

# イギリス自動車産業経営史における企業家と経営者

——出現する経営文化——

中 本 和 秀

はじめに イギリス自動車産業経営史におけるモリスの位置づけ

- I 企業家モリス
  - II ランドスタッド
  - III ロース
  - IV ウーラード
  - V ロード
  - VI トーマス
  - VII モリスと経営者たち
    1. 上級経営階層組織の形成
    2. モリスはどのように経営者たちを統制しようとしたか？
    3. 上級経営者たちはモリスをどう見ていたか
    4. 実質的権限の委譲と干渉
    5. 不幸な雰囲気
- 結 び

はじめに イギリス自動車産業経営史におけるモリスの位置づけ

イギリス自動車産業経営史において、ウィリアム・リチャード・モリス (William Richard Morris のちにナッフフィールド子爵: Viscount Nuffield; 以下モリスと記す) は、中心的企業家である。

モリス・モーターズを中心とした彼の設立した企業群ナッフフィールド・オーガニゼーション (Nuffield Organization) は、1920年代に量産体制を築き、イギリス第一の自動車生産企業の地位につき、1930年代にも相対的に後退しつつもその首位の座を保持したイギリス自動車産業経営史上の代表的な企業である。第二次大戦後、1952年にオースチンとの合併によって BMC (The British Motor Corporation) を形成し、戦後イギリス自動車産業の中心的位置を占め続けた。

モリスの企業者活動は、彼自身の企業家的才能によるところは明らかであるが、経営者・技術者層 (manager・engineer) によって支えられていたことも無視できない。モリスとそのもとで経営を支えた彼らの経営活動が、そしてモリスと彼ら経営者・技術者の間の関係が、イギリス自動車産業の経営文化の進化の中核になったというチャーチの見解がある。<sup>1</sup>

イギリスのビジネス・リーダーのなかにあつて、モリスは独特であつて、1955年の Andrews & Brunner や Overy (1976) といった伝記の対象となつている。Andrews & Brunner の半ば公式の伝記プロジェクトは、モリスが創設したナッフィールド・カレッジの学寮長によって始められたものであつた。モリスと彼の会社については事業文書や個人文書がほとんど残っていない。その結果、Andrews & Brunner の作品が後に続くすべての伝記の主要な情報源となつている。

それらの強調するところはさまざまであるが、みな一様に肯定的である。例えば、モリスを「その世代では最も成功したかつ富裕な産業家、・・・偉大な企業家、産業の指導者」、 「自分の著しい業績の方向に」「バランスの取れた事業判断」とそして「継続的に他から学ぶことのできる」能力を大いに決然として振り向けた、 というように<sup>4</sup>。

しかし1953～54年にかけて Andrews & Brunner が行なつたナッフィールド・オーガニゼーションの創立者、役員 (director)、経営者 (manager) との多くのインタビュー筆記録 (The Andrews & Brunner papers) が1990年代中頃に利用可能となつたため、モリスの役割についての現行のこれらの伝記の説明の妥当性の再評価が可能となつている<sup>5</sup>。これら筆記録は、精密にどのようにモリスが彼の事業帝国を經營したのか、そして長期的にみてイギリス自動車産業に対する彼の貢献は何であつたのか、という問題に対する分析の基礎を提供している。

そこで本稿は、これら筆記録にもとづき、及びチャーチの見解を参考にしながら企業家としてのモリスと彼のもとにいた経営者・技術者との関係を軸にモリス・モータースを中心とするナッフィールド・オーガニゼーションにおける企業家・経営者の經營活動の分析・描写を試みたい。

## I 企業家モリス

ウィリアム・リチャード・モリス (William Richard Morris) は、1877年にオクスフ

1 Church R. (1996) 'Deconstructing Nuffield: the evolution of managerial culture in the British motor industry', *Economic History Review*, XLIX, 3., pp.561-583.

2 Andrews & Brunner (1955), *Life*; Overy (1976), *Morris*; Adeney (1993), *Nuffield*.

3 Church (1996), p.561. この伝記は、工学の代わりに社会科学を發展させるこのカレッジの政策に反対していたナッフィールドをなだめる手段として、当時の学寮長 Norman Chester が、企業家が經濟過程の中心であるという見解をもつオクスフォードの經濟学者 P. W. S. Andrews を起用してナッフィールドに協力するよう説得したことに始まる。

4 Overy (1976), *Morris*, p.39, p.68.

5 Church (1996), p.564. The Andrews & Brunner papers は、the Archives Department of the London School of Economics に所蔵されている。1990年代に寄託されたもので、カタログ化されるに先立って、この筆記録は臨時的なレファレンス番号 712 を与えられている。本稿では、Church (1996) にならい、各筆記録 (transcript) は、以下 trs. と示され、その後インタビューされた人物の名前と日付が付される。従つて、L. S. E., AB 712, trs., name, date. というように表記する。

オードに生まれた。彼は起業精神の旺盛な人物であった。1892年に15歳で公教育を終えた後、自転車企業の徒弟として入職するも、翌年1893年には雇い主とおりあわず辞職し、16歳で早くも自転車修理職人として独立する。1894年には自転車組み立て業も始める。1902年には、友人とのパートナーシップを組み安全自転車とモーター・サイクルの製造を始める（それもすぐに解消されたが）。1903年には、Oxford Automobile and Cycle Agencyの工場管理者となる（これは1年で倒産してしまった）。その後自動車のガレージング・サービス及び販売へと事業を展開し、1909年に「モリス：自動車エンジニアおよびガレージ」として企業登録をする。そしてHumber, Singer, Standardといった当時のいくつかの人気車種の販売代理店となった。1913年には、「モリス・ガレージ：所有者 W. R. モリス（The Morris Garage：W. R. Morris, Proprietor）」と企業名称を変更している<sup>6</sup>。

モリスは自動車ガレージ（販売・サービス）業に従事することによって、自動車への潜在的需要を見通していた。彼は「1911年に、オクスフォードで『モリス・ガレージ』を経営しているとき、大衆的な価格の自動車には将来、大規模な需要があるだろうと確信するようになった」とのちに回想している<sup>7</sup>。

そしてモリスは1912年8月にW. R. M. Motors Ltd. を設立し、自動車製造業に乗り出す。モリスはその会社の普通株を掌握して経営取締役（managing director）となるが、マクスフィールド伯爵（the Earl of Macclesfield）が優先株4,000ポンドの投資によって資金援助を行なって名目的に社長（president）となった<sup>8</sup>。1919年にはモリス・モータース社（Morris Motors Ltd.）に改組し、第一次大戦後の生産拡大を準備する。

モリスは、自動車製造において主要部品を外部供給業者への外注に頼った。自転車事業で培ってきた「何十もの取引の詳細な知識を必要とする」<sup>9</sup>部品外注のノウハウを生かして自動車製造に利用しようとした<sup>10</sup>。

モリスの企業家としての業績は、1920年代初めに「モリス・カウリィ」という量産乗用車生産を画期的に成功させたことを頂点としているが、モリスの業績は、こうした彼の市場機会に対する最初のうちの知覚と供給業者と交渉し彼らを調整する疲れを知らぬエネルギーの賜物であったのである。

最初の鍵となる技術者や管理者の任命においても、彼の知覚鋭さは同様であった。イギリスの量産車産業を創造するという彼の構想に彼らに関わらせることに成功し、設計

6 Overy (1976), pp.1-4.

7 W. R. Morris, 'Policies that have built the Morris Business', *Journal of Industrial Economics*, Vol.2, no.3, 1954, p.195.

8 Andrews & Brunner (1955), pp.66-67.

9 エンジン White & Poppe, アクセルは E. G. Wrigley & Co., ホイールは Sankey, ボディは Raworth へ発注した。

10 Morris (1954), op. cit., p.202.

と生産に彼らの経験と技能を活かすことに成功した<sup>11</sup>。

モリスは初期の企業家活動において、技術的専門性と創造的なアイデアについて、ランドスタッド (H. Landstad)、ロース (A. A. Rowse)、ウーラード (F. G. Woollard) という3人の技術者・経営者に負っている。また1930年代と40年代には、ロード (L. P. Lord) とトーマス (M. Thomas) といった技術者・経営者が生産工程の革新や新車開発に貢献した。次章以降、彼らの経営活動をたどっていく。

## II ランドスタッド (Hans Landstad)

ランドスタッドは、初期にモリスへエンジンを供給した企業ホワイト&ポッペ (White & Poppe) の主任設計技師であった。彼はホワイト&ポッペに雇われていた一方で最初の「モリス・オクスフォード」のエンジンの設計をしたのであった。ランドスタッドによれば、1912年のある日、オクスフォードからモリスがやってきて、大量のエンジンが欲しいといった。当時、自動車取引はモーターショーで注文を予約するものであった。そして注文がない限り製造は始まらなかった。当時、一度に50台以上の注文をする者はいなかったが、モリスはやってきて週50基のエンジンが欲しいといったという。エンジンに関するモリスのアイデアについてのアンドリュース&ブランナーの質問に、ランドスタッドは、モリスは「まったくノーアイデア」だったと答えている。ホワイト&ポッペはモリスが要求したパワーのエンジンを設計・製造するフリーハンドを与えられていた<sup>13</sup>。

ランドスタッドたちは設計をし、モリスはその設計図をもってロンドンのモーターショーへ赴いた。つまりモリスの最初の車種「モリス・オクスフォード」は、エンジンが生産される前に1912年のモーターショーに設計図の青写真を出品されている<sup>14</sup>。そしてモリスは、車を作ることなしに設計図だけでロンドンの販売業者から400台の注文を得た。

モリスは、第二のモデル「モリス・カウリイ (Morris Cowley)」の部品調達においてアメリカの部品メーカーからの調達に仰ごうとした。1914年初めにモリスはアメリカを訪問しデトロイト、バッファローなどの部品メーカーを視察している。そのときモリスは何も購入することができず帰国した。しかし、このとき彼はホワイト&ポッペのエンジンの価格が50ポンドであるのに対して、同様のエンジンをアメリカからはその半値25ポンドで調達できることを知った。彼は一つのエンジン・ユニットの設計図を携

11 Church (1996), p.568.

12 *Ibid.*, p.569.

