

【座談会】

## IT と管理会計

### — データ氾濫時代の会計情報リテラシー —

LEC 会計大学院 兼任講師・T-cube 代表 徐 伯昇  
LEC 会計大学院 教授 山本 宣明  
LEC 会計大学院 講師 横井 隆志

## はじめに

**山本** 今日は来年度以降の当大学院の教育の在り方を考える座談会を、2009 年度秋修了生である徐伯昇さんをお迎えして開催することにしました。ちなみに徐さんには、2013 年度前期より本会計大学院の兼任教員として「IT リテラシー I」をサポートして頂くと共に、「IT リテラシー II」をメインで担当いただいています。

徐さんは当大学院修了後、数年の準備期間を経て T-cube (ティーキューブ) という会社を 2011 年 6 月に立ち上げられました。これは本日の座談会の目的に関連するのですが、ティーキューブという会社の名前と業務内容は、当大学院で学ばれたことと密接に関わっているのではと考えております。且つ徐さん自身のこれまでの様々な経験が結晶化し、昇華されていると感じておりますので、当大学院の教育の成果がどのように表れているのかということと、それをいかにして発展させることができるのかということについて、話し合っていければと考えております。そのため、「IT リテラシー I」をメインで担当頂いている横井先生にも参加して頂くことにしました。それでは、よろしくお願いいたします。



LEC 会計大学院 教授 山本 宣明

## 構成

**山本** 簡単な流れとしては、最初に徐さんが起業されるに至った経緯、特に当大学院に関連するところを取り上げ、その上で会社の紹介と業務内容の説明をしていただいた後に、最初のコンサルティング事例となっている歯科診療所に導入されているシステムの概要をプレゼンして頂きたいと思います。それを受けて、同システムを管理会計の視点から議論したいと思っております。これが前半です。

後半は、当大学院の授業科目「IT リテラ

シーⅠ」「ITリテラシーⅡ」に注目します。当大学院は、「マネジメント・シミュレーション」や林總先生担当の「管理会計事例研究」などを通じて、ITやシステムを重視した会計、とりわけ管理会計を取り上げて来ています。ITやシステムと会計が結びつくことで、技術的に、そして理論的に大きなフロンティアが広がっていることを伝えて来ました。ところが、それを実装するとなると、ちょっと次元が変わってきます。その溝をなんとか埋め合わせていくには、やはり「ITリテラシーⅠ」と「ITリテラシーⅡ」が非常に重要な科目になるだろうと考えております。「ITリテラシーⅠ」はここまで3年間の蓄積があるということなので、それをふまえて、「ITリテラシーⅡ」でなにを期待するかということ最後に簡単にでも議論できればと思っております。

## 1. 管理会計人として起業するまでの道程

### 1-1. 問題意識の原点

**山本** まず、徐さんが起業をされるに至った経緯をお願いできればと思います。

**徐** 起業することになったのは、やはり自分が何をしたいのかということが少しずつ明確になってきたからだと思います。この会計大学院に入学する前に某フランチャイズチェーン店のエリア・マネジャー等の仕事を一生懸命やらせてもらっていました。そもそも会計大学院に入った理由というのは、自分が仕事をしている中で、どうしても分からないことがあったからなのです。それは、まず一つに、何で店舗形態が異なる店長が、同じように、同じグルー

プで、同じ成果を巡って、同じテーブルで話し合わなければいけないのか、というのがよく分からなかった。大きい店舗もあれば小さい店舗もあるし、ドライブスルーをやっている店舗もあれば、デリバリーをやっている店もあるのに、どうして全部一緒にやらなければならないのか。もう一つは、あるパートの方の件で、それまでもパートの方に辞めていただいたことはありましたが、1人だけ辞めさせなければいけない理由が見つからなかった方がいたのです。それは心情的なものではなく。



LEC 会計大学院 兼任講師・T-cube 代表 徐 伯昇

**山本** 合理的な理由が分からないということですか？

**徐** そうですね、分からなかったですね。仕事の幅を増やす、例えば、厨房だけではなくて他の仕事もできるように色々なアプローチをしたけど、本人が受け入れなかったから、という理由はあるのですが、実際は違うのではないかと感じる理由として、人件費率が売り上げに対して上がっていくことに対して、結局切らざるを

得ない状況になっていること、そのこと自体に納得いかなかったのです。それを、じゃあどこが適正の水準なのかということ、当時の自分では把握することができなかった、ということです。そこが非常に重要な起点になっていると思います。

## 1-2. LEC 会計大学院との出会い

**山本** そういう意味では、そもそも本会計大学院に進学する意図は、結構、管理会計的、経営的側面が大きかったのです。

**徐** そうですね。

**山本** 普通そうであれば経営大学院や一般的なビジネススクールを志望するのではと思うのですが、なぜ会計大学院で、且つなぜLECだったのでしょうか。

**徐** 当時、会計が三分野に分かれているというのを知りませんでした。財務会計、管理会計、税務会計という三分野です。その時、私は1つの会計というものしかないのだと思っていました。実は、前職の勤務先でアルバイトをしていていたH君が簿記を私に教えてくれて、その時に初めて会計に触れた訳です。それぐらいの知識しかなかったもので、本当に会計というものを知らませんでした。

そのため、大学院に入った時に非常に苦労しました。特に工業簿記をやった時に全部原価計算から始まるので、全く理解できませんでした。直接原価計算に入って、「やっと知っているところが出てきた」というような感じでした。ですから最初からいわゆる財務会計ないし制度会計というものを勉強したくて入ったわけではなかったのです。今だから言えるのは、意図としては管理会計的なことを理解したくて、会計は私の疑問に答える内容を持っているだろうという期待があっただけで、会計とい

うものが何なのかというのは漠然として分かっていなかったということですね。

**山本** なにか繋ぐものがあるのではないかといいことですか？

**徐** そうです。

**山本** LEC の扉は叩きやすかったということもありますか？

**徐** そもそも簿記を始めたのがLECだったものからです。

**山本** 受験講座を受けられていて、その繋がりで見つけたきっかけがあったということですね。

**徐** もちろん他の会計大学院も調べましたが、やはり夜間開講しているということが働いていた私にとって魅力的でした。仕事を辞めてまで学ぶということはさすがにできなかったもので、働きながら通学できるLEC会計大学院は魅力的でしたね。

## 1-3. 大学院入学後の格闘

**山本** 入学後はいかがでしたか？結構苦労された時期があったと先ほども仰っていましたが、その辺のカルチャーショックというか、それを脱却するまでがどうだったかというところに非常に関心があります。特に「マネジメント・シミュレーション」との出会いが非常に大きかったのではないですか。

**徐** そうですね。

**山本** 多分「マネジメント・シミュレーション」以外でも受ける授業が、「何だ！？これは！？」の連続だったという感じでしょうか。

**徐** 本当にそうですね。正直言って入学するまでは新聞すらまともに読んだこともなかった。経済社会とか一般的な社会通念上の、一般常識と言われるようなものはほとんどありませんでした。財務会計の本

当の意義、社会的意義というものは、なおのこと全く理解している訳はありませんでした。それで、正直言って大学院を辞めようと思いました。何の為に入学したのかもわからなくなって、道を見失っていました。ただ、もうちょっと頑張ってみようかと思ったのは高田博行先生に一言、「株やりなさい」と言われたことです。

