

# 行動形態のパッケージ化によるオフィス業務のマネジメント方法

(株)日本能率協会

中田 崇

## I はじめに

オフィスにおける業務には、大きくわけて“定型的なもの”と“その時々により内容が異なる非定型的なもの”がある。本論はこのうち非定型的業務に視点をあてたマネジメントを研究したものである。

工場管理の歴史が“標準化”から“自動化”へ歩んで来たと同様に、オフィスの業務も又この方向に向かうことは大きな流れとしては必然の方向性を有している。しかしながら業務を標準化しきれないところこそが、本来人間の知的能力を發揮しうる分野なのではないだろうか。

本論はこのような視点から“事務”的本質を“非定型性”と考え、そのマネジメントの方法を研究したものである。

(注1) オフィスにおける業務の種類について

小論ではオフィスの業務を定型的なものと非定型的なものに区分しているが、その概要は次のとおりである。

業務区分	実際の例及び業務区分の説明	小論でのマネジメントの考え方
1. スポット業務	問い合わせの電話に対しての応答等スポット的に発生する15分未満の仕事	職場干渉余裕と同時に考え、総時間割合でマネジメントする。
2 非主体的業務	会議にメンバーとして出席する等、自分で自分の時間をコントロールできない業務	非主体的時間として実績Hrを記録してマネジメントする
3 定型的業務(1)	月次決算処理のように毎回の業務遂行内容が单一の最善な手順と方法(帳票等フォームも標準化されている)で設定されている業務	定型的業務として業務の標準化を進める
4 定型的業務(2)	同上で「伝票の字が読めない」とか「勘定科目がわからず調べる」と言うような例外処理を要される業務	
5 非定型業務(1)	上司から急に個別資料の作成を依頼されるようなケースであり、発生はスポット業務と同様であるが15分以上当然かかると考えられる業務	非定型業務 (業務パッケージによりマネジメント)
6 非定型業務(2)	営業のクレームのように型式は定型的であるがその内容によりどう処理するかが毎回異なるもの(15分未満は除く)	
7 非定型業務(3)	プロジェクトとして遂行されている業務	

現状のオフィスにおいては定型業務に必ずしもワンベストウェイ(最適業務遂行方法)が設定されていないケースが多い。従って定型的業務とは業務処理方法を单一の方法として標準化を図るべき業務と考えている。(尚、シミュレーション職場では1は4%, 2は13%の構成比率であった)

## II オフィス業務と非定型業務

“事務”と総称されるオフィスの業務をみると、月次決算処理であるとか、出張旅費精算といった定型的な繰り返し業務とは別に、企画部門における諸調査や立案、又人事制度改革案づくりと言ったプロジェクト的な業務がある。これらの業務は千差万別であり、毎回その方法や内容が異っている。

定型的な業務は標準化が進められ、今さらにOA化が進められつつある。しかしながら企画立案のような業務はほとんど業務遂行担当者にまかせきりになっているのが一般的である。そしてオフィスの仕事はこれら両者が混在しているのが現状であろう。(注1)

今日ホワイトカラーの生産性向上が叫ばれ、OA化ブームが到来しつつある。しかしながら、これらの研

究方向は標準化・自動化の志向が中心となっているようと思われる。この標準化の方向は重要であり、今後増え推進されるべきであろうと考える。しかし“オフィスの業務”は全ての業務が工場の生産活動のように標準化されるのであらうか。むしろ標準化の難しい非定型業務こそがオフィス業務としての“事務”的本質と理解すべきなのではなかろうか。オフィス業務の改善が進めば進む程、定型的業務は標準化・自動化され非定型業務の比率が高くなつて来る。そしてこれら非定型業務こそが経営の付加価値を高め、イノベーションをもたらすのではなかろうか。

このような問題意識のもとに、オフィス業務の本質をこの非定型業務と考え、アプローチしたのが以下のモデル研究である。

### III 非定型業務としてのオフィス業務の特性とロス

非定型業務としてのオフィス業務は次の特徴を持っている。

- ① 毎回業務の内容が異っている。
- ② 業務の目的（成果）が不明確なケースが多い。
- ③ 業務遂行の方法は千差万別であり、第3者にはどう進めれば良いのかわかりにくい。

