

# ナレッジマネジメント –その背景と仕掛け–

## <ニューミレニアムの労働環境とビジネスマン 第3回>

---

### はじめに

企業の競争優位に影響を及ぼす要因として、知識に対する関心が高まっている。

よく知られているように、経営資源の主なものにはヒト、モノ、カネがある。これらの経営資源のマネジメントは、各々、人的資源管理、生産管理/販売管理、財務管理などとして注目を浴び、過去、数多くの手法やノウハウが開発されてきた。実際、これらの経営資源をうまく活用していくことが日本企業の成長にとって重要な役割を果たしてきたし、これは今後もある程度までは当てはまるだろう。

しかしながら、バブル崩壊以降の混迷した市場環境の下では、ヒト、モノ、カネのみでは企業間の差がつきにくくなってきている。これらの経営資源の量的優位性が市場での成果を規定するのではなく、競合他社が容易に真似できない独自の知識が獲得されているか否かが市場での成果に強く影響するようになってきている。企業の保有する情報や知識はヒト、モノ、カネに並ぶ経営資源のひとつである。この情報・知識に対するマネジメント、すなわちナレッジマネジメントが市場競争でも決定的に重要になってきているのである。

ここで情報や知識などを総称して「ナレッジ (knowledge)」という言葉を使うことにしたい。情報や知識以外にもデータ、知恵、ノウハウ等さまざまなものがある。これらの用語一つひとつの定義は人によって異なっており、厳密に区別されるというよりもオーバーラップしている場合が多い。そのため、以下では極力「ナレッジ」という言葉を使用



原田 勉 (はらだ つとむ)  
(神戸大学大学院経営学研究科助教授)

#### 略歴

1967年生まれ。1989年一橋大学商学部卒業。1997年米スタンフォード大学よりPh.D. (経済学博士号)取得。1997年神戸大学助教授。科学技術庁科学技術政策研究所客員研究官(98-99年)を経て、現在、神戸大学大学院経営学研究科助教授。専門は経営戦略・組織論、技術マネジメント。

#### 主著

『知識転換の経営学：ナレッジ・インタラクションの構造』、『ケースで読む 競争逆転の経営戦略』(以上、東洋経済新報社) Chemicals and Long-term Economic Growth (共著、Wiley-Interscience) など。

し、これには上記の類似する概念がすべて含まれているものとしよう。

本稿では、このナレッジに対するマネジメントが求められる背景やその仕掛けについて説明し、そのなかで企業の従業員一人ひとりにナレッジワーカー(知識労働者)として求められる条件についても論じていくことにしよう。

---

## ナレッジの持つ競争効果

高度経済成長期やバブル経済の時代には、経営資源の量的な優位性が市場での成果を決定していることが多かった。

例えば、松下電器産業やキリンビールなどが過去に高い市場シェアを占めることができていたのは、自社系列の販売網を押さえていたからである。家電製品は近所の電器店で購入し、故障すれば電話してすぐに修理に駆けつけてもらえる。ビールやお酒は近くの酒屋さんに注文すると家まで配達してもらえる。製品の価格はどこで買おうと均一であったため、消費者にとっては身近な店から購入するというのが理にかなったことであった。

そのため、自社系列販売店を多く持つ松下やキリンビールは高いシェアを占めることができていたわけだ。

けれども、ディスカウント・ストアやリカーショップなど新業態の流通業者が出現してきたことにより、もはや販売網を押さえるのみでは市場競争に勝つことは難しくなっている。こうした店では価格はメーカー希望価格よりも引き下げられており、低価格でありかつ高品質な製品こそが売れ線となっていく。

そこで問われるのは、顧客にどのような価値を提供するのかであり、それをいかに安価に実現していくのかという点にある。とりわけ強固な販売網を持たずコスト面でも必ずしも優位な立場にあるわけでもないシャープやソニー、アサヒビールなどが市場競争で健闘しているのは、顧客価値の提供という点で独自性の高い製品を開発してきたからに他ならない。

このような独自の顧客価値の提供は、ヒト、モノ、カネの量的優位性のみでは決して達成することはできない。もちろん、ヒト、モノ、カネがある程度以上なければ事業そのものが成り立たない。しかし、独自の顧客価値の提供は、決して経営資源の量的な豊かさによって可能になるものではない。それが実現しえるのは、その背後に競合他社には真似のできない独自のナレッジが存在しているからである。