**山本** それ重要ですよ。今、全国の大学で証券会社が寄附講座をやっている、すごく盛況だそうです。

**徐** そうですか。

**山本** 生きた経済を学べるということで。この前ネットの記事で大学生が少額の株式投資をやっている、平均 20 万円らしいのですが、それが、全国の大学生がやっているため、全体合わせると数百億円くらい動いているらしいのです。だから証券会社としても全く無視できない額が動いているというような記事でした。全国の幾つもの大学で設けられている証券会社の寄附講座がそれに寄与しているそうです。やはり、実際本当に株を自分がやってみると、多分いろいろなことわかるようになるのでしょうね。

**徐** 全てが芽づる式に出てくるので。マーケットが世界で動いているけれど、そもそもどこがスタートなのか、どこの指標によってどれだけ変わるのか、そういうのは常に見てないといけません。それで一気に詳しくなりました。夢中になってほとんど眠れなかったです。常にどこで指標が動いているとか、3か月に1回のSQだとか、そういった指標を見ていました。そこから確実に変わりました。そこでエクセルを使い始めて、その面でも非常に良かったと思います。

**山本** 大学院での学びが変わる瞬間がそこだったということですか。

**徐** 見方が変わったと思います。当時、会社は誰のものかという論議が結構注目されましたよね。

**山本** 村上ファンドなどですね。

**徐** そうです。だんだんそういう議論が出てくる動機も分かるようになってきて。私はもともと理系だったので、いわゆる社会科学という分野は曖昧模糊としたものの中で動いている、ということを受け入れられるきっかけになりました。

当初、自然科学的な解を求めて入学していたので、その曖昧さに失望したのを覚えています。数字を同じように扱う訳ですが何か違う。簿記なら左右必ず対称になって帳簿内では成り立つ訳ですが、実際は違う。帳簿に表現される会社の活動は一部ですからね。経営的な問題意識に対する解を求めた結果、お茶を濁したような基準がたくさんあることで消化不良状態を引き起こしていました。利益は結局動かせるじゃないか、など、そういう部分に非常に悩まされたという感じはします。

**山本** もともと持たれていた問題意識と大学院で学んでいる中身にある意味ではギャップがあったということですね。

**徐** 期待ギャップです。

**山本** でも、そこから株取引を始められて、意識が変わられて。その後ですか、管理会計との出会いは。

**徐** そうですね。あとはやはり「マネジメント・シミュレーション」が一番大きなきっかけだったと思います。それは、今まで前職でやっていた考え方を、そのまま踏襲して計画を構築していき、一つの結論を導き出すことができる領域だったので。あともう一つは高森寛先生のファイナンスの授業が重要でした。

**山本** 当時の高森先生のファイナンスの授業

は、応用的なものでしたよね。基本科目は諸井勝之助先生が担当されていたので。

**徐** 諸井先生の授業は、非常にすっきりしていてとてもわかりやすかった授業です。特に理系の人には明快な授業でした。一番楽しかったです。

ただその当時は、財務会計と管理会計と会社法というものがどう関連付けされているのかが見えていなかったもので、ファイナンスだけが、諸井先生の授業だけがあったという感じでした。今受けたら多分印象が全然違うでしょうね。

**山本** そういったことで、管理会計やファイナンスを中心に、もともと持たれていた原体験や原意識との融合が、後半になればなるほど進んでいったという感じでしょうか。

**徐** そうですね。一気に進みました。でもやはり「マネジメント・シミュレーション」は大きかったです。

**山本** 当時、非常に印象に残っているのは、意思決定会計や統計学など、教員と1対1で受けられていましたよね。その経験も非常に強烈だったのではないかと思います。

**徐** 本当にそうです。統計学は、坂野匡弘先生でした。ファイナンス論を補完するという形で統計学を履修したという気持ちがあつて。前職の時、統計が非常に重要だというのは言われていました。計数管理の部分で、ストアコントロールのシステムとして、一応発注量や時間帯別でのストック数というのは出てきます。ですが、だいたい当たらない。なぜかという、蓄積データを全て平均で処理しているからです。月曜日から日曜日までの平均で数字が出てくる訳ですが、実際曜日別で違う訳ですよね。それから天候や気温、その時のキャン

ペーンなどで変わってきます。これは統計学という学問で補完できるらしい、という感じで理解していました。その時から実は統計学が非常に重要だということが頭にあったので。

でも、私は理系の大学を受験した当時は統計が大嫌いでした。

**山本** 理系なのに？

**徐** 微分積分の方がよほどすっきりした体系の学問なので。統計は恣意的な要素が入るので最初から敬遠していました。まさに自然のものを数式に置き換えるというのではなくて、どちらかという、あるものの現象をある前提の下で数式化していくというのが統計学なので、実は敬遠していたのです。ですが、その前職での経験があり、大学院の授業科目に統計学があったらちょっと勉強しておこうという気持ちになりました。ファイナンスの勉強が進んでくると、確立変数などの部分で非常に関わりもあり、社会科学の中で数式に置き換えて現象を追っていく統計学がすごい力を発揮するなというのを、改めて確認することになりました。

**山本** 「マネジメント・シミュレーション」同様、小林健吾先生が担当の意思決定会計でも、エクセルの利用など、非常に目を開かされる部分があつたと思うのですが、その辺のインパクトはいかがでしたか？

**徐** 意思決定会計はディープですね。学問があつて、それを補完して表現するためにエクセルがあるので。ソルバーやゴールシークなどで、エクセルを効率的に使って、きちんと一つの解を求めていく、あの考え方はやっぱりすごいです。

**山本** そのへんが時間と共に一体化していき、徐さんの起業に繋がっていくんですね。

**徐** その通りです。ネットプレゼントバリュ

一の話で高田先生と議論したのが印象的でした。小林先生とも、割引計算はどちらからやるかというような話でいろいろ議論しましたね。

**山本** 終点価値と始点価値ですね。

**徐** そうです。また一つ管理会計の中でもダイナミックに価値を認識していくところと、ファイナンス論とぶつかり合うところもあるので、やはりこれから進むべき道はこの分野だな、この領域だなというのを確立させたかもしれません。

**山本** 確かに、管理会計とファイナンスというのは、設備投資が1つの典型的な共通の問題ですからね。小林先生は授業の中で、非常に自由にそこを料理していますよ。ですから実務家の人にとっては一番接近しやすいのではないのでしょうか。

**徐** だから、大学院に入学時の問題意識で、パートを解雇するしないということの合理的な理由という部分で、今後私自身が現場に立った時にどう測るべきかという一つの指針が、意思決定会計とファイナンス論の中で見えたのです。つまり投資をする上で、設備投資の場合は機械が、それが人だった場合、きちんとラインに入って収益を上げていく為に、一人の人間を教育することに、どのくらい予算を組むべきなのか。ファイナンス論のオプション価値などの理論が組み合わせたり、もしかしてここに求めている答えがあるかもしれないというのを非常に感じた瞬間がありました。

**山本** 面白いところですね。人への投資というふうに見たわけですね。

**徐** そうです。だから教育して、何かしらの収益は獲得してくるのですけれど、最初の眠った状態から、ある程度のところへきたら飛び出てくるわけですよ。そこの眠っている期間と、眠っている状況のレベルを

どのくらいで抑えていくのかということところをある程度予算化していければ、またそれをどうやって教育してプログラムを組んでいくかということによれば、ある程度予算組みはできるだろうなというのは思いました。そして、そこをきちんと考えさえすれば、くだらない目先の人件費の売上比率による解雇という意味決定は、経営者も現場の人間も絶対にしないだろうと。

