

マネジャーがやるべき

仕事の仕組み化

Vol. 1

Systematizing a business

はじめに

マネジャーは会社において、経営陣と現場をつなぐ重要な役割を果たしています。重要であるがゆえに、多くの悩みを抱えていることも事実です。たとえば、「一人ひとりの部下（メンバー）の能力は高いものの、チーム全体で成果が出ていない」「話し合いの場を設けてもメンバーの本音が見えず、動機付けができない」「プレイヤーとしての仕事が忙しく、メンバーの育成にまで手が回らない」といったことが挙げられます。

さらにリモートワークの普及により、対面でのコミュニケーションが減少し、メンバーの抱えている課題やつまずきが見えにくくなっています。加えて、メンバーの価値観や働き方が多様化し、従来の経験則が通用しなくなっています。「言わなくてもわかるはず」と思い込み、メンバーに仕事を任せると、予期せぬ結果を招くことがあるのです。

なぜこのような状況に陥るのでしょうか。その大きな要因は、メンバーそれぞれが自分なりのやり方で仕事を進めていることにあります。「誰が」「何を」「どうやるべきか」が不明確なまま仕事が進むことで、あとになってトラブルや目標未達が発生し、マネジャーはその対処に追われてしまうのです。

そこで必要なのが「仕組み化」です。仕組み化は、チーム全体で共有できる目的や目標をつくることから始めます。そして、それらを達成するために、各メンバーの役割や作業内容を明確化し、標準的な仕事のやり方を定めていきます。

仕組み化のプロセスを通じて、メンバーと対話ができ、日常業務で適切な支援ができるようになります。最終的に、会社に合った業務プロセスを確立し、すべてのメンバーがその仕組みを活用して成果を出せる環境をつくることがマネジャーの役割です。

第1巻（Vol.1）では、仕組み化の基本的な考え方について学びます。まずは仕組み化がどういうものか、そのメリットや必要性などを押さえ、マネジャーに求められる役割と仕組み化の進め方を把握しましょう。また、一般的に思われがちな仕組み化のリスクについても対処法を紹介します。これらを理解しておくことで、第2巻（Vol.2）で学ぶ仕組み化の実践についての土台ができ、仕組み化をスムーズに進めて行くことができます。

清水 直樹

マネジャーがやるべき

仕事の仕組み化

contents

はじめに ————— 3

学習の進め方 ————— 6

Chap 1 組織に必要な「仕組み化」とは ————— 7

01 仕組み化とは ————— 8

02 仕組み化が必要とされる社会背景 ————— 10

03 仕組み化のメリット ————— 14

04 仕組み化の考え方が生まれた背景 ————— 18

05 属人化の要因とその影響 ————— 22

まとめ ————— 26

Chap 2 仕組み依存の組織におけるマネジャーの役割 — 27

01	3つの人格を使い分ける	28
02	仕組みの構築と改善を進める	32
03	頑張らなくても成果を出せるようにする	36
04	目的、役割、作業内容を明確にする	40
05	基準を設定して仕組みを維持する	44
06	目標達成に向けて仕組みを改善する	48
07	チーム内で成功を複製する	52
08	コアバリューを共有して独自の判断を促す	56
09	マネジャーがいなくても業務が回るようにする	60
	まとめ	64

Chap 3 仕組み化で陥りがちなリスクと対処法 — 65

01	業務が制限され、硬直してしまう	66
02	メンバーが成長しなくなる	68
03	そもそも業務が仕組み化に適さない	70
04	仕組み化の実現にリソースがかかりすぎる	72
05	つくりっぱなしで形骸化してしまう	74
06	メンバーからの反対の声が大きいの	76
	まとめ	78
	さくいん	79

仕組み化とは

≫仕組み化には「独自性」と「再現性」が重要

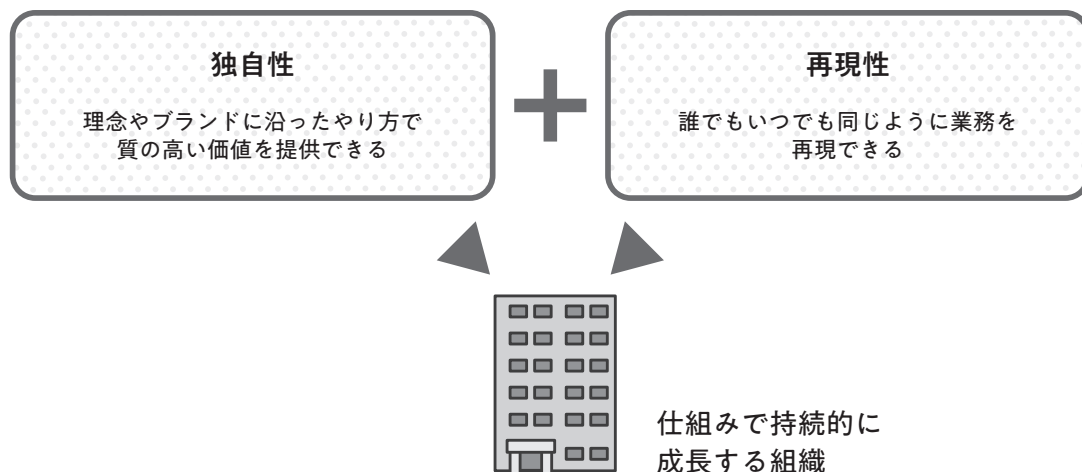
自社独自の再現性のある業務プロセスを構築し、組織が安定的に高い価値を提供できるようにすることが「仕組み化」です。

