

技術進歩と経営管理

—— フォードの経営管理と思想 ——

児 嶋 正 男

- (一) 序
- (二) フォードの経営管理
 - 1 大衆の需要喚起
 - 2 同時管理の達成
 - 3 高賃金政策
 - 4 経営管理原則
- (三) フォードの経営管理思想
- (四) 結

(一) 序

20世紀における資本主義経済の一層の発展は、19世紀の各種技術的発明を引きつぎ、機械装置の急速な進歩による大量生産方式によってとげられた。科学技術の発展を経営にとり入れることは、単に偶然に行なわれるのではなく、きわめて計画的になされ、さらに経営は科学技術のたえざる進歩のもとに発展せしめられるとするところに20世紀後半のいわゆる技術革新の時代がおかれる。

技術の進歩を経営に導入して生産の合理化を行なうことは、至極当然にすすめられることのようにであるが、手工的機械生産による多種少量生産から単一大量生産による生産の合理化をはかり、開発された技術を取り入れさらに技術進歩を促進させる道は、多くの偉大な開拓者達により開かれねばならなかった。技術の進歩が経営のなかに十分に生かされるには、従来の節欲的勤勉あるいは近欲な金もうけ主義による保守的短期的な狭い視野を排して、旧来とは隔絶した、創造的勤勉と計画的長期的視野を生むところの劃期的実践が行なわれねばならなかったのである。20世紀前半におけるその代表的なものとして、われわれはフォードの業績を忘れるわけにはゆかない。

フォードシステムあるいはフォードイズムとして周知のフォードの経営管理と経営思想は、技術進歩のもとでの経営がとらざるをえない生産の方式と指導原則を示すものとして、今日の技術革新下の経営問題の出発点をなし、20世紀後半のいよいよ速度をはやめる技術進歩の方向と、それに対応する経営原則をとらえる拠りどころとなるものであろう。技術進歩と経営の問題をとらえる一助として、ここにわれわれはフォードシステムおよびフォードイズムとして知られるフォードの経営管理とそこに生じた経営思想についてのささやかな考察をすすめることとしよう。

(二) フォードの経営管理

1 大衆の需要喚起

フォードが自動車の製造を志してようやくフォード自動車会社を創立したのは1903年9月16日であり、当時の自動車は一般大衆とは無縁の金持の遊び道具としての用を果すべく作られるものであった。彼は自動車が奢侈品としてではなく業務上に生産的に使われること、一般大衆の生活向上用具として用いられることを意図した。自動車をこのような用具として役立たしめるためには、自動車は誰もが自由自在に容易に使いこなせるよう手軽な機械でなくてはならず、しかも一度購入したものは丈夫で長持ちするものでなくてはならない。

少数者の注文をとることに汲汲として、量産を可能にすることを怠っているのは手工業時代のなごりである。大衆の欲するものを適切な価格で作れば必ず大量に売れる。特殊の製品を要求しその代価を払いうるのは100人のうち5人に過ぎず、95%の人びとは特別な要求を持つものでない。購買者である大衆は金の値打を最大に使いたいと考えており、そこで最高の製品を最低の価格で販売するなら、「一般的」と呼ばれる程の大量需要を喚起することが必ずなしえられる。1 自動車を少数者の奢侈品から、大衆の生活必需品に転化させることを図り、大量生産によってその需要を充そうというのがフォードの企図であった。

しかしながら大衆の購買力は、それが実際にこのように存在するとしても、直ちに大量の自動車の販売を可能にするよう顕現するものではない。フォードはもとより、自分の企図が一朝一夕にして成るものとは考えていなかった。大衆の関心はまず自動車そのものについて注がれ、ついで自動車の様々な用途が自己に有用なものとして認識され、さらにはその購入が容易で且つ長期の使用に耐える家財の一つとなることにおいてはじめて実際の購買がなされるものであるとした。

大衆に訴える自動車の関心の第一は、何よりもそのスピードであった。自動車レース用競争車が作製され、レースでの優勝は、フォードが最も速い自動車を作りうることを世間に知らしめるのであった。フォード自動車会社が設立せられたのは、実にこの1903年のレースの一週間後の6月16日のことであった。2

最初の年に作られた「A型車」は850ドルで1,780台が売られたのであったが、売出し広告では、何よりも自動車の実用性について訴え、『「時は金なり」といわれるが、それを真に実行している者は少く、自動車こそは時間を節約し金をもたらし便利な用具である』などとの宣伝文句は、自動車を何よりも仕事を生活を活動的にする実用機械であるとしている。3

ところで、当時自動車の販売は自転車産業の旧例にならって、毎年新しい型を設定し旧型を廃止し旧型購入者に新型を購入させる方法がとられていた。フォードはそのような方法は婦人に服や帽子を買わせる考え方であり、自動車は一度型が定められればその型の改善は旧型にも適用しうるものでなければならず、良い機械は優れた時計のように大切に長く使われるべきであるとする。4 しかしフォードの見解とは逆に会社は、翌年には、A型車を廃止して、新しく「B型」(2,000ドル)「C型」(900ドル)、「F型」(1,000ドル)の三種を、さらに翌々年には「C型」を廃して「B型」および「F型」の製造を実施し、販売価格は年を追って低価格から高価格へと移行した。それはフォードの望むとこ

