

日本における管理運動推進者達の活動と系譜

——上野・荒木・井上の活動に即した整理——

原 田 治 人

〈目 次〉

序文（森川章）

はじめに

1. 能率の伝来

2. 能率の先駆者

(1) 上野陽一 (2) 荒木東一郎 (3) 井上好一

3. 能率指導団体の誕生

(1) 産業能率研究所の設立 (2) 大阪財界人による能率技師の養成 (3) 日本能率研究会

(4) 関東大震災と能率 (5) 荒木能率事務所の発足 (6) 産業能率研究所の閉鎖

4. 能率運動の進展と経営学の誕生

5. 経済大恐慌から景気回復期の能率

(1) 日本能率連合会の発足 (2) 万国工業会議東京大会の開催 (3) 臨時産業合理局の発足

(4) 日本工業協会の発足 (5) 日本産業能率研究所 (6) 荒木能率事務所

6. 臨戦態勢下の能率

(1) 荒木能率事務所 (2) 上野と井上

7. 大戦突入・終戦

(1) 社団法人日本能率協会の発足 (2) 財団法人日本能率学校の開設

(3) 大阪生産推進隊能率班 (4) 荒木能率事務所 (5) 戦後の混乱期

8. 能率界の再出発・経営コンサルタント業界の誕生

(1) 業界の成立過程

(2) 経営コンサルタント業界の誕生

(3) 日本経営能率研究所の足跡

(4) 能率の先駆的巨星

(5) コンサルタントの潮流

おわりに

参考文献

序 文

今回寄稿された原田氏は、本学の卒業生であり（昭和 34 年名城大学大学院商学研究科修士課程修了）、これまで長期にわたり経営コンサルタント業界の第一線で活躍してこられました。この度その第一線から退かれるに当たって、これまでの自己の半生そのものといえる四十数年間のコンサルタント活動を振り返り、その意味を自らに問う作業を開始されました。これまでのその作業は、日本における管理運動の初期から今日に至るまでの流れを整理し、自らの活動をその歴史的な流れの中に位置づけるものとして行われてきました。今回の寄稿は、その作業が一段落ついたことを意味しています。

このような経緯から明らかなように、本稿は決して研究論文という範疇に入るものではありません。

りません。しかし本稿では、上野陽一、荒木東一郎、井上好一という日本管理運動の先駆者たちの活動がコンパクトに纏められています。彼らの活動が日本における管理運動を牽引したことは周知の事実とはいえ、今日では大学のテキストに登場することも少なく、若い世代の後学には馴染みがないことも他方の事実であります。したがって本稿で、彼らの活動が臨場感あふれる形でしかもコンパクトに紹介されていることは、本誌の読者にとっても一読の価値はあるものと考えます。原田氏の生き方と合わせて一読を勧める次第です。

2010年2月 名城大学経営学部長 森川 章

はじめに

小生は、昭和9年山口県の瀬戸内の島嶼に生まれ、山口県立柳井高校卒、名城大学第一法商学部商学科卒、昭和34年3月名城大学大学院商学研究科修士課程を修了した。

大学院の2年次から、私立享栄商業高等学校の教諭として、初年度から、簿記・会計・経営・商業法規の4教科を担当し、翌年から教務課に所属、商業科目の教科書選定、時間割の編成等も担当し、愛知県私学商業教育専門委員8人の1人にされた。しかし、年々進歩する産業界に遅れを取るような不安にかられ、昭和37年1月末に退職し、2月から、社団法人名古屋経営研究所に入所し、能率の道を歩むこととなった。

入所直後、経営関係の月刊誌を机上に置いていたら「学者になるつもりなら降りよ、本は読むな、体で感じ取れ！ 会計を専攻したと言ったなー、ゼニ勘定をしてゼニが増えるのか、うちは工業をやるんだ、稼ぎ出すのは現場だ、物を作るのに文系も理系もない！」所長の雷が頭上に落ちた。何も教えられる事は無く、専ら作業改善に取り組まされた。改善案が採用されるようになると、多種少量生産の会社の工程管理、そして「文系はお前だけだから、就業規則・賃金をやれ」と荒木式の賃金体系図と人事考課表を与えられた。更に、組織・職務明細書に取り組んでいたが、所長が交通事故で頭部に重傷を負い、38年末に退職することになった。

昭和39年2月、中部能率研究所設立に参画するも、42年の初頭、肺結核と診断され退職し

た。昭和42年2月、現原田経営として結核と戦いながらの独立となり、企業の「黒子役」として、波瀾万丈の生活を送ることになった。当時のストレプトマイシンを打たれると耳鳴りがする。治療を続けると「ストマイ難聴（薬による中毒症）」にされかねない「自分の体は自分で治す以外に無い」と思い3ヶ月で治療を中止、2年後には完治した。長期のコンサルティングを行う傍ら、名古屋市中小企業指導センター、財団法人生活用品振興センターの委嘱診断員として、国費の企業診断にも当たった。また、昭和54～平成13年まで、週1～2日専門学校の教壇にも立った。

昭和37年から四十数年、ただガムシャラにやってきたのであるが、先駆者の実績を追ってみようと思いのままに抜き書きしていたところ、森川学部長から「纏めてみないか」と勧められ、ご指導を享受して纏めたものである。しかし、後に記述するように、コンサルタント業界の殆どが勧告主義をとっており、実績が外部に出ていない。

以下においては、日本における管理運動の先駆的推進者達の活動を時期区分して叙述している。大正時代を1～4、昭和10年迄を5、昭和11～16年を6、昭和17～戦後の混乱期を7、戦後の再出発を8に纏めた。

1. 能率の伝来

（本節の叙述は、参考文献⑦49頁、125頁およ

び④ 180-181 頁に依拠している。以下における典拠表示は、参考文献の番号と該当ページのみを記す。）

能率の始祖、F・W・テイラーが、有名な『科学的管理法の原理』を出版したのは、丁度 100 年前の 1910（明治 43）年であるが、極めて早い時期に、わが国にも訳出書が紹介されていた。

1912 年（明治 45 = 大正元年）、同文館の主幹・井関十二郎が、雑誌『実業界』の臨時増刊号『サイエンティフィック・マネジメント（科学的管理法）』を発刊した。続いて大正 2（1913）年、加島銀行の重役だった星野行則が、明治 44 年に欧米の産業視察中に目を止め、持ち帰ったものを訳出し『学理的事業管理法』として刊行した。同年、テイラーの『ショップ・マネジメント（商店経営）』、ギブレスの『モーション・スタディ（動作の研究）』が、いずれも社会学者によって訳出刊行されたが、直訳調の難解なもので、一般を啓蒙するものにはなりえなかった。

大正 6（1917）年、能率団体エフィシェンシー協会を設立した池田藤四郎は、明治 44 年にアメリカからとりよせたテイラーの原書を小説体書き直して『東京魁新聞』に「無益の手数を省く秘訣」として連載したものを一冊にまとめ、150 万部を売りつくした。150 万部というオーバーにも聞こえるが、実際の販売状況をみれば誇張というわけではなかったようだ。例えば、川崎造船所（現川崎重工業）の松方社長は、友愛会に支持を与えるなど労働問題に理解を示していたが、『無益の手数を省く秘訣』に感銘し 5 万部を買い上げ、全従業員に無料で配布した。また三菱合資会社社長岩崎久弥は、2 万部を買い取っている。池田は、著書『能率増進・科学的最新経営法の実例』（大正 13 年）のなかで、「手前味噌を申すのではないが、拙著『無益の手数を省く秘訣』及び『無駄征伐成功実説』は、特に宣伝を目的として定価を安くし、残る隈なく工場方面へ行渡らせ、更に会社商店へも普ね

く弘めやうと言う希望であった。幸い工場方面は豫期以上に行渡り、明治 44 年以来、前者の印刷頒布数が百万冊以上にも達した」と記述している（⑥ 734 頁）。池田が、『東京魁新聞』に連載を始めたのは、明治 44 年と思われる。

（備考）日本で事務、人事面での能率運動の導入は官界が早かった。明治 38 年に貯金局長下村宏によって、カードシステムの導入と事務員の採用に適性検査法が実施され、通信講習所でも適性検査が行われて、採用後の成績との相関関係が調査されている。

2. 能率の先駆者

(1) 上野陽一（明治 16 ～昭和 32 年）（④ 181-184 頁）

上野陽一は、東京帝国大学心理学科卒業後、雑誌『心理学研究』の編集や師範学校の心理学教科書の執筆に従事しており、当時「上野の本」で心理学を学ぶのが学校教師の常識とされていた。また地方大学の夏期講座などで心理学の講義を行うことも多く、まさに将来を嘱望される少壮の心理学者であった。

前記の『実業界』が臨時増刊号を発刊した際に、労働心理関係の小論文を寄稿したことがきっかけとなって、彼を「能率学」の世界に踏み込ませる事となった。大正 8（1919）年、早稲田大学で行った「広告心理学」の講義が縁となって、小林商店（ライオン歯磨）の広告部長と知り合いとなり、同社の新聞広告の効果に関する実証的研究を開始し、1 年間にわたって広告部員に広告心理学の講義をした。翌年、同社工場の時間研究・作業改善を行って、20%の能率増進を達成した。

大正 10 年、中山太陽堂（クラブ化粧品）でも生産能率増進を達成し、能率増進分については、工具の賃上げと商品の容器を大きくして増量し、売価は据え置き、従来の容器と並べて写真を撮り、これを広告に利用して販売増進に活用

した。

同年、福助足袋では、100 足ロット生産を20ロット生産にして、生産期間の短縮（2週間を2日に）・仕掛品の減少・工場スペースの減少・運搬の減少等を達成した。

(2) 荒木東一郎（明治28～昭和52年）（①1-2頁，④113-161頁）

荒木東一郎は、蔵前高等工業学校応用化学科を卒業し、大正5年に藤倉電線に入社、25才で研究室長となるが、その頃、上海に輸出するゴム被覆電線がアメリカの製品に惨敗を喫した。研究室では、さまざまな角度から研究するも、原因の究明はできなかった。そこで最先端のゴム工業技術を研究するために、海外への留学を思いついた。大正7（1918）年、農商務省の海外実業練習生の試験にパスして、アメリカの有力なゴム会社が競って工場を建設していたオハイオ州アクロンのアクロン大学シモンズ博士を頼って、同大学の修士課程に入学した。

半年もたたないうちに、博士が「語学と化学の実験が意外に上手だ、アシスタント・インストラクターとして自分に代わって講義をしてくれ」と講義をする立場になった。その時、技術的にはアメリカに負けてはいないことを悟り、産業関係の文献やカタログを調べた結果、アメリカにはインダストリアル・エンジニアリング（産業工学）、サイエンティフィック・マネジメント（科学的管理法）という特殊な講座があることを知った。

当時アメリカは、自動車工業の勃興期にあり、ゴム工場は「科学的管理法」の巨大な実験場となっており、町の中央部にあり製品の優秀さで知られるキリー・スプリングフィールド・タイヤ工場もその実験室であった。荒木は、同社の職工募集広告をみて入社し、3カ月後には働きぶりを認められて「職長補佐」に抜擢され、現場の流れ等を改善したが、職工たちに反発され、

工場長から大学に帰るように言われたが、「アクロン大学に帰るのではなく、マサチューセッツ工科大学でインダストリアル・エンジニアリングの集中講義を受講したい」と言う荒木の熱意に、工場長は「ボストンに行く前に工場の見学をなさい」と言って、数通の紹介状を書いてくれた。

荒木は、ピッツバーク、デトロイト、ロチェスターなどに立ち寄り、いくつかの工場を約1カ月間視察し、ニューヨークを経てボストンに入った。マサチューセッツ工科大学で、I・E（インダストリアル・エンジニアリング）の集中講義を数カ月受講し、科学的管理法を学ぶために、テイラーの後継者として知られ「タイム・アンド・モーション（時間と動作）」の理論を説いたフランク・ギルブレスが興した、ギルブレス研究所に日参しながら、精力的に工場を見学して回った。

大正11（1922）年3月、荒木は留学を終えてボストンからニューヨークに出る途中も、ニューブランズウィック、ペンシルバニア等で最後まで工場を見学した。ニューヨークから、イギリス経由でロンドンからローマでは税関、ドイツではシーメンスの工場、パリでは工業博覧会と第一次大戦後のヨーロッパを見て、上海にも立ち寄り、6月神戸港に帰国した。

日本でもすでに『科学的管理法』の研究者はいたが、荒木は「能率理論」発祥の地アメリカの工場で、油にまみれながら、実地に科学的管理法を学んだ最初の日本人であろう。

(3) 井上好一（明治24年～？没年不詳）（③29頁，⑤45頁，⑩著者略歴欄）

東の荒木東一郎を竜とすれば、西の虎に例えられるのが大阪の井上好一である。井上は、福井県坂井郡丸岡町に生れ、明治45年、大阪市立工業学校（後の都島工業学校）を卒業、鉄道院鷹取工場に勤務していたが、岩崎技師より星野

