



# 新銀行実務講座

## 第11巻 事務合理化

住友銀行事務管理部 編



有斐閣

---



---

昭和43年2月25日 初版第1刷発行

昭和46年5月25日 初版第3刷発行

¥ 1,100

新銀行実務講座 第11巻 事務合理化

編 者 住友銀行事務管理部

発 行 者 江 草 忠 允

東京都千代田区神田神保町2～17

発 行 所 株式会社 有 斐 閣

電話 東京(264) 1 3 1 1 (大代表)

郵便番号[101] 振替口座東京370番

本郷支店[113] 文京区東京大学正門前

京都支店[606] 左京区北白川追分町1

---

印刷・株式会社天理時報社 製本・新日本製本株式会社

©1968, 住友銀行事務管理部. Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

2333-052410-8611

## 序 文

「銀行業とは Bookkeeping Industry である」とは、先年米国で耳にした一銀行の合理化担当者の気負った発言であった。しかし、商品を生産しない銀行業においては、預金も、貸金も、為替も、その他の取引も、具象化する形態としてはすべて事務であることを考えれば、たしかに一面の真理を衝いた名言とも受けとることができよう。

近時、澎湃たる事務合理化・機械化のブームの中にあって、銀行界では一際高く事務合理化の重要性が喧伝せられている。

もちろんこれは、銀行における事務の比重が、他産業とは比較にならぬほど大きく、また、その業務の特質から一段と正確性が要請されるからである。一方、経営面から考えても、一般生産会社では、生産コストの引下げや品質の向上は技術的な問題として、またサービスの向上は、営業部門における対顧客上の問題として、個別的に捉えられるのが普通であるのに対し、銀行の場合は、ことごとく事務合理化の要請として現われざるをえないことによるものと思われる。

わが国銀行における事務の機械化は、戦後の混乱が終熄し、経済の復興期に入った昭和26年頃より本格化しはじめ、僅々数年の間に各種の計算機、会計機など、いわゆる単能機が急速に普及し、永年に渉る「ペンと算盤」に代表される銀行のイメージが、次第に改められるようになった。

この推進力となったのは、いわゆる大衆化であって、都市銀行をはじめ、各種金融機関が挙って大衆化路線に注力したため、各銀行の事務量は年々大幅な増加の一途を辿った。

昭和32,3年頃に至ると、このような半自動・半手動的単能機による機械化をもってしては、増加する事務量を処理し切れないような事態が、遠か

## 2 序 文

らず予見され、銀行はその業務自体に内蔵する非効率性に着目しなければならなかった。すなわち、銀行業の性格上、多数の営業店を広範囲に散在せしめざるをえず、この小単位の店舗がいずれも個々に全銀行業務を処理するため、大銀行といえども事務的には小企業の集合体に過ぎず、企業規模の大きさを直接、生産効率の高さに結びつけることができなかった点である。

この銀行業の宿病を打破すべく採られた方策が、いわゆる集中処理であって、事務用電子計算機の実用化と相まって、銀行事務の集中化と電子計算機化時代に入ったのである。

しかし、前述の銀行業務の本質的非集約性は、決してこれで解消したわけではなく、多くの支店の店頭における不特定多数の顧客に対する取引の即決性を維持するためには、なお集中することができない部分が多く、オフライン集中処理は、いまひとつ不徹底の感を免れなかった。

近年、銀行デパート化論が云々せられているように、その事務内容はますます多様性を加えつつあるが、他面、今後人件費の高騰と労働力需給の逼迫はいっそうその度を加えることが予想され、これを打開する手段としてオンライン・リアルタイム・システム採用の気運が盛り上がりつつある。

このたび、住友銀行ではこの総合オンライン・システムを完成、実施したが、幸い本書刊行に間に合ったので、本巻に特に追録して、その概要を記した。諸賢の御参考となれば望外の欣びとするところである。

