ナレッジマネジメント白書 2026

KNOWLEDGE MANAGEMENT
REPORT 2026

AI時代における
競争優位の源泉とは

はじめに

日本企業が直面している生産性向上、組織的価値向上の課題を解決する手段のひとつがナレッジマネジメントであり、
「ナレッジマネジメント白書」は日本企業のナレッジマネジメントの取り組み実態を定期的に調査し、
把握することを目的としている。
本書「ナレッジマネジメント白書 2026」では、
AI時代に企業が競争優位や継続的成長を実現するために取り組むべきことにスポットをあてる。

ナレッジマネジメント白書 2026

KNOWLEDGE MANAGEMENT REPORT 2026

INDEX

04 「ナレッジマネジメント白書 2026」発行に寄せて

05 AI時代における競争優位の源泉とは

06 AI活用の現在地
09 組織成果に変換する際のボトルネック
10 成果を分ける「使い方」 ― 生成AI活用は“聞き方”で決まる
12 「AIを使う」から「知を回す」へ ― 自社ナレッジ×RAGの役割

15 ナレッジマネジメント調査 2026

16 調査概要
18 ナレッジマネジメントの認知・理解
20 企業が重要視する経営課題
22 DX化の取り組み
24 DX化の目的
26 DXの目的別成果
28 AIの導入と活用
30 AI活用の目的
32 AI活用の業務範囲
34 AI活用の成果
36 組織的AI活用の課題
38 ナレッジマネジメントの実施と取り組み度合い
40 ナレッジマネジメントの目的
42 ナレッジマネジメントの課題
44 情報発信・共有の課題
46 情報取得の課題
48 業務課題の解決に必要な情報
50 業務課題の解決に必要な情報の参照手段
52 AI活用による競争優位の創出
54 AIが参照している情報源
56 ナレッジマネジメントの取り組み内容
58 ナレッジマネジメントの取り組み効果

60 ナレッジが生み出す競争戦略
（「知識創造DAY 2025」セッションより）
一橋ビジネススクール 特任教授　楠木 建

「ナレッジマネジメント白書 2026」発行に寄せて

～ AI時代における競争優位の源泉とは

生成AIの進化は、いま社会や企業のあり方そのものに、大きな変化をもたらしています。
それは、インターネットが企業活動をも変革していった時代を想起させます。

インターネットは、世界中の情報へアクセスする際に存在していた物理的距離の壁を取り払い、
さらにスマートフォンの普及によって、私たちはいつでも・どこでも・瞬時に情報を得られるようになりました。

そして今、その変化をさらに加速させているのが生成AIです。

必要な情報を探すだけでなく、整理し、要約し、アウトプットすることさえAIが担う時代になりつつあります。
知識や情報はかつてない速度で流通し、その価値は急速にコモディティ化・同質化しています。

この変化は、企業経営にも大きな問いを投げかけています。
「誰もが同じ情報にアクセスできる時代に、企業の競争優位はどこから生まれるのか」

私たちは、その答えは「経験から生まれるナレッジ」にあると考えています。

どのように顧客と向き合ってきたのか。
どのような失敗を乗り越えてきたのか。
なぜ、その判断をしたのか。
現場で、実地で、どのような工夫や試行錯誤を積み重ねてきたのか。

そうした経験知の蓄積こそが、その企業らしさを形づくり、
他社には模倣できない競争優位の源泉となっているのではないでしょうか。

しかしその多くは、まだ共有されていない「人の暗黙知」の中に存在しています。
だからこそ、個人の中に眠る暗黙知を組織知へと変換し、
組織全体の成長へつなげていくことがこれからの時代に求められているのです。

生成AIは人の価値を奪うものではありません。
むしろ、人にしか生み出せない経験や知見の価値をこれまで以上に高める存在である。
私たちはそう考えています。

企業の未来をつくるのは情報量ではありません。独自の経験知をいかに蓄積し、活かせるかです。

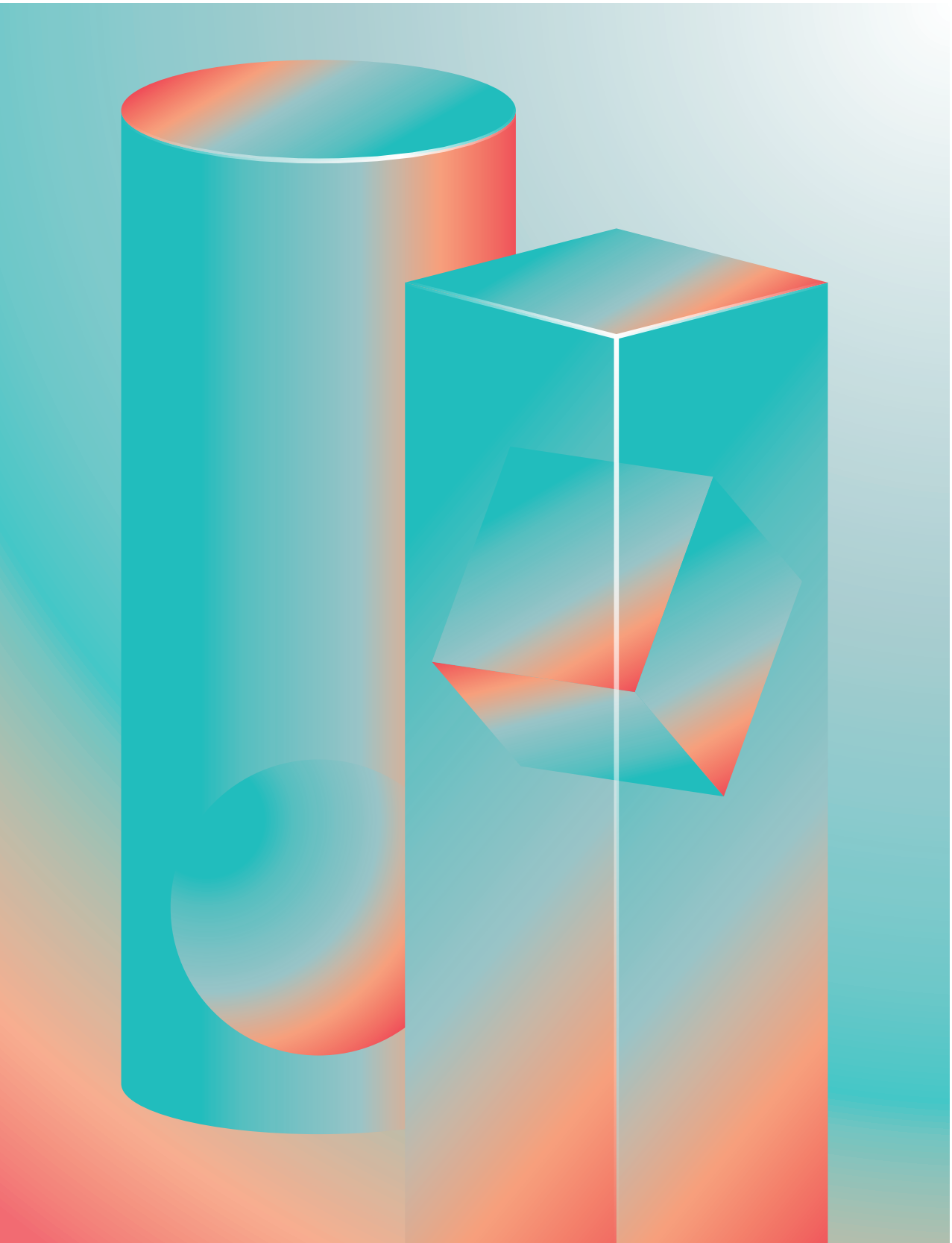
「ナレッジマネジメント白書2026」では、
企業における生成AI活用とナレッジマネジメントの実態を調査・分析するとともに、
AI時代における競争力の源泉をテーマに考察しています。

本書が、「その企業らしさ」を見つめ直し、AI時代における新たな競争力のあり方を考える一助となれば幸いです。

any株式会社

Chapter 1

AI時代における競争優位の源泉とは



AI活用の現在地

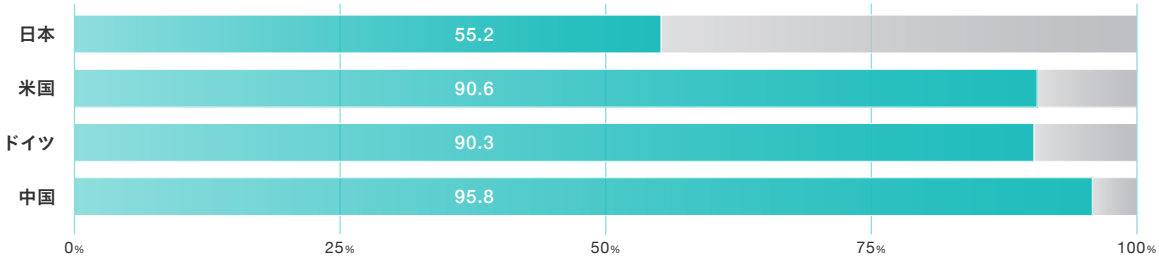
AI、特に生成AIが飛躍的な進歩を遂げている現代で、生成AIを業務に導入する企業が急増している。2025年7月に総務省が公開した「令和7年版 情報通信白書」の調査によると、日本国内で「業務で生成AIを利用している」と答えた企業が、55.2%と過半数にものぼることがわかっている*1。
この数字だけを見ると、国内企業のAI活用は非常に進んでいるように感じられる。
しかし実情としては、活用が十分に浸透しているとは言い切れない。

この調査では、日本以外の企業にもアンケート調査を実施している。その結果、「業務で生成AIを利用している」と答えた企業が米国では90.6%、ドイツが90.3%、中国が95.8%となっている。つまり日本のAI活用事情は、世界的には低い水準にあるのだ。

当該調査でアンケートが取られていたのは日本、米国、ドイツ、中国の4か国に限るが、これだけを見ても、生成AIの普及スピードには国別に開きが見られることがわかる。そして、国内企業での生成AI利用率は、他国に比べて後れをとっていることが示されている。

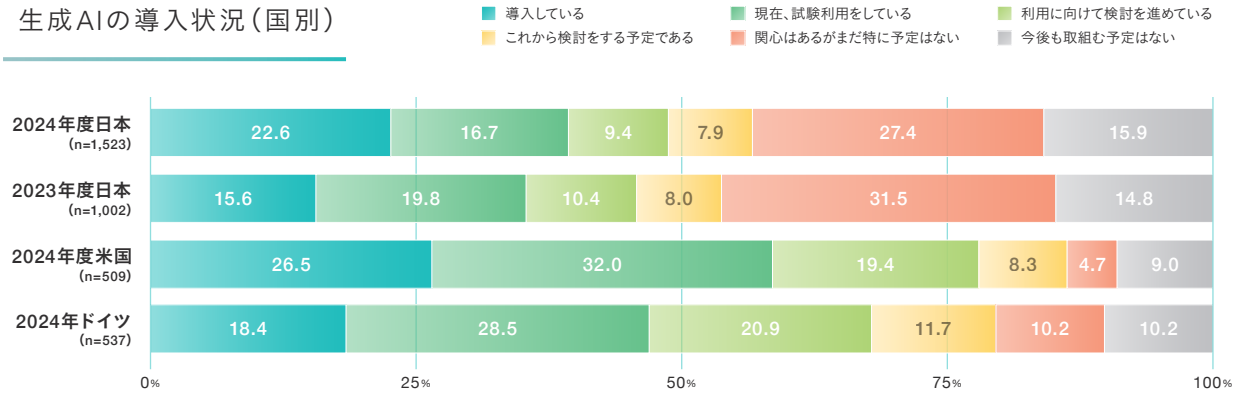
また、2025年6月にIPA（情報処理推進機構）が公開した「DX動向2025」では、生成AIの導入状況についてのアンケート結果が公表されている。当該アンケートでは、生成AIの業務での導入状況について「導入している」「試験利用」「利用に向けて検討」「これから検討予定」「関心はあるが予定なし」「今後も予定なし」といった項目で企業からの回答を集めた。
国内企業では「導入している」の回答が22.6%、「試験利用」が16.7%、「利用に向けて検討」が9.4%となり、一定の導入あるいは導入を検討しているという結果だった。
しかしその一方で、「関心はあるがまだ予定はない」が27.4%、「今後も取り組む予定はない」が15.9%といった回答も示された*2。

企業における業務での生成AI利用率（国別）



総務省（2025）「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」をもとに弊社作成

生成AIの導入状況（国別）



組織への実装には壁がある

では、なぜ生成AIの普及率が上がらないのか。言い換えれば、なぜ生成AIの組織への実装には壁があるのか。この点に焦点をあてる。

生成AIを導入して活用するためには、業務プロセスに生成AIを組み込む必要がある。
しかし、生成AIは「まずは使ってみる」という最初のフェーズはクリアしやすい反面、業務プロセスへの組み込みは難易度が高いという問題がある。

下図表は、前項と同じIPA「DX動向2025」の、生成AI利用状況についての国別アンケート結果だ。いずれの国でも「個人/部署での利用」から「部署の業務プロセスへの組み込み」への移行の間で開きがあり、組織として生成AIを業務プロセスに組み込むことへの、壁が存在することが示されている*3。

前提として、従業員が個々人で生成AIを利用するだけでは、「業務プロセスに組み込まれている」とはいえない。個人で生成AIを利用するだけでは、あくまで「個人的に使っている」という状況に留まる。これがまさに「まずは使ってみる」のフェーズである。

個人や一部署での利用だけでは、業務フローの改善や効率化が限定的となり、組織全体でみたときの成果には繋がりにくい。また、個人利用ではKPIの設定や、生成されたデータ(文章・画像・動画など)の品質管理、責任の分界も整備できない。
求められるのは、個人利用の先にある全社的な「業務プロセスへの組み込み」だ。これを実現しなければ、成果は個人・部署に局在することとなり、全社的な生産性や品質向上に変換されない。そのため、企業全体として生成AI導入に取り組み、業務プロセスに組み込む必要があるのだ。
しかし、「個人的には使っているが、会社として導入しているわけではない」という状態が続きがちになる背景として、組織的活用を決断するハードルの高さがある。

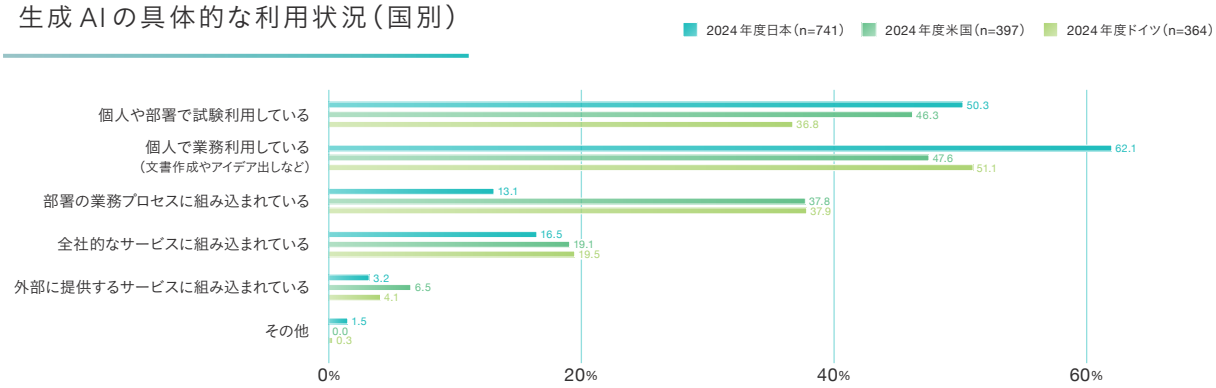
日本で生成AIを活用する上での課題

なぜこんなにも「業務プロセスへの組み込み」のハードルが高いのか。その理由として、運用面とガバナンス面が挙げられることが多い。

IPAが、生成AIを活用するうえでの課題を国別に調査したデータがある。このデータからは、いずれの国にも共通した生成AI活用の課題として「適切な利用を管理するためのルールや基準の作成が難しい」「生成AIの効果やリスクに関する理解が不足している」といった項目が挙げられていることがわかる*4。

もとより生成AIは、まだ誕生・発展から間もない技術だ。「生成AI」と呼べる技術が本格的に登場したのは2010年代であり、一般普及が進んだのは2020年代である。ルール・基準作成や理解が追いついていないのも、致し方ない側面はある。

生成AIの具体的な利用状況(国別)



生成AIの業務での導入状況の設問で「導入している」「現在、試験利用をしている」「利用に向けて検討を進めている」を選択した企業が対象

加えて日本では、生成AIを含むAI技術や、IT技術へのリテラシーといった課題もある。IPAの調査でも、日本は「誤った回答を信じて業務に利用してしまう」への回答が、他国に比べて高い傾向にあった。
生成AIが生み出したデータの、どれを正として受け取り、どれを誤としてスルーするのか。どのように一次情報をチェックすればいいのか。こうしたリテラシーが育たないことには、「正誤の判定がつかない」「だから業務では活用できない」といった考えに至ってしまうのも無理はないだろう。

しかし、これらの課題を乗り越えられないままでは、日本企業での生成AIの導入・活用の道は進まない。仮に企業内で生成AIの個人利用が進んだとしても、その次のフェーズで成果の再現や横展開が広がらず、いつまでも「個人的には使っている」の状態を脱却できない。
生成AIをうまく活用できた際の恩恵の大きさを考えると、これはあまりにももったいない状態であり、企業の成長機会をみすみす手放しているも同然だ。生成AIを活用できている海外企業との格差は、どんどん広がる一方である。

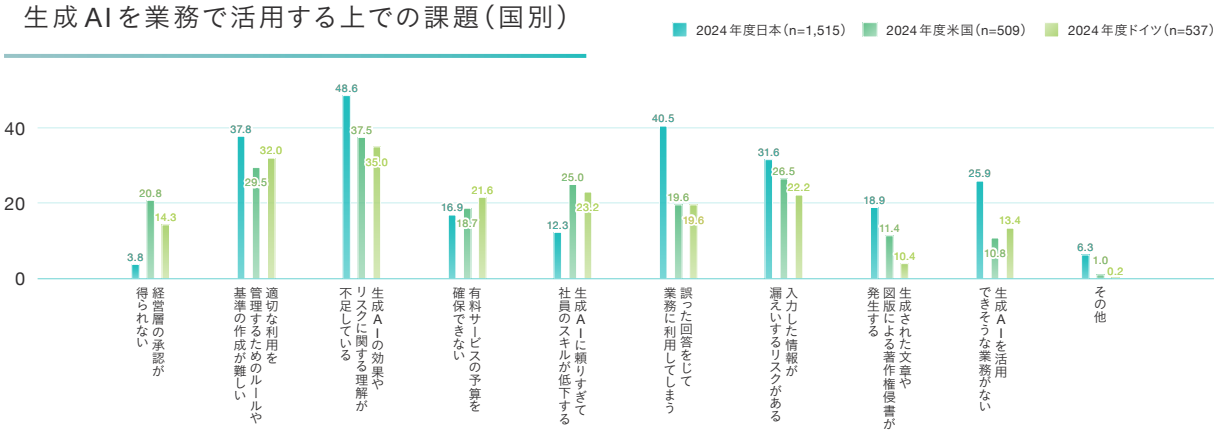
AIへの期待値ギャップ
— 現場で起きやすいつまずき

生成AI導入初期に多いつまずきとして、生成AIの情報出力に期待をしすぎてしまうという点がある。これは前述した、国内企業の「誤った回答を信じて業務に利用してしまう」という回答ともリンクする。
生成AIは性質上、情報の出力に誤りが含まれ得る。そのため生成AIを活用するにあたっては、そもそも生成AIの回答が100%正しいわけではない、という前提を織り込んでおく必要があるのだ。
しかし、生成AIに対するリテラシーが追いついていない状態では、生成AIに過度な「正確さ」を期待しすぎてしまうことがある。そのため、ひとたび生成AIが誤情報を出力すると、期待値とのギャップによって「情報が間違っているじゃないか」「話が違う」となり、生成AIの利用自体をやめてしまうといった反応が起きやすい。

この現象は特に、生成AIを実務利用する現場で起きやすい。そして、こうした「つまずき」をなくして生成AIを有用に使いこなし、その先の組織全体への利用浸透を促進するためには、個人のスキル頼みでは解決しない。生成AI活用に対する教育を組織として実施し、出力の不確実性に対する期待値を調整しておく必要があるのだ。
同時に、情報の正誤を確認する手順・正誤の判断基準を明確にし、責任の所在を決めておく必要もある。
つまり、生成AIの利用に対する一連の流れを仕組み化し、ルール化することが求められるというわけだ。

このように、生成AI活用にはいくつかの課題が存在するが、生成AI活用を推進するうえで解決にすべきは、「どのツール（生成AI）を使うか」や「どの業務で使うか」といった点ではない。重要なのは、組織内での生成AIについての理解を促進し、運用方法・ルール・責任分界の設計を整えることだ。まずは生成AIを活用するための組織的な土台を作り、生成AIを業務に組み込める状態を整備することが何よりも重要なのである。

生成AIを業務で活用する上での課題（国別）



組織成果に変換する際のボトルネック

前章で解説したとおり、生成AIの社会的かつ世界的な活用は広がりをみせる一方で、国内企業での活用に関しては、業務プロセスへの組み込みや運用設計の難しさから、個人的な利用の先になかなか進まない。
この壁を乗り越えるには、生成AIを全社的に活用し、成果を組織として再現可能な形にする必要がある。

しかし、生成AIによる成果を組織の成果に変換するためには、いくつかのボトルネックが存在する。
生成AI活用の推進パターンは、大きく「トップダウン型（経営主導）」と「ボトムアップ型（現場主導）」に分けられる。推進の出発点が異なれば、つまずくポイントも異なることを理解しておくと、生成AI活用推進の大きな助けとなるだろう。

推進パターンによって、つまずく地点は変わる

「トップダウン型（経営主導）」は、経営陣が主導となって、現場に対して生成AI活用を推進していくパターンだ。対して「ボトムアップ型（現場主導）」は、生成AIを実務利用する現場が主導となって、全社的に活用を推進していくパターンだ。両パターンにはそれぞれのメリットとデメリットがあり、つまずく地点も異なる。

それぞれのメリット・デメリットやボトルネックを理解したうえで、自社にどのパターンが適しているのかを考えるのがいいだろう。

【トップダウン型（経営主導）にありがちなボトルネック】
トップダウン型は、経営陣や上層部が主導するため、全社方針を示しやすく、必要な予算や基盤、ルールを整備しやすいというメリットがある。
一方で、構想や制度設計が先行しやすく、現場の実態とかみ合わないまま推進が進んでしまうリスクがある。

● 構想先行：大きな方針が現場実態に接続しない
トップダウン型の推進で起こりやすいのが、経営側が描く大きな構想と、現場の業務実態との間にずれが生じることだ。たとえば、「全社で生成AIを活用する」「AIを前提とした業務変革を進める」といった方向性自体は正しくても、現場が何に困っており、どの業務で、どのような支援があれば成果につながるのかが具体化されていないと、活用は定着しにくい。
経営としては未来に向けた地図を描いているつもりでも、その地図が現場の実務と接続されていなければ、現場からは「何をすればよいのかわからない」「理想論に見える」と受け止められてしまう。
その結果、方針はあるのに実務へ落ちず、生成AI活用がスローガンに留まってしまうのである。

● ルール先行：基盤や統制が先に立ち、使われない仕組みになる
トップダウン型のもうひとつの典型的なボトルネックが、ルールや基盤の整備が先行し、現場で使われない仕組みになってしまうことだ。
セキュリティやガバナンスの観点から、利用ルールやガイドライン、共通基盤を整備すること自体は重要である。しかし、それらが実務の流れや現場の判断負荷を踏まえずに設計されると、かえって運用しづらいものになってしまう。
前項でも触れた通り、企業における生成AI活用は、KPIや品質管理の仕組みと結びついてはじめて成果につながる。ただし、その管理のあり方が現場にとって実行可能でなければ、せっかく整えたルールや基盤も形骸化する。「実務で守りきれない」「現場をわかっていない」と受け止められれば、統制は機能せず、共通基盤も活用されない。
こうして、基盤や制度だけは整っているのに、現場では使われないという状態に陥ると、最終的には「無理に生成AIを使わなくても業務は回る」という認識が広がり、活用そのものが浸透しないまま終わるおそれがある。

【ボトムアップ型（現場主導）にありがちなボトルネック】
ボトムアップ型は、現場が主導となることから、実務上での成果が出やすい。一方で、成果は局所的なものに留まりがちで、全社的な横展開が広がりにくく、公式化（統制）がされにくい点がデメリットとなる。

● 拡張：成果が局所最適のまま横展開できない
現場主導の際の最大のネックが、成果が局所最適のまま横展開できないという点だ。現場での成功が「その部署での工夫」に最適化されてしまい、他部署で再現できないのである。
他部署での再現のために求められるのは「どの部署でも共通して使えるテンプレート」や手順書、活用教育の仕組みである。しかし、これらが用意できないため、活用が全社的にスケールしない。

● 統制：公式化されず統制外利用が混ざる
一般的な企業であればセキュリティ上の問題から、ツールの活用や社内外でのデータの取り扱いなどにルールを設け、統制していることが大半である。
しかし、現場主導で生成AIを活用していくと、組織が認識・許可をしていないツールの利用や、望ましくない使い方がされるリスクがある。いわゆるシャドーITである。

シャドーITは、組織のログ監視やセキュリティ防御をすり抜ける可能性があり、問題が起こった際の責任の所在も不明瞭になる。

そのリスクを現場が認識できないまま、組織の統制外の生成AI利用が進むと、セキュリティ的に危険が高まるだけでなく、結果として生成AIの利用が禁止・萎縮し、推進は頓挫するだろう。

このように、トップダウン型とボトムアップ型では、ボトルネックの性質が異なる。ただ、共通してわかることはやはり「実現可能なルール設計」と「再現可能な成果設計」の2点だ。

次章では、後者の「再現可能な成果設計」について掘り下げていく。

成果を分ける「使い方」── 生成AI活用は“聞き方”で決まる

生成AIの導入成果を、局所的なものではなく全社的に広げていくために重要なのが「再現可能な成果設計」だ。
同じ生成AIを使っていても、成果が出る組織とそうでない組織がある。その差は、生成AIの上手な活用方法を組織として共有できているかどうか、すなわち、「ナレッジ＝経験や知識に基づく知見」の共有の有無にある。
なかでも、生成AIへの「聞き方」に対する工夫が業務の型として共有されているか否かは、特に重要だ。
ここでいう「聞き方」とは、単に質問文を工夫することだけを指すのではない。
文章で指示を出すことに加えて、画像や資料を入力することも含め、生成AIにどのような情報を与え、どのような意図で使うかといういわゆるプロンプトによる情報の引き出し方であり、広い意味での「使い方」を指している。
また、本書でいう生成AIとは、ChatGPTのような対話型生成AIを中心に、テキスト・画像・資料などをもとに情報整理や要約、たたき台作成、発想支援などを行うツールを指す。
こうした活用を属人的なスキルで終わらせず組織成果につなげるには、成果につながりやすい情報の与え方や使い分けを、業務の型として共有していくことが欠かせない。
そこで本章では、生成AIの活用を個人の工夫にとどめず組織の成果に変えていくために、生成AIへの「聞き方／使い方」について整理する。

① 欲しい情報を得るためには「質問のリテラシー」が必要

生成AIを使い始めたばかりの人がやりがちなのが、生成AIにキーワードだけを投げる使い方だ。
生成AIは、蓄えたデータの中から必要な情報を取捨選択してアウトプットしてくれる、いわば装置だ。膨大なデータを持ち、処理スピードも早い反面、人間とは違い文脈を理解することができないという欠点がある。

たとえば人間同士のやり取りなら、「ごはん」とだけ質問しても、相手がこちらの表情や口調、前後の会話の流れなどを汲み取り、こちらの求める回答を返してくれるだろう。
だが、生成AIが相手ではそうはいかない。生成AIが、前後の文脈やこまかな感情を理解して最適解を返してくれるようになるのは、まだまだ未来のことだろうと言われている。

そのため、生成AIにキーワードだけの質問をしてしまうと、本当にこちらが求めている情報は得られない可能性がある。
先ほどの「ごはん」の例で簡易的に例えるなら、こちらが「ごはん（夕飯の献立を考えてほしい）」と要求するのに対し、「ご飯/米の成分情報」や「都内の飲食店一覧」などの、求めているものとはずれた情報を返してしまうのだ。

