

量産論理と職業倫理の経営史的位相

大河内 暁 男

第1節 量産技法の歴史的展開と経営倫理

1. 問題の所在

産業革命を技術的出発点として発展を開始し、2世紀余を経て現代に至る近代企業は、それ以前の手工業的技術段階の企業にくらべると、新種産業が出現したことを別として、生産力的にはほぼ一貫して大量生産の途を辿って来た。もちろん時代と業種によって大量生産の中味も規模も異なることは言うまでもなく、イギリス産業革命期には綿業に代表される中間素材産業で量産指向が目立ったのに対し、19世紀半ばのアメリカでは最終消費材分野で大量生産の仕組みが開発された。また同一業種でも、時代によって現実可能な工場規模に限界あるいは標準が観察され、それ以下でもそれ以上でも経営的には効率が劣ることは¹⁾、しばしば指摘されているとおりである。

しかし企業経営者に成長指向が強い場合、あるいは成長することが社会的に評価される場合には、成長の物的基盤として大量生産大量販売の実現に経営者は努力を傾注して来た。それは量産という生産技術の論理的追求の歴史であり、やや極端に言えば、競争を媒介に、最適規模を書き換える歴史であった。

量産論理を追うことは、現実には、まず生産技術や装置の開発を進めることに他ならないのだが、その開発の歴史を振り返ると、如何にすれば速く作れ、量産でき、また安く作れるかが経営目標とされて来た。そればかりではない。生産設備を運転する主体たる人間の存在はややもすれば軽視され、その削減排除に技術開発の一つの目標が置かれて来たことは否めない。生産設備に人間は貼り付き、機械の作動論理に従って働くことが当然として、物事は考えられて来た。だが、生産設備に人間が貼り付くとしても、機械や設備の作動論理やそのための規則制度に人間が当然に従い、従うべきだという考え方や、働く人間の取扱い方は、果たして疑問の余地のない妥当なものであったろうか。

如何なる生産技術や設備を開発し稼働させるにしても、それを動かせるのは、量産論理を認めてそれに係わろうとする人間を措いて他にはない以上、これに係わる人間の主体性を無視してよい筈はあるまい。人間にとって著しい不都合が生じると認識されない限り、量産の論理を忠実に

実行して来た人間労働の倫理性について、われわれはこれまでそれを当然視し、それ故に倫理性についてとくに考えることもなく、軽視していたのではないだろうか。そうした疑問に立って、以下、量産と競争なる近代企業が当然のこととしている経営目標と、それに係わる人間の倫理性、この両者が歴史的にどのような関係を作り出しつつ現代に至ったのか、その流れを素描的に考察したい。

2. 大量生産の経営的意識

大量生産を企業経営者が意識し、経営目標として語るようになったのは、恐らくイギリス産業革命期前後からのことであろう。古くは18世紀前半、手工業技術の末期のイギリスでは、一部の製造業に大規模作業場が登場し、当時なりの大量生産が行われて、その経営が注目されていた。たとえばJohn Taylorの金属製ボタン製造所は、70工程70グループの作業編成をもっていた。1755年にテイラーの製造所を訪れた一見学者は次のように書き記している。「(テイラーは) 500人を雇っていると聞かされていたが、その作業場を見て、彼の言葉に対する疑念は一掃された。一つ一つのボタンが完成品になって売りに出されるまでに、いかに多数の人手を通るかということは、まったく驚くばかりである。ちょっと信じられないことだが、ボタンは70の異なった群の職人の手を経て、70工程で作りに上げられるのだ²⁾。

またMatthew Boultonが金属製バックルなど装身具を製造していたソハウ製造所は、実に1000人も職人が働ける³⁾ 3層建ての作業場で、これは1762年に完成している⁴⁾。ボウルトンの友人James Keir⁵⁾はこの作業場について次のように語っている。「職人が普通一人でやっているような仕事を、機械を使った大きな作業場でやろうと、ボウルトンはいつも考えていた。そうすれば、普通に売られているものよりも製品の出来栄はよくなり、値段は安くなるというのだ⁶⁾。

ウォットの回転蒸気機関が1784年に発売されると、たちまちにこれを導入しようとする企業がさまざまな産業分野に現われたが、ここでは蒸気動力を利用する大規模生産の経営的利点が認識されることになった。そうした企業の一つに1788年に完成したAlbion Millがある。この製粉所は、規模において在来の水車式製粉の数十倍ないし数百倍という桁違いの挽砕能力を備えていたが⁷⁾、着目すべきことは、蒸気機関の使用を前提とした緻密な設計と操業計画に基づき、投資採算を計算して、巨費を投ずるにもかかわらず、量産体制を確立することの有利さを見極めた企画であった点である。機械化し量産することの利点が計算され、量産体制の追求が経営目標とされているわけである。

イギリスでこのように展開された機械の生産力の認識と実績を引継ぎつつ、アメリカでは、特殊な労働力事情も手伝って、さらに徹底的な作業分割と専門機械の開発導入が進められ、生産現場は専門機械の体系的構造の様相を呈するに至った。1853年と55年に訪米したイギリス議会指名の調査団は、銃器工場を中心に実地調査の結果、イギリスの工場との相異を発見し、製造のアメリカ的方式として大きな関心を示した。当時のアメリカにおける製造業の機械化の状況を語る史料としてしばしば引用される調査団報告書は⁸⁾、機械化体系について語った後、「つぎに着目す

べきこと」として、「工具や機械の選択、応用の仕方、原材料が加工されてゆく工程の組立て方についてだけではなく、労働者の規律と真面目さ」に言及している⁹⁾。そして「委員会はまた、労働者が規則正しく出勤し、清潔にしており、しかも就労時間の最後の1分まできっちりと働く几帳面さを知って、満足している」¹⁰⁾という。

