調-00-Ⅳ-05

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報告書

平成 12 年 10 月

郵政省 郵政研究所

はじめに

近年のインターネットの爆発的普及、昨今の IT 革命ブーム、そして、ヒト・モノ・カネ・情報に続く「第 5 の成長の源泉」として「知識」が注目される中、企業の経営戦略として、従業員個々人が経験を通じて体得した「知識」や「ノウハウ」、いわゆる「草の根の知識」を組織全体で有効活用することを目指した経営手法「ナレッジ・マネジメント」がブームから定着への様相を呈している。

ナレッジ・マネジメントは、「全社的なノウハウ・スキルの底上げ」、「既存事業の効率化」などの光の側面（効果）が大きく取り上げられる一方で、「情報洪水」、「情報の囲込み」などの影の側面（問題点）も指摘されている。ナレッジ・マネジメントを推進するには、光の側面を促進し、影の側面を抑制することが期待される。

一方、郵政省では、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」、いわゆ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となっている。

そこで、本調査研究では、「草の根の知識」の共有・活用に焦点を当て、郵政事業の類似企業におけるナレッジ・マネジメントの現状ならびに、それと比較する形で、郵便局における情報・ノウハウの現状の分析により、郵政事業へのナレッジ・マネジメントの具体的な活用方策について検討した。

本調査研究における分析は、急速に進展する IT 革新の中での一断面にすぎなく、分析の深さも充分とは言えないが、本報告書が郵政事業経営をはじめ、企業経営や組織運営における「草の根の知識」を活かすためのナレッジ・マネジメントの推進を進める上で、関係者に広くご活用して頂ければ幸いである。

なお、本調査研究に関しては、紺野 登 元郵政研究所客員研究官（株式会社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、アンケート調査やヒアリング調査では、海外を含め多くの企業、事業体、郵便局の方々にご協力を頂いた。さらには、本調査研究を進める上で、株式会社三菱総合研究所のスタッフに最後まで根気強くご協力を頂いた。この場を借りて心より深く感謝したい。

平成 12 年（2000 年）10 月

郵政研究所 通信経済研究部
元情報通信システム研究室長　森下　浩行
元情報通信システム研究室主任研究官　進藤　文夫
元情報通信システム研究室担当研究官　美濃谷 晋一

目次

1. 調査研究の背景と目的 1-1
1.1. 調査研究の背景 1-1
1.2. 調査研究の目的 1-1

2. 調査研究の概要 2-1
2.1. 調査研究のフレーム 2-1
2.1.1. KM の定義 2-1
2.1.2. KM のフレーム 2-1
2.1.3. 調査対象業務 2-1
2.1.4. 調査対象範囲 2-2
2.1.5. 調査対象ナレッジ 2-2
2.2. 調査研究の構成 2-4

3. 企業における KM 活用の可能性 3-1
3.1. KM 活用の動向 3-1
3.2. KM 活用の光と影 3-5
3.3. KM 活用の先進事例 3-6

4. 郵便局における情報・ノウハウ活用の現状 4-1
4.1. 郵政行政の情報化の動向 4-1
4.2. 郵便局における情報化の現状 4-4
4.3. 郵便局における業務別情報・ノウハウの現状 4-5
4.4. 郵便局における情報・ノウハウの共有・活用の課題 4-11

5. アンケート調査の概要 5-1
5.1. 本社アンケート調査の概要 5-1
5.2. 事業所アンケート調査の概要 5-5
5.3. 郵便局アンケート調査の概要 5-8
5.4. 米国本社アンケート調査の概要 5-11
5.5. 諸外国郵便事業体アンケート調査の概要 5-14

6. 全社／所／局レベルの KM の現状 6-1
6.1. KM の位置付け 6-1
6.1.1. KM の捉え方 6-1
6.1.2. KM との関連付け 6-2
6.1.3. KM の位置付け 6-3
6.2. KM の実施状況 6-5
6.2.1. KM の実施状況 6-5
6.2.2. KM の実施開始時期 6-9
6.2.3. KM のきっかけ 6-10
6.3. KM の内容 6-12
6.3.1. KM の対象業務 6-12
6.3.2. 業務別共有ナレッジ状況 6-14
6.3.3. 業務別共有メディア状況 6-20
6.4. KM の推進組織 6-22
6.4.1. KM の推進体制 6-22
6.4.2. KM 推進部門／担当の兼務状況 6-24
6.5. KM の効果 6-25
6.5.1. KM の実施効果 6-25
6.5.2. KM の位置付けとの関係 6-33

6.5.3. KM の推進体制との関係 6-34
6.5.4. IT 整備との関係 6-35
6.5.5. 組織風土との関係 6-36
6.6. KM の問題点 6-37
6.7. KM の促進要因 6-41
6.8. KM 推進のための仕掛け 6-44
6.9. KM を取り組まない理由 6-48
6.10.IT の整備状況 6-49
6.10.1. パソコンの整備状況 6-49
6.10.2. 情報インフラの導入状況 6-50
6.10.3. アプリケーションの導入状況 6-51
6.10.4. KM に効果的なアプリケーション 6-52
6.11. 全社／所／局レベルの現状のまとめ 6-54

7. 草の根レベルの KM の現状 7-1
7.1. 訪問営業における KM の現状 7-3
7.1.1. 訪問営業における必要度・充足度（ベンチマーキング） 7-3
7.1.2. 訪問営業における必要度・充足度（ナレッジマップ） 7-4
7.1.3. 訪問営業における共有範囲（ベンチマーキング） 7-16
7.1.4. 訪問営業における共有範囲（ナレッジマップ） 7-17
7.1.5. 訪問営業における共有メディア（ベンチマーキング） 7-29
7.1.6. 訪問営業における共有メディア（ナレッジマップ） 7-30
7.1.7. 訪問営業における現状のまとめ 7-42
7.2. 顧客受付における KM の現状 7-43
7.2.1. 顧客受付における必要度・充足度（ベンチマーキング） 7-43
7.2.2. 顧客受付における必要度・充足度（ナレッジマップ） 7-44
7.2.3. 顧客受付における共有範囲（ベンチマーキング） 7-54
7.2.4. 顧客受付における共有範囲（ナレッジマップ） 7-55
7.2.5. 顧客受付における共有メディア（ベンチマーキング） 7-70
7.2.6. 顧客受付における共有メディア（ナレッジマップ） 7-71
7.2.7. 顧客受付における現状のまとめ 7-81
7.3. 配送・配達における KM の現状 7-82
7.3.1. 配送・配達における必要度・充足度（ベンチマーキング） 7-82
7.3.2. 配送・配達における必要度・充足度（ナレッジマップ） 7-83
7.3.3. 配送・配達における共有範囲（ベンチマーキング） 7-89
7.3.4. 配送・配達における共有範囲（ナレッジマップ） 7-90
7.3.5. 配送・配達における共有メディア（ベンチマーキング） 7-96
7.3.6. 配送・配達における共有メディア（ナレッジマップ） 7-97
7.3.7. 配送・配達における現状のまとめ 7-103
7.4. 現場作業における KM の現状 7-104
7.4.1. 現場作業における必要度・充足度（ベンチマーキング） 7-104
7.4.2. 現場作業における必要度・充足度（ナレッジマップ） 7-105
7.4.3. 現場作業における共有範囲（ベンチマーキング） 7-109
7.4.4. 現場作業における共有範囲（ナレッジマップ） 7-110
7.4.5. 現場作業における共有メディア（ベンチマーキング） 7-116
7.4.6. 現場作業における共有メディア（ナレッジマップ） 7-117
7.4.7. 現場作業における現状のまとめ 7-121
7.5. 草の根レベルの KM の現状 7-122

8. KM の事例 8-1
8.1. 富士ゼロックス株式会社 8-1
8.2. 日本鋼管株式会社 8-11

8.3. セコム株式会社 8-17
8.4. 郵便局 8-23
8.5. 事例のまとめ 8-25

9. 郵政事業への KM 活用に向けて 9-1
9.1. 現状の課題 9-2
9.1.1. 全局レベルの課題 9-2
9.1.2. 草の根レベルの課題 9-2
9.2. 郵便局ナレッジシステム 9-5
9.2.1. 郵便局ナレッジシステムの概要 9-5
9.2.2. 組織情報共有型 9-7
9.2.2.1. 重要ナレッジ共有システム 9-7
9.2.2.2. お客様総合情報システム 9-8
9.2.2.3. 交通情報共有システム 9-9
9.2.3. 知の創出連鎖型 9-10
9.2.3.1. お客様苦情／要望共有システム 9-10
9.2.3.2. 郵便局サイバーコミュニティ 9-11
9.2.4. ベストプラクティス型 9-12
9.2.4.1. 電子事例集 9-12
9.2.4.2. お客様対応支援システム 9-13
9.2.4.3. 提案書作成システム 9-14
9.2.5. 専門知ネット型 9-15
9.2.5.1. ソリューション支援システム 9-15
9.2.5.2. ナレッジマップ・ナビゲーション・システム 9-16
9.3. 郵便局ナレッジシステム実現へのイネーブラー 9-17
9.3.1. 郵便局イントラネット 9-17
9.3.2. ナレッジ共有プラットフォーム 9-18
9.3.3. 業務別ポータルサイト 9-19
9.3.4. モバイル・パソコン 9-20
9.3.5. WBT 9-21
9.4. 郵便局ナレッジシステム活用の推進方法 9-22
9.4.1. 推進体制 9-22
9.4.2. 進め方のポイント 9-23
9.5. 残された課題 9-25

○ 付属資料
付-1. 調査にご協力頂いた方々 ..... 付 1-1
付-2. 参考文献、リソース ..... 付 2-1

○ 郵政研究所 調査研究報告書一覧

要約

1.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レッジ・マネジメント（以下、KM）の重要性が指摘されつつある。今回の調査研究では、「草の根の知識の共有・活用」に焦点を当て、郵政事業経営の KM 活用方策を検討することを目的とした。

2.調査研究の概要

調査研究のフレームワークを設定し、調査対象業務、調査対象範囲、調査対象ナレッジを設定し、調査研究の全体の流れや方法を明確にした。

3.調査の方法

文献調査ならびに国内企業の本社および事業所、郵便局、さらに米国企業と諸外国郵便事業体にアンケート調査を行った。また、国内企業および国内郵便局へのヒアリング調査を実施した。

4.調査研究の成果

(1) 企業における KM 活用の可能性

企業においては、KM は今後の企業戦略の一環として重要視する見解が提出されている。知識の資産としての認識に基づいて、その管理を行うとともに、知識資産に基づいた企業評価も実施されている。

(2) 郵便局における情報・ノウハウ活用の現状

郵便局の情報化は、職員の情報リテラシーの向上とともに、情報インフラの整備が課題となっている。

(3) 全社／所／局レベルの KM の現状

企業においては、KM は「経営戦略上の重要テーマ」と位置づけられ、実施に前向きの所が多くなっている。KM の効果としては、情報・知識の交流活発化、情報・知識の有効活用とともに、商品・サービスの質の向上や顧客提案力、業務効率向上などが挙げられている。KM の問題点としては従業員の負担増が、KM の促進要因としてはハードウェア環境整備が各業務現場からの指摘として強い。また、KM 推進のための仕掛けとして、ナレッジ活用の日常業務への組み込み、トップのビジョン提示、といった点が指摘されている。

(4) 草の根レベルの KM の現状

全般的に郵便局では、各ナレッジの充足度が事業所と比べて低くなっている。また郵便局では、郵政局管内での共有は比較的よく行われているが、全国的な共有という面では企業ほど行われていない。共有のメディアとしては、郵便局では研究会や OJT の場を通じて行われることが多く、電子メディアの活用はそれほど行われていない。

(5) KM の活用事例

企業においては、業務支援のための情報共有からはじまり、ベテランのノウハウの継承や R&D 活動支援、さらには営業業務を支援するために、社内外のナレッジを結集するような KM の活用事例がみられた。郵便局では、研究会などを通じた重要成功事例や業務改善策の共有等の活動がみられた。

(6) 郵政事業への KM の活用に向けて

郵政事業として導入すべき郵便局ナレッジシステムを、現状のナレッジ共有・活用上の課題を踏まえ、「組織情報の共有」、「ベストプラクティスの共有」、「知の創出連鎖」、「専門知のネット化」という 4 つの視点から検討した。当システムでは、電子メディアとドキュメント、研究会等を組み合わせて、より有効な KM を実践していくことを目指すものである。推進のうえでは、省内戦略ボードをリーダーとして全体の仕組みづくりを推進するとともに、タイミングに合った仕掛けを設定・実施していくことが有効である。

Research on Knowledge Management, which is effective for management of postal business

Summary

1. Objects

Objects of this research is to understand status-quo of Knowledge Management (KM) focusing on knowledge of employees based on their experience, and investigate measures to utilize KM for management of postal business

2. Research Outline

By setting the framework of the research (e.g. subject jobs, subject area, and subject knowledge), we clarified the total stream and the method of the research.

3. Research Method

The literature survey and questionnaire survey of domestic and foreign company's as well as domestic postal offices and foreign postal organizations, were conducted.

4. Research Results

(1) Possibility of KM in corporations.

KM is said to be the important matter as a part of strategic management. There are some companies who manage the knowledge asset (or intellectual capital). Also there are companies who evaluate their value in light of knowledge.

(2) Current Status of IT in postal offices

In postal offices, information literacy of employees and information infrastructures like PCs or LANs are problems for implementing KM.

(3) Current Status of KM in private companies similar to postal business

In many companies, KM is positioned in corporate strategic area to implement. For the effect of KM, Research results are that KM is effective in "Active interaction across of the border of organization ", "Utilization of information and Knowledge in organization", "Quality of products (or services)", "Empowered to propose to customers ", "Task efficiency ". Also in our research results, we discover that excessive load for employees to provide and organize knowledge and information are problem for KM, and that sufficient computer resources are pointed out to be the important factor for KM promotion. And the effective measure to promote KM are "embodiment utilizing and sharing knowledge in the process of daily work" and " Present of the company KM visions from top management".

(4) Current Status of KM in postal offices

Compared to private companies, the indices of knowledge sufficiency are generally low in postal offices. Also knowledge sharing of postal offices is active in the realm of regional block, but for nation-wide sharing, private companies exceed postal offices. For the media for Knowledge-sharing, postal offices adopt the meeting for study and OJT, mainly and do not utilize electronic media (e.g. E-mail, electronic bulletin boards and so on).

(5) Case studies of KM

There are some cases of private companies that utilize KM to support sales staffs, by collecting the knowledge around the company, as well as the knowledge sharing for everyday task, and knowledge transfer from veterans to younger employees, and supporting collaboration of R &D staffs. In postal offices, there are cases of sharing success cases of sales staffs and task improvement, through meeting for study.

(6) Measures to take in order to utilize KM

We investigated the KM system for postal offices, in the light of four area of KM such as “sharing of organizational information”, “communities of practices”, “chain of Knowledge creation”, and “networks of knowledge of specialty”. This system is aiming at more effective KM by mixing IT or electronic media and printed documents or meeting for study, roll-playing etc. For the promoting KM, the strategic board of Ministry of Postal and Telecommunication should issue the KM visions and KM task force design the total system of KM. Also it is important to select and conduct the different measures for KM promotion according to the timing and conditions of KM activities in the organization.

1．調査研究の背景と目的

1.調査研究の背景と目的

1.1.調査研究の背景

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（Knowledge Management、以下、KM）の重要性が指摘されつつある。KM においては、従業員個々人の持つ草の根の知識の共有化とそれによる競争力向上が重要な目標として設定される。しかし、一部の先進的企業における試みの中では、ナレッジの共有化を進めるうえでは企業文化をはじめとする様々な問題が存在することも明らかとなりつつある。

一方、郵政省においては、新世代郵政省総合情報通信ネットワーク（PNET）、郵便局 LAN 等、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、郵便局職員の知識・ノウハウの共有化をシステマティックに行うような仕組みは今後の課題となっている。

このため、郵政事業経営においても郵便局職員の知識・ノウハウの共有・活用の可能性や方策について早急に検討を行う必要がある。

1.2.調査研究の目的

昨年度の調査研究は、主として企業における KM の取組みについて調査し、実態ならびに今後の取組みについて把握した。

この結果、従業員の経験に基づく「草の根の知識」の共有・活用が KM において重要であることが明らかとなった。

そこで、本調査では、この「草の根の知識の共有・活用」に焦点を当てて郵政事業の類似企業における KM の現状ならびに、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・活用の現状を調査する。そのうえで、郵政事業へのＫＭの具体的な活用方策について提言するものである。

2．調査研究の概要

2.調査研究の概要

本章では、本調査研究におけるフレームや構成を整理した。

2.1.調査研究のフレーム

本項では、本調査研究で扱う KM のフレームや調査対象を整理した。

2.1.1.KM の定義

本調査研究では、昨年度同様、KM を次のように定義した。

ナレッジ・マネジメント（KM）とは、企業のナレッジを活かし、それらの獲得、蓄積（更新、廃棄）、共有、活用（再利用）、創造、継承といった取組みの積重ねにより、企業の競争力を高めるための経営手法である。

また、ナレッジについては、次のように定義した。

ナレッジとは、企業内の従業員個々人が持つ知識（業務経験を通じて体得したノウハウ・コツ、ノウフー*、気づき情報、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、特許など）の総称である。（＊：誰がどのような知識やノウハウを持っているかに関する情報）

2.1.2.KM のフレーム

本調査研究における KM のフレームについては、図 2.1-1に示すように定義した。本フレームは APQC（American Productivity and Quality Center：米国生産性品質センター）による KM のフレームをベースに昨年度の調査研究成果を取り入れたものである。ここではフレームの核となる経営戦略、そのまわりの KM のプロセスとともに、その促進剤としてのリーダーシップ、人材育成、風土・文化と従業員意識、評価制度とインセンティブ、IT、さらには外部環境とのリンク付けによる KM 活動維持のための仕掛けにも光を当てるものである。

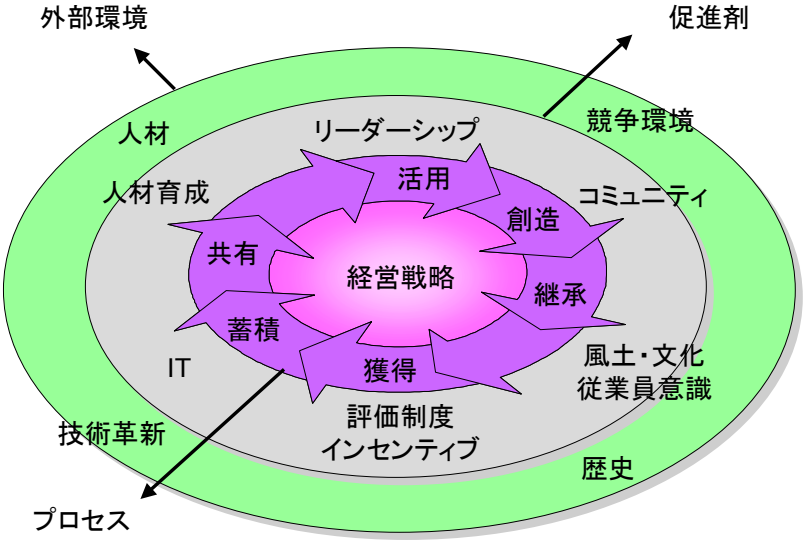

図 2.1-1 KM **のフレーム**

2.1.3.調査対象業務

本調査研究における調査対象業務は、郵政事業を意識して訪問営業、窓口、電話などによる顧客受付、配送・配達、設計・生産・監視・仕分けなどの現場作業の計 4 業務とした。郵政事業における業務との関連では表 2.1-1のように対応づけられる。

表 2.1-1 **調査対象業務**

調査対象業務	郵政事業における対応業務
訪問営業	法人郵便営業（郵便営業企画） 貯金外務 保険外務 貯金保険外務 郵便（集配営業）貯金保険外務
顧客受付	郵便内務（窓口） 貯金内務（窓口） 保険内務（窓口） 貯金保険内務（窓口）
配送・配達	郵便外務（集配営業） 郵便（集配営業）貯金保険外務
現場作業	郵便内務（通常）

2.1.4.調査対象範囲

本調査研究における調査対象範囲は、表 2.1-2に示すとおりである。国内企業、米国企業、諸外国郵便事業体、郵政省それぞれについて、全社系、草の根系の視点を意識しながら定めた。

なお、郵便局における調査対象範囲は、図 2.1-2に示すとおりである。普通局職員を中心に全国の郵便局間における情報・ノウハウの共有・活用の現状について調査した。

表 2.1-2 **調査対象範囲**

対象／視点	国内企業	米国企業	諸外国郵便事業体	郵政省
全社系	○（本　社）	○（本　社）	○（本　体）	―
草の根系	○（事業所）	―	―	○（郵便局）

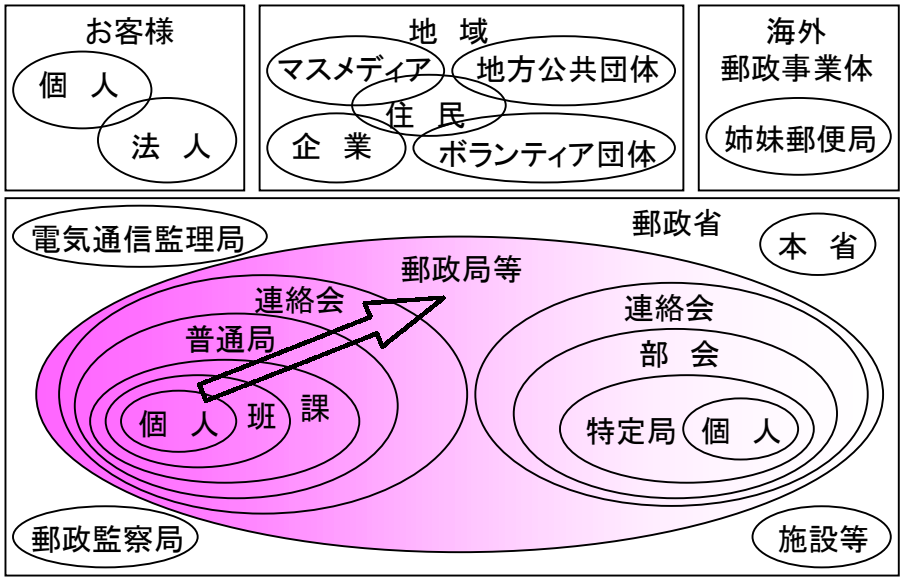

図 2.1-2 **郵便局における調査対象範囲**

2.1.5.調査対象ナレッジ

本調査研究における調査対象ナレッジは、図 2.1-3に示すとおり、草の根の知識を中心に展開される情報、知識、ノウハウ・コツなどを対象とした。種類としては、業務経験的に体得される重要と思われるものを対象とした。形態としても、様々な形態を意識した。

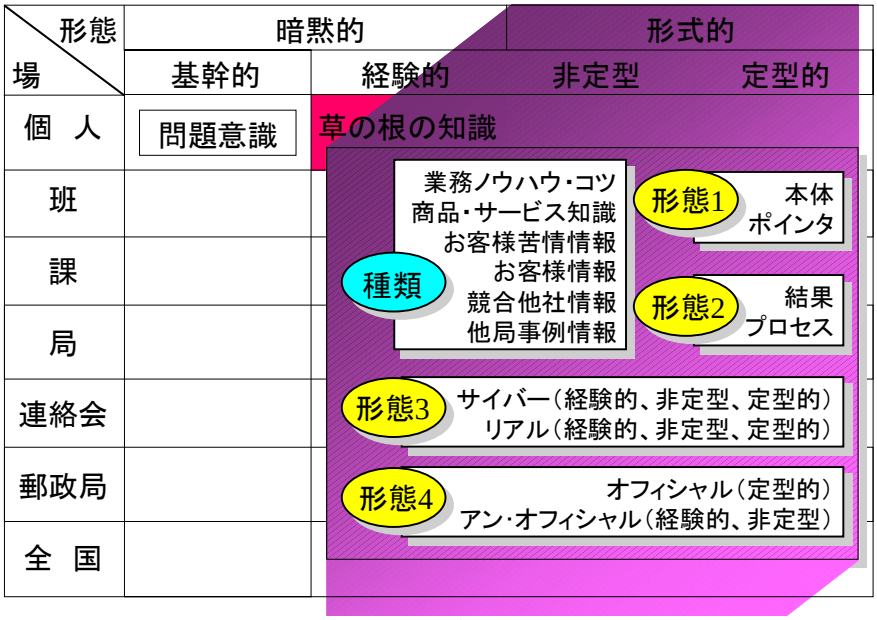

図 2.1-3 **調査対象ナレッジ**

2.2.調査研究の構成

本調査研究では、図 2.2-1のような流れで調査研究を進めた。

まず、企業における KM 活用の可能性および郵便局における情報・ノウハウ活用の現状について、文献調査および郵便局プレヒアリング調査により整理した。

その結果をもとに、本社、事業所、米国本社、諸外国郵便事業体の各アンケート調査および本社ヒアリング調査をもとに、郵政事業の類似企業（事業体）における KM の現状について分析を行った。

ならびに、郵便局アンケート調査および郵便局ヒアリング調査をもとに、郵便局における情報・ノウハウの共有・活用の現状について分析を行った。

以上から得られた知見をもとに、郵政事業への KM の具体的活用方策について検討した。

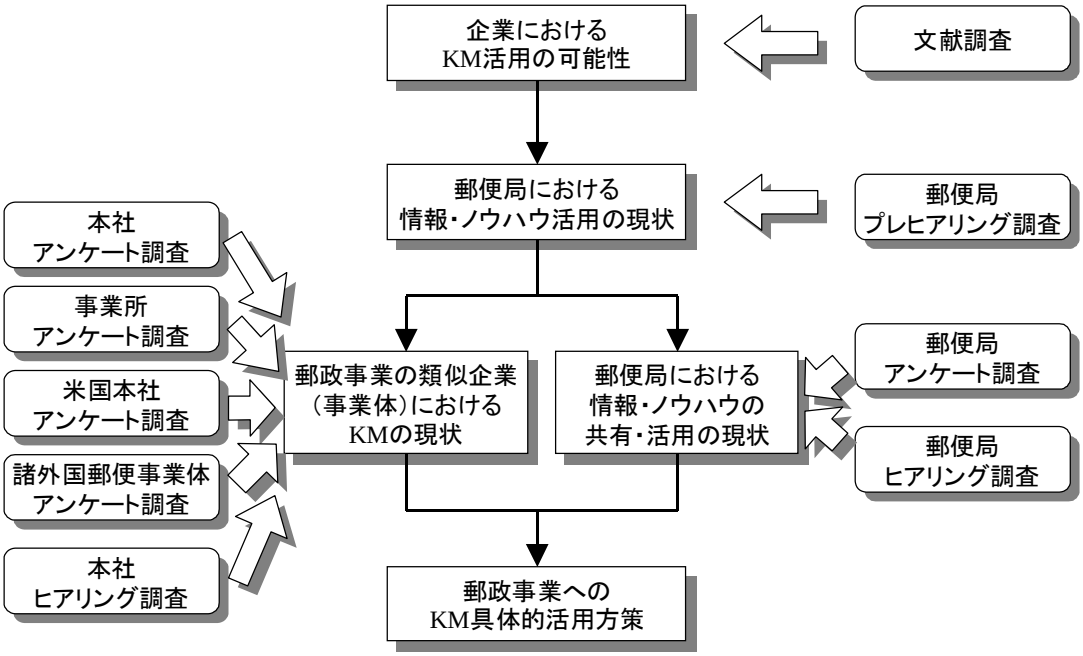

図 2.2-1 **調査研究の全体構成**

3．企業におけるＫＭ活用の可能性

3.企業における KM 活用の可能性

本章では、企業において KM がどのように活用されているか、KM の活用によりどのような効果がもたらされているか、逆にどのような問題が発生しているのかを整理した。さらに、企業における KM の先進事例について整理した上で、どのような KM の活用の可能性があるのかを検討した。

3.1.KM 活用の動向

本項では、企業における KM 活用の動向について整理した。

3.1.1.KM の実施動向

アーンスト＆ヤングのサーベイによれば、欧米の大手企業 431 社を対象としたサーベイにおいて、87%が自社のビジネスを「ナレッジ・インテンシブ（Knowledge Intensive：知識集約的）」であるとしているが、そのうちやはり 87%は自社が特ににナレッジの移転・共有化に優れているとは考えていない。

また、同サーベイにおいては、CKO（Chief Knowledge Officer：知識経営統括役員）について、重要性とともに官僚的な風土へ陥る危険性についても不安が呈されている。

KM の推進に関する阻害要因としては、以下のような点が多く指摘されている。

- ◆ ナレッジの囲い込み文化
- ◆ トップマネジメントのリーダーシップ発揮失敗
- ◆ 戦略やビジネスモデルの共有化不足
- ◆ 組織構造
- ◆ 問題の引受先不在

3.1.2.KM に関する研究ならびに実践の方向性

KM に関する研究ならびに実践の方向性としては、ベストプラクティス等の形の知識をいかに共有化させるか、というテーマと、知的資産をどのように経営的価値に置き換え、評価していくかというテーマとに大別される。ただし、両者は実際の現場では区別されるべきものではなく、知識の提出→共有化・活用による成果を一定の枠組みのもとで評価し、KM をより有効かつ戦略に沿ったものにしていくためにも、統合していくべきものである。

3.1.3.知識共有・活用のモデル

知識の共有・活用が新たな知識を生み出すという点から注目されるのは野中のモデルである。ここでは暗黙知から形式知への変換と結合化、共同化、内面化という形での知識創造パターンに焦点を当てている（紺野、野中（1995））。

こうした知識創造モデルのイネーブラーとしては「ケア」や「場」が注目されている。ケアは他人の知識を尊重する姿勢を個人の内部に生みだし、個人の知を組織として高めていく関係性を生み出すからである（一條（1998））。また知識の結合と事業化に向けたプロセスにおいては、共感（Symbiosis）というキーワードも注目されている。ソニーの製品開発においても電子ネットワーク上での共感が知を増幅していくプロセスを重視しているし（Numata and Taura（1996））、Black＆Decker 社の事例でもアイディアのデータベースを公開し、そこに共感を持つメンバー同士が集まって事業として結晶化させていくプロセスが重視されている（APQC（1998））。

また、ベストプラクティスの移転という観点からモデルを策定しているのが APQC（米国生産性品質センター）である。同センターは KM に関する先進事例を蓄積し、その分析を踏まえて知識継承の活動と環境づくりの両者が重要としている。

ここで、知識継承の活動とは以下の 4 つのプロセスより構成される。これらは PDCA サイクルとも連動するものである。

- ◆ ベンチマーキングチームによる評価活動
- ◆ 模範的実践活動の移転活動
- ◆ 知識と実践活動に関するネットワークの創出
- ◆ 内部アセスメントおよび監査

環境づくりとして重視されているのは、以下の 4 点である。

◆ 技術
◆ 文化
◆ リーダーシップ
◆ 尺度

APQC では、これらの要素についてベストプラクティス移転のための教訓として表 3.1-1のような形のポイントを提言している。

表 3.1-1 模範的実践活動移転における教訓
（American Productivity and Quality Center,
“ If We Only Knew What We Know :Identification and Transfer of Internal Best Practices ”）

1．意識高揚のためにベンチマーキングを活用する
競争上の優位性や「一流のレベル」を目指すベンチマーキングは、社員の意識に緊急感を持たせるとともに、アイデアや比較のために組織の外部を見ることの価値を認識させる。

2．高い見返りが期待でき、組織の価値や戦略に沿ったビジネス領域にまず集中する
行動レベルまで浸透した形での学習や継承は、多くの時間や能力を費やすことが必要となる。このため長期的に見てもっとも組織の能力を改善すると考えられるプロジェクトに集中すべきである。

3．最初に間口を広げず、中途半端なプロジェクトにならないようにする
模範的実践活動の移転による期待や情熱がふくらみ、企業としての資源制約が見えなくなってしまうと、たとえば継続的な予算が確保できないことによってモラール低下に陥るといった問題が出てくる。これを回避するために、プロジェクトの本数を、インプリメンテーションのために調達可能な資源に見合った数に限定する。

4．測定論、尺度論の介入を減らし、パフォーマンス差の背景要因の解釈にオープンになる
評価尺度の完全性をめぐって議論を費やしたり、どこがベストかに関して分析のための分析を積み重ねるのではなく、劇的なパフォーマンスの差が生じている領域に集中し、その背景のプロセスを探るように方向付ける。

5．共有化や継承を促進するように報酬のシステムを変える
実際の移転・継承は、人対人によるプロセスであり、人間側の寛容さや利己心への啓蒙された考え方が必要となる。リーダーシップは知識の共有化への協力や共有化された知識の活用を促進、認知し、報酬を与える。このため知識活用状況に関するコミュニケーションや共有化に向けた知識提供を行っているチームのサポートを必ず行う。

6．技術をネットワークのサポートならびに内部の模範的実践活動探索の触媒として活用し、それ自体にソリューションとして依存しない
電子メール、データベース、内部ディレクトリ、グループウェア等は組織の中の知識を探索し、協同作業を行うツールとして有効であり、これらを組み合わせて用いるべきである。ただし、情報技術に依存しすぎないことが重要である。

7．リーダーが一貫性を持って、定期的に知識の共有化や「てこ」としての活用に向けたメッセージを流布する
もっとも有効な移転のプロセスは、必要性に立脚したものであり、上からの強制や放任型のアプローチではない。リーダーはこの必要性が内部から生み出されてくるのを支援すると共に、組織の壁を超えた協同作業を奨励する。このための方策として成功事例の流布、インフラ整備、報酬体系の見直しなどを行う。

3.1.4.知識資産評価

知識資産の評価としては、現在の自社の知識資産を市場価値に翻訳するための方法論に関する検討が行われている。

このためには、知識資産や知的資本が包含する内容をモデル化することが試みられており、表3.1-2のようなモデルがある。

表 3.1-2 知的資本に関する各モデルと特徴

モデル種別	知的資本の構成	特　徴
樹系図	人的資本と構造的資本から構成	データベース等の物理的価値以上の価値を創出しているものを構造的資本として位置づける。
スベィビィ	従業員個人の能力、内部構造、外部構造より構成	顧客やサプライヤーとのつながりを示す「外部構造」を企業文化も含めた「内部構造」を並列で提示。
セイントーオンジ	顧客資本、人的資本、構造資本より構成	顧客ニーズに対応する能力を示す「顧客資本」を独立して提示。
ICM	人的資本、知的資産、構造的資本から構成	図面等の外部化された知識を知的資産として独立させ、これが構造的資本と組み合わされて価値を創出。流通等の補完資産も考慮。

また、知的資産や知的資本を市場価値に翻訳する方法としては、キャッシュフローアプローチによることが望ましいとされているが、これが難しい場合にはコスト・アプローチ（その知的資産の取得にどのくらいコストがかかるかを試算）を一部併用することも指摘されている。また株価に表出される企業価値総体から有形資産以外の要素である知的資産を推し量るために q レシオを活用するという方向も提唱されている（紺野（1998）等）。

知的資産評価に関する事例としては、ダウケミカルのテクノロジーファクターやスカンジアによるナビゲータ・システムの試みが有名である。（図 3.1-1参照）

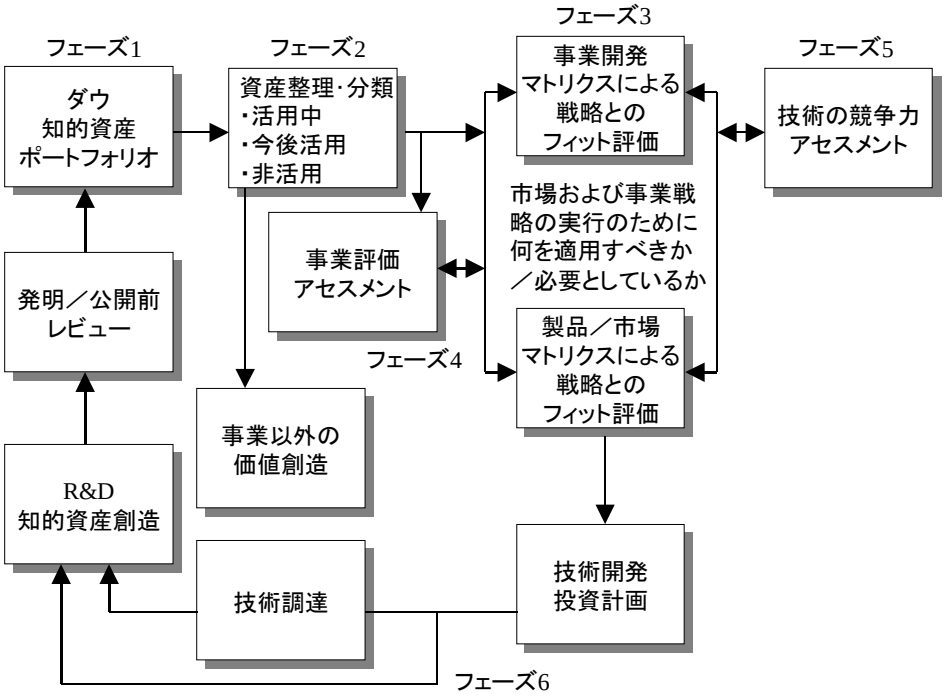

図 3.1-1 ダウケミカルの技術知識管理

（Bukowitz W.R.and Petrash.G.P.,“ Visualizing, Measuring and Managing Knowledge ”, Research・Technology Management, Vol.43,No.4, April 1997）

3.1.5. KM の成果の評価

こうした知的資産の評価は、KM の成果と結びつけられる必要がある。そうなることによって、KM の今後の方向性を調整するとともに、活動の促進剤としても機能させられるからである。こうした観点から現在注目されているのが「バランスド・スコアカード」である。

「バランスド・スコアカード」は、売上高や収益といった現時点での規模的な業績指標には必ずしも現れない、将来の企業価値創造可能性を示す業績評価手法として考案されたものである。この手法では、以下の 4 つの観点から企業の評価を行うものであり、多面的な評価を特徴としている。

（1）財務的視点（自己資本利益率等の一般的な財務指標のほか新製品売上比率、顧客数等も含まれる）
（2）社内ビジネスプロセスの視点（生産性、コスト効率、業務の正確性等）
（3）顧客の視点（顧客満足度、顧客定着率、顧客開拓率等）
（4）学習と成長の視点（担当分野の専門知識、顧客との折衝能力等）

KM が、直接的に効果を及ぼすのは、（4）の分野であり、それが（2）や（3）を高め、最終的に（1）の効果へとつながる。しかし、これが一足飛びにいかない場合、（2）や（3）を高めることで企業業績を高めたものとして評価しうる。このように考えていくことで、KM の成果をできる限り可視化し、次の活動につなげていったり、従業員の評価に結びつけていくことが可能となる。

「バランススコアカード」的な評価の事例としては前述のスカンジア社のナビゲータによるマネジメントがあり、Michael.S.Malone らはこれをベースに標準的知的資産報告がとらえるべき指標リストを表 3.1-3のように策定している。

表 3.1-3 標準的知的資産報告がとらえるべき指標リスト（財務焦点、顧客焦点の例）

財務焦点	総資産	市場平均比の収益差異
	総資産／従業員数	新規顧客からの売上／総売上高
	売上／総資産	市場価値
	利益／総資産	純資産価値の収益率
	新事業に起因する売上	付加価値額／従業員数
	新事業に起因する利益	付加価値額／IT 従業員数
	売上／従業員数	IT 投資額
	顧客時間／従業員出社時間	付加価値額／顧客数
	利益／従業員数	
顧客焦点	マーケットシェア	収益を生み出すスタッフ数
	顧客数	顧客のコンタクトから販売員の対応までに要した時間
	年間販売額／顧客数	顧客のコンタクト数に対する成約取引件数の割合
	失われた顧客数	顧客満足度
	顧客との関係の平均持続時間	IT 投資額／販売担当者数
	平均顧客単価	IT 投資／顧客 1 人あたりサービスとサポート要員
	顧客の評価（カスタマーレーティ	顧客の IT リテラシー
	顧客が自社へ訪れた回数	サポート費用／顧客数／年
	顧客訪問に費やした日数	サービス費用／顧客数／コンタクト数
	顧客数／従業員数	

3.1.6. ノウハウ、コツ等のトランスファー

ナレッジの継承といった場合に、難しいのがベテランのノウハウ、コツのような暗黙知の領域に属する知識である。これらは、それを体得しているベテラン本人が明確に意識していないため、すぐに形式知化できるものではない。また、この手の知識のトランスファーは、「先輩の背中を見て覚える」式のパターンが一般的になっていて、形式知化するような文化がそもそもないことも要因の一つと考えられる。

このような難しい課題ではあるのだが、いくつかの試みや提案も見られる。まず中島（1997）は、設計業務における設計解の導出の「ノウ・ホワイ（どうしてそんな設計解を思いついたか）」継承のための方法として、技術ドキュメントとケースヒストリーの作成を提唱している。また山口（1999）では、ベテランに対してインタビューアーとして若手が聞き取りを行っていくペアリング・システムを提唱している。

このように当該分野においては、華やかな IT 活用ではなく、地道な方法論が現在のところ主流である。

3.2. KM 活用の光と影

本項では、KM 活用の光の側面（効果）と影の側面（問題点）について整理した。

3.2.1. KM の光の側面（効果）

KM の効果については、そもそも現状の経営環境のもとで知の共有・創造こそが新しい価値を創出すると言った抽象的な観点からのものや、先進的な取組みを行っている企業において指摘された経験的な観点からのものがある。後者に関しては、ゼロックス社が先進企業のベンチマークから抽出した「KM の 10 大効果」を挙げることができる。

（ 1）知識とベストプラクティスの共有化
（ 2）知識共有化への責任意識の啓蒙
（ 3）過去の経験の獲得と再利用
（ 4）商品、サービス、プロセスへの知識の付加
（ 5）商品としての知識の創出
（ 6）イノベーションのための知識創出
（ 7）専門家ネットワークのマッピング
（ 8）顧客知識ベースの構築
（ 9）知識価値の理解と計測
（10）知的資産の活用

これらは、バランスド・スコアカードで言えば「成長と学習の視点」にとどまるものであり、財務的視点や顧客の視点にまでは言及されていない。

一方、フォードが KM によりコストを大幅に削減しているという事例も報告されている。同社では、他の工場が持つノウハウを電子化して互いに再利用する仕組みとして、「ベスト・プラクティス・レプリケーション・システム」をイントラネット上に導入し、製造コスト削減（1999 年は 5 億 4,700 万ドルの見込み）を実現している（日経コンピュータ 1999 年 4 月 26 日号）。

なお、効果を考える上では、KM が効果的な業務や課題についても検討する必要がある。

業務については、ナレッジマネジメントは定型的業務よりも非定型的業務において効果を発揮するという指摘がある。これはナレッジワークが本来的に非定型的業務だからというものである（太田（ホームページより））。また、KM を適用することが有効であるような課題として、以下のような課題の特質が指摘されている（ナレッジコラボレーション研究会（1999））。

（1）独創的なものを市場に提供する
（2）顧客に関する知識やノウハウを収集する
（3）高品質な業務を効率的に遂行する
（4）新しいアイディアを創造する

このような指摘からすると、KM は、新製品開発や顧客接点組織（営業、窓口、コールセンターなど）、さらに専門的知識業務（医療福祉、法律・会計等のコンサルタントなど）、市場調査などが適合業務として挙げられる。

3.2.2. KM の影の側面（問題点）

KM の問題点やマイナスの影響について言及している文献は少ないが、田坂（1998）は日本企業における情報共有が直面する問題として次の点を指摘している。

（1）情報洪水（情報の入手、取捨選択、共有化の方法についてルールが定まっていないと陥る）
（2）業務システムの混乱（業務プロセスの見直しを事前に行っていないと合意形成や意志決定が混乱）
（3）情報の囲込み（競い合いの文化では、どうでもよい情報の共有化が進み、大事な情報が共有化されない）

これらは、情報共有化のためのツールが、前提となる業務プロセスやルール、マネジメントスタイルなどを変えないままに導入されてしまった場合の問題であり、導入の仕方を十分に検討する必要があることが読みとれる。

3.3. KM 活用の先進事例

企業の KM 活用の先進事例について表 3.3-1のように整理した。

表 3.3-1を見ると、通信機器のように変化のスピードや競争の激しい市場において、積極的に推進している傾向が見てとれる。

顧客の接点組織における情報共有とともに、顧客からの情報共有が新製品開発につながるなど、顧客を通した外部とのつながりが成果を挙げる例が見られる。

ゼロックスなどでは、コツのような暗黙知に近いレベルの情報を共有化することに成功しており、注目される。

また、ベストプラクティスの共有という方向での成功事例等の共有化はかなり多く実施されており、とくに海外企業においてはコミュニティ・オブ・プラクティス（実践のコミュニティ）というキーワードは多くの事例においてみられる。このほかでは、社内の知識の結集という意味で、専門家のナレッジマップ等に代表される所在情報共有化の試みもみられる。

ツール面では、イントラネットやグループウェアに関する事例が多く報告されている。この中でも目立つのは、社内ポータルサイトを設営して、多くの業務がその画面を起点として実施できるようにし、その中で必要な知識を共有していく方向であり、最近の事例に多くなっている。

表 3.3-1 KM 活用の先進事例

(1) 国内建設・製造業

企業名	所在地	業　種	対象業務	概　要	効果例
富士ゼロックス	日　本	事務機器製造	営業	営業担当者のための情報ヘルプデスクである「何でも相談センター」により、営業支援に向けた知識の結集が図られる。	顧客からの問合せへの回答までの時間の短縮化。
アサヒビール	日　本	食品製造	営業	営業担当者のポータルサイト「営業情報玉手箱」により、販売データ、競合他社の最新情報、成功事例・失敗事例、営業担当者の気づき情報を共有。	―
			生産	工場現場の担当者が個別に身につけてきた製造ノウハウを共有する「生活情報知恵袋」を導入。	―
小林製薬	日　本	薬品製造	新製品開発	年間 1 万 8 千件にのぼる開発提案をマーケティングと開発担当者の間で共有。	ヒット商品開発への結びつく。
資生堂	日　本	化粧品／トイレタリー製造	新製品開発	電話や電子メール、店頭の美容部員が集めた顧客のクレームや意見を共有化できる「ボイスネット C」というシステムを活用。音声ファイルで顧客の生の声を聞けるなどの特徴がある。	―
ミズノ	日　本	スポーツ用品製造	販売／新製品開発	顧客がホームページに寄せた意見にもとづいて、販売戦略や新製品開発の重要な示唆を得る。	顧客の反応に基づき、販売面で成功。
エルメッドエーザイ	日　本	薬品販売	営業	Lotus Notes で MR の営業ノウハウを共有する仕組みにより、成功事例を共有。事例提供へのフィードバックの大きさが刺激となっている。	―
鐘紡	日　本	化粧品／トイレタリー製造	営業	1,500 人の営業担当者が営業ノウハウの交換を行えるイントラネット・システム。	―
三菱電機	日　本	電機機械製造	各業務	社員の専門知識に関するノウフーDB を構築し、イントラネットで共有。	―
三共	日　本	製薬	営業	MR（医療情報担当者）同志の営業ノウハウ共有システム。	―
カゴメ	日　本	食品製造	各業務	ナレッジ共有のための社内ポータル画面を設定し、社員個々人がカスタマイズできるようにする。	―
INAX	日　本	陶器製造	営業	リフォーム専門店向けの Web サイトで、営業ノウハウや新製品情報を提供。	―
鹿島	日　本	建設	各業務	環境問題に関する情報を収集して CD-ROM で配付	

