

フォーダイズムと新しい経営理念

一 序

ヘンリー・フォード(Henry Ford, 1863—1947)の経営学的研究は、周知のようにわが藻利重隆教授によって初めて理論的に展開され、その独創的な学説は、わが国におけるフォード研究の最高峰として顕著な影響を及ぼしてきた。しかし、いかなる学説といえども完全なものには存在しない。従って、藻利学説を再検討し、これを乗り越える新しい具体的理論を展開してゆくことは、われわれに課された任務をなすものといわなければならぬ。本稿は、こうした意味において、フォードの指導原理を取りあげ、特に次の二つの問題について初步的考察を試みることにした。

向 井 武 文

(一)フォーダイズムの特質は、一般に「低価格・高賃金の原理」に求められている。しかし、「低価格・高賃金」は異論の余地のない社会目的ではあるが、利潤の極大化と矛盾する。そこで、フォーダイズムが資本主義企業の具体的な指導原理として理解されうるためには、その営利経済的基礎が解明されなければならない。

(二)フォーダイズムの現代的意義は、長期的営利主義の先駆的提唱のうちに求められている。しかし、このことを精密に論証するためには長期的営利主義の理論的基礎をなす、いわゆる「企業の固定化」が営利原則の具体的な発現を變質化せしめる内面的な論理を究明しなければならない。

このような二つの問題を分析することによって長期的

營利主義の意義を鮮明にすること、これが本稿の目的とするところに他ならない。

二 奉仕主義の特質と營利原則否定論

フォードの奉仕主義の特質は、次の三点に求めることができるであらう。⁽¹⁾

まず第一に、奉仕主義の特質は、企業の目的を利潤追求に求める、いわゆる利潤動機 (profit motive) を否定し、企業の目的を公衆に対する奉仕のうちに見出す、いわゆる奉仕動機 (service motive) を提唱したところにある。われわれは、ここに營利原則否定論としての奉仕主義を理解することができよう。フォードは、企業の目的としての利潤を否定した。しかし、利潤が企業において必要でないということを主張しようとするものではなかった。フォードにおいても、企業はただ取引を増すだけの無利潤主義 (no-profit basis) では瞬時も存続することはできないのである。そこで、彼は利潤は仕事の結果 (the result of work) として生ずべきものであって、仕事に先行すべきではないことを主張する。すなわち、利潤は立派に行われた仕事の不可避的な結果であり、奉

仕の結果として自然に生れるものである、というのがフォードの見解である。⁽²⁾

このような企業の「目的としての利潤」を否定し、企業活動の「結果としての利潤」を肯定するフォードの特質的な營利原則否定論は、著しい論理の矛盾を含むものである。既に藻利重隆教授によって明快に指摘されたように、フォードにおいても企業運営の成果は利潤の大きさによって測定されていたと解せられるのであるが、企業成果の判定は企業目的がどの程度にまで達成せられたかを基準としてのみ行われるべきものであって、企業活動の成果を判定するための尺度は企業目的と無関係ではありえないのみならず、まさに企業目的そのものにこれを求めざるをえないのである。⁽³⁾ 従って、營利原則否定論としての奉仕主義は、理論的には遂に成立しえないものであって、フォードにおいても企業の目的は利潤の極大化であったといわなければならない。

奉仕主義の第二の特質は、利潤動機的方法的原理としての「高価格・低賃金」(high prices and low wages) を否定し、奉仕動機的方法的原理として「低価格・高賃金」(low prices and high wages) を提唱したところに

存する。フォードによれば、利潤動機は「高価格・低賃金」を指導原理とすることによって市場を不断に狭隘化させ、企業の存立の基盤を破壊するものであり、不況の永続を保証する最も迅速にして最も確実な方法である。従って、永続的な繁栄を確保する唯一の方法は、賃金を引上げ、価格を引下げることによって求められなければならない。なぜかなれば、その時にはわれわれは単に人々に買うための金を与えるのみならず低価格を通して人々に一層多くのものを買う能力をも与えることになるからである。高賃金を支払うことによって、また低価格で販売することによって購買力を拡大しようというこの考え方は、われわれの会社の根本動機である。しかしながら、賃金を引上げると同時に価格を引下げるとは、善意 (good intention) 以上に非常に多くのものを要求する。それは、企業において動員することのできる頭脳のすべてを傾注して改善された浪費の少ない生産方法を工夫し、最低の生産原価を達成することを強制する。なぜかなれば、利幅は非常に小さくなるので、人々の創意を集中して原価の低減を実現しない限り、利潤の機会は全く消滅してしま⁽⁵⁾うからである。かくて、「低価格・高賃金」は企業の

根本方針 (Basic policy of a business) でなければならず、また「企業のすべての活動を貫徹するものでなければならぬ」。従って、それは、販売促進のための「低価格政策」と原価節減のための「高賃金政策」との単なる結合物を意味するものではなくて、企業活動のすべてを貫徹する企業の根本原理 (the fundamental principles of business) として提唱されているのである。⁽⁶⁾ この「低価格・高賃金」は、奉仕主義の中核的な主張であり、大量生産企業、客観的な必要をなす市場の長期的な安定的拡大を目指す独特の原理であることは注目に値する。

奉仕主義の第三の特質は、株主への利潤の分配を否認し、利潤を消費者、労働者および企業の三者の間に分配することを提唱したところに存する。このうち、前者は無配当主義 (Ford's "no-dividend" philosophy) の問題であり、後者は、いわゆる「利潤三分割論」の問題である。第一のフォードの無配当主義は、不在株主を徒食者として排斥し、彼等に支払われる株式配当を不勞所得として非難するフォードの独特の見解⁽⁷⁾ および彼が確立した独裁的経営体制という二つの要因と密接に結びついている。一九一九年、フォードはフォード自動車会社の全株

