

## 〔論 文〕

# 「P. F. ドラッカー及びA. P. スローンの教訓とGMの命運」(2)

## —P. F. ドラッカーとA. P. スローンはGMに何を残し その教訓に学ばなかったGMがいかなる命運をたどったか—

下 川 浩 一

## 目 次

- (11) 経営学者としてのドラッカーの多彩な活動。
- (12) GMは何故70年にわたり世界一の座を守り得たか。
- (13) GM経営の凋落の始まり。

### (11) 経営学者としてのドラッカーの多彩な活動。

GMでドラッカーが発揮したコンサルタント経験は、そのライフワークといってもよい「現代の経営」(Practice of Management)に反映され、アメリカでは勿論のこと日本でもベストセラーの書となった。ドラッカーの述懐によると彼自身はコンサルタントの経験はこれが初めてであり、そもそもアメリカでは定職としてのコンサルタントは存在せず、彼が初めてのコンサルタントとなったと言っている<sup>(1)</sup>。彼は戦時中アメリカ政府のいろいろな部署にコンサルタントとして働いており、これは殆んどGMの推挙によるという。単なる私企業への助言に止まらず、陸軍省国防省や戦時調達、そして人員の動員や訓練そして予算計画や予算動向や監査などドラッカーのもつ戦略的発想が縦横に生かされる分野は多々あり、これらの助言の中にはGMの戦時生産やそれに関連した有益な助言が含まれたであろう<sup>(2)</sup>。

そもそもアメリカでは代表的な大企業は第三者のコンサルタントの指摘に耳を傾ける傾向はなかった。だからドラッカーが自分こそコンサルタントの元祖と言うのはそれなりの実際的根

拠がある<sup>(3)</sup>。我が国では戦前の経営学がドイツ経営経済学の影響を受け、戦後になってアメリカ経営学が全盛期を迎え、多くの日本人とくに経営学者の中にはアメリカ経営学の先進性を信じて疑わない人々は、戦後全盛だったプロセススクールに熱を上げた。このプロセススクールとはマネジメントをPlan-Do-Seeといったプロセスに分解しこれをもってマネジメントのプロセスを説明しようとした。このプロセススクールの代表的な論者はクーンツ・オドンネルであり、その他の論者、例えばアーネスト・デールなどもプロセススクールの枠を大きく越えるものではなかった。ただし実務的には戦後導入されたQCサークルにPlan-do-checkの3つの環で回すと称されプロセススクールの影響が認められる。このプロセススクールは後になってバナードやサイモンの組織動態論にとって変わられるのであるが、日本のビジネス界の人々と経営学者がアメリカでは戦前経営学やマネジメント論が早くから発達していたとする観測は明らかに誤認である。

著者自身の個人的経験からも以上のことは証明できる。個人的経験というのは著者がハーバードビジネススクールに留学で経営史の泰斗A. D. チャンドラー教授に師事した時、同教授に学生時代(大学院)にどんな本を重点的に読まれたかと問うたことがある。その時筆者は何かマネジメントの書物があげられると予想したが、その答えは、まずバーリ、ミーゼスの「私有財産と株式分散」のかの有名な著作であり、2冊目はバーナムの「経営者革命論」であり、

さらにR. A. ゴードンのビジネスリーダーシップを挙げた。この外にはシュムペーターの創造的破壊に関する著作もあげたと思うが、その時思ったことはいずれも私が九州大学の院生の時に読んでおなじみの本であって、ただ戦前と戦後の10年間のタイムラグがあっただけのことであった。

以上、要するに日本で多くの人々が想像したようにアメリカは経営学やマネジメント研究が早くから発達したのではなくドラッカーの言うがごとく、ドラッカーこそがマネジメントと経営学の先達そのものであり、彼が自分こそマネジメントとコンサルタントの先覚者と自認するのは、あながち誇張ではないと言えよう。

さて戦後のアメリカの社会変動の中でドラッカーは、NY大学に移ってそれまでのGMにおけるコンサルタント経験を縦横に活かすことになる<sup>(4)</sup>。実はドラッカーは親友であるスローンから母校MIT教授への就任を唆されたが断っている。これは筆者の推測にすぎないが、MITは当時あくまで理工学部中心であり、ビジネス教育のスローンスクールは拡大期に入っていたがまだ未完成だったことと、もう一つの理由はNY大学は夜間の社会人大学院をもっており、その多くはアメリカ有数の大企業からの派遣であり、ドラッカーのこの時代の主な関心がアメリカ大企業であったことと関連があると思われる。NY大学には22年在籍したが<sup>(5)</sup>戦後の時代に入るとドラッカーの高名のためにGM以外の大企業もドラッカーの来診や教育をむしろ歓迎するようになっていた。

このような風潮の中でドラッカーの名著Practice of Managementは完成され、世界のベストセラーになる。この著作の中にIBM物語りやシーアーズローバック、スタンダードオイルN. J.、ペンシルベニア鉄道などのケースが登場するのはこのような風潮の産物である。因みにこの著作にはGMのケースは登場しないが、これは今にして思えば、前著Concept of CorporationをめぐるGM首脳との確執があったからであろう。

ところでコンサルタントとして多くの大企業

と交流し、経営学者としてマネジメントの大切さを学生に説いたドラッカーの経営理想像は何だったであろうか。これは(現代の経営)Practice of Managementを読めば分るというものでなく、欧州時代の文明批判の書物だけでなく、問題の書Concept of The Cooperationと読み比べなくてはならない。これらの書物をよく読み比べてみるとドラッカーの経営理想像とは、企業とくに大企業は顧客の創造と労使協議体の実現の両立を図り、公正な配分とそれを目指す闊達な競争と創造性を発揮する組織体であるべきだということである。確かにドラッカーの著作の集大成ともいえる「現代の経営」は分り易く効率をあげ、企業利益を向上させる手法やノウハウが書かれてはいるが、企業利益はあくまで企業目的を達成するための尺度であり手段であって、目先の利潤を追うのが企業目的とは決してないと断じているのである。にも拘らず多くの読者が分り易いコンサルタントの書という感覚で読んだためにドラッカーが何故あれだけ利潤動機を強く否定したのかが正確に伝わらなかったきらいがあったのである。

