

【研究ノート】

能率・効率至上主義を超えて

ライフシィエンシイ（豊率）の提唱

森 谷 靖 武

序

鈴木総理大臣が、自分の政治生命をかける、と豪語して、第二臨調と呼ばれる、行政改革に取りくんでいることは、赤字財政の国家経済担当者としては、遅きに失した憾はぬぐえないが、傍観為す処を知らないよりは、一步だけマシである。

政府のスモール・ガバメント標榜だけでなく、打ち続く長期不況の重圧の下で、大小いずれの企業も、生き残るための自衛策として、経営基盤の体質強化方針を打ち出し、身軽くなるさまざまな知恵を絞っていることは、良い傾向である。

ひとりの人間としても、徒らに肥満しているよりは、筋肉質のヴァイタリティにみちたスリムが望まれ、そのために、年齢・職業に応じた食事規制から、スポーツ志向の関心が高まっていることは、結構な現象である。

ビジネス社会は、常に生存競争に裸身でさらされている。

工業所有権をはじめとする各種の企業・事業保護育成政策・政治がらみの補助金庇護を別とすれば、それぞれの企業は、自らの知恵と努力によってのみ、繁栄を謳歌することも可能である代りに、一夜明ければ、失墜のどん底に叩き落される危険に、絶えず直面している。

このような宿命に置かれている企業が、積極的な繁栄策と、消極的な自衛手法として、これ迄に開発・実践して来た総合努力目標は、今日までに経営科学

の所産として、無数に紹介されている。

渺茫たる大古，地球上の一生物として生を享受した人類は，自然界の脅威の中で，他の生物との調和・協力と闘争の中で，漸次頭角をあらわし，地上，海中，空中の一応の覇者として，現代の繁栄を築き上げて来た。

さらに人間社会そのものが，最初は個体の維持なる原始的段階から，集団としての維持発展・繁栄への拡大志向へと進むにつれて，家系集団としてのゲマインシャフトと，家系を離れて，目標・思考方法の調和を基点とする経済結社たるゲゼルシャフトを使い分けるようになった。

近代的ビジネスは，一部の例外を除けば，この経済性追求の結果として生れた社団たる組織で運営されており，経済性の極大化こそ自立性維持・発展期待実現への定石と信ぜられて一片の疑念をも，介入させなくなっている。

人間社会の幸福度向上は，資源の開発とこれを人類の生存・生活に役立たせる道具（機械・器具・設備・装置・および物品）の開発に資する技術と，人間エネルギーをこの目的に結集し成果を実現せしめ得る合目的結合を図る知恵としての管理にまで依存するに至った。

その近代の曙光を，19世紀末の生産製造分野において試みられ，開発されたF.W. テーラーの所謂「科学的管理法の原理」に発表された能率手法に見ることが出来る。

人間生活に役立つための所産としての，産業成果を獲得するために，予め投入される財貨・時間・人間エネルギーが，最大の収獲実現への知恵とプロセスの組み合わせ思考として尊ばれる所以である。

70年余を経過し，その間に第一次世界大戦，第二次大戦を経て，地球上の民族的・国際的地位の変動，人間意識の変革，食糧・地下資源の有限性に対する新しい認識にもかかわらず，人間のエネルギー活動としての精神的並びに肉体的動作の結果たる企業成果への合理性追求の要望は不変である。

その限りにおいて，テーラーの提唱した「能率」志向への努力が今後とも価値を失わないことは明白である。

しかれども，人智は無限に進歩しつつある。

能率追求に新境地を拓かれたものの、やがて、人間はさらに別個の要求を逞ましく求めはじめて来た。

すなわち、一層端的に経済性向上そのものにつながる指標である。

第二次世界大戦の動乱期には、とに角始まった戦争には勝たねばならぬ、と戦争目的の蔭に、経済性追求が稍、第二義的観点に追いやられた。

連合軍はとに角勝利に漕ぎつけた。

日独伊の枢軸軍は、衆知の通りの敗北を喫し、祖国は焦土、食べるに食無く、着る衣服なく、働く職さえ乏しくなった。

一方戦争に勝ったとは言え、連合軍側においても、足かけ5年に及ぶ非再生産・消耗一方の大戦争の後にむかえたもの、それは勝った、という栄光とは裏腹の、経済的疲弊そのものであった。

全世界・勝った者も敗れた者も、その日を生きる為に、先ず着手しなければならなかったこと、それがすなわち、経済性追求至上主義の再建経済活動であった。

ここに、今日「効率」と呼ばれる、さきのテーラーの「能率」にとって変わった新しい目標指標が生れたのである。

今日ビジネス社会だけにとどまらず、身近かな日常生活の中にまで、「効率的」だとか、「効率至上主義」を競う用語が広く通用しているのは、改めて指摘するまでもない。

すべてが、経済性追求を目指し、競争企業や競合商品よりも、金銭的に有効度を高めさえすれば、人生目的をすべて達しているかのように評価される所以は、実に37年以前の戦争終焉時に端を発している。

