8.3.セコム株式会社

セコム・グループ（以下、セコム）は 141 社で構成され、その中核はセコム株式会社（本社は東京）である。1962 年（昭和 37 年）7 月 7 日、我が国で初めての警備保障会社として創業し、そのセキュリティ事業を中核とし、情報系、メディカル、教育、損害保険、地理情報サービスの 6 事業を中心に事業展開を図っている企業である。

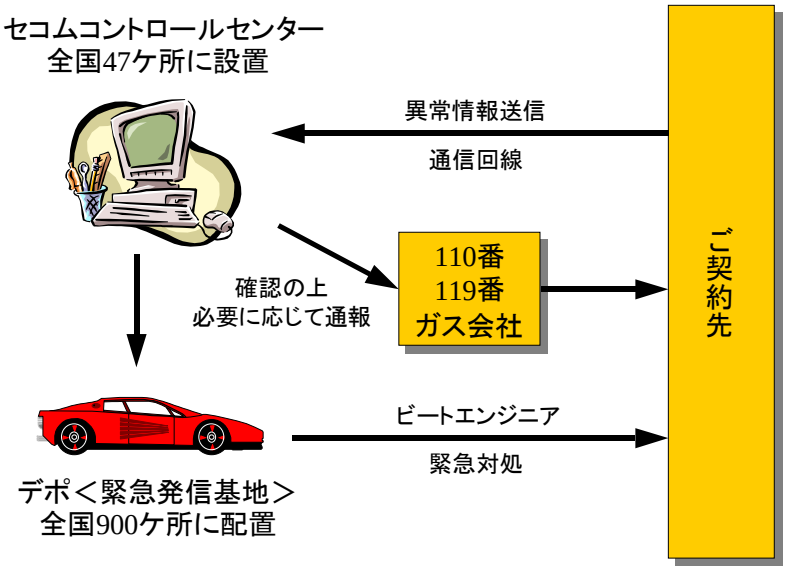

図 8.3-1 **セントララライズドシステム（セコム提供資料より作成）**

創業当初は、常駐警備、巡回警備などの人的な警備から開始している。

創業 4 年後の 1966 年（昭和 41 年）には、図 8.3-1に示すような「セントララライズドシステム」というオンラインのセキュリティ・システムを我が国で最初に開発している。事業所または自宅といったお客様の建物に、侵入、火災などをキャッチするセンサーおよびコントローラという専用機を取り付け（各機器はレンタルとなっている）、セコムのコントロールセンターと通信回線で結んで、その建物を 24 時間監視するシステムとなっている。コントロールセンターに異常信号が入ると、センターの指示により、その建物の最寄りのデポ（緊急発信基地）からセコムの従業員が駆け付け、できるだけ被害を最小限にくいとめることを目的としている。必要に応じて 110 番、119 番にも通報が行われている。つまりセコムでは、24 時間監視して異常信号をキャッチしたら駆け付ける、という長期契約型のサービスを提供している訳である。現在ではセコムの売上げの約 75%を占め、中核的な事業となっている。

セントライズドシステムの他は、超高層ビル、空港、デパート、銀行などの大規模施設における常駐警備や現金護送があげられる。

契約件数（建物数）は、国内グループとしては、約 614,000 件（法人：約 466,000 件、個人：約 148,000 件）、海外グループ（台湾、韓国、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、中国、米国、英国、オーストラリア）としては、226,000 件となっている。

ネットワーク基盤としては、グループ企業が 141 社、コントロールセンターが各都道府県に各 1 ケ所の計 47 ケ所、デポが 969 ケ所（国内 843 ケ所、海外 126 ケ所）、端末（コントローラ内のマイコン）が 840,000 台（国内外グループ契約件数分）設置されている。

ネットワーク基盤を通じて、お客様にとって安心で快適なサービスをトータルに提供していこうと、1989 年（平成元年）以来、社会システム産業の構築がセコム全体の目標となっている。

従業員数は、セコム本体としては約 12,000 名、国内グループ（セコム本体含む）としては約 25,000 名、海外グループとしては約 7,000 名の計 32,000 名となっている。

8.3.1.KM に関する認識・考え方

セコムでは、これまで KM に関して意識的に取り組んできた訳ではないが、結果として KM に近い部分があるとの客観的な評価を受けている。例えば、野中氏による KM に関する社内取材を受けた結果、非常に興味深いとの評価を受けており、KM の事例としても紹介される機会が増えている。

8.3.2.イントラネット「SECOM FOCUS」等を活用した情報共有に関する取組概要

セコムでは、国内最大級のイントラネット「SECOM FOCUS」（以下、SECOM FOCUS）等を活用した、情報共有に関する取組みを実践している。

8.3.2.1.背景・経緯

セコムの組織形態は 24 時間体制＆ネットワーク型と言える。事業所は約 1,000 ケ所あるが、更に常駐警備および現金護送の拠点がある。常駐警備または現金護送の担当従業員は、基本的に防災センターなどのお客様先の施設に常駐している。よって、事業所を含めると、拠点数は約 2,000 ケ所となる。従業員約 32,000 名は、各拠点に分散しているが、規模としては小人数の拠点が多い。なおかつ、勤務形態は 24 時間交代勤務制をとっているため、従業員は一斉に集合することはできなくなっている。社内の講習、施策などを全社に徹底することは、非常に実施しにくい組織形態となっている。このような状況下、いかに情報共有していくかという点で苦労している。

セコムの考え方としては、組織だから幹部まで確実に情報伝達されれば現場の従業員には幹部から情報伝達されればよい、企業の進む方向や考え方は従業員にある程度理解されればよい、といったものではなく、全従業員に企業の進む方向や考え方を確実に理解してほしい、といったものである。このような情報を伝達するためにどうすべきかを考えた場合、何か 1 つのシステムやツールで決定的なものはないため、様々な手段を用いて伝達することを行っている。

セコムでは、1996 年 9 月、SECOM FOCUS の稼動を開始している（図 8.3-2 参照）。接続端末数 500 台でスタートし、現在は約 5,000 台（幹部全員分）に増え、将来的には国内では 1 人 1 台を目指して拡大し続けている。1997 年 1 月、通達の電子化を行い、SECOM FOCUS での閲覧を可能にしている。

また、セコムでは、「スピード経営」を標榜し、会議を非常に嫌い、直接交渉する風土が強い。例えば、稟議は「紙の時代」から、起案者から決裁者までに経由する組織は 2 つまでという制限が設けられていたが、1997 年 4 月の稟議の電子化により、さらなるスピードアップが図られている。現在では、起案者から決裁者へダイレクトに稟議書が届き、決裁が行われるようになっている。

その他、人事通達、産業振興、有給休暇、業務マニュアルなど、様々なものが電子化されている。1997 年 7 月より社内報も電子化されている。

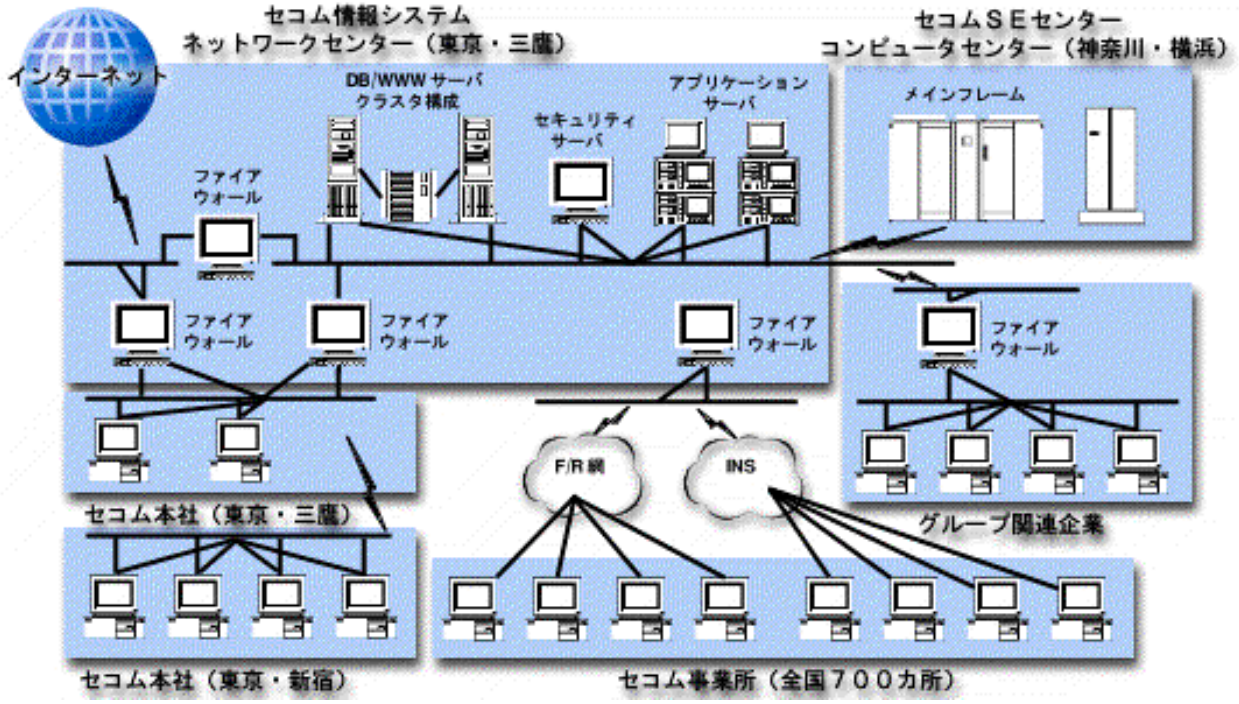

図 8.3-2 SECOM FOCUS **のシステム構成図**（http://www.sisnet.or.jp/sis/sis/s_focus/focus.html）

8.3.2.2.現在の状況

SECOM FOCUS における主な機能または情報は次のとおりである。

◆ 電子メール
◆ 通達・経費処理・申請
◆ 稟議
◆ 社内報「サイバー・セコミュニティ」（後述）
◆ お客様の苦情・要望に関する情報・ノウハウ（後述）
◆ 営業情報
◆ 役立つ情報
　－ 報道発表に関する情報
　－ セコムの視点からみた社会常識や現代用語の解説
　－ 本社で 1 回／月、開催されている外部講師による講演の要約
◆ 投書箱・目安箱「本社に言いたい」
　－ 業務上の困りごとや不満を誰もが書込み可能
　－ 社長直轄の戦略企画室が書込みを整理し全て社長が目を通す

セコムは、非常に特殊で情報伝達しにくい組織形態となっている。しかしながら、全従業員に情報を伝達するために、SECOM FOCUS で現場の従業員までカバー仕切れない部分は、事業所単位で、通達等を回覧したり、壁新聞を貼り付けたり、「朝礼」、「引継」などのフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションをしたりしている。つまり、メディア・ミックスの発想で、それぞれ媒体には特性があり、それぞれの特性を活かすべきであると考えられている（理解性では紙媒体の方が文字を読み易く理解し易いが、速報性・閲覧性では電子媒体の方が優れている）。

社内報は、現在、紙媒体と SECOM FOCUS 上の電子媒体を併用している。

紙媒体の社内報（年 14 回、約 50 頁）は、セコム全体で 1 つの共通のものを本社広報室で作成している。グループ従業員全員に 1 部ずつ配付されているものは、社内報に限られているため、通達の解説、経営方針などを掲載し、情報伝達ツールとして活用されている。現場の若手従業員にも分かり易く伝えるために、内容に影響の無い範囲でできるだけ平易な表現にする工夫がなされている。

電子媒体の社内報は、SECOM FOCUS 上の「サイバー・セコミュニティ」としてスタートしている。紙媒体の社内報と全く同じ内容を SECOM FOCUS に掲載するのでは意味が無く、二度手間になってしまうため、媒体特性（速報性、閲覧性）に合わせて掲載する情報を加工・追加している。例えば、長文記事は要約する、バックナンバーの掲載記事の検索機能を設ける、SECOM FOCUS 上で投稿などの書込み機能を設ける、などの工夫を行っている。

お客様からの苦情は、事業所単位で「苦情シート」に手書きで記録するようにしている。ただし、これらの苦情情報を全て本社で吸い上げ全事業所に周知するようなことは混乱を招くため実施していない。頻繁に発生しているもの、ただ単に突発的に発生したものではなく、システムの中で新しい傾向として出てきたので、制度的に見直さなければいけないもの、といった苦情情報については、注意を喚起するようにして、全グループ的に対応している。

お客様から緊急性の低い要望も受け付けている。セコムの商品は、お客様先にセンサーやコントローラとして設置されており、全てレンタル契約となっている。このため、契約期間中のサービス提供という形態となっており、売切商品とは性質が異なっている。一般的に、売切商品は、お客様に売れば、メーカの手を離れ、どこのお客様が購入しているかまではわからなくなってしまうが、セコムでは、全てのお客様と契約しているため、どこのお客様までかがわかるようになっている。また、お客様に継続してサービスを提供することにより、お客様の情報は常にフィードバックされる仕組みになっている。

セキュリティ事業の担当従業員は、第 1 に、自らの業務知識や技術を習得・向上し、担当しているお客様によりよいサービスを提供することが求められている。第 2 に、セコム全体がどのような事業を行っているのかを習得することが求められている。具体的な活動としては「ポートフォリオ・セールス」があげられる。セキュリティ分野の営業だけを行うのではなく、グループ全体の営業担当者という意識を持って、医療、教育などの他分野の営業も合わせて実施していこう、という

セールス方法である。例えば、お客様とセキュリティに関する商談を進めていく中で、お客様のプライベートな話題になり、お客様が子供や祖父母の病気のことで困っていれば、このような医療サービスはいかがでしょうか、といった、むしろ積極的なトータルな営業を心がけている。

営業ツールも徐々にそのような方向になってきており、「セコムグループ全事業マップ」（セコムの事業やサービスの概要をまとめたもので、毎年 7 月 7 日の創立記念日に全従業員に配付されている）もそのツールの 1 つとして有効に活用されている。

このように、各従業員は、自部門の業務内容だけでも精一杯の中、他部門の業務内容まで習得することは、なかなか難しいと考えられているが、各事業の概要程度は最低限習得することが期待されている。

8.3.2.3.推進体制

SECOM FOCUS の導入当初は、専任のプロジェクト・チームが全グループの推進役を担っていた。現在では、各事業の中で各部門が SECOM FOCUS 上のコンテンツの管理役を担っている。ネットワーク上の技術的な管理は、セコム情報システム株式会社が実施している。

8.3.2.4.促進剤・成功要因

● 社内制度、インセンティブ

セコムの組織の特徴としては、中途採用者が多いことがあげられる。トップの方針で定期採用者以上に中途採用者を毎月採用している。トップの方針とは、中途採用者の多い組織気風を経営文化として継続していきたい、組織は同質的な従業員ばかりでは成長しないため、様々な業務を経験してきた中途採用者を採用していきたい、ということで、必ずしも定期採用者だけでは経営が成り立たないということではない。中途採用者には、根本の部分はセコムの企業理念をしっかりと身につけてもらい、その他の部分はそれぞれの個性を活かしてもらうことが期待されている。当然、中途採用者には様々な考え方の持ち主がいて、組織内に摩擦や軋轢が生じると考えられるが、却って摩擦や軋轢が生じた方が組織は活性化するという是の考え方である。

中途採用者が継続して入社するようになると、人事評価の面で課題が出てきている。中途採用者は、入社時の年齢が様々であり、前職の経験年数もばらついている。このような中途採用者を評価するために、人事評価の公平性と透明性を高めることが求められている。このため、評価項目は、業務の種類によって若干異なるが、評価項目数を多くする工夫を行っている。評価方法は、評価項目毎に 5 段階評価（例：よくできた／できた／ふつう／できない／全くできない）にすると、評価者の主観が入ってしまうため、Yes／No（できた／できない）だけで評価し、その分、評価項目を増やすという工夫を行っている。この評価方法により、3 ケ月に 1 回、上司が部下を評価・面談し、評価内容を説明しながら、評価シートに記録している。つまり、従来、ブラックボックスであった評価プロセスを可視化している訳である。セコムでは、3 ケ月に 1 回の評価・面談および昇級試験で、従業員の評価が決まってくる。できるだけ公平な形で本人の納得する形で評価を決めていくようにしている。

● 人材育成

言い放し、書き放しでは、風土として広がっていかないため、様々な「場」を通じて、常に意識付けを行っている。

まず、最も大事なものとして、現場における OJT があげられる。

次に、地域単位の研修があげられる。セコムにおける研修は「セコム HD センター」（HD：Human Developer）と呼ばれる研修所で行われている。独自の研修プログラムにより年間延べ 12,000 名の従業員が教育を受けている。現在、セコム HD センターは、静岡県御殿場、三重県名張、熊本県阿蘇の 3 ケ所にある。必ずどの研修プログラムも企業理念を考える講座があり、小人数グループに別れ、テーマを決め、グループ・ディスカッションを行い、その成果を発表するという内容になっている。企業理念、あるべき姿といったものの意識付けを繰返し繰返し教育している訳である。

このように、様々な角度から取り組まないと、セコムの従業員は多様な特性を持っているため、ついつい現状に甘え惰性で過ごしかねないと考えられている。

● 風土・文化、従業員意識

セコムは、セキュリティ事業が中心であり、リスクマネジメント（危機管理）が柱となっているため、「常に緊急である」という意識を組織的に持っている。例えば、お客様先で侵入や火災が発生した時には、瞬時に異常信号を受信し、何分後かには駆け付ける、という業務が日常となっている。お客様は、侵入や火災を防ぐために、セコムに料金を支払い、その対価としてセコムから 24 時間、365 日対応のサービスを受ける訳である。従って、扱っている情報は、パソコンが修復するのは 1 週間後、といった緊急性の低いものではなく、侵入や火災が発生している、といった緊急性が非常に高いものばかりとなっている。夜間でも機器の故障が発生すれば、その場で修復する、すぐに修復しない時には、機器交換を優先的に行い、別途修復を行う、といった迅速さで対応している。このため、他企業とは情報に対する感度が異なっていると考えられている。会長直筆の「常在戦場」という置物を机上に置き、「常に戦場だと思え」という意識で日常の業務に取り組んでいる。

セコムの現場業務は、基本的には、マニュアルどおり、決められたことを決められたとおりに実施するということが最重要となっている。また、お客様のためには、決められたことだけを実施すれば済むというものでなく、それぞれの状況を判断しながら、プラスαの対応をしていかなければならないと考えられている。しかし、決められたことを決められたとおりに実施するだけではマンネリ化してしまうため、常に意識改革が必要とされている。現在では、お客様の方が変化の激しい時代であるため、より迅速な対応が求められている。このため、従来どおり、決められたことを決められたとおりに実施する一方で、決められたとおりに実施していることが、本当にこのままでよいのか、といった見直しも行うようにしている。つまり、各部門で意識革新的な活動を実施している訳である。具体的な活動としては「チェンジ・リーダー制度」があげられる。チェンジ・リーダー制度とは、事業所毎に核となるチェンジ･リーダーを、役職者ではなく現場の従業員の中から選出し、チェンジ・リーダーが中心となり、業務見直しや組織活性化を実施していく制度をいう。

セコムは、伝統的な大企業のようにあえてピラミッド型の組織に固めないようにしている。セコムでは、若手従業員がアイディアを提案する時は、必ず課長や主任に報告しなければいけない、課長や主任を飛び越して部長や室長に相談してはいけない、といった風土は弱く、むしろ、できるだけフラットにせよ、直属の上司を飛び越して相談してもよい、といった風土が強くなっている。このため、役職の付いていない従業員が自由に提案できるようになっている。

また、トップへ提案する場合は、関連の役員を招集するということはせず、実際に提案を検討した従業員がトップと交渉すればよいということになっている。このため、課長や主任がトップへ提案している光景は日常茶飯事になっている。

つまり、組織は強固にすると多々弊害が出てくるため、少しハンドルに遊びがあるくらいの方がよいと考えられている。

セコムでは、いつでも新規事業をスタートできるように、毎日人事異動を発令できるような体制をとっている。また、組織改革を実施する時は、ほとんどの場合が、部分的な変更ではなく、根こそぎ的な改革となっている。そのため、セコムでは、役職者が自分の世界をつくりその世界に従業員を抑え込む、1、2 年経つとセクショナリズム（派閥主義）が出てくる、といった問題は回避できている。

8.3.2.5.効果・成果

SECOM FOCUS の効果・成果としては、情報の共有化と意志決定のスピードアップがあげられる。

電子メールによる従業員間の情報交換の他に、通達の電子化や各部門の Web サイト開設により、人事情報、営業情報などの情報の共有化が図られている。

また、稟議の電子化により、稟議書が誰のところで滞留しているのかが一目でわかるといった進捗状況が確認できるようになっている。このため、最長 1 ケ月かかっていた稟議が 1～2 日で完了するようになり、意思決定の大幅なスピード化が図れている。

