

マネジャーとして
「チームの生産性」を高めるには？



1. はじめに
 2. マネジャーとして意識すること
 3. マネジャーにとっての「大切な仕事」とは
 4. メンバーを「動かす」マネジメント
 5. Bizer teamの効果的な活用法
 - ① 導入フェーズ — タスクを入力する
 - ② 運用フェーズ — 習慣化する
 - ③ 活用フェーズ — 業務改善する
-

はじめに

経験豊かなメンバーが在籍するチームでは、個人にノウハウが蓄積する傾向があるため、業務の可視化が課題になっています。個人に依存する組織体制から脱却し、マネジャーとしてチーム全体のケイパビリティを高めていくために、どのようなマネジメントを行えば良いのでしょうか。

そこで、IPO準備、未上場会社のファイナンスを得意分野とする株式会社ヒトカラメディアの乙津 康人氏、海外含め7法人の月次決算を行う経理チームを含め、執行役員としてバックオフィス部門をマネジメントするアウンコンサルティング株式会社の高橋 重行氏に話を伺い、Bizer teamを導入したご経験を交えて「チームの生産性を高めるマネジメント」と「Bizer teamの効果的な活用法」について語っていただきました。

- Adviser -



**株式会社ヒトカラメディアCFO
合同会社バックオフィスデザイナー代表
乙津 康人氏**

大学卒業後、ベンチャー、スタートアップ数社にて経営管理部長を歴任。スタートアップの創業メンバー兼取締役CFOとして二桁億円でKDDIグループに売却。現在は株式会社ヒトカラメディアにてCFOとして従事する傍ら独立し、複数のスタートアップ・ベンチャー企業のアドバイザーを兼任している。



**アウンコンサルティング株式会社
執行役員
高橋 重行氏**

大学卒業後、人材系企業にて営業やマーケティングに従事後、管理部門を経験。現在は、Webマーケティング事業と不動産アセット事業を展開するアウンコンサルティング株式会社の執行役員として、経営企画、IR、法務、総務、秘書、システム、経理、財務、人事など、多岐にわたるバックオフィス部門を統括。

マネジャーとして意識すること

意思決定する「役割」であることを伝える

企業規模にもよりますが、マネジメント範囲が経理や財務、人事、総務など広い場合、担当分野の経験が豊富なマネジャーばかりではありません。自分自身もどちらかといえばゼネラリスト。突出した専門性を持っているわけではないので、マネジメントでは「意思決定する役割ではあるけれど、言っていることが100%正しいとは限らない」ということを意識しているし、「もし自分の判断が『間違っている』と感じたら、率直に指摘してほしい」とメンバーにも伝えています。

決定するのも責任を取るのもマネジャーの役割なので、メンバーには意思決定するための判断材料を持ってきてもらうようにしています。

また、経験豊富なメンバーがいる場合は、自分よりも詳しいことを前提にしたコミュニケーションを行うことも多いです。例えば、メンバーのアウトプットに疑問点がある場合

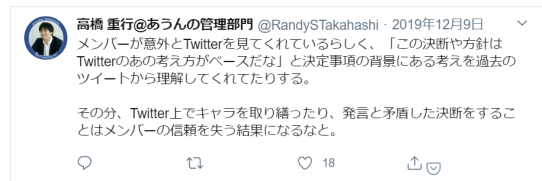
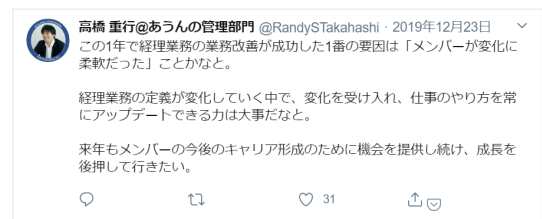
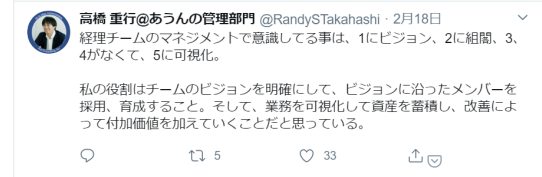
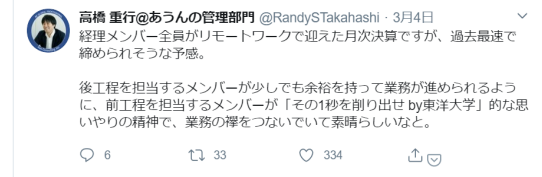
に、「素朴な疑問なんだけど」と前置きしてから聞くような。アプローチには配慮しています（乙津氏）。

