

# 事務管理論

中澤 亘子

## はじめに

平成元年開講の本学専攻科・秘書専攻において「事務管理論」を講じている。小人数のクラス編成のため、受講学生の学力レベルに対応すべく講義内容や重点のかけ方に意を用いているが、主な内容として次の項目が挙げられる。「事務管理論」高原真 編著 建帛社（前年使用教科書）、経営と事務／仕事の管理／事務の諸制度／ビジネス文書と資料の管理／執務環境とその整備／OAと情報管理の諸項である。

上記のように、カリキュラムの重点項目としては、単なる事務所管理にとどまらず、情報の中核の場としてのオフィスを取上げた。

なお、対象者全員が選択履修することになった本年度の講義要項は、下記の通りであるが、ニューオフィスやFM (Facility Management) 活動を意識した内容とした。

人間のストレスを緩和させる為に「犬」が週二回出勤して来るとか、植木を沢山置くとか、午前午後など時間によってシトラス（柑橘系）グリーンノート（草や樹などの匂い）等ちがう香りを流す……今ビジネスの場を少しでも潤いのあるものにしようと様々な工夫がなされています。事務と事務室について基礎から学びます。（平成5年度 講義要項）

ただし、ファイリング・システムや、文書実務のテーマに関しては、受講生はすでに履修済みと考え含めなかった。

その他民法でも債権発生原因となる「事務管理」の用語が用いられているが、本稿の説明内容とは無関係である。

本稿の狙いとしては、現代の主要テーマである「OA論」の学習を基軸として、OA化の産物としての事務改善の事例を具体的に掲げて事務管理論の整合性を取上げることとした。

## 1. 事務管理以前の歴史

事務管理の歴史については文字以前の絵模様からはじめて、古代メソポタニアの楔（くさび）形文字、エジプトのパピロス紙、古代ギリシャ・ローマ時代における事務作業、レオナルド・ピサーノの算術へとたどりたい。ついで、中世教会における事務作業を経て、産業革命後「必要悪」と考えられた事務作業の状況を述べる。

言葉を書き表わすということは、西暦前7000年ごろすでに行われていた。これが記憶を記録として保つことの始めである。当時行われたものは、所有権を示すサインのようなマークとか、ある種のインフォメーションを伝えるための絵模様などのように、視覚に訴えて容易に理解できるものを描いて、記憶を助けることがその目的であった。

古代メソポタミア文化の歴史は西暦前4000年にさかのぼるが、その頃の文書が最も古いといわれており、原始的な絵から導き出された楔（くさび）形文字で書かれている。それらは、主に粘土板の上に記載された。すなわち粘土板が濡れているうちに“字体”を押しつけ、それから日光に当てて乾燥させたのである。記録された事項は、帝王の公の活動・商取引・法律及び裁判所の判決などであった。当時において既にあらゆる種類の契約が取り交わされ、法律によってそれらは保障されていた。

エジプトの象形文字の歴史は西暦前約2200年に遡り、枠の上に伸ばしてブラシを掛けて整えたパピルス紙上に、葦から作られたペンで記載がなされた。収穫状態・収税・労働者の労働時間と支払った賃金などについて、完全な記録がなされている。これらの記録は主として、税の徴収に役立つものである。欄の配列が使用された、すなわち収入と支出をそれぞれ別の欄に分けて記載した。さらに勘定を現金取引と信用貸に分けているが、これは現在の金融の組織を思わせるものである。

古代のギリシャ・ローマ文化においては、事務作業は非常に重要であった。ここでも広範な商業活動・銀行活動及び税の徴収には、多くの事務作業が必要とされた。ローマ人は特にこまごまと詳細にわたって記録した。例えば土地の所有権の記録には、面積と境界線についてだけでなく、その土地にある樹木・つるばら・牧草及び水についてまで詳細に書かれている。

