

業務改善の『仕組み』

過去の延長線上から改革・改善は生まれない



ビジネス・ソリューション株式会社
URL <http://www.business-sol.jp/>

◆ 改善の視点

貴社(店)の組織で当てはまる問題はありませんか？

関与先代理店の多くが抱える問題

- ・ 業務の重複などによりムダ・ムリがある
- ・ 業務が勘と経験に依存している
- ・ 継続的な人材育成ができていない
- ・ 優先課題である営業力の強化が我流のまま
- ・ 指揮命令系統と報告・連絡・相談系統が機能不全になっている
- ・ 経営計画は画餅で、行動計画もなく、思いつきで行動している
- ・ 今後1週間、1カ月間のスケジュールリングができていない
- ・ 毎月、毎週、毎日の時間の使い方について、改善されていない
- ・ 自分の担当業務について目的と求められる成果が明確になっていない
- ・ 自分が伸ばすべきスキルを意識しておらず、実際に向上に努めていない
- ・ 業務改善の意義を理解して、積極的に取り組む意志をもっていない
- ・ 上司の指示事項をそのまま遂行することのみに没頭してしまっている
- ・ コンプライアンス、リスクマネジメント体制が構築できていない
- ・ 生産性が低いとわかっていながら従来のやり方に固執している
- ・ 業務に緊急度や重要度による優先順位がつけられていない
- ・ 従業員個人が業務の時間が会社の経営資源であることを意識していない
- ・ 日々の業務にかまけてコミュニケーションの重要性を認識していない
- ・ 役割（業務）分担が曖昧なため組織でありながらマンパワーに頼っている
- ・ 日報、週報が事後報告書として扱われ、本来の目的（行動計画書）として使われていない



◆ 業務改善による効果

社(店)内体制の整備がもたらす効果

激変する経営環境の中で、トップ自らが過去の延長線上でのやり方・考え方をチェンジすることが、早急に着手すべき課題です。

マンパワーに依存し、せっかくある組織がチーム力として生かされていないことで、多くの弊害を生む結果となっています。業務改善を実施するときに考えなくてはならないことがあります。何のために改善するのかという、目的を明確にすることです。

店内の業務改善による実証効果

- ・業務の重複によるムダが排除された
- ・業務(役割)分担が明確になり、特定社員への業務の偏りが解消された
- ・業務の標準化により、リードタイム(業務着手から完了までの時間)の適切な管理がおこなわれるようになった
- ・業務手順の標準化・マニュアル化により経験の浅い人でも即戦力として活用できるようになった
- ・店内の環境整備により業務の目的と求められる成果が明確になった
- ・ボトルネック(もっとも時間がかかる工程)の改善取り組みが適時行われるようになった
- ・今まで画餅に帰っていた経営計画が実行可能なものになった
- ・各社員のスキル向上に向けた教育や訓練が組織的に継続できるようになった
- ・上司の思いつきによる計画性のない指示・命令がなくなった
- ・無意味な報告書(日報)作成や会議などが行われなくなった
- ・上司は部下全員の労働時間について把握できるようになった
- ・恒常的に長時間労働を続けている社員がいなくなった
- ・上司は長時間労働している社員を「頑張っている」と単純に評価しなくなった
- ・メンタルヘルス面への配慮が十分に行われるようになった

3) 問題解決の4ステップ





業務の改革・改善は最優先課題

なぜ場当たり・属人的なやり方から抜け出せないのか？

代理店経営において、業務の改革・改善は最優先課題です。

規模が小さいからこそムリ・ムダ・ムラを排除し、全員による効率・効果的な活動が欠かせない。しかし、現実には代理店経営において一番遅れている課題でもあります。

限りのある現有資産（ヒト・モノ・カネ・ジョウホウ）を有効活用し、事業運営をしていくための業務の仕組みをつくることです。

- (1) 役割分担の明確化
- (2) ムリ・ムダの排除
- (3) 業務の標準化およびマニュアル化（苦情対応、基本動作）
- (4) チェックシートの活用（報連相、電話基本対応）
- (5) 達成可能な計画の立案と実践（経営計画、行動計画）