8.3.2.6.課題と今後の方向

セコムでは、セキュリティ・サービスを受けているお客様、来社したお客様など、様々なお客様に対して、将来的にはそれぞれのサービスをトータルなサービスとして提供していきたい、と考えられている。お客様から見れば、セキュリティ・サービスの営業担当者も、お客様受付担当者も、同じセコム・グループの従業員である。例えば、お客様受付担当者が既に入手したお客様情報を共有していないまま、セキュリティ・サービスの営業担当者がお客様訪問すると、お客様に同じ質問の負担を与えかねず、お客様の信用もなくなる危険性がある。このような問題を回避するために、お客様 DB の拡充が検討されている。

8.4.郵便局

郵便局については、情報・ノウハウの共有・活用、または、情報化推進活動に積極的に取り組んでいる局の中から 4 局（東京郵政局管内 1 局、東海郵政局管内 1 局、九州郵政局管内 2 局）に対してヒアリング調査を実施した。

8.4.1.「情報・ノウハウの共有・活用」の現状

郵便局における情報・ノウハウの共有・活用の現状について、次のことが明らかになった。

(1) チームを単位とした情報・ノウハウの共有、活用

活動単位がチーム（班）なので、これが情報・ノウハウの共有単位として活性化することが望まれている。年１回のチーム活動発表会は成功事例等の共有の場となっている。

(2) 自主研究会、業務研究会を探知とした情報・ノウハウの共有、活用

自主研究会や業務研究会が成功事例の共有という観点で重要な役割を果たしている局ないしは業務もある。

(3) 郵政局と郵便局の間の中間単位における共有化

郵政局と郵便局の間に県単位の「県本部」、ブロック単位の「営業本部」などが設置されているケースがあり、この中で営業情報の共有や業務改善のためのソフトウェアの共有がされている事例がみられる。（一方では、ソフトの共有化は動作環境の違い等から難しいとする見解もみられた）

(4) テンポラリーなミーティングによる共有化

重要な営業成功事例や、クレーム案件については、テンポラリーな全体ミーティングにより成功事例を共有する事例がみられる

8.4.2.「情報・ノウハウの共有・活用」に関する課題

郵便局における情報・ノウハウの共有・活用の課題について、次のことが明らかになった。

(1) 郵便において不足している情報・ノウハウ

郵便で不足している情報・ノウハウとしては、転入・転出の情報、交通事情、区分機のトラブル時対応ノウハウ、営業の声かけノウハウ、側面からのアプローチのノウハウ、民間企業のアプローチなどが挙げられている。

区分機に関しては、保守関連のノウハウが少ない、保守を行える職員は少数であるため、年に 2、3 度発生する停電の際には復旧に手間取っているといった指摘も見られた。情報の入手先としては、保守業者が定期的に点検にくるため、わからないことがあればその時に質問するようにしているのが現状である。

(2) 郵便において不足している情報・ノウハウ

貯金で不足している情報・ノウハウとしては、未利用者の情報、お客様の在宅時間等が挙げられている。

(3) 保険において不足している情報・ノウハウ

保険で不足している情報・ノウハウとしては、未契約者の情報、終身などの非利殖型保険の販売ノウハウ、コミュニケーションのノウハウが挙げられている。

8.4.3.「情報・ノウハウの共有・活用」の推進体制

郵便局における情報・ノウハウの共有・活用の推進体制として、次のことがあげられる。

(1) トップダウンの情報流通

基本的にトップダウンの流れによる情報の周知という形で、共有化が図られている。営業で成功した場合もまず課長がそれを把握し、皆に周知するという形態である。

(2) 情報化推進リーダー

情報化推進リーダーは各局に一人いるが、必ずしも情報・ノウハウ共有に関してイニシャティブをとっているわけではない。

(3) 横の連携組織

有志による勉強会を夜実施しているケース、事業の壁を超えて課長代理以上のクラスが意見交換するような動きもあり、共有化に向けた素地は社会関係面では構築が進んでいる傾向がみられる。

(4) クレーム・要望対応

苦情対応の体制は組織化されているが、プラス方向でのシステマティックな活用はそれほど実施していない点が指摘されている。

8.4.4.「情報・ノウハウの共有・活用」の実施による効果

それほど効果として目に見えるものが出ているケースは少ない。一部ブロック単位で発表された成功事例の採用で効果をあげた局がみられるとともに、シェアウェアによる業務効率の向上の事例もみられた。

8.4.5.情報・ノウハウの共有・活用」の実施上の問題点

お客様情報の活用におけてはプライバシーの問題に十分配慮する必要があり、この点への言及が多くの局関係者より指摘された。

職員の負荷増加（いったん上に吸い上げたうえで、下に下ろす形が中心なので、同じ情報を形を変えて、ブロック、県本部、郵政局のそれぞれに送らなければならないなど）が問題となっているという指摘もみられた。

自主研究会における情報の蓄積が現行ではあまりなく、聞きっぱなしになっているため、DB 化が望まれるという意見もみられた。

業務のシステム化、自動化は業務効率の向上に大きく寄与しているが、一方ではブラックボックス化の危険性も指摘されている。

8.4.6.情報・ノウハウの共有・活用の促進のために必要なこと

まずもってインフラ関係の整備が必要であることが指摘されており、パソコンの台数が絶対的に不足しているという意見が多く見られた。

さらには、職員におけるパソコン等の操作技術の向上についても多くの局において指摘された事項である。

営業関連のセクションでは、顧客情報の一元的管理の必要性と迅速なアップデートが今後の活用の上で必要なことが指摘されている。さらに今後の IT 対応のためには、PC によるコンサルティングセールスの推進も課題として挙げられている。

事業別の組織として営まれてきたという背景を反映して、本省レベルでの 3 事業の壁を超えた情報の共有化も必要との指摘がみられた。

さらに、情報共有や活用のシステムを作っても、情報共有や活用を日常業務に組み込む（これをやらないと、業務が進まなくなってしまうくらいにする）ような仕組みにしないと機能しないのではないかといった指摘がみられた。

現場では多忙感がかなりあり、情報共有の時間と場が不足しているとの指摘もみられた。

8.5.事例のまとめ

本節では、企業ならびに郵便局ヒアリング調査によって得られた結果をまとめ、情報・ノウハウの共有・活用が現場においてどのように実施され、また課題が意識されているかを比較する。企業のヒアリング結果のまとめについては、表 8-1 に示す。

8.5.1.KM の実施状況（情報・ノウハウの共有、活用状況）

企業におけるＫＭの実施は、試行錯誤的な模索を続けている場合もあるが、その中から適切な業務や共有方法を見いだしつつある。主な知見は以下の通りである。

（1）KM のメディアとしては、イントラネットやグループウェアの場合が多いが、工場現場の作業に関してはビデオを活用するなどの特徴がみられた。

（2）対象業務は、営業という分野がＫＭの必要性が高く、重要な突破口となっている点が明らかとなった。

郵便局では、情報・ノウハウの共有、活用に関しては、個人単位をベースとした共有形態の他にチームや研究会の存在が指摘されている。主なポイントは以下の通りである。

（1）チームが情報・ノウハウの共有単位として機能

（2）自主研究会や業務研究会が情報・ノウハウの共有の場として機能

（3）県単位、ブロック単位の組織が情報・ノウハウの共有の場として機能

8.5.2.KM の実施（情報・ノウハウの共有・活用）に関する課題

企業においては、情報共有の仕組みを構築しても、半年後には活動が沈滞してしまうという課題が指摘されている。この背景として情報・ノウハウを提供することへのインセンティブが各自異なることや情報の蓄積がないと利用も進まないために悪循環に陥りやすいことが指摘されている。

郵便局においては不足している情報・ノウハウとして以下のものが挙げられている。

（1）郵便で不足：転入・転出の情報、交通事情、区分機のトラブル時対応ノウハウ、営業の声かけノウハウ、側面からのアプローチのノウハウ、民間企業のアプローチ等

（2）貯金で不足：未利用者の情報、お客様の在宅時間等

（3）保険で不足：未契約者の情報、終身などの非利殖型保険の販売ノウハウ、お客様の家族構成、コミュニケーションのノウハウ

8.5.3.KM（情報・ノウハウの共有・活用）の推進体制

企業における KM の推進体制は、企業では情報システム関連セクションが担う場合が多い。一方では提案制度からできたセクションがＫＭ活動を展開している例がみられた。

郵便局の情報・ノウハウの共有・活用の推進体制としては、主として現行の情報流通ルートが機能していることが示された。ただし、草の根的な活動も萌芽が見られる点も指摘されている。具体的には以下のような点が指摘できる。

（1）トップダウン型の情報周知が主流

（2）情報化推進リーダーの活性化が課題

（3）組織の壁を超えた共有化に向けた萌芽

（4）苦情対応の徹底の一方でプラス活用は希薄

8.5.4.KM の実施効果（情報・ノウハウの共有・活用の効果）

企業において情報・ノウハウの共有、活用の効果として指摘されているのは以下の点である。

（1）営業の顧客へのレスポンスまでの時間の短縮化

（2）顧客からの課題解決につながる案件の増加

（3）新しい提案の増加

（4）情報共有による組織間連携のスムーズ化

これに対して、郵便局ではそれほど効果として目に見えるものが出ているケースは少ない。ただし、ブロック単位で発表された成功事例の活用、シェアウェアによる業務改善などにより効果をあげている例もみられた。

8.5.5.KM（情報・ノウハウの共有・活用）の実施上の問題点

企業側はそれほど問題点として強調している点は見いだせなかった。

郵便局では、主として、問題点として意識されているのは以下の諸点である。

（1）顧客情報の活用におけるプライバシー保護のあり方
（2）職員の負荷増加
（3）自主研究会における情報蓄積の乏しさ
（4）ブラックボックス化、空洞化

8.5.6.KM（情報・ノウハウの共有・活用）の推進のために必要なこと

企業においては、トップからのビジョンやメッセージが求心力をもたらすことや、情報共有の文化等が挙げられている。このほか、営業支援においては現場と同じ視線で向かうことの重要性も指摘されている。インセンティブは報酬的なものよりも企業からの評価等の方が効果的であるとしている。

郵便局では、主として、以下のような点が促進上問題であるとして、指摘されている。

（1）パソコンの台数を増やすこと。
（2）職員におけるパソコン等の操作技術の向上
（3）お客様情報の一元的管理、迅速なアップデート
（4）PC によるコンサルティングセールスの推進
（5）本省レベルでの 3 事業の壁を超えた情報の共有化、現場対応
（6）情報共有、活用の日常業務への組込み
（7）情報加工等の工夫が必要

表 8-1　企業ヒアリング結果のまとめ

対象企業／比較項目	富士ゼロックス（株）	日本鋼管（株）	セコム（株）
事業・組織の特徴	●1991 年以降、「ドキュメント・カンパニー（知を伝える媒体）」というコンセプトを掲げており、事業とナレッジが密接に結びついている。 ●1996 年のゼロックス･グループの長期計画でナレッジ中心に事業展開する方針が出され、CKO も置かれている。	●事業は大きく、鉄鋼、総合エンジニアリング、環境関連を始めとする新規事業等に分かれ、それぞれで事業内容が大きく異なる。	●国内グループ全体で、2,000 ヶ所に 25,000 人が分散している。地域的にも全国に分散している。 ●24 時間･365 日体制でのサービス提供が事業の前提となっている。 ●情報ネットワークを基盤とする機械警備が事業の中核となっている。
KM **のための** IT **整備状況**	●ロータスノーツを活用し、ノーツのデータをイントラネットへインポートしている。	●1994 年グループウエアの導入が管理部門トップ層から始まり、1997 年にはほぼ全社スタッフへ導入された。	●幹部社員を中心として 5,000 人へ端末のパソコンが導入されているが、フィールド社員へは配置していないことから、情報伝達は紙媒体も併用している。
KM **への取組み内容**	●年２回、コーポレート・サミットを開催し、ナレッジをテーマに議論している。 ●２年前に「何でも相談センター」が設立され、営業マンからのどのような質問に対してでも対応する。利用メディアは電話が 75% ●これまで「何でも相談センターに」寄せられた質問およびそれへの回答結果を「何でもホームページ」として公開しており、このページを参照すると大体のことは分かるようになっている。	●社内配布文書、事務手続き等の電子化が完了した頃、イントラネットの KM への活用が検討され始めた。まず R&D 部門でのナレッジの電子化（データベースへの入力）を始めたが、上手くいかなかった。 ●現在は、KM を必要とされる部署（具体的には営業をサポートしている技術者、組織を超えた対応が必要な部署等）を対象とした支援を中心に行っている。	●イントラネットが 1996 年９月から導入され、通達、事務処理、稟議等すべて電子化されている。 ●イントラネットはページごとに各部署が管理・運営している。 ●業務上のナレッジ（顧客から警報が発信された場合の状況および対応）は全て紙に記録することになっている。情報は上司の判断により、地域本部、本社へ報告され、全社での共有化が必要と判断された情報についてはイントラネットで公開している。
KM **の効果測定方法**	●質問をしてから回答を得るまでの所要時間を測定し、その短縮を目指している。 ●現場の効率も時間で測定している。	●（KM の具体的な効果測定は行っていないと推測される。）	●（KM の具体的な効果測定は行っていないと推測される。）
KM **を推進するための考え方・仕掛け**	●利用者からのフィードバックを重視し、アンケートを行っている。 ●担当者が手分けして営業所を回り、営業現場との密着を心がけている。 ●ナレッジ提供に対するインセンティブは与えておらず、今後も考えていない（逆に質が下がる事例も見られたため）。	●業務の特性によってナレッジを貯めたがっている部署とそうでない部署があるという認識に立ち、全社一律ではなく、KM をしなくては成り立たない組織・事業に対して推進していく方針をとっている。 ●現在はナレッジを蓄積することに集中している。	●電子媒体に適した情報と紙媒体に適した情報があると認識しており、その区別をしている。 ●トップが常に「スピード経営」「ポートフォリオ・セールス（必要に応じて、担当業務以外の事業も営業）の重視」といった方針を示している。 ●（従業員のうち警備員を中心とするフィールド担当者が多いが、彼らの勤務形態には今のところ電子媒体は合わないと考えている模様である。）

9．郵政事業へのＫＭ活用に向けて

9.郵政事業への KM 活用に向けて

本章では、これまでの調査結果に基づいて、郵政事業への KM の具体的活用方策を検討する。具体的方策に関しては、大きく分けて以下の 2 つの内容に関する検討を行う。

(1) 現状の課題

郵政事業への KM 活用上の現状の課題について検討し、今後の対応の方向性をみる。

(2) 郵便局ナレッジシステムの検討

郵政事業への KM の具体的活用方策として「郵便局ナレッジシステム」を提言する。

郵便局ナレッジシステムでは、郵便局における情報・ノウハウの共有、活用上の特徴や課題を踏まえて、今後求められるナレッジの内容や機能を明確にするとともに、その共有範囲や共有メディアを設定する。

また、共有のプラットフォームについても、現状のナレッジ共有の問題を踏まえて検討する。

さらに、郵便局における情報化の状況、民間企業の採用している仕掛け等を踏まえて、基盤整備や運用体制・方策、活用イメージ等について検討する。

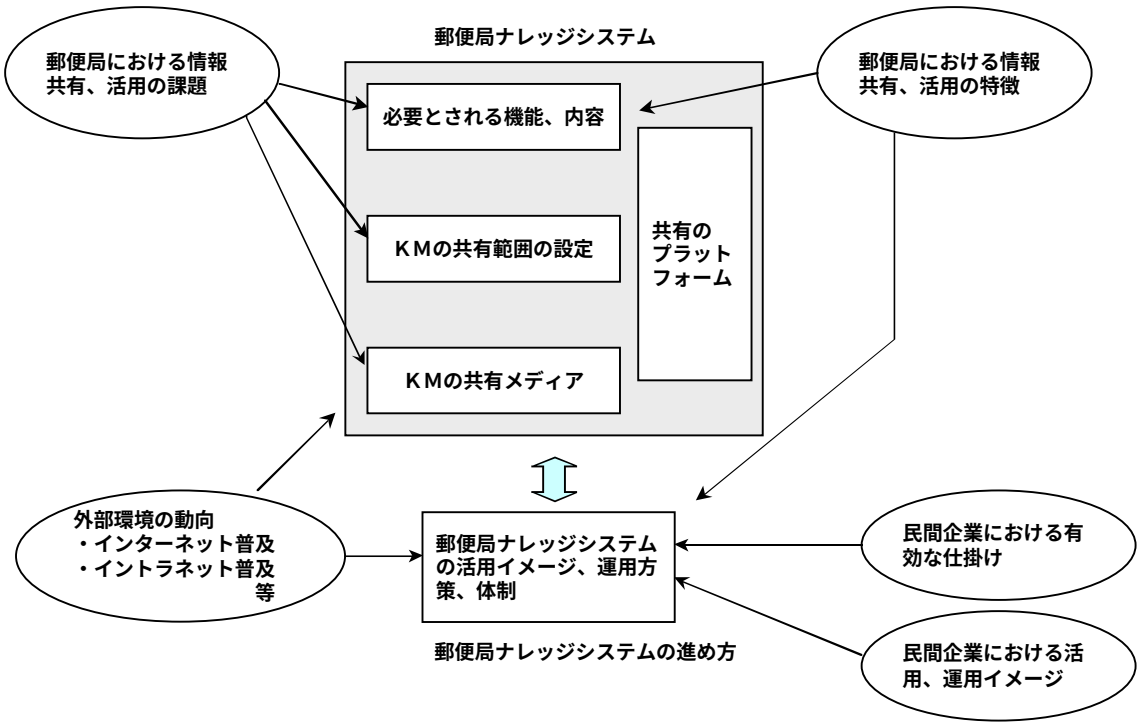

図 9-1　郵政事業への KM 活用方策検討の考え方

9.1.現状の課題

今回の調査で得られた郵政事業への KM 活用における現状の課題（現状の知識共有・活用の特徴や最近のトレンドとの関係で必要性が指摘できるものを含む）を整理したうえで、今後の方策について検討する。

9.1.1.全局レベルの課題

（1）パソコン等の端末の配備が進んでいない

今回のアンケート調査からも明らかのように、郵便局におけるパソコンの配備は数人に 1 台というケースが大半を占める。このため、電子情報によるスムーズな共有化、さらには各職員の個々の状況に応じた情報の収集などが思うように進められない環境にある。郵便局の数が多いため、一斉に配備するのが困難な一方、IT の進展が速いため、最初に配備されたパソコンの陳腐化という問題も発生しやすい。

（2）全局的なレベルでの KM のビジョンが整備されていない

全社レベルでのビジョンを持つことが、KM の推進上重要であることが民間企業のアンケート調査より明らかとなっている。しかし、現状ではトップレベルでの KM のビジョンが必ずしも明確になっていない。

（3）事業別の壁が大きい

郵政 3 事業のくくりが大きく、各事業組織の壁を越えた共有化が進みづらい。末端では総合担務の動きもあるが、ここへのサポートも含めて、組織機構の見直しを図っていく必要も考えられる。

9.1.2.草の根レベルの課題

9.1.2.1.共有内容

（1）競合他社の動きが十分におさえられていない

郵便局のアンケート調査では、重要性が比較的高く認識されているにも関わらず充足度が低くなっており、今後の共有化が課題として位置付けられる。これは定期的なウォッチングの体制が不十分であることや、情報のトップダウンによる伝達の遅れ、さらにローカルでの競合他社の動きが個人レベルにとどまりやすいことが背景にあると考えられる。

方策としては、郵政の新商品等の動きも含めて、素早く情報が参照できる仕組みをつくることが必要と考えられる。

（2）お客様情報の有効な共有・活用ができていない

お客様の行動・特徴やその周囲の情報が不足しているという認識が高いとともに、既存のお客様とともに未利用者の情報が不足しているという点もヒアリングで指摘されている。

この背景としては、お客様情報のプライバシーの問題がまずもって指摘されるが、どこまでの情報をどの職員までが参照できるか、といった観点に関するルールが明確化されていないという点もヒアリング調査から明らかとなった。

今後の対策としては、認証レイヤーによって参照できるお客様情報部分と参照できる職員とを対応づけて管理していくような、お客様情報システムが望まれる。

（3）クレーム・要望情報のプラス活用ができていない

ヒアリング調査の結果からみると、お客様からのクレームへの対応は一種の危機管理的な文脈で捉えて仕組みが構築されている面が強い。このこと自体は重要であるが、一方では、先進企業の事例等をみると、クレームや要望情報を今後の商品・サービスの向上につなげていくといったプラス志向での活用も重要であり、こうした観点での情報の共有ができると望ましい。

