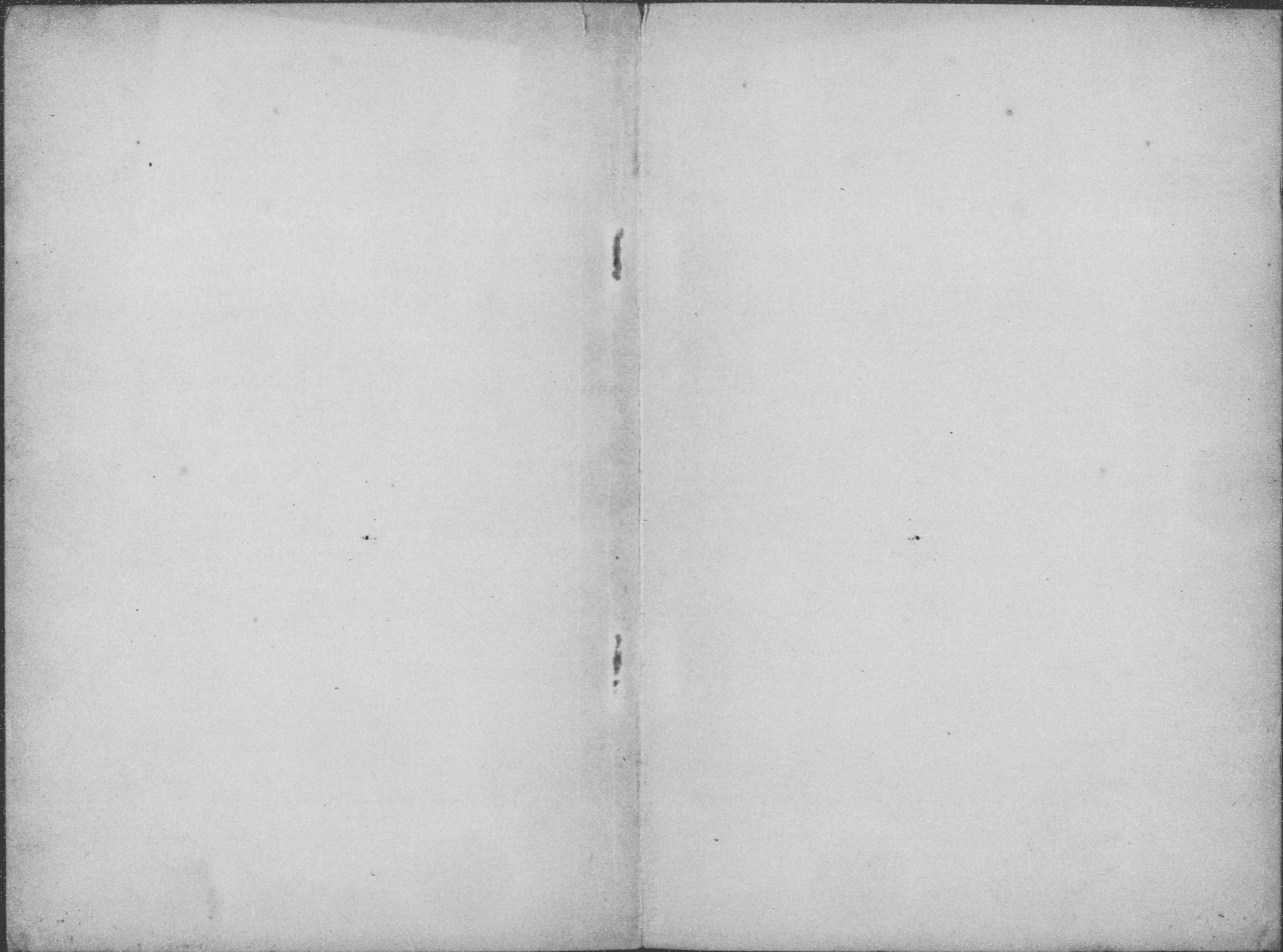


特 204

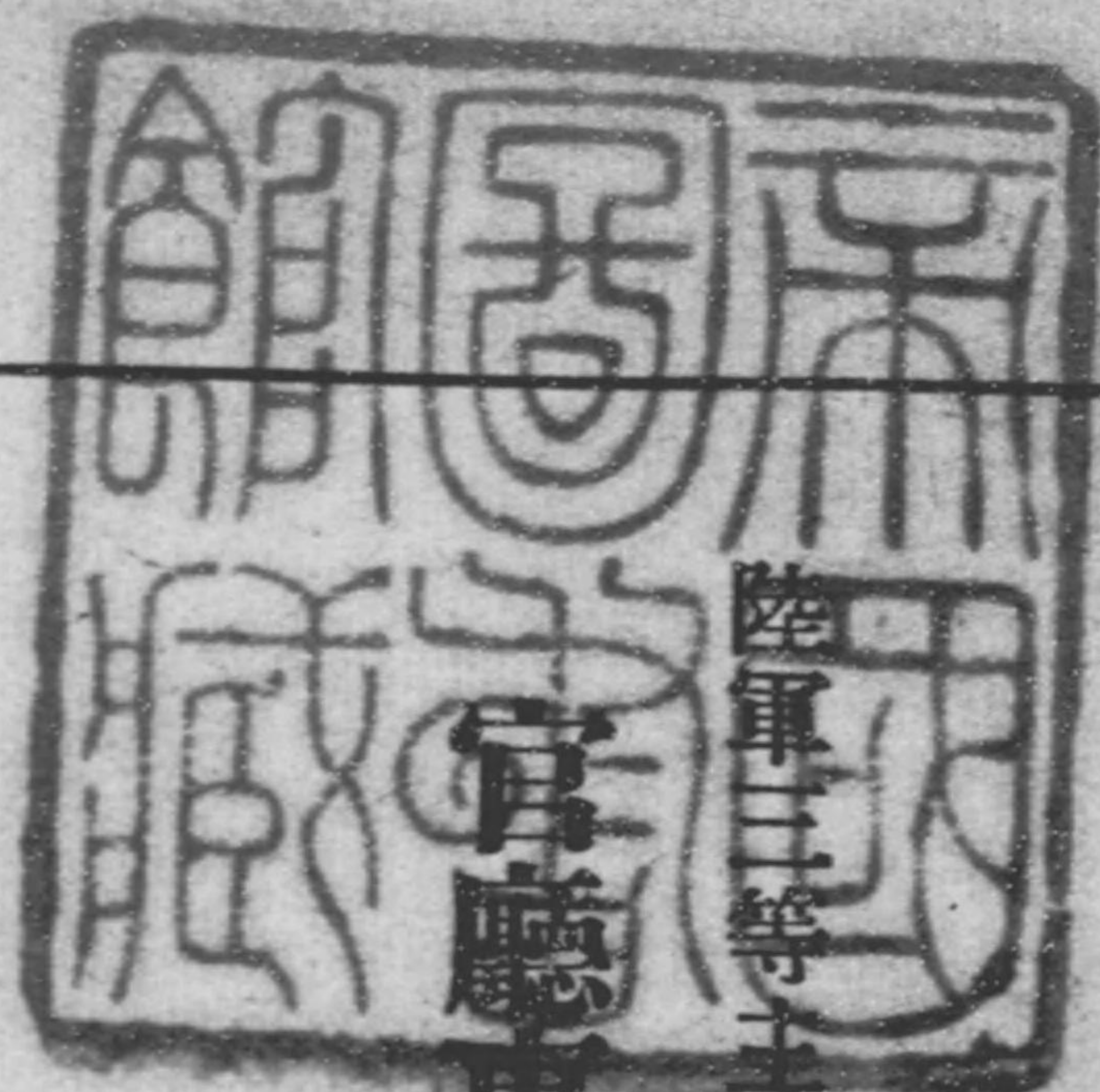
523







特 204  
523



陸軍三等士計正 石原通著

官廳事務能率増進法の研究

マネジメント社調査部



發行所寄贈本





## 序

石原主計正は篤學の士であつて夙に能率増進に關する研究に專念し、またその實行につとめてゐられるのであるが、今や多年の經驗を加へて理論を實際化し、本書によつて一の具體案を官廳の實務の上に提供したのである。その説くところは、現今の官廳組織で實行の可能な範圍に立脚して、事務者の採用より執務の方法、事務室の設備、器具の選擇用法、衛生等に亘つて詳細をつくしてゐる。

思ふに官廳の事務を有機的に十分活動せしむることは、組織を合理的に改善し、仕事の分配系統を正すといふことが根本をなす



ものであらうことは否むべからざることであるが、運用の如何といふことも重要な關係をもつのである。

運用の方面よりするならば、事務に頭首となつて計畫をし方策を樹て指圖をすることがソモソの基調をなすものであるが、更にその指圖がよく系統を辿つて透徹し、敏活に肢體に感應してたちどころに働きとなつて現れるといふ状態になつてゐなければならぬ。計畫なり指圖なりがいかによくても、事務者の處理が緩慢で春日遅々たる有様であるならば、それは仕事全體が死んでしまひ、古くからいひ傳へられるお役所仕事といふ弊に墜つるのである。そこで官廳組織において頭首たる者の頭腦の働きをよくし

て、方策なり指圖なりを的確ならしむるとともに、肢體となつて現前の事務に當る者を良好の状態に置いて、一定の時間により多くの仕事を捌くやうに、すなはち能率を増進するのが最も緊要とするのである。そこに本書の價値が看出されると思ふのである。

陸軍省經理局長 三井清一郎



## 自序

近時社會の趨勢は能率増進を一層必要とするに至り之に關する幾多の書籍が著述せらるるに至りしも、事務に關するもの尠く、而も其の大部は外國の著書又は之に關する記述を翻譯したるものにして、我が國情に合致せざる所ある爲め、直にこれを利用し得ず殊に官廳に於ては、豫算其の他の拘束を受け、之が活用の餘地尠きを遺憾とす。余茲に感ずる所あり、之に關する學理と官途に奉職二十餘年の經驗とに依り、官廳の事務能率を比較的容易に増進し得べき事項を簡明に説述し、官廳事務の改善に資せんとす。而して之に關する學理は既に數多の學者に依り發表せられあるを以



て、成るべく之が反覆を避け、主として實務的方面に意を注げり  
若し本書の利用に依り若干にても官廳事務の能率を増進すること  
を得ば余の幸甚とする所なり。

著者識す

# 官廳事務能率増進法の研究 目次

- 緒言.....(一)
- 第一編 事務能率増進の意義.....(二)
- 第二編 現下各官廳に於て事務能率増進の餘地  
ありと認め得べき事項並其の原因.....(四)
- 第一章 概観.....(四)
- 第二章 官廳自體の措置に基く事項.....(五)
- 第三章 上司の措置に基く事項.....(一五)
- 第三編 事務能率増進方法.....(一六)



第一章 現行法令の範圍内に於て實施し得べき事項 (一六)

第一節 各官廳自體に於ける手段及施設 (一六)

- 其一 事務能率増進の普及 (一六)
- 其二 執務者の選定及補充 (一七)
- 其三 執務者の待遇 (一九)
- 其四 執務者の教育 (二三)
- 其五 實務の指導 (三三)
- 其六 事務の管理法 (三三)
- 其七 各事務の施行方法 (四四)
- 其八 事務實施後の處置 (六一)
- 其九 事務に關する諸施設 (六三)
- 其十 衛生 (八一)
- 其十一 事務能率増進の研究 (九〇)

第二節 上級官廳の措置 (九一)

第二章 根本的方策並手段 (九六)

第一節 制度 (九六)

第二節 教育 (一〇〇)

第三節 法規 (一〇一)

第四節 其他 (一〇三)

結 辭 (一〇四)



- 一、事務能率の増進を圖るについては數々の方法が存する。けれども、多くは經費その他の關係で實行上の困難を伴ふのである。殊に官廳の如く一定の豫算に拘束せられてゐる處に於ては一層然りである。
- 二、本書は、右の如き事情の下にある事務所に於て、その能率を増進せしむべき實際的方法のみについて述べたものである。理論を説いたものではない。著者が官途奉職二十餘年間の苦心研究に成る貴重なる實際的資料である。一般事務所に於ても採つて以て直に適用し得べきものなることは冗言するまでもないものである。

マネジメント社調査部

## 官廳事務能率増進法の研究

石原通

### 緒言

事務能率の増進は今や時勢の切實に要求する處にして、歐米就中米國に於ては夙に器械の利用その他事務の處理方法に就き鋭意研鑽を遂げ經濟上著しき効果を擧げつつあり。近時我が國に於ても、財政、經濟の趨勢上、本問題に對する研究の必要切實となり、現業を主とする各官廳は元より、民間會社等に於ても具體的研究を爲し逐次相當の効果を擧げつつあり。然れども、これを仔細に觀察するときは、尙研究改善の餘地尠からざるものあり。殊に一般官廳に於ては、數次の行政整理に依り事務に従事



