

業務管理スタディガイド

- 1 管理の概要
- 2 管理の原則
- 3 組 織
- 4 管理の機能

海上自衛隊幹部候補生学校

班	番号	氏 名

# HP『海軍砲術学校』公開資料

## 1 管理の概要

### (1) 業務管理の歴史

経営学の歴史をたどっていくと、われわれは19世紀末、米国のF・W・テラーが「科学的管理法」をとなえてから、この管理の研究は急速に進んで、今日に至った。

#### ア テラーの科学的管理法の4大原理

- (ア) 日々の高い課業
- (イ) 標準的諸条件
- (ウ) 成功に対する高い支払
- (エ) 失敗の場合の損失

#### イ 課業の科学的決定

- (ア) 時間研究 → 標準時間
- (イ) 動作研究

### (2) 2次大戦後の業務管理

#### ア 代表的な定型式管理者教育法

名 称	対 象	内 容
T・W・I	工 場 の 職 長	仕事の教え方 改善の仕方 人の扱い方
M・T・P	現 場 の 中 間 監 督 者	管 理 概 論 教 え 方 改 善 人 間 関 係
C・C・S	電 気 通 信 関 係 経 営 者	方 針 業 務 組 織 統 制
J・S・T	官 庁 ・ 会 社 ・ 事 務 所 監 督 者	管 理 改 善 教 育 訓 練 部 下 の 扱 い 方

イ 陸上自衛隊

ウ 海上自衛隊

## (3) 業務管理訓練の目的

ア この業務管理教育の対象は、海上自衛隊の全幹部である。

イ およそいかなる公共組織及び企業組織において、その組織を大別すると「最高管理者層」「中間管理者層」「第1線管理者層」「作業層」の4つに分類できる。

ウ 尉官級は例外はあるが、「第1線管理者層」と考える。

エ そこでこの課目のねらいとするところは

幹部1人1人の管理能力を向上して

(ア) 部下の能力を効果的に発揮させ

(イ) 経費、資材を活用し

(ウ) 隊務運営の能率化をはかる。

これがすなわち、業務管理訓練の目的である。

## 2 管理の原則

### (1) 現代の管理者

諸官はどんな管理者のもとで働きたいと思うか？

ア 管理者の責任

(ア) 仕事の知識・技能

(イ) 組織運営の知識・技能（広義の管理）

## (2) 管理訓練の構成

- ア 管理の知識技能
- イ 教育の知識技能
- ウ 改善の知識技能
- エ 人を扱う知識技能

## (3) 管理の原則（管理者の心構え）

- ア 意識的管理  
感覚 + 過去の経験 + 原理・原則の探求 + 理想への努力
  
- イ 科学的管理  
5.Fとは
  
- ウ 原価意識  
目的（成果） < 手段 ムダ  
      〃          > 手段 ムリ  
      〃          = 手段 最も能率的  
ムダ・ムリのくり返し ムラ  
3 ムダラリ
  
- エ 時間の信託

## 3 組 織

### (1) 組織の定義

組織とは特定共通の目的を果たすため、それぞれ果たすべき職務が割り当てられた一定機構の下に協同して働く人の集団である。

### (2) 組織の意義

組織には

- ア 共通の目的……………がある。
- イ 各人が果たすべき職務……………をもっている。

# HP『海軍砲術学校』公開資料

- ウ 一定の機構……………がある。
- エ 構成員たる人……………がある。
- オ 人の間には協力関係……………がある。

更にもつと端的に「要素」を集約すれば

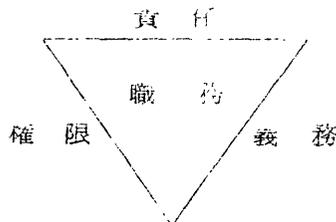
- ① 目的
- ② 機構
- ③ 人

これを「組織の3要素」という。

## (3) 職 務

職務とは、組織体の各構成員が果たすべき仕事、つまり具体的業務をい、責任、権限、義務の3つからなる。職務は責任が割り当てられると同時に同等の権限が与えられ、また同等の義務が生ずるものであり、これを三面等価の原則という。

責任、権限、義務は、一職務の中に別々に存在しているものではなく、職務を見る面の相違による区別である。責任、権限、義務の3つが同等でないものは正しい職務とはいえない。



(いずれが欠けても職務とはなり得ない。)

[例話] ……「総務課長が補給係の海曹に梱包を駅に輸送せよと命じた」  
(通常はL H S Wを入れて命令する。)

- ア 職 務：駅までの梱包輸送
- イ 責 任：示された梱包の破損を駅まで輸送すること。  
(上から求められた仕事量又は仕事の幅)
- ウ 義 務：必然的に行わなければならないという観念  
(上にあって負う責務及び説明、報告)

