

《書評論文》

時空を超えて普遍性を持つ研究とは何か
——大河内暁男『ロウルズ——ロイス研究——企業破綻の英国
的位相——』（東京大学出版会、2001年）から考える——

大 杉 由 香

1. 『ロウルズ—ロイス研究』の特徴—日本が世界に誇れる超弩級の最高傑作—

『ロウルズ—ロイス研究』に収められた諸論文は、はしがきでも書かれているように、序章と第5章を除けば、この『経済論集』に掲載され、2001年に著書としてまとめられたものである。題名を一瞥すると、本書はロウルズ—ロイス社の分析を通して英国企業の特徴を捉えるといった一研究書に見え、英国経営史以外の専攻の者には無縁な世界があると思われるかも知れないが、本書を紐解けば、それが如何に大きな誤解であるかを思い知らされ、同時に題名からこうした貧困な発想しかできなかつたことを心から恥じるに相違ない。結論を先に言えば、本書は21世紀を代表する古典になるであろうと思われる傑作であり、流行の議論に流されがちな研究が増えている中で、研究者としてのあるべき姿を毅然と示した、いわば研究の手本でもある。しかも最近、多くの大学で研究より教育を重視する風潮が見られるようになったが、本書を読めば、優れた研究こそが後世への素晴らしい教育につながるということが理解でき、研究と教育を分離して考える思考が如何に貧弱であるかを痛感させられることになろう。

周知の通り、優れた研究とは先行研究に対して新しい事実や視座を提起するといった学問的意義と、研究が現在の社会にどのように貢献できるのかを考える社会的意義の両方を含んでいる。しかし概して歴史研究は過去の問題を扱うこともあって、前者の追究になりがちで、それ故に門外漢が読むとひどく退屈な話になっていることも多い。特に近年は研究の専門化と細分化が進んでいることもあり、少数の専門家しか理解できない研究も散見される。

ところが本書は門外漢の者さえ興奮に包んでしまう磁力を持っている。ちなみにこうした特徴は、歴史研究においては人道的な問題を直接扱うテーマであればよく見られるが、専門的な経営や技術の問題を扱いながら、門外漢の読者を引き込むというのは至難の業であり、これは本書が英国での経営や技術を分析対象としながらも、常にその背後にある人間の努力や苦悩を生々しく描き出し、時には現在の日本企業や政府のあり方を髣髴させたためであろう。だが著者は人間ドラマを描く際に、大仰な表現を使うどころか、極めて慎重に言葉を選んで無駄な表現を省き、かつ客観的分析に徹する態度を崩していない。例えば、本書第7章 p.167 では、取締役会が事業本部現業から浮き上がった存在になっていたことが触れているが、その理由について著者は問いかけの形では提示しているものの、推測の域を出ないためか、断定的な表現を使っていないのである。

また一般的には研究への思い入れが強ければ強いほど、語気が強くなりがちで、著者の体臭のようなものが鼻につく傾向があるが、本書はこうした問題とも全く無縁であり、それこそ一流の語り部が聞き手を話自体に引き込み、聞き手に語り部の存在を一瞬忘れさせてしまうような離れ業さえ、本書からは伝わってくる。もっともこうした離れ業は一日にしてなるものではなく、その蔭には、本書のあとがきにも書かれているように、「夢中で歩んで来た仕事が、ロウルズーロイス社の取締役会におけるように、ブラックホールに吸い込まれるのではないか、日本人の研究として果たしてこれでいいのか」といった著者の苦悩と格闘があった。

恐らくこのような苦悩と格闘は、自らの研究がどのように学問的意義や社会的意義を持ち得るのかといった、実に謙虚な問いかけから発したものであろう。しからば、本書の学問的意義と社会的意義とは如何なるものなのか、この書評でも不十分とは言え、触れておく必要がある。

