

[書評]

中山健・丹野勲・宮下清著

『知識経営時代のマネジメント—経営学のフロンティア—』

創成社、2007年、266頁、定価（本体2,400円＋税）

鷺尾 紀吉

- 〈目次〉
1. 知識経営の基本的視座
 2. 本書の構成と概要
 3. 課題と展望

1. 知識経営の基本的視座

本書の表題は、「知識経営時代のマネジメント」であり、副題として「経営学のフロンティア」がつけられている。経営学を専門とする気鋭の3人の学者によって執筆された共著である。

知識経営という用語そのものを使っていたかどうか定かではないが、過去に知識を土台にした経営、知識本位の経営、あるいは知識を活かす経営などという言い方で、コンサルタントや経営者がハウツー本や経営の指南書を出版したことはあった。しかし、知識経営という概念を経営学の観点から理論的かつ体系的に論じたのは、1995年に米国（オックスフォード出版）で発行された、野中郁次郎・竹内弘高の共著“*The Knowledge-Creating Company*”であろう。この本は、発行当初から米国でベストセラーになり、日本では梅本勝博が邦訳し、1996年、『知識創造企業』とし刊行された。

この著書の中では、知識が暗黙知と形式知に分けられている。暗黙知とは、言葉や文字で表現することができない個人的な経験、技能等であり、形式知という言葉や文字で表現することができる客観的で理性的な知のことである。暗黙知と暗黙知とを共有化する共同化、暗黙知を形式知に変える表出化、形式知を形式知と結びつける連結化、そして形式知から得た知識を自己の知である暗黙知に変える内面化という4つの変化を螺旋的に変換し、循環していくことにより、知識経営が行われるというものである。

企業の経営資源で何が最も重要であるかは、時代時代に応じて移り変わってきている。資本主義の生成期から発展期にかけては、ヒト、カネ、モノが重要な資源とみられていたが、資本主義が高度に発展した今日においては、従来のヒト、カネ、モノといった資源だけではなく、情報、知識、技術等ソフトな要素が重要視されてきている。従って、現在では知識が重要な経営資源の1つであるという認識はほぼ共有化されており、70年代の日本においても知識集約型産業が提唱され、知識の重要性を政策的にも展開していた。このようにみえると、知識は企業経営における重要な役割を担っており、だからこそ経営学を学ぶ者にとって知識が重要な役割を果たす企業経営をしっかりと学修する必要があるといえる。

本書は、このような企業経営の流れの中で、今日求め

られている知識経営時代におけるマネジメントのエッセンスを分かりやすく解説するために公刊されたもので、誠に時機に適ったものといえる。

2. 本書の構成と概要

本書は、第1章企業とは何か（企業形態論）から第11章国際経営まで、全部で11の章から成り立っている。以下、各章ごとにその内容を概説することにしよう。

第1章 企業とは何か（企業形態論）

本章は、本書の導入部分を示す働きも担っている内容となっており、経営学が組織体の管理に関する社会科学であり、その研究対象は企業が中心となることから、企業概念、種類等を企業形態論からアプローチしている。

企業には私企業と公企業があり、私企業にはさらに個人企業と共同企業に分かれる。共同企業の代表が会社であり、現行法では合名、合資、株式、有限（特例有限）、そして合同の各会社がある。公企業は、国・地方公共団体等が直接運営するか、出資する企業である。最近では企業ではないが、NPO法人も注目されている。

第2章 起業プロセスと起業家

本章は、起業する場合のビジネス・プランや起業家の現状等を述べている。起業家とは、個人、法人を問わず企業を自ら設立し、経営を行う者であり、創業者あるいはアントレプレナー（Entrepreneur）ともいわれる。

企業は、ビジネス・アイデアが発案され、それを事業化しようとする「起業の意思決定」が下されたときから始まる。そこではまず、経営理念を策定し、その後ビジネス・プラン（事業計画書）を具体化していく（本書では具体的な様式を提示してある）。

起業は近年、高齢化、情報化といった分野で比較的多くみられるが、起業時の課題として、資金、マーケティング、人材、制度の4つが指摘されている。

第3章 株式会社の仕組みと特徴

本章は、株式会社に設置される機関および資金調達等について説明している。株式会社で必ず置かなければならない機関は株主総会と取締役である。株主総会は、株主の総意による会社の最高意思決定機関であり、会社の経営を行うのが取締役である。この他に会社の種類によって監査役、監査役会等が設置されることがある。