非定型業務はプロジェクトとして進められているもの、及び上司から「ちょっとこの点について調べてくれ」と言ったスポット的オーダー業務が多い。従ってその内容は毎回異っているわけであるが、さらに「どこまで調べるのか」「調べた結果によって次の行動をどこまでとるべきか」という成果基準（目的）も業務遂行プロセスの状況を見てみないと決定できないケースが多い。又その遂行方法は目的によって異なるのみならず、その専門家としての直接の遂行者が主体性を有している。

このような特徴を持つが故に、その業務は本人にまかせられ、動機づけを中心としたマネジメントが一般的である。その為優秀なマネージャーとそうでない者の差が大きく、後者の場合次のようなロスを発生させている。

- ① チョットしたヒントがタイミングよくあればすごく効率が上がるにもかかわらず、問題の核心が把握しきれないあぐねているロス
- ② 問題の焦点を見誤り、重箱の隅をつつくようある一面のみへ力を投入しているロス
- ③ 考えあぐね、他の明確に遂行できる仕事へ逃げてしまつて重要なテーマを遂行しないロス
- ④ 本人まかせであるが故にモチベーションダウンしている間のパフォーマンスロス

これらのロスは明確に把握されていない為手が打たれにくいのであるが、その大きさは多大なものである。

### IV オフィス業務マネジメントへの考え方

このようなロスをなくすべきオフィス業務マネジメントは、前述の業務特性を踏まえたものでなければならない。即ち、

- ① 業務の目的（成果基準）を明確にし、
- ② 每回異なる業務遂行方法に対処でき、
- ③ 業務遂行担当者が主体性をもったマネジメントたることが要請される。

例えは、「社員のモラルアップの為に入事制度の改革を考えてくれ」というような業務オーダーにおいては、オーダーしている上司自身も「とにかく調べてみないことには」という状態であることが多い。つまり、「ではこういう視点からこの点を調査して」という方法の仮説によって目的が明確化されるのである。そして、その仮説そのものも業務遂行担当者に要請されているのである。ここにこそオフィス業務の特質があるのであり、業務オーダーをフレイクダウンして「こういうことを調べます」という行動レベルでの上司との“スリ合わせ”が目的を明確にすることになるのである。又、その業務遂行方法は担当者が自主的に立案するのである。

従って、上司と担当者が共通の認識に立つことを可能たらしめる「こうします」の行動を一般化させた“部品”があれば、この“スリ合わせ”が明確かつ迅速に行えることになる。（図-1参照）

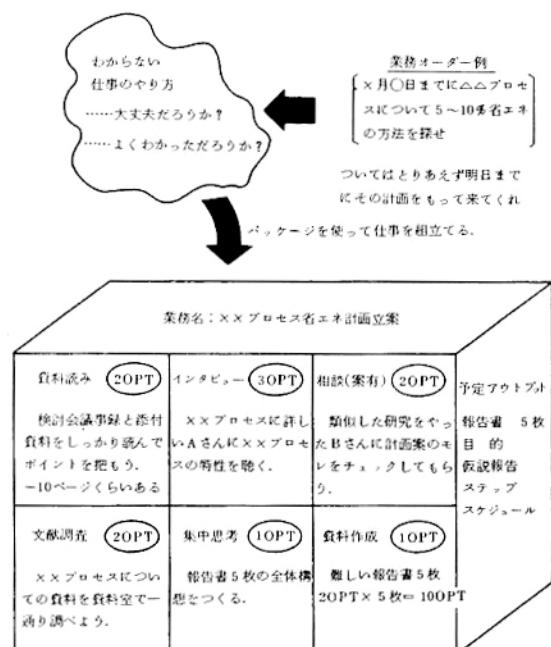


図-1 業務オーダーの“スリ合わせ”

