



組織再編・グループ法人税制

H29.02.13

参考にさせていただいた書等

- (①株式交換・株式移転の理論・実務と書式 土岐敦司編集 H28.8.19 民事法研究会)
- (②Q&A 企業組織再編の会計と税務 山田淳一郎監修 H27.10 税務経理協会)
- (③組織再編税制・グループ法人税制 関根稔外編 2017.2 中央経済社)

I 組織再編税制

1. 組織再編税制を読みこなすには

(1) 完全支配要件、支配要件、共同事業要件

— 理屈のない形式要件である

(2) 5年50%超の支配関係の有無

— 実質要件である

適格要件は満たすが、5年50%超を満たさないリスク

(前掲書③を参考)

(1)適格要件を満たさない

(2)適格要件は満たすが、5年50%超の支配関係は満たさない

(3)適格要件を満たし、5年50%超の支配関係も満たす

(3) 何故継続保有要件が存在するのか

仮に、青色欠損金100億円を抱えるA社が、2年前に買収した資本金100万円のB社を吸収合併したがために、A社が有する青色欠損金100億円が利用できなくなる。

2. 法人税法 57 条（青色欠損金の繰越控除）

- (1) 第 1 項 — 9 年以内の青色欠損金の控除（再編税制導入以前）
- (2) 第 2 項 — 適格合併が行われた場合の消滅会社と解散会社の
欠損金の承継（"）
- (3) 第 3 項 — 2 項から除外される欠損金額（導入後）
- (4) 第 4 項 — 合併存続法人の欠損金（ " ）
- (5) 第 5 項 — （ " ）
- (6) 第 14 項 — （ " ）

3. 改正税法のすべて（未発行）

4. 平成 29 年度税制改正大綱

Ⅱ 組織再編税制とグループの法人税制

1. グループ内の土地の売買

(1) 譲渡損益、計上を認めない

グループ内の合併に先立ち、消滅会社が存続会社に土地を売却し、譲渡損を計上する。消滅会社はその青色欠損金をかかえたまま吸収され、存続会社は自社の欠損金として利用する。…この防止策

2. グループ法人税制の問題

- (1) 第3者に1%を譲渡すれば、グループ法人税制から離脱できる
- (2) 譲渡損益を繰り延べても、グループ内の転売や買戻しで譲渡損益は実現する
- (3) グループ内の寄附は、分配可能額を無視した利益剰余金の移動になる
- (4) 子会社の解散について、子会社出資金を親会社の資本金等の額と相殺することは論理性を欠く
- (5) 子会社の清算に先立って、子会社株式を第3者に譲渡してしまうという抜け穴を作る

⑦

N (17~18)

17 28.8/30 M
H28 11/18 M

9-

分権制の組織と原理

2017.02.13
2016.11.15
2016.08.29
2015.10.26
2014.11.24

1. 生産品目と事業部

GM の従業員は 25 万人（平時）から 50 万人（戦時）、約 30 の事業部は巨大企業並みのシボレー事業部や、従業員 1,000 人以下の小事業部まである。

(1) 自動車の車種別事業部

シボレー、ビュイック、オールズモビル、ポンティアック、キャデラック、トラック、フィッシャー車体の各事業部

(2) 部品を供給する各種部品事業部

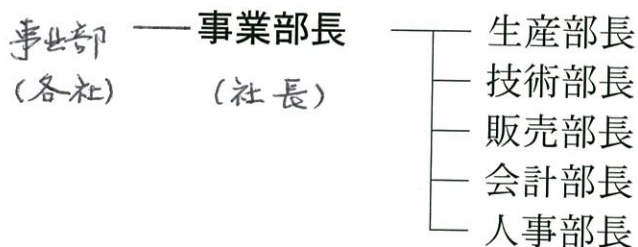
GM 以外の自動車メーカーとも取引を行う
外に予備部品、補修部品、モーター等の生産

(3) ディーゼル・エンジン事業部

クリーブランド、デトロイト、ラグランジュ、トラック用、船舶用、航空機用

(4) 東部航空機事業部

2. GM では全事業部が独立した事業体である



各 GM 副社長 — シボレー事業部
" — ビュイック "
" — 車 体 "
" — その他は製品別にグループ分けされ、各 GM 副社長が当る

各 GM 副社長	—— (本社機能)	生 産
"	—— (")	技 術
"	—— (")	販 売
"	—— (")	研 究
"	—— (")	人 事
"	——	財 務
"	——	法 務