従来30年を以て、一つのゼネレーションと目されて来た。

テーラーの「能率」から、戦後の「効率」への移行も、その間に2度に亘る世界動乱が入ったため、若干時間のずれは生じたけれども、ほぼ上記の節目を経過した時期に、交替している。

戦後37年を無為に過して来たとは考えないが、この辺で、歴史の流れとしての変り目よりも、人間社会の内外に生起しつつある変化、とりわけ具象性ある

外界・物資の生きざまの変化よりも、人間の深い胸底に横たわる心理・感情・価値観といった、インタンジブルな移り変りにより多く着目するならば、今にして、新しい指標が生まれてもよい、と考えられる。心のゆとりをじっくり表わす目的でこの新指標を、新造語として「豊率—ゆたかりつ—」として唱導したい。

しかし「豊率」の説明に入るまえに、時系列の発展過程に従って、まず「能率」をレビューするところから、トレースバックしてみたいと考える。

第1章 能率への回顧

「能率」の原語たる 'EFFICIENCY' を手許にある、The Random House Dictionary of English Language 1969, で確かめてみると、

1. the state or quality of being efficient ; competency in performance.
 2. accomplishment of or ability to accomplish a job with a minimum expenditure of time and effort :
 3. the ratio of the work done or energy developed by a machine, engine, etc., to the energy supplied to it, usually expressed as a percentage.
- と示されている。

中核をなす 'EFFICIENT' について、同辞典では、

1. performing or functioning in the best possible and least wasteful manner ; having and using requisite knowledge, skill, and industry ; competent ; capable :
2. satisfactory and economical to use :
3. producing an effect, as a cause ; causative

と説いているところから、今日謂われる投入される時間、努力——人間の精神的・肉体的エネルギー——が最小で、得られる成果としての質・量のうち特に量のより大きいことを主眼とした意味であることが理解できる。

これはまた、 $\text{Output/Input} \times 100\%$ の、量的比較値でもって表わされることは説明を要さない。

1963年版の *Britannica World Language Dictionary* を繙くと、
Efficiency の項の下に、

1. The character of being efficient ; effectiveness.
2. The ratio of the work done or energy expended by organism or machine to the energy supplied in the form of food or fuel.

と、いとも簡単明瞭に片付けてあって、さらに、*Efficient* の解説として、

1. Acting or having power to act effectually ; competent :
2. Productive of effects ; causative.

とこれまた明快である。

ところで本論に戻って、この「能率」なる言葉は、1903年に F. W. TAYLOR によって発表された彼の「科学的管理法の原理」の中に登場して来る。

1856年、米合衆国ペンシルバーニア州に生を享けたテーラーは、ハイティーン時代早くも、フィラデルフィアの小工場で機械工として働き出していた。24歳頃同じフィラデルフィアにある MIDVALE 製鋼工場で既に輩下を指揮する地位に上っていたが、部下の賃金査定に端を発した論争が、テーラーを奮起させ、現場作業員の日々の作業量内容を正確に測定することの重要性に目を開かせた。この開眼が永年の忍耐づよい実地研究と相まって、後年の歴史に残る「テーラーシステム」を生み出す糸口になった。それ迄には根気よく集めたデータの分析を積み重ねる彼の20年の精進が必要であった。

これと併行するかのようには、生産工学研究陣のはしりと目されている、F. B. リリアンや、今日「サーブリック記号」に名を止めている、M. ギルブレス夫妻らの精力的な、「動作研究」が進んでいた。

テーラーが、ストップウォッチを使っての「時間研究」の始祖とすれば、ギルブレス等の貢献は、「動作研究」にとどまらず、今日「作業簡素化」「作業方法改善」と呼ばれる一群の成果向上への支柱を築いたものと謂える。

テーラーの科学的管理法は、彼の歿後その信奉者達に受け継がれ、さらに開花して、製鋼工場において実施され成果を挙げた他各種製造工場、豪華絢爛な全盛時代を誇った米合衆国の各鉄道会社、汽船会社、公共事業体、百貨店、金

融機関，出版報道界，土木建設業界等々当時のあらゆるビジネス社会に広く採用されそれぞれの業績向上に貢献した。

当初このテーラーシステムを標榜した人達は、「能率専門家」との呼称で世間の人気を博していたが，1930年時代の頃から，「生産工学専門家」なる用語が一般化するにおよび，いつとなく影をひそめて行った。

現に，わが国にも昭和のはじめ，先覚者の着眼で，このテーラーシステムが紹介され，注目を浴びた頃には，これらの専門家は，自分達を「能率技師」あるいは「能率博士」と大いに誇示していたが，満州事変・日華事変・太平洋戦争へとエスカレートした時代の大濤に，いつかかる呼称も途絶えて久しいものになった。

