7.草の根レベルのKMの現状

#### 7.草の根レベルの KM の現状

本章では、事業所、郵便局の各アンケート調査をもとに、草の根のレベルで KM の現状を整理した。 具体的には、業務別にナレッジの必要度・充足度、共有範囲、共有メディアについて、以下に示す枠組 みで比較分析を行った。なお、対象ナレッジは、表 7-1、表 7-2に示すとおりである。

#### (1) 必要度、充足度(ベンチマーキング)

各種情報、ノウハウ・コツ、知識の所在情報別に必要度、充足度それぞれについて次のように平均 得点を算出し、事業所と郵便局について比較分析した。

必要度は、「かなり重要」4点、「やや重要」3点、「あまり重要でない」2点、「まったく重要でない」1点で得点化した。

また、充足度は、「かなり足りている」4点、「まあ足りている」3点、「やや不足している」2点、「不足している」1点で得点化した。

# (2) 必要度、充足度 (ナレッジマップ)

事業所、郵便局における業務別ナレッジの必要度-充足度について、マッピング分析した。 また、必要度が平均で3点以上(「やや重要」以上のレベル)かつ充足度が2点以下(「やや不足」 以下のレベル)のナレッジを問題ナレッジとして、ピックアップしている。

#### (3) 共有範囲(ベンチマーキング)

共有範囲別に のついているナレッジの数をカウント、その平均値を事業所、郵便局について比較 分析した。

#### (4) 共有範囲 (ナレッジマップ)

共有範囲は、情報別の入手もとの分布をみることで、共有範囲として特定化した。

## (5) 共有メディア(ベンチマーキング)

共有メディア別に のついているナレッジの数をカウントし、平均値を比較した。

#### (6) 共有メディア (ナレッジマップ)

共有メディアは、ナレッジ別に電子媒体、文書、体験・討議、会話のそれぞれごとに の数をカウントし、平均を調べた。

表 7-1 草の根レベルにおける対象ナレッジ(情報)

		訪問	顧客	配送	現 場
項	項   情報(支援情報、知識の所在情報) -		受	配	作
		業	付	達	業
1	競合他社の動き等の情報				
2	自社商品・サービス等の情報				
3	自社の評判等の情報				
4	顧客の行動や特徴に関する情報				-
5	顧客の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域)				-
6	顧客の苦情や要望に関する情報				
7	成功事例情報				
8	失敗事例情報				
9	顧客の転居・移動等の情報		-		-
10	交通情報(近道、裏道や駐車可否)に関する情報		-		-
11	効率的な作業段取りに関する情報	-	-	-	
12	緊急時の作業対応に関する情報	-	-	-	
13	「 については誰々が知っている」、「××については誰々が詳しい」と	-	-	-	
	いう情報 ( 個人情報やプライバシーに関する情報は除く )				
14	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプ	-	-	-	
	ライバシーに関する情報は除く)				

表 7-2 草の根レベルの対象ナレッジ (ノウハウ・コツ)

		訪	顧	配	現
項	ノウハウ・コツ	問	客	送	場
7,5		営	受	配	作
		業	付	達	業
1	アプローチすべきキーマンを見つけるコツ			-	-
2	顧客に応じたアプローチの手法およびその使分け		-	-	-
3	ムダなく訪問するタイミングのはかり方			-	-
4	顧客への人脈つくりのコツ				-
5	顧客とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効				-
	に活用するノウハウ(法律制度、顧客情報)				
6	顧客とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方(トラ				-
	ブル発生時も含む)				
7	商品・サービスの提案のための情報やニーズを顧客から引き出すコツ				-
8	顧客が望んでいるものを既存の商品やサービスを組み合わせて提案するノ				-
	ウハウ				
9	商品やサービスの特性に応じた説明の仕方や提案のノウハウ				-
10	荷物に応じた運搬のコツ	-	-		-
10	顧客とのトラブルを予防するための対応ノウハウ	1	-		-
11	気象状況等に応じた配送ルートや配送方法をとれるような判断のノウハウ	1	-		-
12	用具・機械やラインが止まらないよう調整するノウハウ	1	-	-	
13	早期にトラブルを発見するノウハウ		-	-	
14	作業のパターンや機械のクセをつかんで効率的に作業を進めるノウハウ	-	-	-	
15	作業効率を落とさずに作業安全や衛生面の向上につながる作業方法		-	-	
16	機械やラインのトラブル発生時の対応ノウハウ	-	-	-	

# 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)

必要度に関しては、事業所と郵便局であまり差がないが(図7.1-1参照)、充足度に関しては事業所の方が高い場合が多い。郵便局の中では、総合担務を採用している場合に充足度が高くなっている(図7.1-2参照)。

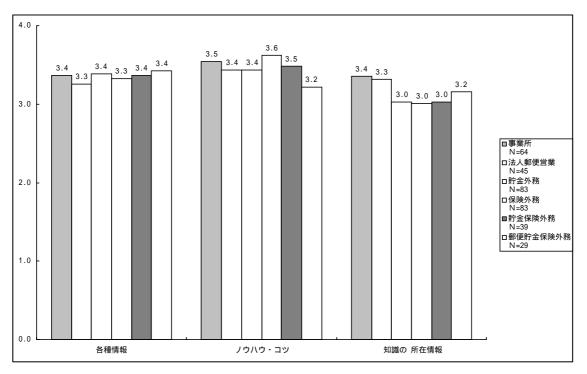


図 7.1-1 訪問営業業務におけるナレッジの必要度比較

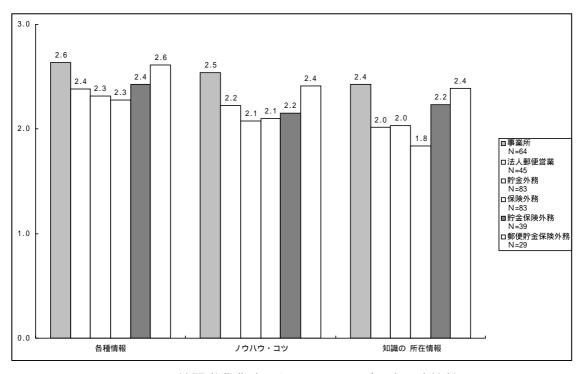


図 7.1-2 訪問営業業務におけるナレッジの充足度比較

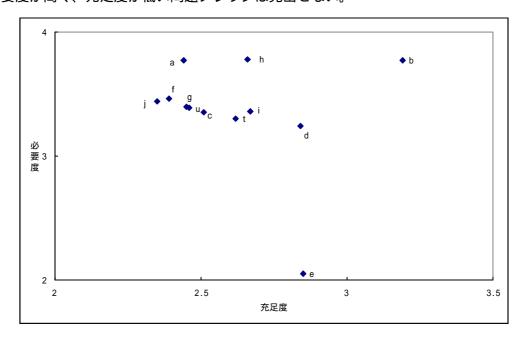
## 7.1.2. 訪問営業における必要度・充足度(ナレッジマップ)

## 7.1.2.1.事業所

## <情報>

ほとんどの項目が高い必要度を示しているが、とりわけ「a. 競合他社の動き等の情報」、「b. 自社商品・サービス等の情報」、「h. 顧客の苦情や要望に関する情報」は高くなっている。 充足度が低い項目は見当たらないが、「j. 営業の失敗事例」と「f. 顧客の行動や特徴に関する情報」はやや低くなっている。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見出せない。



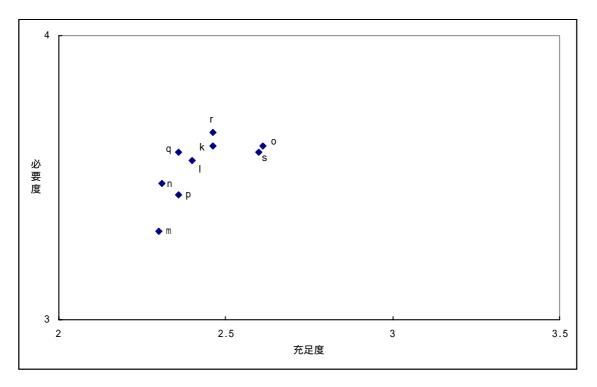
		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.77	2.44
b	自社商品・サービス等の情報	3.77	3.19
с	自社の評判等に関する情報	3.35	2.51
d	顧客の転居・移動等に関する情報	3.24	2.84
e	交通事情(近道、裏道や駐車可否)に関する情報	2.05	2.85
f	顧客の行動や特徴に関する情報	3.46	2.39
g	顧客の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)	3.39	2.46
h	顧客の苦情や要望に関する情報	3.78	2.66
i	営業の成功事例情報	3.36	2.67
j	営業の失敗事例情報	3.44	2.35
t	「 については誰々が知っている」、「××に関しては 誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関す るものは除く)	3.30	2.62
u	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報 (個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.40	2.45

図 7.1-3 事業所の訪問営業業務における各種情報の必要度・充足度

## < ノウハウ >

必要度はすべての項目が3以上であるが、とりわけ高い必要度を示しているのが、「r. 顧客が望んでいるものを既存の商品やサービスを組み合わせて提案するノウハウ」、「k. アプローチすべきキーマンを見つけるコツ」、「o. 顧客とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方(トラブル発生時も含む)」である。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見出せない。



		(1)必要度	(2)充足度
k	アプローチすべきキーマンを見つけるコツ	3.66	2.46
1	顧客に応じたアプローチの手法およびその使分け	3.56	2.40
m	ムダなく訪問するタイミングのはかり方	3.31	2.30
n	顧客への人脈づくりのコツ	3.48	2.31
0	顧客とのコミュニケーション時におけるものの言い方、 気配りの仕方(トラブル発生時も含む)	3.61	2.61
p	顧客とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合 他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、顧 客情報なども含む)	3.44	2.36
q	商品・サービスの提案のための情報やニーズを顧客から ひき出すコツ	3.59	2.36
r	顧客が望んでいるものを既存の商品やサービスを組み 合わせて提案するノウハウ	3.61	2.46
S	商品やサービスの特性に応じた説明の仕方や提案の / ウハウ	3.59	2.60

図 7.1-4 事業所の訪問営業業務におけるノウハウ・コツの必要度・充足度

## 7.1.2.2.郵便局

## (1)法人郵便営業

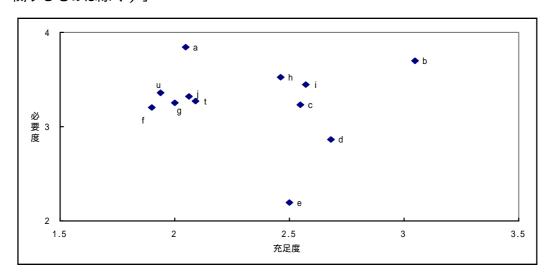
#### <情報>

必要度においては、交通事情を除いては各情報とも高い位置付けにある。その中でも比較的高い 位置付けにあるのが、「a. 競合他社の動き」、「b. 取扱い商品・サービス」である。

充足度についてみると、「u. ノウ・ホエア ( に関する情報はどこにある)」、「f. お客様の行動や特徴」、「g. お客様の周囲の情報」が低くなっているとともに、「a. 競合他社の動き」や「j. 営業の失敗事例」、「t. ノウ・フー ( については誰々が知っている)」も比較的不足感が強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

- 「f. お客様の行動や特徴に関する情報」
- 「g. お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)」
- 「u. に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)」



		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.84	2.05
b	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.70	3.05
c	郵便局の評判等に関する情報	3.23	2.55
d	お客様の転居・移動等に関する情報	2.86	2.68
e	交通事情(近道、裏道や駐車可否)に関する情報	2.19	2.50
f	お客様の行動や特徴に関する情報	3.20	1.90
g	お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)	3.25	2.00
h	お客様の苦情や要望に関する情報	3.52	2.46
i	営業の成功事例情報	3.45	2.57
j	営業の失敗事例情報(ヒヤリハット含む)	3.32	2.06
t	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳	3.27	2.09
	しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)		2.09
u	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.36	1.94

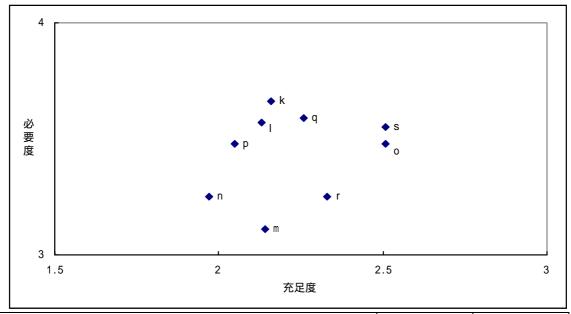
図 7.1-5 法人郵便営業業務におけるナレッジの必要度・充足度

ノウハウ、コツに関しては、どの項目も必要度3点以上(平均して「やや重要」というレベルを超えている)にあるが、その中でも高いのは、「k. アプローチすべきキーマンを見つけるコツ」、「q. コンサルティングセールスのための情報やニーズをお客様から引き出すコツ」、「l. お客様に応じたアプローチの手法およびその使分け」といった項目である。

充足度についてみると、「n. お客様への人脈づくりのコツ」が平均2点を下回っており不足感が比較的強い。このほかでは、「p. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ」もやや低くなっている。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

「n. お客様への人脈づくりのコツ」



		(1)必要度	(2)充足度
k	アプローチすべきキーマンを見つけるコツ	3.66	2.16
1	お客様に応じたアプローチの手法およびその使分け	3.57	2.13
m	ムダなく訪問するタイミングのはかり方	3.11	2.14
n	お客様への人脈づくりのコツ	3.25	1.97
0	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配り の仕方(トラブル発生時も含む)	3.48	2.51
p	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)	3.48	2.05
q	コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客 様からひき出すコツ	3.59	2.26
r	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.25	2.33
S	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.55	2.51

図 7.1-6 法人郵便営業業務におけるナレッジの必要度・充足度

## (2) 貯金外務

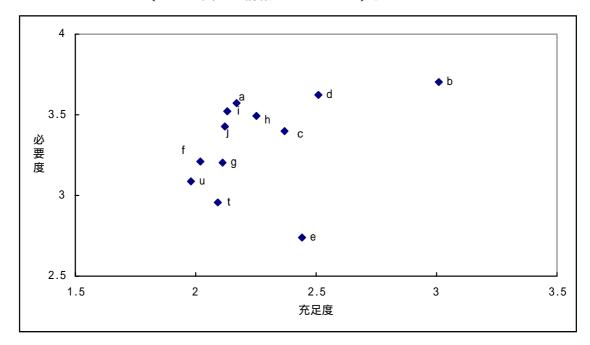
#### <情報>

必要度においては、全般的に各情報とも高い位置付けにある。その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「a. 競合他社の動き」、「b. 取扱い商品・サービス」、「d. お客様の転居・移動情報」である。

充足度についてみると、「u. ノウ・ホエア ( に関する情報はどこにある)」、「f. お客様の行動や特徴」、「t. ノウ・フー ( については誰々が知っている)」が低くなっているとともに、「a. 競合他社の動き」や「g. お客様の周囲の情報」、「i. 営業の成功事例」、「j. 営業の失敗事例」も比較的不足感が強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

「u. ノウ・ホエア ( に関する情報はどこにある)」



		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.57	2.17
b	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.70	3.01
С	郵便局の評判等に関する情報	3.40	2.37
d	お客様の転居・移動等に関する情報	3.62	2.51
e	交通事情(近道、裏道や駐車可否)に関する情報	2.74	2.44
f	お客様の行動や特徴に関する情報	3.21	2.02
g	お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)	3.20	2.11
h	お客様の苦情や要望に関する情報	3.49	2.25
i	営業の成功事例情報	3.52	2.13
j	営業の失敗事例情報 (ヒヤリハット含む)	3.43	2.12
t	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	2.96	2.09
u	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.09	1.98

図 7.1-7 貯金外務業務におけるナレッジの必要度・充足度

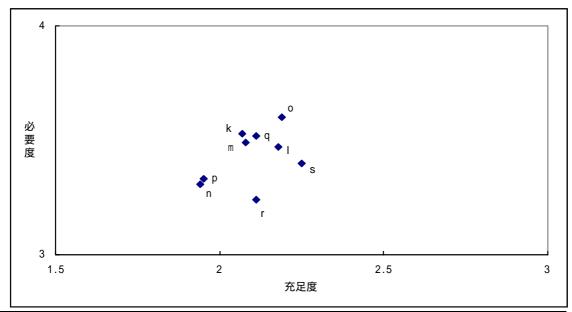
ノウハウ、コツに関しては、どの項目も3点以上(平均して「やや重要」というレベルを超えている)にあるが、その中でも高いのは、「o. お客様とのコミュニケーション時のものの言い方、気の配り方」、「k. アプローチすべきキーマンを見つけるコツ」、「q. コンサルティングセールスのための情報やニーズをお客様から引き出すコツ」といった項目である。

充足度についてみると、「n. お客様への人脈づくりのコツ」、「p. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ」が平均2点を下回っており不足感が比較的強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

「n. お客様への人脈づくりのコツ」

「p. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用する ノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)」



		(1)必要度	(2)充足度
k	アプローチすべきキーマンを見つけるコツ	3.53	2.07
1	お客様に応じたアプローチの手法およびその使分け	3.47	2.18
m	ムダなく訪問するタイミングのはかり方	3.49	2.08
n	お客様への人脈づくりのコツ	3.31	1.94
0	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方(トラブル発生時も含む)	3.60	2.19
p	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)	3.33	1.95
q	コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様からひき出すコツ	3.52	2.11
r	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.24	2.11
S	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.40	2.25

図 7.1-8 貯金外務業務におけるナレッジの必要度・充足度

#### (3)保険外務

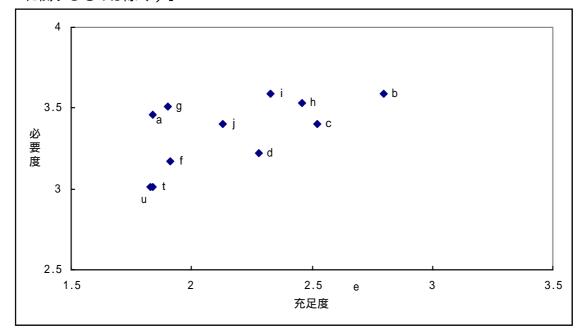
#### <情報>

必要度においては、全般的に各情報とも高い位置付けにある。その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「i. 営業の成功事例」、「b. 取扱い商品・サービス」、「h. お客様の苦情や要望」である。

充足度についてみると、「a. 競合他社の動き」、「u. ノウ・ホエア ( に関する情報はどこにある)」、「t. ノウ・フー ( については誰々が知っている)」、「f. お客様の行動や特徴」、「g. お客様の周囲の情報」が平均2点を下回っており、比較的不足感が強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

- 「a. 競合他社の動き等の情報」
- 「f. お客様の行動や特徴に関する情報」
- 「g. お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)」
- 「t. 『 については誰々が知っている』、『 $\times \times$  に関しては誰々が詳しい』という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)」
- 「u. 『 に関する情報についてはどこどこにある』という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)」



		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.46	1.84
b	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.59	2.80
С	郵便局の評判等に関する情報	3.40	2.52
d	お客様の転居・移動等に関する情報	3.22	2.28
e	交通事情(近道、裏道や駐車可否)に関する情報	2.39	2.64
f	お客様の行動や特徴に関する情報	3.17	1.91
g	お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)	3.51	1.90
h	お客様の苦情や要望に関する情報	3.53	2.46
i	営業の成功事例情報	3.59	2.33
j	営業の失敗事例情報(ヒヤリハット含む)	3.40	2.13
t	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.01	1.84
u	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.01	1.83

図 7.1-9 保険外務業務におけるナレッジの必要度・充足度 < ノウハウ・コツ >

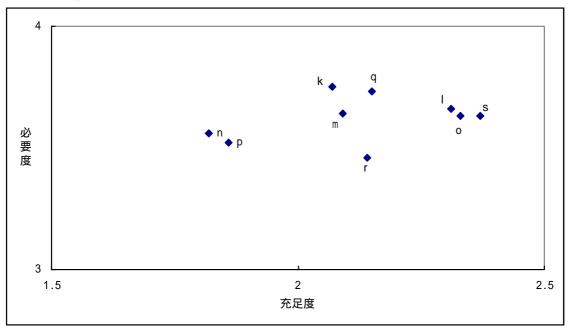
ノウハウ・コツに関しては、どの項目も 3 点以上にあるが、その中でも高いのは、「k. アプローチすべきキーマンを見つけるコツ」、「q. コンサルティングセールスのための情報やニーズをお客様から引き出すコツ」といった項目である。

充足度についてみると、「n. お客様への人脈づくりのコツ」、「p. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ」が平均 2 点を下回っており不足感が比較的強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

「n. お客様への人脈づくりのコツ」

「p. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用する ノウハウ」



		(1)必要度	(2)充足度
k	アプローチすべきキーマンを見つけるコツ	3.75	2.07
1	お客様に応じたアプローチの手法およびその使分け	3.66	2.31
m	ムダなく訪問するタイミングのはかり方	3.64	2.09
n	お客様への人脈づくりのコツ	3.56	1.82
0	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配り の仕方(トラブル発生時も含む)	3.63	2.33
p	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)	3.52	1.86
q	コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客 様からひき出すコツ	3.73	2.15
r	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.46	2.14
S	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.63	2.37

図 7.1-10 保険外務業務におけるナレッジの必要度・充足度

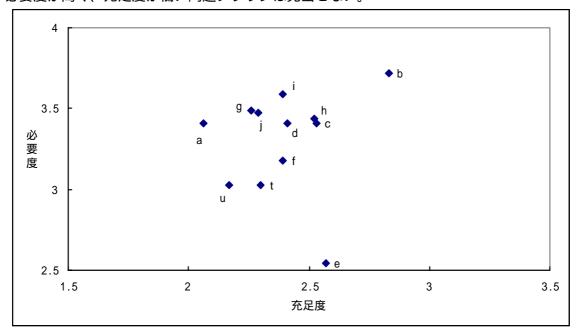
## (4) 貯金保険外務

## <情報>

必要度においては、交通事情を除くと、全般的に各情報とも高い位置付けにある。その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「b. 取扱い商品・サービス」、「i. 営業の成功事例」、「g. お客様の周囲の情報」である。

充足度についてみると、「a. 競合他社の動き」が平均で2点を下回っており、不足感が強い。このほかでは、「u. ノウ・ホエア( に関する情報はどこにある)」、「g. お客様の周囲の情報」、「i. 営業の失敗事例」も比較的不足感が強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見出せない。



		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.41	2.06
b	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.72	2.83
c	郵便局の評判等に関する情報	3.41	2.53
d	お客様の転居・移動等に関する情報	3.41	2.41
e	交通事情(近道、裏道や駐車可否)に関する情報	2.54	2.57
f	お客様の行動や特徴に関する情報	3.18	2.39
g	お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)	3.49	2.26
h	お客様の苦情や要望に関する情報	3.44	2.52
i	営業の成功事例情報	3.59	2.39
j	営業の失敗事例情報(ヒヤリハット含む)	3.47	2.29
t	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.03	2.30
u	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報 (個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.03	2.17

図 7.1-11 貯金保険外務業務におけるナレッジの必要度・充足度

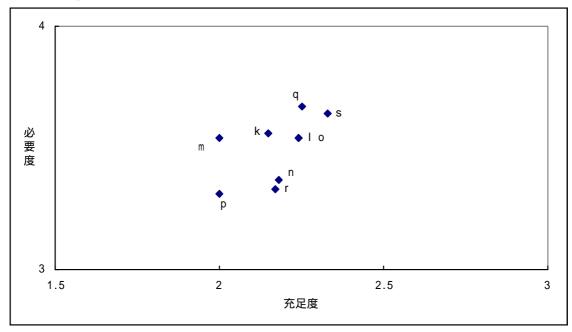
ノウハウ、コツに関しては、どの項目も 3 点以上にあるが、その中でも高いのは、「q. コンサルティングセールスのための情報やニーズをお客様から引き出すコツ」、「s. 商品に応じた説明、提案上のノウハウ」、「k. アプローチすべきキーマンを見つけるコツ」である。

充足度についてみると、「m. ムダなく訪問するタイミングのはかり方」、「p. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ」が平均2点に近く、不足感が比較的強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

「m. ムダなく訪問するタイミングのはかり方」

「p. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用する ノウハウ」



		(1)必要度	(2)充足度
k	アプローチすべきキーマンを見つけるコツ	3.56	2.15
1	お客様に応じたアプローチの手法およびその使分け	3.54	2.24
m	ムダなく訪問するタイミングのはかり方	3.54	2.00
n	お客様への人脈づくりのコツ	3.37	2.18
0	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配り の仕方 (トラブル発生時も含む)	3.54	2.24
p	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)		2.00
q	コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客 様からひき出すコツ	3.67	2.25
r	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.33	2.17
S	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.64	2.33

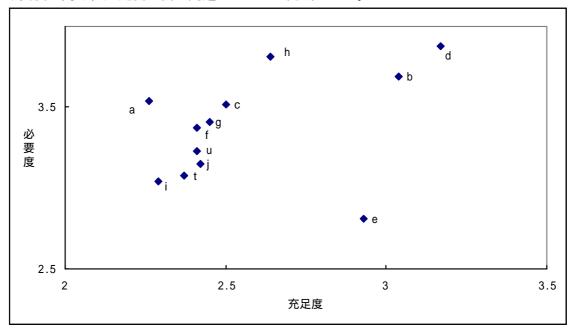
図 7.1-12 貯金保険外務業務におけるナレッジの必要度・充足度

## (5)郵便(集配営業)貯金保険外務

## <情報>

必要度においては、全般的に各情報とも高い位置付けにあるが、その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「d. お客様の転居・移動等に関する情報」「h. お客様の苦情や要望に関する情報」「b. 取扱い商品・サービス等の情報」である。

充足度についてみると、「a. 競合他社の動き」が平均で2点に近く、やや不足感が強い。必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見出せない。



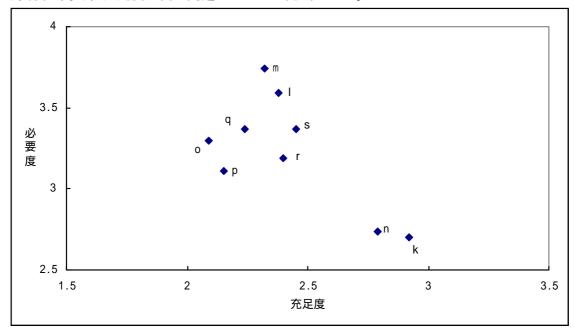
		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.54	2.26
b	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.69	3.04
c	郵便局の評判等に関する情報	3.52	2.50
d	お客様の転居・移動等に関する情報	3.88	3.17
e	交通事情(近道、裏道や駐車可否)に関する情報	2.81	2.93
f	お客様の行動や特徴に関する情報	3.37	2.41
g	お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)	3.41	2.45
h	お客様の苦情や要望に関する情報	3.81	2.64
i	営業の成功事例情報	3.04	2.29
j	営業の失敗事例情報(ヒヤリハット含む)	3.15	2.42
t	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.08	2.37
u	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報 (個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.23	2.41

図 7.1-13 郵便(集配営業)貯金保険外務業務におけるナレッジの必要度・充足度

ノウハウ、コツに関しては、「n. 状況に応じた配達ルートや配送方法」、「k. 荷物に応じた運搬」以外はどの項目も 3 点以上にあるが、その中でも高いのは、「m. トラブルを予防するための対応」、「l. お客様へのものの言い方、気配りの仕方」である。

充足度についてみると、平均で 2 点を下回る項目はないものの、「o. お客様への人脈づくりのコツ」、「p. 客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ」が平均 2 点に近く、不足感がやや強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見出せない。



		(1)必要度	(2)充足度
k	荷物に応じた運搬のコツ	2.70	2.92
1	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配 りの仕方(トラブル発生時も含む)	3.59	2.38
m	お客様とのトラブルを予防するための対応ノウハウ	3.74	2.32
n	気象状況等に応じた配送ルートや配送方法をとれるような判断のノウハウ	2.74	2.79
0	お客様への人脈づくりのコツ	3.30	2.09
p	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社 情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報)	3.11	2.15
q	コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお 客様からひき出すコツ	3.37	2.24
r	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.19	2.40
S	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.37	2.45

図 7.1-14 郵便(集配営業)貯金保険外務業務におけるナレッジの必要度・充足度

# 7.1.3. 訪問営業における共有範囲(ベンチマーキング)

事業所ならびに法人郵便営業において「自分から」の比率が高くなっており、総合担務の場合にはこれが低くなる。「同一事業所(郵便局)内」からは、法人郵便営業がやや低くなっている以外にそれほど差が見られない。

事業所の方が、「他の地域ブロックから」とする項目の平均数が高くなっている。郵便局では「同一地域ブロック(郵政局管内)から」の情報収集が多くなっている。

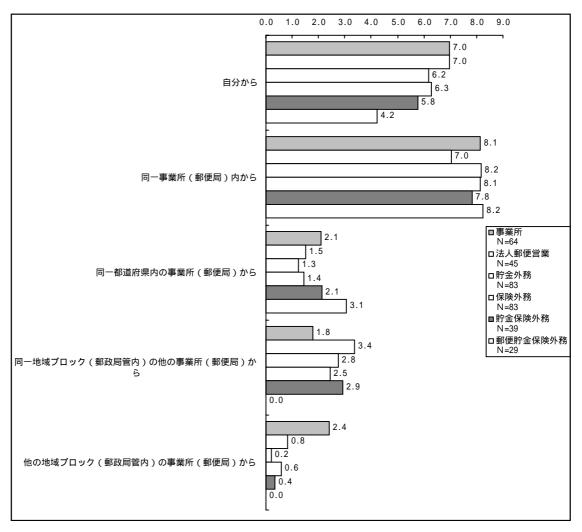


図 7.1-15 訪問営業業務におけるナレッジの共有範囲

# 7.1.4. 訪問営業における共有範囲(ナレッジマップ)

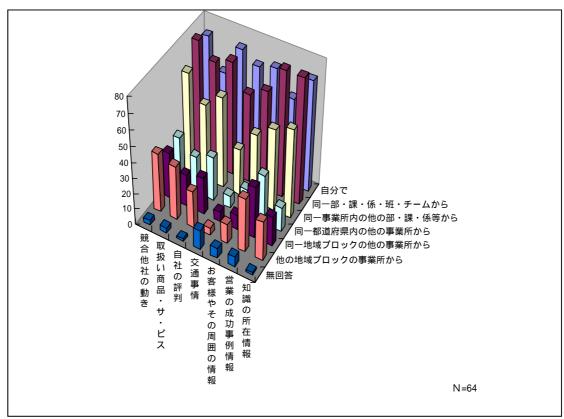
#### 7.1.4.1.事業所

事業所では、各種情報については、殆ど全ての項目で「自分で」、「同一部・課・係・班・チームから」の入手が多く、次に「同一事業所内のほかの部・課・係等から」が続いている。

こうした傾向とともに各種情報別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも共有率が 30%以上の項目である)。