ろとは全く逆であり、販売台数は第二年度は初年度より若干少い 1,695台であり、また最初の四シリンダー車でありその年のレースに優秀な成績をおさめて大いに喧伝された「B型車」もその価格には勝てず、販売成績かんばしからず、第三年度の販売台数は 1,599台と下降した。⁵

売れ行き不振の原因について、他のものは新型車の製造がなされなかったためであるとするに対して、フォードはそれが余りに高価であるため95%の大衆に訴えるところがないからであるとした。そこでフォードは株式の過半数を取得し、会社を彼のみの支配下において、その次の年よりは三種の型の自動車を、最も安いものは600ドル最も高いもので750ドルとして、8,423台の販売を遂げるのであった。⁶

彼のもつ経営方針の正しいことがここに立証され、これより彼の企図は着々と実施に移されはじめた。この試練の5年間を経て自動車の販路は次第に拡張し繁栄の道をたどることになるが、自動車の販売についてはたえず少なからぬ努力がなされ続けるのである。例えば、自動車のセールスマンは慎重に選ばねばならないこと、代理店は優秀なセールスマンを選び、彼が自分で働くより高い給料を支払うこと、最高の奉仕には最高の報酬が支払われること、が指示されている。またディーラーあるいはセールスマンは受持地域の自動車購入可能者名を知悉し、自動車について宣伝にこれつとめるべきことが述べられている。⁷ そしてセールスマンがモデルチェンジにより売上高の増加がみられるとするに対し、それは5%の特別の顧客の声を聞くのみで、そのようなことを気にしない95%の人びとを忘れていたのであり、大衆に説明し示唆する努力が払われることなくしては経営の発展は得られないとし、さらにセールスマンは徒らに型の好みのみを訴えて、車の製造について十分に知るところなく、顧客を満足させるための車の備えねばならない諸要素について説明をおろそかにしているとする。そこでフォードは1909年のある朝、今後は唯一つの型の車「T型車」のみを製造すると宣言する。⁸ ここに彼の意図を全面的に取り入れた生産一製造と奉仕一がはじめられるのであった。

資本主義下の企業において大量生産による合理的経営をなりたたしめるためには、大量販売が叶えられる大衆需要が喚起されねばならず、大量販売が確保されることによって始めて大量生産は可能となり、それは加速度的に新たな需要を呼び、一層大量生産への道を促進する。フォードの経営において、もっとも刮目すべきはその生産管理においてであるとされることに異論はないが、なお彼の販売管理、すなわち徒らに控手して待つことなく購売力を喚起し販売そのものを管理下におこうとするこのような配慮を見落してはならない。

さて、大量販売達成の自信をえたフォードは、ついでかねてから企図した生産の合理化に着手し、フォードシステムとして知られる管理体系を具現するのであった。

注 1. H. Ford. My Life and Work, N.Y. 1922. P.P.47—48

2. H. Ford, op.cit., P.51

3. H. Ford, op.cit., P.P.54—55

4. H. Ford, op.cit., P.56

5. H. Ford, op.cit., P.P.57—58

6. H. Ford, op.cit., P.58

7. H. Ford, op.cit., P.P.59—60

2 同時管理の達成

1 製品の標準化

フォードは消耗品でない製品は一度購入すれば買い替える必要がないように堅牢で望ましい要求を満たし、かつそれを作る人が買いうるほどに廉価でなければならぬとし、その実現をはかるため、製品を単一の型に限定しT型車の製造を開始したのであった。他の多くの意見がモデルチェンジによる利益を主眼としたのに反して、フォードは、単一製品のみに没頭してこれによって真の経済を獲得しようとした。¹ それは、購入者にとって経済的であると訴えうるとともに、もくろみ通り製造原価の減少を果しうる生産合理化の条件となるものであった。

製品の標準化は重ねられた経験と周到な研究の成果であるが、製品には休みない改善が行われねばならないのであり、改善の実施は既に売り出されている古い車にも適用されねばならないとする。製品の標準化が製品の固定化とならず、たえず質的改善を果し、新旧の凡ゆる製品に広く用いられる大量生産の基礎となるものが、互換性部品の製造であり、部分品の規格化であった。

大量生産は、ただ一個の部品であるもの（釘、やペン先）、あまり精密な機械工作を必要としないもの（繊維）などの生産への適用においては、大した技術的困難はない。しかし多数の部品からなる機械を大量に生産する場合、どの部品を組み合わせてもぴったり合うのでなければ、各部品が大量生産によってえられたとしても、大量生産の利益は組立段階で全く失われてしまうこととなる。この困難の克服は、各部品を規格化し、手あたり次第に選んだ一組の部品を組み立てれば完成品ができるようにすることであり、同じ種類のすべての部品が互換性をもたねばならないということである。19世紀以前互換性による大量生産を必要とする主たる産業は兵器産業をおいてなく、19世紀後半より時計、ミシン、タイプライターに適用され90年代には自転車に適用され、自転車はこれによって一年に数十万台の生産が可能となっていた。²