する人員は減少せしも、取扱ふ事務の分量には大なる變化なく、寧ろ増加の傾向にあるを以て、その處理法適切ならざるときは、事務の錯雜滯滞を來し、國務を有利に實施し得ざるは勿論、動もすれば行政の運用を阻害することなきを保し難き状態に在り。故に各官廳に於ても、事務能率増進の方法に就き尙ほ一段の研究を遂げ最少の時間及勞力を以て、最大の事務を處理すべき施設を講じ、事務の進歩發達を期せざるべからず。以下これが方法を研究するに當り、先づ現下各官廳に於て事務能率増進の餘地ありと認め得べき事項並にその原因を簡單に述べ、次にこれが改善方法を掲げんとす。

## 第一編 事務能率増進の意義

事務能率増進の研究を爲すに先ち、これが意義を述べれば、事務能率増進とは、現今各事務所就中各官廳に於ける執務者の勤務が、猶その効果を増進し得べき餘地ある

に鑑み、事務の能率を一層發揮し得るやう、執務者の選定及事務の管理法並諸施設を改善し、事務を簡捷敏活に處理するにあり。蓋し「仕事を逐ひ、仕事に逐はるるな、仕事の價値を見て夫れに相當の時間を與へよ、而してその時間中に纏める工風を豫め決めて置け、時間を設けた場合には夫れを自己に割當られた義務又は負擔と考へ必ずそれに逐ひ越されてはならぬ」とは、かのエフィシエンシー協會々長池田藤四郎氏の言へる如く大多數の一致して居る點にして、尙又事務能率増進は事務簡捷なる語を以て表示せらるゝ如く、畢竟事務執行上諸種の無駄を省き、無益に手数を煩さざるにあるを以て、茲に攻究する事務能率増進法も、要は、如何にせば無駄を省き得るやの研究にあり。而して事務能率増進の目的とする所は、これに依りて時間の餘裕を求め年々増加する事務を完全に處理するは勿論、更らに進んでは、力を積極的方面に用ひ事務の改善進歩を圖るにあり。



## 第二編 現下各官廳に於て事務能率増進の餘地ありと認め得べき事項並その原因

### 第一章 概観

現今諸官廳の中現業を主とする所にありては、その業務の性質上、或程度の管理を行ふにあらざれば業務を實施し得ざるを以て、事務管理上相當の成績を擧げつゝあるも、現業以外の諸官廳に於ては、時勢の進運と周圍の刺戟に依り、多少改善せられたるものあるべしと雖も、未だ舊套を脱せず、事務の振はざるものあるを否定することは出来ない。その結果として、依然事務の滯滞するもの、確實性乏しきもの、繁文褥禮なるものあり。而して從來我國官廳に於ける大なる缺點は、事務管理法及施設の適切を缺けることであつて、その缺點は自動的に改善し得るものと然らざるものあり。以下これ等の缺點即ち現下官廳に於て事務能率増進の餘地ありと認め得べき事項

並その原因を自動的と他動的とに分ちて記述して見やうと思ふ。

### 第二章 官廳自體の措置に基く事項

#### 一、執務者の事務的素質不十分なること

##### 1. 事務的才能を缺くこと

事務を迅速確實に處理せんとせば、擔當者は事務的才能を有せざるべからず。然るに官廳の職員中には、その組織及執務者の採用法に缺陷あるが爲めか、事務的才能を有せざる者も尠からず。

##### 2. 常識の缺乏せること

事務の執行は一として當事者の常識に俟たざるものなし。然るに官廳の事務擔當者中には、常識の缺如せるもの尠からざるを以て、事務を執行するに當り無益の手續を勞して怪まざるものあり。



3. 諸法規に通曉せざること

事務擔當者にして諸法規に通曉せざるときは、事務を確實迅速に實施し得ざるは、茲に贅言を要せざる處なるも、學校卒業後間も無き初任者を以て充せる所及交代頻繁なる官衙にありては、法規に通曉するもの尠く、事務を迅速に處理し得ざる處あり。

4. 事務能率増進の思想乏しきこと

官廳に於いて事務能率増進の餘地の多きは、執務者にして事務能率増進の思想を缺き或はこれが思想乏しく徒に舊慣を墨守する結果である。偶々事務能率増進の必要を説く者あるも、目前の利に走り、その全般に及ばず効果を考慮せざる結果此等の言を容易に肯んせざる者多し。

5. 執務者の精神的訓練不十分なること

如何に善良なる事務の管理法と最新施設を講ずるも、突發的に事務の殺到するこ  
とあり、この場合、執務者に於て萬難を排し遂行するの用意と決心を缺くときは事務を完全に遂行し得ざるものなり。然るに官廳の執務者中にはこの訓練を缺き日常秩序的に事務を處理し得るときは左なきも、一度事務殺到し容易に收拾し得ざるときは、遂に事務を放擲して省みざるに至るものあり。是れ往々事務に一頓挫を來す所以なり。

二、執務者中衛生思想缺乏せる者あること

事務の能率を増進し得べき手段方法を講じ、又執務者が萬難を排し事務を決行せんとする氣概あるも、身體不健全なるときは遂に缺務するの已むなきに至る。假令休務せざるも身體に故障あるときは、氣性陰鬱となり能率を發揮する如く事務を處理し得ず。而して疾病の發生には種々の原因あるべしと雖も、執務者の不注意と不攝生に基く等、衛生思想の缺乏に基因すること尠からず。



### 三、執務者の選定及事務の分擔適當ならざること

#### 1. 人選適當ならざること

執務者が事務に不熟練なるは又事務的才能を具備せざるに基因すること既に述べたるが如し。然るに官廳に依りては、諸種の事情に依り全く事務的才能を具備せざる者をも充當する結果、事務を完全に處理し得られざることとなる。

#### 2. 任期適當ならざること

事務を完全に處理せんには熟練を要するものにして、例へ事務的才能を有するも屢々交代せば事務に慣るゝ暇なく、従つて之が能率を發揮する事能はざるに至る

#### 3. 事務の分擔適當ならざること

事務の分擔不適當にして重要な業務を下級者に課して省みざるため、處置の適切を缺き、或は又これに反し細部に至る迄上級者が擔任し、著しく業務の進歩を阻害するものあり。

#### 4. 事務分擔に誤謬あること

事務の分課を誤り、甲の課に課すべきものを單に乙の課が類似の業務をなせるの故を以てこれに強制的に課し、負擔の不公平を來さしむるものあり。

#### 5. 責任の分界明瞭ならざること

責任の分界不明瞭なるがため、各分課の軋轢と責任回避を來し、事務の進捗を著しく阻止するに至るものあり。その原因は各課がその本來の事務以外に同種類の事務を負擔し居る等職責の重複あるがためなり。

### 四、事務執行上の手段及施設適當ならざること

#### 1. 事務を計畫的に處理せざること

凡そ事を處するに當り、何等計畫なく慢然これに當るときは時間を徒費するのみならず要務を忘却し、ために完成期日を遅延するは勿論、業務の完璧を期する能



はず。然るに官廳の執務者中には、何等計畫なく慢然事務に従事する者あり。これ事務執行上數多の無駄を生ずる所以なり。

## 2. 準備不充分なること

事務を迅速に處理せんとせば、これが準備充分ならざるべからず。然るに官廳中には、事務に對する準備不充分にして諸施設に遺憾の點多き結果、事務の遲滯を生じつゝあるものあり。それを摘出すれば左の如し。

イ、事務室の位置適當ならざる爲め用務者の往復に無益の時間を要すること

ロ、事務室が小區劃に區分せらるゝ結果、上長の指揮監督意の如くならざるのみならず、用務者間の往復不便なること

ハ、書類の整理整頓不充分なる結果、書類の搜索に時間を徒費し、或は既に廢止せられしことに氣付かすしてこれに依るが爲め事務の執行を誤ること

ニ、事務用器具の整備不充分なる結果、事務を迅速に實施し得ざること

ホ、簿表に對する研究と着意を缺き、その應限り變更し得べきものをも改善することなく、徒らに舊慣を墨守し不便を忍びつゝあること

## 3. 實施の順序方法適切ならざる爲め無駄を生ずること

イ、事務に緩急順序を立て秩序的に行はざる爲め遲疑逡巡して迅速に處理し得ざること

ロ、事務の蓄積を爲すが爲め遂に事務に對する憎惡の念を生じ迅速に處理せられざること

ハ、連繫連絡の保持不充分なる結果、意思の疎通を缺き、事務を圓滑に處理し得られざること

ニ、時間の利用法拙にして時間を不經濟的に使用すること

ホ、小使給仕等の使用法適當ならざる爲め無益の往復を爲さしむること

## 4. 時刻の勵行不充分なること



時刻の勵行不十分なるときは時間を徒費すること當然なり。而して官吏を主とせる官廳に於ては、民間會社等に比しこれが勵行容易なるべき理なるに、事實は然らず、實際勵行不確實なるものある爲め時間を空費すること頗る多し。

5. 自己にて爲すべき業務を他人に依頼すること

部下にて實施し得べき輕易なる事項を自ら爲すは考慮を要するも、自己にて爲すべき業務にして而も自己にて爲せば簡易迅速に實施し得べき事項を他人に依頼する爲め却て錯誤を起し、或は無益の手續を勞することあり。例へば、電話にて他人と通話せんとするとき、直接他人と對話せば直ちに通じ得べき事項を、僅かの勞を惜みて第三者をして取扱はしむる爲め、その中間に於て錯誤を生じ、遂には自己が更に直接對話せざるべからざるに至ることあり。

6. 形式に流れ實質に意を注がざること

兎角形式に走り内容の充實に努めざる結果、形式を整へんとして無益の手續を勞

すること尠からず。例へば人事に關しても書類の調製に力を注ぎ、記載事項の内容調査に缺くる所あり。又簿表の如きも徒らに様式にのみ拘泥して其の効用に意を用ひざるが如し。

7. 往復文書の起案發送及記簿計算その他統計書類の調製方法適當ならざること

イ、文字及數字の誤謬脱漏は常に當該書類の價值を損するのみならず、意外の錯誤を來し、これが修正に多大の時間と手續を要するにも拘らず、これが注意を缺き事務執行上頓挫を來すことあり。

ロ、調製に先ち要否の判定不十分なる結果、添書の必要なきにこれを調製し、或は價值なきに拘らず裝飾的に統計書類を調製するが如き無益の手續と經費を浪費するものあり。

ハ、如何にせば此等の書類を短時間に調製し得べきやの研究と着意なき結果、豫め印刷し得べき事項をその都度記載し、又は「ペン」書し得べき事項を筆記する



ものあり。

8. 規程の改廢を屢々行ふこと

事務取扱手續の基礎確立せず或は明細に過ぐる爲め根本法規の改正ある毎に屢々改正を行ひ、或は長官の更迭ある毎に規程を改正せざるべからざるの不利を招きつゝあるものあり。

9. 合同合期の處理を爲さざる爲め無益の手續を勞すること

之を物品調辨に例ふれば、各支廳の分を取り纏め且數ヶ月分を一時に購入せば經濟上は素より事務簡捷上有利なるに目前の利に走り之が實行を躊躇するものあり

五、實施後の處置適切ならざること

事務は必ずこれが結束を完ふし置かざるべからず。往々これが結束不充分なる爲め事務執行上錯誤を來し或は急遽交代を命せられたる場合、容易に後任者に引繼

ぐこと能はざる者あり。

第三章 上司の措置に基く事項

一、獨斷專行の餘地乏し

官廳に依りてはその隸屬官廳に對し獨斷專行の餘地を與ふること甚だ妙きを以て下級官廳は微細なる事項を除くの外一々上級官廳の指示を受くるにあらざれば事務を實施し得ず、爲めに事務の進捗を著しく阻害することあり。

二、提出書類の要求過大

上級官廳の下級官廳に對する要求過大にして、中央官廳に於て調製し得べきものを地方官廳に要求提出せしめ、或は申請報告書類にしてその用途を考察するとき必要なきに拘らずこれが提出を要求する爲め、隸屬官廳は空しく手数と勞力を



費すことあり。

### 三、諸法規の複雑

一般行政に關する法規は概して複雑に規定せられあるのみならず、尙之に關聯する幾多の諸達通牒等頻發せられ、而も此等の諸達通牒を知悉するにあらざれば業務を完全に處理し得ざるを以て執務者はこれが搜索に多大の時日を要するのみならず、時日の經過に伴ひ閑却せらるゝもの多く事務上錯誤を生ずること往々あり

## 第二編 事務能率増進方法

### 第一章 現行法令の範圍内に於て實施し得べき事項

#### 第一節 各官廳自體に於ける手段及施設

##### 其一 事務能率増進の普及

實際事務に従事する者に對して能率増進の思想を注入せざれば事務能率を増進すること能はざるは既に述べたるが如し。然れども、これが思想の普及には大に努力を要し、機會を得る毎に事務簡捷の如何に有利なるやを實例を掲げて講話し、或は執務者よりこれに關する意見を徵する等の方法に依り、執務者が常にこの思想を以て事務に従事する様終始これが指導に怠らざるを要す。

