

経済と経営 26-3 (1995. 12)

〈論文〉

イギリス自動車産業史概観
—— 盛衰論に関連させて ——

中 本 和 秀

目 次

課 題

第1節 第一次大戦前—生成期の特徴—

- 1 産業的系譜
- 2 企業・企業家
- 3 イギリス的大量生産システムの制度的枠組み

第2節 両大戦間期—新興産業としての発展—

- 1 大量生産・寡占体制の確立
- 2 フォーディズムとイギリス的大量生産システム
- 3 イギリス企業とアメリカ系企業
- 4 景気回復の起動

第3節 戦後の軌跡

- 1 戦後パフォーマンス
- 2 産業再編成
- 3 ライダー・プラン—産業政策とその結果—
- 4 イギリス的大量生産システムの崩壊
- 5 石油危機以降の衰退と転変

第4節 盛衰論の基本論点—「イギリス的大量生産システム」—

- 1 制度論アプローチ
- 2 Lewchuk の「イギリス的大量生産システム」論
- 3 市場要因説, 経営側譲歩説批判—Lewchuk 批判—

- 4 戦間期イギリス企業のマーケティング戦略成功説
- 5 未解決の問題

課 題

一国の基軸産業がいかに発展しそして衰退したか、言わば産業盛衰論は、産業経営の国際比較において一つの重要な研究テーマとなり得る。どのように発展し衰退したか、その様相はそれぞれ異なっていたとしても、産業の盛衰は、先進諸国が共通にたどった、あるいはこれからたどる路であるといつて過言ではないからである。言い換えれば、イギリスが直面した問題はアメリカでも、そして日本でも有り得るが故である。本稿でイギリス自動車産業史を概観し、その盛衰についての考察を試みるのはそうした問題意識からである。

イギリス自動車産業は、19世紀末から第一次大戦までの生成期から両大戦間期の独自の発展をへて、第二次大戦後に1960年代まで本格的な大量生産体制の発展をみた後、70年代に入って顕著な衰退から崩壊へといたった。その産業のなかで自国資本企業が消滅したという意味でのその「崩壊」は、先進諸国の自動車産業のなかでも最初のケースであった。その衰退は欧米諸国の中でも際だったものであったが故に、イギリス国内において、その原因・過程をめぐって様々な議論が展開されてきた。

本稿は、この産業の盛衰をめぐる数多くの議論を紹介するよりも、まずこの産業の盛衰の推移を形づくっている基本事実の概観を試みる。しかし、イギリス自動車産業史の概観をどのように特徴づけるか。もちろん、その全体像の概観のためには、一定の視点が必要である。本稿では、Lewchuk(1987)がイギリス自動車産業の盛衰を説明するための鍵概念として提起した「イギリス的大量生産システム」を援用している。しかし、この概念はイギリスの

研究者たちから強い批判を受けている。そこで本稿では第二に、この概念に関するその論議を検討し、この概念の意義、位置づけ、問題点などを考察する。

第1節 第一次大戦前一産業生成期の特徴一

1 産業的系譜

自動車産業の誕生

自動車＝馬なし馬車の歴史は、19世紀の蒸気自動車の実験・実用化の試みによって始まった。しかし蒸気自動車は馬車業者や鉄道業者からの反対を受けて、禁止的法令によってその発達を阻害された。いわゆる「赤旗令」が速度を規制（時速4マイル，市街地2マイル）し，運転者のうちの一人が車の走行中，前方60ヤード先を赤旗をもって走り，通行人・馬車等に警告を発すべき，としたのである。今から考えると信じられないようなことであるが，これによって事実上自動車の公道での走行は不可能となり，イギリスでの自動車の発達は遅らされた。この法令が廃止された1896年が，イギリスの自動車産業の本格的な発達のスタートの年であった。この年に，ドイツの特許に基づいたイギリス最初の自動車会社，英国ダウムラー社が生まれた。またF. W. ランチェスターがイギリス最初のガソリン自動車を完成させている。そしてイギリス最初のモーター・ショーが開催された年でもあった。

量産化の「遅れ」

第一次大戦前のイギリス自動車産業は，大量生産にいたらない生成期段階にあった。例えば，生産量で比較して，アメリカの1908年の約6万5000台に匹敵する規模になるのは，人口規模が約半分であることを考慮すると，約3万4000台に達した1913年のことである。つまり単純な生産量比較でみて，イギリスはアメリカに約5年の「遅れ」をとっていた。企業単位の生産規模でみるとさらにその差は大きく，アメリカでフォードが1913年にT型車で年

産約 18 万台に達していたのに対し、イギリスでは、ウルスレイの 3000 台が（イギリスフォードを除いたイギリス系企業のなかで）最高であった。生産性も低く、第一次大戦前に年 1 人当たり 1 台以上の生産性を実現した企業はイギリス系企業では存在しなかった。

こうした「遅れ」は、互換性生産方式の導入の遅れによるとされている。それは、標準化された商品を受け入れない国民的特性に根ざした市場の質の問題と、製造業者の技術的に精巧な製品を重んずる職人氣質的志向が関連していた。

大量生産体制の産業的系譜

イギリスにおける互換性生産方式は、19 世紀中葉の兵器工業において始まった。それは 1851 年のロンドン世界博覧会でアメリカ工業製品の水準の高さに触発され、1858 年にエンフィールド兵器廠での互換性部品制による銃器生産で開始された。次いで自転車工業において、標準化・互換性生産方式が展開した。しかしそれは、米独メーカーによる内外市場の浸食を受けて、これまでの高価格・高品質政策を放棄せざるを得なくなって、展開されたものであった。つまり、イギリスにおける大量生産技術の導入は、すぐれて対アメリカメーカーとの競争という外圧によって始まったのであって、イギリス製造業者に内在的に大衆製品の大量生産という志向があった訳ではなかった。

2 企業・企業家

初期自動車企業

自動車企業の最大の源流は、自転車企業であった。次いでマシン・銃器から自転車をへて転身した企業もあった。機械工業内での、こうしたマシン・銃器から自転車への参入は、多くの場合既存事業の弱体を補うためであったし、自転車から自動車への多角化も同様に、多くの場合、1890 年代の自転車ブーム崩壊後の飽和化した自転車市場から逃れるためにとられた戦略であっ

た。

第二は、エンジンメーカーや重機械・兵器メーカーの参入があった。第三に、機械製造企業としてはその前身をもたない企業からの参入があった。Austin, Daimler, Hillman, Lanchester, Morris, Standard など、長期的にみるとこのグループのなかに大量生産を志向し、成功した企業が多く含まれていた。自動車産業の革新的企業ないし企業家は、既存機械工業の産業的系譜、兵器—自転車の基軸ではなくその周辺から生まれたといえる。

企業家像

自動車産業のパイオニアは、大きく分けて二つのタイプがみられた。ミドルクラス以上の階層出身で技術系の高学歴を有するタイプと、庶民階層出身で低学歴、職歴を積んで自動車製造に進んできたタイプとである。

大戦直前の時点で、市場は、単に富裕階層のみならず「ミドルクラス」まで広がりつつあったが、そのミドルクラスが、社会的価値観としては貴族的価値観に支配され、「個性」を重視する需要特性を帯びていた。その価値観は、技巧と個性を重視し、アメリカ式大量生産技術を単に品質を落とした安物を生産する方法として蔑視するところがあった。