ドラッカーの「現代の経営」に次ぐ小著である「オートメーションと現代社会」<sup>(6)</sup>に書いていることに労働者が豊かになり、それを保険会社や年金基金に貯蓄して、豊かな老後を実現していく年金基金資本主義とこれを実現するために雇用の安定、すなわち不況の不安定性からの脱却を計る必要性—それはワイマール共和国時代から戦後の西ドイツで定着した労資協議制を実現し—労資のコンセンサスを計ることが重要であるとしている。この点でいうとGMははじめアメリカの多くの企業がとっていたバーゲニングの労資関係とは異なっている。バーゲニングの労使関係とは労使の労働協約を結ぶのに労使の力関係による取引関係に委ねるというもので、コンセンサスとは縁がない労資関係である。

年金基金資本主義は日本のように政府が一元化して年金を管理するのではなく、例えばカリフォルニア地方公務員年金基金のように個別の職場別に基金を作るやり方で、この書が書かれた当時はGMを始め一般の企業にも広がりつつあ

た。その点では年金基金資本主義は当時のアメリカは日本より先輩格であったともいえる。

ドラッカーの経営理想像に対してスローンはどういう考え方をもっていたか。スローンも29年の世界大恐慌を身をもって体験した経営者として労働者が大不況のために生活を切りつめ生活不安の状況におかれることに心を痛め労働者に有利な貯蓄をすすめ、利益の有利な配分が可能となるような企業業績の許される範囲での拡大と将来への治工具など投資と政府への納税、そして労働者への有利な配分の全体の好循環が実現することが理想であると述べている。この好循環は1928年までのGMの戦略とマネジメントの成功によって可能になったがいつもそのような好循環が実現できるかに心を砕いたことは事実である。またスローンが雇用の不安定に心を砕いたことは事実であり、GMがスイットダウンストライキに見舞われながら、いち早くレイオフ制とセヨリティシステムを受け入れ、失業手当でもUAWと合意した点でもそれはいえる。スローンが目先の利益の自己目的的追求を戒め、企業利益をマネジメントの効率性を測る手段とみなしていたことはすでに前述した通りであるが、3つの要素の好循環を実現するために市場＝顧客の創造に心を砕いたことも事実であって、この点ではドラッカーとほぼ同一の企業理念をもっていたということも認めてよいのではなかろうか。

戦時中のGMの活動に自由にして機能する社会の理想像を見出したドラッカーが戦時中と戦争直後のアメリカ産業社会ではこれがどうなっているかの断面図と鳥瞰図を探ろうとしたのが、まさに『現代の経営』Practice of Managementだったといつてよいだろう。

さて最も分かり易い経営書である「現代の経営」発刊後ドラッカーの知名度は、経営の神様と称されるまでに高まり、アメリカのみならず世界中にその名は知られるに至ったことは周知の事実である。従ってN. Y. 大学時代の彼には多数の講演やコンサルティングの依頼が殺とったのである。これらの依頼に應じながらも彼は、「現代の経営」の成功に甘んずることなく、自分の社会観や文明批評と並行してすぐれた経

営書の延長を模索するのである。その模索の産物こそ「断絶の時代」であり、もう一つの自信ともいえる「妨観者の時代」であろう。その間1950年に「新しい社会と新しい経営」、1955年に前出の「オートメーションと新しい社会」、その他1964年に「創造する経営者」1964年、「経営者の条件」1966年それぞれ刊行、後の2冊と「現代の経営の三部作は日本の経営者の必読書として数多く読まれるに至っている。以上二大著書をあらわすまでの間にドラッカーは経営者論と変化に富んだ現代社会の文明批評の書をも次々とあらわしておりこれらの著作活動を通じても思索の時間を絶えず追求した。この外、同氏は、ハーバードビジネスレビューやウォールストリートジャーナル、フォーブス、ハーバースマガジンに数多くの寄稿をしているが、その中には シュンペーターとケインズ、日本の経営の成功とその評価について書いたものが増えており、ドラッカーが自分の教えが日本の経営と経営者によって活かされていることに注目しているのがよく分る。

このような多彩な縦横無盡な活動に充ちあふれたNY大学時代とおさらばする時代がやってくる。カリフォルニア州クレアモントにあるハーベイマッドカレッジがビジネススクールを作るので学長に就任を打診して来たのである。本来ドラッカーは行政職がきらいでありNY大学でも学部長をつとめながら行政職から遠ざかることを考えており<sup>(7)</sup>、クレアモントのカレッジの就任は行政職の負担が軽く期間も短くて早く行政職から解放されるというので引受けたと思われる。事実クレアモントのハーベイマッドカレッジはドラッカーに思索に徹する十分な時間を保障してくれた。その後1990年になると日本のイトーヨーカ堂の伊藤雅俊会長がドラッカーに終身冠講座を寄附され、これでドラッカーの終身にわたるクレアモント生活が保証されたのである<sup>(8)</sup>。そのお蔭でドラッカーはクレアモントで多くの学生—その中には日本人をも含む—に講義とディスカッションに集中する教育活動と、例えば「イノベーションと企業家精神」のような経営者間の啓蒙書などをも書きつつ思索に没頭するのである。

## (12) GMは何故70年間にわたり世界一の自動車メーカーたりえたか

GMが70年にわたり世界一の自動車メーカーたりえたことの原因については、いろいろな見方をすることができる。これをマネジメントの側面からみるか競争力優位を当時の市場動向に照らしてみるか、安定した企業統治の側面からみるかによっていろいろな見方をすることができる。これら3つの側面を統合的に見ればほぼ完璧にこの問題に対する回答が可能となる。まず何よりもGMは1920年の経営危機を克服しその後も29年恐慌とそのための減産をやりながらも一度も赤字を出さずに当時の市場動向に合わせた競争優位を保つことができた。20年の経営危機の時こそデュラントの株式防戦買いの後始末をデュポン、モルガンの救済を受けたとはいえ、その後には外部資本の援助を受けることなく独力で危機を乗り切っている。これには1920年代後半にGMシボレーが中心になり28年にフォードのT型の量産と画一的生産と単純な値下げの体制を崩して膨大な利益を内部蓄積し、これでもって大恐慌にも耐えうる体質による競争優位を維持できたのである。

