

〔研究論文〕

管理・間接部門におけるワークフローコントロールによる業務効率化に関する研究

那須一貴

〔Article〕

Study on Improving Efficiency of Administration Work from Work Flow Control View Point**Kazutaka NASU****Abstract**

In this article, it tries to make clear the reason that makes difficult to improve efficiency of administrative work. Efficiency is calculated by dividing inputs outputs. Inputs are manpower and other things those are consumed to conduct administrative works. Outputs are achievement from the works. Many companies and organizations have been trying to improve working efficiency by conventional approach. Conventional approach to this issue is “Kaizen” (Improvement Activities) that has been applied manufacturing process. But this article reveals that conventional approach cannot improve efficiency of administrative work. From the results of working volume survey, efficiency of administrative work is affected by the timing of occurrence of work. Amount and speed of works are controlled in manufacturing process but in administrative work not. This is the reason why makes it difficult to improve working efficiency of administrative works. Fluctuations in the amount of work in upstream give a significant impact on the efficiency of the administrative work. Furthermore, the implementation of day-to-day operations cannot be seen makes difficult to find where business is and the point where the work is being stuck, and the bias occurs in the workload of each worker. To improve efficiency of administrative works, ① operations in the upstream should be controlled, ② job description and its responsibility should be cleared, ③ the amount of the work currently in progress should be understood, ④ the timing of generating business should be controlled, ⑤ the quality of the work of each should be controlled, ⑥ leveling the amount operations are required.

1. はじめに

企業が利潤をあげるための方策の一つとして、業務を効率化して単位時間当たりのアウトプットを最大化することがあげられる。これまで企業は業務の効率化に向けて様々な対策を講じてきた。業務の効率化に向けた取り組みとしては、一般的には製造部門における改善活動や5S活動¹が良く知られている。

業務の効率化の目的は最少のインプットで最大のアウトプットを創り出すことにある。この場合のインプットは時間・人工・材料など様々であるが、企業側からみるとこれらは全てコストとな

る。

企業における管理・間接部門の業務の効率化も重要な問題である。管理・間接業務は企業を運営する上で不可欠であるが、管理・間接業務は企業内部に向けたサービスであり活動である。その為に管理・間接部門はコストセンターと考えられ、如何に管理・間接業務にかかる費用を削減するかが重要なテーマとなっている。

管理・間接業務の効率化で常に重要な問題となるのは人件費である。管理・間接部門に従事するスタッフを減らし、その人材を営業部門など直接収益をあげる直接部門の業務に割り振ることができれば、人件費を増やすことなく直接部門の人材を充実させることができる。これを実現するために、企業はIT投資をはじめとした管理・間接業務への投資を行い、管理・間接部門の合理化を推進している。

しかし現実には、管理・間接業務へ多額の投資を行っているにも関わらず管理・間接業務の人材はやや増加傾向にあることが明らかとなっている。総務省が実施した平成22年度の労働力調査結果によれば、事務従事者は2010年では1284万人となっている。また2003年から2009年まで微増ながら増加し続けており、2010年には対前年比で0.9%減少したにとどまっている。

表1 日本国内における事務従事者の推移

| | | 事務従事者 | | | |
|----|---------------|---------|---------------|---------|----|
| 男 | 年平均値 (万人) | 平成 15 年 | 1230 | | |
| | | 16 | 1244 | | |
| | | 17 | 1247 | | |
| | | 18 | 1260 | | |
| | | 19 | 1262 | | |
| | | 20 | 1292 | | |
| | | 21 | 1295 | | |
| | | 22 | 1284 | | |
| | | 女 | 対前年増減 (万人) | 平成 16 年 | 14 |
| | | | | 17 | 3 |
| 18 | 13 | | | | |
| 19 | 2 | | | | |
| 20 | 30 | | | | |
| 21 | 3 | | | | |
| 22 | -11 | | | | |
| 計 | 対前年増減率 (%) | 平成 16 年 | 1.1 | | |
| | | 17 | 0.2 | | |
| | | 18 | 1.0 | | |
| | | 19 | 0.2 | | |
| | | 20 | 2.4 | | |
| | | 21 | 0.2 | | |
| | | 22 | -0.8 | | |

出所：総務省統計局 平成22年労働力調査年報に基づき筆者作成

管理・間接業務について、企業単位でみればアウトソーシングを活用するなどコスト削減の努力は行われている。しかし日本国内における事務従事者が減少していないということは、日本全体で見ただけではそれらの業務が別の場所に付け替えられているだけであり根本的な問題解決にはなっていないのではないだろうか。また各企業では管理・間接部門の業務改革努力も進められている。BPRⁱⁱの導入や業務改善など、管理・間接業務そのものを見直す活動も多くの企業で実施されている。それにも拘わらず、人員数の視点からみれば業務の効率化は十分に行われていないことになる。

本稿では管理・間接業務の効率化について、管理・間接業務に従事する人員の削減、残業時間の短縮などによる人件費の削減が十分に進まない理由について、業務改善・業務改革における成功事例である製造分野との比較と管理・間接業務に関する業務量調査の結果を踏まえて、「ワークフローコントロール」という概念に基づき考察する。「ワークフローコントロール」とは、仕事の質と量を管理することである。

2. 業務の効率化に関する基本的な考え方

業務の効率化に向けた取り組みは大きく以下の通りに分類することができる。まずは業務のやり方を変えることによって効率化を図る方法である。「カンバン方式」や「セル方式」といった製造現場で取り入れられている業務の推進方法がその典型的なモデルである。さらに業務の標準化やマニュアル化といった取り組みもこの範疇に分類することができるであろう。

次に、業務量そのものを減らすことができず、と考える方法がある。業務全体を見直して「ムリ・ムダ・ムラ」を無くすとともに、付加価値を生まない業務そのものを止めることも含めて業務の整理・統廃合を進めていくというものである。

さらに業務に影響を与える周辺プロセスまで見直し、スムーズな業務遂行を妨げる要因を徹底的に無くしていくという方法がある。これの典型的なものが「5S」と呼ばれるものである。5Sとは整理・整頓・清掃・清潔・しつけのことである。5Sを徹底することで、必要なものがどこにあるのかがすぐに分かり、モノを探したりする手間が省けたり、最も作業効率上がるように仕事で使うものの配置を決めることができるようになる。また機械の故障や修繕が必要な個所などを発見することもできるなど、大きなトラブルを未然に防ぐ効果もある。この活動そのものは業務プロセスそのものを変えることはないが、業務を遂行するための環境を整えるということである。

最後は人材育成である。これら一連の業務改善プロセスをその業務に従事している作業員達とともに推進することで、業務を通じて教育をすることが可能となる。製造現場ではQC活動ⁱⁱⁱが行われているが、これはその典型例といえる。QC活動以外にも、Off-JTとして様々な研修会や講習会への出席や他社の見学など、各企業は様々な方法で業務改善を担う人材の育成に努めている。

業務の効率化に早くから取り組んでいるのは製造分野であろう。トヨタ自動車を筆頭に日本の多

ⁱ 5Sとは、整理・整頓・清掃・清潔・しつけの頭文字(S)を表している。製造現場における業務の効率化を実現するための基本的な活動である。

ⁱⁱ BPRとはBusiness Process Reengineeringの略である。業務内容や業務の流れを最適化することによる業務の効率化を目的としたITシステムの導入などが多くの企業で行われている。

ⁱⁱⁱ QC活動とは、品質管理を目的とした職場における小集団活動である。職場で発生した問題点や改善すべき点について職場単位で検討をおこない、会社に対して提案を行っている。

くの企業がコスト削減と品質管理を目的として様々な業務の効率化に取り組み、目覚ましい成果を上げている。また最近ではIT技術の発達により、様々な業務がシステム化による業務の効率化を実現している。IT技術は従来の仕事のやり方を根本から変えたといっても過言ではない。

これまであらゆる分野で、様々な知識やノウハウを活用して業務の効率化を実現しようと努力してきた。製造部門やサービス提供部門では、アウトプット1単位当たりにかかる時間を減らすことができれば決められた時間当たりのアウトプットを増やすことが可能である。従って、製造部門やサービス部門の場合、アウトプットを創出するために必要な時間の管理が行われている。製造部門やサービス部門では、同じアウトプットであればそれに要する時間を短くすることがコスト削減につながり、利益を増やすことにもなる。