**山本** そういう意味では、そもそもの問題意識が意思決定会計とファイナンス論を通じて、初めてそこに対する解を見出すことに繋がったということでしょうか？

**徐** そうですね。意思決定会計やマネジメント・シミュレーションを受け、それからファイナンス論という流れが本当に良かったです。この流れが非常に自信をつけてくれました。

**山本** その一方で、今の徐さんと話していると、管理会計全体や経営学を含めたマーケティングも非常にご存じだなあという感触を持っています。それはももとの勤め先で培われた経験と、ご自身で勉強されたことに困っているのではと思います。大学院修了後に結構勉強されたのですか？

**徐** マーケティングはそうかもしれないですが、大半はやっぱり大学院ですね。要は記憶を振り返る訳です。前職で自分がやってきた活動は、これじゃないかという結びつけを途中からできるようになっていきました。それまでは自分のような前職を持つ者は、大学院には全くおらず、経理出身者や、いわゆる会計というものを知っている人達が多かったため、後ろめたい気持ちが強く、自分は何も知らないという、負の感情しか持てなかったのです。ところが、マネジメント・シミュレーションや意思決定会計の授業に出て、逆に自分の経験を活か

せる場所があるという喜びが大きかったです。

**山本** 確かに。徐さんは在学している期間の後半になればなるほど元気になっていったというイメージがあります。

**徐** その通りだと思います。楽しかったです。授業に出ている、今の論点はこれに繋がっているということがだんだん分かるようになってきたので。自分みたいな人が一人しかいなかったら、元気にならざるを得ないですね。頑張らなきゃいけないって思うじゃないですか。

#### 1-4. 資格試験との決別、タイでの経験

**山本** 大学院在学中も修了後も、会計士試験の勉強をされていましたが。どこかで区切りをつけて、起業されたと思います。起業に至る過程で、どこに分岐点があったと思いますか？。

その点は、非常に重要な論点だと思うのです。会計大学院の制度趣旨は、公認会計士の養成、再教育が発点としてあるので。ただ、それに留まらず、もっと広く会計職業人を養成しようという方向に舵をきり当大学院はやっているわけですが。そういった点で徐さんの生き方というか、会計士は会計士としてあるけれども、そこにある意味では留まらず、もっと広い視野で仕事を展開するというのは、どのへんで区切りといいますか、考えの整理をされたのでしょうか。

**徐** 最初の頃は会計士の仕事内容をよく知らなかったのです。それで、監査法人にインターンシップに行かせてもらい、その際、この仕事は合わないと思いました。

**山本** 重要だと思いますね。会計士は、公的資格ですから、なんとなく懂れる世界があると思うのです。それは税理士も同じかも

しませんが。会計大学院というのは、単に資格ではなく、ビジネススクールと同等くらいの広さで考えていい存在だと思うのですよね。徐さんにとって、インターンシップに行き、ちょっと違うなと感じたのが資格試験との決別のきっかけになったということですか？

**徐** そうですね。それから、当時、短答式試験合格者に準会計士という資格を与えるという草案があり、海外と同じような会計士制度・会計人制度にしていくのだと話をしていました。しかし結局は、御破算ですということになって。その時に、資格を看板にすると、それに制約されるということを実感しました。それで、資格より経験と知識を実質的に活かすにはどうすれば良いかという方向に意識が向いていきました。それに見合う基礎的な知識は、LEC 大学院で絶対身についていると思ったのです。

**山本** それはとても嬉しいお話ですね。

**徐** タイに行ったのは腕試しでした。タイには親族が経営している小さな会社があり、そのの経理を中心に業務や経営全般に携わる経験をしました。どこまでできるかということです。全然知らない業界、全然知らない国に行き、自分が今持っている知識でどこまでできるか、それから相手からどれだけ求められるのかというのを実際に試したかった訳です。もちろん親族ということはあるのですが、できることは少なくないなと思いました。本当はそのまいるつもりだったのですが、震災があり考え方が変わりました。いつ死ぬか分からない、だったらストレートに起業して思うことをやってしまおうと思ったのです。それこそ見切り発車ですが。

## 1-5. 起業

**山本** それがティーキューブの創業にいたるわけですね。

**徐** 実は、何をすれば良いのか分からないで作りました。

**山本** とりあえずやってみようか？

**徐** 正直言って、何が出来るかも分からなかったのです。分かってきたのはつい最近ですね。ホームページを作った時に、自分の提供できるサービスを書いて、その時点でやっと分かったということかもしれません。

**山本** この後詳しくご紹介いただく歯科診療所のコンサルは、いつから始まっているのですか？ティーキューブの創業の前ですか？

**徐** 前ですね。

**山本** では、それが伏線にはなっているのですね。

**徐** もう少し言うと、先ほど話したオプション価値や、人に対する投資金額、資金量をきちんと計上すべき、そういう考え方でやらないといけないと思った時に、一番大事なのはタイムマネジメントだとおぼろげながら思いついた瞬間がありました。それで、古い友人で歯科診療所を営んでいる T 先生に、ちょっとやってみない？と持ちかけました。そういう経過が起業前にありました。

**山本** なるほど。それでタイムマネジメントのコンサルを始められて、それをタイでも実践され、そして正式な起業に至るといふことなのですね。

## 2. T-Cube (ティーキューブ) の紹介

### 2-1. ティーキューブの意味



**山本** 会社名の、ティーキューブにはどういった思い、考えが込められているのでしょうか？

**徐** 会計は、事象を物量と単価、そして時間という三次元で表現するものだと個人的に考えています。システム会社やプログラマーとは、一つの事象を表現するのに空間というのをよく使います。空間を使ってデータベースを構築しようということ、よく言うのですが、それが三軸あい、その三軸を表現した「キューブ」と、その中で一番重要視するディメンションとして、時間の Time の「ティー」ということで「ティーキューブ」です。

**山本** 少し話が前後するのですが、「時間」というのは林先生も当時、管理会計事例研究、管理会計システム論、応用管理会計などの授業で言及されていると思うのです。その辺の、刺激はありましたか？

**徐** もちろんありました。これまでの勉強で、あれだけ動きを持った管理会計の授業はなかったですね。普通に黒板にグラフを描いているのにもかかわらず、林先生のお話はとにかく動いているのですよね。その動いている表現方法が、ずば抜けていると僕は感じています。

**山本** 林先生もシステムを前提とした管理会



計という意識で授業されています。そういったものは徐さんにかなり影響を与えていますか？

徐 それはもう、確実に影響を受けていますね。

## 2-2. ティーキューブの業務内容

山本 ティーキューブの業務内容としては、『活動整理整頓サービス』『マニュアル制作サービス』『活動向上サービス』『マーケティングサービス』『シミュレーションサービス』が掲げられています。



徐 最初の三つは、「会社内にある時間というものを効率化させましょう」という話です。『マーケティングサービス』は「次は、それを効果的に使いましょう」、そして最後の『シミュレーション』は「この二つを併せ持った形で、未来を予測しましょう」ということです。

会社の作り出す価値というのは、量と質という側面があります。量というのは、例えば人の数ということがあると思いますが、それらは最終的に時間にまともってくるのだと思っています。つまり、一人あたりの勤務時間×人数が最大の資源と考えた時に、その資源をどうやって配分していくのかが基本的な命題だと考えています。そして、顧客に提供しているサービスや商品というものの質を規定し、向上させていくということが価値を増加させるには非常に重要だと思うのです。重要なのは皆分