式をフォード父子の名において完全所有するようになって以来、彼の独自の信念に基づいて無配当政策を実行に移した。しかし、このように無配当政策は、専らフォードの特殊な事情に負うものであって、すべての資本主義企業に一般的に妥当しうる主張ではない。

第二の利潤三分割論は、企業活動の「結果としての利潤」を賃金引上げのための財源、価格引下げのための財源および企業の成長のための内部留保として、労働者、消費者および企業自身の三者にそれぞれ適正な均衡において配分すべきことを主張する特殊な利潤分配論である⁽⁸⁾。従って、この主張は第二の特質である「低価格・高賃金」の分配的展開である。フォードの「適正賃金」、「適正価格」および「適正利潤」に関する主張は、このような特異な利潤分配思考と密接に関連していることは注目値する。彼によれば、適正利潤は、正当な取替えおよび必要な拡張 (legitimate replacement and necessary expansion) によつてのみ測定されるべきものであつて、それが限度である。この企業に留保される利潤は、企業を保護し、その自然的成長を可能にするものであつて、それは安定した供給、安定した原価およびより低い販売

価格となつて公衆にその利益が還元されるのである。⁽⁹⁾また適正価格 (the right price) とは、商品が安定的に売られうる最低の価格であり、適正賃金 (the right wage) とは、使用者が安定的に支払いうる最高の賃金であるといわれる。⁽¹⁰⁾ところが周知のように、この賃金、価格および利潤の三者の間には相互に競合関係が存在する。そこで、明確で、合理的な「分配の原理」が理論的に確立されなければならぬ。しかし、この問題に関しては、フォードはただ抽象的に「価格・利潤および賃金の均衡」 (the balance of prices, profits and wages) の重要性を強調するにとどまつてゐる。⁽¹¹⁾従つて、そこには科学的厳密性をもつた具体的な分配の原理は、ついに見出しうべくもないのである。ここにわれわれは、フォードの奉仕主義の限界を看取することができるであらう。⁽¹²⁾

(1) フォーディズムについては、次の文献を参照のこと。

漢利重隆、経営管理総論(第二新訂版)、千倉書房、昭和四十七年、第三章フォード・システムの本質。

(2) H. Ford, *My Life and Work*, N. Y., 1922, p. 13, pp. 37—38, p. 49, p. 270. H. Ford, *Today and Tomorrow*, N. Y., 1926, p. 28, p. 34, p. 153, p. 229.

(3) 漢利重隆、ドランカー経営学説の研究(第四増補版)、

森山書店、昭和五〇年、五頁、一一—一二頁。

- (4) H. Ford, Today——, p. 8, p. 15, p. 152. H. Ford, Moving Forward, London, 1931, pp. 281—283.
- (5) H. Ford, My Life——, pp. 146—147, p. 149, p. 155. H. Ford, Today——, pp. 39—40. H. Ford, Moving——, pp. 58—59, p. 79, pp. 281—283, pp. 296—297.
- (6) H. Ford, The American Way to Wealth and Happiness, in: J. G. Frederick ed., A Philosophy of Production, N. Y., 1930, pp. 32—33, pp. 38—39.
- (7) H. Ford, My Life——, p. 161, pp. 162—163. H. Ford, Today——, p. 30, p. 38, p. 231.
- (8) H. Ford, My Life——, p. 164. H. Ford, Today——, pp. 9—10, p. 17, p. 235.
- (9) H. Ford, Today——, p. 19, p. 38.
- (10) H. Ford, Today——, p. 154.
- (11) H. Ford, Moving——, pp. 296—297.
- (12) 漢利重隆、経営管理総論、一八頁参照。

三 奉仕主義と長期的営利

「低価格・高賃金」は、利潤の極大化と矛盾する。このためにフォードの奉仕主義、従って「低価格・高賃金」は、しばしば「大風呂敷の宣伝」と見做される傾向がある。そこで、「低価格・高賃金」が新しい近代的な

指導原理として理解されうるためには、フォードの主張の背後に隠れている独特の利潤極大化の論理を究明することを不可欠とする。

「低価格・高賃金」は、企業の利潤追求に対して消極的・否定的効果と積極的・肯定的波及効果という相反する二つの作用を及ぼす。周知のように、「低価格・高賃金」は、それ自体としては利幅を直接的に減少させる力として作用する。これが消極的・否定的効果であって、営利原則と表面的に矛盾する側面である。ところが、「低価格・高賃金」は間接的な波及効果として流通過程においては大量販売を成立せしめ、生産過程においては大量生産を作り出して、利潤の極大化を促進し、助成する力としても作用する。これが、ここで積極的・肯定的波及効果と称せられているものであって、それが利幅の減少を相殺し、逆に総利潤の増大を可能にする側面である。このような「低価格・高賃金」の利潤追求に対するプラスおよびマイナスの側面を全体として考察することによって、現代企業における利潤極大化の新機軸を確立しようとしたところにフォードの利潤極大化思考の特質がある。

われわれは、まず高賃金の積極的側面から考察することとしよう。まず第一に、フォードは賃金を所得と考え、賃金の引上げは所得の増大、従って購買力の増大を結果し、その波及効果は市場の拡大、ひいては企業の販売量の増大を実現することを積極的に強調した。しかし、既に漢利教授によって指摘せられているように、企業における高賃金の支給が消費に及ぼす効果は、一般市場について抽象的に主張しうるものにはすぎないのであって、特定の企業の高賃金支給が特殊市場の拡大、従って販売量の増大に直接的につながるといふフォードの主張は必ずしも正当なものといふことはできないであらう⁽¹⁾。