「独自のやり方」を「再現できる」ようにして成果を出す

「仕組み化」とは、「**自社独自の再現性のある仕事のやり方**」をつくり上げるプロセスのことです。仕組み化というと、「再現性のある仕事のやり方」をつくり上げることと思われがちですが、それだけではなく、「**自社独自の**」ということがポイントです。

たとえば、営業プロセスを標準化し、全社員が同じ方法で営業活動ができるようにするとしましょう。これで再現性は実現できるかもしれませんが、それだけでは不十分です。ほかの会社や組織にまねできない**価値を生み出す独自のやり方**があり、それを再現可能にするからこそ、誰でも成果を出せるようになり、売上が向上していくのです。商品企画などのクリエイティブな仕事でも同じです。ヒット商品を生み出している組織には、その組織なりの企画開発のやり方があるはずです。そのやり方を再現可能にすることで、ヒット商品を生み出す確率を高めることができるわけです。

■再現性と独自性が必要な仕組み化



このように仕組み化は、あなたが担当する**部署やチームが安定的に運営**され、誰でも業務を再現できるというだけではなく、**質の高い成果を出す**ことができるようになることを目指すものです。この講座では、仕組み化の基礎から実践までを詳しく解説します。

自社の理念やブランドとなる「独自性」

独自性について、より詳しく見ていきましょう。独自性とは「他社にない**自社特有の強みや価値**」のことであり、**自社らしさ**ともいえます。また、企業の理念やブランドとも密接に関連しています。

飲食店の例で考えてみましょう。「日常的に通ってもらえるよう、**気取らない接客で、毎日食べ飽きないメニュー**を提供する」というお店と、「特別な機会に利用してもらえるよう、**非日常的なサービス**を提供し、**家庭では味わえないメニュー**を提供する」というお店では、接客の方法からメニューの開発まで、全く異なるはずです。これが自社の独自性となります。

仕組み化を進めていくためには、まず「**自社の理念やブランドは何なのか**」、そして「それに沿った**仕事のやり方とはどういうものか**」を理解しておくことが大切です。

顧客の期待に応えるための「再現性」

次に、再現性について見ていきましょう。再現性とは「**誰が**」「**いつ**」業務を行っても「**同じ成果を出せる**」ようにすることです。こう言うと、「個性の否定」と勘違いされることがあります。もちろん人にはそれぞれ個性があり、それを否定するわけではありません。しかし、顧客への提供価値については、**誰がいつ対応しても同じ**である必要があるのです。

先ほどと同様、飲食店の例で考えてみましょう。あなたがよく行くお店を思い浮かべてみてください。あなたがそのお店に何度も行くのはどんな理由からでしょうか？「料理がおいしい」「接客がよい」「金額が安い」などさまざまな理由があると思います。しかし、理由はどうあれ、あなたが何度も行くのは、「また同じ体験ができる」からです。つまり、次も「同じように料理がおいしいだろう」「同じように接客がよいだろう」、そして「同じように安いだろう」という**期待**があって、あなたはまたそのお店に行くわけです。もしその期待が裏切られれば、もう行きたくなるでしょう。「次は料理がおいしいか、おいしくないかわからない」お店には時間もお金もかけたくないはずです。このように業務に再現性があることは、**顧客の期待**に応え続けるために必須なのです。

まとめ

- ☑ 仕組み化の鍵は、独自性と再現性のある仕事のやり方
- ☑ 独自性とは、理念やブランドに沿った仕事のやり方
- ☑ 再現性とは、「誰が」「いつ」 やっても同じ成果が出せること

3つの人格を使い分ける

≫「プレイヤー」「管理者」「創造者」の3つの人格が必要

「仕組み依存の組織」を築くためには、チームが置かれている局面に応じてマネジャーの3つの人格を使い分けることが重要です。

マネジャーがもつ「人格」とは

それではここから、仕組みで動く「**仕組み依存の組織**」を構築していくために、マネジャーが果たすべき役割について見ていきましょう。

まずマネジャーという役割には、3つの「人格」が必要であり、それらを使い分けることが重要とされています。その人格とは、「**プレイヤー**」「**管理者**」「**創造者**」の3つです。たとえば、筋力トレーニングをする人の心の中には、「トレーニングを頑張ろうとする自分」や「怠けようとする自分」といった複数の人格があり、しばしば対立します。これは、心の中で異なる感情や信念、考えなどが衝突し、せめぎ合っている状態です。同じように、マネジャーとしての役割を果たす際にも、「**異なる人格**」が心の中でそれぞれの考えを展開します。

■マネジャーがもつ3つの人格の特徴

	プレイヤー (Player)	管理者 (Manager)	創造者 (Creator)
特徴	現場の仕事に従事し、専門的な知識やスキルを活かして課題を解決	組織や業務プロセスなどを効率的に管理し、安定的に運営する	新しいアイデアやビジョンなどを示し、組織を成長させる
役割	日常業務の遂行、具体的なタスクの実行、技術的な課題の解決	業務プロセスの標準化、メンバー間の調整、リソースの管理	組織の方針決定、革新の推進、新しい機会の探求
リスク	作業に没頭しすぎると、全体を見る視野が狭くなる	管理に傾倒しすぎると、組織が硬直し、柔軟性を失う	ビジョンを意識しすぎると、現場業務がおろそかになることがある

現場で模範的な活動を示す「プレイヤー」

プレイヤーとしての人格は、**現場の仕事に従事**し、実際の業務や技術面の課題解決を遂行しようとするものです。たとえば営業部門では、現場で営業活動を実践し、売上の確保や顧客満足度の向上などを目指します。つまりマネジャーではなく、プレイヤーの頃に行っていた活動をそのまま遂行しようとするのです。ただし、一般的なプレイヤーと異なるのは、チームメンバーはマネジャーの活動を**ロールモデルとして観察する**ということです。