##### 其二 執務者の選定及補充

事務に従事する者の素質良好なると否とは業務の成績に影響する所尠からず。如何に事務所の設備良好なるも、執務者の素質不良なるときは、事務の能率を増進すること能はず。殊に事務繁劇なる官衙に於ては、事務の實施に際し一々詳細なる指示を爲す餘裕なきを以て、執務者は擔任業務を支障なく實施し得る伎倆を有し、且性格の良好なる者ならざるべからず。これが爲め執務者の採用に當りては、私情に驅られ人物



の適不適を顧ざるが如きことなきは勿論、その人の健康、能力、品性、経験、理想、家庭の状況等を詳細に調査し、目的の事務に適應するや否やを確めざるべからず。その方法として健康は醫師の診断に俟つべきも、その他はその人が從來在りし學校、官衙の教職員、其他地方官公署に就き聞知するの外、常識及事務上必要なる問題を課し書面又は口頭を以て答解せしめ、事務に依りては能力試験の機械を用ゆるを可とす。尙ほ口頭試問に際しては、一舉手一投足も人格の發露一言一行もその心の反映ならざるはなきを以て、微を察し細を見ること必要なり。又從來不整頓又は繁文褥禮の事務所に勤務せしものは、成るべく採用せざるを可とす。蓋し斯かる事務所に勤務せしものは精神糜爛し、容易に教化し得ざればなり。執務者は以上の如くして採用すると共に、缺員を生じたるときは、その空席を外部より直ちに補充することなく、下級者中より適任者を拔擢進級せしむるを要す。これ新に採用するものに比し、廳内の事情に通じあるのみならず獎勵の一手段ともよればなり。

### 其二 執務者の待遇

#### 一、福利増進

事務能率の増進を圖らんとせば又執務者をして安んじて業務に従事し得る様之が手段方法を講せざるべからず。その方策として先づ第一に掲ぐべきものは、住宅の提供及生活必需品の安價供給これなり。執務者全部に官舎を給與することを得ば最も可なるも、豫算及土地の制限を受け、内地に於ては特殊官廳を除くの外これが實現は殆んど不可能の状態に在り、故に官廳内に住宅組合を設け、低利の資金を借り受け、住宅を建て職員には實費を以て貸與するを可とす。然るときは一般貸家の如く家主に利益を壟斷せらるゝことなきを以て、職員は安價に居住することを得べし。尙ほ官廳所屬の土地にして事務所と交通便利の地點に空地の存在するものあらば、これを利用し一層安價に提供することを得べし。次に生活上必要なる衣類及糧食品等も各官廳(各地毎に一團)



ると云）毎に消費組合を設け、直接生産者より購入の上組合員たる職員に分配することとせば中間に於て卸賣及小賣商の爲め利益を壟斷せらるゝことなきを以て、市井販賣品に比し安價に供給することを得べし。又晝食の如きも各自をして辨當を持參せしむることなく、食堂を設け良好なる食品を安價に供給せしめざるべからず。その他勤儉預金制度、共済組合制度を設け、或は又恩給權の無きものに對しては郵便年金に加入せしむる等の手段に依り、老後及び不慮の災害に備へしめ、且診療、運動、慰安等の設備を講ずる等、執務者をして後顧の憂なきは勿論、愉快に勤務せしむるを要す。

## 二、給與

從來本邦執務者の給料は低廉なるも、能率も亦歐米のそれに比し著しく低下し、彼等との競争を困難ならしめつゝあるは、機械の應用不充分なると、事務の處理法適當ならざる等、諸種の原因あるべしと雖も、給料及賞與決定法の不備がその一大原因を

爲せるや明かなり。即ち

第一、給料低く、執務者が精神上、身體上の向上を圖る餘裕なきは勿論、生活の不  
安を感じつゝあること

第二、給料及賞與の決定方法不適當にして、執務者を物質的に刺戟すること尠きに  
あり

我が國に於ても、近時民間企業者間に於ては、歐米學者の説を参照し、此等に對する實際的研究を積み、給料の支給法を改め、事務能率増進上に逐次効果を收めつゝあるも、一般官廳に於ては、尙未だ本問題解決の機運に至らざるを遺憾とす。故に將來各官廳に於ける執務者の給料も、この顧慮を以て改定せざるべからず。即ち給料は時間のみに依らず、事務の分量をも加味して決定すること必要なり。これが爲め給料は一般的のものと、特殊のものとの区分し、一般的給料は執務者が身分相應の生活を保持し得べき時間拂最小限の額に止め、それ以上は事務の分量に依り給するを可とす



然るときは比較的公平の點に於て執務者を満足せしむるのみならず、彼等を發奮せしむる結果、自然熱心と熟練とを増し、事務能率増進上相當の効果を收むることを得べし。論者或は云はん、彼等を物質的に誘ふは策の最も拙なるものなり、宜しく義勇奉公の念慮を旺盛にし、犠牲的精神を以て服務するやう指導すべしと。然れども、斯は事宜を辨へざるもの言にして、「衣食足りて禮節を知る」と古諺にもある如く、或程度迄は生活慾を充さしむること必要にして、殊に現況を打破し、局面を一新せんとする場合には、下級執務者を物質的に誘導すること必要なり。

#### 其四 執務者の教育

前編に於て述べたる如く、官廳中事務能率の増進せざるものあるは、事務擔當者の事務的素質を缺ける爲めなるを以て、以下述ぶる要領に依り之が教育を施すを要す。尙ほ教育は伎倆才能共に優れたる人物を容易に發見し得る手段ともなるを以て、この

見地よりも必要なり。

#### 一、智識の向上

##### 1. 事務に通曉せしむること

事務の能率を増進せしめんとせば、執務者が業務の性質及處理法を諳んするやう教育せざるべからず。然らざれば執務上徒らに遲疑逡巡容易に決せず、事務の能率を發揮すること能はざればなり。これが爲め、學校卒業後日尙ほ淺く、實務上の經驗乏しき者に對しては、或期間連續的に教育し、その他の者に對しても毎週一二時間教育を行ひ、時勢の進歩に隨從して事務を處理し得る如く指導するを可とす。

##### 2. 上級者の業務をも研究せしむること

執務者をして自己擔任の業務に通曉せしむるのみならず、上級者の業務をも研究



せしめ、上級者不在の時は恙なくこれが業務を代行し、又上級者退職の場合は即時上級者の業務を継承するも、事務上何等支障なきやうこれが準備と覺悟を成さしむるを要す。

### 3. 教育は實務的たること

部下に對する教育は實務的なるを要す。徒らに理論學說に走り、實務に重きを置かざるときは、その効果を擧ぐることに難し。これが爲め教科書は一の參考に止め各自擔任の業務に就き實例を捉へて事務の執行方法即ち文書の起案、發送、整理帳簿の記帳、物品の取扱等を充分會得し得るやう懇切に教へ、又擔任事務に關係ある法規の改正あるときは、その要項を知悉せしめ置くを要す。

### 4. 常識の養成

常識の意義に關しては所説多きも、余は常識とは「社會生存上必要缺くべからざる智識」なりと解す。而して常識の修養には諸種の手段あるも、次に掲ぐるが如

き方法に依るときは、比較的容易に求め得らるゝものと信ず。

イ、新聞は成るべく廣く閱讀すること

ロ、趣味と實益に富み、且見易き雜誌を閱讀すること

一 婦人雜誌と雖も利用法如何に依り常識修養上利する所尠からず

ハ、有益なる講演の傍聽に努むること

ニ、事務に關係を有する各種の展覽會に望むこと

ホ、屢々先輩に接し意見を交換すること

事物の見聞に努むること

ヘ、事務に關係ある會社、工場等は勿論、直接關係なきもの例へば新聞社の如きもこれを見學するときは常識涵養上利する所尠からず

### 5. 各人の個性に適應せしむること

「人を見て法説け」と云ふ古諺ある如く、孔子も相手方の異なるに従ひその教を異に



せり。人には必ず個性の差あるを以て、この差異を能く研究し、その人に應ずる如く教育するにあらざれば目的を達すること難し。

## 二、精神の陶冶

### 1. 責任感念の向上

事務の能率を發揮せしめんとせば、責任感念常に充實し、如何なる難事に際しても沮喪することなく、勇往邁進するの霸氣なかるべからず。この精神は希望胸に充ち、活氣身に溢れ、必要なる研究勞務に對する犠牲は飽迄これを辭せざるにあり。この潑瀾たる精神を以て不屈不撓事に當らば、事務能率の増進も期し得られざるなし。殊に人體は使用すれば益々機能を發達するを以て、責任の念強きものは益々業務に習熟すべく、事務の往々振はざるものあるは一面執務者の責任感念に缺くる所あるを證するものなるを以て、部下を教育するに當りては責任感念の

向上に努むるを要す。

### 2. 自發的精神の養成

事務を施行するに當りては、責任感念の向上を要するは勿論、更に自發的に活動し、如何にせば能率を向上し得べきやに就き常に研鑽を重ね、現状を超越することに努めしめざるべからず。現状維持は停止にして、停止は又一面退歩を意味するものなれば、縦令能率を發揮し得たりと思考するも、現況に甘んずることなく、向上すべき手段を發見することに努めしむるを要す。元來事務能率は、執務者が上官の命に依り機械的に動作する場合よりも、自己の本務として自ら進んで服務する場合の優れるは争ふべからざる事實にして、その自發的行動が自己の利益なるか將た或は遙に高尚なる德義的精神又は義務的精神に出づるかは敢て問ふ所にあらず、自發は指揮監督者なくも個人技能の及ぶ限り最大の能率を發揮するものなり。上長の命に依り餘義なく行動するものは、縦令嚴密なる指揮監督の下



に業務に従事するも豫期の効果を擧げ得るものにあらず。故に執務者の能率を増進せしめんとせば、凡ての行動を自發的ならしむること必要にして、その自發的行動に出でしめんが爲めには、執務上妄りに制肘を加へざると共に、常に意見を述べしめ、その適當なるものはこれを採用することに努むるを要す。

### 3. 自重心の養成

執務者中には往々事務に對する研究熱誠の度低くして、時間及經費に餘裕あれば兎角放縱に流れんとする傾向ある者あるも、斯くては事務の能率を發揮し得ざるは勿論、更に退歩するを以て、執務者の自重心を向上し、平易なる事項と雖も慎重なる態度を以て充分研究考慮の上實施するやう指導するを要す。

### 4. 自信力の養成

事務は充分なる自信を以て従事するを要す。自信力乏しきものは、事務執行に際し徒らに遲疑逡巡して容易に處決すること能はざるのみならず、その結果不良に

して、誤謬脱漏を生ずること多し。自信力は業務に對する不斷の研究と努力とに依り獲得せらるゝものなるを以て、執務者にして不屈不撓の精神あり監督者の指導宜しきを得ば、何人と雖も之を得られざるなし。

### 5. 精神の快活

常に精神を爽快にし、逆境に處するも煩悶せず、勇氣を鼓して奮進せざるべからず。陰鬱の氣象は事務に活氣なく、言行に氣力なくして悲觀的に陥り、事務上頓挫を來し易し。執務者の精神を常に爽快ならしめんとするには、上官は部下を合理的に使役すると共に、懇切同情保護を以てするの念慮を忘るべからず。此等は又忠義心を起さしむる要素にして、部下を合理的に使役し、これに同情と保護とを與ふるものにして始めて事務を圓滑に處理し得る所以なり。

### 6. 協同一致

協同一致は社會生存を完からしむる必須の條件にして、殊に事務は一執務者の單



獨に處理し得べきもの殆んど無く、他の執務者又は局課と連繫連絡を保つを要するもの頗る多きを以て、相互の連鎖を密にし、協同一致以て業務の完璧を期するやう常に指導するを要す。蓋し協同一致の精神は、利他主義の者に依り能く發揮せらるゝを以て、常にこの主義の下に教育すること必要なり。

#### 7. 意思の集中

如何に犠牲的精神を以て業務に奮勵努力せんとするも、電話の鳴音その他自己周囲の音聲に妨げられ、事務に對し自己の精力を集中すべき機會と能力を缺くときは能率を發揮すること能はざるを以て、常に幾多の紛亂に打ち勝ち、唯一の事柄に自己の心の焦點を置き得る習慣を養成せしむることを要す。これが爲め事務に興味と活氣を帶ばしめ、精神をこの方面に轉せしむること必要なり。

### 三、業務の習熟

事務の能率を發揮せしめんとせば、又業務に習熟せざるべからず。而して人體は人工的の機械と異り、一定の範圍に於て使用すれば使用するに従ひ發達するものなるを以て、業務に精勵すれば一定限度に於て能率を發揮し得るは疑なき所なり即ち、單一にして餘り多種ならざる業務に従事せば、此等の業務を反覆するの結果、一定時間に成し得る業務の分量を増加するものなり。故に業務に習熟せしめ事務の能率を増加せしめんとせば、或程度迄練習を積ましめざるべからず。

### 四、見學

事務の能率を増進せしめんとせば、獨り自己又は自應の研究のみに止らず、他人又は他應の執務振りを見學し、自己以上に成績を擧げたるものはその主義方法を研究して範と爲すべきものあればこれを採用し、又成績の擧らざるものはその原因を探知し、その轍を履まざるやう注意を要す。蓋し業務の施行も人の保健と同