13 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Landstad, 17 December 1953.

14 Andrews & Brunner (1955), *The life of Lord Nuffield*, pp.62-63.

えていた。彼はそれらをホワイト&ポッペに持ち込んだ。しかしポッペやランドスタッドらはその作り方がわからなかった。ランドスタッドは、アメリカに行き、彼らがどのようにやっているかを見ようとアメリカに行くことを決意した。そして1914年4月のモリスの第二のアメリカ訪問のとき、ランドスタッドはそれに随行している。この旅は、ホワイト&ポッペの製造コストとアメリカ製のエンジンと部品のずっと低い製造コストを比較することを目的として計画されたものであった。モリスは、3週間滞在し、エンジン、ギアボックス、などをアメリカから調達することを決めている<sup>15</sup>。エンジンとギアボックスとアクセルを製造するコンチネンタル・マニュファクチャリング社（the Continental Manufacturing Company）にランドスタッドを雇ってもらうことを決めてイギリスに戻っている。ランドスタッドは、コンチネンタル社で働きながら彼のアメリカでの滞在ホテルから詳細な設計図をモリスに送っている。「それで彼らはオクスフォードで仕事を続けられた<sup>16</sup>」のである。ランドスタッドは11月にイギリスに戻った。帰国途中でランドスタッドはモリスに加わり、新工場カウリイの工場管理者となった。ここでは彼は大战中に、機雷の生産に互換性を導入するためのジグの設計に携わっている。そして組み立てラインを導入している。のちに大战が終了したとき乗用車生産向けにその組み立てラインを導入している<sup>17</sup>。

### Ⅲ ロース（Arthur A. Rowse）

ロースは、ケンブリッジの卒業生で、第一次大戦時、ケンブリッジでチューターをやっていたが、それからバーミンガムに来て軍需省の仕事に就いた。モリスとランドスタッドが機雷生産に従事することになったとき、彼らはポーツマスに赴き、そこで彼らはロースに会った。モリスはロースを気に入り、彼を雇うことにした。ロースは当時バーミンガムにある軍需省の監督技師を務めており、ランドスタッドの評価では「非常に賢い男」であった。ランドスタッドは機械加工する材料をすべて調達しなければならなかったが、あらゆるものがロースを通してカウリイに送られた。ロースは大战中、政府のためにミッドランド中に工作機械を配備していたから、どの工場がどの機械をもっているか熟知していた。したがってロースはだれよりも先にサプライヤー工場を回って部品を発注できた。こうしてモリスは、ロースのおかげですべての部品を準備し誰よりも先に組み立てを始めることができた<sup>18</sup>。

15 *Ibid.*, p.74. エンジンは、the Continental Motor Manufacturing Co. からギアボックスは the Detroit Gear and Machine Co. から購入した（Overy, op. cit., p.10.）。

16 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Landstad, 8 December 1953.

17 *Ibid.*

18 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Landstad, 17 December 1953 ; Rowse, 9 January 1954.

ただランドスタッドの証言によると、ロースの地位は明確ではなかった。ランドスタッドによれば、あるときモリスは紙に地位に関する配置 (family tree of position) を示した。モリスは自分をトップに書き、二番目を空けて三番目にランドスタッドを工場経営者 (\*Works Manager) とした。そこではロースは明確な位置づけを与えられていなかった。<sup>19</sup> ロース自身は生産管理者 (production manager) を自認していたが、何らの肩書なしにやってきたと証言している。<sup>20</sup>

ロースは、技師として乗用車開発についてモリスと基本的に考え方の違いがあった。ロースのモリス評によれば、モリスの製品開発手法は「コンポーネントを購入することから始め、それらを合体させた。その段階を超えることはなかった。」「彼は、車をつくることは、座って特定のニーズを満たす車を設計することだということを決して理解していなかった。」「ある所からエンジンをもってきて、アクセルはもう一つのところから持ってきて、それらを急いで組み立て、それをボディ工程に押しつけるというようなやり方」がモリスのやり方であったとロースは見ていた。これは次に示すようなロースが基本的にモリスと諍いをおこすもととなった。<sup>21</sup>

一つは、6気筒エンジンの開発のケースである。モリスの古参の配下であるキーン (Kean) らがモリスに6気筒エンジンを作るよう命令され、彼らは従来の4気筒に単純に同じサイズで2気筒を増やして作ろうとした。モリスはそれを「モリス・カウリィ」のシャシーに搭載することを主張した。しかしこのエンジンは、ボディのスペースをとることになり、ボディに2座席以上をおくことができなくなった。これはオリンピックのモーターショーに出展されたが、数週間で注文したエージェントからエンジンの深刻なノッキングが報告された。これはロースがモリスに反対の態度をとらねばならなかった一つの例である。モリスはこのクルマを5000台用意するようにロースに指示したが、ロースはその計画を取りやめるよう懇願した。このときモリスは「ロースは理屈屋だ」と言い放ったといわれる。このクルマは完全に失敗であったが、これがロースとモリスの間のトラブルの始まりであった。<sup>22</sup>

次に問題となったのは、1928年の新「モリス・オクスフォード」の開発をめぐってであった。当時モリスには4気筒エンジン車しかなく、モリスはより高馬力の15馬力車を欲しがって、モリス・エンジンのウーラードに新6気筒エンジンの開発を指示した。そして既存の「モリス・カウリィ」のシャシーにそのエンジンを搭載するという指示が出された。「モリス・カウリィ」の主要な寸法は発売された1919年当時のままで、そのスプリングやシャシーの全長はこの新6気筒エンジンには全体的に不十分であっ

19 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Landstad, 17 December 1953.

20 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Rowse, 9 January 1954.

21 *Ibid.*

22 *Ibid.*

た。当時副議長であったブレイク（Blake）は、技術畑ではなかったためこの種の問題には見識をもたず、モリスに忠実であった。こうしてエンジン以外は既存のままその車は作られることになった。しかしそのころモリスはオーストラリアへ長期の旅に出てしまい不在となった。ロースはモリスの不在の間に問題を解決しようとした。ロースはブレイクに知らせずに、代替案として新たなボディを設計し、モリスが戻ってきたときそれを見せる準備をしていた。モリスが帰国し、「新モリス・オクスフォードはどうなっているか？」とロースに問うと、ロースは「…あなたがオーストラリアに行っているあいだに、われわれは非常に注意深く検討し、…代替的な案がある」と答えた。ロースは図面を手渡し、それは非常に見栄えの良い車だった。そしてモリスは、「次の年のモリス・オクスフォードだ」といってそれを認めた。ブレイクは明らかに非常に面白くなかったという<sup>23</sup>。

4年後、同様な半ば非公認の代替案がロースによってつくられ、それは結果的に（120万ポンドの販売を達成する）「モリス（10馬力）」モデルとなった。このモデルは1932年に市場に出された。これは、スタンダードやヒルマンといった小規模の自動車会社によって導入された10馬力モデルへのモリスの反応の遅れを取り戻そうとロースが率先してとった行動であった<sup>24</sup>。その経緯は以下のとおりである。

1930年代初めに「モリス・カウリィ」はまだ走っていたが、1912年に設計されたそのエンジンは完全に時代遅れだとロースは考えていた。しかし同時にロースにはモリスはそれを受け入れがたかったように見えた。ロースはエンジンの大きな変更の準備が必要だと感じていた。彼はウーラードが去った後のコヴェントリーのエンジン工場の設計技師たちを指揮して10馬力エンジンを設計させた。ロースはモリスの許可を得て、そのエンジンを3基ほど試作した。同時にロースはモリスに知られずに、そのエンジン向けの車体を設計することを始めた。

そのエンジンはテストされベンチ・テストは上々であった。ロースは、そのエンジンを搭載するシャシーの製作をモリスに示唆したが、それに対する明確な許可も出さないままモリスは再びオーストラリアへの旅に出てしまった。モリスが不在の間に、ロースたちは車の建造に取り掛かり、モリスは、外遊から戻ってきたとき、はじめてその完成車を目にすることになった。モリスは帰国途中でこの新モデルへの投資を認可したが、これはロースとその周りの組織がモリスの関与なく自分自身の設計で一台の車を建造できたことを示していた。「ふりかえってみるとそれをモリスが許したとは思えない」とロースはのちに述懐している。そして当時、そのエンジンと燃料タンクをつなぐ銅製パイプに不具合が生じた。その責任問題がきっかけでロースはこの組織を離れることを強い

23 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Rowse, 16 January 1954.