第二に、フォードは賃金を「生活の資」と考え、賃金の引上げが労働者の生活水準の向上、従って生活の安定を招来し、その結果として醸成される勤労意欲の昂揚は企業の生産過程における徹底した合理化を自発的に受入れる精神的基礎を提供することを強調している⁽²⁾。フォードの徹底した生産の合理化と高賃金の支給とは、表裏の關係にあったことは周知の通りである。これらの高賃金の積極的側面は、いづれも極めて重要な問題ではあるが、その性質上貨幣価値に換算して評価することはできない。

そこで、低価格の積極的側面が分析の中心とならざるをえない。

まず第一に、価格の引下げは流通過程において大量販売 (mass sales) を可能にし、企業の販売量を飛躍的に増大せしめることができる。周知のように、販売量は利潤の乗数の一つである。従って、価格弾力性が大きい場合には、価格を引下げれば引下げる程、販売量は飛躍的に増大し、販売量の増大は総利潤増大の挺子となる。第二に、価格の引下げは流通過程において商品の回転率を向上させる。また、後述するように生産過程における大量生産の成立は生産方法の質的改善、特に高速度生産を可能にする。フォードの場合には、彼の採用した独特のコンベア・システムが車の生産期間を短縮し、原材料・仕掛品の滞留を極小化して、生産段階における資本の運用効率を大いに向上させたことは周知のところである。こうした企業の流通および生産の両過程を通じての回転率の向上 (increasing the turnover rate) が資本の運用効率を向上させ、資本費の節約を通して原価の低減、従って利幅を大きくする力として作用することも見落されてはならないであらう⁽³⁾。第三に、流通過程における大量

販売の成立は、生産過程においては大量生産(mass production)を実現せしめ、生産原価の顕著な低減を可能にする。ゴットルも指摘しているように、フォードの大量基礎の利用は、生産規模の拡大に伴う生産の特殊化の利益(大量生産の経済)と規模の拡大と併行して実施された徹底的な費用節約的な改善(Aufwandsparende Verbesserungen)と二つの方向を志向するものであったが、⁽⁴⁾それによって生産原価は顕著に低減した。原価の低減が利幅を増大させる力として作用することは、多言を要しない。

このような「低価格・高賃金」の消極的側面と積極的側面は、企業の全体としての利潤獲得に對しどのよう⁽⁴⁾に反映されることになるのであろうか。回転率の昂揚および大量生産による原価の低減は、利幅を拡大する力として作用するので、それは結局「低価格・高賃金」による利幅の低減と相殺される関係にある。そこで、「低価格・高賃金」による利幅の低減を回転率の昂揚および大量生産による原価の低減によって相殺し、利幅を従来の水準に維持するとともに流通過程における大量販売の実現によって逆に全体としての利潤を増大せしめるといふ新し

い利潤極大化思考が成立しうることとなる。ここにわれわれは、資本主義的営利としてのフォードイズムの方法的特質を看取することができるであろう。ところで、「低価格・高賃金」の直接的効果である「利幅の低減」

作用は極めて短い時間の経過においてその効力を發揮する傾向があるのに反し、その間接的な波及効果である回転率の昂揚および大量生産による原価の低減は、生産の合理化をその内容とするものであるから相当の準備期間の経過において初めて果実を産むという性質をもっている。そして、生産が大規模化し、機械化が高度に進展すればする程、相互に相殺関係にあるこの二つの作用力の発現における時間的懸隔は一層大きくなるであろう。そこで、このような相殺関係にある二つの作用力の発現の時間的懸隔を考慮に入れて、積極的效果と消極的效果の全体としての相殺関係を具体的に考察すると、フォード的営利は、次のような三段階を周期的に反復してゆく循環運動として説明することができよう。

先ず初期段階において、価格を引下げ、賃金を引上げて市場の拡大を企図すると同時に、生産過程において新投資を実施して市場の拡大に照応した生産規模の拡大と

生産方法の質的改善による原価の低減を志向する。この場合、「低価格・高賃金」の積極的効果である生産原価の低減は、その発現に相当の時間の経過を要求するので、新政策に着手した当初においては、「低価格・高賃金」による利幅の低減値は、大量生産による原価の低減値（回転率の高揚を含む）よりも大きいので、一般に利幅は従来に較べ低減する。そこで、その販売量を著しく増大させることが不可能な限り、総利潤も低減する。しかし、たとえ利幅が減少しても、もしも販売量の顕著な増大が次のような関係を成立せしめうる場合には、総利潤は増大する。

$$(\text{低価格} - \text{高賃金}) \times \text{高販売量} > \text{新低価格} \times (\text{新販売量} - \text{旧販売量})$$

なぜかなれば、利幅の減少による利潤の減少部分よりも販売量の増大による利潤の増大部分が大きい場合には全体としての利潤は増大するからである。われわれは、ここにいわゆる「薄利多売」(Kleiner Gewinn, großer Umsatz)を認めることができるであらう。

