

ハインリッヒ・ノルトホフ論

稲垣慶成

- I 問題の所在
- II オベル入社までのノルトホフ
- III ナチ統制経済下のオベル社
- IV ナチ経営指導者としてのノルトホフ
- V フォルクスワーゲン社の再建

I 問題の所在

自動車産業史上、1車種大量生産の戦略によって¹⁾歴史的 success を収めた自動車メーカーとして、誰もがすぐに思い浮かべるのは、アメリカのフォード社 (Ford Motor Company) とドイツのフォルクスワーゲン社 (Volkswagen AG, 以下 VW 社と略記) であろう。そして両社の 1車種大量生産の戦略によって市場に送り出され、一方はアメリカ、他方は西ドイツにおいて自動車大衆化の主役となったモデルこそ、T型フォードとフォルクスワーゲン (通称ビートル) に他ならない。

しかし今日、T型フォードを路上で見かけることはまずないが、ビートルの方はいまだに現役の乗用車として世界中の道路を走行している。もちろん両者が開発され発売された時点の歴史的・経済的環境が全く異なるので、単純な比較は無意味であるが、現代のわれわれにとってビートルの方がフォードT型よりも身近な存在であるとはいえるであろう。

周知のように、ビートルはナチの時代にドイツの国民車 (フォルクスワーゲン) としてフェルディナント・ポルシェ (Ferdinand Porsche) によって開発されたモデルである。ビートル誕生の詳細な経緯についてはすでに多くの文献があり²⁾、さしあたって本稿の課題でもないので立ち入った説明を省くが、この車が本当の意味でドイツの国民車となるのは戦後のことであり、その普及に最大の貢献をした経営者こそハインリッヒ・ノルトホフ (Heinrich Nordhoff) なのである。

ノルトホフの生前、わが国でも彼について紹介した文献は若干あるが³⁾、それらはあくまでビートルの世界的 success に記述の重点を置いており、経営者論としては極めて不十分なものといわざるをえない。この点は、当時のわが国の文献だけでなく、英独の文献にも共通して見られる傾向である。ようやく最近になってエーデルマン (Heidrun Edelmann) の精力的な研究によって、信頼性の高い一連の「ノルトホフ論」が現われた⁴⁾。本稿がおもに依拠しているのは、これらのエーデルマンの諸研究であり、可能な限りエーデルマンの記述の根拠となった原史料にも当たる

ようにした。

筆者はかつて、主力車種ビートルの売上の急減によって経営危機に直面したVW社が、1車種量産からフルライン戦略への極めて困難な戦略転換をいかにして成し遂げたかを検討したことがある。そのさい、次のような疑問を提起した。少し長くなるが、ここに引用しておこう。

「GM傘下のアダム・オペルでアメリカ流のマーケティングを学んだといわれるノルトホフがT型フォードの話を知らなかったはずはないが、彼はフォードと同じ戦略を選択し、結局同じ失敗を繰り返した。何故もっと早く余裕のあるうちにビートル依存の戦略を切り替えることができなかったのか。(中略) 若干の文献は、ビートル1車種量産を決定したノルトホフの当時の判断について、(中略) ノルトホフの経営者としての優れた直感を讃えている。しかし、われわれはこの点についても、当時のドイツの不安定な社会情勢や経済状態、技術水準や生産能力を考えると、単一車種戦略は、『車格を超越した』といわれるビートルの製品特性や経営者の資質が関与していることはもちろんであるが、ある程度他に選択の余地のない戦略であったと推測するのである。」⁵⁾

もし当時単一車種量産戦略が他に選択の余地のないものであったとし、ノルトホフがT型フォードの失敗の教訓をつねに念頭に置いていたとするならば、失敗の繰り返しは絶対に避けなければならなかったはずである。この疑問は筆者がノルトホフという経営者に興味を抱く契機となった。

世界の自動車産業の発展に偉大な貢献をした経営者たちのなかにノルトホフを位置づけた場合、かりにフォード (Henry Ford)、デュラント (William C. Durant) を第一世代の経営者とし、スローン (Alfred P. Sloan Jr.) を第二世代の経営者とすれば、ノルトホフが活躍した時期は、フォードの孫フォード II 世のそれとほぼ重なるので、彼は第三世代の経営者といってよいであろう。つまり、ノルトホフには自動車産業経営のモデルがすでに与えられていたのである。とくにスローンが築いた経営モデルが、経営者としての出発点においてノルトホフに決定的な影響を与えたことは間違いない。

しかし、同じ第三世代の経営者といっても、フォード II 世が直面した状況と、ノルトホフのそれとはあまりに大きな相違がある。両者の間のもっとも根本的な相違は、フォード II 世の場合はすでに自動車が大衆化された社会を前提として、換言すれば、北米という世界最大の自動車市場の繁栄のなかでフォード社再建に取り組むことができたが、ノルトホフの場合はドイツにおける自動車技術のゆたかな蓄積と「国民車」というナチ時代の遺産があったものの、需給両面でほとんどゼロの状態から、ドイツ自動車産業復活の一翼——しかもそのもっとも主導的な役割——を担うことになった点にある。

ノルトホフがVW社総裁 (Generaldirektor)⁶⁾に就任した1948年に日産78台であったVW工場の生産台数が、55年には1,247台となり、同年8月5日に戦後100万台目の車が出荷された。終戦の年(45年)の同社の生産台数が1,785台であったことを考えると、やはり戦後の壊滅状態から再出発した日本の自動車産業と比べて、その発展のスピードの速さに驚かされる⁷⁾。その一因は、ノルトホフの輸出重視の考え方にある。彼は就任当初から自動車輸出の拡大が会社発展の推

進力になることを確信していた。すでに1950年に、彼は次のように語っている。

「われわれの大規模な工場と、その工場で生計を立てている10万人の人々の存在というものを、国内市場の繁栄にのみ依存させるということは無責任ではないか。」⁸⁾

戦前、ヒトラーの「国民車構想」が発表されたとき、当時の帝国ドイツ自動車工業会 (Reichsverband der Automobilindustrie e.V.) の内部でこの構想にどう対応すべきか議論されたことがある。ノルトホフもこの議論にオペル社代表として参加していた。そのさい大きな問題となったのは、「国民車」の生産規模であった。ドイツでT型フォードの場合のような大量生産が実現できるだろうかということであった。もし実現できなければ、ヒトラーの要望するような1,000ライヒスマルク (RM) 以下の廉価な国民車など生産できるはずがない。おそらくノルトホフは、この点の決定的な重要性を他の誰よりも痛感していたに違いない。ドイツの国内市場の規模を考えれば、輸出なくして自動車の大量生産はない、というのがノルトホフの持論であった。