職業名の変遷とは別に，テーラーの研究に芽を出した一連の生産工学は，第二次大戦中に飛躍的發展を遂げ，今日ビジネス社会の基本常識となっている「IE」「OR」「VA」「CQ」「PERT・NETWORK」等々の短縮語から，さらに「生産計画」「生産管理」「作業管理」「作業手順管理」「作業工程管理」「作業手順分析」「システム設計」「作業標準化」「作業評価」「業績評価」「刺激的賃金」「意欲刺激」「作業環境管理」「作業者心情管理」「人間関係」，「作業場レイアウト」「勤務組織分析」「作業研究」などなど，続々と新しい研究分野へ分岐して行って，それぞれに成果の相乗効果を挙げている。

当初「時間測定」「標準作業時間研究」にスタートしたこの一連の実地測定・分析・改善努力が，常に「能率向上」の旗印によってリードされて来たことは，その功績を評するに讃辞を尽しても尽し切れぬものがある。

ここで，一時代を画したテーラーシステムについて，項を改めて，詳細に触れてみたい。

第2章 科学的管理法

今日「科学的管理法」の名の下に，広く世人に理解されているもの，それは，前述したF.W. テーラーの製鋼工場における着実な実地観察と分析研究の成果に他ならない。

しかし最初からテラーは、この‘Scientific Management’なる用語を押し進めたのではない。

1880年頃、一群の部下との賃金問題を基本的に、合理性ある解決を図らんとして始められた彼テラーの努力は、1903年、「工場管理」——‘Shop Management’なる小論文として公表された。

これが、1911年に至って、内容をさらに誰にでも理解し易く書め改められた時、はじめて今日通用している‘The Principle of Scientific Management’と改題されたものである。

この書の中で述べられている論旨は、次の通りである。

すなわち、苟しくもビジネス社会に身を置き、部下を指導監督する立場にある者は、一切の「ムダ」を排除する責任をのかれることは許されない。

さらに進んで、積極的に生産の能率を高めるよう常に改善した生産・作業システムに邁進しなければならない、という所に基本がある。

此処に始めて登場した用語‘EFFICIENCY’——（訳語としての能率）こそは物質的投入と成果の関係を高める意味において、科学的管理の目的であり、終着駅である、と謂い切っている。

さらにに布衍して、

管理・監督者の職責は、

- 1) 部下作業担当者が実行すべき作業内容を明確にすること。
- 2) それぞれの業務に最適の能力をもった作業担当者を指名し割り当てること。
- 3) その作業担当者の行動意欲を鼓舞し、高度の作業成果を招来させることである、と断言している。

「能率」の向上は、上に立つ者が、上記の職責をどの程度完全に果すかに依存するものである、とも手厳しく要求している。

21世紀も目前に迫っている今日から見れば、上記の宣告は、何等新機軸が見られず、しごく当然のことのようにつるであろう。

しかし、100年以前の、時代背景に少しく注意を向けるならば、このテラー

一の悲壮な叫びは、如何に勇氣ある発言であり、周到な裏づけに支えられてこそ、為し得たものであるかを知るであろう。

幾世紀にも亘って、生産技術は伝承されるものが中心であった。

産業革命によって、機械力の導入が図られはしたが、生産の第一線に働く者たちの意識は、容易には切り替っていなかった19世紀末期である。

生産作業者達の間仲間意識は、暗黙のうちに、一作業日当りの生産高に対する甘い限度が通用していた。

これを突破して働く者は、仲間を裏切る者としての、制裁を受けることも、半ば公然の時代であった。

注文生産から、緒につき出した機械工場生産への過渡期に、組織的に働く仕組みは、未発達ですらあった。

何等かの理由で、作業者の頭・^{かしら}リーダーになった者にも、権威と権力をもって、部下作業者に、どれだけの生産高を指示し、強く要求できるか、の根拠と自信が薄かった。

斯る時代背景の中で、彼テラーは、敢然として、幾多の抵抗、反対、迫害と危険にさらされながら、上役としての怠慢が、益々作業に当る者を増長させることに、妥協を許さないファイトを燃やしつづけた。

この熱意が20年を閲する努力の結晶として、後世の作業指揮に当る管理・監督者に、公正な指揮技術を贈り出すことになったのである。

この管理・監督者のバイブルともいわれる管理・指揮技術——今日流に言えばノウハウは、具体的にどんな内容であったか？

部下に適切な作業を割り当てる為に、管理監督者が為すべきことは、

- 1) 為すべき作業の内容を詳細に、作業順序に従って文書に書きあらわし、また作業方法も、具体的に示すこと
- 2) またその作業に当って使用する工具や機械・器具・設備類も明確に誌すこと
- 3) さらに大事なことは、当該作業毎の標準作業時間を示し、必ずその割り当てられた作業時間内に、作業を終了すべきことを文書で示すこと