マネジャーが現場で手本を示すことで、メンバーはそれに影響を受け、ロールモデルとして学び、**ともに目標達成に向かって成長していく**という利点があります。しかし、逆の効果として、マネジャーの活動が**反面教師**になることもあります。たとえば、マネジャーが現場でサボったり、ずるをしたりすると、メンバーがその活動をまねてチームのモラルが低下する恐れがあります。したがってマネジャーは、その**影響力を慎重に考え、常に模範的な活動を示す**ことが重要です。

プレイヤーとして活動することは、**メンバーに基準を示す**うえで有効ですが、作業に没頭しすぎると**視野が狭くなり**、仕組みづくりや計画設定、戦略策定などができなくなることがあります。

チームを組織として管理する「管理者」

管理者としての人格は、**チームの仕組みや人材を重視し、組織として物事を進めよう**とするものです。業務プロセスの標準化やチームメンバー間の調整を行い、チームの**パフォーマンスを高める**ことを目指します。たとえば営業部門では、営業プロセスをマニュアル化して新人でも成果を出せるようにしたり、メンバーの顧客提案の課題を一緒に解決したりすることが挙げられます。

一方、マネジャーが管理者として活動しすぎると、いくつか問題が生じる可能性があります。まず、チームを厳しく管理することで、メンバーが自由に動けなくなり、**柔軟な対応ができなくなる**リスクがあります。管理者としての活動は、仕組みをつくったり業務プロセスを効率化したりすることですが、これが行きすぎると、メンバーが自分で考えたりアイデアを出したりするチャンスが減ってしまいます。その結果、チームの**創造力や挑戦する力が弱まる**ことがあるのです。

また、マネジャーが管理に没頭しすぎると、**現場の状況を見落としてしまう**こともあります。マネジャーが現場に関わらなくなることで、メンバーの直面している課題やモチベーションの低下などに気づかないことが多くなります。

さらに、マネジャーが指示出しや監督ばかりをしていると、メンバーは「言われたことをやるだけ」の姿勢になってしまいかねません。最悪の場合、**メンバーとの信頼関係が崩れ**、パフォーマンスを発揮しなくなることもあります。ですから、マネジャーは管理者としての人格に傾倒することなく、現場の業務を率先垂範したり、新しいアイデアを出したりすることもバランスよく行うようにしましょう。

業務が制限され、 硬直してしまう

≫ 仕組み化の目的の理解とコアバリューの共有が重要

仕組み化を進めるには、業務の柔軟性を保つ工夫をすることも大切です。まずは仕組み化の目的とコアバリューを浸透させ、メンバーが自主的に判断できるようにします。

マニュアルにないことはやらなくなる？

業務の仕組み化が進むと、マニュアル以外のことを行わなくなる可能性や、業務が制限されて硬直するリスクなどが増します。これらの対策としては、次の要素を押さえておくことが重要です。

▶ 仕組み化の目的をしっかりと説明

「仕組み化＝メンバーの行動を縛るもの」と捉えていると、業務が制限され、硬直しやすくなります。仕組み化は、業務を効率化し、品質を安定させるためのもので、メンバーの行動を制限するためのものではありません。まずは**仕組み化の目的や意味をメンバーにしっかりと説明**し、仕組み化がどのように役立つかを理解してもらうことも重要です。たとえば仕組み化により、業務がスムーズに流れるようになり、エラーが減ることをメンバーに説明します。これにより、メンバーは仕組み化が自分たちを助けるツールであることを理解しやすくなります。

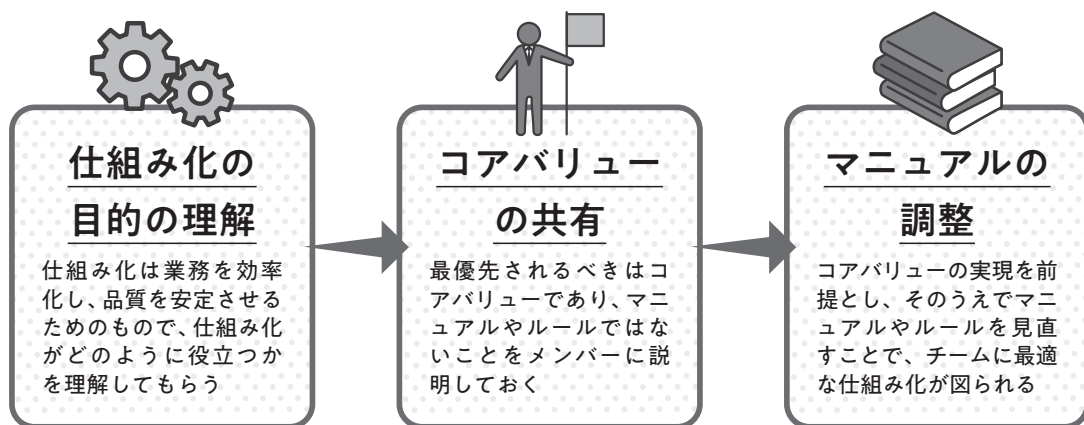
▶ 最優先はコアバリュー

Chap2の第08節(→P.56)でも述べましたが、**コアバリューの共有**は、マニュアルに記載されていない業務や役割について、チームメンバーが適切に対応するために重要です。コアバリューが共有されることで、メンバーはマニュアルに頼りすぎることなく、**自主的に判断**できます。

仕組み化の目的の説明と同時に、**最優先されるべきはコアバリュー**であり、マニュアルやルールではないこともメンバーに説明しておくことが大切です。マニュアルやルールはコアバリューを実現するためにあるものです。たとえば、食品メーカーが「環境への配慮」というコアバリューを掲げ、一方でマニュアルとして「原材料の基準」「製造プロセス」「廃棄物の管理方法」を用意しているとします。このとき、マニュアルは「環境への配慮」を実現する内容でなくてはなりません。環境に配慮するために実施できる方法は常に進化しています。新たな方法や技術が登場すると、既存のマニュアルに従っているだけでは対応できなくなる可能性があります。メンバーが「環境への配慮」