総合オンラインは、現段階では、最終の機械化システムではないかといわれてきたものであるが、銀行事務の機械化は決してこれで終わるものとは考えられない。すでに技術の革新が、遠からぬ将来、流通機構そのものを改変するであろうとの予測が行なわれており、米国においては、いわゆる checkless, cashless society (小切手も通貨もない社会)の到来を1970年代に予言する向きさえも現われている。

このシステムも、技術的には現行のオンラインと同様であるが、従来銀

行店舗内部に限られていたオンライン端末機が、商店、百貨店、劇場、ホテル、その他のサービス機関に進出し、顧客はいっさい現金、小切手等を携帯せず、identification card（本人確認用カード）の挿入と、金額等の打鍵により、銀行の電子計算機に取引内容を通告し、預金勘定の振替によっていっさいの代金決済を終了する方式である。これが実現すれば、預金者は原則として銀行店舗に来店せず取引を行なうため、銀行も現在のような多数の店舗を構える必要性を失うので、大変革を招来するであろう。

もちろん、これについては、顧客とのヒューマン・タッチを失って銀行が成立するものか、といった多くの疑問を投げる向きも多く、そのまま実現するか否かはまことに興味のあるところであるが、いずれにしても、今後10年、20年の間に、銀行が大きな変貌をとげることは疑いない事実と考えられる。

また一方、銀行における電子計算機の利用は、日常の記帳、計算事務の合理化に限定されることなく、エコノメトリックス、ORその他の分野での利用が次第に拡大しつつある。また経営政策決定のための膨大な情報処理のツールとしても、従前の統計作表機のレベルを脱しつつあり、これら手法の集大成ともいふべき Management Information System (MIS) への胎動も窺われる。

10年、15年前に今日の銀行の姿を予想しえた人はほとんどいなかったであろうと同様に、今後10年の先を見透すことは極めて困難である。しかしながら、これを形づくっていくものが、われわれ自身であってみれば、この激しい変革期にあって、銀行の機械化、合理化に関する知識は、直接これに携わると否とにかかわらず、現代銀行員必須の常識であり、本書が、その研究の一助ともなれば無上の光栄と考えるものである。

昭和43年1月

住友銀行事務管理部長 谷 沢 一 郎

## 目 次

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 第1章 銀行事務合理化の基本問題 .....                                | 1  |
| 第1節 総 説 .....                                         | 1  |
| 現代企業の共通課題(1)/銀行経営上とくに重要(1)                            |    |
| 第2節 銀行事務合理化の目的 .....                                  | 2  |
| 1. 事務コストの引下げ .....                                    | 3  |
| 膨大な事務量(3)/1件당事務コストの引下げ(4)/事務コスト・<br>ダウンの積極面(5)        |    |
| 2. 顧客サービス機能の向上 .....                                  | 7  |
| 事務合理化なくしてサービス向上なし(7)/まちがわず、待たせず、<br>丁寧に(8)/為替取引の場合(9) |    |
| 3. 経営統計・経営管理資料の充実 .....                               | 10 |
| 近代経営と情報管理(10)/銀行経営と電子計算機(10)                          |    |
| 第3節 銀行事務合理化の沿革 .....                                  | 11 |
| 1. 事務合理化の歩み .....                                     | 11 |
| 戦前の特徴(11)/戦後の諸段階(12)                                  |    |
| 2. 営業店単位の事務合理化 .....                                  | 13 |
| ペンとソロバンを機械にまかせる合理化(13)/店内事務の総合的合理<br>化(13)            |    |
| 3. 事務の集中処理 .....                                      | 15 |
| 4. 通信・連絡手段の合理化 .....                                  | 16 |
| 第4節 効果の徹底と拡充 .....                                    | 17 |
| 1. 合理化実施前の問題 .....                                    | 18 |
| 合理化の狙いを明確に(18)/企画は大胆に(18)/周知な準備(19)/経<br>営者の理解(20)    |    |
| 2. 合理化実施中の問題 .....                                    | 20 |
| 3. 合理化実施後の問題 .....                                    | 21 |

