

秘書業務の改革を目指してOlive(Web版)を導入 標準化と高付加価値化を実現

～ 2007年11月開催「Olive秘書フォーラム2007」より～

住友生命保険相互会社
秘書室
秘書室長

三木 邦子

住友生命保険相互会社
秘書室
Olive 担当

宮内 礼子

1. はじめに

当社秘書室では、業務の標準化をさらに促進するため、秘書業務に特化したグループウェア「秘書室システム Olive(Web版)」を2006年10月に導入した。

最も重要な役員スケジュールの管理から郵便物の整理まで、秘書の仕事は他者が想像するよりはるかに幅広い。現在は、そうした秘書業務にもユーザブルなITシステムの利用が必須と言える。当社では、Olive採用決定後も、稼働までにさまざまな工夫を行い、システムを最大限に活用することを目指してきた。その甲斐あって、これまで、業務標準化による効果も確実に上がってきている。役員をサポートする秘書の業務を効率化することにより、会社の経営をしっかりと支えていく。その誇りが、また私たち秘書の支えでもある。

ここでは、当社秘書室がこれまで取り組んできた業務改革について、Olive導入のプロセスとともにご紹介したい。

2. 住友生命秘書室の業務改革

2.1 理想の秘書像とは

住友生命は、全国に約1,800箇所の支部を持ち、約37,000人の営業職員を擁している。その支部を統括する支社が、北海道から沖縄まで93支社あり、その支社を統括するのが、東京と大阪にある2つの本社である。

当社の秘書業務の中心はもともと大阪にあったが、本社機構のほとんどが東京に移るのに合わせ、秘書業務の中心も徐々に東京へ移っていった。そして2003年4月、東京本社に秘書室が誕生する。

その準備の期間中、理想の秘書とはどんな秘書か、また、そうなるためには何をすべきか、ということを確認にしよう

と全員にアンケートを実施した。その結果から「秘書ビジョン22 - スタートアップ5つのS」というものが出来上がった。「22」とは、「22世紀に向けた100年計画」を表すほか、秘書室がビルの22階にあること、当時のメンバー11名の22の瞳が見つめる目標、などの意味を含んでいる。また、「5つのS」とは、

1. スマイルアップ：笑顔を忘れず、明るく生き生きと
2. サービスアップ：相手の立場で考え、小さな心配りを心がける
3. スピードアップ：スピーディに、そして正確に
4. センスアップ：視野を広げ、一歩先を考える
5. ステップアップ：毎日少しずつ進歩していく

というもので、現在も大きな紙に書いて掲示し、日々心掛けていく。

こうして発足した秘書室は、2007年10月の組織改正により、当社の中でたった1つの女性だけの組織として、再び新しいスタートを切ることになった。2007年11月現在のメンバーは、室長1名、秘書10名、スタッフ1名の計12名で、会長、社長を始め12名の役員を担当している。

2.2 秘書業務の改革に着手

秘書といえば優雅に働いているイメージを持たれがちだが、実際には、電話の鳴り響く事務室の中で、山のような書類に囲まれながら事務処理をし、時には大きな荷物を運ばなくてはならない、体力勝負の仕事でもある。役員はいくつもの部門を持ち多くの仕事を抱えているため、それに付随する細かい仕事も発生する。応接室や什器備品の管理、役員車の運行管理など、秘書室固有の事務も多い。こうした仕事の内容は細かく多岐にわたり、定型の仕事は比較的少ないため、その都度状況を的確に判断する臨機応変な対応が求められる。また、取引先を始め、社内外の多くの人

とコミュニケーションを取りながら進めていく仕事が多いので、高い対人能力が求められる。

以上のような特徴により、秘書の仕事は、個人の資質・センス・経験が重要な「名人芸」になりがちで組織的なレベルアップが難しい、と言われてきた。しかし、個人の力に頼ってはいは、人が替わるたびに大きく影響を受け、それが秘書室全体のレベルダウンにもつながりかねない。人数にゆとりがあり、経験豊かな職員が揃っている環境であれば、個人の力量に任せることができるかもしれないが、人手がタイトで頻繁に入れ替わるような状況ではうまく機能しなくなってしまう。また、役員や部門の人間から見れば、人によってサービスの品質にバラつきが出る、という問題も生じる。さらに、秘書業務は、役員と秘書の間で完結する仕事が多いため、その仕事のやり方、進め方を個人任せにしてしまうと、秘書間の指導や監督といった機能が働かず、組織としての体を成さなくなる事態にも陥りかねない。