競争優位を依持すると同時にGMを70年にわたり世界一の座にのし上げたのは何と云っても事業部制の成功とこれを推進したまさに模範的な経営者企業となったことも見逃せない大きな要因である。事業部制が機能し社内競争がプロモートされ、次々と経営者企業を支える人材が輩出し、スローンを始めとする専門経営者が続出したことも見逃せない。スローンはこのような風潮の中で経営者企業を支える専門経営者の鑑みとしてあがめられるに至ったのである。事業部制組織の成功は、多角化に伴う分権的事業部制組織のフルライン自動車メーカーへの適用を可能とし、自治的柔軟な組織運営とフルライン自動車メーカーの統一的戦略の下でのバランスのとれた組織構造のビルトインが可能になった<sup>(9)</sup>。

以上のような経過の中でGMはフォードの大量生産システムを受け継ぎつつ他方でフォードが最も不得意とした近代的マーケティング手法を確立したともいえる。

これによってGMはセントラルオフィスによる統一的経営戦略の確立とマーケティングがセグメンテーション戦略の巧みな組み合わせが可能になり、それによって文字通りの模範的なフルライン自動車メーカーになることが出来たのである<sup>(10)</sup>。その結果GMは高級、中級、上、中、下、クラスシボレーのような大衆車のすべてのセグメントで優位に立ち、その中でも大衆車シボレーの貢献が大きかったのはすでにみた通りである。そしてその中で注目すべきは、事業部制の採用、フルライン戦略、近代マーケティング手法の確立は当時のGMにして初めて可能なすべての自動車メーカーに先立って取組んだのがGMの競争優位を保証したといえよう。

もう一つ補足的に言えば、景気が回復しGMにとってまさに正念場の1925年にフランチャイズ契約の大改正と徹底したディーラーヘルプを試み、ディーラーの経営状況をディーラー在庫の10日ごとの報告システムで把握し、これによりディーラーとの一体感と信頼関係の向上を計っている<sup>(11)</sup>。

そして事業部制がGMの組織内に浸透するにつれて、ドナルドソンブラウン等によって導入された事業部間の評価尺度としての投資利益率法(Return on Investment)はGM内の実体資本(実際の富)の付加価値形成のプロセスを正確に把握することを可能にし、これにより厳しい社内競争の共通の評価尺度を持つことによる進歩が計られたことも忘れてはならない。これに加えて標準操業度でGMが長期利益の安定化を計ったこともそのよし悪しは別として70年もの利益の安定には寄与したとみることもできる。

因みにこの標準操業度に製品価格決定と将来の拡張のための追加投資に関連するもので、目標利益率(Economic Attainable Rate of Return)と標準操業度(Standard Volume)という2つの概念が予測の基本概念となる。目標利益率は、価格決定の政策の基本となるものであって、企業の健全な成長と一致する達成可能な最高の投資利益率としてあらわされ、数年間にわたる平均値として首尾一貫したものとされている。この利益率は、その決定にあたって、需要や原価についての考慮もさることながら、新参入者

の排除がとくに考慮せられる。この利益率を基礎に、結局各製品についての基準価格 (Base Price) が正常平均ベースの操業度での工場原価に対するパーセンテージの形で決定されることになるのであって、その意味ではそれは価格分析の基本用具となるのである。いっぽう標準操業度は、これまた数年にわたる平均実績操業度であって、原価分析ないし推定の基準を提供するのである<sup>(12)</sup>。

以上2つの数値は最高経営層によって最終的に決定されるものであるが、これら数値はより下位の経営層とくに事業部経営層において実際価格を決定する基礎を与えるものである。とはいえ、D・ブラウンも指摘するごとく、この基準価格政策は、価格の長期的硬直化の傾向をもたらすはするものの、あくまでそれはポリシーとして理解すべきものであり、実際価格とのたえざる比較に適用はされるが、あくまで特定の価格の指令として適用さるべきものでないことは銘記さるべきであろう。この標準価格と実際価格の関係について、経済学者H・B・ヴァンダーブルーは、「標準価格とは標準操業度で標準資本利益 (Standard Return on Investment) を生み出す価格で、判断の指標としては有益であるがすべてを決定するものではない。というのは特定の車に設定される実際価格は、コストだけでなく有効な競争を構成する代表的供給源に影響されるその車の需要をも包括せねばならぬからである」と述べ、「1926～38年の間にそのうちの6年についてGMは実際に達成されたよりも高い操業度に基礎づけられた価格を設定しており、したがって実際に達成された操業度の基準で計算されるよりも低く見積られた単位コストを基礎に価格をきめた」としている。この2つの価格の背離については図1に示すごとく、1台当たり基準価格と5ドル幅内の実際価格であったものが304のケースのうち9%で、これ以上に大きな値幅 (最高100ドル) で基準価格を下回るもの68%、上回るもの23%ということになっている。このように2つの価格には複雑な背離傾向があるが、このことは実際価格が単なるコストの見積りだけでなくそのときどきの市場動向を反映した複雑な決定のプロセ

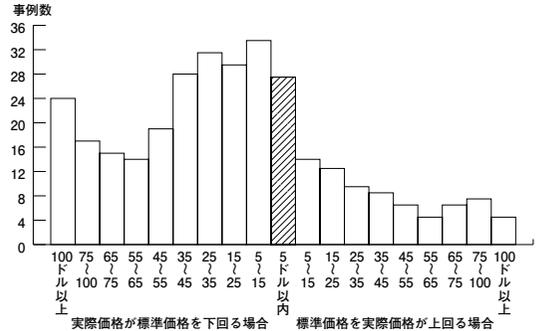


図1 GM各乗用車304種における標準価格と実際価格の差異分析 (1926～38年)  
(出所) H. B. Vanderblue, op. cit., p.398

スによって決まるものであることを暗に示している。しかもなお長期的にみて価格政策は基準価格によって拘束され、これによって引きずられる形で固定化傾向をもつことになるのである<sup>(13)</sup>。

以上少し引用が長くなったが、これは要するに長期的安定的利益を固定化するためにGM首脳 (経営委員会) は最終価格を基準価格に近づけようと主観的に努力するが、主観的価格と実際価格を一致させようとしても市場需要と市場競争の原理とマッチングすることは困難であり、このマッチングは各車種によっても異なるので、その時々 conditions に合わせて Base Price と Standard と Standard Volume をその都度測定し、過去のこれら数値の平均値も出してそれを参照するというものである。このような努力はGMの競争優位が明らかかな時には価格の固定化傾向やライバルメーカーの新規参入を排除する効果をもつことは明らかであるが、当り外れがあっても完璧なものではない。

