

# モラロジカル・マネジメン トの特色

ビジネスコンサルタント

あき のぶ  
目 黒 章 布

はしがき

## 1. モラロジカル・マネジメントの特色

- (1) 経営体の特性に関する考え方
- (2) モラロジーの経営理念
- (3) モラロジカル・マネジメントへの前提条件
- (4) モラロジアン経営者像

## 2. 人心開発救済システムの確立

- (1) 「自分の会社に役立つ人づくり」ではない
- (2) 主観的方法
- (3) 具体的方法
- (4) 心と体の健康をつくる

## 3. 確実安全の原則

- (1) 自己の力以上のことはしない
- (2) 質を重んじ量を次とする

## 4. モラロジカル・マネジメントの三つのパネル

- (1) ある労働争議の貴重な教訓
- (2) 三つのパネル
- (3) 合法性—法令違反をなくすこと
- (4) 計画性—予算管理システムを確立すること

## は し が き

従来、企業の目標は従業員自身の目標と相いれないものであったし、またそういうものであるという認識が一般的であった。すなわち、企業と従業員との二つの利害関係を初めとして、企業自体の利潤目標（経済目標）と福利厚生充実などの非経済目標との関係とか、あるいは企業の利益と社会の利益との関係などにおいては、それぞれ相互背反関係にあるというのが一般の支配的見解であった。

これに対して、それら相互背反・相互否定の関係にあるとみなされてきた諸関係をして、相互促進的関係たらしめんとする「統合」の理論が台頭してきた。ダグラス・マグレガー（McGregor, D.）（例えば、従業員の犠牲において企業の成功を図ろうとするのは誤っていると同様に、従業員自身の目標達成のために企業が犠牲になるのも誤りであって、従業員は企業の成功に向かって努力すれば彼ら自身の目標も達成されるのだと、企業成員の目標達成と企業の成功の両立を唱えた）とか、スキャンロン（Scanlon, J. N.）とか、わが国では高田馨教授の所説、永野瑞穂教授の協働システム論、その他がある。

このように、従来相反すると考えられてきたものを統合する原理として、「統合」の論理は脚光をあびつつあるが、統合原理を説いたマグレガーの『企業的人間的側面』（The Human side of Enterprise, 1960）より30年以上前に、すでに広池千九郎博士も同様趣旨のことを提唱している。

すなわち、広池博士は「会社工場及び商店の最高道徳的経営法大要」の中で、「従来、利害相反するものと誤解しておったところの売手と買手と、すなわち工業家と商業家との関係、卸商と小売商との関係、商人と需用者との関係、運送業者と荷主との関係、銀行と預金者との関係、保険会社と被保険人との関係、資本家と労働者との関係、主人側と使用人側との関係」において「互いに融和提携して、おのおのその立場を固め、永久の安心と幸福とを得る」ような一つの原理を提示している。

「最高道徳にては、これらの利害相反するものと思われておったところの

双方のものを、いずれに対しても同一の原理をもってその精神を開発し、もってひとしく同時に双方の利益を増進せしめ、もって各個人の安心・幸福を完うさせ、かつすべての団体の統制を完うさせようとするのであります。これがすなわち真の道徳と申すものであります」（傍点筆者）

こうして広池博士は、一方に利を与えて一方に不利を与えるような「主義」を排除し、双方の利益と安心・幸福を達成するような相互促進的な「同一の原理」（道徳原理）を示しているわけである。この原理の性格は、一種の統合原理ともいえるし、また連結原理（connecting principle）であるといってもよいであろう。さらに統合原理は、一つの守るべき行動原則であり、当為・命令の意味を持つものと解されているが、広池博士の道徳原理も一つの行動原則であるとみてよい。とすれば、広池博士とマグレガーはともに、その展開する原理内容はもとより異なっているが、利害相反すると考えられてきたものの「融和提携」の必要性と可能性の確信のもとに、一つの連結原理を提示したという点で共通性がみられる。

広池博士のこの道徳原理の中には、例えば、経営者と従業員は品性完成（人心救済の目標）という共通の目標に向かって精進しなければならないという命題がある。労使にとって文字通り「同一の原理」を提示し、「上下協心同力」（『経営法大要』）の必要性を強調している。私は、この「同力経営」志向を特に強調したい。

広池博士の提唱された「道徳科学」（Morology）に基づく経営論は、非常にユニークであるばかりでなく、実効性のあるものであり、戦後最悪といわれる昭和53年の経済危機のような事態に対しても有効性を発揮するものである。

そこで、広池博士の説かれたモラロジカル・マネジメントとは一体どんなものであるか、私なりにまとめてみたのがこの小論である。

## 1. モラロジカル・マネジメントの特色

広池千九郎博士の経営教訓としては、警告等を含めてたくさんあるが、原

典以外の主なものとしては次のようなものがある。

- A「富豪、資本家、会社商店の経営者、重役、高級職員各位並に官憲に稟告」(大正7年11月23日)
- B「会社工場及び商店の最高道徳的経営法大要」(昭和6年。13年に一部加筆)以下「経営法大要」と略称
- C「工場及び商店経営法要点」(昭和7年1月3日)以下「経営法要点」と略称
- D「商工業振興策ならびに現下の経済界対策」(昭和12年5月12日)

上のうち、B、Cは大正3年と昭和初期の経済恐慌を踏まえて示された経営教訓であるので、昭和53年のような経済危機に際しても指針としてそのまま立派に通用するものがほとんどである。

そこで、上に示されている経営指針のほか『広池千九郎語録』(E)および『道徳科学の論文』に示されているものの中から幾つかを拾いながら、今日的な解釈を加えつつ、できるだけ具体的に説明してゆきたいと思う。(引用文は原文引用と要旨引用の2種類がある)

まず初めに、広池博士の経営に対する考え方の特色について、ごく簡単に私なりにまとめたことを述べてみたい。

### (1) 経営体の特性に関する考え方

第一は、経営体の特性について極めて独自の認識を持っているという点である。これは、モラロジの企業観ともいうべきもので、企業というものは、人心開発救済の公設機関である、ということである。

- ・自分の家業もしくは職務は、神の力を助けて人類全体の便利と利益を増して、これを満足することを主とし、しかして自分の精神はすべて日常自分の接触する人々の精神を最高道徳的に開発しようと心がくるのであります。かくて、自分の家業もしくは職務をもって、自己を益するということよりは、むしろ自分の家業もしくは職務は、人心を開発しもしくは救済する一つの公設機関であるというように考えて、その職務を行ない、もしくはその家業を勉勵したならば、その徳の増加とともに社会の信用大いに加わりて、必ず幸福の身となりうるのであります。

(『論文』3299ページ)

このことは、モラロジカル・マネジメントの根本則である「事業、誠をつくし救済を念となす」(『論文』3299ページ)ということと同義であって、モラロジーの自然観、特に神の原理論を背景として初めて理解されるものである。金儲けという目先の物質的利益だけにとらわれて事業を行っている経営者や、経営学とは金儲けの学問であるとしている学者には、まるで見当違いの見解のように映ずるかも知れない。

### (2) モラロジーの経営理念

第二は、これまたユニークな経営理念である。経営哲学であるといってもよいであろう。これは、何んのために事業を営むのかという最も根本的な問いに対する答えでもある。

病院経営者に、「あなたは何んのために病院を経営しているのですか」と問うた場合、「金儲けのためです」と答えたら笑われるであろう。本来の目的は「治療」のためである。学校経営の場合も同様で、その本質的、本来的な経営目的は、金儲けのためではなく「教育」のためである。

これと同じように、モラロジカル・マネジメントの場合の本来的な経営目的は、金儲けのためではなく、広義には「人類全体の便利と利益」の実現、言い換えると、全人類の安心・平和・幸福を達成することであり、狭義には「自己、相手方、第三者の利益と安心・幸福を実現する(三方よし)」ことである。

この経営理念の特徴の第一は、一企業という個別企業レベルで物事を考えていないということ、その観点がまことにグローバルであるという点である。

第二は、「自分だけ」というエゴイスティックな一者的視点はさらさらなく、また「自他」という二者的視点でもなく、実に「自己、相手、第三者」という三者的視点に立っているという点である。しかも、次の引用をみればわかるように、三者の間にも順序があって、顧客よりも仕入先、仕入先よりも従業員を尊重せよと述べられている。ここには、お客は王様という視点はなく、仕入先重視という興味ある姿勢が打ち出されている。しかしこれは、

お客は誰でもよいということではない。

従来、このような三者的視点を標榜した経営理念は稀にあったが、しかし、三者の何を指すのかという点において異なっている。

第三は、「利益」という物質的果実のみを追求せず、「安心・幸福」という当該団体構成員の精神的果実をも追求するという点である。これは、前述のモラロジの経営体の特性に関する考え方（人心開発救済の公設機関）に由来するもので、在来の経営理念論と大きく異なっている点でもある。

#### 〈広義〉全人類の安心・平和・幸福の実現

- ・最高道德においては、自分の家業もしくは職務は、神の力を助けて人類全体の便利と利益とを増して、これを満足させることを主となす。（『論文』3299ページ）
- ・「完全な経済組織」は「①自己、②使用人、③原料もしくは商品の仕入先、④販売先、⑤需用者、⑥一般社会、⑦以上全部を統制するところの国家、これら七つのものがおのおの相当の利益を得るように組織されたものでなければならない。（『論文』2527ページ）

#### 〈狭義〉三方よし（自己、相手、第三者の利益と安心・幸福の実現）

- ・事業経営の眼目は、まず自ら最高道德を体得実行して最高品性をつくり、真の慈悲心で「使用人」、「仕入先」、「お得意」の三者の前途を思いやり、これを最高道德的に開発もしくは救済する心で努力することにある。（B）
- ・最高道德では、従来まで利害が相反すると思われていた売手と買手、工業家と商業家、資本家と労働者、主人側と使用人側等の双方のものを、いずれに対しても同一の原理をもって、その精神を開発し、もってひとつ同時に双方の利益を増進して、各個人の安心・幸福を全うさせ、かつすべての団体の統制を全うさせようとする。（B）

#### (3) モラロジカル・マネジメントへの前提条件

モラロジカル・マネジメントの特色の第三は、その前提条件として、広池博士は、経営主体の道德性をあげていることである。すなわち、経営者と経

営体（事業体）の道德性である。まず経営者に道德心がなければモラロジカル・マネジメントは成立しない。

- ・従来多くの人が、何事を企つるにも、ただその事業上の知識のみを尊重して、少しも道德的精神をつくって、その後、事に企てんとする人は無いのであります。ゆえにその事業は成功することもあれど、失敗することが多いのであります。（『論文』3245ページ）
- ・今日の商工業家は、有から無を造り出しているのであります。これは結局、道德心が欠乏しているからであります。すなわち、道德の欠乏から不合理な経営となるうえ、相互の信用を欠くようになり、これに加えて不道德の結果が不合理な欲望の増長となって、あるいは進んで不当な貸借をし、あるいは労働争議をひき起こして、ますます事業の経営を困難にし、統制力を失うようになるのであります。（『論文』94ページ）

次に、その事業体の性格が問題で、利己的本能や享樂的本能に合う事業を営んでいる場合は、これまたモラロジカル・マネジメントはできない。

- ・人間の弱点に乗じる事業——利己的本能や享樂的本能に合う事業は、それを営むことも援助することもやめるべきである。（『概要』69ページ）

広池博士は、これをもっとわかりやすくするために、正業と不正業、あるいは実業と虚業という言葉を使って具体的に説明しているが、要するに、「人間社会の生活に必要な職業（正業）」ならばよいが、「人間社会の生活に不必要にして、かつ個人もしくは団体の秩序・公益等を害する職業（不正業）」ではダメであるということである。

#### (4) モラロジカル・マネジメントの基本的パターン

第四は、モラロジカル・マネジメントの基本的パターンとして、精神的科学管理法（mental scientific management）と形式的科学管理法の二つをあげている点である。

博士は「形式的科学管理法」に「精神的科学管理法」が相並べば「産業の円滑なる発達をなし、人類の平和幸福を増進するものと存じ居り候」（A）と言っている。

広池博士は、人心開発救済を根幹とするマネジメントの呼称を定めるのに際し、当時紹介されたテイラーの「科学的管理法」に「形式的」という形容詞を冠し、その科学性を一部認めつつも、結局、それだけでは不十分であるとして、更生を目的とした人間づくりを基盤とする経営法を「精神的科学管理法」の名のもとに、明確に位置づけようとされたわけである。(この「精神的科学管理法」という言葉は『稟告』以外には見当たらず、今後の研究にまつ余地が若干あるとはいえ、広池博士はその後もずっと「精神」と「形式」を対比させながら説明している事情もあるので、基本的にはこの表現は内容を的確に表現しているものと考えられる。それゆえ、現在のところ、この表現をそのまま使うことにする)

