

～作って終わり、になっていませんか？～

“生きたマニュアル”に  
不可欠な条件とは？



**8月24日(水) 11時開催 Bizer株式会社**

## ～作って終わり、になっていませんか？～ “生きたマニュアル”に不可欠な条件とは？

- ・更新が追いつかず、情報が古い
  - ・作る人によって、わかり易さが異なる
  - ・聞いちゃったほうが早いからと、毎回 質問される
- など、せっかくのマニュアルが使われない悲しい状況が多く発生しています。

活用されるマニュアルを作成し、更新しつづけるサイクルが確立されると、業務プロセスが明確になり、確認やチェック、指示待ちなどのムダが省け、引き継ぎのたびに、慌ててマニュアルを作成する必要もなくなります。加えて、属人化を防ぎ、均一の品質で業務が遂行できます。

このように、多くのメリットがあるにも関わらず、  
「“作って終わり”になるのがマニュアル」とのお声を多く伺います。

そこで本セミナーでは、  
「業務の標準化」に加え、「業務の効率化」にもフォーカスしながら、  
“生きたマニュアル”を活用し続けるための重要なポイントについて、  
具体的な事例をもとにご紹介します。



# Bizerがあなたのチームをサポートします。

「仕事」をわかりやすく、かんたんに。



社名	Bizer株式会社
代表	畠山 友一
設立	2013年10月
事業内容	Bizer teamの開発・運営
株主	パーソルプロセス&テクノロジー(株)

チームの仕事がもっとはかどる  Bizer team



チームのための  
タスク管理ツール

## 林崎 真侑（はやしざき まゆ）



**Bizer株式会社 兼  
パーソルプロセス&テクノロジー株式会社  
プロダクト統括部 Bizer team部  
営業CSグループ マネージャー**

パーソルキャリアにて、ベンチャー～大手まで  
多く企業の採用活動を支援した後、  
パーソルプロセス&テクノロジーへ異動し、  
RPAを用いた業務効率化を支援。

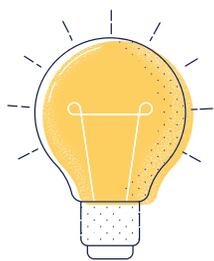
その後、Bizer株式会社へ出向し、  
「Bizer team」の活用による  
チームの生産性向上のサポートに従事。

