

經營事務管理

小野寛徳著



經林書房

＜著者略歴＞ 小 野 寛 徳

昭和4年慶応義塾大学経済学部を卒業。日本産業能率研究所をへて、(株)東京計器製造所に入社。材料係主任、経理課長、総務部長、経理部長、資材部長、取締役、常務取締役、監査役を歴任す。

昭和6年アメリカ滞在約1年。昭和31年生産性本部派遣事務管理専門視察団で渡米。昭和37年および40年購買管理専門家国際会議出席のため渡欧米。

現在、産業能率短期大学学長、慶応大学・早稲田大学各商学部ならびに大学院の講師兼任。郵政省郵政審議会委員、日本経営士会事務部会長理事、日本生産性本部顧問、日本資材管理者協会副会長、その他団体に関係。

主要著書「経営組織」「資材管理」「購買管理」「事務管理」

著者の了
解により
検印省略

経 営 事 務 管 理

昭和四十四年三月二十日 初版発行
昭和五十三年十一月十日 17版発行

著 者 小 野 寛 徳

発 行 所 株式会社 経 林 書 房
東京都新宿区籠笥町五番地

電話 (289) 五二〇三番
振替東京 五七九三九一番
朝陽会印刷・栄久堂製本

定価はカバーに表示してあります。
乱丁・落丁本がありましたら、お取替します。

序

ここに、1つの重要な経営問題があるとする。

これを解決するには、いろいろの方法があろう。大別すると、伝統的な解決法と、現代的・科学的な解決法とに分けられよう。最も望ましい効果的な方法が、後者であることは言うまでもあるまい。

この場合、ふつう、(1) 有能な意思決定者を選ぶ、(2) 適切な情報を集め整える——専門家の意見も含めて、(3) 情報をもとにして、創意をめぐらし、考えぬく、(4) 確信をもって決断する、(5) これを実行させ業績をあげる、というような手順に要約されよう。この手順は、すべての経営問題解決に共通する基本的なものと考えられる。

意思決定者の有能化は、経営の根本問題である。しかし、問題の効果的な解決には、適切な「情報」が与えられることを要件とする。ここに、経営事務管理の基本的な役割がある。経営問題解決にとって、有用な情報を処理（生産）し、これを意思決定者に提供する役割である。

この本は、経営事務管理の果たすこのような役割について、その現代的・科学的なあり方を解明したものである。得られる最近の資料と、新しい専門文献とを参酌して、私の構想を裏付けることにつとめた。そして、情報処理の現代化と共に、プログラム化しうる意思決定を、コンピュータに移す経営機械化を、経営管理の革新技術として、要約してとり扱った。そしてこれらを、経営情報処理システムの立場において考えた。それは、従来の、伝統的事務管理を変革する思想と技術である。

私は、昭和38年に、その時代の経営と事務管理を背景にして、「事務管理」という本を書いたが、幸にもひろく受け入れられ、数版を重ねた。これは伝統的

2 序

事務管理の、最終版といえるものと私は思うが、それなりに、今なお利用価値があるといえる。

しかし、現時の経営の変革は、理念的にも、技術的にもきわめて急速である。それに伴って、事務管理もまた、変革の必要に迫られている。この変革は、経営情報の生産管理という方向と、情報処理システムの理念と工学的方法の導入、コンピュータの本格的な利用、などによって代表される。それはまた、MIS への現実的な解決をも意味するであろう。

このような、むずかしい問題について、私は私なりに、これまでの5年間、種々の角度から、資料を調べ、実践の姿を観察し、経営管理と事務管理から、さらには生産管理について、内外のおもな文献を検討した。そして熟考を重ねてきた。この本は、このような過程を経て、生まれたものである。なお、再考すべき点や、未解決の点のあることを私は認めるが、変革の過渡期にある経営事務管理としては、いちおう、この辺であろうかと思っている。