そして広池博士は、「形式」に対する「精神」の優位性を強調すると同時に、精神的科学管理法には主観的方法と具体的方法の二つがあると述べている。

- ・まず精神をつくり次に形式をつくる。(『論文』3245ページ)
- ・事業、誠をつくし救済を念となす。(『論文』3299ページ)

#### ① 主観的方法

- ・主観的方法としては、最高道徳の精神をもってその相手方および第三者の人心開発および救済を目的となし、正義に依拠して、厳格に、しかしながら穏和に、これに当たるのであります。しかして自己反省してその成り行きを天命に任せなば、夜分のごときも安臥・熟睡かつ静平を得るのであります。(『論文』2891ページ)

#### ② 具体的方法

- ・自己および自己所属団体の内部の関係者全部、ならびにその所属団体に対立する個人もしくは団体に対し、ある適宜の方法をもって最高道徳をその人々の精神に吹き込み、その内外におけるすべての関係者の品性の改善を図ること。(『論文』2891ページ)

現実の経営実践の場で問題になるのは、上の「適宜の方法」で、一般的にモラロジアン企業では社員教育などの形で実践している。

この精神的科学管理法に対して、形式的科学管理法はどういう性格と内容を持つものであるかという、まず次の文をみればわかるように、通常いわ

れている経営技術上の法則的なことを行うことである。

- ・いかに最高道徳を行い人心救済に努力し、もしくは財力を貢献しても、その行為または事業経営の方法の中に自然の法則に反するようなことがあったならば、その違反した分量だけ罰を受けなければならない。(B)
- 例えば、近代的経営には、計画性、科学性、人間関係の三つの要件があるといわれているが、この計画性とか科学性の問題は、広池博士の解釈から推論すると、形式的科学管理法のカテゴリーに入る問題であろう。このことはテイラー理論を全面否定ではなく一部肯定した背景を見ても明らかである。換言すれば、計画性とか科学性の問題は、それはそれとして合格しなければならないということである。前の引用文をみると、それは自明の理の問題だとしている認識が容易にうかがわれる。

ここで注意すべきことは、形式的科学管理法は必要条件で、精神的科学管理法は充分条件であるという理解が成立するとはいえ、広池博士は前者を決して軽視してはいないという点である。「経営法大要」も「経営法要点」も、ともにその中に述べられている大部分の項目は、私の解釈では形式的科学管理法に属するものだからである。一言にしていえば、「確実・安全を期す」ための諸方策が述べられている。

- ・いっさい確実を尊び安全を期し、質を重んじ量を次とし、労を積んで大成す、という意味を実現すること。(B)

この「確実・安全を期す」ということが形式的科学管理法の要諦である、といっていよいであろう。

#### (5) モラロジアン経営者像

以上、モラロジカル・マネジメントの特色を四つの点から簡単に述べたが、最後にもう一つ、つけ加えておきたいことは、モラロジカル・マネジメントの期待する経営者像についてである。

これまで述べてきたことから大体わかるように、まず第一は、必要条件として形式的科学管理者としての資質を備えていなければいけないということである。その企業をして絶対確実・安全に存続・発展させるだけの経営技

術力を持っていること、言い換えれば、最高の経営管理能力を保持していること、これが第一点である。これは、いわば「知」に属する問題である。

第二は、十分条件として精神的科学管理者としての資質を備えていることである。精神的科学管理法の中心課題は何んといっても人心開発救済であるから、当然それを成しうるだけのものを持っていることが絶対条件になる。それは何かというと、経営者の品性である。しかも可能な限り最高の品性の持ち主であることである。これは「徳」に属する問題である。

このようにして、モラロジカル・マネジメントを可能ならしめる経営者の資質要件は、「最高の経営管理能力」または「最高知識」(知)の持ち主であると同時に、「最高の品性」(徳)の持ち主であるということになる。換言すれば、「知徳一体」の経営者である。

この「知徳一体」ということは、モラロジーの経済哲学あるいは経営哲学の基本認識であるといつてよく、経済・経営の諸問題を論ずる場合、いつでも必ずついてまわる要件で、モラロジカル・マネジメントの場合でも当然、この基本認識が根底に横たわっている。

- ・モラロジーにおける最高道德の教えにては、知徳一体(道德経済一体両面)と申して、すべての事皆道德の基礎の上に立つものとなっているので、モラロジーにては、道德、経済、一体両面のものとしております。(D)

上の説明は若干抽象的過ぎるかとも思われるので、もう少し具体的に述べると、以下ようになる。すなわち、「知徳一体」の経営者は、必ずその事業が繁栄する。事業が繁栄すれば必然的にその財力も充実してくるから、結局、「実力」ある経営者とは、次の広池博士の定義に示されているように、①最高品性を持っていること、②最高知識を持っていること、③自分の事業が繁栄していること、④財力が充実していること、この四つの条件を満たしている経営者ということになる。

- ・かくて第一に世間の名誉職など肩書きをもつことを止めて、専ら実力を養うべし。実力とは自己の最高品性、最高知識、モラロジーを学ばば世界第一の学問と知識とを得べし、自分の事業の繁栄、財力の充実、借財などの等々をいうのです。これさえあ

れば、世間の肩書きのごときは自然に得らるべし。(E)

経営者の品性の重要性については、ドラッカーも次のように言っている。

「人格・品性の高潔性は、これはやはりなくてはならないと思います。部下に好かれる必要はないと思いますが、部下に尊敬されることは必要だと思います。それからまた、頭がきれるというほどでなくても、テキパキと効率のよい仕事をするのが部下から特に尊敬されているがゆえと見られる人たちもおります。

私のいう品性は、旧来の道德性(モラリティ)では必ずしもないわけで、それとはちょっと違うものです。それはむしろインテグリティ、人間としての正直さ、誠実さといましようか、そういうビジネスにおける信頼や尊敬をかうるものと仮に定義づけられると考えます。いわゆるプライベートな面におけるモラリティだけを、私自身はそんなに目くじらを立てて問いただしはしません」(『新しい経営行動の探求』)

普通、人間諸力(マンパワーズ)としていわれている①内的なもの—精神力(知識、胆力)と肉体力(体力、腕力)、②外的なもの—経済力(金力、物財)と関係財(権力、地位)のほか、メタ・パワーとしての「品性」もあげているという点は注目すべきであろう。

- ・学問と知識と金力と権力とは没落す。

大正九年、昭和二年の没落者は皆右の如きインテリなりき。(D)

これをみてもわかるように、広池博士は、学力、知力、金力、権力の一般的な一般にいわれているマンパワーズだけではダメであると、極めて明瞭に表明されている。

広池博士は「品性を第一資本とし、金を第二資本とす」、「徳も一つの力」といわれ、人心開発救済ができるような品性こそが根本力であると、ドラッカーとは違った意味で非常に強調している。この意味では、モラロジー的に「人間の力」というときには、広義には、品性も含めて理解されなければならない、そこで初めて「知徳一体の経営者」ということがいえるのではないかと考える。

## 2. 人心開発救済システムの確立

前に、モラロジカル・マネジメントの基本的パターンとして、精神的科学管理法と形式的科学管理法の二つがあると述べたが、それを受けた管理システムが当然考えられなければならない。

### (1) 「自分の会社に役立つ人づくり」ではない

そこで、精神的科学管理法を受けた管理システムは何かというと、それはいうまでもなく、人心開発救済システムということになる。その目的は、「自分の会社に役立つ人づくり」ではなく、「知徳一体の人間」であるから、どこへ行っても立派に通用する品性の豊かな一人前の独立自由人をつくるということである。簡単にいうと、仕事ができ当てになる人間をつくることである。そういう意味での「人材<sup>(1)</sup>」をつくることである。

- ・物をつくる工場ではつまらない。人間をつくる工場でないといけな<sup>い</sup>。
- ・そして世の中には物をつくる工場はたくさんあるけれども、経営者としての使命は、人間をつくることである。(E)
- ・自分の会社に役立つ人間を育てていつまでも使おうとするのではなく、どこへ行っても一人前として通用する立派な人間を育てて、それを社会に送り出すのが経営者の役目です。(E)

世間一般でいう「人づくり」という意味は、「自分の会社にだけ役に立つ人間であればよい」ということで、その目標とするところが、すでにモラロジカル・マネジメントの場合と違っているという点にまず注意しなければならない。どういう人間をつくるのか、実はその中身が問題になるわけで、単に一私企業の企業利益にのみ奉仕するだけの人間をつくるのではない。

このことは「人類全体の便利と利益」を追求するというモラロジカル・マネジメントの究極目的とか、「相手や第三者の利益と安心・幸福」をまで目指す行動基準、あるいは万物生成化育の慈悲の精神による教育とか、不正業の否定、というような普遍性を志向している点からいっても、容易に理解できるところであろう。

そこで、モラロジカル・マネジメントにおける人づくりの中心課題は、全構成員の品性を完成するということである。その品性をつくるには、四大原理(自我没却の原理、神の原理、義務先行の原理、伝統の原理)を実行したあと、人心開発救済に向かって自ら実行しなければならないことになっている。しかもその相手は、部下ばかりでなく、仕入先、得意先にまで及ばなければならない。

- ・事業経営の眼目はまず最高品性をつくり、次に神の慈悲心をもって使用人、仕入先およびお得意の三方面の人々の前途を思いやり、これを最高道徳的に開発し、もしくは救済する心にて、これに努力するにあり。事業の発展など考<sup>う</sup>るは本末を失するものなり。(B)
- ・1. 使用人を愛してその人心を救済す。
  1. 仕入先ならびにお得意先の人を愛してその人心を救済す。(C)

広池博士は、「最高道徳の究<sup>き</sup>竟は人心救済である」と喝破されているが、品性完成のためには、この人心開発救済をするということが絶対条件になっている。

すなわち、モラロジカル・マネジメントにおける人づくりは、構成員全員の品性完成を目指して人心開発救済ができるようなシステムをつくって初めて可能になるということである。それがすなわち、精神的科学管理法の講である。

### (2) 主観的方法

では、具体的にはどうすればよいかということになるが、前の「特色」のところでも述べたように、これには主観的方法と具体的方法がある。主観的方法とは、社長以下全員が行住坐臥、電話をかけるにも、挨拶をするにも、一挙手一投足において最高道徳の精神をもって、厳格に温和に、事に当たることであると教えられている。であるから、これは一人ひとりの自覚と精神的成熟度に応じて、陰に陽に行われるもので、命令とか指示に基づいて行われるものではない。

全員がこの主観的方法を行うようにするためには、そうしやすいだけの精

神的、道徳的風土が社風として定着していなければ不可能であろう。したがって、それをつくるためには、やはりその会社の経営哲学なり経営信条にそのことが表明されていて、個人的にも制度的（例えば社員教育）にも、心づかいの教育と訓練が継続的にできるような仕組みになっていることが大事な要件となってくる。

### (3) 具体的方法

そこで、企業の場合、具体的方法として最も一般的に行われている「適宜の方法」は、社員教育の柱の中に道徳教育を正式に掲げて、継続的かつ計画的に教育を行うシステムをつくることである。

では、どのようにしてその教育システムをつくったらよいか、その際の注意点を述べると、大体次のようなことになる。

- ① まず社員教育の基本方針を確立する。できればその会社の期待する社員像を明確にする。
- ② 教育訓練体系を確立し、正式に道徳教育を位置づける。
- ③ 教育訓練体系に応じた年間の社員教育実施計画を作成する。  
サブ・プログラムとして、できれば職能等級とか資格別のモラロジー講座受講計画を作る。
- ④ 労働費用の中に占める教育予算総額とモラロジー教育費とのバランスを図る。
- ⑤ 評価と教育計画へのフィードバック・システムを作っておく。
- ⑥ 企業内と企業外におけるモラロジー研修の連携システムを作っておく。

### (4) 心と体の健康をつくる

前に、目標とする「人材」は、「知徳一体の人間」であり、「一人前の独立自由人」、「仕事が出来て当てになる人間」と述べたが、現場的には、まず「心と体の健康をつくる」ことである。このことについて若干述べてみたい。

広池博士は、人間の幸福をつくる基礎的要件として、①健康、②長命、③開運、④子孫繁栄の四つをあげている。そして健康の法則には二つあって、

一つは心理的法則で、精神を最高道徳的に改めるということ。もう一つは生理的法則で、⑦自然の法則に適合させること（衣食住をして水、空気、日光、湿度、周囲の植物等の人体に及ぼす影響の程度・分量を考慮すること）と、①自然の法則に人為的法則を調和させることを強調している。（『論文』3330ページ）

