

生産合理化と市民生活

村田和彦

1. 序

企業は、競争市場の下で、消費者に自己の商品を買いとってもらうために、商品そのものについても、商品の生産方法についても、不断にその内容について検討し、変更を加え、良質で、しかも、安価な商品の生産・供給に努めなければならない。このような企業の商品ならびにその生産方法の変更の努力を、ここでは、「生産合理化」と称することとする。したがって、「生産合理化」には、「商品の確定活動の合理化」と、「確定済みの商品の生産方法の合理化」の二つが存在することになる。

さて、市民の生活は、これを、生産生活と消費生活に分けることができる。今日では、市民の生産生活は、企業の中で、企業の商品生産活動の一端を職務として割り当てられ、この職務を担当する形で、営まれており、他方で市民の消費生活は、家庭の中で、企業によって生産された商品を使って営まれている。このことは、市民が生産生活を円滑に営むためには、職務を上手にこなす能力、すなわち「熟練」(skill = an ability to do something well)を身につけなければならないこと、また、市民が消費生活を円滑に営むためには、商品を上手に使いこなす能力、すなわち「熟練」を身につけなければならないことを意味する。

ところで、企業が生産合理化努力は、商品の変更と生産方法の変更を介して、市民が生活を営む上で身につけなければならないこうした「熟練」の変更をせまることになる。そこで本稿では、企業の商品生産合理化努力の特質を、市民が企業の

中で生産活動を円滑に営むために身につけなければならない「熟練」と、市民が家庭の中で消費生活を円滑に営むために身につけなければならない「熟練」とに、それが及ぼす作用との関連に焦点をあてて、明らかにしていくこととする。

以下では、商品が確定されている場合と、商品の確定が必要となる場合とに分けて考察していくこととする。

2. 確定済み商品の「生産方法」の合理化

本節では、つくり出されねばならない商品がすでにわかっており、したがって「生産方法」の合理化のみが問題となる場合の、企業合理化について考察することとする。この場合にも、問題をさらにつぎの二つの場合に分けて考察する。その第一は、確定済みの、しかも単一の商品に対する需要の量が不断に拡大し続けており、企業の供給能力がこの需要量を充足しきることができない状態にある場合、換言すれば、つくればつくただけ吸収してくれる巨大な市場が存在するにもかかわらず、企業の供給体制がこれに追いついていけない場合である。以下、これを「市場拡大」の場合とよぶこととする。第二は、つくり出されねばならない商品が、その種類についても量についても、不断に変動する市場状況にある場合である。以下、これを、「市場変動」の場合とよぶこととする。

2.1 市場拡大の場合の合理化

市場拡大の下での企業の合理化の特質の考察においては、さらに、「労働者の抵抗」を考慮に入

れる必要がない場合と、「労働者の抵抗」を考慮に入れなければならない場合とに分けて考察する。

2.1.1 「労働者の抵抗」を考慮に入れる必要がない場合

市場の需要量に比べて、企業の供給能力がおとっている場合に、企業による供給能力を高める努力は、歴史的には、「生産様式」を改める努力として展開をみた。すなわち、「手工業生産」にはじまり、「家内工業生産」と「手工的工場生産」を経て、「機械制工場生産」へと至る生産様式の変遷は、まさに市場の需要量の拡大に、応ずることのできる企業の供給体制を構築する努力として、これをとらえることができる。詳言するならば、注文生産から見越生産への変化に、「手工業生産」では、応じきれなくなり、これを打開するために、商業資本家の「前貸し」を手段とする「製品、数量、納期、買上げ価格」に対する資本的支配による需要量と供給量のつり合いをはかったものが「家内工業生産」であった。さらに、「散居生産」という特質をもつ「家内工業生産」の固有の限界を、生産者を一つの屋根の下に集めるとともに、「分業」のもつ労働生産性を向上させる能力を活用することによって打開し、もって需要を充足しうる供給量を確保することを試みたものが、「手工的工場生産」であった。この場合に、「分業」による労働生産性の向上は、部分工程の割当てによる、(1) 器用さの増進、(2) 移動時間の節約、(3) 部分工程に適した工具の工夫を、機軸とするものであった (Braverman, 1974, pp.76-77 藻利重隆, 1961, p.8)。さらに、手工的工場生産における生産速度が、生産者の工具の扱い方に関する熟練に決定的に依存していることからくる供給能力の限界を打破し、もって需要と供給をつり合わせんとし、採用されたものこそが、「機械制工場生産」であった (藻利重隆, 1961, 第1章)。

ところで、機械制工場生産の下で、期待したとおりの作業能率が達成されていないという事態の

発現を契機として、アメリカにおいては機械技師協会が中心となって「能率増進運動」の展開をみた。この「能率増進運動」の中から、労働者の「一日の公正な仕事量」(a fair day's work)である「課業」(task)を基準として作業の計画と統制を試みる本格的な「管理様式」が実践されることとなった。これが、テイラー (1856-1915)の発案になる科学的管理・「課業管理」・テイラーシステムである。ここでは、この課業の執行によって、需要を満たす供給量が確保されることとなる。しかしながらこのテイラーシステムは、複雑な事務機構、すぐれた管理者の管理能力、さらに差別的出来高制度による金銭的刺激の助けがあつて、はじめて可能となるものであった (藻利重隆, 1965, pp.39-95)。