## 代替性の担保

属人化を解消し、  
異動・退職時の引継ぎや  
急な欠勤時の代理対応を  
スムーズに！

## 標準化・効率化

人によってやり方が異なる  
業務手順を統一し、  
ムダな作業を見直し改善！



**個人に依存せず、互いにフォローし合い、  
チームとして仕事ができる体制へ！  
誰もが効率化された最適な手順で業務が行える状態に！**

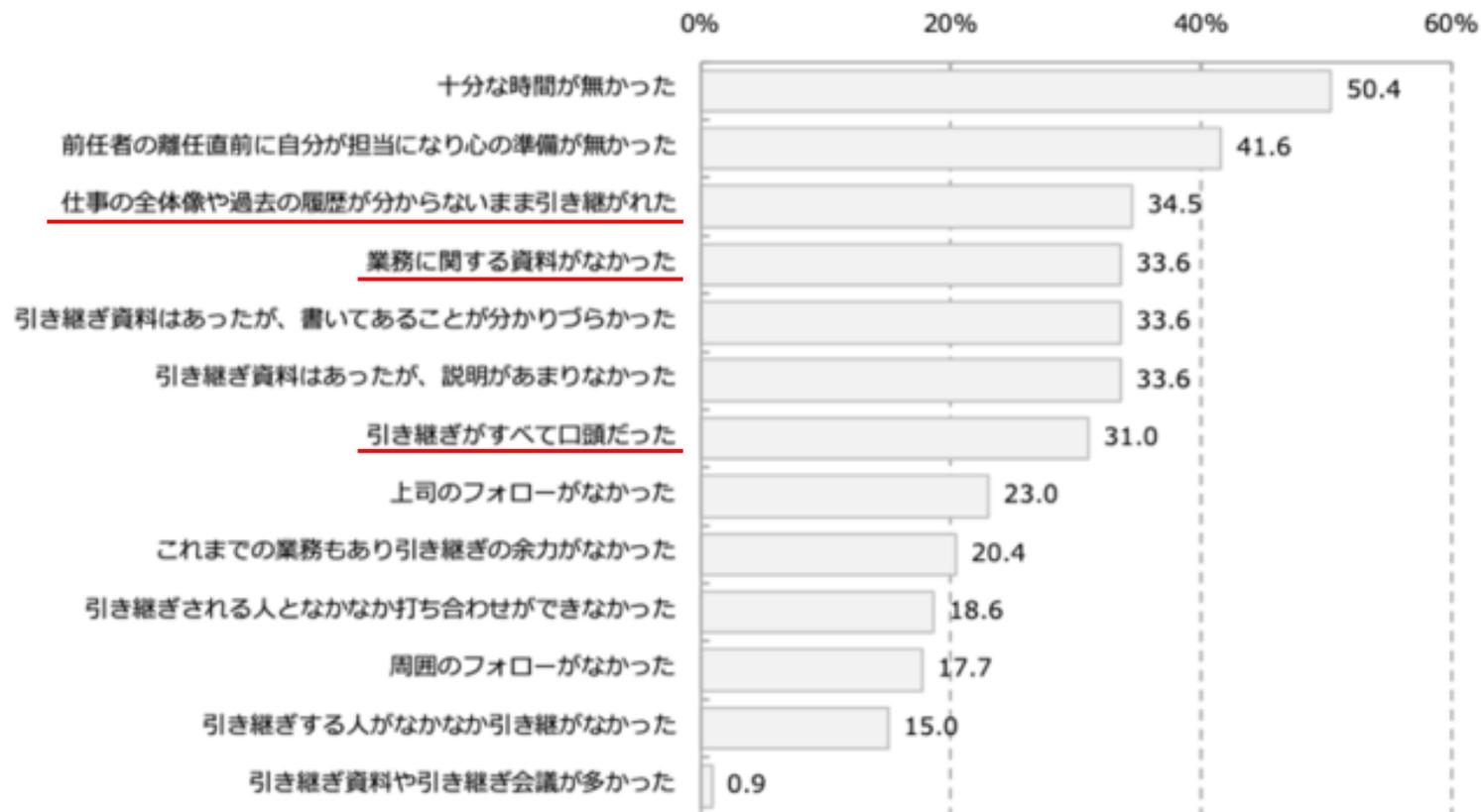
1. マニュアルの課題とは？
2. 課題を解決するポイント
3. 事例のご紹介



# 1. マニュアルの課題とは？

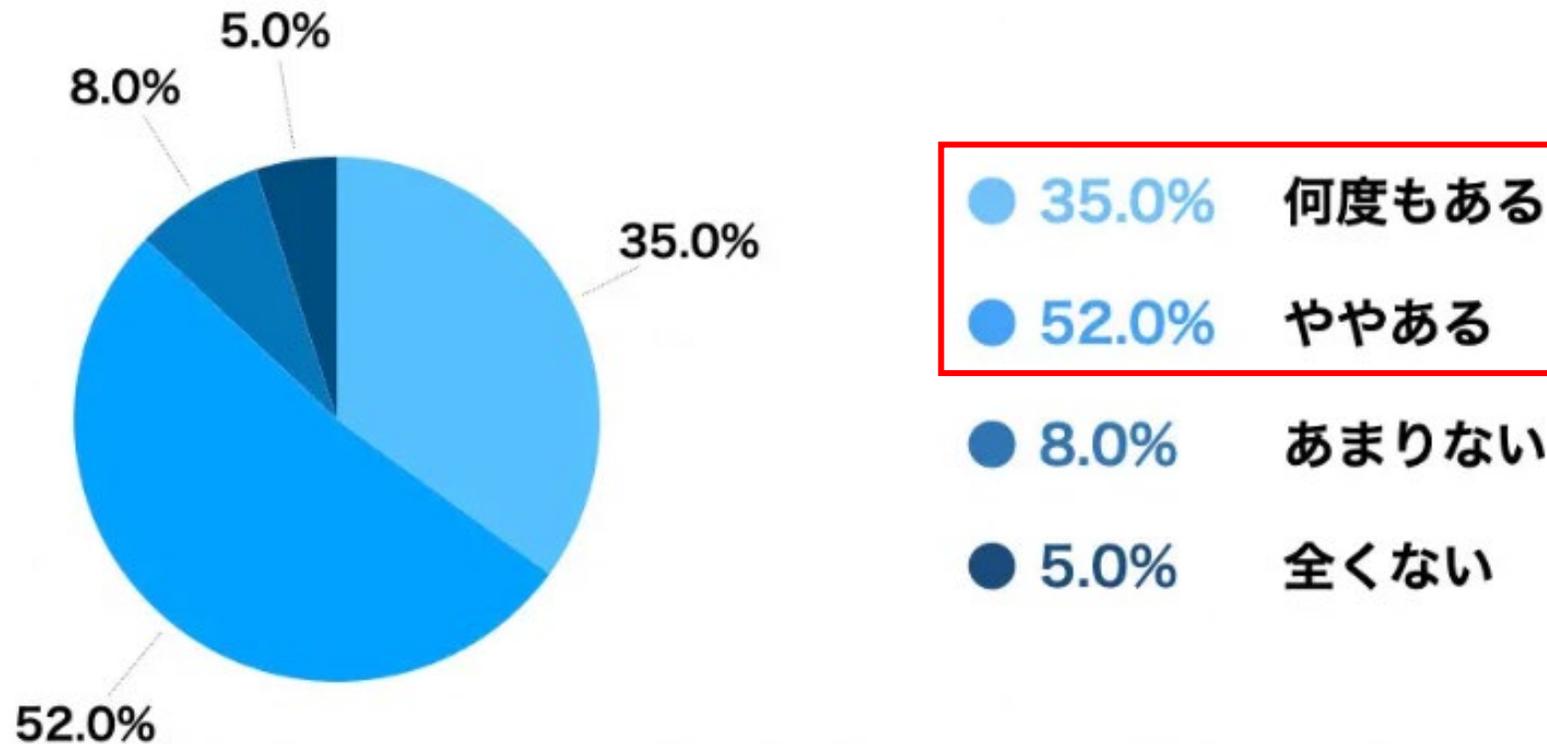


## 仕事の引き継ぎがスムーズではなかった方は、 どのような問題がありましたか？



(n=113) 引用：「サイボウズチームワーク総研 仕事の引き継ぎに関する意識調査 2019年2月」

ご自身が作成・整備したマニュアルについて、  
ユーザーから“十分に活用されていない”と感じたことはありますか。



**87%**

(n=100) 引用：「株式会社CT マニュアルの活用実態に関する調査 2022年6月」

## マニュアルが活用されず、“作って終わり”になってしまう要因

**内容**

フォーマットや粒度がバラバラで、  
理解がしづらい

**場所**

保管されている場所がわからない  
情報が点在している

**更新**

情報が古いままで更新されていない

内容

フォーマットや粒度がバラバラで、  
理解がしづらい

