

診断京都

夏 季 号

(題字 橋口会長筆)

目 次

会長就任のご挨拶	橋 口 隆 (1)
日本的経営の再評価	中 谷 徳三郎 (2)
昭和49年度付加価値実態調査報告書	(5)
企業診断と写生の説	池 田 宏 (9)
第27回全国能率大会出席報告記	荒 尾 義 晴 (10)
支部だより	(12)

会長就任のご挨拶

社団法人中小企業診断協会
会 長 橋 口 隆

このたび、社団法人中小企業診断協会の会長に就任いたしました橋口隆と申します。よろしくお願いたします。

私は、現在、衆議院議員として、国政に携わっている一員であります。最近におけるわが国をとり巻く内外情勢の変化は極めて激動的であり、史上稀なる困難な経済情勢が展開され、中小企業における経営も大変厳しい条件下にさらされ、国政に携わるものとして日夜鋭意努力して参っております。

このような情勢変化に対応し、中小企業の経営意識の高揚と、より強い経営基盤確立の必要性は焦眉の急を告げるものであり、それ故に、中小企業の弱少意識の脱皮を望み、中小企業の指導育成に日夜携わっておられる中小企業診断士であります会員の皆様にとって、また私ともども総力を結集して今後真剣に取り組む覚悟で進みたいと強く念じておるものであります。私もかつては通産省出身で、通産行政には深い熱意を持っている者として、会員の皆様と共に考え、語り合って会の運営に情熱をもってあたっていきたいと思います。

甚だ簡単ではございますが、就任のご挨拶に代えさせていただきます。

《略歴》 鹿兒島県出身 (61才)
東大法学部卒 (元広島福岡各通産局長)
衆議院物価対策委員会理事、商工委員会委員
自由民主党政調審議会委員、中小企業基本政策調査会副会長

日本の経営の再評価

京都中央信用金庫経営相談所

次 長 中 谷 徳 三 郎

I 日本の経営の精神

1. 日本の経営の海外での評価

英国エコノミストの「日本特集」の中に、過去25年で最も驚くべき経済上の特色は日本が7倍の経済成長を遂げたことであると述べ、日本分析の中でこの成功の秘密として、愛社精神、終身雇用、無策の政治、技術革新への熱意などをあげている。

いわゆる「日本的経営」は海外の現地において非常に評判がよく、たとえばアメリカの調査機関による日系企業に対する現地従業員の世論調査でも、職場の安定感があるという結論がでており、従業員を「人間として」扱うことに好感が持たれていることがわかった。

日本的経営は欧米企業のように簡単に従業員のクビを切ることをしない、従業員の福祉に配慮すること、トップが従業員の意見を吸いあげるといふ民主的経営または態度などがすぐれた評価を得ているのである。

かって日本の企業経営が海外で不評を買っていることが日本のマスコミで取りあげられたが、われわれはようやく日本の経営を見直す時期にきているといえることができる。

戦後日本がアメリカから学んだマネジメントは近代企業化した日本の経営の合理化に役立ち、現代経営体の行動指針として高く評価すべきものである。

しかしわが国の風土から生まれた企業の90%以上は生業、家業から発生した所謂中小企業や零細企業で占められているという特質から、アメリカ式マネジメントは日本の土壌に不適當な部分もあらわれたことも明らかである。そこで「日本的経営」の現実とその伝統のなかにむしろ生かして活用すべき日本固有の経営指針があることが多く、

ここに調和ある日本の経営の体質改善の検討が求められる時期になったのである。

2. 高度経済成長から低成長への経営意識の变革

昭和30年代後半を契機として、日本経済は高度成長を遂げ、その結果日本のG, N, P,の世界における地位を高め、経済規模の拡大、国民消費生活の向上をもたらしたが、その反面諸々の公害問題を発生し、日本列島に人間の手が加わらない自然が保たれている地域は国土の2割にとどまり、8割は開発されていることがこのほど環境庁の「自然環境保全調査」の結果により明らかになった。このように生活環境の破壊、文化の貧困は蔽ふべくもなく、日本の高度経済成長は国民の日常生活に矛盾を露呈したといえることができる。

さて、昭和48年後半の石油ショックにより、日本は一転して資源制約下の低成長社会に入り、不況下の高物価時代という事態の中での新しい時代の経営精神が求められ、思考方法の転換が表面化してきた。例えば国土庁の「21世紀委員会」がモノ中心の開発計画に対する反省から、長期計画策定の際「国民の価値意識の変化」といった人間研究に第一の重点を置くことにしている。財団法人「余暇開発センター」は50年から「人間性の研究」と「人間と社会活動」の二つが主要な研究テーマになっている。