西暦前500年ごろ、ギリシャ人はすでに算盤（abacus）を使用した。

数学の十進法を使用するアラビア数字は、アラビアからヨーロッパに紹介された。13世紀はじめ以前にヨーロッパのある地域ではすでに、アラビア数字は知られていた。1202年に「Liber

abaci」と題する算術の本が書かれたが、これはヨーロッパ人の数字に対する習慣を一変させる役割を果たした。著者のイタリア人 レオナルド・ピサーノ (1180年頃～1250年頃)<sup>1)</sup>は、アラビア数字の顕著な長所として、例えば足し算及び引算が簡単に出来るから、時間と紙面の節約になることとか、掛け算と割り算を書いて解くことが可能になるなどの点を挙げている。

中世に行われた事務作業の多くは、教会に関係している。事務員 (clerk) と牧師 (clergy) の語源は同じで、“ある部分” という意味のギリシャ語からきてるといわれる。教会で牧師は集落における重要な統計、例えば出生・結婚などを管理していた。これらの仕事に対し牧師には収穫あるいは収益のある部分が与えられた。その後、時がたつにつれて事務員 (clerk) という言葉が、記録をつける人、記載を必要とする作業を行う人を指すようになったのである。

18世紀の中ごろまで西欧諸国の人々が生活の必需品を作り出すために、使用した道具及び方法は、彼等の先祖が2500年の長いあいだ使用してきたものと、殆んど変わりはなかった。

この期間、土地の耕作法・穀物の収穫法・衣服の織り方・木材や金属の処理方法において、なら画期的な進歩は見られなかった。しかし、1760年頃に始まり数拾年間にめざましい変革を生じたいわゆる産業革命が英国に起った。非常に短い期間に、きわめて多くの発見がなされ、人間の欲望を満たし、生活に一大変化をもたらした。世界は未だかつてこのような短期間にかくも偉大な進歩を経験したことはなかった。

この変革は一般には産業革命と呼ばれているが、或る学者達は、それが生産方法と産業界における経済機構を全く変えてしまったので工場組織 (factory system) と呼んでいる。

工場組織になって次のようないろいろな状態が発生した。手道具は機械に取替えられた。職人の熟練した技術を機械が代行した。生産活動が中央に集中した。工場が出現した。自分が作ったものの消費者であったものが、労働者となって土地を離れた。経済的な富を所有する新しい階級が生れた。これらの変革の反響は大きく、人間の経済・政治・社会生活に甚大な影響を与えた。

生産活動はかなり大きい集団単位で行われ、商業活動と相まって広範な影響力を持つに至った。これらの拡張に伴い、もちろん事務作業も生長したが、一般にはその作業が、有形な使用出来る製品を直接生産しないために「必要悪」と考えられていた。

## 2. 事務管理の理論的発展

産業革命後、事務作業は製品を直接生産しないために「必要悪」(Necessary Evil) と呼ばれた。<sup>2)</sup>

小野寛徳氏の著書「経営事務論」において、事務管理の論理的発展は、1)に記述するように、1900年から1970年の五時期に分けて解説されている。1970年半ばから現代について、2),3)に述べる。1)と2)にあわせての文献表(表1)をそえる。

表1 事務管理発展の文献表

(主要文献)

期	年代		
事務管理の成長期	1920	1925 金子利八郎著：事務管理	
	1930	1931	金子利八郎著：事務管理総論
		1931	坂本著：事務能率増進法
		1932	淵時智著：文書整理の理論と実際
		1933	上野陽一著：事務必携
		1934	金子利八郎著：会計事務管理論
		1937	金子利八郎著：工場事務管理論
	1940	1940	上野陽一著：能率ハンドブック
		1940	小野寛徳著：工場事務の実際
		1949	日能協著：事務管理ハンドブック
1949		岩佐著：事務運営の科学	
事務管理の現代期	1950	1950	三沢仁著：ファイリング・システム
		1954	小野寛徳著：新事務読本
		1955	小野寛徳著：事務管理
		1957	上野陽一著：事務量測定
		1957	南沢宣郎著：経営のオートメーション
		1958	石田著：事務のオートメーション
		1959	太田文平著：文書管理
		1959	石川・玉井著：ワークサンプリング
事務管理革新への発足期(経営事務論)	1960	1961	産能大編：事務管理ハンドブック
		1961	三沢仁著：帳票の統制と設計
		1962	山城章著：経営事務
		1962	小沢著：事務機械化ハンドブック
		1963	小野寛徳著：事務管理
		1965	産能大：新事務能率ハンドブック
		1965	三沢仁著：事務ハンドブック
		1965	俣賀襄二著：オフィス・レイアウト
		1965	涌田宏昭著：経営事務管理論

