



第 6 回 業態の変化

2017.11.06
 会計と経営のブラッシュアップ
 2017 年 8 月 17 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) (Innovation and Entrepreneurship
 1985 Peter F. Drucker HARPER & Row)

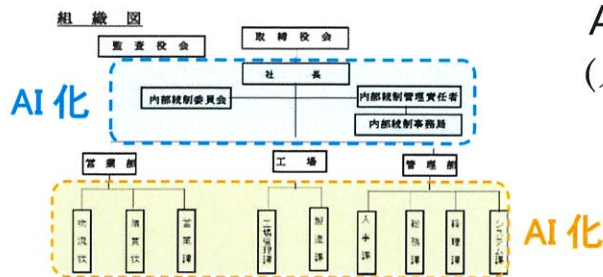
業態の変化

旧業界	新業界
旧 態	革 新
後 追 い	先 頭
人手不足	省力化
品質停滞	品質向上
納期遅延	機会先取
収穫逡減	成 長
過 去	将 来
先送り	先取り
昨 日	明 日
紙媒体	ウェブ
古いコンテンツ	新しい現実
老年化	著者の吸収
古い想法	新しい発想
人口減少	人工知能
下り坂	上り坂

→ 乖 離 ←

変化・対応

蓄 積 → 活 用 → 展 望



A I 時代の組織 (人ー組織ーAI)

(11 月のごあいさつ)
平成 29 年 11 月 1 日 (水)

情報化時代とは情報が仕事を変える時代である。

米国、中国、韓国で試行が始まっているコンビニの無人化は、店舗の 24 時間の運営コストを従来店の 15% まで縮小すると言われている。そのうえに、機器などの設備投資もコンパクト化できることなどにより、併せて多店舗展開も容易である。組織は、直接的かつ単純であるほど効率的であると言われているが、情報化時代に機能する組織の原理とはどのようなものであろうか。

それは、人の役割が高度化されることである。戦略を考える人と情報技術・AI を駆使する人の一体化である。それ以外の単にオペレーションのみをする人は少なくなる。それは外注などによって効率化できるからである。実質的にも①従来の組織構造を大きく変化させる。管理部門の事務作業は AI 化、機械化され、人は戦略的な仕事に移るであろう。また、②事業部門の労働集約的なオペレーションも AI 化、機械化され、人の役割は創造的な仕事に移るであろう。AI 化の時代の組織は激変することになる。これに対応できなければ、事業成果の差となって現われるからである。

それでは情報化時代の企業組織は、どのように変化すべきであろうか。状況が変化しても動かない基本原則とは何か。それは、人と AI を結びつける中間的な位置にあるシステムの役割である。AI の後には人がいる。人が AI を作る。人はどのような AI を要求するのか。AI はどんな人を要求するのか。

人ー組織ーAI、この組成とシステム、すなわち AI 時代の組織が企業の優劣を決定する。企業が組織をどのように定義するかが、今後の最重要課題である。

まず、企業組織は、事業上の成果のためのものでなければならない。組織は、あらゆる活動を成果へと伝動するトランスミッションである。

従って、組織の構造は必要とされるマネジメントの階層の数を最小限とし、命令系統を最短とするものでなければならない。この面に AI が大きな役割を果たす情報化時代においては、人的な階層は今よりはるかに薄くなる。かつては、階層命令系統の中継点が一つ増えるごとに、緊張は増大し、余分な惰性と摩擦と弛緩がもたらされたが、有能な人の昇進は大きくスピード up するに違いない。

AI を超える価値判断ができる人、AI に無い人間的感覚を持てる人、AI をマネジメントできる人、人への期待は益々高まるであろう。



業態の変化と事業 (6月のごあいさつ)

平成 29 年 6 月 1 日 (木)

「メディアはメッセージ」というマーシャル・マクルーハンの言葉は、媒体（形・業態）はコンテンツ（内容・事業）を規定するということだ。従って、古い業態、古い業法や遅れた業界の慣習などの業態（インフラ）を基礎にしている事業（コンテンツ）は衰退に向かうことになる。船というインフラが沈下しつつあるとき、生存しようとする企業は古い業界の考え方、古い習慣から脱出しなければならない。沈みつつある船上での改善ではなく、古い船から脱出し、新しい業態への転換を含めた、根本的な経営の改革が必要となる。