フォードは製品を標準化し、部分品を規格化してこれに互換性を与え、互換性部分品によって製品を作ることを実施し、大量生産を図るものである。それはモデルチェンジを行なうことにより、消費者への単なる新規な購買力を期待しての利潤の獲得政策を排し、一方では10年前の自動車を今日の部品ととり替えて新車同様の実用性を保持させ、他方では販売価格の切り下げを行いうる生産の合理化をもたらしものであった。しかも自動車の製造と自転車の製造では、複雑さ精密さにおいて格段の相異がある。作業の精度向上のためには彼はなみなみならぬ努力を払ったのであり、場合によっては一万分の一インチの精度を要求し、このような精度確保のためには、その精度において世界一と称せられる「ヨハンソン・ゲージ」のアメリカにおける製造権およびその製造工場を購入するのみならず、さらにこのゲージ・ブロックの製造者であるヨハンソン（C. E. Johansson）その人を招聘し、精密器の製造に当らせた。³

部分品が規格化せられると、その部品のみを製造することに専用され、他の部品製造には用いられない専用の機械が使用されることが有利である。製造工場の作業は細分せられ特殊な単一作業のみを行うことがもっとも能率的であり、単能機はその役割を果す。フォ

ードは部分品の製造において、自社の単一製品のみを製作する単能機の作製使用を強力にすすめたが、また工場そのものをも多数の部門に分ち、それぞれ特殊化せられた専門工場を建設した。フォードは各部分品を単一目的施設によって、すなわち単能工場において製造を行うことをはじめたのである。4 製品を単純化するとともに部品は単一化され、製造もまた単一の部品を担当して行わしめるのである。こうして大量生産技術のくまなき導入は製品の標準化より発して細分された肢体経営を生むが、それは順次総合せられ結局T型車の組立てへと統合されねばならない。われわれはついで、フォードのなした製造方法における最大の変革、いわゆる「移動組立法」についてみてみねばならない。

Ⅱ 移動組立法

異った別々の部分品がそれぞれの部分工程において加工され、それらが組立工程において総合されて完成品に仕上げられる場合、作業を絶え間なく流れるようにするには、一対象に終始加工している加工生産方式とは比べものにならぬ種々の克服すべき問題がある。

組立てラインの原理が全面的な形で用いられたのは1860年代シンシナティにおいてであるとされるが、それは機械の組立てではなく豚の解体＝ディスアセンブリングに適用されたのであった。フォードはそれとは逆に組立て＝アセンブリラインを機械工業に導入して精密で複雑な機械組立工業の流れ作業化を成功させた。5

初期の自動車は、初期の蒸気機関が建造されたのと同じ意味において建造されるものであった。6 フォード自動車工場においても、初期には、自動車を組立てるのはあたかも家屋を建築するがごとくに、必要な部分品を労働者が一定の場所に運んだ。また部分品についても小さなものは、これを作るために必要な作業のすべてを一人の労働者が担当した。このような方法には多くの無駄があり、労働者は作業する時間よりも、材料や工具を入手するため歩くことにより多くの時間を費していた。組立合理化の第一段階は労働者が仕事のところへ行くかわりに、仕事を労働者のところへもってくることである。フォードは今やすべての作業に適用する二つの一般原則を次の通り定めた。労働者は一步以上歩くべきでない、可能なれば一步も歩くべきでない。労働者は腰を曲げる必要はない。そしてこの一般原則を具現する「組立の諸原則」はつぎの通りである。7

- (1) 各構成部分品が完成過程への最短距離を進むよう機械および労働者を作業の順序に配置すること。
- (2) 滑り台または他の形の搬具を使用し、労働者が作業を終えるときは、その部分品を常に同じ位置——つねに彼の手もとのもっとも都合のよい場所——におき、できれば重力によってその部分品を次の労働者が作業しやすいように運ぶこと。
- (3) 滑り組立線を使用し、それによって組立てられる部分品が都合のよい距離にて引渡されること。

フォードはこの諸原則の適用によって、労働者は考える必要が減じ、また彼の動作を最小限に減少させるとする。

1913年4月1日より組立線に対する最初の実験が試みられた。磁石発電機のフライホイール(flywheel magneto)の組立に試みられた移動組立線である。彼はこの着想をシカゴ缶詰業者が牛肉の調理に用いていた頭上運搬車からえたといい、彼の信じるところによれば移動線の設備された最初のものである。フライホイール組立は従前の普通の方法で行わ

れるとき、一人の労働者が1日9時間労働のうちに35～50個、すなわち1個を20分で作っていた。いままで1人がしていた作業が29の操作に分けられ組立線により行なわれると、組立時間は13分10秒に縮められた。1914年には組立線の高さを8インチ高めることによって7分となり、その後5分に縮じめられた。つまり科学的研究の助けにより僅かな間に以前の4倍の仕事ができるようになったのである。いろんなことを最初は小さな方法で試み、よければ全体に及ぼし、新しい方法が間違いなくよいとわかれば思い切って全面的に実施するというフォードの実践方式は、移動組立法を、発動機に、ついで車台への実施へ、と急速に進められるのであった。8

「静止組立て」では最善の場合に平均12時間28分であったが、シャーシーをロープで引っぱって部分品のおいてあるところを通過させ、6人の組立員がシャーシーと共に移動して部品をとりあげてゆくという粗雑な実験によっても、一台の組立時間は5時間50分に短縮された。1914年のはじめシャーシー組立線を設置し、高さを腰の高さに整備し、作業を細分し労働者の動作を整理縮少すると、一台の組立時間は1時間33分に短縮された。シャーシーの組立線は後には車体の組立をも行なうようになり、組立線は今や全自動車の組立を行なうことになった。9

