

郵政事業経営に資するナレッジ・マネジメントに関する調査研究 ～ 郵政事業の類似企業および郵便局に対するアンケート調査結果分析～

情報通信システム研究室研究官 美濃谷晋一

[要約]

情報化の進展と企業の競争環境変化の中で、ナレッジ・マネジメント（KM：Knowledge Management）が普及しつつある。KMは、従業員個々人の持っている知識やノウハウ、いわゆる「草の根の知識」を経営に活かし、競争力を向上させることが、重要な目標とされる。

一方、郵政省においては、インターネット技術を活用した情報通信基盤の構築を進めているが、郵政事業における「草の根の知識」とも言える、郵便局職員の知識やノウハウをダイナミックに活用する仕組みは、今後の課題になっている。

そこで、郵政事業へのKMの活用方策とは何かを検討するため、郵政事業の類似企業および郵便局に対するアンケート調査を実施した。本稿では、その結果の一部を報告するが、次のようなことが明かになった。

1．KMの実際

- (1) 現状は現場レベルの活動、今後は戦略レベルの活動に期待
- (2) 我が国のKMはITおよび業務効率性重視型

2．KMの光と影（効果と問題点）

- (1) 光の側面
 - 現場レベルで絶大な効果発揮
 - 効果発揮のカギは、経営上位取入れ、推進体制構築、せめぎあい組織への風土改革
- (2) 影の側面
 - 現場への負担増（類似企業、郵便局）
 - 業績格差の拡大、他職員への依存（郵便局）

3．KM促進上の課題

- (1) ITの整備、従業員（職員）の負担緩和（類似企業、郵便局）
- (2) 情報リテラシーの向上、業務に工夫を反映させる余地の改善（郵便局）
- (3) 成果に対する評価とフィードバックおよび成功事例の蓄積・発信

1 はじめに

今回の調査研究では、郵政事業の類似企業に対するKMに関するアンケート調査結果を分析した。図表1は、類似企業におけるKMの捉え方を表したグラフである。

「貴社ではナレッジ・マネジメントをどのように捉えていますか。」の問いに対し、約半数の企業が「企業戦略上の重要なテーマ」と回答している。「現場の戦術レベルでの重要テーマ」まで含めると9割近くまで達している。「情報システムベンダーの営業上のキーワード」、「経営分野における一時的流行語」と比較しても、圧倒的に多くなっ

ており、もはやナレッジ・マネジメントは、ブームから定着への様相を呈している。

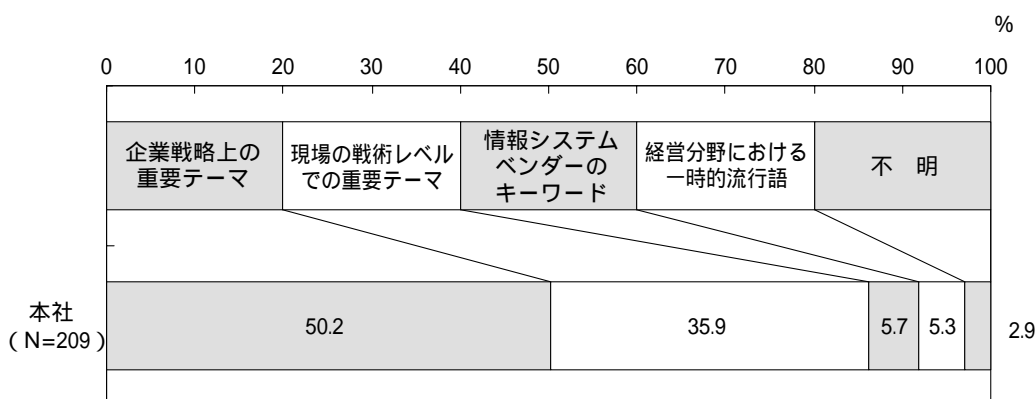
図表2は、類似企業と郵便局のパソコンの配備状況を表したグラフである。

本社および事業所では、約半数が1人1台以上パソコンを実現している。これに対し、郵便局では、3～5人で1台が約半数となっている。パソコンの配備状況だけを見ると、郵便局の情報化は、類似企業と比較すると、かなり遅れていると言える。

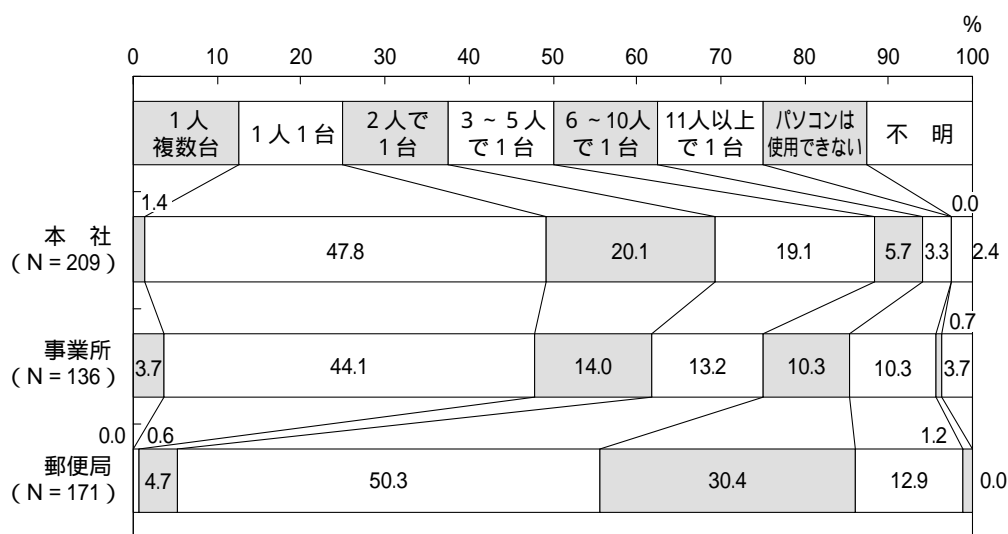
2 調査研究の背景と目的

情報化の進展と企業の競争環境変化の中で、ナ

図表1 KMの捉え方



図表2 パソコンの配備状況



レッジ・マネジメント（KM：Knowledge Management）が普及しつつある。KMは、従業員個々人の持っている知識やノウハウ、いわゆる「草の根の知識」を経営に活かし、競争力を向上させることが、重要な目標とされる。