というコアバリューを優先して判断するようになれば、新しい方法や技術の登場に対して、**新しいアプローチを採用し、マニュアルを見直す**ことができるでしょう。

■チームへの仕組み化の浸透



▶マニュアルはメンバー主体でつくるもの

さらに、マニュアルやルールは守るものではなく、**メンバーたちがつくり上げていくものである**という認識をもってもらうことも大事です。「上から押しつけられた守らなければならないもの」と考えていると、マニュアル以外のことはなくなってしまいます。

たとえば、ある小売業のチェーン店では、業務を仕組み化するために、店舗のマニュアルをつくらうと考えました。最初、本部スタッフがそのプロジェクトを主導し、作業が効率化するよう工夫しながらつくりましたが、結果として現場では全く活用されないものになってしまいました。その後、各店舗の店長が主軸となり、**現場で働くスタッフたちがプロジェクトチームをつくり、マニュアルをつくり直しました**。すると、マニュアルは現場にフィットした内容になり、かつ「自分たちで工夫してつくったのだから活用しよう」という気運が生まれたのです。マニュアルに対する改善提案も集まるようになり、マニュアルが「生きた文書」になりました。

ここで述べたような考え方をチームで周知することで、業務が制限され、硬直してしまうという状況は避けられるはずです。

◎まとめ

- ☑ コアバリューの共有によりマニュアルにない状況でも適切に判断できる
- ☑ 仕組み化の本来の目的や意味をしっかりと理解してもらう
- ☑ 改善を前提として、メンバー間でマニュアルやルールをつくる

マネジャーがやるべき

仕事の仕組み化 Vol. 2

Systematizing a business

はじめに

第1巻（Vol.1）では「理論編」として、仕組み化の定義や背景などの前提となる知識について掘り下げました。第2巻（Vol.2）では「実践編」として、それらの知識を使って実際の業務を仕組み化する方法について焦点を当てます。

実践編では、組織の戦略を描くことからスタートします。組織の戦略として、まずは全体の目的や目標、役割分担、協業ルールなど、組織づくりの基本となる要素を決め、実際のチームで実践します。これらの戦略を明確にすることで、「なぜ仕組み化が必要なのか」をメンバーが理解しやすくなります。仕組み化も、メンバーで協力して進めやすくなり、全員が共通の目標に向かって進む意識をもてるようになります。

続いて、業務を仕組み化する方法を考えていきます。業務プロセスを分解・評価し、標準化することで、属人化したやり方を排除することを目指します。また、数値化や改善活動も取り入れ、実際に成果を出すための手法を学びます。これにより、チームの目的や目標を実現するうえで、業務をどう変えればいいのかが明確になるはずです。

最後にマネジャーとして、あなた自身の働き方を仕組み化することに焦点を当てます。時間の管理、業務の委任、会議の効率化、メンバー育成の仕組み化といった実践的なスキルを身につけ、チーム全体の能力を最大限に引き出す方法をカバーしています。

実践編では、ワークブックを活用しながら読み進めていくことが重要です。ワークブックには、実践編の各項目に具体的な演習やチェックリストを設けているので、学んだ内容を実際の業務の場面に適用しやすくなります。そして、自らの進捗を確認しながら、必要なステップを確実に踏んでいくことができるでしょう。

これらにより、マネジャーに必要とされる知識やスキルを身につけ、理想とする業務設計やチーム設計にぜひ活かしていただければと思います。この学びが皆様の職場での成功につながり、素晴らしいチームを築く一助となることを心より願っています。

清水 直樹

マネジャーがやるべき

仕事の仕組み化

contents

はじめに ————— 3

学習の進め方 ————— 6

Chap 1 チームの戦略を描く ————— 7

01 チームの現状を把握する ————— 8

02 チームのビジョンを明確にする ————— 12

03 組織図（役割分担）を明確にする ————— 16

04 作業内容を明確にする ————— 18

05 協業ルールを明確にする ————— 20

まとめ ————— 24

Chap 2 現状の業務を仕組み化する 25

- 01** 業務プロセスを分解する 26
- 02** 業務プロセスを評価する 30
- 03** 標準化とマニュアル化を進める 34
- 04** チームを成長させる数値化を行う 38
- 05** 業務を継続的に改善する 42
- 06** 仕組み化プロジェクトの進め方 46
- まとめ 48

Chap 3 マネジャーの仕事を仕組み化する 49

- 01** 業務を管理して時間をつくる 50
- 02** 業務を別の人に委任する 54
- 03** 会議を効率化する 58
- 04** 問題を本質的に解決する仕組みをつくる 62
- 05** メンバー育成を仕組み化する 66
- 06** 1on1 ミーティングで成長を支援する 70
- まとめ 74
- さくいん 76

チームの現状を把握する

≫チームとマネジャーの状態を診断項目で把握する

マネジャーの3つの人格のバランス、チームの仕事環境、仕事と人生の適合度、リーダーシップなどが現状、どのようなかを把握し、改善策を考えます。

まずはチームやマネジャーの現状を把握する

ここからは、実際に「どうやって組織（チーム）を仕組み化していくのか」を見ていきましょう。まずは**チームやマネジャーの現状把握**から始めます。現状を把握するためには、次のようなカテゴリーごとの診断項目でチームの状態をチェックします。ワークブックにも記載していますので、合わせて取り組んでみてください。

