



業務マニュアル研修

株式会社カレントカラー



目的とゴール

- **目的**

- **業務プロセスを資産として蓄積し、継続的に改善する**

- **今回のゴール**

- **業務マニュアルの意義と活用方法を知る**
- **良い業務マニュアルの書き方を理解する**
- **業務マニュアルの段階的な育て方を知る**

目次

- 1. 業務マニュアルとは
- 2. 業務マニュアルの「使い方」
- 3. 業務マニュアルの「作り方」
- 4. 業務マニュアルの「育て方」
- 5. まとめ

参考資料・1 フローチャートの書き方

参考資料・2 文書管理

アジェンダ

| | |
|--------|------------------------|
| 名称 | 業務マニュアル研修 |
| 日時・場所 | |
| 参加者 | 8名 |
| 目的 | 業務マニュアルを蓄積し、組織の力を強くする |
| 今回のゴール | 業務マニュアルの目的・書き方・更新手順を知る |

| 議題 | 担当 | 進行目安 | | 時間 |
|---------------------|----|------|--|-----|
| オープニング・悩み事の共有 | 全員 | | | 10分 |
| 業務マニュアルとは | 講師 | | | 15分 |
| 講義 1. 業務マニュアルの「使い方」 | 講師 | | | 35分 |
| 講義 2. 業務マニュアルの「作り方」 | 講師 | | | 30分 |
| 講義 3. 業務マニュアルの「育て方」 | 講師 | | | 20分 |
| クロージング・気づきの共有 | 講師 | | | 10分 |

※休憩は ありません。

業務マニュアルとは

業務マニュアルの定義

標準業務プロセスの、
人間が関わる
一連の作業手順を、
誰でも実行できるように
文書化したもの

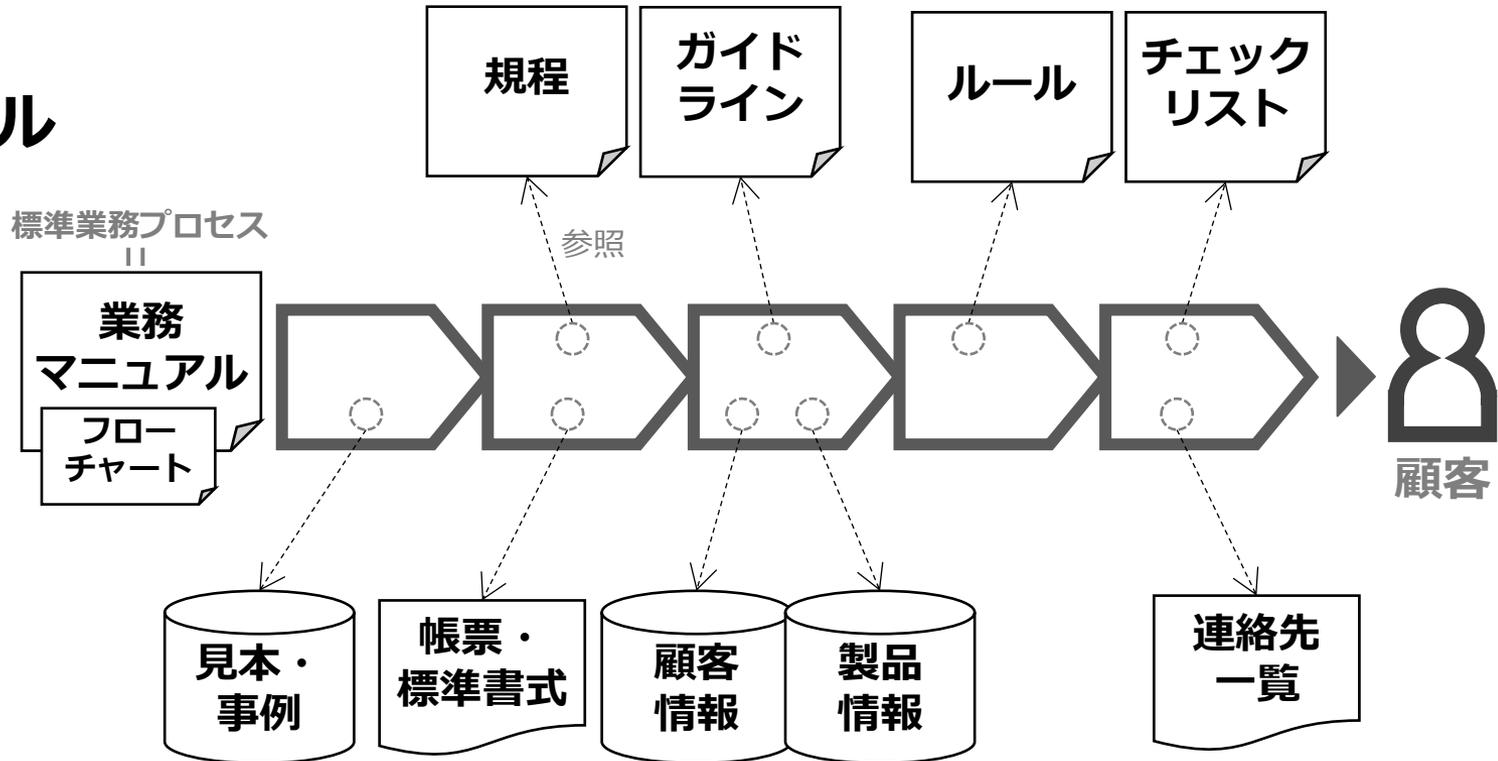
業務マニュアルと関連文書

業務マニュアルから、さまざまな文書が参照される

制度・ルール

プロセス

データ



- 「制度・ルール」「データ」と「業務マニュアル」は、別文書に分けた方が良い
 - 別文書の内容の一部を、安易に業務マニュアルに copy & paste するのは避けるべき
 - 所管部門や更新サイクルの異なる情報を混ぜると最新化が困難になり文書自体が形骸化する

本節のまとめ

- **業務マニュアルの本質は
文書化された標準業務プロセス**
- **業務マニュアルと
「制度・ルール」「データ」は
別文書として管理すべき**



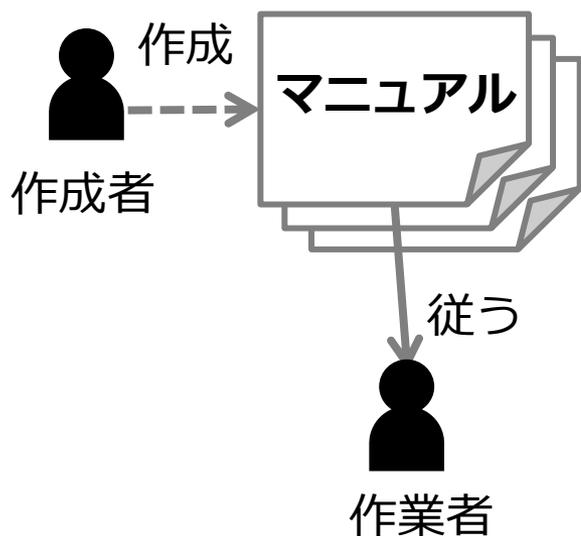
1. 業務マニュアルの 「使い方」

業務マニュアルを使う

使い続け、育て続ける

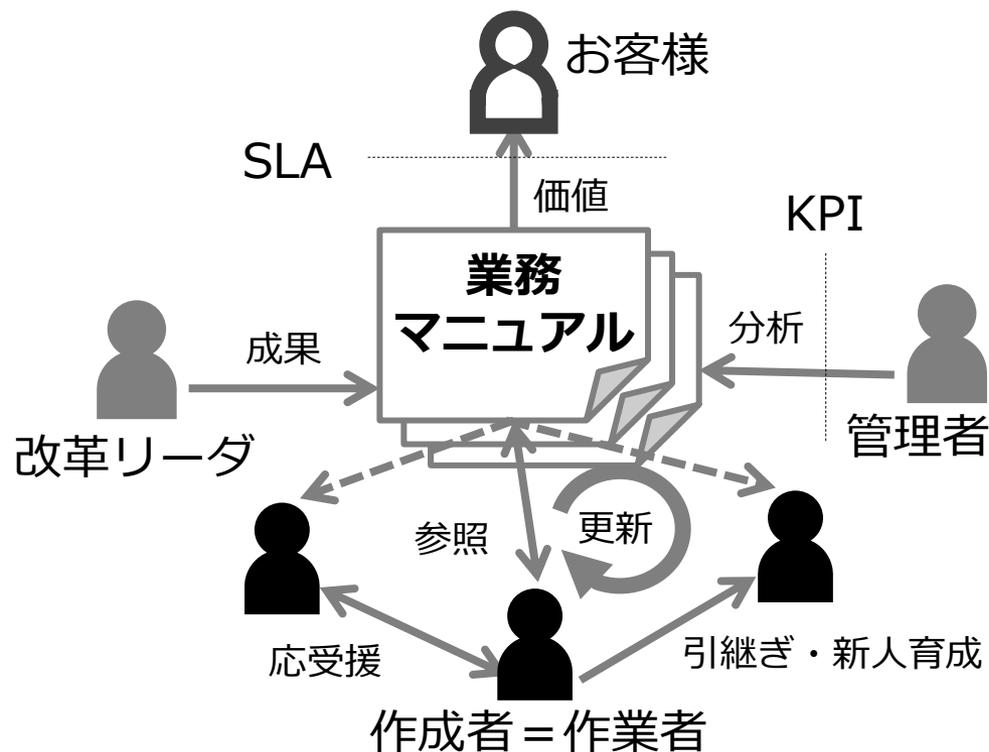
一般的な「マニュアル」

(※操作マニュアルなど)



無批判・無条件に
マニュアルに従う

生きている「業務マニュアル」



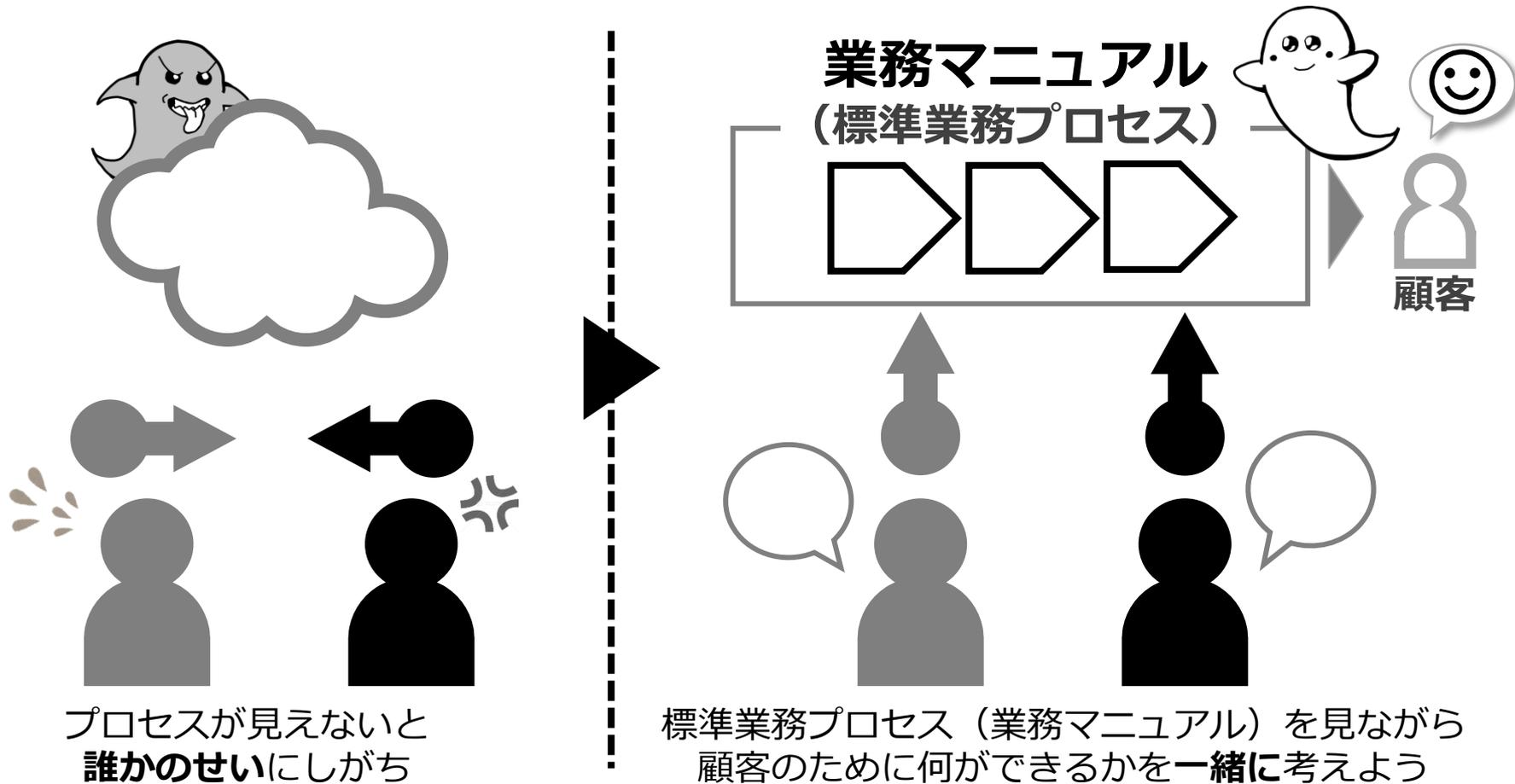
作業者自ら最新の業務内容やノウハウを記録し
日々の業務の中で使い続けている

業務マニュアルの活用シーン

- **引継ぎ**の効率化
- **新人育成**の効率化
- **応受援**の円滑化と残業削減
- **改善成果**の記録と標準化・定着
- **KPI**の定義と問題の分析
- **SLA**の裏付けと問題の再発防止
- **業務ノウハウ**の記録と共有
- **情報共有**の組織的な促進