そこで、管理の自動機械的な展開を可能にするものとして、フォード (1863-1947)の発案になるフォードシステムが登場することとなった。このフォードシステムは、製品を単一製品に限定するとともに、作業工程の順序に従つて所要の作業地点を配置し、この各作業地点に労働者を配置して、しかもこの労働者を静止させるとともに、搬送装置 (コンベヤー) を導入して、作業対象を強制的に順次に作業地点から作業地点へと移動させることによって、すなわち「移動組立法」を採用することによって、需要量を満たす供給量を確保可能とする組立作業を実施させるものである。なお各作業地点における作業の作業拍節を均等にすることを通じて、各作業地点における作業の同時化が実現されることから、フォードシステムは「同時管理」として特徴づけられることとなる (藻利重隆, 1965, pp.97-185)。

さて、「手工業生産」にはじまり、「家内工業生産」と「手工的工場生産」を経て、「機械制工場生産」へと至る「生産様式」の変遷と、テイラーシステムからフォードシステムへと至る「管理様式」の変遷とは、このようにして、拡大する需要量を充足できる供給体制を構築しようとする企業の合理化の試みとして把握することができるので

あるが、こうした企業による合理化の推進力として、(1) 労働者の熟練に依存することのない供給体制を構築しようとする労働力の買い手の努力と、(2) 労働者（労働力の売り手）に労働力の買い手が払わねばならない賃金を、できるかぎり低賃金にしようとする労働力の買い手の努力の二つのものが指摘可能である。こうした推進力は、一方で「分業」を推し進め、他方で「機械化」を推し進める。なぜなら、分業と機械化は、生産過程の実質的管理権を、なにかんずく生産速度の決定権を労働力の買い手に掌握させることによって、需要をまかなうことのできる労働生産性を実現させるとともに、賃金支払い制度として、「職務給」制度が採用されている場合には、同時に労働力価格を低下させることを可能にするからである。

ところで、分業を機軸とする合理化努力に関して指摘されねばならないのは、市場の拡大という条件の下では、分業は、結局「労働の二極分解」という指導原理のもとに進展することである。ここに「労働の二極分解」という原理は、一方の極に高度の熟練を要する「構想労働」、そして他方の極には熟練を不要とする「執行労働」を分離し、しかも構想労働は、これをできるかぎり少数の人に担当させ、執行労働は多数の人に細分化し担当させるようにするものである。この原理は、より具体的には一方で、人間労働を管理労働と作業労働に分けるとともに、他方で管理労働についても、構想的管理と执行的管理に分けて、しかも構想的管理は、これをできるかぎり少数の人に担当させることを要求する（Braverman, 1974, pp.82-83）。

つぎに、機械化を機軸とする合理化努力に関しては、以下の三点が指摘されねばならない。その第1点は、筋力が不要になることに伴って、成年男子労働に替えて、婦人労働と児童労働とが労働力として利用可能になることである。第2点は、労働者に対する機械の運動の独立性が、労働日の延長を可能にするとともに、機械の経済的陳腐化の危険に対処して、機械の散在的採用段階で資本を早期に回収する必要性が、労働日の延長を必要

にすることである。第3点は、労働日の延長に対して制約が課される場合には、一方において機械の運転速度を高めるとともに、他方において労働者の担当する機械装置の台数と範囲を拡大するという形で、労働密度の強化が発現をみることである（村田和彦, 1993, pp.46-48）。

なお、機械化は、人間労働に替えて機械を導入するものであり、そこに解雇の可能性と既存の熟練を不要にする事態が発現をみるとともに、機械の不備を人間労働が補完する事態が発現することになる。

2.1.2 「労働者の抵抗」を考慮に入れなければならない場合

以上の考察においては、「労働者の抵抗」の問題が意識的に考慮の外に置かれている。そこで、次に「労働者の抵抗」を考慮に入れなければならない場合の、市場拡大の下での合理化の特徴についても考察することとする。というのは、分業の導入についても、機械化についても、現実には、「労働者の抵抗」に出くわし、「労働者の協力」なしには、円滑な進展はむずかしいからである。

「労働者の抵抗」としては、歴史的には、イギリスの産業革命の時期に主として繊維工業で起こった労働者の暴動による「機械打ち壊し運動」（Luddite movement, 1799年に勃発1812年に最高潮に達する）が、機械化に対する労働者の抵抗として挙げられる。つぎに分業に対する抵抗としては、アメリカ労働組合総同盟による「科学的管理排撃運動」（1913-14）が挙げられる。テイラーの課業管理の普及も決して円滑に進展したわけではない。さらに、「同時管理」として特徴づけられるフォードシステムも、そのみで、円滑に進展したわけではけっしてない。また1960年代から1970年代にかけて、アメリカの自動車産業を中心として「労働の非人間化」を批判し、その是正をもとめる「労働人間化運動」も展開された。さらに、この時代に、労働者のおかれている状況を問題とし、その改善をはかるために「労働者の経

営参加」をもとめる運動も展開された。

いま、アメリカ労働組合総同盟による「科学的管理排撃運動」を取り上げるとするならば、その排撃理由のうち、「生産における人間的要素の無視」という批判に対しては、人力の特性を理解し、これを活かして用いる「人力管理」の展開をみるようになった。さらにその排撃理由のうち、「産業独裁制」という批判については、さまざまな「産業民主化」の工夫が導入されるようになっている（藻利重隆，1966，pp.139-147）。

フォードシステムについても、その円滑な導入のためには、高賃金の支給（1924年，1日2ドル40セントを5ドル）と労働時間の短縮（1日9時間から8時間）という努力が必要とされた（藻利重隆，1965，pp.170-174）。