次に、生産過程における合理化が進展し、大量生産による原価の低減が漸く効力を発揮して、「低価格・高賃金」による利幅の低減値を完全に相殺し、利幅が従来

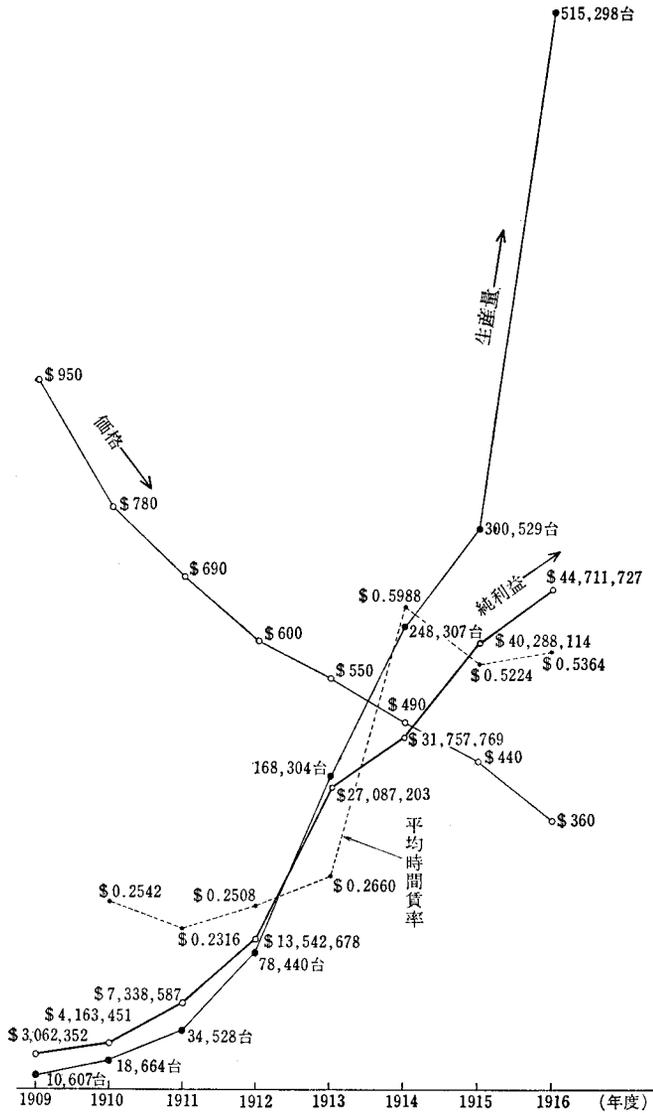
水準に回復する中期段階が発現する。この場合には、利幅は回復し、しかも販売量は増大するために、総利潤は非常に増大する。

最後に、生産過程における合理化が完全に結実し、生産原価の低減が「低価格・高賃金」による利幅の低減を超過するようになり、利幅が従来よりも大きくなる最終段階が出現する。この段階になると「低価格・高賃金」にも拘らず利幅は増大し、販売量も増大するので、総利潤は飛躍的に増大することとなるであらう。われわれは、そこに「厚利多売」を認めることができる。

このようにして利潤の顕著な増大によって生産の改善のための投資資金が十分に積立てられると、再び価格の引下げおよび賃金の引上げを実施して、初期段階からの新しい営利の過程を始動させる。この過程を繰返して循環させることによって原価はますます低減し、これに照応して価格を不断に引下げ、賃金を不断に引上げてゆくことができる、というのがフォードの独特の利潤極大化思考である。従って、フォードの「低価格・高賃金の原理」は、「低価格・高賃金」による利幅の減少を原価の低減によって相殺し、販売量の増大によって総利潤を増

(93) フォーディズムと新しい経営理念

第一図 初期フォード社における価格・生産量・平均時間賃率および利潤の関係



大せしめるといふ、隠れた新しい営利の論理をその基礎にもつものといわなければならぬ。この意味において、新しい指導原理としての「奉仕主義の具体的内容」は、「低価格・高賃金の原理」というよりもむしろ「薄利教授」によ

って既に指摘されているように、「高利潤・高賃金・低価格の原理」(the principle of high profits, high wages and low prices)として理解せられなければならない。事実、フォード自動車会社の初期段階(一九〇九—一九

一六)について価格、賃金、生産量および利潤の関係を図表化してみると、第一図に示されているように、この八年間に車の価格は約四割に低下し、平均時間賃率は約二倍に増加し、生産量は約四十八倍に増加し、利潤は約十四倍に増加している。⁽⁶⁾従って、フォードイズムは、「低価格・高賃金」という一種の社会目的の実現を営利原則とは無関係に超越倫理的に主張するものでは決してない。むしろ、われわれは、「低価格・高賃金」による市場の安定的拡大のうちに大量生産企業、客観的必要を求め、「低価格・高賃金」という一種の社会目的を企業の利潤極大化目的のうちに摂取することによって、「高利潤・高賃金・低価格」という新しい企業目的を自覚的に確立しようと努めたところにフォードイズムの本質が存するといわなければならない。ゴットルは、フォードの否定した利潤動機、従って「高価格・低賃金の原理」を「高価格の営利」(der Erwerb bei Hochpreishaltung)として特質づけるとともに、フォードの提唱した奉仕主義、従って「低価格・高賃金の原理」を「低価格の営利」(der Erwerb bei Tiefpreishaltung)として特質づけることによって、資本主義的営利が二つの異なる形態にお

いて発現することを指摘するとともに、近代的営利としてのフォードイズムの意義を非常に高く評価している。⁽⁷⁾しかし、これまでの分析が明らかにしたように、フォード的営利の思考においては低価格の市場創造機能と高賃金の勤労意欲昂揚機能とはあたかも車の両輪のように、大量販売および大量生産を回転せしめる推進力であったので、ゴットルのようにフォードの高賃金論を無視することは適切ではない。この意味において、ゴットルの「低価格の営利」は、むしろ実質的には「低価格・高賃金の営利」として理解されなければならないであろう。アレン(F. L. Allen)もまた、フォードの独特の営利の方法を「大量生産の動的論理」(the dynamic logic of mass production)として特質づけるとともに、それが進歩した産業主義自身の論理(the logic of advanced industrialism itself)であることを強調しているが、⁽⁸⁾これらはいずれもフォードイズムを近代的営利の形態として高く評価する点において軌を一にしていると解することができよう。大量生産の創始者として知られるフォードは、資本主義的営利についてもそれにふさわしい思考方法を発展させたといっても過言ではないであろう。⁽⁹⁾