人を憎まず、プロセスを疑え

犯人捜しをやめて、業務マニュアルを鍛えよう



本節のまとめ

- **業務マニュアルは
様々なシーンで活用できる**
 - **引継ぎ、新人育成、応受援**
 - **改善成果の蓄積記録**
 - **KPI管理、SLA管理**
- **人を憎まず、プロセスを疑え**

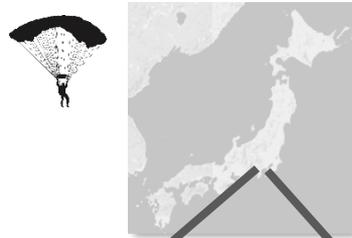


2. 業務マニュアルの 「作り方」

業務マニュアルの作り方

業務プロセスの全体像からズームイン

1. 業務記述



サイポック

2. SIPOC



3. フロー図

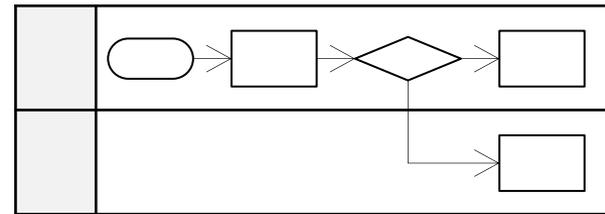


4. 詳細手順



| | |
|-------|--|
| 業務概要 | |
| 目的 | |
| 開始条件 | |
| 作業時間 | |
| 必要スキル | |

| | |
|----------|-----------|
| Supplier | (※誰から) |
| Input | (※何を受け取り) |
| Process | (※何を実行して) |
| Output | (※何を生み出し) |
| Customer | (※誰に手渡すか) |



| | |
|---|--------------|
| 1 | 手順タイトル 本文 |
| 2 | 手順タイトル 本文 |
| : | : |

魔法の粉

地図画像 ©google

1. 業務記述

記述

SIPOC

フロー

詳細

業務プロセスのビジネス上の定義

| | |
|----------------|---|
| 業務概要 | <ul style="list-style-type: none">・業務の全体像、おおまかな流れを記述する・主要な登場人物やシステムを記述する |
| 目的 | <ul style="list-style-type: none">・業務を適切に遂行することで、誰にどのような価値が生じるのか・作業者の視線を上げ、腹落ち感が得られるように記述する |
| 開始条件 (トリガー) | <ul style="list-style-type: none">・何を契機として、この業務が始まるのかを記述する・定期的に行われる場合は、時期や頻度を記述する |
| 作業時間 | <ul style="list-style-type: none">・作業に要する標準的な時間（目安）・バラツキがある場合は最小値・最頻値・最大値を記述する |
| 必要スキル | <ul style="list-style-type: none">・業務の実行に必要な資格や前提知識、経験年数の目安など・システムやO Aツールの操作知識など |

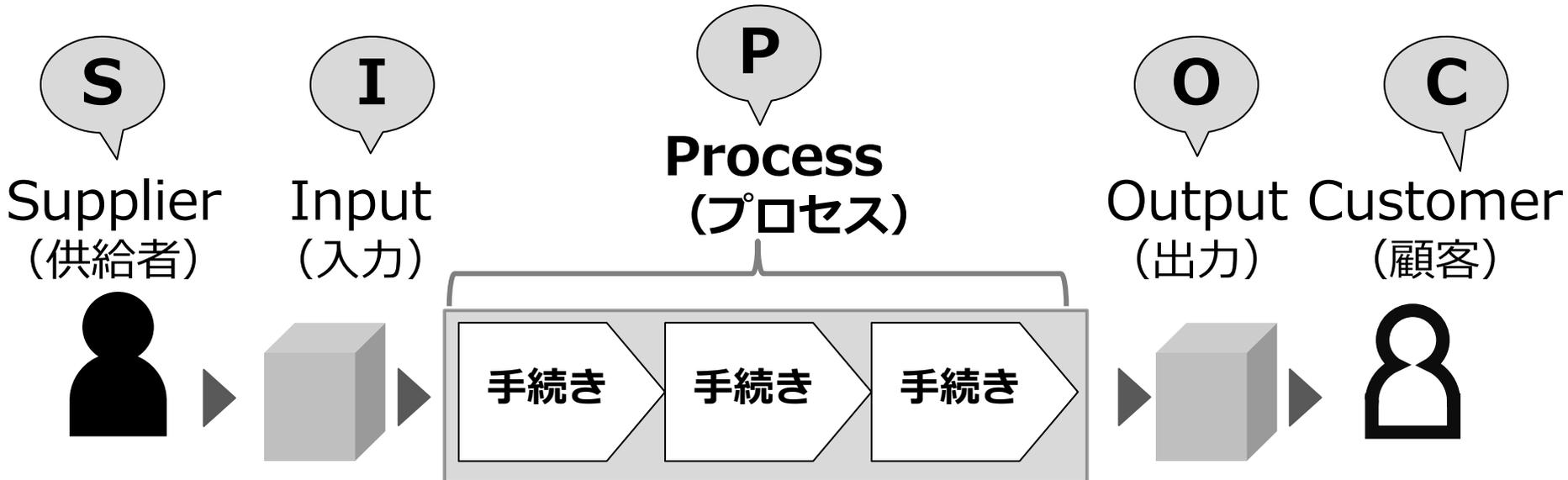
業務マニュアルは、業務記述に照らして作る

- ・ 本当に「**目的**」を満たす業務マニュアルになっているか？
- ・ 「**スキル**」の前提条件に合うように書かれているか？

2. SIPOC

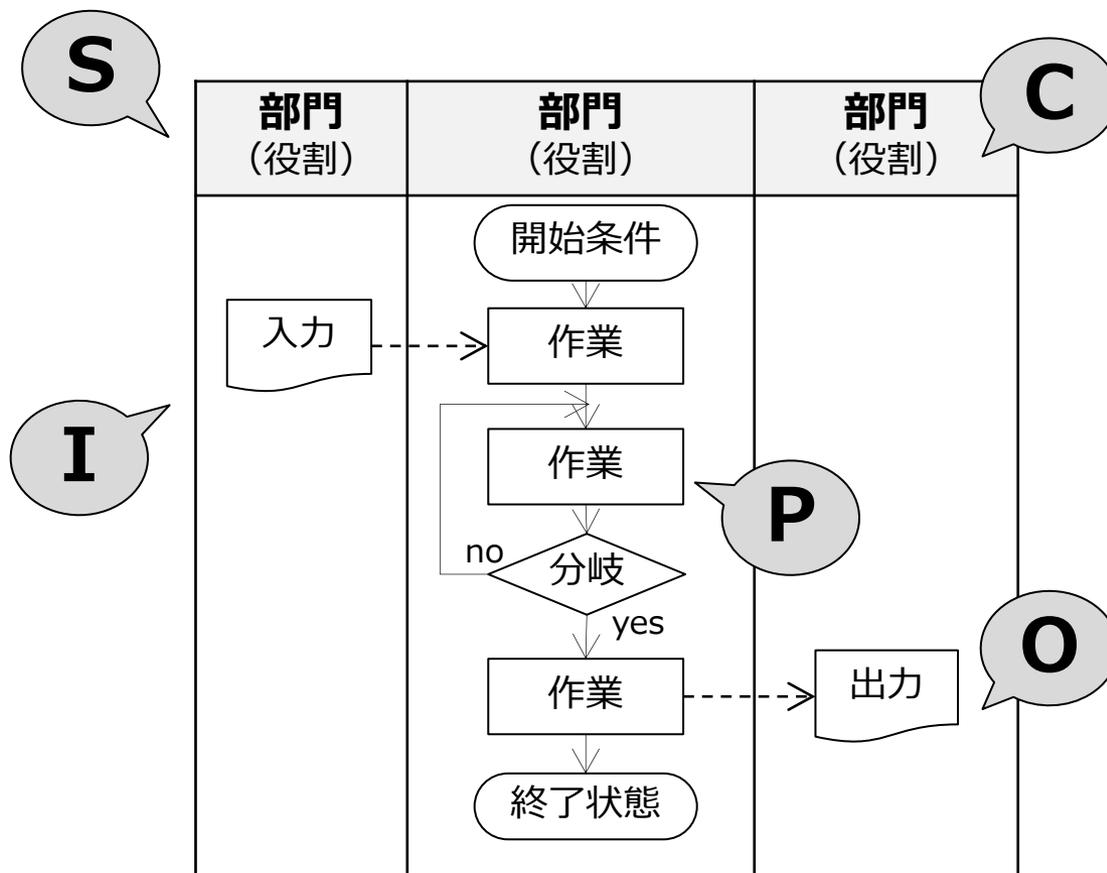
業務プロセスの外枠の定義

| | |
|----------|-----------|
| Supplier | (※誰から) |
| Input | (※何を受け取り) |
| Process | (※何を実行して) |
| Output | (※何を生み出し) |
| Customer | (※誰に手渡すか) |



3. フロー図

業務プロセスの大まかな流れを図示



業務の**End-to-End**（端から端まで）を漏れなく重複なく可視化する

4. 詳細手順

業務プロセスの具体的な実行方法

| | |
|---|---|
| : | : |
| 3 | 手順タイトル 手順説明文 ①箇条書き ②箇条書き ③箇条書き |
| 4 | 手順タイトル 手順説明文 |
| : | : |

- ひとつひとつ手順を追って漏れなく記述する
 - **連番**を振る！
 - 「～など」という表現は使わない
- 連番ごとに「**手順タイトル**」を書く。
「手順タイトル」だけを拾って読んでも全体の流れが分かるように
- 「手順タイトル」は、**動作**を表現するように書く。
(例) ×「説明書」→○「説明書の作成」
- メンテしやすいよう**シンプル**に！（装飾は可能な限り使わない）

業務マニュアル | 構成例

組織全体でフォーマットを統一

● 表紙

- ・ タイトル
- ・ 機密区分
- ・ 文書番号
- ・ 版数
- ・ 作成者・
 査閲者・
 承認者
- ・ 最終更新日

● 目次

● はじめに

- ・ 文書の目的
- ・ 文書全体の
 構造

● 業務領域 A

● A.1 業務プロセス

- ・ 業務記述
- ・ SIPOC
- ・ フロー図
- ・ 詳細手順

● A.2 業務プロセス

- ・ 業務記述
- ・ SIPOC
- ・ フロー図
- ・ 詳細手順

● 業務領域 B

● B.1 業務プロセス

● B.2 業務プロセス

：

● 例外業務

- ・ 業務マニュアルに
 無かった対処や、
 トラブル／クレーム
 対応の記録

● 用語・用字

- ・ 専門用語等の説明

● 改版履歴

- ・ 手順がどのように
 改善されたか記録

(※改版履歴や用語説明を
 先に書く場合もある)

業務マニュアル | 構成例

組織全体でフォーマットを統一

■ 表紙

| | | |
|---------------|------------|------------|
| 【社外秘】 | | |
| 文書番号：●●●●●●●● | | |
| プロセス領域●● | | |
| ●●業務 | | |
| 標準業務マニュアル | | |
| (テンプレート) | | |
| 第●●版 | | |
| 作成 | 改訂 | 承認 |
| 2023.12.15 | 2023.12.16 | 2023.12.18 |
| 山田 一郎 | 千葉 太郎 | 鈴木 三郎 |

■ 目次

| 目次 | |
|--------------------|---|
| 1 本資料について..... | 3 |
| 1.1 標準化の意義と方針..... | 3 |
| 1.2 標準プロセス構造..... | 3 |
| 1.3 用語..... | 3 |
| 2 プロセス A..... | 3 |
| 2.1 業務 1..... | 4 |
| 2.2 業務 2..... | 4 |
| 3 プロセス B..... | 5 |
| 3.1 業務 1..... | 5 |
| 3.2 業務 2..... | 5 |
| 3.3 業務 3..... | 6 |
| 3.4 業務 4..... | 6 |
| 4 プロセス C..... | 6 |

■ はじめに

2 本資料について

1.1 標準化の意義と方針

業務プロセスを簡略し、ビジネス上の目的を理解し、業務効率を高める。

1.2 標準プロセス構造

■ 本体

2 プロセス A

| 業務概要 |
|-------|
| 目的 |
| 開始条件 |
| 作業時間 |
| 必要スキル |

| Supplier |
|----------|
| Input |
| Process |
| Output |
| Customer |

部門 業務：●●●●

開発

品質推進

供給元

2.1 業務 1

- 受付
○を実施
- ログイン
指定URLにアクセスし、従業員IDとパスワードを入力
- 転記
メール添付ファイルの各項目をシステムの○に入れる
- 承認依頼
確定後に承認先を選択して承認依頼を確定
- 台帳記録
作業実施者、承認依頼先、依頼時刻を管理台帳に記録

業務記述

SIPOC

フロー図

詳細手順

■ 例外業務

9 例外業務

- (年)○(月)○(日)、○(記入) ○○という想定外の業務発生、プロセスオーナーの承認により○(紙型)代替
- (年)○(月)○(日)、○(記入) ○○という想定外のエラー発生、システム主管部門にエラーコードを連絡、半日時間をおいてからでないと再入力できないことが判明、手順に記載する必要があると思われる

■ 用語・用字

1.3 用語

| 用語 | 解説 |
|----|----|
| | |
| | |
| | |

■ 改版履歴

改版履歴

| 版 | 更新内容 | 更新者 | 更新日 | 承認者 | 承認日 |
|---|------|-----|-----|-----|-----|
| | | | | | |
| | | | | | |