(2) 国内金融保険・その他

企業名	所在地	業　種	対象業務	概　要	効果例
東京海上火災	日　本	損害保険	営業、新商品開発	Lotus Notes により、企画書や競合他社の最新情報、気づき情報を相互に交換することが営業において活性化。商品開発面でも現場の気づき情報中の顧客の声を開発に結びつけるなどの成果が出てきている。	―
三井火災海上保険	日　本	保険	営業	代理店向けの顧客情報参照と進捗管理を行うシステム。重要顧客などの情報が事前に参照可能。	―
野村不動産	日　本	不動産	営業	顧客情報や営業情報ノウハウを社員が相互に活用できる営業支援システム「野村流ナレッジシステム」を稼動。	―
三井不動産	日　本	不動産	営業	優良物件を素早く見極めて取得交渉を進めるための営業ノウハウを Web 化。	―
セコム	日　本	警備保障	各業務	エンタープライズ・インフォメーション・ポータル画面に部署や個人別にカスタマイズした情報を表示。部署間連携の迅速ためのワークフローに沿った情報提供支援機能。	―
国際航業	日　本	航空測定	営業、技術開発	営業の失敗事例を共有化し、営業力強化や新サービス開発等に結びつける。	―

(3) 海外建設・製造業

企業名	所在地	業　種	対象業務	概　要	効果例
ルーセントテクノロジー	米　国	通信機器製造	コールセンター	ナレッジベースのソフトウェアとオンラインの電子文書によるオペレータ間の知識共有。	―
シェブロン	米　国	化学会社	各業務	各分野においてコミュニティ・オブ・プラクティスを形成させ、技術的に支援。	―
ノキア	フィンランド	通信機器製造	新事業（商品）開発	ヒューチャーウォッチ・チームによる電子会議室を通じた情報共有ならびに他の社員との情報交換。	―
Case Corporation	米　国	農業／建設機械製造	各業務	社内の専門家に関するノウフー情報、ベストプラクティス、市場調査結果とともに、各社員の草の根の情報が共有できるシステムを構築。	顧客満足度の上昇。
サンマイクロシステムズ	米　国	IT 関連製造業	営業	“SunTAN”と呼ぶナレッジ共有・教育のシステム（イントラネット・ベース）を提供し、営業が移り変わりの早い IT 製品群への理解を効率的に行うことを目指している。	営業マン教育関連コスト（教育センターへの出張費を含む）を年間 3.5 百万ドル削減。
ヒューレット・パッカード	米　国	IT 関連製造業	各業務	社内ポータルサイトの設営による各種社内ページの参照、コミュニティ・オブ・プラクティス参加、関心領域への情報プッシュ配信もパイロットテスト中である。	―
BPAmoco	英　国	石油	各業務	合併による従業員間の連携悪化を解決するために、各従業員の個別ホームページをイントラネットで立ち上げる。	―
Xerox Corporation	米　国	事務機器製造	サービス・スタッフ	サービス・スタッフ間における草の根の作業ノウハウを共有するためのシステム“Eureka”を活用。研究者間のコラボレーション支援システムである“Docushare”も活用されている。	Eureka プロジェクトの成果として、5～10%のコスト削減を達成。

(4) 海外金融保険・その他

企業名	所在地	業　種	対象業務	概　要	効果例
ウォルマート	米　国	小売	在庫管理	取引先との販売動向情報の共有。	SCM と結びつけて 1,790 億ドルの節約（見込み）。
Arthur Andersen	米　国	コンサルティング	コンサルタント・スタッフ	同社のワンストップショッピング型のナレッジ・インフラ“Knowledge Space”の活用により、ワークフロー管理と共にナレッジマップの参照やベストプラクティス共有が可能となっている。コンサルティングのプロセスに関する手順やコンセプト共有が同時に図れるようになっている。	―
バンカーズトラスト	米　国	金融	各業務	内部の専門家への問合せとそれへのクイック回答を返すシステムから出発し、顧客への有効な情報提供とも連携･接続させている。	―
AT&T	米　国	長距離通信	各業務	従業員の高齢化によるコスト上昇への対応をきっかけに社内イントラネットを整備し、情報提供や教育機能を Web へと移している。	この取組みにより 100 万ドル単位のコストの節減につながっている。
ブローダーバンド	米　国	ソフトウェア開発	顧客受付、開発担当	顧客からの問合せやクレームの情報が蓄積され、テクニカルサポートやコールセンターにおいて利用されると共に、ソフトウェア開発担当が問題点や解決方法を入力して次の開発に活用する。	―
ユナイテッド・テクノロジー	米　国	エンジニアリング	エンジニア	異なる分野におけるエンジニア間のナレッジシェアリングの仕組みを作り、ベストプラクティスの共有に向けた活動を進行中。	―

(5) 米国公的セクター

企業名	所在地	業　種	対象業務	概　要	効果例
US Department of Defense（DoD）	米　国	国防	各業務	BPR に関して、関連文書や DoD プロジェクトのケーススタディの共有による計画策定可能なシステム（Electronic Colledge）の活用を図っている。	物流部門の在庫サイクルタイムを 100 日から４日へと短縮化。
Department of Energy（DoE）	米　国	エネルギー	各業務	職員のポータルページをつくり、環境や安全衛生に関わる情報のワンストップ活用、職員間の情報交換等に活用する。また、職員個々人のカスタマイズも行い、予め登録してある分野に関するコンテンツを毎日配信する。	―
National institute of Health	米　国	公衆衛生	各業務	CIT（Center for Information Technology）において、ナレッジ・データベースのサービスを運営しており、ユーザ・インタフェースは最近 Web ベースへと変わった。	―
US.Navy	米　国	軍隊	各業務	海軍の中でナレッジ・マネジメントを体系的に取り組んでおり、職員向けのナレッジ・ポータル、コミュニティ・オブ・プラクティスづくりも実施しつつある。	―
US.Army	米　国	軍隊	現場部隊	Knowledge Worker Process の導入により、業務の効率性、効果性の向上を図る。一種のグループウェアであり、ドキュメント管理のほかワークフロー等の業務管理機能が含まれている。	―

（6）国際機関

機関名	所在地	担　当	対象業務	概　要	効果例
World Bank	国　際 機　関	金融	調査、 意志決定	各国の状況や開発金融のノウハウをWeb ベースのシステムで共有化すると共に、アドバイザリー・サービスのスタッフが難しい質問には対応。そのスタッフが組織の専門知を収集する共に、質問内容と答えをその都度登録しておく。	業務効率の向上。
United National Development Programme	国　際 機　関	開発	各業務	SURF（SUb-regional Resource Facilities）による分野別専門家の紹介、テクニカルサポート、スタッフ間情報交換、ベストプラクティスの普及を行っている。	―
International Finance Corporation（IFC）	国　際 機　関	金融	各業務	ノウフーDB やプラクティスノートの共有システムを導入。	―
European Bank for Recontruction and Development（EBRD）	国　際 機　関	金融	各業務	電子文書の保蔵してあるイントラネット・システムと、それを共有しながらのバーチャル会議システム。	―
OECD	国　際 機　関	経済協力	各業務	電子文書管理システムによる書類の共有化ならびに電子ディスカッショングループによる討議。。	―
UNESCO	国　際 機　関	教育	各業務	文書管理や記録管理の形で知識共有へと入りつつある。	―
International Development Bank（IDB）	国　際 機　関	金融	各業務	他の国際機関等の動きを踏まえて、Knowledge Exchange Network を構築中である。同システムでは、各部局がこのプラットフォームを活用したシステムを開発中である。この中には、電子掲示板、ベストプラクティス、ノウフー・データベースなどが含まれている。	―

4. 郵便局における情報・ノウハウ活用の現状

4.郵便局における情報・ノウハウ活用の現状

本章では、郵政行政における情報化はどのように進められているのか、郵便局にはどのような情報・ノウハウがあり、それらがどのように活用されているかを整理した。

4.1.郵政行政の情報化の動向

本項では、郵政行政における情報化の動向、郵政事業経営方針と情報化との関連性などについて整理した。

4.1.1.郵政行政情報化 5 ケ年計画

郵政行政の情報化に関する推進施策については、「郵政行政情報化 5 ヵ年計画」の中で表 4.1-1 に示すように策定している。

業務上の情報化に関しては、4 項の「先進的な情報通信基盤の整備の推進」にて、次世代郵政総合通信ネットワーク（PNET）の構築、郵便局衛星通信ネットワーク（P-SAT）の有効活用、LAN の高度化、WAN 構築、LAN 端末・情報系共用端末の整備等が挙げられている。

表 4.1-1 「郵政行政情報化 5 ケ年計画」計画目標における主な推進施策
（平成 11 年版「通信白書」より抜粋）

1．行政情報化の実現に向けた先導的な取組
地域との連携により行政情報化をリード
－事業部門と行政部門との連携による先導的施策の推進
（1）郵便局におけるワンストップ行政サービス
…全国都道府県レベルまで実験拡大
（2）電子取引の推進
…郵貯カードの IC カード化による電子財布的利活用の推進
（3）テレワークの推進
…テレワークの実践、共同利用型のテレワークセンターの整備
（4）自治体と郵便局の連携による地域の情報化
…自治体と郵便局とのネットワーク化
（5）GIS（地理情報システム）の構築
…GIS の実験の推進、郵政行政への利活用

2．情報通信行政における行政情報化の促進に向けた施策の展開
行政情報化の促進に向けた情報通信技術の開発
－行政システム、公共アプリケーションの開発・普及
（1）関係省庁との電気通信システムの共同開発
…特定公共電気通信システムの開発の促進
（2）次世代インターネット等の情報通信技術の開発
…インターネットの高速化、安全・信頼対策
（3）公共的アプリケーションの開発・普及
…先進的な自治体のネットワークの整備促進
（4）情報バリアフリー環境等の整備
…高齢者、障害者にやさしいネットワーク環境

3．情報通信を活用した郵政行政の改革
郵便局を 21 世紀における「情報」、「安心」、「交流」の拠点に
－情報通信の活用によるサービス改革・業務改革の推進
3-1．情報通信の活用によるサービス改革
（1）申請・届出等手続の電子化の推進
…原則として 10 年度末までに実施
（2）情報通信の活用によるオープンな行政の推進
…事業ディスクロージャ、行政情報の提供、クリアリングシステムの整備
（3）郵便局ネットワークのオープン化・グローバル化
…郵便局と民間金融機関のＡＴＭ・ＣＤの相互利用

（4）情報通信を活用した新サービスの提供
…電子内容証明郵便、ホームサービスの充実
3-2．情報通信の活用による業務改革
（1）高度な情報通信システムの導入・活用
…インターネット、モバイルコンピュータ、電子決裁
（2）貯金・保険オンラインシステムの高度化
…多様な業務・サービスニーズに柔軟・迅速に対応
（3）７桁化に伴う新郵便システムの整備充実
…郵便局内作業の全工程の情報化
（4）次期ロジスティクス・システムの構築
…物品の調達、物流、保管、消費の最適化システム
（5）ＣＡＬＳなどの業務システムの導入推進
…施設・建設統合情報システム、遠隔医療支援システム等

4．先進的な情報通信基盤の整備の推進
郵政省 WAN の構築
－郵政行政ネットワークの開放
4-1．先進的なネットワークの整備
（1）新世代郵政総合情報通信ネットワーク（PNET）の構築
…全国の郵便局を結ぶマルチメディア（TCP／IP）ネットワークの構築
（2）郵便局衛星通信ネットワーク（P-SAT）の有効活用
…災害対策、職員訓練、利用者サービスの向上への活用
（3）LAN の高度化
…郵便局、研修所、事務センター、逓信病院等に順次導入
（4）郵政省 WAN の構築の推進
…事業部門と行政部門のネットワークの相互接続
4-2．先進的な情報機器の整備
（1）LAN 端末・情報系共用端末の整備
…最新のＯＡ，アプリケーションの採用
（2）マルチメディアパソコンの整備
…郵便局サービス、ワンストップ行政サービス提供の基盤として整備
4-3．安全・信頼の向上、災害対策の推進
（1）ネットワークの多ルート化、バックアップ機能・データ保護の強化
…今後の新システムの構築などにおいて一層の強化
（2）災害時における郵政行政ネットワークの活用（PNET、P-SAT 等）
…緊急事態発生時における連絡の迅速化、情報の処理の円滑化等を実現

4.1.2.郵政事業経営方針にみる情報化の動向

平成 11 年度の郵政事業経営方針のうち、例えば、郵便事業関連施策と情報化との関連性をみてみると、「経営基礎体力の強化」の具体的方策として、「情報化の推進・経営のスピード化の重視」が掲げられている。具体的には、表 4.1-2に示す方策が挙げられている。

表 4.1-2 郵政事業経営方針にみる情報化施策
（「POST21」1999 年 3 月号「平成 11 年度郵政事業経営方針」より抜粋）

1．経営基礎体力の強化
（1）情報化の推進・経営のスピード化の重視
「POS システム」、「別後納郵便物引受情報システム」、「追跡情報システム」等の 100%のデータ入力・送信を図り、本省・郵政局 LAN、情報系共用端末をはじめとした各種情報システムを有効に活用し、情報化の推進・経営のスピード化を一層推進します。
また、各種データベースを再構築して、多次元・多角的な経営分析を行うことのできる、「郵便トータルネットワークシステム（愛称：POSTONS）」のシステム構築を開始します（平成 13 年度から運用予定）。

4.1.3.郵便営業方針にみる情報化の動向

平成 11 年度郵便営業方針のうち、情報化との関連性をみてみると、「情報化の推進と経営のスピードの重視」が掲げられ、「各種情報システムを最大限に有効活用するため、入力の徹底を図るとともに、情報化を促進し、経営のスピードを重視します」と謳われている。具体的には、表 4.1-3に示す方策が挙げられている。

表 4.1-3 郵便営業事業における情報化施策

（「POST21」1999 年 4 月号「平成 11 年度郵便営業方針」より抜粋）

（Ⅰ．郵便営業に当たっての基本認識）

Ⅱ．郵便営業の具体的展開
（第 1．郵便営業基盤の強化）

第 2．情報化の推進と経営スピードの重視
（1）日別収入の翌日把握と情報の迅速な共有
（2）顧客管理と情報の有効活用
（3）1 人 1 台パソコンによる情報装備の推進
（4）インターネットの活用
（5）追跡情報システムの活用

第 3．組織的・計画的郵便営業の推進
1．事業所への重点的な営業活動
（1）顧客管理の徹底
（2）顧客データの有効活用
（3）大口のお客様向け企画提案型営業の推進
（4）中小口のお客様の営業推進
2．機動的な営業推進
（1）普通局・特定局の連携強化
（2）事業所・家庭訪問活動の強化
（3）リーフレット、チラシの手交
3．営業インセンティブの向上
4．郵政局間の連携
5．地方公共団体・関係団体との連携
6．お客様の声の収集
（7．個人間通信を促進する郵便商品の開発・販売）
（8．郵趣の拡大）

4.2.郵便局における情報化の現状

郵便局プレヒアリング調査結果（A 局、H 局、K 局）をもとに整理した、郵便局における情報化の現状について表 4.2-1に示す。

一般事業所と比較して、外務に携わる職員が多いなどの違いはあるものの、職員数に対するパソコン台数が少ないと言わざるを得ない状況が伺える。

表 4.2-1 郵便局における情報化の現状

	A 局	H 局	K 局
局種別	集配普通局	集配普通局	集配普通局
職員数（内非常勤）	286 名（72 名）	355 名（157 名）	314 名（89 名）
郵便局 LAN 有無	無し	無し	無し
TV 会議システム有無	無し	有り	無し
P-SAT 受信 TV 台数	3 台（局長室、研修室、お客様ロビー）	2 台（局長室、お客様ロビー）	3 台（局長室、研修室、お客様ロビー）
情報化推進リーダー	各課 1 名	―	3 名
パソコン台数	27 台	17 台	23 台

4.3.郵便局における業務別情報・ノウハウの現状

本項では、郵便局プレヒアリング調査結果（A 局、H 局、K 局）をもとに、郵便局における各業務（総務、法人郵便営業、郵便、集配営業、貯金、保険）の情報・ノウハウの現状について整理した。

4.3.1.総務業務の情報・ノウハウの現状

4.3.1.1.総務業務の情報・ノウハウ

総務業務を遂行する上で必要な情報・ノウハウのうち、情報リテラシーを除く項目は、次のとおりである。業務マニュアル作成、法律関連など総務特有の情報・ノウハウが挙げられている。

- 資格（衛生管理者、危険物取扱者、ボイラー技士、社会保険労務士など）
- 業務マニュアル作成に関するノウハウ
- 法令・法規に関する知識

4.3.1.2.総務業務における習得元・提供先

情報・ノウハウの習得元・提供先は次のとおりであり、独自、課内から地方郵政局まで広い範囲に及んでいる。

- ■ 独自
- ■ 課内
- ■ 局内
- ■ 他郵便局（都道府県内、連絡会（ブロック）内）
- ■ 地方郵政局
- ■ マスメディア（新聞、TV など）
- ■ 外部講師（民間企業など）

4.3.1.3.総務業務における習得・提供方法

電話・FAX に加え、通達や部内誌などの紙媒体、会議・打合せ・勉強会といった会合、情報系共用端末など多岐に渡っている。

- ◆ 情報系共用端末（電子メール、電子掲示板など）
- ◆ 電話・FAX
- ◆ 郵便（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌など）
- ◆ 掲示・配布・供覧（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌、伝言メモ（外務職員提供情報）など）
- ◆ 会議・打合せ等（毎朝ミーティング（局状、問題点など）、チーム会議、午後周知（管理職ミーティングの概要）など）
- ◆ 勉強会（課内）
- ◆ 講習会（連絡会（ブロック）内、パソコン教室）

4.3.2.法人郵便営業業務の情報・ノウハウの現状

4.3.2.1.法人郵便営業業務の情報・ノウハウ

法人郵便営業業務を遂行する上で必要な情報・ノウハウは次のとおりであり、非常に幅広い。お客様（法人）の基礎情報、同業他社に関する情報、営業上必要な情報・ノウハウなど法人郵便営業業務に固有のものから、郵便関係法令、郵便物に関する知識など、郵便業務そのものに関するものまで含まれている。

- 郵便関係法令
- 各種郵便物に関する知識
- 申請に関する知識（広告郵便物、第三種郵便物、料金受取人払など）

● お客様（各種企業）情報（新商品、新サービス、企業名変更など）
● 競合他社情報
● 提案書の書き方
● 雑学（お客様との会話が円滑になる）
● 各企業の従業員数
● 各企業の担当者の特徴
● コンサルティング・セールスのコツ
● 課の目標（月間スケジュールなど）
● 各職員の週間スケジュール
● 郵政局から送付される「Weekly 情報」に関する知識（提案の仕方、自局からの提供情報、他郵便局からの提供情報など）
● 郵便商品知識
● お客様対応マニュアルに記載されている知識

4.3.2.2.法人郵便営業業務における習得元・提供先

基本的には総務業務と同じであるが、商工会議所、お客様自身、インターネットなど法人郵便営業業務固有のものも含まれている。

■ 独自
■ 課内（特に先輩）
■ 局内
■ 他郵便局（都道府県内、営業仲間）
■ 地方郵政局（Weekly 情報）
■ マスメディア（新聞、TV など）
■ 商工会議所
■ お客様（お客様である営業担当者から営業の仕方についてアドバイスを受ける）
■ インターネット

4.3.2.3.法人郵便営業業務における習得・提供方法

情報・ノウハウの習得・提供方法についても総務業務とほぼ同様であるが、対面、教育・訓練等、インターネットが加わっている。

◆ 情報系共用端末（電子メール、電子掲示板など）
◆ 電話・FAX（主に他郵便局）
◆ 郵便（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌など）
◆ 掲示・配布・供覧（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌など）
◆ 会議・打合せ等（主に他郵便局）
◆ 対面（報告、連絡、相談、周知、指示など）
◆ 教育・訓練・研修・勉強会・ビデオ等
◆ マスメディア（新聞、TV など）
◆ 自主研究会（3 回／年）
◆ 課内（ミーティングなど）
◆ インターネット

4.3.3.郵便業務の情報・ノウハウの現状

4.3.3.1.郵便業務の情報・ノウハウ

郵便業務を遂行する上で必要な情報・ノウハウは次のとおりである。郵便物の取扱いに関連した情報・ノウハウ、切手・はがき類の販売に関するノウハウ等、郵便業務固有の項目が多く含まれている。

● 郵便関係法令・取扱手続に関する知識
● 郵便物の差立・到着区分を素早くこなすコツ
● ふるさと小包・切手の売行、発行予定日
● 業務マニュアルに関する知識
● 7 桁化処理のビデオコーディングに関するノウハウ（郵便番号自動読取区分機で読み取れなかった部分を素早く打鍵するコツなど）
● 郵便番号自動読取区分機などの機械操作・取扱に関するノウハウ
● 切手・はがき類の出張販売に関するノウハウ（よく売れる時間帯、商品の入替時期など）
● 郵便を扱う課の情報（お客様からの様々な問合せをどこへ振り向ければよいか）
● 郵便量の多い日時に関する知識（天候情報、交通情報など）
● リーダー会議で取り上げられる情報（職場改善、防犯、業務改善など）
● 毎朝ミーティングで取り上げられる情報（業務、営業、防犯、苦情に対する対処方法）
● 各職員の勤務予定（チーム内メンバの勤務時間の把握）
● お客様対応マナー

4.3.3.2.郵便業務における習得元・提供先

基本的には他の業務と同じであるが、郵便業務に関しては、郵政監察局、本省も含まれている。

■ 独自
■ 班内（毎朝ミーティングなど）（商品の販売状況など）
■ 課内（毎朝ミーティングなど）（商品の販売状況など）
■ 郵政局（緊急連絡、数字関係の報告など）
■ 郵政監察局（防犯メールなど）
■ 他郵便局
■ 本省（数字関係の報告など）

4.3.3.3.郵便業務における習得・提供方法

他の業務で挙げられている習得・提供方法に加え、協働作業、OJT、反省会など、郵便業務固有の方法も挙げられている。

◆ 情報系共用端末（電子メール、電子掲示板など）
◆ 電話・FAX
◆ 郵便（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌など）
◆ 掲示・配布・供覧（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌など）
◆ 会議・打合せ等（毎朝ミーティング、リーダー会議、チーム会議など）
◆ 協働作業・OJT
◆ 反省会

4.3.4.集配営業業務の情報・ノウハウの現状

4.3.4.1.集配営業業務の情報・ノウハウ

集配営業業務を遂行する上で必要な情報・ノウハウは次のとおりである。集配先の情報、集配に際し必要なノウハウ等、当該業務にだけ必要とする固有情報・ノウハウが多く挙げられている。

● 転居に関する情報
● 引っ越した家を見分ける方法（転居届が出されている家、電気メーターが止まっている家など）
● オートバイ、4 輪自動車に関する知識（特性、故障時の対処方法など）
● 班の目標
● 郵便配達地域の地理
● 配達原簿に関する知識
● 話術

● 気象情報
● 郵便配達の道順組立を素早くこなすコツ
● ふるさと小包・切手の販売状況
● 郵便商品に関する知識
● 配達情報総合システムに関する知識
● 業務マニュアルに関する知識

4.3.4.2.集配営業業務における習得元・提供先

他の業務と比較すると、地方郵政局レベルに留まり、郵便局以外の機関や本省は対象となっていない点が特徴となっている。

■ 独自
■ 班内（毎朝ミーティングなど）（運営方針、職員提供情報など）
■ 課内（毎朝ミーティングなど）（運営方針など）
■ 局内
■ 他郵便局（転居した家のうち特に気をつけた方がよい家（大使館など）、ベテラン職員の営業ノウハウなど）
■ 地方郵政局

4.3.4.3.集配営業業務における習得・提供方法

他の業務と同様の方法に加え、課内ファイル、イベント、インターネット（ホームページ、電子メール）、対面も活用されていることがわかる。

◆ 電話・FAX
◆ P-SAT（ビデオ）
◆ 郵便（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌など）
◆ 掲示・配布・供覧（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌、ホワイトボードなど）
◆ 会議・打合せ等（毎朝ミーティング（課内、班内）、局内計画会議、連絡会（ブロック）内課長会議など）（運営方針、職員提供情報など）
◆ 情報系共用端末（電子メール、電子掲示板など）
◆ 課内ファイル共有（転居届など）
◆ イベント
◆ インターネット（ホームページ、電子メール）
◆ 対面

4.3.5.貯金業務の情報・ノウハウの現状

4.3.5.1.貯金業務の情報・ノウハウ

貯金業務を遂行する上で必要な情報・ノウハウは次のとおりである。営業機能を有するという点での特性に加え、ファイナンシャル・プランニング、税金等、金融に関する情報・ノウハウが対象となっている。

● 職員育成に関する知識（OJT 方法など）
● 営業目標達成状況（営業推進表）
● ビジネス・マナーに関する知識
● 手話に関する知識・技術
● ペン字・習字に関する技術
● 社会福祉事業に関する知識
● 民法に関する知識
● 戸籍謄本の見方（相続に関する問合せが多い）
● 業務に関する知識

● セールス話法
● 契約の感覚（やっていいこと、いけないこと、必要なこと、必要でないこと）
● 金融に関する知識（FA（ファイナンシャル・アドバイザリー）、商品、相続、ビッグバン、年金、税金、日経新聞の見方、国債など）
● 給与導入に関する知識（企業給与振込の郵貯化、公共料金自動引落の切替も含む）
● 端末機の操作・取扱に関するノウハウ（自局でできる故障時の対処方法など）

4.3.5.2.貯金業務における習得元・提供先

他の業務と比較すると、地方郵政局レベルに留まり、郵便局以外の機関や本省は対象となっていない点が特徴となっている。

■ 独自
■ 班内（上司と部下の対話など）
■ 課内（上司と部下の対話、チーム発表大会（1 回／年）など）
■ 他郵便局（国際郵便局（外国語テレホンサービス）、他局見学）
■ 地方郵政局
■ 貯金事務センター（情報メール（業務連絡、1 回／週）
■ 局内保険課（保険外務職員との情報交換）
■ 局内郵便課（年賀はがき、歳暮などの郵便商品をより多くのお客様に購入して頂くために、それらの商品を入手）

4.3.5.3.貯金業務における習得・提供方法

他の業務に挙げられていた方法に加え、対面（対話法）、通信教育、他局見学会、FA 勉強会といった貯金業務固有の方法がとられていることがわかる。

◆ 電話・FAX
◆ 郵便（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌など）
◆ 掲示・配布・供覧（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌、ホワイトボードなど）
◆ 会議・打合せ等（チーム会議、毎朝ミーティングなど）（業務知識、苦情処理方法（やってよいこと、悪いこと）など）
◆ 対面（上司と部下の対話）（対話票）
◆ 通信教育（営業に関する知識）
◆ 協働作業・OJT
◆ 自主研究会
◆ 他局見学
◆ FA 勉強会（2 回／月、外務職員対象）

4.3.6.保険業務の情報・ノウハウの現状

4.3.6.1.保険業務の情報・ノウハウ

保険業務を遂行する上で必要な情報・ノウハウは次のとおりである。保険商品に関する知識、保険商品販売に必要なファイナンシャル・プランニング、税金、金融情勢等に関する知識、営業ノウハウ、お客様情報、お客様対応ノウハウが挙げられている。

● 商品・サービスに関する知識
● FP（ファイナンシャル・プランナー）に関する知識
● 税金に関する知識（法人・個人）
● 金融・社会情勢に関する知識
● 民法、税金、公的年金に関する知識
● 簡保 LC（ライフコンサルティング・セールス）に関する知識
● 営業の仕方、成功事例（職員間での情報交換）

● 募集の仕方
● お得意様との人脈
● お客様情報（生年月日など）
● 転入事業所／世帯に関する情報
● お客様（各種企業）情報
● お客様の声・苦情・意見・要望・質問・相談に対する対応ノウハウ

4.3.6.2.保険業務における習得元・提供先

ほとんどの習得元・提供先が他の業務と共通しているが、「局内の貯金外務職員との情報交換」は保険業務固有のものである。

■ 独自
■ 班内（毎朝ミーティングなど）
■ 課内（毎朝ミーティングなど）
■ 局内の貯金外務職員との情報交換
■ 他郵便局（連絡会（ブロック）内）（内務職員業務研究会（事故、犯罪、新業務））
■ 他郵便局（都道府県内）（外務職員自主研究会、業務改善検討会など）
■ 地方郵政局

4.3.6.3.保険業務における習得・提供方法

電話・FAX、紙媒体等は他の業務と共通しているが、業務研究会、業務改善検討会、携帯電話の活用は保険業務固有の方法として挙げられている。

◆ 電話・FAX
◆ 郵便（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌など）
◆ 掲示・配布・供覧（通達＜郵政公報、郵政局報＞、部内誌、苦情処理簿など）
◆ 会議・打合せ等（毎朝ミーティングなど）
◆ 自主研究会（管外外務職員、連絡会（ブロック）内）
◆ 業務研究会（連絡会（ブロック）内内務職員、課内）（事故、犯罪、新業務）
◆ 業務改善検討会（管内職員）
◆ 就業時間外（他郵便局職員）
◆ 携帯電話（郵便局、外務職員など）
◆ マスメディア（新聞、雑誌など）

4.4.郵便局における情報・ノウハウの共有・活用の課題

本項では、郵便局プレヒアリング調査結果（A 局、H 局、K 局）をもとに、郵便局における情報・ノウハウの共有・活用に関する現状の課題について整理した。

4.4.1.総務業務の課題

総務業務では、共有化できる情報の範囲、業務マニュアルのわかりやすさや使いやすさが挙げられている。また、情報系共用端末の設置課であるため、情報インフラ、情報リテラシーも課題として挙げられている。

◎ 事業間で流通可能な情報の許容範囲が限定される
◎ わかりやすい業務マニュアル（フローチャートがわかりにくい）
◎ 情報インフラ整備（郵便局 LAN 設置、パソコン増設）
◎ 情報リテラシー向上（OA 精通者異動時に知識が損失してしまう）

4.4.2.法人郵便営業業務における課題

お客様へのアポイントメントを目的とした電子メールの活用など、法人郵便営業業務固有の課題が挙げられている。

◎ 郵便関係法令改正に関する情報
◎ リアルタイムな新商品情報
◎ 郵便商品に関する情報
◎ お客様対応マニュアル・ビデオ版
◎ 競合他社の情報（宅配便、サービス基準／料金は地域で異なる）
◎ 転入企業に関する情報（新商品・サービス）
◎ 電子メールによるお客様へのアポイントメント
◎ DM の利用価値に関する情報（DM のメリット／効用／データがあるとお客様を説得するのに便利、データはすぐ陳腐化されるので毎年ほしい、結果はフィードバックしてほしい）

4.4.3.郵便業務における課題

郵便業務に関しては、情報系共用端末、郵便局 LAN、パソコン増設の声が強く挙げられている。

◎ 情報系共用端末の使用可能時間の確保（総務課が休みのとき（土、日）使用できない、幹事局のため他局の資料とりまとめに要する時間が必要）
◎ 郵便局 LAN 設置、パソコン増設（電子メールでの郵政局への報告が増えているため）
◎ LAN、パソコン配置環境の均一化（郵便局により端末が異なる、異動すると既存の資産がそのまま使用できない、共通のサーバがほしい等）
◎ 使用アプリケーションの統一（同一郵政局への報告書でも使用アプリケーションが異なる）
◎ 他郵便局の情報（営業の仕方）
◎ 若手職員の業務知識（訓練時間が少ないため、後継者づくりの時間をつくってほしい）
◎ 情報リテラシー（報告書づくりにたけている人少ない、端末操作方法の訓練必要）
◎ チーム会議の活性化が図れるような情報（チーム会議を実施するのに四苦八苦している、現状では次の引継メンバに口伝えしていくしかない）

4.4.4.集配営業業務における課題

集配営業業務に関しては、お客様情報、営業データ、営業ノウハウなど、営業に関する情報・ノウハウの共有化が求められている。

◎ セールス・トーク術
◎ 新商品・サービスに関する情報、アルバイト募集に関する情報
◎ 競合他社の情報
◎ 配達中の外務職員の所在情報

◎ 外国郵便の取扱いに関する知識、語学力
◎ お客様に関する情報収集（年賀状や切手をよく購入して頂けるお客様など）
◎ 情報リテラシー向上と情報インフラ整備（郵便物の年間集計など過去のデータをパソコンで見られるようにする必要がある）

4.4.5.貯金業務における課題

貯金業務固有の課題としては、お客様（法人）情報の共有化、貯金に関する FAQ 活用が挙げられている。

◎ 語学力（海外のお客様対応、外貨両替、国際送金など）
◎ 簡潔でわかりやすい通達
◎ お客様（法人）情報の共有化（お客様（法人）訪問時に取得した情報が共有されず、個人持ちになっているため、欲しい情報がすぐに得られない）
◎ 他郵便局から郵政局や貯金事務センターへの FAQ（業務が難しく複雑になってきており、自局で判断できないものが多く、郵政局や貯金事務センターへの問合せが多くなっている）
◎ 新人職員の早期育成（日常業務をこなしながら、いかに業務研究会を実施していくか）
◎ 情報リテラシー

4.4.6.保険業務における課題

保険業務に関しては、配当金の推移、お客様の個別契約データ（簡易保険事務センター）、他郵便局から郵政局や貯金事務センターへの FAQ など保険業務固有の課題が多く挙げられている。また、情報リテラシーについても課題と認識されている。

◎ 簡潔でわかりやすい通達
◎ 配当金の推移（現時点の配当金の情報はある）
◎ お客様の個別契約データ（簡易保険事務センター）
◎ 他郵便局の情報（仕事の仕方など）
◎ 他郵便局から郵政局や貯金事務センターへの FAQ（業務が難しく複雑になってきており、自局で判断できないものが多く、郵政局や貯金事務センターへの問合せが多くなっている）
◎ 情報リテラシー
◎ 英会話に関する知識
◎ パソコンに関する知識

4.4.7.課題のまとめ

郵便局における業務遂行上必要な情報・ノウハウは、業務固有のものと各業務共通のものに分かれており、課題についても各業務固有のものと共通のものに分かれている。

具体的には、各業務に属する情報・ノウハウとして、法人郵便営業業務、貯金業務には法人情報、保険業務・貯金業務には金融に関する知識やファイナンシャル・プランニング、集配営業業務には地域居住者に関する情報などの共有・活用が認識されている。これらは業務に必要な情報・ノウハウであり、それらが共有されていないこと、活用しやすくなっていないことが課題として挙げられている。

また、共通の課題としては、情報リテラシーの向上、情報インフラ整備に対する認識が強くされている。各業務固有の情報・ノウハウを共有・活用するためにも、まず情報インフラ整備が必要であると考えられる。

5．アンケート調査の概要

5.アンケート調査の概要

本章では、今回の調査研究において実施したアンケート調査の概要について述べる。実施したアンケート調査は、次の 5 種類である。

◆ 本社アンケート調査
◆ 事業所アンケート調査
◆ 郵便局アンケート調査
◆ 米国本社アンケート調査
◆ 諸外国郵便事業体アンケート調査

なお、米国本社、諸外国郵便事業体の各アンケート調査については、集計サンプル数が少ないため、結果をみる際には注意が必要である。各アンケート調査票及び単純集計結果については、別添の付属資料に示した。

5.1.本社アンケート調査の概要

国内企業における本社アンケート調査の概要について示す。

5.1.1.調査対象

国内企業としては、様々な業種があるが、本社アンケート調査では、金融、通信など郵政事業の類似業種を対象とした。その業種より、1 部上場または未上場で従業員 1,000 人以上の企業から 1,200 社をサンプリング抽出した。本社アンケート調査票の業種別の発送数を表 5.1-1に示す。なお、回答者は、各企業の KM 担当者または企画担当者を対象とした。

表 5.1-1 **本社アンケート調査票の業種別発送数**

	業　種	発送数
1	電機・ガス	23
2	運輸・通信	170
3	金融・不動産	297
4	サービス業	120
5	卸売業	170
6	小売・飲食業	180
7	製造業	120
8	建設業	120
―	総計	1,200

5.1.2.調査期間

2000 年 4 月 12 日（水）～5 月 31 日（水）

5.1.3.調査方法・回収方法

本社アンケート調査票「ナレッジ・マネジメントに関する調査」を事業所アンケート調査票とともに調査実施機関である株式会社三菱総合研究所から各企業の本社に郵送し、回収についても各企業から株式会社三菱総合研究所に郵送する形式をとった。

5.1.4.回収数

回収数は 209 社、回収率は 17.4%であった。

5.1.5.回答企業（本社）の概要

回答企業（本社）の概要について示す。

5.1.5.1.回答企業（本社）の業種分布

回答企業（本社）の業種分布は、図 5.1-1に示すとおり、郵政事業の類似事業を営む企業をサンプリングしているため、金融・保険のウェイトが高くなっている。

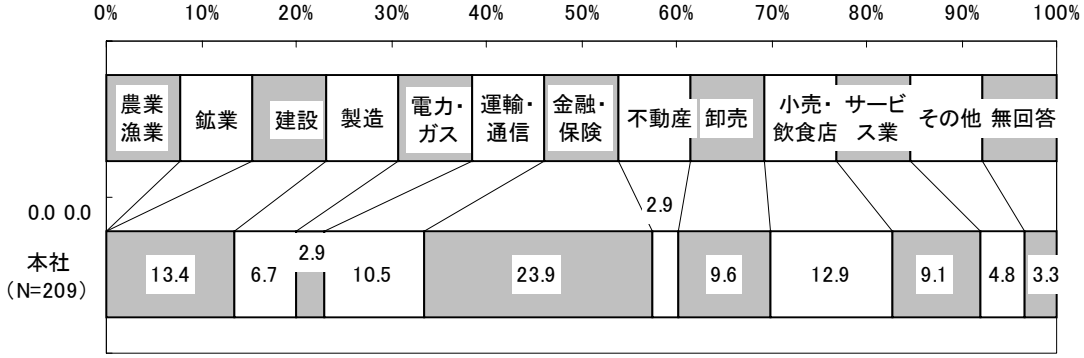

図 5.1-1 **回答企業（本社）の業種分布**

5.1.5.2.回答企業（本社）の年間売上高分布

回答企業（本社）の年間売上高分布は、図 5.1-2に示すとおり、300～1,000 億円未満が全体の約 3 分の 1 と多くなっている。

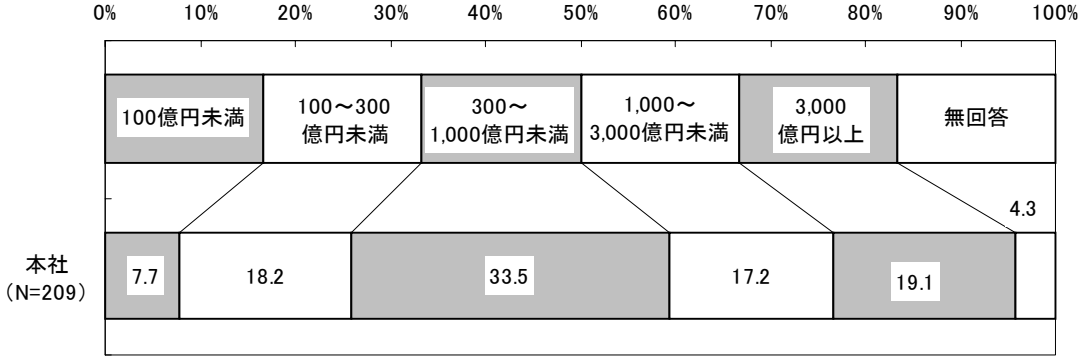

図 5.1-2 **回答企業（本社）の年間売上高分布**

5.1.5.3.回答企業（本社）の従業員数分布

回答企業（本社）の従業員数分布は、図 5.1-3に示すとおり、従業員 1,000～5,000 人の企業が約 4 割以上を占めており、300～1,000 人規模の企業と合わせて 7 割近くなっている。

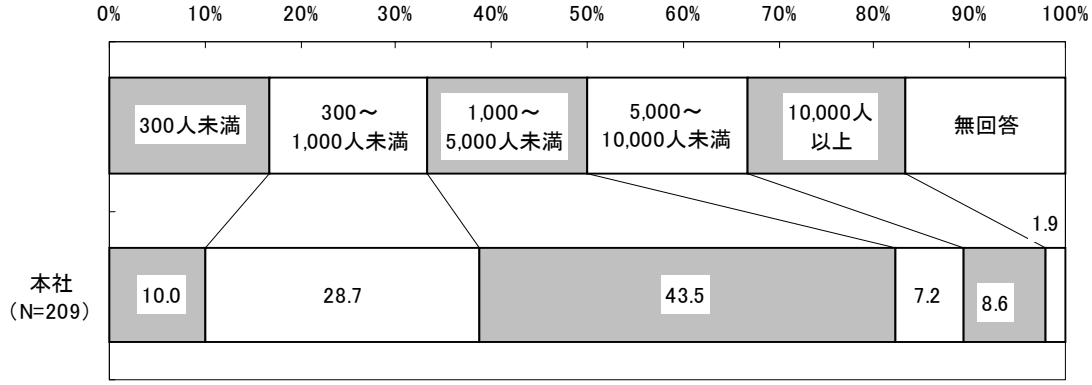

図 5.1-3 **回答企業（本社）の従業員数分布**

5.1.5.4.回答企業（本社）の上場種別分布

回答企業（本社）の上場種別分布は、図 5.1-4に示すとおり、一部上場企業が 51.7%、二部上場企業が 23.4%を占めている。

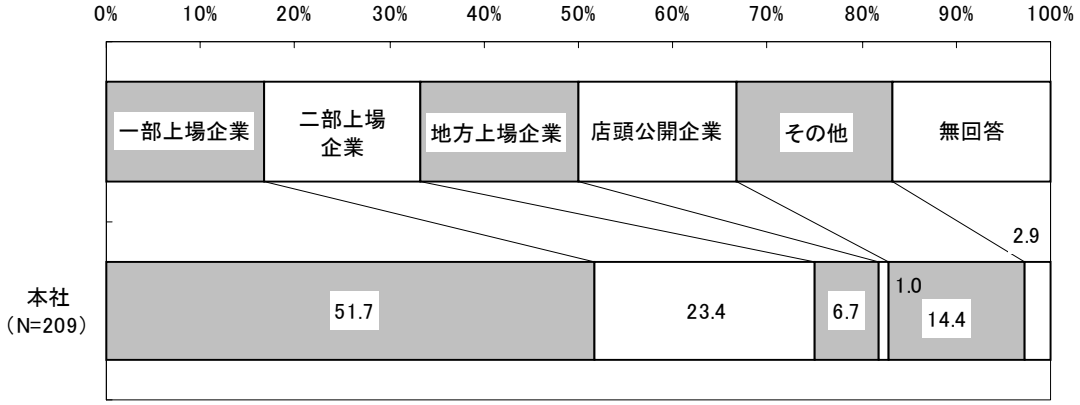

図 5.1-4 **回答企業（本社）の上場種別分布**

5.1.5.5.回答企業（本社）の風土・文化分布

回答企業（本社）の風土・文化分布は、図 5.1-5に示すとおりである。従業員の経験等がすぐに組織に広まるという点では「あまりあてはまらない」とする企業が多くなっている。また、過去の経験に基づく業務の確立がある程度達成されている企業が多くなっている。さらに、従業員各自が自分のやり方で仕事をしているような企業が多くなっている。

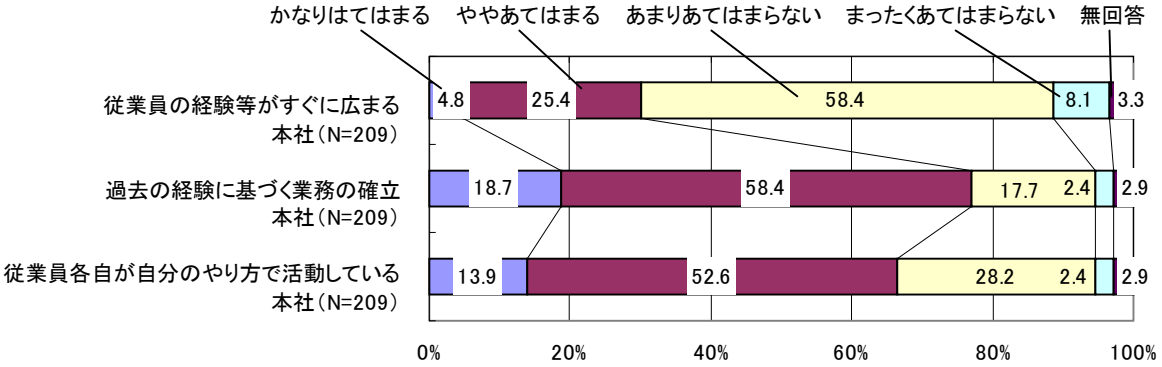

図 5.1-5 **回答企業（本社）の風土・文化分布**

5.1.5.6.回答企業（本社）の競争優位性分布

回答企業（本社）の競争優位性分布は、図 5.1-6に示すとおりである。顧客ニーズへの対応力を挙げる企業が５割を超えており多くなっている。この他では、コスト競争力や、戦略や計画の現場における実践能力を競争優位としている企業が比較的多くなっている。