今後の対策としては、クレームや要望の情報をいつどこからでも参照できるようなデータベース化という方向が考えられる。

(4) 交通事情に関する情報の共有が充分ではない

ヒアリング調査では、交通事情に関する情報も事故対策やお客様訪問時の経路選択等においてニーズが提出されている。この際には最新の交通事情の情報は、外に出ている個々の職員は把握しているものの、それが全体の共通知識となっていないという問題があるものと考えられる。

今後の対応としては、個々の職員がそうした情報を入力するとともに活用していけるような交通情報提供のシステム化が考えられる。

(5) 事例情報は研修会で聞きっぱなしになることも多い

ヒアリング調査では、研修会や研究会に関してこうした問題が指摘されている。

背景的には事例への関わりが受動的な形になってしまっている場合が多く、実際の問題解決の場合で高い関与度を持って活用しきれていないといった問題があると考えられる。

今後の対応としては、活用のニーズが生じた時にすぐに参照できるような電子事例集を整備することが考えられる。

(6) 失敗情報が共有できていない

アンケート調査では、成功事例よりも失敗事例の必要性評価が高くなっており、充足度もやや低い位置付けにある。

このようにニーズが高いながら共有化が進みづらいのは、失敗事例は発表者本人がネガティブな評価を受けるのを恐れてなかなか外に出せないことがあると考えられる。しかし、失敗事例の方が背景の問題等をきちんと分析しやすく、参考になることも文献調査の中で指摘されており、こうした観点で捉えていくことが重要である。

今後の対応としては、本人の匿名性を確保しつつ電子事例集に加えていくことが考えられる。

(7) 提案書自動作成や作業の機械化によるブラックボックス化が懸念されている

区分機の操作と保険の提案書や見積書を自動作成するシステムに関して、ブラックボックス化の懸念が表出されている。

手順としてのみ知識化してしまうことで、ブラックボックス化の問題が起きやすくなることは否めないため、手順にとどまらず背景の理論やメカニズムも提供できるようなシステムが望まれる。

(8) お客様からの複雑な要求に対して組織全体による協力の体制がない

民間企業では、お客様からの要求の複雑化、高度化のもとでは、従来の営業組織の中だけでは適切な提案がつくれないため、内部の専門家をはじめとするスタッフの協力・連携のもとソリューションを提供していくような動きが見られる。

郵便局ではこれまでは比較的定型で単純な商品が多かったため、このようなニーズはまだそれほど大きくないと考えられるが、金融業界の競争激化のもとで必要性は高まると考えられる。

今後の対応としては、民間企業の事例にあるような営業支援センターを設置して、このようなサポートニーズに応えていくことが考えられる。

(9) ロールプレーイングをシステマティックにサポートする仕組みがない

アンケート調査によれば、お客様とのコミュニケーションのノウハウ・コツは比較的充足度が低く、職員のレベルアップが課題となっている。現状でノウハウ・コツを身につける手段としてロールプレーイングを重視する意見が得られたが、一方では時間や場所が必要とされるとこともあり、局単位での指導の一環になっているようである。

しかし、このロールプレーイングは、システマティックに活用していくことで、ノウハウ・コツのような形式化しにくい知識を吸収する場として、より有効に活用する機会が得られるものと考えられる。

今後の方向としては、ロールプレーイングをベテランの知識吸収の場として活用しつつ、学習内容面の見直しも図っていくような活用の仕方が望まれる。

（10）知識の所在情報の共有・活用が少ない

アンケート調査ではノウ・ホエア、ノウ・フーといった所在情報に関する充足度が比較的低いとともに、同一郵便局を越えてこうした情報が共有されていないことが明らかとなった。

これは、やはり業務や商品自体が定型的であったがゆえにそれほどその必要性が認識されてこなかった面もあると考えられる。

しかし、競争環境の変化とともに対お客様コミュニケーション一つとっても様々な知識が動員される必要が出てきているものと考えられる。

対応の方策としては、全国の郵便局や関連組織に存在する専門家や名人の情報や資料等に関してナレッジマップによるナビゲーションを業務の中で活用できるようにすることが考えられる。

9.1.2.2.共有範囲

共有範囲に関する課題としては、以下の点が挙げられる。

（1）郵政局管内を越えた共有がほとんどない

アンケート調査の結果からは、郵政局管内以外の局との間の情報交流がほとんど見られない。これに対して企業の場合には地域ブロック外の事業所とも幅広い情報交流を行っている。

（2）共有というより報告として吸い上げ、一部情報のみおろすパターンが多い

ヒアリング調査の中では、営業情報にしても郵政局等の組織からトップダウン型で情報が下りてくるスタイルがかなり一般化していることがわかった。

これらの点は、そもそも情報経路自体がそのように形成されてきたという経緯があるものと考えられる。しかし、今後の環境変化のもとでは、スピーディーに幅広い知識活用のポテンシャルを活かしていくことが望まれる。この意味では、情報の上への提出とトップダウンの連絡（情報）待ちというパターンから、積極的に情報を追い求め、横の流れで共有していく形への転換が必要と考えられる。

9.1.2.3.共有メディア

共有メディアに関する課題や特徴は以下に示すとおりである。

（1）電子媒体の利用が少ない

アンケート調査結果によれば、郵便局の情報・ノウハウの共有化においては電子媒体の利用が進んでいない。

これはそのような基盤が形成されていない点やリテラシーの問題が背景にあるが、目下の IT 化の流れの中では重大な課題である。

（2）会議や電話の活用が少ない

アンケート調査結果では、郵便局は業務研究会や自主研究会などによる共有化に関して進んでいる反面、電話や会議等によるコミュニケーションを通じた共有化は企業と比べて少ない。

研究会等の頻度にもよるが、それほど頻繁に開きにくいとすると、電話で気軽に問い合わせて情報共有ができるような環境をつくっている組織の方がスピード面では有利となる。この意味では、先述のナレッジマップの作成とともに、各々のナレッジを有している職員への気軽な問い合わせとフィードバックという形態がつくれると望ましい。ただし、これは研究会を否定するものではない。研究会はより深い内容の知識まで共有化するうえで有効であり、研究会とこうした速度が必要な場合の対応のシステムとを併用していくことを提案するものである。

9.2.郵便局ナレッジシステム

9.2.1.郵便局ナレッジシステムの概要

本節では、9.1.2 における内容面の課題に基づき、具体的な方策として必要とされるシステムの提案を行う。

なお、以下で提案するシステムとは単なる情報システムではなく、草の根で実践されている研究会やロールプレーイング等の情報・ノウハウの共有手段を支援し、その取組みの成果を最大限に活用するためのものである。

ここで提案を行うのは、図 9.2-1 に示す 10 のシステムである。KM のシステム全体から見ると、これらはそれを構成するサブシステムとして位置付けられる。

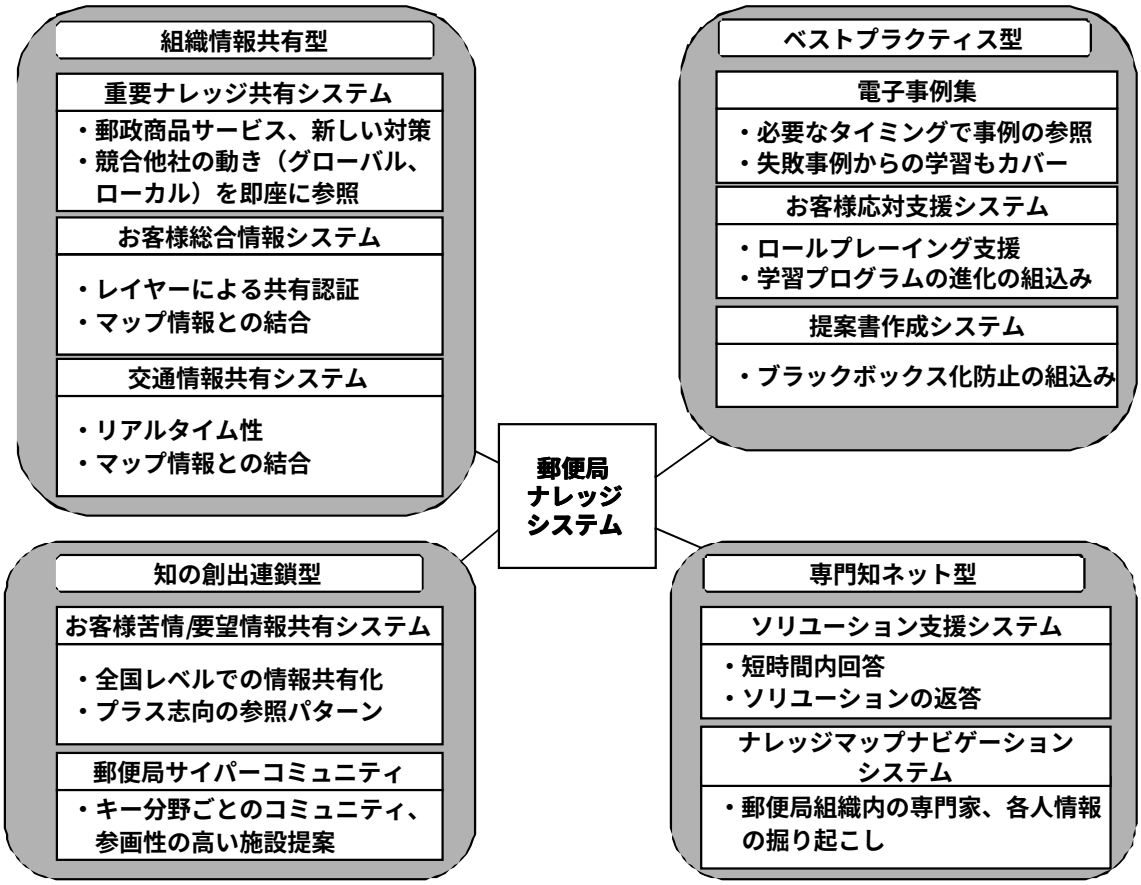

図 9.2-1　**郵便局ナレッジシステムの構成**

ここでは、郵便局ナレッジシステムを表 9.2-1 に示す 4 つの類型に分類したうえで、それぞれのシステムについて記述する。

表 9.2-1　**郵便局ナレッジシステムの類型**
（当本類型は、紺野登氏の研究会での発表資料に基づいて作成）

類　型	内　容	対応するナレッジシステム
組織情報共有	組織内に点在する情報を共有することで業務のパフォーマンス向上を図る。	● 重要ナレッジ共有システム ● お客様総合情報システム ● 交通情報共有システム
知の創出連鎖	シームレスに交わされるコミュニケーションの連鎖により新製品のアイディア等新しい知が生み出されていくプロセスに関わるもの。	● お客様苦情/要望情報共有システム ● 郵便局サイバーコミュニティ
ベストプラクティス	模範的な取組みやその背景となっているノウハウ等の知を、システム化等を通じて組織全体で共有することで全体のパフォーマンスを向上させる。	● 電子事例集 ● お客様対応支援システム ● 提案書作成システム
専門知ネット型	組織内外の専門家の知を結集して問題解決の支援を行うもの。	● ソリューション支援システム ● ナレッジマップナビゲーションシステム

9.2.2.組織情報共有型

9.2.2.1.重要ナレッジ共有システム

重要ナレッジ共有システムのイメージを図 9.2-2 に、共有対象を以下に示す。

共有内容	：郵政の商品・サービス情報、事業展開情報 競合他社の発表情報 競合他社のローカルな動きに関する情報
共有範囲	：全国・全事業・全スタッフ
共有メディア	：Web を通じた電子媒体

本システムは、競合他社の動きに関する情報共有を行いつつ、郵政の商品やサービス、あるいは新しい動きについて、必要に応じてすぐ参照、確認できるという機能をメインに設定している。

ただし、競合他社の情報といった場合、報道発表するような全国的戦略的なものと、ローカルなエリアで戦術的に実施されているものとがある。前者は競合他社ウォッチャーが収集して提供するとして、後者については郵便局の職員個々人が体験した情報を提供していくという形を想定している。

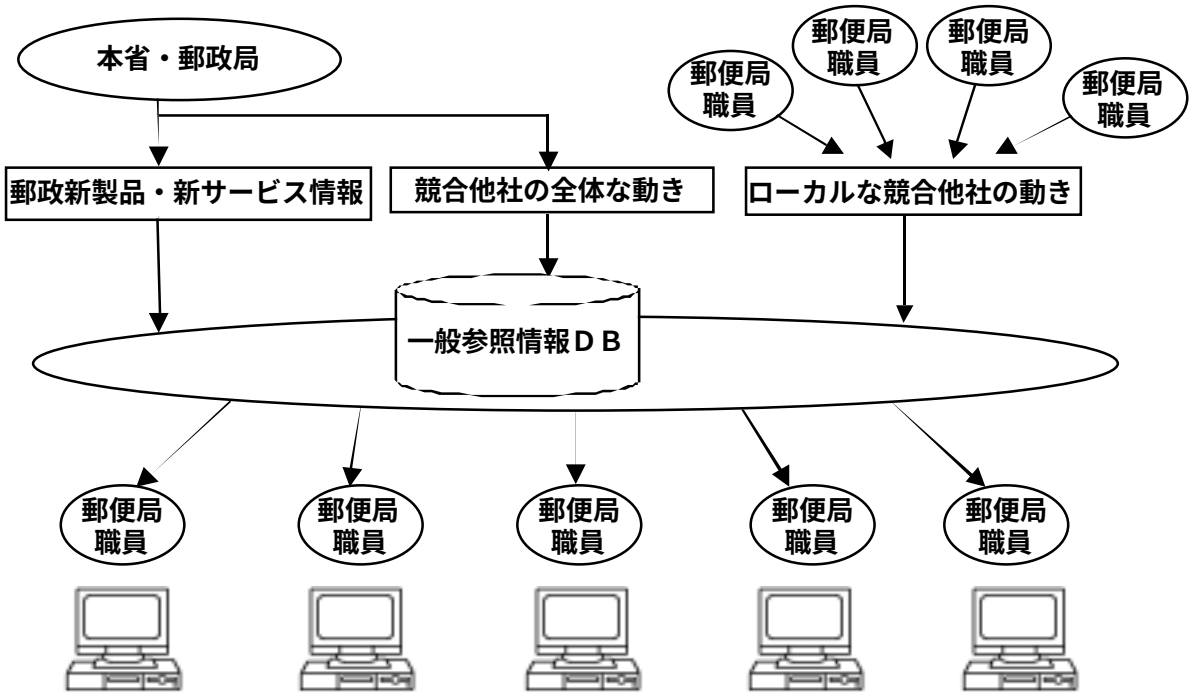

図 9.2-2　**重要ナレッジ共有システムのイメージ**

9.2.2.2.お客様総合情報システム

お客様総合情報システムのイメージを図 9.2-3 に、共有対象を以下に示す。

共有内容	：お客様に関する諸情報
共有範囲	：各局単位・訪問郵便営業・貯金・保険
共有メディア	：Web を通じた電子媒体

お客様情報の場合、プライバシーに充分配慮する必要があるため、ここではそのレベルの分類を行い、レイヤーごとに共有認証の枠を設ける。そして、システムの認証機能に基づき、各職員にはそれぞれが許容されているレイヤーまでの情報しか参照できない仕組みにする。また、お客様本人の了解を得て共有が可能になった場合にはその部分の情報のみ共有設定を変えられるようにする。

＜レイヤーのイメージ＞

レイヤー１：ナビゲーション情報：住所およびマップ
レイヤー２：提案時活用情報：年齢、家族構成等の属性
レイヤー３：話題づくり情報：趣味や仕事に関する情報
レイヤー４：契約情報１：簡保、貯金等契約の有無
レイヤー５：契約情報２：（契約者の場合の）契約内容
レイヤー６：コンフィデンシャル情報：年収、資産等

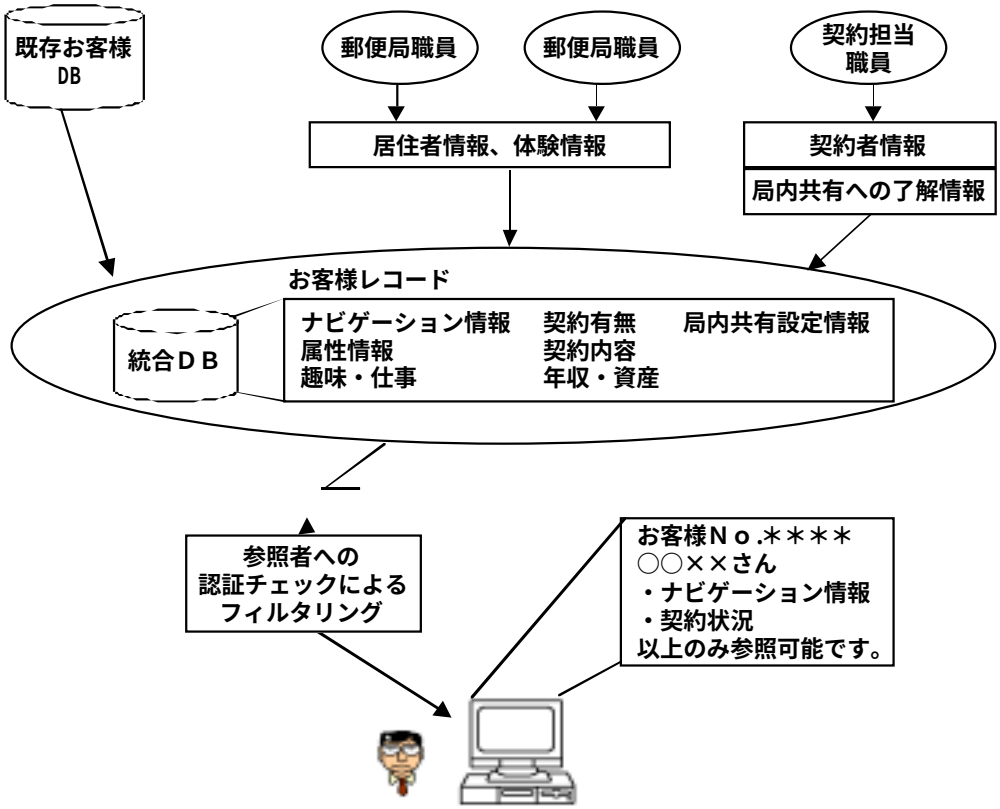

図 9.2-3　**お客様総合情報システムのイメージ**

9.2.2.3.交通情報共有システム

交通情報共有システムのイメージを図 9.2-4 に、共有対象を以下に示す。

共有内容	：交通情報
共有範囲	：各局単位・3 事業・外務職員
共有メディア	：Web を通じた電子媒体

業務として活用される交通情報としては、ローカルな情報が中心となるため、ここでは局単位を原則的な共有範囲としている。ここでは、職員の日常体験からくる交通事情の情報を地図情報と対応づけてナビゲーションできるようなシステム化が望ましい。

