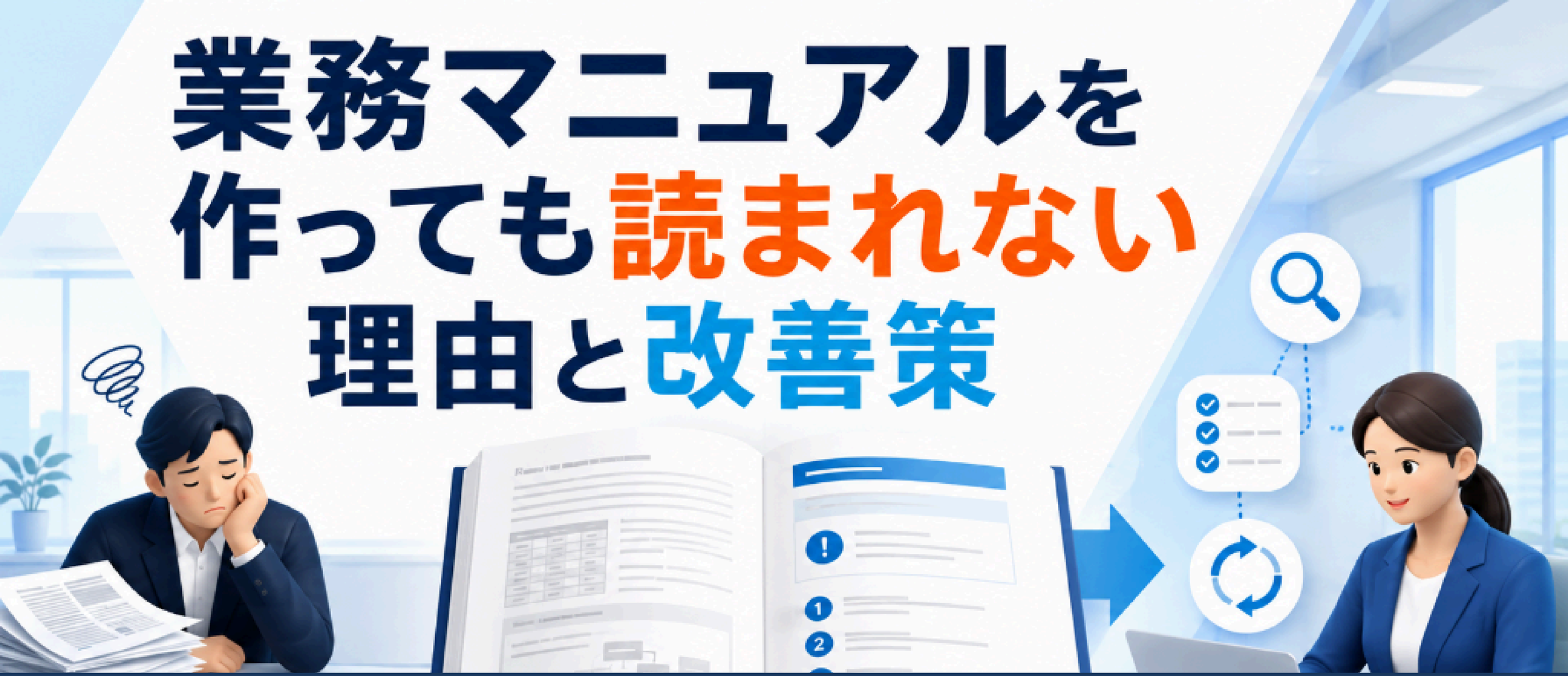
業務マニュアルを作っても読まれない理由と改善策



―「作って終わり」から、現場で使われるマニュアルへ―

> 「マニュアルはあるのに、結局いつも人に聞いていませんか？」

Start Challenge Consulting co., ltd. 発行日:2026年8月

Confidential

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

はじめに

マニュアルは作成した時点では価値を生まない。現場で参照され、業務が完了して初めて、標準化と属人化解消という本来の目的に到達する。

マニュアルが担う役割

業務標準化と属人化解消に欠かせない基盤である。手順と判断基準を共有することで、担当者が代わっても同じ品質で業務を遂行できる状態をつくる。

本資料の問題意識

しかし、作成しただけでは業務改善につながらない。保管・構成・鮮度・利用導線のいずれかが欠けると参照されず、現場は口頭確認に戻る。

本資料で分かること

01

マニュアルが読まれない原因

「見つからない」「分からない」「古い」「使う仕組みがない」の4類型で整理する。

02

現場で使われるマニュアルの作り方

対象者・利用場面・目的・形式・導線の5要素による基本設計。

03

定着させるための運用方法

更新体制と利用導線を含めた、作成後の運用サイクルを設計する。

注記　事実：マニュアルは業務標準化の基盤である／解釈：作成時点では業務改善に直結しない／提案：原因・設計・運用の3層で改善する（本資料の構成）

マニュアルを作っても読まれない会社の実態

「探せない・古い・分かりにくい」が重なることで、現場は読むより聞くことを選ぶ。マニュアルは新人教育の一時的な資料に留まり、日常業務の参照先になっていない。

01

保存場所が分からない

「どこにあるか」を探す段階で手が止まり、内容を読む前に離脱する。

02

内容が古い

記載が現状の業務と合っておらず、参照しても手戻りが発生する。

03

聞いたほうが早い

読んで理解する時間より、担当者に確認する時間のほうが短い。

04

必要な情報を探せない

文章量が多く、いま知りたい一箇所にたどり着けない。

05

新人教育でしか使わない

配属直後の一度きりで、日常業務の参照先になっていない。

06

作成者しか更新できない

属人化を解消する道具そのものが、属人化している状態。

注記　事実：現場で観察される6つの状態／解釈：単独の不備ではなく複合して参照離脱を生む／提案：原因を4類型に分解して対処する（P4〜P7）

読まれない理由① 必要な情報にたどり着けない

命名規則の不統一と保管場所の分散により、検索そのものが業務負荷になっている。探す時間が長いほど、現場は人に聞く行動へ切り替える。

01 命名・構成

ファイル名やフォルダ構成が統一されていない。作成者ごとの流儀が残り、第三者には規則性が読み取れない。

02 保管の分散

社内サーバー、クラウド、チャットに情報が分散している。どこを見れば最新かが判断できない。

03 語彙の不一致

検索に使う言葉とマニュアル内の表現が異なる。存在していても検索結果に現れない。

04 情報の詰め込み

一つのファイルに複数業務を詰め込みすぎている。該当箇所の特定に時間を要する。

帰結

検索時間が長いほど、人に聞く行動が増える。 ＝ マニュアルの存在ではなく、到達までの摩擦が利用を止めている