一方、郵政省においては、PNET（郵政省総合情報通信ネットワーク）、JT（情報系共用端末）、郵便局LANなど、インターネット/イントラネット技術を活用した情報通信基盤の構築を進めているが、郵政事業における「草の根の知識」とも言える、郵便局職員の知識・ノウハウをダイナミックに活用する仕組みは、今後の課題となっている。

そこで、郵政事業へのナレッジ・マネジメントの活用方策とは何かを検討することを調査研究の目的とした。

3 KMの定義

今回の調査研究では、昨年度の調査研究同様、KMとは、「企業内のナレッジを活かし、それらの獲得、蓄積、共有、活用、創造、継承といった取組みの積み重ねにより、企業競争力を高めるための経営手法」と定義した。また、ナレッジとは、「従業員個々人が持っている知識（業務経験を通じて体得したノウハウ・コツ、ノウハウ、気付き

情報、事例情報など）や、企業として保有している知識資産（各種データや特許など）」と定義した。具体的には、図表3のような実践例を想定し、調査研究を進めた。

4 KMのフレーム

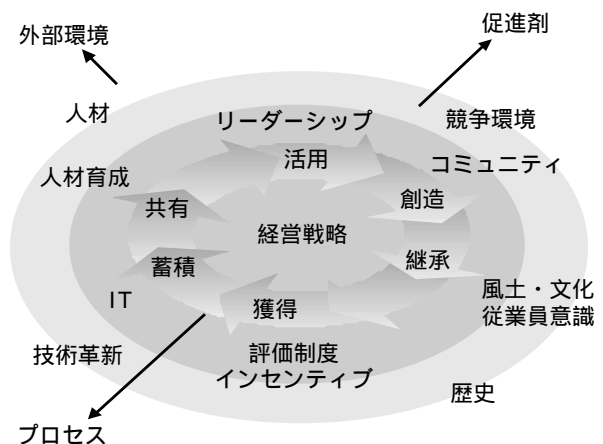
今回の調査研究におけるKMのフレームは、APQC（American Productivity and Quality）のKMのフレームをベースに昨年度の研究成果を取り入れたものである（図表4参照）。

まず、フレームの中心に経営戦略がある。経営戦略は、企業にとってどのようなナレッジが必要となるのか方向性を定めるものとして必須である。そのまわりに、KMのプロセスがある。このプロセスを継続的にまわすことにより、企業の競争力を高めることができる。プロセスの外側にあるのが、KMの促進剤である。逆方向に働けば、阻害剤にもなる。促進剤には、リーダーシップ、コミュニティ、風土・文化や従業員意識、評価制度やインセンティブ、人材育成、そしてITが含まれる。促進剤のさらに外側にあるのが、KMの外部環境である。外部環境には、人材、競争環境、歴史、技術革新などがあてはまる。

図表3 KMの実践例

- 業務報告書、提案資料などのドキュメントを、文書ファイルや文書管理システムを通じて、登録したり、活用したりしている。
- 成功事例や失敗事例を事業所間で報告し合い、営業活動にフィードバックしている。
- 競合他社の動き、顧客の苦情など、営業担当者が現場で気付いた情報を、ミーティングや情報システムを通じて、報告し合っている。
- 提案書の書き方、故障した機械の直し方など、作業上の要領、ノウハウ、コツをOJT、協働作業、または、情報システムを通じて、教え合っている。
- 人脈や人材データベースを通じて、専門的な知識や技術を持っている人を、呼び掛けたり、紹介したりしている。

図表4 KMのフレーム



5 調査研究の構成

今回の調査研究では、郵政事業の類似企業におけるKMの現状、並びにそれと比較する形で、郵便局における情報・ノウハウの共有・活用の現状を調査した。調査手法としては、それぞれアンケート調査、ヒアリング調査を実施した。その上で、郵政事業へのKMの活用方策を検討した。今回の論文では、アンケート調査結果の一部を報告する。

6 アンケート調査の概要

6.1 類似企業アンケート調査

調査対象は、金融、運輸・通信などの郵政事業の類似業種かつ1部上場または未上場かつ従業員1,000人以上の企業1,200社をサンプリングした。調査期間は、2000年4月12日から5月31日までである。調査形式は、「企業におけるKMに関する調査」というテーマの調査票（本社用および事業所用）を、調査実施機関である株三菱総合研究所から各企業のKM担当者または企画担当者に郵送し、回収も各企業から株三菱総合研究所に郵送し

てもらった。回収は、本社については209社（回収率17.4%）、事業所については136社（回収率11.3%）であった。

6.2 郵便局アンケート調査

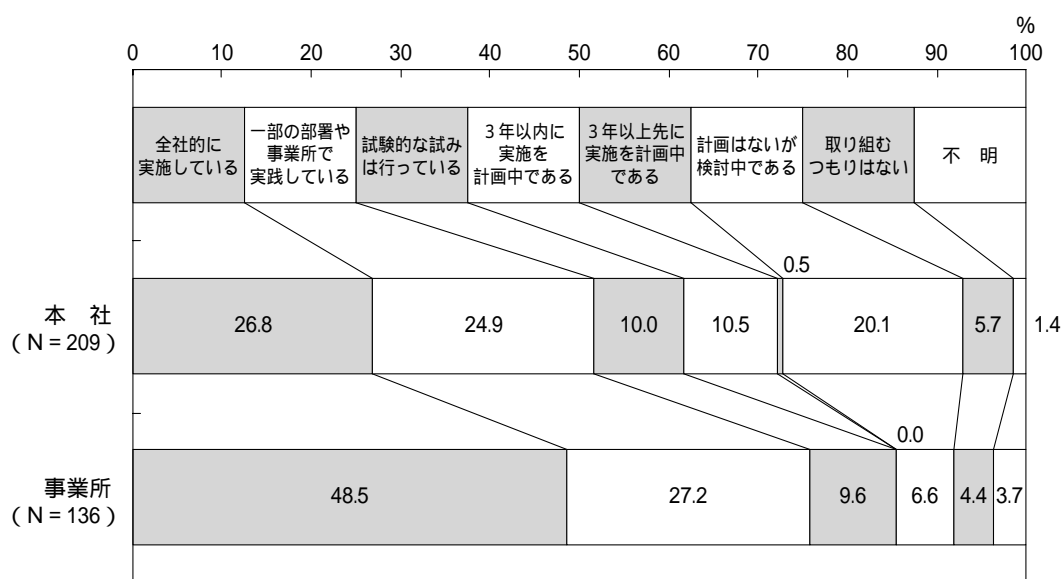
調査対象は、普通局1,311局の中から200局をサンプリングした。調査期間は、2000年4月12日から4月26日までである。調査形式は、「郵便局における情報・ノウハウの共有・活用に関する調査」というテーマの調査票を、当郵政研究所から各局の各課の課長（未分課局は副局長）に郵送し、回収も各局から当郵政研究所に郵送してもらった。回収は171局（回収率85.5%）であった。

