

付録 K

知恵を創り出す管理会計手法の考え方とその手順 - その 1 -

Thinking and its Procedure of Management Accounting Method for Creating the Wisdom -Concept -

朝日大学大学院 博士後期課程 2年 河合 龍憲

Doctorial Course 2nd year, Asahi University, Tatunori Kawai

要旨

従来、会計における仕訳の表現において材料を現金で購入するときに、材料を「左側の借方」として、それを購入するために必要な現金を「右側の貸方」に書いている。

しかし、これを技術系の人の考え方からみると、現金（貸方）がインプットであり、材料（借方）がアウトプットであると解釈するので、仕訳の表現を左側にインプットとしての現金（貸方）、右側にアウトプットとしての材料（借方）がくるように表現してみると、ほとんどの技術系の人が会計の表現方法の方が非常にわかりやすくなるという多くの意見がある。

本論文はその意見に従い、従来の仕訳の表現を「借方 - 貸方」から「貸方 - 借方」の順序の表現に置き換えて、それが成り立つかどうかを検討してみた。

その結果、「貸方 - 借方」の順序で表現してみることで、実際の業務の中とその上流と下流で、よりよい管理会計の結果を創り出すためには、どんなマネージメントとその管理会計の考え方と手順を具体化すればよいかの視野が開けてきた。

即ちこの表現により、新しい管理会計の考え方と技術系と事務系の「共創の場とその手順の場」を創り出すことができるようになる。

また IT (Information Technology) 時代においては、従来の仕訳「借方 - 貸方」の表現と「貸方 - 借方」の表現を同時にコンピュータスクリーン上に表示することができるし、どちらか一方のみをスクリーン上に、同じ内容につき表示することができるので、共存することができる。

本論文は、更に、この表現の方法と考え方、手順を最近創造学会で発表された「知識を知恵にかえる方法」(江崎・井波,1999)と組み合わせることにより、「知恵を創り出す管理会計手法」として方向付けることができた。

本論文は、その概要について述べるものである。

知恵を創り出す管理会計手法の考え方とその手順 - その1 -

Thinking and its Procedure of Management Accounting Method for Creating the Wisdom –Concept -

朝日大学大学院 博士後期課程 2年 河合 龍憲

Doctorial Course 2nd year, Asahi University, Taturori Kawai

要旨

従来、会計における仕訳の表現において材料を現金で購入するときに、材料を「左側の借方」として、それを購入するために必要な現金を「右側の貸方」に書いている。

しかし、これを技術系の人の考え方からみると、現金（貸方）がインプットであり、材料（借方）がアウトプットであると解釈するので、仕訳の表現を左側にインプットとしての現金（貸方）、右側にアウトプットとしての材料（借方）がくるように表現してみると、ほとんどの技術系の方が会計の表現方法の方が非常にわかりやすくなるという多くの意見を得た。

本論文はその意見に従い、従来の仕訳の表現を「借方 - 貸方」から「貸方 - 借方」の順序の表現に置き換えて、それが成り立つかどうかを検討してみた。

その結果、「貸方 - 借方」の順序で表現してみることににより、実際の業務の中とその上流と下流でどんな管理会計をすればよいかの視野が開けてきた。

即ちこの表現により、新しい管理会計の考え方と技術系と事務系の「共創の場とその手順の場」を創り出すことができるようになる。

また IT (Information Technology) 時代においては、従来の仕訳「借方 - 貸方」の表現と「貸方 - 借方」の表現を同時にコンピュータスクリーン上に表示することができるので共存することができる。

本論文は、この表現の方法と考え方を最近創造学会で発表された「知識を知恵にかえる方法」(江崎・井波, 1999) と組み合わせることにより、「知恵を創り出す管理会計手法」として方向付けることができた。

本論文は、その概要について述べる。

Abstract

In conventional expression of journalizing in accounting process, when we purchase the material, the material is located in left side as debit and the money is located in right side as credit.

However, according the engineers' thinking way, it is easy to think and understand that the money is as input and the material is as output to purchase the material by money.

If the money as credit expression is located in left side as input item and the material as debit expression is located in right side as output item, it is easily to understand the accounting expression mechanism for engineers who understand and think casually that the form the left to the right flow direction expressions has the meaning of the input and output relationship.

We call this expression as "credit-debit flow expression" whereas we call the conventional expression as "debit-credit relation expression".

By having this flow expression, author identified that we can allocate the effective engineering activities events, before, between and after of each accounting items, as the exact series of logical activities events and accounting items to realize the variable thing.

So, we can have and create the same "Ba (place)" to work together among accountants and engineers very effectively in this flow expressions.

This flow expressions open up the new way of thinking and its horizon among accountants and engineers together to create new effective thinking mechanism and procedure to realize the high value result than only using conventional accounting expressions (debit-credit relation expressions).

In this computer IT era, it is easy both to show "the conventional accounting relation expressions (debit-credit relation expressions)" and to show "the credit-debit flow expressions" at the same time on the computer screen.

Also the credit-debit flow expression is easily combined to "The method for changing knowledge to wisdom". As a result, we can have "The management accounting method to create the wisdom" by combining to the method for changing knowledge to wisdom.

This paper is described outline concept of "Management accounting method to create the wisdom".

Key Words : プロジェクト管理会計, ステップリスト, 管理会計, 仕訳, 技術系と財務系の人々の共創の場

はじめに

(1) 従来、企業や官庁組織の中で次のような問題がよく見受けられる。即ち、

事務系の人には、技術系の仕事内容がよく解らない。

技術系の人には、事務系の仕事である仕訳や会計のことがよく解らない。

本研究は、その問題を解決し、更にその上位の目的である「的確な企業課題を実現する」ために、技術系と事務系の人々が共創して、お互いになすべき仕事をシームレスにつなぎ具体化するための基礎を作ることを目的としている。