への過渡期)	1966	岸本英八郎著：経営情報システム	
	1966	竹中直文編著：事務管理と経営機械化	
	1968	中辻卯一著：事務管理論	
	1970	1973	小野寛徳著：事務管理—オフィス・マネジメント
		1979	小林末男：経営事務論
		1979	古谷野英一・加藤貞夫共著：事務管理
	1980	1980	竹中直文編著：事務管理と経営機械化
		1980	高原真著：事務管理
		1980	涌田宏昭著：オフィスオートメーション
		1980	片方善治著：オフィスオートメーション入門
		1980	黒川順二著：オフィスオートメーションの構想
		1981	並木高矣・島田清一共著：事務管理
		1981	古谷野英一・加藤貞夫共著：事務管理（経営工学講座）
		1981	福永圭三郎著：事務管理とコンピューター
		1981	南川利雄著：オフィス・オートメーションの進めかた
		1982	小林末男著：近代事務管理論
		1982	太田琴彦著：事例中心・事務の合理化
		1982	岡田匡令著：オフィスオートメーション入門
		1982	中田重光著：OA時代の事務管理
		1982	南沢宣郎著：OA革命
		1982	涌田宏昭著：OA読本
		1983	村越郭人著：現当事務管理論

## 1) 理論的發展の五時期

### ①事務管理思想の形成期（1900～1910年代）

- ・最初は事務と事務管理の理念が、他の管理と明確に区別される専門的機能に関するものであることの認識に始まった。
- ・特に生産管理（当時は工場管理）と密接な関係のもとに、事務所に於ける管理として考えられてきた。
- ・単能機器、帳票文書（特にファイリング）、事務組織などが重点的に考えられる傾向があった。

### ②事務管理論の成長期（1920～1940年代）

- ・経営における事務管理の重要性の認識が一般的に高まってきた。
- ・日本ではこの時期から、事務管理が専門的に取扱われたが、まだ一般の認識は低調であった。

- ・1930年代になって事務管理が理論的にも形式が整備され始めた。
- ・これまでに発達した伝統的な事務管理が、日本でも一般的に認識され始めた。
- ・事務管理が理論的・内容的に発展してきた。

### ③事務管理論の現代期（1950年代）

- ・従来の事務所管理的な体系から、事務の機能的な管理体系に発展した。
- ・経営機能の中の専門的な事務機能を対象とする現代的な事務管理の形成発展期とみることができる。
- ・コンピュータ利用の発展に伴って、EDPS (Electronic Data Processing System) の事務管理に占める地位が高まり始めてきた。
- ・事務分析、事務量測定、事務品質管理、事務原価などの理念と技術とが発達してきた。

### ④事務管理論革新への発定期（経営事務論への過渡期）（1960年代）

- ・システム工学発展の影響を受けて、経営のトータル・システムのサブ・システムとしての経営情報処理システムが発展してきた。
- ・事務管理が経営事務管理として、経営における情報処理（生産）を対象とする考え方が明確化されてきた。
- ・経営事務管理の中心的・技術的内容としての、情報処理システム化が重要視され、今後の発展がこの方向に期待されてきた。
- ・EDPSと並んで、人間関係が事務管理において再認識された。またその専門技能化の問題として、システムプランナー・プログラマーなどに重点指向されてきた。

### ⑤事務管理の管理技術開発期（1970年）

いわゆる MIS (Management Information System) の具現化のための技術の開発期として捕えられる。またコンピュータの高度利用や通信ネットワーク整備とあわせて、事務管理の理想と考えられる情報システムを具現していく為の具体的技術が開発されていく時代と考える。

## 2) 1970年代文献の特徴

多くの関係書が発刊されたこの時代の文献の特徴として、いわゆる“工学畑”の著者によって経営学の分野に新風を吹き込まれた点に注目したい。そういった意味での代表的著書は、小浦孝三著「事務の品質管理」および古谷野英一著「事務システムの管理技法」の二著であって、いわばエンジニアリング的改善アプローチである。

