

経営学の光と影

大木 靖 郎

1. 経営学の生成過程

経営学は20世紀に入ってから発展してきた学問であるが、その理由は20世紀になり、消費財の「規格型製品の大量生産の必要性」という人類最初の経験から求められた物である。

財の大量生産の必要性という現象は、17世紀のフランス、ルイ14世の時代のフランス陸軍の制服製造に端を発するのでは有るが、これは軍需品という特別の消費財で、「量」は要求されても「コスト（値段）」は二次的なものであった。大量生産は単一商品の大量消費という需要が存在して初めて必要となる物である。そしてそこでは消費者からは販売価格、生産者からは製造コストが最重要な要素となる。従って、この様な条件を満たす需要が存在する特別な所で初めて出現する。

19世紀のアメリカでは鉄道の建設が行われ、広大なアメリカの各地が一つに結びつけられ、初めて単一の需要が存在するようになった。大量生産を要求する条件が世界のいかなる国でも存在するのではないことは考慮すべき重大な条件である。当時のヨーロッパでは、なぜ大量生産が興らなかったのかという疑問を頭に置いておくことも重要である。

アメリカで、特筆すべき事はH. FordによるT型フォードの生産及び発売である。このT型フォードこそは、大量生産の製造に特化した最初の消費財であり、それにより生産者側から見てコストを画期的に引き下げ、大量消費を起し、その成功は20世紀全てにわたって大きな影響を与え、むしろ与えすぎたくらいがあった。大量生産のメリットはT型フォードによるフォード自身の成功物語とアメリカの二度にわたる大戦の勝利の原動力として、世界の工業国家に、これこそ「豊かな社会」建設の唯一の処方箋と全ての国家に考えられて、その方法が模倣されるに至るのである。各国の個別の特別な事情は考慮されずに普遍的一般的真理のように受け止められた事は重大であった。

そして、この大量生産方式を効果的に運営するためのソフトとして経営学が求められたのである。なぜならこの大量生産方式は運営していく内に、この方式による特有の問題が発生してきて、その問題解決を課題として発達してきたからである。この事が、経営学が20世紀に入ってから

発展した本来的な原因であり、学問という物が、それを要求する必要性が存在しない所では勃興してこないという事を物語っている。新しい学問も必要に迫られて発展してくるのである。

2. 19世紀から20世紀にかけての、当時の社会思想、価値観

経営学を用意した所が産業革命を早期に経験したアメリカ及び西欧であり、それがキリスト教社会であるという事は、経営学の発展にとって重要な影響を与えた。このキリスト教社会以外で、工業化を成し遂げて、先進諸国といわれるものの仲間入りした国が、近年まで日本のみであることは経営学を考える上で特別に考慮しておく必要がある。しかし、日本はそれらの西欧諸国と対等に論じられるようになるのは、1980年代以後であり、それまでは経営学は、全て西欧の思想に基づいていたのである。後に、なぜ日本のみが産業革命を、それら西欧諸国に多少の時間的遅れが有ったとしても、経験可能であり、他のアジア（トルコを含む）諸国が、そうできなかったのかを考慮しよう。

そこでは、当時の西欧諸国での思想及び価値観が暗黙の内に、経営学に重要な影響力を与えていた。その中で、特に次の3つの思想は大きな役割を果たした。それは、ピューリタニズム、ダーウィンの進化論、及び産業革命以後の西欧思想の基本となっていた「科学と進歩に対する信仰」である。一見全く関係のなさそうな思想が、哲学として、新しい事を行う人々の価値感を規定していたのである。これは人間が行うことの全てについて真実である。なぜなら、自己にとって無価値と思う事を行おうとする人間は存在しないからである

この様な思想を実現する上で望まれた社会は「物財の豊かな社会」である事も特徴的であった。物や財が豊富で有ればあるほど望ましい社会であり、それを多量に所有し消費することも又望ましい現象であるという社会的価値感が全ての人々から支持されていた社会がそこにあったのである。

