

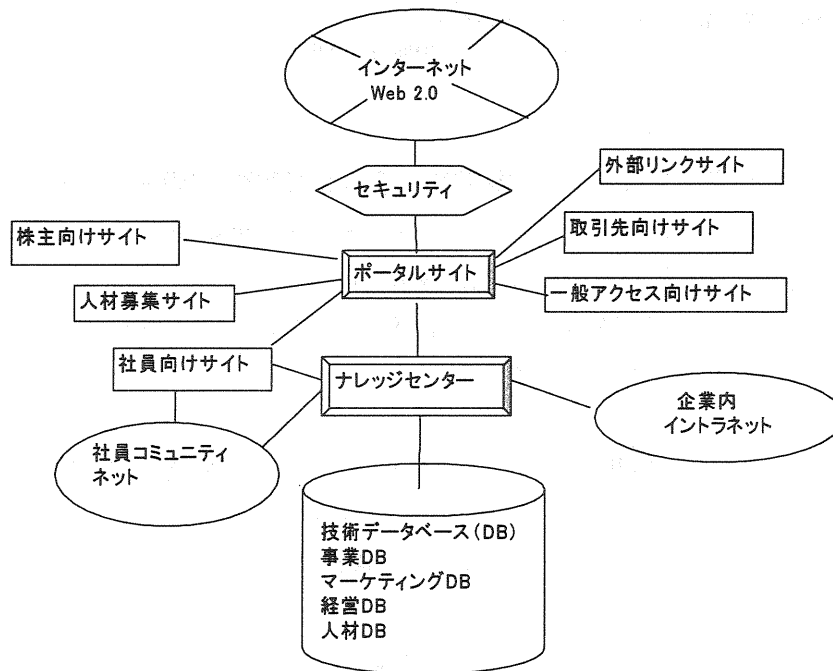
○山本尚利, 寺本義也 (早大ビジネススクール)

技術経営と知識経営の融合領域として、われわれは、技術ナレッジマネジメント (TKM : Technology Knowledge Management) と名づけるコンセプトを提唱している。本論文では、企業の技術経営の領域において、TKM の導入と実践がいかに重要かについて論じる。

1. 技術ナレッジマネジメント (TKM) とは

本論文で取り上げる技術ナレッジマネジメント (TKM) とは、企業の研究開発、技術開発、製品開発、あるいは事業オペレーションに従事するナレッジワーカーの知的生産性を向上させる技術経営方法論のひとつである。TKM コンセプトを具体的に示すと、図表 1 に示すようなナレッジポータル構築と運用のマネジメントとなる。