7 KMの実施状況

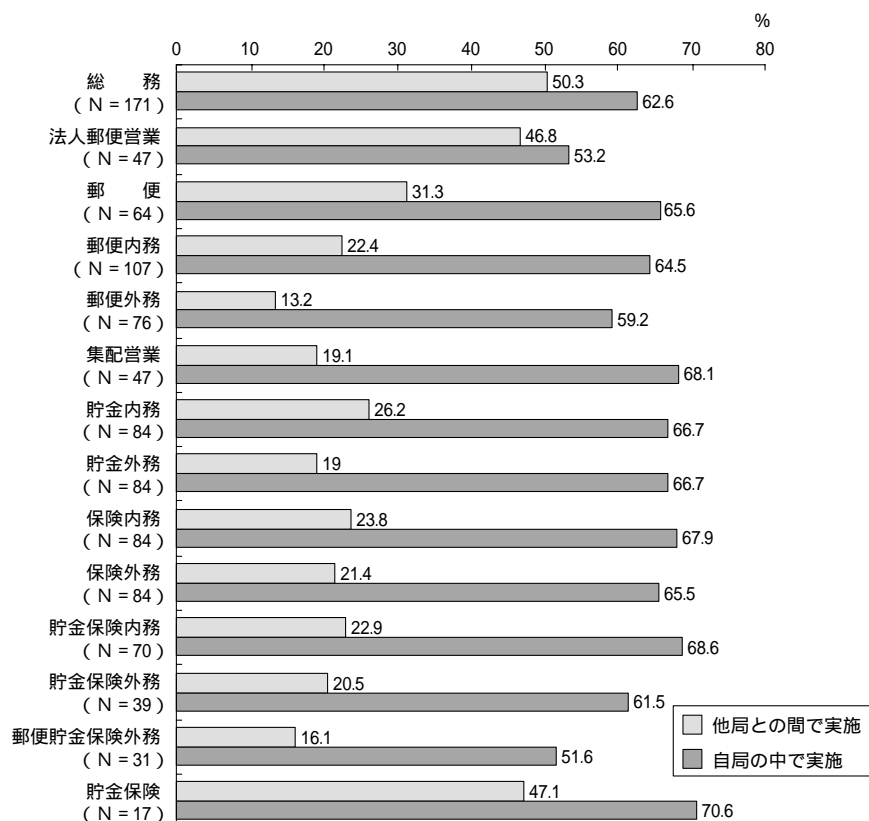
類似企業において、KMがどの程度実践されているのかについて、図表5に示す。

本社については、「全社的に実施している」は4分の1を超えている。一方、事業所については、「全社的に実施している」は半数近くになっている。「一部の部署で実施している」まで含めると、約4分の3に達している。

図表5 KMの実施・計画状況



図表6 郵便局における情報・ノウハウの共有・活用の実践状況



これに対して、郵便局において、情報・ノウハウの共有・活用がどの程度実践されているかについて、図表6に示す。

「自局の中で実施」は、多くの業務で6割を超えている。事業所の「一部の部署で実施している」まで含めたKMの実践状況と比較すると、若干低い結果となっている。

8 KMの位置付け

まず、類似企業において、KMをどのような事柄と関連付けているかについて、図表7に示す。

「情報システムの見直し」と関連付けている企業が約半数、次いで、「経営革新」が約4割、「企業価値の追求」および「BPR」が約3分の1と多くなっている。「情報システムの見直し」が最も多くなっているのは、昨今のIT革命ブームの影響を反映していると推測される。

次に、類似企業において、KMをどのようなレベルで取り入れているかについて、図表8に示す。

「生産性や業務効率のための活動」が7割以上と圧倒的に高くなっている。一方、「経営方針や経営目標」は1割強と最も低くなっている。図表1と合わせて見ると、「企業戦略の重要なテーマ」として捉えているが、実際は現場レベルの活動に留まっている企業が多いことが伺える。

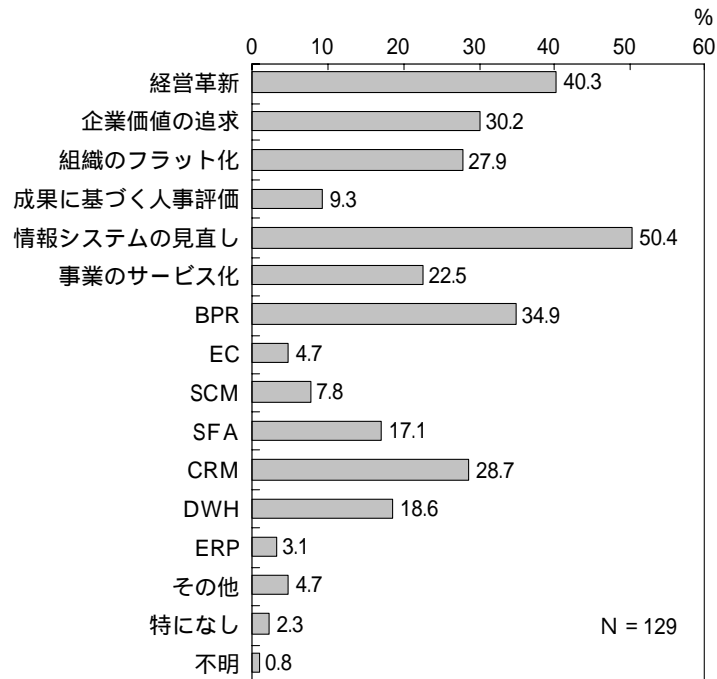
次に、類似企業において、KMはどのような問題をきっかけにして取り組んでいるのかについて、図表9に示す。