本社スタッフ部門は本社経営陣（副社長以上）と事業部長に対する補佐役として経営政策の策定と事業部門間の調整にあたっている。

社長と二人の執行副社長は、ライン部門（事業部間）を率い、CEO（最高責任者）兼会長と副会長はスタッフ部門を率いている。

3. トップマネジメントと二つの委員会

会長、副会長、社長、2人の執行副社長の5名が、トップマネジメント・チームとして、政策委員会および業務委員会と連携してGM全体の経営にあたる。

二つの委員会には、この5人のほかに、ライン部門とスタッフ部門の経営幹部、元経営幹部の現取締役、大株主代表がメンバーになっている。この二つの委員会のメンバーがあらゆる事業部の活動、あらゆる種類の問題と決定、あらゆる分野の方針を熟知している。

この二つの委員会こそ決定、統制、調整を行う GM の中央政府である。GM の経営政策と業務に関する重要な決定は、すべてこの二つの委員会が行う。全事業の業況、業績、問題をフォローし、意見の対立があれば調整を行う。

これら二つの委員会が、ラインとスタッフの連携、多様の経験と専門知識の結晶としての経営政策の策定、全事業の把握を行っている。

具体的な問題については、技術、物流、労務、財務、広報など専門別の部会が検討する。

部会の人数は少なく、部会員は、該当する本社サービス部門の担当副社長が努める。部会は月1回開かれ、必要があれば二つの委員会の素案を作成する。

4. GM が抱えるさまざまな問題

- (1) 事業の規模の問題
従業員、事業部
- (2) 多様性に関わる問題
製品の多様性 （～1 個 10 セントの部品まで）
工場 " （4 万人の巨大なものから～）
- (3) 事業部の自立性の問題
生産に責任を持つ 500 人にのぼる経営幹部
- (4) GM としての一体性の問題
共通の理念と政策
各事業部は自立しつつも方向づけさせねばならない
- (5) 本社経営陣
リーダーシップを発揮しつつも、各事業部に対し枠組みと助言以上のものを押しつけることのないよう自制しなければならない

GM は、持株会社とその子会社として組織されていない。GM は本社経営陣が全体を把握し、権限と権威とを行使して全体を統括しなければならなかった。

GM は、事業部長を工場長扱いする中央集権的な企業として組織するわけにはいかず、事業部長に権限と地位を与えなければならなかった。

こうして GM は分権制を採用し成功した。事業部に最大限の独立性と責任を与えつつ、全体の一体性を保持した。集権と分権のバランスに成功した。これが GM の分権制である。

分権制という言葉自体は分担を意味するだけである。

しかし、GM の分権制は、アルフレッド・スローンが 20 年をかけて産業組織の原理にまで高め、産業現場における自治のシステムとして開花させたものである。

5. 何故分権制を採用するのか

- (1) GM にとって分権制は、組織の基本原理であり、実行されている
- (2) 2 年前に他から移って来た人の話す分権制のメリット
 - ① 意思決定のスピードが早い
 - ② 決定者の混乱がない
 - ③ 決定がいかなる方針のものに行われたかが明らか
 - ④ GM 全体と事業部の利害との間に対立が生じない
 - ⑤ 万事に公正で、優れた仕事が評価される
 - ⑥ もめ事、派閥が生じない
 - ⑦ 民主的な実力主義が実現されている
 - ⑧ 威張る者がいない
 - ⑨ どこに権力があるか明確である
 - ⑩ 自由に発見し、批判し、提案できて、決定後はみなが従う
 - ⑪ エリートとその他大勢に差別がない
 - ⑫ ウィルソン社長は特別の権限を一切もとうとしない
 - ⑬ マネジメントの責任を担う人間が多勢いる
 - ⑭ トップ候補たりうる人材が随所に育っている
 - ⑮ 事業部の業績や事業部長の能力がはっきり現われる
 - ⑯ コストは一目瞭然で一般管理費化されていない
 - ⑰ 何のために何を行っているかがわかる
 - ⑱ 経験と知恵の集積としての経営政策に従って仕事が進められている
 - ⑲ スローン会議では誰でも経営政策について説明を受けられ、反対もできる

6. 本社経営陣と事業部経営陣の関係

- (1) 本社経営陣の二つの役割
ボスであると同時に 500 名にのぼる事業部経営陣の助手
- (2) 本社経営陣は共通の目標を設定する
各事業部の生産計画、車種ごとの価格帯の設定
- (3) 本社経営陣は製品の重複を処理する
- (4) 事業部に事業上のことで干渉しない
他事業部との競争を妨げない
部品の購入も合理的であれば GM 以外からも OK である

情報革命 情報化(仕事)を変える

9-3-2

作成日

作成者

Information Challenges

1950-2000

(コンピュータ技術)

ITの中心はデータ

データの収集、蓄積、送信、ディスプレイ



ITのT

(経営者の仕事一新)

