

目次

はじめに p4

第1章 仕法の概要 p5

1. 仕法の目的 p5
2. 仕法の基本思想 p5
3. 仕法の仕組み p5

第2章 仕法と開発プロジェクトの近似性 p6

1. 自覚の喚起(自律性確保)の必要性 p6
2. 仕法は現場の実データに基づいたデータドリブンな手法 p7
3. 仕法は相互扶助思考に基づく手法 p7
4. 仕法は時間軸を明確に意識し、終了時の結果を明確にイメージした手法 p8
5. 仕法の基本思想は経済性と道徳性の両立と同時遂行にある p9
6. 仕法のキーワードと現代用語の対比 p9
7. 仕法のプロセスフローと開発プロジェクトにおける仕法的プロセスフロー p10

第3章 開発プロジェクトへの仕法の適用 p11

1. 自覚の喚起／自律性の獲得について p11
 - (1)仕法における農民自覚の喚起 p11
 - (2)開発プロジェクトにおける自律性の獲得 p11
2. 数理に基づく実態の把握／QCDデータに基づく実態の分析 p11
 - (1)仕法における桜町領の現状の数値的把握 p11
 - (2)開発プロジェクトにおける開発力の数値的把握 p12
3. 分度の確立／プロジェクト計画の策定 p12
 - (1)分度の確立～仕法における目標値の設定 p12
 - 【分度の基本的な構成】 p13
 - (2)損益管理表の策定および損益分岐点の算出 p13
 - 【損益管理表】 p13
4. 数理に基づいた勤労・節約の実行／合理的業務の遂行および改善活動の実行 p14
 - (1)仕法の実績と成果 p14
 - 【桜町領 第一次仕法の実績】 p14
 - 【桜町領 第二次仕法の実績】 p15
 - 【桜町仕法の成果】 p15
 - (2)開発プロジェクトの実績と成果 p15
 - 【損益計算書(Profit and Loss Statement: P/L)実績の推移】 p16
 - 【分析】 p16
 - 【開発組織における実行課題】 p16
5. 仕法の具体的な活動と開発プロジェクトの改善活動 p17
 - (1)仕法の具体的な活動 p17
 - (2)開発プロジェクト活動における実際 p18
6. 推譲・相互扶助・資産ノウハウ継承 p19
 - (1)資産の継承(推譲)と仕法実行の循環サイクルによる永続的繁栄の確立 p19

(2)開発プロジェクトにおける相互扶助と資産・ノウハウの継承 p19

第4章 組織再生の要点 p20

1. 経国済民(経済性と道徳性の両立) p20
 - 【報徳仕法の要旨】 p20
2. 組織再生の要点 p20
 - (1)仕法の目指すもの p20
 - (2)仕法着手の条件(改革着手の条件) p20
 - (3)復興仕法の三要素 p20
 - (4)組織再生にあたっての心構え p20
 - (5)組織再生に必要な行動 p21
 - (6)組織衰亡の原因 p21
 - (7)組織再生の要点 p21
 - ◎ころ構え p21
 - 【人材育成のポイント】 p21
 - 【悪意をもつ妨害者の取り扱い】 p21
 - 【仲間とともに生きること】 p21
 - 【金だけでは復興はできない】 p21
 - 【復興復活は、まず心の荒廃を開くことから】 p22
 - 【心を耕すこと】 p22
 - ◎信頼関係について p22
 - 【信頼関係がやる気のもと】 p22
 - 【信頼関係の再構築】 p22
 - ◎自覚・自立・当事者意識について p22
 - 【自力更生の覚悟が道を開く】 p22
 - 【自覚の喚起に必要なこと】 p22
 - 【当事者の自覚】 p22
 - 【自立を促進させるには】 p22
 - 【失敗に学ぶこと】 p22
 - 【もったいないものを生かすこと】 p23
 - ◎目標の設定について p23
 - 【目標のあるべき姿】 p23
 - 【自分を勘定に入れないこと】 p23
 - 【復興目標の設定法】 p23
 - 【復興目標の設定にあたっての基本的な考え方】 p23
 - ◎行動について p23
 - 【行動について】 p23
 - 【行動における基本的な考え方】 p23
 - 【行動の優先順位】 p23
 - ◎ものごとを成功させるために p24
 - 【物事の成否は、その準備にある】 p24
 - 【物事を成功させるポイント】 p24
 - 【成功方式のパターン】 p24
 - ◎分度について p24
 - 【分度の心のポイント】 p24

- 【分度の意味】 p24
- 【分限を守ること】 p24
- 【際限なき欲望は禍のもと】 p24
- ◎ 勤労について p24
 - 【勤労の心のポイント】 p24
- ◎ 儉約について p24
 - 【儉約の心のポイント】 p24
 - 【儉約とは】 p25
- ◎ 推譲について p25
 - 【推譲の意味】 p25
 - 【推譲の役割】 p25
 - 【推譲の目的】 p25
 - 【推譲の心のポイント】 p25
 - 【推譲の段階】 p25
 - 【譲るもの】 p25
 - 【譲ることについて】 p25
 - 【まず自分の労力を譲ることから道は開ける】～万策尽きてもやれることはある p25
- ◎ 継承循環について p26
 - 【循環なき所に繁栄なし】 p26
 - 【現代組織における推譲と循環】 p26
 - 【推譲・循環されるべきもの】 p26
 - 【指導者の心得】 p26

参考文献 p27

はじめに

「仕法」という言葉はあまり耳なれない言葉ですが、それは一定の法則に従ったものごとのやり方ということの意味しています。仕法の代表的なものとして幕末の農政復興家である二宮尊徳における報徳仕法があります。二宮尊徳は艱難辛苦の境遇にあつて刻苦勉励に励んだ人物であったという金次郎の銅像のイメージばかりが浸透してしまい、関東一円の多くの農村や諸藩における復興を成し遂げたということについては意外に知られていません。

尊徳による仕法は約百九十年前の宇津家桜町仕法(栃木県那須塩原市桜町)、相馬藩仕法、小田原諸村の仕法などで知られている農村共同体復興の手法です。

いわゆる二宮尊徳における仕法は衰退した農業共同体を復興させるための一連の手法であり、経済と道徳の両立を思想的な基盤とし、その手法の基本コンセプトは、人間の自覚の喚起、数値に基づいた合理的アプローチ、相互扶助による集団の力の結集および自分から他者への資金およびノウハウの継承などによって構成されています。これらの仕法の基本コンセプトは、現代においても衰退した集団や組織の再生・復活に強力な効果をもたらすでしょう。

「ひとりの心の荒蕪が開けたならば、土地の荒蕪は何万町歩あろうと心配することはない」という尊徳の言葉に代表されるように、この仕法の基本は人心の復興がなされたならば生活や仕事の復興は必ず成し遂げられるという考え方にあります。

報徳仕法の基本的なキーワードは自覚(自律・自立)、分度(損益分岐点)、勤労、儉約、推譲(継承循環)の五つにあります。これらのキーワードおよび仕法の基本コンセプトを現代のソフトウェア開発プロジェクトの言葉に読み替えることによって我々が抱える諸問題の解決への糸口が見えてくるでしょう。

第1章 仕法の概要

1. 仕法の目的

尊徳による仕法は、重税、自然災害、飢饉などによって崩壊した村落共同体の経済復興と人心復興を同時に実現することを目指した改革運動です。

2. 仕法の基本思想

尊徳における仕法の基本的な思想は、人間におけるあらゆる仕事は、その目標を達成するにあたっては道徳をその基本理念に置き経済活動为目标達成の手段として実行するという道徳と経済の両立を目指したものだと言えます。

3. 仕法の仕組み

仕法の仕組みは次に示した五つのステップで構成されています。

(1) 準備

- ・農民における復興への取り組み意欲の喚起を行う。
優秀な農民に対して報奨金・農機具の貸与・給付の実行。
- ・農民における仕法への理解を深める。
各戸の代表者を集め村が直面する問題に対して自由討議を行う中で仕法の考え方を説明。
- ・復興に向けた全員の意識を統一する。
農民たちによる会合をくり返し、復興についての村の統一方針を決定。
- ・尊徳においては、復興活動の最初に必要となる資金(土台金)を用意。

(2) 事実の観察と分析

- ・農業の現場である田・畑・水利施設・住環境の現状について詳細を調査。
- ・農村共同体における長期にわたる過去の田・畑の生産および納税の実績を調査。
- ・農民における借財の実態を調査。

(3) 分度の確立(復興計画の立案)