# ① 作成/保管のルール決め

場所

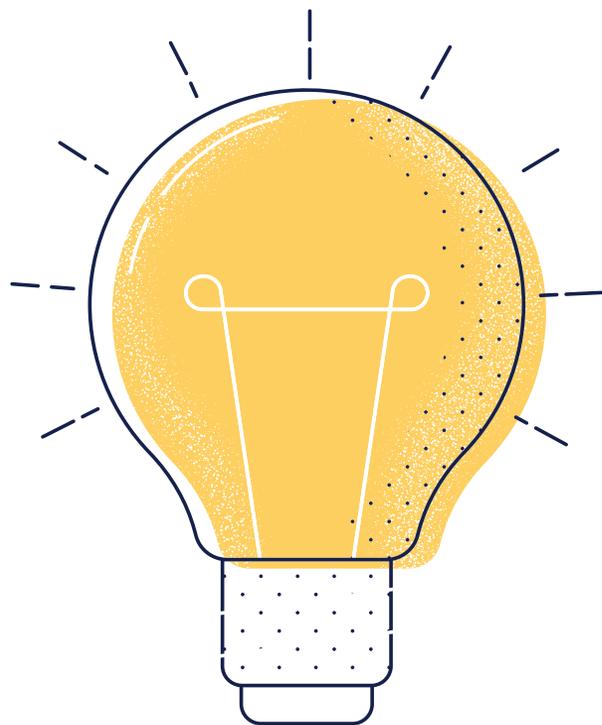
保管されている場所がわからない  
情報が点在している

# ② 運用し続ける仕掛け作り

## 2. マニュアルの課題を 解決するポイント



## 目的の明確化



なぜマニュアルを作成し、  
どういうチームの状態を目指したいのか、  
**目的をメンバーにおとしこみ、  
自分ゴト化させることが重要！**

- △ 属人化の解消、引き継ぎ、効率化
- ◎ ジョブローテーションの活発化、  
効率化して残業を減らす、  
有給を取りやすくする …等

内容

フォーマットや粒度がバラバラで、  
理解がしづらい

# ①作成/保管のルール決め

場所

保管されている場所がわからない  
情報が点在している

更新

情報が古いまま更新されていない

**マニュアルを作成する = 業務プロセスを可視化する** **ルールを決める**  
**誰が、どの業務を、どの形式・どんな粒度感で可視化するのか**

**担当者**

**対象業務**

**フォーマット**

**粒度**

担当者

対象業務

フォーマット

粒度

→ 実務担当者が可視化する場合、  
その業務を知らないメンバーが  
作成後チェックするのがポイント！

業務引き継ぎの場合は、  
引き継ぐ側ではなく、  
引き継がれる側が可視化を進める  
のもスムーズ！

**担当者**

**対象業務**

**フォーマット**

**粒度**

感覚型

経験や知識から  
高度に判断

選択型

一定のパターンから  