本研究の着想

(1) 本研究の着想は次のところから来ている。

通常、技術系の人には、ものごとをインプットとアウトプットの関係で理解し考えている。

その技術系の人々の考え方の概念を示すと、図表 1 に示すような「落ちのないインプットとアウトプットの因果関係」(江崎,1997,p.120)のようになっている。

また、事務系の人々が考える会計におけるインプットとアウトプットを図表 2 の A に示す。

図表 2 の A に示すように事務系の人には、勘定レベルにおける借方をインプットとし、貸方をアウトプットであると理解している。

言い換えると、仕訳レベルにおいて借方への記入を資産の流入(インプット)と考え、貸方への記入を資産の流出(アウトプット)としている。

しかし、技術系の人々が図表 1 に示すような考え方で会計を理解しようとする、図表 2 の B のようになる。

即ち、通常技術系の人には、ものごとをインプットとアウトプットの関係で理解しているので、

勘定レベルと同様に、仕訳レベルにおいてもインプットとアウトプットの表現にする方が理解しやすい。

また実際、現金をインプットすることにより、材料を得る(アウトプット)という順序で行動している。

以上の点から、ある技術系の数人の人から、「貸方はインプットであり、借方はアウトプットと考え、インプットとしての貸方を左側、アウトプットとしての借方を右側にすると、通常作業フローを左から右へ書き、またそれを行っている技術系の人にとっては非常に解りやすくなる」という提

案を受けた。

その提案に基づき、仕訳の表現の位置を「借方 - 貸方」から「貸方 - 借方」の順序に置き換え(ただし、損益計算書の表現は従来のまま)説明したところ、技術系の人から「仕訳や財務諸表のメカニズムはそれで全部理解できた」という同意を得た。

このような表現は IT 時代において、コンピュータを使用することにより、容易に仕訳の表現の左右の順序を置き換えることができる。

更に、従来の表現方法「借方 - 貸方」と新しい表現方法「貸方 - 借方」は、瞬時に一方の表現だけをコンピュータスクリーンに表示することもできるし、また同時に併行して表示することもできる。

そのため、事務系の人々が慣れている従来の「借方 - 貸方」の表現方法と、技術系の人々が理解しやすい「貸方 - 借方」の表現方法は共存することができる。

(2) その効果の詳細は次項以降に述べるが、「貸方 - 借方」の順序の表現にすることにより、次のような効果がでてくることがわかった。即ち、

費目が変わるときには、その間において技術系の人々がどのような知恵を出せば金額が同じでも、その内容の価値を向上させることができるかが見えるようになる(図表 5)。

更に、会計全体を左から右へ流れる「インプットとアウトプットによるフローの形」で示すことができるので、右側の下流でよい結果を創り出すためには、左側の上流で「会計面および技術面の両面から何をすべきか」、また下流では「上流で仕組んだことを効果的・効率的に具体化するためにはどうすればよいか」までを理解しやすい形で表示したり考えたりすることができるようになる。⁽¹⁾

次項以降で、その詳細な展開説明をするため、まず「知識を知恵にかえる方法の概要」、次に「新しい仕訳の表現にすると何が見え、何ができるようになるか」の順序で説明をする。

知識を知恵にかえる方法の概要

(1) 「広義の情報」、「データ」、「狭義の情報」、「知識」、「知恵」の関係とウィズダムエンジンのメカニズム

「広義の情報」,「データ」,「狭義の情報」,「知識」,「知恵」の関係とウィズダムエンジンのメカニズムを一覧表にして示すと図表 3 のようになる(江崎・井波,1999,p.48;江崎,2002)。

ここで「知恵を持つ」ということは、「何をするために、何についてどうすればよいかの情報を持つ」ことを指すものとしている。

(2) 知識を知恵にかえる 3 つの基本手法

知識を知恵にかえる方法は、基本的に次の3つの手法が組み合わさることにより成り立っている。

「価値の知恵」を創り出す PMD(目的・手段ダイアグラム)の方法(江崎,1997,pp.50-65)

この方法により、目的と手段の関係についての「価値の方向」が目で見えるようになる。

従って、「目で見える意思決定の基準」の一つが形成できるようになる。

「落ちのない段階的手順の知恵」を創り出すステップリストの方法(江崎,1997,pp.66-82)⁽²⁾

この方法により、目で見える価値の方向を実現するための段階的意決定の手順とその枠組みを目で見える形で創り出すことができるようになる。

従って手順の各段階において、次の段階に進んでも良いかどうかの段階的意決定の枠組みとその意決定の基準を的確に形成し、割り付けることができるようになる。

手順の結果として何を創り出すかの「何をの構造・構成の知恵」を創り出す FBS / WBS テクニックの方法(江崎,1997,pp.87-130)

この方法により、コストが安く、価値の高い「もの」「システム」の構造・構成案を合理的に創り出すことができるようになる。

(3) 本論文で使う段階的手順の知恵を創り出すステップリストの方法の概要(江崎,1997,pp.66-82)

本論文で使う段階的手順の知恵を創り出すステップリストの方法の概要を示すと図表4のようになる。

新しい仕訳の表現にすると何が見え、何ができるようになるかの説明

新しい仕訳の表現にすると何が見え、なにができるようになるかを従来の仕訳の表現と新しい表現を比較して説

明すると次のようになる。

図表5は、技術系の人の意見に従い、従来の「貸借対照表と仕訳の表現(借方 - 貸方)」と、図表2のBの表現による「貸借対照表と仕訳の新しい表現(貸方 - 借方)」を比較したものである。

図表5の内容を説明すると次のようになる。

(1) -1 の行

「従来(普通の仕訳の表現)」(岡本,1982)

各仕訳の内容を簡単に説明すると次のようになる。

1. 材料を現金で購入した。
2. 材料を直接材料費として消費した。
3. 製造が完了したため製品倉庫に入庫した。
4. 製品を販売するため製品倉庫から出庫した。
5. 売上原価を損益計算書に計上した。
6. 売上高を損益計算書に計上した。
7. 製品を掛けで販売した。
8. 売掛金を現金で回収した。

-1 の行においては、以上のような内容が行われたときに行なう仕訳を示している。

また次項以降の説明のために、仕訳の借方、貸方に目印として、1R - 2L, 2R - 3L, 3R - 4L, ...という記号を付けている。

(2) -2 の行

「従来(普通の貸借対照表と損益計算書の表現)」(従来表現)

