

# 経営 世界の経営は今、「知」を競い合っている

企業にとっての財産である「知」を有効活用し、競争力を高めようという動きに迫る。

## 経験やノウハウは、かけがえのない経営財産

皆さんは「知」、あるいは「知識」という言葉からどのようなイメージを思い浮かべますか？辞書では、「知」は「物事を判断したりする能力。知恵」などと説明されています。経営学の世界では、個人や会社などの組織がそれまでの活動で得た経験や培ったノウハウなどを「知」と呼んでいるのです。また、企業理念や経営哲学、社風といった会社独自の考え方も「知」です。英語では「ナレッジ」と言われ、知を有効活用する活動は「ナレッジマネジメント<sup>☆</sup>」とも呼ばれています。今、知を重要な経営財産と位置付け、その力を活かして企業の競争力を高めていくという活動が世界的に行われています。

これまで、知識のマネジメントにおいて日米の企業がどのような取り組みを行っているのか、比較をしながら研究してきました。最近では、中国に進出した日系企業の知識マネジメントも大きな研究テーマになっています。企業がグローバル展開を図る中で、従来の日本独自の知や知識マネジメント、言い換えるならば経験やノウハウ、考え方だけでは通用しなくなるシーンも増えています。海外市場で外国人を顧客としたビジネスを行い、外国人とともに働くためには、新たな知識マネジメントが求められているのです。その取り組みは、日本企業の今と未来を知るうえで、非常に興味深いものです。

## 知識マネジメントが企業競争力を左右

グローバル化したビジネスの顕著な例として挙げられるのが、成長著しいアジア市場に対する各国企業の進出です。日本や欧米、そして韓国企業も含め、あらゆる業種の企業がアジア各地を重要市場とみなし、顧客の取り込みにまい進しています。また、製造拠点としても

重要視し、工場の進出などを行っています。

知識マネジメントという観点から新興国市場における日本企業と海外企業の取り組みを比較してみると、残念ながら、日本企業は立ち遅れ気味です。それは、現地ニーズから生まれた製品が本国をはじめとした世界へ広がっていくリバーシノベーション<sup>☆</sup>（図1）がまだ少ないという現象にも現れています。

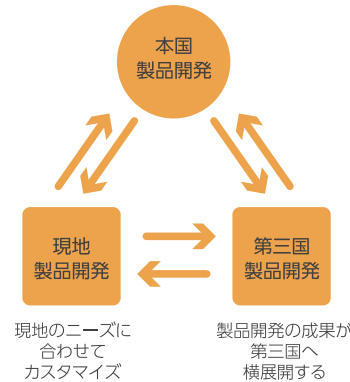
現地ニーズを最もよく知るの、言うまでもなく現地の人々です。そして、現地ニーズを代表して発信してくれる存在とも言えるのは、その土地で採用した外国人スタッフです。彼ら彼女らの声が製品開発にどれくらい反映されるかは、会社のマネジメントにかかっています。外国人スタッフが意見を発信しやすい環境を整備し、仕事を任せていくことでモチベーションも高めていく。それらは、現地ならではのニーズや仕事への姿勢という「知」を活用するために、会社がしこみを整える取り組みです。すなわち、知識マネジメントなのです。日本企業の製品は確かに高品質なのですが、その品質が現地で求められているものとは一致しているとは限りません。本来ならば現地ニーズに合わせた製品開発が大切になります。ところが、そのプロセスにおいて現地スタッフの声が届きにくい。その結果、リバーシノベーションが生まれにくいのです。

もちろん、日本企業も世界に誇ることでできる知識マネジメントを行っています。それは、理念やビジョンを会社全体で共有する取り組みです。これは「ウェイマネジメント<sup>☆</sup>」とも呼ばれています。

日本流のウェイマネジメントを代表するのが、トヨタの「なぜを5回繰り返す」という取り組みです。問題が見つかったとき、その理由を考えてみる。理由が見つければ、さらに、その理由が引き起こされている理由を考えてみる。これを5回行うことで問題の本質に迫るのがトヨタウェイです。製造現場はもとより、あらゆる仕事のシーンでこの考え方は浸透しており、トヨタの競争力の源泉となっています。この

（図1）

リバーシノベーションとは製品開発のグローバル・ネットワーク化



### ◆ 植木 真理子 教授

◆ UEKI Mariko

博士(学術)。担当領域は国際経営。高校時代は英語劇部に所属、ミュージカルを中心に演じ、男役を専門に担当、英語のセリフを和訳する役割も担当する。その経験から海外に興味を持つようになり、大学で国際経営を専攻。留学生との交流活動を行った他、マカオ大学を拠点として日中欧の学生とともに共同研究を行った経験も持つ。埼玉県立川越女子高校OG。