つまり生成AIにキーワードだけの質問をすると、それらしく

整った回答はしてくれるが、前提や文脈が抜けた情報になるため、不正解ではないが薄い、一般論に寄ったアウトプットになりがちだ。このようなぼんやりとした情報のアウトプットばかりでは、業務判断に活かすのは難しい。
実務で使うためには、少なくとも「目的」「対象」「前提」「制約」「求める形式」をセットにして問う必要があると知っておくべきだ。

このように、生成AIで必要な情報を得るためには、生成AIを使う側の「質問のリテラシー」も問われる。このことを組織内でナレッジとして共有することで、生成AIを使いこなし、アウトプットの品質を向上させられる。
逆にこのナレッジが共有できなければ、組織内で利用が広がるに比例してアウトプットの精度にばらつきが生じ、成果にも繋がりにくくなるだろう。

② 成果が出る使い方は「個人の腕」ではなく「組織の型」

生成AIの利用には質問のリテラシーが必要で、リテラシーをナレッジとして共有する必要があると説明した。とはいえ、「質問のリテラシーを共有する」にはどうすればよいのか。その答えは、属人性の排除と型作りにある。

生成AI活用で成果が出ているチームに共通する特徴は、「聞き方/使い方」を型化しているという点である。聞き方を属人化させず、あらかじめテンプレートにすることで均質化している。

目的や制約を含めた問いの立て方。必要な確認手順。誰が最終判断するかなどの判断ポイント。これらをテンプレート化することで、誰が使っても一定の品質が出やすい仕組みを作っているのだ。

逆に型がない状態では、質問の仕方がうまい人だけが成果を出し、そうでない人は生成AIを使いこなせない。その結果、再三繰り返しているが、成果の局在化が起こり組織での横展開が広がらなくなる。
生成AIの活用と成果を拡大していくためには、「聞き方/使い方」を組織の型として定めて共有することが重要なのである。

③ 組織知がないと、AIは「情報」止まりになる

生成AIから有用なアウトプットを得るためには、目的や前提を生成AIに指示しておく必要がある。回答生成AIの出力が「それっぽいけど薄い」と感じるとき、この指示が足りていない場合が多い。
使い手の指示が不足すると、生成AI側で参照できる材料が「情報」に留まってしまう。そうなると、アウトプットの内容はたとえ正しくとも、「いつ・誰が・どう使うか」が分からない「断片的な情報」に留まる。その時々で反射的に返される、場当たり的なアウトプットにしかならないため、実務で有効活用するには苦労が生じる。
この問題を回避するためにも、先述のナレッジの共有が非常に重要だ。

組織での生成AI活用で求められるのは、その場限りの断片的な情報ではない。集めた情報を組み立て、判断の基準や例外まで含んだ、リッチなアウトプットが求められる。さらに、このアウトプットを、誰が生成AIを使っても同じ品質で出せるようになる。
ここまでがセットで実現されて、初めて組織として有効活用できる。
これは生成AI活用に限らず、人間の仕事でも同じことが言えるだろう。

「良い仕事」はマニュアルに書かれた事実だけでは実現できない。個々人の気づきや、現場の判断基準、過去対応例といった、マニュアル外に積み上げられた暗黙知によって成り立つ。
ベテランや仕事が早い人のテクニックや思考を、その人だけのスキルとして属人化させずに組織知として形式化し共有していくことで、組織全体の成長が図れる。

生成AI活用も同様で、成果を組織全体のものとしていくためには、「聞き方/使い方」を個人のテクニックに留めず、業務の型として共有・更新できる状態にする努力が欠かせない。
生成AI導入・活用を進めるうえでは、このことを常に念頭に置いておくことが推奨される。

「AIを使う」から「知を回す」へ ── 自社ナレッジ×RAGの役割

ここまでの内容をまとめると、生成AIの活用を推進するには、業務で成果を出すためのAI活用の型を整え、それをナレッジとして組織全体に共有することが重要だ、となる。
そのため多くの企業では、生成AI活用が進むほど、大事なのは「生成AIを使うこと」そのものではなく、生成AIを使うにあたっての組織知を整備し、いかに業務で回していくか、という視点に移っていく。

このいかにナレッジを共有していくかという視点や考え方を示す言葉が「ナレッジマネジメント」だ。
さらに、本書でいうナレッジマネジメントの目的は、ただ情報を共有するだけではなく、「必要な人が、必要なときに、価値ある知にアクセスできる状態をつくること」である。
組織内に点在する知見やノウハウを可視化・構造化し、それを再利用・応用できるように整備していく取り組みを、ナレッジマネジメントと定義する。

① なぜ今「自社ナレッジ」が差になるのか

生成AIは、外部情報や一般論を参照するだけでも、それらしい文章や提案はいくらでもアウトプットできる。一方で実務では、自社特有のルールや例外、最新の運用、過去の判断経緯に沿ったアウトプットでないと「業務に活用できる情報」にならない。

クレーム対応の場面で例えよう。一般的にはクレームが起こると「迅速に謝罪し、返金または代替案を提示する」と考えるのが、一般的であり汎用的な考えだろう。しかし、その具体的な中身については企業ごとに異なり、一律で判断できるものではないのは想像に難くない。
返金に対応できる内容、条件、上限金額はもちろん、特定の商品のクレームについては別部署での対応になる……など、企業によってさまざまなケースが存在すると想定できる。

しかし、このような「自社独自のクレーム対応がある」という前提を参照できないまま生成AIにアウトプットを任せると、「使える答え」が出力されない。「迅速に謝罪し返金しましょう」と一般論が返ってくるだけだ。仮に生成AIを社内質問対応として利用しているのなら、有用性はさして高くないだろう。

重要なのは自社固有のナレッジだ。規程・手順・判断基準・過去対応といった自社固有の知をどれだけ扱えるかが、生成AIの活用を含む、組織成果と競争力を分ける差になるのである。

② ナレッジマネジメントは「ナレッジの保管」ではなく「ナレッジを業務で使える状態」にすること

ナレッジマネジメントと聞くと、一般的には「必要な文書を集めて保管しておくこと」「マニュアルを作ること」といったイメージを持つ人が多いかもしれない。しかし、「集めて/作って保管しておくこと」はナレッジマネジメントの本質ではない。
ナレッジマネジメントの価値は、「必要なときに・必要とする人がいつでもナレッジにアクセスできる」状態に整えられてこそ発揮される。逆を言えば、「集めて/作って保管しておく」だけの状態は、ナレッジマネジメントができているとは呼べない。

特に現代の生成AI時代では、「必要なときに・必要とする人がいつでもナレッジにアクセスできる状態」が整備された、真のナレッジマネジメントが価値を発揮する。
なぜなら前章でも説明したとおり、成果が出る生成AIの使い方を組織内で標準化するためには、参照すべき自社にとっての「正」の知識＝ナレッジが必要だからだ。

正しいナレッジが常に参照できる状態になっていないと、生成AIに的を射ない漠然としたアウトプットをさせ続け、アウトプットの質や正誤の判断が組織内で統一されず、成果が出ない使い方を続けてしまうことになる。
そうならないためには、本当の意味でのナレッジマネジメントが強く求められる。

ナレッジマネジメントは、単なる「知識を集積・保管すること」だけではない。「集めた知識を集積かつ業務で使えるようにすること」だ。
社内のあらゆるナレッジが実務で使われ、更新され、再利用される状態や環境を作り上げることが、ナレッジマネジメントなのである。

③ RAGとは何か

ここで、生成AI活用に有用な「RAG」について言及しておきたい。
「RAG（Retrieval-Augmented Generation）」とは、日本語に直訳すると「検索によって拡張された生成」で、生成AIの検索機能を拡張するための設計や考え方のことを指している。
具体的には、RAGは「生成AIと企業のナレッジを接続するための設計方式」であり、生成AIがアウトプットを出力する際に、社内文書やナレッジベースから関連情報を検索して参照し、その内容に基づいて出力するという仕組みである。

非常に噛み砕いた説明をするなら、生成AIを使う人間は飲食店の客で、生成AIは腕の良い料理人に例えられる。客＝人間が食べたい料理を注文する。料理人＝生成AIは料理を作る。

生成AIは世界中のレシピを知っていて、それらしい一皿はすぐに作れるものの、店独自の味や冷蔵庫の中身＝自社ナレッジまでは知らない。そこでRAGの登場だ。

この例えでRAGは、店のレシピ帳や在庫を示す役割を果たす。料理人はRAGの提供するナレッジを参照して調理することで、初めて「その店らしい料理」を作ることができる。
これが、生成AI活用におけるRAGの仕組みだ。

つまり、生成AIを利用する際にRAGの仕組みを設計しておけば、生成AIがデータを参照する際に、自社のナレッジベースを参照したうえで回答してくれるようになる。これにより、業務で活用する際、生成AIからの回答や出力の精度が上がるというわけだ。

④ RAGが組織成果につながるポイント

RAGを活用し自社ナレッジを参照することで、生成AIの精度が上がるだけでなく、ほかにもさまざまな効果がもたらされる。

品質の安定：自社ナレッジの参照によって判断基準・例外が揃うことから、誰が生成AIを使っても同じ品質のアウトプットが得られやすく、品質のばらつきが減る

スピードの向上：必要情報への到達が早くなり、確認・引き継ぎ・調査の時間が減る

再現性の向上：属人化しがちな対応を「型」として共有できることで、生成AI活用に再現性を持たせられる。そのため、もし担当者の異動や退職が発生しても、後任者で同じような対応が可能になる

統制のしやすさ：参照元・ログ・権限を設計することで、生成AI活用時に発生しがちな「どの情報を参照したのかわからない」「正しい情報なのか判断がつかない」といった問題をクリアし、生成AI利用に際しての統制がしやすくなる

このように、生成AI利用時にRAGを利用することで、企業は多くのメリットを得られるようになる。
ここで注意すべきは、「とにかく生成AIでRAGを導入すればいい」というわけではない点である。
生成AIとRAGの組み合わせで継続的に組織成果を得るためには、参照先である情報の更新・運用とセットでおこなう必要がある。
なぜなら、生成AIとRAGが参照しているのは自社ナレッジだからだ。

一聴すると至極当たり前のことに聞こえるかもしれない。だが、参照元となるナレッジの更新がされず古い情報のままでは、RAGが出力してくれる情報も更新されない。
そのためRAGは、自社ナレッジの更新・運用とセットになって初めて効果が出るということを、強く意識しておく必要がある。ナレッジを更新し、最新の規程や運用に追随できないと、せっかくの生成AI＋RAGの仕組みも使い物にならない状態となるだろう。

ここまでの内容を総括すると、生成AIの活用を推進するには、まず組織内での生成AIについての理解を促進し、運用方法・ルール・責任分界の設計を整えることで、活用にあたっての組織的な土台を作りをおこなう必要がある。

そして、生成AIの「聞き方/使い方」をナレッジとして組織全体に共有し、精度と再現性を向上させる。これにより、生成AIの活用が一層促される。
加えて、RAGを搭載し、より精度と利便性を高めることで、生成AIを「業務になくてはならないツール」として積極的に使われる状態にし、組織成果の最大化を目指す。

これらの過程で求められるのが、ナレッジマネジメントだ。生成AI活用にあたってのすべての基礎にナレッジが求められるということが、ここまでの説明で明白となっている。

生成AIを「使える人」を増やすだけでなく、「使える組織」に変えていく。この理想図を目指すためにも、ナレッジを重要資産と捉える必要がある。

これからの企業にとって競争力の差を生むのは、汎用的な情報そのものではなく、自社ならではの判断基準、業務の進め方、例外対応、過去の蓄積といった組織ナレッジである。さらに、その組織ナレッジをAIによって必要な人が必要なときに活用できる状態へと変えていくことが、企業の成長力を左右し、競争優位の向上に欠かせない要素になるだろう。

出典

※1
総務省 令和7年版 情報通信白書
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r07/pdf/00zentai.pdf

※2,3,4
IPA DX動向2025
https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/tbl5kb0000001mn2-att/dx-trend-2025.pdf

Chapter 2

ナレッジマネジメント調査 2026



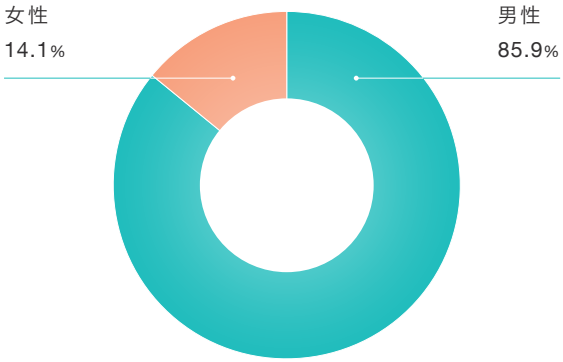
調査概要

調査目的	ナレッジマネジメントの認知、実施状況などを確認、 また企業や個人が持つナレッジマネジメントに関する課題や経年変化などを把握する。	
調査対象者条件	性別	男女
	年齢	20 ～ 69歳
	居住地	全国
	未既婚	不問
	職業	会社勤務（一般社員・管理職・経営者・役員も含む）、 公務員・教職員・非営利団体職員、専門職（弁護士・税理士など、医療関連）
	組織規模	従業員数300人以上の企業に勤務している
サンプル数	下記の計1,000s	
	▾ 割付	サンプル数
	経営層・役員クラス	100s
	部長・課長クラス	300s
	係長・主任、一般社員クラス	600s
調査方法	インターネットアンケート調査	
実査機関	株式会社クロス・マーケティング	
調査期間	2026年1月30日（金）～2月2日（月）	
備考	※本白書に掲載している表・グラフ内の数値の合計は、小数点以下の端数処理により、100%にならない場合がある。 ※調査対象のサンプル数が30未満（n<30）のデータは参考値とみなす。 ※パーセンテージ表記（%）は小数第2位を四捨五入する。 ※前回実施時のアンケート対象者は削除して実施。	

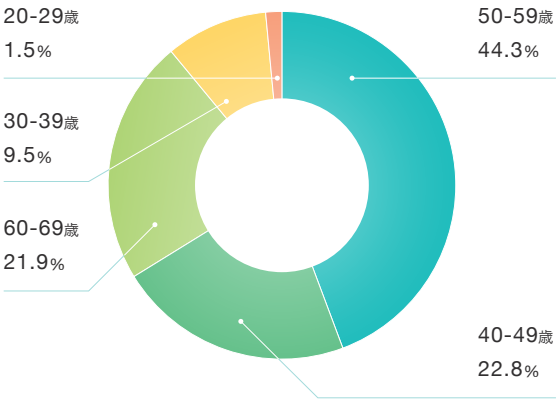
回答者プロフィール

すべてn=1000

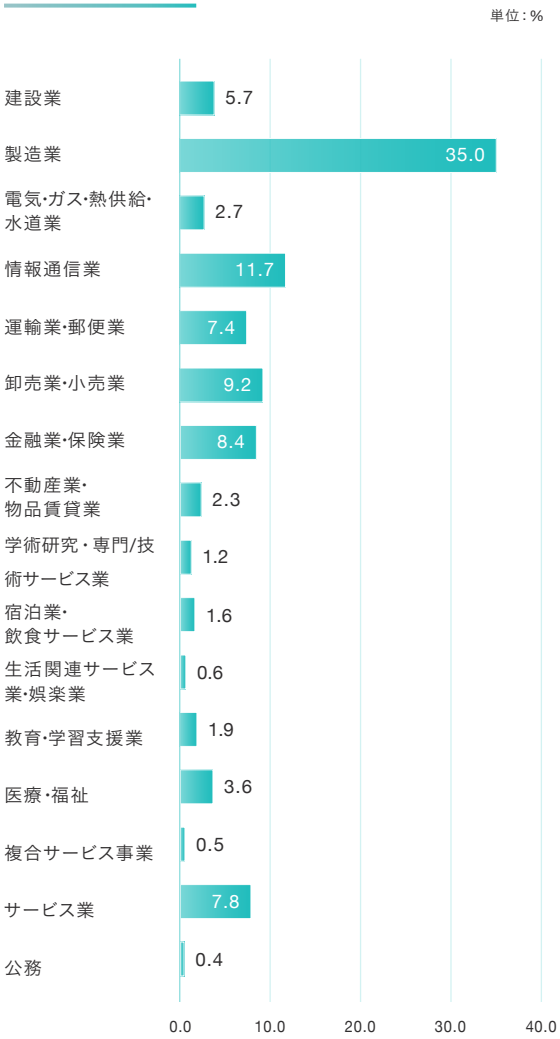
性別



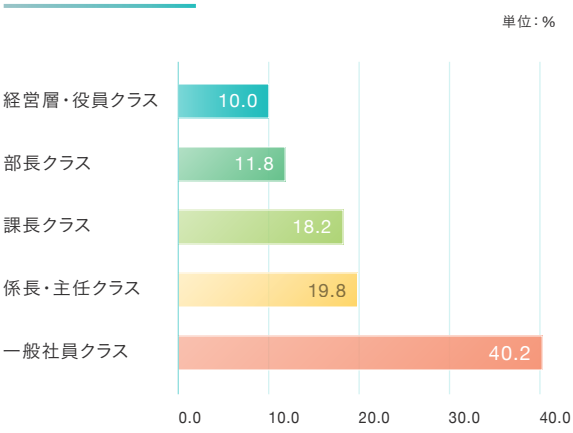
年齢



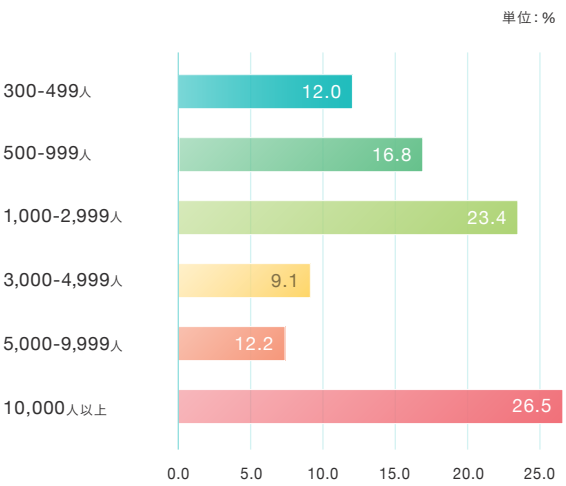
業種



職位



組織規模



「ナレッジマネジメント」の認知・理解

SUMMARY

「認知の問題」から「理解の問題」へと移行しつつあるナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントを「十分な知識を有している」から「聞いたことがある」という回答までをナレッジマネジメント認知層とすると、初めて認知層が60%を超えた2025年から、若干増加し、62.3%となった。

しかし、「ナレッジマネジメントを理解している」とする層は2026年、38.2%となり「知らなかった」の回答率をこの4年で初めて上回った。

職位別でみると、経営・役員、部長クラスで理解層が6割を超えているのに対して、一般社員クラスでは「知らなかった」と回答した率が53%と最も高くなっている。

業種別では依然、情報通信業、金融保険業で認知率が高くなっている一方、運輸郵便業、卸売・小売業では認知率が平均を大きく下回っている。
ナレッジマネジメントに対する認知は年々高まり、特に「ある程度理解している」とする層が増加していることから、概念としての浸透は着実に進んでいるといえる。

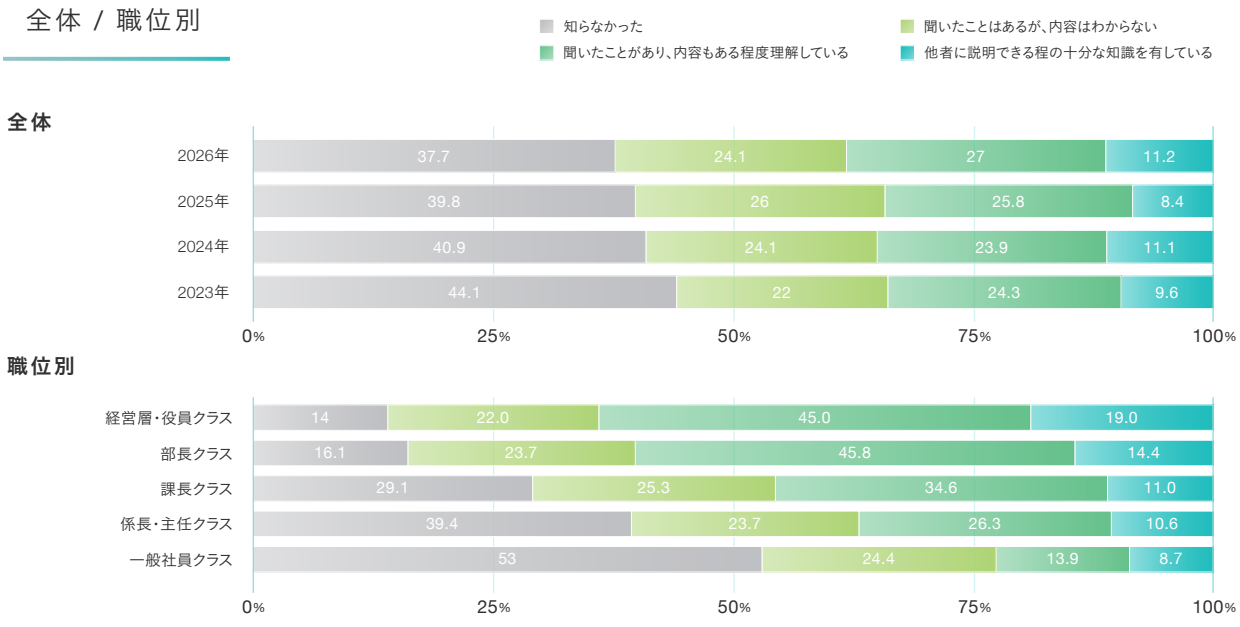
一方で、その内訳を見ると、「他者に説明できるレベルで十分理解している」とする層は依然として限定的であり、ナレッジマネジメントに対する理解は、まだ十分な水準に達しているとは言い難い。

さらに、役職別に見ると経営層と現場で理解度に大きな乖離が見られ、組織全体で共通認識をもとにナレッジマネジメントに取り組まれているとは言い難い状況が示唆される。

DATA

Q. あなたはナレッジマネジメントという言葉を知っていますか。
ご自身に最も近いものをお選びください。 ※複数選択不可

全体 / 職位別



業種 / 職位別

		該当数	知らなかった	聞いたことはあるが、内容はわからない	聞いたことがあり、内容もある程度理解している	他者に説明できる程の十分な知識を有している	認知計
全体		1000	37.7	24.1	27.0	11.2	62.3
業種	建設業	57	38.6	22.8	26.3	12.3	61.4
	製造業	350	36.9	25.7	27.1	10.3	63.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	27	18.5	29.6	44.4	7.4	81.5
	情報通信業	117	27.4	23.1	37.6	12.0	72.6
	運輸業、郵便業	74	54.1	20.3	16.2	9.5	45.9
	卸売業、小売業	92	48.9	17.4	25.0	8.7	51.1
	金融業、保険業	84	34.5	27.4	27.4	10.7	65.5
	不動産業、物品賃貸業	23	26.1	39.1	26.1	8.7	73.9
	学術研究、専門・技術サービス業	12	8.3	16.7	66.7	8.3	91.7
	宿泊業、飲食サービス業	16	56.3	18.8	18.8	6.3	43.8
	生活関連サービス業、娯楽業	6	66.7	0.0	0.0	33.3	33.3
	教育、学習支援業	19	31.6	36.8	21.1	10.5	68.4
	医療、福祉	36	38.9	16.7	19.4	25.0	61.1
	複合サービス事業	5	60.0	40.0	0.0	0.0	40.0
	サービス業	78	41.0	25.6	19.2	14.1	59.0
	公務	4	0.0	0.0	75.0	25.0	100.0
	その他の業種	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
職位	経営層・役員クラス	100	14.0	22.0	45.0	19.0	86.0
	部長クラス	118	16.1	23.7	45.8	14.4	83.9
	課長クラス	182	29.1	25.3	34.6	11.0	70.9
	係長・主任クラス	198	39.4	23.7	26.3	10.6	60.6
	一般社員クラス	402	53.0	24.4	13.9	8.7	47.0

該当数30以上の業種 / 職位別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

企業が重要視する経営課題

SUMMARY

人材・生産性の課題感は依然大きく、価値創出のニーズ高まる

経営課題について「人材育成」「人材獲得」といった人材に関する課題がTOPを占めているのは変わっていない。

経営層に限定してみたときに、課題感がより大きくなるのは当然だろうが、特に人材に関しては「獲得」が60%とこの4年で最も高くなった。

一方でこれまで高かった「コスト改善」「生産性向上」といった効率化の課題感がやや下がっており、この傾向は全体平均に対して経営層がより顕著になっている。

また、DXに対する課題感も全体平均が25.9%なのに対して経営層が40%と、差分の大きな項目となった。

人材に関する課題が根強く高い一方で「生産性向上」「コスト改善」といった過去と比較してやや割合を下げていることから、相対的な重要度が低下していると考えられる。

同時に、特に経営層においては「デジタルトランスフォーメーション(DX)」や「新規プロダクト・サービスの創出」「ブランド力の向上」など、中長期的な価値創出に関わる項目で課題感が高まっている。

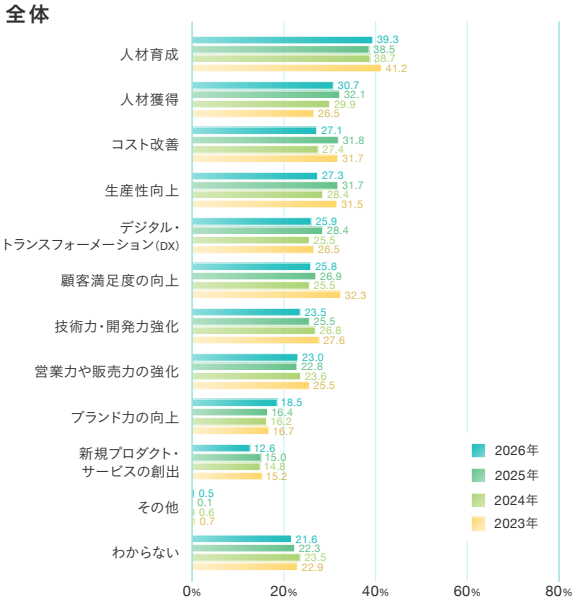
これらの傾向から、経営層は短期的な業務改善にとどまらず、人材や価値創出を含めたより広範な視点で経営課題を捉えている一方、全体の回答では相対的に効率化や日常業務に近い課題への関心が高い傾向がうかがえる。

DATA

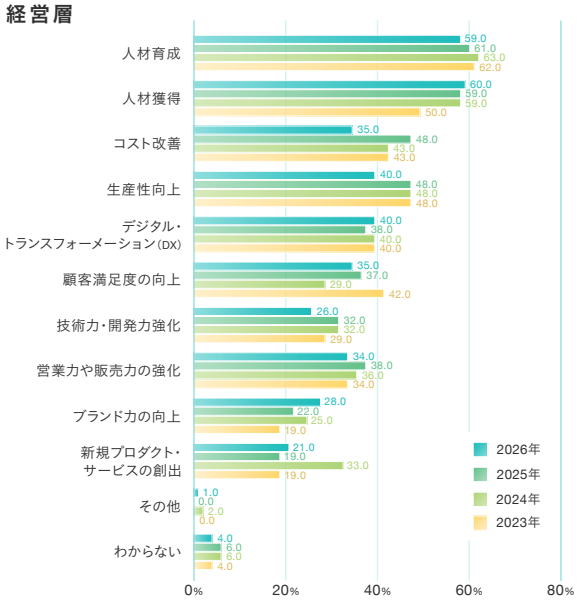
Q. 現在、あなたがお勤めの会社が重要視している経営課題はどのようなものですか？
あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

