる。また、便宜的行動に対する合理化も行なわれやすい<sup>(52)</sup>。

第一に、ダブルスタンダードでは、状況に合わせて便宜的に規範を選択し適用するので、状況を把握しそれに対処する能力が重要視される。日常的原則にしたがってではなく、状況に合わせて臨機応変に問題を解決しようとする。いくら真面目な人でも、状況を把握する能力がなければ、無能な人とみなされる。

第二に、ダブルスタンダードは規範を選択できる強者には有利であるが、弱者には不利である。したがって弱者は既存の規範に対して強い不満をもつようになる。

第三に、ダブルスタンダードでは、行動に対する合理化が行なわれやすいので、規範に対する緊張感が弱い。人々は慎重に考えて行動するより、先に行動して後で考える傾向がある。また同じ状況に異なる性格の規範が適用されることもあるので、規範の客観化はなかなか難しい。このような状況では、適当に問題を処理し、適当に行動しようとする傾向がみられる。

結局、ダブルスタンダードの場合、個人レベルでは、臨機応変的行動が優先される反面、規範の選択と適用には何らかの混乱をきたす。一方、組織レベルでは、規範が規範としての役割を果たせなくなるおそれがあるため、制度化が起こりにくい。以上が、なぜ個人レベルの学習が組織レベルの学習へ発展しにくいかに関する社会的パースペクティブからの説明である。

ところが、今まで説明したコンテキストから、固有の構造が現れた部分と歴史的に新しく構成された部分を判別するのは大変難しい作業である。本稿に限らず、この作業は、社会科学全般が抱えている方法論的問題の一つでもある。本稿では、この問題には立ち入らない。ここでは、なぜ学習の共有が起こりにくいかという問題は上記のコンテキストからある程度理解できる、という可能性を示したいだけである。

次は、学習における行動の変化と認知の変化の関係について考えてみる。ところでここでは別の説明道具を用意しない。というのも、この問題についても上述した学習のコンテキストからある程度説明できるからである。ここで、もう一度、学習における行動の変化と認知の変化の関係を整理すると次のようになる；

関係1：行動の変化→認知の変化→総合的学習

関係2：行動の変化→認知の変化なし→行動の変化棄却→学習棄却

関係3：認知の変化→行動の変化→総合的学習

関係4：認知の変化→行動の変化なし→認知の変化棄却→学習棄却



関係1は〈実験的学習〉を、関係2は〈強制された学習〉を、関係3は〈先行学習〉を、関係4は〈阻止された学習〉を、各々表している。まず関係1と関係3の二つのケースは、経験的学習モデルを構成する四つの学習プロセス（具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、実践的実験）が円滑に循環することによって達成できる、理想的学習のケースとして考えることができる。

しかしながら、実際は、関係2と関係4の二つのケースに関連する指摘もいくつかみられる；

〈コメント1〉：「技能的には問題はないが、既存の作業方法を変えようとしな。むしろ新しく採用して最初から訓練するほうが効率が良い。合併事業を設立するさいには、新しい採用を行なった」；〈強者の論理〉（KT社）。

〈コメント2〉：「ここでは、日本とはちがって、同じことを繰り返している必要がある。特に何が不良であるかを指摘してあげなければならない。そのためには、日本人スタッフの常駐が必要である。そのためか、従業員の7～8割は日本人についてある程度理解を示している」；〈適当主義〉（HY社、SH社）

