

# 報告書

**表題：**管理本部における業務構造の可視化と、次世代業務モデルへの提言

**提出先：**社会福祉法人 生活クラブ風の村 三好理事長 様

**提出日：**2025年12月23日

**版数：**第02.01版

**作成者：**株式会社 PreSoft（業務コンサルタントチーム）

## 目次

- はじめに（本報告書の位置づけと業務の全体構造）
- ヒアリングからえた現状と構造的課題
- 改善の方向性（業務のバックボーン「仕事ナビ」構想）
- 今後の進め方（実行計画）
- おわりに

# 1. はじめに（本報告書の位置づけと業務の全体構造）

## 1.1 本報告書の目的

本報告書は、社会福祉法人生活クラブ風の村様（以下、風の村）において、AIの活用も視野に入れた業務見直しを検討する過程で実施した、管理本部業務に関するヒアリング結果を整理し、今後の改善の方向性を検討するための基礎資料として位置づけるものです。

当初は、AI導入による業務効率化の可能性を含め、管理本部業務の負担軽減や改善を図ることを目的として検討を開始しました。しかし、ヒアリングを通じて確認された「多重入力」や「問い合わせの圧迫」といった課題は、管理本部単体の問題ではなく、「現場 ⇄ 管理本部 ⇄ 経営」という法人全体の情報の流れ（パイプライン）に詰まりや漏れが生じていることに起因する構造的な歪みであることが明らかとなりました。

本報告書では、ヒアリングで確認された個別課題を否定することなく、これらを「会社全体の業務構造」という視点で整理し、短期的な手当と中長期的な構造の見直しとを結びつけて検討するための視点を提供することを目的としています。

尚、本報告書は、具体的な施策やシステム導入の可否を直ちに決定することを目的とするものではありません。本報告書で整理した現状認識および改善の方向性を踏まえ、次の段階（4項を参照ください）として、どの領域から・どのような優先順位で検討を進めるかについて、経営としての判断を行うための材料を提供することを目的としています。

## 1.2 調査概要

本調査は、管理本部（総務部、経理部、および関連する各担当チーム）を対象に、2025年11月に実施いたしました。

各部門の実務担当者への詳細ヒアリングを通じ、業務の「事実（Activity）」を収集し、全体構造の視点で整理・分析を行いました。

### ヒアリング実施状況:

- 2025年11月7日：総務部 庶務担当、経理部 経理課
- 2025年11月18日：総務部 給与担当、経理部 請求課、総務部長／経理部長

ヒアリングでは、日常業務の内容、業務を進める上での困りごと、ならびに業務上の違和感や気づきについて、自由に意見を述べていただきました。

### ご参考）分析手法：質的研究アプローチによる構造化分析

本分析にあたっては、ヒアリングで得られた「現場の生の語り（定性データ）」に対し、単なる要約ではなく、質的研究の手法（構造構成的質的研究法：SCQRM等）を応用した分析を行いました。個々の発言の背景にある「意図」や「状況」を読み解き、表層的な事象（困りごと）の背後に潜む「因果関係」や「業務構造」を抽出・モデル化することで、本質的な課題を特定しています。

※ ヒアリングにおける各部門の具体的な発言や詳細な課題については、別添「ヒアリング調査詳細報告」をご参照ください。

## 1.3 管理本部業務の全体像（俯瞰）

個別の課題に入る前に、管理本部が法人全体の中でどのような役割を担っているかを確認します。

### （1）管理本部の役割：現場と経営をつなぐ「変換装置」

管理本部（総務・経理・給与・請求）は、介護・福祉・保育といった「現場での活動（Activity）」を、会計・労務・法令といった「社会的な制度・ルール」に適合する形式に変換し、最終的に「経営判断のための情報（決算書・管理会計資料）」として経営層へ届ける役割を担っています。