かっている中では、どうやって質を良くしていくのかが分からない。そもそも我が社の質は何なのかも決まってないという会社が意外に中小には散見されます。

山本 大企業でも多いと思いますね。

徐 そこがしっかりしていないと質を作れないし、時間配分もできない訳です。仕事はどんどん増えていき、よくわからないまま質を皆で良くしていこうと思うので、仕事も増えるし、そこに終わりが無いのです。ですからそれを改善させるために、最初に、全部の時間はどれくらいか、例えば人数×8時間ですよね。だったらこの時間しかないですねということです。その中で何が重要かというのを整理整頓しましょう。なにが重要かという基準を経営者のあなたが決めてくださいというところから始めないと何も始まりません。

ゴールを決めて、そしてゴールからブレ

イクダウンした時に、なにを基準に整理整頓するかというのを決めれば、あとは早いのです。そこから品質を担保する、保持するという形のマニュアル作りをする訳です。それを共有し、最終的に活動を効率化していくために KPI を作るという形が一番良い流れだと考えています。

**山本** まさに管理会計の王道をいくものですね。例えば最近のところで近い考え方を挙げますと、ハーバード大学のキャプラン等が提唱している TDABC があります。Time-Driven ABC の略称ですね。国内ではあまりその重要性は認識されていないようですが、本学では林先生を中心に、それこそが重要だという意識があります。要するに ABC をつきつめると、時間に行きつくし、時間の制約こそが最終的な制約条件だという意識があるのですよね。

今の内容とは、この後にお話いただくシステムに全部組み込まれてくるのだと思

います。先んじて言ってしまうと、それを理論的に考えて行くと恐らくサービス業の原価計算は基本的に TDABC の手法になるだろうということ、そして ABB、TDABC に基づいて予算を作ってしまうということですね。予算管理をそれで行うということ、その際にマーケティングと繋げて考えて行く。たぶんそういった流れで全部繋がっていくのだろうと思います。

ということで、次に歯科診療所の事例をご紹介しますいただければと思います。

### 3. 歯科診療所の時間管理システム

#### 3-1. 概要と特徴

**徐** 先生方には以前一度お見せしたものです。これが一番視覚的にはわかりやすいと思いますのでご覧下さい。

診療No	診療日	カルテNo	Unit No	乗取種別	予約時刻			実際時刻			予約時間		実際時間		診療大別	診療詳細	計		
					IN	OUT	差	IN	START	FINISH	OUT	IN~OUT	IN~OUT	差				IN~ST	診療時間
1	2013/11/15	942	Unit1	予約	8:00	9:30	8:55	8:00	9:35	9:42	30	47	-17	0	35	7	橋本Cure / 前原Cure /	SC / TBI /	

これは患者別で採るデータ入力項目です。左から診療日、カルテ番号、ユニット、キャンセル、予約時刻、実際時刻などです。実際時刻に関しては、結構他の税理士事務所が同じことをやっているのですが、実はインとアウトだけで、待ち時間を入れないことが多いです。本当に重要なのは、インとスタートの診療前の待ち時間です。もし5分~10分くらいの待ち時間がある場合、そこで何をさせるかというのが重要です。販促なのか、若しくは「歯周病とは何か」などの教育映像を流しての教育促

進ですとか、患者さんにとって価値となる時間にできているか否かということです。そういったものにうまく時間を使ってあげることが非常に重要なのだと思います。で、カウントの特徴としては、実際時刻を3つの時間帯に分けているということです。予約時間と実際時間と、この差分です。それから、待ち時間と診療時間と会計するまでの待ち時間という形です。

このデータベースの構造に関しては、更に診療内容に応じて区分を設けています。これは今後変わるとは思っていますが、例

例えば歯周病や虫歯、あとは被せ物だとかその他諸々のものになっています。基本の時間区分があって、そこに詳細な診療情報を初めとする物量情報を入れていくという、二段構えのデータベース構造になっています。ただ、この詳細をどうするかというのが結構厄介でして、細かくやろうと思えば限りなく細かくなり得ます。例えば診療に使う材料で針と言ってもかなり種類が多いのです。長さや口径で山のようにありまして、で、それを神経にまず入れて、神経を削ったり切断したりする処置のあとに、そのまわりの歯を削るのですね。この研磨のバーが、またたくさんありますし。

こういった情報を整備していくのは本当に大変ですが、それを元にマニュアルを作っていくと、作業の効率は確実に上がります。写真を撮ってマニュアルを作るのですが、一旦完璧な写真付きのマニュアルが出来れば、名前は覚えなくていいので、この通りに入れて下さいということになります。突然、精度が上がって、しかも楽に入れられるようになるのです。そういったところをマニュアルで補完する形で、システムと情報の整理をしています。

**山本** ということは、患者さんが来て、診療開始して、終わって、会計まで待って、会計して帰るってところを区分されているのと、あとはどういう治療をしているのかということのカウントするということですね。

**徐** そうですね。

**山本** その分析や改善提案は、今のデータを活用してどのように行われているのですか。

**徐** やはり予約と実際の推移に注目します。そうすると伸びているところがあります。なぜ伸びているのか、全て議論するのでは

ありません。重要なことは PDCA を回すことです。俯瞰するために端的に売り上げはまず見ますが、その後は患者さんを1週間に一人だけ選んでプランを立て、何分で終わる、いくらになる、という見込みに対して実績として、何分になった、いくらだった、その差異を書いてもらい、アクションに関してはそれに関する事として、なぜ時間が押してしまったのかなどの背景を書いてもらうということが続けています。

**山本** 次の図は1週間に一人ですか？

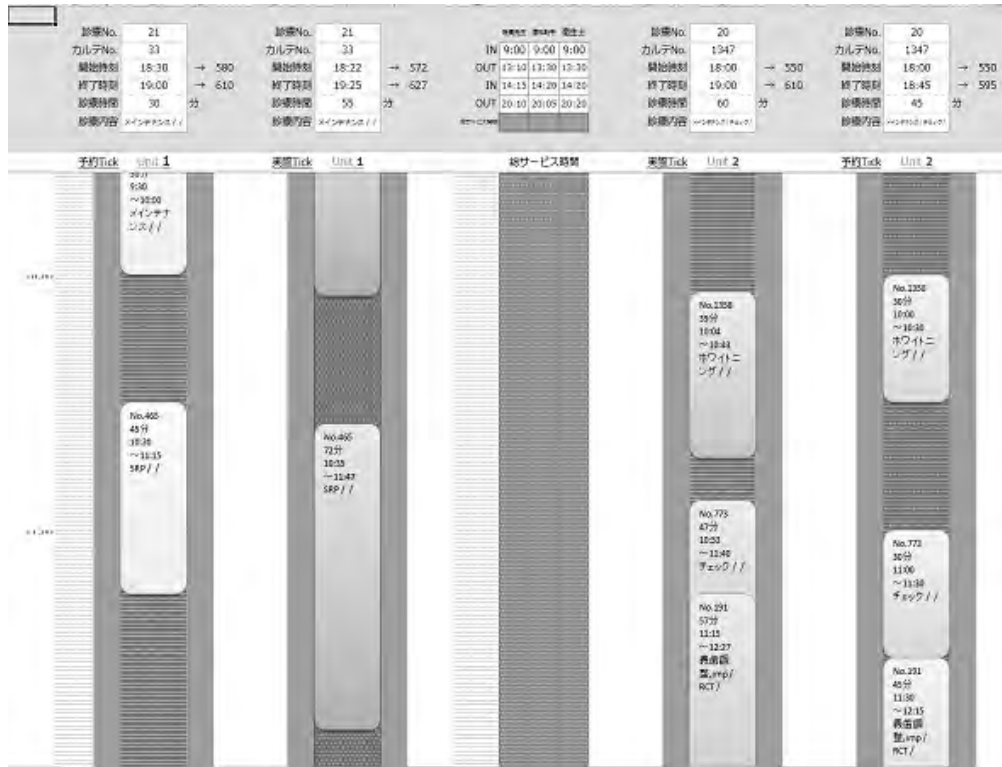
**徐** 一人です。必ずアクションに対して改善点の一つだけ発表してもらっています。このPDCAに関してはMe というのがありまして、1週間のうちで自分が楽しいことを書いてもらうのです。例えば遊びに行くとか、今日はこういう会合があるとか、これ頑張るみたいな。要は差し支えない範囲でプライベートの生活も皆で共有し合おうというようなことです。そのプライベートにも一応チェックとアクションがあって、楽しかったみたいな、そういうのも付けています。