である。

上記3つの指示事項のうち、1)、2)は、「動作研究」の成果から生れたものである。3)は、「時間研究」によること付言を要しない。

しかし、ここにも紛争の種がなかったわけではない。

標準時間が作業毎に算出されるに当っては、テーラーは、ストップウォッチを使って、平均程度の手腕ある作業者をモデルに算定した。

一群の作業者の所要時間は、早い者から、ダラダラ長くかかる者迄散在するのが普通である。

仕事を命ずる側から見れば、最短時間で作業を完了する者の、所要時間を、他の者にも強く要求したい。しかし、全員が最優秀者揃い、と希望することは出来ても、現実には無理である。

平均的能力作業者といっても、より遅い作業者から見れば、不平の種である。ここでいう「平均的」には、筋肉動作的に平均的である他、作業意欲においては、もっと抽象的ながらやはり平均的でなければならない。

作業意欲を高め、一定水準を維持するには、2つの前提が備わっていないとばならない。

1つは、出来高払いの賃金制度で、刺激を与えること。

2つには、作業環境が、どの作業者にも公平に、働き易いように整っていることである。

これらの考え方は、テーラーの後継者と見なされるギルブレス達によって、詳細な工程管理図に、またH. L. ガントによって、有名な「ガント・チャート」と今日も呼びならわされている管理図表にまとめられ、有効に使われている。

この出来高払い制という刺激制度にも限界があることが判って来た。

本来、作業者が他と孤立して、個々に働いている場合には、この刺激給は有用な手段として作用したが、集団作業の場においては、作業者同志の仲間意識から、他の仲間以上に、ひとりだけ精を出すことに躊躇する傾向を見せはじめたものである。

後年かの有名なホーソン工場実験を通して、人間関係 (Human Relations)

が職場意欲に影響することが一般に理解され出した1930年代以降、とくに上記の刺激給としての出来高払い制度の精彩が褪せて来たことは、否めない。

さらに、テーラーの考え方に重大な批判が加えられるに至った。

それは、個々の作業者は、命ぜられた作業を指示通り遂行するのが任務のすべてであって、作業計画を樹てるのは、この作業者とは別個の者が当る、との任務分担のシステムに端を発している。

自らの発意、創造的貢献の機会を奪われた作業者は、今日で言う、自動販売機の機能以外の何物でもなくなる。

ここに人間として本来願望している、ひとりの人間として、世間のお役に立ちたいとの欲望のみたされる機会を失うことは、ひいて、テーラーがせっかく案出した能率向上のお題目に、背を向けることになる。

ひいては、転退者の続出、作業不満、ストライキ頻発といった一連の暗い影を惹き起すことになる。

テーラーの唱導した「科学的管理法」に対する批判は、既に1930年代から始まっていたが、世はあげて第二次世界大戦へ突入してゆき、これが1945年に漸く終焉した。

1880年代から60年余を経過した間にビジネス社会で働く者の環境も大きな変化を遂げた。

なかでも、働く者の高学歴化である。それは、以前は寄らしむべし、知らしむべからず、式に、命令一下すくなくとも、表面は素直に従っていた作業者が、知識・情報を十分に持つに至った第二次大戦後は、なまはんなかな命令では、オイソレと簡単には引き下らなくなった点で、注目すべき変革であった。

働く者の欲望・期待が、単なる賃金だけにとどまらず、さらに精神的なもの、人間本来の誇りといったものを含める迄に高度化し、複雑化して来ていた。

金銭的・物質的利益のみの追求から、さらに精神的満足を求め、期待する働く者の意識革命にどう応えるかが、戦後の新しい管理の課題として浮び上って来たのである。

付 記

近代における管理法の始祖といわれているF.W. テーラーが、科学的管理法を生み出す迄の背景は、ひとつの思索体系が生れる機縁を解き明かす上でも興味深いものがある。

若干重複のおそれはあるが、本誌大多数の読者たる学生諸君の参考に供するために茲に彼の略歴を誌すこととする。

Frederick Winslow Taylor

1856年3月20日 米合衆国ペンシルバニア州 ジャーマンタウンに生る。

1915年3月21日 歿。 60歳

19歳のとき、法律家を目指して、ハーバード大学に入ったが、眼病のため学業の継続を断念して、20歳から工場で働いた。

21歳の時、出生地近くのミードヴィル製鋼所機械工場に入り、原価時間係り、機械工となり、27歳には職長に進み、32歳で早くも技師長の重責を担うに至った。努力家である彼は、昼間の激しい勤務にもかかわらず、夜間ステューブンス工科大学に学び、さらに独学で会計学をも修めた。

後年彼が有名な科学的管理法を世に問う契機となったのは、31歳の時アメリカ機械技師協会 (American Society of Mechanical Engineers, ASME) に入会したことが幸いしたのである。

当時この ASME の副会長を勤めていたタウンら一群の「管理論」の提唱者に出会い、それらの人々の刺激と激励を受けたことによるものである。

1890年34歳の彼は、ファイバー社総支配人に迎えられ、1893年独立して、経営コンサルタントへの道についた。

後年の名著科学的管理法に見られる彼の研究の端緒は、既に初期の職長時代、輩下の作業者が、しばしば怠業する事態を徹底的に原因追求した結果、当時の賃金制度の中に、一定の作業量を超えた場合、出来高に応じて支払う単位賃率が逡減してゆくことに由来することを突きとめた。