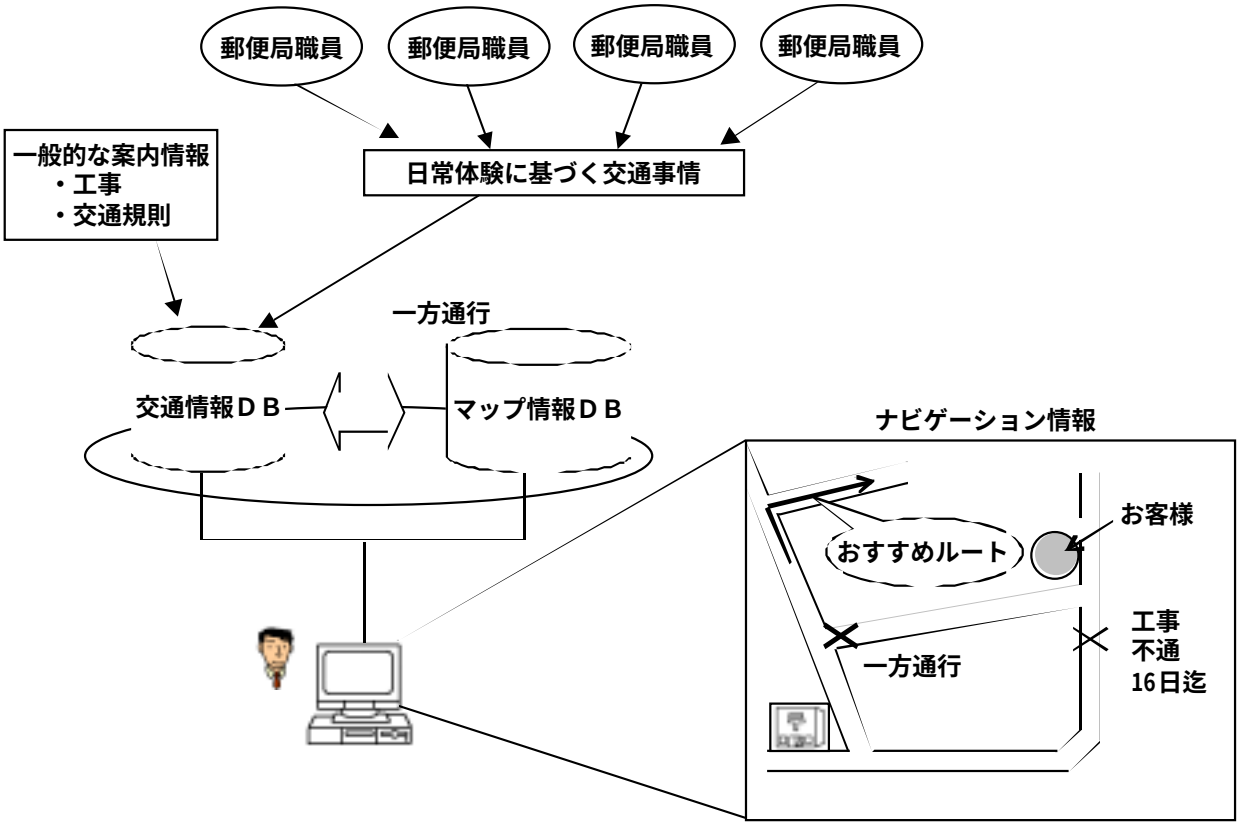

図 9.2-4　**交通情報共有システムのイメージ**

9.2.3.知の創出連鎖型

9.2.3.1.お客様苦情/要望情報共有システム

お客様苦情/要望情報共有システムのイメージを図 9.2-5 に、共有対象を以下に示す。

共有内容	：クレーム・要望情報
共有範囲	：全局・全事業・全職員
共有メディア	：Web を通じた電子媒体

クレームや要望の情報を体験した職員が入力し、それをプラス志向で共有、活用していくためのシステムである。

ここでは、単に苦情や要望の情報を検索、参照したりするのみではなく、掲示板型の意見交換、アイディア交換の場を設けてリンクを張る。これにより今後の対応や新サービス企画等に向けた知識の増殖も期待できる。

たとえば、ある局の職員が「×××ができるようになると良い」という要望が出ているという体験情報を入力し、B 局の職員が「そんな場合には○○○が有効です」という答えを返す。このやりとりの記録を見て、A 局職員が「自分の局はこうした要望がきたらこう対応しよう」というアイディアをひらめく。また、「この手の問合せが多い」というコメントが C 局をはじめ各局から寄せられているのをみて、本省では、こうしたニーズに対応した新商品を発案する。こうした一連の流れが期待できる。

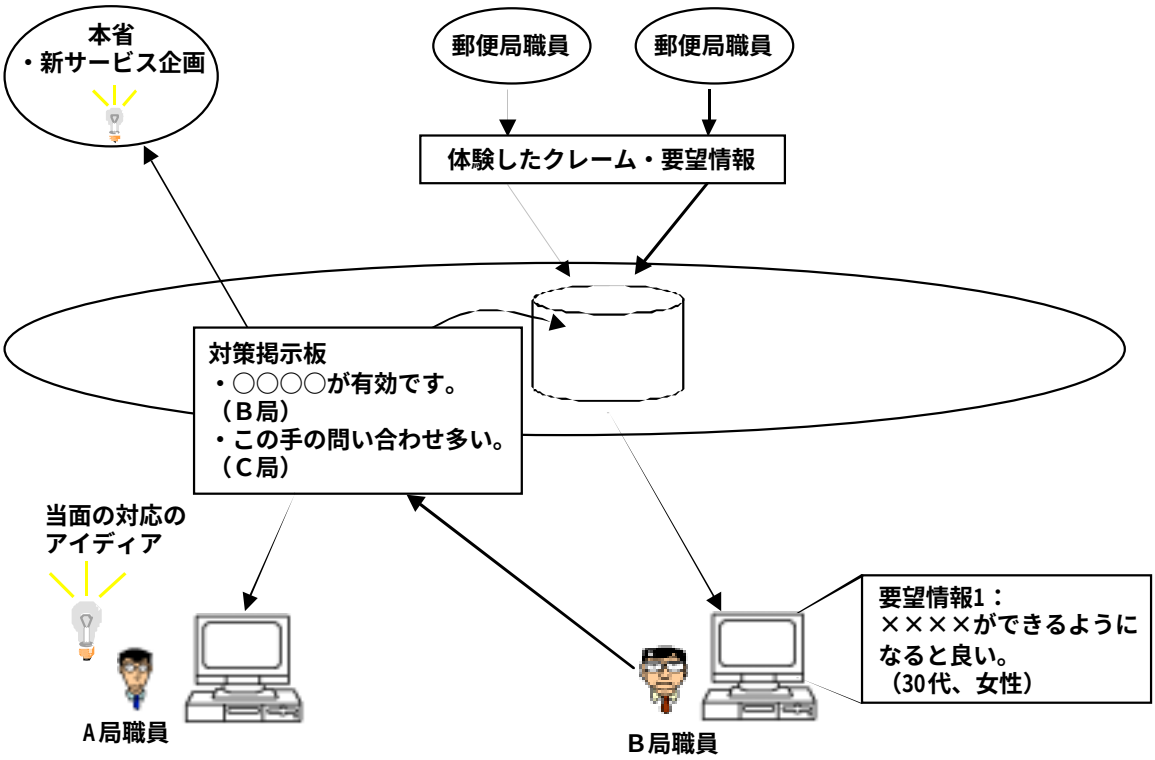

図 9.2-5　**お客様苦情/要望情報共有システムのイメージ**

9.2.3.2.郵便局サイバーコミュニティ

郵便局サイバーコミュニティのイメージを図 9.2-6 に、共有対象を以下に示す。

共有内容	：新事業、業務改善、地域貢献等のテーマに関するコミュニケーション記録
共有範囲	：全局・全事業・全職員
共有メディア	：Web を通じた電子媒体

新事業開発、業務改善、地域貢献等、郵便局活動においてキーとなるような分野ごとのコミュニティがつくれるような環境を整備し、そこでの自由な意見交換、コミュニケーションに基づいて、職員自身の参画性の高い施策提案につなげていく。

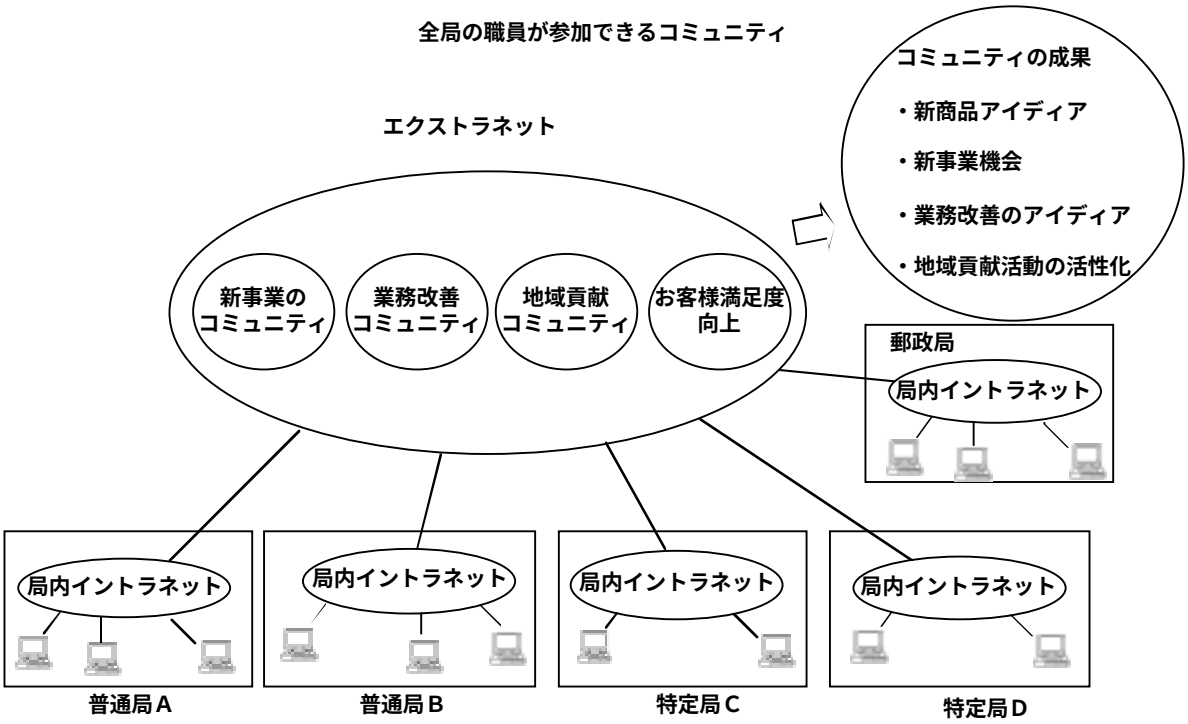

図 9.2-6　**郵便局サイバーコミュニティのイメージ**

9.2.4.ベストプラクティス型

9.2.4.1.電子事例集

電子事例集システムのイメージを図 9.2-7 に、共有対象を以下に示す。

共有内容	：成功事例情報、失敗事例情報
共有範囲	：全国・3 事業・全職員
共有メディア	：Web を通じた電子媒体

郵政の組織では、研究会による情報等の共有が特徴的であるが、その成果を電子化して活用性を高めることを目的としたものである。

ここでは研究会での発表原稿を電子化していつでも参照可能にするとともに、そこに発表者自身が情報を追加していけるものとする（その後の展開、原稿から漏れていた重大なポイント等）。それを職員が検索・参照していく。

さらには職員が日々体験した成功事例、失敗事例をその都度入力可能にし、相互活用を果たす。失敗情報については匿名性の保証を行う。

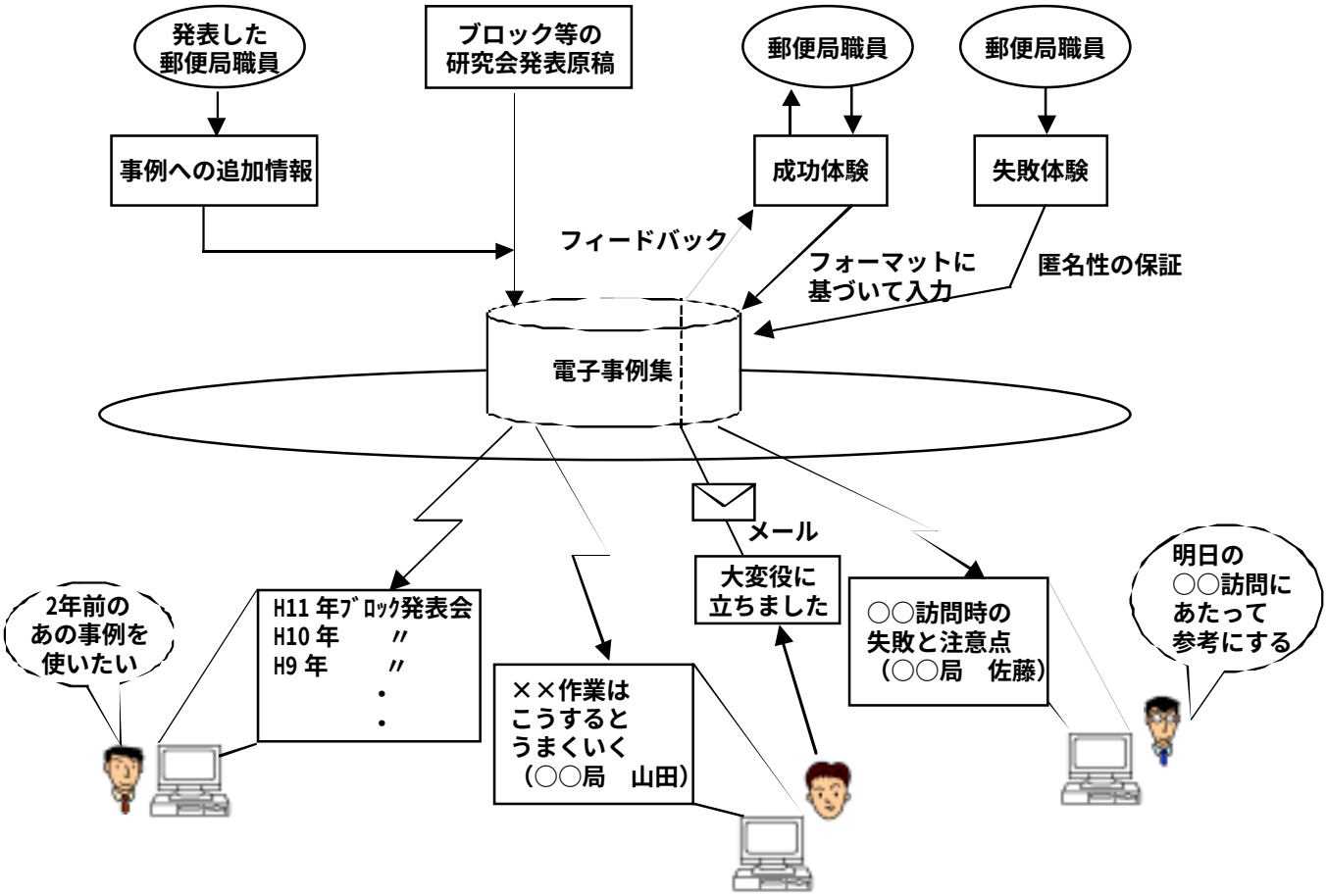

図 9.2-7　電子事例集のシステムイメージ

9.2.4.2.お客様対応支援システム

お客様対応支援システムのイメージを図 9.2-8 に、共有対象を以下に示す。

共有内容	：ロールプレーイング結果や評価情報、実践での結果情報
共有範囲	：実践での結果情報は全国・3 事業・全職員 （ロールプレーイングの結果や評価は本人と評価者の間のみで共有）
共有メディア	：電子媒体、VTR、e メール、対話、FAX

知識の共有をキーとしてお客様応対のノウハウ・コツを学習するために、ロールプレーイングを最大限活用するためのシステムである。ここでは、ロールプレーイング学習の結果を VTR 等で評価者へ送り（①）、その結果に関する評価を受ける（②）。そして実践で応対してみた結果についてよかった点もうまくいかなかった点も含めて評価者であるベテラン職員にフィードバックし（④）、それに対しベテランも答えていく（⑤）。このようなコミュニケーションを通じてベテラン職員が自分でもそれほど意識していなかった状況判断のポイントに関する知識等が形式化されてくる。こうした方法によってより深いノウハウ・コツの共有化に向かうことが期待される。

また、実践で得られた知識がフィードバックされる（⑥）ことで学習プログラム自身の改善にも結びつけていく。

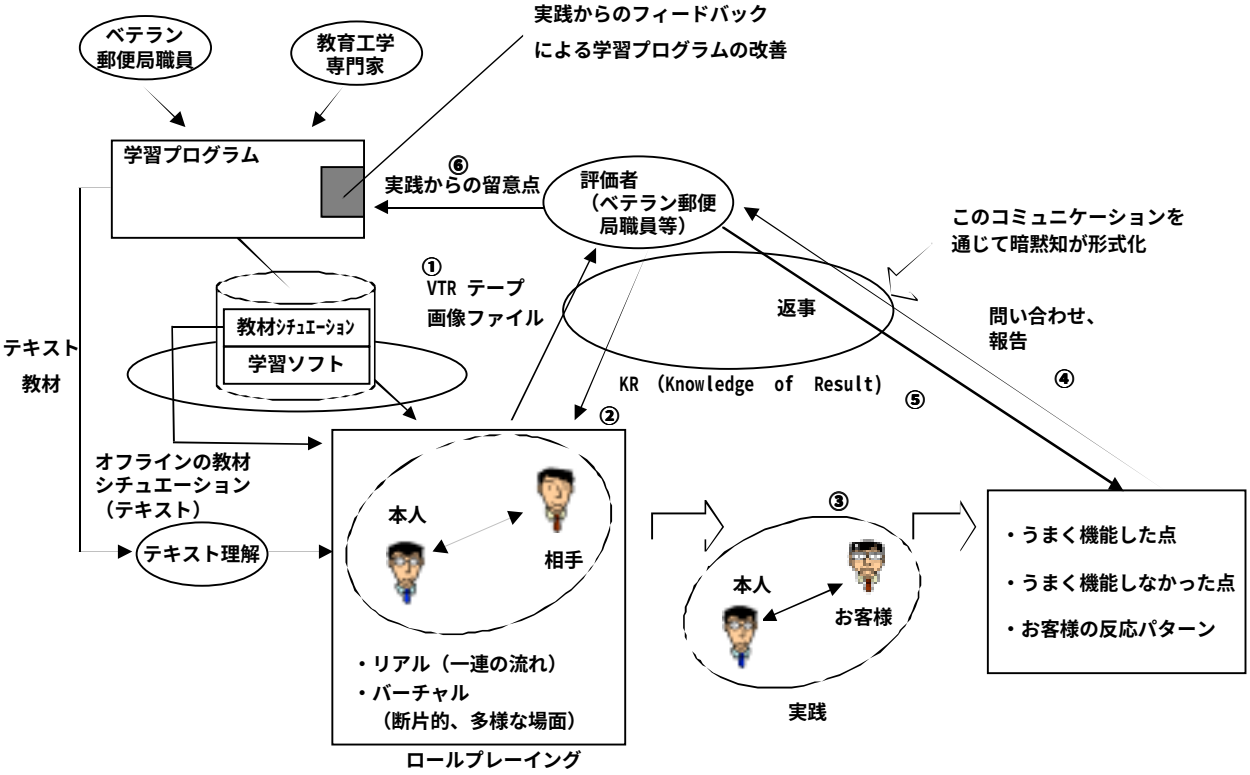

図 9.2-8　**お客様対応支援システムのイメージ**

9.2.4.3.提案書作成システム

提案書作成システムのイメージを図 9.2-9 に、共有対象を以下に示す。

共有内容	：作業改善案、提案書作成システム
共有範囲	：全国・3 事業・全職員
共有メディア	：Web を通じた電子媒体

業務の自動化、システム化によるブラックボックスの問題を回避しつつ、効率化をあげていくためのシステムとして提案するものである。ここでは、提案書作成システムに対応した解説書作成システムを設定して、そこに現場の知識を反映させてブラックボックス化に陥らないようなリンケージをとる。また、作業改善案に関しても手順だけではなく、何故改善されるかについての背景理解を通じて作業への理解も深まるような資料を同時に提示するなどの形が考えられる。

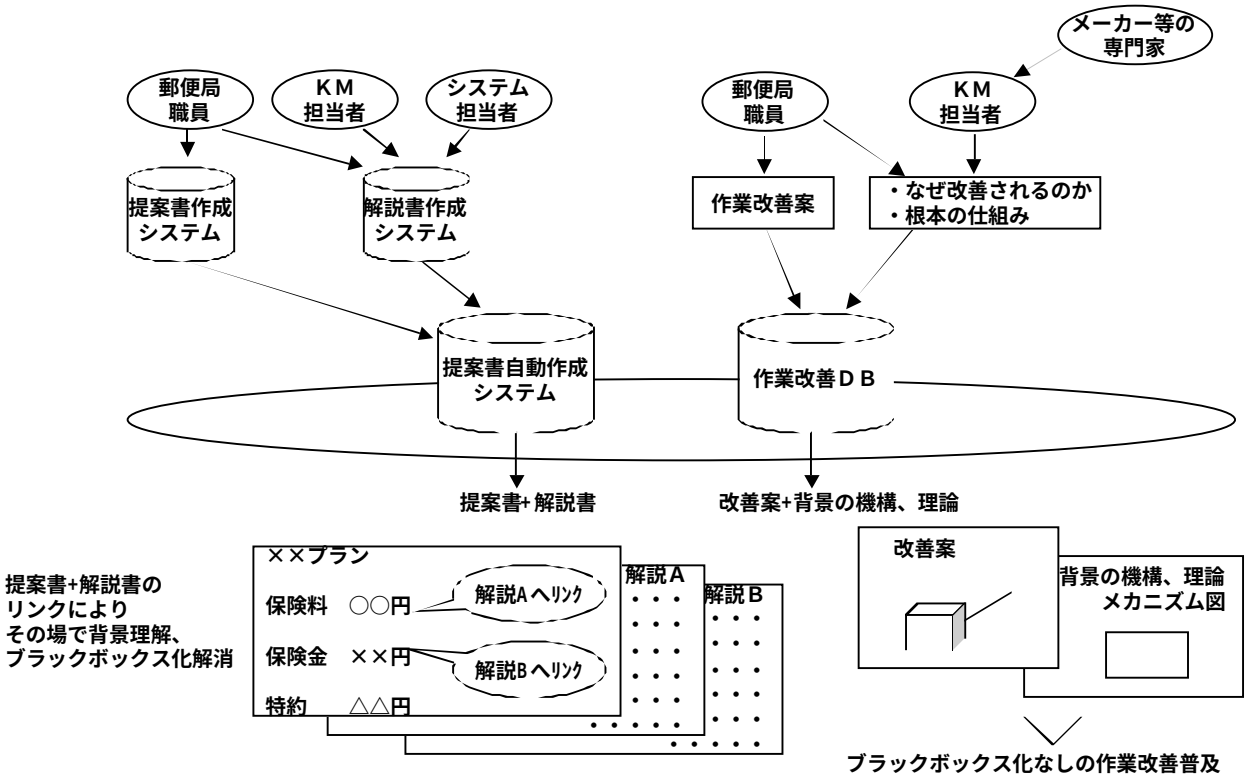

図 9.2-9　**提案書作成システムのイメージ**

9.2.5.専門知ネット型

9.2.5.1.ソリューション支援システム

ソリューション支援システムのイメージを図 9.2-10 に、共有対象を以下に示す。

共有内容	：回答情報、ソリューション
共有範囲	：全国・3 事業・全職員
共有メディア	：電話、e メール、対話、FAX

ソリューション支援は、営業支援のためのナレッジの凝縮化を目指した取り組みとして民間企業でも試みられている。

ここでは職員個々の質問（お客様よりいただいた）に対して、24 時間以内の回答など迅速な対応を行うことや、単なる断片的な情報だけではなくソリューションとしての提示も行う点がこれまでの営業支援とは異なる点である。