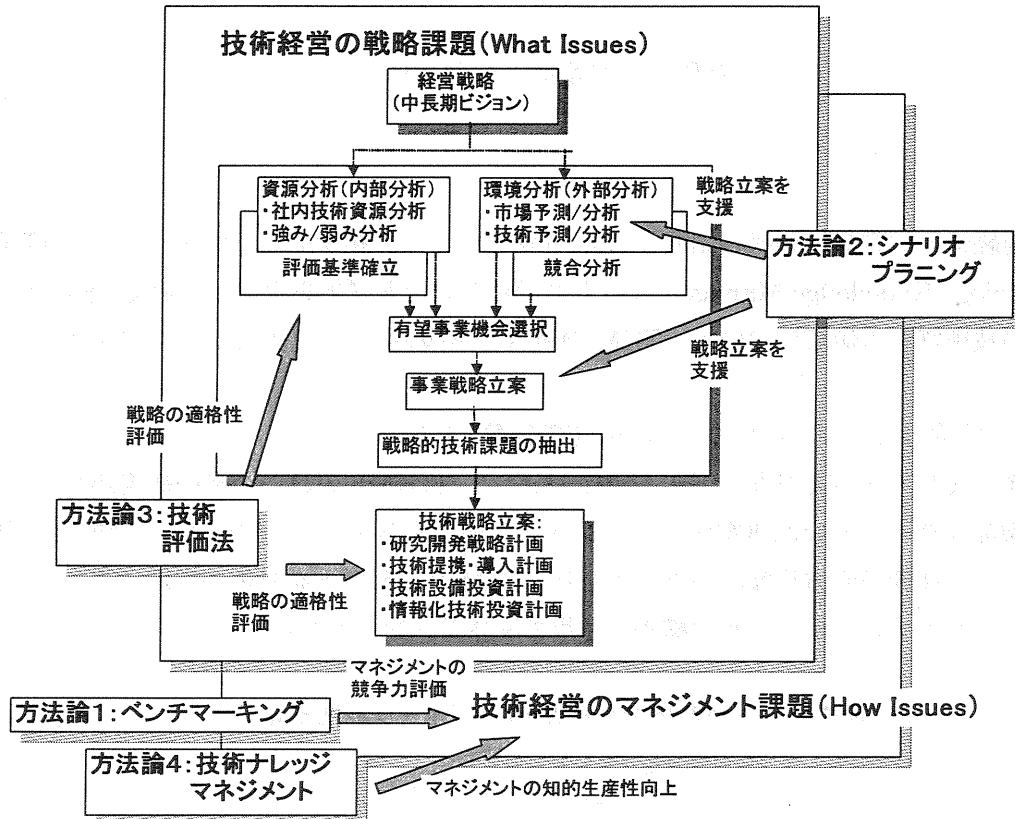
図表 1 技術経営のためのナレッジポータル モデル



2. 技術経営方法論体系における技術ナレッジマネジメント (TKM) とは

図表 2 に技術経営における企業戦略実践プロセスおよびそのマネジメントと技術経営方法論の体系を示す。技術ナレッジマネジメント (TKM) は図表 2 の方法論 4 に相当する。

図表2 技術経営方法論の体系



企業における技術経営の実践とは、技術戦略を含む企業戦略（What Issues）を立案し、その戦略の実践プロセスを効率よくマネジメント（How Issues）することである、とわれわれは考える。理想的な技術経営の実践とは What Issues と How Issues をバランスよく実践することに他ならない。TKM とは、この技術経営実践プロセスを効率よく回すための方法論のひとつであるとみなすことができる。

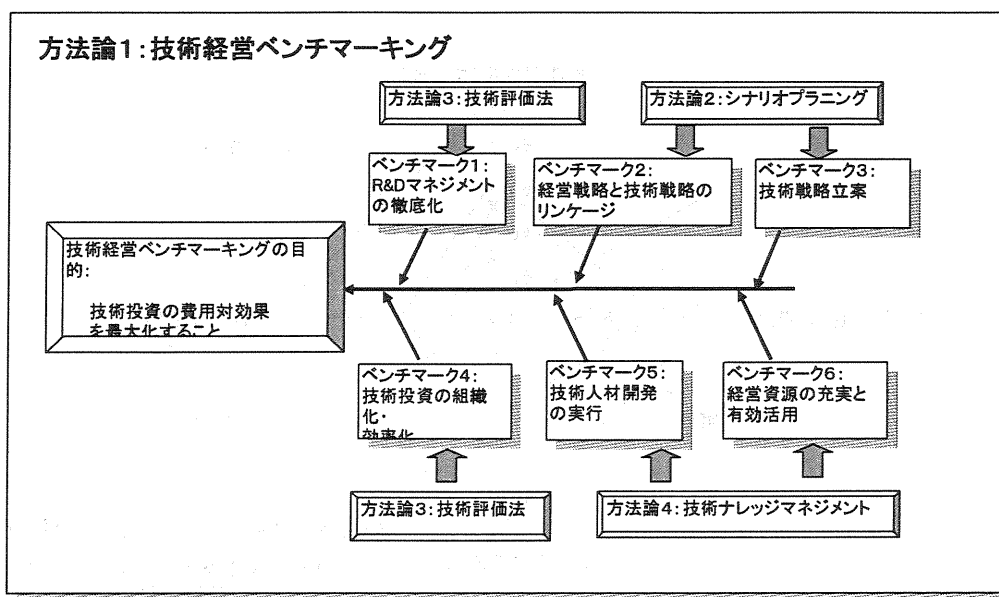
3. 技術経営における技術ナレッジマネジメント（TKM）の位置づけ

図表2に示す4つ技術経営方法論は、図表3に示すような相互関係となる。本図は、一般的に、技術経営ベンチマーキングの基となる「技術経営の目的と実践項目」を骨格にしている。

技術ナレッジマネジメント（方法論4）は「技術人材開発の実行」（ベンチマーク5）および、「経営資源の充実と有効活用」（ベンチマーク6）のための方法論とみなされる。

図表2に示す4つの技術経営方法論が体系的に有効活用されれば、技術経営の究極の目的、すなわち、「技術投資の費用対効果の最大化」が達成されることになる。技術系企業においては、とりわけ、技術ナレッジマネジメント（TKM）の重要性が高まるといえる。

図表3 4つの技術経営方法論の相互関係



なお、図表3の技術経営ベンチマーキング(方法論1)の有効性は、日米欧グローバル企業200社の技術経営国際調査によって、すでに証明されている。(注1)