2-1 ピューリタニズム

西欧キリスト教社会では宗教革命といわれる事が行われたのは15世紀で、マルティン・ルターによって初めて開始されたのが、いわゆる新教（プロテスタント）である。その新教の中で、ジャン・カルヴァンによって始められ、それを受け継いだピューリタンといわれる一派は、これがアメリカに多数移住し、また経営的に成功したために、特に重要な役割を持っている。ピューリタニズムは、キリスト教の中でも特に理解しにくい信仰で、何故神と資本主義が結びつくのかは、本当のところは理解しがたい。第一、神による救済という概念事態、特に日本人には全く理解しがたい概念である。ここでは、ウェーバーにより一応の解説をしておこう。

プロテスタンティズムでは、神の意思により救済を予定されている人間というのは、全てのことは神により予め予定されており、一人一人の人間が自分は選民であると信じるべきであり、信じればどれほどの苦しい厳しい世の苦難にも堪える勇気が湧くという。

ウェーバーの見解に依れば、ルターは天職という、神によって定められた仕事、生涯の仕事という意味での考え方を発展させた。この考え方は宗教改革の中でも新しい考え方で、プロテスタンティズムの中心的信条となった。そして、一人一人の人間は、この神から課せられた義務として、自分の天職を全うすることが要請された。天職の思想では、この世の営みが個人にとって道德活動の最高の形態とされ、この世における仕事の遂行に宗教的意義と報酬が与えられるとされた。これで、あらゆる人間の仕事は天職であって、神の前で正しい物となった。この考えが、後世、天職という考えが人生の目標に対する新しい考え方をもたらしたのである。人は誰でも自分が選民の中の一人と考えなければならず、もしその様に考えない場合には、自信がないからであり、自信が無いのは信仰がないからであると解釈されるようになった。そこで自分の人生に自信を持つためには、この世で自己の仕事を真剣に従事して、自信を持つようにせねばならないということになった。この事は、「神は自ら助くる者を助く」という事を意味した。カルヴァン主義者にとっては、天職を全力をもって全うして、初めて正しい生活を送ることが出来るのである。この事は、本人の心情的問題であるけれども、ここに、ウェーバーは努力と利得の精神が発達する要石を認めたのである。

このピューリタニズムから、現実的に一連の規範が発してくることが大変重要な問題である。なぜなら、人はそんなに一生懸命働くという事はあり得ないからである。人が働きすぎると他人が思うほど働くのは、歴史的に見ても、宗教的信条からのみであるからである。自己の神のため、即ち信仰のため以外には、人は自己の時間や金やその他のエネルギーを投入することはないからである。例えば、エジプトのピラミッドの建設もかつては奴隷による強制労働によるものと考えられていたが、現在では労働者の自発的奉仕活動による事が判明している。当時は奴隷を多数養うほどの生産力及び余剰物資が存在しなかったので、多数の奴隷の存在そのものが今では否定されているのである。エジプトで奴隷が多くなるのは生産性があがる後代である。王の墓の建設も自己の信仰の為であったのである。

ところで、ピューリタニズムの規範としては、以下のようなものが上げられる。

- (1) 時間の浪費は罪の中でも最大の罪である。なぜなら、時間を浪費する事は、それを浪費すごとに、神の栄光を讃えるための労働をする機会を失わせるからである。
- (2) 勤労する意欲を持たねば成らない——即ち、「働かざる者食うべからず」なのである。
- (3) 分業と専門化は神の意思による。なぜなら、それはより高度の技能の発達と生産の質的及

び量的向上をもたらし、したがって全ての者が福祉に貢献できるからである。

(4) 基本的ニーズ（必要）を上回る消費は浪費であり、従って罪深い。浪費するなかれ、望む無かれ、と。

ウェーバーに依れば、これらの信条が人々の動機に激しいインパクトを与え、そこから企業精神が導かれたという。

仕事の専門化は人々をして自分の天職に従事し、そこで最善を尽くすことを可能にし、またそれを要求した。専門化していない労働者は、神の恩寵が不足していることを示す者とされた。

プロテスタンティズムの倫理では、神は利潤をあげることが望んでおり、利潤は神の恩寵の印であり、いかなることであれ浪費をして、利潤を減らすことや、利潤があげられるにも関わらず、その企てを見送って実行しない事は、神の意志に反するという事にもなった。