本節のまとめ

- **業務マニュアルはズームインで構成**
 - **業務記述**
 - **SIPOC**
 - **フローチャート**
 - **詳細手順**

魔法の粉

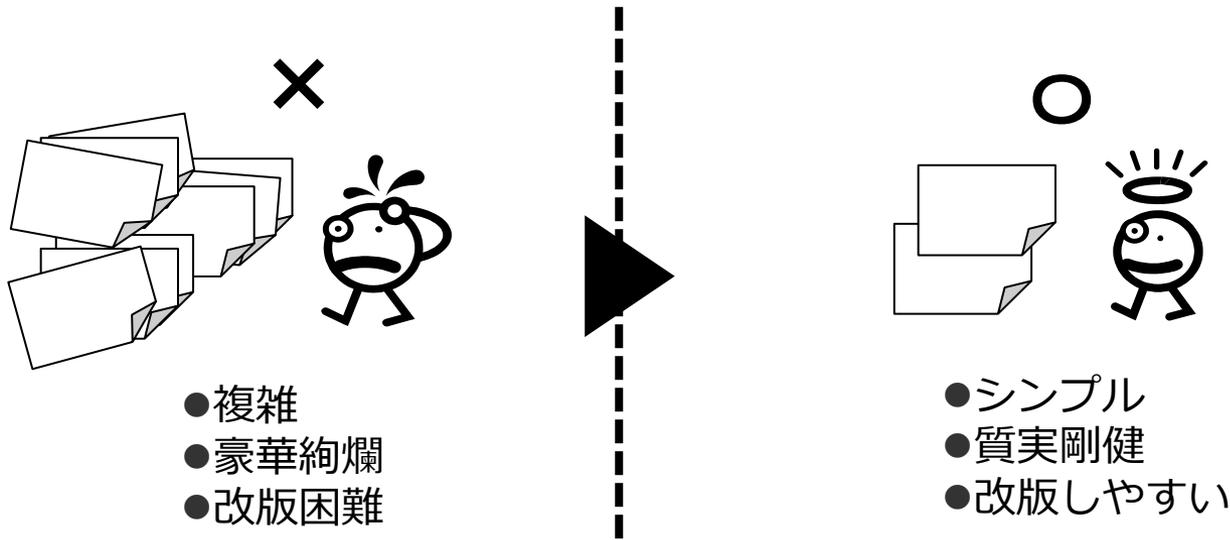


3. 業務マニュアルの 「育て方」

良いマニュアル 悪いマニュアル

「豪華さ」よりも「改版しやすさ」を優先

業務マニュアルは「作成する時間」よりも
「使って育てて行く時間」の方が圧倒的に長い



業務は生き物、変わり続ける。
業務マニュアルも、業務に合わせて、変わり続ける。
だから「豪華さ」より「シンプルさ」が大切！

過度な装飾はNG

「豪華さ」よりも「改版しやすさ」を優先

×過度な装飾

第1章 給与計算



1-1. 経費の集計

給与計算を始める前に、今月使用した**経費**を、**費目ごと**に集計しましょう。旅費・交通費・出張費・会議費・接待費など、漏れがないように気を付けましょう。

- (1) **人事システム**にログインし、個人別経費実績ダウンロード画面を開きます
- (2) Excelシートを開き、画面上部のフィルタから自分の氏名を選択します

| 氏名 | 金額 | 日付 |
|------|-----|-----------|
| 山田太郎 | 150 | 2020/6/10 |
| 山田太郎 | 180 | 2020/6/10 |
| 山田太郎 | 200 | 2020/6/12 |

○シンプルな連番付き箇条書き

1. 給与計算
 - 1.1. 経費の集計
業務概要：今月使用した経費を費目ごとに集計
 - (1) 人事システムにログイン
 - (2) 「個人別経費実績ダウンロード」を選択
 - (3) Excelシートをダウンロード
 - (4) Excelを開き、A列「氏名」をクリック
 - (5) プルダウンリストから自分の氏名を選択

業務マニュアルを育てる

最初は簡単なテキストで十分！
活用と改版を通し育てれば大丈夫！

経費管理業務マニュアル

2019/10/25

1. 経費の確証（領収書など）を時系列にWIP棚に入れる
2. 月末の給与支払時に未処理の確証を集める
 - 2-1. 領収書は同一日ごとに付A4台紙に糊付けする。
台紙の右上に日付を記入し、台紙にパンチ穴を空ける
 - 2-2. 請求書などA4用紙のものは、そのままパンチ穴を空ける
 - 2-3. ネットで購入した場合は領収書をA4用紙に印刷しパンチ穴を空ける
3. 全ての確証を時系列順にキングファイルに閉じる
4. 確証の内容を経費管理台帳(Excel)に転記する
(※支払日、金額、支払先、支払方法)
(※銀行振込の場合は、振込額と手数料を別の行に分けること)
5. 個人立替（現金）で支払った場合は、立替精算日欄に「未」と記入する

以上

↑ かならず「**連番**」をふりましょう！

業務マニュアルを育てる

まずはシンプルにタスクを書き出す
最初の一歩を踏み出す！

業務手順に連番を振り、
抜け漏れが無いかを確認

注意事項・例外業務・関連文書など
ノウハウを追記する

業務記述・SIPOC・フロー図を整え
第三者にも伝わり易くする

応受援・引継ぎ・改革成果の記録・
KPI管理・SLA管理などで活用する



本節のまとめ

- **業務マニュアルは
シンプルに維持する**
- **業務マニュアルは
小さく産んで、長く育てる**



まとめ

まとめ

業務マニュアル || 標準業務プロセス

- シンプルに作って、
使いながら育てる
- 組織を強くするために、
活用し続ける

参考資料・1

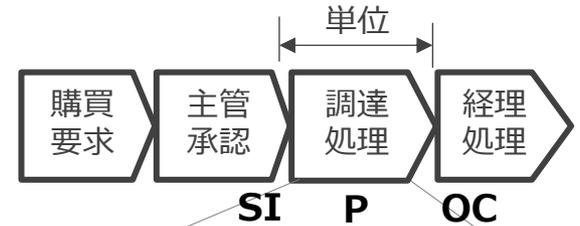
フローチャートの書き方

作業の粒度

作業の粒度を、一貫したコンセプトで統一する

■ 概要フロー (Lv.3) - activity

全体：一連の業務
 単位：部門・役割の業務

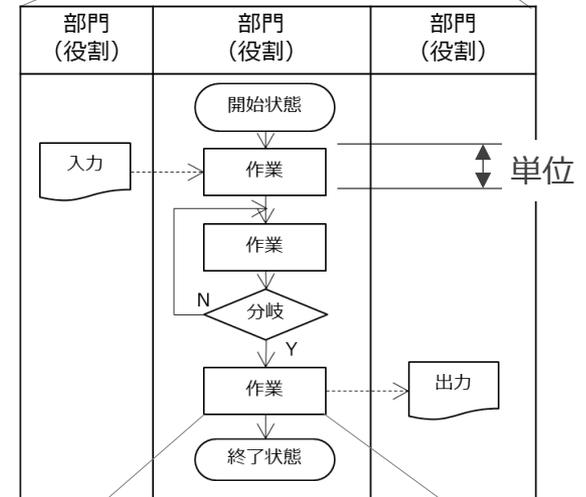


■ 詳細フロー (Lv.4) - action

全体：特定の部門・役割に着目した流れ
 単位：作業・手続き・

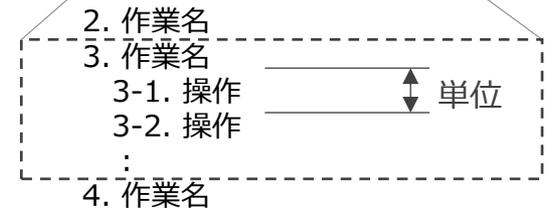
メディアブレイク間※

※入力を受け取り、休むことなく作業し、
 出力（成果物・中間成果物）が確定するまで



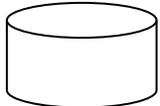
■ 詳細手順 (Lv.5) - work instruction

全体：作業者の一つの作業
 単位：一つ一つの動作・操作



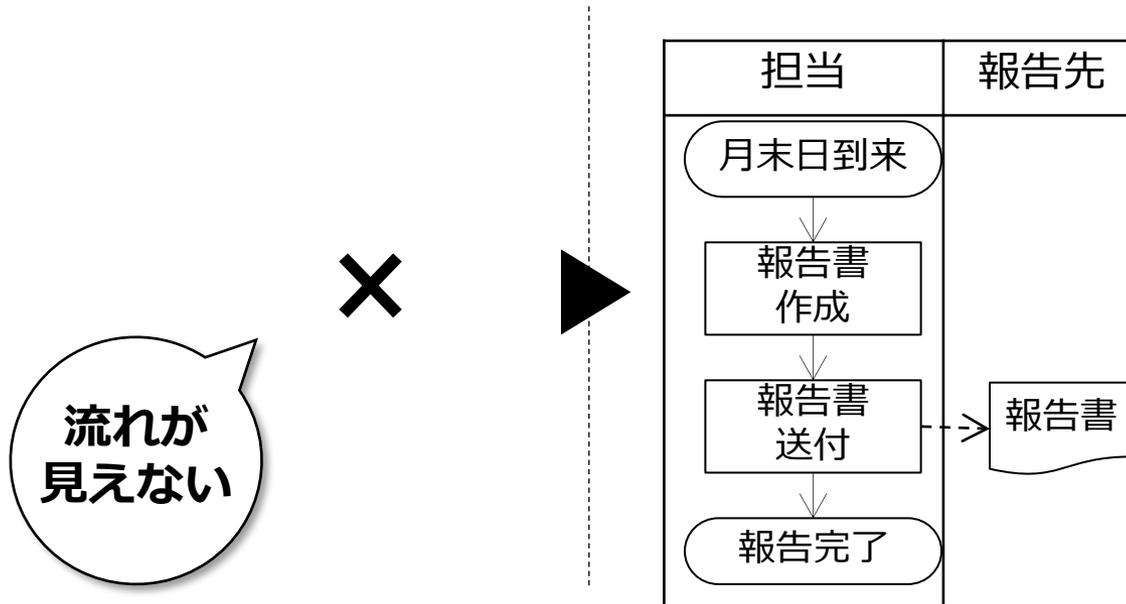
スイムレーンフローチャートの部品

スイムレーンフローチャートに置く部品には決まりがある

| 記号 | 名称 | 説明 |
|---|--------|------------------------|
|  | 状態 | 業務の開始条件、終了結果などの状態 |
|  | 作業 | 実際に工数・時間が発生する作業やシステム処理 |
|  | 分岐 | 判断などによる作業の流れの分岐 |
|  | 作業の流れ | 作業を行う順番 |
|  | 伝達データ | 作業から作業へと受け渡されていくデータ |
|  | 蓄積データ | 作業の流れとは別に蓄積されているデータ |
|  | データの流れ | 作業とデータの入力・出力の向き |

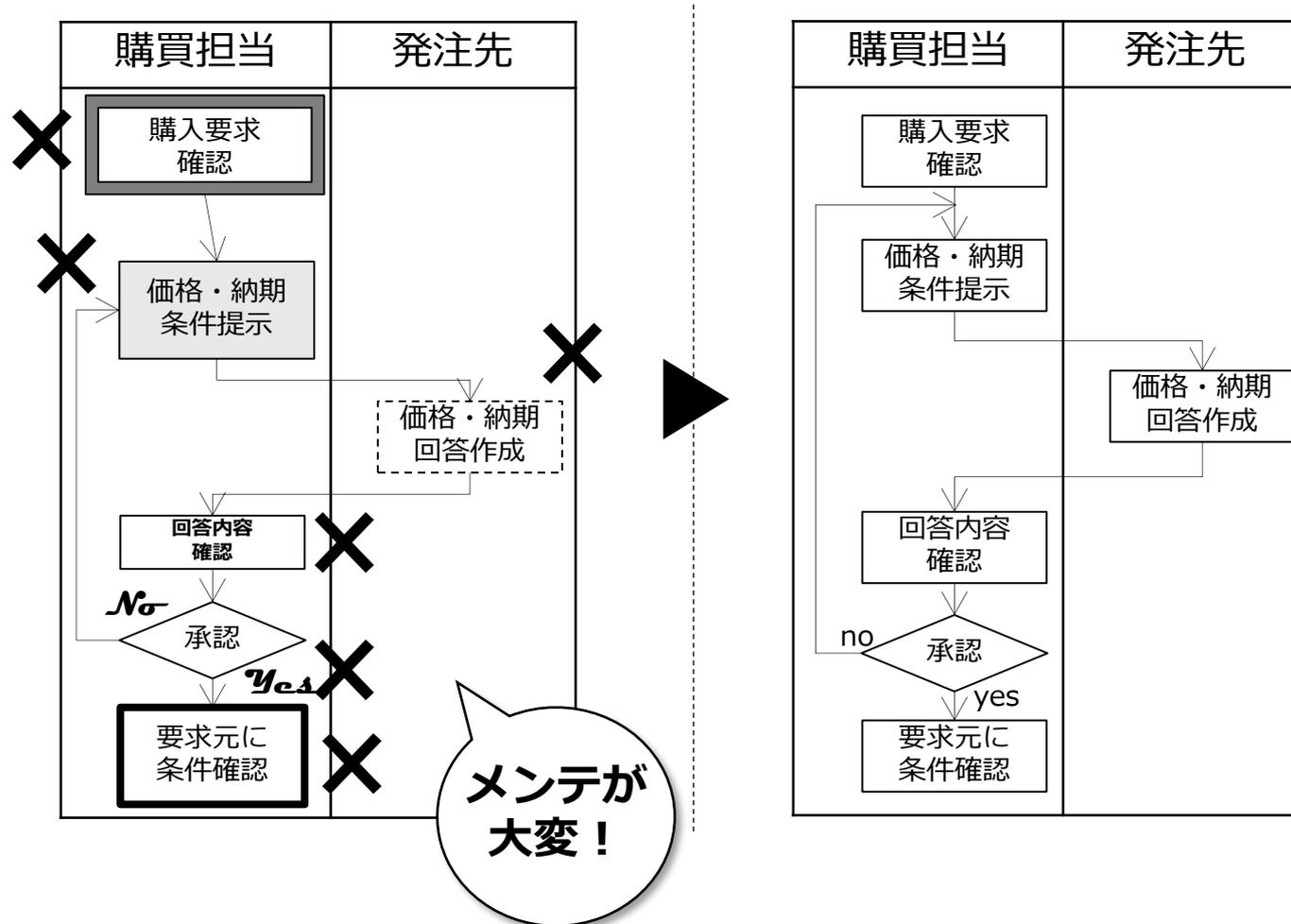
フローチャート べからず集 (1)