また、ソリューション支援センターのスタッフが、単なる知識の所在情報以上の情報（文脈に応じて誰々に聞いたらよいか、という点に関する情報など）を活用して、内外の適切な専門家に当たったうえでソリューションを探索する。

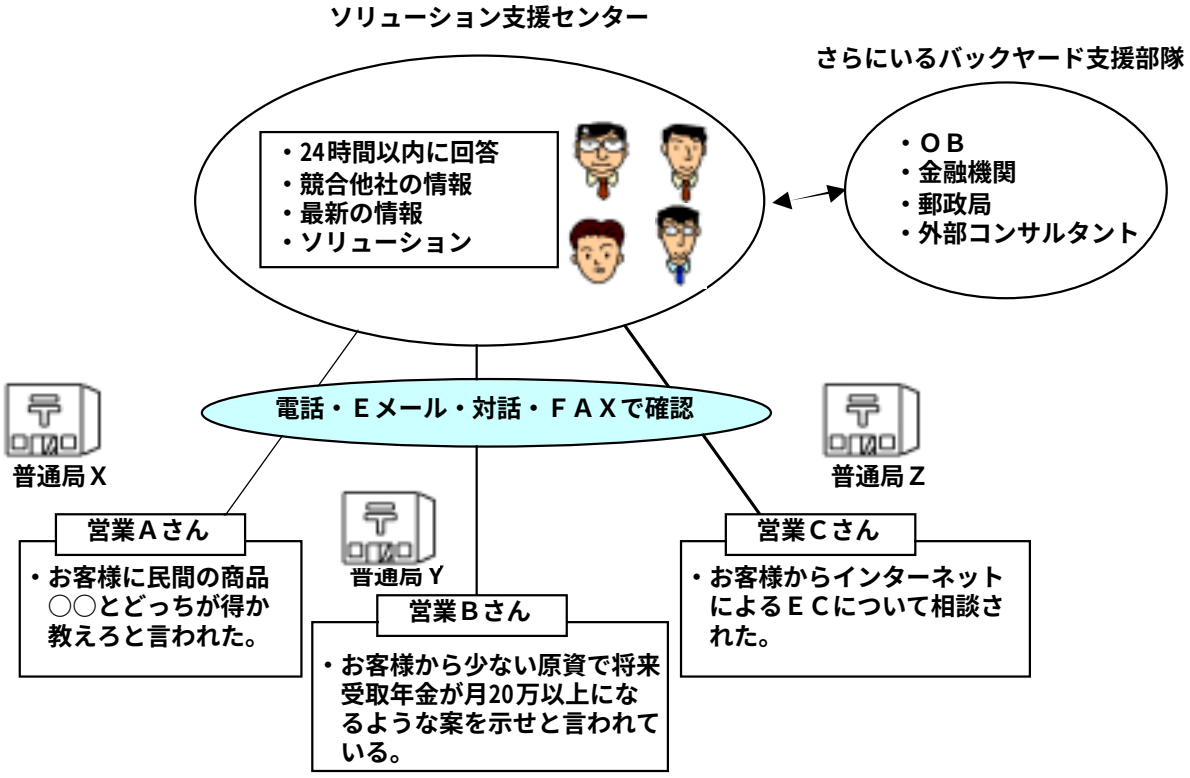

図 9.2-10　**ソリューション支援システム**

9.2.5.2.ナレッジマップ・ナビゲーション・システム

ソリューション支援システムのイメージを図 9.2-10 に、共有対象を以下に示す。

共有内容	：ナレッジマップ情報
共有範囲	：全国・3 事業・全職員
共有メディア	：Web ベースの電子媒体

全国の郵便局ならびにその関連組織に存在する分野別の専門家の情報を登録し、業務上での疑問等への問い合わせ先として活用するものである。また、ノウ・ホエアとして情報が所蔵されている場所や在処を知らせるモジュールも組み込む。

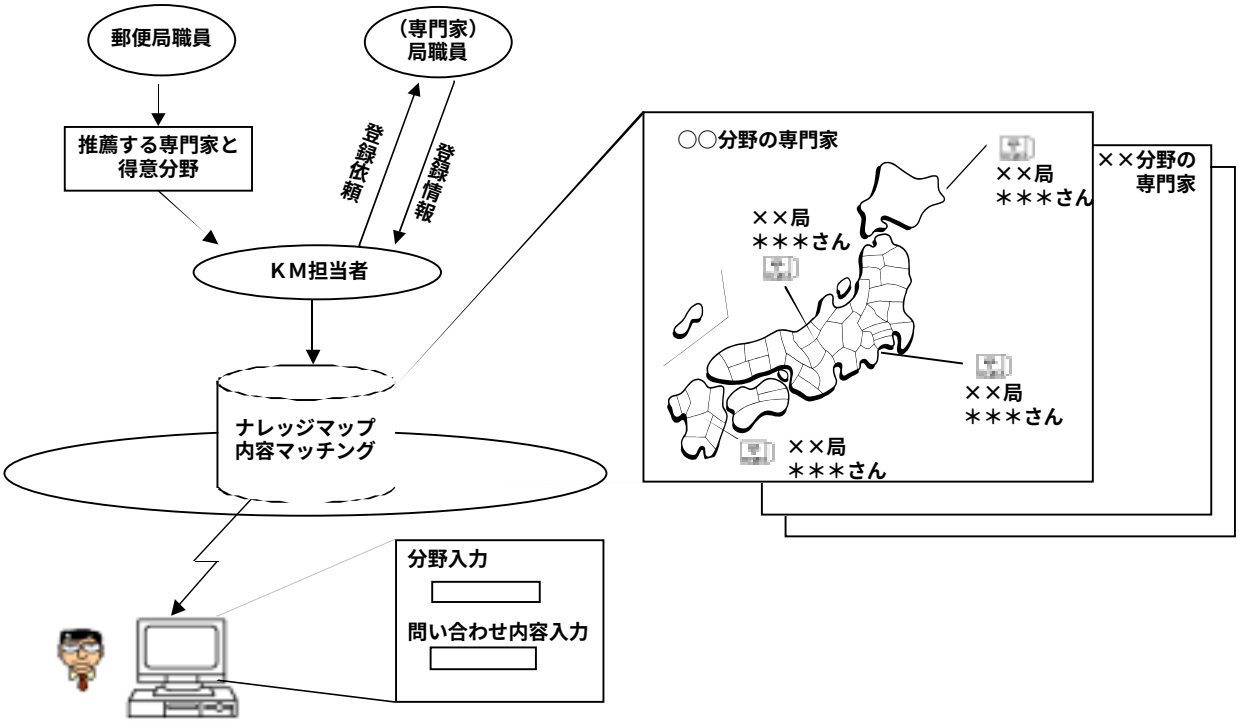

図 9.2-11　**ナレッジマップ・ナビゲーション・システムのイメージ**

9.3.郵便局ナレッジシステム実現のイネーブラー

9.3.1.郵便局イントラネット

以上で述べたような各システムにおいて情報を共有する場合、それぞれがバラバラに提供されていたのでは、使い勝手が悪くなる。そこで共通のプラットフォーム上でそれぞれのサブシステムを適宜選んで使えるような形が望ましい。

このようなプラットフォームとして、考えられるのが郵便局イントラネットである（図 9.3-1 参照）。郵便局イントラネットのシステムでは、職員各自がそれぞれでカスタマイズした Web ページを持ち、そこにさきのサブシステムやアプリケーションツールのうち必要なものを組み込んでいく。

こうすることで、常に自分専用の Web ページを開いておけば、クリック一つで必要なサブシステムを使うことができる。

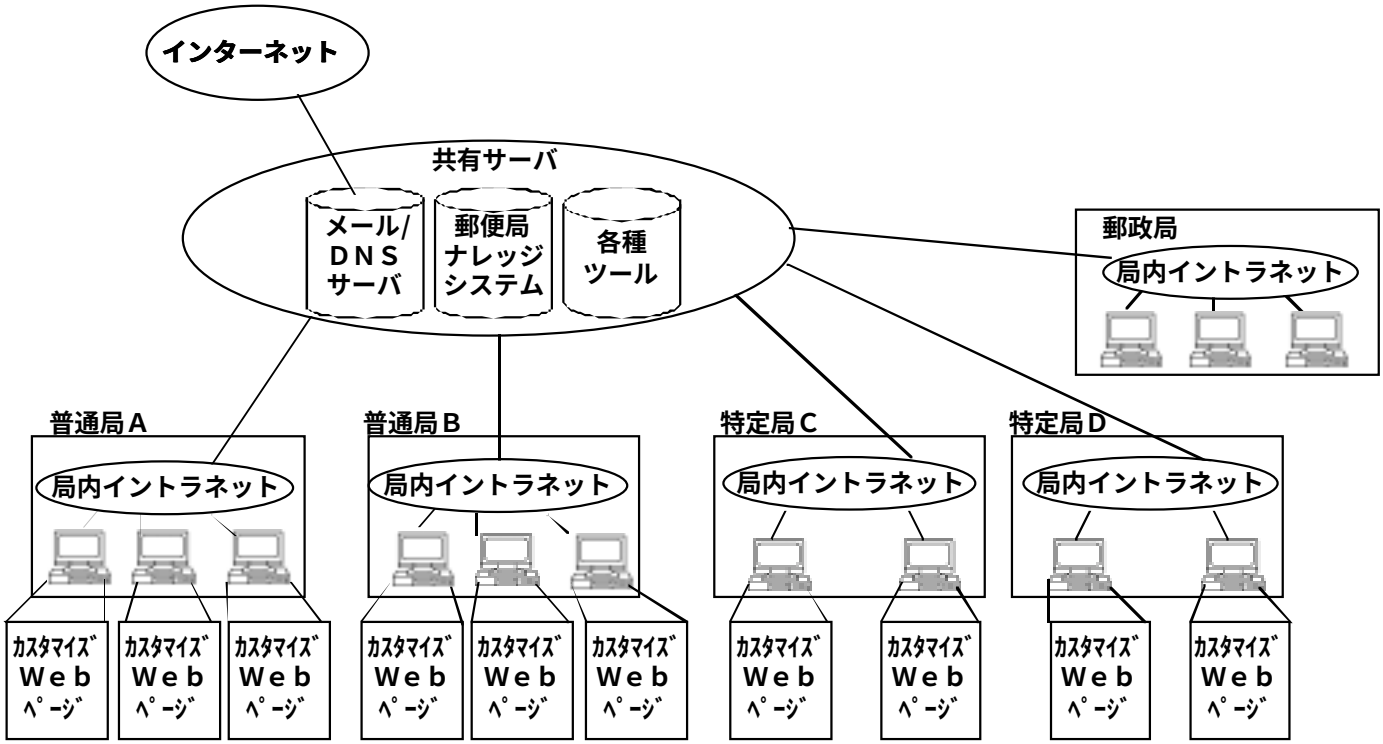

図 9.3-1　**郵便局イントラネットのイメージ**

9.3.2.ナレッジ共有プラットフォーム

郵便局イントラネットにおいて必要なナレッジの収集、活用がスムーズに行われるような仕組みとして、業務のプロセスとリンクしたナレッジの提出、探索の可能なシステムが組み合わされることが望ましい。

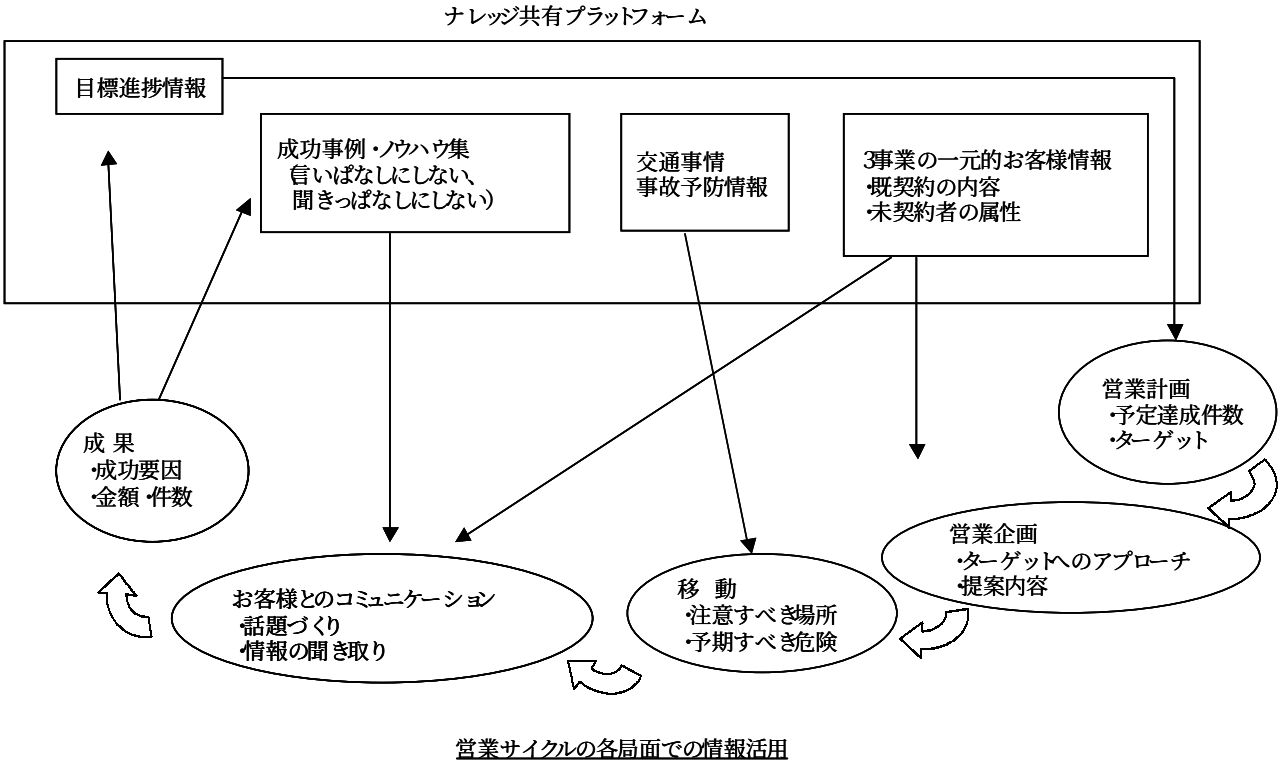

図 9.3-2　**ナレッジ共有プラットフォーム**

たとえば、営業の場合、営業計画の立案において、ナレッジ共有プラットフォームから目標進捗情報を確認し、営業上のアプローチを企画する。さらに交通事情の共有情報を参照して現場へ向かう。実際のお客様とのコミュニケーションは、成功事例等の共有情報を参照しておき、スムーズに進められる。営業の成果は、金額・件数は目標管理のデータベースへ、体験された成功要因は、成功事例・ノウハウ週のデータベースへと入力され、さらに共有される内容が更新されていく。

9.3.3.業務別ポータルサイト

KM システム中の各システムや既存の DB、ツール等を組合せて活用イメージを示していくことが KM 普及の上で重要である。そのためには業務を特定化して、その業務向けのパッケージとしてポータルサイトを設定していくこと等が考えられる。

