

# 組織改革の『仕組み』構築

過去の延長線上から改革は生まれない

Business Solution



ビジネス・ソリューション株式会社



# 業務改革

## 問題解決業への変革

現在、貴社の姿はお客様にはどのように写っているのでしょうか？  
今、お客様の求める企業像は現在ある姿ではないはずです。

業界問わず企業に求められていることは、扱う商品・サービスの専門性そのものではなく、お客様の抱える問題・悩みを解決するための手段として、それに対する対策・解決策を提案し、予防策を講じることです。

今マーケットの主角を担い、勝ち残る企業とは顧客を基点に考える“創造的企業”である。

顧客サービスの提供活動を更に具体化、凝縮化すると、それがお客様に対するコンサルティング活動となります。

顧客主導マーケットにおける企業活動は相談活動であり、情報の提供であり、お客様の抱える不安の除去、問題の解決業務、一言で言えばコンサルタント（ソリューション）活動でなければなりません。

これまでの企業活動は、マス・マーケティングに重点を置き、大量生産・大量販売が主となり、お客様を単なる売り込み先と捉えてきました。

しかし、お客様のニーズやリスクの多様化により、One to one マーケティングによるお客様一人ひとりへの付加価値の高いサービスの提供が求められています。

単にモノを売るだけでなく、「商品・サービスを通じて得られる、お客様の問題解決のための支援を売る」ことができる企業が求められています。

お客様満足度は、その適、不適によって大きく変わってきます。

3) 問題解決の4ステップ





## 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で、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

| 業務項目    | 担当者   | 備考 |
|---------|-------|----|
| 1. 営業   | 山田 太郎 |    |
| 2. 営業   | 山田 太郎 |    |
| 3. 営業   | 山田 太郎 |    |
| 4. 営業   | 山田 太郎 |    |
| 5. 営業   | 山田 太郎 |    |
| 6. 営業   | 山田 太郎 |    |
| 7. 営業   | 山田 太郎 |    |
| 8. 営業   | 山田 太郎 |    |
| 9. 営業   | 山田 太郎 |    |
| 10. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 11. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 12. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 13. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 14. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 15. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 16. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 17. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 18. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 19. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 20. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 21. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 22. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 23. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 24. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 25. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 26. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 27. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 28. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 29. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 30. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 31. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 32. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 33. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 34. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 35. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 36. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 37. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 38. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 39. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 40. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 41. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 42. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 43. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 44. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 45. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 46. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 47. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 48. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 49. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 50. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 51. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 52. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 53. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 54. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 55. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 56. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 57. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 58. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 59. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 60. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 61. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 62. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 63. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 64. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 65. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 66. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 67. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 68. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 69. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 70. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 71. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 72. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 73. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 74. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 75. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 76. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 77. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 78. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 79. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 80. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 81. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 82. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 83. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 84. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 85. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 86. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 87. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 88. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 89. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 90. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 91. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 92. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 93. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 94. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 95. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 96. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 97. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 98. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 99. 営業  | 山田 太郎 |    |
| 100. 営業 | 山田 太郎 |    |

役割分担表の作成



## 内務事務体制(バックオフィス)の構築②

### 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。

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。

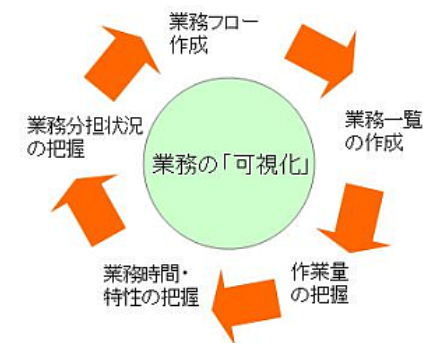
#### ◆業務の標準化

- ◇業務(役割)分担
- ◇業務マニュアル(ベーシックワーク、苦情対応、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。

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。





## 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



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。具体性がある組織・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。





## 人事考課(賃金・退職金規定の見直し)

### オリジナル賃金ソフト(公平君:中小企業向け)

今、多くの企業では賃金制度の見直しを迫られています。  
これまでの年功型の賃金制度のもとでは、業績回復のために不可欠となっている従業員の活性化が望めないばかりか、従業員の高齢化による人件費コストの増大が重くのしかかっているからです。

高い料金を払って複雑な人事評価制度を導入しても、その制度が企業規模や企業風土に合ったものでなければお金をドブに捨てるだけです。

大事な利益から捻出してつくる人事評価制度「導入に数百万円かったけど結局続かなかった」・・・では済まされません。

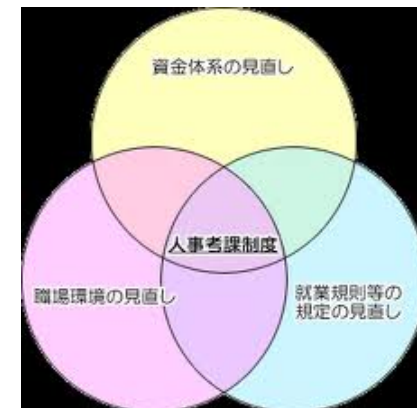
中小規模企業の人事評価制度は、「社長の思いを形にする」ことから始まります。

経営者、管理職、社員が具体的に、人事評価制度の内容を理解でき、納得して、実行できる「わかりやすい人事制度」でなくてはなりません。

例えば、従業員20～70名以下の中小企業の賃金評価制度は、その社員の現在の評価と今まで蓄積された評価を抑えておけばよいのです。

そして、その評価制度について誰に聞かれても、説得できる理由を持っていればよいのです。

中小零細企業が大企業の型をそのまま取り入れれば失敗するか、あるいはその場凌ぎに決定されてしまい、結果的に機能しない評価制度になってしまっている状況はなかなか改善されません。





## CS・ES活動

### 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、「自分は充分に、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(会社)の判断(すなわち、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かない)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。

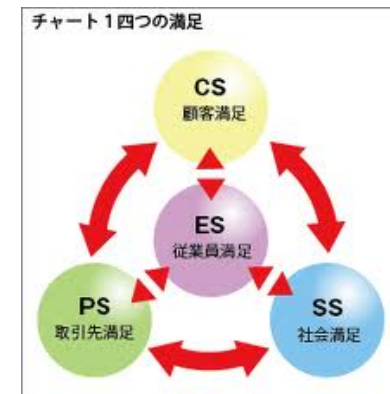
顧客満足実現のためには従業員満足(ES)の向上が不可欠となります。

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し、従業員満足を高める必要があります。



## ◆ 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

## 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。

その上でなお0%ではないリスクを最終的にヘッジするのが保険である。

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、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

### (5) 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・・・個人情報漏洩保険