自動車企業家の多くはミドルクラス出身で、多くの初期自動車企業の高級車製品政策と少量生産政策、つまり大量生産への消極的姿勢は、少なからずこの価値観の企業戦略への反映であった。イギリスにおける自動車大量生産を実現していった代表的企業家モリス (Morris) は、庶民 (小農) 階層出身で、事業経歴は、自転車組み立て、販売、自動車の「ガレージング」(販売・修理その他サービス) といった製造よりもマーケティングに近い領域から始まっていた点で、また初めから大衆車市場をめざして低価格車の大量生産・大量販売を志向した点で、特異な存在であった。そして生産を組み立て部門に集中し、主要部品を外部部品メーカーに依存した。これも、当時のイギリス自動車企業がほとんどの部品を内製していたのとは対照的であった。

3 イギリス的大量生産システムの制度的枠組み

生産技術と生産制度

生産システムは、生産技術と、それをとりまく生産諸制度、両者の一定の均衡によって成り立っている。イギリス自動車産業では、19世紀末のアメリカ的技術の導入期に生産システムの不均衡が生じた。そして「イギリス的大量生産システム」の創造によって均衡が回復された。

19世紀末のイギリス機械工業では、労働・生産過程の統制・調整機能は内部請負制度を通して労働者兼管理者の階級に委譲されていた。しかし、1880-90年代にイギリスが工業製品の世界貿易におけるその独占的支配力を失うにつれて、イギリス資本家は新機械化技術の採用、低賃金、労働節約的生産方法を志向した。労働側は、自己のもつ労働強度（努力水準）設定権が経営側に蚕食されることに抵抗した。1896年に設立された機械工業雇用者連盟（EEF）は、新技術下で低賃金労働者の導入を発表し、合同機械工組合（ASE）と対立した。EEFは、1897年にASEをロックアウトし、1898年に機械工は敗北して、双方は妥協に失敗した。これ以降、労働側は、労働強度の労働者統制を志向し、努力水準を低めることで、経営側に対抗した。一方、経営側は、出来高払い制に基礎をおいたプレミアムボーナス制を採用することで対応した。

科学的管理

科学的管理の影響は部分的にみられ、原価部門や計画、労働の非熟練化は普及しつつあった。しかし、集権的管理統制への傾向は不完全であった。資本家側は、努力に対する直接統制を、現金取引による間接統制で代用する生産制度を採用した。プレミアムボーナス制においてボーナス収入を制限し、原価管理、計画といった領域での管理上の弱点を補おうとした。こうして科学的管理とフォーダイズムが含意した集権的管理統制を、イギリス雇用者は採用しなかった。このことは、工場内に19世紀型の社会関係を存続させることとなった。またイギリス機械工業の、低賃金・低努力の均衡を運命づけた。

こうして努力標準の直接統制というアメリカンスタイルの拒否と努力標準の労働側による自主規制への依存が、イギリス的大量生産システムの制度的枠組みとなったのである。

第一次大戦前の生産技術と管理

自動車企業のなかでも大量生産化を志向した先進企業 (Daimler, Lanchester など) では、エンジン、シャーシーなどの設計の標準化、互換性生産が推し進められ、工程順機械配置なども実践された。Wolseley, Sunbeam, Morris などもこれらに続いた。しかし、多くの平均的な企業では、例えば Standard のように、デザインの欠陥、改善による陳腐化のおそれから生産量が少量のため、採用しうる機械のタイプを限界づけられ、自動化機械の採用は進展しなかった。それでも全体として、1914 年には、多くのイギリス自動車工場が、アメリカン・システムを採用した大量生産工場になりつつあった。こうした生産技術のシフトは、工場活動を調整し、労働強度を監視し、強制するための生産制度の改革を必要とさせた。

新生産技術の導入に対する労働側の抵抗はあまりみられなかったが、工場内での権限関係を変える企てはきびしい反対に遭遇した。例えば Daimler では、管理集中をめざした雇用条件変更の企ては労働側の抵抗にあい、労働強度 (努力標準) の直接統制は実現しなかった。職長による駆り立て管理ではなく、出来高制と刺激賃金制の導入による、「誘導」式管理に落ち着いた。これは賃金システムを、作業調整の手段として利用するもので、管理者機能は職場活動の調整において労働者の協力を不要にするところまで発展しなかった。

第 2 節 両大戦間期—新興産業としての発展—

1 大量生産体制・寡占体制の確立

両大戦間期は、旧産業から新産業へイギリス経済が重心を移していく転換

期であった。新産業は、旧来産業の衰退と対照的に、一定の発展を遂げて、30年代の景気上昇に積極的関連をもった。そして自動車産業はこの産業構造の変化の中軸的地位を占めていた。

1920年代の生産・市場

戦後ブーム崩壊の後、1922年から29年まで生産は3倍強の急速な拡大を示した。それは小型車を中心とする乗用車の大衆的市場の形成によるものであった。その経済的要因は、実質賃金の上昇、自動車価格の急激かつ継続的低下であった。市場が小型車中心に展開した理由は、道路が比較的よく整備され、利用距離も短かったというイギリス固有の条件、それに1921年以降馬力数に比例した比較的高額の自動車保有税（1馬力当たり年間1ポンド）が課されたことがあげられる。輸入は、イギリス企業が量産体制の形成によって競争力をつけ、また小型車中心に国内市場が形成されていくにしたがって、20年代以降、低水準に推移するようになった。そして20年代末から、フォードやGMなどアメリカ企業のイギリスでの現地生産体制確立の動きが積極化してくる。

供給構造

1923年以降は、参入企業の減少と退出企業の増大によりこの産業の企業数は大幅に減少し、少数の上位企業への生産の集中が進んだ。そして1920年代の後半には、一応「寡占」的体制が成立し、上位3社（モリス、オースチン、シンガー）が乗用車生産の75%を占めるようになった。Big 3の成立である。

1930年代の生産・市場

イギリスは30年代初頭の世界恐慌による打撃が軽微に済み、早期にかつ強力な生産回復を実現した。これは、アメリカ、フランス、カナダといった他の主要生産国と著しい対照をなしていた。そしてイギリスは30年代に、フランス、カナダを抜いて、アメリカに次ぐ世界第二位の自動車生産国になった。

この発展によって自動車工業は、イギリス産業構造に一定の地位を占めた。1936年に、鉄鋼国内消費の8.2%を占めた。雇用数では製造業中8.3%を占

め、一般機械、綿工業に次ぐ規模となった。純生産額でも 35 年に製造業中第 5 位に位置づけられた。国内乗用車普及率は、1929 年の人口 40.7 人に 1 台の比率から、37 年には 25.7 人に 1 台へ上昇し、乗用車利用の大衆化が進んだ。こうした国内市場拡大の背景としては、実質所得の増大と生活様式の変化(都市郊外での住宅建設による私的交通手段の必要性増大)による潜在需要の新たな創出、ガソリン価格の低下やエンジン性能の向上などによる維持費の低下、そして何よりも自動車価格の引き下げがあった。