ノルトホフは自動車産業の先行世代の経営者たちから学んだ基本を守りつつ、その基本をドイツの国情に合うように変えようとしたのである。同様のことは戦後のわが国の自動車企業経営者についても多かれ少なかれいえることであるが、ノルトホフがここにいる自動車産業の第三世代の経営者のなかでも、その視野の広さにおいて傑出した存在であることに、おそらく異論はないであろう。

既述のように、「経営者ノルトホフ」を形成した第1要因は自動車産業経営のアメリカ型モデルであったが、もう1つ重要な第2要因がある。それは彼がナチ時代の「経営指導者 (Betriebsführer)」として得た経験である。この点については本論のなかで詳述するが、当時の経験は、戦後のVW社における彼の労務政策に生かされた。そしてこれは、ノルトホフがなぜ20年間もVW社に君臨できたのか（彼はヴォルフスブルクの王と呼ばれていた）を解明する鍵にもなる。

本稿の課題は、以上の2つの要因を軸にして「経営者ノルトホフ」が形成される過程をたどることにより、戦後彼が主導した1車種大量生産戦略の歴史的意義を再検討することである。

II オペル入社までのノルトホフ

ハイน์リッヒ・ノルトホフは、1899年、ニーダーザクセン州のヒルデスハイムで銀行員の父の第二子として生まれた。12歳のときにベルリンへ移り、以後青年期をベルリンで過ごすことになる。彼の20歳前後の時期は、第1次世界大戦前後のドイツの激動の時代であった。彼も一時軍務に服したが、ベルリンに帰ると造船技師になることを夢見てベルリン-シャルロッテンブルク工科大学へ入学した。卒業後はバイエルン・エンジン製作所 (Bayerische Motoren Werke GmbH, すなわちBMW社) に入社し、航空機エンジン製造部に技師として配属された。

しかし、当時のBMW社は第1次大戦後、航空機エンジンの生産が禁じられた結果、二輪車の生産に重点を移すとともに、他社から自動車工場を買収して自動車の生産にも乗り出そうとし

ていた。ノルトホフの本来の関心は船にあったが、やがて関心の対象が自動車に変わっていった。

若き日のノルトホフの関心の変化が職場環境に影響を受けた結果であることは明らかであるが、時代の影響によるところも大きい。ハルガルテン (George W.F. Hallgarten) は、第1次大戦敗戦後からヒトラーの権力掌握までのドイツ企業の歴史を7期に区分しているが、ノルトホフの関心の対象に変化が起こったのは、ハルガルテンの時代区分によれば、レンテンマルクの発行によるインフレーションの終息から始まる第4期から第5期に移行する時期であった。この時期にドイツの産業界がアメリカ型経営をもっとも積極的に学ぼうとしたのであって、ハルガルテンによれば、「この時期は1925年10月のロカルノ条約調印とともに始まり、(中略) その4年後ニューヨーク証券取引所の株の大暴落で口火を切った世界大恐慌まで続く。この段階では、ドイツの企業はアメリカの借款によってその見せかけの全盛期を順風満帆で航行した」⁹⁾。そして、ドイツの大企業はこの時期に経営合理化、営業方法の近代化、価格の吊り上げ、カルテル化、輸出拡大を推し進めたといわれる。

当時のドイツ国民の多くはアメリカン・ライフに憧れ、アメリカのゆたかさに貢献している第1の産業こそ自動車産業であると考えていた¹⁰⁾。1925年には、フォード社がドイツに100%子会社ドイツ・フォード社を設立し生産拠点を築くとともに、やや遅れるがGM社 (General Motors Corporation) も1929年にはドイツのアダム・オペル社 (Adam Opel AG) を買収して子会社とした。後述するが、このオペル社こそ経営者ノルトホフの出発点となった企業である。

アメリカではすでにマイカー時代を迎えていたが、ドイツのモータリゼーションのレベルの低さは、アメリカと比較するまでもなく他の欧州主要国と比べても目立っていた。1925年時点の乗用車保有率は、イギリスで75人に1台、フランスで84人に1台の割合であったのに対し、ドイツでは実に369人に1台の割合であった¹¹⁾。しかし、これは野心を持つ人々には、モータリゼーションの遅れさえ取り戻せば、ドイツ人もアメリカのような繁栄を謳歌できるという希望を与えたであろう。現実には、当時のドイツ企業は見せかけの繁栄期にあったものの、大企業による機械化や合理化の結果、さらには外資流入の潤渇にもなって街には失業者が溢れていた。おそらく、このような時代背景を抜きにしては、ノルトホフの関心の変化を理解することはできないであろう。

1928年、ノルトホフは渡米を決心してアメリカのナッシュ・モーターズ社 (Nash Motors) への就職を希望したが、翌年の大恐慌の影響で夢を叶えることはできなかった。そして2年後の1930年に、リュッセルスハイムにあるオペル社に入社した。彼は以後15年間、1946年までこの会社に勤めることになる。

このオペル社はドイツの自動車企業のなかでも特異な存在であり、前述のようにノルトホフが入社した時点ですでにGM社の傘下にある外資系企業となっていた。オペル社は、アダム・オペルによって1862年に創業された。当初はミシン・メーカーであったが、1884年以降は自転車生産をも始めた。オペル社が自動車生産に着手するのは、創業者オペルの死後1899年頃のことで

ある。長年同社の中核事業であったミシン生産は、1911年の火事で工場が焼失したとき中止され、同社は自動車生産にすべてを賭けたといわれる¹²⁾。

20年代に、オペル社は自動車メーカーとしてついに成功を取めた。とくに24年に発売された、「雨蛙（Laubfrosch）」と命名された乗用車は、技術的に優れていたというよりも、4,000ライヒスマルク（23年にすでにインフレは終息していた）という比較的低廉な販売価格が当時のドイツの自動車需要を捉えてオペルの主力車種となり、これによって同社は業績を大きく伸ばした。20年代の終わり頃には、同社がドイツ全体の自動車生産台数の40%以上を占めていた¹³⁾。ところが、29年、GMによって突然買収されたことは前述のとおりである。やはり大恐慌による自動車需要の急減が原因と考えられるが、このとき同社は同族企業から株式会社へと改組された。