2015 年ウェブ市場の物品売上高は 7 兆 2 千億円となり、全国百貨店の売上高 6 兆 8 千億円を超えた。世界最大の金融機関ウェルズファーゴの業務はフィンテック企業のサービスによってアンバンドリングされ、将来は資金インフラの提供のみになるのではないかと恐れられている。1960 年の初め林周二教授の著された“流通革命”はその後の流通業界の変化を的確にとらえた。事業そのものに着目、集中した経営を忘れてはならない。

金融、建設、マスコミなど…その業態が旧態となりつつある事業体は多い。その企業の事業自体は古くはなく有望であっても、業態が旧態となりつつある事業である。旧態とは、行政依存、省力化不足、外注依存、人手不足、遅 IT 化、紙媒体依存などの現象である。

この業態（インフラ）と事業（コンテンツ）に関して、元ボストンコンサルティングの堀紘一氏が社訓・企業理念に関する本で明確に語られていた。

1980 年台、アメリカ企業は、日本企業との競争に勝てなくなっていた。日本の小刻みな商品改良と生産管理は、労働者の意欲的活動も加わって世界を席卷した。これに対し、アメリカは官民あげて取組み、「カンバンシステム」と「整理整頓」がカギだと悟った。しかし、日本との競争のためにアメリカの労働者にこれらを導入することは困難を極めた。そこで、コンピュータ化によりこの二つのコンセプトに取り組んだが、成果は不十分であった。

そのとき、「二つのカギ」が見つかった。

第一のカギは「情報化」であり、当時アメリカ軍の通信手段として、開発されたインターネットの活用であった。

第二のカギは、「企業の社会的責任」であった。日本が私利私欲を追求するバブルの時代、アメリカはこの二つの方法によって日本を凌駕することとなった。それは、まさに古い業態の中にいる日本と IT を中心にした情報化及び企業の社会的責任の認識という新しい企業経営によるアメリカとの戦いであった。結果は古い業態に立つ日本が 20 年間の空白という遅れをとることとなった。

串 ✓ 也

新心试办
~~新心顺整~~

建设以必要

组 下清信办以7-X

平成建设

新办以必要

组 以信信办以7-X

组 以信信办以7-X

以信信办以7-X

以信信办以7-X

以信信办以7-X

新办以必要

组 以信信办以7-X

以信信办以7-X

新办以必要

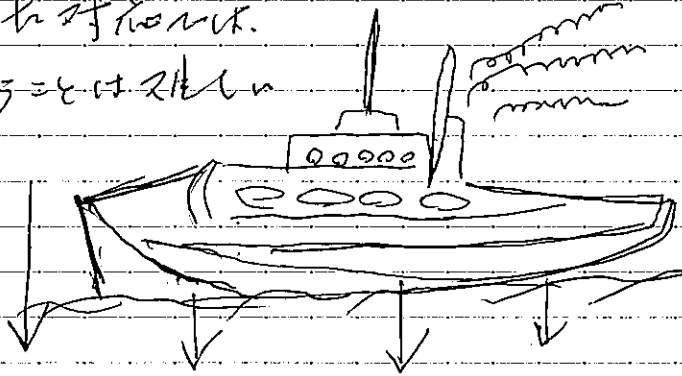
组 以信信办以7-X

以信信办以7-X

業態の変化に挑戦する必要がある!!