24 Church (1996), pp.573-574.

られることになったのである。<sup>25</sup>それは1933年のことである。

1930年代初めのイギリス自動車市場を振りかえってみると、そこには需要の多様性と流行が横たわっており、乗用車市場の成熟化につれてモデルの多様性とアニュアル・モデル・チェンジを求める需要が現われてきていた。不況のただなかにあつて車種タイプが急増していた。1929/30年には主要10社が46基本タイプを提供していたが、1931/32年には55タイプ、1932/33年には60タイプ、1933/34年には64タイプを提供していた。モリス社は、この傾向にオーヴェリイ (Overy) の表現によれば「盲目的に従った」<sup>26</sup>。1932年当時、ロースは、モリス・モータースの取締役 (director) 兼生産管理者およびモリス・エンジンの経営取締役 (managing director) となっていたが、モリス・モータース社の広報誌『モリス・オーナー』に次のように述べている。

「近年の自動車取引の傾向はますます多様になってきている。単一モデルの時代は過ぎ去った。モリス社が変化した条件に適応していることに気づくでしょう。かつて提供した一車種の代わりにわれわれは、今や6車種を擁している。それらは8馬力から18馬力まで等間隔で、8, 10, 12, 14, 18馬力というようになっている。そして各クラスでは幅広いボディ・スタイルが提供されている。……それがどんな形をとろうとも自動車に対する公衆の嗜好の表明にわれわれは対応する用意がある……。」<sup>27</sup>

「モデルが熱狂的にごちゃ混ぜにされた」<sup>28</sup>その政策から、この時期のモリス・モータースはモデルの欠陥にひどく悩まされていた。また、モデル範囲の拡大は同時に開発センターの分散をとめない、それがセンター間の対立をもたらしめていた。モリスはいくつかの企業買収により、カウリイ以外の設計部門を手に入れていた。彼は意識的に開発設計をこうした部署に分散させた。例えばモリス・コマーシャルは、1927-28年の「16馬力モリス・オクスフォード」の設計を担当し、ウォルスリイ (後述のロードがいた) は「モリス・マイナー」の設計を担当し、エンジン製造をも行った。それはモリス・エンジンズ (ロースがいる) の反発を買うものであったという。<sup>29</sup>前述の小さな欠陥の責任をとらされる形でのロースの辞職はこうした対立状況のなかでの結果であった。

アンドリュースは、ロースへのインタビューの最後に、「モリスは年を取っていた、…カウリイは奇妙な組織であった (のではないか? - 筆者)」とロースに問いかけてい

25 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Rowse, 16 January 1954.

26 Overy (1979), *op. cit.*, p.46.

27 Rowse A. A., 'You Must Have Quality with Quantity', *Morris Owner*, November 1932, pp.932-938.

28 Overy (1979), *op. cit.*, p.49.

29 Andrews & Brunner (1955), *op. cit.*, 194-5.



る。モリスの側近であったものは、ロースに対抗して動いていた者たちの存在を証言している。<sup>30</sup>

なおロースが副経営取締役役に昇任しなかった理由について、ハンクスはこう証言している。「ロースは非常に賢い男だが、自分のアカデミックな知識をまわりに言うことをはばからなかった。一方、モリスは実際家（practical man）で商売人（commercial man）でもあった。ロースはモリスが理解できないレベルで話をするところがあった。それは牡牛に赤い布切れのようであった<sup>31</sup>」。

#### IV ウーラード（Frank George Woollard）

ウーラードは、1920年代にモリス・エンジンズにおいて、エンジン組み立てに流れ作業方式を導入し、量産体制を構築した人物である。ウーラードの経歴と業績については Lewchuk（1985）、またウーラードによるエンジン工場の大量生産体制構築過程については中本和秀（2003）がある。<sup>32</sup>以下に Lewchuk（1985）にもとづいてウーラードの経歴と業績を述べる。

フランク・ウーラードは、1883年9月22日にロンドンに生まれた。彼は、the City of London School とゴールドスミス&バーベク・カレッジで学んだ。彼は1900-1905年にロンドン・サウス・ウェスタン鉄道（The London & South Western Railway : LSWR）で徒弟修業している。そこでウーラードは、初めて自動車輸送に遭遇して、クラークソン蒸気オムニバスの開発に参加した。またこの期間に彼は流れ作業生産の実際知識を獲得した。そしてその技術を彼の職歴のなかで数々の企業に設置した。1904年に LSWR は原始的な組み組み立てステーションを全鋼鉄製車両の製造に導入していたのである。<sup>33</sup>

このラインの最も興味深い特徴は組み立てステーション間の7時間20分という時間サイクルであった。週生産台数は4～6台の車両であった。比較的小量の流れ作業生産の経験は、ウーラードにこの新技術がアメリカにおいてみられるような大量生産と同様に小規模生産にも適用可能であると確信させた。

1905年ころ、彼は LSWR を離れ、Weigel Motors Ltd の設計事務所に雇われた。この会社はカー・レースの成功でよく知られていた。その後、Medhurst Brewer に短期間コ

30 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Kingerlee, 21 December 1953. ランドスタッドによれば、ロースを除去したがっていたのは、Smallbone, Blake, Seaward であったという（L. S. E. Lib., AB 712, trs., Landstad, 17 December 1953.）。

31 L. S. E. Lib., AB 712, trs., R. F. Hanks, 2 July 1954.

32 Lewchuk（1985）及び中本和秀（2003）。

33 Lewchuk（1985）*op.cit.*, p.888.

ンサルティング・エンジニアとして在籍した。1910年に、彼は E G Wrigley & Co of Birmingham で主任設計士となった。1917年に取締役兼主任技師に昇格した。1918年に経営取締役補となった。第一次大戦中、彼は戦車のギアボックスの生産を担当し、戦車部門のギアリング（歯車装置）の名誉顧問となった。戦争はウーラードに標準化された生産物の比較的大量の生産に対する初めての経験をもたらした。Wrigley に在籍していた一方、彼はまたモリスと接触するようになった。モリスは後にウーラードに流れ作業方式をイギリスの必要性に合わせる試みをする機会を与えることになる。モリスは、カウリイ向けのフロントおよびリアのアクセルとギアボックスの製造を Wrigley と契約した。ウーラードはこれらの契約の担当となった。そして彼はモリスの増大する産出量需要に応じるため流れ作業ラインにそって生産を再編成したという。

1923年1月に、ウーラードは Wrigley を離れモリスに入社した。モリスが彼にモリス・モータースのエンジン部門の取締役兼ゼネラル・マネジャーの地位を提供したのである。ウーラードの最初の任務は、モリスが買収したコヴェントリーの旧ホチキス工場を再編成することであった。興味深いことに、ホチキスの主任技師 H E テイラーは、the Institution of Production Engineers に論文を発表していた。そこで彼は完全にオートマチックな工場を予言していた。テイラーの夢を実行し始めたのはウーラードであった。プラントは、流れ作業ラインに沿って再編成された。そして1年以内に産出量は週300基から1200基へ増大した。1924年初め、ウーラードは、エンジン・シリンダー・ブロックのラインを再編成した。自動車エンジンの最も重くもっとも複雑な基幹部品であるそのブロックの加工に要する多くの機械は、作業計画順序にしたがって連続的に編成され、そして手動コンベアで連結された。ブロックはそれから、手動で機械間を押し移動させられ、固定具に挟み込まれ、そのうえで各機械がその作業サイクルを始めるのだった。1924年の終わりには、手動の搬送作業と固定作業（clamping operation）は、油圧式のシステムに置き換えられた。それはブロックをステーション間で自動的に移動させ、ブロックを固定具に挟み込み、機械群を一度に連続させた。コンベア・ベルトに結合された機械化された組み立てはすでにアメリカで実行されていた。ウーラードのこの革新的な自動搬送機械（オートマチック・トランスファー・マシン）は電気式・油圧式、そして空圧式の調整機構の失敗のため廃棄されねばならなかったが、当時モリスの工場を訪問していたデトロイトのフォード自動車会社の主任生産技師がウーラードに「あなたは20年早かった」と言ったといわれる。ウーラードは、このブロック・ラインを一定数の機械グループに分解し、手動搬送と挟み込み固定を再導入しなければならなかった。<sup>34</sup>

---

34 *Ibid.*, p.889.