無いよりは、有った方が良い



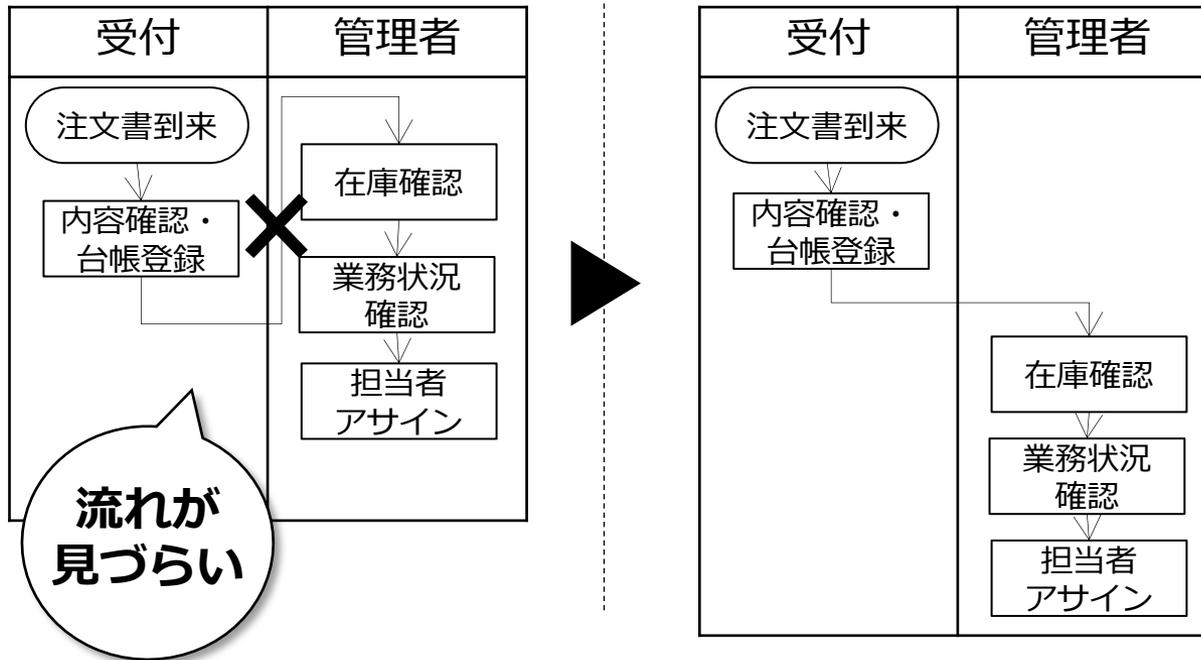
フローチャート べからず集 (2)

装飾は、可能な限り削る



フローチャート べからず集 (3)

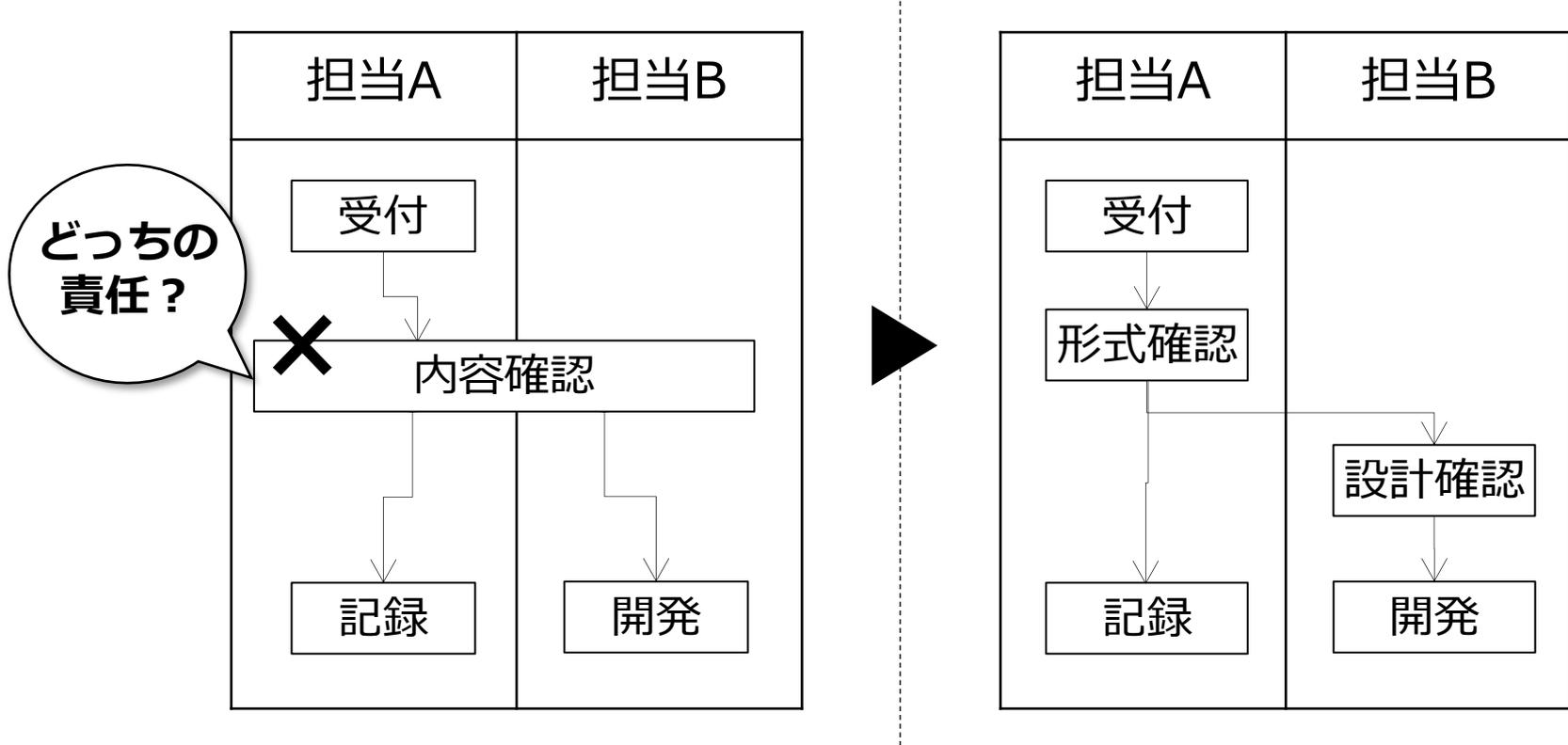
業務の正流は、必ず同じ方向へ



正流なのに
折り返している

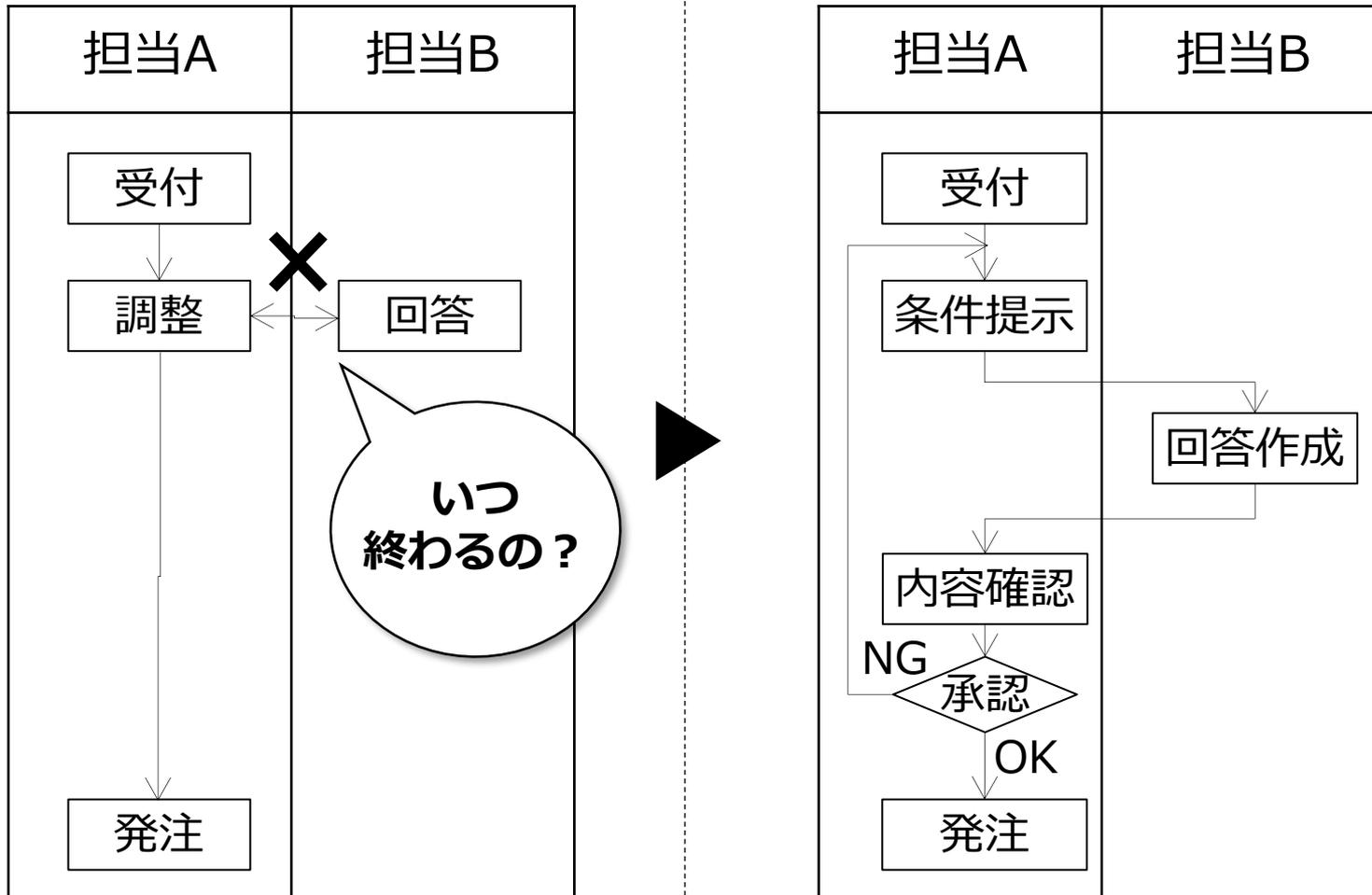
フローチャート べからず集（４）

作業がスイムレーンをまたいではいけない



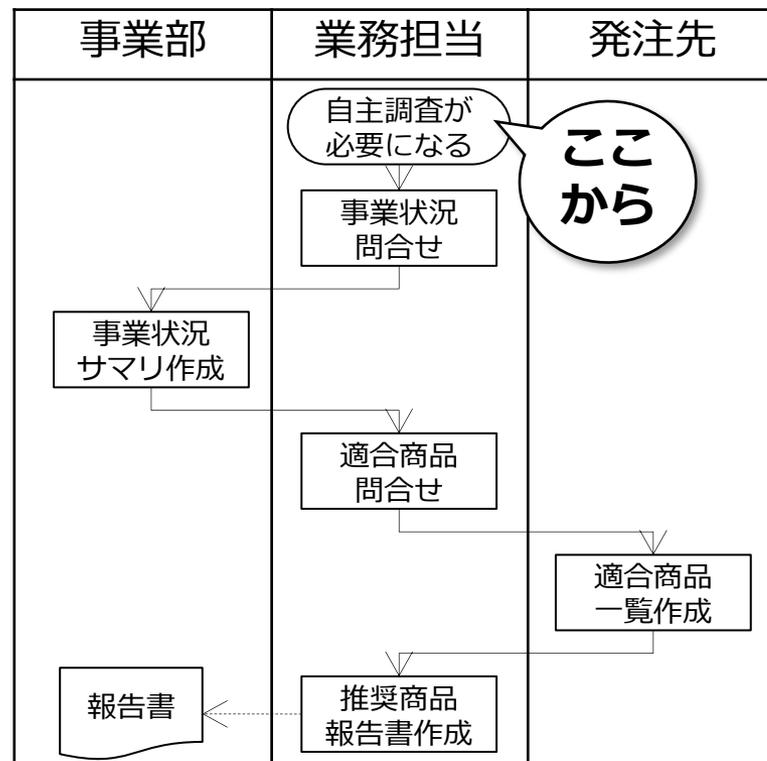
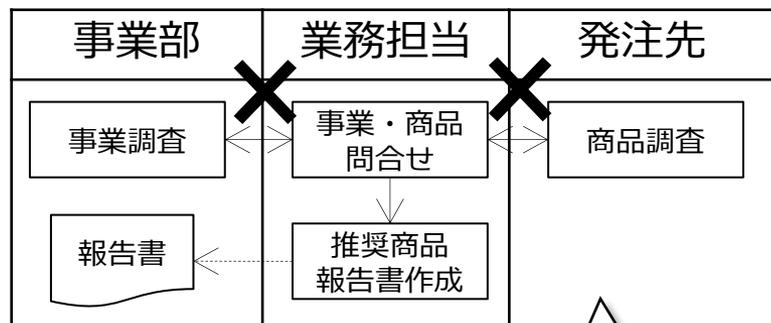
フローチャート べからず集 (5)