全体 / 経営層

全体



経営層



業種 / 職位 / 業績別

		該当数	人材獲得	人材育成	生産性向上	デジタル・トランスフォーメーション（DX）	技術力・開発力強化	ブランド力の向上	顧客満足度の向上	新規プロダクト・サービスの創出	コスト改善	営業力や販売力の強化	その他	わからない
全体		1000	30.7	39.3	27.3	25.9	23.5	18.5	25.8	12.6	27.1	23.0	0.5	21.6
業種	建設業	57	49.1	56.1	36.8	26.3	35.1	14.0	28.1	8.8	31.6	36.8	0.0	14.0
	製造業	350	26.9	37.1	31.4	29.4	37.7	19.7	21.7	17.7	32.0	17.1	0.0	23.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	27	29.6	48.1	40.7	44.4	7.4	11.1	18.5	7.4	29.6	7.4	3.7	14.8
	情報通信業	117	29.9	35.9	23.9	27.4	24.8	18.8	26.5	13.7	19.7	21.4	0.9	19.7
	運輸業、郵便業	74	31.1	31.1	27.0	18.9	9.5	14.9	16.2	5.4	27.0	20.3	2.7	23.0
	卸売業、小売業	92	20.7	42.4	30.4	16.3	8.7	25.0	31.5	6.5	32.6	38.0	0.0	20.7
	金融業、保険業	84	34.5	53.6	22.6	31.0	9.5	14.3	34.5	8.3	25.0	34.5	0.0	14.3
	不動産業、物品賃貸業	23	43.5	47.8	26.1	34.8	13.0	26.1	21.7	8.7	8.7	17.4	0.0	17.4
	学術研究、専門・技術サービス業	12	41.7	33.3	8.3	16.7	41.7	16.7	41.7	25.0	16.7	8.3	0.0	25.0
	宿泊業、飲食サービス業	16	37.5	31.3	6.3	12.5	0.0	12.5	25.0	0.0	0.0	12.5	6.3	31.3
	生活関連サービス業、娯楽業	6	50.0	33.3	0.0	16.7	33.3	16.7	16.7	0.0	50.0	33.3	0.0	33.3
	教育、学習支援業	19	47.4	57.9	31.6	21.1	15.8	36.8	36.8	15.8	26.3	26.3	0.0	5.3
	医療、福祉	36	36.1	33.3	22.2	16.7	11.1	16.7	27.8	13.9	30.6	22.2	0.0	30.6
	複合サービス事業	5	0.0	20.0	20.0	20.0	0.0	20.0	60.0	0.0	0.0	60.0	0.0	40.0
	サービス業	78	30.8	29.5	16.7	21.8	15.4	14.1	30.8	14.1	20.5	23.1	0.0	29.5
	公務	4	25.0	0.0	0.0	25.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他の業種	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
職位	経営層・役員クラス	100	60.0	59.0	40.0	40.0	26.0	28.0	35.0	21.0	35.0	34.0	1.0	4.0
	部長クラス	118	40.7	50.8	34.7	34.7	35.6	26.3	30.5	16.1	31.4	24.6	0.0	6.8
	課長クラス	182	26.4	44.0	21.4	29.1	22.0	17.0	24.7	13.2	27.5	22.5	0.0	14.8
	係長・主任クラス	198	28.3	39.4	31.3	23.7	21.2	19.2	22.2	13.6	22.2	25.3	0.5	16.7
	一般社員クラス	402	23.6	28.9	22.6	19.4	21.1	14.2	24.4	8.7	26.1	18.9	0.7	35.8
業績	大幅に増加している（昨対比120%～）	42	61.9	59.5	31.0	47.6	28.6	33.3	47.6	28.6	35.7	47.6	2.4	0.0
	増加している（昨対比103～119%）	265	46.0	57.4	34.7	36.2	29.1	26.4	35.5	20.0	32.8	29.8	0.4	9.4
	安定している（昨対比98～102%）	407	31.9	41.0	31.7	27.0	26.8	18.7	25.3	10.6	29.5	21.6	0.2	12.3
	減少している（昨対比89～97%）	111	12.6	28.8	27.0	20.7	23.4	18.0	25.2	11.7	33.3	28.8	0.9	13.5
	大幅に減少している（昨対比～80%）	11	9.1	9.1	9.1	18.2	9.1	0.0	9.1	9.1	9.1	9.1	0.0	36.4
	わからない・覚えていない	164	8.5	9.8	4.9	4.9	6.1	3.0	7.3	2.4	6.7	6.1	0.6	74.4

該当数30以上の業種 / 職位 / 業績別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

DX化の取り組み

SUMMARY

DXは部分的な成果が進展する一方で、全社展開には引き続き課題が残る

DXへの取り組み状況について、全体では「全社的に取り組んでおり、成果が出ている」は2026年で15.4%となっており、前年から大きな変化は見られない。
一方で、「部分的に取り組んでおり、成果が出ている」は14.2%と前年より増加している。

また、「全社的に取り組んでいるが、まだ成果は出ていない」は12.8%、「部分的に取り組んでいるが、まだ成果は出ていない」は18.9%となっており、成果が出ていない層も一定数存在している。

業績別に見ると、「大幅に増加している」企業では「全社的に取り組んでおり、成果が出ている」が35.7%と最も高く、「増加している」企業においても「全社的に取り組んでおり、成果が出ている」は20.8%と、「安定している」「減少している」企業と比較して高い傾向が見られる。

全体の結果から、DXへの取り組みは一定程度の普及段階に入っていると考えられる一方で、「全社的に成果が出ている」企業の割合は大きく増加しておらず、取り組みの深化には至っていない状況がうかがえる。
また、「部分的に成果が出ている」割合が増加していることから、DXは個別領域での成果創出が進む一方で、それが全社的な成果にまで接続されていない可能性がある。

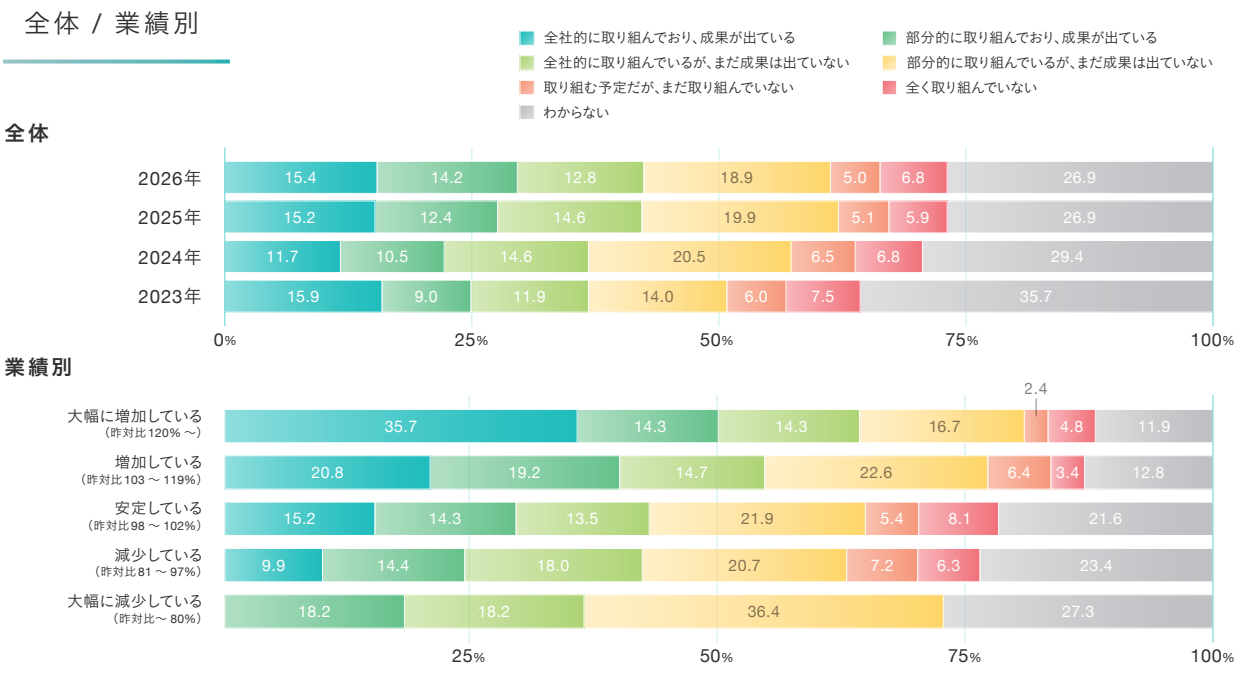
業績別の比較では、業績が向上している企業ほどDXにおいて「全社的に取り組み、成果が出ている」割合が高く、DXの取り組み状況と業績との間に一定の関連が見られる。

これらの結果から、DXは単なる導入や部分的な取り組みにとどまらず、全社的な取り組みとして成果創出まで結びつけることが、企業の業績と関係している可能性があると考えられる。

DATA

Q. あなたがお勤めの会社の、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の取り組み度合いについて、あてはまるものをひとつお選びください。

全体 / 業績別



業種 / 業績別

		該当数	全く取り組んでいない	取り組む予定だが、まだ取り組んでいない	部分的に取り組んでいるが、まだ成果は出ていない	部分的に取り組んでおり、成果が出ている	全社的に取り組んでいるが、まだ成果は出ていない	全社的に取り組んでおり、成果が出ている	わからない
全体		1000	6.8	5.0	18.9	14.2	12.8	15.4	26.9
業種	建設業	57	3.5	1.8	21.1	17.5	15.8	17.5	22.8
	製造業	350	6.9	5.4	19.7	15.4	13.7	15.1	23.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	27	0.0	3.7	29.6	11.1	7.4	29.6	18.5
	情報通信業	117	6.8	2.6	17.1	14.5	12.8	25.6	20.5
	運輸業、郵便業	74	2.7	6.8	12.2	10.8	13.5	6.8	47.3
	卸売業、小売業	92	9.8	4.3	19.6	6.5	17.4	12.0	30.4
	金融業、保険業	84	3.6	3.6	19.0	22.6	9.5	17.9	23.8
	不動産業、物品賃貸業	23	4.3	13.0	13.0	8.7	26.1	13.0	21.7
	学術研究、専門・技術サービス業	12	0.0	8.3	16.7	25.0	8.3	16.7	25.0
	宿泊業、飲食サービス業	16	12.5	12.5	18.8	18.8	6.3	6.3	25.0
	生活関連サービス業、娯楽業	6	0.0	0.0	16.7	0.0	16.7	0.0	66.7
	教育、学習支援業	19	21.1	10.5	15.8	10.5	10.5	10.5	21.1
	医療、福祉	36	8.3	5.6	19.4	19.4	0.0	8.3	38.9
	複合サービス事業	5	20.0	0.0	40.0	0.0	40.0	0.0	0.0
	サービス業	78	10.3	3.8	19.2	10.3	7.7	14.1	34.6
	公務	4	25.0	25.0	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0
	その他の業種	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
業績	大幅に増加している（昨対比120%～）	42	4.8	2.4	16.7	14.3	14.3	35.7	11.9
	増加している（昨対比103～119%）	265	3.4	6.4	22.6	19.2	14.7	20.8	12.8
	安定している（昨対比98～102%）	407	8.1	5.4	21.9	14.3	13.5	15.2	21.6
	減少している（昨対比89～97%）	111	6.3	7.2	20.7	14.4	18.0	9.9	23.4
	大幅に減少している（昨対比～80%）	11	0.0	0.0	36.4	18.2	18.2	0.0	27.3
	わからない・覚えていない	164	10.4	1.2	3.7	5.5	3.7	6.7	68.9

該当数30以上の業種 / 業績別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

DX化の目的

SUMMARY

業績好調な企業ほど、DXの目的は効率化に加えて価値創出へと拡大

DXの目的としては、全体では「生産性の向上」(54.0%)、「業務プロセスの効率化」(52.9%) が最も高い割合を占めている。

業績別に見ると、「大幅に増加している」企業では「生産性の向上」が61.8%、「業務プロセスの効率化」が55.9%といずれも高い水準となっている。

業績別でも上位は同様の傾向があるものの、売り上げが「大幅に増加している」企業では「既存ビジネスモデルの変革」(44.1%)、「サプライチェーンの効率化」(41.2%)、「顧客データの有効活用」(32.4%)、「新規事業・サービス・プロダクトの創出」(29.4%)など、複数の項目で相対的に高い割合が見られる。

また、「心理の理解」や「コミュニケーションの活性化」などの項目についても、業績が向上している企業の方が相対的に高い割合となっている。

業績が向上している企業では、「生産性向上」や「業務効率化」といった基本的な目的に加え、「ビジネスモデルの変革」や「新規事業の創出」「顧客データの活用」など、より広範な領域にDXの目的が設定されている傾向が見られる。

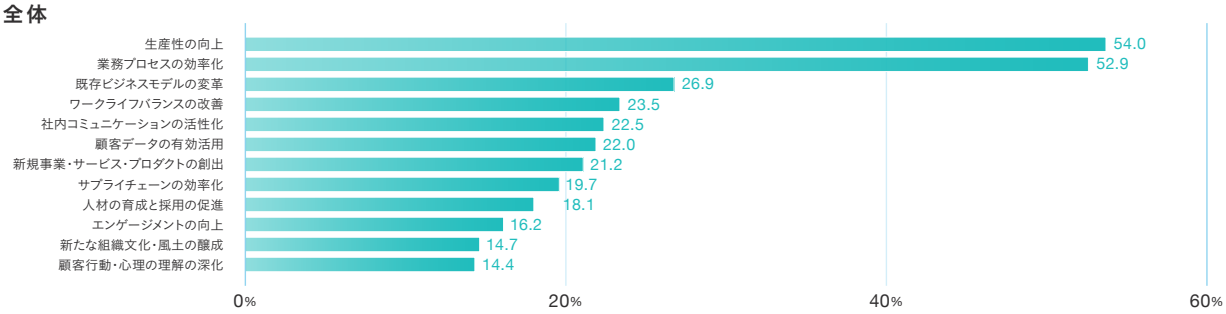
これらの結果から、DXにおいては単一の目的にとどまるのではなく、効率化と価値創出の双方を視野に入れた取り組みが、業績との関係において重要であると言えそうだ。

DATA

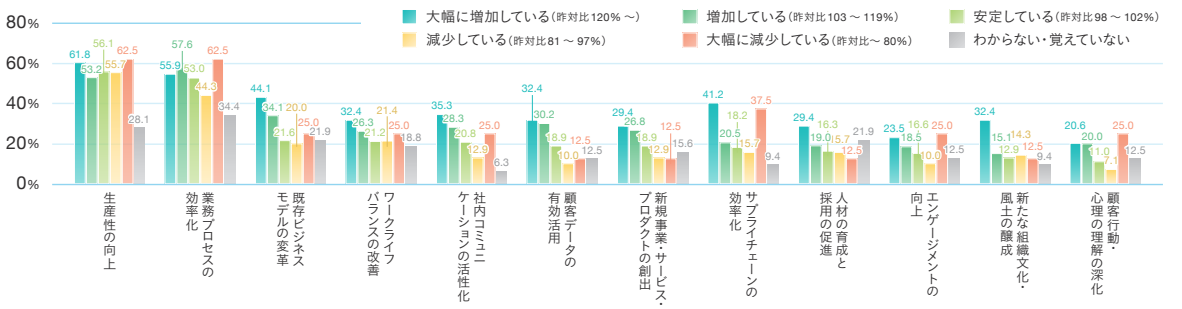
Q. あなたがお勤めの会社がデジタル・トランスフォーメーション(DX)に取り組む目的はどのようなものですか？あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

全体 / 業績別

全体



業績別



業種 / 業績別

		該当数	既存ビジネスモデルの変革	新規事業・サービス・プロダクトの創出	生産性の向上	業務プロセスの効率化	サプライチェーンの効率化	顧客行動・心理の理解の深化	顧客データの有効活用	社内コミュニケーションの活性化	新たな組織文化・風土の醸成	エンゲージメントの向上	ワークライフバランスの改善	人材の育成と採用の促進	その他
全体		613	26.9	21.2	54.0	52.9	19.7	14.4	22.0	22.5	14.7	16.2	23.5	18.1	0.0
業種	建設業	41	31.7	19.5	70.7	58.5	7.3	14.6	19.5	9.8	4.9	4.9	26.8	17.1	0.0
	製造業	224	24.6	19.2	58.5	57.6	21.0	10.7	17.4	23.2	15.2	19.2	20.1	18.3	0.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	21	33.3	28.6	52.4	57.1	19.0	9.5	9.5	9.5	14.3	9.5	14.3	19.0	0.0
	情報通信業	82	34.1	35.4	52.4	47.6	14.6	13.4	24.4	19.5	20.7	14.6	30.5	9.8	0.0
	運輸業、郵便業	32	15.6	21.9	62.5	53.1	21.9	18.8	18.8	31.3	12.5	21.9	34.4	15.6	0.0
	卸売業、小売業	51	25.5	21.6	51.0	43.1	31.4	21.6	29.4	21.6	11.8	7.8	29.4	23.5	0.0
	金融業、保険業	58	31.0	19.0	43.1	53.4	17.2	19.0	37.9	24.1	17.2	15.5	22.4	22.4	0.0
	不動産業、物品賃貸業	14	28.6	21.4	35.7	28.6	14.3	7.1	21.4	35.7	7.1	14.3	28.6	14.3	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業	8	12.5	12.5	37.5	50.0	12.5	12.5	25.0	50.0	37.5	25.0	50.0	25.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	8	12.5	0.0	50.0	25.0	12.5	0.0	25.0	25.0	12.5	12.5	12.5	12.5	0.0
	生活関連サービス業、娯楽業	2	0.0	100.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	教育、学習支援業	9	11.1	0.0	44.4	66.7	22.2	22.2	44.4	44.4	11.1	44.4	11.1	22.2	0.0
	医療、福祉	17	41.2	17.6	41.2	52.9	23.5	29.4	17.6	17.6	17.6	29.4	17.6	23.5	0.0
	複合サービス事業	4	50.0	25.0	75.0	75.0	25.0	25.0	50.0	75.0	50.0	50.0	25.0	50.0	0.0
	サービス業	40	25.0	12.5	45.0	50.0	25.0	15.0	17.5	15.0	7.5	10.0	17.5	20.0	0.0
	公務	2	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他の業種	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	34	44.1	29.4	61.8	55.9	41.2	20.6	32.4	35.3	32.4	23.5	32.4	29.4	0.0
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	205	34.1	26.8	53.2	57.6	20.5	20.0	30.2	28.3	15.1	18.5	26.3	19.0	0.0
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	264	21.6	18.9	56.1	53.0	18.2	11.0	18.9	20.8	12.9	15.2	21.2	16.3	0.0
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	70	20.0	12.9	55.7	44.3	15.7	7.1	10.0	12.9	14.3	10.0	21.4	15.7	0.0
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	8	25.0	12.5	62.5	62.5	37.5	25.0	12.5	25.0	12.5	25.0	25.0	12.5	0.0
	わからない・覚えていない	32	21.9	15.6	28.1	34.4	9.4	12.5	12.5	6.3	9.4	12.5	18.8	21.9	0.0

該当数30以上の業種 / 業績別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

DXの目的別成果

SUMMARY

DXの成果は業績と相関し、成果創出の有無が企業間の差に

DXの成果実感について目的別に見ると、「業務プロセスの効率化」や「生産性の向上」では「期待通りの成果」が40%前後と比較的高い割合を占めている。

一方で、「新規事業・サービス・プロダクトの創出」や「既存ビジネスモデルの変革」では、「成果は実感できていない」がそれぞれ18.1%、17.8%と相対的に高い割合となっている。

また、業績別に見ると、「大幅に増加している」企業では「期待以上の成果を実感している」が23.5%、「期待以上に近い成果」が20.6%となっており、他の区分と比較して高い割合を示している。

一方で、「増加している」および「安定している」企業では、「期待通りの成果」が43.9%と最も高い割合を占めている。

「減少している」企業では、「期待以上の成果を実感している」は0%となっており、「成果は実感できていない」が21.4%と相対的に高い。

業績別の結果から、DXにおける成果実感と企業業績の間には明確な関係が見られ、業績が向上している企業ほどDXの成果を実感している傾向がうかがえる。

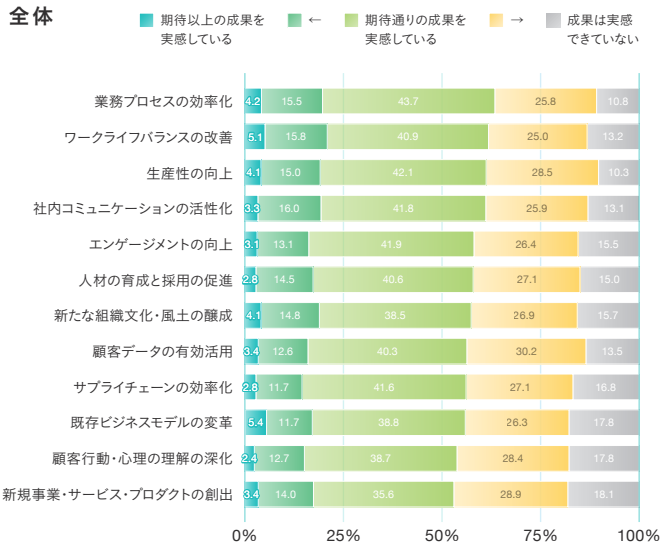
業績別およびDX化の目的上位の項目別の結果を組み合わせて見ると、DXの成果創出には「どの領域に取り組むか」に加えて、「どの程度実行できているか」が大きく影響している可能性がありそうだ。

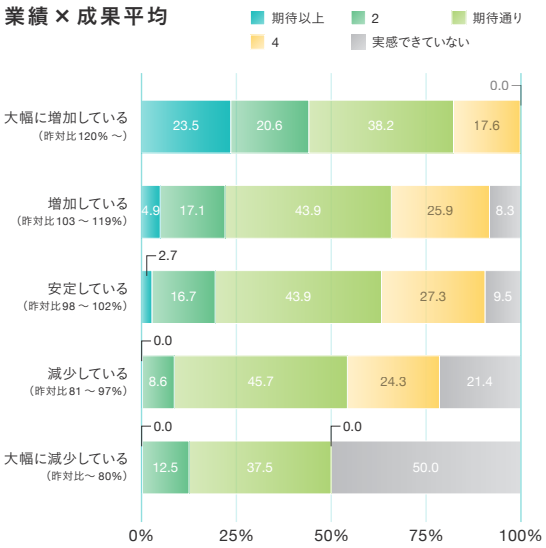
また、目的別の結果からは、「業務効率化」や「生産性向上」といった領域では一定の成果が得られている一方で、「新規事業の創出」や「ビジネスモデルの変革」といった価値創出領域では成果実感が相対的に低いことが明らかとなった。

これらの結果から、DXは効率化領域では成果を生みやすい一方で、企業の競争優位に直結する価値創出領域においては、成果創出に課題が残っている状況と言えるだろう。

DATA

Q. デジタル・トランスフォーメーション（DX）に取り組んだ結果、以下の項目についてそれぞれどの程度成果を実感していますか？5段階で教えてください。





目的 / 業績別

	期待以上の成果を実感している	←	期待通りの成果を実感している	→	成果は実感できていない
業務プロセスの効率化	4.2	15.5	43.7	25.8	10.8
ワークライフバランスの改善	5.1	15.8	40.9	25.0	13.2
生産性の向上	4.1	15.0	42.1	28.5	10.3
社内コミュニケーションの活性化	3.3	16.0	41.8	25.9	13.1
エンゲージメントの向上	3.1	13.1	41.9	26.4	15.5
人材の育成と採用の促進	2.8	14.5	40.6	27.1	15.0
新たな組織文化・風土の醸成	4.1	14.8	38.5	26.9	15.7
顧客データの有効活用	3.4	12.6	40.3	30.2	13.5
サプライチェーンの効率化	2.8	11.7	41.6	27.1	16.8
既存ビジネスモデルの変革	5.4	11.7	38.8	26.3	17.8
顧客行動・心理の理解の深化	2.4	12.7	38.7	28.4	17.8
新規事業・サービス・プロダクトの創出	3.4	14.0	35.6	28.9	18.1

生産性の向上		期待以上	2	期待通り	4	実感できていない
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	14.7	32.4	35.3	17.6	0.0
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	5.9	15.1	45.9	24.9	8.3
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	2.7	16.3	40.2	31.1	9.8
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	0.0	5.7	40.0	35.7	18.6
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	0.0	12.5	25.0	37.5	25.0
	わからない・覚えていない	3.1	6.3	50.0	25.0	15.6
業務プロセスの効率化		期待以上	2	期待通り	4	実感できていない
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	23.5	20.6	38.2	17.6	0.0
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	4.9	17.1	43.9	25.9	8.3
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	2.7	16.7	43.9	27.3	9.5
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	0.0	8.6	45.7	24.3	21.4
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	0.0	12.5	37.5	0.0	50.0
	わからない・覚えていない	3.1	6.3	43.8	31.3	15.6
既存ビジネスモデルの変革		期待以上	2	期待通り	4	実感できていない
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	26.5	17.6	35.3	14.7	5.9
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	5.4	12.7	42.0	26.8	13.2
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	3.8	11.7	42.0	25.8	16.7
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	2.9	8.6	22.9	32.9	32.9
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	0.0	25.0	12.5	12.5	50.0
	わからない・覚えていない	3.1	3.1	37.5	28.1	28.1
ワークライフバランスの改善		期待以上	2	期待通り	4	実感できていない
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	23.5	26.5	35.3	5.9	8.8
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	5.4	16.1	39.5	29.3	9.8
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	4.2	15.9	43.9	23.9	12.1
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	0.0	11.4	37.1	28.6	22.9
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	0.0	25.0	12.5	37.5	25.0
	わからない・覚えていない	3.1	9.4	46.9	15.6	25.0
社内コミュニケーションの活性化		期待以上	2	期待通り	4	実感できていない
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	14.7	35.3	35.3	14.7	0.0
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	4.9	12.7	47.3	27.3	7.8
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	1.5	19.7	40.9	23.9	14.0
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	0.0	8.6	32.9	34.3	24.3
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	0.0	0.0	25.0	50.0	25.0
	わからない・覚えていない	3.1	6.3	43.8	21.9	25.0

該当数30以上の目的 / 業績別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

AIの導入と活用

SUMMARY

AIの活用段階には入っているものの、全社的な活用は未だ限定的

AI活用の状況について、2026年では「チーム・部署単位で活用方針がある」が39.5%と最も高い割合を占めている。「全社的な方針・ルールのもとで活用されている」は13.1%に留まり、また、「多くの個人がそれぞれ自由に活用している」は9.5%、「一部の個人が自主的に活用している」は11.6%となっている。

前年と比較すると、「全社的に活用している」は10.1%から13.1%へ増加している一方で、「チーム・部署単位で活用している」も32.8%から39.5%へ増加している。

業績別に見ると、「大幅に増加している」企業では「全社的に活用している」が28.6%と最も高く、「チーム・部署単位で活用している」も16.7%となった。

全体の結果から、AI活用は未活用の段階から実際の活用へと移行しつつあり、一定の普及段階に入っていると考えられる。
しかし、「全社的な方針のもとで活用している」割合は限定的であり、AI活用は組織全体での取り組みよりも、チームや個人単位での活用が中心だ。

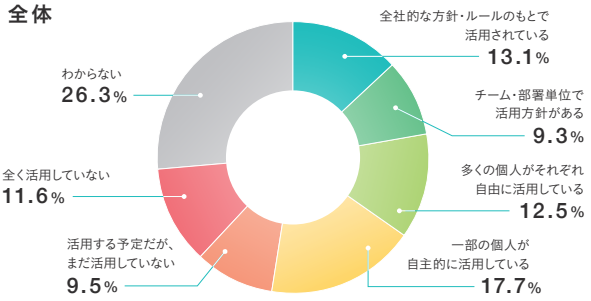
一方、業績別に見ると、業績が向上している企業ほどAIを全社的に活用している割合が高く、AI活用の組織的活用度と業績との間に一定の関係が見られる。
また、業績不調の企業ではAIの活用が限定的であり、活用の進展に差があることがうかがえる。

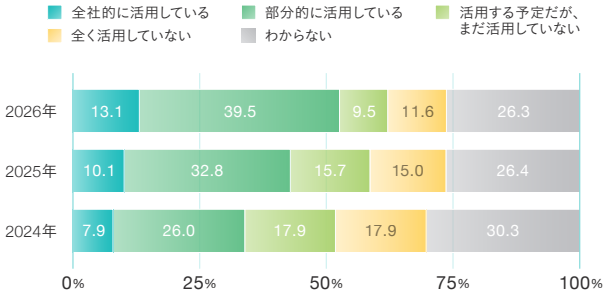
これらの結果から、AIは導入や個別活用のフェーズから組織的な活用へと移行することが、企業の成果や業績に影響している可能性がありそうだ。