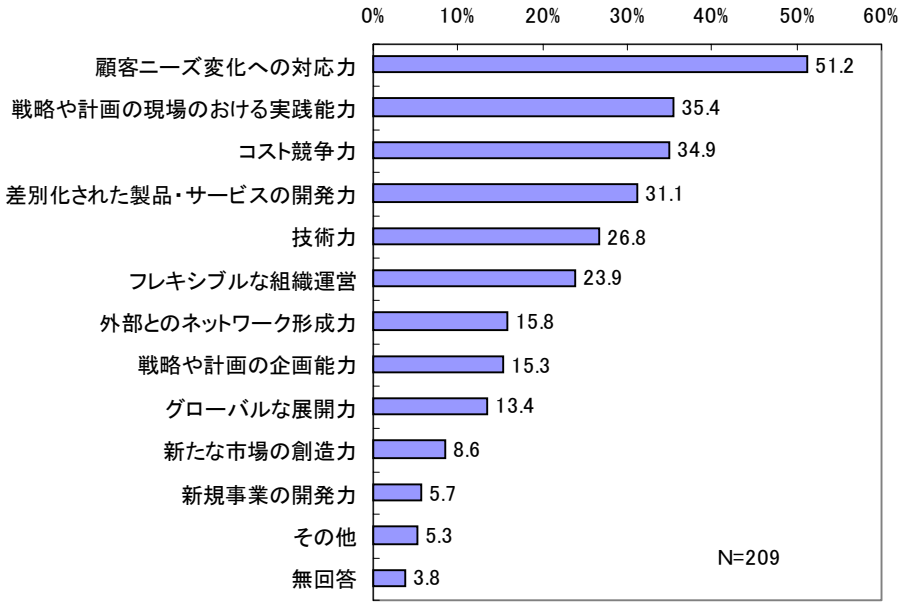

図 5.1-6 **回答企業（本社）の競争優位性分布**

5.1.5.7.回答企業（本社）の経営環境特性分布

回答企業（本社）の経営環境特性分布は、図 5.1-7に示すとおりである。ターゲット市場の競争性は大半の回答企業にあてはまる。また、製品・サービス市場の多様性も比較的高いという認識になっている。業務の知識集約的性格に関しては、あてはまる企業とそうでない企業にわかれている。

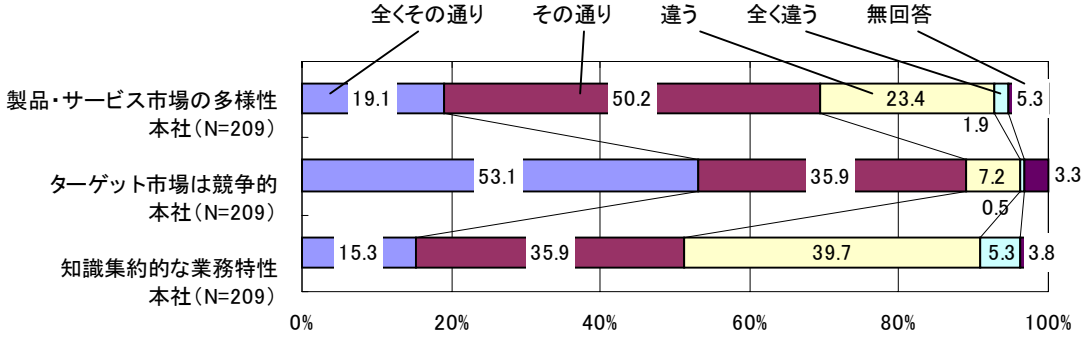

図 5.1-7 **回答企業（本社）の経営環境特性分布**

5.2.事業所アンケート調査の概要

国内企業における事業所アンケート調査の概要について示す。

5.2.1.調査対象

本社アンケート調査対象の本社に所属する事業所を対象とした。回答者は、各事業所の事業所長または企画担当者を対象とした。

5.2.2.調査期間

2000 年 4 月 12 日（水）～5 月 31 日（水）

5.2.3.調査方法・回収方法

事業所アンケート調査票「ナレッジ・マネジメントに関する調査」を本社アンケート調査票とともに調査実施機関である株式会社三菱総合研究所から各企業の本社に郵送し、本社から事業所への転送を依頼した。回収については各企業（本社または事業所）から株式会社三菱総合研究所に郵送する形式をとった。

5.2.4.回収数

回収数は 136 社、回収率は 11.3%であった。

5.2.5.回答企業（事業所）の概要

回答企業（事業所）の概要について示す。

5.2.5.1.回答企業（事業所）の業種分布

回答企業（事業所）の業種分布は、図 5.2-1に示すとおり、本社アンケート調査同様、金融・保険のウェイトが高くなっている。

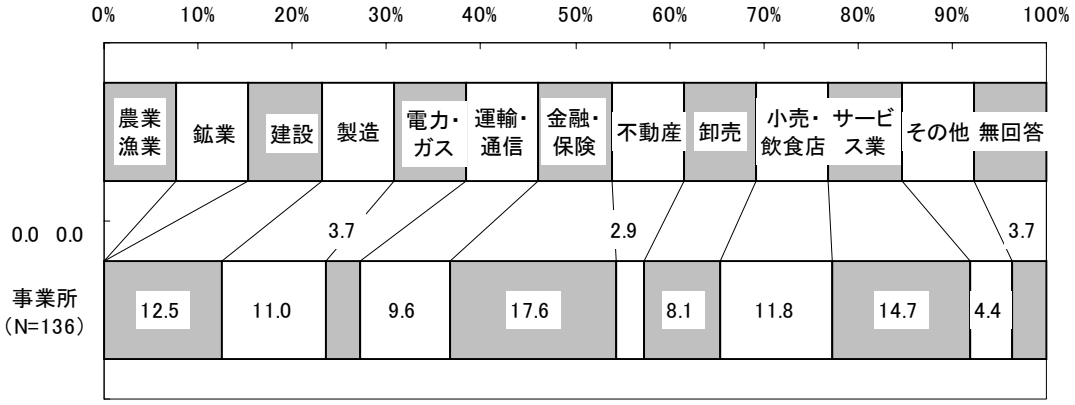

図 5.2-1 **回答企業（事業所）の業種分布**

5.2.5.2.回答企業（事業所）の年間売上高分布

回答企業（事業所）の年間売上高分布は、図 5.2-2に示すとおり、年間 50 億円以上の事業所が 5 割を超えている。

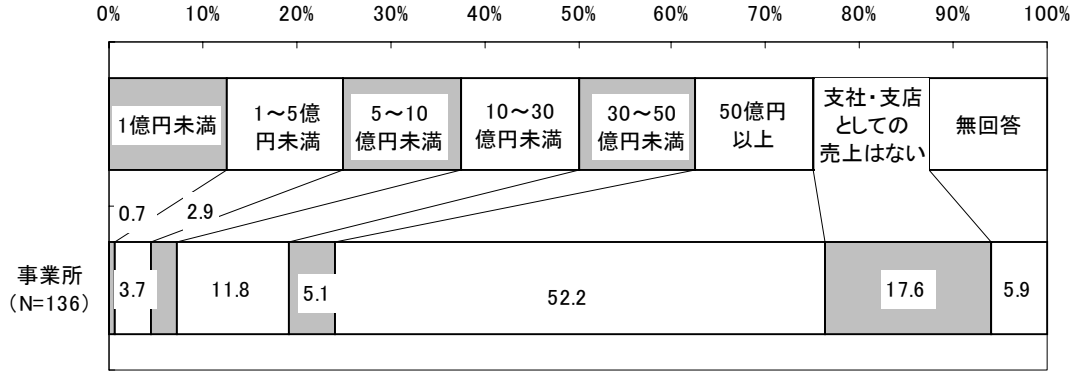

図 5.2-2 **回答企業（事業所）の年間売上高分布**

5.2.5.3.回答企業（事業所）の従業員数分布

回答企業（事業所）の従業員数分布は、図 5.2-3に示すとおり、従業員 200 名以上の事業所が約 5 割を占めており、比較的規模の大きな事業所が多くなっている。

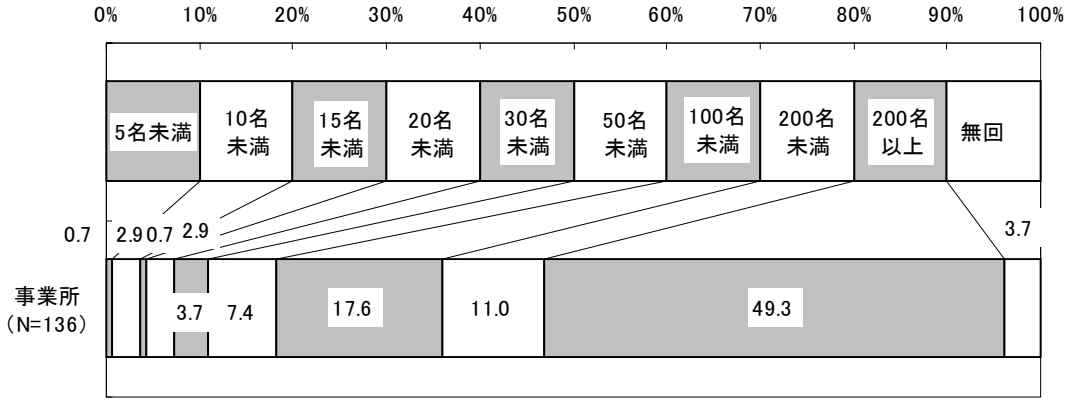

図 5.2-3 **回答企業（事業所）の従業員数分布**

5.2.5.4.回答企業（事業所）の形態分布

回答企業（事業所）の形態分布は、図 5.2-4に示すとおり、事務所が約 5 割と最も多くなっており、店舗が約 2 割と比較的多くなっている。

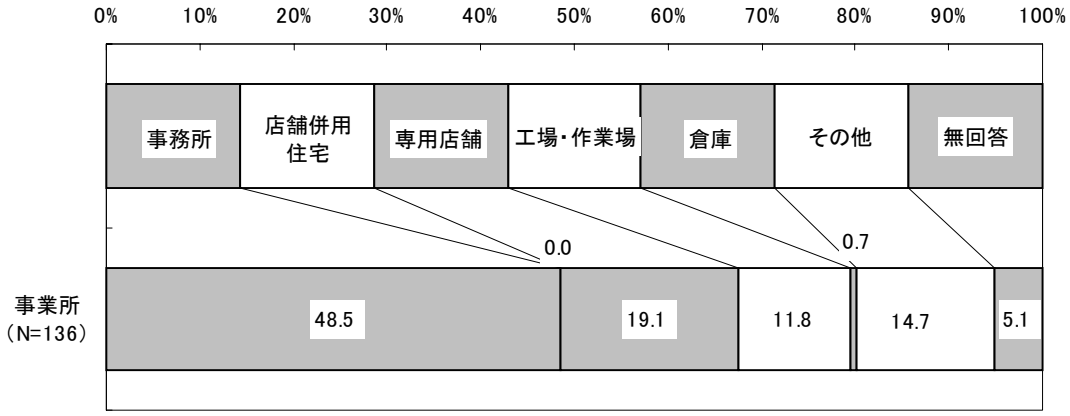

図 5.2-4 **回答企業（事業所）の形態分布**

5.2.5.5.回答企業（事業所）の風土・文化分布

回答企業（事業所）の風土・文化分布は、図 5.2-5に示すとおりである。従業員の経験等がすぐに組織に広まるという点では比較的あてはまる事業所が多くなっている。また、過去の経験に基づく業務の確立がある程度達成されている事業所がかなり多くなっている。さらに、従業員各自が自分のやり方で仕事をしているという点では事業所によって分かれている。

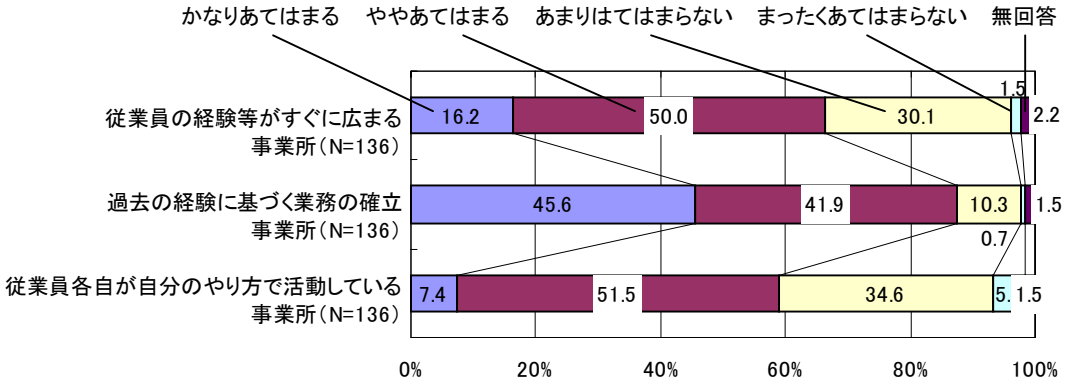

図 5.2-5 **回答企業（事業所）の風土・文化分布**

5.3.郵便局アンケート調査の概要

郵便局アンケート調査の概要について示す。

5.3.1.調査対象

郵便局は全国に 24,700 局あり、様々な種類の郵便局があるが、郵便局アンケート調査では全国の普通局 1,311 局より 200 局をサンプリング抽出した。なお、回答者は、各局の各課の課長（未分課局は副局長）を対象とした。

郵便局アンケート調査票の地域別の発送数を表 5.3-1に示す。また、調査対象局の局特性、調査票種類、回答者の関係を表 5.3-2に示す。

表 5.3-1 **郵便局アンケート調査票の地域別発送数**

	地　域	発送数
1	北海道	11
2	東　北	15
3	関　東	37
4	東　京	18
5	信　越	9
6	北　陸	7
7	東　海	22
8	近　畿	32
9	中　国	14
10	四　国	9
11	九　州	23
12	沖　縄	3
―	総　計	200

表 5.3-2 **調査対象局の局特性、調査票種類、回答者の関係**

局特性(普通局)					調査票種類		回答者
パターン種別	集配・無集配	分課・未分課	法人郵便営業課（郵便営業企画課）設置	総合担務実施	番号	名称	役職
パターン1	集配	分課	設置	未実施	010 020 030 035 040 050 060 070 080	総務用 法人郵便営業(郵便営業企画課)用 郵便内務(窓口)用 郵便内務(通常)用 郵便外務(集配営業)用 貯金内務(窓口)用 貯金外務用 保険内務(窓口)用 保険外務用	総務課長(必要に応じて局長または副局長) 法人郵便営業課長または郵便営業企画課長 郵便課長(窓口担当) 郵便課長(通常担当) 集配営業課長 貯金課長 保険課長
パターン2	集配	分課	未設置	未実施	011 030 035 040 050 060 070 080	総務用 郵便内務(窓口)用 郵便内務(通常)用 郵便外務(集配営業)用 貯金内務(窓口)用 貯金外務用 保険内務(窓口)用 保険外務用	総務課長(必要に応じて局長または副局長) 郵便課長 郵便課長または集配営業課長 貯金課長 保険課長
パターン3	集配	分課	未設置	実施	012 030 035 040 090 100	総務用 郵便内務(窓口)用 郵便内務(通常)用 郵便外務(集配営業)用 貯金保険内務(窓口)用 貯金保険外務用	総務課長(必要に応じて局長または副局長) 郵便課長 郵便課長または集配営業課長 貯金保険課長
パターン4	集配	未分課	―	実施	013 031 036 091 110	総務用 郵便内務(窓口)用 郵便内務(通常)用 貯金保険内務(窓口)用 郵便(集配営業)貯金保険外務用	副局長(共通担当)(必要に応じて局長) 副局長(郵貯保担当)
パターン5	無集配	―	―	―	014 120 091	総務用 郵便内務(窓口)用 貯金保険内務(窓口)用	副局長(必要に応じて局長)

5.3.2.調査期間

2000 年 4 月 12 日（水）～4 月 26 日（水）

5.3.3.調査方法・回収方法

郵便局アンケート調査票「情報・ノウハウの共有・活用に関する調査」を郵政研究所から各局に郵送し、回収についても各局から郵政研究所に郵送する形式をとった。

5.3.4.回収数

回収数は 171 局、回収率は 85.5%であった。

5.3.5.回答郵便局の概要

回答郵便局の概要について示す。

5.3.5.1.回答郵便局の常勤職員数分布

回答郵便局の常勤職員数分布は、図 5.3-1に示すとおりである。30 人未満の小規模な局から 300 人以上の大規模な局までばらついた分布となっている。

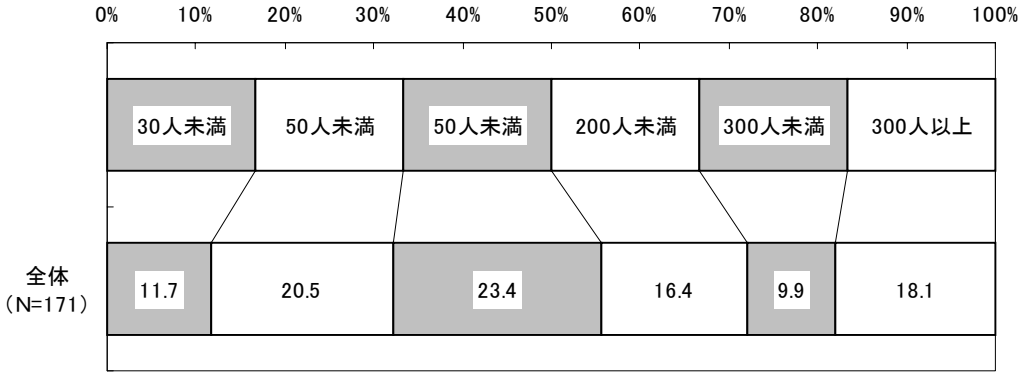

図 5.3-1 **回答郵便局の常勤職員数分布**

5.3.5.2.回答郵便局の局特性パターン分布

回答郵便局の局特性パターン分布は、図 5.3-2に示すとおり、パターン 1 が 27.5%とやや多くなっており、パターン 5 は逆に少なくなっている（局特性パターンは表 5.3-2を参照）。

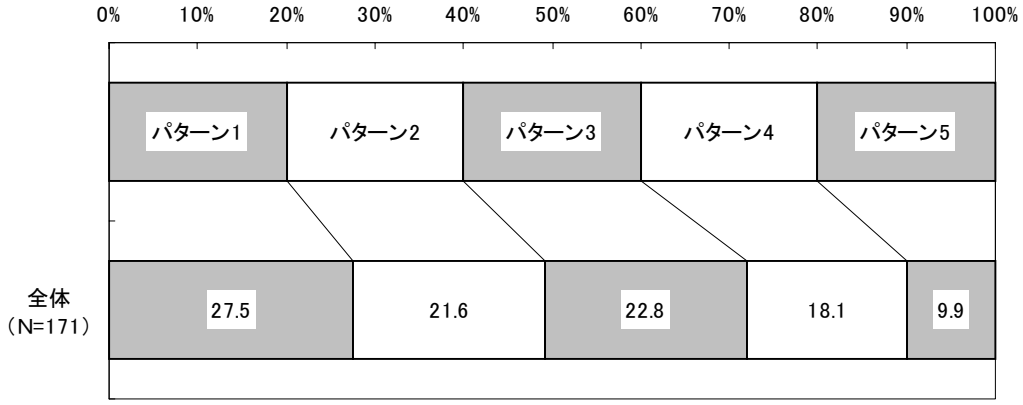

図 5.3-2 **回答郵便局の局特性パターン分布**

5.3.5.3.回答郵便局の風土・文化分布

回答郵便局の風土・文化分布は、図 5.3-3に示すとおりである。過去の経験等に基づく業務の確立に関しては、比較的肯定的な局が多くなっている。しかし、職員の経験がすぐに組織に広まる、職員各自が自分のやり方で仕事をしているという点では郵便局によって分かれている。

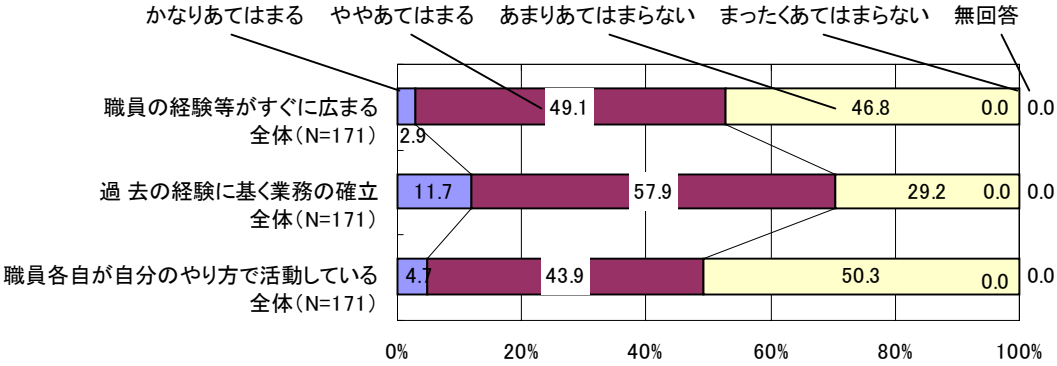

図 5.3-3 **回答郵便局の風土・文化分布**

5.4.米国本社アンケート調査の概要

米国企業における本社アンケート調査の概要について示す。

5.4.1.調査対象

米国企業としては、様々な業種があるが、米国本社アンケート調査では、Fortune 1,000 企業を対象とした。なお、回答者は、各企業の KM 担当者または企画担当者を対象とした。

5.4.2.調査期間

2000 年 4 月 12 日（水）～5 月 31 日（水）

5.4.3.調査方法・回収方法

米国本社アンケート調査票「ナレッジ・マネジメントに関する調査」を調査実施機関である株式会社三菱総合研究所から各企業の本社に郵送し、回収についても各企業から株式会社三菱総合研究所に郵送する形式をとった。

5.4.4.回収数

回収数は 18 社、回収率は 1.8%であった。

5.4.5.回答企業（米国本社）の概要

回答企業（米国本社）の概要について示す。

5.4.5.1.回答企業（米国本社）の業種分布

回答企業（米国本社）の業種分布は、図 5.4-1に示すとおり、サービス業とその他が多くなっている。

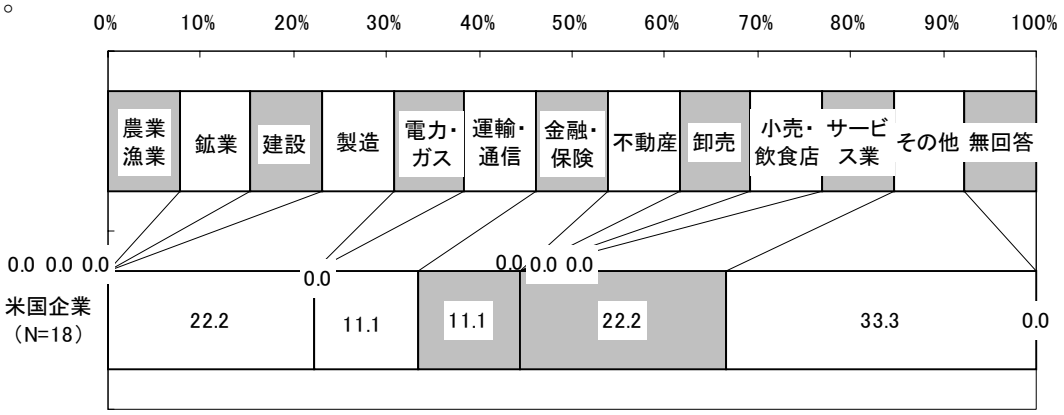

図 5.4-1 **回答企業（米国本社）の業種分布**

5.4.5.2.回答企業（米国本社）の年間売上高分布

回答企業（米国本社）の年間売上高分布は、図 5.4-2に示すとおり、30 億ドル以上の企業が半数を占める。

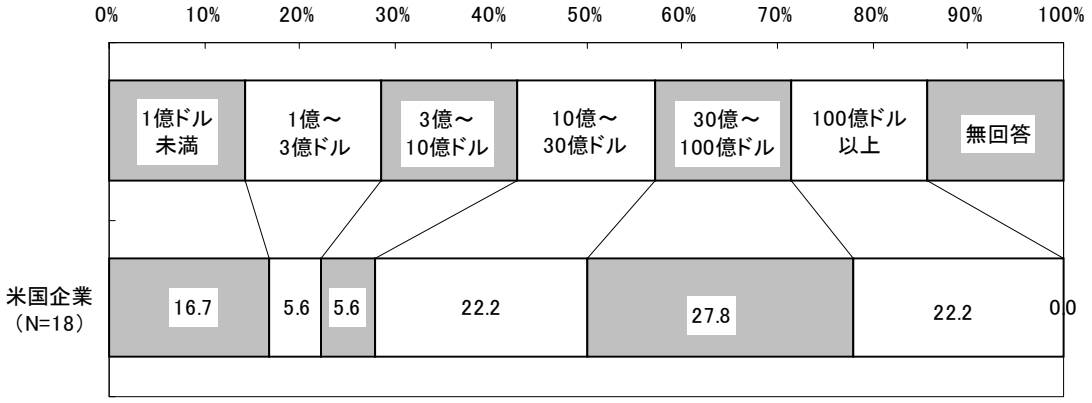

図 5.4-2 **回答企業（米国本社）の年間売上高分布**

5.4.5.3.回答企業（米国本社）の従業員数分布

回答企業（米国本社）の従業員数分布は、図 5.4-3に示すとおり、従業員 10,000 人以上の企業が半数以上を占めている。

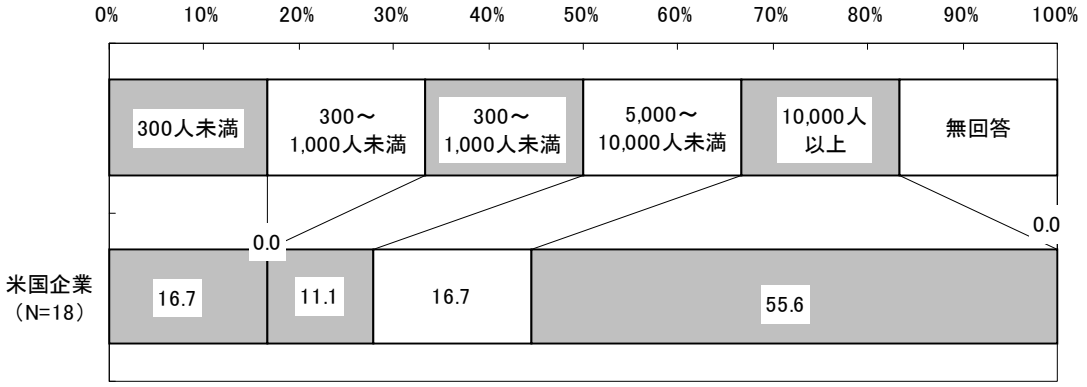

図 5.4-3 **回答企業（米国本社）の従業員数分布**

5.4.5.4.回答企業（米国本社）の風土・文化分布

回答企業（米国本社）の風土・文化分布は、図 5.4-4に示すとおりである。従業員の経験等がすぐに組織に広まるという点では「ややあてはまる」とする企業が多くなっている。また、過去の経験に基づく業務の確立がある程度達成されている企業が多くなっている。一方、従業員各自が自分のやり方で仕事をしているという点では回答が分かれている。

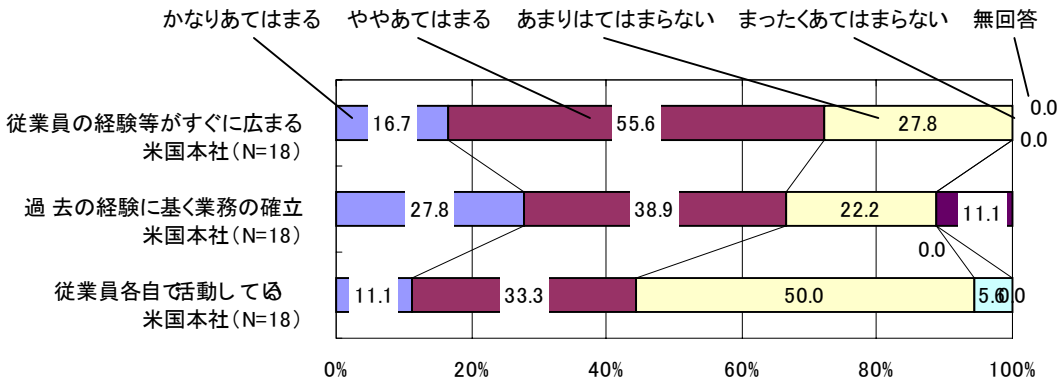

図 5.4-4 **回答企業（米国本社）の風土・文化分布**

5.4.5.5.回答企業（米国本社）の競争優位性分布

回答企業（米国本社）の競争優位性分布は、図 5.4-5に示すとおりである。差別化された製品・サービスの開発力を競争上の強みにあげる企業が最も多くなっている。

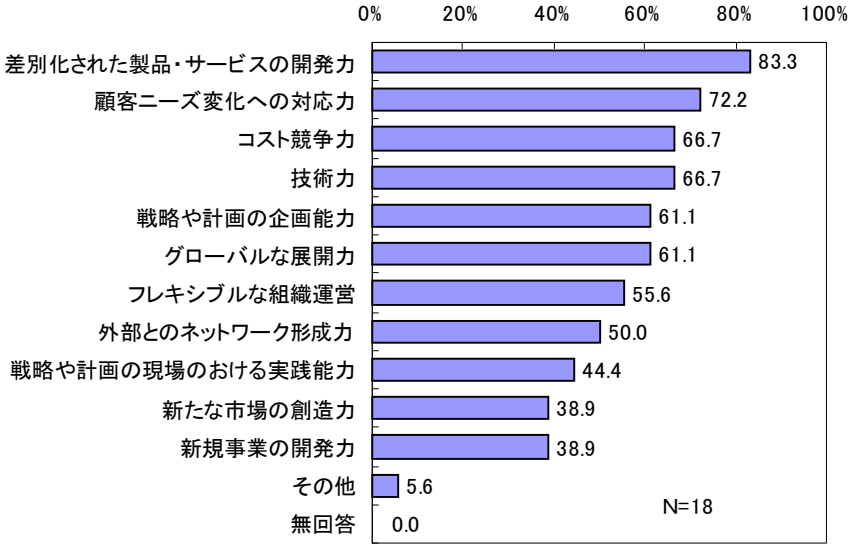

図 5.4-5 **回答企業（米国本社）の競争優位性分布**

5.4.5.6.回答企業（米国本社）の経営環境特性分布

回答企業（米国本社）の経営環境特性分布は、図 5.4-6に示すとおりである。ターゲット市場の競争性は多くの回答企業にあてはまる。また、製品・サービス市場の多様性も比較的高いという認識になっている。さらに、業務の知識集約的性格が強いとする企業が多くなっている。

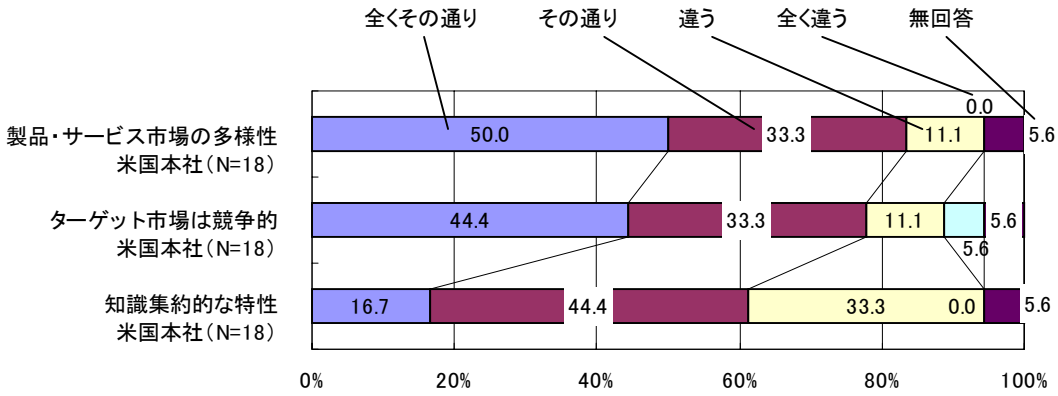

図 5.4-6 **回答企業（米国本社）の経営環境特性分布**

5.5.諸外国郵便事業体アンケート調査の概要

諸外国郵便事業体アンケート調査の概要について示す。

5.5.1.調査対象

諸外国郵便事業体アンケート調査では、欧米を中心とする先進諸国 30 ケ国の郵便事業体を対象とした。回答者は、各事業体の経営企画関係担当者を対象とした。

5.5.2.調査期間

2000 年 4 月 12 日（水）～5 月 31 日（水）

5.5.3.調査方法・回収方法

諸外国郵便事業体アンケート調査票「ナレッジ・マネジメントに関する調査」を郵政研究所から各企業の事業体の国際部門に郵送し、国際部門から経営企画関係の部門への転送を依頼した。回収については各事業体から郵政研究所に郵送または FAX 送信する形式をとった。

5.5.4.回収数

回収数は 13 機関、回収率は 43.3%であった。

5.5.5.回答事業体の概要

回答事業体の概要について示す。

5.5.5.1.回答事業体の年間売上高分布

回答事業体の年間売上高分布は、図 5.5-1に示すとおり、1～3 億ドル、3～10 億ドルクラスの事業体が多くなっている。

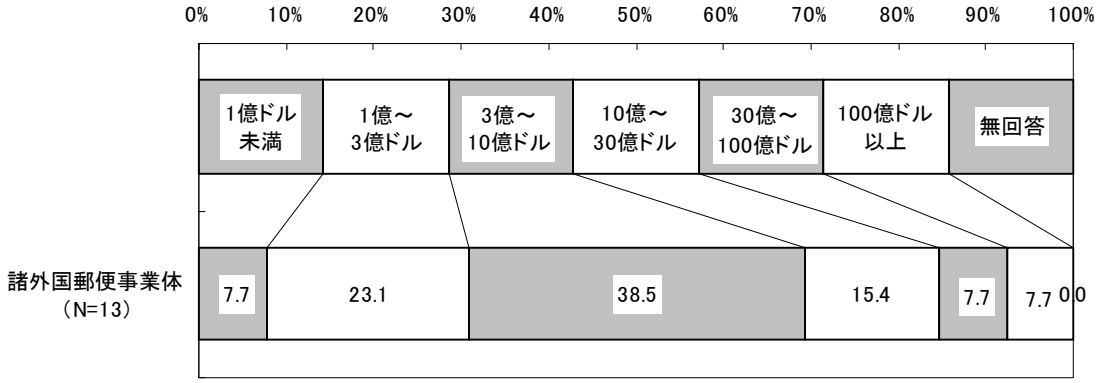

図 5.5-1 **回答事業体の年間売上高分布**

5.5.5.2.回答事業体の従業員数分布

回答事業体の従業員数分布は、図 5.5-2に示すとおり、従業員 10,000 人以上の企業が約 7 割を占めている。

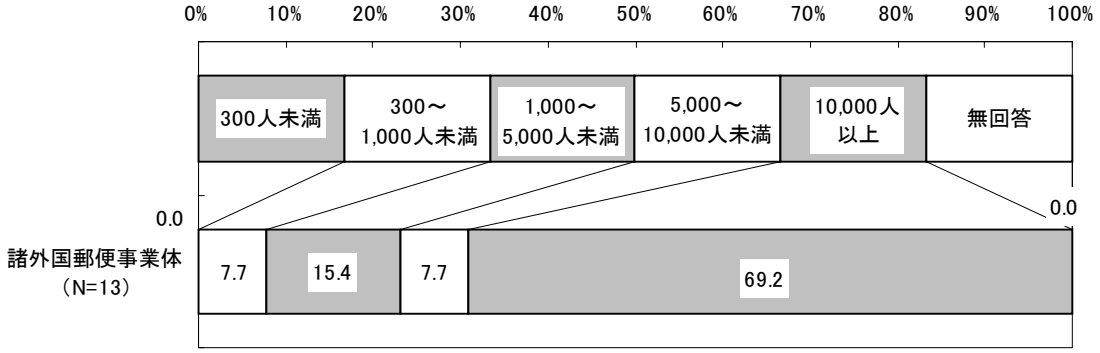

図 5.5-2 **回答事業体の従業員数分布**

5.5.5.3.回答事業体の風土・文化分布

回答事業体の風土・文化分布は、図 5.5-3に示すとおりである。過去の経験に基づく業務の確立がある程度達成されている事業体が多くなっている。しかし、従業員の経験等がすぐに組織に広まる、従業員各自が自分のやり方で仕事をしている、という点では回答が分かれている。

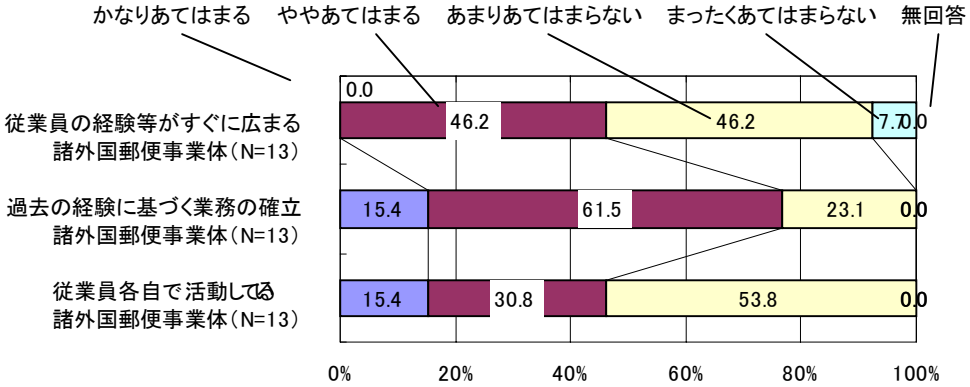

図 5.5-3 **回答事業体の風土・文化分布**

5.5.5.4.回答事業体の競争優位性分布

回答事業体の競争優位性分布は、図 5.5-4に示すとおりである。差別化された製品・サービスの開発力を競争上の強みにあげる企業が最も多くなっている。このほかでは、コスト競争力や、戦略や計画の企画能力を競争優位としている事業体が比較的多くなっている。

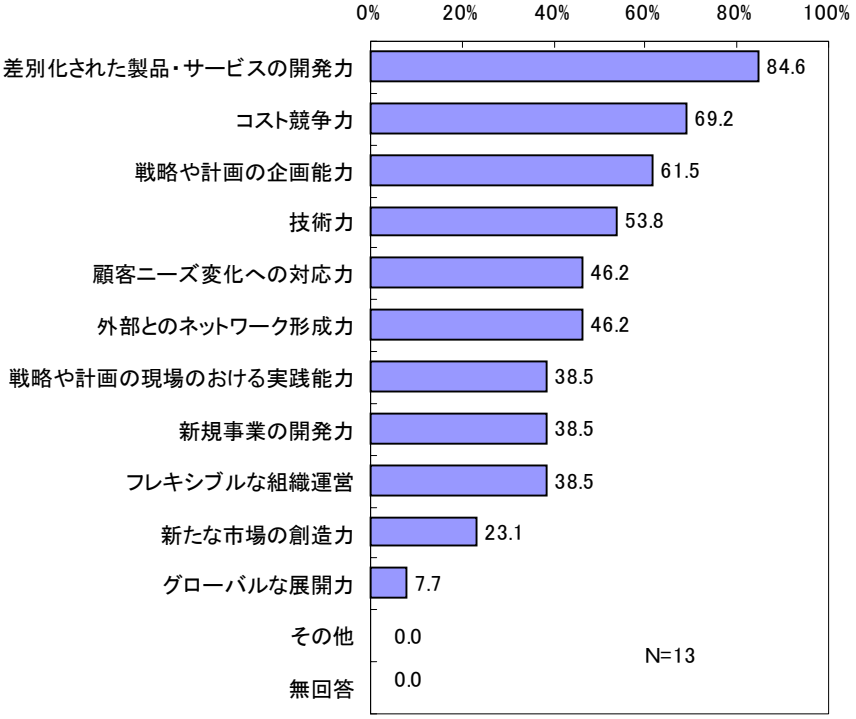

図 5.5-4 **回答事業体の競争優位性分布**

5.5.5.5.回答事業体の経営環境特性分布

回答事業体の経営環境特性分布は、図 5.5-5に示すとおりである。ターゲット市場の競争性は大半の回答事業体にあてはまる。また、製品・サービス市場の多様性も比較的高いという認識になっている。業務の知識集約的性格に関しては、あてはまる事業体とそうでない事業体とに分かれている。

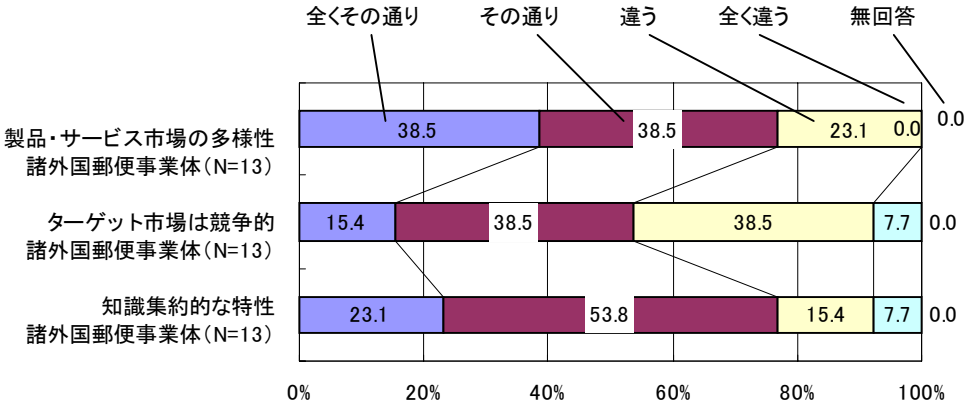

図 5.5-5 **回答事業体の経営環境特性分布**

6．全社／所／局レベルのＫＭの現状

6.全社／所／局レベルの KM の現状

本章では、本社、事業所、郵便局の各アンケート調査をもとに、それぞれ、全社的、全所的、全局的な視点で KM の現状を整理し、比較分析を行っている。なお、米国本社、諸外国郵便事業体については、集計サンプル数が少ないため、参考情報として掲載している。

6.1.KM の位置付け

本項では、KM の捉え方、KM との関連付け、および KM の位置付けについて示す。

6.1.1.KM の捉え方

企業、事業体において、KM をどのように捉えているかについて、図 6.1-1～図 6.1-3に示す。

国内本社では、KM を「企業戦略上の重要テーマ」とする捉え方が最も多く約半数の 50.2%、次いで「現場の戦術レベルでのテーマ」35.9%となっており、経営戦略の上位概念として捉えていることがわかる。「情報システムベンダーのキーワード」、「経営分野における一時的流行語」といった狭義の捉え方をしている割合は約 1 割程度と少なくなっている。

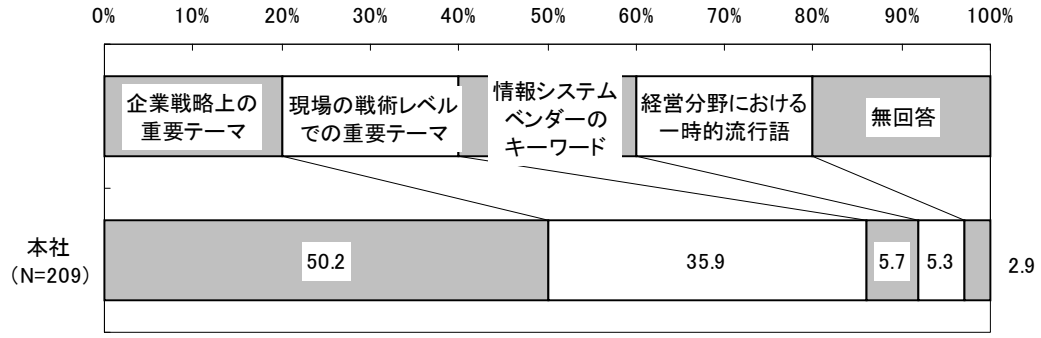

図 6.1-1　KM **の捉え方（国内本社）**

米国本社、諸外国郵便事業体では、経営戦略の上位に位置付ける傾向がより強く出ている。「企業（事業体）戦略上の重要テーマ」が米国企業では 80%、諸外国郵便事業体では 61.5%を占めている。

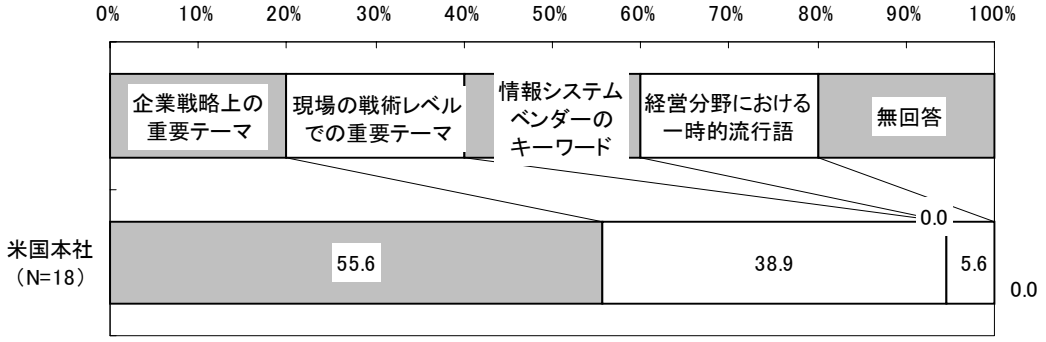

図 6.1-2　KM **の捉え方（米国本社）**

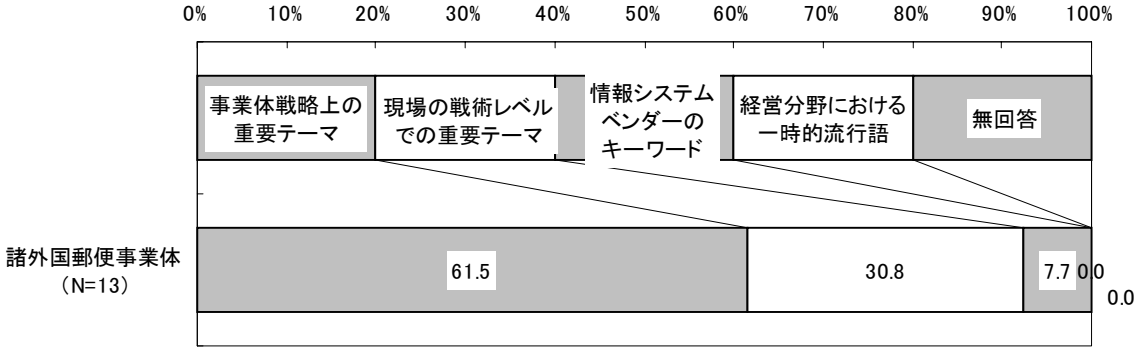

図 6.1-3　KM **の捉え方（諸外国郵便事業体）**

6.1.2.KM との関連付け

企業、事業体において、KM をどのような事柄と関連付けているかについて、図 6.1-4～図 6.1-6 に示す。

国内本社では「情報システムの見直し」が最も多く 50.4%、次いで「経営革新」40.3%、「BPR（Business Process Reengineering）」34.9%となっている。「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。