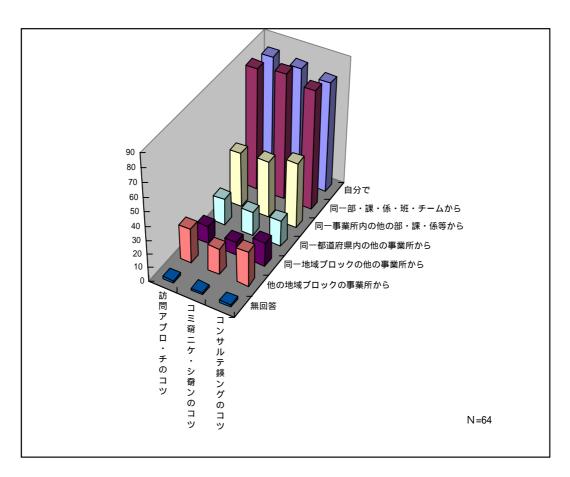
- (1)同一都道府県内の他の事業所とともに他の地域ブロックの事業所とも共有「競合他社の動き」
- (2)他の地域ブロックと共有 「取扱い商品・サービス」
- (3) 同一都道府県内、同一地域ブロック内、他の地域ブロックの全てで共有「営業の成功事例情報」

ノウハウ・コツについても、全ての項目で「自分で」と「同一部・課・係・班・チームから」が 並んで多くなっており、各自が所属する部署内での共有化が図られていると推測される。



	自分で	同一部・課・係・班・ チームから	同一事業所内の他の 部・課・係等から	同一都道府県内の他 の事業所から	同一地域プロックの 他の事業所から	他の地域ブロックの 事業所から	無回答
競合他社の動き	71.9	76.6	64.1	31.3	29.7	37.5	3.1
取扱い商品・サービス	53.1	67.2	48.4	23.4	20.3	34.4	3.1
自社の評判	71.9	71.9	57.8	28.1	23.4	23.4	1.6
交通事情	65.6	56.3	29.7	7.8	6.3	4.7	12.5
お客様やその周囲の情報	68.8	62.5	43.8	17.2	9.4	12.5	6.3
営業の成功事例情報	54.7	79.7	51.6	31.3	32.8	34.4	6.3
知識の所在情報	70.3	79.7	56.3	15.6	18.8	25.0	1.6

図 7.1-16 事業所の訪問営業業務における情報の共有範囲



	自分で	同一部・課・係・班・ チームから	同一事業所内の他の 部・課・係等から	同一都道府県内の他 の事業所から	同一地域ブロックの 他の事業所から	他の地域ブロックの 事業所から	無回答
訪問アプローチのコツ	82.8	85.9	39.1	18.8	12.5	25.0	1.6
コミュニケーションのコツ	81.3	89.1	40.6	17.2	9.4	18.8	1.6
コンサルティングのコツ	78.1	84.4	46.9	18.8	17.2	25.0	1.6

図 7.1-17 事業所の訪問営業業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

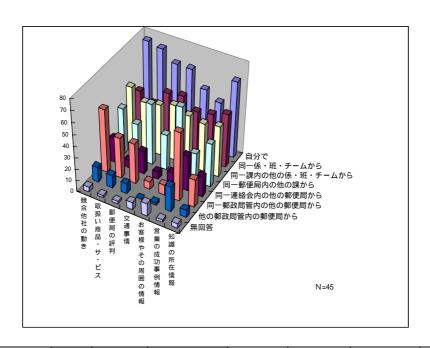
## 7.1.4.2.郵便局

#### (1)法人郵便営業

法人郵便営業の場合、全般的な傾向として「自分」、「同一係・班・チーム」、「同一課内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

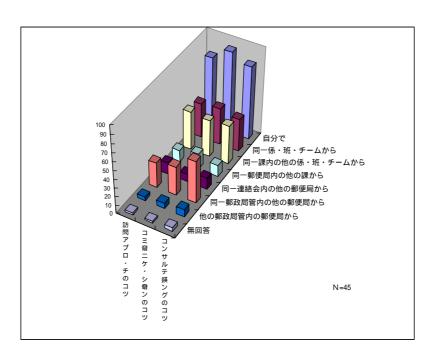
こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(Nずれも 共有率が30%以上の項目である)。

- (a)同一郵便局内ならびに同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「競合他社の動き等に関する情報」
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「郵便局の評判に関する情報」
- (b) 同一郵政局管内で共有(ただし、同一郵便局内、連絡会内での共有はそれほど高くない) 「営業の成功事例情報」
  - 「コミュニケーションのコツ」
  - 「コンサルティングセールスのコツ」
- (c) 同一郵便局内で共有(ただし、同一郵政局管内での共有はそれほど高くない)
  - 「交通事情等に関する情報」
  - 「お客様や周囲の情報」
  - 「知識の所在情報」



	自分で	同一係・班・チ ームから	同一課内の他の係・ 班・チームから		同一連絡会内の 他の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内 の郵便局から	無回答
競合他社の動き	75.6	40.0	51.1	40.0	22.2	55.6	13.3	4.4
取扱い商品・サービス	73.3	33.3	42.2	31.1	6.7	35.6	11.1	2.2
郵便局の評判	64.4	46.7	44.4	53.3	20.0	35.6	8.9	2.2
交通事情	64.4	48.9	48.9	31.1	6.7	6.7	0.0	6.7
お客様やその周囲の情報	51.1	40.0	44.4	60.0	11.1	8.9	2.2	11.1
営業の成功事例情報	44.4	42.2	42.2	24.4	31.1	60.0	22.2	2.2
知識の所在情報	66.7	46.7	44.4	37.8	17.8	24.4	6.7	4.4

図 7.1-18 法人郵便営業業務における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チ ームから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他 の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
訪問アプローチのコツ	80.0	40.0	44.4	13.3	13.3	28.9	4.4	2.2
コミュニケーションのコツ	93.3	42.2	42.2	17.8	8.9	33.3	6.7	2.2
コンサルティングのコツ	84.4	37.8	44.4	13.3	13.3	48.9	8.9	4.4

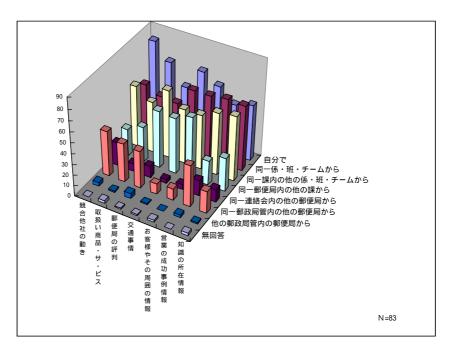
図 7.1-19 法人郵便営業業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

## (2) 貯金外務

貯金外務の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一課内の他の 係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

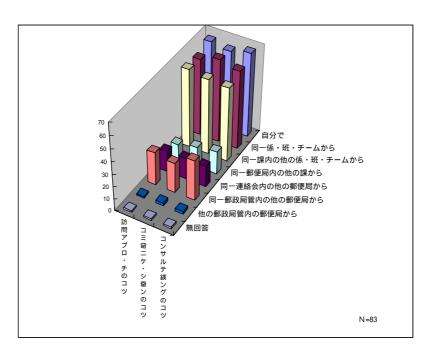
こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも 共有率が 30%以上の項目である)。

- (a) 同一郵便局内で共有
  - 「お客様やその周囲の情報」
  - 「交通事情等に関する情報」
  - 「知識の所在情報」
- (b) 同一郵便局内ならびに同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「郵便局の評判に関する情報」
- (c) 同一郵政局管内で共有(ただし、同一郵便局内、連絡会内での共有はそれほど高くない) 「営業の成功事例情報」
  - 「コンサルティングセールスのコツ」



	自分で	同一係・班・チーム から	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他の 課から	同一連絡会内の他の 郵便局から	同一郵政局管内の他 の郵便局から	他の郵政局管内の郵 便局から	無回答
競合他社の動き	80.7	49.4	56.6	25.3	21.7	42.2	3.6	-
取扱い商品・サービス	66.3	43.4	47.0	32.5	7.2	36.1	1.2	2.4
郵便局の評判	48.2	42.2	62.7	53.0	10.8	34.9	4.8	1.2
交通事情	67.5	59.0	50.6	51.8	3.6	9.6	1.2	1.2
お客様やその周囲の情報	59.0	59.0	50.6	57.8	4.8	10.8	-	2.4
営業の成功事例情報	47.0	61.4	57.8	22.9	14.5	38.6	2.4	-
知識の所在情報	51.8	60.2	60.2	31.3	12.0	20.5	1.2	2.4

図 7.1-20 貯金外務業務における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チーム から	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他の 課から	同一連絡会内の他の 郵便局から	同一郵政局管内の他 の郵便局から	他の郵政局管内の郵便局から	無回答
訪問アプローチのコツ	66.3	61.4	62.7	12.0	16.9	26.5	1.2	1.2
コミュニケーションのコツ	63.9	66.3	60.2	15.7	16.9	24.1	2.4	1.2
コンサルティングのコツ	67.5	62.7	59.0	18.1	16.9	32.5	2.4	1.2

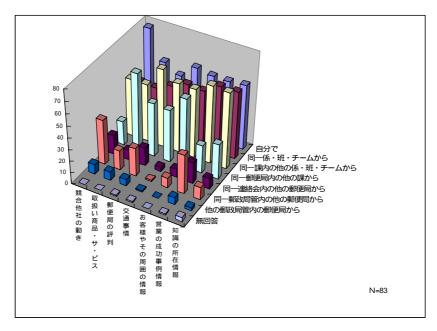
図 7.1-21 貯金外務業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

#### (3)保険外務

保険外務の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一課内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

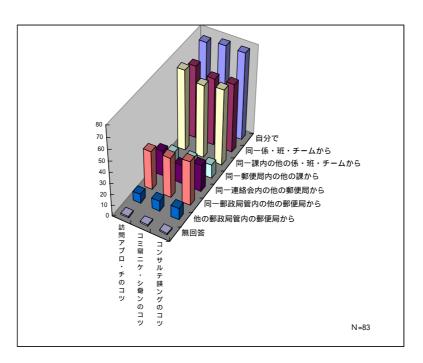
こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(各々の共有範囲では、いずれも30%以上が該当している項目である)。

- (a) 同一郵便局内で共有
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「郵便局の評判に関する情報」
  - 「交通事情等に関する情報」
  - 「お客様やその周囲の情報」
  - 「知識の所在情報」
- (b) 同一郵政局管内で共有(ただし、同一郵便局内、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「競合他社の動き等に関する情報」
  - 「営業の成功事例情報」
  - 「訪問アプローチのコツ」
  - 「コミュニケーションのコツ」
  - 「コンサルティングセールスのコツ」



	自分で	同一係・班・チーム から	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他の 課から	同一連絡会内の他の 郵便局から	同一郵政局管内の他 の郵便局から	他の郵政局管内の郵 便局から	無回答
競合他社の動き	77.1	39.8	49.4	20.5	16.9	38.6	8.4	-
取扱 商品・サービス	53.0	38.6	49.4	66.3	8.4	16.9	7.2	-
郵便局の評判	45.8	44.6	66.3	45.8	15.7	24.1	6.0	1.2
交動情	56.6	50.6	59.0	44.6	3.6	1.2	1.2	1.2
お客様やその周囲の情報	54.2	49.4	59.0	59.0	7.2	8.4	-	-
営業の成功事例情報	54.2	57.8	66.3	24.1	18.1	33.7	6.0	1.2
知識の所在情報	55.4	57.8	65.1	30.1	9.6	10.8	2.4	3.6

図 7.1-22 保険外務業務における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チーム から	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他の 課から	同一連絡会内の他の 郵便局から	同一郵政局管内の他 の郵便局から	他の郵政局管内の郵 便局から	無回答
訪問アプローチのコツ	75.9	65.1	72.3	9.6	22.9	34.9	8.4	1.2
コミュニケーションのコツ	78.3	60.2	65.1	10.8	16.9	36.1	9.6	1.2
コンサルティングのコツ	78.3	61.4	67.5	18.1	24.1	39.8	10.8	1.2

図 7.1-23 保険外務業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

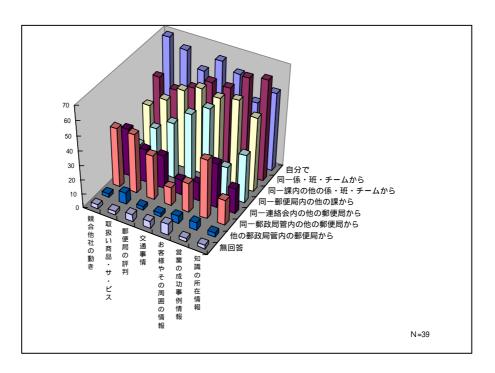
#### (4) 貯金保険外務

貯金保険外務の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一課内の 他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(Nずれも 共有率が 30%以上の項目である)。

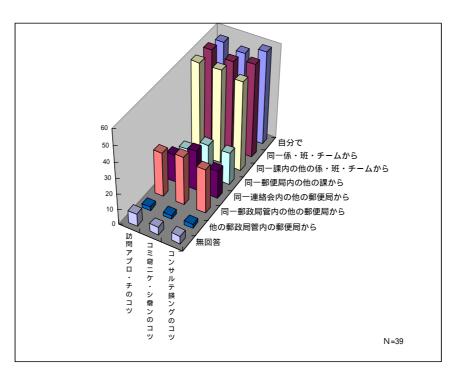
法人郵便営業、貯金外務、保険外務の固定担務と比べ、貯金保険外務の総合担務では、同一連絡 会内の共有率が高くなっている点が特徴である。

- (a) 同一郵便局内で共有
  - 「お客様やその周囲の情報」
  - 「交通事情等に関する情報」
  - 「知識の所在情報」
- (b) 同一郵便局内ならびに同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「郵便局の評判に関する情報」
- (c) 同一郵政局管内で共有(ただし、同一郵便局内、連絡会内での共有はそれほど高くない) 「コミュニケーションのコツ」
- (d)同一連絡会内、同一郵政局管内で共有(ただし、同一郵便局内、での共有はそれほど高くない)
  - 「競合他社の動き等に関する情報」
  - 「営業の成功事例情報」



	自分で	同一係・班・チーム から	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他の 課から	同一連絡会内の他の 郵便局から	同一郵政局管内の他 の郵便局から	他の郵政局管内の郵 便局から	無回答
競合他社の動き	69.2	48.7	35.9	15.4	33.3	41.0	2.6	2.6
取扱 商品・サービス	64.1	43.6	43.6	30.8	23.1	41.0	7.7	2.6
郵便局の評判	53.8	48.7	53.8	38.5	23.1	30.8	2.6	5.1
交通情	64.1	56.4	59.0	48.7	10.3	12.8	2.6	5.1
お客様やその周囲の情報	59.0	56.4	56.4	56.4	12.8	20.5	5.1	7.7
営業の成功事例情報	43.6	66.7	59.0	20.5	30.8	41.0	5.1	2.6
知識の所在情報	53.8	69.2	51.3	33.3	17.9	17.9	2.6	2.6

-図 7.1-24 貯金保険外務業務における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チームから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他の 課から	同一連絡会内の他の 郵便局から	同一郵政局管内の他 の郵便局から	他の郵政局管内の郵便局から	無四答
訪問アプローチのコツ	56.4	59.0	59.0	12.8	17.9	28.2	2.6	7.7
コミュニケーションのコツ	53.8	56.4	59.0	20.5	25.6	30.8	2.6	5.1
コンサルティングのコツ	59.0	59.0	56.4	20.5	17.9	28.2	2.6	5.1

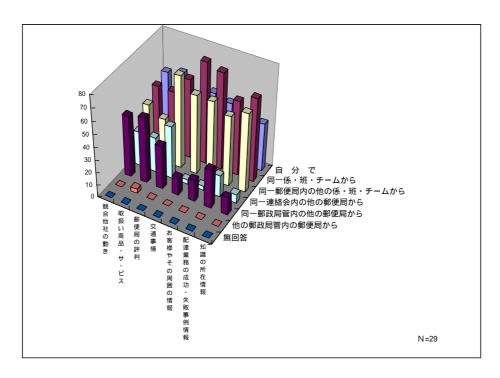
図 7.1-25 貯金保険外務業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

## (5)郵便(集配営業)貯金保険外務

郵便(集配営業)貯金保険外務の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一郵便局内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも共有率が30%以上の項目である)。

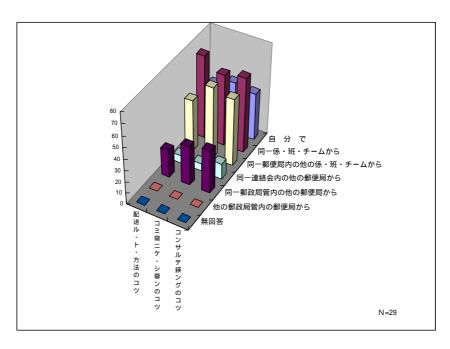
貯金保険外務同様、郵便(集配営業)貯金保険外務も総合担務のため、法人郵便営業、貯金外務、 保険外務の固定担務と比べ、同一連絡会内の共有率が高くなっている。

- (a) 同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「競合他社の動き等に関する情報」
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「配達業務の成功事例情報」
  - 「コミュニケーションのコツ」
  - 「コンサルティングセールスのコツ」
- (b) 同一連絡会内、同一郵政局管内で共有 「郵便局の評判に関する情報」



	自分で	同一係・班・チームから	同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他の 郵便局から	同一郵政局管内の他 の郵便局から	他の郵政局管内の郵 便局から	無四答
競合他社の動き	51.7	48.3	41.4	27.6	48.3	0.0	0.0
取扱い 商品・サービス	55.2	48.3	34.5	27.6	51.7	3.4	0.0
郵便局の評判	27.6	62.1	72.4	41.4	34.5	0.0	0.0
交動情	48.3	79.3	62.1	3.4	13.8	0.0	0.0
お客様やその周囲の情報	44.8	75.9	62.1	3.4	17.2	0.0	0.0
配業務の成功・失敗事例情報	31.0	58.6	55.2	17.2	31.0	0.0	0.0
知識の所在情報	37.9	65.5	62.1	6.9	13.8	0.0	0.0

図 7.1-26 郵便 (集配営業) 貯金保険外務業務における情報の共有範囲



	自分で		同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他の 郵便局から	同一郵政局管内の他 の郵便局から	他の郵政局管内の郵 便局から	無回答
配送ルート、方法のコツ	37.9	72.4	44.8	6.9	24.1	0.0	0.0
コミュニケーションのコツ	44.8	62.1	62.1	6.9	34.5	0.0	0.0
コンサルティングのコツ	41.4	65.5	58.6	13.8	37.9	0.0	0.0

図 7.1-27 郵便 (集配営業)貯金保険外務業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

# 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)

事業所と比較して郵便局が少ないのは、「電子メール」、「(局内(省内))データベースなど」、「会議・打合せ」である。法人郵便営業では「電子メール」、「電子掲示板・電子会議室」について事業所と同じかそれ以上になっている。貯金外務は「回覧・掲示・配布された通達や部内誌」が多い、など郵便局内で業務による差が大きくなっている。「業務研究会・自主研究会」は、事業所より郵便局の方が高くなっている。

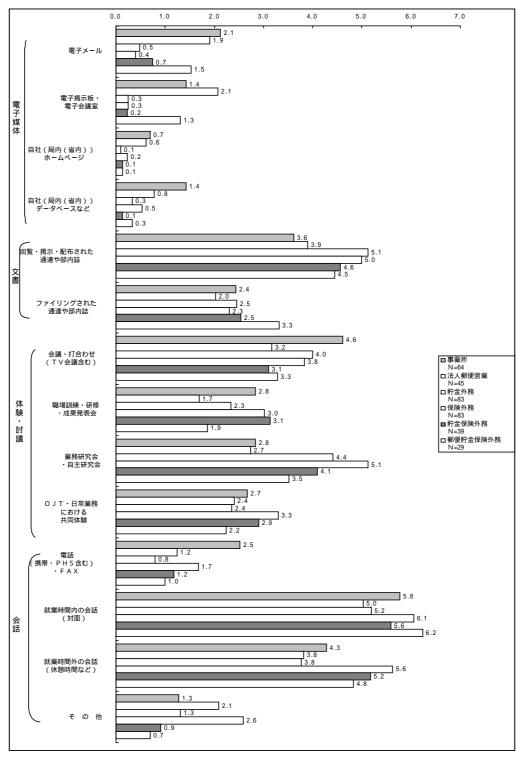


図 7.1-28 訪問営業業務におけるナレッジの共有メディア

## 7.1.6. 訪問営業における共有メディア (ナレッジマップ)

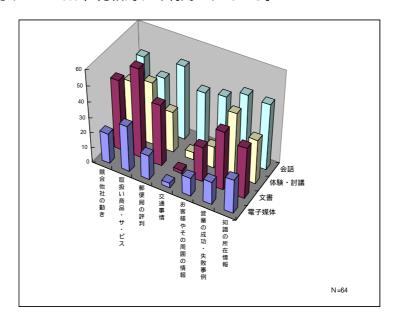
#### 7.1.6.1.事業所

## <情報>

現状では、文書と会話による共有が中心であり、とくに両方で高くなっているのは以下の情報である。

- 「競合他社の動き」
- 「郵便局の評判」
- 文書と体験型のメディアとがよく用いられるのは以下の情報である。
  - 「取扱い商品サービス」
- 会話と体験型のメディアが用いられているのは以下の情報である。
  - 「営業の成功事例、失敗事例」
- 会話が中心的なものは以下の情報である。
  - 「知識の所在情報」

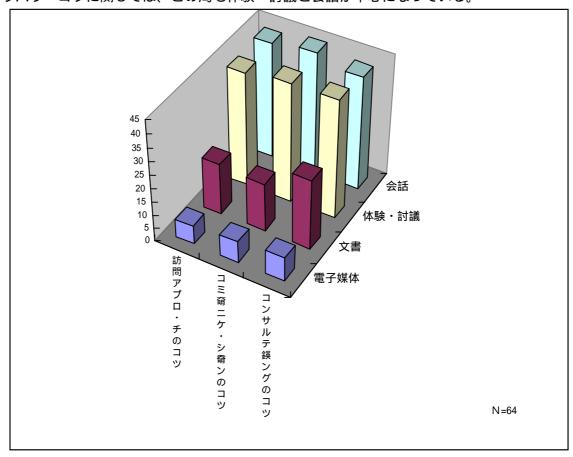
電子メディアは比率としては少ないが、「競合他社の動き」、「取扱い商品・サービス」や「知識の所在情報」については、比較的よく利用されている。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
競合他社の動き	20.0	46.0	37.0	45.0
取扱い商品・サービス	30.0	58.0	41.0	36.0
郵便局の評判	16.0	40.0	27.0	48.0
交通事情	3.0	2.0	5.0	36.0
お客様やその周囲の情報	12.0	23.0	14.0	38.0
営業の成功・失敗事例	15.0	38.0	41.0	44.0
知識の所在情報	22.0	33.0	29.0	43.0

図 7.1-29 事業所の訪問営業業務における各種情報のナレッジ共有メディア

# < ノウハウ・コツ > ノウハウ・コツに関しては、どの局も体験・討議と会話が中心になっている。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
訪問アプローチのコツ	7.0	19.0	42.0	43.0
コミュニケーションのコツ	8.0	18.0	44.0	45.0
コンサルティングのコツ	9.0	26.0	44.0	42.0

図 7.1-30 事業所の訪問営業業務におけるノウハウ・コツのナレッジ共有メディア

# 7.1.6.2.郵便局

#### (1)法人郵便営業

#### <情報>

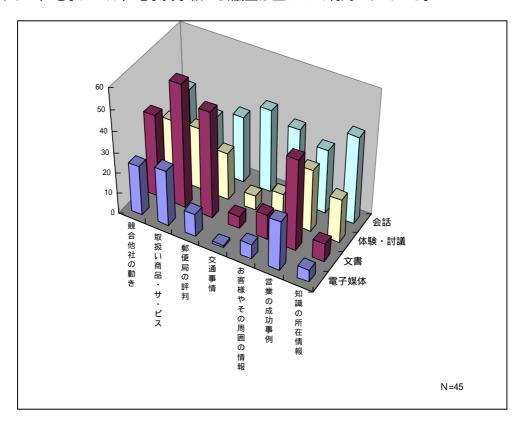
現状では、文書と会話とが主要なメディアになっている。具体的には、以下の情報については文書メディアが主に用いられている。

- 「競合他社の動き」
- 「取扱い商品・サービス」
- 「郵便局の評判」
- 「営業の成功事例」

また、次の情報については会話が主な共有メディアである。

- 「交通事情」
- 「お客様やその周囲の情報」
- 「知識の所在情報」

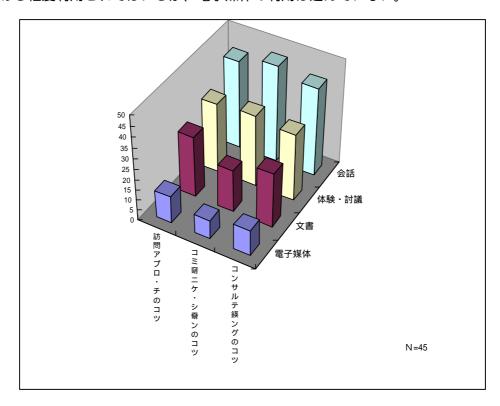
なお、文書による共有比率が高い情報に関しては電子メディアもある程度用いられている。この内容をみると、電子メール、電子掲示板・会議室が主として利用されている。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
競合他社の動き	24.0	40.0	29.0	36.0
取扱い商品・サービス	27.0	59.0	30.0	27.0
郵便局の評判	11.0	51.0	23.0	32.0
交通事情	1.0	6.0	7.0	40.0
お客様やその周囲の情報	7.0	12.0	13.0	36.0
営業の成功事例	24.0	44.0	30.0	31.0
知識の所在情報	6.0	9.0	21.0	42.0

図 7.1-31 法人郵便営業業務における情報の共有メディア

ノウハウ・コツに関しては、会話によって主として共有されている。体験型メディアや文書メディアもある程度利用されてはいるが、電子媒体の利用は進んでいない。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
訪問アプローチのコツ	13.0	29.0	33.0	42.0
コミュニケーションのコツ	9.0	20.0	34.0	46.0
コンサルティングのコツ	12.0	26.0	32.0	42.0

図 7.1-32 法人郵便営業業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

## (2) 貯金外務

## <情報>

貯金外務の場合も、法人郵便営業と同様に、文書ならびに会話が主要な共有メディアとなっている。

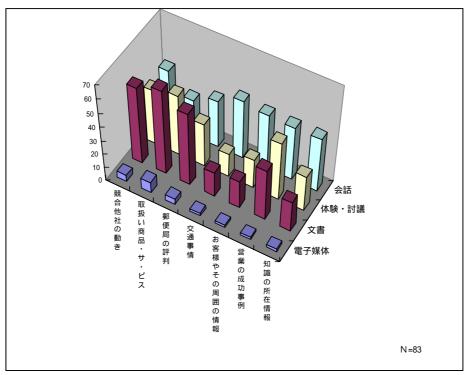
文書が共有の中心となっている情報は以下のものである。

- 「競合他社の動き」(体験・討議、会話も高い)
- 「取扱い商品・サービス」(体験・討議も高い)
- 「郵便局の評判」

また、次の情報については会話が主な共有メディアである。

- 「交通事情」
- 「お客様やその周囲の情報」
- 「営業の成功事例」
- 「知識の所在情報」

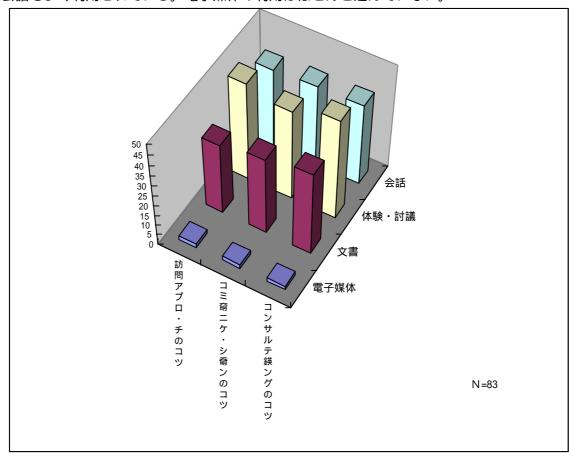
ただし、営業の成功事例に関しては、会話以外に文書、体験・討議型のメディアも多く利用されている。なお、電子媒体に関しては、ほとんど利用が進んでいない。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
競合他社の動き	5.0	55.0	40.0	41.0
取扱い商品・サービス	8.0	61.0	44.0	27.0
郵便局の評判	4.0	53.0	31.0	34.0
交通事情	2.0	18.0	17.0	42.0
お客様やその周囲の情報	2.0	20.0	21.0	40.0
営業の成功事例	2.0	37.0	42.0	39.0
知識の所在情報	2.0	22.0	26.0	39.0

図 7.1-33 貯金外務業務における情報の共有メディア

・ノウハウ・コツに関しては、体験・討議型のメディアがもっともよく用いられているが、文書 や会話もよく利用されている。電子媒体の利用はほとんど進んでいない。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
訪問アプローチのコツ	2.0	34.0	47.0	38.0
コミュニケーションのコツ	2.0	37.0	43.0	39.0
コンサルティングのコツ	2.0	40.0	48.0	39.0

図 7.1-34 貯金外務業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

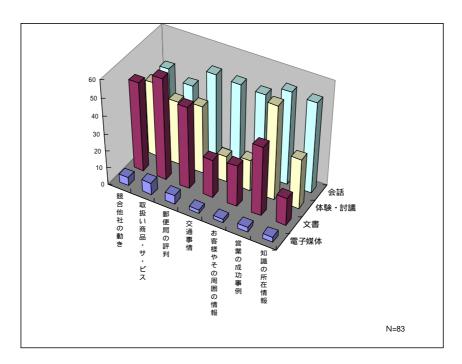
### (3)保険外務

#### <情報>

保険外務の場合も、法人郵便営業と同様に、文書ならびに会話、そして体験・討議が主要な共有 メディアとなっている。

文書が共有の中心となっている情報は以下のものである。

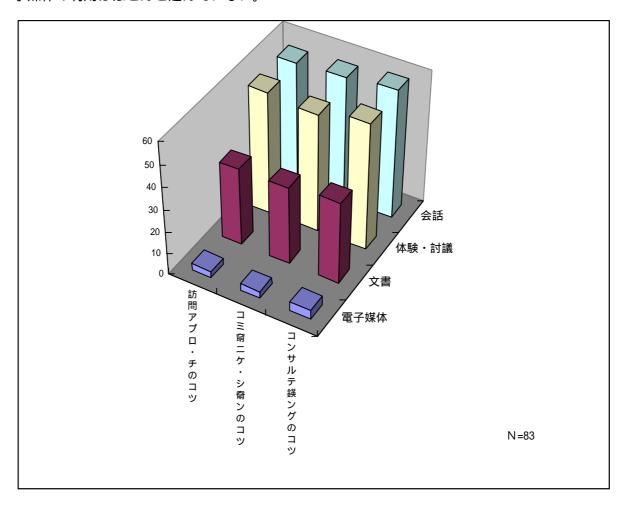
- 「競合他社の動き」(体験・討議、会話もよく用いられている)
- 「取扱い商品・サービス」
- また、次の情報については会話が主な共有メディアである。
  - 「郵便局の評判」(文書もよく用いられている)
  - 「交通事情」
  - 「お客様やその周囲の情報」
  - 「知識の所在情報」
- さらに、次の情報に関しては体験・討議型のメディアも主要な共有メディアとなっている。 「営業の成功事例」
- なお、電子メディアに関しては、ほとんど利用が進んでいない。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
競合他社の動き	5.0	51.0	43.0	43.0
取扱い商品・サービス	7.0	58.0	37.0	38.0
郵便局の評判	5.0	47.0	39.0	49.0
交通事情	2.0	22.0	15.0	48.0
お客様やその周囲の情報	2.0	24.0	18.0	47.0
営業の成功事例	3.0	40.0	54.0	53.0
知識の所在情報	3.0	16.0	29.0	52.0