これまで、さまざまな調査機関で、経営者の第一条件とか、欲しいものは何か（日本人の価値観）、青年にとって大切なものは何か（現代の青年像）、安定した生活を送る条件、等々について調べたものが発表されてきたが、いつでも「健康」が第一にあげられている。

ところが、現実の各種の健康調査では、10人中6人がイライラ人間、ストレス家族6割、1億総人口が潜在ノイローゼ、持病4人に1人（男女とも多い胃腸病、神経痛、8割近い人が運動不足）、都会の主婦7割が持病に悩む（肩こり、低血圧、便秘）、7人に1人が腰痛、幼児の心身症ふえる、アル中の急増、若い世代の性病患者が激増、1万人中113人が奇形児、というような調査結果が発表されている。

#### 一つの健康調査

私自身、実際の中小企業ではどうなのか、その実態を知るために、昭和50年にいくつかの企業で、東邦大の阿部夫達教授が作成された健康調査表（自律神経失調症、神経症、心身症をみる）を用い、独自に勤労者健康調査を行った。そのうち3社の調査結果を単純集計してみると、次のような結果が出た。

（調査人員—男子141名、女子69名、女子パート59、MT方式）

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| (1) 男子総合                       | ⑥ 気候の変化によってからだの調子が変わる。……12名(8%) |
| ① 肩や首筋がこる。……43名(30%)           | ⑦ 人より息切れしやすい。12名(8%)            |
| ② 疲れてぐったりすることがよくある。……21名(14%)  | (2) 女子総合                        |
| ③ 乗り物に酔う。……13名(9%)             | ① 肩や首筋がこる。……25名(36%)            |
| ④ よく下痢をする。……12名(8%)            | ② 特に夏になるとひどくからだが大い。……13名(18%)   |
| ⑤ 胃の具合が悪くてひどく気になることがある。12名(8%) | ③ よく便秘をする。……11名(15%)            |



- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| ④乗り物に酔う。……11名 (15%) | だがだるい。……12名 (20%)  |
| (3) 女子パート総合         | ④足がだるい。……11名 (19%) |
| ①肩や首筋がこる。…29名 (49%) | ⑤乗り物に酔う。……8名 (14%) |
| ②よく便秘をする。…14名 (24%) | ⑥気候の変化によってからだ      |
| ③特に夏になるとひどくから       | の調子が変わる。……8名 (14%) |

厳密には、職場環境や作業条件、人間関係などの諸条件が異なるので、上の解釈には注意を要するが、大体の傾向はつかめよう。

第一にわかることは、男子、女子ともに「肩や首筋がこる」が第一位になっていることで全部を平均すると、約4割弱の人達が肩こりを訴えている。ひと口に肩こりといっても、単純な筋肉性のもの以外に、頸部脊椎症、頸椎の外傷、胸郭出口症候群、脊髄や神経の腫瘍、内臓や全身の病気などに起因するものもある。職場に多いのは筋肉性の肩こりである。

次に、「ぐったりする」、「だるい」が共通的に多く、女子では「便秘」、また男子、女子ともに「乗り物に酔う」が多いのがわかる。「だるい」というのは、体液が酸性に傾いているからであり、食生活や運動、人間関係その他のあり方が問題になるであろうし、便秘では過敏性大腸症候群や直腸型便秘が多いので、生活習慣や精神的ストレスが問題になる。乗り物酔いは、圧倒的に消化器の弱さが原因になっているようである。

これら勤労者の健康診断と健康管理指導や治療（筆者は東洋医学の治療家でもあるので）をしてみても感じたことは、勤労者の「半健康状態」を治してやるのが、モラルアップと生産性向上に、いかに大きく貢献するかということであった。このような点からと、もう一つは、これからの時代におけるトータル・ヒューマン・マネジメントという新しい人事管理の視点からいっても、企業には心と体の健康担当重役（またはスタッフ）をおくことが、ぜひとも必要であることを痛感した。

私は50年3月、アメリカ経営視察をしてきたが、すでに多くの企業でメデカル・ディレクター（健康担当重役）をおいているのを見聞してきた。ヘルス・イン・インダストリ（Health-in-Industry）の問題は、今後大きくクロー

ズ・アップされてくるに違いない。

昭和52年に生産性労使会議（伍堂輝雄議長）がまとめた健康管理の実態調査では、精神衛生管理を採り入れている職場は20%で、大半は無策であった。そこで、これから実力主義の人事が進むと一層ストレスが強くなるので、職場の「心の管理」をやって欲しいと強調しているが、これを見てもわかるように、「心と体の管理」は、強靱な企業力をつけるための一大前提条件であるといつてよいであろう。

多くの企業の経営政策をみると、この問題が軽視または無視されているが、私はこれは重大なことだと考えている。経営者や経営幹部はもとより、全従業員が本当に健全な心と体の持ち主にならなければ、厳しい企業活動に耐え抜いてゆくことは絶対にできないと信ずるからである。

### 三つの成熟

「健康とは、身体的、精神的、そして社会的に、完全に良好な状態にあることであって、たんに病気でないとか、虚弱でないということではない」(Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.)

これは、WHO（世界保健機関）の有名な健康の定義であるが、健康な人間とは、三つの点で「完全に良好な状態にあること」、もっと簡単にいうと、三つの点で成熟していることである。すなわち、①身体的に成熟していること、②精神的に成熟していること、③社会的に成熟していることである。

企業の期待する人間像は、基本的には、この三つの点で成熟している人間になることだと言っても過言ではないであろう。

それにはまず、正しい健康観を持つことが先決である。すなわち、〇〇健康法に飛びつく前に、あるいはそれを他人にすすめる前に、健康というものは、いかなる条件のもとに成立しているかということについて、正しい認識を持っていなければならない、ということである。

〇〇食さえ食べていれば、〇〇式鍛錬法さえしていれば、〇〇式体操さえしていれば、精神さえよければ、といつて、ただ一つのことだけをやればそ

れでよいとする考え方が非常に多いが、決してそういうものではない。

健康成立の条件については、学者により諸説があるが、一応、次の六つの条件に要約できるように思われる。(専門的な解説は省く)

- (1) 栄養——いかなる食餌を、どの程度(量)とっているか。これには五大栄養素、抗公害栄養素、酸とアルカリのバランスの問題がある。また、食べ方の問題として咀嚼のことも問題になる。
  - (2) 排泄——便通がよいかどうか。
  - (3) 活動——適切な運動、勤労をしているかどうか。さらに鍛錬と姿勢のことも加えて問題にすべきである。
  - (4) 休養——十分な睡眠、休息をとっているかどうか。
  - (5) 環境——生活環境がよいかどうか。自然環境(空気、水、日光、温度、湿度、土地、植物)、社会環境(技術、経済、衣・食・住の人為的環境)、文化環境(宗教、道徳等の精神的風土)が問題になる。
  - (6) 精神——一言でいえば、ものごとに対して感謝する心を持っているかどうか。これが一番の問題である。
- 現代の、特に日本人の場合、心も体も健康になるためには、この六つの条件がよく調和していることが要請される。

#### からだの成熟

そこで第一に、身体的成熟であるが、①性的適応能力を持っていること(結婚の根本的条件)、②生殖能力を持っていること、ということ以外に、半健康人でないこととか、ストレス人間でないこと、心身症にかかっていること、などがあげられる。特に最近では心身症の患者が激増しているが、参考までにその代表的なものを次に紹介してみよう。

- (1) 循環器系——本態性高血圧症、低血圧症候群、一部の不整脈、心臓神経症
- (2) 呼吸器系——気管支ぜんそく、過呼吸症候群(発作的に呼吸が多くなると、げしくなる)、神経性咳嗽、しゃっくり
- (3) 消化器系——胃・十二指腸潰瘍、過敏性大腸、神経性食欲不振症、

#### 潰瘍性大腸炎

- (4) 内分泌・代謝系——糖尿病、甲状腺機能亢進症、尿崩症(尿量が異常に増加する)
- (5) 神経系——片頭痛、筋緊張性頭痛、書痙(手がふるえて字が書けなくなる)、斜頸(首がまがる)、自立神経失調症
- (6) 泌尿器系——夜尿症、神経性頻尿、インポテンツ、性器神経症(自己の性器を異常と考えている)
- (7) 皮膚系——円形脱毛症、いぼ、神経性皮膚炎、じんましん、湿疹、皮膚掻痒症
- (8) 骨・筋肉系——関節リウマチ、頸腕症候群、むち打ち症、腰痛症、脊椎過敏症、チック
- (9) 耳鼻科領域——メニエール症候群、耳鳴り、めまい、車酔い、咽喉頭部異物感症、嘔声(しわがれ声)、吃音(どもり)
- (10) 眼科領域——眼精疲労、緑内障、眼瞼けいれん
- (11) 口腔外科領域——口臭症、義歯神経症、舌痛症、ある種の歯痛、口内炎
- (12) 婦人科領域——月経困難症、無月経、機能性子宮出血、不感症、不妊症、流早産、更年期障害
- (13) 小児科領域——起立性調節障害(起立時にめまい、動悸などをうったえる)、周期性嘔吐症、夜驚症、腸管運動失調症(腹痛をうったえる)
- (14) 手術前後の状態——腸管癒着症、ダンピング症候群(胃切除後に脱力そのほかのうったえがあらわれる)、頻回手術(なんでも手術を受けたがる)

これらの病気は、すべて心の病が原因になっている。すなわち、精神的成熟の問題が根源になっている、ということである。であるから、最近では、身体的成熟の問題は精神的成熟の問題と切り離しては考えられなくなってきた。

#### 心の成熟

第二は、精神的成熟であるが、これは次のような人間になることである。

(1) 適応できる人間

自分をとりまく環境に、より好ましい適応のできる人間である。複雑な社会生活に適応できる人間であるためには、まわりの人と一緒にうまくやってゆく能力、気転をきかす能力、感情をおさえる能力などがなければならず、常識をわきまえ、物事を知的に行う能力、自主的に考え、行動する能力、賢明な決断をくだす能力など、数多くの能力が必要とされる。

からだは半ば自動的に完熟の域に達するが、心の成熟は、経験し、学習し、訓練することによって成長発達していく。その人がその努力を続けるかぎり、一生涯成熟し続ける。だから、絶えず努力しているか否かが問われる。

(2) 人格の円熟した人間

精神的におとなになるということは、ひとくちに言って、自分の欲望や感情を自分でコントロールでき、自主的に、しかも自己中心的でなく、考え、行動できる人間になるということである。自分にきびしく他人に寛容で、現実を受け入れる能力を持った人間。もし自分より飢えている人間がいたら、自分はがまんしても食物を喜んで分かち与えられる人間になるということである。ただし、相手の身になってがまんできる、優しさの情緒を根底に宿したものでなければならない。

それゆえ、心の成熟とは、単なる知的成熟ではない。それは、自分はまだ完全な人間ではないのだと、いつも素直に自己反省ができ、他人に対しては低い、やさしい、温かい心をもって接しられるよう、絶えず心の修養を続ける状態そのものをいう。そうすることによってのみ人格が円熟していくのであり、それが心の豊かさ、優しさと正比例していくわけである。

モラロジーでは、具体的に覚えやすくするために、次の五つの心を持つように教えている。

五つの心

感謝の心 …… ありがとう。

反省の心 …… すみません。

素直な心 …… はい。

奉仕の心 …… させていただきます。

謙讓の心 …… おかげさまで。

社会的成熟

第三は、社会的成熟であるが、これは、一人前の人間として社会に参加するために必要な能力を持つことである。すなわち、①社会に参加できる能力（経済的自立はこれに入る）と、②家庭管理能力が問われるであろう。このうち、社会に参加できる能力についてであるが、広い意味では、親からの精神的独立も、他人への寛容も、社会の慣習やモラルを受け入れることも、すべて社会的な成熟になる。だれとでもごく自然につきあえること、他人と対等に物事を処理してゆけること、何かに役立てる人間であること、これらはすべて社会的な成熟の重要な条件であるといつてよいであろう。

であるから、モラル（道徳）の話を聞くのはイヤだという人は、社会的に成熟していないということになる。この社会的成熟も、やはり精神的成熟の上に築き上げられるものだといつてよい。

こうして、本当の意味での「健康な人間」をつくるのが、企業経営の際の最大の武器である「人材」の第一要件とならなければならないと思う。

次に、あるモラロジアン企業の社員教育要綱の実例を掲げる。

社員教育要綱（A社の実例）

(1) 社員教育の基本方針

当社は会社創立以来、一貫して人づくりの重要性を強調してまいりました。確かに利益を生む源泉のうち最も大切なものは、何んといつても物的・財的資源、時間、情報等を運営する人的資源であり、優秀な人材がいて初めて会社の存続・発展が可能となって、社員の生活安定を図ることができます。

