

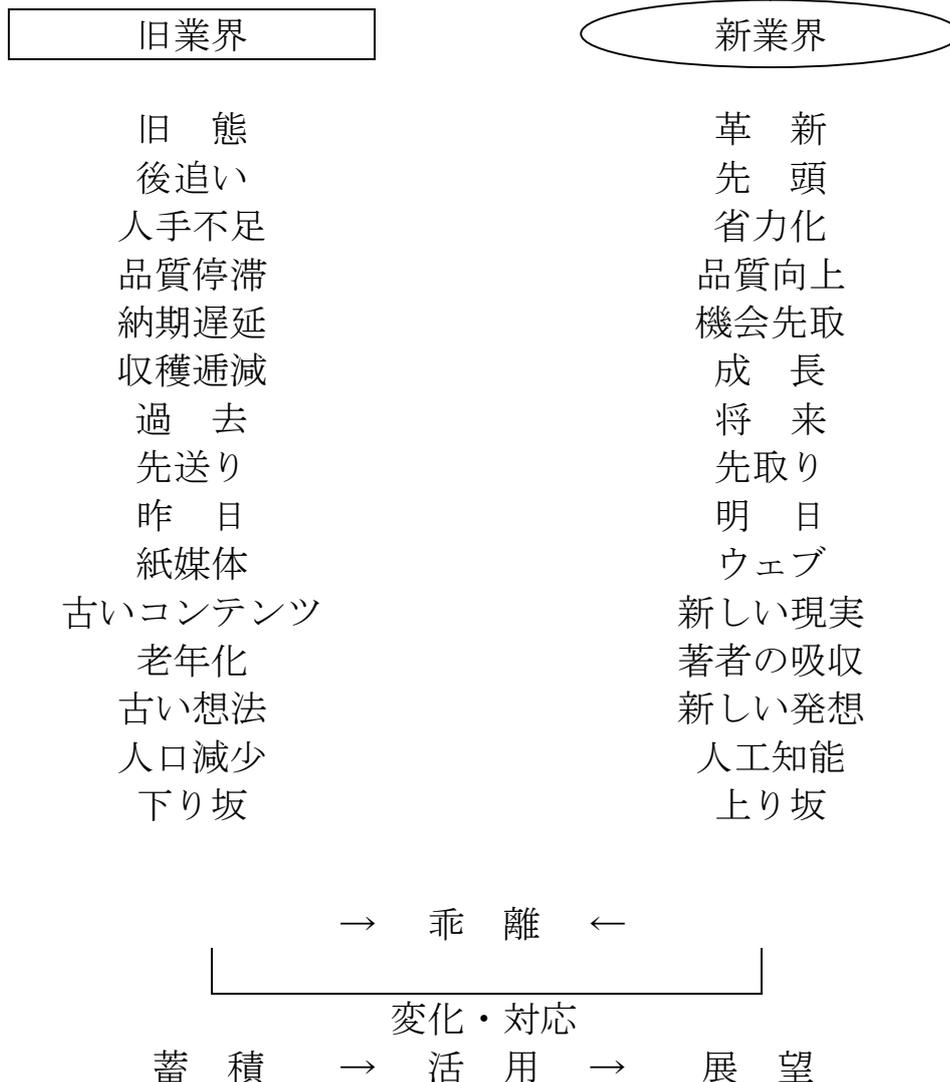


第6回 業態の変化

会計と経営のブラッシュアップ
 2017年5月8日
 山内公認会計士事務所

本レジュメの参考資料 (企業会計基準)、(激流 2017.4~6 国際商業出版)
 (人工知能は人間を超えられるか 松尾豊著 2015.3 中経出版)
 (企業行動の理論と実践 磯村和人外著 会計監査ジャーナル 16.1~17.5 掲載)
 (世界最強の社訓 パトリシア・ジョーンズ外著 堀紘一監訳 2002.3 講談社)
 (予測のはなし 大村平著 2010.7 日科技連)

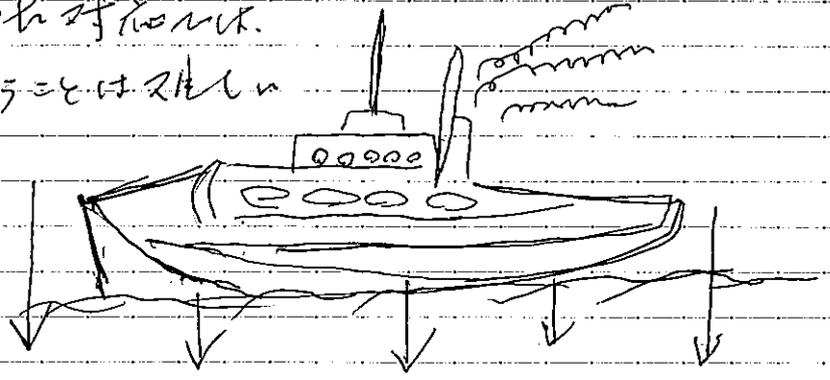
業態の変化



業態の変化に挑戦する必要性!!

その業種、業態のインフラが、沈下しつつあるならば、
改善や改革といつて対応するは、
既存の改革をどうするとは難しい

船とインフラが
沈下しつつあるとき



業界の考え、業界の古い枠組みから脱出しなければならぬ。
既存の経営の改善のみ、沈みつつある船上での改革とすると、
船の沈没を含め、根本的な改革の、回答が必要である。

金融、建設、マスコミなど... 旧態と化している経営体は多い
業種自体は古くはない。元気を失い、運営する媒体が旧態と化している

1980年代、アフリカ/企業は、日本企業との競争に勝てられなかった。
小刻み高品質改良と生産管理は、若くは若者の若くは若くは世界で席捲した。
これに対し、アフリカ/富国向けにこれに取組む、その意味「アフリカ/沈下」
「整理整頓」をやめた。しかし、アフリカ/若くは、
これは困難な極め、コンクリート文化によりこの二つのコンセプトに取組む
ための成果は不十分であった。