# HP『海軍砲術学校』公開資料

エ 権 限：必要な器材、作業員

このように責任、権限及び義務は職務を与えられると同時に与えられ、あるいは生ずるものであつてしかもその範囲や深さは同等のものである。

## (4) 組織の原則

組織には、次の5原則がある。

- ・ 権限の委任
- ・ 指揮系統の統一
- ・ 合理的な業務割当
- ・ 統制の限界
- ・ 簡 素

### ア 権限の委任

(ア) これは決定や処置が機を失せず適時適切な時期に行なわれるために権限と責任をなるべく下級の実行階層まで委任しなければならないという原則である。

(イ) 権限の委任の効果はただ部下の仕事をやりやすくするだけでなく、管理者は権限を委任することによつて時間と労力にゆとりを生じ、管理者としてどうしても自らやらなければならない計画であるとか、方針の決定であるとか、監督や調整のような仕事に専念できるようになり組織は円滑に運営される。

### (ウ) 補助的な原則

- a 責任には必要な権限を伴うこと。
- b 実行段階では原則として複委任してはならない。
- c 部下の創意を尊重せよ。
- d 保留責任と監督責任

### イ 指揮系統の統一

各構成員の努力を統合して共通の目的を達成するためには、指揮系統が整然と統一されていることが必要である。この原則は最終責任と権限をもつたものはただ1人であるという原則である。この原則を少しくだくと、次の2つの補助原則になる。

# HP『海軍砲術学校』公開資料

- (ア) 各人の直接指揮者は1人でなければならない。
- (イ) 各人は自分を指揮する人、自が指揮する人をはつきり知っておらなければならない。

## ウ 合理的な業務割当

- (ア) 仕事が重複しないように
- (イ) 同質的に同種類の仕事に具体的に
- (ウ) 必要な仕事は特定職位に
- (エ) 仕事の割り当ては作業量を

## エ 統制の限界

- (ア) 部下の数  
実験値では5人～7人が適当といわれる。
- (イ) 距離  
部下の数と部下との距離は互に反比例するものである。
- (ウ) 時間  
あまり時間がかかりすぎると統制を弱める。

以上掲げた人数、距離、時間の3要素は、それぞれ同時に満足させることは困難な場合が多いから、その組織の目的の内容と現実の諸条件により利害得失を比較検討して決める必要がある。

## オ 簡素

- (ア) 組織は統一されていて簡明であり、だれにでも解るものでなければならない。
- (イ) 組織は必要以上に細分化されすぎてはいけない。

## (5) フォーマルとインフォーマル組織

### ア フォーマル組織

### イ インフォーマル組織

### ウ インフォーマル組織をフォーマル組織への活用

## 4 管理の機能

### (1) 管理の機能の意義

組織体の目的を達成するために、人、物、金をいかに能率的に運営して行くかと手段が管理である。したがって、管理をするには何らかの「はたらき」がなくてはならない。このはたらきを管理の機能という。

管理の機能を計画・実施、点検とする学者もあるが、通常は次の5つの機能がある。

- ア 計画機能
- イ 組織機能
- ウ 指令機能（動機づけ）
- エ 調整機能
- オ 統制機能

### (2) 計画機能

#### ア 計画の意義

計画とは、希望する結果を将来達成するための行為の方向を決定することである。

#### イ 計画で具備しなければならない内容

- (ア) 全体をつかめるものであること。
- (イ) 事前に見とおしがたっていること。
- (ウ) 重点がはつきりしていること。
- (エ) 関連作業が同時に発足できること。
- (オ) すべての基準になること。

#### ウ よい計画をたてるには

- (ア) 机の上だけで考えない。
- (イ) 目的をしつかりつかむ。
- (ウ) 条件をよく認識する。

( 5 Fで考え、6 Wで調べる。 )

(3) 組織機能

ア 目的の分析

イ 職務の決定

ウ 機構の確立

エ 人を当てはめる。

(4) 組織の型と組織図の作り方

ア 組織の型

(7) ラインタイプ(直系組織)

……………病院、学校、陸上自衛隊

(イ) フังก์ショナル・タイプ(機能又は職能組織)

(ウ) ラインスタッフ・タイプ(直系幕僚組織)

……………自衛艦隊、地方隊、○○隊群

イ 各組織の特性

(7) ラインタイプ

a 上級者は部下に対し直接に権限を行使し、指揮系統が明確で命令の徹底が迅速である。

b 管理者の知識技能及び活動に依存するところが大きい。



エ 組織図の作り方

- (ア) 機構組織図……………機構を示す。
  
- (イ) 機能組織図……………各機構又は各人の職務を示す。
  
- (ウ) 職位組織図……………職名、人名を示す。

(5) 指令機能

ア 基本職務の割り当て方

(ア) 基本職務とは

そのつど命ぜられるものではなく、あらかじめ、これはお前の仕事であると命ぜられた仕事、恒常的な日常の仕事が一般に基本職務として割り当てられる。

(イ) 留意事項(シート14)