「分度」とは現代用語でいうところの損益分岐点のことで、収入と支出が均衡した金額のことを指しています。すなわち分度をこえた生活(支出)をすれば赤字になり、ついには借金生活に陥ることになります。仕法においては、たとえば過去100年の農業生産高(金額)を把握して、最良と最悪の時を除いて達成可能と思われる生産高を設定しました。分度をこえる生産高は黒字を意味し、分度を達成できなければ赤字となります。

(4) 復興仕法(計画)の実行

仕法における復興活動は次のようなものがありました。

- ・困窮者への食糧支援、住環境の修復
 - ・優良農民に対する表彰
 - ・農作業費用、農器具の無料貸与または貸付
 - ・荒地開発、水利設備の修復・新設、道路・橋梁の修復・新設、植林などの農業復興支援
- これらの施策は緊急度の高い順・効果の高い順から実行されました(優先順位の認識)。

(5) 推譲

余剰成果を将来の災難に備えて備蓄しておき、一定の割合で自分のための復興・発展のための原資として使い(自譲)、共同体の他の人々のために拠出した(他譲)。

第2章 仕法と開発プロジェクトの近似性

報徳仕法を構成する重要な要素は、現代のソフトウェア開発プロジェクト側の視点からみるとどのような特徴をもっているのかについて検証してみました。

1. 自覚の喚起(自律性確保)の必要性

人が行動を起こす源は、その人の自覚によります。目の前に問題があったとしてもその人がそれを問題であると認識しなければ決して問題解決のための行動は起こされません。尊徳はその仕法を始めるにあたって、その成否を決定するのは当事者たちにおける自覚の喚起が絶対的に必要であるとしています。直面する問題を自覚するためには、その問題を自分の目で観察し、自分の頭でそれが何を意味するのかを良く考え、それに対処する方法を考え、自分の力で行動に移す必要があります。すなわち自律性の力こそが問題解決の源であると言えるでしょう。

悲惨な状況を神や仏に祈っても天は助けてはくれない、助かりたければ自分で行動すべきだと尊徳は語っています。「天は自ら助くる者を助くる」(自助伝、サミュエル・スマイルズ著)と言う通りです。

当事者の自覚

- ◎自覚とは、自力更生の覚悟のこと。
- ◎当事者意識のないところに自覚は生れない。
- ◎自力更生の覚悟のないところに復興はない。

農民における自覚の喚起のために仕法で行われた活動

- ◎早朝から夜間におよぶ農村現場の巡回(怠惰な農民への無言の戒め)
- ◎各戸代表者を集めた自主・自立・民主的復興対策の寄り合いの開催(芋こじ会)
- ◎模範的農民に対する投票による表彰、農具の支給、無利息金の貸与(自立とやる気の喚起)

多くの開発者や開発組織において同じような問題で失敗がくり返されていることは決してめずらしいことではありません。うまくいかない思考や行動をいつまでたっても変えようとしめない原因は、この自律性の欠如にあると思われます。何か新たな改善行動を行うには相応のパワーが必要となります。疲れることをするよりも悲惨な状況であったとしても現状のままの思考や行動を維持する方が楽だと思ふ人はめずらしくありません。ノーベル経済学賞を受賞したダニエル・カーネマン教授はそのプロスペクト理論の中で、このような人間の性向を「現状維持の法則」であると指摘しています。

単なるモチベーションを超えたもので、人をその深いところで突き動かす動機に目覚めることが復興の第一歩となります。まさに「自覚なければ行動なし」なのです。

開発者における自覚の喚起に必要な行動

- ◎リーダー自身における現状の直視と自覚の喚起
- ◎全メンバーを集めた自主・自立・民主的な情報共有会議の実施
- ◎模範的社員に対する表彰、改善活動に対するあらゆる支援

2. 仕法は現場の実データに基づいたデータドリブンな手法

仕法は、過去のデータの詳細に渡る調査・分析により組織の弱点・欠点を明確にし、その弱点および欠点を段階的に改善・克服していき、組織の成果を積み上げていく手法です。これらの実行計画は仕法における「分度」として集約されています。その改善行動は「勤労」および「儉約」の行動の中で実行されます。「勤労」は滅私奉公的な働き方ではなく計画にもとづいた合理的かつ妥当性に則った働き方であり、「儉約」は合理性および妥当性を無視した結果もたらされた身の回りの無理や無駄を省くということです。

仕法における数理に基づいた復興計画の策定と実行

- ◎農村の現時点における農民の実力・生産性の数値的な把握
- ◎過去の生産性の把握による妥当な目標値の設定(分度)
- ◎妥当な目標値に基づいた合理的な復興活動の実行

一方、プロジェクトの失敗要因の一つはデータに基づかない情緒的なプロジェクト運営にあります。すなわち過去の正確なQCD(品質、コスト、生産性)のデータが記録されておらず、そのために着手プロジェクトのQCDの目標数値の設定は行われず、出たとこ勝負のプロジェクト運営の結果、品質悪化、失敗多発、低生産性な仕事および慢性的な赤字を招いています。

開発組織における数理に基づいた改善計画の策定と実行

- ◎開発組織の実力・生産性の数値的な把握
(品質/コスト・利益/納期・生産性/損益分岐点の数値的把握)
- ◎過去から現在にいたる損益計算書の推移分析による妥当な目標値の設定
- ◎妥当な目標値に基づいた合理的なさまざまな業務活動および改善活動の実行

3. 仕法は相互扶助思考に基づく手法

組織行動やチームプレーの必須要件は協同行動をとるということで、その結果多数の人の力を結集することで普通は解決不可能だと思われる問題の解決を図ろうとするものです。協同行動とは同じ仲間どうして相互に助け合うということではじめて可能になるものです。

仕法においては農民一人ひとりの収穫の一部が共助のための基金(報徳金)として備蓄されていたために、組織構成員の全員が債務者であると同時に債権者であるということになり、一人ひとりの当事者意識が強くなるだけではなく他者に対する扶助の思考・行動が喚起されました。すなわち同じ組織の人間が同じ目的に向かって全員の力を結集するという組織競争における勝利の原則である「力の結集およびスピード性をもった行動」の両条件を満たすことができました。報徳基金への拠出という行為は「推譲」という言葉で表されています。

仕法における相互扶助(推譲)の実行

- ◎農民たちは収穫の一部を共助のための基金として拠出し積み立てた(報徳金)。
- ◎報徳金は次なる復興仕法の原資や災害時の緊急手当てとして支出された。
- ◎相互扶助による支援の優先順位は最も困窮している者から行われた。
- ◎相互扶助は農民たち全員の当事者意識・仲間意識を強化した。

一方、プロジェクトの失敗要因の一つは相互性が喪失されたコミュニケーション断片的なプロジェクト運営がもたらす思考・行動の組織的な統合の喪失にあるといえます。

すなわち組織員全員における統一的な目的・目標の絶え間ない意識および情報の共有が行われることもなく、各自勝手にその思うところに従ってばらばらな行動を行い、仲間同士のノウハウの継承も行われず、当然のことに組織的なノウハウの継承も行われていないということです。自分ないしは自組織の持てるノウハウを他に譲るという行為は単なる慈善的な行為ではなく、推譲によるノウハウの永久的な循環サイクルを保持することで将来の自分ないしは自組織の安定的な成長に不可欠であるという認識が必要でしょう。

「推譲」に関してさらに重要な問題は、現代のプロジェクトにおいてはどれほどの利益をあげても、その利益はそのチームに直接的に還元されることはないという問題にあります。同じ客先の仕事を継続的に実施しているチームにおいて、そのチームが生み出した利益または損失は一年という会計年度における決算によって清算されてしまい次年度に引き継がれることはできません。継続的に利益を上げているチームに対しては研究開発費という会社支給の資金制度の恩恵にあずかれる場合もありますが、この資金は申請から給付までに時間がかかる上に使用の用途や金額にも制限があります。現在の会計方法では、仕法における報徳基金のような成果の巨額の積み立て、緊急給付、次なる仕法への投入などに見られる即時性、柔軟性、基金制などの特徴を発揮することが不可能であり、資金面での「推譲」が実施できないという弱点を抱えています。

一つの開発チームないしは部門組織において会社目標をこえた利益の一部分については会計年度をこえて継続して使用が可能になるようなポイント制などの仕組みの採用が必要だと思われます。当然、このような制度は損失に対しても適用されるべきであり、優秀なチームにおいてはさらに能力強化、利益増出のドライブがかかり、劣悪なチームの排除も確実に行われることになるでしょう。