前者は、事務を対象とする品質管理 (Clerical Quality Control) を取り上げ、いわゆる TQC (Total Quality Control) を導く契機を形成しており、後者は事務に関して、開拓技法・調査技法・管理技法の三分野にわたって管理工学の立場から取上げている。

### 3) 情報化に埋没した「事務管理」

1)で紹介したように、わが国企業で、事務管理が本格的に認識されるようになったのは、第二次大戦後である。これは「アメリカ式経営管理」導入に伴ってのことである。日本事務能率協会（現・日本経営協会）が1949年設立と同時に発足させた「ビジネス・ショウ」が、事務管理の動向を示す場として定着した。同会と日本生産性本部が派遣した「訪米事務管理専門視察団」（1956年）などをきっかけにして、多くの企業内に「事務管理部」、「事務改善課」、「事務合理化委員会」など推進組織が誕生し、実践の努力がなされた。筆者の職場経験では「事務者連絡会」の名称で、各課1名選出され、職場における勉強会が盛んに実施された。

その後の、コンピュータリゼーションの嵐の到来、ないしは、過激なまでの情報化の進展に伴い、あれほど企業内で関心が持たれていた「事務管理」の語は、急速に影がうすくなり、「事務管理部」は、コンピュータ室や、情報システム部の中に姿を消したかに見える。しかし、一過性のブームのように見えた“事務管理ブーム”は、事務部門の生産性改善に重要な役割を果たしたことは事実である。

又、FM (Facility Management) にも大きく寄与している。例えば、環境の整備や事務能率向上などの分野である。

アメリカでは、オフィス、流通、サービスなどを通じて、性能が向上ししかもコストが安いパソコンを多く使った情報のネットワークづくりが完成に近づき、企業の中核部と現場が直結されつつあり、その中間にあって、情報伝達の役割を担ってきた事務職の大量失業を招くことになった。「ジョブレス・グロウス」(Jobless growth) ——雇用を伴わない成長——という新しい用語の発生のもととなった現象である。

## 3. 今日のOAの展開と事務管理

今や深刻な世界的不況時代に直面し、熾烈な国際競争に打ち勝って生き残るべく、生産性のより一層の向上を掲げることは、我が国にとって至上の命題であり、オフィスもこの生産性向上のための努力の圏外ではあり得ない。

さて企業の第一線においては着実にOAを展開中であるが、その実行の方法や展開の方法や展開の方式は実に多種多様である。まさに百花繚乱といった感がある。

現在展開中のOAはいわば多面体のようなものであると考えられるので、①～⑥の観点で述べ、次いでOAの中核と考える部分と、事務管理との関連性について述べる。

現在わが国で展開中のOA (Office Automation) は、いわば多面体のようなものである。OAの存在を見る角度つまり人それぞれが、立場・職業・業種別その他にわかれているので、解釈も評価も多様化する。そこで説明の都合上、次の六つの観点からOAの実態を考察してみたい。

### ① 事務の効率化・省力化の達成

OAの狙いとしては最も端的なポイントである。現状のままでは、人件費の増大を伴う事務の煩雑化の激増に対し、至急電子機器の導入を図る方法である。ファクシミリ、電子ファイル等最新の事務機器を大量に導入し、新機種による占有スペースの激増の結果、オフィスの狭隘化をもたらすなどの難問も発生しているが、ハードウェア導入の効果は目覚ましいのも事実である。

### ② 従来のデータプロセッシング程度にとどまるOA効果を、さらに飛躍的に増大させる

従来の極端なセントラル・データプロセッシングで片手落ちのまま取り残された面（例えば、全国の数字の集計はできるが、ローカルの詳細な情報が経営層にあがってこないなど）を、パソコン・オフコンによるワーク・ステーションの拡大充実により、ローカル・データ・プロセッシング（例えば営業担当個々人の情報や顧客情報）の面も両立、均衡できるようになる。

### ③ トータルなオフィス・システムを構築する

セントラル・データ・プロセッシング、ローカル・データ・プロセッシングなど、すべてのOAの領域をカバーし、全国的なコンピュータ・ネットワークを確立の上、文字どおりのトータルOAシステムを目指すもの。