### （2）現状の構造的特徴

現在の管理本部は、現場からの入力情報の精度やタイミングのばらつき（入力の制約）と、経営層が求める高度な管理会計（アメーバ経営）や迅速な決算（出力の制約）の板挟みとなり、そのギャップを「手作業による修正」と「長時間労働」で埋めている状態と言えます。

## 2. ヒアリングから見えた現状と構造的課題

ヒアリングで明らかになった各部門の「困りごと」は、バラバラに発生しているように見えますが、構造的に整理すると3つの共通した要因に集約されます。

ここでは、それぞれの構造的要因と、それが具体的にどのような事象として現れているか（事実）を整理します。

### 2.1 構造的要因①：データの「つなぎ目」の分断（一気通貫の欠如）

#### 【構造の解説：経営判断のリアルタイム性を阻害する要因】

最大の問題は、システム間の連携不足による「多重入力（事務コスト増）」だけではありません。

データが法人全体で整合の取れた状態で管理されていないため、「法人の活動状況を把握する」という経営活動そのものが、手作業による月次決算の確定状況に完全に依存してしまっている（遅れている）」という点にあります。

本来、「一度記録したデータは使い切る（One Fact, One Place）」という原則に基づいて業務とデータ構造が設計されていれば、制度会計の決算業務（確報）とは別に、管理会計としての「リアルタイムな業務活動把握」が可能になるはずです。

現状の「つなぎ目の分断」は、現場の疲弊だけでなく、経営のスピードを鈍化させる構造的な足かせとなっており、これは貴社内でかねてより指摘されていた「一気通貫」の実現が阻害されている根本原因です。

#### 【現場で起きている事実】

- **経理・請求：**請求システム（ほのぼの）のデータを、経営資料や会計システム（MJS）へ転記する作業が常態化しており、「一つの数字を色々なところに入れなければいけない」状況です。転記ミス（8が3に見える等）の確認に時間を取られています。
- **給与：**勤怠システムと給与システムが連携しておらず、CSV加工や手入力が発生しています。
- **経営への影響：**データがバケツリレー形式で渡されるため、月次決算の確定が翌月25日頃まで遅れ、リアルタイムな経営判断の足かせとなっています。

### 2.2 構造的要因②：「知識」と「操作」の未分離（属人化の進行）

#### 【構造の解説：個人の工夫が組織の資産になっていない】

現在、貴法人には業務アプリ（機能）はあっても、法人としての「知恵」や「知識」を蓄積し、活用するための「仕組み（System）」が存在していません。

そのため、業務に必要な知識は形式化・構造化されず、すべて担当者の「頭の中」に依存しています。

いわゆる「属人化」ですが、これは担当者が一所懸命に考え、業務遂行のために工夫を凝らし

た結果であり、その努力自体は歓迎すべきものです。

真の問題は、属人化そのものではなく、「個人が創出した優れたアイデアや工夫を拾い上げ、組織全体で共有・活用する業務プロセス（マネジメントの仕組み）」が欠落していることがあります。

実は、この弊害は深刻です。

#### 1. 毎回人が判断・計算・操作しなければならない：

知恵が形式化されていないため、本来なら自動化できる処理も、人がその都度判断し、手を動かし続けなければなりません。

#### 2. PDCA サイクルが回らない：

業務の引継ぎが困難になるだけでなく、現場での改善が「個人のスキル」として埋没してしまい、法人全体としてより良くしていく学習サイクル（PDCA）が機能不全に陥っています。

尚、業務遂行を特定の個人に過度に依存させ、その人がいなくなると業務が止まる状況を放置した結果の「属人化」は、個人の責任ではなく、明らかにマネジメントの責任と言えます。

### 【現場で起きている事実】

- **経理（按分）**：アメーバ経営のための「費用按分」のルールが統一されておらず、鉛筆1本の購入でも所長の裁量や担当者の記憶に依存して手入力しています。
- **給与（手当）**：早遅手当や宿直手当など、複雑な条件の手当をシステムで計算しきれず、担当者が手計算して「強制入力（上書き）」しています。担当者が不在になると計算根拠がブラックボックス化するリスクがあります。
- **請求**：「この利用者は自宅に送らない」といった個別条件（約500件）を、システム外のExcelや記憶で管理しており、手作業での封入・発送作業（月5,000通）が限界に達しています。

