前任者のExcelが ブラックボックス化 したときの整理方法



壊さず、止めず、属人化を解消するExcel引き継ぎガイド

対象：経理・人事・総務・営業事務・情報システム担当者

Start Challenge Consulting co., ltd. ／ 発行日：2026年8月21日 ／ Confidential — 社内限り

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

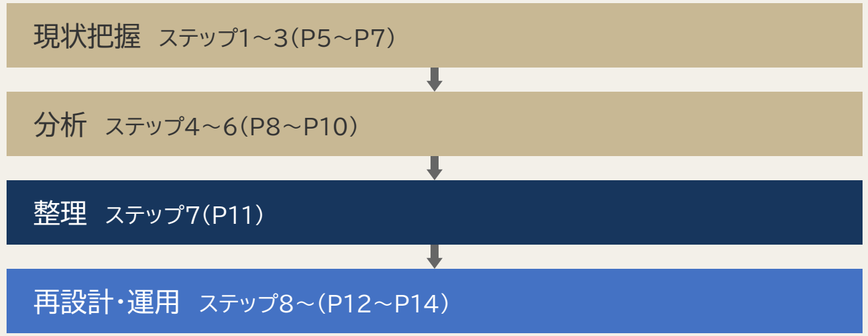
「誰も仕組みを説明できないExcel」がありませんか？

担当者の交代で失われるのは「操作方法」ではなく「業務ルールそのもの」であり、いきなり作り直すと必要な例外処理が抜け落ちる。業務を止めないために、現状把握から順に進める。

現場で起きている状態

- 前任者が退職し、計算ロジックを確認できない
- 数式を変更すると、どこに影響するのか分からない
- 毎月の更新方法が担当者の記憶に頼っている
- 外部ファイルや別シートとの関係を把握できない
- エラーが出ても、とりあえず手作業で修正している

整理の順序（本資料の構成）



ブラックボックス化したExcelをいきなり作り直すのではなく、業務を止めないように「現状把握 → 分析 → 整理 → 再設計」の順で進めることが重要です。

注記：事実＝ブラックボックス化した際に現場で確認される典型的な状態／提案＝作り直しの前に現状把握から着手する

Excelがブラックボックス化する5つの原因

ブラックボックス化は個人のスキル不足ではなく、「業務ルールの記録場所がExcelしかない」構造から生じる。原因ごとに対応する調査ステップが決まる。

原因 1

業務ルールがExcelの中にしかない

計算条件や例外処理が、数式やマクロに直接埋め込まれています。

対応：ステップ6
業務ルールの言語化（P10）

原因 2

シートやファイルが増え続けている

毎月のコピーや担当者ごとの追加により、最新版が分からなくなります。

対応：ステップ3
全体像の可視化（P7）

原因 3

複雑な数式が多用されている

IF関数の多重化や、VLOOKUP・XLOOKUP・INDIRECTなどが複雑に組み合わされています。

対応：ステップ4・8
数式調査と再設計（P8・P12）

原因 4

外部ファイルへの参照が残っている

前任者のPCや共有フォルダを参照しているため、リンク切れが発生します。

対応：ステップ4
外部参照の確認（P8）

原因 5

操作手順が文書化されていない

入力箇所、更新順序、確認方法を担当者しか把握していません。

対応：運用マニュアル
引き継ぎ資料の作成（P13）

注記：解釈＝5つの原因は独立ではなく相互に連鎖する／各原因に対応する調査ステップは本資料の該当ページを参照

最初にやってはいけないこと

事故の多くは「影響範囲が不明なまま変更する」ことで発生する。調査が終わるまで、修正・削除・実行・作り直しはいずれも行わない。

01	**すぐに数式を修正する**	影響範囲を確認せずに変更すると、正しく動いていた処理まで壊す可能性があります。
02	**古そうなシートを削除する**	非表示シートや過去シートが、現在の計算に使われている場合があります。
03	**マクロを実行する**	処理内容が不明なマクロは、データの上書きやファイル削除を行う可能性があります。
04	**元ファイルを直接編集する**	必ずバックアップを作成し、調査用のコピーで作業します。
05	**いきなり新しいExcelを作る**	現在の業務ルールを把握しないまま作り直すと、必要な例外処理が抜け落ちます。