その企業、業態のインフラが、沈下しているならば、
改善や改革といった対応は、
既存の改革をどうすることも難しい

船というインフラが
沈下しているとき、



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。

既存の船を改善し、沈没している船上で改革をやることはある。
船の古い脱出を含め、根本的な改革が、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
企業自体は古いはずない。それを支える媒体が旧態と化している。

1980年代、アメリカ企業は、日本企業との競争に勝てていくために、
小刻み商品改良と生産管理は、常中顧客欲の常中も加えて世界を席捲した。

これに対し、アメリカは高品質でこれに取組む、その差は「カンパニーシステム」²⁵と
「総務総経」のやりかたで勝った。しかし、アメリカの常中君は、これを導入する
ことは困難を極め、コンシューマ文化によりこの二つのコンセプトに取り組み
たものの成果は不十分であった。

そのとき、「二つのヤギ」が出現した。

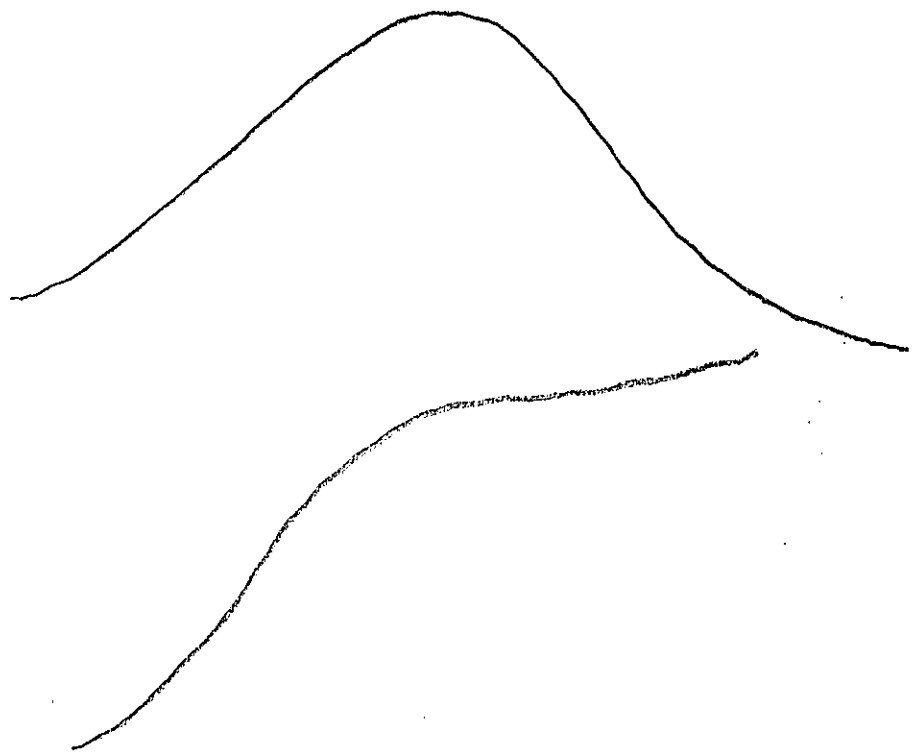
オニのヤギは、「情報化」であり、当時、アメリカ軍の通信手段として、開発された
インターネットであった。

オニのヤギは、「企業の社会の責任」であった。日本が私利私欲を追求する
ハックの時代、アメリカはこの二つの方法により
日本を凌駕することになった。

2PAG

力ウ7マノ造化の山登り (5字曲線)

揺 籃 期	成 長 期	飽 和 期	衰 退 期	残 存 期
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------



