

# 知的資産管理の現状と課題

情報通信システム研究室研究官 美濃谷 晋一

### [ 要約 ]

知的資産管理（ナレッジ・マネジメント）は、欧米のコンサル系企業を中心に意識的に実践されている。また、既に定量的な調査も行われており、その実態が明らかになりつつある。一方、国内では一部企業で本格的に実践しているものの、欧米企業と比較するとその取り組み状況は遅れている。

本調査研究は、国内企業における知的資産管理への意識や取り組みの現状と、知的資産管理推進上の課題を明らかにすることを目的とした。調査方法としては、国内企業へのアンケート調査、従業員へのアンケート調査、及び知的資産管理の先進的な取り組み企業へのヒアリング調査を実施した。その結果、次のことが明らかになった。

1. 9割を超える企業が、知的資産管理を重要視しており、その実践意欲も強い。従って、今後、多くの企業で知的資産管理の取り組みが始まる可能性がある。
2. 企業にとって最も重要な知的資産は、営業販売、研究開発等の現場部門における従業員一人一人の経験的な知的資産、すなわち「草の根」の知識である。
3. 知的資産管理を推進する上での成功のカギは、経営者の率先的な行動にある。知的資産管理を全社に浸透させるには、経営者方針を明確に打ち立て、自らが率先して全社に展開を図り、従業員の意識改革を行うことが必要である。
4. 企業にとって価値ある知的資産を創出するためには、知的資産管理の実践に対する評価制度やインセンティブ制度を設けることが有効である。また、従業員にとって自由でメリットのある風土・文化を定着させれば、より価値ある知的資産を創出することができる。
5. 約5割の企業が、情報インフラ、特にイントラネットが知的資産管理に効果的であると考えている。また、イントラネットをよく活用している企業ほど、知的資産管理の実践意欲も強い。

以上のように、知的資産管理を推進するためには、知的資産管理に効果的な情報インフラを活用することも必要であるが、経営者の率先した行動、従業員へのインセンティブ供与、従業員の意識改革など、組織の運営面での改革や工夫が重要である。

## 1. 調査研究の背景

情報化の急速な進展により、企業は、俊敏な意思決定、部門を超えた連携、生産・開発サイクルの短縮化、業務スピードの向上など、様々な場面で迅速性を求められている。このため、組織としての知識やノウハウの役割が重要となってきた。一方、企業ではBPRやアウトソーシングの導入により、業務の効率化や人材の流動化が盛んに行われている。一見、順調に進んでいるようにも見えるが、本来必要な人材を失うことで、業務がうまくまわらなくなったといった課題も発生している。このため、個人の持っている知識やノウハウが重要視されつつある。また、情報技術の進展により、情報を容易に共有、活用できるようになっている。このため、企業における様々な課題を効率的、効果的に解決できる可能性が広がっている。

以上のような背景から、企業内に存在する知識やノウハウなどの知的資産を活かして、企業の競争力を高めることを狙った「知的資産管理」の必要性が高まってきている。

この「知的資産管理」は、欧米では1990年代前半からコンサル系企業を中心に取り組み始められ、「Intellectual Capital Management」や「Knowledge Management」と言われている。国内では少し遅れて1990年代後半から意識的な取り組みが始

まっている。エーザイ株式会社はその代表的な企業と考えられる。今年、特に「Knowledge Management (ナレッジ・マネジメント)」という用語が、新聞、雑誌、書籍などでもよく取り上げられており、一種のブームが起きているとも言える。また、欧米では、既にコンサル系企業、大学などにより、「Knowledge Management」に関する定量的な調査が行われており、その実態が明らかになりつつある。

## 2. 調査研究の目的

本調査研究は、知的資産管理が単なる一ブームに終わらず、これからの企業にとって必要不可欠なものになっていくであろうという認識の下に、次のことを明らかにすることを調査研究の目的とした。

国内企業における知的資産管理への意識や取り組みはどの程度なのか。

知的資産管理を推進する上での課題は何か。

## 3. 知的資産管理の概要

### 3.1 知的資産の定義

本調査研究で対象となる「知的資産」は、企業によって様々であり、容易に定義することはできない。これまで、「知的資産」あるいは「知識資産」には、表3-1のような定義が与えられてい

表3-1 知的資産または知識資産の定義例

論者、文献等	知的資産または知識資産の定義
Tom Stewart「Intellectual Capital」1994年	知的資産とは富を創出するために用いることのできる、知識、情報、知的財産、経験などの知的資源である。
Klein、Prusak「Characterizing Intellectual Capital」1994年	知的資産とは高い価値の財産を創り出すために形を与えられ、捕捉され、拡張された知的素材である。
Edvinsson、Sullivan「Developing Model For Managing Intellectual Capital」1996年	知的資産とは価値に転換することの知識である。
紺野登「知識資産の経営」1998年	知識資産とは「知的資本」から「情動的資産（知識資産の触媒）」を差し引いたものであり、価値の源泉である。

る。

表3 1の定義を総合すると、「知的資産」は、知識や知的資源であり、富や価値を創出するために利用できるものでなければならないと言える。本調査研究では次のように定義した。

知的資産とは、企業内に存在する、知識、技術、ノウハウ、ノウハウ、マニュアル、ドキュメント、知的財産権、顧客履歴情報といった、企業の価値を創出する資源の総称である。

### 3.2 知的資産の分類

前述の知的資産の定義に従えば、企業には様々な種類の知的資産が存在していると考えられる。その中には、例えば、文書やデータの定型化されたものから、熟練技術者の保有する製品設計のノ

ウハウ、企業やブランドに対するイメージなど、言葉で説明することが困難なものまでが含まれている。「知識資産の経営」の著者である紺野登氏は、形成過程、存在する場の2つの軸によるマトリクスを用いて、「知識資産」を表3 2のように分類している。

表3 2のようなマトリクスを用いることで、企業内にどのような知的資産があるかを抽出し、知的資産の分布状況を知ることが可能になる。本調査研究では、紺野氏の分類を拡張することで、独自の分類を試みた。その結果が、表3 3の分類である。

縦軸は知的資産の存在する場、横軸は知的資産の形態を表している。知的資産の形態は、まず2つに大別した。1つは誰もが目に見える形になっている形式的な知的資産、もう1つは個人の頭の

表3 2 知識資産を構成する要素  
(紺野登「知識資産の経営」、1998年、日本経済新聞社より作成)

	経験的知識資産	知覚的知識資産	定型的知識資産	制度的知識資産
市場知識資産 市場・顧客との関係性の中で共有される知識	顧客が製品やサービス、企業について持つ使用経験から学習された知識 流通ネットワークが製品やサービス、企業について持つ学習された知識	ブランド・エクイティ 企業の評価	顧客や流通との契約関係 メンバ登録された顧客についての情報内容	顧客とのネットワーク、交流により獲得される知識 流通ネットワークを通じて獲得される市場・顧客に関する知識
組織的知識資産 組織が内部的に持つ知的能力(知力)	従業員の持つ総合的知識・能力 特定の専門職の持つコアとなる知識・能力	製品開発・企画・デザインに関する知識・能力 品質に関する知覚	ドキュメント資産、マニュアル 知識ベースシステムの情報内容	知識の学習に関する制度 コミュニケーションなどを通じて組織内に流通している知識
製品ベース知識資産 製品やサービスに含まれるノウハウ、コンテンツ、技術などの知識	製品やサービスに関する共有可能なノウハウ 製品の製法などの伝承されている熟練的知識	製品コンセプト 製品デザイン	特許知財となる技術・ノウハウ・著作物 技術・ノウハウに関するライセンス	製品の使用方法などの製品特定の補完的知識 製品を取り巻く社会的・法的な知識活用のシステム

表3 3 知的資産の分類

形態 存在する場	暗 黙 的		形 式 的	
	基幹的【A】	経験的【B】	非定型的【C】	定型的【D】
個人【1】 (個人の持つ知的資産)	個人のものの方、考え方 (価値観、世界観)	個人が経験的に保有しているもの (知恵、アイデア、技術、スキル、ノウハウ、業務知識)	個人が非定型的に保有しているもの (情報、ノウハウ)	個人が定型的に保有しているもの (報告書)
部門内【2】 (部門内で共有される知的資産)	部門風土・文化	部門内で経験的に保有しているもの(技術、ノウハウ、ノウハウ、継承されている熟練的知識)	部門内で非定型的に保有しているもの (ノウハウ、ノウハウ、部門内研修などで得た情報)	部門内で定型的に保有しているもの (マニュアル、ドキュメント)
企業内【3】 (企業内で共有される知的資産)	企業風土・文化	企業内で経験的に保有しているもの(経営方針に対する理解、技術、ノウハウ、ノウハウ)	企業内で非定型的に保有しているもの (ノウハウ、ノウハウ、企業内研修などで得た情報)	企業内で定型的に保有しているもの (マニュアル、ドキュメント)
対企業【4】 (企業との関係性の中で共有される知的資産)	企業・製品・サービスに対して他社が持つイメージ (企業イメージ)	企業間で経験的に保有しているもの (技術、ノウハウ)	企業間で非定型的に保有しているもの (他企業戦略、技術情報)	企業間で定型的に保有しているもの (知的財産権)
対顧客【5】 (顧客との関係性の中で共有される知的資産)	企業・製品・サービスに対して顧客が持つイメージ (ブランドイメージ)	企業 顧客間で経験的に保有しているもの (顧客満足度)	企業 顧客間で非定型的に保有しているもの (苦情、意見)	企業 顧客間で定型的に保有しているもの (顧客契約情報、顧客履歴情報)

中などに埋もれている暗黙的な知的資産である。形式的な知的資産は更に2つに分類した。1つは一定の形式で管理している定型的な知的資産、もう1つは形式にとらわれずに管理している非定型的な知的資産である。同様に暗黙的な知的資産も2つに分類した。1つは体験や交流により保有している経験的な知的資産、もう1つは考え方や風土として根付いている基幹的な知的資産である。各セル内の知的資産は、具体例を示している。

### 3.3 知的資産管理の定義

「知的資産管理」の定義も、論者により様々である。これまで、「知的資産管理(ナレッジ・マ

ネジメント)」には、表3 4のような定義が与えられている。

表3 4の定義を総合すると、「知的資産管理」は、企業内の知的資産を活用して、企業の競争力を高めるためのしくみやプロセスでなければならないと言える。本調査研究では次のように定義した。

知的資産管理とは、企業内に存在する知的資産を活かし、それらの獲得、蓄積(更新、廃棄)、共有、活用(再利用)、創造、継承といった取組みの積み重ねにより、企業の競争力を高めることを狙った経営手法である。

表3 4 知的資産管理（ナレッジ・マネジメント）の定義例

論者、文献等	知的資産管理（ナレッジ・マネジメント）の定義
O'Dell, Grayson「If We Only Knew What We Know」1997年	企業の競争力を高めるために、知識を定義し、獲得し、拡大するプロセス。
World Bank「What is knowledge Management」1998年	ノウハウや組織のビジネスに関連のある何らかのコンテンツの創造、獲得、配付に関する組織のプラクティスやアプローチの総体。
Graduate School of Business, University of Texas at Austin「Knowledge Management Home Page」	特定の関心分野に関する従業員の理解を高めるように、情報を発見、選択、整理、抽出、発表するシステムチックなプロセス。
大浦勇三「ナレッジ・マネジメント革命」1998年	世の中のあらゆるベスト・プラクティスを情報・知識・ノウハウ（知恵）の獲得・創出、編集・蓄積、管理・活用を通じて共有すること。
日経産業新聞1998年11月24日（火）第二部	社内存在する知識や知恵を生かして、企業の競争力を高めること。
社団法人情報サービス産業協会「JISA会報NO 52」1998年	企業内に蓄積された業務スキル等の「ナレッジ（知識）」を明確にし、共有、交換、混交、創造、流通、蓄積、継承する仕組み。

#### 4. 仮説設定

本調査研究は仮説検証型の分析手法を採用した。各仮説は、文献調査より得られた知見をもとに設定した。今回は全仮説のうち、次の7つの切り口における仮説について報告する。

##### 4.1 仮説1（認識と意欲）

知的資産管理に対する認識と意欲はどの程度あるのかを明らかにするために、仮説1を設定した。

仮説1) 知的資産管理の重要性を認識している企業は多く、その実践に対する意欲も強い。

知的資産管理は、企業にとっても、従業員全体の能力を底上げする、過誤や試行錯誤を繰り返さなくて済む、製品の開発期間を短縮できるなど、多くのメリットがあるため、多くの企業がその重要性を認識しており、その実践意欲も強いと考えられる。