選択

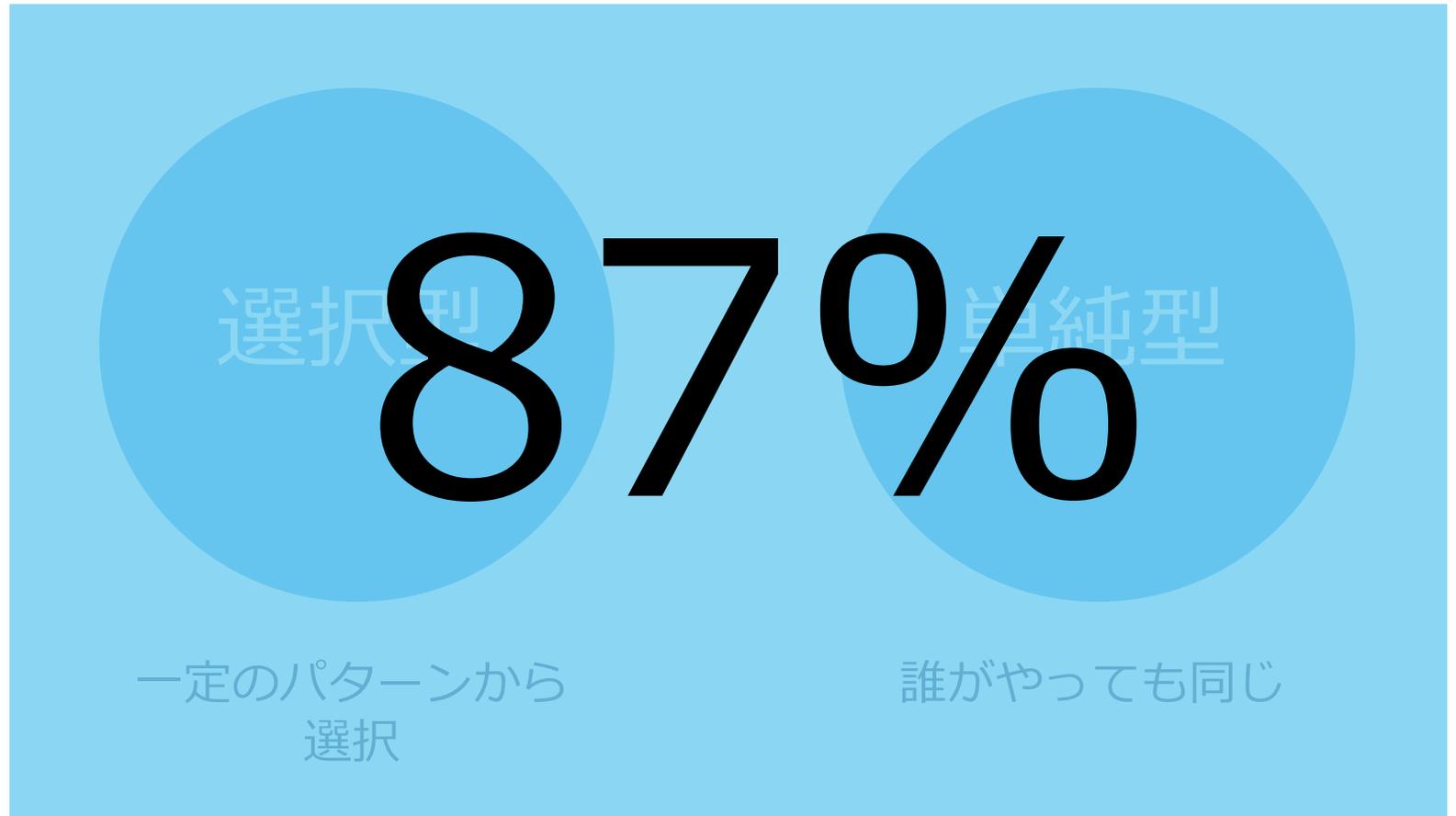
単純型

誰がやっても同じ

(n=100) 引用：「結果が出る仕事の「仕組み化」 株式会社スタディスト 庄司啓太郎 日経BP社」



経験や知識から  
高度に判断



(n=100) 引用：「結果が出る仕事の「仕組み化」 株式会社スタディスト 庄司啓太郎 日経BP社」

担当者

対象業務

フォーマット

粒度

→ **選択型・単純型の業務**が対象！

その中でも、月次や年次などの  
**繰り返し発生する業務**、  
時間がかかっている、ミスが多い  
などの**課題感が強い業務**から  
進めると効果を感じやすい

**担当者**

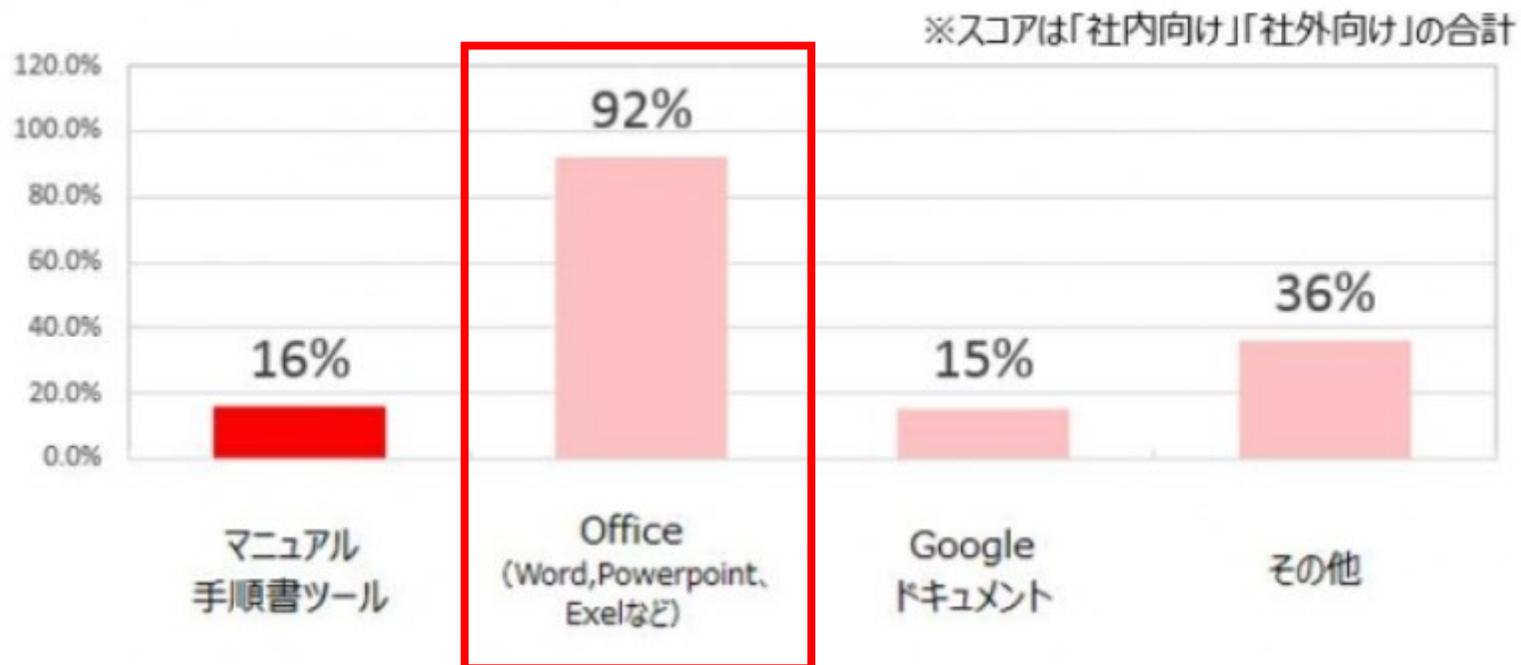
**対象業務**

**フォーマット**

**粒度**

## マニュアル作成には、92%がOffice製品を使用！

Q.マニュアルを作成することがある場合はその際に使用しているツールやサービス・商品名をお選びください。



(n=4,282) 引用：「株式会社アイディエーション マニュアル手順書ツールユーザー満足度調査 2020年2月」

## 良い点



- 誰もが使いこなしているツール
- 費用がかからない
- フォーマットを自由に作成できる

## 難しい点



- ファイルが大量になりがちで、探しにくい
- フォーマットを統一しづらく、見づらい
- 作成者によってクオリティに差が出やすい
- どれが最新かわかりづらい
- 運用するツールではないため、更新に負荷がかかる