失調に売上げ伸びてきた製品も、顧客に行きわたって、
売上げ頭打ちになり、伸びは止まります
最盛期に予測すれば地球はその製品を必要としない時

孤島のねずみの増殖率

(1) ねずみの増殖率 dy/dx は、現在いるねずみの数 y に比例する。しかし y が大きくなると餌が不足する...
すなわち強い抑制作用が働く

(2) 抑制作用が強烈になると、ねずみは全滅する...
仮にその抑制作用は y^2 に比例するとする

(3) したがって、増殖率 dy/dx は y に比例するプラス効果と、
 y^2 に比例するマイナス効果の両方によって決まる

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

(4) これを解くと

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

これはロジスティック曲線と呼ばれる

(5) 式を簡便的に
 dx の代わりに 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

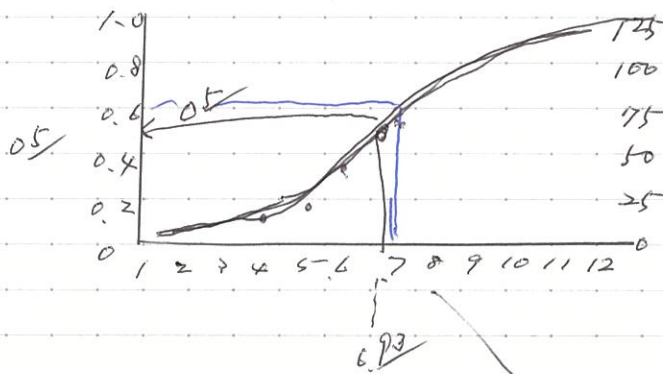
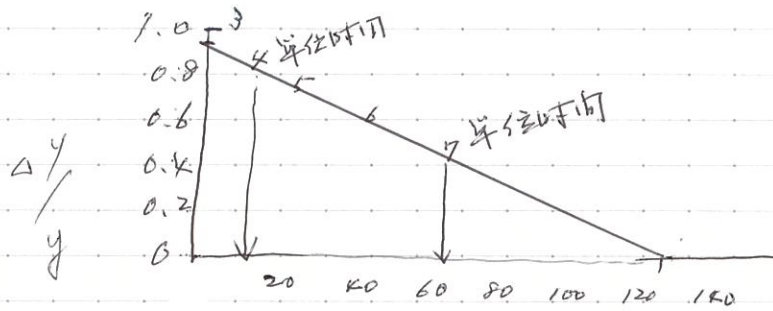
$$\frac{\Delta y}{y} = a - \frac{a}{b}y$$

(5) 孤島の動物の増殖、経済発展の普及、流行商品の
累計販売数などの現象を回復するに使用される。

(6) 次のようにデータをまとめる

時間帯	累積売上 y	売上 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	65	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、
今後の売上进行を予測し、ピークはいつごろ近づくか



現在 6.93 の時間帯にあり

ロジスティック曲線の中心点 0.5 を
過ぎたところであり

売上のピークが近いとある

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

企業というのは一つのインフラ、
一つの生産装置に似ている。
それは基本的にカウプマンの
8字カーブを描いているの
ではないか。

或いは、アイティ業界という
一つのインフラに対して、新聞紙
テレビ局、楽屋、インターネット
媒体がある。

アイティ業界というものは、
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と。

少なくとも大衆媒体には、

第2章 マネジメントの仕事

2017.04.06

産業革命と経済

1. マネジメントを理解
 - (1) 組織を生きた存在とするために
 - (2) 経済的な成果をあげる機関
 - (3) 事業のマネジメントとは
 - (4) 直感的なものではない
2. 創造的な活動としてのマネジメント
 - (1) 望ましい成果を得るための行動
 - (2) 機械的な存在ではない
 - (3) 新しい経済を作る責任
3. 経営管理者もマネジメント
 - (1) 生産的な企業を育てる
 - (2) 資源の総計＜成果の産出
 - (3) 成長可能な資源は人的資源だけ
 - (4) 生きた存在を生み出す
 - (5) 部分の集合を超えた総体
 - (6) 経営管理者への投資
4. 人と仕事のマネジメント

情報革命と人工知能

産業革命が生み出した“経済”は、
それ以前の経済とは全く様相
が異なり、“拡大再生産”の
できる経済となった。

情報革命を生み出すも、
産業革命の生み出した経済
に相当するものは“何”か、
“人工知能”か、
それよりさらに上か、
“かゝるもの”は
確かならばと思う。

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、ハリー・フォードの事業が成功した頃、

「やがて、自動車は国民の輸送手段になるだろうという予測がなされた。
これは30年後のこととされた。」
（経済学雑誌）

このとき、ウィリアム・C・デラズは

「これは未来に起こっているのか、それか、」という疑問を提起した。
（未来の経済学）

2. 答不明であった。

影響はまた現われていた。 これは未来に起こっていた。

デラズは、この洞察に基づき、後のGMを構想し、新しい概念と市場に利用する。中小の自動車メーカーや部品を結合した。
（通明）

3. 従って、最初に発する方向は、「われわれ自身は、社会、経済、市場や顧客、知識や技術などについて、これは今後有効か？」と問うた。
（未来の経済学）

4. 3D-2D-1Dは、その設定の当初から、 買い手の金と、
金持の金と同じように、 購買力に変換することの出来る
ものと考えていた。

未来への道 ---- これは洞察力である

⑥

⑥

H28, 8/19 M
11/9 M

⑧ 8-1

N (15~16) 北京外大レジュメ (組織の役割)