〈コメント3〉：「能力的には非常に優秀であるが、日常的な管理ができない」；〈臨機応変〉（PS社）。

〈コメント4〉：「ここでは、不良品の報告会や原因を指摘されることを嫌う」；〈恥〉（PS社）。

〈コメント5〉：「自分の判断で、これくらいなら良いと考えて、欠陥品を流す傾向がある」；〈適当主義〉（PS社、SH社）。

〈コメント6〉：「離職率が高いので、新しい技術の継続的な移転が難しい」；〈関係意識の変化〉（PS社）。

〈コメント7〉：「管理職が現場支援に出るなど、人間的な姿勢をみせると、生産性が上がる」；〈援助関係〉（SH社）。

〈コメント8〉：「作業の指示を行なうときに、自分のやり方に細かく注文をつけられることを嫌がる」；〈強者の論理〉（SH社）。

〈コメント9〉：「現場従業員の中では、仕事が一区切りつくと休憩したり

しながら、終業時間が近づくラストスパートをかける人もいる。これでは仕事にむらが生じ、不良品をうむことになる」；〈臨機応変〉（SH社）。

〈コメント10〉：「できなかった事に対して、何らかの理由をあげ合理化しようとする」；〈合理化〉（SH社）。

私達は、あえて紹介したこれらのコメントから、韓国人の学習スタイルの形成に影響を与えてきたと思われる、社会文化的コンテクストの一面をうかがうことができる。すなわちコメント4、6、7から韓国人の〈関係〉の一面を、コメント1、2、3、5、8、9、10からは韓国人のダブルスタンダードの一面をうかがうことができる。このことから、関係2と関係4にみられる行動の変化と認知の変化の不連続はやはり、経済的または社会文化的コンテクストの変化の中で、〈内省的観察〉と〈抽象的概念化〉の学習プロセスが十分ではなかったところに、原因があるように思われる。

以上のことを総合すると、学習の共有と総合的学習の必要条件は、一つの学習スタイルに特化し効率だけを追求する〈効率追求型学習〉より、経験的学習モデルを構成する四つの学習プロセス（具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、実践的実験）からなる〈相互浸透的並列型学習〉にあるように思われる。合併事業は学習の内容だけでなく学習のプロセスも学習する一つの〈場〉として、十分考えられる。

#### (5) 学習とパフォーマンス

学習とパフォーマンスの関係をどのように考えるかという問題は、その中に、何をもち合併事業のパフォーマンスとみるかという問題を含む、いわば問題の問題である。合併事業のパフォーマンスを考えると、よく取り上げるのが合併事業のコントロールとパフォーマンスとの関係である<sup>(53)</sup>。この場合、パフォーマンスの指標としては、合併事業の財務的指標や安定性が用いられるケースが多い。また合併事業のコントロールの指標についても、色々なアプローチがみられる。

Blodgett (1992)<sup>(54)</sup> は、持ち分をコントロールの指標としてまた安定性をパフォーマンスの指標として用いて、コントロールとパフォーマンスの関係を調べた。彼によると、持ち分が均等（50：50）である合併事業が長く持続する、という。その理由として、持ち分が均等である場合、パートナーは、互いに、自分の持ち分を守るためにより積極的に合併事業に関与するからだ、という。

Killing (1982)<sup>(55)</sup> は、合併事業の意思決定に対する親企業の介入程度をコントロールの指標として、用いる。そして合併事業を三つ（支配型、共有型、独立型）に分類する。彼によると、支配型（一方の親企業によって支配される合併事業）が共有型より成功する確率が高い、という。その理由として、調整にともなうリスクと潜在的コンフリクトが縮減され、取引コストが減るからだ、という。

Schaan (1983)<sup>(56)</sup> は、コントロールの指標の対象を、合併事業の活動全般ではなく、特定の領域と活動に限定する方が良いと主張する。この場合は、特定の領域と活動に対するコントロールを、交渉力のパースペクティブから考えることができる。すなわち特定の領域と活動に関連する主要資源を保有しているパートナーが交渉力を高め、依存関係を形成する。なお交渉力のあるパートナーはより自分に有利な相手と合併事業を提携し、合併事業を通じて戦略的目的を達成することができる。この場合は、合併事業の経営に関する意思決定に直接に介入できるかどうかはそれほど問題にならない。

このように、合併事業のコントロールを権力関係と依存関係のパースペクティブからみる限り、合併事業のコントロールとパフォーマンスとの関係に関する文化横断的な単一仮説を立てることは現実的ではない。なぜなら、現に、様々な形態の合併事業が存在し、その中の権力分布や依存関係も様々であるからである。そのうえ、合併事業のパフォーマンスの定義に関わる問題まで加わると、問題の複雑さは益々増していく。

以上のことから、本稿では、一般モデルとしての経験的学習モデルを合併事業に適用してみた。そしてそのモデルを用いて、効果的学習とは何かをについて、理論においても合併事業の実践においても、説明を行なった。合併事業を

通じて行われる効果的学習は交渉力の増大につながる。そして交渉力の増大はより有利な提携関係を可能とし、一段階の上の学習につながる。したがって以下では、学習のパフォーマンス（効果的学習）を促進する要因について考えてみたい。