注記：解釈＝5項目はいずれも「影響範囲が不明なまま変更する」ことに起因するリスク／提案＝調査完了までは読み取り専用で扱う

元ファイルを保全する

調査は「原本」ではなく「調査用コピー」で行う。原本・調査用・改善版をファイル名で明確に分けることが、事故防止の第一歩となる。

調査を始める前の保全作業

- 元ファイルを読み取り専用で保存する
- 調査用のコピーを作成する
- ファイル名に取得日を入れる
- 保存場所とアクセス権限を確認する
- 関連ファイルを同じフォルダに集める
- マクロを無効にした状態で開く
- ファイルサイズと最終更新日を記録する

推奨するファイル名

原本（読み取り専用）
原本_売上集計_20260821.xlsx

調査用（作業はこちら）
調査用_売上集計_20260821.xlsx

改善版（再設計後）
改善版_売上集計_v01.xlsx

原本・調査用・改善版を明確に分けることが、事故防止の第一歩です。

注記：ファイル名の日付は取得日（例：20260821）を使用／マクロ有効ファイルは内容確認までマクロを無効化して開く

そのExcelが担う業務を確認する

Excelの中身を調べる前に、業務上の役割を確認する。「誰が入力し、誰が結果を使い、間違えると何が起きるか」が分からなければ、修正の可否は判断できない。

確認する項目

- 何の業務に使っているか
- 誰が入力しているか
- 誰が結果を確認しているか
- いつ、どの頻度で更新しているか
- 入力データをどこから取得しているか
- 計算結果を何に利用しているか
- **間違えた場合に何が起きるか**
- **月末・期末だけ発生する処理があるか**

赤枠の2項目は、修正時の影響度とテスト範囲を決める判断材料となるため、必ず確認する。

ヒアリング対象

- 現在の利用者
- 前任者と一緒に業務をしていた人
- 出力結果を受け取っている部署
- 情報システム担当者
- 経理・監査担当者

注記：提案＝ヒアリング結果は次ページ以降の一覧表と紐付けて記録する／解釈＝業務役割の把握が修正判断の前提となる

ファイルとシートの全体像を可視化する

ファイル単位で「入力元と出力先」を、シート単位で「役割」を一覧化する。用途が分からないシートは削除せず「要確認」として残すことが前提となる。

ファイル一覧を作成する

ファイル名	用途	更新者	更新頻度	入力元	出力先
売上集計.xlsx	月次売上集計	営業事務	月1回	販売管理CSV	会議資料
商品マスタ.xlsx	商品情報管理	管理部	随時	手入力	売上集計
予算管理.xlsx	予実比較	経理	月1回	売上集計	経営会議

一覧化の目的

ファイル間の入力元・出力先を記録すると、参照の連鎖（販売管理CSV → 売上集計 → 予算管理 → 経営会議）が明らかになる。

連鎖の上流にあるファイルを変更すると、下流の帳票まで影響が及ぶため、変更判断の際は必ずこの一覧で影響範囲を確認する。

更新者・更新頻度を併記することで、変更時に連絡すべき相手と作業可能な時期も同時に把握できる。

シートを分類する

- 入力シート
- マスタシート
- 計算・加工シート
- 出力・帳票シート
- 作業用シート
- 過去データ
- 用途不明シート
- 非表示シート

用途が分からないシートは削除せず、「要確認」として残します。

注記：表内のファイル名・部署名は記入例（仮定値）／実際の調査では自社の実ファイル名と担当部署に置き換えて使用する

数式・リンク・マクロを調査する

調査対象は「数式」「外部参照」「マクロ」の3領域。なかでもマクロは実行せずに内容を読むこと、外部参照は前任者PCへのリンクを洗い出すことが最優先となる。

数式の確認ポイント

- 数式が入っているセル
- 手入力で上書きされたセル
- IF関数が多重化している箇所
- #REF! や #N/A などのエラー
- 固定値が数式に埋め込まれている箇所
- 列全体ではなく一部だけ異なる数式
- 非表示行・非表示列にある計算式

赤印＝発見時に優先して記録する箇所

外部参照の確認ポイント

- 他のExcelファイルへのリンク
- 存在しないフォルダへの参照
- 前任者のローカルPCへの参照
- Power Queryの接続先
- CSVやデータベースとの接続