コミュニケーションの接点を増やす

東京、沖縄、在宅勤務など、メンバーの働く拠点が異なります。また、複数チームをマネジメントしていると、どうしても繁忙期の違いや業務の緊急度で、コミュニケーションの濃度が変わってしまいます。

そのため、月に1度の面談、チャットツール、SNSでの発信など、コミュニケーションのタッチポイントをできるだけ増やして補完するようにしています。組織や会社で実現したいことや、メンバーが取り組んでいる業務も、絶えず受発信することで、相互コミュニケーションを図っていますね（高橋氏）。

■ Tweet例



マネジャーにとっての「大切な仕事」とは

「メンター」としての力も求められる

よほどの大手企業でない限り、タスク管理などを行う「マネジメント」と、メンバーのキャリア形成をサポートする「メンター」の役割を、マネジャーが同時に担うことが多いように感じます。そのため多くの企業では、ロールモデルとなる人がマネジャーになっているのでは。もちろん、実務的な業務知識や経験も必要ですが、メンターとしてのスキルや人間性も、マネジャーには求められているように思います（乙津氏）。

「ビジョン」「人づくり」「資産形成」

「マネジャーとしてやるべきこと」は3つあると考えています。まず「ビジョン」。組織の方向性を明確にすること。2つ目に組織や採用、教育といった「人づくり」。3つ目に「資産形成」です。組織をどのような方向性にしたいのかを自分なりに落とし込んでメンバーに発信し、共感してくれるメンバーを集めて育成し、会社の資産を積み上げ、積み上げた資産を使って経済的な価値を生み出して

いくことが求められています。

私は2018年に「経理チームの生産性を50%改善する」と宣言しました。「400時間かかっている業務を2020年までに200時間に減らす」と宣言し、その一環としてBizer teamを導入したり、人材を採用したりしました。ただ、生産性向上はあくまでスローガン。経理業務が変化していく中で、ただ記帳だけを行っている組織は成長性がないと感じていました。会社の土台を支える強い組織になるためにも、そして経理人材としてのキャリア形成のためにも生産性を改善し、空いた時間で付加価値の高い仕事をしていくことを、組織のビジョンとしました。このビジョンは月次の面談（1on1）やSNSで伝えています。

また、「資産」の定義ですが、財務諸表にある現金預金や債権などももちろん会社の資産ですが、働くメンバーも資産だし、Bizer teamにストックしている仕組みやノウハウも財務諸表に記載されない会社の資産です。こうした資産形成を通じて企業価値や経済的

価値を高めていくことが、マネジャーにとって重要だと考えています。

仕事の成果を資産化するには、アウトプットしなければなりません。「**仕事の成果を可視化することで会社の資産になる**」とメンバーにも伝えています（高橋氏）。

■ マネジャーがやるべき3つのこと

ビジョン発信

組織の方向性を明確にして、広く宣言する

人づくり

採用、育成、組織など、人が持つ能力を最大限に発揮させる

資産形成

財務諸表に現れない、企業価値を含めた資産作りを行う

メンバーを「動かす」マネジメント

「減点」ではなく「プラス」の評価を

成果が数字に表れる営業と異なり、バックオフィスや企画、開発部門などの場合は「ミスがある」「締め切りに間に合わなかった」など、減点評価も含まれます。減点を恐れるあまり、アウトプットに消極的なメンバーも多いのでは。自分自身の経験としても、メンバー時代は減点ばかりで、実際に評価されているのか実感できなかったことがありました。

メンバーにアウトプットを求める際は、まず「**プラスの評価をするために必要**」であることを伝えた上で、メンバーが納得するゴールを設定することが重要です。マネジャーとして必要があれば協力し、ゴールまで伴走する姿勢も伝えなければ動いてはもらえません。

以前、残業が80時間に達していたメンバーの業務を改善するために、Bizer team を導入することになった時も、「残業時間を45時間以内にするためにアウトプットが必要です。もちろん私も伴走するので、一緒に進めま

しょう」と伝えていました。「メンバーに求めていること」と「マネジャーとしてのスタンス」を、コミュニケーションを重ねて伝えていくことが重要です。

また、メンバーの進捗確認は、週に1度、30分～1時間程度の“1on1”の機会を設けて、定期的に相談に乗るようにしています。1on1の場をプレッシャーにしたくないので、目標の確認は行わず、業務で困っていること以外のプライベートのお悩み相談に乗ることもあります。業務の進捗確認という目的で実施していますが、精神衛生を担保したいという狙いもあります。メンタルが安定していないと、きちんとしたアウトプットは出てこないからです。（乙津氏）