ウーラードの流れ作業方式に対する関心は、このシステムのわかっている二つの有利さに由来している。彼は、流れ作業ラインに沿って組織された作業が、計画と調整の領域で管理に、そして作業が実質的に「自動的に進んでいく」ので、労働管理の領域でも、特異な有利さを与えることを即座に理解した。ウーラードは、機械ペースの導入を守った。その技法は、管理者をしてみなが同意するような作業ペースを設定することを可能にし、労働者からより多くの成果を引き出すことを可能にするものであった。それも、公平さという倫理的な基礎の上に。彼は1924年に次のように書いている。

加工対象の機械的な移動はおそらく物理的な価値よりもより道徳的な価値がある。道徳的な価値を可能とするものはそれが与える物理的な助けであるにもかかわらず。機械的動きは、作業全体に対して時を刻む（拍子をとる）メトロノーム（拍節器）である。それは、静かにそして効率的にその仕事を遂行する、誤って工場の活動には必要だと思われていた言い争いや古い時代の怒号もなく。…それは不公平を是正するには有益である。働きすぎた者には自分の分担をこなしていないものを<sup>35</sup> 駆り立てることによって。

ウーラードは、モリス・エンジンズで最高の地位にいた。公募会社モリス・モーターズができるとその取締役（director）になった。そしてカウリィの「死人の靴を奪いあう」政治争いのなかに巻き込まれた。他方で、ウーラードは機械技師協会（the Institute of Mechanical Engineers）に論文を発表するなどの活動を通して一定の名声を得ていた。それはモリスとの「衝突」のもととなった。<sup>36</sup>

ウーラードは1932年に解雇された。それはロースによると、15馬力6気筒エンジンを設計するよう設計技師に指示したモリスが個人的に始めたプロジェクトで、ウーラードが無実の犠牲者となったのであった。ウーラードはこの事業に疑問に思っていたが、この仕事の監督を課された。そしてこのエンジンが失敗であることが明らかになったとき、彼はその責任を受け容れさせられた。根底的にはモリスとの先述の「衝突」がウーラードを解雇に陥らせたのである。<sup>37</sup>

## V ロード（Leonard Percy Lord）

L. P. ロードは、1896年にウォリックシャーのコヴェントリィに生まれ、15歳で学校

35 Woollard (1924), 'Some notes on British methods of continuous production', *Proceedings of the Institution of Automobile Engineers*, XIX, p.441

36 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Woollard, 13 January 1954.

37 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Rowse, 16 January 1954. Church (1996) *op.cit.*, p.574.

教育を終えた後、1912年にコートールズに技師見習いとして入職した。1922年にロードは、エンジニアリング製図工としてホチキス武器製造会社に加わった。モリスがホチキス工場を買収しそれをモリス・エンジンズ社に転換したときもロードはそこに留まり、ウーラードのもとで生産エンジニア・チームに加わり、「1920年代のイギリスにおける生産レイアウトとテイラーリズムの主要なイノベーターの一人となった」と評価されている。ロードは、ここで専門化された機械加工に関する一連の新しいアイデアを導入し、生産を合理化した。

ウーラードはロードをそのモリス・エンジンズ工場の工作機械担当技師に任命した。ウーラードが開発したオートマチック・トランスファー・マシンが電気系統および油圧系統の不具合で当てにならないことが判明したとき、ロードは新しい機械レイアウトを提唱した。

1927年に彼はモリスが新たに獲得したウォルスリィ社 (the Wolseley Co.) の統括生産技師となった。そして1920年代のウォルスリィ社の急速な業績回復に貢献した。そこで彼は「モリス・マイナー」向けのサイドバルブ・エンジンの設計で成功を収めモリスに評価されることとなった。

1930年代初めにモリスの企業グループは、旧式となってしまった車種を抱え、また経営組織が首尾一貫しない矛盾を抱えて、短期的に危機を迎えていた。モリスは、ロードがウォルスリィにおいて成し遂げたと同様の生産の再編成を期待してロードをカウリィの中央工場へ招き入れた。ロードはロース、ブレイクとウーラードが相次いで辞めた後、とってかわって経営取締役に就任した。

ロードはモリスの獲得した企業群をより合理的に再編成し、1934年に遂行された大規模投資プログラムによって機械式ライン組み立て方式を導入した。また販売および配給システムの合理化も行なった。製品政策においてもかなりの整理を断行した。不況期に不振であった製品を放棄し、モリス社は生産を「モリス・エイト」や「モリス・テン」といった新しいシリーズの大衆車に集中させた。そうしてロードはモリス社が市場のリードを再び取り戻すことに成功した。<sup>39</sup>

1936年にモリスが自分の私的に所有する諸会社をモリス・モーターズに統合したとき、「全体を運営」するようにロードに要請した。ロードは二つの条件を提示した。従業員全員のための利益分配計画の導入と、自分のための事業の一定の持ち分 (トーマスによれば100万ポンド相当といわれる)<sup>40</sup>である。モリスが後者の部分を拒否したことが

38 Overy, R. J., (1985) 'Leonard Lord, Lord Lambury', in D. Jeremy, ed., *Dictionary of British business biography*, 3, London, Butterworth, pp.856-859.

39 *Ibid.* 1934年のロードによるカウリィの工場再編成については、中本和秀 (2007) 「イギリス自動車産業の大量生産システム形成・続」札幌大学『経済と経営』第37巻第2号89頁、93頁参照。

40 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Thomas, 22 April 1954.

1936年に「私が金を稼いだのだ。彼は座って何もしないのに」と不平を言いつつロードがこの組織を離れるのを早まらせたといわれる。<sup>41</sup>

モリス・モーターズを離れて2年のうちに、ロードは、年老いたハーバート・オースチンの申し出、すなわちモリスのライバル会社オースチン・モーター社の執行統制権限とオースチン自身と同等の俸給を条件とした申し出を受け容れることに合意した。<sup>42</sup>

のちにロードは、オースチン・モーター社の議長兼経営取締役として、ナッフフィールド・オーガニゼーションとの合併交渉をすることになる。そして1952年に両社の合併によって成立したBMC（the British Motor Corporation）の初代議長兼経営取締役となる。<sup>43</sup>

## VI トーマス（Miles Thomas）

ロードの後にモリス・モーターズにおいて重要な役割を演じたのは、マイルズ・トーマスである。彼は、1897年にノースウェールズに生まれ、グラマースクール卒業後、見習工として諸工作機械の操作を学び、またバーミンガム大学の夜学コースで製図作業の実践的知識を習得した。モーター・サイクルや自動車の運転技術にたけており、1914年に第一次大戦が始まってからは、ロースル・ロイス車の運転試験に合格し、軽量装甲車部隊の操縦者として兵役に就く。アフリカ方面に従軍する間に、偵察機パイロットとなり、英国陸軍航空隊の士官となっている。<sup>44</sup>

1919年に大戦が終了するとトーマスは復員し、The Motor誌に勤め編集に携わった。このころ、彼はモーターリング・ジャーナリストとしてイギリス自動車産業を創建した人物たちと出会う。ハーバート・オースチンやローバー社のジャック・スターリィなどである。モリスはそのうちの一人であった。1924年にトーマスはW. R. M. モーターズ社に加わることになった。彼の最初の主な任務は『モリス・オーナー』とトーマス自身が名づけた会社広報誌をスタートさせることであった。<sup>45</sup>のちに1934年に取締役（director）となり、トーマスは主任販売執行役（chief sales executive）として販売組織を任された。ただそれはグレイ（H. W. Grey）からその地位を奪うことになった。なおグレイは、1921年にモリスが大幅な価格切り下げを行なって成功したときそのアイデアを発案した人物といわれている。<sup>46</sup>トーマスは1937年にウォルスリィ社の経営取締役に任

41 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Conybeare, 25 January 1955.

42 Church (1996), *op. cit.*, p.577.

43 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Lord, 2 December 1953.

44 Church (1996), *op. cit.*, p.576.

45 Thomas, M., (1964) *Out on a wing*, pp.10-79.

46 *Ibid.*, pp.99-128.

47 *Ibid.*, pp.142-3.