生産要素となる

2000-

(情報革命)
革命の時代

ITがITを中心になる

これは、情報技術(IT) 経営情報システム(MIS) 最高情報責任者(CIO) 主導の時代である。

ITとMISとCIOの本質に必要な情報を提供
する仕組みに変わる革命である。

(職場のIT一新)
革命の時代がIT

(1) 情報の受け取りを行う仕組み

(2) それらの仕事を行うべき組織のあり方

AIを含むIT 中心になる

ソフトウェア

(1) 組織、官公庁などの業務設計に要する時間と費用の削減 2/3に減っている

(2) 外資のITサービスの急激な増加 2/3に増えている

(3) 銀行業務 --- 最もIT化された産業

(4) 家電から電脳ソフト

生産要素

情報を左の式器として使いこなす時

× 組織の必要と情報

わかりはよく、逆として情報を理解したばかりである

↓世と情報のコンピュータの再構築

旧来、原価計算

何の作業のコストの和

新しい原価計算

プロセス全体のコストの計算

ABC原価計算は、原材料や資材や部品が工場に到達したところから、製品の消費者の手元に達した後のまでのプロセス全体を把握する。

たとえば、消費者が負担しているとき、設置やアフターサービスのコストまで、製品コストの一部としてとらえる。

機械の稼働時間や生産の待ち時間、... 何もしないコストも計算する。従来の原価計算が把握しきれなかったコストは、何をどう測るに伴うコストの匹敵する大きさである。

↓
コストの管理

↓
成果の管理

(5) 本社経営陣は GM 全体の将来を見る**問題の発生を予測し、対策する**

新事業への参入、買収、新事業部の設立を考える

(6) 事業部長の権限の範囲を定める**(7) 事業部の活動をチェックする****意見交換と助言**

指示の形では行使されない

(8) 事業部を支援する**(9) 事業部長は資金繰りから解放されている****(10) 会計システムは本社が一括して管理している****(11) 労使交渉と労働協約は本社スタッフが処理する****(12) 本社経費**

売上高の 0.5%

各事業部の最新技術情報、研究開発、商品化、広報など GM 社外の情報

(13) 本社スタッフ部門は事業部長に助言し、提案するだけでいかなる種類の権限も持たない**7. 事業部長の裁量権**

生産と販売を一任され、本社の経営政策の枠内でまったく自由である。

採用、解雇、昇進、昇給、工場のレイアウト、生産技術、生産設備、工場の増設、新設、投資決定、広告、広報、原材料調達…まさに独立企業の社長であり、決定の 95%は彼らが行っている。

GM には社風というものがない

事業部の風土があり、それぞれ驚くべき相違がある。

誰でも自分なりの方法によってのみ一流の仕事ができるとされる。

事業部長のボーナスは本社が決め、支給は自社株で行っている。事業部のボーナスも本社が決め、分配は事業部長が行う。この権限が事業部長の権限を絶大なものとする。

事業部と GM 全体の業績によってボーナスが変動する。従って GM 全体の業績が自分の所得に直結し、かつ GM の株が財産の中心になっている。

(マネジメント・エッセンシャル版 62、140、74～75 頁)

人がより前向きに働く仕組みが作れば、組織の効率は大きく改善される。

○仕事を生産的にするには 4 つのものが必要である。

- ① 分析(仕事に必要な作業と手順と道具)
- ② 総合(作業を集めプロセスとする)
- ③ 管理(方向づけ、質と量、基準と例外の管理)
- ④ 道具(情報やスケジュール、連絡などのデータの管理)

○自己目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントできるようにすることである。適当にこなすのではなく、最善をつくす願望を起こさせる。

人を前向きにする。仕事を生産的にする。マネジャーはこれに取り組まねばならない。

○仕事を生産的にする四つのもの、①分析、②総合、③管理、④道具

○自己管理目標の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントすることができるようになることである。自己管理は強い動機づけをもたらす。適当にこなすのではなく、最善をつくす願望を起こさせる。

○働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。

○自らや作業集団の職務の設計に責任を持たせることが成功するのは、彼らが唯一の専門家である分野において、彼等の知識と経験が生かされるからである。

8. 双方向の情報の流れ

(1) 経営の一体性の確保

(2) スローン会議

年 2 回、参加すべき者 100 人超の本社経営陣と事業部経営陣の共通の理解を得るためのスローン会長が議長をつとめる大会議、成功と失敗の経験が議題となる

(3) 異議をとнаえる権利と義務

9. コストとシェアで業績を測る

本社経営陣と事業部経営陣の客観的な基準としての業績の尺度

(コスト)

(1) 生産者としての GM の生産性の測定

(2) 各事業部の生産面での生産性の測定

(シェア)

(3) 販売者としての GM の生産性の測定

(4) 各事業部の販売面での生産性の測定

(生産性要因の分析)