その上で、「二つのヤキ」の出現であった。

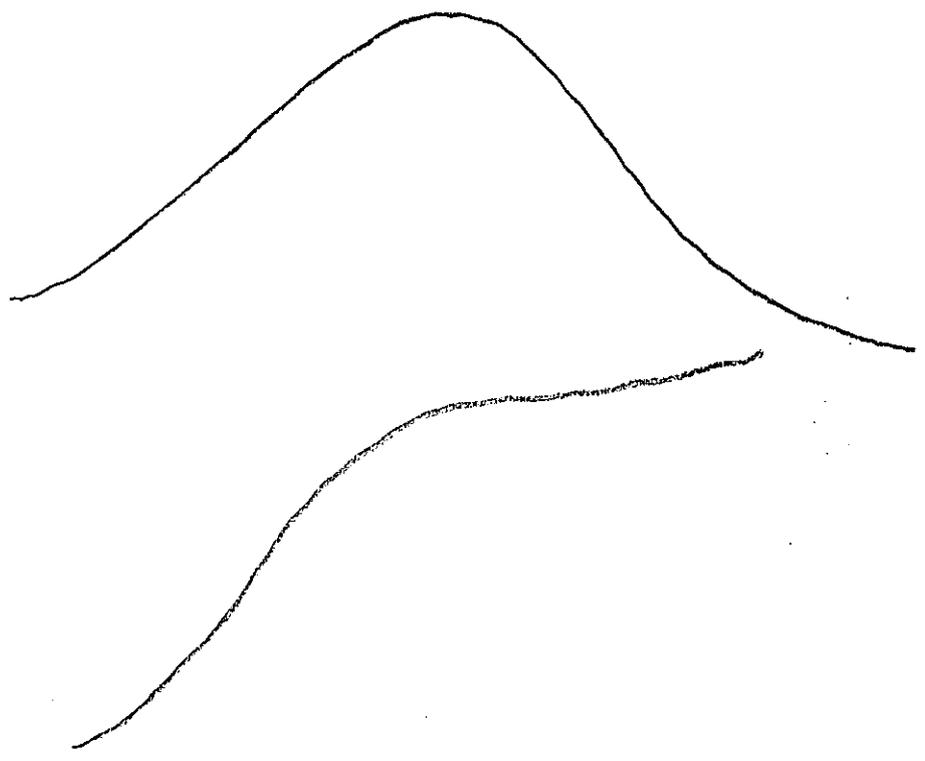
木のヤキとは、「情報化」の利、当時アフリカ軍の通信手段は、衛星通信
が不足であった。

木のヤキは、「企業の社会的責任」であった。日本は私利私欲を追求する
1970年代、アフリカはこの二つの方法により
日本を凌駕するようになった。

2PAG

力ウ72ノの進化の山登り (5字曲線)

操 盤 期	成 長 期	飽 和 期	衰 退 期	残 存 期
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------



↓失調に売上が伸びてきた製品も、顧客の行動が変化、
売上げ頭打ちになり、伸びが止まらず

最盛期に予測すれば、地球にはその製品はありはしない

孤島の人口の増加率

(1) 人口の増加率 dy/dx は、現在いる人口の数 y に比例する。しかし y が大きくなると食糧不足になる...
すなわち強い抑制効果がある。

(2) 抑制効果が強くなるにつれて、人口は全減する...
低い抑制効果は y の平方に比例する。

(3) 実際、増加率 dy/dx は y に比例する。つまり効果と、
 y に比例する抑制効果の両方による。

方程式 $\frac{dy}{dx} = ay - \frac{a}{b}y^2$ と表わされる。

(4) この方程式を解くと

$$y = \frac{b}{1 + ce^{-ax}} \quad (a, b, c > 0)$$

これはロジスティック曲線と呼ばれる。

(5) 式を簡便にする

dx の両辺に Δx とし

$$\frac{\Delta y}{\Delta x} \approx ay - \frac{a}{b}y^2$$

Δx を 1 とし、両辺を y^2 で割る。

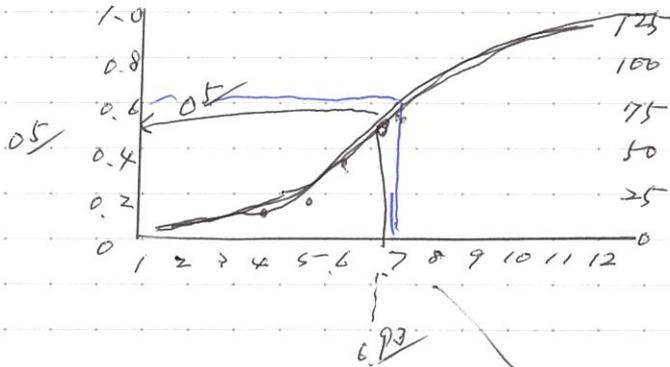
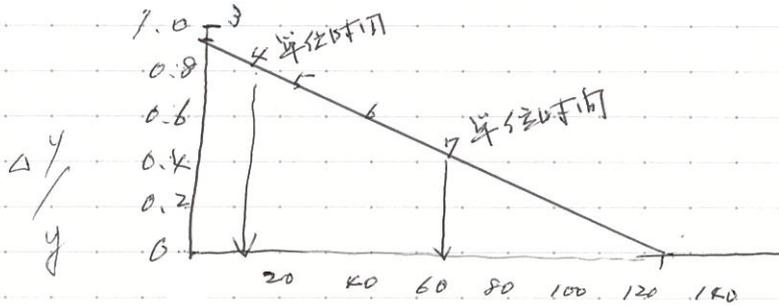
$$\frac{\Delta y}{y} = a - \frac{a}{b}y$$

(5) 孤島の人口の増殖、研究開発費の普及、流行商品の
累計販売数などの現象を回復させるに使用される。

(6) 次の表は $x=0$ から $x=7$ までの

時間 x	累積数 y	差 y	$\Delta y/y$
1	0	2	-
2	2	4	2.00
3	6	6	1.00
4	12	10	0.83
5	22	17	0.77
6	39	25	0.64
7	64	29	0.45