31歳のノルトホフは、GM傘下の再生オペル社に入社したのである。つまり、ノルトホフはドイツの自動車メーカーではなくアメリカ資本の自動車メーカーで働くことになったのである。ノルトホフはまず顧客サービス担当の技術部に配属された。このときの経験が後年非常に役立ったと、ノルトホフは回顧している。なぜならば、彼が入社した時点は、もともと純然たるドイツ企業であったオペル社がGMの子会社になって間もない時期で、アメリカ型経営方式への適応はまだこれからという段階であり、すべてノルトホフ自身が実践のなかで習得する必要があったからである。彼は何が顧客サービスなのかを実地に学んだ。ナチが政権を掌握した33年に、ノルトホフは技術サービス部から販売部に配転された。これは、本来技術者であった彼が営業の仕事学ぶ良い機会になったが、オペル社の顧客の多くが横柄なナチ党员であったこともあって、彼は顧客と衝突することがしばしばであったという。

その間、ノルトホフはミシガン州デトロイトにある親会社のGM本社で、アメリカ式生産管理・マーケティングを学ぶ機会が一再ならずあった。ノルトホフがアメリカで学んだことの核心はいったい何か。エーデルマンは、ノルトホフの講演記録・訓示、社内報、雑誌記事などを精査して次の3点を挙げる¹⁴⁾。

- ① 技術的優位性を持つ製品が必ずしも営業的に成功するとは限らないこと。営業的な成功というのは、製品価格と性能・装備が大衆の要望と購買力に合致したときにもたらされるものである。そしてその鍵は、合理的な生産方法の採用にある。
- ② アメリカの自動車メーカーは、信頼できるサービスで顧客を獲得し、その他あらゆる手段を尽くして自社ブランドから客が離れないようにしていること。
- ③ アメリカ的な労働観と労働精神（Arbeitsethos）。ノルトホフがGMで学んだアメリカの労働精神とは、彼自身の感じたところでは、労働は単なる義務の遂行ではなく、むしろスポーツにおけるチャレンジ（Sportliche Herausforderung）であって、達成を通じた喜び、喜びを通じた達成という心構えである。「仕事はスポーツである」というのは、ノルトホフが残した言葉のなかでも必ず引用されるものの1つであり、彼自身そういう心構えを自分に要求した。

既述のように、ノルトホフがオペルに入社した頃はすでに大恐慌の影響が現われ、乗用車の売

上は急激に減少し始めた。ドイツでは自動車生産台数のほぼ5分の1が在庫となった。さいわいオペルの主力車種であった小型車においては、不況の影響は比較的小さかった。恐慌で倒産した中小の自動車メーカーもあるなか、小型車を得意分野としていたオペル社は買い得感のある車を市場に供給することによって活路を見出そうとしていた。

III ナチ統制経済下のオペル社

不況という経済的背景もあって、当時のドイツ自動車工業界の共通の課題は、いかにして小型で廉価な自動車を開発し生産するかということであった。オペル社は、その独自のモデル政策と価格政策によって、ドイツにおけるモータリゼーションを迅速かつ持続的に推進できる具体的な方途を示していた。だからこそ、第2次世界大戦が始まるまではもちろん、それ以後もオペル社の製品がつねに国内市場シェア第1位であったし、国際競争力のあるドイツで唯一の自動車メーカーであるといわれたのである¹⁵⁾。かのポルシェも大衆のための安価な小型車の開発に早くから取り組んでおり、32年にはNSU (Vereinigte Fahrzeug-Werke AG Neckarsulm) の自動車工場で3台の小型車の原型を完成させていた。

	1933	1934	1935	1936	1937	1938
Opel	28,494	52,586	77,126	86,500	75,803	81,983
AU-DKW	10,300	20,779	28,240	40,018	42,143	39,839
Daimler-Benz	7,844	8,873	11,529	19,816	23,679	20,889
Adler	7,476	10,274	17,658	15,325	17,177	15,467
Ford	3,996	6,699	8,087	11,721	16,139	17,366
Hanomag	4,675	6,321	8,171	8,218	8,411	7,607
BMW	5,322	6,598	7,226	6,981	6,828	7,311
AU-Wanderer	4,265	5,155	7,169	8,086	9,840	8,790
Hansa/Borgward	43	848	4,124	5,917	5,487	5,780
NSU-Fiat	946	2,068	3,711	5,272	5,645	7,377
Stoewer	1,611	1,452	1,137	1,024	913	1,111
AU-Horch	1,268	1,534	2,029	2,014	2,024	2,223
AU-Audi	627	1,122	716	844	758	332
Röhr	772	1,122	51	16	9	8
Brennabor	921	222	—	3	—	2
Framo	3	368	337	21	6	2
NAG	216	224	—	3	1	—
Standard	196	185	—	6	33	36
Maybach	48	53	77	151	179	172
Tornax	—	101	—	11	—	—
Tempo	26	55	—	36	43	101
Goliath	63	52	—	—	2	—
Simson	27	21	5	2	—	—
23社						19社

表1 自動車メーカー各社の乗用車新規登録台数

出所：Seherr-Thoss, a. a. O. S. 343.

33年1月31日にナチ政権が誕生してからわずか12日後に、ベルリンで国際自動車ショーが開幕した。この会場でヒトラーはその「国民車構想」を発表した。しかし、ヒトラーの「国民車構想」に対して、帝国ドイツ自動車工業会（RDA）は自動車大衆化のこのような方法がドイツで有効性を持つかどうかについて懐疑的であった。ドイツの自動車メーカーを会員とするRDAは民間団体であったが、当時すでにドイツ労働戦線の下部組織となっており、総統の意見に正面から反対することなど到底できなかつたが、RDAはナチ政府が私企業と並んでそのような計画を実行に移すことを、できれば阻止したかった。

35年、RDAはヒトラーの「国民車構想」に関する会議を開き、オペル社はこの会議にノルトホフを派遣したのである。会議の席上ノルトホフは、ダイムラー・ベンツ社（Daimler-Benz AG）のヴィルヘルム・キッセル（Wilhelm Kissel）、アウト・ユニオン社（Auto Union AG）のカール・ハーン（Carl Hahn）、アードラー製作所（Adlerwerke AG）のエルンスト・ハーゲマイヤー（Ernst Hagemeyer）らドイツ自動車工業界の重鎮を前に、オペル社を代表して次のような内容の意見を述べた。その要点は、ヒトラーの要求するような条件での国民車モデルの設計には応じないこと、そして早晩オペル社は独力で国民車を市場に送り出すつもりであること、であった。

アウト・ユニオンのカール・ハーンもノルトホフの意見に同調し、国民車の統一モデルの開発によってはドイツのモータリゼーションの問題は解決できないと述べた。むしろオペルとアウト・ユニオンが切磋琢磨して競争し合えば、1年後には確実に廉価な大衆車モデルが出現するであろうというのがハーンの考えであった。要するに、両者の主張は、ヒトラーの「国民車構想」が非現実的であり、自動車のような高価な耐久消費財の普及は、国営工場で作って配給すればそれで済むというものではなく、専門の自動車メーカーに任せてほしいという点で一致していた。