H29-08.07
H29-05.08
H29-02.06
H28-11.08
H28-08.22
H28-05.22
H28-11.06

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。今は成長の時なのだ。

インジヤンキヤン、

「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。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第8章 強みの棚卸しをする (152～頁を読んで)

ドラッカーは、「責任ある立場のマネジャーはみな、強みを重視する義務を負っている」と明言していた。「強みよりも弱みに目を向け、『何ができるか』ではなく『何ができないか』を出発点にすると、組織の士気はこれ以上ないほど低下するだろう。あくまでも強みを重視しなくてはいけない。…弱みを出発…にしたのでは最悪の失敗を招く」

これは理屈に合っているように思えるし、直感的に理解できそうでもある。ところがマネジャーの大多数は、強みを伸ばすのではなく、弱みを克服することに明け暮れている。しかも、大組織のほとんどはこのような行動パターンを助長するばかりか、公式、非公式の業績評価や業務プロセスに織り込むことにより、すっかり定着させてしまっている。この結果、マネジャーたちも、部下の強みを伸ばすのではなく、欠点に目を向ける姿勢を身につけるのだ。

(152～153 頁から引用)

デール・カーネギー 人を動かす

第15章 経営管理者の育成

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
つまりところ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 生産要素であり、
- ② 人や企業を正しい方向に導く
- ③ 情報の目的は知識ではない
正しい行動である

外注とは

- 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

300年向かいもの、技術の理想は太陽の内部の生きている系であった。それは物理的現象である。
技術の進歩とは、機械的系から生物系へ、高速・高温・高圧を造る系へ移った。
しかし、第二次大戦後、技術の理想は、生物系、生きている系、生物の内部の生きている系へと移った。そして、生物系現象の本質は、エネルギーではなくて情報である。

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。

正社員でなくとも、
仕事をする事、やれる
ことが目的である。

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。

——アウトソーシング

- ## 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は、自らが訓練し、育成した者たちを、あとに残すもっとも誇るべき記念碑とする人たちである。

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、小利に目が眩んだとしか言いようがない。規制の増大がアウトソーシングを促進している。

5何故、未だ鑑定の出来なっていたこと(ハソユウ善後)が、その後、機密と考える
ようになったのか？

IBMの人達も答へはいつも同じだった。

— 起る筈のたれ無差支に之と結んでいたが、却つて、結んでいたら、
すなはち工部局行きで、之を、—— 是より、外に出す。起るはずのたれに
起つてしまふものを、之を、利用するに之を。

アフリカの人々も、特に若者が、TVの普及により、ラジオの音の多くを聞く時間をするようになった。
 彼らは、音楽とその他のタレントを好むようになった。出版者の多くは、教育映画やエンター
 テイメントに特化した。そして、その間にいくつか失敗した。