## V オフィス業務パッケージによるマネジメント

このような考え方に基づいて、A社において非定型業務を中心とする生産技術研究部門の業務分析を行った結果、45の業務パッケージが作成された。（図-2参照）

一般パッケージ		実験パッケージ及実績パッケージ	
区分	パッケージ名	区分	パッケージ名
打合せ	上司報告	実験計画	日々プランニング
	相談（案無）		週間プランニング
	相談（案有）		長期プランニング
	依頼試験打合せ	実験準備	
会議	伝達会議（議題）	実験	操作
	報告・承認会議		サンプリング
	対策検討会議		測定
	意思決定会議	解析	データ整理
	フリーディスカッション		仮説検証
資料作成	報告書作成（易）1枚	立合	原因追求
	報告書作成（難）1枚		実験応援
思考	集中思考	実績	実験指導
調査	文報調査		実験観察
	資料読み（和文）10P	等々	工場立合い
	資料読み（英文）5P		新操作
	流し読み 1冊		指導を受ける
	インタビュー	その他	質問依頼を受ける
	特許検索		移動
	特許・EDP・抄録読み	会議出席	
	EDP文献検索	(注1) データ集計の目的から「実験パッケージ」を作成してある。	
諸手続	コピー（ゼロックス）-300	(注2) 実績パッケージとは、種々時間値が異なるのでその時々の予定時間及実績時間をパッケージ数とするものである。	
	コピー（青焼）-150		
	精算手続		
	会議手配		
	在庫チェック及入手手続		
	出張梱包		

図-2 業務パッケージ一覧  
(A社生産技術研究部門)

業務パッケージとは、「仕事の期待値のスリ合せや、仕事の中身がわかるようにするため、行動に着目して、誰もが共通認識にたてるようにした仕事の“コンポーネント”であり、次の視点より作成されている。

① 行動に着目している。…業務は千差万別だが、

人が行動して業務を遂行するのだから行動に着目すれば共通認識に立てるとの考え方から、行動（会議、資料作成等）を区分原理とした。

② パッケージの大きさは30分単位。…行動の単位はマネジメントしやすい大きさ、又自己スケジューリングしやすい大きさより最低単位を30分とした。

③ パッケージごとに成果の基準を明確化。…共通認識に立つためには、誰もが“そのパッケージを遂行した”と認める成果基準を設定した。（例上司報告は、案件について上司が承認したことをもって成果基準と考える。）

④ パッケージには標準遂行時間を設定…30分を1単位とする標準時間を設定することによって、生産性の測定が非定型業務においても可能となる。（図-3参照）

パッケージの具体的な使い方は次のとおりである。

① 業務遂行担当者本人が毎日自己の業務をプランニングし、上司とスリ合せる。このことによって、本人にしかわからない業務遂行方法がマネージャーにもわかり、業務遂行方法への適切なサジェスションが可能となると共に、各担当者が上司とスリ合せた明確な業務目的の下に業務遂行することが可能となる。

② 業務遂行実績（遂行パッケージと実際に要した時間）を記録する。このことによりパッケージの標準時間を大幅に超過した場合の原因を追求し、迅速な対策を行う。

区分	パッケージ名	OPT数	コード
資料作成	難しい報告書作成	2	東研-1冊-①②③⑦
定義			
下記のような時に内容の構成を必要とする報告書A-4、1枚を作成する。			

アクトブック判定基準  
下記の報告書の求める目的に合った書式、文書、丁寧さのA-4、1枚（少なくとも1枚の半分以上）ができる。

1. 報告目的が非定型的、もしくは報告内容が都合的、その都度全く異なる場合。  
2. きらんとした報告、もしくは記録として保存することを要求される場合。

パッケージの構成要素	ベース時間判定基準	ベース時間	ベース時間判定要素
1. 全体の構成を考慮する ・書こうとする報告書の中心論の再確認をする。	・平均的な耗費時間として20分、東研書等平均枚数20枚、ゆえに1枚当たり1分 ・全体のボリュームとその構成を確認する（章立てを考える）	1	1. 報告すべき内容の難易度
2. 各章ごとの内容を考える ・各章の論旨を考える	・平均して、5つの章（目的、経過、実験方法、実験結果、まとめ）があり、全部で平均200分、1頁平均4ページで、1ページ当たり10分	3	
3. 具体的に文章化する ・文字を書く	・このパッケージの報告書A-4、1枚の文字数は、400字～500字、CTSで算出して1枚当たり。文字だけ書くのに20分。 但し、考えて書くことを考慮して30分。	10	
4. 図表、グラフを書く（レイアウトも考える）	・報告書1枚あたり、平均1つは図表、グラフができる。	30	
5. 読み返して修正する	・400字～500字読み 修正時の1枚当たり平均2分（耗費時間）	15	
		1	2. 報告すべき内容の難易度
		2	
		62	

具体的な例 ・インフォード結果報告書、現場調査報告書 ・研究発表会用原稿、専門申請用まとめ ・研究会用資料、略歴一覧表 ・東研試、東研員、東研報 ・社会の人気質問レターを書く (事務室の応送用BOXへ入れることも含む)	留意点 CTSとは、(Criteria L-work Time Standard)の略で、JMAの事業時間判定の手法
---	---