## 2.3 構造的要因③：情報の分断と「依頼と実行」関係の不全

### 【構造の解説：マネジメント機能の麻痺と手戻りの発生】

業務は本来、「依頼者（Customer）」が明確な要件で依頼を出し、「実行者（Performer）」がそれを遂行するという関係で成り立ちます。

しかし現状は、本部と現場の間だけでなく、部長と部下の間や、経営層と管理部門の間においても、この「明確な依頼と実行」の関係性が曖昧になっています。

日々の業務が、明確な作業指示（依頼）に基づかず、担当者の裁量や「いつもの習慣」で進められている側面があります。

作業者にとっては、自分のペースや都合で実行を決められるため動きやすい面もありますが、組織全体として見ると以下の「7つのマネジメント不全」が生じています。

#### 1. 作業量のブラックボックス化：

「誰が・今・どれくらいの仕事を抱えているか」が見えず、適切なマネジメントや負荷分散ができません。

#### 2. 未来予測の欠如：

「来週どうなるか」「月末の着地見込み」が見えず、行き当たりばったりの対応になっています。

### 3. 手戻りの常態化:

依頼内容（要件）が曖昧なまま作業が始まるため、後工程での確認や修正が頻発します。

### 4. 優先順位の形骸化:

正式な作業指示（オーダー）として管理されていないため、組織的な優先度ではなく、「声の大きい人の依頼」や「個人の関係性」で業務の着手順が決まってしまいます。

### 5. 責任所在の不明確化:

「頼んだつもり」「やったつもり」の齟齬が生じやすく、トラブル発生時に原因究明や再発防止策が打てません。

### 6. 評価基準の曖昧さ:

「何を・いつまでに・どうすれば完了（合格）か」という合意がないまま業務が進むため、成果に対する客観的な評価が難しくなっています。

### 7. 組織学習の停滞:

失敗やトラブルが「個人のミス」として処理され、仕組みの改善（再発防止）としてフィードバックされません。

貴社内で提唱されていた「風グラム（マニュアル整備）」の理念は、この関係性を正常化し、組織としての規律を作るためのものでしたが、現状のアナログな管理手法では形骸化しており、検索性の高い新たな知識基盤が必要です。

## 【現場で起きている事実】

### ● 作業量のブラックボックス化:

「部下が具体的にどんな手順で作業しているか、ブラックボックスになっていて見えない」「担当者しかわからない業務が多く、その人が休んだら回らない」という懸念が示されています。これはマネジメント層が適切な指示を出せず、個人のスキルに依存せざるを得ない状況を表しています。

### ● 責任所在の不明確化と手戻り:

「現場から回ってくる伝票に明確な指示（按分先など）がない。自分で判断して処理しているが、これで合っているのか不安なまま進めている」という声があります。依頼が曖昧なため、受託者（経理）が本来負うべきでない判断責任を負わされています。

### ● 役割分担の曖昧さ:

「誰の仕事かわからない業務」が本部に流れ込み、本部は断れずに対応しています。現場（依頼者）からの依頼が不明確なまま、本部（実行者）が尻拭いをする構図が固定化しています。

現場から「規定の確認」や「操作方法」の電話が1日30～50件殺到しています。マニュアル（風グラム）は形骸化しており、「探すより聞く方が早い」状態です。

### ● 未来予測の欠如:

「現場の勤怠データが期限通りに来ない、来ても修正が必要な状態」が常態化しており、給与計算業務の開始時期や終了時期が予測できない（計画が立てられない）状況にあります。