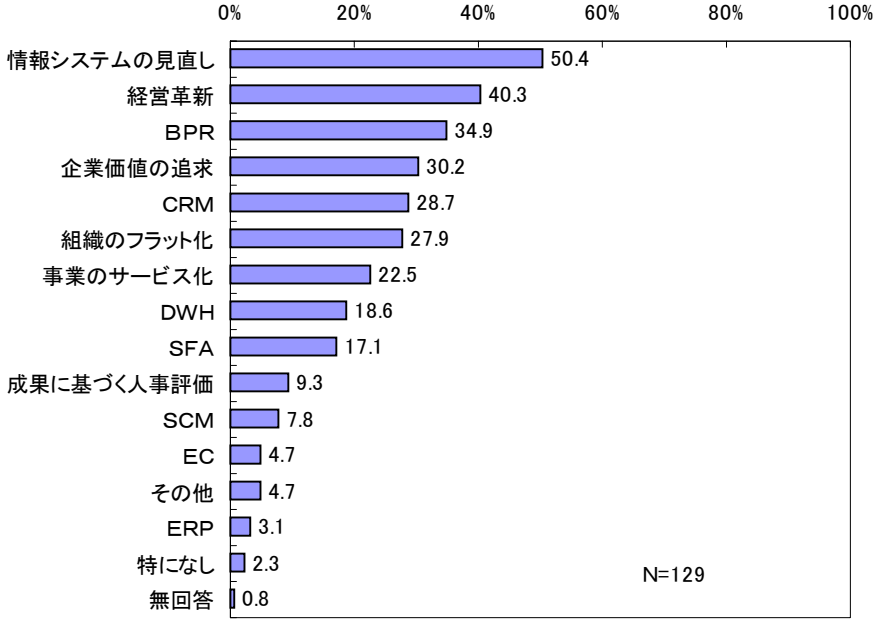

図 6.1-4　KM **との関連付け（国内本社）**

一方、米国本社では「CRM（Customer Relationship Management）」が 80%、「経営革新」、「企業価値の追求」、「EC（Electronic Commerce）」がそれぞれ 73.3%、諸外国郵便事業体では「事業体価値の追求」が 100%、次に「DWH」の 75%となっており、国内本社の「情報システムの見直し」における認識との違いが出ている。

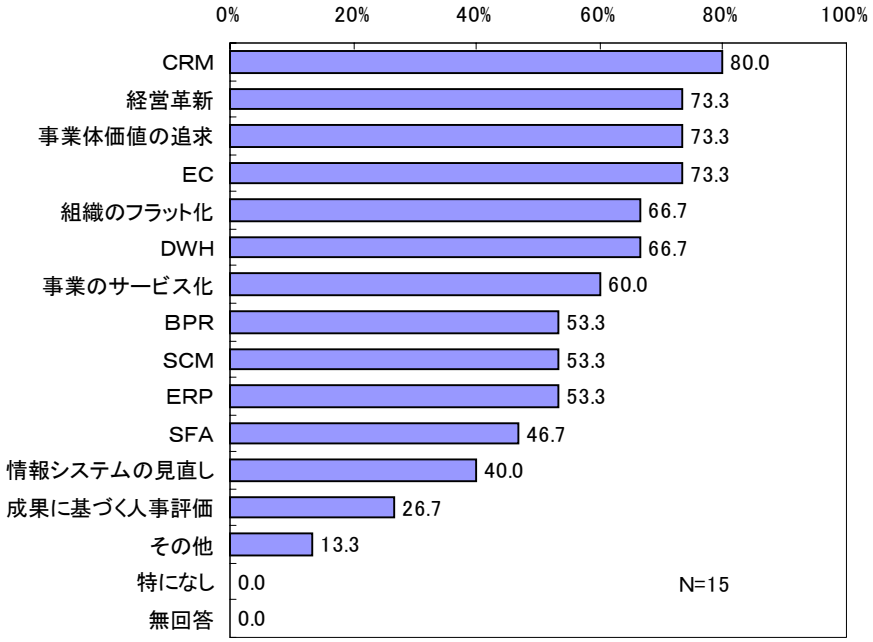

図 6.1-5　KM **との関連付け（米国本社）**

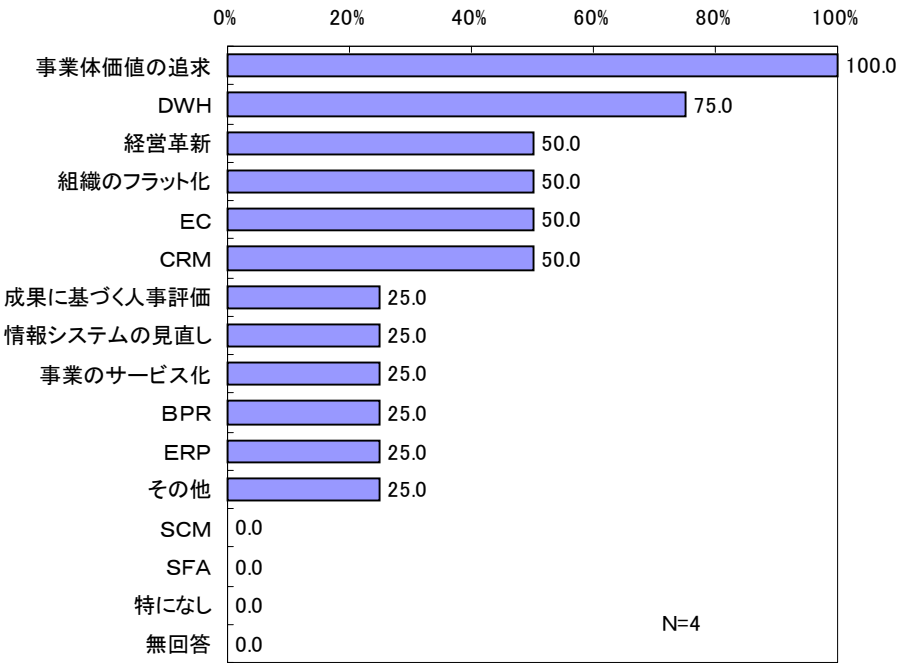

図 6.1-6　KM **との関連付け（諸外国郵便事業体）**

6.1.3. KM の位置付け

企業、事業体においては KM、郵便局においては情報・ノウハウの共有・活用をどのようなレベルで取り入れているかについて、図 6.1-7～図 6.1-11に示す。

国内本社では「経営目標実現のための経営革新のテーマ」といった経営の上位レベルで位置付けているところは少なく、「生産性や業務効率のための活動」と経営の現場レベルで位置付けている傾向が強いことがわかった。

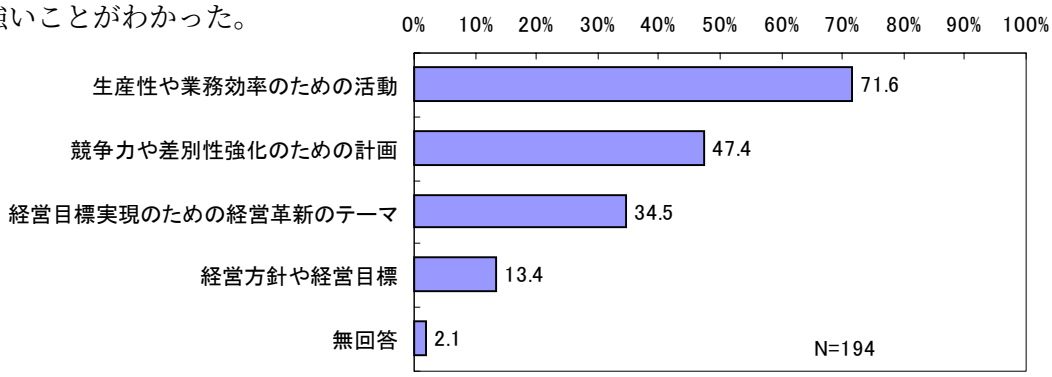

図 6.1-7　KM **の位置付け（国内本社）**

一方、米国本社では「生産性や業務効率のための活動」が 82.4%と最も多く、諸外国郵便事業体においても「無回答」を除けば「生産性や業務効率のための活動」が 27.3%で最も多くなっている。米国本社および諸外国郵便事業体では KM は現場レベルの事項と位置付けられていると考えられる。

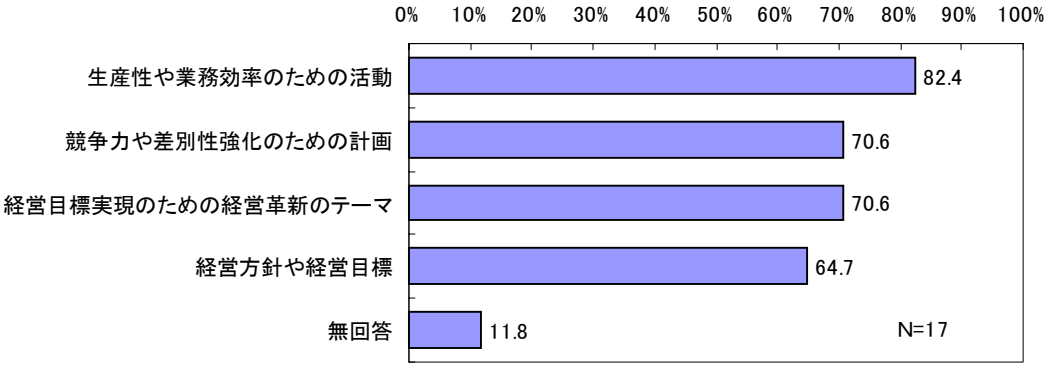

図 6.1-8　KM **の位置付け（米国本社）**

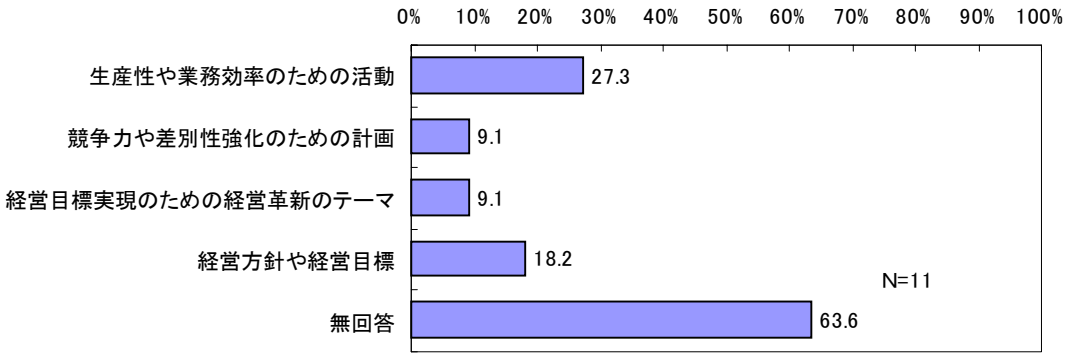

図 6.1-9　KM **の位置付け（諸外国郵便事業体）**

郵便局における情報・ノウハウの共有・活用の位置付けは、「局の経営方針・目標の 1 つ」とする見方は 8.8%と少なく、「局の推進項目の 1 つ」とする見方が 35.7%と高くなっている。ただし、「チーム活動の 1 つ」、「特になし」もそれぞれ 4 分の 1 程度であり、見解が分かれている。

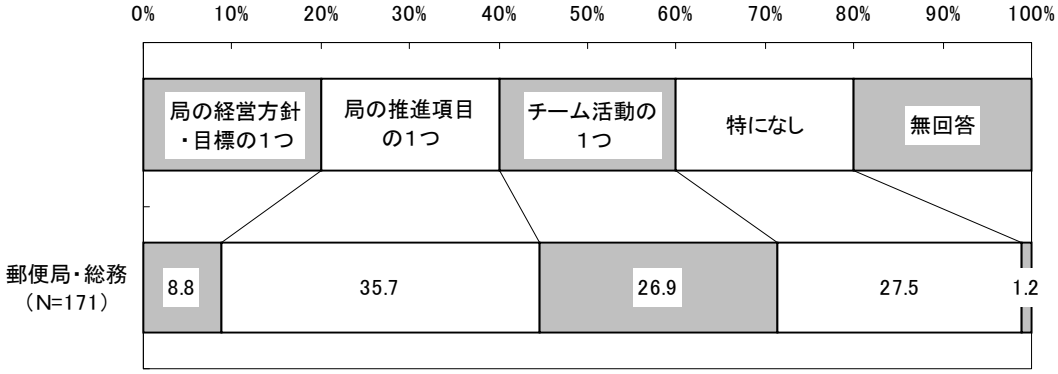

図 6.1-10　**情報・ノウハウの共有・活用の位置付け（郵便局）**

また、常勤職員数規模別に見ると、常勤職員数規模が大きい程、「局の経営方針・目標の 1 つ」あるいは「局の推進項目の 1 つ」とする郵便局が多くなっている。

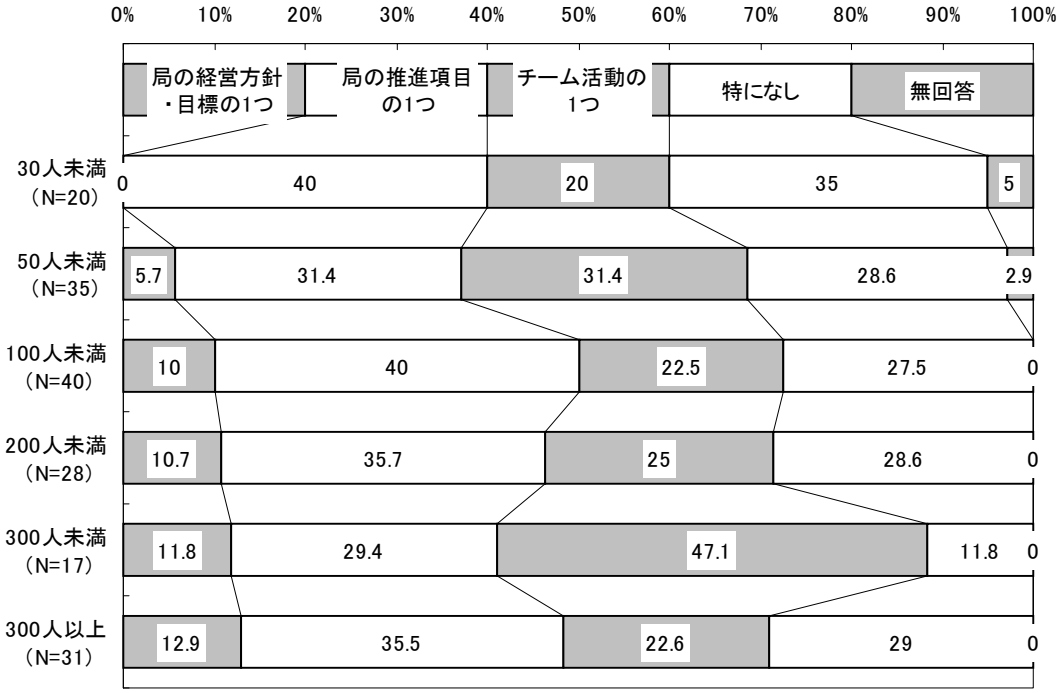

図 6.1-11　**常勤職員数規模別 情報・ノウハウの共有・活用の位置付け（郵便局）**

6.2. KM の実施状況

本項では、KM の実施状況、KM の実施開始時期、および KM のきっかけについて示す。

6.2.1. KM の実施状況

企業、事業体においては KM、郵便局においては情報・ノウハウの共有・活用の実施状況について、図 6.2-1～図 6.2-8に示す。

国内企業における KM の実施状況は、本社よりも事業所の方が高く、「試験的な試みは行っている」まで含めると 85.3%と高くなっている。

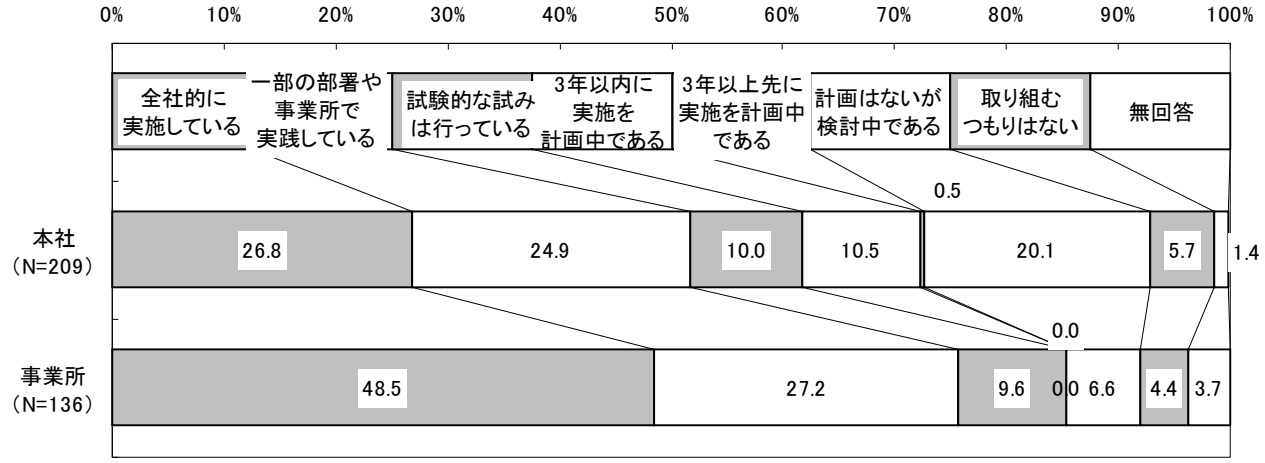

図 6.2-1　KM の実施状況（国内企業）

一方、海外では、米国本社と諸外国郵便事業体で異なる傾向を示している。米国本社では「全社的に実施している」、「一部の部署や事業所で実践している」、「試験的な試みは行っている」合わせて 83.4%であるのに対し、諸外国郵便事業体では「3 年以内に実施を計画中」が最も多く 38.5%となっている。

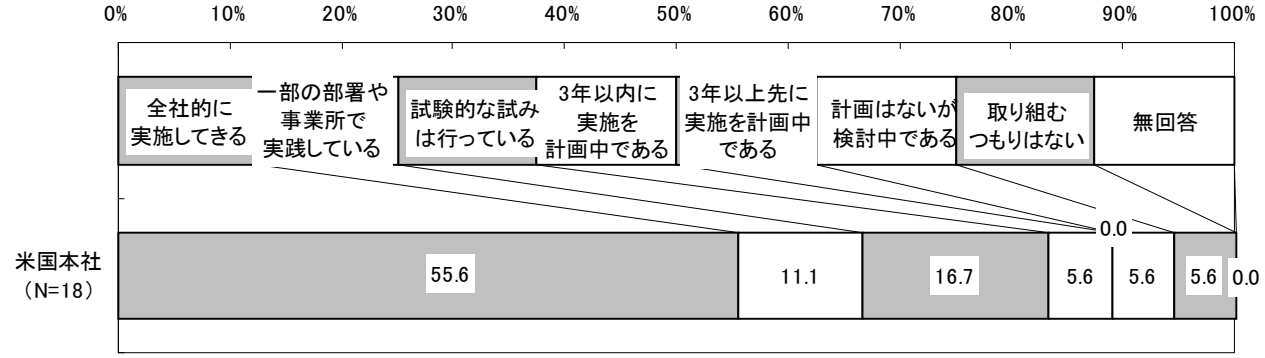

図 6.2-2　KM の実施状況（米国本社）

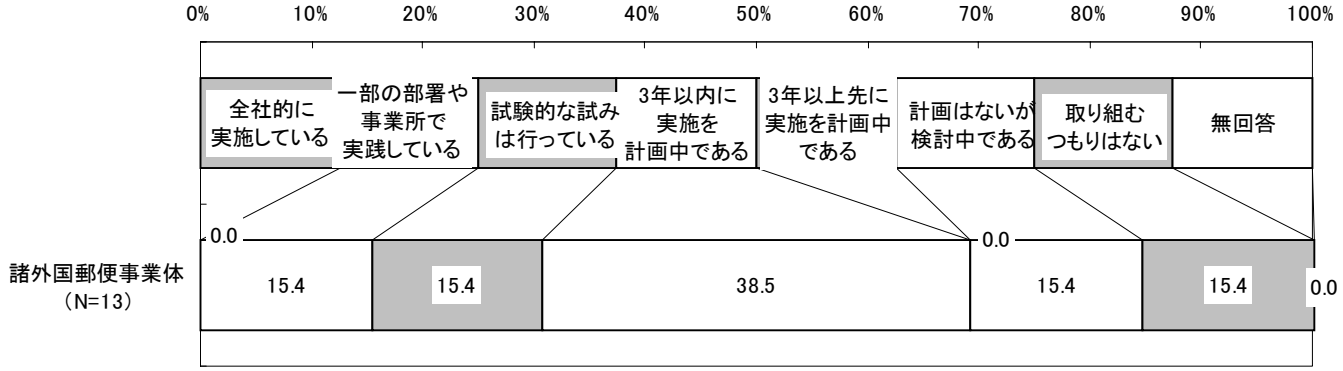

図 6.2-3　KM の実施状況（諸外国郵便事業体）

また、国内本社について、KM の実施状況を KM の捉え方との関係で見ると、「企業戦略上の重要テーマ」としているところでの実施率が高い傾向にあることがわかる。

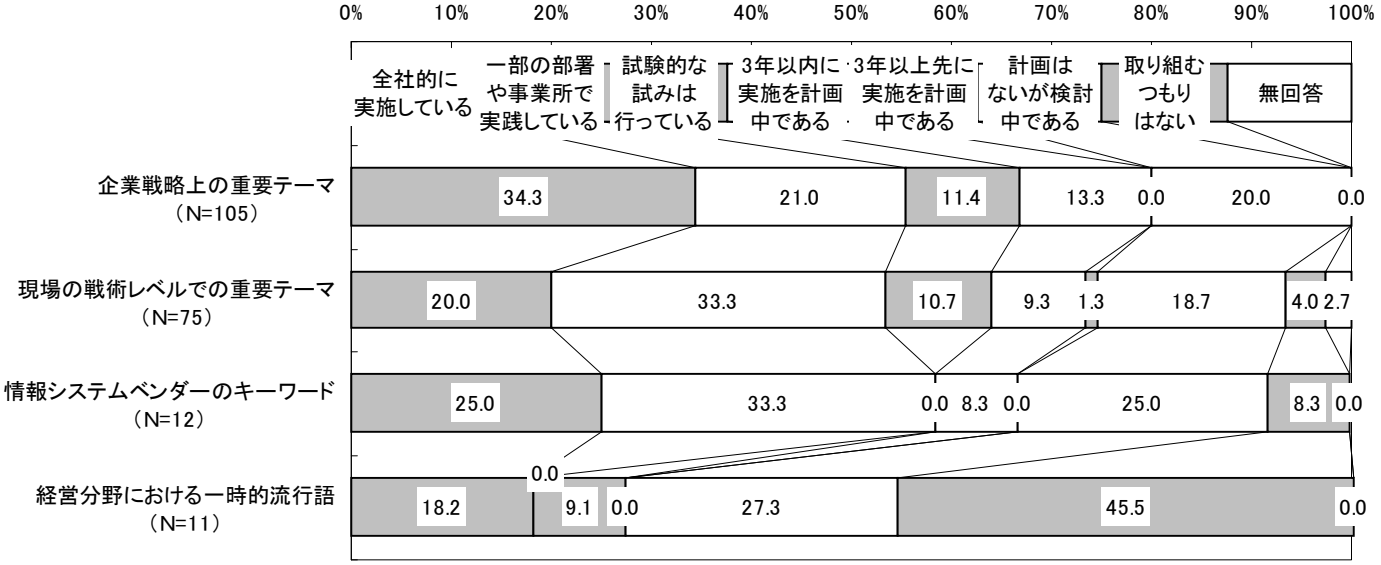

図 6.2-4　KM **の捉え方別** KM **実施状況（国内本社）**

また、国内本社の KM 実施状況を年間売上高との関係で見ると、概ね年間売上高が多い程、KM の実施率が高い傾向にあると言える。

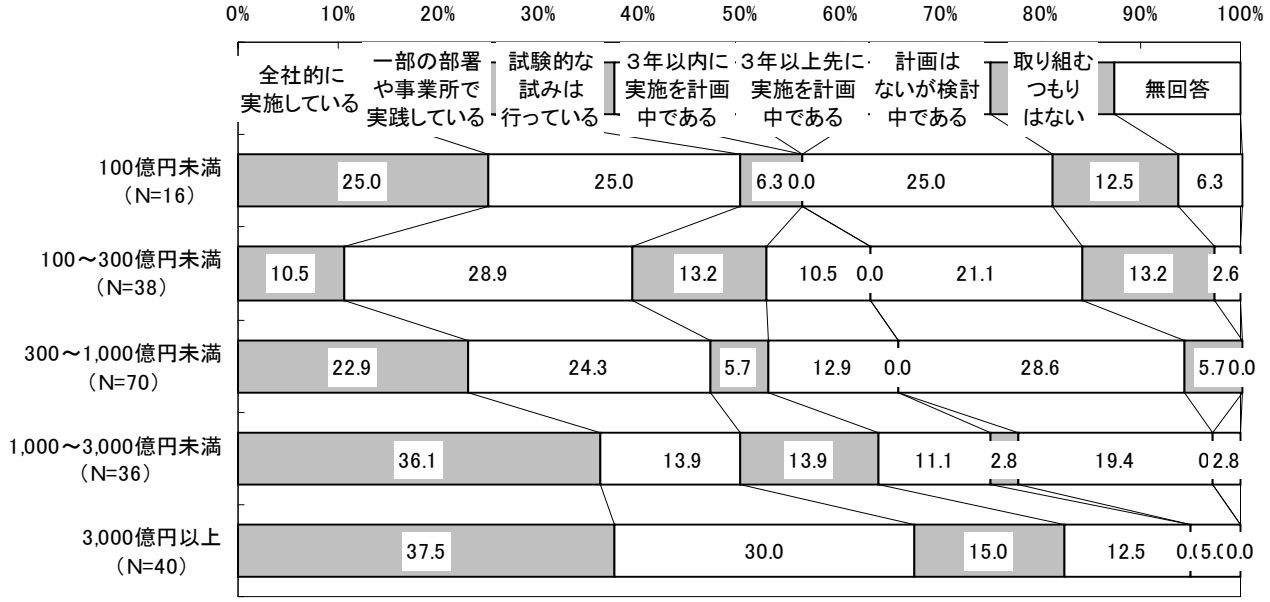

図 6.2-5　**年間売上高別** KM **実施状況（国内本社）**

さらに、国内本社の KM 実施状況を従業員数規模との関係で見ると、「全社的に実施」は 1,000～5,000 人未満が 31.9%と最も多く、「一部の部署や事業所で実施」は 10,000 人以上が 33.3%と最も多くなっている。これは、製造業では従業員数が多いと同時に工場などの現場を抱えており、全社的実施が難しいためと推測される。

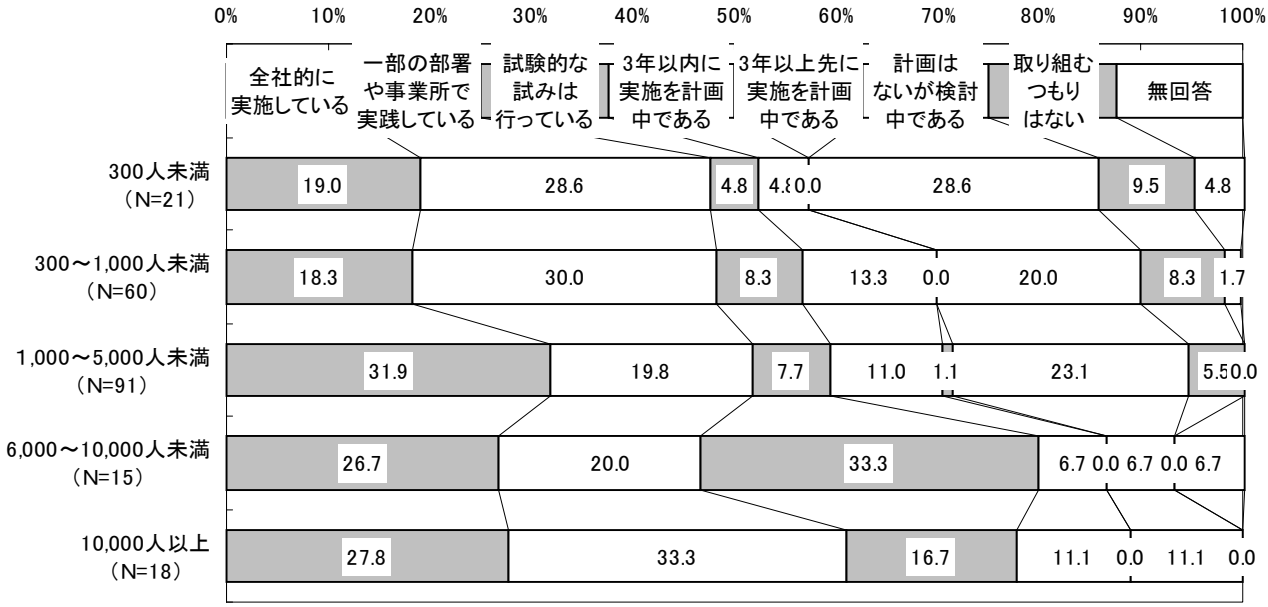

図 6.2-6　**従業員数規模別** KM **実施状況（国内本社）**

一方、郵便局における情報・ノウハウの共有・活用の実施状況を見てみる。

局内では、業務間の差がそれほどみられず 5～6 割が実施している。

これに対し、局間では、業務間の差がみられ、総務、法人郵便営業、貯金保険の各業務での実施が高くなっている。法人郵便営業でよく実施されている理由としては、当該業務は法人のお客様が対象であり、他局の事例等が非常に参考になるためと思われる。また、法人郵便営業以外の業務は、主に個人のお客様が対象であり、それだけ情報・ノウハウの分散が大きいとともに、ローカル色も強いため、他局の事例等はすぐには参考にしにくいと考えられる。

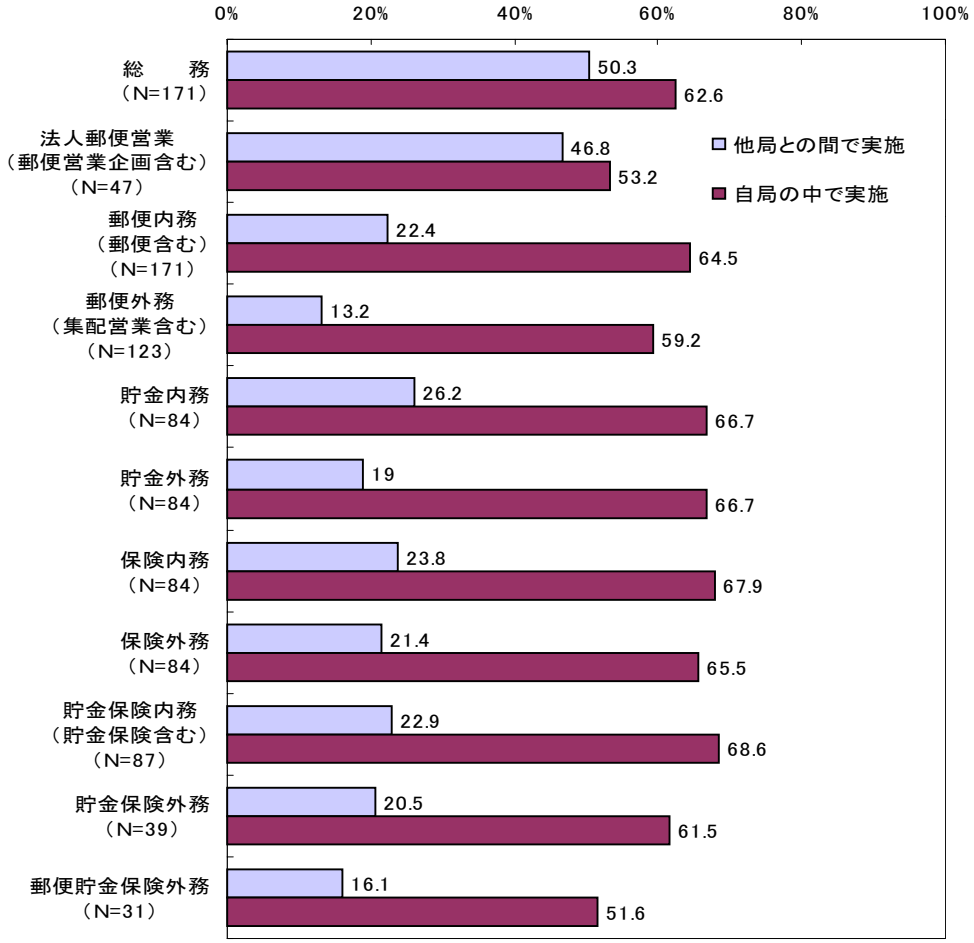

図 6.2-7　**郵便局における業務別 情報・ノウハウの共有・活用の実施状況**

次に、局内での情報・ノウハウの共有・活用の実施状況について、情報・ノウハウの共有・活用の位置付け別に見てみる。

「局の経営方針・目標の１つ」あるいは「局の推進項目の１つ」として位置付けている局の方が高い傾向はあるものの、「チーム活動の１つ」と位置付けている局も高くなっている。とりわけ、総合担務制度のもとで業務を兼務している局においてこの傾向が強く出ている。このような局では、業務を兼務するために、情報・ノウハウの共有・活用が必要となり、チームレベルでの行動として位置付けられていると考えられる。また、常勤職員数規模の比較的小さい局では、チームレベルと局レベルの情報・ノウハウの共有･活用が、重なり易くなっていると考えられる。

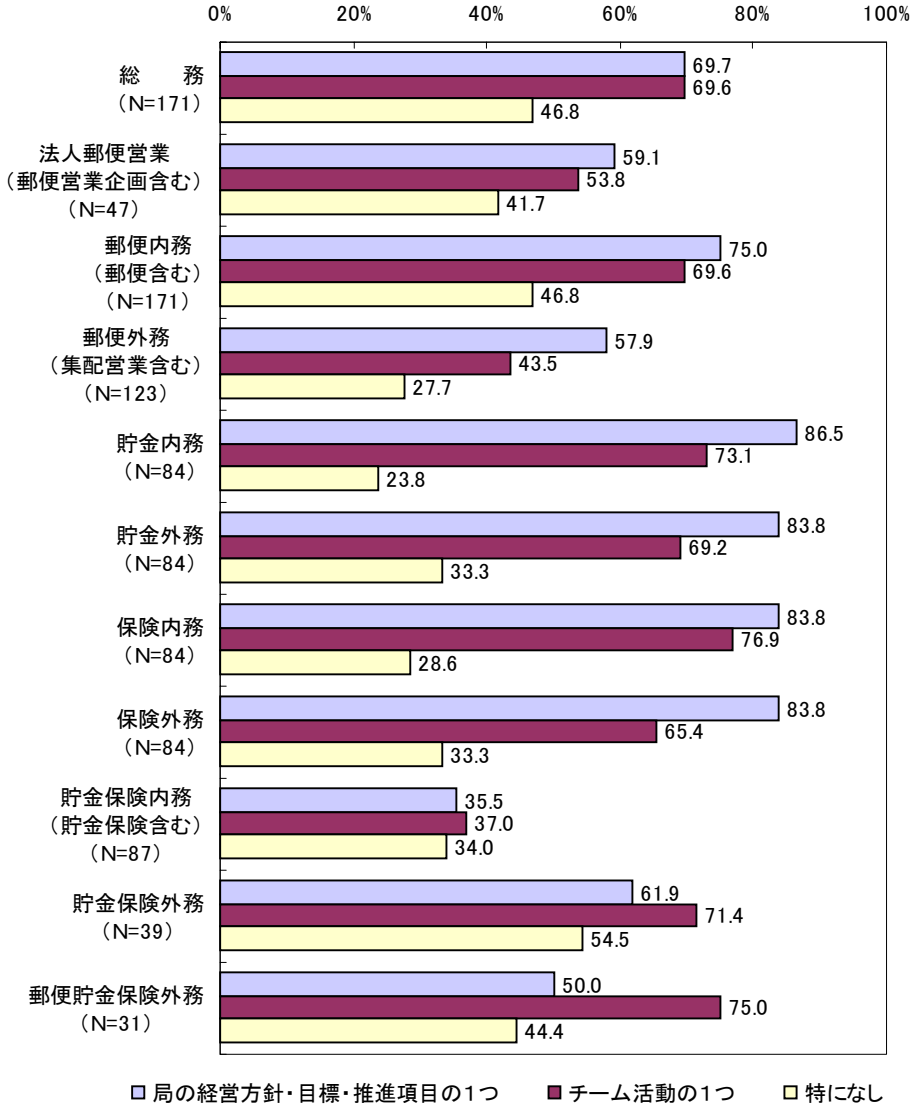

図 6.2-8　**情報・ノウハウの共有・活用の位置付け別**
局内における情報・ノウハウの共有・活用の実施状況

次に、局間での情報・ノウハウの共有・活用の実施状況について、情報・ノウハウの共有・活用の位置付け別に見てみる。

法人郵便営業や郵便の業務を除けば、概ね、「局の経営方針・目標の １ つ」あるいは「局の推進項目の１つ」として位置付けている局の方が、局間での情報・ノウハウの共有・活用の実施状況が高くなっている。

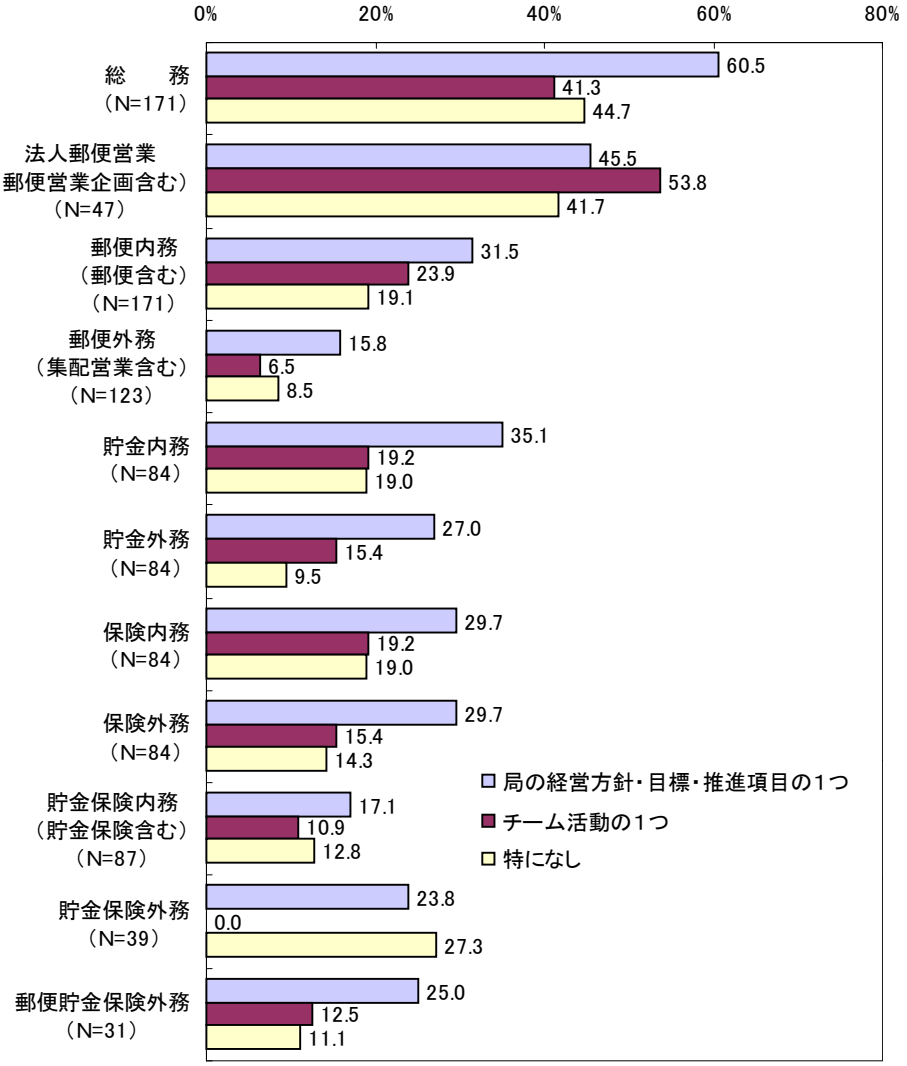

図 6.2-9　**情報・ノウハウの共有・活用の位置付け別**
局間における情報・ノウハウの共有・活用の実施状況

6.2.2. KM の実施開始時期

企業、事業体において、KM の実施開始時期について、図 6.2-10～図 6.2-12に示す。

国内企業では、本社と事業所でやや違いがあり、本社においては「1998 年以降」が 34.9%と最も多いのに対し、事業所で最も多いのは「1988 年以前」となっている。これは、事業所では以前から行われている QC、TQC 等の現場改善活動を KM として捉えているためと推測される。

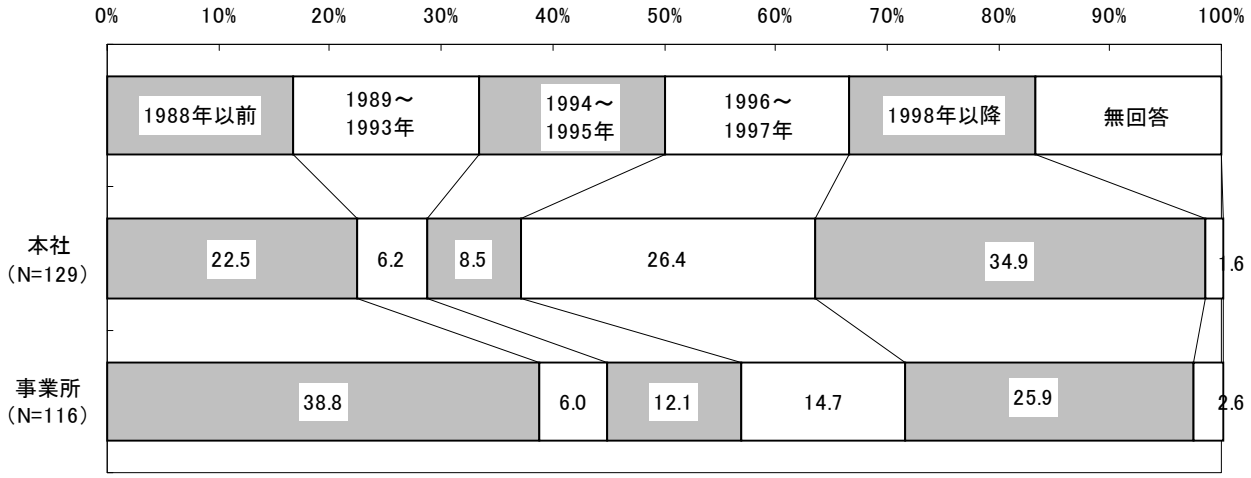

図 6.2-10　KM **の実施開始時期（国内企業）**

一方、米国本社では「1996～1997 年」が約半数の 46.7%、諸外国郵便事業体では「1988 年以降」が 75%を占めている。国内企業の実施開始時期と異なるのは、米国本社、諸外国郵便事業体では、QC 活動等の実施率が低く、IT を活用した KM を想定しているための結果であると推測される。

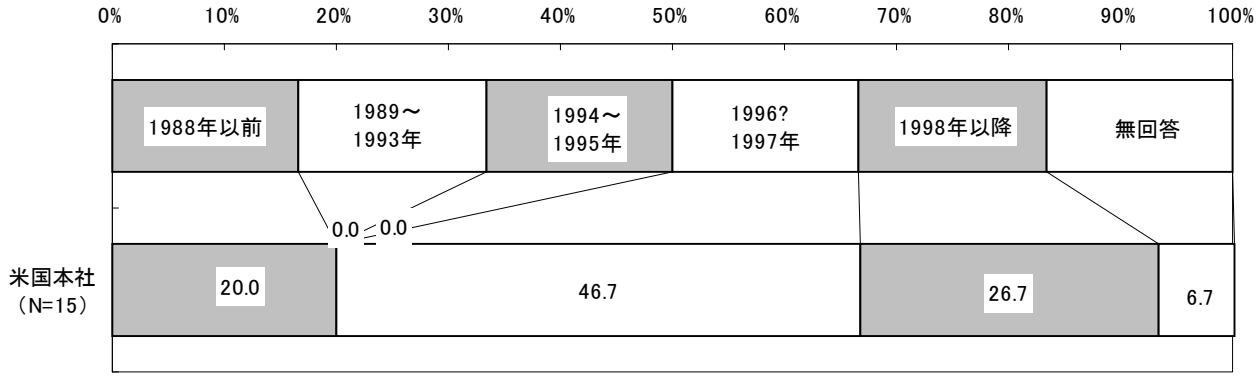

図 6.2-11　KM **の実施開始時期（米国本社）**

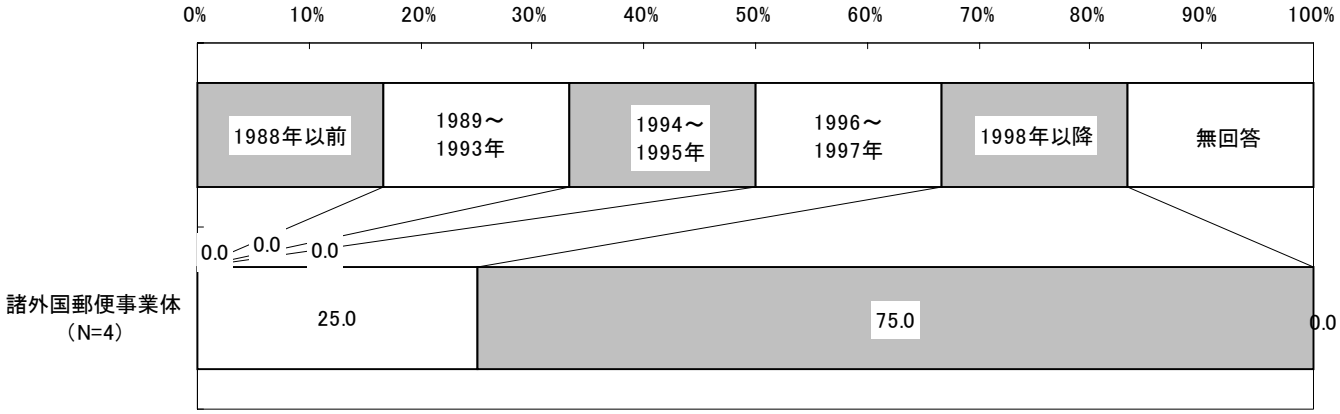

図 6.2-12　KM **の実施開始時期（諸外国郵便事業体）**

6.2.3. KM のきっかけ

企業、事業体において、KM はどのような問題をきっかけに取り組んだかについて、図 6.2-13～図 6.2-15に示す。国内本社では、「業務の効率性・重複作業等の問題化」が最も多く 68%、次に「製品・サービスの提案力・営業力低下」37.1%、「従業員の平均的な能力低下・格差の拡大」36.1%と続いている。