行則の『学理的事業管理法』、池田藤四郎の『無益の手数を省く秘訣』を渡され、能率技師の道を志すようになった。

大正5年、大阪製鉄株式会社に移籍して、大正8（1919）年、在籍のままアメリカに渡り、3年間管理技術を研修・習得して帰国した。帰国直後の大正11年4月、大阪能率研究会（後の社団法人大阪能率協会）の結成に参加して理事に就任した。

第1次世界大戦後の不況から復興しようとする大阪製鉄に復帰した井上は、過去の生産記録を分析し、夏期の生産能率の低下を改善するため、ロール工場の主要箇所5カ所に大扇風機を設置し、作業者の疲労を減少させ、夏期の欠勤防止と労働意欲の低下防止のために夏期能率奨励金を実施して、大きな成果をおさめた。次いで、作業に付随する非生産（非稼働）時間の減少と遊休設備の活用による生産高の向上をはかるために、生産設備の改良・生産設備投資をし、5年間の改善で4倍の生産を可能にした。

大阪製鉄の経営復興に成功を取めた井上は、大正15年、大阪製鉄を退社して、大阪府立産業能率研究所の能率技師となった。

3. 能率指導団体の誕生

- (1) 産業能率研究所の設立（① 4-5 頁，④ 176-191 頁，⑥ 738 頁）

大正8（1919）年、労使協調のために洪沢栄一、床次竹次郎、徳川家達侯爵等を発起人に半官半民で設立された財団法人協調会は、『社会政策時報』を発刊、経営者を対象の講習会を開いて啓蒙運動をしていた。旧制一高、京都帝大総長を歴任した柳沢政太郎は、「労使協調の基盤は、工場の能率向上にある」と主張し、大正10年夏、協調会内に産業能率研究所の設立を提案、東京帝大での教え子の上野陽一を所長にし、海外事情を調査研究するために、上野を欧米視

察に派遣した。

上野は、アメリカではオハイオ州立大学、マサチューセッツ工科大学、テイラー協会、ギルプレス研究所等とイギリス、ドイツを経て、大正11年8月に、10カ月の視察を終えて帰国した。

上野の外遊中、東京帝大心理学科で上野の後輩にあたり、後に早大、法大等の教授を歴任し、日本精神技術研究所を主宰して「内田・クレペリン適性検査法」を創案する内田勇三郎が、産業能率研究所発足の準備を進めていた。大正11年6月、帰国したばかりの荒木に、4歳年上で蔵前高等工業学校の先輩にあたる内田勇三郎が訪ねてきた。内田の用件は、工業倶楽部での2ヶ月にわたる定期的講演の依頼で、荒木はこれを引き受けている。内田は、10月に上野（上野は欧米視察の際、ギルプレス研究所で荒木のことを聞いていた）に荒木を紹介し、二人は「能率の前に工場を大掃除して、整理・整頓すべきだ」等々意気投合した。

上野は荒木に産業能率研究所の副所長を要請するが、荒木はそれを辞し、嘱託としての協力を約束した。これが、「能率の父」・上野と「プロ・経営コンサルタントの先駆者」・荒木の結びつきとなった。

（備考）昭和47年、全国能率連盟では、この産業能率研究所発足の年を「能率元年」とした。

- (2) 大阪財界人による能率技師の養成（④ 197 頁，⑤ 45 頁）

この時期、関西では上野の指導に感銘した中山太陽堂の中山太一、福助足袋の辻本豊三郎等の呼びかけにこたえて、大阪府や大阪商工会議所主催の各種講習会が開かれていた。

大正12年、中山太一、辻本豊三郎、森下博、森平兵衛、稲畑勝太郎等の寄附金五万円をもとに、企業内能率技師を育成する臨時能率技師養成所が開設され、5回にわたる養成講座で、全

全国各地から参加した450名の能率技師が誕生した。

講座は産業能率研究所が中心になって行われ、科目は「能率研究史」「科学的管理法」「工場能率と経済」「時間研究並びに運動研究の実習」「工場管理における動力及び機械能率」「能率法実施論及び実習」「工業品規格統一論」「工場建築」「事務能率法」「賃金論」「労働医学」「心理学」「能率心理」「心理実験法実習」「精神検査法及び実習」「商工経営法」「広告術及び販売法」「原価計算」「統計」等であった。

この養成講座から、産業能率短期大学初代学長・全能連理事長・日本経営士会第三代会長等を歴任した上田武人、愛媛県産業能率研究所所長として地方の能率運動振興に貢献した塩飽幸三、その他、後に能率運動を担う多くの人材を輩出した。

(3) 日本能率研究会 (① 5-6 頁, ④ 197-201 頁)

大正12年春、上野は学者としての姿勢から、能率の普及にはその前提となる理論の研究が重要であるとして、産業能率研究所のなかに純粹に能率を研究する日本能率研究会を設け、機関誌として『能率研究』を刊行することにした。

能率運動を国家的事業に押し上げるために、国家と政治家を啓蒙する必要性を唱える荒木は「題字を大物に頼みましょう」と蔵前高工時代の友人高橋是孝を訪ね、彼の父親高橋是清（政友会総裁で原敬内閣の大蔵大臣、原首相が暗殺されたあと首相兼大蔵大臣に就任したが、内閣改造に失敗し下野した直後であった）との面会を依頼し、高橋是清に面会した荒木は、能率が国家の大事業であると説き、揮毫を依頼した。同年7月、高橋是清の揮毫した題字の『能率研究』が創刊された。

研究所には、全国の商工団体や企業からの講演や企業指導（ただし、改善の実施指導の依頼は無かった）の依頼が寄せられ、上野、荒木は

出張に忙殺され、上野のスタッフは『能率研究』の編集に没頭していた。

大正12年夏、荒木に星製菓の星一から、「外国の新しい機械を大量に入れたので配置の指導をしてほしい」という依頼があった。嘱託である荒木は顧問となり、会社側の研究員園田理一と一緒に機械配置と作業方式の改善に取り組んでいたとき、関東大震災に遭遇した。

(4) 関東大震災と能率 (⑤ 209 頁, ⑥ 738 頁)

大正12(1923)年9月1日、関東大震災が東京、横浜の経済中心地にもたらした被害は甚大で、大企業、銀行の罹災も大きく、金融はストップした。

産業能率研究所は、協調会の情報課に配属され、救援活動に当たりながら工場の被害調査を行った。その被害調査結果をもとに、10月に陸海軍、官庁、大企業の代表が協調会の会議室で帝都復興会議を開き復興案を協議した。この復興案は商工省ほか各官庁に建議された。荒木が「研究所が中心にまとめた建議だから、この機会に官公立専門学校に『能率に関する講座』の開設を提案しましょう」と発議し、上野も賛同して震災復興建議にはいささか異質の一項目が加えられた。

この年、上野は大阪の造幣局より臨時能率調査課長に任命されている。課員に第1回能率技師養成講座を受講した中馬信行、塩飽幸三を配属し、生産アップ、人員減、省スペース化、運搬の節減の成果を取めた。

(5) 荒木能率事務所の発足 (① 7-13 頁, ④ 208-234 頁)

大正12年の暮れ、荒木は「研究所を離れて独立したい」と上野に申し出た。上野は、独立しても「今までどおりここでおやりなさい」とこれを了承した。この時、内田はすでに研究所を去っており、産業能率研究所のなかには、研究員

を擁した上野の「日本能率研究会」と一匹狼荒木の「荒木能率事務所」の二つが併存することになった。つまり、研究を深めながら「教育訓練」を主とする「教育系」の上野、「実践指導」を主軸とする「経営コンサルタント系」の荒木という二つの潮流の発祥となった。以後、上野と荒木は能率界を舞台に終生接点を保ちながらも、道を分けて歩むことになったのである。

荒木能率事務所は、協調会館の中の小さい部屋を借り、デスクをおいていた。大正13年春、荒木の講義を聴いて卒業した日大の麻野間清四郎、柴田福三郎、同じく横浜高工の根上耕一が門をたたいてきた。また、不況の星製菓から、平岩、河野の若者が来た。若い所員を抱え、所員に高い給料は払えないので、奥さんが靴下を編んだり、ワイシャツを縫ったりして与えていた。

荒木能率事務所の初仕事、大都電機では報酬を月に30円の契約で、製品のバラツキの解決に取り組んだ。

朝日スレートでは機械の改造による能率増進に寄与した。

続いて、大江印刷では、平版作業の能率向上と納期確保のために、工程管理板の利用や伝票系統の整備を実施した。また労働組合代表と話し合い、標準作業以上に対する奨励加給（ハルセイ式）を導入し、これを雑誌『マネジメント』に「大江印刷の能率指導体験記」として寄稿した。

（備考）①我が国では、有料利用には馴染みがなく、顧客の獲得には大変な苦労があったようである。②上野の指導した小林商店、中山太陽堂、福助足袋等では、事前に料金（報酬）を提示してのものではないようであり、大阪造幣局では臨時に設けた能率課の課長として成果を収めたものである。しかし、荒木能率事務所の初仕事、大都電機では、料金を提示しての有料のコンサルティングであったことから、荒木は日本で最初のプロ・経営コンサルタントと自負していた。

この時期、東京市が実施した「能率技師養成講習会」に荒木も講師として参加した。

荒木の蔵前高工時代の先輩福島正男から、新会社千代田製靴の設立に際しての相談を受けた。工場建物と機械配置を「流れ作業配置」とし、底裁断・甲革裁断したものを6足単位で車に乗せ、1時間タクトで機械部に送るようにした。

（備考）荒木が昭和26年、アメリカ視察の際、「アメリカの大手靴メーカー、ジャマン・シュウズの工場見学をしたら、工場・機械配置が、このときの設計と殆ど変わりのないことを知り、科学的に物事を考えると、先進国のやり方も日本人の考え方も大差がないということで、非常に愉快であった」と能率一代記に記している。このことは、荒木の自慢話の一つでもあった。

京都の日本製布は、英国のマザープラットという世界一の染色工場の技師が来て建て、セントラル・ヒーティングの理想的な染色工場であった。「経営不振に陥り国際信託の管理工場となって、借入金の利息も払えない、何とかならぬものか」という相談が、国際信託顧問の竹内恒吉経理士からあった。工場を診て、好くなるとみた荒木は「好くなったら御礼を頂きます」と3年間の成功報酬契約をした。これは、日本の経営指導における、最初の「成功報酬方式」の契約であった。

彼が日本製布で行った工場改善の要点を示せば、次のようであった。

- ①経営と現場の意志疎通：先ず、工場から二丁離れた所にある事務所を工場内の食堂を仕切って移転し、間接経費の節減と経営者・事務系職員と工場の連携を蜜にした。
- ②工程管理の整備：次いで、工場内の手待ちが非常に多いので、工程管理の方式をたて、作業伝票を工程別の切りとりタッグ式にして、それぞれ一工程が済むとそれに当たる分の票を切り取って函に入れ、次工程以降の票を次工程入口の函に入れる方式で、工

程係が完了の票を集めて計画と実績のチェックができるようにした。その結果、現場の作業報告事務を削除することができた。

- ③石炭燃料の節減：工場全体のパイプ、バルブ、スチームトラップの点検と不具合品の取り替えを行い、燃料のムダと蒸気のムダを除かせた。露天に山積みになっている石炭を10トンごとに仕切って貯蔵して、保有量を明瞭にし、ボイラールームへの石炭運搬を人夫が肩で担いでいたのをトロッコ化し、疲労の軽減と人員減をはかり、ボイラールームに燃料節約奨励金制度の実行をしたら、石炭は実に30%以上が節約された。
- ④予算統制の実施：各職場長が責任を持つ経費予算統制、生産予算統制、無駄な残業を締める作業時間統制等を行った。
- ⑤部署別会計と原価計算の実施：職場毎の部署別会計を実施し、月々の原価計算も実施できるようにした。
- ⑥荒木式奨励金制度：職場毎の「荒木式奨励金制度（職場別の加工高と支払賃金から算出）」を導入した。

かくして、1年後にはみごとに会社を立て直し、契約期間も2年間延長された。

大正14年からの日本鋼管では、機械配置を完全流れ作業にして、運搬距離を九分の一に短縮。当時は12時間労働が一般的で、日本鋼管も12時間作業、昼夜二部交代制であったが、これを「8時間三部交代制」に切替え、実質稼働率の向上をはかり実働時間の短縮による従業員の日給減少部分を補うために、生産と人間の両面からの「荒木式奨励金制度」を設定し、これを定着させた。

(6) 産業能率研究所の閉鎖 (④ 214-215 頁)

大正14年正月、「協調会」が経営側から反発

を受けたことと、産業能率研究所の成果も充分に上がっていなかったことから、産業能率研究所を閉鎖することになった。ただし、事務所の使用は許された。

4. 能率運動の進展と経営学の誕生 (④ 210 頁, 232 頁, ⑥ 736 頁, 739 頁, ⑦ 119-134 頁)

大正11年、東京能率協会、大阪能率協会、愛知県能率協会が開設された。同年、東京府商工奨励館では、能率技師養成会を開催していた。

大正13年3月、大阪府と大阪市商工会議所の共催で「能率博覧会」が開催され、アメリカから招いた能率家のカール・パースの「科学的管理法の一般利益について」と題する講演を行い、博覧会期間中の入場者は延べ十万人に達した。