命され、1940年には、モリス・モーターズの副議長オリバー・ボーデンの死去に伴いモリスによってモリス・モーターズの副議長兼経営取締役役に<sup>48</sup>抜擢された。

トーマスとモリスとの間に大きな亀裂が生じたのは、第二次大戦後にモリス・モーターズの主力車種となる「モリス・マイナー」モデルの大戦中からの開発過程において<sup>49</sup>であった。開発当時は「モスキート」といわれていた新車モデルの開発過程である。以下その過程を見ていく。

モリスの所有する企業群をトーマスをはじめ内部の者たちは、「ナッフィールド・オーガニゼーション」と呼称していた。それは、モリス・モーターズのみならず、MG、ライリィ (Riley)、ウォルスリィ (Wolseley) といったモリス個人が所有する衛星会社もあったし、鋳造部門、エンジン部門、SU キャブレター、ボディ工場、といった基幹部品製造の子会社群も擁しており、いわゆる「モリス帝国」をなしていた。そして第二次大戦中すなわち1939年以降、これら諸工場は、ほかのイギリス自動車製造会社と同様にすべてが軍需工場に転用させられていた。

しかしトーマスは、モリスが新モデルを携えて大戦終了・平時を迎えるべきで、したがって大戦中から新車種開発に着手すべきだと考えていた。トーマスは1941年に主任技師オーク (A. V. Oak) と若手技師アレク・イシゴニス (Alec Issigonis) と新車コンセプトについて議論している。その最初に考案された新車モデルは「モスキート (Mosquito)」と名づけられていた。その背景には、当時、アメリカの参戦を根拠に、イギリス政府と産業界には、いずれこの戦争は勝利するだろうという暗黙の了解があり、そのもとで生産省は主要自動車製造業者に新車開発の許可をしていたことがあった。

イシゴニスらは1942年に「モスキート」の実物大モデルを作成している。そして1943年にその金属ボディが作成されている。エンジン開発においてもまったく新しい水平4気筒エンジンがイシゴニスによって設計された。トーマスは1945年2月1日付のオークへのメモで「われわれはモスキートを最初から水平4気筒エンジンで生産することを望む<sup>50</sup>」としている。1945年8月13日開催の取締役会議は、この新型車の最初の目標発表日を1947年1月とした。トーマスが1946年1月12日に概要を描いた「今後のナッフィールド・プログラム」というメモでは、新モデルは3サイズの予定で、さらに「ウォルスリィ」ブランドの派生タイプが付け加えられた。これは「ウォルスリィ」タイプのフロントをもち、直列4気筒エンジンをもつものであった。この最後の部分は

48 *Ibid.*, pp.195-203.

49 戦後モデル「モリス・マイナー」の開発をめぐる経営内部の抗争については、1988年に The British Motor Heritage Trust において発見されたマイルズ・トーマスの文書コレクション「トーマス文書 (Thomas Papers)」にもとづき紹介した次の文献がある。

Skiller P., 'Thomas papers', *Thoroughbred & Classic Cars*, June 1988, pp.46-53.

以下、Skilleter (1988) によりその過程を見ていく。

50 *Ibid.*, p.47.

スキレターによれば「ナッフィールド卿（\*モリス）の介入の最初の兆候だった<sup>51</sup>」。ナッフィールド卿（モリス）は新種の流線型の車を嫌っていた。彼は常に伝統的なアップライトのラジェター・グリルいわゆる「ブル・ノーズ（\*Bull nose 牡牛の鼻）」を好んでいたからである<sup>52</sup>。

1946年3月の取締役会議において、発売日について最初の疑問視する声が表われてきた。そして1946年5月15日にはボディの部品設計図が完成していたが、ボディ・プレス用金型の到着が遅れ、発売日の遅れは不可避であることが1946年6月13日の取締役会議で確認されることになった<sup>53</sup>。さらに1946年6月13日の取締役会議では、「旧タイプ（モリス・エイト）に対する需要がまだあるときに新モデルを導入することによって生じる不具合」をビクター・ライリィ（V. Riley）が指摘した。ライリィの背後にはナッフィールド卿（モリス）の意向が推測された。そして新モデルの発表日は、1947年7月1日に延期されることになった。それはさらに1946年7月の取締役会議で1947年9月、1948年1月にと延期されていく。そして暫定的に既存の「モリス・エイト・シリーズE」に新しいフロントをつけて導入するということが決定された<sup>54</sup>。

議論は二転三転していく。1947年1月の取締役会議では、水平4気筒エンジンへ抵抗する意見が表われ、垂直エンジンを装着させる案でいったん一致したが、またその決定は覆された。仕切り直しの1947年4月14日の取締役会議では、トーマスは、「モスキート」計画が開発過程で発案趣旨（高性能・低価格・先進のスタイリング・小型車）から外れてしまったことを認め、「モスキート」をより高級なMGブランドで導入すること、その代わり当面は現行「モリス・エイト」が継続されるという妥協案を提案した<sup>55</sup>。

しかし1947年6月18日にカウリィ担当取締役SV スミスがモリスの意向を受けて今後の計画として戦前からの「モリス・エイトEシリーズ」の生産維持を発表した。その販売が衰えを見せた場合、そのモデルにモスキートのサスペンションや新しいフロントスタイルを装着させるという案であった。それは6月24日の取締役会議で確認される。そしてこの会議で水平4気筒エンジンが否定されたのであった。そしてついにモリスが参加した1947年9月5日の取締役会議において、モスキートの開発中止が決定されたのであった<sup>56</sup>。

しかしトーマスはモスキートを何とか計画に戻そうとする。1947年10月24日付け

51 *Ibid.*, p.48.

52 L. S. E. AB 712 trs., Seaward, 15 January 1954.

53 Skilleter (1988) *op.cit.*, p.49.

54 *Ibid.*, p.50.

55 *Ibid.*, p.52.

56 *Ibid.*

でモリスに向けて準備されたトーマスのメモによれば、「現行の8馬力エンジンとギアボックスを装備した新しい幅を広げたバージョン」、つまり戦後風の新しいモスキートの広いボディと古い「モリス・エイト」のエンジンの口径を広げ改良したものを合体させた案を提案している。そしてこれが最終的に戦後モデル「モリス・マイナー」の仕様となるのであった。この案をモリスが認めざるを得なかったのは、背景にはライバルのオースチンが「この秋に二つの新モデルを市場に出すと予想されていた」ことがある。この時点でモリスでさえ新小型車をこれ以上延期できないと認識したのであろう。トーマスは、1947年11月19日に、モスキート開発を担ったオークとイシゴニスに次の決定がなされたことを確認するメモを送っている。「ワイド・2ドア・モスキートに、シリーズE8馬力エンジンを980ccまで口径を広げたエンジンを装着したモデルの開発をできるだけ急速に進める」と。この同じ日にトーマスはモリスに辞職の手短な手紙を書いたのであった。そしてその4週間後の1947年12月19日に開催されたトーマスのいない取締役会議で、「新型車の名称」が議題となり、そこで、モスキートは「モリス・マイナー」<sup>57</sup>と呼ばれることが決定された。

最初のモリス・マイナーは1948年9月20日に建造された。このクルマは、1961年1月4日に100万台目が生産され、最終的に22年間で120万台余りが生産されたヒット車になった。<sup>58</sup>

トーマスの辞職の根底には、上述のようなモスキート開発におけるモリスとの確執があったが、辞職にいたる顛末にはほかに二つの事柄があった。一つは、モリス不在時にトーマスが会社年次報告を発行したことである。モリスは第二次大戦後すぐにオーストラリアへの船旅を復活させていた。1947年には、南アフリカを経由して特に長旅となっていた。モリスの不在の間にトーマスは会社年次報告を発行せざるを得なくなり、モリスへ電報を打ちモリスの承諾のもとにモリスに代わって署名をして期日に年次報告を発行したのであるが、これらのやり取りにモリスは怒っていたとモリスに同行したハンクスからトーマスは知らされる。そして最後のとどめは、同年、植民地開発公社 (The Colonial Development Corporation) からトーマスが役員として招請され、彼がそれにモリスの了承を求めたときであった。モリスによれば、トーマスがその役員に就任したことを新聞で知った。トーマスはモリスに一言も言わなかったという。<sup>59</sup>この点はトーマスの証言と食い違<sup>60</sup>うが、いずれにしても1947年11月の定例会議においてトーマスがモリスにこの問題について「何が問題なのか」と尋ねた。モリスは「君は自由を求めているのではないかと私は思うのだが?」といった。トーマスは、当然望んでいますといっ

57 *Ibid.*, p.53.

58 *Ibid.*, pp.54-55.

59 L. S. E. AB 712 trs., Nuffield, 29 June 1953.

60 Thomas (1964), *op. cit.*, pp.249-254.



た。彼にとってそれはこの組織（モリス・モーターズ）を管理する自由を望んでいることだった。そしてもう一つは言うまでもなく「辞めて自由になる」（\*筆者）ことを意味していた。トーマスは続けた。「私にはおそらく二番目の自由こそあなたが私にして<sup>61</sup>もらいたいことのように思えるが?」。そしてモリスはうなずいたのである。これがトーマスの辞職する顛末である。

トーマスのナッフィールド・オーガニゼーション（モリス・モーターズ）からの離脱は、実質的に取締役会全体がその例に従う合図となった。カウリィからはライダー（Ryder）とシーウォード（Seaward）が、モリス・エンジンズからはショー（Shaw）が、SUキャブレターからはスキナー（Skinner）が、ライリィ・モーターズからはライリィ（Riley）が、モリス・コマーシャル・カーズからはラッフル（Ruffle）が辞めた。他にタンク工場のルクス（Lukys）も辞めた。モリスは粛清しようとする気分にあった。この組織はごく短期間に主要な経営者のうちトーマスを含め8人を辞めさせたことになる。<sup>62</sup>

モスキート＝戦後のモリス・マイナーの開発を担ったチーフ・エンジニアのオークと実質設計担当者であったアレク・イシゴニス<sup>63</sup>はモリスとの食い違いをこの開発過程で経験した。オークらがデザイン改善の方法、新アイデア、新ボディ・スタイルを示唆してもモリスはほとんど拒絶した。そして彼らも最終的にモリス・モーターズを離れることになった。モリスの事業の強力な柱であったこれらの人材の大売り出しは、後にイギリス自動車産業全体の構造に大きな反動をもたらすのであった。<sup>64</sup>

## VII モリスと経営者たち

前章までモリス・モーターズの事業発展に功績のあった5人の上級経営者たちの行動をたどってきた。ランドスタッド以外、4人の経営者たちは、いずれもモリスとの関係において何らかの軋轢を生じ解雇される結果になった。モリスの企業家としてのリーダーシップがどのようなものであり、どのような経営組織においてそのような上級経営者との関係が展開されつつ、事業が展開されたのであろうか。本章では、モリスの周囲の経営者たちの証言からモリスと経営者たちの関係を探る。そこからどのような経営文化を生みだされたのかも明らかになる。

61 *Ibid.*

62 *Ibid.*, p.263.