日本の自動車メーカーの中にもホンダや日産のように在庫の予測の当り外れを予め予測し、それが外れた場合の生産量や予測を修正するMRP (Material Resorce Planning) の手法を活用しているものがある。

MRPを使ってないのは、前工程後工程引取りで工程ごとの後補充が可能なカンバン方式で全工程が統一されているトヨタだけである。トヨタの場合はディーラーの販売力があり計画的在庫引取りが可能である。

いずれにしろ当時のGMはいろいろ苦勞しながらも当時としてはすぐれた計算式とこれを予測制度として活用することで曲りなりにも競争条件を何とか維持できたというべきであろう。従ってこれらの前提条件が崩れるとGMの比較優位は崩れるともいえる。

以上の競争優位と経営者企業としての成功に加えてGMはその利益の大きさもさることながら対株主関係とオーナーシップのいわゆる企業統治の側面でも安定した関係を確立していることも忘れてはならない。とくに大株主であったデュボンファミリーがあくまでパートナーシップの面からみて過大な配当を要求せず、反トラスト法の観点から持株の処分をいつも考えていたことが企業統治の安定に貢献している。この外GMの財務の安定と高配当により多数の大衆投資家や機関投資家の数も増えたが、GMが株主満足を維持する政策を順守したためにGMの企業統治は安定しその企業統治のオルガナイザーとしての専門経営者への信頼は増大し、企業統治はゆらぐことはなかった。

以上のような競争優位、事業部制の成功による専門経営者企業が軌道に乗ったこと、そして企業統治の安定という大きな遺産がその後のGMの70年にわたる世界一の座を保証したといえる。

### (13) GM経営の凋落の始まり

#### ① 自己革新のそう失

70年にわたり世界一の座をGMに保証した競争優位はやがて崩れることになるのであるが、このGM衰退には長年にわたる構造的要因が多々存在したことは間違いない。それは一口に言ってしまうとGMが長い競争優位を確立できた成功物語であげた輝かしい実績にあぐらをかき、自己革新を怠ったからである。少くともスローンの時代にはいろいろな新しい試みに対する自己革新を怠ったことはなかった。このことに関連してドラッカーはGMの経営陣に対してどんなに成功した革新や制度でもそれが何十年も続くことはないと言断し、GM幹部の不興をかったことは前にも述べたが、その指摘はまさに今にして思えば至言であったといえ

る。このドラッカーの指摘は事業部制の後の行方についても当たっていて、スローンとGMの成功モデルであった事業部制は、フォード社を始め多くの代表的アメリカ大企業の採用する所となり、日本でもそういわれたことがあったようにまさに事業部制は花盛りとなった<sup>(14)</sup>。しかし1960年代から70年代以降になると事業部制を脱却したりこの組織形態を改革する大企業が续出するのである。例えばドラッカーにコンサルタントを依頼(のちに解消)したGEのジャック・ウエルチは、製品別に余りに複雑化した事業部制を変革するのに、逆択と集中の戦略を提唱し、ドラッカーもこれに賛意を表したというし<sup>(15)</sup>、この外トイレタリーグッズで有名なP & Gは60年代に自らのトータルブランド戦略を育てるために事業部制を廃止している<sup>(16)</sup>。その外地域事業部制と流通業の業態管理に典型的な事業部制を導入して成功し一時は流通業界で世界一となっていたシーアーズローバックも今では自己変革がおくれたため、トータルロジステック戦略で輝かしい成果をあげたウォールマートに圧倒的な差をつけられ低迷している。この外スタンダードオイルニュージャージーはのちにエクソンに名称変更する頃から国内の石油流通に傾斜した事業部制から脱却し、国際化した石油採掘、世界的物流網と国境を越えた販売網の統合を計っている。

要するにこれらの動きは戦略の大転換や自らの動態変化に対応した自己変革に事業部制はかえって足手まといになったのである。

以上のようにGMの場合事業部制の成功が余りにも華々しかっただけに、それを自己変革するのはかえって重荷になり、幹部をしてこれがかえって長続きすると思わせたのも無理はない。そのことがドラッカーの鋭い指摘にGMが背を向ける大きな要因となったことだけは確かである。自らの創始した組織形態とその運営方式にいつまでもこだわっているとかえってそれに足を取られるという歴史の実感がここにも見られるといえよう。

ではGM衰退の長年にわたる構造的要因のいくつかを上げてみよう。

## ② 古典的財務偏重

まずその第一はROIのような斬新な財務評価の尺度をもちながら、これがいつの間にかStandard Volumeの導入による使用資本利益率中心の価格と長期的利益率の長期安定によるその時までの先行利益をそのまま維持する財務政策がとられ、ROI導入時代とは別次元の古典的財務偏重の傾向が生まれ、それからの脱却が出来なかったことがあげられる。古典的財務偏重は長年にわたるGMの利益の固定化と長期安定をもたらすと同時にGMのトップ経営者の財務経験が重視される風潮を生んだ。因みに技術畑出身者はスローンとフォードから来ていきなりシボレー事業部長となったヌードセン、そして後に述べる新小型車コルベアの開発責任者だったエド・コール、そして1997年技術屋社長として与望をにないながらGMの財務内容悪化の直接責任をとらされたJ. ステンベル位のものである。その外副社長となったカーマニアのデローリアンもいたが早く失脚してしまった。要するにGMは自動車会社でありながら眞のカーガイのエンジニア出身の経営者には縁がなかったのである。

中でもカーガイで鳴らしたエド・コールは、その社長引退の折に有名な言葉を遺している。それは「自動車業界は面白味のない業界になってしまった。私は今後2度とこの業界に戻ろうとは思わない」というものであったが<sup>(17)</sup>、そこには世紀の大事件となった小型車コルベア事件(欠陥車問題)の責任をとらされたことに対する積年のうらみもあったであろう。

このコルベア事件とは、コールがアルミエンジンリアエンジンなどいくつものイノベーションを導入しようとしたのに対してGMの財務部門が収益性の悪いコルベアのコスト切り下げを厳重に要求しそのために大事なステアリングの部品の予算までカットしてせっかくのイノベーションの効果を無にしてしまったことが起因している。