独特の市場形成

市場開拓の主力は、価格・維持費が最も低い 10 馬力以下クラスの小型車であった。アメリカと比較して、低所得水準、良好な道路状態、短い走行距離、馬力数に応じた累進重課税(馬力税)、といった事情から、アメリカ車よりも小型・小馬力の小型車(12 馬力程度)が 20 年代から市場開拓を主導していた。ガソリン税の賦課(1928 年)、その増税(31 年)、不況によってこの傾向は一層顕著になり、10 馬力以下クラスが 30 年代には主流となった。この結果、高馬力の大型車中心の輸入車は 1930-33 年に激減した。

保護関税と自動車税の影響

1915 年財政法によって戦時下に奢侈品輸入抑制のため賦課された $33\frac{1}{3}\%$ 従価税(マッケンナ関税)は、第一次大戦後も継続し、自動車産業の保護育成機能を果たした。この関税は、国産車と競合性の強かったフランス、イタリアからの小型車輸入を遮断する作用をもった。

1921 年に賦課された自動車税は、1 馬力あたり 1 ポンドの率によって馬力数に応じて課税する重い累進課税で、「馬力税」と呼ばれた。これによって高馬力大型車の需要が抑制されたから、大型なアメリカ車の輸入を抑えて国内市場を保護する機能を果たした。

これらの課税の保護機能は、国内企業が量産体制を 20 年代に形成し、30 年代にさらにそれを発展させるにつれて有効性を発揮していった。乗用車国内販売台数に占める輸入車の比率は、1920 年代には 10-20% 台にあったが、30

年代初めに1%台まで低下し、馬力税率が引き下げられた1935年以降も、3-5%台に推移して20年代の水準にもどることはなかった。

馬力税はまた、馬力数に応じた累進課税であったことから、市場を馬力数ごとに細分化し、多層構造を形成させた。メーカー側もかかる市場構造に対応して、生産車種を馬力ごとに細分したから、生産規模に比較して過剰な車種数を産み出し、規模の経済性はそこなわれた。1935年の自動車製造業における1人あたり生産高は、アメリカはイギリスの5倍であった。

輸出動向

国内向け低馬力小型車は、悪路と長距離走行という条件下で大型車を必要とした多くの輸出市場には適さなかった。だが30年代初めの世界恐慌下に世界自動車輸出に占めるイギリスの比重は高まった。それは、世界的不況を背景として、1931年のイギリス金本位制放棄によるポンドの対ドル切り下げ、生産能力低下によるアメリカ車の輸出競争力低下、自動車輸入諸国での小型車需要の急増、そして、1932年の輸入関税法とオタワ協定の成立による帝国特惠関税体制の強化によるものであった。だがそうした諸条件を生かすことができたのは、なによりも、イギリス自体が20-30年代にかけて国内市場を開拓しつつ築きあげた量産体制の生産力であり、国際競争力であった。そしてイギリスは、1930年代末には、アメリカに次ぐ世界第二位の自動車輸出国の地位についた。

Big 6の形成

30年代には、20年代に引き続き弱小企業の淘汰が進み、少数の量産企業が固定化した。その過程を媒介したものは、「モデル・価格競争」であった。つまり30年代の企業間競争においては、価格競争は長期性のものに転換し、スタイル、サービス、品質面での競争が強まり、頻繁なモデルチェンジとモデル多様化の傾向が生じた。そして30年代初めの不況下に10馬力以下の小型低価格車クラスの需要が大衆車市場の主流を占めるようになり、多数の企業がこの分野への参入を企てた。この大衆車市場で成功したモデルをもつこと

ができて発展した企業が、量産メーカーとして確立し、1935-36年には乗用車部門で国内市場の86%、輸出の95.5%のシェアを占めた。そして20年代末のBig 3から30年代中頃にはBig 6(モリス、オースチン、フォード、ヴォグゾール、ルーツ、スタンダード)へと寡占構造が展開し確立した。

2 フォーディズムとイギリス的大量生産システム

フォード・システムの管理面での中心的要素は、緊密な監督と機械ペースを通して管理者が労働強度(努力水準)(働きぶり)を直接統制することである。これはどの程度イギリス自動車企業に浸透したであろうか。

イギリスフォードの場合

1911年にマンチェスター工場でフォードT型の組み立てが開始された。当初の出来高制賃金は、1912年途中から日給制に切り替えられた。労働者の課業の大半が不熟練労働であった。フォードは、高賃金を与えて組合主義を徹底的に破壊した。1914年に移動式組み立てラインがマンチェスター工場に設置され、デトロイトと同様の厳格な監督とラインペースによる管理者統制がしかれた。職場の決定に関する労働者の権限は規制され、労使関係は、高賃金/高努力取引へ移行した。

イギリス企業の場合

「前世紀のクラフト労働への追憶」とでもいうべきか、イギリス資本家は、イギリスでは科学的管理やフォーディズムは実行不可能とみていた。1919年、AEUが日給制へ賃金制度の変更を要求したときも、雇用側はそれを拒否し、出来高制と刺激賃金制による間接統制を選んだ(ハンバー協定)。

直接統制への動きは、イギリスフォードや1925年にGMに買収されたヴォグゾール以外には、イギリス自動車企業では限られたものであった。モリスとオースチンは、第一次大戦後、フォード・システムの導入に乗り出し、まず手動式組み立てラインが設置され、流れ生産方式が採用され、後に機械式ラインへ転換した。それ故、作業はある程度機械ペースの性格を帯びたが、

他方で管理統制は刺激賃金制に依拠した。

イギリス的大量生産システムは、管理者機能がアメリカに比して発展していない、労働者が生産過程に一定程度の統制力を保持した状況下に発展したものであった。このシステムは両大戦間期によく機能した。それを可能とさせた条件は、労働組合の弱体化と高率の失業の持続であった。経営側はより低い賃率を設定することによって労働者に高いボーナス収入へ依存するよう強制できたから、賃金システムを労働統制に利用できたのであった。これは生産制度と生産技術のあいだの一時的均衡の時期であった。

3 イギリス企業とアメリカ系企業

イギリス系企業は、保守的財務政策と利潤再投資による漸進的蓄積様式をとった。20年代に量産企業としての地位を築いていたモリスとオースチンは、利潤再投資による資本蓄積を進め、30年代にはほとんど外部資金調達を行なわなかった。総資産に占める金融資産の比率が高く、反面、設備投資の漸進性が特徴であった。それに対して、アメリカ系企業のフォードとボグズールは、30年代前半に急激かつ大規模な設備投資を展開して、イギリスでの基盤を固めようとした。

フォードは、第一次大戦後、T型が低馬力小型車中心のイギリス市場で不利となり、生産が停滞した。20年代のフォードの海外事業は本社規制の強い「アメリカ時代」にあり、イギリスに適した製品政策に着手できなかった。T型生産中止後、イギリスフォードは「1928年計画」によって、ロンドン近郊のダゲナムに新工場の建設を開始した。イギリスフォードは、イギリス国内市場に重点をおいてイギリス向けモデルの32年Y型(8馬力車)、34年C型(10馬力車)の発売によって、小型車市場への参入を果たし、シェアを拡大した。ダゲナムの工場建設が最終的に34年に完成するまでに総投資額は約790万ポンドにおよんだ。不況下でこれはBig6のなかでも際だった投資水準であった。

GMによって1925年に「海外生産の一種の実験」として買収されたボグゾール社は、20年代末に本格的拡張が始まった。また1937-8年に、10馬力車の導入に関連して総計200万ポンドを超える投資がなされた。