フォードは、自動車工業という組立機械工業に、流れ作業方式を、移動組立法によって実現させた。この流れ作業方式は大量生産を完遂し、能率的で安い生産のカギをなすものであり、現代のオートメーションへとつづくものである。10 ところで、フォードによるこの組立産業の流れ作業方式化は、組立ラインを作業の細分割とともに行なうものであった。フォードは作業を小さく分割するなら困難な仕事はなくなり、また作業の細分割と仕事を活動状態に保つことは生産の基調であるとする。かくてフォード工場には7,882種の異なる作業があり、このうち949種は身体的に完全な労働者を要求する重作業であるが、3,338種は通常の体力の労働者を要求するにすぎず、さらに残りの3,595種はなんら肉体的努力を要せず、しかも軽作業のうち670種は両足のない労働者によって、また2,637種は片足のない労働者によって、2種は両腕のない労働者によって、715種は片腕のない労働者によって、さらに10種は盲目の労働者によって遂行されうる。したがって、7,882種のうち、4,034種は完全な身体能力を必要としないのであるという。11 それは作業の細分による機械化の徹底が作業を簡易化しているものであることを示している。

フォードは熟練機構は豊富に有するが、それは自動車を作るのではなく、自動車を作るのを容易にするためであり、熟練労働者は工具製作工、実験工、機械工、木型工などである。一般労働者は熟練は要せず、彼等は数時間または数日で仕事に習熟するという。12 彼は仕事を細分し機械化し作業を容易にして何らの熟練を要しないものへと分割した。それは労働者が考える必要をなくした。そして製品の完成へと秩序正しく組立線を形成し、しかも組立線は自ら移動する。そこではそれぞれの部品は細分化された作業により、おのおの接合されるところに時を遅えずあてがわれて、ぴたりと組立がなされるのであり、一つ一つの作業は完成へと順序づけられ、どの部分の作業も全体の作業に同調し同時に行われるのである。作業は組立線の移動速度によって全く規制されるものとなり、それは作業能率が最高となるよう、早からず遅からずに調節された速度によって動かされるのであった。

フォードによる生産管理の合理化は、このようにして果された生産活動の総合的同時化

にもとめることができる。製品を標準化し部分品を規格化し、組立てをコンベアーによって行い、流れ作業として各支線から本線へと統合され、それがよどみなくすすめられるよう同時化されるところに特長がみられる。同時管理はこのように労働手段の合理的体系化によってとげられるのであるが、そこにはまた、コンベアーの流れによって作業を規制され考えることなく単調な作業を休みなく繰り返さねばならない労働者たちがいることを忘れてはならない。同時管理は、この多数の労働者たちの単調な作業が綜合同時化されることによってはじめて成り立つ。われわれはついでフォードの労働者対策についてみることにしよう。

注 1 H. Ford, My Life, P.P.148—149

2 S. Lilley, Men, Machines And History (Revised and enlarged edition), London 1965: 伊藤新一, 小林秋男, 鎮田恭夫訳「人類と機械の歴史増補版」岸波書店 1968. 182—183頁

3 藻利重隆 「経営管理総論(第二新訂版)」千倉書房, 1965. 135—136頁, H. Ford, Toddy and Tomorrow, N.Y., 1926. P.P.82—84

4 H. Ford, My Life, P.52, P.P.83—84

5 S. リリー 前掲書 190頁

6 S. リリー 前掲書 191頁

7 H. Ford, op.cit., P.P.79—80

8 H. Ford, ob.cit., P.81

9 H. Ford, op.cit., P.82

10 S. リリー 前掲書 192頁

11 H. Ford, op.cit., P.108

12 H. Ford, op.cit., P.79

3 高賃金政策

フォードの労働者に対する基本的施策は、その高賃金政策にみられる。彼は高賃金を、購買力となり生活を安定させるものとしてとらえ、よき管理により高賃金を可能にすべきであるとする。彼によれば、いかなる製造業者も、もっとも安い材料の購入がもっとも優れた製品の製造方法であるとは考えていない。しかるに労働に関しては労働者の整理や賃金引下げによって利益が得られるとよく聞かされる。ところが賃金の引下げは、購買力を失わせて需要を減退させ、生活程度を引下げて労働者を不安にさせるのである。国民の殆んどが賃金によって生活している今日、賃金水準は国の繁栄を決めるものである。そしてフォードのすべての工場では、以前には1日5ドルであったが現在は1日6ドルの最低賃金が支払われているとする。¹

まず高賃金はよき労使関係のなかから生れる。フォードは彼特有の労使関係を重要視する。彼は従業員はパートナーであるとする。一人以上の人を雇う経営は協働体であり、経営に補助者が使われるときは、たとえそれが少年であろうとも、人を雇った瞬間から雇主はパートナーを得たのである。自分が助けを他の人間に求めねばならない以上、誰も独立しているのではない。資本家と労働者とが対立して階級をなすというのは馬鹿げたことであり、両者はパートナーであるのだ。両者の対立は、パートナーであり相互に支え合う組

