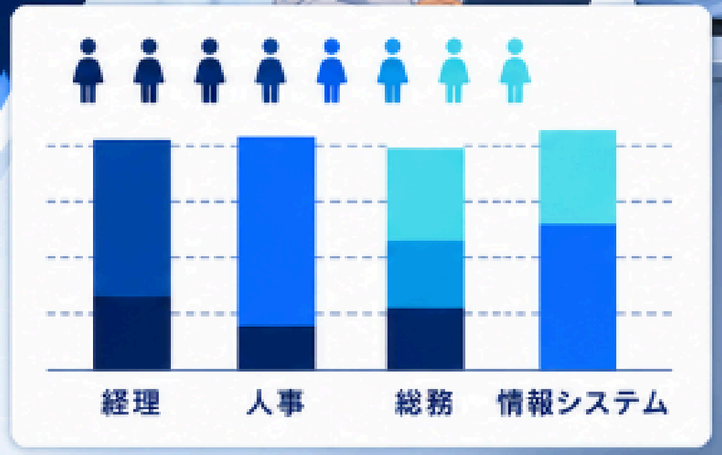
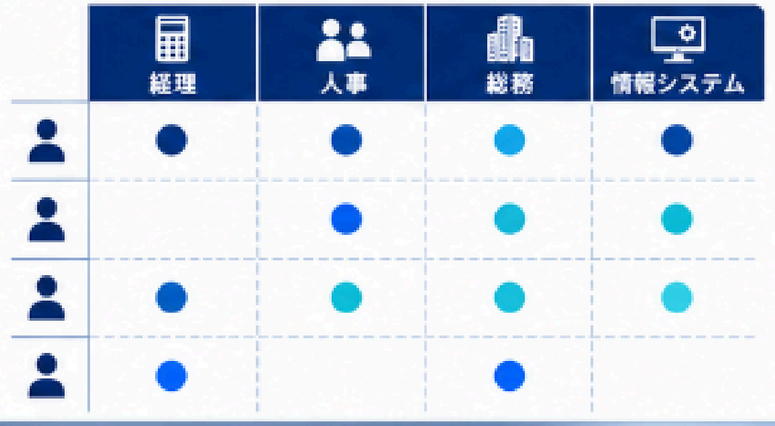
バックオフィスの適正人員と業務分担

業務量の可視化・業務分類・RACIによる役割設計で、増員を判断する前に整理すべき論点を体系化する







Start Challenge Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Start Challenge Consulting co., ltd.