(1) 景気、不況の排除

(2) コストが生産性の尺度

(3) 特定の経営政策の実施前後のコスト分析

(4) 投入資金の収益率

(5) 稼働率や耐用年数

(6) コスト分析は事業部が行う

(7) 販売台数ではなくて、価格帯におけるシェア

(8) 市場の縮小とシェアによる評価

(資本収益率)

(9) 主観を排除する

(10) 客観的な尺度による人間的要素の排除

原文

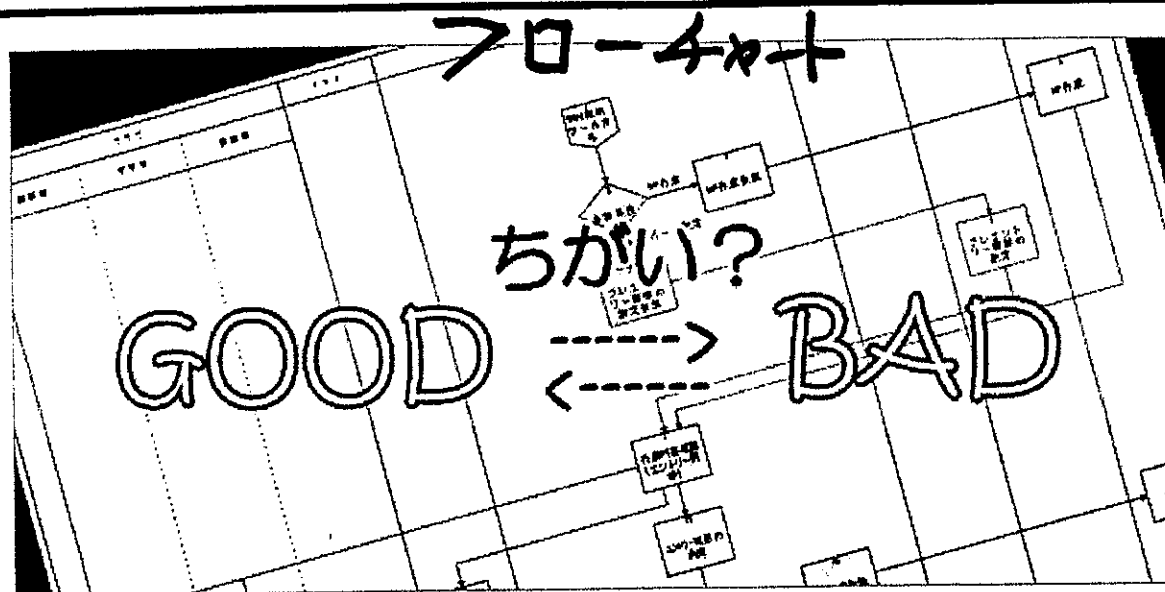
孙子曰：凡处军、相敌，绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水；客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留。若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易，而右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴；养生而处实，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳而右背之。此兵之利，地之助也。

上雨，水沫至，止涉，待其定也。绝天涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。军旁有险阻、潢井、葭苇、山林、蘙荟者，必谨覆索之，此伏奸之处也。敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也。其所居易者，利也。众树动者，来也；众草多障者，疑也。鸟起者，伏也；兽骇者，覆也。尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，薪来也；少而往来者，营军也。辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也。轻车先出居其侧者，陈也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵者，期也；半进半退者，诱也。杖而立者，饥也；汲役先饮者，渴也；见利而不进者，劳也。鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉食，军无悬甄，不返其舍者，穷寇也。谆谆翕翕，徐言入入者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也。来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

兵非多益，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已。夫惟无虑而易敌者，必擒于人。

卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也；卒已亲附而罚不行，则不可用也。故合之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服；令素行者，与众相得也。



2017.02.13
2017.02.06

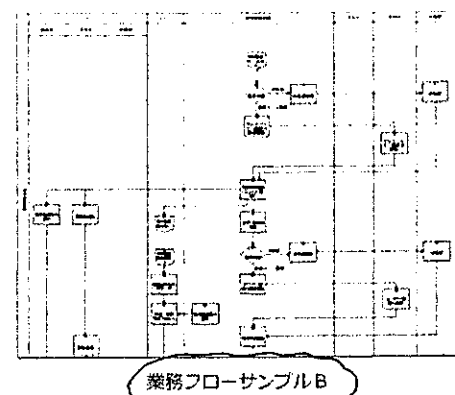
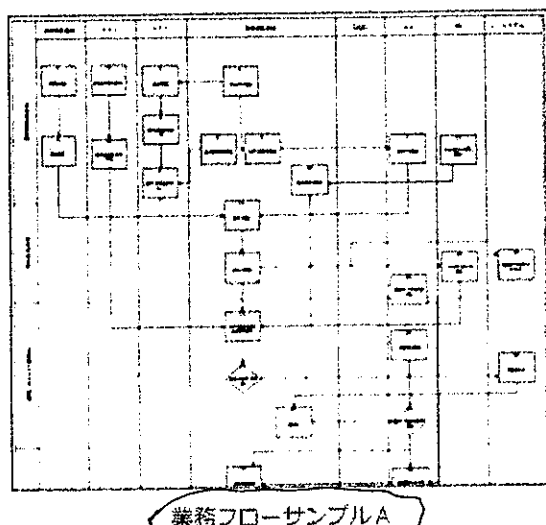
「システム導入の為に現状把握」や「業務課題を改善する為に現状把握」等、業務の可視化を行う目的は企業によって様々ですが、多くの企業が業務フローを作成しています。当然、作成した業務フローは目的の為に「使える」フローでなければなりません。しかしながら「業務フローを作成してみたものの、出来上がったフローが分かりにくく、使いものにならない」というケースは珍しくありません。弊社への相談でもこのようなご相談が多くあります。