前任者PCを参照している場合、そのPCが回収・初期化された時点でデータ取得が不可能になる。代替の取得元を先に確認する。

赤印＝リンク切れが発生し得る参照

マクロの確認ポイント

- 実行ボタン
- 自動実行処理
- ファイル出力・削除処理
- メール送信処理
- 外部システムとの連携処理

削除・送信・連携を含むマクロは、実行すると社外にも影響が及ぶ。コードを読んで内容を確認するまで実行しない。

調査中はマクロを無効化した状態で開く

注記：解釈＝マクロは影響範囲が社外に及び得るため最も慎重に扱う／提案＝調査結果はセル位置とシート名を添えて記録する

入力・処理・出力の流れを整理する

Excelの処理を「入力・処理・出力」の3区分に分解して可視化する。分解すると、不要な作業や二重入力といった無駄も同時に発見できる。

入力

- 手入力
- CSV取り込み
- 他ファイルからのコピー
- システムからの出力データ
- マスタデータ

処理

- データの整形
- 重複削除
- コード変換
- 集計
- 判定
- 例外処理
- 前月データとの比較

例外処理はブラックボックス化の中心。次ページで言語化する。

出力

- 集計表
- 請求データ
- 会議資料
- システム登録用データ
- メール添付ファイル

処理フローを可視化すると、不要な作業や二重入力も発見しやすくなります。

注記：解釈＝3区分への分解は、処理の重複と手作業箇所の特定を目的とする／例外処理の詳細はP10で整理する

業務ルールと例外処理を言語化する

数式に埋め込まれた判断条件を、根拠と例外まで含めて文章化する。根拠が分からないルールは推測で決めず「未確認事項」として管理する。

Excel内に埋め込まれたルールの例

- 金額が10万円以上の場合は上長承認
- 特定の商品だけ割引率が異なる
- 月末が休日の場合は前営業日を締日にする
- 空欄の場合は前月の値を引き継ぐ
- 特定の取引先は集計対象から除外する
- 税率や手数料率を固定値で計算する

赤印＝法令改正時に修正漏れが生じやすい箇所

業務ルール整理表

項目	現在の処理	ルールの根拠	例外	確認者
売上計上日	納品日を使用	経理規程	月末休日	経理部
値引き判定	10%以上を抽出	営業ルール	特別契約先	営業部長
消費税計算	税率10%	法令	軽減税率対象	経理部

整理表の使い方

「現在の処理」は調査で判明した事実、「ルールの根拠」は規程・法令など出典の所在を記載する。根拠欄が空欄のまま残る項目が、引き継ぎ時の最大のリスクとなる。

根拠が分からないルールは、推測で決めず「未確認事項」として管理します。

注記：表内の項目・数値は記入例（仮定値）／消費税率など法令に基づく値は最新の法令を出典として確認のうえ記載する

残す・直す・廃止するを判断する

調査で判明した処理を3分類に振り分け、対象範囲を確定させる。廃止する場合も即削除はせず、一定期間は別ファイルに退避して復元可能な状態を保つ。

残すもの

- 現在も利用している処理
- 正確性が確認できている数式
- 業務上必要な例外処理
- 法令・社内規程に基づく処理

判断基準：業務・法令上の必要性が説明できる

直すもの

- 複雑すぎる数式
- 外部リンクに依存した処理
- 手入力と数式が混在している箇所
- 入力ミスが起きやすいレイアウト
- 同じデータを何度も入力する処理

判断基準：目的は妥当だが手段に問題がある

廃止を検討するもの

- 誰も使用していないシート
- 過去担当者だけが使っていた集計
- 他のシステムで確認できる情報
- 重複して作成している帳票
- 目的が説明できない作業

判断基準：利用者・利用目的が確認できない

廃止する場合も、一定期間は別ファイルに退避しておきます。

注記：提案＝3分類の振り分け結果は利用部署と合意のうえ確定する／退避期間は決算・監査サイクルを考慮して設定する

壊れにくいExcelへ再設計する

再設計の要点は「短い数式」「明確な役割」「追跡できるデータの流れ」の3点。判定条件をマスタ化すれば、ルール変更が数式修正ではなくデータ更新で完結する。

再設計の基本原則

- 入力・計算・出力シートを分ける
- 入力セルの色を統一する
- 数式セルを保護する
- マスタを一元管理する
- 固定値を数式へ直接埋め込まない
- 1つのセルに複雑な処理を詰め込まない
- エラーチェック欄を設ける
- 更新日時と担当者を記録する
- ファイル名とバージョンルールを統一する