##### 4.2 仮説2（管理のレベル）

知的資産の管理は、どのレベルまで行われているのかを明らかにするために、仮説2を設定した。

仮説2) 大半の企業が「定型的知的資産」を管理するレベルに留まっており、「経験的知的資産」を管理している企業は少ない。

「形式的知的資産」は有形なものであるため、獲得、蓄積、共有、活用など、管理することは容易である。一方、「暗黙的知的資産」は無形なものであるため、管理することは容易でない。このため、「形式的知的資産」、その中でもあいまい要素の少ない「定型的知的資産」を管理している企業は多いが、「暗黙的知的資産」である「経験的知的資産」まで管理している企業は少ないと考えられる。

##### 4.3 仮説3（知的資産の源泉）

知的資産の源泉は、企業内のどこにあるのかを明らかにするために、仮説3を設定した。

仮説3) 最も重要な知的資産は、現場で作業している従業員1人1人の持つ知恵やノウハウ、「草の根」の知識である。

企業における知的資産の源泉は、顧客サービスや開発作業を行っている現場にあり、各部門の従業員1人1人が持っている知恵やノウハウ、いわ

ゆる「草の根」の知識である。この知識を他の従業員にも広げていき、企業全体の知的資産として共有・活用することができれば、迅速で有効な戦略を打ち出し、問題解決を図ることができると考えられる。

#### 4.4 仮説4（経営者方針）

知的資産管理を推進する上で、経営者方針がどのように関わっているのかを明らかにするために、仮説4を設定した。

仮説4) 知的資産管理の推進には、経営者方針を企業内に展開、浸透させることが重要である。

知的資産管理の方針、考え方、進め方などを全社に広めるためには、それらの情報を公開し、重要性を説き、全従業員へ展開していくことが重要である。そのためには、企業の経営方針に組み込んだり、経営者や管理職の考え方としてホームページや説明会で公開したりと、経営者方針を企業内に浸透させるための取組みが必要であると考えられる。

#### 4.5 仮説5（インセンティブ）

知的資産を創出する上で、効果的なインセンティブとは何かを明らかにするために、仮説5を設定した。

仮説5) 価値ある知的資産の創出には、従業員が自発的に知識を吐き出すようなしくみや制度を設けることが必要である。

企業にとって価値のある知的資産を生み出すためには、従業員にモチベーションやインセンティブを与えたり、人事評価などの社内制度と連動させたりと、従業員が「知識の出し入れ」をすることなく、その知識を自発的に吐き出すようなしくみや制度を設けることが必要であると考えられる。

#### 4.6 仮説6（風土・文化）

企業の風土・文化や従業員の考え方が、知的資産管理を推進する上で、どのような影響を与えているのかを明らかにするために、仮説6を設定した。

仮説6) 知的資産管理の推進には、まず、従業員の意識改革、次に、従業員1人1人の知識の創出を促すような風土、文化を定着させる必要がある。

知的資産管理を推進するには、まず、経営者がリーダーシップを発揮し、全社的な方針を打ち出し、従業員の意識改革を推し進める必要がある。次に、企業や組織にとって価値ある知的資産を獲得するために、ギブ&テイクの精神、ボトムアップ的な発想など、従業員1人1人に知識を生み出させるような、風土・文化を根付かせる必要があると考えられる。

#### 4.7 仮説7（情報インフラ）

知的資産管理を実践する上で、効果的な情報インフラとは何かを明らかにするために、仮説7を設定した。

仮説7) 知的資産管理の実践には、情報インフラ、中でも「イントラネット」の活用が効果的である。

電子化、ネットワーク化、双方向化を支える情報インフラの整備が進み、「グループウェア」、「インターネット」、「イントラネット」、「エクストラネット」など、知的資産管理の実践に効果的な情報インフラが出てきている。現状では、その中でも、導入が容易で、操作性が統一でき、知的資産の共有に馴染む、インターネット技術を利用した「イントラネット」が最も効果的な情報インフラであると考えられる。

表5 1 仮説検証のための調査方法

調査種別	調査概要
企業アンケート調査	経営者側から見た、知的資産管理の現状を調査した。
従業員アンケート調査	従業員側から見た、知的資産の共有、活用の現状を調査した。
先進企業ヒアリング調査	知的資産管理に関する先進的な取組みの現状を調査した。

## 5 . 仮説検証方法

前述の各仮説を検証するために、表5 1のよ  
うな調査を実施した。

## 6 . 企業アンケート調査の概要

企業アンケート調査は、調査実施機関である富士通総研から、企業の経営企画担当責任者に調査票を郵送し、回収についても各企業から富士通総研に郵送する形式をとった。調査対象企業は、1999年1月時点での上場企業全3313社とした。調査期間は、1999年2月12日(金)～2月25日(木)で、有効回答企業数は393社、回収率は11.9%であった。

### 6.1 回答企業の業種分布

回答企業の業種分布は、図6 1に示すとおり、業種による偏りが見られる。商業16.5%、建設10.7%、サービス9.4%が比較的多くなっており、全般的にはほぼ全業種にわたっている。

### 6.2 回答企業の従業員数分布

回答企業の従業員数分布は、図6 2に示すとおり、300～5,000人未満の企業が約9割と多くなっており、5,000人以上の企業が約1割と少なくなっている。

## 7 . 従業員アンケート調査の概要

従業員アンケート調査は、効率的かつ効果的に実施するため、電子メールによるマーケティング

図6 1 回答企業の業種分布

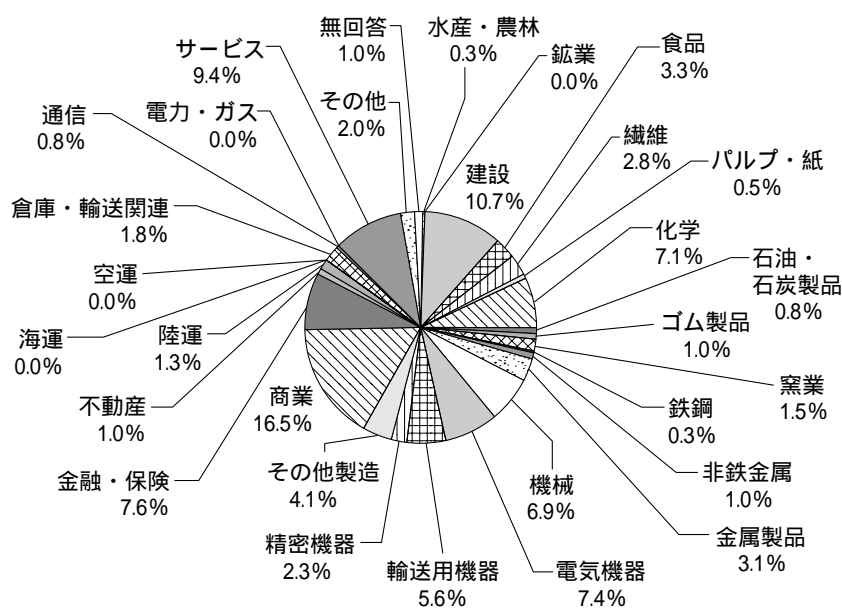
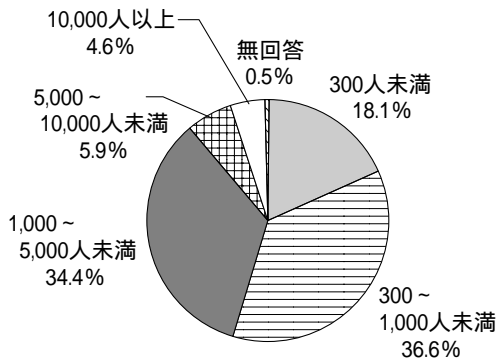


図6 2 回答企業の従業員数分布



グ・サービス「iMiネット」を活用した。調査対象者は、「iMiネット」利用者のうち、会社員、公務員の800人を対象とした。調査実施機関である富士通総研が、調査票をWebサイトにアップロードし、調査対象者に回答依頼の電子メールを1999年3月12日（金）に送信し、回答者からの回答データを集計した。調査期間は、1999年3月12

日（金）～3月25日（木）で、有効回答者数は498人、回答率は61.1%であった。

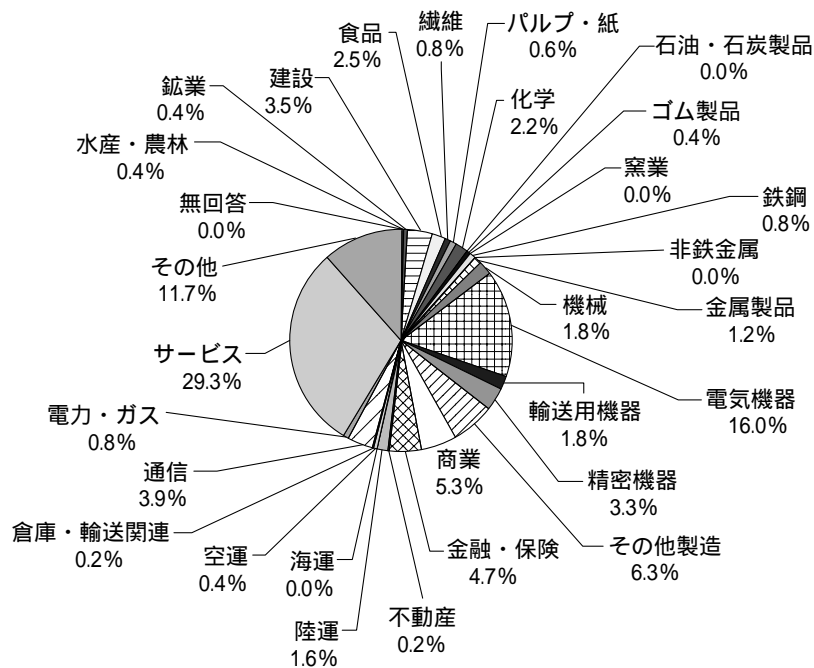
### 7.1 勤務先企業の業種分布

回答者の勤務先企業の業種分布は、図7 1に示すとおり、業種による偏りが見られる。サービス29.3%、電気機器16.0%、その他11.7%が比較的多くあり、全般的にはほぼ全業種にわたっている

### 7.2 勤務先企業の従業員数分布

回答者の勤務先企業の従業員数分布は、図7 2に示すとおり、企業アンケート調査と異なった傾向を示している。300人未満の企業が約3分の1と最も多くなっており、5,000人以上の企業も約4分の1と多くなっている。

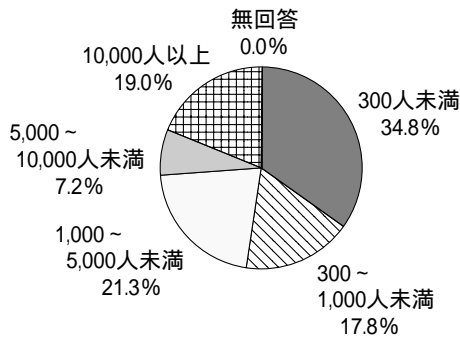
図7 1 回答者の勤務先企業の業種分布



<sup>1</sup> 「iMi (Interactive Marketing Interface) ネット」とは、富士通株式会社が運営し、株式会社富士通総研が協力しているワン・トゥ・ワン・マーケティングメディアである。インターネットの利用者とNIFTY-Serveのメンバから構成される約15万人のiMi ネットメンバ (1999年4月現在) を対象に、アンケート調査を行ったり、電子DMを配信したりすることができるサービスである。



図7 2 回答者の勤務先企業の従業員数分布



わたっている。

#### 7.4 回答者の役職分布

回答者の役職分布は、図7 4に示すとおり、担当者クラス35.0%、係長・主任クラス28.4%、技術専門職17.0%、部課長クラス14.3%の順に多くなっている。

#### 7.3 回答者の所属部門分布

回答者の所属部門分布は、図7 3に示すとおり、研究開発部門23.3%、情報システム部門17.2%、営業・販売部門15.7%、その他11.5%が比較的多くなっており、全般的にはほぼ全部門に