■カテゴリーごとの診断項目の例

	「プレイヤー」の人格の診断	よく当てはまる (5点)	やや当てはまる (4点)	どちらとも いえない (3点)	やや当てはまらない (2点)	当てはまらない (1点)
1	メンバーと一緒に日々の実務作業に時間を費やしている					
2	書類の整理や処理、備品の発注などの業務に時間を費やしている					
3	顧客やメンバーからの頻繁な問い合わせに時間を費やしている					
合計点（A～Eの合計）〇点中_____点		(A)	(B)	(C)	(D)	(E)

マネジャーの3つの人格のバランスを診断

第1巻で、マネジャーは「プレイヤー」「管理者」「創造者」の**3つの人格を使い分ける**ことが重要と説明しました。まずはあなた（マネジャー）が現在、「**どの人格を中心に活動しているのか**」を診断してみましょう。診断スコアが低いと、いずれかの人格に偏っていることを意味します。逆にスコアが高いと、3つの人格のバランスがとれていて、チーム運営がうまくいく可能性が高いです。

「プレイヤー」の人格が強い場合：プレイヤーとして現場の業務に没頭しすぎると、チーム全体の管理や指導がおろそかになる恐れがあります。

「管理者」の人格が強い場合：管理者としてチームを細部まで管理しすぎると、チームメンバーが自主的に行動する余地が減り、創造性や柔軟性が失われることがあります。

「創造者」の人格が強い場合：創造者として新しいチャンスの創出や市場開拓の取り組みにばかり焦点を当てすぎると、現場での実行性を欠いたり管理が不徹底になったりするリスクがあります。

診断スコアを向上させるには、**マネジャー自身に欠けている人格**を把握しましょう。現場の業務に没頭しすぎている場合は、チーム全体を見渡し、**メンバーのサポートや育成**に時間を割くことを意識します。チームを管理しすぎている場合は、メンバーに自主性をもたせ、彼らの**創造性を引き出す場を増やす**ことが大切です。アイデア重視で実行がおろそかになっている場合は、**計画の実行や管理にも力を入れ**、バランスをとるようにしましょう。

仕事環境の管理や整理の度合いを診断

仕組み化を進めるには、まず**個人の時間や空間など、仕事環境の仕組み化**がされていなくてはなりません。したがって、各メンバーの時間管理の水準、職場の整理整頓の度合い、チームの業務プロセスの円滑さなどを把握しておく必要があります。スケジュールやプロジェクトの管理状況、デスク周りや書類の整理状態などをもとに、業務が計画的に行われているか、整理された環境で進められているか、効率的に行えているかを評価します。

これらの仕事環境の状態も、診断項目を使ってチェックします。診断スコアが低いと、管理や整理が十分に行われておらず、効率的な仕事環境ではないことを示唆します。このような状態では、業務が計画どおりに進まない、プロジェクトの流れが滞る、重要なタスクが忘れられる、情報が整理されていないといったことから混乱が発生しやすくなります。結果として、ストレス過多や生産性低下、仕事の質の低下などを引き起こす要因になります。

診断スコアを向上させるには、まずカレンダーやToDoリストを活用し、日々の**タスクやプロジェクトをしっかりと記録**することが重要です。メンバーやチームの時間を管理し、集中する時間を確保することで、業務の効率化が図れます。また、デスク周りや書類、デジタルデータなどの整理整頓を徹底し、**必要な情報を迅速に見つけられる環境**をつくることも大切です。さらに、長期的な目標や計画を明確にし、それらを定期的に見直す習慣をつけることで、業務をより戦略的に進められるようになります。

業務プロセスを分解する

≫ 分解することで業務の評価と改善が可能になる

業務プロセスの分解は、業務の仕組み化と改善を行う前提となる重要なステップです。
大項目・中項目・小項目の3段階に分解し、業務を見直します。

業務プロセスを分解して改善点を探る

組織（チーム）のビジョンや理想像、目標などが定まり、各メンバーの分業（役割分担）や作業内容が明確になったら、次はその目標に向けて**業務を仕組み化**することを考えていきます。そのためにまず、現状の業務プロセスを分解し、業務の改善点を探りましょう。業務プロセスを分解することで、**業務自体の客観的な評価が可能**になり、無駄や重複、効率化のポイントなどを発見できます。また、業務の**どのプロセスに問題があるか**を特定でき、ピンポイントで改善を図ることもできます。下図を参考に、チームの業務プロセスを分解してみましょう。

■ 業務プロセスの分解の例

大項目	中項目	小項目	大項目	中項目	小項目
顧客獲得プロセス	Facebook 広告	予算計画	サービス・商品提供プロセス	オンボーディング	仕組み経営クラウド設定
		出稿			オリエン日程案内
		成果管理			オリエン実施
	Google 広告	予算計画		コーチング	日程連絡
		出稿			セッション実施
		成果管理			次回日程案内
	自社メディア運用	システム更新		クロージング	最終セッション実施
		記事企画			継続フォロー
		記事執筆	商品開発プロセス	開発計画	ニーズ把握
		リライト			現状チェック
	メルマガ	無料オファー企画			スケジュール
		ステップ企画		リサーチ	他社リサーチ
		ステップ設定			書籍・講座リサーチ
		通常メルマガ企画			構成
		通常メルマガ配信		開発	ドラフト
		レポート			ファイナライズ
	セミナー	セミナー開発			他社チェック
		セミナー収録	品質検査	品質検査	書籍・講座チェック
		視聴サイト設定			他社チェック
	検討会	事前案内		展開	カリキュラム化
		実施			記事化
		フォロー			教材化
	契約手続き	申込案内			YouTube化
		入金確認			
		オリエン案内			