しかしながら、当社では、社員の経済的生活安定のみを追求するのではなく、社員一人ひとりの精神的安定（安心と幸福）も図って、真

に幸せになっていただきたいと、ここに重点をおいて、これまで社員教育を行ってまいりました。

当社は、以上のような基本認識に基づき、今後とも知徳一体の人づくりを大目標として、継続的かつ計画的に次の3つの区分に従って社員教育を行っていきます。

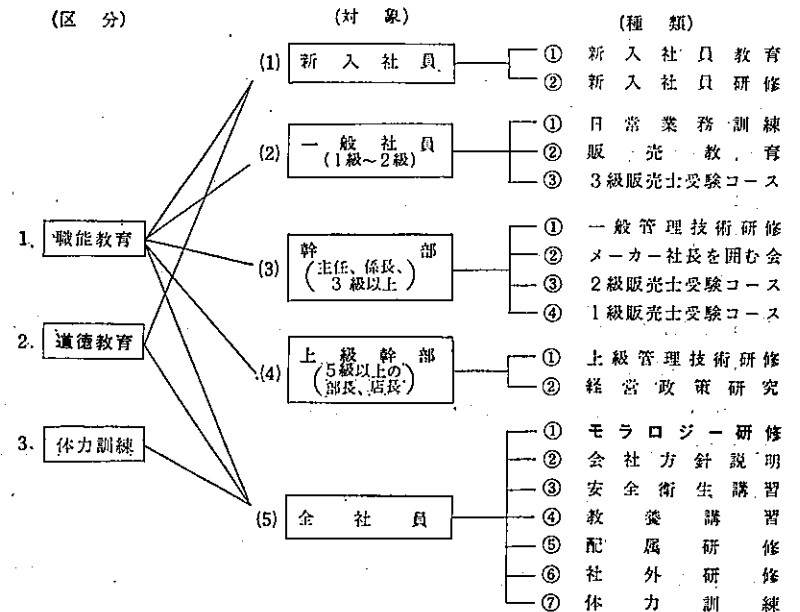
- ① 職能教育（知育）
- ② 道徳教育（徳育）
- ③ 体力訓練（体育）

(2) 当社の期待する社員像

当社の期待する社員像は、会社を愛する心と強健な体力を基盤として、仕事ができ、常にやる気十分の、品性の豊かな人間です。

- ① 自分の仕事を天職と思い、誇りと責任をもって与えられた仕事を立派に遂行できること。まず会社を愛する心と旺盛な勤労意欲の持ち主になってください。
- ② 常に職務遂行能力（知識、技能、人柄）の向上に努めること。絶えず自己啓発に努め、自己の能力向上を図るとともに、自分は常に未完成の人間であると素直に自己反省ができ、相手の立場に立って物を考えることができる温かい思いやりのある人間になってください。
- ③ 仕事はチームワークですから、職場の秩序と人の和を重んずること。常に職場規律を守るとともに、情理円満な人間関係の保持に努めてください。

(3) 教育訓練体系



注(1) 人材について

およそ利益を生む源泉には三つある。物的資源と財的資源、それから人的資源である。ときによっては、これに情報と時間を加えることがある。これらのうち、最も大事なものは、いうまでもなく人的資源である。

・よい人物さえ入れば、工商は繁栄す。(E)

まさに事業は人なりで、広池博士も「よい人物」がいれば繁栄すると、はっきり言っている。では、「よい人物」とはどういう人間をいうのかというと、「知徳一体の人間」「仕事ができ当てになる人間」である。

ところで、ここに興味ある広池博士の別の人材観を紹介したいと思う。それは次の文言に示されているものである。

・使用人の監督が要るようでは事業はできぬ。(E)

つまり、監督がついていなくても正しく仕事をしてくれる従業員でなければ事業はできない、ということである。換言すれば、陰ひなたなく神様相手に働く従業員

ということで、これは知徳一体の人間であるならばできるはずである。

ところでこの文言は、蛇足に属するかも知れないが、今日的に拡張解釈できそうな気がする文言である。

不況期のときは、ほかの企業がやっていることと同じようなことをやっていたのでは、厳しい生存競争には生き残れない。ボーナス・ゼロ、昇給停止、賃金カットというマイナスの消極的な防衛策も必要であろうが、他社よりも余計に働いて一人当たりの労働密度を濃くして生産性を高めるという積極的な防衛策の方が、より重要であると思う。会社が苦しいときは自分たちも我慢して頑張ろうという従業員がいる企業は強く、文字通り「同力経営」型が望ましい。広池博士の経営教訓の中にも「独身者を雇い入るを可とす」(B)とあるが、これは、妻帯者と違って、苦しい時はタダでも働くことが可能だからである。

そういう意味で、特に危ない企業の場合は、不況期のときほど「タイムレコーダーが要るようではダメだ」と読みかえることができるように思われる。「何時間働いたから給料はいくら」というように、時間に監督されているような感覚では、戦線から脱落せざるを得ないであろう。これからは我慢くらべの時代とさえいわれているくらいであるから、時間によって働くという時間主義ではなく、「どれだけ成績をあげればいくら」という成果主義で臨まなければ、競争に勝てない。

このことは必ずしもすべての企業に共通的にいえる事柄ではないが、企業によっては、それくらいの覚悟で臨んだ方がよい場合が多いようである。事実、昭和53年の経済危機に際して、タイムレコーダーを廃止したところがある。

いずれにしても、人材というものは、一朝一夕につくれるものではない。至誠慈悲の心になることも、従業員の心と体の健康をつくることも、多能人間をつくることも、そう簡単にはできない。日時がかかる。「たゆまない累積が大切」である。絶えざる学習と経験の積み重ねが必要なゆえんである。

・急に至誠慈悲の心になるものではない。たゆまない累積が大切である。おまえたち若い者は、やかんの湯と同じじゃ。それでいい。沸かしてはさまし沸かしてはさまし、努力しているうちに、あの湯（清めの湯）のように、尽きることなく万人を潤すことができるようになる。(E)

ここに、会社側としては、人材育成のための教育プログラムの作成と教育投資が必要となってくる。

### 3. 確実安全の原則

次は、形式的科学管理法についてであるが、前にも述べたように、その要諦は「確実・安全を期す」ということである。この確実・安全を期すための細かい経営技術上の指針または手続きについて、博士は実に多くの警告を示されている。次に、それらの一部を紹介しよう。

- ・企業費ならびに普通の場合における流動資金は、全資本の三分の一以内を限りとすべし。(B)
- ・資本全部を御さぬこと。今日富豪の祖先は皆かくの如し。今は知ありて金なきものがコンパニーというものを立つる如き時代にて、無理のみをして資本の幾倍の仕事をしているから山子である。(D)
- ・無理なる企業をなし無理なる金融によりて多人数を使用し、もって大量生産をなす如き、ただ一時の利己的本能の満足を買りに過ぎざる不正事業にして、自己老後の安心と子孫百年の大計とはならざるものなり。(B)
- ・利己的本能は常に欲望に燃ゆ。ゆえに資本を大きくして急に利を得んとして、あるいは他人の力を借り、あるいは合同して保護金の下に事業を始め、あるいは会社もしくは組合組織をなす。また、あるいは借金をなし、あるいは全資本を一時に使用し尽くして1か月のストックをも保つ余裕を有せざるものあり。以上皆不況もしくは何等かの場合には没落す。(B)
- ・一切確実を貴び一切現金掛値なしの徳を守り、手形延べ払い、月末払いを応諾せざるはもちろん、為替、荷為替その他金品授受に関する事項に至っては、その額によりては必ず主人自ら出張してこれを行うべし。(B)
- ・薄利多売、手形延べ払いは倒産の基なり。  
良品中利 薄利と厚利との中間にて  
物品相当の利益を指す 中売 多売せずして相当の数量に相当  
の利益をつくるを賢明の策とす 現金掛値  
なしにて徴を積み、大成するものは遂に大成功をなすべし。(E)

- すべてまさに持久的に進む方針をとるべし。かくて事業上いかなる良品でも、これを説明せねば売れませぬから、主人自ら出馬するか、または最高道徳を体得せる店員を出張させて、つまびらかに事業の方針、方法とその品物の品質、代価等を説明すべし。第二には、貸売りをせず、現金取引きをなし、預金は確実なる大銀行になし、相成るべく確実なる会社の株券のほか、普通の株券をば持たぬほうが安全であります。(E)
- 貸売手形を取ることをせぬこと。(D)
- 売り込み及び集金には必ず主人側の者出張すべし。(B)
- すべて右の銀行、信託会社、信用組合、保険会社等はもちろん、農・工・商業上の会社、商店、運送店等、何業を論ぜず、売買の取引は徳義あるものに限り、たとえ本社は徳義あるも直接交渉の支店など不徳義ならば、やはり関係すべからず。(B)
- 事業は盛んな時を標準としてはならぬ。不景気の時を標準として人員を決めるのである。専攻塾はいつ生徒が一人もなくなっても十分に解散し得るようにしてある。すべてこの考え方が聖人の経済学である。すなわち事業の最悪の場合を考えてやる。現代の経済学は少し景気が良くなるとすぐ拡張するのでもことに危険である。(E)
- 企業は、どんなに収益を上げている時でも、決して永久に利益がでるものではない。必ず反動があるものである。そこで経営者は、利益の出ている時に、最悪の時を予想して、それに備えて利益を蓄積しておかなければならない。どんな悪い時がきても耐え抜くことができるように、必ず余力を蓄えておらねばならない。「備えあれば憂いなし」と聖人は教えている。(E)
- まず運命を開く軌道にのって、日常生活をしていきなさい。景気、不景気などというものは、必ず、10年、15年で循環してくるものである。その準備をしないで、そうして悪くなったら、外に原因があるようなことを考えたらずともない。滅びの原因は内にある。だから、常に徳を積んで、運命を開く軌道にのって、事業を経営していくことだ。(E)

これらの中には、神武景気とか岩戸景気だけしか経験していない人には奇異に感じられるものがあるかも知れないが、大正3年や昭和恐慌のとき（昭和2年に始まった金融恐慌と、昭和4年の世界恐慌とによる長く、かつ深刻な不況で、昭和5～7年をどん底とし、その余波は昭和10年にまで及んだ）没落した企業のことを広池博士はよくご存じであったからこそ、上のような厳しい警告を寄せられたのだと思われる。この中には、現代的には若干補足説明をしないとけない項目もあるが、しかし今日でもなるほどと思うことがほとんどである。

特に「確実安全の原則」の考え方は、これからの見通しのきかない「不確実性時代」においては、極めて重要な経営戦略上の一つの柱になるもので、広池博士の卓見の一つであるといつてよいであろう。

広池博士は、常に「最悪の場合を考えてやれ」、「不測の変事に備えよ」ということを強調されているが、これこそ、今後どの企業でも採用するようになると思われる「危機管理」(risk management)、つまり「不測事態対応計画」(contingency plan) とか「危機対処法」(crisis handling) の考え方にほかならない。

不測事態とは、昭和53年のような円高による激しい経済変動の問題はもちろん、地震のような問題も、また内閣改造のような問題も当然含まれる。すなわち、経済内要因<sup>(1)</sup>ばかりでなく、経済外要因（地震・火災などの災害をはじめ、内外の政治的・社会的要件等）による場合の不測事態のすべてを含む。

これらの要因によってどんな不測事態が発生しても、当初の基本計画を達成できるように、あらかじめ複数の計画を立てておくわけである。このような企業防衛策が今後はどうしても必要になってくる。従来のような、急激な経済変動や政治・社会の不規則要因をほとんど考慮に入れない一本調子の長期経営計画では、役に立たないからである。

このような「不測事態対応計画」で有名なのは、米国ではゼネラル・エレクトロニック社があり、わが国では日立製作所とか伊藤忠商事、伊勢丹本店その他がある。

まず全社的に影響を受けるような要因、例えば経済成長率が7%でなく5%になる場合とか、円相場が220円台になった場合とか、保革連合政権ができた場合、中東戦争が起こった場合、アメリカがエジプトに接近した場合など、さまざまな事態を予想した環境シナリオをはじめ、電力事情がひっばくした場合のエネルギー・シナリオなどを作って、あらかじめその対応策を練っておくわけである。

さらに、下請企業の経営不振とか、東海地方地震など、事業部レベルの対応策も当然考えられている。

こうした対応計画の中には、環境変化の兆候が少しでもあれば、敏速に行動できるような早期警戒システムが織り込まれている。

このようなリスク・マネジメントは、これからの不確実性時代には、どうしても必要とされるものであるが、このマネジメントの根底にある考え方は、「確実安全」ということである。