図-3 業務パッケージの例

- ③ 上記データを集計し、生産性の測定を行う。  
 ④ 業務種類ごとにデータを集計し、業務へのウェイト(時間資源)のかけ方を検討するとともに、業務

計画に資する。

これらの全体像は図-4のとおりであり、主要マネジメントシステムは図-5、6、7のとおりである。

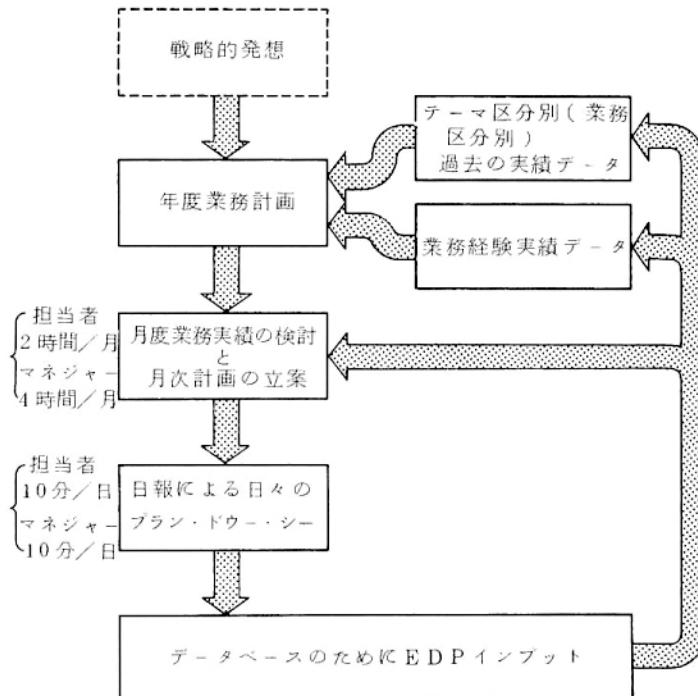


図-4 マネジメントシステムの全体像

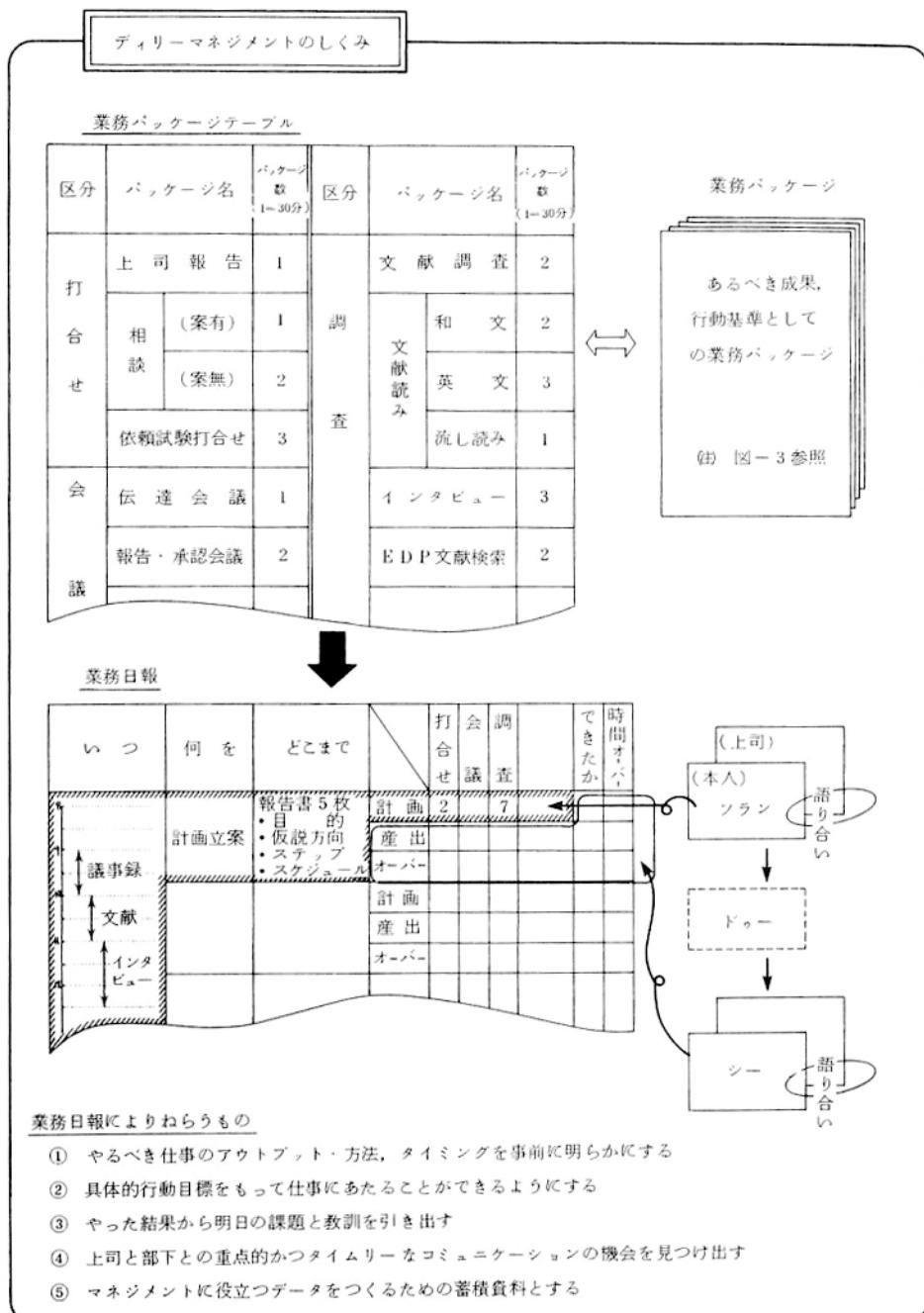


図-5

月次計画のしきみ

<考え方>

- ① 前月の教訓と研究テーマの目的を振り返り
- ② 本人が自動的に今月の計画を立てる  
ことによって
- ③ 各人が明確な目標をもって仕事に臨めるようにする。

本人が計画立案



①何の仕事を  
②どのように  
③どこまで

テーマ	検討項目 (マクニット中分類)	方 法 (展開のポイント)	予定アウトプット	強度	OPT バージョン		計画 OPT	実績 OPT	実績 Hr	(4)(5)(6)
					正の出力	負の出力				
1.1	溶接と強度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組合せ12木準</li> <li>・量3木準</li> <li>・条件3木準</li> <li>・別紙実験計画書参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強度の差を見る</li> <li>・差がない場合には、改質の依頼文を完成する</li> </ul>	高	8	1				
1.1				中	4	1				
1.1				低	6	1				