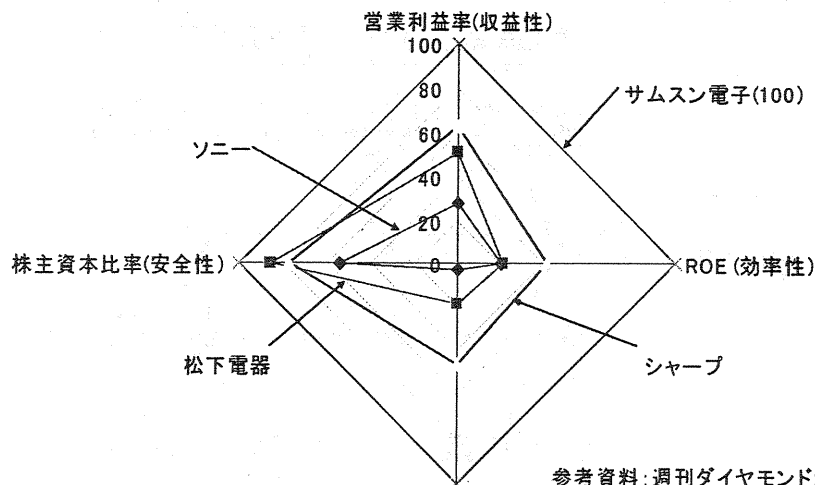
注1 : TEC400 A Worldwide Study of Technology Management Practices among the Largest International Companies: Comprehensive Summary of Survey Results, January 1992, *Sponsored by the French Ministry of Industry and SRI International*

4. 技術ナレッジマネジメント (TKM) の日韓企業比較

以下に、TKMに関する日韓企業比較を試みる。図表4に、電子機器製造分野の日韓企業比較を示す。日本を代表する優良技術系企業、ソニー、松下電器、シャープは3社とも経営総合成績(収益性、効率性、成長性、安全性)が、韓国を代表する優良技術系企業、サムスン電子に遠く及ばないことが一目瞭然である。

一方、図表5に、ナレッジマネジメント導入率に関する日韓企業比較を示す。日本企業(導入率30%)より、韓国企業(導入率70%)のほうがナレッジマネジメントの導入率が高いたことがわかる。この調査結果は、韓国企業は総じて、ナレッジマネジメントの重要性を日本企業より強く認識していることを如実に物語っている。その結果、TKMの導入と実践において、21世紀初頭の現在、日本の技術系企業は、すでに韓国の技術系企業に後れをとっているのではないかと危惧される。そして図表4に示すように、残念ながら日本の代表的技術系企業は韓国の代表的技術系企業に比べて経営総合成績が大きく劣る結果となっている。

図表4 日韓代表企業の財務指標比較



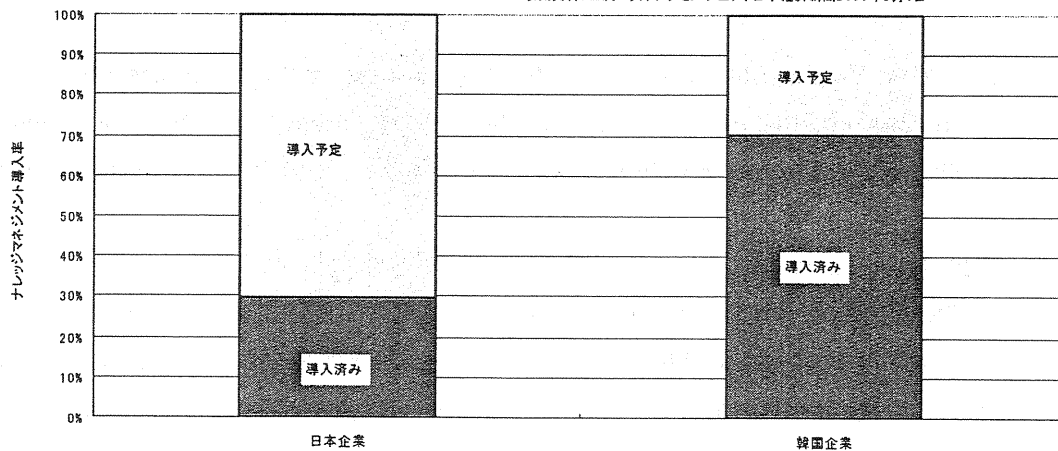
参考資料: 週刊ダイヤモンド2006年7月22日、34ページ

売上高成長率(成長性) 財務データ: 日本企業2006年3月決算、
韓国企業2005年12月決算

図表5 ナレッジマネジメント日韓企業比較

調査企業数: 日本企業54社、韓国企業67社

引用資料: 三沢一文、アクセンチュア、日本経済新聞2006年8月1日



5. 日本企業は技術ナレッジマネジメント (TKM) の構築が急務である。

日本の技術系企業の TKM 導入の後れは、日本型経営の代表である長期雇用制のおかげで、戦後、大量に育った熟練社員の暗黙知に依存しすぎた点に、その原因が潜むのではないだろうか。戦後 60 年以上経て、近年、熟練社員の定年退職が急増し始めた。われわれの提唱する TKM は熟練社員の暗黙知に代わる先進的なナレッジマネジメントと位置づけられるが、多くの日本の技術系企業にとって TKM の構築と実践が急務である。