2026年8月　第1版

Confidential
無断転載・二次配布を禁じます

はじめに｜人員不足は採用だけでは解消しない

バックオフィスの負荷は、業務量の増加と属人化が同時に進むことで生じる。業務量を測らずに増員しても、一部の担当者への集中は解消されない。

背景

事業成長・法改正対応・多拠点化により管理業務は増え続ける一方、バックオフィスの人員は据え置かれやすい。

業務量が測定されていないため、増員の必要性を客観的な数値で説明できない。

採用だけでは解決しない理由

業務が属人化した状態で人を増やすと、教育・確認・調整の工数が新たに発生する。

手順と責任の境界が定義されていない限り、特定の担当者への集中は残り続ける。

本資料で分かること

- 適正人員の算出式と前提条件
- 業務量を可視化する記録項目
- 業務の4分類とRACIによる分担設計
- 90日で進める改善手順とKPI

本資料の結論

人員判断の前に、業務の廃止・標準化・自動化・外注化を実施し、業務量と責任の境界を数値で示す。

事実：本資料の構成／解釈：人員不足は業務量の増加と属人化の同時進行によって生じる／提案：業務の整理を増員判断より先に行う

バックオフィスで起きやすい5つの問題

問題の本質は「人が足りない」ことではなく、業務量が測られておらず、責任の境界と代替手段が決まっていないことにある。

問題 01

業務が一部の担当者に集中している

総務・経理・労務を1人が兼務し、残業と精神的負荷が特定の個人に偏る。

問題 02

人員の適正が判断できない

業務量が測定されていないため、増員の可否を客観的な根拠で示せない。

問題 03

部門間で重複と押し付けが起きる

業務範囲が曖昧で、二重入力・同一台帳の二重管理が発生する。

問題 04

繁忙期と通常期の差が大きい

月末月初・決算期・年末調整期に負荷が集中し、平常時と乖離する。

問題 05

担当者が休むと業務が止まる

休暇・退職時に代替できる人がおらず、支払・給与などが停止する。

事実：管理部門で頻出する5事象／解釈：いずれも「業務量の可視化」と「役割定義」の不在に帰着する

「適正人員」とは何か

適正人員は社員数の比較では決まらない。業務量・難易度・頻度・リスクを踏まえ、外注・派遣・システム・生成AIを含めた総体として設計する。

よくある判断（As-Is）

- 「従業員○人につき担当者1人」
- 他社・同業の人数との比較
- 前年の人員をそのまま踏襲

→ 業務量と難易度が反映されず、増員後も負荷の偏りが残る

① 業務量

年間の総処理時間（件数 × 1回の作業時間）

② 難易度

定型・判断・専門のどれに当たるか

③ 頻度

毎日・毎月・年次・随時のいずれか

④ リスク

ミス発生時の影響度（低・中・高）

設計対象は正社員だけではない

正社員 ／ 派遣社員 ／ 外部委託 ／ システム ／ 生成AI の組み合わせで必要業務量を満たす設計とする。各手段が担える業務区分はP10で整理する。

出発点は、現在人員と必要人員の差（ギャップ）を数値で可視化すること。

事実：判断要素の4項目／提案：正社員以外の手段を含めて必要業務量を設計し、現在人員との差を明示する

適正人員を算出する基本式

必要人員は年間総業務時間を1人当たりの実働可能時間で割って求める。非稼働時間と突発対応を織り込まない算定は、必ず不足する。

必要人員 ＝ 年間総業務時間 ÷ 1人当たりの実働可能時間

※ 時間の単位は年間で統一する（月次で算定する場合は繁忙期を含む複数月で平均を取る）

01 非稼働時間

会議・教育・休暇は実働可能時間から除外する

02 繁忙期の増加

月末月初・決算・年末調整の業務量の山

03 突発対応

障害・監査・想定外の問い合わせへの対応

04 チェック・承認

確認・承認・差し戻しに要する時間

05 制度変更対応

法改正・監査対応に伴う一時的な工数

06 改善に使う時間

標準化・自動化・マニュアル整備の時間

算定例（仮定値） 年間所定労働 2,000時間 − 非稼働20% ＝ 実働可能 約1,600時間／人。
年間総業務時間 8,000時間 ÷ 1,600時間 ＝ 必要人員 5.0人（現在人員4名なら1.0人分のギャップ）。

事実：算式の構造と考慮6項目／仮説：算定例の数値は仮定値（自社の勤怠・工数データで置き換える）

業務量を可視化する方法

業務単位で9項目を記録すると、総業務時間・繁忙期の山・属人化業務が同一の表から特定できる。

項目	内容
業務名	給与計算、請求書処理、入退社手続きなど
担当部署・担当者	現在の責任者と実務担当者
発生頻度	毎日／毎月／年次／随時
1回の作業時間	平均的な処理時間（分）
処理件数	月間・年間の件数
難易度	定型／判断／専門
繁忙期	業務が集中する時期
属人化度	他の人が代替できるか（可／条件付き／不可）
ミスの影響	低／中／高

総業務時間の求め方

年間件数 × 1回の作業時間 ＝ 業務別の年間時間

これを全業務で合計したものが、P5の「年間総業務時間」となる。

記録時の留意点

・粒度は「1業務＝30分以上」を目安に揃える
・繁忙期は通常月と分けて記録する
・確認・承認・差し戻しも1業務として計上する
・記録は2〜4週間の実測で開始する

事実：記録項目9種／解釈：同一表から総業務時間・繁忙期・属人化を同時に把握できる／提案：まず2〜4週間の実測から着手する

部門別に見る人員配置の判断軸

人員は従業員数ではなく、部門ごとの業務量ドライバー（件数）と複雑性の組み合わせで判断する。

部門	業務量ドライバー（件数で測る指標）	複雑性を高める要因
経理	取引件数、請求書数、決算負荷	拠点別会計、消費税区分、月次決算の早期化
人事	従業員数、採用人数、評価制度の運用	複数等級制度、評価回数、育成施策の本数
労務	入退社件数、給与計算、勤怠管理	雇用形態の多様性、変形労働時間制、社会保険手続
総務	拠点数、契約書数、設備管理	拠点の地理的分散、備品・車両・鍵の管理範囲
法務	契約件数、事業リスク、専門性	新規事業の類型、海外取引、係争案件の有無
情報システム	端末数、利用システム数、問い合わせ件数	SaaS本数、権限管理、セキュリティ要件