と云ふ、それの登場後、喜持の表上は大幅の伸びをみせた。その伸び率は、21%、25%、29%、31%、34%、36%、38%、40%、42%、44%、46%、48%、50%、52%、54%、56%、58%、60%、62%、64%、66%、68%、70%、72%、74%、76%、78%、80%、82%、84%、86%、88%、90%、92%、94%、96%、98%、100%、102%、104%、106%、108%、110%、112%、114%、116%、118%、120%、122%、124%、126%、128%、130%、132%、134%、136%、138%、140%、142%、144%、146%、148%、150%、152%、154%、156%、158%、160%、162%、164%、166%、168%、170%、172%、174%、176%、178%、180%、182%、184%、186%、188%、190%、192%、194%、196%、198%、200%、202%、204%、206%、208%、210%、212%、214%、216%、218%、220%、222%、224%、226%、228%、230%、232%、234%、236%、238%、240%、242%、244%、246%、248%、250%、252%、254%、256%、258%、260%、262%、264%、266%、268%、270%、272%、274%、276%、278%、280%、282%、284%、286%、288%、290%、292%、294%、296%、298%、300%、302%、304%、306%、308%、310%、312%、314%、316%、318%、320%、322%、324%、326%、328%、330%、332%、334%、336%、338%、340%、342%、344%、346%、348%、350%、352%、354%、356%、358%、360%、362%、364%、366%、368%、370%、372%、374%、376%、378%、380%、382%、384%、386%、388%、390%、392%、394%、396%、398%、400%、402%、404%、406%、408%、410%、412%、414%、416%、418%、420%、422%、424%、426%、428%、430%、432%、434%、436%、438%、440%、442%、444%、446%、448%、450%、452%、454%、456%、458%、460%、462%、464%、466%、468%、470%、472%、474%、476%、478%、480%、482%、484%、486%、488%、490%、492%、494%、496%、498%、500%、502%、504%、506%、508%、510%、512%、514%、516%、518%、520%、522%、524%、526%、528%、530%、532%、534%、536%、538%、540%、542%、544%、546%、548%、550%、552%、554%、556%、558%、560%、562%、564%、566%、568%、570%、572%、574%、576%、578%、580%、582%、584%、586%、588%、590%、592%、594%、596%、598%、600%、602%、604%、606%、608%、610%、612%、614%、616%、618%、620%、622%、624%、626%、628%、630%、632%、634%、636%、638%、640%、642%、644%、646%、648%、650%、652%、654%、656%、658%、660%、662%、664%、666%、668%、670%、672%、674%、676%、678%、680%、682%、684%、686%、688%、690%、692%、694%、696%、698%、700%、702%、704%、706%、708%、710%、712%、714%、716%、718%、720%、722%、724%、726%、728%、730%、732%、734%、736%、738%、740%、742%、744%、746%、748%、750%、752%、754%、756%、758%、760%、762%、764%、766%、768%、770%、772%、774%、776%、778%、780%、782%、784%、786%、788%、790%、792%、794%、796%、798%、800%、802%、804%、806%、808%、810%、812%、814%、816%、818%、820%、822%、824%、826%、828%、830%、832%、834%、836%、838%、840%、842%、844%、846%、848%、850%、852%、854%、856%、858%、860%、862%、864%、866%、868%、870%、872%、874%、876%、878%、880%、882%、884%、886%、888%、890%、892%、894%、896%、898%、900%、902%、904%、906%、908%、910%、912%、914%、916%、918%、920%、922%、924%、926%、928%、930%、932%、934%、936%、938%、940%、942%、944%、946%、948%、950%、952%、954%、956%、958%、960%、962%、964%、966%、968%、970%、972%、974%、976%、978%、980%、982%、984%、986%、988%、990%、992%、994%、996%、998%、1000%、1002%、1004%、1006%、1008%、1010%、1012%、1014%、1016%、1018%、1020%、1022%、1024%、1026%、1028%、1030%、1032%、1034%、1036%、1038%、1040%、1042%、1044%、1046%、1048%、1050%、1052%、1054%、1056%、1058%、1060%、1062%、1064%、1066%、1068%、1070%、1072%、1074%、1076%、1078%、1080%、1082%、1084%、1086%、1088%、1090%、1092%、1094%、1096%、1098%、1100%、1102%、1104%、1106%、1108%、1110%、1112%、1114%、1116%、1118%、1120%、1122%、1124%、1126%、1128%、1130%、1132%、1134%、1136%、1138%、1140%、1142%、1144%、1146%、1148%、1150%、1152%、1154%、1156%、1158%、1160%、1162%、1164%、1166%、1168%、1170%、1172%、1174%、1176%、1178%、1180%、1182%、1184%、1186%、1188%、1190%、1192%、1194%、1196%、1198%、1200%、1202%、1204%、1206%、1208%、1210%、1212%、1214%、1216%、1218%、1220%、1222%、1224%、1226%、1228%、1230%、1232%、1234%、1236%、1238%、1240%、1242%、1244%、1246%、1248%、1250%、1252%、1254%、1256%、1258%、1260%、1262%、1264%、1266%、1268%、1270%、1272%、1274%、1276%、1278%、1280%、1282%、1284%、1286%、1288%、1290%、1292%、1294%、1296%、1298%、1300%、1302%、1304%、1306%、1308%、1310%、1312%、1314%、1316%、1318%、1320%、1322%、1324%、1326%、1328%、1330%、1332%、1334%、1336%、1338%、1340%、1342%、1344%、1346%、1348%、1350%、1352%、1354%、1356%、1358%、1360%、1362%、1364%、1366%、1368%、1370%、1372%、1374%、1376%、1378%、1380%、1382%、1384%、1386%、1388%、1390%、1392%、1394%、1396%、1398%、1400%、1402%、1404%、1406%、1408%、1410%、1412%、1414%、1416%、1418%、1420%、1422%、1424%、1426%、1428%、1430%、1432%、1434%、1436%、1438%、1440%、1442%、1444%、1446%、1448%、1450%、1452%、1454%、1456%、1458%、1460%、1462%、1464%、1466%、1468%、1470%、1472%、1474%、1476%、1478%、1480%、1482%、1484%、1486%、1488%、1490%、1492%、1494%、1496%、1498%、1500%、1502%、1504%、1506%、1508%、1510%、1512%、1514%、1516%、1518%、1520%、1522%、1524%、1526%、1528%、1530%、1532%、1534%、1536%、1538%、1540%、1542%、1544%、1546%、1548%、1550%、1552%、1554%、15