ゼロ成長または成長の極めて低い社会が持続する必要条件としての「勤儉貯蓄」、「勤勉質素」を美德とする風習を確立すべく、経営は再び意識革新をする必要に迫られる時代となった。経営者は資本拡大の幻想を追わず、資源の再生利用を徹底して進めることが「資源制約下の低成長」という新しい時代の人間像になるのである。

国民一人一人が老子の「足るを知る者は富む」

という生活態度を身につける、行政の側では富の公平な分配に慎重を期すの二点が求められる。

3. 日本的経営の長所

過去20年間の日本の驚くべき経済成長は日本の伝統と文化（宗教、芸術）に深く根ざした日本的経営によるものであることは認められているところであるが、ドラッカーは日本的経営の中に伝統的な妙諦とも見られるものの再発見を指摘している。その第1段では、日本の諸組織においては、意思決定へのプロセスの日本の特徴として、事前のコンセンサスを指摘している。

欧米のやり方は「意思決定があって、その後にコンセンサスへ」の経営管理は人間疎外の結果を招き、日本人のやり方のように「提案された意思決定には、一致に達するまでその組織を通じて討議する」という人間回復を指向していることは日本的経営の長所ともみられる。

第2段では日本の終身雇用性であるが、この終身雇用性によって日本特有の継続訓練の価値づけができるのみならず、スペシャリストでありながらこれに幅広い見解をもったゼネラリストの要素を加えて専門馬鹿になることを防ぐという継続訓練の効果を述べるとともに、日本人が客観情勢の変化に速やかに対応できるのはこの訓練効果だと述べてこの制度の価値を提唱した。

第3段は青年への配慮と育成に親代りとして代父の制度は、若い管理者や年少従業員員の保護育成に役立つ。この制度は日本経営の中に自然に発生し、経営実態の中に久しくとけこんでいるもので、上下、老若、積極、消極等の差異の中に生れる断絶や疎外感、不満を解消し、組織への定着のためにも、また社会への適合のためにも役立つものである。

II 日本的経営の背景

1. 地理的条件と日本的経営

資源が少なく人口が多い島国に生活する日本人は勤勉で節約を守り、災害の多い日本列島では不

時に備えて貯蓄もしなければならない。これは消費経済の場合だけでなく、生産経済で原料を使う場合にも行なわれてきたのである。最近世界の各地で日本人の働き過ぎが非難をうけているが、この日本人の特性は地理的条件からきた国民性とみられなくもない。

しかし日本は昭和30年代に高度経済成長期に入り、この事情は大きく変わった。日本の社会、企業に民主化が進み、労働者は労働組合を結成し、集団の力で使用者と交渉し、組合を通じて彼等の要求を獲得するようになったことは周知の事実である。

2. 日本的経営の特質

日本的経営の特質として「集団主義」経営の原理をあげることができる。それは日本の社会的背景として日本人の間に広く見られる特徴であり、経営の中で人事管理上の諸施策に見出される終身雇用制と年功制にあらわされている、これは欧米の個人主義に基く近代経営とは異なった側面である。日本人の間では同一集団の中での相互依存度が強く、助け合いの行動や和が企業経営の基本原則として重視され、集団の繁栄は個人の繁栄につながるものとみなしている。

この集団的団結をもたらした要因は日本の経済的条件によるものであるとみることができる。それは貧困と失業の恐怖が集団的生活保障へ志向させることになったと推測することができる。このように日本の社会を取り巻く危機的条件が家族集団志向を存続させたのであるとみられる。

日本の社会構造はタテ型の社会構造で、企業経営にしても課という組織が仕事をしてをり、また部という集団で経営しているし、さらに会社全体が一つの集団経営を行ない、この会社全体はまた更に企業グループという集団に属していることになる。さらにこれをふえんしていくと国全体が日本株式会社という集団活動をしているとみることも可能である。

いま一つ集団主義を存続させている社会的条件

は、日本人の均一民族性である。日本人は同一民族だけにその集団の構成員のもつ価値感や行動様式が共通しているため、集団的団結を作り易い、日本の企業の新規採用に当たっても、能力的、思想的にもなるべく同質的な人を採用し、入社後は社内教育訓練によって等質的な人物を養成する。それに日本の教育が普及して学歴が高いということも平等化されている。平等化は一方では競争を企業間に誘発させ、そのなかで優秀なもののみが生き残っていくことになるのである。また企業間の競争のみならず、同一企業内での競争もあり、その結果組織や秩序だてとして複雑なマネジメント階層が生まれてくる。