そこで、個人の力を組織の力に変え、その組織の力を継続的にレベルアップしていく仕組みを作ることを考え、標準化・共有化・高付加価値化、という理念に基づき、秘書室の業務改革をスタートさせることになった。Oliveは、この改革を進める中で取り入れたシステムである。

2.3 業務改革の4つの柱

業務改革の推進にあたり、秘書室では、マニュアル化、システム化、ベンチマーキング、業務コンサルティング、という4つの柱を中心に据えた。

マニュアル化

当社では、皆が最低限共通して実行すべき、いわゆる業務の品質を保証する部分についてマニュアル化を実施した。これは、全員が守るべき基本部分であり、秘書業務を初めて担当する人でも、このマニュアルさえあれば基本的なことは対応できる内容になっている。マニュアル作成時に行ったミーティングでは、現在の仕事を見つめ直す作業を行ったが、それは本来どうあるべきかを考えるたいへん良い機会になった。すべての業務分野について全員で意見交換できたことも、問題意識の共有化という点で非常に効果が大きかったと感じる。

マニュアル化後は、メンテナンス作業を、業務の継続的なレベルアップの仕組みとして利用することにした。日常業務の中で気づいた点などを毎週のミーティングで発表し、意見を交換し、業務とマニュアルを同時に改善していくという方法である。したがって、マニュアルは永遠に「完成」はしない。メンテナンス作業自体が、業務の高付加価値化のための作業となるのである。

システム化

マニュアル化による業務の標準化をさらに促進させるた

め、秘書室システムを導入した。それがOliveである。同システムに合わせた形に業務を再構築しながら業務の標準化を進めることができ、これが大きな収穫となった。Olive導入のプロセスについては、後述したい。

ベンチマーキング

当社秘書室では、縁あって知り合った秘書の方々と勉強会を提案しあい、情報交換を実施している。そして、参加メンバーが持ち帰る情報について秘書室全員で話し合い、その中から、見習うべきところ、ユニークな取り組みなどを見つけて取り入れていき、レベルアップに役立てている。これまで9社との勉強会を実施してきた。業種が違ってても悩みや問題には共通点があること、また、同じ秘書業務でもそれぞれのやり方があることなどがわかり、本当に得がたい機会となっている。実は、マニュアル化やOlive導入も、こうした勉強会の中で教えをいただいたことがきっかけになっている。多くの刺激を受けることができるこの勉強会を、今後も積極的に行っていきたいと思う。

業務コンサルティング

秘書業務は、秘書と担当する役員との間で完結してしまう場合も多く、ブラックボックスになってしまいがちである。それを避けて、かつサービス品質を保つためには、基本業務がきちんと行われているかどうかの確認が必要となる。そこで、当社では、定期的に管理職によるマンツーマンの同行指導を実施している。これにより、品質を保つだけでなく、指導・確認の中でつかんだ個別の工夫や良い点を全員に披露し、マニュアルにも反映して、全体のレベルアップにつなげている。

3 . システムを導入する

では、先述した業務改革2本目の柱であるOlive導入について詳しく説明していきたい。

3.1 Olive導入の背景

当社にはオープンドアポリシーという伝統的な社風があり、社長室でも常に扉をオープンにしている。入社1年目の職員でも、自分が担当している案件については自分で直接社長まで説明に行く。案件が、担当者から室長、部長、担当役員へと上がっていくのではなく、人が上がっていく、というかたちである。そのため、当社の秘書室は、常に人が出入りする賑やかな場所となっている。

このオープンドアポリシーを実現するには、役員のスケジュールについて、ある程度を本社管理職が共有しておく必要がある。そのため以前は、毎日、全役員の予定の一覧表を全管理職に送っていた。これはあまりに非効率であったため、2000年、社内イントラネットの中にスケジューラを組み込んでカスタマイズした独自のシステムの使用を開

始した。実はこのときもOlive導入が検討されたが、残念ながら当時のOliveはクライアント/サーバー型しかなく、本社内の管理職以上に公開することが条件の当社ではシステムの利用者が500名以上にもなるため、全員のPCにOliveをインストールすることは現実的でなく利用を断念した。

そうしてシステムの利用を開始したが、このシステムの操作が複雑でユーザビリティに欠けていたため、手書きのダイアリーからシステムへのシフトができず、結果、ダイアリーとシステムを併用することになり余計に手間がかかるようになってしまった。たとえば役員2名を担当する場合、4冊のダイアリーを記入し、なおかつシステムに2人分の入力が必要ということになる。この問題は早急に解決しなければならず、システムの見直しが行われることになった。タイミングのよいことに、以前検討したOliveはWeb版がリリースされており、ネックとなっていたユーザー数の問題はクリアされた。そこでOlive導入に向けたプロジェクトがスタートしたのである。