- (1) 藻利重隆(稿)、『新しい企業原理』、労務管理研究、第五八号、一〇—一四頁参照。
- (2) H. Ford, My Life——, p. 120, p. 128, p. 153.
- (3) H. Ford, My Life——, p. 167, p. 175.
- (4) Vgl. F. v. Gottl-Othilienfeld, Fordismus, über Industrie und technische Vernunft, Jena, 1927, SS. 50—51.
- (5) 藻利重隆(稿)、『前掲』、二七頁参照。
- (6) この図表は、次の文献の統計を基礎にして作成した。
A. Nevins, Ford: The Times, The Man, The Company, N. Y., 1954, pp. 646—647. A. Nevins and F. E. Hill, Ford: Decline and Rebirth, 1933—1962, N. Y., 1962. H. Ford, Moving——, p. 61.
- (7) F. v. Gottl, a. a. O. S. 33.
- (8) F. L. Allen, The Big Change——America transforms itself 1900—1950, N. Y., 1952, pp. 112—117. (河村厚訳、『アメリカ社会の変貌』、光和堂、昭和四一年、一二九—一三一頁。)
- (9) 藻利重隆、『経営管理総論』、一二〇—一二二頁参照。

四 フォーディズムと新しい経営理念

フォーディズムの現代的意義は、新しい近代的経営理

念としての長期的営利主義の先駆的提唱のうちに、これを求めることができる。長期的営利主義は、藻利教授によって初めて提唱され、また精神的に展開されてきた近代企業の指導原理であって、それは企業の外部環境および内部構造の変質によって惹起された営利原則の近代的な発現形態であると解することができる⁽¹⁾。従って、長期的営利主義の特質を解明するためには、その理論的基礎をなす企業の外部環境および内部構造の変質を営利原則との関連において究明しなければならぬ。われわれは、まず第一に企業の外部環境の変化から考察することとしよう。

資本主義が発展するにつれて、企業の大規模化とその支配力の増大は、急速に進展し、このために企業の利害者集団の範囲は著しく拡大され、その影響の程度もまた深刻化し、複雑化するようになった。そこで、企業の大規模化とその支配力の増大に対する社会的反作用は、一方では独占禁止法、労働法、消費者保護法、その他の政府による他律的企業規制を発展せしめるとともに、また他方ではそれは増大する企業の支配力に対抗するために企業の利害者集団の組織化を急速に発展せしめ、いわゆ

る「組織革命」(organizational revolution)を急速に進展させることとなった⁽²⁾。このような、いわゆる「組織革命」の進展は、一方では利害者集団の企業に対する交渉能力を増大させ、企業の意志形成過程に強い影響力を及ぼす多元的なプレッシャー・グループを形成せしめることによって、社会的な企業拘束の増大を招来するとともに、また他方では企業とその利害者集団との緊張関係を大規模化させ、企業存立の基盤である取引市場を激動させる危険性を産み出すことによって、利害者集団に対する企業の依存度を著しく高める作用をもったように思われる。なぜかなれば、企業の固定化が進展すると、企業はその取引市場の急激な変動に到底耐えることはできなくなるからである。われわれは、こうした事情のうちに企業の活動に対する制約要因としての外部環境の現代的特質を見出すことができるであろう。

次に、われわれは企業の内部構造の変質が、利潤追求活動を内側から規定するどのような要因を作り出すかを考察しなければならぬ。この点に関しては、既に周知のように、藻利教授によっていわゆる「企業の固定化」の問題として精力的な展開が試みられてきた。⁽³⁾

(一)資本の固定化

藻利教授によれば、企業の固定化の第一は「企業が労働集約的経営から資本集約的経営に切り換えられ、しかもその資本集約度が、次第に増大してゆくことを意味するもの」であり、一般に「資本の固定化」と称せられている⁽⁴⁾。資本の固定化は、私見によれば、次の三つの問題を含んでいるように思われる。

まず第一に、技術の進歩は生産手段の特殊化を進展させ、特殊化の進展は生産手段の用途制限を顕著に進展せしめ、その結果同一の生産手段でもって製造しうる製品目の顕著な制限を惹起している。万能機械によって生産が行われる場合には、機械の用途が広汎であるために企業が同一の機械を前提にして生産しうる製品の範囲は非常に広がった。例えば、万能機械を設置した機械工場は、その製品が金属を素材とするものである限り一応どんな製品でも生産することができたであろう。ところが、技術が進歩し、生産手段が特殊化すればする程、生産手段は「ある特定の仕事を実施するのに従来よりも一層非伸縮的なものとなる傾向がある。」このような生産手段の特殊化に伴って顕著に発現するようになった機械・設

備の利用目的上の非伸縮性の増大のことを、ガルブレイス(J. K. Galbraith)は「資本の固定化」(the commitment of capital)とよんでいる。機械・設備の利用目的上の非伸縮性の増大は、別の観点から考察すれば、その機械・設備において生産しうる製品の選択の範囲が著しく狭隘化することを意味する。われわれは、このような企業の製品選択における非伸縮性の増大のうちに資本の固定化の第一の意味を見出すことができよう。

資本の固定化の第二の問題は、万能機械から単能機械への発展が機械・設備の売却による投下資本の回収を著しく困難なものとし、遂にはこれを全く不可能なものたらしめていることに求められる。万能機械はその利用目的が広汎であったので、これを売却することによって固定資本を流動化することができた。しかし特殊化の進展は、一方では機械・設備に投下される固定資本の顕著な量的増大を惹起するとともに、他方では特殊化のあまりこれを遂に他に転売不能な資産と化せしめている。フォードも主張しているように、「最近においては、工場はその建設にいかにも多額の資本が投下されようとも、その価値は屑金(scrap metal)に等しいものである。」も