この観察は、イギリスの就労状況がアメリカとは恐らく異なっていたことの反映であろう。だが同時に、観察者が脅威と感じているアメリカの大量生産体制、すなわち専門化した機械の体系を前提に労働者を貼り付けて高能率を実現する生産体制が、労働者の規律を守る真面目さという職業倫理の上に成り立っていることを、鋭く見抜いていたのである。

広く知られているように、このアメリカ的大量生産体制はまず銃器産業に始まり、ミシン、収穫機などを筆頭に、さまざまな産業分野に波及したが、機械化、大量生産、費用削減を言わば集大成して、精緻にして大規模な生産体系、経営思想に纏め上げたのはHenry Fordであり、フォード・システムであった。

3. フォード・システムと高賃銀

フォードはコンベア・システムを駆使しつつ、19世紀以来の量産体制をある意味で完成させたのだが、彼にあっては、機械体系に作業員たる人間が貼り付くことは理の当然であって、機械に必要な精度と速度をもって人間が働くことを自明の前提としていた。19世紀半ばのイギリス調査団が、自国とアメリカとの相異点として新鮮に見つめた、アメリカ労働者の几帳面さや勤勉さは、フォードにとっては当然の、疑う余地のない経営の与件であった。したがって、フォードが自ら作り上げたフォード・システムの工場において、労働の条件や仕方で労働者がフォードに要求を出すことなどは、彼から見れば論外の行動であった。そうした考え方が、フォードが従業員の労働組合加入に否定的で、ユニオン・ショップ制を久しく認めなかった¹¹⁾ 下地をなしていた。

もっともそうした態度は、フォードが雇用労働者を粗末に扱っていたことを意味するものではない。彼は1905年から、年功を基準にしたクリスマス賞与を一部の職員や現場労働者に出し、差別的な優遇策を講じてはいた¹²⁾。しかし、精緻な生産体系も、そこで働く作業員の仕事に対する満足や士気が乏しいと、順調には動かなくなるというようには、フォードは理解していなかった。これはフォード固有と言うよりも、当時の経営者に共通の思考であったと言うべきであろう。したがって労働者の労苦に報いるとすれば、それはカネに頼ることになり、突き詰めればカネの力で勤勉や士気や満足を買おうという考え方になる。T型車の開発を基礎に、Highland Park工場での大量生産に成功して莫大な利益に株主も会社も沸いた時¹³⁾、その大成功を支える工場現場で極限にまで単純化された作業を繰り返す労働者に対して、その労苦に報いるべきだという議論が取締役のあいだでなされたが、それは結局1914年1月から平均賃銀1日5ドル¹⁴⁾という未曾有の高賃銀体系を打出すことで落ち着いた¹⁵⁾。ただしこの賃銀はそもそも利益分配の意味合いが強いものであった点に注意すべきであり、フォード自身は「これは慈善でもなければ賃銀でもない。これは利益分配であり生産効率化の成果である」と説明している¹⁶⁾。いずれにせよ、労働

者の労苦に対してはカネで応えるというのが基本的考え方であった。

4. 企業における三つの倫理

フォードに典型を見る以上のような経営者の考え方に対して、労働者はいったいどのような立場を取りうるであろうか。賃銀に代表されるカネの多寡によって取引すれば、それで労働者は満足だったのであるか。事実はそうでないからこそ、1920年代になるとフォード方式に批判が高まり、やがて人間関係論のような新たな思考が発生したのであった。

だがそれにも拘らず、量産、そのための機械化、そして費用削減は、その後20世紀を通して企業が共通に追いつけた経営の論理であった。この量産の論理は、さきにも述べたように、現実にはその論理を実現させる人間の行動、したがってその基盤にある人間主体の行動倫理を制約条件としており、それに裏打ちされている筈である。だがこの企業活動における人間主体の倫理とは、具体的に一体どのようなものであり、またどのように接近することが出来るであろうか。

企業を形成して行動する人間は、社会との関係から見れば、人間に擬制された企業倫理という形で、社会における人間関係のなかでの行動倫理を考えられよう。つぎに企業組織の内部に立入ってみると、企業行動を指揮する経営者と組織構成員との間にも、経営倫理という問題が存在する。これは社会の付託に背かないよう組織構成員を指揮する倫理と、組織を維持する上での構成員に対して負う倫理の両面をもつ。さらに、企業に参加する個々人の水準でものを考えると、そこでは個人が専門職業人として組織に対して有すべき、また自分の行動について社会に対して有すべき、二面の職業倫理が存在する。

したがって、企業の量産論理という行動指針に係わり、それを実現させる人間の制約条件である筈の倫理性は、以上に述べた企業倫理、経営倫理、そして職業倫理という三つの階層を成すものとして、考えてゆくことが出来よう。

第2節 量産の経営論理と労働者の主体性

1. 労働者主体性の表現形態

大量生産を追い続けて来た近代企業の経営行動は、量産の論理を企業という人間組織の場で現実化しようとする論理の代理人、すなわち経営者によって、展開されたものに他ならない。経営者は量産論理を実現する経営責任を資本と社会に対して負う一方、他方ではこの論理に沿った生産技術体系に人間労働を貼り付けるにあたって、量産論理を人間主体に強制することの影響についての倫理的責任をも負っている。このように考えると、経営者は量産論理と人間労働の双方向に倫理性を求められることになる。