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>第2章 銀行事務合理化の進め方</b> .....                                                                            | 22 |
| 第1節 担当組織 .....                                                                                          | 22 |
| 事務合理化専門部門設置の理由 (22)／組織上のあり方 (23)／所管事項の範囲と局面 (25)                                                        |    |
| 第2節 事務分析, 事務調査 .....                                                                                    | 27 |
| 1. 事務分析, 事務調査の目的 .....                                                                                  | 27 |
| 2. 事務分析の手法 .....                                                                                        | 29 |
| ストップ・ウォッチによる方法 (29)／ワーク・サンプリングによる方法 (31)／マイクロモーションによる方法 (32)／既定標準時間による方法 (33)／その他の方法 (34)／各手法の長短比較 (34) |    |
| 3. 事務量分析の要件と限界 .....                                                                                    | 34 |
| 分析対象の要件 (34)／分析対象になりにくいもの (35)                                                                          |    |
| 第3節 教 育 .....                                                                                           | 36 |
| 新入行員に対する教育 (37)／古い知識は役立たなくなる (37)／管理者層の教育 (38)／どういふ教育方法がよい (39)                                         |    |
| 第4節 試 行 .....                                                                                           | 40 |
| 不可避な実施前の試行 (40)／試行の方法と留意点 (41)                                                                          |    |
| 第5節 支店指導 .....                                                                                          | 41 |
| 1. 指導目的 .....                                                                                           | 42 |
| 2. 指導要領 .....                                                                                           | 42 |
| 3. 指導事項 .....                                                                                           | 42 |
| 店内体制 (43)／人員配置 (43)／事務規律 (43)／事務の改善・合理化 (44)／店内配置 (44)／教育指導 (44)／時間外勤務 (45)／店頭サービス (45)／執務環境の整備 (46)    |    |
| 4. 指導後の処置 .....                                                                                         | 46 |
| 第6節 合理化と内部監査 .....                                                                                      | 47 |
| 1. 内部監査の合理化 .....                                                                                       | 47 |
| 2. 事務合理化と検証印 .....                                                                                      | 48 |
| 3. 事務合理化と精査制度 .....                                                                                     | 48 |
| 4. 事務合理化と勘定残高照合 .....                                                                                   | 49 |



|                      |    |
|----------------------|----|
| 第7節 事務合理化と人事管理 ..... | 51 |
|----------------------|----|

人事管理の新しい傾向 (51)／科学的合理的なモラル向上 (52)／中間  
管理層の仕事は変わる (52)

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第3章 支店事務合理化 ..... | 54 |
|-------------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第1節 組織権限の合理化 ..... | 54 |
|--------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 1. 組織権限合理化の出発点 ..... | 54 |
|----------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 2. 支店組織権限合理化の進め方 ..... | 55 |
|------------------------|----|

事務分析 (55)／権限委譲 (55)／組織権限体系の明確化 (55)／権限行使  
と監査 (56)

|                        |    |
|------------------------|----|
| 3. 支店組織権限合理化の具体例 ..... | 56 |
|------------------------|----|

事務管理専門の管理者の設置 (56)／窓口事務と後方記帳事務の分離 (57)

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第2節 支店事務管理の合理化 ..... | 58 |
|----------------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| 1. 支店事務管理の必要性 ..... | 58 |
|---------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 2. 支店事務管理者の心構え ..... | 58 |
|----------------------|----|

実行力と企画力 (58)／熟練度と几帳面さ (59)

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 3. 支店事務管理合理化の具体的方法 ..... | 59 |
|--------------------------|----|

管理計画の立案 (59)／合理化推進の具体策 (61)

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第3節 事務規定の合理化 ..... | 62 |
|--------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 1. 事務規定のあり方 ..... | 62 |
|-------------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 2. 規定体系 ..... | 64 |
|---------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 3. 事務規定の遵守 ..... | 66 |
|------------------|----|

事務規定の周知徹底 (66)／即物的な指導・教育 (67)

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第4節 帳票管理の合理化 ..... | 67 |
|--------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 1. 帳票管理の必要性 ..... | 67 |
|-------------------|----|