図 7.1-35 保険外務業務における情報の共有メディア

ノウハウ・コツに関しては、体験・討議型のメディアと会話がもっともよく用いられている。電子媒体の利用はほとんど進んでいない。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
訪問アプローチのコツ	3.0	35.0	55.0	55.0
コミュニケーションのコツ	3.0	35.0	53.0	56.0
コンサルティングのコツ	4.0	37.0	57.0	58.0

図 7.1-36 保険外務業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

### (4) 貯金保険外務

#### <情報>

貯金保険外務の場合も、法人郵便営業と同様に、文書ならびに会話、そして体験・討議が主要な 共有メディアとなっている。

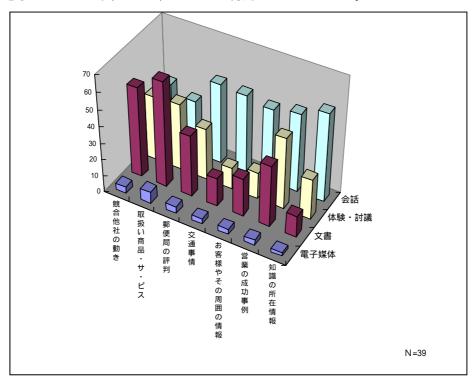
文書が共有の中心となっている情報は以下のものである。

- 「競合他社の動き」
- 「取扱い商品・サービス」(体験・討議もよく用いられる)
- また、次の情報については会話が主な共有メディアである。
  - 「郵便局の評判」
  - 「交通事情」
  - 「お客様やその周囲の情報」
  - 「知識の所在情報」

さらに、次の情報に関しては文書、会話とともに、体験・討議型のメディアも主要な共有メディアとなっている。

「営業の成功事例」

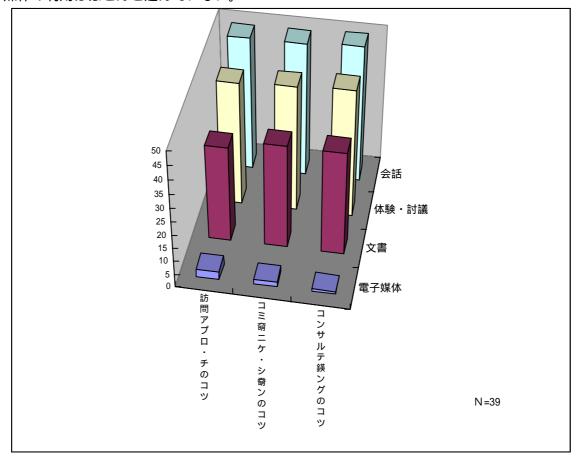
なお、電子メディアに関しては、ほとんど利用が進んでいない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会 話
競合他社の動き	4.0	54.0	39.0	37.0
取扱い商品・サービス	7.0	63.0	40.0	32.0
郵便局の評判	4.0	37.0	31.0	48.0
交通事情	3.0	17.0	13.0	47.0
お客様やその周囲の情報	3.0	23.0	16.0	44.0
営業の成功事例	3.0	37.0	43.0	47.0
知識の所在情報	2.0	13.0	24.0	53.0

図 7.1-37 貯金保険外務業務における情報の共有メディア

ノウハウ・コツに関しては、体験・討議型のメディアと会話がもっともよく用いられている。電子媒体の利用はほとんど進んでいない。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
訪問アプローチのコツ	3.0	35.0	45.0	49.0
コミュニケーションのコツ	2.0	38.0	46.0	49.0
コンサルティングのコツ	1.0	38.0	47.0	50.0

図 7.1-38 貯金保険外務業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

### (5)郵便(集配営業)貯金保険外務

### <情報>

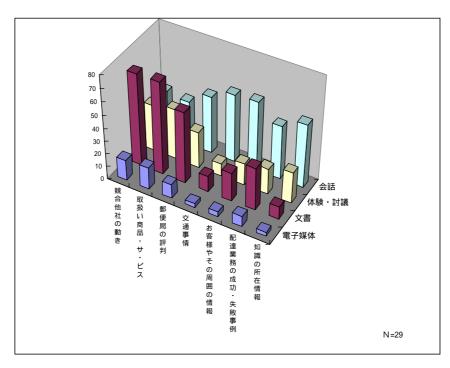
郵便(集配営業)貯金保険外務の場合も、会話と文書がよく用いられている。 文書が共有の中心となっている情報は以下のものである。

- 「競合他社の動き」
- 「取扱い商品・サービス」
- 「郵便局の評判」(会話もよく用いられている)

また、次の情報については会話が主な共有メディアである。

- 「交通事情」
- 「お客様やその周囲の情報」
- 「配達業務の成功・失敗事例」
- 「知識の所在情報」

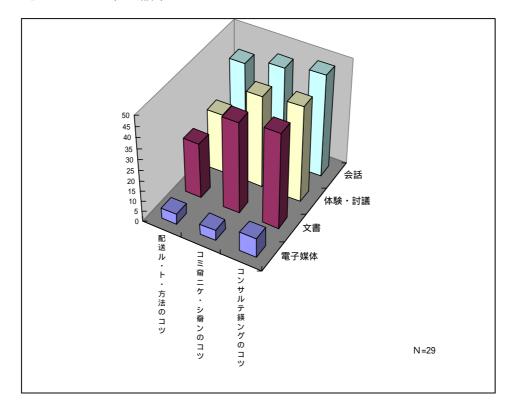
なお、電子メディアに関して競合他社の動き、取扱い商品サービス以外はほとんど利用が進んでいない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会 話
競合他社の動き	16.0	71.0	36.0	36.0
取扱い商品・サービス	17.0	71.0	39.0	34.0
郵便局の評判	11.0	55.0	28.0	44.0
交通事情	3.0	12.0	10.0	52.0
お客様やその周囲の情報	4.0	22.0	17.0	53.0
配達業務の成功・失敗事例	8.0	33.0	20.0	41.0
知識の所在情報	3.0	10.0	24.0	49.0

図 7.1-39 郵便(集配営業)貯金保険外務業務における情報の共有メディア

ノウハウ・コツに関しては、文書、体験・討議、会話がよく用いられているが、「配送ルート、 方法のコツ」については、会話中心となっている



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
配送ルート、方法のコツ	5.0	26.0	28.0	41.0
コミュニケーションのコツ	5.0	43.0	43.0	45.0
コンサルティングのコツ	9.0	45.0	45.0	48.0

図 7.1-40 郵便 (集配営業) 貯金保険外務業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

#### 7.1.7. 訪問営業における現状のまとめ

### (1)ナレッジの.必要度・充足度

ベンチマーキングの結果、必要度については、それほど差が見られないが、充足度はおおむね 事業所の方が高い。

事業所と総合担務の局では、問題ナレッジは見いだすことができない。これに対して、他の郵便局業務は、お客様に関する情報や人脈づくり等のノウハウにおいて必要度が高く、充足度は低いという結果になっている。

#### (2) ナレッジの共有範囲

ベンチマーキングの結果、事業所の方が、他の地域ブロックとの共有が高くなっている。これ に対して、郵便局では同一地域ブロック(郵政局管内)との共有が多くなっている。

事業所の場合、同一事業所間までが共有の単位として大きいが、成功事例等は全国的に共有されている。

郵便局の場合には、同一課内及び同一郵便局が多くの場合の共有単位だが、同一郵政局管内も情報やノウハウによっては共有範囲となっている。また、総合担務実施局では、固定担務と比べ、同一連絡内の共有率が高くなっている。

#### (3) ナレッジの共有メディア

ベンチマーキングの結果、事業所と比較して郵便局が少ないのは、電子メール、データベースならびに会議・打合せ、電話・FAXである。逆に研究会等による共有は郵便局において進んでいる。

情報については文書と会話、ノウハウ・コツについては体験・討議と会話が中心であり、この 点は郵便局と事業所とで共通している。

# 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)

必要度については事業所と郵便局各業務での違いが見られないが、知識の所在情報では、事業所がやや高くなっている。

充足度については、事業所の方が高くなっている。

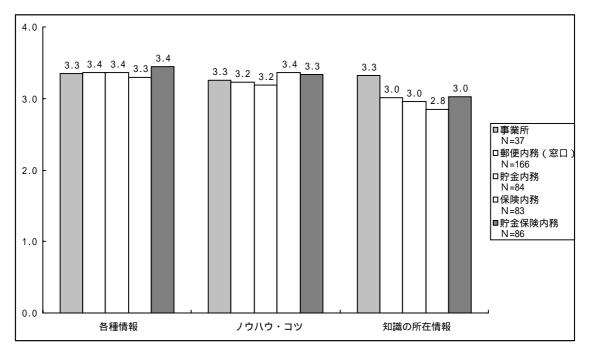


図 7.2.1-1 顧客受付業務におけるナレッジの必要度比較

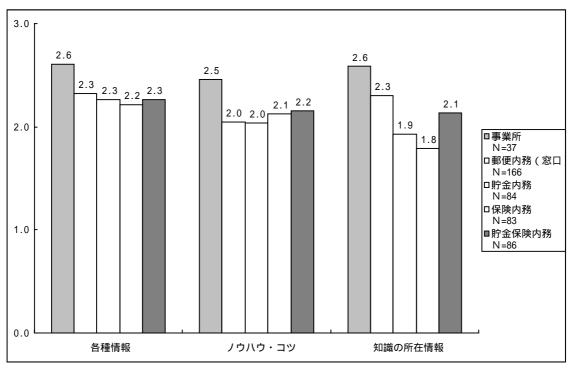


図 7.2-2 顧客受付業務におけるナレッジの充足度比較

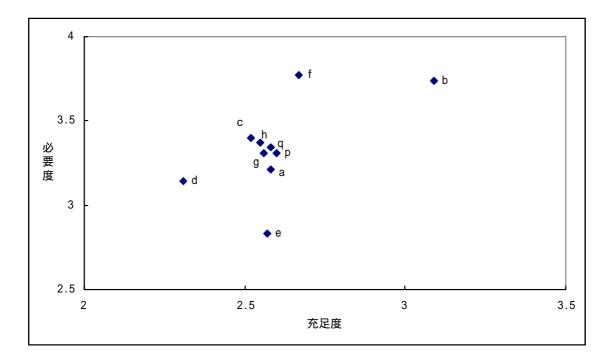
## 7.2.2. 顧客受付における必要度・充足度(ナレッジマップ)

## 7.2.2.1.事業所

## <情報>

各種情報の中では、「b. 取扱い商品・サービス」は必要度・充足度ともに高く、相対的に必要度が高く充足度が低い情報としては「f. お客様の苦情や要望」が挙げられる。

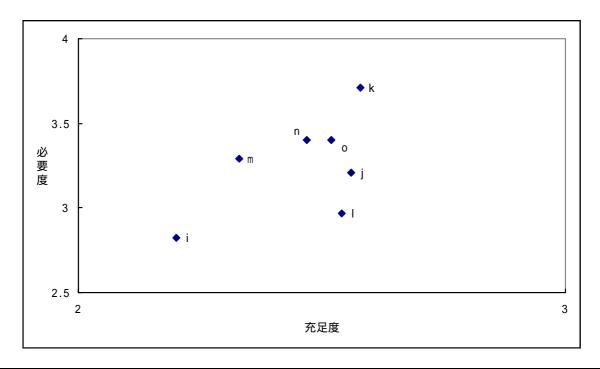
ただし、問題ナレッジとして位置付けられる項目は存在しない。



		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.21	2.58
b	自社商品・サービス等に関する情報	3.74	3.09
c	自社の評判等に関する情報	3.40	2.52
d	顧客の行動や特徴に関する情報	3.14	2.31
e	顧客の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域)	2.83	2.57
f	顧客の苦情や要望に関する情報	3.77	2.67
g	顧客受付業務の成功事例情報	3.31	2.56
h	顧客受付業務の失敗事例情報	3.37	2.55
p	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.31	2.60
q	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.34	2.58

図 7.2-3 事業所の顧客受付業務における各種情報の必要度・充足度

ノウハウ・コツの中では、「k. ものの言い方、気配りの仕方」は必要度・充足度ともに高く、「m. 情報やニーズをひき出すコツ」は必要度に対して充足度が低くなっている。 ただし、問題ナレッジとして位置付けられる項目は見出せない。



		(1)必要度	(2)充足度
i	顧客への人脈づくりのコツ	2.82	2.20
j	顧客に応じてスムーズに対応を切り上げるコツ	3.21	2.56
k	顧客とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方 (トラブル発生時も含む)	3.71	2.58
1	顧客とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効 に活用するノウハウ(法律制度、顧客情報なども含む)	2.97	2.54
m	顧客受付時に商品・サービスの提案のための情報やニーズを顧客からひき 出すコツ	3.29	2.33
n	顧客が望んでいるものを既存の商品やサービスを組み合わせて提案する / ウハウ	3.40	2.47
0	商品やサービスの特性に応じた説明の仕方や提案のノウハウ	3.40	2.52

図 7.2-4 事業所の顧客受付業務におけるノウハウ・コツの必要度・充足度

## 7.2.2.2.郵便局

#### (1)郵便内務

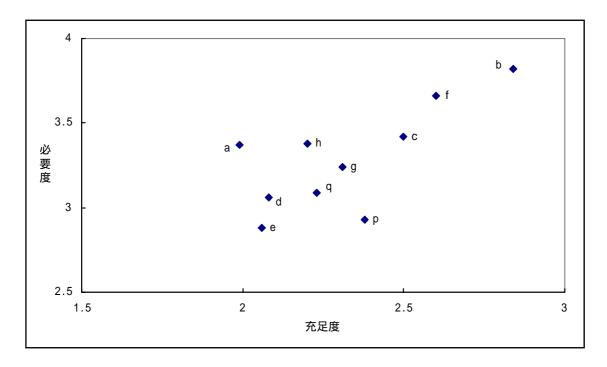
#### <情報>

必要度においては、全般的に各情報とも高い位置付けにあるが、その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「b. 取扱い商品・サービス等の情報」、「f. お客様の苦情や要望に関する情報」である。

充足度についてみると、「a. 競合他社の動き」が平均で 2 点に近く、比較的不足感が強いとともに、「e. お客様の周囲の情報」、「d. お客様の行動や特徴に関する情報」も 2 点に近くなっており、不足感がやや強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

「a. 競合他社の動き等の情報」



		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.37	1.99
b	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.82	2.84
c	郵便局の評判等に関する情報	3.42	2.50
d	お客様の行動や特徴に関する情報	3.06	2.08
e	お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域)	2.88	2.06
f	お客様の苦情や要望に関する情報	3.66	2.60
g	お客様受付業務の成功事例情報	3.24	2.31
Н	お客様受付業務の失敗事例情報(ヒヤリハット含む)	3.38	2.20
p	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	2.93	2.38
q	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.09	2.23

図 7.2-5 郵便内務業務におけるナレッジの必要度・充足度

ノウハウ、コツに関しては、どの項目も 3 点以上にあるが、その中でも高いのは、「k. お客様へのものの言い方、気配りの仕方」、「o. 商品に応じた説明、提案上のノウハウ」である。

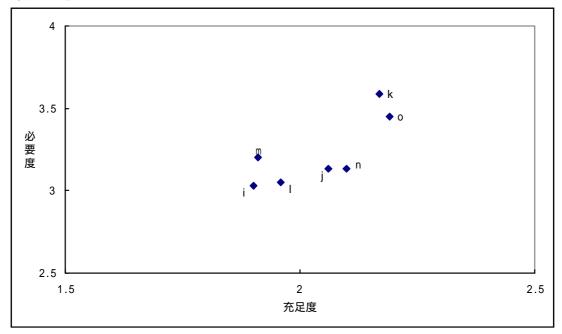
充足度についてみると、平均で 2 点を下回る項目として、「i. お客様への人脈づくりのコツ」、「l. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ」、「m. コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様から引き出すコツ」が指摘できる。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

「i. お客様への人脈づくりのコツ」

「1. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)」

「m.お客様受付時にコンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様からひき出すコツ」



		(1)必要度	(2)充足度
i	お客様への人脈づくりのコツ	3.03	1.90
j	お客様に応じてスムーズに対応を切り上げるコツ	3.13	2.06
k	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方(トラブル発生時も含む)	3.59	2.17
1	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)	3.05	1.96
m	お客様受付時にコンサルティングセールスの提案のための情報やニーズを お客様からひき出すコツ	3.20	1.91
n	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.13	2.10
0	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.45	2.19

図 7.2-6 郵便内務業務におけるナレッジの必要度・充足度

### (2) 貯金内務

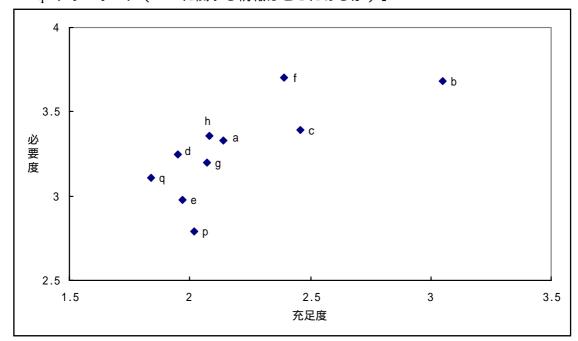
### <情報>

必要度においては、全般的に各情報とも高い位置付けにあるが、その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「b. 取扱い商品・サービス等の情報」、「f. お客様の苦情や要望に関する情報」である。

充足度についてみると、「q. ノウ・ホエア ( に関する情報はどこにあるか )」、「e. お客様の周囲の情報」、「d. お客様の行動や特徴に関する情報」が平均 2 点を下回っており、不足感がやや強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

- 「d. お客様の行動や特徴に関する情報」
- 「e. お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域)」
- 「q. ノウ・ホエア ( に関する情報はどこにあるか)」



		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.33	2.14
b	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.68	3.05
c	郵便局の評判等に関する情報	3.39	2.46
d	お客様の行動や特徴に関する情報	3.25	1.95
e	お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域)	2.98	1.97
f	お客様の苦情や要望に関する情報	3.70	2.39
g	お客様受付業務の成功事例情報	3.20	2.07
h	お客様受付業務の失敗事例情報(ヒヤリハット含む)	3.36	2.08
p	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	2.79	2.02
q	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.11	1.84

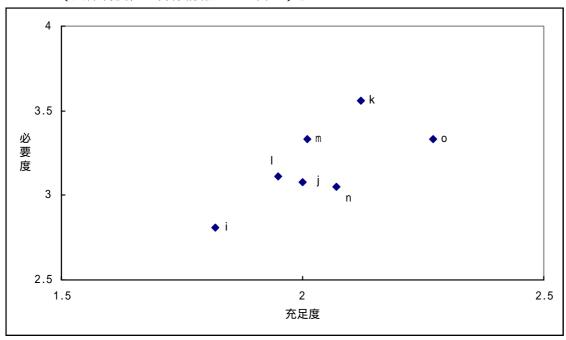
図 7.2-7 貯金内務業務におけるナレッジの必要度・充足度

ノウハウ、コツに関しては、どの項目も必要度が高い位置付けにあるが、その中でも高いのは、「k. お客様へのものの言い方、気配りの仕方」、「o. 商品に応じた説明、提案上のノウハウ」、「m. コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様から引き出すコツ」である。 充足度についてみると、平均で 2 点を下回る項目として、「i. お客様への人脈づくりのコツ」、「m. コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様から引き出すコツ」が指摘できる。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

「i. お客様に応じてスムーズに対応を切り上げるコツ」

「1. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)」



		(1)必要度	(2)充足度
i	お客様への人脈づくりのコツ	2.81	1.82
j	お客様に応じてスムーズに対応を切り上げるコツ	3.08	2.00
k	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方 (トラブル発生時も含む)	3.56	2.12
1	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)	3.11	1.95
m	お客様受付時にコンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様からひき出すコツ	3.33	2.01
n	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.05	2.07
0	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.33	2.27

図 7.2-8 貯金内務業務におけるナレッジの必要度・充足度

### (3)保険内務

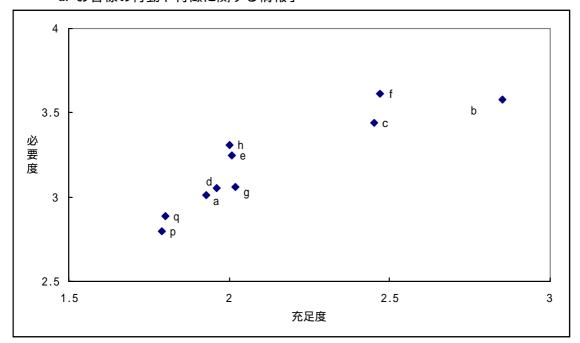
#### <情報>

必要度においては、全般的に各情報とも高い位置付けにあるが、その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「b. 取扱い商品・サービス等の情報」、「f. お客様の苦情や要望に関する情報」、「c. 郵便局の評判等に関する情報」である。

充足度についてみると、「q. ノウ・ホエア(の情報はどこにあるか、という知識)」、「p. ノウ・フー(については誰々が知っている、という知識)」が平均2点を下回っており、不足感が強い。また「a. 競合他社の動き」、「d. お客様の行動や特徴に関する情報」も2点を少し下回っており、不足感がやや強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

- 「a. 競合他社の動き」
- 「d. お客様の行動や特徴に関する情報」



		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.01	1.93
b	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.58	2.85
c	郵便局の評判等に関する情報	3.44	2.45
d	お客様の行動や特徴に関する情報	3.05	1.96
e	お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域)	3.25	2.01
f	お客様の苦情や要望に関する情報	3.61	2.47
g	お客様受付業務の成功事例情報	3.06	2.02
h	お客様受付業務の失敗事例情報(ヒヤリハット含む)	3.31	2.00
p	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	2.80	1.79
q	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	2.89	1.80

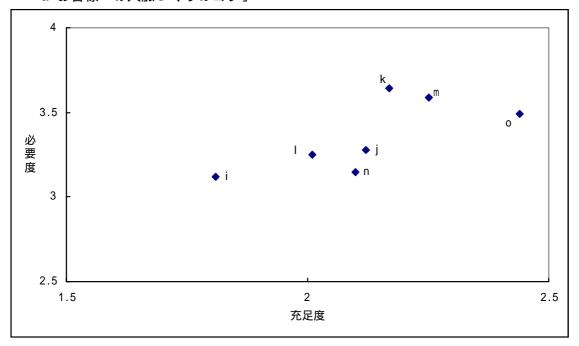
図 7.2-9 保険内務業務におけるナレッジの必要度・充足度

ノウハウ、コツに関しては、どの項目も必要度は3点以上にあるが、その中でも高いのは、「k. お客様へのものの言い方、気配りの仕方」、「o. 商品に応じた説明、提案上のノウハウ」、「m. 情報やニーズをひき出すコツ」である。

充足度についてみると、平均で2点を下回る項目として、「i. お客様への人脈づくりのコツ」が挙げられる。また「l. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ」も2点に近いレベルにある。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

## 「i. お客様への人脈づくりのコツ」



		(1)必要度	(2)充足度
i	お客様への人脈づくりのコツ	3.12	1.81
j	お客様に応じてスムーズに対応を切り上げるコツ	3.28	2.12
k	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方(トラブル発生時も含む)	3.64	2.17
1	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを 有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)	3.25	2.01
m	お客様受付時にコンサルティングセールスの提案のための情報やニーズ をお客様からひき出すコツ	3.59	2.25
n	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.15	2.10
0	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.49	2.44

図 7.2-10 保険内務業務におけるナレッジの必要度・充足度

### (4) 貯金保険内務

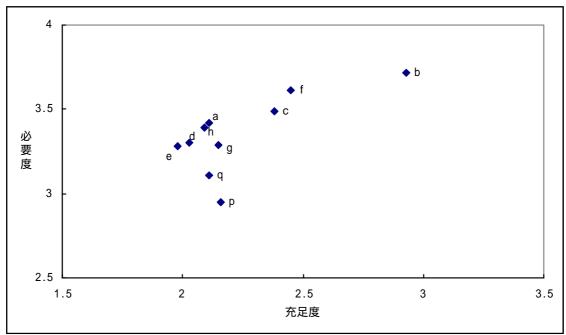
### <情報>

必要度においては、全般的に各情報とも高い位置付けにあるが、その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「b. 取扱い商品・サービス等の情報」、「f. お客様の苦情や要望に関する情報」である。

充足度についてみると、「e. お客様の周囲の情報」がやや 2 点を下回っている。このほかでは f(d) お客様の行動や特徴に関する情報」「h. お客様受付の失敗事例」、「a. 競合他社の動き」が平均で 2 点に近く、比較的不足感が強いと考えられる。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

「e. お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域)」



		(1)必要度	(2)充足度
a	競合他社の動き等の情報	3.42	2.11
b	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.72	2.93
c	郵便局の評判等に関する情報	3.49	2.38
d	お客様の行動や特徴に関する情報	3.30	2.03
e	お客様の周囲の情報 (法人なら業界、個人なら家族や地域)	3.28	1.98
f	お客様の苦情や要望に関する情報	3.61	2.45
g	お客様受付業務の成功事例情報	3.29	2.15
h	お客様受付業務の失敗事例情報(ヒヤリハット含む)	3.39	2.09
p	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	2.95	2.16
q	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報や プライバシーに関するものは除く)	3.11	2.11

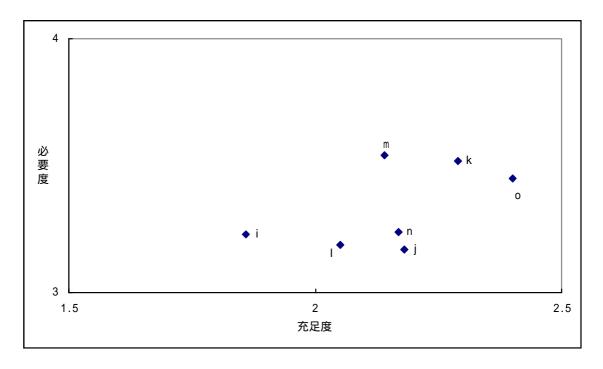
図 7.2-11 貯金保険内務業務におけるナレッジの必要度・充足度

ノウハウ、コツに関しては、どの項目も必要度が3点以上にあるが、その中でも高いのは、「k. お客様へのものの言い方、気配りの仕方」、「m. 情報やニーズをひき出すコツ」である。

充足度についてみると、平均で2点を下回る項目として、「i. お客様への人脈づくりのコツ」を 挙げることができる。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

「i. お客様への人脈づくりのコツ」



		(1)必要度	(2)充足度
i	お客様への人脈づくりのコツ	3.23	1.86
j	お客様に応じてスムーズに対応を切り上げるコツ	3.17	2.18
k	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方 (トラブル発生時も含む)	3.52	2.29
1	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報なども含む)	3.19	2.05
m	お客様受付時にコンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様からひき出すコツ	3.54	2.14
n	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.24	2.17
0	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.45	2.40

図 7.2-12 貯金保険内務業務におけるナレッジの必要度・充足度

# 7.2.3. 顧客受付における共有範囲 (ベンチマーキング)

事業所の方が、「他の地域ブロックから」とする項目の平均数が高くなっている。郵便局では「同一地域ブロック(郵政局管内)から」の情報収集が多くなっている。「自分から」にそれほど大きな違いはないが、事業所よりも郵便局の方がやや高くなっている。「同一事業所(郵便局)内から」は、それほど大きな差はないが、貯金保険内務がやや低くなっている。

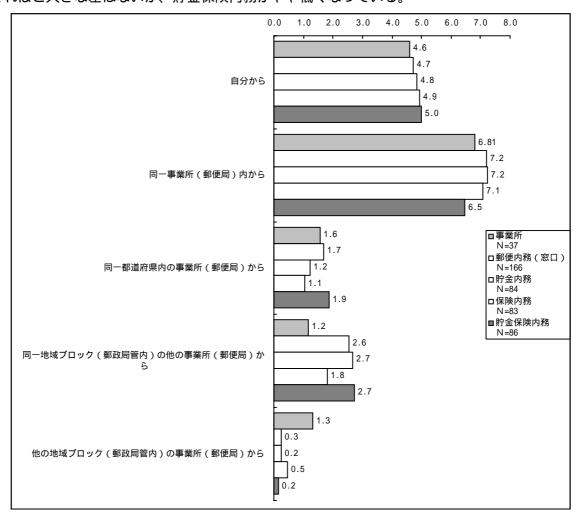
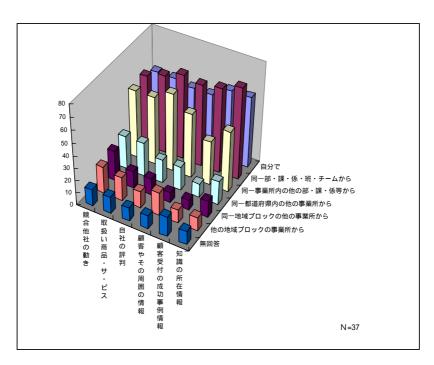


図 7.2-13 顧客受付業務におけるナレッジの共有範囲

## 7.2.4. 顧客受付における共有範囲 (ナレッジマップ)

### 7.2.4.1.事業所

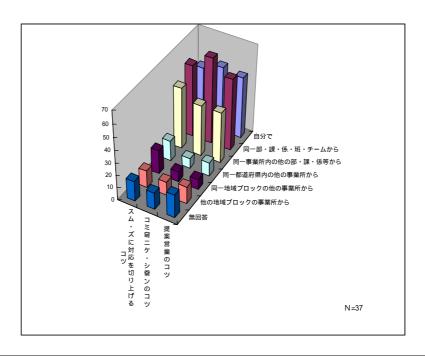
事業所では、各種情報について、全体としては「自分で」と「同一部・課・係・班・チームから」がほぼ同じ割合で多く、次いで「同一事業所内の他の部・課・係等から」が多くなっている。一方、「同一都道府県内の他の事業所から」、「同一地域ブロックのほかの事業所から」、「他の地域ブロックの事業所から」等は少なくなっている。



	自分で	同一部・課・係・ 班・チームから	同一事業所内の他の 部・課・係等から	同一都道府県内の 他の事業所から	同一地域ブロック の他の事業所から	他の地域ブロック の事業所から	無回答
競合他社の動き	51.4	56.8	54.1	27.0	24.3	21.6	13.5
取扱い商品・サービス	51.4	62.2	54.1	27.0	13.5	18.9	13.5
自社の評判	48.6	67.6	62.2	18.9	13.5	13.5	10.8
顧客やその周囲の情報	48.6	64.9	51.4	18.9	8.1	18.9	10.8
顧客受付の成功事例情報	56.8	67.6	35.1	10.8	8.1	10.8	16.2
知識の所在情報	56.8	73.0	48.6	18.9	13.5	10.8	10.8

図 7.2-14 事業所の顧客受付業務における情報の共有範囲

ノウハウ・コツについても、「自分で」と「同一部・課・係・班・チームから」が並んで多くなっており、次いで「同一事業所内の他の部・課・係等から」が多くなっている。ノウハウ、コツは、 各自が所属する部署内での情報共有化が図られていると推測される。