様罹病以前にこれを救済すること必要なればなり。

## 第五 實務の指導

各實施機關に於て事務能率増進に就き研究を重ね、或は中央部に召集せられて事務能率問題に就き講習を受けたる事務官が、自己の所屬に復歸後これを實地に試んも尙その方法にして適切ならざるもの、又は時勢の進歩に追隨し得ざるものなきにあらざるを以て時々中央部より職員を地方廳に派遣し、實務を仔細に視察せしめ、事務能率を發揮し得る餘地あるものは實地に就き指導せしむるを要す。

## 第六 事務の管理法

### 一、業務手續の規定

事務執行手續は法規に基き當該官廳に於てこれを規定せざるべからざる必須の事

項に止め、他の規程を反覆掲載し又は教育的の事項を掲載するが如きは避け、又既往の實績と將來の狀況を充分に考慮し、事務を迅速圓滿に處理し得るやう規定するを要す。如何に明細に規定するも、各官廳に於て規定せし事務執行手續のみに據りて事務を施行せんとするは殆んど不可能にして、縦令手續に明示なき事項と雖も、自己の職責遂行上爲さざるべからざる事項は當然實施せざるべからざるを以て、明細なる規定は徒に手数を勞し、不得策なるのみならず時勢の進運に伴ふ如く業務を實施し得ざることとなる。これが爲め、此等の規定は他の法規に依り、當該長官に於て規定すべく委任せられたる事項及部下に獨斷裁決を許すべき職責の範圍、並各官責任の分界等を明示するを基礎として作製し、他岐に涉らざるを要す。

### 二、事務の分擔及部下の使用



## 1. 任期適當なること

執務者の任期に就ては充分の考慮を要す。任命後一ヶ年以内に交代せしむるときは、指導者が如何に能率思想の注入に努むるも業務に慣るゝ暇なきを以て事務能率の増進を期する能はず。又任期長きに失するときは、缺點の發見及業務の刷新行はれ難し。且執務者の將來を顧慮せば、一事務のみに没頭せしむること能はず。擔任外の業務をも修得せしめ置く必要あり。これが爲め其の任期は三年を下らず又五年より長からざるを可とす。

## 2. 適材を適所に使用すること

人を知るの難きは猶ほ己を知るの難きが如く、上長にして適材を適所に置く明を缺くときは、部下亦その意の存する所を解せず、遂に彼我相反目して業務を圓滑に實施し得ざることとなる。これが爲め、部下に事務を配當するに當りては、爲し得る限り、各個人の特性を精細に調査し、適任者を選抜すると共に、其の特性

に應じ適應したる業務を課するを要す。外部との交渉に天性的才能を有する者を書類の淨書係とし、或は粗放的性質の者に微細の業務を課するが如きは注意すべきこととす。尙ほ迅速に事務を處理し得る者は、然らざる者と時機を見て交代せしむるを可とす。これ前者はその意氣と實例とを以て後者を驅逐するのみならず事務に對し誇りと愉快とを感じ、能率を著しく發揮することを得なければなり。

## 3. 部下に課すべき業務の程度適切なること

單に責任者の位置に立つのみにて、部下を過信し自己の擔任業務を全部部下に放擲して省みざるは、處理の適切を缺き、或は不正行爲を誘發することあるを以て元より望む所にあらずと雖も、又部下を信用することなく、一々自ら手を下すときは日常の細務にその時間の大半を吸収せられ、構成的判斷若くは想像的課程にその時間と精力を注ぐ餘裕無く、事務の進歩向上を期し難し。宜しく慣例的事項及輕易なる事項は簡單なる指示を與へ部下をして實施せしむるを可とす。



## 4. 事務の分擔は分業的なること

事務を分化合成し、同一種類、同一性質の事務は各分課を通じ共通の機關に依り管理するの有利なるは周知の事項にして、茲に贅言を要せざる所なるも、官廳中今尙はこの利益を獲得せず、數人に同一任務を課し、重複に事務を處理せんとするものあり。この方法は事務を鄭重に處理し得べきも、事務の進捗は著しく阻害せらるゝを以て他に特別の事情なき限り可成分業的に行ふを可とす。

## 5. 事務の分擔は易より難に進ましむること

部下に任務を課するには、最初比較的施行容易なる業務を課し、慣るゝに従ひ逐次困難なる業務を課するを要す。然るときは實施者に大なる苦痛を與ふることなく、事務を圓滑に進捗せしむることを得なければなり。

## 6. 公私の區分を明にすること

執務者中には往々公私を混同し、私事に屬する事項を妄りに部下に命ずる者ある

も、斯は部下の忠義心を薄弱ならしむるのみならず、部下を心服せしめざることとなるを以て注意を要す。若し私事を托するの己むを得ざるときは懇望的に依頼するを可とす。

## 7. 責任の分界を明確ならしむること

執務者の事務に對する責任の分界は規定を以て明確に示し、且他と責任の重複することなきを要す。然らざるときは、責任感念薄らぎ調査往々粗漏となり、過誤脱漏を生じ易ければなり。

## 8. 獨斷專行の範圍を大ならしむること

事務を處理するに當り一々上級者の指示を要すとせば著しき手数と時間を要するのみならず、往々時機を失する虞あるを以て、事務上差支なき限り委任の範圍を擴張し、獨斷專行の餘地あらしむるを可とす。これが爲め、長官は成し得る限り部下に對する委任事項を多くし、專決の範圍を大ならしむるを要す。又官廳及事



務の性質に依り合議を必要とするものあるも、合議制度に依るものは事務を敏活に處理すること能はざるを以て、重要と認むべき事項のみ合議決定することとし、輕易なる事項は、執務者をして獨斷實施せしめ、事務能率の増進を圖るを要す。

### 9. 豫め方針を示すこと

現在各廳に於て外部よりの文書は下級者に於て受領立案し上級者の決裁を受くるもの多きも、上級者が政策上の關係より之を遷延せしめ、又は變更せしむることあり。斯る場合は上級者は最初より下級者に意圖を示し、無益の手数と時間を消費せしめざるを要す。

### 10. 部下の使用

事務の成績を挙げんとすること急にして、且自己の威力を極度に發揚せんが爲め高壓手段を以て部下を畏服し、自己の意思通り服務せしめんとする者あるも、斯は策の最も拙なるものにして、一時的効果を收め得らるゝならんも、永久的成果

を擧ぐる能はず。又利を以て誘ふは又利の爲めに離る。宜しく心を以て心と結ぶべし。この心と心との結合は公平無私能く部下を愛護するものにして始めて獲得するを得べく、部下は死敢て辭せざる覺悟を以て事務に従事するに至り能率を著しく發揮することを得べし。

### 三、事務の計畫

事務を計畫的に處理せざれば能率を發揮し得ざるは既に述べたるが如し。然れども計畫が明細に過ぎ、施行時間迄豫定するが如きは實行頗る困難にして、その割合に効果なく、却てこれが作製に時日を要するのみならず、臨時發生の事項は意外に多きものなるを以て、細部迄豫定し置くは殆んど不可能なり。これがため、稍々細密なる年中行務表を左記様式に依り作製し、日常執務の備忘と爲すときは齟齬脱漏を防ぎ以て事務の施行を整然且確實ならしむることを得べし。



年中行務表記載例

何 月

日	曜	行	務	摘	要

備考

- 一、本表は一般の年中行事に基き各自擔任の事項のみを記載するものとす
- 二、本表は月毎に區分調製するものとす
- 三、行務欄には書類の提出其の他業務の概要を記載するものとす
- 四、摘要欄には準據法規其の他参考となるべき事項を記載するものとす
- 五、本表は毎曆年の開始前調製し臨時發生の事項は其の都度記入するものとす

四、執務者の心得

執務者は事務の能率を發揮する爲め以下掲ぐる事項を遵守せざるべからず。

1. 時刻を嚴守すること

出勤時刻を嚴守するは勿論會議等の際は所定時刻前に必ず集合し時刻到來せば直ちに會議を施行し得ること

2. 時間を空費せざること

執務者は左記事項を守り時間を空費せざるを要す。

イ、精神活動の高低に應じ事務の輕重を別つこと

一日中最も氣力の旺盛なる時に最も多くの力を集中し、精神活動の高潮時に其の日の重要な事務を處理せざるべからず。人の精神にも海潮の如く満干あり通常其の満潮は午前十時頃にして、干潮は午後四時乃至五時に起るものなるに依り、午前中は熟慮を要する計畫的事項、組織的事項を掌ることとし、些細なる事項又は機械的の事務は成るべく午後に行ふを可とす。

ロ、事務室に在りては必要以外の談話を交へざること

官廳事務能率増進法の研究



執務中往々卑俗、粗暴、讒謗の言を發する者あるも、斯は事務の進捗を阻害するのみならず、最も忌むべきことなるを以て注意を要す。又事務上必要なる談話と雖も、努めて單簡明瞭ならざるべからず、要は不言實行にあり。

ハ、談話の中斷を避くること

自己が他人と要談中第三者より談話を中斷せらるゝときは更に繰返す等時間を空費すること尠からざるを以て、自己も亦特に急を要する事項の外、他人の對話中談話を交ゆることなき様互に注意せざるべからず。

ニ、會議の時間を短縮すること

會議は合議を要する必須の事項に止むると共に、其の終結を速かならしむる様會議事項を豫め關係者に印刷配布の上會議前に充分研究せしめ置き、會議事項を會議に際して更らに朗讀するが如きことは避けざるべからず。尙ほ會議の進行を速かならしむる爲め進行係りを設くるを可とす。

ホ、隔地者間の簡單なる要務は成るべく電話に據ること

文書の往復は徒らに事務を滯滞せしむるのみならず却て錯誤を生じ易く、又面談は往復に時間を要し且必要以外の言語を交へ時間を空費するを以て、文書は後證を要するとき、又面談は秘密を要するとき又は特に面接の必要あるときのみとし、其の他は成るべく電話に據るを可とす。

ヘ、應接は別室にて短時間に行ふこと

訪問者には豫め訪問の目的を述べしむること、せば面談前訪問者に對する誘導的質問を準備するを得て會見時間を短縮することを得べし。尙ほ應接は成るべく別室にて行ひ、自己以外の執務を妨害せざるを要す。

3. 事務は秩序的に行ふこと

一事項を處理して後始めて他の事務に移り、豫め計畫しある順序通り事務を完了する習慣を養成せざるべからず。事務の過誤、焦慮は主として一事項を完成せざ



るに他の事務に着手し、又元の事務を掌るが爲めなるを以て、事務を施行するに當りては、一事項毎に直に處決して蓄積せしめざると共に、若し事務の性質上即決し能はざるものは覺書を附し、未決書類籠に納め、未済の書類を机上に放置し又は永久的容器の中に收藏し、或は抽斗へ入るゝことなき様注意せざるべからず而して未済書類の數増加せしときは、目錄を作りて自己の眼前に置き、忘却せざる様爲し置くを要す。又帳簿の整理も出納を爲せし日毎に行ひ、已むを得ざる場合の外他日にこれを譲らざるを要す。これ毎日整理を爲すは一見手数を要するが如きも、毎日行ふは數分にして整理し得るものも、數日分を一括して整理するときは三十分乃至四十分等特別の時間を費すのみならず、日を経るに従ひ、誤記等を生じ易く、却て時間を多費することゝなればなり。

#### 4. 事務は循環的に行ふこと

農作物を循環的に耕作するときには土地の豊饒を保持し得ると同様、事務も亦頭腦

を要することゝ機械的の事項とを交互に行ひ、(既述の如く大體に於ては頭腦を要することは午前中に行ふも)一事項に長時間没頭し、頭腦の働を鈍らすことなき様注意せざるべからず。

#### 5. 事務を鄭重に取扱ふこと

最少の事項も最大の事項の如く周到なる注意を以て事務を處理し過誤脱漏をなからしむるを要す。

#### 6. 連繫を缺かざること

自己の職責に關する事項にして他と連繫を要するものは、其の終始毎に口頭或は筆記を以て速に報告又は通報し、意思の疏通を圖ると共に錯誤より生ずる事務の澁滯を極力豫防せざるべからず。

#### 7. 小使給仕等は無益に使用せざること

機械的業務にのみ携はる下級の使用人中には、薄給に満足し、勇往邁進の霸氣を



缺くか或は愚鈍、怠慢、不注意の者尠からざるを以て、彼等を使用するに當りては各個性に注意し、各人の能力を遺憾なく發揮せしむることに努めざるべからず尙ほ彼等を傳達等に使用せんとするときは、使用に先ち豫め計畫を立て、二三次往復せしむべきものも、成るべく一回にて用務を辨せしめ、又湯茶の如き給仕の手を煩すことなく、各自随意に（成るべく休憩時間内）飲用し、以て使用人の勞力を徒費することなからしむると共に、不時の用務を處し得る豫備員を常に掌握し置かざるべからず。

#### 8. 休暇は一時に爲さざること

執務者の總てが夏季にのみ休暇せんとするときは、事務に撞着を生せしむる結果勢ひ一時の過勞を免れざるのみならず、事務に錯誤と溢滞を來すを以て、休暇は夏季にのみ選擇することなく、四季を通じ業務の比較的繁忙ならざる時期を選みて決定するを要す。