#### 8 先進企業ヒアリング調査の概要

1999年2～3月、知的資産管理の先進的な取り組みを行っている企業に対して、ヒアリング調査を実施した。今回はそのうち3社のヒアリング調査結果の一部を報告する。

図7 3 回答者の所属部門分布

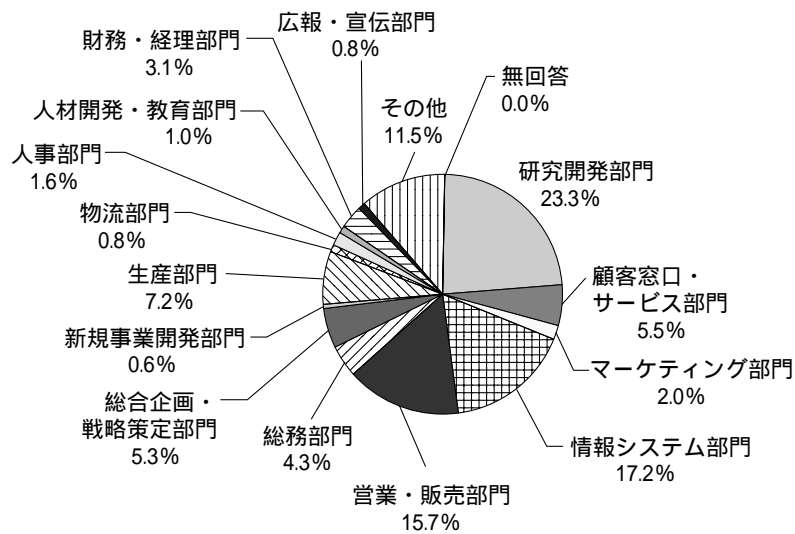
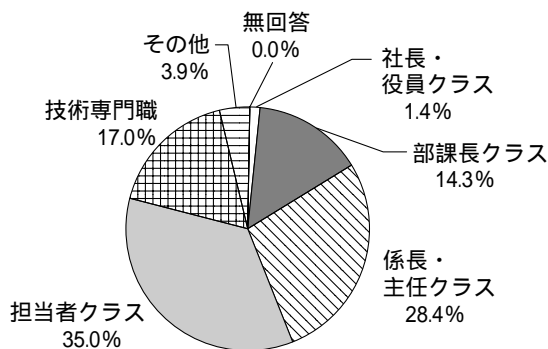


図7 4 回答者の役職分布



#### 8.1 エーザイ株式会社

エーザイ株式会社（以下、エーザイ）は、医薬品の製造・販売を中心的な事業内容とする企業である。筑波、ボストン、ロンドンに主要な研究所を持ち、日米欧三極体制で研究開発を行っている。エーザイは、全世界に7,200名を越す従業員を擁し、多様な価値観を持った従業員が「hhc( human health care)」という企業理念を共有しながら、患者様と生活者の皆様へのより一層の貢献を目指

し、知識創造に重点を置いた企業活動を展開している。

その「hhc活動」は大きく3期に分けられる。第1期は「hhc理念」の発信と「hhcマネージャー」を育成する期間、第2期は「hhcマネージャー」がコアとなり、「hhc理念」を浸透させる期間、第3期は「hhc活動」をグローバル展開する期間である。

第1期の「hhcマネージャー」の育成期間(1991年～1992年)は、社長自らが研究開発・生産・営業・管理の各部門から改革の核となる人材を選抜しスタートした。1グループ20名前後の5グループ(合計103名)に分け、表8-1の4stepのプログラムが実施された。

第2期の「hhc活動」を組織に浸透させる期間(1992年～1996年)では、第1期で育成された「hhcマネージャー」が中心となり、患者様や生活者の皆様に視点をあてた個別プロジェクト活動を全社・各部門において展開していった。具体的には、薬を正しく服用して頂くためのビデオの作成と病院の待ち時間を使った患者様への提供、安全最優先のプロモーション活動、患者様にやさしい包装や剤形の開発、医療現場ニーズの収集など、多く

の成果を出している。

第3期は「グローバルhhc」の実現を目指す「第5ヶ年戦略計画」がスタートした時から現在に至る期間(1997年～)である。社を取り巻く環境は更に激変の兆しを見せ、グローバルに「hhc」を実現するためには、新たなイノベーションへの取組み・手法が求められてきた。そこで、トップの判断で、野中郁次郎北陸先端科学技術大学院大学教授が提唱されている「知識創造理論」の考え方が導入された。現在は「知識創造理論」における「知識創造の4モード」を活用して、具体的な実践活動を展開している。エーザイにおける「知識創造の4モード」を図8-1に示す。

エーザイでは、全社レベルで「日常業務の取組み方」に関する200項目に及ぶ質問を設定した「知識創造サーベイ」を実施し、知識創造プロセスにおける強み・弱みを見極めている。「知識創造サーベイ」の結果は、4モードのうち、「共同化」「表出化」「連結化」は平均的な値であったが、「内面化」の数値はどの年齢層・職位においても大変高かった。つまり、「個人の『知』」の取込みは積極的に行われているが、組織までは広がっていない」ということが推測されている。従って、エー

表8-1 「hhcマネージャー」育成プログラムの概要

Step	プログラム概要
第1	御殿場の経団連ゲストハウスに7日間缶詰め状態となり、暗黙知の交流を行った。狙いは「企業は変わらなければならない」ということを理解すること、そして「新しい視点でどう自分の仕事の現場で活かしていくか」を考えさせることであり、革新的な企業の事例を通じて学ばせた。
第2	老人医療や介護において先進的な病院(東京都青梅市)での2泊3日の病棟実習である。この実習は、お年寄りの入浴の手伝い、食事の介助、トイレ誘導やオムツ交換など、様々な体験をしながら患者様のニーズを知り、患者様の身になって考えるプログラムであり、「hhc」を実現する上で大きな効果を発揮した。
第3	第一線の医療現場への3泊4日の派遣研修である。患者様志向の医療機関をはじめ、救急医療の現場や臨床医が一人だけの離島の診療所、山間僻地の無医村等の実態を学ばせた。
第4	「知」を習得した「hhcマネージャー」が社長・役員の前で1人ずつ革新提案の発表を行った。企業変革の必要性を学び、顧客とは何かを考える機会を得、第一線の医療現場での実情を知った各メンバは、社への提言と自組織をこのように変えていきますという、力強い・意欲的な提言を行い、確実に「hhc」推進の担い手となっていた。

図8 1 エーザイにおける「知識創造の4モード」(エーザイ株式会社提供資料より作成)

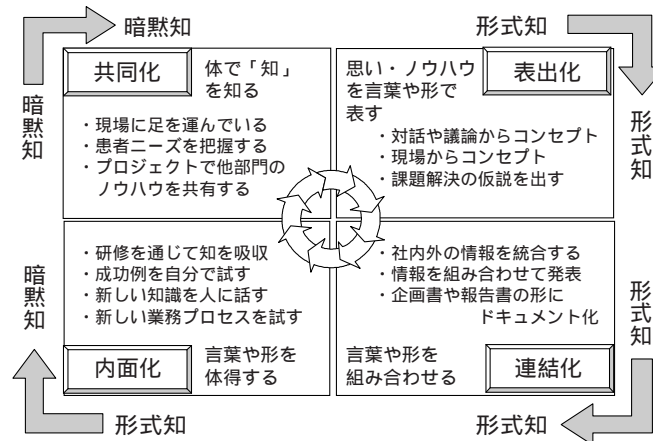
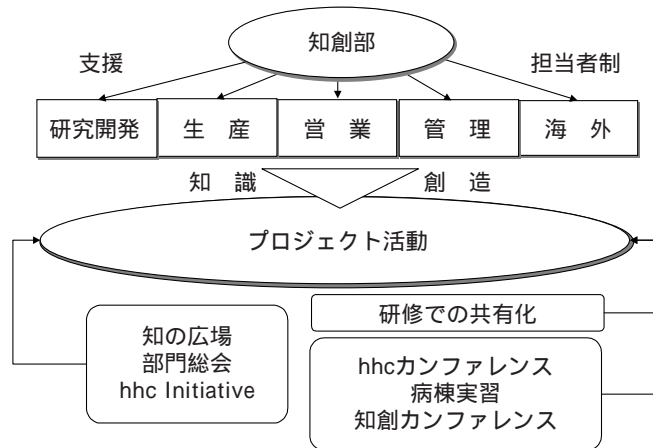


図8 2 「知創部」と「知識創造活動」との関係(エーザイ株式会社提供資料より作成)



ザイでは、個人の「知」を組織の「知」に変換できるようなしくみをつくる必要とされており、そのためには「場づくり」とミドル・マネージャーのコンセプト創造スキルの開発が重要とされている。

エーザイでは、「知識創造活動」を全社的に実効あるものとするべく、その推進組織として社長席直轄下に「知創部」編成した。「知創部」は、各部門(研究開発、生産、営業、管理、海外)毎に部員を配置し、hhcプロジェクト活動や人材育成プログラムの支援を行っている。例えば、イントラネット上の「知の広場」のような多様な「知」を生み出す「場」や、「病棟実習」のような患者

様のニーズに気付くための機会を提供している。

「知創部」と「知識創造活動」との関係を図8 2に示す。

これまでの「hhc活動」の成果としての事業展開の例としては、「エルメッド・エーザイ株式会社」の設立と「商品情報センター」の開設が挙げられる。

「エルメッド・エーザイ株式会社」は、1996年4月に設立された高齢者向けジェネリック薬の研究開発、製造、販売を行っているエーザイの100%子会社である。同社の設立は、社員の「病棟実習」の体験の中から、口の中で少量の唾液でも容易に溶ける「口腔内速崩錠」の開発がきつ

けとなった。高齢者の方々にとっては、どのような形態の薬が飲みやすいのかを考え、現在では14品目が販売されている。

「商品情報センター」は、「hhc活動」の成果として1992年度に誕生した。顧客の生の声を直接トップにつなげるための組織となっている。薬に対する説明を求める一般生活者の質問から、医師・薬剤師の専門的な問い合わせまで、これまでに20万件を越す相談が寄せられており、この中から新製品につながるヒントも出ている。「チョコラBBジュニア」や「チョコラBBこどもシロップ」がその一例である。

## 8.2 株式会社花ごころ

株式会社花ごころ（以下、花ごころ）は、家庭園芸、輸入の園芸グッズ、ガーデニング関係の商品の販売を事業内容とする企業である。従業員数は、1999年3月現在、男性17名、女性42名の合計59名である。事業所は、本社の高畑ウェルカムセンター（名古屋市）の他、東京営業所、ショップが2店舗ある。その他、花ごころグループとして、株式会社花ごころ製造本社工場、名四工場、多度工場がある。顧客は園芸問屋がほとんどで、販売店やエンドユーザは一部である。

業務の課題としては、園芸業界全体にも言えることであるが、専門店と量販店との色分けがなくなってきたことがあげられる。従来の「園芸店」が「ガーデンセンター」に名称を変えているなど、店種のボーダレス化が進んでいるためである。また、来店した顧客に対して情報提供できる人が少なくなってきたおり、情報やノウハウの共有化が課題と言える。

花ごころでは、グループウェア（Notes）と携帯パソコンを活用して、従業員の持つ情報やノウハウの共有を図っている。花ごころでは、様々な情報・ノウハウが共有化されているが、一番大事

にされている情報・ノウハウが企業のコンセプトである。そのコンセプトの周辺に各従業員が持っている情報・ノウハウが点在し、それらを共有化しているという点が、花ごころでの情報・ノウハウ共有の特徴と言える。

現在、Notesを活用した社内システムで提供している主なサービスとして、「伝言板」、「DATA-IN（データ・イン）」（社内で独自で作ったNotesの文書データベースの1つ）、「電子会議室」がある。

「伝言板」は、日々の社内の連絡事項を扱っており、従業員全員が確認できるようになっている。電子メールは1対1の関係でやり取りされることが多く、その情報が個人に依存してしまうと、組織としては「死に情報」として捉えられるので、通常は誰もが見ることができる「伝言板」で連絡を取り合うことにしている。このため、一番利用頻度の高いサービスとなっている。

「DATA-IN」は、営業担当関連の情報・ノウハウを中心に扱っているが、全従業員が社内で自由に読み書きが可能となっている。基本方針として、「事実」、「仮説（こう思うという考え）」、「アクション（こうしたという行動）」に分けて、情報・ノウハウをアップするようになっている。内容としては、チラシで見つけた他社情報（商品、値段など）、販売店から聞き込んだ情報、アイデア情報など様々である。ここでの情報・ノウハウは、全て商品化や業務改善に活かされている。つまり、現在一番の商品開発の力となっているものである。

「電子会議室」は、会議までに明確にしておくこと、会議での決定事項、会議での検討経過など、実際の会議を効率よく行うために活用されているものである。

Notes活用の推進主体としては、社長のリーダーシップの下、システム担当がシステムを立ち

上げ、企画担当が社内に馴染ませる役割を担っている。馴染ませるためには、まず各部門のキーマンに研修を含めて説明を行い、その後キーマンを通じて全社員に伝わるようにしている。Notes活用を推進するに当たっては、各従業員の興味のあるところから使わせるようにしていった。