こうして30年代には、イギリス企業の資本蓄積の漸進性、アメリカ系企業の積極性という対照が顕著にあらわれてきた。この相違は、第二次大戦後、イギリス系企業の低投資の問題として、産業再編に影響を及ぼす要因となっていく。

4 景気回復の起動

自動車工業全体の蓄積動向を固定資本形成の量的側面からみると、固定資本投資は、29-32年、33-37年の二つの増大期に区分できる。自動車工業の投資動向の最大の特徴は、世界恐慌による景気後退下の29-32年においても投資の増勢を示していたことである。このような増勢は他には鉄鋼業があるのみであった。

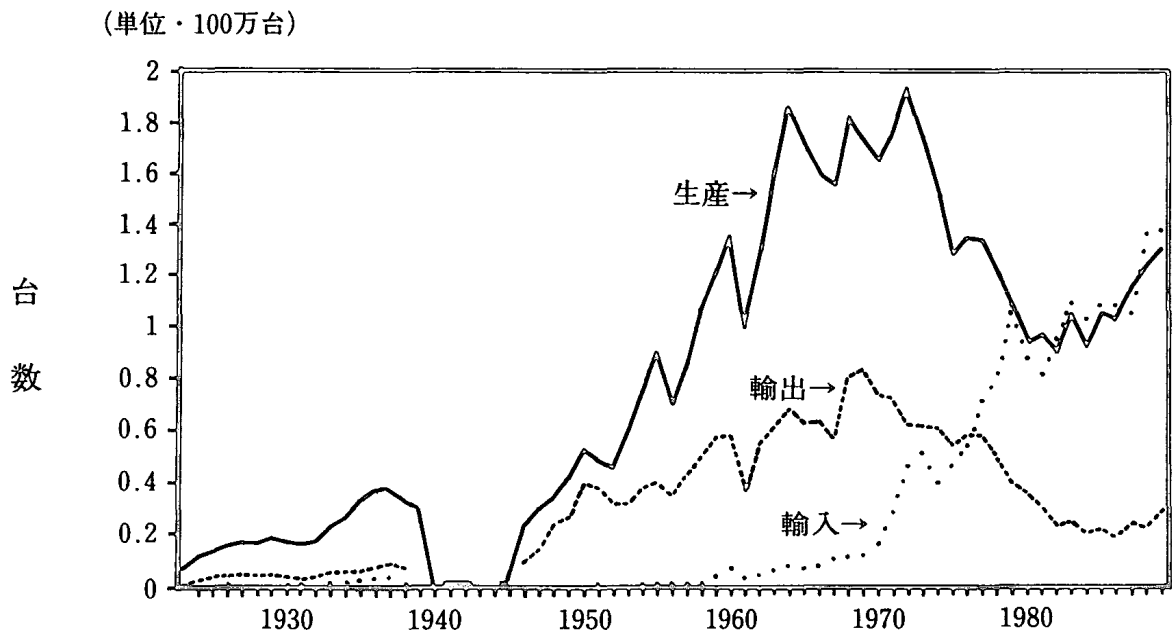
投資増勢の根本的基盤は、イギリス独特の小型車中心の市場形成傾向にあった。その結果は、既述のようにアメリカからの大型車の輸入を極度に抑制する作用をもたらした。アメリカ系企業は、そこで30年代に、本格的にイギリス市場に対応するために、現地化を進め大規模投資を展開した。それは、この時期のイギリス自動車工業の固定資本形成の主要部分を構成した。不況下の投資増大の最大の原因は、これらアメリカ系企業の本格的進出、およびそれを促したイギリス国内市場の特殊性にあった。公共投資や住宅投資と比べて、自動車の場合投資規模は小さかった。しかし29-32年までの一貫した投資増勢は、33年以降の景気の全般的回復に先行した起動力の役割をもったといえる。

第3節 戦後の軌跡

1 戦後パフォーマンス

イギリス自動車産業は、戦後復興期に急速な発展を遂げ、生産は、1946—55年の10年間に4倍以上に増大した。自動車輸出も1950年には総生産台数の75%を占め、戦前の輸出高の約5倍に達し、アメリカを凌いで世界第一の輸出国となった。しかし、かかる発展も1964年、68年、72年に生産のピークを示した後、石油危機以降には顕著な衰退の様相を示した（図1参照）。

図1 乗用車生産・輸出・輸入
1923—89年



(出所) SMMT, The Motor Industry of Great Britain, each years より作成.

輸出誘導政策

戦後イギリスはポンドの国際的価値を維持しながら経済再建に取り組んだ。自動車産業は輸出産業として位置づけられ、労働党政権は、輸出目標を総生産の50% (のち60%) とし、鉄鋼割り当てによる誘導措置をとった。欧

米各国が輸出余力のない状況下において、巨大な戦後世界の繰り延べ需要は、イギリスによってのみ充足されることとなった。しかしこの売り手市場は、イギリスに生産第一、品質第二という企業マインドをうみだし、イギリス車はヨーロッパ市場において二級品という悪評をこうむり、後年の輸出を阻害する遠因になった。

1956年には、ドイツに生産・輸出両面で追い抜かれた。世界市場シェアは、1950年の54.6%から衰退を重ね、1968年に15.7%へ低下した。主要市場は、50年代には、オーストラリア、ニュージーランド、アメリカであったが、GMやフォルクスワーゲンとの競争に敗れ、60年代にはヨーロッパ市場が中心となった。

国内市場

国内市場は、輸出誘導とともに、政府の財政金融政策によって、正常な発展を歪められた。信用引き締めが繰り返されるたびに国内市場は収縮した。1967年のポンド切り下げは、輸出刺激を意図したが、それは国内市場に大きな打撃を与えた。戦後の発展パターンは、国内市場→外国市場という正常な内部成長型ではなく、国際収支の危機→輸出促進→生産増強という不自然な輸出依存型であった。

輸入は1960年代初めの関税引き下げ、1968年のケネディ・ラウンドの開始とともに増大し始め、70年代末には、輸出台数を上回り、国内市場シェアは5割を超えた。80年代には生産台数をも上回るようになった。

2 産業再編成

戦後、イギリス自動車企業は、オートメーション技術を採用し、政府の政策的誘導により、新立地に工場を建設した。労働生産性は上昇したが、企業別で見ると、イギリス系企業よりもアメリカ系が優位に立っていた。またアメリカと比較して格差は相対的に改善されつつあったが、従業員1人当たり付加価値などでは、ヨーロッパの有力企業などより劣っていた。こうした低

生産力状況での競争激化に対応して、戦後、Big 6 から Big 4 への再編成が進行した。

1952年にオースチンとモリスが合同して、BMC (British Motor Corporation) を設立した。その最大の動機は、アメリカ系企業のフォードとヴォグゾールに対抗することであった。戦後このアメリカ系2社は、オースチンとモリスのシェアを浸食して国内市場のシェアを着実に増大させてきた。だからこの合同は極めて防衛的な性格のものであった。