海外での事業展開は、今までは逆の発想で、新興国市場に合った商品を一から生み出す「イノベーション」を行い、その商品をリバーシ(逆戻り)させ、先進国に投入する展開を行う。日本国内のような「あうんの呼吸」では進まない。文化や生活様式、価値観を構築しないと、世界には勝てない。

## Point of The Lecture

本文中に出てくる重要なキーワードや参考文献。これらによって、より深く先生の研究が伝わるので、独自に調べてみよう。

### ☆Key Word

ナレッジマネジメント / リバーシノベーション  
ウェイマネジメント

### ○Reference

「経営技術の国際移転と人材育成」 植木真理子著(文真堂)  
タイにおける日本の自動車メーカーがどのように知を移転したのか、また、現地従業員の人材育成の工夫は何か、日タイ従業員の意識調査から実態を解明。

### 「知を創造する経営」

植木英雄、植木真理子、齋藤雄志、宮下清著(文真堂)  
日米先進企業における知の創造がどのように促進されているのかわかる。

### 「型」と「場」のマネジメント

日本ナレッジ・マネジメント学会編(かんき出版 2008年)  
環境がいかに変化しても型と場を回す仕組みをつくらば、企業の成長は持続されることを解説。



他にも日本企業は、人を大切にするという考え方を伝統的に持っています。海外進出にあたってこの理念を継承することで現地スタッフからの信頼を獲得し、高い生産能力を発揮している例がたくさんあります。理念という「知」を用いて現地の人と組織をマネジメントすることで、企業を成長させているのです。

## 文化の壁を克服し、今日も努力が続けられている

知識マネジメントは、経営がグローバル化すればするほど重要度を増していきます。日本国内で日本人とだけビジネスを行っているときは、特別な意識を持たなくてもマネジメントがある程度できます。いわゆる「あうんの呼吸」です。ところが文化や生活様式、価値観の異なる海外ではそうはいきません。「知」は重要な経営資源であり、海外においては意図してマネジメントしないことには活用できないことを強く認識しなければならないのです。

2012年はかつてなく日本と中国との間で緊張感が高まった年でした。ニュースなどで報じられたとおり、ビジネスにも大きな影響をおよぼしました。しかしその一方で、多くの日本企業が、現地の人々とより良い関係を築こうと努力をしています。中国の人々に喜んでもらえる製品を生み出す努力、現地スタッフをはじめとした中国の人々の暮らしに貢献する努力です。知識マネジメントは経営学というカテゴリーに属します。その目的はビジネスを成長させることです。しかし、その先にあるのは異文化理解や国際交流です。国籍や文化の違う人同士がお互いを理解し、協力しながらより良い社会を作っていく——。それこそが知識マネジメントの面白さです。そのための努力が世界中で、今、この瞬間も行われているのです。皆さんにはぜひ、このことを認識しておいていただきたいと思います。

## 人材育成や技術移転。関連するテーマは尽きない

最初にもお話ししたとおり、「知」は経験やノウハウを含んでいます。それらは経営のあらゆる場面に活用されます。人材の育成や海外への技術移転など、企業が直面している課題の解決に知識マネジメントが役立つのです。とはいえ、企業は目の前の問題を解決することに忙殺され、「知」を体系化してマネジメントのしくみとして確立するという、時間のかかる取り組みにはなかなか手を付けられないのも現実です。だからこそ、私たち研究者の役割が大切になると考えています。多くの事例を分析し、効果的な知識マネジメントの手法を見つけ出していく。あるいは、新たな知識マネジメントのあり方を提言していく。産業界と手を携えながらそれらの活動を行い、日本企業のグローバル化に貢献したいと考えています。

## 👏ポイント! 高校生のための経営学

### 2人いればマネジメントは発生

知識マネジメントは何も企業経営だけに関わるテーマではありません。世の中のありとあらゆる組織で行われているのです。例えば、あなたが所属する部活動。目標は何でしょうか? 地区大会で勝つこと? 趣味を楽しむこと? それらは「理念」と言うこともできます。一つの理念のもとに個性の異なるメンバーが集まり、協力して前へと進んでいるのです。これは企業における知識マネジメントとまったく同じしくみです。極論すれば、人間が2人いれば組織は生まれ、そこにはマネジメントが発生しているのです。このように、マネジメントとは皆さんのすぐそばにあるテーマです。そして、文系や理系、業種・業態や職種を問わず、いつかは皆さんが仕事として経験することになるテーマでもありません。経営学を学ぶことは、そのときに対する大きな備えとなってくれることでしょう。経営学を学ぶうえではたくさんの議論をすることが大切です。その経験知は、社会人となった時にきっと皆さんの資産になってくれるはずです。