この行は、従来(普通の貸借対照表と損益計算書)が作成されるとき表現を示したものである。

(4) -1 の行

「インプットとアウトプットの関係による仕訳の新しい表現」

この行は、-1 の行の仕訳「借方 - 貸方」の表現を「貸方 - 借方」の順序に置き換えた表現を示したものである。

この行は、まさしく左から右へ手順やフローを書くときの順序(因果関係を使った手順の順序)になっているので、技術系の人にとって非常にわかりやすい表現となる。

(5) -2 の行

「インプットとアウトプットの関係による貸借対照表と損益計算書の新しい表現」

この行は、-2の行の貸借対照表と損益計算書の「借方-貸方」の表現を、「貸方-借方」の順序に置き換えた表現と、損益計算書の中に出てくる数値の関係を-2の行の関係から引き出したものである。

-2の行(従来表現)のNO.6の列の損益計算書を見ると、原価から集計されてきた「売上原価+販売費及び一般管理費」と「売上」を対比して、期間中の結果的な損益を出していることがわかる。

一方、この-2の行のインプットとアウトプットの関係によるNO.6の列の損益計算書では、期間中の結果的な損益と、左の方からくる計画利益とを対比、比較することにより計画と実際の結果を的確に比較できるようになっている。

即ち、ここから次のようなことがいえるようになる。

従来の貸借対照表と損益計算書の組み合わせのやり方は、ソロバン時代の細かい計算ミスをカバーするマクロ的な企業の損益把握には便利な方式であったと考えられる。

しかし現代のようにコンピュータを使い、瞬時に実績原価、売上の結果、現状、計画との差、見直しなどがコンピュータから目で見えるように整理した形で出せる時代には、その損益計算書は、社外に対して法的に必須であるが、社内にとっては結果的な事後情報にすぎないことがわかる。

むしろ-2の行のNO.6の列に示す損益計算書の損益計算の出し方と位置付けのように、計画と結果(実績値)がここでぶつかり合い、未来へ向かっての意思決定の原点となる計画と実績との「差の情報」が、目で見える形で出てくるようになっていの方が経営アクションをとりやすくなることがわかる。(従来は、これを頭の中で、事務系の人がやっていたことになる。)

即ち、インプットとアウトプットの関係の表現による損益計算書と貸借対照表の表現方法と役割を説明すると次のようになる。

インプットとアウトプットの関係の表現による損益計算書は、従来の表現と同じであり、その役割は、管理会計上において計画利益と期間の損益の比較するために利用ができ、基本的には従来通りの期間の損益を算出するためにも利用する。

またインプットとアウトプットの関係の表現による貸借対

照表は、従来の「借方-貸方」の表現を「貸方-借方」の表現の順序に置き換えるが、その役割は、管理会計上において資金、技術、計画の運用方法とその調達源泉を明らかにし、その結果をふまえて次期の運用方法と調達源泉を決定するために利用する地図となる。

以上のようなインプットとアウトプットの関係による貸借対照表と損益計算書は、それぞれ価値向上の効果のある日々の管理会計と、「ステップリストの方法」の落ちのない4つの箱の考え方に基づいて、落ちがなく行われる技術、作業などにより、よい結果を創り出した結果になるといえる。

(6) -1の行⁽³⁾

「インプットとアウトプットの関係の間に作業とその条件が見えてくる場所」

この行は、「費目が変化する接点(行上の数字の偶数)、前の段階の借方が次の段階の貸方に変化する時(行上の数字の奇数)」において、合理的な行動がおこされるべき接点を示したものである。

その内容を、次の-2の行「仕訳の変化の間になすべきことを割り付けることができるようになる例」の項で説明する。

(7) -2の行

「仕訳の変化の間になすべきことを割り付けることができるようになる例」

この行は、-1の行の合理的な行動がおこされるべき接点の内容の例を示したものである。

各内容の例を説明すると次のようになる。

は、経営計画書を作成する前に、企業の方針を目的と手段の関係(PMD:価値の知恵)により示すことが必要になる接点である。またこの前に、必要に応じて顧客ニーズをシーンから技術表現に変換するQFD手法(赤尾,1990)を実施する必要があることも見えてくる。

は、現金をどこにどう使うかの経営計画書(案)を作成する接点である。その内容として、操業度計画、新製品計画(含:DTCN/DTC計画)、品質向上計画、コストダウン計画、原価計画の知恵(何をの構造・構成の知恵と手順の知恵)を創ることが必要になる。

は、前の段階で作成された経営計画書(案)が承認

されて経営計画書となる接点である。

は、経営計画書に基づいて材料を購入するときに、いかに安く買うかの施策の実施をする接点である。

は、倉庫に入れた材料を劣化させないようにする接点である。その他の方法として、在庫期間を短くすることも必要となる。

は、倉庫から払い出すときに、端材ができないように材料レイアウトを工夫する接点である。

は、作業工程とスケジュールを的確に割付けて無駄がないようにする接点である。その方法として、タイムリーに作業指示を材料と共に現場に流す必要がある。これにより操業度を安定させることができる。

は、製造担当者は、作業工程で誤作品を発生しないようにする接点である。また、最小の工数で製品を作る接点でもある。

は、できあがった製品の検査をする接点である。更に不具合があった場合は、類似のケースまでに及ぶ再発防止をする接点ともなる。

は、製品在庫の劣化を防止する接点である。更に顧客に届けるまでの費用(原価)の低減をする接点ともなる。

は、実際の製品原価と計画原価との差を把握して是正対策を立てる接点である。

は、販売費を少なくしたり、効果的な売り方をして、できるだけ高い利益が得られる販売計画をする接点である。

は、実際の結果の利益と計画利益を比較する接点である。比較により明らかになる利益の差をもとにして対処を行なう接点ともなる。

は、販売計画に基づき、製品をできるだけ高く売る。またタイムリーに販売して操業度の安定をはかる接点である。(操業度を安定させるために安く売る判断をすることもここが接点となる。)

は、商品を買った顧客を喜ばせ満足させる接点である。

は、売掛期間ゼロもしくは売掛期間の短縮の約束を顧客との間でする接点である。また同時に、支払いが遅れた場合は金利を請求できる約束をする接点ともなる。

は、売掛期間を短縮する接点である。

は、約束通り現金を回収する接点である。また遅れた場合は金利を回収する接点ともなる。

は、一定基準に基づく報告書を作成して、次の企業サイクル業務の意思決定をするための準備をする接点である。

は、今期の結果を評価して次の企業サイクル業務の意思決定をする接点である。

以上が仕訳の変化の間になすべきことを割り付けることができるようになる例の内容である。

(8) -3の行

「フィードフォワード」

この行は、-2の行の行動の内容についてフィードフォワードをかけるルートである。このルートを生かすことにより、-2の行に示した行動内容を更にレベルアップすることができる。