それでは管理・間接部門ではどうであろうか。管理・間接部門でもシステム化による業務の効率化の取り組みは行われている。その結果、確かに業務単位当たりの時間を減少させることはできた。しかし現実的には業務従事者の残業時間が減らないなど、効率化に向けた問題は解決されないままである。また管理・間接部門従事者の声を聞くと、IT化によって一つ一つの仕事のスピードは上がったように感じられるが、仕事そのものが増えているため結果的には今まで以上に忙しくなった、という指摘もある。

なぜこのような問題が管理・間接部門で生じてしまうのであろうか。この問題を考えるために、製造部門やサービス部門における業務効率化の考え方について整理する。製造部門やサービス部門の業務効率化は以下の3つの視点から考えられていることがわかる。

① 業務の品質管理

製造部門やサービス部門では各段階での仕事の品質責任が明確である。製造部門やサービス部門の場合、前工程で作られたものが次工程へ渡されることになる。前工程で作られたものが次工程へ渡される段階で厳しい品質チェックが行われ、その品質を満たさないものは不良品として廃棄処分となる。つまり各工程が達成すべき品質や条件が明確となっている。

② 業務の境界線管理

製造部門やサービス部門では、どこの工程が何をするのか、それを誰が担当するのが明確である。時間が余っているからといって前工程の担当者が次工程の仕事を行うことはない。

③ 業務の進捗管理

製造部門やサービス部門では、仕事を一連の流れとして捉えられている。またアウトプットを出すまでの時間も決められている。作業の中で工程間に仕掛品が大量に発生することがないように、常にスムーズに流れるように業務設計が行われている。

このように製造部門やサービス部門では、業務の効率化を実現するためにこれらの視点による検討が行われているのである。この「業務の品質管理」、「業務の境界線管理」、「業務の進捗管理」が正しくできていることを本稿では「ワークフローコントロール」ができていると呼ぶこととする。

3. 管理・間接部門における業務効率の改善に関する従来型アプローチ

管理・間接部門における業務の効率化について、これまでのアプローチ方法を大きくまとめると、費用対効果の最適化、業務プロセスの効率化、組織の効率化、個人の業務管理による業務の効率化の4つに整理できる。ここではこれら4つのアプローチ方法の概要を述べる。

(1) 費用対効果の最適化

費用対効果の視点とは、ある業務を実行するために必要となる費用が、その業務が会社や組織にもたらす価値と比較して妥当であるかという視点で評価することである。単位当たりの業務を遂行するための費用が少ない方が、業務が効率的に行われていると判断することになる。製造部門やサービス部門など直接収益を生む業務については経済的価値を測定しやすく、またそれを得るために投入した費用の測定も比較的容易である。

管理・間接部門の業務を費用対効果の視点で評価する場合、効果の測定方法が難しくなる。管理・間接部門における費用は主に人件費であり、これについては測定が可能である。しかし管理・間接業務自体が直接収益を生むわけではない。したがってその業務の経済的価値をどのように測定するかが問題となる。

費用対効果の視点から議論されるケースとしては、管理・間接業務を遂行するための新しいシステムの導入や管理・間接業務のアウトソーシングの検討といった新たな投資を評価する場合に用いられることが多い。この場合、管理・間接業務のアウトプットに変化がないとすれば、これまでその業務を実施するために要していた費用に対して、システム導入とその維持にかかる費用や管理・間接業務のアウトソーシングに対して支払う業務委託費用が多いか少ないかで評価することが可能である。

費用対効果の視点で管理・間接部門の業務を評価し業務の効率化を考えた場合、その業務の経済的価値の測定が難しいことから、業務の価値をいかに高めるかということよりも、いかにその業務に掛かる費用を削減するかという点に注意が向きがちである。その結果、アウトソーシングやシステムの導入を含めた人員削減や、業務の標準化(マニュアル化)の徹底により業務自体を簡単なものに変えて派遣社員やアルバイトでも作業が可能なものとし、人件費単価の引き下げなどを行う場合が多い。

(2) 業務プロセスの効率化

業務プロセスの効率化とは、業務を遂行する過程における無駄なプロセスを排除し、業務プロセスそのものを簡素化することで業務の効率化を実現する考え方である。一般的には業務を標準化し、マニュアルを整備したりフォーマット類を統一したりするケースがある。さらに業務の実施環境を整備することにより、業務プロセスの効率化を実現する場合もある。前述の5Sの導入やファイリングの導入などによる作業時間短縮に向けた取り組みはその典型例である。

ものづくりにおける Value Engineering (VE) の考え方をういた業務プロセス改善方法も存在する。管理・間接業務を組織運営上必要となる情報を創出する仕事であると捉え、情報を創り出すという目的から作業そのものを考えていくのである。VEの考え方に従えば、全ての仕事には目的があることになる。その目的を評価しなおし、意味のない目的に関わる業務は止めてしまうのである。また同じ目的を達成することができる別の方法を考えるなど業務そのものを見直すことで、業務プロセスを簡素化することができる。例えば、議事録の目的は情報の共有化と記録の保存である。この目的が達成できるのであれば、わざわざパソコンで打ち直す必要はないし、読み手に誤解が生じないのであれば多少文章がおかしくても書き直す必要はないことになる。これだけでも作業時間をかなり短縮することができる。

またボトルネックと呼ばれる業務プロセスの課題を解決することも有効である。業務プロセスの中にボトルネックが存在する場合、他の部分の効率が高くてもボトルネックの効率が低ければ全体の効率が下がってしまう。これはプロジェクトマネジメントにおけるクリティカルパスの考え方と

同様である。エリヤフ・ゴールドラット(2001)が唱えた制約理論では、業務全体の効率は業務の中に含まれるもっとも効率の悪い業務によって決定されるとしている。このもっとも効率の悪い業務の効率化を図ることで全体の業務の流れをスムーズにし、業務全体の効率化を図る必要がある。

業務プロセスの効率化では、業務を細分化し分業することで担当者の専門性を高めて効率を上げる場合もある。複雑な業務や専門性が求められる業務については、その部分を切り出して専門家に委託する方法も考えられる。類似する作業については集約化することで作業効率を上げることもできる。グループ企業を有する場合、グループ内の各企業の管理・間接業務を専門組織に委託している。これはシェアードサービスと呼ばれる形態である。

近年ではIT技術を導入し、管理・間接業務のシステム化が行われている。管理・間接業務のシステム化にあたっては、既存の業務プロセスを見直し、無駄な作業を省いたのちにそれをITシステムで運用するようにする必要がある。

(3) 組織の効率化

業務の遂行と組織の構造は密接に関係している。組織構造は指揮命令系統であるとともに、業務の遂行責任の分界点を示している。業務プロセスの効率化の中で無駄なプロセスを排除することを述べたが、無駄なプロセスが存在する原因が組織構造に由来している場合も多い。例えば組織が細分化しすぎている場合には、次の工程を担当する組織に仕事を引き渡す際に仕事を遂行した部署での承認プロセスが必要となるため、不要な承認プロセスが発生する場合がある。また組織ごとの役割や責任が不明確になると、どの業務のどの範囲までをどこの部署が責任を持つのが曖昧になることもある。その結果、業務を通じてノウハウや知識を蓄積すべき部署であるにもかかわらず、ノウハウや知識の蓄積に関わる部分までその部署では作業を担当していない、といった問題点が生じてしまう場合もある。

(4) 個人の業務管理による業務の効率化

管理・間接業務には定型的な仕事も多く含まれるが、企画業務や計画業務など非定型な仕事も多い。定型的な仕事は費用対効果、業務プロセス改善、組織効率化などで効率を高めることができる。しかし非定型的な仕事はそもそもアウトプットを明確に定義することができないのであるから、このようなアプローチは通用しない。

この問題に対して、坂本(2007)は業務をT型業務とS型業務に分けて管理する方法を述べている。T型業務とはターゲットタイム型業務のことである。T型業務はアウトプットを明確に定義できない業務である。T型業務の例としては、企画書の作成や戦略立案などをあげることができる。これらの業務では「完成」が決められていない。作業者が「完成」と考えた段階が完成になる。S型業務とはスタンダードタイム型業務のことである。S型業務はアウトプットが明確に定義されている。S型業務の例としては、データの入力作業、経理業務などをあげることができる。これらの業務は「完成」が決められている業務である。

この考え方によれば、T型業務を管理するためには何時間でT型業務を完成させるのか、ターゲットタイムを設定する必要がある。S型業務を管理するためには各業務の標準時間を設定する必要がある。ターゲットタイムとはその業務を完成させるための目標時間である。例えば企画書作成であれば、5時間以内に完成させるといったように目標時間を設定する。