しも技術の進歩が機械・設備への投資額をますます巨大なものとし、しかもその利用目的はますます伸縮性を喪失し、その上ひとたび投資が行われた後には投下資本の回収は屑金以上には全く不可能なものとなれば、資本の固定化は生産過程のうちに非常に大きな企業危険を内蔵せしめるものといわなければならない。

資本の固定化の第三の問題は、藻利教授のいわゆる「供給の非弾力化」の事態に求められる。この「供給の非弾力化」には、二つの側面がある。その第一は、機械化の進展の帰結として企業の生産量が技術的に伸縮性を次第に喪失してゆく問題であり、これを技術的意味における供給の非弾力化と称することができる。その第二は、固定資本の増大が製造間接費を増大させ、その結果生産量の削減に伴って急激に増大する単位間接費の強い圧力のために企業が実際に選択しうる生産量が費用的に伸縮性を喪失してゆく問題であり、これを経済的意味における供給の非弾力化といふことができる。われわれは、まず技術的意味における供給の非弾力化から論ずることにしよう。万能機械によって生産が行われる場合には、機械の種類は少なく、機械間の分業は必ずしも進展してい

ないために、稼働せしめる機械数を調整することによって生産量をかなり小さい単位で自由に増減せしめることが可能であった。すなわち、ここでは、企業は市場の情況に依じてその生産量を自由に増減することが技術的に可能であったのであり、広範囲な生産量決定の自由をもっていたといつてよからう。ところが、近代工場においては単能機械は特定の単一の用途に専用的に使用されるので、当然に非常に多種類の専用機械間の分業が促進され、やがて機械体系と称せられる機械の分業的協業の体系を成立せしめることとなった。ここでは非常に多数の、また多種類の単能機械群がある特定の生産目的のためにセットになって有機的に連動せしめられる傾向がある。しかし、機械体系としてセットになって有機的に協働している非常に多数の機械群は、これを分解して万能機械のように弾力的に利用することはできない。このために、近代工場においては、その生産量を調整するために操業度について数段階の狭い選択の幅が存在するにすぎないのである。このような技術的理由にもとづく企業の実生産量の非伸縮性の増大は、企業の実生産量が非常に小さな単位で、小刻みに自由に増減できるといふ費用理論の

仮定と矛盾するものであることは注意されなければならない。

第二の経済的意味における供給の非弾力化は、いわゆる「固定費圧力」によって招来される企業の実生産量の非伸縮性の増大である。周知のように、固定費が増大すればする程、平均費用曲線は生産量の増大とともにますます急激に逓減するカーブとなる。しかし、このことは逆に市場変化によって生産量を削減しなければならなかった場合は、生産量の削減は市場によって到底受容されえないような非常に急激な生産原価の増大を惹き起す。換言すれば、生産量の削減に対しては費用の側面から極めて強力な抵抗が発現することとなる。このことは、企業の実生産量決定の自由が固定費の増大によって強い拘束を受けるようになったことを意味する。このように、資本の固定化は、製品選択の非伸縮性の増大および生産量の非伸縮性の増大を惹き起すことによって、企業の運営を硬直化させ、環境変化に対して脆弱な企業体質を作り上げる傾向をもつものといわなければならない。

(二) 労働の固定化

企業の固定化の第二は、いわゆる「労働の固定化」の

問題である。漢利教授によれば、労働の固定化とは、一方において労働力の雇用量が企業の生産量に対して弾力性を喪失することを意味すると同時に、他方において賃金水準が次第に引上げられざるをえないことを意味する⁽⁸⁾。このような労働力の量的固定化の現象は、労働組合運動の発展に即応するものであり、これを社会慣行的な労働の固定化ということもできよう。しかし、労働の固定化を促進したのは労働組合運動のみではなかった。技術進歩もまた労働の固定化を生産過程において職能的に推進してきたように思われる。機械化が未だ進展していなかった時代においては技術も単純で、労働の専門化も進んでいなかったために多数の同質の労働者が雇用されていた。同質の労働者は代替が容易であるために、労働力の投入量を任意に細分割して生産量を自由に増減することができた。ところが、資本の固定化が進展し、単能工や各種の特殊技能者が生産過程において中心的役割を占めるようになると、専門化が代替困難な多数の職務を作り出すために、労働組織の非伸縮性が増大し、多数の同質の労働者を雇用する場合のように、労働力の投入量を任意に細分割して生産量を伸縮的に増減することは、

技術的に著しく困難となる。ここに、われわれは労働組合運動に由来する社会慣行的な労働の固定化とは、その性質を異にする技術的意味の労働の固定化を見出すことができよう。労働の社会慣行的固定化も、また労働の技術的固定化もいづれも、労働力の量的非伸縮性をその内容とするものである。

労働の固定化の第二の意味は、労働組合運動の発展に即応する現象として賃金水準が次第に引上げられざるをえない事情に求められる⁽⁹⁾。もしも企業の雇用する労働力が量的に固定化し、その賃金水準が労働協約の改訂のたび毎に段階的に上昇する傾向をもつものとすれば、企業の労務費はもはや原材料費などと同じように生産量の変動に依じて伸縮的に変動する、いわゆる比例費ではなくて、むしろ生産量の変動に対して硬直的な費用、すなわち固定費としての性格を濃厚にもつものといわなければならぬであろう。このような労務費の固定化の傾向は、資本の固定化の傾向と結合して生産量の変動に対して硬直的な広い意味の固定費を著しく増大せしめ、その結果生産量の削減は市場が到底受容できないような生産原価の急激な増大を招来することとなる。従って労働の

固定化は、生産量の非伸縮性の増大、ないし「供給の非弾力化」を一層促進する作用をもつものといわなければならぬ。

(三) 組織の固定化

資本の固定化および労働の固定化は、いずれも生産要素の利用上の硬直性を問題とするものであった。それは、生産過程の硬直化を媒介として企業の弾力的運営を困難にするものといわなければならない。しかし、企業の固定化は、このような生産要素の固定化につきるものではない。われわれはさらに進んで、「組織の固定化」(the commitment of organization)をとりあげなければならぬ。これが企業の固定化の第三の意味をなすのである。

