

中小企業における合理的な事務量の調査方法について

西 協 甫

A Study How to Examine the Reasonable Work Measurement in the Office of Small or Medium Enterprises.

Hajime NISHIWAKI

従来の事務量調査の問題点を指摘し、事務量調査の新しい考え方に基づく合理的な調査の手順並びに、そのまとめ方について研究実施の結果を具体的に述べたものである。

1. 事務量調査の意義と重要性

如何なる企業においても、その企業が発展し、経営の規模が段々と大きくなるにしたがって、事務部門や管理関係の事務では、現場作業とちがって、事務のいろいろな種類や内容が交錯し、それらの処理方法が極めて複雑化してくるのである。

これをそのままに放っておくと、多くのムダやムリを生じ、事務の分担の上にも、多くのムラが現われてくるのである。

とくに、中小企業では、能力のある人や努力をする人、よく間に合う人には、ますます仕事が与えられて、マジメに仕事をすればする程忙しくなるということは、こうしたムダやムリやムラから起ってくるのである。

したがって、現在そのままの事務の分担や事務処理の手順には、いろいろと改善されるべき点が多いのが普通である。かように、仕事の重複、仕事の配分の不合理を放任しておけば、ますます、その波紋は広がっていくのである。

そこで、この事務部門を組織して、これをうまく運営していくためには、まず、その部門で取り扱っている事務の種類と量を明らかにし、これを所属の人員に適切に分配してやることも必要である。事務の分配ということは、事務管理上の基本的な問題であって、この分配を合理的に行なうためには、現状の配分状態を分析して、どんな仕事がいかに分配されているかを明らかにしなければならない。すなわち、

第1に、すべての仕事の種類と量を調べ、第2に、それがどんな具合に配分されているかを調査し、第3に、それらの事務の負荷と能力とのバランスをはかって、適正な配分、適正な事務量、適正な人員を考えることが必要である。しかも、これはその部門におけるよき人間関係の造成にも忘れてはならないことである。

2. 従来の事務量調査の問題点

仕事の負荷の実態をつかむためには、各個人について現在担当している仕事のすべてを調べなければならない。従来、多くの企業で行なわれている傾向は、現在の事務の遂行されている形をありのままにとらえた事務の内容を一定の様式の調査表に各個人ごとに記入させる方法と、調査担当者が各個人ごとに聞き取りによって書き込む方法である。

この調査の内容は

- (1) 所属、氏名、年令
- (2) 勤続、経験年数
- (3) 仕事の種類（系統事務）
- (4) 仕事の名称（単位事務）
- (5) 仕事の内容（単位作業）
- (6) 保管または取扱っている帳票名
- (7) 処理量（帳票枚数）
- (8) 所要時間
- (9) 発生の時期、または頻度
- (10) 受注先

などで、その調査表の様式にはいろいろあるが、第1, 2, 3表は従来の一例である。

さて、各個人に調査表を渡し、日々のやっている仕事、取り扱っている帳票など、仕事の内容を1人1人にもとめて、細かく書かせることは、調査担当者のまとめが楽で、もっとも妥当な方法のように思われるけれども、実際問題として、その実態をつかむことは極めて困難である。

何となれば、

- (1) 記載内容が思いつきで脱落が多い。
- (2) 仕事の種類、名称、内容などの分類解釈がまちまちであるので、あとで整理判断するのに大変困難であり、誤りやすい。

第 1 表		個人別担当事務調査表		課名		氏名
毎日くりかえす仕事	伝票または帳票類	名 称				
		どこのだれからくるか				
		どこへまわすか				
		それをどんなぐあいにかたづけ るか				
		毎日取扱う 枚 数	平 均	枚	枚	枚
			多 い と き	枚	枚	枚
			少 い と き	枚	枚	枚
	それをかたつ ける時間	1 枚 平 均	分	分	分	
		1 日 平 均	分	分	分	
	その他の事	種 類				
1 日 の 平 均 回 数		回		回		
1 日 の 所 要 時 間		分		分		
定期的にくりかえす仕事	名 称					
	1ヶ月または1日に何回か (何週かまたは何曜日か)					
	それをどんなぐあいにかたづけるか					
	所 要 時 間		分	分	分	
臨時に起る仕事	種 類 と 内 容					
	所 要 時 間		分	分	分	
	ど ん な と き に お こ る か					
	1 ヶ 月 件 数 (総 時 間)					
備 考						