DATA

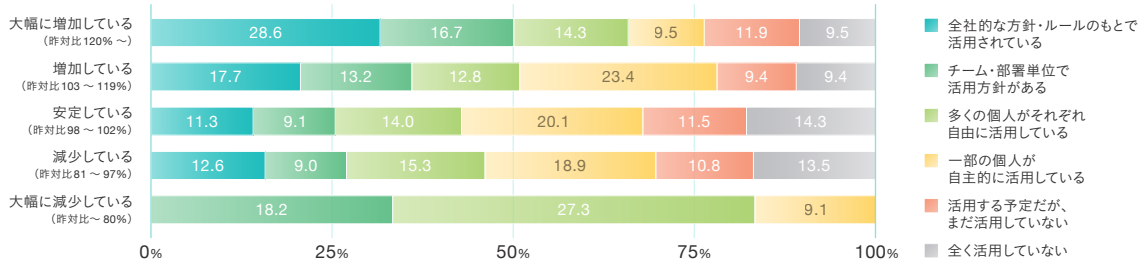
Q. あなたがお勤めの会社では業務効率向上を目的にAIを活用していますか？
あてはまるものをひとつお選びください。

全体





業績別



業種 / 業績 / 規模別

		該当数	全く活用していない	活用する予定だが、まだ活用していない	一部の個人が自主的に活用している	多くの個人がそれぞれ自由に活用している	チーム・部署単位で活用方針がある	全社的な方針・ルールのもとで活用されている	わからない
全体		1000	11.6	9.5	17.7	12.5	9.3	13.1	26.3
業種	建設業	57	8.8	10.5	24.6	17.5	5.3	3.5	29.8
	製造業	350	10.0	9.4	20.0	13.7	8.3	13.1	25.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	27	3.7	11.1	25.9	14.8	14.8	7.4	22.2
	情報通信業	117	3.4	10.3	13.7	12.0	10.3	24.8	25.6
	運輸業、郵便業	74	14.9	5.4	18.9	9.5	8.1	9.5	33.8
	卸売業、小売業	92	25.0	7.6	10.9	14.1	7.6	12.0	22.8
	金融業、保険業	84	10.7	9.5	17.9	13.1	14.3	15.5	19.0
	不動産業、物品賃貸業	23	21.7	13.0	17.4	4.3	13.0	8.7	21.7
	学術研究、専門・技術サービス業	12	8.3	8.3	16.7	8.3	16.7	25.0	16.7
	宿泊業、飲食サービス業	16	12.5	12.5	25.0	0.0	12.5	12.5	25.0
	生活関連サービス業、娯楽業	6	33.3	16.7	16.7	0.0	16.7	0.0	16.7
	教育、学習支援業	19	15.8	15.8	21.1	5.3	10.5	5.3	26.3
	医療、福祉	36	5.6	16.7	13.9	13.9	8.3	5.6	36.1
	複合サービス事業	5	60.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	20.0
	サービス業	78	12.8	6.4	12.8	12.8	7.7	12.8	34.6
	公務	4	0.0	25.0	0.0	0.0	25.0	25.0	25.0
	その他の業種	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
業績	大幅に増加している（昨対比120%～）	42	9.5	11.9	9.5	14.3	16.7	28.6	9.5
	増加している（昨対比103～119%）	265	9.4	9.4	23.4	12.8	13.2	17.7	14.0
	安定している（昨対比98～102%）	407	14.3	11.5	20.1	14.0	9.1	11.3	19.7
	減少している（昨対比89～97%）	111	13.5	10.8	18.9	15.3	9.0	12.6	19.8
	大幅に減少している（昨対比～80%）	11	0.0	0.0	9.1	27.3	18.2	0.0	45.5
	わからない・覚えていない	164	8.5	3.7	4.3	4.9	1.2	7.3	70.1
企業規模	300～499人	120	23.3	14.2	13.3	11.7	7.5	10.8	19.2
	500～999人	168	14.3	6.0	18.5	13.1	7.1	11.3	29.8
	1, 000～2, 999人	234	12.4	12.0	22.6	9.8	9.8	7.3	26.1
	3, 000～4, 999人	91	13.2	6.6	14.3	15.4	11.0	14.3	25.3
	5, 000～9, 999人	122	8.2	10.7	16.4	10.7	13.1	17.2	23.8
	10, 000人以上	265	4.9	7.9	16.6	14.7	8.7	18.1	29.1
	わからない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

該当数30以上の業種 / 業績 / 規模別の平均値を　10%以上上回る　5%以上上回る　5%以上下回る　10%以上下回る

AI活用の目的

SUMMARY

AI活用は「業務効率化」に集中し、事業創出への活用はまだ限定的

AI活用の目的については、「資料やコンテンツ作成の工数削減」が42.6%、「情報収集の効率化」が42.2%と、個人の業務効率化に関する項目が上位を占めている。

「社内の既存資料や情報の整理・分類」(32.9%)、「人事・リソース管理などの業務効率化」(25.1%)、「経理業務の効率化」(19.4%) など業務プロセスや組織運営に関わる領域は中位に位置している。

利用度別に見ても「資料やコンテンツ作成の工数削減」「情報収集の効率化」は高い割合を占めている。

一方で、「新サービス開発」は8.2%、「新規顧客開拓」は5.9%と、事業成長に直結する活用は全体として低い水準にとどまっているものの、「全社的な方針・ルールのもとで活用されている」企業ではこれらの領域での活用割合が相対的に高くなっている。

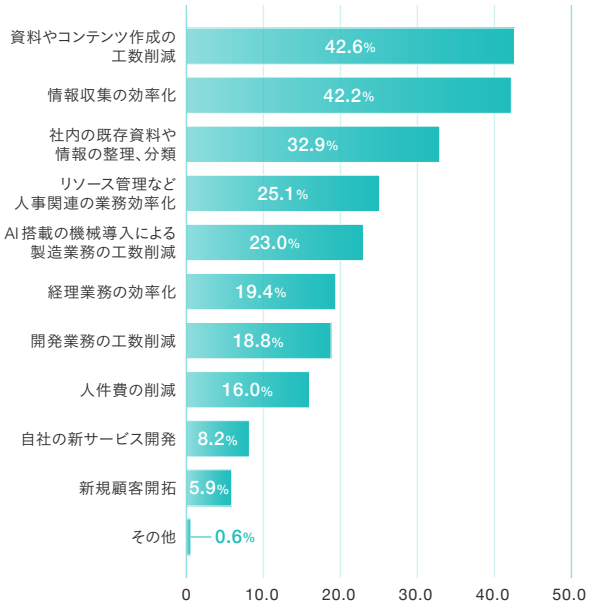
全体の結果から、AI活用は主に個人の業務効率化を目的として進められており、活用領域は限定的であると考えられる。
一方で、活用が全社的に進んでいる企業では、AIの活用は業務プロセスの効率化にとどまらず、開発や新サービス、新規顧客開拓といった事業領域にも広がっている。

また、個人単位での活用では効率化に偏る傾向があるのに対し、組織的な活用が進むほど活用目的が多様化していることがうかがえる。

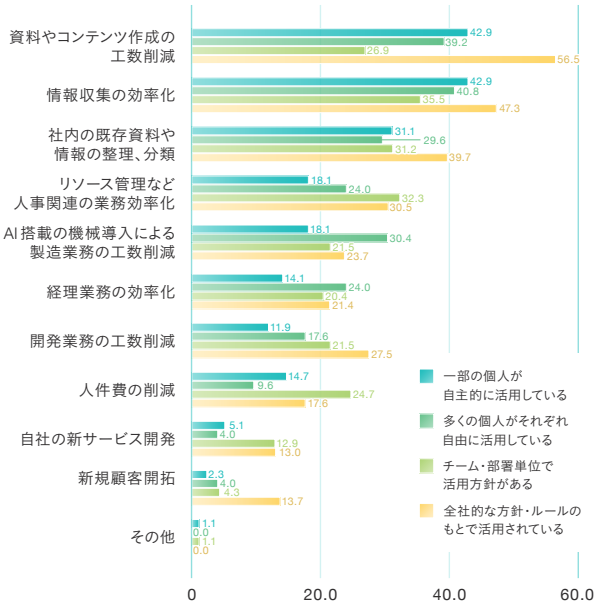
DATA

Q. あなたがお勤めの会社がAIを業務に活用する目的はどのようなものですか？
あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

全体



活用度別



業種 / 業績 / 活用度別

		該当数	資料やコンテンツ作成の工数削減	情報収集の効率化	社内の既存資料や情報の整理、分類	リソース管理など人事関連の業務効率化	AI搭載の機械導入による製造業務の工数削減	経理業務の効率化	開発業務の工数削減	人件費の削減	自社の新サービス開発	新規顧客開拓	その他
全体		526	42.6	42.2	32.9	25.1	23.0	19.4	18.8	16.0	8.2	5.9	0.6
業種	建設業	29	44.8	37.9	24.1	24.1	6.9	24.1	13.8	10.3	0.0	0.0	3.4
	製造業	193	46.1	49.2	35.2	22.3	25.4	20.7	22.3	15.5	8.8	5.2	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	29.4	47.1	41.2	17.6	17.6	17.6	5.9	17.6	0.0	0.0	0.0
	情報通信業	71	46.5	46.5	28.2	35.2	23.9	19.7	31.0	22.5	11.3	11.3	0.0
	運輸業、郵便業	34	35.3	29.4	47.1	29.4	23.5	23.5	17.6	23.5	17.6	5.9	2.9
	卸売業、小売業	41	41.5	31.7	34.1	22.0	26.8	22.0	7.3	7.3	2.4	2.4	0.0
	金融業、保険業	51	37.3	43.1	29.4	27.5	29.4	19.6	7.8	11.8	7.8	7.8	0.0
	不動産業、物品賃貸業	10	40.0	30.0	40.0	50.0	10.0	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業	8	87.5	62.5	75.0	25.0	12.5	12.5	37.5	25.0	12.5	12.5	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	8	37.5	25.0	12.5	12.5	37.5	12.5	0.0	12.5	12.5	0.0	0.0
	生活関連サービス業、娯楽業	2	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	100.0	50.0	0.0	0.0
	教育、学習支援業	8	12.5	50.0	12.5	12.5	37.5	25.0	12.5	12.5	0.0	12.5	0.0
	医療、福祉	15	26.7	20.0	20.0	20.0	13.3	13.3	20.0	13.3	6.7	6.7	0.0
	複合サービス事業	1	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	36	41.7	30.6	25.0	22.2	16.7	8.3	22.2	16.7	8.3	8.3	0.0
	公務	2	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他の業種	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	29	41.4	37.9	41.4	41.4	31.0	31.0	27.6	27.6	17.2	10.3	0.0
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	178	47.2	43.8	37.6	28.1	27.0	18.5	22.5	18.0	10.7	9.0	0.6
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	222	42.8	43.2	35.6	23.9	21.6	20.7	18.0	13.1	6.3	1.4	0.9
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	62	33.9	43.5	16.1	19.4	19.4	11.3	11.3	16.1	6.5	4.8	0.0
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	6	16.7	50.0	0.0	16.7	0.0	33.3	16.7	16.7	0.0	16.7	0.0
	わからない・覚えていない	29	37.9	24.1	17.2	13.8	13.8	17.2	10.3	13.8	3.4	17.2	0.0
活用度	一部の個人が自主的に活用している	177	42.9	42.9	31.1	18.1	18.1	14.1	11.9	14.7	5.1	2.3	1.1
	多くの個人がそれぞれ自由に活用している	125	39.2	40.8	29.6	24.0	30.4	24.0	17.6	9.6	4.0	4.0	0.0
	チーム・部署単位で活用方針がある	93	26.9	35.5	31.2	32.3	21.5	20.4	21.5	24.7	12.9	4.3	1.1
	全社的な方針・ルールのもとで活用されている	131	56.5	47.3	39.7	30.5	23.7	21.4	27.5	17.6	13.0	13.7	0.0
	わからない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

該当数30以上の業種 / 業績 / 活用度別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

AI活用の業務範囲

SUMMARY

AI活用は「個人・チームの業務効率化」に集中。上流業務への活用は限定的

AIを活用している業務では、「個人の業務効率化」が46.6%、「チーム・部門内の業務効率化」が41.4%と高い割合を占めている。
「部門横断・全社的な業務支援」は31.9%、「業務判断・意思決定支援」は24.7%となっており、組織的な業務や判断領域への活用は一定程度にとどまっており、「戦略検討・人材育成・組織学習」は13.3%と低い水準にある。

活用度別に見ると、「全社的な方針・ルールのもとで活用されている」では、「個人業務効率化」(58.0%)、「チーム業務効率化」(51.1%)に加え、「戦略検討・人材育成」(27.5%)など、幅広い業務で活用されている。
一方で、「一部の個人が自主的に活用している」では、「個人業務効率化」(49.7%)が中心であり、活用領域は限定的である。
今回の調査から、現状ではAIは主に個人やチーム単位の業務効率化を目的として活用されており、活用領域は作業支援に偏重していると考えられる。

一方で、活用が全社的に進んでいる企業では、AIの活用は個人業務にとどまらず、意思決定や戦略領域にまで広がっている。

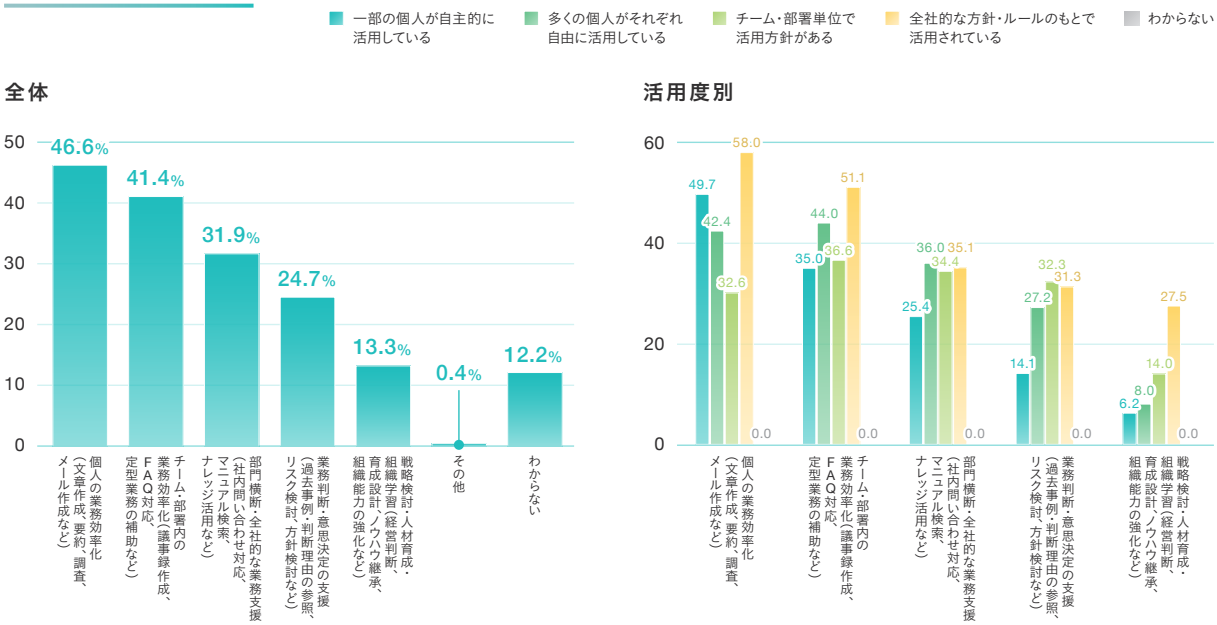
また、業績が向上している企業ほど活用領域が広い傾向が見られることから、AI活用の範囲の広さが成果と関係している可能性がある。

これらの結果から、AI活用は個別業務の効率化から、組織全体の意思決定や戦略へと拡張していく過程にあり、その進展度によって活用の質に差が生じている可能性があると言えそうだ。

DATA

Q. あなたがお勤めの会社ではAIをどのような業務(業務範囲)に活用していますか？
あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

全体 / 活用度別



業種 / 活用度 / 業績別

		個人の業務効率化（文章作成、要約、調査、メール作成など）	チーム・部署内の業務効率化（議事録作成、FAQ対応、定型業務の補助など）	部門横断・全社的な業務支援（社内問い合わせ対応、マニュアル検索、ナレッジ活用など）	業務判断・意思決定の支援（過去事例・判断理由の参照、リスク検討、方針検討など）	戦略検討・人材育成・組織学習（経営判断、育成設計、ノウハウ継承、組織能力の強化など）	その他	わからない
全体		46.6	41.4	31.9	24.7	13.3	0.4	12.2
業種	建設業	48.3	44.8	34.5	17.2	10.3	0.0	6.9
	製造業	52.3	39.4	32.1	22.8	16.1	1.0	10.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	47.1	47.1	29.4	23.5	11.8	0.0	17.6
	情報通信業	49.3	47.9	38.0	23.9	11.3	0.0	16.9
	運輸業、郵便業	38.2	47.1	32.4	17.6	11.8	0.0	20.6
	卸売業、小売業	36.6	46.3	31.7	26.8	19.5	0.0	12.2
	金融業、保険業	35.3	39.2	31.4	35.3	7.8	0.0	7.8
	不動産業、物品賃貸業	50.0	10.0	20.0	40.0	0.0	0.0	10.0
	学術研究、専門・技術サービス業	75.0	75.0	12.5	25.0	12.5	0.0	12.5
	宿泊業、飲食サービス業	50.0	12.5	25.0	25.0	12.5	0.0	25.0
	生活関連サービス業、娯楽業	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	教育、学習支援業	25.0	25.0	37.5	25.0	25.0	0.0	0.0
	医療、福祉	33.3	40.0	26.7	46.7	13.3	0.0	6.7
	複合サービス事業	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	47.2	41.7	27.8	22.2	8.3	0.0	13.9
	公務	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0
	その他の業種	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
活用度	一部の個人が自主的に活用している	49.7	35.0	25.4	14.1	6.2	0.6	14.7
	多くの個人がそれぞれ自由に活用している	42.4	44.0	36.0	27.2	8.0	0.0	8.8
	チーム・部署単位で活用方針がある	30.1	36.6	34.4	32.3	14.0	1.1	6.5
	全社的な方針・ルールのもとで活用されている	58.0	51.1	35.1	31.3	27.5	0.0	16.0
	わからない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	44.8	55.2	48.3	48.3	27.6	0.0	3.4
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	52.2	46.1	32.6	28.1	18.5	0.6	9.6
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	48.2	42.3	33.3	22.5	9.9	0.5	11.3
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	33.9	29.0	25.8	16.1	4.8	0.0	21.0
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	16.7	16.7	33.3	50.0	0.0	0.0	0.0
	わからない・覚えていない	34.5	24.1	13.8	10.3	13.8	0.0	27.6

該当数30以上の業種 / 活用度 / 業績別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

AI活用の成果

SUMMARY

AI活用の成果は「業務効率化」に集中し、事業成長への寄与は限定的

AI活用によって得られた成果としては、「情報収集の効率化」が36.1%、「資料やコンテンツ作成の効率化」が33.5%と高い割合を占めており、業務効率化に関する項目が上位となった。
また、「社内の既存資料や情報の整理・分類」(26.2%)、「人事・リソース管理などの業務効率化」(18.4%)、など、業務プロセスに関する成果は中位に位置している。

一方で、「新サービス開発」は9.7%、「新規顧客開拓」は3.8%と、事業成長に直結する成果は低い水準にとどまっている。

活用度別に見ると、「全社的な方針・ルールのもとで活用されている」では、「資料作成」(48.9%)、「情報収集」(41.2%)、「社内情報整理」(37.4%)など、各項目において高い割合となっており、「一部の個人が自主的に活用している」では、全体的に割合が低く、成果の認識も限定的である。

全体の結果から、AI活用による成果は主に業務効率化の領域で顕在化しており、情報収集や資料作成といった日常業務の改善に寄与していると考えられる。

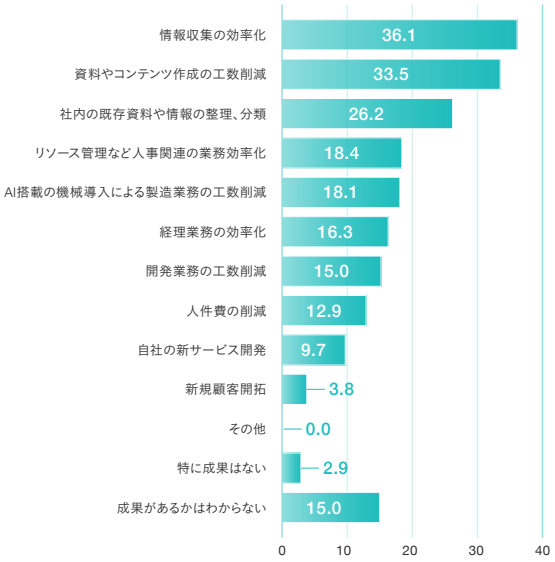
一方で、新サービス開発や新規顧客開拓といった事業成長に関わる成果は限定的であり、AI活用は現時点では価値創出よりも効率化に寄与する側面が強いといえる。

また、活用度別に見ると、全社的に活用されている企業ほど成果の実感が高く、活用が個人や一部にとどまる場合には成果の認識も限定的となる傾向が見られる。

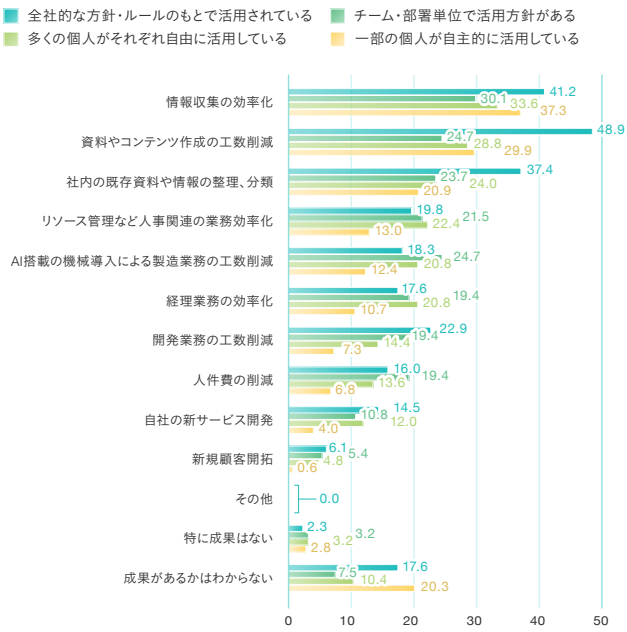
DATA

Q. AIの活用によってどのような成果が得られていますか？
あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

全体



活用度別



業種 / 業績 / 活用度別

		情報収集の効率化	資料やコンテンツ作成の工数削減	社内の既存資料や情報の整理、分類	人事関連の業務効率化 リソース管理など	AI搭載の機械導入による製造業務の工数削減	経理業務の効率化	開発業務の工数削減	人件費の削減	自社の新サービス開発	新規顧客開拓	その他	特に成果はない	成果があるかはわからない
全体		36.1	33.5	26.2	18.4	18.1	16.3	15.0	12.9	9.7	3.8	0.0	2.9	15.0
業種	建設業	34.5	31.0	17.2	10.3	3.4	27.6	6.9	6.9	3.4	3.4	0.0	0.0	13.8
	製造業	38.3	39.9	28.5	14.5	20.7	13.5	18.7	15.5	9.3	2.1	0.0	2.1	14.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	35.3	17.6	23.5	11.8	11.8	11.8	5.9	5.9	5.9	0.0	0.0	5.9	23.5
	情報通信業	42.3	38.0	23.9	23.9	19.7	12.7	28.2	12.7	9.9	8.5	0.0	2.8	16.9
	運輸業、郵便業	29.4	26.5	26.5	20.6	14.7	26.5	8.8	14.7	11.8	5.9	0.0	5.9	14.7
	卸売業、小売業	24.4	29.3	31.7	26.8	19.5	19.5	7.3	14.6	2.4	0.0	0.0	2.4	14.6
	金融業、保険業	45.1	27.5	29.4	19.6	27.5	15.7	13.7	5.9	17.6	7.8	0.0	2.0	13.7
	不動産業、物品賃貸業	40.0	30.0	10.0	30.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	0.0	0.0	10.0	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業	37.5	25.0	12.5	12.5	0.0	25.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	37.5
	宿泊業、飲食サービス業	25.0	37.5	37.5	12.5	0.0	12.5	0.0	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	25.0
	生活関連サービス業、娯楽業	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	教育、学習支援業	50.0	0.0	12.5	12.5	25.0	12.5	12.5	12.5	12.5	0.0	0.0	12.5	0.0
	医療、福祉	33.3	26.7	20.0	40.0	20.0	26.7	20.0	33.3	6.7	6.7	0.0	0.0	13.3
	複合サービス事業	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	25.0	33.3	25.0	16.7	13.9	16.7	2.8	11.1	16.7	5.6	0.0	5.6	13.9
	公務	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	その他の業種	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
業績	大幅に増加している（昨対比120%～）	37.9	41.4	34.5	37.9	24.1	34.5	24.1	13.8	27.6	17.2	0.0	0.0	3.4
	増加している（昨対比103～119%）	43.3	37.1	30.9	21.9	18.5	16.9	19.7	11.8	11.8	3.9	0.0	2.8	16.3
	安定している（昨対比98～102%）	35.6	34.7	27.0	14.9	17.6	16.2	11.7	15.3	7.2	2.3	0.0	2.7	13.1
	減少している（昨対比89～97%）	27.4	22.6	17.7	14.5	17.7	8.1	12.9	11.3	8.1	3.2	0.0	4.8	14.5
	大幅に減少している（昨対比～80%）	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	16.7	33.3	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0
	わからない・覚えていない	20.7	24.1	6.9	10.3	17.2	10.3	6.9	0.0	3.4	3.4	0.0	0.0	37.9
活用度	全社的な方針・ルールのもとで活用されている	41.2	48.9	37.4	19.8	18.3	17.6	22.9	16.0	14.5	6.1	0.0	2.3	17.6
	チーム・部署単位で活用方針がある	30.1	24.7	23.7	21.5	24.7	19.4	19.4	19.4	10.8	5.4	0.0	3.2	7.5
	多くの個人がそれぞれ自由に活用している	33.6	28.8	24.0	22.4	20.8	20.8	14.4	13.6	12.0	4.8	0.0	3.2	10.4
	一部の個人が自主的に活用している	37.3	29.9	20.9	13.0	12.4	10.7	7.3	6.8	4.0	0.6	0.0	2.8	20.3

該当数30以上の業種 / 業績 / 活用度別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

組織的AI活用の課題

SUMMARY

AIの利用は進む一方で、組織的な活用には構造的な課題

AIを組織的に活用する上での課題として、最も多かったのは「AIに任せられる業務範囲が定義できていない」で17.7%となっている。
次いで、「セキュリティ・ガバナンスへの不安がある」が13.7%、「ナレッジが分散・属人化している」が13.1%、「社内の理解・スキルが不足している」が10.7%となり、「業務や判断基準が整理・言語化されていない」は8.7%、「経営課題や長中期経営計画と紐づいていない」は2.9%にとどまった。

活用度別に見ると、「一部の個人が自主的に活用している」では「AIに任せられる業務範囲が定義できていない」が29.9%と高く、「ナレッジの分散・属人化」も22.6%となっている。
「多くの個人が自由に活用している」でも同様に、「業務範囲の未定義」が28.0%、「ナレッジの分散」が20.0%となっている。

一方で、「チーム・部署単位で活用方針がある」「全社的に活用されている」では「セキュリティ・ガバナンスへの不安」が、それぞれ28.0%、22.1%と最も高くなっている。

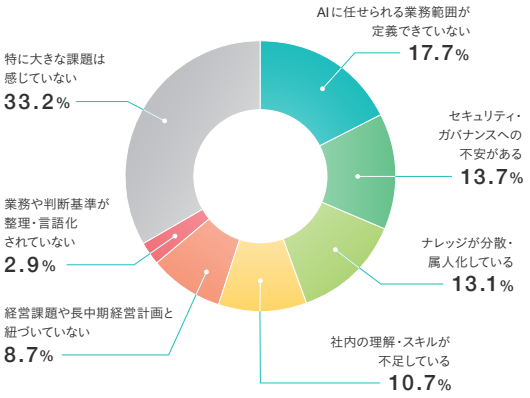
全体として、AI活用における課題は単一の要因ではなく、「業務の定義」「ナレッジの整備」「ガバナンス」という複数の要素に分散していると考えられる。
特に「AIに任せられる業務範囲が定義できていない」が最も高いことから、AI活用はツール導入の段階を超え、どの業務にどのように適用するかという設計フェーズに課題が移行している可能性がある。