**山本** 一人ひとりですか？

**徐** ええ。先生と歯科助手両方です。先生の場合は保険診療だけに限っていて。自費に関してはとりあえず今はやっていないです。一方、歯科助手に関しては物品販売です。つまり、僕が知りたいのは何かということ、カスタマーである患者さんのところで被ってほしいのです。コラボですね。例えば、この患者さんすごく大事だと先生が思っていた時に、先生が「この患者さんこれが足りないからあの物品をちょっとセールストークしてよ」というのが歯科助手のアクションに入ってくることを望んでいる訳です。勿論、日々の朝ミーティングで

来院予定患者毎のカンファレンスをして  
いますから、それが結果どうなのか、コ  
ラボが進んでいるのかということサ  
ンプル的にチェックする訳です。そうすること

によって、初めて組織というのはチームで  
仕事するのだということきちん意識  
付けられたらいいなという考えで、この方  
法を採っています。



**山本** ということは、顧客価値の創造に向か  
って業務が流れていくようにしよう、その  
ための仕組みを作っているということな  
のですね。ここで言う予約と実際というの  
は標準と実際ということの比較と置き換  
えて良いと思うのですが、その差異の内容  
に関してサンプルチェックをする、そのサ  
ンプルを1週間に一人限定して、そこで顧  
客創造に繋がるようなことができてい  
るかどうかを見ようということですね。

**徐** その仕組み作りを院長先生と体系化して  
いくということです。それができれば、も  
っといいコンサルができるようになるの  
ではないかと私は思っています。もう一つ

の狙いは、今すぐく T 先生のところでは足  
りないところがありまして、それが患者さ  
ん一人ひとりをフォローしていくことな  
のですね。

要は、一つの診療が終わって、次の診療  
がある場合に、どれだけ追いかけている  
か、どれだけその一人の患者さんにフォー  
カスして診療できているか。この癖をつ  
けさせることが重要だと思っている訳で  
す。勿論、情報として患者別のデータバ  
ースを作ることは現状でも出来つつある  
訳ですが、実態がそこについていかないと駄  
目ですから。

**山本** 専門用語が良いとは思いませんけど、

要するに顧客価値の創造を継続的にできるかどうかというところなのでしょうね。

徐 一人ができれば、それが当たり前のようになって常にやれるようになると思うのですよ。そして、やらないと落ち着かなくなって、「これをみんなで見られるようにするためにはどうしたらいいか」というふうに、次のステップにつながっていくのではないかと期待しています。

山本 今のお話は、TDABC がいわゆる活動にフォーカスする、時間にフォーカスするというの、ある意味目的を言われている話だと思います。活動や時間というのがそれだけで存在するというのではなく、顧客に向かう価値をどうやって創造していくか、お客さんにとっての価値をどう創造していくかということに尽きるということでしょうね。これは林先生の十八番。林先生が聞かれたらドラッカーを語るでしょうね (笑)。

テクニックそれ自体が重要というよりは、顧客創造にどう繋げていくか。そのための手段であるということ意識されて作り込まれているのだと思います。

徐 あともう一つ。その反対として、自分が何をしたらいいのか、自分の強みはなんなのか、患者さんが自分に何を求めてきているのかということは、実はこれをやらないとわからないのですよ。ドラッカーも確か言っていたと思いますが、「自分の強みを知っている人間はいない、弱みを知っていると思っているけどそれも違う」という。実は、それを評価するのは他人であって自分ではないんですよ。なので、こういうことをしないと、わからないと思います。

### 3-2. アーキテクチャの根幹

山本 時間軸は前後するというのですが、このシステムの話をもっと初めた時のことが私の中で非常に印象に残ってしまっています。たしか、総営業時間でやるのか、総労働時間でやるのか議論したと思います。私はそれが非常に印象に残っていて、その時私自身も考えが修正されました。

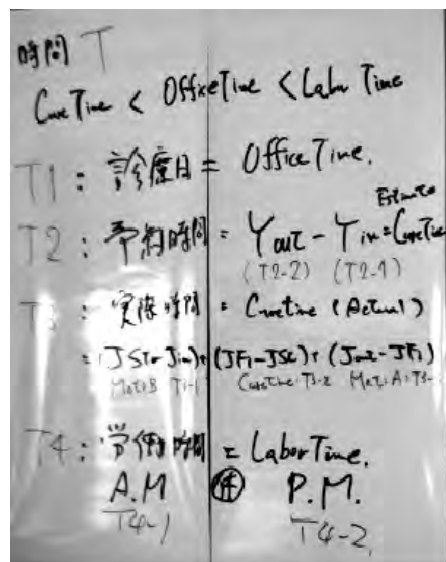
徐 そうですか。しつこかったですか？すいませんあの時は。

山本 いえいえ。重要だったと思うのですよ。

徐 ありがとうございます。

山本 本大学院の特質だと思うのですが。社会人の方と話をしていると、本だけでは分からない部分に気づかされるのです。知識を確認できる、検証できるというのでしょうか。そういう場になっていると思うのです。ですから率直にぶつかるくらいの議論ができるというのはやはり素晴らしいなと感じます。

徐 そう言っていただけると嬉しいです。



診療時間のキュータイムが一番小さく、営業時間のオフィスタイムが真ん中で、

レーバertimeが一番こっち側にくるっという、この位置関係を明確にしておかないと結局何の意味もないと思うのです。今、我々が出そうとしているのは何なのかという位置づけを明確にしていけないと。時間は、時刻ではないので、ある時刻からある時刻の間のどこを取るのかが非常に重要になります。要は、どの時間で価値を作っているかが重要なのです。そこを明確にしないと非常に危険ですよ。逆に言うと、前職でもよく方法として言われたのですが、売上達成していないから営業時間のばせというのは、全く根拠がないのです。

オフィスタimeが延びた後の、それ以上あるレーバertimeに対して誰がツケ払うのという問題になってきます。山本先生が再三授業でも仰っていましたが、会計は利益を獲得する利益計画が最初にこないといけないわけです。しかし、そんなことをしていると、利益計画って簡単に崩れてしまうんですね。そしてその煽りを食うのが例えばパートの方になる訳です。