(3) 帳票の処理枚数、所要時間、発生の時期、また頻度などについては、いつわりや、でたらめが多く、したがって、各人の評価数値の信頼性に乏しい。

(4) 調査がすべて個人別であるから、その中の事務の流れのすべてを抜き出してつなぎ合わせることは実際上困難である。

また、調査担当者が各個人から聞き取って記入する場合も、上述同様で、まとめるのに案外厄介な手数がかかり、かつ正確さに問題がある。

いずれにしても、あとでその内容を直接上長が点検し、また補正修正する必要があり、最終的には、全員の調査表を比較照合して、分担事務の重複や記入もれなどを修正されるのであるが、多くは形式的に終りがちな

りやすいのである。

このように、調査以後の整理や他の担当者との関連づけ、さらには記述内容の評価分析のために、莫大の時間と労力が消耗されるだけで、実態を把握することが困難で、ムダな場合が少なくない。

3. 事務量調査の新しき考え方

そこで、上述のように、各個人に事務の内容を調査表に書かせたり、聞き取りによって記載するやり方を改め、理論的な立場における調査方法が必要とされるのである。

一般に会社が発展繁栄するにしたがって、その組織機構がだんだんと拡大され、それぞれの業務が逐次上から下へと委譲されていくのである。その具体的な形がすな

第 2 表

担当業務調査表										整理番号		
昭和 年 月 日 作成												
所 属	部・工場		氏名	入社	昭和 年 月		勤続 年数	年 月		承認印		
	課				課長			係長				
属	係		明治 大正 昭和	年 月 日	才	いまの仕 事につい た年月	昭和 年 月	経 験 年 数	年 月			
	単位 業務	まとめり仕事		まとめり仕事の内容			取扱う書 類・伝票 帳簿名	頻 度		所要 時間	仕 事 の 担 当	
手順 №		仕事の手順と方法		日週旬月 3月6年年随	ピーク	決 裁		主 務	協 力		補 助	責 任
この仕事について 不便に思う点、ま たは改善したい点												

第 3 表

個人別分担業務調査表

										検 印	課長印	係長印	作成者印
職 務 名					部		課		氏名				
№	仕事の種類	手 順 番 号	仕 事 の 内 容	だ れ ど こ か ら	だ れ ど こ へ	使用帳票名	所要 時間	仕 事 の 回 数	総時間	備考			

わち、各職制にもとづく責任権限規程であり、各課係ごとに定められる業務分掌である。

各事務担当の個人個人は、すべていずれかの課係に属し、その課係の業務分掌事項の一部の業務を分担しているのであって、一系統業務のうちのある一部分を受けもつことによって、その事務の機能を果しているのである。

このように、各課係内の仕事の分担と系統業務、業務分掌との関係を、上記のような考え方でみるならば、はじめに、業務分掌事項にもとづく系統事務ごとの事務手続の流れに沿って、単位事務、単位作業について、各事務担当者を中心とした事務の工程分析を行なう必要がある。これによって、各担当者の事務配分の関係や他部門との関連を明らかにし、さらに、その課係内の業務の現

状を把握するとともに事務の重複を除いたり、他部門の事務の分担上の調整を行なうことができるのである。

(第4, 5表参照)

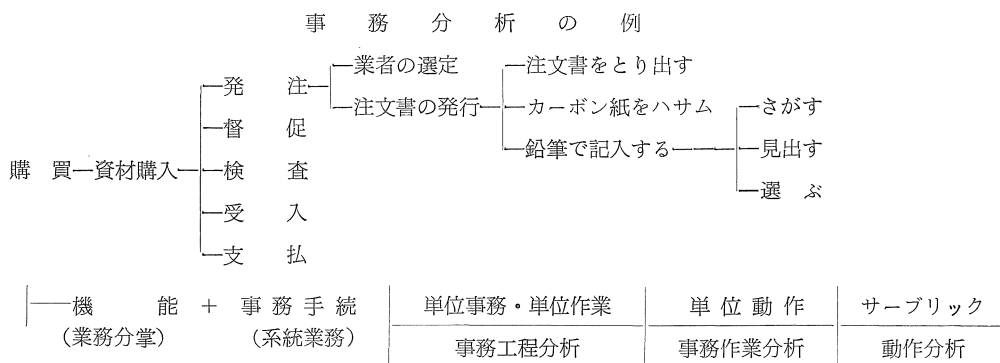
4. 合理的な事務量調査の手順

4.1 調査のための組織の確立

まず、調査を担当する事務局を、たとえば、企画室、調査室、管理課、総務課などに、調査活動の母体として設け、また各課係に調査担当者（その課係の業務に精通した人が望ましい）を選定し、各部門との協力的体制をうまく調整することが必要である。事務調査委員会を設けて運営することも極めて効果的であると思う。