さらにノルトホフは次の点を指摘した。すなわち、いま開発されるべき小型車はアウトバーン仕様ではなく、むしろ既存の一般道路で快適に乗りこなせる車でなければならない。高速道路を走るためにエンジンを大きくし性能を上げれば製造費が当然高くなり、もはや安価な大衆車ではありえなくなるということであった。

しかし、ヒトラーの「国民車構想」はRDAの思惑とは無関係に進行し、36年にはポルシェの設計した「国民車」のプロトタイプが完成した。ドイツ経済全体はいまや統制経済体制へと移行し、原材料の各企業への配分が第1次4カ年計画に従って重点的に決定されるようになった結果、ノルトホフやハーンの意見自体が時代錯誤的——奇妙な表現ではあるが——なものになってしまった。自動車産業の場合、生産の重点は乗用車から貨物車（おもに物資輸送用のトラック）に移り、開戦後は民間メーカーの乗用車生産は完全に停止された。39年9月、リュッツェルスハイムのオペル工場でも乗用車生産が打ち切られ、航空機部品の生産に切り換えられた。ただ、37年5月に労働戦線の1組織として設立されていた有限会社フォルクスワーゲン製作所（Volkswagenwerk GmbH）のみが軍用乗用車の生産を許された。

オペル社は、35年、ブランデンブルクに貨物車生産用の新工場を建設し、新たに開発された

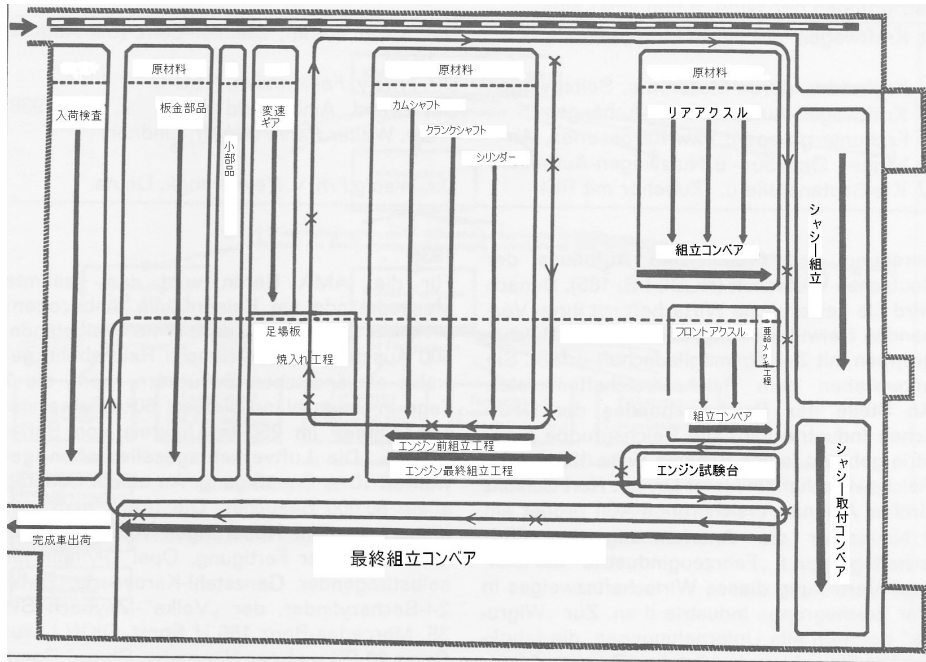


図1 オペル・ブランデンブルク工場の生産ライン (1935年)

出所：Seherr-Thoss, a. a. O. S. 337.

貨物トラック「ブリッツ (Blitz)」の生産を進めていた。このブランデンブルク工場は、流れ作業が首尾一貫して行われるようになったドイツ最初の工場で、GMの生産技術が生かされていたことはもちろんであるが、当時世界でもっとも近代的なトラック工場といわれた¹⁶⁾。オペル社が工場立地をブランデンブルクにした理由は、ライフライン関連産業の新工場はハノーファー線 (Hannover-Linie) よりも東側に建設されなければならないというナチ政府の要求があったからである。

ところで、37年時点のドイツのトラック生産に占める割合では、第1位のオペル社が約36%、第2位のフォード社が17%で、上位2社がいずれも外資企業であることが興味深い¹⁷⁾。ナチ統制経済下の外資系私企業の立場については、次節で検討することにした。

オペル社のブランデンブルク工場の建設によるトラック生産の拡大は、建設時点では明らかに賭けであったが、38年秋のドイツ国防軍のズデーテン地方への侵攻によって、国防軍のモーターリゼーションの不十分さが認識されたことで、第2次4カ年計画では自動車の大衆化ということよりも、軍用貨物車の生産体制を強化することが喫緊の課題となった。つまり、読みが適中して急増する軍需をタイミングよく吸収し、オペル社は利益を上げたのである。オペル・ブリッツというトラックは、39年以降、国防軍が保有する貨物車の大部分を占めるようになっていった¹⁸⁾。もちろん4カ年計画庁 (Vierjahresplanbehörde) は、トラック生産が米系2社すなわちオペル社とフォード社に偏らないように、ダイムラー・ベンツ社 (以下D-B社と略記) にも発注するように配

慮した。

30年代後半から、国防軍はオペル社にとってもっとも重要な顧客となった。ベルリンのウンター・デン・リンデン通りとヴィルヘルム通りとの交差点にある、いわゆるベルリン官庁街が、自動車メーカーと国防軍幹部との商談の場となった。オペル社の場合、ベルリンで国防軍との商談を担当していたのはベルリン支社長のエドゥアルト・ヴィンター（Eduard Winter）であったが、ノルトホフも社命でしばしばベルリンに滞在した。39年秋、ノルトホフは「官庁担当部（Behördenabteilung）」の長となり、首都ベルリンへ家族とともに移り住んだ。ベルリンでのノルトホフの仕事は、ときにはオペル車輸出の厄介な交渉もあったが、おもに国防軍の注文をとることであった。国防軍からの注文がなければ、資材と労働力の割当を受けることができなかった。このような仕事では、彼がアメリカで学んだマーケティングの知識が役立つことはほとんどなかったが、ノルトホフはいまや国防軍との交渉役としてオペル社の中枢にいた。40年5月、オペル社の監査役会はノルトホフを副取締役役に任命した。