注記 事実：命名・保管・語彙・粒度の4つの不備／解釈：探索コストの増大が口頭確認への回帰を招く／提案：導線の集約と命名規則の統一（P9）

読まれない理由② 内容が分かりにくい

業務を熟知した作成者の視点で書かれているため、初めて読む人が前提知識を補完できない。手順と注意事項の混在が、完了判断をさらに困難にしている。

01 書き手の視点

業務を知っている人の視点だけで書かれ、前提が省略されている。

02 用語

専門用語や社内用語が多く、意味の確認に別の質問が発生する。

03 表現形式

文章中心で操作画面や具体例がなく、実物と対応づけられない。

04 情報の混在

手順と注意事項が混在し、いま実行すべき操作が判別できない。

05 完了条件

どこまで実施すれば完了なのか分からず、自己判断で終える。

帰結

読めても実行できない。 ＝「業務を完了させる」という目的に対して、記述の設計が対応していない

注記　事実：視点・用語・形式・混在・完了条件の5つの不備／解釈：読解は可能でも実行に至らない／提案：構成の標準フォーマット化（P10）と形式の使い分け（P11）

読まれない理由③ 情報が古く、信頼されていない

更新責任と更新日が明示されないまま複数バージョンが併存し、記載と実運用の乖離が生じる。一度の不一致が「使えない資料」という評価として固定される。

01 更新の欠落

システム変更後も画面や手順が更新されない。変更を反映する契機が業務プロセスに組み込まれていない。

02 責任の不明確

更新日や管理責任者が記載されていない。鮮度を判断する手がかりが読み手側にない。

03 版の併存

複数バージョンが存在している。どれが正なのか、読み手が確認作業を負う。

04 運用との乖離

実際の運用とマニュアルの内容が異なる。参照が手戻りの原因になる。

帰結（影響の深化）

一度の間違いが「使えない資料」という印象につながる。 ＝ 信頼の喪失は、内容を修正しても即座には回復しない

注記 事実：更新・責任・版・乖離の4つの不備／解釈：信頼性の欠如は利用停止に直結する／提案：管理責任者の設定と定期確認サイクルの導入（P12）

読まれない理由④ 利用する仕組みがない

参照するタイミングが業務手順に組み込まれておらず、口頭説明が代替手段として機能し続ける。利用状況が測定されないため、改善の起点も生まれない。

01 参照機会

マニュアルを見るタイミングが決まっていない。業務手順のどこで開くのかが定義されていない。

02 教育手段

口頭説明やOJTだけで業務を教えている。教える内容が個人の記憶に依存する。

03 即答の慣行

上司やベテラン社員がすぐに答えてしまう。参照する必要性が生じない。

04 測定の不在

利用状況や検索履歴を把握していない。どれが使われていないかを判断できない。

帰結

「作成すること」が目的になっている。 ＝ 完成をゴールに置く限り、利用と更新は業務として発生しない

注記 事実：参照機会・教育手段・即答慣行・測定不在の4つの不備／解釈：作成完了がゴール化している／提案：利用導線と運用サイクルの設計（P9・P12）

読まれるマニュアルの基本設計

対象者・利用場面・目的・形式・導線の5要素を定義してから書き始める。1マニュアル・1業務・1目的に絞ることで、読み物ではなく業務を完了させる道具になる。

1 対象者

誰が使うのか

経験年数と前提知識を特定する。想定読者が変われば、省略できる説明も変わる。

2 利用場面

いつ、どの業務で

参照する時点を業務手順の中で確定させる。これが分類と導線の基準になる。