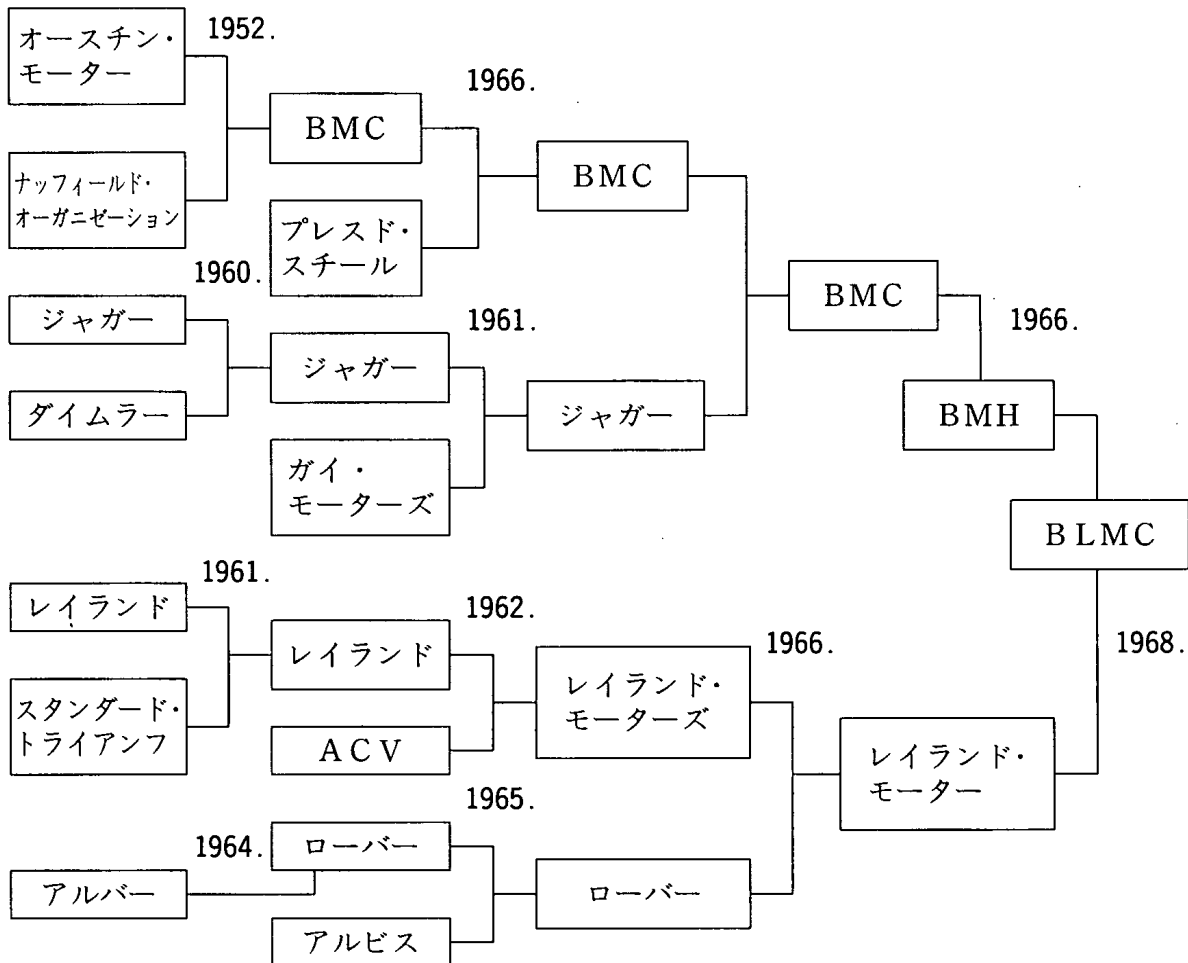
しかしBMCの生産・流通合理化は進まず、業績は悪化していった。1965-6年には、BMCは、ジャガー、プレスト・スチール・フィッシャーを合併して1966年にBMH (British Motor Holding) を設立した。この合併も効果なく業績は悪化を続け、1967年度は赤字に転落した。そして1968年に、商業車メーカーのレイランド・モーターズがBMHと合同してブリティッシュ・レイランド・モーターズ (BLMC) が設立された。この合併は、イギリス民族系自動車企業の集中の頂点をなした (図2参照)。

3 ライダー・プラン—産業政策とその結果—

1968年にBLMCは、当時の労働党政権の産業政策の一環として、産業保護・強化の促進のために設けられた産業再編成公社 (Industrial Reorganization Corporation) の指導のもとに誕生した。BLMCはヨーロッパ量産メーカー中、生産性の最も低い部類に属していた。BLMCは、1973年秋の石油危機を契機に急速に財務状態が悪化した。

1975年に政府は、BLMCを買収し、BL (British Leyland Limited) へ改組した。1975年産業法により国家企業庁 (NEB=National Enterprise Board) が設置され、「ライダー・プラン」が実施された。しかしそれは、製品戦略面で全範囲に製品を維持し、また55工場いずれも閉鎖されないことを前提とした計画であり、企業としての収益性と「国民経済への貢献」という産業政策目標との両立しがたい矛盾を抱えていた。その後、生産性向上も進

図2 戦後イギリス系自動車企業の合併集中



(出所) 山本尚一『イギリス産業構造論』ミネルヴァ書房1974年246頁第8図

まず、労使紛争はむしろ活発化し、マーケット・シェアも低下し続けた。77年にNEBは、BL社の事業全面見直しを迫られた。BL社の新会長に就任したM.エドワーズは「ライダー・プラン」を放棄し、投資計画の一部切り捨て、人員削減、一部プラントの閉鎖を断行した。それは自動車産業を、経済をコントロールしていくための道具として利用しようとした戦後イギリス歴代政権の産業政策の破綻を示すものであった。

4 イギリス的大量生産システムの崩壊

戦後イギリス自動車企業の衰退の原因であるとされる、低資本投資は、イ

ギリス的大量生産システムにも一因があった。そしてそれは 70 年代に崩壊した。

ショップスチュアードの興隆

第二次大戦中に、1941 年の立法 The Essential Workers Order や、1942 年以降の合同生産委員会の設立などによって、ショップスチュアードの権限拡大が助長された。また戦後採用された新技術（オートメーション化）は、職場内の課業の統合度を高め、一部の作業停止も、プラント全体に深刻な影響をもたらすため、生産継続を重要なものとした。そしてその生産継続に必要な調整が、ショップスチュアードにゆだねられた。経営側は、職場活動の調整・管理に、ショップスチュアードシステムを利用したのである。この戦略は、戦後の売り手市場にあっては、短期的にうまく機能し、高収益・高賃金を労使双方が享受した。しかし 50 年代中頃から、市場競争が強まり収益が低下し始めると、生産性向上、コスト削減を追求する必要から経営側は、ショップスチュアード組織と対立し、出来高給から計測日給制（Measured Day Work=MDW）へと賃金システムを改変し、労働過程の直接統制を追求しようとした。

新生産技術とイギリス的大量生産システム

新技術＝オートメーションと刺激賃金システムを通しての調整、この両者のあいだには不均衡が生まれつつあった。刺激賃金システムにともなう高度に分散化した労使交渉構造は、おびただしい数の小規模ストを誘発した。生産システムがより統合的になり、少人数の短期ストでも経営側にとって打撃は大きく、労働側はその効力を十分に活用した。こうして刺激賃金システムは、もはや職場活動を調整し労働を統制する有効な手段ではなくなりつつあった。

そこで、イギリス自動車企業は、刺激賃金制の放棄と計測日給制への転換を進めていった。しかし、労使関係はむしろ悪化し、紛争が増大した。British Leyland の場合、70-72 年ごろの MDW への移行の結果、努力取引を監視