前述のように、開戦はGMの100%子会社であったオペル社に何の不利益ももたらさなかったどころか、むしろ同社はトラック販売によって利益を上げたほどである。40年1月に制定された敵国財産法（Feindvermögensverordnung）も結果的には同社に重大な影響を与えなかったし、41年12月のアメリカ参戦も状況を変えなかった。この時期のナチ経済は戦時経済体制であり、外資企業の資産が敵国財産であるとしても、要はその外資企業を戦時経済における軍需生産に協力させることができればそれでよかったのである。敵国財産管理局次官ヨハネス・クローン（Johannes Krohn）の見解によれば、「ドイツ企業と敵国の影響下にある企業との間に区別をつけることは絶対にすべきでない。むしろ重要なのは生産が行われることであって、それ以外のすべてのことは白黒はっきり区別できない灰色の領域の問題である」ということであった。

ただ、敵国財産のこのような保護的な取り扱いが可能であったのは、いうまでもなく当該の外資企業がナチ政府へ積極的に協力してきた場合に限られるのである。カール・リュアー（Carl Lueer）は、34年以来オペル社の監査役であったが忠実なナチ党員でもあった。42年11月、ヘルマン・ゲーリング（Hermann Göring）はリュアーをオペル社の管理官（Verwalter）¹⁹に任命した。管理官には会社の代表権はなかったが、ナチの意向を代弁する立場にあった。さらに管理官の補佐役として顧問団（Beirat）があり、それはオペル社の従来の監査役2名とシュペーア（Albert Speer）の軍需省からの代表2名を含む6名からなっていた。管理官も顧問団もオペル社の私企業としての地位を侵害することはなかったけれども、同社の独立性が完全に保証されているというわけでもなかった。

ヒトラーによって自動車産業の総検査官（Generalinspektor）に任命されたヤーコブ・ヴェアリン（Jakob Werlin）は、D-B社の元ミュンヘン支社長であった。ヴェアリンはSS（Schutzstaffel、親衛隊）と親密な関係にあり、SSは生産拡大に必要な労働力を配分しうる唯一の組織であったので、彼はSSの支援を得ればオペル社のブランデンブルク工場を拡張してトラックを増産することが可能であると考えた。しかし、オペル社の取締役会は資材も労働力も不足している折から、ブラ

ンデンブルク工場の拡張を拒否した。ノルトホフもヴェアリンの提案を拒否した取締役の一人であった（彼は、42年4月末に正式にオペル社の取締役となった）。拒否の理由は、表向きは資材と労働力の不足ということであったが、実のところはヴェアリンと密接な関係を持つことを避けたかったからである²⁰。なぜなら、ヴェアリンの提案通りSSの支援を受ければ強制労働の供給を受け入れることにもなり、私企業としての独立性が失われる危険性があったからである。もちろん、ノルトホフはオペル社の本音をヴェアリンには伝えなかった。

結局、取締役会は、生産拡大の要求に対して機械を他の工場から移転することによって応じようとしたが、ヴェアリンはブランデンブルク工場拡張案にヒトラーの賛成を得ていたし、SS全国指導者のハインリッヒ・ヒムラー（Heinrich Himmler）とも相談済みのことであったのでオペル社案を拒否した。こうしてオペル社の独立性が危機に瀕したわけであるが、このとき軍備・軍需大臣であったシュペーアは防空上の理由からブランデンブルク工場の拡張計画に反対していた。シュペーアはある代案をヒトラーに示し、了解を得た。その代案は、トラック生産拡大のためにラトヴィアのリガにある旧車両工場にオペル・ブランデンブルク工場を移転させ、その新工場の所有権をオペル社に与えるという内容であった。

シュペーア案が示されたとき、ノルトホフは次期ブランデンブルク工場支配人として、実際に現地工場の様子を視るためにシュペーアの省の代表者とともにリガを訪れた。その結果、リガの工場は自動車生産には適していないことが判明したので、トラック生産はあくまでブランデンブルク工場で行われることとなった。おそらくオペル経営陣のそのような判断の背後には、ナチの言いなりにヨーロッパ東部地域へ進出するよりも、西部の先進工業地域に生産拠点を確保しておく方が将来有利であるという深慮遠謀があったに違いない。

SS指導者のヒムラーは、その後もオペル社のトラック増産に大きな関心を持ち、42年7月初めに工場拡張計画を改めて提案した。このときの候補地はオーバーシュレジェン地方のカトヴィッツであったが、これも結局実現しなかった。

いずれにしても戦時経済体制がますます強化されるにともなって、オペル社でも強制労働服役者（Zwangsarbeiter）が生産現場に投入されたが、しかし強制収容所の囚人は使われなかった。その理由は2つあった。1つ目は、資格のない未熟練の囚人を使えば、これらの囚人は作業中つねにSSに監視されることになり、二重の意味（すなわち、未熟練とSSの監視と）で生産の効率化が妨げられるということである。2つ目は、オペル経営陣がSSの反セミティズムのイデオロギーとは距離を置くことによって、SSと深い関係を持つことにならないよう配慮していたことである。

しかし、外資企業であるオペル社の、このような消極的姿勢は、当然ナチ指導層の不満の対象となった。オペル本社の所在地があるヘッセンの大管区指導官（Gauleiter）であったヤーコブ・シュプレングャー（Jakob Sprenger）は、42年5月にこう述べている。「アメリカ人の態度や一部のドイツ人取締役のせいで、管理者の大部分が党に対して極めて及び腰の対応をしている」と。

オペル社に対するSSからの政治的圧力は、シュペーアが新任の軍備・軍需大臣となって産業自治を推し進めることになり弱まった。42年4月以降、自動車中央委員会（Hauptausschuss Kraft-

fahrzeuge) の仕事は、自動車の車両規格と車両分類とを決めることであったが、同年6月23日からは自動車生産自体もこの委員会の管轄となり²¹⁾、したがって、経済省から軍備・軍需省に移管されたわけである。シュペーアは特定の産業部門に自由裁量の余地を与えて、有能な経営者たちが、党の官僚機構に妨げられることなく、私企業独自の指導体制によって生産活動に最善を尽くすことができるよう期待した。このような私企業のなかで指導的立場に昇進すべき人材は、野心があつて高い専門知識を持った新世代の人々であつて、ノルトホフはまさにこのような新世代の経営者たる資格を有していた。

IV ナチ経営指導者としてのノルトホフ

1942年6月1日、ノルトホフは社命によりオペル・ブランデンブルク工場の経営責任者となつたが、従来通りベルリンの諸官庁との交渉役でもあつた。ノルトホフには、1つの工場の運営を一手に任された経験はそれまでなかったが、長期的な経営目標があつた。あるいは将来の抱負と云つた方がよいかもしれない。その抱負とは、戦後のドイツ自動車産業はどうあるべきか、いい換えれば、どうあらしめたいかということについての彼の決意であつた。

