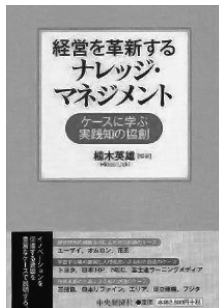


## 書 評

『経営を革新するナレッジ・  
マネジメントーケースに学ぶ  
実践知の協創』植木英雄 編著  
中央経済社  
2013年12月

藤澤 武 史\*

植木英雄教授は我が国の国際経営学者の中で、日本企業の経営資源国際移転に関する実証研究書を著した先駆者として知られる。本書では一連の研究成果の蓄積を抛り所として、実践知の協創によるイノベーション戦略を展開する場と人材の実態と促進要因が解明されている。知の創造研究部会に所属する13人の共同執筆者を得て12社からなる事例研究の集大成となっている。

本書は学術研究面で優れる。学生向け経営学テキストにも適する。啓蒙的な実学書としても推奨できる。専門書ながら、三方向の優れた顔を併せ持つのは珍しい。一読すれば、その理由は分かる。第1に、調査研究目的に合致した事例研究対象企業が選ばれている。第2に、本書のデザイン概念（3頁の図表-2）に沿った分析フレームワークの中で各社の実践知の協創戦略が説明されている。第3に、同一の事例研究インタビュー調査表への回答を経営幹部から集め、「知の創造マネジメントモデル」に基づく共通仮説の検証が多くの章で試みられ、各章間での比較考察を行いやすい。ただし、章によっては解明事項に違いがあつてか、すべての章で上記の仮説検証が統一的に試みられているわけではない。

総じて、本書の最大の長所は、どの章からも、経営の現場に立ったような臨場感が味わえるので、ナレッジ・マネジメントに抽象的なイメージを抱いていた読者にとって、まさに「生きた教材」となるところにある。

本書は三部から構成される。第I部は「経営理念の組織浸透による実践知の協創」が共通テーマとなる。

第1章「エーザイ：経営理念の浸透による実践知の協創」では、知識創造理論におけ

---

\* 関西学院大学教授

る4つのフェーズのうち「共同化」が最重要とみなされる。「患者＝顧客」の主観に入るといふ「相互主観による共同化」が知の創発の連動に役立ち、「経営理念の浸透による実践知の協創」を生むという論理が展開される。「ナレッジベースト・ビジネスモデル」が解釈に援用されているのは適切だ。ユニークな発想も目を引く半面、事例説明に社内資料の引用が多い点は惜まれる。

第2章「オムロン：企業理念の浸透で世界一を目指す経営革新」の中で、オムロンがグローバルNo.1プロジェクトを有するのも、経営理念主導型企業として、企業理念・社憲をイネーブラーとして知の創造を支援し、他方、オープンシステムを活用し最適な協創パートナーを適宜更新しているからだという発見は見事だ。ただし、「企業理念」の強みが事業機会を生むという図式が当然視されているような感は拭えない。SWOT分析によってその点を払拭する意図は見られても、企業理念および理念主導型の経営の強み(S)と事業機会(O)を結び付けた「S&O」が示されていない。

第3章「花王：ウェイに基づく商品開発と実践知の創造」は、「花王ウェイ」という花王の創業者精神を包含する企業理念が、実践知を生み出すグローバルな共通の意識基盤となり、社内に浸透しているため、国内市場では圧倒的な半面、組織文化の強固さがグローバル競争を不利にしているという示唆は意義深い。P&Gとの対比を意識したSWOT分析の適用が望まれる。

第2部「学習する場の展開と人材育成」は、4つの章から具体的展開が図られる。

第4章「トヨタ：実践知を協創するトヨタウェイの国際展開」は本書の意図が最も忠実に反映され、論理の筋道がはっきりしている。創造的マネジメントモデルに即して、トヨタの実践知の協創を通じたトヨタウェイの国際浸透がどのように進むかに焦点が当てられている。天津一汽トヨタ汽車有限公司のリバース・イノベーションの推進の阻害要因と対策には、要注目である。トヨタがテスラ・モーターズとEV車開発という次世代技術を協創した事実に着眼し、ダイナミック・ケイパビリティ(DC)が生み出されたという示唆も納得できる。もし事実関係さえ明確になれば、NUMMIとの戦略提携で得た資源がテスラ・モーターズとの提携による実践知の協創化にどのように活用されたかについて、DC論からの究明が待たれる。

第5章「日本HP：異文化組織における学習する場の展開」の中で、「実践知の創発という観点から言えば、HPのナレッジ・マネジメントは忠実な日本から始まったと言っていい」(96頁)と筆者が断定したのは意外な感がなくもない。HP社が日本で開発した実践知を海外移転したのは事実ゆえに、意義深い。異文化組織内の学習の場が目に向かうのも必然的な流れだが、日本HPに関係しない叙述がやや長い点は惜まれる。

第6章「NEC：実践知の創造・継承の場の変遷—SWQCから自律的EGMへ—」は、ナレッジ・マネジメントの第3段階に位置する斬新な研究成果として評価できよう。SWQCからEGMへと繋がるコミュニティをダイナミックな知創造の場の在り方の変化として捉える筆者の見解に賛同できるものの、第三者の意見も織り交せてほしい。

第7章「富士通ラーニングメディア：実践知の創造と人材育成」は、社内資料に依存しつつも、インタビュー調査からの仮説検証は十分だ。知の創造活動に「顧客満足」と「組織文化・学習・構造」が貢献的という結論は、本書のモデルに合致する。

第Ⅲ部「技術革新主導による実践知の協創とイノベーション」は計4章構成となる。

第8章「三技協：実践知の創造と全体最適の経営革新」は内容、方法論ともに本書の意図に忠実で好感が持てる。社員のジリツ性こそが知の創造要因という指摘もある以上、ジリツ度を緩和変数に組み入れ、イネープリング3要因による寄与度の測定が望まれる。

第9章「日本リファイン：環境リサイクル市場の創造」は、稀少なビジネスモデルに注目が集まる。知の創造には企業環境よりも経営理念・ビジョンや経営戦略が密接と説かれる。ナラティブ・アプローチに近い手法が事例研究を際立たせている。

第10章「エリア：実践知が協創する経営革新とオープン・イノベーション」は、従属変数たる「知の創造」が単独か、協創によるかを峻別すべき点に唯一課題を残す。企業特性（業種、業態）と立地特性を状況変数に組み入れて知の創造への影響を洞察した試みは、LSI系の技術系企業にふさわしい。

第11章「日立建機・フジタ：バリュー・エンジニアリング活動による実践知の創造と融和」では、組織知（暗黙知）をVE資料（形式知）に変換する具現化がユニークだ。開発段階（着想、企画、構想）と設計段階のVEでは暗黙知から形式知への変換がどう違うかを例証すると、意義が増す。

終章では、各章の分析結果をまとめた適切な要約が分かりやすく示され、本書の意義と貢献の高さがうかがえる。研究者であれば、末文の研究課題に着眼するであろう。「資源ベース論」を拡張して、知の創造によるナレッジベース論に依拠したより精緻な理論的モデルを構築することが今後の研究課題という。

しかし、第4章で意識されていたように、DC論と統合して動態理論へと発展させていただきたい。実証研究の方向性としては、ナレッジ・マネジメントの第3フェーズ（SNSなどのツールの活用段階）を解明されるよう期待したい。