大項目・中項目・小項目に分解する

業務プロセスを分解するにあたり、「大項目」「中項目」「小項目」の概念を理解しておきましょう。

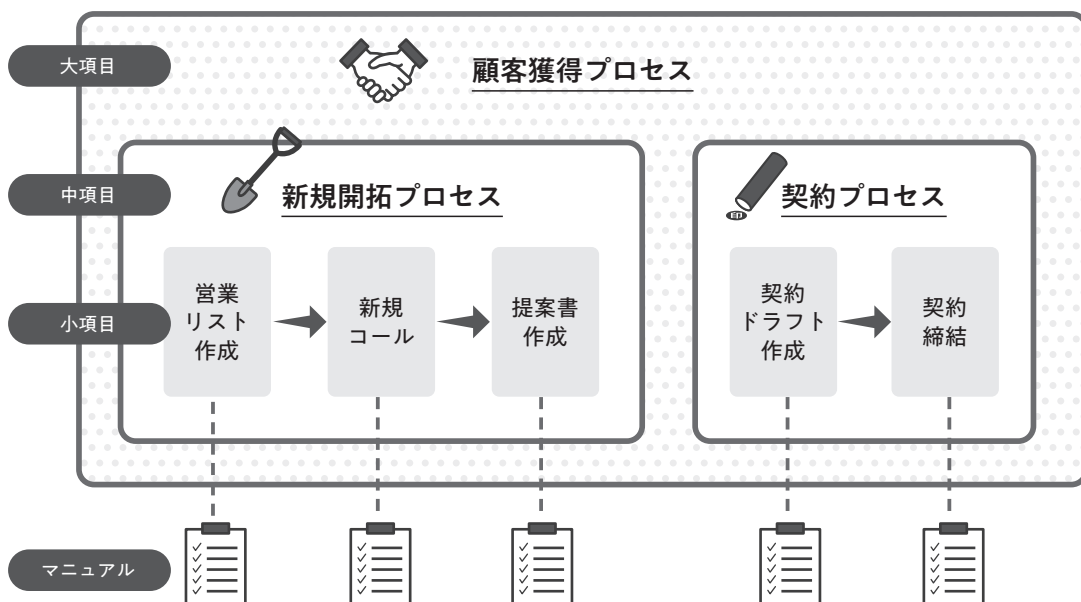
大項目：業務全体を大まかに分けた主要なプロセスです。これらは日々の活動の中心となる主な業務領域や機能などを指しています。

中項目：大項目を細分化したプロセスであり、大項目に必要な業務やサブプロセスです。大項目が「マーケティング業務」であれば、中項目としては「市場調査」「広告戦略立案」「キャンペーン実施」などが挙げられます。

小項目：中項目をさらに詳細に分解したプロセスであり、現場で行われる実際の作業手順やタスクです。中項目が「広告戦略立案」であれば、小項目としては「ターゲット設定」「媒体選定」「予算配分」などが挙げられます。

下図は、大項目「顧客獲得プロセス」を分解した例です。このように細分化していくと、P.26で示した表のようにまとめることができます。

■大項目・中項目・小項目に分解するイメージ



業務プロセスを大項目から小項目へと**階層的に分解**することで、全体の流れを把握しやすくなります。最終的に、小項目まで分解したもののなかから、必要なものを**マニュアル**にしていけます。マニュアルは、**現場作業を支えるガイドライン**であり、業務の標準化や品質の維持に役立ちます。マニュアル化については後述します(→P.34)。

業務を管理して時間をつくる

≫ 時間を管理して生産性の高い業務に集中する

マネジャー自身が自分の時間と仕事を管理することで、チーム全体の成果につながります。まずは現状を把握し、時間の使い方を見直しましょう。

マネジャーが率先して働き方を仕組み化する

これまで業務の仕組み化について見てきましたが、**マネジャーの働き方そのもの**がチーム全体の業務遂行や生産性に大きな影響を及ぼすことを忘れてはなりません。マネジャーが業務の進捗管理や優先付けを怠ると、チームメンバーもそれに倣い、複雑な業務遂行や計画性のない進め方をする可能性が高くなります。

ここで重要なことは、**マネジャー自身が「自分の働き方を仕組み化する」**という視点です。つまり、マネジャー自らが率先して自分の業務の進捗管理を行い、優先順位を明確化させ、そしてそれを効率的に実行するためのルールや手順を確立することです。

チームの仕組み化を成功させるためには、時間やリソースを無駄にしないよう、マネジャー自身が働き方を改善し、業務の再現性を高め、パフォーマンスを維持することが大切です。ここではその方法を見ていきましょう。

「やること」と「やらないこと」を選ぶのが時間管理の基本

まずは**時間管理**についてです。世の中には時間管理の手法やツールが数多くありますが、時間管理を実践するには**発想の転換**が必要です。多くの人は自分の仕事について「やらなければならないこと」でいっぱいだと考えがちですが、**実際には「やらなければならないこと」を選択しているのは当人**です。たとえば、「クライアントに報告書を提出する」という行動も、「クライアントとの関係維持を優先する」といった選択の結果にすぎません。このように、自分の行動を「ある選択の結果」と認識することが重要です。

マネジャーが時間を効率的に使えない理由のひとつに、**「No」と言えない**ことがあります。業務を進めていると、会社や上司から新しい依頼などが次々と出てきますが、すべてに「Yes」と答えていると、自分やチームの負担が重くなります。そのため、何かに「Yes」と言うときは、**ほかの何かに「No」と言う**必要があります。時間は有限ですので、何かを「やる」と決めるためには、**ほ**

かの何かを「やらない」と決めなければならないのです。もし「多くの業務に振り回されている」と感じるなら、それは無意識のうちに「やる」という選択のみを重ねた結果です。ですので、「**どの選択が本当に重要か**」を考え、「やらない」ことを選択する必要があります。自分が選択した結果に責任をもち、本当に重要な優先事項を見極めることで、より建設的な選択が可能になります。