	自分で	同一部・課・係・ 班・チームから	同一事業所内の他の 部・課・係等から	同一都道府県内の 他の事業所から	同一地域ブロック の他の事業所から	他の地域ブロック の事業所から	無回答
スムーズに対応を切り上げるコツ	45.9	56.8	48.6	16.2	18.9	13.5	16.2
コミュニケーションのコツ	51.4	67.6	40.5	8.1	8.1	10.8	13.5
提案営業のコツ	48.6	56.8	40.5	10.8	8.1	13.5	18.9

図 7.2-15 事業所の顧客受付業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

### 7.2.4.2.郵便局

#### (1)郵便内務

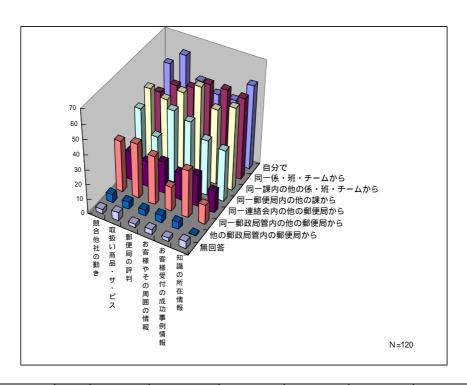
郵便内務については、課のある局(以下、分課局)と課のない局(以下、未分課局)が対象となっており、それぞれ組織構成が異なっているため、この分析については、それぞれのパターン別にとりおこなう。

#### (A) 分課局の場合

分課局の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一課内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

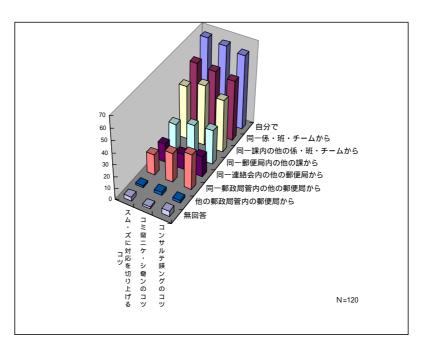
こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも共有率が 30%以上の項目である)。

- (a) 同一郵便局内で共有
  - 「お客様やその周囲の情報」
  - 「知識の所在情報」
- (b) 同一郵便局とともに同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「競合他社の動き等に関する情報」
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」(同一郵便局内はそれほど高くない)
  - 「郵便局の評判に関する情報」
  - 「お客様受付の成功事例情報」
- (c) 同一郵政局管内で共有
  - 「コンサルティングのコツ」



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他 の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	52.5	40.0	49.2	42.5	20.0	35.0	5.8	3.3
取扱い商品・サービス	61.7	48.3	45.8	27.5	17.5	37.5	5.0	5.8
郵便局の評判	48.3	50.8	54.2	49.2	21.7	33.3	4.2	2.5
お客様やその周囲の情報	43.3	56.7	61.7	45.8	18.3	16.7	5.0	3.3
お客様受付の成功事例情報	43.3	56.7	50.8	37.5	21.7	32.5	5.0	2.5
知識の所在情報	56.7	55.0	55.8	35.0	15.0	13.3	0.8	5.0

図 7.2-16 郵便内務業務 (分課局)における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他 の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
スムーズに対応を切り上げるコツ	66.7	55.0	45.0	22.5	15.8	17.5	1.7	3.3
コミュニケーションのコツ	65.0	53.3	50.8	27.5	13.3	25.0	2.5	1.7
コンサルティングのコツ	62.5	50.8	44.2	29.2	17.5	30.0	2.5	5.0

図 7.2-17 郵便内務業務 (分課局)におけるノウハウ・コツの共有範囲

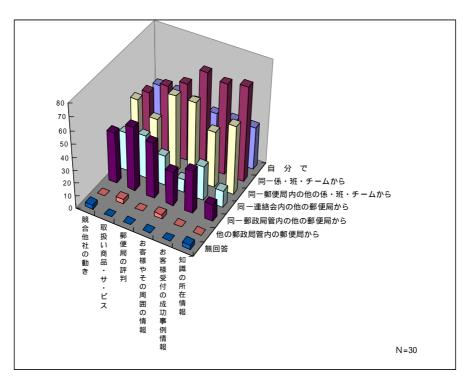
#### (B) 未分課局の場合

未分課局の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一局内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも共有率が 30%以上の項目である)。

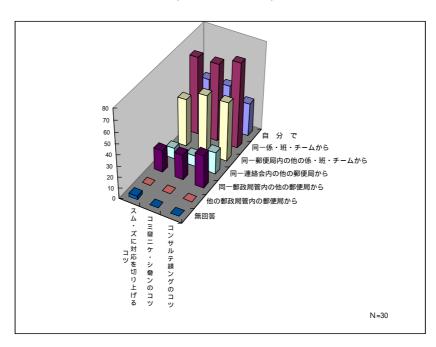
また、未分課局は小規模の局が多いため、同一連絡会内の共有率が分課局に比べて高くなっていると推測される。

- (a) 同一郵便局内とともに同一郵政局管内でも共有(連絡会内での共有はやや低い) 「郵便局の評判に関する情報」
  - 「お客様受付の成功事例情報」(連絡会内での共有も比較的高いケースあり) 「コンサルティングセールスのコツ」
- (b) 同一連絡会、同一郵政局管内でも共有
  - ・「競合他社の動き等に関する情報」
  - ・「取扱い商品・サービスに関する情報」



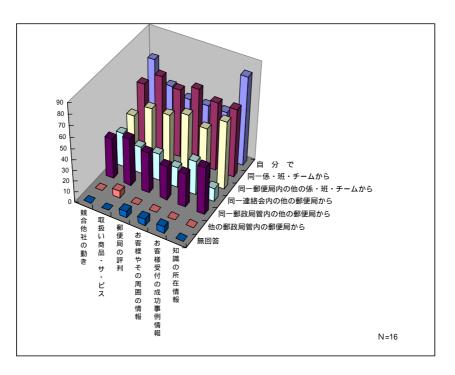
	自分で	同一係・班・チー ムから	同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	40.0	43.3	46.7	30.0	40.0	0.0	3.3
取扱い商品・サービス	40.0	53.3	36.7	33.3	50.0	3.3	0.0
郵便局の評判	36.7	60.0	60.0	23.3	43.3	0.0	0.0
お客様やその周囲の情報	33.3	73.3	60.0	10.0	26.7	3.3	0.0
お客様受付の成功事例情報	33.3	70.0	43.3	26.7	33.3	0.0	0.0
知識の所在情報	33.3	73.3	53.3	13.3	13.3	0.0	3.3

図 7.2-18 郵便内務業務 (集配未分課局)における情報の共有範囲



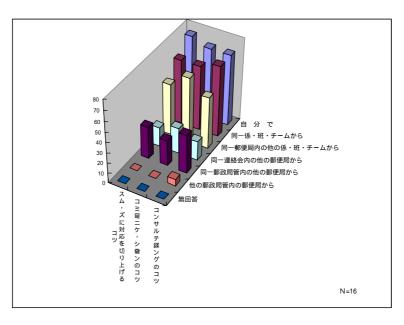
	自分で	同一係・班・チー ムから	同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
スムーズに対応を切り上げるコツ	40.0	70.0	43.3	10.0	20.0	0.0	3.3
コミュニケーションのコツ	40.0	70.0	53.3	10.0	23.3	0.0	0.0
コンサルティングのコツ	30.0	76.7	53.3	20.0	30.0	0.0	0.0

図 7.2-19 郵便内務業務 (集配未分課局)におけるノウハウ・コツの共有範囲



	自分で	同一係・班・チームから	同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	68.8	56.3	37.5	31.3	37.5	0.0	0.0
取扱い商品・サービス	50.0	68.8	50.0	25.0	43.8	6.3	0.0
郵便局の評判	43.8	62.5	50.0	25.0	37.5	0.0	6.3
お客様やその周囲の情報	43.8	68.8	56.3	18.8	31.3	0.0	6.3
お客様受付の成功事例情報	43.8	62.5	50.0	31.3	31.3	0.0	6.3
知識の所在情報	81.3	62.5	62.5	12.5	43.8	0.0	0.0

図 7.2-20 郵便内務業務 (無集配未分課局)における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チームから	同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
スムーズに対応を切り上げるコツ	75.0	62.5	50.0	18.8	31.3	0.0	0.0
コミュニケーションのコツ	68.8	62.5	62.5	25.0	25.0	0.0	0.0
コンサルティングのコツ	68.8	68.8	50.0	18.8	37.5	6.3	0.0

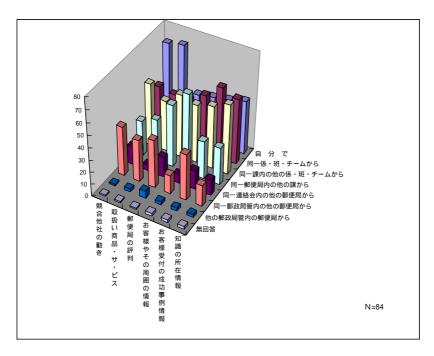
図 7.2-21 郵便内務業務 (無集配未分課局)におけるノウハウ・コツの共有範囲

## (2) 貯金内務

貯金内務の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一課内の他の 係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

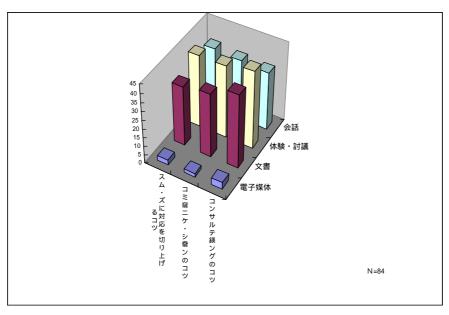
こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(Nずれも 共有率が30%以上の項目である)。

- (a) 同一郵便局内で共有
  - 「お客様やその周囲の情報」
  - 「知識の所在情報」
- (b) 同一郵便局内ならびに同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「郵便局の評判に関する情報」
  - 「お客様受付の成功事例情報」
- (c) 同一郵政局管内で共有(ただし、同一郵便局内、連絡会内での共有はそれほど高くない) 「競合他社の動き等に関する情報」



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他 の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	69.0	41.7	51.2	28.6	15.5	40.5	1.2	1.2
取扱い商品・サービス	71.4	39.3	41.7	34.5	4.8	34.5	2.4	1.2
郵便局の評判	35.7	39.3	51.2	51.2	16.7	39.3	6.0	1.2
お客様やその周囲の情報	38.1	47.6	47.6	64.3	7.1	15.5	2.4	2.4
お客様受付の成功事例情報	40.5	58.3	51.2	31.0	15.5	38.1	2.4	2.4
知識の所在情報	44.0	53.6	57.1	31.0	13.1	17.9	2.4	2.4

図 7.2-22 貯金内務業務における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一連郵便局内の 他の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
スムーズに対応を切り上げるコツ	59.5	57.1	46.4	15.5	16.7	25.0	1.2	1.2
コミュニケーションのコツ	61.9	63.1	52.4	17.9	15.5	27.4	2.4	2.4
コンサルティングのコツ	63.1	60.7	53.6	15.5	19.0	29.8	3.6	2.4

図 7.2-23 貯金内務業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

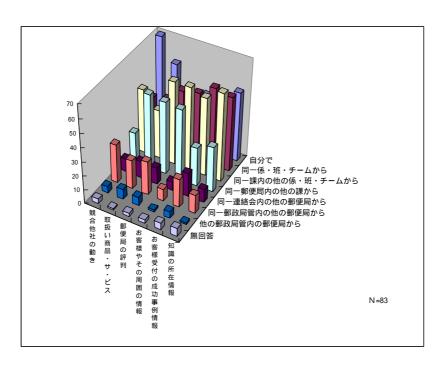
## (3)保険内務

保険内務の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一課内の他の 係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも 共有率が 30%以上の項目である)。

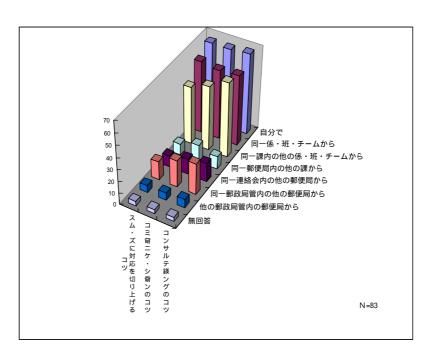
## (a) 同一郵便局内で共有

- 「取扱い商品・サービスに関する情報」
- 「郵便局の評判に関する情報」
- 「お客様やその周囲の情報」
- 「知識の所在情報」



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	69.9	33.7	45.8	21.7	9.6	27.7	4.8	3.6
取扱い商品・サービス	54.2	36.1	34.9	53.0	12.0	20.5	7.2	1.2
郵便局の評判	37.3	45.8	59.0	51.8	12.0	24.1	6.0	2.4
お客様やその周囲の情報	39.8	48.2	59.0	50.6	6.0	8.4	1.2	2.4
お客様受付の成功事例情報	43.4	55.4	55.4	27.7	16.9	20.5	4.8	4.8
知識の所在情報	49.4	53.0	62.7	32.5	9.6	13.3	1.2	6.0

図 7.2-24 保険内務業務における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
スムーズに対応を切り上げるコツ	66.3	60.2	48.2	9.6	9.6	15.7	6.0	3.6
コミュニケーションのコツ	66.3	57.8	54.2	14.5	13.3	22.9	6.0	3.6
コンサルティングのコツ	67.5	59.0	62.7	10.8	15.7	26.5	7.2	3.6

図 7.2-25 保険内務業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

#### (4) 貯金保険内務

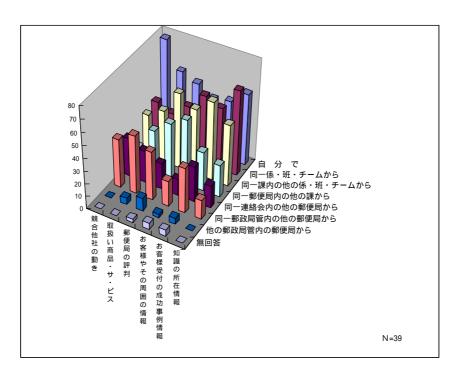
貯金保険内務の場合、課のある局(以下、分課局)と課のない局(以下、未分課局)が対象となっており、それぞれ組織構成が異なっているため、この分析については、それぞれのパターン別にとりおこなう。

### (A) 分課局の場合

分課局の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一課内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

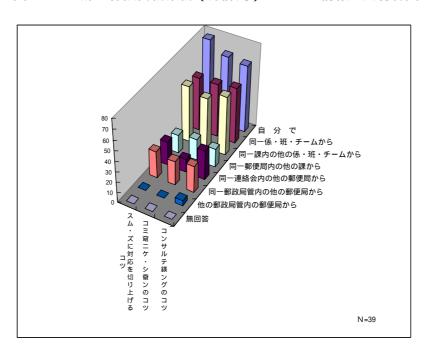
こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも共有率が 30%以上の項目である)。

- (a) 同一郵便局内で共有
  - 「お客様やその周囲の情報」
- (b) 同一郵便局内、同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない) 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「郵便局の評判に関する情報」
  - 「お客様受付業務の成功事例情報」
- (c) 同一連絡会内、郵政局管内で共有(ただし、同一郵便局内での共有はそれほど高くない) 「競合他社の動き等に関する情報」



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	76.9	35.9	33.3	15.4	30.8	38.5	0.0	0.0
取扱い商品・サービス	56.4	30.8	41.0	33.3	25.6	46.2	5.1	0.0
郵便局の評判	51.3	41.0	59.0	43.6	20.5	38.5	10.3	2.6
お客様やその周囲の情報	43.6	53.8	51.3	51.3	12.8	20.5	2.6	5.1
お客様受付の成功事例情報	46.2	48.7	61.5	30.8	28.2	35.9	5.1	5.1
知識の所在情報	56.4	66.7	48.7	25.6	17.9	15.4	0.0	0.0

図 7.2-26 貯金保険内務業務 (分課局)における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一連郵便局内の 他の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
スムーズに対応を切り上げるコツ	76.9	51.3	53.8	17.9	23.1	25.6	0.0	0.0
コミュニケーションのコツ	66.7	51.3	48.7	20.5	12.8	23.1	0.0	0.0
コンサルティングのコツ	64.1	53.8	56.4	17.9	28.2	25.6	5.1	0.0

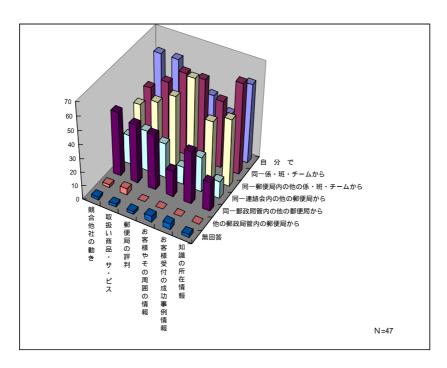
図 7.2-27 貯金保険内務業務(分課局)におけるノウハウ・コツの共有範囲

## (B) 未分課局の場合

分課のない局の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一郵便局内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

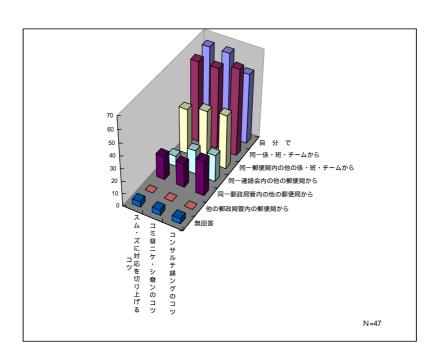
こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも共有率が 30%以上の項目である)。

- (a) 同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「競合他社の動き等に関する情報」
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「郵便局の評判に関する情報」
  - 「お客様受付業務の成功事例情報」



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	57.4	40.4	36.2	21.3	46.8	2.1	2.1
取扱い商品・サービス	57.4	48.9	42.6	29.8	42.6	4.3	2.1
郵便局の評判	38.3	59.6	51.1	25.5	40.4	0.0	2.1
お客様やその周囲の情報	40.4	59.6	68.1	12.8	19.1	0.0	4.3
お客様受付の成功事例情報	31.9	48.9	42.6	25.5	38.3	0.0	4.3
知識の所在情報	57.4	66.0	48.9	12.8	21.3	0.0	2.1

図 7.2-28 貯金保険内務業務 (未分課局)における情報の共有範囲



	自分で		同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
スムーズに対応を切り上げるコツ	66.0	63.8	36.2	8.5	19.1	0.0	4.3
コミュニケーションのコツ	66.0	63.8	40.4	19.1	19.1	0.0	4.3
コンサルティングのコツ	55.3	68.1	42.6	21.3	27.7	0.0	4.3

図 7.2-29 貯金保険内務業務(未分課局)におけるノウハウ・コツの共有範囲

## 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)

事業所と比較して郵便局が少ない項目は、「電子メール」、「自社(局内(管内))ホームページ」、「会議・打ち合わせ(TV会議含む)」、「電話(携帯・PHS含む)・FAX」であり、逆に「回覧・掲示・配布された通達や部内誌」、「業務研究会・自主研究会」、「就業時間外の会話」では、事業所に対して多い傾向が見られる。

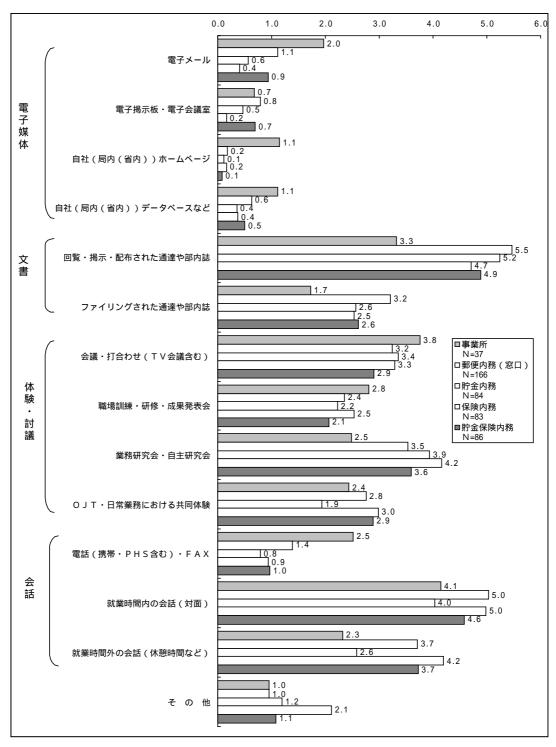
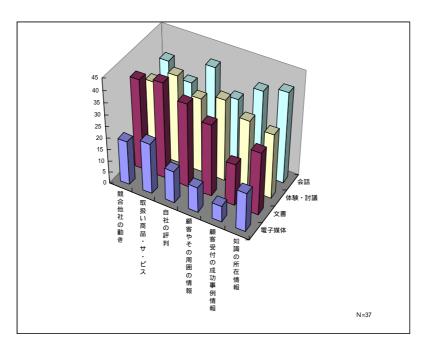


図 7.2-30 顧客受付業務におけるナレッジの共有メディア

## 7.2.6. 顧客受付における共有メディア (ナレッジマップ)

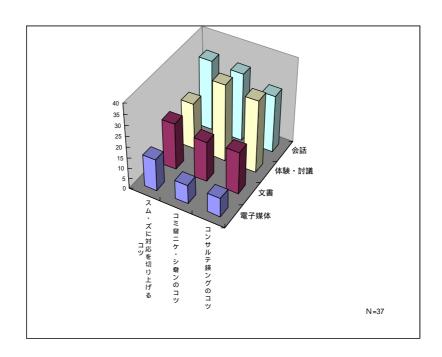
### 7.2.6.1.事業所

事業所の顧客受付における共有メディアについて、各種情報で情報の種類によらず活用度が高いのは「体験・討議」、「会話」である。「文書」は各種情報の種類によって活用度の差があり、「取扱い商品・サービスに関する情報」に関する活用度が高いが、「顧客受付の成功事例情報」に関する活用度は低くなっている。また、ノウハウ・コツに関しても同様の傾向であり、全般的に「体験・討議」、「会話」の活用度が高くなっている。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
競合他社の動き	19.0	39.0	32.0	35.0
取扱い商品・サービス	22.0	41.0	38.0	29.0
自社の評判	14.0	36.0	32.0	39.0
顧客やその周囲の情報	11.0	31.0	35.0	29.0
顧客受付の成功事例情報	7.0	18.0	30.0	36.0
知識の所在情報	17.0	27.0	28.0	39.0

図 7.2-31 事業所の顧客受付業務における各種情報のナレッジ共有メディア



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
スムーズに対応を切り上げるコツ	15.0	22.0	22.0	33.0
コミュニケーションのコツ	9.0	19.0	36.0	32.0
コンサルティングのコツ	9.0	20.0	34.0	27.0

図 7.2-32 事業所の顧客受付業務におけるノウハウ・コツのナレッジ共有メディア

### 7.2.6.2.郵便局

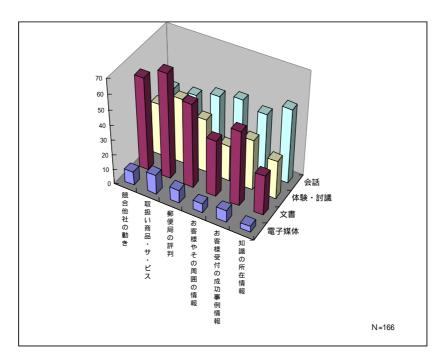
### (1)郵便内務

#### <情報>

文書ならびに会話、そして体験・討議が主要な共有メディアとなっている。 文書が共有の中心となっている(40%以上の指摘がある)情報は以下のものである。

- 「競合他社の動き」
- 「取扱い商品・サービス」
- 「郵便局の評判」
- 「お客様受付の成功事例」
- 以下の情報のみ会話が主要な共有メディアとなっている。
  - 「知識の所在情報」
  - 「お客様やその周囲の情報」

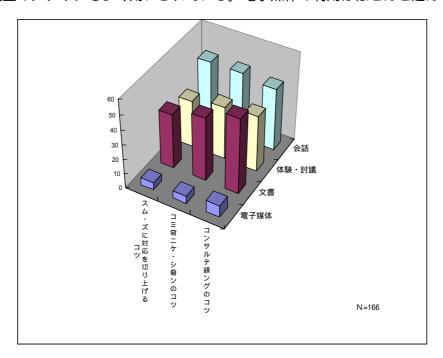
なお、電子メディアに関してはほとんど利用が進んでいない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
競合他社の動き	9.0	62.0	35.0	36.0
取扱い商品・サービス	13.0	70.0	44.0	37.0
郵便局の評判	9.0	56.0	36.0	42.0
お客様やその周囲の情報	6.0	38.0	24.0	45.0
お客様受付の成功事例情報	8.0	50.0	34.0	41.0
知識の所在情報	4.0	27.0	26.0	50.0

図 7.2-33 郵便内務業務における情報の共有メディア

ノウハウ・コツに関しては、会話や文書が中心的な(指摘率 40%以上)共有メディアであるが、体験・討議型のメディアもよく用いられている。電子媒体の利用はほとんど進んでいない。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
スムーズに対応を切り上げるコツ	5.0	37.0	32.0	45.0
コミュニケーションのコツ	5.0	43.0	36.0	45.0
コンサルティングのコツ	8.0	51.0	38.0	42.0

図 7.2-34 郵便内務業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

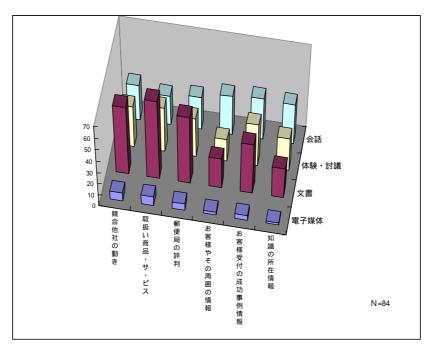
## (2) 貯金内務

## <情報>

貯金内務の場合も、文書が主要な共有メディアとなっている。 文書が共有の中心となっている(指摘率 40%以上)情報は以下のものである。

- 「競合他社の動き」
- 「取扱い商品・サービス」
- 「郵便局の評判」
- 「お客様受付の成功事例」

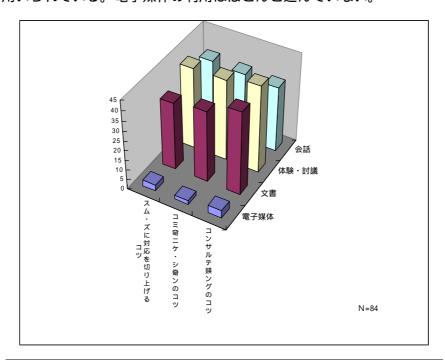
お客様やその周囲の情報や知識の所在情報については、会話が比較的多く活用されている。 なお、電子メディアに関しては、ほとんど利用が進んでいない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
競合他社の動き	7.0	58.0	35.0	30.0
取扱い商品・サービス	8.0	67.0	38.0	25.0
郵便局の評判	6.0	58.0	33.0	28.0
お客様やその周囲の情報	3.0	26.0	19.0	33.0
お客様受付の成功事例情報	4.0	43.0	36.0	35.0
知識の所在情報	2.0	26.0	28.0	34.0

図 7.2-35 貯金内務業務における情報の共有メディア

ノウハウ・コツに関しては、体験・討議型のメディアが中心的な共有メディアであるが、文書や 会話もよく用いられている。電子媒体の利用はほとんど進んでいない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会 話
スムーズに対応を切り上げるコツ	3.0	34.0	41.0	35.0
コミュニケーションのコツ	2.0	36.0	41.0	34.0
コンサルティングのコツ	4.0	42.0	44.0	33.0

図 7.2-36 貯金内務業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

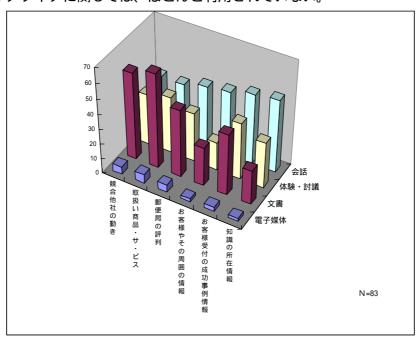
### (3)保険内務

## <情報>

保険内務の場合、文書と会話、そして一部体験・討議型のメディアが主要な共有メディアとして 活用されている。

文書が共有の中心となっている(指摘率40%以上)情報は以下のものである。

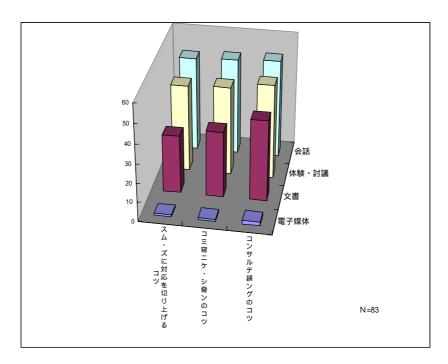
- 「競合他社の動き」
- 「取扱い商品・サービス」
- 「郵便局の評判」(ただし、会話、体験・討議もよく活用されている)
- 「お客様受付の成功事例」(ただし、会話、体験・討議もよく活用されている) お客様やその周囲の情報や知識の所在情報については、会話が主な共有メディアとなっている。 なお、電子メディアに関しては、ほとんど利用されていない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
競合他社の動き	5.0	58.0	34.0	37.0
取扱い商品・サービス	6.0	63.0	38.0	37.0
郵便局の評判	5.0	45.0	33.0	41.0
お客様やその周囲の情報	2.0	26.0	19.0	43.0
お客様受付の成功事例情報	3.0	41.0	38.0	47.0
知識の所在情報	2.0	23.0	31.0	49.0

図 7.2-37 保険内務業務における情報の共有メディア

ノウハウ・コツに関しては、体験・討議型のメディアと会話が中心的な共有メディアであるが、 コンサルティングのコツに関しては、文書もよく用いられている。電子媒体の利用はほとんど進ん でいない。



	電子媒体	文 書	体験・討議	会 話
スムーズに対応を切り上げるコツ	1.0	30.0	45.0	49.0
コミュニケーションのコツ	1.0	34.0	46.0	50.0
コンサルティングのコツ	2.0	42.0	49.0	51.0

図 7.2-38 保険内務業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

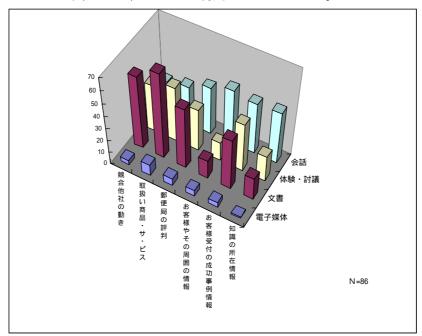
### (4) 貯金保険内務

#### <情報>

貯金保険内務の場合、文書と会話、そして一部体験・討議型のメディアが主要な共有メディアと して活用されている。

文書が共有の中心となっている情報は以下のものである。

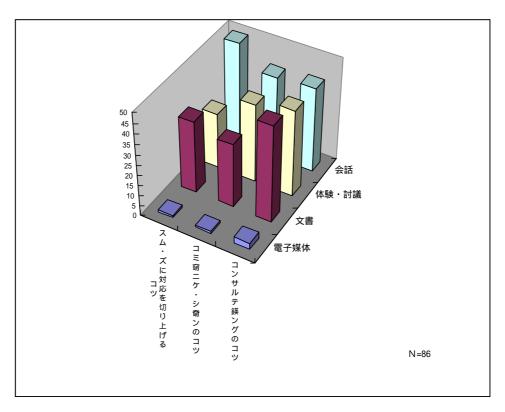
- 「競合他社の動き」
- 「取扱い商品・サービス」(ただし、体験・討議もよく活用されている)
- 「郵便局の評判」
- 「お客様受付の成功事例」(ただし、会話、体験・討議もよく活用されている) お客様やその周囲の情報や知識の所在情報については、会話が主な共有メディアとなっている。 なお、電子メディアに関しては、ほとんど利用が進んでいない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
競合他社の動き	4.0	58.0	38.0	28.0
取扱い商品・サービス	9.0	68.0	44.0	31.0
郵便局の評判	6.0	49.0	34.0	38.0
お客様やその周囲の情報	5.0	15.0	15.0	44.0
お客様受付の成功事例情報	4.0	41.0	39.0	41.0
知識の所在情報	1.0	18.0	21.0	42.0