1.1				中	6	1				
1.1				高	20	1				
1.1				中	1	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高	124	1				
1.1				中	8	1				
1.1				低	1	1				
1.1				中	1	1				
1.1				高						

## ① 検討項目欄

検討項目はワークユニットと対応しているか .....  
 検討項目は目的の明確な区切れとなっているか .....  
 検討項目は適切な大きさか（1週間くらいが適切…人間の緊張持続は1週間と言われる）.....

## ② 方法（展開のポイント）欄

方法はポイントを押えたものとなっているか .....  
 その方法を選んだ根拠は何か .....  
 その方法の具体的イメージは持っているか .....  
 その方法の丁寧さ（データ精度）は妥当か .....  
 それ以外の方法で見逃しているものはないか .....  
 過去の類似ケースや参考となるケースはないか .....  
 過去の仮説やデータとの関係は明らかになっているか .....  
 その方法で留意するところは何か .....  
 ③ 予定アウトプット欄

予定アウトプットは月末に確認できる様になっているか .....  
 予定アウトプットは彼の力からみて適切か、低すぎないか .....  
 予定アウトプットは彼がチャレンジしようとしている心が感ぜられるか（110～120%が適切と一般に言われ） .....  
 前月の予定アウトプットと較べてどうか（前月の重成長が良すぎるときは少し高めに） .....  
 「只やりさえすれば良い」的なものはないか（アウトプットの付加をはかる）.....