63 アレク・イシゴニスは、このモリス・マイナーとのちのBMCにおける「ミニ」の開発設計において名を残すことになる（Barker, R. (1992), 'Alec Issigonis', in R. Barker and H. Harding, eds., *Automobile design: great designers and their work*, pp.289-313.）。

64 Thomas (1964), *op.cit.*, p.264.

## 1. 上級経営階層組織の形成

まず、モリス・モータースの上級経営階層組織がどのように生成したかをアンドリュース&ブランナーによるインタビューでの古参幹部の証言から見てみよう。

キーン (Kean) は、1902年にモリスが自転車事業を始めたところからの最古参の幹部で、1920年ころの大幅価格切り下げでモリス・モータースが成功したころはゼネラル・フォアマン (総職長) であった。キーンは、1913年に W. R. M. Motors が開業されたころの経営体制を次のように述べている。<sup>65</sup>「われわれは全マネジャーと職長からなる一つの委員会 (生産委員会) をもっていた。それは長年行われていた。」「この初期のころ、人々の間には完全な信頼感があった。モリスともいつでも直接接触があった」と。そしてそれをいつ止めたかという、「おそらく1926年だ。その年に公募会社が設立されて、彼らは取締役になった」と。つまり初期のころには職長も一緒に経営の意思決定に参加していたのだ。キーンによれば、副経営取締役 (deputy managing director) にブレイクが来るまではモリスはこの委員会ですましくやっていたという。副経営取締役というポストは1923年に設けられた。第1表に示されるようにその年にボディ供給企業であった Hollick & Pratt Ltd. がモリスに買収されその経営者でありかつモリスの盟友であったプラットが同時にモリス・モータースの最初の副経営取締役に就任した。直後の彼の死後、販売担当総支配人グレイ (Grey) が短期間その地位についたが、彼も病弱のため、1926年にダンロップの総販売支配人であったブレイクを起用することになったのであった。<sup>66</sup>

また初期のころの経営体制をキーンは、「生産委員会」と表現している。「キーンは組み立てサイドの職長であったが、設計変更のために彼が要求すれば生産委員会は開かれた。そうした委員会は2週間に1回開かれ、設計に欠点があればすぐにランドスタッドに直接アプローチでき、ランドスタッドは購買と生産の両方に責任を負うロースと接触した。つねにすべての人が接触できた」という。<sup>67</sup>

また1919年に入職したシーウォード (Seaward) は、次のように役員会 (Board) について述べている。「ナッフィールドは何か特別なことがなければこの役員会議には出席しなかった。彼らは毎週水曜日の午後に役員会議をもった。実際は生産委員会であった。販売マネジャーのグレイ、ボディ部門のプラット、生産部門のロースが参加した。シーウォードはプラットとともにボディ部門から参加した。それは、1926年の公募会社になったとき、役員会議に転換した。財務よりも生産の会議になった。すべての生産マネジャーが参加した」。<sup>68</sup>

65 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Kean, 26 January 1954.

66 Andrews & Brunner (1955), *op.cit.*, p.184.

67 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Kean, 26 January 1954.

68 Andrews & Brunner (1955), *op.cit.*, p.182.

第1表 モリスの諸企業構成

1. W. R. M. Motors Ltd., 1912年登録。
2. Morris Motors Ltd., 上記1を改組1919年登録。
3. Morris Motors (1926) Ltd., 1926年に上記2を改組, 同時にそれまで W. R. モリス個人によって所有されていた Osberton Radiators Ltd., Morris Engines Ltd., Hollick & Pratt Ltd., を吸収。
4. 次の企業が Morris Motors によって吸収合併された。
  - i. 1935年に Wolseley Motors Ltd.
  - ii. 1935年に M.G. Car Company Ltd.
  - iii. 1936年に Morris Commercial Cars Ltd.
  - iv. 1936年に Morris Industries Exports Ltd.
  - v. 1936年に S. U. Carburetter Co. Ltd.
  - vi. 1938年に Riley (Coventry) Ltd. これは1949年に Riley Motors Ltd. となる。
  - vii. 1940年に Mechanizations and Aero Ltd.
5. モリス・モーターズはまた次の子会社を設立した。
  - i. 1925年に Morris Oxford Press Ltd.
  - ii. 1942年に Nuffield Tools and Gauges Ltd.
  - iii. 1945年に Nuffield Metal Products Ltd. これは Morris Pressing Branch に統合された。
6. 部門化 (Branch) された企業
  - i. Osberton Radiators Ltd. は, 1926年に Radiators Branch となった。
  - ii. Morris Engines Ltd. は, Hotchkiss et Cie S. A. (France) のコヴェントリイ工場を1923年にモリスが買収したものであるが, 1926年にモリス・モーターズに売却され Engines Branch となった。
  - iii. Hollick & Pratt Ltd. は, 1923年にモリス・モーターズに売却され, 1926年に Bodies Branch となった。

(出所) Andrews P. W. S. & E. Brunner, (1955) *The Life of Lord Nuffield*, Basil Blackwell Oxford, pp.175-6, Appendix より一部抜粋。

つまり, キーンやシーウォードの証言からは, まだまだ小規模で明確な経営階層が形成されていない初期のころにはコミュニケーションが密であったことがうかがわれる。そして公募会社化して明確な経営階層が形成されたことが一つの画期であることが推測される。

そして公募会社化して経営階層が形成されたあと, モリスと役員たちのコミュニケーションが損なわれたことが示唆される。モリスは役員会議に出席せず, 間接的に個人と接触をもつ形で影響力を保とうとした。アンドリュースとブランナーは次のようにそれを描写している。「第一次大戦後, モリスは日常的な会合には参加しなくなった。しかし昼食の席で接触を保った。<sup>69</sup>役員会議に先立ってモリスは昼食の席で特定の役員に自分の意向を伝えて影響力を保とうとしていたのである。

## 2. モリスはどのように経営者たちを統制しようとしたか？

先ずモリスにとって「彼自身に対する忠誠心が第一」であった。彼にとっていかに賢いかは問題ではなかった。彼に「忠誠でなければ大嫌いだ」とモリスは述べている。<sup>70</sup>

69 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Seaward, 15 January 1954.

70 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Nuffield 18 May 1954.

そしてトーマスは次のように述べている。「モリスは自分自身を神のように人を動かす力があると思っていた。彼は役員会の席に着くことをしなかった。…自分は笑みやうなずきで自分の意思を示す天賦の才をもっているのだと思っていた。そして彼の組織は彼の望んだやり方でそれを実行し結果にするのだと思っていた。それは実際には働かなかった。」「1934年以後、モリスは上級重役たちの扱いにおいて恐ろしく予測できないようになった。1927年から次の12年間、1939年まで、事業の成長は彼の能力を超えて早かった。彼は機械工のままであったが、一方、事業はエンジニアリングの力と管理者能力を求めていた。モリスとトーマスの間の一種の心理的摩擦が出始めたのはこの時期であった。なぜなら、モリスは事業が彼の支配から滑り落ちたことを知ったからである。モリスは物事を自分の統制のもとに呼び戻そうと絶望的な努力をした。」しかしウーロードやロース、それにトーマスらが「ほとんど半分宗教的な神秘的な雰囲気のもとで働くことはできないことを知ったとき、それは機能しなくなった。それは機能しないシステムとなった。」「モリスがオーストラリアへの冬のクルーズ船の長旅をするようになったのはそのころ(1927年)であった。それは常に年間計画の裁定を混乱させ、妨害した<sup>71</sup>」。

これはトーマスへのインタビューからアンドリュースがまとめたモリスに関する見解である。モリスはかつてのよういわば以心伝心で部下たちが動いてくれることを望んでいたが、上級経営者たちはモリスを神のように思わなかった。モリスの手を離れて彼らのエンジニアとしての専門的見地から事業を動かそうとし始めたのである。

### 3. 上級経営者たちはモリスをどう見ていたか

それでは上級経営者たちはモリスをどう見ていたのだろうか。トーマスは、モリスを次のようにみていた。「初期の時代にモリスは機械職人として彼の事業を直観的なエンジニアリングによって築いた。しかし戦後1950年代には、直観は十分なものではなかった。調査にもとづいた注意深い市場分析、開発、原型づくり、テスト、これら全体に時間のかかる繊細な生産エンジニアリングが必要であった<sup>72</sup>」。

またドノも「モリスは自転車製造を開始した。そして彼は腕の良い職人であった。しかしそれ以上のものではなかった。・・・彼はコピーするという機械職人の仕事をしたのだ。」と評している<sup>73</sup>。

ウーロードは次のように言う。「モリスは常に透視力(second sight)をもっていた。彼は自分をエンジニアであるとみなすことを好んだ。しかし彼は実際には商いの王子で

71 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Thomas, 24 February 1954.