さらに、1960年代から1970年代にかけて、主として自動車産業を中心として展開された「労働人間化運動」との関連においては、(1) 管理と作業の極度の分離、(2) 作業の極度の細分化、(3) 個人責任の三点が、「労働の非人間化」を招来させているとして、これに替えて、(1) 管理と作業の融合、(2) 作業の多様性、(3) 集団責任制の実現を目指す運動が展開され、具体的には、job rotation, job enlargement, job enrichment, autonomous work group といった施策の導入が試みられることとなった（村田和彦，1983）。

さらに、機械の自動化の進展（1950年代の後半）は、労働者の工程に関する関心を希薄にし、「自主管理運動」（鉄鋼業1969年）、ZD運動あるいはQ.C.サークル活動を通じて、1. 知識・技能の向上、2. 職場の安全確保・災害防止、3. 不良率の削減（品質・歩留りの向上）、4. 能率の向上・工数の削減、5. 要員の削減に取り組ませる必要性を痛感させることにもなった（熊沢誠，1981，pp.111-164）。

以上の事態は、われわれが、市場拡大の下での生産合理化の指導原理として抽出した、「労働の二極分解」という原理が、「労働者の抵抗」をも考慮に入れなければならない場合の生産合理化の

指導原理としては不適切であることを物語るものである。「労働者の抵抗」を考慮に入れなければならない生産合理化にあつては、構想労働と執行労働とを何らかの形で再び融合させるような指導原理がもとめられることとなる。

なお、「労働者の抵抗」を考慮に入れた場合の生産合理化に関して想起されるべきは、企業の合理化（広義）は、生産力によって構成された生産技術的構造の合理化（狭義）と、生活者によって構成された生産社会的構造の民主化の相即的展開によって、はじめて具体化されるとする藻利重隆の所論である（藻利重隆，1965，pp.1-37）。

2.2 市場変動の場合の合理化

以上の考察においては、確定済みの単一製品に対する需要量が拡大の一途をたどり、企業の供給能力を不断に拡大しなければならない場合の、企業の生産合理化努力について問題として取り上げた。そこで、つぎに需要の質と量が変動する場合、すなわち「市場変動」の場合の合理化の特質について考察することにする。

この場合にわれわれに、手がかりを与えてくれるものには、つぎの三つのものがある。その第1は、1960年代の終りごろから、「開放的社会・技術体系論」（the theory of open, socio-technical system）を基礎理論として展開された「職務再設計」（job redesign）運動である。その第2は、トヨタ生産システムの普及である。そして第3は、年功主義管理から能力主義管理への管理様式の変更の努力である。

第1の開放的社会・技術体系論（村田和彦，1983，pp.89-103）に依拠するならば、企業は、これを対外的にみるならば、投入市場から人的資源と物的資源を調達して、それを変換して製品として産出市場に送り出すことを目的としている「生産体系」である。しかも、企業は、不断に変化してやまない産出市場と投入市場を中心として構成される「環境」との絶えざる相互作用の中で、自らの「定常状態」（steady state）を維持しなけ

ればならない「開放的体系」である。このような企業にあっては、経営者の第一次的任務は、企業の内部の、inputをoutputに変換する過程の「内部規制」にあるのではなくて、企業を変化する環境に適応させること、すなわち企業の「境界条件」を管理することである。「内部規制」は、これを、企業構成員の「自己規制」に委ねなければならない。

つぎに、企業は、これを対内的にみるならば、「技術体系」と「社会体系」という二つの下位体系から構成されている。この場合に「技術体系」として把握されているのは、投入市場から調達された諸種の資源を産出市場に送り出される製品に転換するために使用される諸種の物的生産手段の体系である。これに対して、「社会体系」として把握されているのは、「技術体系」を機能させるために人間によって遂行されなければならない諸種の役割の体系である。この二つの下位体系は、それぞれ固有の編成原理をもっているが、他方で、この二つの下位体系は、ともに他方の編成原理をまったく無視して編成されることがあってはならず、むしろ「生産体系」としての企業の全体的業績は、二つの下位体系の「同時最適化」(joint optimization)の実現をみる場合にのみ向上する。しかも開放的体系としての企業は、二つの下位体系に対して、産出市場と投入市場の変動に対応して、異なる製品をつくることのできる「弾力性」をもっていることを要求する。

以上のことは、市場の変動に対する企業の適応能力は、経営者の境界条件の管理能力に加えて、企業を構成している二つの下位体系、すなわち技術体系と社会体系の、異なる製品をつくり出すことのできる弾力性、汎用的能力、さらに、inputのoutputへの転換過程に対する企業構成員の自己規制の能力に決定的に依存していることを意味する。しかも、この場合に、企業構成員の自己規制が可能となるのは、企業構成員に主導性を発揮しうる機会と場所が与えられており、かつ彼らが企業に対して献身的である場合である。そしてこ

うした事態の成立は、(1)職務の多様性、(2)学習の可能性、(3)意思形成の余地、(4)互助と互敬、(5)職務の社会的有用性、および(6)職務を通じての成長の可能性といった要件の充足を志向して社会体系が編成されるとき、のみなのである。

こうした基礎理論に立脚して、市場変動の下での「作業組織」の設計に関しては、結局、「労働の二極分解」ではなくて、意図的に、執行労働の中に構想労働を注入する形での「職務の再設計」が模索されることとなる。