帳票調製費の節約 (67)／帳票使用にともなう諸経費の節約 (68)／事務  
制度の改善 (68)

|                   |    |
|-------------------|----|
| 2. 帳票管理のあり方 ..... | 69 |
|-------------------|----|

一元管理 (69)／所管部課における具体的作業 (69)

|                    |    |
|--------------------|----|
| 3. 帳票設計基準の制定 ..... | 69 |
|--------------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 4. 今後の問題 ..... | 70 |
|----------------|----|

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 第5節 各種事務の機械化・合理化 .....                                                                            | 71  |
| 1. 普通預金事務 .....                                                                                   | 71  |
| 合理化のあり方 (71) / 具体的合理化 (71) / 各種公共料金等の口座振替 (73) / 整理口の記入帳 (76) / セイビング・マシン (77) / 電気計算機 (78)       |     |
| 2. 当座事務 .....                                                                                     | 78  |
| その特色 (78) / 合理化の考え方 (79) / 機械化による合理化 (80) / 事務手続改善による合理化 (83) / その他の合理化 (86) / 合理化の将来 (86)        |     |
| 3. 定期預金事務 .....                                                                                   | 87  |
| 機械化・合理化の必要性 (87) / 帳票の合理化 (87) / 利息計算事務の合理化 (89) / 証書の発行 (91) / 積立式定期預金 (92)                      |     |
| 4. 別段預金事務 .....                                                                                   | 92  |
| 5. 為替事務 .....                                                                                     | 93  |
| 機械化・合理化上の留意点 (93) / 機械化・合理化の推移 (94) / 今後の展望 (99)                                                  |     |
| 6. 貸付事務 .....                                                                                     | 101 |
| 合理化のあり方 (101) / 事務平準化による合理化 (102) / 複写式帳票の使用による合理化 (103) / 小型機械の導入による合理化 (108) / 担保事務の合理化 (108)   |     |
| 7. 日計事務 .....                                                                                     | 109 |
| その概要 (109) / 合理化の方法 (110) / 機械化の方法 (110)                                                          |     |
| 8. 手形交換事務 .....                                                                                   | 114 |
| 機械化・合理化の必要性 (114) / 窓口事務機械化による回金の迅速化 (115) / マイクロフィルムによる手形明細記帳の合理化 (115) / プルーフ・マシンによる銀行別仕訳 (117) |     |
| 9. 代理事務 .....                                                                                     | 120 |
| 合理化の考え方 (120) / 合理化の歩み (120)                                                                      |     |
| 10. 窓口事務 .....                                                                                    | 122 |
| 合理化の考え方 (122) / 合理化の歩み (122)                                                                      |     |
| 11. 外国為替事務 .....                                                                                  | 128 |
| その特色 (128) / 合理化の着眼点 (129) / 合理化の具体的手法 (130) / 機械化の着眼点 (134)                                      |     |
| 第6節 支店レイアウト .....                                                                                 | 135 |
| 1. 支店レイアウトの基本的条件 .....                                                                            | 135 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 2. 事務の機械化と支店レイアウト                      | 136 |
| 3. 営業事務室のレイアウト                         | 137 |
| カウンターのレイアウト(138)／営業事務室における係(部門)配置(138) |     |

## 第4章 事務の集中処理 141

### 第1節 事務集中処理の基本的考え方 141

1. 支店内事務合理化の限界と事務集中処理制度の導入 141  
    支店内事務合理化の限界 (141)／事務集中処理制度の導入 (141)
2. 電子計算機利用による集中処理 143  
    事務集中処理と電子計算機 (143)／センター作成方式 (143)／支店作成方式 (144)／オンライン方式 (145)／電子計算機による事務集中処理の拡大 (145)