たとえば、営業支援のパッケージとして考えた場合、図 9.3-3 に示すように営業のプロセスに応じて必要なシステムやその機能を活用していくことが考えられる。

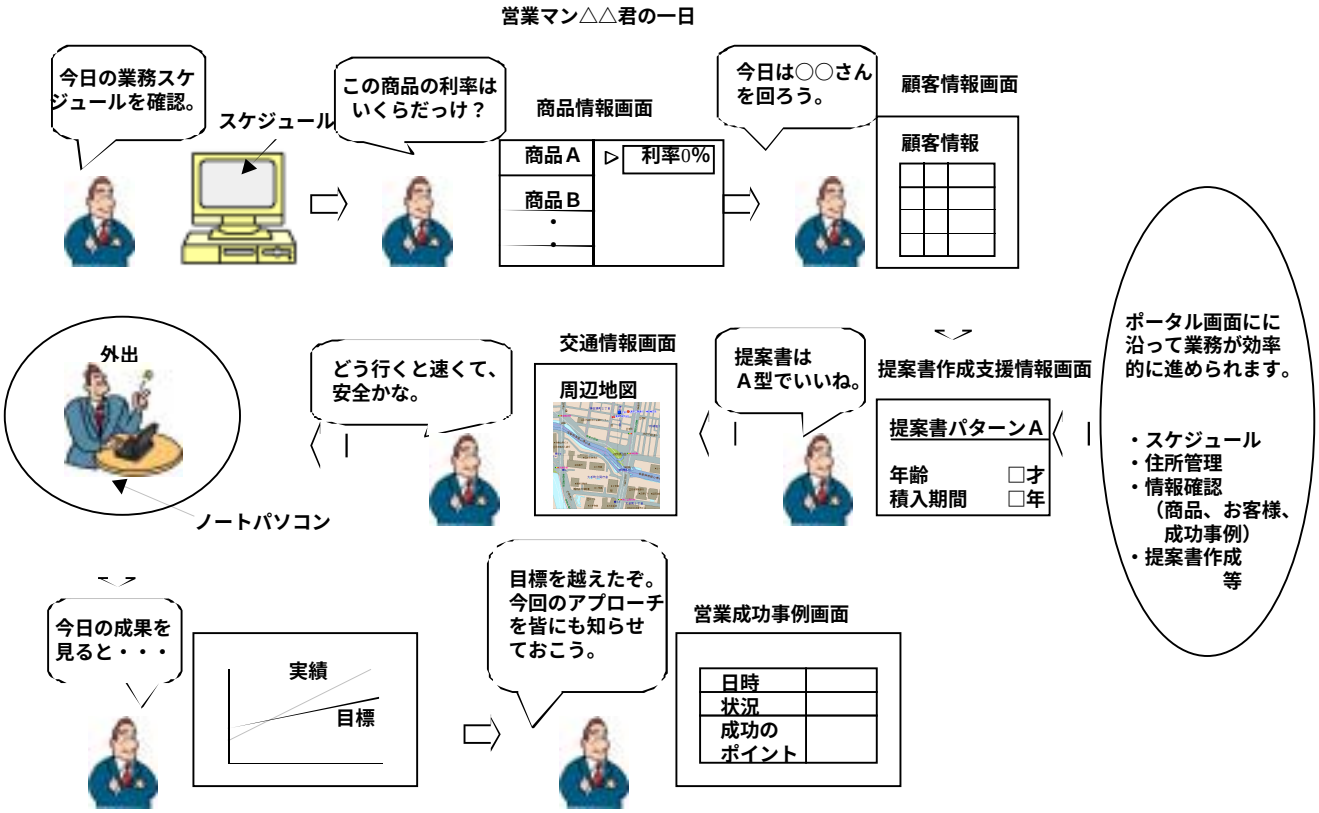

図 9.3-3　**営業のプロセスの各局面での活用イメージ**

9.3.4. モバイル・パソコン

今後の営業マンのワークスタイルは、携帯端末によるプラン提示が一般化していくことが十分考えられる。

こうした場合には、条件設定に基づくシミュレーションのデータをモバイル端末で送って提案書を早期につくるなどのリンケージを想定できる。

モバイル・パソコンの活用イメージを図 9.3-4 に示す。

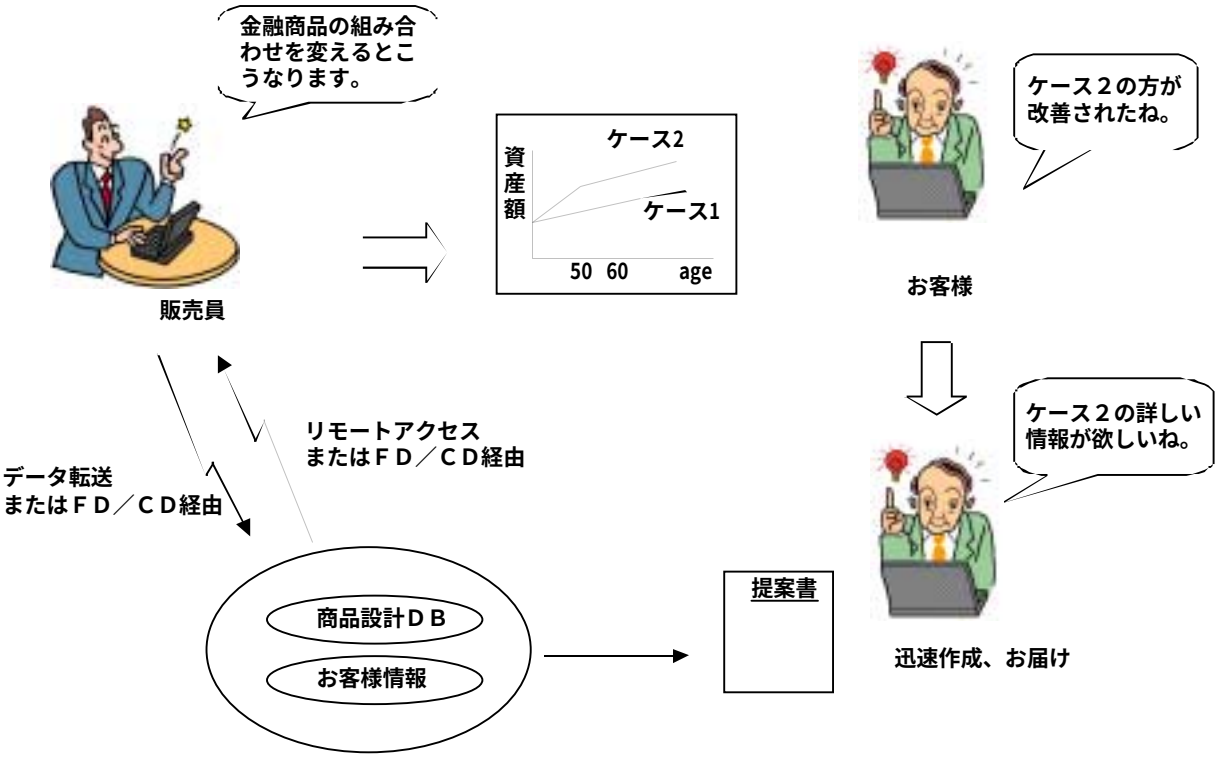

図 9.3-4　**モバイル端末の活用イメージ**

9.3.5. WBT

教育研修についても、その時期と実務上の研修内容ニーズに基づいた WBT（Web Based Training）が郵便局イントラネットを通じて簡単に活用可能となりうる。WBT のイメージを図 9.3-5 に示す。

従来の研修においては、特定の場所、時間に集合して講義を聴く方法が中心であるが、そのような場へ参加するタイミングが合わなかったり、現場の学習ニーズと内容的に一致しないなどの課題がある。

WBT は、職員が手すきの時間N、その時学習したい内容について、現場で学習できるシステムである。このシステムにより、各職員が各自のペースに合わせて、現場での問題意識に即した学習が可能となる。

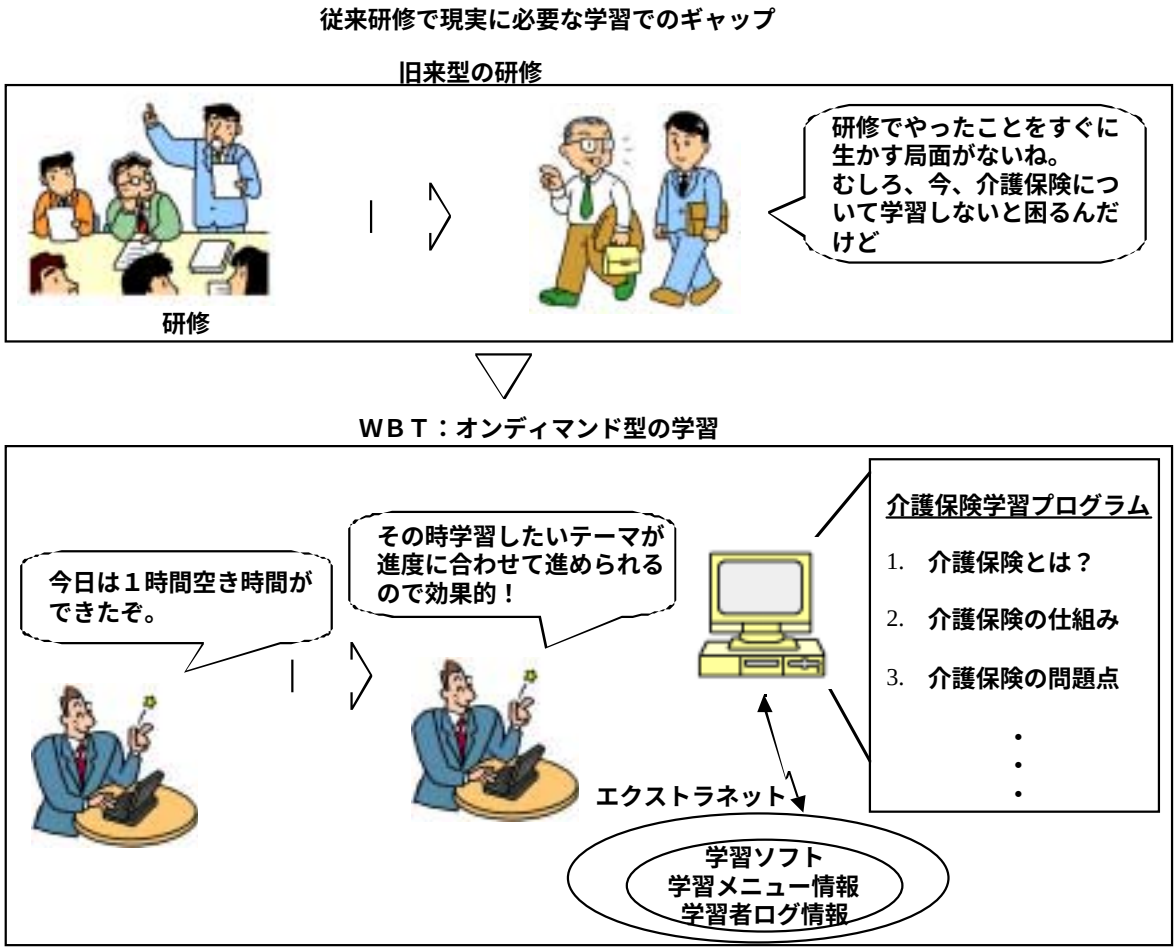

図 9.3-5　WBT **のイメージ**

9.4.郵便局ナレッジシステム活用の推進方法

本節では、上記のようなシステムの導入にあたってどのような推進方法が望ましいかについて検討した結果を提案するものである。

9.4.1.推進体制

推進体制としては、トップ、省内の KM 担当チーム、そして郵便局の現場 KM リーダーがメインとなる。3 者の機能としては以下のような役割分担が設定される。

（1）省内戦略ボード

リーダーシップを発揮して方向付けやビジョンを提示

（2）省内 KM 担当チーム

システム企画とともに仕掛けの実施を行う。

また、郵便局情報化の担当者や人事担当者とも KM 普及の観点から調整を行う。

（3）現場リーダー

局職員の KM システム活用をサポートするとともに、現場レベルでの情報共有、活用の実績づくりに向けた PDCA サイクルの管理を行う。

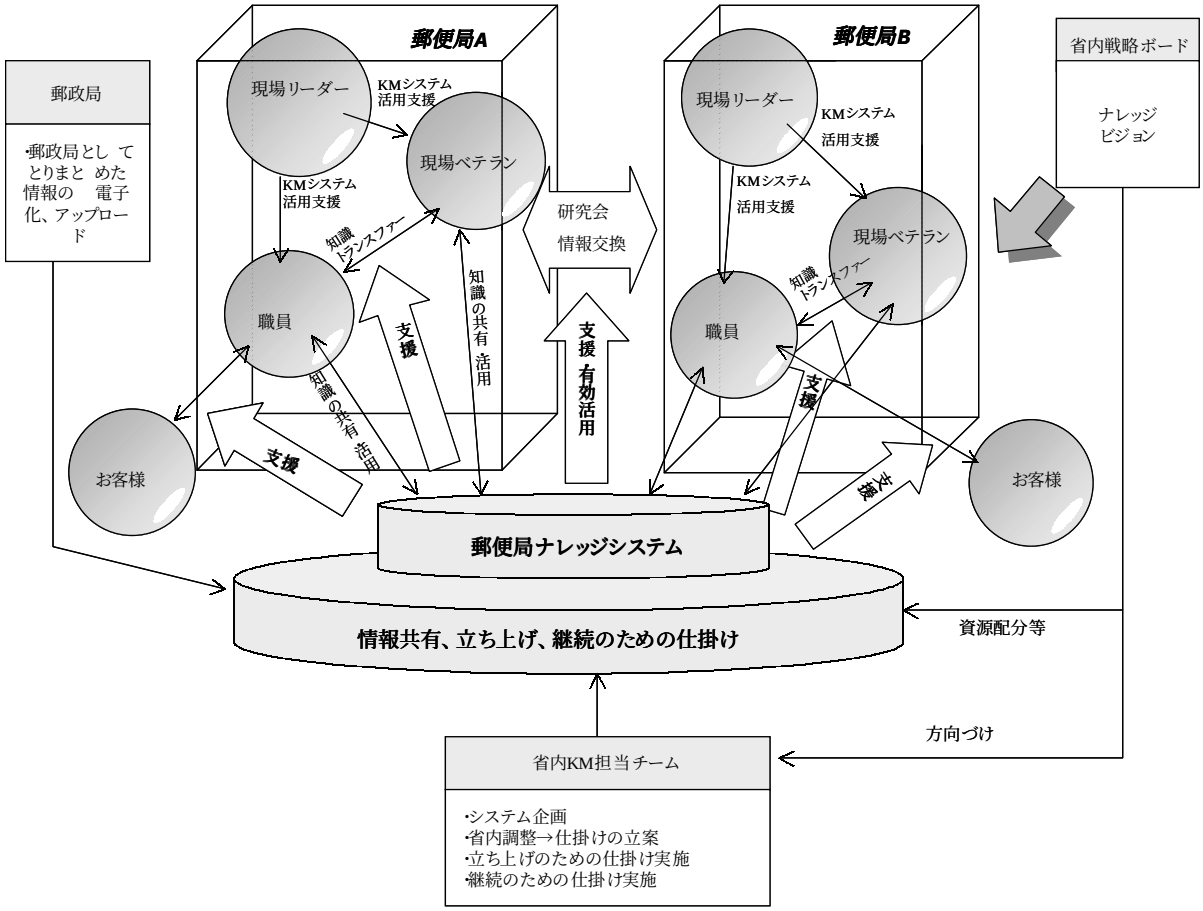

図 9.4-1　**推進体制のイメージ**

図 9.4-1 に示したように、主体はあくまで現場での活動であり、現場におけるベテランと若手職員との知識トランスファーの支援、お客様と郵便局とのコミュニケーション支援、さらには郵便局の単位を越えた知識の共有・活用の支援、局間で行われている研究会等の支援や成果の有効活用支援を郵便局ナレッジシステムが担っていく。

そして、このような現場での動きをサポートするのが現場リーダーであり、方針等の形で求心力を発揮していくのが省内戦略ボードである。さらに省内 KM 担当チームは、省内戦略ボードの方向づけのもとで、システムの企画やシステム活用のための仕掛けの立案・実施を行う。

9.4.2.進め方のポイント

進め方のポイントについては、今回の調査研究から得られた知見に基づいてポイントを記述する。

(1) トップダウンとボトムアップのバランス

企業のアンケート調査結果からは、最初の推進力の源泉としてトップダウンが重要であることが示されたが、その一方でボトムアップでの主体的な取り組みがないと KM の仕組みとしてはうまく回らない。

この意味では現場への権限委譲とそこでの活動への正当な評価を実施していくことが重要と考えられる。

(2) 情報提出から情報共有へ

これまでの郵政における情報の共有化が、報告としての吸い上げと集約情報のみトップダウンで下ろしていく形態だったこともあり、その範囲内の知識で満足してしまうなど、横同士の連携や共有化という発想がそもそも少ない。横同士の連携から得られる知識の活用性（スピードや同一視線でみた情報担っている点など）を体験する場を設けて、今後の共有にむけた発想の転換を促す必要がある。

(3) せめぎ合い文化の創出

企業ならびに郵便局へのアンケート調査からは、次の 2 つの要素を併せ持った組織が KM において効果を上げている。

（a）伝統的に蓄積された知識を業務の方法論として確立させていく要素
（b）新しい知識がすぐに共有化されるという要素

ここではこれを「せめぎ合い」と表現しているが、ただ新しいものに飛びつくだけではなく、知識のストックを業務の方法論へと展開させていく能力が期待される。

(4) 状況に応じた仕掛けの活用

企業のアンケート調査結果からは、開始時期、中期の継続時期、長期の継続時期のそれぞれにおいて有効な仕掛けが異なることが明らかとなった。このためには、こうした状況に応じた仕掛けをきちんと設定していくことが必要となる。

調査の結果によれば、以下のような仕掛けが時期に応じて必要と考えられる。

（a）導入をスムーズにするために「経営者・役員からのビジョン提示」を行う
（b）長期継続のために「知識活用の日常業務への組み込み」、「知識提供者へのインセンティブ提供」を行う
（c）すべての時期に共通して「成果に関する評価とフィードバック」を行う
（d）「せめぎ合い」の文化を創出させる（たとえば、顧客が常に現行のシステムの問題を指摘し、ゆさぶりをかけることで、日々の顧客との接触を通じた改善やそのシステム化が図られていく）

このように初期にはトップ主導で枠組みや成功事例づくりを行い、成果フィードバックによって継続を図っていく。こうした取り組みを広げていくとともにリテラシーやパソコンの普及を高め、長期継続に向けた基盤の安定化を図る。そのうえで、長期に回していくためのインセンティブ付与、日常業務への組込みを図っていくことが有効と考えられる。

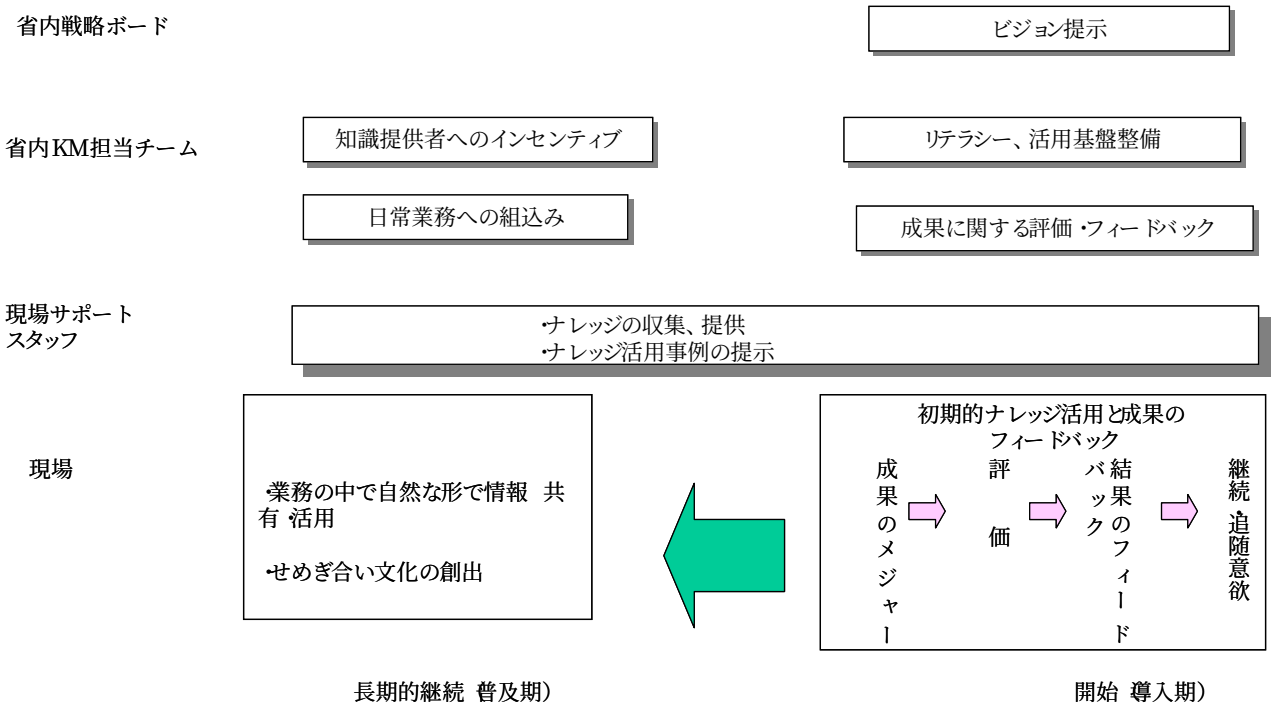

図 9.4-2　**状況に応じた仕掛け活用のイメージ**

9.5.残された課題

本調査研究では、「草の根の知識の共有・活用」という観点を中心に、国内企業と郵便局との比較を行うとともに、海外の企業や郵便事業体についても参照しつつ、今後の郵便局の KM システムを検討してきた。今後の課題としては、経営方針として KM が明示的に表出されていくという前提のもとで、こうした KM のシステムの評価、草の根の知識以外の KM の対象領域の検討を加えていくことが考えられる。

(1) 成果や効果の厳密な評価

KM の成果や効果の計測はまだまだ厳密な形では実施されていない。一方で成果のフィードバックは活動の継続にインセンティブを与えるという側面もあるため、両方の面から、最適な評価手法を開発していく。

(2) 郵政事業としての知的資産の価値評価と今後の充実化

郵政事業の経営全体からみた場合の知的資産の価値評価についても、KM の一環として明示化を図り、今後の充実化が必要な分野等を明確にしていく。

(3) 業務革新と合わせた実践のあり方の検討

KM は業務の仕組みの改善と表裏一体であることから、両方のビジョンを組み合わせてプランニング、実践していくための方法を検討する。

付属資料

付-1．調査にご協力頂いた方々

調査にご協力頂いた方々

先進企業ヒアリング調査でご協力頂いた方々は以下のとおりである。また、この他にも郵便局アンケート調査、国内企業アンケート調査、海外企業アンケート調査、海外郵便事業体調査では、多くの企業の方々にご協力を頂いた。この場を借りて深く感謝申し上げる。

なお、本報告書の内容については、郵便局アンケート調査、国内企業アンケート調査、海外企業アンケート調査、海外郵便事業体調査、先進企業ヒアリング調査等をもとに郵政研究所でとりまとめたものであり、文責は郵政研究所にある。

