



# 経営情報レポート

## 業務品質の向上を図る！ 業務マニュアル 作成のポイント

- ① 業務マニュアル作成の効果と狙い
- ② 業務マニュアルを作成するステップ
- ③ 分かりやすいマニュアルを作成する
- ④ 業務マニュアルの事例

# 1 | 業務マニュアル作成の効果と狙い

## 業務マニュアルの必要性

最近、新聞紙上やビジネス雑誌において、企業経営における「技術承継の問題」がクローズアップされております。また、近年では「ゆとり教育」の弊害により、新入社員の自立的思考能力の低下が指摘されております。

さらに、「営業マンの営業成績のバラツキ」「社員が急に退職した」「急な人事異動によるノウハウの伝達不足」などは、日常の職場においてよくあることです。

そのときに、力を発揮するのが社内業務マニュアルです。しかし、実際には、社内業務マニュアルがまだなかったり、あったとしても活用されていなかったり、また内容が陳腐化してしまったりということも多々あります。

## 業務マニュアルが無い場合の問題点

仕事の手順をその都度、それぞれの人が考えるため、ムダな時間を発生させる。また、その都度考えた手順は検証が難しいため、仕事のミスやモレ、遅れなどにつながりやすい

過去のよいノウハウが活かされていないため、仕事の効率が低い

過去に確立したよいノウハウが、いつの間にか忘れられたり、散逸してしまう。また、それを探すのにムダな時間がかかる

仕事の進め方が個人化されるため、会社や職場の方針に合わない仕事の進め方となる危険性がある

## (1) 業務マニュアルを作成する目的

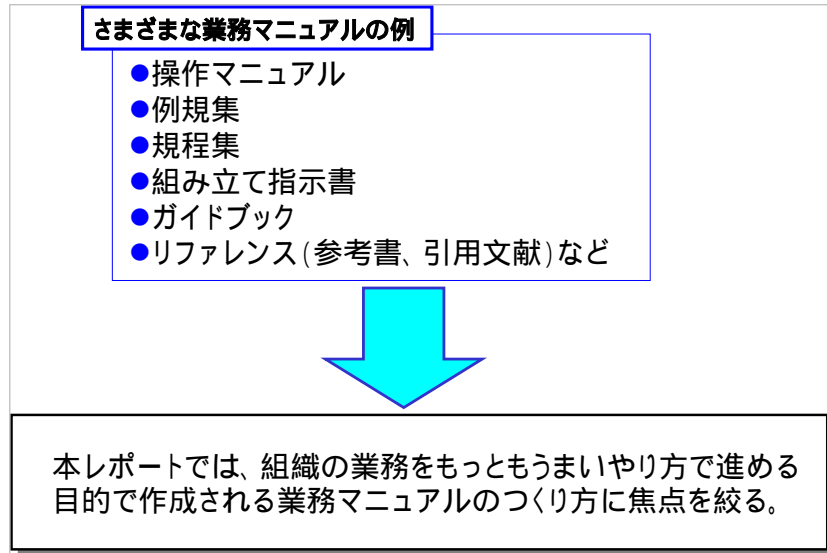
マニュアル作成の究極的な目的は、「経営効率の向上と顧客満足度の向上に貢献すること」といえます。マニュアルを活用してこの目的を達成するには、「課題解決とノウハウ集約」という具体的な目標をもってマニュアルの作成を進めなければなりません。

「課題解決とノウハウ集約」を正しくマニュアルに盛り込めれば、マニュアル化によって現状の業務・作業・サービスの質を向上させ、社員の生産性を向上させることができます。特にこれからの企業経営にとっては、退職によるノウハウの断絶、ISOやJ-SOX法導入といったグローバル基準への対応、コンプライアンスやモラル低下への対処など、早急かつ積極的な対策が求められています。そこではマニュアルの果たす役割は増すばかりです。

## (2) さまざまな業務マニュアルの例

企業経営において、作成されている業務マニュアルの例は、下記のとおりです。様々なマニュアルが作成され、社内で活用されています。

そこで、本レポートでは、本当に役に立つマニュアルの作り方について、解説していきます。



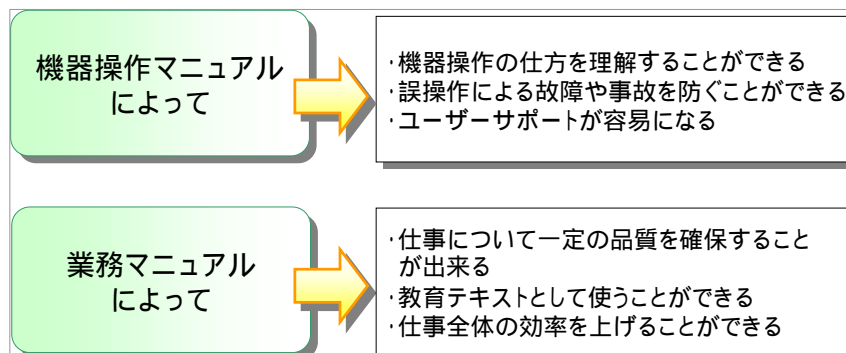
## 業務マニュアルで実現できること

### (1) 業務マニュアル作成の狙い

前項で説明したようにマニュアルがないとさまざまな問題が生じることとなります。このような問題を意識するようになれば、マニュアルをつくる必要性を感じるようになるのではないかと思います。

