中小企業向け

社長に業務が集中する会社の仕組み化ガイド



社長依存度チェックリスト付き

Start Challenge
Consulting co., ltd.

発行日：2026年8月 ／ Confidential

はじめに：社長が忙しい会社ほど成長が止まりやすい

社長の稼働時間が現場業務に配分される結果、経営判断に充てる時間が失われ、会社の処理能力と売上の上限が社長一人の稼働時間に固定される。

①現場業務の流入

見積作成・顧客対応・社員からの確認依頼が社長へ直接届き、日中の稼働が現場業務で埋まる。

▶

②経営時間の消失

経営戦略・新規事業・採用計画の検討が後回しになり、投資と意思決定が遅れる。

▶

③指示待ちの定着

社員は判断せず社長の指示を待ち、社長は「自分でやったほうが早い」と業務を抱え込む。

▶

④売上上限の固定

社長の稼働時間が会社の処理能力の上限となり、受注量・顧客数を増やす余地がなくなる。

循環構造：業務を手放さない限り、稼働時間も売上の上限も変わらない

本ガイドは、社長の業務を「棚卸し・分類・判断基準・権限委譲・可視化」の順に整理し、90日で社長依存を構造的に下げる手順を扱う。

事実：社長への業務集中は観測可能な事象／解釈：稼働時間が処理能力の上限を規定／提案：棚卸しから着手（P8） 出典：本ガイド編集部作成

社長に業務が集中する会社の典型的な状態

見積・条件判断・顧客対応・管理業務の最終確認が社長に集約されているため、社長の不在がそのまま業務の停止に直結する。

①営業

見積書を社長しか作れない

標準価格と積算の考え方が社長の経験値に依存し、社員が同じ品質で作成できない。

②意思決定

値引き・契約条件を毎回判断

判断の基準が明文化されていないため、案件ごとに社長へ判断が戻る。

③顧客対応

顧客から直接社長へ連絡

主要顧客の窓口が社長のままで、担当者への引き継ぎが行われていない。

④管理業務

採用・経理・労務も最終確認

定型的な承認まで社長が担い、管理業務全体に確認待ちが発生する。

⑤組織行動

社員が確認を優先し判断しない

判断できる範囲と責任が不明確なため、確認が最も安全な行動になる。

⑥家業継続性

社長不在で業務が滞る

出張・休暇・体調不良の期間、承認と顧客対応が停止する。最も影響が大きい状態。

6項目のうち4項目以上に該当する場合、社長が業務のボトルネックになっている可能性が高い（P6のチェックリストで確認）。

事実：①〜⑥は本ガイドで定義した観測可能な事象／解釈：⑥は影響が最大／提案：該当項目からP8の棚卸し対象を選定　出典：本ガイド編集部作成

社長への業務集中が起きる5つの原因

> 業務集中の原因は社長の能力や意欲ではなく、担当範囲・判断基準・権限・情報・確認プロセスという5つの「未定義」に起因する。

原因01

業務の担当範囲が曖昧

誰がどこまで担当するかが決まっておらず、境界にある業務が社長へ戻る。

→ 確認依頼の増加

原因02

判断基準が言語化されていない

値引き・納期・例外対応の可否が個人の経験に依存し、都度の確認が必要になる。

→ 意思決定の待ち時間

原因03

権限委譲の範囲が未確定

「任せる」が宣言にとどまり、金額・条件の上限や例外条件が定義されていない。

→ 形式的な委譲

原因04

手順と顧客情報が社長の頭の中

手順書や顧客履歴が社内に蓄積されず、社長以外が同じ対応を再現できない。

→ 属人化の固定

原因05

失敗回避のため全件が社長確認

失敗時の責任範囲が不明確なため、安全策として全件確認が制度化される。

→ 全件承認の常態化

5つはいずれも「決めていない」ことが原因であり、担当者の能力向上では解消しない。