管理・間接業務にはT型業務とS型業務が混在しているため、これらを効率よく行うためには、担当しているT型業務を遂行するための必要時間を割り出し、その時間を確保するためにS型業務を残り時間内で終わらせる方法を考えることになる。S型業務はアウトプットが定型的なものであ

るため、業務遂行プロセスの見直しなどにより標準時間を短くすることが可能である。

このように管理・間接業務を2つの視点から見直すことで、業務の効率を高めるとともに業務の品質も高めることを目的としている。

4. 管理・間接部門の業務効率の改善における課題

管理・間接部門の業務効率の改善について主に4つの視点について述べた。一般的に管理・間接部門の業務効率を改善する場合、以下の手順を踏むことが多い。

- ① 現状の業務フローチャートを作成する。
- ② 業務の中で用いられているフォーマットなどを業務フローチャートに記入する。
- ③ 現状の業務フローチャートに基づき、作業の重複や無意味な承認などを省き、あるべき業務フローチャートを策定する。
- ④ あるべき業務フローチャートに基づき業務を遂行するためのルール策定やフォーマット作成を行う。
- ⑤ 各業務の担当部署、担当者を明確化する。
- ⑥ 業務マニュアルを作成する。

またこれらの業務にITシステムを組み込む場合には、上記手順で策定されたあるべき業務フローチャートがシステム化の要件定義書として活用される。

このような検討を行った結果、業務遂行に必要な時間が短縮されたり、特別な知識や技能がなくても業務がおこなえるようになったりする。これによって管理・間接部門の業務効率が上がることとなる。

しかし管理・間接部門の場合、その業務特性から製造現場のように業務フローを整理・簡素化しても業務の効率化に必ずつながるとは断言できない。その理由は、処理方法を整理・簡素化することにより作業そのものの効率は上がるが、管理・間接業務が発生するタイミングを平準化することができないからである。また製造業務と異なり、管理・間接部門の業務は業務の偏りや業務フロー上で問題が生じてもそれを可視化できないという特徴がある。そのため業務フローを整理・簡素化した後で実際にどのような問題が生じているのかを把握することが難しい。さらに往々にして本来の業務に加えて新たな仕事が追加されやすいという現実があるからである。

これらの詳細について以下に述べる。

(1) 管理・間接業務の場合、業務量と業務発生タイミングをコントロールできない

製造業務の場合、1日当たりの製造量が工程表によって定められており、1日当たりの材料投入量と投入のタイミングもあらかじめ計画で定められている。さらに工程内に設置されたベルトコンベア等のスピードで仕事の流れる量そのものがコントロールされている。従って業務の量と内容を一連の流れとして管理することが可能である。

しかし管理・間接業務の場合、ある一定期間内にこなすべき仕事は定められているものの、日々の仕事の量や仕事が生じるタイミングまで管理することはできない。

多くの管理・間接業務は組織内の様々な部署を横断して処理される。例えば購買業務であれば、設計や製造部門、調達部門、資材管理部門、経理部門といった複数の部門が関係する。設計や製造部門では購買仕様書が作られる。それに基づき調達部門が見積依頼や価格交渉を行い、それが合意に達すると業者に発注することになる。発注したものが届くと、資材管理部門が発注書の控えに基

づいて品質チェックと数量チェックを行い、受け入れが完了した旨を経理部門に連絡する。経理部門では納入業者から届く請求書と発注書、受け入れ完了報告を付け合せて問題がなければ支払処理をする、といった業務フローになる。

このような業務の流れをある一定期間で見た場合、多くの企業では仕事量にばらつきが生じることがほとんどである。購買業務だけを見ても、予算消化や支払条件の関係から、往々にして年度末や月末に業務が集中する場合が多い。

この例からもわかる通り、管理・間接業務の場合は管理・間接業務とは全く関係のない要因で仕事が発生するタイミングが決まることになる。つまり管理・間接業務は全て先行業務の後を追う形で発生する。したがって、管理・間接業務の量と実施するタイミングは先行業務によって決まることになるため、これをコントロールすることが難しいのである。

これは正確な業務遂行計画を立てることができないことを意味する。そもそも業務の発生時点とタイミングが正確につかめないのであるから当然のことである。その結果、そこに入ってくる仕事の量とタイミングによって仕事がオーバーフローすることになる。

(2) 業務の偏りを可視化できない

製造業務の場合、実際に製品が工場内の製造プロセスを流れていくため、その様子を目で確認することができる。したがって、どのセクションでどれだけ仕事をこなしているのか、どこで問題が発生しているかを把握することが可能である。

しかし管理・間接業務の場合、ほとんどの作業が書類上やITシステム上で行われる。そのため外部から見ても誰がどの仕事をしているのか、どの仕事がどこで滞留しているのかなど、仕事の流れに関する情報を外部から見て把握することはできない。

外部から見て仕事の流れが見えないということは、仕事の割り振りを行う上で問題が生じやすくなる。業務フローに明記されている仕事であればその担当者が行えばよいのであるが、突発的な業務が発生した場合など往々にして特定の個人に仕事が集中してしまうことが多い。また今だけだけの仕事を抱えているかも見えにくいいため、新たな仕事を誰に割り振るべきかの判断が適切に行われない場合もある。その結果、業務の偏りがさらに深刻化することになる。

(3) 本来の業務に加えて仕事が増える場合がある

前述の通り担当者によって任される仕事の量が変わり、仕事そのものが発生するタイミングが異なるなどの理由によって、仕事量が少なくなる期間が生じる。つまり上流工程から流れてくる仕事を待っている状態である。これを「手待ち」と呼ぶこととする。

この「手待ち」が発生した際に起こりやすい事象として、空き時間を活用するためと称して追加的に仕事を増やす場合がある。具体的には、ある担当者が時間を持て余しているとその上司が議事録の作成を依頼するとか、新たなデータ処理を依頼するといった事例である。

これも管理・間接業務特有の現象である。製造業務の場合、もし手待ち状態になったとしても本来の業務と関係のない仕事を始めることはできないし、現場の判断で製品仕様やサービスの内容を大幅に変えることはできない。

しかし管理・間接業務の場合、やるべき仕事は明確に存在する一方で、やってはいけない仕事に関する規定は存在しない場合が殆どである。その結果、担当者自身や上司の判断で仕事が増えてしまうケースが数多く存在する。このようにして追加された業務が、本当に価値がある仕事であるかは疑問である。そもそもやるべき仕事であれば業務フローが定義される段階で正式な業務として含まれているはずであろう。もし追加された業務がそれまでの仕事のやり方が変わったことに起因す

るとか、環境変化により生じたものであれば、もう一度業務フロー自体を見直すべきである。しかし現実的には、担当者個人の判断や個人的な依頼のもとで業務が追加される場合がほとんどである。また往々にして、このように追加された仕事は忙しくなっても削除されることはなく、既成事実として継続されることになる。

さらにこのような業務の追加は、仕事が効率よくできる担当者、正確に仕事をこなす担当者、いわゆる「優秀な担当者」と言われる人のところに追加されることが多い。その結果、その担当者は大量に業務を抱えることになる。これは業務フローの中にボトルネックとなる部分を作り出していることに他ならない。

管理・間接業務の効率化を推進するためには、これら管理・間接業務に特有の問題を考慮にいれて対策を立案・実行する必要がある。これらを考慮せずに、製造現場で成功した考え方に基づく管理・間接部門の業務改善では、瞬間的に業務量が減り業務効率化を達成する場合もあるが、時間の経過とともに元の状態に戻ってしまうというケースが多い。

(4) ワークフローコントロール概念の欠如

これまで指摘してきた管理・間接業務の業務改善における問題点について、改めてワークフローコントロールという概念を用いて考える。前述の通り、ここでいうワークフローコントロールとは、「業務の品質管理」、「業務の境界線管理」、「業務の進捗管理」の3つの視点で仕事の流れを調整することである。ワークフローコントロールの概念を用いると上記で指摘したこれまで行われていた管理・間接業務の業務改善項目と新たに指摘された3つの問題点は以下のように整理することができる。