Ⅲ 日本の経営の展望

1. 人間尊重の管理

かつての経営幹部の人間像は企業の機構や自分の専門分野の職務に精通しておればよかった。しかし今や急激に発展しつづける科学と技術は人間のあらゆる活動を次々に変化させている。地位が昇進すればする程専門や技術以外のアネジメントが要求される。広い視野と高い立場から判断できる人間形成が必要となってくる。

今日の労働者は賃金よりもレジャー、自由時間によって精神生活を豊かにすることに「生きがい」を見出している。このため経営者や幹部は単に職業にかたよった至上命令のみによって部下をリードしていくことはできない時代になりつつある。部下に自主性を発揮できる機会を与え、人間性尊重の角度からの労務管理の配慮が必要となっている。「仕事中心ということはこれからは人間中心ということである」ようにもっていくことが大切である。自分のやっていることが何か価値あることだと確信させる状態は生きがいに通ずる一つの要素である。人をいかにうまく管理するかという考え方から人をいかにうまく活かすかという考え方への転換がこれからの日本的経営に求められる。これからの経営については参画経営の人間像

をつくりあげていくことが一つの道である。利潤至上主義の経営を廃し、企業の社会責任や人間意識を前面に押し出した経営が今後の企業の在り方とみうけられるのではなからうか。

2. 集団主義的経営の今後の方向

日本の経営の支柱として集団主義的志向が特にあげられているが、現在ではそれを支えてきた社会的条件や文化的条件が大きく変りつつあるので、今後は変貌を余儀なくされるのではないかと思われる、たとえば従来の国内の団結によびかけていた危機感があまり通用しない主張となっている。経営者も国益を忘れた個別企業の利益中心の企業活動を行なうものがふえてきて社会的責任を追求されているケースも見られる。海外における日本企業の活動が相変わらず国益中心の経営活動をするとなれば、後進国家的侵略行為と見なすであらう。

経済的条件も日本は欧米先進国なみに「豊かな社会」という言葉が用いられるようになり、事実貧困や失業は大幅に減少した、経済の発展につれて、労働者の賃金水準も上昇し、徐々にではあるが社会保障制度も考慮されるようになると、人々はかつてのように個人の自由をすてて集団的生活保障に加わる必要性は少なくなってくる。こうした変化は文化的条件にも影響を与え、日本人の価値感の変化をもたらした。従来の勤勉さは漸く失なわれつつあり、物を尊重する考えは地を払って、日本的経営の優位性は低下しつつあるやに見受けられる。思想的にも西欧的な民主主義や個人主義の観念が日本人の間にも広く浸透してきた傾向かうかがわれる。今までの日本の経営の変化の方向は、集団主義的経営を基盤にしつつ、そこに個人主義的経営を取り入れる方向に進んできたが、これからの方向は欧米経営を目指すのではなく、もっと別なものとして、一般労働者の成長を考えればもっと大衆に密着した経営として、日本の経営の特色をよく理解し、日本に適切で最良と思われる経営を理念とすべきであらう。

昭和49年度付加価値実態調査報告書

— 本市中小企業の生産性と賃金 —

(京都市中小企業指導所資料より)

1. 調査の目的

この調査は、京都市中小企業指導所が、京都市における中小製造業界を対象に、人件費と付加価値実現性向の実態を、明らかにする目的をもって行なっているものである。

2. 調査時期

昭和49年10月～12月

調査対象期間は、昭和48・49年度の2年間（昭和49年6月30日以前に終る事業年度のうち最近2年間の決算書にもとづく）

3. 調査対象と調査方法

京都市内の中小企業（製造業）700企業を無作為に抽出し、これを調査対象企業として調査票を配布、194企業の回答（回収率22.7%）を得た。そのうちから調査票の記載不備などを除いた186企業について集計を実施した。

なお、業種分類については30業種とし、その30業種の何れにも該当しない企業をその他にまとめて、31分類とした。

4. 調査項目の内容

(1) 生産性

投入量（額）に対する産出量（額）の割合（あるいはその逆）をいう。本調査での生産性指標は、加工高（産出額）対人件費（投入額）比率と、従業員1人あたり（投入量）加工高（産出額）がこれにあたる。

(2) 純売上高

総売上高より値引・返品高を差し引き、さらに酒税・物品税も差し引いたものをいう。

(3) 加工高

企業が、経営（生産）活動をつうじて高めた経済価値で、付加価値ともいわれている。

その算定式は次のとおりである。

$$\text{加工高} = \text{純売上高} - (\text{当期製品仕入高} + \text{直接・間接材料費} + \text{買入部品仕入高} + \text{外注加工費}) - \text{期首棚卸高} + \text{期末棚卸高}$$