### 3. 改善の方向性（業務バックボーン「仕事ナビ」構想）

前節で整理した構造的課題を解消するためには、対症療法的なツール導入だけでは限界があります。

本章では、まず「業務の進め方をどのような考え方で整理し直すか」という視点を示すとともに、目指すべき「業務の3つの原則」を定義し、それを具現化する「仕事ナビ」のメカニズム、そして既存システムやAIとの関係性について説明し次フェーズで検討すべき論点を整理します。

また、本構想は、既存の業務や価値観を否定するものではなく、これまで現場と管理本部が積み重ねてきた工夫や努力を、“個人の頑張り”から“組織の力”へ昇華させるための整理の枠組みです。

#### 3.1 新しい業務運営の「3つの原則」（改善の方向性）

これらは、これらは、業種業態規模を問わず「仕事を組織として回す」ための基本原則として整理したものです。

##### （1）変革の原則①：源流入力による「一気通貫（リアルタイム・一個流し）」

###### 【対応する課題：2.1 データの「つなぎ目」の分断】

第一の柱は、情報の「源流管理」と、それを支える「リアルタイム・一個流し」の原則です。

これまでのように「現場が下書き（紙・Excel）をまとめて作り、本部がまとめて清書（システム入力）する」というバッチ処理的なプロセスを撤廃します。代わりに、「業務が発生したその場所（源流）で、発生した瞬間に、デジタルデータとして確定させる」仕組みへと転換します。

- **自律的な業務完結：** 現場でのシフト変更や経費申請が、承認された瞬間に給与計算や会計の基礎データとして確定します。後工程での「再入力」や「加工」は一切行いません。
- **一個流し：** データを「月末にまとめて」処理するのではなく、発生した都度、一つずつ処理を流します。これにより、業務の滞留を防ぎ、常に最新の状況（リアルタイムな経営数値）が可視化されます。

この原則により、データの鮮度と正確性を保ちながら、決算早期化の最大のボトルネックとなっている「確認・修正・再入力」のリードタイムを劇的に短縮します。

##### （2）変革の原則②：ナレッジ・セントラル～「知識」と「作業」の分離～

###### 【対応する課題：2.2 「知識」と「操作」の未分離】

第二の柱は、「知識（ルール・規定・ノウハウ）」と「操作（日々の作業）」を明確に分離することです。

現在、業務マニュアルや規定、過去の通達などの「知識」は散在しており、現場の職員は「何が正しいルールか」を即座に判断できません。その結果、「操作」を行うたびに迷ったり、担当者の記憶に頼った判断（属人化）が行われたりしています。

新しい仕組みでは、これら散在する規定・マニュアル・ノウハウを「組織の知識（ナレ

ッジ)」として一元化し、システムの中に組み込みます。

- **判断基準の統一:**

「このケースの経費はどこに申請すべきか?」「このシフト手当のルールは?」といった判断基準をシステムが保持することで、誰が入力しても同じ結果が得られるようになります。

- **業務の標準化と属人化の解消:**

作業者は、システムに組み込まれた知識（正解）に基づいて作業を進めるだけでよくなり、個人の記憶や経験への依存がなくなります。

- **人材育成と役割分担の最適化:**

「知識を作る」役割と「作業を行う」役割を分離することで、以下の好循環を生み出します。

- **熟練者（知識を作る人）：**

ルール作りや例外パターンの定義といった「高度な判断業務」に集中でき、ルーチンワークの忙殺から解放されます。

- **若手・未熟練者（作業をする人）：**

熟練者が作った「正しい手順（知識）」に沿ってシステムがナビゲートしてくれるため、経験が浅くても迷わず正確に業務を遂行できます。これは、OJTに頼らずとも業務を通じて自然に正しい手順を学べる「教育の機会」にもなります。

これにより、熟練者のノウハウを組織全体で活用しつつ、若手の早期戦力化を実現します。

### (3) 変革の原則③：「計画と実績」による業務の可視化

～マネジメント不全の解消と按分の自動化～

#### 【対応する課題：2.3 情報の分断と「依頼と実行」関係の不全】

第三の柱は、曖昧になっている「依頼と実行」の関係性を正常化し、「マネジメントの機能」を取り戻すことです。これを実現するのが、「計画（Plan）と実績（Result）」という管理概念の導入です。

