

経営の神様（二宮尊徳）～病院経営

院長 工藤 靖夫

経営の神様といえば、世界ではジャックウエルチ、日本では松下幸之助が、真っ先に頭に浮かぶ。しかし江戸時代に、画期的な経営手法（報徳仕法：データに基づき、目標値を立て、実行計画を遂行していくという管理手法で、現在のBSCに相当すると思われる）で、藩財政を立て直し、農地改革・インフラ整備などを行い、天明の大飢饉を乗り越えるなどの社会貢献を行った人物をご存知でしょうか？二宮尊徳である。彼の理念と行動は、ほとんど現在にもそのまま通じるもので、その道のりを再検討することは非常に有益である。北海道との関わりにおいても、彼の弟子の大友亀太郎は旧幕府下で札幌村の開拓を指導し、札幌開拓の始祖と呼ばれているのは、興味深い。

二宮尊徳は、天明7年（1787年）相模の国（小田原市）で生まれ、通称金次郎といいます。14歳で父を、16歳で母を亡くし、伯父の家に引き取られ、昼夜一生懸命に働き、暇を惜しんで勉強に励み、若干24歳の時に、独力で一家を再興しました。私たちが二宮尊徳といえば、柴を背負って歩きながら読書にふけている姿を思い起こすと思います。しかし、この勤勉な姿は、天皇を頂点とする中央集権国家を目指す明治政府により、主君への忠義や勤勉の面だけが取り上げられて、プロパガンダされたものです。全国の小学校に銅像として祭られ、戦前教育の努力目標として、我々の脳裏に残っているのです。しかし、実際の彼の行動を分析すれば、その先進性・創造性に基づいた経営手法は、当時の封建制度というがんじがらめの仕組みの中で、最大限の成果をあげたマネジメント手法として、現代の病院経営にも、大いに参考となるものです。（実際、現代の医療制度は診療報酬によりがんじがらめに縛られた封建制度といっても過言ではありません。）彼自身は、一介の百姓から武士に取り立てられ、本当の権限は持っていません。藩主や幕府に命令されて動く駒に過ぎません。その点では巨大な会社組織に生きる現代のビジネスマンと同じであり、その枠組みの中で彼自身がコントロール可能なことを成し遂げて評価されたもので、時の政治権力に文句を言ったり、革命を説いたわけではありません。では、どのようなことを行ったのでしょうか。詳しく見てみることにします。

道徳

<道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である。> 二宮尊徳の言葉である。最近の規制緩和政策により、勝ち組・負け組の格差社会になってきたとの批判がある。この勝ち組の中で、拝金主義により法律を犯すライブドアや村上ファンドなどが検挙されたが、道徳なき経済とそしられても致し方ない。特に我々医療従事者は、当院の理念でもある患者さんのためにもっともよい医療を提供しなければならない。しかし、それも病院本体が赤字では、達成困難となる。与えられた状況の中で、最大限の努力をし、理想実現に少しでも近づきたいものである。

分度

二宮尊徳が、小田原藩家老の服部家再建の時も、野州桜町（現・二宮市）復興の時も、常に用いた方法が、この分度である。例えば、桜町領は4000石とされていましたが、実際は年貢1000俵にも満たず財政は破綻していました。当然支出の4分の3は借金になる訳です。そこで二宮尊徳の登場となります。尊徳は、過去10年間の年貢収入の平均から、今後10年間の生活費の限度額を決め（分度1000俵）、それ以上の年貢収入は農民に還元する。そして10年後には分度2000俵にするというものでした。農村復興事業は成功し、年貢収入は3000俵を超えるようになります。つまり身の丈にあった支出をするということで、経営の基本である<入るを図って出るを制す>ということになると思います。

推譲

節約により余った分は、家族や子孫のために蓄えたり（自譲）、他人や会社のために還元したり（他譲）して、幸福な社会ができると考えています。しかし、二宮尊徳は慈善家ではありません。彼は今で言うところの信用組合を日本で始めて作るなど、私的基金による金融業を事業として行い、その資金で各地の荒地を復興しています。

至誠

＜わが道は至誠と実行のみ。ゆえに才知弁舌を尊ばず＞ この至誠という言葉は、吉田松陰の漢文の中にも出てくる私の好きな言葉です。尊徳の仕法や思想、そして生き方の全てをつらぬいている精神です。

科学的経営管理

実際に尊徳が行った経営手法を列挙すれば、驚くほど現代に通じるものがあります。

① 方針管理経営

管理項目・すなわち目標値を、誰にも納得の行く具体的数値で表した。
当院でも行っているBSCに相当すると思います。

② 上流工程重視

企画・設計など、農村復興のための上流工程を重視した。自ら先頭に立ち、用水路・堰・橋などの改修を行っています。当院においても、実現可能な中長期的事業計画が、求められる所以です。

③ 現場第一主義

自らの足で回村するなど、現場を見ることを大事にした。

④ フラット組織

名主などの中間管理職に代表されるピラミッド組織を通さずに、直接プロジェクトメンバー（農民）一人一人を個別掌握した。

⑤ モラル向上

表彰制度、やる気を起こさせること、すなわち動機付けを常に考えた。当院におけるTQM活動などにも通じるものと思われま

⑥ 標準化

仕法を文書化し、弟子たちに伝えて横展開を図った。当院においても、院内誌・年報や各委員会・会議にて、常に病院の問題点なども職員全員で共有できるようになっていると思います。