(7) 売上の推移がロジスティック曲線で近似できるものとして、
 今後の売上を予測し、 $t=7$ はいつごろ近づくか、



現在 $t=7$ の時間帯に於て、
 ロジスティック曲線の中心点 0.5 を
 経過したと見做す。
 売上の低価格帯に入るとある。

第1章 マネジメントの役割

2017.04.06

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 企業とは

- (1) 顧客のために成果を生み出す
経済的な機関
- (2) 人を雇用、育成し、生産的な
存在とするための機関
(統治能力と価値体系を持ち権
限と責任の関係を規定する社会
的な機関)
- (3) 社会と地域に存在するが故に
公益を考えるべき公的な機関

2. マネジメントとは

- (1) 事業に命を吹き込む存在
生産資源→生産→価値
- (2) 一葉の草しか育たなかったと
ころに二葉の葉を育てる者
- (3) 人類の福祉に貢献する者
- (4) 物的な豊かさが人間精神の向
上をもたらす
- (5) 資源を生産的なものにする者
- (6) 経済発展を支える鍵
- (7) 生産性を向上させるもの

業界というのは一つのインフラ、
一つの生産手段にはないか。
それは全体としてマーケットの
なかで一つを描いていくの
ではないか。

或いは、インフラという
一つのインフラに対して、新聞紙
テレビ、雑誌、インターネット等の
媒体があるか。

また業界というものは、
常に、今も最新である
としても、媒体は陳腐化
していくのではないか。

少なくとも大衆の媒体については、

第3章 マネジメントへの挑戦

2017.04.06

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. マネジメントに要求されるもの
 - (1) 分権化、柔軟性、自立性
環境への挑戦、変化への挑戦
 - (2) これはプロセスに焦点を当てるということ、
技術や製品にではなくて・・・
マネジメントとはプロセスを効果的に管理することである。
 - (3) デジタル化はプロセス[システム]である

2. オートメーションとは何か
 - (1) オートメーションは、仕事の組織についての概念である。従って工場生産だけでなく、流通や事務の仕事の組織化にも適用される。
 - ①それは概念であり、安定した一つの基本パターンが存在する
 - ②調和した一つの総体としてのプロセスである
 - ③目的と手段、投入と産出のバランスを図るためのコントロールの概念である
 - (2) オートメーションの要求するもの
 - ① より多くの経営管理者を必要とする
 - ② 責任と意思決定をトップに集中しようとする企業は恐竜のように亡びる
 - ③ デジタル化は、非人間的機械的部分からのより高度な挑戦と思える。
 - ④ オートメーションの機械的部分を単に肉体的部分の効率化と考え、組み入れたプロセスの調和を図り、プロセスをマネジメントすることが重要である。



産業革命と経済

情報革命と人工知能

3. オートメーションはプロセスであり、それを理解し、組織的に適用する国がリーダー的な地位に立つことは疑う余地がない。
 - (1) 20世紀前半、大量生産を理解し、適用し、マネジメントすることによって世界のリーダー的地位を得たアメリカ、過去に有効であったものが変質している
 - (2) 今後は、オートメーションを理解し、それをプロセスとして適用する国が、その生産性と富において世界のリーダー的地位に立つ。
 - (3) 情報革命は見たその先か
オートメーション=デジタル化…プロセス
進歩、発展というのはプロセス化なのか

1. 1910年前後、ハシモトの事業が成功した頃、

「やはり、自動車は国民の輸送手段に必要だ」という予測が述べられた。
しかし、それは30年後のこととされた。
経済学的

このとき、トヨタ・C・テラト

「トヨタの成長に起きている問題とは何か」という疑問を提起した。
素朴な疑問

2. 翌年10月のこと、

影響は未だ現れていなかった、トヨタは成長に起きている

テラトは、この洞察に基づき、後のGMを模倣し、新しい概念の
市場に利用するべく、中小の自動車メーカーと部品を結合した。
(適用)

3. 従って、最初に発する疑問は、「トヨタ自身は、社会や経済、
市場や顧客、知識や技術等をどう見ているか」トヨタは今も
有効か?」を投げかけた。

4. トヨタは1910年代は、その設立当初から、債権者の金と資本、
金持の金と同じように、購買力に転換することを心がけて
あつてきた。

トヨタの未来 ... これは洞察力による

6

6

H28. 8/19 M
1/7 M

⑧ 8-1

N (15~16) 北京外大レジュメ (組織の役割)

H29.05.08
H29.02.06
H28.11.08
H28.08.22
H28.05.22

3. フォアボールを出すピッチャー

キャッチャーの次郎が、立ち上がって怒りをにじませた震える声で「おれは…おれはもう、浅野の球を受けるのがいやです。おれはエラーに怒ってフォアボールを出すなんて絶対に許せないんだ。」

教室は一気に緊迫した空気がみなぎった。
その時、教室に大きな声が響き渡った。

「そういうピッチャーはいないんだ！」部員たちは、みんな、立ち上がっている監督の加地を見ていた。ふうふう鼻息を荒くして、更にもう一度言った。

「…フォ、フォアボールをわざと出すようなピッチャーは、う、う、うちのチームには一人もいない！」

4. 人の強味を生かす

「秋の大会」をきっかけに、**野球部は生まれ変わった**。新しい何かへと変化した。特に浅野慶一郎が別人のように変わった。一番に練習に出るようになった。みんなも少しだけ熱心になった。野球部はこの時、みなみが入部してから初めて緊張感というものがみなぎり始めていた。

準備はできていた。この時のために、「**野球部とは何かを定義し**」、「**目標を決め**」、マーケティングをしてきたのだ。「お見舞面談」を実行し、顧客である部員たちの現実、欲求、価値を引き出してきた。また、専門家である監督の通訳になった。今が成長の時なのだ。

インシキを叩きこき

「人を生かす！」それが、この頃のみなみの口癖になっていた。一日 24 時間、どうやったら人を生かすことができるか、そのことばかり考えていた。

野球部が練習をさぼるのは、それが魅力に欠けるということだ。部員たちが練習をさぼっていたのは、「消費者運動」だったんだ。テーマは「部員たちがボイコットせず、出たくなるような練習メニューを作る」であった。

企業とは何か

2014.11.17

I 産業社会のあり方

- (1) アメリカの信条（自由企業体制）
- (2) アメリカの現実
- (3) 中国を把握するような大きいテーマ
- (4) 企業と社会との関係
- (5) 企業と企業内の人間との関係