### 其七 各事務の施行方法

#### 一、來翰書類の處理

來翰書類は左記要領に依り整理し、回答起案の督促を規則正しく行ふを要す。即ち親展書及個人宛以外は最初庶務課（係）にて受領開封の上受付日附を押捺し、又受付簿に年月日、發送元、件名、書面番號を記入し、主務課（者）に廻付同簿に受領印を受く主務課に於ては、係員一覽の上主任者に配付、主任者は閲覽の上直に回答し得るものは之を認め、課長以上の裁斷を要するものは其の命に依り處理す。課長以上はこれを自己の覺に止め置き、回答を要するものにして未處理のものは、時々主任者に督促し尙ほ庶務課（係）に於ては左の符箋を附し、書類の廻付を迅速ならしむるを要す。



種別	處理時刻	責任者
受付	月 日 時	
審査	月 日 時	
決裁	月 日 時	
淨書	月 日 時	
發送	月 日 時	

### 二、往復文書の起案發送

往復文書はこれが作製に無益の時間と手数を掛けることなく且受翰者をして直覺的に其の要領を知り得る如く記載するを要す。即ち

1. 受翰者の位置に鑑み其の要旨を掲ぐること

即ち上級者に進むに従ひ事務輻輳の度を増すを以て、例へば、同一事件の報告に

ても大臣には簡單に、局長には詳細なるを要す。而して始めに要旨次に各事項を項目に分類して詳細に説述し、尙ほ繁雜に亘るものは附録に掲ぐるものとす。

2. 文章は簡易なること

候文を使用せるものはこれを廢止すると共に必要以外の文字は極力これを省略し文章を單簡ならしめざるべからず。又奇異の語を避け、文意を明瞭且了解し易からしめ、尙事の詳細に渉るものは文章を補ふに製表又は圖面を以てするを可とす。

3. 宛名は職名のみを記し氏名を省略すること

宛名は職名のみにて氏名を記入するの必要なきに拘らず、今尙ほこれを記入する官廳あるを以て茲に一言す。

4. 書類の紙數を減ずること

往復文書の添書は努めてこれを省略し簡單なる事項は端書を用ゆるを可とす。又恒例に屬する事項は起案後淨書することなく始めより復寫紙又は謄寫版にて二



通以上作製し控を起案に代用するを可とす。

### 5. 發送文書の淨書

タイプライターを庶務課に集め、發送文書は總て庶務課に於て淨書することとせば各課各別にタイピスト及淨書係を置く必要なのみならず、淨書係も亦事務に習熟すべし。尙ほ重要な文書の外は成るべく墨書を避けペン書に依り文書記載の勞力を節するを可とす。

### 6. 發送

受領文書と同様一ヶ所に集めて發送するときは、封筒重複記載の勞を省き得るのみならず郵便局との連絡上又便なり。

## 三、記簿計算

### 1. 計算の正確

記簿計算の業務に任ずるものは珠算に熟達し計算の迅速確實を期すると共に、監督者は能く要點を捉へ計算の精査遺漏なきを期せざるべからず。殊に計算上の過失、就中、位取の誤謬は往々生じ易きものなるも、調査粗漏なるが爲めこれを發見し得ず、事務上多大の支障を生ぜし實例亦尠からざるを以て、斯ることなき様特に注意を要す。

### 2. 獨算の勵行

讀上算は二人以上の手數を要するのみならず他人の執務を妨害するを以て、讀上を爲すにあらざれば特別に多くの時間を要するもの、外、これに依らず獨算を爲すことに努むべし。

### 3. 亞刺比亞數字を用ゆること

各官廳に於て任意に規定し得べき簿表は横式（爲し得ればカード式）と爲し、數字は亞刺比亞數字を用ゆるを可とす。これ亞刺比亞數字を用ゆるときは



イ、記簿の正確を期することを得

日本數字を以て縦に書くときは二二等は三一と見誤り易きも、123等の亞刺比亞數字を以て横書するときは如斯誤りを生ずることなし。

ロ、左より右へ横讀するものは、吾人人類の眼の位置に一致するを以て獨算を爲すにも容易なり。

ハ、ペンにて左より右へ横書するものは、毛筆にて上より下に縦書するものに比し運筆迅速なり。

尙ほ亞刺比亞數字は逓信省貯金局にて示せるもの（大正十四年十一月二十五日官報雜報欄記載）に依り正確に記載するを要す。

#### 四、統計書類の作製

統計表はこれが調製に先ち効果を考へ、調製上の勞力に比し効果乏しきものはこれ

が調製を避け、必要避くべからざるものと雖も、其の様式は務めて簡易ならしむると共に、一旦調製せしものはこれが利用を完からしめざるべからず。

#### 五、事務執行時刻の概定

來翰書類の閲讀、文書の起案、連帶、決裁、他官廳との交渉等はこれが引當の時刻を概定し、特に急を要するもの、外該時刻に實施すること、なすを可とす。現在各官廳に於てこれが時刻の定め無き爲め、文書の起案中途に席を離れ、又は他人と若干時間談話を交ゆるの已むなきに至る等事務を中斷せられ、事務の進捗を阻害せらるゝこと尠からざるを以て、將來執務時刻を概定し、午前は主として來翰書類の閲讀、文書の起案等に當り、他の局課又は外部との交渉は通常午後これに當るとせば事務を中斷せられ又は他人の不在中に訪問する等、時間を空費することなきを以て事務の施行を容易且迅速ならしむることを得べし。



## 六、經費使用計畫の調製

毎年度與へられたる豫算を有効經濟的に使用する爲め、經費使用計畫を調製するは必要なるも、これが利用完からざるときは、手数を要するのみにて効果なし。故にこれが計畫は、簡明確切なると共に利用に努むるを要す。又小額にして恒例的のものはその効果に鑑み寧ろ調製せざるを可とす。

## 七、物件の購買

### 1. 物資並價格調査

物件購買上物資調査の必要缺くべからざるを自覺しつゝ、實施のこれに伴はざるは他の事務に忙殺せられこれが調査の餘裕を得ること尠きと、一は其の方法適切ならざる結果、これが調査に多大の時間を要するを以て其の方法を簡易ならしむる

を可とす。以下其の方法に就きて述べん。

### イ、紙上調査

市場の狀況を知らんとせば、先づ官報、中外商業新報、商業會議所の所報其他各種實業専門の新聞等に就き毎日又は廻覽の都度價格、輸出入、消費の狀態等を調査し、自己官廳に必要なものは切抜又は抜萃し置くを要す。この方法に依るときは、これが爲め特別に時間を費すことなく比較的容易に調査することを得なければなり。

### ロ、現地調査

官廳所在地の物價を調査せんが爲め、特に出務時間を割かんとするときは、これが實行困難なるを以て、休日又は夕食後の運動時間を利用し、外出の際營業者の物品に附しある正札に依り、正札なきものは直接價格を承知し、記録に止め置くことゝせば調査比較的容易なり。



## 2. 價格の決定

物價及供給者決定の資に供せんが爲、當業者より一々見積書を徴すること、せば供給者の手数を要すること尠からざるを以て、成るべくこれを避け、電話又は端書に依り、調査したる價格を1.に於て調査したる價格と對照の上、價格を決定するを可とす。殊に小額物件の購入に於て然りとす。尙ほ本邦に於て新に製作するもの等、價格の調査困難なるものを購入する場合は、原價計算の方式に依り原材料費、勞銀、利益金を算定し、當該供給者と價格を協定の上購入するを可とす。

## 3. 規格の統一

現今各官廳に於て購買する物品中には、用途同一なるに拘らず、官廳に依り規格著しく異なるものある結果、物品供給者は各官廳毎に異なる物品を調製するの手續を要するのみならず、納品検査も著しく時間を要することゝなるを以て、市井品を利用し得ざるは勿論、各官廳の合同調辨又困難なり。故に將來各官廳に於て物品

の規格を定むる場合は、成るべく市井品を標準とすると共に、必要以上に規格を設けず、且各廳共同して統一を圖るを要す。

## 4. 購買の方法

長時日貯藏し得べき物品は、倉庫容積の許す限り成るべく一時に數ヶ月分を一括して購買し、契約、検査、受領、代金支拂等の手續を省略するを要す。尙ほ同一場所にある同一系統の官應用物品も合同して調辨し手續を省略するを可とす。

## 5. 検査受領

納品の検査は事務の關係及供給者の便宜を顧慮して時刻を定め、一定の場所に於て行ふを要す。殊に検査時刻はこれが勵行に努め、検査時刻には購買官及供給者は必ず出場し、納品検査の爲め時間を空費せざると共に、供給品の受領證は其の際交付し後刻に譲るべからず。又検査に必要な標本衡器其の他の器具は検査場に備へ検査に支障なからしむるを要す。



## 八、金銭の支拂

## 1. 金銭事務實施上の注意

官廳事務中金銭事務は比較的繁雜なるに拘らず、他の事務の如く華かならざるを以て、往々これを輕視し、部下に放任して省みざる爲め、時に不正行爲發生し、周章狼狽することなしとせず。故にこれが事務に従事する者は、業務を確實に施行し、不正行爲の勃發することなき様注意せざるべからず。

## 2. 支出官拂の勵行

出納官吏が現金を以て支拂ふはこれが手續に手数を要するのみならず、危険を伴ふを以て、小額の支拂等已むを得ざる場合を除くの外、努めて支出官拂の方法を講ずるを可とす。

## 3. 精算請求の勵行

旅費の支給に當り一、二日の旅行にも概算請求及精算の手續を爲すものあるも此

等は精算請求と爲すを可とす。

## 4. 小切手及現金の交付

小切手及現金は支拂日に交付し終る如く債主に豫告し置き、無益の手數と時間を徒費せしめざるを要す。又小切手及現金を交付したるときは、請求書の末葉に受領月日及受領の旨を記入せるスタンプを押捺し、其の下に受領印せしめ殊更受領證を徴するが如きことなきを要す。

## 5. 説明の總括

證書の備考等にして數葉同一事項を記入せざるべからざる場合にありては、總括的説明書を以て之に換へ、一葉毎に記入する等無益の勞を省略せざるべからず。

## 九、物品の保管出納整理

## 1. 格納



物品を受領したるときは、左記諸點を顧慮し、迅速確實に出納し得る如く格納するを要す。

イ、新品と古品とは成るべく別棟と爲すも、倉庫不足のときは同一棟内に於て室を區分すること

ロ、古品は廢品及廢品見込と混淆せざる様劃然區分すること

ハ、計算に便なる如く堆積すること

## 2. 出納整理

物品を受授するに當りては、必ず證憑書(傳票類)と引換に行ひ、且其の都度記帳整理するを要す。蓋し傳票の發行遲延するときは、整理遲延し現品と帳簿と符合せざるに至ればなり。尙ほ倉庫内に受拂表を掲げ、出納の都度必ず記載し、現品及受拂簿との對照並現品過不足調査を容易ならしむべし。

## 3. 科目の併合

物品の名稱異なる毎に物品出納簿及物品受拂簿の口座を換へ記帳するときは、物品の種類増加するに従ひこれが記帳益々煩雜となるを以て、同一種類の物品例へば定木の如きは、三角と長とを區分することなく併合定木として記載し、物品出納簿の記帳科目を減少せざるべからず。又科目の記載は片假名五十音の順に據るを便とす。

## 其八 事務實施後の處置

### 一、書類の整備

事務實施後關係書類は充分に點檢して不備の點は補充し、不明の點は説明を加へ、又復書を要するものは必ずこれを整へ置き、執務者が何時交替を命せらるゝも直ちに引繼を爲し得るは勿論、後任者が前任者の書類を一瞥せば既往の關係を了知し得る如く常に整備し置くを要す。



## 二、書類及物品の整頓

事務を處理するに當り、蒐集せし關係書類及物品は事務終了後必ず原位置に復舊整頓し、何人にも容易に搜索し得る如く爲し置くを要す。

## 三、執務設備の検査

事務上の諸施設を良好に維持せんには、事務終了後建物及諸物品の検査を行ひ、不備の點あらば速に補修を加ふるを要す。勿論不備の點は各執務者をして報告せしむる必要あるも、尙ほ検査官を定め、總括的に検査するときは意外の不備を發見するものなり。又事務用品が適當に利用せられあるや否やを調査するは事務能率増進上缺くべからざる事項にして、事務用品の秩序ある整理及執務施設の維持は管理の良好を示すものなり。

## 其九 事務に關する諸施設

### 一、廳舎

#### 1. 廳舎は便利なる地點に構築すること

元來廳舎は事務を執る爲めに建てられ設備せられあるものなるを以て、事務遂行上障礙なきのみならず、爲し得る限り、執務者の便否をも顧慮せざるべからず。これが爲め廳舎は、關係各官廳との往復及執務者住宅地との關係を顧慮し、便利なる位置に構築するを要す。余は寧ろ後者の關係に重きを置き、多數職員の居住する地點これを東京市に例ふれば、山の手方面に構築するを可とす。これ官廳間の連絡は多く電話に依り得るのみならず、人事の往復は一部少數者に限らるゝを以て、寧ろ多數執務者の便を圖り、其の位置を決定するを適當とすればなり。然るときは交通事故に依る遅刻者の數をも減少することを得べし。