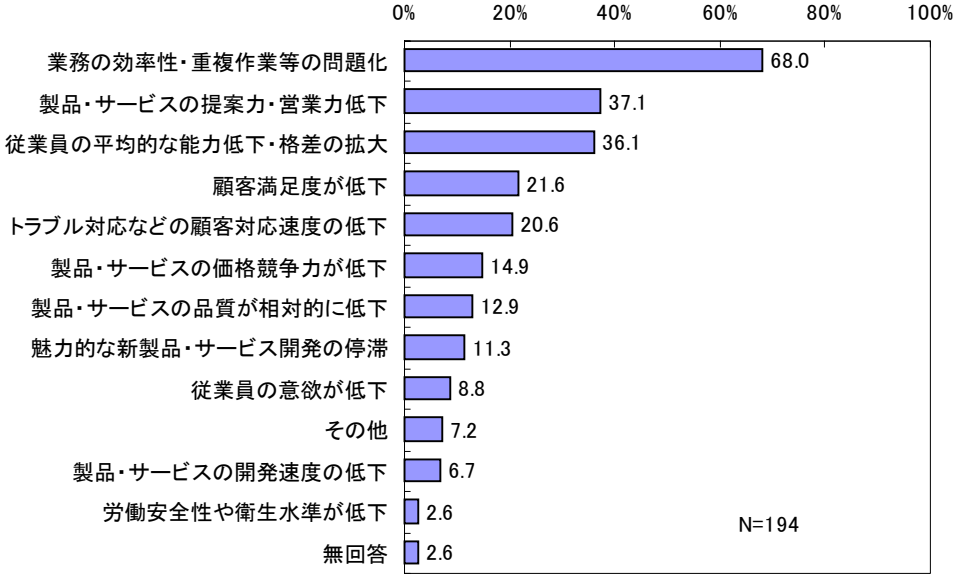

図 6.2-13　KM **のきっかけ（国内本社）**

諸外国郵便事業体については、明確な結果が出ていないものの、米国本社については、「業務の効率性・重複作業等の問題化」が 52.9%を占めており、米国でもこれが KM のきっかけとなることが明らかとなった。

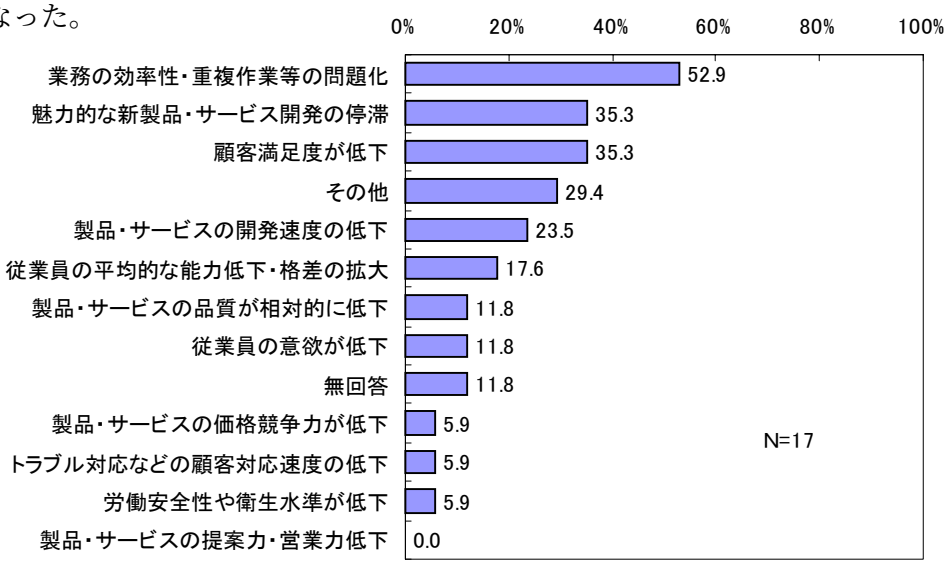

図 6.2-14　KM **のきっかけ（米国本社）**

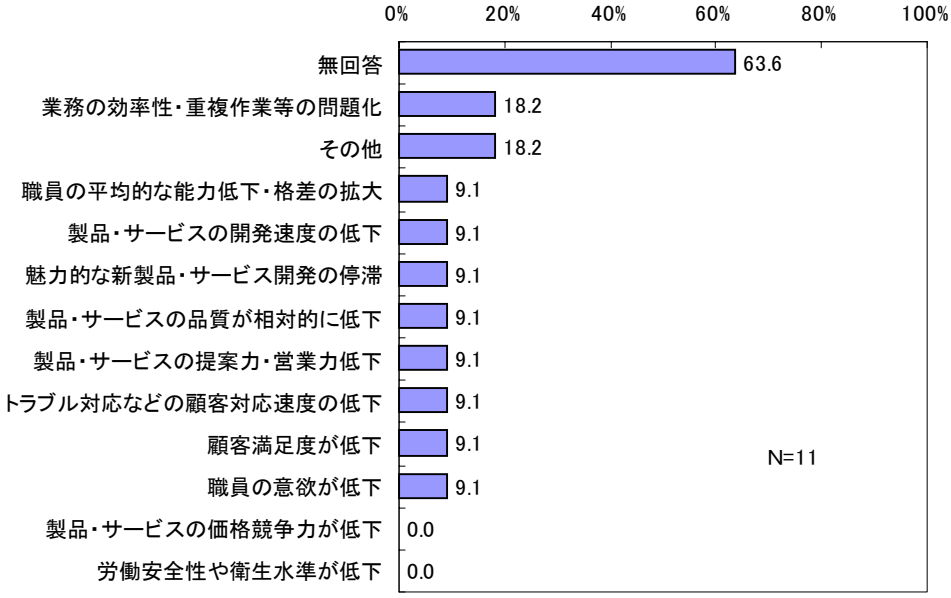

図 6.2-15　KM **のきっかけ（諸外国郵便事業体）**

6.3.KM の内容

本項では、KM の対象業務、業務別共有ナレッジ状況、および業務別共有メディア状況について示す。

6.3.1.KM の対象業務

企業、事業体において、どのような業務を KM の対象としているのかについて、図 6.3-1～図 6.3-3 に示す。

KM を実施している国内企業では、業務別の実施状況を見ると、本社、事業所とも「営業・販売業務」が圧倒的に多く、半数を超えている。

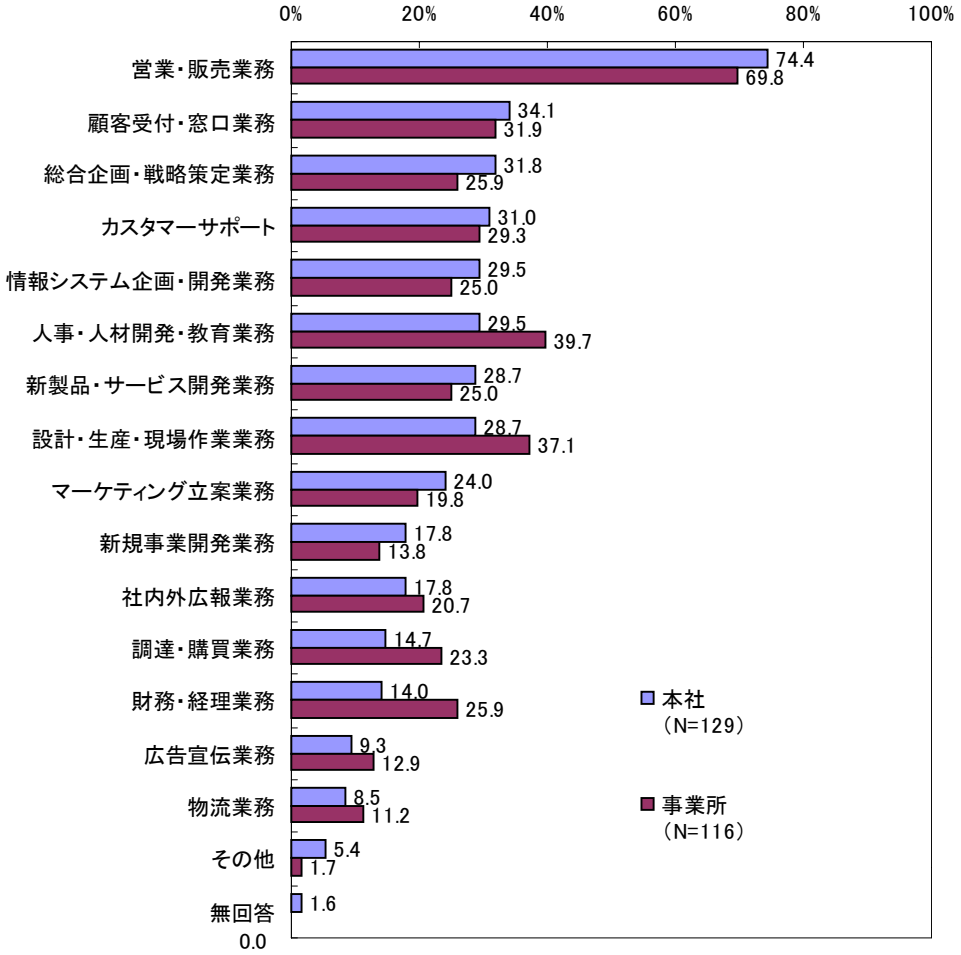

図 6.3-1　**業務別** KM **実施状況（**KM **実施国内企業）**

一方、KM を実施している米国本社では、「新製品・サービス開発業務」が 86.7%と最も高く、「新規事業開発業務」、「カスタマーサポート」の 80%がこれに続く。

KM を実施している諸外国郵便事業体では、「総合企画・戦略策定業務」が 75%と最も高く、「新製品・サービス開発業務」、「マーケティング立案業務」、「人事・人材開発・教育業務」の 50%がこれに続く。

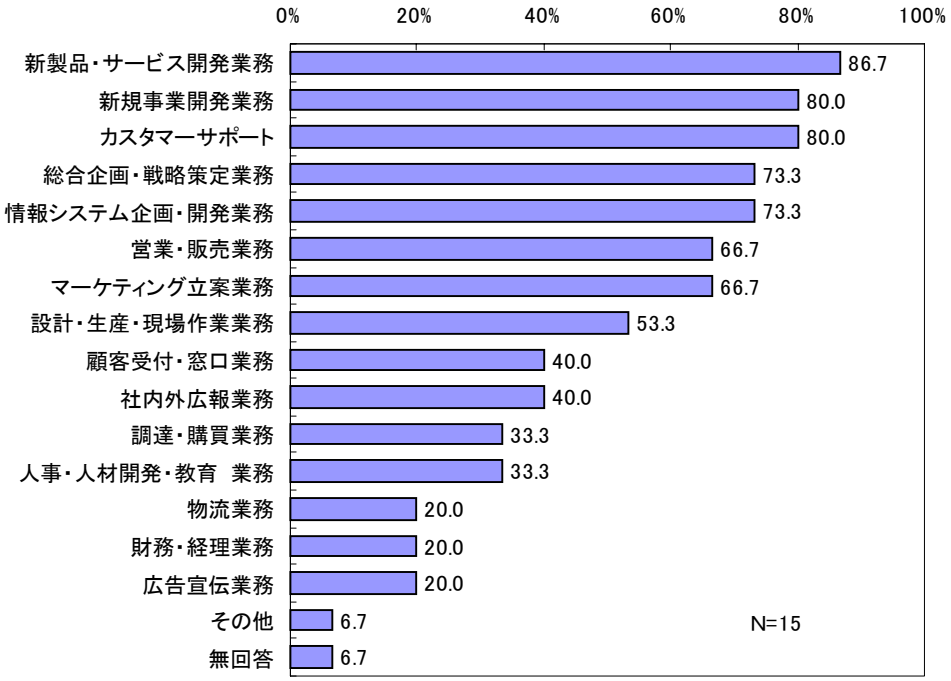

図 6.3-2　**業務別** KM **実施状況（**KM **実施米国本社）**

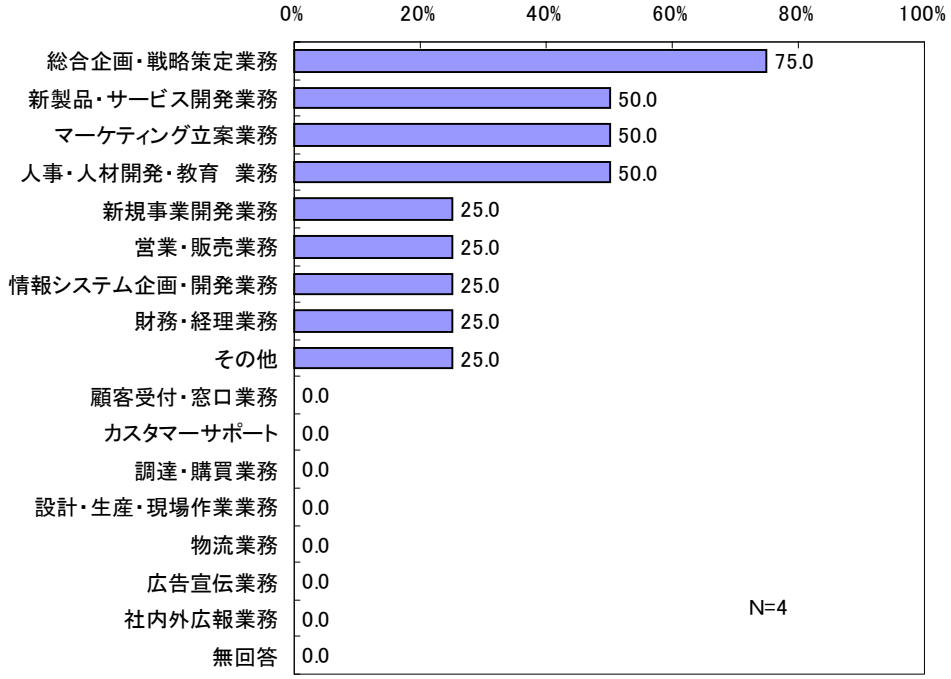

図 6.3-3　**業務別** KM **実施状況（**KM **実施諸外国郵便事業体）**

6.3.2.業務別共有ナレッジ状況

企業、事業体において、どのようなナレッジについて共有化が図られているのかについて、表 6.3-1～表 6.3-3、図 6.3-4～図 6.3-6に示す。

国内本社について、個々のナレッジ別に見ると、「営業・販売業務」の「詳細な分析から得られた知識・情報」、「従業員の業務遂行を支援する気づき情報」（以下、気づき情報）、「業務を通じて体得したノウハウ・コツ等」（以下、ノウハウ・コツ）の共有度が高い。

また、気づき情報／ノウハウ・コツの区分で見ると、業務全体として、気づき情報よりもノウハウ・コツについてのナレッジ共有が高いこと、業務の中では、「営業・販売業務」でのナレッジ共有が高いことがわかる。

表 6.3-1　業務別ナレッジ共有状況～個別ナレッジ～（国内本社）

	他社のﾃﾞｰﾀﾍﾞｰｽ等からの情報	詳細な分析から得られた知識・情報	重要な知識の所在についての情報	従業員の業務遂行を 支援する気づき情報	業務を通じて体得したノウハウ・コツ等	無回答
a 新製品・ｻｰﾋﾞｽ開発 業務	26.3	25.8	16.7	17.2	27.8	41.1
b 新規事業開発業務	25.4	12.4	18.2	14.4	16.3	52.6
c 顧客受付・窓口業務	5.3	13.9	17.2	18.2	21.1	51.7
d ｶｽﾀﾏｰｻﾎﾟｰﾄ	7.2	20.1	19.6	17.2	21.5	51.7
e 営業・販売業務	16.3	42.1	19.6	35.4	42.1	24.9
f ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ立案業務	18.7	32.5	18.2	13.4	17.2	49.3
g 総合企画・戦略策定業務	26.3	36.8	20.1	13.4	17.2	45.5
h 情報システム企画業務	21.5	15.8	20.6	12.9	21.1	48.8
i 調達・購買業務	10.0	18.2	13.4	9.1	21.1	59.8
j 生産・現場作業業務	5.3	10.0	12.0	17.7	30.1	57.4
k 物流業務	3.8	10.0	10.5	9.1	13.9	69.9
l 人事・人材開発・教育 業務	12.9	10.0	27.8	20.1	23.4	48.8
m 財務・経理業務	10.5	20.1	25.8	11.0	21.1	49.8
n 広告宣伝業務	20.6	12.9	15.3	9.1	18.2	59.8
o 社内外広報業務	21.5	13.9	23.0	12.4	17.2	53.6
p その他	1.9	1.9	2.9	1.9	1.9	95.7

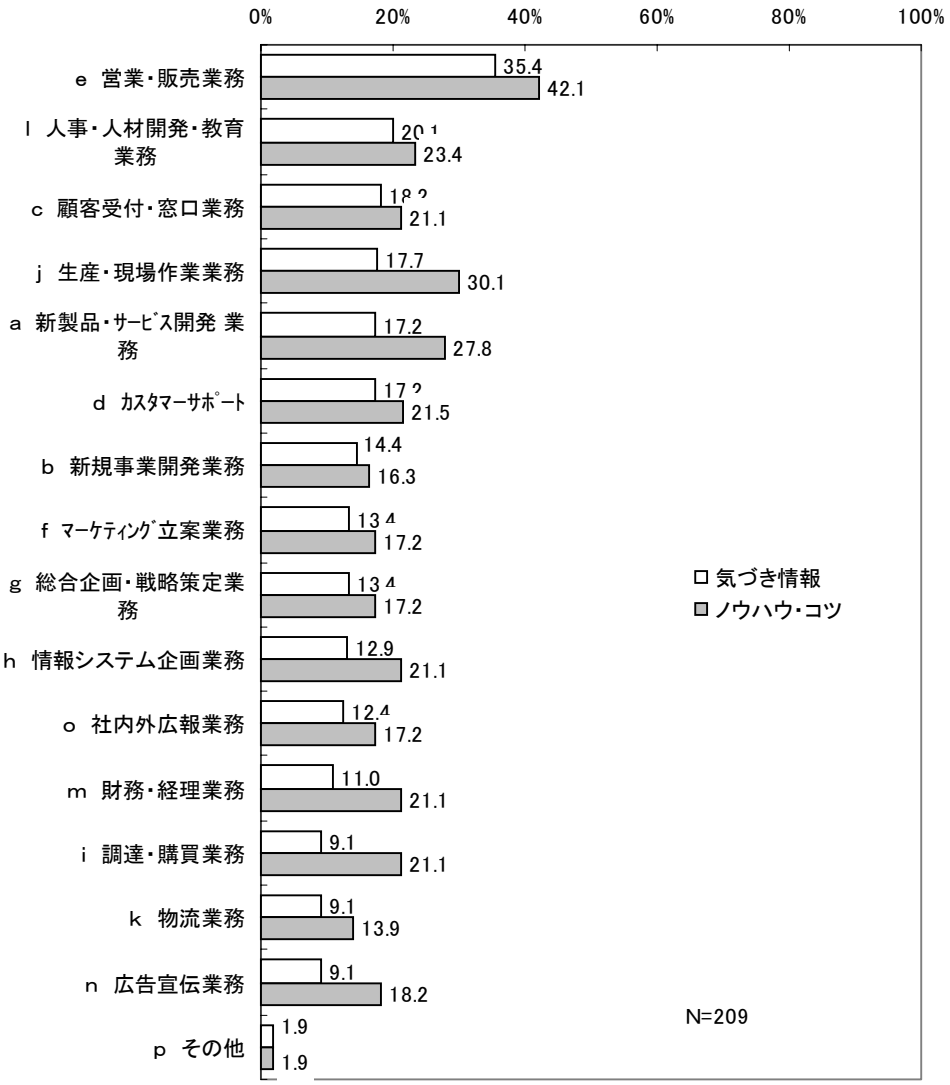

図 6.3-4　**業務別ナレッジ共有状況～気づき情報／ノウハウ・コツ～（国内本社）**

米国企業について、個々のナレッジ別に見ると、「カスタマーサポート」、「情報システム企画業務」の「重要な知識の所在についての情報」、「気づき情報」、「ノウハウ・コツ」や、「営業・販売業務」、「マーケティング立案業務」の「詳細な分析から得られた知識・情報」等での共有度が高い。

また、気づき情報／ノウハウ・コツの区分で見ても、「カスタマーサポート」、「情報システム企画業務」でのナレッジ共有が高くなっていることが分かる。

表 6.3-2　業務別ナレッジ共有状況～個別ナレッジ～（米国本社）

	他社のﾃﾞｰﾀﾍﾞｰｽ等からの情報	詳細な分析から得られた知識・情報	重要な知識の所在についての情報	従業員の業務遂行を 支援する気づき情報	業務を通じて体得したノウハウ・コツ等	無回答
a 新製品・ｻｰﾋﾞｽ開発 業務	27.8	33.3	50.0	38.9	44.4	0
b 新規事業開発業務	33.3	38.9	33.3	38.9	27.8	0
c 顧客受付・窓口業務	16.7	16.7	33.3	50.0	27.8	0
d ｶｽﾀﾏｰｻﾎﾟｰﾄ	22.2	33.3	61.1	55.6	55.6	0
e 営業・販売業務	44.4	55.6	50.0	38.9	33.3	0
f ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ立案業務	33.3	55.6	38.9	38.9	27.8	0
g 総合企画・戦略策定業務	33.3	38.9	38.9	44.4	38.9	0
h 情報システム企画業務	27.8	22.2	61.1	50.0	50.0	0
i 調達・購買業務	33.3	11.1	27.8	33.3	44.4	0
j 生産・現場作業業務	33.3	27.8	44.4	33.3	38.9	0
k 物流業務	27.8	27.8	27.8	33.3	33.3	0
l 人事・人材開発・教育 業務	27.8	22.2	27.8	38.9	38.9	0
m 財務・経理業務	22.2	38.9	44.4	44.4	44.4	0
n 広告宣伝業務	38.9	16.7	22.2	27.8	27.8	0
o 社内外広報業務	33.3	22.2	44.4	33.3	33.3	0
p その他	0	0	0	0	0	0

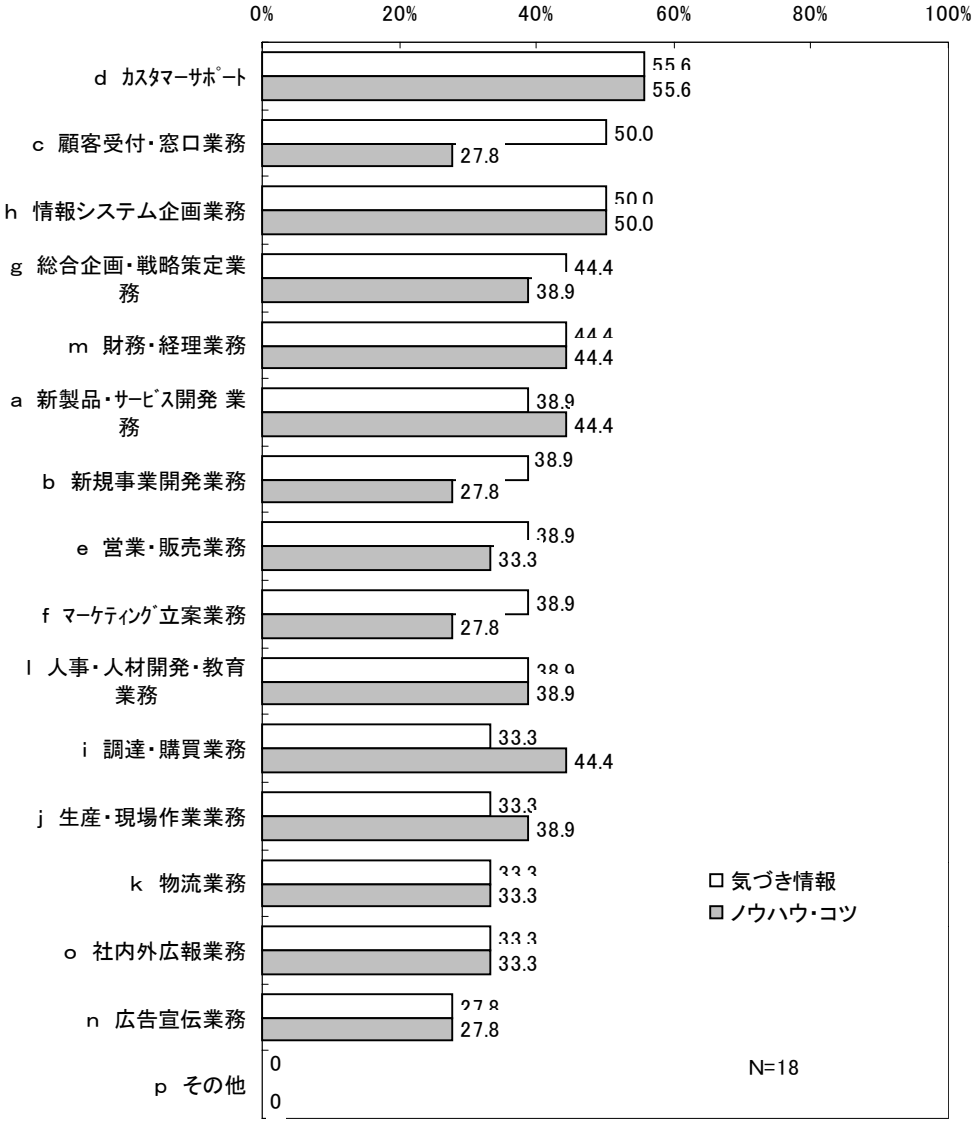

図 6.3-5　**業務別ナレッジ共有状況～気づき情報／ノウハウ・コツ～（米国本社）**

諸外国郵便事業体について、個々のナレッジ別に見ると、「新製品・サービス開発業務」、「新規事業開発業務」、「マーケティング立案業務」、「総合企画・戦略策定業務」、「社内外広報業務」の「他社のデータベース等からの情報」の共有度が高い。

また、気づき情報／ノウハウ・コツの区分で見ると、「顧客受付・窓口業務」の気づき情報に関する共有が高くなっており、国内本社、米国本社のナレッジ共有状況とは異なる傾向が表れている。

表 6.3-3　業務別ナレッジ共有状況～個別ナレッジ～（諸外国郵便事業体）

	他社のﾃﾞｰﾀﾍﾞｰｽ等からの情報	詳細な分析から得られた知識・情報	重要な知識の所在についての情報	従業員の業務遂行を 支援する気づき情報	業務を通じて体得したノウハウ・コツ等	無回答
a 新製品・ｻｰﾋﾞｽ開発 業務	69.2	23.1	7.7	30.8	30.8	7.7
b 新規事業開発業務	61.5	30.8	7.7	30.8	23.1	15.4
c 顧客受付・窓口業務	38.5	7.7	15.4	61.5	30.8	15.4
d ｶｽﾀﾏｰｻﾎﾟｰﾄ	30.8	46.2	15.4	53.8	23.1	7.7
e 営業・販売業務	30.8	53.8	46.2	38.5	38.5	7.7
f ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ立案業務	61.5	53.8	15.4	46.2	23.1	7.7
g 総合企画・戦略策定業務	53.8	38.5	15.4	23.1	30.8	15.4
h 情報システム企画業務	61.5	30.8	23.1	15.4	30.8	23.1
i 調達・購買業務	23.1	30.8	15.4	30.8	15.4	23.1
j 生産・現場作業業務	0	23.1	23.1	46.2	38.5	38.5
k 物流業務	15.4	7.7	23.1	30.8	23.1	38.5
l 人事・人材開発・教育 業務	23.1	15.4	46.2	30.8	38.5	46.2
m 財務・経理業務	23.1	53.8	30.8	15.4	0	15.4
n 広告宣伝業務	38.5	15.4	15.4	30.8	0	30.8
o 社内外広報業務	61.5	7.7	23.1	23.1	23.1	23.1
p その他	0	0	0	0	0	100.0

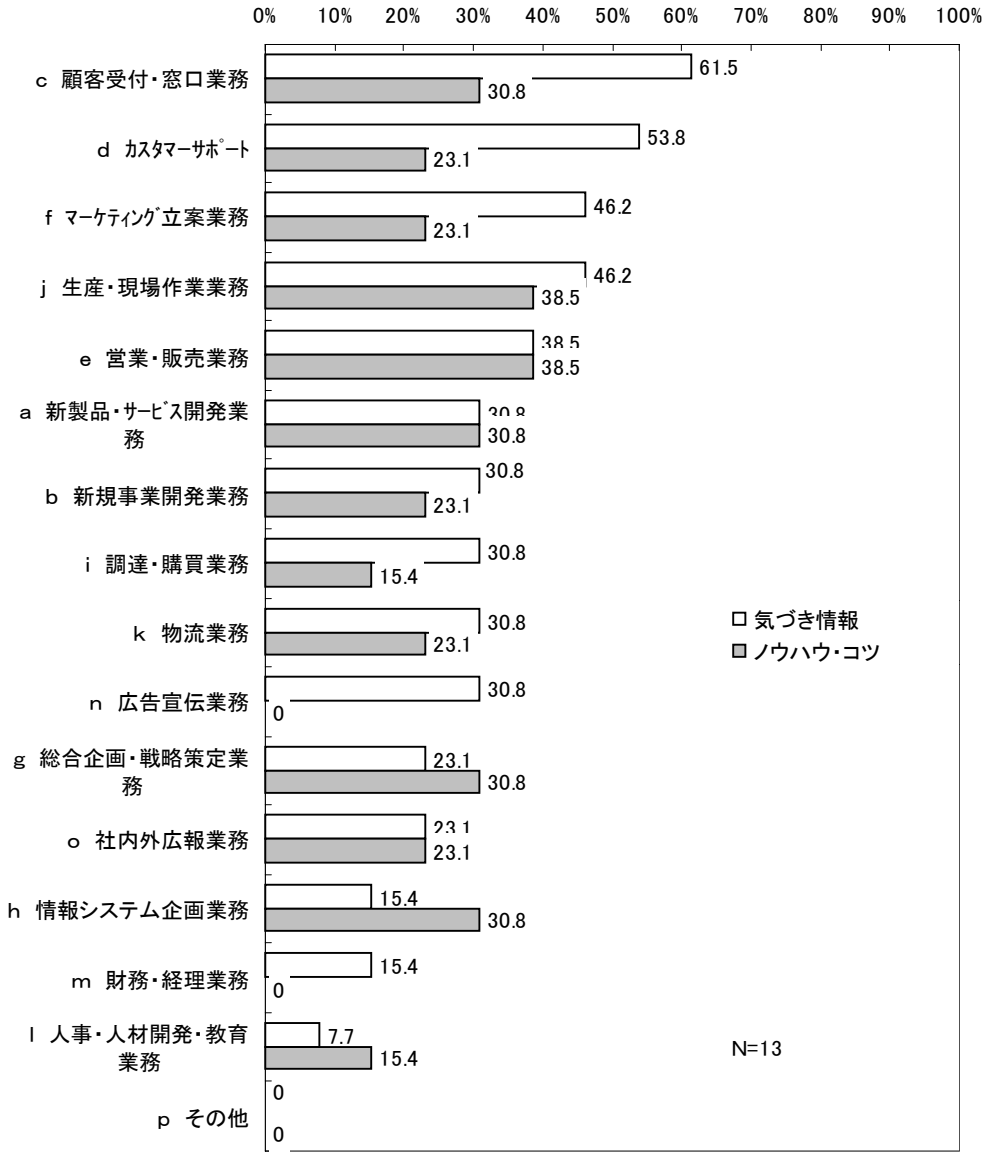

図 6.3-6　**業務別ナレッジ共有状況～気づき情報／ノウハウ・コツ～（諸外国郵便事業体）**

6.3.3.業務別共有メディア状況

企業、事業体において、どのような手段でナレッジの共有化が図られているのかについて、表 6.3-4～表 6.3-6に示す。

国内本社では、各業務共通して「会議・研修」、「紙媒体」が多いものの、「新製品・サービス開発業務」、「新規事業開発業務」、「営業・販売業務」、「マーケティング立案業務」、「総合企画・戦略策定業務」等については「電子メール・電子会議室・電子掲示板等」の活用も進んでいることがわかる。

表 6.3-4　業務別共有メディア状況（国内本社）

	電子化されたﾃﾞｰﾀﾍﾞｰｽ等	電子ﾒｰﾙ・電子会議室・電子掲示板等	文書やﾚﾎﾟｰﾄ等の紙媒体	電話・FAX等	会議・研修会等	OJT・共同体験等	就業時間外の会話	就業時間内の会話	無回答
a 新製品・ｻｰﾋﾞｽ開発業務 (N=73)	35.6	54.8	57.5	24.7	61.6	31.5	31.5	43.8	2.7
b 新規事業開発業務(N=49)	32.7	51.0	63.3	24.5	63.3	30.6	34.7	44.9	0
c 顧客受付・窓口業務(N=64)	25.0	26.6	45.3	23.4	57.8	42.2	20.3	28.1	0
d ｶｽﾀﾏｰｻﾎﾟｰﾄ(N=60)	33.3	38.3	45.0	23.3	58.3	36.7	26.7	31.7	3.3
e 営業・販売業務(N=110)	44.5	49.1	59.1	29.1	66.4	44.5	30.0	40.0	0
f ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ立案業務(N=48)	27.1	39.6	54.2	31.3	60.4	31.3	31.3	39.6	2.1
g 総合企画・戦略策定業務(N=49)	34.7	44.9	61.2	26.5	69.4	30.6	32.7	55.1	6.1
h 情報システム企画業務(N=56)	41.1	41.1	46.4	17.9	55.4	25.0	26.8	39.3	5.4
i 調達・購買業務(N=48)	37.5	29.2	56.3	29.2	41.7	27.1	27.1	43.8	6.3
j 生産 ・現場作業業務(N=70)	25.7	35.7	52.9	24.3	58.6	41.4	31.4	44.3	2.9
k 物流業務(N=34)	23.5	41.2	50.0	32.4	55.9	41.2	35.3	47.1	5.9
l 人事・人材開発・教育業務(N=67)	38.8	37.3	55.2	22.4	67.2	46.3	29.9	44.8	1.5
m 財務・経理業務(N=53)	39.6	34.0	67.9	20.8	54.7	32.1	24.5	50.9	0
n 広告宣伝業務(N=42)	38.1	45.2	61.9	31.0	52.4	28.6	38.1	54.8	0
o 社内外広報業務(N=46)	47.8	58.7	54.3	26.1	41.3	19.6	30.4	37.0	2.2
p その他(N=5)	60.0	80.0	80.0	60.0	60.0	60.0	80.0	80.0	0

米国本社については、「電子化されたデータベース等」、「電子メール・電子会議室・電子掲示板等」といった電子媒体の利用が多いが、諸外国郵便事業体では紙媒体の利用が多くなっている。

表 6.3-5　業務別共有メディア状況（米国本社）

	電子化された ﾃﾞｰﾀﾍﾞｰｽ等	電子ﾒｰﾙ・電子会議室・電子掲示板等	文書やﾚﾎﾟｰﾄ等の紙媒体	電話・FAX等	会議・研修会等	OJT・共同体験等	就業時間外の会話	就業時間内の会話	無回答
a 新製品・ｻｰﾋﾞｽ開発 業務 (N=4)	100.0	100.0	100.0	75.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0
b 新規事業開発業務 (N=3)	100.0	100.0	100.0	66.7	100.0	100.0	100.0	100.0	0
c 顧客受付・窓口業務 (N=4)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	75.0	75.0	75.0	0
d ｶｽﾀﾏｰｻﾎﾟｰﾄ(N=5)	80.0	80.0	80.0	80.0	80.0	100.0	100.0	80.0	0
e 営業・販売業務(N=4)	75.0	75.0	100.0	50.0	75.0	100.0	100.0	100.0	0
f ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ立案業務(N=4)	100.0	100.0	100.0	75.0	100.0	75.0	75.0	75.0	0
g 総合企画・戦略策定業務 (N=5)	60.0	60.0	80.0	60.0	80.0	60.0	60.0	60.0	0
h 情報システム企画業務(N=5)	60.0	80.0	80.0	60.0	80.0	60.0	80.0	80.0	0
i 調達・購買業務(N=5)	40.0	60.0	80.0	60.0	40.0	80.0	60.0	60.0	0
j 生 産・現場作業業務 (N=3)	100.0	100.0	100.0	100.0	66.7	66.7	66.7	66.7	0
k 物流業務(N=4)	75.0	75.0	75.0	50.0	75.0	75.0	75.0	75.0	25.0
l 人事・人材開発・教育業務(N=2)	100.0	50.0	50.0	50.0	100.0	50.0	50.0	50.0	0
m 財務・経理業務(N=5)	80.0	80.0	60.0	40.0	60.0	60.0	60.0	60.0	20.0
n 広告宣伝業務(N=4)	75.0	75.0	50.0	50.0	75.0	75.0	50.0	50.0	0
o 社内外広報業務(N=4)	75.0	75.0	100.0	50.0	75.0	50.0	50.0	50.0	0
p その他(N=5)	0	0	0	0	0	0	0	0	0

表 6.3-6　業務別共有メディア状況（諸外国郵便事業体）

	電子化された ﾃﾞｰﾀﾍﾞｰｽ等	電子ﾒｰﾙ・電子会議室・電子掲示板等	文書やﾚﾎﾟｰﾄ等の紙媒体	電話・FAX等	会議・研修会等	OJT・共同体験等	就業時間外の会話	就業時間内の会話	無回答
a 新製品・ｻｰﾋﾞｽ開発 業務 (N=6)	66.7	33.3	66.7	33.3	0	16.7	16.7	16.7	16.7
b 新規事業開発業務 (N=5)	40.0	60.0	60.0	20.0	40.0	0	40.0	40.0	0
c 顧客受付・窓口業務 (N=9)	11.1	11.1	22.2	11.1	55.6	33.3	55.6	22.2	22.2
d ｶｽﾀﾏｰｻﾎﾟｰﾄ(N=7)	42.9	28.6	42.9	42.9	42.9	14.3	42.9	42.9	14.3
e 営業・販売業務(N=6)	50.0	50.0	83.3	33.3	66.7	33.3	83.3	50.0	0
f ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ立案業務(N=7)	42.9	42.9	100.0	28.6	28.6	28.6	28.6	42.9	0
g 総合企画・戦略策定業務 (N=6)	33.3	50.0	100.0	16.7	66.7	16.7	33.3	16.7	0
h 情報システム企画業務(N=4)	50.0	25.0	50.0	0	0	0	0	0	25.0
i 調達・購買業務(N=6)	16.7	16.7	33.3	16.7	33.3	0	16.7	16.7	33.3
j 生 産 ・現場作業業務 (N=7)	42.9	28.6	42.9	28.6	42.9	28.6	42.9	42.9	14.3
k 物流業務(N=5)	20.0	20.0	20.0	0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
l 人事・人材開発・教育業務(N=3)	66.7	100.0	100.0	66.7	83.3	33.3	66.7	83.3	0
m 財務・経理業務(N=2)	0	0	100.0	0	50.0	0	0	0	0
n 広告宣伝業務(N=4)	25.0	0	100.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	0
o 社内外広報業務(N=5)	20.0	40.0	80.0	20.0	20.0	0	60.0	40.0	20.0
p その他(N=0)	0	0	0	0	0	0	0	0	0

6.4.KM の推進組織

本項では、KM の推進体制および KM 推進部門／担当の兼務状況について示す。

6.4.1.KM の推進体制

企業、事業体において、KM の推進体制がどのようになっているかについて、図 6.4-1～図 6.4-5 に示す。

国内本社としては、「全社的な推進部門がある」は 45.7%、「全社的な担当者がいる」は 43.4%、「部門ごとの推進リーダーがいる」は 39.5%と 4 割を超えているが、「CKO」については「CKO が存在する」はわずか 0.8%、「相当する役職は存在する」まで含めても 23.3%に留まっている。

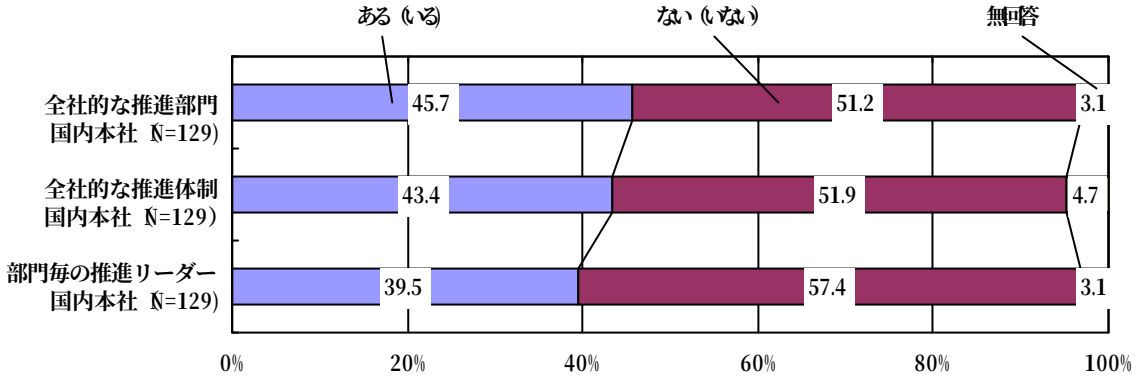

図 6.4-1　KM の推進体制（国内本社）

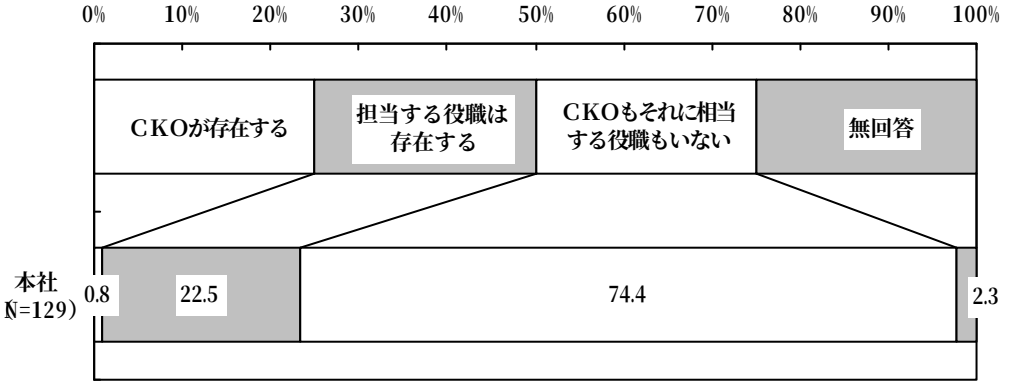

図 6.4-2　KM の推進体制～CKO～（国内本社）

一方、米国本社では「全社的な推進部門がある」が 60%、「全社的な担当者がいる」40%、「部門ごとの推進リーダーがいる」60%、諸外国郵便事業体では「全社的な推進部門がある」25%、「全社的な担当者がいる」50%、「部門ごとの推進リーダーがいる」25%となっている。

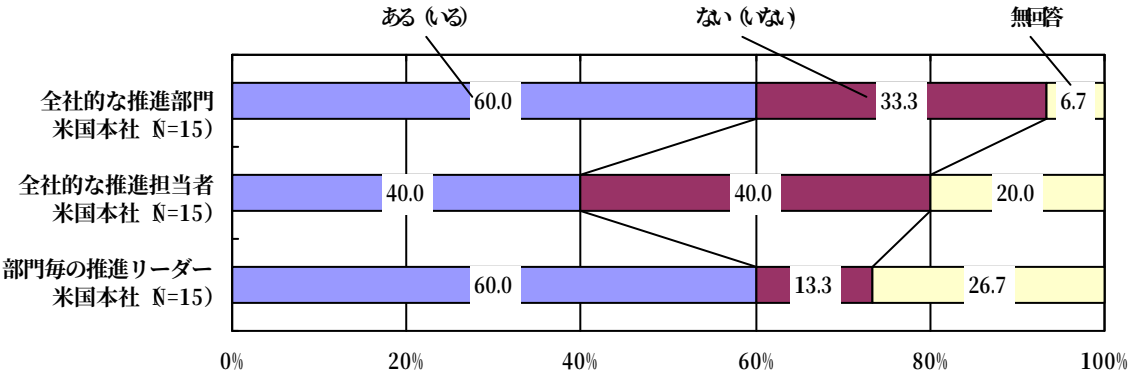

図 6.4-3　KM の推進体制（米国本社）

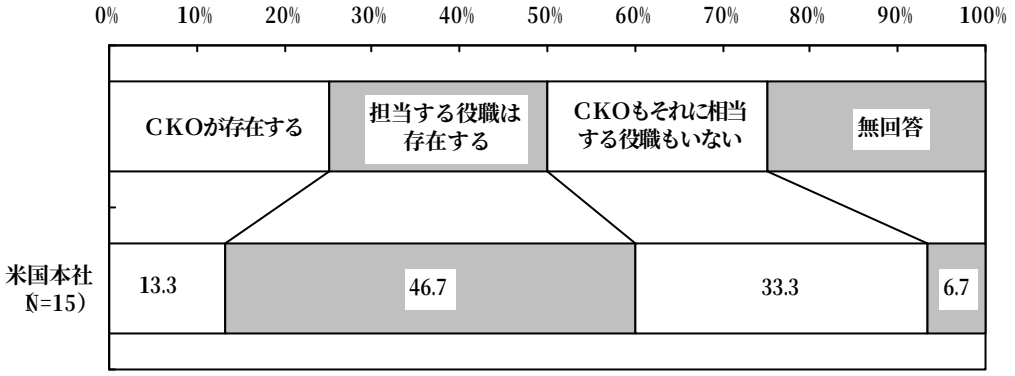

図 6.4-4　KM の推進体制～CKO～（米国本社）

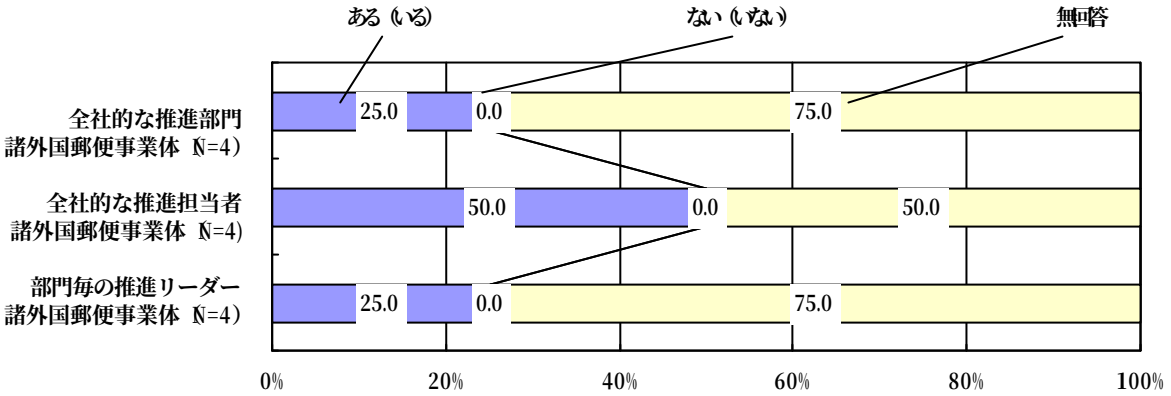

図 6.4-5　KM の推進体制（諸外国郵便事業体）

6.4.2. KM の推進部門／担当の兼務状況

KM の推進部門あるいは推進担当の兼務状況について、図 6.4-6～図 6.4-8に示す。

国内本社としては、「情報システム」が 43.4%と最も多く、次いで「経営企画」が 40.3%と、圧倒的に多くなっている。

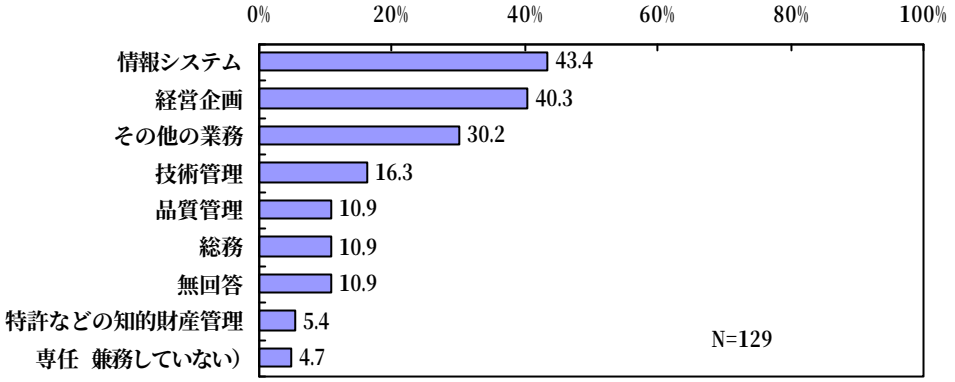

図 6.4-6　KM の推進部門／担当の兼務状況（国内本社）

米国本社としては、「専任（兼務していない）」、「情報システム」ともに 40.0%と最も多くなっている。

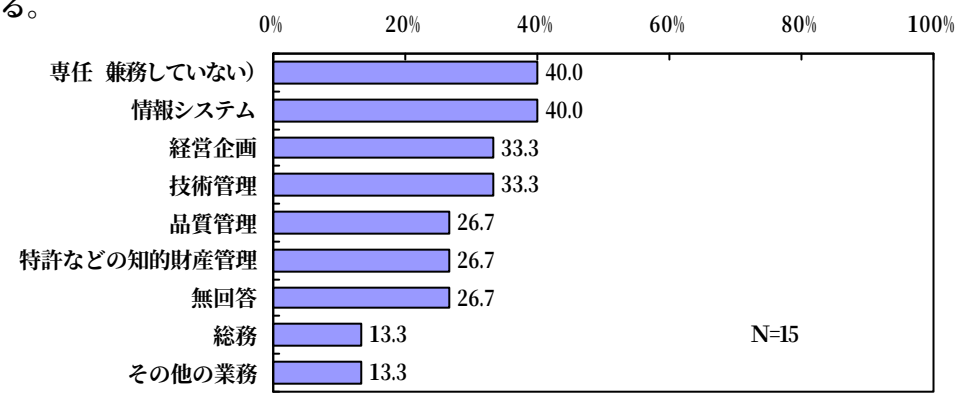

図 6.4-7　KM の推進部門／担当の兼務状況（米国本社）

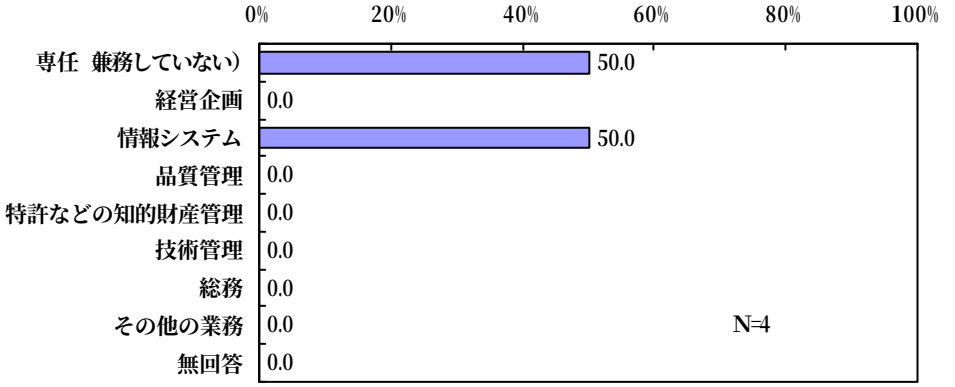

図 6.4-8　KM の推進部門／担当の兼務状況（諸外国郵便事業体）

6.5. KM の効果

本項では、KM の実施効果、KM の位置付けとの関係、KM の推進体制との関係、IT 整備との関係、組織風土との関係について示す。

6.5.1. KM の実施効果

企業、事業体においては 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効果が出ているのかについて、図 6.5-1～図 6.5-8に示す。