第2にトヨタ生産システム(大野耐一、1978)を手がかりにして、市場変動の下での生産合理化の特質について考察する。「同時管理」として特徴づけられるフォードシステムは、単一の製品をもとめる巨大市場を前提とした企業の合理化努力であった。これに対して、需要の質と量が変動する市場においては、「多種少量生産」の下で、「できるかぎり安く」生産することが必要とされる。このために、(1)売れるものだけを、(2)できるだけ少ない人数でつくる道が選ばれることとなった。(1)売れるものだけを生産することを、可能にしたものが、「後工程引き取り方式」であり、しかもこの方式は、後工程が前工程から引き取ったものが不良品でないことを絶対の要件とした。これが、いわゆる「Just in Time」とニンベンをついた「自動化」であって、トヨタ生産システムを支える二本柱とされているものである。ところで市場変動の下では、当然売れるものは、変動するので、機械も人も、ちがったものをつくる能力、すなわち汎用性をもっていなければならない。すなわち機械については専用機ではなくて汎用機、人については、単能工ではなくて多能工が必要となる。

しかもちがったものをつくるためには、「段取り替え」が必要となるのであるが、これに長時間かかる場合には、消費者が必要とするものが、必要とする時点で、したがって後工程が必要とするものを必要とする時点で引き取ることができなく

なるので、企業構成員が「段取り替え時間の短縮化」に努めなければならないことになる。さらに「自動化」は、前工程が後工程に引き渡すものが完全に良品であることをもとめるがゆえに、不良品を出さない努力、品質の維持・向上の努力を、労働者に要求する。

(2)「できるだけ少ない人数でつくる」ことに関しては、作業者の遂行する作業内容に関して、製品の付加価値の創造に貢献しない「むだな動作」を極力排除する努力を作業員自身に要請する。具体的には「少人数化」は、トヨタ生産システムにおいては、作業員に与えられた作業拍節の中の余裕時間をゼロにする形の作業の再配分・作業改善をテーマとする「小集団活動」を介して試みられる。

ところで、需要量の変動に対する対応は、トヨタ生産システムにおいては、1人の作業員の作業範囲を弾力的に変動させる方法、すなわち需要量が多い時は、作業範囲を狭め、少ない時は広げる方法でもって行われる。そしてこの方法が採用されるためには、一方で、作業員の多能工化のための施策の実施と、他方で、作業範囲の弾力的変更を可能にする機械の配置、すなわち「U字型レイアウト」が不可欠となる。以上のトヨタ生産システムにおいては、作業員に対しては、作業内容の変動に、いつでも応じることのできる能力と意欲、さらに作業内容および作業方法を改善する能力と意欲をもっていることがもとめられる。

したがってトヨタ生産システムにおいては、作業内容・作業方法の改善にかかわる構想労働、あるいは管理労働を、何らかの形で執行労働、あるいは作業労働の中に再び盛り込むことによって、市場変動がもとめる「弾力性」を確保する試みが、確認される。

つぎに、第3の年功主義管理から能力主義管理への管理様式の変更の努力を手がかりにして、市場変動の下での生産合理化の特質について考察する(鈴木良始, 1994, pp.179-246 熊沢誠, 1997)。「製品市場の変動」は、人的生産力である人間の

担当する活動の内容に対して絶えざる変更を導入する。したがって、使用者は、活動内容の変更の要請に応ずる能力と意欲をもった人的生産力の育成と確保に努力しなければならない。他方で、企業間の価格競争は、人的生産力全体に対して支払われる人件費総額をできるかぎり節約することを使用者に要請する。

こうした要請は、1960年代の半ば頃には日本企業によっても認識されることとなり、それまで日本企業の正社員の処遇原理をなしていた「年功主義管理」に替えて、新たに「能力主義管理」を導入する試みが展開されることとなった。というのは、「年功主義管理」においては、学歴・年齢・勤続年数が、能力指標として想定されており、したがってまたこれらの指標にもとづいて処遇も当然に行われるのであるが、新しい市場状況や新しい生産技術が人的生産力にもとめる能力と、年功主義管理において培われる能力とが一方で乖離するとともに、他方で高学歴化・高齢化・勤続年数の長期化は、自動的に人件費の総額を増大させることになるからである。そこで、(1)企業がもとめる労働内容をこなすことができる能力を実際にもっているか否か(能力考課)、(2)企業が割り当てた業務を実際に達成したかどうか(業績考課)、さらに(3)企業が割り当てる業務内容の変動にもかかわらず、すすんでこれらの業務をこなそうとする心がまえをもっているか否か(情意考課)を、総合的に勘案して労働者の処遇を行う方式として、「能力主義管理」が日本企業においては展開をみることとなった。

こうした「能力主義管理」が労働者によって受容されたゆえは、それが、「一人一人の日々の努力の積み重ね」(鈴木良始, 1994, p.184)、「一人一人の努力や能力向上が相対比較としてではなく、それぞれの努力の程度に応じて素直に処遇に反映されること、努力すればその努力に応じて人数制限などなく誰でも直接に評価されること」(鈴木良始, 1994, p.187)をもとめる日本企業の労働者の欲求とある程度までは適合するもので

あったからである。しかしながら、人事考課の結果を、絶対的評価を介して処遇に反映させることについては、企業の支払い能力との関連で、これをついに企業が完全に認めることはできなくなり、40歳前後を境にして、相対的処遇に企業は移行せざるをえなくなる。また「能力考課」に潜む評価の主観性、「業績考課」が労働者に強要する高密度・高速労働、さらには「会社人間」として行動することを強いる「情意考課」が、労働者の基本的権利を侵害する事態を引き起こしている。