3 目的

何を完了させるか

完了状態を先に定義する。目的が二つ以上あるなら、マニュアルを分割する。

4 形式

文章・画像・動画

チェックリストを含め、業務特性に適した表現手段を選択する（P11）。

5 導線

どこから探すか

業務中に自然に到達できる経路を設計する。内容と同等に重要な設計要素。

原則 01

1マニュアル・1業務・1目的を基本にする

原則 02

読み物ではなく「業務を完了させる道具」として設計する

注記　提案：5要素（対象者・利用場面・目的・形式・導線）を定義してから作成に着手する／解釈：導線は内容と同等の設計対象である

改善策① すぐに見つかる環境をつくる

保管場所を一元化し、部門別ではなく「利用場面」で分類する。業務システムやチャットから直接リンクすることで、探す行為そのものを不要にする。

実施する5つの施策

1. **保管場所を一つに集約する。**分散した保管先を統合し、正の在り処を一箇所に確定させる。
2. **「利用場面」で分類する。**部門別の階層をやめ、業務の発生場面を分類軸に置く。
3. **命名ルールを統一する。**ファイル名とタイトルの規則を全社で揃える。
4. **業務システムからリンクする。**使用中の画面やチャットから直接到達させる。
5. **頻用マニュアルを常時表示する。**よく使うものをトップ画面に固定する。

命名例

改善前｜内容が特定できない

「経理マニュアル最新版」

対象業務も完了状態も読み取れず、「最新版」の表記は更新の証明にならない。



改善後｜開始点と完了点を明記

「請求書を受け取ってから支払申請するまでの手順」

タイトルだけで対象業務・開始条件・完了条件が判別でき、検索語と表現が一致する。

注記　提案：保管の集約・利用場面での分類・命名統一・システム連携・頻用表示／解釈：タイトルは検索語との一致点であり、内容の要約ではない

改善策② 短く、迷わない構成にする

全マニュアルを8項目の共通フォーマットに統一する。対象者から更新責任者までを定型化することで、読み手は毎回同じ位置で必要な情報に到達できる。

推奨する基本フォーマット（8項目）

1	このマニュアルの対象者	想定する経験年数と役割
2	実施するタイミング	業務手順上の参照時点
3	事前に準備するもの	権限・帳票・データ
4	操作・作業手順	1手順につき1操作
5	完了条件	どの状態で終了とするか
6	よくあるエラーと対処法	問い合わせ実績から反映
7	問い合わせ先	解決できない場合の窓口
8	最終更新日・更新責任者	鮮度を読み手が判断できる

記述の3原則

01

1手順につき1操作

複数操作を一文にまとめない。実行と確認の単位を一致させる。

02

重要事項を目立たせる

色やアイコンを用い、注意事項を手順本文から視覚的に分離する。

03

操作箇所を明示する

画面キャプチャには、どこを操作するのかを図示して示す。

注記　提案：8項目の共通フォーマットと記述3原則の全社適用／解釈：構成の統一は、読み手の探索行為を省略させる

改善策③ 業務に合わせて形式を使い分ける

業務の性質によって最適な表現手段は異なる。すべてを文書で作るのではなく、操作・定型・判断・複雑・照会・教育の6類型に応じて形式を選択する。

業務・目的	適した形式
システム操作	**画面キャプチャ＋短い手順**
定型業務	**チェックリスト**
判断が必要な業務	**フローチャート**
複雑な操作	**短い動画**
問い合わせが多い内容	**FAQ**
新人教育	**学習順にまとめたガイド**