機器操作マニュアルの場合には、それがなければ機器の操作が出来ない訳ですし、誤った操作をされると機器を提供している会社も困ります。そのため、マニュアルの必要性を意識しやすいといえるでしょう。一方、業務マニュアルも、それがないと前項で説明したような問題が生じることとなります。マニュアルを作成することによって、様々な問題を解決することが可能になります。

## 業務マニュアルで実現できること



## (2) 業務マニュアルの活用は、業績向上に直結する

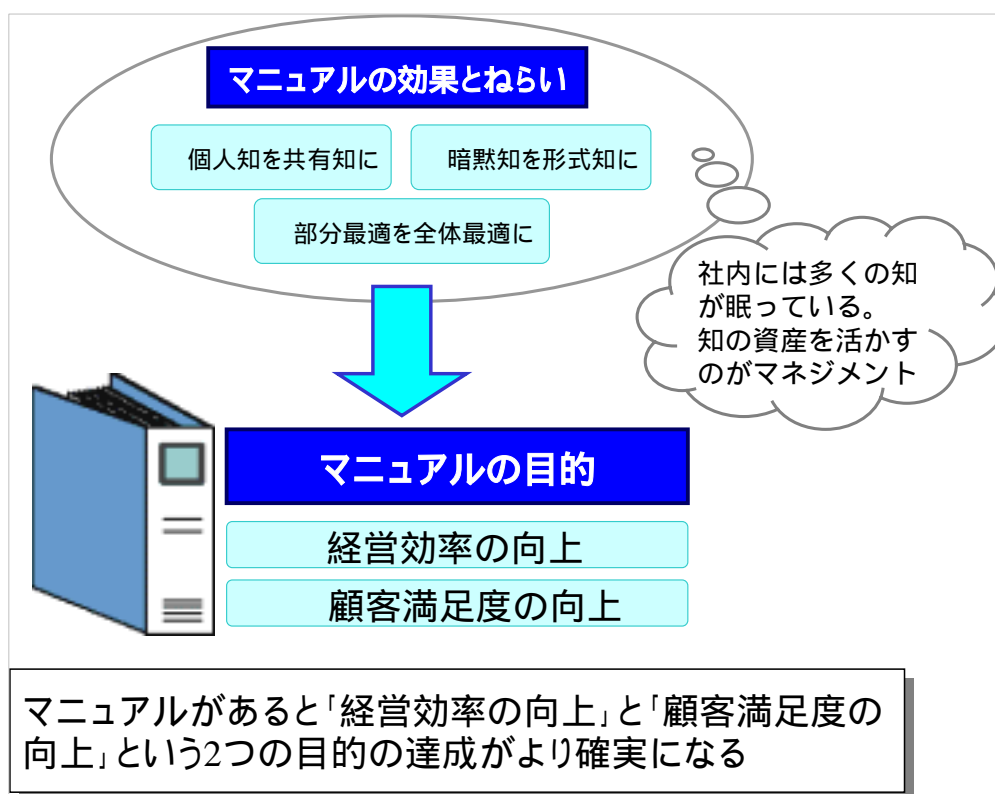
機器操作マニュアルの場合は、どちらかといえばトラブルを防止するといった受け身のものといえるかもしれません。これは、前述したようなマニュアルの必要性を認識しやすいということとも関係しているでしょう。

業務マニュアルの場合にも、そうした側面は確かにあります。トラブルが発生したためにその防止という受け身の姿勢からつくられることもあるでしょう。

しかし、業務マニュアルには、もっと積極的な意味合いがあります。トラブル防止という受け身の姿勢ではなく、仕事そのものの効率を向上させるということです。トラブル対応というよりも、仕事のやり方を標準化することで生産性を上げ、ひいては会社の業績を高めるという点にこそ業務マニュアルの本来の狙いがあります。

機器操作マニュアルは問題発生を防ぐ消極的なマニュアル、業務マニュアルは会社全体の生産性向上を図る積極的なマニュアルという違いがあります。

### マニュアルは経営目標を達成するためのマネジメント・ツール



## 2 | 業務マニュアルを作成するステップ

### マニュアルを作成する目的を明確にする

マニュアルは、明確な作成目的のもとに作成し、運用することが大切です。目的が不明確なマニュアルでは、活用しても仕事の成果を高める役割を期待できません。

一般的なマニュアル作成の目的は、下記のとおりです。

会社や職場の目的・目標達成のため  
情報や知恵の活用のため  
仕事（業務や作業）の効率化、質の向上のため  
顧客サービスの向上のため

更に、企業経営にマッチさせた具体的な目的としては、次のようなものがあります。

能力評価基準を明確にして、納得性を高める  
月次決算業務を迅速に完了させる  
途中入社社員に社内の最良のノウハウを教える  
人によるやり方のバラツキやムダを排除する  
人による仕事の出来映えに差があるので、品質の安定化を図る  
接客業務でのクレームを削減する