本記事では実際に過去に弊社が支援したプロジェクトの業務フローを例に、良いフローと悪いフローの違いを解説します。

【実例】 良いフローと悪いフロー

2つの業務フローの実例を挙げたいと思います。（部門名や作業名称は一部変更しています。）

業務フロー（A、B）



いかがでしょうか。AとBどちらのフローが分かりやすいでしょうか。もう少し厳しく言うならば、どちらが「見る気になる」フローでしょうか。

ほぼ全ての方がBのフローの方が良い印象を持たれると思います。この2つのフロー、実は全く同じ業務を表しています。これらはある企業様の人事採用のフローで、Aのフローは「業務のことは現場の担当が一番良く知っているはずだから、現場に書いてもらおう」とツールだけ渡して書いてもらったものです。Aのフローを作成した担当者はしっかりと自分の業務を正確に表現したつもりですが、他の人からは分かりにくいものになってしまいました。実際にはこのAのフローだけでなく、他の大半のフローがこのような分かりにくいものでした。「作成者以外の人が見て、よく分からないフローでは意味が無い」とのことで、弊社に相談を頂きました。そして弊社がアドバイスして、改めてお客様が書き直したものがBのフローです。

良いフローと悪いフローの3つの違い

悪いフローを「よく分からない」と表現しましたが、なぜ分かりにくくなってしまうのか、その原因は大きく分けて以下の3つです。

①

どこから始まっているか分からない

Aのフローではその業務がどこから始まっているのかが分かりません。一方、Bのフローは誰が見てもどこから始まっているか一目瞭然ですね。開始場所が分かることで、そのフローを見ていく取っ掛かりになり、スムーズに読み始められます。

②

業務の流れがわからない

Aのフローでは、多数の接続線が複雑に交差していて、それを追うのも大変です。また、全体的にどういう順番で流れているのかも分かりません。一方、Bのフローはほとんど接続線の交差も無く、分岐したそれぞれの流れを追うのも簡単ですね。また、分岐した流れがどこで合流しているか分かりやすく、その作業を始める為にはどこまでの作業が完了している必要があるかがすぐに分かりますね。

③

条件により必要な処理がわからない

Aのフローでは、分岐図形でない図形から2つの接続線が伸びている箇所がいくつかあります。これではどういう場合にどちらの流れに進むのかが分かりません。

④

【まとめ】良い業務フローを作成する為に

良いフローとは「分かりやすいフロー」です。なぜなら、フローチャートの特長は「誰が見ても同じように情報を共有できる」ということだからです。この特長を活かせなけ

すが、良いフローにする為には、以下の3つが大事です。

開始条件を明確にする

その業務が、何をきっかけに開始されるのかをはっきりさせることです。例えば「メールが届く」、「システムからアラートが発生する」、「定期的実施することが決まっている（日次、週次等）」といったものです。

→ 解説記事公開しました『【業務フローの書き方】3つの具体例で理解する業務開始点の記述方法』

流れ（時系列）を明確にする

接続線が出来る限り交差しないように各図形を配置するのはもちろんですが、時系列の関係性がはっきり分かるように意識して書くことが大事です。

条件分岐を明確に

業務の流れが分岐する場合は、その条件を明確にする必要があります。分岐条件が明確でないと、フローの読み手にはその業務にどのようなパターンがあるのか把握できません。

→ 分岐表現の解説記事を公開しました『【業務フローの書き方】4つの具体例で理解する分岐の表現方法』

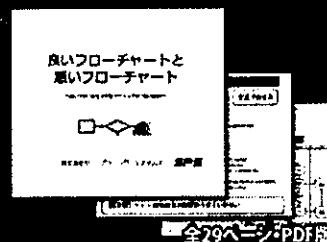
ここで挙げた3つ以外にも、良い業務フローを書く為のポイントはあります。ですが、これらは業務フローを書く上で非常に基本的なことであり、どのような目的でフローを作成する場合でも共通している大事なポイントです。今後フローを作成する際には是非上記3点を意識してみてください。