(4) 従業者

各年度の平均従業者で、常勤役員を含む。

(5) 人件費

役員報酬・事務員給料・労務費と役員を除く賞与の総額。（福利厚生費は含まない。）

(6) 機械装備資産

機械・車輛・運搬具・工具をいう。（土地・建物・構築物は含まない。）

(7) 年間設備投資額

各年度の新規設備投資額をいう。

5. 分析指標の算定方式

$$(1) \text{加工高対人件費比率} = \frac{\text{人件費}}{\text{加工高}} \times 100$$

$$(2) \text{従業者1人あたり加工高} = \frac{\text{加工高}}{\text{従業者数}}$$

$$(3) \text{従業者1人あたり賃金} = \frac{\text{人件費}}{\text{従業者数}}$$

$$(4) \text{従業者1人あたり機械装備額} = \frac{\text{機械装備資産}}{\text{従業者数}}$$

$$(5) \text{機械装備回転率} = \frac{\text{純売上高}}{\text{機械装備資産}}$$

$$(6) \text{付加価値率} = \frac{\text{加工高}}{\text{純売上高}} \times 100$$

$$(7) \text{従業者1人あたり年間設備投資額} = \frac{\text{年間設備投資額}}{\text{従業者数}}$$

○ 調査結果の概要

調査186企業の分析指標の総平均は、1表のとおりである。

調査期中に、48年秋から49年春にかけての石油ショックによる狂乱物価の時期を経過しているため、前回調査に引き続き、これを上回る生産性・賃金指標の上昇がみ

られた。

特に今回の調査では、生産性指標（従業者一人当たり加工高）の伸び率が、賃金指標（従業者一人当たり賃金）のそれを9.1%も上回っていることが、大きな特長といえよう。

なお、調査両年度の、186企業の純売上高ならびに従業者数の推移は2表のとおりである。ここでも、純売上高の32.2%という伸び率が著しい。

1表 分析指標の平均値

	昭和48年度 (A)	昭和49年度 (B)	$\frac{(B)}{(A)} \times 100$	傾 向
加工高対人件費比率(%)	45.9	42.7	93.0	↘
従業者1人あたり加工高(千円)	2,798	3,725	133.1	↗
従業者1人あたり賃金(千円)	1,283	1,591	124.0	↗
従業者1人あたり 機 械 装 備 額 (千円)	508	546	107.5	↗
機 械 装 備 回 転 率 (回)	13.1	15.9	121.4	↗
付 加 価 値 率 (%)	41.9	42.8	102.1	↗
従業者1人あたり 年 間 設 備 投 資 額 (千円)	272	403	148.2	↗

2表 純売上高・従業者数の推移

	昭和48年度 (A)	昭和49年度 (B)	$\frac{(B)}{(A)} \times 100$	傾 向
純 売 上 高 (千円)	50,280,866	66,499,709	132.2	↗
従 業 者 数 (人)	7,532	7,638	101.4	↗

それでは、つぎに各指標別に調査両年度の分析値を検討する。

1. 加工高対人件費比率

まず、本調査での主要指標である加工高対人件費比率の推移であるが、この指標の平均値は、1表のとおり48年度の45.9%から、49年度の42.7%と、前年調査に引き続き、2年連続して下降傾向を示している。しかも、その下降率は前回調査の1.3%減から7.0%減と

その下降率が著しく大きくなっている。

なお、この比率の業種別にみた推移は3表のとおり、上昇業種10、下降業種20、不変1の割合になっている。

また、49単年度でみた加工高対人件費比率の低位業種は、伸銅(23.3%)、製材(32.0%)、めっき(32.6%)の3業種であり、反対に比率の高い業種は活版印刷(69.0%)、金型(64.1%)、電気機械器具(62.1%)の順位となっている。

3表 加工高対人件費比率

下 降 業 種				上 昇 業 種			
業 種	48年度	49年度	減	業 種	48年度	49年度	減
伸 銅	54.5%	23.3%	31.2%	西 陣 着 尺	37.2%	42.9%	5.7%
化 学	54.2	39.8	14.4	菓 子	43.9	49.3	5.4
非 鉄 鑄 物	43.3	33.8	9.5	機 械 捺 染	48.7	52.3	3.6
電 磁 器	64.9	55.5	9.4	ネ ク タ イ	50.1	53.3	3.2
製 材	38.8	32.0	6.8	織 物 整 理	37.0	40.0	3.0
め っ き	38.7	32.6	6.1	浸 染	51.3	53.0	1.7
活 版 印 刷	74.3	69.0	5.3	清 酒	31.0	32.6	1.6
産 業 機 械	58.5	54.0	4.5	西 陣 帯 地	29.7	30.4	0.7
糸 染	53.0	49.3	3.7	金 属 製 品	51.6	52.2	0.6
ボルト・ナット	38.2	35.2	3.0	合 成 樹 脂	46.3	46.6	0.3
陶 磁 器	62.0	59.1	2.9				
平 版 印 刷	60.0	58.0	2.0				
そ の 他	45.4	43.5	1.9	友 禪	39.4	39.4	不 変
金 型	65.3	64.1	1.2				
精 練	44.2	43.2	1.0				
銑 鉄 鑄 物	41.8	40.8	1.0				
製 パ ン	52.6	51.9	0.7				
精 密 機 械	56.2	55.9	0.3				
製 罐 板 金	55.6	55.4	0.2				
電 気 機 械	62.2	62.1	0.1				

