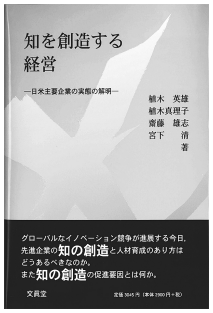
書　評



『知を創造する経営
—日米主要企業の実態の解明—』

植木　英雄
植木真理子
齋藤　雄志
宮下　　清　著
文眞堂
2011年

高　梨　智　弘*

本書の学問的な立ち位置は，「知の場」という組織内外のあらゆる人的要素が干渉を与える調査対象を敢えて選び，重要な経営要因との因果関係の抽出にチャレンジしていることである。ややもすると，全般に渡った仕組み・手続き的且つ表層的な調査に，また逆に象徴的な事例に対する個別の考察になりがちな対象に，真摯に立ち向かいデータを積み上げて地道な分析を試みている。

振り返ってみると，1998年に日本ナレッジ・マネジメント学会が創設されて以来，多くのナレッジ関係図書が出版されてきた。事実，ナレッジ・マネジメント導入企業の成功事例，多様な方法論，欧米の情報技術に焦点を当てた専門書の翻訳等，評価できる書が多数世に出た。

しかし，「組織の目的を達成するための最適解を探す活動・プロセス・仕組みを人的側面からアプローチするのが知の経営である」また，「競争力を向上させるために必要なあらゆる知を収集し，実際の業務改善や経営変革に直結させるマネジメント手法である」とされる知の経営（高梨2009）を，本書のように，「企業は組織で共有された知をいかに効率的に活用するのか，そして，いかに新たな知を創造していくのかということが，企業の持続的成長に大きな影響を及ぼしている」とし，このような「知の創造活動の促進のための環境要因として，ステークホルダーとの良好な信頼関係の構築」を挙げていることは，全体経営の視点を明解にしており，評価できる。

また，知の場の有効性の検証に力を入れているので，最適経営のイネイブラーである重要成功要因の分析をしているため，有効な書である。

特に，1106名のアンケート調査の回答と171名の管理者に対するインタビュー調査か

＊　日本ナレッジ・マネジメント学会副理事長，新潟大学大学院特任教授

ら得られたデータをベースにし，詳細な事例研究と分析を行ったことは貴重である。また，本書の高度な考察結果は，実学としての経営学を正面から捉えており，知の社会における現代企業経営にとって効果が見込まれる。

本書によって，今後の経営改善・業務改善に資する多面な知の視点が明確になった。改善や改革は，どんな理論や手続きを掲げても，知識体系の枠内で振り回していては全く意味がない。顧客，社会から認められる良い経営を継続的に実行できる具体的な重要成功要因を取り込んだ実践力体系としての知の経営（ナレッジ・マネジメント）を理解して初めて改善・改革が可能となる。更に，仮説が検証されなかった事象についても，状況分析をし深い考察をしており，知の場の今後の改善につながる。

本書は，日米における自動車及び情報機器の主要企業28社の実態を解明することで，その実践力のベースとなるデータを示してくれた。

また，経営の全領域における活動について，特に，「知の場」の活用が，リーダーシップ，経営理念，ビジョン，経営戦略，ブランド価値向上，顧客満足等を通して有効であることを証明した。知の経営の知の概念を，従来の情報共有等の仕組みや手続き志向から，人の意識や知恵に広げていることは，実践の場で価値がある。多様な人の組織である現代企業経営の改善・改革の実践力を，仮説検証・事例研究による定量・定性的な分析と，第１章では，知識（Knowledge）・知恵（Wisdom）・知心（Mind）の三層概念を示す「知のピラミッド」（高梨2002）をベースにして「知の創造と場の概念」を明確にし，知の概念の定義に従った「知の経営」の考察によって，正確に捉まえ実践的な結論に導いている。

クリステンセンとレイナー（2003）は，「一つの解決策ですべてに対処できるとする万能型の提案がなされたために，数多くの状況で好ましくない結果が引き起こされた」としている。第４章第１節では，同様な視点から「知の創造の場には，プロジェクトを加速するための，経営機能，情報機能，組織機能，教育機能，心理・文化機能などさまざまな機能が関わると考えられる」としており，各機能には，「派生的に生まれる知の創造にかかわるすべてのシステム・要素・プロセス等も含める。例えば，経営機能の影響によって生まれた人間関係，義務，習慣，個人心理まですべての要素まで含める。」と整理している。

本書の価値は，上述したとおりであるが，更なる価値向上のための今後の課題としては次のようなことが考えられる。

事例研究において，知の創造を促進する企業のリーダーシップ・理念・ビジョン・戦略・重要施策を実行する上での環境分析・組織文化・学習構造・人材育成・情報共有・

業務プロセスの標準化・改善等のフレームワークの研究仮説は，評価できるが，知の創造は仕組みに加え個々人の意識に係わることが多いので，より現場での業務の有効性・効率性の視点からのアプローチをし，個の力を最大限に発現させる知のイネイブラーの研究が望まれる。

具体的はその本質の深掘り，たとえば，競争力向上のための，①何を，②なぜやるのか，③その根本原因は何か等々成功のイネイブラーとしての知の経営の暗黙知と形式知の相関（人の意識と行動の関連性）に係わる実行に落とし込める考察である。

こうあるべきなのに，実際は，①そうならない事実，②そうなるが，部署によって無視できないバラツキがある事象，③目標値に達しない事例，④思ったように動いてくれない関係者等々へのより深い研究が，本書の価値をより高くすると思われる。

知の経営に関心を持つ読者は，本書の結論を自社の成熟度に合わせて咀嚼し「知識を基盤とした実践される経営行動は，その実践プロセスを通じて組織の知恵となり，組織の力となる」ことを，認識して欲しい。本書は，企業経営の改善・改革に有効な視点を提供してくれるきわめて価値の高い書である。

参考文献

高梨智弘（2009）『知の経営～透き通った組織～』白桃書房。

高梨智弘（2002）「知の方程式の話」，日本ナレッジ・マネジメント学会，KM Report Vol. 12, 2002年。

Christensen, C. M. and Rayner (2003) “The Innovator‘s Solution : Creating and Sustaining Successful Growth” Harvard Business School Press.