2. 事務室は執務者に無益の歩行を爲さしめざる様その配置を決定すること  
 事務室は事務官が他の局課と往復するに可成多くの勞力と時間を要せざる様其の配置を決定せざるべからず。若し局課及事務官の數多き爲めこれが要求困難なりとせば、少くも課長以上の往復時間を減少する様構築するを要す。これが爲め各官廳の首腦者及庶務課は廳舎の中央に、局課長は首腦者の附近に位置し得る様各室を配置し、常時使用せざる會議室等は翼側に設くるを可とす。尙ほ將來の擴張をも顧慮し相當の餘裕を存置せしめざるべからず。

### 3. 事務室は小區劃に區分せざることを

事務室が小區劃に區分せられ一課の事務を二、三室に涉りて執行するが如きことあるときは、關係者の連帶を求むる爲め、一々他室に出入する等時間と勞力を徒費すること尠からざるを以て、少くも一課は同一室内にありて事務を執り得る様構築するを要す。尙ほ課長以上には、其の威嚴を保持せしむる爲め別室を與へあ

るもの多きも、前述の趣旨に基き、課長のみ爲めに特に一室を設くることなく座ながら自己の配下を一瞥し得る様一室の中央稍々後方に座を占めしむるを可とす。若し特に隔離するの必要あるときは衝立を利用せば可なり。

### 4. 執務者の疲勞を増加せざる様構造に注意すること

#### イ、照明

事務室内に於ける光線の分量が充分にして且適當に分配せられあるときは、過失及身體の疲勞を減少し、執務者をして愉快に執務せしむるのみならず、監督をも容易ならしむることを得べし。故に事務所を構築するに當りては、照明を充分ならしめ且眼を疲勞せしめざる様窓の數及壁色に注意せざるべからず。これが爲め、照明は通常直接、間接、半間接の三種を併用し、壁色は天井は白色壁は淡黄色を可とす。

#### ロ、通風及溫度、濕度



事務室は又通風を良好ならしむると共に、溫度及濕度を適當ならしめ得るやう構築するを要す。溫度高きときは倦怠と睡眠を催し、又低きに過ぐるときは寒胃に冒され易きのみならず、運筆困難なればなり。事務上最も好適なる溫度は精神及身體兩方面を使用するものは冬季は華氏六十二度を降らず、夏季は同七十二度を超えざるを可とす。而して冬季の暖房装置としては蒸氣、電氣、瓦斯、コークス、石炭、木炭等に依る煖爐あるも、經費これを許せば蒸氣を最良とし電氣、瓦斯之に次ぎ、コークス以下は使用せざるを可とす。これ後者は執務者に快感を與へざるのみならず、燃料の補充に手数を要し且室内を汚損すればなり。

#### ハ、音響防止

事務室の騒音は執務者の神経を刺戟し頭腦を混亂せしめ、錯誤と不平を誘致し易きを以て、壁及天井にはフェルトを装置し、床にはリノリュームを敷き、音響を防止するを可とす。

#### ニ、火災豫防

平素如何に事務能率の増進を講ずるも、事務所にして一度火災に罹り事務上必要の書類を焼失するときは、執務上著しき支障を生ずるのみならず、これが復舊には多大の勞力と時日を要するを以て、火災豫防に努むるは勿論、容易に火災に罹らざる様事務所は耐震耐火的に構築し、且萬一の場合延焼せざる様に各室を一區劃として防火設備を施すを要す。

#### ホ、外來者の便

各室の標示を明瞭に爲すと共に、課長以上の室の入口には在室者の氏名及在否を明示し、外來者の訪問を容易ならしむるを可とす。

#### 二、事務用器具器械

事務能率の増進を圖るには、執務者の選定及任務の配當に付研究を要すると同時に



其の設備及事務用器具に就ても細心の注意を要す。歐米諸國に於ては、事務の能率を擧げんが爲め、嶄新なる事務用具を採用し、貴重なる人力に代ゆることに努め、殊に米國に於ては、苟も器械力を利用し得るものは人力を煩さざることとせり。國情を異にせる本邦に於ては、現今歐米諸國に於て使用しあるものを直に利用し得ざるもの、殊に官廳に於ては豫算の制限を受け、直にこれを整備し得ざるものあるも將來改善又は新規備附を爲すことを得べき物品を掲ぐれば次の如し。

### 1. 机及椅子

執務上離ること能はざる机及椅子の適否は、執務者の身體、精神及事務の便否に至大の影響を及ぼし事務能率に關係する所大なり。然るに現在各官廳に於て使用せる机及椅子の多くは不備にして、執務者の疲勞を増加するのみならず、事務上不便を感じつゝあるを以て、左記要領に従ひ逐次改善の必要あり。

イ、机は身長高さ人を標準として調製し、これに足踏臺を取り附け、椅子は腰止廻轉式とし、身長高さ人は椅子を高くし、足を直に床上に置き、身長低き人は足踏臺の上に足を置き、以て机及椅子の高さが各人の身長に適應し、足が宙に垂るゝ等のことなきと共に、自由に着座の方向を變更し得せしむること

ロ、机は膝を容れ得ること

ハ、椅子の座面は上腿の長さと臀底面積とが適應し着座の姿勢を正しからしむること

ニ、椅子の後部は着席者の脊部に一致する様縱軸を僅かに變曲し脊柱を正しからしむること

ホ、椅子の前端は圓くして脚部に於ける血液の循環を妨げざること

ヘ、机の形式は各廳區々なるも左記の如く一定すること

勅任官 兩袖絨張

奏任官 片袖板張

官廳事務能率増進法の研究



## 判任以下 袖無し板張

而して机面の廣さは長さ三尺、幅二尺五寸を適當とするを以てこれに一定するを可とす。

ホ、厚硝子板を開閉自由なる様机面に取付け、未處理事項の項目は覺書に記載して硝子板下に狭み置き、執務中絶へず瞥見し遺漏、違算、失念、過失等を防止せしめ、尙ほ書類の復寫を要する際特に復寫板を取り出す必要なからしむることチ、インキ入等が轉覆し書類を汚損することなき様インキ入等を机の平面下にあらしめ、机上の一部を指にて押せばインキ入及肉池となるべき部分の蓋は落下して直に使用し得ること

リ、抽斗は左記收容順序を顧慮すること

- (一) 最も重要なものは右側の上
- (二) 左側の上

(三) 右側の深きもの

(四) 左側の中央

(五) 左側の下

(六) 中央

尙ほ抽斗の大きさは美濃紙が綴込の儘入れ得ること、又算盤、定木等を抽斗以外に藏置し得ること

## 2. 耐火書類整理函

書類の出入容易にして且火災に逢ふも容易に焼失することなき様鐵製耐火的書類整理函の備附を必要とす。

## 3. 電話

都會地所在の官廳に於ては電話の備附なきもの殆んどなきも、取附數僅少にして用務を辨するに充分ならざるもの、又は其の構造舊式にして使用上不便なるもの



尠からざるに依り、電話取附數尠きものはこれが員數を増加すると共に逐次新式（騒音に妨げられざるやう電話交換手の使用せると同様の複聽音管を取り附けたるもの）のものと更新し、尙ほ事務室多き官廳に於ては、私設電話を新設又は増設し、執務者間の連絡に不便なからしむるを要す。

#### 4. 電燈

事務室には注意深く覆はれたる頭上取附電燈を備ふると共に、緻密の事務に服する者の爲め、光度強くして持運及轉換自在の吊下電燈を備附くるを可とす。

#### 5. 呼鈴

在來品の多くは片信式なるも、電鈴の鉤を押すと共に直ちに相手方の應答を求め得らるゝ電氣装置の相對式に改むるを可とす。尙ほ本式を色分に依り用務を區分し置くときは、訪問の際相手方をして用務の概要を承知せしむることを得べし。

#### 6. 標示器

下級者には長官の登廳退出を、又上級者には下級者の在否を、電燈の色分に依り表示し得る標示器を使用するを可とす。

#### 7. 行先表示器

執務者は自己の座席を離るゝときは常に行先を明にし、他人の搜索に不便なからしむるを要す。これが爲め行先を指針にて指示し得る様時計型の行先表示器を作りて机上に備へ置き、座席を離るゝときは其の行先を示す箇所に指針を廻し置くを可とす。

#### 8. 帳簿

近來物品等の整理にカード式を使用するもの漸く多きを加ふるに至りしは、事務能率増進上喜ばしき傾向なるも、カード式はカードの引出及挿入に手數を要するのみならず、往々原位置を誤り、他の箇所に挿入することあり。此の點よりせばカードックス・カードは便利なるも、價格不廉なるのみならず場所を要する不利



あり。然るに近來本邦にて製作せらるるリネオカードはカードを拔出することなく記帳し得るのみならず、位置を誤り又はカードを紛失することなく、而も價格又低廉なるを以て將來は逐次本式に改むるを可とす。

### 9. 計算機

現今歐米各國より輸入せらるるもの十數種に上り、又近來本邦に於て製作せらるるものあるに至りしも、これが採用に當りては、各種の利害得失を充分攻究するを要す。單に加減算を爲す目的ならば算盤の方迅速確實なる點に於て優れりとす。故に本機は加減算を爲しつゝ其の結果を記録に残し置く必要あるが、又は乗除を爲す必要多きときに使用するを可とす。然るときは其の目的遂行上最も便利なる式（例へば乗除のみ爲し得るもの）を選定することに注意を要す。

### 10. タイプライター

歐文タイプライターは使用法簡易にして比較的迅速に印寫することを得るも、邦

文タイプライターは活字の搜索その他に不便の點多く、案外時間を要するを以て文書の淨書に際し、行、草書にて事足る場合はペン書するものに比し却て多くの時間を要することあり。故に將來邦文タイプライターは、左記要件に合したるものを採用するを可とす。

イ、正確に印書し得ること

ロ、活字の見易きこと

ハ、歐文を混記し得ること

ニ、紙巻筒には自動廻轉連續印書装置あること

ホ、行間隔字間隔とも一タスペースを取る必要なきこと

ヘ、活字は連續印打に耐ゆる硬度を有すること

### 11. 小切手印字機

小切手の作製には日本字小切手印字機を使用するを可とす。同機に依るときは小



切手の作製容易なるのみならず、主要金額は印字せらるゝと同時に、文字に小穴を打ち抜かるゝを以て絶対に改竄又は抹殺せらるゝことなし。

12. 宛名印刷機

近來封筒宛名の印刷に本機を使用し事務能率の増進を圖るもの多し。未だこれを使用せざる官廳にして、文書の發送多きものは速に本機を使用し事務能率の増進を圖るを要す。本機の使用に慣るれば、手先にも一時間に千二百枚を印刷することを得べし。

13. 復寫機

近時數十種の復寫機が考案せらるゝに至りしも、多數の復寫を要する場合にはロイヤル輪轉自働謄寫機又は英國グステットナー輪轉自働謄寫機の二種を可とす。而して前者は後者に比し取扱容易なるのみならず、價格低廉にして其の割合に能率を發揮し得るの利あり。

14. 自働番號器

帳簿其の他一連の番號を記載するの必要あるときは本器を使用するを便とす。

15. 永久紙綴用器械

本機は従來のホツキス式に比し堅牢にして半紙百枚を一時に綴ることを得べし。

16. 證券用安全インキ

本インキは如何なる藥液を用ゆるも字體を抹消せらるゝことなきを以て安全なり

17. 郵券貼附器

本器は一分間に百枚の郵便切手を貼用し得らるゝを以て多數の郵便を發送する官廳には便なり。

18. 算盤安定器

運算中算盤を動搖することなきを以て算盤の使用に便なり。

19. 指頭の汚れを防ぐ液體糊入壺。



20. 各種の書類及書状を挟むに便なる紙挾。

21. 小包の梱包に便利なるガムテープ等。

### 三、用紙の統一

事務用紙の紙質、寸法、色合は官廳に依り異なるを以て取扱上不便を感ずること尠からず。従來半紙にて事足るに美濃紙を使用するものあり。將來は美濃紙にあらざれば却て不便なるものゝ外總て半紙を使用することゝなすを可とす。

### 四、器具の配列

器具配列の適否は事務能率に影響する所尠からざるを以て、これが配列には考慮を要す。机は主任を中心に其の他の者は背合せとし、執務中の雑談を避けしめ、又手の陰影に依り筆記等に障礙を與ふることなき様、左より光線を受け得る如く配置し

又カレンダーは執務者座席と反対側壁間床上七尺の所に掛け、時計は其の上部に在らしめて見易からしむべし。其の以外の事務用器具は目錄を調製の上これを平常使用すべきものと最も頻繁に使用するものとに區分し、後者は取扱の敏速を期する爲め最も使用に便なる位置に備附け、尙ほ机上の右側にて使用するものは右側に、又左側にて使用するものは左側に置くを要す。而して事務上不必要なる物品は置かざることゝし、此等物品の不整備不整頓よりして事務を澁滞せしめざるを要す。

