

失敗学の活用としての「事務学」

宮崎 敬

2008年2月16日

社会問題になった「事務」

- 年金
 - ✓ 「宙に浮いた」年金
 - ✓ 未払い、過払い
 - ✓ 不正、隠蔽
- 政治家「事務所経費」
 - ✓ 事務ミスであれば命拾い？

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 2

「社保庁問題」における事務品質(1)

- 事務レベル
 - ✓ 氏名(漢字)を独断によりカタカナで入力
 - ✓ 大量のアルバイト作業はチェック不十分
 - ✓ 判読困難なマイクロフィルム
 - ✓ 保存されるべき原本(台帳)の散逸
 - ✓ 事務手順は長年にわたり口頭で伝承

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 3

「社保庁問題」における事務品質(2)

- システム化の進め方
 - ✓ 「氏名(カタカナ)+生年月日」で個人特定???
 - ✓ システム設計者への要件伝達が口頭
 - ✓ 出来上がったシステムの検証が不十分
- 制度改正等への対応
 - ✓ 知識徹底が不十分 →事務フロー改定間に合わず
- 「事故再発防止策検討委員会報告書」(平成15年12月)
 - ✓ 委員会メンバーは全員「身内」

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 4

自己紹介

- 28年間信託銀行に勤務 現在は関連会社在籍
- 信託銀行では証券代行業務、受託財産管理業務、総務業務を担当
- 証券代行、受託財産管理の業務では「事務」が商品
- 品質問題との格闘の中で「失敗学」と出会う

2008年2月16日

失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬

5

「事務学」誕生までの道のり(1)

- 証券代行業務は、「株式事務のアウトソース」
→ 株式会社の根幹にかかる「事務」
- 個人情報保護法、開示情報の信頼性確保・・・
→ 事務品質についての顧客要請の高まり
→ 金融庁からの強い指導
- オペレーショナルリスクのコントロール
→ 信用リスクや市場リスクとは異なる世界

2008年2月16日

失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬

6

「事務学」誕生までの道のり(2)

- 事務部門への「期待」と「実態」のギャップ
→ 資源投入、人材育成・・・
- 「現場」の自助努力としての「課長勉強会」
→ 「事務」の研修プログラムはあるのか？
- 失敗知識活用研究会報告(2002年)
→ 「失敗学」の世界との遭遇
- その他、ヒューマンエラー、品質管理文献

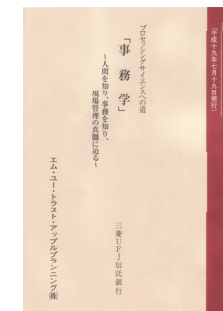
2008年2月16日

失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬

7

「事務学」誕生までの道のり(3)

- 三菱UFJ信託銀行社内出版で、2007年7月に「事務学」を発刊
- 社内配布用1千部発行
- その後、取引先配布用に2千部増刷



2008年2月16日

失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬

8

「事務学」のコンセプト

- 「間違えよう！」と思って間違える人はいない
- 「失敗学」の諸研究から「美味しいとこ取り」
- 「事務」はあらゆる組織に不可欠なプロセス
→ 汎用化、そして研究ネットワークの拡大
- 「プロセッシングサイエンス」として体系化、発展
→ 効率的な資源投入で効果的な事務品質管理

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 9

「事務現場」を構成する要素

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 10

事務マネジメント体系のイメージ

- 知識
「人間」を知る
- 現場運営
オフィスレイアウト
「失敗学」活用
- 技術
「工程」の分解・組み立て

出典: アップル 叢書「事務学」

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 11

「人間」を知る

- 優秀な能力発揮の結果としての「ミス」
記憶 → あやふや 慣れ → 上の空
- どういうときに間違いやすいか？
作業中断 繁忙 突発
- 「ミス」防止に効果的なことは何か？
作業手順 視覚的統一 チェックリスト

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 12

「ミス」防止に効果的なことは？(1)

図2 チェック作業の難しさ

大量のチェック作業の中で、日付の異なるものが1件だけ混入していることに気付くのは難しい。

図3 帳票と画面の対応

システム画面

帳票

システム画面と帳票で、項目の順序が対応していないと誤入力の危険が潜んでいる

出典：アップル叢書「事務学」

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 13

「ミス」防止に効果的なことは？(2)