さらに、この世に於ける不均等な財の分配は、神の摂理によるものである。なぜなら、神は各人に等しくない才能を与え、したがって等しからざる報償を得させるからである。富は天国を保証せず、貧しい者も、天職を正しく営む限り思い煩う必要はないと。

プロテスタンティズムの倫理によれば、魂の世界での富と、この現世の成功は等しいものである。

したがって、この様な考えが一般化すると、そこには自己統制と自己指導を信条とする新しい個人主義が生まれてくるのである。

この考えを最も良く表している者に、ベンジャミン・フランクリンがあげられる。彼の有名な言葉、「時は金なり（Time is money.）」はこの事柄をよく表している。

2-2 進化論

1858年、チャールズ・ダーウィンは有名な「種の起源」を発表した。彼の提示した「適者生存」という概念は、ハーバート・スペンサーによって生物学から社会科学へ延長され、そこで社会的に重要な思想をもたらした。

スペンサーは、社会的に階級の上にいる人々は、適者生存の理論から言って、最も有能で且つ最も優れた人間である、と主張した。

ダーウィンの理論では、「環境に適した生物が生存してきた」ということではなく、「生存してきた生物は、その生物にとっては、その環境での適者であった」というに過ぎないのであるが、これが転倒して、「適者だったからこそ生存してきたのだ」というように一般的に受け取られたのである。「適者生存」という言葉は、本来のダーウィンの主張からは間違いで、「生存適者」という単語にすべきであったと現在では言われている。生存してきた者は、単にその環境での適者に過ぎないと言うことである。

しかし、19世紀に一般化した概念は、あくまでも「適者生存」であり、前に述べたように、「適者であったからこそ生存している」という意味に取られたのである。適者であることは、自分の努力で適者になろうとして、与えられた環境で適した者になっているという意味にもなる。逆に、適者でない者は、生存する必要が無いという事にもなる。また、適者になろうと努力しない者も生存の必要はない事になる。例えば、キリンの首が長いのも、高いところの木の葉っぱを食べようと努力した結果であって、その様な努力をした、より長い首を持った、あるいは、努力の結果で首を長くしようとしたキリンが生存してきたから、現在、キリンは首が長いという説明になる。

スペンサーが主張したことは、その様な説明に当たり、貧乏人や金持ちが存在することは、当然の自然の摂理で、この人間世界の階級的上下関係を、人為的に改正しようとする試みは、いかなる事でも自然の摂理に反するという事になる。金持ちは、前のプロテスタンティズムの倫理から言っても、自己規律の優れた、努力した人間の成果の結果であり、貧乏人で有ると言うことは、怠け者の代名詞となる。

適者生存なのだから、環境に適しない者は生存する価値は無いという事にもなる。貧乏人がいかに貧しくてもそれは全て本人の努力不足の結果であると。この様にスペンサーに発する社会的ダーウィニズムは「弱者切り捨て」を主張したのである。

無論この論に対する反対も19世紀には盛んであった。その代表がマルクスとエンゲルスで、1948年の「共産党宣言」、及び1867年の「資本論」で、彼は自己の主張を明らかにしている。

進化論の影響で特に重要な事は、以上の外に「進歩に対する考え方」が打ち立てられたことである。人類が適者生存により進化してきたという事態から、「進歩するという状態は無条件で良い」という信仰が作られ、さらに現在は過去の文化程度の低い状態からより高度の状態への進化の過程にあり、今後は更に進化する。その進化した状態は現在より更に無条件で良いという思想であった。

歴史は、一方通行であるという概念、かつての文化程度の低い状態から現代のようなより進歩した状態へ進歩してきたという確信、低度から高度に進歩するという概念も支配的に成ってきた。西欧においても、「万物流転す」というように、歴史は必ずしも一方通行というようには考えられてはいなかったはずであるが、進化論の結果は、マルクスの思想と同様に、弁証法的に一方的変化をたどるとするものとなった。したがって、この進化の過程を妨害する者は正義に反するという主張も為されるようになった。