個人ないしは組織の評価は基本的には売上高および利益との明確なリンクに基づいて実行されるべきであり、そのことによって個人ないしは組織の自律性が獲得されるでしょう。ただしこれらの施策は仕法におけると同様に5年以上の長期期間に基づいて実行されるべきでしょう。

開発組織における相互扶助

- ◎開発者相互間のノウハウの継承
- ◎開発成果(資金およびノウハウ)の備蓄
- ◎備蓄資金・ノウハウの緊急事態および次なる改善活動への投入
- ◎相互扶助による支援は、投資対効果の大きな順に行われること。
- ◎相互扶助は開発者たち全員の当事者意識・仲間意識を強化する。

4. 仕法は時間軸を明確に意識し、終了時の結果を明確にイメージした手法

仕法は業務の着手時期および終了時期を明確に意識し、着手前に終了時期における結果に対する明確なあるべき姿をデータに基づいてイメージしています。

仕法における時間軸の明確な設定と厳守

- ◎復興期間の設定においてその極度な困難性を認識すると同時に最終到達時点における成果を具体的に想定し、5年以上の長期的な期間の枠を設定した上で仕法着手時期および完了時期を明確にし、着実に復興施策を実行した。

一方、プロジェクトの失敗要因の一つは、開始時期・終了時期および終了時の成果に対するあいまいさにあります。ただららと続く要件定義でこのプロジェクトが本当にいつ着手されたのかもあいまいで、到達すべき成果も不明確なままで、その後続く情緒的なプロジェクト遂行によっていつま

でこのプロジェクトが完了するのか誰にも分からないようなプロジェクトも珍しくありません。

開発における時間軸の明確な設定

◎開発完了時における成果を具体的に想定し、開発着手時期、完了時期を明確にし、常に残りの手持ち時間を意識しながら確実に開発プロセスを遂行すること。

◎改善活動期間の設定においては、その困難性を認識すると同時に最終到達点における成果を具体的に想定し、妥当な期間の枠を設定した上で着手時期および完了時期を明確にし、着実に改善活動を実行すること。

5. 仕法の基本思想は経済性と道徳性の両立と同時遂行にある

社会におけるあらゆる物事の成否は、合理性と妥当性の両立と同時遂行にあります。すなわち経済性は合理性によって成立し、道徳性は社会的規範に従った妥当性によって成立していると言えます。

一方、プロジェクトの失敗要因の一つは目先の自己の利益獲得のみに思考が支配されることによる非合理的な思考・行動の選択が招く非合理的かつ非妥当的なプロジェクト運営にあると言えます。

6. 仕法のキーワードと現代用語の対比

仕法のキーワードを現代用語と対比させると以下ようになります。

仕法におけるキーワード

自覚の喚起

数理によって道理を悟る

分度の確立

勤労・儉約の実行

推譲

経国済民（経済性と道徳性の両立）

現代における用語

自律性の獲得

現場の実データに基づいたデータドリブンな業務遂行

損益分岐点の把握、目標値の設定、実行時間軸の明確化

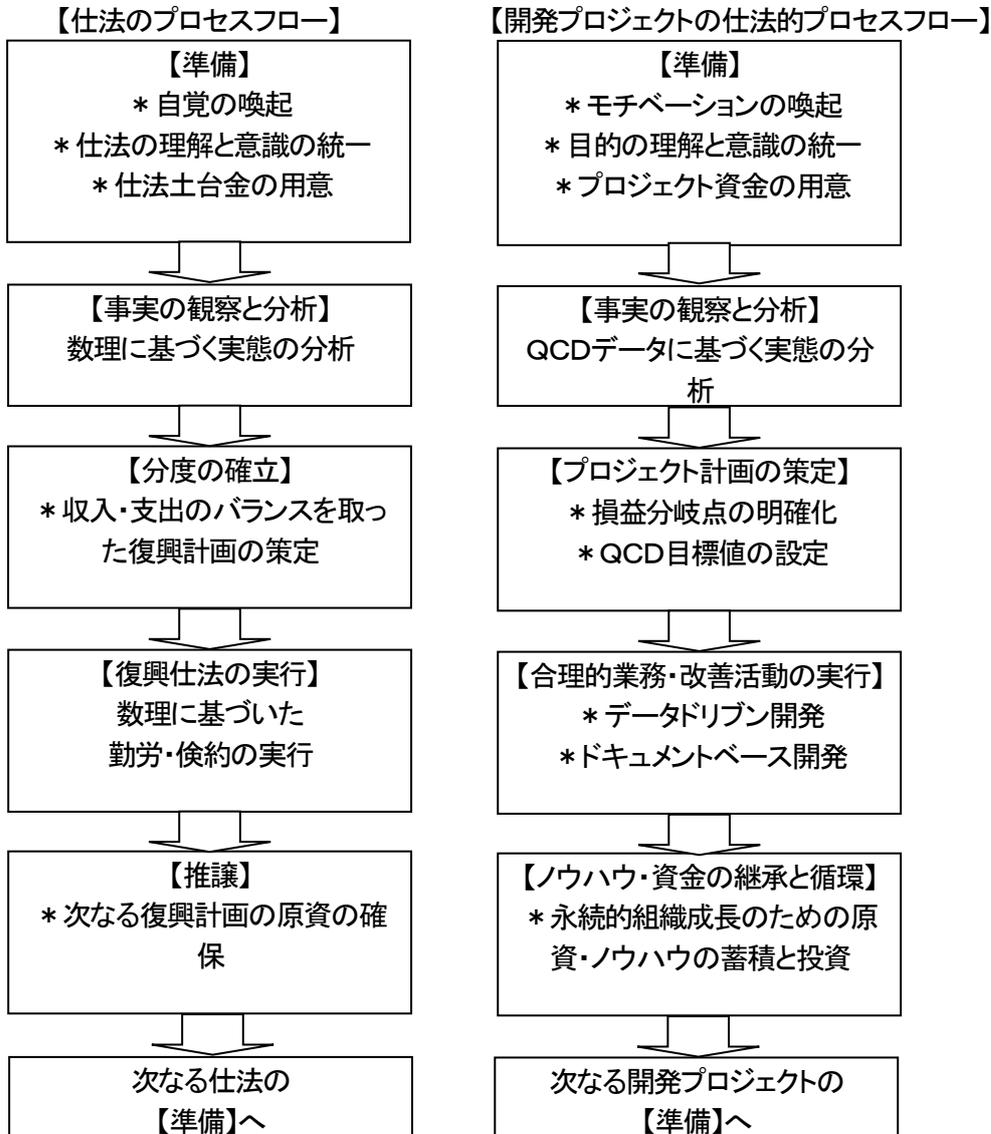
合理的な業務の遂行、無理・無駄の改善

相互扶助・チームプレー・ノウハウの継承循環

合理性による利益獲得と妥当性による道徳的規範の遵守

7. 仕法のプロセスフローと開発プロジェクトにおける仕法的プロセスフロー

尊徳における仕法のプロセスフローおよびそれを現在のプロジェクトに適用したフローは以下のようになるでしょう。



第3章 開発プロジェクトへの仕法の適用

1. 自覚の喚起／自律性の獲得について

(1) 仕法における農民自覚の喚起

農民における自覚の喚起のために尊徳が仕法に着手する前に行ったことは以下の通りです。

- ① 農村の実態観察のための廻村巡視
- ② 優良農民に対する表彰
- ③ 農民を集めた自治的な定例寄り合い(芋こじ会)の実施
- ④ 貧富家柄を問わないリーダーの選抜

(2) プロジェクトにおける自律性の獲得

仕法における方策を現代のプロジェクトにおける行為で読み替えると次のようになるでしょう。

- ① リーダー、マネージャによる現場密着的活動による現場の実態把握
- ② 優良社員に対する表彰
- ③ プロジェクトメンバーを集めた毎日のショートミーティングによる小まめな情報交換と共有
- ④ 学歴・出自門閥を問わないリーダーの選抜

2. 数理に基づく実態の把握／QCDデータに基づく実態の分析

(1) 仕法における桜町領の現状の数値的把握

疲弊した農村の実態を数値的に把握するために尊徳が調査したことは以下の通りです

(出典: 尊徳開頭 桜町仕法の「量率グラフ」と統計、黒田博、p89～104)

① 耕作地と放棄地の面積と割合および収穫高の調査・分析

全収穫高: 4109石、田の収穫高: 2524石(61%)、畑の収穫高: 1584石(39%)

田畑の租税: 全収穫高の約39%

耕作地(生地); 田: 19%、畑: 24%の計43%

放棄地(荒地); 田: 42%、畑: 14%の計57%

② 田地における耕作地と放棄地の面積と割合および収穫高の調査・分析

全耕地面積: 約226町歩、耕作地: 約104町歩(46%)、放棄地: 約121町歩(54%)