2.3 生産方法の合理化と「生活の熟練」

商品の内容が分かっている場合の企業の合理化努力の特質を、労働者に要請される「熟練」とのかかわりにおいて把えるならば、以上の考察から、つぎの事項を導き出すことができる。

(i) 市場拡大という市場条件の下での企業の生産合理化努力の推進力をなすものは、つまるところ、市場における企業間競争の下での、消費者の購買能力、すなわち、製品市場の製品吸収能力に見合った供給能力をもつ生産体制を、労働力の買い手の主導のもとに構築しようとする労働力の買い手の側の意欲である。このことは、労働力の売り手が保有する個性的・主観的熟練に、なかならず生産速度の面で、できるかぎり依存することなしに、製品市場の要求にこたえうる生産体制、供給体制を構築しようとする労働力の買い手の意欲が、企業による生産合理化努力の推進力をなしていることを意味する。すなわち、企業の分業の努力と、企業の機械化の努力は、いずれも労働者の「熟練」にできるかぎり依存することなしに、製品市場の需要量に適合した供給能力を確保せんとする企業努力として、これを把握することができる。この場合に、企業の分業努力は、労働者から企業組織そのものへと、労働者の熟練を移転させる努力を意味し、これに対して、企業の機械化努力は、労働者から機械へと労働者の熟練を移転させる努力を意味する。したがってこのかぎりにおいて、企業の生産合理化努力を、われわれは、

企業による「熟練の移転」努力として把握することができる。

ところで、労働者が保有する熟練への依存状態からの脱出を志向する企業の生産合理化努力は、人間労働の利用の仕方に関しては、「労働の二極分解」という方向の作用を随伴することになる。企業は労働者の保有する個性的・主観的熟練に依存する状態をできるかぎり打破しようと試みるので、人間労働に関しては、一方の極に、担当者の熟練を必要としない人間労働が発現をみる。いま「労働の二極分解」を「構想と執行の分離」と表現するならば、それは、まず「管理と作業の分離」となって現われ、やがて、「管理」についても、「構想的管理と執行的管理の分離」となって現われる。したがって企業の生産合理化は、労働力の売り手が担当する人間労働から、「自律性」と「多面性」を減少させることとなる。

(ii) とところで、製品市場がもつめる製品の多様性と変動の激しさは、企業の生産合理化努力に対して、「市場変動への弾力的適応」を要請する。そのために市場変動の条件の下では、人的生産力と物的生産力のそれぞれに対して、さらにそれらの結合過程に対しても、企業は、「汎用的性格」あるいは「弾力的性格」を意図的に組み込むことを必要とする。このことは、人間労働についてみるならば、何らかの形で、担当者に、「自律性」を付与し、「自由裁量の余地」を拡大させる一方、他方で、その担当する職務に再び、「総合性」、「多面性」を注入することを要請する。さらに、機械に対しても、汎用性がもつめられ、機械の設計段階において、事前に予測可能な事態に対して、前もって対応措置 (back-up system) を組み込む努力が展開される。その上でなおかつ生ずる不測の事態の発現に対しては、その発現の現場にいる労働者に、不測の事態の早期発見と可能なかぎりの対処とがもつめられる。すなわち現場労働者にも、学習を通じて問題の早期発見能力と、問題の早期解決能力とを高める努力がもつめられる (村

田和彦, 1993, pp.151-174).

他方で、市場変動の下であっても、企業は、製品市場の変動への弾力的適応に関する「主導性」は、これをあくまでも保持しつづけなければならない。したがって、市場変動の下で、企業が労働者に対して認める「自律性」、「総合性」、「多面性」に対しては、企業の「主導性」との関連で、一定の「枠」が設けられることとなる。それにもかかわらず、市場の変動は、「労働の二極分解」の厳格な執行ではなくて、執行労働に再び構想労働を組み込んだ形の生産合理化をもとめることについては、否定されない。しかもこうした生産合理化努力は、そのかぎり「労働者の抵抗」を緩和させるものでもある。ただし、そこでもとめられる労働内容の変動、労働密度の増大は、労働者の「ゆとり、連帯（助け合い）、仕事上の決定権」をもとめる労働者との関連で、新しい問題をつくり出すこととなる（熊沢誠, 1997, pp.184-189）。

3. 「商品確定」の合理化

以上の考察においては、企業がつくり出す商品は、すでにわかっているものと想定して、その生産方法の合理化努力の特質を明らかにすることに努めた。そこでつぎに、本節では、商品そのものを確定する活動の合理化の問題を取り上げることとする。

この場合にも、われわれは、商品確定活動をつぎの二つに分けて考察することとする。その一つは、消費者の欲求（needs）にあくまでも忠実に、これに応える形で、商品が確定される場合で、これを本稿では、「市場適応活動」とよぶこととする。他の一つは、企業が消費者の欲求そのものを主導権をとって確定する場合で、これを本稿では「市場創造活動」とよぶこととする。