「業務の効率性・重複作業等の問題化」が7割弱と圧倒的に多くなっている。

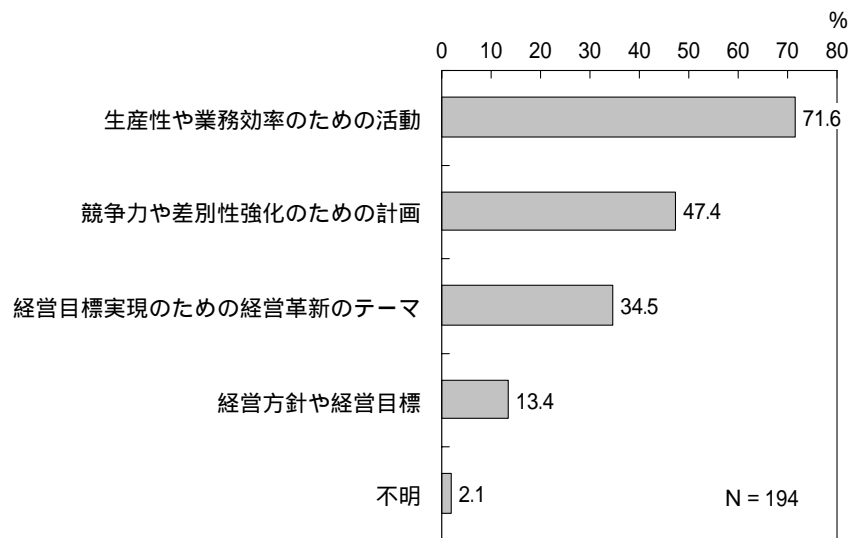
9 KMの推進体制

類似企業において、KMの推進体制がどのようになっているのかについて、図表10に示す。

図表7 KMとの関連付け（本社）



図表8 KMの取り入れ方（本社）

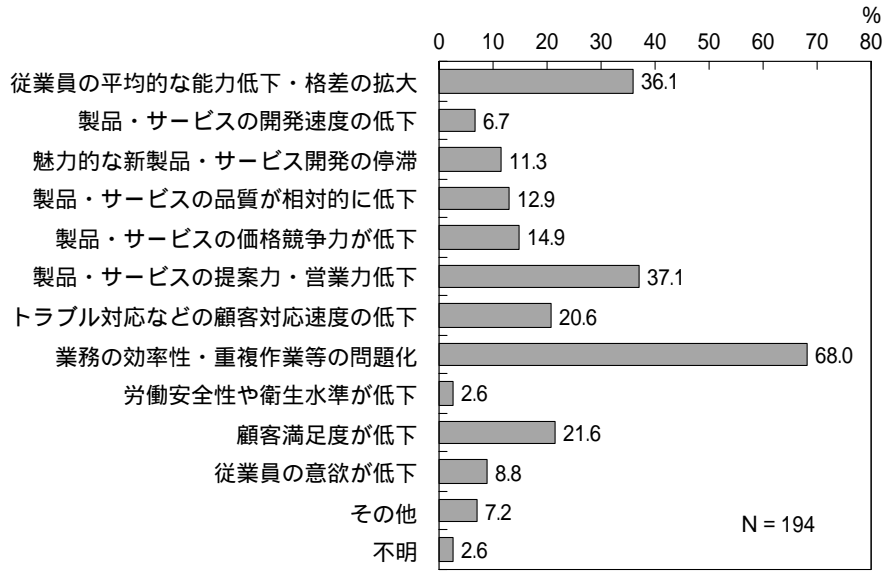


約4割の企業が、全社的な推進部門、部門毎の推進リーダーを有している。CKO（Chief Knowledge Officer：ナレッジ担当役員）になると僅か0.8%である。CKO相当の役職でも2割強に留まっている。

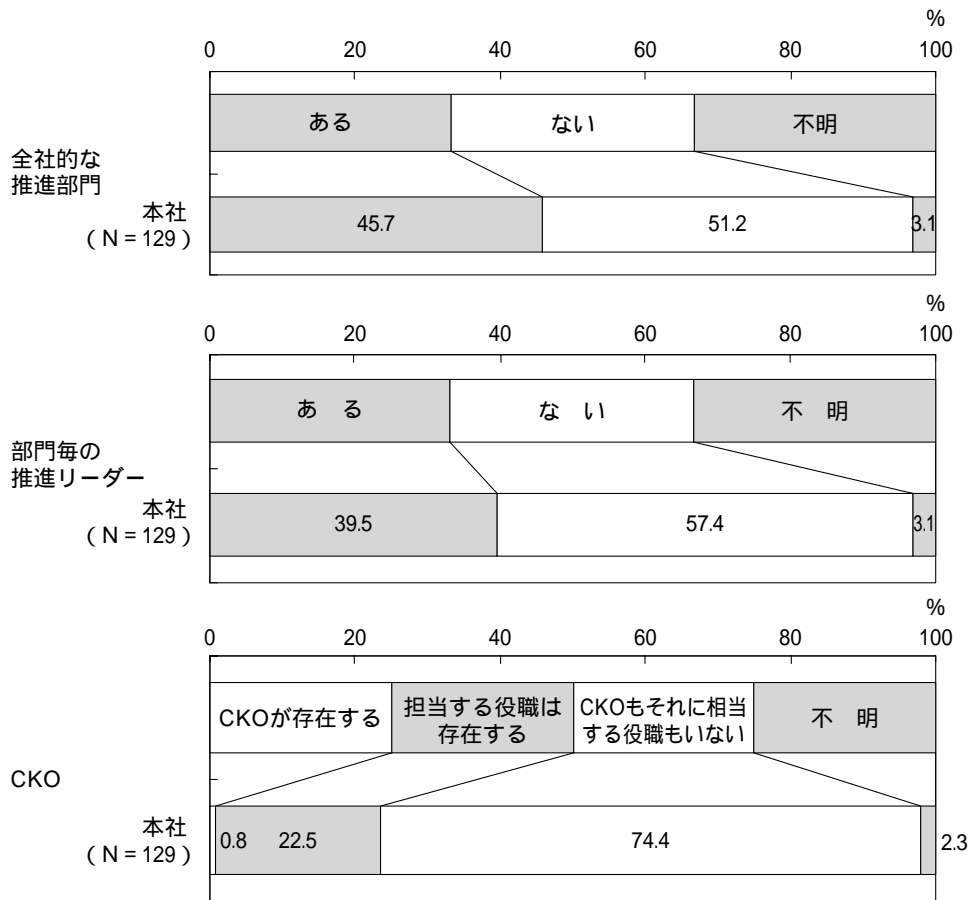
10 KMの効果

KMの実施効果は、多種多様と言われている。今回の調査研究では、図表11のように、行動面、成果面、心理面、業績面の4局面に分類した。その上で、どの局面でどの程度の実施効果が出ているのかについて明らかにした。

