

業務棚卸しシート & 業務改善提案書（見本）

△ これは架空の企業を題材にした見本です。

登場する「マルヨシ食品株式会社」は実在しません。社名・人物・数値はすべて、納品物の体裁と粒度をお見せするために作成した架空のものです。

実際の支援実績ではありません。

本書は、メニュー A（業務棚卸し＋改善提案）で納品する成果物の一部を抜粋したサンプルです。

- ・対象業務：受注処理（電話・FAX・メールの3経路）
- ・対象部署：営業事務（受注担当3名）
- ・調査方法：担当者3名への個別ヒアリング（各90分）＋実作業の同席観察（2日間）
- ・作成日：20XX年X月X日

第1部：業務棚卸しシート（抜粋）

実際の納品ではExcelファイルでお渡しします（1工程1行・フィルタと集計付き）。ここでは体裁をお見せするため、10工程を抜粋しています。

所要時間は同席観察時の計測値の書式で記載していますが、本見本の数値はすべて架空です。

No	工程	具体的にしていること	主な担当	3名でやり方が違う点	1件あたり所要時間 （計測）	属人度	引き継ぎ難易度	気づいた問題点
1	受注の受け取り（電話）	電話を受け、手元のメモ用紙に品名・数量・納期を書き取る	佐々木／田中	佐々木＝独自の略号でメモ、田中＝正式名称で書く、新人＝聞き取れず後から確認の電話をかけ直す	3～6分	高	高	メモ様式が決まっておらず、書いた本人しか読めない
2	受注の受け取り（FAX）	複合機から出力された注文書を回収し、日付順に仕分け	新人	仕分けの基準が明文化されていない（佐々木は納期順、新人は届いた順）	1～2分	低	低	回収が1日2回のため、午前着のFAXが夕方まで気付かれないことがある

No	工程	具体的にしていること	主な担当	3名でやり方が違う点	1件あたり所要時間 (計測)	属人度	引き継ぎ難易度	気づいた問題点
3	受注の受け取り（メール）	共有アドレスの受信箱を確認し、注文分を目視で選別	田中	処理済みの印が人によって違う（既読のみ／フォルダ移動／色分け）	2～4分	中	中	「誰が対応中か」が受信箱から判別できず、重複対応が月数回発生
4	内容の確認・不備の判断	品番・数量・納期・単価の妥当性を確認し、不明点を洗い出す	佐々木	佐々木は経験で「この客はこの品番の言い換えをする」と補正できるが、他2名はできない	2～8分	最高	最高	判断基準が佐々木さんの記憶のみに存在。ここが最大の属人化ポイント
5	得意先への確認連絡	不備・欠品・納期調整について電話またはメールで確認	佐々木／田中	連絡手段の選び方が人により異なる（佐々木は電話優先、田中はメール優先）	5～15分	高	中	確認内容と回答が記録に残らず、後から経緯を追えない
6	販売管理システムへの入力	受注伝票を新規登録（得意先コード・品番・数量・納期）	3名	入力の順序と、備考欄の使い方が3名とも異なる	4～7分	中	中	備考欄が自由記述のため、検索も集計もできない状態
7	Excel 受注一覧への転記	販売管理システムと同じ内容を、共有 Excel に手入力	3名	新人は転記を忘れることがある／佐々木は独自の色分けを付ける	2～3分	中	中	システムと Excel への二重入力。どちらが正かの取り決めがない
8	出荷指示の作成・回付	出荷指示書を印刷し、倉庫へ手渡しまたは社内チャットで連絡	田中／新人	手渡しとチャットが混在。急ぎ分の伝え方が人により違う	3～5分	中	中	倉庫側に「どれが最新か」が分からない事故が発生している
9	変更・キャンセル対応	受注後の数量変更・キャンセルを各所に反映	佐々木	修正すべき箇所（システム・Excel・出荷指示・倉庫連絡）の順番が佐々木さんの手順のみ	6～20分	最高	最高	反映漏れが起きやすく、実際に月1～2件の出荷ミスにつながっている
10	当日分の締め・照合	一日の受注件数を Excel とシステムで突き合わせ	佐々木	佐々木のみが実施。他2名は手順を知らない	10～15分	最高	最高	この工程が止まると、翌日まで差異に気付けない

棚卸しの集計（抜粋）

- ・総工程数：10 工程（本抜粋）／実際の納品では受注処理全体で 28 工程を記載
- ・属人度「最高」の工程：3 工程（No.4・9・10）。**いずれも佐々木さん 1 名に依存**
- ・1 件あたり合計所要時間：おおむね 38～85 分（不備・変更の有無で大きく変動）
- ・3 名でやり方が異なる工程：8／10 工程

第 2 部：業務改善提案書（抜粋）

1. 現状の整理

棚卸しの結果、受注処理は 10 工程（全体では 28 工程）に分解できました。そのうち **8 工程で担当者 3 名のやり方が異なっています**。

特筆すべきは、時間のかかっている工程と、リスクの高い工程が一致していないことです。時間で見れば「得意先への確認連絡」（5～15 分）が最も長い工程ですが、ここは属人度が中程度で、やり方を決めれば誰でも担えます。

一方、**No.4（内容の確認・不備の判断）、No.9（変更・キャンセル対応）、No.10（締め・照合）の 3 工程は、佐々木さん以外に実行できる人がいません**。これらは合計しても 1 日あたり 1 時間程度で、作業量としては大きくありません。しかし、この 3 工程が止まれば受注業務そのものが止まります。