学習のパフォーマンスは、パートナーの学習可能性とパートナー間の相互作用の程度と密接な関係にある<sup>(57)</sup>。前者の学習可能性は、パートナーがどのような学習目的を持っているかの〈学習意図〉とパートナーにとって当の合併事業が戦略的にどのくらい重要であるかの〈戦略的中心性〉によって、決められる。学習意図については、学習目的がどのくらい明確なのかが学習可能性を高める。例えば、韓国側の学習目的は技術的知識と組織的ノウハウの移転にあるとすれば、日本側の目的はローカル環境に関する専門的知識の獲得にあるといえる。学習目的の明確さは学習効率を高める。ところがパートナーへの過度な依存はむしろ学習可能性を妨げる。コア技術の過度な依存は、学習目的が相手側の戦略によって意図的に調整または左右される可能性を排除できない<sup>(58)</sup>。そのうえ独自の発展していく社会的アイデンティティによって開示される高次元の意味形成が難しくなり、自主的な戦略配置に支障を来すことになる<sup>(59)</sup>。このような事態を避けるためには、学習目的を明確にするとともに、合併事業における自分の役割を正しく認識することが重要である。なぜなら社会的アイデンティティの形成には役割認識が必要不可欠であるからである<sup>(60)</sup>。また正しい役割認識によって、依存関係の均衡が維持される可能性も高くなる。

学習可能性を高めるためには、学習意図の幅を広げる必要がある<sup>(61)</sup>。例えば、日本側の技術レベルが韓国側より高いといっても、日本側の成功の原因は、高い技術レベルにだけあるのではなく、顧客管理、スケジューリングなどのような日常的な組織管理に浸透している日常知にもある<sup>(62)</sup>。学習の目的が高いレベルの技術の移転にだけ限定されると、どうしても他の成功要因が見えなくなる。したがってより広い範囲の組織活動を学習の対象とする、柔軟な目標形成が必要である。それによって、最初は経済的または戦略的理由から形成された合併事業が意図せざる学習につながる学習の場になることもある。学習可能

性を向上させるもう一つの要因は合併事業の戦略的中心性である<sup>(63)</sup>。戦略的中心性とは、当の合併事業が、親企業の戦略にとって、どのくらい重要であるかを示す概念である。一方のパートナーの提供する専門的知識が他方のパートナーの戦略のコアに近いと、学習可能性は高まる。韓国側からみると、日本側が合併事業に投入する専門知識は、当面の製品競争力の向上において、なくてはならないものであろう。

しかしながら親企業にとって代替的提携の可能性が高いと、学習可能性は下がる<sup>(64)</sup>。代替的提携の可能性とは、現在のパートナーを他に代えても、既存の戦略的目的が達成できる可能性である。また当の合併事業が親企業の組織戦略の周辺に位置するものとして認識された場合も、学習可能性は下がる。したがって日本側が考える合併事業の戦略的位置と韓国側が考える合併事業の代替的提携の可能性との間には何らかのずれが発生することもありうる。

このような戦略的立場の違いから生じるコンフリクトを下げ、学習可能性を高める、緩衝メカニズムの一つがパートナー間の緊密な相互作用である<sup>(65)</sup>。パートナー間の相互作用の程度を決定する要因として、まずパートナー間の信頼関係が考えられる。信頼関係が形成されると、相手側が機会主義的行動をとらないだろうという認識の下で、情報の自由なやり取りが可能となり、パートナー間の相互作用が活発になる。いいかえると、合併事業の戦略的中心性と代替的提携の可能性を、ある時点において、交渉の材料にすることを避けることができる。

しかし信頼関係がパートナーを選択するさいの重要な要因であるといっても、学習プロセスにおいて、信頼の役割を立証するのは非常に難しい<sup>(66)</sup>。というのも、合併事業の戦略的中心性と代替的提携の可能性は、学習が進むにつれて、時間の経過とともに変化していくからである。したがって再び交渉の材料として戦略的立場の差異をもたらす原因となる。また社会文化的コンテキストが違えば、信頼に対する考え方も当然違ってくる。すなわち信頼の定義、信頼の形成方法、信頼の維持方法などについての解釈が違ふことを意味する。例えば、儒教文化圏に属するといわれている日本、韓国、中国の三国においても、社会的関係の原形である「関係」の概念定義、形成方法、維持方法などについての解

積が各々違うはずである。Parkhe (1993)<sup>(67)</sup>も指摘しているように、信頼がコア概念であることは間違いない。しかし現実的には操作しにくい概念である。以上のことから、信頼関係は学習可能性を高める必要条件であっても、十分な条件にはならないだろうと考える。