担当者

対象業務

フォーマット

粒度

メリット・デメリットをふまえ、  
ツールを選ぶ

Office製品などの**自由度が高い**  
**ツールを利用するときは、**  
**統一フォーマット**を利用し、  
個々で変更しない等と徹底する

担当者

対象業務

フォーマット

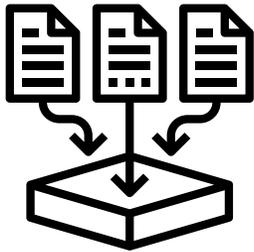
粒度

「いつ、誰が、どの業務を、どうやって」やればいいのか

誰が見てもわかるレベルまで  
業務プロセスを分解する

業務を構成する要素に注意し  
可視化を進める

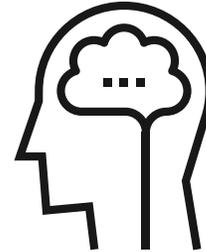
## 業務構成の一例



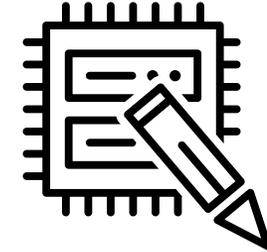
データ収集



コミュニケーション  
(確認、催促)



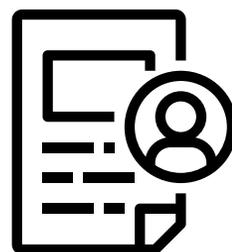
思考、判断