図 7.2-39 貯金保険内務業務における情報の共有メディア

ノウハウ・コツに関しては、内容によって若干利用メディアの構造が異なっている。スムーズに対応を切り上げるコツに関しては、会話がよく活用されているのに対し、コミュニケーションのコツ、コンサルティングのコツに関しては、「文書」、「体験・討議」、「会話」が同程度にそれぞれ活用されている。電子媒体の利用はほとんど進んでいない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会 話
スムーズに対応を切り上げるコツ	1.0	35.0	27.0	50.0
コミュニケーションのコツ	1.0	31.0	38.0	40.0
コンサルティングのコツ	3.0	47.0	42.0	41.0

図 7.2-40 貯金保険内務業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

#### 7.2.7.顧客受付における現状のまとめ

#### (1)ナレッジの必要度・充足度

ベンチマーキングの結果、必要度については事業所と郵便局各業務での違いはあまり見られないが、充足度については、郵便局の方が低くなっている。

事業所では問題ナレッジは皆無であるのに対し、郵便局では、お客様に関する情報、お客様への対応ノウハウ(人脈づくり、コミュニケーションやコンサルティングセールス等)が問題ナレッジとなっている。

#### (2) ナレッジの共有範囲

ベンチマーキングの結果、事業所の方が、他の地域ブロックとの共有が相対的に高くなっている。郵便局では同一地域ブロック(郵政局管内)との共有が高くなっている。

事業所では同一事業所内までが、大きな共有単位となっている。

郵便局に関しては、分課のある局において同一課内までが共有の大きな単位であることは、訪問営業同様である。ノウハウ・コツ等業務固有性が高い知識は、他課よりも同じ郵政局管内で共有化される傾向がある点も一致している。ただし、郵便はこうした郵政局管内での共有化傾向は希薄である。

### (3) ナレッジの共有メディア

ベンチマーキングの結果、事業所と比較して郵便局が目立って少ない項目は「電子メール」、「自社ホームページ」、「会議・打ち合わせ」、「電話・FAX」であり、逆に「回覧・掲示・配布された通達や部内誌」「業務研究会・自主研究会」「就業時間外の会話」では、事業所に対して多い傾向が見られる。

事業所では、全般的に「体験・討議」、「会話」のウエイトが高く、情報内容によっては「文書」も高い。

郵便局では、業務による違いはあるものの、おおむね情報は、「文書」と「会話」、ノウハウ・ コツはこれに加え「体験・討議」も高くなっている。

# 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)

必要度については、事業所と比較して郵便局がどちらかというと高く認識されているが、充足度 はむしろ郵便局の方が低くなっている。

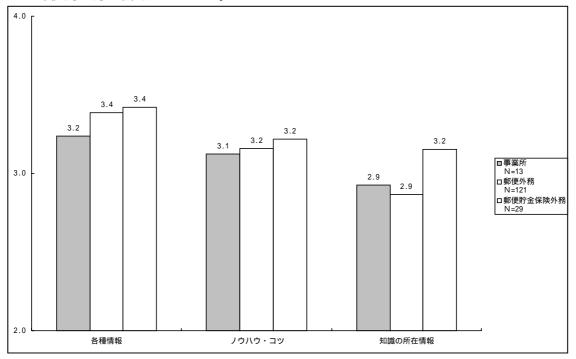


図 7.3-1 配送・配達業務におけるナレッジの必要度比較

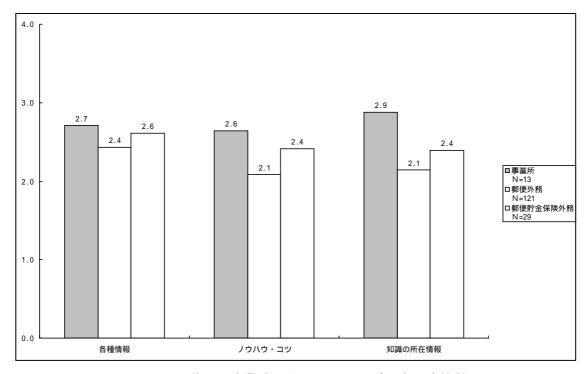


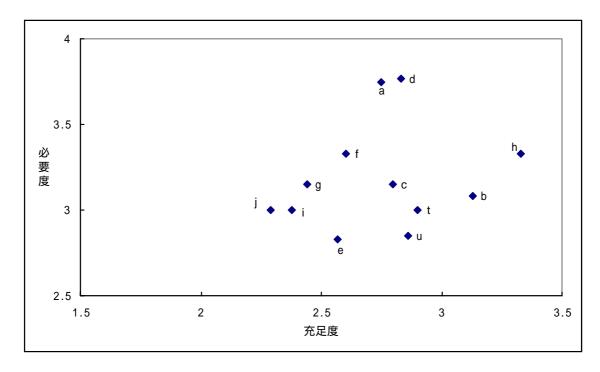
図 7.3-2 配送・配達業務におけるナレッジの充足度比較

# 7.3.2.配送・配達における必要度・充足度 (ナレッジマップ)

## 7.3.2.1.事業所

各種情報については、「h. 取扱い商品・サービス」が最も充足度が高く、「d. 顧客の苦情や要望」「a. 顧客の転居・移動」は「h. 取扱い商品・サービス」よりも必要度は高いものの、充足度が低い情報と認識されている。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見い出せない。

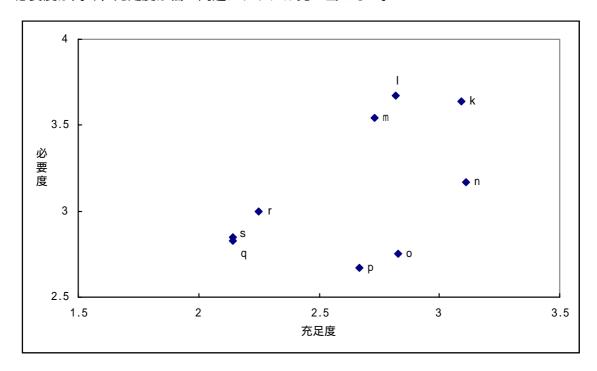


		(1)必要度	(2)充足度
a	顧客の転居等の情報	3.75	2.75
b	交通事情 ( 近道、裏道や駐車可否 ) に関する情報	3.08	3.13
С	自社の評判等に関する情報	3.15	2.80
d	顧客の苦情や要望に関する情報	3.77	2.83
e	配送・配達業務の成功事例情報	2.83	2.57
f	配送・配達業務の失敗事例情報	3.33	2.60
g	競合他社の動き等の情報	3.15	2.44
h	取扱い商品・サービス等の情報	3.33	3.33
i	顧客の行動や特徴に関する情報	3.00	2.38
j	顧客の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)	3.00	2.29
t	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.00	2.90
u	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	2.85	2.86

図 7.3-3 事業所の配送・配達業務における各種情報の必要度・充足度

ノウハウ・コツの中では、「k. 荷物に応じた運搬」は必要度、充足度ともに高く、「l. ものの言い方、気配りの仕方」「m. トラブルを予防する」は「k. 荷物に応じた運搬」と必要度は同程度にもかかわらず、充足度がやや低く位置付けられている。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見い出せない。



		(1)必要度	(2)充足度
k	荷物に応じた運搬のコツ	3.64	3.09
1	顧客とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方(トラブル発生時も含む)	3.67	2.82
m	顧客とのトラブルを予防するための対応ノウハウ	3.54	2.73
n	気象状況等に応じた配送ルートや配送方法をとれるような判断のノウハウ	3.17	3.11
О	顧客への人脈づくりのコツ	2.75	2.83
p	顧客とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効 に活用するノウハウ (法律制度、顧客情報)	2.67	2.67
q	商品・サービスの提案のための情報やニーズを顧客からひき出すコツ	2.83	2.14
r	顧客が望んでいるものを既存の商品やサービスを組み合わせて提案する / ウハウ	3.00	2.25
S	商品やサービスの特性に応じた説明の仕方や提案のノウハウ	2.85	2.14

図 7.3-4 事業所の配送・配達業務におけるノウハウ・コツの必要度・充足度

## 7.3.2.2.郵便局

### (1)郵便外務(集配営業)

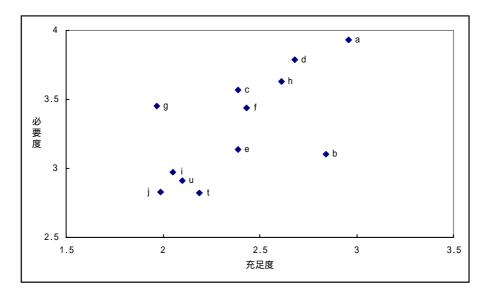
#### <情報>

必要度においては、全般的に各情報とも高い位置付けにあるが、その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「a. お客様の転居・移動に関する情報」である。

充足度についてみると、「g. 競合他社の動き」「j. お客様の周囲の情報」が平均で 2 点を下回っており、不足感がやや強い。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

- 「g. 競合他社の動き等の情報」
- 「j. お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)」



		(1)重要度	(2)充足度
a	お客様の転居等の情報	3.93	2.96
b	交通事情 ( 近道、裏道や駐車可否 ) に関する情報	3.10	2.84
С	郵便局の評判等に関する情報	3.57	2.39
d	お客様の苦情や要望に関する情報	3.79	2.68
e	配送・配達業務の成功事例情報	3.14	2.39
f	配送・配達業務の失敗事例情報(ヒヤリハット含む)	3.44	2.43
g	競合他社の動き等の情報	3.45	1.97
h	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.63	2.61
i	お客様の行動や特徴に関する情報	2.97	2.05
j	お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)	2.83	1.99
	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」とい	2.82	2.19
ı	う情報 (個人情報やプライバシーに関するものは除く)	2.62	2.19
u	「に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプ	2.91	2.10
	ライバシーに関するものは除く)		

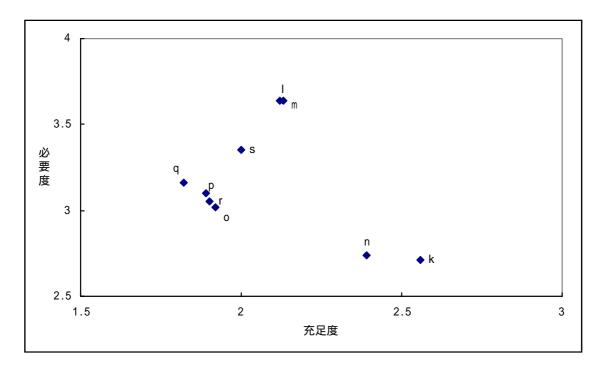
図 7.3-5 郵便外務(集配営業)業務におけるナレッジの必要度・充足度

ノウハウ、コツに関しては、必要度についてみると、「n. 状況に応じた配達ルートや配送方法」、「k. 荷物に応じた運搬」を除いてはどの項目も3点以上にあるが、その中でも高いのは、「l. お客様へのものの言い方、気配りの仕方」、「m. お客様とのトラブル予防のための対応ノウハウ」である。

充足度についてみると、平均で 2 点を下回る項目として、「q. コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様から引き出すコツ」、「p. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ」、「r. 提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ」、「o. お客様への人脈づくりのコツ」が指摘できる。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジとして、以下のものが挙げられる。

- 「o. お客様への人脈づくりのコツ」
- 「p. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効活用するノウハウ」
- 「q. コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様から引き出すコツ」
- 「r. 提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ」



		(1)必要度	(2)充足度
k	荷物に応じた運搬のコツ	2.71	2.56
1	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方 (トラブル発生時も含む)	3.64	2.12
m	お客様とのトラブルを予防するための対応ノウハウ	3.64	2.13
n	気象状況等に応じた配送ルートや配送方法をとれるような判断のノウハウ	2.74	2.39
0	お客様への人脈づくりのコツ	3.02	1.92
p	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを 有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報)	3.10	1.89
q	コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様からひ き出すコツ	3.16	1.82
r	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.05	1.90
S	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.35	2.00

図 7.3-6 郵便外務(集配営業)業務におけるナレッジの必要度・充足度

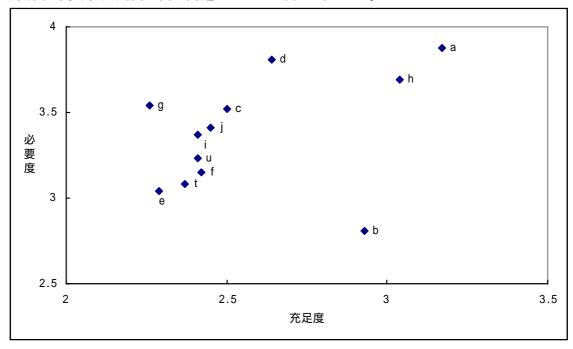
### (2)郵便(集配営業)貯金保険外務

### <情報>

必要度においては、全般的に各情報とも高い位置付けにあるが、その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「d. お客様の苦情や要望に関する情報」、「a. お客様の転居・移動」、「h. 取扱い商品・サービス等の情報」である。

充足度についてみると、平均で2点を下回る項目はない。相対的にみるとf(g)競合他社の動き」、f(e)配送業務の成功事例」、がややf(e)点に近くなっている。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見い出せない。



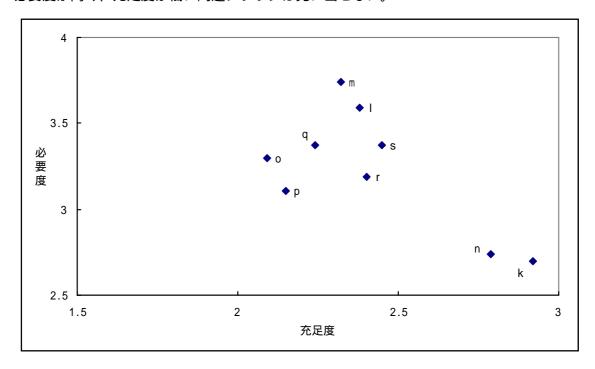
		(1)必要度	(2)充足度
a	お客様の転居・移動等に関する情報	3.88	3.17
b	交通事情(近道、裏道や駐車可否)に関する情報	2.81	2.93
с	郵便局の評判等に関する情報	3.52	2.50
d	お客様の苦情や要望に関する情報	3.81	2.64
e	配送・配達業務の成功事例情報	3.04	2.29
f	配送・配達業務の失敗事例情報(ヒヤリハット含む)	3.15	2.42
g	競合他社の動き等の情報	3.54	2.26
h	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.69	3.04
i	お客様の行動や特徴に関する情報	3.37	2.41
j	お客様の周囲の情報(法人なら業界、個人なら家族や地域など)	3.41	2.45
f	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」と	3.08	2.37
	いう情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.06	2.37
u	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報や	3.23	2.41
u	プライバシーに関するものは除く)	3.23	2.41

図 7.3-7 郵便(集配営業)貯金保険外務業務におけるナレッジの必要度・充足度

ノウハウ、コツに関しては、必要度が3点以上の項目が多いが、その中でも高いのは、「m. お客様とのトラブルを予防するための対応ノウハウ」、「1. お客様へのものの言い方、気配りの仕方」である。

充足度についてみると、平均で2点を下回る項目はないが、「o. お客様への人脈づくりのコツ」「p. お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ」が相対的に低くなっている。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見い出せない。



		(1)必要度	(2)充足度
k	荷物に応じた運搬のコツ	2.70	2.92
1	お客様とのコミュニケーション時におけるものの言い方、気配りの仕方(トラブル発生時も含む)	3.59	2.38
m	お客様とのトラブルを予防するための対応ノウハウ	3.74	2.32
n	気象状況等に応じた配送ルートや配送方法をとれるような判断のノウハウ	2.74	2.79
0	お客様への人脈づくりのコツ	3.30	2.09
p	お客様とのコミュニケーション時に世の中の動向や競合他社情報などを有効に活用するノウハウ(法律制度、お客様情報)	3.11	2.15
q	コンサルティングセールスの提案のための情報やニーズをお客様からひき 出すコツ	3.37	2.24
r	提案する商品の組合せ、パッケージ化のノウハウ	3.19	2.40
S	商品に応じた説明、提案上のノウハウ	3.37	2.45

図 7.3-8 郵便 (集配営業)貯金保険外務業務におけるナレッジの必要度・充足度

## 7.3.3.配送・配達における共有範囲(ベンチマーキング)

事業所、郵便外務、郵便貯金保険外務について、配送・配達におけるナレッジの共有範囲を見ると、全体的な傾向は事業所、郵便外務、郵便貯金保険外務で共通しており、「同一事業所(郵便局)内から」、「自分から」、「同一地域ブロック(郵政局管内)の他の事業所(郵便局)から」、「他の地域ブロック(郵政局管内)の事業所(郵便局)から」の順となっている。

事業所、郵便外務、郵便貯金保険外務の違いとしては、「同一事業所(郵便局)から」について 事業所、「自分から」について郵便外務、「同一地域ブロック(郵政局管内)の他の事業所(郵便局) から」について郵便貯金保険外務の共有度がやや高くなっている。

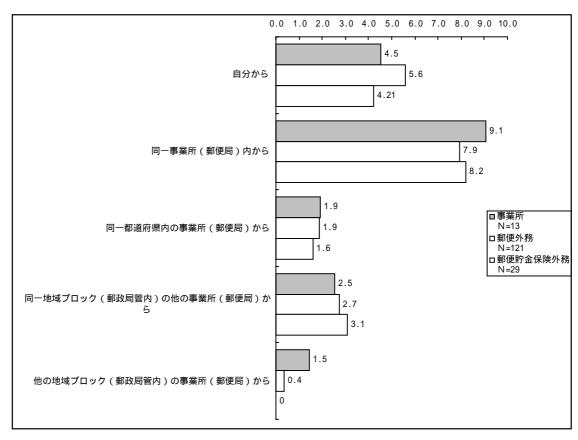


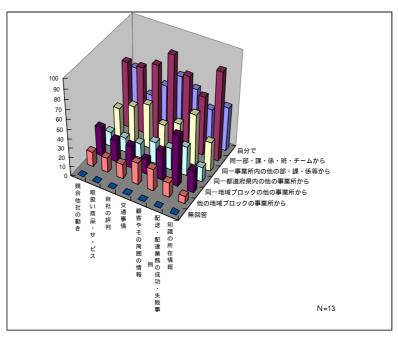
図 7.3-9 配送・配達業務におけるナレッジの共有範囲

## 7.3.4.配送・配達における共有範囲(ナレッジマップ)

#### 7.3.4.1.事業所

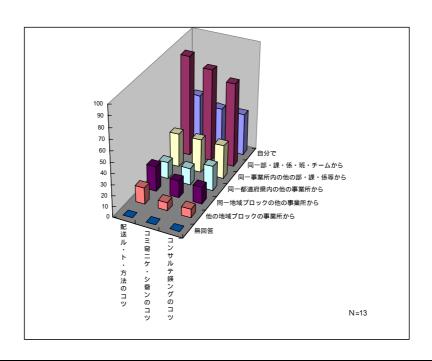
すべてのナレッジについて、「自分で」、「同一部・課・係・班・チームから」、「同一事業所内の他の部・課・係等から」いずれも共有度が高くなっており、同一事業所内ではナレッジの種類によらず共有化がはかられていることがわかる。

一方、同一事業所内に加え「同一地域ブロックのほかの事業所から」も共有度が高いナレッジとしては、「競合他社の動き」、「顧客やその周囲の情報」、「配送・配達業務の成功・失敗事例」が挙げられる。



	自分で	同一部・課・係・ 班・チームから	同一事業所内の他の 部・課・係等から	同一都道府県内の 他の事業所から	同一地域ブロック の他の事業所から	他の地域ブロック の事業所から	無回答
競合他社の動き	53.8	69.2	30.8	15.4	30.8	15.4	0.0
取扱い商品・サービス	30.8	69.2	38.5	15.4	23.1	15.4	0.0
自社の評判	46.2	76.9	46.2	15.4	23.1	15.4	0.0
交通事情	61.5	92.3	30.8	23.1	15.4	23.1	0.0
顧客やその周囲の情報	53.8	76.9	38.5	23.1	30.8	23.1	0.0
配送・配達業務の成功・失敗事例	38.5	61.5	53.8	30.8	53.8	15.4	0.0
知識の所在情報	46.2	92.3	30.8	15.4	23.1	7.7	0.0

図 7.3-10 事業所の配送・配達業務における情報の共有範囲



	自分で	同一部・課・係・ 班・チームから	同一事業所内の他の 部・課・係等から	同一都道府県内の 他の事業所から	同一地域ブロック の他の事業所から	他の地域ブロック の事業所から	無回答
配送ルート、方法のコツ	46.2	92.3	30.8	15.4	23.1	15.4	0.0
コミュニケーションのコツ	38.5	84.6	30.8	15.4	15.4	7.7	0.0
コンサルティングのコツ	38.5	76.9	30.8	23.1	15.4	7.7	0.0

図7.3-11 事業所の配送・配達業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

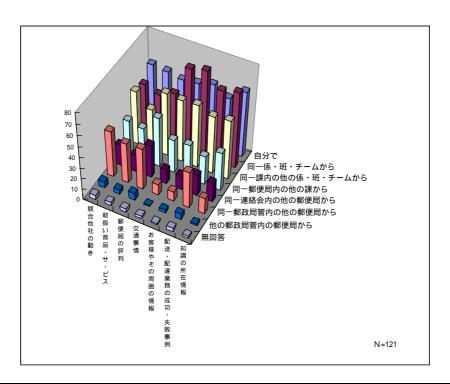
## 7.3.4.2.郵便局

(1)郵便外務(集配営業)

貯金内務の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一課内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

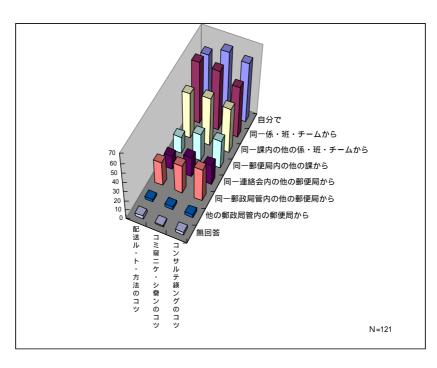
こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(Nずれも 共有率が30%以上の項目である)。

- (a) 同一郵便局内で共有
  - 「交通事情に関する情報」
  - 「お客様やその周囲の情報」
  - 「知識の所在情報」
- (b) 同一郵便局内ならびに同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「競合他社の動き等に関する情報」
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」
- (c) 同一郵便局内、同一連絡会内、同一郵政局管内で共有 「郵便局の評判に関する情報」(連絡会内での共有もやや高い)
- (d) 同一郵政局管内で共有(ただし、同一郵便局内、連絡会内での共有はそれほど高くない) 「配送・配達業務の成功・失敗事例情報」 「コンサルティングセールスのコツ」



	自分で	同一係・班・チームから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他 の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	55.4	46.3	49.6	32.2	19.8	43.0	5.8	4.1
取扱い商品・サービス	53.7	42.1	38.0	30.6	15.7	37.2	4.1	3.3
郵便局の評判	51.2	47.9	57.9	45.5	30.6	38.0	6.6	3.3
交通事情	52.9	75.2	57.0	30.6	13.2	9.90	0.8	2.5
お客様やその周囲の情報	57.0	78.5	57.9	31.4	13.2	9.10	2.5	1.7
配送・配業務の成功・失敗事例	49.6	66.1	52.9	26.4	19.8	33.9	5.0	3.3
知識の所在情報	60.3	69.4	54.5	35.5	18.2	14.9	1.7	1.7

図 7.3-12 郵便外務 (集配営業)業務における情報の共有範囲



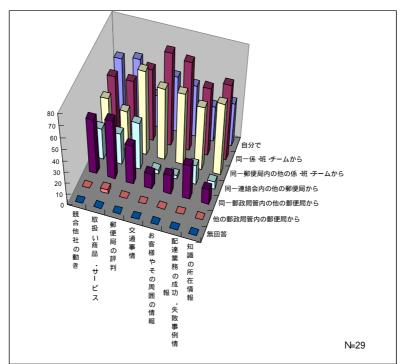
	自分で	同一係・班・チームから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他の 課から	同一連絡会内の他の 郵便局から	同一郵政局管内の他 の郵便局から	他の郵好信内の郵 便局から	無四答
配送レート、方法のコツ	54.5	62.0	46.3	17.4	14.0	24.8	2.5	3.3
コミュニケーションのコツ	63.6	60.3	48.8	28.1	20.7	29.8	3.3	1.7
コンサルティングのコツ	59.5	51.2	45.5	28.9	20.7	33.9	3.3	3.3

図 7.3-13 郵便外務 (集配営業)業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

## (2)郵便(集配営業)貯金保険外務

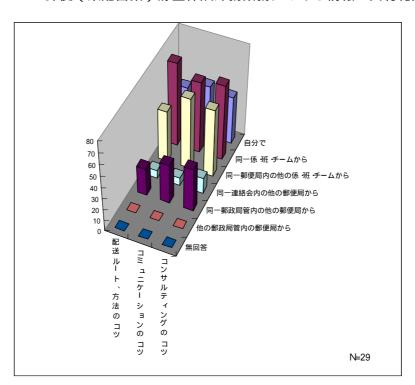
郵便(集配営業)貯金保険外務の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一郵便局内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも共有率が30%以上の項目である)。

- (a) 同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「競合他社の動き等に関する情報」
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「配達業務の成功事例情報」
  - 「コミュニケーションのコツ」
  - 「コンサルティングセールスのコツ」
- (b) 同一連絡会内、同一郵政局管内で共有 「郵便局の評判に関する情報」



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	51.7	48.3	41.4	27.6	48.3	0.0	0.0
取扱い 商品・サービス	55.2	48.3	34.5	27.6	51.7	3.4	0.0
郵便局の評判	27.6	62.1	72.4	41.4	34.5	0.0	0.0
交通事情	48.3	79.3	62.1	3.4	13.8	0.0	0.0
お客様やその周囲の情報	44.8	75.9	62.1	3.4	17.2	0.0	0.0
配達業務の成功・失敗事例情報	31.0	58.6	55.2	17.2	31.0	0.0	0.0
知識の所在情報	37.9	65.5	62.1	6.9	13.8	0.0	0.0

図 7.3-14 郵便 (集配営業) 貯金保険外務業務における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
配送ルート、方法のコツ	37.9	72.4	44.8	6.9	24.1	0.0	0.0
コミュニケーションのコツ	44.8	62.1	62.1	6.9	34.5	0.0	0.0
コンサルティングのコツ	41.4	65.5	58.6	13.8	37.9	0.0	0.0

図 7.3-15 郵便 (集配営業) 貯金保険外務業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

# 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)

「自社(局内(省内))ホームページ」、「自社(局内(省内))データベース」、「会議・打合せ」、「電話(携帯・PHS 含む)・FAX」は事業所の方が高くなっているが、文書や体験・討議型のメディアに関しては郵便局の方の活用が進んでいる。

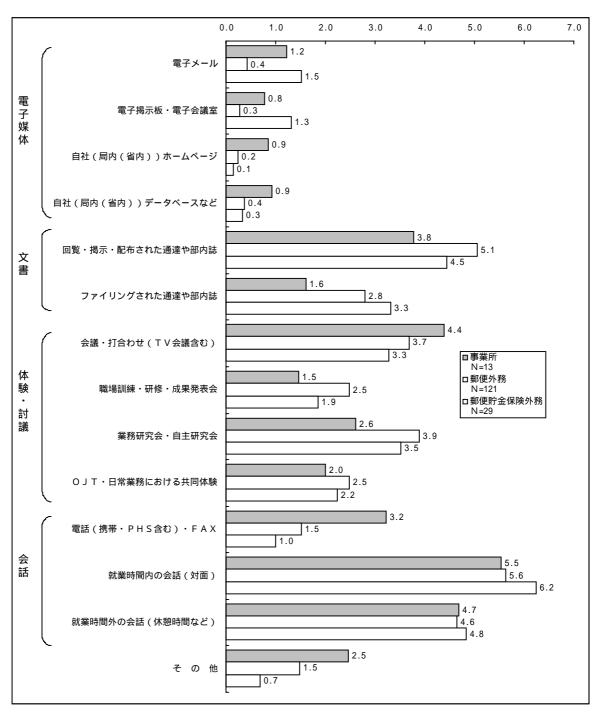
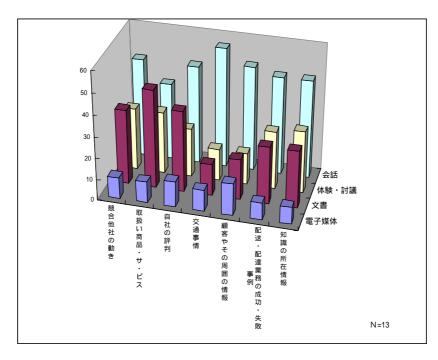


図 7.3-16 配送・配達業務におけるナレッジの共有メディア

## 7.3.6.配送・配達における共有メディア(ナレッジマップ)

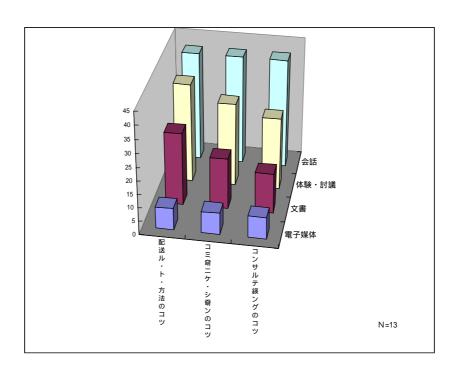
### 7.3.6.1.事業所

事業所の配送・配達における共有メディアに関して、ほぼ全ての各種情報で「会話」の活用度が高くなっている。また、「文書」は「取扱い商品・サービスに関する情報」における活用度が高いが、それ以外の各種情報での活用度は相対的に低くなっている。ノウハウ・コツについてもすべての項目で「会話」の活用度が高くなっている。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
競合他社の動き	10.0	35.0	29.0	46.0
取扱い商品・サービス	10.0	46.0	29.0	36.0
自社の評判	12.0	38.0	23.0	46.0
交通事情	10.0	15.0	15.0	56.0
顧客やその周囲の情報	15.0	19.0	15.0	49.0
配送・配達業務の成功・失敗事例	8.0	27.0	27.0	46.0
知識の所在情報	8.0	27.0	29.0	46.0