事実：原因1〜5は業務の未定義状態／解釈：原因2・3が確認業務の主要因／提案：原因2→3の順で明文化する（P10・P11） 出典：本ガイド編集部作成

放置した場合に起きる経営リスク

業務集中を放置すると、影響は業務効率の低下から始まり、成長機会の逸失を経て、最終的に事業継続と承継時の企業評価にまで及ぶ。

発生事象	直接原因	構造的原因	業務への影響	経営への影響
判断・確認が社長に集中 見積・値引き・顧客対応・管理業務の最終確認が社長に集約されている。	**判断基準と権限が未定義** どの条件で誰がどこまで判断できるかが決まっておらず、確認が唯一の安全策になっている。	**業務と情報の属人化** 手順書・顧客履歴・判断の経緯が社内に蓄積されず、社長以外が再現できない。	**処理速度と品質の低下** ・意思決定の遅延 ・顧客対応の品質低下 ・社員の成長停滞 ・手戻りと再確認の増加	**成長と事業継続の制約** ・採用しても社長の負担が減らない ・売上拡大に対応できない ・社長の体調不良や退任で事業が止まる ・承継・売却時の評価が下がる

影響は右へ進むほど回復に時間を要する。事業承継・企業売却を想定する場合、属人化の解消は評価に直接影響する。

事実：発生事象と原因の構造／解釈：影響は業務から経営へ深化／仮説：承継時の評価低下は属人化の程度に比例（仮） 出典：本ガイド編集部作成

社長依存度チェックリスト

10項目を「はい／いいえ」で確認する。該当数が6個以上の場合、社長が業務全体のボトルネックになっている状態と判定する。

No.	確認項目	はい	いいえ
1	1日10件以上、社員から確認や承認が届く		
2	社長しか対応できない主要顧客がいる		
3	見積金額や値引き基準が明文化されていない		
4	社長が休むと止まる業務が3つ以上ある		
5	業務マニュアルが整備されていない		
6	顧客情報がメールや個人の記憶に分散している		
7	社員が自分で判断できる範囲が決まっていない		
8	社長が営業と現場管理を兼任している		
9	採用しても社長の業務量が変わらない		
10	緊急ではない連絡にも社長が対応している		

判定基準（「はい」の該当数）

0〜2個	依存度は比較的低い。現状維持と定期点検で対応可能。
3〜5個	一部業務の仕組み化が必要。定型業務から着手する。
6〜8個	社長がボトルネックになっている。判断基準の明文化が急務。
9〜10個	早急な業務分解と権限委譲が必要。90日計画で着手する。

次のアクション：該当項目のうち影響が大きい3件を選び、P8の棚卸しシートで実測する。

事実：10項目は業務の状態を問う設問／解釈：該当数を依存度の代理指標として使用／仮説：判定区分の閾値（仮定値） 出典：本ガイド編集部作成

仕組み化の全体ステップ

仕組み化は「洗い出し→分類→判断基準→権限→可視化→運用改善」の順で進める。順序を飛ばしてツール導入から始めると、確認業務は減らない。

STEP 1 → 5：設計フェーズ（P8〜P12）　　STEP 6 → 7：運用フェーズ

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4	STEP 5	STEP 6	STEP 7
社長業務を洗い出す	**業務を種類別に分類**	**手放す業務を決める**	**判断基準と手順を整える**	**担当者と権限範囲を決める**	**ツールで進捗を可視化**	**定期的に運用を見直す**
1〜2週間の実績を時間と頻度で記録する	残す・移管・自動化・廃止の4分類に振り分ける	影響が小さく件数が多い業務を優先して選定する	条件・担当・範囲を文章で定義する	権限委譲表で例外条件まで明示する	CRM・ワークフローで状況を共有する	確認件数を測定し権限範囲を拡大する