さて、この「確実安全の原則」であるが、細かい技術的な事はともかく、その中心となる考えを二つほど抽出すると、①「自己の力以上のことはしない」ということと、②「質を重んじ量を次とする」ということになるのではないと思われる。

- ・自己の力以上もしくは力一杯の事業をなす人は、最高道徳に*てい*わゆる誠の人ではない、*力以上の仕事には無理ができるから* (E)
  - ・聖人の教えにある「質を重んじ量を次とし、*労を積んで大成す*」という意味を実現せんがためなり。(B)
- そこで次に、この二つのことについて少しばかり述べてみたいと思う。

#### 注(1) 経済内要因の分析

経済内要因の分析も経済外要因の分析も、ともに影響要因の分析をするということであって、*確実安全の原則に立脚した経営手法の一つである。*

そこで、例えば昭和53年時の経済内要因の分析については、次のようなことが行われなければならない。

#### ① 国際経済

国際経済については、53年の海外景気の行方(欧米主要諸国は一進一退するか、下降か、回復持続か、米・西独だけ回復持続か)、原油価格(5~10%上がるか、横ばいか)、円相場(円高一服、横ばいか、円高基調が続くか、円安基調か)等について、一応の検討をしなければならない。業種によっては特に大きな影響を受ける問題があるので、それらの問題をかかえている企業の場合は、「最悪の事態」に備える準備を、そうなる前にしておくことである。

例えば、輸出関連中小企業(家電部品、機械、繊維、雑貨部品)の場合は、円相場が1ドル=235円になると、その約27%の企業が戦線から脱落するといわれているので、その関連企業の場合は、円相場は決定的な死活問題になる。

#### ② 経済見通し

次に、経済見通しについては、国内の景気回復の兆しの時期、卸売物価の上昇率(2%台か、3~4%台か)、消費者物価の上昇率(6%台か、7%台か、8%台か)、わが国の貿易(輸出と輸入についてやや減少するか、やや増加するか)、民間設備投資(横ばいか、やや減少するか)、名目経済成長率(10~11%台か、12%台か)、実質経済成長率(5%台か、3~4%台か、6%台か)などの問題がある。

これらについては、政府見通しと民間機関の見通しの間に大きな食い違いがあって、中小企業の経営者としてはどのように判断したらよいか戸惑うところであろう。その食い違いの原因は、急激な円高のデフレ効果、公共投資の景気浮揚効果、民間設備投資の回復力をどうみるかにあるわけであるが、そのへんの判断がどうであるかによって見解が異なってくる。

しかし、いずれにせよ、専門家ですら予測が当たるといことはまずないくらいであるから、こうなるという決定的な判断はだれも下せない。中小企業家としては、「最悪の事態」に処するという意味で、厳しい予測を立てて臨むのが一番賢明なやり方であろうと思われる。

#### ③ 成長パターンの変化

ここで、より実践的に重要なことは、まず産業界の動向を認識するということであろう。数字より中身の問題である。

周知のように、80年代は成熟化社会といわれているが、それは高度成長による

量的拡大がピークに達し、これからは質的充実を図る時代に突入するという事である。従来は、重化学工業を中心にし、国内市場、国際市場の需要を期待して大型の設備投資をし、大量生産を行い、これがコスト低下にもなり、輸出競争力が強化され輸出も伸びてきたので、大幅な利潤が期待された。つまり従来の高度成長時代は自動車、家電といった目玉を中心にした典型的な「供給主導型」の成長パターンであったが、これからの成熟化社会における成長パターンは、すっかり変わっていくということである。

円高、輸出環境の悪化、構造不況業種の介在、企業家マインドの冷却、懸念される市場心理その他の国内外の要因から、設備拡大→大量生産→大量消費→高収益という高成長時代の循環図式はもう成立しない。これからは多様化する消費者ニーズの「質」に対応した製品やサービスを提供していかなければならない「需要主導型」の経済へと移行していく。換言すれば、素材産業から高付加価値産業へと重点が移ることを意味する。このことは今般の長期不況の打撃を一番受けているのが、素材産業を中心にした製造業に集中的に現れているのをみてもわかる。

そこで、これからはどうしても高付加価値を進めていくための研究開発投資とか商品開発が成長力の原動力になる。モノよりサービスの時代というわけで、どのようなサービスを提供したらよいか、その知識化の力が問われてくる。換言すれば、技術開発力、商品開発力が成長力の決め手になるということである。

#### ④ 親企業の企業予測に注意

次に、こうした大勢判断を基盤として、より具体的には、自分の親企業とか関連業種の大企業または中堅企業の企業予測と経営戦略の情報を収集して分析することである。

まず企業予測であるが、親企業の収益予想（売り上げと利益）、製造業の場合なら稼働率がピーク時の何%台と見込んでいるか、資金繰り（不変か、苦しくなるか、楽になるか）、配当見通し（据え置きか、無配継続か、減配予定か）等の情報を集め、自分の会社にそれがどんな影響を与えるかということについて検討しておかなければならない。今後は業種間格差がより一層拡大することが予想されるから、中小企業の場合は、まずそれに注意を払うことが先決であろう。

不幸にして自分の企業が減益業種の系列にあったとしても、そのすべての中小企業が倒産するわけではなく、生き残る道は必ずあるはずで、思い切った減量対

策と専門化とか、質の経営を行っていくことによって独自性を発揮し、自らの力で活路を見い出してゆかなければならない。

#### ⑤ 親企業の経営戦略に対応

それから、親企業の経営戦略に対応できる体制づくりを進めるため、親企業が重点的に行う経営戦略を知る必要がある。概して次のような戦略がたてられている。

1. 製品（商品）開発
2. 設備の合理化
3. 金利負担の軽減
4. 人材の育成
5. 人員の合理化
6. 技術革新
7. 製品（商品）の値上げ
8. 海外進出
9. 賃金の抑制
10. 生産設備の拡大
11. 事業転換

一般的にいうと、知識集約化による製品（商品）開発が単独項目としては一番多く、また設備の合理化、金利負担の軽減、人員の合理化、賃金の抑制等の減量経営政策が何んといっても一番大きな特徴であるとみることができる。

このようにして、マクロの問題や親企業の企業予測、経営戦略等の情報、業界情報を集め、それに自分の会社の企業力を総合的に判断して、自社の経営戦略の重点を決めなければならない。

また、不況業種の企業が低迷から脱する一つの方法として、マーケティングの基本的手法といわれているズームの思考がある。すなわち、まず成長業種と共通する部分、オーバーラップする部分がないものがあるから、その共通部分の拡大策を検討するという事。もう一つは、成長業種に成長する要因を謙虚に学びとり、それを自社にあてはめて改めて経営戦略を練り直すということである。現在保有している人・物・金、技術、資産の水平思考的活用の道を模索してみるべきであろう。



### (1) 自己の力以上のことはしない

「自己の力以上もしくは力一杯の事業をなす人は、最高道徳にていわゆる誠の人ではない」という文言は、昭和6年5月21日の広池博士の日誌に示されているものである。昭和6年といえば、昭和恐慌のどん底にあったときで、物価が2割も騰貴し、外国為替も2割方下落するという状態であったから、当然商況が低下した。このような場合でも、負債の決済は通常どおり行わなければならないから、負債が多い場合は企業の抵抗力が弱いのは自明の理である。

最近でも、しばしばみられる例であるが、好況時に自社の能力以上に他人資本である短期資金で設備投資を行い、あるいは過剰在庫をかかえたりすると、いったん不景気になった場合、それら資金投下の回収ができなくなって倒産を余儀なくされてしまう。

こうした不況または不測の変事に備えるためには、用途に適した資金を用い、利益の社内留保につとめて自己資本の充実をはかっておくことがぜひとも必要である。

このように、自己の力以上もしくは力一杯の事業をなす人は、万一の場合、自分がダメになってしまうばかりでなく、他人にも迷惑をかけることになる。連鎖倒産などはその典型的な例であろう。

であるから、広池博士は、飽くことなき営利欲（自己保存の本能の延長としての利己的本能）のおもむくままに経営活動をするあり方をいましめられ、その利己的欲望をコントロールすると同時に、道徳性をもってやりなさいと教えられたわけである。「誠の人」とは、それができる人であるといつてよいであろう。

- ・くどいようであれど、重ねて申すが、第一に注意すべきことは、自分の力以上のことをして無理せぬようにすべし。すべての無理は、①己れを害し、②人を傷つくるに終わるものにて、皆無慈悲、無誠実なる不道徳漢の行為に当たるのであります。(E)

### ・事業経営法

無理をせぬ。

人を多く使わぬ。

小さくして利を多くする。(E)

- ・鶴が千年の寿命を保つのは、腹八分目に食うからじゃ。

経営者は急進的な繁栄を望まないで力相応、漸進的に進め。(E)

そこで、「自己」とは何か、「自己の力」とはどういう意味か、また「力一杯」はどうして判断したらよいか、これらの解釈が問題になる。これについては、すでに昭和48年4月発行のE I S資料に解説を書いたことがある。

### 「自己」のとりえ方

まず、ここにいわれる「自己」とか「力」とは何を意味するのかということについて触れておきたい。

「自己」という言葉には、「自分の会社」というように、多分に所有の意味が看取され、大株主であると同時に社長でもあるという個人企業の場合を想定せしめるが、どのような企業体を前提とするかによって「力」の意味内容が多少異なってくる。

多くの中小企業では、④経営者は、同時に大株主であるという個人企業的色彩が強く、資本と経営が同一であるので、企業という「組織体」の問題は、経営者という「人間」の問題に置きかえられて論じられることがある。

しかし最近のように、一部ではあるが、大企業などにみられるように、⑩資本と経営が分離しているような場合は、「自己」は経営者という「個人」をとらえていうよりも、企業体という「組織体」の意味でとらえたほうが妥当な場合がある。

したがって、今日の時点では、ひと口に「自己」といっても、それが経営者という「人間」と、企業という「組織体」とを同時に含めていってよい場合と、両者を含めていうわけにはいかない場合とがある。

### 「力」の広狭2つの意味

④の場合、すなわち資本と経営が同一の場合は、次に示すように、経営者

自身の資力のほかに、能力、体力など、その個人的または属人的要素も問題とされてくる。

- ・いま、最高道徳よりみれば、その健康を害したということは我慢と我欲との心強くして、自然の法則に反することをなした結果であるということになるのです。ゆえに、かくのごときことはその人の品性の低いことを示す1つの証拠になるので、かえって恥ずべきことであるのです。…区々たる眼前の事業に熱狂して、その能力・体力および資力の全部を傾注するときは、いわゆる末に走りて本を忘るるものであります。  
(『論文』3242ページ)

このように、資力のほかに能力とか体力とかの属人的要素も、「力」の意味に含まれるというように理解すると、そのほかに学力、知力、権力といったようなものも考えられてくる。さらにまた、品性が備わっていなければ何をしてもダメであるとされ、品性がすべての原動力になると説かれているので、そういう意味では、品性とか人格、あるいは徳とか教養といったようなものも取り上げられることになるであろう。

これに対して、⑩の場合は、経営者個人の経営管理能力とか人格等の属人的要素のほかに、その企業の組織的、機能的要素が問題となるであろう。組織体としての力、たとえば資産状態などのほかに、対外的な社会的信用度も当然取り上げられるであろう。要するに、その企業が1つの社会的存在として持っているところの有形無形の、その企業を支えている経営基盤や経営構造に関する要素が取り上げられるということである。

以上のように、「自己」というものをいかに解釈するかによって、「力」の意味が多少異なってくる。広池博士は、④のような場合を想定していわれたのか、それとも⑧のような場合も想定していわれたのか、これについては一概に論断はできないが、当時は資本と経営は同一の場合が多く、自営の中小商工業者を対象にして経営教訓を示されることが多かったという事情から判断すると、④の場合を想定していわれたのではないかと考えられる。しかし、大正時代から大企業の資本家や経営者、あるいは重役層に対しても稟啓

を出しておられるので、必ずしも④の場合のみとはいえないかも知れない。

いずれにせよ、上に述べたように、広義に解釈すると、「力」には、有形無形の、つまり物質的なものと精神的なもの（または属人的なもの）との二様の概念が含まれると解するのが、正しいように思われる。前に引用した『論文』では、資力、能力、体力の3つがあげられているが、『日誌』（昭和12年3月11日）では、金力と権力があげられている。