図 7.3-17 事業所の配送配達業務における各種情報のナレッジ共有メディア



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
配送ルート、方法のコツ	8.0	27.0	37.0	41.0
コミュニケーションのコツ	8.0	19.0	31.0	41.0
コンサルティングのコツ	8.0	15.0	27.0	41.0

図 7.3-18 事業所の配送配達業務におけるノウハウ・コツのナレッジ共有メディア

## 7.3.6.2.郵便局

### (1)郵便外務(集配営業)

#### <情報>

郵便外務(集配営業)の場合、文書と会話、そして一部体験・討議型のメディアが主要な共有メディアとして活用されている。

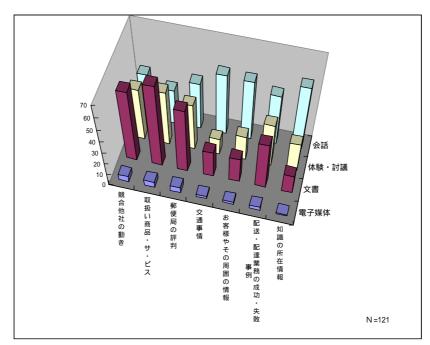
文書が共有の中心となっている情報は以下のものである。

- 「競合他社の動き」(ただし、体験・討議もよく用いられている)
- 「取扱い商品・サービス」(ただし、体験・討議もよく用いられている)
- 「郵便局の評判」

また、会話が中心となっているのは、以下の各情報である。

- 「交通事情」
- 「お客様やその周囲の情報」
- 「配送・配達業務の成功事例」
- 「知識の所在情報」

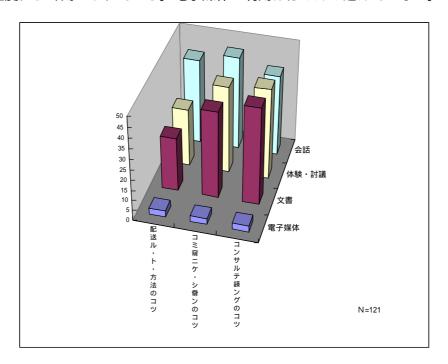
なお、電子メディアに関しては、ほとんど利用が進んでいない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
競合他社の動き	5.0	59.0	43.0	38.0
取扱い商品・サービス	5.0	68.0	45.0	29.0
郵便局の評判	5.0	53.0	39.0	39.0
交通事情	2.0	22.0	14.0	50.0
お客様やその周囲の情報	2.0	21.0	21.0	49.0
配送・配達業務の成功・失敗事例	3.0	39.0	36.0	42.0
知識の所在情報	1.0	16.0	24.0	53.0

図 7.3-19 郵便外務 (集配営業)業務における情報の共有メディア

ノウハウ・コツに関しては、配送ルートや配送方法に関する判断・コツは、会話が中心的なメディアである。これ以外のノウハウ・コツに関しては、文書、体験・討議型のメディア、そして会話がほぼ同程度によく用いられている。電子媒体の利用はほとんど進んでいない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
配送ルート、方法のコツ	3.0	26.0	28.0	41.0
コミュニケーションのコツ	3.0	42.0	42.0	45.0
コンサルティングのコツ	3.0	47.0	44.0	39.0

図 7.3-20 郵便外務 (集配営業)業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

### (2)郵便(集配営業)貯金保険外務

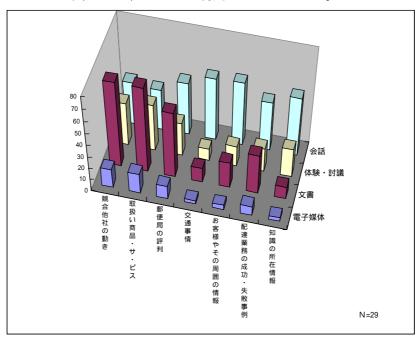
### <情報>

文書と会話が主要な共有メディアとして活用されている。

文書が共有の中心となっている情報は以下のものである。

- 「競合他社の動き」
- 「取扱い商品・サービス」
- 「郵便局の評判」(ただし、会話もよく利用されている)
- 会話が主な共有メディアとなっているのは以下のような情報である。
  - 「交通事情」
  - 「お客様やその周囲の情報」
  - 「配送・配達業務の成功・失敗事例」
  - 「知識の所在情報」

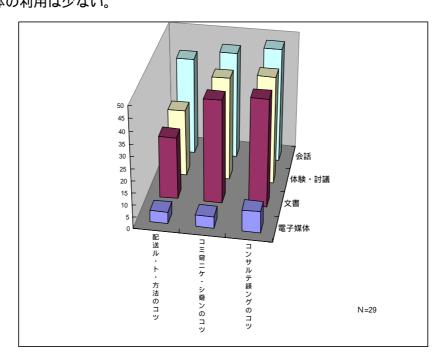
なお、電子メディアに関しては、ほとんど利用が進んでいない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
競合他社の動き	16.0	71.0	36.0	36.0
取扱い商品・サービス	17.0	71.0	39.0	34.0
郵便局の評判	11.0	55.0	28.0	44.0
交通事情	3.0	12.0	10.0	52.0
お客様やその周囲の情報	4.0	22.0	17.0	53.0
配達業務の成功・失敗事例	8.0	33.0	20.0	41.0
知識の所在情報	3.0	10.0	24.0	49.0

図 7.3-21 郵便 (集配営業) 貯金保険外務業務における情報の共有メディア

ノウハウ・コツに関しては、体験・討議型のメディアと会話が中心的な共有メディアであるが、 配送ルート・配送方法のコツは会話がもっともよく利用されている。 電子媒体の利用は少ない。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
配送ルート、方法のコツ	5.0	26.0	28.0	41.0
コミュニケーションのコツ	5.0	43.0	43.0	45.0
コンサルティングのコツ	9.0	45.0	45.0	48.0

図 7.3-22 郵便 (集配営業) 貯金保険外務業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

#### 7.3.7.配送・配達における現状のまとめ

#### (1)ナレッジの必要度・充足度

ベンチマーキングの結果、必要度については、事業所と比較して郵便局が高く認識しているが、 充足度はむしろ低くなっている。

事業所では、問題ナレッジは特に見い出せない。

郵便局では、郵便の集配営業関係で競合他社のお客様に関する情報、お客様対応ノウハウについて問題ナレッジが抽出されたが、総合担務で実施している局では見られなかった。

#### (2)ナレッジの共有範囲

ベンチマーキングの結果、事業所の方が、同一事業所内、他の地域ブロックとの共有はやや高く、逆に同一地域ブロック内での共有は郵便局の方が高くなっている。

事業所の場合、同一部・課内での共有がかなり高くなっており、部や課をこえた同一事業所内の共有がこれに加わる。

郵便局においては、郵便外務(集配営業)の固定担務の場合、同一課内までが情報共有の単位として大きいが、情報関係は比較的同一郵便局内の他の課とも共有されている。一方、郵便(集配営業)貯金保険外務の総合担務の場合、郵便局が共有の単位として機能している。また、郵政局管内は、成功事例の共有化やノウハウ・コツの共有化の場として比較的機能している。

#### (3) ナレッジの共有メディア

ベンチマーキングの結果、ホームページやデータベース、電話(携帯・PHS 含む)・FAX は事業所の方が高くなっているが、文書やその他の体験型のメディアに関しては郵便局の方の活用が進んでいる。

事業所については、サンプルが少ないため、全体の傾向を見ることは難しいが、会話による共 有が中心となっている。

郵便局では、文書や会話による共有が中心だが、ノウハウ・コツは体験・討議メディアも活用 されている。

# 7.4.1.現場作業における重要度・充足度(ベンチマーキング)

必要度については、所在情報で企業と比較して郵便局がやや低く認識されているが、各種情報、 ノウハウ・コツでほとんど差が見られない。一方、充足度に関しては、特にノウハウ・コツで企業と 比較して郵便局の充足度が低くなっている。

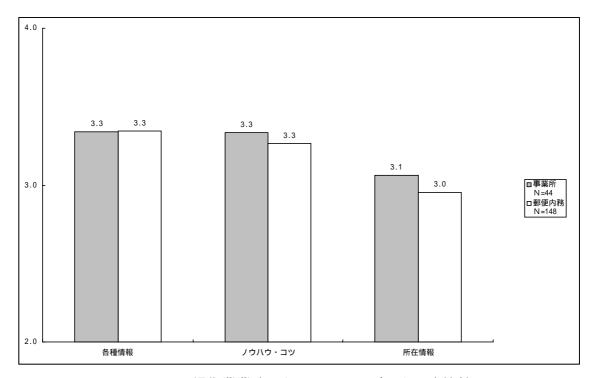


図 7.4-1 現場作業業務におけるナレッジの必要度比較

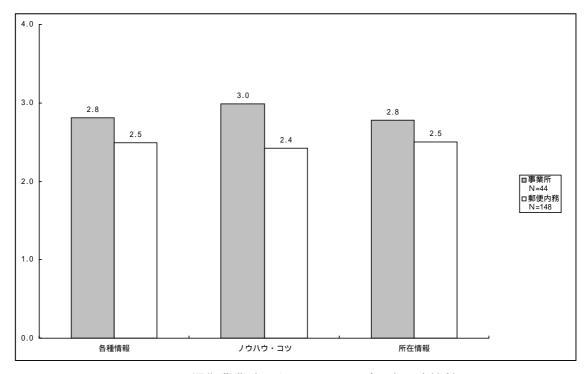


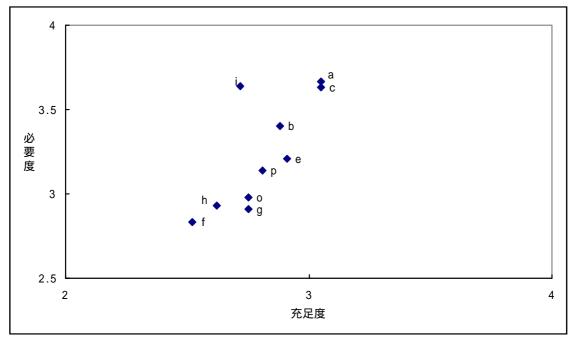
図 7.4-2 現場作業業務におけるナレッジの充足度比較

# 7.4.2.現場作業における必要度・充足度(ナレッジマップ)

## 7.4.2.1.事業所

### <情報>

現場作業では、各種情報がノウハウ・コツに比べて重要と認識されている傾向がある。 各種情報の中では、「i. 顧客の苦情や要望」が必要度は高いが充足度が低く位置付けられている。問題ナレッジは見出せない。

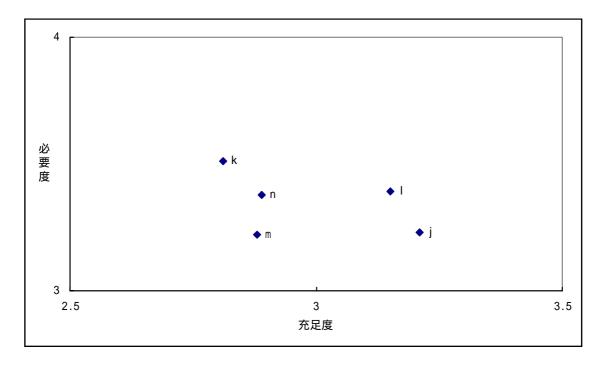


		(1)必要度	(2)充足度
a	効率的な作業段取りに関する情報	3.67	3.05
b	作業時の成功事例情報	3.40	2.88
c	作業時の失敗やヒヤリハット事例情報	3.63	3.05
e	非定常時(緊急時、繁忙時を含む)の作業対応に関する情報	3.21	2.91
f	競合他社の動き等の情報	2.83	2.52
g	自社商品・サービス等の情報	2.91	2.75
h	自社の評判等の情報	2.93	2.62
i	顧客の苦情や要望に関する情報	3.64	2.72
0	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	2.98	2.75
p	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報や プライバシーに関するものは除く)	3.14	2.81

図 7.4-3 事業所の現場作業業務における各種情報の必要度・充足度

ノウハウ・コツは全体として必要度が低く位置付けられているが、「k. 早期にトラブルを発見するコツ」は必要度が高く充足度が低い項目となっている。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見出せない。



		(1)必要度	(2)充足度
j	用具・機械やラインが止まらないよう調整するコツ	3.23	3.21
k	早期にトラブルを発見するコツ	3.51	2.81
1	機械やラインのトラブル発生後の対応ノウハウ	3.39	3.15
m	作業のパターンや機械のクセをつかんで効率的に作業を進めるノウハウ	3.22	2.88
n	作業効率を落とさずに作業安全や衛生面の向上につながる作業方法	3.38	2.89

図 7.4-5 事業所の現場作業業務におけるノウハウ・コツの必要度・充足度

## 7.4.2.2.郵便局

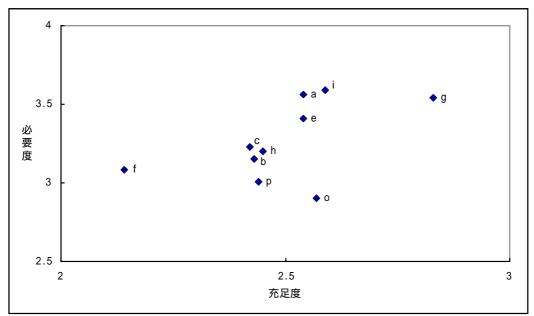
### (1)郵便内務(通常)

#### <情報>

必要度においては、全般的に各情報とも高い位置付けにあるが、その中でも比較的高い位置付けにあるのが、「i. お客様の苦情や要望に関する情報」、「a. 効率的な作業段取りに関する情報」である。

充足度についてみると、「f. 競合他社の動き」が平均で 2 点に近く、比較的不足感が強いが、これ以外には目立った項目は見られない。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見出せない。



		(1)必要度	(2)充足度
a	効率的な作業段取りに関する情報	3.56	2.54
b	作業時の成功事例情報	3.15	2.43
С	作業時の失敗やヒヤリハット事例情報	3.23	2.42
e	非定常時(緊急時、繁忙時を含む)の作業対応に関する情報	3.41	2.54
f	競合他社の動き等の情報	3.08	2.14
g	郵政事業で取扱っている商品・サービス等の情報	3.54	2.83
h	郵便局の評判等の情報	3.20	2.45
i	お客様の苦情や要望に関する情報	3.59	2.59
О	「 については誰々が知っている」、「××に関しては誰々が詳しい」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	2.90	2.57
p	「 に関する情報についてはどこどこにある」という情報(個人情報やプライバシーに関するものは除く)	3.01	2.44

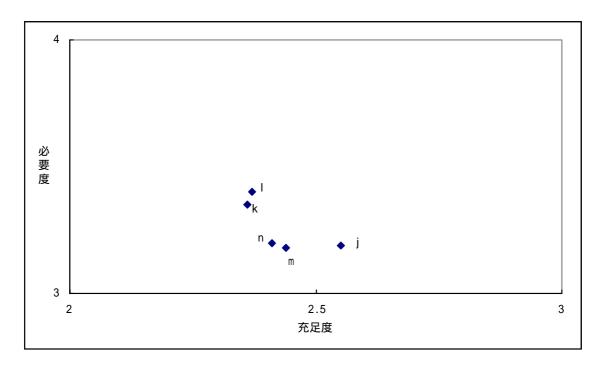
図 7.4-5 郵便内務 (通常)業務におけるナレッジの必要度・充足度

# < ノウハウ・コツ>

ノウハウ、コツに関しては、どの項目も3点以上にあるが、その中でも高いのは、「1. トラブル発生後の対応ノウハウ」、「k. 早期にトラブルを発見するコツ」である。

充足度についてみると、平均で2点を下回る項目も2点に近い項目もなく、不足が問題視されているような項目は見出せない。

必要度が高く、充足度が低い問題ナレッジは見出せない。



		(1)必要度	(2)充足度
j	用具・機械やラインが止まらないよう調整するコツ	3.19	2.55
k	早期にトラブルを発見するコツ	3.35	2.36
1	機械やラインのトラブル発生後の対応ノウハウ	3.40	2.37
m	作業のパターンや機械のクセをつかんで効率的に作業を進めるノウハウ	3.18	2.44
n	作業効率を落とさずに作業安全や衛生面の向上につながる作業方法	3.20	2.41

図 7.4-6 郵便内務 (通常)業務におけるナレッジの必要度・充足度

# 7.4.3.現場作業における共有範囲(ベンチマーキング)

企業の方が、「他の地域ブロックから」とする項目の平均数が高くなっている。郵便局では「同一地域ブロック(郵政局管内)から」の情報収集が多くなっている。これは自主研究会などが郵政局単位で発表会を行うなど収束の場を持っていることが大きいと考えられる。

しかし、事業所においては、地域ブロック外まで共有の輪が広がっており、郵便局が地域ブロック(郵政局管内)に閉じているのとは対象的である。

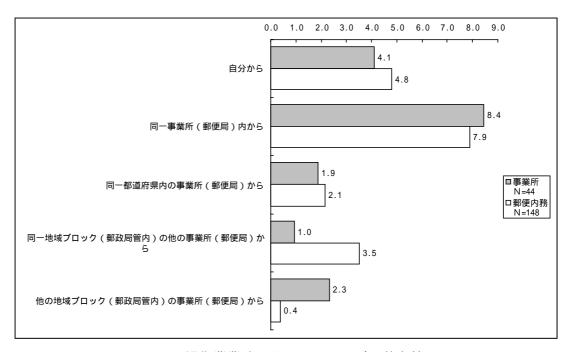


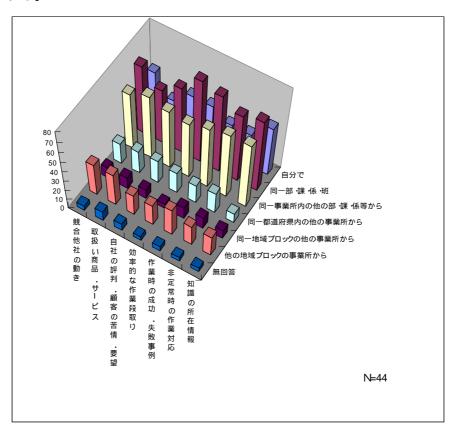
図 7.4-7 現場作業業務におけるナレッジの共有範囲

# 7.4.4.現場作業における共有範囲(ナレッジマップ)

# 7.4.4.1.事業所

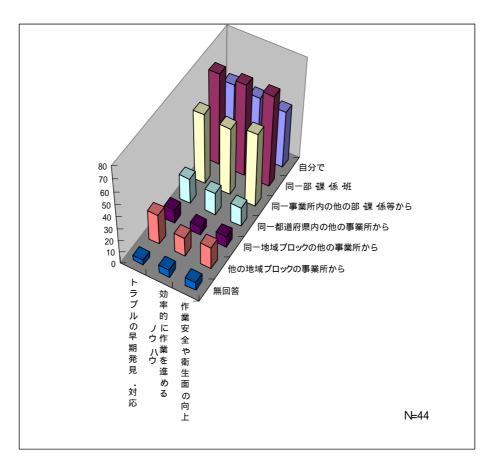
すべてのナレッジについて、「自分で」、「同一部・課・係・半・チームから」、「同一事業所内の他の部・課・係等から」いずれも共有度が高くなっており、同一事業所内では、ナレッジの種類によらず共有化が図られていることがわかる。

「競合他社の動きに関する情報」、「取扱い商品・サービスに関する情報」は同一事業所内に加え「他の地域ブロックの事業所から」も共有度が高くなっている。これは、「競合他社の動きに関する情報」、「取扱い商品・サービスに関する情報」は、本社レベルで情報共有化が図られているためと考えられる。



	自分で	同一部・課・係・ 班・チームから	同一事業所内の他の 部・課・係等から	同一都道府県内の 他の事業所から	同一地域ブロック の他の事業所から	他の地域ブロック の事業所から	無回答
競合他社の動き	45.5	65.9	54.5	20.5	11.4	31.8	4.5
取扱い商品・サービス	27.3	52.3	61.4	22.7	11.4	31.8	9.1
自社の評判・お客様の苦情・要望	40.9	63.6	56.8	22.7	9.1	20.5	6.8
効率的な作業段取り	40.9	79.5	54.5	20.5	4.5	20.5	4.5
作業時の成功・失敗事例	31.8	75.0	59.1	18.2	11.4	27.3	4.5
非定常時の作業対応	31.8	65.9	63.6	20.5	11.4	20.5	4.5
知識の所在情報	47.7	70.5	63.6	9.1	9.1	20.5	4.5

図 7.4-8 事業所の現場作業業務における情報の共有範囲



	自分で	同一部・課・係・ 班・チームから	同一事業所内の他の 部・課・係等から	同一都道府県内の 他の事業所から	同一地域ブロック の他の事業所から	他の地域ブロック の事業所から	無回答
トラブルの早期発見・対応	50.0	72.7	56.8	20.5	11.4	25.0	4.5
効率的に作業を進めるノウハウ	47.7	72.7	54.5	18.2	6.8	15.9	6.8
作業安全や衛生面の向上	45.5	72.7	59.1	15.9	9.1	18.2	6.8

図 7.4-9 事業所の現場作業業務における ノウハウ・コツの共有範囲

# 7.4.4.2.郵便局

## (1)郵便内務(通常)

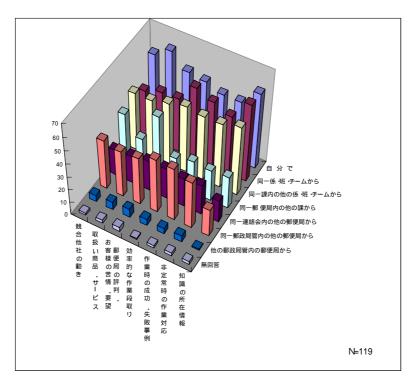
郵便内務(通常)の場合、課のある局(以下、分課局)と課のない局(以下、未分課局)が対象となっており、それぞれ組織構成が異なっているため、この分析については、それぞれのパターン別に行う。

# (A)分課局の場合

分課局の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一課内の他の係・班・チーム」、「同一課内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

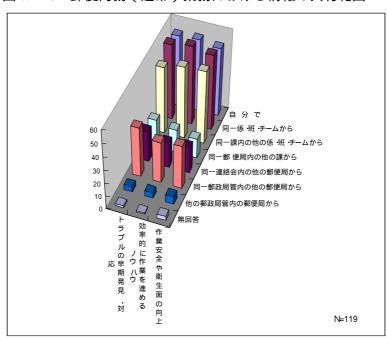
こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも共有率が 30%以上の項目である)。

- (a) 同一郵便局内、同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない) 「競合他社の動き等に関する情報」
  - 「郵便局の評判に関する情報」
- (b)郵政局管内で共有(ただし、同一郵便局内、同一連絡会内、での共有はそれほど高くない) 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「効率的な作業段取りに関する情報」
  - 「作業時の成功・失敗事例情報」
  - 「非定常作業時の作業対応に関する情報」
  - 「トラブルの早期発見・対応のコツ」
  - 「効率的に作業を進めるノウハウ」
  - 「作業安全や衛生面の向上のためのノウハウ」



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他 の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	53.8	36.1	43.7	37.8	20.2	37.8	5.0	1.7
取扱い商品・サービス	61.3	40.3	43.7	24.4	21.0	35.3	5.9	2.5
郵便局の評判・お客様の苦情・要望	51.3	41.2	47.1	47.1	23.5	36.1	6.7	3.4
効率的な作業段取り	49.6	54.6	50.4	21.0	23.5	41.2	5.0	0.8
作業時の成功・失敗事例	45.4	49.6	48.7	24.4	21.8	40.3	4.2	1.7
非定常時の作業対応	45.4	44.5	48.7	23.5	22.7	36.1	5.0	2.5
知識の所在情報	57.1	58.8	52.1	24.4	16.8	21.0	0.8	2.5

図 7.4-10 郵便内務 (通常)業務における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一課内の他の係・ 班・チームから	同一郵便局内の他 の課から	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
トラブルの早期発見・対応	52.9	56.3	49.6	21.0	23.5	37.8	4.2	1.7
効率的に作業を進めるノウハウ	53.8	58.8	53.8	17.6	19.3	31.1	4.2	0.8
作業安全や衛生面の向上	51.3	56.3	54.6	15.1	20.2	32.8	5.9	3.4

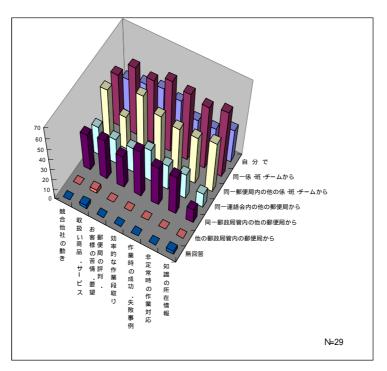
図 7.4-11 郵便内務 (通常)業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

# (B) 未分課局の場合

未分課局の場合、全般的な傾向として「自分で」、「同一係・班・チーム」、「同一郵便局内の他の係・班・チーム」までが全般的な情報共有の範囲として大きくなっている。

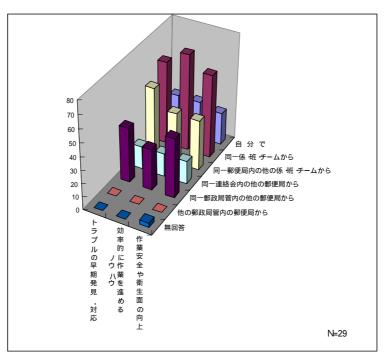
こうした傾向とともに情報・ノウハウ別に次のような共有範囲のグループが見出せる(いずれも共有率が 30% 以上の項目である)。

- (a) 同一郵政局管内で共有(ただし、連絡会内での共有はそれほど高くない)
  - 「競合他社の動き等に関する情報」
  - 「取扱い商品・サービスに関する情報」
  - 「郵便局の評判に関する情報」
  - 「作業時の成功・失敗事例情報」
  - 「非定常作業時の作業対応に関する情報」
  - 「トラブルの早期発見・対応のコツ」
  - 「効率的に作業を進めるノウハウ」
  - 「作業安全や衛生面の向上のためのノウハウ」
- (b) 同一連絡会内、郵政局管内で共有
  - 「効率的な作業段取りに関する情報」



	自分で	同一係・班・チー ムから	同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
競合他社の動き	31.0	48.3	48.3	27.6	34.5	0.0	0.0
取扱い商品・サービス	34.5	62.1	31.0	24.1	37.9	3.4	3.4
郵便局の評判・お客様の苦情・要望	37.9	58.6	58.6	24.1	31.0	0.0	0.0
効率的な作業段取り	34.5	65.5	48.3	31.0	44.8	0.0	0.0
作業時の成功・失敗事例	24.1	62.1	44.8	24.1	37.9	0.0	0.0
非定常時の作業対応	24.1	58.6	44.8	24.1	37.9	0.0	0.0
知識の所在情報	31.0	62.1	48.3	13.8	13.8	0.0	3.4

図 7.4-12 郵便内務 (通常)業務における情報の共有範囲



	自分で	同一係・班・チームから	同一郵便局内の他の 係・班・チームから	同一連絡会内の他 の郵便局から	同一郵政局管内の 他の郵便局から	他の郵政局管内の 郵便局から	無回答
トラブルの早期発見・対応	27.6	62.1	51.7	17.2	41.4	0.0	0.0
効率的に作業を進めるノウハウ	27.6	72.4	37.9	17.2	31.0	0.0	0.0
作業安全や衛生面の向上	24.1	62.1	37.9	17.2	44.8	0.0	3.4

図 7.4-13 郵便内務 (通常)業務におけるノウハウ・コツの共有範囲

# 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)

企業よりも郵便局で活用されているもの、逆に企業よりも郵便局で活用されていないものに分かれる。具体的には、「ファイリングされた通達や部内誌」、「業務研究会・自主研究会」は郵便局で活用されており、「電子メール」を始めとする電子媒体、「会議・打合せ」、「OJT・日常業務における共同体験」、「電話・FAX」、「就業時間外の会話」については企業と比べて活用が少ない結果となっている。

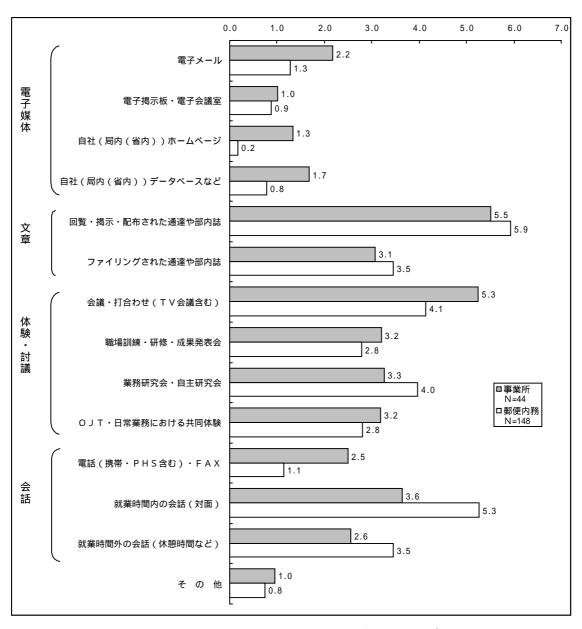
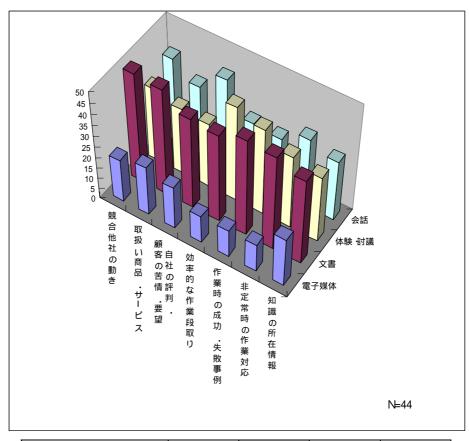


図 7.4-14 現場作業業務におけるナレッジの共有メディア

# 7.4.6.現場作業における共有メディア(ナレッジマップ)

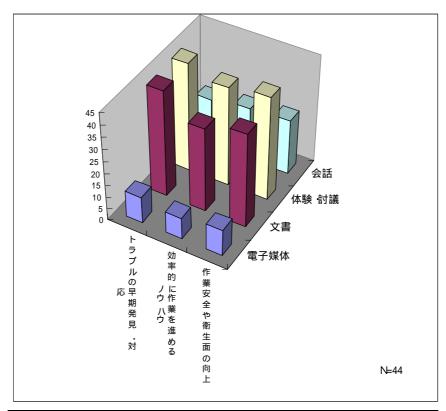
# 7.4.6.1.事業所

事業所の現場作業における共有メディアとして、各種情報では全ての情報について「文書」の活用度が高くなっている。また、「体験・討議」は「効率的な段取り」、「作業時の成功・失敗事例」での活用度が高く、「会話」は「自社の評判・お客様の苦情・要望」に関してのみ活用度が高くなっている。さらに、ノウハウ・コツについてはすべての項目について「体験・対話」の活用度が高いと同時に、「トラブルの早期発見・対応」について「文書」の活用度が高くなっている。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
競合他社の動き	20.0	50.0	34.0	39.0
取扱い商品・サービス	23.0	49.0	31.0	32.0
自社の評判・お客様の苦情・要望	20.0	42.0	30.0	41.0
効率的な作業段取り	13.0	41.0	44.0	27.0
作業時の成功・失敗事例	13.0	45.0	40.0	26.0
非定常時の作業対応	13.0	44.0	34.0	32.0
知識の所在情報	23.0	40.0	31.0	28.0