**山本** その通りです。

**徐** そうなると、会社は株主のためでもありますが、やはり法人という人格を持って社会の中で生まれたのならば、社会の中でどうあるべきなのかということを真剣に考えないといけない。現実にはパートの方々は近所に住んでいる場合が多いので、現場を預かる人間にはパートさんを面接する時はお客様と同じように扱えと言われていきます。それは、少なくとも一回はお客様として来ている可能性が高いからです。だとすれば、先のようなオペレーションの煽りをパートの方が受けなければならないというのは本末転倒な話になってくる訳で

す。その結果は結局売上にマイナスに表れる可能性が高い。

**山本** 計画がずさんだけですよ。

**徐** 駄目なのですよ、それでは。

**山本** 時間が重要だということですね？

**徐** そうです。

**山本** では、システムの方に戻しましょう。

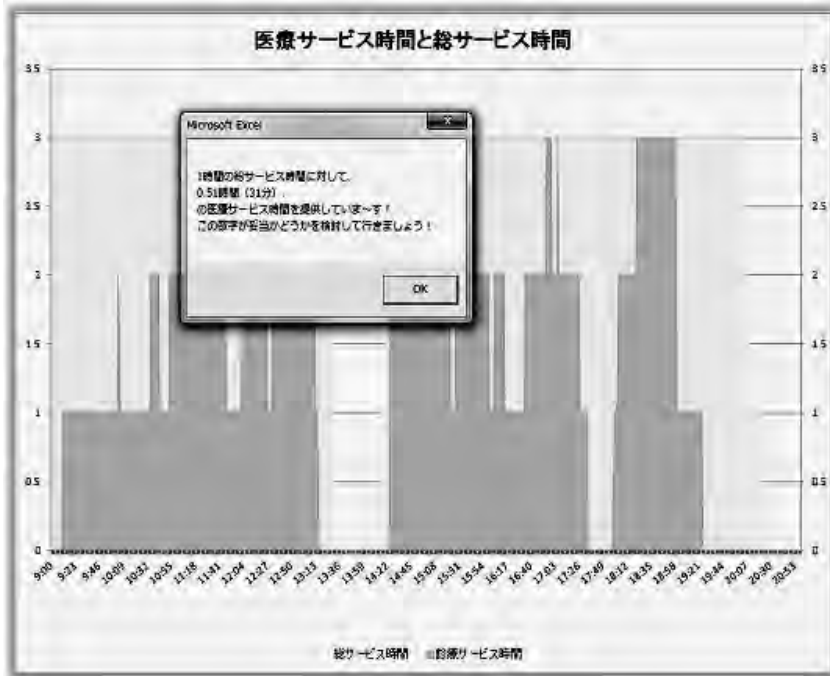
このいわゆる実績情報、時間で実績を収集して、予実管理のようなことを、サンプル的にとは言え、顧客価値の創造に向けてされているということですね。こういうデータが取れていることによって、例えば利益計画、予算管理や、もしくはマネジメントなど、そういったところにどう生かすことができているのでしょうか？

**徐** 次の図がそうなのですが、Tick (ティック) と言います。

診療サービスの時間が直接収益を上げている時間とします。それで、これが全部の労働時間。診療サービス時間を総労働時間で割る訳です。言い換えると、総労働時間が原因で診療サービス時間が結果ということ。これがこの画面で言えば0.51となっています。

解釈すると、全部の労働時間の中で0.51だけが収益に結びついていますよということ。平均で0.5前後ですね。それを見やすいようにすると、こんな形になります。薄い黄色が総労働時間で、オレンジ色のところが診療時間という形です。これは実際ですね、実際時間です。

こういうふうになった時に、じゃあこの黄色い時間は何をしているのということになるわけです。時間をいかに、この直接時間を作り込むための、価値を作り込むための準備時間に使えるかが問われます。



また、オフィスタimeがわかれば基本的にはレーバータimeがわかりますので、そこに 0.51 かけたらキュアタimeになります。基本的にこれだけで患者数が、だいたいどれくらいなのかというのが出てくる。なぜかという、1 診療あたりの標準タimeがわかっているからですね。そして、これに売上情報を加えることで SM(Sales per Minute)、各診療の 1 分あたりの売上が出てきます。

基本的に各診療の売上の総額が出ますから、それ割る一診療当たり標準タimeとすれば 1 分当たりの売上が出ます。そして、1 年間だいたいセグメント(診療行為)別で売上出すと、40%くらいの売上が特定のセグメントで出ますので、ここから割り戻しても、ある程度妥当な予想売上が出てきます。もっと細かくやれば、一つ一つの標準タimeと診療タimeを比較することも当然できます。歯医者さんの良い所というのは、景気に左右されずに単価が決まっている

ことですね。そこが普通の事業会社と違って予算を組む時に楽ですね。

**山本** そうですね。純粹にかけてしまえば全部出るということですよね。

**徐** そういことです。ですから、いかにティックが重要かということですよね。別の言い方をすると、サービス業なので、人がそのサービスという商品を作り出すので、サービスを提供しているタimeというものを基準に予算を組むのは、非常に論理的だと思います。

### 3-3. 戦略の実行と創発の関連

**山本** 予実管理をこのフレームでできるというのもわかりますし、その単価が決まっていることもあって、売上予想なども、かなりの精度でできるだろうというところですね。林先生流に言う、北極星の話になりますが、歯科診療所の価値を上げていく、成長させていくためにはどう利用していけば良いのでしょうか。

**徐** 大切なことは院長先生が、理想的な口腔内の状況はなんなのかということ、いくつかの事象において、きちんとと言えることですね。それができないと、これはただ単にお金的なシステムになってしまい、どんなに頑張っても無理だと思います。そこを知ってもらうために先のような PDCA を始めた訳です。もうこれしかないと思ったので。

**山本** そういう意味では道路を舗装するというか、道筋をしっかりさせるためのツールとして機能しているということですね。

**徐** 口腔内の状態がどうあるべきかと言うと、ドクターですからあらゆることを想定してあらゆることを考えてしまうのですが、そうではなく、そもそも予算や資源、時間がこれしかないですよ、この中で自分たちが今できることは何ですか？ということ突き詰めていかないといけないということです。そのために無駄をとにかく省いてもらう、そぎ落としてもらうことをしないといけない。そういった意味では、実はフレームワークを逆に見せていければ良いのかなと思っているところでもあります。

**山本** 今この議論は非常に面白い所に入っています。いわゆる管理会計は基本的に何らかの計画を実行するツールであるというのが一つあるのですが、一方で計画を実行していく中で次の戦略を見出していくツールにもなるということです。後者に関しては、戦略創発ということで議論がされていることが多いです。ですが、私は徐さんの話を聞くまでは具体的なイメージが湧いていませんでした。今まさに歯科診療所に落とし込んで考えてみると、医療技術の進歩によって、いろんなことができるようになってはいますが、自分たちの持ってい

るキャパシティや資源は限られている。できることはおのずと限定されるわけです。その中で何を選択していくのかということ、それを明確にするということなのだと思えました。

**徐** そのためには、先程も言いましたが、院長先生がまず患者さんの口腔内状態をどうするのかということのゴールを見つけること。衛生士にもきちんと見せられるような状態にすることが大事だと思います。それと同時にマーケティングにもそれが展開される形にしていかなければなりません。両方一緒に作り込みを図ることが非常に重要だと思っています。