この本は、7章から成り立っている。

第1章では、経営革新下における経営事務管理の適切なあり方を追求する。そして、それが、経営意思決定に必要な情報の処理、生産の管理であることを明らかにする。いわば基礎堅めの章とも考えられよう。

第2章は、現時の経営事務管理に至るまでの50年間、事務管理のたどってきた発展の経過を、要約してとり扱った。正しい理解に必要なだからである。

第3章は、経営事務管理のわく組みを要約して解明した。これはまた、経営事務管理実践への、指導理念の要綱と考えることもできよう。

第4章では、最重点的な事項としての事務計画を追求した。伝統的事務管理の盲点ともいえる事務計画を、システム設計や、機械設備のシステム化や、要員の有能化などについて、詳しく解明した。これに、最大量のページを当てたわけである。

第5章は、経営機械化を、まとまった管理として、要約して解明した。他の多くの専門書との重複を、つとめて避けたつもりである。

第6章では、事務の実行に結びつけて、事務統制の方法を追求した。特に、事務量変動の調整について、詳しくとり扱った。

第7章は、事務管理組織を要約して解明した。

なお、各章ごとに注や注解を、なるべく多く入れ、資料・文献などを掲出して参照の便をはかった。

この本のとりまとめについては、各方面の方々の資料を、利用させていただいた。また、出版については、経林書房の不破社長をはじめ、関係の方々のお世話になった。これらの方々に、あつくお礼を申し上げたい。

この本が、多くの方々によって、読まれ、育くまれ、そして、成長してゆくことを、心から念願するものである。

1968年2月

著 者

目 次

第1章 経営革新と経営事務管理

1 経営と情報と経営者	15
——経営革新と経営事務——	
2 経営革新の過渡期	19
3 意思決定と情報	20
1 経営と意思決定	20
2 意思決定と情報	26
(1) 情報ということ	26
(2) 情報とMIS	28
(3) 情報の制御機能	31
(4) 情報の価値とコスト	33
(5) 情報と報告	37
4 情報の生産管理	41
——管理革新の理念と工学——	
1 事務製品としての情報	41
2 情報生産のマネジメント	42
(1) 情報生産の特性と新課題	42
(2) 必要情報の明確化	46
(3) 生産管理のパターンと情報生産のマネジメント	55

6 目 次

第2章 事務管理から経営事務管理への発展

——伝統的事務管理の発展と経営事務管理への歩み——

- 1 事務管理の革新61
- 2 伝統的事務管理63

——考え方と歴史的発展——

- 1 伝統的事務管理の考え方63
- 2 伝統的事務管理の発展66
 - (1) 事務管理思想の源流66
 - (2) 事務管理思想の形成71
 - (3) 事務管理の成長74
 - (4) 事務管理の現代化77
 - (5) 事務管理革新への発足期83

第3章 経営事務管理の構造

- 1 理論構造と実践87
- 2 現段階における構造88

第4章 事 務 計 画

- 1 事務計画と経営計画91
- 2 基礎設定の事務計画（プロジェクト）95
 - 1 経営情報処理システムの設計95
 - (1) システムとシステム設計95
 - (2) システム設計の要件97
 - (3) 情報処理システム設計の分野97

(4) EDPSのシステム設計	98
(5) システム手続分析（事務分析と事務作業測定）	110
(6) 事務量測定	119
(7) 帳票・文書のシステム	136
2 情報処理要因のシステム化と標準化	137
(1) 事務環境	137
(2) 事務機械器具	142
3 事務要員能力計画（プロジェクト）	158
——事務専門人事とマンパワー——	
(1) ホワイト・カラーとブルー・カラー	158
(2) 事務系と技術系（エンジニア）	159
(3) 事務専門職化（スペシャリストの開発）	159
(4) 事務管理者・監督者	160
(5) 事務要員	162
(6) 技術革新に伴う新職種の発達	163
——特にコンピュータ要員の教育を中心として——	
3 経常の事務計画（ルーティン）	169
1 経常の事務計画の意味	169
2 事務計画設定の方法	172
(1) 情報の需要予測	172
(2) 情報の生産計画	174