## ④, ⑥ スケジュール欄

全体の中でウェイトの高い重要な仕事に多くの時間がかけられているか .....  
 全体の日数配分は良いか（1日16OPT） .....  
 難しい仕事は後まわしにして、やり易いものからとの傾向はないか .....  
 クリティカルパスはなにか、それは全体のスケジュールの中でうまく押えられているか .....  
 自己チャレンジをしっかりとするために打合せをうまく期限として活用できているか .....  
 翌食を忘れる程の山の週マッチと大きく考える谷の週の配置は良いか .....  
 他部門や社外等相手のある仕事の事前準備はうまく考えられているか .....  
 自己のリズムを把んだスケジュールとなっているか .....  
 ⑤ 計画のDT欄

バッケージの比率は適切か、特に実験と一般の割合は良いか .....  
 打合せ、会議の量は妥当か .....  
 「結果が出てから打合せ」を「打合せの日までに結果を出す」という形にした方が良いものはないか .....  
 「構想は割合として適切か .....  
 調査の内容は何か .....  
 資料の量は適切か .....  
 実験立合いの比率は適切か .....  
 アシスタンントに手あきは生じないか .....  
 測定や操作の量は適切か .....  
 彼の過去の計画よりレベルの高いものとなっているか .....  
 そ の 他

彼の強み弱みは何か .....  
 彼は今月「のって」やれそうか .....  
 指導・援助のポイントは何か、それはいつ頃、どういう方法でか .....  
 彼の能力向上策は？ それはいつ頃、どうやう指導をするか .....



30分ミーティングでスリ合わせ

月次実績検討のしくみ

＜考え方＞

- ① Mg r はチーム全体の達成度と資源配分実績を振り返り、
- ② 各本人は自分の具体的な時間の使い方を振り返る  
このことによって
- ③ 次月計画に活かす教訓を導き出す。

本人は具体的に検討

業務	資源配分実績													合 計	日 数	構 成 比	実 Hr	
	一般実験														非主体	バ ッ ク エ ジ ン なし		
	打合せ	会議	構想	査査	調査	資料	諸手続	プラン	準備	操作	測定	～新規～	～立合等～	解析	会議	その他		
A	計画 OPT			70				60		40		30				200	12.5	66%
	産出 OPT	0	2	22	8	5		2		12		15			34	100	6.3	28%
	構成比			(24)	(8)	(5)		(2)		(12)		(15)			(34)	100		
	P/T オーバー	1.5														1.5		
B	計画 OPT	4	100													104	6.5	34%
	産出 OPT	9	1	59	11	5					8		17	10	43	163	11.6	46%
	構成比	(6)		(37)	(7)	(3)				(5)		10		(6)	(26)	100		
	P/T オーバー											3.5				3.5		
C	計画 OPT																	
	産出 OPT	2	2		2	7							14	13	28	68	4.2	19%
	構成比	(3)		(3)	(3)	10							(40)	(41)	100			
	P/T オーバー				0.5										0.5			
合 計	計画 OPT	4	170					60		40		30				304	1.9	100
	産出 OPT	13	5	86	25	22	2	2		12	8	32	24	13	110	354	22.1	100
	構成比	(4)		(26)	(7)	(6)	(1)			(6)		(9)	(10)	(31)	100			
	P/T オーバー	1.5			0.5							3.5				5.5		



次月計画に活かす  
〔月次計画ミーティング〕  
時に教訓を話し合う



図 - 7

## マネージャーは大きく検討

実務	担当	氏名					計	達成度	備考
		[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]			
301	[REDACTED] 評価 と [REDACTED]	計画日数	5						
		実績日数	5.1						
		比率	(23)						
302	[REDACTED] 法まで 解説	計画日数	? 6		—	—			
		実績日数	7.4 6.9		7.9 7.8		35.1		
		比率	(42) (31)		(61) (49)		(38)		
303	[REDACTED] の不 [REDACTED] と地合	計画日数	6.5						
		実績日数		10.2			10.2		
		比率		(46)			(11)		
304	[REDACTED] 紙	計画日数	6.3						
		実績日数	0.3				0.3		
		比率	(1)						
305	[REDACTED] 紙	計画日数	? 13		—	—			
		実績日数	0.2 9.8		1.1 3.8		14.9		
		比率	(1) (44)		(8) (23)		(16)		
306	[REDACTED] 紙	計画日数	? 1.9		—				
		実績日数	1.9		1.4		3.3		
		比率	(11)		(7)		(4)		
307	[REDACTED] 紙	計画日数	? 0.8						
		実績日数	0.8				0.8		
		比率	(4)				(1)		
308	[REDACTED] 紙	計画日数	—						
		実績日数		0.1			0.1		
		比率		(0)					
300	一般・所内活動	計画日数	? — — — —						
		実績日数	4.5 0.3 4.2 0.2 0.1				9.3		
		比率	(26) (1) (19) (1) (0)				(10)		
合	計	計画日数	? 24 19 — —						
		実績日数	17.6 22.3 22.1 13.3 16.0				91.3		
		比率	(100) (100) (100) (100) (100)				(100)		