（順不同、敬称略、括弧内はヒアリング調査実施日）

富士ゼロックス株式会社（2000 年 4 月 17 日）

コーポレート戦略部	ナレッジデザイン・イニシャティブグループ長	木川田一榮
	何でも相談センターグループグループリーダー	川崎　武彦

日本鋼管株式会社（2000 年 5 月 15 日）

情報システム部	情報企画グループマネージャー	山田　俊郎

セコム株式会社（2000 年 5 月 17 日）

セコムグループ広報室	室長	安田　稔

付-2．主要参考文献、リソース

主要参考文献、リソース

- 一條和生　「バリュー経営」、東洋経済新報社、1998 年
- 大浦勇三　「ナレッジ・マネジメント革命」、東洋経済新報社、1998 年
- 紺野登／野中郁次郎　「知力経営」、日本経済新聞社、1995 年
- 紺野登　「知識資産の経営」、日本経済新聞社、1998 年
- 高橋俊介　「知的資本のマネジメント」、ダイヤモンド社、1998 年
- アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング　「図解ナレッジ・マネジメント」、東洋経済新報社、1999 年
- 田坂広志　「なぜ日本企業では情報共有が進まないのか」、東洋経済新報社、1999 年
- ナレッジ･コラボレーション研究会編　「ナレッジマネジメントがわかる本」、工業調査会、1999 年
- Numata, J. and Taura, T., “A Case Study: A Network System for Knowledge Amplification in the Product Development Process “ IEEE　Transactions on　Engineering,　V ol.43,No.4, November 1996
- 野中郁次郎／紺野登　「知識経営のすすめ」、ちくま新書、1999 年
- 野中郁次郎／紺野登／西村務／西高弘／山名一郎　「ナレッジ・マネジメント　実践の技術」、リック、1999 年
- 野村総合研究所　「経営を可視化するナレッジマネジメント」、野村総合研究所、1999 年
- 藤本雅彦　「図解でわかるナレッジマネジメント」、日本能率協会マネジメントセンター、1999 年
- 森田松太郎／高梨智弘　「入門ナレッジ・マネジメント基本と実例」、かんき出版、1999 年
- 山口弘明　「「ナレッジ共有」の技術」、東洋経済新報社、1999 年
- エドビンソン L.／マローン M.S.　「インテレクチュアル・キャピタル」、日本能率協会マネジメントセンター、1999 年
- von Krogh, G., Roos, J. (1996) , Managing Knowledge, SAGE Publication
- Stewart, T.A. (1997), Intellectual Capital, Doubleday
- 「プッシュ型の営業には限界　すべては顧客から始まる‐提言」、日経情報ストラテジー、1999 年 1 月 23 日
- 「成功事例を 共用　情報で小売店と密着‐販売の改革」、日経情報ストラテジー、1999 年 2 月 23 日
- 「収集、選択、流通、実践４プロセスを繰り返せ‐ナレッジ創造への提言」、日経情報ストラテジー、1999 年 5 月 24 日
- 「トップインタビュー‐情報では勝てない　知識生む「場」を創る」、日経情報ストラテジー、1999 年 5 月 24 日
- 「現場からの報告‐あさひ銀行‐ナレッジ・マネジメントの実践‐900 人のシステム部」、日経コンピュータ、1999 年 7 月 19 日
- 「新世紀マネジメント‐見えない資産「ナレッジ」活用法」、日経ビジネス、1999 年 8 月 30 日
- 「今日から始めるナレッジ経営」、日経情報ストラテジー、2000 年 1 月
- 「ヒット商品生む知のネットワーク」、日経情報ストラテジー、2000 年 1 月
- 「実践！ナレッジ・マネジメント」、CIO、2000 年 7 月
- 「最前線」、日経情報ストラテジー、2000 年 8 月
- 「事例ファイナル　ナレッジ」、日経ストラテジー、2000 年 8 月
- 「Using Information Technology to Support Knowledge Management -Final Report-」, APQC, 1997
- 「Managing Innovation for New Product Development: The Fuzzy Front End」, APQC, 1998
- “A Fulcrum White Paper; Knowledge Acquisition and Management in the Knowledge-Based Economy”, Fulcrum, Mar 1997
- “World Bank Sees Value in Becoming an Internal, External ‘Knowledge Bank’”, Knowledge Management, APQC in Practice, Apr/May 1997
- “Amoco Implements ‘Shared Learning’ to Continuously Renew Itself”, Knowledge

Management, APQC in Practice, Jun/Jul 1997
- "State of KM Practice Among Early Adopters", Knowledge Inc., Aug 1997
- "Arthur Andersen Maximizes Its Core Commodity Through Comprehensive Knowledge Management", Knowledge Management, APQC in Practice, Aug/Sep 1997
- "Case Corporation's Pilot Effort Proves Value of Knowledge Management", Knowledge Management, APQC in Practice, Oct/Nov 1997
- "Video Tools and Supporting Philosophy Make Knowledge Management 'Lively' at BP", Knowledge Management, APQC in Practice, 1998
- vBroderbund Builds Strong 'Case' for Internal, External Knowledge Sharing", Knowledge Management, Fourth Quarter 1998
- "IDB Knowledge Exchange Network", Office of the Controller, Apr 1999
- "BP Amoco's Knowledge Repository-Connecting the New Organization", Knowledge Management Review, Mar/Apr 1999
- "Xerox Creates a Knowledge-Sharing Culture Through Grassroots Efforts", Knowledge Management, APQC in Practice Fourth Quarter 1999
- 「ＣＳ調査センター情報」 http://www.ricoh.co.jp/cs/people/higuchi/cs-j/cs129.html
- 「ＩＢＭ　Ｗｅｂサイト」 http://www.ibm.co.jp/
- 「NRI Cyber Search」 http://www2.nri.co.jp/
- 「デジタル・エジュ　ホームページ」 http://www.dedu.com/
- 「野村総研レポート」 http://www.nifty.ne.jp/nri/
- Orlikowski, W. J., 「Organization Change around Groupware Technology」 http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP186.html
- 「Sharing Knowledge Through BP's Virtual Team Network」, 'Chun Wei's Website' http://choo.fis.utoronto.ca/iss/km/KC.BP.html
- Fabris, P., 「Advanced Navigation」 http://cio.com/archive/051598_mining_content.html

- 'Office of Security & Emergency Operations Chief Information Officer' http://cio.doe.gov/ciotitle.htm
- Carroll, S., 「Battlefield Awareness and Data Dissemination (BADD)」 http://dtsn.darpa.mil/iso/programtemp.asp?mode=364
- 'Geoffrey Marsh Professional Home Page' http://etc.nih.gov/geoff/
- 「Return on Knowledge」, 'Knowledge Management Magazine' http://kmmag.com/kmmagn2/km199904/featurea1.html
- Allee, V., 「Chevron Maps Key Processes and Transfers Best Practices」 http://webcom.com/quantera/Chevron.html
- 'The Knowledge Enterprise' http://webcom.com/quantera/ICAP.html
- Gotschall, M.G., 「Bankers Trust Invests in Knowledge Management」 http://webcom.com/quantera/KI079801.html
- 'Managing Knowledge During New Product Development' http://www.businessinnovation.ey.com/research/knowle/npd_survey/toc.htm
- 'Twenty Questions on Knowledge in the Organization' http://www.businessinnovation.ey.com/research/knowle/survey/survey.html
- 'What is KWS?' http://www.cecer.army_mil/kws/whatis/htm
- Derr, K.T., 「Managing Knowledge The Chevron Way」 http://www.chevron.com/newsvs/speeches/1999/99-01-11.html
- 「Big Challenges, Big Rewards」, 'Ciao.com' http://www.ciao.com/sponsors/091599_km_1.html
- Field, T., 「Banking on the Relationship」 http://www.cio.com/archive/020197_chase_content.htl
- Mayor, T., 「Mining the Possibilities」 http://www.cio.com/archive/060196_mast_content.html
- Glasser, P., 「Armed with Intelligence」

http://www.cio.com/archive/080197_learn_content.html
- Field, T., 「Help Yourself」 http://www.cio.com/archive/webbusiness/030197_service_content.html
- McGee, G.D., 「Knowledge Mapping」 http://www.clr.utoronto.ca/WB/KMAP.dialogue/messages/1.html
- Steiby, K.E., PHD., 「What is Knowledge Management?」 http://www.co-I-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml#KMInitatives
- Geballe, E., 「How to Hatch a Great Support Rep」 http://www.customersupportmgmt.com/back/may-jun98/suprep.html
- 'Knowledge Management in the DON' http://www.doncio.navy.mil/focusareas/knowledgemgmt/
- Barram, D. J., 「About GSA」 http://www.gsa.gov/aboutgsa.htm
- 「Knowledge-enabled Companies」, 'ICASIT Website' http://www.icasit.org/km/companies.htm
- 「KM Case Studies」, 'ICASIT Website' http://www.icasit.org/km/kmcases.htm#general
- Kuhn, O. / Abecker, A., 「Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges」 http://www.iicm.edu/jucs_3_8/corporate_memories_for_knowledge/paper.html
- Borghoff, U.M. / Pareschi, R., 「Information Technology for Knowledge Management」 http://www.iicm.edu/jucs_3_8/information_technology_for_knowledge/paper.html
- Coleman, V., 「Knowledge Management at Chase Manhattan Bank」 http://www.ite.poly.edu/shrm/KM-Coleman.htm
- Hanley, S.S., 「Knowledge-based Communities of Practice at AMS」 http://www.melcrum.com/knowledge/articles/02.htm
- Wright, P., 「When Saying Thank You Can Make All the Difference」 http://www.melcrum.com/knowledge/articles/03.htm
- Wright, P., 「Do Incentive Schemes Promote Knowledge-Sharing?」 http://www.melcrum.com/knowledge/articles/04.htm
- Barchan, M., 「How Celemi Ensures Strategic Gains by Measuring Intangible Assets」 http://www.melcrum.com/knowledge/articles/celemi.htm
- 'United Nations Development Programme SURF SYSTEM' http://www.undp.org/surf/
- Thearling, K., 「The Benefits of Integrating Data Mining and Marketing Campaign Management」 http://www3.shore.net/~kht/dmcrm/

郵政研究所調査研究報告書一覧

平成１２年８月２４日現在

郵政研究所調査研究報告書一覧

（第一経営経済研究部）

1989年 5月：　1989－Ⅰ－01『通信販売（無店舗販売）事業等に関する調査分析報告書』（北島光泰）
1989年 5月：　1989－Ⅰ－51『高度情報社会における記録通信の機能に関する研究（中間報告書）』（佐々木勉）
1990年 4月：　1990－Ⅰ－01『高度情報社会における記録通信の機能に関する研究調査報告書』（東條　進／佐々木勉）
1990年 4月：　1990－Ⅰ－02『流通業における物流機能に関する研究調査報告書』（北村雅彦）
1990年 4月：　1990－Ⅰ－03『宅配便の市場構造と宅配サービス利用行動に関する研究調査報告書』（浅岡　徹／東條　進／田中　浩）
1990年 4月：　1990－Ⅰ－04『ふるさと産業に関する調査分析報告書』（北島光泰）
1990年 6月：　1990－Ⅰ－05『地域開発プロジェクトに関する調査分析報告書(全国版・各郵政局版）』（西上原行雄）
1991年11月：調－91－Ⅰ－01『最近における物流業の業際化の動向に関する研究調査報告』（山科敏夫／東條進／宮尾好明）
1991年11月：調－91－Ⅰ－02『地域の活性化に関する意識と可能性』（富田有一／田中　浩）
1991年11月：調－91－Ⅰ－03『地域活性化のモデルケースに関する調査報告』（阿川　毅）
1991年11月：調－91－Ⅰ－04『メーリングサービス業に関する調査報告書』（東條　進／北島光泰）
1992年 8月：調－92－Ⅰ－01『郵便物数の動向に関する分析と将来予測（中間報告）』（安住　透／稲葉　茂／北島光泰／丸山昭治）
1992年12月：調－92－Ⅰ－02『書類・小型物品送達の国際比較調査研究報告書』（安住　透／朝倉徳浩／北島光泰／宮尾好明）
1993年 8月：調－93－Ⅰ－01『ジャスト・イン・タイム物流の影響に関する調査研究報告書』（安住　透／村尾　昇／北島光泰）
1994年 7月：調－94－Ⅰ－01『プリペイドカードに関する調査研究報告書』（安住　透／永野秀之）
1994年 8月：調－94－Ⅰ－02『小売業のダイレクト・マーケティングのあり方と消費のソフト化・サービス化に関する調査研究報告書』（安住　透／永野秀之／多田雅則）
1994年 8月：調－94－Ⅰ－03『企業の情報化投資による物流の小口多頻度化と環境問題に関する調査研究報告書』（宮尾好明／梅村　研）
1994年 8月：調－94－Ⅰ－04『郵便物数の動向と将来予測に関する調査研究報告書（企業間通信の需要構造に関する調査研究）、（企業・生活者間通信構造（資料編））』（安住　透／村尾　昇）
1994年 8月：調－94－Ⅰ－05『日米ホワイトカラーのビジネス・コミュニケーションに関する調査研究報告書』（肥田野登／稲葉　茂／足立　聡）
1994年 8月：調－94－Ⅰ－06『宅配便市場の分析に関する調査研究報告書』（中田信哉／小澤太郎／安住　透／宮尾好明／梅村　研）
1995年 9月：調－95－Ⅰ－01『地域間交流と地域の活性化に関する調査研究報告書』（桜井仁志／丸岡新弥／小原　宏）
1997年 3月：調－97－Ⅰ－01『小型物品送達サービスの購買動機に関する調査研究報告書』（中田信哉／桜井仁志／丸岡新弥／大木廣明）
1999年 8月：調－99－Ⅰ－01『郵便利用の地域特性に関する調査研究報告書』（樋口洋一郎／田村　浩之／小原宏）
2000年 7月：調－00－Ⅰ－01『公益事業の料金規制の動向に関する調査研究報告書』（沼田吾郎／野村宗訓）

（第二経営経済研究部）

1989年 3月：　－　『米欧における金融自由化と金融行動の変化に関する調査研究』
1989年 5月：　－　『家計における金融資産選択に関する調査（昭和６３年度）』（深井哲夫）
1990年 3月：　－　『米国におけるオフバジェットシステムに関する調査研究』
1990年 8月：　1990－Ⅱ－01『金融機関利用に関する意識調査（平成元年度）』
1991年 1月：　1991－Ⅱ－01『財政投融資による社会資本形成と郵貯・簡保資金に関する分析報告書』（庄司正義）

1991年 3月：　1991－Ⅱ－02『金融構造変化と公的金融に関する研究報告書』（吉野直行／古川　彰／中嶋久勝／庄司正勝／有田健二／伊藤健二／小林　隆）
1991年 7月：　1991－Ⅱ－03『金融の自由化に伴う銀行行動の変化に関する研究調査』
1991年 9月：統－91－Ⅱ－01『家計における金融資産選択に関する調査　第２回（平成２年度）』
1992年 5月：調－92－Ⅱ－01『米国における金融産業の市場構造と規制の実態調査』
1992年 9月：統－92－Ⅱ－01『金融機関利用に関する意識調査（平成３年度）』
1993年11月：統－93－Ⅱ－01『家計における金融資産選択に関する調査　第３回（平成４年度）』
1994年 9月：統－94－Ⅱ－01『金融機関利用に関する意識調査（平成５年度）』
1995年 9月：調－95－Ⅱ－01『リーテイル分野における送金・決済サービスのエレクトロニクス化に関する調査研究』
1995年12月：統－95－Ⅱ－01『家計における金融資産選択に関する調査　第４回（平成６年度）』
1996年10月：統－96－Ⅱ－01『金融機関利用に関する意識調査（平成７年度）』
1997年 1月：統－97－Ⅱ－01『貯蓄に関する日米比較調査（平成７年度）』
1998年 1月：統－98－Ⅱ－01『家計における金融資産選択に関する調査　第５回（平成８年度）』
1998年10月：統－98－Ⅱ－02『金融機関利用に関する意識調査（平成９年度）』
1999年11月：統－99－Ⅱ－01『家計における金融資産選択に関する調査　第６回（平成10年度）』
2000年 7月：統－00－Ⅱ－01『金融機関利用に関する意識調査（平成11年度）』

（第三経営経済研究部）

1993年12月：調－93－Ⅲ－01『第５回郵政研究所国際コンファランス－アジアの経済発展と通信インフラストラクチャー』（河村公一郎）
1997年 3月：調－97－Ⅲ－01『労働市場の流動化の動向とこれが家計の消費行動に与える影響に関する調査研究』
1997年 3月：調－97－Ⅲ－02『国際貿易をめぐる環境変化とこれが郵政事業に与える影響に関する調査研究』
1997年 3月：調－97－Ⅲ－03『「地域の豊かさ指標」に関する調査研究』
1997年 3月：調－97－Ⅲ－04『地域特性と地域経済に関する調査・研究』
1997年 3月：調－97－Ⅲ－05『金融市場の変動要因に関する調査研究報告書』
1998年 3月：調－98－Ⅲ－01『金融システム改革が我が国金融・資本市場に与える影響に関する調査研究報告書』
1998年 3月：調－98－Ⅲ－02『ＥＵ通貨統合の進展とそれがもたらす影響に関する調査研究報告書』
1998年 3月：調－98－Ⅲ－03『「地域の豊かさ指標」に関する調査研究報告書』
1999年 3月：調－99－Ⅲ－01『金融システム不安対策に関する調査研究報告書』（小塚健一）
1999年 3月：調－99－Ⅲ－02『中期的経済見通しに関する調査研究報告書』（池田琢磨）
1999年 3月：調－99－Ⅲ－03『アジア諸国の金融・経済情勢に関する調査研究報告書』（奥井俊二）
2000年 7月：調－00－Ⅲ－01『我が国の潜在成長率等に関する調査研究報告書』（池田琢磨）
2000年 7月：調－00－Ⅲ－02『為替レートの決定メカニズム及び予測の理論に関する調査研究報告書』（若松幸嗣）
2000年 7月：調－00－Ⅲ－03『米国年金基金が金融市場に与えた影響等に関する調査研究報告書』（奥井俊二）

（通信経済研究部）

1992年 3月：調－92－Ⅵ－01『海外主要国における情報通信の動向に関する調査研究』（木村順吾）
1992年 6月：調－92－Ⅵ－02『日本の通話トラヒックの特性分析』（山崎　健／今川拓郎）
1993年 3月：調－93－Ⅵ－01『海外主要国における情報通信の動向に関する調査研究』（木村順吾）
1993年 3月：調－93－Ⅵ－02『諸外国の次世代情報通信サービス及び次世代情報通信網構築政策の動向に関する調査研究』（木村順吾）
1993年 7月：調－93－Ⅵ－03『定量的方法による通話トラヒックの特性分析に関する研究調査報告書』（山崎健／大村真一）
1993年 7月：調－93－Ⅵ－04『情報通信の産業連関分析に関する研究調査報告書』（竹下　剛／田中明宏）
1994年 3月：調－94－Ⅵ－01『海外主要国における情報通信の動向に関する調査研究』（木村順吾）
1994年 5月：調－94－Ⅵ－02『欧米諸国における最近の衛星放送の動向に関する研究調査報告書』（竹下　剛／田中明宏／越前敬一／岸本伸幸）
1994年 6月：調－94－Ⅵ－03『定量的方法による通話トラヒックの特性分析に関する研究調査報告書』（山崎

健／山浦家久／大村真一）
1994年 6月：調－94－VI－04『情報通信の産業連関分析に関する研究調査報告書』（竹下　剛／田中明宏／大村真一）
1995年 6月：調－95－VI－01『定量的方法による通信トラヒックの特性分析に関する研究調査報告書』（佐々木祐二／遠藤浩二郎）
1995年 6月：調－95－VI－02『光ファイバー網構築の分野別経済効果に関する調査研究報告書』（佐々木祐二／遠藤浩二郎）
1996年 6月：調－96－VI－01『定量的方法による通信トラヒックの特性分析に関する研究調査報告書』（遠藤浩二郎）
1996年 6月：調－96－VI－02『情報通信の高度化を通じたアジア諸国への貢献』(岸本伸幸)
1997年 7月：調－97－VI－01『地方公共団体等が保有する光ファイバ網に関する調査研究報告書』（神野克彦／東海林義朋）
1997年 7月：調－97－VI－02『グローバルマーケットにおける放送メディアの再編の動向等に関する調査研究報告書』（音　好宏／進藤文夫／大石明夫）
1997年 7月：調－97－VI－03『デジタル技術の進展に伴う放送ソフト制作の将来動向に関する調査研究報告書』（神野克彦／外薗博文）
1997年 7月：調－97－VI－04『定量的方法による通話トラヒックの特性分析に関する研究調査報告書』（宮田拓司／高谷　徹）
1997年 7月：調－97－VI－05『郵便局における行政手続きの電子的提供に関する調査研究報告書』（進藤文夫／高谷　徹）
1997年 7月：調－97－VI－06『条件不利地域における情報化推進に関する調査研究報告書』（進藤文夫／大石明夫）
1997年 8月：調－97－VI－07『成長するアジアの電気通信と日本のあり方に関する調査研究報告書』（神野克彦／石田隆章／東海林義朋）
1998年 7月：調－98－VI－01『沖縄県における情報通信産業集積のための必要方策に関する調査研究報告書』（進藤文夫／東海林義朋）
1998年 7月：調－98－VI－02『定量的方法による通話トラヒックの特性分析に関する研究調査報告書』（宮田拓司／高谷　徹）
1998年 7月：調－98－VI－03『地域におけるインターネットの活用に関する研究調査報告書』（宮沢　浩／高谷　徹／美濃谷晋一／姫野桂一）
1998年 7月：調－98－VI－04『第10回郵政研究所国際コンファレンス「変貌する情報通信と電子経済時代の到来－加速する国際化と統合化」報告書』
1999年 7月：調－99－VI－01『テレビ電話最前線』（テレビ電話による地域情報化に関する研究会）
1999年 7月：調－99－VI－02『有線テレビジョン放送事業者の経営状況に関する調査報告書』（実積冬志也／中村彰宏）
1999年 7月：調－99－VI－03『定量的方法による通話トラヒックの特性分析に関する調査報告書』（実積冬志也／安藤正信）
2000年10月：調－00－VI－01『電気通信トラヒックの特性と社会経済環境の変化に関する調査研究』（実積冬志也／安藤正信）
2000年10月：調－00－VI－02『情報通信技術の標準化に伴う知的財産権の処理に関する調査研究』（和田哲夫／田邊伸吾／橘成泰）