第5章 経営機械化管理

1 経営機械化と事務機械化	176
1 事務機械化から経営機械化へ	176
2 経営機械化の動態観	178
2 経営機械化のあけぼの	179
——日本・アメリカの事例にみる——	

8 目 次

3 機械化の限界と事務の適性化	183
4 経営機械化計画	184
1 計画すべき諸事項	184
2 機械化の基本計画	185
(1) 機械化の基本方針と目的設定	185
(2) 機械化の長期計画	186
3 機械化組織計画	189
4 機械化業務計画	189
5 機械化設備計画	190
6 機械化実施計画	191
5 機械化統制	191

第6章 事 務 統 制

1 事務統制基礎の設定（プロジェクト）	194
1 事務業績測定基準（規定手続・マニュアル）	195
(1) 事務規定手続	195
(2) 事務規定手続のシステム化	196
(3) 日常的な利用と手引（マニュアル）	196
2 統制報告システムの設定	196
(1) 計画報告と統制報告	196
(2) 報告システムの設計	201
(3) 報告書のシステム設計	202
2 経常の統制（ルーティン）	206
1 事務工程管理	206
(1) 生産工程管理と事務工程管理	206

(2) 担 当 機 関	208
(3) 事務実行計画設定の前提条件	208
(4) 個別的処理事務と量産の処理事務	209
(5) 工程管理の単位のきめ方	210
(6) 工程管理の要領	211
2 事務量変動の調整	213
(1) 事務量変動と事務統制	213
(2) 販売・生産の量的調整と事務量変動の調整	214
(3) 事務量変動調整の方法	215
3 事務品質管理	218
(1) 事 務 品 質	218
(2) 事務品質標準	219
(3) 事務品質管理要領	219
4 事務原価管理	221
(1) 事務原価と製造原価	221
(2) 事務原価管理方法の種別	221
(3) 直接法による事務原価管理	224
(4) 間接法による事務原価管理	228

第7章 事務管理組織

1 経営組織と事務管理組織	233
1 事務の集中管理と分散管理	233
2 事務管理組織	235
1 伝統的組織から現代的組織へ	235
2 広義の事務管理組織	235
3 狭義の事務管理組織	237
3 経営組織の変革	238
4 事務管理組織の変革	240

図 表 目 次

図 1—1	複合ループの意思決定の単純なシステム・モデル……………	24
図 1—2	意思決定とレベルを結ぶ情報の通路……………	25
図 1—3	経営組織と情報の流れ……………	31
図 1—4	情報の流れと意思決定の単純なモデル……………	33
図 1—5	情報の妥当性と価値……………	35
図 1—6	費用と価値の決定—研究期間にわたるそれらの組立て……………	36
図 1—7	情報検索方法の改良によって、より効果的に、より 低費用で、より迅速に、検索の最適単位量が増加する……………	37
図 1—8	経営システムと情報サブ・システムのモデル（トータル・システムとサブ・システム）……………	39
図 1—9(A)	プロゼクト・ネットワーク・チャートの簡単なモデル……………	50
図 1—9(B)	パート・ネットワーク時間計算の例……………	50
図 1—10	MOS のコンセプト……………	52
図 1—11	製造企業におけるデータの流れ……………	54
図 1—12	生産におけるインプット、アウトプット・システムの要約……………	57
図 2—1	経営の業務と事務の関係および管理内容のモデル……………	65
図 4—1	単純なシステムのモデル……………	99
図 4—2	制御をもつシステムのモデル……………	99
図 4—3	情報の計画と統制の流れ……………	99
図 4—4	経営機械化システムのモデル……………	100
図 4—5	経営組織における情報の流れのモデル……………	102
図 4—6	システム設計の基本的態度……………	103
図 4—7	効率的な機械化システムの構成と設計推進の対象範囲……………	104
図 4—8	IDP と EDPS との連動関係の例示……………	106
図 4—9	機械化システム設計推進の 4 段階……………	108
図 4—10	事務分析諸技術の関係を示すモデル……………	112
図 4—11	能大式手続分析図表用記号（主要記号）……………	115
図 4—12	印刷した工程図表用紙に記入した例……………	117
図 4—13(A)	生産事務手続工程分析図（Before, 改善前）……………	とじ込み
図 4—13(B)	生産事務手続工程分析図（After, 改善後）……………	118