図 7.4-15 事業所の現場作業業務における各種情報のナレッジ共有メディア



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
トラブルの早期発見・対応	11.0	44.0	45.0	20.0
効率的に作業を進めるノウハウ	9.0	35.0	41.0	22.0
作業安全や衛生面の向上	11.0	39.0	43.0	23.0

図 7.4-16 事業所の現場作業業務におけるノウハウ・コツのナレッジ共有メディア

# 7.4.6.2.郵便局

# (1)郵便内務(通常)

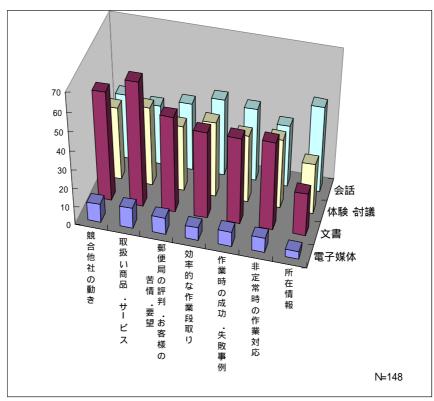
# <情報>

郵便内務(通常)の場合、文書が主要な共有メディアとして活用されている。

ただし、以下のような作業に関わる情報に関しては、体験・討議型のメディアや会話による共有 化もよく行われている。

- 「競合他社の動き」
- 「取扱い商品・サービス」
- 「効率的な作業段取り」
- 「作業時の成功・失敗事例」
- 「非定常時の作業対応」

所在情報については、会話が中心的な共有メディア(指摘率 40%以上)となっている。 なお、電子メディアは少しながら利用が進んでおり、電子メール、電子掲示板が中心である。

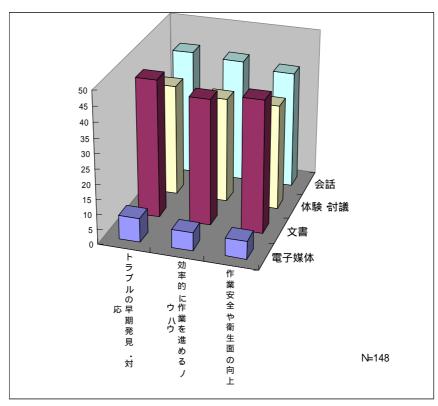


	電子媒体	文書	体験・討議	会話
競合他社の動き	10.0	58.0	39.0	35.0
取扱い商品・サービス	11.0	66.0	42.0	32.0
郵便局の評判・お客様の苦情・要望	9.0	51.0	35.0	36.0
効率的な作業段取り	7.0	46.0	40.0	41.0
作業時の成功・失敗事例	8.0	46.0	36.0	39.0
非定常時の作業対応	8.0	47.0	37.0	33.0
知識の所在情報	4.0	23.0	27.0	46.0

図 7.4-17 郵便内務 (通常)業務における情報の共有メディア

# < ノウハウ・コツ>

ノウハウ・コツに関しては、文書がもっともよく用いられているが、体験・討議型のメディア、 会話もよく用いられている。電子媒体の利用は少ないが若干の利用は見られる。



	電子媒体	文書	体験・討議	会話
トラブルの早期発見・対応	8.0	46.0	37.0	42.0
効率的に作業を進めるノウハウ	6.0	42.0	35.0	41.0
作業安全や衛生面の向上	6.0	44.0	35.0	39.0

図 7.4-18 郵便内務 (通常)業務におけるノウハウ・コツの共有メディア

# 7.4.7.現場作業における現状のまとめ

# (1)ナレッジの重要度・充足度

ベンチマーキングの結果、充足度は、特にノウハウ・コツで事業所と比較して郵便局が低くなっている。

事業所では、問題ナレッジは見られなかった。

郵便局でも、平均が2を下回るような情報・ノウハウは見られないが、「競合他社の動き」は やや充足度が低くなっている。

#### (2) ナレッジの共有範囲

ベンチマーキングの結果、事業所の方が、他の地域ブロックとの共有が進んでいる。郵便局では、同一地域ブロック(郵政局管内)との共有が高い。

各種情報については、事業所では、同一事業所内までが共有範囲として大きくなっている。 郵便局の場合、現場作業もほぼ同様であり、分課局の場合、同一課内までが情報共有の単位と して大きくなっている。また、郵政局管内は、業務上のノウハウ・コツの共有化に関しての場と して機能している。未分課局では、郵便局自体が最小の共有の単位となっている傾向が見られる。

# (3) ナレッジの共有メディア

「電子媒体」、「会議・打合せ」、「電話(携帯・PHS 含む)・FAX」のように事業所の方で活用されているメディアと「文書」や「業務研究会」、「就業時間内外の会話」のように郵便局の方で用いられているメディアに分かれる。

事業所では、情報は「文書」、ノウハウ・コツは「体験・討議」が主要メディアとなっている。 郵便局では、「文書」が最もよく用いられている。 草の根レベルにおける KM 実施状況の分析結果のまとめをに示す。

# (1) ナレッジの重要度・充足度

全般的に郵便局の方が、事業所と比べて各ナレッジの充足度が低くなっており、お客様関係の情報やお客様対応のノウハウ・コツが比較的多く出ている。

各業務別では、お客様関係の情報やお客様対応のノウハウ・コツが、訪問営業、顧客受付、配送・ 配達のそれぞれにおいて共通して挙がっている。

現場作業においては、郵便局、事業所ともに「競合他社の動き」が低くなっているが、現場業務そのもののノウハウ・コツはそれほど充足度が低いレベルにはない。

また、郵便局では総合担務においてナレッジ充足度が高くなっている。

# (2) ナレッジの共有範囲

総じて見ると、同一地域ブロック内(郵便局の場合は同一郵政局管内)での情報・ノウハウの共有化は、郵便局の方がよく行われている。これは成功事例発表会などもあり、郵政局管内の範囲が知識 交換の重要な場となっていることを示している。

しかし、郵政局の範囲を超えると、他の郵便局との知識の共有は極めて少なくなっている。これに対して事業所の場合には、地域ブロックを超えた共有はある程度なされている。

# (3) ナレッジの共有メディア

ウェイトとしては小さいが電子媒体の活用に関して、全般的に事業所の方がやや進んでいる面がある。文書の活用、業務研究会・自主研究会は郵便局において盛んな活動であり、この点では事業所よりも進んでいる面がある。一方、会議、打合せ、電話については、逆に企業の方が共有の場として活用している点が注目される。

業務別にみると、現場作業の文書化が進んでいるという特徴がまず記述できる。営業や配達・配送では、外出やお客様について気がついた情報は会話で伝えてしまう傾向があり、そうした場がそもそも少ない現場作業では、比較的会話のウェイトが少ないといった背景も想定できる。

表 7.5-1 草の根レベルの KM の現状

業	必要度	・充足度	共有	範囲	共有メ	ディア
務	ベンチマーキング	<b> </b> ナレッジマップ	ベンチマーキング	<b> </b> ナレッジマップ	ベンチマーキング	ナレッジマップ
訪問営業	事業所と比べて郵 便局の充足度はお おむね低い。	事業所と総合担務 のッいには見出のが問題出のが問題出の様をおいませいでは、 の対のでは、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は、 は	事業所の方が地域 ブロックを超えた 共有が進んでい る。	事業分にまり、またのでは事の人の内の内の内の内の内の内の内の内の内の内の内の内の内の内の内の内の内の内の	電子メール、データイン、電子メース、電話の方、電話の方がは事業のが、会議のがで発酵性のでので、会議時間の方が、会議等時間の方がは、 は郵便局の方が進んでいる。	事業所、郵便局と もに情報は文書と 会話、ノウハウ・ コツは体験・討議 と会話による共有 が中心。
顧客受付	事業所と比べて郵 便局の充足度が低 い。	事業所では問題ナレッジに見出せないのに対すを様を関する情報を見まるが問題ナレッジである。	事業所の方が地域 ブロックを超えた 共有が進んでい る。	事業所は事業所内、郵便局の分課局は同一課内、乗り分課局は同一部内、乗り合業でが共有範囲として対対で大きプリックも共有単位。	電子メール、会話の 大・ジャール、会話の方が、 でのは事がいる。 でのでいる。 でいるが、会には でいる。 でいる。	事業所では会話と 体験・討議による 共有が中心でである が、会会話、ノウは ウに対議の利用が 高い。
配送・配達	郵便局の方が必要 度の認識が高い が、充足度は低い。	事業所では問題ナ は見いのでは見し、 を は対する情報を はいのでは、 はながでは、 はながでしまする。 を がである。	事業所の方が地域 ブロックを超えた 共有が進んでい る。	として大きく、ノ ウハウは地域プロ ックも共有単位。	ホームページ、データペース、データベース、電子 がまま かった できま でいる が、文書 でいる が、会は郵便局の方が進んでいる。	事業所では会話に よる共有が中心で あるが、郵便局で は文書や体験・討 議の利用が高い。
現場作業	事業所と比べて郵 便局の充足度が低 い。	┃ ■事業所、郵便局と   もに問題ナレッジ はない。 	事業所の方が地域 ブロックを超えた 共有が進んでい る。	事業所は事業所は事業所は事の人間を表現の、事態のの人間の一部の人間を表現である。 一のはは同のでは、まままでは、ままままでは、ままままままままままままままままままままままま	電子媒体、会議・ 打合せ、電話の方が 理んでいるが、文 書、業時間外の方が、会会話 は郵便局の方が進んでいる。	事業所では情報は 文書、ノウハウは 体験・討議による 共有が中心。 郵 便局では文書が中 心。

# 8. KMの事例

#### 8.KM の事例

客観的に見て KM に関する取組みを行っていると考えられる国内企業 3 社、および、情報・ノウハウの共有・活用を行っている郵便局 4 局に対して、ヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査の実施期間は、1999 年 4 月から 5 月にかけてであり、整理した内容も原則としてその時点のものである。

# 8.1. 富士ゼロックス株式会社

富士ゼロックス株式会社(以下、富士ゼロックス。本社は東京。)は、ドキュメント・サービスを中心的に事業展開している企業である。商品としては、カラー複写機、カラープリントシステム、複合機(複写機、ファクシミリ、プリンター)、レーザープリンター、ファクシミリ、複写機などを取り扱っている。

従業員数は、15,383 名、拠点数は、支社・販売統括部 20(全国大都市)、支店・営業所 200(全国 主要都市)、研究所 1、開発・製造施設 5、海外 14 を抱える大企業である。(2000 年 3 月現在)

人間が果たすべき役割として重要になる「知」の創造と活用を支援することを、富士ゼロックス・ グループの事業活動の中心としている。

# 8.1.1.KM への取組の背景・経緯

1992 年、当時のゼロックス・グループの経営は、北米・南米をゼロックス、欧州をランクゼロックス、アジアを富士ゼロックスと担当を分けていたが、その後、ランクゼロックスの資本の比率が下がり、ゼロックスが全面的に経営するようになった。

1991年にゼロックスが「ドキュメント・カンパニー」というコンセプトを打ち出し、コピーそのものではなく、ドキュメント・コンテンツやドキュメント・マネジメントというものを、ゼロックスの新しい価値として提供することを明解にした。ドキュメントに関しては一番ノウハウを持っている、ドキュメントに関しては一番業務改善を行っている、といったお客様に対する提供価値を明解にしようとしたのである。

1992年には富士ゼロックスもドキュメント・カンパニー宣言をした。富士ゼロックスには、もともとハードウェアの販売ではなく、サービス(レンタル)を提供してきたという自負はあった。CS(Customer Satisfaction:顧客満足度)という考え方は創業当初から持っており、「お客様が気に入らなければ、あるいは、お客様がその価値を認めてくれなければ、商品を返品してもらっても構わない。我々はハードウェアではなく、ドキュメントという価値を提供しているのである。」と考えられている。

特に、ドキュメントに特化したサービスを提供するために「ドキュメントとは何であろうか」ということが深く考えられた。ドキュメントとは、我が国では「書類」という解釈が一般的であるが、実はラテン語の「ドケー」という言葉が由来であり、それには「知を伝える媒体」という意味があった。つまり、ドキュメントは、人と人とをつなぐ媒体、人間にとって非常に優しいインタフェースと解釈できる。また、「知は表現して伝えてこそ価値が出てくる」ということから、その当時、知識創造理論を掲げていた野中氏と共鳴することとなった。

1993年には、お客様と共に「知」について考えていこうではないかということで、企業トップや知識のエキスパートを集めた「トップ・フォーラム」を開き、経営論へと展開していった。1997年には「Global Leaders Forum 97」が「知識企業とよい社会」というテーマで開催され、企業が世の中や社会に対してどのようにしていくべきかといったことが議論された。1998年には「Global Leaders Forum 98」が「グローバリーゼーションと知識企業」というテーマで開催された。その当時、富士ゼロックスではグローバリーゼーションは KM 無しでは成り立たないと認識されていた。なぜなら、海外にあるノウハウを海外の異なる文化、異なるマーケットに融合させていかなければならず、KM 無くしてグローバリーゼーションというものは考えられなかったためである。当フォーラムは、富士ゼロックスのお客様のトップ 400 人を集め、参加率約 80%と非常に好評であった。

## 8.1.2. ナレッジに関する認識・関心

富士ゼロックスでは、事業そのものだけではなく、社会との関わり方、我が国の企業の進むべき 方向なども、ドキュメント・カンパニーの1つの役割として考えられている。富士ゼロックスでは、 1980年デミング賞を受賞する時に企業理念を策定した。時代も人もライフスタイルも変わっている ため、再度、企業理念を見直そうという機運が高まったためである。86人の社内ボランティア(若 手従業員)により論文を提示してもらい、21世紀の魅力ある企業像を議論している。この取組みにより、富士ゼロックスの事業ミッションを見直し、知の創造と活用を進める環境を構築することを、ドキュメント・カンパニーとしてのイデオロギーとして掲げた。つまり、お客様への提供価値は、ドキュメントに関する価値だけでなく、お客様に知の創造と活用を進める環境の構築も対象となるようにした訳である。また、従業員自身がどうなりたいのか、従業員にどうなってほしいのか、という視点で、従業員1人1人の成長の実感と喜びの実現ができる企業になることも目指している。

#### 8.1.3.KM に関する認識・考え方

# 8.1.3.1. ゼロックス・グループとしての KM

ゼロックス・グループとしては、1996年、ゼロックス・グループ 10 ケ年計画「Xerox 2005」において、ナレッジが中心的な位置付けとなっている。この流れにのって、CKO が任命され、1997年に知識への意識高揚と先駆的研究活動、社内外での草の根的なベストプラクティス活動の推進が展開された。草の根的なベストプラクティス活動は、その重要性に気付いた従業員達が意気投合してイニシアティブをとっていくもので、従来のTQC (Total Quality Control:全社的品質管理)のようなトップダウンからの動きに基づくものではない。1人の従業員の提案から複数の従業員の意識変化が起こる。それを組織として実施しようとした時に組織変化が起こり、具体的な方策が検討されることになる。このような活動があちらこちらで生まれ出てきているのである。

ゼロックス・グループでは、草の根的なベストプラクティス活動の各リーダーを「ナレッジ・チャンピオン」と呼んでいる。年1回、ゼロックス本社(米国カリフォルニア州スタンフォード)に世界各国からナレッジ・チャンピオンを集めて、各ナレッジ・チャンピオンがどのようなことを実施してきたかを発表する場を設けている。ナレッジ・チャンピオンにおける1つの競争の場となっている。発表の模様は、即日、ゼロックス・グループのイントラネットで全従業員に一般公開している。ナレッジ・チャンピオンが実施していることを全従業員でシェアリングすることは、草の根的なベストプラクティス活動への1つの動機付けにも役立っているのである。草の根的なベストプラクティス活動の関係者の中では、ナレッジ・チャンピオンの発表の場に毎年招待されることが名誉であると考えられている。

ゼロックス・グループでは、1999 年、初めて、戦略として、「ナレッジ・イニシアティブ」、「ナレッジ・シェアリング」というものを出した。いわゆる、戦略レベルと草の根レベルのイニシアティブの融合・同時展開である。この戦略は、草の根的なベストプラクティス活動という機が熟した段階でスタートさせている。つまり、何も無いところにトップダウンで展開するような TQC 的なアプローチではなく、知識を分かち合うことにより人間の本質的な喜びを促進させるような性善説にたったアプローチをとっている。

代表的な草の根的なベストプラクティス活動としては、Eureka (サービス・スタッフ間の業務改善などの取組みに関する共有システム)、DocuShare (研究者間の業務改善などの取組みに関する共有システム)などがあげられる。

ゼロックス・グループとしての取組みを含めた、富士ゼロックスにおける各活動の位置付けについて図 8.1-1に示す。「実践能力」を支援する多くの活動があり、ナレッジ・フォーラムによる「多様な対話の場」が設けられている。

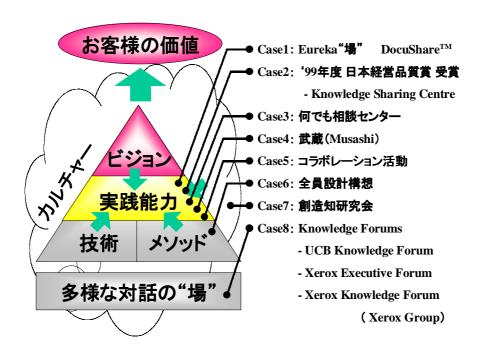


図 8.1-1 ゼロックス・グループの KM 活動 (富士ゼロックス提供資料より作成)

米国では KM が活発になってきている。世界的にも KM に関する様々な賞が登場している。メジャーな賞としては、「Best Practice Awards」(APQC)、「Information Management Awards (Knowledge Management )」、「Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)」(Teleos)、「The Knowledge Company of the Year」(KM World)の 4 種類がある。1999 年の各社の取組みに対し、1999年の秋には各賞の評価が出たが、ゼロックスの取組みはいずれも上位に位置している。我が国の企業はベスト 20 にも入っていない状況である。富士ゼロックスとしては、日本経営品質賞の中で知識共有という取組みが評価されてサービス部門での受賞に至っている。

KM については、ゼロックス・グループとしてワークショップなどで頻繁に議論されている。年2回、コーポレート・サミットを開催しており、ナレッジをテーマに議論している。ただし、「ナレッジ・マネジメント」という用語は積極的には使用していない。ゼロックスでは、「ナレッジはマネジメントするものではない。ナレッジはハンドルするものである。ナレッジは、知が飛び交うように、個の自発性を触発して、それを引き出すものである。知は管理するというよりは、それを育んだり、育成したりするものである。」と結論付けている。ゼロックスのポール・アレア最高経営責任者(CEO)自身がこのように明言している。

# 8.1.3.2. 富士ゼロックスとしての KM

富士ゼロックスとしては、KM の基本的な考え方として、次のように定義している。

本質的には、KM は組織体の人々の共感に基づく対話などの相互作用によって、新しい知を創出し、それらを組織的に、新たな価値や意義あるものに高めていくことである。(知の創造)

そのために、すでに存在している知識を体系化することによって、誰もがいつでもどこでも必要な時に共有し、活用できるようにし、より有用な成果を上げていくことである。(知の活用)

重要なことは、知識そのものを管理するというよりは、知の創造と活用の連鎖が<u>ダイナミックに</u> 展開する、最適な場を形成していくことである。

KM については、海外、国内において様々な定義付けが行われている。「知の創造」については、ほとんどが「価値あるものに高める」までに留まっており、「意義あるものに高める」まで考えられているものは見受けられない。「価値あるもの」というのは、従来の価値判断で決めつけているところがある。それにかからない「意義あるもの」は見落としがちである。そこをきちんと見極めていく必要があると考えられている。

また、「知の活用」については、ほとんどが「知識を体系化し、共有化し、活用できるようにする」までに留まっている。そこに留まってしまうと、「知識」を「情報」に置き換えても何ら違和感がないように、知識と情報の違いが曖昧になってしまう。個人の頭の中にある知識(暗黙知)をいかに引き出し、より有用な成果をあげていくかが重要であると考えられている。

そして、知の創造と活用の連鎖がダイナミックに展開する最適な場をいかに形成していくかが重

要であると結論付けている。

富士ゼロックスにおける現在の基本的なコンセプト・モデルが図 8.1-2 である。野中氏の知識創造理論を活用している。



図 8.1-2 富士ゼロックスにおけるナレッジ・ダイナミクス・モデル (富士ゼロックス提供資料より作成)

共同化は「共感する」、表出化は「創出する」、結合化は「共有する」、内面化は「活用する」とそれぞれ定義している。対角線で分割した右下部分は、形式知の次元で、IT をうまく活用すると、非常にパワフルにダイナミックに知が表現・伝達・浸透・蓄積・編集・移転・解釈・適応できると考えられている。一方、左上部分は、暗黙知の次元で、リーダーシップが必要とされる分野である。「和」や人と人との信頼がないと、知の活用、共感、創造は難しいとされている。このため、暗黙知の次元は、今後非常に重要になっていくと考えられている。

#### 8.1.3.3. KM の促進剤

富士ゼロックスでは、KM の方向性としては、今後、図 8.1-2 の右下部分から左上部分へ対角線上に進んでいくと考えられている。1998 年の APQC による KM フォーラムでは、IT をベースにしたナレッジ・シェアリングという事例紹介が圧倒的であった。いかにナレッジを蓄積して共有化できるようにするかという、ナレッジ・シェアリングの 1 点張りであった。ところが、2000 年 2 月の APQC の成果発表会では、「Communities of Practice™」(実践のコミュニティ、場)がキーワードになっていた。このことは、KM はシェアリングだけではなく、いかにそれらを活用していくかが重要であることを示唆している。

セロックス・グループによると、KMの成功している企業には、インフォーマルなコミュニティがあることがわかっている。従業員が自主的に共に学び合うためのラーニング・ソサイエティ、ラーニング・コミュニティなどの自主的なコミュニティが存在している。そのコミュニティに対し、従業員は、帰属意識が強く、自立的な責任感も持っている。そのコミュニティに貢献しようという意識があり、それが生甲斐になっている。プロジェクト・チーム、タスク・チームといった業務的な目的を持った形態ではなく、全体的に緩やか関係で出たり入ったり自由な形態になっている。参加メンバは自主的あるいはボランティア的な知識提供によって、コミュニティそのものがより豊かなナレッジ・シェアリングになるように貢献していく。ゼロックス・グループではこの形態のコミュニティを「Communities of Practice™」と呼んでいる。

現在、米国企業では、「Communities of Practice™」がキーワードになっている。APQC のベストプラクティス企業に選定された、シーメンス、シェルダン、ワールドバンク、ヒューレット・パッカード・コンサルティング、ゼロックスの 5 社全てに「Communities of Practice™」がある。ワールド・バンクやヒューレット・パッカード・コンサルティングでは「もし取返しがつくのなら、ITから入るのではなかった。」ということも言われている。まず、知識経営という形態で入り、その中でコミュニティを見つけ、ナレッジ・シェアリングを自由に行っている従業員達を IT でサポートするという方法が成功しやすいと考えられている。逆に失敗した企業は、ナレッジ・データベースを構築して、そこに全ての知識を集めるという形態で実施してきている。この方法は、最初の半

年間は誰もに喜んで使ってもらえるが、半年を経過すると喜んで更新する従業員は誰もいなくなってしまう。やがて、既に登録された情報は陳腐化され、2年も経過するともう誰にも使われなくなっている。このように失敗から学習して、まずは目に見えないインフォーラムなコミュニティを明らかにし、従業員達はどのようなナレッジ・シェアリングをしているのか、そこに最適な IT とはどのようなものなのかといったことが考えられている。つまり、IT・Information Technology よりもSocio-Technical Methodology の方が重視されている。単なる技術論ではなく、社会的かつ技術的な視点での方法論が重要とされている。

従業員達の自由な振舞いや、従業員達がどのような形態で自然に知識を交換しているのかを考えずに、従業員達の行動を変革させるために、トップダウンで押し進めても効果はあがらない。また、最もしてはいけないことはインセンティブを与えるという方法である。金銭を供与すればよいという TQC 的な考え方では、知識は出てこないと考えられている。

APOC のカーラ・オデル氏の調査によると、KM を推進するには3つのアプローチがある。

第1は、ナレッジのセルフ・サービスができるような環境をきちんと構築することである。 自分で取りに行けて自分で持って来れるようなシステムを構築することである。

第 2 は、コミュニティを構築することである。人と人とのネットワークを早く見極めて、集団で知識が共有できる形態で、そのクオリティを育むことである。

第3は、専門集団を支えるコミュニティを見つけ、その活動に予算を付け、さらにそれを支援するプロ集団を付けることである。インフォーマルなコミュニティに、フォーマルに予算を付けるとうことである。

IT の設備投資は、米国は全体の 95%、日本は 34%と、かなりの格差がある。ゼロックスと富士ゼロックスの Web サイトを比較しても、ゼロックスの方が圧倒的に豊富である。このようにゼロックスでは IT を徹底して活用しておきながら、IT は単なるインフラであると位置付けている。現在、我が国では、IT 革命を始め CRM、SCM など、IT の魔術を持ってすれば何かそれ以上のものが得られるといった思込みがあるように感じられる。しかし、米国では既に IT は魔術でないことに気付いており、情報系から人間系あるいは環境系へ移行していった経緯がある。

# 8.1.3.4. KM の成功要因

富士ゼロックスでは、様々な KM モデルを考えてきたが、KM の成功要因は、次の 2 つに集約できると考えられている。

経営戦略をきちんと固めること。

コミュニティを尊重するような学習の組織文化をつくっていくこと。

# 8.1.4.「何でも相談センター」による営業担当者の知識の共有化に関する取組概要

「何でも相談センター」は、1997 年 10 月に設立された。いわゆる営業担当者のヘルプデスクとして機能するセンターである。営業担当者からの問合せは、公序良俗に反しない限り、何でも受け付けることをモットーとしている。営業担当者の生産性向上を目的とし、迅速、正確な対応が大原則となっている。お客様から様々な質問を受けた時、営業活動あるいは営業提案で疑問が発生した時などに、営業担当者は同センターを利用している。

#### 8.1.4.1. 背景・経緯

同センター設立のきっかけは、営業担当者の会議において提出された要望がもとになっている。 そこでは、お客様のニーズの多様化、商品の多品種化、営業活動の多様化、売上目標値の増加など に伴い、営業活動におけるグレーゾーンが多くなってきたことが確認され、従来型の営業活動では たらい回しになり、生産性を低下させてしまうことが指摘されていた。そこで、営業担当者から、 どんな問合せでも受け付け、たらい回しをしないような部門の必要性が強く要望されだした。

1997年10月の設立当初は3名のスタッフであったが、営業担当者が増員されるのに伴い、スタッフ数も増員している。1999年1年間の問合せ件数は18,468件である。1999年までは関東地域の営業担当者・約750名だけが対象であったことを考えると、現在は東日本地域の営業担当者・約1,500名が対象であるため、2000年1年間では2倍の問合せ件数に達することが見込まれている。

# 8.1.4.2. 現在の状況

基本的に営業担当者が困っている問題を解決する手段としては、問合せ応答、「何でもホームペ

ージ」による情報提供の 2 種類がある。従って、問合せ応答ありきでもなければ、IT 活用だけで もなく、両方でいかに営業担当者の生産性を向上させていくかが最大のキーポイントになっている。

問合せ内容は、営業担当者およびスタッフの生産性を向上させるために、スタッフ・営業担当者間およびスタッフ間で共有されている。同じことを再度調べなくてもすむように、一度調べたことは蓄積し、共有するようにしている。その手段として IT を活用している。IT 活用理由は、次のとおりである。

スタッフが調べたことを瞬時に1,500名の営業担当者に伝えられる。

情報を容易に共有でき、営業担当者およびスタッフの生産性を向上できる。

営業担当者およびスタッフが必要な情報を容易に入手できる。

#### 問合せ応答

問合せ応答は、同センターの第 1 ミッションになっている。1 対 1 のやりとりは、1,500 名の営業担当者が対象となっており、その営業担当者からの問合せを 10 名のスタッフでカバーしている。問合せ件数は、1 日当たり約 150 件である。

問合せの方法も、電話、FAX、共有メール、個人メール、Web 入力、訪問など、何でもよいとしている。現状は、電話受付 75%と4件中3件は電話による問合せである。その他、共有メール9%、Web 入力5%、個人メール5%、訪問2%となっている。共有メール、Web 入力、個人メールなど、IT を活用した方法は約20%となっている。このように、問合せ方法は拘束せず、営業担当者にとって最も楽な方法を選択してもらっている。

営業担当者が欲している情報は、スタッフが、まず、既存情報を探し出して営業担当者に回答しているが、既存情報を探し出せない場合には、関連部署に様々な質問を投げかけて情報を得ている。しかし、それを営業担当者にそのまま伝達するようなことはせず、情報を取捨選択し、営業担当者にとって分かり易い形式に変換するようにしている。

営業担当者は開発担当者から「機能仕様書に無いことはできない」との問合せ回答をもらう場合が多々あるが、営業担当者としては、お客様から「こういうことをできるようにしてほしい」との要望を受けているので、お客様に対して「それはできません」ではすまされない。同センターでは、このような営業担当者を支援するために、お客様にはこういう方法で満足してもらえるのではないか、お客様が望んでいることはこういう方法でカバーできるのではないか、といった代替案まで含めて回答するようにしている。これにより、営業担当者は次のアクションに移れ、代替案を持ってお客様との交渉を進めることができる。

複数の関係部署に確認して、ある答えを見つけ出し、それを営業担当者に回答する場合もある。例えば、A 案、B 案、C 案のうちのお薦めは C 案といったように、お薦め案を提案する場合である。従来の営業担当者は、A 案、B 案、C 案を見つけ出すところまではできたが、どの案がよいかという評価は自分の判断で行わなければならなかった。各案のメリット、デメリットなど、スタッフのノウハウや知見がプラス されることにより、営業担当者はベスト・ソリューションを容易に判断できる。同センターでは、このような活動を毎日続けているので、誤った回答は出ない仕組みが自然と出来上がっている。

#### 何でもホームページ

「何でもホームページ」には、今まで営業担当者から寄せられた問合せおよびその回答の内容や、営業担当者にとって必要と考えられる、あるいは、営業担当者から寄せられると予想される問合せおよびその回答の内容が蓄積されており、当ホームページを参照すれば、大体のことは分かるようになっている。当ホームページは、設立当初から開設されており、掲載情報は約30万件近くに達している。当ホームページは、営業担当者誰もがネットワークを通じパソコンからアクセスして利用することができる。

営業担当者への提供情報としては、製品情報と一般情報とに大別される。製品情報としては、自社で取り扱っている製品情報、競合他社の製品情報、提案事例、提案書、参考文献などの営業情報などがある。一般情報としては、対応窓口などの社内情報、情報通信用語などの一般教養情報、著作権、パソコン税制などの法律関係情報などがある。

# 仕掛け・工夫

教育を受けていない営業担当者でも簡単な操作で情報を参照できるような工夫を行っている。ま

た、どのような種類の情報がどの程度あるのか、どのような分類の仕方が営業担当者にとって分かりやすいのかといった分析を行い、最適な情報のカテゴライズを行っている。

また、現場の営業担当者は、何を欲しているのか、どんなものが情報として整理されていると便利に使えるのか、あるいは、生産性の向上が見られるのか、という視点で過去の問合せ情報の分析を行い、新たなデータベース構築の際の基礎資料としている。