まず本書の学問的意義だが、言うまでもなく、日本では初めてのロウルズーロイス社に関する体系立った本格的な研究である点が指摘できる。しかし所詮それだけならば、門外漢である評者は本書の書評を行おうとは思わなかったであろう。学問的意義から見た本書の第1の立点、経営や技術哲学を巡る人間同士の熱いドラマを描きながら、決して個々人の伝記でもなく、さりとは企業史の史料を整理しただけの社史にも留まらず、あくまでも正統派の経営史学のスタイルを示した点である。事実、本書では、著者の別書『経

『経営史講義』でも示されているような、企業経営の4要素（ヒト・モノ・カネ・ソフト）の相互密接な関係に注目するといった方法論を取っている。そして経営者がある選択と行動に出る際には、結果はともあれ、自分を取り巻く4要素のあり方を熟慮し、それなりに合理的理由を以て動くと分析する。つまり本書は経営史の方法論を明確に打ち出しているだけでなく、結果の如何を問わない点でも、成功物語を追いがちで方法論を忘れがちな偉人伝や社史とは決定的に異なっており、同時に本書は、成功者の選択がその時点で唯一合理的であったのかといった、私達が日頃考え付かない根源的な問いをも発しているのである。

成功のノウハウが常に問われている現在、敗者の論理や物語は反省材料や反面教師としての扱いしか受けないのが通常であり、敗者のある部分は合理的で正しかったといった客観的な評価はされにくい。それどころか成功に至るまでの過程さえきちんと辿らず、結果からその要因を評論家的に憶測するに留まるジャーナリズムや研究も多い。本書は現在のジャーナリストや研究者が看過しがちな視点を提示しているだけでなく、実証的手続をややもすると等閑にしがちな傾向に対して警笛を鳴らしているのである。

これと関連して言えば、本書では、ある問題を解明する際に、その要因を形成した過去を分析・認識する必要性を訴える。いわば遡及法の重要性を強調している点が学問的意義から見て際立った本書の第2の特徴である。歴史研究の蜻蛉化が進む今、何故ある過去の事象分析に取り組んでいるのか、その理由が明確でないマニアックな研究が増えているが、こうした状況下で本書が遡及法を言及したことは、歴史研究が持つ本来の使命を研究者達に喚起させる意味があったと言える。

なお、遡及法の重要性は歴史研究に留まらず、現状分析においても同様である。例えば評者の専攻のひとつである社会福祉に関して言えば、地元の生活に根付いた地域福祉を考える場合、肝要なことは他国や他自治体のモデルを持ち込むことではなく、その地域の歴史性（気候や風土等、それらによって形成される住民性）を追究することであり、現に遡及法に基づく分析から生み出された政策や組織はそれなりに成果を収め、長期間継続する場合が多い。ところが社会福祉をはじめ、多くの現状分析研究者は、目先の事象や海外の目新しいシステムのみに目を囚われがちで、必ずしも遡及法の重要性を認識しているとは言い難い。遡及法を無視した現状分析は、机上の空論や失敗の繰り返しを惹起しかねず、その社会的影響は計り知れないものとなろう。ちなみに本書は組織分析の方法とその重要

性をも明示しており、そうした意味でも現状分析研究者にとって必読の文献である。

実は遡及法の考え方は社会科学に限らず、如何なる分野においても通用することは、ロウルズーロイス社での技術開発の成功が証明している。例えばロウルズーロイス社の創業から技術開発に関わってきたヘンリ・ロイスは、常に徹底的なエンジン実験を積み重ね、どんな些細な欠陥に対しても看過せず、完璧と思われるまで改善を施したが、ここには欠陥の要因となった過去の方法等を分析・認識する遡及法が彼の哲学としてあったと言って良い。欠陥に対して妥協を許さず、製品の信頼性を第一とするロイス達の思想こそがロウルズーロイス社の栄光を支えていたことは、本書で何度も実証されている通りであるが、これらの実証は同時に、遡及法が時代や国、分野等を超えて人間にとって不可欠で普遍的な哲学であることを教えてくれる。つまり本書での遡及法に関する言及は学問的意義のみならず、社会的意義をも含んでいるのである。