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)間違ったマネジメントを行うトップ、マネジャー
- (4)現場へ出す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
古い体質	AI
古い考え方	省力化
古い制度	人手不足
古いコンテンツ	新しい考え方
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ス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1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」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。

マスメディア

現業界	新業界
紙媒体	ウェブ
古いコンテンツ	AI
古い人	新しい人
古い想法	新しい感覚
人手不足	
古い工法	



変 化
対 応

蓄積→活用→発展

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. 事業体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

現業界

新業界

人手不足	AI
工期遅延	プレキャスト
利益喪失	機会キャッチ
機会遅延	機会先取
古い慣習	新しい想法
古い工法	品質向上



変 化
 対 応

蓄積→活用→発展

古いもの 新しいもの

IBMの話、本屋の話... 氷は溶けない純粋なインパクションである。

しかし、氷は溶ける。氷は溶ける。多角化、これはいい。「拡張」ではない。

— インパクションの機会とは、利用し、成功するための条件は、その機会が

自らの事業の知識と能力に合致していることと必要である。

外部の予測せぬ変化といえども、既存の能力の新しい展開の機会
 といえる。これはいい。これはいい。

自らの事業の性格を変えてはならない。

多角化、これはいい。展開の機会、これはいい。

2. 顧客にとっての価値

- (1) 基本的に重要なものは市場における地位である。競争が激化すれば、流通業者は在庫を減らすために動きの少ない製品をカットする。顧客は人気のある商品だけを求めようとする。

顧客視点

市場における地位とは、①何が自分の市場であるか、②だれが顧客であるか、③どこに顧客はいるか、④顧客は何を買うか、⑤顧客は何を価値とするか、⑥顧客の満たされていない欲求は何か…を知ることである。企業は自らの製品やサービスについて、顧客の欲求との関連において分析する必要がある。

- (2) 顧客が価値ありとする製品とサービスとは、体系的、客観的、定期的に、顧客に聞くことによって評価すべきものである。

- ① 市場において、現在の製品とサービスが直接間接の競合品との比較において占めるべき地位
- ② 将来の市場において、現在の製品とサービスが競合品との比較において占めるべき地位
- ③ 市場の動向等によって、放棄すべき既存の製品とサービス
- ④ 市場において必要とされる新製品
- ⑤ 新製品と新サービスによって開拓すべき新しい市場
- ⑥ 必要な流通チャンネルおよび価格政策
- ⑦ 市場における地位について目標に適合したサービス