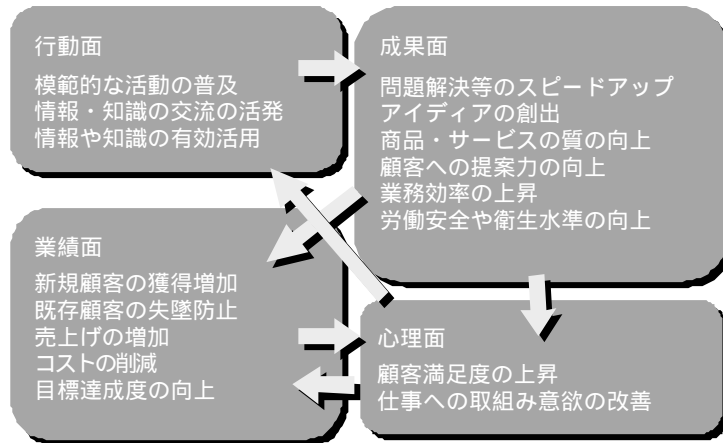
図表9 KMのきっかけ（本社）



図表10 KMの推進体制



図表11 KMの実施効果における4局面



図表12は、類似企業においてはKM、郵便局においては情報・ノウハウの共有・活用を実施して、どの局面でどの程度効果が出ているのかを表している（実施効果を得点化し、平均化したものを比較分析している）。

本社および事業所では、行動面、成果面、心理面、業績面の順に効果が出ているが、事業所の方は本社と比較して絶大な効果が出ている。これに対し、郵便局は、成果面とともに心理面の効果が比較的高くなっている。

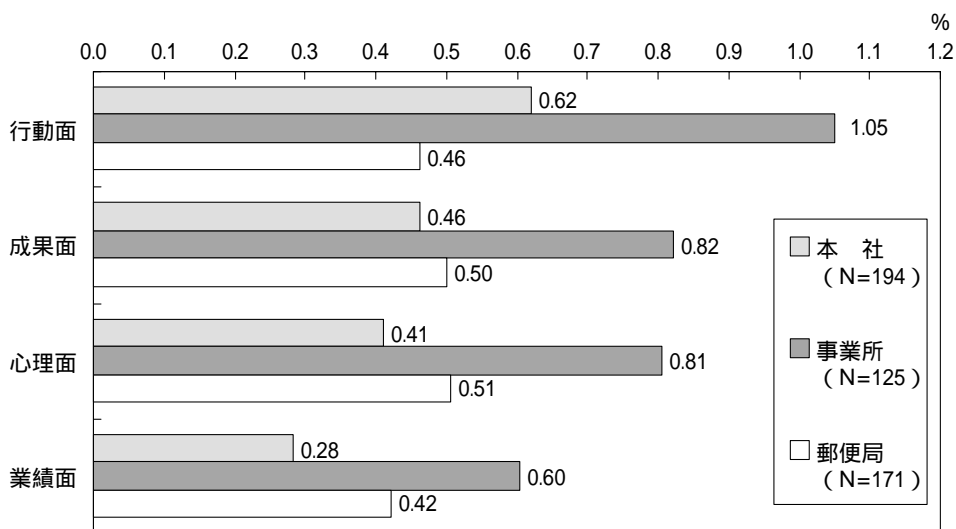
次に、KMの捉え方とKMの実施効果の関係について、図表13に示す（KMの捉え方別にKMの

実施効果が出ている企業の割合を比較分析している）。

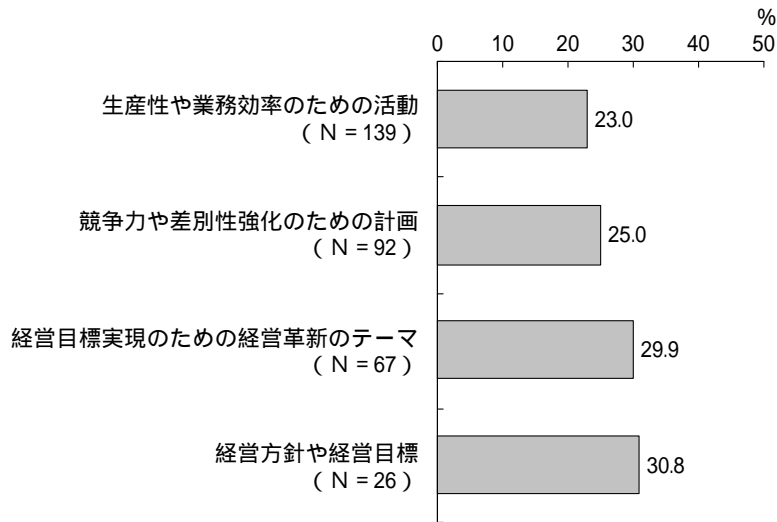
「生産性や業務効率のための活動」といった現場レベルで捉えている企業よりも、「経営方針や経営目標」、「経営目標実現のための経営革新のテーマ」と捉えている企業の方が、効果を発揮している。つまり、経営の上位でKMを位置付けることが、効果発揮に重要であることが伺える。

次に、KMの推進体制とKMの実施効果の関係について、図表14に示す（KMの推進体制の有無別にKMの実施効果が出ている企業の割合を比較分析している）。

図表12 KMの実施効果



図表13 KMの捉え方×KMの実施効果（本社）



全社的な推進部門、部門毎の推進リーダー、CKOもしくはCKOに相当する役職と、いずれも効果がプラスに働くという結果がでている。特に、CKOもしくはCKOに相当する役職の有無で差異が大きくなっており、経営トップ層での推進者が必要であることが伺える。

次に、組織風土とKMの実施効果の関係について分析する。今回の調査研究では、組織風土を図表15のように4つに分類した。

新たな業務経験が広まり、組織としての業務方法が確立している企業は「せめぎあい企業」、新たな業務経験はすぐに広まらないが、組織としての業務方法は確立されている企業は「伝統中心企業」、新たな業務経験はすぐに広まるが、組織としての業務方法は確立されていない企業は「新規中心企業」、新たな業務経験はすぐに広まらず、組織としての業務方法も確立されていない企業は「共有・蓄積後進企業」とそれぞれ定義した。

