



総務業務のタスク明確化ガイド

Powered by

Sony Biz Networks Corporation

[ソムリエ]
Sommu-lier

01 総務業務のタスク明確化ガイド

総務部門に巣くう「属人化」という名の病	2
まずは簡単な検診で属人化率を測ろう	
「業務一覧表」が脱属人化の処方箋	
【「業務一覧表」作成の手引き】	5
Step1: 思いつく限りの業務を書き出そう	
Step2: 洗い出された業務内容を大項目、中項目、小項目に分けよう	
Step3: 業務の担当者、業務頻度、マニュアルの有無を記入しよう	
【「業務一覧表」運用の手引き】	8
担当者や業務頻度でソートをかけ、業務の平準化を測る	
業務標準化のコツ	9
1. 標準化の必要性を認識する	
2. 明確なマニュアルの作成	
3. トレーニングと普及	
4. モニタリングと改善	
マニュアル作成のコツ	12
1. 明確な目的を定義	
2. 分かりやすい表現	
3. 視覚的な要素の活用	
4. フィードバックと改訂	

総務部門に巣くう「属人化」という名の病

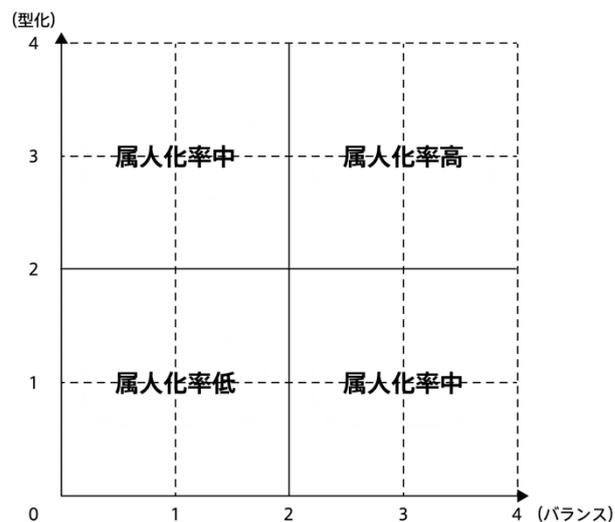
「属人化」とは、ある業務を特定の人が担当し、その人しかやり方が分からない状態になっていることを指す言葉です。業務内容が多岐にわたり、その頻度も難易度もバラバラだからこそ、総務部門の業務は属人化しやすい傾向があります。

この問題を放置したままにしていると、誰がどんな業務を担当しているのか見えづらくなり、以下のような問題が起こります。

- ・ 「人が足りない」という声を鵜呑みにしてしまい、業務に対して過剰に人材を投下してしまう
- ・ 担当者が辞めたときの引き継ぎがままならない
- ・ メンバーの間に不公平感が漂っており雰囲気が悪い

総務部門にとって属人化は深刻な病なのです。総務部門のマネージャーのみなさま。あなたの会社は大丈夫ですか？

まずは簡単な検診で属人化率を測ろう



最初に総務部門の属人化率を測ってみましょう。上の図をご覧ください。縦軸は「バランス」がとれているかどうか、横軸は「型化(かたか)」ができていないかどうかを測る指標です。

バランスとは・業務が最適配分できているかどうかを測る指標です。

型化とは・業務を行なう上での手順やルールが明確でその情報に誰でもアクセスできる状態かどうかを測る指標です。

では早速始めましょう。当てはまる項目にチェックを入れてください。

Check1.: バランスの項目

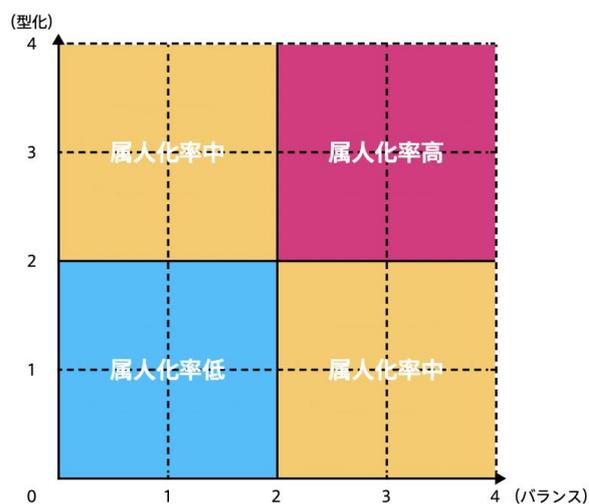
- 特定の誰かに業務が集中している
- マネージャークラスが作業レベルの簡単な業務を抱えている
- 何をしているのかよく分からないヒマそうな社員がいる
- 職場の雰囲気あまり良いとは言えない