次に時間の使い方を改善するために、具体的にどんな取り組みが必要かを見ていきましょう。

現状を把握して改善すべき目標を決め、新しい習慣を身につける

時間の使い方を改善する手順としては、まず**現状を把握**し、次に**目指す目標**を決め、そのあとに**新しい習慣を身につける**ことが求められます。

▶現状把握のための活動リストの作成

まずは、自分の時間の使い方を把握するために「**活動リスト**」を作成しましょう。活動リストは、次のように作成します。

1. 生活と仕事の両面において、日常的に行っているすべての活動を書き出す。

2. 各活動に対して、次のA・B・Cのいずれかを割り振る。

Aの活動：その活動の実行能力（成果を出す能力）が人並み以上で、情熱も感じる（場合によって世の中全体から見ても突出している）

Bの活動：その活動の実行能力は高いが情熱を感じない、もしくは情熱は感じるが実行能力が低い

Cの活動：その活動の実行能力が低く、情熱も感じない

自分（マネジャー）やメンバーが「Aの活動」に時間を割けると、チームとして目指す**成果に最も近づけます**。ただし多くの場合、Aの活動に費やせる時間は、全体の5%にも満たないのが現状です。ほかの時間はBやCの活動に消費しています。つまり、単純なルーティン業務や、成果につながらない活動に時間を使っていることが多く、これが機会損失につながっています。

そこでマネジャーの役割は、自分にとって「**Aの活動が何であるか**」を**特定**し、その時間を増やすために、**ほかの活動をどう整理（たとえば委任）できるかを考える**ことです。

▶活動リスト作成の2つの効果

1. 費やしている時間の現状把握

活動リストを作成することで、**自分が何にどれだけ時間を費やしているか**を把握できます。たとえば、電話応対などの委任可能な作業に多くの時間を奪われているかもしれません。実際、「生産的な時間」は少なく、「戦略的な意思決定に集中する時間」が不足していることに気づくでしょう。本来、戦略的な意思決定には集中力が求められ、まとまった時間を確保する必要があります。

マネジャーがやるべき

仕事の仕組み化

WORK
BOOK

Systematizing a business

■ WORKBOOK の使い方

① チームの仕組み化の情報を整理する

このWORKBOOKは、第1巻と第2巻で学んだことを参考に、実際にあなたのチームで仕組み化を進めるための情報を整理することが目的です。WORKは全60項目あります。毎日2項目を目安に取り組みながら、仕組み化のイメージを深めていきましょう。

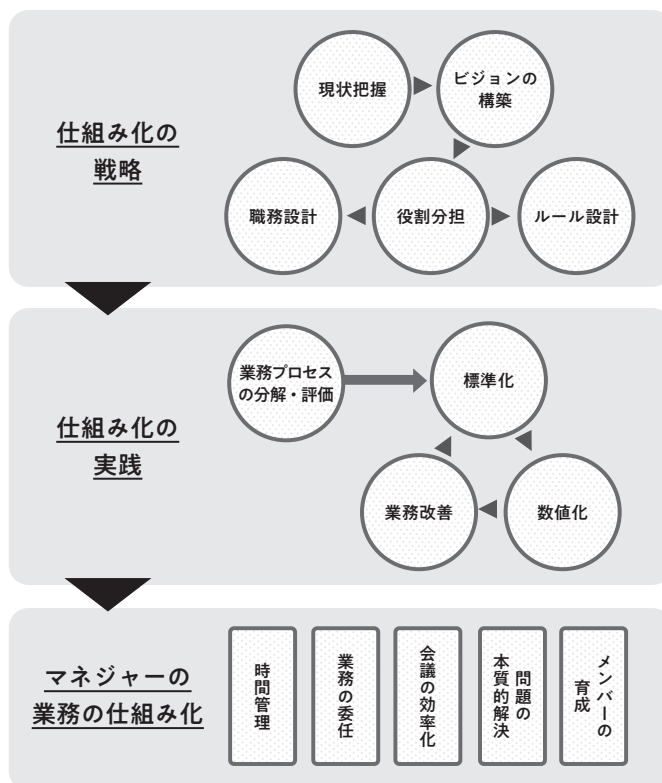
② 設問に合わせて考えや行動を書き出していく

各WORKには、主に第2巻で学んだ仕組み化のステップごとに、あなたのチームに必要な仕組みを考えていけるよう、設問と回答欄を設けています。チームの状況をイメージしながら、各設問に対して「どう考えるか」「どう行動するか」を書き出していきます。

③ メンバーや上司にも意見を聞いてみる

WORKによっては、あなたの考えだけでは回答しにくいものもあるでしょう。その場合はメンバーや上司などに意見を聞いてみましょう。周囲を巻き込みながら仕組み化を進めていくことで、より適切な現状把握や、メンバーの参加意識の向上などが可能になります。

■ 仕組み化のステップ



マネジャーがやるべき

仕事の仕組み化

contents

WORKBOOKの使い方	2
現状の把握	[WORK 01-04] 4
ビジョンの構築	[WORK 05-10] 8
役割分担	[WORK 11-13] 14
職務設計	[WORK 14-16] 17
ルール設計	[WORK 17-20] 20
業務プロセスの分解	[WORK 21-24] 24
業務プロセスの評価	[WORK 25-28] 28
標準化とマニュアル化	[WORK 29-30] 32
数値化	[WORK 31-34] 34
業務改善の実践	[WORK 35-38] 38
時間管理	[WORK 39-42] 42
業務の委任	[WORK 43-45] 46
会議の効率化	[WORK 46-48] 49
問題の本質的解決	[WORK 49-53] 52
メンバーの育成	[WORK 54-57] 57
1on1 ミーティング	[WORK 58-60] 61

WORK 01

現状の把握①

3つの人格のバランスを診断する

関連 第2巻第1章 P.8 ~ 9

やってみよう!