留意点

「従業員○人につき担当者1人」という基準だけでは判断しない。同じ従業員数でも、拠点数・雇用形態の種類・利用システム数が増えれば必要工数は増加する。

事実：部門別の業務量ドライバー／解釈：従業員数比は複雑性を反映しないため、件数指標との併用が必要

業務を4種類に分類する

業務を定型・判断・専門・戦略に分けると、担い手を変えられる業務と社内で担うべき業務が分離できる。

業務区分	特徴	対応方針	具体例
定型・反復業務	手順が決まっており、判断を要しない	**自動化・外注**	データ入力、請求書発行、勤怠の締め処理
判断業務	社内ルールに基づく可否判断が必要	**標準化・権限移譲**	経費の承認、規程の適用判断、例外処理
専門業務	法律・税務・労務などの専門知識を要する	**専門人材・外部専門家**	税務申告、就業規則改定、契約審査
戦略業務	経営判断・制度設計に関わる	**社内責任者が担当**	人事制度設計、体制設計、投資判断

設計の順序

定型業務を自動化・外注で外し、判断業務を標準化して権限移譲する。
その結果として空いた時間を、専門業務と戦略業務に再配分する。

事実：4区分の定義と対応方針／提案：定型・判断業務の担い手を先に変え、専門・戦略業務へ時間を再配分する

業務分担を設計するRACIの考え方

「誰がやるのか（R）」と「誰が決めるのか（A）」を業務単位で分離すると、承認の滞留と責任の空白が解消される。

R｜実行責任者

実務を手を動かして行う担当者。
複数人でも可。

A｜最終責任者

承認し結果に責任を持つ者。
必ず1業務1名に限定する。

C｜相談先

判断前に意見を求める相手。
専門家・関係部門など。

I｜報告先

結果を知らせる相手。
判断には関与しない。

記載例｜バックオフィス業務のRACI

業務	R（実行）	A（承認）	C（相談）	I（報告）
給与計算	労務担当	管理部長	社会保険労務士	経営者
請求書処理・支払	経理担当	管理部長	—	各部門長
契約書レビュー	総務担当	経営者	顧問弁護士	依頼部門
アカウント権限付与	情シス担当	管理部長	—	申請部門

事実：RACIの4区分／提案：Aを1業務1名に限定し、CとIを分けて承認経路を短縮する／※記載例は例示（仮定値）

正社員・派遣・外注・システムの使い分け

正社員は判断・改善・部門調整に集中させ、定型業務は派遣・外注・システム・生成AIへ移す。担い手ごとに適する業務区分は明確に異なる。

正社員	派遣社員	外部委託	システム	生成AI
判断業務 業務改善・標準化 部門間の調整 制度設計	一定期間の定型業務 繁忙期の増加分 欠員時の一時補完	専門業務 標準化された定型業務 給与計算・記帳代行 申告・登記手続	データ入力・連携 集計・レポート出力 期限通知・アラート データ照合	文書・案文の作成 問い合わせの一次対応 情報整理・要約 マニュアル草案
代替が難しい業務に限定し、定型業務を抱えさせない。	手順書がある業務に限る。引継ぎ工数を事前に見込む。	窓口担当と確認手順を社内に残すことが前提。	再入力の排除効果が最も大きい。まず連携から着手する。	出力は必ず人が確認する。機密情報の取扱方針を先に定める。

移管の前提は「手順が文書化されていること」。標準化されていない業務は、外注・自動化のいずれも成立しない。

事実：5つの担い手と適する業務／提案：標準化を移管の前提条件とし、正社員は判断・改善・調整に配置する

人員不足の前に見直すべき業務

増員判断の前に「やめる・減らす・重複を外す」を実施する。廃止と削減は追加コストを伴わずに総業務時間を減らせる唯一の手段である。

見直しの優先順位（効果 × 難易度）

効果	実現難易度：易	実現難易度：難
効果大	**最優先 ①** 廃止できる業務／利用されていない資料・レポート	**次に着手 ②** システムから取得できる情報の再入力の排除
効果小	**並行実施 ③** 回数を減らせる業務／承認者を減らせる業務	**中期検討 ④** 他部署と重複している業務の統合（調整を要する）

業務ごとに確認する6つの問い

01 この業務をやめた場合、誰が困るか

02 実施回数（毎週→隔週など）を減らせるか

03 承認者を3名から1名に減らせないか

04 他部署が同じ台帳を管理していないか

05 システム出力を手で再入力していないか

06 その資料は実際に読まれ、使われているか

事実：見直し対象6分類／解釈：廃止・回数削減は追加コストなしで総業務時間を減らせる／提案：効果大・難易度易から着手する

業務分担の改善事例（モデルケース）

1人に集中していた総務・経理・労務を、定型業務の移管と承認の集約で再配分する。増員なしで作業時間と属人化リスクを同時に下げられる。

改善前（As-Is）

・1人の管理担当者に総務・経理・労務が集中
・月末月初に残業が偏る
・担当者不在時に支払・給与処理が停止
・手順が文書化されておらず代替不可

課題　業務量が測られていないため、増員の必要性を説明できず、リスクが放置されていた

改善後（To-Be）

・定型業務（データ入力・記帳・請求書処理）を事務担当者と外注先へ移管
・承認業務を管理責任者へ集約し、承認者を3名から1名に削減
・主要業務のマニュアルを整備し、代替担当者を各業務に1名設定
・データ入力と期限通知をシステムで自動化