いずれにしても、その企画の実態に合った組織を確立し、関係者に対して事務量調査の徹底を期することが是非とも必要であり、経営幹部はよく認識される必要があ

第 4 表



第 5 表

業 務 分 掌 の 例

資 材 課

- (1) 資材の需要計画に関する事項
- (2) 資材の購入に関する事項
- (3) 資材の出納保管および倉庫の運営
- (4) 資材の輸送および貨物自動車の運営
- (5) 不用品の回収および処分計画の立案
- (6) 機器の購入に関する事項
- (7) 資材関係諸統計の作成, 報告

第 6 表

系 統 業 務 の 例

- (1) 販売予測樹立手続
- (2) 販売計画樹立手続
- (3) 生産計画樹立手続
- (4) 資材計画樹立手続
- (5) 資材在庫保有計画樹立手続
- (6) 資材購入手続
- (7) 日程計画樹立手続
- (8) 生産命令発行手続
- (9) 工程進捗統制手続
- (10) 生産統計報告手続

付 帯 事 務 の 例

- (1) 掃除整頓
- (2) 来客接待
- (3) 茶当番
- (4) 電話の取り次ぎ
- (5) 書類, 資料さがし
- (6) 来客面接
- (7) 指導監督

る。

4.2 系統業務の検出

各課係から選定された調査担当者は、各課係ごとに定められている業務分掌から、系統業務および付帯事務をそれぞれ検出して一覧表にまとめる。

付帯事務とは、系統業務を円滑に行なうがために、その部門内に付帯的に起る仕事を指すので、たとえば、来客や電話の取り次ぎ、室内の掃除、整頓、茶接待、上司の指導監督などをいうのである。

この系統業務および付帯事務の一覧表は、各調査担当者において脱落のないように総合的に検討および各調査担当者間の調整を行なわねばならない。

もちろん、各調査担当者は、その所属長にも連絡報告して、その一覧表の完全を期すべきはいうまでもない。(第6表参照)

4.3 事務工程分析図の作成

つぎに、調査担当者は、各系統業務の事務の流れにしたがって、はじめから終わりまでを事務工程分析図に表わす。

たとえば、資材購入手続を例にとれば、購入依頼票の発行から始まり、見積、発注、検収、入庫、代金支払に

いたるまでの一連の事務の流れを分析して、これを図表にあらわす方法である。

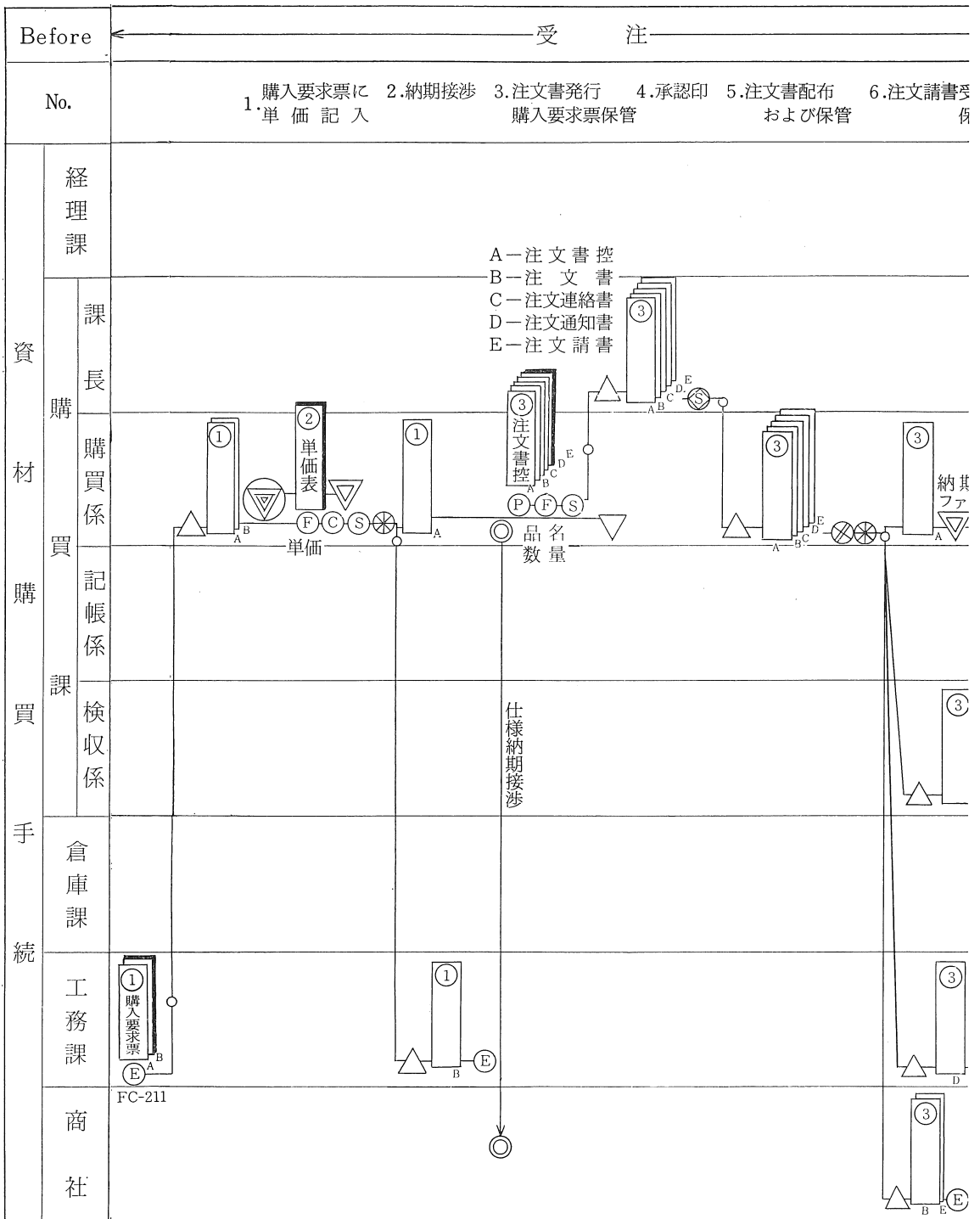
このためには、各調査担当者は事務工程分析図の書き方をよく習得しなければならない。また、部課係長は少なくとも事務工程分析図の見方に認識がなければならない。