例えば、シャープには液晶技術に強みがあり、この液晶技術をデジタルカメラやパソコンなどに応用していくことで独自性の高い製品を開発してきた。それによって新たな顧客価値を提供し、市場に受け入れられてきたのである。こうしたことが可能なのは液晶技術という独自のナレッジをシャープが保有していたからに他ならない。このナレッジの独自性が市場での競争力を規定してきたわけだ。

したがって、競合他社が真似できない独自のナレッジを獲得するためのマネジメントがきわめて重要になってくるのがわかるだろう。

このような競争優位を高めていくために必要なナレッジの獲得、活用、保持に関する組織的な施策（ルール作り、システム構築等）がナレッジマネジメントと呼ばれるものである。特に、いかにして独自のナレッジを生み出していくのかというナレッジの創造面がナレッジマネジメントでは決定的に重要な課題になる。

独自の創造があるからこそ、新製品開発や

---

技術開発が可能になり、それによって市場での競争力を高めていくことができるからだ。

## ナレッジの共有

この点に関して、ナレッジマネジメントに関する議論の多くは、組織内でのナレッジの共有が重視されている。

組織メンバー間でナレッジを共有していくことにより、個々の組織メンバーの学習や知識創造は活発化されていく。少なくとも、他の組織メンバーが持っている仕事のノウハウを知ることにより、自らの仕事をより効率的に進めていくということが可能になる。こうしたことが積み重なれば、組織全体の仕事の効率性は向上していくことになるだろう。

そのためには個々の組織メンバーが保有するナレッジをデータベースとして整理し、共有化していくことが求められる。最近のIT（情報技術）の進展、特にイントラネット、インターネットの普及は、社内に不特定多数のナレッジの蓄積を可能にした。例えば、社内でやりとりされる電子メールや添付ファイル、あるいは社員が使っているパソコンに保存されているファイルなどである。

こうした社内に分散しているナレッジを有効に活用することで業務の効率化が達成できないものか。ナレッジマネジメントが大いに注目を浴びるようになった背景にはこのような問いがあった。そして、それに応えるかたちで、ナレッジ共有化ツールが次々と開発されていった。

例えば、電子メールの監視システムは、メールや添付ファイルを自動的に圧縮保存し、必要に応じて検索・抽出することができる仕組

みでは、このナレッジの創造はいかにして促進されることになるのだろうか。

みになっている。それによって社員の間で必要な情報を随時検索して参照することが可能になる。なかでもグループウェアはナレッジ共有化ツールとして急速に普及していった。

グループウェアとは、グループによる共同作業を支援する情報システムのソフトウェアのことを意味する。

マイクロソフトの「エクステンジ」、ロータスの「ノーツ」、NECの「スターオフィス」や富士通の「チームウェア」などが有名だ。これらのソフトを活用することで業務上のナレッジを共有化し、効率的に作業を進めていくことが可能になる。

### 【カシオテクノのケース】

例えば、カシオ計算機グループのサービス専門会社、カシオテクノは1996年に「ノーツ」を導入し、それ以来、社内情報の共有化を進めている。

同社はカシオ計算機のサービス部門が独立してできた会社であり、製品のアフターサービスのほか、商品や使い方をアドバイスするなど、顧客満足を高めるのが主な業務。全国各地にサービスステーション（SS）や出張所があるため、全国一律のサービスを提供するには、拠点間での情報共有が必要不可欠になる。そこでノーツを導入し、業務用データベースの構築を行ってきた。

データベースには製品情報のほか、技術情報、品質情報が入力してある。紙文書を配送しなくても、各拠点に配備されたパソコンか

---

らそれらが引き出せる仕組みになっている。それによって、どの製品にどんなトラブルがあり、どう解決すべきかがどこにいてもすぐにわかるようになった。あるいは、本部とサービスマンによる「技術Q & A」、顧客からの問い合わせをまとめた「相談受付記録」を参考にすることもできる。

また、このデータベースにアクセスすれば全社員の1日の行動予定がわかり、効率的に連絡がとれる仕組みになっている。その他にも、会議室や自動車の予約状況、社員名簿などもデータベース化されている。

こうしたデータベースによるナレッジ共有によって、社内電話やファックス、郵便などによるやりとりが大幅に削減され、業務の効率化が達成されたのである。

このようにグループウェアは、社内の必要情報を適宜、電子文書として保存していき、それを社員の間で随時参照できる仕組みになっている。その結果、時間と空間の制約を超えて社員の間でのコミュニケーションを促進し、ナレッジの共有を可能にする。

