

生命保険会社様

高難度保全業務の適正化に向けた 業務改善支援コンサルティング

支援期間： 2年
支援体制： 3人

クライアントの課題・背景

某生命保険会社様では、高難度の保全業務において、作業漏れなどの事務ミスが発生しており、その都度、該当業務のチェック態勢やマニュアル記述の見直しを図られていましたが、その後も別の事務ミスが発生する、といった状況がありました。

まだ大きなトラブルや事故は発生していないものの、顧客は、このまま局所的な対応を続けていくことへの不安や、重大事故に発展するリスクを懸念され、根本的な解決に向けた検討を開始しようとしている状況でした。



ご支援の概要

当社では、業務分析により、**事務組織の現状把握**や、**潜在的な課題の可視化**、その**課題への対応策の検討**、**あるべき業務態勢の実現**にむけ、以下を実施。

- 「保全業務に関する専門知識」と「業務可視化の知見」を活かし、効率的に業務を可視化
- 「高難度保全業務の特性」を踏まえた業務の最適化とガバナンス強化を軸にした抜本的な業務改善

01. 調査範囲の特定

- ✓ これまで発生したトラブル事象を確認し、可視化の目的や対象範囲、アウトプットイメージを決定。
- ✓ 各業務のリーダー、担当者との協業体制を構築。

02. 現行業務の可視化

- ✓ インプットとなるドキュメントが乏しい状態であったが、保全業務に関する専門知識を活かし可視化をリード。
- ✓ お客様のヒアリング対応やレビュー負担を軽減する方法で業務フロー(※)を作成。

※業務フローは世界標準のBPMN（*1）に準拠したルールで作成

03. 原因・課題分析

- ✓ 事務リスクが懸念される脆弱ポイントを多角的に分析。
 - 変額商品や外貨建て商品、職域団体保険等、複雑な商品について、契約者等からの多種多様な申し出があり、イレギュラーな手作業事務が多く存在。
 - マニュアルの不足や陳腐化、事務の属人化、曖昧な役割分担など、事務所管のガバナンス課題等も導出。

業務可視化のアプローチ

01. 調査範囲の特定

02. 現行業務の可視化



仮説
フロー

ヒア
リング

フロー
修正

フロー
レビュー

- マニュアル等のドキュメント類が乏しい中、イチから担当者のヒアリングを元に業務フローを作成するのではなく、当社にて**保全業務の知見をもとに先んじて仮説フローを作成することで、ヒアリングやレビューにかかる時間・回数を短縮**
- 担当者が言語化しにくい複雑な作業手順も推察して作成

03. 原因・課題分析

商品の
複雑性

手続きの
多さ

システムの
脆弱性

組織・役割
が曖昧

事務リスクの懸念事項として以下が判明

- システム対応が難しい少量多品種・高難度な手作業事務が多数あり、事務ミスや処理漏れが発生しやすい
- 属人的なローカルルールが多くガバナンスが効いていない 等

- 可視化する際のインプットになるドキュメント類が不完全な状態や、お客様のリソースが限られる中でも、保全業務に関する専門知識を有しているため、効率的に業務を可視化することができる。
- 効果的な分析を行うためには、その対象業務の特徴をとらえた分析観点の設定が重要となるため、業務可視化や課題分析スキルだけでなく、商品特性や組織ガバナンスに関する深い知識を有していることが重要。

（*1）BPMN: Business Process Model and Notation（ビジネスプロセスモデリング表記法）

01. 業務改善の取組方針策定

- ✓ 課題の分析結果をもとに、**保険業務としてのあるべき姿から現行業務の構成を見直し**、その実現にむけて必要となる業務改善の方向性を策定。

02. 抜本的な業務改善

- ✓ 保全の特徴である「**情報管理が長期スパンに亘ること**」、「**手続きが少量多品種で複雑**」な点を考慮して事務リスクの排除にむけた業務改善を実施。
 - 商品目的に見合う最もシンプルで効率的な業務設計（手続き自体の廃止、イレギュラー事務の削減、ハンド事務の自動化等）
 - 事務所管と事務執行部門の役割・機能の整理

03. 取組計画の策定

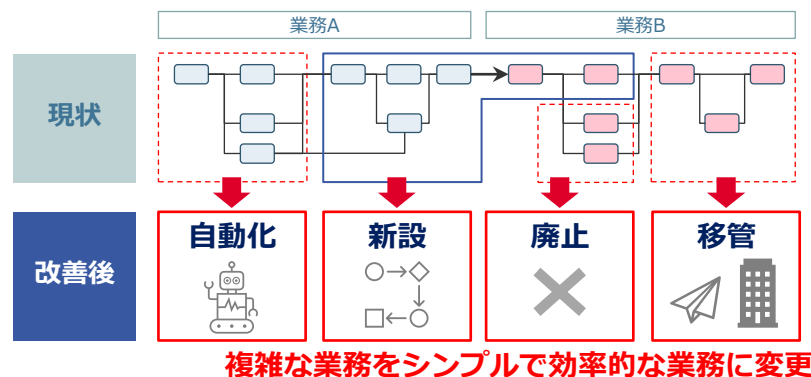
- ✓ 事務所管として、今後発生する自領域に関する業務課題や環境変化に基づく、**不断の業務改善を行うための取り組み計画の策定をリード**。
- ✓ お客様が業務改善をポジティブに捉え、自ら推進できるよう、当社にて「業務改善研修」を複数回実施。

業務改善のアプローチ(PDCA)

01. 業務改善の取組方針策定



02. 抜本的な業務改善



03. 取組計画の策定

- 抜本的な業務改善の実現にむけては、商品特性や業務プロセスに注目するだけでなく、お客様固有の風土や特徴も考慮しつつ、業界動向や、保険会社の組織、システムに関する勘所を働かせた検討が重要。
- 日々の事務執行の中に業務改善を組み込み、検証と改善を重ねることにより、継続的な効果が得られるため、一過性の取り組みで終わらせない取組計画を策定することが重要。

01

保全業務の中でも特に難度の高い手続きに関する専門知識を活用することで、効率的な業務可視化や、作業効率や品質低下につながる課題を特定。

02

お客様の企業風土や保険商品の特性を考慮したうえで、保険業務としてのあるべき姿を明確化して、具体的な業務改善を検討したことで、ガバナンス強化と業務の適正化の両方の実現を支援。

03

お客様との協業取り組みにより、業務課題や改善策の検討を通じて、当事者意識を高め、お客様自身の業務理解の深化や継続的な業務改善に取り組む意識改革・風土醸成に貢献。