織を傷つけるものとなる。雇主の願いは、リーダーとして同業の水準より高い賃金を支払うことであり、従業員の願いはそれを可能にすることである。一生懸命働いたにもかかわらず報酬は少く、成果はすべて雇主の利益となるという考え方もあるが、働きが、高い賃金の源泉となり、従業員は経営の一部分をなしていること、すなわち経営の成功は労働者に負い、労働者の繁栄は経営に負うことを認識せねばならない。収入を越える支出は経営をなりたたしめず、報酬を制約しているのは、自分がその一員である経営そのものであり、経営が賃金を支払っているのである。²

ついで、高賃金は働く者が稼ぎ出さねば払うことができない。彼の労働が賃金を生む要素である。貧弱な管理は労働や資材を浪費し労働の成果を台なしにする。精緻な管理と真面目な労働のパートナーシップのあるところ労働者は高賃金を得ることができるが、それは仕事をするによって支払われるのであり、恩恵によって給されるのではない。仕事はわれわれの魂であり誇りであり生き甲斐である。労働者が経営に最善をつくすとき経営は労働者に最善をなすことができる。労働者の一日の仕事が自分自身の必要を満たすのみならず彼の子女を十分に養育し、妻にいくばくかの生活の楽しみを与えるに足るものであれば、彼は自分の仕事に満足し、おのずから最善を尽くすことになる。それは労働者にとっても経営にとってもよいことである。逆に仕事が十分出来ないものは賃金において最高額をとることは失われる。高賃金の源泉は経営にあり、経営は高賃金を生むべく優れた管理が行われねばならず労働者はそこで誠実に働くことによってはじめて高賃金を得られるのである。³

さらに高賃金は、日々の仕事が単純化され、簡単な作業の繰り返しにすぎなくなった単調感の不平を解消する。多くの人々は責任ある仕事をして昇進を望むよりは無難な仕事にとどまっていたいのである。また、高賃は外部からの干渉を排して、企業中心主義を形造る。特別の熟練を有しない労働者が高賃金をえられるのはフォードの会社において仕事ができるというだけの理由によるのだから、労働組合はこの中へは闘争を持ち込むことができない。そのうえ何よりも、高賃金は原価の切り下げに貢献する。労働者は外部的な不安を解消され、より仕事に集中できることになり作業の能率化をすすめる。

こうして、大量生産を移動組立方式により行うよう合理化したフォードシステムのもとでは、もはや能率を個々の作業量に結びつける出来高給制度は行われず、賃金の支払は当然定額制度とされる。賃金はそこでは確定した形に基礎がおかれ、経営の繁栄によって強固となる利益の分け前とされるのであり、したがって期末に計算が締切られた後、より多く支払えることが明らかとなれば、更に追加して支払われねばならないとする。フォードにおけるこの安定した賃金額は最低賃金として一般の賃金額をはるかに上廻る1日8時間労働に対し5ドル、後には6ドルが支払われた。⁴ 最低賃金が5ドルときめられた1914年1月までの賃金が平均2ドル40セントであり、それが市場賃金より15%高く就業時間も9時間であったのであるから、この処理は文字通り彼の意思を具現する思い切った高賃金政策の実施であった。しかし、このような賃金の制定にはそれに先立って1913年より諸工場における数千の作業のすべてに時間研究を実施し労働者の作業を合理的に決定することが行われている。⁵ そこには定められた賃金額に相当する以上の仕事が労働者によってなされるよう仕組まれているのであり、すべての仕事は時間形態において、組立線の移動速度の適切な調整により優れて生産的に行われうるのであった。

- 注 1 H. Ford, My Life, P.116
2 H. Ford, op.cit., P.118
3 H. Ford, op.cit., P.P.116—119
4 H. Ford, op.cit., P.126
5 H. Ford, op.cit., P.125

4 経営管理原則

フォードは生産活動の総合的同時化をなしとげ、組立生産を流れ生産方式化した。そこでは人間がしなくてもすむ作業は、徹底的に機械にさせるよう努力が傾けられる。そのため一方では作業はきわめて細く分割せられ、各労働者および、各機械はたんに一つのことのみすれば足り、1 他方においてこれらは組立線による結合がはかられて、有機的に総合される。標準化が果す精密化は、部分品に互換性を貫き、狂いなき同時化によって複雑な総合化が易々ととげられることになる。生産における管理の合理化がこのように確立するとき、経営管理の職能は従来管理者およびその補助者たちによって行政的事務機構として形造られるものと異なるものとなる。フォードはその管理原則を次のとおりいっている。2

- (1) 仕事をもっとも直接的な方法で行い、繁文縟礼、ないし通常の権限分割のなにものにも煩わされないこと。
- (2) すべての労働者に高賃金——1日6ドル以上——を支給し、1週間に48時間は必ず作業に従事させるが、しかも、それ以上にわたらないように監督すること。
- (3) すべての機材に可能な最良の条件をあたえとともに、この条件を維持し、またあらゆる個所の清潔の完璧を期して、労働者に彼の工具、環境および彼自身を尊敬するということを知らせること。