この方法によれば、その事務手続に関連するすべての部門が記載されるから、その組織体の各担当部門と事務手続との機能別の関連状態、すなわち、帳票処理や管理機能などが示されるのである。

この事務工程分析図に必要な要件は、

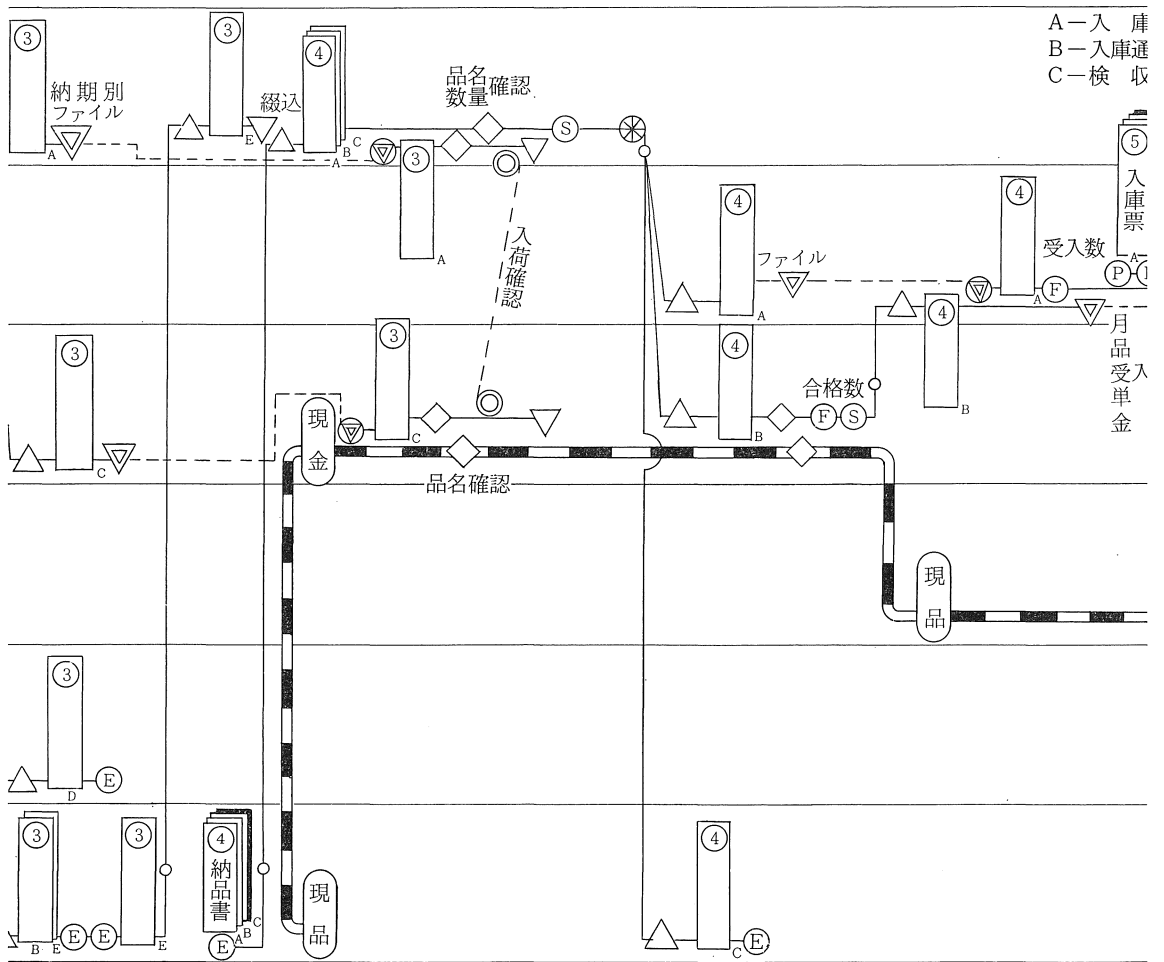
- (1) 各組織単位の事務分担が明確につかめること。

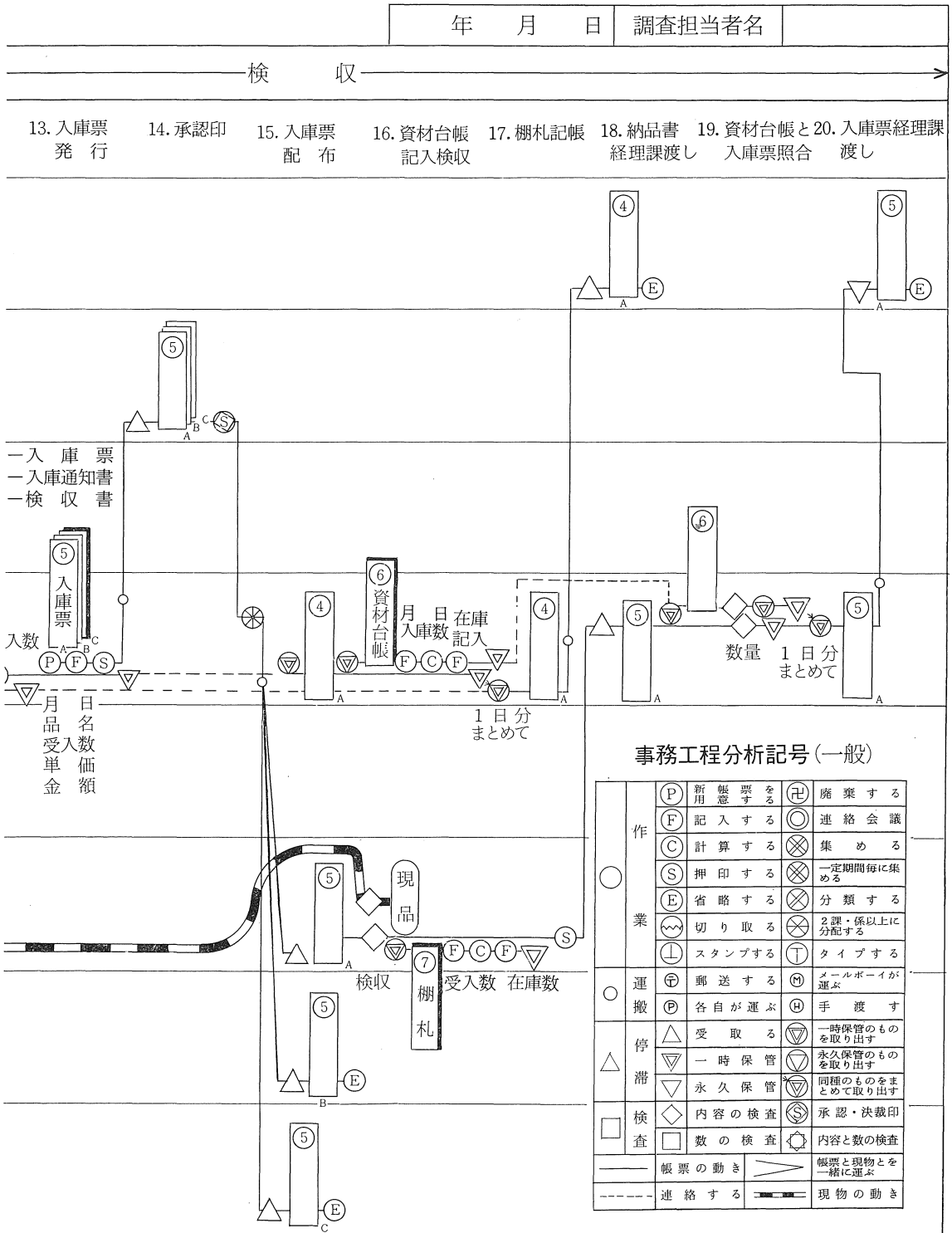
第6表



納 入

- 1. 文請書受領保管
- 7. 納品書と注文書 控照合
- 8. 注文連絡書と現品確認
- 9. 入荷確認
- 10. 納品書配布
- 11. 検査
- 12. 受入記帳
- 13. 入 発





- (2) 帳票の流れや帳票間の因果関係（転記などの帳票間の関係）が明確にされる。
- (3) 事務手続のうち、単位事務までの範囲において、分析図示される。
- (4) 帳票の流れに沿って行なわれる単位事務の順序とその担当者が明らかになる。
- (5) 単位業務が日常業務か、定期業務か、臨時業務かに区分される。

すなわち、要約すれば、事務工程分析図は帳票の流れ方、それに対する事務作業などに重点をおく帳票関係の分析図である。

さて、この事務工程分析図の考え方には、いろいろな形式があって、それぞれに一長一短があるため選択に迷うが、最も簡単で分り易いと思われる能大式の分析図法によって作図例を第6表に示す。

なお、作図要領については、事務能率ハンドブック（産業能率短期大学発行）を参照されたい。