その効果は著しいものがあるため、ナレッジマネジメントとは、具体的にはデータベースの構築を意味しているものと考えている人

も多い。

しかしながら、そこで生み出されるナレッジとはせいぜい既存業務の改善といったレベルのものである。これでは組織内で偏在するナレッジの共有という域を脱することはないだろう。

もちろん、業務の改善やその効率性の向上は競争優位の獲得にとってきわめて大切なことであり、グループウェアの導入自体をここで否定しているわけではない。ただ、ナレッジマネジメントの目的は、上記のように単なるナレッジの共有・保持に限定されるのではなく、新たなナレッジの獲得もその対象になっている。

後者の目的のためには、グループウェアの導入だけではあまり高い効果は期待できないと思われる。そのため、「ナレッジマネジメント＝データベースの活用」という図式は間違っているといえるだろう。

データベースの活用はナレッジマネジメントの一部（ナレッジの共有・保持）には有効だが、ナレッジの創出には別の仕掛けが必要になる。したがって、正確には、「ナレッジマネジメント>データベースの活用」という図式が成り立つということになるだろうか。

## 現場主義を超えて

ただし、欧米企業のなかには、グループウェアの導入が高い成果をあげているという事例も報告されている。よく指摘されるのは、フィンランドのノキアや英国のプリティッシュ・ペトロリアム、米国のユナイテッド・テクノロジーなどの事例だ。

### 【ノキアのケース】

これらのなかでもノキアは1999年6月に英国のコンサルティング会社、テレオスが発表した「ヨーロッパで最も賞賛されるべきナレッジ企業」の第一位に選ばれており、最も顕著な成果をあげている。

ノキアはもともとはゴム長靴、紙、電線な

---

ど雑多な製品のメーカーであったが、数年前からこれらの事業をことごとく切り捨て、事業分野を携帯電話や通信事業に絞り込んだ。そして、スピード経営を標榜し、その一環としてナレッジマネジメントの手法を研究開発部門に適用した。その結果、数々の新製品開発を成功させ、そのスピードも向上させてきた。

ノキアは、1993年からナレッジマネジメントの重要性を認識し、推進チームを組織してその実現に尽力してきた。ノキアは世界各地に研究開発センターを有しており、約1万5,000人の技術者がいる。

各センターでは各々特定の技術に特化して開発が進められる一方、製品ごとのプロジェクトチームが存在している。このチームは異なる部門間を横断して組織され、時間的な制約や目標が厳しく管理される。

チームでは、異なる部門の持つ技術やノウハウを活用し、製品が完成して大量生産に移った時点で解体されることになる。そして再び必要に応じて新たなプロジェクトチームが組織される。

こうしたプロジェクトチームの生産性を高めるため、同社は「非ピラミッド型の組織」を構築することを目指してきた。具体的には、まず情報システムを整備し、顧客から寄せられた意見を製品ごとに自動的に分類するシステムやイントラネットで研究開発のアイデアを話し合う電子会議室などである。

このような情報システムを通じたナレッジの共有を進めると同時に、フェイス・ツー・フェイスの対話を促す仕組みも取り入れている。例えば、ノキアの本社、「ノキアハウス」にはカフェテリアやサウナが用意されており、

そこでは社員同士の活発な対話が絶えず繰り広げられている。そのようななかから、ナレッジの共有が促され、継続的な新製品開発へとつながっていているのである。

このノキアのケースのように、ナレッジの共有化（ナレッジ・シェアリング）を独自のナレッジの創出（継続的な新製品開発）へと結び付けることに成功した企業はあまり多くはないだろう。しかし、その少ない成功事例が欧米企業に限られている。これは、日本企業と欧米企業との制度的背景の相違に起因しているように思われる。

欧米企業では、職種ごとの専門性が高く、社内にもその道のプロと呼べる人材が集まっている場合が多い。かれらの持つ専門知識とは、特定の企業に特殊なものというよりも、企業の境界を超えた普遍性の高いものである。

例えば、技術者、研究者、ファンドマネージャー、経営者などで成功している人々は、例外なく複数の企業での実務経験を持っており、日本企業にみられる年功制で高い地位に就いているのでは決してない。むしろ、同じ企業に在職する期間という点では、かれらの部下の方が長いということもたくさんあるだろう。

しかし、そこで問われているのは、特定の企業にのみ通用するナレッジではなく、より普遍性の高い専門知識である。こうした専門知識の点で優れているからこそ、高い報酬と地位を得ることができているわけだ。

