Bizer team

CASE STUDY

口頭で引き継いでいた労務業務を 150 のテンプレートに可視化。Bizer team によって課題を予測できるチームへ

大和ハウス工業株式会社 東京本社 総務人事部 主任 秋山 眞範さん

Daiwa House

大和ハウス工業株式会社

業種　建設業

利用部門　総務人事部

従業員規模　5001 人〜

Bizer team による変化

業務を可視化し、引き継ぎコストを削減するために Bizer team を導入。労務業務は各種手当の手続きなど細かいタスクが多く、作成したテンプレートはなんと 150！「担当者しか分からない業務」を排除し、改善への取り組みにもチャレンジされています。

戸建住宅や賃貸住宅、分譲マンションや商業施設、事業施設などの建築事業、都市開発事業、環境エネルギー事業、海外事業などを手掛ける大和ハウス工業株式会社。今回は、東京本社の総務人事部で主任として活躍する秋山 眞範さんに取材し、「業務を 150 のテンプレートに落とし込んだ」という業務可視化への取り組みについてご紹介します。

引き継ぎコストを減らすため、Bizer team に 150 のテンプレートを作成

- 所属する組織体制と Bizer team の導入経緯を教えてください。

大和ハウス工業では、以前から「ペーパーレス化」「自動化」「業務の可視化」の 3 つを推進しています。総務人事部 人事・厚生グループでも、業務を可視化し、引き継ぎコストを減らすために、2019 年 10 月に Bizer team を導入しました。

人事・厚生グループは、給与計算や各種手当の支給、育休を含む休職中の従業員への対応など、労務関連業務を行っています。例えば、寮・社宅や通勤手当、人事発令など粒の細かい業務を一人 5 〜 6 種類ほど担当し、メンバー同士で業務の重複はほとんどありません。そのため、異動や退職、産休などでメンバーの入れ替わりが発生する度に、後任の負担が重く、引き継ぎに時間がかかっていました。マニュアルも Word や Excel など、ファイル形式もフォーマットも異なり、マニュアルがない業務もありました。また、口頭ベースの引き継ぎにも課題を感じていました。

- 導入にあたり、苦労した点はありますか？

Bizer team にタスクを一通り入れて、メンバーも慣れてきた頃に新型コロナウイルスが発生し、テレワークになりました。朝夕にオンラインの定例会を行うのですが、Bizer team を見ながら業務の進捗を確認していました。

ただ、その頃はまだタスクが入っているだけの状態で、テンプレートの整備は不十分でした。当初は業務の合間にテンプレートの整備をしてもらおうと考えていましたが、通常業務が忙しくてなかなか進みませんでした。テレワークが導入されたことで、制度が入れ替わったり、新しい手当ができたりしたことも、テンプレートに手が回らない理由のひとつでした。また、業務に慣れているメンバーは、テンプレートがなくても感覚的に業務を進めることができます。通常業務で忙しい中、あえて Bizer team 上でテンプレートを作ることに消極的になる気持ちも、理解できないわけではありません。

けれど、テンプレートが整備されない状態のままでは、後任の負担は解消されず、引き継ぎコストも削減することができません。そこで、テンプレート化したい業務を Excel で一覧化して担当を割り振り、明確なゴールを設定することにしました。そして、オンラインで Bizer team の画面を共有し、メンバーにヒアリングしながらテンプレートに入力していきました。1 年かけてコツコツと積み重ねた結果、全部で 150 のテンプレートができあがりました。

改善意識の醸成で、“事後処理”から“課題を予測する”チームへと変化

- Bizer team によって変化はありましたか？

今までは個別のミーティングで進捗状況を確認していましたが、Bizer team でメンバーの業務量や進捗が把握できるようになりました。「○○さん、期限の短い業務がこんなにあるけど大丈夫？」という会話に変わっています。

また、自分のチームでは、週に一度の定例会で「KPT」を用いて振り返りを行っています。今までは問題が起きてから対応策を検討する“事後処理”が当たり前でしたが、「K：Keep（続けたいこと）」「P：Problem（問題点）」「T：Try（改善・挑戦したいこと）」を挙げることで、“課題を予測する”ことができるようになりました。例えば、「忘れないようにするために、このタスクにはリマインダーを設定しよう」「このタスクの書き方では初見の人には分か