情報・ノウハウ共有した最大のメリットとしては、次の3つがあげられる。

誰もが情報を確認することができるおかげで、業務スピードが確実に向上したこと。

いつでもどこでも最新の情報を提供できること。

各担当者のいろいろな視点や見方を取り入れることができ、新製品を様々な視点で考えられるようになったこと。

### 8.3 富士通株式会社 ソフト・サービス事業推進本部

富士通株式会社（以下、富士通）の事業内容は、「電子デバイス部門」、「通信部門」、「情報処理部門」、「ソフト・サービス部門」の4部門に大きく分かれている。ソフト・サービス部門の主な業務は、システム、ネットワーク、アウトソーシング、アプリケーションなどに関するコンサルティングやインテグレーションである。ソフト・サービス部門の従業員は、富士通本体に約6,000人、国内のSE（システム・エンジニア）会社に約15,000～20,000人（「SE会社」の定義による）、そして海外の関連会社に約20,000人いる。ソフト・サービス部門では、ネットワークを通して、知識を共有することで、新しいワークスタイルの変革を実現するためのナレッジ・マネジメントを「Solution NET」と名付けて実践している。

「Solution NET」は、スタートしてから丸2年

が経つが、書類を共有・再利用しようという取組みはかなり以前からあった。最初の取組みは1978年からスタートした「FIND（汎用コンピュータを活用した情報共有システム）」に遡る。当初、「FIND」への情報の登録は、推進運動を展開する方法で進めて、それなりの効果を出していたが、多くの課題も生じてきた。現在では、情報登録を促進するために、情報を有料化している。情報の登録時に、利用料金を設定させ、その情報が利用されると、情報利用部門から情報登録部門へ料金が入ってくるようなしくみである。

4～5年前から「FIND」は、「FIND 2 / IKB（Webサイトを活用した情報共有システム）」へと移行した。「FIND 2」が主にSE自身が登録する情報（商談情報、プロジェクト情報など）を蓄積しているのに対し、「IKB」はSE支援部隊が登録する技術情報を主に蓄積している。「FIND 2 / IKB」は、「FIND」時代の教訓を活かした、本当に有効利用したい情報を対象に運用しているシステムである。しかし、情報共有システムをWebサイトを活用したものに移行してからも、情報の利用にはまだまだ多くの課題があった。その大きな理由は、次の2点である。

- 1) 情報を整理している間に時間が経過し、情報の陳腐化が始まっている<sup>2</sup>。
- 2) 人間関係をたどって情報を収集した方が、有用な情報を手早く入手できたこと。

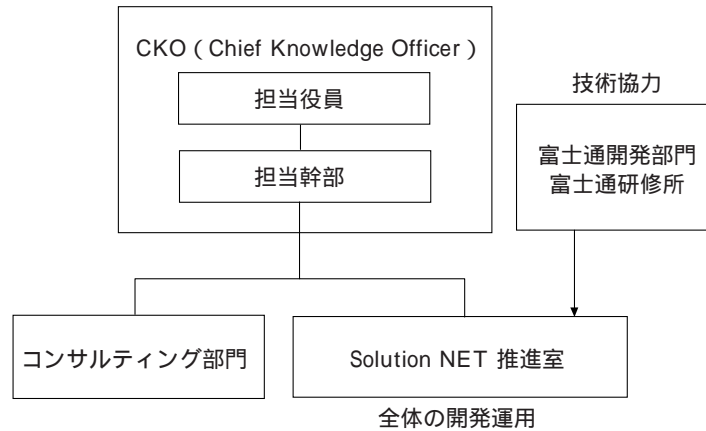
これは「情報を登録するシステムに共通して言える『限界』である。」と考えられていた。

このような状況下、「日常の業務で何が重要か」といえば、リアルタイムで判断ができることである。このためにはプロジェクトの今の状況を常に分かることが重要である。」という認識の下に生まれたのが「Project Web」である。「Project

<sup>2</sup> 常に最新の情報を求めているSEにとっては、整理された時点すなわち情報が「完成」された時点では、既にその情報の価値は低下しているのだという。技術革新の頻度の多さ、情報産業の競争の激しさを物語っている。

図8 3 「Solution NET」の推進体制

(黒瀬邦夫「富士通のナレッジ・マネジメント」、1998年、ダイヤモンド社より作成)



Web」の利用に関する基本的なスタンスは、「利用したいプロジェクトが自由に利用すればよい。」というものである。これは、「現実問題として、約20,000万人のSEをコントロールするのは困難である。」という逆説的な発想にもとづいて考えられている。実際、各プロジェクトで自然発生的に生まれたしくみが、部門全体のしくみに発展している例が多いようである。しかし、完全な自由放任主義ではなく、緩やかなコントロールとして、2ヶ月に1回、プロジェクトの代表者を集めた会議を開催し、推進状況を確認している。

以上のことから「Solution NET」は、リアルタイム性を重視したナレッジ・マネジメントであると言える。

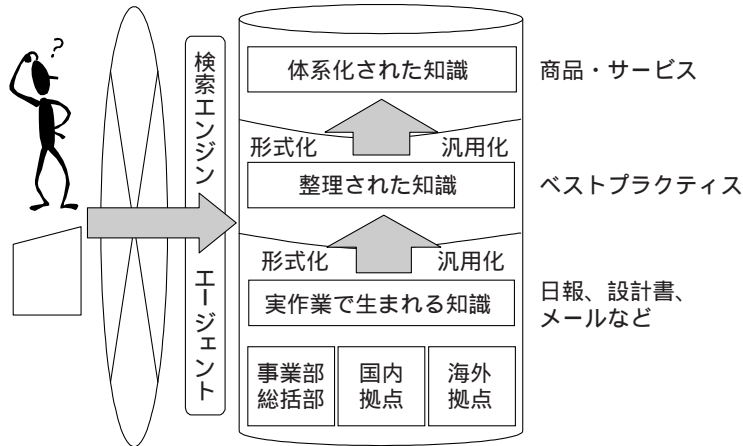
ソフト・サービス部門のナレッジ・マネジメントに関する方針を指示するCKO (Chief Knowledge Officer) と呼ばれる担当役員、担当幹部の配下に、図8 3のような組織がある。それが、「Solution NET」全体の開発運用を担っている専門組織、「Solution NET推進室」である。「Solution NET推進室」の活動としては、「Solution NET」の方針や考え方を全社員に展開したり、先行グループの具体的な事例を紹介したり、「不満を聞く会、議論する会」を設けたりしている。

「Solution NET」の基本的なしくみは、「検索エンジン+エージェント」である。特に情報登録のための分類は行わず、ネットワーク上で仕事を行っていれば自然に情報が共有されるしくみである。「Project Web」については、プロジェクトの進め方はプロジェクトや人によって異なるため、フォーマット無しで自由に実践させている。例えば、フォーマットがあるために、タグを付けたりすることは、日常業務と外れた仕事であり無駄である。文書などを作成したら、それをサーバに蓄積しておくだけで十分であり、あとはそれを見たい人が検索エンジンを活用して検索すれば良いという発想である。また、現在400ほどのサーバがあるが、そこにエージェント・プログラムを常時動作させている。あらかじめ利用頻度の高い単語を登録しておけば、エージェント・プログラムがその単語を含む文書を自動的に検索してくれるしくみを実現している。

「Solution NET」の知識構造は、図8 4に示すとおりである。その知識構造は、「実作業で生まれる知識」「整理された知識」「体系化された知識」の3つに分けている。

「実作業で生まれる知識」は、現場に最も近く、顧客をサポートしている部門のノウハウや知恵が

図8 4 「Solution NET」の知識構造（富士通株式会社提供資料より作成）



蓄積されている。「整理された知識」は、「実作業で生まれる知識」から抽出した業種別の知識や業種共通の知識が蓄積されている。「体系化された知識」は、「実作業で生まれる知識」「整理された知識」で得られた知識のうち、商品やサービスとして利用できるノウハウが蓄積されている。

「Solution NET」の取組みをスタートさせてからの目に見える効果としては、従業員の意識が「プロジェクト制」へと変わっていったことや「Project Web」を利用したプロジェクトの業績が向上していることがあげられる。

## 9. 仮説検証

企業、従業員の両アンケート調査結果を中心に、先進企業ヒアリング調査結果も取り入れながら、

各仮説を検証した。

### 9.1 仮説1検証（認識と意欲）

仮説1) 知的資産管理の重要性を認識している企業は多く、その実践に対する意欲も強い。

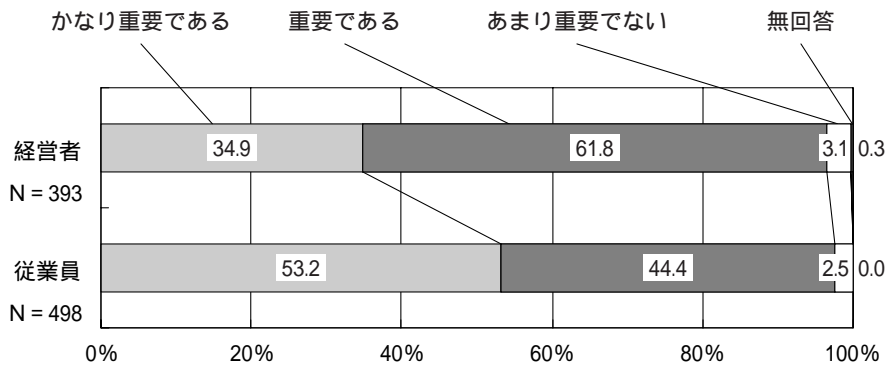
仮説1は、知的資産管理の重要度、実践度、そして将来的な実践意欲度をもとに検証した。

#### 9.1.1 知的資産管理の重要度

図9 1は、経営者と従業員が、知的資産管理をどの程度、重要と考えているかを表している。

「かなり重要である」「重要である」を合わせると、経営者、従業員ともに、9割を超える企業が、知的資産管理の重要性を認識していることが分かる。

図9 1 知的資産管理の重要度



### 9.1.2 知的資産管理の重要度と実践度

図9-2は、知的資産管理の重要性を認識している企業が、知的資産管理をどの程度、実践しているかを表している。

知的資産管理の重要性を認識している企業ほど、「意識的に実践している」の割合が高くなっていることが分かる。

「1年未満に実践する」「1～3年未満に実践する」を見れば分かるように、重要性を認識している企業ほど、将来的な実践意欲も強くなっている。

以上のことから、仮説1は「仮説どおり」の結果が得られたと言えよう。

### 9.1.3 知的資産管理の重要度と将来的な実践意欲度

図9-3は、現状、知的資産管理を実践していない企業が、将来、どの程度実践する意欲があるのかを表している。

### 9.2 仮説2検証(管理のレベル)

仮説2) 大半の企業が「定型的知的資産」を管理するレベルに留まっており、「経験的知的資産」を管理している企業は少ない。

仮説2は、知的資産別の実践度、つまり、知的資産の分類毎に、どの程度、共有、活用などを実

図9-2 知的資産管理の重要度と実践度の関係

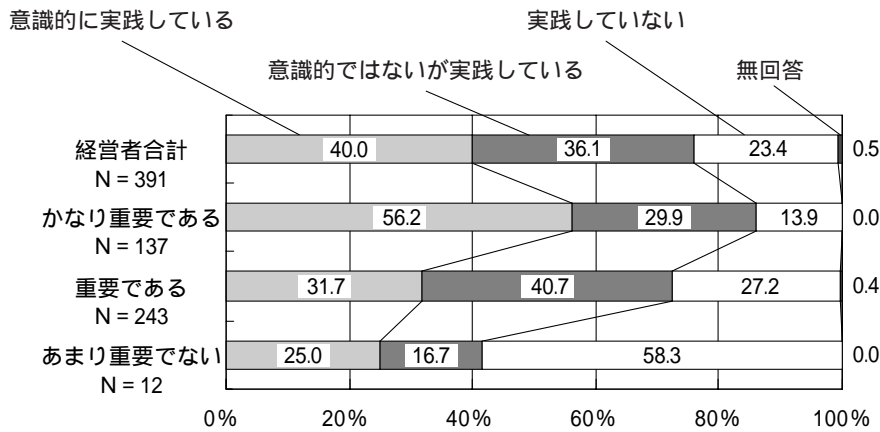
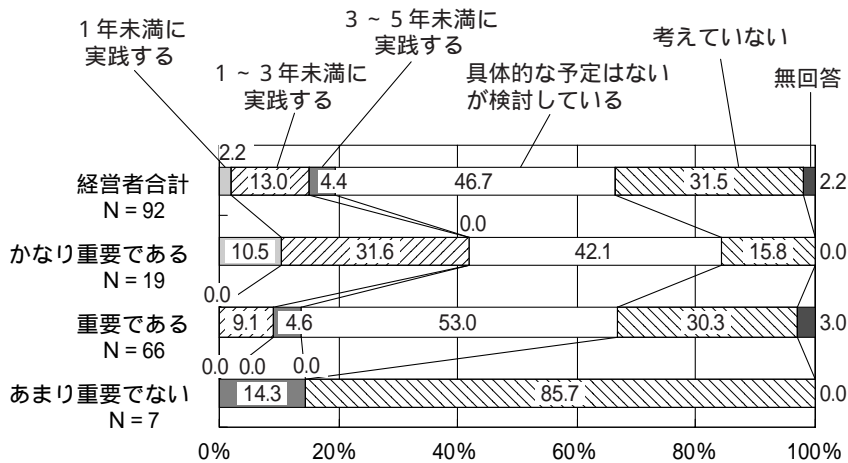


