保険新時代のビジネス戦略

代理店業務の標準化を支援

㈱カレンコンサルティング
代表取締役　世古 雅人氏

「損保代理店の事務業務は複雑で難易度も高くて大変だ」という声が特に多くの人員を擁する大型乗合代理店から聞かれる。業務の改善を試みるも日々の活動に忙殺され、結果的に有能な人材を雇用するためにコストを投じるか安易な合併に走ることで組織が一層複雑になってしまったということもよく聞く話だ。こうした代理店業界の実情を最初に目の当たりにしたときに「カルチャーショックだった」と語るのは経営コンサルティングの一環として代理店支援を展開する㈱カレンコンサルティング代表取締役の世古雅人氏。製造業では何十年も前から行われている様々な管理・改善手法を保険業務に適用した簡易版ISOともいえそうな同社の支援プログラムについて聞いた。

代理店事務はシンプル
手順認識のズレが不備を誘発

世古氏は代理店業務を他の業種のそれと比較してみても決して複雑なものではないという。必要なことは現状の業務プロセスに潜在化する問題点を関連するスタッフで洗い出し、共通認識と自らの問題意識として持つことだと強調する。

昨今は保険会社の指導のもとで、「社内ミーティングの定期開催」「スタッフ間では情報の共有化を図ること」「意向確認を徹底すること」「PDCAサイクルを実践すること」など様々なルールを設けている代理店は多いが、これらの項目の定義を明確化しているケースは案外少なく、スタッフ一人ひとりの主観のもとで行われがちなのも実情としてある。

これらルールのうち「社内ミーティングの定期開催」の場合を例にとると、ここでいう「社内ミーティング」とは営業会議で数字の報告をすることだと認識しているスタッフもいれば単に日々の朝礼の実施を社内ミーティングだと捉えているスタッフもいるなどその判断基準はさまざまで、特に代理店合併を短期間で複数回行ってきたような大型代理店ほどこうしたスタッフ間での認識のズレは生じがちといえる。

「代理店の業務は定型的なルーチン業務です。手順をふむことで不備は最小限度に抑えることができ、業務効率は飛躍的に高まります。結果的に効率的な営業の実現や手数料ポイントの増加にもつながります」

同社が提供する主たる支援プログラムは代理店業務の標準化プロセス構築を基本としている。同社の支援プログラムではまず代理店ごとの「各種業務プロセス」に内在する問題点を抽出し、それを関連するスタッフで共有化、そのうえで新たに標準化した業務プロセスを構築する。業務プロセスを標準化することで部門ごとの業務の簡素化・効率化が図れるほか問題の所在も明らかになるため、結果的に改善すべき点が経営面なのか現場面なのか人事や制度面なのかを浮き彫りにできるなど、組織全体にまで改善領域を広げることができるというわけだ。

業務プロセスを標準化するためには主に5つの工程として「全体ディスカッション」「現状業務フロー作成」「業務プロセスモデリング」「共通コンポーネント化」「業務分析と改善ポイントの提示」を順に経ることになる。

【全体ディスカッション】

ここでは社長をはじめ全スタッフが代理店運営のあるべき姿や日常感じている問題などについて自身の意見をざっくばらんにオープンにする。その際には自身の業務面での悩みや困りごと、問題意識などについても相当の時間をかけて出しあってもらう。狙いは各自が現状についてどう捉えているのかを全員で共通認識と自らの問題意識として持ってもらうことで、代理店運営の目的とゴールを定めてもらうことだ。

ディスカッションの際は気軽に意見を出しあいやすい雰囲気のなかで本音が飛び交うことが重要で、「ここだけの話だけど…」といった声がでるのは大歓迎」と世古氏はいう。つまりこの全体ディスカッションでは業務上の問題点を抽出する前段階として、スタッフの心のときほぐしをポイントとしている。

【現状業務フロー作成】

全体ディスカッションでのいわばウォーミングアップのあとは、現状の各業務がどのようなプロセスを経て行われているのか全体図を作成する。ここでの目的は現状の業務プロセスの可視化である。

現状の業務フローを作成する際は、各スタッフに担当業務はもちろんのこと、担当外の業務についても自身が認識している範囲で詳細を文章に表してもらう。このとき、表記方法をある程度統一してもらう必要があるため、同社の用意した専用シートを活用する。シートは一見、履歴書のようなフォームで、スタッフ氏名欄から始まり「プロセス名」、「プロセスの内容詳細」、「ルール」、そのプロセスを遂行する際の「使用フォーマット」、「使用システム名」、「処理時間」、さらにはその業務プロセスの前工程である「インプット業務」、後工程の「アウトプット業務」などの記入項目欄が設けられている。記入の際は1つの業務に対してシート1枚を使う。例えば「内容確認書をチェックする」という場合は「内容確認書」と「チェック」についてそれぞれ別のシートを用いる。