(9) -4の行

「フィードバック」

この行は、-2の行の行動の内容についてフィードバックをかけるルートである。このルートを生かすことにより、-2の行に示した行動内容を更にレベルアップすることができる。

(10) の行

「上記の行のために使える手法の例」

この行は、上記に示したの行のために使える手法の例である。これらの手法をそれぞれの接点で使うことにより、落ちのない効果的な作業をすることが可能となる。

以上が新しい仕訳の表現にすると何が見え、何ができるようになるかの説明である。

次項ではその効果の詳細例を示す。

仕訳の新しい表現(貸方 - 借方)により得られる効果の詳細例

従来の仕訳の表現(借方 - 貸方)から、インプットとアウトプットの関係による仕訳の新しい表現(貸方 - 借方)の順序に置き換えることにより得られる効果の詳細例(材料を現金で購入したときの例)を示すと図表6のようになる。

図表6を用いて、インプットとアウトプットの関係による仕訳の新しい表現(貸方 - 借方)による効果を図中に示

した表現を使って説明すると次のようになる。

A の表現の「従来の仕訳の表現」では、「材料を現金で購入した」という行動の結果に基づき仕訳という作業が行なわれてきた。

その A の表現「従来の仕訳の表現」を技術系の人を理解しやすい B の表現「インプットとアウトプットの関係による仕訳の新しい表現」に置き換えることにより、単に「材料を現金で購入した」という行動だけではなく、技術系の人々が「価値の高い材料を調達する必要がある」という行動の必要性が見えてくる。

更に B の表現を発展させると、C の表現「仕訳の変化の間になすべきことを割り付けることができるようになる例」のようになる。

これにより、この仕訳の前、中、後の内容について上流と下流からどうすればよいかの方が更に詳しく見えるようになる。

即ち、費目が変化する時に、どのような知恵を出す必要があるのかが見えてくる。

そこで上記の「価値の高い材料を調達する」ために何をしなければならないのかを考えると、C の表現「仕訳の変化の間になすべきことを割り付けることができるようになる例」の図の下側に示すような内容が出てくる。即ち、

- (1) インプット(貸方)を現金とする前には、「材料仕様、見積比較、業者選定を行なう」ことが必要になる。
- (2) 現金を材料という費目に变化させるときには、「検査、検収、所有権移転、入庫を行なう」が必要になる。
- (3) アウトプット(借方)を材料とした後には、「材料倉庫に、材料が劣化しないように油を塗る、払い出ししやすいように整理する」が必要になる。

以上のような内容をする必要があることが見えてくる。

従って「貸方 - 借方」の表現をすると、この例に示すような的確で意味のある内容の仕訳を行なうためには、この仕訳の上流と下流でどのような仕掛けをして、そこで何をしなければならないのかの内容が財務面と技術面の両面から見えてくる。

即ち、この表現により事務系の人と技術系の人々が協力し合って、財務面と技術面からの創造的で知恵のある協力関係を引き出すことができる「共創の場とその手順の

場」を創り出すことができる。

また、この表現により、資金をどういう意味で有効に支出するかの管理会計上での地図・手順創りが極めて重要な事項として浮かび上がってくる。

これにより、本論文の「はじめに」の項で示した従来の問題点の解決ができるようになる。

まとめ(今後の展開)

本論文により、事務系の人と技術系の人との更に効果的・効率的な「共創の場とその手順の場」を創り出していくことの原点と、資金をどういう意味で有効に支出するかの管理会計上での地図・手順創りの原点となる着想視点を創り出すことができた。

今後の展開として、図表 7 に示すステップリストの表現を利用した「知恵を創り出す管理会計のステップの着想」を利用して更に「知恵を創り出す管理会計手法」の詳細な研究を行っていきたいと考えている。

(注)

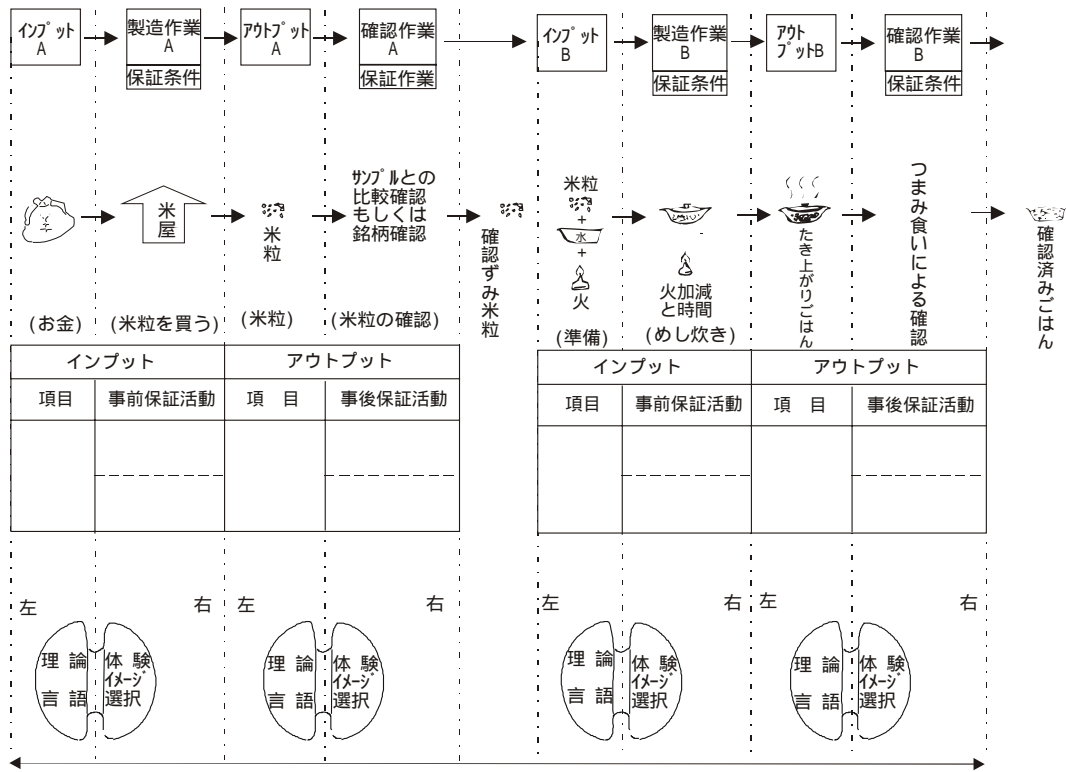
- (1) この件について事務系の人からも賛同の意見が出されると同時に、従来の仕訳の表現になれている人はコンピュータ技術により同時に従来の「借方 - 貸方」の表現があわせて表示されていれば、従来の「借方 - 貸方」になれている人にとってもなら差し支えないという意見も得られた。
- (2) ステップリストの方法と、3 - 5 インブルーメントの方法(すぐできることの手順、少々の準備があってはじめて具体化できる手順を区分するための方法)(江崎,1997,pp.83-86)の2つを一般的に「手順の知恵」と呼んでいる。
- (3) 筆者が -1 のフロー図を作成して、それを技術系の人に見せたところ、「これで会計全体を確実に理解することができた」という意見と共に、-2, -3, -4, の行の内容をすぐその場面で提示し、それらの関係の説明を受けることにより、本論文のその内容を記入することができた。