作業を双方向矢印でつないではいけない



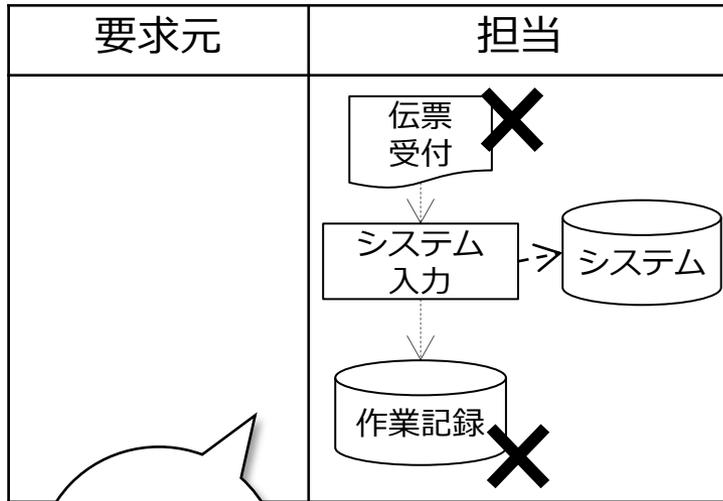
フローチャート べからず集 (6)

開始状態を明記する

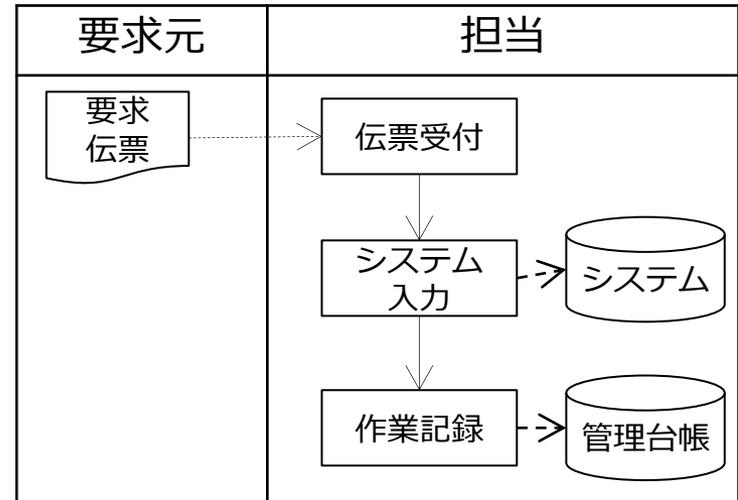


フローチャート べからず集 (7)

作業とデータを混同しない



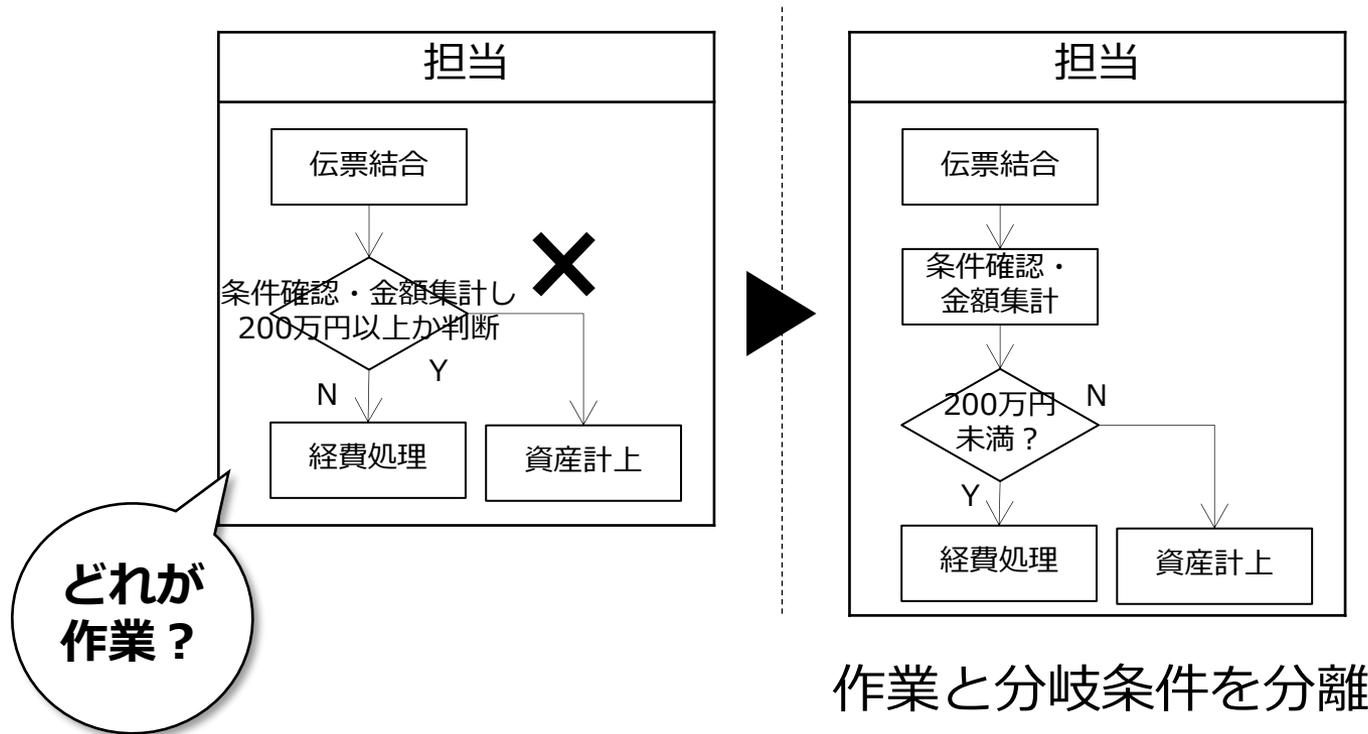
どれが
作業？



作業とデータを分離

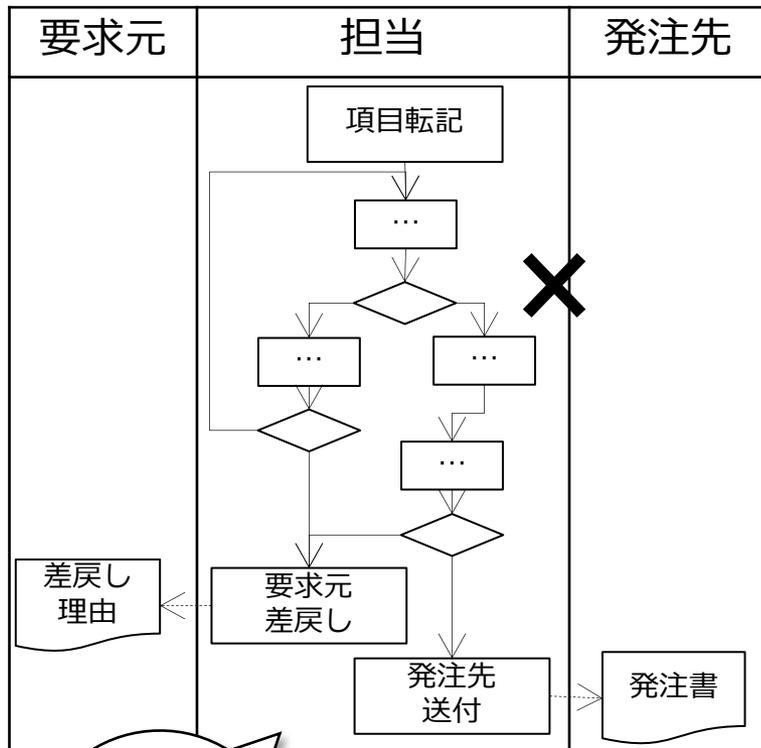
フローチャート ベからず集 (8)

作業と分岐条件を混同しない

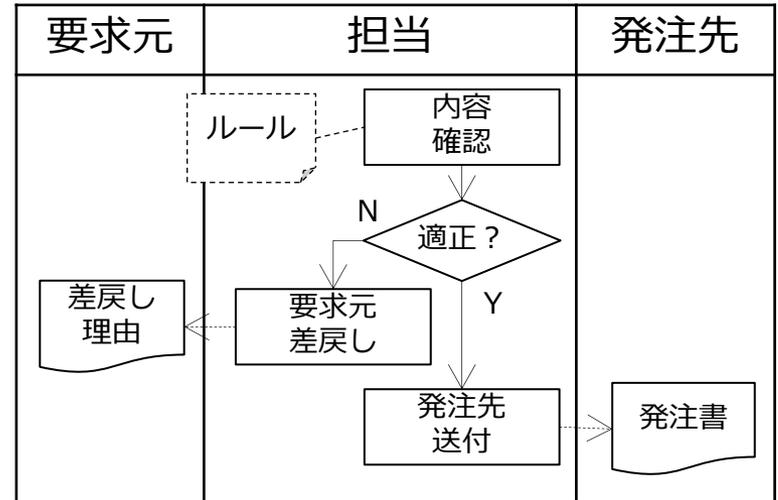


フローチャート ベからず集 (9)

分岐を細かく書き過ぎない



流れが
見づらい



プロセスとルールを分離

参考資料・2

文書管理

文書管理とは

- 組織の活動において
作成・利用される多種多様な情報を
特定のルールに基づいて体系的に管理し
必要な時に必要な人が正確かつ効率的に
活用できるようにするための
一連の活動や仕組み、経営基盤
- 組織の意思決定の根拠となる情報、
業務遂行に必要な知識やノウハウ、
法的な証拠となり得る記録などを、
ライフサイクル全般にわたって
ルールに基づいて管理する

文書管理のメリット

| 文書管理を行わない デメリット | 文書管理を行う メリット |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 伝達範囲が曖昧• 過去情報の検索が困難• 最新版の所在が不明確• 重要情報が暗黙知化・属人化• 育成や継承の非効率化• 知的財産が埋もれる• コミュニケーションコストが高い• 業務の効率や品質が低下する• 意思決定が遅くなる• コンプライアンスが弱くなる• ガバナンスが弱くなる• リスク管理が弱くなる• 機密情報の持ち出し、漏洩 | <ul style="list-style-type: none">• 必要な人に情報が伝わる• 情報伝達の確実性と透明性の確保• 最新版の所在が不明確• 重要情報が形式知化• 育成や継承の効率化• 知的財産が一元管理される• コミュニケーションコストが低い• 業務の効率や品質が高まる• 意思決定が迅速化される• コンプライアンスが強固になる• ガバナンスが強くなる• リスク管理が適切に行われる• 機密情報の識別と管理 |

文書管理項目

| # | 管理項目 | 管理内容 |
|---|--------|---|
| 1 | 文書管理規程 | <ul style="list-style-type: none">• 文書管理体制・責任者の定義• 管理単位・体系の定義 |
| 2 | 台帳管理 | <ul style="list-style-type: none">• 分類・文書番号・文書名• 管理責任者、更新担当者• 最終更新日、更新予定日 |
| 3 | 格納方式設計 | <ul style="list-style-type: none">• 格納場所• アクセス制御（閲覧・更新権限） |
| 4 | 変更管理 | <ul style="list-style-type: none">• 作成・承認・公開ルール• 棚卸・書庫化・廃棄ルール |
| 5 | 機密管理 | <ul style="list-style-type: none">• 機密区分表示 |
| 6 | 書式管理 | <ul style="list-style-type: none">• ファイル名、版数• 表紙・目次・改版履歴 |