これを前提に分析した、組織風土とKMの実施効果の関係について、図表16に示す。

KMの実施効果は、行動面、成果面、心理面、業績面いずれも「せめぎあい企業」で最も高く、

「伝統中心企業」、「新規中心企業もしくは共有・蓄積後進企業」と大きく差を開いている。つまり、新しい風土と現状の風土の「せめぎあい」が、KMの実施効果を発揮するための重要な要素になっていると考えられる。

11 KMの問題点

次に、類似企業においてはKM、郵便局においては情報・ノウハウの共有・活用を実施して、どのような問題点が発生したか、あるいは、発生すると考えられているかについて、図表17に示す。

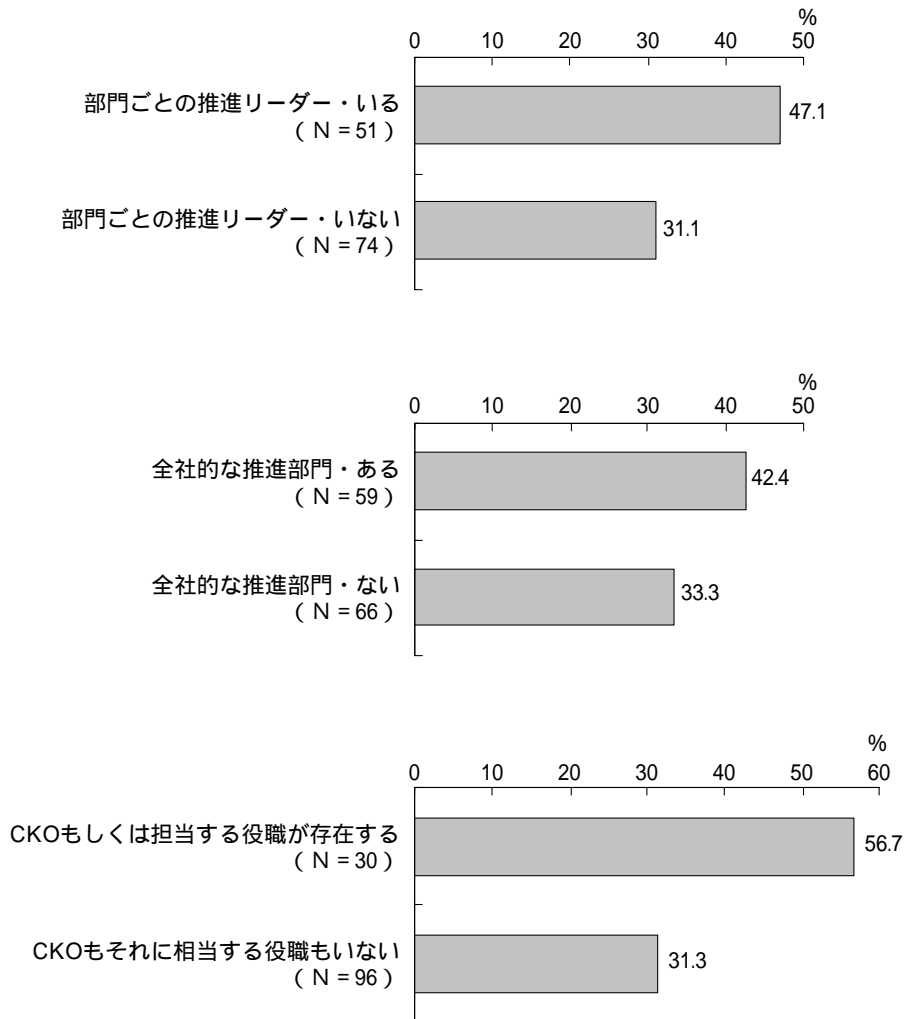
「従業員または職員への負担増」は、類似企業、郵便局ともに共通して問題視されている。また、郵便局では、「職員間の業績格差の拡大」や「他の職員への依存」が問題点として指摘されている。

12 KMの促進要因

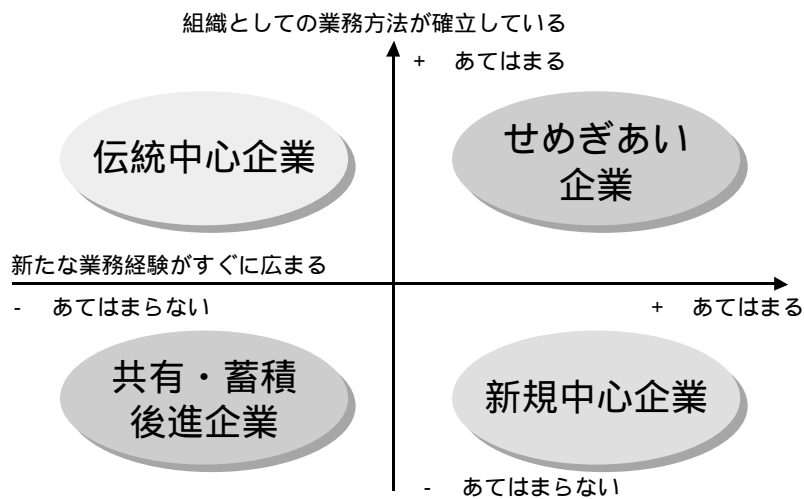
次に、類似企業においてはKM、郵便局においては情報・ノウハウの共有・活用が、円滑に進むためには、どのような点が重要と考えられているのかについて、図表18に示す。