こうした環境の下では、自分の職種については精通している反面、他部門の仕事をまったく理解していないケースが多い。さらに同じ職種の同僚は文字通りのライバルと目され、ノウハウを共有し合う仲間とはみなさないのが普通だ。このように他者とナレッジを共有

---

することが難しい背景があるからこそ、グループウェア等の導入は、新しいナレッジ創出を促す要因になっているのである。

これに対し、日本では、部門や職種の違いを超えて社員同士が互いに議論し合う風土が少なくともこれまでにはみられた。それは、日本人に協調性があるというよりも、ジョブローテーションが頻繁にあり、普遍的なナレッジよりも企業に特殊なナレッジが重視される傾向が強かったからだ。

この企業に特殊なナレッジは、同じ企業のさまざまな職種を経験し、はじめて獲得されるものである。そのナレッジは同じ業種であっても企業が異なれば通用しないことが多い。その結果として、日本では年功制が採用され、少なくとも大企業のホワイトカラー層では自らの積極的な意思での転職があまりみられなかったのである。そのため、普遍的なナレッジを有していることが、企業内で積極的に評価され昇進の際にプラスに働くことはあまりなかった。

しかしその分、企業内での異なった部門や職種間での、特に現場（末端）レベルでのナレッジの共有は活発に行われてきた。統合的品質管理（TQM）や品質管理（QC）サークルといった取り組みは、その典型的な例であろう。

こうした現場での共同作業やナレッジ共有の促進、そしてそれによる業務の改善は、「現場主義」と呼ばれることがある。

この現場主義は、過去、日本企業の得意とするところであった。特に、生産現場での改善活動は、日本の製造業の強みとして世界的にも高く評価されてきたし、多くの欧米企業が積極的に取り入れてきたことでもある。

しかしながら、日本企業の問題点としてかなり前から指摘されてきたのは、こうした現場主義とより独創的な普遍的ナレッジ（科学的知識など）の創造とはトレード・オフの関係にあるということだ。そのため日本企業は自動車、家電など現場主義の浸透が競争優位に大きな影響を及ぼす領域では強みを発揮し、普遍的ナレッジが重視される分野、例えば基礎研究の蓄積が問われる化学や医薬品、バイオテクノロジーなどの領域では欧米に大幅な遅れをとっているというわけだ。

したがって、現場主義があまり浸透しておらず、各分野のプロの寄せ集めである欧米企業では、ナレッジの共有化の促進はきわめて有効になる。

その一方で、現場主義が進んでいる日本企業では、ナレッジの共有化のみではいままでの現場主義を超えていくことができないともいえるのである。現場での改善は、基本的には現場の組織メンバー間での相互作用（提案、議論など）、すなわちナレッジの共有化の促進によって推し進められていくからだ。こうしたナレッジの共有をさらに促していくことは大切なことだが、より普遍性、独自性の高いナレッジが生み出されるためには、ナレッジ共有化を超えた何らかの別の仕掛けが必要になってくる。

ナレッジマネジメントは、日本企業がこれまで不得手としてきた普遍性、独自性の高いナレッジ創造の手段として捉えられるべきであるし、そうでなければそれは単なる流行のひとつにすぎなくなるだろう。職種の専門性という前提条件が必ずしも満たされていない日本では、この点で欧米企業とは異なったアプローチが求められるのである。

---

## 暗黙知から形式知へ

それでは、普遍的、独自性の高いナレッジとはどのようなプロセスで生じることになるのだろうか。

この点に関して、知識創造とは暗黙知から形式知への転換であるという主張が参考になるかもしれない。野中（1990）によると、知識創造とは具体的には暗黙知が形式知へと表出化されることだという。ここにいう暗黙知とは主観的で言語化、形式化が困難なナレッジであり、具体的にはノウハウや熟練、コツ、あるいはひらめいたアイデアといったものに該当する。

形式知とはそれらが言葉で表され、マニュアル化されたり文書化されたりした知識の状態のことである。わかりやすい例でいえば、生産現場での熟練工の技は暗黙知であり、それらが機械等によって代位されるとその暗黙知は形式知へと表出化されたことになる。

このようにして獲得された形式知がさらに他の形式知と結び付き、組織で共有化されていくことによって組織知が拡大していく。そして、これらの形式知が逆に暗黙知へとフィードバックされていく。こうしたプロセスのなかでも決定的な段階が暗黙知から形式知への表出化であり、それがなされたときに知識創造が実現することになる。