図9-3 知的資産管理の重要度と将来的な実践意欲度との関係





践しているのかをもとに検証した。

図9-4は、知的資産管理を実践している企業における知的資産別の実践度を表している。

知的資産管理を実践している企業の6割以上が、企業内と部門内で共有されている定型的な知的資産を実践している。また、企業の4割以上が、部門内で共有されている経験的な知的資産を実践していることが分かる。

図9-5は、従業員の視点から見た方である。

従業員の4割以上が、部門内で共有されている、あるいは、従業員個人の保有している、定型的な知的資産を実践している。また、従業員の約5割が、従業員個人の保有している経験的な知的資産を実践している。この結果は、従業員個人レベルでは、知的資産の共有、活用などが盛んに実践されていると考えられる。

図9-4 知的資産別の実践度（知的資産管理を実践している企業の経営者の視点）

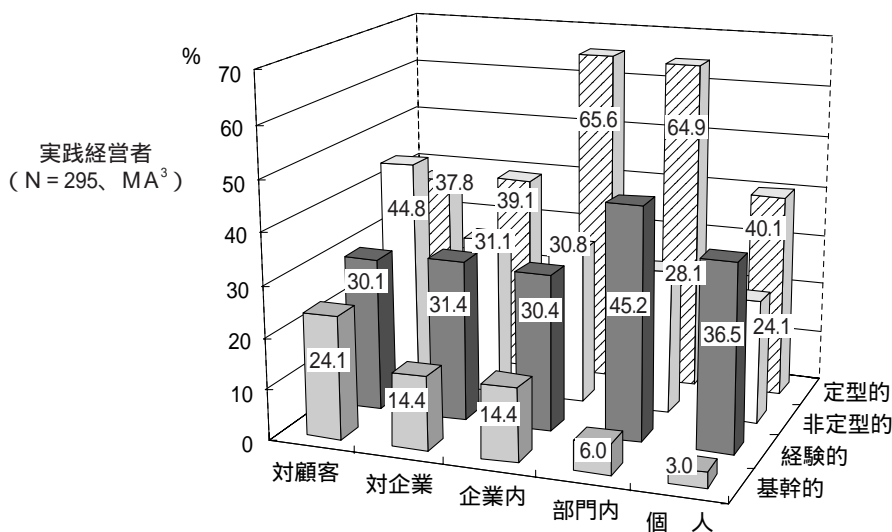
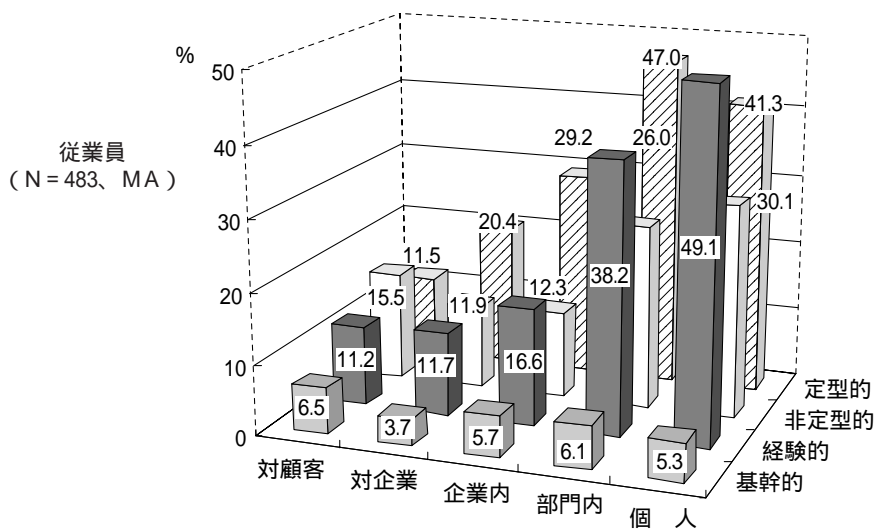


図9-5 知的資産別の実践度（従業員の視点）



<sup>3</sup> MA (Multi Answer) は、複数回答を示す。

以上のことから、仮説2は「ほぼ仮説どおり」の結果が得られたと言えよう。

の存在する役職、そして、知的資産別の重要度をもとに検証した。

### 9.3 仮説3検証(知的資産の源泉)

仮説3) 最も重要な知的資産は、現場で作業している従業員1人1人の持つ知恵やノウハウ、「草の根」の知識である。

仮説3は、知的資産の存在する部門、知的資産

#### 9.3.1 知的資産の存在する部門

図9-6は、企業にとって重要な知的資産がどの部門に多く存在しているかを表している。

一見して分かるように、企業の約6割が、営業

図9-6 知的資産の存在する部門

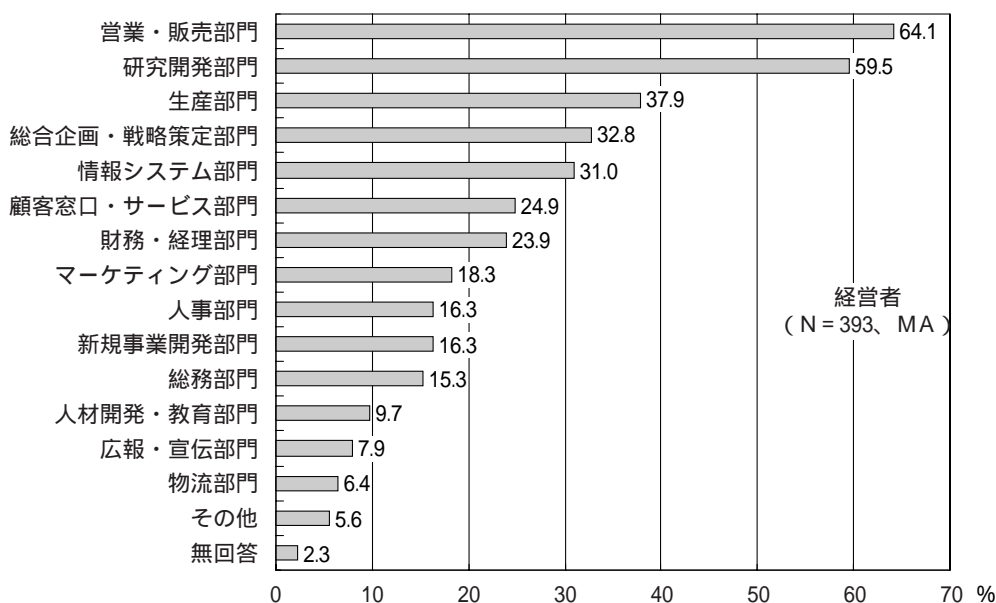
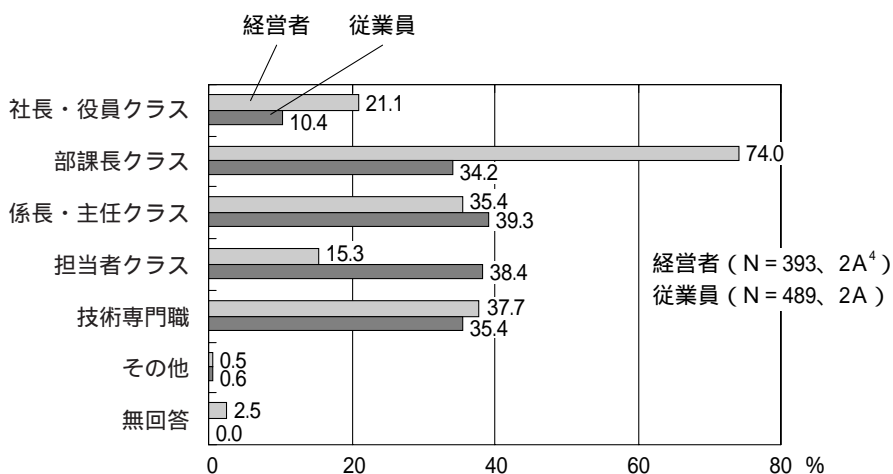


図9-7 知的資産の存在する役職



<sup>4</sup> 2Aは、2つまでの限定回答を示す。

販売部門と研究開発部門をあげている。このことは、重要な知的資産は、顧客に関する知的資産を保有している現場レベルにあることを反映していると考えられる。

が「部課長クラス」と回答しているのに対し、従業員の約4割が「係長・主任クラス」と回答している。また、3割を超える従業員が「社長・役員クラス」を除く役職に重要な知的資産があると回答している。