そこで、彼は会社にとっても、作業に従事する者にとっても、双方に公正な賃金・賃率とは如何なるものか？ を発見するための基礎的研究に着手した。

茲に彼の標準作業時間を割り出す「時間研究」が必然的に起って来たのである。

地味な実地研究を続けること数年の後、1895年39歳の時彼は‘A Piece—Rate System’を公表した。訳して「出来高賃率制度」と謂われるものである。

この最初の公開発表以後、さらに着実な実証を重ねて、「作業—課業管理」「計画機能」「職能的管理組織」などを骨子とする‘Shop Management’（工場管理）を世に問うたのは、1903年彼が経営コンサルタントとして独立した時と期を一にしている。

この所謂テーラーシステムを盛り込んだ研究が骨子となって、1911年には、‘The Principle of Scientific Management’（科学的管理の原理）が出版された。

この新著には、科学的管理の目的およびその原則を明確に示している。

さきの、工場管理と併せてこの2冊は、今日でも管理学を志す者の必修入門書として、永い生命を保っている。

テーラーは、管理法を科学的に解明したリーダーであるばかりか、優れたエンジニアとしての功績も忘れることができない。

ステイーム・ハンマーの開発とならんで、最も偉大なる貢献は、高速度鋼切削工具の発明者でもある点であって、これは1906年に刊行された。‘On the Art of Cutting Metal’（金属切削作業の研究）に記述されている。

彼の歿後30余年を経た戦後1947年に公刊された‘Scientific Managemet’には、全著作・論文が収められ、テーラーの偉業研究の貴重な文献となって広く読まれている。

テーラーの称えた「科学的」の具体的な手法としては、有名な3Sが特長づけられる。

1. Standardization

標準化と呼ばれる第一の手法である。

従来管理・監督の一般的手法であった上役の、経験・直観・信念ときとしては、思い付きといった主観的な見方からの管理ではなく、データの収集には

じまって、

- 1) 目標値を設定
- 2) 実際の活動の実測値と比較検討
- 3) その^{プラス マイナス}＋－いずれの方向にせよ、発生した差異の原因を追求分析・解明して、
- 4) 望ましい作業活動を行うよう修正させる

ステップを踏んでいることである。

2. 科学的管理手法第2の特長は、

Simplification——単純化と呼ばれるものである。

どんなに複雑多岐に見える作業でも、そのひとつ、ひとつのプロセスに分解するならば、単位作業——動作は単純なものになる。

単純なものに区分けしておけば、未熟練者も、容易にその作業をやりこなせるというのが、狙いである。

3. 3番目のポイントは、

Specialization——専門化——である。

2番の単純化された作業——動作を、それぞれ特定の作業者の分担に指定することで、慣れと仕事の流れの速度を向上させ得る利点を狙ったものである。

このテーラーシステムは、さらに発展して後年フォード自動車工場ではT型車大量生産に活躍したことは有名である。

ただフォードでは、テーラーシステムそのままの導入でなく、工場の作業の流れをコンベヤーでコントロールすることや、作業の標準化に加えて、部品の規格の標準化をも行って、互換性を推進するなどの工夫が加えられたが、基本原理はテーラーシステムであることは明白である。

第3章 経済性効率への急傾斜

1945年枢軸国側の無条件降伏によって第二次世界大戦は終わった。

戦勝国側にとっても、ヨーロッパ大陸やそれに接する連合国は、祖国を焼かれ、戦場の残骸が広がっていた。

遠く太平洋・大西洋を距って無傷かに見えた米合衆国においても、出征兵士の戦傷死、軍需基地として広く連合軍に対する供給を一手に引き受けて来た戦争惨禍は、国の土台をゆすぶっていた。

戦敗国における惨状は、言うまでもない。

何はともあれ、人類は喰わねばならなかった。

衣・食・住の緊急必需度は、先ず食料確保から始まり、次いで衣・住へと焦点が移行して行った。

時を同じくして、地球上に生存する人類は、国籍・種族・民族・宗教・肌の色・職業の区別を超越して、各自の独立した人間としての人格の平等に目覚めて行った。

やがて個個人の自覚は、戦後新たに、独立国家として、幾多の新興国が生れる機縁にもなった。

戦後の復興は、勝てる国も、敗けた国も、新興国家においても、先ず経済力復興を最優先する意識で共通した社会を形成した。

国家を構成する国民のひとりひとりの復興意欲も、何はともあれ、経済生活の自立・充実に向けられた。

企業と雖も、例外ではない。

とくに、海外資産を失い、狭い4つの島に押し込められた同胞が生きる道は、経済的組織行動によって、富の再獲得再蓄積より他に、実行し得る手段は残されていなかった。

世は挙げて、経済性追求の道を第一義と信じて疑わず、数字的に、数量的に経済効率、経営効率至上主義の世相への突入して行った。

1930年代に入って、いつの間にか世間から忘れられた「能率」に代って、新しい指標として、「効率」'Proficiency'なる語が、日常生活の中にまで、浸透して来たのは、戦後の1950年代からである。