72 Thomas (1964) *op.cit.*, p.264.

73 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Dono, 18 December 1953.

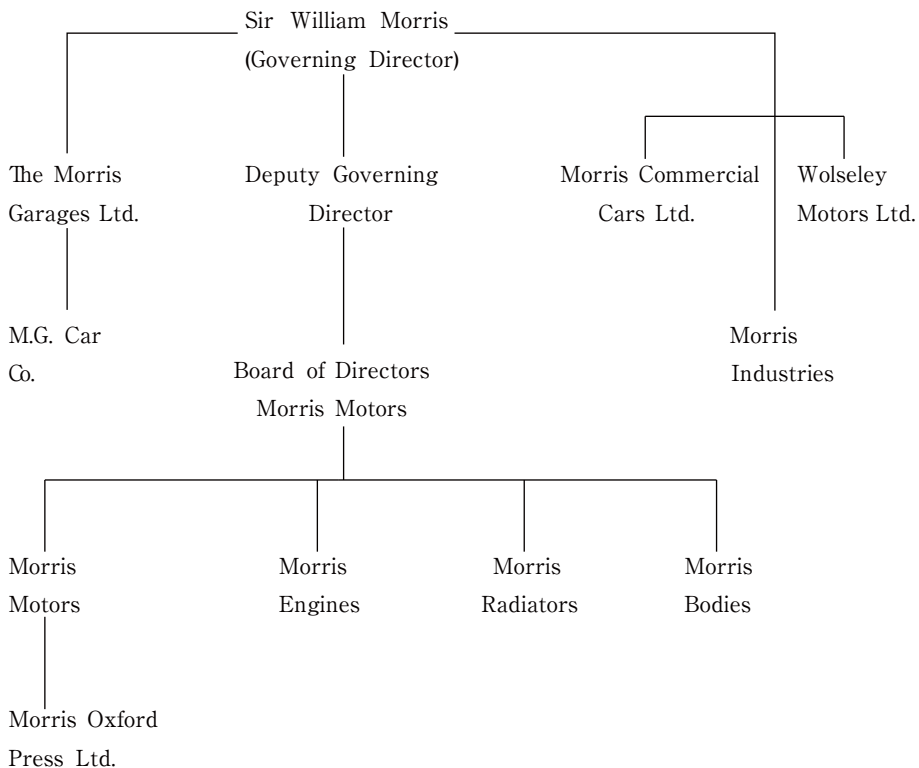
あった。なぜなら彼は人々の欲しがるものがなんであるか、…を知る本能をもっていたからである<sup>74</sup>」。

つまり上級経営者たちはモリスをエンジニアとしてみてはいなかった。モリスが1920年代末にはあえて取締役会に参加しようとはしなくなった背景には、このような上級経営者たちとのそりの合わなさがあったろう。そしてモリスが長期間不在で、会議にも参加しなくなれば、製品開発、製造工程開発を自分たちが率先しなければならないと彼らが考えるようになったのは自然の流れであった。

#### 4. 実質的権限の委譲と干渉

ハンクスによると、モリスは1928年まで事業に携わっていた。ブレイクが来てからモリスはオーストラリアへの旅を始めた。1926年の公募会社化に先立って先述のように1923年に副経営取締役の地位がおかれた（第1図参照）。最初はプラットがその地位についていたが、プラットの死後グレイを経てブレイクがその地位についていた。モリスは初期のころ、定期的に生産会議が開かれているころ確かに活発にそれに参加していた。

第1図 1930年のモリス諸企業の構造



(出所) Overy R. J. (1976) *William Morris, Viscount Nuffield*, Europa Publications Ltd. p.95, Chart 1.

しかし、取締役会とともに初めて上級経営者層が形成されるとモリスは引っ込んでしま<sup>75</sup>った。

実質的な権限の委譲が進められたのである。だがそれはトップのリーダーシップ不在のもとで行われ、上級経営者間に波紋を呼び起こす。「われわれは（\*アンドリュース & ブランナー）は、1930年以降、モリスが事業に対して散発的にしかかかわらなかったという印象をもっていた。ウーラードは、モリスが全事業に定期的に訪問していたことを認めている。そしてそれらは1931年に停止した。それはモリスが事業の権限の委譲をもっと始めたときであった。また陰謀が悪化したときでもあった<sup>76</sup>」。

モリスの古参の側近であったスモールボーン（Smallbone）の証言によれば「モリスの大きな欠点は、彼がイエスマンとだけやり取りをして、彼に逆らう者とは関わろうとしなかったことだ。・・・モリスはロースと契約するとき、彼はロースをゼネラル・マネジャーにすると約束したのに、その約束を守らなかった。・・・カウリイの雰囲気はどうにも嫌なものがあった。皆がお互いに共倒れになるような策謀が渦巻いていた（everybody was cutting each other's throats）」<sup>77</sup>という。

ナッフィールド・オーガニゼーションで起きていたことは、次のことに近い。「トップのリーダーシップが不在あるいは弱体であれば、中堅レベルにはセクショナリズムがはびこり、権力は拡散する<sup>78</sup>」。

しかし、モリスは自分が必要と感じたときは経営、商業、財務、技術のどの部門にも干渉した。モリスによる新モデルのデザインに関する干渉についてシーワードは「トーマスが新モデルを設計したとき、モリスはそれができあがるまで何も知らされていなかった。彼らがそれをモリスに見せると、モリスはブルノーズ（bull-nosed；牡牛の鼻）からフィアットのような四角いタイプに変えたラジエターの形状が気に入らない<sup>79</sup>といった」と述べている。

またモリスには、モリス・モーターズ社全体の観点よりも個人的思い入れによる行動もあった。典型的なものは、1938年にライリイ（Riley Motor Company）を買収したときであった。子会社となったライリイは事業の継続を許されたが、それはモリスのM. G. 車と競合するスポーツ・タイプの車であってそれは明らかにM. G. 車にとって「有害<sup>80</sup>」であった。

モリス・モーターズ社にとって結果的にもっと打撃的だったことは、1920年代にバ

75 L. S. E. Lib., AB 712 trs., R. F. Hanks, 2 July 1954.

76 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Woollard, 13 January 1954.

77 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Smallbone, 21 July 1954.

78 戸部良一（2012），102頁。

79 Overy（1976），p.94.

80 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Seaward, 15 January 1954.

81 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Tobin and McMahon, 20 July 1954.

ークレイ銀行がスタンダード・モーター社の当座貸し越しを撤収することをモリスがバークレイ銀行を脅して妨げたことである。それはスタンダード社の創立・所有者モズレイ（Maudsley）家を考慮してモリスがとった救済行動である。モリスは、スタンダード社が引き続き信用と当座貸し越しを受け続けなければ自分の会社の取引を他に移すぞとバークレイに警告した。同様のことをダンロップにも行った（取引をミシュランに移すぞと）。モリスは敵に塩を贈る「クリーン・ファイター」であった。<sup>82</sup>しかしそのスタンダードは1930年代にモリスの市場支配を最大限に侵食することになるのである。

## 5. 不幸な雰囲気

前章で紹介したモスキート開発過程においてトーマスによれば、「不幸な雰囲気が役員会だけでなくスタッフにも浸透していた。ためらいが蔓延していた。新モデルに従事していた技師たちは安きに流れやすかった。…切迫感がなかった。なぜならボスが変更をするのを望んでいなかったから」<sup>83</sup>という雰囲気がモリス・モーターズ内の役員会にはあった。

その雰囲気は、次のことにも関連している。それは、1945年11月22日の取締役会議において、ドイツのフォルクスワーゲン工場を買収する案件が極めて簡単に却下されたことにも表れていた。1945年当時、モリス・モーターズ社にイギリス政府供給省から、ドイツ賠償計画のもとにフォルクスワーゲン工場を買収することが可能であることが知らされていた。それは主任設計技師ボルシェ博士の雇用もついた条件であった。この案件は、11月22日の取締役会議において当時の副議長ハンクス（Reginald Hanks）によって報告された。非常に短い議論のあと、このプロジェクトには価値がないと却下されたのである。<sup>84</sup>これは後世の眼から見れば、「ヨーロッパで最新プラントによってヨーロッパ大陸に製造の橋頭堡を確立する」可能性のあったプロジェクトであったが、この簡単な却下の決定は、内部抗争にエネルギーを割かれた結果としての当時の取締役会及びモリスらの対外的環境・対外的戦略への関心の薄さを物語っている。<sup>85</sup>