### 五、器具の使用

良好なる執務用具の使用に依り得らるゝ利益は、單に費用の節約のみならず、事務の質及び速度を増加するにあるも、斯は器具使用の巧拙如何に影響する所亦尠からざるを以て、使用者に對しては正しき使用法を教へ置くか、又は器具使用法の説明書を添附し置くこと必要なり。尙ほ新式事務用品を購入の當初は、多少好奇心に驅られ使用するものあるも、興味も漸次薄らぐに従ひ、未だ充分其の用器の能力を發



揮せざる中にこれを放擲して顧みざるに至ることあるを以て、新式用具の使用に就ては特に注意を要す。

### 六、書類の整頓

事務の滞滯、誤謬を防止する爲め、書類は左記要領に依りて常に整備し、主任者以外のものにても容易に搜索し得るやう爲し置くを要す。これが爲め各課に一名の書類整理係を置きこれが整理に任せしむるを可とす。

#### 左記

1. 整理に手数を要せざること
2. 整理の確實なること
3. 多くの場所を要せざること
4. 事務の膨脹に應じて調節し得ること
5. 非常持出の準備を爲し置く等火災に對し顧慮すること

6. 重要書類は耐火金庫内に收容すること
7. 書類は其の内容に依り分類の上年月日の順序にカードに記載し、現物の編綴格納も其の順序に依ること
8. 書類を容るべき書類整理箱の抽斗にはイロハ等最も見易き文字を附すること
9. 永久的のものと一時的のものとのに區分すること
10. 用済の書類は速に除去し置くこと

## 其十 衛生

### 一、一般衛生

1. 衛生思想の普及  
疾病の多くは個人の不攝生不注意に基因するを以て執務者の衛生思想を發達せしめ疾病を未然に防止せしめざるべからず。これが爲め多數の執務者を有する官廳



に於ては、衛生講話又は活動寫眞に依り、衛生思想の注入と向上を圖り、不衛生は個人の身體に如何なる影響を及ぼすやを彼等の腦裡に徹底せしめ、要すれば煙草を止め、酒の如き又少量に止めしむる習慣を養成せざるべからず。

## 2. 衛生設備の改善

衛生設備の缺陷は執務者の身體に影響する所尠からざるを以て、不備の點はこれを改善せざるべからず。即ち事務室の照明通風を良好にすると共に、溫度及濕度を適當にし、又音響を防止する等設備の改善を要するも、其の概要に就ては本節其の九、一の4.に於て説明せしを以て茲にはこれが補足に止めんとす。

### イ、便所

便所は不潔に陥り疾病の媒介を爲し易きを以て、汲取及掃除（臭氣止共）を怠らざる等常に清潔を維持するは勿論、傳染病發生の際は直に消毒を行ひ、病菌の死滅に努め、又共同手拭は疾病媒介の因を爲すを以てこれを設けざるを可とす。

す。尙ほ事務所を新に構築する場合は、これに臭氣發散の設備を講じ置くを可とす。

### ロ、事務室

事務室の掃除法不適當なるときは、多數の人員を使用する割合に塵埃を除去し得ず、執務者の呼吸する空氣中に塵埃を浮揚せしむるを以て、佐々木博士發明の室内自動掃除器、雑巾帚若くは吸上掃除器等を使用し、床面を充分拭掃するを可とす。然るときは比較的少數の人員にて塵埃を能く除去し得べし。又室内にリノリュームを敷くときは音響と塵埃の防止に効果あるも、多數の床上にこれを施すことは經費の關係上許さざることあるに依り、塗油器を以て床油を塗るを可とす。然るときは床上の汚物を除去するに容易なるのみならず、空中の塵埃は床面に吸収せらるゝを以て、机上の清潔を保持し得べし。又電燈は光線の反射面を清潔且透明にし、光線の通過を良好ならしむべし。通常電燈は一週



一回乾燥せる布を以て拭ひ、又少くとも年二回は洗滌するを可とす。天井は年を経ると共に白さを失ふを以て、時々ペンキ又は石灰汁を塗らざるべからず。窓ガラス及窓枠の掃除は敢て難事にあらざるも、これを度々行ふこと、定期的に行ふことは困難なるを以て、豫め計畫を立て、出來高拂の契約を以て實施せしむるを可とす。紙屑の處置に就ては種々の方法あるも、毎日退廳後紙屑籠を一ヶ所に集め俵詰と爲し置くを可とす。然るときは取扱容易なるのみならず火災豫防上比較的安全なり。

#### ハ、辨當

多數の人員を有する官廳には所屬の賄ありて晝食を賄ふも、炊事場不潔の爲め往々中毒を起し又は傳染病を誘發することあるを以て、此等炊事場は常に清潔を保持せしむるを要す。

#### ニ、飲料水

前項の炊事及執務者の飲料としての水の良否は執務者の身體に直接又は間接に影響するを以て、官廳に於ては良好なる飲料水を供給し得べき手段を講せざるべからず。

#### ホ、湯呑

湯呑は各人毎に備附け（各人の名を記入し識別を容易ならしめ）自己以外のものをして使用せしむることを絶対に禁止し疾病の傳染を防止せざるべからず。

#### 三、身體検査

執務者は採用の時以外尠くも半年毎に一回身體検査を行ひ、疾病の勃發以前にこれを豫防すると共に、既に疾病に罹りある者は速に治療せしめ、病人の豫防とこれを最小限に止むるを要す。これが爲め、職員中に醫師あらばこれに命ずべきも然らざる官廳に於ては、定期に地方醫師を招聘して身體検査を行ふを要す。

#### 四、運動設備



野球、庭球、大弓等の運動設備を爲し執務者の健康を保持する事に努むるを要す。

### 二、個人衛生

執務者が疾病に罹ることなく健康を維持せんには、精神及身體の疲勞を減少すると共に、速にこれを恢復せしめざるべからず。以下これが方法に就き述べんとす。

1. 一日の執務時間は夏季以外の季節に於ては八時間を衛生上適當とすべく、又其の時間中に適度の休息を爲すは能率を發揮する爲缺くべからざる要件にして、執務者は執務と休息との割合を最も適當にし、限りある腦力と體力を無益に費消せざる様注意を要す。腦力の浪費は體力の浪費となり、創造力を失ふのみならず疾病の原因となればなり。蓋し休養は人體組織上缺くべからざる要素にして、人體の活動力は不斷不休の如く思考せらるゝも、尙ほ時として充分の休息を要すればなり。従て身心を疲勞せしむるときは、事務に支障を生ずるのみならず、恢復困難

にして八時間の連續勤務は四時間勤務に比すれば疲勞の恢復に倍以上の時間を要すと云ふ。尙ほ疲勞は累進的なるを以て、無休に勤務するときは疲勞の恢復に一層の時間を要し遂に疾病となる。米國の某會社は執務者を午食時以外午前十時及午後三時に十五分宛散歩せしめ好結果を得たりと云ふ。これが爲め執務者に事務



睡眠	八時間
食事及運動(休養)	六時間
執務	八時間(内三十分休養)
修養	二時間
合計	二十四時間

備考  
各開始時刻は季節に依り變更するも割合は變更せざるを可とす。



を課するに當りては、事務の性質と最も勤務し易き時間との關係を考慮せざるべからず。然らばその割合は如何にこれを定むるを可とするや、之を圖示すれば前圖の通りである。而して其の休息時間の利用法は種々あれども散歩を爲さしめ新鮮なる空氣を吸入せしむるを最も可とす。

#### 2. 過度に心身を勞せざること

從來二分を要せし業務を一分にて爲す等過度に心身を勞するときは、能率を低減するを以て注意を要す。然し熟練するに至ればその疲勞を減ずることを得べし。

#### 3. 適度の運動を行ふこと

執務者は又適度の運動を行ひ、心身の安定を圖らざるべからず。運動としては、野球、庭球、手球、游泳、船漕、擊劍、體操等諸種の方法あるも、執務者の體質に應じ最も適當と認むるものを選択實施するを可とす。然れども精神勞働者たる一般執務者は激動は成るべく避くるを可とす。又自己の住所と事務所の所在地と

著しく隔らざるにも拘らず、電車その他の交通機關を利用する者あるは適當ならず。宜しく往復を徒歩し運動することに努むべし。尙ほ日曜その他の休日等に在りては、郊外散歩に依り新鮮なる空氣を吸入することに努めざるべからず。

#### 4. 心機を一轉すること

執務者は執務時間外は心機を一轉し、事務に關する思考を忘却せざるべからず。然らざれば單調に依る倦怠を除き神經の疲勞を恢復すること能はざるなり。これが爲め運動又は休養時間内は成るべく新らしき場所の逍遙を試みるを可とす。

#### 5. 身體に苦痛を與へざること

肉體と精神とを同時に使用するが如きは血液分布の關係上疲勞を促進すること大にして、之れが恢復に比較的長き時間を要するを以て、既に述べたる要領に依り机と椅子とを身體に適合せしめ、苦痛なく執務するを要す。従つて衣服の如きも呼吸、血液の循環、消化の諸機能を害せざるやう身體に適合するものを使用する



ことに注意せざるべからず。

#### 6. 食物の攝取

執務者たる精神労働者は筋肉労働者に比し多量のビタミン、蛋白質、磷鐵等を含有せる食物を攝取せざるべからず。又、その攝取量は所要の熱量を得るに止め暴食はこれを避けざるべからず。これ暴食は神経の活動を遲鈍ならしむるのみならず、著しく健康を害すればなり。

### 其十一 事務能率増進の研究

各官廳に於ては中央部の指導を待つことなく左記要領に依り自ら事務能率増進の研究を遂げ、益々これが成果を擧げることと努むるを要す。その方法を擧ぐれば次の如し

#### 一、紙上の研究

1. 事務能率に關する著書及雜誌を閲讀す

2. 執務者より能率増進に關し實際的の意見を徵す

3. その他事務能率に關し廣く各方面より報告及意見を徵す

#### 二、實地の研究

前項の研究に基き改善の資とするに足ると認めたるものは先づ試験的に實施しその結果良好なるものは全般に實施せしめ事務の改善を圖るものとす。

### 第二節 上級官廳の措置

一、下級官廳に對する委任の範圍を適當ならしむること

中央集權の弊は繁文褥禮となり、地方分權は綱紀紊亂を來すを以て、分化合成事務管理法に依り委任の範圍を適當ならしむるを要す。

#### 二、實務の指導

従來上級官廳の下級官廳に對する訓示中に事務簡捷を要求せるものあるも、これを



實務に就き指導し具體的の改善案を示せるもの乏しく、偶々あるもその範圍狹少にして、實際下級官廳の能率を増進するに足ると認め得べきもの稀なり。將來斯る場合は、事務の執行方法に就ても注意し、事務簡捷上改善を要すべきものあらば具體的に指示を與へ速に着手せしむるを要す。

三、検査、視察等の重複を避くること

検査、視察等を行ふに當りては、上級官廳は自廳内各課は元より他の關係官廳とも折衝を重ね、成るべくこれが重複を避け、受檢又は準備の爲め幾回も下級官廳を煩さざること注意するを要す。

四、報告の徴收を減少すること

近時地方分權の度大に加はりたる結果、中央官廳に報告すべきもの、數減少せられたるも、該報告中には今尙ほ左程の必要なきやを感ずるもの又は中央官廳に於て調査し得るの感なきにあらざるものあるを以て、各地方機關より報告を徴するに當り

ては、その當否を充分に審議し成るべく報告を減少することに努むるを要す。

五、事務の合同處理

これを物品の調辨に例ふれば、下級官廳の所要物品中上級官廳に於て合同調辨するを有利と認めたるものは、下級官廳の要求を俟つことなく自ら進んでこれを實施し經濟上の利益を圖るは勿論事務の簡捷を期すべし。

六、改正法規の徹底

法規の改正ありたる時はこれが要旨を印刷配布し、下級官廳の法規解釋に誤りなからしむるを要す。

七、法規の整理

先般會計法規の改正と共にこれに關聯する幾多の規程も整理せられ、從來搜索に困難なりし單行達、通牒の要旨が改正法規中に併合せられ、事務簡捷上利する所尠からざりしが、將來も尙ほ毎年度（己むを得ざれば三ヶ年度に一回）の終りに於て、



此等達、通牒等を整理し、當該規程に併合せしむることとせば、此等單行文書を搜索するの煩を避け得るのみならず、誤謬脱漏を防止し得て事務能率増進上裨益する所尠からざるべし。

#### 八、統計書類の中央集査

從來地方集査式のもの多きも、將來は各實施機關に小票を交付し、所要の記入を爲さしめ、中央官廳に於て集査するを可とす。これ中央集査と爲すときは次の利益あればなり。

1. 實施機關の業務を輕減し得ること
2. 類似の事實を一樣ならしむること
3. 専門の區別を爲し得るを以て能く分業の精神に適ふこと
4. 原材料の拔萃に適し且複雑せる表を利用するの才智ある者は中央部に多きこと
5. 原材料を検査し且充分監督し得ること