## ③ コルベア事件の反省の欠除

コルベア事件については、まず青年弁護士、ラルフ・ネーダーのベストセラーUnsafe at Any speed 1965と山崎清氏の「GM」(中公新書

1969にくわしいのでこれらを参照されたいが、前者は事件の直接当事者のものであり)迫眞性が強い。

ここでは事件の背景とGMの反応についてみてみることにしよう。

コルベアは極めて大きな予算を喰うので新GMの技術委員会と経営委員会の全社的審査と討論を経て1958年にGoサインが出て59年シボレー事業部より売り出されたが、エド・コールはかねてより輸入車トップのVWビートルの対抗車を作る夢をもっていたが、社内目標利益率重視と派手なデザイン重視の基本政策とぶつかり自分の理想を追求できなくなった<sup>(18)</sup>。

それはともかくコルベア発売当時は自動車メーカーの安全責任が追求されることはなかった。今ならリコール制度があつて車の設計ミスや部品の不具合は政府・運輸省に届けてそれが公表されカーメーカーはその不具合や設計ミスの責任を負わねばならぬ。このリコールを公表する制度は日本でもいち早く導入され、米国にもほぼ同じ制度が定着している。そのため自動車産業がグローバル化した今日ではリコールは一国内に止まらず世界的に広がり、トヨタが数百万台、最近では再建途上にあるGMは恐らく一千万台に上るといわれ、日本の三菱自動車はリコール隠しをやったために大赤字を出している。これだけの大きな問題がこの当時省みられなかったのは、自動車事故が個々のドライバーの運転技能のせいとされたまま放置されていたからである。

しかしそうはいっても運転中ハンドルが突然きかなくなったり車が突然蛇行を始めるといった事故が起るとすれば、それを運転技倆のせいとできるだろうか。この当時アメリカでの交通事故死に当時でも5万3千人(日本の10倍近く)、負傷者は420万人に達していた<sup>(19)</sup>。

このネーダーが提起した根元的問題にGMは極めて胡息な対応を行った。それは秘密探偵社に依頼していやがらせや脅迫をやることでネーダーを黙らせようというやり方をとろうとした。これらの問題はアメリカ議会の運輸安全委員会で明らかになり、万策つきたGMは、時の会長ローチェが全面謝罪するというように

なった。そして議会では運輸省内に交通安全問題だけの専門部署 NHTSA (National Highway Transportation Safe by Agency) が設置されることになった。

これに対してGMはこの事件で謝罪すれば済むと考え、事件から教訓を学ばなかった。言うなれば今日的にみればコンプライアンスの問題が会社組織全体に浸透せず、後追いのコンプライアンスに終始してしまったのである。今にして思えばこの事件からGMは会社組織をあげて反省のコンプライアンスの機会を自ら放棄してしまったとも言えるだろう。

このコルベアの失敗と後追いのコンプライアンスは、その後の鳴物入りで宣伝した小型車ベガ、シュベットの失敗にも影響している。

小型車の代々にわたる失敗だけでなく、GMの製品開発全体がどうしても1950年代には成功した金ピカの大型車時代の文化から抜け出せず、デザイン偏重で代わり映えのしない車づくりから脱却出来なかったこともGMが乗用車でヒット作が出なかった原因といえよう。ドラッカーの語るところによると、スローンもデザイナーのハーリーアールの天才ぶりに感心したが<sup>(20)</sup>、さすが金ピカ大型車を見て思わず顔をしかめたという。

コルベアの安全問題への対応のおくれが、やがてその後の小型車ベガの失敗に結びつくことを前に述べたが、E. ロスチャイルドはこのベガの失敗を正面から取上げ、そのマーケティングと生産体制にも大きな問題があったことを明らかにしている。彼女によるとまずベガは1971年FTC(連邦取引委員会)から誇大広告の警告を受けた<sup>(21)</sup>。そして1972年2回にわたるリコールで生産台数の86%、95%という高率の回収が行われたがその取替部品の手配がおくれGM系ディーラーと顧客との関係にトラブルを持ち込んだ<sup>(22)</sup>。

小型車ベガの失敗はリコール件数の多さだけに止まらず、そのマーケティングと生産体制の関係についてもいろいろ問題を抱えていた。それはベガは小型車であるために利益が少ないのでオプションの部品を手配し台当り利益を年がたつにつれて上げていくという上級移向戦略

(Up Grading strategy) ロスチャイルドの表現を借りれば、フォーディズムとスローニズムの奇妙な混交が見られるに至ったという<sup>(23)</sup>。

#### ④ 1971年代のGMAD(GM Assmby Division)の組織改革による開発部門と生産組立部門の組織的混乱—ローズタウンストライキの原因

GMは1960年代に極めて大胆な組織改革を行ったが、それは考え方によってはそれまでのGMの勝利の方程式であった事業部制を自己否定するものであった。

それまでのGMの事業部制にあっては各セグメントごとにエンジン、車台等は経営委員会や技術委員会の承認があれば独自に開発し生産できたのである。ところがGMADを全社的統合組織とすることによってフィッシャー事業部に委ねられていた今で言うプラットフォームの統合の先駆けをはかろうとするものであった。確かに今まで各事業部がフィッシャーと個別事業部の間で個別に取極めるよりもプラットフォームの機械的統合で見かけ上のトータルコストは下がるように見える。しかしこのやり方はこれまでの各事業部ごとのブランド差別化が軌道に乗っていた成果をも自己否定する面があったことは否めない。その上ベガを生産するオハイオ州ローズタウン工場のロボットシステムやコンピュータシステムに大混乱をもたらした。これをロスチャイルドは次のように評している。

ローズタウンのマスプロダクションは、依然として50年前の産業の原則に従って組織されている。フォード主義にスローン主義が加わって現代の車は多くのオプションと付加部分といっしょに売られるようになったし、その組立ラインはその各部分がより迅速にかつ巧妙に運用されるよう手を加えられたのである。車の生産は、自動車技術とデザインのメカニカルな必要性によってきめられるし、組立技術の変化は車の販売と組織の変化を要求する。ローズタウンでは、このような変化や生産工程の修正は徹底して行なわれたが、スローン主義に結びついたフォード主義の基本原則は変わらなかった。その結果がローズタウンにおいて97%の労働者が作業条件についてのストライキに賛成票を

投じることになり、GMの経営者ですらこのストライキの後には、従業員の行動とモチベーションの領域において社会環境の変化がビジネスに影響していることを認めることになったのである<sup>(24)</sup>。