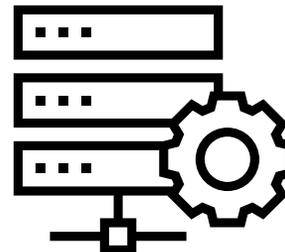
データ編集



業務システム



資料作成

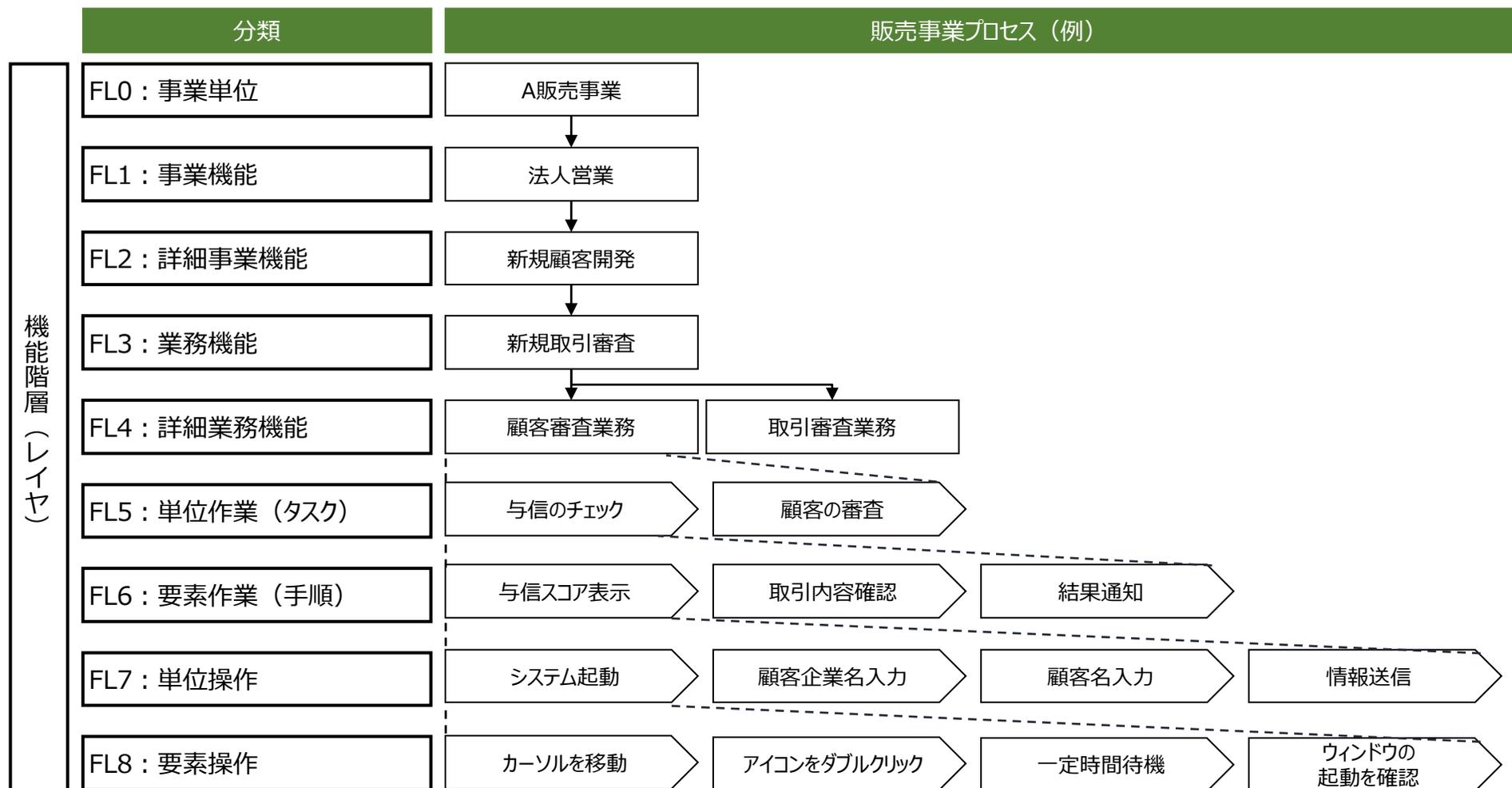


保管

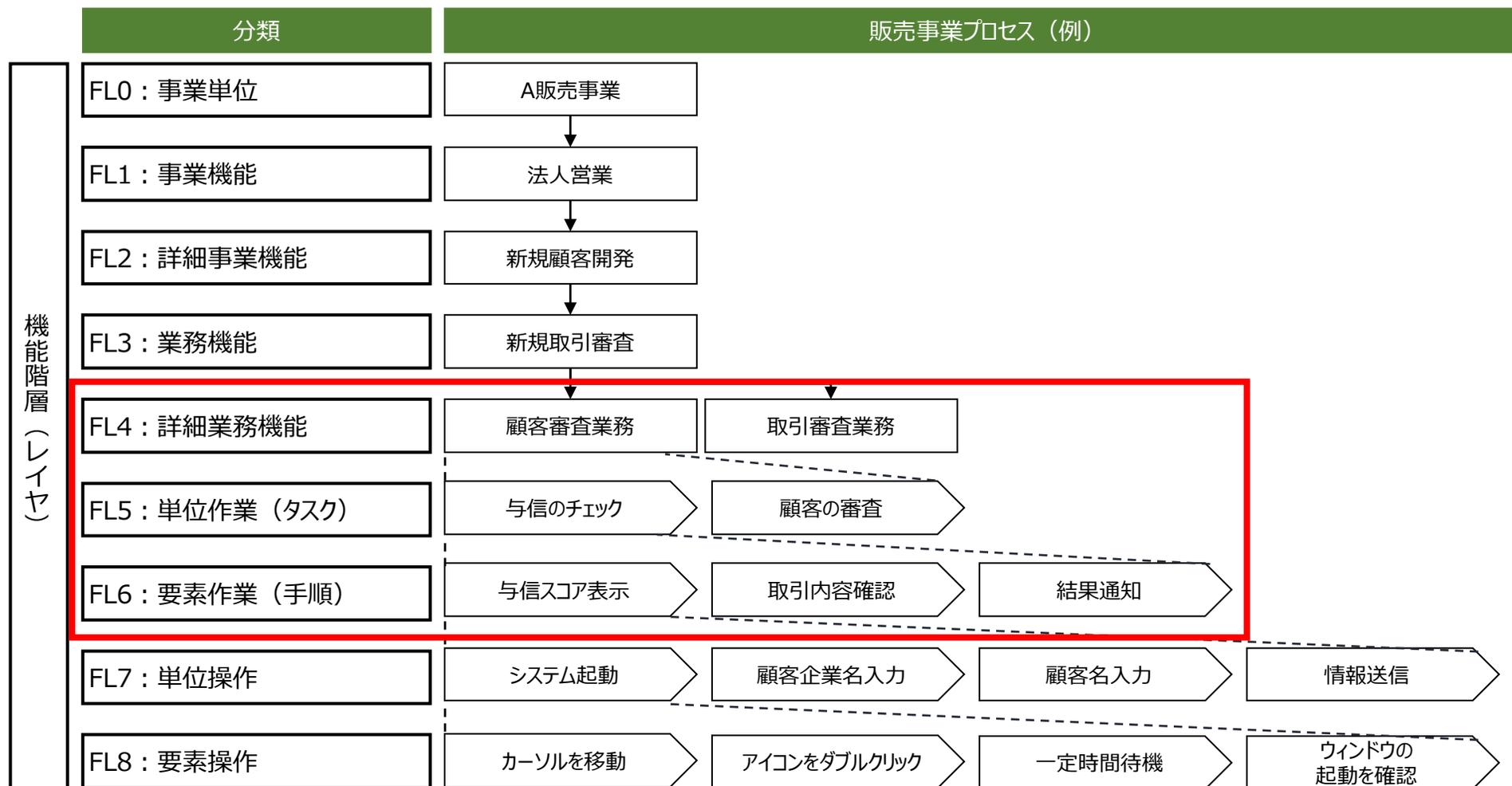


報告、共有

## 業務は9つの階層を基準に成り立っていると日本BPM協会が定義づけ



どこまで分解するかは正解はない。目的に合わせて決めることが大切！



# 入社対応の業務プロセス

## 入社関連書類準備

内定者の住所確認

採用通知書の作成

入社承諾書フォーマットの準備

雇用契約書の作成

.....

# 入社対応の業務プロセス

## 入社関連書類準備

内定者の住所確認

→ どうやって確認？

採用通知書の作成

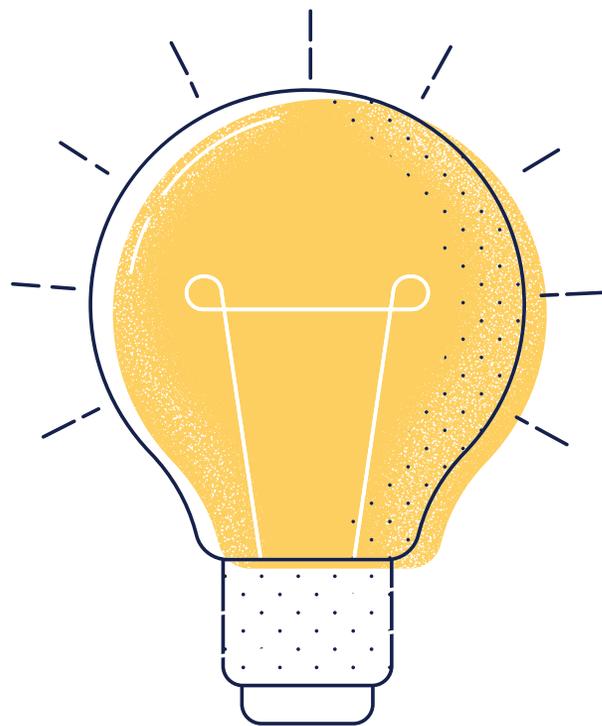
→ どうやって作成？

入社承諾書フォーマットの準備

→ どこにある？  
どこに格納する？

雇用契約書の作成

.....