③ 畑地における耕作地と放棄地の面積と割合および収穫高の調査・分析

全耕地面積: 約275町歩、耕作地: 約270町歩(98%)、放棄地: 約5町歩(2%)

④ 過去百年間にわたる年貢収納高の推移(宇津家桜町領)

1699年: 3116 俵、1763年: 2316 俵、1764年: 2437 俵、1765年: 2121 俵、1766年: 1926 俵、

1767年: 2308 俵、1768年: 1984 俵、1769年: 2172 俵、1770年: 2118 俵、1771年: 2121 俵

1772～1811年: 記録なし(天明の大飢饉)

1812年: 1112 俵、1813年: 1031 俵、1814年: 787 俵、1815年: 831 俵、1816年: 861 俵、

1817年: 891 俵、1818年: 949 俵、1819年: 1047 俵、1820年: 1101 俵、1821年: 1005 俵

(復興調査年: 1821年) * 天明の大飢饉(1782～1787年)

⑤ 過去百年間にわたる農村戸数・人口の推移(宇津家桜町領)

1699年: 400戸 1900人、1821年: 156戸 732人

⑥ 田畑の優良度ランク分け

上々田、上田、中田、下田、下々田(5段階)

上畑、中畑、下畑、下々畑(4段階)

- ⑦村単位の借財金・借用米の把握および一人当たりの平均値の算出(1822年・文政5年)
横田村・物井村・東沼村合計(159戸、借財者125名)595両／132俵、1人平均:5両
(*幕末における一両の価値:町方の男性奉公人の年間賃金が約2両)

(2)開発プロジェクトにおける開発力の数値的把握

プロジェクトの現状把握としては過去のプロジェクトにおけるQCDデータの把握が必要です。開発プロジェクトにおける把握すべき開発力すなわち品質、コスト&利益、納期&生産性に関する数値データは次のようになります。

◎品質

- ①不具合発生数および発生率(工程別)
- ②品質損失コスト
(失敗によるやり直し等に費やした時間・金額・対売上高比率)の把握(工程別)

◎コスト&利益

- ①プロジェクト消費コストおよび対売上高比率(工程別)
- ②プロジェクト利益および対売上高比率
- ③コストおよび利益の見積りと実績の対比と乖離の理由

◎納期&生産性

- ①納期遅延の有無および遅延期間の把握
- ②工程ごとの消費コスト&消費時間の把握および時間あたりのコスト(工程別生産性)の把握

3. 分度の確立／プロジェクト計画の策定

収入と支出の均衡がとれている状態の財政計画を仕法では分度と称しており、これは現代のプロジェクト計画の策定における損益分岐点およびQCD目標値の設定に相当するものと言えます。

(1)分度の確立～仕法における目標値の設定

仕法における分度の確立とは、過去の収支データの履歴から一家一藩の経営にて赤字を出さない損益分岐点の数値を把握し、黒字に収まる範囲内で運営を行う経済計画の策定を意味していません。

桜町領の租税(年貢)納入の実績は、100年前の盛時における平均値は3116俵であり、衰時である最近10年間の平均値は962俵でした。尊徳は盛時と衰時の平均2039俵が桜町領の地力(天分)と考えました。しかしながら現在の962俵から目標値を2039俵に設定するのは無謀であると考え、まずはこの半分の1005俵を達成目標すなわち復興完了までの租税目標(分度)として設定し、復興完了後の分度を2000俵としました。

桜町領仕法が開始された1822年(文政5年)から10年間の毎年の租税納入実績は、1326、1437、1467、1006、1732、1825、981、1856、1874、1894(俵)という驚くべき成果を残しました。

仕法期間の10年間は桜町領主の宇津家は分度である1005俵にて財政を賄い、これを超えた収穫分は仕法(復興)費用として蓄えられました。

(出典:尊徳開頭 桜町仕法の「量率グラフ」と統計、黒田博、p99-100)

分度の基本的な構成は次に示す通りです。

【分度の基本的な構成】

① 総生産高	100%	
② 年貢	40%	
③ 収入	60%	100% (収入額=分度となります)
収入の内訳		
④ 分内 所得の半分 家族の生活費	30%	50%
* 緊急事態用 分内の10%	3%	5%
⑤ 分外 所得の半分 生活費外	30%	50%
* 「自讓」分の貯蓄 分外の半分	15%	25%
* 「他讓」分の貯蓄 分外の半分	15%	25%

* 長期信用貸付の報徳基金

上記の意味するところは一家であれ一藩であれ、その財政の永続的安定を確保するためには、収入の半分(分内)で生活し、残り半分(分外)は天災や飢饉などの災害に備えることや新たな開墾や改良のための資金および村落共同体のための基金として蓄えることとされました。

(2) 損益管理表の策定および損益分岐点の算出

プロジェクトの財政において分度に相当するものとして損益分岐点があります。損益管理表の基本的な構成は次に示す通りです。

【損益管理表】	例
① 売上高	100%
② 製造原価(材料費+直接・間接労務費)	90%
③ 粗利(=①-②)	10%
④ 販売管理費(販売費+管理費)	5%
⑤ 営業利益(=③-④)	5%

利益は次の数式で表されます。

営業利益 = 売上高 - 製造原価 - 販売管理費

また固定費・変動費の視点からみた利益は次の数式で表されます。

営業利益 = 売上高 - 固定費 - 変動費

損益分岐点を算出するためには製造原価における固定費と変動費について把握しておく必要があります。製造原価における主な固定費は社内の直接労務費および製造間接費などであり、変動費は外注費および材料費などになります。また販売管理費については製品の販売を伴う組織においては変動費扱いとなりますが開発プロジェクトにおいては売上高に対する一定の割合が固定されている場合は固定費扱いとする方が適切でしょう。

すなわち開発プロジェクトにおける固定費および変動費は次のようになります。

固定費 = 直接労務費 + 製造間接費 + 固定的販売管理費
変動費 = 外注費 + 材料費

損益分岐点の算出式は次の通りです。

$$\text{損益分岐点} = \text{固定費} \div (1 - \text{変動費} / \text{売上高})$$

たとえば、売上高1000万円、固定費900万円、変動費60万円のプロジェクトにおける損益分岐点は次のようになります。

$$\text{損益分岐点} = 900 \div (1 - 60 / 1000) \div 957 \text{万円}$$

すなわち売上高が957万円以上であれば黒字となり、以下であれば赤字になります。

プロジェクトにおいて利益を出すためには、損益分岐点を低くすることが必要であり、そのためには売上高の拡大、固定費の削減、変動費の削減が必要となります。

プロジェクトリーダーにおいてはプロジェクトの開始に当たってはまずこの損益分岐点の金額を明確にしておく必要があります。

通常、売上高は市場の取引状況で決定され商品提供者側には決定権はなく、プロジェクトの黒字化のためには主に製造原価(社内労務費および外注費)の低減しか選択肢はありません。また売上高の決定にあたっては商品提供者側における見積りの精度が大きく影響するため、見積り提示額の失敗はプロジェクトの赤字に直結します。また開発業務の見積り精度は、見積り者における開発能力に大きく依存しているでしょう。

ソフトウェア開発プロジェクトにおける製造原価の大部分は開発者の労務費および外注費であるために、製造原価を下げる方法は、社内および外注における開発者の能力(生産性)を上げることおよび歩留まり率すなわち失敗工数を削減することの両方が必要となります。

すなわちプロジェクトの黒字確保のために必要なことは開発者における技術能力およびプロジェクトマネジメント能力の継続的な向上を図ることが必須条件となり、仕事を経験する中で着実に失敗に学ぶ活動を行うと同時に新技術の習得を怠らないことが必要となります。

4. 数理に基づいた勤労・節約の実行／合理的業務の遂行および改善活動の実行

桜町領宇津家の分度1005俵と仕法開始後の租税納入実績の差は分外の貯蓄(報徳金)として村々の復興仕法に役立てられました。年度ごとの推移を表で表すと次のようになります。

(1) 仕法の実績と成果

【桜町領 第一次仕法の実績】

年度	1822	1823	1824	1825	1826	1827	1828	1829	1830	1831
租税納入額(俵)	1326	1427	1467	1006	1732	1825	981	1856	1874	1898
(対分度 %)	132	142	146	100	172	182	98	185	186	189
宇津家分度(俵)	1005	1005	1005	1005	1005	1005	1005	1005	1005	1005
分外(俵)	321	422	462	1	727	820	-24	851	869	893