### 第2節 電子計算機による事務集中処理（オフライン方式） 146

1. 電子計算機とは 147  
    どういう知識が必要か (147)／「電子計算機」という言葉 (147)
2. 電子計算機の構成 148  
    入力(インプット) (148)／出力(アウトプット) (151)／記憶装置(storage unit) (153)
3. 電子計算機の原理 156  
    数の表わし方 (156)／計算の原理 (158)／制御と演算——プログラム (159)
4. 銀行業務における電子計算機の利用 160  
    適用業務の選択 (161)／オフラインとオンライン (161)／電子計算機内部の事務処理のやり方 (162)
5. 普通預金事務の集中処理 167  
    その概要 (167)／日常の入出金処理 (168)／利息計算 (170)／残高照合 (171)／統計資料の作成 (172)
6. 当座事務の集中処理 173  
    その概要 (173)／MICR方式 (175)／わが国におけるMICR方式 (176)／夜間交換制度 (178)／集中処理の方式 (178)
7. 定期預金事務の集中処理 182  
    その概要 (182)／普通定期預金 (182)／自動継続式定期預金 (185)／積立定期預金 (187)

## 10 目 次

|     |                                                                                           |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.  | 貸付事務の集中処理                                                                                 | 188 |
|     | その概要 (188) / 手形貸付事務 (190) / 商業手形事務 (193) / 統計管理資料の作成 (195)                                |     |
| 9.  | 消費者金融事務の集中処理                                                                              | 196 |
|     | その概要 (196) / 電子計算機による集中処理 (196)                                                           |     |
| 10. | 日計事務の集中処理                                                                                 | 201 |
|     | その概要 (201) / 集中処理の方式 (201) / 電子計算機処理の内容 (204)                                             |     |
| 11. | 自動振替事務の集中処理                                                                               | 204 |
|     | その概要 (204) / 集中処理の効果と問題点 (206)                                                            |     |
| 12. | 本店勘定事務の集中処理                                                                               | 207 |
|     | 双方通知方式 (207) / 本店勘定照合事務の合理化方策 (208)                                                       |     |
| 第3節 | 電子計算機によらない事務集中処理                                                                          | 209 |
| 1.  | 代手取立事務の集中処理                                                                               | 209 |
|     | 集中処理方式の発想 (209) / 集中処理による効果 (210) / 代手センターの作業内容 (211) / 代手センターの現状と展望 (212)                |     |
| 2.  | 手形交換事務の集中処理                                                                               | 214 |
|     | 手形交換センターの設置 (214) / 交換センターにおける事務処理 (214) / MICRソーターの採用 (215) / パッケージ交換 (215) / 夜間交換 (215) |     |
| 3.  | 為替決済事務の集中処理                                                                               | 216 |
|     | 本支店為替の決済 (216) / 他行為替の決済 (219)                                                            |     |
| 4.  | ダイレクトメール事務の集中処理                                                                           | 222 |
|     | ダイレクトメールの種類 (222) / 集中処理の方法 (222) / 集中処理の効果 (223)                                         |     |
| 5.  | 外国為替事務の集中処理                                                                               | 225 |
|     | 外国為替と集中処理 (225) / 主要な集中処理方式 (226)                                                         |     |
| 第4節 | 通 信 網                                                                                     | 231 |
| 1.  | 銀行における通信網の役割                                                                              | 231 |
|     | 通信事務の内容 (231) / 通信事務の銀行業務に占める地位 (232)                                                     |     |
| 2.  | 通信システム                                                                                    | 232 |
|     | 初期的な段階 (232) / 第2の段階 (233) / 全店テレタイプ化時代 (233)                                             |     |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. 各種通信機器の概要                                                                                                             | 234 |
| テレタイプ (234) / 模写電送装置(テレファックス) (236) / テレメー<br>ル (237) / 加入電信(テレックス) (237) / 漢字テレタイプ (238) / 国<br>際通信 (238) / 専用電話網 (238) |     |
| 第5節 自動車通送網                                                                                                               | 239 |
| 1. 通送網の意義                                                                                                                | 239 |
| 2. 自動車通送網の形態と運行管理                                                                                                        | 239 |
| 自動車通送網の形成 (239) / 一般的な通送便運行形態 (240) / 運行管<br>理 (241) / 搬送容器 (241) / 自動車の装備 (241)                                         |     |
| 3. 採 算                                                                                                                   | 242 |
| 第6節 ファイリングの合理化                                                                                                           | 242 |
| ——支店におけるファイリングの合理化——                                                                                                     |     |
| 1. ファイリング・モデル店の設定                                                                                                        | 243 |
| ファイリング教育 (243) / 各係ファイリング責任者の任命 (244) / フ<br>ァイリング方法の改善研究 (244) / システムの確立と維持向上 (244)                                     |     |
| 2. 他支店への拡大                                                                                                               | 245 |
| モデル店のPR (245) / 第2次モデル店の設定 (245) / 全店への拡大<br>(245)                                                                       |     |
| 3. 本店側の施策                                                                                                                | 246 |
| 第7節 センターの建物                                                                                                              | 246 |
| 1. センター建物の必要性                                                                                                            | 246 |
| 通信・通送上の問題点 (246) / 建物の構造上の特殊性 (247) / 管理・<br>保安 (247) / 人事管理 (247)                                                       |     |
| 2. センター建物の建設場所の選定                                                                                                        | 248 |
| 地価・土地取得条件・建築条件 (248) / 交通の便 (248) / 防火・防水<br>(249) / 周辺の風紀・環境 (249)                                                      |     |
| 3. 基本設計上の注意点                                                                                                             | 249 |
| 必要面積 (249) / 機能性 (250) / 勤務環境 (250) / 防災設備 (250)                                                                         |     |
| 4. 電子計算機室の条件                                                                                                             | 250 |
| 5. 電 源 装 置                                                                                                               | 252 |
| 第8節 センターのチェック・システム                                                                                                       | 252 |
| 1. 電子計算機によるデータ処理                                                                                                         | 253 |