## 結 び

これまで Andrews & Brunner の筆記録にもとづいてモリス・モーターズ社の経営の再評価を試みてきた。それは二つの問題を提起している。以下、チャーチの見解を紹介し

82 L. S. E. Lib., AB 712, trs., Woollard, 13 January 1954, *ibid.*, Seaward, 15 January 1954.

83 Thomas (1964) p.250-251.

84 Skilleter (1988), p.53.

85 Church (1996), p.578.

86  
て結論に代えたい。

一つは、企業家モリス個人の役割に関するものである。もう一つは、この組織の組織行動面での企業文化の役割の問題である。創立者の役割と彼の上級経営者たちとの間の人的な相互作用は、この組織の産業環境および経済環境への適応力に決定的な影響を与えた。なぜならモリス諸企業の構造における重要な要素はその歴史の初期の段階で確立されたからである。

初期のモリスにとって部品供給業者やディーラーとの長期安定的契約は乗用車生産の基盤であった。モリスは訪問によって供給企業の長や上級技師や設計士、製図工との人的な協力関係を築いた。即座の支払いや最初の供給業者との契約の継続性という政策が、彼らをしてモリスのコストや品質要求に応じさせた。

モリスを一大メーカーに飛躍させることになった1920-1年の劇的な価格引き下げによる乗用車販売拡大の成功は、部品供給業者やディーラーとの間に築いた信頼関係によって少なくなる利ザヤを補って余りある成果があることを彼らに確信させることに依存していた。

モリスは生産拡大のために部品供給拡大がさらに必要になったとき、部品供給企業を買い取った。あるいは相手が買い取られることを望んだとき競争者を買い取った。しかしそれによってもたらされた垂直統合は経営支配が有効な場合にのみ利益をもたらした。それ以外は独立した利害が永続し、ナッフィールド・オーガニゼーション内の競争に結果した。

この組織の内部構造は、こうした形成期に確立した。その当時、企業発展において重要な人物はモリスとの個人的な知己をとおして採用された。1922-23年ころの事業の未来に対するモリスの自信と、一方での有能なエンジニアであった経営者たちに対する彼の自信のなさは、織り合わさってモリスをして他の者に意思決定を任せておくようさせた。それでもなお公式的には執行支配を彼は保持し、彼によるときおりの経営への介入はこの企業の機能不全をもたらした。このような組み合わせは、部門経営者間で、そして取締役間で対立的関係を生みだした。そこでは、相互の関わり合いや信頼は失われ「組織的知識」は部門レベルに局部化された。モリスは、一握りの例外的に才能のある経営者たちを集めるのに成功した。彼らは初期の革新的局面の間、モリスがイギリス自動車産業に対する彼の構想を現実化させることを可能にした。しかしその後、急成長から生まれる諸問題によって規律は弱められた。

彼らとの個人的な状況の組み合わせが、モリスがこの産業を支配していた頂点においてモリスをして彼の組織の中心から撤退させることになった。その一つの帰結は、企業内の競争、疑惑、陰謀によって特徴づけられる企業文化の出現であった。それにはこの



組織の構造とモリスの偏執症的な示威行為の両方が寄与していた。

この組織にとっておよびこの産業にとってのその帰結は複雑であった。1920年代末にはオースチンによって、1930年代にはほかの企業のためにモリスは生産とマーケット・シェアを侵食された。1930年代の間の経営における危機は、多くはモリス自身が生みだしたものであった。しかしながらそれにもかかわらずロスからロードまで製品と工程における革新が続いたことをアンドリュースとブランナーの筆記録は示唆している。

この組織の特質は、一つは意思決定と行動における個人の優位である。もう一つの特徴は、1920年代半ば以降のナッフィールド・オーガニゼーションのほとんど無政府的な状況である。その状況は第1図に示されるような複数部門構造が1930年代に確立したにもかかわらず、定義の不明確な経営階層と明確に表現された目標の欠如として存続した。1920年代半ばからの経営の驚くべき特徴は、機能不全の継続であった。それは、調整のついていないぎくしゃくした個人的な率先性によって特徴づけられていた。多くの経営上の意思決定が、明確な権限ラインの欠如に対応して行われていた。その意思決定は当事者の経営者自身にとって合理的で理性的であっても組織の各部分のバラバラな目標の進化に結果した。ナッフィールド・オーガニゼーションとその構成企業の内部的関係は、不確実性と支離滅裂によって特徴づけられていた。持続的な戦略思考の欠如、あるいは組織的知識の共有の欠如、あるいは中央統制の不十分さは、経営の真空地帯を残すことで疑念を生みだした。それは組織の周辺に位置する部門の経営者たちによって、また主要組み立てプラントの内密な経営行動によって埋められた。つまり、ロードが、後にはトーマスがモリス・モータースの指揮をとったのであるが、組織内の思考様式はほとんど変わらないままであった。

モリスは組織文化の形成に対する創立者の影響力を体現していた。それは彼の死後も経営行動に影響力をもつものになった。彼が企業のリーダーシップを行使する機能を放棄したとき、その機関内で理解された「行動の論理」は、創立者を中心とした結合力のある組織文化から引き出される合理性に何らもとづいていなかった。モリスの気まぐれなそしてしばしば方向性の定まらない指揮は、経営者たちが企業目標に向けて目的にかなった思考をしようとするのを妨げた。モリスの組織は、凝集性を欠き、無能で、戦略的行動ができなかった。それでもモリスの諸企業群であるナッフィールド・オーガニゼーションは、1952年のオースチンとの合同までの大半の期間、後退しつつも全イギリス自動車製造企業の中なかで最も利益のある企業にとどまった。

合併によって成立したBMC (the British Motor Corporation) では、組織内協力の文化を創造することが一層困難となった。モリスから引き継がれた組織文化はこのイギリス最大の自動車会社の業績に対して深刻な障害になり、ひいてはイギリス所有の自動車産

業の滅亡へと導くものとなったといっても過言ではない。例えば、モリス・モーターズから BMC へ引き継がれた政策の一つは、車種政策における部門間競争の促進である。かつてモリスは、モリス車とウォルスリイ車の間で競争をさせた。そしてまた MG 車とライリイ車の間で競争を促す政策をとった。BMC を率いたロードは、同様の政策を「バッジ・エンジニアリング」として採用した。前モリスと前オースチンの工場と配給網が「バッジ」を付け替えただけのほとんど同じ車を競争して販売したのである。

#### 参考文献

- 1 Adeney, M., (1993) *Nuffield, a biography*, London, Robert Hale.
- 2 Andrews, P. W. S. and Brunner, E., (1955) *The life of Lord Nuffield*, Oxford, Basil Blackwell.
- 3 Barker, R., (1992) 'Alec Issigonis', in R. Barker and H. Harding, eds., *Automobile design: great designers and their work* (Second edition), David and Charles, pp.289-325.
- 4 Bellamy, R. C., and Andrews C., (1952, 1955) *Who's who in the motor industry*, Grimsey.
- 5 Lewchuk, W., (1985) 'Frank George Woollard', in D. Jeremy, ed., *Dictionary of British business biography*, 5, London, Butterworth.
- 6 Morris, W. R., (1954) 'Policies that have built the Morris Business', *Journal of Industrial Economics*, Vol.2, no.3.
- 7 Overy, R. J., (1976) *William Morris: Viscount Nuffield*, London, Europa Publications.
- 8 Overy, R. J., (1985) 'Leonard Lord, Lord Lambury', in D. Jeremy, ed., *Dictionary of British business biography*, 3, London, Butterworth.
- 9 Overy, R. J., (1985) 'William Richard Morris, Viscount Nuffield of Nuffield', in D. Jeremy, ed., *Dictionary of British business biography*, 4, London, Butterworth.
- 10 Rowse, A. A., (1932) 'You Must Have Quality with Quantity', *Morris Owner*, November 1932, pp.932-938.
- 11 Skilleter, P., (1988) 'The Thomas papers', *Thoroughbred & Classic Cars*, June 1988, pp.46-53.
- 12 Thomas, M., (1964) *Out on a wing*, London, Michael Joseph.
- 13 Woollard, F. G., (1924/5) 'Some notes on British methods of continuous production', *Proceedings of the Institution of Automobile Engineers*, XIX, pp.49-51.
- 14 Woollard, F. G., (1954) *Principles of mass and flow production*, London, Iliffe & Sons.
- 15 中本和秀 (2003) 「イギリス自動車産業の大量生産システム形成」『経営史学』第38巻第3号。
- 16 中本和秀 (2007) 「イギリス自動車産業の大量生産システム形成・続」『札幌大学・経済と経営』第37巻第2号。
- 17 戸部良一 (2012) 「プロフェッショナルリズムの暴走」野中郁次郎編『失敗の本質：戦場のリーダーシップ篇』ダイヤモンド社。

#### 参考資料

*The Andrews & Brunner papers*, L. S. E., AB 712, transcripts, the Archives Department of the London School of Economics.