技術者として遡及法の鬼に徹したとも言うべきヘンリ・ロイスは、1927年に親友のエリック・ギルに自分の仕事についての信念を語っており一些細な仕事にも納得のゆくまで全力を尽す、そのことが大切であり、人間の行為として尊いのだー、これは本書のカバーにもなっている。ロイスの信念は時代や国等を超えて評者の心を揺さぶり、捕らえて離さないが、それは日本の若年世代が自分のやりたい仕事を探すという理由で定職になかなか就かず、一見些細に見える仕事を大事にしないことが思い出されたためであり、現在問題になっている企業の無責任体制が頭に浮かんだためでもあった。ロウルズーロイス社を支えたロイスの信念は現在の日本企業・社会に最も必要とされる哲学ではなかろうか。本書の第1の社会的意義はこの哲学の重要性を喚起させたことにあり、従って本書は現在の企業経営者、社会人にも推奨できる著書である。

そして社会的意義から見た本書の第2の特徴であるが、企業の無責任体制は、ある一定条件の下であれば、如何なる時代の如何なる国でも生じうることを実証した点であろう。第7章で触れられているように、ロウルズーロイス社の無責任体制の形成は、①過去の成功に安住し楽観主義に陥ったこと②ピアソンやハディの個性的要因③事業本部長による専制体制の形成④取締役会と事業本部役員会のメンバーが重複したことによる指揮命令系統の混乱⑤69年以降は財務担当取締役の独立性が侵され、財務統制機能が喪失したこと等によるが、これは無責任体制が日本企業の「専売特許」でないことを示している。かいつ

まんで言えば、無責任体制形成には国民性や文化は確かに強く影響するものの、同時に上記のような条件が重なると、人間は誰でも無責任になりうることを本書は実証しており、現に最近の事例では2001年の米国におけるエンロン破綻が挙げられる。エンロンは複数の会社との簿外取引の失敗から破綻したが、その背後には、行う事業は何でも成功するといった妄信、ライバルをすぐに蹴落とし独善的に振舞っていた上層部、株価下落につながる情報を聞きたがらない投資家、上層部とカネでつながり監査機能を果たさなかった外部監査法人が存在し、これらは30余年前のロウルズーロイス社のあり方を想起させるものがある。すなわち、これは如何に人間が目先の事象に囚われやすく、相当意識しない限り過去から教訓を学びえないといった苦い証拠であろう。遡及法が人間にとって不可欠な哲学であると評者が述べたのはこうしたことにもよる。

ちなみにエンロン騒動はその後欧州にも波及し、会計監査を強めるべく、EUは2005年までに加盟国の会計基準を統一する法案を可決したが、米国企業によって欧州が振り回されたケースは何も今に始まったことではない。ロウルズーロイス社の破綻も無責任体制によるところは大きいものの、同時に米国ロッキード社から新開発エンジンRB211の大量受注を行い、その契約に縛られて開発を急いだことが資金不足→倒産を招いたのは、本書第1章でも詳述されている通りである。換言すれば、RB211の開発では、納品までのスピードを重視するがあまり、前述のようなロイスの精神が失われ、市場獲得を至上命題としたが故に、逆に競争に振り回されて同社の倒産まで招いてしまったと言えよう。そしてこうしたロウルズーロイス社の姿はいみじくも、製造業を軽視し米国の市場原理主義に基づいて金融再編を行う現在の日本政府や米国を発信地としたグローバル・スタンダードに右往左往する日本企業と重なるものがある。著者がはしがきで「仮にロウルズーロイス社の分析批判に有効打があるとすれば、その半ばは同社に向けたものであり、残りの半分は日本企業に向けたものである。」と述べているのも、まさにそのためであろう。グローバル化に振り回されて将来への指針をなくした日本政府や日本企業への警告が本書にはある訳で、これは社会的意義から見た第3の特徴であり、個別企業の分析のみにややもすると終始しがちな経営史研究の中で本書が異彩を放っている点でもある。