ローズタウン工場では、3つの領域で進歩があったとされるが、それは、(1) 機械化、(2) コンピュータデザイナーに支援された工場生産管理 (factory planning)、(3) 工程の自動制御と自動監視装置の分野においてである。まずローズタウンにはベガのボディーの溶接作業の大部分をこなす26台のユニメート (unimate) ロボットの導入がなされた。しかしこのロボットは、すでにH・フォードが1931年開発した自動溶接機とまったく同一の原理によるものである。ふつう能率的な機械は非熟練労働をおきかえるものであるが、工場の作業条件を改善したり、機械化されずに残った仕事の性格まで変えるものは少ない。ユニメートの場合も同様で、重い溶接ガンを運ぶ労働者の義務を取り除いたが、これは溶接が自動化し易いからにすぎない。ところが自動化された設備の導入は、時には非熟練労働者にとって新しいもっと骨の折れる仕事をつくり出す。例えばユニメートには人間のヘルパーがついて、ヘルパーはロボットウェルダを通過していく一連の作業を準備する、あまり人間的でない仕事を付託される。例えばそれはシートメタルのパネルをとり上げ、それをウェルディングフィクスチュアの定められた位置にしめつけるといった作業である。ある時期にGMはこういう作業もロボット化することを考えたが、途方もなく高価につくという判断をしてこれを断念した<sup>(25)</sup>。

第2の工場生産管理についていえば、ローズタウンの生産計画は、近代の自動車メーカーがどれくらい古い技術に依存しているかを典型的に示すものであり、またこの古い技術への依存が作業の性格にいかん影響するかを示すものであった。しかもローズタウンの生産の主要原則はスピードアップであって、それまで普通車の正常なレートで1時間60台だったものが、ベガでは1時間に100台もの生産となった。そしてこのような生産計画の精緻化は、作業の単調

性と緊張性と神経の集中力を増加せしめた<sup>(26)</sup>。

第3の自動制御と自動監視装置については、コンピュータによる組立ラインのコントロールシステムであるALPACAと品質管理システムPACSが紹介されているが、前者は機構的原理的にみてフォード主義の現代版であるにすぎないこと、後者は品質を中心とする一種のコンピュータスパイシステムで、その導入は非熟練労働者でなく監督者や監視要員をおきかえただけであることが指摘されている。このようなオートメーションによる監督のもとで、工場の組織は、ますます精緻に再組織された技術によってコントロールされる各管理レベルについて、一つの巨大で不安定なヒエラルキーとなる。したがって自動車会社が単調作業を排除できぬ限り、会社は作業の強度や精度を増大するためフォード的管理のより苛酷なテクニックを探求し続けるであろうと述べている<sup>(27)</sup>。

さてローズタウンの再組織の最後の段階で、1971年10月にGM組立事業部 (GMAD) が設立され、北アメリカでのGM車全体の75%の組立と工場管理の合理化および工場訓練に責任をもつに至り、ローズタウンもその傘下に入ったが (それまではシボレー事業部傘下)、このGMADの設立は、そのフォード主義的管理の深化により、新しい緊張をもたらした。そういった中で72年のストライキ中に何千にも上る工場の管理に対する不満が労組に寄せられたが、その不満はスピードアップや作業強度だけでなく工場管理における規律のきびしさに関するものも多かったという<sup>(28)</sup>。

このような生産体制のもとで、現代の自動車工場の作業条件は、フォード一世、さらにはテイラー主義の時代のそれと基本的に変わらず、ラインで働いている労働者の80%は非熟練労働者であり、機械加工やエンジン製造では大部分が半熟練労働者であるが、鑄造や小部品工場では65%が非熟練労働者で、これら非熟練工は特別な資格基準なしに誰でもなれるけれども、いったん就業すると新しい技能を修得したり、他の仕事に移ったりする機会には他産業よりもずっと恵まれないことになる。ローズタウンの場合、コンピュータ化されたGMAD方式

のタイムスタディーが導入され、作業の可能な限りの要素的細分化がなされたし、新しい非熟練労働者には、会社にとって非生産的な訓練時間が極力少なくされ、熟練と新しい機会、価値ある仕事の欠如が決定的となった<sup>(29)</sup>。

さらにGMADの労務管理については、監督者の訓練方式にも問題があり、このことも徹底した非熟練労働への依存と関連性をもつ。労務管理の問題としては、まずGMADではフォアマンの教育と能力育成がほとんど省みられていないこと、権限と情報が大きい自動車の仕事とほとんどかみ合っていないこと、従業員の間に昇進がフェアであるという感覚がないこと、親しみのもてる管理をまったくしない監督者がいるので、自動化され機械化されたことによる非常に緊張した監督体制が存在すること、技能や能力を修得する機会がないこと、単純作業についてもその内容を深める(enrichment)要求があるはずであるが、現実の自動車の作業では問題にならないこと、などがあげられる。このようにGMADやローズタウンの労務管理にいろいろの問題があるのは、経営者がフォード的生産を一つの絶対的事実とみるため、フォード的技術に内在する人間的願望と仕事の組織化の間にあるはずの矛盾が理解できぬからである<sup>(30)</sup>。

以上のようなローズタウン工場とGMADの労務管理にはヘンリーフォード以来の伝統的労務管理—単統労働細分化、非熟練労働への極端な依存—がますます強化され、それにロボットとコンピュータ管理を当時としては最大限に導入した最新鋭工場という触れ込みで最新ハイテクロボット自動化工場の触れ込みで宣伝されたが、その回答は有名なローズタウン大ストライキであった<sup>(31)</sup>。

今から思えば当時のローズタウン方式のロボットはこの分野に初名乗りを上げたばかりのユニメート社製のものであり、コンピュータ制御システムも今日のレベルから見ると極めて低いものであった。しかしGMはこのようなハイテク技術を過信しその後もその傾向は続いた。そしてその後の経過をみると日本やドイツがロボット生産大国となりそのコンピュータ制

御システムも極めて進化しており、極端な単能工依存も存在しない。個人的経験で言うと昭和47年頃のトヨタの基町工場でユニメートが試験的に導入されていたのを見たことがあるが、故障の回数が多いのに閉口していたのを記憶しており、ローズタウン工場にストライキ後に訪問した時には余り自動化工場の自慢はせず、どうやって労使関係の改善とロボットの改良に懸命だったのが印象に残っている。