STEP減〜3は現状の把握と対象選定。ここを数字で行わないと、手放す業務の判断が印象論になる。

STEP減〜5が確認業務削減の中心。ツール導入（STEP減）は判断基準の整備後に着手する。

運用フェーズでは「社長への確認件数」を主要指標として毎月測定し、権限範囲を段階的に拡大する。

事実：7ステップの構成／解釈：STEP減〜5が確認業務削減の中核／提案：ツール導入は判断基準の整備後（P13）　出典：本ガイド編集部作成

STEP1：社長の業務を棚卸しする

1〜2週間、社長が実施した業務を記録する。「重要そうだから」ではなく、所要時間と発生頻度という数字で対象を特定する。

記録項目（7項目）と記録の目的

記録項目	記録する目的
業務名	対象を特定し、重複業務を統合する
所要時間	削減インパクトを時間で比較する
発生頻度	自動化・標準化の優先度を決める
実施理由	慣習で続いている業務を廃止候補にする
判断の有無	作業と判断を分け、基準化の対象を選ぶ
他の社員でも対応可能か	移管候補と教育が必要な業務を切り分ける
社長が対応しない場合の影響	手放してよい業務かをリスクで判定する

記録シートの記入例（仮定値）

業務名	時間／週	頻度	判断
見積作成・確認	6.0h	週12件	有
値引き承認	2.5h	週18件	有
顧客からの直接連絡	5.5h	週25件	一部
経費・発注承認	1.5h	週20件	無

記録時の注意点

・15分単位で記録する（分単位にしない）
・記録は社長本人が行い、後からの推定で埋めない

棚卸しのアウトプット

①減業務一覧（時間・頻度つき） ②減判断を含む業務の抽出 ③減社員でも対応可能な業務の候補リスト →減TEP2の分類に使用する

事実：記録項目7項目の定義／解釈：時間×頻度で対象を特定できる／仮説：記入例の数値は説明用の仮定値（仮） 出典：本ガイド編集部作成

STEP2：業務を4つに分類する

棚卸しした業務を「社長が行う／社員へ移管／自動化する／廃止する」の4分類に振り分け、社長に残す業務を経営判断に限定する。

分類	内容	対応方針	判断のポイント
社長が行う	経営戦略、重要投資、重要人事	**社長に残す**	代替不能かどうか
社員へ移管	定型的な営業・管理業務	**権限委譲する**	基準化できるか
自動化する	集計、通知、転記、定型連絡	**ITツールを活用**	判断を含まないか
廃止する	目的が不明確な会議・報告	**やめる・減らす**	目的が説明できるか

振り分けの判定順序

① その業務の目的は説明できるか

説明できない場合は「廃止する」に分類し、以降の検討を行わない。

② 判断を含むか

判断を含まない作業は「自動化する」の候補とする。

③ 判断基準を文章化できるか

条件と上限を書ける判断は「社員へ移管」に分類する。

④ 残った業務のみ社長が行う

経営戦略・重要投資・重要人事に限定し、それ以外は残さない。

「社長が行う」に多くの業務が残る場合は、判断基準が文章化できていない可能性が高い（STEP3へ）。

事実：4分類の定義／解釈：目的→判断→基準化の順に判定すると分類が一意に決まる／提案：判定順序①〜④で振り分ける　出典：本ガイド編集部作成

STEP3：判断基準を言語化する

> 作業手順を渡すだけでは確認業務は減らない。「どの条件なら、誰が、どこまで判断できるか」を定義して初めて確認が発生しなくなる。

手順書のみを渡した場合（As-Is）

作業はできるが、条件から外れた案件で判断できず「念のため社長に確認」が発生する。確認件数は減らない。

▶

判断基準を併せて渡した場合（To-Be）

基準内は担当者が即決し、基準外のみ社長へ上がる。確認件数が基準外の案件数まで減少する。

判断基準の記述例（5領域）

領域	判断基準の記述	基準外（社長判断となる条件）
価格・値引き	値引き5%以内は営業責任者が承認する	5%超・赤字案件
発注	30万円未満の発注は部門長が承認する	30万円以上・新規取引先
顧客回答	既存契約の範囲内であれば担当者が回答する	契約条件の変更を伴う照会
クレーム	重要度を3段階に区分し、対応者を事前に定める	重大クレーム・解約要求
採用	一次・二次・最終で選考の役割を分ける	最終採用判断・処遇の例外