組織の固定化について、われわれは次の二種類を区別することができる。その第一は、企業組織の大規模化に伴って発生した「意志決定のメカニズムの非弾力化」の問題であり、一般に経営管理組織の非伸縮性ないし企業組織の官僚化の名において知られている。その第二は、企業における意志決定の質的变化によって惹起された「意志決定そのものの非弾力化」の問題であり、それは

ガルブレイスのいわゆる「時間の固定化」を意志決定の硬直化という観点から展開したものである。ここで問題とする組織の固定化が後者を取りあげることはいうまでもない。ガルブレイスによれば、いかなる仕事でも、それが開始されてから完成されるまでの時間はますます長くなる傾向がある。知識はこれ以上には分割できないような非常に小さな仕事の部分に適用され、それからこのような小部分を他のいくつかの小部分と組合わせ、さらには組合わされたものをいくつか組合わせ、最後に最終的な完成へと知識が応用されてゆく。このように技術の適用が徹底すればする程、知識の適用はますます遡及して実行されるだろう。従って、仕事の開始と完成との間の時間 (the time between initiation and completion of the task) は、ますます長くなるのである⁽¹⁰⁾。このように「生産することを決定してから販売できる製品が出現するまでの時間が非常に長期化する」現象のことをガルブレイスは「時間の固定化」(the commitment of time)とよんでいる。それはまた一般に「懐妊期間の長期化」(long period of gestation)の名において広く知られている。この懐妊期間の長期化は、当初新製品の開発のような高

度の科学・技術を応用する特殊な技術分野において専ら認められた現象であった。しかし、企業の大規模化と経営管理の複雑化はやがて高度の科学・技術の応用を企業のすべての分野に広く普及せしめる作用をもつたために、今日では殆どすべての重要な意志決定の領域において、このような仕事の開始と完成との間の時間の長期化傾向は等しく認められる事態をなすのである。現代企業の特質は、その意志決定において非常に多数の諸科学の高度の専門的知識を体系的に応用するようになったことである。このために、企業は非常に多数の、また多種類の専門家を雇用するようになり、彼等の所有する科学的ならびに技術的知識や累積された情報を結合することによって意志決定が行われるようになった。このようにして、技術進歩と企業の大規模化は企業の意志決定を個人決定 (Personal decision-making) から集団決定 (Group decision-making) へと形態変化せしめると同時に集団的意志決定の長い連鎖をますます発展させる傾向をもっている。懐妊期間の長期化は、このような集団的意志決定の長い連鎖によって惹起されたものである。従って、それは企業における意志決定の変質の時間的表現と解する

ことができる。この懐妊期間の長期化を意志決定の伸縮性という観点から考察すると、そこに企業の意志決定の時間的硬化化という問題がクローズ・アップされる。これが、「組織の固定化」の名において指摘しようとする中心問題である。どんな仕事あるいはプロジェクトにせよ、それを決意して実行するまでに非常に長い期間を要するということは、企業の意志決定そのものが時間的に大きな制約を受けるようになったことを意味する。周知のように、決意から実行までの期間が短ければ短い程、企業は変化に適應する意志決定を敏速に、しかも相当に高い確実性をもって行うことができる。それはしばしば「小廻り」がきくという言葉で表現されている。しかし、逆に決意から実行までの期間が長くなればなる程、企業は変化に適應するためにますます長い時間を要することとなり、企業の方向転換の自由は時間的に非常に制約されることとなるであろう。懐妊期間は企業が変化に適應するために要求される必要最小限度のリード・タイムを意味する。従って、この期間が長くなればなる程、企業の意志決定はますます時間的に伸縮性を喪失し、企業運営はますます非弾力化するようになる。ここに、われわ

これは懐妊期間の長期化が企業の意志決定の非伸縮性の増大を惹起する所以を理解することができる。しかし、そのみではない。懐妊期間が長くなると、決意段階と実行段階との間の時間帯が非常に長くなるので、その間にもろもろの変化する要因が入り込み、意志決定の不確実性が増大する。その上に、資本の固定化によって促進せられた投資危険の増大が重くのしかかる。そこで懐妊期間が長くなればなる程、ますます遠い将来へ向かって予測可能なすべての要因の変化を織込んだ長期経営計画を策定することによって増大する意志決定の不確実性と意志決定の時間的・非弾力化を組織的に克服することが要請されるようになる。長期経営計画は企業の固定化を克服して変化への適応を円滑にしようとする組織的努力として発現したものであり、それが企業の意志決定に時間の要因を体系的に織込む一つのメカニズムであることも注目されてよいであろう。

このように企業の外部環境においては、政府による法的な企業規制が次第に増大するとともに企業の利害者集団の組織化による社会的な企業拘束もまた急速に増大する傾向にあるが、これらの企業の利潤追求活動に対する

制約要因の強化は、営利原則の具体的な発現を規定する作用をもつものと解せられる。また、企業の内部構造の変質は、いわゆる企業の固定化に求められた。それは、①製品選択の非伸縮性の増大、②生産量の非伸縮性の増大および③意志決定の非伸縮性の増大を内容とする企業運営の非弾力化の現象であって、それは環境の変化に対して非常に脆弱な硬直的企業体質を作り上げる作用をもっている。このために企業の固定化が進展すると環境要因の急激な変動には到底耐えられないこととなる。技術の進歩は、生産過程において生産性の増大という積極的効果を産み出すと同時に、また他方において企業の固定化という消極的効果をもつくり出したのであり、この意味では生産性の増大は企業の固定化という代償をもって購われたものであるということもできる。そこで、企業がその体質の変化を前提として自己の存続を確保するためには環境の長期的安定、換言すれば企業とその利害者集団との取引の長期的・持続的安定を絶対的な要件として要請せざるをえない。企業とその利害者集団との取引の長期的・持続的安定のためには、生産性増大の利益を利害者集団にも分配することを不可欠とする。換言すれ