らないので、見せ方を工夫しよう」など、ルールや姿勢がガラリと変わったことが、チームの変化として一番大きかったですね。

Bizer team 導入以前は、業務改善のためにわざわざプロジェクト化して、改善業務をメンバーに割り振るなど、試行錯誤を続けていました。その頃は業務の忙しさで、なかなか定着しませんでしたが、今は Bizer team を見ながらの KPT 定例会によって、習慣として改善の癖がつき始めています。定期的にみんなで考える機会を設けたことが、有効に働いているようです。

「後任には同じ思いをさせたくない」という原体験が Bizer team 推進のエンジンに

- Bizer team 導入の成果を教えてください。

「ペーパーレス化」「自動化」「業務の可視化」の 3 つの取り組みのうち、「業務の可視化」は 100%実現できていると思います。もちろん、再現性という観点で課題は残っていますが、タスクを 150 のテンプレートに落とし込んだことで、ブラックボックス化している業務はなくなりました。Bizer team を導入してからメンバーが 5 ～ 6 名入れ替わっていますが、何事もなく引き継ぎが完了できています。「絶対に Bizer team 上で引き継ぎを行うこと」をルールにしているので、口頭ベースの引き継ぎはゼロになりました。業務の全体像がチェックリストになっているので、一通りやってみることで引継ぎになりますし、Bizer team 上で説明が不足している場合は追加するなどして、ブラッシュアップの機会にもなっています。

Bizer team の導入、推進に全力で取り組んだ背景として、現在の部署に異動した時の原体験があります。当時は業務が可視化されていないので、不明点を周囲に確認しても「前任者に聞かないと分からない」という回答ばかりでした。特に、年に 1 度しか発生しないような業務は、マニュアルも対応策も残っていないため、とても苦しめられました。「後任には同じ思いをさせたくない」と強く感じた体験が、Bizer team 推進の原動力になりました。

後任、ひいては会社のため、従業員のために、Bizer team による業務の可視化を推進してきましたが、もちろん「自分のため」という側面もあります。記録を残さなかったために、業務内容を思い出すことができず苦労した経験があるからです。また、Bizer team に入れておけば、自分自身の頭で覚えておく必要が無くなります。常に頭を空にしておくことで重要な事柄に集中するには、Bizer team が必要です。

- 導入が成功したポイントは何でしょうか？

導入が成功したポイントは、大きく 2 つあります。まず、Bizer team のカスタマーサクセスのご担当者に、メンバーのログイン数やタスクの作成数をデータで出していただきました。月次でどのように伸びているのかが数値で分かるので、月に 1 度のグループ会で発表しています。再現性に乏しいテンプレートもまだ残っているので、ブラッシュアップするために、今後は更新頻度も見ていきたいと考えています。

もう 1 つは、業務の報告を受けた際に「それは Bizer team に書いてある？」と毎回確認していることです。入力していないと指摘されてしまうので、あらかじめ Bizer team に入力してから報告に来るメンバーもいます。こうした日常のコミュニケーションが、習慣化の一環になっていると思います。

メンバー自ら改善や再現性に取り組み、自立したチームを目指したい

- 今後、目指していきたいことは何ですか？

150 のテンプレートのブラッシュアップを続けて、いずれは新しく担当する方に Bizer team を渡すだけで業務が進むレベルにしたいですね。総務人事部の仕事は、ミスをしないように慎重に行う一方で、その先の改善までは行き届かず、ともすると「無事に終わって良かった！」という現状維持の思考に陥ってしまう傾向があります。これからは、ミスなく仕事ができることを当たり前にして、改善や再現性に取り組んでいきたい。年に 1 回しか発生しない業務も Bizer team で可視化して、改善できることがないか検討する。そして、翌年発生した時に簡単に処理できるようにしていきたいですね。

- 今後、どんなチームにしていきたいですか？

新しい事象や問題点を見つけたら、メンバー自らが自分なりに改善案を考えて実行できるチームでありたいです。ただやはり、業務の性質上「自分がフローを変えたことで、事故が起こったらどうしよう」というプレッシャーがあるのも確かです。チームリーダーとしてできる限りサポートしながら、メンバー一人ひとりが自立したチームを目指していきたいですね。

※記載の情報は取材当時のもので、閲覧時点には変更されている可能性があります。

Bizer team
業務プロセスにイノベーションを起こす新しいタスク管理ツールです。
多くのチームが抱える悩みを解決、仕事の進め方に変化をもたらします。
https://bizer.jp/team

お問い合わせ・資料請求
Bizer 株式会社
〒102-0074 東京都千代田区九段南 1-5-6 りそな九段ビル 5F KS フロア
support@bizer.jp
https://bizer.jp