### 【線状加熱のケース】

例えば、このような熟練作業の代替の一例として造船で必要とされる「線状加熱」をあげることができるだろう。

線状加熱とは、高熱を加えた鉄板が収縮する性質を利用して、船体曲面部に使用する厚

板を自在に曲げる作業のことである。この線状加熱はきわめて高度な熟練作業であり、造船業界ではこの作業を一通り覚えるのに6年、熟練の域に到達するためには最低でも十数年かかるといわれている。しかしながら、人員合理化の波のなかでこの作業を担当する作業者の数も減り、後継者難が深刻な問題になっている。

そこで、この線状加熱をロボットによって代替させる試みがみられるようになった。例えば、NKKの津製作所では、熟練作業者が自らのノウハウを数値データに置き換え、ロボットに入力することによって線状加熱を自動化している。この作業を担当していた熟練作業者とプログラマーは徹底的な対話をし、プログラマーは、熟練作業者のノウハウをルール化し、それをプログラム化していった。それによって線状加熱の自動化が達成されたわけだ。

しかしここで注意が必要なのは、これらの熟練作業の代替は単にITやロボットを導入したら完結するものではないという点である。こうした熟練作業とは、絶えず改善していく必要があるものであり、その改善には熟練作業者のノウハウ、経験が大きな役割を果たすことになる。

つまり、生産現場でITを導入していくことは、一方で熟練作業者を代替していくことでもあるが、他方でかれらへの依存度を高めることにもなっているのである。

このことから、暗黙知から形式知への転換は、暗黙知を不要にするものではない

---

ということがわかるだろう。暗黙知を形式知へと表出化することは大切なことだが、それによって暗黙知を保有している人材が不要になるのではない。そうではなくて、かれらの持つ暗黙知のさらなる拡大こそが継続的なナレッジ創出活動ではきわめて重要な役割を果たすことになるわけだ。

さらにもう1つ大切なのは、暗黙知の拡大という点について、従来の日本企業はどちらかといえば製造現場での作業者に多くの関心を払っていたけれども、ホワイトカラー層では必ずしもそうではなかったという点である。特に、基礎研究や技術開発の領域では、既存の形式知（製品、技術など）に基づいた小刻みな改良が重視されてきたため、より本質的なレベルでの暗黙知の拡大にはつながっていなかったように思われる。

よく言及される表現を使うと、日本企業は（すでに存在する欧米の先端技術への）キャッチアップではきわめて効率的であったけれども、決してフロントランナーではなかったということだ。欧米企業から技術供与を受けそれをもとに改良していくとか、新たなコンセプトを体現した製品が欧米で開発されると、それより低コストの製品を出して追随するということが主だったのではないか。

もちろんこのステレオタイプの見方への

### 暗黙知を深化させる

では、日本企業がホワイトカラー層で暗黙知の拡大およびその表出化を促進していくためには何が必要なのだろうか。

この点で重要なのは、暗黙知の表出化をあまり強調しすぎてはいけないということであ

例外もあるし、そもそも日本の歴史的背景からすると多くの先進国に共通するパターンをたどったに過ぎないともいえる。米国も19世紀の間は、基礎研究や独創的な製品開発という点では欧州にはるかに及ばなかったからだ。ただ、米国では20世紀初頭からデュポンやAT&Tなどの大企業で中央研究所が次々と設立された。そして大学との有機的連携を取りながら、現場主義を超えたナレッジの創出を制度的に確保していこうとする動きがみられた。

さらに、1990年代に多くの米国企業が復活した背景には、日本型の現場主義を、ITを活用した新たな形で現場のみならずホワイトカラー層にも持ち込んでいったことが大きく影響したのではないだろうか。それに対し、日本企業は現場主義に固執し続けてきた。そのため、暗黙知の拡大がホワイトカラー層にまで浸透していかなかった。そして、この点については現在でもあまり変わりはないように思われてならない。

る。そもそも暗黙知のレベルで独創的なひらめき、直感がなければ、それをいくら表出したとしてもそれで得られた形式知はあまり大したものではないだろう。

暗黙知の表出化によるナレッジの創出が独

---

創的なものであるためには、まず暗黙知のレベルでの深さがなければならない。この暗黙知の拡大、深化という議論を飛ばしてその表出化を強調しても従来の現場主義を超えることはできないものと思われる。