フォードは管理に組織は不要なものとし、フォードの工場、企業においては特別の組織をもたず、ただ個人の責任を明確にして、労働者は自分の仕事に絶対の責任をもち、組長は部下労働者について責任を負い、職長は職場集団の、部門の長はその部門の、工場長は工場全体についての責任を負う。すべての人は彼の活動範囲においてなにが行われつつあるかを知っていなければならないとする。生産の徹底した合理化により、複雑な機械組立の作業に単純化と総合化を可能にする同時化生産をなしとげた彼は、複雑な組織とそこに生じる繁文縟礼とは目的達成の障害であるとする。組織は機械体系の合理的運営によってそこに吸収され、ただ与えられた作業を機械の運行と共に果せば、自ら目的は達成されるとするのである。

このような状況下で労働者が作業をする場合、もはや労働者の作業努力は個々の出来高を上昇せしめるものではない、作業の速度はコンベアーの速度によってきめられるのであり、定められたコンベアーの速度によって定められた生産量が遂げられる。賃金政策は、賃金支払制度によって能率刺激の必要もなく、個々の出来高給制は実施し難い。能率は、労働者の企業に対する忠誠心により高められ、賃金所得が高く安定しているとき彼等はよきパートナーとなる。かくて賃金政策は定額制がとられ、市場より著しく高い最低賃金の保障となる。

高賃金政策がとられるには徹底した無駄の排除が必要である。フォードの1922年の著書では、或る一部門の1%の節約は年に12,000ドルとなり、各部の1%の節約は100万ドル

になるという。そして節約は生産を増加し、原価を低減させる改善に限らず、そのもっとも多くは生産ラインにおいて仕事を容易にすることによってなされる。仕事に辛い努力は必要でない。仕事を易しくすることは同時に経費を安くすることになる。機械を最良の状態に保ち、清潔でそこに働く者が勤労意欲に満ちて能率よく働けるよう作業条件を整えること、それは労働を節約し、コストをさげる最短の道であるとする。³

フォードは、当初特定人の贅沢な遊び道具と思われていた自動車を、実用性の高い安価な大衆車として売り出し、大量需要を創り出すことと結んで大量生産の自動車工業を成立せしめた。そこで彼のうちたてた移動組立方式は、機械工業における生産管理の新しい道を開いたものとして特筆されるが、彼の経営管理はまた、生産の合理化能率化のなかに自動的に果される「同時管理」をなすものといえる。すなわち彼は、経営管理を生産管理のなかにすべて組みこみ、そこにおいて同時調整 (synchronize) しようとしているかの如くである。フォードはこのように急速に進歩する技術を機械装置につぎつぎと導入して生産の合理化をはかり優れた管理を具現せしめたのであるが、その実践の中から生れ、さらにそれを急速に発展せしめる推進力となったと考えられるフォードの経営管理思想についてみよう。

注 1 H. Ford, Today, P.99

2 H. Ford, op.c it., P.196. 藻利重隆 前掲書 169頁

3 H. Ford, My Life, P.P.100—114

(三) フォードの経営管理思想

フォードの経営管理をみて、われわれはそれがきわめて進歩的、合目的々であることに驚歎する。例えば労働時間一つにしても1日8時間1週5日制が実施されたのは1927年のことであるが、¹ それは、わが国の多くの経営にとっては、今日ようやくいだきはじめた夢であろう。実に進歩と繁栄こそはフォードの目指すところであり、そのための生産力の増強を技術進歩にもとづく労働手段の徹底的機械化により進めるのであった。彼は、金属機械で装備される産業と人間の機械化は、樹々や花や小鳥たち、緑の野を駆逐して味気のない世界になってしまうのではないかという心配を打消して、逆に機械とその使用を知らず、生活の機械化部分を理解しえずして樹々や鳥や花、緑の野を楽しむ時間を持つことはできない。生活と、生活のために手段を構じることの間には若干相反するものがある。多くの時間を浪費しては、自ら楽しむ時間は残らない。力と機械、金と物はただわれわれの生活を豊かにするために使われてのみ値打がある。それらは目的のための手段にすぎない。そして、彼ののべる経営の理論は、経営論というより、この世を生きてゆく、よりよい場所とする理論であるとする。

フォードは経営の理想を奉仕に求める。奉仕の精神は特に自動車やトラクターに適用されるだけのものではなく、自然準則をなすものである。働くということ——それは、その真面目な努力によって繁栄と幸福をもたらすものであるが、——は自然のことである。人間の不幸の多くはこの自然の道から外れることにある。自分の仕事をよりよくすれば、それだけ自分自身がよくなる。フォードの考えはこの基本的に常識的なことであるとする。経営は奉仕の機関であり、生産するために存在するものであって、金儲けや投機のために

あるのではない。経営が利潤のためにあるとするのは正しくない。2

金儲けのためには、できるだけ安い賃金で製品を作り、できるだけ高く売ることにより得られる利潤を私することにある。それは労働者と消費者から利潤を奪取するものに他ならない。金は奉仕の結果として自ずから生じるものである。経営には金が絶対に必要ではある。けれども金の目的はより奉仕がなされるためにのみある。3 高価格は大衆の購買力を犠牲にし、低賃金は大衆の大部分を占める労働者を犠牲にする。そのような経営は絶えず市場を狭め結局は自滅することになる。4