貴社の業務フローは良いフローですか？

それとも悪いフローですか？

可視化コンサルタントが解説する良いフローの作り方とは？

悪いフローから良いフローに仕上げるテクニック集を公開中！



競合コンサルティング会社様お断り ～限定公開実施中～



無料ダウンロードはこちら➡

本記事の執筆者

監修者
サン・プランニング・システムズ

株式会社サン・プランニング・システムズ

業務プロセスの可視化による業務改善やリスクマネジメントを推進。専門ツールliGrafx（アイグラフィックス）を活用した支援実績多数。国内導入実績2000社。

業務可視化Note

【3つのステップで簡単！】業務フローマニュアルの作り方



以前、「業務フローチャート」カテゴリーで『【業務全体の流れが分かりやすい】業務フローマニュアルとは？』という記事を公開しました。今回は「業務フローマニュアル」について、具体的な作成手順を解説します。（※本記事は業務可視化ツール『BPR+』の機能をベースに解説しています。）

「業務フローマニュアル」って何？という方は、まずはこちらの記事を御覧ください。
→『【業務全体の流れが分かりやすい】業務フローマニュアルとは？』

※『SOX+』でもほぼ同様の手順で業務フローマニュアルを作成することが出来ますが、『BPR+』とはメニュー名や項目名が異なっている部分があります。なお、『iGrafx FlowCharter』単体では機能的に実現できません。詳しくはお問い合わせ下さい。

業務フローマニュアルの作成の3つのステップ

『BPR+』で業務フローマニュアルを作成する手順は、大きく分けて以下の3つです。

- ステップ1. 業務フローを書く
- ステップ2. 各作業における詳細手順を記述する
- ステップ3. 詳細手順の一覧を作成する

『BPR+』ならたったこれだけの手順で業務フローマニュアルを作成できます。では次項から、この3つの手順について具体的に見て行きましょう。

ステップ1. 業務フローを書く

まずは業務フローを書きます。業務フローマニュアルを作成するにあたっての業務フロー作成のポイントは以下の3つです。

「業務詳細」の部門（レーン）を用意する

業務フローマニュアルでは、各作業の詳細手順を業務フローに併記しますので、その為のスペースとして「業務詳細」の部門（レーン）を予め用意して、業務フローの作成を進めます。

<https://kashika.biz/manual-2/>

Step 1.

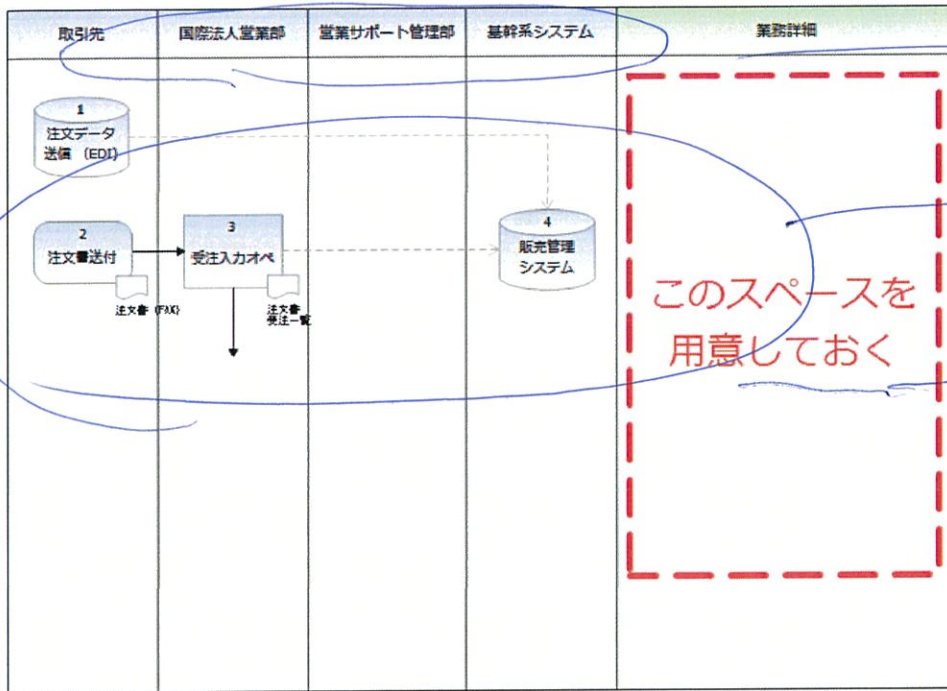
- 入力部門を確定する
入力作業、受付、業務部門(入)

Step 2.