3.2 セキュリティと動作保障

Oliveの導入は決まったが、問題はまだ山積していた。

まず、システム環境の問題である。保険会社にとって情報は命になる。巨大で厳重な社内ネットワークシステムにOliveを組み込むには、セキュリティと完璧な動作保障が要求される。そこで、イントラネットのトップ画面からOliveにログインするゲート機能作りと、その際に、一度のIDアクセスでイントラネットとOliveの両方にログインが可能な、シングルサインオンの機能を作ることになった。また、サーバーを2台設置し、1台に不具合が生じてもすぐに予備のサーバーに切り替わるノーダウン態勢をとった。

秘書の立場としては、早急に導入に入りたい気持ちがあったが、こうした環境整備やシステム基盤作りは重要なため、十分な時間を費やした。従って、実際の導入までにはかなりの時間をかけている。

3.3 帳票をカスタマイズ

秘書だけではなく、役員にもシステムを抵抗なく受け入れてもらえるよう、CACと相談をしながら各種カスタマイズを行った。帳票は従来使っていた手書きのダイアリーとなるべく近い形式で印刷できるようにした。また、全役員の予定表一覧もカスタマイズしてもらい、それぞれを綴じる専用のバインダーも特注した。これにより毎日の全役員の予定と秘書自身の週間予定が、これまでのダイアリーとまったく同じレベルで手元に打ち出せることになり、役員にストレスを与えることなく、システム化を図る前提が整った。

3.4 慎重なルール作りとトレーニング

次に行ったのは、4名からなるOlive導入チームで、カスタマイズ帳票に合わせながら当社独自の入力ルールを決定していくことである。どの役員からも均一に情報を収集できるように、入力必須項目を決め、標準化を図った。ルールを決めては検証作業を行い、うまくいかないときはルールを修正し、さらに検証作業を重ねる。こうして、入力ルールとカスタマイズ帳票を整備していった。導入までの過程で一番時間がかかった部分である。

また、Oliveは本社内管理職以上数百名が利用するものであるため、スケジュール画面の閲覧方法のマニュアルを作成し、社内掲示板に掲載した。

カスタマイズ帳票や入力ルールの形が整ったところで、CACによるOlive利用方法の説明会が東京本社と大阪本社のそれぞれで実施され、地方駐在の役員の秘書も参加した。それに加え、当社独自の入力ルールについての説明会も開いている。その後、入力の練習期間を設け、全秘書の入力内容のチェックを行い、ルールどおりに入力できていない部分については、個別に指導を行っていった。

3.5 Oliveの機能をできるだけ活用

Oliveの機能をできるだけ多く、そして導入時点からすべての機能を使い始めることには、かなりこだわった。スケジュールの利用から始めて、その後段階的にほかの機能の利用に広げるという選択肢もあったが、それでは手作業の事務や紙での管理が中途半端に残ってしまう。また、新システムの開始時は、利用者にかかりのエネルギーを要求することになるので、一度で済ませたほうがよいと考えたためである。

現在、スケジュール管理、配車管理、会議室管理、個人情報管理、接待場所管理、来訪者管理、Oliveメールの各機能を使っている。結果的には心配していた混乱もまったくなく、これらの機能はすべて活用されている。

4 . Olive導入の効果

4.1 リアルタイムでのスケジュール情報提供

以前は、紙のダイアリーとスケジュールシステムの両方に入力していた関係上、急な用事でシステムへの入力が後回しになるなど、内容の反映に時間差ができてしまっていた。現在は、Oliveに一元化され、リアルタイムでの情報提供ができるようになっている。また、役員間でも情報共有ができることから、取引先での面談情報など、お互いの情報を把握することが可能となった。

4.2 作業時間の短縮

紙のダイアリーとシステムとの併用からOliveに一元化



「Olive秘書フォーラム2007」基調講演

したことで、Oliveへの一度の入力で、配車や会議室の手配、来客情報の連絡など、関連する複数の業務を完結させることが可能になり、時間や手間などの効率化が図れるようになった。情報検索も容易になり、以前は紙のダイアリーをめくって探していた情報も、瞬時に必要なものが取り出せるようになった。