形式選択の原則 01

すべてをWordやPDFで作る必要はない

文書形式を前提にすると、チェックリストや動画で足りる業務まで冗長になる。

形式選択の原則 02

同じ内容でも利用場面に合わせて形式を変える

教育用のガイドと、実務中の確認用チェックリストは併存させる。

注記　提案：業務類型ごとの形式選択（6類型）／解釈：形式は業務の性質に従属し、作成側の慣習で決めるものではない

改善策④ 更新され続ける運用をつくる

管理責任者と定期確認日を定め、業務・制度・システム変更を更新の契機として組み込む。更新が業務として発生する状態をつくることが、信頼性を維持する条件となる。

運用体制として定めること

1	**管理責任者を決める。**マニュアルごとに更新の当事者を明示する。
2	**定期確認を実施する。**3か月または6か月ごとに内容の妥当性を点検する。
3	**変更時に更新する。**業務・制度・システム変更を更新の契機として定義する。
4	**更新履歴を記録する。**更新日と変更内容を残し、鮮度を可視化する。
5	**修正依頼の窓口を設ける。**現場から改善意見を出せる経路を確保する。
6	**未利用分を整理する。**使われていないマニュアルは統合または廃止する。

運用サイクル



注記　提案：管理責任者の設定・定期確認・変更時更新・履歴記録・依頼窓口・未利用分の整理／解釈：更新は運用サイクルの一工程として設計する

導入・改善の実践ステップ

全マニュアルの一括改訂ではなく、棚卸しと優先順位付けから着手する。問い合わせが多い業務・属人化している業務を起点とすることで、投入工数に対する効果を最大化する。

STEP 1

棚卸し

既存マニュアルの保管場所、更新日、利用状況を確認する。現状の総量と鮮度を把握し、改善対象の母集団を確定させる。

STEP 2

優先順位付け

問い合わせが多い業務、属人化している業務から着手する。全件同時改訂を避け、効果の高い領域に工数を集中させる。

STEP 3

フォーマット統一

タイトル、構成、画像、更新履歴のルールを決定する。以降の作成・改訂すべてに適用する共通基準とする。

STEP 4

現場による確認

業務を知らない社員でも実行できるかをテストする。作成者の前提知識に依存していないかを第三者が検証する。

STEP 5

運用開始

利用導線、更新責任者、定期確認日を設定する。作成の完了ではなく、運用の開始として位置づける。

現状把握 → 対象選定 → 基準策定 → 実効性検証 → 運用移行

STEP5の完了はゴールではない。ここから運用サイクル（P12）が継続的に回り始める。

注記 提案：棚卸し→優先順位付け→フォーマット統一→現場確認→運用開始の5段階／解釈：一括改訂より、効果の高い領域からの段階的着手が現実的である

まとめ・セルフチェック

10項目のうち満たしていない項目が、そのままマニュアルが読まれない原因である。該当箇所を改善対象として特定し、優先順位付け（P13）の入力とする。

読まれるマニュアルにするためのチェックリスト

- ☐ 必要な情報を3分以内に見つけられる
- ☐ タイトルだけで内容が分かる
- ☐ 対象者と利用場面が明確である
- ☐ 文章だけでなく画像や具体例がある
- ☐ 手順ごとの完了条件が分かる
- ☐ 最新の業務内容と一致している
- ☐ 更新日と責任者が記載されている
- ☐ 現場から改善意見を出せる
- ☐ 業務中に自然に参照できる導線がある
- ☐ 利用状況を定期的に確認している

一体で設計すべき5要件

- **見つけやすさ**
- **分かりやすさ**
- **信頼性**
- **利用導線**
- **更新体制**

結論

読まれるマニュアルに必要なのは、文章力だけではない。**「見つけやすさ」「分かりやすさ」「信頼性」「利用導線」「更新体制」を一体で設計すること**が、属人化の解消と業務品質の安定につながる。

注記　提案：10項目のセルフチェックによる現状評価／解釈：5要件のいずれかが欠落すると、他が満たされていても利用は定着しない

お問い合わせ

本資料の内容に関するご質問、マニュアル整備・業務標準化の個別のご相談は、下記の窓口までお問い合わせください。
現状の棚卸し（P13 STEP1）からご支援します。

お問い合わせ先

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

ご相談の際は、現在お使いのマニュアルの保管場所・件数・最終更新日が分かる範囲でお知らせいただくと、初回のご提案精度が上がります。

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

CONTACT
Start Challenge Consulting co., ltd.

Confidential

注記　本資料の記載内容は、マニュアル運用に関する一般的な整理であり、個別の業務環境への適用は別途のご相談を前提とします。