### ④ 企業の情報対応化の強化

オンライン・データベースをアクセスし、そのデータをデジジョンサポート・システムを用いて、分析・活用することにより、経営に役立てようとするものである。例えばファイリング・システムのための基準表を紙のまま、ファクシミリ電送したり、フロッピー化されたものを電送し、手元のコンピュータで受けるなど。

### ⑤ 事務所空間の効率向上

オフィスにおける人間性の尊重を中心に据えており、各種OA機器と調和した、より、機能的なオフィスのレイアウトの実現こそ、OAの主眼とするものであるとの発想である。

### ⑥ 事務業務の組織面からの改革

要するにOA機器とかワークステーション・システムを導入すれば、究極のOAシステム実現・達成とするのは不十分であるとする考え方である。組織の見直し・職務構造の再検討・職務権限の明確化の早急な実施が必要である。具体的には以下のテーマ確立がポイントとなる。

- ・職務構造の明確化とフォーマル情報網の確立
- ・トップダウンの配慮と目的・機能の重視
- ・小集団活動とOAとの統合

さてOAは前述の六つの面ですべて語り尽されるかと言えば、そうとは言いきれない。これら多面体の有するOAの特質以外に、最も大事なOAの中核の部分に相当する本質追求の紹介により、OA論と事務管理のテーマとの整合性に触れることにする。



企業というものは、共通の目標に向かって大勢の人間が力を出し合うところにその存在意義がある。すなわち複数の人間がお互いに協力し合って、何か一つの仕事を達成する場所が企業であると言うことができる。ところが個性をもった多数の人物が、一つのビジネスを遂行しようとするとき、お互いの意思を一致させることが必要となってくる。換言すれば複数の人間が具現しようとする種々の行動とか、成果といったものの整合性をとることが企業にとって必要不可欠となるのである。そして、その役割を担っているのがオフィスである。

つまりオフィスにおける仕事の基本となるのは意思の伝達・確認であり、人間と人間とのコミュニケーションでなければならない。そのために用いられるのが、まずは話し言葉であり、それをインテグレートした文章であり、さらにそれを紙の上に固定した文書なのである。そしてこれらをお互いに伝達したり交換したりすることによって、先に述べた整合性を実現しているのである。

そこで、オフィスの生産性を向上させるということは、(これが事務管理の目的であるが…)とりもなおさず、この話し言葉とか、文書によるコミュニケーションの効率を上げることによって実現するのである。

従ってこのオフィスにとって、最も根幹となる部分を電子化し、効率化することこそ、OAの中核であると考えられる。

この観点からすると、OAの中心に該当すべきものは、言葉を固定化して文書を作成するWP (Word Processor) と、それによって電子ファイルに蓄積された文書を電送するコミュニケーション・ネットワークであると称することができる。

従来の英文に比較して、かな混じり漢字文の使用のために、最も生産性が低い分野とされてきた「文章の文書への固定化」を、日本語WPの助けを借りて効率化する……それはこの作業を電子システム化することにほかならない。その結果として電子ファイルに蓄積された文書は、通信回線を用いての伝達・交換が可能となり、この両者がドッキングしてより効率の良いオフィスが出現することとなるのである。

以上事務管理分野の整備なくしては、OAの企業定着は絶望的であり、改めて事務管理の重要性が見直される次第である。

#### 4. 事務管理改善事例 (某民間企業メーカー)

##### 事務改善の歩み

##### ① 事務部門合理化に対する認識の遅れ

トップの経営者から管理者そして末端の担当者に至るまで、事務を合理化すべきだという一般的認識が低調であった。この原因として下記の理由が挙げられる。

- 事務部門の非効率の具合や程度の把握が困難である。
- 事務部門の非効率が仮に認識されても例えば事務能率低下の素因（個人の能力差・熟練の度合・適性差・その他のマイナス要因など）の格差判定が難しい。
- ホワイトカラーのエリート意識が合理化運動を阻害。