「業務の仕組み」ができていなければ大きな問題が発生します。
それは事業を後継者にバトンタッチするときです。

あなたが我流でやってきたやり方・考えをそのまま後継者に引き継がせますか。

業務の標準（マニュアル）化ができていないと

- ・業務も人事も基準がなくなる
- ・業務を教えるのに先輩社員が係わり、時間・労力・コストが発生
- ・教える側の考えが優先し、教えられる側にスキルのばらつきが生じる
- ・教える側の思い込みが大きく反映され、業務の範囲が把握できなくなる
- ・社員のスキルをはかる基準ができず、社員の評価が主観的になる
- ・会社の統一感、一体感が生まれず、特定の社員に負担のかかるマンパワーに依存してしまう





組織体制(バックオフィス)の構築①

役割分担(「人に仕事を付ける」から『仕事に人を付ける』)

バックオフィス(事務部門)を収益に直結した部門にするためにも、社内環境の整備は早急に着手すべき重要課題です。

収益を上げるための組織を改革するにはムリ・ムダ・ムラの排除にあります。

改善する社内の業務は標準化(手順書)し、特定の人だけでなく、全員でノウハウを共有できるようにします。

営業部門であれば、営業は大変だ、難しいと敬遠されがちだが、果たしてそうでしょうか。そうではなく、社員全員が営業に関わる仕組みをつくり、組織を効率的・効果的に活かして利益をあげる仕組みをつくることです。

一人の営業マンが川上から川下まで一顧客の面倒を全部見るプロセスをやめることです。

事務部門であれば、役割を分担し誰に代わってもできる体制づくりが必要となります。

プロセスを分割して分業化させたほうがトレーニングや仕事への慣れの観点から見ても効率が上がります。

当然、一人が全てではなく一部だけを担当しているの、その人が欠けたときの影響も少ない。

このように、組織を強化するには「人に仕事を付ける」のではなく「仕事に人を付ける」ことで役割を分担し、業務を特定の人にだけ負担のかかるやり方から誰に代わってもできる『仕組み』の構築が必要となります。

次頁に続く

業務分担一覧表(1)

(注) ◎ 一業務にている(1名)担当
○ 兼務している
△ 兼務が可能な場合
□ 兼務していない

業務	内容	担当	兼務	備考
1. 総務管理	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
2. 経理業務	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
3. 経理業務(手帳管理)	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
4. 経理	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
5. 経理管理	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
6. 人事・経理	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
7. 経理	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	
	経理業務(経理管理)	◎	○	

役割分担表の作成

◆ 業務改善 組織営業体制(バックオフィス)の構築②

マンパワー営業からチーム(組織)営業への改革

組織営業を推進していくのは、凡人営業マンでもコンスタントに売り上げを上げることができる仕組みをつくるためです。

業務の分業化により、スタッフ一人ひとりが与えられたポジションで役割を担い、結果、組織力(チームパワー)により、継続した収益を確保することができるからです。

うちの社員は能力がないと嘆いているトップもいるが、これは社員に能力がないのではなく、社員に環境を与えていないことが原因なのです。

社長自らがトップセールスマンとして毎日飛び回っている。

これでは、いつまでたっても人材は育たず、社内に仕組み(ノウハウ)もできません。

業務の見える(可視)化により、誰に代わってもできる仕組みづくりを構築。

- ◇業務(役割)分担
- ◇電話対応マニュアル
- ◇基本動作マニュアル
- ◇CSシート(電話対応、品質、苦情対応)
- ◇ハガキの活用
- ◇有益情報の提供
- ◇業務手順書



◆ 内務事務体制(バックオフィス)の構築③

業務の標準化

内務(事務)部門を収益に貢献する体制にするためには業務の標準化が欠かせません。
小規模な事業所が多くを占める代理店にとって、全員が効率・効果的に業務を担っていかなければならない。