また、活用度別に見ると、個人単位での活用が進んでいる企業では「業務範囲の未定義」や「ナレッジの分散」といった課題が顕在化しており、活用の拡大に対して組織的な整理が追いついていない状況がうかがえる。
一方で、チーム・全社レベルでの活用が進むにつれて、「セキュリティ・ガバナンスへの不安」が主要な課題となっており、活用フェーズに応じて課題の性質が変化していることが読み取れる。
さらに、「特に大きな課題は感じていない」が3割を超えている点については、AI活用が限定的であるため課題が顕在化していない、もしくは組織的な活用に至っていない可能性も考えられる。

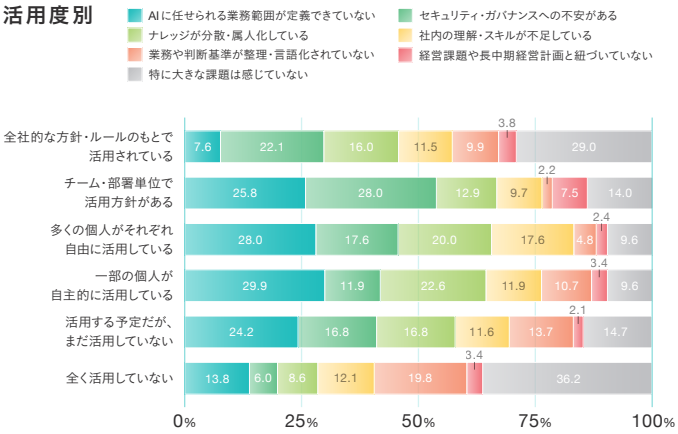
DATA

Q. 生成AIを、個人や一部業務での利用に留めず、組織的に活用していくうえで、最も大きな課題だと感じるものは何ですか？あてはまるものをひとつお選びください。

全体



活用度別



業種 / 業績 / 活用度 / 規模別

		該当数	AIに任せられる業務範囲が定義できていない	セキュリティ・ガバナンスへの不安がある	ナレッジが分散・属人化している	社内の理解・スキルが不足している	業務や判断基準が整理・言語化されていない	経営課題や長中期経営計画と紐づいていない	その他	特に大きな課題は感じていない
全体		1000	17.7	13.7	13.1	10.7	8.7	2.9	0.0	33.2
業種	建設業	57	22.8	14.0	15.8	5.3	7.0	1.8	0.0	33.3
	製造業	350	20.3	12.9	12.3	10.6	9.4	2.6	0.0	32.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	27	7.4	14.8	22.2	14.8	7.4	0.0	0.0	33.3
	情報通信業	117	16.2	12.8	14.5	12.8	9.4	2.6	0.0	31.6
	運輸業、郵便業	74	24.3	16.2	1.4	14.9	6.8	1.4	0.0	35.1
	卸売業、小売業	92	16.3	12.0	9.8	19.6	7.6	1.1	0.0	33.7
	金融業、保険業	84	11.9	20.2	20.2	6.0	7.1	4.8	0.0	29.8
	不動産業、物品賃貸業	23	4.3	17.4	26.1	0.0	13.0	13.0	0.0	26.1
	学術研究、専門・技術サービス業	12	16.7	8.3	25.0	0.0	8.3	0.0	0.0	41.7
	宿泊業、飲食サービス業	16	6.3	6.3	12.5	18.8	12.5	0.0	0.0	43.8
	生活関連サービス業、娯楽業	6	16.7	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	教育、学習支援業	19	15.8	15.8	10.5	15.8	0.0	5.3	0.0	36.8
	医療、福祉	36	11.1	16.7	8.3	8.3	8.3	5.6	0.0	41.7
	複合サービス事業	5	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	40.0
	サービス業	78	19.2	10.3	14.1	6.4	11.5	3.8	0.0	34.6
	公務	4	0.0	25.0	25.0	0.0	25.0	0.0	0.0	25.0
	その他の業種	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
業績	大幅に増加している（昨対比120%～）	42	14.3	21.4	14.3	9.5	14.3	4.8	0.0	21.4
	増加している（昨対比103～119%）	265	17.7	15.8	20.0	11.7	9.8	4.2	0.0	20.8
	安定している（昨対比98～102%）	407	20.9	14.7	13.5	9.3	7.9	2.7	0.0	31.0
	減少している（昨対比89～97%）	111	22.5	15.3	9.9	17.1	9.9	2.7	0.0	22.5
	大幅に減少している（昨対比～80%）	11	36.4	9.1	0.0	18.2	0.0	0.0	0.0	36.4
	わからない・覚えていない	164	6.1	4.9	3.7	7.9	7.3	1.2	0.0	68.9
活用度	全く活用していない	116	13.8	6.0	8.6	12.1	19.8	3.4	0.0	36.2
	活用する予定だが、まだ活用していない	95	24.2	16.8	16.8	11.6	13.7	2.1	0.0	14.7
	一部の個人が自主的に活用している	177	29.9	11.9	22.6	11.9	10.7	3.4	0.0	9.6
	多くの個人がそれぞれ自由に活用している	125	28.0	17.6	20.0	17.6	4.8	2.4	0.0	9.6
	チーム・部署単位で活用方針がある	93	25.8	28.0	12.9	9.7	2.2	7.5	0.0	14.0
	全社的な方針・ルールのもとで活用されている	131	7.6	22.1	16.0	11.5	9.9	3.8	0.0	29.0
	わからない	263	6.1	6.1	2.7	5.7	4.2	0.8	0.0	74.5
規模	300～499人	120	23.3	8.3	10.0	10.8	13.3	4.2	0.0	30.0
	500～999人	168	17.9	11.9	14.9	8.3	8.3	4.8	0.0	33.9
	1, 000～2, 999人	234	19.2	15.8	13.2	8.5	8.5	1.7	0.0	32.9
	3, 000～4, 999人	91	11.0	15.4	13.2	16.5	7.7	4.4	0.0	31.9
	5, 000～9, 999人	122	18.0	17.2	10.7	8.2	8.2	3.3	0.0	34.4
	10, 000人以上	265	15.8	13.2	14.3	13.2	7.5	1.5	0.0	34.3
	わからない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

該当数30以上の業種 / 業績 / 活用度 / 規模別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

ナレッジマネジメントの実施と取り組み度合い

SUMMARY

ナレッジマネジメントは進展するも、依然として組織全体への展開は限定的

ナレッジマネジメントの実施状況について、「なんらか実施している」は59.4%、「全く実施していない」は40.6%となっている。
「何らか実施している」は2023年の46.2%と比較すると2026年には59.4%へと、半数以下から6割近くまで増加した。

実施度合の内訳を見ると、「特定の部署ごとで実施している」が19.2%と最も高く、「特定の課ごとで実施している」が16.8%、「プロジェクトチームやグループごとで実施している」が15.2%となり、「全社的な取り組みを実施している」は10.5%にとどまっている。

業績別では、「大幅に増加している」企業では「個人」「グループ」「拠点」など複数のレイヤーでの実施割合が相対的に高い一方で、「大幅に減少している」企業では「いずれも実施していない」が45.5%となっている。

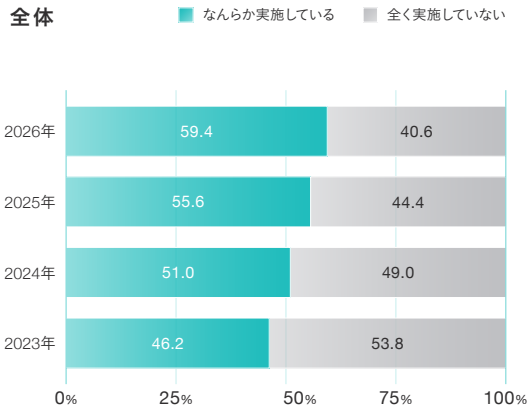
また、DXの成果との関係を見ると、「全社的に取り組んでおり、成果が出ている」企業では、「全社的な取り組みを実施している」が20.6%となった。
これらのデータから、ナレッジマネジメントはこの数年で着実に普及が進んでいるものの、その多くは部門などにとどまっており、全社的な取り組みへと展開している企業は限定的であると考えられる。
特に、「部署」「課」「プロジェクト」といった単位での実施が中心となっていることから、ナレッジの共有や活用は組織内で分断されている可能性がある。

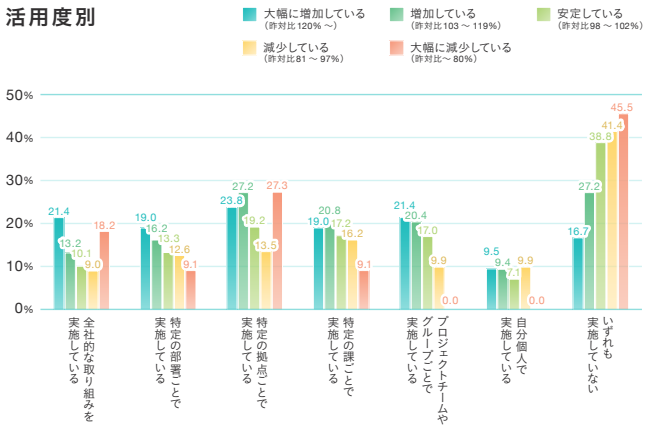
また、業績別に見ると、業績が向上している企業ほど複数のレイヤーでナレッジマネジメントを実施している傾向が見られ、ナレッジの活用範囲と業績との間に一定の関係がある可能性がある。
一方で、「実施していない」が4割を占めていることから、ナレッジマネジメント自体がまだ導入の途上にある企業も多いと考えられる。

ナレッジマネジメントの実施状況とDXの成果との関係からは、全社的にナレッジマネジメントを推進している企業ほど、DXの成果につながっている割合が高い傾向であると言え、ナレッジマネジメントは単なる情報共有の取り組みにとどまらず、DXの成果創出に関係する基盤的な要素となっている可能性もありそうだ。

DATA

Q. あなたがお勤めの会社のナレッジマネジメントの実施度合いについて、あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可





業種 / 業績 / DX成果別

		該当数	自分個人で実施している	プロジェクトチームやグループごとで実施している	特定の課ごとで実施している	特定の部署ごとで実施している	特定の拠点ごとで実施している	全社的な取り組みを実施している	いずれも実施していない
全体		1000	7.5	15.2	16.8	19.2	12.8	10.5	40.6
業種	建設業	57	8.8	10.5	14.0	15.8	12.3	10.5	42.1
	製造業	350	8.9	16.3	14.0	20.6	12.0	9.1	40.9
	電気・ガス・熱供給・水道業	27	3.7	29.6	18.5	25.9	18.5	7.4	33.3
	情報通信業	117	8.5	19.7	17.9	24.8	12.8	21.4	29.1
	運輸業、郵便業	74	6.8	8.1	18.9	10.8	13.5	5.4	52.7
	卸売業、小売業	92	6.5	13.0	20.7	14.1	14.1	9.8	39.1
	金融業、保険業	84	6.0	15.5	21.4	20.2	14.3	13.1	38.1
	不動産業、物品賃貸業	23	8.7	17.4	26.1	30.4	21.7	4.3	30.4
	学術研究、専門・技術サービス業	12	8.3	8.3	16.7	25.0	0.0	25.0	41.7
	宿泊業、飲食サービス業	16	0.0	12.5	6.3	12.5	12.5	0.0	62.5
	生活関連サービス業、娯楽業	6	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	16.7	50.0
	教育、学習支援業	19	5.3	26.3	26.3	21.1	15.8	5.3	52.6
	医療、福祉	36	2.8	16.7	16.7	19.4	19.4	5.6	38.9
	複合サービス事業	5	20.0	0.0	0.0	40.0	20.0	0.0	40.0
	サービス業	78	7.7	9.0	15.4	15.4	7.7	9.0	47.4
	公務	4	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	25.0	25.0
	その他の業種	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
業績	大幅に増加している（昨対比120%～）	42	9.5	21.4	19.0	23.8	19.0	21.4	16.7
	増加している（昨対比103～119%）	265	9.4	20.4	20.8	27.2	16.2	13.2	27.2
	安定している（昨対比98～102%）	407	7.1	17.0	17.2	19.2	13.3	10.1	38.8
	減少している（昨対比89～97%）	111	9.9	9.9	16.2	13.5	12.6	9.0	41.4
	大幅に減少している（昨対比～80%）	11	0.0	0.0	9.1	27.3	9.1	18.2	45.5
	わからない・覚えていない	164	3.7	5.5	9.8	8.5	4.9	4.9	72.0
DXによる成果	DXによる成果あり	296	7.8	19.3	19.9	26.7	19.6	20.6	20.6
	DXによる成果はまだない	317	9.1	20.5	22.4	24.3	13.6	8.8	26.2

該当数30以上の業種 / 業績 / DX成果別の平均値を　10%以上上回る　5%以上上回る　5%以上下回る　10%以上下回る

ナレッジマネジメントの目的

SUMMARY

ナレッジマネジメントの目的は「業務効率化」を中心に、実務志向へとシフト

ナレッジマネジメントの目的として最も多かったのは「業務の効率化」で53.7%となっている。
次いで、「業務品質の向上」が36.5%、「技術力の向上」が31.4%であった。
一方で、「人件費の抑制」は15.6%、「社内問い合わせ工数の削減」は13.4%、「企業文化の醸成」は9.1%にとどまっている。

時系列で見ると、「業務の効率化」は2023年の64.4%から2026年には53.7%へと低下しているものの、引き続き最も高い割合となっている。
また、「業務品質の向上」（43.5%→36.5%）、「技術力の向上」（41.3%→31.4%）など、多くの項目で低下傾向が見られる。

業績別に見ると、「増加している」企業では「業務の効率化」が57.5%、「業務品質の向上」が41.4%と比較的高く、複数の目的がバランスよく選択されている。

全体として、ナレッジマネジメントの目的は「業務の効率化」を中心とした実務的な改善に集約されている傾向が見られる。
一方で、「技術力の向上」や「商品力の強化」といった競争優位に直結する項目や、「企業文化の醸成」といった組織基盤に関わる項目は相対的に低く、ナレッジマネジメントが戦略的な取り組みとして位置づけられているとは言い難い。

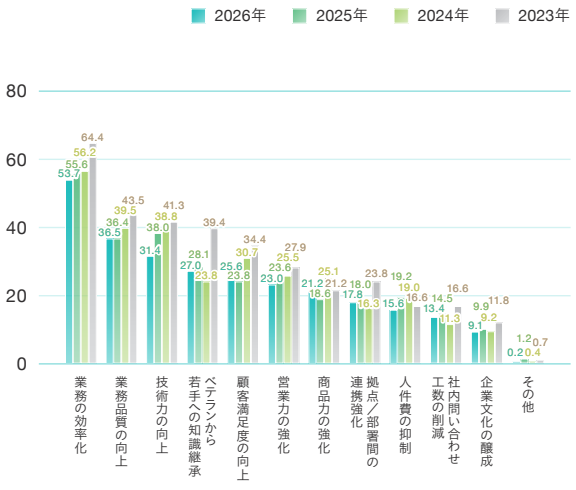
また、時系列で多くの項目が低下していることから、ナレッジマネジメントに対する目的意識が弱まっている、もしくは取り組みの焦点が効率化に絞られている可能性がある。

業績別では、業績が向上している企業ほど複数の目的を持って取り組んでいる傾向が見られ、ナレッジマネジメントを単一の効率化手段ではなく、多面的に活用していると考えられる。

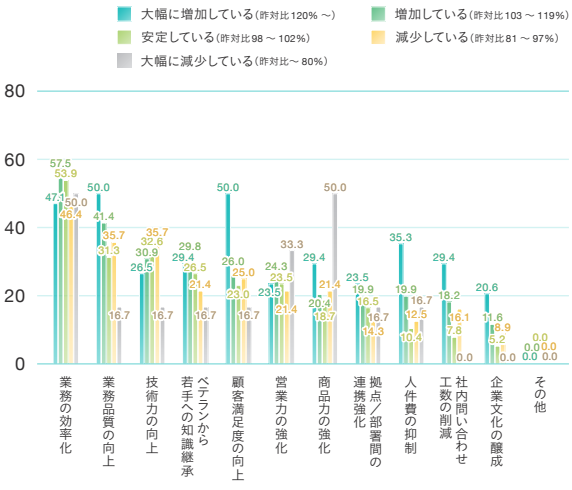
DATA

Q. あなたがお勤めの会社がナレッジマネジメントに取り組む目的として、
あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

全体



業績別



業種 / 業績別

		該当数	業務品質の向上	顧客満足度の向上	業務の効率化	技術力の向上	商品力の強化	営業力の強化	人件費の抑制	ベテランから若手への知識継承	拠点／部署間の連携強化	社内問い合わせ工数の削減	企業文化の醸成	その他
全体		551	36.5	25.6	53.7	31.4	21.2	23.0	15.6	27.0	17.8	13.4	9.1	0.2
業種	建設業	30	30.0	10.0	43.3	40.0	16.7	23.3	16.7	16.7	6.7	6.7	3.3	0.0
	製造業	187	38.0	18.2	55.6	39.6	22.5	19.8	13.4	28.9	19.8	15.0	8.6	0.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	18	44.4	16.7	66.7	38.9	11.1	22.2	16.7	16.7	11.1	0.0	5.6	0.0
	情報通信業	80	40.0	21.3	57.5	37.5	17.5	16.3	7.5	28.8	20.0	21.3	8.8	0.0
	運輸業、郵便業	32	40.6	28.1	53.1	28.1	25.0	25.0	25.0	31.3	31.3	12.5	18.8	0.0
	卸売業、小売業	52	26.9	34.6	51.9	9.6	21.2	28.8	21.2	26.9	11.5	9.6	7.7	0.0
	金融業、保険業	49	36.7	51.0	42.9	16.3	18.4	22.4	24.5	34.7	8.2	6.1	8.2	0.0
	不動産業、物品賃貸業	15	26.7	40.0	33.3	20.0	53.3	33.3	20.0	20.0	26.7	20.0	20.0	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業	6	33.3	33.3	83.3	33.3	16.7	50.0	16.7	16.7	50.0	33.3	16.7	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	6	33.3	16.7	16.7	16.7	33.3	50.0	16.7	33.3	33.3	16.7	0.0	0.0
	生活関連サービス業、娯楽業	3	0.0	33.3	66.7	33.3	33.3	0.0	66.7	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0
	教育、学習支援業	9	33.3	33.3	77.8	22.2	22.2	55.6	44.4	33.3	22.2	33.3	22.2	0.0
	医療、福祉	21	38.1	19.0	38.1	38.1	23.8	23.8	9.5	33.3	19.0	9.5	14.3	0.0
	複合サービス事業	2	100.0	100.0	100.0	50.0	50.0	100.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	サービス業	38	36.8	34.2	65.8	26.3	13.2	23.7	5.3	15.8	13.2	7.9	5.3	0.0
	公務	3	33.3	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他の業種	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	34	50.0	50.0	47.1	26.5	29.4	23.5	35.3	29.4	23.5	29.4	20.6	0.0
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	181	41.4	26.0	57.5	30.9	20.4	24.3	19.9	29.8	19.9	18.2	11.6	0.0
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	230	31.3	23.0	53.9	32.6	18.7	23.5	10.4	26.5	16.5	7.8	5.2	0.0
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	56	35.7	25.0	46.4	35.7	21.4	21.4	12.5	21.4	14.3	16.1	8.9	0.0
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	6	16.7	16.7	50.0	16.7	50.0	33.3	16.7	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0
	わからない・覚えていない	44	36.4	20.5	52.3	27.3	27.3	15.9	13.6	25.0	15.9	9.1	11.4	2.3

該当数30以上の業種 / 業績別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

ナレッジマネジメントの課題

SUMMARY

ナレッジマネジメントはツールより、「発信・活用の仕組み」に課題

ナレッジマネジメントにおける課題として最も多かったのは「ナレッジを発信する人が限られている」で26.9%となっている。
次いで、「ナレッジを発信するモチベーションが低い」が22.1%、「欲しい情報を探しだせない」が20.7%、「社員がどんなナレッジを必要としているかわからない」が20.3%となっている。

一方で、「ツールは導入したが社内に浸透しない」は14.0%、「フロー形式のツールでは情報の後追いが難しい」は15.6%となっている。

利用ツール別に見ると、「社内Wiki」では「ナレッジを発信する人が限られている」が52.9%、「ナレッジを発信するモチベーションが低い」が45.1%と高くなっている。
また、「ナレッジ共有専用ツール」でも「モチベーションの低さ」（38.5%）や「発信者の偏り」（35.9%）が課題として挙げられている。
「RAG（AIによる社内情報検索）」では「運用・管理者の負荷が大きい」が31.0%、「社員がどんなナレッジを必要としているかわからない」が34.5%と高くなっている。

ナレッジマネジメントの課題は、ツールの機能や性能といった技術的な側面よりも、「誰が発信するか」「なぜ発信するか」「どう活用するか」といった人や運用に関わる側面に集中していると考えられる。
特に、「発信者が限られている」「モチベーションが低い」といった項目が上位にあることから、ナレッジの供給自体が十分に行われていない可能性がある。

また、「欲しい情報を探しだせない」「必要なナレッジがわからない」といった課題も上位にあり、ナレッジの蓄積だけでなく、活用・検索の設計にも課題があることがうかがえる。

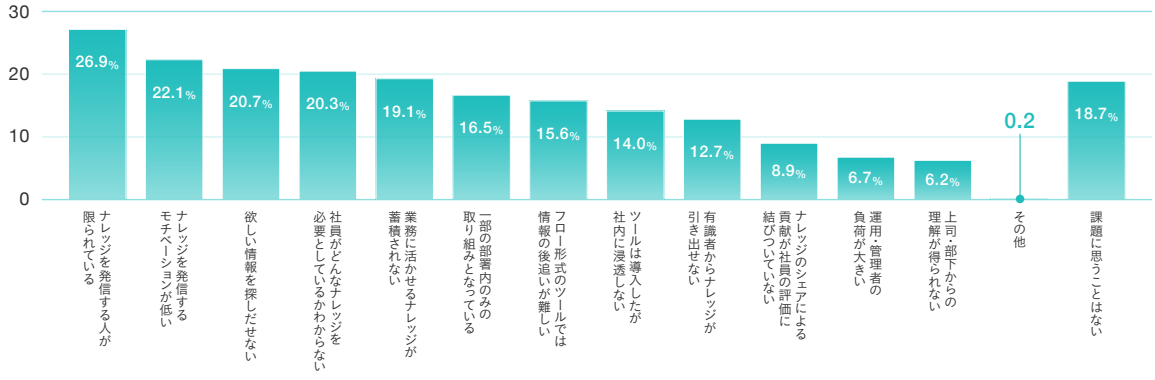
さらに、ツール別に見ても同様の傾向が見られることから、ツールを導入するだけでは課題は解決されず、運用設計や評価制度を含めた仕組みづくりが重要であると考えられる。

こういった状況から、ナレッジマネジメントを機能させるためには、ツール導入に加えて、発信・蓄積・活用を促進する組織的な仕組みの整備が求められていると言えそうだ。

DATA

Q. あなたがお勤めの会社のナレッジマネジメントにおける課題はどのようなものですか？あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

全体



業種 / 利用ツール別

		該当数	有識者からナレッジが引き出せない	ナレッジを発信する人が限られている	ナレッジを発信するモチベーションが低い	フロー形式のツールでは情報の後追いが難しい	欲しい情報を探しだせない	業務に活かせるナレッジが蓄積されない	社員がどんなナレッジを必要としているかわからない	ツールは導入したが社内に浸透しない	一部の部署内のみの取り組みとなっている	上司・部下からの理解が得られない	ナレッジのシェアによる貢献が社員の評価に結びついていない	運用・管理者の負荷が大きい	その他	課題に思うことはない
全体		551	12.7	26.9	22.1	15.6	20.7	19.1	20.3	14.0	16.5	6.2	8.9	6.7	0.2	18.7
業種	建設業	30	10.0	30.0	30.0	10.0	23.3	6.7	20.0	10.0	16.7	6.7	0.0	0.0	0.0	23.3
	製造業	187	13.9	27.3	23.0	15.0	21.9	21.9	23.0	10.2	20.3	7.5	11.2	5.3	0.0	16.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	18	11.1	27.8	22.2	11.1	11.1	27.8	22.2	5.6	11.1	0.0	5.6	0.0	0.0	11.1
	情報通信業	80	11.3	32.5	15.0	13.8	23.8	11.3	12.5	13.8	10.0	2.5	11.3	11.3	0.0	23.8
	運輸業、郵便業	32	18.8	28.1	31.3	9.4	9.4	21.9	15.6	12.5	21.9	6.3	9.4	9.4	0.0	15.6
	卸売業、小売業	52	5.8	23.1	17.3	9.6	25.0	23.1	23.1	21.2	7.7	3.8	5.8	3.8	0.0	23.1
	金融業、保険業	49	18.4	32.7	26.5	20.4	12.2	22.4	20.4	14.3	20.4	6.1	6.1	8.2	0.0	18.4
	不動産業、物品賃貸業	15	13.3	33.3	13.3	26.7	20.0	26.7	26.7	26.7	13.3	6.7	20.0	6.7	0.0	20.0
	学術研究、専門・技術サービス業	6	0.0	16.7	16.7	16.7	33.3	0.0	16.7	16.7	33.3	0.0	16.7	16.7	0.0	33.3
	宿泊業、飲食サービス業	6	16.7	33.3	33.3	33.3	33.3	0.0	33.3	16.7	0.0	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0
	生活関連サービス業、娯楽業	3	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3
	教育、学習支援業	9	11.1	11.1	33.3	33.3	44.4	33.3	33.3	33.3	44.4	11.1	22.2	11.1	0.0	11.1
	医療、福祉	21	4.8	19.0	14.3	38.1	9.5	28.6	9.5	14.3	19.0	14.3	0.0	9.5	0.0	14.3
	複合サービス事業	2	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	サービス業	38	18.4	15.8	23.7	15.8	23.7	5.3	18.4	18.4	13.2	7.9	5.3	10.5	0.0	21.1
	公務	3	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他の業種	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
利用ツール	チャットツール	225	17.3	37.3	19.1	13.8	22.7	22.7	20.9	19.1	16.9	7.1	12.0	10.2	0.0	17.3
	社内Wiki	51	25.5	52.9	45.1	33.3	29.4	17.6	27.5	15.7	19.6	5.9	19.6	9.8	0.0	11.8
	ファイルストレージ	125	15.2	35.2	31.2	25.6	28.0	23.2	17.6	18.4	22.4	8.0	11.2	8.0	0.0	12.0
	FAQ（チャットボット）	121	16.5	40.5	29.8	19.8	27.3	22.3	26.4	19.0	14.0	5.8	12.4	9.9	0.8	12.4
	社内ポータル	249	12.9	32.5	22.5	17.7	22.1	24.5	18.9	16.5	22.1	5.2	11.6	9.2	0.4	16.5
	ナレッジ共有専用ツール	78	23.1	35.9	38.5	23.1	21.8	29.5	29.5	19.2	23.1	6.4	9.0	14.1	0.0	10.3
	生成AI	133	13.5	35.3	19.5	21.8	18.0	21.8	24.8	21.8	19.5	12.8	14.3	12.8	0.0	17.3
	RAG（AIによる社内情報検索）を活用したツール	29	13.8	41.4	24.1	13.8	10.3	10.3	34.5	20.7	24.1	13.8	17.2	31.0	0.0	20.7
	その他	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	特にツールは使用していない	91	13.2	8.8	14.3	7.7	17.6	14.3	22.0	9.9	11.0	6.6	6.6	5.5	0.0	40.7

該当数30以上の業種 / 利用ツール別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

情報発信・共有の課題

SUMMARY

情報発信の課題は「何を・どこに・なぜ出すかが決まっていない」ことに

情報発信・共有に関する課題として最も多かったのは、「どんな情報を発信・共有したらいいのかわからない」で25.9%となっている。
次いで、「情報を発信・共有する場所がない」が22.5%、「情報をどこで発信・共有したらいいのかわからない」が20.3%となった。

ナレッジマネジメントの取り組み度合い別に見ると、「自分個人で実施している」層では、「どこで発信すればよいかわからない」(41.3%)、「どんな情報を発信すべきかわからない」(38.7%)、「心理的ハードルがある」(32.0%)と、いずれも高い水準となっている。
また、「課単位」「部署単位」といった限定的な取り組みにおいても、「どんな情報を発信すべきかわからない」は約4割前後と高い。