3.1 市場適応活動の合理化

企業の商品確定活動としての市場適応活動に関して、企業にもとめられる能力は、何よりもまず、市民の「生活労働の外部化」の要求をくみとり、

これを充足する商品を構想する能力である。市民の生活は、生活手段をつくり、これをつかいこなすことによって、生命の生産・再生産を行う営みであるが、生活手段をつくり、つかう活動である「生活労働」は、しばしば時間と労力を必要とする労働（長時間の肉体的重労働）であるので、市民はこれを他の人にやってもらうことをもとめることとなる（吉野正治, 1984, pp.68-74）。この「生活労働の外部化」の要求を充足する商品の生産に努めるところに、企業の社会的存在理由がある。

さて、市民の物理的欲求が充足され、物質的豊かさが増すにつれて、市民の消費活動が、自己の個性・identityを「もの」を通じて定義したり、表現したりするようになるという事実を踏まえて、このことに役立つ商品を構想する能力、さらに、消費者を、独自の信念・習慣を共有する異民族として把握し、その異文化に包摂されるものを、商品として構想する能力が、商品の確定のために必要とされるようになる（石井淳蔵, 1993, 第5章）。

さらに、企業そのものの存在理由との関連で重要な能力は、「社会問題」の解決に貢献する商品を生産することのうちに、「利潤機会」を見出す能力である。

こうした能力をもった人を保有する必要性は、やがて、一方で、「資本と経営の分離」とよばれる現象を発現させるとともに、他方で、「経営職能の協働的遂行」を不可避とする。すなわち、一方で、これらの能力を有する人的資源を調達し、雇用するとともに、他方でこれらの人的資源に関しても、「分業」の導入が必要となってくる。

ところで、企業の市場適応活動が、その定義上、消費者の欲求の充足をはかるものであり、したがって消費者の利害にかなうものであることはまちがいない。しかしながら、企業間競争が、いずれの企業が、他企業よりも、消費者の必要とするものを、必要とする時に、安い価格で供給できるかをめぐって、展開されるかぎり、こうした商品を生産する過程においては、労働者のもとめる、

「ゆとり、助け合い、仕事上の決定権」に対する要求は、ついに認められなくなることは、注意されねばならない。

さらに、市民の「生活労働の外部的化」の要求を充足する商品の生産、すなわち「生活労働の商品化」が、利便性の面で、市民に貢献することは、疑いの余地はないとしても、生活労働の全面的商品化が、市民による生活労働の担当を不必要にして、市民をたんなる商品消費者に転化させ、市民の生活能力を委縮させるとともに、人間相互の間の直接的結びつきを喪失させ、家族の崩壊、地域社会の崩壊をもたらす作用を随伴するものであることも見落とされてはならない（村田和彦，1999，pp.340-344）。

3.2 市場創造活動の合理化

つぎに、企業による市場創造活動の合理化に関しては、われわれは、まず、シュムペーターの所論を考察の手がかりとして取り上げることとする（村田和彦，1999，pp.9-85）。シュムペーターによれば、企業の市場創造活動は、消費者の側の嗜好の変化に、生産者が受動的に適應する活動ではなくて、生産者の主導の下に、消費者に「押しつけ」、消費者を「教え込む」ことを介して行われる、非連続的に遂行される消費生活の軌道の変更であって、これをシュムペーターは、生産要素の「新結合の遂行」、経済の古い循環軌道を破壊し、新しい循環軌道を創造・革新する活動として特徴づけている。こうした市場創造活動は、その課題自体に含まれている困難性に敢えて立ち向かい、さらにそれに対する環境からの抵抗（これには、生産者・労働者・なかんずく消費者の抵抗が含まれている）にひるむことなく、そしてそれを遂行しようとする主体自体の古い考え方からの脱却を必要とするがゆえに、普通の人が担当できる活動ではなくて、「指導者」としての能力をもった人のみが担当できる活動である。すなわち、一般大衆に先んじて、新しい軌道に移ってみせるとともに、後進の追従を指導する能力、具体的には、新

結合の遂行の先駆者として後からくる人に範を示す能力が必要とされる。なお、(1) 新結合の遂行者は、「企業者」・「革新者」(innovator)とよばれ、新結合の精神的考案者である「発明家」(inventor)から意識的に区別されていること、さらに、(2) 市場創造活動は、新商品の消費者への「押しつけ」・「教え込み」の活動であるにもかかわらず、それは、「消費の民主化」をもたらすものとして肯定的に扱われていること、そして、(3) 新結合の遂行の協働化は、やがて同一の企業によるその自動機械化を可能にすると解されていることが、注意されねばならない。

つぎに、われわれは、ガルブレイスの所論を取り上げることとする（村田和彦，1999，pp.86-160）。ガルブレイスによれば、科学技術の最先端の成果を、商品生産に適用することが、製品の懐妊期間・リードタイムを長期化し、資本と組織の固定化を招来し、製品市場と投入市場の変動性からの脱却の必要性を企業にうながし、ここに、消費者の需要の管理・操作、すなわち「計画化」を必要とする。このことは、企業がつくったものが、想定した価格で確実に消費者によって購入され、企業が必要とする質の資源が、必要な時に、想定した量、確実に入手できるようにする活動として、すなわち「市場」に替えて「計画化」を實踐する活動として、市場創造活動が特徴づけられることを意味する。ここで重要な点は、それが企業による消費者の需要の管理・操作を必要とするのであるが、他方で、企業の商品生産がもたらす物質的豊かさが、人間を肉体的欲求から遠ざければ遠ざける程、消費者の欲求も、生産者による説得・管理・操作を受けやすくなることである。しかしながら、消費者の欲求は生産者によって操作されることがあってはならないとする見地からは、企業による市場創造活動を、シュムペーターのように楽観視できないことを意味する。