#### ⑤ 1980年代に入ってからXカーに代表される燃費規制対応のサイズダウン戦略の失敗

1980年代に入るとGMは、それまでのスローニズムのオプション部品で上級移行を計る戦略を抜本的に見直す戦略転換を行った。それは1975年法制化され78年からスタートした乗用車の燃費規制対応のためにそれまでの大型車を小型化(サイズダウン)する戦略転換を行ったのである。75年成立したエネルギー節約法は当時Gass Gazlercar(ガソリンをガブ飲みする車)からの決別を要求した。当時エネルギーの4割以上を消費していた乗用車のガソリン1ガロン当り10.2マイル走行(全乗用車平均)位だった平均燃費を78年から1ガロン18マイル(18MPG)で始め1985年まで段階的に27.5MPGまで燃費効率を上げるというもので、この規制値に達しない場合は罰金をとるという厳しいものであった<sup>(32)</sup>。この規制に対して日本車はホンダのCVCC始め小型車が多いのですでに20MPG以上をクリアしており、車輛の軽量化やエンジンの燃焼効率を高めるなど着々27.5MPGの最終目標値に近づいており、米国車はおしなべて出おけていた。この規制を行った米国運輸省は米国車もその気になればインバージョンで乗り切れると考えたのである。

これに対してGMは小型車も増やしたがそれでは規制に間に合はずと見てXカーに代表される大型車のサイズダウンというスローニズムの逆をいく戦略をとろうとし、その代表格がXカーであった<sup>(33)</sup>。

しかしながらGMのこの戦略は失敗に終わった。GMは大型車の設計変更で物理的に型を小さくすれば軽量化と燃費効率向上は両立すると

表 1 各年度燃費基準と新車 1 台当りの燃費節約

モデル年度	燃費基準 (MPG)	燃費規制によって 1 台当たり 節約できるガソリン (ガロン)		節約できる 1 台当たり燃料費の 現在価値 (ドル)	
		毎年の節約量	各年度累積	毎年の節約金額	各年度累積
1978	18.0	126	126	56	56
1979	19.0	292	418	131	187
1980	20.0	263	681	118	305
1981	22.0	455	1136	203	508
1982	24.0	379	1515	169	677
1983	26.0	321	1836	143	520
1984	27.0	142	1978	64	884
1985	27.5	67	2045	30	914

(資料) Automotive Fuel Economy Program, Third Annual Report to the Congress Jan. 1979 p.1

安易に考えたようである。しかし軽量化だけをとっても使用する鋼板をハイテン（高張力鋼板）に変更したりエンジンの燃焼効率を高めるために DOHC エンジンを開発するなどの要素技術の先行開発が欠かせない。そして前輪駆動やリアエンジン搭載などそれまでの GM 車と構造的に異なる要素のブレーキや変速機などコンポーネントの採用も場合によっては必要である。

このような要件を欠いたまま設計変更によるサイズダウンだけに頼った X カープロジェクトは初めこそ全シリーズで 100 万台を呼号し強力な GM の販売網のバックアップもあり滑り出しは華々しかったが、やがてその欠陥を露呈するに至りやがて生産中止に追込まれる。そして GM は 1980 年代前半には生産乗用車の平均燃費が規制目標値に達せず遂に罰金を払ってその場しのぎの対応に終始するのである。

⑥ 80 年代 NUMI のトヨタとの合弁でトヨタ生産方式を学びながらその教訓を活かせなかったこと—NUMINization の挫折と Saturn Project の失敗—

1980 年代前半 GM はトヨタとカリフォルニア州フリーモントで GM の老朽化工場を活用した合弁事業 NUMI (New united Motors Inc.) を開始した。これは GM がトヨタ生産方式を学びたいと熱望したことと、トヨタ側の日米貿易摩擦回避とホンダ、日産に比べ出おかれてい

た現地工場の準備のためという双方の動機が合致したものとみてもよい。

この NUMI を立ち上げるに当たって最大の障害は、それまでの旧フリーモント工場では労働協約が単能工主体のワークルールがあり、トヨタ生産方式が絶対必要としている現場のワーカーの多能工化やジョブローテーションが出来ず、QC サークルも実行不可能だという点であった。当時のトヨタの母体工場となっていた高岡工場で米国人ワーカーを訓練した経験からトヨタ側も絶体譲れぬ条件を明確化し、これを UAW (全米自動車労組) との労働協約に反映させた。UAW-NUMI サターン労働協約である。この協約では多能工訓練とジョブローテーションが可能になり、その点で単能工主体の UAW 本体の労働協約やワークルールとはまったく違った新協約がスタートした。

以上のように多能工的教育訓練、ジョブローテーション、そして QC サークルなどが機能するようになった NUMI 工場は GM のマスプロ志向の工場とは面目一新した工場となり、この経験を GM は新小型車プロジェクトサターン工場に活かすことになった<sup>(34)</sup>。

GM は NUMI で新労働協約や従業員訓練だけでなくトヨタのジャストインタイムの生産方式、トヨタ式ムダの排除、現地現物主義など多くの事を学び、当時の GM の幹部や幹部候補

生は皆一度は NUMI を経験している。そして GM 社内では NUMI に学べというので NUMINization という用語まで用いられるに至っている。

にも拘らず NUMINization が侵透しなかったのは何故か。大きな要因として UAW との協約が大きな障害となったことがあげられるが、この外に当時のロジャー・スミス会長のロボットハイテク・自動化工場への過度な信頼が上げられる。

#### ⑦ ロジャー・スミス会長の過度のロボット自動化とコンピュータ制御への信頼と過剰投資。

80 年代に入って GM の会長はロジャー・スミス氏が就任した。スミスは社内に拡がりつゝあった NUMI に学べの合唱を無視し、ロボット自動化とコンピュータ投資に重点をおく、現場改革よりもハイテク投資路線をとった。スミス会長にしてみれば UAW の協約を抜本的に改定し現場改革に乗り出すには途方もない時間とエネルギーがかかって日本の自動車メーカーとの競争に勝てないと判断したであろう。ここでローズタウンの教訓は生かさなかつた。ただローズタウンではユニメートロボットを始め当時のアメリカ製ハイテク機器（当時世界の水準）が使用されたが、80 年代の GM は当時信頼性が高まっていた日本のロボットの富士通ファナック（富士通とファナック—稲葉六左衛門社長の合弁）と組んでロボットの大きな合弁をやり始め、一時は世界のロボットメーカーとなった。そして自家製のロボットを使った自動化率の高い最新鋭ロボット工場を次々と建設した<sup>(35)</sup>。ロボット自動化率のみでなく CIM (Computer Integrated Manufacturing) によるロボットの統合化も進めた。