し、強制する既存の制度を掘り崩し、低生産性に悩まされることとなった。労働者は以前のように、機械故障や材料不足による作業中断を取り戻すため努力水準を引き上げる、というような企てをしなくなった。一方で、以前はショップスチュアードが調整と統制の役割を担ってきたが、新しい固定賃金システムのもとでは、彼らはその役割をしなくなった。他方で管理者は、労働を統制し生産諸工程を調整する能力に欠けていた。

遅れてきたフォーディズム

エドワーズの任期 1978-83 年のあいだに、BL は、産出量が 26%、そして雇用が 46% 減少した。その間、一方的な管理者統制への移行が行なわれた。ショップスチュアード組織は破壊され、1980 年の Blue Newspaper によって、努力標準設定における相互合意条項は廃止され、新作業標準の交渉中は、労働者が既存条件のもとで働くことができる、現状維持条項も廃止された。努力標準設定権限は経営側に移された。こうして 1970 年代と 1980 年代にかけて、イギリス自動車産業の生産システムの多く局面が、アメリカナイズされた。そして職場の民主的意思決定の 19 世紀的痕跡の多くがかき消された。しかし 1980 年代後半の、日本や北米の企業でのより大きな労働者参加の傾向をみると、それは、遅れてきたフォーディズムの感がぬぐえない。

5 石油危機以降の衰退と転変

BL の衰退・日本車の進出

BL の乗用車生産台数は、70 年代、80 年代と年々下降線をたどり、国内乗用車マーケットシェアも 60 年代に 40% 前後であったのが、80 年代には 20% を割ってしまう。その長期的要因は、労使関係の悪さ、経営陣のやる気のなさ、設備投資の遅れ、1959 年に開発された「ミニ」以来ヒット車種が出ないことなどであった。BL の不振と裏腹に、日本車の輸入が急増し、1977 年にはマーケット・シェアが 10% を超えた。1978 年、日英政府間協議で、日本車輸出自主規制（シェア 10% 以内）が協定された。そして 80 年代に、日産、本

田, トヨタのイギリス現地生産の動きが出始め, それは 90 年代に具体化されていく。

BLの解体・民営化・ジャパナイゼーション

サッチャー政権下でBLの整理・解体・民営化が進められた。人員削減, 賃上げ交渉の統一化などの合理化が行なわれた。ジャガー部門でのQCサークルやカンバン方式など日本式経営手法の導入, オースチン・ローバー部門での, 生産車種の整理統合と不効率工場の閉鎖, 生産拠点の再編成が進行した。

1984年に政府所有のジャガー株が放出され, 89年には, フォードがジャガーの買収を行なった。ローバー・グループでは, トラック部門の売却, 管理部門の人員削減が行なわれた。88年には, ブリティッシュ・エアロ・スペース (BAe) がローバー・グループを政府から買収し, BLの民営化・解体は終了した。

再編整理と並行して, BLは, 1979年に本田技研との提携を発表し, ライセンス生産, 高級車の共同開発, 共同生産を発表し, 実施した。84年には本田から生産設備を輸入し, 1990年には資本提携を結び, 本田の製品・生産技術への依存が強まっていった。そして90年代には, 技術導入のみならず, 労務管理手法も日本式を本格的に導入し, 92年にはローバーの従業員組合は日本式労使協約を受け入れた。さらに新車種の生産立ち上げにあたり, カウリー工場の生産技術者, 工場管理職を本田の米国工場に派遣し研修させるところまで協力関係は進んだ。しかし94年1月末に, BAeは自社の経営悪化を理由にローバーグループの独BMWへの売却を発表し, 本田とローバーの資本提携は解消されることとなった。これによりイギリス自動車産業の量産メーカーのなかでイギリス所有企業は姿を消すこととなった。

第4節 盛衰論の基本論点—「イギリス的大量生産システム」—

1 制度論アプローチ

自動車産業に限らず、イギリス産業経営を論じるさいに、避けることのできない問題は、その産業の衰退の問題である。従来、イギリスの産業史研究において、イギリスの相対的な衰退に関する説明として、文化的保守主義とその結果として生じた企業家の失敗説が通説であった(Landes, 1969; Weiner, 1981)。だが、1980年代には、20世紀のイギリス経済の衰退を19世紀の間に発展した経済・社会諸制度の硬直性によるものとする、言わば制度論アプローチが出現してきた(Elbaum & Lazonick, 1986)。その基本的見地によれば、アメリカ、ドイツ、日本といった諸国における20世紀の経済発展の成功は、大量生産方式と株式会社の管理的調整に基づくものであった。しかしイギリスでは19世紀の原子的な経済組織のまつわる制度的遺産によってこうした現代的技術および組織の革新を採用することが妨げられた。伝統の確立した諸制度の構造—労使関係、企業と市場組織、教育、金融、国際貿易、そして国家と企業の関係—こうしたものが、イギリスの生産システムの転換を抑圧した、と主張するのである。そしてこの制度論アプローチに則してイギリス自動車産業の盛衰の因果連鎖を説明づけようとしたのがルーチャックの一連の研究である(Lewchuk, 1983, 1984, 1986, 1987)。

2 Lewchukの「イギリス的大量生産システム」論

1970年代のイギリス自動車産業の崩壊の因果連鎖について、従来は大きく分けて二つの対立する説明のし方があった。一つは経営者の失敗と政府のマクロ経済政策の変動が雇用を不安化させ、労働不安、スト多発をまねき、低生産性・低利潤をもたらしたとする、言わば経営者責任説の見解である。他方は、労働組合構造と労働争議の日常化が、低生産性・低利潤をもたらし、

新プラント・新モデルへの投資を制約し、経営者の管理・調整機能を制約したとする言わば労働側責任説である。

それに対して Lewchuk は、労使いずれかに責任があるのではなく、労使双方がそれぞれの目的追求にそった行動をとる場としての競争的市場システムという制度的枠組みに失敗の原因があるとした。

Lewchuk は、フォード主義と「イギリス的システム」の対比を行なう。彼によれば、フォード主義は、厳格な管理者統制、流れ生産技術、固定日給の高賃金といったことによる高水準の生産性と管理が特徴であった。それに対してイギリス企業の戦略の特徴は、労働に対する弱い管理統制、低賃金、低資本・労働比率、低水準の流れ作業原理（機械化）、出来高賃金制などによって低生産性技術・低投資でも高利潤を実現する、というものであった。この「イギリス的システム」の制度的枠組みは、イギリス自動車産業の初期の 1896 年頃から第一次大戦後の 1920 年代初めにかけて、労使間の対抗のなかで、経営側が、労働側の要求した日給制（これを Lewchuk は、高賃金・日給制という意味で労働側がフォード主義を要求したと解釈する）を選択せず、プレミアム・ボーナス制を含む出来高賃金制を選択したことによってできあがった。それは、Lewchuk によれば、日給制の拒否、すなわち直接統制を特徴とするフォーディズムを選択しなかったことを意味するものであった。それは経営側がフォーディズムのような「高賃金高産出戦略のリスクをおかすほど、自分たちの現実のあるいは潜在的な経営統制に信頼をおいていなかった」(Lewchuk, 1983; 91)からであるとする。このように経営側がフォード主義的な労働の直接統制よりも出来高制による間接統制を選んだことが「イギリス的システム」の特徴を形づくったとするのである。