（情報通信システム研究室）

1989年 3月：　DISS-1989-01『ＩＣカードの利用等に関する研究調査報告書』(進藤文夫)
1989年 3月：　DISS-1989-02『情報化機器等の普及状況等調査報告書』（鈴木健治）
1989年 5月：　DISS-1989-04『情報化関連データ集（Ｎｏ．１）』（武南純一）
1990年 6月：　1990－IV－01『情報化関連データ集（Ｎｏ．２）』（武南純一）
1990年 6月：　1990－IV－02『情報化関連データに見る情報化の動向　－経済の情報化・ソフト化に関する統計・資料の整備に関する調査報告書－』（武南純一）
1990年 6月：　1990－IV－03『情報通信機器等の普及状況等調査報告書』（鈴木健治）
1990年 6月：　1990－IV－04『我が国におけるＯＳＩ及びＩＳＤＮの導入の現状と動向に関する調査報告書』（田口俊彦／吉岡研一）
1991年12月：調－91－IV－01『地域間情報交流の実態把握に関する研究調査報告書（平成元年調査）』（佐藤義仁／外薗博文）

1991年12月：調－91－Ⅳ－02『地域間情報交流の実態把握に関する研究調査報告書(平成元年調査･資料編)』（佐藤義仁／進藤文夫／外薗博文）
1991年12月：調－91－Ⅳ－03『オープンシステム・分散情報処理環境における郵政事業システムの将来像に関する研究調査報告書』（田口俊彦／吉岡研一）
1992年 9月：調－92－Ⅳ－01『郵政省電子公文書館システムに関する研究調査報告書（中間報告書）』（渋谷文夫／佐藤義仁）
1993年 8月：調－93－Ⅳ－01『物流情報システムの現状と今後の展望に関する研究調査報告書』(樋口　憲)
1993年 8月：調－93－Ⅳ－02『情報処理体制の動向に関する研究調査報告書』（倉石祥裕）
1993年 8月：統－93－Ⅳ－01『地域間情報交流実態調査に関する統計報告書（概要編）』
1993年 8月：統－93－Ⅳ－02『地域間情報交流実態調査に関する統計報告書』
1994年 9月：調－94－Ⅳ－01『企業における情報システムの実態分析とシステム投資に関する調査研究報告書』（渡辺仁哲／北島光泰）
1994年 9月：統－94－Ⅳ－01『情報メディアの利用実態に関する調査報告書（概要編）』
1994年 9月：統－94－Ⅳ－02『情報メディアの利用実態に関する調査報告書』
1995年 6月：調－95－Ⅳ－01『身体障害者の情報通信システムの利用実態等に関する調査報告書』
1995年12月：調－95－Ⅳ－02『マルチメディアサービスの利用動向に関する研究調査報告書』（岡田裕二／國井昭男／菊池信輝）
1996年 6月：調－96－Ⅳ－01『ビジネス分野におけるマルチメディアサービスの利用動向に関する調査研究報告書』（横井　功／岡田裕二／國井昭男／竹山秀樹）
1996年 6月：調－96－Ⅳ－02『身体障害者の雇用と情報通信システムの利用に関する調査報告書』（五十嵐邦雄）
1996年 6月：調－96－Ⅳ－03『教育分野における情報通信アプリケーションの利用実態等に関する調査研究報告書』（五十嵐邦雄／國井昭男）
1996年 7月：調－96－Ⅳ－04『郵便局の災害時の情報提供機能の検討に資する災害時における地域メディアの役割と検討に関する調査報告書』（岡田裕二／姫野桂一）
1997年 7月：調－97－Ⅳ－01『コミュニケーションメディアの代替性に関する調査研究報告書』（井手　修／井川正紀）
1997年 7月：調－97－Ⅳ－02『インターネットによる地域産業の活性化に関する調査研究報告書』（井手　修）
1997年 7月：調－97－Ⅳ－03『新しいメディアの利用動向に関する調査研究報告書』（仲島一朗／川井かおる／姫野桂一）
1997年 7月：調－97－Ⅳ－04『災害時における地域メディアの情報収集体制の強化の在り方に関する調査研究報告書』（姫野桂一／遠藤宣彦／西垣昌彦）
1997年 7月：調－97－Ⅳ－05『災害時における地域メディアの情報収集体制の強化の在り方に関する調査研究概要報告書』（姫野桂一／遠藤宣彦／西垣昌彦）
1997年 8月：調－97－Ⅳ－06『インターネット等の国際的情報受発信メディアが社会・思想・文化に与える影響に関する調査研究報告書』（遠藤宣彦／西垣昌彦／姫野桂一）
1998年 8月：調－98－Ⅳ－01『今後の国際受発信メディアの在り方に関する調査研究報告書』（斉藤雅俊／姫野桂一）
1998年 8月：調－98－Ⅳ－02『インターネットビジネスの現状と利用動向に関する調査研究報告書』（井川正紀／美濃谷晋一）
1998年 8月：調－98－Ⅳ－03『企業情報ネットワークに関する調査研究報告書』（井川正紀／西垣昌彦）
1998年 8月：調－98－Ⅳ－04『身体障害者、高齢者に優しい情報通信の在り方に関する調査研究報告書』（西垣昌彦／美濃谷晋一）
1998年 8月：調－98－Ⅳ－05『新世代のメディア利用行動に関する調査研究報告書』（仲島一朗／姫野桂一）
1998年 8月：調－98－Ⅳ－06『行政事務の電子化における認証の問題と改善方策に関する調査研究報告書』（仲島一朗／西垣昌彦／井川正紀）
1999年 8月：調－99－Ⅳ－01『知的障害者・要介護高齢者に優しい情報通信の在り方に関する調査研究報告書』（進藤文夫／美濃谷晋一）
1999年 8月：調－99－Ⅳ－02『高度情報通信社会に向けたデジタルコンテンツ流通のあり方（デジタルコンテンツの著作権の在り方に関連して）報告書』（杉原芳正）
2000年 1月：調－00－Ⅳ－01『知的資産管理（ナレッジ・マネジメント）の現状に関する調査研究報告書』（森下浩行／進藤文夫／美濃谷晋一）
2000年 7月：調－00－Ⅳ－02『行政手続における電子的情報提供に関する調査研究報告書』（鎌田真弓）
2000年 7月：調－00－Ⅳ－03『地域における障害者、高齢者福祉への郵便局の活用に関する調査研究報告書』（平野純夫）
2000年 7月：調－00－Ⅳ－04『双方向性ネットワークを利用した意見集約手法とその影響についての調査研究報告書』（能見正）

（技術開発研究センター）

1989年 3月：　　－　　『リニアモータ輸送システムの郵便事業への応用に関する研究調査(中間報告書)』（飯田　清／磯部俊吉／忽名英利）
1990年 3月：1990－Ｖ－01『リニアモータ輸送システムの郵便事業への応用に関する研究調査報告書』（和田正晴／田中謙治／木原　茂／佐藤政則／松澤一砂／忽名英利）
1991年 3月：1991－Ｖ－02『通信システムにおける認証機構に関する研究調査報告書』（田中良明／丹代　武／田中謙治／河合和哉）
1991年10月：1991－Ｖ－03『東京Ｌ－ＮＥＴ土木・建築技術に関する研究調査報告書』（和田正晴／木原　茂）
1992年 3月：調－92－Ｖ－01『ＶＳＡＴによる郵政事業ネットワークの研究報告書』（柿沼淑彦／吉本繁壽／磯部俊吉／長澤宏和／松澤一砂／鈴木健治）
1992年 9月：調－92－Ｖ－02『運輸業務用情報通信システムに関する調査研究中間報告書』（森田英夫／石井康三郎／鈴木健治）
1992年10月：調－92－Ｖ－03『東京Ｌ－ＮＥＴ地下輸送車両の軽量化に関する研究調査報告書』（和田正晴／吉室　誠／佐藤政則）
1993年 3月：調－93－Ｖ－01『第２回国際コンファランス「21世紀の郵便処理システムと文字認識」報告書』（富永英義／吉室　誠／若原徹／山下郁生）
1993年 3月：調－93－Ｖ－02『東京Ｌ－ＮＥＴ地下輸送車両用台車に関する研究調査報告書』（永井正夫／吉室　誠／佐藤政則）
1993年 3月：調－93－Ｖ－03『東京Ｌ－ＮＥＴ地下輸送車両用リニアモータ技術に関する研究調査報告書』（海老原大樹／吉室　誠／大澤　悟）
1993年 3月：調－93－Ｖ－04『郵便処理システム用郵便物再供給装置に関する研究調査報告書』（吉室誠／山下郁生／柚井英人）
1993年 3月：調－93－Ｖ－05『郵便車両を対象とした通信・測位システムに関する研究報告書－都市間輸送における衛星通信実験に関する報告書－』（柿沼淑彦／吉本繁壽／磯部俊吉／長澤宏和／石井康三郎／鈴木健治）
1993年 3月：調－93－Ｖ－06『個人認証技術と通信システムへの応用に関する研究調査報告書』（小松尚久／清水良真／木下雅文）
1993年 7月：調－93－Ｖ－07『運輸業務用情報通信システムに関する調査研究報告書』（井沢一朗／吉本繁壽／森田英夫／石井康三郎／鈴木健治）
1994年 3月：調－94－Ｖ－01『地下郵便輸送システムに関する研究調査報告書－東京Ｌ－ＮＥＴの構想と技術－』（海老原大樹／吉室　誠／島　隆正／佐藤政則／石橋　守／北村富雄）
1994年 7月：調－94－Ｖ－02『郵便局内搬送システムの将来形態に関する研究調査報告書（中間報告）』（高橋輝男／吉室　誠／島　隆正／佐藤政則／北村富雄）
1994年10月：調－94－Ｖ－03『郵政事業におけるVSATネットワークの研究－可変伝送速度型TDMA通信システムによる降雨減衰補償－』（渡辺昇治）
1995年３月：調－95－Ｖ－01『認識アルゴリズム複合方式の研究　第１期調査報告書－文字認識技術の高度化に向けて－』（木村文隆／岩田　彰／堤田敏夫／若原　徹／川又文男／山口修治／能見　正）
1995年６月：調－95－Ｖ－02『簡易住所入力によるビデオコーディングシステムに関する研究調査報告書』（加藤厚志／尾坂忠史／田中照隆／中村嘉明）
1995年６月：調－95－Ｖ－03『郵便局舎の在り方に関する研究（中間報告書）』（中村嘉明／島　隆正／中川真孝／田中照隆）
1995年６月：調－95－Ｖ－04『郵便業務における意思決定支援システムに関する研究調査報告書』（磯部俊吉／渡辺昇治／北島光泰）
1995年 6月：調－95－Ｖ－05『郵便局内搬送システムの将来形態に関する研究調査報告書』（高橋輝男／大須賀克己／島　隆正／佐藤政則／北村富雄／荒井　広）
1995年 6月：調－95－Ｖ－06『インテリジェント窓口に関する研究調査報告書』（杉山和雄／大須賀克己／島　隆正／牛山　聡／佐藤政則／北村富雄／荒井　広）
1995年 6月：調－95－Ｖ－07『インテリジェント窓口に関する研究調査報告書（資料編)』（杉山和雄／大須賀克己／島　隆正／牛山　聡／佐藤政則／北村　富雄／荒井　広）
1995年 6月：調－95－Ｖ－08『郵便技術の長期展望に関する研究会報告書』（高橋輝男／大須賀克己／上原　仁／堤田敏夫／磯部俊吉／島　隆正／中村嘉明／渡辺昇治／則包直樹／土屋正勝）
1995年 6月：調－95－Ｖ－09『閉空間におけるミリ波技術に関する研究調査報告書』（中津井護／手代木扶／吉本繁壽／水野光彦／岡田和則／柳光広文／平　和昌／井原俊夫／真鍋武嗣／関澤

信也）
1995年 7月：調－95－Ｖ－10『郵便処理用バーコードに関する研究報告書』（上原　仁／中村嘉明／中川真孝／田中照隆／大澤　央／井沢一朗／三好　大）
1996年 3月：調－96－Ｖ－01『認識アルゴリズム複合方式の研究　第２期調査報告書－文字認識技術の高度化に向けて－』（木村文隆／岩田　彰／堤田敏夫／山口修治／永田和之）
1996年 6月：調－96－Ｖ－02『IPTP手書き数字認識技術調査実施報告書』（大須賀克己／堤田敏夫／山口修二／永田和之）
1996年 6月：調－96－Ｖ－03『大型郵便物及び国際郵便物の局内処理の機械化に関する調査研究報告書』(中村嘉明／山下郁生)
1996年 6月：調－96－Ｖ－04『大型郵便物及び国際郵便物の局内処理の機械化に関する調査研究報告書(資料編１：大型郵便物関係)』(中村嘉明／山下郁生)
1996年 6月：調－96－Ｖ－05『大型郵便物及び国際郵便物の局内処理の機械化に関する調査研究報告書(資料編２：国際郵便物関係)』(中村嘉明／山下郁生)
1996年 6月：調－96－Ｖ－06『郵便局舎の在り方に関する研究（最終報告書）』（中村嘉明／石津千絵美／田中照隆）
1996年 7月：調－96－Ｖ－07『インテリジェント窓口に関する調査研究報告書』（杉山和雄／大須賀克己／島　隆正／山下郁生／牛山　聡／石津千絵美／荒井　広）
1996年 7月：調－96－Ｖ－08『インテリジェント窓口に関する調査研究報告書(資料編)』（杉山和雄／大須賀克己／島　隆正／山下郁生／牛山　聡／石津千絵美／荒井　広）
1996年 7月：調－96－Ｖ－09『郵便番号未記載郵便物処理に関する調査研究報告書(中間報告書)』（澤邊正彦／中村嘉明／田中照隆／尾坂忠史／上原　仁）
1996年 9月：調－96－Ｖ－10『電気通信技術の郵便への応用に関する調査研究報告書』（則包直樹／向井裕之／上原　仁）
1997年 3月：調－97－Ｖ－01『認識アルゴリズム複合方式の研究　第３期調査報告書－文字認識技術の高度化に向けて－』（木村文隆／岩田　彰／堤田敏夫／太田一浩／城戸　贊）
1997年 6月：調－97－Ｖ－02『郵便番号未記載郵便物処理の効率化に関する調査研究報告書(最終報告書)』（澤邊正彦／中村嘉明／田中照隆／三浦正也／上原　仁／野田智嘉／中川真孝／加藤厚志／尾坂忠史）
1997年 7月：調－97－Ｖ－03『大型郵便物の局内処理の機械化に関する調査研究報告書(中間報告書)』（高橋輝男／河原　巌／遠山茂樹／鳥本孝雄／中村嘉明／田村佳章／尾坂忠史）
1997年 7月：調－97－Ｖ－04『文字認識システムのための性能評価技術に関する調査研究報告書－模擬郵便物仕様作成を中心として－』（堤田敏夫／城戸　贊）
1997年 7月：調－97－Ｖ－05『電子認証技術の郵便への応用に関する研究報告書』（小松尚久／森井昌克／澤邊正彦／今　敏則／向井裕之）
1997年 7月：調－97－Ｖ－06『電子認証技術の郵便への応用に関する研究報告書（資料編）』（小松尚久／森井昌克／澤邊正彦／今　敏則／向井裕之）
1997年 7月：調－97－Ｖ－07『インテリジェント窓口に関する研究調査報告書』（杉山和雄／鳥本孝雄／中島健一朗／山下郁生／荒井　広／上釜和人）
1997年 7月：調－97－Ｖ－08『インテリジェント窓口に関する研究調査報告書(資料編)』（杉山和雄／鳥本孝雄／中島健一朗／山下郁生／荒井　広／上釜和人）
1997年 7月：調－97－Ｖ－10『郵便局舎のアメニティに関する研究【中間報告書】』（中村嘉明／石津千絵美）
1997年 7月：調－97－Ｖ－11『郵便局舎のアメニティに関する研究【資料編】』（中村嘉明／石津千絵美）
1997年 9月：調－97－Ｖ－12『遠隔、移動業務実現のためのモバイルコンピューティング適用システムに関する調査研究報告書』（中嶋明彦／太田一浩／高橋正人／城戸　贊）
1997年 9月：調－97－Ｖ－13『道順組立処理の自動化に関する調査研究報告書（最終報告書）』（澤邊正彦／高杉明広／井澤一朗／上原　仁／中村嘉明／中川真孝／石黒恒雄／田中照隆／三好　大／大澤　央）
1997年 9月：調－97－Ｖ－14『ハイブリッドメールシステムのプロトタイプ開発に関する研究報告書』（澤邊正彦／今　敏則／向井裕之）
1998年 6月：調－98－Ｖ－01『記録扱い郵便物処理システムに関する調査研究報告書（中間報告書）』（松嶋敏泰／鳥本孝雄／神山貞弘／山下郁生／高杉明広）
1998年 6月：調－98－Ｖ－02『ハイブリッドメールシステムプロトタイプ機能拡張に関する研究報告書』（今　敏則／澤邊正彦／向井裕之／上釜和人）
1998年 7月：調－98－Ｖ－03『郵便情報活用に関する調査研究報告書（予備調査研究）』（中嶋明彦／高橋正人）
1998年 7月：調－98－Ｖ－04『デリバリー・プランニング・システムに関する研究報告書』（岩間　司／佐野設

夫／磯部俊吉）
1998年 7月：調－98－Ｖ－05『郵便の区分・輸送ネットワークに関する研究調査報告書（中間報告書）』（岩間司／佐藤政則／田村佳章）
1998年 7月：調－98－Ｖ－06『諸外国郵便事業体に関する調査研究報告書　－Ｒ＆Ｄ体制及び情報通信技術を活用した新サービス－』（澤邊正彦／戸苅章博／城戸　賛）
1998年 8月：調－98－Ｖ－07『大型郵便物の局内処理の機械化に関する調査研究報告書』（神山貞弘／田村佳章／戸苅章博／三浦正也）
1999年６月：調－99－Ｖ－01『郵便の区分・輸送ネットワークに関する調査研究報告書（中間報告書）』（高橋輝男／森戸晋／岩間司／佐藤政則／田村佳章）
1999年６月：調－99－Ｖ－02『二次元バーコード技術の導入による郵便処理の効率化に関する研究報告書』（飯田　清／中嶋明彦／山下郁生／高橋正人）
1999年６月：調－99－Ｖ－03『郵便窓口事務機の操作の省力化に関する調査研究報告書』（白江久純／三田彰子／上釜和人）
1999年７月：調－99－Ｖ－04『電気通信技術の郵便への応用に関する調査研究報告書 – 高度化コンピュータ郵便に関する調査研究 -』（白江久純／鈴木こおじ／上釜和人）
2000年７月：調－00－Ｖ－01『２次元バーコードを用いた郵便情報システムに関する調査研究報告書』（岩間司／白江久純／西浦稔修／鈴木こおじ／上釜和人）
2000年７月：調－00－Ｖ－02『無線ID(RFID)タグを用いた郵便処理システムに関する調査研究報告書』（岩間司／佐藤政則／鈴木こおじ／熊倉均）

（主席研究官室）

1993年10月: 調－93－Ｘ－01『規制緩和時代における政府の役割の変化に関する研究調査報告書』（武内信博）

（附属資料館）

1	郵便創業時の記録	赤坂郵便御用取扱所史料	(H 1.2.28 発行)
2	郵便創業時の年表	駅逓紀事編纂原稿	(H 2.3.26 発行)
3	郵便創業時の起案文書	正院本省郵便決議簿	(H 3.3.25 発行)
4	郵便創業前の記録	袋井郵便御用取扱所史料（その１）	(H 4.3.18 発行)
5	郵便創業時の記録	袋井郵便御用取扱所史料（その２）	(H 5.3.25 発行)
6	郵便創業時の記録	全国実施時の郵便御用取扱所	(H 6.3.25 発行)
7	郵便創業時の記録	郵便切手類沿革志	(H 8.3.15 発行)