もちろん、彼の念頭にはアメリカ自動車産業の姿があつた。いまドイツの自動車生産は軍需のためだけになされているが、戦争は早晚終わるはずのもので、軍需は一時的な需要である。将来の民間市場の復活と発展とに備えて、戦時からその準備を怠らないようにしたいと彼は考へていた。ノルトホフの眼は一貫して戦後のドイツに向けられており²²⁾、オペル社の取締役のすべてがノルトホフと同じ目標を共有していたわけではないが、少なくともGM社のドイツ総代理人ハインリッヒ・リヒター（Heinrich Richter）とオペル社監査役フランツ・ベリッツ（Franz Belitz）——両者はオペル社顧問団の構成員でもある——は、戦後に眼を向けた経営が必要であるという認識でノルトホフと一致していた。とくにリヒターは、ナチ統制経済の下でオペル社の存続と独立性を護るために弛まず尽力してきた人物であり、前述のSSからの政治的圧力をなんとか凌いできたのも彼の強い意志があればこそであつた。ノルトホフは、このリヒターが厚い信頼を寄せた唯一人の同僚であつた²³⁾。

ノルトホフは、もし戦争がナチの勝利で終われば、オペル社にとって悲惨な結果になることを予期していたが、しかし彼はアメリカの圧倒的な生産力と技術的優位を知っていたので、2年内にドイツの敗戦に終わるであろうことを確信していた²⁴⁾。それだけではない。ノルトホフは、戦争が終結して自動車生産が私企業のみによつて行いようになつたあかつきには、ドイツ自動車産業もアメリカ市場の繁栄の恩恵に浴するため、ぜひとも現地での競争に参加しなければならないと考へていた。ましてオペル社はGMの子会社であるわけだから、GM本社の支援によつてアメリカ市場でも有利な立場で競争に臨めるはずであつた。そのときが来るまでは、戦時中から生産合理化や製品開発を進めるだけでなく、たとえ細々とでも販売網の維持、輸

出業務の継続に努め、従業員の結束を固めつつ生産能力の拡大を図っていくことが肝要であった。

ノルトホフはこの時期、アメリカの新聞を取り寄せて自動車製造技術の発展についての最新情報を得るよう努めていたといわれる。しかし現実には、当時のドイツの自動車工場は36年の状態に止まっており、その生産設備は絶え間ない酷使によって能力の限界に達していた。しかも鉄鉱石の供給が不十分であり²⁵⁾、品質も劣悪であったから、最新製造技術の導入はなおさら困難であった。

ノルトホフは、軍需生産に追われる日々のなかでブランデンブルク工場の舵取りをしなければならなかった。難問は続々と生じた。

すでに38年11月に施行されていた「公的注文品についての原価に基づく価格設定細則 (Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber)」は、企業に総原価による価格設定を義務付けたが、これによりオペル社は製造原価の公表を迫られることになった。従来オペル社では生産合理化のための投資を進めながら、その高い生産性によってトラックの販売価格を低く抑えることができた。しかし、総原価を基礎に価格設定をすることになれば、販売量に係わりなく価格設定をしなければならない。要するに、もしA、B 2社が同一の生産設備・資材を利用しているものとするれば、生産性の高いA社の製品も、生産性の低いB社の製品も、その生産規模に係わりなく同一の販売価格になる。これでは、さらなる生産合理化が無意味になるわけであって、ノルトホフとしては、この法令がブランデンブルク工場の製品に適用されることをできれば避けたかった。

さらに、ノルトホフはもう1つ問題を抱えていた。それはオペル製トラック・ブリッツに対する輸出制限である。既述のように、ノルトホフは戦時中でもできれば輸出を継続したいと考えていたが、彼以外のオペル社の取締役は輸出の問題を軽視していた。結局、ノルトホフの努力にもかかわらず、国防軍がブリッツを全車必要としたために（ブランデンブルク工場は、43年第3四半期以降、ブリッツの95%を国防軍に納めていた）、44年、輸出は完全に停止された。国外の支店には修理作業だけが残り、販売網はもはや機能していなかった。

いずれの問題もノルトホフの思い通りにはならなかったが、生産合理化が停滞し、民間販売が止められたとしても、エンジンの改良を続けることはできた。ノルトホフは、リュッセルスハイムのオペル本社に対して、国防軍からエンジン分野の注文を積極的にとるようにしたいという提案を行った。エンジンの開発作業は、ブランデンブルク工場ではなくリュッセルスハイムの本社で行われていたから、ノルトホフがエンジン改良の指揮を直接執ることはなかったが、提案のさいに彼はこう語った。「[エンジン改良に取り組むことで—筆者補足]現在の経験が将来完全に無価値にならないような活動を続けることができる」²⁶⁾と。

ノルトホフがエンジン改良に的を絞ったことには他にも理由がある。すなわち、国防軍が42年2月の自動車産業研究開発禁止条例 (Entwicklungsverbot für die Kraftfahrzeugindustrie) の対象から除外するものとして、慢性的な燃料不足解消のための低燃費エンジンの開発を挙げたからであ

る。オペル社によるエンジン改良の成果は、燃料直接噴射方式による新型エンジンであった。これによって、従来のエンジンより燃料消費を約20%削減できた。ノルトホフによれば、低燃費エンジンは戦時に有用であるばかりではない。むしろ、物資欠乏が確実に予想される戦後の時期にこそ必要となる。彼の眼はあくまでも戦後に向けられていた。

一方、ブランデンブルク工場ではトラック生産が順調に進んでいたが、リュッセルスハイムの方では航空兵器の生産のために自動車の生産を断念せざるをえなかった。ブランデンブルク工場のトラック生産もいつまでも続けられるという保証はなかった。というのは、トラック生産が国防上必ずしも緊急性の高いものとは位置づけられておらず、必要とあらばブランデンブルク工場の生産設備自体が、他のより緊急性の高い兵器生産を担うメーカーへ移される可能性も十分あったからである。この状況は、42年春にシュペーアの軍備・軍需省がドイツ全体のトラック生産の新目標を掲げたときに一変した。

軍備・軍需省はトラックの生産車種数を削減することによって、ドイツ全体のトラックの総生産台数を飛躍的に増加させようとしたのである。そして、オペル社製3トン・トラック・ブリッツがこの飛躍的増産計画の対象車種に指定された。確かにオペル・ブリッツはすでに国防軍や民間に普及していたし、同種の3トン・トラックのなかでもとくに高性能と評価されていた。ブランデンブルク工場の重要性がにわかには高まったわけである。

だが、軍備・軍需省はブランデンブルク工場の拡張によるブリッツ増産を許さず、他社工場でのオペル・ブリッツの生産によって増産計画を達成しようとした。したがって、軍備・軍需省のトラック増産計画はオペル社にも他社にも歓迎されなかった。

オペル社の側からすれば、ブリッツの設計や製造技術のノウハウが他社に公開されるということであり、これはとくに戦後のドイツ市場での競争を念頭に置いていたGM社総代理人リヒターにとっては、ありがた迷惑な話であった。まして工場拡張も許されないとあればなおさらのことである。

他方、オペル以外の自動車メーカーにとっては、この計画は屈辱的なことであった。ことにシュヴァーベンの名門自動車メーカーであるD-B社にとって、オペル製トラックの複製を生産することは、いかに戦時経済の緊急体制下にあるとはいえ、4サイクル・ガソリンエンジン車を発明したパイオニア企業としての誇りが許さなかった。この計画に対するD-B社内の抵抗がいかに大きいものであったかは、42年春のトラック増産計画発表から実に2年後、44年中頃に



図2 オペル・ブリッツ（3トン・トラック 1936年型）
出所：Seherr-Thoss, a. a. O. S. 356.