要するに本書は歴史研究ではあるが、他方で現状分析研究にも有効な視座を提示し、かつ人間が生きていくにあたって不可欠な普遍的哲学を示すといった、多面的な側面を持つ

傑作である。しかも無責任体制の形成が特殊な国民性でなく、何時でも何処にでも起き得ることを実証した点等、本書の内容は国際性にも富んでおり、恐らく英訳をされれば相当な世界的反響を巻き起こすことは間違いないであろう。いずれにせよ、時流に流されない毅然とした著者の研究者魂が、世界に誇れる最高傑作を生み出したと評者は考えている。

2. 『ロウルズーロイス研究』の内容について－隠された熟練研究者の技－

『ロウルズーロイス研究』に所収されている諸論文の概要については、既に著者が序章で簡潔に述べており、それを読めば、評者による舌足らずな紹介は不要であるが、1と3での評者の意見を理解してもらうためにも、ここで簡単に本書の紹介を行いたい。本書は序章を含めれば9つの章から成り立っているが、論文集でよく見られるオムニバス形式ではなく、各章の連関性がかなり強いといった特色があり、更に各章一話完結の形式でありながら、実は本書全体で起承転結が整ったひとつの大きな論文となっている点が特徴的である。序章の3本書の構成に基づいて言えば、第1・2章は資金や製品販路構想を切口に経営環境に焦点を当て、第3・4章は経営環境形成の原因（英国の産業政策等）を追究し、第5－7章ではもう1度ロウルズーロイス社の内部を分析して、第8章で全体のまとめを行うといった形となっている。これは著者が各章ごとの論文を執筆しながら、既に研究の全体像を描いていたことを意味する訳で、一論文の完成とそれらの蓄積のみを考えて1冊の本にすることに比べ、はるかに熟練を要する構想・作業が必要とされる。本書の内容自体は複雑で難解であるにもかかわらず、読者を興奮させ、次の話に進みたくするのは、実はこうした著者の努力の賜物によるのである。

なお本書の構成は以下の通りである。

序 章 本書の目的と構成

第1章 先端技術企業における研究開発の落とし穴

第2章 経営者の地平と経営環境判断

第3章 民間航空機工業の凋落と不毛の産業政策

第4章 ロウルズーロイス社倒産の政治・政策責任

第5章 経営多角化と自動車・航空相互扶助の幻想

第6章 技術開発の漸進主義と商業主義的革新

第7章 経営管理組織の集権的合理化と無責任組織の形成

第8章 ロウルズーロイス社経営破綻の構図

まず序章では何故ロウルズーロイス社を研究するかが明らかにされ、日本でも問題になったロッキード事件の起点がそこにあること、更に先端技術企業として名高かった同社の倒産理由の解明は経営史研究の視点から極めて興味深いものであったことが明らかにされている。そして1でも叙述したように、歴史研究の遡及法が言及されると同時に、「勝てば官軍」といった表層的な考え方を批判し、敗者の選択と行動がそもそも非合理的であったと考えがちな一般的な傾向に警告を発している。

第1章はロウルズーロイス社破綻の直接的原因となった資金問題に触れ、66年のブリュッセル航空機との合併による資産運用効率の低下、RB211の開発費が予想以上に嵩んだが故に行われるようになった不適切な会計操作（研究開発費は支出の実態と会計上の数字が乖離する形に）、一層強まった補助金依存体質を描いている。技術開発を焦るあまり、同社が経営の根本を忘れていく過程がここから窺われる。

第2章では、1950年代半ばまで漸進主義の技術開発を行っていたロウルズーロイス社が、狭隘な英国市場に半ば見切りをつけて米国市場獲得に躍起になった結果、多様なエンジン開発を同時に進めるといった無理を行ったことが明らかにされる。本章ではRB211に至るまでのエンジン開発構想が書かれているが、いずれにせよ、技術者でもあった会長ハイヴスが去って後に会長就任をしたキングズリは、手元にある経営資源を何処に絞り込んで最大限有効に使うかといった見極めに失敗したのである。