Check2.: 型化の項目

- 定型業務で同じミスが繰り返し起こっている
- 日常的なのに担当者じゃないと答えられない業務が多い
- 定期的に行う業務なのにマニュアルがないものがある
- フローが同じなど、関連する業務を別々の担当者が行っている

「業務一覧表」が脱属人化の処方箋

バランスのチェック項目、型化のチェック項目の結果を、図に反映させてみてください。左下が、属人化率が低い理想の状態。右上は属人化が進み危機的な状態です。例えば、バランスの項目でチェックがついたものが3つ、型化の項目で2つあれば、あなたの組織の属人化率は“中”です。



チェックの数が少なかった企業も要注意。一つでも当てはまるものがあるのなら、業務の可視化を進め、属人化率を減らしていきましょう。そのための簡単な方法として、「業務一覧表」の作成をおすすめします。

業務一覧表を作成・運用していき、属人化率を下げることは、離職率の低下、業務の効率化につながります。組織のパフォーマンスの大幅な向上につながる、業務一覧表の作成、運用方法を次からご紹介していきます。

【「業務一覧表」作成の手引き】

これから以下の図のような業務一覧表を作るステップ、それを運用していく際のポイントをご紹介します。

大項目	中項目	小項目	担当	業務頻度	マニュアルの有無
庶務関係業務	受付 / 来客	代表電話	田中	毎日	○
		来訪者対応	鈴木	毎日	×
	季節の行事	中元・歳暮の手配	鈴木	半年に1度	×
		年賀状対応	田中	年に1度	×
資産管理	購買・管理	名刺	田中	都度	×
		印鑑・スタンプ	田中	月1	○
		プリンタの用紙購入	鈴木	都度	×
	車両	社内運転免許管理	佐藤	月1	○
		社有車管理	佐藤	月1	×
		日誌管理	佐藤	毎日	×

Step1:思いつく限りの業務を書き出そう

大項目	中項目	小項目	担当	業務頻度	マニュアルの有無

付箋と太目のペンを用意し、部署やチームのメンバーがどんな業務を行っているのかを洗い出していきましょう。人数が多すぎると複雑になるので、3~4人のグループで作業を進めるとよいでしょう。日々行う業務だけでなく、月次、年次、と振り返り、抜け漏れがないように書き出していきます。

【ポイント】

・書き出す内容の粒感をそろえる

何の前置きもなく「ヨーイドン!」で一斉に始めると、付箋に書かれた業務の粒感がバラバラになりがちです。例えば、ある人が「名刺の管理」と書いている内容が、ほかの人に書かせると「顧客管理」になってしまうことも…。

この粒感のズレが、業務項目の重複や、抜け漏れが生まれる原因になります。

業務を洗い出す前に、どんな粒感で洗い出すのか、どんな文言を使うのかなどすり合わせをするとよいでしょう。

・プロジェクト型のタスクも漏らさない

数年前に行ったオフィス移転や、BCP 対策見直しなどのプロジェクト型のタスクは漏れやすいので、過去 2,3 年までさかのぼって書き出しましょう。

Step2:洗い出された業務内容を大項目、中項目、小項目に分けよう

大項目	中項目	小項目	担当	業務頻度	マニュアルの有無
Xxxx	Xxxx	XXxxx			
		XXxxx			
	Xxxx	XXxxx			
Xxxx	Xxxx	XXxxx			
		XXxxx			

【ポイント】

・分類に迷いすぎない

分類しているときに、「これはどの項目だろう…?」と悩む場面がたくさん出てくると思います。正解・不正解があるものではないので、議論に長時間かけたり、頭を抱えて考え込んだりせず、迷ったらえいやで決めていくことも大切。まずは業務一覧をカタチに落とし込むことを優先して進めていくといいでしょう。