また狭義には、資力（または金力）のことだと解釈してもよい場合もあるようである。「経営法大要」では「企業費ならびに普通の場合における流動資金は、全資本の3分の1以内を限りとすべし」とあり、また「経営法要点」では、「企業は自己所有の資本金3分の1以内にてこれを行うべし」とある。ここでは資力が問題になっている。広池博士は、自己資本の充実<sup>(1)</sup>ということ、ことのほか強調している。

#### 「力一杯」の判断の仕方

ここで問題になるのは、何をもち「自己の力以上、または力一杯」と判断したらよいのか、ということである。

前に説明した「力」の広義の解釈の場合と、狭義の解釈の場合とでは、おのずからその判断の仕方は異なってくる。

まず広義の場合、資力については一応自分で判断できるといってよい。しかし、厳密にいうと、企業経営における財政状態の安全性の判断は、その仕組みが複雑であるだけに、極めて困難であり、正しい評価ができる経営者なら問題はないが、そうでない経営者であるならば、外部の専門家や診断機関の判断を仰いだ方が賢明な場合がある。

同様なことは、体力についてもいえる。大体は自分で判断できるが、専門家でない限り、厳密に正しい判断はなかなかできるものではない。自分では大丈夫と思っていても、非常に危険な状態に陥っている場合があるからである。

また権力とか、知力、人格がどの程度あるかの判断についても、これと同様なことがいえると思う。広義の場合は、判断の客観性という点からい

ば、全部自分で判断するというのは、なかなかむずかしいことである。

これに対して狭義の場合は、資力だけであるから、広義の場合に比べ、自己判断の可能性が多くあるということはいえるであろう。

以上のようにして、広池博士は万事、余裕をもってやりなさいと教えておられるわけであるが、このことは、「力以上」にやってはダメであるということであって、いかなる「不測の変事」が到来してもビックともしないような、強固な経営基盤を持つことを強く要請されている。言い換えれば、「確実・安全」ということである。けだし経営基盤が貧弱で、いつ倒産するかわからないというようでは、人心救済の公設機関としての機能を果たすことはできないからである。

#### 力以上のことをすると、なぜいけないのか

最後に、ではどうして自分の力以上のことをするといけないのか、その理由が問われてくる。これまでの中小商店の経営相談で一番多いのが、実はこれに関するところで、過度の飽くことなき事業欲の結末は、まことに悲惨なものがあり、病気、破産、蒸発、一家離散、心中、自殺等々と、その影響は計り知れないものがある。

昔から「菓子屋とデキモノは大きくなるとつぶれる」といわれてきた。これには2つの意味があると思う。1つの意味は、店それ自体が大きくなるとつぶれるという意味である。特に昔のお菓子屋さんのような場合は、手作りが多く、したがって、適正規模というものがあったのだと思う。多人数で大量生産方式をとると、どうしても質が低下し、結局、お客が寄りつかなくなるとか、その他いろいろの理由があったのであろうが、問題は不況のときで、少人数であればあるほど適応性があるものである。今日でも、家族労働型の「パパ・ママ・ストアは強い」といわれているのと一脈相通ずるものがあるように思われる。

もちろん、例外はあるが、一般的に言って、店を大きくするときは注意しなさいという警告である。私は、これを言い換えて、「大きくなるとやられる」と何時も言っている。というのは、店を大きくしても、それに伴って経

営者の品性や能力、あるいは資本力とか管理力が発展・向上せず、種々の歪みを生じて、結局、経営者自身の病気、従業員のモラルの低下、労使対立、労働争議などを引き起こし、ひいては家庭問題にまで発展する例が非常に多いからである。例えば、アパレル業界のように、短サイクルの流行に左右されリスクも大きい場合は、いわゆる「成長危険」が絶えず内在している。

もう1つの意味は、「デキモノ」という言葉自体が意味するように、初めから「あってはならないもの」、つまり過度の事業欲、欲望、あるいは利己的本能のようなデキモノが増長するとつぶれる、ということであろう。後述の「欲望の増長」のことと同じである。

では、「大きくなる」ということは、どういうことかということ、①売り上げが増える、②売場面積が大きくなる、③従業員が増える、④経費が増える、⑤使用総資本が増える、ということの意味する。それから、「忙しくなって、とかく病人が出やすくなる」ということなども、付け加えたいところである。

次に、大きくなるとなぜつぶれるかという理由であるが、これについては三上富三郎教授の非常に適切な解説があるので、それを次に引用しておきたい。(『商店経営法』より)

- (1) 一度膨張してしまった経費を縮小することは至難のわざであるのに対して、一時増大した売上高がガタ落ちすることは容易にありうるからである。この場合はたちまち赤字に転落する。
- (2) 店が拡大したのに、経営者の能力や経営管理がそれにふさわしく向上しないことが多いからである。店が小さいときのままの経営をやっていると、管理の盲点がいたるところに発生し、それがガンとなって、店のいろいろの病気が起こる。
- (3) 売上高や総資本の拡大に対し、自己資本が追いついていかないからである。そのために財務構成が悪化し、支払いが苦しくなり、その結果、借入金の増大、支払利息の増加をまねいて赤字になる。

(4) 市場には一定の限界がある。その店の商勢圏内の需要を無視して、店を拡張した場合は危ない。拡張した当時、一時は売上げが上がっても長続きせず、けっきょくは膨張した経費に食われてしまう。

それでは、こうした事態をまねかないために、店主はどうすればいいのだろうか。つぎに「店主がしてはならない」というタブーをいくつかあげておこう。

① 借金で店を広げたり、やたらに支店を増設して販売増加をすること。

② 自己資本の裏づけもないのにムチャクチャに月賦販売や掛売り販売を拡張して増販をあせること。

③ はっきりした見通し、計画、裏づけもないのに、やたらに店員をふやして売上げをふやそうとすること。

④ 自己資本または安定した長期借入金でなく、短期借入金や売上金を使って、店舗の改造や拡張を断行し、仕入先の支払いを延ばすことでつじつまを合わせること。

⑤ 薄利多売、回転本位の商売がいいと決めてかかり、それが合理的にできる基盤と裏づけをおこたって、ただちに安売りにとび込むこと。

月商100万円の経営と、月商1000万円の経営とは、同じ「経営」でもまったくちがう。店の拡張のためには店主の経営能力のレベルアップがともなわねばならぬし、資本力、管理力が月商1000万円にふさわしいように強化されなくてはならないのである。

以上のうち「店主がしてはならない」タブーの項と、前に述べた「確実安全の原則」の項をもう一度比べてみていただきたい。ほとんど同じことを、すでに広池博士が警告されていることがおわかりになると思う。

注(1) 自己資本の充実について

低成長時代に入り収益力が低下してくると、借入金が企業収益の大きな圧迫要因となり、その重みがひしひしと感じられてくるものであるが、企業によって

は、あたかも金利を支払うために働いているようなところも出てくる。その金利の重みを取り除くためには、自己資本を増やして借入金を減らせばよいわけであるが、現実には、中小企業の場合、これがそれ程簡単にはできないところに問題がある。

① 自己資本比率低下の理由

わが国企業の場合、戦前は自己資本対他人資本の比率は、7対3ないし6対4であったのが、これが戦後は大体約3対7くらいに逆転してしまった。その理由としては、いろいろあるが、総論的にいうと、借入金に頼る方が経営権に対する干渉が少ないこと、インフレの影響により収益力がダウンしたので自己金融等によって内部蓄積する余裕がなかったこと、外部調達するにしても増資の引き受け手がなかったこと、経理的体質自体が閉鎖的であったこと等々の理由があげられよう。しかし、特に資本構成の健全化を阻害してきた要因として指摘しなければならないことは、一つは課税上の問題があり、もう一つは配当率低下の問題がある。

② 資本構成健全化の阻害要因

第1の課税問題であるが、借入金の支払利子は必要経費とみなされるので課税対象とはならないのであるが、資本需要を借入資本によらないでこれを自己資本として調達するときは、まず利益分配として株主に配当金を支払わねばならず、それを支払うことができるのは、企業利益に対する20%台の法人税（配当する場合の軽減税率は22%ないし28%）を支払ったあとである。そのうえで利益の社内留保をして自己資本の充実を図ることになる。ということは、借入金の支払利子に相当する分として仮に10%の配当をする場合、社内留保をするためには、課税分を加算すると、30%から40%の利益がないとそれができないということの意味する。したがって、企業としては、どうしても支払利子には課税されず、しかも年10%くらいの利子費用だけで済む他人資本を調達することの方が、資金コストの面からいっても安易であるということになる。

さらに、増資などによって自己資本を増やすと、配当負担が大きくなるので、配当率が低くなる恐れがある。企業としては配当率が低くなると株価に影響し社会的評価が問われるので、勢い自己資本を低くしておいて現在の配当率を維持しようという姿勢になりやすい。こういう背景があるために、資本調達はなるべく

他人資本でやった方がよいという傾向を強めてきたといえよう。

このような事情があるために、これまで資本構成の健全化が阻害されてきたわけであるが、しかし基本的にはマイナス面の方が大きく、長期的に考えても、また企業の自主性、資本構成の均衡維持というような点から考えてみても感心できない。特に不況のときはそのマイナス面が倍加してくる。

こういふことで、不況のときはなおさら、いや不況に入る前から自己資本の充実を図っておかなければならないといえよう。

## (2) 質を重んじ量を次とする

このことは、あまりにも自明のことであるので、今さら言うまでもないことであるが、広池博士はこのことを「工業・商業の根本原理」とであると強調している。

- ・ 優越の物品を造り出づるに苦心するのが、最高道徳的工業の根本原理にして、商業学の根本原理なり。優良品さえできれば、自然に需要を生ず。(E)
- ・ 万事迅速、確実、堅牢、清潔、優美、親切、価格の相当、安全を期するはもちろん、優良の品につきては、店方もしくはその代理者（できるだけ知徳兼備、品性高く飲酒せぬ人）を派出して、その製品もしくは商品の性質と価格とを詳に説明して、深き諒解を店方もしくは需用者に求むべし。この手数を怠る者は良品を有して、失敗に終るべし。ただし、かかる場合、あらかじめ最高道徳を実行して人心救済をなし、もって運命を開かずんば、良品を造りもしくは仕入れもしくは説明しても失敗に終ることあるべし。(B)
- ・ 諸君は正に良品を造りてこれに相当の価を付し、しこうして篤く説明を加え、漸進的に進出せられたし。(E)
- 1. 良い物をつくること。
  1. 薄利多売でなく厚利小売。
  1. 説明をすること。(E)

この場合の「優良品」とは、一つの意味は、消費者の利便に合った「質の

いい物」ということである。この代表的なモラロジアン企業の一つとして、金亀糸業(株)があるが、製品が市中の値段よりも高くても、金亀の糸は、高品質のため高い需要層を保持している。

もう一つの意味として、逆に需要を喚起するのは「優良品」であるという意味もあると解される。後者の意味もあるとすれば、それは消費者ニーズに対応した商品開発<sup>(1)</sup>のことになるろう。

ここでは前者の意味の場合について、『経営と道徳』第45号から、元郡是製糸塚口工場長の千葉達人氏の談話を引用するのにとどめておきたい。

私どもが入社した時、「会社は儲けるのではない、会社は儲かるんだ。物を一生懸命売るのではない、売れるということが大事なんだ。よい品物は、よい人間でないとできない」という話を聞かされました。

この前の石油ショックの年、ある会合に出ていて、新聞記者が「4、50社の決算の中で黒字を出したのはグンゼだけだ。グンゼは高度成長時代に低成長時代のことをちゃんとやっていた。つまり、グンゼはとにかく品質がよろしい、作ったものが皆んな売れてしまう」と言っていました。

低成長時代であろうとなかろうと、良い品物を作っていくことが、社会に奉仕する大切な道ではないでしょうか。

私は、「グンゼは、よい品物が100%出て当たり前なのだ。ただよい品物というだけでなく、幸せの祈りが入ってないといけない。グンゼの品物を肌についたら、気分の悪い人は気分がよくなる。病気の人は病気が治って頂ける、幸せの祈りも添えて作ってもらいたい」と話し、1000枚のうち1枚の不良品も出さないよう努力しました。

経営者の中には、品質をよくすると能率が下がる、あるいは材料をムダにすると考える方がいるかもしれませんが、私はそうでないということを確認しております。

品質をよくするには、ただ努力するだけではだめなのです。悪い品物

が出たら、なぜそうなるか、その原因を調べていくことです。まず、原料の検査が大切です。しかし、それが、社内のものですと、工程が流れ作業ですから、どこかの工程でミスをしたことになります。