同時期、産業能率研究所が大阪市民博物館で開催した講演会「呉海軍工廠における科学的管理法の実施」(講師呉海軍工廠部長・伍堂卓雄少将)には、千名もの聴衆があった。

(備考) 海軍工廠がいち早く能率に注力したのは、大正11年のワシントン海軍軍縮条約で、主力艦の比率をイギリス・アメリカ・日本を5・5・3にされ、軍備増強を柱とする財政膨張政策に終止符が打たれた影響によるものと思われる。なお海軍は、この条約による艦船戦力の不足を補うには「兵の鍛練以外にはない」として、艦隊勤務を土日返上の猛訓練のため「月月火水木金土」とした。

政府も官庁業務の能率改善に手を着けはじめ、加藤高明首相は、官邸に各局課長を集めて「能率増進と事務簡素化に関する11項目」を審議決定した。

大正14年、関西では大阪府立産業能率研究所が設立された。同年、南満州鉄道株式会社が、社長室能率係を設置し、業務改善活動を開始した。その後、計画部能率課とか総裁室能率班と部署名称の変更があった。

（備考）満鉄には、後述の旅順工科学堂で石原正治の指導を受けた者も多く、能率係（班）では多数の人材を育み、戦後、内地の能率界や実業界に貢献している。

この時期、電機工業界では、芝浦製作所が技術提携先のゼネラル・エレクトリック社のルートで科学的管理法を導入し、標準時間の設定や請負給の制度をとり入れていた。三菱電機でも提携先のウェスチングハウス社から、科学的管理法を学び生産管理体制の見直しをしていた。また新潟鉄工所、東洋紡績等でも科学的管理法の導入があった。

さらにこの時期には、能率運動は教育界にも反映されるようになっていた。わが国で、最初に科学的管理法の講義が開始されたのは、石原正治の努力で大正4（1915）年に開設された満州の旅順工科学堂の科学的経営講座とされている。これに続いて次のような講義や学科、研究機関が設置された。

- ・大正6年、小樽高等商業学校で科学的管理法講座
- ・大正7年、名古屋高等商業学校で科学的管理法講座
- ・大正8年、神戸大学に経済経営研究所設立
- ・大正8年、東京帝国大学で科学的管理法の講座
- ・大正9年、大阪市立高等商業学校で科学的管理法の講座
- ・大正10年、慶応大学、横浜高等工業学校で工場管理の講座
- ・大正11年、東京商科大学、明治大学で能率の講座
- ・大正11年、大阪市立工業学校に能率科設置
- ・大正12年、日本大学で能率学講義
- ・大正13年、名古屋高等商業学校に商工経営科設置
- ・大正13年、慶応大学で慶応産業能率研究会を組織

大正15（1926）年1月には、能率を織り込んだ学会の成立にあたって、学会名称を既存の商業学会、ドイツ系学者提唱の経済経営学会、上田貞次郎提唱の商業学を統一的体系のある科学たる経営学会にすべきか否かという議論があったが、十分な理論的検討がないままに、多数決で「経営学会」となった。

経営学会の成立により、東京大学、慶応大学、明治大学に「経営学」という新しい科目が誕生した。

（備考）ちなみに、経済学の語源は「経国済民」即ち「国を治め、民を救済する」とされている。

5. 経済大恐慌から景気回復期の能率

昭和2（1927）年、経済大恐慌に陥り、同年3～4月に、休業した銀行は32行にもおよんだ。そうした経済環境の中にあっても、能率運動は進められていた。

(1) 日本能率連合会の発足（④ 233-234 頁，⑥ 740 頁）

地方でも能率への関心が高まっており、能率の組織が東京、神奈川、浜松、愛知、大阪、兵庫、広島、満州等にも誕生していた。

昭和2年11月、これら全国の能率8団体を統合した日本能率連合会が発足することになり、創立総会で常任理事として上野陽一、荒木東一郎、淵時智（外務省）、加茂正雄（東大工学部教授）、金子利八郎（古川合名会社）、宇野信三（能率技師）の6名が就任した。翌3年、会長に貴族院議員内田嘉吉を迎え、副会長加茂正雄、常任理事の金子が辞任（南満州鉄道に出向のため）し、渡辺鉄蔵（東京商工会議所）が常任理事に加わり陣容を整えた。

この時期、欧米先進国の経営学者が、各種議題について討論する国際経営会議（CIOS）の第一回大会が、チェコのプラハで開催され、わが

国から上野と荒木が出席している。

(2) 万国工業会議東京大会の開催 (④ 271-272 頁, ⑥ 741 頁)

昭和4年秋, 日本鋳業会, 日本鉄鋼協会, 造船学会など12団体の主催で万国工業会議東京大会が, 会期5日間の論文発表と討論が行われた。科学的管理法分科会には, エマソン, ハタウェイ, リリアン・ギルプレス等アメリカの著名な能率家の参加があり, 上野は論文審査を担当, 荒木は実行幹事・書記長として, 講演の通訳や司会をした。

大会終了の翌日, ギルプレス夫人ほか5人のアメリカの能率家や経営者の講演会が開催され, 上野と荒木が交代で通訳をした。

(3) 臨時産業合理局の発足 (① 32-33 頁, ④ 272-274 頁, ⑥ 741 頁)

昭和5年6月, 商工省に産業合理化推進を目的として, 三つの委員会からなる臨時産業合理局が新設された(当時, 岸信介は商工省の役人であった)。委員会の一つである生産管理委員会は「工場, 作業場における生産管理の改善に関する具体的方策を立案」することを使命とし, 委員長山下興家(鉄道省工作局), 委員谷川正五(汽車製造), 佐堂卓雄(昭和製鋼所), 鮎川義介(日本産業), 波多野貞夫(日本能率連合会), 野田信夫(三菱合資会社), 加藤威夫(三菱電機), 淡路円治郎(東大教授), 関口八重吉(東京工業大), 日高鉦一(呉海軍工廠), 渡辺政徳(陸軍衛生材料廠), 加藤重男(新潟鉄工所), 三村起一(住友別子鋳山), 日比勝治(電気化学工業), 荒木東一郎(荒木事務所), 暉峻義等(倉敷労働科学研究所), 高峰博(高峰個性能率研究所)等で構成された。

毎月会合して審議をし, 各種民間企業の合理化指導書を発行した。これについて荒木は「随分よい指導書が出たのだが, 国家の産業合理化

に対する基本政策にはふれていない, 随分時間をつかってやったけれども, あまりお役に立たなかった事は残念であった」と『能率一代記』に回顧している。

(4) 日本工業協会の発足 (④ 273 頁, ⑥ 741 頁)

昭和6年, 臨時産業合理局の生産管理委員会, 各県にあった工場懇話会を統合して, 半官半民の日本工業協会(会長・中島久万吉)を組織した。以後, 毎年補助金が交付された。主要事業は, 生産現場の指導者の育成と啓蒙事業としての『協会会報』(後に『工業と経済』)の出版であった。

(5) 日本産業能率研究所 (④ 308 頁)

産業能率研究所が閉鎖された翌年(大正15年), 上野は事務所を自宅に持っていき, 日本能率研究会を「日本産業能率研究所」と改名して, 『能率研究』の発行を継続しながら満州鉄道の能率指導にも当たった。

昭和4年, 白木屋の囑託として, 稼働調査, 職務権限の規定化, 伝票制度の改善, 品質管理等を手掛けた。

この時期, 上野の能率への情熱は講演と執筆に向けられ, 昭和7年, 「経営作戦」「(上野式)商店経営法」「模範仕入販売法」「計画経済と管理法」「テイラー全集」を出版した。

昭和9年, 「オチボ」(のちに「能率道」に改題)を発刊, 能率の視点からカナ文字表記の優位性を説き, 自ら実践した。

同年, 上野は臨時産業合理局の小売業改善調査委員会の委員となった。

(6) 荒木能率事務所

昭和に入り, 荒木能率事務所では, 日本鋼管の合理化を継続し, 尼崎製釘所では材料費を半減し, 東京螺子ではギャング配置をブロック配置にとコンサルティングを行いながら, 荒木は,

横浜高等工業、慶応義塾の教壇にも立っていた。

①荒木「世界一周新記録達成」（① 18-25 頁，④ 265-271 頁）

昭和 3（1928）年春，時事新報社が世界早回りを主催した。1913 年に，米国の陸軍少佐 J. H. ミーヤスが，35 日 21 時間 35 分の記録を作っている。時事新報社では，日本人の手でこの記録を破り，平和運動の一環としたいというねらいがあった。

荒木宛に応募者の詮衡日通知が来たとき，本人の荒木はびっくりした。実は，俊子夫人が「これこそ荒木に適した仕事」と勝手に応募申込みをしていたのである。荒木は，この競争に「科学的管理法」を適用し，ムダな時間つまり待ち時間をなくする「工程（行程）管理」に体当たりしようと思決意した。応募試験に，次々と一等でパスして東廻りの選手となった。ちなみに西廻りは三井物産シドニー支店の松井竜吉という人であった。

ところでその競争規定は，次のようであった。「1）常設の交通機関を利用する。2）制限旅費 4,000 円をもって，すべて一等の旅客として日本人の体面を保つ。3）ニューヨーク，ロンドン，パリ，ベルリン及びモスクワの五大都市に立ち寄り，各市の市長，通信社及びわが国の大使を訪問し，メッセージを手交し，サインを受けて帰る。4）最短時間で世界一周の記録を作る。5）出発は 4 月 3 日の出発式以後 10 日以内。6）2 名の選手は，東京を東西に別れて出発する，等々。」

選手決定日から出発日まで 20 余日，事務所員，慶応義塾の学生，外国から帰ったばかりの園田理一等十数名を太平洋，米大陸，大西洋，欧州，シベリヤの 5 組に分けて，分業的に計画立案させることにした。基本方針として，海路では，古い船や新しい船は無理がきかないので 5～10 年位の船を選ぶこと，また船は遅いから

なるべくコースから除外すること，陸路の鉄道はなるべく北のコースをとること等の指示をした。

各組は受持内のあらゆる交通機関の資料を取り寄せ，日程計画の作成に取り組んだが，日程計画が世界記録の 35 日に達するのに 15 日かかった。それからの時間短縮が，非常に困難で，荒木の体重も約一貫匁減ったが，33 日 19 時間のスケジュールが出来た。

その結果，実際に 33 日 16 時間 33 分 29 秒で世界を一周し，J. H. ミーヤスの記録を 2 日 5 時間 1 分 31 秒短縮して世界記録の栄冠を獲得した（松井氏は，45 日と何時間であった）。彼は，この世界一周について，「殆ど不眠不休で，ホテルで寝たのは，サンフランシスコでの 5 時間だけで，体重が更に五百匁減った，メンタルレーバーは筋肉労働よりも遙に激しいことを体験した。銀座を歩いていても『荒木選手が行く』と指さされ，恥ずかしかったが，お陰でツラの皮が厚くなって，人おじしなくなったのも，この時の賜物であった。」と能率一代記に記している。

（備考）船便では，船長に掛け合い，スピードを上げさせた事もあったと聞いている。

②横浜ドック（三菱重工横浜造船所）で顔面血染めの演説（① 25-28 頁，④ 237-239 頁）

昭和 4 年，横浜ドックは日本郵船の秩父丸造船を安値で競争入札し，当時の金で 2～3 百万円の赤字になる懸念が生じた。それで赤字を少なくする工夫はないかという相談であった。2 年間の契約で，第一に運搬問題，第二に材料管理をとりあげた。材料管理では，鉄棒，鉄板の裁断端材（ポンチ屑）を安く屑屋に売っている，これを自社工場でボルト，ワッシャー等の自家製部品製作に変更した。また酸素，アセチレンのボンベ取り替えをチェックし，圧縮空気の効率的利用を実現した。さらに鍛冶場コークスを

重油バーナーにして燃料費を節減した。購買では、注文伝票に複写の納品伝票を付けて発注し、品物にその納品伝票を付けて納品させる複写伝票を発案した。

労働組合の激しい賃上げ争議の際、労組の集会場に、荒木は単独でのりこみ、船台に立って、約五千人の職工を相手に「従業員諸君、争議行為はお互いが損をするから止めよう……」と演説し、従業員の投石にあい、その一つが額を直撃したが、顔面血染めの演説を続けた（その傷痕が額に残っていた）。その夜、組合幹部の会合に単独でのりこみ、労資協議の上で、問題を解決すべきことを納得させ、従業員代表、会社側、第三者として荒木と元協調会の橋本能保利で委員会を組織し、半年間にわたり生計費のデーターをはじめ各種の調査をして、才年給（年齢・勤続）を基にした、従業員の納得のいく給与制度を作り上げた。これは、後に、この本人給に職能給を積み上げる「荒木式賃金制度」の考え方の基礎となった。

③市場調査と問屋政策の廃止（① 28-59 頁）

昭和5年、ユニオンビールから拡販の相談を受け、園田理一を派遣した。彼が行った主要都市10カ所での科学的市場調査に基づいた販売政策を展開し、好成績をおさめた。同年、東武鉄道でも乗降客の調査をし、乗客増加を企画した。また日光町旅館組合に対してサービスの指導をしている。