Am. way, せんせん

1. ジャーナリズム（時事問題）

情報産業

壁新聞

ローマ、中国唐朝、明時代、清朝まで

17世紀ドイツ、英字新聞

ラジオ

新聞は速度には負けなかった

TV

紙の速度 > ラジオ、TVの速度

IT

しかし、ITは紙の速度を超えた

新聞はウェブに浸食されている

紙の速度 < ウェブの速度

時代の進化

時代に後残される

2. 自由主義経済体制

(1) いかにかに存続させるか、いかにかに機能させるか

(2) 政府 — 企業を所有する時には理由と歯止めが必要

(3) 価格—権力ではなく消費者が決定する — 需要が決定する

(4) 企業 — ①産業技術

②大規模事業体

③産業技術が必要とする

④社会組織 — 問題を生み解決する

人の生活と生き方を規定し方向づける

⑤平均ではなく代表的存在 — 今次大戦で説明された

⑥アメリカの企業（戦時生産への転換という奇跡）

6. 調和がすべて(重要性)に化せざる

三つの調和がなければすべて失敗する

- (1) アダムスミスは政治上の努力なしに必然の神の表現
レッセ・フェールの発見
- (2) レッセ・フェールは自然に結実するものではなく政治的な調整の努力が必要である
- (3) 政治とは妥協のない利害の調和
すべての努力はそのうちの一つ、連邦破産法に明らか

7. 企業とは何か (社会的存在)

- (1) 利益をあげ
 - (2) 財、サービスを生み出す
 - (3) 企業の存続のためには — 株主、債権者、従業員 —
すべてが犠牲になる — 連邦破産法
- 成果を上げる
命令系統が中心
明日の人を育てる

8. 企業とは人間組織である (近代大量生産の本質)

- (1) 機械と原材料の集積ではない
- (2) 産業生産の原理に基づくところの人間組織、社会的存在
- (3) 大量生産の本質とは (平時生産から戦時生産への転換)
 - ① 1942年～43年
最初は、手持ちの設備と原料を中心に考えたが、
 - ② 戦時生産へ
必要な人間組織を手に入れれば、ほとんど直ちに設備を設計し、工場を建設し、原材料を調達しうることを理解していなかった
 - ③ 奇跡は大量生産の原理にあった (イノベーション)
それは設備に関わる原理ではなく、人間組織に関わる原理であったことを発見した
 - ④ 成功物語
海軍が大量の戦闘機を必要 — ボタン工場を改造、5/20 壊し、6/1 新設備入替、6/15 第一号機完成、月産200機の生産体制を確立
方法 — 未熟練労働者の募集、共通部品による戦闘機の設計、組み立て作業の統合、工場を見たこともない人の訓練、単純な反復作業

これは戦時のIT化である。

⑤ 要はやる気（戦時）であり、人間労働と機械と部品とのチームワークの結合
 これが大量生産の原理である

- (4) 企業とは人間組織である
 企業の経済的な機能と社会的な構造を規定するのは人間組織である
 設備や工場を企業価値とするのは人間である
- (5) 大量生産の本質
 コンベアベルトに大量生産の本質があるのではなく、
 ①人と人との関係 ②人と工程との関係 ③統合と分析 ④結局は人間組織にある

（歴史上、初めて来た）

9. 大衆が手にした所有権（年金巻本の株式所有）が、
 カバヤンスといふ 邦訳制度化されていく。

10. 社会主義は、富を創出すること、社会のサービスを提供することを中心とした。

他方、資本主義は、経済以外のことはすべて無視してきた。

(マネジメント・エッセンシャル版 16、79～81、126～127、262 頁)

組織の中において、人の気持を理解することが最重要ではあるが、それはなかなか解らない。

- 真の専門家といわれる人たちとは何か、彼等はマネジャーの一員である。マネジャーと専門家の違いはマネジャーが一つだけ余分な側面を持っていることである。それは手段にある。
- 組織とは人間の成果である。トップは、自らの成果たる組織の要求に応えられないと感じたとき、身を引くことが自らと組織に対する責務である。

人は最大の資産である、組織の違いは人の働きだけである

- 分権化はトップマネジメントを強くする。
下から責任を持ちたいとの要求に対して、自らの権限を危くすると考えてはならない。
- 成長には準備が必要である。いつ機会が訪れるかは予測できない。準備しておかなければならない。準備ができていなければ、機会は去り、他所へ行く。
- 人のマネジメントとは、人の強味を発揮させることである。人は弱い。悲しいほどに弱い。問題を起こす。手続や雑事を必要とする。人とは、費用であり、脅威である。しかし人は、これらのことのゆえに雇われるのではない。人が雇われるのは、強味のゆえであり能力である。
- 組織の目的は、人の強味を生産に結びつけ、人の弱味を中和することである。
- マーケティングが長い間説かれてきたにもかかわらず成果があがっていない。マーケティングは企業に対し顧客の欲求、現実、価値からスタートせよと要求する。企業の目的は欲求の満足と定義せよと要求する。しかし、消費者運動が強力な大衆運動として出て来たということは、結局マーケティングが実践されていなかったということである。消費者運動はマーケティングにとって恥である。

第16章 組織の構造を選ぶ

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. トップと現場の開離
 - (1)現場(理髪師)ー現場のマネジメント
 - (2)トップ(医者)ー理論家
 - (3)間違っただマネジメントを行うトップ、マネジャー
 - (4)現場へ出すぎるトップの必要性

2. いかなる高速道路を造るべきか

理論家は、構造の建築方法の利点と限界を語る。いかなる構造の組織が必要か、いかに組織を作るかという二つの問題であり、双方重要である。

3. いかなる種類の組織が必要か

事業目標の達成のためのバランスのある組織の作り方？

 - (1)(活動分析)事業にはいかなる活動が必要か
 - (2)(意思決定分析)機能する組織のためには、いかなる意思決定が必要か
 - (3)(関係分析)マネジメントは、誰と協力して働かねばならないか