宇津家は分度内の財政を堅持し、仕法開始以降ほぼ毎年度の約53%に相当する分外の利益が確保され、報徳金として貯蓄および復興資金として使用されました。

この仕法はさらに五年間延長して継続され、その第二次仕法の実績は次の通りです。

【桜町領 第二次仕法の実績】

年度	1832	1833	1834	1835	1836	1837	単位
租税納入額	1894	1326	1987	1987	803	1995	俵
(対分度)	188	132	198	198	80	199	%
宇津家分度	1005	1005	1005	1005	1005	1005	俵
分外	889	321	982	982	-202	990	俵

(* 天保の大飢饉: 1833~1839 年)

第二次仕法における分外の利益は平均66%であり、天保の大飢饉の最中であるにもかかわらず第一次仕法時の53%をさらに13ポイントも上回る成績を残しました。

1837年(天保8年)宇津家桜町領の仕法は完成し、これまで15年間の余剰分の蓄積、つまり毎年ごとの余剰分から復興に用いた貸付金の返済分や飢饉のときの対策費用などを引いた8500俵と金200両が宇津家に引き渡されました。

【桜町仕法の成果】

桜町仕法の成果を整理すると次のようになります。

・仕法対象; 旗本宇津家 所領三ヶ村(現栃木県二宮町)、名目録高四千石

(第一次仕法)

・仕法期間; 文政5年(1822)~天保2年(1831)の10年間

・分度; 米1005俵、金127両(仕法期間中の宇津家の支出目標額)

・仕法前の状況

宇津家の経済状況; 米収納額962俵、負債1000両

・第一次仕法終了時の成果; 米収納額1900俵

(第二次仕法)

・仕法期間; 天保3年(1832)~天保7(1836)年の5年間

・分度; 米1005俵を延長

・第二次仕法終了時の成果; 米収納額3000俵、分度を2000俵に増額。

・余剰の蓄積(仕法期間15年分); 米8500俵、金200両。この余剰は、毎年ごとの余剰分から復興に用いた貸付金の返済分や飢饉のときの対策費用などを差し引いたもので、仕法終了時(天保8年、1837年)に尊徳側から宇津家に引き渡されました。

(2) 開発プロジェクトの実績と成果

プロジェクトの実績および成果は損益計算書において継続的に管理する必要があります。損益計算書を使用してプロジェクトの収益構造、コスト構造などを数値的に分析し過去のデータと比較することによって自部門の長所・欠点などの推移を把握することができ、将来の方針決定の有力な資料となります。

プロジェクトないしは開発部門における経営体質・組織体質の分析は過去数年間にわたる損益計算書の推移を見る必要があります。分析のポイントは絶対金額の推移とともに前年度比率および売上高に対する各項目の比率の変化を見る必要があります。絶対金額の推移は量的な変化を表し、売上高に対する割合は質的な変化を表しています。

【損益計算書(Profit and Loss Statement: P/L)実績の推移】

区分	2001年	売上比	2002年	売上比	2003年	売上比	2004年	売上比	2005年	売上比
I 売上高	100,000	100.0	99,000	100.0	98,000	100.0	97,000	100.0	96,000	100.0
前年比%			99.0%		99.0%		99.0%		99.0%	
II 製造原価	93,000	93.0%	93,000	93.9%	93,000	94.9%	92,000	94.8%	91,000	94.8%
前年比%			100.0%		100.0%		98.9%		98.9%	
1 直接材料費(主に外注費)	46,000	46.0%	45,000	45.5%	45,000	45.9%	44,000	45.4%	44,000	45.8%
前年比%			97.8%		100.0%		97.8%		100.0%	
2 直接労務費(主に社内人件費)	40,000	40.0%	40,000	40.4%	39,000	39.8%	40,000	41.2%	39,000	40.6%
前年比%			100.0%		97.5%		102.6%		97.5%	
3 間接費(製造経費)	7,000	7.0%	8,000	8.1%	9,000	9.2%	8,000	8.2%	8,000	8.3%
前年比%			114.3%		112.5%		88.9%		100.0%	
① 売上総利益(粗利)	7,000	7.0%	6,000	6.1%	5,000	5.1%	5,000	5.2%	5,000	5.2%
前年比%			85.7%		83.3%		100.0%		100.0%	
III 販売管理費	5,000	5.0%	5,000	5.1%	4,000	4.1%	4,000	4.1%	4,000	4.2%
前年比%			100.0%		80.0%		100.0%		100.0%	
1 一般管理費(管理部門経費)	4,000	4.0%	4,000	4.0%	3,000	3.1%	3,000	3.1%	3,000	3.1%
前年比%			100.0%		75.0%		100.0%		100.0%	
2 販売部門費	500	0.5%	500	0.5%	500	0.5%	500	0.5%	500	0.5%
前年比%			100.0%		100.0%		100.0%		100.0%	
3 研究開発費	500	0.5%	500	0.5%	500	0.5%	500	0.5%	500	0.5%
前年比%			100.0%		100.0%		100.0%		100.0%	
② 営業利益	2,000	2.0%	1,000	1.0%	1,000	1.0%	1,000	1.0%	1,000	1.0%
前年比%			50.0%		100.0%		100.0%		100.0%	

(* 上記表中の数値は架空のもので)

【分析】

分析のポイントは、まず売上高および営業利益について前年度に対して増加または減少が発生した時点およびその原因を明らかにすることです。上記の表の例では、2002年度から売上高が明らかに減少し始めています。同時に営業利益も半分に落ちてしまいました。

売上高の減少は市場の縮小ないしは自社競争力の低下などによってもたらされるでしょう。またそれに伴って原価および経費等の削減に失敗すると営業利益も当然減少してしまいます。

上記表では外注費等の直接材料費の削減が認められますが、一方間接費の削減に失敗しており、結果として製造原価の削減に至っていません。そのため売上総利益の大幅な落ち込みとなり、販売管理費の削減努力も及ばず営業利益半減の結果を招いています。

全体を総括すると、社内の人員削減に失敗したと言えます。ソフトウェア開発組織においては、売上高が減少した場合、外注人員の削減をおこなったとしても社内人員の削減は容易ではないということを物語っています。このような問題に対しての即効薬は存在せず、以下のような地道な活動を継続して実行する必要があります。

【開発組織における実行課題】

- ①過去の実績が示す経営数値から自組織を取り巻く環境を深く知ると同時に自組織の特徴・弱点を良く知り合理的かつ妥当な対策を講じること。
- ②見積りにおける妥当な開発費・開発期間の獲得に努力すること。
- ③要求仕様の早期凍結を図ること。
- ④くり返される失敗の真因を明らかにし継続的な改善を行うこと。
- ⑤合理的かつ妥当なプロジェクトマネジメントを実行することによってQCD目標を達成すること。
- ⑥根拠のある数値と明確なドキュメントに基づく開発を実行すること。
- ⑦技術力の向上により効率的・効果的プロジェクトを遂行すること。
- ⑧先進の者から後進の者へ、自組織から他組織へ開発ノウハウの継承を行うこと。
- ⑨自組織の余剰利益を積み立て、次なる開発・改善活動の原資とすること。

5. 仕法の具体的な活動と開発プロジェクトの改善活動

(1) 仕法の具体的な活動

桜町、相馬藩、小田原、その他で実行された仕法の村々における具体的な内容は次の通りです。

1. 食糧支援
 - ・困窮者救済 ; 極難貧者への救米の支給。
 - ・夫食米の給与 ; 貧農救済、褒美、新規独立農民への助成。
2. 住環境支援
 - ・家作給与 ; 優良農民に対する家作の給与、修繕。
 - ・本屋、便所、馬屋、灰小屋等の普請 ; 壊れた家屋・便所などの修復・新築。
3. 自立・自覚の喚起
 - ・本業出精奇特人の表彰 ; 優秀な農民への褒賞としての無利息金の貸与、鍬・鎌の支給。
 - ・孝子節婦の表彰 ; 善行者への表彰として無利息の貸与金、米の支給。
4. 自立支援
 - ・信切扱い ; 極貧の者に対する農作業に要する費用の無利息貸付。
 - ・農具、農具料の給与 ; 農具、農具費用の無料貸与または貸付。
 - ・無利足年賦貸付け ; 農作業に要する費用の無利息貸付。
 - ・助成倍数米金扱い ; 農民たちの縄ない仕事の積立金に対して倍額の支払。
5. 農業復興支援
 - ・荒地開発 ; 荒地・放棄地の開発およびそのための賃金の支給。
 - ・堤、用水路等の普請 ; 堤防・堤の新設・修復、用水路の整備。
 - ・道路、橋梁等の普請 ; 壊れた道路や橋の修復。
 - ・樹木の植立て ; 不毛の地への杉・茶の植林。
6. 飢饉・大災害等の備えおよび緊急支援
 - ・備荒貯蓄 ; 非常米・収益金の積立て備蓄。
 - ・其の他 ; 貯蓄しておいた金穀の緊急事態発生時の支給。