2-3 科学的思考

現代、我々は科学、あるいは科学的などという言葉を使用しているが、では「科学とはなにか」という事を考えたことはほとんどない。そして、この「科学」という言葉、また科学的の云々という現象が、ほんのここ数百年の間に発展してきた概念で、しかもそれは世界的に言っても、大変特殊な概念で有るなどと夢にも思っていない。

「科学」とは、科学的という「特別の方法」を用いて行ってきた事の成果を言うのであり、この「科学的」という概念が、つい先頃までは、西欧社会と、東洋では日本のみでの常識的な概念であり、その他の世界の国々では異端とも言うべき、異質な概念であった事などほとんど、日本では通例全く理解されていない。

しかも、この概念（科学的である事）が無条件で「良い」「優れている」と言うような価値が付加されている国々は、世界でも非常に特殊な国なのである、という理解はさらさない。

科学的という概念は、ヨーロッパのキリスト教社会で、ルネッサンスに起こり、つい先頃の第二次大戦後までの、先進諸国、いわゆる西欧諸国と日本で、主流的思想であったものである。

この思想は、ルネ・デカルト（René Descartes）による「分析・統合の方法」という方法によるものことである。

デカルトの「分析・統合の方法」とは、

- (1) 多様な現象を分割可能な限りの要素に細分化する。すなわち、複雑な現象を単純な構造に分解する。（分析のプロセス）
- (2) ある程度、適当な分割を行っていくと、各々のプロセスの特殊性、多様性に関係なく、プロセスに共通の普遍的な単位要素に到達する。
- (3) この単位要素を、ある特定の目的の観点からみて、簡単に、容易に、精密に再構成する。（統合のプロセス）

という三段階より成り立っているもので、別名、デカルト的方法、機械論的方法、あるいは科学的方法ともいわれている。科学的（scientific）というのは、この方法によるものの代名詞のことである。

衆知のように、このデカルト的方法は現代の自然科学の発展をもたらしたものであったが、発展につれて、その欠陥も明らかになってきた。この方法が無条件に追求された時代の事を、現在では「機械の時代」と言うが、その「機械の時代」には、人間はあらゆるものに、このデカルト的方法を適用して、分解し、その内容およびその内容に関する経験を通して得た知識を極小部分、すなわち、原子、化学元素、細胞、本能とかに分析しようと努力した。その上で、これらの

要素を因果法則、つまり、世界を一つの機械のように行動させる法則によって、関連づけようとしたのである。

さらに、機械こそが最上の物で、人間も機械のような科学的で有るべきであるという思想もまた付随して発生してきた。この考えの基本は、行動の予測不可能な人間は、予測可能な機械より劣るというのである。

機械はその当初の設計された目的からして、その目的に対して行動が予測可能な様に設計されている物であり、進化の過程で偶然的に発生してきた人間とは全く異なることが考慮されていないのである。

現在、コンピューターの発展により、人間と機械の比較で、人間が機械より優れている点は何かという事が種々論じられるようになった。

機械と人間との対比で、人間が機械より優れる点は、人間の「自己破壊」実行性、即ち「人間は自殺することが可能」であり、機械はそれが出来ないと言う点に行き着く。

機械に対して、人間は、「創造性」を有すると言われる。創造という現象は現状のシステムの破壊を伴うから、これが不能なものは創造性がないという結論になる。であるから、真の創造性は、自ら自分の意志で自己の破壊を行ない得るか得ないかという、その差に有るらしいと言うのである。コンピューターの発明発展により、ある点では人間より圧倒的に優れた能力を有する機械が出現して、この機械対人間の比較、及び人間に対する人間的な能力の育成などが考えられるようになってきたのである。

しかしこれらの現象が云々されるようになるのはあくまで1980年代以降のことで、それ以前の、特に20世紀初頭においては、機械的と言うことは「進歩の象徴」であり、最高最善の物であった。であるから、この方法を可能な限り、全ての人間行動に適用すべきであるという考えも主張された。