4. 意思決定の四つの基準の重要性は何か

それらと機能する組織の作り方

 - (1)時間的要因
 - (2)部門相互間の影響度
 - (3)質的要因
 - (4)反復度のバランス

業態の変化

業界

新業界

古い体系

AI

古い経営

知能化

古い制度

人手不足

古いインフラ

新しいインフラ

古い媒体

新しい媒体

古い経営

新しい経営

古い人

新しい人



過渡期

産業革命と経済

情報革命と人工知能

5. 組織のほころび

1980年代半ば、ドラッカーは「アメリカ株式会社」に深い憤りを感じていた。CEOたちが、あまりに法外な報酬を得ていたからである。彼等は何万人もの従業員を解雇する一方、自分は何百万ドルもの給与やストックオプションを手にして

いたのだ。
長期的な利益を犠牲にして足元の利益を増やそうとする。「強欲もいいところだ」

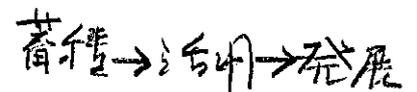
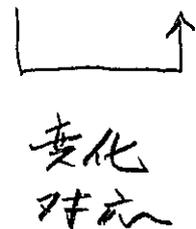
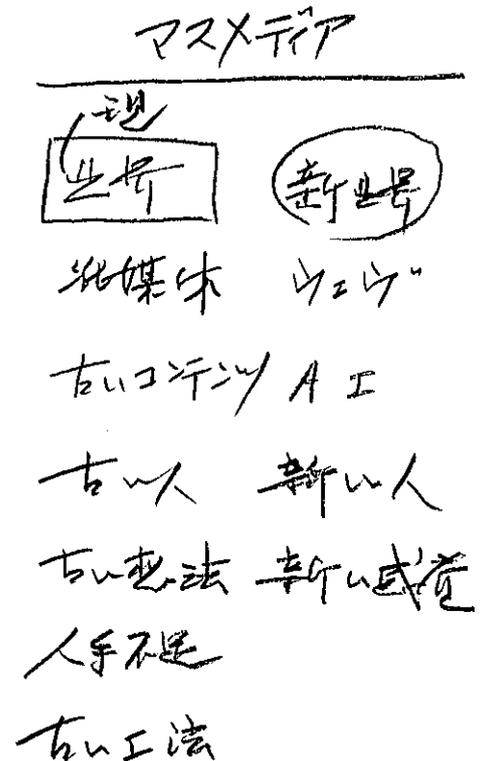
記録的な人員カットが行われる中で、CEOの報酬が青天井で増えて行く。人材こそが企業にとっての最大の資産だという見方からは我慢のならないことだったのだろう。ドラッカーは、CEOの報酬は一般の働き手の20倍以内であるべきだというジェファーソン流の理念であった。つまり企業がほころびだらけになってしまったということである。

6. 組織のほころびを防ぐ

- (1) 適材適所を心がけ、強味を最大限に引き出す
- (2) 優先すべき仕事を紙に書き出す(但し、多くて7つまで)
- (3) 外向きの発想をする
- (4) 制度、方針、業務の手順などを見直す
- (5) 報酬のあり方を再検討する (68~69頁から引用)

7. 病院の使命

「痛みや苦痛を感じる患者に安心をもたらす」ことマネジャーの仕事は一般の働き手に具体的な指令を示すことで、使命をはっきりすれば、出来の悪い組織ですら、特定の分野で優れた成果をあげられる。



産業革命と経済

情報革命と人工知能

- 8. 生活水準を規定するのは企業
 研究開発やそれを担うのは企業
 戦争が、経済と技術を規定できのものは企業であるとした

産業社会に 民主主義 — 自由主義企業
 に対する解釈 全体主義 — 全体による自由の制約—社会が求める機能は何か
 の違い 共産主義 — 労働者主義

- 9. 事業対としての企業の問題
 - (1) 経営政策に関わる問題
 状況の変化と問題の発生に対する柔軟さ
 - (2) リーダーシップに関わる問題
 経営のスペシャリスト、ゼネラリストとなることができるか
 - (3) 経営政策とリーダーに対する評価、景気に左右されない客観的な尺度が必要
 - (4) 企業の社会的信条

- 10. 企業の三つの側面と調和 (政治学的分析)
 - (1) 事業体としての企業、成果を上げる
 - (2) 企業内部の関係、命令系統が難しい
 - (3) 企業の目的と社会の機能、明日の人材を育てる

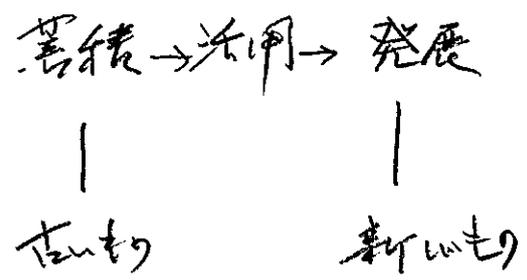
建設業

旧業界 新業界

人手不足 AI
 工期遅延 プロジェクト
 利益圧迫 機会損失
 機会遅延 機会損失
 古い慣習 新しい熱気
 古い工法 品質向上



変化
対応



管理
第15章 経営権利者の育成

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 現代社会は、
いまや教育のない人間の許容をどれだけできるか、という問題になっている。教育のない人間の縮小を期待している。
2. 経営管理者の育成
基本的な社会的、政治的信条を現実のものとするための方法の技術的呼称にすぎない。」とはどういうことか。経営管理者の育成が、向上が社会の継続、繁栄に必要である。
3. 明日の仕事のため
経営管理者の能力の開発によって、まだ手のつけられていない膨大な機会を手にすることができる
4. 経営管理者育成のための諸原則
第一原則 — マネジメント層全体の水準の向上
第二原則 — 動的であるということ(明日のニーズに焦点を合わせる)
第三原則 — 事業を全体として見るようにすること
第四原則 — 本当の成果を求める仕事に従事すること
つまり経営管理者の育成とは自己開発である。マネジメントは「最大の貢献を果たすことのできる仕事に就けているか」という点を考えればよい。

情報とは、

① 生産要素あり、

② 人や企業を
正しい方向に導く

③ 情報の目的は知識

をつかむ。

正しい行動できる

本注とは

① 従業員は人である

② 人とは技能である

They're not Employees!

