

「顧客志向」の銀行経営をナレッジマネジメントで加速

株式会社東京三菱銀行

株式会社東京三菱銀行(以下、東京三菱銀行)は現在、現場主導のタイムリーかつ確かな意思決定による、顧客ニーズへの迅速な対応を実現するため、プロジェクト「OPEN」という業務プロセス改革に取り組んでいる。リアルコム「KnowledgeMarket」は、東京三菱銀行の「顧客志向への変革」を支える知的コミュニケーションの基盤として活用されている。

業務改革を支えるナレッジマネジメント

1990年代後半以降、日本の大手金融機関はバブル経済の「負の遺産」である不良債権の処理に追われ、守りの統廃合を続けてきた。

その中であって、東京三菱銀行はいち早く不良債権処理に目処をつけ、グループ再編による経営の効率化を進めるなど、唯一攻めの姿勢を貫くメガバンクといえる。2004年2月には「向こう3年以内に金融機関の株式時価総額で世界トップ10入りを果たす」というグループ目標を高々と掲げている。

そうした同行が今、強かに推し進めてい

るのが、「旧来からの中央集権的な意思決定 / 業務プロセスを自律分散型に転換する」という業務改革だ。ねらいは、あらゆる顧客ニーズへの迅速な対応を実現することにある。そして、この改革の根幹を担って2003年よりスタートしたのが、「OPEN」と呼ばれるプロジェクトだ。

上意下達の官僚的な組織とされてきた銀行があえて掲げる「OPEN」というキーワード

ここに東京三菱銀行の将来のあるべき姿を見据えた改革への強い意志が現れている。全行員が失敗を恐れずオープンにものが言え、トップのビジョンがオープンに伝わり、そのフィードバックもオープンに行える。本部と営業店との壁を取り払い、必要な情報をオープ

ンに共有する。このような「オープンな組織」を支えるITプラットフォームを構築し、行員の生産性と創造性の向上を図るのがプロジェクト「OPEN」だ。リアルコム「KnowledgeMarket」は、このプロジェクトの中でナレッジマネジメント(以下、KM)を担うインフラとして採用されたのである。

東京三菱銀行 総合企画室 副室長、伊東正行氏は言う。

「不良債権処理をひと段落させた今、われわれの次なる目標は『顧客志向のビジネス』を加速させることだ。そのためには、顧客から最も近い位置にいる各現場や個人のベスト・プラクティス、そしてノウハウをオープンに共有し、能力を互いに高めていかなければならない。つまり、組織全体のKMが徹底した顧客志向を実現する原動力となるべきなのだ」

情報共有の基盤を改革

もっとも、東京三菱銀行におけるナレッジ共有の取り組みは、何もKnowledgeMarketの導入に端を発したのではない。同行ではかねてからIBMのグループウェア「ロータス ノーツ」を用いて、業務遂行に必要な情報の共有化を図ってきた。

しかしながら、ノーツ上で扱われていた情報の多くは、各支店ないし部門・部署ごとに管理されるため、結果として各所のノーツDBに分散して配置されていた。そのため、必要な情報の在処や特定のノウハウ保持者を組織横断的に探し当てるのはなかなか難しかった。しかも、ノーツのシステムでは組織横断型のインタラクティブなコミュニケーションはほとんど行われていなかった。

このような仕組みを改変しなければ、結局のところ行員一人一人のナレッジは、各個人ないし個々の拠点の中に閉ざされたままとなる。「それは組織全体の業務効率を上げるうえで大きな障害になる」と伊東氏は指摘し、こう続ける。

「例えば、多くの銀行では、顧客との取り引きを成立させる前のプロセスは明文化されていない。要するに、顧客にどう接して、どういった情報を収集し、どのような提案を行え

CASE STUDY OVERVIEW

KM導入の目的

各支店、部門に散在していた情報(ベスト・プラクティスなど)の整理・統合
組織の中央(本部)と現業分野(各支店・営業拠点)間のインタラクティブな情報交換
新商品、サービスの創造につながる知的コラボレーションの場の構築
現業分野での生産性、問題解決力、意思決定力の向上
個人に帰属する知識、知恵の発掘と共有

KM導入の効果

利用価値の高い情報の統合化・体系化による現場業務の効率化
組織横断型のナレッジコミュニティによる情報流通の効率化と活性化
本店、支店、部門間のインタラクションの発生
データ・トラッキングによる情報流通の可視化を通じた情報発信活動の効率化

KM対象ユーザー数

国内全行員(約1万6,000人)

ば取り引きの成立に結び付くのか、という情報は形式知化されてこなかったのだ。言うまでもなく、これらのナレッジは現場の業務担当者にとって最も利用価値の高いものなので、可能な限り形式知化し、拠点や組織の垣根を越えて共有する仕組みがプロジェクト『OPEN』ではどうしても必要だった」

そこで同行は、行員が扱い慣れているノーツのメール機能やスケジュール管理機能と併存させるかたちで、KnowledgeMarketによるKMを展開しようと考えたのである。