### ② 事務改善達成のためのテクニックやシステムの不備

事務改善の本格実施のためには、時間研究、動作研究を始め VE (Value Engineering) VA (Value Analysis) 等の科学的改善技法や（他社の）導入成功事例に基づく準備が必要であるのに準備されなかった。特に生産部門相手では VE, ZD (Zero Defect ノーミス運動) など組織化され、予算枠もとって本格的プロジェクトを基盤として改善を進めるのに比し、事務部門対象では、標語募集やポスター貼りなどキャンペーン程度の行事で終るケースも少なくなかった。

### ③ 事務改善のための推進部門がない

事務手続と管理制度の改善となると、全社にまたがるテーマとなることが多い。例えば生産管理関係の帳票を改善しようとする、その関連や利害が、生産計画部門、営業部門、技術部門、経理部門、購買部門さらに電算部門と広範にわたり、改善に着手しようとする部門では、その調整だけでも手に負えなくなってしまうのが実情である。やはり全社的規模で総合調整を図る部門の確立が重要課題となる。そこで、当該社で採用された方式は、単なる事務改善という間接部門対象の消極的運動から、OM (Office Management) 改善へと領域を拡大して成功を収めたのである。

## (従来の事務改善)

- ① 事務へのインプットの管理（帳票管理）、帳票の新設登録（帳票コード採番、登録）、帳票の発注手続きや在庫管理、帳票の改廃手続……これらは要求部門からの申請にもとづいて実施。
- ② 事務のプロセスの管理（事務処理制度、管理制度に関するマニュアル類の管理）  
帳票マニュアル、事務処理規程等の印刷、配布、改廃、保管など……これらのマニュアル類の作成・改訂は、それぞれの主管部門、例えば経理部や販売管理部門が担当し、事務管理担当部門はその内容に対し、実質的な意見を述べるようなことは皆無であった。
- ③ 事務のアウトプットの管理（保管文書、保存文書、廃棄文書の管理）  
集中文書倉庫への保存文書の受入、貸出手続、倉庫の借り上げ契約、廃棄文書の受入手続など……これらは要求部門の申請に基づいて行われていた。

ここで紹介した従来の事務管理は静的・受動的・個別的なものであった。これに対してOM改善活動は、従来の事務管理からさらに領域を拡大し、オフィス活動全般にわたり、改善活動を展開していこうとするもので、それを動的・能動的、システムの的に進めていこうとするものである。

## OM改善活動が定着化するまでの経過

### ① 事務管理の実施

事務管理の内容は帳票管理、事務規程管理、文書管理等の業務を主体としている。これは事務改善活動の面からいえば、消極的である。

### ② OM研究会の発足

オフィス・マネジメント改善活動の必要性に迫られ、従来の事務管理担当者を中心に、OM研究会を発足させ、改善活動の実践的研究を進めることにした。具体的活動としては次の各領域から構成されている。

- ・勉強会：内容としてはビジネス・フォームフェア（日本経営協会主催ビジネスショウの附帯事業で帳票設計や印刷についてのコンテスト等の催し）講習会への参加、外部コンサルタントによる講演会、帳票設計、ファイリング改善、ケース・スタディ等々の研究を主体とした。
- ・問題点の整理：OM研究会メンバー全員により、KJ法（川喜多二郎氏の頭文字を冠したフィールドワークの手法から発展し、企業内では、会議の一手法として用いられる手法で、文字がかかれた小紙片を、並べかえながら、文字をして語らしめ、意見をとりまとめる際に用いる）の技法に基づき諸問題を整理し、OM改善活動のポイント、ベクトル（Vector 動きの要因。影響力。）合せなどを取上げた。