They're People

産業革命と経済

情報革命と人工知能

5. 5年後のための人材を得ることが目的でない
10年、15年後、将来企業が生き残れるか否かである。
6. 事業の繁栄
明日の経営者の仕事ぶりにかかっている。
未来を予測できない以上、現在の意思決定をフォローしてくれる経営管理者を育成しておくことが経営管理者の責任である。
7. 未来を予測できない
 - (1) 事業の繁栄は、明日の経営管理者の仕事ぶりにかかっている。
 - (2) 人を教えざるをえなくなるほど勉強になることはない。
 - (3) 人の成長の助けとなろうとすることほど、自らの成長になることはない。
 - (4) 実に、人の成長のために働かない限り、自ら成長することはない。
 - (5) あらゆる職業において、最高の仕事をする人たちとは、自らが訓練し、育成した者たちを、あとに残すもつとも誇るべき記念碑とする人たちである。

正社員心なくとも、

仕事をすれば、やれること

が目的にある。

——アウトソーシング

結局、人の育成こそ

最も重要な課題。

人の育成こそ知識

経済下において

競争に勝つための必須の

条件である。

雇用と人事を手放す

ことは、小利に目が眩

んばとしか言いようがない

い。

規制の拡大から

アウトソーシングを促進

している。

産業革命と経済

情報革命と人工知能

7. ドラッカーの思考

- (1) マネジメント： 「組織に成果をあげさせるもの」
- (2) 事業の生産性： ①今日の事業（マーケティング）
②明日の事業（イノベーション）
- (3) 企業の ^{使命} 氏名： 「特定のニーズを満たすために存在する」
顧客のニーズとは、安全性、低価格、満足感
- (4) 顧客の創造： 「特定の使命に従って、特定のニーズを満たし続ける」
- (5) マーケティング： 「ひとりでに売れてしまうようにする」
- (6) イノベーション： 「新しい富や売上を生み出すこと」
- (7) 利益とは： 「成果のバロメーター」
「リスクの保険」
「労働環境形成の原資」
「社会サービス等の原資」
- (8) 体形的廃棄： 「今の全活動を実施しないと仮定する」
「答がノーならその活動は廃止する」
- (9) コーポレートガバナンスとは： 成果をあげる組織を作ること

雇用と人事は、
会社に膨大な時間と
糸口を要求する。
しかし、それを
おろそかにすれば……

変化と 業態の見える化 (70-40-1)

No. 2017.05.08
Date 2017.02.06

参考としていた資料等 (業務の見える化) 実践 ^{2017.02.04} ITコーディネータ協会)
(社情報リ森、ITコーディネータ 野田和己先生の講義) (激流 2017.4~6 日経産業出版)
(人工知能は人間を超越するか 松尾豊著 2015.3 中公出版)

セリ-と独立性

I. 業務の見える化実践

110ヶ-に2ヶ-は解決できない

現場答の20ヶ-を洗い出し

自社のしかり取り組む

BPR とは顧客プロセスエンジニアリングから BPM (QC活動) PDCサイクル

生産性向上とは

インポ-トの効率化

アウトポ-トの付加価値を高める

現場は 業務改善に 疲れている

1. BPEC Business Process Engineering Cycle

BPECとは、担当者の負荷を最小限にし、

スル-ット、業務を拒やなく 抽出、可視化し、

効率的、効果的に 業務改善 を 継続させる方法

BPECは 健康診断に 似せられる。

健康診断を 毎年中 痛気は 治さなくては

悪化する ときは 早くわかる !!

2. 業務抽出

- (1) テンプレートによる業務抽出
- (2) 業務構造図の作成
- (3) 業務量調査表による業務抽出
- (4) 業務テンプレートの作成

術向の健康診断

2.1 業務の洗い出し (リ-タ-グ-ラ-ス / ン-程-度)

- ① 業務テンプレートを使用し、② リ-タ-グ-ラ-スへのヒアリングを行い、
③ 業務構造図を完成させる

業務テンプレート

Level 1 営業

Level 2 (1) 営業活動 (2) 営業事務

Level 3 (1) 営業区内 代理店管理 展示会 顧客対応
回覧法 入力 商品紹介 電話対応 (E) (A)

Level 4 PC入力 価格交渉 商品紹介 移動

2.2 業務量調査票の作成 (各担当若 30-40程度)

リ-タ-グ-ラ-ス作成の洗い出表に基づき
調査表には、業務の一覧をあらわに記載しておく

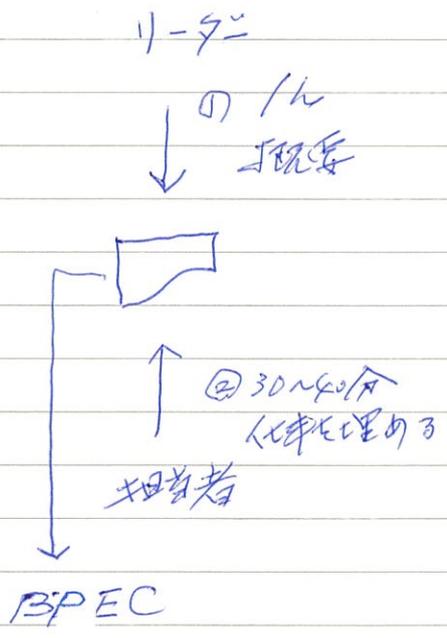
担当者は、下の空欄行に該当する業務を記入。

5. データベース完成 (ネットワーキング)

ネットワーキングの完成 (16日~4日 共)
(世務マトリックス)