表2 業務改善項目とワークフローコントロール概念の関係

| | 項目 | ワークフローコントロール |
|-------------|---------------|--------------|
| これまでの業務改善方法 | 業務マニュアルの作成 | 業務の品質管理 |
| | 業務ルール策定 | 業務の品質管理 |
| | 業務用フォーマットの作成 | 業務の品質管理 |
| | 業務担当者の明確化 | 業務の境界線管理 |
| | 業務のフローチャートの作成 | 業務の境界線管理 |
| | 締切日の設定 | 業務の進捗管理 |
| 問題点 | 業務量とタイミングの管理 | 業務の進捗管理 |
| | 業務の偏り | 業務の進捗管理 |
| | 新たな業務の追加 | 業務の境界線管理 |

出所：筆者作成

上記表によれば、これまでの管理・間接業務の効率化に向けた改善に関する方法は業務の品質管理と業務の境界線管理に重きが置かれていたことがわかる。一方で、本項で指摘した問題点は業務の進捗管理と業務の境界線管理に関するものである。つまりワークフローコントロールの概念から見ると、管理・間接業務では業務の進捗管理が不十分であるといえる。業務の進捗管理が不十分であるということは、業務量に大きな変動が生じる原因となる可能性がある。管理・間接業務の場合、多くの仕事が月次単位で管理されている。そのため往々にして仕事が月末や年度末に集中する可能性がある。業務の進捗管理ができない場合、管理・間接部門への人員配置ではピーク時の仕事を基準にするか、ピーク時には残業が発生することを前提にするということにならざるを得ない。その結果、管理・間接業務のインプットである人工数を減らすことが難しくなり、管理・間接業務

の効率化が実現できないということになると考えられる。

以上より、管理・間接業務の効率化を実現するためにはこれまでの方法に加えて、業務の進捗管理と業務の境界線管理を徹底していく必要があるのである。

5. 管理・間接部門の業務の実態把握調査

管理・間接業務の効率化を推進する方法を検討するために、管理・間接業務の実態把握調査を実施した。調査は、動産リース業を営むA社の協力のもと、営業サポート部門、経理部門の2つの部門で業務に従事する16名に対して、2013年10月1日から2013年10月31日までの1か月間の業務量を自己申告してもらい、そのデータを集計・解析した。以下に調査の詳細について述べる。

(1) 調査の目的

今回の調査では、業務が効率化された状態を「各業務を通常の時間内で遂行することができる状態にあること」とした。通常の時間内とは、ある業務を実施するために必要だと考える時間以内でその業務を終えることができる、ということである。通常の時間内で業務を終わらせることができないとその業務遂行者が判断した場合、それは業務が効率的に行われていないこととした。

管理・間接業務の効率化を推進する方法を検討するためには、業務の効率化を妨げている原因を明確にする必要がある。そこで本調査の目的を、管理・間接業務において通常の時間内で業務を終わらせることができなくなる状態が発生する理由とその背景を明らかにすることとした。

(2) 調査の概要

本調査は事前ヒアリング調査、業務量調査、事後ヒアリング調査の3段階で実施した。

① 事前ヒアリング調査

事前ヒアリング調査では、業務量調査に先立ち調査対象者全員に対してインタビューを実施した。インタビューを通じて、調査対象者が日常的に従事している業務内容を明らかにするとともに、その業務の円滑な遂行を阻む理由について情報収集をおこなった。これらの結果に基づき、業務量調査票を作成した。

② 業務量調査

業務量調査は、調査対象者が2013年10月1日から2013年10月31日までの1か月間、毎日実施した業務内容について自己申告するという方法でおこなった。今回の調査で使用した業務調査票を資料1に示す。調査対象者1名あたり1日1枚の業務調査票に記入してもらった。

業務調査票は、業務内容、その業務の依頼元、その業務にかかる正味作業時間と追加作業時間、特記事項、備考欄で構成されている。その詳細は以下の通りである。

・業務内容：事前ヒアリング結果に基づき、各部門で担当している業務を大分類・中分類に分けて各々に業務コードをつけた。調査対象者はその業務コードに基づいて業務調査票の大分類・中分類の欄に実施した業務コードを記入してもらった。また業務内容欄に実施した業務について簡単な説明を記入してもらった。

・業務の依頼元：実施した業務がどこの部署から流れてきた仕事なのか、その業務の依頼元を部門コードで記入してもらった。

・その業務にかかる正味作業時間：その業務を遂行したときにかかる標準的な時間を正味作業時間とし、正味作業時間欄に記入してもらった。この正味作業時間は作業者各自の判断で決めてもらうこととした。

・追加作業時間：その業務を遂行する過程で、問題等が生じて正味作業時間以上に業務遂行時間を要した場合に、追加で発生した業務遂行時間を追加作業時間欄に記入してもらった。この追加作業時間は作業員各自の判断で申告してもらうこととした。これにより前述の正味作業時間と追加作業時間の合計時間がその業務を遂行するために要した時間ということになる。

・特記事項：特記事項欄には事前ヒアリングで収集した情報に基づき、追加作業時間を発生させる要因があらかじめ特定されている。追加作業時間が発生したときには、この特記事項欄の中から該当する欄に「1」を入力してもらった。特記事項欄に該当する項目が無い場合には「その他」の欄に「1」を入力してもらうこととした。追加作業時間が生じる理由の一つではないため、該当するもの全てについて「1」を入力してもらった。

・備考欄：備考欄には、追加作業時間が発生した理由について具体的に記入してもらった。

業務調査票は1週間ごとに電子メールで回収し、それを個人毎、部門毎に集計した。

③ 事後ヒアリング

すべての業務調査票を回収・集計した後、調査対象者全員に対して事後ヒアリングを行った。事後ヒアリングの目的は業務調査票に記入された各項目の内容確認と、特徴的な事柄についてその詳細情報を把握することである。

(3) 調査対象部門

今回の調査対象部門と主な業務内容は以下の通りである。

① 営業サポート部門

営業サポート部門は営業に関わる様々な事務的業務の遂行である。具体的には、見積り作成、顧客からの電話対応、受注に関わる必要書類の作成、営業資料の準備、ファイリング、データ入力などである。本調査では営業サポート部門の10名が調査対象となった。

② 経理部門

経理部門は、社内全体の経理処理、請求書発行、売上債権管理、支払業務、現金出納、資金調達管理など、お金に関する様々な業務に従事している。本調査では経理部門の6名が調査対象となった。

(4) 調査結果

業務量調査の結果を資料2及び資料3として示した。

以下に本調査の結果概要を述べる。

① 営業サポート部門の業務量調査結果の特徴

調査期間中における営業サポート部門の業務としては、業務分類によれば「メンテナンス関連業務」(366.2時間)、「再リース関連業務」(344.1時間)、「新規リース関連業務」(206.1時間)、「保険関連業務」(203.3時間)、「入金管理業務」(186.2時間)などが多く、これらの業務に掛かった時間は調査期間中の全作業時間の約71.4%を占めていた。業務の依頼元別集計によれば、自部門内(営業アシストグループ)での仕事のやり取りが合計1,012.6時間と全体の業務量の約55.4%となっていた。

また特記事項としては、「書類・データ入力不備」(72件)、「修正」(61件)、「やり直し」(58件)、「他部署への問合せ調整」(45件)、「上司に相談」(45件)、「ホウ・レン・ソウ不足・遅れ」(42件)が目立っている。これら特記事項は「メンテナンス関連業務」で136件と多発している。

② 経理部門の業務量調査結果の特徴

調査期間中における経理部門の業務としては、業務分類によれば「決算・税務業務及び財務諸表等作成」(294.2時間)、「購買(リース資産・一般購買)業務」(181.4時間)、「その他業務」(185時間)、

「資金調達・管理」(90.3時間)などが多く、これらの業務に掛かった時間は調査期間中の全作業時間の約73.2%を占めていた。業務の依頼元別集計によれば、自部門内(経理グループ)での仕事のやり取りが226.5時間(約22.1%)となっていた。

また特記事項については、「突発的・緊急な依頼」(41件)、「他部署へ問合せ・調整」(32件)、「代行業務(役割以外)」(16件)、「修正」(16件)、「トラブル対応」(13件)、「手待ち」(12件)、「ディーラーのミス」(12件)、「上司に相談」(11件)、「書類・データ不備」(10件)、「やり直し差し替え」(10件)が目立つ。これら特記事項が多発する業務としては、「その他業務」(59件)、「決算・税務業務及び財務諸表等の作成業務」(40件)、「購買(リース資産・一般購買)に関する業務」(41件)があげられる。