仕法における実際の活動は、上記に示したように農民に対する衣食住の直接的な支援、農業復興に必要なあらゆる施策および飢饉・大災害に備えた金穀の備蓄、緊急支援など農民の生活全般および農業復興全体にわたる支援が適時・適切な方法で実行されたと言えます。さらにこれらの仕法は尊徳の指導のもと農民自身によって実行されました。

疲弊した農民たちに対するこれらの無償、無利息の資金援助および農業技術の指導、堤・堤防・用水路などの土木建設指導や農民たちの住環境・衛生環境の整備などが仕法の具体的な実行内容であり、これらの施策は農民たちに安心・安全を提供することで彼らの自覚とやる気を喚起しました。

これらの施策を実行するためには当然多くの資金を必要としますが、最初の投資に必要な資金(土台金)は尊徳自身が提供したもので、一旦仕法の効果が出始めれば、いわゆる分外の利益が報徳金として次に続く仕法のための資金として積み立てられ、必要に応じて復興費用や緊急対応費用として投入されました。

仕法が成功するか否かの重要なポイントは農民たちの自立自尊による自助・共助の精神の喚起にあり、そのため仕法に関する資金は尊徳および農民たち自身によって投入・積み立てられ、当時の行政権力者であった藩からの介入を防ぐためにもその支援を受けることはありませんでした。

(2)開発プロジェクト活動における実際

一方、現代のプロジェクト活動を仕法の視点からみた場合、どのような状況にあるのでしょうか。とりあえず現代のプロジェクト活動を行っている人々における衣食住の環境はほぼ満たされていると考えられますので、それ以外の活動について検証してみたいと思います。

農村における仕事のフィールドは田畑や山林でしたが、一方我々ソフトウェア開発における仕事のフィールドは物理的には空調の効いた室内であり、実質的なフィールドはコンピュータが提供する仮想的空間にあります。両者の共通点は、人々の共同作業によって自他の生存に必要な価値あるものを生産・提供することでしょう。

我々の仮想空間というフィールドは豊かな実りをもたらす場になっているのでしょうか。仕法における自立・自覚の喚起、自立支援、農業復興支援、飢饉・大災害等の備えおよび緊急支援は、最初は支援の形を取っていますが農村共同体自身における自助・自立をめざした運動だと言えます。尊徳は農民たちにおける自助・自立の可能性を信じていました。

すべての人間の活動におけるあるべき姿は自助・自立であり、その集団にとっては共助というものであるように思われます。永続的な繁栄の基礎は自助・自立・共助にあるでしょう。

我々のプロジェクト開発における実際の活動はどのようにあるべきなのかを仕法の実際と対比してみます。

1. 開発者における自覚の喚起

- ・リーダー自身による現状の数値的把握
- ・リーダー自身における自覚(自力更正の覚悟)の喚起
- ・全メンバーを集めた自主・自立・民主的な日次情報共有会議の実施
- ・優れたリーダーシップないしは模範的行動を発揮した社員に対する表彰

2. 自立支援

- ・自己啓発や学習に対する支援。
- ・先行する者から後に続く者に対する精神的および物質的な支援
- ・改善活動に対する精神的および物質的な支援

3. 組織再生としての業務改善施策の実行

QCDIに関して組織的および継続的な改善活動を実行すること。

- ・業務品質改善としての開発プロセスの学習と実行
- ・製品品質改善としての失敗に学ぶこと
- ・利益目標・コスト目標の設定
- ・時間管理と生産性の向上

4. 組織の危機に対する備えおよび緊急支援

- ・ノウハウおよび余剰利益の蓄積
- ・蓄積資産の次なる改善活動への投資
- ・危機発生時の蓄積資産の投入

6. 推譲・相互扶助・資産ノウハウ継承

(1) 資産の継承(推譲)と仕法実行の循環サイクルによる永続的繁栄の確立

仕法の実績表においては、毎年の分外の利益だけに注目しがちですが、経済プロセス上で注目すべき点は、毎年の余剰金は基金として積み立てられるというところにあります。これらの積立て基金(報徳金)は飢饉や災害に備えたもので、実際に予測できなかった緊急事態が発生した場合は備蓄しておいた資金および米穀は村民たちに無償で支給されました。

分度を守る生活を行いつつ、数値に基づいた農業改善復興作業を実行すれば必ずその時の実力に応じた余剰益を出すことが可能ですが、この余剰益を次年度の仕法に必要な資金および不測の災害に備えるために積立準備金として将来の自分たちのために残しておくこと(推譲)によって仕法の永続性が担保され、すなわち次年度の余剰益が担保されるという資産の継承と仕法の実行という永続的繁栄の循環サイクルが確立されます。この循環サイクルは現代のビジネスにおいても通用する原理原則だと言えます。

第二次仕法の最中に全国規模の天保の大飢饉が発生しましたが、報徳村とよばれた桜町では1人の餓死者も出さなかったと言われています。このことは飢饉のピーク時に租税納入額が803俵に落ち込んではいませんが飢饉の最中である1833年から1837年における租税納入額の平均値が1620俵であり、1837年時点における備蓄米は8500俵、資金についても200両が積み立てられていたことから納得できる話です。

(2) 開発プロジェクトにおける相互扶助と資産・ノウハウの継承

開発プロジェクトにおける相互性の基本は双方向性的な意思疎通の実行にあります。意味の通じないコミュニケーションでは相互の理解は不可能です。コミュニケーションを有効に働かせるための基本要件は分かりやすく説明するとかという技術論の前に、お互いのしっかりとした信頼関係の構築がなされているかというところにあります。信頼性は、約束は必ず守るとか困っているときはお互いに助け合うというような日々の業務の中における行動によってしか醸成されていきません。約束を反故にする人や他人に助け舟を出さないような人とは信頼関係は結べず、結局有効なコミュニケーションもできないことでしょう。

開発チームにおける相互扶助の例としては、各人が持つ業務上のノウハウの継承や自分の時間を他人の支援のために使うことなどが挙げられるでしょう。

個々人における相互扶助や助け合いというものは、できれば行うというレベルのものではなく組織的な活動を行う場合には個人的な感情の壁を超えて必ず実行しなければならないものです。

また組織レベルでの資産やノウハウの継承はさらに重要な役割りを果たします。どのような開発組織であったとしても将来にわたって安全であるという保障はどこにもありません。組織において将来のリスクを回避するためには、個人のノウハウを常に組織知として蓄積すると同時に利益の一部を将来に備えて蓄積しておくことが必要です。組織が危急存亡の状態に遭遇した場合、このような蓄積の中から有用なノウハウおよび資金を投入することで危機回避が可能となります。

自分の組織が危機に遭遇した場合他人・他組織からの支援はまず期待できないのが現実です。自分を助けてくれる者は自分しかいないということを心に刻みつつ、他人・他組織の危機を目にした場合は躊躇することなく自組織で蓄積したノウハウや資金を投入することが本当の相互扶助というものでしょう。

第4章 組織再生の要点

1. 経国済民(経済性と道徳性の両立)

経済という言葉は経国済民(経世済民)という言葉の略語で、元々は国をおさめ民を救うという意味でしたが、現在は物や金を得て生活の満足を得ようとする行為と言う意味に矮小化されてしまいました。このことについて尊徳は、経済は経国済民のことであり、決して自己保身や利益追求に走ることを言うのではないとして、次のように語っています。

「大欲とは、万民の衣食住を充足させ、人々の身に大きな幸福を集めようと欲することだ。その方法とは、国を開発し、物を開発し、国家を治め、庶民を救済することに他ならない。経済とは、そもそも経国済民(経世済民)の略であり、国家を治め民を救済することを意味する言葉である。自己保身と利益の追求に血道をあげることは経済とはいわない。経済界と政治の世界のどこに国家を治め国民を救済する意思と行動があるのだろうか。」(二宮翁夜話、[二七] 聖人の大欲)

この中で述べられている報徳仕法の要旨は以下の通りです。

【報徳仕法の要旨】

- ・報徳学は実行学であり、道理に基づいた実行を尊ぶ。
- ・内面的には良心の養成、外に向かつては天然自然の道理に従って万物を育成すること。
- ・道徳をもってその基本的な考え方とし、経済をもってそれを実現するための手段とする。
- ・まごころ(至誠)の心で、道徳的な行動と経済的な行動を貫く。
- ・本当の道は、知りやすく行い易く、中正で平易なものであることを知る。
- ・本当の道は、日常の身近なところにあることを知る。