そこで、人の悪口をいうのではなく、自分のことのような気になって探していきますと、いろいろの悪い条件が克服されていきます。原料条件、技術条件、機械の条件、環境の条件、すべてがよくなり、かえって能率は上がっていきます。塚口工場では、昭和38年に、無事故10年間、2,000万時間の表彰を労働大臣より受けました。品質がよくなるとともに、それだけコストも安くなります。

上は、「物」の質のことであったが、これを拡張解釈すると、「人」の質も当然問題にされてくるであろう。事実、高度成長時代は、物も人も「量」の時代であったが、これからの時代は、物も人も「質」の時代になってくるからである。

広池博士は、かつて、「一つのことしかできない人間より、何んでもできる人間になれ」といわれたことがあるが（篤津邦正氏談）、簡単な仕事を一つしかできない人間（単能人間）より、幅の広い知識と技能を持っていて関連する幾つかの仕事ができる人間（多能人間）の方が重視されてくるようになった。あるいは、その人の専門とする仕事に関連していない全く別の分野の事であっても構わない。とにかく、人並み以上にできる能力さえ持ち合わせていれば、それでよい。

「何んでもできる人間は、何もできない人間だ」などという、やっかみ半分の言葉に惑わされることなく、大いに自己の可能性にチャレンジするバイタリティある多能人間をつくっていくべきだと思う。最近、「物の面では、単純化・標準化・専門化が一層要求される一方、人の面では、複雑化・多能化が要求されるようになった」とよくいわれているが、これからの時代が要求する「人材」の一面を簡潔に表現していると思う。

#### 注(1) 商品開発について

一般論的にいうと、低成長の枠から脱出する足がかりとなるのは、新製品（商品）開発を積極的に行って需要を喚起することである。これが何よりも一番大切なことである。

#### 優良品で需要喚起

広池博士は、「商品開発」という言葉こそ使っていないが、需要喚起には「優良品」をつくることだと、はっきり言明している。（引用文は前出と同じ）

- ・優越の物品を造り出づるに苦心するのが、最高道徳的工業の根本原理にして、商業学の根本原理なり。優良品さえできれば、自然に需要を生ず。（E）
- ・万事迅速、確実、堅牢、清潔、優美、親切、価格の相当、安全を期するはもちろん、優良の品につきては、店方もしくはその代理者（できるだけ知徳兼備、品性高く飲酒せぬ人）を派出して、その製品もしくは商品の性質と価格とを詳に説明して、深き諒解を店方もしくは需用者に求むべし。この手数を怠る者は良品を有して、失敗に終るべし。ただし、かかる場合、あらかじめ最高道徳を実行して人心救済をなし、もって運命を開かずんば、良品を造りもしくは仕入れもしくは説明しても失敗に終ることあるべし。（B）
- ・諸君は正に良品を造りてこれに相当の価を付し、しこうして篤く説明を加え、漸進的に進出せられたし。（E）
- 1. 良い物をつくること。
  1. 薄利多売でなく厚利小売。
  1. 説明をすること。（E）

これをみると、「優越の物品」「優良の品」「良品」「良い物」と、若干表現は違うが、「優良品をつくる」ということが工業・商業の根本原理であると、このことをあらゆるところで第一にあげている。これは、単に「質のいい物」というにとどまらず、前にも触れたように、消費者の「便益」を考慮した質のいい物ということである。

#### 3つの注意点

消費者のニーズというものは、年々変わっていくものであるから、当然それを考慮に入れなければならず、今日的な表現をとれば、「消費者ニーズに対応した

商品づくり（商品開発）」ということになるであろう。これが第1点である。

第2点は、「相当の価格をつける」ということである。「安ければよい」という価格指向を否定しているが、今日の不況期における消費者がまさしくそれで、52年のバーゲンセールスが不振だったのをみてもわかる。

第3点は、「篤く説明をする」ということであるが、これはその品物についての正しい商品情報を提供するという意味と、今日の情報化社会では、口コミ以外に宣伝・広告が必要だという2つの意味があると解してよいのではないかと思う。（ただし「みだりに広告すること」は避ける）わが国の広告費は52年には1兆3千億円といわれ、ヒット商品のヒットした原因の第1が宣伝・広告による（全体の21%）という事実がある。ある意味では、ヒット商品は宣伝・広告によってつくられる、と行ってよいかも知れない。このことは、商品開発には欠かせない必要条件であるといえよう。

#### 商品開発主導型の小売業界

52年までの経営の重点政策は、不況対策として合理化、省力化によるコスト低減が産業界の大勢を占めていたが、53年はそれを含めた減量経営が総括的に採り上げられている。しかし、それらの政策は、どちらかというところ極的な政策であり、それは消費者に目を向けた政策とは言い難く、消費者の利便やニーズを考慮した積極的な政策がなければ、新しい需要を喚起することは到底できない。それゆえ、低成長時代だからこそ果敢な製品（商品）開発が必要となってくるわけである。

特に小売業界では、商品開発主導型の競争になると思われる。昨今は1億総決済時代でもあるので、消費の回復は期待できそうもなく、当分は不況感のため沈滞現象が続くであろうが、しかし、消費購買力が全くなかったというのではなく、欲しい物がないから買わないということのようで、生活の豊かさを求める消費者志向に合った商品を提供していけば、おのずから活路が見出されてくると思われる。46年以降の消費の主役は20歳代世帯であったが、今日ではこの個人消費の中心層がなくなってきているので、中高年齢世帯のニーズにも目を向けた商品開発が考えられなければならない。

いずれにしても、「選択消費」「選別消費」に対応した商品政策ということが、低成長時代の小売業の課題であるといえよう。

#### 中小メーカーはアイデアの宝庫

また、一般消費財のライフ・サイクルは3年から5年といわれている。その前に研究開発期間が2年から3年あるから、1商品の寿命は10年弱ということになる。このことは、10年前のヒット商品の8割が市場から消えているという事実をみてもわかる。

改良型ヒット商品の多い業界は、家庭電化製品、自動車・自転車等の輸送用機器、時計・電卓等の精密機器業界であるが、新製品開発型の業界としては、医薬品、音響機器、食品業界、カメラ等がある。これらの業界の成長企業をみてもわかることは、新製品を短サイクルで開発して市場の活性化を図っているということで、新製品比率（全売上高に占める新製品売上高）が高く、したがってそれだけ製品付加価値（収益性）が大きいので、熾烈な過当競争の世界で常に優位に立っているわけである。

ここで注目したいことは、最近のヒット商品である餅つき機とかガス漏れ警報器、その他多くのヒット商品は、資本力のある大手メーカーではなく、中小メーカーで開発されたものであるということである。そういうものが非常に多い。いつも消費者の利便を考えていけば、中小メーカーといえどもヒット商品はいくらかでも生み出せるのだということを銘記すべきであろう。

## 4. モラロジカル・マネジメントの三つのパネル

### (1) ある労働争議の貴重な教訓

かつて本部の「経営と道徳のセミナー」において、四日市の宮尾邦彦社長が「(株)宮尾陶器における労使関係改善の経過」と題して貴重な体験談を話されたことがある。当初の従業員数は442名、昭和34年10月24日に労働争議が始まって昭和39年11月30日の完全解決まで、筆舌に尽くしがたい苦勞をされた。そのときの反省点は、一般モラロジアン経営者にとって非常な参考にもなり、また大きな警告にもなると思われるので、次にその反省点の概要をまず最初に述べてみたいと思う。

#### 宮尾陶器労働争議の反省点

（「(株)宮尾陶器における労使関係改善の経過」より要旨抜粋）

- (1) モラロジーの正しい理解がなく、精神主義に偏っていた。
- (2) 現代のようにめまぐるしく変化する経済環境下における経営では、経済および経営について、しっかりした勉強が必要である。モラロジアン経営者をもっとこの方面についての研究をなすべきである。
- (3) 労働関係法規に対する知識の欠如はいたずらに争議をこじらせ、対立を尖鋭化するので、モラロジアン経営者をもっとこの方面の研究をするとともに、必要な就業規則、労使慣行、安全衛生規則などを整備し、周知しておく必要がある。
- (4) 信賞必罰の社内体制を整える必要がある。単に字句のみの理解による慈悲寛大自己反省では多数の従業員を秩序正しく管理できない。
- (5) 社会水準以上の労働条件を維持できる企業にならなければ、いかにモラロジーによる幸福論を説いても、従業員側はモラロジーの価値を理解できず、経営者の政策としか受け取らない。
- (6) 日常から従業員を開発しておかないと、いざという時、いかに熱烈に説得しても、従業員は経営者の意思を理解してくれないものである。そのためにモラロジアン経営者は日常から陰に陽に人心開発救済に犠牲を払っておく必要がある。
- (7) いかに高邁な理想を説いても、その説く人の品性が一般よりも劣るようでは人はついてこないし、信頼もされない。したがってモラロジアン経営者は、従業員に対しても地域社会の人々に対しても、常に師表と仰がれるような品性の陶冶を怠ってはならない。ゆえに、経営者および幹部の質の良否が経営にとって最も大切なものであることを肝に銘じて日常生活をすべきである。

精神主義偏重の改善（形式的科学管理法を卒業しておくべきこと、合理性の問題）、経済・経営の勉強（影響要因の分析の必要性、事業経営の法則の実行、計画性・科学性の問題）、諸規則を整備して法令違反をなくしておくこと（合法性の問題）、信賞必罰の人事労務管理（道徳性・合理性の問題）、社会水準以上の労働条件（道徳性・合理性の問題）、モラロジーの政策的導入（利用道徳）のいま

しめ（道徳性の問題）、常日頃の本当の人心開発救済（道徳性・人間関係の問題）、経営者および幹部の質（特に品性）が決定的要因になること（道徳性・人間関係の問題）等々、まことに当を得た指摘である。

## (2) 三つのパネル

このことは、これから述べようとするモラロジカル・マネジメントのパネルに、すべて該当することばかりである。すなわち、道徳性、合理性（合法性、計画性、科学性）、人間関係に関する問題である。このパネルは、これまで一般に近代経営のパネルといわれてきた計画性、科学性、人間関係の三つのものに最高道徳的経営の要素を入れてアレンジし直したものである。

前に、モラロジカル・マネジメントには、精神的科学管理法と形式的科学管理法の二つの基本的パターンがあると述べたが、このことからいえることは、この二つのパターンを受けるパネルが考えられなければならない、ということである。

それは何かというと、私の解釈では、精神的科学管理法は「道徳性を持つこと」で、形式的科学管理法は「合理性を持つこと」だと思う。さらにもう一つ、これら二つのパネルの統合されたものとして道徳性と合理性の二つの要素を含んだ「良好な人間関係を保つこと」、この三つに要約できるのではないかと考える。

## 道 徳 性

このうち「道徳性」の問題については、すでに「特色」のところでも述べた。すなわち、精神的指導原理としての経営理念または経営目的の道徳性、つまり自己利益のみを追求するのではなく、三者（ひいては全人類）の利益と安心・幸福を追求するということ。さらに経営主体（経営者と経営体）の道徳性、つまり経営者の道徳心と事業体の道徳性（正業または実業でなければならない）が問われるということ。それから経営実践の場においては、確実安全をモットーとした形式的科学管理法以外に、構成員の品性完成を目標とする道徳的管理法、つまり精神的科学管理法（人心開発救済システム）がなければならないということ。これらの要件に共通一貫していることは、「道徳性」という



ことにほかならない。これがモラロジカル・マネジメントを特色づけている最大のものであるといつてよいであろう。

### 合理性

次に、「合理性」の問題であるが、冒頭の宮尾陶器労働争議の反省点でもいわれていたように、一部のモラロジアン企業においては精神面だけを強調するあまり、一般にいわれる経営法則を軽視または無視してしまう傾向がある。

広池博士も「年来私の指導を受けている人々の中にて、今日事業上に困難をしている人は皆、私の教えの全部を用いず、その事業経営の法則に違反せることを敢てしている人であります。これは実に重大なことでありますから、十二分にご注意を乞う。しかしながら、この場合、もし年来人心救済をなして徳を積んでいる人ならば、たとえその過失のために今日多少の困難があっても、その法則違反に対する反省心を生じ、次第に法則を守るに至らば、最後には必ず回復するか、もしくは転回して没落に終ることはありませぬ」(B)と述べている。

すなわち、形式的科学管理法に属する事業経営の法則は、それはそれとして、精神的科学管理法と同時に実行しなければならないということである。

では、ここにいう「合理性」とは何か、ということになるがこれには近代経営のパネルとされている「計画性を持つこと」と「科学性を持つこと」は当然入ることになる。私は、これに加えて「合法性を持つこと」を付け加えた。なぜかという、一つには、第一のパネルとして「道徳性」を掲げたので、法治国家における事業経営の最低の姿勢として「合法性」は欠かせないと判断したからである。もう一つの理由は、冒頭の宮尾社長の述懐にもあったように、実践的にもこれは前提条件として卒業しておかなければならない問題であるからである。