また業務の依頼元別にみると、営業アシストグループ(営業アシスト部門)からの依頼業務に対して特記事項が30件と多く発生していることがわかる。営業アシスト部門からの依頼業務に対して最も多く発生した特記事項は「他部署へ問合せ・調整」(7件)であった。

③ 事後ヒアリング調査結果

本調査結果を踏まえて、営業サポート部門10名と経理部門6名に対してヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査では主に特記事項が発生した原因について、聞き取り調査を実施した。ヒアリング調査の中で出された意見として主なものは以下の通りであった。

【営業サポート部門 ヒアリング調査結果】

- ・営業部門から回ってくる書類にミスが多い。
- ・業務マニュアルは用意されているが、それが社内で活用されていない。
- ・メンテナンスグループの事務仕事を代行することが多い。
- ・営業部門との連携がうまく取れていない。
- ・他部署の仕事の流れが良く理解できていない。
- ・同じ部門でも、他人の仕事の状況、仕事の流れが見えていないので何が起きているのかが解らない。
- ・様々な仕事が同時並行で進められており、また様々な仕事が一度にまとまって流れてくる。
- ・仕事が個人ベースで進められており、頼みやすい人に仕事が依頼される傾向がある。
- ・仕事の締め切りが守られないケースが多い。
- ・仕事の流れをコントロールしている人が存在しない。
- ・営業に関わる事務処理仕事は全て営業サポート部門の仕事と考えられ、様々な仕事を依頼される。

【経理部門 ヒアリング調査結果】

- ・特定の個人に他部門からの問い合わせが集中する。
- ・他部門から回ってくる書類にミスが多い。
- ・仕事が個人ベースで進められている。業務の引き継ぎが行われていない。
- ・他部門から新たな依頼事項が発生し、それを処理するとそれがそのまま経理部門の仕事として扱われるようになっている。
- ・社内システム入力の締切日が守られていない。

6. 業務量調査結果を踏まえた考察

以上の調査結果を踏まえ、A社における管理・間接業務の課題について考察を行うこととする。「3. 管理・間接部門の業務効率の改善における課題」において、管理・間接部門の業務効率改善を考える際に考慮すべきポイントとして、業務量とタイミングをコントロールできないこと、業務の偏りを可視化できないこと、本来の業務に加えて仕事が追加される場合があることの3点を指摘した。またワークフローコントロールの視点から、業務の進捗管理と業務の境界線管理が不足していることが管理・間接業務における課題であると述べた。

ここではA社における管理・間接業務について、上記の視点から考察を加えることとする。

(1) 業務量とタイミングをコントロールできていない

まず今回業務量調査を行った営業サポート部門と経理部門の4週間に渡る業務量の変化を纏めると以下の通りとなる。

表3 営業サポート部門の業務量の変化

| | 出勤日数 (日) | 正味作業時間合 計(時間) | 1日当たり正味作 業時間(時間) | 追加作業時間合 計(時間) | 1日当たり追加作 業時間(時間) | 1日当たり作業時間 合計(時間) | 1人・1日当たり平 均作業時間(時間) |
|-----|-------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| 第1週 | 4 | 307.50 | 76.88 | 31.30 | 7.83 | 84.70 | 8.47 |
| 第2週 | 5 | 346.40 | 69.28 | 34.00 | 6.80 | 76.08 | 7.61 |
| 第3週 | 4 | 239.60 | 59.90 | 59.60 | 14.90 | 74.80 | 7.49 |
| 第4週 | 5 | 353.60 | 70.72 | 69.30 | 13.86 | 84.58 | 8.36 |
| 第5週 | 4 | 314.70 | 78.68 | 77.60 | 19.40 | 98.08 | 9.78 |

出所：筆者作成

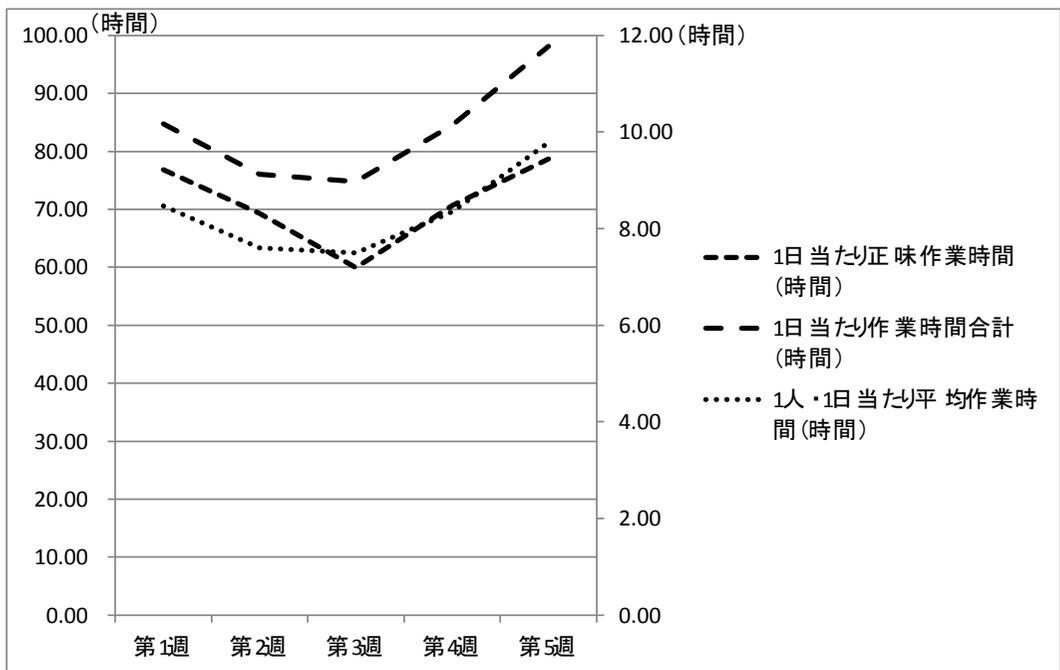


図1 営業サポート部門の業務量の変化

出所：筆者作成

表 4 経理部門の業務量の変化

| | 出勤日数 (日) | 正味作業時間合 計(時間) | 1日当たり正味作 業時間(時間) | 追加作業時間合 計(時間) | 1日当たり追加作 業時間(時間) | 1日当たり作業時間 合計(時間) | 1人・1日当たり平 均作業時間(時間) |
|-----|-------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| 第1週 | 4 | 211.20 | 52.80 | 8.50 | 2.13 | 54.93 | 9.15 |
| 第2週 | 5 | 273.85 | 54.77 | 9.00 | 1.80 | 56.57 | 9.43 |
| 第3週 | 4 | 181.70 | 45.43 | 2.00 | 0.50 | 45.93 | 7.65 |
| 第4週 | 5 | 193.65 | 38.73 | 0.50 | 0.10 | 38.83 | 6.47 |
| 第5週 | 4 | 144.65 | 36.16 | 2.00 | 0.50 | 36.66 | 6.11 |