労働者あるいは消費者から利潤を奪取することなく、利潤を生産するのがよき経営管理である。製品の質を低下させず、賃金を切下げず、さらに大衆に過大の代償をもとめてはならない。そのように意を用いて、従前よりたえずよくするよう事態を改善し、経営に参与するすべての人びとが奉仕され利益を得るようにしなければならない。すなわちフォードの「奉仕」とは、高賃金労働によって良質の商品を低原価で大量に生産することにより、それを大衆に低価格で販売しうるものとし、その結果、安定した利潤を長期に確保し、さらに奉仕の機関たる経営を発展維持せしめるのである。そしてこのようなフォードの経営管理は、利他や恩恵にもとづくものではなく、合理的な奉仕という実践原理によるものであり、したがって彼は奉仕の精神を客観的な経営法則であり、自然準則として一般に適用されうるものとするのであった。

フォードは利潤を第一とする利潤動機をしりぞけて、奉仕の精神をとくのであるが、それは以上にみたように利潤を否定するものではない。利潤は経営の活力を保持するため絶対に必要なものであるとする。フォードが否定するのは近視眼的利潤動機であり、より大きい利潤を得てますます繁栄する経営は奉仕によるものであることを説くのである。5 しかしながら経営には奉仕が先行するのであり利潤がその結果であるとする彼の考え方は、奉仕の結果として生じた利潤の処分については制約されんとする。利潤は経営によって家庭を保持し、他の人びとに仕事を作りだすことのためにのみ使われるべきであるとする。したがって利潤は継続企業としての経営の維持発展のため経営それ自体に帰すべきものであり、社外への分配は許されない。資本家、労働者は経営を自己の利益のためのものものとしてはいならない。経営は労働者に職場を与え、大衆に商品および用役を提供するものである。こうしてフォードは事業にたずさわらずに利潤の分配のみを受けんとする不在株主(absentowners)のあり方を否定する。6

フォードの奉仕思想はそれを実現するのが経営であり、企業中心主義の経営観となるのであるが、それはまた彼特有の財務観ともなる。フォードは経営を脅威しそれを破壊に導くものとして、「金融業者」と「改革業者」をあげる。

経営は資金なしで成立しないが、経営は資金を使って営まれるものであり、資金に使われるものではない。資金は経営にとっては、鉄や石炭と同じく、あるいはまた道具の働きをするものである。すなわち、金融は経営に奉仕すべきものである。ところが現実には経営が貨幣資本に、金融に奉仕している。金融業者は金融することによって経営に容喙する。銀行家にとって工場は物を造るところでなく金を儲けるところである。事態を善処しうるのは、金ではなくて頭を使うことにある。金を監視するのみで生産を能率化する能力を有しない金融業者は経営を繁栄に導きうる筈がない。7 フォードは先に不在資本家を否定するのであったが今また金融業者を排斥する。フォードは奉仕のための経営を進めるために

は真の経営者が経営に当らねばならないとし、金融を経営に奉仕せしめる真の金融業者を否定するものではないが、実際にそのような金融業者は見当らないから、金融業者の介入を排して経営の自主性を確立しなければならないとする。他よりの介入を排除する考え方はまた、改革論者を排する考え方にも現われている。

金融業者は経営の支配に上から介入して、奉仕の機関たる経営を誤らしめるのであるが改革論者は下から経営をみだすものである。経営の自主的發展を阻害することについては両者はその地位立場を異にするとはいえ同じように経営を阻害する。

改革論者は破壊的であり人びとを内輪もめさせ自由を失わせる。ロシアでは改革論者たちが新しい世界を創ることに成功したが、そこにはアメリカのような自由はなく、労働者は12～14時間働かされ、労働者の働く自由はない。各人知識技能が望みどおり発揮結合できるのはアメリカであり、そしてそこに自由がある。⁸ また、真の労働運動指導者は労働者に仕事をさせ、賃金を取得させるよう指導すべきであってストライキや怠業へ、飢餓へと導くべきではないとする。⁹ フォードは改革論者が体制破壊者であり、現実には破壊した後建設すべきものをもたず、むしろ頭脳や経験や才能を駆逐してしまうことになり経営共同体を損うのみとなるのであるから、それに強く反対するのであるとする。そこには労働組合よりする経営への干渉、わけでもロシア革命の影響をうけての階級的労働運動に対する強い反撥感と労働組合否定論がみられる。

フォードの奉仕の精神は、それを具現する実体として経営をおき、その奉仕活動が他からわずらわされることなく遂行されるために、よき経営管理が如何にあるべきかについてのべられるのである。かくて奉仕動機によって経営を推進する信条をフォードは「奉仕の原則」として次のとおり述べている。¹⁰

- (1) 未来に対する恐怖および過去に対する崇拜をなくすること。未来をおそれ、失敗をおそれるものは、十分に活動することができない。失敗はたんに、未来におけるより賢明な活動への機会を意味するのみである。公正な失敗はなんら恥辱を意味するものではないが、失敗をおそれることは恥辱である。また過去はただ進歩に対する手段方法を示唆するかぎりにおいてのみ有用である。
- (2) 競争を無視すること。その事をもっともよくなしうる者は、それをなすべき人である。他人から経営を取ろうと企てるのは罪悪である。なぜなら、それは個人的利得のために仲間の条件を悪くする企てであり、才知によらず力によって強制的に支配しようとする企てだからである。
- (3) 奉仕を利潤に先行させること。利潤なしに経営は発展しない。利潤をうることは決して誤っているわけではない。優秀な経営は常に利潤を得られるが、それは奉仕の結果として得られるものでなければならない。利潤が基礎となるのではない。それは奉仕の結果でなければならない。
- (4) 製造は安く買って高く売ることではない。材料を適正価格で買い、可能な最小の費用でそれを製品にかえ消費者に提供するのが製造の過程である。賭、投機などはその進行を阻害するものである。