量産論理を意識的かつ徹底的に追求して一つの生産体系に作り上げた象徴的事例が、さきにも触れたフォードのハイランド工場であり、またRiver Rouge工場であったことは、恐らく異論のないところであろう。丈夫で安価な大衆車を目指したフォードは、T型車で前人未踏の成果を達

成した。だがこれらの工場の生産現場について、そこで働く人間労働の立場に立つと、生産性向上を求めて極度に細分化した作業、しかも機械によって人間の作業速度が規定された単純労働が、生身の人間にとって時に苦痛となり、また労働者の主体性を損うものであることが、1920年代から指摘され批判されてもいた。フォードはもちろんそうした批判を承知はしている。しかし彼はそれに対してカネで償えばよいと考えていた。だが問題は、カネでは償えない人間の主体性があるということであり、それを無視ないし黙視するとなれば、経営者としての倫理性に疑問を投掛けざるを得ない。

ところで、企業における労働者の主体性という場合、それは労働者が当該企業で働く労働者として自分を意識することが、その根本であろう。それは、自分が持っている技能と知識を基礎に、その能力を企業で発揮しているという認識と、そのことがもたらす満足感、これらが組み合わせられた自分の存在評価であり、自己主張である。こうした人間心理についてDavisとBlomstromは次のように述べている。「人間は自分の活動による心理的満足を期待する。労働をその例外とする理由はないようである。組織に入って働こうとする場合、人はその組織と一種の心理的契約を結んでおり、それには満足感を得る期待も含まれている。雇主はこの期待を無視できない」¹⁷⁾。

2. 量産論理としての公差概念

労働者の自己評価と自己主張という形の主体性は、作業現場では一体どのように発現するであろうか。また量産論理は主体性のある労働者にどのように受止められるであろうか。この点を、量産型工場の一つの象徴的技術である公差（許容誤差）を労働者がどう受止めるか、その受止め方の問題として考察したい。

自動車のように多数の部品を組み立てて製品を作る場合、部品加工精度が製品の品質を左右する重要問題であることは周知のとおりだが、設計値と寸分も違わない部品加工は現実には困難であり、また仕上げの正確さを一つ一つ測定することも極めてむずかしい。だが最終製品の実用上は、ある程度の誤差があっても差支えないので、その範囲内であれば、誤差を許容する（公差）ことが実際的である。公差という考え方は19世紀後半のアメリカ機械工業にまず現われ、Singer社¹⁸⁾のように、徹底的にこの技術概念を駆使して、複雑な機械の大量生産体制を築く企業が相次いだ。

公差概念を導入すると、公差の範囲内に収まっていれば、どのような寸法、精度の仕事であっても、技術論理的にはそれで十分である。そこで、あらゆる工程にそれぞれ専門機械を用いて、すべての仕事を公差内の精度に仕上げれば、それで十分だという論理が成り立つ。しかも許容誤差が設定されていれば、作業員にとっては仕事は明らかに楽になり、熟練度が低くとも合格作業が可能になる。また製品の不合格率も低くなるので、生産費用はその分抑えることが出来る。要するに、公差は一種の技術的プラグマティズムだと言ってよい。

しかしながら、仕事に従事する労働者は、誰もが一樣に公差内作業に満足しているであろうか。自分の仕事について、精度を高めてより完全な製品を作り、それを達成することに自分の技の満

足を覚えるという思考はないであろうか。少なくともイギリスや日本の熟練工には、そうした考え方の人々が存在するし、またこのような技能を信頼する経営者も少なくない。たとえば部品組立時の摺合せや平滑面研削、電気機器の最終調整などは、そうした熟練の領域に属する作業であろう。公差は与えられていても、なお可能な限り設計値に近い仕事をするという思考、こうした思考は量産の論理とは異なって、作業者の倫理の問題であろう。だがこの倫理に支えられた労働者の行動が、現代の量産業種においてもなお、製品の品質を生み出すことは、しばしば指摘されている。逆に、公差内の誤差が種々積み重なった場合には、製品の品質が劣ることになりかねない¹⁹⁾。

1960年代のRolls-Royce社²⁰⁾では、乗用車用エンジンは自社Crew工場で一貫生産されていたが、その製造は熟練工に支えられ、公差はあってもなくても同じだと言うくらいに精密な加工が当り前のことであった。しかも組立てられたエンジンは、連続72時間の全開試運転²¹⁾の後、分解点検を経て再度組立てられ、そして漸く車台に組付けられていた。公差内の製品ではなく、寸分の狂いもないエンジンを製造することが、ロウルズ-ロイス労働者の思考であり、作業倫理であったし、「たとえ些細なものでも、最善を尽した仕事はすべて貴ばれる」というHenry Royceの言葉²²⁾を生産の隅々にまで滲透させ、そうした労働者を重視するのがロウルズ-ロイス社の経営倫理でもあった。

第3節 作業手順書に係る論理と倫理

1. 作業手順書の歴史的意味

生産活動を行うにあたって、どのような作業を、いつ、どのように行うか、そこに手順があることは言うまでもない。この仕事の進め方は、元来作業員たる人間が技能や知識として蓄えている主観的主体的情報であって、そこに熟練、技能、熟練工の意味もあった。こうした技能や知識は、親方と徒弟に代表される人間関係を通して、訓練によって他人に伝えられて来た。身分制度こそなくなった現代でも、たとえばロウルズ-ロイス社のように、技能知識の人的継受を重視する企業は決して少なくない。