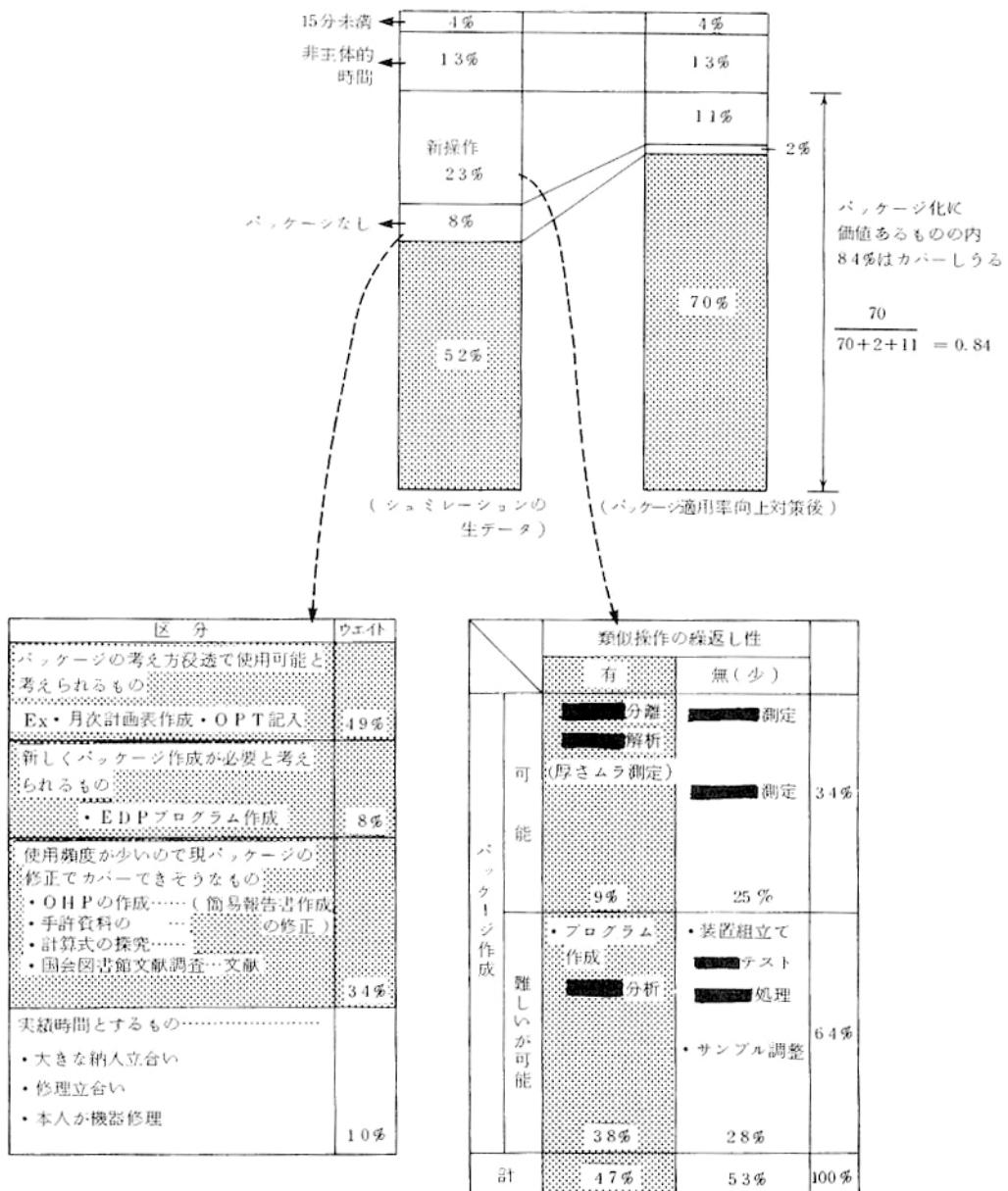
会社稼動日数	22	22	22	22	22			110	② 仕事の達成度
有休日数	5	3	0	8	6			22	
個人稼動日数	17	19	22	14	16			88	
雑業時間	24	48	27.75	7.25	14			121	
当月時間	147.25	185.75	187.25	108.75	130			759	
産出パッケージ数	281	356	354	213	256			1460	
指標A	95	96	95	98	98			96	① オフィス生産性