2. 加工高

従業者1人あたり加工高は、常勤役員を含む従業者1人あたりの年間粗付加価値実現性向をみるもので、この指標の平均値の48、49両年度における推移は、48年度の2,798千円から49年度の3,725千円へと上昇している。

この上昇率は、33.1%にあたり、前回調査(47、48年度の推移)の上昇率18.3%に比較しても、極めて大巾なことが判る。これは、さきにもふれたように、今回の調査期間にあたった49年度が、石油ショックによる狂乱物価の影響を強くうけているので、これが売価ひいては売上の上昇を刺激したものと思われる。

この指標で、特に成長性向の高いものをあげてみると、伸銅(303.5%)、製材(155.6%)、その他(154.6

%)となっていて、伸銅にいたっては実に前年度の3倍強という成長率になっている。

なお、49単年度でこの指標の上位業種をみると、伸銅7,946千円、めっき6,080千円、非鉄鑄物5,027千円となっていて、市況商品的性格の強い業種の伸びが著しい。

また、本調査は実施以来11年を経過したが、今回初めて調査企業の中から、49年度本指標に1,000万円を超える企業が現出したことも特筆されてよい。

3. 賃 金

この調査での賃金は、従業者1人あたりの年間人件費である。これの48、49両年度における平均値は、48年度1,283千円、49年度1,591千円であって、その上昇率は24.0%である。

前回調査での上昇率が6.7%であるから、今回調査での賃金上昇率は、かなり大巾なものであるといえる。それにもかかわらず、前項の加工高の伸び率がさらにこれを上回ったため、この結果として、加工高対人件費比率が低下したことは、すでにみたとおりである。

なお、調査31業種を上昇巾別にみると、40%以上2業種、30%台5業種、20%台14業種、10%台10業種となっている。

4. 機械装備額と設備投資の動向

機械装備額は、従業者1人あたりの機械設備資産(期末簿価)であるが、48、49両年度の平均値の推移

は、48年度508千円に対して、49年度546千円になっていて、その上昇率は7.5%である。

なお、31業種中機械装備額の上昇した業種20、下降したものの11業種となっている。

また、機械装備額が100万円を超える業種を49単年度でみると、伸銅1,767千円、めっき1,384千円、金型1,129千円、化学1,035千円となっており、これと反対に機械装備額の低位業種をみると、西陣着地101千円、西陣着尺123千円、友禅166千円、陶磁器172千円の4業種と伝統産業で占めている。

つぎに、調査両年度の年間設備投資の動向をみると4表のとおりである。

4表 年度別・設備対象別設備投資状況

	48年度 (A)	49年度 (B)	$\frac{(B)}{(A)} \times 100$
従業者1人あたり年間投資総額	272千円 (100)	403千円 (100)	148.2
〃 土地建物	114 (41.9)	214 (53.1)	187.7
〃 機械装備	146 (53.7)	178 (44.2)	121.9
〃 福利厚生施設	12 (4.4)	11 (2.7)	91.7

従業者1人あたりの年間設備投資総額の平均値は、48年度272千円、49年度403千円で、その上昇率は48.2%である。

前回調査の上昇率が38.7%であるから、これをさらに9.5%上回った訳である。

その内訳は、土地、建物に対する投資の割の上昇率が圧倒的に高く、機械装備がこれにつき、福利厚生施設に対する投資は、48年に比し49年度は逆に減少するという結果になっている。

5. 加工高(粗付加価値)の分析

従業者1人あたりの加工高は、※下式のように従業者1人あたり機械装備額、付加価値率、機械装備回転率の相乗積よりなっている。

$$\begin{aligned} & \left[\frac{\text{従業者1人あたり加工高}}{\text{従業者数}} \right] = \left[\frac{\text{従業者1人あたり機械装備額}}{\text{従業者数}} \right] \times \left[\frac{\text{付加価値率}}{\text{機械装備回転率}} \right] \\ & \times \frac{\text{加工高}}{\text{純売上高}} \times \frac{\text{純売上高}}{\text{機械装備資産}} \end{aligned}$$