会社の資金調達は、新株を発行して資金を調達する、

いわゆる増資がある。今1つの資金調達には社債の発行によるものである。この他近年では、株式の公開買い付けといった資金調達やMBO (Management Buy-Out)、M&Aといった形での経営形態の展開もみられるようになってきている。

第4章 コーポレートガバナンス

本章は、最近注目されているコーポレートガバナンスを国際比較等によって説明している。コーポレートガバナンスは、日本語で企業統治と訳されることが多いが、要するに企業の主権者による統治のあり方である。

アメリカでは、実際には取締役会によって選出された最高経営責任者 (CEO) を代表とする経営 (執行) 委員会が業務執行を担当することが多いが、ドイツでは監査役会によって選任された執行役会が実質的な執行機関となっている。日本では、取締役会が実質的な業務執行機関であるが、委員会設置会社が認められたため、米国型の経営機構が選択できるようになった (この他中国の会社制度等にも言及している)。企業の主権者には、大きく株主主権論と従業員主権論があるが、資本と人という2側面がともに重要である。

第5章 経営管理

本章は、経営管理に関する諸説を紹介している。経営管理は経営学とほぼ同じ意味で用いられることが多いが、古典的な経営管理論といえば、テイラーの科学的管理、ファイヨールの管理プロセスがあげられる。特にファイヨールの示した管理プロセスは、今日我々が使っている Plan-Do-See というマネジメントサイクルの原型となっている。

経営管理論の中で、人間の存在を重視したのが、ホーソン実験から生れた人間関係論で、人間の行動をさらに追求して生れたのが、行動科学理論である。その成果から欲求理論、リーダーシップ論などが生れた。一方、組織を取り巻く環境条件との関係を重視する立場として、状況適合理論 (コンティンジェンシー理論) が主張されている。

第6章 知識経営

本章は、知識経営を知識資産、場と組織、人材等の観点から説明している。知識経営においては、人、モノ、金、情報に加え、知識を第5の経営資源と位置づけ、企業の知識資産と認知し、それを生かして価値創造につなげるものである。知識には、個人知と組織知、あるいは暗黙知と形式知というように分類される。また市場、組織、製品それぞれに知識資産があるとする。

知識経営では、知識が時間や空間という状況設定に依存するため、場という概念が重要になり、また学習する組織という概念もあらわれている。さらに知識価値を生む人材が重要であり、人事部門の役割も大きい。

第7章 経営戦略

本章は、さまざまな経営戦略の考え方や手法等を概説している。経営戦略の理論的概念を初めて提示したのは、チャンドラーである。経営戦略は、戦略レベルからみると、一般に企業戦略、事業戦略、機能戦略に分かれる。

企業戦略の策定においては、ドメインの定義が重要であり、具体的な手法としてアンゾフの成長ベクトル、BCGのPPMがある。事業戦略の分析においては、ポーターの5フォース分析、バリューチェーン、3つの基本戦略がある。これに対し、企業の内部資源を重視する資源ベース戦略論も主張されている。

第8章 経営組織

本章は、組織の機能を述べた上で、経営組織の基本形、発展的な組織形態を示している。組織とは、社会的な存在であり、目標によって推進され、意図的に構成され、調整される活動システムであり、外部環境と結びついている。

組織の基本的形態はライン組織であるが、これに対しファンクショナル組織、ライン・アンド・スタッフがある。また発展的な組織形態には、事業部制組織、マトリクス組織、あるいはプロジェクト組織等がある。企業には文化があるといわれており、ここから組織文化という概念が生れる。組織活性化のためには、組織文化の変革も求められることがある。

第9章 人材マネジメント

本章は、経営と人材マネジメントとの関わりあい、人材の諸機能、人材開発等について説明している。人材マネジメントとは、企業経営を行うための資源的人材を対象とするマネジメントの一部である。人材マネジメントの諸機能には、雇用管理、人事評価、報酬管理等が含まれる。

人材マネジメントにおいて人材開発は大きなテーマであるが、ここでは人材開発の内容とプロセス、人材開発の制度と方法について述べている。

第10章 中小企業経営

本章は、中小企業概念を示した上で、企業成長理論、下請企業、産地企業の経営と戦略について詳述してある。中小企業は中小企業基本法によってその範囲が示されているが、労働集約的な分野、市場が絶えず変化する分野、