記述の要件：①条件が数値または区分で書かれている　②判断者が1名に特定されている　③基準外の扱いが明記されている

事実：判断基準の記述例5領域／解釈：手順書のみでは確認業務が残る／仮説：基準内比率が高いほど確認件数は減少（仮）／提案：数値・区分で記述する　出典：本ガイド編集部作成

STEP4：権限委譲表を作成する

権限委譲は「任せる」という宣言では機能しない。業務ごとに判断可能範囲と社長確認が必要な例外条件をセットで定義する。

業務	担当者	判断可能範囲	社長確認が必要な条件
見積作成	営業担当	標準価格・値引き5%以内	特別条件・赤字案件
顧客対応	担当責任者	通常問い合わせ	解約・重大クレーム
経費承認	部門長	10万円未満	予算外・高額支出
採用	人事責任者	書類選考・一次面接	最終採用判断
外注発注	PJ責任者	予算内	新規取引・契約変更

①例外条件を先に決める

社長確認が必要な条件を明示すれば、それ以外は確認不要と扱える。

②責任の所在を明記する

範囲内の判断結果は会社の判断とし、担当者個人に責任を負わせない。

③範囲は段階的に拡大する

3か月ごとに運用結果を確認し、金額上限や対象範囲を引き上げる。

事実：権限委譲表の様式と記載例／解釈：範囲と例外条件の対で確認業務が定義される／仮説：金額基準は各社で調整（仮定値） 出典：本ガイド編集部作成

STEP5：業務を見える化・標準化する

整備するのは5点に絞る。業務フロー・手順書・情報の一元化・判断基準・エスカレーションルールが揃うと、社長以外でも同じ対応が再現できる。

① 業務フロー

誰が何の順で行うか

受注から請求までの流れを1枚に描き、担当者と受け渡し点を明示する。

整備の目安：主要業務3本

② 手順書・チェックリスト

作業を再現できる形に

画面キャプチャと記入例を添付し、初回担当者でも完了できる粒度にする。

整備の目安：移管業務ごとに1点

③ 顧客・案件情報

情報を会社に蓄積する

個人のメールや記憶に分散した履歴を、担当者が参照できる場所に集約する。

整備の目安：主要顧客から順次

④ 判断基準

確認を発生させない

STEP3・4で定めた基準と権限委譲表を、手順書と同じ場所に置く。

整備の目安：P10・P11の様式

⑤ エスカレーションルール

トラブル時の連絡先

重要度別に「誰に・いつまでに・どの手段で」報告するかを定める。これがないと全件が社長へ戻る。

整備の目安：重要度3区分

作成のコツ

文章のみで完結させず、画面キャプチャと記入例を入れる。完成度より運用開始を優先し、使いながら追記する。

整備の順序

④判断基準 → ②手順書 → ⑤エスカレーション → ①業務フロー → ③情報の一元化の順で着手する。

事実：整備対象は5点／解釈：⑤の欠落が全件確認の再発要因／提案：④判断基準から着手する（P10参照） 出典：本ガイド編集部作成

IT・AIで自動化できる業務

自動化の対象は判断を含まない転記・集計・通知・振り分けに限る。業務手順と判断基準の整理を先に行わないと、属人化した業務がツール上に移るだけとなる。

業務	仕組み化・自動化例	判断の有無
問い合わせ	フォームから担当者へ自動振り分け	なし
営業案件	CRMで進捗・対応履歴を一元管理	なし
見積作成	テンプレートから見積書を自動生成	一部あり
承認	ワークフローで金額別に承認者を設定	一部あり
会議	AIで議事録・タスクを自動作成	なし
売上報告	BIツールで数字を自動集計	なし
社内質問	マニュアルを参照する社内AIを構築	一部あり
定期連絡	Power Automateなどで自動通知	なし