- 作業、手順を書く、はつをやる
業務処理、

Step 3.

- 結果のActionを
明確に
業務部門(出)
↓
以上を図に



誰か、

何をすれば、

どの順番で、

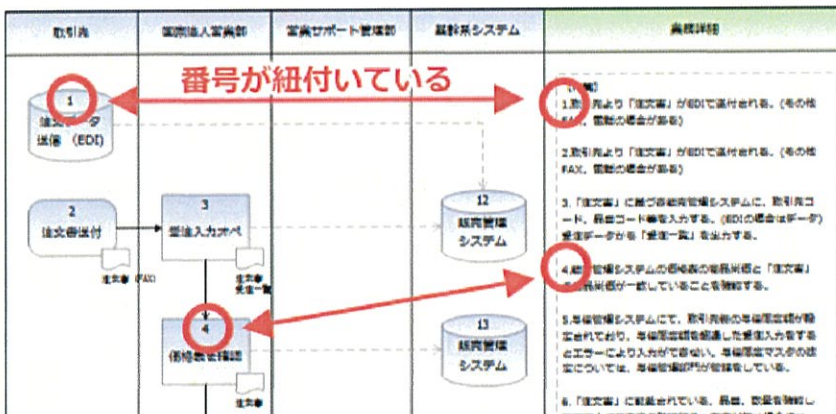
↓
それが必要か

誰か

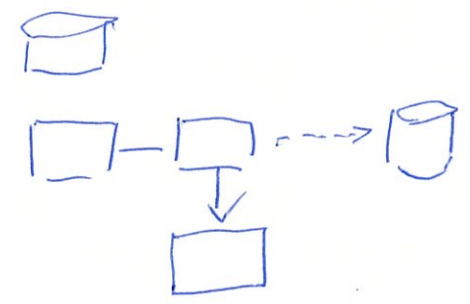
各作業図形に図形番号を振る

取引先	営業部	管理部	システム
-----	-----	-----	------

「業務詳細」の部門（レーン）に表示される各詳細手順が業務フロー上のどこの作業のものなのか分かるように、番号を振って紐付けます。



何をすれば (3つの内容)



『BPR+』で業務フローを作成する場合、自動的に図形に番号が振られますが、業務フローを修正しているうちに順番が入り乱れることがありますので、任意の順番に振り直します。
この番号は「ステップ3. 詳細手順の一覧を作成する」で使いますので、番号の確認・振り直しは必ず実施するようにして下さい。