- **「依頼」を「計画」として可視化する（ブラックボックスの解消）**

現在、現場の業務は「個人の裁量」や「暗黙の了解」で進んでおり、誰がどれだけの仕事を抱えているかが見えません（2.3の課題）。

新しい仕組みでは、業務が発生した（依頼された）時点で、それを「作業計画（予定）」としてシステム上に登録します。

これにより、「誰が、いつ、どの事業所の仕事をする予定か」が可視化され、管理者は業務の偏りや遅れを事前に察知できるようになります（未来予測）。

- **「実績」に基づく自動処理（按分からの解放）**

計画に基づいて業務を行い、完了した「実績」を入力します。ここには「誰が（職員軸）」「どこで（場所軸）」「何のために（事業軸）」といった多軸の情報が紐付いています。

これまで経理や総務が頭を悩ませていた「費用按分」は、この「実績データ」をもとにシ

ステムが自動的に計算します。

「按分するために電卓を叩く」のではなく、「正しく計画し、実績を入れる」だけで、アーベバ経営に必要な管理会計数値が自動的に導き出されるようになります。

## 3.2 「仕事ナビ」の正体～実際にはどう動く仕組みなのか～

上記の3原則を実現するために導入するのが、業務のバックボーンとなる仕組み「仕事ナビ（Business Navigation System）」です。

これは単なるデータベースや入力画面の集まりではありません。カーナビが目的地までのルートを示し、交差点ごとに指示を出すように、「今、誰が、何をすべきか」をシステムが判断し、職員を誘導する仕組みです。

具体的には、以下のようなメカニズムで動作します。

### ① 「依頼」が来ると、「計画（地図）」が自動で広がる

例えば「入職手続き」や「物品購入」といった依頼（トリガー）が発生すると、仕事ナビは、完了までに必要な全ての手順（タスク）を、担当者や期限付きの「作業計画（WBS）」として自動的に展開します。

これにより、「次は誰の番か」「全体でどこまで進んでいるか」が、関係者全員の目の前に地図のように広がります。誰かの記憶やメモに頼る必要はありません。

### ② 「ガード（信号機）」が仕事の着手を制御する

展開されたタスクには、着手するための条件（ガード）が設定されています。例えば「上長の承認が済んでいること」「前工程の入力が完了していること」などです。

仕事ナビは常に状況を監視しており、条件が満たされた瞬間（信号が青になった瞬間）に、次の担当者へ「お待たせしました、この仕事に着手してください」と指示を出します。これにより、フライング着手や手戻り、確認待ちのロスが消滅します。