その結果、人間の行う「仕事」を例にとっても、時間動作研究により可能な限りの最小要素に分解され、これらの諸要素は機械と人間に再び割り当てられ、現代の流れ作業に組み合わされた。その結果、生産性は向上し、工業製品は廉価になり、物質的に豊かな社会が達成されはしたが、仕事そのものは非人間化し、仕事の上での自己実現は困難になってしまった。人間が機械に置きかえられた工程では、人間が機械のように行動させられ、単純で退屈な反復的な作業を行うようなはめになったのである。価値が生産性の向上のみに置かれたのであり、生産性の向上は確かに、アダム・スミスのいう「分業」に依る方が最上なのは疑問の余地が無い。

2-4 物財の豊かな社会の渴望

人類は1980年代まで、ほとんどの期間モノ不足、人アマリの時代を過ごしてきた。特に日本

はそうであった。その為、物財の豊かな社会の実現こそ進歩発展の証であり、理想の社会であると人々に考えられたのは当然の事であった。しかし、21世紀も間近になって我々の日本は、他の先進諸国と同様に、豊かさの内容について考えねばならない時代に到達してきた。第一は単なる生活の為の物財は豊かさを遥かに超えてあり余る状態になってしまった事である。第二は環境問題などによる地球の有限性の認識である。特に日本の生産力は日本人の消費生活を支える分を遥かに超えて、世界的に過剰生産の代表になってしまった。その為、今や日本の規格大量生産による物財の過剰生産は世界的に見て紛争の基になりつつある。

しかし、20世紀は、1980年代まで豊かな社会イコール物財の豊富な社会と人々に考えられており、過剰生産、過剰供給に至れば、それが如何なる結果をもたらすのかという考えに人々は思い及ばなかった。特に日本では「豊かな社会」とは、単に物財の多い社会であり、その内容にまで考えが及ばなかったのである。

さらに環境問題が人々に認識されるまでは、人間の使用可能資源も、その生産物も無限の世界を対象にしていると無意識に考えていた。しかるに、資源の有限性のみならず、人間が生産した結果が地球の浄化能力を超え、この面でも有限であることが人々に認識されるようになり、全ての面で我々は「限りある地球」の一定の枠の中で生存しなければならないと言う事態がはじめて理解されるようになったのである。産業廃棄物（使用した商品の廃棄も含めて財の）の量が膨大になり、この面でも無尽蔵という概念は人々から消え去った。単に「物財が多量に有る」ことが「善」であると言うことではなく、「個々人がその物財を使用することによって幸福であると認識する範囲内で供給されること」が「善」であると、現在では認識状況が変化してきた。

しかし、今世紀初期には、物財の豊かな社会が渴望され、その背景には物財の不足こそ、人々に不幸をもたらすという考えが当然存在していた。人類の歴史で、生存の為の物不足という状態があまりに多かったからである。松下幸之助の言に有るように、モノを「水道の水のように安く提供する」事が「企業の使命」と言い切れる時代が求められていたのである。日本では、1980年代まではモノ不足で、人アマリ状態が歴史上続いて来たので、物財の大量の存在こそが理想社会と考えられてきたのは当然であろう。

物財が不足しているから、それを解消することが重要と一般的に認識されて、はじめて物財の大量に供給する大量生産の必要性が一般的に認識されるわけで、その大量生産がコスト的に見て規格型でも良いと言うことも、その様な考え方を多くの人々が「善」であると認識して受け入れて、はじめて実現される事になる。であるから、思想を受け入れるような社会でないと、ある点で、大量生産の必要性は拒絶される事になる。そして、それが一部か全部かはその時々の人々の価値観による。

例えば、後述する T 型フォードは、この規格型大量生産の典型であったけれども、それがア

アメリカで1910年代には人々に受け入れられたが、20年代になると単品と言う点がもはや許容されず、30年代にはジェネラルモーターズにフォードは市場を奪われる事になった。現在は、規格型と言う点も価値観の多様性から拒否される状態になりつつある。

モノ不足を解消するために規格型大量生産方式こそ人類を幸福にする最良の手段であるという信仰は、T型フォードから発して、アメリカの二度の大戦の勝利により普遍的概念と成った。コスト的にこの方式は、財の大量供給という面から見て、最上のものであった。そして、この規格型大量生産を実行するための全ての手段の最適化こそ、つい先頃まで支配的な思想だったのである。この思想、信仰もしくは信条と言っても良いくらいであるが、1980年代の環境問題発生以前には全ての先進諸国で探究されたものである。