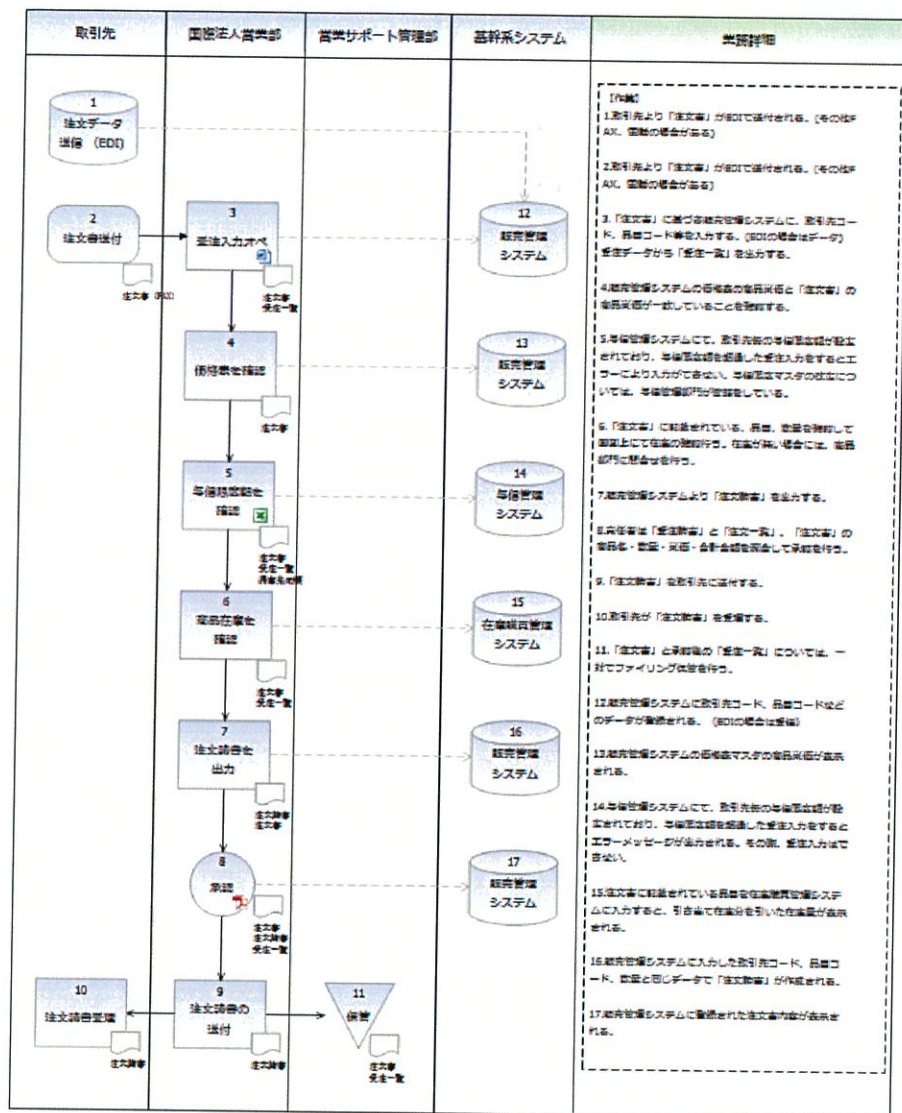
どの順番で、

規定やマニュアルなど各作業における関連資料をリンクさせる

業務フロー上の各作業に関連する規定、マニュアル、帳票、雛形等の文書をリンクさせて、クリックで呼び出せるようにすることで、「見る」だけでなく「活用」できるマニュアルになります。

↓

それが必要か



クリックすると実際に『BPR+』から出力したPDFが新しいタブで開きます。
拡大してもきれいな画質でご覧いただけます。

業務フローマニュアルの作成に『BPR+』が選ばれる理由

本記事は『BPR+』を使用することを前提に解説してきました。業務フローマニュアルを作成するにあたり、『BPR+』の使用を推奨する理由は以下のとおりです。

- 誰でも素早く簡単に業務フローマニュアルを作成・修正できる
- メンテナンスが容易なので、市場環境の変化や内部規定の変更など社内外の環境変化によって変わっていく現場業務に合わせて、業務フローマニュアルを修正・運用できる
- 更なる活用に繋がられる

業務マニュアルは現場で使われるものなので、現場で作成・運用できることが大事です。また、現場業務は社内外の環境変化によって変わっていくものなので、それに合わせて修正できることも大事です。そして現場で作成・修正をしていくためには、その作業が簡単・低負荷であることが必須です。負荷が高ければ、マニュアルは修正されなくなり、実際の業務と乖離し、参照されなくなるからです。継続的に業務マニュアルを運用していくためには効率的に作成・修正できることは非常に重要です。

更なる活用：作業実施チェックリスト

『BPR+』の使用を推奨する理由として挙げた「3.更なる活用に繋がられる」とは、『BPR+』の機能を利用した「作業実施チェックリスト」の作成です。『BPR+』なら

PROGRAM NAME	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
--------------	-------------	------------

処理図	処理手順
1. 黄帝尧舜禹	
2. 夏王朝	青銅器、漢字の原形文字
3. 殷王朝	連合体の盟主
4. 周王朝 400年	封建制度の完成 諸国(王族、功臣、従軍の国、 諸王は城に住み外に卿、大夫、
5. 春秋 300年	孔子の春秋、覇者が天子を擁護を遂行した
6. 戦国 200年	戦国策で知られる時代、貴族西方の秦、南方の楚が強 鉄器の普及、大規模の灌漑工事

処理条件
卿、大夫の領土、特権を排し、逐利地(郡県制度へ)

7. 秦の統一

人材の育成

(1) 春秋時代後期 魯の孔子 儒家

(2) 戦国時代初期 墨家の祖 墨子

↓
諸子百家
= 先生 春秋

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

PROGRAM MANUAL

2

PROGRAM NAME 二柄 二つの柄	PROGRAM NO.	PROGRAMMER
-------------------------	-------------	------------

処理図 君先ほ、 二つのハンカチ 陛下を先済す 賞 罰 刑 続	処理手順
--	------

処理条件

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

PROGRAM MANUAL

3

PROGRAM NAME

司馬遷の詞察力

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

処理図

処理手順

人を威嚇に従う、孔子として例外ではない

孔子の仁義は70人の弟子を得たといわれる

魯哀公は凡庸な君主ではなかった。

南面して坐するとは中の君にやむを得ないに従った。

孔子として例外ではない。

威力を借りれば、哀公はさぞ孔子を臣下とすべからうと考える

処理条件

韓非子は、人向を義に従うよりも、力に従うものとしてとらえた。

人向は義によっても利によっても見ただけである。

DATE

PROGRAM MANUAL

4

PROGRAM NAME

孤ノ懺 此ノ懺

PROGRAM NO.

PROGRAMMER

処理図

重臣の四重の防壁
外口の表光
口内り諸官
表光の側近
存者

処理手順

処理条件

DATE