4.3 セキュリティの強化

セキュリティの強化が実現できたことも大きい。Oliveではスケジュール情報のアクセス権限を11段階のレベルで設定することができる。職務によって権限設定を変えることにより、必要な部分のみを公開できるなど、紙のダイアリーに比べてより簡便に確実なセキュリティ管理ができるようになった。

4.4 標準化

Olive導入に合わせて秘書業務全般を組み立て直したことにより、根本的な業務の標準化が実現できた。以前は、スケジュールの入力方法ひとつとっても個人でバラつきがあったが、入力項目などのルール化で情報が均一になった。ルール統一により個々のバラつきをなくしたことで、秘書の交代や新人採用時の引継ぎがスムーズになり、教育指導もやすくなった。

こうして、秘書室のメンバー全員が、安定した均一のサービスを役員に提供できるようになったと同時に、削減できた時間を、さらなるサービス品質向上に振り向けられるようになったことなども、大きな収穫である。

5. 今後の展望

5.1 Oliveの活用でさらに便利に

2007年10月半ばで、当社がOliveを導入して1年が経過した。現在、この1年間に蓄積・登録された情報の整理を進



講演後の懇親会

めている。情報を登録する際は、必ず事前に同じ情報が登録されていないかを検索・確認し、未登録であった場合にのみ登録する、というルールを決めたが、徹底されず二重に登録された情報も見受けられる。それらを整備し、より使いやすくすることを検討している。また、Oliveのバージョンアップに併せて入力ルールの見直しを行い、さらに業務の標準化を促進したいと考えている。

中長期の課題としては、まず、ペーパーレス化がある。画面でのスケジュール閲覧は検索の容易さなどの点からも便利であるが、状況によっては一覧として出力したもののほうが都合がよく、紙が必要になる場合も多い。なかなか難しいとは思いますが、会社全体でもペーパーレス化を進めようとして取り組んでおり、なんとか実現したいと考えている。

第2に、いずれは秘書用のモバイル端末を導入したいと考えている。現在、役員とのスケジュールの打ち合わせには、秘書が帳票の出力を用意して行っている。役員のデスクで同じ画面を覗き込みながら打ち合わせするというのはあまり現実的ではない。モバイル端末が導入されれば、役員も秘書も各自の端末を見ながら打合せができ、さらにペーパーレス化も期待できる。

第3に、携帯電話によるOliveの利用である。休日に自宅から、あるいは出張先から、自分の予定を確認したいという役員の要望は多い。先述したように、当社は情報管理に厳格なスタンスを持っているため、クリアしなければならない課題は少なくないが、ぜひ検討したいと考えている。

第4に、活用機能の拡大を目指したい。まだ活用していない機能の中に、さらに標準化や高付加価値化を促進するものがあるはずである。Oliveバージョンアップに伴うルール見直しの際の課題としたい。

5.2 スミセイ秘書室の展望

業務改革の結果、人の入れ替わりに影響されず、秘書室全体のレベルを維持できる仕組みの基礎を固めることがで

きた。これをゆるぎないものとして、さらなるステップアップを図っていきたい。マニュアルを継続的に改善していくことは先述したが、これに加えて、管理職によるチェックのみでなく、秘書室メンバーによる相互チェックができる仕組みや、提案しあえる雰囲気を作っていければと思う。

2007年秋には、さまざまな企業の秘書部門の方々が参加する「Olive秘書フォーラム」で、当社Olive導入事例について講演を行う機会も得た。これをお引き受けした理由のひとつに、記録に残す、ということがある。「仕事は記憶ではなく記録にしなければいけない」と上司に教わってきた。「記憶」はあやふやになるが、「記録」は残り、それを基にステップアップしていくことができる。また、記録としてまとめることで、自分たちの歩みをもう一度冷静に振り返ることができ、新しい課題も見えて、自信にもつなが

る。そうした思いから、スミセイ秘書室の取り組みをまとめ、会社の標準化活動に結びつける提案として、社内の提案制度にも応募した。「Olive秘書フォーラム」の講演をきっかけに自分たちの手で秘書室の業務改革のプロセスをまとめたことで、1つの記録として今後の成長の礎にできたのではないかと感じている。今後も、勉強会を始めとするさまざまな情報交換の機会を積極的に活用し、他社の秘書の皆様や、CACのOlive担当の方などから、いろいろな情報や知恵をいただきたいと考えている。

生命保険会社は、社会保障制度を補完するという大きな役割を担っている。その中で、秘書として経営陣を支える使命感を常に持ち続けるために、そして、理想とする秘書の「あるべき姿」を実現するために、Oliveという良きパートナーの助けを借りながら、これからも歩んでゆきたいと思う。