**可視化した業務プロセスに、**

- ・使用するファイル
- ・使用するシステム
- ・注意点や工夫点などのノウハウ

といった**必要情報を紐づけ、**

**はじめて業務を行う人でも、**

**対応ができる状態をつくる！**

# 入社対応の業務プロセス

## 入社関連書類準備

内定者の住所確認

住所確認時のメールフォーマット  
¥¥Data¥人事¥採用関連¥メールフォーマット

採用通知書の作成

採用管理システム上で作成  
<https://www.hito-link/recruiting/>

入社承諾書フォーマットの準備

入社承諾書 フォーマット  
¥¥Data¥人事¥採用関連¥書類フォーマット

入社承諾書 格納先  
¥¥Data¥人事¥採用関連¥入社承諾書保管

雇用契約書の作成

雇用契約書作成マニュアル動画  
<https://teachme.jp/8/manuals/2449783/>

内容

フォーマットや粒度がバラバラで、  
理解がしづらい

場所

保管されている場所がわからない  
情報が点在している

②運用し続ける仕掛け作り

# ②運用し続ける仕掛け作り

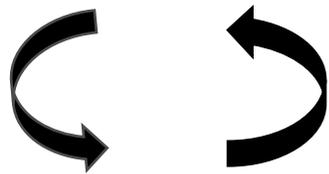
更新

情報が古いままで更新されていない  
→常に更新され最新状態を維持する

## ②運用し続ける仕掛け作り

更新

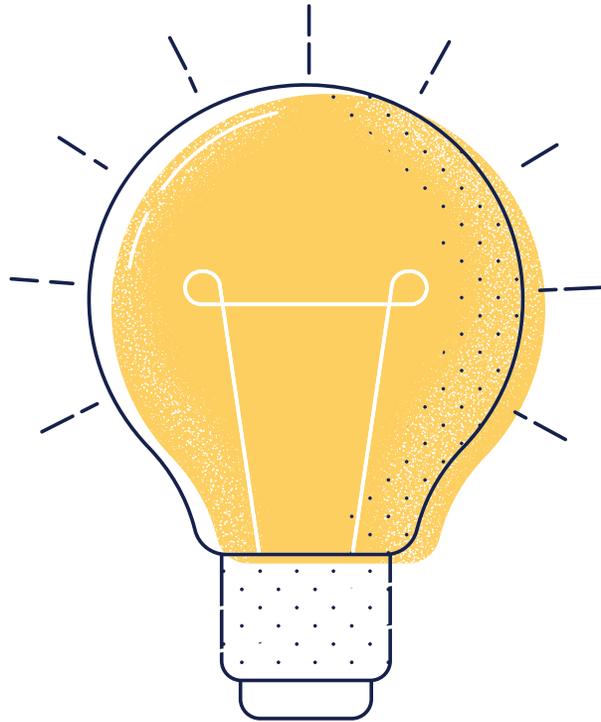
× 情報が古いままで更新されていない  
→常に更新され最新状態を維持する



継続利用

× やり方がわからなくなった時にのみ確認  
→継続的に確認され、  
誰もが標準的に業務ができる

## マニュアルをチェックリスト化



マニュアル＝可視化した業務プロセスを  
チェックリスト化し、**日々進捗を確認！**

対応の抜け漏れを防止しながら、  
常に誰もが最適なプロセスで業務を  
進められる体制へ！

日々運用するので、変更点があった場合は  
都度反映し、自然と最新状態を維持！

# 入社対応の業務プロセス

## 入社関連書類準備



内定者の住所確認

住所確認時のメールフォーマット  
¥¥Data¥人事¥採用関連¥メールフォーマット



採用通知書の作成

採用管理システム上で作成  
<https://www.hito-link/recruiting/>



入社承諾書フォーマットの準備

入社承諾書 フォーマット  
¥¥Data¥人事¥採用関連¥書類フォーマット

入社承諾書 格納先  
¥¥Data¥人事¥採用関連¥入社承諾書保管



雇用契約書の作成

雇用契約書作成マニュアル動画  
<https://teachme.jp/8/manuals/2449783/>

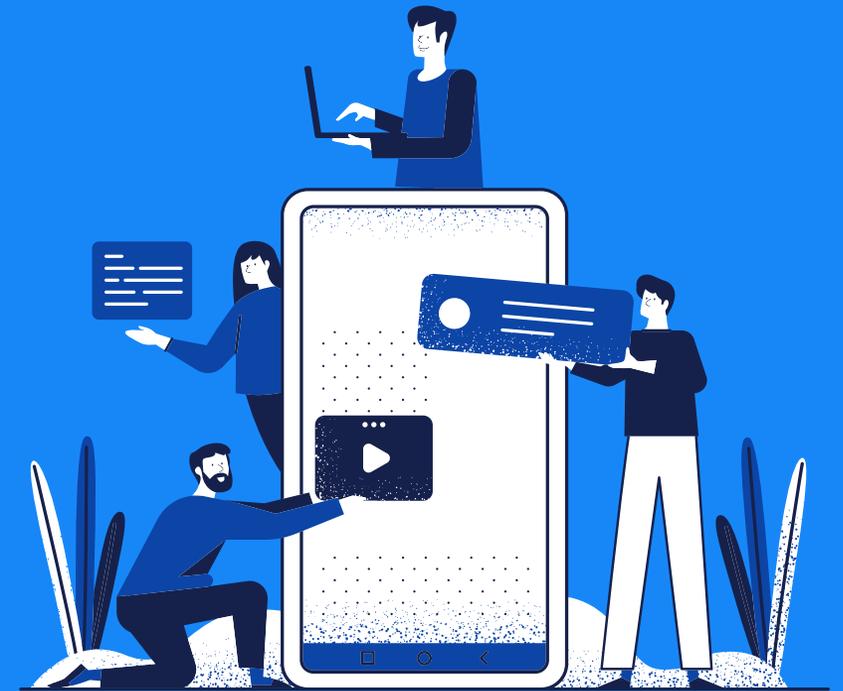
最後に重要なのが、

「いかに現場で運用しながら  
業務効率化につなげられるか」



必要なのは、

- ・ 見直ししやすい管理方法の整備
- ・ 定期的に見直す習慣づけ
- ・ 挑戦しやすい文化づくり



# 3.事例のご紹介



**Bizer teamはチームメンバーの業務を可視化・共有し、プロセスを標準化。チームの連携を良くし、プロセスを改善することで生産性向上をサポート！**

## プロセスの可視化



いつ誰が何をしているのか、プロセスをチェックリスト化

## リアルタイムに進捗共有



チーム内でお互いの業務内容・進捗を共有  
(業務管理)

## プロセスの標準化



必要なファイル等の情報、ノウハウもプロセスに集約  
(マニュアル・作業書)



管理部門は内部統制や監査対応のための“**生きたマニュアル**”が必須。  
**人の入れ替わりにも対応できる  
堅牢な組織体制へ**



## 導入前の課題

- 業務一覧やマニュアルが担当者の頭の中にあり  
チームとしてフォローがしづらい
- 担当者の入れ替わりや監査にも対応できる  
マニュアルが必要

## 導入後の効果

- Bizer teamを見れば業務手順がわかる状態に！