だが量産体制が進展するなかでは、技能知識の保持者がそのすべてを伝授しようとする主観的個人的技能養成では、機械技術が求める技能の大量養成には対応が困難となった。同時に他方で、人間労働は次第に機械体系に貼り付き、ある部分工程の遂行に専門化するようになったので、その守備範囲の狭い専門作業だけを、決められた速さで、忠実に実行するという能力だけが求められるようになった。その結果として、労働者は担当作業、機械の操作にだけ習熟するよう全作業体系が組立てられ、作業内容と仕組みは作業手順書という形で客観化して、個々の労働者に伝えられ、この手順書に従った作業が作業規律として労働者に求められることになったのである。

作業手順書は、本来、作業目的に対して、最も合理的にそれを達成するための作業内容と、その手順を指示した文書情報であるから、作業の合目的合理的手順を客観化したものだと言えよ

う。したがって労働者の技能養成も、客観化された内容と手順のとおり、決められた特定作業が可能となることを目標とすればよく、極端に言えば、主観的全人格的養成はもちろん、生産工程全体や製品についての情報も、論理的には不要となる。このことは同時に、各作業者が自分の手順書を厳密に守る必要があることをも意味する。手順書は単なる手引書でないことに注意すべきであろう。

2. フォード社の作業手順書

フォード社がサービス工場のために作成したT型車保守作業手順書『T型用フォード・サービス』²³⁾は、その冒頭で次のように述べている。

「以下は、様々な保守修繕作業についての“フォード社規格の方法”を明確かつ簡潔に示したものである」。

「ここに推奨されている作業方法は、熟練工にも不熟練工にも正確にして詳細な作業説明を提供することを目的に、フォード社工場において注意深く検討して作り上げられたものである」。

「本書に示された方法に従うことによって、自動車販売業者もサービス工場も作業を効率的に実施して利益をあげられ、かつ顧客の満足度を高めることが出来よう」²⁴⁾。

この作業手順書は社外向けのものであるだけに、作業場の基本配置に始まって、車の分解、組立て、各種部品についての取外し、分解、交換、修理、組立て、調整、組付けの作業内容とその詳細な手順の説明、機械工具類の使用法、調整方法などが、懇切丁寧に述べられ、作業上の要点については写真や図解を添えて説明している。そしてこの手順書の指示通りに作業をすれば、確実に所要品質の仕事が完成させられる仕組となっている。また同時に、各作業の詳細な部分工程について、それぞれ必要時間を示してあり、手順書どおりの作業を手順書どおりの時間で行うことを求めている。これによって作業者の仕事の能率を判断できる工夫である。

たとえばエンジンのカムシャフト軸受の交換（Ⅸ章）は16工程から成り、合計2時間11分、ステアリング・ギアの分解修理（XXV章）は50工程1時間35分を、それぞれの作業の必要作業時間として示している。

手順書の必要時間を大幅に超えれば、その作業者は能率が悪いことになるだろうが、逆に時間が短かすぎれば作業の手抜きが疑われることになり、その意味で手順書の必要時間は作業品質の判定機能を有する。こうして作業手順書は、作業について経験の集積としての知識技能を客観化し、定形化し、作業結果の品質を保証しようとするものであるから、それを忠実に守って実行することに意味があり、またそれを当然に期待されているのである。

3. 手順書遵守の倫理と落とし穴

作業手順書は、上述のように、その作業について作成時点で考えられる限り最善の手順を示すものであるから、守られなければ意味がなく、その意味で手順書遵守は作業者の職業倫理の基礎であり、またその励行を強制することは経営倫理の柱でもある。作業手順書を軽視することは、

現場の作業者にせよ経営者にせよ、その職業倫理に悖る行為だと言わなければならない。

だが他面、作業手順書を守っていさえすればよいという受け止め方をした場合には、問題も生ずる。詳細な手順書では製品の加工精度も含まれるが、その精度が公差を表示している場合には、作業結果は公差の範囲内に収まっていればよい。そこで公差の限界ぎりぎりの仕事をしていても手順書を守ったことになるのだが、そうしたものの考え方で作業をすれば、作業結果は、公差の範囲内とは言え、バラツキが生じ、この製品を求める消費者の立場から見れば、当り外れのある商品、信頼性の低い商品が出来上がる。このような事態は量産型商品に少なからず見受けられるが、それは生産者の技術に由来する問題というよりも、むしろ手順書と公差概念から論理必然的に生じる結果であろう。そして、そうした事態を予想しながら、公差を機械的に作業に適用して事足りりとする職業倫理、経営倫理に由来する問題と考えるべきであろう。

作業手順書には以上に述べたような問題が含まれているのだが、しかしそれが作成された時点で前提とされた目的、技術、環境その他の条件が大きく変らない限りは、作業品質を保持する最良の方法として、守らなければならない。この点が等閑視されると、不良製品を生み、時には事故を引き起こすことにもなる。たとえば機体修理の際の作業手順書違反が原因となった日本航空JA8119号機の墜落事故²⁵⁾（いわゆる御巢鷹山事故、1986年8月12日）、東海村のウラン加工施設ジェー・シー・オーにおいて手順書無視の作業の結果発生した臨界事故と被ばく事件（1999年9月30日）などは、未だ記憶に新しい大事故であろう。いずれの場合も、作業手順書を守らない作業が行われたことが、事故を引き起こした基本的原因だと考えられている。これらの事故は、まさに経営倫理、職業倫理が問われる事故だったのである。