KM 実施効果の表出状況として、国内本社では、「情報・知識の交流の活発化」、「情報や知識の有効活用」が多く、国内事業所では「情報・知識の交流の活発」、「情報や知識の有効活用」に加え、「商品・サービスの質の向上」、「顧客への提案力」、「業務効率の上昇」、「顧客満足度の上昇」といった項目での回答が多くなっている。

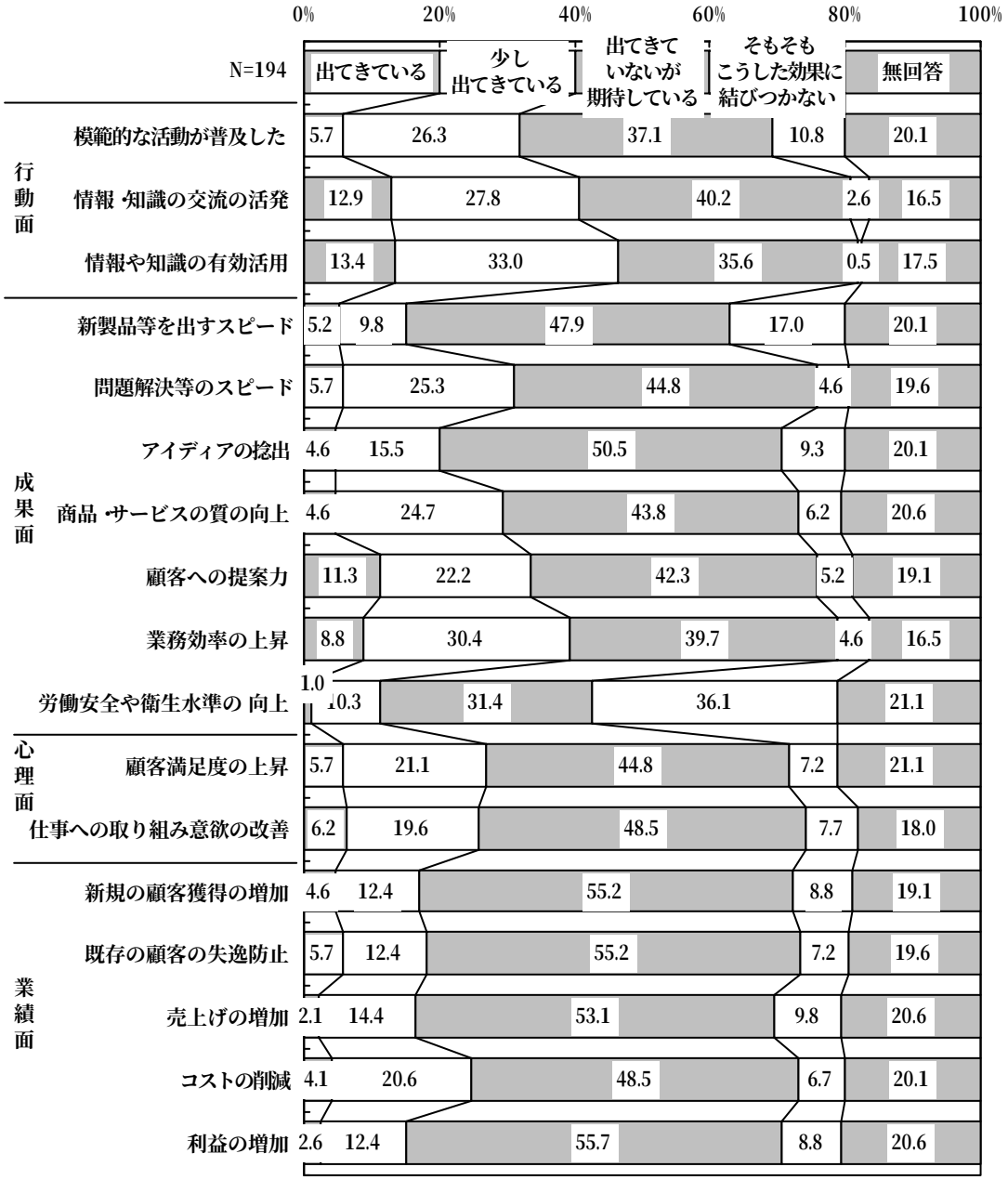

図 6.5-1　KM 実施効果の表出状況（国内本社）

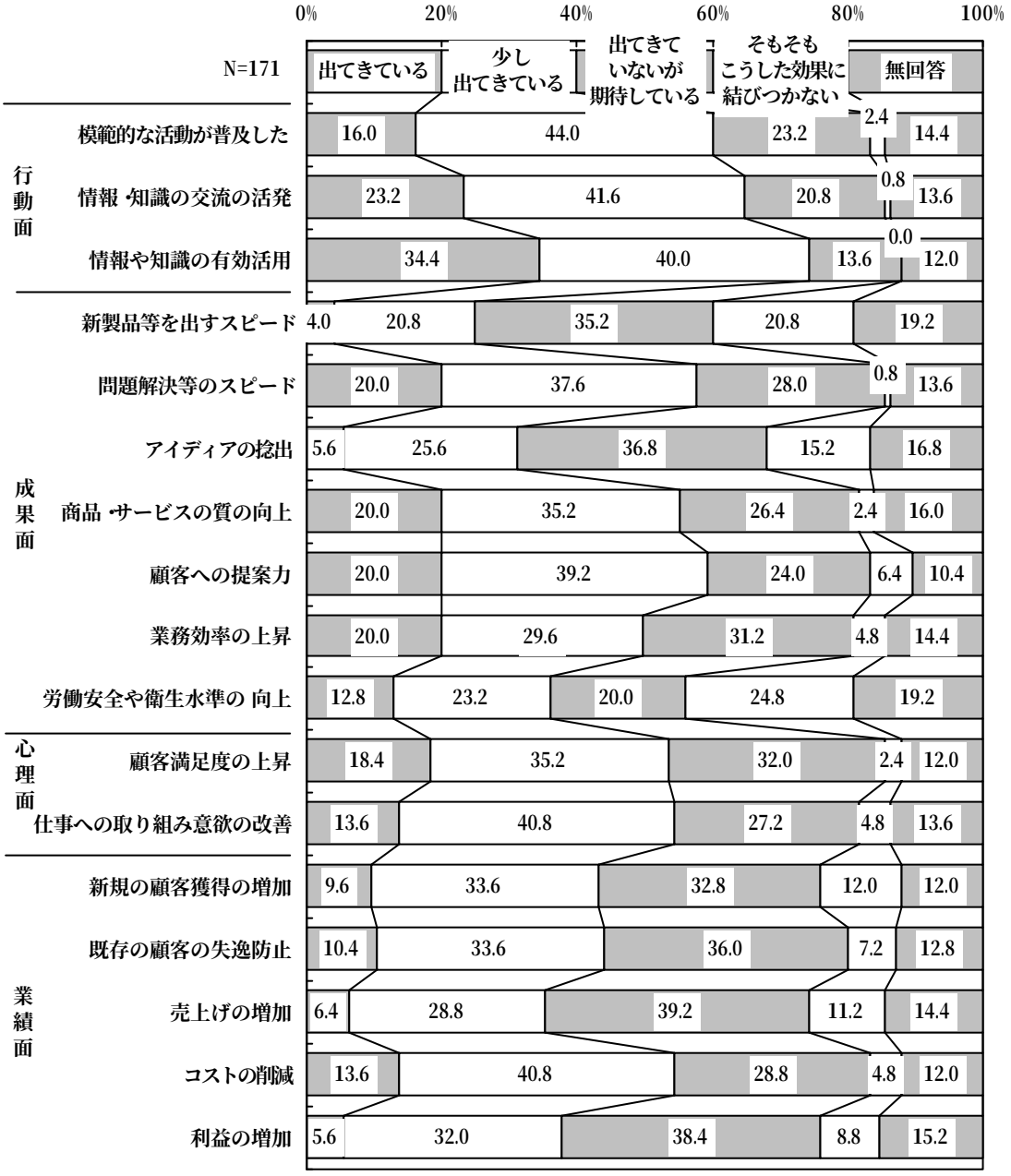

図 6.5-2　KM 実施効果の表出状況（国内事業所）

次に、郵便局について見ると、「（情報・ノウハウが）有効に活用されるようになった」、「問題解決・案件処理が早まった」といった行動面や成果面が比較的高く指摘されているとともに、「職員の仕事への取組み意欲が改善」といった意欲面も指摘されていることが分かる。逆にお客様の獲得や失逸防止、あるいはお客様への提案力といった相互のインタラクションに関するものや、組織の壁を超えた交流の活発化といった組織全体としての取組みが必要な項目に関して「（効果が）出てきている」という回答は少なくなっている。

従って、情報・ノウハウの共有・活用の実態としては、すでにある情報を知らなかった者がそれを獲得、活用するという形で進んでいるものと思われ、お客様との対応など状況に応じた柔軟性が求められるような事柄に関しては、実施効果が現れるのに時間を有していると考えられる。

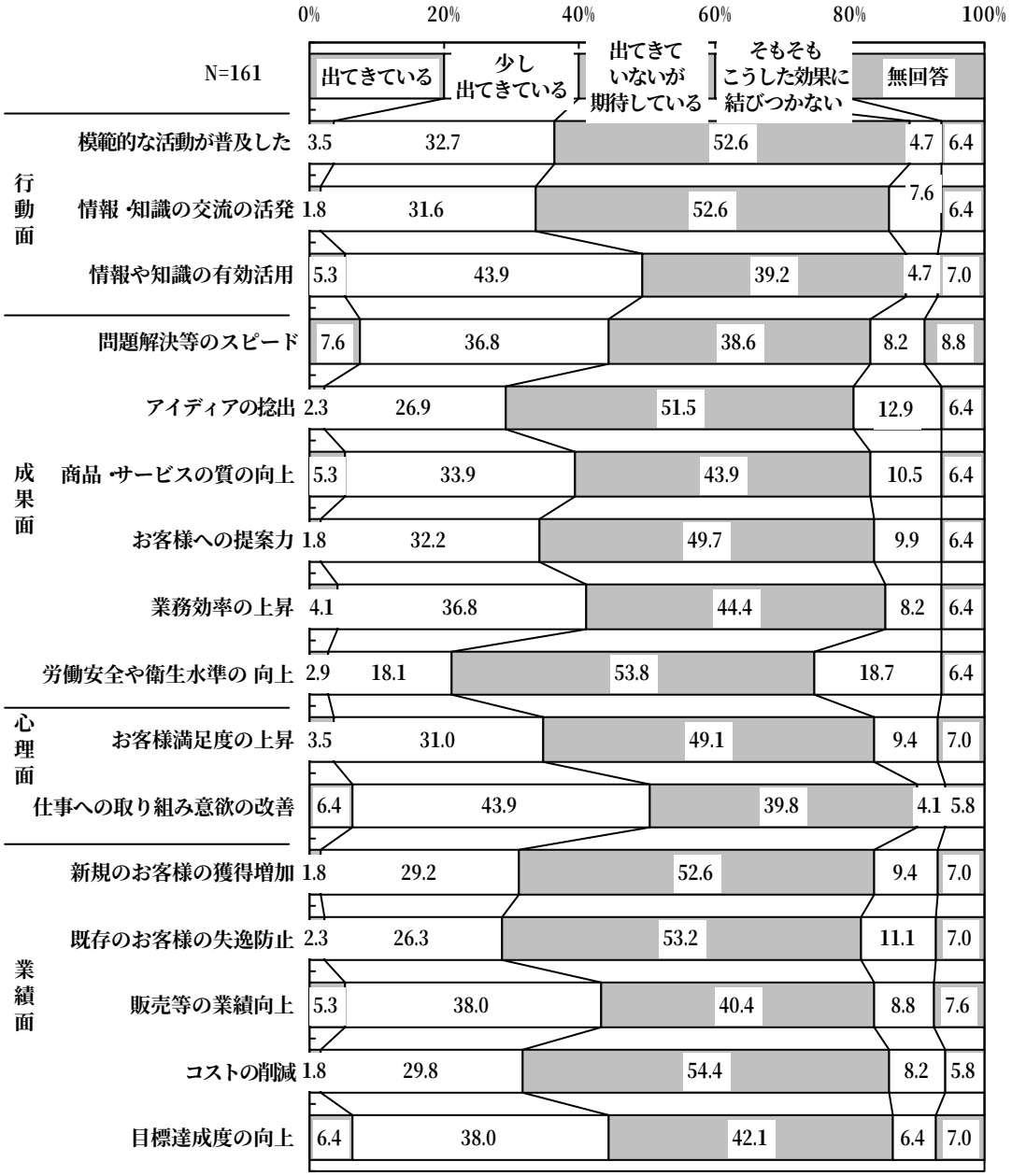

図 6.5-3　情報・ノウハウの共有・活用における実施効果の表出状況（郵便局）

さらに、KM（情報･ノウハウの共有・活用）の実施効果について、行動面、成果面、心理面、業績面の 4 つの側面に分けて分析を行った。（行動面として 3 項目（例：「模範的な活動が普及した」）、成果面として 7 項目（郵便局は 6 項目）（例：「新製品・新サービスを出すスピードが速まった」）、心理面として 2 項目（例：「顧客満足度が上昇した」）、業績面として 5 項目（例：「新規の顧客（マーケット）獲得が増加した」）の計 17 項目（郵便局は 16 項目）について、効果が「1.出てきている」を 4 点、「2.少し出てきている」を 3 点、「3.出てきていないが期待していない」を 2 点、「4.そもそもこうした効果に結びつかない」を 1 点として積算し、有効回答数で割った項目別の平均得点を、さらに 4 つの分野別に平均した。）

全体としては、行動面での効果発揮が相対的に高く認識され、成果面、心理面で続き、業績面はやや低い結果となっている。また、全体として事業所の方が効果発揮の度合いが高くなっている。

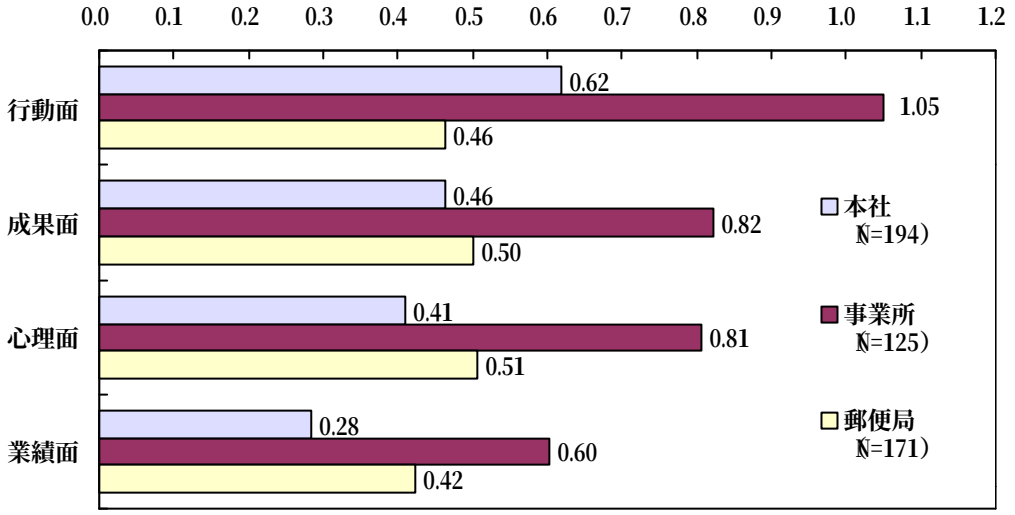

図 6.5-4　KM 実施効果の分類別比較

さらに、郵便局での情報・ノウハウの共有・活用の実施効果の出方に関しては、情報・ノウハウの共有・活用を実施している業務の割合別（2.5 割未満、2.5 割以上 5 割未満、5 割以上の 3 分類別）に分析を行った（図 6.5-5、図 6.5-6参照）。分析は、局内における情報・ノウハウの共有・活用、局間における情報・ノウハウの共有・活用、それぞれについて行い、実施効果の表出状況については、図 6.5-4と同様な手法で得点化を行い、効果項目毎に行った。

分析の結果、情報・ノウハウの共有・活用の効果発揮のためには、実施している業務の割合を増やすことが必要であると言える。

それは、局内における情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合が高い局では、職員の意欲面の効果が極めて高くなっているとともに、問題解決のスピード、目標達成度の向上といった効果も相対的に高くなっている。

局間における情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合が高い局では、「商品・サービスの質が向上した」が極めて高くなっているとともに、問題解決のスピード、目標達成度の向上といった効果も相対的に高くなっている。

さらに、情報・ノウハウの共有・活用の実施を全面的に展開している局の方がさまざまな側面で効果を出しているが、他局との共有化まで進めている局では「商品・サービスの質の向上」への効果がとりわけ高まっており、こうした側面については、外部からの情報や刺激がよい方向に影響を及ぼしているものと考えられる。

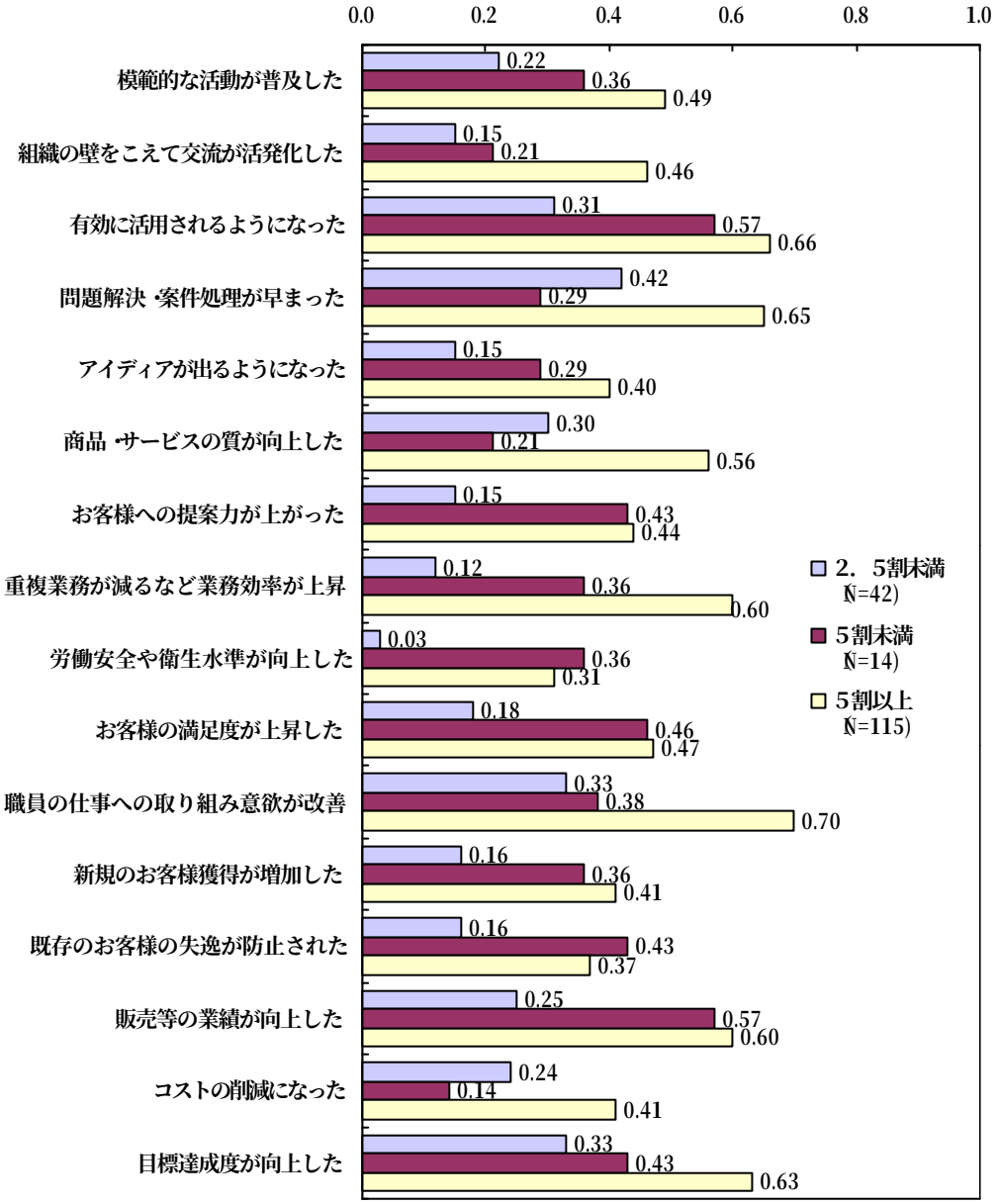

図 6.5-5　局内における情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合別情報・ノウハウの共有・活用における実施効果の表出状況

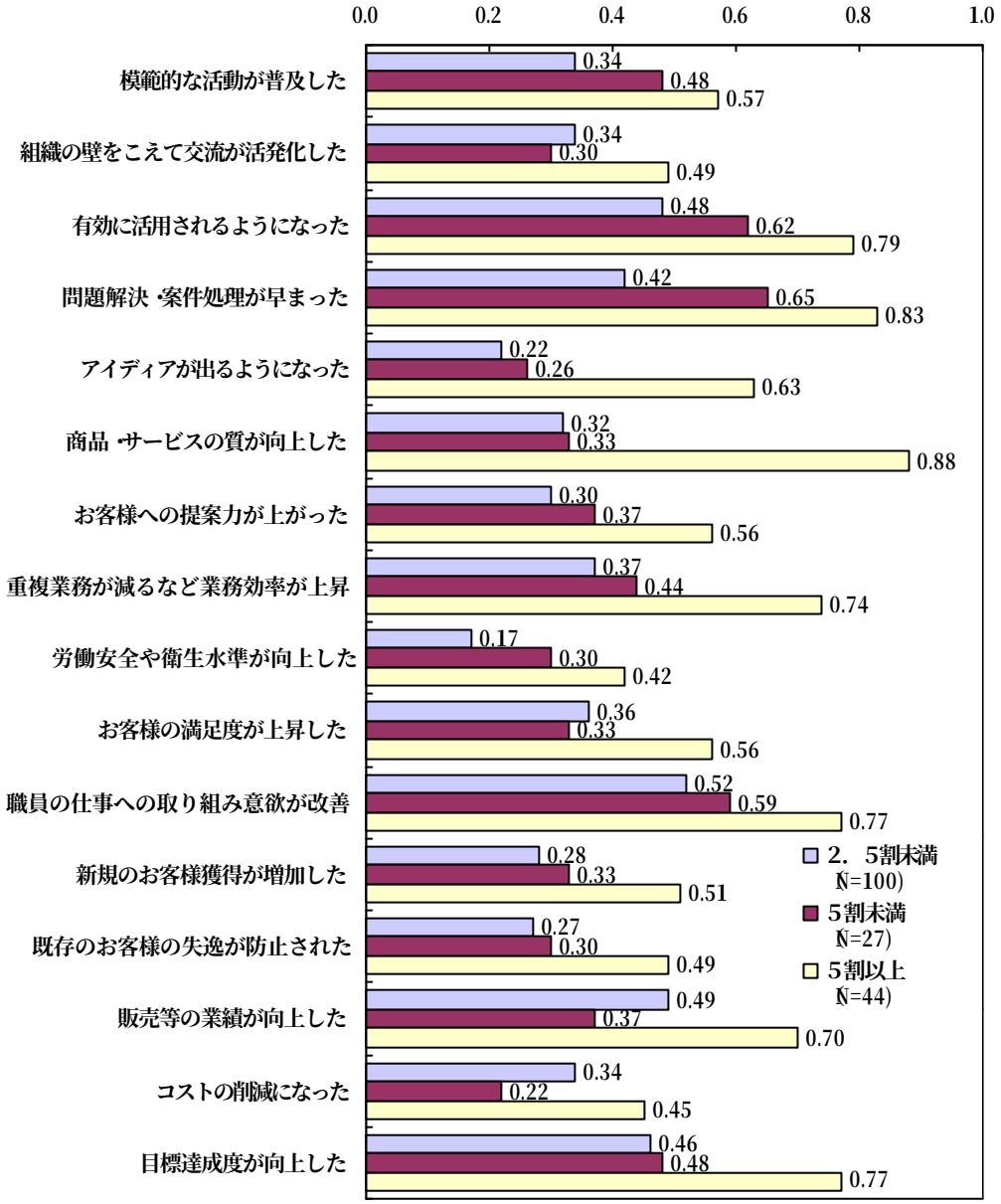

図 6.5-6　局間における情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合別情報・ノウハウの共有・活用における実施効果の表出状況

一方、米国本社では、「問題解決等のスピード」、「アイディアの捻出」、「労働安全や衛生水準の向上」,「顧客満足度の上昇」に実施効果が出ているという回答が多くなっている。

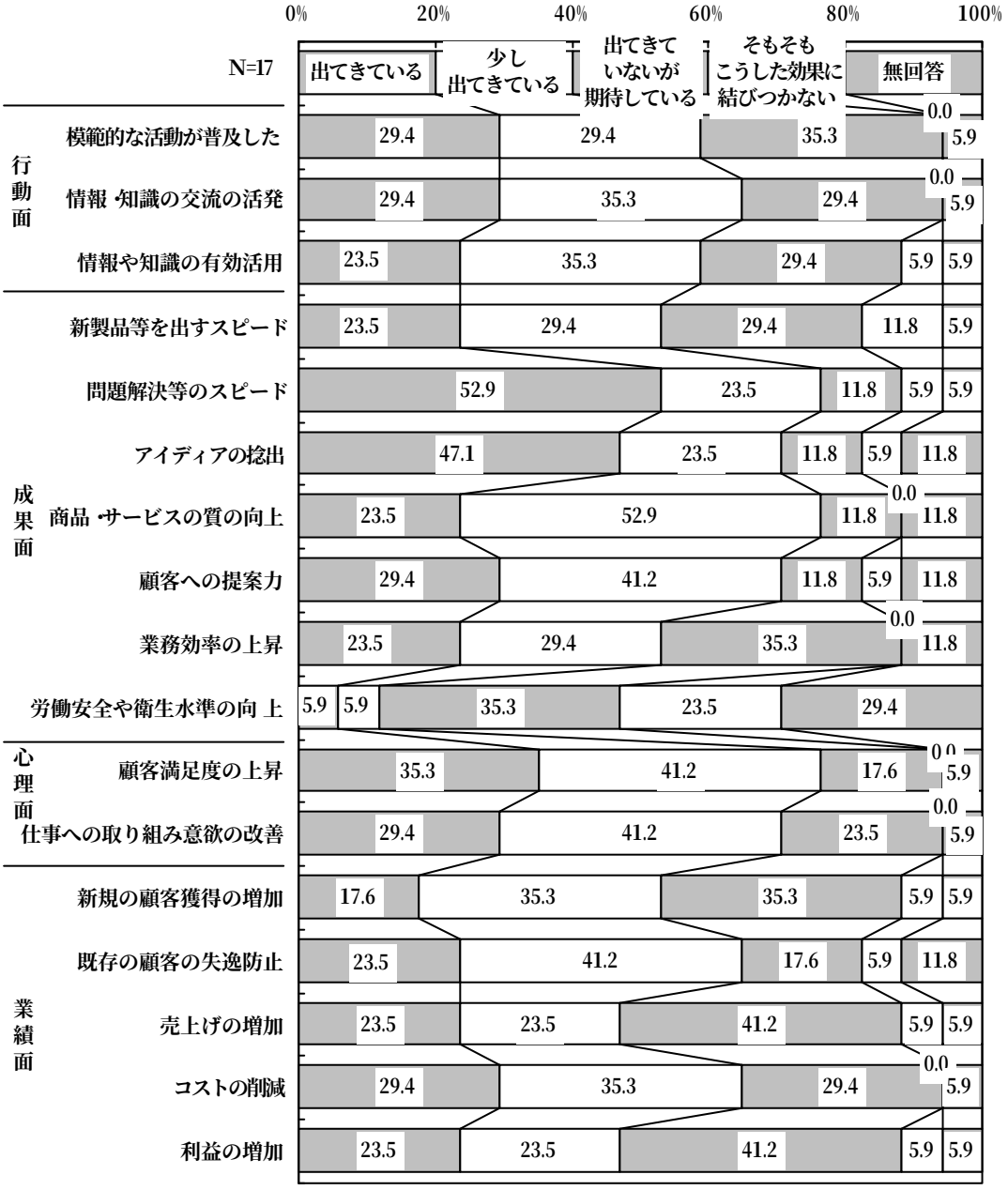

図 6.5-7　KM 実施効果の表出状況（米国本社）

また、諸外国郵便事業体では、「情報・知識の交流の活発」、「新製品等を出すスピード」、「問題解決のスピード」、「顧客への提案力」、「業務効率の上昇」、「既存の顧客の失逸防止」に実施効果が出ているという回答が多かった。

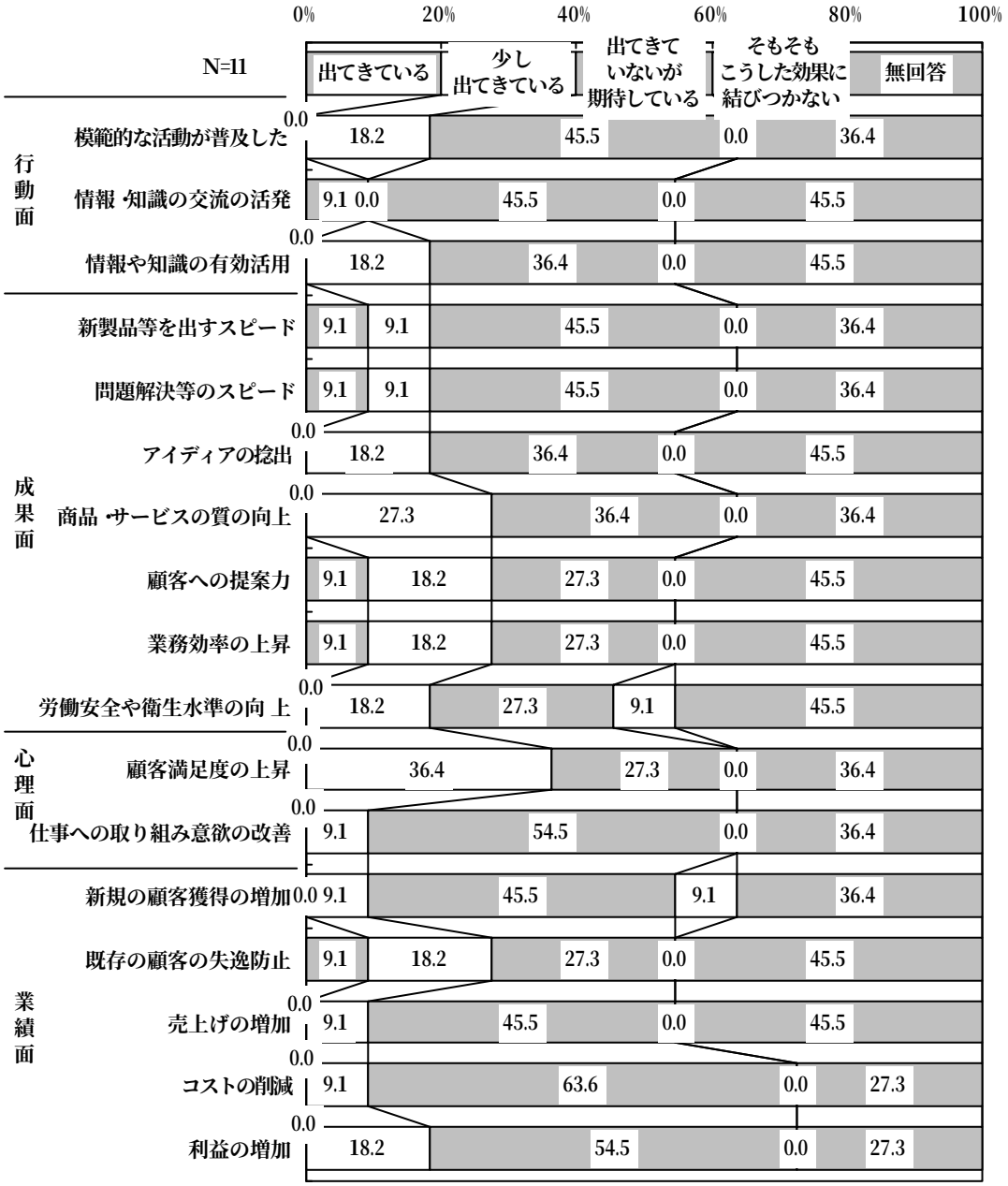

図 6.5-8　KM 実施効果の表出状況（諸外国郵便事業体）

6.5.2. KM の位置付けとの関係

KM（情報・ノウハウの共有・活用）の位置付けと KM（情報・ノウハウの共有・活用）実施効果の関係について、図 6.5-9、図 6.5-10に示す。なお、KM 実施企業のうち KM 実施効果の問に対し「出ている」に 1 つでも選択した企業を「KM 実施効果が明確に出ている企業」と定義した。

国内本社と郵便局とでは逆の結果となっている。国内本社では、KM をより経営レベルとして捉えている方が効果を発揮しているのに対し、郵便局では「チーム活動の 1 つ」と位置付けている方が「局の経営方針・目標の 1 つ」よりも効果を発揮している。

これに関しては、2 つの解釈が考えられる。1 つは、全社的な KM の活用は、経営の上位レベルで位置付ける方が効果を発揮できるが、現場的な KM の活用は、チームレベルで推進していく方が短期的な効果を発揮し易いという解釈、もう 1 つは、郵便局では、局レベルよりもチームレベルの取組みとして位置付けた方が効果を発揮し易いという解釈である。

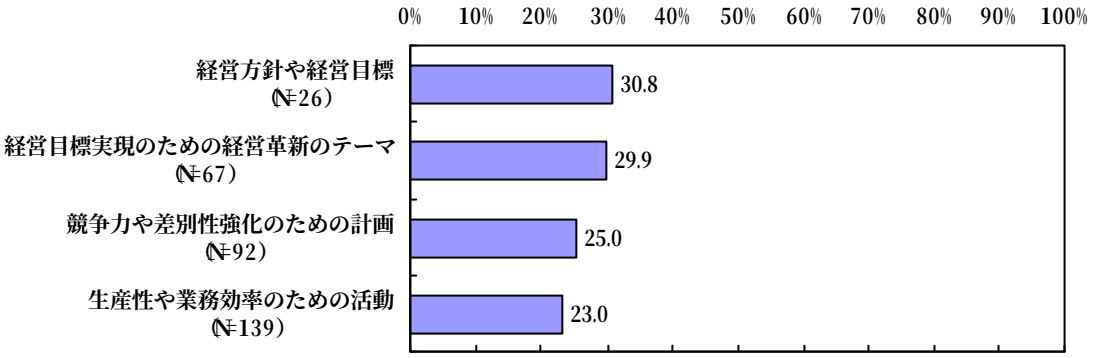

図 6.5-9　KM の位置付け別 KM 実施効果が明確に出ている企業の割合（国内本社）

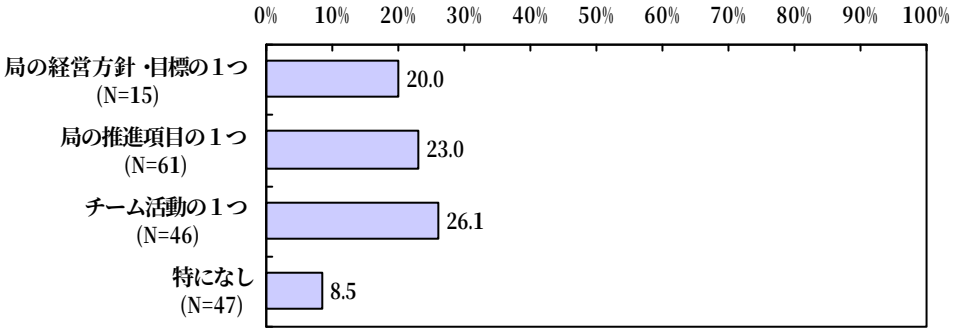

図 6.5-10　情報・ノウハウの共有・活用の位置付け別
情報・ノウハウの共有・活用における実施効果が明確に出ている郵便局の割合

6.5.3. KM の推進体制との関係

KM の推進体制と KM の実施効果の関係について、図 6.5-11～図 6.5-14に示す。

KM 推進体制として「全社的な推進部門」、「全社的な推進担当者」、「部門ごとの推進リーダー」「CKO もしくは相当する役職」が設置されていた方が、いずれも効果発揮にプラスに働くという結果が出ている。特に、「CKO もしくは相当する役職」の有無での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と言える。

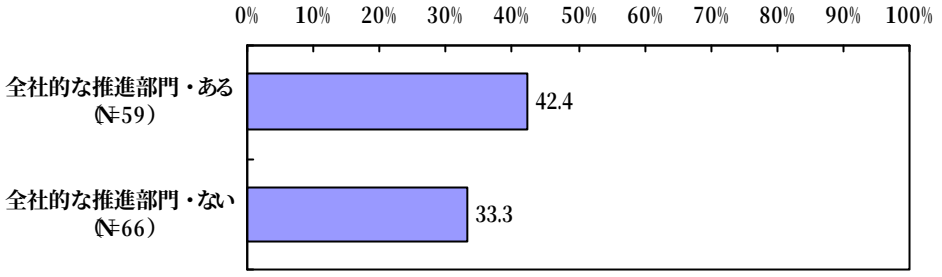

図 6.5-11　全社的な推進部門の有無別 KM 実施効果が明確に出ている企業の割合（国内本社）

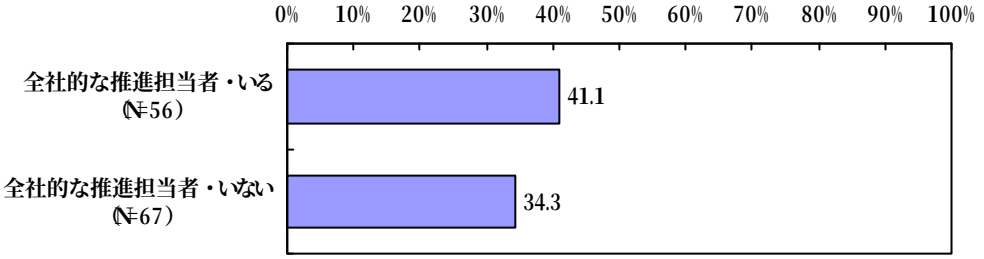

図 6.5-12　全社的な推進担当者の有無別 KM 実施効果が明確に出ている企業の割合（国内本社）

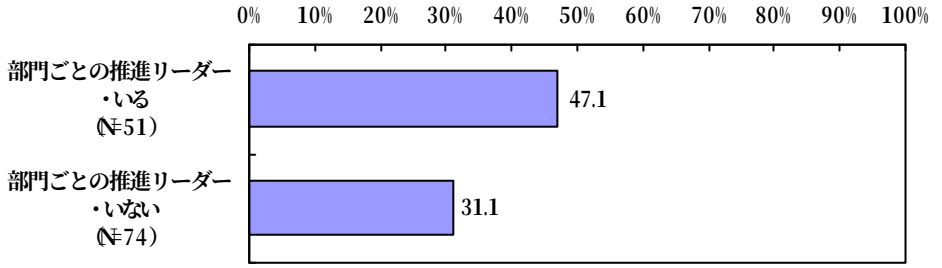

図 6.5-13　部門ごとの推進リーダーの有無別 KM 実施効果が明確に出ている企業の割合（国内本社）

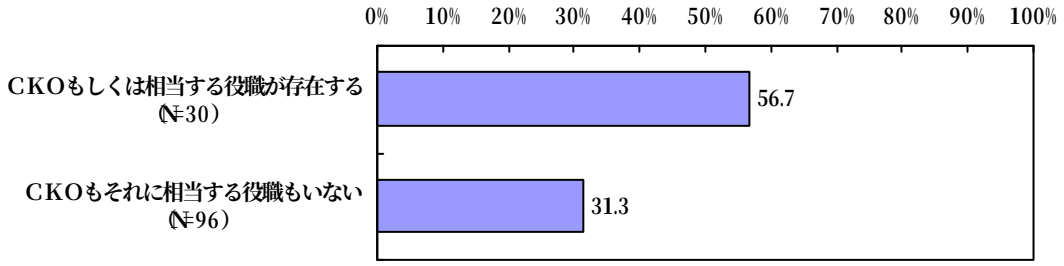

図 6.5-14　CKO または相当する役職の有無別 KM 実施効果が明確に出ている企業の割合(国内本社)

6.5.4.IT 整備との関係

IT 整備と KM の実施効果の関係について、図 6.5-15～図 6.5-17に示す。

全体的に見ると、IT 整備が進んでいる方が KM の実施効果が高く発揮されているという結果が表れている。国内本社では、パソコン整備が KM 実施の 1 つの要件となると言える。

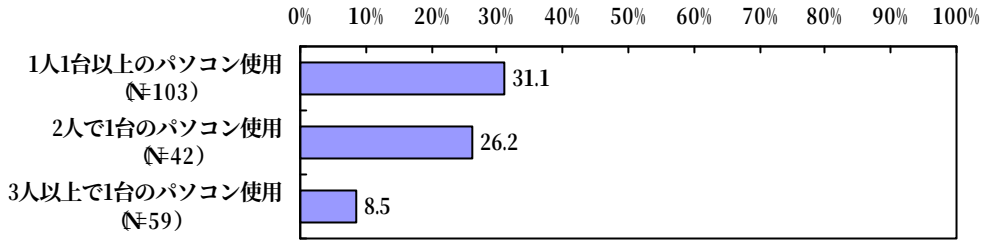

図 6.5-15　パソコン整備台数別 KM 実施効果が明確に出ている企業の割合（国内本社）

また、情報インフラの導入との関係では、イントラネット、グループウェア、さらにはデータウェアハウスを整備している企業において、KM 実施効果の出ている企業の割合が高くなっている。

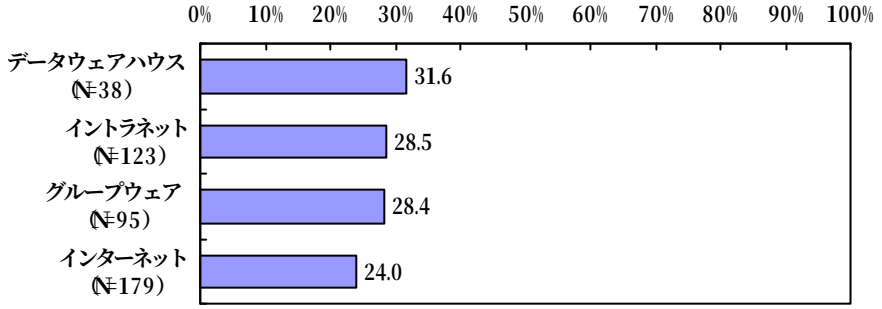

図 6.5-16　情報インフラ導入別 KM 実施効果が明確に出ている企業の割合（国内本社）

アプリケーションの導入との関係では、ワークフローシステム、業務マニュアル管理・検索システム、顧客・営業情報管理・検索システム、部門ホームページ、電子会議室を利用している企業において、KM 実施効果の出ている企業の割合が高くなっている。