- A 基本と権限とは……と
  
- B 指揮系統を明らかな
  
- C 仕事が重複せぬように
  
- D 同質・同種の仕事を
  
- E 具体的に
  
- F 作業適量を

# HP『海軍砲術学校』公開資料

## イ 特別職務の割り当て方

### (ア) 特別職務とは

上官がそのつど命ずる臨時の仕事、今までやつたことのない初めての仕事や、あまりなれていない、また、たまにやる仕事の場合が多い。

### (イ) 留意事項(シート14)

A 方針を示す

B 指導調節する

C 確信を得させる

D 最初の仕事を特に統制する

## ウ 指令の方法

指令によつて仕事の関心と完遂の意欲をもり上がらせるのがねらい。

### (ア) 命令伝達形式

文書

口答

}それぞれの利害得失を考える。

### (イ) 具体例の検討

a 「ある学校で地方総監の巡視を迎えるべく準備をしていた前日の午後になつて総監部から急に報告書を1通別に作成しておくよう指示された。学校はおおあわてで準備にかかつた。この報告書作成の主務者となつた総務課長は……………」

A 例…………「今日は全員夜業だ」

B 例…………「突然でどうもすまんが、急に総監部からの申し入れで明日の巡視に見せねばならぬ報告書を作らなければならなくなつた。今夜は夜業になると思うが、どうしても今日中にやつてしまわねばならぬのでしつかりやつてくれ」

# HP『海軍砲術学校』公開資料

## b シート14の裏の例話

### (ウ) 指令から動機づけへ

#### a コミュニケーション

コミュニケーションとは上下左右の意見疎通であり、とくに組織体の目標、方針、計画がよく構成員に徹底していること。

#### b パーティシペーション

パーティシペーションとは組織体の目標、方針、計画の設定に関係者がこれに参加すること。

### (ロ) 指令は“強制よりも理解を”

a いかなる指令も部下の心からの理解と協力がなければ実行されない。

b 「理解してもしなくても、ただ黙つて服従せよ」か「この人の命ずることならまちがいない」と部下が信頼するまでになつておくか

前者は **ボス的** やり方

後者は **管理者的** やり方

c 最も大事なことは、できるだけ目的、方針や状況をはつきり示してなぜそうしなければならないかを理解させること。

## (6) 調整機能

### ア 意義

「目的達成のために組織全体の行動を調和させ、秩序づけ、協力させること」である。

### イ 調整のあり方

#### (ウ) 話し合い

##### a 上官

・上官は部下に対して要求をもっている……

# HP『海軍砲術学校』公開資料

- ・ 部下は上官に対して意見具申………  
ここに上官の調整がある。
- ・ また、部下の調整や同僚間の調整に失敗してうまくいかないとき………  
ここにも上官の調整がある。

## b 部 下

- ・ 部下は上官に対していろいろな願望を持っている。
- ・ 部下相互間もお互の主義が対立することもある。  
ここに部下に対する調整がある。

## c 同 僚

- ・ 諸君が同僚に対して持っている要望と同じように同僚も要望を持っている。
- ・ そこに希望の衝突、意見の相違が起こる。  
これが同僚間の調整である。

## (4) 調整人員

必要最少限にととめる。

## (5) 計画的調整

### 5 F o Wの活用

具体例………調整会議における計画内容

- a 調整すべき問題
- b 調整すべき人
- c 調整の場所と時間
- d 会議進行の順序や項目
- e 予想される他人の考え
- f 自分の考え
- g それらの利害得失 等

## (7) 統制機能

### ア 統制の意義

管理上の意義は、部下に仕事の方向を示し、その仕事方向どおりに行なわれているかどうかを検討し、違つた場合にはこれを是正することである。したがつて、統制は ①基準の設定、②業務遂行の測定とその報告、③是正措置の3つの要素からなる。

### イ 基準のきめ方

(ア) 【例話】 「ある米屋の仕入れ量の統制」

要約→

……米屋さんはなぜ5日分を基準にしたか？

注文を発してから3日目に入荷するからである。

入荷が1日おくれても、配給量がふえても困らない余裕をみた。

### ウ 基準を設けて統制する利益

- (ア) まず安心して権限の委任ができる。
- (イ) 委任した仕事を監督するのに手数がはぶける。
- (ウ) 点検の結果すぐ対策が立てられる。
- (エ) 部下は仕事がやりやすくなる。

### エ 業務測定と是正措置

基準によつて調べぬ値をとる。

- (ア) まず基準どおりいつているか。

