

# “業務の流れ”を意識するだけで 現場“能力”が飛躍的に成長する？

◆◆◆ 余裕を生みだす工夫が成長の原動力 ◆◆◆

## ◆本レポートの内容◆

- |                          |         |
|--------------------------|---------|
| 【1】仕事に振り回されてばかりの真面目なAさん  | ..... 1 |
| 【2】振り回されるのは“Aさんの責任”だろうか？ | ..... 2 |
| 【3】現場の“事情”に気付き始めた本部の“発見” | ..... 3 |
| 【4】本部が見た現場の3つの意外性と解決の方向  | ..... 4 |
| 【5】複雑な時代に大切な人材を消耗しない重要視点 | ..... 5 |

現代は、便利になる一方で、何でもないことまでが複雑になった。そのため仕事の現場では、個人の能力アップだけでは対処できないことが増えた。従来のまま、現場を“個人的努力”に委ねると、人材は“限界”に至って、閉じこもり症に陥るケースもある。しかし逆に、たった1枚のメモを活用するような“発想”的な転換で事態は変わり得るようだ。

経営・労務の情報発信基地

## 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [info@sr-tokimeki.jp](mailto:info@sr-tokimeki.jp)

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

ときめきレポート44号



# 【1】仕事に振り回されてばかりの真面目なAさん

## 1》クリーニングの“外回り”

クリーニング事業の販売店チェーンで、主として“外回り”的仕事をしているAさんが、今回の主人公です。クリーニングの“外回り”と言えば、各家庭から“洗濯もの”を集めて配達するのが典型的なイメージかも知れません。

しかし、Aさんが属している企業はかなり大手なので、洗濯物の集配は、病院などの公共施設や事業所などの大口先が少なくありません。むしろ、季節の変わり目にしか“洗濯もの”がない個人客より、事業所顧客の方が、年間でみると圧倒的に多いのです。

そのAさんが、このところ“現場”で四苦八苦していると言います。時には**土日の出勤**を命じなければならぬほど、仕事が滞ることもあるそうです。いったい何があったのでしょうか。

## 2》個人市場を拡大した代償？

Aさんの受け持ち地域には、最近“分譲マンション”が数棟建ちました。つまり“個人客の市場”が急速に拡大したわけです。当然、Aさんの会社では“個人市場を狙え”となつて、

### ちらしのポスティングが強化

されました。

しかも、その効果はすぐに表れ、5月の連休後頃から、個人の“洗濯もの”が、前年の3倍近くまで増えたのだそうです。ところが、その“数の多さ”ばかりではなく、絹製品や毛皮などの“質”的バラツキの問題もあり、

### 配達の効率が著しく悪化

し始めました。

## 3》個人客のBさんからクレーム

たとえば、個人Bさんは、カッターシャツとシルク混のジャケットと、レザーの付いたセーターなどが混在しているのです。そのため、預かりは一度でも、

### クリーニングの仕上がり期間に大差がある

ため、いわゆる“お届け”は3度以上になってしまふのです。

それでも“効率化”に努めていたAさんに、そのB顧客からクレーム電話が入ります。

『いつまでかかっているのか？』という怒りの電話です。



## 【2】振り回されるのは“Aさんの責任”だろうか？

### 1》急いでいないはずなのに…

電話を受けたのは、パートタイムで電話番をしている事務員Yさんでした。そのYさんは、顧客Bさんの電話に、ほとんど反射的に、オンライン・パソコンの画面を見て、

『出来上がっておりますので、明日（土曜日）でも  
明後日（日曜日）でもすぐお届けします』

と言ってしまいました。その日は金曜日で、顧客Bさんは『明日はいないから明後日の夕方にしてくれ』と返答したそうです。

外回りから帰って電話の一件を知ったAさんは、2つの点で驚いたのだそうです。その1つ目は、そもそも

出来上がっているのは預かりものの一部

だけであって、全部揃ってから届けようとしたのに、一部の配達を急がなければならない、ということになるからです。顧客のBさんの夫人は“急がない”と言っていました。しかもほとんど冬物で、5月下旬には普通なら必要がないものです。

### 2》あのセーターがない？

ところが、その年の気候は異常で、5月下旬から6月上旬に“並外れて寒い日”が続きました。顧客のBさんは、冬物としてまとめて出した衣服の中の“セーター”を配達して欲しかったのです。

ただ、そのことは、急いで届けた中にセーターがなく、

『あれ、あのセーターは？』と聞かれて初めて分かった  
ことでした。

『セーターには“レザー”がついていますので…』と説明を始めようとしたAさんに、顧客のBさんは『後になってごちゃごちや言い訳するな』と怒鳴ったそうです。

そして、その“事件”的発生が日曜日の夕方だったということが、Aさんの2つ目の驚きだったのです。

### 3》なぜわざわざ日曜日？

顧客のBさんから電話があった金曜日、Aさんは何度も事務員Yさんに『本当に日曜日に来いと言ったのか？』と聞いたそうですが、Yさんは『そうだ』としか言いません。

最近の就業規則改訂で、休日出勤には監督部門の許可（届け出）が必要になり、**日曜日の配達はかなり面倒**なのです。



## 【3】現場の“事情”に気付き始めた本部の“発見”

### 1》訪問の第一声から怒らせた？

何となくすっきりしないAさんは、日曜日の夕方顧客のBさんを訪ねた時、第一声で実は、

『すみません。日曜日の配達はいろいろ面倒なので、  
これからは平日にお願いします』

とやってしまっていたのです。

その際『君たちの方から日曜日を指定したではないか』として、まずムッとした顧客のBさんが、必要だった“セーター”がないことに気付き、怒りを爆発させたことが、先の『後になってごちやごちや言い訳するな』という怒りの火種だったようです。