### ③ 作業者は「To-Doリスト」に来た仕事をこなすだけ

作業者がシステムにログインすると、目の前には「今、自分がやるべき仕事（To-Do）」だけが並んでいます。

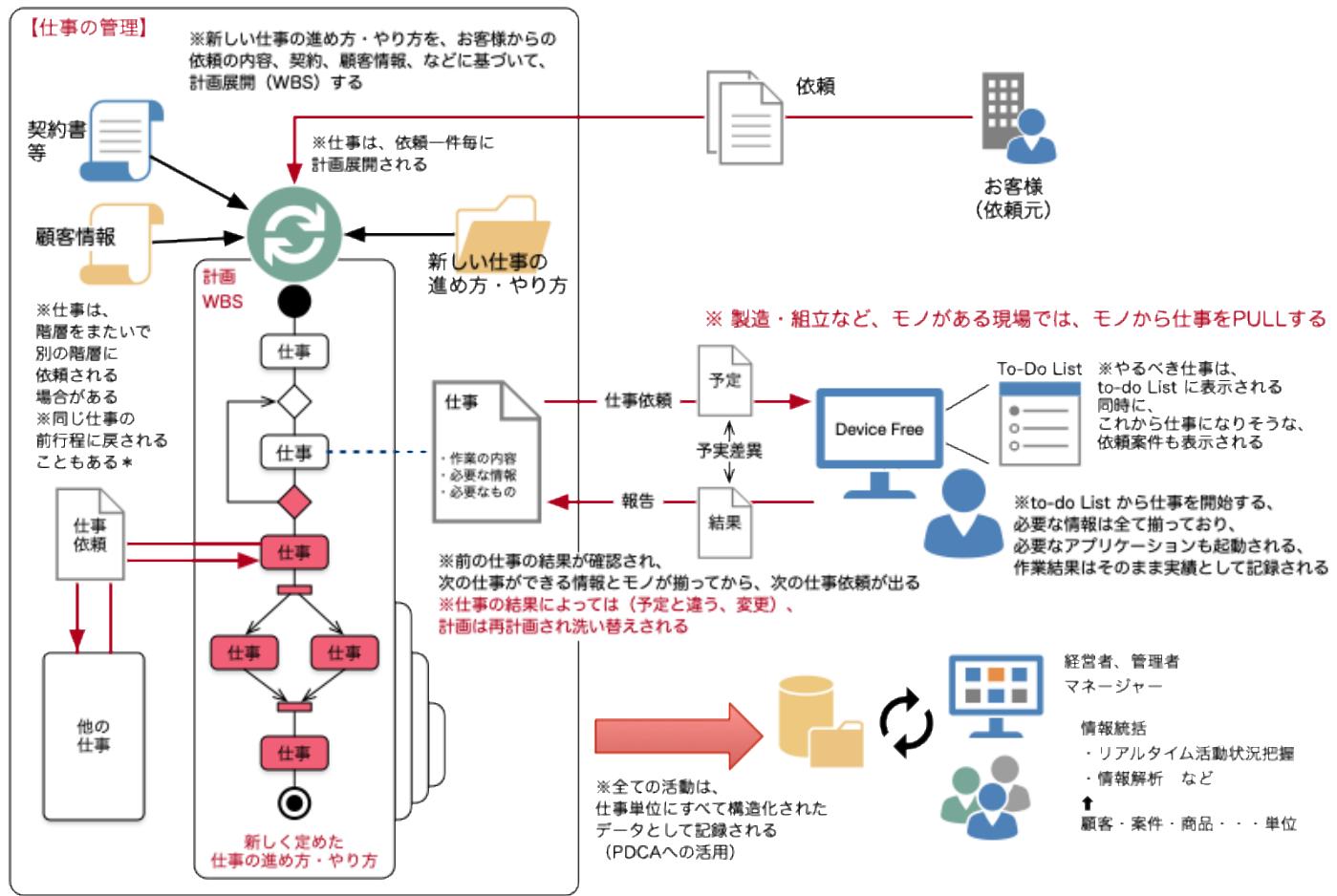
作業者は、自分で仕事を探したり、ルールブックを確認したりする必要はありません。リストの上から順に処理していくけば、自動的に業務のルール（ナレッジ）に沿った正しい仕事ができるよう設計されています。

### ④ 「実績」を入れると、あとはシステムが走る

職員が To-Do を完了させ「実績」を入力すると、そのデータは即座に次工程へ連携されます。

ここで重要なのは、「按分」などの複雑な計算は、入力された実績データと事前に設定されたルール（知識）を使って、裏側でシステムが勝手に行うということです。

現場や経理担当者は「事実を入力する」だけでなく、「計算する」苦労から解放されます。



図：仕事ナビの動作イメージ

依頼 (Order) に基づき、システムが自動的に計画 (WBS) を展開。条件 (ガード) が整ったタスクのみが、各担当者の「To-Do List」に配信される仕組み。