日本企業が安易にナレッジの共有化のためのさまざまな手法を導入したとしても、それが従来の現場主義を大きく超えることがなかなかできないのは、上述の普遍的ナレッジが軽視されてきたということばかりに帰着することはできない。それに加え、ナレッジの共有化が暗黙知の深化へとつながっていないことも大きく影響しているのではないか。

## ナレッジワーカーの条件

組織的なナレッジの創出へと貢献していく従業員は、ナレッジワーカー（知識労働者）と呼ばれることがある。このナレッジワーカーとして強く求められることは、企業に特殊なナレッジという意味ではなく、より普遍性の高いナレッジの源泉としての暗黙知を深化させていくことである。そのためには、日常の業務に埋没しているようではダメである。

この点に関し、上でもみてきたように、対話の重視やそれによるナレッジの共有ということが指摘されることが多い。しかし、果たして本当にそうなのだろうか。確かに、対話を通じて新たなアイデアや洞察を得るということはある。しかし、その前提として強い問題意識や関連領域での豊富なナレッジが存在しているはずだ。これらの前提がなければいくら対話を強調したところで独自性のあるナレッジが引き出されることはないだろ

他方、欧米企業ではナレッジの共有化で比較的成功的な事例が報告されているのは、プロフェッショナルとして確立された個々の組織メンバーにすでに高いレベルでの暗黙知が存在しており、ナレッジの共有をきっかけにそれが表出化されていったからとも解釈できる。

したがって、日本企業では、個々の従業員一人ひとりが暗黙知の深化ということを真剣に取り組んでいく必要があるといえるだろう。それは決してITを導入することで解決される問題ではありえないのだ。

う。

したがって、ナレッジワーカーには少なくとも、

常に問題意識を持つこと

ナレッジに対する感度を磨くこと

自分の頭で考えるクセをつけること

が必要である。

この最初の2つの要件は密接に関連している。問題意識を持っているからこそナレッジへの感度が磨かれ、後者の感度があるからこそ問題意識がさらに深まっていくことになる。

そして、この両者に絶えず留意しながら自分の頭で考える作業を怠ってはならない。対話やコミュニケーションを重視した施策の落とし穴として生じやすいのは、この自分の頭で考えるということがなくなり、結果として他人の考えに安易に頼ってしまったり、受け入れてしまったりすることだ。

言い換えると、対話の重視が思考の軽視に

---

つながりかねないのだ。これでは、いかに最先端のITを活用したナレッジ共有を促進していても、既存業務の効率化ということ以上の成果を引き出すことは難しいだろう。

しかしながら、こうした3つの要件は、組織的ナレッジの創出を超えて、今後のビジネスマン一人ひとりに求められていくことだと思われる。というのも、普遍的なナレッジを創出するナレッジワーカーこそが労働市場で高い市場価値を持つことになるからだ。

企業の倒産やリストラなど、ビジネスマンを取り巻く環境はますます厳しくなっている。そうしたなかで、自らの市場価値をいかにして高めていくのかという問題意識を持っている人はまだまだ多いとはいえない。ビジネスマン一人ひとりが自らの労働市場での市場価値に絶えず留意しながら行動していくことと組織的ナレッジの創出とは決して矛盾するものではない。むしろ、両者は相互に補完的なものである。

ビジネスマンが組織に埋没するのではなく、その市場価値を明確に認識することこそが、問題意識を持ち、ナレッジへの感度を磨

き、自らの頭で考える、ことへの強い動機づけとなるだろう。それがかれらの暗黙知を深化させ、結果として組織的なナレッジの創造へとつながっていくことになる。

換言すると、ナレッジマネジメントとは、ITの導入で完結するようなものではなく、ビジネスマン一人ひとりの意識・行動の変革が伴うようなものでなければ、絵に描いた餅に終わりかねないのだ。

ナレッジワーカーを目指すことは、自らのキャリア戦略に直結することだという意識をもち、個々のビジネスマンが自らを変革していくことがなによりも大切なことである。

そして、それを促進するためのさまざまな施策（例えば、コンピタンスの導入、成果主義人事制度など）を打ち出していくことが企業側にも強く求められる。

ナレッジマネジメントとは、単なるITの導入で終わるのではなく、最終的にはビジネスマン一人ひとりの意識、行動の変革につながらなければ決して成功することはないのである。

#### <参考文献>

野中郁次郎『知識創造の経営 - 日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社（1990）

原田 勉『知識転換の経営学 - ナレッジ・インタラクションの構造』東洋経済新報社（1999）

原田 勉『ケースで読む 競争逆転の経営戦略』東洋経済新報社（2000）