一方で、「全社的に取り組んでいる」企業では各課題の割合は相対的に低く、「課題に思うことはない」は41.0%と高くなっている。

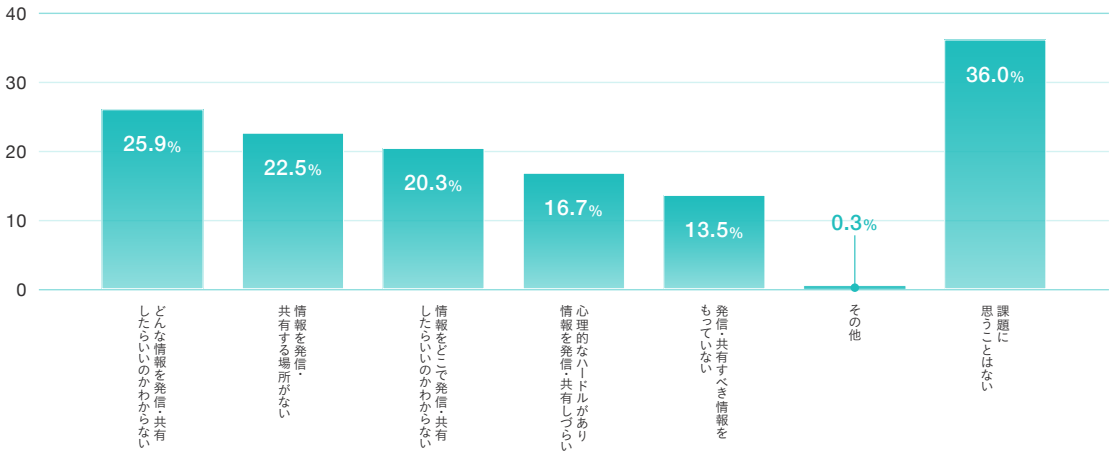
情報発信の課題は、「発信する人の意欲」や「ツールの有無」といった問題ではなく、「何を、どこに、どのように発信すべきか」という設計が不在であることに起因していると考えられる。
特に、「どんな情報を発信すべきかわからない」「どこで発信すべきかわからない」といった課題が上位にあることから、ナレッジ発信の基準やルールが組織内で定義されていない可能性が高い。

また、個人や限定的な範囲での取り組みではこれらの課題が顕著に表れており、発信が属人的かつ場当たり的になりやすい構造にある。

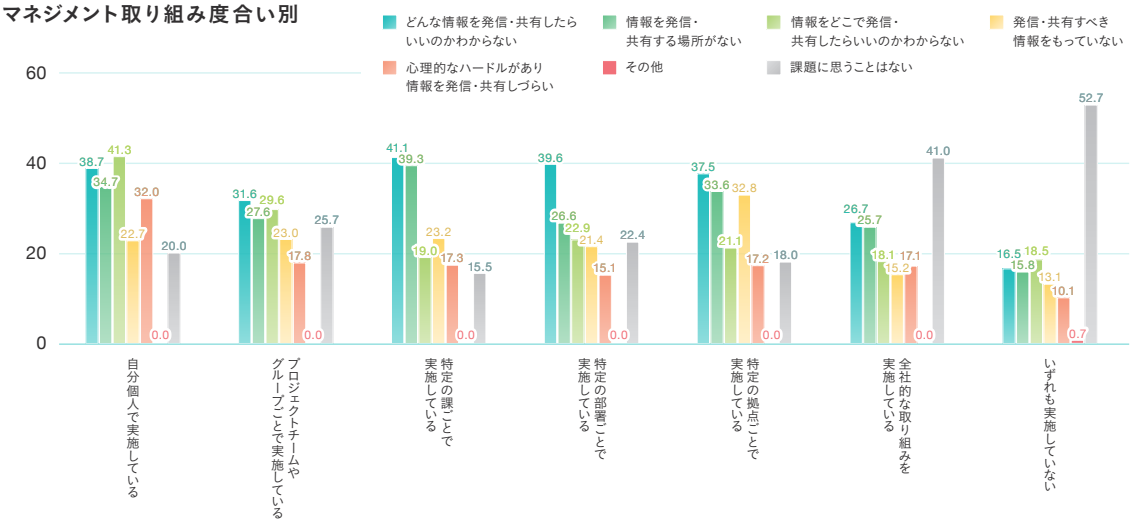
これらの結果から、ナレッジマネジメントにおける情報発信の本質的な課題は、「発信を促すこと」ではなく、「発信の基準・導線・設計を明確にすること」にあると考えられる。

DATA

Q. あなたが業務に必要な情報を発信・共有する上で、課題だと思うことについて、あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可



ナレッジマネジメント取り組み度合い別



職位 / 業績 / ナレッジマネジメント取り組み度合い別

		該当数	どんな情報を発信・共有したらいいのかわからない	情報を発信・共有する場所がない	情報をどこで発信・共有したらいいのかわからない	発信・共有すべき情報をもっていない	心理的なハードルがあり情報を発信・共有しづらい	その他	課題に思うことはない
全体		1000	25.9	22.5	20.3	16.7	13.5	0.3	36.0
職位	経営層・役員クラス	100	20.0	28.0	18.0	13.0	13.0	0.0	32.0
	部長クラス	118	33.9	30.5	21.2	16.1	10.2	0.0	28.0
	課長クラス	182	30.8	26.4	20.9	18.7	15.4	0.5	26.9
	係長・主任クラス	198	24.7	21.7	22.2	15.2	12.1	0.0	34.8
	一般社員クラス	402	23.4	17.4	19.4	17.7	14.4	0.5	44.0
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	42	19.0	35.7	21.4	14.3	16.7	0.0	35.7
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	265	33.6	26.8	22.6	17.0	15.5	0.8	24.9
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	407	26.5	25.8	22.6	19.4	12.8	0.2	31.2
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	111	30.6	19.8	20.7	21.6	13.5	0.0	29.7
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	11	36.4	9.1	18.2	9.1	18.2	0.0	27.3
	わからない・覚えていない	164	9.8	6.7	10.4	7.3	11.0	0.0	70.7
ナレマネ度合い	自分個人で実施している	75	38.7	34.7	41.3	22.7	32.0	0.0	20.0
	プロジェクトチームやグループごとで実施している	152	31.6	27.6	29.6	23.0	17.8	0.0	25.7
	特定の課ごとで実施している	168	41.1	39.3	19.0	23.2	17.3	0.0	15.5
	特定の部署ごとで実施している	192	39.6	26.6	22.9	21.4	15.1	0.0	22.4
	特定の拠点ごとで実施している	128	37.5	33.6	21.1	32.8	17.2	0.0	18.0
	全社的な取り組みを実施している	105	26.7	25.7	18.1	15.2	17.1	0.0	41.0
	いずれも実施していない	406	16.5	15.8	18.5	13.1	10.1	0.7	52.7

該当数30以上の職位 / 業績 / ナレッジマネジメント取り組み度合い別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

情報取得の課題

SUMMARY

情報取得の課題は「探せない・辿り着けない」に集約

情報取得に関する課題として最も多かったのは、「必要な情報に辿り着くまでに時間がかかる」で35.9%となった。
次いで、「必要な情報がどこにあるかわからない」が25.5%、「属人化してしまいシェアされない」が22.5%、「業務に役立つ情報がない」が22.0%と続く。
また、「誰に聞けばよいかわからない」も19.4%にのぼり、情報の所在だけでなく、“人”の特定も含めた探索の難しさがうかがえる。

ナレッジマネジメントの取り組み状況別に見ると、「自分個人で実施している」層では、「必要な情報がどこにあるかわからない」が52.0%、「必要な情報に辿り着くまでに時間がかかる」が53.3%と、いずれも半数を超えている。
一方で、「全社的に取り組んでいる」企業では相対的に課題感が小さくなる中で、「必要な情報に辿り着くまでに時間がかかる」は41.9%と依然として高くなっている。
この結果から見えてくるのは、情報取得の本質的な課題は「情報がないこと」ではなく、「必要な情報に効率的にアクセスできないこと」にあるという点である。
特に、「どこにあるかわからない」「辿り着くまでに時間がかかる」という結果は、情報の蓄積そのものよりも、検索性や構造、導線設計といった“アクセスの設計”に問題があることを示している。

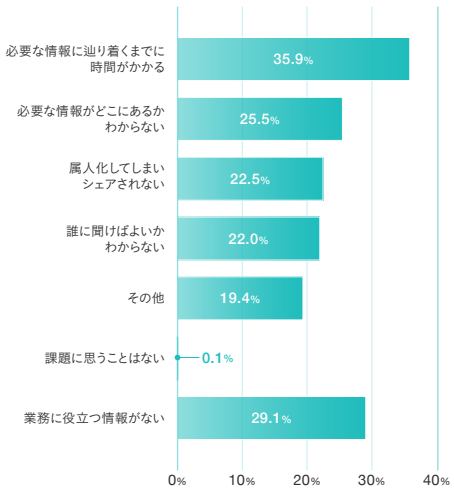
また、個人単位や限定的な範囲でナレッジマネジメントに取り組んでいる場合に課題が顕著であることから、ナレッジが分散し、検索の起点が統一されていない状態にあると考えられる。

一方で、全社的に取り組んでいる企業においても同様の課題が残っている点は重要である。これは、ナレッジマネジメントが「導入」や「展開」にとどまり、実際に使われるための設計（検索性・構造・導線）まで最適化されていない可能性があるのではないだろうか。

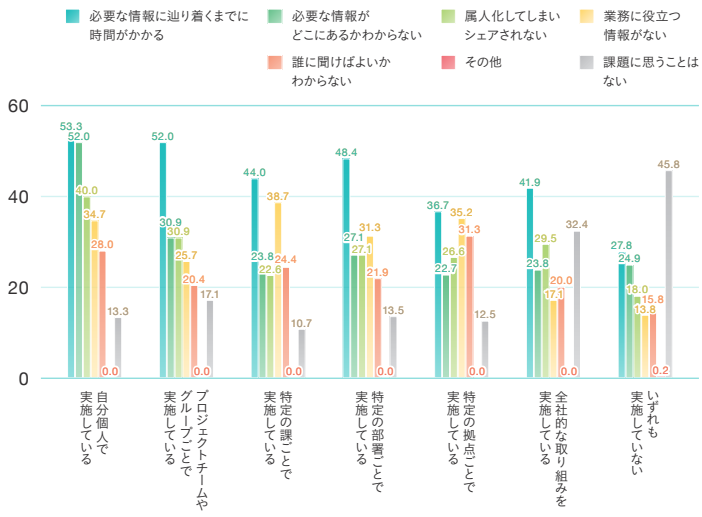
DATA

Q. あなたが業務に必要な情報を得る上で、課題だと思うことについて、あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

効果の有無



ナレッジマネジメントの取り組み度合い別



職位 / 社歴 / 業績 / ナレッジマネジメント取り組み度合い別

		該当数	必要な情報がどこにあるかわからない	必要な情報に辿り着くまでに時間がかかる	業務に役立つ情報がない	誰に聞けばよいかわからない	属人化してしまいシェアされない	その他	課題に思うことはない
全体		1000	25.5	35.9	22.0	19.4	22.5	0.1	29.1
職位	経営層・役員クラス	100	24.0	31.0	26.0	14.0	29.0	0.0	24.0
	部長クラス	118	24.6	44.9	25.4	19.5	25.4	0.0	20.3
	課長クラス	182	25.8	35.7	28.6	20.9	25.3	0.5	22.5
	係長・主任クラス	198	28.3	36.9	21.7	20.7	20.2	0.0	24.2
	一般社員クラス	402	24.6	34.1	17.2	19.4	19.9	0.0	38.3
社歴	1年程度、それ以下	30	26.7	26.7	20.0	26.7	13.3	0.0	36.7
	2～3年程度	64	23.4	26.6	26.6	15.6	28.1	0.0	31.3
	4～5年程度	48	22.9	35.4	22.9	20.8	25.0	0.0	29.2
	6～10年程度	104	29.8	41.3	26.9	22.1	22.1	0.0	21.2
	11～15年程度	112	22.3	30.4	28.6	16.1	19.6	0.0	38.4
	16～20年程度	101	23.8	38.6	25.7	13.9	20.8	0.0	27.7
	21～30年程度	208	29.8	37.5	19.7	20.2	23.1	0.0	28.4
	31年以上	333	23.7	36.9	17.7	20.7	23.1	0.3	28.2
業績	大幅に増加している（昨対比120%～）	42	23.8	35.7	26.2	19.0	33.3	0.0	23.8
	増加している（昨対比103～119%）	265	31.3	46.4	24.5	21.9	26.0	0.4	17.0
	安定している（昨対比98～102%）	407	25.1	37.6	24.8	20.4	22.9	0.0	25.6
	減少している（昨対比89～97%）	111	29.7	32.4	19.8	24.3	21.6	0.0	22.5
	大幅に減少している（昨対比～80%）	11	9.1	36.4	27.3	18.2	27.3	0.0	18.2
	わからない・覚えていない	164	15.9	17.1	11.0	9.8	13.4	0.0	64.0
ナレマネ度合い	自分個人で実施している	75	52.0	53.3	34.7	28.0	40.0	0.0	13.3
	プロジェクトチームやグループごとで実施している	152	30.9	52.0	25.7	20.4	30.9	0.0	17.1
	特定の課ごとで実施している	168	23.8	44.0	38.7	24.4	22.6	0.0	10.7
	特定の部署ごとで実施している	192	27.1	48.4	31.3	21.9	27.1	0.0	13.5
	特定の拠点ごとで実施している	128	22.7	36.7	35.2	31.3	26.6	0.0	12.5
	全社的な取り組みを実施している	105	23.8	41.9	17.1	20.0	29.5	0.0	32.4
	いずれも実施していない	406	24.9	27.8	13.8	15.8	18.0	0.2	45.8

該当数30以上の職位 / 社歴 / 業績 / ナレッジマネジメント取り組み度合い別の平均値を 10%以上上回る 5%以上上回る 5%以上下回る 10%以上下回る

業務課題の解決に必要な情報

SUMMARY

業務課題の解決に必要なのは、“情報”ではなく“ナレッジ”

業務課題の解決に必要な情報として最も多かったのは、「業務マニュアル・手順書」で33.0%となった。
次いで、「社内ルール・規程・ガイドライン」が29.5%、「過去の資料・報告書・議事録」が29.1%と、いわゆる形式知に該当する情報が上位に並んでいる。

一方で、「ベテランのノウハウ」が26.0%、「過去の成功／失敗事例」が23.9%と、経験に基づく知識も高い割合を占めている。
さらに、「誰に質問・相談すべきか」が19.3%、「過去の意思決定背景や理由」が16.9%と、“人”や“文脈”に関する情報も一定のニーズがあることが明らかになった。

社歴別に見ると、「6〜10年程度」の層では、「業務マニュアル・手順書」(43.3%)、「過去の資料・報告書・議事録」(37.5%)、「過去の成功／失敗事例」(34.6%)など、複数の情報ニーズが高く、業務の高度化に伴い必要な情報の幅が広がっていることがうかがえる。

この結果から明らかなのは、業務課題の解決において求められているのは、単なる「情報」ではなく、「経験」や「背景」を含んだナレッジであるという点だ。
もちろん、マニュアルやルール、過去資料といった形式知は重要であり、基盤となる情報として広く求められている。しかし、それだけでは不十分であり、「ベテランのノウハウ」や「成功・失敗事例」といった経験知が同程度に求められていることは示唆的である。

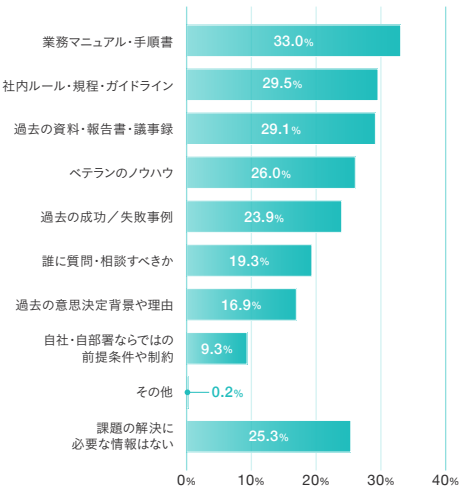
さらに、「誰に聞けばよいか」「意思決定の背景」といった項目が一定割合存在することから、業務における意思決定や問題解決は、単なる情報探しではなく、“文脈理解”や“人へのアクセス”を伴うプロセスであることがわかる。

つまり、業務課題の解決とは、「正しい情報を見つけること」ではなく、「状況に応じて適切に判断できる状態をつくること」であり、そのためには情報単体ではなく、ナレッジとして統合された状態が求められていると考えられる。

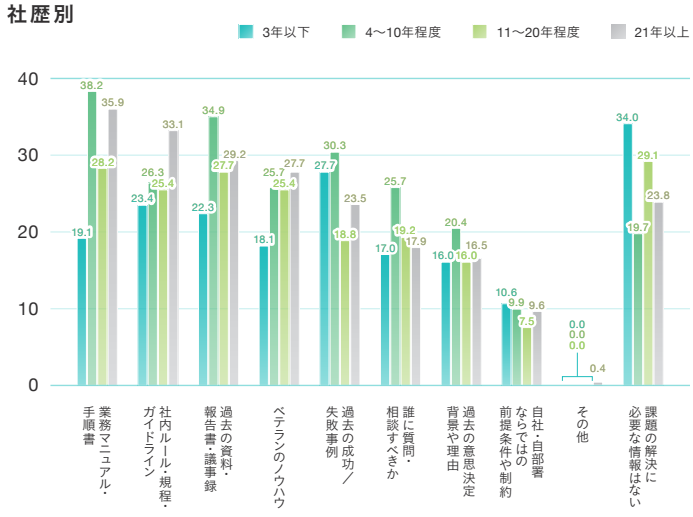
DATA

Q. 業務で行き詰まったり困ったときに、どんな情報があればその課題が解決しますか？
あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

全体



社歴別



業種 / 社歴 / 職位別

		該当数	業務マニュアル・手順書	社内ルール・規程・ガイドライン	過去の資料・報告書・議事録	ベテランのノウハウ	過去の成功／失敗事例	誰に質問・相談すべきか	過去の意思決定背景や理由	自社・自部署ならではの前提条件や制約	その他	課題の解決に必要な情報はない
全体		1000	33	29.5	29.1	26	23.9	19.3	16.9	9.3	0.2	25.3
業種	建設業	57	26.3	29.8	31.6	19.3	26.3	15.8	10.5	7	3.5	31.6
	製造業	350	35.4	29.7	30.3	31.7	24.6	15.1	19.1	10.6	0	24
	電気・ガス・熱供給・水道業	27	33.3	51.9	40.7	40.7	40.7	14.8	11.1	7.4	0	14.8
	情報通信業	117	32.5	25.6	29.1	23.9	29.9	23.1	13.7	7.7	0	26.5
	運輸業、郵便業	74	32.4	32.4	31.1	31.1	28.4	24.3	21.6	10.8	0	23
	卸売業、小売業	92	23.9	29.3	23.9	22.8	13	28.3	13	14.1	0	21.7
	金融業、保険業	84	35.7	36.9	29.8	25	21.4	16.7	21.4	10.7	0	20.2
	不動産業、物品賃貸業	23	43.5	43.5	43.5	17.4	17.4	17.4	13	8.7	0	17.4
	学術研究、専門・技術サービス業	12	16.7	16.7	25	8.3	41.7	25	25	8.3	0	25
	宿泊業、飲食サービス業	16	43.8	12.5	18.8	0	18.8	18.8	18.8	12.5	0	43.8
	生活関連サービス業、娯楽業	6	50	33.3	16.7	16.7	16.7	0	16.7	0	0	50
	教育、学習支援業	19	31.6	21.1	31.6	21.1	26.3	47.4	21.1	5.3	0	31.6
	医療、福祉	36	16.7	16.7	19.4	19.4	22.2	13.9	13.9	0	0	36.1
	複合サービス事業	5	60	60	40	20	20	40	40	20	0	20
	サービス業	78	35.9	21.8	24.4	20.5	17.9	20.5	12.8	5.1	0	30.8
	公務	4	75	50	25	0	0	0	0	0	0	25
	その他の業種	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
社歴	1年程度、それ以下	30	20	26.7	20	10	26.7	20	13.3	13.3	0	36.7
	2～3年程度	64	18.8	21.9	23.4	21.9	28.1	15.6	17.2	9.4	0	32.8
	4～5年程度	48	27.1	16.7	29.2	27.1	20.8	16.7	12.5	10.4	0	31.3
	6～10年程度	104	43.3	30.8	37.5	25	34.6	29.8	24	9.6	0	14.4
	11～15年程度	112	25.9	24.1	25.9	22.3	14.3	20.5	15.2	5.4	0	34.8
	16～20年程度	101	30.7	26.7	29.7	28.7	23.8	17.8	16.8	9.9	0	22.8
	21～30年程度	208	35.6	36.1	32.7	27.9	24	19.7	18.8	10.1	0.5	24
	31年以上	333	36	31.2	27	27.6	23.1	16.8	15	9.3	0.3	23.7
職位	経営層・役員クラス	100	36	34	34	24	33	11	24	14	0	17
	部長クラス	118	31.4	34.7	37.3	29.7	30.5	16.9	28	11	0.8	15.3
	課長クラス	182	26.4	29.7	27.5	22	23.1	18.1	12.6	12.1	0	23.1
	係長・主任クラス	198	35.4	27.3	31.3	28.3	19.7	19.2	15.2	4	0.5	21.7
	一般社員クラス	402	34.6	27.9	25.1	26.1	22.1	22.6	14.7	9	0	33.1

該当数30以上の業種 / 社歴 / 職位別の平均値を　10%以上上回る　5%以上上回る　5%以上下回る　10%以上下回る

業務課題の解決に必要な情報の参照手段

SUMMARY

組織の知はいまだ「人」に依存し、共有・活用に課題

業務課題の解決に必要な情報の参照手段として最も多かったのは、「人に聞けばわかる（形式知化はされていない）」で44.1%となった。
次いで、「部署やチーム内であれば共有されており、参照できる」が32.3%、「参照できない」が15.1%、「ナレッジとして全社的に体系的に参照できる」は8.6%にとどまった。

情報の種類別に見ると、「人に聞けばわかる」との回答が多かった「誰に質問・相談すべきか」(54.4%)や「ベテランのノウハウ」(51.5%)、「過去の意思決定背景や理由」(40.8%) などは形式知化されていない典型的な領域であることがわかる。

一方で、「ナレッジとして全社的に体系的に参照できる」は、「社内ルール・規程・ガイドライン」で35.9%と比較的高いものの、それ以外の項目では1桁台にとどまっている。

この結果が示しているのは、組織内にナレッジが存在していないのではなく、それが属人化している構造だろう。

特に、業務において重要度の高い「ベテランのノウハウ」や「成功／失敗事例」「意思決定の背景」といった情報ほど、形式知化されておらず、人に聞かなければ得られない状態にある。
これは、ナレッジマネジメントに取り組んでいたとしても、暗黙知の形式知化には未だ手が付けられていない、もしくは大きな障壁がある可能性が高い。

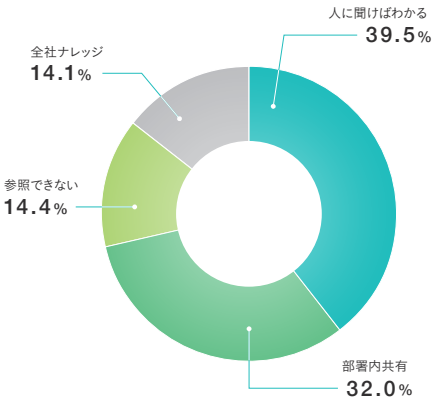
また、「部署やチーム内であれば参照できる」が一定割合存在することから、ナレッジは局所的には共有されているものの、組織全体としては分断されている状態にありそうだ。

同時に「全社的に体系化されている」割合が極めて低く、ナレッジマネジメントが情報蓄積にとどまり、組織全体でナレッジを活用される仕組みとしてはまだ大きな課題がある状況と考えられる。

DATA

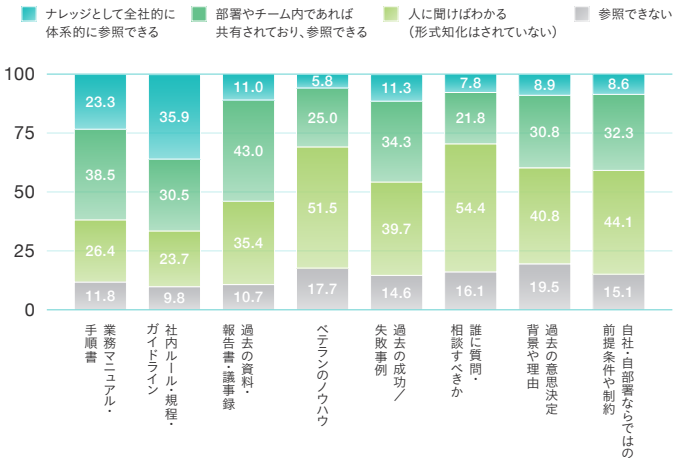
Q. 業務課題の解決に必要な情報について、参照する手段はありますか？ ※複数選択可

全体



※情報種別「その他」を除いた非加重平均を算出

情報種別



情報種別

	該当数	参照できない	人に聞けばわかる（形式知化はされていない）	部署やチーム内であれば共有されており、参照できる	ナレッジとして全社的に体系的に参照できる
業務マニュアル・手順書	330	11.8	26.4	38.5	23.3
社内ルール・規程・ガイドライン	295	9.8	23.7	30.5	35.9
過去の資料・報告書・議事録	291	10.7	35.4	43.0	11.0
過去の成功／失敗事例	239	14.6	39.7	34.3	11.3
ベテランのノウハウ	260	17.7	51.5	25.0	5.8
過去の意思決定背景や理由	169	19.5	40.8	30.8	8.9
誰に質問・相談すべきか	193	16.1	54.4	21.8	7.8
自社・自部署ならではの前提条件や制約	93	15.1	44.1	32.3	8.6
その他	2	100.0	0.0	0.0	0.0

AI活用による競争優位の創出

SUMMARY

AI活用は広がるが、組織的競争力の創出としては限定的にとどまる

自社の生成AI活用が競争優位につながっているかについて、「全社的にみて、明確に競争力の源泉になっている」と回答した割合は13.1%にとどまった。
一方で、「一部の業務・領域では競争優位につながっていると感じる」は34.6%、「限定的ではあるが一定の効果は感じる」は40.7%となっており、過半数が何らかの効果を認識している。

業績別に見ると、「大幅に増加している」企業では、「全社的に競争力の源泉となっている」が34.5%と高い割合を占めているのに対し、「増加している」企業でも16.3%となっており、業績の伸長と競争優位の認識には差が見られる。

AI活用度合い別に見ると、「全社的な方針・ルールのもとで活用されている」企業では、「競争力の源泉になっている」が32.1%と最も高く、「一部の個人が自主的に活用している」層では「限定的な効果」が57.6%と過半数を占めた。

この結果から、生成AIの活用は一定の成果をもたらしているものの、それが競争優位として確立されている企業は限定的であると考えられる。

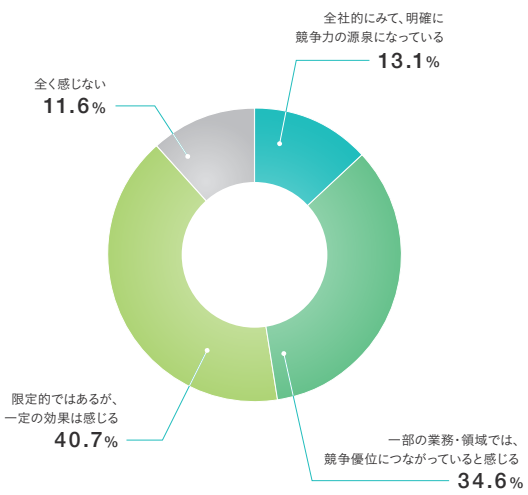
また、業績別では大きく伸長している企業ほど、AI活用度合い別では全社的に方針やルールのもとで活用している企業ほど、競争優位として認識している割合が高い傾向がある。
AIの組織的な活用と競争優位、そして業績の伸長には関連性がありそうだ。