### 9.3.2 知的資産の存在する役職

図9-7は、企業にとって重要な知的資産がどの役職に多く存在しているかを表している。

経営者の視点と従業員の視点で違いがはっきり現われていることが分かる。経営者の約4分の3

### 9.3.3 知的資産別の重要度

図9-8は、経営者の視点での知的資産別の重要度を表している。

経営者の4割以上が、部門内と従業員個人の経

図9-8 知的資産別の重要度（経営者の視点）

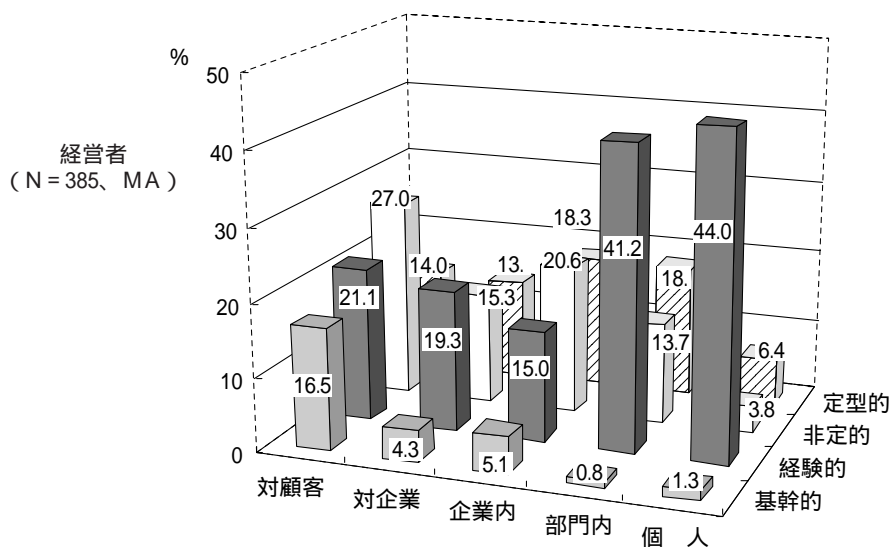


図9-9 知的資産別の重要度（従業員の視点）

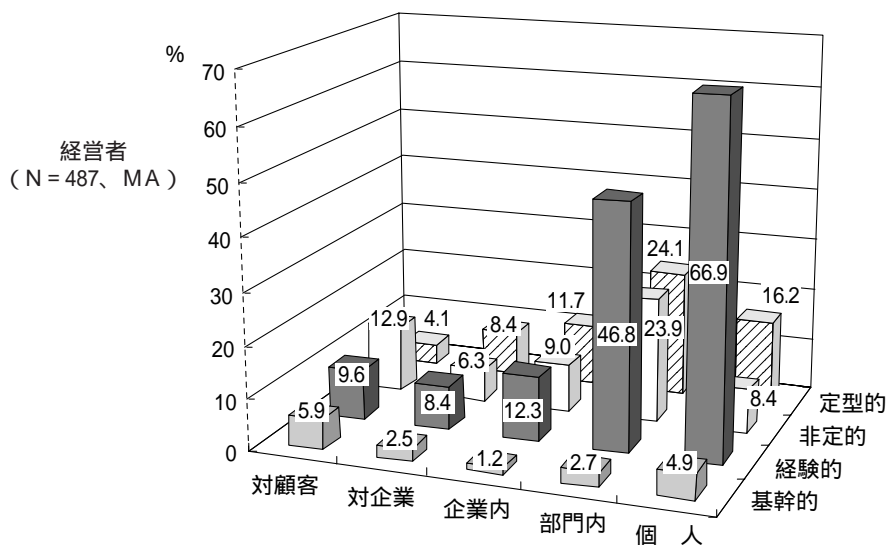
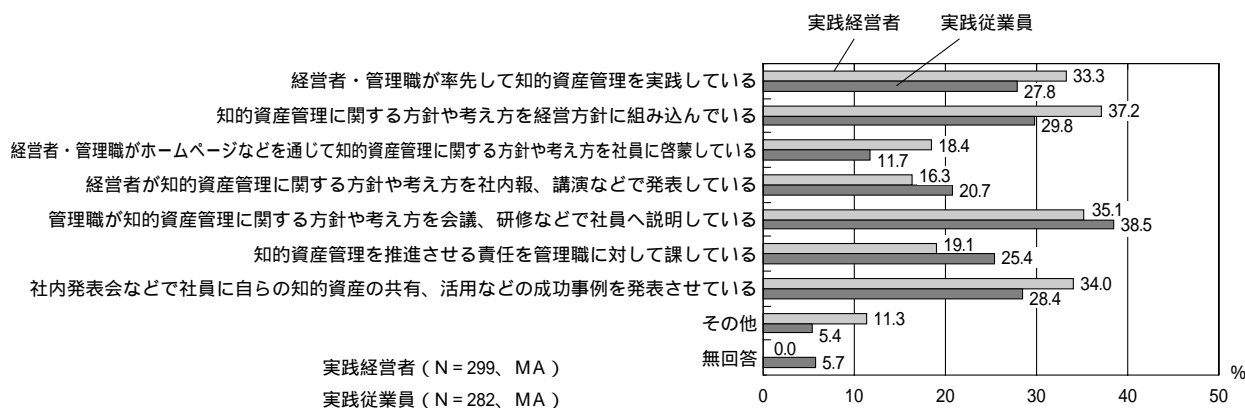


図9 10 知的資産管理の展開方法



験的に保有している知的資産の重要性を認識している。

図9 9は、従業員の視点から見た方である。経営者の視点と比較すると、更に特色が出ていることが分かる。4割を超える従業員が、部門内の経験的に保有している知的資産の重要性を認識している。更に、7割近い従業員が、従業員個人の経験的に保有している知的資産の重要性を認識していることが分かる。

以上のことから、仮説3は「ほぼ仮説どおり」の結果が得られたと言えよう。

#### 9.4 仮説4 検証 (経営者方針)

仮説4) 知的資産管理の推進には、経営者方針を企業内に展開、浸透させることが重要である。

仮説4は、知的資産管理の展開方法と浸透度をもとに検証した。

##### 9.4.1 知的資産別の展開方法

図9 10は、知的資産管理を実践している企業が、知的資産管理の方針や考え方をどのような方法で社内に展開しているのかを表している。

経営者の視点と従業員の視点を合わせて見てみると、「管理職が知的資産管理に関する方針や考

え方を会議、研修などの場で従業員へ説明している」が最も多く、次いで「知的資産管理に関する方針や考え方を経営方針に組み込んでいる」「社内発表会などで社員に自らの知的資産の共有、活用などの成功事例を発表させている」「経営者、管理職が率先して知的資産管理を実践している」が多くなっている。

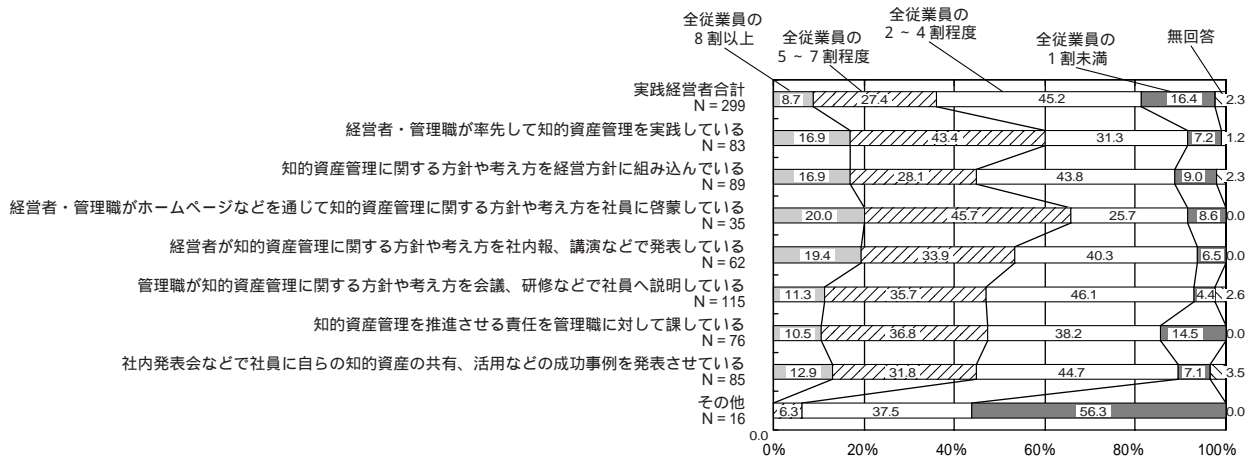
「社内発表会などで社員に自らの知的資産の共有、活用などの成功事例を発表させている」の他は、全般的に経営方針への組み込みと経営者、管理職の率先した行動が多くなっていると言えよう。

##### 9.4.2 知的資産管理の展開方法と浸透度

図9 11は、知的資産管理を実践している企業における展開方法と浸透度の関係を表している。

「全従業員の8割以上」と「全従業員の5~7割程度」を合わせて見ると、「経営者、管理職が率先して知的資産管理を実践している」と「経営者が知的資産管理に関する方針や考え方を社内報、講演などで発表している」の浸透度が5割を超えている。また、「経営者や管理職がホームページなどを通じて知的資産管理に関する方針や考え方を社員に啓蒙している」の浸透度に至っては、6割を超えている。つまり、経営者の率先した行動が、従業員に良い影響を与えていると考えられる。

図9 11 知的資産管理の展開方法と浸透度の関係



以上のことから、知的資産管理を全社に展開するには、単にその方針や考え方を従業員へ展開するだけでなく、経営者が率先して行動することが必要であると考えられる。よって、仮説4は「ほぼ仮説どおり」の結果が得られたと言えよう。

9.5 仮説5 検証 (インセンティブ)

仮説5) 価値ある知的資産の創出には、従業員が自発的に知識を吐き出すようなしくみや制度を設けることが必要である。

仮説5は、インセンティブの効果度、実践度、

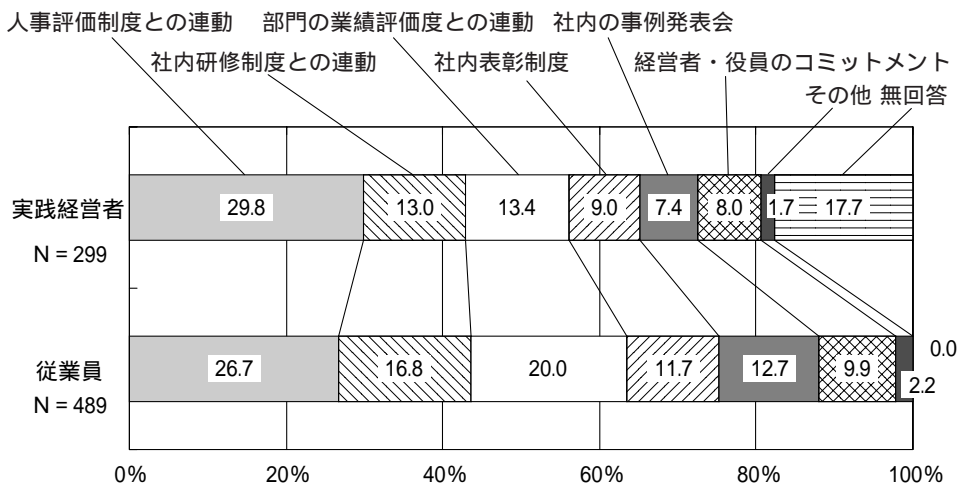
そして、知的資産管理の促進要因をもとに検証した。

9.5.1 インセンティブの効果度

図9 12は、知的資産管理の推進には、どのようなモチベーション、インセンティブ、あるいは社内制度が効果的と考えられているかを表している。

一見して分かるように、知的資産管理に最も効果があるインセンティブは、知的資産管理を実践している経営者の約3割、従業員の約4分の1が

図9 12 知的資産管理に効果的なインセンティブ



5 従業員の数値は、複数回答から得られた結果の合計が100%になるように調整している。

「人事評価制度との連動」と回答している。やはり、従業員の意識や行動を変革するには、知的資産管理の実践に対する評価として、昇進、昇給などの報酬を与えることが効果的であると考えられる。

### 9.5.2 知的資産管理の促進要因（インセンティブ）

図9 13は、知的資産管理の促進要因を表している。

経営者の約5割、従業員の約6割ともに「知的資産の提供・活用を評価する制度の確立」をあげている。

### 9.5.3 インセンティブの実践度

図9 14は、現状企業でどのようなモチベーション、インセンティブ、あるいは社内制度が実践されているかを表している。

知的資産管理を実践している企業の約4割が

「部門の業績評価との連動」、4割を超える従業員が「社内の事例発表会」をあげている。また、知的資産管理を実践している企業の約3割が「そのような制度は設けていない」と回答している。