正社員の担当範囲を「判断・改善・部門調整」に限定し、繁忙期の負荷を平準化

効果例①　作業時間

▲30% 月間作業時間（仮定値）

効果例②　残業

月末残業の平準化

効果例③　リスク

属人化リスクの低減

仮説：本事例は説明のためのモデルケースであり、効果例の数値は仮定値／提案：自社の工数実測値に置き換えて試算する

適正人員を判断するKPI

負荷量・品質・構造の3系統でKPIを持つと、増員の必要性と改善の進捗を同じ指標で説明できる。

① 負荷量（人員判断の根拠）

指標	目安
1人当たり月間業務時間	実働可能時間内
残業時間	月20時間以内（仮定値）
処理件数	前年同月比で把握
1件当たり処理時間	継続的に短縮

② 品質（ミス・遅延）

指標	目安
差し戻し件数	減少傾向
ミス件数	影響度「高」はゼロ
期限遵守率	100%を維持
再作業に要した時間	総時間の5%以内（仮定値）

③ 構造（改善の進捗）

指標	目安
属人化業務数	代替者ゼロの業務をゼロへ
自動化・外注化率	定型業務のうちの比率
改善に使えた時間	総時間の5〜10%（仮定値）
マニュアル整備率	主要業務は100%

運用ルール

月次で①②を確認し、四半期で③を確認する。①が実働可能時間を継続して超え、かつ③の改善余地が乏しい場合に限り、増員を検討する。

増員判断の条件：①負荷量の超過が継続 ＋ ③構造改善の余地がない。この2条件を満たしたときに増員を提案する。

事実：KPI3系統の指標一覧／仮説：「目安」欄の数値は仮定値（自社の実績に基づき設定する）／提案：増員は2条件の充足を前提とする

90日で進める改善ステップ

現状把握（30日）→再設計（30日）→実行と検証（30日）の3段階で進める。最初の30日は測ることに専念し、施策の判断は行わない。

フェーズ／主な作業	1〜30日目	31〜60日目	61〜90日目
STEP 1　現状把握 業務一覧の作成／工数と担当者の調査／繁忙期・属人化業務の特定	実測・棚卸（2〜4週間）		
STEP 2　再設計 業務の廃止・削減・標準化／RACIによる役割整理／内製・外注・自動化の判断		設計・意思決定	
STEP 3　実行と検証 新しい業務分担の試行／KPIによる効果測定／人員配置と役割の再調整			試行・運用移行

M1｜30日：業務一覧と総業務時間の確定

M2｜60日：分担案と移管方針の承認

M3｜90日：KPIで効果を検証

事実：3フェーズの作業内容とマイルストーン／提案：最初の30日は測定に専念し、施策判断は31日目以降に行う

チェックリストとまとめ

8項目のうち未達の項目が、増員検討より先に着手すべき論点である。すべて満たしたうえで、なお負荷が超過する場合に増員を判断する。

自己点検チェックリスト（該当する項目に✓）	
☐ 全業務の担当者と工数を把握している	☐ 廃止・削減できる業務を検討している
☐ 繁忙期を含めた業務量を計算している	☐ 外注・自動化できる業務を分類している
☐ 実行者（R）と承認者（A）が明確になっている	☐ 欠員時の代替担当者を決めている
☐ 特定の担当者しかできない業務を把握している	☐ 定期的に人員配置を見直している

まとめ

適正人員は、現在の業務をそのまま維持して算出するのではなく、業務の廃止・標準化・自動化・外注化を行ったうえで判断する。
人を増やす前に業務と責任の境界を整理することが、無理のないバックオフィス体制づくりにつながる。

提案：未達項目を90日ステップ（P14）の該当フェーズに割り当て、KPI（P13）で進捗を確認する

Contact

お問い合わせ

業務量の可視化、業務分担の再設計、適正人員の算定について、個別のご相談を承ります。

お問い合わせ先

会社名	**Start Challenge Consulting co., ltd.**
メールアドレス	**nfo@startchg.com**
担当	**平出**

お問い合わせの際は、対象部門・従業員規模・現在の課題を添えてご連絡ください。

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

次のステップ

まずはP15のチェックリストで自己点検を行い、未達の項目を90日ステップ（P14）に割り当てることから着手してください。

Confidential ／ 本資料の無断転載・二次配布を禁じます