- 産休に入ったメンバーの引き継ぎ工数が、  
各段に削減された
- 事業成長のために積極的に時間を使えるように

## 「いつ誰がいなくなっても業務が回る状態」の実現

管理部門の業務は、経理であれば決算や各種の支払い、労務であれば給与や入退社の手続きなど、うっかり忘れてたら経営や従業員の生活に影響を及ぼすリスクがあります。業務一覧やマニュアルが担当者の中だけにある状態では、何かあった時にフォローすることができません。

人の入れ替わりが激しい職場を経験しているので、「いつ誰がいなくなっても業務が回る状態」の大切さを実感しています。雇用の流動化が進んでいますし、組織の新陳代謝も重要です。人の入れ替わりは「当たり前」が起こるものとして、安定運用できる状態を実現したいと考えていました。



## 現場で使い続けて、 常に更新される“生きたマニュアル”が本来あるべき姿

また、内部監査やJ-SOX監査の際に、慌ててマニュアルを整備することにも違和感を覚えていました。監査用にマニュアルを作成しても、**その場しのぎになってしまっ、その後は更新されない**。特に紙やExcelのマニュアルだと、業務内容が変わったら書き換えをしなければならないので、更新作業に負担がかかります。

**現場で使い続けて、常に更新される“生きたマニュアル”が本来あるべき姿だ**とっていたので、Bizer teamのような機能が理想的でした。

**成功の要因は、とにかく「Bizer teamを直しておいて」と言い続けたこと**。業務フローが変われば必ずBizer teamのテンプレートが更新されますし、定期的に改善項目の洗い出しもできるようになりました。



## KPTを使った継続的な改善会議を実施

- ・ Keep 良かった点を続ける
- ・ Problem 問題点・課題点を見つける
- ・ Try 問題点・課題点に挑戦する





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。**  
課題を予測できるチームへ



導入前の課題

- マニュアルがなく、口頭での引継ぎも多いため、担当変更時の負担が大きい。
- 縦割りの分担のため担当者以外業務がわからない。
- 忙しくて業務改善の取り組みが定着しない。

導入後の効果

- 100%の業務を可視化、チームで共有できる状態に。
- 口頭での引継ぎが0になり、引継ぎがスムーズに
- 改善意識の醸成につながり、“事後処理”から“課題を予測できる”チームへ

## 業務の可視化を100%実現！口頭での引き継ぎがゼロに！



現在の部署に異動してきたとき、業務が可視化されておらず、前任者に聞かないとわからない状況だった。特に年に一度の業務などはマニュアルも対応策も残っておらず苦労した。

今は業務を**150のテンプレートに落とし込み**、ブラックボックス化している業務はなくなった。導入後メンバーが5~6名入れ替わっているが、**何事もなく引き継ぎが完了**できている。

## 課題を予測できるチームへ！更なる改善の取り組みも！



週に一度の定例会で業務の振り返りを行っている。今までは問題が起きてから対応策を検討する“事後処理”が当たり前だったが、Bizer teamを見ながら問題点や改善/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った！

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る。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で可視化して改善し、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。

# おわりに

“生きたマニュアル”を活用することで、  
日々の業務の「代替性の担保」と  
「標準化・効率化」を実現し、  
チームの生産性を向上させることで、

本当にやりたかったことや  
新しい取り組みのために  
時間を使っていただけだと思います。

本日のお話や、Bizer teamが少しでも  
お役に立てれば幸いです。