昭和6年、日本楽器には中村、柴田を派遣して、工場の作業・配置改善を推進した。営業面ではピアノの市場調査の結果、娯楽と教育が半分、残りの半分は財産と室内の飾り物であった。そこで販売網の再編成を行い、大都市については問屋をやめて直販式とし、客層を決定して値引きは一切しないという販売方式をとった。銀座で八百円のピアノが売れない。そこで「ピアノは財産だ」の思想から、そのピアノに千二百

円の値をつけたら売れた。その後、直販式の地域を拡大し問屋販売を廃止した。当時、社内の調律士という特殊な階層が困った存在になっていた。そこで会社の音波試験室での研究と実験により、科学的な音波分析記録で調整する建前をとり、調律士のわがまを直した。また、練習用の鍵盤機を作って小学校、女学校、林間学校、夏期学校に配付して宣伝用にした。

帝国製帽では、問屋の力が強いので、セールスマンを増強して小売店から注文を取らせ、伝票は問屋を通しながら、徐々に問屋の力を弱めて小売店直販に切り替えていった。

昭和7年、山陽無煙炭では、掘削方式を改善し、さらに昼間だけの掘削作業を昼夜交代の24時間操業に切り換え、生産原価の引下げを実現した。販売政策では、穴あき練炭の拡販に注力し、郊外のガスに不便で灰捨てに困らない所をねらって、公開実演をして小売店を開拓した。

昭和8年からの内外編物株式会社という靴下の会社でも、販売の問屋政策を小売店直販政策に切り替えた。

（備考）この時期、上野が商業関係の白木屋を手掛け、荒木も多くの会社の営業面を手掛けている。

④満州鉄道の指導（① 44-46 頁）

満鉄は昭和6年、総裁室能率班の班長大内次男を、2カ年間、海外に留学させることになった。これに関連して能率に関心の深い大蔵公望理事から、事務管理面を金子利八郎に、生産面を荒木に、交互に指導してほしいという依頼がなされた。

荒木は、大連埠頭の石炭積み込み作業の能率化に着眼し、石炭を積んだ貨車を岸壁に引き込み、ダクトシュートのホッパー上で貨車をヒックリ返し、石炭が船倉に、いっきに落ち込むという大がかりな装置を導入した。積み込みがあまりにも早いので、船長・船員が大連寄港を喜ばない、そこでロシア町のダンスホールを盛大

にしてもらうという付録付きになった。

撫順炭鉱では、露天掘りの表土処理の能率化をはかり、表土のうち油母頁岩を蒸し焼きして、石油をとる油精製装置の新設計をした。また鞍山製鉄所では、品位の低い鉱石の品位を高める技術的研究をした。

（備考）班長の内次男は、旅順工科学堂卒で、戦後の昭和26年当時、前記の大阪府立産業能率研究所の所長を務めている。当時、能率班の次席が大中信夫で、班員は約30名の構成であった。

⑤中島知久平氏の私財による「国家経済研究所」

（① 63-73 頁，④ 279-285 頁）

昭和8（1933）年、荒木東一郎に、日本鋼管顧問の今泉嘉一郎工学博士から「中島航空機（現富士重工）の社長・中島知久平氏が、日本の国家経済を改善し、富国強兵の富国の線強く打ち出す工夫をしたい、金には糸目をつけないと言っている。これには荒木君が適任だ、なんとかして貰いたい」という申込みがあった。荒木がこれを引き受けると、中島知久平氏は、当時の金で五十万円の私財を提供した。

荒木は、「国家経済研究所」を日比谷の市政会館に設けて中島氏と同郷の中村藤兵衛を事務局長にし、顧問には商工次官吉野信次、岸信介、向井鹿松慶応大学教授を擁して自らは常務理事に就任し、数名の調査員を置いた。顧問にも月2回程度参集を願い、調査・審議事項（国家にとってロスになっている事項を調べ、それを重点的に掘り下げて、基本構想は如何にあるべきか、又、法律をどう変えるべきか）を決め、ドイツ・イタリアの専門家の来日要請や、外国資料の取り寄せも行った。

研究所の調査・研究結果は、順次貴族院、衆議院、内閣等に送られて参考に供された。このことは、世間一般には知られていないが、次のようなものがあった。

①米穀統制案：昭和の初め頃に、米問屋が米

を買い占めて値上がりを計り、米問屋の鈴木弁蔵とかいう人が殺されるという事件があった。このような状況を踏まえ、「国民の主食たる米価は、自由に任せるべきではない、割当の供出米は基準を低く決めて安く買う、超過米は高く買って、その平均値で売するという」米穀統制案を立案した。これは数年を出ずして実現した。これが米価審議会、二重米価政策の基となったものである。

②肥料の統制：イタリアのファシズム経済を参考に、肥料工場は肥料を使う農村地帯の中心地に置き、各工場の受持ち範囲を定め、ムダな運賃をかけない。肥料の購入時期と収穫による収入の時期のズレを補填するために「肥料代金を国家が肥料会社に貸付、肥料会社は農家に肥料を貸付、農作物を収穫し代金が入ったときに会社に肥料代金を支払う」という方策を提言した。時の農林政務次官の熊沢繁正等は双手を挙げて喜んだが、肥料生産は商工省の管轄で実現しなかった。

昭和の初期、議会で「農林行政の根本は何であるか」という問題が出たとき、時の総理田中義一の「肥料の公平なる分配である」を代議士達が笑ったというが、肥料の廉価で公平なる分配こそ農村経済の基本問題である。

③農村余剰労力の利用案：農村では、農繁期には一日14～15時間労働をしているが、農閑期には余剰労力がある。農村に、例えば、飴、畳床を作るとかの共同施設を設けて実用的な加工業にまでもっていき、農村の余剰労力を吸収しようというものであった。

④蚕糸業統制と貿易振興：昭和5年に繭の大暴落があった。「何処でどれだけ生糸を作るか」という「計画生産」、コストを下げて

内需用の拡大、輸出の値崩れ防止のために、輸出の窓口を多くの商社に任せず、窓口を一本化して、値崩れ防止と農村の安定生産を計ろうとするものであった。

- ⑥石炭統制と配給網の確立：産業の基本である石炭価格を安く、安定供給しようとするものであった。まず、石炭の掘方は、集中掘削としてムダな坑道を掘らない。特殊な産業に必要とする特殊な石炭は別として、一般の石炭は消費地に近い炭鉱で消費量の計画生産と流通網の整理により、運賃のムダを省き、低価格とその安定化を図る。また石炭燃焼の合理化の余地の多いことを指摘し、工場での冗費の節減を全国的に展開すべきとした。この提言により「石炭鉱業連合会」が出来て、計画生産の緒ぐちが開けた。

- ⑦全国八電力区の提案：周波数が60サイクル、50サイクルと名古屋付近で東西に分かれていた。中間帯にコンバーターをおいて東西の融通が出来るようにする。水力発電を強化して火力発電をセーブすべきだ。また、火力発電所に付属して、蒸気の余熱を利用する熱交換工業を置き、電気料を極力安くすべきだ。当時の東京市内は、東京電灯、東邦電力、その他の電力会社がそれぞれ配線していた。これらを一つに統一すべきだと、東邦電力の松永安左衛門氏に、東京電灯と折衝すべきとだと勧めたが聞き入れられなかった。当時は、小さな会社が勝手に送電線網を張りめぐらしていたが、これを全国八つの電力区に分けて、電力区毎に統制すべきと提案した。

第2次大戦後（昭和26年）の電力再編成時に、この八区分案の中部ブロックを中部と北陸に分割して九区分したのが、現在の九電力会社である。

- ⑧経済参謀本部の提案：国家の大問題は、予

算の決定権が大蔵省にあることで、これが日本の国力を落とす大きな理由である。大蔵省の人々が、万般の産業行政、経済の全般にわたって解っていることはあり得ない。経済参謀本部を設け、農林・通産・通信・労働・その他あらゆる産業経済のエキスパートを集めて、そこで仕事の実体と予算の適合性を考える機関とし、予算の査定権を与えるべきだと提案した。なお、産業行政を司る商工省、農林省等の出先機関が、各府県に「課」を持っていたとしても仕事は出来ない、電力ハブロックと同様に「全国ハブロックに産業経済の審議機関」を置き、これを中央の経済参謀本部で審議するという、二段構えの構想を織り込んでいた。

これは、昨今議論されている「道州制」「地方分権」の先駆けともいえるべきものであった。

- ⑨東北地方の慢性的凶作の原因の追求と対策案：東北地方が3年毎位に凶作になって困る。昭和9年にも凶作に襲われた。その根本原因は、寒流が南下することにある。この寒流の南下を防ぎ、黒潮がもっと北上するようにすれば、東北地方が暖かくなるという議論である。そこで、オホーツク海に、約20マイルの浮いた突堤をつくって、寒流の南下を防止しようという提案であった。しかし、当時の計算で約20億円かかる途轍もない提案として葬られた。

昭和10年暮れ、荒木は、今泉嘉一郎に「研究所は中島知久平氏の私財によって調査研究をして提案をしてきたが、こういう事は政府のやるべきことです」と申し出た。かくして国家経済研究所の活動は、約2年で終わりとなった。

6. 臨戦態勢下の能率

昭和12年、日華事変の勃発は、その戦火を拡

大するに至った。

昭和 13 年，4 月に国家総動員法が成立し，10 月に「産業報国に関する通牒」が陸軍次官東条英機名で発表される等，産業界も臨戦態勢に入った。

(1) 荒木能率事務所

荒木は，国家経済研究所の仕事が始まったころ，事務所を幡ヶ谷の自宅近くに移し，昭和 10 年代に入って，エビス電球，広藤皮革，東洋防水布，小西六写真工業，日本アスベスト，後藤光学，大阪鉄工所，日本精工，西川求林堂，極東ガラス，日本エナメル，築地活版，スタンダード靴等の合理化を推進していた。

①荒木式賃金制度の確立（① 74-77 頁）

この時期，労働問題をかかえる会社も多く，荒木能率事務所では，荒木の義弟中村勝が纏め役となって賃金制度の研究に取り組んでいる。

第一に，大・中・小企業による賃金格差はあるが，従業員の不満を買う最大の要因は会社内での従業員間の不公平にあるとして，均衡のとれた本人給の上に，各人の技能（技術・能力），努力，出勤率等を勘案した採点給（職能給）をもうけ，大多数の者が納得する賃金制度の確立を志向し，採点給を合理的なものにする人事考課制度を確立している。第二に，賞与制度については，利益の配分を念頭に置いた合理化を行った。第三に，奨励金制度については，個人奨励金制ではなく団体奨励金制をとり，過去の平均加工高と平均支払賃金の 70% 程度をベースにしたスライド制として，加工高が減少しても支払い賃金が加工高減少の割合以上に減少しておれば奨励金が出る仕組みにした。なお，分配には出勤率，不良品の有無，生産数量の大小等を採点して按分する方式を採用した。販売部門では，代金回収高を基準とし，売上単価と仕入れ単価（工場渡し単価）の差額の集計から，

回収不能や売掛限度額超過の罰金制を加味したものの数%を団体奨励金制とした。

②わが国タクトシステム（流れ作業）の先駆（① 89-91 頁，④ 299-302 頁）

昭和 15 年夏，荒木は，商工省と陸軍省共催による「軍需生産増強に関する講習会」に講演を依頼された。荒木は「石油・必要物資の備蓄と供給の問題，重要戦略物資生産力の日米格差を正確に掌握しているのか……，重要戦略物資生産増強のためは，科学的管理法を適用した能率の導入が重要である。等々」帝国陸海軍の精神力一辺倒の臨戦体制を強く批判した。

この時，川崎航空機株式会社常務東条寿（時の陸軍大臣東条英機の弟）から，会社をみてくれという依頼があった。川崎航空機岐阜（各務原）工場では，陸軍の単座戦闘機「飛燕」を生産していた。荒木は他の会社を一時引き揚げて，川崎航空機に全力を集中することにした。会社側の窓口を担当したのは仙波正であった。

荒木はまず，「飛燕」の生産を「タクトシステム化」することに着眼した。当時，航空機の流れ作業には，ドイツのメッサーシュミット式の飛行機の胴体を縦に二つ割りにして，中に装備を組み込み左右を結合して，電線その他の繋ぎ合わせをする方式と，アメリカのロッキード式の胴体を幾つかの輪切りにして，中に装備を組み込み結合するという二つの方式があった。荒木は，多くの部品をバラバラに下請工場に依存し，リミットゲージも不完全な日本の産業レベルでは，特にエンジン部分のジョイントが困難であるとして，ロッキード方式の採用を主張し，重役会もこれを認めた。

この流れ作業を，まず岐阜工場で実行して大体的見当を付け，新築される明石工場では，1 系列 1 日タクトとして，1 系列から 1 日 1 台の飛行機が出て行くようにした。部品製作の機械工場は，ギャングシステム（切削機職場・ポー

ル盤職場・プレス機職場等)の計画となっていたが、これをブロック配置(輪切りの胴体のそれぞれを製作するに必要な機械を流れ配置)にして、品質の安定・能率化の治具の製作等の改善が推進された。