ようやく2,000台のブリッツがD-B工場で生産され、それまでは1台も生産されなかったことにも表れている。D-B社内にあった、このような反感あるいは屈辱感、OEM生産が常識となった現代のわれわれには十分に理解しがたい部分もあるが、当時のD-B社代表取締役キッセル(第III節参照)がこの計画に強く反対して、ついに自殺するという事態の悲劇的顛末を考えると、自動車産業のパイオニア企業の誇りがどのようなものであったかを想像することはできる。ちなみに、オペル・ブリッツはD-B社のマンハイム工場とガグゲナウ工場で49年まで生産されていた。

オペル社には、3トン・トラックメーカーのなかでブリッツ生産のライセンス供与企業として指導的役割が与えられた。その結果、ブランデンブルク工場の経営者の立場にあるノルトホフは、新たに組織された3トン・トラック特別委員会の長になった。この3トン・トラック特別委員会は自動車中央委員会の下部組織であったから、ノルトホフには3トン・トラック特別委員会の代表として自動車中央委員会に出席する役割も与えられた。

ノルトホフは、3トン・トラック特別委員会代表としての彼の立場を、ブランデンブルク工場の生産能力を確保するために巧みに利用した。たとえば、ブリッツを国防軍に大量かつ安定的に供給するために大量生産の効率性を損ないたくないという口実で、トラック生産を兵器生産に切り換えたり、自動車生産以外の目的で工場の生産設備を利用しようとする当局の介入の動きを牽制した。つまり、3トン・トラック特別委員会代表という立場にノルトホフがいたということが重大な意味を持っていたのである。この点は後述するノルトホフの非ナチ化裁判の取調べの過程でも問題になった²⁷⁾。戦時中、ブランデンブルク工場が兵器生産にその生産能力を割かれることなく、自動車という「平和時の製品(Friedensprodukt)」の生産だけに従事できたことは、明らかにノルトホフの功績であった。

ノルトホフはまた、ブランデンブルク工場専用の鑄造施設が必要になったときにも、特別委員会の長という立場を利用した。トラック生産は軍備・軍需省の管轄ではあったが、鑄造施設の新規購入を許せば、オペル・ブランデンブルク工場という敵国財産の増大を認めることになるとして経済省からは反対意見が出された。しかし、ノルトホフは委員会において、生産能力確保の観点から、工場にとって唯一の、しかも空襲の危険に絶えず曝された供給業者に頼っている現状は早急に改善しなければならないと主張した。さらに彼は、ブランデンブルク工場が必要となる鑄造能力を保有する業者として、ライプチッヒの業者ベッカー(Becker)を具体的に候補として挙げた。とくに43年初夏の、ライン川流域とルール地方への爆撃があつてからは、ライプチッヒという立地の利点が明らかになった。

D-B社では前述の理由で再三にわたりオペル・ブリッツの生産を延期していたので、ブリッツのライセンス生産のためにD-B社に割当てられた資材がブランデンブルク工場にそのまま残っていた。ブランデンブルク工場で生産能力に余裕が生じたとき、これらの資材を使うことができたのも、ノルトホフが3トン・トラック委員会の委員長であったからである。したがって、同工場では戦時の慢性的不足状態のなかでも、資材や機械や人的資源をなんとか確保できたので

ある。

戦時中、ブランデンブルク工場の生産能力が100%利用されたことは一度もなかったが、ノルトホフの指揮の下その生産高は継続的に上昇した。当時、同工場の日産台数は勤務交替なしで50台、2交替で100台、3交替で150台であった²⁸⁾。43年5月には、ルール地方への爆撃によって資材不足が相当深刻となっていたにもかかわらず、2,359台という工場開業以来最高の月産台数を記録した。同年11月には日産90台を記録したので、ノルトホフは12月の目標を100台とした。さらに44年3月には2,535台のトラックが生産され、前年5月の記録を上回り、44年6月にはついに月産2,600台を記録すると同時に、これが「ヨーロッパにおけるトラック生産台数の最高記録」となって祝賀行事が行われた。

この間、42年6月以来のブランデンブルク工場の「経営者」としての功績が、軍需省、国防省および大管区指導部（Gauleitung）の認めるところとなり、ブランデンブルク工場は「戦時モデル経営」（Kriegsmusterbetrieb）に指定された。42年末のクリスマス期間中、ブランデンブルク工場東部戦線へ投入するための特別装備のブリッツが生産されていたとき、ノルトホフのもとにアルベルト・シュペーアからの個人的な賞讃の手紙が届いた。43年11月、国防軍第3管区の軍備査察官ヒラート（Hillert）将軍はノルトホフを国防経済指導者（Wehrwirtschaftsführer）に任命した。44年3月には、党の管区指導官がブランデンブルク工場に「黄金の軍旗」を授与した。以上の点がノルトホフの非ナチ化裁判で問題とされたことはいうまでもない。もちろん、ノルトホフの真意はブランデンブルク工場の生産能力の維持という点にあるわけだが、結果として戦時経済に貢献することになるのは当然の成り行きであった。またそれ以外に、外資企業オペル社がナチ政権下のドイツで生き延びる道もなかった。

しかし、このようなブランデンブルク工場の生産面での大きな成果が相当数の強制労働服役者に支えられていたことは、問題とされてよいかもしれない。前述のように、オペル社では強制収容所の囚人は使わなかったが、強制労働服役者は大量に受け入れた。だからこそ兵役による人手不足にもかかわらず、人的資源の確保ができたのである。ブランデンブルク工場の全従業員に占める強制労働の割合は、金属加工産業全体の平均値をかなり上回っていた。