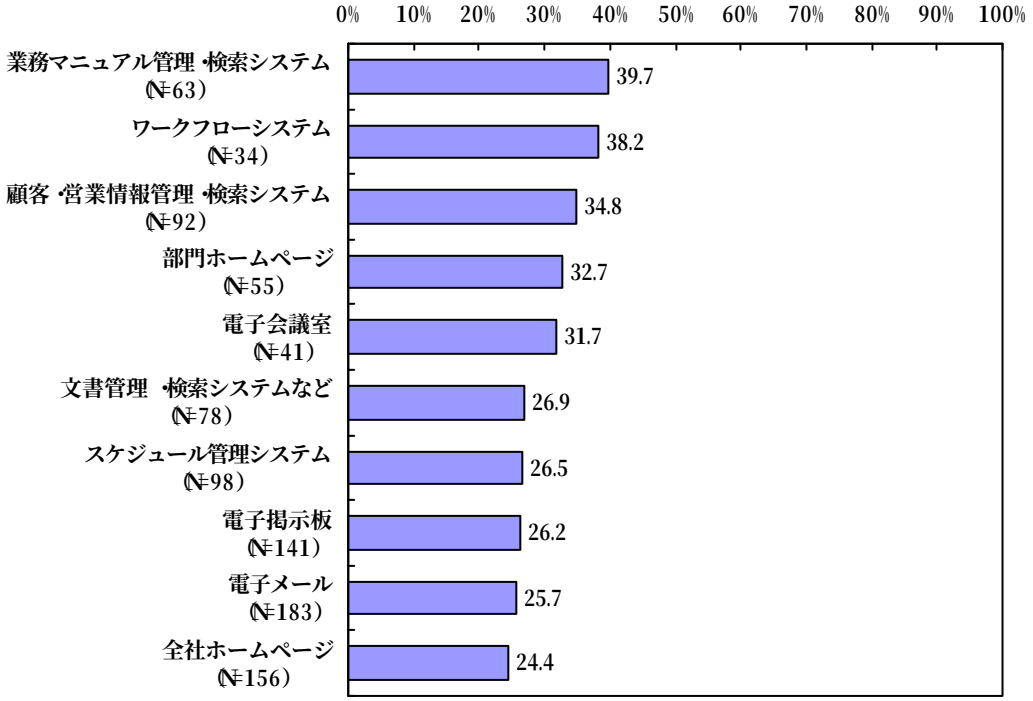

図 6.5-17　アプリケーション導入別 KM 実施効果が明確に出ている企業の割合（国内本社）

6.5.5.組織風土との関係

組織風土は、「新しい知識の普及度合い」と「伝統的知識の蓄積による方式・手順の確立度合い」の「せめぎ合い」状況に置き換え、それを 4 区分に分類した。4 区分は、「新しい知識の普及度合い」、「伝統的知識の蓄積による方式・手順の確立度合い」ともに高い企業を「せめぎ合い企業」、後者のみ高い企業を「伝統中心企業」、前者のみ高い企業を「新規中心企業」、両者ともに低い企業を「共有・蓄積後進企業」と名付けた。（図 6.5-18参照）。

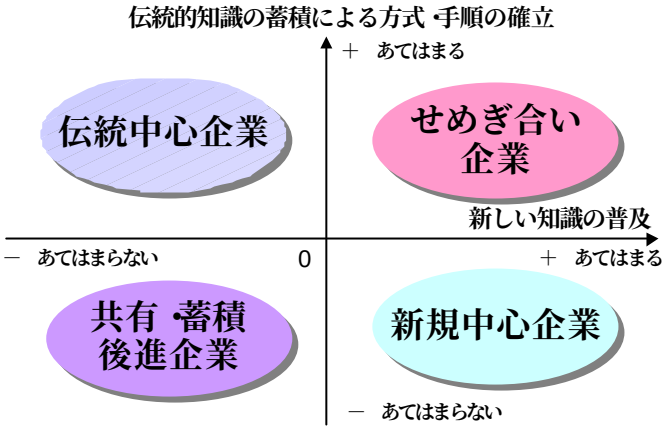

図 6.5-18　組織風土の分類（知識のせめぎ合い状況の 4 区分）

図 6.5-18を前提に、組織風土と KM（情報・ノウハウの共有・活用）の実施効果の関係について、図 6.5-19、図 6.5-20に示す。

国内本社、郵便局ともに「せめぎ合い企業」で KM 実施効果が最も高く出ている。このため、「せめぎ合い風土（伝統的知識の蓄積による方式・手順が確立されていると同時に、新しい知識の普及度合いが高い組織風土）」が、KM 実施効果を発揮するために必要な要件と言える。

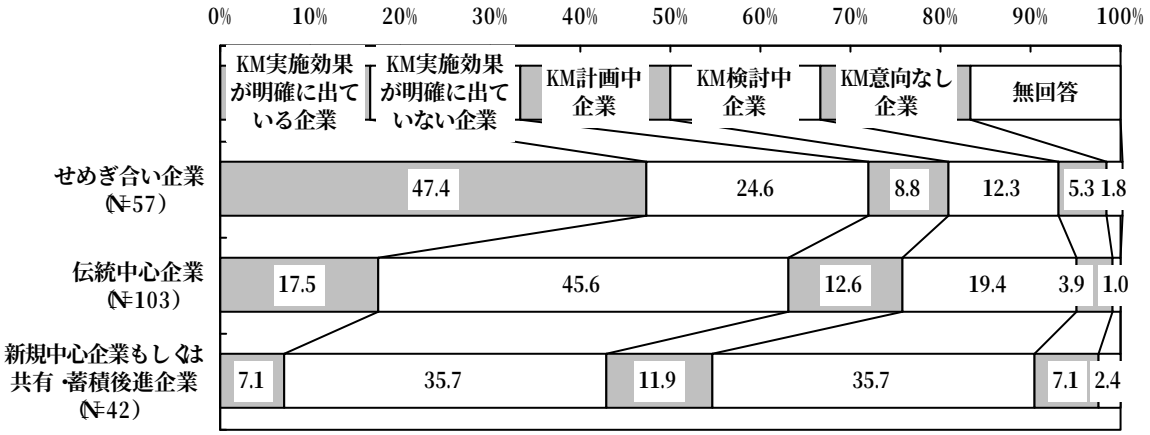

図 6.5-19　組織風土の分類別 KM 実施効果の発揮状況（国内本社）

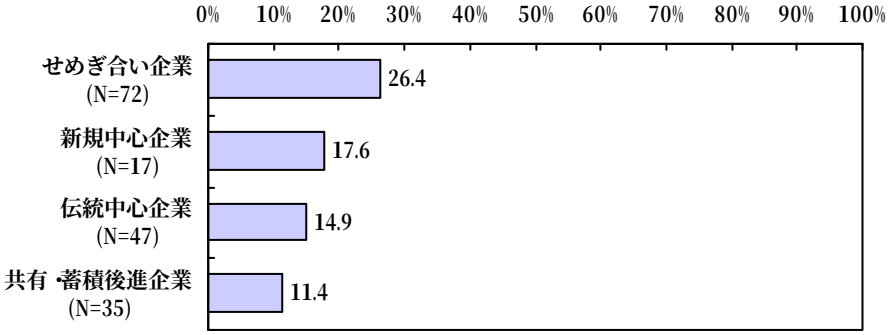

図 6.5-20　組織風土の分類別 KM 実施効果が明確に出ている郵便局の割合（郵便局）

6.6. KM の問題点

企業、事業体においては KM、郵便局においては情報・ノウハウの共有・活用を実施する上でどのような問題点があるのかについて、図 6.6-1～図 6.6-5に示す。

「知識等を提出する従業員の負担増」が国内企業（本社、事業所）、郵便局ともに指摘されている。また、国内本社では、他に「機密情報が漏洩しやすくなる」、「従業員が知識等を自主的に提供しない」、郵便局では、「従業員間の業績格差が拡大する」、「他の職員のアイディアやノウハウに頼る」という指摘も多い。「知識等を提供する従業員の負担増」については、郵便局、事業所、本社の順で回答が多くなっており、現場での負担感が大きいと言える。

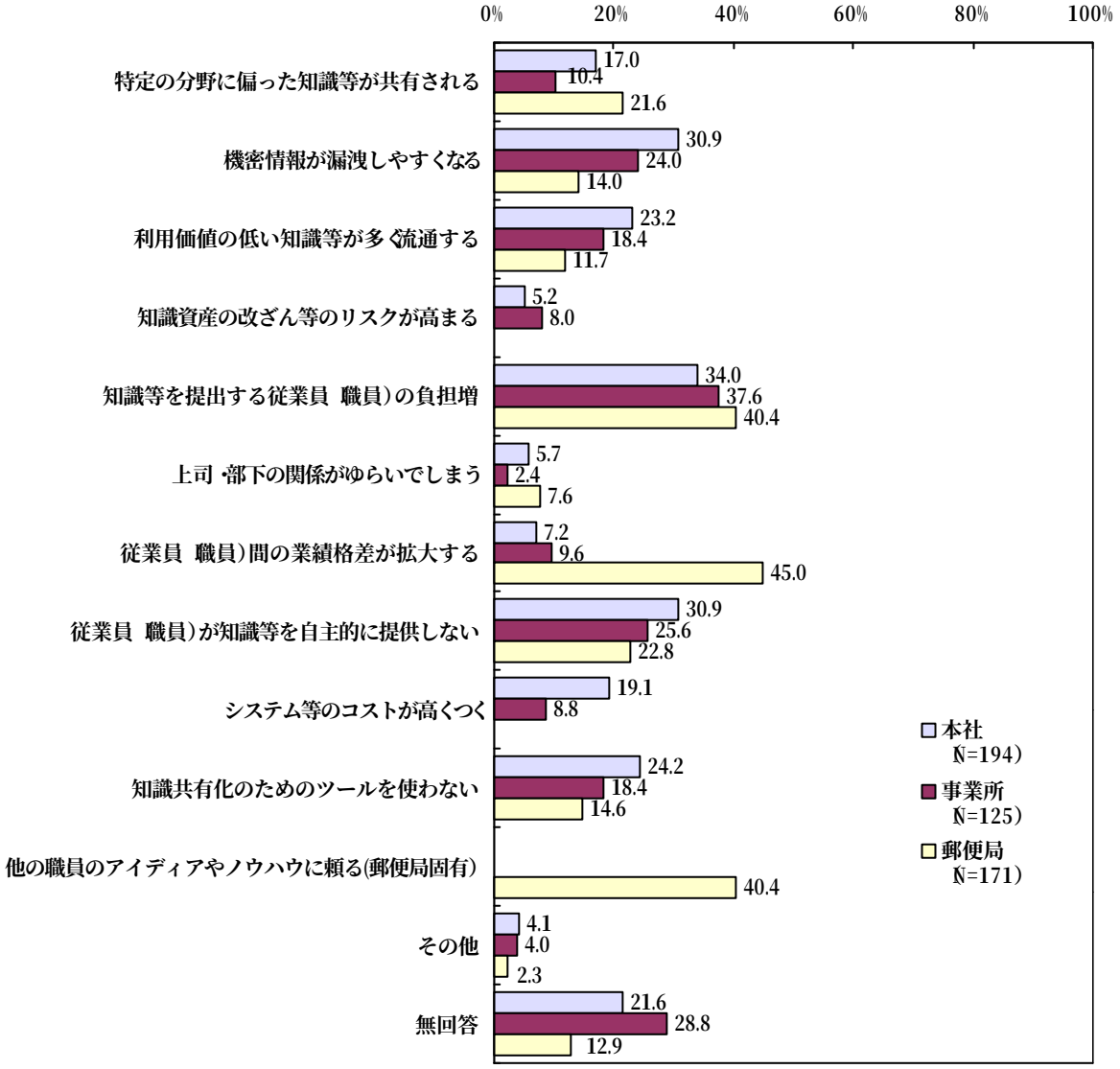

図 6.6-1　KM 実施上の問題点

次に、郵便局について、情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合別に見ると、局内、局間ともに、情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合が高い方が、「業務遂行上の格差拡大」、「他の職員のアイディアやノウハウに依存」を問題点として挙げる比率が高くなっている。

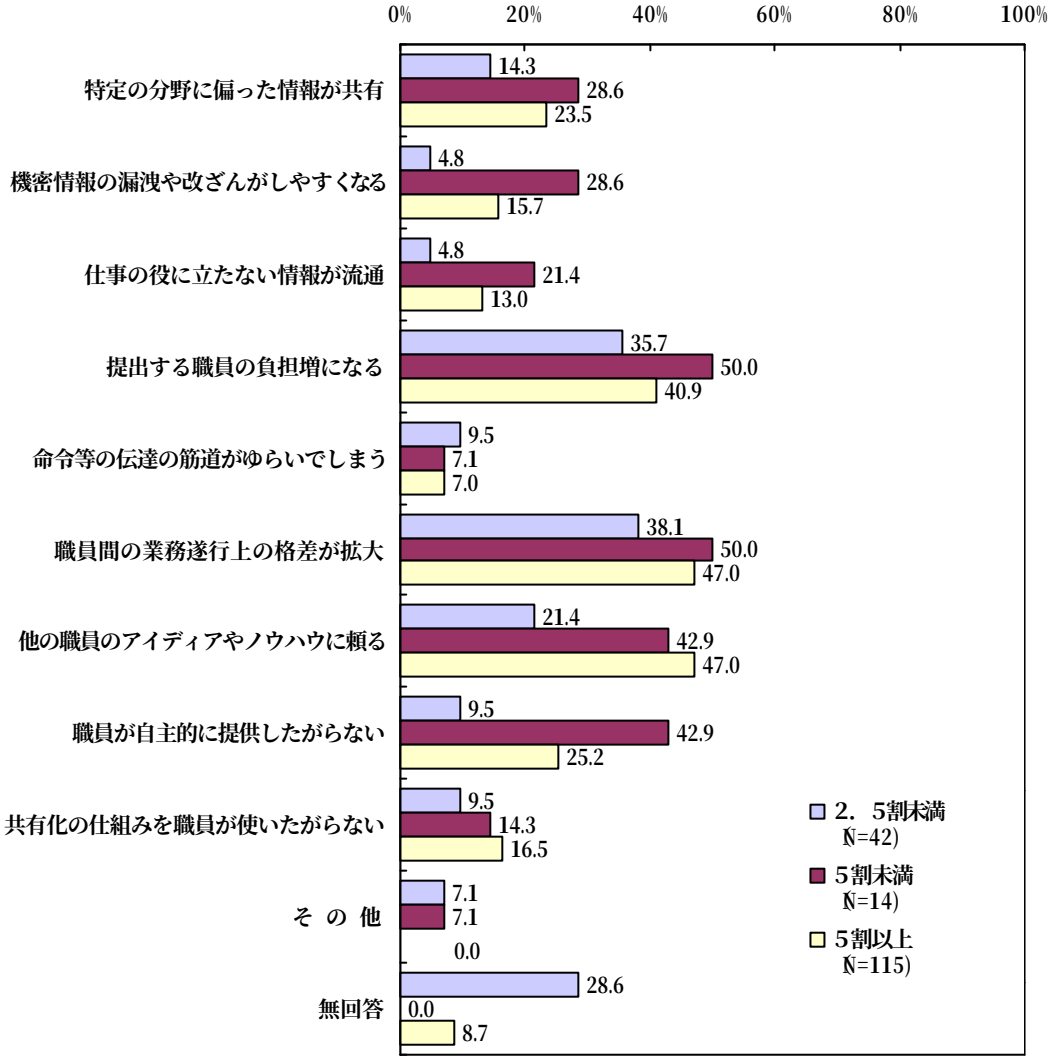

図 6.6-2　局内における情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合別
情報・ノウハウの共有・活用における実施上の問題点

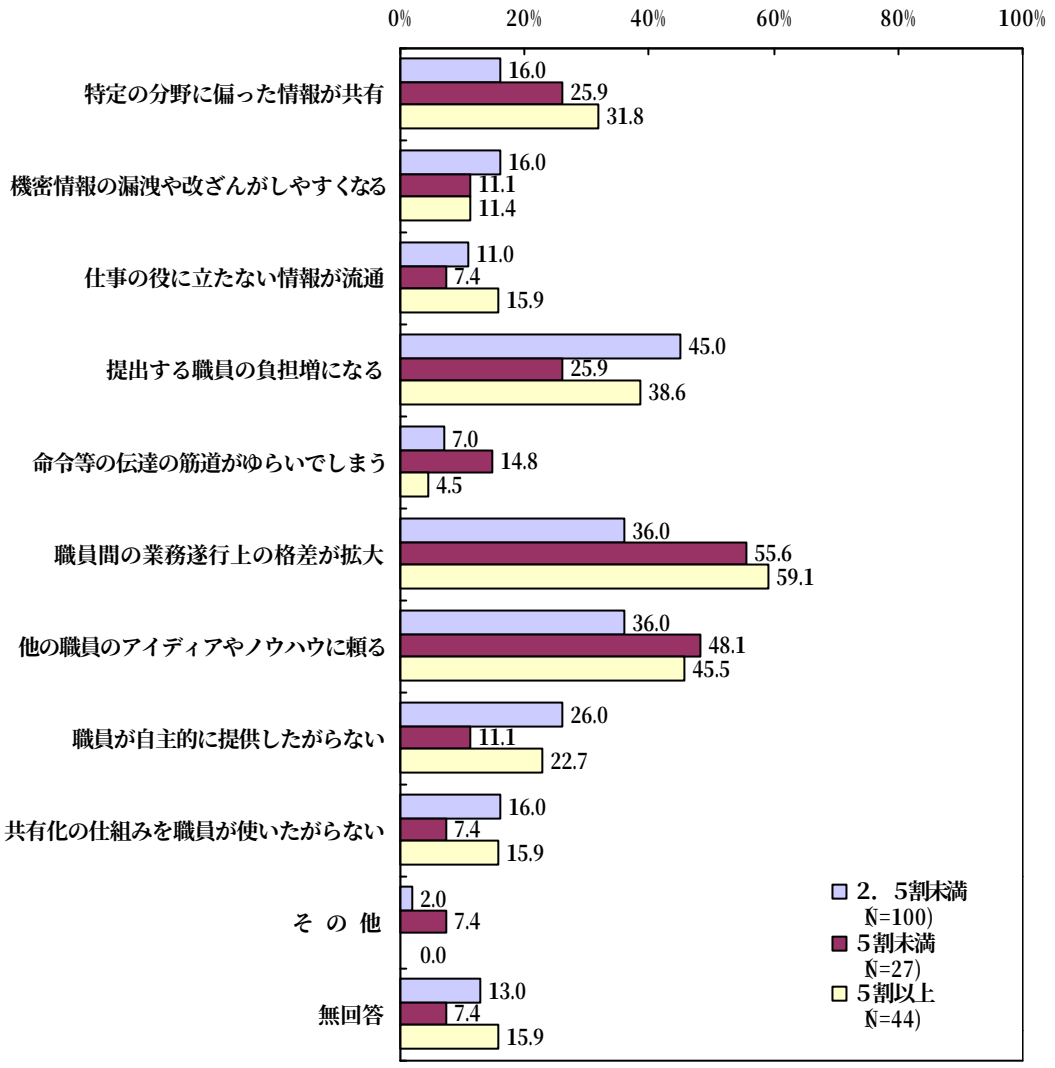

図 6.6-3　局間における情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合別
情報・ノウハウの共有・活用における実施上の問題点

一方、米国本社では、「知識等を提供する従業員の負担増」を指摘する回答が 64.7%と最も多くなっている。

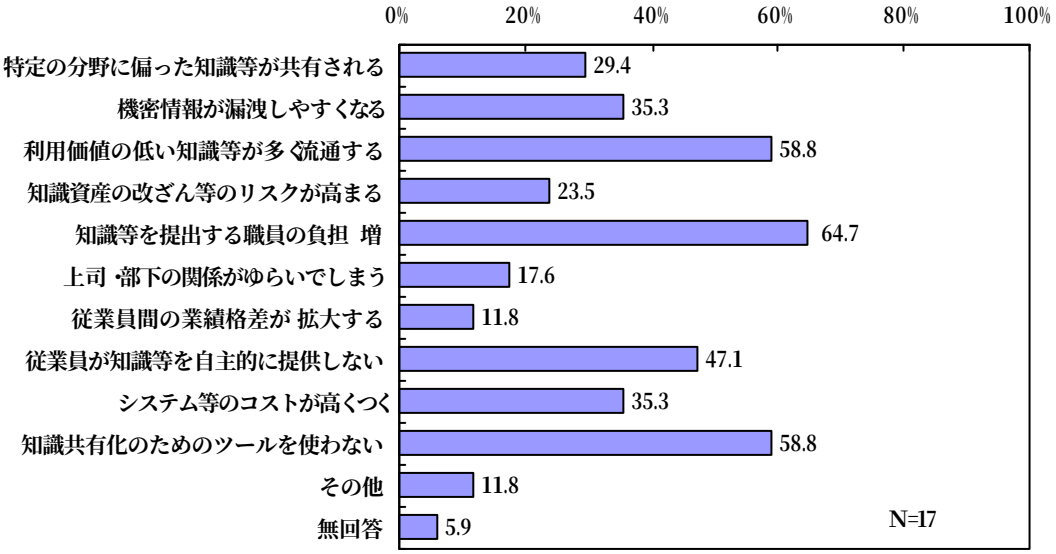

図 6.6-4　KM 実施上の問題点（米国本社）

また、諸外国郵便事業体では、「利用価値の低い知識等が多く流通する」、「システム等のコストが高くつく」、「知識共有化のためのツールを使わない」の 3 点が高く指摘されている。

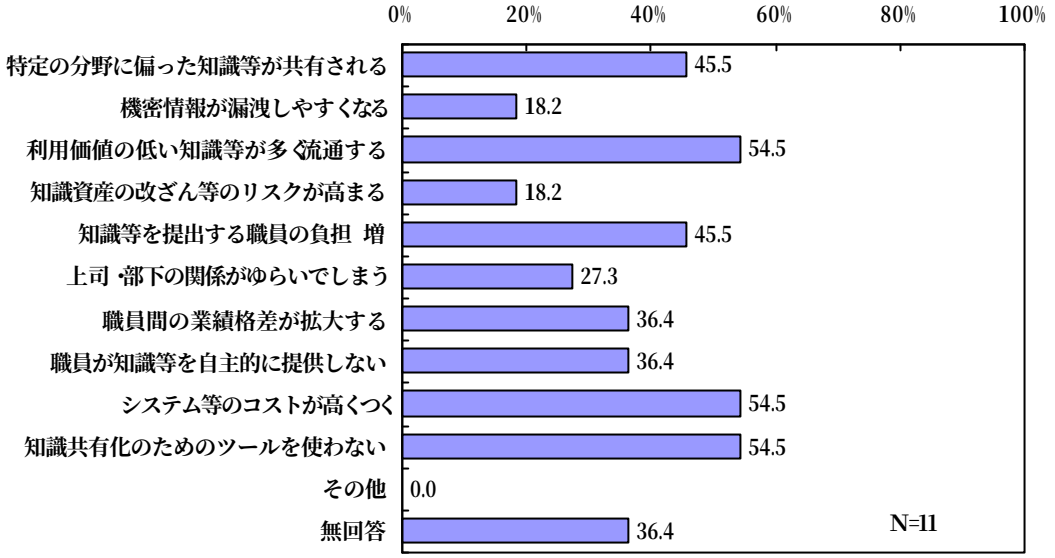

図 6.6-5　KM 実施上の問題点（諸外国郵便事業体）

6.7.KM の促進要因

企業、事業体においては KM、郵便局においては情報・ノウハウの共有・活用がスムーズに進むためにはどのような点が重要となるのかについて、図 6.7-1～図 6.7-5に示す。

国内本社では「従業員が主体的に情報等の選択等をできる」が 56.7%と最も多いのに対し、事業所、郵便局では「ハードウェア環境が整っていること」が最も多くなっており、本社レベルと現場レベル（事業所、郵便局）で促進要因が異なることがわかる。これは、現状として現場レベルでのハードウェア環境整備が本社レベルに比べると相対的に遅れていると推測されること、また業務の特性から整備が難しいことによると考えられる。

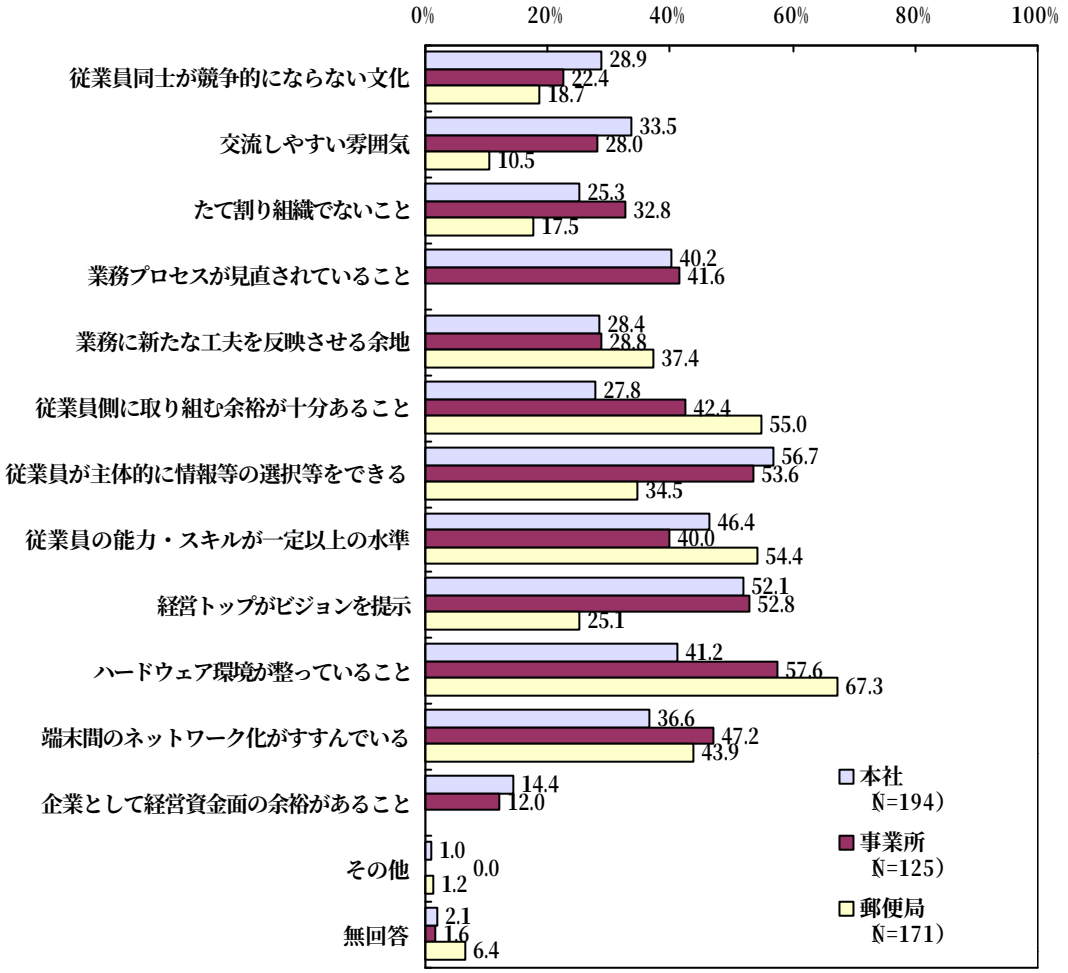

図 6.7-1　KM の促進要因

さらに、郵便局について、情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合別に、KM の促進要因を見てみる。

局内における情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合が高い局で、ハードウェア環境の整備、職員のスキル、職員側に取り組む余裕を重視している点は、全体と同様の傾向であるが、端末のネットワーク化を重視している点は、より強くなっている。

局間における情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合が高い局でも、全体の分布と同様な傾向となっているが、「主体的に情報の選択や発信が行えること」を重視している点は、より強くなっている。

従って、ハードウェアの整備、職員の情報リテラシー向上、ならびに業務上の余裕づくりは、基本的な要素として重要と考えられる一方、局間における情報・ノウハウの共有・活用を念頭に置くと、職員の情報･ノウハウとの向き合い方（意識面のリテラシー）も重要となることが示されたものと考えられる。

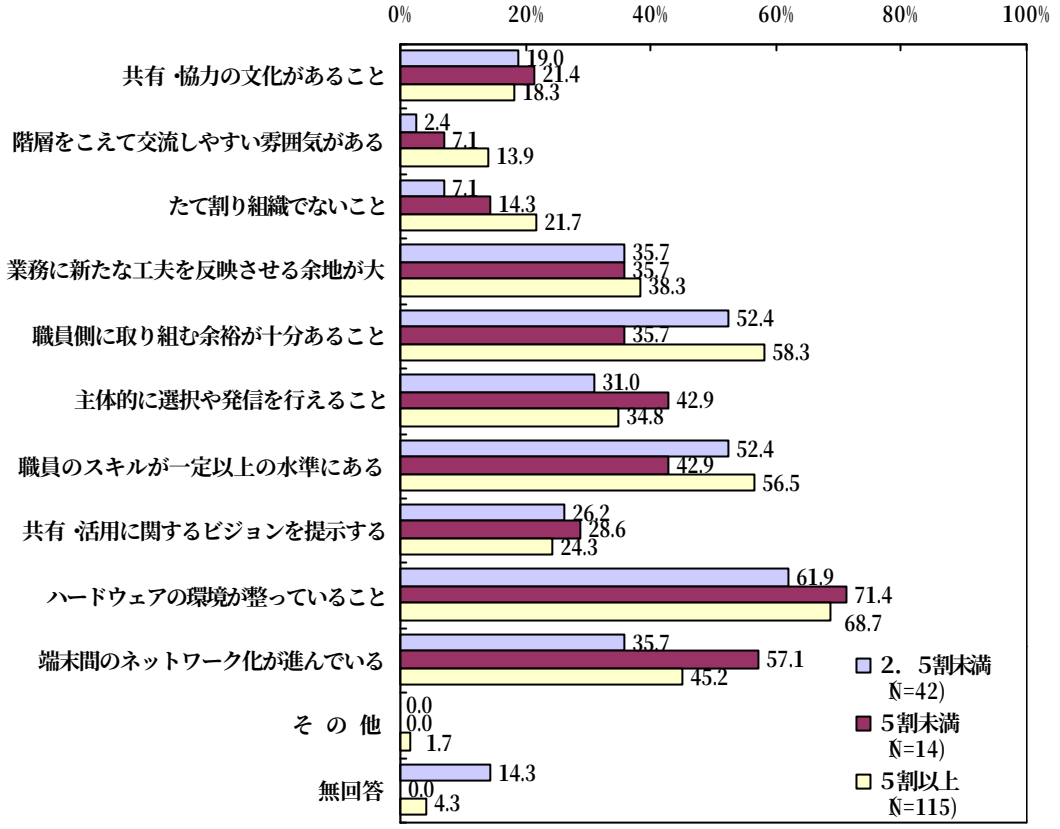

図 6.7-2　局内における情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合別
情報・ノウハウの共有・活用の促進要因

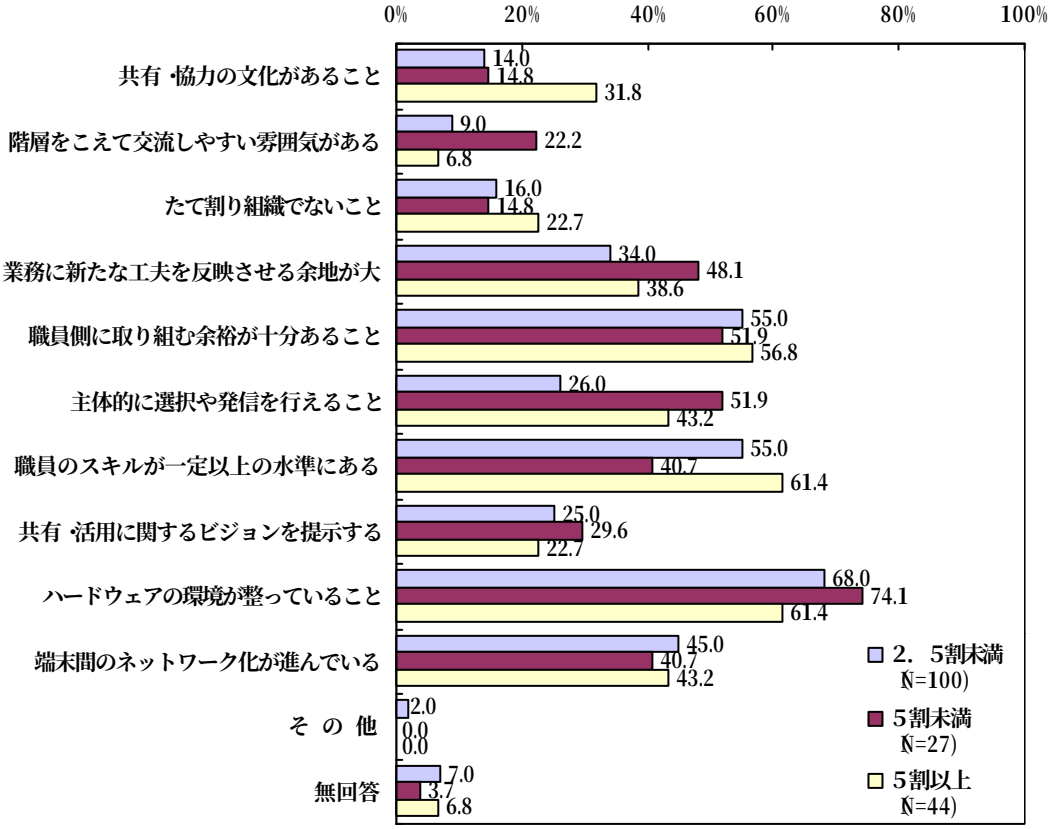

図 6.7-3　局間における情報・ノウハウの共有・活用の実施業務の割合別
情報・ノウハウの共有・活用の促進要因

一方、米国本社では、「職員同士が競争的にならない共有等」、「職員が主体的に情報等の選択等をできる」がそれぞれ 82.4%、70.6%と多く、次に「業務に新たな工夫を反映させる余地」、「職員の能力・スキルが一定以上の水準」、「経営トップがビジョンを提示」、「ハードウェア環境が整っていること」、「端末間のネットワーク化がすすんでいる」が 40%台で続いている。

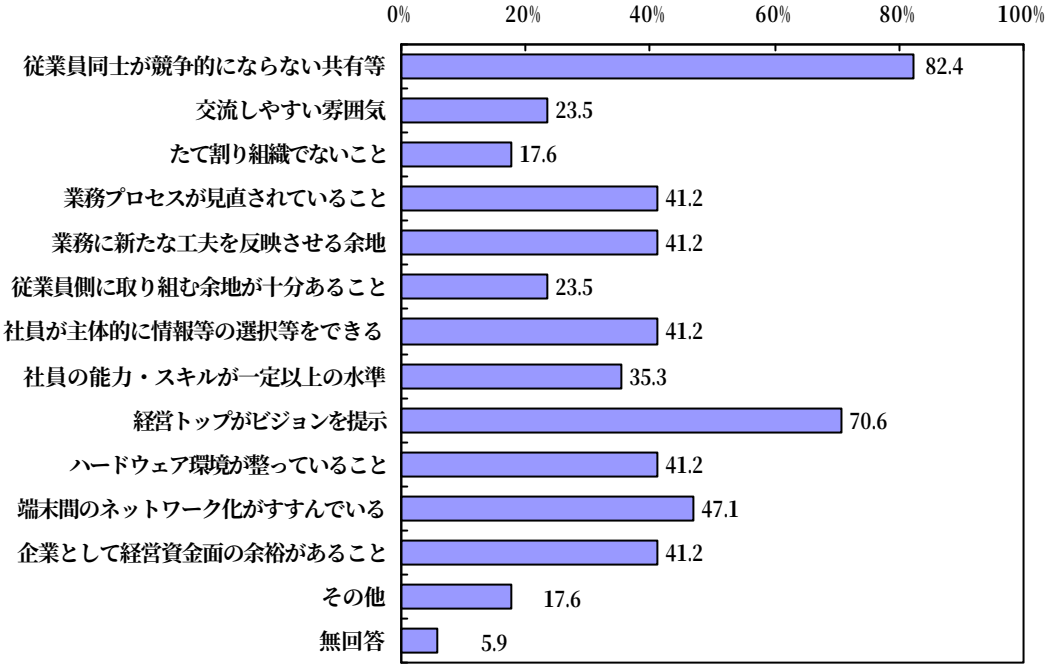

図 6.7-4　KM の促進要因（米国本社）

一方、諸外国郵便事業体では、「職員同士が競争的にならない共有等」が 63.6%と最も多く、次いで「経営トップがビジョンを提示」の 54.5%、「ハードウェア環境が整っていること」、「端末間のネットワーク化がすすんでいる」がそれぞれ 45.5%で続いている。

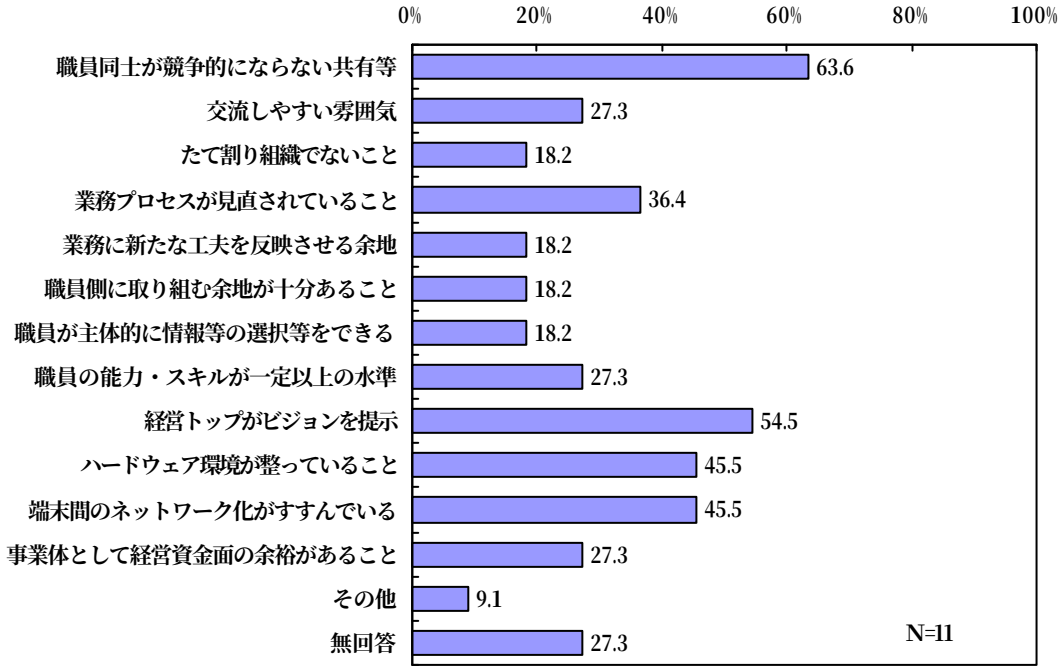

図 6.7-5　KM の促進要因（諸外国郵便事業体）

6.8. KM 推進のための仕掛け

企業、事業体において、KM の推進のためにはどのような仕掛けが効果的であるのかについて、図 6.8-1～図 6.8-6示す。

国内本社では、KM の実施効果が明確に出ている企業とそうでない企業のいずれも有効だと考える仕掛けとしては、「知識活用の日常業務への取り組み」、「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社内 PR」、「経営者・役員からのビジョン提示」等が挙げられている。

また、「成果に関する評価とフィードバック」については、KM の実施効果が明確に出ている企業でより高く評価されていることから、KM の実施効果を発揮するための有効な仕掛けであると推測される。

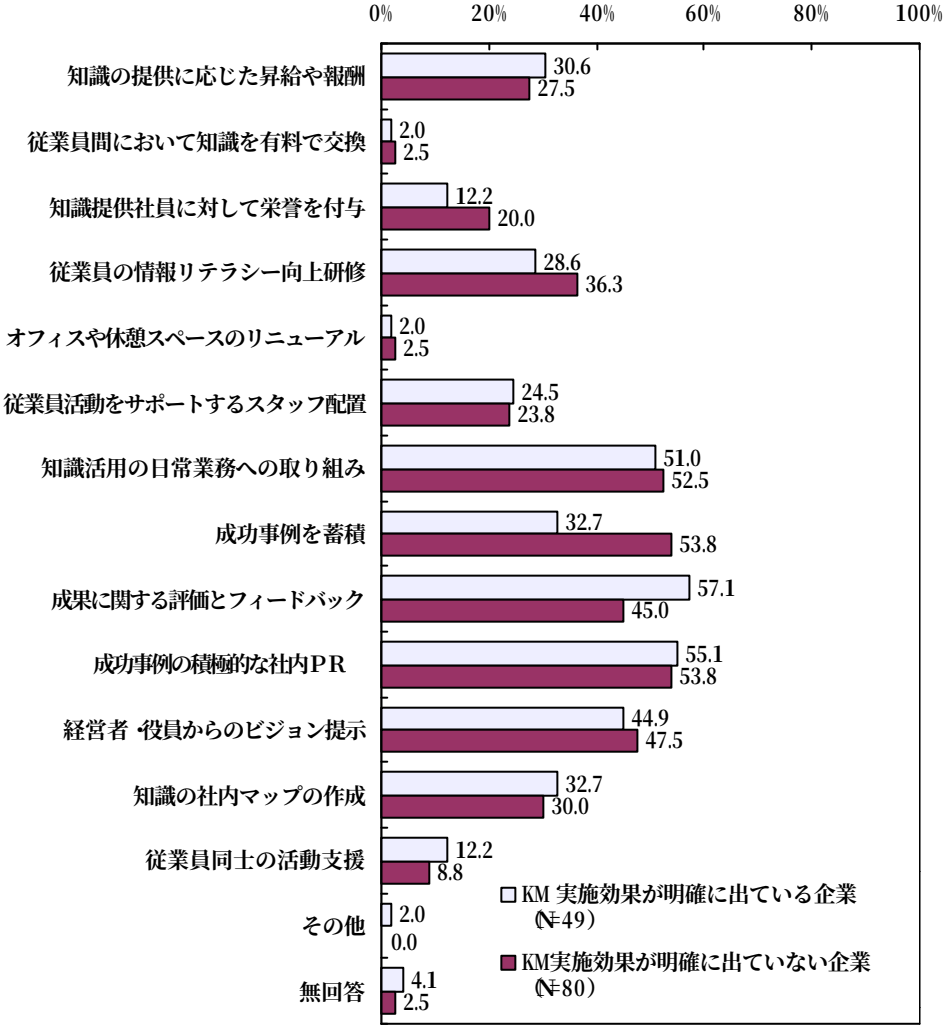

図 6.8-1　KM 推進のための仕掛け（国内本社）

次に、KM 実施開始後、どの時期にどのような仕掛けが最も効果的であるのかについて分析した。分析は、KM 実施状況について、表 6.8-1に示すとおり分類・定義し、仕掛け別に各実施状況にあてはまる企業の割合を集計する方法で行った。

表 6.8-1　KM 実施状況の分類

KM 実施状況分類	内　　容
実施長期・効果高い	1993 年以前に KM を実施開始し、その効果が明確に出ている企業
実施長期・効果低い	1993 年以前に KM を実施開始し、その効果が明確に出ていない企業
実施中期・効果高い	1994 年～1997 年に KM を実施開始し、その効果が明確に出ている企業
実施中期・効果低い	1994 年～1997 年に KM を実施開始し、その効果が明確に出ていない企業
実施短期・効果高い	1998 年以降に KM を実施開始し、その効果が明確に出ている企業
実施短期・効果低い	1998 年以降に KM を実施開始し、その効果が明確に出ていない企業

「実施短期・効果高い」では、「経営者・役員からのビジョン提示」、「成果に関する評価とフィードバック」、「実施中期・効果高い」では、「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社内 PR」、「知識活用の日常業務への取り組み」、「実施長期・効果高い」では、「成功事例の積極的な社内 PR」、「成果に関する評価とフィードバック」、「知識活用の日常業務への取込み」が企業の割合が高くなっている。

従って、全ての時期に「成果に関する評価とフィードバック」、実施短期（初動期）に「経営者・役員からのビジョン提示」、実施長期（安定期）に「知識活用の日常業務への取込み」が有効であることが推測される。

