

新しい経営のあり方について

長野県中小企業総合指導所長 森 山 正 吾

1. はじめに

我々は社会の進歩のために、それぞれの仕事を分担している。そして、分担と貢献の度合に応じた成果の配分を望む。

人は何を以つて、この分担業務に参加するのか——専門的頭脳か、肉体労働か、管理者としての能力か、または殉教者の如き奉仕の精神か。この分担業務はますます複雑にからみ合いつつ分化して行くけれども、その分担を通じて社会発展に貢献するとの信念と情熱に欠ける者は、も早建設者ではなくて、進歩にブレーキをかける者、企業や社会を食いものにする類に墮する。

分担業務の成果を挙げるために、障害となつているものを発見し、取除くことが改善であり、合理化だ。この障害は、個人の精神の中にもある、個別企業の内部にも、業界又は産業構造、そして社会の中にも存在する。

何れにせよ、我々の目指す社会は、正常な努力に妥当な成果が与えられる世の中だ。

今後の経営はいよいよ世界的規模での優勝劣敗の場に立たされる。

"国際市場から見れば当然脱落する様な企業が政府の政策のお蔭で何時迄も
存続することは許されない。従つて経営者とは専門的管理者たるべきである。"
— 末松玄六博士 —

2. これからの経営、その基本的なものについて

- 1) 過去の日本の経営は競争と利潤の洗礼を受けていなかったこと。
- 2) 経営の社会的責任と利潤獲得とは一致すること。新しい経営哲学について。
- 3) 経営とは——理念、ヴィジョンの確立と、それを具現化する集団活動であること。
Art と Science であること。
- 4) 経営要素：
人、物、金、又は
人 (Man)、技術 (Method)、資材 (Material)、設備 (Machine)、金 (Money)
- 5) 世界をリードするアメリカの経営発展——その概要と背景をなすものについて。
- 6) リーダーシップ——究極にはキリストとボウル、法然と親鸞の如きか。
- 7) 経営に於ける職能主義 (Functionalism) 的な考え方、仕事中心の考え方について。
組織と配置
適材適所と能力主義—流動の是認
経営不在と云うこと
スペシャリストと管理者
賃金は仕事の対価

仕事の質と量
資本と経営
契約の意義, など。

8) 近代的管理技法の紹介

3. H. R. をよくするための制度 (参考)

従来日本の人事管理は温情主義と云はれる様に, Human-Factor を重視し過ぎて科学的合理性を欠いており, これを是正して行くことこそが今後の課題とされる中で, 今 Human Relations の一部を強調することは却つて進歩を阻害する恐れなしとしない。時間があれば, この事を述べたいが, 単なる参考までに H. R. をよくするための制度について列挙しておく。

- 1) 提案制度
- 2) 新しいコミュニケーション
- 3) 相談制度 (カウンセリング)
- 4) 志向調査 (モラル・サーベイ)
- 5) 管理, 監督者の人あつかいの訓練
M.T.P., T.W.I., J.S.T. 等
- 6) 経営参加制
McCormic 方式 (小重役会)
労使協議制
従業員持株制

4. 鹿島守之助氏の社訓 (参考)

- 第 1 条 「旧来の方法が一番いい」という考えを捨てよ。古い設備, 古い方法で満足しようとする心は慢性病のように恐ろしい。
- 第 2 条 絶えず改良を試みよ。「できない」といわず, やつてみよ。「今までこれで成功してきたのだ」ということを楯にとつて改善しようとしなない支配人は, その会社を亡ぼすものである。
- 第 3 条 有能なる指導者をつくれ。今日ほど, 力のある有能な指導者を必要とする時代はない。
- 第 4 条 人を作らぬ事業は亡ぶ。事業経営者は, それを経営してだけでなく, 将来自分の後継者となり得る人を養成する責任をもっている。
- 第 5 条 「どうなるか」を研究せよ。「どうにかなる」と考えるよりは「どうなるか」の計画を樹立すべきである。
- 第 6 条 本を読む時間を持て。24 時間中, たとえ 30 分でも本を読む暇がないはずはない。本を読まないから, むやみやたらに骨ばかり折つて利益があがらないのである。
- 第 7 条 給料は高くせよ。不正は厳格にこれを取締り, 給料は高くすることが事業成功の重要であることを忘れてはならない。

- 第 8 条 よく働かせる人たれ。よく働く人はたくさんいる。しかしよく「働かせる」人は少い。自分だけいくら働いたところで結果はしれたものである。
- 第 9 条 賞罰を明らかにせよ。儲ける者と、損をかける者との取扱い上たいした差異がないならば、経済活動は枯死する危険がある。
- 第 10 条 なるべく機械を使うこと。機械は生産原価を下げる。しかし生産高を増すものである。労働者の手の仕事からは金は生まれて来ない。利益は機械から生れて来るのである。
- 第 11 条 部下の協力一致を計れ。部下が喜んで協同一致して、働くように仕向けない経営者はすでに経営者としての資格の一つを欠いている。部下は手足である。
- 第 12 条 事業は大きさよりも釣合いが肝心。中会社は大会社よりも経営が楽である。大会社は大きいという点だけに、すでに弱みをもっている。知恵のまわりかねるほど手を上げる必要はない。
- 第 13 条 なによりもまず計画。現代は能率の時代である。努力だけでは成功するものではない。何事をなすにもまず計画をたてなければならない。頭を使えば使うほど骨折りは少なくてすむ。
- 第 14 条 新しい考え、新しい方法の採用を怠るな。上に立つ者の一番恐ろしいことは、自分の無知を知らずにいることである。自分は知らなくてもよい。ただ必要なことは、「自分が知らないということを知っていること」である。
- 第 15 条 一人よがりな事を損ず。短い一生になにかも自分でやろうとするのは愚の骨頂である。専門家の説を聞かず、これまでの方法に執着ばかりしているとかならず失敗する。
- 第 16 条 イエス・マンに取巻かるることなかれ。反対されるとシヤクにさわるものである。しかしどんな反対論も一応は聞いてみるものである。反対論は聞いてみて損になるものではない。むしろ自説の土台を固める上に役立つものである。
- 第 17 条 欠陥は改良せよ。「いけない」と思つたら、ただちにこれを訂正する心がなくては事業はよくなる。欠陥に直面し、虚心坦懐なことが必要である。
- 第 18 条 人を怨まず突進せよ。成績のあがらない場合にはまず自分を非難して、方法を変えるのが一番である。競争者のないところには沈滞あるのみである。
- 第 19 条 ムダを見つける目を開け。ムダにもいろいろあつて、物品のムダのほかは時間のムダ、空間のムダ、努力のムダ、感情のムダなどなかなか多い。ムダはいたるところにある。ムダというのは何にも利益しない。
- 第 20 条 仕事を道楽にせよ。経営に従事するものは、社にいと家にいと、車の上にあるとを論ぜず、四六時中経営のために浮身をやつして、しかも余裕シヤクシヤクたるためには、仕事を道楽化することが必要である。