この事務工程分析図の書き方、見方、使い方については、この関係者および幹部が講習会を開催して十分習得する必要がある。事務の合理化は、この事務工程分析図が基本になるといっても過言ではないと思う。

第7表 個人別事務分担表の例

購 買 課		氏 名			
区分	事務手続	符号	単 位 事 務 附 帯 業 務	分類 番号	
日 常 業 務	1 資材購入手続	C-1	注文書発行	3	
	2		注文書配布	4	
	3		注文請書整理保管	5	
	4		材料仕入帳記入整理	14	
	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
	12			附 掃除・整頓	
	13			附 電話	
	14			附	
	15			附	
定 期 業 務	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7			附 会議	
	8			附	
臨 時 業 務	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6			附 来客	
	7			附	

4.4 個人別事務分担表の作成

上記のようにして作成した各系統業務の事務工程分析図から、その事務の流れにしたがって、調査担当者は、個人別事務分担表にその事務内容を記載する。

すなわち、

- (1) 系統業務名（事務手続名）
- (2) 単位事務名
- (3) 附帯事務名
- (4) 日常、定期、臨時業務の区分

（第7表参照）

この個人別分担表の記入が終わったならば、調査担当者は、各事務担当者、および、所属上長に見せて確認を得ておくことが必要である。

4.5 事務量調査日報用紙の手配