昭和の年代でいえば、戦争が漸く終わった20年は昭和10年代の終りである。

通貨が凍結・封鎖され、旧円が新円に切り替えられた昭和21年から、20年代は始まるが、この10年間は、いわば、無い無い尽しのゼロからの出発であった

から、国民生活に直接結びつく生活物資でも、これら直接財を生産・輸送する所謂生産・資本財でも、物があれば、必ず需要が集中する、売り手市場であった。

売り手市場においては、人間の浅間しい本能が表面に出て、質より量、実質より見せかけがまかり通った。

この年代には、未だ経営効率追求は黎明期であって、供給者側は、手当り次第に、物資であれば、何でも手がけて供給に回し、買い手も、物資の存在することだけに、感謝して、値段かまわず入手の努力を惜しまなかった。

戦時中の統制の残物として食糧管理法がそれ以来、引く花道を見失って続いているが、当時は、特に食べ物に対するバランスを逸した需要がこの傾向を強く露呈していた。

味は二の次三の次の、水ぶくれさせて、目方ばかりの甘薯がまかり通った怨みは、いまだに消え失せない。

昭和27年に白黒ながらTV放送が始まったが、庶民の家庭には未だ縁遠き存在で、駅前広場で立ったまま凝視したり、欲しくもない飲物を申し訳に注文して、喫茶店で珍らしがった頃である。

昭和30年代に入って、衣・食は一応の需給バランスに入って来た。住宅関係は、今日でも、需要旺勢ながら高・遠・狭の三悪条件に悩まされている。

経済生活が稍軌道に戻ったのは、この30年代で、家庭生活は、文化性を一度に高めた記憶は未だ新しい。

曰く、電気洗濯機、電気冷蔵庫、電気釜、カラーTVが普及率を高め、東京オリンピックが開かれる頃の、国民一般の願望は、3Cの合言葉で表現されている。

カラーTVはオリンピックで定着した。次なるCは、マイカーであった。

扇子、うちわ、扇風機で夏の暑さをを凌いで来たわれわれの家にも、小型ながら、クーラー取付けが始まって来た。

斯うなると、生産者、流通業者など、供給者側は、ただ物資・財貨を作りさえすれば売れた夢の時代が通りすぎたことを覚らざるを得なかった。

いよいよ企業間の競争時代である。

競合商品との市場占拠率向上への企業努力と、広告、宣伝に物をいわせる情報戦略化時代のはじまりであった。

消費は美德なりと使い捨てる文化を謳歌し商品は、知名度、外観、実質とは無関係の表示価格で勝負する激戦りに入ってきた。

このとき、供給母体であるメーカー、流通先兵である問屋、小売店の各段階が競って採用した政策が、拡大方針であった。

戦後、闇市に近い状態から発足したスーパーは、漸く合併すべきものは合併し、チェーン展開によって、商品扱量の拡大に狂奔する店は、まっしぐらに多店化の道を走って、大きいことは良いことだ、のCMが、自分達の夢中の行動を是認させる呪文だと錯覚したひと時代であった。

ここで、この時代の合言葉となった「効率」——‘Proficiency’ の定義を、「能率」の場合と同じ Random House の辞典から抜萃してみよう。

曰く、State of being proficient ; skill ; expertness :

基幹語の, proficient を見ると

1. well-advanced or expert in any art, science, or subject ; skilled :
2. an expert.

と簡単に片付けてある。

資本主義経済の下で、企業経営には、さまざまな観点から評価が下されるが、定説となっている処は次の4点である。

1. 企業の健全性
2. その収益性
3. 成長性
4. 企業の運営規模

であって、それぞれに、一定の数値で表現する習慣になっている。

1. 健全性を示す指標としては
 - 1) 使用総資本中の自己資本比率 と
 - 2) 固定長期適合率 を用いる。

2. 収益性では
 - 1) 総資本対経常利益率 と
 - 2) 売上高対営業利益率 を先ず見る。
3. 成長性は、過去3年間の平均伸び率を見るが
 - 1) 従業員数の伸び 及び
 - 2) 売上高の伸び である。
4. 企業規模としては
 - 1) 資本金の額 と
 - 2) 従業員数 を見る

上記の主要指標は、外部から客観的にその企業の体質の強弱、将来性に着目した極めて少数の基本指標をとり上げたに過ぎないが、企業内部における目標達成の手掛りとするための、経営指標は