## 12 目 次

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 日常報告の受付(253)／入力データの作成 (253) ／電子計算機によるチ<br>ェック(254)／電子計算機処理結果の点検 (254) ／作成書類の発送 (255) |     |
| 2. プログラムの管理.....                                                                     | 235 |
| プログラムの作成・テスト・再鑑・試行・変更 (255) ／使用プログラ<br>ムの管理 (256)                                    |     |
| 3. 手形現物の管理.....                                                                      | 256 |
| 手形の受入(256)／手形の保管 (256) ／手形の期日管理と発送 (256)                                             |     |
| <b>第5章 経営管理技法</b> .....                                                              | 257 |
| 第1節 考 え 方 .....                                                                      | 257 |
| 第2節 オペレーションズ・リサーチ .....                                                              | 257 |
| 1. オペレーションズ・リサーチとは.....                                                              | 257 |
| 2. 銀行におけるORの活用 .....                                                                 | 259 |
| 米国銀行の例 (259) ／銀行で用いられるOR手法 (260)                                                     |     |
| <b>第6章 事務合理化の採算</b> .....                                                            | 264 |
| 第1節 事務合理化の効果と採算の基本問題 .....                                                           | 264 |
| 第2節 事務合理化採算の考え方 .....                                                                | 265 |
| 増加費用 (266) ／削減費用 (266) ／差引採算 (267)                                                   |     |
| <b>第7章 オンライン・システム</b> .....                                                          | 269 |
| 第1節 銀行における電子計算機利用法の変遷 .....                                                          | 269 |
| PCSから電子計算機へ (269) ／オフライン集中処理 (269)                                                   |     |
| 第2節 オンライン・システム .....                                                                 | 272 |
| 1. オンライン・リアルタイムの定義.....                                                              | 272 |
| 2. 銀行用オンライン・システムの機構.....                                                             | 272 |
| 支店設置機械 (272) ／通信設備 (274) ／センター設置機械 (275)                                             |     |
| 3. オンライン・システムにおける事務処理.....                                                           | 275 |
| 普通預金のオンライン (275) ／総合オンライン・システム (277) ／オ<br>ンライン・システムの問題点 (278)                       |     |
| 第3節 オンライン・システムと銀行の将来 .....                                                           | 279 |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 第 8 章 事務合理化・今後の方向 .....                                                    | 282 |
| ——米国銀行の例を中心に——                                                             |     |
| 1. これまでの事務合理化.....                                                         | 282 |
| 2. 合理化の新しい動向.....                                                          | 283 |
| 新しいサービスの開発 (284) / 総合オンライン合理化効果の経営への<br>応用 (287) / 銀行間の協調による合理化 (289)      |     |
| 3. 銀行の未来像と社会機構の変革.....                                                     | 290 |
| 付 論 住友銀行の総合オンライン・システム .....                                                | 292 |
| 1. 計画準備期間.....                                                             | 292 |
| 2. 機 器 の 構 成.....                                                          | 294 |
| センター機器の構成 (294) / 機種を選定 (294) / 各電子計算機と支店端<br>末機との関係 (296) / 支店機器の構成 (297) |     |
| 3. 支店事務手続とオンラインの効果.....                                                    | 297 |
| 4. 総合性とMISへの展望 .....                                                       | 299 |