だがロウルズーロイス社がRB211の開発に乗り出し、米国市場獲得に社運を賭けるに至った背景には、不毛で長期的視点の欠落した英国政府の産業政策・航空機政策があった。そこで第3章では、英国政府による民間航空機政策と航空機生産との関係を1930年代まで遡り、政策の問題点を考察している。まず戦時中に英国政府は既に大型輸送機の開発構想を打ち出しながら、戦後は当座の空路再開の必要性から爆撃機の転用を推進するといった、短期的視野に基づく政策を実施した。またブラバズン委員会では、大型機のエンジンとしてピストン・エンジンやターボプロップ・エンジンが考えられ、ジェット・エンジンは中型機向とされる等、いわば先見の明に欠ける見方が政策に影響を与え、かつ航空機開

発補助金政策も殆ど失敗に終わった。しかも軍需省が英国海外航空と一緒に進めていた大型ジェット輸送機開発は、英国海外航空が企画から下りた後、軍需省も自ら企画を中止してしまい、結果としてアメリカ機に対する先行の利点を失うことになる。ロウルズーロイス社が最新のエンジン Conway を開発しても、装架できる機体が 1950 年代後半の英国にはなかった訳で、これも同社が米国市場に目を向けた大きな要因であった。

第 4 章ではこれらの状況に加え、英国政府が短期間で航空機政策を二転三転させる姿が描かれている。1964-65 年の調査報告であるプラウデン報告では、機体製造での自国単独開発を放棄し欧州との共同開発を基本方針としたが、英仏共同で行われたコンコード企画は失敗し、フランスの他にドイツやスペインも加わったエアバス開発企画でも英国政府は航空機業界を混乱に陥れるような企業選定を行った挙句、1969 年 4 月には企画から手を引くというように、航空機政策は混迷を極めた。英国政府のエアバス開発企画中止によって、ロウルズーロイス社は本来獲得できるはずであった市場を喪失したのである。

第 5 章では、航空エンジン部門が苦戦する一方、自動車生産の状況が如何なるものであったかに焦点を当てているが、次第に自動車部門がロウルズーロイス社にとって重荷になってくる過程が読み取れる。事実、航空エンジン部門と自動車部門は従来ピストン・エンジンを軸に技術的連関性を持っていたが、それがジェット・エンジンの開発で両部門間の連関性が喪失し、むしろ量産によって価格引下げが必要な自動車とそうでない航空エンジンといった製品の特徴の違いが際立つようになった。それに加え、中・小型車量産を考えつつも大型の高級車志向に走るというように、自動車の生産政策も迷走したため、各種の自動車エンジンの外販がなければ、部門が成り立たない始末であった。

ロウルズーロイス社の経営における迷走が際立つようになるのは、1960 年代後半であるが、その兆候は、技術者ハイヴスとエリアットが経営の第一線から引退し、新体制が整った 1950 年代末以降、見られるようになった。キンダズリをはじめとする新しい経営陣は、技術の信頼性確立を等閑にし、市場競争のみを念頭に置いて新技術採用を急いだが、これは逆に設計変更等をもたらして RB211 の開発の遅延を招いた。その結果、引渡期限が迫り、多くの開発作業を一挙に実施するという技術的無理を重ね、それだけ莫大な開発費用が同社にのしかかって倒産に至ったと言える。このように第 6 章では、RB211 開発に焦点を据えながら、経営陣の交替と経営哲学の変化、これらが経営行動にもたらした影響に

ついて注目している。

ちなみに RB211 は倒産後の新会社で市場での成功をおさめており、この開発に力点を置いたこと自体は失敗ではなかった。つまり第6章をふまえて言うと、ロイスやハイヴス流に技術開発に時間をかけていたならば、RB211 の開発でロウルズーロイス社は倒産するどころか、社の名声を高めていた可能性があった訳で、やはり倒産を招いたのは技術的費用の問題だけでなく、キンダズリ以降の経営陣が率いる組織に何らかの問題があったと考えた方が自然であろう。第7章ではこうした問題意識に基づき、当時一見合理的に見えたロウルズーロイス社の経営管理組織を分析し、1で前述したような複数の要因が重なって、無責任体制の形成につながったことが明らかにされている。