そこで、1表より上記指標の動向をみると、従業者1人あたり加工高の伸び率33.1%に対して、機械装備

額の伸び率7.5%、同じく付加価値率2.1%、機械装備回転率21.4%になる。

このようなすう勢から分析してみると、従業者1人あたり加工高の大巾上昇を支えた原動力となる指標は、機械装備回転率の上昇が若干これに影響を与えている訳で、付加価値率の向上ないし改善による要因は極めて微々たるものであるとみることができよう。

総合的な見地からすれば、これからの京都の製造業界にとっては、付加価値率の向上対策といった質的構造転換が、今後の研究課題として登場するものと思われる。

6. むすび

わが国では、賃金水準の改訂が、30年代の初頭から、春闘方式という労使間の慣行で行なわれている。このような、賃金改訂の後続性と、本調査の調査対象期間(6月末日以前に終る事業年度)の関係から、この調査では景気の上昇過程では、付加価値実現性指標の上昇が先行し、これと反対に景気停滞ないし下降期には、賃金指標の上昇が先行するという傾向をもっている。

こういった事情をお含みのうえ、調査結果の指標をお読みとり願えれば幸甚である。

企業診断と『写生の説』

中小企業診断士 池 田 宏

どのような場合でも、事実を正確につかむことなく、ものを考えあるいは批判すること程危険なことではない。しかし実際問題として、この事実を正しくとらえるということは、まことにむづかしいことである。

例の監督者のためのTWI訓練で、職場の問題の扱い方として四段階法が提示されているがその第一段階に、「事実をつかむ」ことの重要性が強調され、五つの細目があげられていることは周知のところである。

ところで、私はこの「事実」というものを単に表面に表われた現象のみにとどまらず、更に深くこれを掘り下げて、リアリズム、すなわち「現実」としてとらえ、考察しなければならぬと思っている。

かの有名な歌人斎藤茂吉は、正岡子規の流れを汲む、いわゆるリアリズム作家として、「写生の説」というものを発表した。この茂吉の説は、企業の経営者や経営相談業務にたずさわる私どもにとっても極めて重要な示唆を与えるものと見ることが出来る。

次にその所説の一端を引用し、事実認識の重要性をあらためて強調したい。

茂吉はその著「短歌初学問」において、写生について述べているが、そのなかで、「写生は生を写すということである。生は性に通じイノチということであって、生气、生動などの生でもある。ヨハネ伝の『ココニ生アリ此生ハ人ノ光ナリ』などの用字を見て以て参考とすることが出来る。されば之を個（作者）の生に限局せしめず、人間生物を籠めた万有的存在の根原をなすイノチの義に解することも出来る。即ち万有を生と観る考え方

である。」と述べている。

また写生を定義して、「実相に観入して自然、自己一元の生を写すのは即ち写生である」とし更に「写生は事件の羅列ではなく、また雑報記述でない、写生を念とする人は、おのづから常に真実、真ということを中心けている。この真は、人銘々の体験的なる直証（EVIDENZ）である」とも述べている。

そこで私は、事実をつかむということ、この茂吉のいう「写生」と同一義に解釈し、事実を単なる現象としてとらえるのみならず、その生にまで深く立ち入って、意味内容をつかまねばならぬと考えるとき、事実のは握が如何に重要で至難なものであるかを痛感するのである。

私どもが、企業の相談や診断を依頼された場合、その手順として、まず企業の実態を調査し、次いで分析、勧告、指導という一連のプロセスを経るわけであるが、当然のことながら、調査の段階において、まず事実を正しくは握することが重要で、それによって適切なアドバイスも可能ということになる。

これは企業にもあてはまることで、真実の資料の提示ということが相談を受ける前提要件であることは言うまでもない。

折々の歌

池田 宏

小企業守れる君と金策に苦しみし記憶もいま染しきに
人手不足に悩む工場を今日も診て転換せよとも言ひ難く去る
カラー舗装成りし街路の賑はへど値下りし商品いくらもあらず

第27回全国能率大会出席報告記

会 員 荒 尾 義 晴

去る6月16日から3日間、東北の盛岡市で第27回全国能率大会が開催され、これに参加しましたのでそのあらましをご報告いたします。この大会は、わが国の企業経営が当面する諸問題について研究討議し経営の近代化に役立てようとするもので、毎年1回主要都市を持ち回りで開かれています。今回は、県外から企業経営者、経営コンサルタント約400人、県内からも約400人計約800人余が出席参加し大へん盛況でした。会場は、岩手県民会館大ホールを主会場とし、分科会は県の公共施設その他が会場にあてられました。いつれの施設も非常に完備した設備で想像以上に立派なのでおどろきました。