同センターでは、これまで実施された3回の営業担当者に対するアンケート調査結果をもとに、活動内容を改善してきた。同センターに何を望むのか、どのようなところがいいのか、などの調査を実施し、その結果から得られた知見をもとに活動内容を改善している。また、きちんとサポートされているか、回答内容に満足しているか、などの調査を1つの評価尺度として、同センターが評価されているか否かを捉えるようにしている。つまり、自分達の評価者は現場の営業担当者である、という考え方が徹底されているのである。

以上のように、営業担当者は困ったら同センターに問合せをする、それをスタッフが確実に調べて回答する、それをスタッフが IT によって蓄積する、といったサイクルが確立している。みんなが情報を発信してくれないから、情報の蓄積・更新が進まない、と言うのではなく、スタッフ自身で蓄積・更新していかなければならない、という意識が高くなっている。

#### 8.1.4.3. 推進体制

同センターは、現在 10 名のスタッフで構成されている。このため、全ての情報が同センターに蓄積されている訳ではない。社内外の各部署に確認、調査などを行ってから、営業担当者に回答する場合も多い。しかし、営業担当者側から見ると、同センターのサポート部署の部分が見えなくても、同センターに問い合わせれば、欲しい情報や知識が入手できる仕組みになっている。

設立当初のスタッフは社内公募による人選であったが、現状では、お客様や営業担当者が満足し、 確実で正当法な回答ができる、優秀な現役の営業担当者を抜擢するようにしている。

同センターの推進体制について、図 8.1-3 に示す。



図 8.1-3 何でも相談センターの推進体制 (富士ゼロックス提供資料より作成)

# 8.1.4.4. 促進剤・成功要因

インセンティブ

営業部門におけるインセンティブは、売上と利益である。このため、インセンティブは不要であることが当たり前の文化となっている。現状、インターネットなどで自分の成果を掲載すると、他の人がそれを容易に活用できるようになっている。そこには、他人のドキュメントを活用する文化があり、自分の考え方を理解してもらい、活用してもらっている喜びがどこかにある。誰かが自分の知識を消費してくれた、自分の知識が誰かの役に立った、ということを知ることは幸せになれる。このように富士ゼロックスでは「栄誉」が1つのインセンティブとして働くと考えられている。

#### 人材育成

現状、東京ゼロックス(富士ゼロックス・グループの販売会社)の従業員1名を同センターのスタッフとして受け入れている。東京ゼロックスでも同センターと同じ組織をつくることが企画されており、富士ゼロックスではそのための人材育成とノウハウ伝承の役割を担っている。富士ゼロックス側から人材を提供すれば、東京ゼロックス側の営業担当者は楽になるが、それでは、東京ゼロックス側の人材が育たず、ノウハウも蓄積できない。東京ゼロックスにおいて、いかに人材育成、ノウハウ蓄積していくか、ということを考えた時、社内だけではよいものは望めないので、富士ゼロックス側にスタッフを派遣することとなった。将来的には、現在育成中のスタッフがキーマンとなり、同センターの東京ゼロックス版が設立されることが期待されている。

#### コミュニティ

同センターでは、スタッフで手分けして、営業所まわりなどを行い、自分たちの顔を売っている。 問合せのうち 75% は電話によるものであるが、営業担当者には電話の相手の顔を知っている方が安 心感や信頼感があると考えられている。営業担当者にとっては、同センターのスタッフはハイタッ チな(感性重視型の)ナレッジ・ナビゲーターとも言える。

営業所まわりは、具体的には、同センターの現在の活動内容、アンケート調査結果の説明、ホームページに新たに追加したデータベースの紹介、営業活動状況のヒアリング、などを行っている。スタッフは、元々営業担当者出身であるため、営業現場と乖離することを最も恐れている。問合せ応答している限り、営業担当者との電話による会話は頻繁に発生しているため、あまり乖離することはないが、現場の雰囲気、慌しさ、何かを売ろうとして頑張っている姿勢などは、やはり、現場に行って肌で感じないことには分からない。現場の状況を感じないことには、スタッフ側のサポートの姿勢、内容、方法などにおいて、どのように対応すればよいのかといった、迷いが生じてくるのである。

このような営業所まわりにより、営業担当者はスタッフにサポートされていることを実感、更には、感激しているため、日常のコミュニケーションにおけるトラブルの発生も少なくなっている。また、スタッフは、営業担当者の顔や人柄を知ることにより、それぞれの営業担当者に合わせた回答方法をとるようにしている。一緒に飲みに行ったり、対面で会話したりしたことがあると、回答内容も非常に分かり易く説明できるものである。

# 風土・文化、従業員意識

同センターにおける一番の成功要因は、いかに営業をサポートすればよいか、ということを常に考えてきたことである。従来の営業推進、販売促進などの部門の推進方法は、どちらかと言えば一方的な目標をおろすようなアプローチが多く、本当に真剣に考えて営業をサポートしようという意識は低かったのではないかと考えられている。

KM の基本は Give & Take とも言われている。これまでスタッフは、営業担当者に対して Give ばかりしてきたが、今後は営業担当者の眠れるナレッジを Take しようとしている。当然、Give がないと、営業担当者に対して、あれ出せ、これやれなどということになり、営業担当者からは、生産性が損なわれる、何も役に立たないではないかなどの苦情が出てくることが予想される。こうしたことにならないよう、ここでも営業担当者に対するハイタッチな接し方が重要視されており、それを実践することにより、営業担当者は心を開くようになると考えられている。

また、成功要因として、センター名に「何でも」が付いている点があげられている。「何でも」が付いただけで、特定の分野に縛られず、何でも問合せしてもよいという雰囲気がある。営業のサポートに関すること、困っていること、知りたいことなど、これらに関しては全て同センターの取扱範囲となっている。現在では、現場の営業担当者からは安心感を持たれ、営業担当者全員が経験していた「たらい回し」がなくなったといった輝かしい実績をつくっている。

IT

同センターでは、グループウェアとして Lotus Notes (以下、Notes)を活用している。スタッフは、次のような問合せから回答までの情報を Notes の中にデータベースとして蓄積している。

どのような問合せがされたのか。

どのような方法で問合せされたのか。

誰が問合せしてきたのか。

誰が対応したのか。

どのようなカテゴリの問合せなのか。

Notes の導入理由は、当時の共有ツールで最も使い易かったためである。何でもホームページへ情報を掲載する時に、HTML 言語を用いればよい、タグを作成することが負担ならばホームページ作成ツールを活用すればよい、などの意見があったが、約150件の問合せ内容を入力し、日付別にソートし、表形式のページを作成するなどのことは、1日では到底できないと考えられた。

そこで、誰もがホームページを意識することなく情報を提供できる手段はないか、カテゴライズ、 日付別のソート、全件検索などの機能を持ち合わせたホームページ作成ツールはないかということ で検討し、選択した結果、Notes となった。

これにより、1 日当たり約 150 件としても、中には重複した問合せもあるので、全てを入力する 訳ではないが、必要と思われるものは、ほとんど全て登録できている。営業担当者 1,500 名のパソ コンには、膨大な費用がかかるため、Notes はインストールされていない。10 名のスタッフだけが Notes を使用している形態となっている。

# 8.1.4.5. 効果・成果

同センターが独自に実施した営業担当者に対するアンケート調査結果によると、同センター設立による効果としては、次のようなことがあげられる。

#### 問題解決率の向上

同センターの設立により、97%の営業担当者が問題解決したと評価している。解決した点としては、「無駄な時間がなくなった」、「どこに問い合わせればよいか悩まなくてすむようになった」が多くなっている。

#### 効率性の向上

営業担当者が同センターに問い合わせしてから回答を得るまでの時間において、営業担当者は自らが使わなくて済むようになった時間は、1件当たり平均3時間20分と評価している。つまり、営業担当者自らが調査に費やしていた時間は、提案活動、提案検討、営業訪問など、営業担当者本来の業務に有効活用できるようになってきたと考えられる。

## 生産性の向上

営業担当者が同センターに問い合わせしてから回答を得るまでの時間が、1 件当たり平均 3 時間 50 分短縮されたと評価している。1 年間で約 18,000 件の問合せがあったため、単純に計算すると、営業担当者にとっては膨大な時間の削減につながっている。これにより、商談のサイクルにも効果が出始めている。営業活動をしていくと、お客様から「こういうことを実施したいが、新製品では対応できるのか」といった質問をよく受けるので、その質問に対する回答が遅れれば遅れるほど検討は後になっていく。逆に、回答が早ければ早い程、その検討は早く進むため、商談サイクルはおのずと短縮することができる。1 人の営業担当者では対応時間に限りがあるため、商談サイクルをいかに短縮するかが1つのキーポイントになっている。

同センターの第1の目標・時間的な生産性向上は、達成できたと考えられている。具体的には、 営業担当者本来の業務に使える時間が増えた、問題解決までの時間が短くなった、情報を調べるための無駄な時間が削減された、ホームページの活用により作業時間が削減できた、などの時間的な 生産性向上である。

一般的に KM は、現場の営業担当者に眠るナレッジ(知識や情報)を他の営業担当者に展開することに目が行きがちであるが、営業担当者を支援する側に眠るナレッジは非常に多く、現場の営業担当者はそれらの提供を望んでいる。同センターでは、営業担当者からの問合せをトリガとして、その問合せに関する専門知識をもったスタッフや開発担当者からナレッジを吸い上げている。そのナレッジを営業担当者にとってわかり易い言葉に変換し、それらを営業担当者に提供したり、データベースに構築したりしている。このようなスタッフ内、更には社内に眠るプロフェッショナルなナレッジを、営業担当者からの問合せをトリガにして蓄積していく仕組みは、ほぼ完成している。

# 8.1.4.6. 課題と今後の方向

今後は、営業担当者の知識向上やそれによる商談の拡大に分野で、スタッフが営業担当者をより支援していくことが考えられている。営業担当者が同センターに問い合わせることにより、営業担当者のものの見方が広がり、お客様への提案内容も膨らむようになってきている。例えば、営業担当者がコピー機 1 台を販売して 100 万と考えていた商談が、スタッフと話をしているうちに、こういったところもお客様に提案できるのではないかということになり、1,000 万になった、2,000 万になったという事例も出てきている。同一の商談サイクルとして評価できないかもしれないが、100万の商談が 1,000 万、2,000 万になるということで、10 倍、20 倍の生産性向上が期待できるのである。このように、同センターでは、いかに営業担当者に知識を提供していくかといった、質的な生産性向上を、第 2 の目標としている。

これまで同センターでは、スタッフの中に眠れるナレッジを活性化する方向での業務を行ってきたが、今後は、営業担当者の中に眠れるナレッジを掘り起こし、蓄積・共有を図っていくことが予定されている。そのためには、まず、スタッフが営業現場に出かけていき、そこで営業担当者と相談することが必要であると考えられている。特にノウハウについては、決まった回答があるものではなく、どこかに入力してほしいと依頼しても出てくるものではない。また、入力したくない、出したくないという次元ではなく、自分のノウハウをテキストにすることなどできない、何がノウハウなのかも自分でもわからないといった営業担当者も数多い。そのため、スタッフが営業担当者とその場で一緒に対話したり、提案を検討したりすることが必要とされている。鋭い点に着目している、こんな考え方を持っている、といった点をキャッチアップすることが最も効果的であると考えられている。

営業担当者からの専門的な問合せに関して、社内のどこに問い合わせればよいかという、ナレッジマップのデータベース化は、何度か試みているが、形式知化とメンテナンスの困難さによりあまり進んでいない。しかしながら、スタッフの頭の中ではナレッジマップの共有化が図れている。

「担当 = 部門の誰々」というレベルのナレッジマップであれば、すぐに実現できる。しかし、その人の最も詳しい分野と所属部門の分野が必ずしも一致しているとは限らない、その人への問合せのし易さは人により異なるため、ナレッジマップは必ずしも均一である必要はない、などの考え方があり、実質的なナレッジマップを形式知化することは難しいと考えられている。

# 8.2. 日本鋼管株式会社

日本鋼管株式会社(以下、NKK。本社は東京。)は、鉄鋼と総合エンジニアリングの2つの事業を中心的に、総合リサイクル、総合都市開発、電子デバイスなどの新たな事業展開を行っている企業である。鉄鋼事業としては、薄鋼板、建材・条鋼、厚鋼板など、総合エンジニアリング事業としては、エネルギー、環境・水、プラント、船舶などの商品を取り扱っている。

従業員数は、15,613 名、拠点数は、事業所・製鉄所 5 (鶴見、京浜、津、福山、清水)、支社・支店 16 (全国大都市)、研究所 3、海外事業所 10 を抱える大企業である。(2000 年 3 月現在)

# 8.2.1.KM に関する認識・考え方

NKK では外部研究会や学会誌を通じて KM に関する知見を深めている。

NKK は、株式会社野村総合研究所が 1998 年に主催したマルチクライアント研究会に参加している。この研究会の中で、従業員 300 名以上かつ先進的な情報インフラを保有する企業の事務系および技術系の従業員 115 名を対象としたアンケート調査を実施している。企業内のプロジェクトを対象に、より高度な情報を共有するための現状とあるべき姿について調査している。

まず、プロジェクト的な業務において、プロジェクト事例に関する情報や知識は入手できるのかについて尋ねたところ、約半数の人はすでにそのようなものを共有する環境はあると回答している。

次に、何のためにそのようなことを実施しているのか、どのような時に使用するのかについて尋ねたところ、「過去類似プロジェクトの成功要因、失敗要因を学んで自プロジェクトに活かしたい」が約47%、「過去類似プロジェクトの運営、課題解決の方法を知りたい」が約44%と、このようなプロジェクト情報を気にしている人が多くなっている。

次に、その結果として、自分に必要な知識ニーズが満たされたか否か尋ねたところ、「満たされている」が約7%、「かなり満たされている」が約25%、残りの約7割が「あまり満たされていない」と、先進的な情報インフラ環境があるにもかかわらず、このように回答している。

次に、自分独自の業務知識・ノウハウを同僚または他人に提供することに躊躇・不安を感じるのかについて尋ねたところ、「ある」が約3%、「かなりある」が約10%、残りの9割が「まったくない」と、ほとんどの人が全く躊躇も不安もせずに業務知識・ノウハウを伝えている。

次に、自分独自の業務知識・ノウハウを提供するよう求められた時、どのような条件があれば提供するのかについて尋ねたところ、「自分の知識は自分の財産であり、どんな場合でも提供したくない」が約1%しかなく、「誰であれ、将来の見返りが期待できる限りは提供する」が約20%、「職場の同僚には無償(見返りを求めず)で提供する」が約45%と、実に好感の持てる結果が出ている。

最後に、優れた知識を提供した人は、現状ではどのように報いられるか、また、望ましくは、どのように報いられるべきか、ということで、知識提供報酬の理想と現実について尋ねたところ、現実では、「他者に伝えることで自分の考えや知識が自分にとって整理できる」、「他者からの承認」、「多様な(自分と異質な)視点から意見の吸収ができる」、「自分の考え/仮説の検証になる」の順で多くなっているが、理想では、「報奨金などの金銭的な形で」が圧倒的に多くなっている。つまり、金銭を提供すれば知識を提供するという人達がいる一方で、金銭のために知識を提供するのではないという人達がいる。知識提供のインセンティブは、金銭だけでも名誉だけでもなく、極めて多面性があり、実に人の数だけ異なっているのではないかと考えられている。

学識経験者の間では、今後の経営システムとして、次のようなことが論じられている。

大昔は全てクラフト(Craft:手作り)で家具や靴をつくっていた。当然身近にお客様がいてその人のニーズに合うようにカスタムでつくっていた。

クラフト時代から後期クラフト時代に入り、産業革命などが起こり、マスプロ(Mass Production:大量生産)時代が始まっている。フォードに代表される米国がリードしてきたマスプロがベースになり、特定個人に手作りで対応していた時代から、見えない大衆相手に大量生産して、安くそれなりのものを提供できる時代になってきている。

その次にきたのが、我が国のトヨタに代表されるリーン (Lean Production:無駄の無い生産)時代である。リーン時代では我が国がリードし「Japan as NO.1」となったとたん、すぐに米国に引っくり返されてしまい、米国がアジル (Agile:俊敏な)経営を始めている。

これまで NKK も含めて我が国は米国を追い越そうと頑張ってきているが、今から米国のアジル経営を始めても、米国は 5~10 年後の先を進んでしまうことが考えられている。 そこで、 次はどのよ

うな時代がくるのかを最初から狙った方がよいのではないかということで考えられ、次は、知の連携(クリレイティブ(協創)=クリエイティブ+リレイティブ)時代がくることが予測されている。

今後は、マスプロ、リーン、アジルと進んで、クリレイティブの時代にいくであろうと考えられている。これからは、とにかくよいものを持った企業、人同士が組みながら、よりよいものつくっていかないと負組になってしまうと危機感を抱いている。

以上のことから、NKKでは、現状は土地・建物、生産設備などの「見える資産」の価値を見ているが、今後はノウハウ・スキル、社会的信用、ブランド、知名度などの「見えない資産」の価値を高めることが求められている。

#### 8.2.2.イントラネットを活用した情報活用に関する取組概要

NKK では、情報共有、業務のスピードアップ、お客様サービスの向上を図るため、Lotus Notes (以下、Notes)を活用したイントラネットネットを構築して情報活用の実践に取り組んでいる。

#### 8.2.2.1. 背景・経緯

1994 年頃、ホワイトカラーの生産性向上、新たな競争力確保などの必要性から、新たなコミュニケーション・ツールで情報の迅速化、共有化の支援を図るために、イントラネットを活用していこうという話が出てきた。その年の春には、早速イントラネットがまずは管理部門のトップで試行的に導入された。全社に普及させるためには、「情報を貯めることが必要」、「上の人が使えば下の人も使うようになる」との認識から、まずは役員が様々な情報を入力して社長に発信するという取組みからスタートした。その取組みは、トップダウン的に部長、支社長、課長、スタッフと順次下位役職へと展開された。1997 年 3 月にはほぼ全スタッフにイントラネットが導入された。2000年現在では、本社:約7,000ユーザ、グループ企業:約7,500ユーザ(12 ケ国 91 社)の計約15,000弱ユーザという大規模なイントラネットが構築されている。Notes 上の DB は約1,000種類構築されている。

NKKにおける情報活用は、基本的な情報共有から段階的に進めている。まず、第1ステップでは、ヘルプデスク、Q&A集など、基本的なサポートツールとしての利用からスタートしている。第2ステップでは、社内電子メール、社内電子掲示板としての利用を始めている。第3ステップでは、電子伝票としての利用を始めている。電子伝票の機能としては、利用しないとその本人が損をするもの、本人が必ず利用せざるを得ないものから導入している。具体的には、勤務実績(残業申請)、出張申請(各自積立後の清算)、事務用品の購買、福利厚生施設などの機能がある。この段階でかなりの定着が見られ、その結果、各部署で様々なニーズが発生している。第4ステップでは、社内の基本メディアとして位置付け、1996年~1997年にかけて、人事異動、社内電話帳、グループ会社便覧、取引先情報、生産速報など、社内刊行物を次々に電子化していった。現在は、第5ステップで、新しくより高度な情報コンテンツの提供を考える段階にあり、提供すべき情報コンテンツの内容と情報蓄積・活用の方法についての検討がなされている。

より高度な情報共有のための試みとして、まず R&D (研究開発)部門の効率向上を目的とした研究部内情報、研究テーマ、R&D レビュー (成果)の DB を構築している。NKK では、DB を構築するに当たり、研究者の時間配分について調査している。その結果、(1) R&D の前段階である新しい技術開発のためのニーズ、シーズのマッチングに約3割、(2) R&D の後段階である経過、成果の報告書などの資料づくりに約3割、(3) R&D そのものに約4割、時間をかけていることが明らかになっている。このため、(1) (2) に充当する時間を短縮し、(3) に時間をかけるべきとの結論付けを行っている。DB に情報登録されないと予算執行されない、上司が研究成果を直接参照できる、などの工夫を行っているが、期待していたほど活用されていない。

R&B の DB が期待ほど活用されていないのと同じ頃(1998年前半)、各部門で情報共有の活動が始まっているが、6 ケ月経過すると活動が消えるという現象が起り出している。この時「このやり方ではダメである」という考え方に至っている。「ノウハウとは?」と聞かれればパッと応えられるが、誰でも分かるように文章化するには大変な労力が必要とされている。熱心にノウハウを入力してくれるベテラン従業員もいるが、若手の従業員にはインセンティブがなく、なかなか入力してもらえていない。いつ役に立つか分からない、いつ評価されるか分からない、というものに時間を費す意味があるのかと疑問視する声があり、そこにインセンティブを働かせたり、評価の仕組み

を活用したりすることができていないと考えられている。

NKK では、ノウハウ蓄積は労力をかけても、参照側はインターネットの情報量に慣れているため、欲しい情報が思うように集まらないと不満を持ち、次第に、参照、活用しなくなり、やがて、ノウハウ蓄積が消滅していく、といった「知識消滅サイクル」(図 8.2-1参照)と呼ばれる悪循環に陥ることを明らかにしている。これを打開するために、サイクルを逆にまわしていく、ノウハウの流れを細く切断して管理する、などの対策も検討されている。

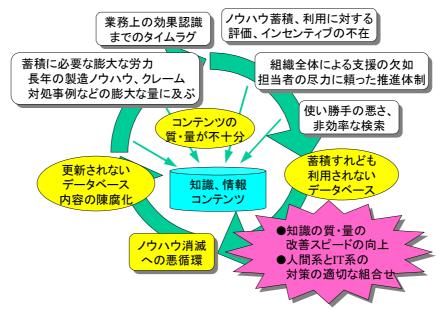


図 8.2-1 NKK における知識消滅サイクル (NKK 提供資料より作成)

#### 8.2.2.2. 現在の状況

NKK では、1996 年~1997 年にイントラネット上に掲載した情報コンテンツを、導入時期と情報コンテンツの 2 つの軸を設けてマッピングしている。NKK における情報コンテンツ・マップについて図 8.2-2に示す。このマッピング分析により、導入した情報コンテンツの種類も 1 年で約 500種類、2 年で 1,000 種類に増えていることが明らかになっている。

どちらかと言うと、知識・ノウハウ系に近い種類の DB は、鉄鋼事業で約 300 種類、総合エンジニアリング事業で約 50 種類、技術開発(研究所系)で約 50 種類ある。しかし、これらの DB は Notes 導入をきっかけに整備され始めた訳ではなく、従来型の「テクノロジー・ネット」と呼ばれる DB で社内的な研究成果や研究論文を数十年前から蓄積されている。カテゴリー別に見ると、鉄の企業だけに圧倒的に金属に関する資料が多くなっている。エレクトロニクスと異なり鉄の分野では、溶接技術など 100 年経っても原理・原則が変わらないため、古い資料でも十分現在でも通用すると考えられている。

# 8.2.2.3. 推進体制

本社の情報システム部を中心に推進しているが、単なる情報システムの構築・運用だけでなく、 情報の有効活用に向けて、他業務の役割も兼務するようになってきている。従来の情報システム部 門であれば、ハードウェアの配備、ソフトウェアのインストール、各種操作方法の教育、各種業務 の改善・改革などの業務を行っていればよかったが、価値観の意識付け、インセンティブや評価の 在り方の検討など、求められる業務範囲が拡大しつつある。

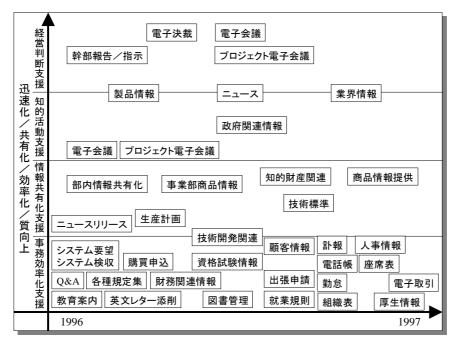


図 8.2-2 NKK における情報コンテンツ・マップ (NKK 提供資料より作成)

# 8.2.2.4. 促進剤・成功要因

# インセンティブ

最も効果的なインセンティブは、金銭でも名誉でもなく、それがないと成り立たない、情報や知識を共有しなければ、効率的に業務できない、といったものであり、営業がその最たる業務して取り上げられている。従来の営業は、自社商品だけを販売するスタイルで成り立っていた。しかし、最近では、お客様の視点で物事を考え、他社の商品と組み合わせてでも、ソリューションを提供しなければ、成り立たなくなっている。また、従来は 48 時間以内にお客様に回答すれば、お客様も満足していたが、最近では 12 時間以内に回答しなければ、お客様は満足しないとまで言われている。このため、あらかじめ提案可能なコンテンツをパッケージ化しておき、そこから見繕って新たに組み直して提案する、といったことをせざるを得ない状況となっている。ゼロベースから提案を検討していたのでは日が暮れてしまうし、お客様からの問合せの 1 週間後に提案していたのでは他社と契約されてしまう、つまり、営業の世界では、知識や情報を皆で共有できる形態にしておかなければ、業務そのものが成り立たなくなってきているのである。このような意味では、プロダクト・アウトの発想ではなく、お客様の視点でビジネスをしていくことが、最大のインセンティブと考えられている。

#### 人材育成

研削、研磨などの熟練的技術は、ビデオ教材を活用して伝承している。このような伝承教育は、現場レベルではきちんと実施されている。ビデオを見ながらその脇でさらに色々なことを教える、Q&A をしながら相手に伝えていく、といったフェース・トゥ・フェースによる伝承教育も併せて実施している。

#### コミュニティ

溶接分野のプロ、商法のプロなど、特定分野のエキスパート達を束ねたフォーラム「専門職フォーラム」がイントラネット上で運営されている。例えば、若手従業員があることに迷っていたら、その相談を専門職フォーラムに投げ込むと、その分野の専門職からアドバイスをもらうことができる、というものである。経歴、成果、セールスポイント、顔写真など、各専門職の特徴を Web ページに掲載し、若手従業員が参加し易いような工夫も行っている。

#### IT(情報ネットワーク)

NKK における情報ネットワークインフラの現状について図 8.2-3に示す。社外の拠点とはインターネット経由で接続しているが、社内の拠点とはNotes を活用したイントラネットで接続している。 社内の情報ネットワークとしてインターネットを活用しない理由は、契約情報、予算情報などの社外秘情報を多く取り扱っているためである。

また、出張先や自宅でも社内と同様にイントラネット環境が欲しいとの要望があったことから、NNCS (NTT Network Connect Service:フレームリレー)網を活用したテレワーク用ノーツ・ネットワークも構築している。

Notes サーバは、WAN に流れる情報を最小限に抑えることで、全社に素早く情報を流すことを優先している。また、折角登録した情報が消えてしまわぬよう、毎日バックアップを取得し、最悪1日前の状態に復元できるように設計している。これまでのトラブル発生件数は0件と、非常に安定したネットワーク環境を実現している。

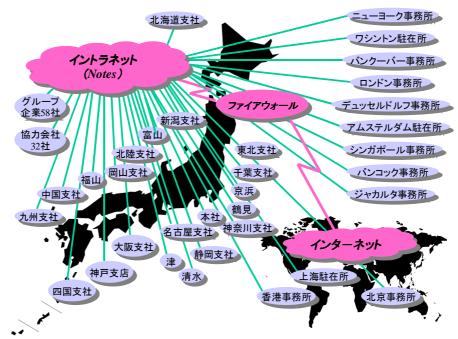


図 8.2-3 NKK における情報ネットワークインフラの現状 (NKK 提供資料より作成)

#### 8.2.2.5. 効果・成果

当初、イントラネットは、事務効率化支援の色彩が強かったが、やがて、申請書類・伝票がどこで滞留しているかが分かる、納期が警告される、などの業務遂行支援機能が提供されるようになり、社内でイントラネットの便利さが浸透している。その結果、イントラネットのより本質的な利用を求める声が高まり、より高度な情報共有についての検討が行われるようになるなど、従業員の情報活用に関する意識が高まってきている。

現在、お客様の要望に対して、自部門だけでの対応は困難になっているが、イントネットによる情報活用により、部門の枠を越えた情報提供も比較的円滑に行われている。例えば、ある市町村のゴミ焼却炉のリプレース計画について検討する場合でも、各市町村レベルのリプレース計画、県レベルの市町村共同のリプレース計画、国レベルのエコタウン計画と、それぞれが関係しており、営業活動上、3つのレベルの情報を全て持ち合わせる必要があるとされている。

#### 8.2.2.6. 課題と今後の方向

NKK では情報入手に関する社内調査を実施している。ある分野を深く研究したい、あるトラブルを早急に解決したい、といった時、それに関する情報をどのように入手しているかについて尋ねたところ、「できるだけ近い関係者からしらみつぶしに聞いてみる」、「情報源を探す」、「大学関係者の知り合いに聞いてみる」など、様々な方法で情報入手が行われている中、「必要な情報は得られないのであきらめている」が比較的多くなっている。また、社内の情報共有が現在どのよう

なレベルにあると思うかについて部長以上の管理職に尋ねたところ、情報インフラは非常に充実しているが、制度やインセンティブはほとんどない、といった意見が比較的多くなっている。つまり、 道具だけはあるけれども、人間系のインフラの部分があまり進んでいないと考えられている。

また、従業員の世代間でノウハウの量に格差が生じていることも明らかになっている。最もノウハウが多いのは、製鉄所新設など多額な予算を使用し、様々な業務経験を積んできた、50歳以上、いわゆる高度成長期を経験してきた世代であると考えられている。次に、ノウハウが多いのは、50歳以上の世代が築きあげてきたものを一生懸命維持し、経験や苦労も少なく新しいこともあまり実施していない、30歳半ばから40歳代までの、いわゆる安定成長期を経験してきた世代であると考えられている。一方、最もノウハウが少ないのは、新しい設備投資が少ないためチャンスも少なく、経験も少ない、30歳代前半以下、いわゆる平成世代、インターネット世代であると考えられている。従って、50歳以上の世代のノウハウを30歳代前半以下の世代に伝えればよいと思われるが、30歳代前半以下の世代の問合せに対する50歳以上の世代の回答は、30歳代前半以下の世代が必ずしも望んでいる内容ではないとされている。世代によりコミュニケーション方法が異なっているため、本人同士のコミュニケーションに任せていたのではうまくいかないと考えられている。

そこで、グループ企業の日本鋼管テクノサービス株式会社のような、知識管理に関する専門的な クルーを組織的に置き、各分野毎に知識管理リーダーを配置し、必要な知識、継承しなければなら ない知識を明らかにし、知識管理の体系化を図ることが検討されている。

今後は、お客様の満足度を向上させるための仕組みとして、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの仕組みを取り入れていくことが検討されている。例えば、特定会員のお客様からのインターネットによる問合せに対して、共有情報を活かしながら専門技術者と連携し提案型で短時間に回答する、といった仕組みである。これにより「NKK はお客様を大切にする企業である」という企業イメージも高められると考えられている。

現状、プラントを取り扱っている部門、水処理機械を取り扱っている支社・支店など、複数のチャネルを使ってお客様に対する営業活動を展開している。従って「NKK は毎回違う社員が同じことを聞きにくる」とお客様から苦情を言われかねない状況にある。このため、お客様に余計な負担を与えぬよう、誰かが営業活動を行ったら、お客様に関する情報や営業活動情報を蓄積・共有していくことが必要とされている。