## 第1章 銀行事務合理化の基本問題

### 第1節 総 説

#### 現代企業の共通課題

事務の合理化が、現代の一般企業にとって、きわめて重要な課題であることはいうまでもない。それは、事務の合理化が、経営の合理化にそのまま結びつくものだからである。わが国の企業が、世界経済社会の場において、熾烈な競争に耐え抜いていくためには、経営体質の強化を図らなければならないことはだれもが認めるところであるが、そのためには経営の近代化・合理化がとくに強く要求される。

事務は、近代企業の経営活動において、その結果を記録するために、必然的に生じるものであるが、経営規模の拡大とともに事務の量が増大する。のみならず、経営の近代化は、さらに事務の質の変革をも要求する。今日の企業活動が明日の企業活動に発展するには、正確な現状把握に裏づけられた的確な予測に立脚して進められなければならない。とくに、近代企業にとっては、予測・計画の長期化が求められるが、そのために必要な計画資料、企業情報を提供するのには事務であり、その事務はより迅速に、より正確に、より緻密であることを要求されるわけである。

近代経営において、量・質両面の脱皮を求められる事務は、単に、ムリ・ムダ・ソンを排除するだけでなく、経営体における機能活動の一翼を担うものとして、そのレベル・アップを図ることが経営の合理化、近代化にきわめて重要である。

#### 銀行経営上とくに重要

銀行において、事務の合理化が、「新しい銀行経営」「現代の銀行経営」のために不可欠の課題であること



も論をまたない。しかも、銀行事務の合理化は、一般企業よりも、銀行経営にとって、はるかに重大な意味を持っている。

その第1は、物の生産に携わっていない、銀行という企業の特質上、経営における事務の占める比重はきわめて大きいためである。日常の銀行業務において、その大半を占めている店頭客との取引は、すべて正確に、かつ迅速に処理されねばならない。したがって、この事務処理の質の良否が、日常の銀行営業を、あるいは、顧客に対するサービスを左右する力を持っている。その銀行の業績発展が、直接事務処理の優劣によって左右されるといっても過言ではあるまい。

第2に、銀行の日々の営業活動は、事務を中心に運営されているのであるから、事務コストの低下は、経営全体からみた場合、非常に大きな効果を生むことは論をまたない。銀行職員数の大半は、事務に従事する人員であるから、事務の合理化によって人件費、物件費を削減し、事務コストの低減を図ることは、銀行事務合理化のきわめて大きな使命である。

また、一般企業の例でも述べたように経営に必要な資料、統計を提供することも、事務の任務であり、これをより正確、詳細な、より高度なものとするために、事務合理化を図らねばならないことも当然である。

さらに、事務合理化を通じ、サービスの向上のみならず、まったく新しいサービスの提供さえも図りうるところに、銀行における事務合理化のもう1つの大きな使命もあろう。

個々の具体的問題については、以下、それぞれの項においてふれていくが、以上のような観点から、銀行事務合理化の目的あるいは必要性を、次にまとめてみたい。

## 第2節 銀行事務合理化の目的

銀行における事務合理化の目的は、大きく次の3点にまとめることができよう。