初日は大会式典に初まり、昨年の開催地、山口県から大会盾がリレーされた後、大会会長の上田武人全日本能率連盟会長があいさつ、大会名誉会長の岩手県千田知事が「激変する経済環境の中で企業体質の改善、科学的管理による経営の近代化が要請される折に、全国から多数の経営関係者が参集され、相互に研さんを重ねられることは意義深いことで県民と共に歓迎する」とあいさつされました。次いで大会宣言、優秀論文の表彰、祝辞などのあと、次回開催地、岐阜県の関谷商工労働部長からあいさつがあり式典を終了しました。

次いで記念講演が行なわれました。内容は次のとおりでした。

「経営雑感」 十条製紙会長 金子佐一郎
 「今アラブで何が起きつつあるのか」
 経済評論家 秋元 秀雄
 「これからの日本経済」

経済企画庁顧問 新田 庚一

午後3時すぎからは、パネルディスカッションが行なわれました。テーマは「新経済体制下の企業経営は如何

にあるべきか」で、芝浦製作所西野会長、日本能率協会 岡山常務理事、上智大学小野教授を講師に迎え、日本経済新聞工藤編しゅう委員の司会で午後5時半まで熱心な討論がつけました。3人の講師共、わが国のこれからの経済成長は低成長に推移することで意見が一致しましたが、強調された点を要約してみます。

1. 過去の高度成長は夢であり、4～5%の経済成長が定着するだろう。企業は、今後自力本願の経営に徹することを経営理念にすべきである。
2. 企業は自社独特の強みを、はっきりつかんで生かすことが必要だ。
3. 社会の中の企業を認識すると共に、経営の合理化を確立すべきだ。

なお、本大会で決議された大会宣言の要旨は、次の6項目です。ご参考に掲げます。

1. 産業の高度な知識集約化を実現し、資源、エネルギー問題の早期解決を促進する。
1. 企業経営の基本を量的拡大から質的充実へ転換させ、組織、運営の徹底的な能率化を推進する。
1. 経営の社会的推進を喚起し、高度な福祉社会の実現を期する。
1. 知識集約化と人間能力開発の重要性を訴え、その研究開発、普及促進に関する振興対策を策定、推進する。
1. 物資の節約と資源の愛護にたいする徹底した意識革命を促す。
1. 国際感覚の向上と、国際社会における信頼感の昂揚をはかる。

なお、来年は、岐阜県で開催がきまりました。近くのことですのでぜひご参加の会員が多いことを望みます。

英語参考書出版

有限会社 美 誠 社

京都市北区北山通新町東入
 TEL (075) 492-5660 (代表)