入力セル＝ベージュ、数式セル＝保護のうえ白、確認欄＝青など、色の意味を全ファイルで統一する。

改善例

改善前（As-Is）

複数の条件を1つの長いIF関数で判定

```
=IF(A2="X",0.1,IF(A2="Y",0.05,IF(A2="Z",0.15,0)))
```

改善後（To-Be）

判定条件をマスタ化し、XLOOKUPなどで参照

```
=XLOOKUP(A2,割引マスタ!A:A,割引マスタ!B:B,0)
```

条件をマスタ化すると、ルール変更時に数式を修正せずマスタの値を更新するだけで対応でき、変更履歴も残せる。

「短い数式」「明確な役割」「追跡できるデータの流れ」を意識します。

注記：数式例は記載例（仮定値）／解釈＝マスタ参照方式はルール変更を数式修正ではなくデータ更新で完結させる

運用マニュアルと引き継ぎ資料を作成する

マニュアルの完成基準は「文書が存在すること」ではなく、別の担当者が説明なしで更新作業を完了できること。引き継ぎテストで実際に検証する。

最低限残すべき資料

Excelの目的	ファイルの保存場所	使用する関連ファイル
更新頻度と更新担当者	作業開始前の準備	データ入力・取り込み手順
更新するシートとセル	確認すべきエラー	正常終了の判断基準
トラブル発生時の対応	問い合わせ先	変更履歴

上段＝前提情報／中段＝作業手順／赤＝異常時の判断／青＝継続運用のための記録

引き継ぎテスト

マニュアルを読んだ別の担当者に実際の更新作業を行ってもらい、説明なしで完了できるか確認します。

① 別担当者がマニュアルのみで作業

↓

② 詰まった箇所・質問を記録

↓

③ 記録箇所をマニュアルへ反映

↓

④ 質問ゼロで完了できたら合格

マニュアルは作成した時点では未完成であり、別担当者による実作業を経て初めて引き継ぎ可能な状態になる。

注記：提案＝引き継ぎテストは実際の更新タイミング（例：月次締め）に合わせて実施する／変更履歴は改訂日・改訂者・改訂内容を記録する

ブラックボックス解消チェックリスト

ブラックボックス化は「ファイルの問題」ではなく「業務ルールと責任範囲が整理されていない状態」である。3領域15項目の充足が解消の判断基準となる。

調査

- [ ] 元ファイルを保全した
- [ ] 関連ファイルを洗い出した
- [ ] 利用者と利用目的を確認した
- [ ] 非表示シートを確認した
- [ ] 外部リンクとマクロを確認した

該当：P5～P8

整理

- [ ] 入力・処理・出力を可視化した
- [ ] 業務ルールを言語化した
- [ ] 例外処理の根拠を確認した
- [ ] 不要なシートや処理を分類した
- [ ] 変更による影響範囲を確認した

該当：P9～P11

再設計・運用

- [ ] 入力セルと数式セルを分けた
- [ ] エラーチェックを設けた
- [ ] ファイル管理ルールを決めた
- [ ] 操作マニュアルを作成した
- [ ] 別担当者による引き継ぎテストを実施した

該当：P12～P13

ブラックボックス化したExcelは、単なるファイルの問題ではなく、業務ルールや責任範囲が整理されていない状態です。Excelの修正だけで終わらせず、誰でも安全に運用できる業務の仕組みとして再構築することが重要です。

注記：提案＝チェックリストは対象ファイル単位で運用し、未充足項目は担当者と期限を定めて管理する

お問い合わせ先

本資料の内容、およびExcel業務の棚卸し・標準化・引き継ぎ体制の整備に関するご相談は、下記までお問い合わせください。

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

業務プロセスの可視化と標準化を通じて、
属人化しない業務の仕組みづくりを支援します。

Start Challenge Consulting co., ltd.

会社名	Start Challenge Consulting co., ltd.
担当	平出
メールアドレス	info@startchg.com
ご相談内容の例	Excelファイルの現状調査／業務ルールの言語化／ 運用マニュアルの整備／引き継ぎ体制の構築

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

注記：本資料は情報提供を目的としたものであり、個別の業務・法令適用に関する判断は担当部門および専門家にご確認ください。／Confidential — 社内限り