第4節 技術的・量産論理と職業倫理

1. 職業倫理の発現形態

近代企業は大量生産と原価削減を目指す量産論理に沿って技術開発を進めるとともに、経営のなかの人的要素の削減に努めて来た。だが、この技術的な量産論理を追いさえすれば量産が可能になるわけではなかった。さきに触れたことだが、19世紀半ばにアメリカ的大量生産体制を詳細に見たイギリスの調査団は、アメリカの労働者の規律と真面目さに注目していた。それは工場労働者としての一つの職業倫理の現われ方に気付いたのでであろう。最も量産論理を追い求めているアメリカについて、労働者の倫理が量産体制を支える一つの柱だと調査団は受け取っており、そこで報告書の中で調査団は次のように述べる。「アメリカ育ちの労働者の性格のなかでも特に目立つことは、彼らが酒をあまり飲まないことで、……その結果として頭は冴えており、飲酒に溺れる者にくらべて大変な強みとなっている。この冴えは個々の労働者の知性や気質に現に良い影響を与えているが、やがてアメリカの産業に同じ効果をもたらすに違いない」²⁶⁾。

ところで、職業倫理という場合、その発現形態は、真面目であるとか規律を守るというだけではなく、仕事に対する士気や誇りといった積極性を含む心理的・主体的側面について考える必要が

ある。そうした心的要因が人間をして労働に励ませ、誠実に仕事を遂行しようと駆り立てるからである。

このような心的要因について、まず事例を示しておこう。大量生産体制の代表的産業の一つは乗用車生産だが、その乗用車組立て工場としてVolvo社が1971年に建設を決定したKalmar工場を、ここでまず指摘したい。カルマール工場は、フォード・システムへの反省として登場した人間関係論の成果を取入れつつ、現場労働者の士気を高め、働く満足度を自覚できるような工夫を、工場設計の最初から盛り込んだのである。すなわち、ここではコンベア・システムに代えて、作業者が操作する運搬台車を用い、極度に分化した専門作業に代えて各人の職務拡大 (job enlargement)、約20人の固定的小チームで1台の車の組立て全作業に責任を持つ小チーム作業組織を導入するなど、労働者自身にある程度まで労働の裁量権を認めるとともに、労働者が自分の労働の成果を具体的な1台の車として認識できる工場組織とした²⁷⁾。この組織を導入した結果として、労働者の作業に対する責任意識は向上し、職務に対する満足度も高まったばかりか、生産性も低下するどころか却って上昇したことが知られている。

同様の事例は、現在では組立て型の量産業種に少なからず見受けられる。1974年に三菱電機が換気扇専門工場として設けた飯田工場においても、組立てラインを導入せず、工員一人で全組立作業を担当することを前提とした小集団組織と作業場配置を工夫した。ここでも工員の作業に対する責任感と、そこから発する仕事達成の満足度の向上、そして生産性の向上が実現された²⁸⁾。

このような事実は、生産性向上が単に機械性能の向上によるものではなく、作業を直接担う労働者の士気、満足、責任を自覚した主体性の向上と深い関係があることを示している。上述の如く、量産論理は現場労働者の主体性的職業倫理に実は支えられているのだが、ここで特に注目すべきこととして、職業倫理には、単に規律を守るとか誠実といった徳目と並んで、自分の仕事を自覚し、それに責任を負うという側面があることを指摘しておきたい。

自分が行う作業について責任を負うことは、直接には自分が就労している企業に対する責任なのだが、同時にそれは、企業を越えた彼方にいる消費者や社会全般に対して、自分の作業の品質を保証する責任でなくてはなるまい。自分の仕事の向こうに顧客や社会を見てこそ、自分の仕事に責任を感じるであろうし、相手の立場になって考えれば、相手の期待や信頼を裏切らないためには、ますます自分の仕事に責任を自覚するのではないか。

ロウルズ-ロイス社乗用車工場 (Crew) を1967年に訪れた折、エンジン技師の1人²⁹⁾ が自分の仕事について、ロウルズ-ロイスの車という技術的に最高の車を作っていることを誇らしげに語るとともに、たとえば人目につかない錆止め一つにしても如何に工夫し、入念な仕事をしているかを、熱心に説明した。そして、この車を使う人のことが常に頭の片隅にあって仕事をしているからこそ、出来上がったエンジンを3昼夜も空運転するのだと述べていた。

同じころ百貨店Harrodsの電気製品売場で電気冷蔵庫について尋ねたところ、西独製を強く奨められた経験がある。折から国産品購入運動 (back Britain) が繰広げられていたのも、なぜ英国製を奨めないのかと聞くと、英国製は故障が多いから、ハロッズの名誉と顧客の利益のためにと

いう返事であった³⁰⁾。

ロウルズ-ロイス社にしてもハロックス百貨店にしても、いずれも仕事の向こうに顧客の利益を見、また自分の信用と責任を重く見ていると言えよう。

シリコン・ヴァレーの開祖と言うべきHewlett-Packard社の創立者David Packardは、以上のような倫理性の問題について、次のように述べている。「ヒューレット-パカード社の成功の根源的基礎は、われわれが顧客の必要を満たすよう努めている仕事そのものだ。われわれは、わが社の全員に対して、自分の活動が顧客に奉仕するという基本的目的にどのように係わるのか、そのことを常に考えるよう奨めている」³¹⁾。

同社のマーケティング担当副社長Noel Eldredは「顧客と会社の間で争いが生じた時は、どんな場合でも、販売エンジニアは顧客の側に立つよう求めた」³²⁾ という。彼の言葉で言うなら、とパカードは次のように記している。「われわれは諸君が闇雲にわれわれの言うことを受入れることなど望んでいない。諸君は顧客の言い分を弁護してもらいたい。結局のところ、われわれは機械を販売しているのではなく、顧客が抱えている問題の解決方法を売っているのだ」³³⁾。

ここでも、ロウルズ-ロイスやハロックスと同じく、企業活動の向こうに顧客を意識し、その利害を重視してこそ自分も成り立つという考え方が明示されている。社会において企業市民として活動を展開する以上、他の市民、直接的には顧客の利害を認識することが、企業の倫理性の根本をなすことは、あらためて言うまでもあるまい。