しかしこの最新鋭ロボット工場—例えば GM ハムトラミック工場—筆者も訪門調査実施<sup>(36)</sup>—をとってみても工場側が故障の場合の迅速な対応ができず、予防保全 (P. M.) やメンテナンスの能力が伴わなないために、自動化がかえってお荷物になってしまったのである。つまり現場改革をおきざりにしたロボット自動化はかえって現場が持て余すということになった。

有効に機能しない自動化だけでなくスミス会長が GM の技術的力量を誤認したのは、GM のコンピュータソフトウェアを創造する能力である。当時 GM はヒューズエアクラフトと EDS と提携し、デジタル化しつつあるコンピュータシステムの制御能力とこれを運用するソフトウェアについて第一級のエンジニアを揃えており、考え方によっては世界一のコンピュータシステムの保有者であった。その典型が GM が先進性を売り物に宣伝したコンピュータプロトコル MAP (Manufacturing Automation Protocol, 1980 年代に GM が提唱した高度な自動化のためのプログラマブルデバイスのための通信規格のこと。GM は世界にこれを公開するというので日本にも支部が作られた。にも拘らずロジャースミス会長の引退と GM が自ら止めたと宣言したため下火になった。) であった<sup>(37)</sup>。ただこのプロトコルはデジタル革命と大型機から小型化革命の進むコンピュータ業界との関連でいえば、業界横断的に活用されてこそ、その効果が出るもので GM が独占できるものではない。若干の特許料は入っても、これを完全に囲い込むことはできないのである。

このようにしてローズタウンの教訓に学ばず、NUMI の経験に学ばず現場改革を怠り、過度のハイテク競争力過信が GM のかつての競争優位を失わせたといってもよいだろう。

この GM のハイテク競争力過信は過剰投資に結びつき 80 年代だけで X カーを含め 600 億ドルの投資をファイにしたといつてもよい。その結果 GM は当時始まった投資格付会社スタンダードプアやムーディの投資格付を 2～3 段階格下げされるということになった<sup>(38)</sup>。それ迄の GM 株はつねに超優良株でトリプル A より下ることは殆んどなかった。それが初めて格下げという異常事態に直面したが、GM 社には危機感を共有することがなかつたのである。

GM の失敗は 80 年代後半さらに続く。それは 80 年代後半に投入した中小型乗用車シリーズ GM - 10 が失敗に終わったことである。実を言うと米国自動車市場では乗用車では日本勢が強く、小型<sup>ライト</sup>トラック（ピックアップトラック、SUV、ミニバンを含む）ではフォード、クライ

スラーが優位であった。フォードなどは意識的に日本の乗用車と競争を避け、輸入関税で守られ、燃費規制のゆるい小型トラックに意識的に参入したのである。その結果アメリカ自動車市場では乗用車より小型トラックの比重が50%以上となり小型トラックはフォードやクライスラーのドル箱となった。にも拘わらずGMは乗用車の生産にこだわり、GM-10はその最後の一弾だったといえよう。このプロジェクトは460億ドルもの巨費を投じながら不発に終わった。

以上あげたような多くの失敗のつみ重ねでGMのマーケットシェアは80年代初頭の50%台からジリジリと下り、30%からやがて25%まで下り、ここで登場したジャック・スミス社長の下で大リストラとライトトラックとくにSUV重点路線に戦略転換しいったんは史上空前の利益を90年代前半にあげるが、問題はその後である。

註

(1) ピーターF. ドラッカー「知の巨人ドラッカー自伝」日経ビジネス 156頁  
 (2) 同上 122頁  
 (3) 同上 159頁  
 (4) 同上 162頁  
 (5) 同上 152～153頁  
 (6) オートメーションと現代社会  
 (7) 前出知の巨人、164～165頁  
 (8) 同上 179頁  
 (9) A. P. Sloan『GMとともに』154～156頁  
 (10) 同上 313～319頁  
 (11) 同上 313～319頁  
 (12) 拙著『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社 1977年 142頁  
 (13) 同上 142～143頁  
 D. Brown Pricing Policy in Relation to Financial Control, Management and Administration Feb, Mar, Apr 1924 H. B. Vanderblue, Pricing Policy in the Automobile Industry, Harvard Busine Review, 1939 No.4 P.397  
 (14) 同上 142頁

(15) 同上 144、159頁  
 (16) P&G ウェイ  
 (17) Detroit News 1977 5月  
 (18) 山崎清 『GM』21～22頁 204頁  
 (19) 山崎清 同上書 11頁  
 (20) 同上 112頁  
 『GMとともに』302頁  
 (21) 拙著『米国自動車産業経営史研究』317頁  
 Emma Rothschild; Paradise Lost—The Decline of the Auto-Industrial Age Random House 1973 p.p85～87  
 (22) 拙著 316頁  
 (23) 拙著 314頁  
 (24) Rothschild p.p97～102  
 (25) Ibid. p.p107～109  
 (26) Ibid. p.p107～109  
 (27) Ibid. p.p110～112  
 (28) Ibid. p.p113～115  
 (29) Ibid. p.p126～138  
 (30) Ibid. p.p134～135  
 (31) 拙著『米国自動車産業経営史』70～80頁  
 (32) 拙著『アメリカ自動車文明と日本』大転換期のデトロイト。1986年文眞堂 13頁  
 (33) 同上 62頁  
 (34) 拙稿「サターンプロジェクトの行方」日刊自動車新聞 1985年2月9日号  
 (35) 拙稿「GMハイテク戦略二つの道」日刊自動車新聞 1986年5月27日  
 (36) 拙稿同上「GMハムトラマック工場の印象」1987年10月23日  
 同上「GMリンデン工場見学記」1988年1月28日  
 (37) 拙稿 前出「GMハイテク戦略二つの道」  
 (38) トヨタファイナンシャルサービス平野英治氏よりヒヤリング調査