この場面はまさに事務系の人と技術系の人をつないだ瞬間であり、財務面と技術面の両面をつなぎ合わせることもできた瞬間であると認識している。

【参考文献】

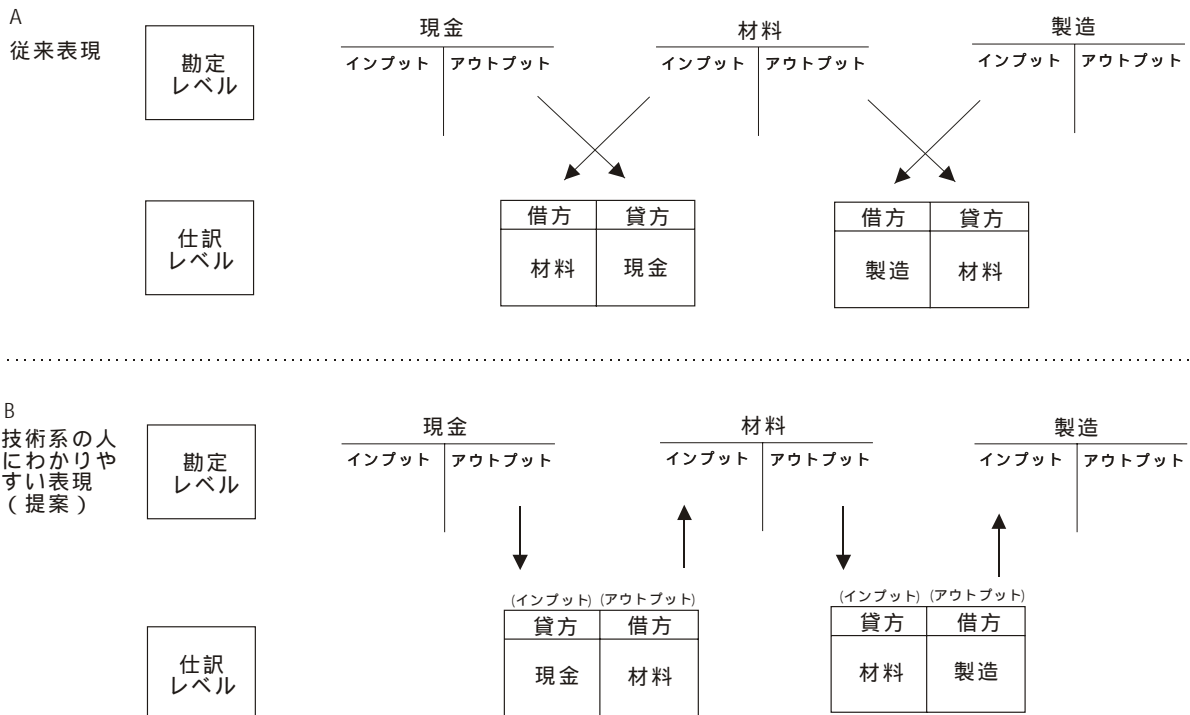
- ・ 赤尾洋二(1990)『品質展開入門』日科技連.
- ・ 江崎通彦・井波利彰(1999)「「知識」を「知恵」にかえる方法」『日本創造学会論文誌』第3巻,pp.44-54.
- ・ 江崎通彦(1997)『新プロジェクト管理の方法』アスキー出版.
- ・ 江崎通彦(1999)「新プロジェクト管理の方法(DTCN/DTCの考え方とその手順)」『プロジェクトマネジメント学会 1999 年度秋季研究発表大会予稿集』,pp.85-90.
- ・ 江崎通彦(2002)「知識を知恵にかえる方法の基礎理論とウィズダムエンジン」『日本創造学会論文誌』第6巻.
- ・ 岡本 清(1982)『管理会計の基礎知識』中央経済社