日本で、何故、このような機械的思想が無批判で信仰され普及されたのかは、明治維新以後の、西欧文化思想導入が引き金であったが、日本に、この思想を受け入れる余地（それを善とする）があったことは事実であり、この事がアジア・アフリカ諸国中、唯一の先進国化の主要な原因であると言い得る。逆に、この事は、なぜ中国、インド、トルコなどの、かつては西欧、アメリカ、日本等より遥かに高度の文化を所持していた国々がいまだに工業化に苦心しているかの説明にもなる。日本人のみが、西欧以外で、この思想に価値を見だし、それを信仰したのである。価値を見出したという点が重要である。

これは、日本人の物の考え方に関する重大な問題であるが、一つには聖徳太子による絶対的正義を欠く実利主義、即ち複数の宗教（神道と仏教）を同時に信仰可能にした神仏両立論、もう一つは江戸時代に発した石田梅岩の石門心学に基づく勤勉と節約を善とする、ピューリタニズムに一見類似する哲学に依ると言われる。外来思想からその利便性のみに注目して自己に有利なように、また自己に有利な物のみ取り入れる事が可能な民族は、世界に日本民族以外存在していないのである。勿論、全てのことに長短があり、この事が日本人が細部にこだわり、大局を見誤る傾向が有ることの原因でもある。

中国などが19世紀にデカルトの科学的方法を受け入れなかった背景には、デカルトの思想による中国思想のシステム的変換が強制され、中国の全価値観及びそれに基づく生き方の変換を余儀なくさせられるという事態に気づいていたからである。日本や中国よりずっと早くこの思想に接したトルコが断固これを拒否し、現在に至るまで工業化に苦悩している事を考えれば、如何に大変な事態だったかが想像できよう。日本は物事をシステム的に考える習慣がなかったために、結果がどうなるかを考えずに明治のはじめにこの考えに飛びついたのである。日本にはそれが幸いしたのは事実である。なぜなら、西欧キリスト社会以外で唯一の先進工業国を樹立し、豊かな

社会を築いたのであるから。しかし、現在にいたってようやく、如何に全てを調和を保って日本という独自性を維持するかに苦心するようになったのである。システム的に取り入れた思想をまとめ上げないと、行動が矛盾だらけで、国際社会で信用されなくなってきたのである。

3. 規格型大量生産システムの成立

さて、規格型大量生産システム、いわゆるフォード・システムは明確にそれを創造した人々に意識されてはいなくても、以上の思想的背景をもって創造された。この最初のそして、完全な成功例がフォードによる T 型フォードの生産である。この T 型フォードによる規格型大量生産は大成をおさめ、1908 年から 1927 年までの、約 20 年間で累計生産量 1,500 万台（トータル）を記録した。そして、この大量生産の規模のメリットは 1908 年の発売価格 950 ドルから、1915 年には 500 ドル、1922 年には 300 ドルを割るにいたる大幅価格引下げを可能にした。フォードは、これを生産するための専門的工場として、1910 年にハイランドパーク工場を、1922 年にはリバーラージュ工場を建設し、単一製品を極限までの分業で製造した。

有名な移動組立法は 1914 年にハイランドパーク工場で導入された。一台当たりの組立時間は、このハイランドパークでの移動組立法により、以前には約 13 時間を要したものがわずか 1 時間半に短縮されたという。この移動組立法、それ自体はフォードの独創ではなく、すでにシカゴの食肉工場で 1880 年代より使用されていたが、このシステムを工業生産に適用し、一つの典型的モデルとした点がフォードの優れた点である。以後、この方式は全ての規格型大量生産システムに適用された。

しかし、フォードモータースそれ自体は 1922 年がその絶頂であったと考えられている。リバーラージュ工場は単一自動車工場として確かに、フォードの夢を実現した物であったし、大量生産とはこの様な物という典型的見本ではあったが、その為に、機種変更が大変困難で、T 型フォードから A 型フォードへのライン変更にかかり、この為 GM に市場を奪われる原因となった。又、すでに GM による多品種大量生産、デザインを変えて顧客の嗜好に合わせるという生産方式が行われ始めており、この GM による管理形態が事業部制として、広く一般化されたのはあまりに有名である。