2. 職業倫理欠如の結末

企業は社会が必要とするだけの財やサービスを供給する責任があるのだが³⁴⁾、この社会的な責任の遂行は、市場において、量産と価格競争を通して実現されている。この量産と競争の論理に駆られた企業が、職業倫理を欠如した経営者や労働者によって、その日常活動を遂行されていた場合には、どのような事態が生ずるであろうか。社会の利益に反する製品を、倫理的自省のないまま、堂々と社会に供給し、また社会を裏切る行為であることを知りながら隠蔽する。それが量産のため、あるいは原価削減のため、総じて競争のためという企業論理で行われているとすれば、そうした企業は、社会の構成員＝企業市民としての倫理を欠いた、あるいは倫理性に乏しい存在だということになる。

現代企業を以上のような企業倫理性の観点から見ると、疑問を感じざるを得ない経営行動が余りにも多いのではないか。以下若干の事例に触れたい。

競争の激しい流通小売業界において、消費期限がぎりぎりに迫った食品を大量に集めて、安売りの目玉商品にするということを、しばしば耳にする³⁵⁾。そうした商法はそのこと自体が法に違反するわけではないし、期限内に即座に消費すれば品質は保持されているとしても、また消費者がその商品に飛びつくとしても、一般に消費者が新鮮な食品を買い求めたいなかでは、破壊的価格の仕組みを知らない善意の消費者を惑わせ、倫理的に疑問が残るやり方ではないか。大量に売る、原価を削減するという論理のもとで、顧客の利害は実は彼方に押しやられているのである。

倫理的に深刻な事例として、たとえば雪印乳業の大量中毒事件³⁶⁾、三菱自動車工業のリコール隠し事件³⁷⁾など、いずれも社長の進退を含む経営責任問題に進展したが、ここでも競争の論理しかない企業が顧客や社会に被害を与え、信頼を裏切った。そうした事例のなかでも、さきに触れたジェー・シー・オー東海事業所の臨界事故（1999年9月30日）は、企業規模は小さいとは言え、あらゆる点で企業倫理を欠いていた代表格の企業事故だと言ってよい³⁸⁾。そこでこの事例について、倫理性の観点から少々立入っておきたい。

IAEA（国際原子力機関）³⁹⁾はジェー・シー・オーの事故を「主に人為的ミスと安全原則に対する重大な違反とが重なって臨界を引き起こす結果となったと考えられる」と判断しているが、多数の被ばく者を出したこの事故を、安全原則に対する重大な違反という観点からまず見よう。

核燃料変換という放射性物質を取扱う事業所であるにもかかわらず、ここでは本来慎重な上にも慎重に従業員に叩き込むべき安全教育を十分に施さないまま⁴⁰⁾、就労させていた。原子力安全委員会が安全と認定した生産設備と作業手順書はあったのだが、この作業手順書は事業所では事実上長らく無視されていた。報道によれば、ここでは1993年ころから手順書と異なった作業方法がとられ、1996年11月には「国の認可は得られない」ことが分かっている裏マニュアルを事業所で作成して使用し⁴¹⁾、さらにその裏マニュアルにもない手抜作業が行なわれ⁴²⁾、作業日程の何らかの理由から作業を急ぎ⁴³⁾、99年9月30日の臨界事故を招いたという経緯を辿っている。

作業手順書の無視は、本来、放射性物質を取扱う作業者の職業倫理の問題と言うべき事柄である。だがこの企業では、臨界を含めた安全教育を事実上実施していなかった。そのことを考えると、危険を十分に知らずに仕事を急がされる状況にあった作業員よりも、問題は、当然に放射性物質についての専門知識を持っている筈の工場管理者、すなわち工場長および核燃料取扱主任の、従業員に対する管理、教育責任にあると考えるべきであり、またこの責任業務を疎んじた管理上の倫理の欠如にあると言うべきであろう。

そればかりではない。事故発生直後に自社の社員を避難させながら、地元消防署員には十分な情報を与えずに現場へ向かわせ、被ばくさせるという反倫理的二次災害をも引き起こした。

事実が明らかになるにつれて、すべてが正しい加減で反倫理的であることが分かったのだが、こうした事態の根底には、競争と原価引下げの論理が働いていたように思われる。ジェー・シー・オーは住友金属鉱山（株）の完全子会社である小企業だが、海外からの競争も激しく、売上高が近年大幅減少していたと伝えられる。そしてこの事情もあってか、製造部門の人員を1996年以降でおよそ半減させた。ところがこの間に、事故現場の作業設備に変化はなく、生産量は横這いで、1人当り生産量は10トンから19トンへと倍加している⁴⁴⁾のであるから、採算重視の経営が行なわれていたことを窺えよう。

まさにこうした反倫理的企業であるから、事故直後から親会社の社長は子会社ジェー・シー・オーの事業継続の意向を表明し⁴⁵⁾、杜撰な現場実態が明らかになった2000年1月に至っても、ジェー・シー・オー社長は「操業再開の望みは捨てていない」⁴⁶⁾と述べていられるのであろう。「経営倫理という感覚など皆無の首脳部」⁴⁷⁾なのである。

3. 量産論理の変化性と倫理の不変性

どのような最新の生産設備を有しようと、またどれほど緻密な作業手順書を作成してしようと、その設備が手順書に従って操作され、作業が実施されなければ、やがてどこかで綻びが生じる。そこに技術というものの厳正さと怖さがある。この基礎を守り、教育し、管理することが、社会に対する生産活動上の企業倫理の根本であって、量産の論理も競争の論理も、この企業倫理を基礎とする人間行動の上に展開さるべきものであって、その逆ではない。