2. 組織再生の要点

最後に報徳仕法に学ぶべき点を整理すると以下のようになります。

(1) 仕法の目指すもの

- ・組織共同体の再生を目指す
- ・基本は人心・共同体の再生を第一とし、利益は民・共同体の発展のための重要な道具の一つとする。

(2) 仕法着手の条件(改革着手の条件)

- ・復興(改革)への強い情熱と意志を持っていること。
- ・仕法のサイクルである、分度・勤労・儉約・推譲の意味を明確に理解し自覚していること。
- ・分度の設定ができていないこと。

(3) 復興仕法の三要素

- ・「勤労」衣食住に必要なものを働いて作り出すこと。
- ・「儉約」作り出したものを無駄に消費しないこと。
- ・「推譲」勤労と儉約によって生み出された余剰を自他に譲ること。

(4) 組織再生にあたっての心構え

- ・仲間とともに生きる姿勢をもつこと。
- ・金だけでは復興はできないということを知ること。
- ・荒れ果てた心の開拓をすること。
- ・信頼関係を築くこと。
- ・自力更生の覚悟を持つこと。

- ・失敗に学ぶこと。
- ・もったいないものを生かすこと。
- ・実行を尊ぶこと。
- ・行き過ぎた欲を制御すること。
- ・バランスのとれた中庸の道を模索すること。
- ・誠意を尽すこと。
- ・あきらめないこと。

(5) 組織再生に必要な行動

- ・分度、勤労、儉約、推譲のサイクルの実行。
- ・現状分析、目標の設定は数理に基づくこと。
- ・分度の決定 欲を抑え身の程にあった生活・仕事をする事。
- ・勤労の実行 自分の労を惜しまないこと。
- ・儉約の実行 効率的・効果的な仕事を行い、もったいないものを生かすこと
- ・推譲の実行 生み出した余剰を自他に譲り、仕法改革の永続的サイクルを循環させること
- ・失敗に学ぶこと

(6) 組織衰亡の原因

- ・奪うだけの利益第一主義では組織は衰亡する。
- ・富の偏在は、貧困化の拡大を促進し、最後には共同体を滅ぼす。
- ・貧困のデススパイラルからの脱却は、贅沢品の大量消費という価値観を捨てることから始まる。
- ・多過ぎるもの、便利過ぎるもの、楽し過ぎるものは、人の自律性を損ない身の毒となる。
- ・「身の程」にあった暮らし、「身の丈」にあった経営が復興の道を開く。
- ・利権の争奪から共同体の衰亡が始まる。

(7) 組織再生の要点

◎ ところ構え

【人材育成のポイント】

- ・世話をやきすぎないこと。
- ・模範的な行動を見せてやること。
- ・物事に道理をちゃんと説明してやること。
- ・実行の場を与えること。
- ・成果を正しく認めてやること。
- ・行動を信じてまかせること。

【悪意をもつ妨害者の取り扱い】

- ・無理に取り除こうとしないこと。
- ・妨害者に気をとられることなく自分の仕事に集中すること。

【仲間とともに生きること】

- ・良い仕事は、他人を思いやることから生れる。
- ・良い仕事は、他の組織との連携・連帯の中から生れる。
- ・弱者とともに生きることが、人々の勇気とやる気を喚起する。
- ・仲間とともに生きる志のある自律した組織は目覚しい成果を生み出す。

【金だけでは復興はできない】

- ・お金は必要です。
- ・もっと必要なのは人間の自覚や当事者意識です。
- ・人を救うものは人の心です。

- ・金を出す者は奢ってはいけない。受ける者は恩に報いなければならない。

【復興復活は、まず心の荒廃を開くことから】

- ・豊かさの源は人にあり。
- ・職場の荒廃は、人心の荒廃の結果。
- ・人心の荒廃は、楽やぜいたくを好むところから始まる。

【心を耕すこと】

- ・復興行動の最大の障壁は、当事者の自覚不足・認識不足にある。
- ・自分の活動フィールドが荒れ果てていないか、自分の目で確認すること。
- ・仕事の質を向上させるには、その前に当事者の心の質を向上させること。

◎信頼関係について

【信頼関係がやる気のもと】

- ・人は、信頼関係のある人のためなら全力を尽して行動する。
- ・信頼関係は、責任を自覚した者同士の自律的な話し合いの中で醸成される。

【信頼関係の再構築】

- ・まずリーダーが先に動くこと。
- ・リーダーの独断専行を避け、メンバーとの十分な意思疎通を図ること。
- ・個人に責任感を持たせること。
- ・個人に発言の機会を与えること。

◎自覚・自立・当事者意識について

【自力更生の覚悟が道を開く】

- ・他者への依頼心・依存心を捨て、自分の全力を尽せば道は開ける。
- ・天は自ら助ける者を助く。
- ・良く考えるということは、自分を利の外に置き平常心で物事を考えるということ。

【自覚の喚起に必要なこと】

- ・自分を知ることから始めること。
- ・自分の頭で考え抜くこと。
- ・責任を持ち、他人との交流の切磋琢磨の中に身をおくこと。

【当事者の自覚】

- ・自覚とは、自力更生の覚悟のこと。
- ・当事者意識のないところに自覚は生れない。
- ・自力更生の覚悟のないところに復興はない。

【自立を促進させるには】

- ・個人の意思を尊重し、目標の共有ができる場を設けること。
- ・優れた行動の表彰と褒賞の給付。
- ・個人に責任を持たせること。
- ・成果を出した者に対しての金銭的・物質的な褒賞を実施すること。

【失敗に学ぶこと】

- ・人は誰でも失敗をするものです。
- ・人には、失敗に学ぶ人と学ばない人の二種類がある。
- ・失敗に学ぶ基本は、現状と目標を数値によって表すこと。
- ・失敗に学ぶことは、将来の平和と繁栄の役に立つ。

【もったいないものを生かすこと】

- ・復興の原資は、生かされず放置されているものを拾い集めることから始まる。
- ・本当の利益は、もったいないものの集積とその利用にある。
- ・すでに人が群がるようなところには本当の利益はない。

◎目標の設定について

【目標のあるべき姿】

- ・目標を設定する前に、現状を測定可能な数値で示すこと。
- ・目標は、測定可能な数値で示されること。
- ・目標は、現実的で達成可能なものであること。
- ・目標は、その意味も含めて、チームないしは共同体全員で共有すること。
- ・目標は、状況の変化に対応して柔軟に変化させていくこと。変化にあたってはその利点が明確であること。

【自分を勘定に入れないこと】

- ・自分の利益という欲目は、本質の把握や復興目標の設定を誤らせる。

【復興目標の設定法】

- ・過去から現在に至るまでの人・もの・金に関するあらゆる経済活動実績推移分析を実行すること。
- ・目標の設定は、過去数年間の収支平均から、余剰確保分を含んだ適正な収支の目標基準を設定すること。

【復興目標の設定にあたっての基本的な考え方】

- ・「入るを計って出るを制す」 貧困・困窮脱出の基本原則である。
- ・目標は、困窮からの脱出、すなわち自己経済の健全化を実現すること。
- ・復興活動(仕法)実行の結果を明確に想定しておくこと。事を始めるにあたって、その結果を想定し変事に備えること。現代用語で言うところのコンティンジェンシープランを考慮に入れておくということ。
- ・数値に基づいた状況分析と目標の設定を行うこと。
復興目標の設定にあたっては、数字に基づいた科学的な現状分析と合理的解決法の実行を行うこと。確かな事実は数値に寄ってしか把握できないという認識をもつこと。

◎行動について

【行動について】

- ・行動とは、仕事をする事、人道をおこなう事。
- ・利己心・自覚不足・価値認識不足が行動を邪魔する。
- ・行動しなければ生きていけない。自然界は人間の都合の良いようにはできていない。
- ・行動を怠れば人は滅びる。
- ・努力と行動の継続は、人を生かし、事を成就させる。

【行動における基本的な考え方】

- ・小さいものを軽んじないこと。
- ・小さな成功を積み上げて大きな目標に到達させること(積小為大)。

【行動の優先順位】

- ①価値の順(効果が大きく実行が容易なもの順)。
- ②後は効果の大小と実行の難易度の掛け算の値の大きな順。
- ③タイムリミットが必須のものはその期限までに実行しなければならない。