「資産化」までがメンバーミッション

成果が数値化しにくいチームの場合は、目標を作るのが難しい。例えば生産性を目標に設定しても、他部門などの間接要因があるため、必ずしもメンバーだけの努力で改善できないケースもあります。Bizer teamへのタスク入力やマニュアル作成などの**定量目標を設定し、「会社の資産化するところまで」をメンバーの目標**として、それで生産性が改善できなければ、マネジメントの責任としています。

もちろん、スキル向上など、定量化できない目標を設定することもあります。また、アウトプットがないと後工程の業務が進まない体制にすることも、メンバーを動かすための一つの方法です。

業務の進捗管理は、月に1度の1on1の場で行います。ここでは目標の進捗も確認しますが、業務に関係のない話や相談など、1on1でないと話せないことを聞く場になっていますね（高橋氏）。

Bizer teamの効果的な活用法

業務の可視化や平準化を行うためにBizer teamを導入したものの、「メンバーが忙しくてタスク入力が進まない」「入力は完了したが、習慣化しない」「本来の目的である業務改善につながらない」など、思うように進まないケースもあるようです。

そこで、Bizer teamの導入によって大きく生産性を高めることができたケースをもとに、導入フェーズごとの進め方のポイントを解説します。

導入成果



3カ月間の徹底的な業務改善によって、リソースを変えずに月次決算の残業を30時間削減（乙津氏）



7営業日かかっていた月次決算業務を、導入後5営業日に短縮。チーム全体で112時間削減（高橋氏）

■ Bizer team活用までのフェーズとよくある課題

① 導入フェーズ — タスクを入力する

- ✓ 業務が多く可視化する時間がない場合は？
- ✓ 「仕事が奪われる…」とメンバーに抵抗感がある
- ✓ 複数メンバーがいるのでタスクが重複登録される



② 運用フェーズ — 習慣化する

- ✓ 習慣化するためにマネジャーがすることは？
- ✓ タスクやチェックリスト改善のポイント



③ 活用フェーズ — 業務改善する

- ✓ 安定運用後のチェックポイント
- ✓ 生産性を高めるためのマネジメントとは？

① 導入フェーズ — タスクを入力する

？
ブラックボックス化しているメンバーの業務を可視化したいが、忙しくて時間が取れない…

——メンバーは基本的に「自身の業務が滞りなく進めばいい」と考えます。前提として、**マネジャー以外は可視化に対する課題感を持っていないと覚悟**したほうがいいかもしれません。マネジメント側がフルコミットして伴走しないと、チームは何も変わらず絵空事になってしまいます。

私も多忙なメンバーから「入力する時間がない」と言われた経験があります。「では横で見ているので質問にだけ答えてください」と伝えて、横に座って業務内容を逐一質問していきました。業務がブラックボックス化している場合、チームメンバーもお互いに何をやっているのか分からないので、マネジメント側は正しく評価ができません。

「残業時間を減らしてメンバーを正しく評価したい」という可視化の目的を伝えて、マネジメント側がその目的に向かってフルコミットすることが重要です（乙津氏）。

？
「可視化したら仕事を奪われるかも…」という危機意識から、積極的に取り組んでももらえません

——前提や目的がないまま、ただ「業務の可視化」だけを指示されたら、メンバーは不安になってしまうかもしれません。

スタッフ業務を「生産性」や「PL」という観点だけで見ると、“減らす”という発想になってしまいますが、「会社の資産創出」という観点で考えれば、付加価値の高い仕事は無限大に広がります。**可視化の目標を「資産化」という観点で設定**すれば、「仕事なくなる」という発想はなくなるのでは。また、**付加価値の高い仕事にチャレンジする**

ことによってメンバーのキャリアも強くなることも伝えましょう（高橋氏）。

？
複数名で入力すると、タスク名が統一されず、重複登録が見つかります

——最初からメンバーに任せすぎてしまうと、統一性は失われてしまうかもしれません。私の場合は、導入時にまず自分でタスクを入力する箱を用意するようにしました。例えば、営業日ベースで管理したい場合は、「1営業日の業務」という箱を作成し、1営業日で行っているタスクをすべて入れてもらうという流れです（乙津氏）。

——最初にある程度の道筋は用意したほうがいいかもしれませんね。また、**最初から完璧を目指さず、業務を回していく過程で重複を除いて、チームに合った文言や粒度に揃えていく**という方法もあります（高橋氏）。

② 運用フェーズ — 習慣化する

？ チェックリストに“完了”を付け忘れたり、期限切れのまま放置したり…
習慣化するための工夫は？

——習慣化するためには、安定するまでマネジメント側が伴走するしかありません。私の場合は、メンバーの拠点がバラバラだったので、「可視化しておかないと周囲に迷惑をかける」ために習慣化しやすいという前提がありました。それでも朝礼で Bizer team を元にタスクの確認を行い、習慣化するまでは伴走を続けました（高橋氏）。