タクトシテムの文献は、ドイツからどんどん紹介されていたが、三菱重工その他の大工場でも実行されていなかったのも、荒木能率事務所が、タクトシステムを川崎航空機で先鞭を付けたのである。

人事部門を中村勝が担当して、下部組織の職場長の下に班長制度を設け、「荒木式人事考課制度」を実施し、班長にも人事考課権を与えた。また、職工は日給制であったのを班長以上の役付者を月給制にした。(当時は、大会社でも職工は日給制であったので、大手企業から注目された。)

全社的合理化のため、班長クラスも入った生産技術分科会、人事考課分科会、資材分科会、下部組織分科会、帳票制度分科会等を荒木の指導のもとに、それぞれ毎月1回程度開催し、終戦直前まで継続された。

(備考)戦後、川崎航空機で初めて作られたロッキード T33 型ジェット戦闘機の製造にも、このタクト式がとられ、「荒木式人事考課制度」は、昭和44年、川崎重工と合併するまで続けられていた。

③統制経済政策(全国八ブロック管理局論)の提言(①96-98頁)

昭和15(1940)年暮、荒木は、川崎航空機の戦闘機製作の状況から、戦線拡大の態勢を察知し、「このまま戦争に入ると絶対に勝てない。戦争になれば農村の男子は徴兵されて人口が減少し、食糧の生産が減り、輸入も止まるので、米穀を統制し配給制度にしなければならない。交通、運輸が発達を遂げているのに、物質文明が発達する以前の、明治初期からの3府46県の行政区割では、区割間に統制破りがおこるこ

とは必定だ」と考え、5年前の「全国八ブロックの管理局論」を整理し「新統制経済政策」として、個人名で貴族院、衆議院の全議員に送った。その上で、川崎航空の東条常務の斡旋を得て、16年3月、当時の陸軍大臣東条英機に面会したが、東条大臣は「戦争はしないよ」と言って、耳を傾けようとはしなかった。

(2) 上野と井上(⑥742頁, ⑩著者略歴)

この時期、上野は講演と研究・執筆に没頭し、昭和16年に『能率ハンドブック』全4巻を完成した。この中で「経営診断」の語句を使い、経営診断について詳細に解説した。同年夏、「能率五道」の実践教育をうたって「能率道場」を玉川等々力に開設した。

大阪の井上は、大阪府立生産能率研究所の能率技師として、能率の研究・指導に当たりながら、昭和2年から、母校大阪府立都島工業学校の非常勤講師として教壇にも立っていたが、国家の臨戦態勢により、昭和16年8月から、大阪陸軍造兵廠勤務となり、造兵廠の能率増進の任務を課せられた。

7. 大戦突入・終戦

昭和16年12月、米・英に対し宣戦を布告し、戦線は東南アジアに拡大した。

(1) 社団法人日本能率協会の発足(④311-312頁, ⑧3-8頁, 19-20頁, 43頁, 53頁, 62-73頁, 163-187頁)

昭和17年、国家非常時に際し、永田町では商工大臣岸信介と次官椎名悦三郎のもとで、人・物・金を有効に使うために「日本能率連合会」と「日本工業協会」を発展的に解消して一元化しようとする計画が進められていた。そこで白羽の矢をたてられたのが、企画院の部長を退いたばかりの森川寛三であった。

森川覚三は、荒木より1才歳下の明治29年生まれで、大正10年京都大学工学部機械科を卒業して三菱商事に入社、29歳で職員十余人の満洲大連支店にヘッドとして転勤となった。満洲で唯一無二の顧客、満鉄への売上は半期30数万円で三菱は6番目であった。森川は「第一位の三井が半期600万円だから、3年以内に600万円にしよう」と提案したが、部下は全員反対。そこで「目標の半分300万円を君達で、残り300万円は俺1人で売ってみせる」と宣言した。

森川は、まず満鉄の撫順炭鉱に電気ショベルを売り込み、さらに油母頁岩から石油を乾溜する機械の売り込みでは、海軍徳山燃料廠での実験にも立ち会ったりして、2年半で目標の600万円を実現した。その後5年間のベルリン支店勤務を経て、再び満洲勤務となった。当時、鞍山製鉄所は昭和製鋼所株式会社に衣替えし、伍堂卓雄社長の下で大設備投資をすることになっていた。森川は伍堂をゴルフ、マージャンに接待し、ロシアから取り寄せた高級な毛皮の外套を贈ったりして三菱の成績をあげていたが、再度のベルリン支店勤務を経て、昭和15年に東京本社勤務となった。

本社転勤の直後に、彼が刊行した『ナチス独逸解剖』がベストセラーとなったことが、高級官僚の間でドイツ通として評判になり、同15年企画院総裁鈴木貞一陸軍中将から勅任技師に抜擢された。17年1月、森川は企画院部長として内閣技術院（後の工業技術院）を創設したのを機に三菱商事に復帰した。森川が2週間の特別休暇をもらって京都の寺社巡りを終えたころ、宿泊ホテルに京都府知事から電話があり、「東京からの電話で、7時の汽車で東京に帰って下さい。秘書官をさしむけますから、それに荷物を持たせてください。切符も用意してあります」と指示された。言われる通りに東京の自宅に帰った。帰宅すると、椎名悦三郎から「岸

信介大臣が会いたいと言っている。車を回すから如水館に来てくれ」という電話であった。

椎名の司会で、岸信介大臣が「……こういう時期なので、……会長を指名します。伍堂卓雄君」。伍堂が「命により……、理事長を指名します。森川覚三君」。出席者は皆モーニングの礼装で、背広姿は森川だけであった。椎名と森川は、技術院をつくる時、特許庁のことで大ゲンカをした仲で互いにクセもよく知っていた。

こうして昭和17年3月30日、能率2団体を統合した「社団法人日本能率協会」が、名誉会長商工大臣岸信介・次官椎名悦三郎、会長伍堂卓雄、理事長森川覚三で誕生した。

「日本能率連合会」は、昭和2年上野と荒木が初代常務理事となって初期の運営に当たり、さらに荒木は「日本工業協会」を組織した臨時産業合理局の生産管理委員会の委員であった。したがって特に荒木には縁の深い二つの団体を統合して森川が受け継いだ訳である。更に、森川が機械設備を売り込んだ撫順炭鉱と昭和製鋼所株式会社になる前の鞍山製鉄所の合理化に荒木が当たっていたという関係を考えれば、二重三重に荒木と因縁のある森川が能率界に加わったのである。

社団法人日本能率協会として発足したものの、商工省からの百万円の補助金と常勤は森川一人の船出であったが、森川は現地で見たドイツの合理化運動と伍堂の経験を参考に、工場の合理化に精力的に取り組んだ。日鉄釜石製鉄所、豊川海軍工廠等で大きな成果を上げていたが、昭和20年8月終戦となった。

（備考）社団法人日本能率協会発足時の顧問には、官界や財界人が名を連ねているが、井上好一は早川金属株式会社監査役として、名を連ねている。井上は、大阪陸軍造兵廠に勤務しながら、非常勤の監査役を務めていたようである。

(2) 財団法人日本能率学校の開設 (④ 308-311 頁)

昭和17年上野は、海軍功績調査部の嘱託として250万人の功績に関する書類整理法の指導に当たった。

同年4月、軍・官・民も国をあげて能率の必要が叫ばれている時に当たり、能率実施担任者の養成は急務中の急務として、「日本産業能率研究所」を衣更えして「財団法人日本能率学校」を開設した。これは能率指導者を養成する日本初の学校で、旧制中学卒業者を対象にした修学年限2年の全寮制で「上野塾」的性格の濃いものであった。募集定員100名に対して応募者50名、合格者30名と、のちの「産業能率短期大学・産能大」の苦難の船出であった。

翌18年に夜間部を併設したら、これには技能の習得に意欲のある就職している若者80名が入学し、上野校長自ら能率学科目を担当し、荒木も特別講師として招かれた。しかし、19年に生徒全員に対する徴用令が下り、校舎も農林省倉庫への転用命令を受けて休校となった。

(3) 大阪生産推進隊能率班 (⑥ 743 頁)

大阪府立産業能率研究所の所長となっていた園田理一は、大阪生産推進隊能率班の班長を命ぜられ、工場巡回指導の任務を課せられた。

(4) 荒木能率事務所 (① 98-103 頁)

第2次世界大戦突入後も、川崎航空機の能率改善を進めながら、昭和17年から、帝国化工では飛行機に欠かせないフッ化アルミの釜の試作、服部製作所では弾丸製造の流れ作業化、昭和18年には榎本鋳工所、英工舎では20ミリ機関砲の信管製造、昭和19年には中央ゴム工業で戦闘機用ガソリタンクの防護ゴムの改良等、軍需産業の合理化に取り組んでいた。

昭和19年サイパン島を失陥すると政府は、急に軍需管理局を作って、荒木の唱えていた、

全国を八ブロックに割っての経済統制を実施することになった。荒木は鉄道協会の講演会の席上で「全国八ブロック制は、戦争が始まる前に準備をすべきことで、開戦後はマッシングラに進むべきで、今になってするのは計画がなさすぎる。東条は国賊だ……」と講演した。時の内閣総理大臣東条英機陸軍大將を国賊と非難し、また昭和17年の東京被爆後、関係会社に対して、爆撃に備えて工場を分散配置すべき旨の手紙を出していたが、これらの手紙が開封検閲されており、その被爆地域もよく当たっていた。そのためスパイの嫌疑をかけられ、20年5月下旬、憲兵隊に拘引されたが、何も取り調べられることもなく、巣鴨拘置所をはじめ、あっちこっちとタライまわしされているうちに、終戦となった。

(5) 戦後の混乱期 (① 107 ~ 112 頁, ④ 334 ~ 335 頁, ⑩ 著者略歴)

昭和20年8月、わが国は連合国に降伏し全ての戦力を放棄したことにより、軍需品一辺倒の産業界は、民需産業としての再出発を迫られた。しかし、陸・海軍工廠をはじめ、主要工業地帯の空爆による被害は甚大で、苦難の再出発であった。

井上は、勤務していた大阪陸軍造兵廠が閉鎖となるも、終戦直後の10月から、民需産業として再出発しようとする早川電機工業株式会社の取締役工場長に就任した。

荒木は、終戦直後留置所を出るも虚脱状態となり、事務所はそのままにして、連絡先を表示し、三女愛子が疎開していた軽井沢に引込んでいた。

同年12月初旬、シンガポール陥落を遂げ「マレーの虎」と言われた、山下奉文大將の死刑宣告を知った荒木は「山下は忠誠なる軍人として職務上戦争行為を実行したに過ぎない。国民的感情としてこれを黙視するに忍びない。……」

と兵役から復員してきた麻野間を連れて、助命の街頭演説を銀座・渋谷で展開し、七万八千名の署名を集めた。20日頃、署名を持って、マッカーサー司令部の参謀長に面会し「軍人として職務上の戦争行為が死刑なら、自分も忠実に飛行機や弾丸を造ったのだから死刑になる。日本人の大部分は死刑になる。……日本のこの戦争はグレートミステークである。日本軍は皆『対ソ戦』の研究をやっている……山下大將は対ソ戦の権威者だ……アメリカの対ソ戦にも役立つことがある……」と助命の嘆願をした。

翌年5月頃、参謀少佐が来て「……マッカーサーは、君を見上げた日本人だ、エライ人だと褒めていたよ。……山下大將は、今ウエストポイント（陸軍士官学校）で講義しているから安心なさい」と握手して行った。

荒木は、牧場計画をたてて、農業繁栄のため小家畜を飼い、肥料をとって田畑の生産増加に役立てるという「循環有畜農業」を奨励し、子豚を買い集めて農家に貸す、大きくなったら売って、利益の六割を農家に四割を荒木にという「豚預託制度」を行ったが、豚を売っても金が返ってこなくて大失敗に終わる。その上、豚の基地牧場として、約3万坪の土地を買い集め、その立ち木を売って土地代を払った土地も、農地開放によって農民に安く買われていった。荒木は「着想が良くても、実際にやる金儲商売は私には出来ないようだ」と『能率一代記』に記している。

社団法人日本能率協会は、敗戦で伍堂会長はじめ多くの役員が戦犯・公職追放となり、交付されていた政府補助金も打ち切りとなり、職員二百名を超える協会は解散の危機にあった。協会の仕事は殆どなく、事務所も転々としながら、森川は協会の存続をかけて、法人会員（寄附金）集めの会社訪問に奔走した。

上野は、昭和21年1月、休刊していた『能率道』を復刊し、財団法人日本能率学校の日曜授

業を再開し、わずかの生徒が学校に寝泊まりして、自炊をしながら動作研究等をしていた。

翌22年、六・三制への学制改革を機に、日本能率学校に代わる「産業能率学校」の申請を文部省に出したが、学校と上野個人の密着度を理由に不認可となり、戦時中の日本能率学校夜間部を再開した。

同年秋、上野はGHQの任命により内閣行政調査部顧問に就任し、のちに人事委員、人事官に就任する。認証官である委員は兼職が禁じられていたため、かつて日本産業能率研究所にいた上田武人を日本能率学校校長に就任させた。当時、慶応大学を卒業したばかりの上野の長男一郎もGHQに勤めながら『能率道』の編集に参加するようになっていた。