このように目的を明確にして、目的志向でマニュアルをつくるのが大切です。

マニュアルに期待するところは、マニュアルを使って作業・業務や改善を行ない、会社や職場の目標を達成することにあります。

したがって、マニュアルを作成するときには、マニュアルを使って仕事をするときの目標（目標項目と達成水準）を設定して進めるとよいでしょう。目標を明確にしないで作成したマニュアルを使って仕事をして、成果の達成がおぼつかなくなります。

### マニュアルの作成手順の決定

マニュアルの作成手順としては、2段階に分けて計画し、推進します。

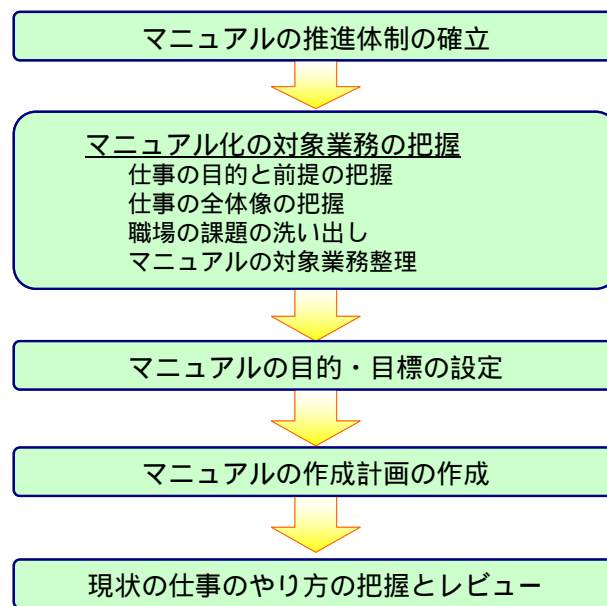
#### STEP 1 作成の準備

マニュアルの原稿執筆に着手する前の、マニュアル作成の体制づくりや、現状把握などの段階です。

#### STEP 2 マニュアル作成、執筆

マニュアル作成の原稿執筆の段階です。

## STEP 1 マニュアル作成準備の流れ



### 作成するマニュアルの決定方法

マニュアルが必要な業務は、仕事の整理をすることにより明らかになります。

仕事を行なうときの目的と前提を明確にすることにより、マニュアル化をする対象が決まります。

社内のニーズとしては、会社の経営理念、経営方針、年度経営目標や、職場の任務・役割、年度目的・目標などがあります。

マニュアルを作成するにあたっては、会社全体の仕事の仕組み・構成を明確にして、次に職場別の担当業務を明確にします

次いで、マニュアル化の重要度や緊急度に応じたマニュアル作成計画を立てます。

このような手順でマニュアル化を進めると、次のような点で効果があります。

マニュアルの優先度が明確になり、作成作業にムダがなくなる  
会社全体の仕事の仕組み・枠組みのなかで、個々のマニュアルの位置付けがされるので、マニュアルの内容が、全体最適志向で作成される

会社全体の仕事は、「経営機能 管理機能 単位業務 要素業務」のように順次分解して、把握していきます。

マニュアル化を計画する目的では、単位業務まで分解すれば通常は十分です。

この管理機能と会社の職制を結びつけると、会社の仕事と職場の仕事を整理できます。

## マニュアル作成のステップ

### (1) 会社の業務について知る

マニュアルを組織的に整備するためには業務調査は欠かせません。会社の中で、どんな業務が行なわれているかがわからない状況では、マニュアルをつくらうにもつくりようがないからです。

そこで、まず業務調査を行ない、各部門でどんな業務が行なわれているかを確認します。

業務調査のやり方には、各部門の担当者に担当している業務を書き出してもらう方法と、マニュアル作成担当者がヒアリングを実施する方法が考えられます。いずれの方法にも一長一短があります。

#### 業務調査表の例

業務調査表				
部門			担当	
毎日の仕事	週でする仕事	月単位の仕事	年単位の仕事 (同半期含む)	上司チェック

また、バラツキを少しでもなくすために、記入方法についても説明すべきです。

このとき、業務をどのように区分するかということがポイントになりますが、これは人事制度を構築する際の職務調査が参考になるでしょう。職務調査では「職務」「課業」「単位作業」というように区分されます。この関係は次の図のように示すことができます。

#### 業務の区分の仕方

職務	課業	単位作業
採用	採用計画の企画	各部門の採用人員計画の収集
		採用人員計画の立案
	採用事務	求人票の作成
		応募書類の整理

この場合の課業というのは、課業自体が目的を持っていて、それより細かく分割できないまとまり仕事のことをいいます。

課業の部分については規定で定め、仕事の細目である単位作業についてマニュアルを作成するという考え方になります。

## (2) マニュアル化する業務を抽出する

業務調査を行えば、会社内にどのような業務があるかを把握することができます。

これは業務一覧表のような形でまとめておくべきでしょう。この調査結果は、業務分掌規定を作成するような場合にも使えます。

では、どんな業務をマニュアル化すべきかということになりますが、現にトラブルやミスが頻発している業務であるとか、作業効率が悪い業務などについては優先的にマニュアルを作成すべきでしょう。