1. 総合指標で5種類
2. 財務指標では10種類
3. 販売・営業指標で8種類
4. 労務・人事指標で3種類

と、全部で26種類もの指標・指標で、縦から横から存分に経営活動の効率を牽制し合っている。

期間損益計算からいえば、売上げを伸して出費を切り詰める、の一語に努力が集中する。昔からいわれて来た「入るを凶って出ずるを制す」とはチョット違った考え方が導入されて、出ずるものにも、再び戻って来ない経費支弁と、先行投資として一旦は支出しても、近い将来その投資額以上の売上げとなりその中に終局の目的である利益額を期待しているものが併存する。

身近かな実例を援用すると、どここの企業でも頭を悩まし、税法上の取扱いも厳しくなって来ているもののひとつに、「交際費」支出がある。

盆・暮の贈物とか、簡単なものは、打合せに入った喫茶店のコーヒー代から、酒食を供する接待、はては取引先、関係者の冠婚葬祭、お祝い、お見舞、お慰めまで、ほとんど個人生活のおつき合いと、変らぬ程の幅広い支出機会が

ある。

その夥しい支出金の中で、前述した如く、支出しっぱなしで、リターンが期待でき難いものと、将来への種子を播いた目的通り、開花結実する場合との区別は、主観に頼る以外に方法がない。

緊縮期に入ると、いずれの企業でも、見込み薄い交際費カットに先ず着手する。

営業担当者や営業幹部から、反論の出るのは、きまってこのようなケースにあてはまった時である。

曰く、競争企業も同じ見込客の心証を良くしようと、一生懸命接待しているのに、わが社だけが、今ここで、交際費をバッサリ切られては、売れる筈の商品も売れなくなる、と。

経理・財務も黙ってはいない。交際費を使わずに売り込むのが、営業・販売部員の腕ではないか。元来当社の商品は、競合商品に数段優っているのだから、黙っていても、お客様の方から欲しいとやって来る筈である。

かくして、多くの場合喧嘩両成敗の形で、安易な妥協点に落ちてケリが付く始末が多い。中途半端な交際費支出が、効果を発揮し得ないばかりでなく、逆に企業の実力、商品の優秀さについて、お客様から疑いの目で見られ惨敗する時すらある。

経費のごく一部の交際費支出についてだけでも、経費効率だけが頭に来て目の前の事柄だけで判断しようとする、大局を逸することになる。

最近、どこの企業でも軽量経営を真剣に心がけている。

小売業においては、商品管理とりわけ在庫管理に細かい神経をとがらしている。

大量仕入れよりは、小口都度発注へと移行している。

ところが、今日流通経費の中に占める物流費は、日に日にウェイトを増している。

取引先の小売業・小売店の要望を大事にすることは、供給元のメーカー、問屋として当然のことではあるが、極端な小口都度仕入れに移行すると、配送経

費が反比例して負担増になる。なかには、たった一個の仕入れ商品を、即刻納品せよ、と迫って来る例さえ出て来ている。

類似の現象は、日本の産業構造は二重構造だといわれている典型的な例として衆知のものであるが、大手の自動車メーカーは、自社生産の自動車に使用する材料・部品の90%以上は、所謂協力会社一露骨に言えば、下請部品会社に発注し依存していて、自動車製造業とは、アッセンブリー産業に過ぎないのが実体である。

しかし現実には、親会社と下請会社の力関係の格差は大きく、まともな理論では、抵抗できない。

大手メーカーが、カンバン方式とか、分秒きざみで、必要部品を、必要な時刻に納入させ、自社サイドにおける限りでは、部品の在庫管理費用を節減したとか、また部品貯蔵スペースが不要になっただけ、コストダウン出来た、などと豪語している蔭で、どれだけ、斯る圧迫的取引慣習に泣かされ、経費増加をただでさえ乏しい利潤の中で、吸収するのに苦勞している弱い立場の犠牲が繰り返されて来たかを忘却してはならない。

経営サイドの独りよがりの例は、まだまだ沢山見受けられる。

旅館、ホテルに宿泊してみる。観光地の場合、大なり小なり、室内に冷蔵庫が置いてある。中を覗いて見ると、ビール、ジュース、日本酒、ウィスキーの小瓶、薬用酒、ゼリー、プリン、果物の缶詰、おつまみ類といった処が定石らしい。

値段と、商品の員数が書いてあるメニューや、コップ、栓抜き等が付属しているパターンが大部分である。

朝、出立前になると、消費量の点検に来てたださえ馬鹿高い値段に、サービス料をちゃかり加算して請求される。

このようなシステムを承知の上で、冷蔵庫内の商品を飲み食いしたからには、文句もいえないが、何がサービス料なのか、と釈然としないものが残る。

まだ鬱憤はおさまらない。その旅館の営業案内には、各室カラーTVあり、とうたっているのに、来てみれば、映りは悪い、おまけに、コインTVとはふ

んだり蹴ったりだ。

旅館経営は楽な商売でないのは判っているつもりだ。

しかし今どき、設備資金をケチって、リース業者から、各部屋にTVを入れてさせて、泊り客からの使用料の上前をはねようとは、効率主義も極まれの感じがして、二度とこんな処へ泊るまいぞ、と反感を起こさせるだけである。