8. 能率界の再出発と経営コンサルタント業界の誕生

終戦直後、主要工業地帯の空爆による荒廃の中にもいち早く能率界は始動し、やがて「経営コンサルタント」と言う言葉が一般化し、ひとつの業界となったのであるがその過程を追ってみる。

(1) 業界の成立過程

①日本能率協会の再起（⑥744頁，④338頁）

㊦日本規格協会を分離設立

森川は協会の再起をかけて、かつて技術院をつくる時関係のあった特許庁にかけあい、終戦の昭和20年内に、財団法人日本規格協会を誕生させて、職員の半数を転籍させた。

（備考）日本規格協会は後に通産省の管轄となり、工業製品のJISマークの付与にあたり、例えば、ミシン、ラジオ、自転車といった製品別に、使用部品の統一標準化や品質管理の審査を行い、工業規格の作成・普及に寄与した。

⑥日本労務研究会を分離設立

昭和22年、社団法人日本労務研究会を分離独立させた。同会は、モラル・サーベイの基準資料等を作成し、労務管理の研究・普及事業を展開した。

◎事業の展開

昭和21年から企業診断を再開していたが、昭和22年、会長に元商工省事務次官・竹内可吉を迎え、生産技術者講習会・事務幹部訓練講習会等の開催、コンサルティングの再開と本格的な事業展開を開始した。

②日本科学技術連盟の設立（⑥744頁）

昭和21年、財団法人日本科学技術連盟（日科技連）が、統計的品質管理（SQC）や数理統計学的手法の分野に重点をおいた、品質管理セミナー団体として発足した。

③中小企業診断制度の発足（⑥744頁）

昭和23年5月、通産省の中に中小企業庁ができて、中小企業の診断・指導を各都道府県が国費で行うようになった。

（備考）①東京都は、東京都商工指導所を開設し、大阪府では、既設の大阪府産業能率研究所が担当し、両者は、他の府県の指導的立場にあった。愛知県では、経済部商工課が技師等を急募してこれに当たった。②寺沢正雄名古屋工業大学教授・名城大学講師（筆者も学部で経営学、大学院で工業経営学特論を受講した。後に、名工大を停年前に退官し、名城大学教授に就任、法商学部長・大学院院長・学長代行を歴任された）も、愛知県の外部診断員として加担された。③東京都商工指導所の中西寅雄所長は、元東大教授で、戦時中には軍工廠で原価計算等の指導をされ、昭和33年度には、名城大学大学院商学研究科講師として、工業経済学特論の講義をされ筆者も受講した。④愛知県は、昭和20年代の終わり頃、自動車部品下請け企業100社の診断を行っているが、これには関東、関西からも外部診断員を招聘したようで、当時、県の商工課にいた村井は、診断勧告書から「流れ作業化のポイント」等を抜き書きしていた。

④全日本能率連盟の創立（⑤83頁、⑥745頁）

昭和23年11月、全国の能率団体の連合組織として「社団法人全日本能率連盟（全能連）」が結成され、上野陽一が会長に選任された。翌24年5月16日、社団法人全日本能率連盟創立総会が開催され、会長上野陽一、副会長園田理一、事務局長湯浅三二郎として、11月10～12日、第一回全国能率大会が東京で開催された。

全能連では、毎年1回、全国の主要都市で大会を開催し、その地域の企業の参加を要請して、能率思想の普及を図ることにした。

⑤荒木の再出発（①122頁）

昭和23年暮れ、かつての所員の勧めもあり、東京に帰って、荒木能率事務所を「日本経営能率研究所」として再出発した。昭和25年3月、社団法人の認可を得るも、荒木自身は法人化に関心はなく、所員に押し切られる形での法人化であった。

⑥井上好一奉仕活動の開始（⑩著者略歴）

昭和24年、早川電機工業株式会社の取締役工場長を退任、同社の監査役に就任したのを機に、四国巡礼88ヶ所に因んで、巡歴1番、巡歴2番、……と「企業遍歴と経営改善の進言奉仕」を開始した。

⑦社団法人日本事務能率協会の設立（⑥745頁）

昭和24年、社団法人日本事務能率協会が設立され、事務合理化の研究と教育啓蒙を進め、コンサルティングと主要都市でのビジネス・ショウ（事務用品・事務機械）の開催を展開した。

（備考）元荒木能率事務所の根上耕一は、協会の立ち上げに参画し、キャスター付きの事務用椅子を開発、事務用机・椅子製造の「ネコス」を創業した。

⑧学校法人産業能率短期大学の設立（⑧ 336 頁，
⑥ 745 頁）

上野は、昭和 25 年「科学的管理法ヲ研究スルコトヲ目的トシ、切實ニ要求サレツツアル能率技師ヲ養成スル」という建学理念の「学校法人産業能率短期大学」を初代学長上田武人で発足させた。短大には、生産能率学科、事務能率学科等の能率学の学科が認可された。

⑨日本技術士会の設立（⑫ 4 頁，28 頁）

昭和 26 年 6 月、称号を技術士とする「日本技術士会」が、各種の専門的な科学技術のコンサルタントの団体として発足した。

昭和 32 年、科学技術庁管轄下の「技術士法」が制定され、昭和 33 年、社団法人の認可を得て、技術士試験が実施されるようになった。

⑩日本経営士会の設立（⑫ 14 頁，28～29 頁）

昭和 26（1951）年 8 月 14 日、経済企画庁の前身経済安定本部副長官から、民間の能率関係者ならびに学識経験者 70 余名に「経本第 546 号、マネジメント・コンサルタントの制度化の確立等についての意見を聞きたい」という書簡が発送された。

同月 27 日、経済安定本部長官官舎に、能率関係者と学識経験者 38 名が集まり、官側より産業局長、産業政策課長等が出席し、人事官上野陽一が座長となり「マネジメント・コンサルタントの制度化」を協議した。その席上、準備委員会が結成され、準備委員に、上野陽一（全日本能率連盟会長）、荒木東一郎（日本経営能率研究所理事長）、森川覚三（日本能率協会理事長）、平井泰太郎（神戸大学教授）、中西寅雄（東京都商工指導所所長）、上田武人（産業能率短期大学学長）、岡田徹（商業経営研究所所長）、大内次男（大阪府立産業能率研究所所長）の 8 名を決定した。数回の準備委員会の議論においては、法制化すべきという意見もあったが、法制化す

ると入会条件がペーパーテスト重視となることは不可避であるとしてこれを退け、知識・経験・指導力・創造力・資質等を重視した独自の試験・審査により、会員の選考を厳重にし、職業倫理を高調することにして「本会は経営管理の指導を職業とする個人をもって組織し、……」とし、称号を平井泰太郎提唱の「経営士」として、9 月 25 日通商産業大臣官邸において「日本経営士会」創立総会が開催された。

初代会長加茂正雄（蒸気タービンとエネルギー能率の世界的権威、東京帝国大学名誉教授、日本能率联合会副会長）、副会長荒木東一郎・森川覚三、事務局長湯浅三二郎、当初会員 50 名でスタートした。

日本がまだ戦後の混乱期にあった昭和 25 年 6 月、朝鮮戦争の勃発により、アメリカの日本占領政策が「日本産業の骨抜きから、日本産業の再建」に 180 度の政策転換となり、GHQ の高官が非公式に経済安定本部へ「アメリカには ACME というコンサルタント・ファームの団体がある、日本でもそのようなものを考えられないか」という働きかけがあった。従って、GHQ の肝入りによる「日本経営士会」の誕生となったのである。

（備考）ACME とは、1932 年に設立された経営コンサルタント協会（The Association of Consulting Management Engineers）のことである。当協会は、一定の会員要件を備えたコンサルタント会社よりなっている。（アメリカ経営コンサルタント協会著、鍵山・福田訳『ACME 経営コンサルタント双書 経営コンサルタントの専門的実務』（財団生産性本部、昭和 37 年、3 頁）

昭和 27 年、日本経営士会が全日本能率連盟に加盟すると同時に、事務局長湯浅が事務局長を兼務する全日本能率連盟事務所を日本経営士会内に移転した。

昭和 30 年 1 月、日本経営士会は、通商産業大臣より社団法人の認可を得た。同年には会員も 614 人となり、その後二代目会長荒木東一郎、

続いて上田武人、西野嘉一郎、秋葉中等が会長を勤め、副会長を園田理一、倉本長治、中村勝等が勤め、創立50周年の平成13年3月の正会員は2,106名となっていた。

(備考) ①会員番号は、1番加茂、上野、荒木、森川、上田、大内、平井、小野、中西、井上、園田、……となっている。②筆者が入会した昭和37年5月、会員番号2,039番であったが、平成4年、会員番号の欠番整理により390番となった。③なお、会員には、公認会計士、税理士、司法書士、社会保険労務士等の兼業者や一般企業の経営者・管理者も多くなり、実態の把握はしがたいが、経営管理の指導を専門とする個人およびファーム所属者は10%程度と思われる。

⑪中部産業合理化研究所の設立 (③32頁)

昭和28年、社団法人中部産業連盟内に「中部産業合理化研究所(現総合研究所)」が、ゼネラル・マネジメント・コンサルタント機関として設立され、各種管理セミナー、企業診断、コンサルティングを開始した。

⑫中小企業診断協会の設立 (②11～12頁, 32頁, ⑥745頁)

昭和29年、国費で各都道府県が中小企業の診断・指導を行う外部診断員の団体として、社団法人中小企業診断協会が創立され、会長工藤昭四郎、副会長荒木東一郎で発足し、二代目会長八木秀次、三代目会長には中小企業長官だった川上為治となり、副会長は荒木が務めていたが、入会には難しい規制がなかったため多くの税理士が入会していた。

昭和38年、中小企業庁は国家試験をして資格を問わなければならないとして、国家試験を実施し、合格者を「中小企業診断士」としての登録制度とした。荒木は試験委員長を兼務していた。診断士試験で規制をしたが、法律の応用問題に力がいり過ぎており、生産技術・販売技術面などの素質を高めるために、昭和41年

「企業経営通信学院」が設立されることになり、識験(知識と経験)の豊富な荒木が推されて学院長になった。これを期に、荒木は協会の理事・名誉会員として、協会の表面から身を引いた。

(備考) 戦後の特色は、中小企業庁の発足とともに、中小企業診断が急速に発展したことともされている。しかし短期(1～3日程度)の無料診断であることから、企業診断が軽視される傾向が生じ、また診断員に支払われる報酬が安く、この診断を専業としての事業存続はできないという問題点もあった。平成に入った時期から、各都道府県への国費の支給額が減少し、既に国費の支給は打ち切りとなっているが、中小企業診断士試験は続行されている。なお、登録診断士には、協会加入の義務はなく、会員は減少しているようである。

⑬財団法人日本生産性本部の設立 (③32頁, ⑥745頁)

昭和30年、財団法人日本生産性本部(現社会経済生産性本部)が設立され、生産性向上運動を主体とした、アメリカ人講師によるセミナーや海外視察団の派遣等を行っていた。33年から1年間のコンサルタント養成講座を開設し、38年、この講座修了者を主体としたコンサルタント事業部を開設した。

(備考) このコンサルタント養成講座には、毎年50～60名の参加者があり、昭和40年代には受講者の80%以上を銀行からの派遣者が占めていた。

⑭産業能率短期大学経営コンサルタント養成セミナー開始

産業能率短期大学付属の産業能率研究所は、能率に関する調査研究を行うとともにコンサルティングを行っていたが、昭和37年から経営コンサルタント養成セミナーを開始した。

(2) 経営コンサルタントの業界誕生（③ 33 頁，
⑨ 28 ～ 29 頁，⑪ 34 頁）

昭和 20 年代末から 30 年代は、経営コンサルタントが急激に増加した時代である。その多くは、公立機関や団体所属のコンサルタントが独立したもので、個人（自営コンサルタント）または団体（コンサルタント・ファーム）、法人の場合も社団法人、株式会社等種々の形態があった。コンサルティング内容からは、ゼネラル・コンサルタント（経営全般）とスペシャル・コンサルタント（一部門）があった。

この時期、各種銀行が経営相談室を設けるようになった。

（備考）①ゼネラル・コンサルタントとして、千坂研究所、中日能研、マネジメント社、日本コンサルタントグループ、田辺経営、日本コンサルタント協会、中央生産性研究所、名古屋経営研究所等があり、スペシャル・コンサルタントとして、日本コンサルティング・センター（運搬管理）、セールス・プロモーション・ビューロー（販売）、日本マネジメント協会（マーケティング）等がその一部である。②一時期、アメリカの管理技法を次々と持ち込み、学者や著名人を講師に招聘するセミナー団体が乱立し、主要都市のセミナー会場を埋め尽くしていた。しかし、一貫した思想もなく、これに次々と飛びついた企業では内部に混乱をきたす、いわば「管理病」になった企業もあり、これらのセミナー団体は短命に終わった。

③経営コンサルタントという呼称には何らの規制が無いいため、コンサルタントでもやろうかという「デモ・コン」とも言われたコンサルタントを自称する個人（自営業）、団体、法人ならびに兼業者が多発した時代でもある。④ 30 年代末頃、通産省は経営コンサルタントの実態調査を全能連に依頼したが、その調査は全能連加盟 37 団体の範囲にとどまった。