つまり、そうした観点からマニュアル化すべき業務を抽出することになります。

これは、業務調査によってリストアップされた業務一覧表にチェックしておけば、全体の構成が分かりやすくなります。

## (3) 体系的に整理する

業務一覧表をもとに、マニュアル化すべき業務を抽出したら、これを体系的に整理します。どの業務に、どんなマニュアルが作成されているか、俯瞰できるような形で整理しておきましょう。そうすれば、マニュアルの全体像が把握しやすくなりますので、重複やモレなどのチェックにも役立ちます。

合わせてマニュアル台帳も作成しておくべきです。台帳を作成する際は、管理するためのコードをマニュアルにつけておきます。マニュアル数が少なければマニュアル名だけでも管理は可能ですが、数が多くなってくるとマニュアル名だけの管理には限界があります。コード化することで管理が容易になります。

このとき、コード化するにあたってのルールを取り決めておきます。コードづけする場合のルールを明確にしておくということです。

一般的には「部門名」「マニュアルの種別」「作成年月」「マニュアルの連番」などによってコード化することが多いといえます。下記に、その一例を掲げます。

### マニュアルのコード化の例

業務分類 マニュアルコード	改定履歴 マニュアル名
H01-210810-01-00	採用マニュアル
H01-210810-02-00	・・・・・・・・

#### (4) マニュアルが使用される状況を把握する

マニュアル作成にあたっては、マニュアルが使用される状況についての理解も必要です。これが欠けていると、せっかくつくられたマニュアルも使われないということになるおそれがあります。実情を反映していないと、使いにくいものになってしまうのです。

まず「いつ使われるか」についてですが、これは業務の内容によって様々でしょう。

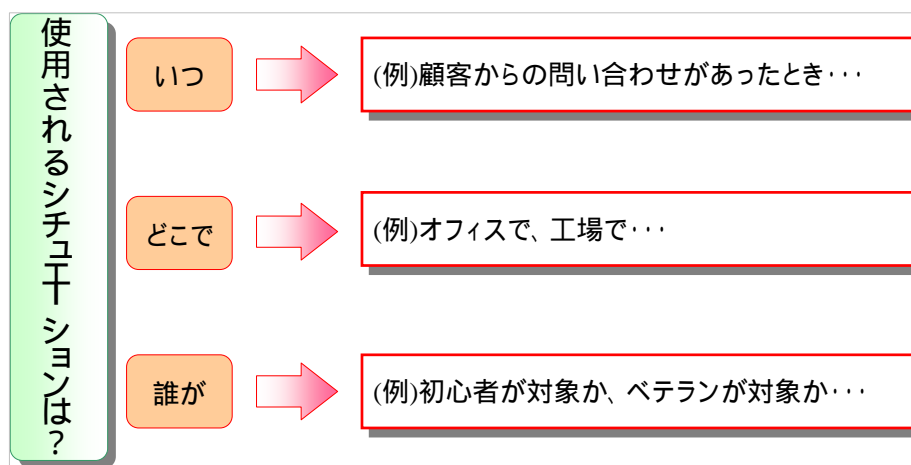
たとえば、事故発生対応マニュアルであれば、事故が発生したときに使うものということになりますし、問合せ対応マニュアルであれば、顧客からの問い合わせがあったときということになります。「使われる場所」は、オフィスが多いかもしれません。

しかし、オフィスに限られるというものではありません。社内でも工場ということもあるでしょうし、社外で使うこともあり得ます。

「誰が」使うかについては、マニュアル作成において特に留意すべき点です。使う人によってマニュアルに記載する内容にも違いが出てくるからです。

初心者向けであれば、まだ業務に精通していないでしょうから、詳しい説明が必要になります。一方、ベテランを対象にするのであれば、ポイントだけ説明しておけば事足りるかもしれません。