6. 専門機關なるを以て詳密にして而も大部の統計表を誤りなく、且速に調製し得ること

7. 電氣計算機其他高價なる統計用器具等も中央官廳なれば之を整備し得ること

#### 九、事務參考書類の印刷配布

左記書類を印刷配布し下級官廳の業務施行を容易ならしむるを要す。

##### 1. 諸達、通牒要集

上級官廳より下級官廳に發せる諸達通牒中將來に涉り効力を有するものは之を各部類毎に取り纏め一簿冊となす。

##### 2. 諸計算表

諸法規に基き平素豫め算定し置くを便とするもの例へば俸給の日割計算の如きは各種の場合を列舉計算し一表又は一簿冊となす

##### 3. 事務指針



事務上の過誤を反覆することなからしむる爲め、從來事務上大なる過誤を生ぜし  
 實例或は事務簡捷上有利なりと認むる事項中未だ實施せざる事項を摘録し一簿冊  
 と爲す。

## 第二章 根本的方策並手段

### 第一節 制度

#### 其一 官廳の組織

##### 一、單獨制と爲すこと

事務實施機關たる官廳には、單獨制のものと合議制のものとあるも、後者は會議に  
 附する爲め事務の能率を害し、事務を迅速に處理すること能はざるを以て、國家樞  
 要の事務に參與する帝國議會又は公衆の利害に關係ある裁判所等の如き特別の機關  
 を除き、他は成るべく行政部局長の獨斷裁決に依り事務を處理し得るやう單獨制官

廳と爲すを可とす。従つて自治體の如き性質上單獨制と爲す能はざる所にありては  
 議員の議決事項を成るべく減少し、他は常置官公署の長に委任するを可とす。又裁  
 決權が行政長官又は委員長に在る爲め合議制と稱すること能はざるも、平素委員を  
 設けて事務を實施する機關あり。此等はその實體合議制に異らず、事務の進捗を阻  
 害すること尠からざるを以て、成るべく専任者制度に革めざるべからず。若し委員  
 が當該團體の代表者たる場合に於ては、時々委員會を設け、専任者に委すべき業務  
 の範圍決定並之が報告の徴收のみを行ひ、委員が常時業務に携はるが如きは避けざ  
 るべからず。殊に行政長官が委員を任命し、常時事務を處理せしむるが如きは委員  
 制度の趣旨にも合せざるを以て、斯の如き制度は改善せざるべからず。

##### 二、機關の種類を減少すること

官廳内各機關の種類は成るべくこれを減少するを要す。種類多きときは、事務處理  
 上折衝を要する事項も自然増加し、事務執行を遅延せしむること多きを以て、官廳



内の機關にして他と併合するも事務の負擔を著しく増加せざるものは、成るべくこれを併合整理し、事務の進捗を圖るを要す。往々人の爲め機關を増設し、職責の重復を生せしむることあるも、此等は最も考慮を要することゝす。

## 其二 執務者

### 一、執務者の待遇を改善すること

官廳事務能率の増進を圖らんとせば、優良なる執務者を求めざるべからず。然るに事務官に對しては技術官に比し多大の勢力を要求しつゝあるに拘らず、待遇これに伴はず、進級等も通常前者は後者に比し遅延勝なるを以て、素質良好なる者を多く求むること一般に困難なる状態にあり。彼の唯心的心理のみを以て事物を推理せんとするは過去の時代にして、現今に於ては、唯物的を加味すること必要なり。これが爲め事務官にも永年勤務するものには加俸を給するか、或は特別進級の途を講じ

優良者を吸収する策を講せざるべからず。

### 二、執務者の配當を適當ならしむること

事務の振はざるものあるは亦官廳の組織不適當にして上級者には充分の餘裕あるに拘らず、直接記簿計算に任ずる人員の寡少なるに基因することあり。如何に機械の利用其他諸種の手段に依り事務能率の増進を圖るも、或限度の人員を要するものにして、細務に服する者の數が其の限度に達せざるときは到底事務を圓滑に處理すること能はず。故にこれが人員不平均なる官廳に於ては、寧ろ高等官の人員を減ずるも、直接事務の細務に服する人員を増加する如く革めざるべからず。

## 其三 事務能率増進調査委員會の設置

從來事務能率増進に關し諸種の意見發表せられあるも、一官廳又は個人の意見にして、其の範圍狭少の憾なき能はず。故に將來時勢の進運に伴ふやう徹底的にこれが



研究を行はんとせば、内閣に事務能率増進調査委員会を設置し、官廳及民間より本問題に關し造詣深き者を選抜して委員とし、各官衙會社等は元より、歐米各國の狀態を調査研究せしめ、其の結果に基き法規の改正を行ふと共に、各官廳事務實施の方法を改善する等根本的の能率増進策を講せざるべからず。

## 第二節 教育

### 一、學校教育

現今諸學校中事務能率増進に關する教育を施すものは特殊のものに限定せられあるも、既述の如く事務能率増進に關する思想を一般に注入せしめんには、専門學校又は之と同程度の諸學校に於てこれに關する教育を實施すること必要なり。之が爲め將來能率増進に關する課目を設け、斯道に造詣深き者を聘し、事務能率増進に就て概要を講授せしめ、これが思想の注入に努むるを要す。なほこれが實現せらるゝ迄

の過渡期として、官吏候補者の見習期間中にも特にこれが教育を施すを要す。

### 二、執務者の教育

事務能率の効果を全般に徹底せしめんには、一片の訓示に望むべからず。宜しく中央官廳に於て具體的の研究を重ね、全般に普及するの手段を講ずるを要す。之が爲め各地方官廳の事務官中、事務簡捷に興味を有する者を若干期間中央部に召集の上事務能率に造詣深き士を聘して講師となし講習せしむるを要す。

## 第三節 法規

現今法規中には次の如く事務能率増進上不得策とする點あるを以て成るべく速に改善するを要す。

一、記載方繁雜にして容易に了解し得ざるもの



之を旅費に例ふれば、官廳に依りては内國旅費規則に基き更に明細なる規程を設けあるも、其の記載方繁雜にして容易に了解し得ず、其の適用上屢々誤りを生ずるものあり。

二、記載方比較的簡單なるも之が實行に著しき手数を要するもの

これを俸給の支給に例ふれば、官吏傷痍疾病（公務に基因する場合を除く）に罹り又は懲罰を受くるときは、當該規則の定むる處に依り俸給を減せらるゝ爲め、所得額減少し、官吏の品位を保持し難きに至るのみならず、計算上亦尠からぬ手数を要することゝなる。又小切手を債主に交付したるときは、領收證を徴する様支出官事務規程に規定しある結果、小切手を交付せんとするときは一々出納官吏又は債主の出頭を要するも、支出官小切手を振出したるとき、出納官吏又は日本銀行に預金口座を有する債主の預金口座に直ちに振込み得ることゝせば、債主が小切手受領の爲め態々支出官の許に出頭する煩なきのみならず、危険をも防止し得べし。

三、中央部に於て規定し得る事項を各廳をして規定せしむるもの

地方廳の業務に關する中央部の諸達通牒が明細に過ぎ實施者の活動を阻害するが如きは素より避くべしと雖も、金櫃管守法の如き何れの官廳に於ても其の内容に大差なく、中央部に於て一律に規定するを便とするもの迄各廳をして規定せしむる結果各廳は無益の手数を要することゝなる。

#### 第四節 其他

一、國家施設を改善すること

國家施設不充分なるが爲め一般人民は勿論、官廳に於ても不便を感じあるものあり之を國庫事務に例ふれば、日本銀行の支店及代理店の數非常に尠く、自然其の位置が官廳所在地と著しく隔り、兩者の往復に多大の時間を費しつゝあるが如し。此等は、豫算其の他の事情あらんも、成るべく速に解決して官廳事務の進展を圖らざる



べからず。

二、事務用器具を改善整備し得る様これが豫算を特に増加すること

現在各官廳に於ける事務用具の多くは机、椅子を始めとし其の他の器具は殆んど非能率的にして改善整備を要するもの尠からざるも、豫算の現況は現在の物品を幸ふじて維持し得る程度にして、根本的改善は容易に實施し得ざるの状態に在るもの多し。故に將來之が豫算を根本的に増加し、之が實現を速かならしめざるべからず。

### 結 辭

以上は歸する所如何にせば事務上の無駄を省き得べきやの研究にして、余が官途に奉職後反映せし事項を載記せしに止り、敢て官廳事務能率増進法と稱すること難しからんも、其の總てが本邦現今の國情に照し實行し得べきのみならず、既に其の一部の實施に依り事務能率増進上相當の効果を擧げ得たる官廳もあるを以て、之が實行に努

めなば、現今の如き事務の繁忙と人員の缺乏に際しても、國務の遂行を阻害することなき様事務を處理し得べきこと、自信し、其の研究の一端を披瀝することとせり。將來益々研鑽を重ね、これが向上發展を期せんと欲するも、これが實現は一に大方の協力に俟たざるべからず、是れ茲に余が所見を述べ本書愛讀諸賢の指教を乞はんとする所以なり。



# 事務能率の増進

事務能率の増進 (定価金壹圓貳拾錢) (送料金六錢)

事務を能率的に處理するについては數々の方法がある、殊に事務の基幹とも稱すべき書記的事務に於て一層然りである。で本書は我國刻下の情勢に鑑み、書記的事務を中心として、その進捗を圖るべき施設方法を詳述したものである。事務關係諸賢の御一讀を望む。

- | 内 容        |               |
|------------|---------------|
| 一、事務所の使命   | 七、換氣、保安其他     |
| 二、事務管理組織   | 八、騒音の防止       |
| (1) 小なる事務所 | 九、事務員の保健      |
| (2) 部門式事務所 | 一〇、能率的事務用什器   |
| (3) 集中式事務所 | 一、什器の標準化      |
| 三、事務所の位置   | 二、用品の型式       |
| 四、事務所の建物   | 三、新式事務用器と事務原價 |
| 五、事務所の床張   | 三、事務所内の配置     |
| 六、事務所の照明   | 一、換氣、保安其他     |
|            | 二、騒音の防止       |
|            | 三、事務所の保健      |
|            | 四、能率的事務用什器    |
|            | 五、通信の集配       |
|            | 六、書類の整理       |
|            | 七、書記的事務       |
|            | 八、事務員の選擇訓練    |
|            | 九、移動、募集、訓練    |
|            | 一〇、事務の遂行      |

社 務 理 管 督 経  
**社 トン メ ジ ネ マ**  
 内ルビ・トーシ武目丁一宿新區谷四市京東  
 番七二一六六京東管振・番五七九四谷四話電

# 書類整理の研究

書類の整理ほど面倒なものはありません。しかし又事務所としては、これ程重要な事項はないと思ひます。殊に當節のやうに、日増しに書類が輻輳するのに對して、他方事務の簡捷を必要とする時代に於ては、一層こゝに力を注ぐことが肝要であると存じます。本書は「書類整理法大意」をあらはした著者が、その後の研究の結果と、多くの實例を加へて、書類整理の方法から、その用品の末に至るまで、詳細に説述して餘す處がないものであります。研究家には勿論、日常書類の整理に當るる方々にとつて、誠に適恰の指導書であると思ひます。切に御一讀を願ひます。

- | 内 容             |                     |
|-----------------|---------------------|
| (一) 書類整理法論      | (一〇) 地理的索引          |
| (二) 書類整理法の要諦    | (一一) 番號順索引          |
| (三) 書類整理法の變遷    | (一二) 整理上に於ける一般的注意事項 |
| (四) 垂直式整理法の意義   | (一三) 書類の移管          |
| (五) 書類の種類       | (一四) 書類整理の中央集       |
| (六) 書類整理の順序     | 中法                  |
| (七) 垂直式整理法の種類   |                     |
| (八) 人名索引        |                     |
| (九) 甲、A B O別整理法 |                     |
| 乙、A B O兼數別整理法   |                     |
| 丙、數別整理法         |                     |
| 甲、直接A B O別整理法   |                     |
| 乙、數別整理法         |                     |
| 丙、十進法式          |                     |
| ロ、複數式           |                     |

定版一〇〇頁  
 送料七拾錢

マネジメント社調査部



# 事務費節減の秘訣

事務費を省くには、「人」を減ずるを要しない、執務方法を検討して、要素細目に分ち、改むべきを改め、省くべきを省いて、無駄のない執務方法に組合はせて行くと同時に、各業務間の距離時間の短縮を圖るのが、最も良い方法である。御参考のため、本書の御一讀を乞ふ。

- | 内   | 容           |
|-----|-------------|
| (一) | 事務調査の範圍と着眼點 |
| (二) | 執務改善の方法     |
| (三) | 執務方法の分析     |
| (四) | 執務手順表       |
| (五) | 距離・時間の分析調査  |
| (六) | 執務便覧の作成     |

【四六判 一七〇頁  
定價 四圓 錢圖】

經營 雜誌 マネジメント社調査部

東京市四谷區新宿一丁目(武シードビル)  
振替東京六六一二七番・電話四谷四六八二番



424  
337