フォードは、何よりも進歩について積極的であること、そしてそれは個人的利得のための狭い視野をもってしないこと、したがって経営の指導原理は奉仕の精神にもとづくべきことを主張する。惜しみなく技術進歩を取り入れ経営を機械化し、それが大衆需要を充す

ものとなる、すなわち大量生産、大量販売を同調させるという、生産における同時管理の達成は、経営全体における同時化のもとに、はじめて遂げられたのである。経営が超大型化するとき、そこで大衆にアピールし、経営の維持発展をはかる指導原理は、もはや経営は直截に利潤を私するものでなく、制度的存在として奉仕の機関であるとするのであった。かくて経営はその私的所有による私的独占的支配のもと、他よりの介入を排して、さらにその生活力をたかめてゆくことを可能とする生産力の社会的発展をとり入れることができるのであった。フォードの経営思想はまさに技術進歩に適合する生産力の発展を企業化し、独占大企業的生活力を維持発展せしめる、長期的視野にたった経営観であり、近視的利潤概念に代わる、経営指導原理をなすものであった。

注1 F.L.Faurete, The driving force and guiding spirit behind the Ford organisation in: Industrial Management, oct., 1927 藻利重隆 前掲書 178頁

2 H. Ford, My Life, P.12

3 H. Ford, op.cit., P.13

4 H. Ford, Today, P.28

5 H. Ford, op.cit., P.P.28—39 藻利重隆 前掲書 106頁

6 H. Ford, My Life, P.P.163—164

7 H. Ford, op.cit., P.176

8 H. Ford, op.cit., P.P.4—5

9 H. Ford, op.cit., P.P.255—266

10 H. Ford, op.cit., P.P.19—20, P.P.273—274

(四) 結

フォードは低価格によって大量需要を喚起し、大量販売が可能であれば、大量生産による良質低廉な製品を高効率高賃金で製造しうることを確信し、技術進歩を不断に取り入れ生産の標準化および移動組立法を実施しての生産の総合的同時化を達成し、機械工業における「継続的量的製造方法」を可能とした。

資本主義経営における技術の導入は、製品が商品として売れなければ徒勞に終る。技術の役割は目的に対する手段の制御可能性を拓くことにある。生産および販売を管理可能のものとするとは、その質と量と価格とを制御しうるものとされねばならない。大量生産は大量販売に支えられなければならない。新しい技術の導入は莫大な固定費を必要とする。そこに投入された資本を償って余りあるには資本を増大固定化する機械装置がもっとも能率的に運転されることである。生産の総合的同時化はあらゆる無駄を排して製造過程の流れを円滑にし、計画された目標を誤りなく達成することによってその役割をも果す。経営の発展は販売と生産とを同時化することによってとげられ、生産の合理化は単純化と総合化を結合して同時化することによってとげられる。そしてそれを指導する原理が奉仕の精神となるのであった。かくて、産業は技術進歩と共にいよいよ大きい力をもつことになるのであるが、それは生活手段のために費された時間を節し生活の余裕を与るものとされる。「時は金なり」と早朝から夜遅くまで神の栄光のために享けしめられた時を働くことによって、礎を与えられたという資本主義は、独占段階に入るとともに時は速度とともに

にあることとなる。「時は金なり」として大衆は自動車により時を得ることを勧められ、「時は金」を生み出すものとして生産の同時化のもとに統御せられる。

フォードは自らの経営実践のなかでえられそこで実証されたものとして奉仕の精神を唱導する。それは独占段階にふさわしい経営指導原理であり、利潤を拡大し企業を維持発展せしめることを結果するものであった。しかしパートナーシップを訴える彼の意図に反して、彼のパートナーたちは当初より必ずしも彼に同調するものではなかった。かくて彼は経営の同時化、生産の同時化をワンマン経営によって進めざるをえなかった。けれども彼の優れた考えが十分に実証された後も、なおひたすらに他からの干渉を排することに心をくだき、販売、生産、財務の管理を専ら自分一人でとりしきろうとし、超大型化した企業をワンマン経営にとどめたことはやがて経営の同時化の機構を欠くこととなり、進歩を阻害し経営を破綻させることとなったといえよう。

フォードは独占下大量生産の時代が開花するにあたって、何よりも経営が商品生産を行うものであることを考慮した。製品は商品として大量に売れることこそが先決であり、奉仕にもとづく低価格、高賃金はその道を拓くとともに、生産の能率を向上せしめるものであり低原価を可能とするものであった。フォードの奉仕の精神は、独占企業の利潤原則と社会的責任の矛盾が露呈しはじめるとき、いちはやく企業の担う社会的生産の側面をおし出し、労働者の生活向上をすすめる経営原則すなわち新たな利潤原則をかかげるものであった。われわれは、彼の経営管理と思想が、一方においては繁栄の技術と指導原理となり、他方においては、大衆・労働者支配の自動化を進める、独占経営の手法と理論となることをみるのである。

(昭和43年9月25日記)