#### マニュアルが使用される状況を把握する



このように、実際にマニュアルを使用する人をイメージして作成することが、「使われるマニュアル」になるかどうかの分かれ目だといっても過言ではないでしょう。

いずれにしても、マニュアルが使われる状況を明確にイメージしておくことがマニュアル作成にあたっては重要だということです。

### 3 | 分かりやすいマニュアルを作成する

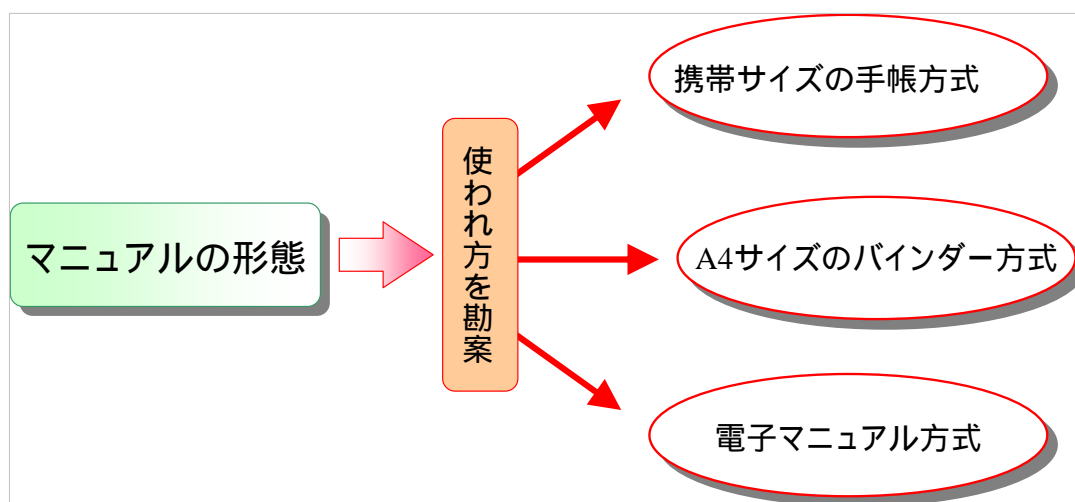
#### マニュアルの形態を考える

マニュアルに記載する内容は、業務によって違いがあります。また、使われ方もさまざまです。したがって、マニュアルの作成形態も、それに適したものである必要があります。

マニュアルを常に持ち歩かなければならないような場合には、手帳サイズで作成しておいたほうが便利です。たとえば、自動車の運転者に持たせるべき交通事故発生時の対応に関するマニュアルのようなものは、そうした形態が適しているといえます。

一方、事務処理マニュアルのようなものは、持ち歩く性格のものではないでしょうから、一般の書類と同じようにA4サイズでバインダーに綴じておいたほうが使いやすいはずで、最近では電子化されたマニュアルも増えてきています。コンピュータのマニュアルなどは、印刷したものより画面で確認しながら操作したほうが便利なこともあります。

#### マニュアルの形態は「使われ方」を考慮して決める



このように、マニュアルの形態も用途によっていろいろなものがあるといえます。一概に一定の形態に統一することが良いとはいえないのも事実です。

しかし、マニュアルの形態について何も取り決めていないと、それこそマニュアルの数ほどの形態が存在することになってしまいます。やはり、管理という側面から考えると、マニュアルについて一定の形態を定めておくべきです。

## レイアウトを工夫して読みやすく

マニュアルの書式をどのように構成するかも、記載する内容や用途によって違いがあります。業務によっては文章だけで説明できるものもあります。

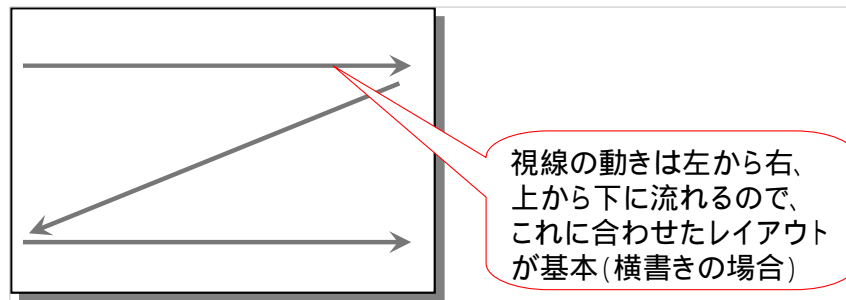
しかし、場合によっては図表やイラストなどで説明したほうがわかりやすいこともあります。また、業務の流れを示すのであればフローチャートが適しています。その他チェックリスト方式（例：入社書類のチェックリスト）というものも考えられます。

レイアウトを考えるうえで基本となる要素としては「見出し」「キャプション」「本文」「図表」「ページ番号」などがあります。これらを読みやすいように配置することが大事になります。

### (1) 視線の動きに沿ったレイアウトにする

人間の視線は、文章が横書きの場合は左から右へ、また上から下へというふうに流れます。レイアウトを検討するにあたっては、この性格を頭に入れておく必要があります。

#### 視線の動きを考慮する



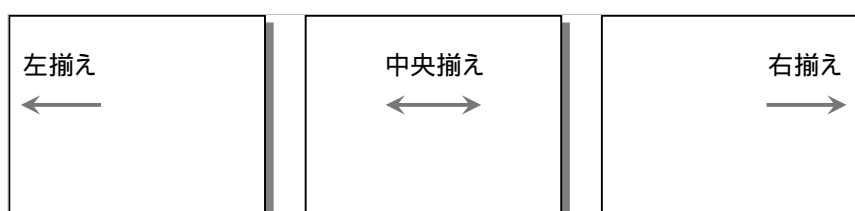
### (2) 読みやすい文字列配置にする

文字列をどのように配置するかも、読みやすくするうえでは重要です。

文字列の配置の方法としては左揃え、右揃え、中央揃え、インデント（字下げ）、均等割りなどがあります。これは文字列だけでなく、図表などの配置についても応用できます。

人間の自然な視線の動きに合わせるやり方の基本は、横書きならば左揃えということになります。一方、右揃えにすると文字列に変化をつけることができます。中央揃えはレイアウトに安定した印象を与えたいときなどに効果があります。

#### 視線の動きに合わせる

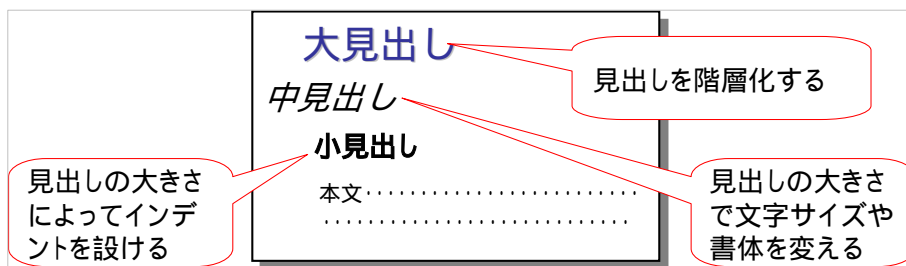


### (3) 見出しを階層化する

見出しを階層化することで読みやすくなります。

見出しの大きさによってインデント（字下げ）をすれば、文章の区切りがはっきりします。また、見出しの文字の大きさに変化をつけたり、記号をつけたりすれば、探している箇所を見つけやすくなります。