この「合法性」と「計画性」と「科学性」を一つにまとめて、ここでは一応仮に「合理性」ということにしておこう。

このうちの「科学性」については、在庫管理、財務管理、生産管理、その

他のあらゆる管理部門に共通的にいえることで、可能な限り管理手段には科学性が要求される。あるいは設備にしても店舗設計にしても、常に現代の時代にマッチした新しい技法が要求される。これからは時間・空間が安かった時代の感覚では、到底やってゆけない。これは、いうまでもないことである。TQC技法などは「科学性」の典型的な一つの例であり、べんてる(俵)などは、その代表的な例であろう。

### 人間関係

また「人間関係」についてであるが、モラロジアン企業では、モラロジーを基盤として経営しているので、その精神的、道徳的風土がある程度定着しており、一般の企業よりこの点ではかなりリードしているといえるであろう。したがって、これについて詳説することは省略する。ただ一言申し上げておきたいことは、中には道徳を上から押しつけるだけで、精神主義の偏重に陥り、バイタリティのない去勢された人間をつくってしまった例が見られるということである。これは、真の意味のモラロジカル・マネジメントではないから、この点は十分注意すべきだと思う。

ここで特に注意しておきたいことは、「合法性」と「計画性」についてである。次にこれについて、少しばかり説明を加えてみたい。

#### (3) 合法性—法令違反をなくすこと

不況期といえども労働争議は起こる。労働争議などを起こしてモタモタしていると足をすくわれ、すぐ倒産へと追いやられてしまう。企業外環境の方が厳しい時代なのであるから、就業条件等をめぐる労使関係の内部体制をがっちり固めておく必要がある。よく「それどころではない」という経営者の方がいるが、それは全く逆で、こういう時代だからこそ、企業力をつけておくためにもそういうことは必要で、むしろ当然卒業していなければならない自明の理として受けとめるべき問題である。

これまで幾つかの労働争議をみてきたが、その原因を分析してみると、大体3つの要因に分析できるのではないかと思われる。「結実要因」と「体質的要因」と「精神的環境要因」である。

## 結実要因としての法令違反

まず第1に、争議にはたいい「きっかけ」というものがある。この「きっかけ」になる要因を医学用語から借りてきて「結実要因」と呼ぶことにする。この結実要因として非常に多いのが法令違反である。法は最低の道德といわれているくらいであるから、特に最高道德的経営を志向する企業では、法令違反があってはいけない。これはモラロジカル・マネジメントの1つのサブ・パネルである「合法性」にかかわる問題である。

これまでの私の労務監査の経験からいうと、法令違反で一番多かったのが、残業手当を計算する際の時間当り賃金の算定方式の間違いである。具体例的にいうと次のようなことである。

### (A) 基本給 200

上のような方式を使っているところが非常に多い。これは間違いで、分母の数は休日が増えれば当然少なくなる。休日が増えてもこの方式の分母の数字をそのままにしているのである。

さらに、分子の算定基礎になる賃金は、基本給だけでなく、職務手当、役付手当、住宅手当などが含まれる。従って、算定方式は例えば次のようになる。

### (B) 基本給+職務手当+役付手当+住宅手当 189

(A)と(B)の単価を比べればすぐわかるように、(A)の方がはるかに不利で少額である。これが労働基準監督署にわかると、その差額を最大限過去2年間遡って支給せよと警告される。

もし会社側がこのようなへまをやっていると、従業員側からみれば、当然もらえる賃金が不当にもらえなかったということになり、一挙に会社不信感をつのらせ、これが「きっかけ」となって組合結成とか労働争議へと発展していく。

以上は、ほんの1例で、これ以外にも、やはり残業認定の問題や、1年以上継続勤務のパートタイマーに対する年次有給休暇の不支給とか、かなりの

法令違反がみられるので、賃金規則を含めて就業規則の総点検をやっておくべきだと思う。チェック事項はたくさんあるが、例えば次のようなものがある。

- 就業規則は、事業場を管轄する労働基準監督署長に届け出であるか。  
(各地に支店や出張所を設けている企業は注意、事業場単位に届け出る)
- また、変更の都度、届け出の手続きを踏んでいるか。
- 就業規則を事業場の従業員に十分周知させているか。
- 就業規則に書かれていることと、事業場において行われている実際の労務管理との間に食い違いが生じていないか。言い換えると、就業規則に書いてあることは陳腐になっていないか。また、就業規則に書かれていない事柄で、事実上、労務管理で行われていることはないか。
- 本来、就業規則に書くべき事柄であるにもかかわらず、内規にとどめていることはないか。
- 就業規則の運用に当たって、当該条項との関係で法令上、必要な手続きが踏まれているか。たとえば、時間外労働協定や給与の一部控除に関する協定の締結など。
- パートタイマーなどに正規従業員の就業規則の全部または一部について適用が困難な場合に、パートタイマー用の就業規則を別途に作成しているか。
- 労働時間の途中で労働時間6時間を越える場合は少なくとも45分、8時間を越える場合は1時間の休憩時間を与えているか。

## 体質的要因として多い家父長的労務管理

ついでに付言しておきたいことは、以上のような結実要因のほかに、内敵に滅ぼされる企業には、極端な家父長的労務管理を行っているとか、事業経営の法則を無視して、安易な精神主義に偏っているという体質があげられる。すなわち「体質的要因」である。これはモラロジアン企業の場合、特に注意すべき事柄だと思われるが、当然しておかなければいけないこと(形式的科学管理法)をやらずに、社員をモラロジーの社会教育センターに受講さ

せてだけおけばよいとか、社内でモラロジーの研究会をやっているだけでよいとする単純な考え方では偏ってしまう。フォロー・アップ・システムができていないといけない。このことについて広池博士は次のように警告されている。

• いかにか最高道徳を行ない人心救済に努力し、もしくは財力を貢献しても、その行為または事業経営の方法の中に自然の法則に反するようなことがあったならば、その違反した分量だけ罰を受けなければならない。

(B)

• 健康の法則にそむけば疾病もしくは短命となるのであります。事業成功の法則にそむけば、その事業に敗をとるのです。(『論文』3078ページ)

あるいはまた、一事が万事、相手かまわず「慈悲寛大・自己反省」の一点張りで行っていたのでは失敗する。やはり、場合によっては「神の慈悲の中に含まれているところの正義の観念をも適宜に交えてこれを発揮せねば、失敗もしくは滅亡に至ります」。信賞必罰が大切である。

• 最高道徳にては、病をなおす心づかいと、事業を経営する心づかいとは違います。すなわち病をなおす心づかいは、純粋な慈悲寛大・自己反省のほかはなにものもないようにせねばなりません。事業経営の場合には、神の慈悲の中に含まれているところの正義の観念をも適宜に交えてこれを発揮せねば、失敗もしくは滅亡に至ります。たとえば代価の定め方、掛け金の取り立て、材料の仕入れ等、ことごとく利己主義なる相手方のするとおりに致しましたならば、こちらは遂に滅びましょう。(E)

### 精神的環境要因

もう1つ、さらに重要で基本的な要因として、皆んなが口先はともかく、心の奥底では私利の追求にのみ汲々としているという精神的環境である。もし経営者がそういう精神作用のときは、周囲の人達も同じようになるから、欲と欲で結ばれた打算的な精神的環境が形成され、不合理な欲望の増長をもたらす。そうした「精神的環境要因」が根源となって種々のトラブルを起こすことになる。

• 今日の商工業家は、有から無を造り出しているのです。これは結局、道徳心が欠乏しているからであります。すなわち、道徳の欠乏から不合理な経営となるうえ、相互の信用を欠くようになり、これに加えて不道徳の結果が不合理な欲望の増長となって、あるいは進んで不当な貸借をし、あるいは労働争議をひき起こして、ますます事業の経営を困難にし、統制力を失うようになるのであります。(『論文』94ページ)

この「欲望の増長」ということに関して、K・E・ボールデングも次のように言っている。「社会の経済開発が進むにつれて、不満が増大するという現象がしばしばみられます。経済開発で達成されたよりも、さらに大きな期待が生まれるからでしょう。革命も、生活水準が落ちるから起こるのではなく、期待がふくれあがるのが原因でひき起こされることが多いのです」と。

特に不況のときは、解雇問題が多くなるから、就業規則の中の解雇基準の項を、できるだけ詳しく規定し直しておく必要がある。それと同時に、退職金規定も改定しておく必要があるが、もし支給基準を落とす場合は、在職者に対する適用方法に一定の制限があるから、注意しないとけない。

いずれにせよ、規定・規則類は完備しておくことが大前提である。そのうえで、規則を超えた次元の人事労務管理を行ってゆくというのが本筋ではないかと思われる。

### (4) 計画性—予算管理システムを確立すること

モラロジーの経営目的は、大略次のように整理できるのではないかと思う。

1. 究極目的……全人類の安心・平和・幸福の実現——道徳性
2. 活動目的……三方よしの実現(自己、相手、第三者の利益と安心・幸福)
  - 利潤目的 —— 営利性
  - 社会的責任 —— 公益性
  - 社会的責任 —— 公共性
  - 社会的責任 —— 社会性
3. 基本目的……事業の安定・存続・発展——生産性

「計画性」というのは、①目的を選ぶ、②目標を定める、③予測をする、の3つの手順を踏んで行われるのが常道であるから、まず目的を設定する。モラロジカル・マネジメントでは、上のような目的が設定されるから、その目的を達成するため、今度は具体的な目標を立てなければならない。この目的達成のための目標設定を2つの管理法の面から実践的に考えると、以下のようになると思う。

まず精神的科学管理法の領域では、その中身が人心開発救済システムであるから、具体的には社員教育における道德教育の目標の設定という問題になる。元来、この種の目標とは、業務に直接関係のある具体的目標を持つ「訓練」(training)とは異なり、人格・情操の養成をはかる「教育」と「自己修養」なので、具体的には設定し得ないとされてきた。しかしながら、抽象的ではあっても、この程度の品性を持った人間、この程度の心づかいができる人間、といったような努力目標、換言すれば心の階段の目標を掲げることはできるはずであるから、そういう意味での目標に向かって努力する以外に道はない。

実務的には、人心開発救済システムを確立することであって、例えば、職位別にモラロジー講座の受講計画を立てて行うなどのごときであるが、すでにある程度述べたので、ここでは省略する。

次は、形式的科学管理法の領域における目標設定と予測の問題である。実はこれが一番、おろそかにされている問題である。

経営は、最終的には数字の勝負であり、倒産したのでは、どんな高邁な理論も役に立たない。そこで、何んといっても利益計画ができていないということが大事な要件になる。それには、長・短期の総合的な経営計画や年間行事計画をはじめとして、①販売(売上、荒利益、入金)、仕入、管理費(直間接費、一般管理費、人件費)、営業外損益等の損益計画、②設備(設備、投融资)計画、③資金計画などができていなければならない。

これらを別の観点から集約的に一つの管理システムにまとめると、予算管理システムになる。であるから、形式的科学管理法の領域において、計画性

があるかないかが問われる最大の関門は、より正確で、しっかりした根拠のある数字をもとにした連続性のある予算管理がなされているかどうか、という点にあるといえるだろう。

昨年の実績を考えて、今年の目標はこのくらいにしよう、という程度のことをいっているのではない。優良企業の場合は、「予算管理要綱」ができており、予算委員会があって、毎月委員会を開いて差異分析を徹底的に行い、同時に管理職に対しても予算教育を行って、付加価値経営を志向している。もちろん、そういう企業では、必ず「予算管理簿」が作られている。そのことは、ガラスばりの経営と予算制度(特に独立採算制)が正しく実施されていることを意味する。

これまで方々の企業にお伺いしてきたが、その企業の成績をお聞きするとき、貸借対照表や損益計算書等の決算書類を持ってくる企業と、予算管理簿を持ってくる企業との2種がある。一般的にいうと、予算管理簿を持ってくる企業は合格である。否、それが当たり前だといってよいであろう。稀に、ひどいところになると、税務署用の決算書類と銀行用の決算書類を作っているところがあるが、もはや、何をか言わんやである。

この予算管理簿と規定集(就業規則、賃金規則、その他)を見せていただくだけで、その会社の管理水準が大体わかる。

以上、いろいろと述べてきたが、さらに触れたい事項がたくさんある。しかし紙幅の関係があるので、このくらいにとどめ、最後に、低成長時代に対処する心構えとして、「経営法大要」の中の言葉を引用して結びとしたい。

「上下協心同力して節儉と努力とを積む」