旅館、ホテルの例が出たついでに、関連事業である交通機関についていいことがある。旅行の楽しみの一つは、走る車窓からうつり変わる景色を眺めながら、いっぱい飲物、美味しいお料理を口に入れることである。

ところが、極く一部の例外を除いて、近頃の食堂車の営業は、始発駅発車から随分経ってから始まる。

以前は、東京発の列車ならば、田町の操車場にいる間に、クルーが食堂車に乗り込んで準備をはじめ、東京駅へ回送されて来る頃には、準備OK、発車と共に営業開始が普通であった。

近頃は、東京駅で、その列車に乗る乗客達と一緒に、乗り込んで、原料その他の材料もその際積込むものだから、営業開始が30分の余も後にずれ込む。皮肉なことに、列車速度は早くなる一方で、新幹線で新大阪まで僅か190分、その頭の方で、30分、尻尾の方でこれまた同じ位早仕舞では、風袋同様正味営業時間を短かくする一方で、ますます、売上高も頭打ちになるし、第一コストとの兼ね合いから考えても、効率は良くない筈なのに、これは、現場に働く側の自分達の楽をしたい気持ちからの特殊な主張に左右されているものとしか理解できない。

世の中は、「重く・厚く・長くて・大きいもの」から対照的に「軽・薄・短・小」へとうつりゆく過渡期のようなのであるが、何ごとでも「安・楽・早・正」ととなえて、自分達サイドだけの、安心・楽しさ・手早く・手軽に片付く・良い気持といった、手抜き省力化だけが、真の効率化をもたらすものであろうか、はなはだ疑問である。

第4章 ライフィシエンシイ（豊率）への提案

ながながと、100年前のテラー時代から今日迄の、意識・目標指標としての変せんを見て来たのは、「能率」が生まれ出した時には、それを必要とする時代背景があったことを理解するためであり、「効率」が至上命令かのように、世界を挙げての合言葉として大合唱されたのには、それなりの存在理由があったからである。

しかし、茲で特に注意して頂きたいことはメーカーであれ、流通業であれ、サービス業であれ、企業は常にお客様があって、始めて成り立ち、より多くのお客様のご支持が得られることによって、繁栄してゆけるものだ、ということである。

企業は、独り立ちできるものではない。自然人と同じく、擬制法人として、社会の中の一つの生存物であることを忘れないでほしい。

世界は（新婚の）二人のために回っているのではなく、頭へ血の上っているホヤホヤの二人も、大きい社会の一隅に、他の方々との調和とかかわり合いで、生きてゆくものであるのと同じく、企業は、常に相手（お得意様・お取引先・関係先）さまざまな方々との間のバランスの上で、世間のお役に立つものは伸び、しからざるものは消えてゆく運命をもっている、と考えられる。

今迄、回想して来た「能率」・「効率」はただ企業内部だけの、一応の努力目標値であり、チェックポイントの数字であったに過ぎない。

落ちついた世の中になればなる程、需給のアンバランスは別としても、本物が求められるという。この「本物」志向とは、買い手に取って、真に利益になるもの、経済的・物質的な利益の他に、精神的満足をより多くかなえてくれる商品・サービス・それらを提供してくれる企業が選ばれるようになる。

お客様により多く選ばれる企業のみが繁栄するのは、此処に理由がある。

世間、お客様との間柄をよりの確に具体的に表わせる指標としての「ライフィシエンシイ（ゆたかりつー豊率）」を使用する習慣を声を大にして提唱する所以である。

Efficiency, Proficiency, に倣って、新しい造成語として LIFICIENCY と名付けたい。

結びに当って

豊率は未だ世間の認知を得ていない新しい観点である。

これを具体的に示す例としては、若し売り手と買い手の間の信頼関係が深まれば、深まる程、そのブランドロイヤルティやストアロイヤルティは上昇するであろう。

売り手が真に買い手の物心両面の満足を意図して、提供商品、サービスを選択推奨するならば、クレーム発生度合が低下するであろう。

顧客には3つの段階があると謂われている。

1. お客様 Guest
2. お得意様 Customer
3. 上得意・ご常連様 Patron

若しこの3段階の顧客の員数が一定時期毎に把握できるならば、第1段階から第2段階への上位移動率、第2から第3への移動率、さらにその母体集団となる第1段階の時系列を追っての増加率などが、豊率を表わす、極く身近な指標となるであろう。

豊率は、未だ生た出たばかりの指標であって、どこ迄カバーできるか、予測が立てられない。

しかし、多くの試行錯誤を通して、この指標が、平和にして生き甲斐ある世の中を実現する上で、一つのステップストーンになってくれることを祈っている。

大方のご批判とご支援をお願いするものである。

注 記

歴史的事象は、記憶のみに頼って誤りを犯すことを避けるため、主として下記文献を参考にした。

1. 1963年版 ENCYCLOPÆDIA BRITANICA
2. 1968年～1971年 鹿島出版会 社会科学大事典