文書管理レベル

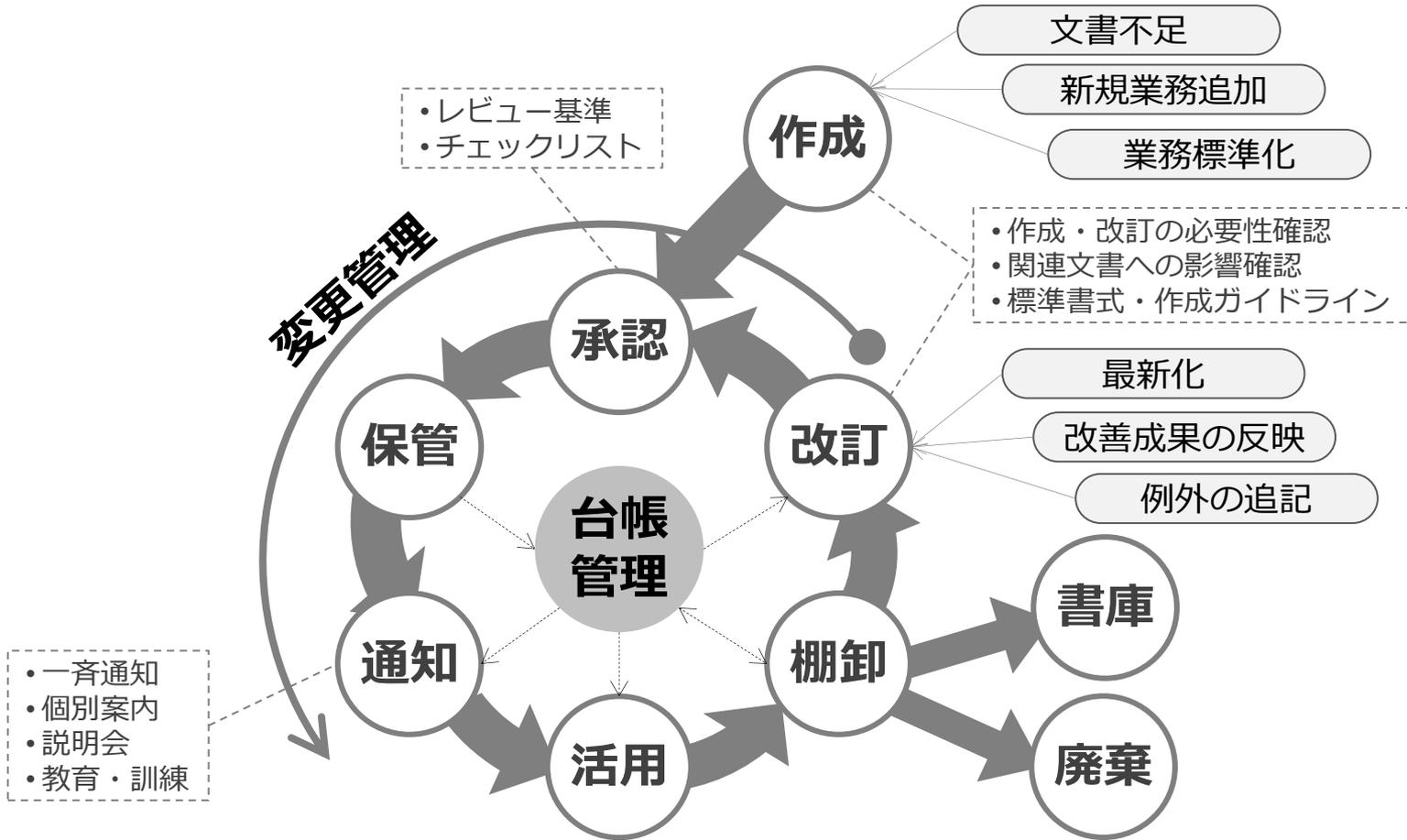
管理レベルに応じて、必要な管理を行う

| 管理レベル | 公開範囲 | 管理項目 | | | | | | 説明 |
|-------|------|------|------|------|--------|------|--------|--------------------------|
| | | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | | 書式管理 | 機密管理 | 変更管理 | 格納場所設計 | 台帳管理 | 文書管理規程 | |
| 4：厳格 | 社外 | ○ | ○ | ◎ | ◎ | ◎ | ○ | 更新者の制限 承認後の更新禁止 |
| 3：公式 | 社内 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 社内ルールに従って 更新・公開を管理 |
| 2：基本 | チーム | ○ | ○ | △ | △ | △ | | チームメンバーの共有に 必要な最小限の管理 |
| 1：初期 | 個人 | △ | △ | | | | | 自分で更新状況が分かる よう版数を明記 |

【凡例】
 △…可能なら管理
 ○…管理
 ◎…厳しく管理

文書管理 | ライフサイクル管理

業務は生き物、文書も生き物、改訂し続ける



文書管理 | 台帳管理

文書のライフサイクルにわたり文書状態を管理

| 分類 | | | 定義 | | | 担当 | | | 状態 | | | 補足 |
|----|---|---|-------|-----|------|----|----|----|----|-----|-----|----|
| 大 | 中 | 小 | 文書番号 | 文書名 | 格納場所 | 作成 | 査閲 | 承認 | 区分 | 版数 | 更新日 | |
| | | | N-001 | | | | | | 草稿 | 0.9 | | |
| | | | N-002 | | | | | | 有効 | 1.0 | | |
| | | | N-003 | | | | | | 有効 | 1.2 | | |
| | | | N-004 | | | | | | 廃棄 | 2.0 | | |

• **分類：**
管理範囲の
全文書を
体系的に
網羅する分類

• **文書番号：**
全文書を一意に識別する。
採番規則の作成と、
一意番号の払い出しルールを
作成する

• **文書名：**
内容を簡潔に表す簡潔な名称

• **格納場所：**
文書のフォルダ名、
ファイル名などを記載

• **作成：**
文書の作成や
改訂を実施した者

• **査閲：**
文書内容の査閲者

• **承認：**
文書の公開・使用の
責任者

• **区分：**
草稿 = 未公開状態
有効 = 公開状態
廃棄 = 無効状態

• **版数：**
文書の改版状態

• **更新日：**
文書の状態が
最後に変わった
年月日

文書管理 | リリース手順

運用負荷とリスクを考慮して、最適なリリース手順を決定

| | リリース手順 R/W …読み取り/書き込み可 R …読み取りのみ(変更不可) | 運用負荷 リリース | 利用者の誤参照 | 勝手引用・亜種発生 | レビュー中 変更・削除 |
|-------|--|--------------|---------|-----------|----------------|
| 1ステージ | | ○小 | ×リスク有 | ×リスク有 | ×リスク有 |
| 2ステージ | | △中 | ○問題無し | ○問題無し | ×リスク有 |
| 3ステージ | | ×大 | ○問題無し | ○問題無し | ○問題無し |

文書管理 | 書式管理

記載項目の一貫性を保ち、可読性・作成効率を向上

■ 表紙

| | | |
|---|-------|-------|
| 社外秘 | | |
| N-分類-番号 | | |
| ● ● 規程 | | |
| 第1.0版 | | |
| 作成 | 査閲 | 承認 |
| (作成日) | (査閲日) | (承認日) |
| (作成者) | (査閲者) | (承認者) |
| ● ● (株) ● ● 事業部 | | |

機密区分
文書番号
文書名
版数
担当者
発行組織

■ 目次

| | |
|----------------|---|
| 目次 | |
| 1. はじめに | 1 |
| 1-1. ● ● | 2 |
| 1-2. ● ● | 3 |
| 2. ● ● | 4 |
| 2-1. ● ● | 5 |
| 2-2. ● ● | 6 |

■ 目的

- 本資料を公式文書として作成・公開する目的を記載

■ 改版履歴

- 各版で追加・修正・削除された項目をすべて列挙する

■ 本体

- 見た目の華やかさよりも更新のしやすさを優先してシンプルに記述
- 用語や文体を統一
- 標準的なフォント・色・ロゴをテンプレートとして配布

■ 付録

- 本体を読みやすくするため詳細な図・表・データは付録として別添

■ 背表紙

文書管理 | 版数管理

改訂され続ける文書を一意に特定するため版数をつける

| 版数 (目安) | 説明 | 査閲 | 承認 | 改版履歴 | 台帳更新 |
|------------|------------------------|----|-----|------|------|
| 第0.0版 | 草稿初版 | 不要 | 不要 | 省略可 | 必要 |
| 第0.1版 | 改訂された草稿 | 不要 | 不要 | 省略可 | 省略可 |
| 第0.9版 | 正式リリース前の最終レビュー版 | 必要 | 不要 | 省略可 | 必要 |
| 第0.9.1版 | レビュー差し戻し後の改版 | 必要 | 不要 | 省略可 | 省略可 |
| 第1.0版 | 公式文書として 全社員に適用する正式版 | 必要 | 必要 | 必須 | 必要 |
| 第1.1版 | 正式版の改版 | 必要 | 省略可 | 必須 | 必要 |
| 第1.1.1版 | 正式版の軽微な修正 | 必要 | 不要 | 必須 | 必要 |
| 第2.0版 | 正式版の大幅な改訂 | 必要 | 必要 | 必要 | 必要 |

※管理の要不要はルールや文書管理レベルに応じて
組織ごとに文書管理規程で定める

命名規則例 | フォルダ名 第一階層

第一階層は 抽象的な名前で、MECE に設計する

(※組織名・グループ名・人名は避ける)

000_全体

仕切り

001_会社設立

003_プロモーション

連番_任意名

100_管理

101_業務管理

102_案件管理

200_資料

203_講演資料

204_研修教材

命名規則例 | フォルダ名 第二階層

第二階層は 年月日_<任意名>

- 000_全体
- 001_会社設立
- 003_プロモーション
- 100_管理
- 101_業務管理
- 102_案件管理
- 200_資料
- 203_講演資料
- 204_研修教材



命名規則例 | ファイル名に版数をつける

版数の命名規則を決めておく

(版管理機能・履歴管理機能が使えない場合)

<任意名>_v<版数>



業務手順書_v0.0.docx

初版



業務手順書_v0.9.docx

正式リリース前



業務手順書_v1.0.docx

正式版



業務手順書_v1.1.docx

更新版



業務手順書_v1.1.1.docx

表現上の軽微な更新



業務手順書_v2.0.docx

大幅な改訂



【編集中】業務手順書_v2.1.docx

仕掛中 (※使用不可)



【査閲中】業務手順書_v2.1.docx

査閲中 (※編集不可)

(※隅付き括弧)

最新版のリリース作業中

命名規則例 | ファイル名を固定にする

必要に応じてバックアップファイルを作成する

最新版

(※固定名で常に一つ)



収支管理表.xlsx



収支管理表_backup_20200211_1629.xlsx

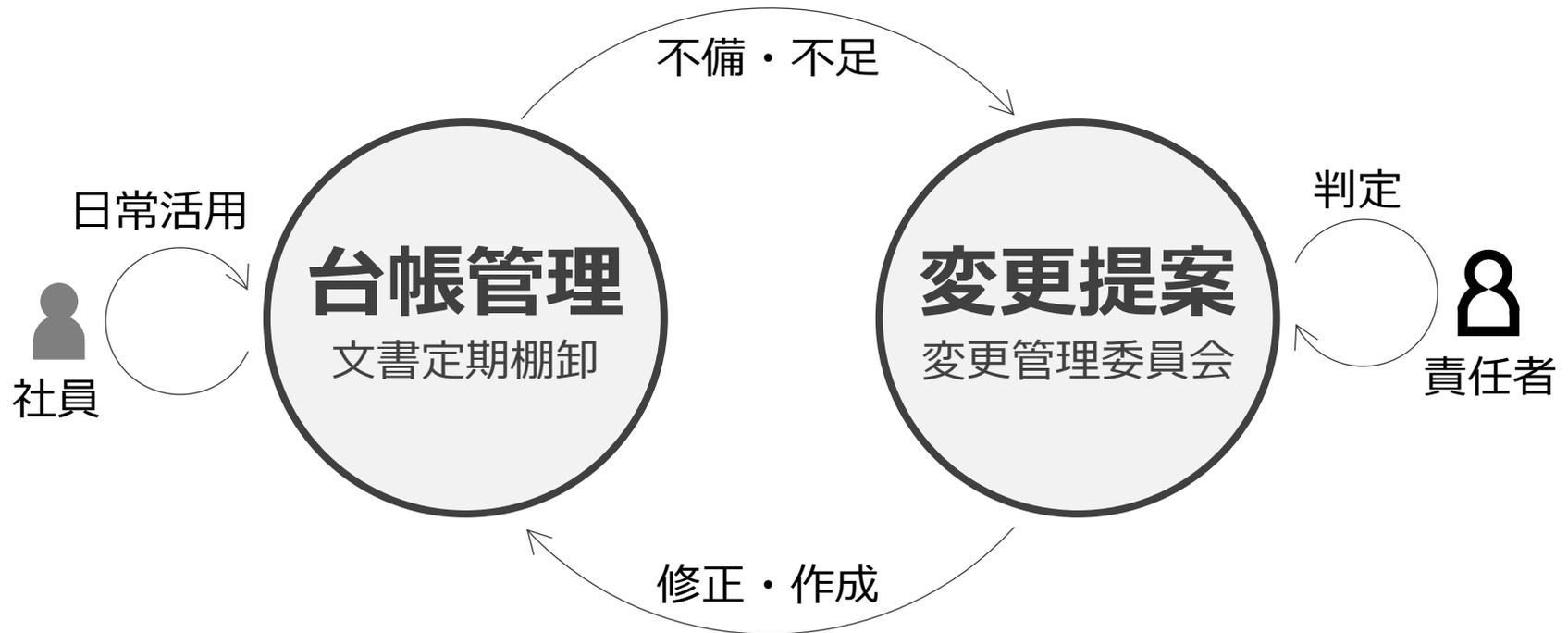


収支管理表_backup_20200220_0540.xlsx

<任意名>_backup_YYYYMMDD_HHMM

台帳管理と変更提案

文書の管理基盤と継続的改善を保証する



- 検索性向上
- 文書ライフサイクル管理
(利用状況監視、陳腐化防止)
- 管理状況把握
- コンプライアンス確保

- 多様な意見の収集
- ボトムアップ改善の促進
- 文書管理制度の活性化
- 判定基準の透明化
- 改善活動の起動

文書管理の定着

| 文書管理を定着化する 難しさ・大変さ | 文書管理を定着化する 対策 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 短期的な成果が見えにくい• 全従業員の協力が不可欠、意識統一と行動変容が必要• 既存の業務習慣の変更に抵抗が生じる• 「やらされ感」の発生： トップダウンで押し付けると主体的に取り組む意欲を削ぐ• 継続的な努力が必要 | <ul style="list-style-type: none">• 経営層のコミットメント： トップメッセージ発信、運用リソース確保、率先垂範• 従業員の理解と共感： 目的を丁寧に説明、成功事例の共有、双方向のコミュニケーション• 効率的な管理運用： シンプルな管理規程、使いやすいツールの提供、お助け部隊の設置• 継続的な教育・訓練・フォロー• 定期的な棚卸・監査・KPI管理 |