この「イギリス的システム」は、両大戦間期および第 2 次大戦後の 1950 年代末までの、イギリスメーカーが国内市場を支配した時期には十分に機能して、低資本-労働比率したがって低生産性であっても、低賃金の結果、高利潤を保ち高配当（したがってその裏面としての低再投資）をもたらしたとす

る。

だが他方で、この出来高システムは、職場における労働者の自律性の伝統を創りだした。そして第二次大戦後には、オートメーション化、完全雇用と労働組合の公式化という状況のもとで、このシステムは、ショップスチュワード委員会による作業ペース統制力と賃金引き上げ力を顕在化させた。経営側はフォード主義の直接統制への転換をはかるが、労働側の抵抗に遭遇し、また長年にわたり労働側に管理を依存してきたため、職場調整力にかけていた。その結果、この産業は崩壊した。以上が Lewchuk の主張の骨子である。

3 市場要因説，経営側譲歩説批判—Lewchuk 批判—

上述のようにイギリス自動車産業の盛衰を、「イギリス的大量生産システム」という独自の概念を軸にすえて展開した Lewchuk の主張は、大きな反響を呼び、イギリスの研究者から強い批判が展開されることとなった。その主な批判としては、第一に、イギリスの生産システムの特徴づけの根拠をどこに求めるか、Lewchuk が主張するように労働過程の制度的枠組みに求めるべきではなく、市場要因に求めるべきであるという、言わば市場要因説がある (Tolliday, 1986)。

Tolliday によれば、イギリスにおいてフォード・システムは広範囲にわたる改造を通してのみ導入し得た。この改造は Lewchuk が主張するような労働側の抵抗の問題を処理するために要請されたのではなく、イギリス製品・市場の特性のためであったというのである。

まず市場条件がアメリカと異なっている。アメリカの広大で平等主義的な市場に対して、イギリス市場は、規模の点はもちろん (フォードの生産台数が 1923 年に 200 万台に達したのに対して、イギリス全体で 1929 年に 18 万 2000 台であった)、質の面でも、イギリスは 20 年代の市場は主として金持ちの準高級車＝中型中価格が主流であり、30 年代にミドルクラスの所得の成長により、小型で装備の良い車が主流を占め、競争は価格よりもモデル・デザ

インが決定要因であった。したがって市場は多様性を帯び、マスプロモデルをもった企業が市場全体を支配するということが不可能な状態にあった。実際にモリスとオースチンという最量産企業 2 社のシェアは 1929 年の 60% から 1938 年には 45% へ低下したのであった。「それゆえ、イギリスの大量生産は、アメリカと対照的に、流れ作業方式による量産を断続的に拡大していく長い転換期のなかから出現した。——市場の基調は量と価格競争というよりも、むしろ質と持続的な改良であった。——機械化・機械ペースは限界がある。課業は定期的に再編され、20 年代、30 年代初めのもっとも進歩した流れ作業方式においても、作業の各段階は分離していて、効率的な完成には個々の労働者の時間と注意をまだなお必要とした。それゆえ企業は新しい機械と新しい労働組織の形態から多くのものを得るために強い刺激要因をもった融通の効く支払いシステムに頼った」のである。

第二に、この出来高賃金制が有効に機能するには、経営側が賃金率、要員水準、職務格付けの厳格な統制を行なうことが条件となる。それには労働組合組織の影響力を除去する必要があった。事実、30 年代のイギリス自動車企業は、組合排除に成功しており、低賃率の若年労働者を高率で雇用し、最高賃率に達するとレイオフし、また定期的に夏の季節的レイオフによって組合員や好戦的な労働者を排除した。こうして経営側は職場支配を貫徹してハイペースの労働を強制した、というのである。

Tolliday の Lewchuk 批判の要点は、言いかえれば、第一に、イギリス自動車企業は、製品・市場の事情からフォード主義システムを志向しなかった。第二に、出来高賃金制は固定日給制よりも、硬直的でない生産システムに適していると判断し、労働現場の統制のためにその導入をはかったものであった。第三に、Lewchuk は、「イギリス的大量生産システム」を作業ペースの決定を出来高に頼る、労働者に生産目標設定の責任を与えるもの。1919—1922 年の間に、戦時・戦後の労働市場過熱の状況で EEF（機械工業雇用者連盟）と諸労働組合の間の交渉で確立したものの。労働側の権力獲得、雇用側の統制

の一定の譲歩とみている。だが、Tollidayによれば、出来高制は日給制と同様に強圧的であった。雇用側にとって管理権の獲得と理解された。労働側は一次大戦後、作業ペースと生産性にたいする統制力をもつほど強力ではなかった、というのである。

4 戦間期イギリス企業のマーケティング戦略成功説

さらに「イギリス的大量生産システム」という概念自体に疑問を投げかける批判も現われた (Church, 1994)。

Churchは、モリス、オースチンという最大企業がLewchukのモデルに一致しないと指摘する。すなわち、オースチンの場合の地域賃率より低い設定の出来高刺激システムは、低賃率による駆り立てである。また1924年と1928年の間の機械化と組み立てライン流れ作業化への大投資は、労働力の3分の1の削減をともなっていた。これらは雇用側の統制の一定の譲歩という性格のものとはいえない。モリスの場合は、出来高賃金制と機械ペースの直接統制を結合している。ライン速度は管理者によって統制されていた (Churchはオースチンも同様と評価している)。出来高賃率とボーナス支払いの利用という点でフォードと異なっているとしてもそれは程度の差である。Lewchukはモリスをイギリス的大量生産システムの例外としている。しかし全体の40%の生産量を占めるイギリス最大企業を例外とするのはおかしい。以上の主張から、Churchは、「イギリス的大量生産システムは根拠の確実な説明概念となっているだろうか？——イギリス的システムとアメリカ的システムとの間に含意された対照は、過度に単純化されている」(p. 24)とした。

Churchは生産システムよりも、イギリス式マーケティング戦略を強調し、それが、両大戦間期にフォーダイズムのそれよりも適していたと主張する。すなわち両大戦間期のイギリス市場は広がりミドルクラスまでであり (それはアメリカでフォードT型が農民の車といわれたのと対照的である)、20年代末にすでに買い替え需要主体の「成熟市場」化するほど、市場の「深度

に欠けていた」。イギリス消費者は性能、道路ホールディング、維持費用、基礎的快適度を優先的に考慮し、外観アピールを重視した。それはイギリス企業の市場戦略に影響を及ぼした。非価格競争が中心となり、その結果、小企業の製品差別化が成功して、市場は断片化したのである。イギリス企業はしたがって、フォーディズムのなかから柔軟な生産政策に役立つものを選択的に導入したとする。つまり Church は Lewchuk のように生産システムの独自性を強調しないのである。

5 未解決の問題

以上のように、Lewchuk が提起した「イギリス的大量生産システム」という概念に対しては、イギリス自動車産業の盛衰との関わりをめぐって、強力な批判が提出された。この論争は、何よりもこの産業の歴史の基軸に生産過程の展開を位置づけようとする契機になった点で大きな意義があったといえる。多くの批判にもかかわらず、Lewchuk の「イギリス的大量生産システム」概念は葬り去られたわけではない。批判が妥当であったとしても、それでは Lewchuk が「イギリス的大量生産システム」として指摘した問題内容はどのように別の説明がされるべきか、いずれにしてもそれを避けて通ることのできない問題として残るからである。