しかし、重要なのはフォードの成功による過大に評価され過ぎたアメリカ式規格型大量生産方式の影響である。この方式は第二次世界大戦という、まさに単一品種規格型多量生産の見本とも言うべき飛行機の大量生産を経験するに及び、10 年は余分に生き延びて社会的に大きな影響を与えすぎる結果をもたらした。

第二次世界大戦の連合国側の勝利は間違いなくこのアメリカ式大量生産によるのであった。

最も日本の例でいえば、大量生産の基本的基準である「標準化」は大戦中は全く行ない得なかった事実が多く、多くの文書で指摘されている。さらに、標準化の意味すら全く理解されてなかった事実もまた指摘されている。「標準化」及びそれに基づく「互換部品」という概念は、戦前の日本には存在せず、空戦で破損した零戦2機、3機から、一台分の完全な部品をかき集めても、前線で完全な飛行機を作製不能であった日本と、その様な同一事態でそれが可能であったアメリカとの差はあまりにも大きかったと言われている。日本の飛行機の部品は互換性が不完全で、内実は単品、手作りの手工業製品同然の物であったのである。

フォード・システムの基本となる「標準化」は一応単純化、部品の規格化（互換性部品の製造）、工場の特異化、機械・工具の特異化、労働の機械化という一連の方法から構成されると言われる。製品の単純化は価格の安い製品を製造する場合の一番の基本であり、単品の生産で顧客の満足を確認可能なら、最大限のコストダウンが可能となる。一般的な消費財ではフォードのT型フォード以外には、品種的にフォルクスワーゲン以外には見あたらない。その様な商品を受け入れる社会的状況はめったにあり得ないからである。フォルクスワーゲンの例でも、これはナチス・ドイツの遺産であり、ナチスの人間から全ての商品に至る単一標準化を最良とする思想の生き残りであるが。それでもフォルクスワーゲンの場合は基本形のみ単一で、オプションは相当豊富であった。車の色も含めて。であるから、T型フォードのように黒一色の場合と既に同一には論じられない。

製品の単純化は部品を規格化して、互換性を確保しないと製品の固定化が起こる。そこで部品の互換性こそが標準化の根底となる。標準化とはこの部品の互換性の別名と言っても差し支えない。

この標準化とその概念こそ、第二次世界大戦で日本がアメリカから、文字どおり身をもって学んだ最大の遺産である。敗戦側は必死になってその原因を探究し、原因追求を行う。意識的にゆとりがある勝利者はそれほど行わない。品質管理、さらに日本的TQCの普及原因を、ようやく生き残って本土に帰り着いた人々の追いつめられた意識を考えること無しに説明するのは本質をついていない。

また、アメリカ式の大量生産方式の利点は、日本にとってすべて優れた物と考える事も、敗戦という現実によるものであることは、現在では理解しがたい事であろう。昭和20年代の日本は、1910年代のアメリカの夢をそっくり追っかけていたのである。この意識は後のアメリカと日本の差となって日本の繁栄をもたらす事となる。

あと、工場の特異化は部品の規格化により、一つの工場である特異化された部品のみ生産する事である。機械・工具の特異化は製品の単純化、互換部品を前提とすれば、一つの機械で一つの部品を生産した方が分業の面から有利である。

労働の機械化は相当問題のあるもので、人間労働の意義の面からは断固否定すべき物であったが、この時代にこの様な状態が人類の歴史において初めて出現したものであったので、作業の一連の動作を反復化せしめ、分業を極端に推進することによって機械化する物であった。

この労働の機械化の問題こそ 20 世紀の負の遺産として今後いかにこれを解消していくか我々に残された課題である。人間と仕事に於ける熟練及び仕事に没入する事による生き甲斐など、機械化、それは分業により確保された物質的豊かさの繁栄を残して、人間性を全ての人に確保する問題こそ今後の我々の課題である。