さて、個人別の事務量を調査するために、予め事務量調査日報用紙を所要数（事務量の調査対象人数に調査日数を乗じた数）を印刷しておく。

この事務量調査は短期間であれば、事務量の変動、すなわち、帳票の処理量、発生の時期、頻度などの実態の把握が十分できないから、調査期間は少なくとも1ヶ月間とするのを妥当と考える。

さらに大きな変動傾向としては、季節変動や年間変動（決算期など）があるが、これらについては、最後の調整において考慮する必要がある。

つぎに、この事務量調査日報用紙に個人別事務分担表の事務内容（事務手続名、単位事務名、附帯事務名、日常、定期、臨時業務区分）を個人別に所要数（調査日数の数）を刷り込む。または、個人別事務分担表を所要数コピーして、事務量調査日報用紙の左側に貼り付けるとよい。（第8表参照）

4.6 個人別事務量調査

この調査日報による事務量調査の実施に際しては、事前に十分その主旨、理由および記載方法などをよく説明し、あるいは、質疑応答を行ない、納得の上、目的の達成に協力を得ることが最も肝要である。このためには、懇談会などを設けるのも効果的と思われる。

調査日報の記載の仕方は、

- (1) 始業時から、終業時までの単位事務または、そのステップごとに着手の時刻から終了の時刻まで横線を引いて作業時間を示す。（1 目盛を10分単位とする）電話の如く10分以内のものは、備考欄にその1日分の回数と大体の総時間を記入する。
- (2) 早出、残業、休日出勤などのように、定時間外の業務の場合は、赤線で示す。
- (3) 調査表に記入されていない臨時業務は、臨時業務欄にその事務内容を書き込み横線を引いて、その作業時間を示す。