以上のことから、現状、多くの企業が効果的なインセンティブを確立していないが、仮説5は「ほぼ仮説どおり」の結果が得られたと言えよう。

### 9.6 仮説6検証（風土・文化）

仮説6) 知的資産管理の推進には、まず、従業員の意識改革、次に、従業員1人1人の知識の創出を促すような風土、文化を定着させる必要がある。

仮説6は、知的資産管理の促進要因、浸透度、企業・部門の風土・文化、そして、先進企業ヒアリング調査結果をもとに検証した。

図9 13 知的資産管理の促進要因

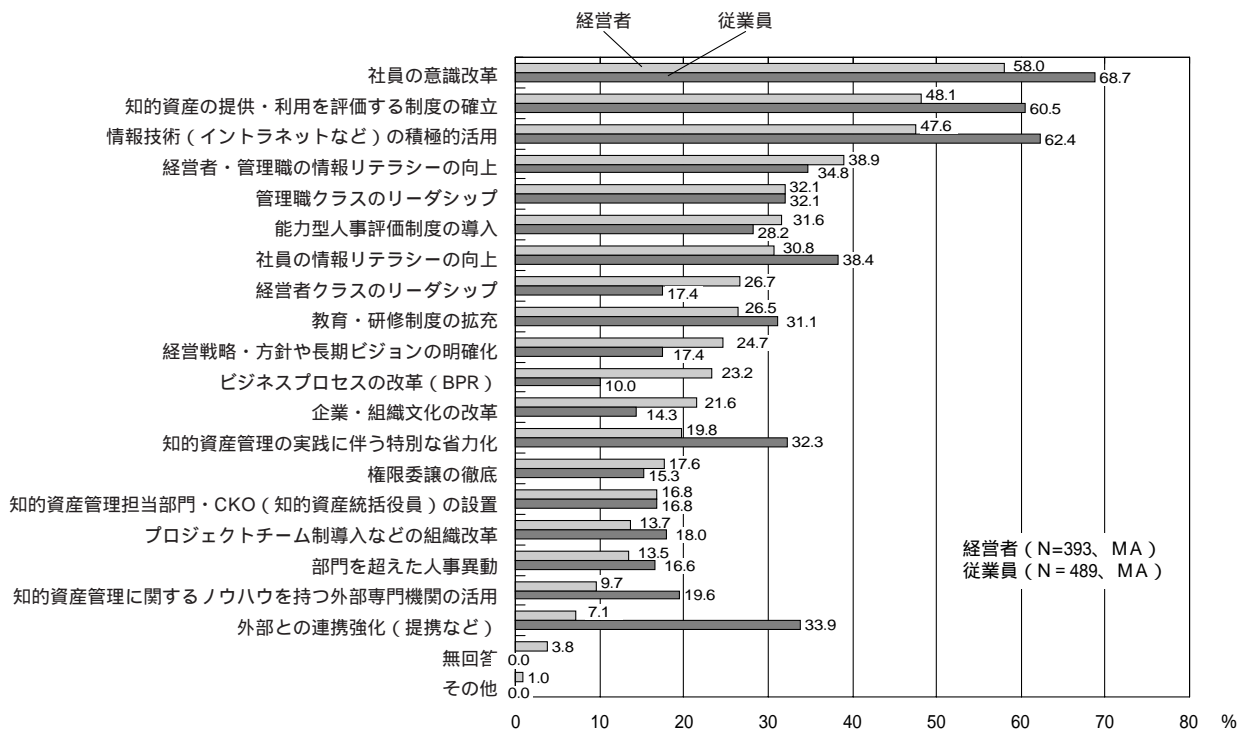


図9 14 現状実践されているインセンティブ

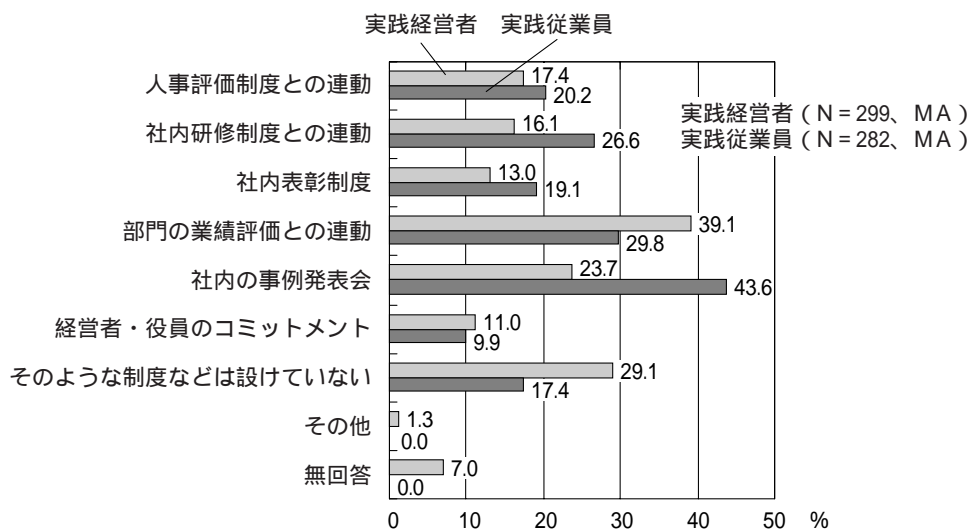
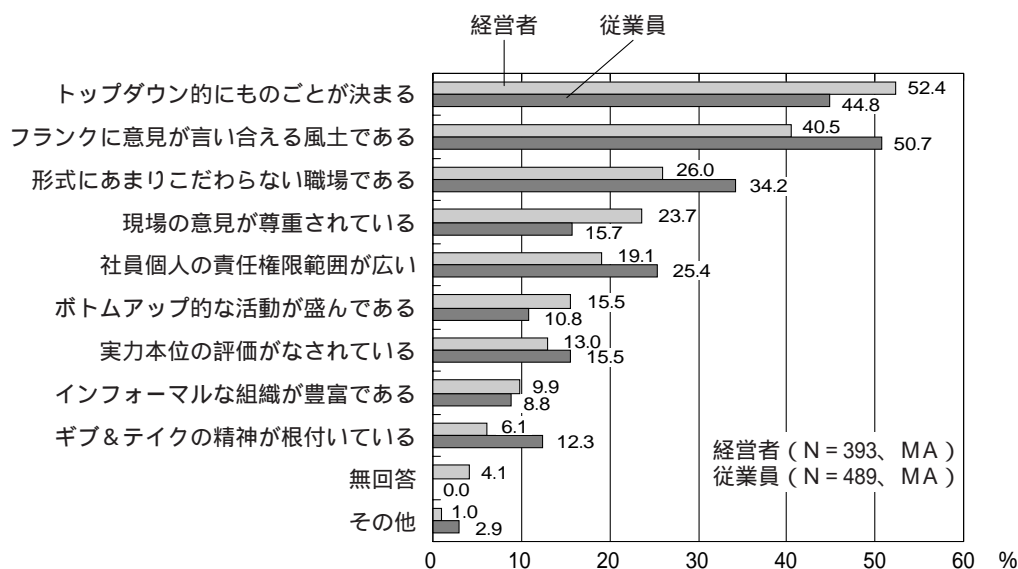


図9 15 企業・部門の風土・文化



9.6.1 知的資産管理の促進要因(風土・文化)

図9 13を見れば分かるように、経営者の約6割、従業員の約7割が「従業員の意識改革」をあげている。経営者、従業員ともに、知的資産管理の推進には「従業員の意識改革」が最も重要であると考えられている。

9.6.2 企業・部門の風土・文化

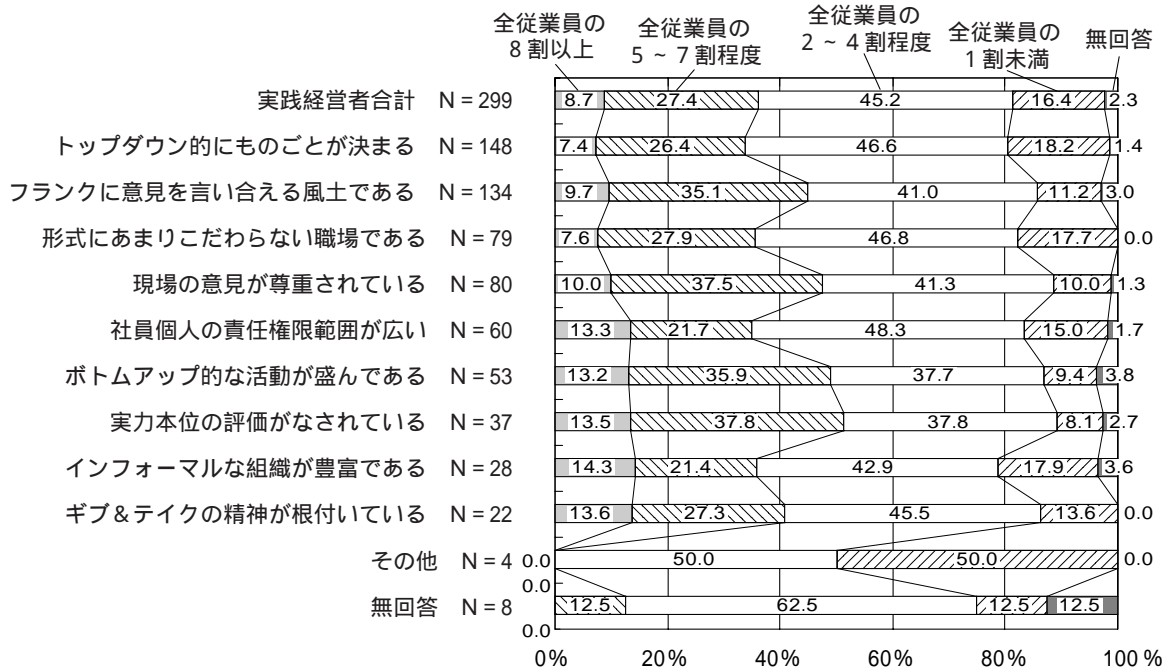
図9 15は、企業あるいは部門にどのような風土・文化があるのかを表している。

経営者、従業員ともに「トップダウン的にものごとが決まる」「フラクに意見を言い合える風土である」が4~5割と最も多く、同じような傾向となっている。

しかし、従業員が知識を創出するような「ギブ&テイクの精神が根付いている」「ボトムアップ的な活動が盛んである」などの風土・文化は、1割前後とごく僅かとなっている。



図9 16 企業・部門の風土・文化と知的資産管理の浸透度の関係



### 9.6.3 企業・部門の風土・文化と知的資産管理の浸透度

図9 16は、知的資産管理の実践企業における企業・部門の風土・文化と知的資産管理の浸透度の関係を表している。

「全従業員の8割以上」「全従業員の5~7割程度」まで含めて見ると、「フランクに意見を言い合える風土である」「現場の意見が尊重されている」「ボトムアップ的な活動が盛んである」「実力本位の評価がなされている」が、4割を超えていることが分かる。

つまり、従業員にとって自由でメリットのある風土・文化ほど、知的資産管理の浸透度が高いと考えられる。

### 9.6.4 先進企業ヒアリング調査結果(風土・文化)

先進企業のヒアリング調査結果からも、従業員の意識改革、知識を生み出させるような風土・文化の重要性が伺える。

エーザイでは、社長が「エーザイ・イノベーション宣言」を発し、全従業員に「世の中変わります。あなたは変われますか?」というメッセージを投げかけている。これは、従業員の意識を変えるだけの協力的なインパクトがあったと考えられており、知識創造活動の発端となっている。

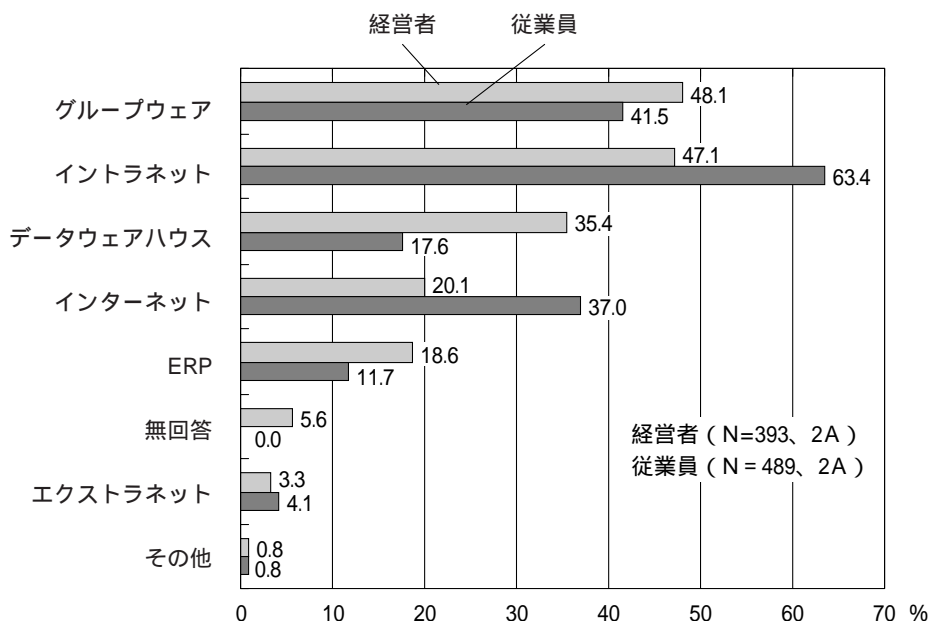
花ごころでは、社長自らが事あるごとに従業員に情報を伝え、「わかるまで話す。わかるまで聞く。」といった姿勢で従業員と接している。また、「知っている人に聞く」など教え合う風土が生まれている。

富士通で求められている精神は、「Give&Take」を上回る「Give Give&Take」であり、「Take無しではGiveしない」という考え方の持ち主の情報は、もはや不要な情報と考えられている。

以上のことから、仮説6は「仮説どおり」の結果が得られたと言えよう。



図9 17 知的資産管理に効果的な情報インフラ



9.7 仮説7検証(情報インフラ)

仮説7) 知的資産管理の実践には、情報インフラ、中でも「イントラネット」の活用が効果的である。

仮説7は、情報インフラの効果度、活用度、そして、知的資産管理の実践度をもとに検証した。

9.7.1 情報インフラの効果度

図9 17は、知的資産管理を実践する上で効果

的な情報インフラは何かを表している。

一見して分かるように、経営者の約5割、従業員の約6割ともにイントラネットをあげている。イントラネットに注目してさらに分析を試みた。

9.7.2 イン트라ネットの活用度と知的資産管理の実践度

図9 18は、経営者の視点から見た、イントラネット導入企業における、その活用度と知的資産

図9 18 イン트라ネットの活用度と知的資産管理の実践度(経営者の視点)