昭和 40 年代には、BCG、マッキンゼー、A・T・カーニー等の外資系の戦略系コンサルティング・ファームが進出してきた。

(3) 日本経営能率研究所の足跡

①山一証券(昭和 24 ～ 29 年)(① 113 ～ 118 頁)

全国にある支店網を合理的に整備するための市場調査を実施し、整備の基礎データの作成と販売員の訓練に供した。

各支店や出張所の損益分岐点を出し、予算統制と部署別会計を実施した。

マイクロフィルムによる転記や特殊カナタイプライターの開発、パンチカードシステムの導入、テレタイプの活用等による事務の機械化、超短波ラジオによる主要支店との連絡等、通信連絡機構の近代化を推進した。

②田村電機製作所(昭和 25 ～ 28 年)(① 122 ～ 125 頁)

日本電信電話公社の指定メーカーであるが、東京都商工指導所の幾度かの診断で見捨てられた会社であった。戦後の民主的という言葉が災いし、命令権や指導方針がゴチャゴチャになって、金融問題、労働問題等大変な問題を抱えていた。

荒木は、2 年間という約束で取締役会長の任を買って出て、研究所の千坂宰太を派遣して合理化に乗り出した。

目黒と米沢に工場があり、手動交換機、自動交換機等を両工場に分けて製作していた。そこで目黒を自動交換機工場、米沢を手動交換機工場と多量生産方式とし、プラグの生産では、組立工程に部品製作の切削機械等を工程順に直結し、運搬の減少、床面の狭小化、生産期間の短縮、仕掛品の減少を推進した。

次に、製品関係では、自動交換局で使っている度数計を将来性のある製品として研究を重ね、日産 300 個目標の流れ作業的なブロック配置を取り、度数計課とした。

第二の主力製品として、硬貨式自動電話機に着目して研究を重ね「赤電話」の開発に成功した。

従業員に対しては、全員月給制とするが、もしズル休みが判明した時は懲戒解雇とすることを全従業員と約束し、奨励金制度も導入した。下請工場に対しても購入単価の値上げを実施し、不良品には罰則金を課すようにして不良品を激減させた。

このようにして、「赤電話の田村電機」として更生した。

(備考) 千坂幸太は、田村電機の更生後、千坂研究所として独立し、コンサルティングは個人で責任を持つべきだと主張し、数名の所員をかかえ法人化はしなかった。

③欧米視察 (① 133 ~ 138 頁)

荒木は、日本経営士会が発足し、田村電機更生の見通しがついた昭和 26 年 11 月、ニューヨークで開催される科学的管理学会への出席と関係会社の将来の進路についての調査研究の目的で欧米視察に赴いた。

米国では、ロスアンゼルス油田中央コントロール設備、フォードの自動車工場、サンフランシスコ・シカゴの自動車交通・通信機関の発達状況、T・V・A による耕地面積の拡大、豊富な発電と安い電気料金、水害の防止策等を視察した。

ドイツではバディシエの染料会社、ジャーマンシュケルトの工場、フオイトの機械工場を見学し、機械はアメリカに比べ、鉄が三割位節約されており、安くて品質もよいという認識を得た。また 1 週 60 時間の労働をしているが、労働組合の幹部も異口同音に「労働争議・生活闘争はしない」と言い、復興精神を基に活動していることを知った。

スイスのジグボーラーの会社では、向う 2 カ年の注文を抱えていても絶対に工場の拡張はしない。従業員はアメリカと同程度の給料を貰っていた。

この視察で、どこの国でも節約に徹し、昼夜

三交替で機械を酷使用する程有効に使い、資金の回転率を重視していることを再認識して帰国した。

④大阪造船株式会社 (昭和 27 ~ 28 年) (① 138 ~ 139 頁)

当時、造船疑獄が起こったくらいで、造船業界は苦境に陥っていた。

荒木は組織から着手、陸上工事の営業部、設計部、製作・工事関係を一貫した責任体制として、陸上工事の活発化と倉庫管理を改善して、保有資材を削減した。次に、修繕工場の組織を改善し、ドックの照明を充分にし、施設も改造して、三交替制とし、修繕所要期間を短縮して受注を増加させた。

⑤大同毛織 (昭和 27 ~ 28 年) (① 139 ~ 141 頁)

小田原近くに新工場を建設する直前であったが、設計図を見ると建物自体が無用に高すぎる。操業後の照明とエアーコンデションのコスト削減のため、二尺低くしてくれと請負業者と交渉した。また、機械配置もギャング配置の計画を荒木式のブロック配置にして、数系列の流れ方式にした。次いで、名古屋地方の三工場の改善に麻野間が派遣されたが、守山工場の生産工程が複雑でなかなか進まず、会社から麻野間を工場長にという要請があり、麻野間が工場長となって改善を推進した。

⑥名古屋鉄道株式会社 (昭和 28 ~ , 44 ~) (① 147 ~ 161 頁, ② 153 ~ 161 頁)

昭和 28 年からの名古屋鉄道株式会社は、車輛部長から「是非車輛部をやってくれ」という依頼で、荒木はあまり乗り気ではなかったが、部長の熱意にほだされての着手であった。2 カ月くらい経過したとき、土川副社長から「会社全体をやってほしい」という依頼があり、全社的な合理化に取り組むことになった。

鳴海工場（約 300 人の車輛修理工場）を年検（年 1 回車輛をオーバーホールして、部品 of 全検をし、組み立てなおす）の専門工場にして、タクトシステムをとり、1 台に 12～13 日を要していたのを 9 タクトの 9 日に短縮した。これにより、工場の停滯車輛を 3～4 台減車することができた。

新川工場の月検（月 1 回の検査・修理）作業は、タクトシステムが採りがたいので、ブロック配置にした。更に、月検を夜間作業にするには、労組との問題もあったが、工場を改造して照明を完全にし、冬期の暖房の確保、仮眠所の設置等をして夜間作業に切り替えた。この夜間作業により、毎夜 8 輦の車輛が工場に入り翌朝同数の車輛が出て行くようにした。その結果、工場の停滯車輛がなくなり、車輛稼働率が向上した。

この両工場の改善で、最低でも 10 車輛が浮くことになり、1 車輛の製作費を四千万円とすれば、四億円の車輛投資が節減できたことになる。

新川工場では、軌道の両側に、縦のナイロンブラシを 2 本ずつ立てて、車輛が来たらブラシを回転させながら、シャワーを掛ける洗車装置（これを発展的に改良したのが乗用車等の洗車機である）を開発した。

保線関係では、ガソリンカーに一切の道具を積み現場に楽に行けるようにしたり、ガソリンエンジンの杭打ち機も開発した。

小牧線のレール取り替えに際しては、綿密な計画を立てて、全線を 1 夜で取り替える工事を敢行し、営業ダイヤを平常どおりに確保した。

昭和 29 年の春闘で、私鉄総連 55 社が中央労働委員会の裁定を蹴ってストに入った。この時、名鉄は「荒木との契約で、合理化により多少でも利益が出た時には、その一部分を従業員に配分する条件になっているので、裁定にプラスアルファする」と宣言した。中労委も「やむ

を得ない」としてこれを了承した。そのため私鉄総連は、3 日間のストに入ったが、名鉄の組合だけはストを回避した。

全社的な合理化を推進する事になり、28 の分科会を立ち上げ、能率研究員を募ったところが、400 人の応募者があり、詮衡の上 36 名を企画室の分室能率研究員として各分科会の幹事とした。

購買面では、駅舎、橋脚等の工事もあり、年間 20 億円の購買を会計経理畑の人が見積比較をしていた。これをまず技術者が設計から検討し、材料費、工賃、運賃、管理費、利益等の詳細見積方式をとることにより、10% 以上の節減をした。

営業面では、新乗客開拓のため、名古屋大学の末松玄六教授に依頼して、東海四県と長野、富山各県の市場調査も実施している。

スピードアップ、混雑の緩和、運転間隔の短縮（運転本数の増加）、主要駅のホームに次発電車の行き先表示等を推進した。また、観光分科会では、三河三弘法の毎月の祭日に、近郊近在の善男善女が参詣しゴツタ返す。そこで寺に相談して、前日を命日、中日を祭日、翌日を縁日の 3 日間に分け、その上、出札口で抽籤券を渡して景品をつけて、混雑の緩和と参詣客の増加をはかった。

（備考）昭和 31 年からの中京電機、後記の中央発条の他、岡谷鋼機、朝日工業、天龍工業、フジセット等名古屋地区の依頼先が多く、名古屋支社を設け、支社長に愛知県商工課にいた村井勲を抜擢し、数名の所員をおいた。村井は昭和 35 年に独立し、愛知県認可の社団法人名古屋経営研究所を開設した。

約 10 年後の昭和 44 年正月、名古屋鉄道の合理化推進本部長・後藤泰三（後に大井川鉄道社長に就任）から「荒木先生の直接の指導を」という依頼があった。

荒木は、中部圏の開発を念頭に置いたトップ・セミナー、続いて電車とバスの連携と公害

対策、住宅産業、高性能車輛化、新工場（車両の大修繕が9日のままとなっていたので、5日に短縮する本格的なタクトシステムを提案した）建設等のプロジェクトを立ち上げ、各々の指針を提示した。

⑦立石電機（昭和31年～）（②18～22頁）

京都・御室の借地にこまごまと職場をにおいて、エレクトロニクスの小物部品や新式の配電盤等を作る会社で、立石一真社長は天才的なものの考え方で各種の特許も取っていた。荒木は、自己資本のみでの拡大には限界があるとみて、社員持株制度と株主の拡大を提案・実施して発展の基礎をつくった。次いで、100～200人の専門工場を幾つか作って本社の管理者が直接統一した指導管理を行うようにし、これをプロデューサー・システムと名付けた。京都の南の長岡に全従業員の一割に当たる研究員を擁した中央研究所を作った。京都付近のプロデューサー工場が十数箇所になるも、さらに拡張が必要となり、名神高速道路の沿線で、労働力源があり、土地の安い草津に工場を新築し、生産を集約することになった。草津工場の工場建物の構造と配置、工場内の機械・設備の配置等は、すべて荒木の立案によっていた。

荒木は、近い将来、関東にも同程度の工場を建設するよう提案した。

（備考）後に会社は、関東向けの三島工場を新築した。

昭和40年、立石社長から再度の依頼があった。社長の発明力と山本専務の優秀な発想力で、中央研究所は千人の大研究機関となっており、製品も無接点スイッチ、印刷検査機、乗車券自動発売機、交通信号機、電卓（オムロンは、会社発祥の地、御室からとったものである）等を開発・製造していた。

日本経済動向は、貿易の自由化が要請される情勢であった。荒木は、まず世界を見て貿易部を設置、次段階でニューヨーク事務所を設置し

てマーケット・リサーチの実施、続いてサンフランシスコ、ヨーロッパ等に拠点を置いての営業活動を指導した。

⑧古川電気工業（昭和32年）（②22～25頁）

昭和32年、古川電気工業横浜電線製造所の池田所長から、横浜電線の合理化の依頼があった。契約は2年間として、会社に合理化委員会を設置を要請した。合理化委員会は、組織、資材、工程、給与と三つの生産技術分科会で構成された。研究所からは、名古屋支社の所員を含めて7名を派遣した。

組織関係では、組織階層を削減（8階層を3階層削減して5階層に）して、責任と権限を明確にした。

生産関係では、電話線の受注が急増していたが、機械を改造してスピードを倍増し、作業者の持ち台数も1.5倍にして、機械の増設計画を中止させた。また各生産技術分科会で、不良防止、配置・運搬の改善等によって能率を倍増させた。

⑨中央発条（昭和33年～）（②29～31頁）

昭和33年からの中央発条は、バネでは日本発条に次ぐ会社で、自動車用の板バネとそれに付随する巻きバネを製作する従業員400人程の会社であった。

重い板バネの材料取り職場と焼き入れ職場が離れており、板バネは、大・中・小と重ねて出来上がり。そこで切断・焼入れから検査まで一か所にまとめた一貫作業にし、巻きバネも大物と小物職場に分けて一貫作業にした。技術面では、焼入れの熱管理の改善により不良を防止した。

労働組合は、総評系であった。当時の総評系労組は「人事考課反対」をスローガンとしていたが、研究所の中村が根気よく会社労組の幹部と話し合い、従業員の生活の安定を図るために、

全員月給制として荒木式賃金制度（人事考課を含む）を確立し、さらに板バネ工場、巻バネ工場、一般物工場に工場別団体奨励金制度を導入し、毎月奨励金を支払うようにした。また、提案制度では、提案の相談・補助の専任者を置き、提案の有効活用を推進し、能率2倍化を達成した。

（備考）昭和40年からの「トヨタかんぽん納入」には、問題なく対応できたはずである。

⑩日本交通公社（昭和38年～）（②77～78頁）

昭和38年からの日本交通公社は、国鉄その他出資の財団法人であったが、これを株式会社日本交通公社にする時点での相談であった。まず組織を改編して国鉄重点主義からの脱皮、国際部の強化による海外販売網の確立、国内営業収入の増加策としての関連商品の拡張等々を指導した。さらに機械計算課と通信課を事務管理部として強化し、各営業所にテレタイプを導入して中央のコンピュータと連動してオンライン・リアルタイム処理を可能にした。また短期計画・長期計画を立案し、各支社は毎年事業計画を各営業所別に作らせて四半期毎にその統制を推進することにした。