量産論理や原価削減に導かれた技術開発、あるいは経営の仕組みの工夫は、競争を触媒に、時代とともに変化し、進歩を遂げて来た。この企業活動の歴史的進展を担う主体たる人間行動は、その時代その時代の経営環境において、他の社会構成員に対して負うべき自己の責任の自覚である職業倫理、その倫理を基盤としている。この倫理は、どの時代にも、またどのような環境においても、状況に対応して、また社会的要請に対応して、求められる個々人の意識の問題であり、また価値観の問題だと言ってもよいであろう。

ところで、企業経営行動の歴史的展開の過程で、倫理性に係わって次のような問題が生ずる。すなわち、科学や技術が発達し、また大量生産体制が進展するのに伴って、かつては問題がなかった経営行動、あるいは問題があるとは分からなかった経営活動が、社会にとって有害な問題を引き起こしたり、また有害であると判明するという事情で、そうした事実はすでに数多く知られている。たとえば大気汚染、騒音、産業廃棄物、地球温暖化など。

企業の経営活動が集積した結果としてこのような問題が生じた時、可能な限りの対処を工夫することは企業の責任であり、そうした倫理性を企業は求められる。技術や環境の状況に応じて、企業に求められる責任の具体的内容は変化するとしても、自分の行動とその結果についての責任の自覚という意味で質的に不変の倫理性に支えられていてこそ、企業経営行動は社会に認知されよう。

歴史的に見た場合、企業経営行動は、一方で絶えざる変化、すなわち企業成長とそれを支える量産と競争の論理、他方で自らの行動に係わる責任の自覚という不変の主体性的価値観、すなわち職業倫理、この二つの対極的概念を具有する組織の行動として、根源において絶えず両概念の均衡を求められている。それにも拘らず、競争を楯にとる経営論理の力によって、倫理はややもすれば後方に押しやられて来た。こうして歩んで来た産業革命以来2世紀半に及ぶ工業化の進展と、その主体をなす企業経営行動は、現在われわれが直面している重大事故や環境問題の発生という冷厳な事実そのものによって、実は歴史的に批判され、否応なしの倫理的反省を迫られているのである。

注

- 1) 紡績機導入の初期に十基紡が失敗し1万鍾紡績が成功したことは、その古典的事例である。1950年代の自動車産業を調査したSilverstonらが生産規模と原価の相関として発表したいわゆるシルヴァストン曲線は、当時の技術で年産35万台前後までは生産量の増大に伴って原価が急速に低下するが、40万台を超えるとほとんど低下しなくなることを示した。G. Maxcy and A. Silverston, *The Motor Industry*,

- G. Allen & Unwin, 1959, pp. 73-98. このような産業の規模と効率との相関については, Robinson, E. A. G., *The Structure of Competitive Industry*, Cambridge U. P., 1931 が最適規模の概念として論じて以来, 研究が積み重ねられて来たが, 経験曲線, 技術発展, 作業主体, 市場, 環境を含めて, 制約条件をどう設定するかによって, 結果は異なる。
- 2) Letter, quoted in Lloyd, Samuel, *The Lloyds of Birmingham*, 2nd ed., Cornish Brothers, 1907, p. 42.
 - 3) Timmins, Samuel, *The Industrial History of Birmingham*, in Timmins, S. ed., *The Resources, Products, and Industrial History of Birmingham and the Midland Hardware District*, London, Robert Hardwicke, 1866, p. 218.
 - 4) 大河内暁男『産業革命期経営史研究』岩波書店1978年, 10ページ。
 - 5) キアはボウルトンの親友で, 一時期共同で転写器製造業を営んだこともあり, ボウルトンのものの考え方を熟知していた。
 - 6) Keir, James, *Memoir of Boulton*, 1809, cited in Dickinson, H. W., *Matthew Boulton*, Cambridge U. P., 1937, p. 59.
 - 7) 50馬力蒸気機関 2 基, 石臼20基, 1時間当り150ブッシェルの挽砕能力を持ち, 24時間連続操業を前提としていた。当時在来の製粉所は水車 1 ~ 2 基, 石臼 1 ~ 4 基程度で, 連続操業も出来なかった。前掲拙著第 1 部第 2 章を見よ。
 - 8) Great Britain, *Parliament Papers, Report of the Committee on the Machinery of the United States of America*, P. P. 1854-55, L. 本報告の復刻として Rosenberg, Nathan, compiled by, *American System of Manufactures*, Edinburgh U. P., 1969 がある。
 - 9) cited in Goodman, J. D., *The Birmingham Gun Trade*, in Timmins, S. ed., *op. cit.*, p. 401.
 - 10) *Ibid.*, p. 402.
 - 11) フォード社はアメリカ自動車産業界における組合否認政策の最後の砦であった。元来オープン・ショップ制ではあったが, 事実上組合加入を弾圧していた。Nevins, Allan, with the collaboration of Hill, F. E., *Ford: the Times, the Man, the Company*, New York, Scribners, 1954, pp. 270, 376-380. フォードがUAWを認め, ユニオン・ショップを受入れるのは1941年のことである。Pelling, Henry, *American Labor*, Chicago U. P., 1960, p. 211.
 - 12) Nevins, A., *op. cit.*, p. 531.
 - 13) 1913年. *Ibid.*, pp. 538-9.
 - 14) James Couzensの主張をフォードが結局受入れたと伝えられている。*Ibid.*, pp. 533-9.
 - 15) この高賃銀については, 俄に抬頭した急進派労働者組織IWWの脅威に対する予防策, 労働者の企業忠誠心の向上, 生活改善による労働能率向上などの期待といった要因が論じられた。*Ibid.*, pp. 537, 542-567.
 - 16) *Directors' Minutes*, Jan. 5, 1914, cited in *Ibid.*, p. 534.
 - 17) Davis, Keith and Blomstrom, R., *Business and its Environment*, New York, McGraw-Hill, 1966, p. 163.
 - 18) Pratt and Whitney社が限界ゲージを開発したのは1882年だが, 加工精度の測定方法をめぐっては, 絶対ゲージで測定方法を簡便にする工夫はこれに先立って種々試みられて来た。その流れは一連のマイクロメータの開発となったが, しかし大量生産に見合った大量測定には応えられなかった。だが実用上の精度として許容誤差という考え方が認められるに至って, 限界ゲージが登場し, プラット・アンド・ホイットニ社は外径, 内径用の各種測定器を開発した。シンガー社では1886年以降に限界ゲージを採用した。奥村正二『工作機械発達史』科学主義工業社, 昭和16年, 59-64, 223ページ; Hounshell, D. A., *From the American System to Mass Production 1800-1932*, Johns Hopkins U. P., 1984, p. 121.
 - 19) かつてソニー社がカラーテレビをアメリカで現地生産し始めたころ, アメリカの消費者はアメリカ