## OM改善活動の実施例

### ① 帳票改善キャンペーン（表2）

事務部門における帳票処理の時間が多い。

A 地区購買部門	36%
B 事業部注文部門	56%
C 事業部注文部門	54%

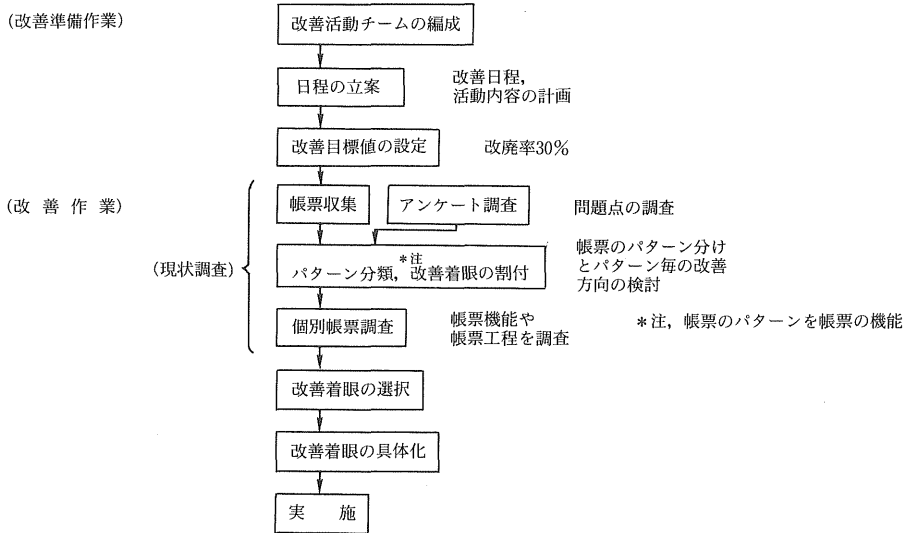
上記は、事務職員の実働時間に占める比率の例であるが、帳票の種類が年々増加傾向の一途をたどり（特に、電算導入時に、従来帳票の整理をせず、新帳票を受入れた部門にこの傾向が強かった）、帳票処理コストの増大を生じた。そこで帳票改善の即時実施に踏み切った。

地区単位の全事業単位にプロジェクト・チームを編成し、当該部門の帳票改善を行った。部門相互間にまたがる問題については各プロジェクト・チームの世話役で構成される全体会議で解決を図った。キャンペーン実施の成果として、帳票の統合・廃止について下記のような結果をみた。

帳票の設計変更	約 100 件
管理レポートの統廃合	約 10 件
節約金額（年間）	約 1,000 万円

※全社帳票 約 1,200 種類

表2 帳票改善の進め方（ステップ）

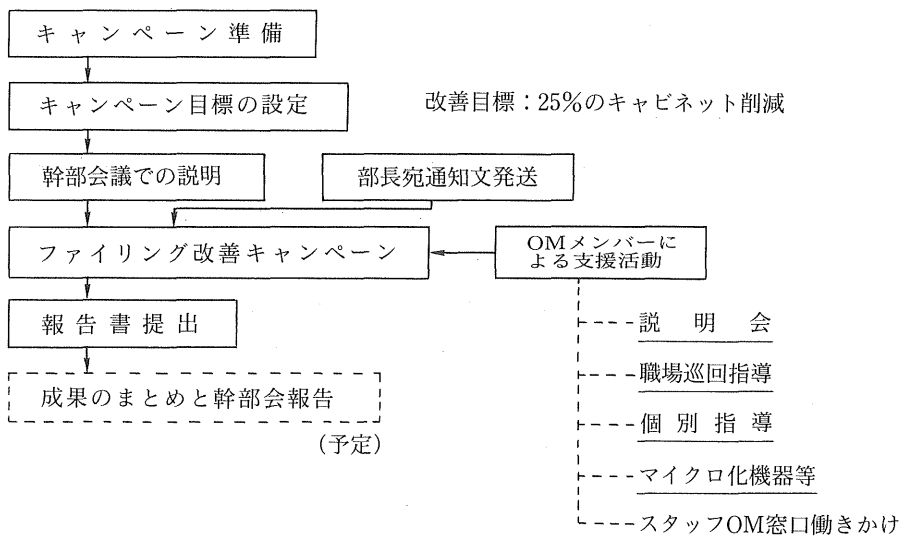


② ファイリング・キャンペーン (表3)

上述のような状況のもとで、経営情報システム本部は、庶務部門と協同で、ファイリング・キャンペーンを開始した。本格的展開に際して、OM研究会メンバーが支援した。展開順序としては、全体を第一次と第二次に分け、第一次は本社スタッフ部門と地区スタッフ部門を対象にし、ライン部門（営業部門、技術部門、生産部門）は第二次とし、第一次の3カ月後に開始した。