出所：筆者作成

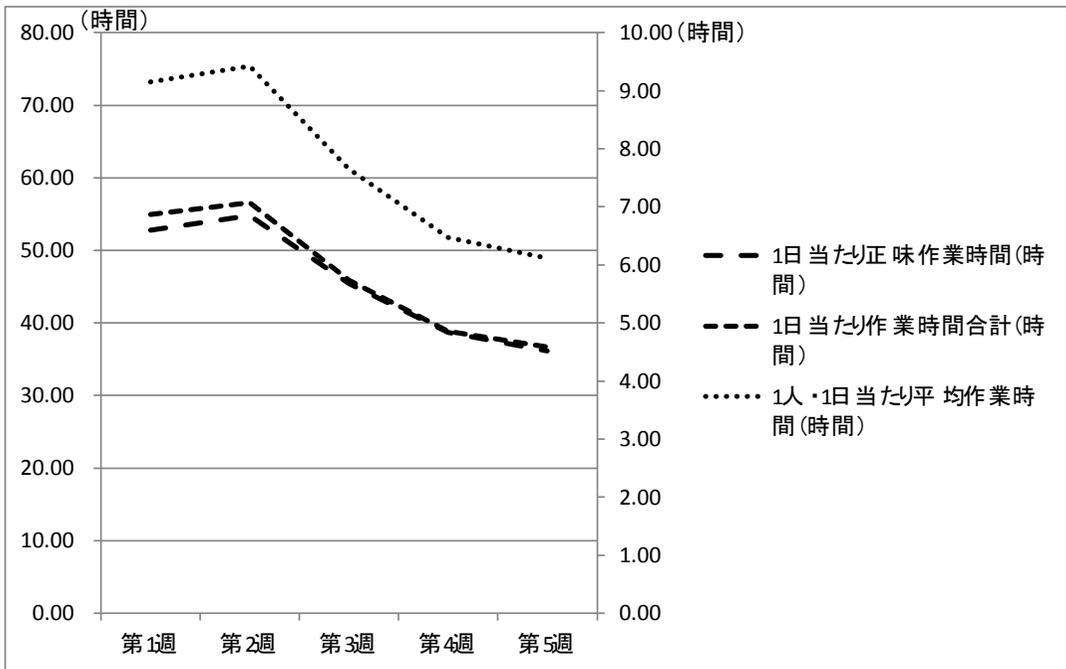


図 2 経理部門の業務量の変化

出所：筆者作成

上記表及びグラフからも、1日当たり正味作業時間が各週によって大きく変化していることがわかる。1日当たり正味作業時間は、1日の業務量を完遂するために必要だと考えられている標準時間である。1日当たり正味作業時間が大きく変化するという事は、各週における1日当たり平均業務量にバラつきがあることを示している。営業サポート部門では、1日当たり正味作業時間が多い週(第5週目：78.68時間)と1日当たり正味作業時間が少ない週(第3週目：59.90時間)では18.78時間の差がある。経理部門では1日当たり正味作業時間が多い週(第2週目：54.77時間)と1日当たり正味作業時間が少ない週(第5週目：36.16時間)では18.61時間の差がある。1人の1日当たり作業時間を8時間とすれば、繁忙週と閑散週では2人工以上の仕事量の差があることになる。

また1日当たりの追加作業時間の発生量も週によって大きくことなる。営業サポート部門では第5週目に最も多くの1日当たり追加作業時間が発生しており(19.4時間)、1日当たり追加作業時間の発生量が最も少ない第2週目(6.8時間)と比較して約3倍となっている。経理部門における1日当

りの追加作業時間は安定しており、最も多い第1週目でも2.13時間であり、最も少ない第4週は0.1時間となっている。

また調査期間中の1人・1日当たり平均作業時間は営業サポート部門の場合は7.49時間から9.78時間となっているが、経理部門の場合は6.11時間から9.43時間と大きく差があることがわかる。

以上の分析からも明らかな通り、営業サポート部門、経理部門とも週によって業務量が大きく変動している。これら業務量の変動に加えて、スムーズな業務遂行を妨げる追加作業時間についても週によって大きく変化している。追加作業時間の発生理由として営業サポート部門では「書類・データ入力不備」(72件)、「修正」(61件)、「やり直し」(58件)、「他部署への問合せ調整」(45件)、「上司に相談」(45件)、「ホウ・レン・ソウ不足・遅れ」(42件)、経理部門では「突発的・緊急な依頼」(41件)、「他部署へ問合せ・調整」(32件)、「代行業務(役割以外)」(16件)、「修正」(16件)、「トラブル対応」(13件)、「手待ち」(12件)、「ディーラーのミス」(12件)、「上司に相談」(11件)、「書類・データ不備」(10件)、「やり直し差し替え」(10件)などが主な原因であったことから、依頼される業務の品質が低いことが推定できる。

業務量の変動を各部門の個人社員別に整理すると以下の表の通りとなる。

表5 営業サポート部門 各週の社員別1日当たり平均作業時間(単位:時間)

| 社員 | 第1週 | 第2週 | 第3週 | 第4週 | 第5週 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| A | 9.38 | 7.22 | 5.70 | 5.52 | 6.98 |
| B | 6.90 | 7.70 | 3.63 | 6.50 | 8.13 |
| C | 7.88 | 7.40 | 7.00 | 7.50 | 11.13 |
| D | 7.88 | 6.90 | 6.63 | 6.70 | 7.38 |
| E | 8.00 | 7.50 | 6.13 | 6.50 | 7.50 |
| F | 9.88 | 6.00 | 6.75 | 7.50 | 6.00 |
| G | 7.75 | 5.00 | 5.75 | 7.80 | 7.63 |
| H | 8.38 | 7.70 | 6.88 | 7.10 | 7.00 |
| I | 11.63 | 14.40 | 20.50 | 21.90 | 21.75 |
| J | 7.05 | 6.36 | 6.00 | 6.56 | 6.48 |

出所:筆者作成

表6 経理部門 各週の社員別1日当たり平均作業時間(単位:時間)

| 社員 | 第1週 | 第2週 | 第3週 | 第4週 | 第5週 |
|----|-------|-------|-------|-------|------|
| K | 8.33 | 9.00 | 8.06 | 5.52 | 9.06 |
| L | 5.85 | 8.73 | 6.94 | 2.81 | 4.10 |
| M | 6.63 | 10.60 | 6.00 | 5.30 | 6.88 |
| N | 9.88 | 10.04 | 11.68 | 13.20 | 0.00 |
| O | 11.88 | 7.40 | 5.00 | 5.90 | 8.13 |
| P | 12.13 | 10.80 | 8.25 | 6.10 | 8.50 |

出所:筆者作成

これらの数値からも明らかな通り、週別・社員別にみてもかなり業務量にバラつきがでることがわかる。社員別の状況を見てみると、明らかに「手待ち」になってしまっている社員がいることがわかる。この「手待ち」とはそのタイミングで処理するべき仕事がない、ということである。手待ちの際には多忙な社員を手伝えれば良いと考えることもできるが、管理・間接業務の問題として仕事の流れが可視化できないこと、どのタイミングで仕事が発生するかが分からないことがあげられる。そ

のため、「手待ち」だからといって他の社員の仕事を請け負ったりすると、本来の仕事が発生した場合にすぐに処理することができなくなる可能性もある。その為「手待ち」のまま1日が終わってしまう場合がある。

以上に述べた通り、管理・間接業務では担当部門に持ち込まれる仕事の量や品質、及び業務が持ち込まれるタイミングをコントロールすることが難しく、それが管理・間接部門の効率化を大きく左右することが明らかとなった。この問題を解決するためには自部門内での対応だけでは不可能である。何らかの方法により社内を流れる管理・間接業務の量と品質及びタイミングをコントロールしなければならないと考えられる。

(2) 業務の偏りを可視化できない

調査期間中の社員別作業時間数を集計した結果は以下の表の通りである。

表7 営業サポート部門社員別作業時間数

(単位：時間)

| 社員 | 第1週 | 第2週 | 第3週 | 第4週 | 第5週 | 合計 |
|----|-------|-------|-------|--------|-------|--------|
| A | 37.50 | 36.10 | 22.80 | 27.60 | 27.90 | 151.90 |
| B | 27.60 | 38.50 | 14.50 | 32.50 | 32.50 | 145.60 |
| C | 31.50 | 37.00 | 28.00 | 37.50 | 44.50 | 178.50 |
| D | 31.50 | 34.50 | 26.50 | 33.50 | 29.50 | 155.50 |
| E | 32.00 | 37.50 | 24.50 | 32.50 | 30.00 | 156.50 |
| F | 39.50 | 30.00 | 27.00 | 37.50 | 24.00 | 158.00 |
| G | 31.00 | 25.00 | 23.00 | 39.00 | 30.50 | 148.50 |
| H | 33.50 | 38.50 | 27.50 | 35.50 | 28.00 | 163.00 |
| I | 46.50 | 72.00 | 82.00 | 109.50 | 87.00 | 397.00 |
| J | 28.20 | 31.80 | 24.00 | 32.80 | 25.90 | 142.70 |

出所：筆者作成

表8 経理部門社員別作業時間数

(単位：時間)

| 社員 | 第1週 | 第2週 | 第3週 | 第4週 | 第5週 | 合計 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| K | 33.30 | 45.00 | 32.25 | 27.60 | 36.25 | 174.40 |
| L | 23.40 | 43.65 | 27.75 | 14.05 | 16.40 | 125.25 |
| M | 26.50 | 53.00 | 24.00 | 26.50 | 27.50 | 157.50 |
| N | 39.50 | 50.20 | 46.70 | 66.00 | 0.00 | 202.40 |
| O | 47.50 | 37.00 | 20.00 | 29.50 | 32.50 | 166.50 |
| P | 48.50 | 54.00 | 33.00 | 30.50 | 34.00 | 200.00 |