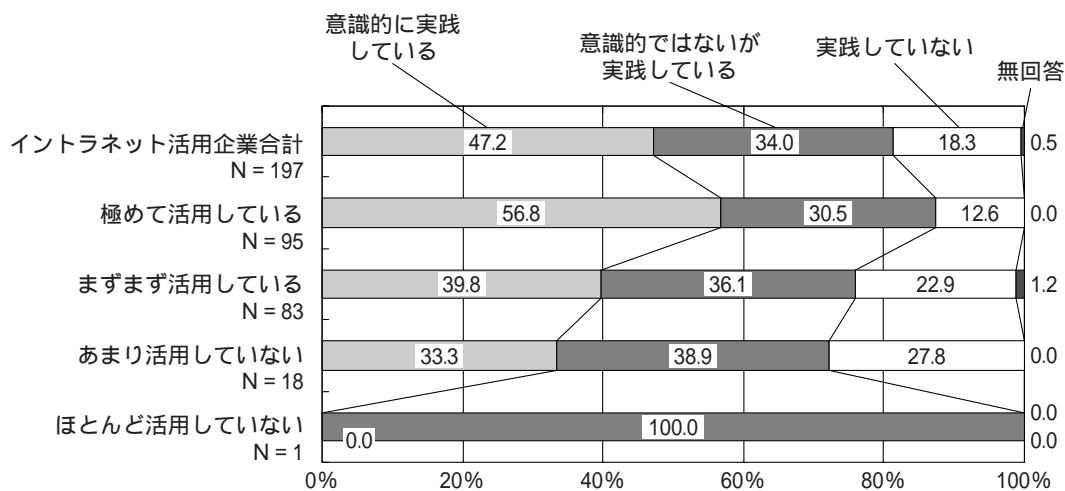


表9 1 仮説検証結果

仮説	仮説検証結果
仮説1 (認識と意欲)	仮説どおり
仮説2 (管理のレベル)	ほぼ仮説どおり
仮説3 (知的資産の源泉)	ほぼ仮説どおり
仮説4 (経営者方針)	ほぼ仮説どおり
仮説5 (インセンティブ)	ほぼ仮説どおり
仮説6 (風土・文化)	仮説どおり
仮説7 (情報インフラ)	仮説どおり

管理の実践度の関係を表している。

「意識的に実践している」の部分を見れば分かるように、イントラネットの活動度が高い企業ほど、知的資産管理を意識的に実践している割合が高くなっていることが分かる。

図9 19は、従業員の視点から見た方である。

経営者の視点と同様、イントラネットの活用度が高い企業ほど、知的資産管理を実践している割合が高くなっていることが分かる。

以上のことから、仮説7は「仮説どおり」の結果が得られたと言えよう。

## 9.8 仮説検証結果

### 9.8.1 仮説検証結果

各仮説の検証結果を整理すると表9 1のようになり、総合的に評価すると「ほぼ仮説どおり」の結果が得られたと言えよう。

### 9.8.2 予測外の結果

今回の仮説検証結果から、特に予測外の結果として、次の2点があげられる。

第1は、仮説2 (管理のレベル)において、知的資産の全般的な実践度の順位が「定型的>経験的>非定型的>基幹的」となり、経験的な知的資産の実践度が、非定型的な知的資産の実践度を上回ったことである。経験的な知的資産は、無形の知的資産ゆえに、共有、活用などを実践することは難しいと考えられがちであるが、協働作業やOJTでは可能と言われている。このような意味では、国内企業における知的資産管理は、協働作業やOJTを中心に実践されていると考えられる。

第2は、仮説3 (知的資産の源泉)において、重要な知的資産を保有している役職が、経営者の4分の3は「部課長クラス」と回答しているのに対し、従業員の約4割が係長・主任クラスと回答

図9 19 イン트라ネットの活用度と知的資産管理の実践度 (従業員の視点)

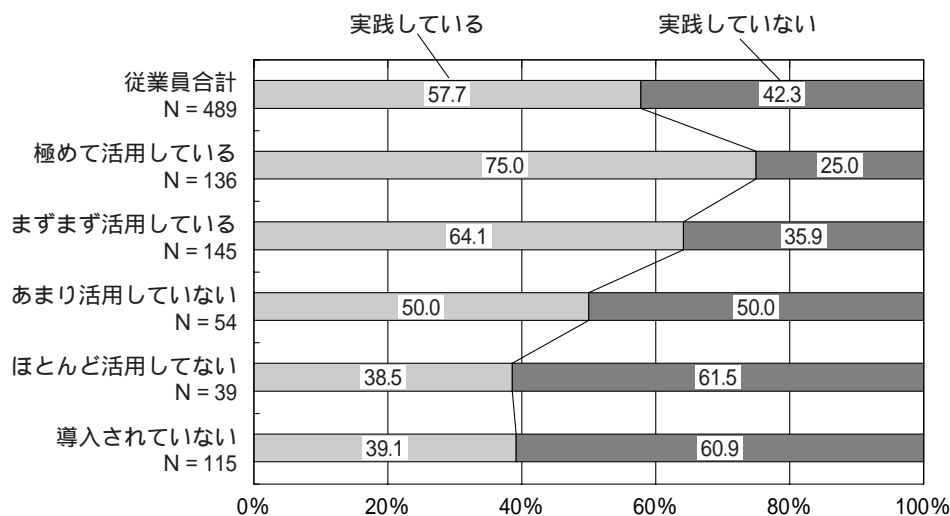
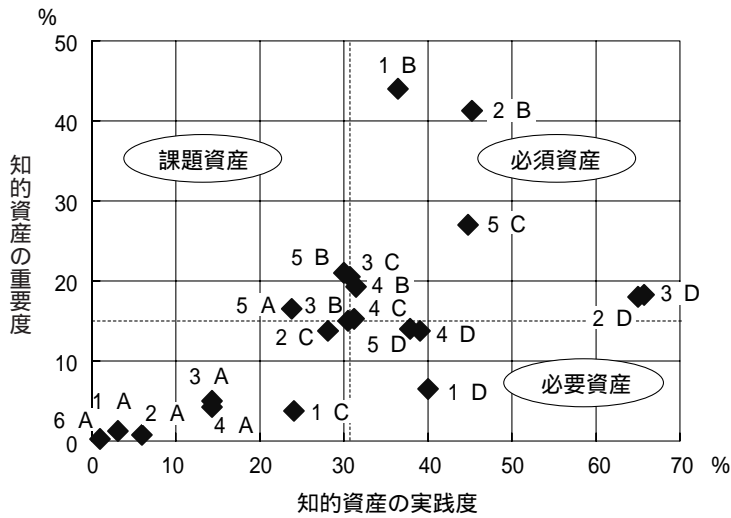


図10 1 知的資産の重要度と実践度の関係（経営者の視点）



している点である。この結果は、経営者、従業員ともに身近な役職または自分の視野に入る役職に重要な知的資産があるのではないかと考えられていると推測できる。

## 10. 知的資産管理の現状と課題

知的資産管理の現状と推進上の課題について整理した結果、次の5点が明らかになった。

### 10.1 ほとんどの企業が知的資産管理を重要視

第1は、9割を超える企業が知的資産管理を重要視しており、実践意欲も強いという点である。従って、知的資産管理は単なる一ブームに終わらず、今後の多くの企業でその取組みが始まることが予想される。

### 10.2 最も重要な知的資産は「草の根」の知識

第2は、企業にとって最も重要な知的資産は、営業販売、研究開発などの現場部門の従業員1人1人の経験的な知的資産、すなわち「草の根」の知識であるということである。図10 1は、経営者の視点から見た知的資産別の重要度と実践度の関係を散布図として表している。

縦軸は知的資産の重要度、横軸は知的資産の実践度を表している。それぞれの平均値により分割された4つの領域のうち、3つの領域内の知的資産は、次のように定義付けられる。

重要度も実践度も高い領域内の知的資産

：「必須資産」

重要度は低いが実践度は高い領域内の知的資産

：「必要資産」

重要度は高いが実践度は低い領域内の知的資産

：「課題資産」

表3 3と照らし合わせて見ると「草の根」の知識は「1 B」となり、必須資産となっていることが分かる。

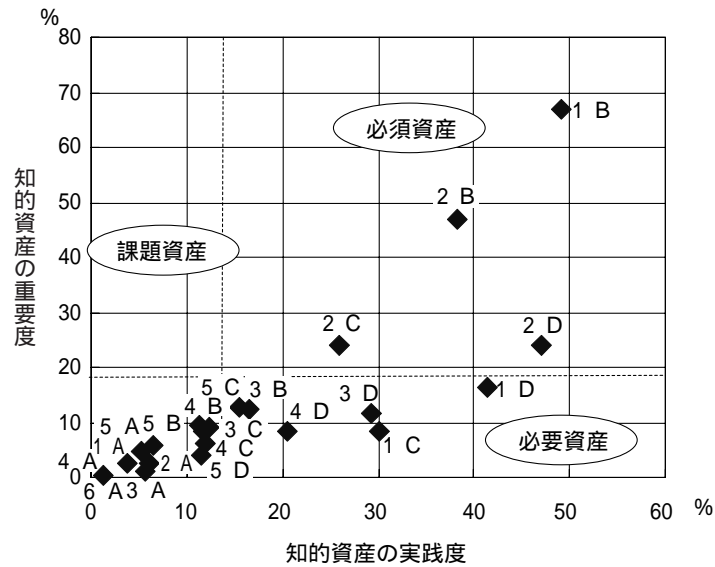
図10 2は、従業員の視点から見た方である。経営者の視点と比較すると、より顕著に「草の根」の知識である「1 B」が「必須資産」となっていることが分かる。

以上のことから、「草の根」の知識は、企業になくてはならない知的資産と言えよう。

### 10.3 経営者の率先行動が成功のカギ

第3は、知的資産管理を推進する上での成功のカギは、経営者の率先行動にあるということであ

図10 2 知的資産の重要度と実践度の関係（従業員の視点）



る。知的資産管理を全社に浸透させるには、明確な経営者方針を打ち立てるだけでなく、自ら率先して全社に展開を図り、従業員の意識改革を行っていくことが必要である。

#### 10.4 知的資産の創出には評価制度が有効

第4は、企業にとって価値ある知的資産を創出するには、知的資産管理の実践に対する評価制度やインセンティブ制度を設けることが有効であるということである。また、従業員にとってメリットのある風土・文化を定着させれば、より価値ある知的資産を創出することができると考えられる。

#### 10.5 情報インフラは知的資産管理に有効

第5は、約5割の企業が、情報インフラ、特にイントラネットは、知的資産管理に効果的であると考えており、イントラネットをよく活用している企業ほど、知的資産管理の実践意欲も強いということである。

以上のように、知的資産管理を推進するためには、知的資産管理に効果的な情報インフラを活用することも必要であるが、経営者の率先した行動、

従業員へのインセンティブ供与、従業員の意識改革など、組織の運営面での改革や工夫が重要となる。

#### 11. 知的資産管理の郵政事業への適用

最後に、知的資産管理の郵政事業への適用を考えてみる。全国に24,700局の郵便局、そして約30万人の郵政職員がいる。郵政省では「郵政行政情報5ヶ年計画」の中で、先進的な情報通信基盤の整備として「郵政省WAN」の構築を推進しているところである。これにより、全郵政職員がネットワークで結ばれ、職員1人1人の知恵やノウハウが、双方向、メッシュ型でやり取りされるようになれば、より戦略的な郵政事業経営に結び付けられるのではないかと考えられる。

#### 12. おわりに

本調査研究では、郵政研究所客員研究官である土谷茂久千葉工業大学工学部教授にご指導頂いた。また、企業アンケート調査、従業員アンケート調査、及び先進企業ヒアリング調査に関しても多くの関係者にご協力を頂いた。この場を借りて感謝を申し上げる。

なお、本稿は、1999年5月15日（土）に行われ

た経営情報学会1999年春季全国研究発表大会知的 通信セッションでの発表内容に加筆、修正したも  
資産管理セッション、及び1999年6月4日(金)に のである。  
行われた第11回郵政研究所研究発表会第2部情報

### 主要参考文献、リソース

- 土谷茂久「柔らかい組織の経営」、同文館出版、1996年  
野中郁次郎、竹内広高、梅本勝博、「知識創造企業」、東洋経済新報社、1996年  
田坂広志「イントラネット経営」、生産性出版、1996年  
紺野登「知識資産の経営」、日本経済新聞社、1998年  
大浦勇三「ナレッジ・マネジメント革命」、東洋経済新報社、1998年  
黒瀬邦夫「富士通のナレッジ・マネジメント」、ダイヤモンド社、1998年  
日経情報ストラテジー1997年11月号、1999年1月号  
「エーザイ株式会社Webサイト」<http://www.eisai.co.jp/>  
「株式会社花ごころWebサイト」<http://www.hanagokoro.co.jp/index.html>  
「富士通株式会社Webサイト」<http://www.fujitsu.co.jp/>