業務フロー作成し現状認識
問題点浮き彫りにし改善を

【業務プロセスモデリング】

ここでは前段階でアナログ的に洗い出した現状の業務フローをモデリングすることで、より整ったフローを作成するモデリングされた業務プロセスを見ながら、実際の業務内容をさらに詳細に定義し記述を行っていく。

スタッフによって用語の定義や業務範囲の捉え方がまちまちの場合もあり、例えば「更改業務」は契約締結後の業務に位置付けるものなのか、それとも契約締結業務の一環として行うものなのかなど、さまざまなズレが生じがちだ。こうした問題は前段階で顕在化することになるが、ここでは用語の認識や業務範囲の統一化を図る。いわば業務プロセスの標準化の「初版版」の段階といえる。同時にこのフローを業務の項目ごとに一覧表としてつきあわせる「定義書」を作成し、フローでは流れを、定義書では業務ごとの項目の詳細をそれぞれ把握できるようにする。

用語の定義のズレなどはこの時点で修正するものの、フローの流れはまだスタッフごとにバラバラの状態であるため、ここで業務上の無駄や問題点がみえてくる。同社ではUML（統一モデリング言語）というオブジェクト指向向けのモデリングツールを使用しながら、各々のプロセスの分解具合（粒度）を揃えていく。

例えば、前工程でチェックを行い送付したものを再度チェックしていたとか、契約者へのコンタクト時期がバラバラで決まっていない、最新情報の作成ルールが個人任せになっているといったことが浮き彫りになるのもこの段階だ。

次に問題点の洗い出しはこの完成物であるモデリング化されたフローを見ながら行う。「誰（どの部門）が悪い」ということになりがちな空中戦のような会話を排除し、業務フローを見ながら対話を繰り返すことで、「何が原因になっているか？」という本質的な問題発見の目利き力を醸成できると、同社で様々な企業のモデリングを手掛けてきた取締役の渡邊清香氏は言う。

【共通コンポーネント化】

モデル化されたフローのなかでの類似業務や共通プロセスを抽出し、まとめられるものはまとめるのがコンポーネント化の段階で行う作業。例えば自動車保険の更改契約業務と火災保険の新規契約業務をそれまで別工程で作業していたものを、両者の一部業務プロセスが類似の流れで行えるとわかった場合、同じスタッフが同じPCで同時に作業できるように業務を共通化させていくというのがこの段階で、業務の標準化を図るうえでの重要なパートといえる。

【業務分析と改善ポイントの提示】

業務を共通化したものそれが改善につながらなければ意味がなく、場合によっては改悪がスムーズに運んでしまう結果になりかねない。

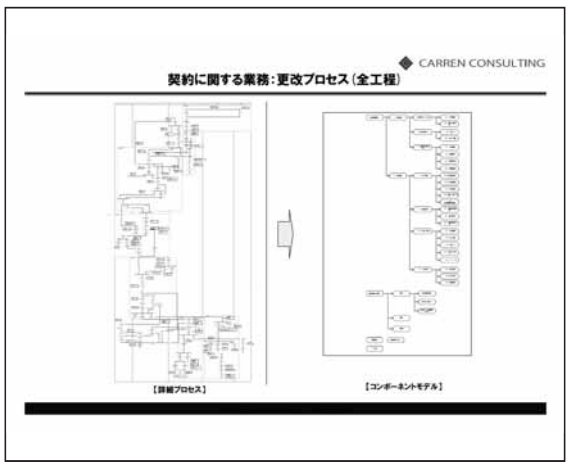
そこで、最初のディスカッションで各自が出した問題点を新たに共通化した業務プロセスのなかで解決できるか検討し、その場合はどの工程で可能になるのかといった方策を講じる。それが経営面で要する対策かもしれないし個々のスタッフで解決できる範囲のものかもしれないが、それが明確になるのがこの最終工程だ。

カレンコンサルティング社のコンサルティングの特徴はこれらの作業を代理店の実務に関連するスタッフと共同作業的に行うこととといえる。同社ではこれを「プロセス共有型」と称している。作業が数か月におよぶこともあるが、スタッフが能動的に参画することで代理店全体の組織力、業務改善力が飛躍的に向上するのだという。代理店の組織化が必須のなか、必然的に代理店の大型化も進む。自社で対策を講じる力を備えられるかどうかが今後ますます問われそうだ。

すべての業務内容をシートに反映し終えたら、次はこれらのシートを時系列に並べて壁などに貼り付け、視覚的に業務の流れを把握できるようにする。このアナログ的な作業での業務フローの作成により、スタッフによっていかに業務範囲の認識に違いがあるかがわかり、業務ごとの流れにつじつまがあわない箇所が生じていることなども確認でき、組織構造、分業、人事制度まで意識をするようになる。

「業務の標準化を図る前に、いかに現状で属人的な作業をしているかを知ってもらうことが重要になります」

世古氏(右)と渡邊 清香氏



複雑な業務フローの簡素化が業務の標準化への重要なポイント