出所：筆者作成

上記集計結果からも明らかな通り、社員によってかなり仕事量にばらつきがあることがわかる。さらに事後ヒアリング調査の結果、突発的な事項が発生した場合、営業サポート部門では社員Cに、経理部門では社員Pに仕事の依頼が集中することがわかった。営業サポート部門の社員Iを除けば、社員C・社員Pともに各部門では多くの仕事を抱えている社員であり、作業時間数も社員Cが合計178.5時間、社員Pが200時間となっている。社員C及び社員Pはこの調査期間中にそれぞれ

15.0時間、30.5時間の突発的事項対応をこなしている。社員Cが処理した突発事項は営業サポート部門に持ち込まれた突発的事項のうち、時間数で50%、件数では55%に相当する。社員Pが処理した突発事項は経理部門に持ち込まれた突発的事項のうち、時間数で88%、件数では92.5%に相当する。

事後ヒアリング調査の中で確認したところ、本調査の実施前には、このような状況になっていることを誰も把握していなかった。また、なぜ社員Cと社員Pに突発的事項の処理を頼むのかを確認したところ、「頼みやすい」という理由であった。突発事項を依頼された社員Cと社員Pはそれらを断ることもなく、自分の仕事を中断しても引き受けることがあるという。依頼した側は、社員Cと社員Pがそのタイミングでどれだけの仕事を抱えているのかについては一切把握していなかった。

また事後ヒアリング調査で、各社員が抱えている仕事の量や内容については同じ部署内であっても殆ど把握できていないことが明らかとなった。その結果、仕事を進める場合でもその時点における社内の仕事の流れや状況を考えて行うのではなく、自分が担当している業務の範囲内で手を付けやすい仕事、締め切りが近い仕事、といったように自分の仕事の都合だけで仕事が進められている。このように各自の仕事の進め方、処理を待っている仕事の量などが外からは殆ど見えないため、外部から流れてくる突発的な仕事や急ぎの仕事については、現状の業務状態を考慮することなく、「頼みやすい人」、「過去に類似した仕事を手伝ってもらったことがある人」のところに依頼が集中することとなるのである。

(3) 本来の業務に加えて仕事が追加される場合がある

本調査期間中に新たに発生した代行業務は、営業サポート部門で19件、経理部門で16件であった。これらの代行業務の内容を見てみると、代行業務の殆どは本来であれば営業担当者が実施すべき業務であった。

代行業務が依頼された背景について、調査票のコメントと事後ヒアリング調査結果で整理してみたところ、営業サポート部門の場合は「手待ち」状態になっていたところに新たな仕事として依頼され、それがその後も継続的に頼まれるようになったものが13件存在した。経理部門での代行業務には10件の突発的な仕事が含まれている。担当者不在のタイミングで仕事が発生してしまい、それが経理部門に持ち込まれている。

経理部門の場合、業務範囲と責任範囲が明確であることから、本来の業務に加えて仕事が追加されるケースは殆どなかった。しかし営業サポート部門については、部門の役割が「営業部門の支援」といったように曖昧に定義されているため、繁忙期などに営業系の事務処理業務が持ち込まれている。それがやがて既成事実としてその部門の業務となってしまうのである。

(4) A社における管理・間接業務に関する分析のまとめ

今回の調査結果を踏まえてA社における管理・間接業務の問題点をワークフローコントロールの視点から整理する。

A社の管理・間接業務遂行上の課題は

- ① 担当業務が明確に定義されていない
- ② 現在進行している業務の量が見えていない
- ③ 仕事の発生するタイミングをコントロールできていない
- ④ 各々の仕事の品質が管理されていない

⑤ 業務の平準化に向けた対策が講じられていない
 といった管理・間接業務の効率化を実現するための対策が十分に機能していないことが指摘できる。

これをワークフローコントロールの視点で整理すると、以下の通りとなる。

表9 業務改善の課題

| 項目 | ワークフローコントロール |
|--------------------------|--------------|
| ① 担当業務が明確に定義されていること | 業務の境界線管理 |
| ② 現在進行している業務の量が見えていること | 業務の進捗管理 |
| ③ 各々の仕事に対して期限が定められていること | 業務の進捗管理 |
| ④ 各々の仕事の品質が管理されていること | 業務の品質管理 |
| ⑤ 業務の平準化に向けた対策が講じられていること | 業務の進捗管理 |

出所：筆者作成

営業サポート部門と経理部門を比較した場合、経理部門の方が業務の範囲が解り易いため、本来業務以外の追加業務が発生しにくくなっている。営業サポート部門は業務定義が曖昧であるが故に、組織の隙間に発生した仕事は営業サポート部門の仕事として依頼・追加されてしまうのである。この業務の境界線管理が不十分であることに加えて、A社は伝統的に個人同士のつながりで仕事を依頼する傾向があり、それが業務のコントロールをさらに複雑にしている。

個人ベースでの仕事のやり取りは、管理・間接業務の境界線管理と進捗管理をさらに困難なものにしてしまう。その結果、部門の上司でさえも担当者が行っている業務内容と抱えている業務の量を十分に把握できなくなってしまう。また同じ部門内であっても、他の社員がどれだけの仕事を抱えているのかを理解することができない。そのため、繁忙期において業務分担をしようとしてもどのように分担すべきかを判断することができなくなっている。

基本的には管理・間接業務は管理・間接部門が自ら作り出すものではなく、営業部門や購買部門など直接的な業務を担っている部門や顧客からの依頼・問い合わせが業務の発端となっている。A社では月末の支払・入金といった期限が管理・間接業務遂行上の目安となっている。そのためA社では営業関係の事務作業を請け負っている営業サポート部門の業務量が月末に集中し、経理部門は各部門から回ってくる請求依頼や支払依頼などの処理が始まる月初に業務量が集中することとなる。また営業サポート部門では、顧客や営業担当者からの請求データや支払依頼書が期限通りに提出されない場合には、支払請求や請求書の発行を期限内に完了しなければならないため月末になると残業も増え労働時間が長くなる傾向にあることがわかる。つまり業務の進捗管理が不十分であり、成行き管理にならざるを得ない状態となっている。

7. まとめ

これまでの検討の結果をまとめると、管理・間接業務の効率化を妨げている理由として、管理・間接業務の業務量と業務が発生するタイミングがコントロールされていないことが明らかとなった。これに加えて、現在進行中の管理・間接業務の状況も把握されていないため仕事の偏りも生じやすくなっている。

管理・間接業務の業務量と業務が発生するタイミングをコントロールするためには、その業務の発生元に遡って業務をコントロールする必要がある。つまり、仕事の上流部分のコントロールが無ければ仕事の下流部分に位置する管理・間接業務の効率化を実現することは不可能なのである。この場合、上流部分で求められる業務のコントロールとは、業務の品質管理とスケジュール管理に加えて、無駄に新たな仕事を増やさない、ということである。

業務の品質管理では、業務上のミスによる手戻り・やり直しを防ぐ工夫が必須である。また業務のスケジュール管理においては、日常的に発生する管理・間接業務を平準化する工夫が求められる。例えば、管理・間接業務を項目別に細分化し、各々に守るべき締め切りを設定するといった工夫が考えられる。具体的には、企業の支払の締日を設定する場合、従来のように「月末締め」とするのではなく、納入期限に応じて3回に設定することが考えられる。例えば、当月10日までに商品を納入した場合には締日は翌月10日となり、当月10日から20日の間に納入した商品の締日は翌月20日となる、といった具合である。これによりそれまで月末に集中していた業務を3分割することが可能となる。このように業務の発生時点をコントロールすることは、業務量のコントロールにもつながるのである。

現在進行中の業務の可視化については、ものづくりの現場で活用されている手法を導入することが考えられる。具体的には、未処理業務がある一定以上を超えた場合には警告がでるといった方法が有効であると考えられる。これにより、滞留している業務を余裕のある人に割り振ることもできるようになる。またその過程で、誰がどの仕事を抱えているのか、未処理業務が増加した原因は何かなどを把握することができる。

このように、管理・間接業務の効率化を仕事の流れという視点から考えること、管理・間接業務が発生する上流工程をコントロールすることによって、管理・間接業務の効率化を実現することができるようになる。また仕事の流れという視点でとらえるにより、管理・間接業務の担当者がお互いに協力しあう仕組みを考えることができるようになる。これまで個人のスキルアップやシステムによる業務効率化、業務そのものの見直しに頼りがちであった管理・間接業務の効率化に対して、管理・間接業務に従事する担当者同士の協力による相乗効果を実現するという取り組みを行うことにより、職場の風土改革にもつながり社員のモチベーションアップによる更なる業務効率の向上を実現することもできるのではないだろうか。