#### 見出しのレイアウトを工夫する

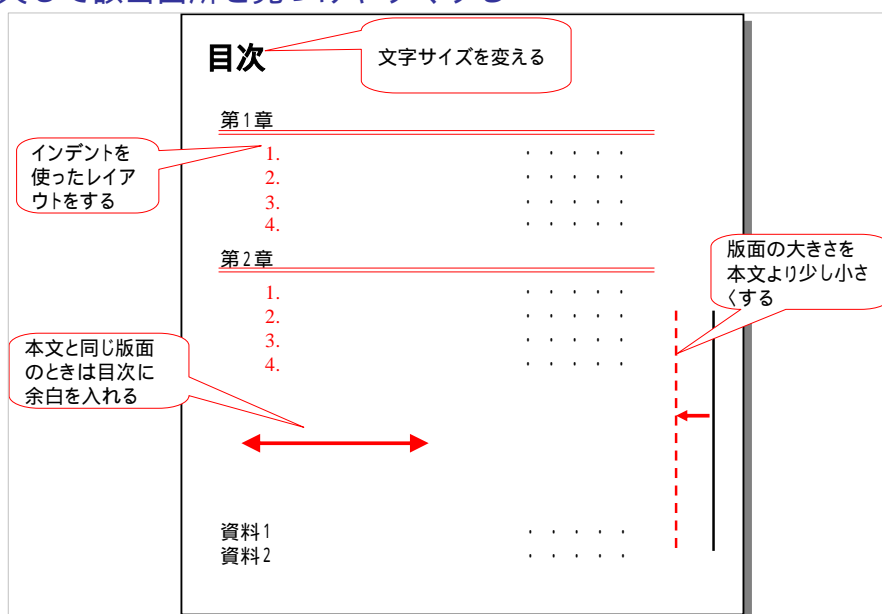


### (4) 目次には検索機能がある

目次は、マニュアル全体を概観するときに役立つものです。目次をみれば、マニュアル全体の内容をすばやく把握することができます。また、目次があれば、どこに何が書かれているかを容易に見つけ出すこともできます。つまり、検索機能もあるということになります。目次の作成にあたっては、文字サイズを変えたりインデントを使ったりして、目的の箇所を見つけやすいように工夫することも必要です。

なお、目次の版面を本文と同じ大きさにすると項目とページ番号との間が空きすぎることから、目次の版面を小さくするか本文と同じ大きさの版面であれば余白を入れて調整すればよいでしょう。

#### 目次にも工夫して該当箇所を見つけやすくする



## (5) フォームを標準化する

以上のように、マニュアルの形態を検討し、レイアウトや目次などについて読みやすくなる工夫をすることが大切です。ただし、作成担当者が個々に考えると、統一のとれないものになるおそれがあります。そこで、マニュアルの様式について一定のフォームを作成しておき、このフォームのなかでレイアウトを工夫してもらうようにするとよいでしょう。そのほうが使いやすいものになるでしょうし、新たにマニュアルを作成する場合にも、フォーム自体のデザインで悩むことはなくなります。

ただ、マニュアルの内容によっては、同じフォームでは対応しきれないケースもあるでしょうから、その場合は例外として別様式のフォームを使ってもよいことにしておきます。

### 基本フォーマットの例

業務名							
業務の目的							
作業のステップ				作業のポイント			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
文書管理 番号		作成者		承認者		発行日	

以上の内容を踏まえて、マニュアル作成を行っていきます。

次章からは、より具体的な業務別マニュアルの事例をご紹介します。

## 4 | 業務マニュアルの事例

### 受注力強化を目的とした「営業マニュアル」の例

営業活動において、成果を上げている人とそうでない人の違いに着目して、その原因を探ることが重要です。それを確認した上で、同じ行動をとらせるようにすれば、成果が上がる可能性が出てきます。

そのためのツールの一つが「営業マニュアル」です。

マニュアルを活用することで、営業担当者ごとの成果のバラツキを小さくすることができます。

営業マニュアル	顧客訪問	最終改訂：年 月 日
管理番号：01-01234-00-00		発行日：年 月 日

#### 1. 訪問計画の立案

営業活動を行うにあたっては、購入に見込みの程度等を判断したうえで、得意先ごとの訪問計画を立てるようにしてください。その際、訪問の頻度や面談所要時間についても検討するようにします。

#### 2. 訪問計画の立案

訪問先の計画を立てたら、一定期間における訪問予定表を作成します。訪問予定表の作成にあたっては次のような点に留意してください。

訪問予定表は、1ヵ月、1週間、1日の単位で作成すること。  
 訪問の順路は、重複や迂回は避け合理的なものになるようにすること。  
 訪問先別に時間を適切に配分すること。  
 訪問先と訪問時間には弾力性を持たせるようにすること。