導入の前提と順序

前提｜手順と基準の整理

P8～P11（棚卸し・分類・判断基準・権限）が未整備のままツールを導入しない。

第1段階｜判断を含まない業務

問い合わせ振り分け・定期連絡・売上集計から着手する。

第2段階｜基準を組み込む業務

承認ワークフロー・見積自動生成に金額基準を設定する。

効果測定：社長への確認件数で判定

※ ツール導入前に、業務手順と判断基準を整理することが重要。整理を伴わない導入は、属人化の場所がツールへ移るだけとなる。

事実：自動化例8領域と判断の有無／解釈：判断を含まない業務から着手すると定着しやすい／提案：第1段階→第2段階の順で導入　出典：本ガイド編集部作成

90日で進める実行計画

90日を「棚卸し／設計・試行／定着・改善」の3期に分け、初期は3業務に限定して着手する。効果は社長への確認件数の推移で判定する。

施策レーン	1〜30日目｜棚卸し	31〜60日目｜設計・試行	61〜90日目｜定着・改善
① 業務の棚卸し	社長業務を記録／確認・承認件数を集計		
② 対象業務の選定	手放す候補3業務		
③ 判断基準・手順書の作成		基準の明文化・手順書整備	
④ 権限設定・移管の試行		担当者・権限範囲を設定し一部業務から移管	
⑤ 測定・改善			確認件数を測定／手戻りを分析／権限範囲を拡大
⑥ 自動化の追加			自動化対象を追加（P13）

凡例

棚卸し（PoC）　設計・試行　定着・運用　| マイルストーン

測定指標（90日目に確認）

① 社長への確認・承認件数（件／週）　② 社長の現場業務時間（時間／週）　③ 移管業務の手戻り件数

事実：3期・6レーンの計画構成／解釈：初期対象を3業務に限定すると定着しやすい／仮説：期間区分は標準的な想定（仮定値）　出典：本ガイド編集部作成

まとめ：社長が経営に集中できる会社へ

> 仕組み化は業務をすべて手放すことではなく、社長が行う仕事と社員が担う仕事を分け、判断基準を共有して段階的に権限を移す取り組みである。

仕組み化の5原則

1	仕組み化は、社長の業務をすべて手放すことではない
2	社長が行うべき仕事と、社員が担う仕事を分ける
3	作業だけでなく「判断基準」を共有する
4	権限委譲は、小さな範囲から段階的に進める
5	社長への確認件数と業務時間を数値で改善する

目標とする状態（To-Be）

仕組み化後に到達する5つの状態

- 社長が不在でも日常業務が進む
- 社員が基準に沿って判断できる
- 情報が個人ではなく会社に蓄積される
- 社長が経営戦略・営業・新規事業に集中できる
- 採用や売上拡大に耐えられる組織になる

最初の一歩：P6のチェックリストで現状を判定し、P8の様式で1〜2週間の業務記録を開始する。

事実：本ガイドで示した5原則と目標状態／解釈：確認件数と業務時間の減少が仕組み化の到達度を示す／提案：90日計画（P14）から着手　出典：本ガイド編集部作成

お問い合わせ

社長依存度の診断、業務の棚卸し、判断基準・権限委譲表の設計、90日計画の実行支援について個別にご相談を承ります。

お問い合わせ先

会社名	Start Challenge Consulting
メール	info@startchg.com
担当	平出

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

ご相談いただける内容

① 現状診断	② 棚卸し支援	③ 権限設計	④ 実行・定着
チェックリストに基づく依存度の評価	記録様式の提供と集計・分類の伴走	判断基準・権限委譲表の作成支援	90日計画の運用とIT活用の設計