パートナー間の相互作用の程度を決めるもう一つの要因は、提携関係における開放性である。〈パートナーにどのくらい接近できるか〉は〈どのくらい開放的であるか〉と関係がある。Hamel (1991)<sup>(68)</sup>は、〈透明性〉という概念を以て、パートナーへの開放性と接近可能性を表している。合併事業において、透明性は非常に重要である。なぜならば、パートナーが所有している知識に接近し観察する機会がなければ、新しい学習プロセスは始まらないからである。Hamelによると、〈透明性〉は次の四つの要因によって決められる；

要因1：パートナーの社会文化的コンテキストへの浸透可能性

要因2：アウトサイダーに対する態度、すなわち排他性 (clannishness)

要因3：パートナーの技術が理解できる程度

要因4：パートナーの技術発展の早さ

パートナー間の社会文化的コンテキストの差異に関する認識不足は、学習可能性を下げる恐れがある。なぜなら相手側の知識と学習スタイルはコンテキストフリーの状態で形成されたものではないため、自分のコンテキストでは共有できないものとして理解されやすいからである。特に、日本人のコミュニケーションはコンテキスト度が高いといわれる。すなわち一言いえば、その意味はもちろん意味の背景まで理解しているというコンテキスト共有が一応コミュニケーションの前提となっている。コンテキスト度が低いコミュニケーションになれているパートナーにとって、日本人のコミュニケーションは理解しにくい。この状態は異質感を増幅させることはあっても、差異の認識にはつながらない。「日本人従業員なら一度いえばわかるが、現地国の従業員に対しては同じことを何度もいわなければならないという」、という指摘は、コミュニケーションにかかわるコンテキスト度の差異がもたらした典型的な例である。差異を認識するためには、同じパースペクティブを適用し、その結果として現れる〈違

い〉のコンテクストを理解しなければならない。なぜなら学習は、差異の認識が最初のきっかけであるからである。本稿では、組織学習のパースペクティブを適用し、日韓合弁事業における差異の認識に努めた。Hamelによると、合弁事業における透明性とは、パートナーの間で、自分が持っている知識や情報を相手と共有しようとする開放性と意志である。ところが透明性が低いということが、必ずしも知識や情報を共有しようとする意志が低いことを意味するとは限らない。むしろ相手側のコンテクストに対する理解の不足がもたらした不確実性と曖昧性の結果であることも多い。

ところで合弁事業の戦略的地位が親企業の周辺に位置していると判断されたとき、パートナーに対する開放性が高まることもある<sup>(69)</sup>。例えば、パートナーとなる韓国側の戦略的地位が、日本側にとって、それほど競争的脅威にならないだろう、と判断された場合である。日本側からみて、先端技術の移転の有無と直接的な関連があるとは思えない、歩留りの向上が合弁事業の当面の課題である場合、パートナーに対する開放性は低いとは思えない。一方、韓国側は、やはり歩留りの向上を当面の課題としながらも、社会経済的コンテクストから形成された受容可能性の制約状況を認識し、先端技術の移転によって競争環境を正面突破しようとする意向がみられる。そこには、既存の学習スタイルをなかなか捨てられない学習プロセスの自己生産的側面がうかがえる。

以上を総合すると、合弁事業における学習とパフォーマンスの関係は、以上のような日本側の開放性と韓国側の受容可能性を見極めた上で、これからの学習戦略のあり方をどのように構築するかにかかっているように思われる。

### 3 結論

国際合弁事業の経営に関連する多くの課題を解決するためには、膨大な研究蓄積が必要とされる。というのも、現に、国内合弁事業では考えもしなかったことが国際合弁事業の経営では問題になる場合が多く、したがって説明変数の数は増えるばかりだからである。このことが国際合弁事業の研究を難しくする。その結果、研究自体の個別性は益々高まっていく。

また合弁事業の経営に現れるパートナー間の違いについて、〈異質性〉というレッテルがはられ、合弁事業の衛生要因として扱う場合もみられる。違いは同じ場で認識される〈差異〉として、また合弁事業の動機づけ要因として考えることはできないだろうか。〈異質性〉としてみなされる違いを〈差異〉としてみなおすために、私達は、一般モデルとして、経験的学習モデルを適用した。学習行動は文化特定のなものではなく、何処でも繰り返される文化横断的な実践だからである。以上までが、本稿の方法論的姿勢である。