これらの結果から、AI活用が競争優位につながるためには、個人や一部業務での活用にとどまらず、組織全体で統合された形で活用されることが重要と言えるのではないだろうか。

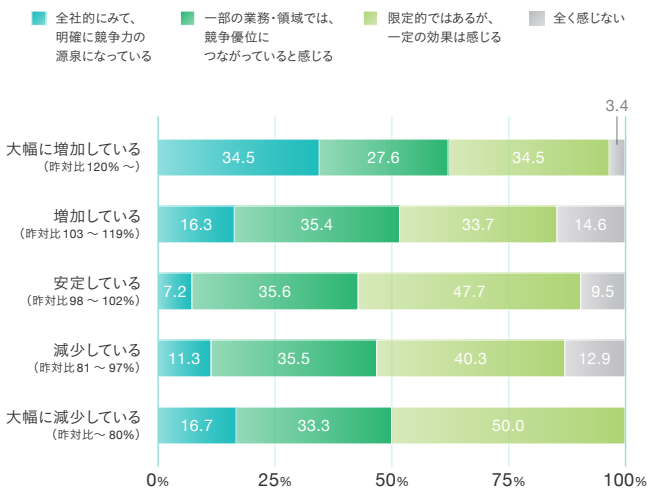
DATA

Q. 自社の生成AI活用は、競争優位につながっていると感じますか？
あてはまるものをひとつお選びください。

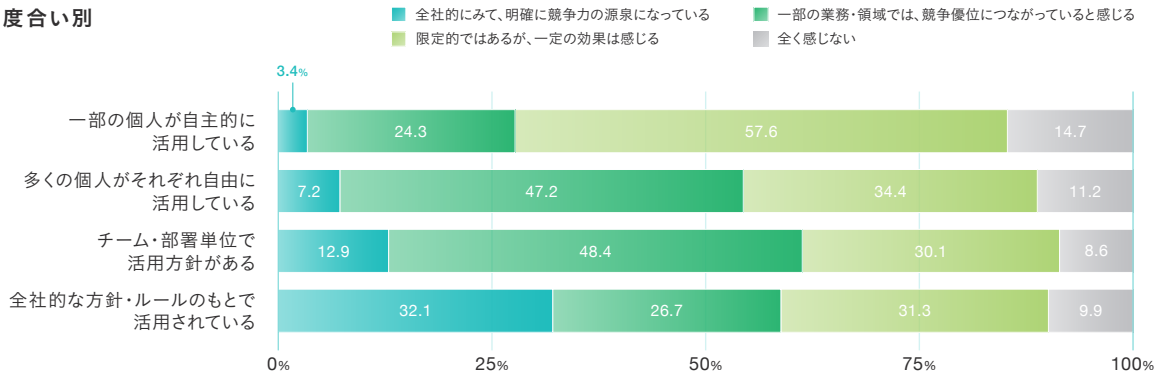
全体



業績別



AI活用度合い別



業種 / 業績 / AI活用度合い別

		全社的にみて、明確に競争力の源泉になっている	一部の業務・領域では、競争優位につながっていると感じる	限定的ではあるが、一定の効果は感じる	全く感じない
全体		13.1	34.6	40.7	11.6
業種	建設業	6.9	41.4	31.0	20.7
	製造業	8.8	36.3	42.5	12.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	5.9	41.2	47.1	5.9
	情報通信業	25.4	29.6	36.6	8.5
	運輸業、郵便業	11.8	32.4	41.2	14.7
	卸売業、小売業	19.5	26.8	41.5	12.2
	金融業、保険業	19.6	39.2	31.4	9.8
	不動産業、物品賃貸業	10.0	50.0	40.0	0.0
	学術研究、専門・技術サービス業	12.5	12.5	75.0	0.0
	宿泊業、飲食サービス業	12.5	12.5	50.0	25.0
	生活関連サービス業、娯楽業	0.0	0.0	50.0	50.0
	教育、学習支援業	12.5	50.0	25.0	12.5
	医療、福祉	20.0	40.0	40.0	0.0
	複合サービス事業	0.0	0.0	100.0	0.0
	サービス業	5.6	33.3	47.2	13.9
	公務	0.0	50.0	50.0	0.0
	その他の業種	0.0	0.0	0.0	0.0
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	34.5	27.6	34.5	3.4
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	16.3	35.4	33.7	14.6
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	7.2	35.6	47.7	9.5
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	11.3	35.5	40.3	12.9
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	16.7	33.3	50.0	0.0
	わからない・覚えていない	20.7	27.6	34.5	17.2
AI活用度合	一部の個人が自主的に活用している	3.4	24.3	57.6	14.7
	多くの個人がそれぞれ自由に活用している	7.2	47.2	34.4	11.2
	チーム・部署単位で活用方針がある	12.9	48.4	30.1	8.6
	全社的な方針・ルールのもとで活用されている	32.1	26.7	31.3	9.9
	わからない	0.0	0.0	0.0	0.0

該当数30以上の業種 / 業績 / AI活用度合い別の平均値を　10%以上上回る　5%以上上回る　5%以上下回る　10%以上下回る

AIが参照している情報源

SUMMARY

AIの情報源は“外部情報”が中心、組織ナレッジの活用は限定的

業務で生成AIを利用する際の情報源として最も多かったのは、「インターネット上の一般情報」で45.6%となり、特にAIの活用業務内容別で見ると、「個人の業務効率化」では「インターネット上の一般情報」が76.3%と最も高く、外部情報への依存が顕著である。

一方で、「部門横断・全社的な業務支援」や「業務判断・意思決定の支援」では、「組織全体で共有されたマニュアルや規定」や「業務ナレッジ・ノウハウ」の活用割合が高まり、特に「戦略検討・人材育成・組織学習」では「業務ナレッジ」が52.9%、「判断背景」が40.0%と、組織固有のナレッジの活用度が高くなっている。

また、競争優位別に見ると、「競争優位を全く感じない」企業では「インターネット上の一般情報」が62.3%と高い一方、「全社的に競争力の源泉になっている」企業では「業務ナレッジやノウハウ」が44.9%、「判断背景」が49.3%と高く、内部ナレッジの活用割合が高い。

これらの結果から、生成AIの活用においては、戦略的かつ組織的業務であるほど求められる情報の質が変化し、外部情報から自社固有のナレッジへと活用度が移行していく構造が明らかになったと言えるだろう。

個人レベルの業務効率化においては汎用的な外部情報で一定の成果が得られる一方、組織横断的な業務や意思決定、さらには戦略領域においては、業務ナレッジや判断背景といった文脈性の高い情報が不可欠となる。

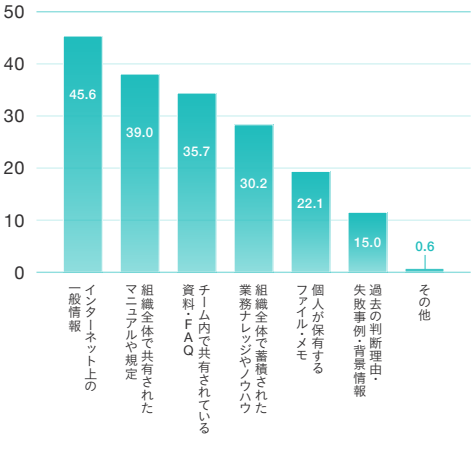
また、競争優位別の結果からは、こうした内部ナレッジを活用している企業ほど競争力を実感している傾向が見られ、AIが参照する情報源の違いが競争優位の差につながっている可能性が示唆されている。

これらを踏まえると、生成AIの活用を競争優位の創出につなげるためには、単にAIを導入・活用するだけでなく、AIが参照する情報源を自社ナレッジへと接続し、組織として活用できる状態を整備することが重要であると考えられる。

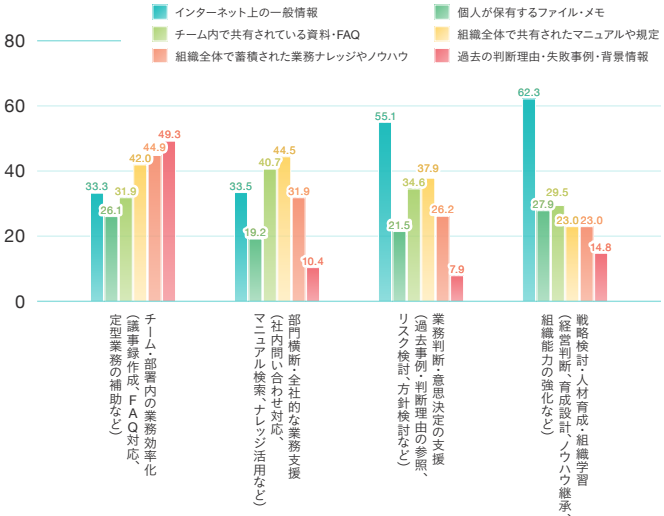
DATA

Q. あなたが業務で生成AIを利用する際に、AIが参照している情報源としてあてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

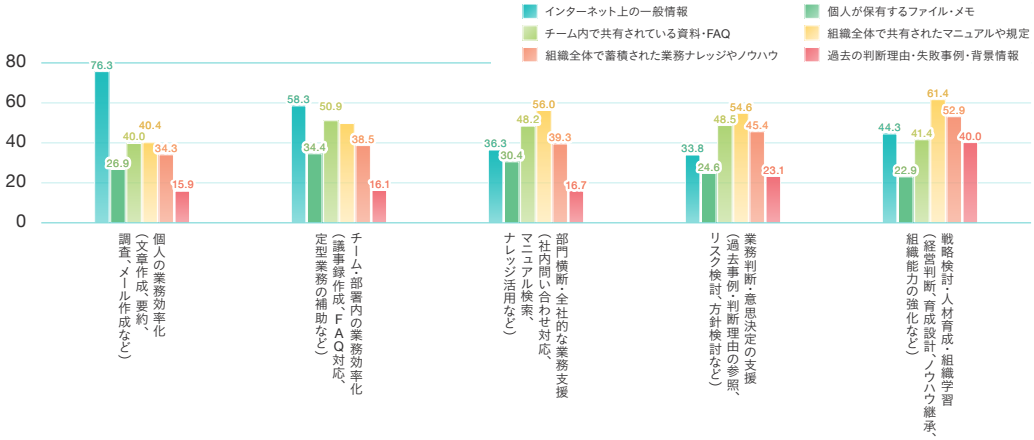
全体



競合優位の有無別



AI活用業務別



AI活用業務 / 競合優位 / 業績 / AI活用成果別

		インターネット上の一般情報	個人が保有するファイル・メモ	チーム内で共有されている資料・FAQ	組織全体で共有されたマニュアルや規定	組織全体で蓄積された業務ナレッジやノウハウ	過去の判断理由・失敗事例・背景情報	その他
全体		45.6	22.1	35.7	39.0	30.2	15.0	0.6
AI活用業務	個人の業務効率化（文章作成、要約、調査、メール作成など）	76.3	26.9	40.0	40.4	34.3	15.9	0.4
	チーム・部署内の業務効率化（議事録作成、FAQ対応、定型業務の補助など）	58.3	34.4	50.9	49.5	38.5	16.1	0.0
	部門横断・全社的な業務支援（社内問い合わせ対応、マニュアル検索、ナレッジ活用など）	36.3	30.4	48.2	56.0	39.3	16.7	0.6
	業務判断・意思決定の支援（過去事例・判断理由の参照、リスク検討、方針検討など）	33.8	24.6	48.5	54.6	45.4	23.1	0.0
	戦略検討・人材育成・組織学習（経営判断、育成設計、ノウハウ継承、組織能力の強化など）	44.3	22.9	41.4	61.4	52.9	40.0	0.0
	その他	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	わからない	39.1	9.4	18.8	25.0	20.3	28.1	1.6
競合優位	全社的にみて、明確に競争力の源泉になっている	33.3	26.1	31.9	42.0	44.9	49.3	0.0
	一部の業務・領域では、競争優位につながっていると感じる	33.5	19.2	40.7	44.5	31.9	10.4	0.0
	限定的ではあるが、一定の効果は感じる	55.1	21.5	34.6	37.9	26.2	7.9	0.5
	全く感じない	62.3	27.9	29.5	23.0	23.0	14.8	3.3
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	34.5	34.5	55.2	55.2	44.8	34.5	0.0
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	49.4	27.5	34.8	37.1	36.5	16.3	0.6
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	45.9	21.2	38.3	41.0	27.5	10.8	0.9
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	46.8	11.3	25.8	32.3	14.5	12.9	0.0
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	16.7	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0
	わからない・覚えていない	34.5	10.3	24.1	34.5	31.0	27.6	0.0
AI活用成果	資料やコンテンツ作成の工数削減	73.9	32.4	44.9	41.5	36.4	19.3	0.0
	社内の既存資料や情報の整理、分類	60.9	42.8	52.9	52.9	40.6	22.5	0.0
	情報収集の効率化	60.0	32.6	47.9	46.3	37.9	19.5	0.0
	リソース管理など人事関連の業務効率化	37.1	29.9	55.7	62.9	40.2	20.6	0.0
	経理業務の効率化	32.6	33.7	45.3	51.2	50.0	19.8	0.0
	AI搭載の機械導入による製造業務の工数削減	32.6	25.3	44.2	57.9	40.0	20.0	0.0
	開発業務の工数削減	50.6	31.6	49.4	64.6	45.6	20.3	0.0
	人件費の削減	44.1	27.9	50.0	54.4	44.1	26.5	0.0
	自社の新サービス開発	45.1	33.3	41.2	56.9	39.2	23.5	0.0
	新規顧客開拓	65.0	30.0	60.0	80.0	55.0	45.0	0.0
	その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	特に成果はない	60.0	0.0	6.7	20.0	13.3	6.7	6.7
	成果があるかはわからない	51.9	12.7	20.3	24.1	24.1	24.1	2.5

該当数30以上のAI活用業務 / 競合優位 / 業績 / AI活用成果別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

ナレッジマネジメントの取り組み内容

SUMMARY

ナレッジマネジメントは「共有」に偏り、「仕組み化」は課題に

ナレッジマネジメントの取り組み内容として最も多かったのは、「チャットなどコミュニケーションツールの活用」で42.3%、次いで、「ナレッジ共有のための定期的なミーティング」が33.0%、「ナレッジマネジメント活性化施策」が23.8%となった。
一方で、「Wikiなど情報を蓄積するツールの導入」は15.6%、「評価制度との連携」は14.7%、「タスクフォースや専門チームの組成」は18.0%にとどまっている。

業績別に見ると、「業績が大幅に増加している」企業では、「Wiki導入」が35.3%、「タスクフォース」が26.5%と比較的高く、仕組み化に関する取り組みの割合が高い。

また、ナレマネ取り組み度合い別に見ると、「全社的な取り組みを実施している」企業では、「活性化施策」(35.2%)や「タスクフォース」(28.6%)、「評価制度連携」(24.8%)といった組織的な取り組みの割合が高い。

さらに、成果別に見ると、「企業文化の醸成」や「拠点間連携」などの成果が出ている企業では、「ミーティング」や「活性化施策」「評価制度連携」など複数の取り組みが併用されている傾向が見られる。

この結果から、ナレッジマネジメントの取り組みは広がりつつあるものの、その多くはコミュニケーションや運用を中心としたものであり、ナレッジの蓄積・構造化・制度化といった観点での取り組みは限定的であることが明らかになった。

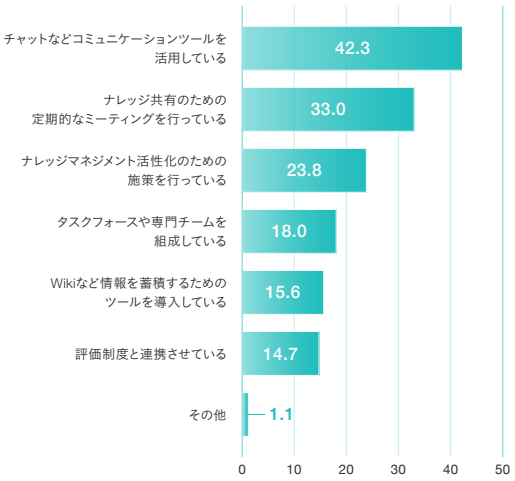
一方で、業績が向上している企業や全社的に取り組んでいる企業では、ツール導入や専門チームの設置、評価制度との連携といった仕組み化に関する取り組みの割合が高くなっている。

ナレッジマネジメントを成果につなげるためには、単なる共有の促進にとどまらず、ナレッジを蓄積・構造化し、組織として活用できる仕組みとして設計することが重要であると考えられる。

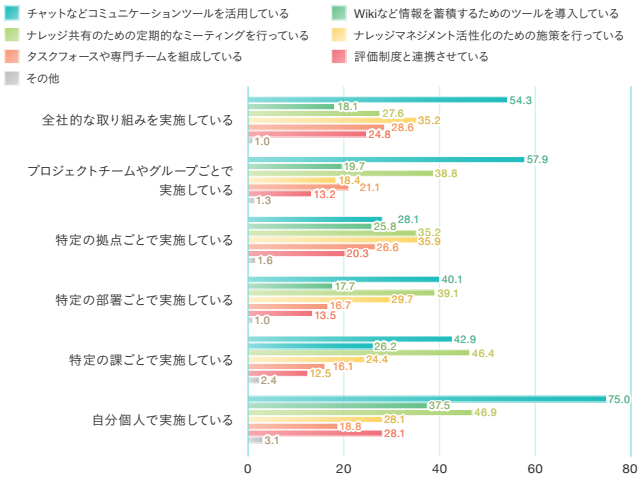
DATA

Q. ナレッジマネジメントに取り組んでいない理由として、あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

全体



ナレッジマネジメント取り組み度合い別



業績 / ナレッジマネジメント取り組み度合い / ナレッジマネジメント成果別

		該当数	チャットなどコミュニケーションツールを活用している	Wikiなど情報を蓄積するためのツールを導入している	ナレッジ共有のための定期的なミーティングを行っている	ナレッジマネジメント活性化のための施策を行っている	タスクフォースや専門チームを組成している	評価制度と連携させている	その他
全体		551	42.3	15.6	33.0	23.8	18.0	14.7	1.1
業績	大幅に増加している（昨対比120%～）	34	52.9	35.3	38.2	32.4	26.5	14.7	0.0
	増加している（昨対比103～119%）	181	47.5	14.4	42.0	24.9	23.2	11.0	1.1
	安定している（昨対比98～102%）	230	39.1	16.1	30.0	23.0	15.7	14.8	0.0
	減少している（昨対比89～97%）	56	41.1	14.3	28.6	23.2	8.9	8.9	1.8
	大幅に減少している（昨対比～80%）	6	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	33.3	16.7
	わからない・覚えていない	44	36.4	6.8	13.6	15.9	15.9	34.1	4.5
ナレマネ取り組み度合	全社的な取り組みを実施している	105	54.3	18.1	27.6	35.2	28.6	24.8	1.0
	プロジェクトチームやグループごとで実施している	152	57.9	19.7	38.8	18.4	21.1	13.2	1.3
	特定の拠点ごとで実施している	128	28.1	25.8	35.2	35.9	26.6	20.3	1.6
	特定の部署ごとで実施している	192	40.1	17.7	39.1	29.7	16.7	13.5	1.0
	特定の課ごとで実施している	168	42.9	26.2	46.4	24.4	16.1	12.5	2.4
	自分個人で実施している	32	75.0	37.5	46.9	28.1	18.8	28.1	3.1
	いずれも実施していない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ナレマネ成果	業務品質の向上	115	64.3	17.4	33.9	29.6	21.7	21.7	0.9
	顧客満足度の向上	89	44.9	36.0	46.1	31.5	22.5	19.1	0.0
	業務の効率化	198	54.5	19.2	37.9	27.3	19.7	15.7	0.5
	技術力の向上	132	41.7	24.2	47.7	37.1	19.7	13.6	0.8
	商品力の強化	81	45.7	17.3	50.6	33.3	22.2	19.8	0.0
	営業力の強化	104	38.5	27.9	51.0	35.6	22.1	21.2	0.0
	人件費の抑制	78	35.9	24.4	47.4	44.9	25.6	23.1	0.0
	ベテランから若手への知識継承	102	48.0	14.7	46.1	32.4	28.4	16.7	0.0
	拠点／部署間の連携強化	73	42.5	30.1	46.6	45.2	30.1	19.2	0.0
	社内問い合わせ工数の削減	56	60.7	25.0	42.9	44.6	28.6	19.6	1.8
	企業文化の醸成	30	56.7	23.3	53.3	53.3	26.7	43.3	3.3
	その他	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	特に効果は得られなかった	9	55.6	0.0	11.1	0.0	11.1	22.2	11.1
	効果があるかは（まだ）わからない	108	48.1	6.5	12.0	13.0	17.6	25.0	1.9

該当数30以上の業績 / ナレッジマネジメント取り組み度合い / 成果別の平均値を　10%以上上回る　5%以上上回る　5%以上下回る　10%以上下回る

ナレッジマネジメントの取り組み効果

SUMMARY

ナレッジマネジメントは効果を生み出す一方、目的との乖離が課題に

ナレッジマネジメントの成果について、「何らかの効果が得られた」と回答した割合は77.9%となった。
一方で、「効果があるかはまだわからない」は20.2%、「特に効果は得られなかった」は1.9%と非常に低くなっている。

取り組み目的と成果を比較すると、「業務の効率化」は53.7%が目的として挙げているのに対し、成果として実感している割合は35.9%にとどまっている。
同様に、「業務品質の向上」は36.5%に対して21.9%、「技術力の向上」は31.4%に対して23.4%と、いずれも目的と成果の間に差が見られる。

推進主体別に見ると、「ナレッジマネジメント専門チーム」が推進している場合、「何らかの成果がある」は92.4%と最も高い割合となっている。

この結果から、ナレッジマネジメントは多くの企業において一定の成果を生み出している一方で、その効果は必ずしも当初の目的に対して十分に発揮されているとは言えない状況が見られる。

特に、「業務効率化」や「業務品質の向上」といった主要な目的に対して、成果実感が相対的に低く、ナレッジマネジメントが期待された効果を十分に引き出せていない可能性がある。

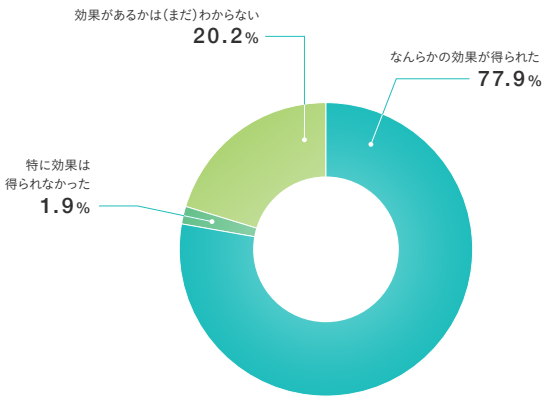
ここまでの調査結果とあわせて見ると、その背景には、自社固有のナレッジが十分に活用されていない構造が存在していると考えられる。
ナレッジは存在しているものの、組織として活用可能な形で蓄積・構造化されていない状態にあるとみられる。

その表れのひとつが、専門組織や明確な推進主体が存在する場合における高い成果実感であり、ナレッジマネジメントは個別の取り組みではなく、組織的に設計・推進されることで効果が高まる傾向が見られる。

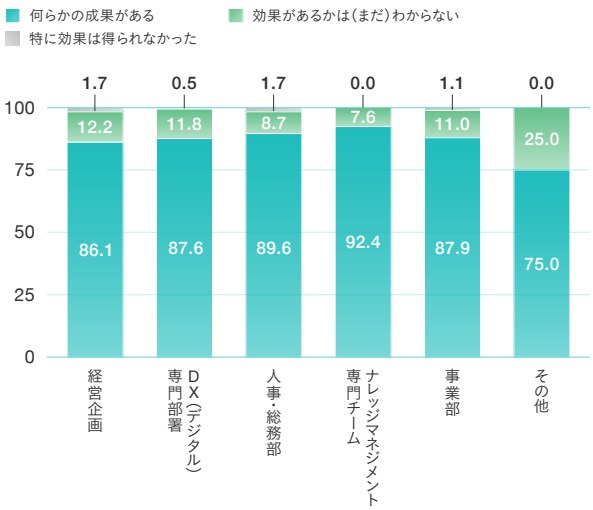
DATA

Q. ナレッジマネジメントを実施したことで、得られた効果について、あてはまるものをすべてお選びください。 ※複数選択可

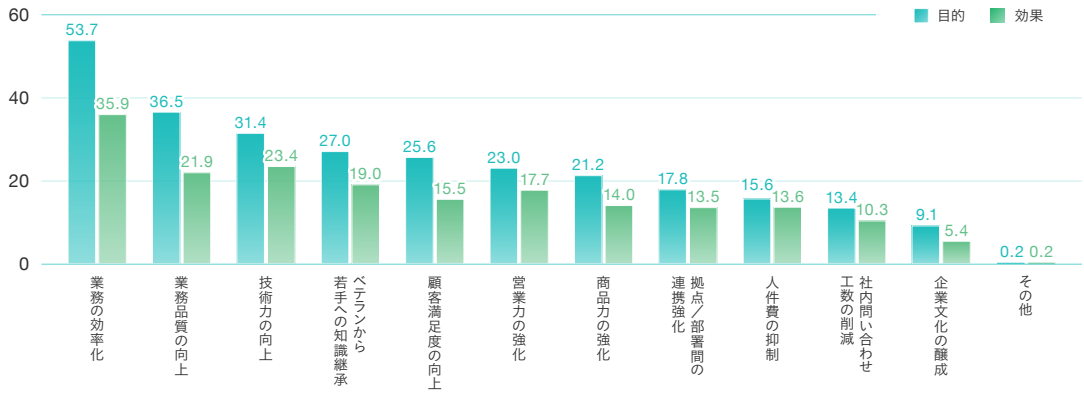
全体



推進者別



目的と効果



業績 / 推進者 / ナレッジマネジメント取り組み度合い別

		該当数	業務品質の向上	顧客満足度の向上	業務の効率化	技術力の向上	商品力の強化	営業力の強化	人件費の抑制	ベテランから若手への知識継承	拠点／部署間の連携強化	社内問い合わせ工数の削減	企業文化の醸成	その他	特に効果は得られなかった	効果があるかは（まだ）わからない
全体		594	21.9	15.5	35.9	23.4	14.0	17.7	13.6	19.0	13.5	10.3	5.4	0.2	1.9	20.2
業績	大幅に増加している（昨対比120% ～）	35	37.1	28.6	40.0	28.6	14.3	25.7	22.9	31.4	20.0	14.3	14.3	0.0	2.9	14.3
	増加している（昨対比103 ～ 119%）	193	24.9	17.6	39.9	27.5	16.6	22.3	15.5	20.2	17.6	12.4	5.2	0.5	1.6	14.5
	安定している（昨対比98 ～ 102%）	249	19.7	15.3	36.5	23.3	13.7	16.5	11.2	17.7	11.2	8.8	4.4	0.0	2.0	18.5
	減少している（昨対比89 ～ 97%）	65	20.0	10.8	30.8	16.9	13.8	10.8	13.8	18.5	12.3	12.3	4.6	0.0	0.0	23.1
	大幅に減少している（昨対比～ 80%）	6	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	16.7	33.3	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	16.7
	わからない・覚えていない	46	15.2	6.5	19.6	10.9	6.5	8.7	8.7	15.2	6.5	2.2	6.5	0.0	4.3	54.3
推進者	経営企画	115	33.0	31.3	47.0	27.0	18.3	26.1	13.9	25.2	20.0	13.9	12.2	0.0	1.7	12.2
	DX（デジタル）専門部署	186	30.6	22.6	54.3	33.3	18.3	24.7	18.8	25.8	19.4	15.6	10.2	0.0	0.5	11.8
	人事・総務部	115	21.7	21.7	40.0	33.9	25.2	28.7	23.5	20.9	20.9	13.0	8.7	0.0	1.7	8.7
	ナレッジマネジメント専門チーム	79	11.4	24.1	31.6	38.0	25.3	25.3	22.8	21.5	24.1	12.7	6.3	0.0	0.0	7.6
	事業部	91	28.6	18.7	33.0	24.2	17.6	22.0	15.4	23.1	11.0	14.3	5.5	1.1	1.1	11.0
	その他	4	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	25.0
	わからない	130	11.5	6.2	19.2	10.0	4.6	10.8	6.2	10.8	6.2	6.2	2.3	0.0	3.1	50.8
ナレマネ度合い	自分個人で実施している	75	36.0	18.7	41.3	18.7	10.7	16.0	12.0	26.7	16.0	16.0	9.3	0.0	4.0	22.7
	プロジェクトチームやグループごとで実施している	152	29.6	20.4	46.7	26.3	15.1	22.4	17.1	23.7	14.5	15.1	5.3	0.0	1.3	17.8
	特定の課ごとで実施している	168	22.6	22.6	39.3	30.4	19.0	28.0	17.3	17.3	17.3	11.9	7.1	0.6	2.4	11.3
	特定の部署ごとで実施している	192	19.3	14.1	38.5	25.0	15.6	19.3	15.6	19.8	13.0	9.4	6.3	0.0	1.0	21.4
	特定の拠点ごとで実施している	128	18.0	22.7	28.9	28.1	19.5	25.0	19.5	22.7	19.5	13.3	7.8	0.0	1.6	12.5
	全社的な取り組みを実施している	105	25.7	20.0	43.8	22.9	10.5	20.0	12.4	21.9	17.1	16.2	9.5	0.0	2.9	25.7
	いずれも実施していない	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

