

今回のテーマは
業務引継ぎマニュアル

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q：業務の引継ぎをキチンを実施させたい。どうしたらよいか？

A：マニュアル作成とその徹底です！ メーカーの営業部門のマニュアルサンプルを掲載します！

引継ぎマニュアル

I . 引継ぎの目的と手順

1 . 引継ぎの目的

引継ぎとは「担当者が変更となっても、担当業務に支障が生じない、仕事の遂行レベルが下がらない、つまり業績に影響を与えないために行なう、書類および口頭での仕事の受け渡し」です。従って、引継ぎは次の事を目的として行います。

目的①：業務のスムーズな進行・・・引継ぎを行わない場合、後任者は次の状況に陥ります。

- 担当客先の現状、客先との取り決め事、仕事の進捗状況が分からない
- 仕事に必要な情報（データ）の種類、内容、保管方法・場所、ファイルの仕方などのルール・処理方法が分からない
- 現状の業務上の問題点や今後の業務上の課題（含：担当客先への営業戦略と戦術）が分からない
- これまでの作業手順、作業方法、各作業のつながり、関係する部署・関係する人、作成する提出書類・提出先、報告の方法と時期、などが分からない

このような状況は「経営組織」として発生させてはなりません。

目的②：顧客との良好な関係性維持・・・上記のような状況は当然、顧客との関係性悪化につながります。

- 仕様違い等の商品上の問題や製造・納期等の遅延の発生
- その他約束事の不履行、遅滞などによるクレームの発生などを発生させるおそれがあります。

目的③：仕事の「再」スタートの防止・・・引継ぎを行わない場合、仕事はゼロからの再スタートとなってしまいます。次のような現象が生じます。

- 客先対応の質・スピード・内容の低下
- これまで客先へ提供してきた当社の優位性＝他社と差別化できる優位性の喪失
- 結果として業績への悪影響・売上ダウン・利益減

以上の目的を理解して、キチンとかつスムーズに引継ぎを実施します。

2. 引継ぎの手順

引継ぎは次の手順で行います。

(1) 引継ぎのスケジュールの立案

- ①異動等が決まった際には、その決定日より2日以内に「引継ぎスケジュール」を作成します。
- ②次のことをスケジュール化します。
 - 引継ぎ書の作成期日（と引継ぎ書の内容）
 - 引継ぎ期間（と引継ぎ場所）※引継ぎ期間は3日～7日程度確保します。担当客先を以降は数名で分担する場合は1人ずつ引継ぎを行います。
- ③スケジュールは上長へ提出して承認を得ます。

(2) 引継ぎ書（基礎資料）の作成

- ①次々ページに記載した基礎資料を準備、作成して引継ぎます。
- ②必要時には、業務フローと処理手順（＝業務マニュアル）を作成します。・・・理解しやすいフロー、分かりやすい文章で作成します。

(3) 引継ぎ＝後任者への引継ぎ書の説明

- ①引継ぎ期間内に引継ぎを行います。
- ②パソコン内のファイル等は、パソコンを使いながら説明します。
- ③年度計画などのいわゆる(客先別)営業政策はその設定経緯等も詳しく説明します。

(4) 不明点を聞くための連絡先を教える

- ①以降、不明点等が発生した際の連絡先(自分のTEL番号、メールアドレス)を教えます。
- ②同時に、各業務事項の内容が分かる(不明点を聞ける)同僚名を教えます。

(5) 客先への引継ぎあいさつ

- ①客先1社1社へ引継ぎの挨拶を、後任者と共に訪問して行います。

II. 引継ぎ事項

1. 客先に関する引継ぎ上の重要事項

次の事項を重視して行います。

(1)担当客先の現状	①年商規模、生産しているまたは取り扱っている製品、当社の客先への販売商品、組織概要、客先担当部署などの基礎情報
	②客先の戦略方向と現状の主要課題・主要ニーズ、業界の動向、競合の動向
	③提供してきたカスタマイズ品の商品特性
	④客先担当者の性格、商談頻度、商談（打合せ）の進め方、先方の特殊なニーズ・要望、先方への上手な対応の仕方
	⑤現状の業務の進行状況
(2)現状の政策および課題	①年度計画上の政策へのこれまでの取り組み方と内容
	②今後取り組もうとしていた客先別課題とその取り組み方
	③その他現状の客先別課題へのこれまでの取り組み方と今後の取り組み方法の案

2. 準備および作成する基礎資料

次の資料は引継ぎに際しての基礎資料となります。以下の書類等を揃えて引継いで下さい。

区分	引継ぎ事項
(1)年度計画と月度のPDCA	①年度計画（過去3年間以上）とその実施状況
	②月度のPDCA（過去1年間以上）
	③売上高、粗利等に関する分析データ・検証資料・月次報告書等
	④会議資料。議事録および会議用作成資料（過去1年以上）
	⑤顧客に関する情報およびデータ（上記表の（1））
(2)法務関係	①取引先との契約関係の書類（契約書、覚書等）および関連する近況情報
	②案件ごとの見積書、打合せ議事録
	③その他税務等、法律上の重要事項（含：これまでのトラブル関連事項）
(3)その他	①必要となるマニュアル、業務手順書など