それにしたがって、本稿では、日韓合弁事業の実践に経験的学習モデルを適用し、学習の共有と総合的学習（行動の変化と認知の変化との関係）の現状と、それらを達成するための条件とは何かを調べた。その結果、韓国側の学習スタイルは、実践的実験による〈効率追求型学習〉に特化した、〈調節的学習型〉に近いことがわかった。そして合弁事業における学習の共有と総合的学習の条件として〈相互浸透的並列型学習〉の必要性を論じた。最後は、合弁事業での効果的学習に影響を与えるいくつかの要因を検討した。

昨今、アジアにおける水平的分業と垂直的分業による最適ソーシングに関する議論が活発に行なわれている。その中で、合弁事業が担う役割はこれから益々高まっていくだろう。分業体制における合弁事業の戦略的意味に関する議論は以前からかなり行なわれてきたし、合弁事業の様々な実態（成功事例や失敗事例等々）についても最近かなり紹介されている。

しかしながら合弁事業の経営に関する理論的研究はそれほど進んでると思えない。理論と実証において、研究上の制約が多いからであろう。ちなみに、本稿で用いた経験的学習モデルは、合弁事業の経営に関連する他の課題を考えるための糸口にもなる。たとえば合弁事業の懸案ともいわれる〈現地化〉や〈ハイブリット経営〉の問題についても、現状記述や規範的説明でおわるのではなく、一般モデルの適用による〈差異〉の認識に基づいた、体系的な説明が可能となるかもしれない。これらについては、今後の課題としたい。



## 〈引用文献〉

- (1) 通商産業省『平成七年版 通商白書』大蔵省印刷局, 1995, 268頁.
- (2) Gray, B., & Yan, A. "A negotiations model of joint venture formation, structure and performance: implications for global management", *Advances in International Comparative Management*, Vol.7, 1972, 41~44頁.
- (3) Inkpen, A. *The Management of International Joint Ventures*, Routledge, 1995, 125~126頁.
- (4) Gray, B., & Yan, A., 上掲書, 43頁.
- (5) Inkpen, A. 上掲書, 46~47頁.
- (6) Mintzberg, H. "Strategy formation: Schools of thought", in *Perspectives of Strategic Management*, J. Frederickson (ed.), Harper Business, 1990.
- (7) Inkpen, A. 上掲書, 71~72頁.
- (8) 加藤 英雄「日本産業の東アジアにおける生産戦略と技術移転[1]」『産業立地』日本立地センター, 1996.4, 30頁.
- (9) Mazur, J. E. *Learning and Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- (10) Inkpen, A. C. & Crossan, M. M. "Believing is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 5, 1995, 599頁.
- (11) 寺本義也・中西 晶・土谷茂久・竹田昌弘・秋澤 光 (共著)『学習する組織』同文館, 1993, 17~18頁.
- (12) Inkpen, A. C. & Crossan, M. M., 上掲書, 599頁.
- (13) Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Cal. : Stanford University Press, 1957.
- (14) Inkpen, A., 上掲書, 73~75頁.
- (15) Badaracco, J. L. *The Knowledge Link*, Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1991.
- (16) Hu, Yao-Su "The International Transferability of the Firm's Advantages", *California Management Review*, Vol.37, No.4, 1996, 82頁.
- (17) Tsoukas, H. "Refining Commonsense: Types of Knowledge in Management Studies", *Journal of Management Studies*, Vol.31, No.6, 1994, 761~780頁.
- (18) Fiol, C. M. & Lyles, M. A. "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 1985, 803~813頁.
- (19) Simon, L. & Davies, G. "A Contextual Approach to Management Learning: The Hungarian Case", *Organization Studies*, Vol.17, No.2, 1996, 282頁.
- (20) 同上書, 281頁.
- (21) Earley, P. C. & Singh, H. "International and Intercultural Management Research: What's Next", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.2, 1995, 827~340頁.