ば、利害者集団の掲げる一種の社会目的を実現することによって企業とその利害者集団との取引の、長期的・持続的安定を確保することは企業存続のための客観的要請をなすものと解せられる。そこで、企業の存続のための客観的要請としての社会目的は、当然に意識的に営利目的のうちに取り取られて、その実現が期待されざるをえないこととなる。企業の存続のための客観的要請としての社会目的を営利目的のうちに取り取ることによって新しい具体的な企業目的を確立しようとするところに、換言すれば、利潤極大化思考に時間の要因を導入することによって社会性の利潤性への包摂を企てるところに、われわれは長期的営利主義に特有な利潤極大化思考を看取することができるであろう。

これに対し、フォードは大量生産企業の存立の基礎は、市場の拡大、すなわち長期的・安定的な販売量の増大にあると考えた。長期的・安定的な販売量の増大のためには、消費者には商品で低価格で販売し、また労働者には高賃金を支給することによって公衆の購買力を拡大しなければならぬ。かくて、フォードは「低価格・高賃金」によって市場を不断に拡大してゆくことが、大量生

産企業の客観的必要であると推論した。そのためには、大量基礎の利用によって生産原価を節減し、この生産性増大の利益を消費者には価格の引下げとして、また労働者には賃金の引上げとして分配しなければならぬ。ここに、「利潤三分割論」が成立する。「低価格・高賃金」は分配論の中に織込まれることによって初めて企業目的に昇華することができる。かくて、企業の存続のための客観的要請である「低価格・高賃金」という一種の社会目的を企業の営利目的のうちに取り取って「高利潤・高賃金・低価格の原理」という新しい具体的な企業目的が形成せられることとなったのであり、これがフォードの方法的特質である。従って、企業目的をただ信念的に問題としたところに、フォードの特質が存するのではなくて、大量生産企業の客観的要請をつきとめ、これを営利目的のうちに取り取って具体的な企業目的を確立しようと試みたところにフォードの現代的意義が認められなければならない。彼が奉仕主義を「企業の法則」(the law of business)として主張しようと試みた根拠もまたここに求められなければならないであろう。⁽¹²⁾

このように、フォードと長期的営利主義との間に

は利潤極大化の思考方法において顕著な類同性を認めうるものであり、この意味では長期的営利主義は、フォードイズム、従って「高利潤・高賃金・低価格の原理」の近代的展開であるということもできるであろう。

- (1) 長期的営利主義については、次を参照のこと。
漢利重隆、経営学の基礎(新訂版)、森山書店、昭和四八年、六一―一頁、一四―二五頁、五〇―五二頁、三八三―三八九頁、四四六―四五五頁。
- (2) K. E. Boulding, *The Organizational Revolution*, 1953, 岡本康雄訳、組織革命、日本経済新聞社、昭和四七年、三六一―四七頁参照。
- (3) 漢利重隆、経営学の基礎(新訂版)、森山書店、昭和四八年、三三九頁、五三二―五三五頁参照。
- (4) 漢利重隆、前掲書、五三二頁、五三五頁。
- (5) J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, Boston, 1967, p. 14, p. 31, p. 33. (都留重人監訳、新しい産業国家、河出書房新社、昭和四七年、三八―四五頁)
- (6) H. Ford, *Moving*——, p. 29.
- (7) 漢利重隆、前掲書、三五〇頁参照。
- (8) 漢利重隆、前掲書、五三二頁。
- (9) 漢利重隆、前掲書、五三二頁。
- (10) J. K. Galbraith, *op. cit.*, p. 4, p. 11, p. 13.
- (11) J. K. Galbraith, *op. cit.*, pp. 63—69.

(12) H. Ford, *My Life*——, p. 158.

五 結

フォードの営利原則否定論としての奉仕主義は、理論的に成立しえない信念的な主張であって、ここにフォードイズムの特質を求めることはできない。フォードの力説した「低価格・高賃金の原理」は、理論的には「高利潤・高賃金・低価格の原理」として理解されることになって初めて資本主義企業の具体的な指導原理となりうるのであり、フォードイズムの本質はここに求められなければならない。

フォードは、「低価格・高賃金」によって市場を不断に拡大してゆくことのうちに大量生産企業の客観的必要を看取し、これを営利目的のうちに包摂せしめることによって「高利潤・高賃金・低価格」という新しい具体的な企業目的を自覚的に確立しようと努めたのであるが、これこそまさにフォードの利潤極大化思考における方法的特質であるといわなければならない。

長期的営利主義の理論的根拠は、企業の外部環境および内部構造の変質、換言すれば、法的な企業規制および

社会的な企業拘束の増大と企業の固定化の進展のうちに求めることができる。流動化する環境の中で、硬直化した体質の企業が自己の存続を確保するためには、利害者集団の掲げる一種の社会目的を企業の営利目的のうちに自覚的に摂取することによって環境の長期的安定を確保することを不可欠とする。長期的営利主義は、この意味において近代企業の客観的需要を営利目的のうちに摂取

することによって社会性の利潤性への包摂を企図するものに他ならない。従って、われわれはフォーダイズムと長期的営利主義との間に利潤極大化の見地に関し類同性を認めうるのであり、こうした意味においてフォーダイズムの現代的意義を長期的営利主義の先駆的提唱のうちに求めることができるのである。

(東京経済大学教授)