・より業務全体を把握している人がファシリテーターをする

業務全体を把握している人が、リーダーとして分類の方向性をまとめていくとスムーズです。マネージャークラスの人にファシリテーターをお願いするとよいでしょう。

Step3:業務の担当者、業務頻度、マニュアルの有無を記入しよう

大項目	中項目	小項目	担当	業務頻度	マニュアルの有無
Xxxx	Xxxx	XXxxx			
		XXxxx			
	Xxxx	XXxxx			
Xxxx	Xxxx	XXxxx			
		XXxxx			

業務一覧表の制作もいよいよ大詰めです。大・中・小の分類が終わったら各業務の担当者と業務頻度、マニュアルの有無の欄を埋めていきましょう。また、マニュアルがある場合は、表の中にダウンロードリンクをつけておくと便利です。このように完成後の運用まで考えて作成することが大事です。

【ポイント】

・ソートしやすさを考慮しよう

完成後にソート(並べ替え)することを意識して、担当者や業務頻度を埋めていきましょう。

一担当者

- ・名前は必ず漢字のフルネームで記入するなど、書き方を統一しましょう。
- ・現在の担当者だけでなく、過去の担当者も記載しておきましょう。チーム内の誰がどの業務を把握しているのか、さらに過去に起きたイレギュラー対応
- ・などが分かるからです。

一業務の業務頻度

- ・業務を行うのが日次なのか月次なのか、それとも年次なのか、分かりやすく記載しましょう。あらかじめ選択肢を用意しておき、その中から選んでもらうのも1つの手です。

【「業務一覧表」運用の手引き】

担当者や業務頻度でソートをかけ、業務の平準化を測る

業務一覧表が完成したら、担当者名や業務の業務頻度、マニュアルの有無などでソートをかけてみましょう。すると、さまざまな問題が見えてきます。たとえば、「1人に業務が集中しすぎている」「新人が難しいタスクを抱えている」「業務マニュアルがほとんど作られていない」などです。問題が可視化されたら、それを一つひとつ潰していき、業務の平準化と、最適配分を行っていきましょう。マニュアルの有無をチェックすると、ほとんどの業務にそれに相当するものがないという会社もあると思います。マニュアル作成の工数が膨大になってしまう場合は、アウトソーサーの協力を仰ぐというのも1つの方法です。

【ポイント】

・担当者は主担当と副担当をつける

これにより、常にその業務を知っている人が2人となり、片方が突然休まなければならない状態となったとしても、その業務が止まることはありません。また、業務の引き継ぎもスムーズになります。主担当と副担当の割り振りに関しては、育成を視野に入れて行うとよいでしょう。例えば、少し難易度の高い業務を若手に任せ、ベテランがサポートするなどです。

・担当者の履歴を残す

定期的に業務をローテーションすることで属人化の防止につながります。業務のローテーションに対して反発の声があがることもありますが、その場合は「何のためのローテーションなのか」を伝えることが重要です。ローテーション頻度は半期ごと、3カ月ごとなど、その企業に合ったペースで行えばよいですが、特に入退社や異動など「人が入れ替わるタイミング」がチャンスと言えます。

例えば、他部署からきた新しい社員が担当した場合、「これって何のための業務なんですか?」「この手順ってコンプライアンス的に問題ありませんか?」などさまざまな気づきが出てきます。その結果として、業務のスリム化が進むこととなります。実際にローテーションを行った場合は、誰が業務の経験があるのか把握するために、担当者の履歴もしっかりと残しておきましょう。

業務標準化のコツ

1. 標準化の必要性を認識する

脱属人化を進めるためには、業務を標準化する必要があります。一般的に標準化とは「組織内で統一された手順を作成し、共有すること」を意味します。しかし、なんのために標準化を行うのかという目的が曖昧のまま進めても、十分な効果は生まれません。まず属人化した状態が抱える問題意識の共有ができれば、業務を標準化することで得られるメリットを理解することが重要です。標準化によって、これまでの無理な業務、無駄な業務、ムラのある業務をなくすことができます。誰にでも安心して業務を任せられる体制を作り、ひいてはそれが生産性や効率性、品質向上に繋がるということを部内全体で認識することから始めましょう。