2. 問題の構造

御社の課題は「受注処理に時間がかかっていること」ではありません。「**手順が佐々木さん一人の頭の中にあり、外に出ていないこと**」です。

この構造は 3 つの事実から確認できます。

1. マニュアルが 5 年前で止まっており、システム画面と一致しないため、誰も参照していない
2. 判断（No.4）の基準が言語化されておらず、佐々木さんの経験としてしか存在しない
3. 「引き継ぎ資料を作っておいて」という依頼が止まっているのは、**書く意欲の問題ではなく、書く対象が整理されていないため**

したがって、作業を速くする施策（人を増やす・入力を自動化する）を先に打っても、**佐々木さんの退職時にリスクは残ります**。半年という期限を踏まえれば、最初に着手すべきは「頭の中にあるものを外に出す」ことです。

3. 打ち手の優先順位

第1 優先：No.4・9・10 の手順書化（着手：即時／期間 6 週間）

理由は単純で、**佐々木さんが在籍している間にしかできない**からです。他の施策はいつでも着手できますが、これだけは期限があります。佐々木さんに書かせるのではなく、実作業に同席して聞き取り、こちらで文章に起こし、佐々木さんには確認だけをしていただく形にします。

第2 優先：判断の分岐を一覧にする（第 4 週～／期間 4 週間）

No.4 で佐々木さんが行っている補正（得意先ごとの言い換え・慣習）を、得意先別の対応表として 1 枚にまとめます。既存の共有フォルダに Excel で置きます。

第3 優先：担当 3 名のやり方の統一（第 8 週～／期間 4 週間）

No.1（電話メモ）と No.6（備考欄）の書式を 1 つに決めます。3 名の現行のやり方を並べて、**どれが正しいかではなく、どれが一番引き継ぎやすいか**で選びます。

第4 優先：二重入力（No.7）の整理（第 12 週～）

システムと Excel のどちらを正とするかを決めます。**優先順位を最後にしたのは、手順が固まる前に入力先を変えると、混乱が上乗せされるためです。**

4. 効果の測り方

着手前に、以下の 3 つを計測して基準値として記録します。**測り方を先に決めてから着手します。**

指標	測り方	現状値（着手前計測）	3 ヶ月後の目標
佐々木さん依存工程の数	「佐々木さんしかできない」と 3 名全員が答えた工程の数	3 工程	0 工程
佐々木さんへの問い合わせ回数	田中さん・新人が佐々木さんに手順を尋ねた回数（1 週間・正の字で記録）	週 27 回	週 10 回以下
受注 1 件あたりの処理時間	田中さん・新人の受注 20 件をストップウォッチで計測した中央値	52 分	45 分以下

計測は**紙に正の字を書く方法**で行います。集計の仕組みを新たに作ることは、それ自体が新しい業務になるためです。

5. やらないこと（明示）

・**新しいツール・システムは導入しません。** 販売管理システム・Excel・共有フォルダ・社内チャットの範囲で完結させます。理由は、ツールの操作習得が新たな属人化を生むためです。5 年前のマニュアルが使われなくなった経緯と同じことが起きます。

- ・販売管理システムの入替・改修は提案しません。 十数年分の運用が積み上がっており、入替の影響は受注処理の範囲を超えます。
- ・全自動化はしません。 No.4（不備の判断）と No.5（得意先への確認）は、人が判断する工程として残します。得意先ごとの事情を読む判断は、手順書で支援はできても、置き換えるべきではないと考えます。手順書の役割は「佐々木さんの判断を、他の人が再現できるようにすること」であって、判断をなくすことではありません。
- ・担当者の増員は提案しません。 現状は人手不足ではなく、手順が共有されていない状態です。

6. 効果が出なかった場合の判断基準（元に戻す線）

改善は必ず成功するとは限りません。着手前に「戻す線」を決めておきます。

判定日：着手から 3 ヶ月後（第 12 週の週末）

以下のいずれかに該当した場合、その施策を中止し、着手前のやり方に戻します。

1. 受注 1 件あたりの処理時間が、着手前（52 分）より長くなっている

→ 新しい手順が現場に合っていないと判断します。

1. 佐々木さんへの問い合わせ回数が、着手前（週 27 回）から 2 割以上減っていない（＝週 22 回を上回る）

→ 手順書が読まれていない、または使えないものになっていると判断します。

1. 受注ミス（誤出荷・反映漏れ）の件数が、着手前の月平均（1.5 件）を上回った

→ 移行に伴う混乱が、改善効果を上回っていると判断します。

戻す場合に備え、着手前の状態（Excel の様式・入カルール・現行の運用メモ）を共有フォルダ内に「移行前」フォルダとして保管し、3 ヶ月間削除しません。戻す作業は当方で
行い、追加費用はいただきません。

なお、1～3 のいずれにも該当せず、かつ「佐々木さん依存工程が 0」に到達していない場合は、中止ではなく **期間を 6 週間延長**して継続します。

この見本について

- ・実際の納品では、業務棚卸しシートは Excel（1 業務 1 シート・全 28 工程）、業務改善提案書は Word および PDF（10～15 ページ）でお渡しします。
- ・本書は、提案書のうち第 1 章～第 6 章の要点を抜粋したもので、実際の納品物では各章に工程別の詳細・ヒアリング記録の要約・週次の実施スケジュール表が加わります。

・繰り返しのなりますが、**マルヨシ食品株式会社**は架空の企業であり、記載された数値・人物・経緯はすべて見本用に作成したものです。