◎ものごとを成功させるために

【物事の成否は、その準備にある】

- ・人知の及ぶ行動において、何をいつまでにどうするか^{の準備}ができていれば必ず成功する。
- ・計画やプロジェクトの多くは、はその出発点において成否が決定している。

【物事を成功させるポイント】

- ・事前の準備を行うこと。
- ・事前に伝えるべきことを明らかにしておくこと。
- ・事前に実行すべきことを決めておくこと。
- ・事前に行動方針を決めておくこと。
- ・事前に進むべき行程を決めておくこと。
- ・計画通りに進まない場合の代替計画(コンティンジェンシー・プラン)を用意しておくこと。
- ・あらかじめ予測される異変(リスク)を回避する対策を用意しておくこと。

【成功方式のパターン】

- ・成功方式は、最後のステップに推譲あるいはフィードバックをもつ循環型サイクル方式である。
- ・循環型サイクル方式はらせん状に向上していくスパイラルアップ方式である。
- ・尊徳仕法は、道徳と経済の同時・循環型サイクル方式である。

◎分度について

【分度の心のポイント】

- ・分度の設定とは、生活・業務を維持するのに見合った収入支出のバランス点を見出し、支出を収入以下に抑制し困窮を防ぐということである。
- ・分度の維持には欲の抑制が必要である。
- ・分度は、私欲・贅沢心により立てにくく、実行しにくいものである。
- ・分度のレベルは、仕法による改善成果の進展と共に向上する。

【分度の意味】

- ・現在の経済状況を調査し数値に表し、本来の実力に見合った収支額を決定する。
- ・実力相応の収支を実現するために数値に基づいた復興計画を立てる。

【分限を守るといふこと】

- ・人の生きる道は、自分の欲を制し、その分限を守り、余剰を他人に譲るところから始まる。

【際限なき欲望は禍のもと】

- ・欲は際限なく拡大する。
- ・際限のない欲は争いを生む。

◎勤労について

【勤労の心のポイント】

- ・勤労とは、ものごとを良く観察し、それを良く認識し、その認識を基に知恵を磨きつつ働くこと。
- ・実行計画は、事実を表す数値に基づき、合理的な解決法であること。
- ・実行の優先順位は、費用(労力)対効果の高いものから実行すること。
- ・積小為大、小さな実行の成果を結集して大きな成果を生み出すこと。

◎儉約について

【儉約の心のポイント】

- ・儉約とは、所定の目標を達成するために最小の投資で最大の成果を生み出すこと。
- ・儉約とは、無理・無駄を排除し、効率的・効果的な仕事をする事。

- ・儉約とは、不要な努力を省き、合理的・科学的に成果を勝ち取ること。
- ・儉約とは、余剰を生み出し、それを将来の自他に譲り、さらなる平和と繁栄の循環サイクルの原動力とするもの。
- ・不合理な努力は、どれほど艱難辛苦を重ねようとも報いられることはない。

◎推譲について

【推譲の意味】

- ・余剰を自他に譲ること。自分を救い、他人を救い、社会を救う。
- ・余剰の再投資。次なる仕法のための原資。
- ・不測の事態に備えるための備蓄。

【推譲の役割】

- ・推譲は、将来の自分や他人および共同体を救う。
- ・推譲は富の偏在化を防ぎ、共同体の繁栄を永続させる。
- ・譲ることは、人の道を開く原点。

【推譲の目的】

- ・困窮の連鎖を加速度的に断ち切ること。
- ・繁栄への連鎖を復活させること。
- ・共同体の和の連鎖の復活を図ること。

【推譲の心のポイント】

- ・人間世界は、譲れば栄え、奪えば滅びる。
- ・譲る行為は、自己の行き過ぎた欲の抑制が必要。
- ・推譲とは、分度以上の成果物が発生した場合その余剰分を次なる仕法改革の原資あるいは不測の事態(天変地異・飢饉・大災難)に備えるために使用したり、蓄えておくこと。
- ・他者に譲ることを他譲といい、将来の自分あるいは身内のために譲ることを自譲という。

【推譲の段階】

- ①「自譲」 余剰を将来の自分や子孫のために譲ること。
- ②「他譲」 余剰を親類、友人、他人、郷里、社会国家のために譲ること。

【譲るもの】

金や財産に限らず、道も譲る、土地の境界線も譲る、言葉も譲る、知恵や知識も譲る。ありとあらゆる有用なものを譲り合う。

【譲るということについて】

- ・そうは言っても、他人のために譲ることは嫌になるだろう。
 - ・そうは言っても、他人のために役立ちたいと思う気持は続かないだろう。
- それでも譲ることができますか。

【まず自分の労力を譲ることから道は開ける】～万策尽きてもやれることはある

食べるものがなく空腹の時に、よそに行って、飯を食わして下さい、そうしたら庭を掃きましょう、と言っても、決して一飯をふるまう者があるはずはない。空腹をこらえてまず庭を掃いたら、あるいは一飯にありつくこともあるだろう。これが、おのれを捨てて人に従う道であって、百方手段が尽き果てた時でも、行われうる道なのだ。

◎継承循環について

【循環なき所に繁栄なし】

- ・成果を上げる手法は、循環のサイクルを持っている。
- ・フィードバック、ローテーション、振り返りはみな循環サイクルの要素。

- ・循環サイクルは実行されにくい。
- ・循環すべきものは資金や財だけではなく、知恵も心も循環すべき。
- ・譲ることはできにくい。

【現代組織における推譲と循環】

- ・業務プロセスの分断化は、ノウハウの継承を阻害する。
- ・企業の繁栄は、ノウハウの蓄積・継承・循環による。
- ・過剰な内部留保金は、企業を病に陥れ、海外ファンドのえじきとなる。
- ・企業における財と知恵の推譲・循環が企業および人々の永続的繁栄を実現する。

【推譲・循環されるべきもの】

<経済>

- ・資金・財産
- ・開発技術・製造技術・評価技術
- ・販売方式・物流方式・経営方式
- ・資金運用法・組織制御法

<道徳>

- ・職業倫理・道徳感

【指導者の心得】

①組織を導くこと

組織が良い方向に向かう、あるいは悪い方向に向かうのは、組織員たちの問題というよりもむしろ、これらを指導する側の誠実さ、あるいは不誠実さによるものだと考え、指導者たちは自ら組織員に先立って仕事にいそしみ思いやりのある行動をとり、組織全体が安心してその道を進めるようにしなければならない。

②過ちの指導

組織員の中で業務態度に心得違いの者がある場合は、丁寧にその利害について説明し、改めることができるよう心から接しなければならない。説得できないと言って放置してはならず、何度も何度も丁寧に教え、それでも説得できなければ、他の人に代わって教え諭すようにすることだ。

③苦情処理

色々なことで組織員たちが苦情を言うてくることもあるが、一方の言い分だけを聞いて処理をすると事実誤認があり過ちをおかすこともあり組織員の信頼を失うことになってしまう。何事によらず両者の言い分を良く聞いて判断をすること。

④公平な扱い

組織員に対するにあたって、心安くたびたび接して来る者には自然と愛着がわいて来、疎遠な者には愛着もわかないのが人情であるが、知らず知らずの間に日常の取扱い方がえこひいきになってしまいやすいものである。このことは十分注意をしなければならず、えこひいきと言われないようにしなければならない。

⑤誠意ある行動

- ・指導者は、自らの行いの正道・潔白を守ることは当然とし、第一に誠意をもってし、身を慎み、組織員からあざけりを受けないように心掛けること。
- ・組織における業務活動に対する向背や組織員の気持ちの進退は、すべて指導者の責任であり、組織員のできの悪さは組織員のやり方によるものではなく、指導者のやり方が至らないからであると思い、指導者は日々我が身を慎み我心を抑え、万事まごころをもってめんどろをみるべきである。
- ・現場の指導者の立場にあるものは、組織員よりも前に現場に出て皆に指図し、終業時には明日の手配の指図をすませ、皆よりも遅く引き揚げるようにすること。

参考文献

- 2015年 相互扶助の経済、テツオ・ナジタ著、みすず書房刊
2010年 二宮翁夜話、福住正兄 原著、佐々井 典比古 訳注、報徳文庫刊
2008年 報徳記、富田高慶 原著、佐々井 典比古 訳注、報徳文庫刊
2006年 二宮尊徳に学ぶ経営の知恵、大貫章著、産業能率大学出版部刊
1987年 尊徳開頭、二宮尊徳生誕二百年記念事業会報徳実行委員会編、有隣堂刊
1970年 二宮尊徳仕法の研究、岩崎敏夫著、錦正社刊