さて、つぎに石井淳蔵の所論を取り上げることとする（石井淳蔵，1984,1993）。石井によれば、企業の市場適応活動は、結局、価格性能比を基準

とする低価格競争に向かわせ、生産者にとっての「うまみ」を失わせることになる。この「うまみ」を生産者が手に入れるためには、商品の特性・使い方に関する情報レベルが消費者と生産者との間で根本的に異なる商品、すなわち「情報格差」のある商品を構想する能力を企業が保有することが必要となる。さらに高い価格を払ってでも進んで手に入れたいと消費者が思う「異文化」こそが、企業に利潤をもたらすとすれば、企業は異文化の創造に積極的に努めなければならないことになる。これを要するに、企業の市場創造活動とは、石井によるならば、情報格差創造活動・異文化創造活動として特徴づけられるものである。しかも、この活動は、結局、市民が解く問題を企業が設定するだけでなく、問題の解き方をも企業が市民に提案することに、いきつくことになる(村田和彦, 1999, pp.224-261)。

ところで、野中郁次郎によれば、企業は自ら環境を能動的に創造することのできる存在であり、それを構成する人間についても、能力の限界よりも、限らない創造性をもっていることが強調される(野中郁次郎, 1990)。こうした企業の環境創造活動の具体例として、花王の「アタック」、キャノンの「ミニ・コピー」、ホンダの「シティ」、および松下電器の「自動ホームベーカリー」が挙げられている。これらによって創造されたものは、生産者の発想・物の見方・信念を、自己の発想・物の見方・信念として受け入れる消費者である。したがって、企業の市場創造活動は、結局、野中によるならば、企業側からの「発想・物の見方・信念・生活様式」の転換の提案を受け入れる消費者、すなわち、「企業がつくったものを、つけられた価格で、いつでも買おうと待ちかまえている消費者」である、「顧客」を創造する活動として特徴づけられることとなる。

さて、企業による能動的・主体的環境創造活動の原動力・源泉は、野中によれば、どこまでも「個人知」にある。この「個人知」は、個人が取組むに値すると考えた問題の解決に寝食を忘れて取組

む努力の中から創造される。このかぎりでは個人知は、あくまでも個人の保有する財産であって、個人が企業から去る場合には、個人とともに消失する性格のものである。この個人知には、言語化の困難な「暗黙知」と言語化された「形式知」の二種類のものがあり、かつこの二つの相互作用を通じて、個人知が創造されることを踏まえて、この個人知に含まれている創造性を、組織指導者の「高邁な志」・「壮大な構想」による導きのもとに増幅させて、企業の保有する共通財産である「組織知」に転換していく活動、すなわち、「組織的知識創造活動」が、企業の能動的・主体的環境創造活動である。これは、具体的には、(1) 個人レベルでの暗黙知の共有(共同化)にはじまり、(2) 個人・集団レベルでの暗黙知から形式知への転換(表出化)と、(3) 集団・組織レベルでの形式知への組み合わせ(連結化)を経て、(4) 個人・集団・組織レベルでの形式知から暗黙知への転換(内面化)へと至り、さらなる高次の共同化へと螺旋的プロセスを経て進展する。

こうした組織的知識創造活動に関して見落とすことのできないのは、組織指導者の「志」に即応する「個人知」のみが優遇され、かつ「組織知」に転換された「個人知」は、もはや企業にとっては不要のものとなること、「組織知」への転換が不要な「個人知」の所有者は、当然ながら企業から追放されることである。こういう形で、「個人知」に依存しなくてすむ供給体制づくりを志向するものが、組織的知識創造活動としての企業の市場創造活動である(村田和彦, 1999, pp.262-283)。

3.3 「商品確定」の合理化と「生活の熟練」

本節では、企業の商品確定活動の合理化の特徴を、市民が消費生活と生産生活を円滑に営む上で身につけなければならない「熟練」に焦点をあてて明らかにすることとする。

さて、企業の市場適応活動の合理化の特徴に関して、これまでの考察から言えることは、市民が

それまで保有していた生活を主体的に営むことに
関する熟練を、「生活労働の外部的化」をもとめる
市民の欲求に即応する形で、市民から取り上げ
て、企業の内部へと移転させて、企業の保有とし
た上で、企業の主導の下に、一方では、市民が家
庭で使用する商品として、他方では、市民が企業
内で担当する「職務」として市民に再分配するも
のが、企業の市場適応活動とその合理化努力では
ないかということである。しかもこの場合に、市
民は、家庭における消費生活においては、企業の
つくった商品を使いこなす熟練を、そして企業に
おける生産生活においては、企業が割り当てた職
務をこなす熟練を身につけることを要請される。

つぎに、企業の市場創造活動の合理化の特徴に
関して、これまでの考察から言えることは、市民
がそれまで生産したり、使用したことのない、全
く新しい生活手段商品と生活労働商品の生産を通
じて、一方では家庭で営まれる市民の消費生活に
必要とされる熟練を、企業の主導の下に新たに創
造するとともに、他方では、この新しい生活手段
商品と生活労働商品の生産を企業において担当し
ている労働者としての市民に対して、新しい生産
手段と新しい分業方式の下に割り当てられる職務
を介して、企業内で展開される市民の生産生活に
必要とされる熟練を、企業の主導の下に新たに創
造しようとするものこそが、企業の市場創造活動
とその合理化努力ではないかということである。
この場合にも、先の市場適応活動の場合と全く同
様に、市民は、家庭における消費生活においては、
企業をつくった商品を使いこなす熟練を、そして
企業における生産生活においては、企業が割り当て
た職務をこなす熟練を身につけることを要請され
る(村田和彦, 1999, pp.287-344)。