図表1 落ちのないインプットとアウトプットの因果関係



出典：江崎 (1997) ,p.120

図表2 会計における事務系の人考えるインプットとアウトプットと技術系の人考えるインプットとアウトプット



図表3 広義の情報、データ、狭義の情報、知識、知恵の関係とウィズダムエンジンのメカニズム

No	情報保持の段階	内容			
広義の情報を持つ	1	データを持つ	使えるように整理されていない情報を持つことを指します。		
	2	狭い意味の情報を持つ	データを使うように整理した情報を持つことを指します。		
	3	知識を持つ	次の2つの情報を持つことを指します。 1. 因果関係の情報を持つこと こうしたらそうなるといいう情報を持つこと 2. 存在の情報を持つこと 「もの」もしくは「情報」が存在するという情報	学習による知識を持つ	狭義の情報を読むことや聞くことにより得られる知識を持つ
				体験による知識を持つ	体験をすることにより得られる情報を持つ
	4	ウォンツ・ニーズ・シーズを持つ	ウォンツ (Want) とは、こうしたいなという欲望・願望を持つこと。 ニーズ (Need) とは、これが欲しいという現実的に実現できる要望を持つこと。 シーズ (Seed) とは、これは何かに使えそうだという種または手段を持つこと。 以上のことを指します		
	5	知恵を持つ	知恵とは、上記のウォンツ、ニーズ、シーズに対して「どうしさえすればよいかの知恵」を創り出し、持つことを指します。 その内容は次に示す内容を指します。 1. 目的と手段の関係において、「何をするために、どうしたらよいか」、「何をどうしさえすればよいか」の情報、即ち目的と手段で示される「価値の知恵」を持つこと。(PMDの方法(注1)を使うとこれが見えるようになる) 2. 1. をもとに、それを実現するためにはこのようにしてやればできるという「落ちのない手順の知恵」を持つこと。 (ステップリストの方法(注1)を使うとこれが見えるようになる) 3. 『あることをするために、どのような「もの」もしくは「情報」の構造のものが必要か』の対象物件(もの)とその「構造・構成に関する知恵」を持つこと。 (FBS/WBSテクニックの方法(注1)を使うとそれらの的確な知恵の構造・構成ができるようになる)		
6	知恵を使った結果としての新しい知識を持つ	上記の知恵を人に説明できるようになると、知恵が「新しい知識」に変化します。そして、それを知識として人に引き渡せるようになります。			

ウィズダムエンジン

ここで、情報保持の段階(6)の新しい知識を持った結果を、情報保持の段階(3)「知識を持つ」のところへ戻せば、その新しい知識を使って、新しい知恵が出てくるので、それを実行して、また新しい知識を得て、知識のところへ戻してやれば、新しい知恵と知恵を生み出すサイクルを持ったウィズダムエンジンのメカニズムが出来上がる。そのエンジンを動かすために、「知識を知恵にかえる方法」が必要になる。

(注1) PMDの方法、ステップリストの方法、FBS/WBSテクニックの方法は、知識を知恵にかえる3つの基本手法の名称である。

図表4 段階的手順の知恵を創り出すステップリストの方法の概要

ステップリストの方法の概要

- ・落ちのない段階的な手順を創る (PMDの把握した価値の方向と大まかな手順を落ちなく具体化手順に組み立てる方法)
- ・何をしたいかの焦点が絞り込まれているときは、PMDを作らずにこの方法をいきなり使ってもよい。

1. 落ちのないインプットとアウトプットの因果関係の要素項目を落ちなく抽出するための4つの箱の認識とステップリストの8段階手順の書式

手順を作るには右記の「うまい飯の炊き方の因果関係要素」をモデルにして下記の矢印の順に手順要素を書式の中に入れて落ちのない段階的手順を創り出す

インプット		アウトプット	
項目	事前保証活動	項目	事後保証活動
項目	作業	項目	確認作業
	保証条件		保証条件

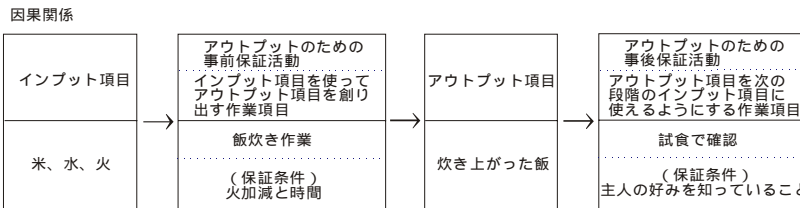
主題項目: _____ テーマ: _____
 副題: PMDのキーワード _____ 計画家/担当者: _____ 日付: _____
 計画事項/経過書: _____

ステップリスト (段階的計画書)

区分	基本的ステップ	ステップ内容	インプット		アウトプット		その他の条件	アウトプットの実績/予定日	アウトプットの実績/実施日	実際のアウトプット/実績日/備考
			項目	事前保証活動	項目	事後保証活動				
いろいろな考えを創り出す段階	1	(着想のため) 第一次情報収集	→	→	→	→				
	2	着想	→	→	→	→				
	3	構造化	→	→	→	→				
	4	(構造化の裏付け) 第二次情報収集	→	→	→	→				
考えたことを実施する段階	5	基本事項または基本設計	→	→	→	→				
	6	詳細事項または詳細設計	→	→	→	→				
	7	試作または実行	→	→	→	→				
	8	是正および見直し	→	→	→	→				

2. 落ちのない4つの箱の認識の詳細

どのような場合の思考および作業もインプットとアウトプットの関係の繰り返しとしてとらえることができます。上記の図「うまい飯の炊き方」の例のように、作業ステップを4つの箱にあてはめることによって、思考や作業の要素項目を落ちなく抽出することができるようになります。