業務の分業化により、社員一人ひとりが与えられたポジションで役割を担い、結果、組織力(チームパワー)により、ムリ・ムラ・ムダを排除することができるからです。

うちの社員は能力がないと嘆いているトップもいるが、これは社員に能力がないのではなく、社員に環境を与えていないことが原因なのです。

社長自らがトップセールスマンとして毎日飛び回り、従業員には精神論を振りかざしては、いつまでたっても人材は育たず、社内に仕組みもできません。

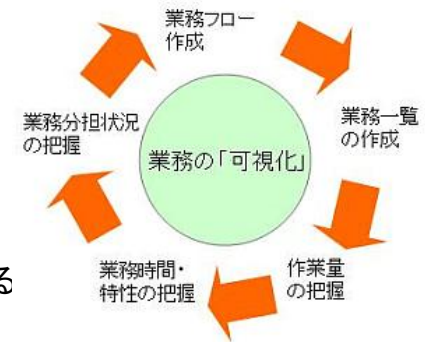
◆業務の標準化

- ◇業務(役割)分担
- ◇業務マニュアル(ベーシクトーク、苦情対応、ES・CS)
- ◇チェックシート(与信管理、人事労務、基本動作、報連相、電話対応、苦情対応)
- ◇教育訓練(ロープレの実施)
- ◇データベースの構築
- ◇ハガキの活用
- ◇基本動作マニュアル

業務の標準化により、誰に代わってもできる仕組みづくりを構築する必要に迫られている限られた現有資産を有効活用することが求められています。

優秀な人材の確保が困難な環境の中で、凡人でもできる仕組みをつくらなくては、いつまでたっても収益を上げることはできません。

専業代理店の多くが過去のやり方・考えを変えずに、我流のままムリ・ムダな業務をやり続けていることを再認識する必要があります。



◆ ニーズ喚起ツールとしての各種規定・マニュアル

リスクマネジメント(RM)

企業にとってヒトはリスクではあるが、絶対必要な存在である。
この矛盾と付き合っていくためには各種規定の周知徹底と運用がベースとなる。

完璧な労務管理と業務(作業)マニュアルの徹底が不可能であるからこそ、使用者賠償・労災上乘補償・休業補償・所得保障・請負賠償などが必要とされる。

(1) 労災事故

→ 安全作業マニュアル、職長教育、健康診断…使用者賠償、傷害保険、休業補償

(2) 自動車事故における運行管理者責任、車両損害

→ 通勤経路の把握、車両運行管理規定、補償内容の把握…自動車保険の一括管理

(3) 第三者への賠償と事業所外資産の保全

→ 安全委員会の実施、作業マニュアルの徹底、安全衛生法の周知…請賠、PL、建工、土木、組立

(4) 従業員の死亡、退職

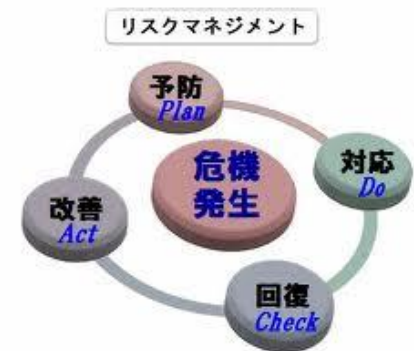
→ 退職金規定、弔慰金規定の妥当性…生保、総合福祉団体定期、傷害保険

(5) 横領

→ 身元信用保証書の適正な運用…身元信用保証保険

(6) 個人情報漏洩

→ 就業規則への明記(懲罰規程)、安全管理マニュアル…個人情報漏えい保険



◆ 計画の策定(中期・単年度経営計画、月間、週間、日報)

計画なきところに実行なし、実行なきところに成果なし

■ 経営計画の策定

企業規模の大小にかかわらず、経営計画を立てずに事業活動をしていくことは、羅針盤のない船で大海原を航海するようなものです。

経営計画を含め、各計画を立てても数値目標計画は単に対前年比〇〇%の増収といった掛け声で終わってしまうのが実態ではないでしょうか。

達成可能な計画が立てられない原因は何でしょう。

どうして計画が達成できないのか？

- 第1に、
計画が具体化していないこと
- 第2に、
行動のための具体的なアイデアが少なすぎること
- 第3に、
スケジュール管理を行っていないこと



計画がとん挫したり、画餅に帰してしまう要因は業務の標準化ができていないこと。

経営計画書をつくる目的は事業経営には、これから向かうべき方向を示す計画(中期および各年度)を持つことが重要であり、計画はPLAN-DO-SEE-CHECK-CONTROLのサイクルで見直され修正されていきます。