### 3.3 既存システムおよびAIとの関係性

本構想における「仕事ナビ」と、既存の業務システム、そしてAIとの関係性について整理します。

#### (1) 「バックボーン」と「機能」の関係

仕事ナビは、法人全体の業務をつなぐ「バックボーン（背骨・OS）」です。

対して、現在お使いの会計システムや介護請求システムなどは、そのバックボーンに接続される「機能（枝葉・アプリ）」と位置づけられます。

仕事ナビが業務の流れ（ワークフロー）を制御し、必要に応じて既存システムの機能（給与計算など）を呼び出す形になります。したがって、今あるシステムを捨てる必要はなく、適材適所で活用します。

#### (2) AIは「仕事ナビ」の実現を支える最重要パートナー

AIは、単にバックボーンにつながる一つの「機能（チャットボット等）」であるだけでは

く、「仕事ナビ」という仕組みそのものを構築・駆動させるための重要なエンジンです。 「業務のルール化や計画作成は難易度が高い」と思われるがちですが、最新のAI技術がそのハードルを劇的に下げてくれます。

- **知識の実装（Knowledge Engineering）：**

バラバラなマニュアルや規定、ベテランの頭の中にあるノウハウをAIに読み込ませることで、仕事ナビで利用可能な「業務ルール（知識）」の形へ半自動的に変換できます。人間がゼロからフローチャートを書く必要はありません。

- **「計画（WBS）」の自動生成：**

「来月、イベントをやりたい」といった曖昧な依頼に対しても、AIが過去の類似事例や規定を参照し、必要なタスク（会場予約、稟議、周知など）を洗い出して「作業計画案」を自動生成します。マネジメント層はそれを確認・修正するだけで済みます。

- **対話による操作（No-UI）：**

現場職員は、複雑な画面操作を覚える必要はありません。AIに向かって「Aさんの勤怠チェック終わりました」と報告（入力）すれば、AIがその意味を理解し、裏側で仕事ナビの「実績」データとして登録し、次の工程へバトンを渡します。

このように、AIを「仕事ナビ」の内部に組み込むことで、システム構築の手間と、現場の操作負担の双方を最小限に抑えることが可能になります。

## 4. 今後の進め方（実行計画：「都市計画」アプローチ）

第3章で示した「仕事ナビ」構想は、組織全体の情報の流れを変える大きな変革です。しかし、これを「一斉に、すべてを、完璧に」導入しようすることは現実的ではありませんし、推奨もしません。現場の混乱を招き、失敗するリスクが高まるからです。

本章では、無理なく確実に変革を進めるためのアプローチとして、「都市計画」になぞらえた段階的な導入計画を提案します。

### 4.1 「都市計画」アプローチとは

大規模なシステムの導入を「ビルの建て替え（一発勝負）」ではなく、「都市計画（終わりのないまちづくり）」として捉える考え方です。

既存の建物（今の業務やシステム）を使いながら、まずは「道路や水道（情報のバックボーン）」を整備し、優先度の高い区画から順番に、時間をかけて新しい街並み（業務プロセス）へと再生させていく手法です。

- **全体構想（マスタープラン）は最初に描く：**

「最終的にどうなりたいか（第3章の3原則）」という全体図は最初に共有します。これがないと、個別の改善が「継ぎ接ぎ」になり、スパゲッティ状態に逆戻りするからです。

- **実装は局所的に、段階的に：**

全体図に基づきながらも、着手するのは「最も効果が高い場所」や「痛みの激しい場所」からです。そこでの成功モデルを隣の区画へ広げていきます。

## 4.2 「小さく産んで大きく育てる」ための設計思想

「仕事ナビ」は、そもそもこのような段階的導入を前提に設計されています。

### (1) 疎結合な構造（ドメイン分割）

仕事ナビは、業務全体を「人事」「経理」「現場」といった領域（ドメイン）ごとに分割し、それらが緩やかに連携する構造を持っています。そのため、「まずは経理の一部だけ」を導入し、他は既存のやり方を残すといった運用が可能です。全体が完成するのを待つ必要はありません。