最後に第8章では全体のまとめが行われ、ロウルズーロイス社の倒産が如何なる問題を提起したかに触れている。本章では、巨大技術開発に関して何処まで私企業はリスクを負担しうるのか、如何にすれば個々人が高い職業倫理を持ちうるのか、産業金融は何のためにあるのかといった、経営の根幹に関わる問題が提示されているが、同社が倒産して30余年経た今でも、私達がこれらの問題に対して未だに明確な回答を出していないばかりか、ややもすると問題の存在さえ忘れがちになっていることに気付かされる。本書は、すぐに安易な回答を求めがちな私達にあえて重い課題を課して、目先の情報ばかりに囚われずに、本質的な問題に目を向け熟慮するよう促しているのであり、それこそが学問のあるべき姿であることを身を以て証明したのである。

3. 『ロウルズーロイス研究』が残した課題－英米間の相違は何処から生じたのか－

上記のように『ロウルズーロイス研究』が傑出した研究であることは言うまでもないが、それだけに門外漢の評者が本書の問題点や課題を指摘するのは、いささかおこがましい感じがしないでもない。しかしどんな傑作でも神の創造物ではないから、必ず何処かに問題点や課題があるのは当然で、これらを指摘しないことは客観性を欠く行為になり、およそ社会科学とは言えないであろう。また逆に門外漢であるが故に気になる点もあるのである。

それと関連して言えば、本書では様々な形のエンジンや航空機体の話が出てくるが、これらの写真や設計図があれば、何をどのように製造しているのかといったイメージがより

具体的に浮かび上がったであろう（表紙カバーにはエンジン製作の写真があるが、少々見辛いものとなっている）。更に第7章で明らかにされた無責任体制の形成にしても、組織図を見れば、どの管理組織から如何なるルートを経て、組織全体の壊死に至ったか等、判りやすくなったことは間違いあるまい。そして読者への便宜という視点で見ると、ロウルズーロイス社のライバルであった米国のエンジン会社 P&W 社に関する解説がもう少し書かれていれば、両社が置かれた社会的環境の相違や経営方針の違い等が比較でき、ロウルズーロイス社の技術開発と経営の特徴が一層浮き彫りになったと思われる。

これに加え、航空エンジン部門では英国のロウルズーロイス vs. 米国の P&W 社といった構図があるが、大型輸送機に関しては米国のボーイング社やダグラス社に対抗できる企業が英国にはなかった。この要因として、本書では英国政府の航空機政策が不毛であった点が強調されているが、同時に航空機製造を担う企業側でも何らかの経営組織上の問題等を抱えていたのではないかと評者は考える。航空エンジン部門でのロウルズーロイス社に相当するような企業が航空機製造部門では何故1社も出なかったのか、今度はヴィカーズ社等の航空機製造業の企業内部分析を著者に期待したいと思う。

評者が米国の P&W 社、ボーイング社やダグラス社の経営等の詳細に触れて欲しいと感じるのは、実は単なる便宜上の問題だけではない。著者も第6章の注や第7章第4節で叙述しているように、米国の業界は必ずしも最先端技術の企画に対して俊敏に動くとは言えないものの、一旦事業計画を決めて走り出すと、競争相手に追い付き追い越す能力が高いといった特徴があり、何故にこういった特徴が米国の業界で形成されたのか、興味を抱いたからである。裏返して言えば、英国の業界は最先端技術の開発自体には成功しているケースが多いが（ペニシリン、コンピューター等）、それらを産業化し一般に普及させることに関しては、米国に比べて見劣りがするのは何故か、気になったためであった。もっともこれは経営の問題を超えて、政治・経済・社会・文化といった多様な要素が絡み合った大きなテーマだが、英米間でこうした相違が生じた理由について、著者の意見を知りたいと思わずにはいられない。

事業計画を決めて走り出すと、そのスピードは他国より速いという米国の特徴は、恐らく米国に特有な経済発展の仕方によるところが大きいと評者は考える。まず、西漸運動による熟練工の不足→資本集約型工業の発展→大量生産体制の展開といった経済発展史に見