4. 結

これまで、企業活動を、商品を確定する活動と、
確定された商品を生産する活動に分けて、その不
断の変更の努力である企業の合理化活動の特徴
を、市民が生活を営む上で身につけなければなら

ない「熟練」とのかかわりにおいて明らかにする
ように努めた。

企業の合理化努力の具体的態様は、それぞれの
企業が直面する「労働者の抵抗」の内実によって
異なるし、また「市場の状況」が異なれば、異な
ってくる。さらに、企業間競争は、個別企業の合理
化努力に関して、他企業の模倣の困難な、商品と
生産方法の構想とその実践をもとめる。このため
には、「一般的熟練」(general skill)のみでは、不
十分であって、これに加えて、模倣困難な商品と
生産方法を構想し、その実践を可能にする「企業
特殊的熟練」(firm-specific skill)の保有と育成に、
各企業は努めなければならない。その結果、個別
企業ごとに、合理化努力の具体的態様は、異な
ってくる。

しかしながら、企業の合理化努力の基本的特徴
として、われわれは、つぎの事柄を指摘しうる。
すなわち、市民が、消費生活と生産生活を円滑に
営むために身につけなければならない熟練を、企
業が主導権をもって規定することを機軸として、
市民生活が、消費生活においても、生産生活にお
いても、企業によって主導され、管理されたもの
となるようにするところに、企業の合理化の本質
がもとめられる、というのがそれである。

この点に関連して、注意されるべきは、生産手
段のうち労働手段に関して、それは、かつての生
産労働に関する生産労働者の熟練が、生産労働者
から労働手段に移転されて成立をみたものであり、
しかもこうした「熟練の移転」が、生産労働者
の個性的・主観的熟練への依存状態から、労働
力の買い手が解放されて、生産過程に関する実質
的管理権を手中に確保するために行われたとする
見解である。われわれが、今こうした見解に注意
するのは、もしもこうした見解が成り立つとする
ならば、生活手段のうち消費用具についても、か
つての生活労働に関する消費者の熟練が、消費者
から消費用具に移転されて成立をみたものであり、
しかもこうした「熟練の移転」が、消費用具
の商品化に努めた企業が、消費者の消費過程に対

する実質的管理権を手中に確保するために行われたとする推論も可能となるからである(村田和彦, 1999, p.344)。

それのみではない。企業の合理化努力が、生産者主導の消費生活と、使用者・管理者主導の生産生活の構築を志向していることを、われわれが重視するのは、市民の主体的・自律的生活が、市民が追求すべき生活課題、解決すべき問題を、市民自身が自己の責任において設定するとともに、このようにして設定された課題・問題の克服方法・解決方法についても、市民自身が自己責任において探し出そうとする意欲と能力をもっていることを前提とするものであるとするならば、企業の商品確定活動が、市場適応活動から市場創造活動へと重点を移動させるにつれて、市民が自分で問題を設定し、解決する必要性がなくなり、このことを介して、市民の主体的・自律的生活能力の委縮を、企業の合理化努力はもたらすと解されるからである。

こうした、市民にとって看過することのできない事態が、企業の合理化努力に起因していることは見落とされてはならないのであるが、さらにもう一つ見落とされてはならないのは、市民の消費行為そのものの中に、快適性・利便性・経済性を瞬時にもとめて、「生活労働」を外部化しようとする欲求が構造的に内在しており、この欲求が、企業をして、生活手段の商品化と生活労働の商品化にかりたてていることである。しかし、欲しいものが、欲しい時にすぐ、しかも安く手に入ることをもとめる「消費者としての市民」の欲求をめぐって展開される企業間競争が、他方で、「生産者としての市民」に、過酷な労働生活・生産生活

を強いることになっている事実も、看過されてはならない。以上のことは、市民自身も、商品の選択にあたって、自省しなければならないことを意味する。

(日本大学経済学部教授)

参考文献

- 石井淳蔵 (1984) 『日本企業のマーケティング行動』 日本経済新聞社。
——— (1993) 『マーケティングの神話』 日本経済新聞社。
大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式』 ダイヤモンド社。
熊沢 誠 (1981) 『日本の労働者像』 筑摩書房。
——— (1997) 『能力主義と企業社会』 岩波書店。
鈴木良始 (1994) 『日本の生産システムと企業社会』 北海道大学図書刊行会。
野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』 日本経済新聞社。
村田和彦 (1983) 『労働人間化の経営学』 千倉書房。
——— (1993) 『生産合理化の経営学』 千倉書房。
——— (1999) 『市場創造の経営学』 千倉書房。
藻利重隆 (1961) 『工場管理 (改装版)』 新紀元社。
——— (1965) 『経営管理総論 (第二新訂版)』 千倉書房。
——— (1966) 『労務管理の経営学 (増補版)』 千倉書房。
Braverman, Harry (1974) *Labor and Monopoly Capital*, New York and London: Monthly Review Press.
Galbraith, John Kenneth (1985) *The New Industrial State (Fourth Edition)*, Boston: Houghton Mifflin Company.
Schumpeter, Joseph (1964) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung (Sechste Auflage)*, Berlin: Duncker & Humboldt.