経営計画は変化するお客様のニーズに対応しながら競争相手に打ち勝ち、安定した成長を続けるために不可欠なものです。

経営計画書は、現状および今後の課題を多面的に分析し、目標達成のための戦略・戦術を記述したものです。計画があなたの経営を今後、いつまでに、どこへ、どうやって向かうのかをリードしていくのです。

◆ 会議のやり方

会して議し、議して決し、決して行ない、その責を取る

■ 会議

会議のやり方を改善することは、組織運営を円滑に推進していくために欠かせません。

今まで数多くの会議を見てきましたが、会議自体が単なる打合せ(ミーティング)になってしまっています。

会議の目的は、『会して議し、議して決し、決して行ない、その責を取る。』です。

□ 会議を体系化していく上で大切なのは、

- ・時間より中身が勝負。脱線は時間の浪費である。
- ・議事は司会で決まる。リーダーシップこそ会議の要である。
- ・会議は自らを教育する場である。意識を集中する事が肝要である。
- ・積極的意見提案が命。発言の頻度と内容は参加意識のバロメーター。
- ・抽象的決定は時間のムダ。具体性があって組織・人は動く事を認識。

□ 会議運営の本質

1. 経営方針を徹底する場である

業務は常に企業の方針に沿ってなされなければならない。あらゆる仕事のやり方を全社的な立場に立ってチェックし、それを徹底させて行かなければならない。

2. 全社員の意識統一の場である

組織人としての物の見方・考え方を調整し統一する場である。
(問題意識、価値意識、目的意識)

3. 問題点解決の場である

問題とは放っておけば経営を阻害する恐れのあるものをいう。故に例外、悪い例外について衆知を集め全社的な形で問題解決に取り組む。



◆ CS・ESの向上は業務改善から

顧客満足(CS)は従業員満足(ES)から

顧客満足とは、お客様が満足していること、すなわちお客様が企業(の対応)に喜びや感動、感謝といった感情をもつことです。

ここで大事なことは、あなた(会社)がお客様を満足させたと思うことではありません。顧客満足で一番難しいのは、あくまでそれはお客様の判断、主観、感情であるということです。

よくあるケースですが、お客様があなた(会社)のサービスに対する苦情を申し立ててきた場合に、苦情を受けた側に聞くと、「自分は十分に、特にあのお客様には充分すぎるほどのサービスを提供してきた」という答が返ってきます。

しかし、それはあなた(店)の判断(顧客ニーズとあなたの顧客サービスとのミスマッチに気づいていない)であって、お客様は実際には満足していないというケースが見受けられます。

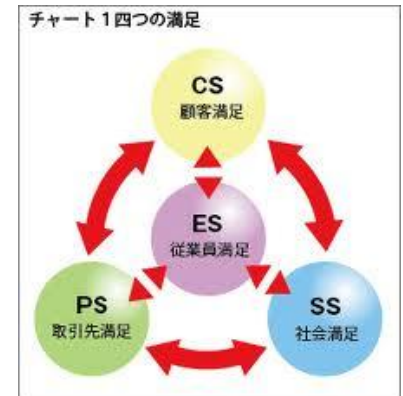
顧客満足実現のためには従業員満足(ES)の向上が不可欠となります。

顧客と接する従業員が満足していなければ、顧客に真の満足を与えることはできません。

トップがいくら顧客満足の重要性を唱えても、顧客と実際に接する従業員にその意識が備わっていなければ、顧客満足の向上は実現しません。

全社員が「顧客満足を向上する」という共通の目標を持ち、一人一人がその目標に向かって意欲的に取り組むことが重要です。

そのためには、組織として従業員が仕事に意欲的に取り組む環境を整備(業務改善)し、従業員満足を高める必要があります。



◆ 業務改善のための強化策 メニュー例(1)

大きな前進より確実な一歩

■ 業務改善の目的

労働時間を短縮して生産性を上げる / CS・ES向上のため / 適正な時間管理

I. 業務改善の手順

1. 仕事の洗出し
2. 業務分担表
3. 各業務のムダ・ムラ・ムリの洗出し
4. 業務の優先順位の確定
5. 改善計画書
6. 改善案の実施
7. フォローアップ