- カ製ソニーを嫌って、日本からの輸出品を指名買いしたと伝えられている。その原因は、日米同一の設計値公差でも、作業員の公差への対応が日米で異なり、結果としてアメリカ製の品質にバラツキが生じたためだと考えられている。『朝日新聞』1979年4月17日。
- 20) ロウルズ-ロイス社Crew工場聞き書き。1967年8月。
 - 21) 通常の使用ではまず有り得ない苛酷な試運転に合格したエンジンは、それだけの苛酷な使用に耐えることが保証されたことになる。同社には新車エンジンの馴らし運転期間という考え方はない。
 - 22) ロイスの言葉をラテン語化し、ロウルズ-ロイス社の社是となっている。ロイスは同社創立者の1人で、技師として同社の技術の根幹を築いた。
 - 23) Ford Motor Company, *Ford Service Model T, Detroit, the Company*, n.d.
 - 24) *Ibid.*, Forward.
 - 25) 1978年6月2日に大阪国際空港でJA8119機は着陸時に尾部を接地する尻餅事故を起こして胴体を損傷した。その修理は製造元のボーイング社の手で行われたが、その際、後部圧力隔壁の修理について、重大な作業手順書違反があり、これが1986年事故の基本的原因となった。運輸省航空事故調査委員会『航空事故調査報告書、日本航空株式会社所属ボーイング式747SR-100型JA8119、群馬県多野郡上野村山中、昭和60年8月12日』4.1.3；別添1、付図-3（252ページ）。
 - 26) Goodman, J. D., *op. cit.*, p. 402.
 - 27) Gyllenhammer, P. G., *People at Work*, Boston, Addison-Wesley, 1977, 第3章。
 - 28) 『日本経済新聞』昭和52年7月4日、日本経済新聞社『日経ビジネス』昭和54年4月9日号。
 - 29) Mr. Fox. ロウルズ-ロイス社に35年勤続のエンジン検査技師。
 - 30) 1967年8月、筆者の経験。
 - 31) Packard, David, ed. by D. Kirby with K. Lewis, *The HP way. How Bill Hewlett and I Built Our Company*, New York, Harper Collins, 1995, p. 110.
 - 32) *Ibid.*, p. 111.
 - 33) 同上。
 - 34) 拙稿「経営史から見た企業存立の公準—社会的承認と責務—」『大東文化大学経済学部創設60周年記念論文集』平成11年を見よ。
 - 35) 一例として、2000年8月13日フジテレビ放映の「スーパーナイト」は、横浜近郊富士見駅前に進出したスーパーマーケットの顧客取り込み戦略を、仕入れから店頭まで分かり易く伝えていた。
 - 36) 2000年6月末に大阪工場製品による中毒事件として問題が発生し、大阪工場のみでなく、原料段階の大樹工場（北海道）に原因が遡るに及んで、企業全体の安全管理欠如の様相を呈した。
 - 37) 2000年7月末に明るみに出た事件だが、運輸省に届出義務のあるクレーム処理を、長年にわたって隠し続け、しかもその事実を会社幹部も知っていた組織的行為として、倫理性欠如を露呈した。
 - 38) この事故については、特記したものの他は1999年9月30日から2000年4月13日にかけての『朝日新聞』および『日本経済新聞』を資料とする。
 - 39) 国連専門機関の一つ。事故についての予備調査報告はIAEAホームページに掲載されている。
<http://www.iaea.org/worldatom/>
 - 40) JCO木谷社長は「作業員に対し、臨界についてあまり教育していなかった」と語り（『日本経済新聞』10月6日）、作業責任者で被ばくした副長は臨界について「23年前に……研修を1回受けただけ」と警察に語ったという（『朝日新聞』10月10日）。
 - 41) 『朝日新聞』12月5日。
 - 42) 『朝日新聞』、『日本経済新聞』10月3日。
 - 43) 『朝日新聞』10月13日。
 - 44) 『朝日新聞』10月30日。

- 45) 青柳守城住友金属鉱山社長の記者会見，10月1日。『朝日新聞』10月1日。
- 46) 木谷ジェー・シー・オー社長の新年記者会見，2000年1月5日。『日本経済新聞』1月5日。
- 47) 臨界事故終息に現場指揮をとった原子力安全委員会委員の感想。私信。