事業所および郵便局といった現場系では、「パ

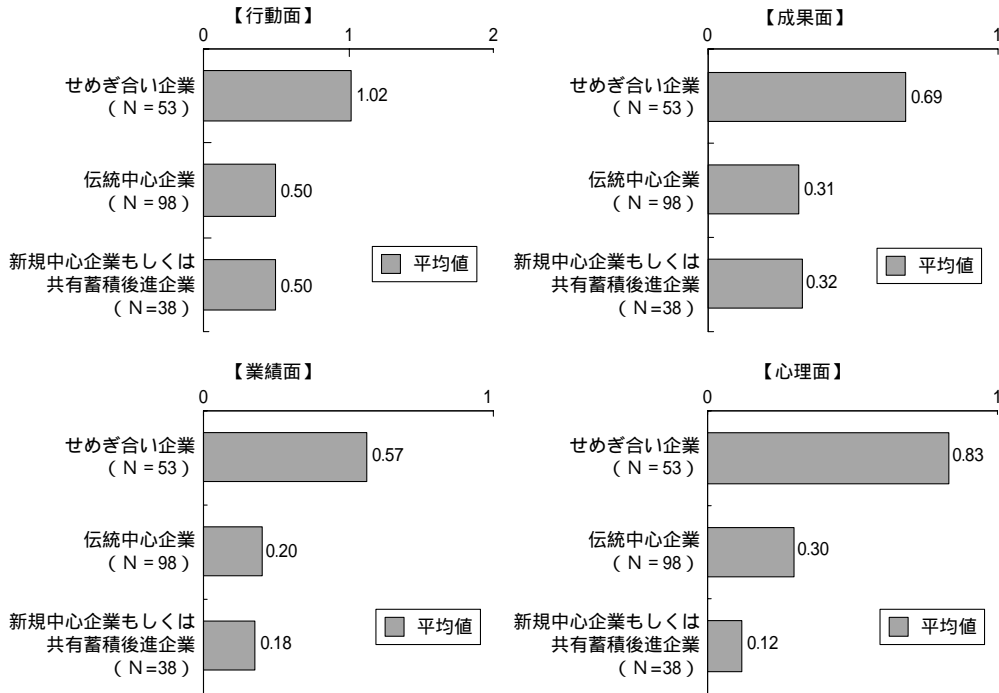
図表14 KMの推進体制×KMの実施効果（本社）



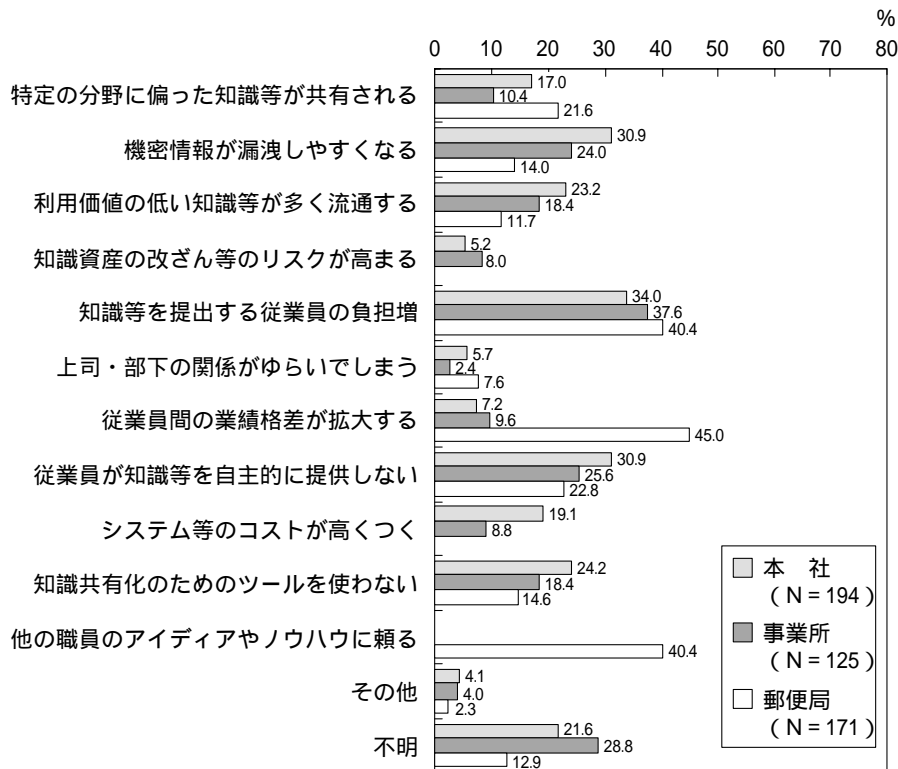
図表15 組織風土の分類



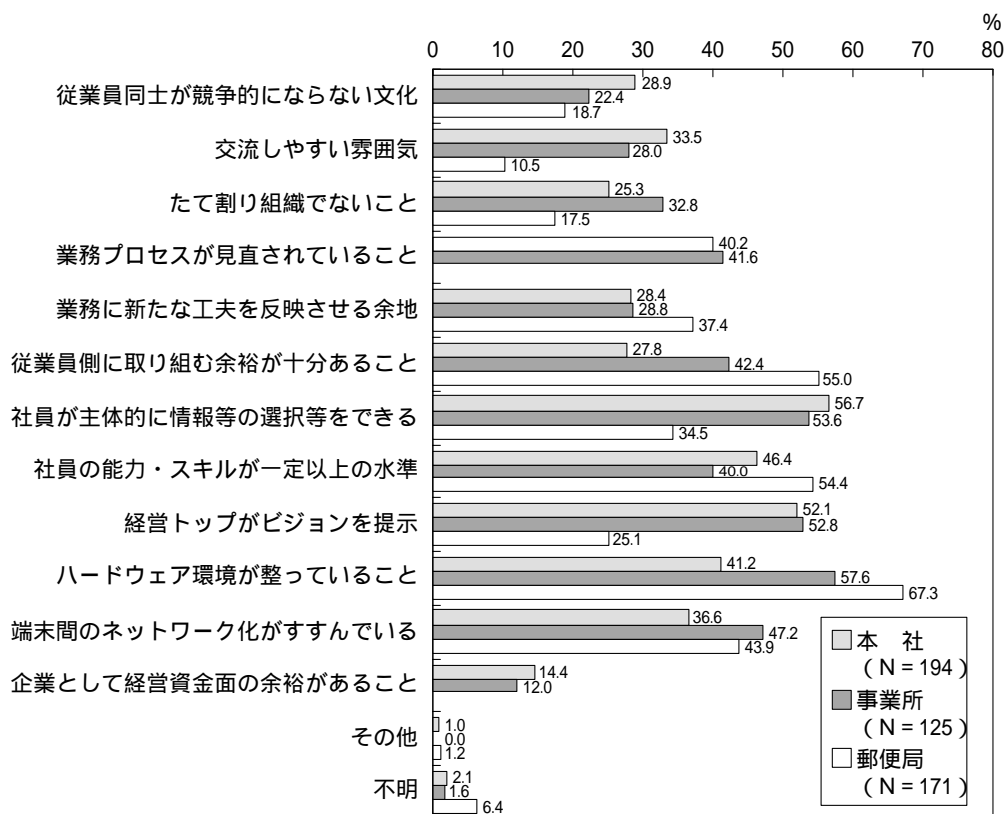
図表16 組織風土×KMの実施効果（本社）



図表17 KMの問題点



図表18 KMの促進要因



ソコン台数などのハードウェア環境が整っていること」、「従業員（職員）に取り組む余裕が十分あること」が重視されている。一方、郵便局では、「職員の能力が一定以上の水準」、「業務に新たな工夫を反映させる余地」が重視されている。