キャンペーン準備の段階では、キャンペーンの領域を次の三つに設定し、そのための具体的な進め方を検討した。

表3 ファイリング・キャンペーンの進め方



## 文書廃棄の促進

ファイリング・システムの整備

マイクロ・フィルム化の促進

キャンペーン目標の設定は、この運動に方向性を与えるために行なった。具体的にはキャビネット台数25%削限と、文書で占有するフロアーの25%削限および必要な文書は30秒以内で取り出せるようなファイリング・システム確立というキャンペーン目標を設定した。幹部会議の席上で、キャンペーンの趣旨や目標等について説明し、各部門の積極的な取組みを依頼した。あわせて各部長宛に通知文を発送し、具体的なキャンペーンに入った。

ファイリング改善キャンペーン期間中は、OM研究会メンバーが中心になって支援活動を展開した。この支援は、マニュアルやスライドによる説明会のほかに、個別指導も徹底的に実施した。庶務部門では廃棄文書の受付、ファイリング関連の事務用品の手配・支給マイクロ・フィルム化のための諸手続き（撮影やリーダー<sup>3)</sup> 購入）を実施した。その他、各部門で効率よく活動が進むようキメこまかいサポートを心掛けた。

ファイリング・キャンペーンの実施成果のうち第一次分の数字は次のとおりである

文書廃棄量	麻袋	760袋
	ダンボール箱	1,320箱
返却されたキャビネット台数		350本
ファイリング・システム整備部門		約50部門
マイクロ・フィルム実施部門		約10部門

※キャンペーン対象部門は57部門

このファイリング・システムの成果によって、グッドファイリング賞<sup>4)</sup> に選出された。

### <注>

- (1) レオナルド・ピサーノ L·da Pisa Leonardo Pisano 数学者。商用で地中海沿岸の諸国を旅行して算数の知識を広め、帰国して著した Liber abaci (1202) は、インド式計算法を基礎として、エウクレイデス (Eukleides (英) Euclid BC 300年頃のアレクサンドリアの数学者) を引用しながら算術と初等代数を講述しアラビア記数法を自由に消化してヨーロッパに伝えた。中世数学に一時期を画したものとされる。ほかに数論や幾何学に論及した著書もある。
- (2) 必要悪 このことは当時活躍していた F.W. テーラー Frederick Winslow Taylor (1866~1915) の見解によってもわかる。「……いわゆる非生産者の数は、生産者の数にくらべて、できるだけ少ない方が経済的であると、多くの製造業者の間で考えられているが……」と述べ、間接員をふやすべきであるといっている (科学的管理法 上野陽一訳編) これは事務管理そのものを体系的にとりあげているわけではないが、当時の現況の上になつて、新しい考え方を提唱している。

- (3) リーダー マイクロフィルムの画像を拡大して読む装置。読むだけでなく、コピーを取ることの出来る装置もある。Micro reader の略。
- (4) グッドファイリング賞 1982年から日本経営協会がビジネスショウの附帯事業として実施している制度。全組織的に首尾一貫ファイリング・システム導入を行って継続維持している企業に対し、「総合賞」を出しているが、事例紹介の企業は、第1回選出のうちの一社である。

#### 参考書・参考文献

紹介図書 (表1掲載)

古代文明のあけぼの ヘンドリック・ヴァン・ルーン 白木茂訳 あかね書房

人間の歴史の物語 ヘンドリック・ヴァン・ルーン 日高六郎他訳 岩波書店

人間の歴史 イリーン 袋一平訳 岩波書店

この民族が歩いた道⑤イギリス人 中村英勝著

さ・え・ら書房

現代事務管理論 太田文平 同友館

事務管理の科学 (上・下) G.R.テリー 菊地武訳 日本事務能率協会

高度情報化社会におけるオフィス・システム 社団法人 日本経営協会編 同協会60回ビジネスショウ記念出版

事務管理論 高原真編著 建帛社

岩波西洋人名辞典増補版 岩波書店

経営資料 (月報 657号) 特集業務革新・事務革新の全社的展開

ホワイトカラーの生産性 日本能率協会編