**山本** それを見つけていくためにも患者さんの状態をしっかり知ることですよ。

**徐** 例えば問診票をもっと充実させて、もっと患者さんのことを深く知っていく、そういったことの活動を一方でしないと駄目です。そうしないと資源をどこに向けていかわからないのです。例えば、ゴールを見つけた、それに向けてやっていく仕組み作りもできた、だけど、それは多分終わりの始まりで、そこはできたけれども、そこから上はそれだけでは行けないのです。なぜかという、外の情報があまりにも少ないからです。確か林先生が「会社の内部に売上はない」と仰っていたと思いますが、その通りだと思っていて、やはり売上というのはいわゆる属性で考えることが必要です。ここでいうと患者さんですね。患者さんをよく知るということも一緒に動いていかないと、自分たちが次に患者さんの一歩先を行って何のサービスを提供できるのかといたら、多分できない。



### 3-4. サービス業の原価計算の在り方

**山本** 実務的には間違いなくマーケティングと管理会計は一体でなければ機能しないということですよ。それを支えているのが完全に TDABC のシステムだと思うのです。これ敷衍すると、サービス業の原価計算の在り方ということだとも思うのです。

徐さんのご経歴からもサービス業の原価計算とか予算管理、特に原価計算は非常に問題意識をお持ちなのだと思うのです。つきつめると TDABC 的に時間に行き着く。それは、人件費が大きいですよということではなく、うちの大学院で特に林先生が強調されているように、要するにビジネスプロセスを支えているのが固定費で、その価値を向上させるためには、固定費の中身である時間が重要な意味を持っている訳ですよ。時間の組み合わせというか、その管理こそがサービス業の原価計算の肝になるのだという。たぶんそういう意義を持っているのではないのでしょうか。

**徐** サービス業に止まりませんが、人件費は多くの場合、アルバイト以外は月給ですよ。だから埋もれ易い。

**山本** 原価計算の発想がなくなってしまうですよ。

**徐** どれだけサービス業に従事している方々がサービス残業しているか。またそのサービス残業が有効なものなのか、こういうことをきちんと効果測定しているところはないと思います。

**山本** たしかにそれはないですね。

**徐** 上の人間は「やる気があれば、自分の時間を押してまで勉強すべきだ、やるべきだ」と言う。ですが、その前に「どこからやる気を見せているところなのか、基準は？」と言ってもたぶん誰も答えられない。

**山本** 答えられないですよ。

**徐** なぜかという、業務をすべて明確にしていけないから。「当たり前だろう、こうきたらこうなるものだ」というのは誰が決めたのか、当たり前ではないのです。だから、一個線を引くためにも必要だと考えています。それから、あなた方が「いつからいつまで、私はこの患者さん見ていました」ということを発言するツールであって、けっして「あなたはここからここまで、予約よりもちょっといつちゃったね」とか、そういったものを査定するものじゃないってというのは、再三再四言わせてもらっています。上と下の人間がきちんと同じテーブルに乗って話し合えるようなツールになってもらいたいですよね。そうじゃないと、最大の効果は出ないと思います。

**山本** これはシステムそのものというよりも、その肝になっている思想ということで、非常に強調しておきたい部分ですね。要するに製造業で原価計算が発展したのは、それをやらないと儲かる術がわからないという切実な問題が当然あったのだと思うのです。それはサービス業も同様のはずなのですが、サービス業の場合は人という固定費が圧倒的なので、それが忘れ去られているのだと思う訳です。TDABC の重要性が理解されないのも、やはり伝統的な原価計算の機械的な理解の枠から出ていないから、そうなっているのではないかと個人的には考えています。

実社会はサービス残業当たり前で、むしろ残業したほうが士気の向上に寄与していると思われるところがあります。そういったことが蔓延している中で、社会全体として価値は向上しているかという、たぶんそうではなくて。そもそもサービス残業を生み出していることは何なのかということ突き詰める必要があると思います。

詰まるところ計画がずさんだからそういうことが起きているという問題に行き着いてないのですよね。

徐 もしくは、凄く繁盛しているかですよね。

山本 その場合も、これが非常に重要な考え方だと思いますね。

徐 ですから、会計大学院に入って勉強しようと思ったきっかけに戻って、結果として形にできてきていると自分では少し思っているのもっともっと突き進めていって、労働者の方が単なる労働者で終わらないような、みんなが経営に参加するようなチーム、チームワークというのを根ざせるツールになってほしいし、育てていきたいなというのはすごく思っていますね。

山本 それは管理会計の理想ですよね。一従業員の人も、社長さんも当然として、それぞれやりがいを感じながら Win-Win の関係であり続けるということを実現するために管理会はあるはずなので、このシステムの成長を願っています。

徐 本当ですね、ただ単に計測するということが目的ではないので。

山本 そうですね。進化しないと。

徐 同じように計測して管理しているところはわりと多いのですが、そのテーマ・想を如実に感じないですね。私としては、テーマというか想いを前面に押し出してやっていきたいなと思いますね。自分がそれで結構苦勞してきましたので。

山本 わかりました。徐さんの歯科診療所のシステムの話に関しては、以上にいたしまして、次に進みたいと思います。

## 4. 会計大学院教育における IT リテラシー

### 4-1. IT リテラシー設置の意図と開設に至る経過

山本 今日、徐さんと座談会を開かせていただいているのは、ある意味、この大学院の一つの理想なのです。要するに、管理会計の理論とシステムを結びつけて実装できる人材を輩出していきたい。実装の中身はいろんなレベル感がたぶんあると思うのですが、少なくとも目指している人材像の一つは、簡易でもシステムを実装できる人材の養成なのです。それこそ小林先生や林先生のように理論的なバックボーンがしっかりしていて、何らかのシステムを作るというのが具体的なイメージです。

情報システム学科を卒業しているシステム屋さんではなくて、むしろ会計人というベースがあってシステムと結びつけられる人材を作り出したい。それこそが、少なくとも国内の会計大学院の中で LEC 会計大学院が一番売りにしたい、そしてできる場所だと考えています。そういう意味で、従来はマネジメント・シミュレーションと意思決定会計、それから林先生の一連の授業ですよね。情報システムを前提にした管理会計の何が重要なのかということはずっとやってきています。徐さんが先端的な形で証明してくれているような人材を今後たくさん輩出していきたい。

そういったことを志向して 2011 年度から、IT リテラシーを開設したわけです。これは、マネジメント・シミュレーションである意味でショックを受けていただいて、意思決定会計でディープな世界を体験していただき、林ワールドでこれでもかというくらいシステムを前提とした管理会計

を学んでいただくということを、それをさらに融合して何らかの形にしてもらいたいという目的で開設しました。

それ以来2年間になりますか？

**横井** そうですね。2年間で春の入学前学修等もあるので、ちょうど6回転しました。



LEC 会計大学院 講師 横井 隆志

**山本** 6回。すごい回転数ですね。そして、今年度の後期からは IT リテラシーⅡも開講しますね。まずこの2年間6回の IT リテラシーの授業を振り返って。どんな考えを横井先生はお持ちでしょうか？

**横井** まず、この IT リテラシーの開設のきっかけですが、私が 2008 年度の後期から TA として LEC 会計大学院でお世話になっていたことがあります。意思決定会計やマネジメント・シミュレーションのお手伝いさせていただいていました。そこで小林先生の意味決定会計、マネジメント・シミュレーションのエクセルの高度な利用法に非常に衝撃を受けたのです。ゴールシークやソルバーを使うことにより、本当に高度な分析ができることに非常に感銘を受けまし

た。併せて、いわゆる職業会計人として日頃実務に携わっている方というのは、表計算などの知識は基本的に備えているものなのだろうという考えがあったのです。ですが、いろいろ携わらせていただく中で、例えば象徴的なのはマネジメント・シミュレーションで分析をする際に、スプレッドシートが目の前にあるのに電卓をたたいている…。それは衝撃的でした。