3. ステップリストの書式の説明

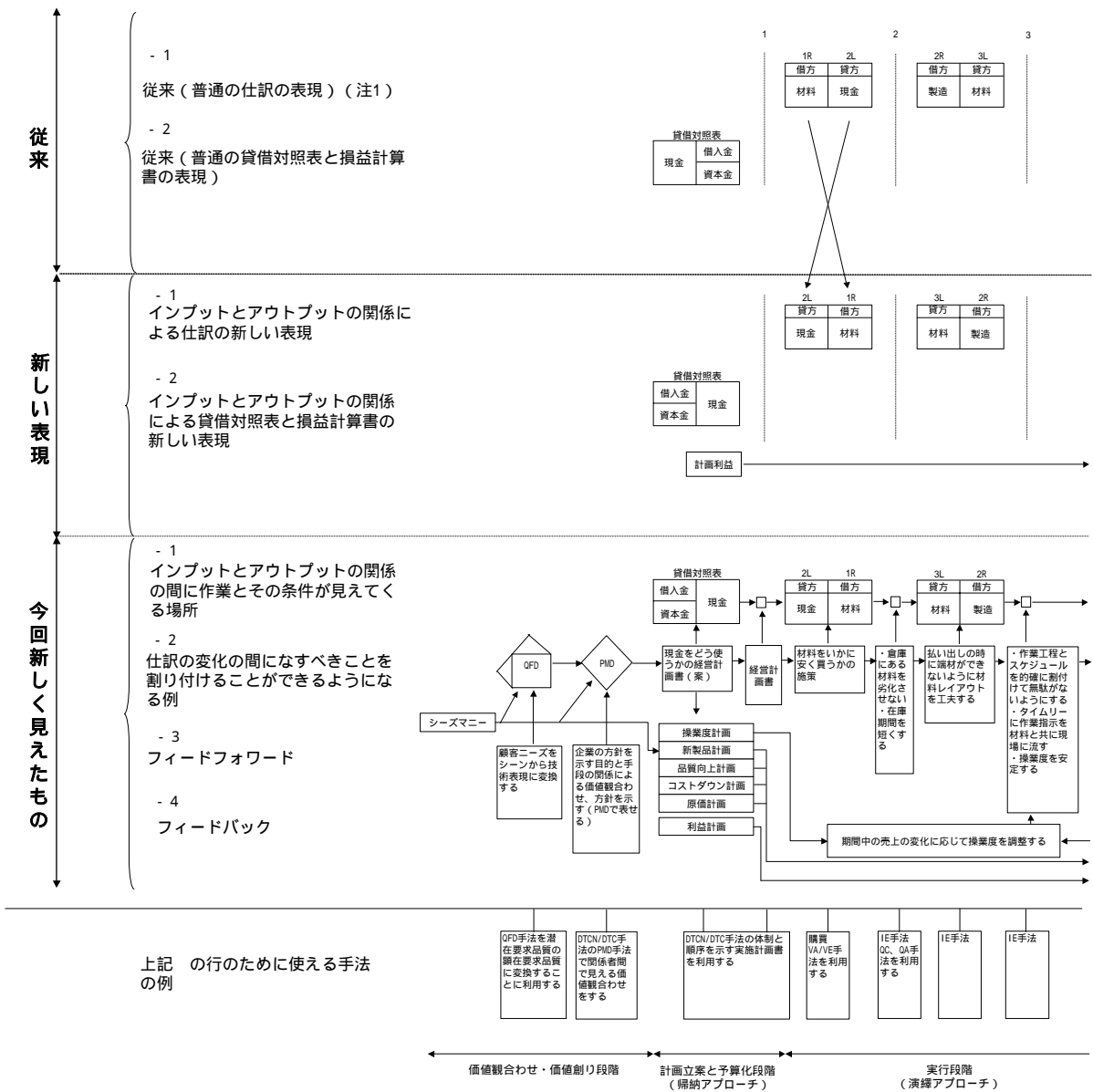
- 上の4段階 帰納アプローチ (いろいろな考えてこうしようと考える段階)
- 下の4段階 演繹アプローチ (考えたことを実施する段階)
- 縦方向 目標を実現するための落ちのない段階的作業
- 横方向 各段階の要素項目を落ちのないインプットとアウトプットの関係に割り付ける枠組み
- 次の段階に入るためには、前の段階のアウトプットに、必要な新しい要素項目を加えて次の段階のインプットとします

4. ステップリストの方法では、以下のようなことが出来るようになる。

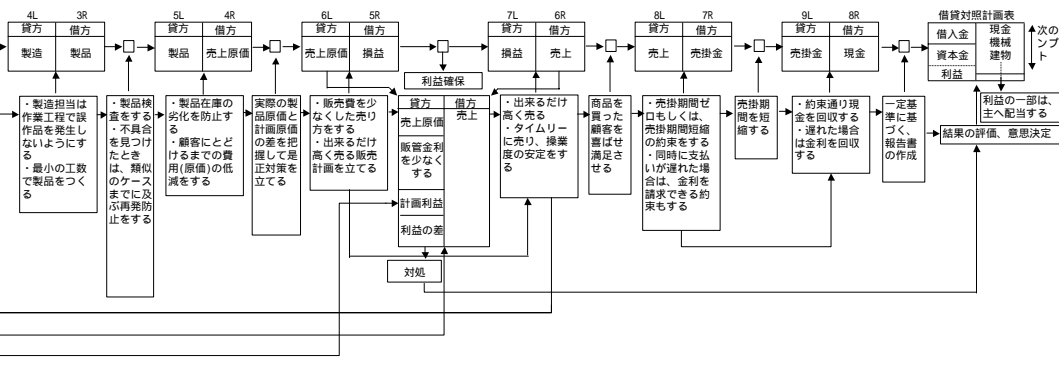
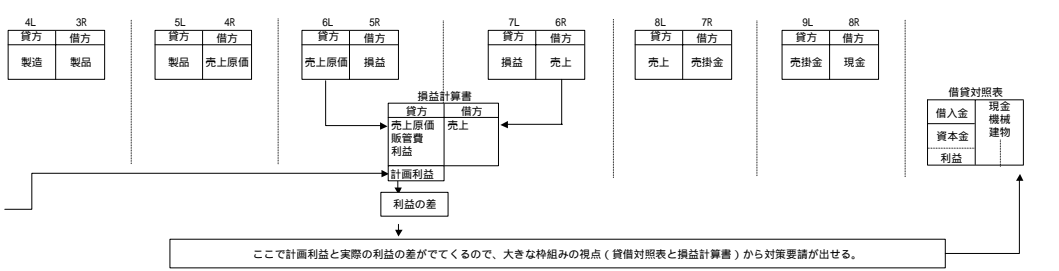
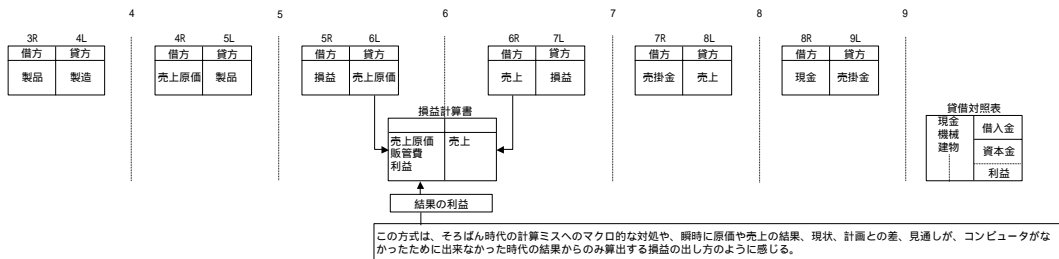
- (1) どこからどのように手をつけたらよいか解らないような複雑な課題があるとき、その課題を実現するための手順をPMDでまず「おおよその手順の枠組み」として把握し、更に詳細な思考と行動の手順をこの方法で作ることが出来るようになる。
- (2) 従って概念の域にあるものを手順化することが出来るようになる。
- (3) 適切な言い手 (OFFER) と受け手 (ACCEPTANCE) の関係の枠組みを創り出すことが出来るようになる。
- (4) 適切な事前管理と事後管理およびその評価基準を創り出すことが出来るようになる。
- (5) 従来開発されている各種の管理技法をどこで利用するかを位置付けを、適切に割り付けることが出来るようになる。
- (6) 以上により、適切な段階的意思決定の枠組みを創り出すことが出来るようになる。