参考資料・3

関連情報

日本語

業務マニュアルの大半を占めるのは「日本語」

- **簡潔・濃密・平明**な文章を心がける
- 原則として常用漢字を使う
- 箇条書きを適切に使う
- 「など」「～といった」で省略せず、全て列挙する
- 「できれば」「なるべく」など、解釈の余地のある表現は使わない
- 用語・表現を統一する

同じ意味でも異なる用語・表現が出てくると、新しい視点が出てきたのかと、迷ってしまう

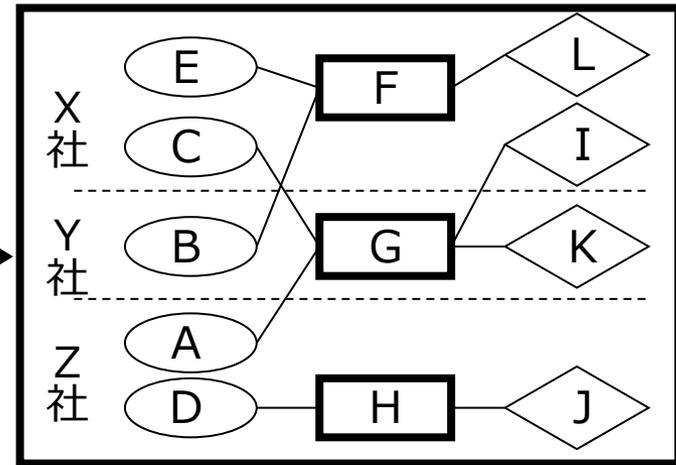
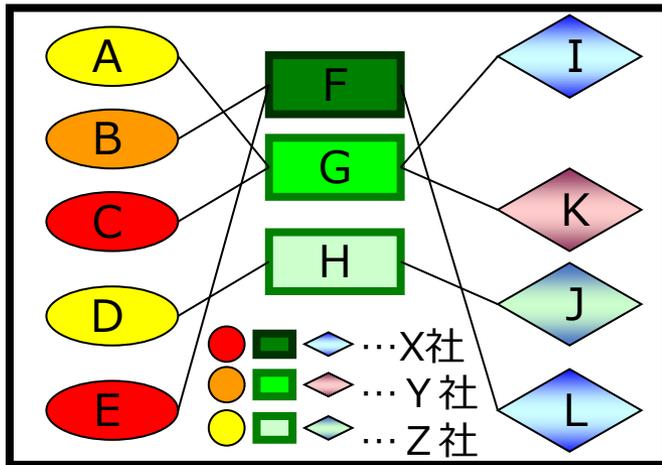
推奨図書：

- ・ 共同通信社『記者ハンドブック 第13版 新聞用字用語集』
- ・ 一般財団法人テクニカルコミュニケーター協会『日本語スタイルガイド（第3版）』

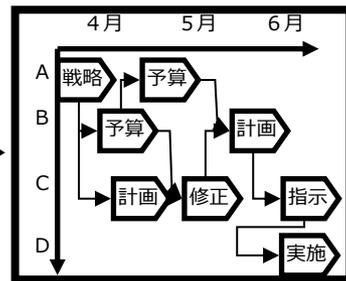
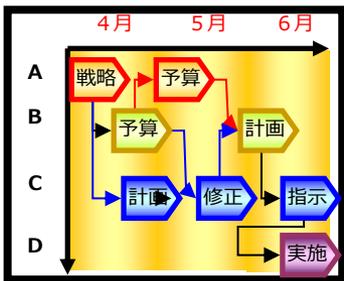
色を使い過ぎない

色数は必要最小限、色だけに頼らない表現を心がける

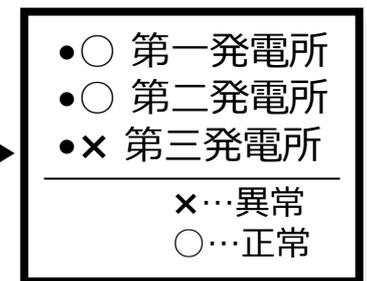
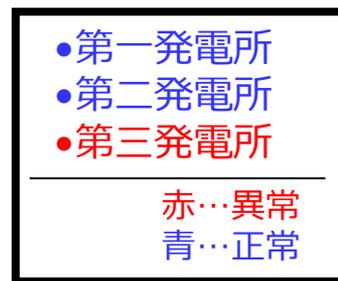
■色でなく構造で伝える



■派手な色を多用しない



■白黒で印刷しても分かるように

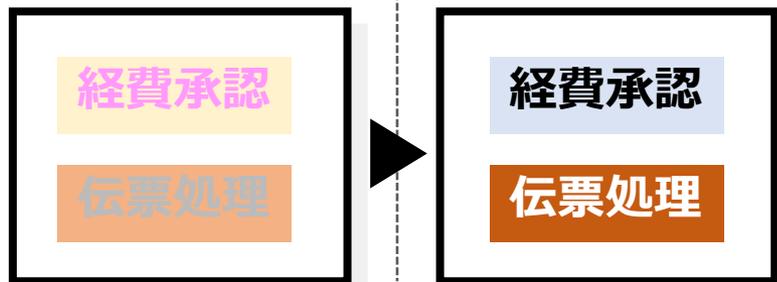


色覚障がい者への配慮

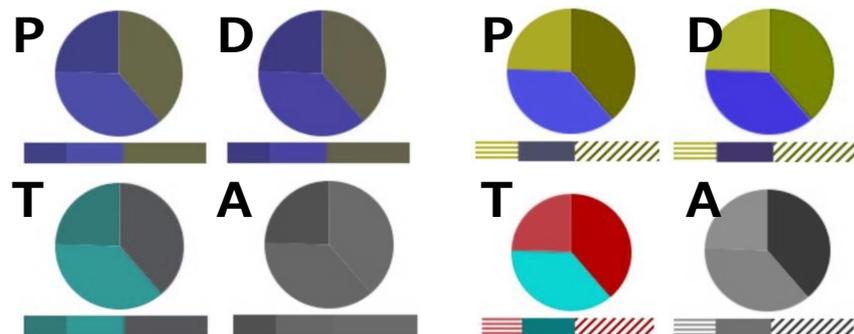
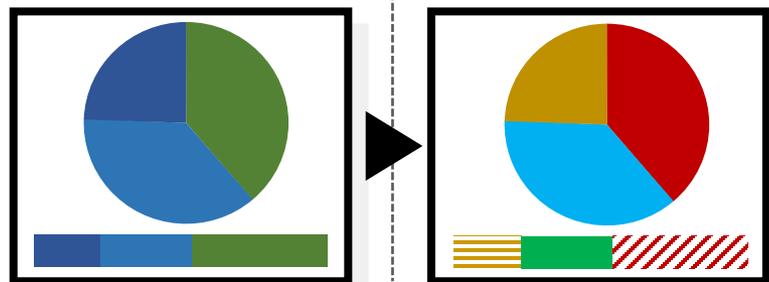
色を使う場合、色覚障がい者にも配慮

- * 5%程度の方は、色を正確に見分けることができない
- * 資料は白黒で印刷・配布されることも多い
- 色がなくても意味が伝わる文書作りを心がける

■ 明度差をつける



■ 色相差をつける



P: Protanopia 1型2色覚 **T:** Tritanopia 3型2色覚
D: Deuteranopia 2型2色覚 **A:** Achromatopsia 1色覚

業務マニュアル | 作成優先順位

業務マニュアル作成の優先度が高くなる要因：

- 経験の浅い人も実行する
- 多数回繰り返される
- 多くの人を実行する
- 多くの工数を投入している
- ビジネス上の効果やリスクが大きい
- コンプライアンス上の重要性
- 業務事故の再発防止策の具体化が必要
- 特定の個人しか遂行できない
- たまにしか実施しないので忘れがち

業務マニュアル | 業務体系

プロセスに沿って 業務を分類・可視化

| 業務分類 | | | 属性 | | | プロセス (SIPOC) | | | | | 課題 | | | | | |
|------|-----|-----|----|----|------|--------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|---|
| 大分類 | 中分類 | 小分類 | 頻度 | 工数 | 開始条件 | 入力元 | 入力内容 | 手続き | 出力内容 | 出力先 | 紙・押印 | 属人化 | 機能不足 | 低品質 | 過剰品質 | ： |
| | | | | 2h | | | | | | | ... | ○ | | | | |
| | | | | 2h | | | | | | | | ○ | | ○ | | |
| | | | | 1h | | | | | | | | ○ | | | | |

- **大分類**は「公式に承認された全社の構造や機能」
- **中分類**は「具体的な成果物や価値を生み出す単位」
- **小分類**は「具体的な作業が定義できる粒度」、「動詞」で表す（組織名や個人名は使わず、プロセス名で表す）
- 各分類の中に副階層を設けても良い

- **頻度**：随時、日次、週次、月次、年次、など
- **工数**：1回あたりの作業時間。バラく場合は3～10時間、など
- **開始条件**：依頼到着時、3営業日目、など

- **入力元**：手続きの前工程の人・組織・システム（複数の入力元がある場合、全て記載する）
- **出力先**：手続きの後工程の人・組織・システム

- まずは自由記述で**課題**を記載し、後で（KJ法などで）分類を整理
- 5M1EやQCDの観点でMECEか確認する

業務マニュアル | 台帳管理

未整備分も含めて業務マニュアルの整備状況を管理

| 大分類 | 中分類 | 小分類 | 定型 | 文書状態 | マニュアル名 | 文書番号 | 版数 | 最終改版日 |
|-----|------|------|----|------|-------------|-------|-----|-----------|
| A機能 | 〇〇検収 | 〇〇入力 | ○ | 有効 | 〇〇手順書 | N-011 | 1.0 | 2026/2/23 |
| | | △△交渉 | | — | (非定型なので対象外) | | | |
| | 〇〇発行 | 〇〇登録 | ○ | — | (定型業務だが未整備) | | | |
| | 〇〇支払 | 〇〇処理 | ○ | 有効 | 〇〇マニュアル | N-031 | 1.1 | 2025/1/8 |
| | | 〇〇承認 | ○ | 作成中 | 〇〇チェックリスト | | 0.9 | 2026/2/23 |
| B機能 | 〇〇計上 | ◇◇入力 | ○ | 有効 | ◇◇手順書 | N-033 | 2.1 | 2020/8/1 |
| | | ◇◇入力 | ○ | 廃棄済 | ◇◇手順書 | N-003 | 1.2 | 2018/3/1 |

業務体系

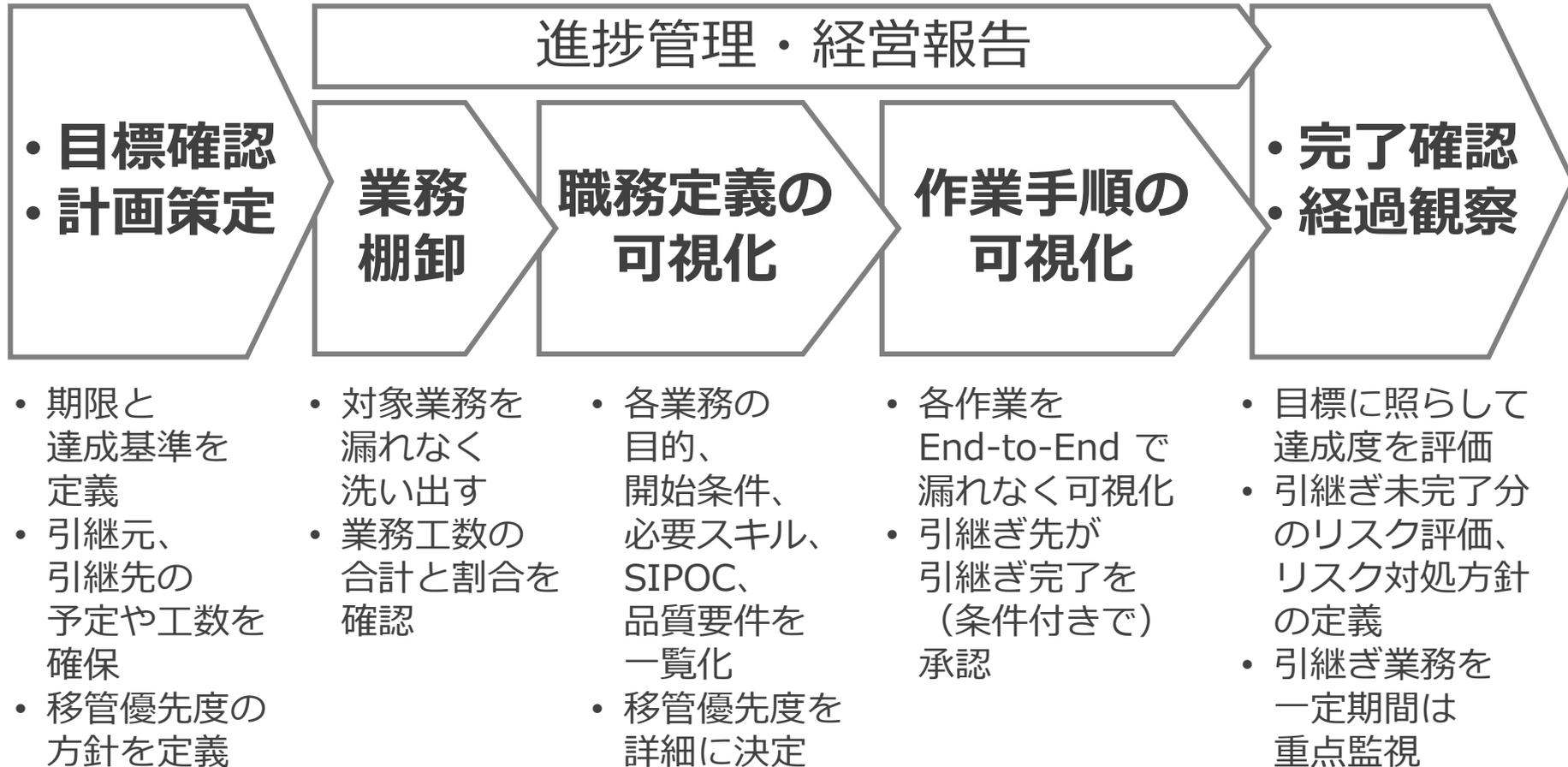
- 部門の業務全体をカバー
- 部門員の役割分担や工数測定の区分とも整合することが好ましい