## VI シュミレーション

A社のモデル部門にて実施したシュミレーション（対象者13名、期間1.5ヶ月）の結果は以下のようであった。

### I. パッケージの適用度合

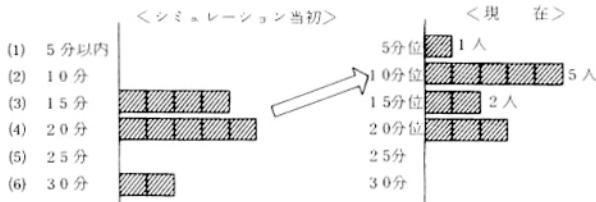
就業時間全体に対しては52%の適用率であったが、自己で時間を主体的に活用できる分に対しては、63%の適用率であった。又パッケージの理解浸透及び定義の一部手直しによって後者は80%以上適用できると判断された。（図-8参照）



## 2. パッケージ適用のわざらわしさ

パッケージ適用するに当って業務開始前の計画時間及び実績記入に要する時間は習熟とともに10分くらいであった。

Q 日報記入に要する時間はどのくらいでしたか



である「考え方の誤り」「問題の核心未把握」が半分を占めている。

余地の内訳	%
1. 考え方がまちがっていた	32
2. 問題の核心未把握のため (考え方があやふや)	15
3. 気力	4
4. 腕前	9
5. 要改善	11
6. ディスタンス	29
計 (100%)	47%
	40%

## 3. 業務ロスの内容

パッケージの標準時間と実際に要した時間との差が15分を越えるもののうち各人の自己申告でロスとされたものは、パッケージ適用されたものの1割あった。（就業時間比では5%）その中では非定型業務の特徴

シミュレーションを通じて仕事に対してどんな変化がありましたか

- (1) 計画を立てて仕事をする
- (2) チャレンジ欲が増す
- (3) 能力向上のヒントを得る
- (4) Mgrとのコミュニケーション向上
- (5) その他
- (6) 未記入

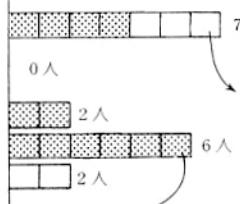
<内訳>

(1) やや計画に貢献 3名

- ・計画の文章が出来た
- ・アシスタントに仕事の内容を伝達しやすくなった
- ・以前より計画がやや細かくなかった

N = 16人

■は担当者  
□はマネージャー



(2) 変化なし

- ・特に変化なし
- ・変化なし(プランニングの時間が日報作成となった)
- ・変化なし(毎日記入すると言う精神的負担が大きい)

## 5. シュミレーション所蔵

本シュミレーションを実施しての反省としては、まず「時間で束縛される」意識を拭い切れなかったことがあげられる。工場における標準時間導入当初と同様の精神的拘束感が担当者にあった。この点、マネージャーへの主旨の浸透が不充分であったと反省している。又パッケージの理解浸透が不充分であった。事前のパッケージの活用練習等の不足と考えている。このような反省はあるが、従来ほとんど対策のなったかった非定型業務へのマネジメントの可能性が見い出され得たのではないか。又本論では紹介しきれなかったが、データをベースとした種々の有意義な分析が試行された。

## VII おわりに

小論はオフィスの業務の本質を“非定型性”と考え、

新しい視点からアプローチしたものである。30分を単位とする行動のパッケージにより、業務遂行担当者自身が業務を組立て、マネージャーとすり合せる方法である。OA化の進展とともに、人が行うべき業務は増加プロジェクト的な非定型業務となるであろう。従って今後増えこの非定型業務へのアプローチが重要となると考える。本研究は1部門のわずかなシュミレーションが行なわれた段階にすぎず、種々の課題が山積しているが、非定型業務へ1つの方向性を与えるものと考えている。終身雇用制度と高知識レベルのオフィス業務担当者へのアプローチとしては、入社後におけるスケジューリングスキル向上等からの導入も考えられる。又ホワイトカラーの生産性測定等へも発展しうるものである。このような発展性を考えながら、今後ともさらなる試行・充実を積み重ねてゆきたい。