#### 3. 訪問準備

訪問準備はくれぐれも怠らないようにしてください。いわゆる段取りということになります。その善し悪しが結果を左右することになるということを肝に銘じておいてください。訪問準備も顧客の種類によって違いがあります。

##### 新規顧客の場合

新規顧客の場合には、事前調査をきちんと行うようにします。会社概況（名称、所在地、代表者、業績の推移など）は的確に把握しておかなければなりません。また、アプローチの仕方や説得の方針、予想される対応への処し方、資料などをあらかじめ準備してください。

##### 既存顧客の場合

既存顧客については、これまでの取引状況を常に把握しておいてください。そのうえで、最近の実績や競合先の動向などについても調べておきます。なお、既存顧客を訪問する場合は、その目的を明確しておかなければなりません。たとえば、新商品の紹介であるとか、新しい企画の提案といったところです。また、訪問時の話題を収集しておくこと、社内関係者と連絡を取っておくこと、販促ツールを準備しておくことなども忘れてはなりません。

## サービスレベルの向上を目的とした「サービス業務マニュアル」の例

店頭接客マニュアルでは下記の例のような要素や、接客方法を把握・決定して、それに  
応じたマニュアル作成を行う必要があります。

また、要素や条件別の手順を定めたマニュアル作成を行う必要があります。

### 接客を対価とした場合のマニュアル作成について

ホテル・レストランなどでは、接客そのものが対価となるので、さらに詳細  
かつカスタマイズしたマニュアルが必要となります。

#### (例) レストランでの業務マニュアル

##### 1 お客様の入店

お客様の手をわずらわせず、内側から社員がドアを開ける  
予約状況を確認のうえ、あらかじめ座席を定め、スムーズに誘導する（お客様の組み合わせ、来店目的を考  
えて座席表を決定する）

##### 2 メニューの選定

全員にメニューを配るとともに、お客様皆さんと視線  
を合わせながら、本日のお勧めなどを説明する  
メニューの理解状況を確認し、英語やフランス語の難  
解なメニューについては口頭で補足説明する  
家族連れなどには、円滑にメニュー選定が進むよう、  
コースメニューのメリットを説明してお勧めする

##### 6 満席時の対応

満席で入れない場合は、その旨丁寧に謝罪するとともに  
、お待ちいただく時間の目処を伝える。お待ちすること  
をご了承いただけない場合は、系列店を紹介もしくは次  
回割引券を配布する  
混雑する曜日、時間帯などをホームページやリーフレッ  
トなどであらかじめ告知しておく

##### 7 顧客囲い込みについて

初めて来店いただいたお客様には「来店感謝カード」等  
をお渡しし、次回来店を促す。住所がわかる場合、接客担  
当スタッフがお礼状を作成する

## 技術伝承を目的とした「作業マニュアル」の例

工場などで行われる現業系の仕事は手順が明確です。決められた手順にもとづいて行われる定型的な業務が多いといえます。その分、マニュアル化しやすい分野といえるかもしれません。

そのような理由から、一般的に事務系の業務よりもマニュアル化が進んでいるといえます。

プレス作業マニュアル	作業にあたっての 確認事項	発行日： 年 月 日
管理番号：01-01234-00-00		最終改訂： 年 月 日

### 1. 作業の服装

必ず会社所定の作業服を着用し、安全靴をはいてください。  
作業服は身体にフィットさせてください。ほろこびや破れがあると、機械に巻き込まれる危険があります。  
作業にあたっては軍手を着用します。油を大量に使う場合には皮手を着用してください  
作業開始前にはヘルメットを着用してください。

### 2. 型具の準備と返却

第 工場の裏手に型具置き場があり、棚が設置されています。棚には場所および位置が表示されています。  
指示された作業に必要な型具は、班長の指示を受けここから運んでください。  
作業が終わった場合は、型具を取り外し元の棚に返却してください。

### 3. 材料の置き場所と材料の移動

材料は第 工場の倉庫に保管されています。  
材料はパレットに入っていますので、リフトを運んでください。  
材料が小さく軽量の場合は手動のリフト（ハンドパレットトラック）を使います。材料が重い場合にはフォークリフトを使ってください。  
フォークリフトが運転できないときは運転できる人に依頼してください。

### 4. 作業中の留意点

材料加工時においては、不良品が発生していないかどうかを適宜確認するようにしてください。  
作業中は作業に集中してください。みだりに持ち場を離れてはいけません。  
異常が発生した場合は班長に報告してください。  
機械の周辺は整理整頓し、乱雑にならないようにしてください。