### (2) 「知識」の追加による成長

仕事ナビの頭脳である「知識（ルール）」は、最初から完璧である必要はありません。

最初は「基本的な申請ルール」だけを教え込み、運用しながら「例外的なケース」や「新しい事業のルール」を追加していくことで、システム自体が組織と共に賢く成長していきます（知識の蓄積）。

### (3) 既存システムとの共存

前述の通り、仕事ナビは既存システム（機能）を呼び出して使うバックボーンです。したがって、今動いているシステムを無理にリプレースする必要はなく、「足りない部分（つなぎ目）」から小さく作り始めるすることができます。

## 4.3 実現に向けたロードマップ（Phase 0～定常運用）

この思想に基づき、風の村における導入ロードマップを以下のステップで提案します。各フェーズは6ヶ月単位を目安とし、確実に成果を積み上げながら進めます。

### Phase 0：都市計画の策定と合意形成（～3ヶ月）

#### 【目的】 全体最適を見据えた「都市計画（マスタープラン）」の策定と、全社的な合意形成

いきなり走り出すのではなく、まずは詳細な設計図を引き、関係者の意識を合わせる期間です。

- 全体基本計画（Phase 1～3）の策定：

「仕事ナビ」構想に基づき、どの領域からどう変えていくかという長期的な基本計画（全体アーキテクチャ）を策定し、経営会議での承認を得ます。これは「都市計画」における用途地域や幹線道路を決める工程に相当します。

- Phase 1 実施計画の策定：

直近で着手するPhase 1について、具体的な体制、スケジュール、予算を含む詳細な実施計画を固めます。

- 意識改革（マインドセット）：

経営層から現場リーダーまで、「なぜ変えるのか」「どう変わらせるのか」を腹落ちさせ、変革へのオーナーシップを醸成します。

## Phase 1：業務構造の整理と「止血」（～6ヶ月）

### 【目的】 現場の混乱を鎮め、デジタルの土台を作る

システム構築の前段階として、「ルール（知識）」を整理し、AI等のツールで即効性のある効果を出します。

- **知識の棚卸しと構造化：**

「按分ルール」や「手当の計算規定」など、曖昧になっているルールを整理し、システムに乗る形（論理データ）に整えます。

- **Quick Wins（即効策）：**

- **AIチャットボットの試験導入：**総務・経理への問い合わせ対応をAIに代行させ、管理本部の時間を確保します。
- **アナログ業務のデジタル化：**請求書発送などの物理的な「紙作業」をデジタル化し、手作業の負荷を下げます。

## Phase 2：特定領域でのパイロット検証（6ヶ月～12ヶ月）

### 【目的】 「一気通貫」のモデルケースを作る

範囲を限定して「仕事ナビ」を実際に稼働させ、その効果と運用手順を確立します。

- **モデル検証：**

例えば「給与計算」や「特定のモデル事業所」に対象を絞り、現場入力（源流）から会計連携までを一気通貫で流すプロトタイプを運用します。

- **効果測定：**

「多重入力がゼロになったか」「按分計算が自動化されたか」を検証し、全社展開への確信を得ます。

## Phase 3 以降：全社展開と定常的な進化（12ヶ月～）

### 【目的】 「変化し続ける組織」への移行

Phase 2で確立したモデルを全社へ展開しますが、これで「完成」ではありません。

「都市計画」に終わりがないように、ビジネス環境の変化や新しい事業の立ち上げに合わせて、「仕事ナビ（業務プロセス）」も常に変化・成長させ続ける体制へと移行します。

- **領域拡大：**他の事業所、他の業務（購買、稟議など）へ適用範囲を広げます。

- **自律的な改善：**現場から上がってくる新たな要望やルールの変更を、システム部門ではなく「業務部門主体」で仕事ナビ（知識）に反映できる運用体制を確立します。

## 5. おわりに

本報告書で整理した課題は、貴法人がこれまで重視されてきた「一気通貫」や「標準化」の問題意識と整合しています。

今後は、これを具体的な検討テーマと実行計画へ落とし込む段階に入ると考えます。