標準化のメリット

- ・品質の均一化:だれがやっても、同じ手順で同じ品質の業務ができるようになります。それにより、業務のムラをなくすことができます。
- ・業務の効率化:これまでの業務の無駄を見直し、もっとも効率的な手順や方法に統一することで、コスト削減や生産性向上にも繋がります。
- ・脱属人化:新入社員や臨時スタッフでもマニュアルを見れば業務ができる体制を作ることで、人手不足や引継ぎにともなう問題が解決し、業務の偏りや残業しないと終わらないような無理な業務を改善することができます。

2. 明確なマニュアルの作成

標準化における最大のポイントは、だれが見ても同じ手順で業務を遂行できるような、分かりやすいマニュアルを作成することです。まずは、これまで口頭で引継ぎがされていた手順や社員ひとりひとりの頭の中にある情報を含めて、あらゆる事柄を洗い出し、アウトプットすることから始めましょう。それらをマニュアルや業務フロー、TO DO リスト、チェックリスト、関係者の連絡先の一覧などといったドキュメントにまとめ、業務にかかわる全ての事柄を「見える化」することが重要です。

「見える化」のポイント:

- ・重要度や緊急度などを分類し、業務の優先順位を整理しましょう。
- ・過去に起こったトラブルの事例や、その対処法、また歴代の担当者を記載しておくこともおすすめです。
- ・すぐに必要な資料にアクセスできるよう、資料のラベリングや目次の作成も工夫しましょう。デジタルドキュメントの場合は、タイトルのつけ方を統一することで検索しやすくなりま

3. トレーニングと普及

業務の標準化によってマニュアルや業務フローが完成したら、次はそれらを効果的に運用していくため、新たな手順を組織内で徹底していく必要があります。まずは関係する人々に対し、標準化を行った意図や目的を説明し、作成した資料を積極的に活用してもらうよう働きかけることが重要です。また、新入社員や異動してきた社員のトレーニングにあたっては、作成したマニュアルや業務フローに従って業務内容を教えましょう。標準化された手順は無駄が排除され、より効率的で整理されているため、専門知識や経験のない人でもスムーズに業務を覚えることができるでしょう。

4. モニタリングと改善

業務の標準化にあたってもう一つ重要なポイントは、定期的な見直しを行い、改善していくことです。実際に運用してみた結果、その作業プロセスには無理や無駄がないか、トラブルの原因になる分かりづらさが残っていないか、形骸化している点はないか、などさまざまな観点からモニタリングを行います。そして必要に応じてマニュアルを修正したり、更新された情報を書き加えていきましょう。そうした見直しを繰り返すことで、標準化された業務はさらに効率的で運用しやすい手順に改善され、存分に活用できるものに進化していきます。

モニタリングのポイント:

- ・見直しのサイクルを決めておく

例:業務フローは1ヶ月に1度、マニュアルは半年に一度など

マニュアル作成のコツ

1. 明確な目的を定義

マニュアルの作成に際してまず必要なことは、「誰がどんな業務をするための」マニュアルかということを確認しておくことです。想定する読者と目的をはっきりさせ、それを意識しながらマニュアル作成に取りかかりましょう。次に、必要な情報をいかに絞り込めるかという点も重要なポイントです。余計な情報が多いマニュアルは読みづらく、要点もぼやけ、重要なことが伝わりません。読者にとって必要な情報のみを簡潔に記述することで、誰が読んでも理解できる分かりやすいマニュアルを作ることができます。

2. 分かりやすい表現

標準化の最大の目的は、誰がやっても効率的で同じ品質の業務ができるようにすることです。つまり初めてその業務に携わる人が読んでも理解できるマニュアルでなければなりません。そのためには、専門用語や抽象的な表現を避け、できるだけ簡潔で具体的かつ丁寧に記述することが重要です。

3. 視覚的な要素の活用

さらに、必要に応じて図や表を用いることでより分かりやすいマニュアルになります。実際の業務で操作する画面のスクリーンショットを使うなどの工夫も、非常に効果的です。さまざまな方法で視覚的な説明を加え、できるだけ一目で分かるマニュアルになるよう心がけましょう。

4. フィードバックと改訂

業務の標準化は、定期的な見直しを行わなければ形骸化してしまう恐れがあります。作成したマニュアルについても定期的に利用者からフィードバックを受け、必要があれば都度、改訂や更新を行うことが重要です。常にマニュアルをブラッシュアップし、情報や内容が最新である状態を保つことが、標準化の効果を最大化させることに繋がります。

※2024年1月時点の情報です。