### 5. 作業日報の記入

1日の作業が終了した場合は、日報に所定事項を記載してください。  
記載すべき事項、使用プレス機械、製品番号、完成量、不良数、などです。

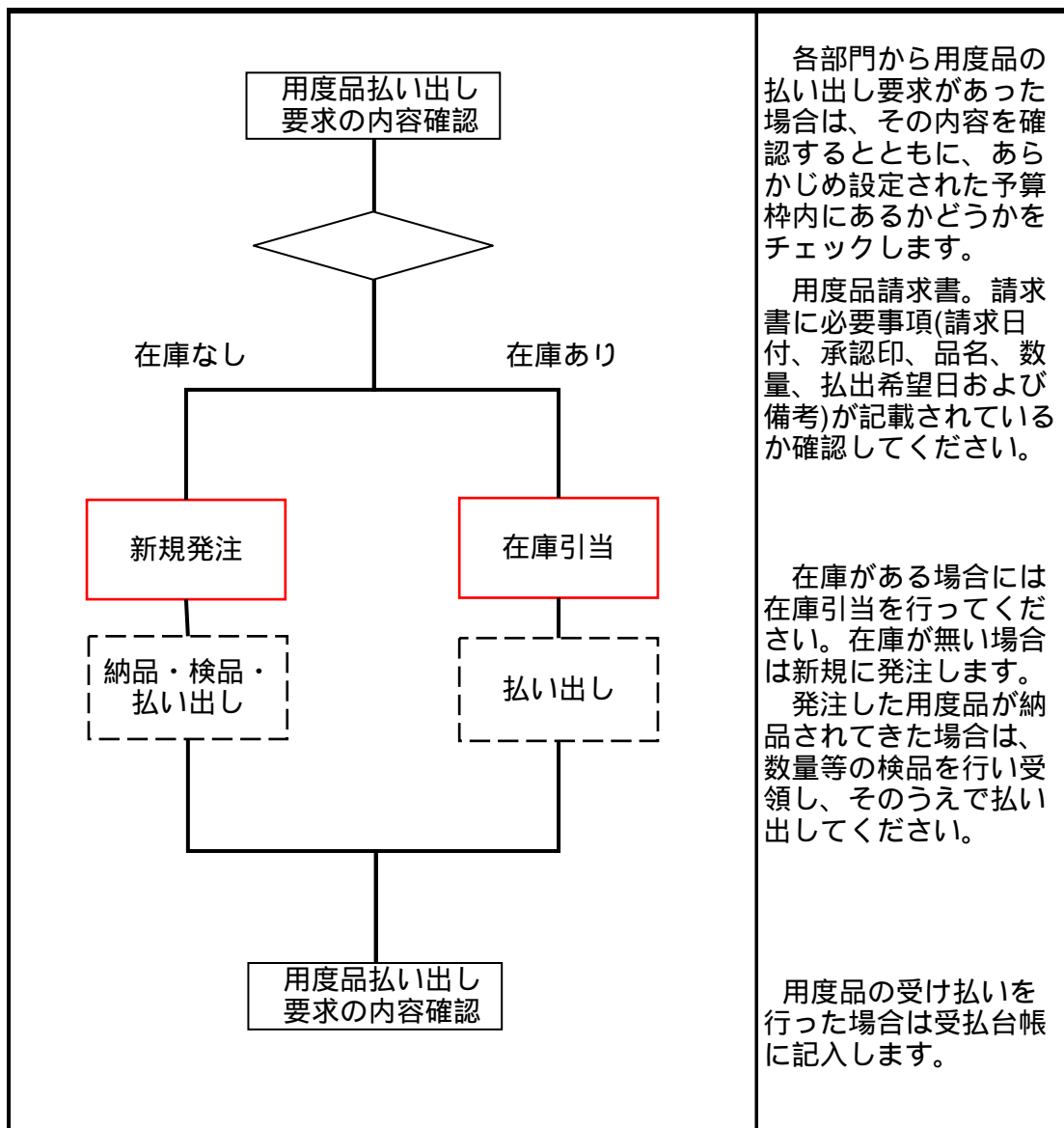
事務業務の効率化を目的とした「事務業務マニュアル」の例

事務系の仕事のやり方を標準化したら、これを目に見える形にしなければなりません。これは、手順を文章で記述すること、フローチャート化することが考えられます。

フローチャートで仕事の手順を示せば、仕事の流れを全体的な観点から俯瞰することができます。

そこで、標準化した事務の手順をフローチャートで明示するとともに、文章で補足的な説明を加えれば、より分かりやすいものになります。

用度品払出マニュアル	用度品受払フローチャート	発行日： 年 月 日
管理番号：01-01234-00-00		最終改訂： 年 月 日



各部門から用度品の払い出し要求があった場合は、その内容を確認するとともに、あらかじめ設定された予算枠内にあるかどうかをチェックします。

用度品請求書。請求書に必要事項(請求日付、承認印、品名、数量、払出希望日および備考)が記載されているか確認してください。

在庫がある場合には在庫引当を行ってください。在庫が無い場合は新規に発注します。

発注した用度品が納品されてきた場合は、数量等の検品を行い受領し、そのうえで払い出してください。

用度品の受け払いを行った場合は受払台帳に記入します。

< 参考文献 >

使える業務マニュアルのつくり方・活かし方

藤永 伸一 著 日本実表出版社

業務別 社内マニュアルのつくり方・活かし方

吉原 靖彦 著 株式会社中経出版

使える！活かせる！マニュアルのつくり方

株式会社日本能率協会コンサルティング 著

**企業経営情報レポート 6月号**

**業務品質の向上を図る！ 業務マニュアル作成のポイント**

---

【著 者】中川隆政税理士事務所

【発 行 者】中川 隆政

【発 行】中川隆政税理士事務所

福岡県春日市光町3丁目131番地

TEL : 092-502-5206 FAX : 092-502-5226

---

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