第 8 表

事務量調査日報様式

購 売 課		氏 名		事務量調査日報															No.			
区分	事務手続	符号	単 位	事 務	順位	分類	9時	10時	11時	12時	13時	14時	15時	16時	17時	18時	19時	時間	回数	備 考		
			附	帯	業務	番号												分	部			
日 常 業 務	1	資材購入手続	C-1	注 文 書 発 行	3																	
	2			注 文 書 配 布	4																	
	3			注文請書整理保管	5																	
	4			材料仕入帳記入整理	14																	
	5																					
	6																					
	7																					
	8																					
	9																					
	10																					
	11																					
	12			附	縮 除 ・ 整 頓																	
	13			附	電 話																	
	14			附																		
	15			附																		
定 期 業 務	1																					
	2																					
	3																					
	4																					
	5																					
	6																					
	7			附	会 議																	
	8			附																		
臨 時 業 務	1																					
	2																					
	3																					
	4																					
	5																					
	6			附	来 客																	
	7			附																		

作業時間は—— 休憩手持時間は~~~~ 早出・残業時間は赤線

- (4) 事務の変わり目などに手待ちを生じた場合、および休憩時間は~~~~線で示す。
- (5) 単位事務の変るごとに縦線でつなぐ。これは、各横線間のくいちがいを防ぐためである。
- (6) 取扱帳票は、その処理枚数（ワンライティング式のものは1枚とみなす）を横線の上に記入する。
- (7) 調査日報には、単位事務の終わった都度記入するを原則とする。少なくとも1日の終業後にまとめて記入することはいい加減になり易いから避けるべきである。
- (8) 出張や欠勤などの場合は、左側の備考欄に、出張先、目的、または理由などを記載する。2日以上引続き出張や欠勤した場合は、調査担当者が代筆することとする。第9表に事務量調査日数の例を示す。第10表は、某デパートにおける各売場主任の事務調査日報の実例である。

4.7 事務量調査のまとめ

上述の事務量調査日報は、毎翌朝、各課係の調査担当者が集め、一応内容を点検し、更に、所属長の認印を得て、調査担当事務局へ提出する。

事務局は、その個人別事務量調査日報に記入されている横線の長さを時間に換算して右側の所定欄に単位事務

ごとに記載する。また、同時に帳票の処理枚数、処理日数の集計も記入する。

この際、不明の点があれば、直ちに、調査担当者を通じて本人に問合わせて正し、正確さを期すべきはもちろんである。

つぎに、第11表に示すような個人別事務量調査日報集計表に、毎日、上述の調査日報に集計された帳票処理時間、処理枚数、処理回数などを転記する。または、調査日報の右側の集計欄を切り取って調査日報集計表に毎日貼布するようにしてもよい。

そして、1カ月の調査が終わったならば、その合計を右側の集計欄に単位事務ごとに記入し、また、その欄の縦の合計も行なう。

すなわち、この調査日報集計表の横の集計は、個人別の1カ月間の単位事務の事務量を示し、縦の合計は、1カ月間の全仕事量を示すことになる。また、時間の集計を単位事務ごとの1カ月間の比率を%欄でみると、各単位事務の事務量の変動を一覧的に知ることができる。これらの数値は、各個人が実際に事務遂行に当って費消した実働時間であるから、この集計表は、現在の課係内の事務分担の態様と同時に、実際にどの仕事に、どれだけの

第10表

第10表

業務調査日報記入例

業務調査日報

昭和 年 月 日 曜日		家庭用品課 No. 69															
時間		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	集計(分)	備考	
仕入関係	仕入納品事務																仕入に関する事務(伝票発行、検取手続等)
	仕入統計事務																仕入関係各種資料作成
	商品計画(開発)																オリジナル商品計画等(値デザイン等)
	仕入交渉																知取付、商品見分け、申取交渉
	仕入計画事務																仕入の量・時期等
	商品引合																販入商品と納品書、領札の照合(品質検査を除く)
	商品整理と残高調査																売場内、倉庫の棚卸しを含む
	品質検査																
	返品処理																返品・現物交換に関する事務(伝票発行、検取手続等)
	仕入関係連絡															20	
販売関係	対面販売															210	顧客に実際応じた時間に限定する
	販売管理															240	売場内巡回・監督・商品陳列・点検・指示等
	レジ操作																販売時のレジ操作に限定する
	売上統計事務																売上関係各種統計資料作成
	売上金関係事務																売上金・内入金関係業務過不足金調査等
	販売計画事務															60	
	販売関係連絡															20	
	市価調査																
	苦情処理																
	商品包装荷作り															20	
お届け																	
内務関係	朝礼・夕礼															10	
	店員指導																
	勤務割り																
	内務関係連絡																
一般	整理整頓															40	書類・器具類
	会議と打合せ																
	出張																
	店用來客応待																取引先、メーカー関係(販売接客を除く)
	商品運搬																
	ケース運搬																
	上司への報告と報告書作成 講習・会																打合せ、連絡以外のもの(出張・市価調査・苦情処理・営業報告等) 受講、出張を含む
その他	食事															60	
	休憩																
	診療																680
	雑務 私用 その他																組合関係も含む
性格	日常業務															510	
	定期業務															10	620
	臨時業務															100	
場所	店内															460	
	売場以外 店外															220	680