文書の管理状態

- 業務マニュアルの有無・状態・鮮度を管理
- 必要に応じて作成者・査閲者・承認者も記載

業務移管の進め方

引継ぎは、片手間でなく、プロジェクトとして実施する



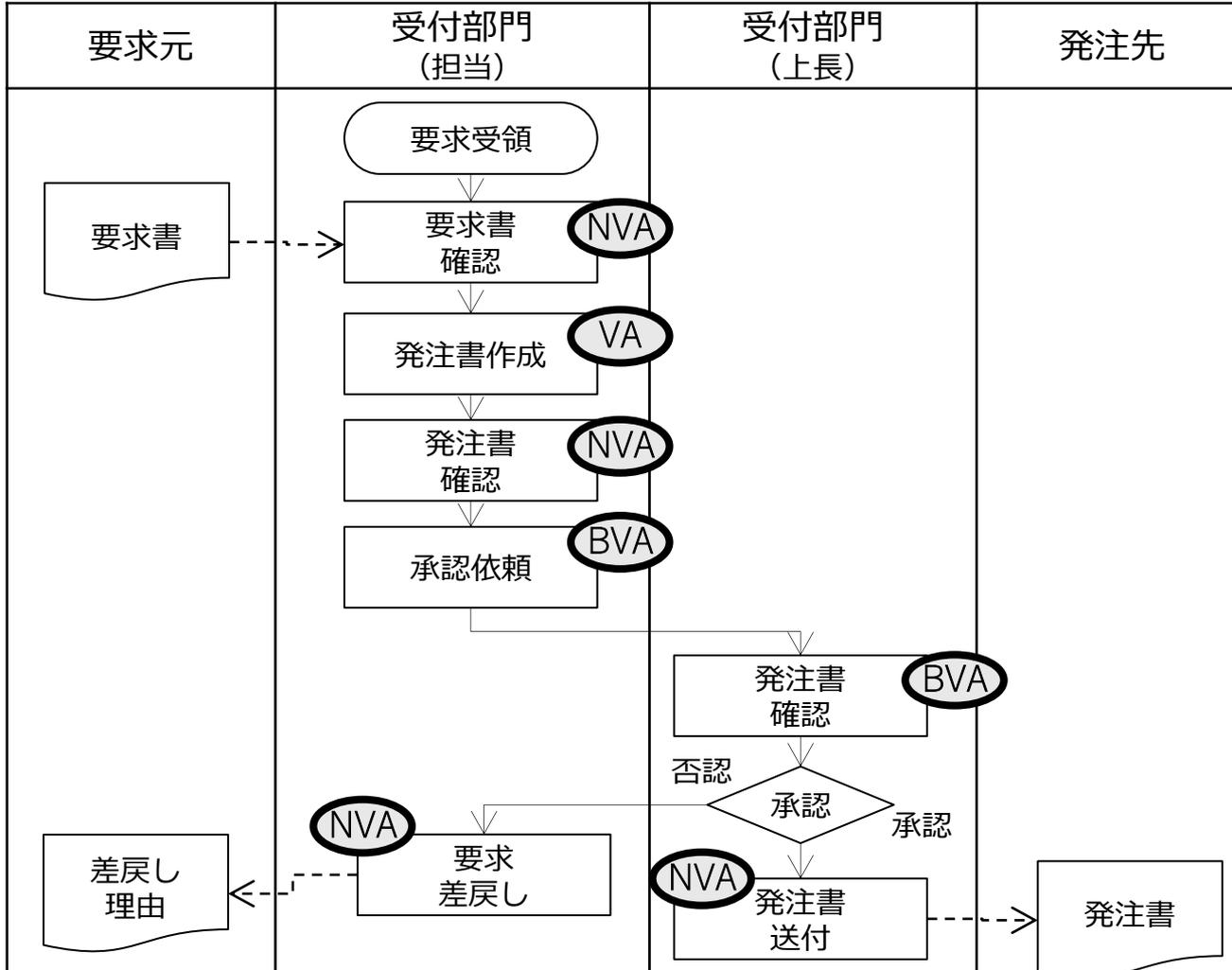
業務マニュアル | 分岐表現

| # | 分岐レベル | 分岐表現 | 場合分け（例） | 読み易さ | 保守工数 |
|---|-------|-----------|-----------------------------------|------|------|
| 1 | 機能 | 冊子自体を分ける | ・ 管理者編 ・ 担当者編 | 易 | 大 |
| 2 | 概要フロー | 章単位で場合分け | 2. 登録（担当者） 3. 登録（管理者） | ↑ | ↑ |
| 3 | 詳細フロー | 節単位で場合分け | 2. 登録 2-1. 担当者 2-2. 管理者 | | |
| 4 | 作業 | 手順の中で箇条書き | 登録作業を実施 a. 担当者の場合 b. 管理者の場合 | ↓ | ↓ |
| 5 | 操作 | 文章の中で但し書き | 但し、 担当者のとき… 管理者のとき… | | |

- どのレベルで**分岐表現**を記述するのが最適であるかは、各場合の共通記述の割合や変更可能性で決める。
- 文書の目的や対象者自体がハッキリと違うならば、冊子ごと分けた方が良いが、各冊子に共通する記述に変更が生じた場合、全ての冊子の当該部分を漏らさず更新する必要がある。
- 場合分けを文書のどのレベルで表現するかは、可読性とメンテ容易性がせめぎ合う、奥の深い問題。

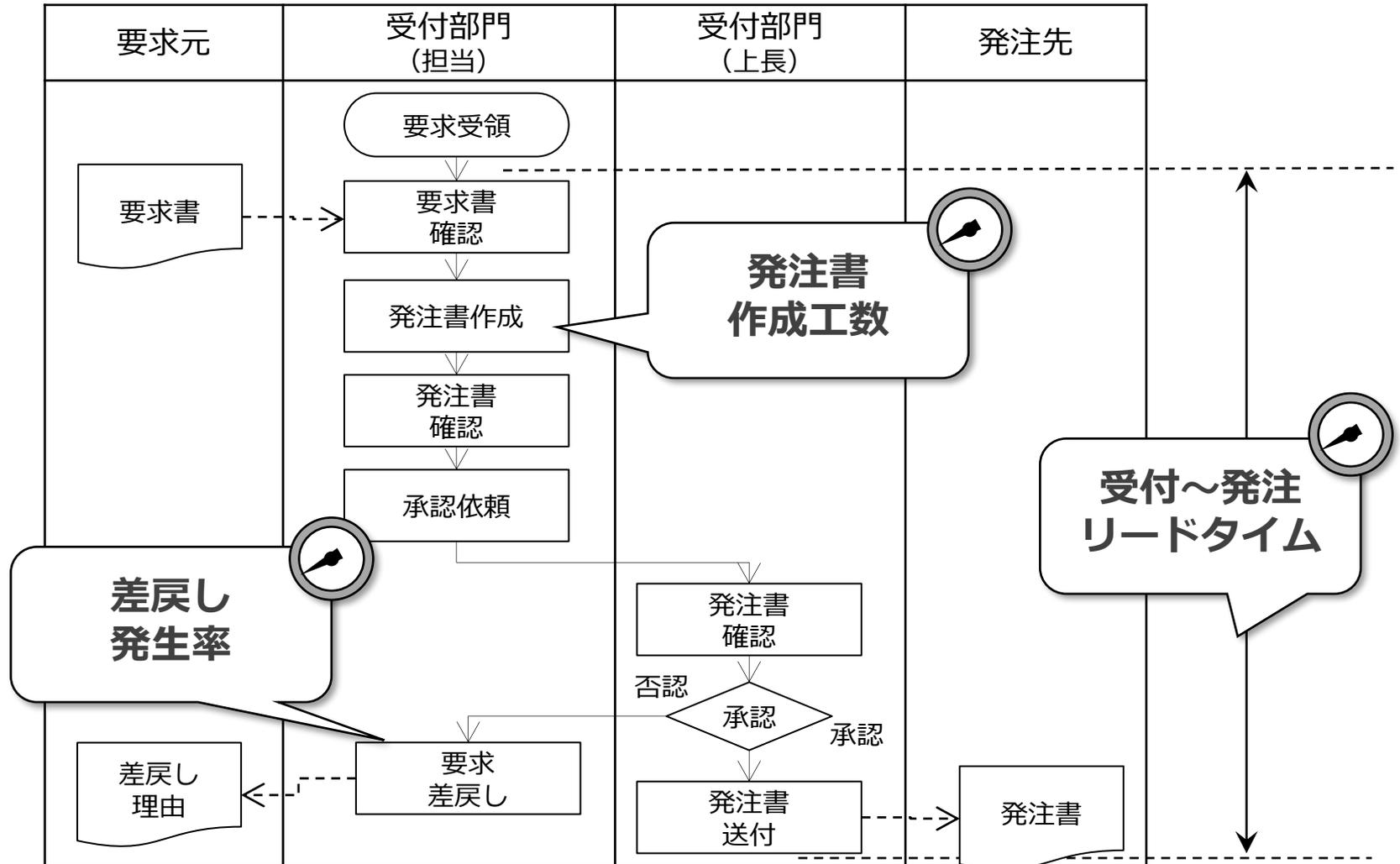
高度な活用 | 付加価値分析

手続きの付加価値の有無を評価



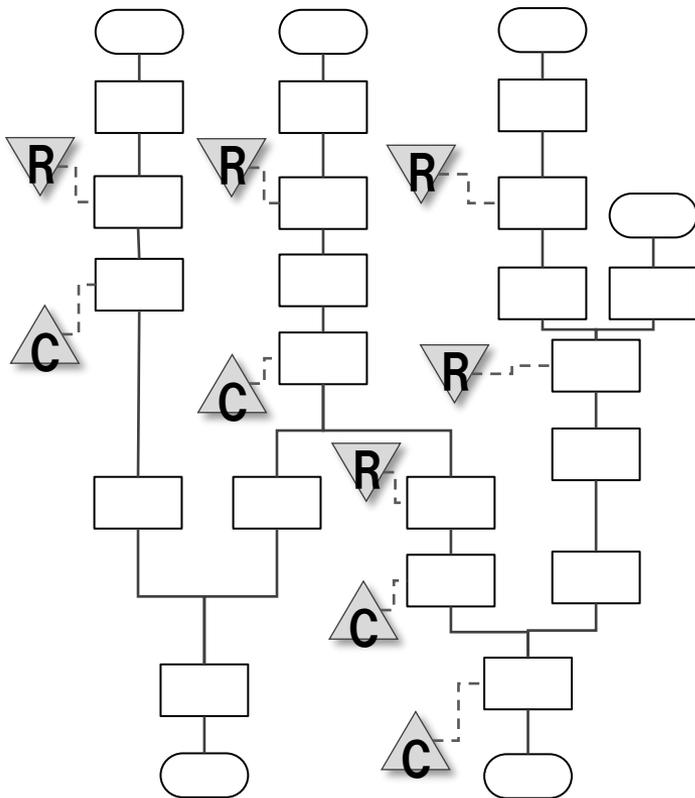
高度な活用 | KPI

プロセスに沿ってKPIを定義する

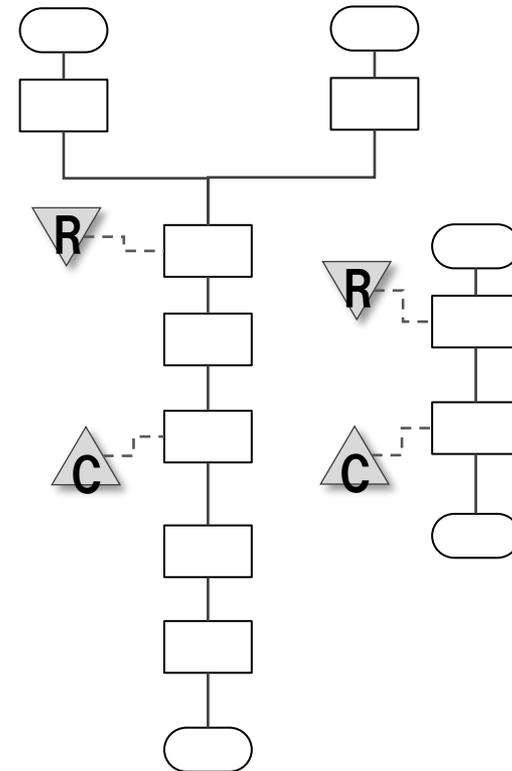


高度な活用 | 内部統制

プロセスに沿ってリスクとコントロールを管理する



- ・ 属人化、部門ごとの手続き
 - ・ 無秩序な共通化、合流
- **リスクとコントロールの増大**



- ・ 標準化、自動化
 - ・ ビジネス観点でのフロー整理
- **リスクとコントロールの最適化**

すべてはお客様の
「わかった」
「なるほど」
「やってみよう」
のために



本資料の内容の正確性には万全を期しておりますが、その完全性を保証するものではありません。
本資料のご利用により、ご利用者様に不利益があった場合、または、ご利用者様と第三者との間に
トラブルが生じた場合、当社は一切責任を負いかねますので、予めご了承ください。