資料2 調査結果集計(営業サポート部門) 出所：筆者作成

| 調査項目 | 2013年度 | | | | | | | | | | 2014年度 | | | | | | | | | | 合計 | | | | |
|-------|--------|------|------|----|----|---|----|----|----|----|--------|----|----|----|---|----|----|---|---|----|----|----|----|----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | |
| 全社合計 | 1562 | 272 | 1828 | 45 | 38 | 2 | 72 | 61 | 58 | 34 | 17 | 19 | 30 | 45 | 9 | 20 | 12 | 1 | 7 | 2 | 42 | 13 | 19 | 18 | 563 |
| 総合 | 8543 | 1498 | 3441 | 3 | 8 | 0 | 7 | 9 | 7 | 1 | 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 62 |
| 1 営業 | 2886 | 610 | 2061 | 0 | 5 | 0 | 9 | 17 | 16 | 6 | 3 | 1 | 2 | 7 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 1 | 76 |
| 2 企画 | 1874 | 185 | 2061 | 0 | 5 | 0 | 9 | 17 | 16 | 6 | 3 | 1 | 2 | 7 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 1 | 76 |
| 3 企画 | 150 | 0 | 150 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 企画 | 40 | 0 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 企画 | 188 | 80 | 268 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 12 |
| 6 企画 | 1998 | 45 | 2033 | 3 | 1 | 0 | 8 | 9 | 5 | 4 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 4 | 53 |
| 7 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 8 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 9 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 10 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 11 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 12 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 13 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 14 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 15 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 16 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 17 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 18 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 19 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 20 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 21 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 22 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 23 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 24 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 25 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 26 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 27 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 28 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 29 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 30 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 31 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 32 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 33 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 34 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 35 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 36 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 37 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 38 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 39 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 40 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 41 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 42 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 43 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 44 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 45 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 46 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 47 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 48 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 49 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 50 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 51 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 52 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 53 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 54 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 55 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 56 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 57 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 58 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 59 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 60 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 61 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 62 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 63 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 64 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 65 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 66 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 67 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 68 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 69 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 70 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 71 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 72 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 73 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 74 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 75 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 76 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 77 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 78 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 79 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 80 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 81 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 82 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 83 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 84 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 85 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 86 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 87 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 88 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 89 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 90 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 91 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 92 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 93 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 94 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 95 企画 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

資料3 調査結果集計(経理部門) 出所：筆者作成

| 業務内容 | 経理業務 | | | | | | | | | | 合計 | |
|-----------|--------|-------|--------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|--------|
| | 1. 総務 | 2. 経理 | 3. 庶務 | 4. 労務 | 5. 福利厚生 | 6. 安全管理 | 7. 環境衛生 | 8. 情報管理 | 9. 法律事務 | 10. その他 | | |
| 1. 総務 | 97.9% | 2.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 2. 経理 | 50.2% | 8.5% | 90.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 3. 庶務 | 28.7% | 6.0% | 29.4% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 4. 労務 | 6.0% | 0.5% | 6.5% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 5. 福利厚生 | 8.0% | 0.0% | 8.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 6. 安全管理 | 22.5% | 0.0% | 22.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 7. 環境衛生 | 176.9% | 4.5% | 181.4% | 1.0% | 2.0% | 3.0% | 4.0% | 2.0% | 3.0% | 2.0% | 3.0% | 41.0% |
| 8. 情報管理 | 14.8% | 0.0% | 14.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 9. 法律事務 | 3.5% | 0.0% | 3.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 10. その他 | 38.0% | 0.5% | 38.5% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 11. 総務 | 6.0% | 1.0% | 7.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 12. 経理 | 9.0% | 0.0% | 9.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 13. 庶務 | 11.5% | 3.0% | 14.5% | 3.0% | 2.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 17.0% |
| 14. 労務 | 73.7% | 0.0% | 73.7% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 73.7% |
| 15. 福利厚生 | 42.5% | 0.0% | 42.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 42.5% |
| 16. 安全管理 | 9.8% | 0.0% | 9.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 9.8% |
| 17. 環境衛生 | 181.0% | 4.0% | 185.0% | 5.0% | 1.0% | 2.0% | 1.0% | 2.0% | 1.0% | 1.0% | 1.0% | 59.0% |
| 18. その他 | 25.0% | 0.0% | 25.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 25.0% |
| 19. 総務 | 13.0% | 2.0% | 15.0% | 2.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 15.0% |
| 20. 経理 | 9.0% | 1.0% | 10.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 10.0% |
| 21. 庶務 | 8.30% | 0.0% | 8.30% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 8.30% |
| 22. 労務 | 6.80% | 0.50% | 7.30% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 7.30% |
| 23. 福利厚生 | 1.50% | 0.0% | 1.50% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.50% |
| 24. 安全管理 | 35.00% | 3.00% | 38.00% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 38.00% |
| 25. 環境衛生 | 7.50% | 3.00% | 10.50% | 3.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 10.50% |
| 26. その他 | 5.00% | 0.00% | 5.00% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 5.00% |
| 27. 総務 | 15.80% | 0.00% | 15.80% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 15.80% |
| 28. 経理 | 8.20% | 0.00% | 8.20% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 8.20% |
| 29. 庶務 | 22.30% | 3.50% | 25.80% | 2.0% | 3.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 25.80% |
| 30. 労務 | 10.50% | 0.50% | 11.00% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 11.00% |
| 31. 福利厚生 | 18.00% | 2.50% | 20.50% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 20.50% |
| 32. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 33. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 34. その他 | 28.00% | 1.50% | 29.50% | 1.0% | 2.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 29.50% |
| 35. 総務 | 60.4% | 4.0% | 64.4% | 2.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 64.4% |
| 36. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 37. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 38. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 39. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 40. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 41. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 42. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 43. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 44. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 45. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 46. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 47. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 48. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 49. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 50. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 51. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 52. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 53. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 54. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 55. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 56. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 57. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 58. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 59. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 60. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 61. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 62. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 63. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 64. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 65. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 66. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 67. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 68. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 69. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 70. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 71. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 72. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 73. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 74. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 75. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 76. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 77. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 78. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 79. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 80. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 81. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 82. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 83. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 84. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 85. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 86. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 87. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 88. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 89. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 90. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 91. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 92. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 93. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 94. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 95. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 96. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 97. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 98. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 99. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 100. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 101. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 102. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 103. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 104. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 105. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 106. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 107. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 108. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 109. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 110. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 111. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 112. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 113. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 114. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 115. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 116. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 117. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 118. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 119. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 120. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 121. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 122. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 123. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 124. 経理 | | | | | | | | | | | | |
| 125. 庶務 | | | | | | | | | | | | |
| 126. 労務 | | | | | | | | | | | | |
| 127. 福利厚生 | | | | | | | | | | | | |
| 128. 安全管理 | | | | | | | | | | | | |
| 129. 環境衛生 | | | | | | | | | | | | |
| 130. その他 | | | | | | | | | | | | |
| 131. 総務 | | | | | | | | | | | | |
| 132. 経理 | | | | | | | | | | | | |

【参考文献】

- AT カーニー監修、栗谷仁編著 [2012]『最強の業務改革』東洋経済新報社
- 藤本隆宏 [2004]『生産マネジメント入門Ⅰ 生産システム編』日本経済新聞社
- 藤本隆宏 [2004]『生産マネジメント入門Ⅱ 生産資源・技術管理編』日本経済新聞社
- Goldratt,E.M, Cox,J., Whitford,D. [1984] 『The Goal A Process of Ongoing Improvement』North River Pr (三本木 亮訳 [2001]『ザ・ゴール 企業の究極の目的とは何か』ダイヤモンド社)
- 今井正明 [2010]『カイゼン—日本企業が国際競争で成功した経営ノウハウ 復刻改訂版』日本経済新聞出版社
- 加藤治彦[2009]『生産管理がわかる本』日本能率協会マネジメントセンター
- 坂本裕司 [2007] 『ホワイトカラーの生産性を飛躍的に高めるマネジメント』産業能率大学出版部
- 佐藤勝尚[2008]『オペレーション・マネジメントの方法』日科技連出版社
- Taylor,F.W. [2006] The Principles of Scientific Management, COSMO CLASSICS, Cosimo,Inc. (有賀裕子訳 [2009] 『新訳 科学的管理法 マネジメントの原点』ダイヤモンド社)