第 11 表

第11表

個人別事務量調査日報集計表の例

昭和 年 月 日					購 買 課				氏名										
業 務 分 担 内 容					分類											備 考			
事務手続名 (符号)		単位事務名 (順位)			番号	1	2	3	27	28	29	30	時間 合計	%	業務 別		定時 間外	回数	枚数
日 常 業 務	1	資料購 手続	C-1	注文書発行	3														
	2			注文書配布	4														
	3			注文請書 整理保管	5														
	4			材料仕入帳 記入整理	14														
	5																		
	6																		
	7																		
	8																		
	9																		
	10																		
	11																		
	12			附	掃除・整頓														
	13			附	電話														
	14			附															
	15			附															
定 期 業 務	1																		
	2																		
	3																		
	4																		
業 務	5																		
	6																		
	7			附	会議														
	8			附															
臨 時 業 務	1																		
	2																		
	3																		
	4																		
	5																		
	6			附	来客														
	7			附															

業務別は日常業務 定期業務 臨時業務の各総時間の割合を表わす。

時間が、どのように費消されているか、また、どれだけの帳票（種類や枚数）をどのように処理しているかを明らかにしたものといえるのである。

しかも、1 カ月間にわたって、みずから記入したものを集計したものであるから、実際に、もっとも確からしい資料と見ることができよう。

5. 課別事務配分表の作成と活用

かくて、個人別事務量調査集計表が出来上ったならば、つぎにこれに基づいて、各課別に事務配分表を作成する。（第12表参照）これは、その課内の事務の個人別に配分された状態を示すもので、左端に系統業務（事務手続）名を書き、つぎに各個人別の欄に各人の単位事務に応じて、該当欄にそれぞれ1 カ月間の所要時間を記入する

つぎに、系統業務（事務手続）ごとに横に集計すれば、1 カ月間のその事務手続の全仕事量をあらわし、また、各個人ごとに縦に時間を集計すれば、1 カ月間のそれぞれの全仕事量を表わすことになる。

この事務配分表は、現状の配分状態を知る目的であって、この中には、仕事のやり方のまづい点やムダがそのまま集計されていると見られるから、多くの改善すべき点が含まれていることは事実である。

すなわち、この事務配分表は、各個人の受持ちの仕事についての事実を一表にして見せてくれるのであるから、それによって、いろいろな問題点を見つけることが肝要である。

その着眼点としては

- (1) どの業務に一番時間が費やされているか。こんなことに時間をかけるべきか、どうか、事務工程をよく検討する。

- (2) ムダ働きはしていないか。

各人の事務と時間とを研究して、重要でないものや、無用の仕事をさがす。

- (3) 適材が適所に配置されているか。

能力以下の人を使うムダや、能力以上の人を使うムリはないか。

- (4) 関連のない仕事をもちすぎではないか。

ムダな動作、余計な疲れ、時間のムダはないか。

- (5) 仕事は、平均に割り当てられているか。

重要なもの、緊急のものを平均化する。

- (6) 臨時業務が多すぎはしないか。

- (7) 仕事をたくさんにもちすぎではないか。などが挙げられる。

最後に、この仕事量を各個人別に、1 カ月の作業能力と比較対照して、余裕や稼働率を算定して、配分の適正を検討するのである。

この結果や事務の相互関係を考慮して、事務の配分の方法を変えて、負荷のバランスをはかり、すなわち、各人がその能力や性格に適した仕事を受持つように適正配置を行なうことが最も必要である。

〔参 考 文 献〕

システム設計と管理

編集者 高 伸 顕

発行所 朝倉書店

事務量の測定

著 者 エルマー V. グリルロ
チャールズ J. バーグ 2世

訳 者 須永一郎

発行所 日刊工業新聞