6. 簡易分析

- (1) 世務負荷分析
- (2) 属人世務分析
- (3) スケジュール分析
- (4) コスト分析
- (5) フォロワー作成範囲の決定



上位2割の世務

(6) 負荷の高い世務に着目
| 時間数と効果

(7) 負荷の低い世務
| 重要度は低く
| 単発の作業

7 属人業務の特徴

属人業務を放棄するとは、会社をリストラ

①: 熟練者、資格、給与を有する者

B: AとCに当てはまる業務 少額とする

②: 業務を放棄した時、他にこれに当てはまる業務

段階とす

A の B-C

進んで B とす

A, B, C とは簡単に区別して

判断するとは —

8. スキム1031の確認

全体

管理者

社員

経理社員

総務

110-1

役割、時間、コスト

9 業務プロセス作成

- (1) 業務フローの作成
- (2) BPMN図表
- (3) ヒアリング法にポイント

負荷分析 — スウェッチ分析 — 属人業務分析

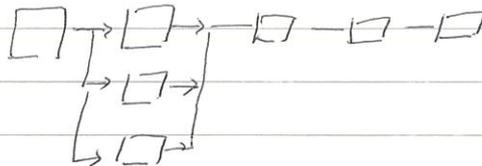
— コスト分析 — マトリクス分析 ⇒ 業務プロセス抽出

地図、MAPの作成 健康診断の発想

(4) ヒアリング

現場、顧客との共同作業 — 一緒にやる!!
(その場、現美、正確、短時間、時間節約)

(5) 業務プロセスを描く



(6) 業務フローから課題を抽出

10. 业务改善计划

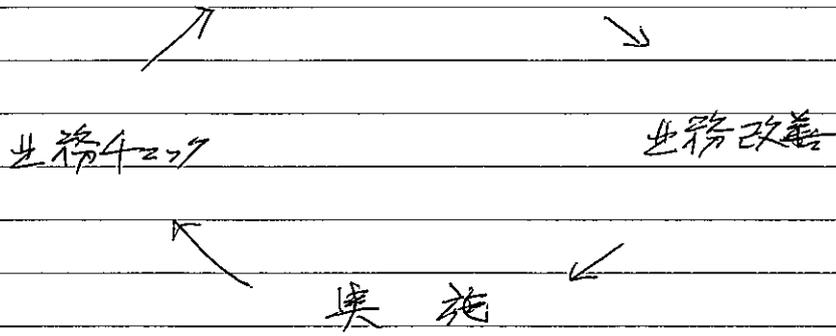
(1) 课题抽出

(2) 效果效果验证

RFP作成 (Request for Proposal 入札、見積)

11 業務4207

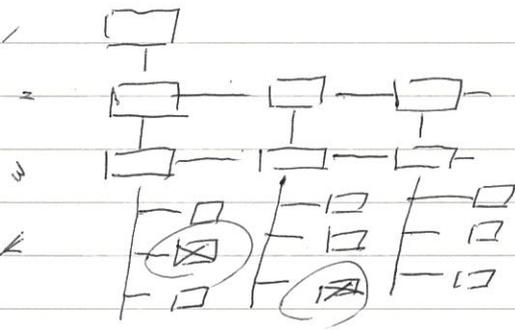
業務改善計画



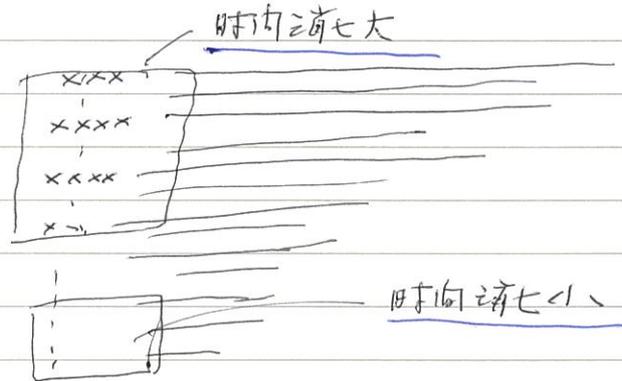
12 BPEC ヒートマップで見え方の
(業務の見え方)

(Business Process Engineering Cycle)

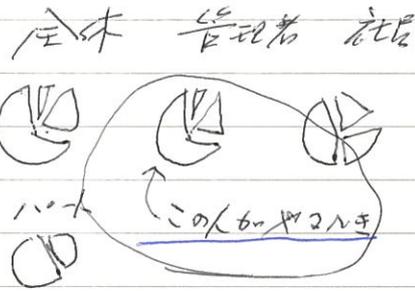
① あれ? この業務不要では...



② 業務毎の作業量は...



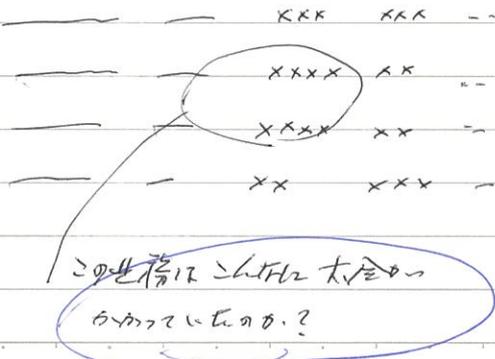
③ 職種と役割は...



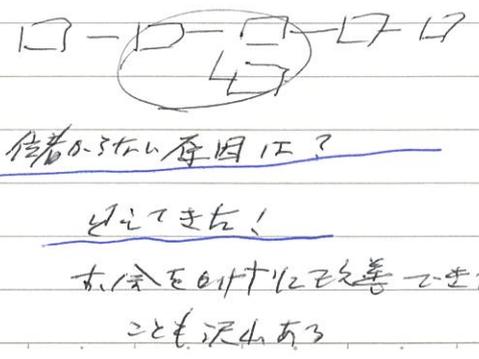
④ 属人の業務...

この人でしかできない業務?
この人は休みの日と休む?
A B C D
○
○ ○
○ ○ ○
○ ○ ○ ○

⑤ 作業を本館に換装すると...



⑥ 業務の溜り? 正しく...