「イギリス的大量生産システム」という概念を受け入れた場合でも、Tolliday や Church が指摘するように市場要因を考慮して、両大戦間期のモリスやオースチンの生産過程の実態を包括したものとしてまずその概念の再構成が必要であろう。市場要因がどのように生産の技術的システムに影響を及ぼしているか、それをモリスとオースチンについての実証研究で行なわねばならないだろう。

あるいは、Church の主張するように、両大戦間期のイギリス企業のパフォーマンスが主としてマーケティング戦略によるものであり、「イギリス的大量生産システム」の説明概念としての有効性を疑問視しフォードと「程度

の差」とみる見地もある。「マス・プロダクション」が字義どおり大衆の需要に引っ張られたマス＝大衆向けの生産であるとする(Hounshell, 1984; 森・鈴木・中本, 1994)ならば, Churchらが指摘するように, また図1から明らかのように, 両大戦間期の生産規模はまだ大衆向けにまで至っていない。したがって「大量生産システム」と言えないという論も成り立つ。だが, その場合でも, 両大戦間期に成立した大量生産ではない何らかの「システム」としてどのように別の評価を下すかという問題が新たに生まれてくる。

また, いずれの場合でも, Lewchukが制度的枠組みとして強調したプレミアム・ボーナスをともなった出来高賃金制の位置づけが課題として残る。この「制度」は, 機械産業史においては, クラフト・コントロールからフォード・システムのような機械ペースの「直接統制」への中間に位置すると考えられる(熊沢誠, 1970)。しかしイギリスの場合, その中間段階がかなり長期に継続したのである。この「制度」は, オートメーション化が進む, つまり機械ペース＝「直接統制」の技術基盤ができあがる第二次大戦後も存続していくのであり, その評価はまだ明確になっているとは言えない(戸塚秀夫, 1987, 115; 小野塚知二, 1993, 215-6)。

参考文献

- 鬼塚豊吉(1968)「1920年代のイギリス新興産業—自動車・レーヨン産業について」東大『経済学研究』第11号,
- 小野塚知二(1993)「「管理不在」と労使関係—戦間期イギリス機械産業における労務管理—」(大河内暁男/武田晴人編『企業者活動と企業システム—大企業体制の日英比較史—』東大出版会所収)
- 熊沢 誠(1970)『産業史における労働組合機能』ミネルヴァ書房
- 寿永欣三郎(1981)「大量生産方式の受容条件—米英両国の工作機械工業の比較を中心に—」『経営史学』第16巻第2号
- 戸塚秀夫他(1987)『現代イギリスの労使関係 上』東京大学出版会
- 中本和秀(1980, 1981)「1930年代のイギリス自動車工業—6大企業の形成とその資本蓄

- 積一(1), (2) 北海道大学『経済学研究』第 30 卷第 3, 4 号
- 中本和秀(1983)「産業政策と経営戦略に関する一考察—イギリス, British Leyland 社の
再建戦略論争—」『福岡大学商学論叢』第 27 卷 4 号
- 中本和秀(1984, 1985)「企業家 W.R. モリス(1)—イギリス自動車産業生成期の企業者像
(上), (下) —」『福岡大学商学論叢』第 29 卷第 2・3 号, 第 4 号
- 中本和秀(1985)「イギリス巨大企業の経営風土—自動車産業史における企業家・経営者
像に即して—」富森虔児編『現代の巨大企業—国際比較の視角から—』新評論所収
- 見市雅俊(1980)「二つのイギリス—30 年代イギリス社会経済史の再検討—」河野健二編
『ヨーロッパ—1930 年代』岩波書店
- 森 泉・鈴木良始・中本和秀(1994)「アメリカ型生産システムの源流(4)」札幌大学『経
済と経営』第 25 卷第 2 号
- 山本尚一(1974)『イギリス産業構造論』ミネルヴァ書房
- 山本尚一(1983, 1984, 1987)「プリティッシュ・レイランド社 10 年史(1), (2), (3)」『香
川大学経済論叢』第 56 卷第 1 号, 57 卷第 2 号, 60 卷第 1 号

欧文文献

- Andrews P.W.S. & E. Brunner(1955), *The Life of Nuffield*, Oxford.
- Church R.A.(1979), *Herbert Austin ; The British Motor Car Industry to 1941*, Europa
Publications Ltd, London.
- Church R.A. (1994), *The Rise and Decline of the British Motor Industry*, Macmillan.
- Elbaum B. & Lazonick W.(1986), *The Decline of British Economy*, Oxford.
- Hounshell D.A.(1984), *From American System to Mass Production 1800—1932*, The
Johns Hopkins U.P.
- Landes D.S.(1969), *The Unbound Prometheus : Technological change and industrial
development in Western Europe from 1750 to the present*, Cambridge U.P. (石
坂昭雄・富岡庄一訳『西ヨーロッパ工業史 1, 2』みすず書房)
- Lewchuk W.(1983), 'Fordism and British Motor Car Employers 1896—1932', in H.F.
Gospel & C.R. Littler(eds.), *Managerial Strategies and Industrial Relations*,
Heinemann, London.
- Lewchuk W.(1986), 'The Motor Vehicle Industry', in Elbaum & Lazonick(1986).
- Lewchuk W.(1987), *American technology and the British vehicle industry*, Cambridge
University Press.

- Lewchuk W.(1984), 'The Role of the British Government in the Spread of Scientific Management and Fordism in the Interwar Years', *Journal of Economic History*, XLIV, no. 2.
- Marsden D., et.al.(1985), *The Car Industry : Labour relations and industrial adjustment*, Tavistock.
- Maxy G. & A. Silberston(1959), *The Motor Industry*, London. (今野源八郎ほか訳『自動車工業論』東洋経済新報社)
- Moran P.J.(1983), *New technology in the British car industry*, The Doctoral Dissertation at The University of Bradford.
- Overy R.J.(1976), *William Morris, Viscount Nuffield*, Europa Publication, London.
- Rhys D.G.(1972), *The Motor Industry ; An Economic Survey*, London.
- Richardson K.(1977), *The British Motor Industry 1896 – 1939*, Macmillan, London.
- Saul S.B.(1962), 'The Motor industry in Britain to 1914', *Business History*, 5.
- Thomas D. & T. Donnelly(1985), *The Motor car industry in Coventry since the 1890's*, Croom Helm.
- Tolliday S.(1986), 'Management and Labour in Britain 1896–1939', in Tolliday S. & Zeitlin J., *The Automobile industry and its workers : between Fordism and flexibility*, Polity Press.
- Weiner M.J.(1981), *English Culture and The Decline of The Industrial Spirit, 1850 – 1980*, Cambridge U.P. (原 剛訳『英国産業精神の衰退』勁草書房)
- Williams K. et.al.(1987), *The Breakdown of Austin Rover : A Case-Study in the Failure of Business Strategy and Industrial Policy*, Berg.
- Williams K.et.al.(1983), *Why are the British bad at manufacturing ?* Routledge & Kegan Paul.
- Willman P.& G.Winch(1985), *Innovation and management control : Labour relations at BL Cars*, Cambridge U.P.

付記：本稿は 1994 年度学校法人札幌大学研究助成費による研究成果の一部である。