図4 工程のチェック

必要な処理項目を完了することに確認印を押して漏れを防ぐ方法は効果的。ただし、あとでまとめて押印したのでは、期待した効果は得られない。

月次報告資料作成管理表		
	確認	印刷
1. 顧客名および種別の確認	()	()
2. 印刷不良箇所の有無確認	()	()
3. 金額、数量の合計欄確認	()	()
4. 前月残高と今月前残高一致	()	()
5. 特殊処理項目の有無確認	()	()
6.	()	()
7.	()	()
8.	()	()
9.	()	()
10. 発送通数確認	()	()

出典：アップル叢書「事務学」

2008年2月16日 14

「現場」運営の知恵

- 「失敗情報」をトコトン活用
 - 事務ミス情報活用の「ヨコ軸」と「タテ軸」
 - 「前向きカルチャー」を作るエネルギー
- オフィスレイアウトをどう決める？
 - 「配線優先」になっていないか？
- ライン生産とセル生産の使い分け
 - 異例、レアケース等のピックアップ

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 15

失敗情報の活用

事故発生

事務1課 ← 事務2課 → 事務3課

同じような書類を扱っていないか？

違う書類で同じような事故が起きる心配はないか？

1年前

2年前

3年前

過去にどのような事故が起きているか？ その対策は今も万全か？

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 16

オフィスレイアウト改善事例

図5 オフィスレイアウトの工夫

●: 管理席
○: コンローラー
□: 印刷機

改善!

出典: アップル叢書「事務学」

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 17

「ライン生産」と「セル生産」

おお、今日も仕事がたくさん!

定型的な大量処理はみんなドンド!

通常のラインに乗せてもいいかチェック!

異例ケース、特殊処理は「職人」がコツコツ

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 18

「工程」への分解と組み立て

- 「チェック漏れ」? 「連絡漏れ」?
→それはどこに書いてある?
→「〇〇することになっている」を書き出す!
- 「事務」は情報を加工する「工場」

```

    graph LR
      A[インプット] --> B[プロセス1]
      B --> C[プロセス2]
      C --> D[アウトプット]
  
```

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 19

「工程」から見えてくるもの

図7 工程の中の「しこり」を発見して解決する 出典: アップル叢書「事務学」

- インプットとアウトプットに時間的制約
→ 「しこり」
→ あわたる
- リスクマップ
- 「しこり」をほぐす工夫

スタートを早められないか?

スキルの高い人をこの段階に集中できないか?

入力作業の人手をこの段階に集中できないか?

午前9時開始

午後1時 期限

午後3時 必須!

最終判断ができるレベルの人材確保のためには育成努力も必要

上記の例では、システム運営上入力作業を午後1時までに完了する必要があり、また、顧客ニーズを満たすために営業担当者に午後3時までに完成品を引き渡す必要がある場合に、どのようにしてそれらの条件をクリアするかについてのポイントを吹き出しに記述してある。

2008年2月16日 失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬 20

まとめ

- 人間の習性(クセ)を知り、リスクを軽減する
- 失敗情報の活用で勝負が決まる
- 「ライン」に流すもの、流せないものを交通整理
- 「工程」に分解し、組み立てることで問題が見える

2008年2月16日

失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬

21

プロセッシングサイエンスへの発展(1)

- 経営的視点における戦略的「事務」
 - それはどれくらい重要か？
 - サービス提供の一部？
 - 商品そのもの？
 - それはどれくらい危険か？
 - 事故が起きたときのリカバリーコストは？

2008年2月16日

失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬

22

プロセッシングサイエンスへの発展(2)

- 必要な資源を適正配置
 - マンパワー(人)、システム(道具)投資の適正化
 - 重要度、リスクに応じた資源投入
 - システム投資を削減した場合のリスク計測
 - 人的ポートフォリオの適正化
 - 質、量から見た管理者、「職人」の適正配置

2008年2月16日

失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬

23

プロセッシングサイエンスへの発展(3)

- 学際的、体系的アプローチによるベストプラクティスの追究
 - 人間工学、認知科学、失敗学、業務分析、品質管理・・・
 - 人材育成プログラムの整備
 - 「事務学」に基づく体系的なプログラムの創設
 - 既存体系への問題提起
 - システム構築の「エンドユーザー」は誰か？

2008年2月16日

失敗学の活用としての「事務学」 宮崎 敬

24