図 4—14	サーブリック（動素）を示す記号……………	129
図 4—15	事務時間研究記録の事例……………	132
図 4—16	標準余裕時間記録の例……………	133
図 4—17	ワーク・サンプリング観測用紙の例……………	135
図 4—18	個々の文書の発生から消滅までのプロセスを示すモデル……………	136
図 4—19	事務所配置の基本型……………	141
図 4—20	パンチカードの例……………	148
図 4—21	電子計算機の機構と機能……………	150
図 5—1	総合経営合理化、機械化の全貌……………	181
図 5—2	電子計算機導入計画表の例示……………	187
図 6—1	事務指導票の例……………	199
図 6—2	業務事務指導票の例……………	200
図 6—3	組織に適合した報告システム設計のモデル……………	204
図 6—4	事務工程表の例……………	212
図 6—5	ガント式事務負荷図表（ロード・チャート）の例……………	212
図 7—1	経営組織における事務管理組織（ラインとスタッフ）……………	236
図 7—2	事務管理部門組織のモデル……………	238
図 7—3	マトリックス組織のモデル；プログラム管理（プロジェクト）の機能的管理に対する関係を示す……………	239
図 7—4	現代的情報管理部組織のモデル……………	241
表 1—1	意思決定の理論（Decision Theory）における意思決定の組織的構造（Decision Making Structure）……………	22
表 1—2	伝統的な意思決定テクニックと現代的な意思決定テクニック……………	23
表 1—3	情報の目的・媒体ならびに利用目的としての基本的経営業務……………	46
表 1—4	パートに用いられる主要用語表……………	49
表 2—1	事務管理発展の文献的表示（主要文献）……………	67
表 2—2	伝統的事務管理と経営事務管理との特性の概要比較……………	85
表 3—1	経営事務管理の構造……………	89
表 4—1	利益率の計算とその発生の経路ならびに事務費の位置を示す……………	93

12 図 表 目 次

表 4—2	経営計画と事務計画との諸関係……………	94
表 4—3	事務機械の種類名称と説明……………	144
表 4—4	電子計算機の発展年表……………	154
表 4—5	昭和43年3月末および昭和47年3月末における職種 別要員推定数……………	165
表 4—6	部門別事務計画の設定要領……………	174
表 5—1	コンピュータ部門組織変更の内容はどんなものでし たか……………	180
表 5—2	コンピュータ部門はどの階層に直属していますか……………	180
表 5—3	直属部門変更の中味はどうなっているか……………	188
表 6—1	A社規定手続体系一覧表の例……………	197
表 6—2	B社規定手続体系化の例……………	197
表 6—3	C社規定手続体系の例……………	198
表 6—4	C社規定手続（規則）の責任権限区分の例……………	198
表 6—5	手引（マニュアル）の内容項目の例……………	199
表 6—6	報告の区分（目的別，職能別，階層別）の例……………	203
表 6—7	組織階層別報告情報システム化の例（原価報告）……………	204
表 6—8	報告の形式（情報の表現方式）の例示……………	205
表 6—9	事務予算報告書の例—カリフォルニア砂糖会社……………	222
表 6—10	時間研究による購買原価計算の例……………	229

經 営 事 務 管 理