チェーン規模 ファッション業界No.1

イシマル チェーン
 洋服のデパート **イシマル** 本店
 京都・寺町錦上ル (221) 5656

メーカ直販 **へか**
 京都・寺町錦角 (223) 0996

個性派 **BOND SHOP**
 京都・寺町錦上ル イシマル・B F

ファッション
 ショップ **bigVEN ISHIMARU**
 京都・河原町三条下ル (223) 0140

暑中御見舞申し上げます

昭和50年盛夏

(社) 中小企業診断協会京都支部有志

<p>荒尾 義晴 京都市下京区下魚棚通堀川西入 TEL 341-5331(代) ㊥㊦㊧</p>	<p>下島 兼次 京都市中京区夷川通衣棚上る TEL 231-0966 ㊥㊦㊧</p>	<p>菱田 多一郎 京都市中京区上押小路通御前東入 TEL 842-0001(代) ㊥㊦㊧</p>
<p>大八木 清蔵 京都市中京区西ノ京小堀池町2 第一ビル TEL 802-2423 ㊥㊦㊧</p>	<p>田畑 周一郎 京都市中京区高倉通丸太町下る TEL 241-3361・3362 ㊥㊦㊧</p>	<p>堀村 清蔵 京都市下京区西洞院通七条上る TEL 361-4455(代) ㊥㊦㊧</p>
<p>大木 徹 京都市東山区間屋町通五条下る TEL 561-6171(代) ㊥㊦㊧</p>	<p>城 道雄 京都市右京区嵯峨朝日町2の16 幸栄ビル TEL 881-2135 ㊥㊦㊧</p>	<p>村上 泰三 京都市下京区大宮通松原上る TEL 801-4591 ㊥㊦㊧</p>
<p>大幡 義夫 京都市下京区黒門通五条下る TEL 351-2552・6860 ㊥㊦㊧</p>	<p>中谷 弥太郎 京都市下京区東洞院通五条上る TEL 351-8449・2140 ㊥㊦㊧</p>	<p>森川 八十一 京都市北区紫野中十二坊町28-2 TEL 463-6972 ㊥㊦㊧</p>
<p>片岡 憲男 京都市中京区室町通三条下る 布帛ビル TEL 221-2409 ㊥㊦㊧</p>	<p>中村 貞次郎 京都市右京区西院三蔵町20 TEL 311-2656(代)~8 ㊥㊦㊧</p>	<p>山下 藤三郎 京都市中京区六角通堀川東入 越後町189 TEL 221-7411~4 ㊥㊦㊧</p>
<p>黒川 倉市 京都市中京区丸太町通東洞院東入る 藤原ビル TEL 211-6010 ㊥㊦㊧</p>	<p>中野 善蔵 京都市上京区西日暮通丸太町下る 4丁目 TEL 811-8732・2750 ㊥㊦㊧</p>	<p>山本 淑郎 京都市北区堀川北大路上る西入 TEL 491-4957 ㊥㊦㊧</p>
<p>黒崎 徳之助 京都市上京区浄福寺通下立売下る 申務町490-19 TEL 801-0501(代) ㊥㊦㊧</p>	<p>中窪 嘉邦 京都市右京区御室小松野町31の3 TEL 462-7497 ㊥㊦㊧</p>	<p>吉村 卯一郎 京都市上京区五辻通千本西入 風呂屋町58 TEL 461-1872 ㊥㊦㊧</p>
<p>久保 文男 (通称文人) 京都市中京区室町通夷川上る鏡屋町 36の2 TEL 231-0403 ㊥㊦㊧</p>	<p>西畑 好彦 京都市中京区西洞院通二条上る 薬師町652 TEL 231-5207・7546 ㊥㊦㊧</p>	<p>吉川 清一 大津市馬場町二丁目12の60 TEL (0775)23-1174 ㊥㊦㊧</p>
<p>島津 清一郎 京都市下京区堀川通六条下る 元日町11 TEL 343-0861(代) ㊥㊦㊧</p>	<p>広瀬 来三 京都市中京区烏丸通二条下る 広瀬ビル TEL 222-2051 ㊥㊦㊧</p>	<p>和田 忠儀 京都市下京区河原町通六条下る 和田ビル TEL 351-7127・361-6970 ㊥㊦㊧</p>

支部だより

○本部関係

- 50. 1. 22 理事会（中谷支部長，荒尾副支部長出席）
 - 50. 3. 27 理事会（中谷支部長出席）
 - 50. 5. 22 理事会（荒尾副支部長出席）
 - 50. 5. 23 総会（荒尾，大幡副支部長出席）
 - 50. 6. 16 理事会（中谷支部長出席）
- なお，本部理事会の改革により理事は中谷支部長のみとなりました。

○外部会合関係

- 50. 5. 20 兵庫県支部15周年式典に荒尾副支部長が出席した。
- 50. 6. 15～16 全国能率大会に荒尾副支部長が出席した。
- 50. 7. 1 大阪合同税理士会設立記念式典に中谷支部長が出席した。

○支部関係

- 役員会 50. 1. 30 50. 4. 7 開催。
- 通常総会 50. 6. 10 円山観光会館において開催，全議案を承認可決した。

おめでた

去る50年5月23日，東京で開催された第20回本部通常総会において次の会員が会長表彰を受けられました。おめでとうございます。

- 山本淑郎氏
- 広瀬来三氏
- 久保文男氏

おしらせ

本年度の中小企業診断士登録更新研修は，すでにお知らせしたとおり，8月6，7，8の3日間にとわり，京都府立勤労会館において開催されます。お忘れなく受講していただくようお願いいたします。

小松水産株式会社経営

鮎料理

松 水

しょう すい

滋賀郡志賀町北小松 佃煮専門店近江松水
 (07759) 6-0251 東山区大和大路団栗下る
 事務所 (07759)6-0312 (075) 531-2877

すき焼・会席

円山観光会館

京・円山公園藤の棚前
 TEL 561-0025・0026

あ と が き

この「診断京都」も今号こそはと意気込んでとりかかりましたが，こと志と違い惜しくもその夢が果されませんでした。

次号には会員皆さまのすばらしい玉稿と絶大なご支援を得て珍らしいほどの内容を盛りたいと考えておりますのでよろしくご協力をお願いいたします。（やまもと）

診 断 京 都

<第7巻第2号>

昭和50年8月15日発行

社団法人 中小企業診断協会京都支部
 〒600 京都市下京区東洞院五条上ル
 TEL (075) 351-8449
 印刷所 松崎印刷株式会社
 TEL (075) 351-4717