### 2》本部の管理部門にクレームが届く

顧客のBさんのクレームは、本部の“お客様係”にも届きました。ただし、それは叱責ではなく、

『御社のクリーニングのシステムを明確にせよ』

ということだったそうです。その中には、いつが休みかという基本的なことから、衣服の材料によって違う“仕上がり期間の目安”まで、多様な“質問”があったのです。

その時本部のお客様係は“現場ではこんなことを説明できていないのか”と落胆したと言います。そして、そんな説明不足が、休日出勤や、そうでなくとも“もの”の増加以上に業務時間の増大を生む不効率を生じさせたりしているのです。そればかりか、

『そのために失う既存客や新規顧客の獲得チャンス

を考えると、損失は計り知れません。

### 3》閉じこもったAさん

ところが本部からの厳重注意を受けて、配送店の店長がAさんをきつく叱ると、Aさんはその後黙り込んでしまい、2日後には仕事を病気欠勤したと言います。その様子がすぐに店から本部に伝えられ、本部が詳細な調査に乗り出しました。

その調査では、意外なことがたくさん分かったのだそうです。その“意外性”には、大きく分けて3つありました。実は、その1つ1つは何でもないことなのですが、その蓄積が現場に“必要以上のストレス”をかけ、効率を害すとともに、人材の“不満のタネ”になってしまっていたのです。



## 【4】本部が見た現場の3つの意外性と解決の方向

### 1》意外性①：現場は顧客にきちんと説明している！

その第1は、

#### Aさんはちゃんと顧客に必要事項を説明している

という事実です。配達日時も仕上がり日目安も、すべて顧客に伝えてあります。しかし残念ながら、それはすべて“口頭”です。今回のように、いくら夫人に説明しても、夫人から夫に正確に話が伝わらないと“説明は聞いていない”となるわけです。

この“言った、言わない”問題は、銀行が窓口で投資信託や保険を売る際でさえも、しばしば発生するのだそうです。ある銀行では『3時間かけて説明したことを“聞いていない』と言われたのだそうですが、“口頭”に頼るとやむを得ないでしょう。

### 2》意外性②：オンラインの便利さの危険性

第2は、電話を受けた事務員が『出来ています』と顧客に答えたことでした。今はオンラインで、社内の“物流”をパソコンで確認することができます。それが裏目に出で、

#### 『すぐにでも届けられます』という安易な約束につながった

わけです。“すべてをまとめてお届けする”のが、顧客Bさんの夫人との約束でしたが、それはシステムに記載されてはいません。

明確で便利な管理システムが、小さな勘違いで、トラブルの火種を大きくしてしまったのです。

### 3》意外性③：それは顧客の要望ではなかった？

第3は、顧客の『クレームを出したからと言って、何も土日を配達日に指定することはないだろう』という指摘です。電話担当に確かめても、顧客は“すぐに届けろ”と言ったのではないのです。『すぐに届ける』と言ってしまったのは事務員Yさんの方で、

#### 顧客も含めて皆が、それに振り回された

わけです。

なぜ、こんなことが起きるのか、そして、どうすればそんなドタバタを回避できるかについて、本部では盛んに“議論”が行われたそうです。更に、現場の店長や、AさんやYさんなどの“意見交換”の結果、

#### 誰がどのタイミングで何をするかという業務の流れの明確化

の必要性を痛感し、その確立に着手することになりました。



# 【5】複雑な時代に大切な人材を消耗しない重要視点

## 1》現場の業務手順を5つのステップで明確化

その業務の流れは“**お得意様サービス**”と名づけ、まず“①従来口頭で行っていた説明を、**簡潔なメモ**にして渡す”ところから始まります。そして“②この地域の集配日は○曜日午後と○曜日午前中です”と**集配日も指定**します。更に“③集配日以外の配達には、宅配業者を使う場合があり、運送料をご負担いただくケースも生じます”とまで言い切りました。主眼は、運送料獲得よりも、集配日の“重さ”を感じてもらうことにあるのだそうです。

更に“④洗濯ものは出来上がった順番にお届けする”のを原則とし“⑤素材別の仕上がり目安”も公表することにしたのです。

## 2》残りの2ステップ：⑥支払方法と⑦特別な約束

以上の①から⑤に“⑥お支払い方法”を加えた“メモ”は、新たに取引を開始するお客様だけではなく、**常に担当者が携帯すること**になっています。そして、たとえば“まとめて届けてほしい”などという要望を受けた際には、その“メモ”的下にある大きな余白に“お届けは毛皮に合わせて○○頃になります”と記載して、顧客に手渡します。

“第三者”が見ても、“**⑦基本的なサービス内容と特別の約束が両方分かれる形**”にしたわけです。

## 3》業務力向上に不可欠な現代的視点

以上は一例に過ぎませんが、現場の“業務力向上”に関して、最近では“個々の**人材教育**”もさることながら、

**人材の負担を軽減できるような業務の流れを確立すべきだ**  
という声が強いのも確かです。

それは、どんどん複雑化する昨今では、“個人的な努力”で対処できる分野が少なくなるとともに、外回りのAさんや事務員のYさんのような“顧客想い”的人たちが“よかれ”と思っていたことが、逆に顧客を怒らせる要因にもなり得るからです。

すでに“製造フロー”ができている製造業でも、原材料の仕入れや製品の販売・配送など**“対外部門”**で、会社としての正式な

**“業務の流れ”を考えてみると、それは複雑な時代に大切な人材を消耗してしまわない最重要視点**になりつつあるのかも知れません。

以上