ニッチ分野等に活躍分野があると主張されている。

企業は設立後、どのように成長するかということに対して、グレイナーモデル、チャーチル&ルイスモデルといった企業成長理論を紹介している。また中小企業分野として下請企業、産地企業を取り上げ、それぞれのマネジメントの特徴に関し、最新のデータを用いて説明している。そして中小企業(製造業)の経営戦略においては、技術力、提案力、柔軟性、ネットワーク力が競争優位の源泉であると指摘されている。

第11章 国際経営

本章は、海外直接投資、海外子会社形態、貿易、M&A、国際提携戦略等について略説している。海外直接投資は経営のコントロールを伴う資本移動であるが、その性格・目的によっていくつかに分類され、またそれにより設立される海外子会社にも完全子会社、合弁会社の形態がある。

貿易も国際経営の1つであるが、今日、海外投資の活発化に伴い、親会社(本社)と海外子会社間の企業内貿易が多くみられ、企業内取引の国際移転価格という現象もみられている。またグローバルな企業戦略として最近注目されているM&Aと国際戦略提携を取り上げ、その内容を具体的に述べている。

3. 課題と展望

本書は、前述した通り知識経営時代におけるマネジメントにおいて最も重要なエッセンスが盛り込まれた好著といえる。著書は本書の特徴として、①大学の初学者向けに経営学の理論、学説、専門用語に関して、事例を豊富に取り入れながらやさしく解説する。また各種資格試験等に対応できる内容とする。②経営学を履修したことがない経営大学院(ビジネス・スクール)志願者や各種試験の受験対策としても有益となるよう心がける。③類書では記述されることの少ない「コーポレートガバナンス」、「起業」、「知識経営」に関して、独立した章を設けて解説する、をあげており、これまでの類書に最も不足していたものを補って余りある豊富な内容となっている。また、これまで多くの経営学のテキストは、理論は充実しているものの、実務の世界との関連性について触れられていないきらいがあったが、各著者はいずれも実務経験をもち、その経験をもとに理論と実践の架け橋となる

ことを目指して本書を執筆したこともあって、その意図は本書を読んで十分に感じられた。

このように本書は、筆者の目的、企画、意図等が十分に反映されており、まさに知識経営時代における最新の経営学書として優れた著作であるといえる。ただ、欲をいえば以下の点にも配慮してあれば読者にとってさらに理解しやすくなったと思われる。

①知識経営時代におけるマネジメントのエッセンスを網羅的にカバーしている点は高く評価できるが、知識経営時代に求められるマネジメントとは経営学としてどのような体系となるのか。その体系図を示した上で、全体の中で各章を位置づけて解説すると読者にとっては、もっと理解が深まると思われる。

②上記と関連するが、知識経営時代には、例えば環境問題への対応、コンプライアンス(法令遵守)やCSR(Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任)、知財戦略、さらには技術経営といった分野も関連してくる。限られた紙幅の中ですべての事項・内容を取り上げることが難しく、また多くの経営学図書でも未だ触れていないが、関連した章で触れてあれば、読者はそれを手がかりに現代マネジメントの問題点や新しい経営のあり方に興味を覚えるだろう。

なお、本書は経営学の初学者を対象としていることから、なるべく分かりやすく解説することを基本方針としており、そのこと自体は歓迎されることであるが、例えば概念にかかわる事項や法律用語等は、多少難解であっても専門的な用語を用いて解説した方が内容をより正確に伝えられると感じられる個所も一部見受けられた。

以上、書評という性格上、本書の課題ともいべき点を取り上げたが、もちろんそれによって本書の価値が損なわれたり、減じたりするものではない。また評者が著者の意図、記述内容等を誤って解釈している点もあるかもしれない。

本書は、既に述べたように知識経営時代において求められるマネジメントのきわめて重要な論点を網羅しつつ、何よりも初学者にも理解できるよう分かりやすさに重点を置いたこれまでにない本格的テキストである。本書が経営学を学ぶ学生ばかりでなく、従来の経営学テキストに物足りなさを感じている方、ビジネス・スクールや各種資格試験等の受験者、そして経営学に関心をもつ多くの方々に広く読まれることを望む次第である。