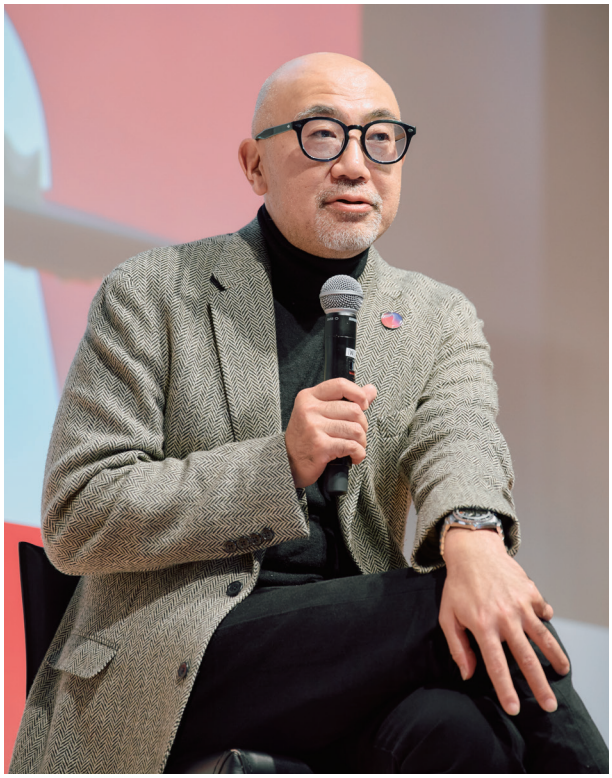
該当数30以上の業績 / 推進者 / ナレッジマネジメント取り組み度合い別の平均値を　10% 以上上回る　5% 以上上回る　5% 以上下回る　10% 以上下回る

Interview

ナレッジが生み出す競争戦略

変化のスピードが増し、競争環境が不確実になる中で、企業にとって最も重要な資源は「ナレッジ」です。情報が均質化する時代において、競争優位の源泉となるのは経験や暗黙知を含んだ知識の活用にある。
「ナレッジマネジメント」は、もともと1990年代に野中郁次郎氏が提唱した学術的な概念である。それを継承し、経営学の中でどう注目されているのか、どういった歴史があるのか、そして競争戦略の観点でナレッジがどう優位性を作っていけるのか、一橋ビジネススクール 特任教授 楠木 建氏にお話を伺った。

※本対談は2025年11月5日に開催された「知識創造DAY 2025」(any株式会社主催)にて実施されたセッション「ナレッジが生み出す競争戦略」の一部を収録したものです。



Profile

楠木 建 Ken Kusunoki ｜ 一橋ビジネススクール 特任教授

経営学者。一橋ビジネススクールPDS寄付講座競争戦略特任教授。専攻は競争戦略。企業が持続的な競争優位を構築する論理について研究している。著書として『絶対悲観主義』(2022、講談社)、『逆・タイムマシン経営論』(2020、日経BP、杉浦泰との共著)、『ストーリーとしての競争戦略:優れた戦略の条件』(2010、東洋経済新報社)などがある。

「ナレッジ」はどのように生まれたのか
――「情報処理」から「知識創造」への転換

経営学は「管理」から「情報処理」、そして「知識創造」へと進化

経営学で「ナレッジ」という概念が生まれた背景について、歴史的な観点からお話しいただけますか？

何事も原点に戻ると一番よくわかると思うのですが、経営学の文脈で「ナレッジ」や「知識」「知識創造」という単語が出てきたのは、そう古いことではありません。僕の所属する一橋大学の大先輩にもあたる野中郁次郎先生*1という経営学の大家が提唱した概念です。

おそらくほとんどの方が意識していないことだと思うのですが、野中先生の「知識創造経営」というコンセプトが世界的な注目を集めたのには学術的な理由があります。しかしそれは経営学の組織理論を二世代前まで遡らないと意味がわかりません。
野中先生が知識創造経営と言い出した一世代前には「情報処理」という考え方がありました。それが何であるかは「何でないか」を考えるとよくわかると思います。「知識」ではないもの、それは「情報」です。そして「創造」でないもの、それは「処理」です。
つまり「知識創造」の対語として「情報処理」という概念があり、「情報処理パラダイム」が「知識創造パラダイム」の一世代前に存在したのです。さらにその一世代前には、今では古典的管理論と言われる「管理原則」というパラダイム

がありました。

わかりやすいように順番にお話していきましょう。

まず「管理原則」について。もともと19世紀から20世紀にかけて、最も大規模な組織は教会と軍隊でした。そのため、経営学、特に組織論は教会や軍隊の組織を対象に始まりました。昔から、どういう組織だとパフォーマンスが高くなるか？　ということを多くの人が考えてきましたが、管理原則の時代は、世の中には最適な組織設計があるはずとされていました。

たとえば、1人の上司が何人まで部下を持つべきなのかという、つまりレポーティングラインが1人の上司に対して何本まであるといいのか。少なすぎると組織の背が高くなって非効率になる。多すぎると1人の上司が面倒を見られる範囲を超えてしまうので、組織として動かない。これが「スパン・オブ・コントロールの原則」といい、6人なのか、いや7人じゃないか？という研究が行なわれてきたわけです。

今だと、ピザで例えたりします。

そういった研究のほか、そのコミュニケーションのメディアは口頭がいいのか、それともいちいち文書化していくのがいいのか、分業の基準は一体何であるべきなのか――といった議論も重ねられてきました。
つまりそういういくつかの側面で、最も生産性が高い最適な組織設計というものが何なのかというのを解明していく、それが古典的管理論であり、管理原則の解明という時代が長く続きました。

その後、組織理論に当時としてはとんでもないイノベーションが起きました。「情報処理パラダイム」です。僕が勉強を始めた1980年代はまさに情報処理パラダイムの全盛期でした。

これはおそらく、コンピューティングの発達などが背景にあるのですが、組織は情報処理の手段であるということがまず大前提にあるという考え方です。ということは、その組織が直面している情報量や情報の複雑さによって、最適な組織のあり方は変わってくるはず。つまり管理原則に対するアンチテーゼなのです。

たとえば、非常に複雑で不確実な環境に直面している組織であれば、ものすごく凝った組織の設計とかレポーティングチャネルが重要になります。ところが、安定的で単純な環境にあるような組織には、そんなものは不要です。
つまり最適な組織設計は存在しないということになります。今だと当たり前に聞こえるかもしれませんけど、ずっと古典的管理論や管理原則の世界で研究していた人たちにとっては、とても驚くべきことでした。

この組織のコンティンジェンシー（条件適合）理論が真っ盛りの頃、僕は勉強を始めて、教えてくださったのが他ならぬ野中郁次郎先生なのです。

「人間が受動的である」限界が、知識創造への転換を生んだ

野中先生は1970年代から日本の経営学の第一人者ですが、前半はずっとコンティンジェンシー理論を研究していらっしゃいました。現に野中先生の初期の業績は、すべて情報処理パラダイムに基づくコンティンジェンシー理論です。野中先生が執筆した研究書や教科書はその頃から定評があり、経営学に興味を持った僕はそれらを読んで勉強していました。

1986年、大学3年のときに初めて野中先生の講義を受ける機会がありました。「第一人者からコンティンジェンシー

聞き手



吉田 和史 Kazufumi Yoshida ｜ any株式会社 代表取締役CEO

広告業のアイモバイルで法人営業、ゲームアプリ事業のグッディアで複数職種を経験後、2016年にanyを創業。
2018年より「AIナレッジプラットフォーム Qast」の提供を開始し、ナレッジマネジメントに特化したサービスで30年間解がなかったナレッジマネジメントの最適解を提唱すると共に、数多くの企業のナレッジマネジメントの取り組みを支援してきた。

セオリーを教えてもらえる、嬉しいな」と思って講義に出た記憶があります。
その講義で、管理原則から情報処理パラダイムが生まれて、コンティンジェンシーセオリーへ――という流れを教えていただきました。僕は非常に面白いなと思って講義を聞いていたのですが、最後に野中先生は突然「俺はコンティンジェンシー理論を捨てる」と言いました。
あれ？と思っていたところ、先生はその理由を「コンティンジェンシー理論は暗い」と言ったのです。学者というのは、常に価値中立的な思考をするということなので、「明るい」とか「暗い」ということを評価の基準としてあまり使いません。ところが野中先生は「暗い」と言いました。

ただ、それでは次に来るのが何なのか？ということは当時まだ明確ではなかったようでした。
しかしその「暗い」については、「人間が受動的な役割しか果たしていない」と野中先生は説明しました。処理すべき情報量があり、それを受けてプロセッシング、処理しているだけでそこに人間の思いや主観がまったく入っていないということです。先生は「今後は情報処理パラダイムを捨て、情報の創造を考えている」と講義で話されたのです。

この時点でまだ「知識」という概念は出てきていませんが、先に経営学で転換したのは、情報は情報なのだけれど、「処理」ではなくて「創造」だったということです。そこから過渡期がおそらく7~8年続いて、最終的には皆さんももしかしたらご存知かもしれない「知識創造」という理論になったのです。

誰にとっても同じ「情報」と、その人の中で意味を持つ「知識」

処理ではなくて創造、かつ情報ではなくて知識だというこの情報と知識の違いが肝心なところですが、野中先生の知識の定義は「Justified true belief」という、「正当化された真なる信念」です。つまり、ある特定個人の主観がたっぷり入っているということを意味します。
情報は客体、客観的な存在です。たとえばデジタル、1と0で構成された情報は、誰が見ても同じです。そして「誰が見ても同じ」というところに意味があります。ところが、知識はその人によって正当化された信念ですから、その人の思いや価値判断、その背後にある経験のようなものが乗っています。これが情報と知識の大きな違いです。



野中先生は、その知識の創造というのが何なのかを考えたときに、暗黙知の形式知化、形式知の暗黙知化であると定義付けました。僕がこの世界に入って、駆け出しの研究者だったころ、野中先生の隣で一緒に勉強させてもらっていたのですが、その頃先生はもう朝から晩まで「知識創造とは何か？」ということしか考えていなかったようです。

ある朝、「先生、おはようございます」と挨拶すると、いきなり「自転車の乗り方を説明できるか？」と言うんです。「ちょっとそれはなかなか難しいですね。僕は自転車に乗りますけど」と答えると、「そうだ」と。そして「人間は語るより多くのことを知ってるんだ」と言いました。これが「暗黙知」という概念です。その経験で蓄積された暗黙知を何とかして表出化して言語化する、人に伝わる形にする。これが暗黙知の「形式知化」です。

逆に形式知の暗黙知化もあります。たとえば、対話したときある人が言語的に自分の考えを説明できたとします。これはつまり、対話相手の経験が形式知化されている状態ですが、それを受け止めて内面化することができます。そこには自分の経験、主観、価値、判断などが入っていますが、これが形式知の「暗黙知化」です。

このように、暗黙知、形式知が相互に転換していく、これが知識を創造するということであり、知識創造の理論の一番核にあるものです。

管理原則から情報処理パラダイムへ、コンティンジェンシー理論からの離脱と知識創造――この、2回の大きなイノベーションがあって現在に至っているという現状を知っておいていただきたいです。

AI時代になぜナレッジの価値が高まるのか
—— 競争戦略との接点

AIが扱うのは「情報」、「知識」は人の中に生まれる

AIというテクノロジーが普及してきた今、AIがやるべきことと人にしかできないことの境界線について、多くの人が悩んだり不安に感じたりしていると思います。
僕自身も、知識やナレッジは、「こうしたい」「こうありたい」という人の意思に加え、経験することで得られたものだと考えています。だからこそ、やはりAIはナレッジを持ち得ない、とも思っています。

そうですね。言葉の概念を正確に捉えれば、AIまわりで「ナレッジ」と言われてしまっていることの多くは単なる「情報」です。それが何らかの形でその人の中に入ってきたとき、その人の経験と融合して「やっぱりこうだよな」と思う。これがその正当化された真なる信念ということなんでしょう。

もちろん、AIは本当に便利ですが、そこに人間が関わって初めて知識になると考えます。AIは自己関係的に知識を創造することは定義からしてできないですから。

まったくそう思います。その違いがあるからこそ、このAI時代に、知識創造やナレッジマネジメントなどの必要性がより高まってきているとも言えるのではないでしょうか。

そうですね。だからこそ、結論としては「AIは使いよう」ということです。とても便利なツールなのは間違いありませんから。

競争優位は「違い」からのみ生まれる

そんなナレッジから、企業の中で「競争優位」が実際に生まれていくのでしょうか？そもそも競争優位とはどう生まれるのでしょうか？

僕は競争戦略という分野を専門にしているのですが、知識創造経営の始祖が野中先生だとすると、競争戦略という分野を作った人物はマイケル・ポーター先生*2です。ポーター先生は若い頃、もともと産業組織論を専門にする経済学者でした。

ミクロ経済学の教科書の最初に出てくる、「完全競争」という概念があります。経済学は「エコノミクス」というぐらいなので、エコノマイズしたいわけです。つまり経済学では、常に物事の効率を高めたいという目標があります。ですから、社会的に一番効率が良い状態は何か？ということを自然に考えるわけです。それが「完全競争状態」です。完全競争というのは、その競争に参加する主体が完全に同じ情報を持っている、つまりプレイヤーがみんな同じ、違いがない世界を指します。このときに完全競争になって、社会的な効率が最も高まることになります。ところが、ミクロ経済学の教科書の最初のところでは、「完全競争になると余剰利潤はゼロである」とも書かれています。

つまり、最も効率がいい状態になると、誰も儲からない。競争戦略という僕の分野では、あっさり言えば、競争がある中でどうして儲かるの？というそのロジックを考えます。ですから、競争戦略の敵は経済学です。経済学的な観点から言えば、誰かが余剰利潤を得ているっていうのは変なことで「どこかに非効率があるはずだ」と考えます。たとえば、産業組織論の研究の蓄積の中で出てきた概念が「独占禁止」という概念です。独占企業にはすごい利潤が出ますが、それは社会にとっては非常に非効率なことです。だから独占を禁止しなければいけない。今ではほとんどの国や地域ですっかり法制化されていますが、独占禁止法とは非常に経済学的な考えを持った概念なのです。

ポーター先生は、それを専門に研究していました。ところがポーター先生は、若い頃に「経済学はどうやったら利益が出にくくなるかという理屈を一生懸命考えているようだ」と感じたそうです。これが先生のすごいところですが「それを全部ひっくり返せば、どうやったら儲かるかがわかるはずだ」と考えたのです。これが、競争戦略の始まりです。つまり、完全競争になると誰も儲からない。完全競争の条件は何か？みんな一緒で格差のない世界。だったら一社一社違えば、完全競争にならないので儲かるのでは？ということです。

ポーター先生の競争戦略の定義は、競合他社に対して違いを作ることです。これは今からすると当たり前のことですが、発表当時は驚かれたでしょうね。その後、競争戦略という分野が定着し、皆さんご存知の「ブルーオーシャン」

のような、どうやって違いを作るのかというロジックが登場しました。僕のストーリーとしての競争戦略もその1つです。そして、野中先生の知識創造理論、ポーター先生の競争戦略論、この2つを重ね合わせると、ナレッジは違いを作る上での重要な要素ないし資産であるということになります。だからこそ、ナレッジは競争優位にとって重要だという結論が導かれます。

情報のコモディティ化により、「知識」こそが競争優位の源泉に

ここでもう一度、ナレッジの対概念である情報に戻ります。情報の非対称性は、ものすごい勢いで解消されてきました。以前は、「何かのファクトを知っている」という情報の非対称性が儲かる大きな理屈として存在していました。

それに大きく影響を与えたのは生成AI以前のインターネットです。インターネットの存在が、情報の非対称性を大きく減らしていくことになりました。そうすると「何かを知っている」というだけでは何の価値もなくなってしまいました。みんなが知っているから違いにならないからです。

これは、経済学者からすると大歓迎の事態です。インターネットによって情報の非対称性が解消され、より完全競争に近づいて、確かに社会的な効率は良くなっているわけですから。
ところが、個別企業の経営、長期利益の獲得という競争戦略の視点からすると、非常に厄介な問題です。
そこで、改めて野中先生の「知識」に戻りますが、個人の何らかの関与が入っている知識は、蓄積してきた経験などもあるために皆さん1人ひとり違います。それをまるごとインターネットに載せることはできません。だからこそ、知識が改めて企業の違いを作る、競争優位の源泉として重要ではないかということで、ますます注目を集めているのです。

そこにある、人の経験や価値観そのものが違いになっていく――という前提に立つと、競争優位とナレッジは切っても切り離せない関係ですね。

ただ、先にも触れましたが、このAIの時代に、実際には単なる情報や情報の集積であるものを知識やナレッジと誤解してしまうと、競争優位をもたらすどころか、かえって違いがなくなって競争優位を破壊することになりかねません。だからこそ、はじめに申し上げたように、原点に戻って理解しておくことが大切だと思います。

実際に企業で働かれてる方がどう捉えて、どんなアクションにつなげると良いかと考えると、立場、役職に関わらず、個人の経験とか思いとか意思などから生まれた知識をどんどん発信していこうとする姿勢がやはり必要なことだと思います。

そうですね。野中先生の考え方で言うと、形式化された知識がその組織の中で蓄積され、いろいろな知識がつながることによって、組織的な知識創造が生まれるということになるでしょう。発信するときも、僕がお話している意味での「知識」である必要があるわけです。

はい。情報ではなく、知識であると。

AIでわかったことのコピペではなく、その人間の知識をどれだけ取り込めるかということがやっぱり鍵だと思います。その「やり方」はさまざまあると思います。

成果を出す企業は「固有のナレッジ」を持っている

ナレッジは「行動」を変え、「実行力」を生む

実際に日本の企業の中で業績が良い、利益率が高いという企業が、この知識創造、ナレッジマネジメントに取り組んでいる傾向があるのでしょうか？　楠木先生の実体験の中で、企業の実例でいくといかがでしょうか？

経営している側がナレッジマネジメントを実践していると意識しているかどうかは別にして、現在の競争環境下で優れたパフォーマンスを現在も維持しているのであれば、論理的に言ってその企業に固有のナレッジがあるということです。情報ではなく。

しかも、その情報は行動とのギャップがとても激しいです。我々はありとあらゆる情報をさまざまなソースから得ているにも関わらず、一向に自分の行動は変わりません。

しかしナレッジというのは、信念とか情熱とか、その人の思いとか、一番重要なのは価値判断です。それが良いことなのか、悪いことなのかという判断です。よく「Knowing－Doing Gap」と言いますが、価値判断を含んだ知識は行動を近づけます。
ですから、実行力がある企業であれば、ナレッジマネジメントを実践していると言えるのでしょう。かならずしも意識はしてないのかもしれませんが。

同じ情報を扱って、その情報だけで意思決定していたら、決して差は出ないということですよね。

だから僕は、生成AIはとても便利だと思いますが、使い方で本当にそれがナレッジという資産まで創造できるのか、それとも単に情報の処理で終わってしまうのか、まさに使う側の問題だと考えています。
現時点ではっきりしていることは、まず、生成AIによって、世の中に出てくる「発信される情報の量」は絶対増えていきます。今のところ、生成AIでこんなことができる、あんなことができると話題になっているのは、すべて供給サイドの話です。その「できたもの」が競争の中で価値を持つかどうかということは、需要が決めます。

僕も仕事の調べ物で生成AIを使うことがあります。しかしもし僕が、そこで生成AIが答えたことを自分の意見として表明したら、間違いなく学者生命に終止符を打つことになると思います。なぜかというと、生成AIが依拠している技術が、大規模言語モデルだからです。大規模言語モデルというのは世の中に存在する、基本的にはインターネット上にテキストの形で存在するものをクロールして得られた情報を出してくるものであって、その技術の本質からして、出力は平均回帰的になります。要するに、とても凡庸だということです。

話はだいぶ戻りますが、競争戦略は違いを作ることですから、それにとって一番良くないのは平均回帰です。非常に折り合いが悪い。ですから、競争の中で何らかの需要を獲得するということは、そこになんらかの独自性があるわけです。つまり、僕は非常に便利な調べ物のツールとして今後とも生成AIを使おうと思いますが、自分の思考をAIに代替させるつもりはありません。

AIは最適なチョイスの選択肢を与えてくれますが、それが最高であるかは人間の判断に委ねられると思っています。

AIに尋ねれば、いろいろな戦略の意思決定のオプションをいくらでも出してくれます。すると人間は、その本性としてどのオプションが一番いいのか？　と聞きたくなります。AIはこれですよ、と理由も合わせて回答します。条件付きで。しかしこれはもはや戦略ではありません。
良いことと良いこと、どちらを選択する?ということが戦略です。そこに「こちらの方がより良いよ」という正解はなく、「どちらも利ではあるけれど、異なる利のどちらを取るのか」ということが、本当の戦略的な意思決定と考えます。そして僕は、それは人間の中にしか基準はないと思います。それが「違いを作る」ということです。

ナレッジを引き出す「問い」の力

これからのリーダーに求められるのは「良い答え」ではなく「良い問い」

問いによっていかにナレッジを引き出すかというテーマも議論されてきました。たとえば上司と部下の関係では、部下が質問をして上司が回答することでナレッジを引き出すというケースは一般的でしょう。
　ここに、生成AIという相談役のような存在が登場し、上司が部下に問いを立てたとき、それを部下がAIと相談しながら考えて答える、というような構図もあり得ると思っています。このAIの登場で、どちらが何を問うべきか、ということは変わっていきそうでしょうか？

その質問においては、使われるAIによって回答が変わると思っています。
まず1つは、その組織に固有のナレッジが十分に学習されているAIであれば、その上司と部下の関係は大きく変わってくると思います。そのAIが疑似的な上司のような存在になるかもしれません。それでももちろん、自動的に正解が出てくるわけではなく、上司的なAIとある種の対話をして、人間としてできる重要な役割である「批判」もこめながら、何らかのアクションが生まれていくことはあると思います。

一方で、このシーンで使われるAIがごくごく一般的な出来合いのものであれば、非常に表層的な情報しか出てこない



でしょう。質問を受けた部下がそういうAIと対話しても、基本的には非常に手間を省いてくれる情報検索を実行しただけ、ということになり、質問した側もそれを認識しているべきだと思います。

なるほど。仕事の中にAIが入ってきたときに、リーダーや役職者の方も問いに対する考え方そのものをアップデートした方がいいと思われますか？

従来、問いに対して良い答えを返してくれる人がリーダーであったと思うのですが、やはりAIのある現在では、良い問いを常に持っている人こそが、リーダーの重要な条件だと考えています。

良い問いというのは、相手に考えさせるという意味でしょうか？

その問いが、自分たちにとって非常に重要だと誰もが思うような問いですね。当たり前のことですが、正解がある問いであれば、AIがそれにたどり着いてくれます。あらゆる技術は、人間がやっていることの外部化なんです。産業革命の時に蒸気機関ができ、それまで人間が持ち上げていた重たいものを持ち上げてくれるようになりました。人間がやっていたことが外部化された一例です。AIも同様の外部化ということです。

おそらく以前は、すごい力持ちとか、とても足が速い人は世の中で価値が高い人物だったと思います。ところが、技術によってそういう特色が外部化されることでそれらの価値は薄くなりました。それと同様に、かつてはいくつかの条件を与えられたときにパッと解を見つけられる人がありがたがられました。ところがこれからは、良い問いを立てられる人、クリティカルな問いができる人こそが重要視されると思います。

答えを求める「質問」、思考を生む「問い」

「質問する」と「問い」については、似て非なるものだと思っています。質問は答えが決まっているもので、わからないから聞くことですが、問いはいくつかの回答の幅の選択肢がある状態で、かつ相手が思考させられるようなものなのかなと思っています。

その通りですね。だから僕の仕事だと、なぜ競争がある中である会社は長期利益を獲得して、ある会社は全然儲からないのか？というのが「問い」なんですよ。それはずっと僕の頭の中にあります。もちろんそういう問いがあるから、ときどきはAIで調べものなどもしますが、問いに対する答えはそれより前にあるものなのです。
ですから、ずっと考え続けたくなるような問いや、AIに聞いてもパッと答えが出てこないような問いなど、皆さんご自身の仕事の中で、決定的に重要だと思う問いが3~4つはあるはずです。そして、周りで働いている人が、これまでだったら「あの人はこういうことができる人だよね」と評価されていても、これからは「あの人が立てている問いとはこういうものだよね」ということが評価され、組織の中の人のアイデンティティが決まっていく、というようなことになっていくのかもしれないですね。

ナレッジの歴史、そしてこれからの時代、リーダーの方々がどんな問いを立てるかというところが重要になっていく最後のメッセージを含めて、大変貴重なお話を聞くことができました。ありがとうございました。

※1
野中郁次郎（のなか いくじろう）
1935年東京都生まれ。早稲田大学卒業後、カリフォルニア大学バークレー校でMBAおよび博士号を取得。民間企業勤務を経て学界に転じ、一橋大学教授などを歴任。暗黙知と形式知の相互変換による「SECIモデル」を提唱し、知識創造理論を確立した。共著『知識創造企業』は世界的なベストセラーとなり、ナレッジマネジメント分野に大きな影響を与えた。

※2
マイケル・ポーター（Michael E. Porter）
1947年米国生まれ。プリンストン大学卒業後、ハーバード・ビジネス・スクールでMBAおよび博士号を取得。同校教授として長年にわたり競争戦略の研究と教育に従事。ファイブフォース分析やバリューチェーンなどの理論を提唱し、企業の競争優位の分析手法を体系化した。著書『競争の戦略』などは世界的に広く読まれ、現代経営学に多大な影響を与えている。

知識創造DAY presented by Qast

any株式会社が主催する「知識創造DAY」は、
企業、組織の価値向上や組織知の創造に取り組む
皆様を対象としたリアルイベントです。

有識者・著名人によるセッションや、
様々な業種のご参加者同士の交流会など、
ここでしかできない体験をご提供しております。

次回は2026年7月に開催予定です。



any株式会社は「チームウィルで、一歩先の世の中へ」をビジョンに掲げ、
AIナレッジプラットフォーム「Qast」を通して企業のナレッジマネジメントの実現を支援いたします。

AIナレッジプラットフォーム Qast

「Qast」は、組織に埋もれる個人の知識や経験を引き出し、企業のナレッジマネジメントを成功に導くクラウドサービスです。
AIを活用し、情報だけでなく属人化しがちなノウハウの集約・活用を実現することで、
生産性の向上や経営課題の解決を強力にサポート。
すでに98,000人以上の利用実績があり、あらゆる業種で高い成果を実感いただいています。

ナレッジマネジメント白書 2026

KNOWLEDGE MANAGEMENT REPORT 2026

any株式会社 制作チーム

監修：吉田 和史 / 企画：堀 城斗 / 調査・編集：奥村 智 / デザイン：高橋 順 / PR：河野 愛子

Special Thanks

株式会社クロス・マーケティング / 株式会社キャスター / 廣瀬 萌 / 首藤 磨美

本レポートの著作権は全てany株式会社に属します。無断複製・無断転載は固く禁じます。
本白書の内容を引用する場合、info@anyinc.jpよりお問い合わせください。

any.

any株式会社

東京都千代田区神田錦町2-2-1
KANDA SQUARE 11F WeWork内

Tel　03-6823-0863
Mail　info@anyinc.jp
URL　https://anyinc.jp

AIナレッジプラットフォーム Qast

URL　https://qast.jp