13 KMの仕掛け

最後に、類似企業において、KM推進のためには、どのような仕掛けが効果的と考えられているのかについて、図表19に示す。

KMの実施効果が出ている企業、出していない企業いずれも、「知識活用の日常業務への取込み」、「成果に関する評価とフィードバック」、「成功事例の積極的なPR」、そして「経営者・役員からのビジョン提示」は、効果的な仕掛けとして重視されている。「成果に関する評価とフィードバック」については、KMの実施効果が出ている企業の方

が、より高く評価している。逆に、「成功事例の蓄積」については、KMの効果が出ている企業の方がより低く評価しており、単に成功事例を蓄積しただけでは、あまり効果が発揮されないことが推測される。

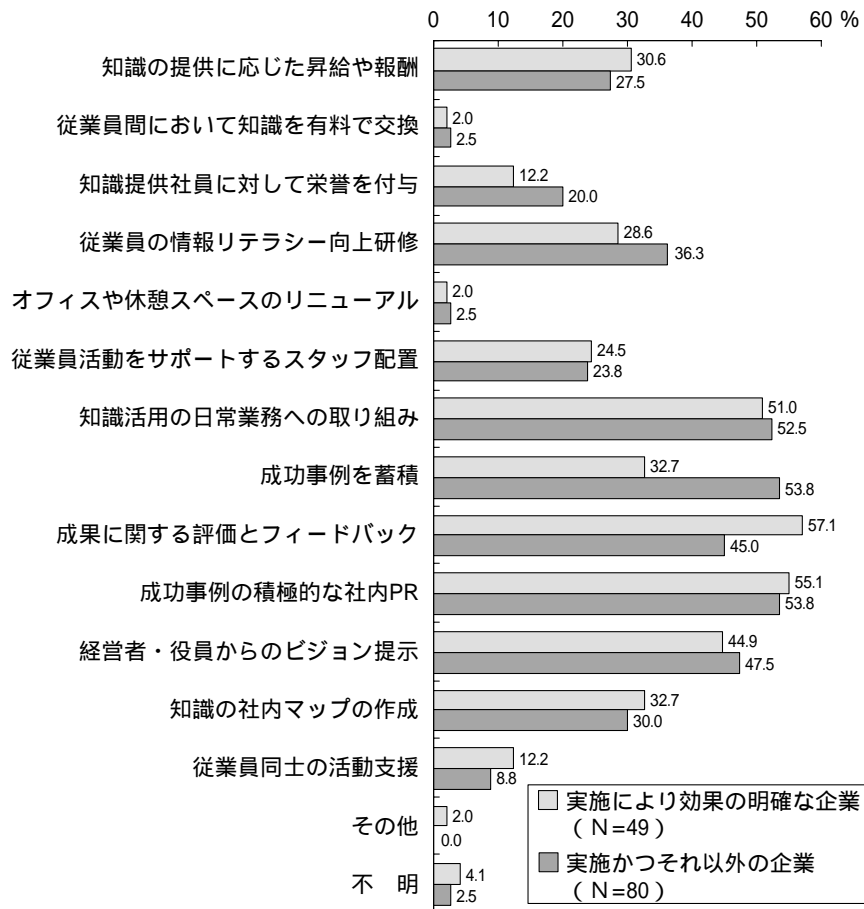
14 まとめ

以上のアンケート調査結果分析から次のようなことが明らかになった。

14.1 KMの実際

- (1) 類似企業では、KMは企業戦略あるいは現場戦術の重要なテーマとして定着しつつあるが、まだ現場レベルの活動に留まっている。今後は戦略レベルの活動の普及が期待される。
- (2) 我が国の現状のKMは、ITおよび業務効率性を重視したタイプと言える。

図表19 KMの仕掛け



14 2 KMの光と影（効果と問題点）

- 光の側面としては、まず、現場レベルで絶大な効果を発揮する点があげられる。また、KMの効果発揮には、経営上位における取入れ、推進体制の構築、せめぎあい組織への風土改革が有効である。
- 影の側面としては、類似企業、郵便局共通の問題である現場への負担増、郵便局固有の問題である職員の業績格差、他の職員への依存があげられる。KMの推進には、これら影の側面を極力抑制することが望まれる。

14 3 KM促進上の課題

- 類似企業、郵便局共通の課題としては、IT

整備、従業員（職員）の負担緩和があげられる。

- 郵便局固有の課題としては、情報リテラシーの向上、業務に工夫を反映させる余地の改善があげられる。
- 成果に対する評価とフィードバックおよび成功事例の蓄積・発信は、KM推進上、効果的な仕掛けと考えられる。

15 おわりに

本稿では、アンケート調査結果の一部の報告に留まっているが、その結果から得られた知見をもとに、郵政事業へのKMの方策について現在とりまとめ中であり、その研究成果は郵政研究所調査研究報告書として発行する予定である。

今回の調査研究では、紺野登先生（株コラム代

表取締役社長、北陸先端科学技術大学院大学客員
助教授)にご指導頂いた。また、類似企業アン
ケート調査および郵便局アンケート調査に関して
も多くの関係者にご協力を頂いた。この場を借り
て感謝を申し上げる。

なお、本稿は、2000年6月9日(金)に行われ

た第12回郵政研究所研究発表会第2部情報通信
セッション、および2000年6月11日(日)に行わ
れた2000年度経営情報学会春季全国研究発表大会
2日目知的資産管理2セッションでの発表内容の
一部に、加筆、修正を行ったものである。

参考文献

紺野登「知識資産の経営」、日本経済新聞社、1998年1月

野中郁次郎、紺野登「知識経営のすすめ ナレッジマネジメントとその時代」、ちくま新書、1999年12
月

アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング「図解ナレッジマネジメント」、東洋経済新報社、
1999年7月

野村総合研究所「経営を可視化するナレッジマネジメント」、1999年9月

郵政省郵政研究所「知的資産管理(ナレッジ・マネジメント)の現状に関する調査研究報告書」、2000
年1月