(注) ステップリストの基本形は8段階であるが、必要に応じて段階の加除をする。(例) マーケットクリエイションに使うときには、上流に2-4段階を追加する。

図表5 従来の「貸借対照表と仕訳の表現（借方-貸方）」とインプットとアウトプットの関係による「貸借対照表と仕訳の新しい表現（貸方-借方）」の比較図



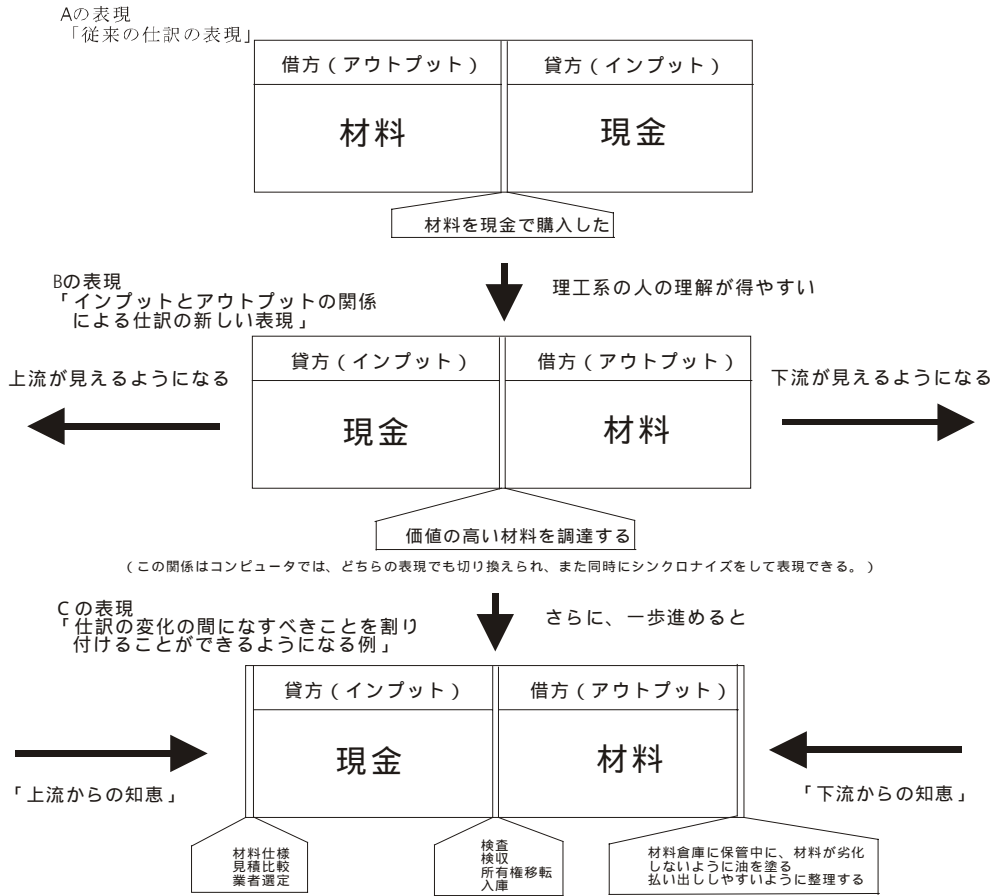
（注1）出所：岡本（1982），pp158-159



- IE手法
QC, QA手法
- QC, QA手法を強化した類似ケースまで含んだ再発防止手法を利用する
- IE手法
QC, QA手法
- QFD手法
DTN/DTC手法
VA/VE手法
IE手法
QC, QA手法
会計手法などの利用場面
- 販売VA/VE手法を利用する
DTN/DTCをマーケット創出手法に利用する
- 利益管理法などを利用する
- IE手法
- CS手法を利用する
- 販売管理手法を利用する
- VE手法
IE手法を利用する
- 販売管理手法を利用する
- 損益計算書
- 財務管理

実行段階 (演繹アプローチ) 資金回収段階 (演繹アプローチ) 次期の価値観合わせ・価値創り段階

図表6 従来の仕訳の表現（借方 - 貸方）からインプットとアウトプットの関係による仕訳の新しい表現（貸方 - 借方）に置き換えることにより得られる効果の詳細例（材料を現金で購入したときの例）



図表7 知恵を創り出す管理会計のステップの着想

主題項目		テーマ	ステップリスト（段階的計画書）						計画承認者：	日付：
副題		PMDのキーワード	計画事項推進者：							
区分	基本的ステップ	ステップ内容	インプット		アウトプット		その他の条件	アウトプット承認者と承認日	アウトプット調剤会出席者	実際のアウトプット承認日と備考
			項目	事前保証活動	項目	事後保証活動				
いろいろな考えを考へてこよう	1	（着想のため） 第一次情報収集	→	→	→	→				
	2	着想	→	→	→	→				
	3	構成化	→	→	→	→				
	4	（構成化の裏付） 第二次情報収集	→	→	→	→				
考へたことを実施する段階	5	基本事項または基本設計	→	→	→	→				
	6	詳細事項または詳細設計	→	→	→	→				
	7	試作または実行	→	→	→	→				
	8	是正および見直し	→	→	→	→				

知恵出し会計
（シーズマネー会計）

企画会計

計画と事前評価会計

フルスケール意思決定

実施会計

事後評価会計