アメリカ式大量生産方式のもたらしたものは、あらゆる物の標準化、基準化であったと言う事が出来る。確かに、工場労働者の仕事が標準化された事とホワイトカラー労働者の仕事とが関連があると言う事は速断であるかもしれない。しかし、大量生産による財の生産は、イコールその財の販売の必然性を意味する。T 型フォードが顧客の好みに合わなくなり、GM にその地位を奪われるようになるのは 1930 年代であるが、それも大量生産そのものを否定する物ではなかった。アメリカのこの生産方式が問題になってくるのは、1980 年代になってからである。

現在先進諸国は「物財の豊かさ」が実現し得たが故に、この豊かさの上に、財のみならず、人間そのものも含めて真に人間的な「個性的」なものの必要性が社会的必然となってきたのである。財も多量に作る事が利益を生み出すのではなく、少量生産による、真に顧客の好みに合った財のみが利益の基となるには T 型フォードから 80 年を必要としたのである。

しかも、困難な問題は、このシステムに最適適応してきたのは企業だけでは無く、そこに雇用されている従業員もその様にトレーニングされてきていたという事実が明らかになってきたことである。これには個人の価値観、生きるための哲学それ自体がモノ余り社会になって急激に変化して来ており、それが経営学 100 年の成果に強烈な事態を要求しつつあるのである。規格大量生産方式に適応するように慣らされた人間の方は、いまや企業に於いてはスクラップ以外の何者でも無くなってきている。彼等はすでに年齢的には 40 代、50 代になっており、肉体的には未だ衰えたとは言い得ないにしても、精神的にはもはや個性を発揮する事が出来ない人間となってしまっている。中高年ホワイトカラーの未来は、一に、チャレンジ精神の有り無しに存しており、自己投資をおこない得るか否かによると言っても過言では無い。自分の資金を使用して、自己の明日に備えるという精神は大量生産方式への順応の内に消滅させられてしまっていたのである。現在の中高年ホワイトカラーの悲劇は、長年にわたって企業から求められてきた精神により彼等の企業人生に於いて得られた熟練が、急速に無価値になった社会的環境変化によるのである。このことは、真にアメリカ式大量生産システムが今後は先進諸国においては無価値であるという事を意味

しているのである。

今や、我々はモノ不足社会を解消するために準備された諸々の概念、及びそれによる影響、そしてモノ余り社会に至るそれらの変転をたどる位置にたどり着いたと言い得る。これを、参考にして、今後の後進諸国のモノ不足社会での最適化を模索することも可能であろう。

〈参考文献〉

- (1) Wren, Daniel A., "The Evolution of Management Thought, 2nd ed." John Wiley & Sons, Inc. 1979, 車戸實訳, 現代経営管理思想—その進化の系譜, マグロウヒル好学社, 昭和 57 年
- (2) Bowler, Peter J., "The Non-Darwinian Revolution-Reinterpreting a Historical Myth", The Johns Hopkins Univ. Press 1988, 松永俊男訳, ダーウィン革命の神話, 朝日新聞社, 1992
- (3) Rumney, Jay, "Herbert Spencer's Sociology" The Rationalist press Association Ltd., London, 山田隆男訳, スпенサーの社会学, 風媒社, 1970
- (4) Des Cartes, René, "Discoure de la Methode", 1931, 小場瀬卓三訳, 方法序説—世界の大思想 21, デカルト, 河出書房新社, 1974
- (5) Weber, Max, "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus", 1905, 梶山力, 大塚久雄訳, プロテスタントイズムの倫理と資本主義の精神—世界の名著 50, ウェバー, 中央公論社, 1975
- (6) Halberstam, David, "The Reckoning" William Morrow & Company, Inc., New York 1986, 高橋伯夫訳, 覇者の驕り, 日本放送出版協会, 昭和 62 年
- (7) Hitching, Francis, "The Neck of the Giraffe or Where Darwin Went Wrong", Pan Books Ltd. 1982, 樋口広芳, 渡辺政隆訳, キリンの首, 平凡社, 1983
- (8) 実吉達郎著, キリンの首はなぜ長いのか, PHP 研究所, 1990
- (9) Taylor, F. W., "Principles of Scientific Management", Harper and Row, New York 1911, 上野陽一訳, 科学的管理法, 産業能率大学出版部, 昭和 44 年