時空を超えて普遍性を持つ研究とは何か

るように、米国では機械を大量に導入して素早く生産できるシステムがあるうえ、市場は広大で、ある最先端技術が当たれば、英国市場では考えられないほどの莫大な利益を上げることが可能である。しかも多民族国家の米国で人種や宗教等を超えて人々をつなげるものは、誰もが見て便利な商品（モノ）であり、かつこれらを購入して一層豊かな生活を営むために、限りなくカネを追求するという価値観であろう⁽¹⁾。すなわち、一旦ある最先端技術に商業的価値を見出せば、人種や宗教等を超えて頭脳が集結し、一気に走り出す特徴が米国の業界にはあると考えられる。多分、現在の IT 発展とそれに伴うグローバル化の展開の背景にも、同様の特徴が見られるのではなかろうか。

だがこのような底力が存在する米国でも、エンロン倒産等に見られるように、企業の無責任体制が如何にすればなくなるかといった問題は未だに解決されておらず、有力誌でもトカゲの尻尾切りのような上層部批判に終始している場合が多い。その意味でも本書の研究は大きな社会的意義を持っているが、唯、本書で気掛かりなのは、取締役会や事業本部署役員会といったロウルズ・ロイス社の経営中枢部が無責任になっていたことは明らかになったものの、現場で実際にエンジンを組み立てていた現業職の者達の職業倫理はどうなっていたかがよく判らないことである。確かに上層部の墮落が現業職の意欲を削ぐことはある程度察せられるが、同時に留意しなければならないのは、墮落した上層部が優秀な現業職を採用できたのかという点であろう。要するに、能力の乏しい現業職の採用→技術開発の度重なる失敗→上層部の嫌気を惹起といった側面もあったのではないかと評者は考えた訳で、ハイヴス・エアラット体制までとキングズリ体制以降で、エンジン開発に従事する技術者採用に何か違いが生じたのか、これも気になる点である。仮に両体制間で採用方針に関しては相違が生じなかったとしても、数少ないエンジンを確実に開発する経営方針から多くのエンジン開発に一気に取り組む方針に転換した以上、労働のやり方が両体制の間では何らかの形で変化しても不思議ではない。ハイヴス・エアラット体制までのやり方に感銘していた技術者達が、新技術の度重なる失敗も相俟って士気を喪失させ、その現場の雰囲気在上層部にまで波及したことは大いに考えられることである。

しかし本書は以上のような課題を残したとは言え、将来、21 世紀の古典になるにふさわしい条件を十分満たしており、今後未永く読まれる研究書になるであろうと評者は確信している。それと言うのも、本書はロウルズ・ロイス社を通して、経営のみならず、人間

の生き方の根幹に関わるような問題を提示しており、いわば理論的に正しく物事を考えるための材料を提供すると同時に、客観的に物事を分析し正しい判断をすることを妨げる要因は何かを示したからである。例えば、前者の具体的事例としては、本稿でも強調したヘンリ・ロイスの姿勢が挙げられよう。彼はロウルズーロイス社の名を世界に轟かせたものの、それは生産技術者としての才能によるものではなく、根気強く“run and burst”を続け、常に失敗の要因を遡って徹底解明する努力の姿勢であった。また後者の事例としては、ピアソンやハディの専制体制の話が想起されるが、これは人間がどうにもならない逆境に置かれた際に、如何に自分の都合の良いように物事を考えて現実逃避するかを明らかにしており、人間の判断や行動がかなり限定合理的であることを見事に証明している。通常、研究書では、時空を超えて共通する人間の可能性と限界性を描くことは困難であるが、本書はその難題を見事に乗り越えたと言っても過言ではない。更に遡及法をはじめ、混沌とした現在を切り拓くために必要な論理構造を提示した点でも本書は高く評価されるべきであり、恐らく後世でも示唆の多い著作として読まれ続けていくであろう。そしてこうした傑作を掲載できたことが、『経済論集』にとってこのうえない幸運であったと言われる日も遠くないと評者は考えている。

(注)

(1) 佐伯啓思『現代民主主義の病理』(NHK ブックス、1997年)、pp.41-3。