（4）能率の先駆的巨星

①上野陽一（④336頁、⑥745頁）

昭和26年、人事院は、新しい監督者訓練の定型コース（JST）を上野の指導で開発した。

昭和30年、国連の要請により、インド政府の洪水予防、動力開発の業務指導のためのコンサルタントとして、インドに出向した。

能率のいわば「学・教育の人」として、90冊に近い著書を刊行したが、昭和32年、産業能率短期大学の運営を長男上野一郎に託して他界した。

（備考）産業能率短期大学を父陽一から受け継いだ上野一郎は、大学に出版部、付属の産業能率研究所を

設置し、昭和54年、産業能率大学を開設した。

②井上好一（⑩著者略歴）

昭和31年末に早川電機の監査役を辞任、翌年4月、大阪府能率学院副院長に就任し、昭和39年には、ヨーロッパ・マネジメント視察をしている。

能率のいわば「奉仕の人」として、企業遍歴と経営改善の進言奉仕を晩年まで継続したと聞いている。

③森川覚三（④383頁）

筆者が初めて拝顔したのは、昭和39年の全国能率大会のレセプション会場であった。森川が壇上に立ち「日能では、ZD運動を展開します。……」とZD運動を披露した。

すかさず荒木が「日本の工業の中にも昔から不良を出さないという思想はある。横文字ではなく日本語で言えないのか、工場には中卒者が多い、彼らにコンプレックスを与えるような横文字は避けるべきだ。」という一幕もあった。

日能の資料によると、40年からZD運動の普及活動を全国的に展開したとしている。

社団法人日本能率協会の設立理事長、昭和32年から会長として、中・大企業を主にしたコンサルテーション、管理・監督者の教育訓練、各種セミナー、各種月刊誌を刊行し、能率のいわば「組織の人」として、組織力で能率の全国的な普及に尽力したが、昭和50年正月、会長在職のまま他界した。

④荒木東一郎（②25～28頁、④386～387頁）

荒木は、インド・パシフィック国際経営会議（IPCIOS）を提唱した。

昭和32年秋、パリでの国際経営会議（CIOS）第十一回大会開催に、わが国から元文部大臣高瀬莊太郎、神戸大学教授平井泰太郎、経営士会の荒木東一郎・菊地久蔵等十名が出席した。主

議題は、トップ・マネジメント、マーケティング、オートメーション、事務機械化、金融、組織論、給与制度、品質管理、運搬管理等であった。

総会で荒木は「インド、中国、日本、東南アジア、フィリピン、豪州、ニュージーランドを含めたインド・パシフィック・エリアをつくって、このエリア内でも3年に1回開催する必要がある」と演説した。

荒木は、昭和35年、シドニーでの第十二回大会でも同じことを演説し、ミッテルスタイン・シャイド会長の共感を得て、昭和38年、インド・パシフィック国際経営会議の第一回大会がフィリピンで開かれた。第二回大会は東京で開かれ、日本が、ベトナム、インドネシア、中国、台湾、韓国などの開発途上国に対して、援助の手をさしのべられるようになることを希望するとの意見が強く出された。

能率のいわば「実践の人」荒木は、上野との初対面の会話で「整理・整頓能率の第一歩」から始まり、能率を国家的事業に押し上げようと燃え、改善の着眼・発想、その実践的な指導においては、他に類を見ない強い自信とプライドをもって、陣頭指揮に当たっていた。昭和52年5月15日、聖路加国際病院から帰らぬ人となり、その夜東京を季節はずれの豪雨が襲った。東京都文京区小石川にある荒木家の菩提寺、宗慶寺の昭和51年の普請に際し、荒木が住職に、東京の墓地事情の見通しと対策を説き「ロッカー式納骨堂」の設計構想から、建築構造を詳細に指導した。その納骨堂に眠る『鷹翔院殿東誉全能大居士』こそ俗名荒木東一郎である。

(5) コンサルタントの潮流

会社に置かれた短期診断の診断勧告書を見たこともあるが、例えば「人件費比率が高すぎる」とか「材料費比率が高すぎる」と問題点の指摘のみで、改善の手法のない、健康診断書的なもの

もあり、これらが診断の軽視を招く一因でもあった。短期診断といえども、診断勧告書であるから、改善の具体案を提示すべきである。

1～3年のコンサルティングといっても、役職者を集めての教育訓練に終わるもの、各種の調査資料の提出を求めて、改善勧告書を纏めて終わりとするもの、実践指導をするもの等種々さまざまである。

コンサルタント（教育訓練型を除く）を大別すると、薬剤師の立場をとる勧告主義と医者との立場をとる実践主義の流れがある。

薬剤師の立場では「症状により調査された薬でも、服用する・しないは患者の勝手である、コンサルタントは診断勧告書を出せばよい、それを実行する・しないは企業の勝手であって、それ以上に立ち入るべきではない」とする。日本およびアメリカにおいても、この薬剤師的立場をとる者が圧倒的に多い。

医者との立場でも、種々の検査をして病名をつきとめて治療に入るやり方、つまり西洋医学的手法をとり、会社の管理者に日常業務以外の種々の調査資料の提出を求めて、改善勧告をするやり方で、会社の管理者に負担がかかり、時間のかかるやり方もある。

荒木流は、東洋医学的手法で「患者に対しては、直ちに治療に当たるべきで、場合によっては診察台に乘せ、メスを入れるべきだ」と主張し、先ず改善点に着眼し、派遣の所員に改善に向けてのポイントの調査をさせて、改善案を纏め改善の実践、フォロー・アップをするやり方である。しかし、現状を変えることには抵抗があるのは人情で、必ず抵抗や反論が出る。その意味では、改善の実践は実戦でもある。

おわりに

荒木所長に初めてお会いした時「チビ、中小企業をやるんだろ、一部門ではなく、全部門を

身に付けるんだよ」「お前の所の村井は理屈でやるが、俺は天才的にやる、いい所だけを身に付けよ」「3カ月位で、会社から貰っている報酬以上のものが出るようにするんだよ」と東洋医学的手法を教唆された。

独立直後、当時の中部産業合理化研究所の高伸所長が「あなた方荒木先生の流れの人は、現場での斬り合いが出来るから、うちの連中を歯がゆく思うことがありますよ」と言われたこともあった。また、品質面でも、いくら統計資料を取って分析・検討しても、解決するには固有技術しかない。荒木流は、不良が一個でも出たら、即、技術・治具で攻めて、不良が絶対に出ないようにする方式であった。昭和39年の全能連東京大会の総会の会場で、中部品質管理協会の清水会長が、筆者の隣席に来られ「荒木流の品質管理のやり方も分かるんだよ、こういう所で誰も発表しないが、君等若い者が発表しなさいよ」と言われたこともあった。

昭和42年、原田経営の初仕事の会社は、労働組合が、当時「泣く子も黙る」と言われた「全国金属労働組合」傘下の闘争至上主義の組合で、数年赤字続きの会社であった。主製品から手送りの流れ作業にし、タクトサイン装置を取り付けた。ところが、数日後に従業員に破壊された。その現場の班長が、組合三役の一人で「労働強化だ」と抗議したので、当時は聖域とされていた労働組合にも真正面から立ち向かい、組合三役を相手に5～6時間にわたって激論を交わしたり、上部の地方本部にも、会社の「清算貸借対照表」を組んで持って行き、「総評が理論的なバックとしている、向坂逸郎の賃金の平等な分配論は、マルクス『資本論』の訳に誤魔化しがある、賃金は洋の東西を問わず職能に応じた公平な分配にある、だから人事考課を認めろ、何事にも反対をし、合理化を妨害するなら、会社を清算する方向にもっていくから、組合員とその家族の生活の保証は『全金』で持て……等々」

と抗議した。数日後、地方本部から会社の組合に「ムチャな事はするな、人事考課もやって貰え」という指示があった。かくして、3ヶ月後には月次決算を僅かながら黒字にした。

昭和49年、オイルショック後の春闘は、公共交通機関も麻痺し、大型の賃上げとなったが、広島と島根の会社では、労使の団体交渉にも同席し「会社には世間並みの賃上げをして貰うが、一律昇給は物価上昇分に止め、個別昇給は職能給を織り込んだ賃金体系に向けての昇給とする」ことを認めさせた。

このようなことで、一部の同業者からも「硬派」と言われ、「コンサルタントのくせにやりすぎだ」とか「コンサルタントのくせに会社の中を引っかき回す」と言われていることを耳にしたことも多々あった。

思うに、事業の原点は「一人事業」である。事業が拡大すれば、従業員に社是・社訓でビジョンを示し、事業内でやらなければならない業務を明確にし、その分担業務の権限と責任（責任は一元制）、命令・指示の定義を明確化し、業務の流れに応じた横の連携と運用の妙による機動性のある組織作りを心掛けてきた。これには「殺すか、殺されるか」を長年にわたり膨大な人材と資金を投入して研究され尽くした、帝国陸軍大学校教典の軍隊組織を参考に、仕事に人をあてがい、組織は下からつくり、ゼイ肉削除の組織化を図った。

販売については、販売ルートの簡素化とターゲットを絞った重点的販売促進政策に心掛けた。

購買・外注は「利は元にあります」で、VAを織り込んだ市場調査による合理的廉価購買を推進し、変動費の低減を図った。

物作りの原点は「一個作り」である。最初の一個が出来なければ、百個も千個も出来ないものである。最初の一個を合理的に作る配置にして、先ず一個を作り、それを連続すれば、生産

期間の短期化，仕掛品の減少，運搬の減少，小スペース化が可能となり，少人化の緒口が掴みやすくなる。組立工業は，川の流れと同様で，本体が主流で部品が支流である。従って，本体の組立と部品加工を直結して，同期化することが最も合理的であり，工程管理も容易になる。更に，「余力管理」を重視すべきである。

折角，工程（機械）間を繋いで自動化しても，繋ぎの部分に数十個の仕掛品があったり，組付け工程でベルト・コンベアーの作業員間に数個の品物が乗っかっていたりするのを見かける。それでは，ロット生産と一緒に，生産期間が長くなり，仕掛品が多くなり，広いスペースを要することになる。それは「流れ作業」ではなく「流し作業」である。かつて某認証機関が検査を重視していたが，「不良が出る」から検査をしなければならないのであって，「不良が出ない」ようになっておれば検査をする必要はない「検査が盛大だ」ということは「製品が不安定でラフだ」ということである。

事業で一番高い買い物は「人」である。就業規則は，業種・業態に応じて簡潔にして，小回りの効くものとし，運用の妙を得ることである。特に，伸びる人を伸ばす人事考課，職能給を織り込んだ公平な賃金制度，奨励金は個人ではなく部署別等の団体制に，利益還元を考慮した賞与，退職金または年金制度を含めた「生涯賃金」としてどの様に設定するかである。

各職場に日程管理板を設置してやるべき仕事の明確化，帳票の流れの明確化，管理資料のオープン化（保管場所を明確化し私物化させない），机は事務作業台であるから，その事務作業に必要なものは机上に置かせないことである。

月次連続損益計算書，月次連続貸借対照表（両表とも計画・実績欄を設け，計画は6ヶ月程度の逐月累進法とする）に旬別資金繰表を連結する方式をとってきた。

戦後の，××管理，〇〇管理，……という管理の氾濫で頭デッカチになり，管理がアクセサリになって，ゼイ肉となっている会社もある。経営体は知識ではなく実践である。基本の体制を整備し筋を通せば，不要となる管理も多い，不要なこと余分なことはしないのが「能率」である。

要するに，「あとから出るのが“改善案”で，常に“ベター”な形をとり，“ベスト”は永遠に求めるものである」。

最後に，文中，敬称を省略したことをお許し頂きたい。

参考文献

- ① 荒木東一郎『能率一代記』（社）日本経営能率研究所，昭和30年
- ② 荒木東一郎『実践経営学 続能率一代記』同文館，昭和47年
- ③ 高仲 顕『マネジメント・コンサルタント』産業能率短期大学出版部，昭和41年
- ④ 猪飼聖紀『合理の熱気球』（株）経営士サービスセンター，平成3年
- ⑤ 『日本経営士会の50年』（社）日本経営士会，平成13年
- ⑥ 日本経営診断学会編『現代経営診断事典』同友館，平成6年
- ⑦ 加藤尚文編『日本経営史料大系（第3巻）』三一書房，平成元年
- ⑧ 森川覚三『日本的能率への道』（社）日本能率協会，昭和44年
- ⑨ 田辺昇一『わが道をゆく』ダイヤモンド社，昭和49年
- ⑩ 井上好一『発展する企業の条件』池田書店，昭和39年
- ⑪ 週刊ダイヤモンド編集部 ダイアモンド・ハーバード・ビジネス編集部『コンサルティング・ファームの仕事』ダイヤモンド社，平成10年
- ⑫ 『日本技術士会30年史』（社）日本技術士会，昭和56年