- (3) 明日の意思決定のための三つの手法

- ① Escape what stage of cycle
- ② Bedrock analysis
- ③ Trend analysis

顧客にとっての価値とは？ (顧客視点)

(4) 建物、設備、商品、組織、人は事業の(外見)である。

社内にあらゆる部署の仕事を、事務や配送やら、最終目標

としての顧客満足に役立てるべきである。

満足を与えない商品を売っても、仕事をしただけで終わる。

豊富な品揃え、新鮮で清潔な品揃え、
誠心誠意の接客、明るく清潔な店舗、
そして、顧客の要望に応える体制、迅速な設備

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

アメリカ、中国

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

時代の変化
時代に遅れ残る

2. 自由主義経済体制

- (1) いかに存続させるか、いかに機能させるか
- (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)に化ける

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
命令系統が不明
明確な人を育てる

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

これは現代のIT化
である。

宋辽金元 (1) 960-1368

唐末の乱れに終止符をうて、太祖趙匡胤は宋王朝を創建した。
宋時代の特色は、士大夫階級の成立は、官僚制度の確立とされている。
太祖趙匡胤は、唐、五代末の乱れの原因は、節度使にあるとして、その権限剥奪を
回り中央集権化を図り、そのために膨大な官僚群を少人数にした。

科挙は、宋代に^{完成}過期の改革があった。地方で行われる「乡試」、中央で行われる
「会試」、皇帝が昇すから臨幸して行う「殿試」によって、皇帝の官僚、一身を託す
天下の政治に任じらる者が輩出して来た。

節度使 唐五代時代に邊境の要地に布かれた^{傭兵の}軍閥の司令官。軍事、政治の権を握り、
^{貴族、官僚に代り}民政も掌握した。
趙匡胤 zhào kuāng yìn

宋辽金元 (2) 960-1268

No.

Date

太祖趙匡胤の皇帝擁立

黎明軍士環甲執兵、直叩寢門曰、「諸將无主。願策大尉為天子。」

羅拜呼萬歲。擁上馬南行，拒之不可。恭帝遂禪位。故國号曰宋。

即位之初，頗為微行。微行愈數。曰，有天命者，任自為之。不汝禁也。

中外響應。

宋 了全元 (3) 960-1368

太祖趙匡胤の剣を治世を補佐した二人の名臣、宰相の趙普、將軍の曹彬

宋 趙全元 (4) 960-1368

No.

Date

太祖の治政

上、仁孝懿達、有大度。陳橋之變、迫於衆心。迫入庫師、市不易肆。

晩節好讀書。嘗嘆曰、充舜之世、四凶之罪、止於投巖。何近世法物

之密邪。削平諸國、必招之、不至而後用兵。及其既降、皆不加戮、

礼而存之、終其世。

策策判科舉人、故進士榜、嚴覆試法、御殿兼試進士。

二代目太宗 趙匡義

分疆抗爭していた天下の統一の端緒をもたせた後周の世宗は織田信長。

世宗の後を経た天下を統一した太祖は豊臣秀吉。この後を経た宋王朝は年

の礎石を築き上げた徳川家康に比した太宗であった。

科舉 首席合格者 狀元 三番榜眼 三番探花

宋 辽 金 元 (8) 960-1368

No.

Date

宋の勢力
中日本と
蒙古
シヤンタイの帝に即位
↓
女真族の(金) (対立) 漢族の(宋)
金の世宗
三つともこの国に

宣懿后月倫適生太祖。手握凝血。如赤石。神元異元。

因以所獲鉄木真名之。志武功也。元年：大会诸王群臣。建九游白旗即位。群臣共上尊号。曰成吉思(汗)皇帝。

太祖深沉有大略。用兵如神。欲能灭国四十。其勋绩甚衆。

史之记载不備。惜哉。