- (22) Inkpen, A., 上掲書, 38頁.
- (23) March, J. G., Sproull, L. S. & Tamuz, M. "Learning from samples of one or fewer", *Organization Science*, Vol.2, 1991, 1～13頁.
- (24) March, J. G. "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol.2, 1991, 71～87頁.
- (25) Kolb, David A. "Management and the learning process", in *How Organizations Learn*, Ken Starkey (ed.), International Thomsom Business Press, 1996, 271頁.
- (26) 同上書, 272頁.
- (27) 竹内郁郎・濱島 郎・石川晃弘(編)『社会学小辞典』有斐閣双書, 1986, 275頁.
- (28) 思想の科学研究会(編)『新版 哲学・論理用語辞典』三一書房、1995, 142頁.
- (29) 同上書, 142頁.
- (30) 同上書, 194～195頁.
- (31) 外林大作・辻 正三・島津一夫・能見義博(編)『誠心 心理学辞典』誠心書房, 1986, 345頁.
- (32) Kolb, David A. 上掲書, 272頁.
- (33) 同上書, 274頁.
- (34) 同上書, 279頁.
- (35) 同上書, 286頁.
- (36) 小川正道・鶴飼宏成『成長企業のアジア立地戦略』中央経済社, 1996, 59頁.
- (37) 洪 裕沫『日本の対アジア技術移転戦略と韓国の対応』対外経済政策研究院, 1993、252頁.
- (38) 韓国日報社『韓国日報』, 1996. 8. 15によると, 高コスト構造として, 高い賃金と地価, 銀行の貸渋り, 売上高の20%に達する物流コスト, 例年行事化する労使紛糾、過度な政府規制等々が上げられている。
- (39) 水野順子・八幡成美(共著)『韓国機械産業の企業間分業構造と技術移転』アジア経済研究所, 1992, 7頁.
- (40) 加藤健彦・窪田光純(共著)『韓国自動車産業のすべて』日本経済通信社, 1988, 16頁.
- (41) 同上書, 21頁.
- (42) 朝鮮日報社編『週間朝鮮』, 1996. 8. 29, 80～81頁.
- (43) 洪 裕沫, 上掲書, 251頁.
- (44) 鷺尾紀吉「海外撤退企業の実態と国際経営戦略の構築」『産業立地』日本立地センター、1996. 9, 34～43頁.
- (45) Wilkinson, B. "Culture Institutions and Business in East Asia", *Organization Studies*, Vol.17, No.3, 1996, 441頁.
- (46) 同上書, 439頁.
- (47) 100PPM (=parts per millon)とは、不良品を100万分の100個つまり、1万個に1個まで減らすために展開されている品質管理運動のスローガンである。
- (48) Yeung, I. Y. M. & Tung, R. L. "Achieving Business Success in Confucian

Societies: The Importances of Guanxi (Connections)", *Organizational Dynamics*, Autumn 1996, 54～65頁.

- (49) 加地伸行『儒教とは何か』中公新書, 1998, 288頁.
- (50) 雀 鳳永『韓国人の社会的性格（I）——一般理論の構成——』ヌティナム, 1994, 246頁.
- (51) 同上書, 266～269頁.
- (52) 同上書, 270～274頁.
- (53) Inkpen, A., 上掲書, 33～45頁.
- (54) Blodgett, L. L. "Factors in the instability of international JVs: An event history analysis", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, 475～481頁.
- (55) Killing, J. P. "How to make a global joint venture work", *Harvard Business Review*, Vol.3, 1982, 120～127頁.
- (56) Schaan, J. L. *Parent Control and JV Success: The Case of Mexico*, University of Western Ontario, 1983.
- (57) Inkpen, A., 上掲書, 57～70頁.
- (58) 同上書, 61頁.
- (59) Simon, L. & Davies, G. 上掲書, 281頁.
- (60) 同上書, 281頁.
- (61) Inkpen, A., 上掲書, 61頁.
- (62) Inkpen, A. C. "Creating Knowledge through Collaboration", *California Management Review*, Vol.39, No.1, 1996, 132頁.
- (63) Inkpen, A., 上掲書, 62～64頁.
- (64) Gray, B., & Yan, A. 上掲書, 60～61頁.
- (65) Inkpen, A., 上掲書, 67頁.
- (66) 同上書, 68頁.
- (67) Parkhe, A. "Messy research, methodological predispositions, and theory development in international JVs", *Academy of Management Review*, Vol.18, 1991, 227～268頁.
- (68) Hamel, G. "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliance", *Strategic Management Journal* Vol.12, 1991, 88～104頁.
- (69) Inkpen, A., 上掲書, 69頁.

（本研究は財団法人アジア太平洋センターの平成7、8年度の自主研究2Cプロジェクトの研究造成を受けている）