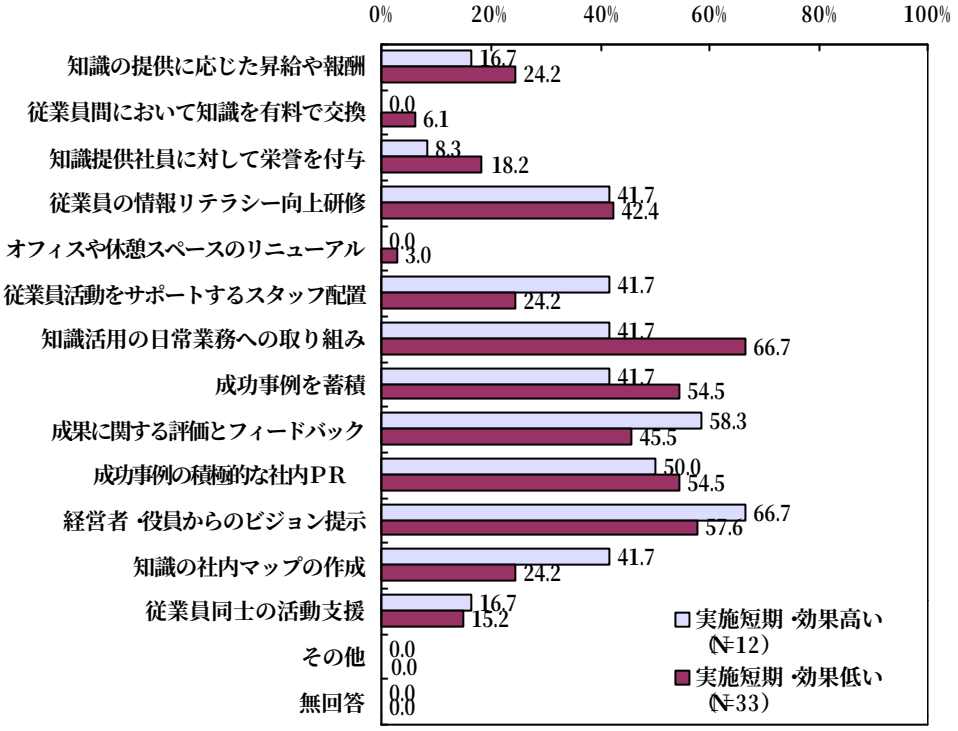

図 6.8-2　KM 実施短期（初動期）に効果的な KM 推進のための仕掛け（国内本社）

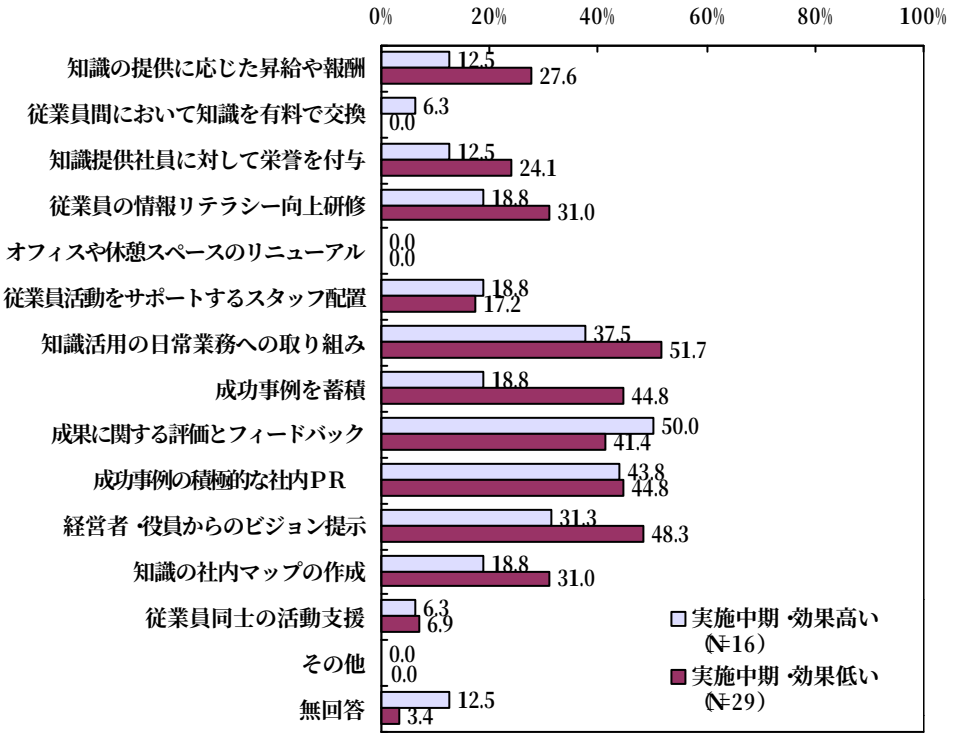

図 6.8-3　KM 実施中期に効果的な KM 推進のための仕掛け（国内本社）

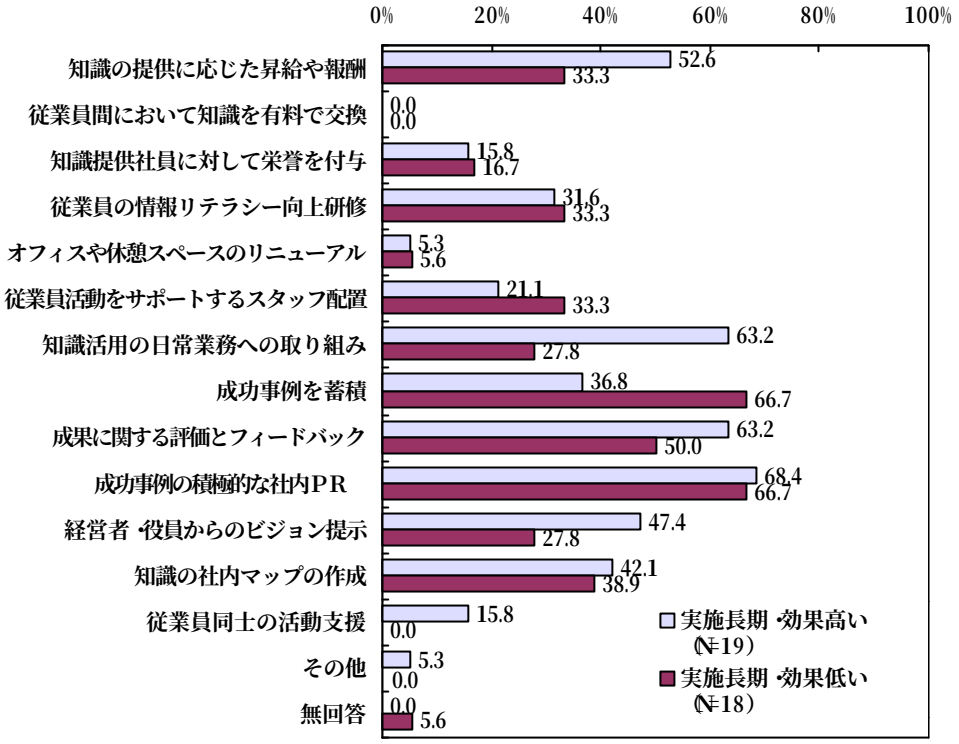

図 6.8-4　KM **実施長期（安定期）に効果的な** KM **推進のための仕掛け（国内本社）**

一方、米国本社では、「知識の提供に応じた昇給や報酬」、「従業員の情報リテラシー向上研修」、「知識活用の日常業務への取組み」、「成功事例を蓄積」、「成功事例の積極的な社内ＰＲ」、「経営者・役員からのビジョン提示」が 70%**以上の回答率となっている。**

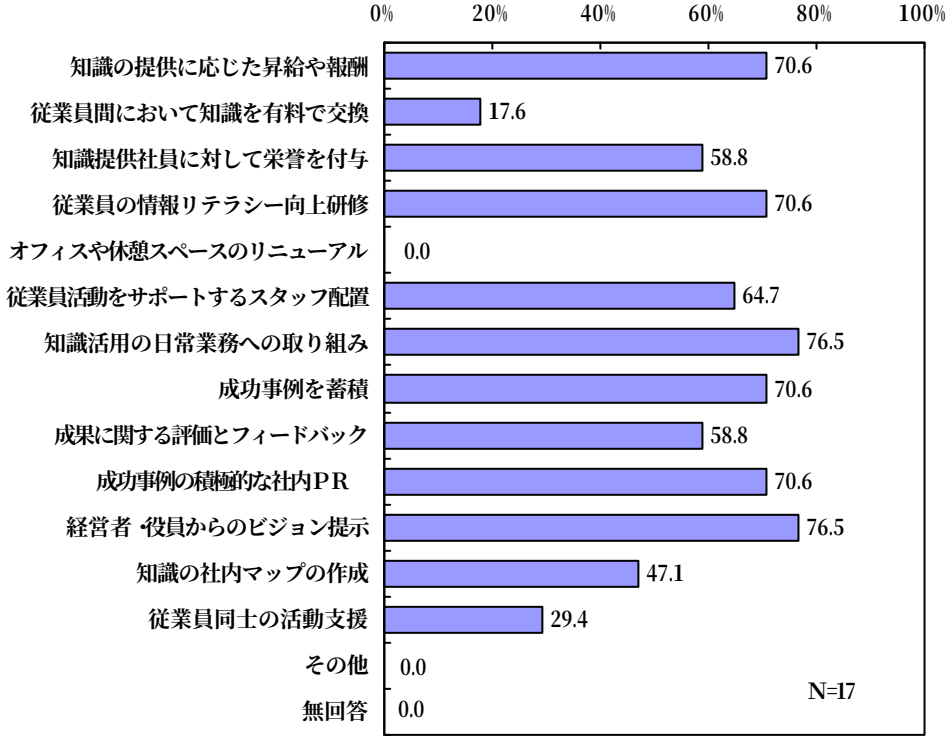

図 6.8-5　KM **推進のための仕掛け（米国本社）**

諸外国郵便事業体では、「経営者・役員からのビジョン提示」が 63.6%で最も多く、「知識の社内マップの作成」、「職員同士の活動支援」がそれぞれ 54.5%と続いている。

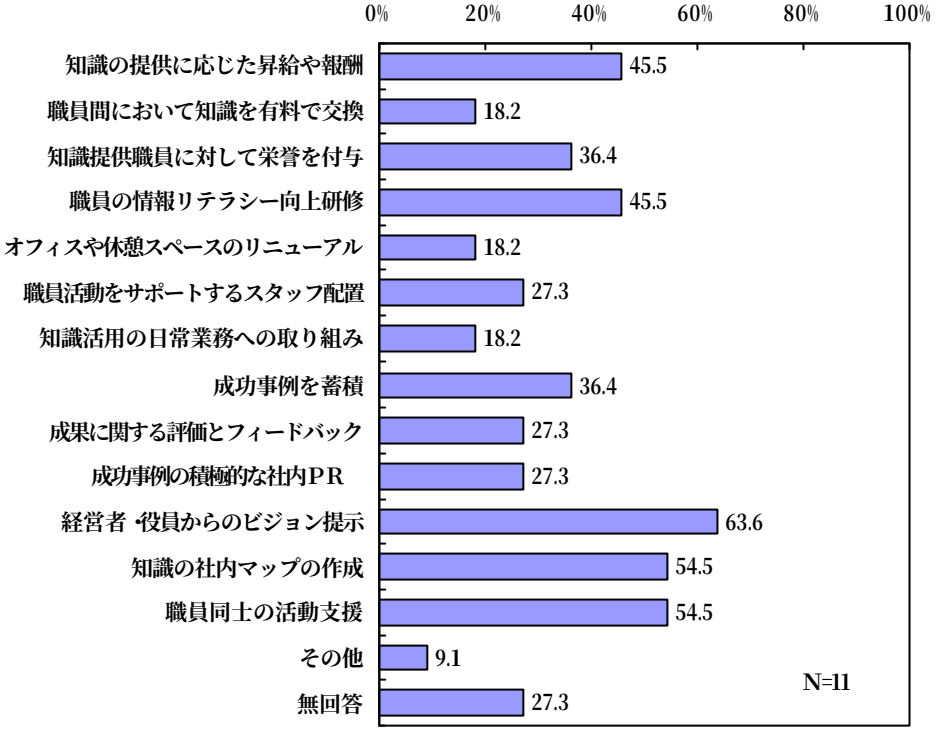

図 6.8-6　KM 推進のための仕掛け（諸外国郵便事業体）

6.9.KM を取り組まない理由

企業、事業体において、KM を現状で取り組む意向がない理由について、図 6.9-1～図 6.9-3に示す。

国内本社と国内事業所で結果がやや異なるものの、「推進するリーダーがいない」という答えが最も多くなっている。この結果は、KM 促進要因として、「経営トップがビジョン提示」が必要とされていることの裏返しであり、経営のトップ層から KM の取組みについて明確に提示したり、推進リーダーが置かれていることが重要であると言える。

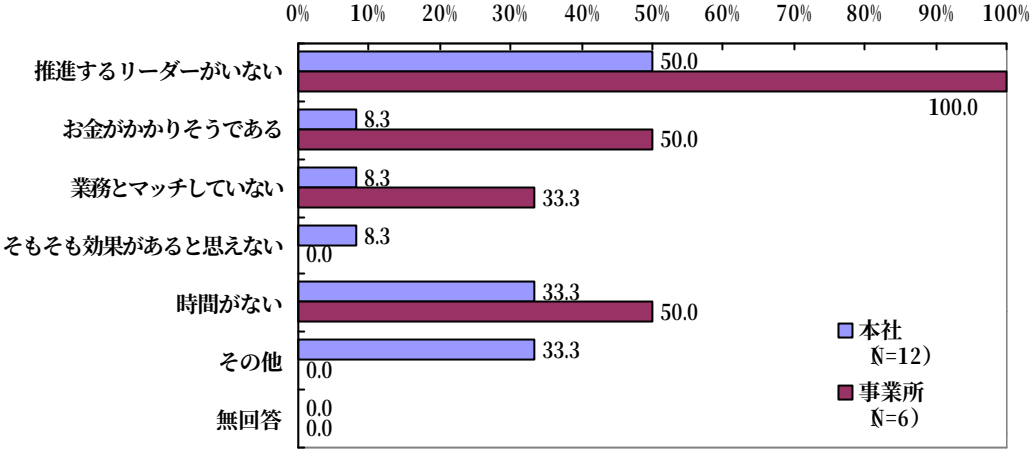

図 6.9-1　KM を現状で取り組む意向がない理由（国内企業）

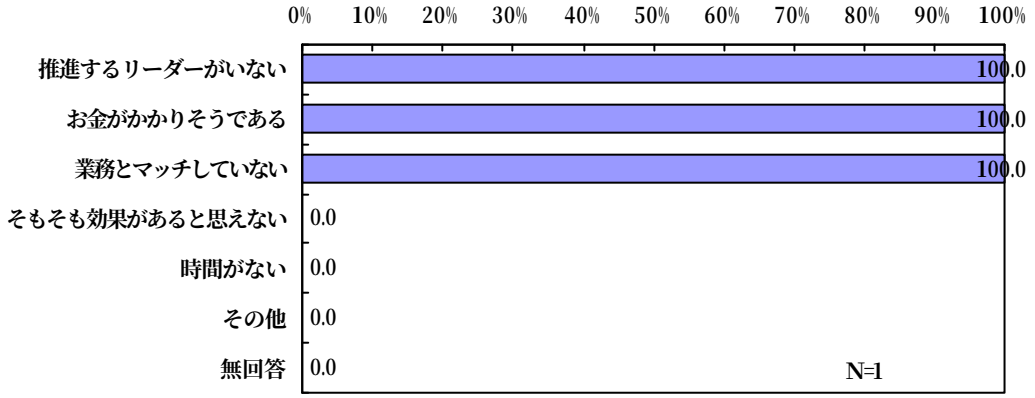

図 6.9-2　KM を現状で取り組む意向がない理由（米国本社）

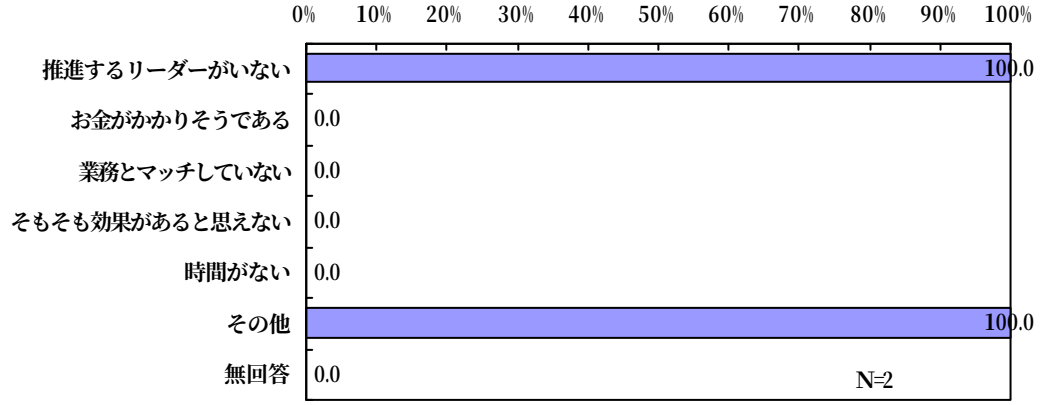

図 6.9-3　KM を現状で取り組む意向がない理由（諸外国郵便事業体）

6.10.IT の整備状況

本項では、パソコンの整備状況、ホームページの開設状況、情報インフラの導入状況、およびアプリケーションの導入状況について示す。

6.10.1.パソコンの整備状況

企業、事業体におけるパソコンの整備状況について、図 6.10-1～図 6.10-3に示す。

国内本社、国内事業所では、約半数が「1 人 1 台」と答えているのに対し、郵便局では 50.3%が「3～5 人で 1 台」、30.4%が「6～10 人で 1 台」であり、郵便局のパソコン整備の遅れが目立つ。

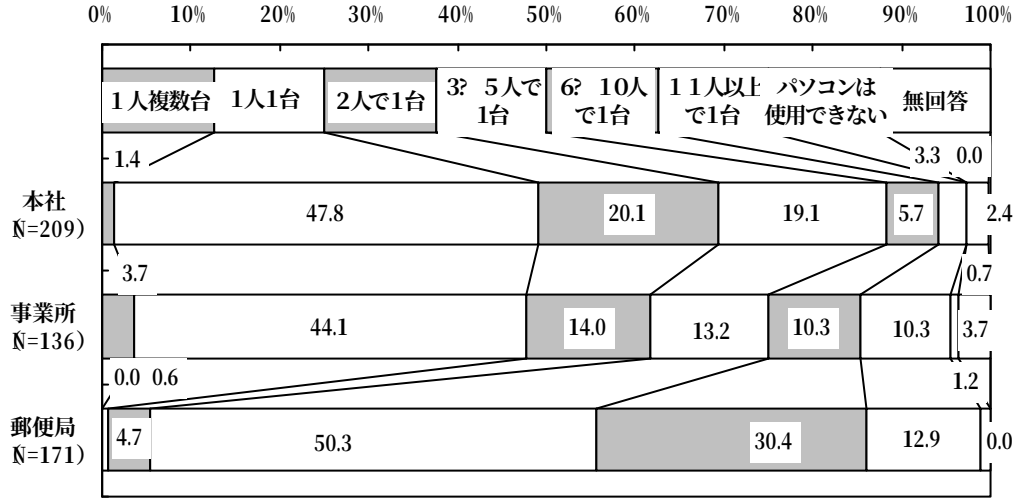

図 6.10-1　パソコンの整備状況（国内企業・郵便局）

米国本社では「1 人 1 台」72.2%、「2 人で 1 台」16.7%、諸外国郵便事業体でも「1 人複数台」23.1%、「1 人 1 台」38.5%となっており、海外では民間企業、郵便事業体ともに、パソコン整備が進んでいると言える。

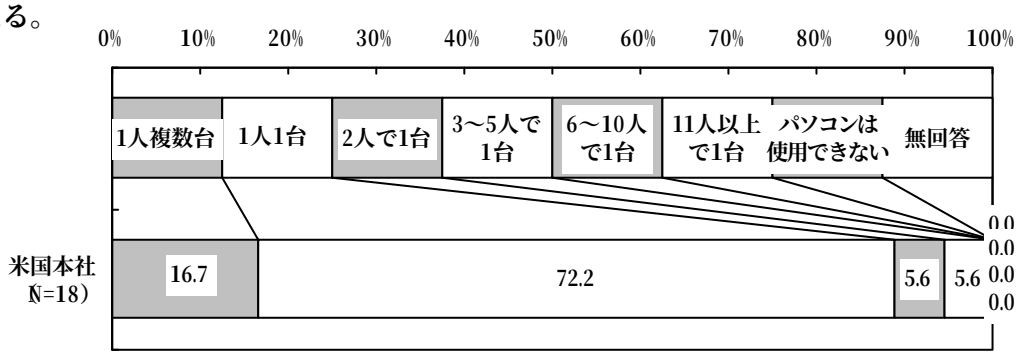

図 6.10-2　パソコンの整備状況（米国本社）

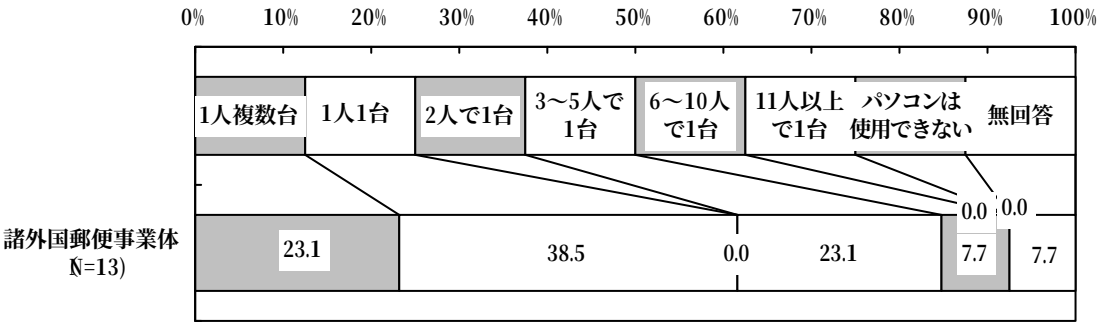

図 6.10-3　パソコンの整備状況（諸外国郵便事業体）

6.10.2.情報インフラの導入状況

企業、事業体における情報インフラの導入状況について、図 6.10-4～図 6.10-6に示す。

インターネットの導入状況は、国内本社で 85.6%、国内事業所で 74.3%と高い導入率となっている。また、イントラネット導入も、国内本社で 58.9%、国内事業所で 60.3%と高水準であるが、米国本社、諸外国郵便事業体と比較するとまだ差があり、今後さらに普及する可能性が高いと推測される。

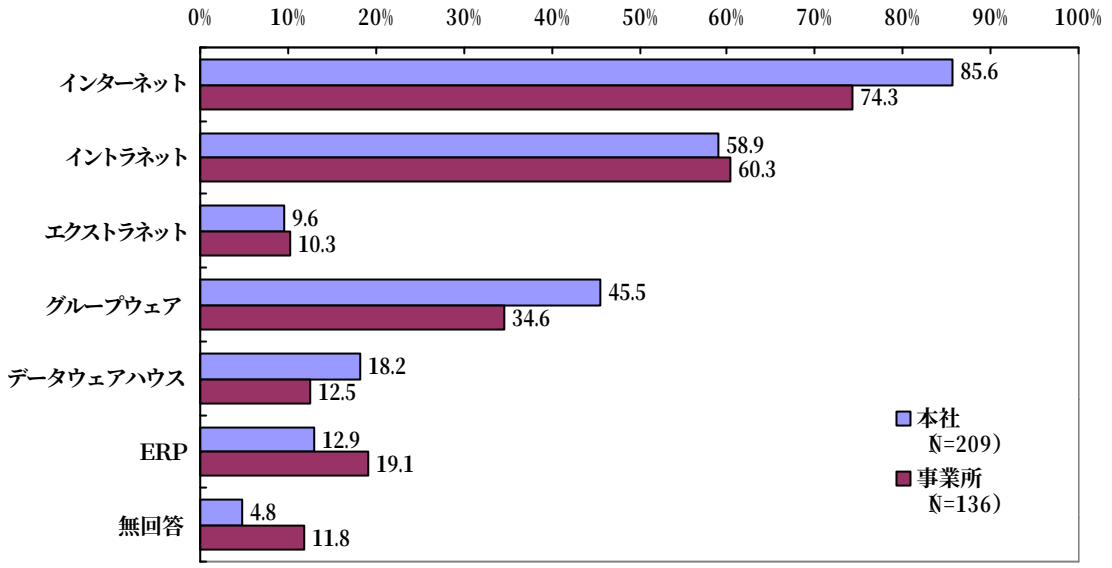

図 6.10-4　情報インフラの導入状況（国内企業）

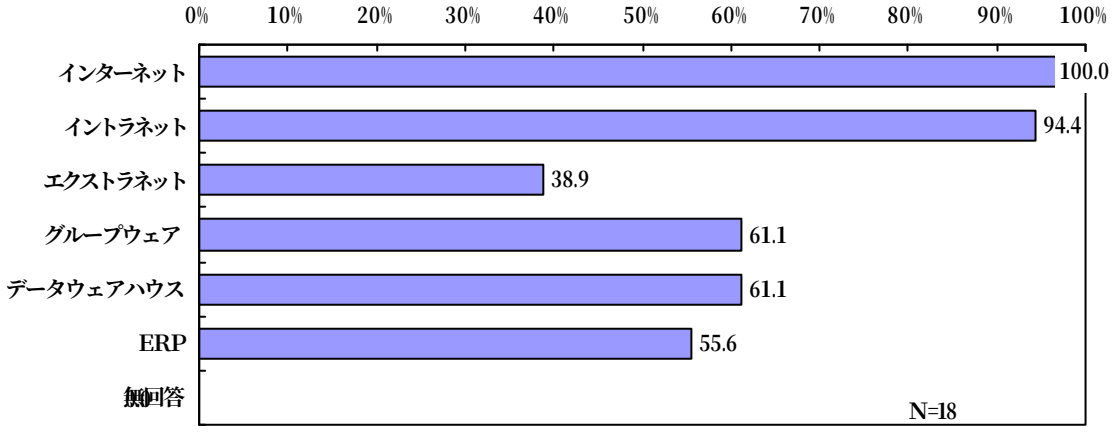

図 6.10-5　情報インフラの導入状況（米国本社）

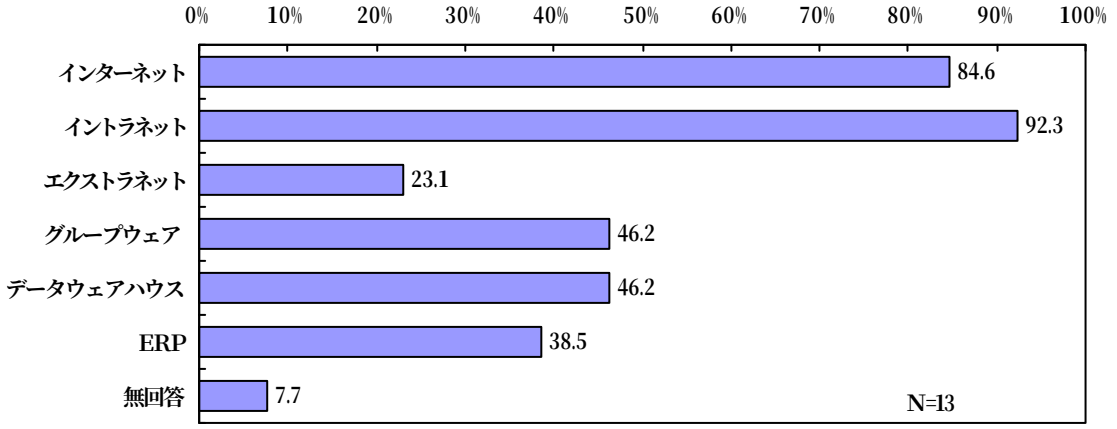

図 6.10-6　情報インフラの導入状況（諸外国郵便事業体）

6.10.3.アプリケーションの導入状況

企業、事業体におけるアプリケーションの導入状況について、図 6.10-7～図 6.8-1に示す。

国内本社では、「電子メール」が最も多く 87.6%、次いで「全社ホームページ」74.6%、「電子掲示板」67.5%となっている。この傾向は概ね海外でも同様であるが、米国本社で「電子メール」、「全社ホームページ」がそれぞれ 100%、諸外国郵便事業体で「電子メール」、「全社ホームページ」がいずれも 92.3%と、国内本社と比べて高水準にあるといえる。

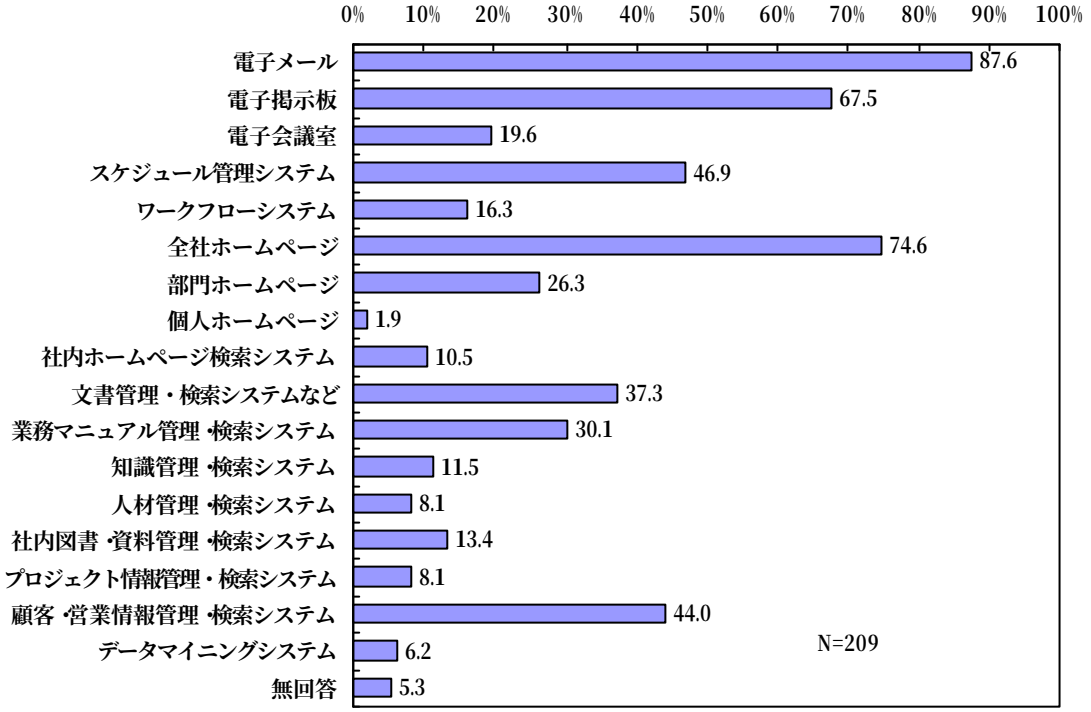

図 6.10-7　アプリケーションの導入状況（国内本社）

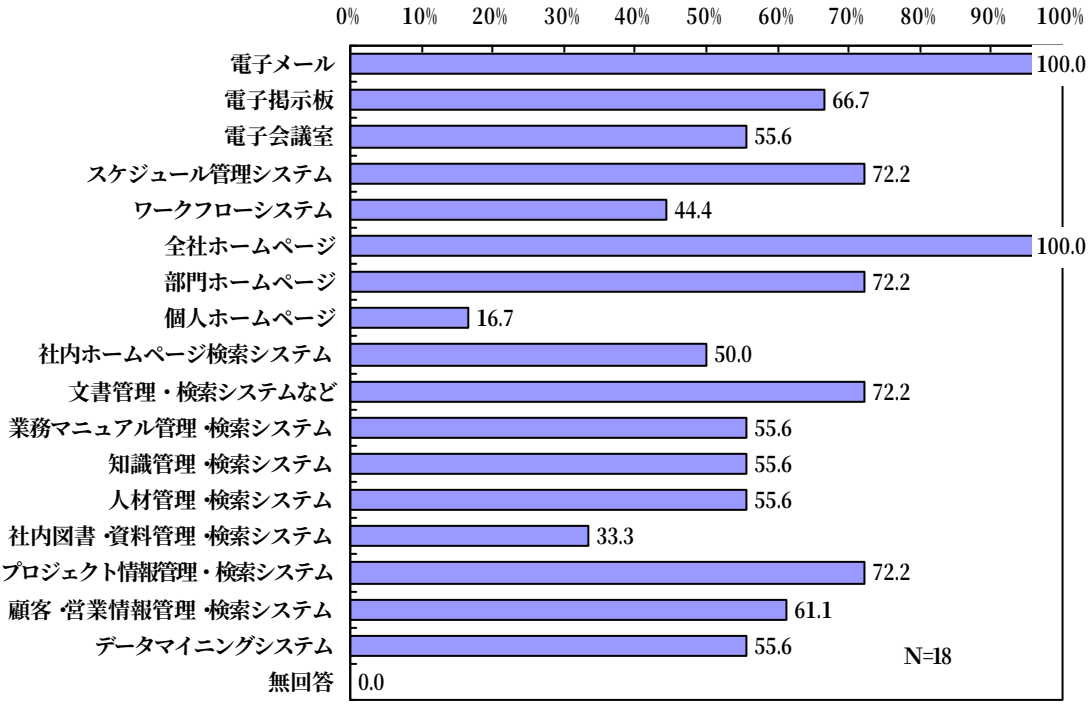

図 6.10-8　アプリケーションの導入状況（米国本社）

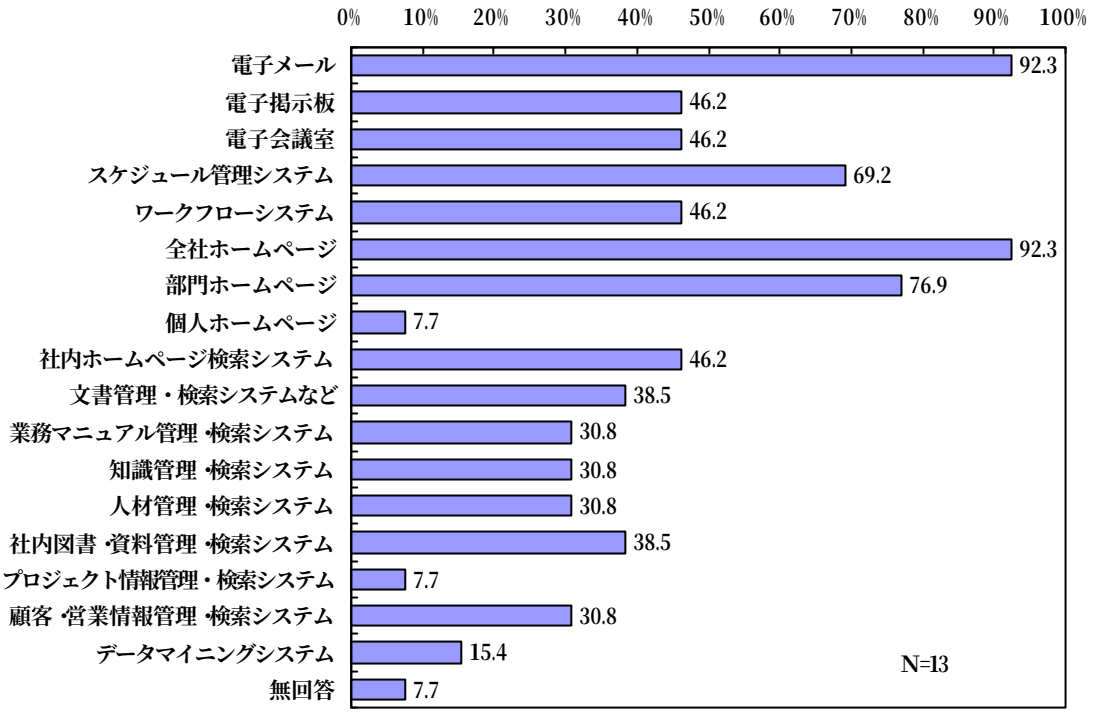

図 6.10-9　アプリケーションの導入状況（諸外国郵便事業体）

6.10.4. KM に効果的なアプリケーション

企業、事業体において、KM に効果的に活用しているアプリケーションについて、図 6.10-10～図 6.10-12に示す。

国内本社では、「電子メール」が 35.4%と最も多く、次いで「電子掲示板」の 14.4%となっている。「電子メール」が最も高く評価されているのは、米国本社、諸外国郵便事業体とも同じ傾向となっている。

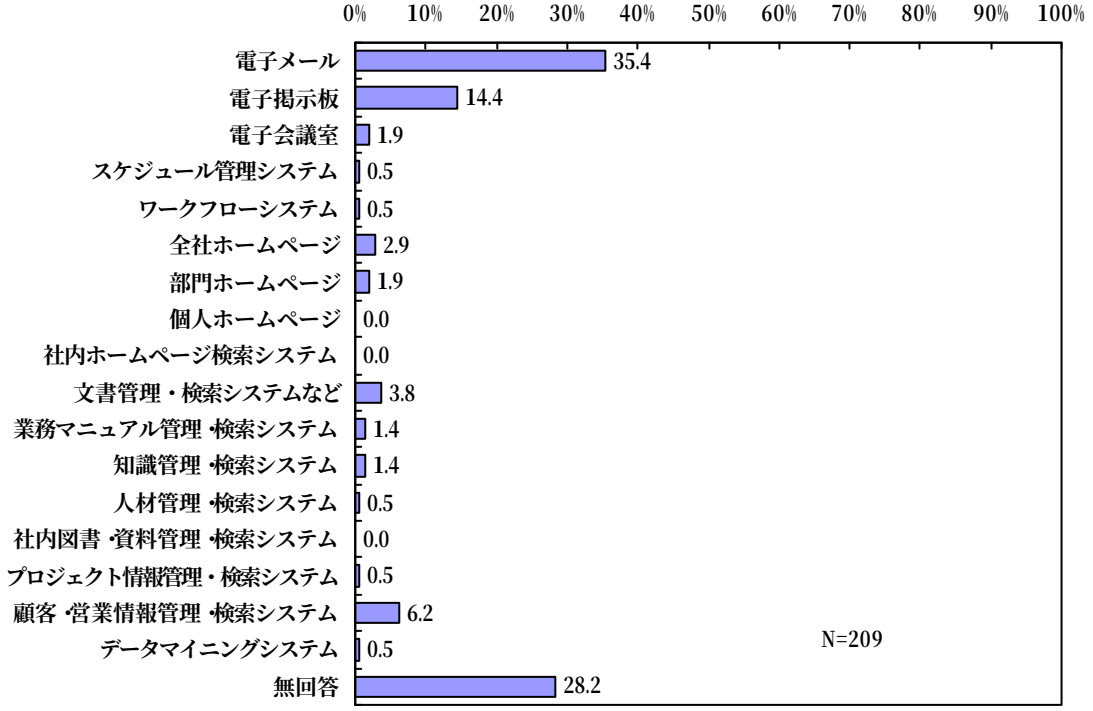

図 6.10-10　KM に効果的に活用しているアプリケーション（国内本社）

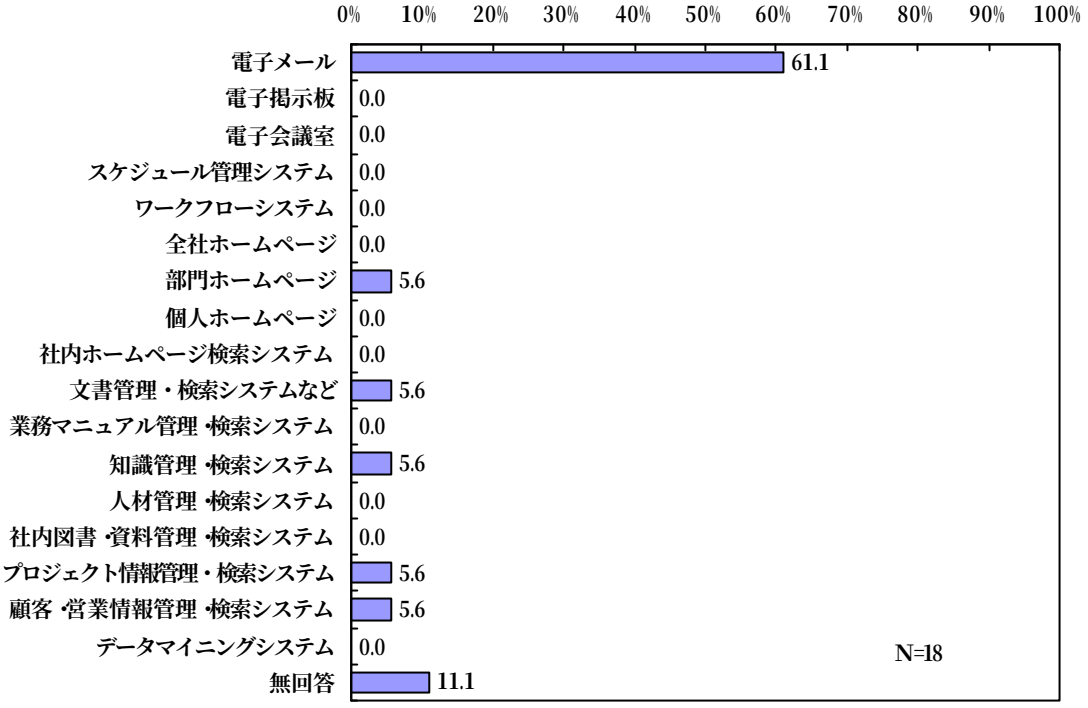

図 6.10-11　KM に効果的に活用しているアプリケーション（米国本社）

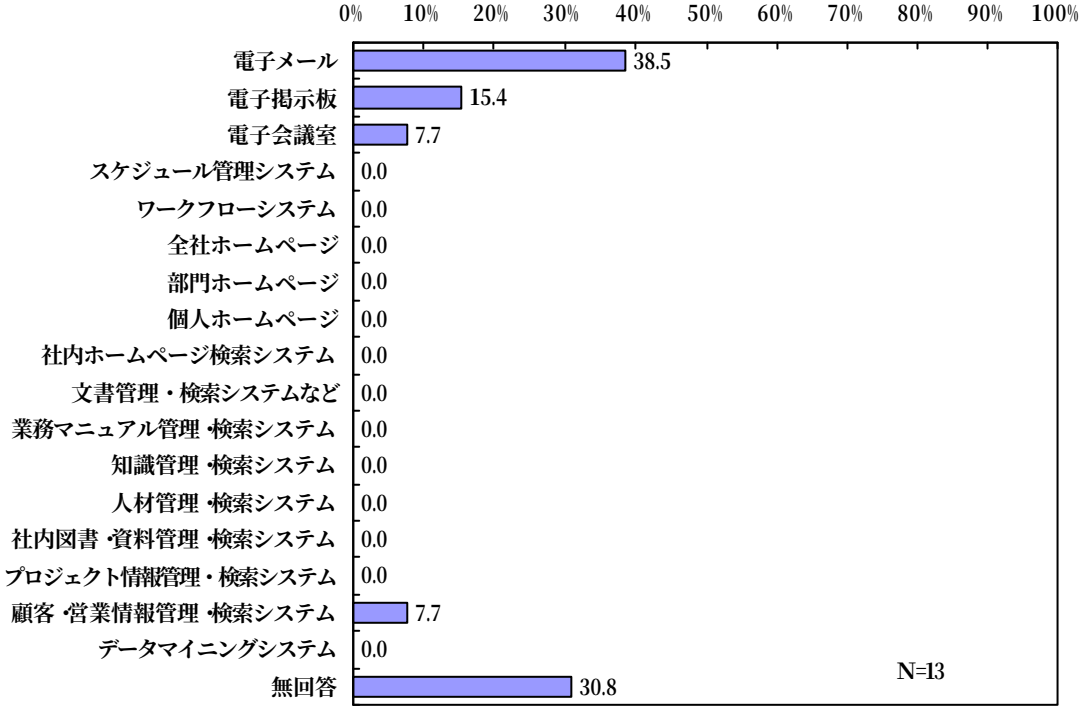

図 6.10-12　KM に効果的に活用しているアプリケーション（諸外国郵便事業体）

6.11.全社／所／局レベルの現状のまとめ

本社、事業所、郵便局の各アンケート調査をもとに、また、米国本社、諸外国郵便事業体の各アンケート調査を参照にしながら、全社、全所、全局レベルの KM の現状について、以下のような点が明らかになった。

6.11.1.経営戦略の重要テーマとして定着、実態は現場レベルの活動に留まる

KM の捉え方については、米国本社、諸外国郵便事業体と比較するとその割合は下がるものの、国内本社では、経営戦略上の重要テーマとして捉えられている。また、KM との関連付けでは、「情報システムの見直し」、「経営革新」と、全社レベルの課題として意識されている。しかし、その位置付けは、「生産性や業務効率のための活動」といった現場レベルの活動に留まっている。郵便局では、情報・ノウハウの共有・活用を「局の推進項目の 1 つ」とする見方が多くなっている。

6.11.2.経営概念のより上位として捉えるほど広く実施

KM の実施状況としては、本社よりも事業所で高く、事業所では約半数が全社的に実施している。また、KM をより上位の経営概念として捉えている企業で広く KM が実施されている。郵便局でも「局の経営方針・目標の 1 つ」あるいは「局の推進項目の 1 つ」として捉えている局の方が情報・ノウハウの共有・活用をよく実施している。

6.11.3.きっかけは効率性向上・重複改善

KM 実施のきっかけは、国内、海外ともに「業務の効率性・重複作業等の問題化」が上位となっている。しかし、国内では 1988 年以前から実施し始めている企業が多く、従来の QC、TQC 等の現場改善活動を KM の 1 つの形態として捉えている企業が多いことが推測される。一方、海外では、1996 年以降から実施し始めている企業等が多く、IT を活用した KM を実施している企業等が多いことが伺える。

6.11.4.重要ナレッジは営業・販売のノウハウ・コツ

KM の対象業務としては、国内企業では営業・販売業務が圧倒的に多い。また、ナレッジの共有状況としては、気づき情報よりもノウハウ・コツの方が多い。つまり、営業・販売業務のノウハウ・コツが重要ナレッジと捉えられている。共有メディアについても、全体では「会議・研修」、「文書やレポート等の紙媒体」が多いものの、営業・販売業務では「電子媒体」が多く使われている。

6.11.5.KM 推進担当の 4 割は情報システムまたは経営企画との兼務

国内における KM 実施企業の 4 割強は、KM の全社的推進組織を保有している。しかし、その 4 割は、情報システム部門または経営企画部門との兼務である。CKO の配置については 1%にも満たない状況である。

6.11.6.経営概念、推進体制、IT、組織風土が効果発揮のカギ

KM の実施効果として、国内本社では「情報・知識の交流の活発化」、「情報や知識の有効活用」の行動面での効果が多く、事業所ではこれらに加え、「商品・サービスの質の向上」、「顧客への提案力」、「業務効率の上昇」、「顧客満足度の上昇」といった成果面における顧客へのサービス品質に関する効果を挙げる声が多くなっている。一方、郵便局では「職員の仕事への取組み意欲が改善」といった心理面での効果も指摘されている。

また、KM 実施効果の発揮に次の要件がプラスに働いている。

(1) KM をより上位の経営概念として捉える。
(2) 全社的な推進部門、部門ごとの推進リーダー、CKO もしくは相当する役職を設置。
(3) 1 人 1 台パソコンの配備、イントラネット・グループウェア、電子メール・電子掲示板を整備。
(4) 知識のせめぎ合い風土の確立。

6.11.7.課題は現場従業員（職員）への負担増

KM の問題点としては、「知識等を提出する従業員の負担増」が挙げられており、特に郵便局、事業所といった現場で問題視する声が高くなっている。

6.11.8.課題は現場従業員（職員）への負担増

KM の問題点としては、「知識等を提出する従業員の負担増」が挙げられており、特に郵便局、事業所といった現場で問題視する声が高くなっている。さらに、郵便局固有の問題としては、業績格差拡大と他職員への依存が挙げられる。

6.11.9.求められる現場での IT 整備

KM の促進要因として、本社系では「従業員が主体的に情報等の選択等をできる」、事業所、郵便局といった現場系では「ハードウェアの環境整備」が挙げられ、本社系と現場系で違いがあることがわかった。これは、相対的に本社系での IT 整備が進んでいることにも起因していると考えられる。

6.11.10.効果的な仕掛けは成果に対する評価

KM を推進するために様々な仕掛けが考えられるが、中でも、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、常時効果的な仕掛けと考えられる。一方で、KM の初動期には、経営者・役員からのビジョン提示、安定期には知識活用の日常業務への取込みと、KM の導入時期に応じて効果的な仕掛けを構築することが必要である。