マネジャーがもつ「プレイヤー」「管理者」「創造者」の3つの人格について、業務ではこれらをバランスよく使い分けることが重要です。日々の業務において、どの人格を中心に働いているかをチェックしてみましょう。それぞれの項目の当てはまる点に○を付け、最後に合計点を計算します。

「プレイヤー」の人格の診断

		よく当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	やや当てはまらない	当てはまらない	
1	メンバーと一緒に日々の実務作業に時間を費やしている	5点	4点	3点	2点	1点	
2	書類の整理や処理、備品の発注などの業務に時間を費やしている	5点	4点	3点	2点	1点	合計点
3	顧客やメンバーからの頻繁な問い合わせに時間を費やしている	5点	4点	3点	2点	1点	

「管理者」の人格の診断

		よく当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	やや当てはまらない	当てはまらない	
1	計画づくりや予算編成に多くの時間を費やしている	5点	4点	3点	2点	1点	
2	仕組みの開発と業務プロセスの改善に取り組んでいる	5点	4点	3点	2点	1点	合計点
3	メンバーの仕事の成果を評価することに多くの時間を費やしている	5点	4点	3点	2点	1点	

「創造者」の人格の診断

		よく当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	やや当てはまらない	当てはまらない	
1	チームの理想像を描き、そこから逸れないようにしている	5点	4点	3点	2点	1点	
2	新しいアイデアや機会の創出に取り組んでいる	5点	4点	3点	2点	1点	合計点
3	メンバーの責任感のある仕事を信頼しており、自分の業務に集中できる	5点	4点	3点	2点	1点	

プレイヤーの得点が最も高い：プレイヤー中心。日々の実務に強い能力を発揮するが、仕組みづくりや新しいアイデアに目を向けることで、さらなる成長が期待できる。

管理者の得点が最も高い：管理者中心。創造力を活かして新しい視点を取り入れることも考えよう。

創造者の得点が最も高い：創造者中心。日々の業務管理や実務への関与もバランスよく行うこと。

WORK 02

現状の把握②

仕事環境を診断する

関連 第2巻第1章 P.9

やってみよう!

業務プロセスを仕組み化するには、まず仕事環境を仕組み化する必要があります。仕事環境が整えられていないと混乱しやすくなり、仕組み化を進めることが難しくなります。そこで、次の項目で仕事環境を診断してみましょう。それぞれの項目の当てはまる点に○を付け、合計点を計算します。

仕事環境の診断

		よく当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	やや当てはまらない	当てはまらない	
1	1日のタスクのうち、50%以上はすでに予定されていたものである	5点	4点	3点	2点	1点	
2	何も邪魔が入らない空間で数時間過ごしても、チーム運営に支障はない	5点	4点	3点	2点	1点	
3	長期計画はスケジュールが書き出されており、頭の中にとどめておく必要がない	5点	4点	3点	2点	1点	
4	毎日、タスクの80%は完遂できる	5点	4点	3点	2点	1点	合計点
5	デスクは片付いており、着手している業務に関連するものだけが置かれている	5点	4点	3点	2点	1点	

合計点0～10点：日々の業務に追われ、混乱している状態。計画や優先順位をつける時間がとれず、目の前の仕事に振り回されている。

合計点11～15点：一部の計画や整理ができているものの、業務に忙殺される場面が多く、管理や効率化の意識が少し足りない。

合計点16～20点：効率化を意識しているものの、改善にはもう一歩足りない状態。

合計点21～25点：仕事の整理や優先順位の判断が行われており、効率的に仕事をこなしている。

仕事環境の改善策

診断結果を踏まえ、仕事環境をよくするためにどんなことが必要かを挙げてみましょう。

WORK 03

現状の把握③

仕事と人生の適合度を診断する

関連 第2巻第1章 P.10

やってみよう!

マネジャーがいくらルールや仕組みをつくっても、人生の目的や仕事の意義などが業務の方向性とかみ合っていないと、意欲や情熱などが不足し、メンバーにルールや仕組みの重要性が伝わりません。そして、いずれ仕組みは形骸化してしまいます。

マネジャーが大切にしている価値観と、現在の業務内容が同じ方向性にあることが大切です。そのため、それらがかみ合っているかどうか診断項目でチェックしてみましょう。

仕事と人生の適合度診断

		よく当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	やや当てはまらない	当てはまらない	
1	自分にとって今の役職や役割は満足のいくものである	5点	4点	3点	2点	1点	
2	仕事をすることで満足感を得られる	5点	4点	3点	2点	1点	
3	朝、その日に予定されている業務にワクワクし、活気づいていると感じる	5点	4点	3点	2点	1点	
4	会社での仕事は、個人的な価値観や原則に近いものである	5点	4点	3点	2点	1点	合計点
5	人生に主体性をもち、満足感がある	5点	4点	3点	2点	1点	

合計点0～10点：趣味やプライベートの時間を充実させる余裕がなく、仕事に追われることが多い。

合計点11～15点：依然として仕事に忙殺される瞬間があり、ストレスや不満が残ることも多い。

合計点16～20点：仕事と人生のバランスはとれてきているものの、まだ充実感を得にくい。

合計点21～25点：仕事と人生のバランスがとれており、満足感や充実感を得ている。

仕事と人生の適合度の改善

診断結果を踏まえ、仕事と人生の適合度を高めるためにどんなことが必要かを挙げてみましょう。