13 プロジェクト準備

プロジェクト推進リ-グ

部内リ-グ

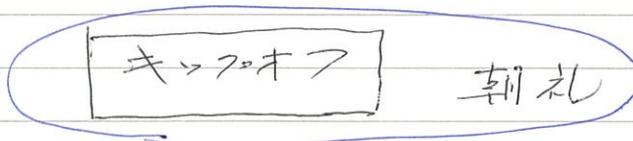
部内X-バー

プロジェクトの目的
組織への意義

部内単位
リ-グのXバー

参加の要請
Xバーの共有
協力の要請

プロジェクト/活動の成功、継続



- ④ 管理を目的にするとは失敗する
- 方向や時間を示すとは失敗する
- 案を提示するとは失敗する
- 人を動かすとは失敗する
- (仕事を代行する人)
- 「見よ」ということは失敗する
- 現場は管理が苦手

- 責任を減らす
- 休暇をとりやすくなる
- コミュニケーションが活発
- 本来やるべきことをやらせられる
- 仲を円滑にする
- 給与を上げる



17-7-317 18.3.25の向上

14 簡易分析

(1) 業務負荷の分析

① 業務負荷の高い業務に着目
必要性、異和感、改善

② 業務負荷の低い業務に着目
本来、もと時間をかけようとしていた業務が下位に落ちている。

(2) 業務プロセスの分析

各々の役割、役割に見合った業務の構成になっているか
業務の分解はどうか
マニュアル化、システム化で下位の業務を自動化して効率化

(3) 属人業務集計の分析

業務名と対象者に着目
詳細化に確認する事項
スキルレベルに着目

(4) 業務外集金の分析

内容と業務名に着目

会費や彩神工場の把握

高工外化している業務

(5) 中間報告会

PROGRAM MANUAL

PROGRAM NAME 悲憤詩 蔡琰	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
------------------------	-------------	------------

2017.05.08

処理図	処理手順
<p>中国詩の二つの傑出した時期</p> <p>1. 建安の文学 196年～220年 (190～230) 後漢末～魏の前半の30～40年</p> <p>2. 盛唐～中唐 8C半～9C初 李白・杜甫・韓愈・白居易</p>	<p>後世の詩人たちにとって、 鮮やかな文学は、そこに回歸すべき、 それを復興すべき、一つの規範 としてとらえられていた。</p>

処理条件
<p>見前抱成甄 阿母欲何之 人言母当去 豈復有还时 阿母常仁恻 今何更不慈 我尚未成人 奈何不顾思 见此崩互丙 恍惚生狂癡 号虎号号撫摩</p>

DATE 當代復回疑					
---------------	--	--	--	--	--

PROGRAM NAME 薤露曹操	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
----------------------	-------------	------------

処理図	処理手順
<p>董卓の洛陽破壊を つたか詩</p> <p>薤露 加口</p> <p>挽歌、王公貴人の出棺の 際に歌われた曲</p> <p>曹操は、後漢王朝の葬送の 曲として歌っている</p>	

処理条件	
<p>惟漢二十世 所在誠不良 沫猴而冠帶 知水而謀強 猶強不敢斷 因將執君主 白虹為誓日 不吉也 已亦先侵殃 賊臣持國柄 殺主滅宗京 薤露帝基也</p>	<p>宗廟以燔喪 播哉西遷移 號泣而且行 瞻彼洛城郭 微子為哀傷</p>

DATE				
------	--	--	--	--

PROGRAM NAME 高見 曹操	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
-----------------------	-------------	------------

処理図

漢末の英雄
董卓の暴逆を討つ連合軍は
一を破るも、力を一つに合せられ
ついに相争い惨年を北地に争う
息も苦しいやを残りたる者は
白人の人、... 斬腸の想いなる

処理手順

処理条件

關東有義士 興兵討群凶 初期合盟津 乃也在咸陽 軍合力不齊 蹙蹙向雁行 勢力使人爭 爾時還自相狀 淮南弟称号 刻雲於北方 屍甲生蟻蟲	百姓以死亡 白骨露於野 千里无鷄鳴 生民百遺一 倉无断人腸
--	---

DATE				
------	--	--	--	--

PROGRAM NAME

短歌行 曹操

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

処理図

処理手順

人生幾何云

人の生は古と云て并んば

朝の露と露と云ふは

日の影と比もに跡形も好く

消え行くは云て存在

露上露 何句時

露晞明朝更復落

人生一去 何叶归

処理条件

对酒当歌

人生几何

譬如朝露

去日苦多

慨当以慷

幽思难忘

何以解忧

唯有杜康

酒の代用品

青青子衿

悠悠我心

但为君故

悲吟至今

呦呦鹿鸣

食野苹鸣

食野萍

我有嘉宾

鼓瑟吹笙

明明如月

何时可掇

忧从中来

不可断绝

越陌度阡

枉用相存

梨园谈燕

心念旧恩

月明星稀

乌鹊南飞

绕树三匝

何枝可依

山不厌高

海不润湿

周公吐哺

天下归心

DATE

PROGRAM NAME 苦寒行	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
---------------------	-------------	------------

<p>处理图</p> <p>建元11年(206年) 并州に高幹を攻める 嚴寒のため太行山脉を越え る苦しい行程のなかである。</p>	<p>处理手順</p>
--	-------------

<p>处理条件</p> <p>北上太行山 魏武何魏魏 羊腸坂詰屈 車輪为无摧 樹木何蕭瑟 北风聲正悲 熊羆对伐踣 虎豹夾路啼 欽谷少人民 雪落何霏霏 延頸长歎息 远行为所懷</p>	<p>伐也何拂鬱 思欲一东归 水深桥梁绝 中路正徘徊 迷惑失故路 薄莫无宿棲 行行日已远 人马同时饥 擔囊行取薪 斧冰誓作糜 悲從东山诗 悠悠念线哀</p>
--	--

DATE			
------	--	--	--

PROGRAM NAME 蜀 雉 寿	PROGRAM NO.	PROGRAMMER 曹 操
-----------------------	-------------	-------------------

处理図

烈士暮年 壮心不已
 神龜も死ぬるときは、ワラ床に
 寝ている老駿馬も千里を走るときを夢見、

曹操は志を治つたことと、
 いかに笑ふこと、三つの中
 最も進行の深い人物である

合理主義と詩

处理手順

騰蛇 天に昇りて龍と成るべし
 しては大蛇

暮年 晩年

盈 永い

处理条件

神亀蜀寿 猶竟有時
 騰蛇成霧 終為土灰
 老驥伏櫪 志在千里
 烈士暮年 壯心不已
 盈結之期 蛇從天
 養怡之福 以年為永
 幸甚至哉 歌以詠志

成霧 霧に乗る 雲と成る

DATE					
------	--	--	--	--	--