情報共有プロセスの改善

東京三菱銀行におけるKnowledgeMarketの導入プロセスは、ノーツ上で展開されてきた情報共有の仕組みをKnowledgeMarket上のコミュニティに移行する作業から始まった。同行はまず、各支店・部門の担当者に協力をあおぎ、ノーツDB上に蓄積されていた約9万件の情報を6,000件にまで絞り込んだ。次に、商品カテゴリーを縦軸に、業務プロセスの各フェーズを横軸にしたマトリックスを作成し、そこに絞り込んだ6,000件の情報をマッピングしていった。これにより、ノーツDB上で無秩序に散在していた貴重な情報が、KnowledgeMarket上で体系的、かつ統合的に管理されることになった。

また、KnowledgeMarketの特徴の1つ

に、「情報流通をトラッキングし、可視化する」機能がある。これは、投稿された情報や通知が、いつ、誰に読まれたのかをリアルタイムで表示する機能であり、表示の内容には情報に対する評価を付与することも可能だ。伊東氏によれば、このトラッキング機能は情報作成・発信という業務のプロセス改善に大きく貢献しているという。

「例えば、以前の本店のスタッフは資料を作成し、ノーツに投稿するだけで業務を遂行したという感覚に陥りがちだった。だが、本店スタッフの本来の任務は支店や支社営業をサポートすることであり、その観点からすると、発信した情報がきちんと相手に伝わり、理解され、かつ評価されて初めて業務を遂行したことになる。KnowledgeMarketのトラッキング機能は、そのことを改めて本店のスタッフに認識させ、資料作成という日常業務の再評価と業務改革を促すきっかけを作ってくれたのだ」（同氏）

東京三菱銀行は現在、全行員を対象にKMの活用・運用を推進している。すでに同行の全行員は、KnowledgeMarket上に構成された「個人顧客向け業務コミュニティ」や「法人顧客向け業務コミュニティ」に登録・参加している。また、KnowledgeMarket上では、部署単位のコミュニティや特定業務系のコミュニティ、および、商品開発といったプロジェクトごとの組織横断型コミュニティなども立



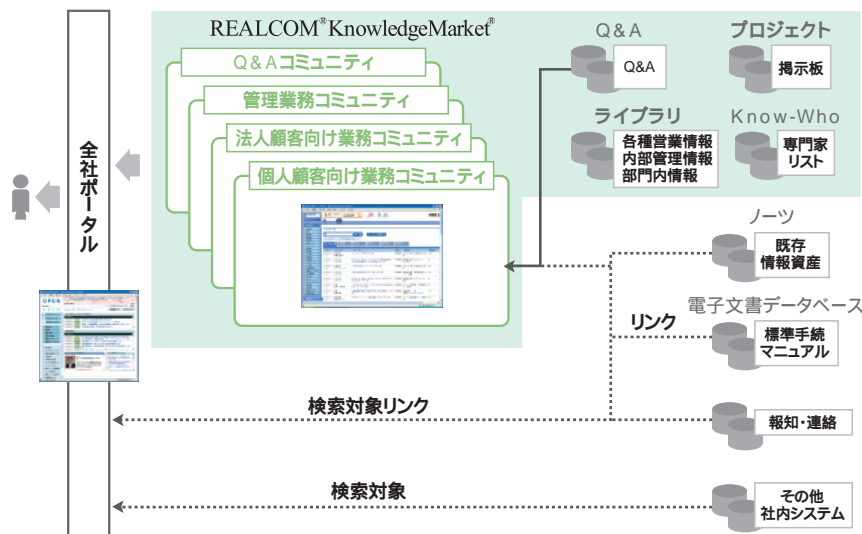
東京三菱銀行 総合企画室 副室長
伊東正行氏

ち上がり、個人間でのナレッジのやり取りが活発に行われている。また、2004年2月、東京三菱銀行と三菱信託銀行、および三菱証券の融合店舗「MTFGプラザ」（1号店）が埼玉県所沢に開設されたが、同プラザのスタッフと本部スタッフとを結び、既存組織の枠組みを大きく超越したコミュニティもすでに開設されている。

全行ナレッジのKnowledgeMarketへの移行、行員への定着は1つの結果を見た。また、伊東氏の言う「取り引きを成立させるまでのプロセス」に関する成功体験やノウハウ、疑問を現場間で共有するコミュニティもオープンした。

KnowledgeMarketによるKMを足がかりに、東京三菱銀行は顧客志向への変革を加速させ、他の追随を許さない総合金融機関としての地位を築きつつある。

図：東京三菱銀行におけるKMシステムのイメージ



USER'S PROFILE

会社名：株式会社東京三菱銀行
資本金：7,859億円(2002年3月31日現在)
従業員数：1万8,258人(2002年3月31日現在)
事業内容：各種金融サービス事業(リテール/法人/資産運用/投資バンク/グローバル・サービスなど)
事業所：本支店(全国267店)、出張所(26拠点)、代理店(2店) 海外75拠点(支店44店舗、出張所14拠点、駐在員事務所17拠点)
売上高：80兆7,183億円(2002年3月31日現在)
URL：http://www.btm.co.jp/