**山本** 表計算があるのに電卓をたたいているんですね。象徴的な話ですね。

**徐** わからないでもないですね。

**横井** 確認をする意味でたたくってというのはわからなくもないですが。ただ目の前に本当に高度な計算機がある中で。それを差し置いて、単機能の計算機を使っているというのは、どういうことなのだろうという、衝撃を受けました。Excel の教育そのものは他の学部等でも 2008 年頃からやっています。やはりこれからの社会人には必要なスキルと学部レベルでも言われている訳ですから、会計実務に携わる方には当然必須ということで、本学でも意思決定会計、マネジメント・シミュレーションが開講されているわけです。どうやら扱っている表計算の使い方は、自分たちの立っているところの上空をすごいスピードで飛行機が飛び交うような状態になっているという印象を抱きました。その状況を見た時に、当時の高田前研究科長に、こういった部分を補う科目であれば私にできるかもしれないという話をさせていただいたところ、なんでもっと早く言ってくれなかったのだと言われまして。

それで 2011 年度の後期から開講に至ったということなのです。

## 4-2. IT リテラシーの内容の模索と苦心ポイント

**横井** 会計大学院で開設する Excel を中心とした IT リテラシーということで、授業デザインをどうするか、何を具体的に目指すべきか悩みました。そこに、やはりマネジメント・シミュレーションがあり、意思決定会計があり、林先生の管理会計もあり、それらの基礎部分を補うという明確な位置付けがあったのは助かりました。ただその中で、実際に学生のレベルがどういう状態にあって、大学院の科目としてどう展開していけばいいのか考えた時に、高田先生が仰っていた論理的思考というフレーズに行き着きました。Excel を使っていくことというのは、まさに論理的な思考を組み合わせるしていく、積み重ねていくということだと思った訳です。ここを基点に、基礎的なレベル、言い換えると根本的なレベルを重視して、荒野を整地するようなイメージで対応しようと考えました。

実際、ふたを開けてみたら、きちんとした使い方ができている方が本当にごく稀でした。勿論中にはかなり使いこなしている方もいるのですが、そうではない方をどう引き上げるかということを念頭に置きました。例えば、意思決定会計で散布図とゴールシークを使い逆算的にシミュレートする、あるいはVBAを使いユーザー定義関数を作ったりするとか、そういうことをやっています。その基礎ということで考えると、やはり関数を中心とするエクセルの物の考え方ですね。システム的な思考に繋がると思うのですが、一つ一つの機能には理屈があり、単機能のものがたくさん用意されているわけですが、それを自分が最終的に果たしたい目的に向かってどう論理的に組み合わせるかが基本的に問わ

れる能力だと考えた訳です。それを育てることがこの科目に求められているものだろうということを意識して授業を始めました。

ちょうどその 11 年度後期で、最初の 1 回目の IT リテラシーの時に、徐さんがマネジメント・シミュレーションを受けていらっしやって、IT リテラシーの内容に興味を持っていただいたんですね。それなら個別にということで3時間くらいレクチャーをやらせていただきました。その際に、データからいろんな要素を引っ張ってこれるということは、やはり実務で非常に広がりを持ち得るものなのだかと確信しました。当初私が考えていたことが正しいということを確認できたのです。

一方で、そういったことを念頭に展開したわけなのですが、実際に受講者の反応がどうだったかと言うと、詰め込み型の頭がやはり非常に強くて、そこで大変苦労しました。これは現在も進行形ですが。つまり、関数をどう考えてどう使うかどう組み合わせるかということより、関数そのものに飲み込まれてしまう訳です。

**徐** 関数が、読んだことのない条文に見えるのですよ。

**山本** 面白い表現ですね。

**横井** 関数が、読んだことのない条文に見える…。特に今そうかもしれませぬ。

「では一緒に手を動かしてやってみましょう」ということで、説明をしながらやると、その時は非常にスムーズにできるのですが、いわゆる算数の文章題に入った時に、これを使ってこういうことをやってみようとなると、ぴたっと動きが止まる訳です。ここを如何にブレークスルーさせるかというのが目下最大の関心事です。

**徐** 今回授業に出させていただき、感じたこ

とは、そもそも Excel を使っていないということですね。

**横井** そうですね。

**徐** 日常の業務では、基幹システムがあるので問題はないと思うのですが、その状況から想像するのは、基幹システムから出される情報しか顧客に提示していないのではないかということです。つまり、自分たちで創意工夫をしてお客様を満足させようというのが、実際多くの場合できていないのではないかと感じました。

**山本** そういう意味では、IT リテラシーはスタートとしては明確な位置付けを伴ってスタートした。それは、IT リテラシーは実は論理的思考を非常に訓練する、大きな場だということですね。そして、実際に走ってみると、発見というか苦労するポイントが分かってきた。その典型的な状況が、いわゆる関数を機械的に理解することから如何に脱却するかということですね。

**横井** 同じ関数を学ぶにしても必修課題の出し方を、工夫しています。

**徐** 恐らく VLOOKUP 関数と MATCH 関数を組み合わせたり、INDEX 関数を組み合わせたり、CHOOSE 関数を組み合わせたりするという発想が持ちにくいということがあるのだと思います。学習上は各論的に押さえていくしかまではありませんからね。

**横井** そうですね。

**徐** 本当は、「これは、こういうお客様に使えるじゃないか」とか、そのために「こういう組み合わせで情報を整理できれば良いな」という発想を持って欲しい訳です。

**山本** 私なんて成績評価の時に IF 関数を使うだけで四苦八苦していますよ。90 点以上は S、80 点以上は A、70 点以上は B などですね。IF をいくつか組み合わせるだけで 1 時間くらい悩みますからね。全然人のこと

は言えません。

**横井** 皆さん会計実務をやる上で必須であるという感触はお持ちなのですが、本当に必要性に迫られているところまでいっていないと感じています。

**山本** そういう意味では、本大学院が目指している理想に向かって、課題がかなりクリアに見えてきたということなのでしょう。それをいかに打破するかということですね。

**横井** そうですね。

#### 4-3. IT リテラシーⅡへの期待

**山本** 他方、カリキュラムを編成している立場からの問題意識として、どうも IT リテラシーⅠだけでは簡易なシステムの実装に至ることが難しいということがあり、IT リテラシーⅡを 2013 年度徐さんに加わっていただいて、展開していこうということになりました。

**徐** シラバスが既に出てはいますけども、これが実際どうなるかというのは走ってみてということだと思います。IT リテラシーⅠを今回客観的に後ろから見させてもらいましたが、やっぱり、体系的にもう少し時間がないと、理想に行くにはまだまだと感じました。

IT リテラシーⅡで伝えていきたいことは、システムが前提になれば、いわゆる従来の簿記論や会計処理は全部手計算前提で作られているので色々なものが変わる。それは、林先生がよくお話になることに繋がっていくのです。売掛金と売上ってというのが別枠で動き出していく、一旦仕分けをしてそのあと全く別のシステムで動くという話です。システムということが理解できないと、イメージがつかめないのですよ。そういう点でも貢献ができればと思

っています。IT リテラシーⅡはそういうことで、今後、実際やってみて検証していくということですね。

**山本** そうですね。

最後は IT リテラシーⅡが当大学院の進化を牽引することを願って座談会を終わ

りたいと思います。長時間ありがとうございました。

(完)

開催日：2013年9月3日（火）