——大前提として、Bizer team を入れると決めたからには、すべてのタスクを入れるように徹底が必要です。その上で、習慣化するためには「**チェックリストの作り方**」がキモになるかもしれません。タスクが完了した時にチェックを入れる作業というのは、「**仕事が消化できた気持ち良さ**」が生じます。

その心理を活かして、**途中経過はチェックリストにせず「きちんと終わるタスク」**だけでチェックリストを作りました。また、タスクの完了地点も必ず書いて、「ここまでやったらこのタスクは終わり」ということを明確にすることも重要です。

毎日進捗を追いかけて、もしチェックがついていないタスクがあれば、翌日に終わっていない理由を確認し、例えばメンバーから「3営業日目に入っていたタスクが1日で終わらない」と言われたのであれば、その日のうちに4営業日目にスライドするなどして、その日のうちにスケジュールを変えるようにしました。

「**見てすぐに結果が分かるチェックリスト**」になっていると、運用しやすいと思います（乙津氏）。

？ 可視化した後のPDCAをどのように回せばいいのかわかりません。タスクやチェックリスト改善のポイントは？

——月次の振り返りミーティングの場を設定し、そこで話し合った課題を Bizer team にタスク化しています。

我々は「スケジュール」と「詳細業務」の2軸で Bizer team を管理していますが、例えば「4営業日目に行っている業務は3営業日目に終わらせたほうがボトルネックが解消される」という意見が出た場合は、翌月からのスケジュール軸の業務フローを入れ替えたり、改善できそうな業務をタスクに追加したりしています（高橋氏）。

③ 活用フェーズ — 業務改善する



安定運用し始めたら、マネジメント側はどの程度チェックすべき？

——会社の規模によっては、メンバーが多くマネジメント側が細かく見ることは難しいかもしれません。導入当初は毎日チェックしていましたが、現在は細かいタスク管理はリーダーに任せています。安定運用まで乗ってしまえば、タスク管理は実務に近いリーダーやメンバーで十分です（高橋氏）。

■ Bizer team導入のマネジャーの役割

導入・初期運用

マネジャーがフルコミットして可視化・習慣化まで伴走



安定稼働・業務改善

業務を熟知するリーダー・メンバーに任せ、新たな打ち手に着手



メンバーが主体的に業務改善を行い、生産性を高めるためには？

——一般的に、「生産性」とは何かの活動によって得た成果を指していると思いますが、生産性の高いチームを実現するためには、資産である人や仕組みやノウハウが整えられていることが重要。蓄積された会社の資産が、最終的に経済的効果を生み出し、生産性を高めることができると考えています。

業務フローが確立する前であれば、ジャッジが必要な局面は自分が入って具体的な指示をするところですが、フローやマニュアルが整っている状況であれば、あれもこれも指示せずに、課題発見はメンバーに任せています。その方が業務改善のスピードも高まるからです。「業務マネジメント」はメンバーとBizer teamに任せ、次の一手を考え、実行することがマネジメント側の役割だと考えています（高橋氏）。

——生産性の高いチームの特徴は、マネジメントコストが低く、メンバーが自走している状態だと考えています。細かく「報・連・相（ほうれんそう）」を求め、業務を逐一チェックしなければ成り立たない組織は、生産性が高いとは言えません。

そのため、自分が判断をしなくてもいいことは、基本的にメンバーに考えてもらうようにしています。ビジネスのフレームがあるかどうかでマネジメントスタイルは異なります。「0→1」のような新しいビジネスモデルを始めるのであれば、マネジャーが意思決定すべきですが、1以降の業務フローは基本的に自分では行いません。

タスクとマネジメントをどんどん分解していき、メンバーがタスクの新規追加や改善を行う「自走化」、そしてマネジメント側はメンバーの目線の「引き上げ」の両輪を目指すことが重要です（乙津氏）。

Bizer team ご案内

＼ こんなお悩みありませんか？ ／

仕事が属人化し、マネジメント
が機能していない



チーム内で今、誰が、何をして
いるのか、進捗がわからない



目の前の仕事に追われ、中長期
的な課題に取り組む余裕がない



Bizer teamは、「プロセスの可視化」「リアルタイムの進捗共有」「プロセスの標準化」を通じて、
チームの生産性向上をサポートします！

無料お試しはこちらから

https://app.bizer.team/auth/sign_up

Bizer株式会社

〒102-0074

東京都千代田区九段南1-5-6 リそな九段ビル5F KSフロア

<https://bizer.jp/>

お問合せ：support@bizer.jp