II. 業務の標準化（マニュアル）事例

- ・ 各業務（役割）分担と分担表の作成
- ・ 業務の標準化とマニュアル（各業務の手順書、苦情対応マニュアル）
- ・ チェックシート（与信管理、人事労務、基本動作、報連相、電話対応）
- ・ 人材育成
- ・ データベースの構築
- ・ 基本動作マニュアル

III. コミュニケーションの強化

- ・ ルールづくり
- ・ 定例ミーティング
- ・ 日報を活用
- ・ コミュニケーションスキル
- ・ リーダーによるコーチング（「聞く」から「聴く」）



◆ 業務改善のための強化策 メニュー例(2)

大きな前進より確実な一歩

IV. モチベーション・マネジメント

- ・ ES（従業員満足）の向上策
- ・ リーダーシップ
- ・ 評価基準

V. 組織力の強化

- ・ 業務の見える化
- ・ 報連相（ホウレンソウ）の方法と活用
- ・ 理念・ビジョンの活用
- ・ 会議のやり方

VI. ムダとコスト

- ・ 投資とコストの違い
- ・ コスト削減の進め方
- ・ 時間管理によるコストダウン
- ・ 節税対策

VII. 業務の効率化

1. その業務は本当に必要か
2. もっと他に必要なものはないか
3. どの業務に一番時間をかけているか
4. 業務を細かく分けすぎているか
5. 仕事は平均に割り当てられているか
6. 能力を有効に活用しているか
7. 業務は標準化されているか



◆ 会社はリスクの塊

企業は人なり、リスクも人なり

社会環境の変化は事業(経営者)に多大なリスクをもたらしています。

従業員からの賠償請求

業務中・通勤途上
事故

解雇

サービス残業

長時間労働

セクハラ・パワハラ

経済損失
信用の低下
社会的責任の発生



最悪の事態を招く恐れ

お客様からの賠償請求

施設・管理の事故

個人情報の漏洩

PL
(生産物賠償)

会社役員
(使用者賠償)

社有車・マイカー
事故

◆ 各種規定・マニュアルの整備

リスクマネジメント(RM)

企業にとってヒトはリスクではあるが、絶対必要な存在である。
この矛盾と付き合っていくためには各種規定の周知徹底と運用がベースとなる。

(1) 安全管理規程

安全衛生管理、防災管理、製品安全管理

(2) 社有車・マイカー管理

通勤経路の把握、車両運行管理規定、自動車・自転車通勤管理、補償内容の把握

(3) 倫理規定

ハラスメント防止(セクハラ、マタハラ、パワハラ)

(4) 社内規程

職務分掌、苦情対応、文書管理、営業秘密管理、個人情報保護
リコール対応、採用規定

(5) 就業規則記載

休職規定、制裁規定、従業員・役員職慰金規程、等々





業務のご案内

ビジネス・ソリューション業務のご案内

ビジネス・ソリューションは、業務改革により組織(チーム)力を強化します。

■ 講演・研修・コンサルティング

過去の延長線上に成功の未来はなく、現在の環境変化に対応していくことが勝ち残る条件

■ 組織改革

組織体制の改革

- * 役割分担(役割分担表により、「人に仕事を付ける」から「仕事に人を付ける」)
- * 会議・朝礼のやり方
- * 計画の策定と活用(中期・単年度経営計画、月間、週間、日報)
- * CS・ESの徹底

■ 各種規程・マニュアルの整備

労務問題にかかる企業防衛策

- * 業務マニュアル(苦情対応、電話対応、ハガキ活用、基本動作等)
- * 危機管理マニュアルの作成(個人情報安全管理・地震対策・海外管理体制・苦情対応等)
- * 実務シート(営業日報、月・週間訪問予定管理、見込み客評価、情報整理等)

■ マーケティング

売れる仕組みづくり

- * データベースの構築
- * セールスマニュアルの作成
- * セールス活動の標準化

■ 教育・訓練

訓練なくして実践(成果)なし

- * ロープレ(苦情対応、電話対応、基本動作、プレゼン)
- * 人材育成