ブランデンブルク工場では開戦当初3,382名の男性従業員が勤務しており、そのほとんどがドイツ人であったが、42年末にはすでに男性従業員の52%が外国人労働者であった。これら外国人労働者の国籍は18カ国に及んでおり、そのうち700名がソ連国籍の労働者であった。外国人労働者はすべて工場のすぐそばに建てられた大きなバラックの仮宿舎に住んでいた。43年初頭には外国人労働者の総数1,771名で、これは全従業員数3,966名のうちの45%弱が外国人労働者であるということであった。その数は同年5月には2,100名に達したが、同年末ブランデンブルク工場の全従業員数は2,800名に減少し、そのうち1,500名が外国人であった。1年足らずのうちに従業員数が大幅に減少したのは、もちろん兵役によるものもあるし、約600名いた同盟国および被占領国の外国人の場合、夏期休暇から工場に戻って来なかったり、他企業に移動したりした結果である。残った1,500名の外国人労働者の国籍は23カ国に及び、そのほとんどがソ連・

東欧出身であった。44年には従業員数が3,000名にまで戻るが、その半数以上が外国人労働者であった。

ノルトホフが外国人労働者採用の問題に最初に直面したのは、42年にブランデンブルク工場の経営責任者となったときであった。捕虜やソ連・東欧諸国からの民間の強制労働服役者の取り扱いについては、開戦当初に顕著であった非人道的・人種差別の方針が42年夏頃にはやや緩和され、労働者の生活条件や作業能力の改善に配慮して質の高い労働力を長期的に維持することが幾分重視されるようになった。これはスターリングラードの攻防戦の過程で、すでに敗戦を予期していることか、ドイツの大企業における強制労働服役者の生活条件が改善され始めたことに表れている²⁹⁾。といっても、ほとんどの軍需産業においては依然として非人道的な条件下で強制労働が行われていた。

ノルトホフにはナチズムに見られるような人種的偏見は全くなかったし、彼は篤い信仰心を持ったカトリック信者であったから、人間の尊厳に対するそのキリスト教的な倫理観が強制労働服役者への人道的処遇となって表れた。後述する47年の非ナチ化裁判所の判決でも、ノルトホフが外国人労働者や捕虜に「正しい処遇」を与えたことが指摘された。非ナチ化裁判における証言や当時のさまざまな記録から知りうる限りでは、ノルトホフは労働者の待遇において「分別のある、実地的な」原則に従った。彼は強制労働服役者の栄養補給にまず配慮し、しかるのちに服役者の勤労意欲を高める方法を考えた。ノルトホフによれば、外国人労働者の勤労意欲を高めるために一番大切なことは、彼らに会社への帰属意識を与えることであった。そのためには労働者を国籍によって差別してはならず、目標達成に向かって全員が協力できる体制を作らなければならない。

ノルトホフの非ナチ化裁判で証人となったカール・レヴィオール (Karl Reviol) は、33年までリュッセルスハイムのオベル社工場委員会の委員長であり、ブランデンブルク工場に移ってからは事故および保護被服係としてノルトホフ直属の部下となったが、彼は当時ノルトホフから直接、「外国人従業員および東欧からの労働者にはすべて、作業着と平服の配給についてできる限りの便宜を図るように」という指示を受けたことを証言した。さらに、「外国人労働者の作業率が平均を超えていた場合には」、ノルトホフの提案によって何らかの形で特別賞与が支給された。また、工場保安長 (Werksschutzleiter) が外国人労働者を夜間労働に動員したいと申し出たとき、ノルトホフはこれを禁じた。非ナチ化裁判におけるその他の証人も、外国人労働者に対するノルトホフの人道的取り扱いについて同様の証言を残している。

もちろん、このようなノルトホフの人道的労務管理は平時においては当然のことで、取り立てて評価すべきほどのことではないかもしれない。しかし、彼の人道的管理は、死の恐怖による強制労働がむしろ常態化した状況下で、二重三重の制約にしろうじて抵抗しつつなされたものである。前述のように夜間労働をめぐってノルトホフと工場保安長との間に意見の相違があつて、しかもなおノルトホフが自らの意見を通すことができたのは、ナチ上層部でトラック生産に対するノルトホフの貢献が評価されていたからに他ならない。たとえブランデンブルク工場の経営者で

あっても、ノルトホフの裁量範囲は基本的には生産分野に限定されており、生産管理と切り離せない労務問題についてのみノルトホフの発言がわずかに許されたのである。

たとえば、ブランデンブルク工場のそばにあった外国人労働者用のバラック建ての仮宿舎は、SA (Sturmabteilung, ナチ突撃隊) 分団長の指揮下にある工場保安員の管轄下にあった。分団長および工場保安員らは強制労働服役者を規則的に虐待した。非ナチ化裁判での証言によれば、強制労働服役者の処遇について決定権を持っていたのは工場保安長であって、ブランデンブルク工場ではノルトホフと工場保安長との意見対立が見られることも稀ではなかったということである。

要するに、工場管理と工場保安という分業体制が成り立っていたのであって、工場における権力は2つに分割されていたのである。したがって、工場管理の責任者は、工場保安のために必要となる暴力行為に関与する必要もなく、また暴力行為を黙認せざるをえなかったのである。とくに42年夏以降には、もし強制労働の大量投入がなければ、ブランデンブルク工場の生産が停止していたであろうことは明らかであり、それは工場のすべての関係者が承知していたことであった。そして強制労働による生産が、SAの恐怖政治なしには機能しなかったことも明白である。結局のところ、ノルトホフの人道的管理というものが果たした役割は極めて限定的であった。彼は生産を続行するために強制労働のシステムと妥協せざるをえなかったのであり、ナチ政権下の経営指導者としてはそれ以外の選択肢はありえなかった。

しかし、このときのノルトホフの苦い経験と反省は、戦後のVW社の労務政策に生かされることになった。青年ノルトホフがアメリカでの修業時代に得た、「労働は単なる義務の遂行ではなく、スポーツにおけるチャレンジ」であるという労働観は、ナチ時代にその対極にある強制労働と向き合うことにより、「弁証法的」進化を遂げたといえるのではないか。

44年8月初旬、おそらくノルトホフにとっては意外なことであったに違いないが、連合国の爆撃機がブランデンブルク工場を破壊した。当時オペル社では、米軍が「身内の」工場ともいえるオペル工場を爆撃するかどうかという点について意見が分かれていたが、同社のリュッセルスハイム工場が爆撃によって破壊されたとき、オペル社幹部は米軍およびGM社が戦後ただちにオペル工場の操業を再開する意思がないことを思い知らされた。ブランデンブルク工場が破壊されたときにもノルトホフは深い失望感を覚えた。何のための生産の継続であり、生産の合理化であり、エンジンの改良であったのか。戦後の民間市場の再生に備えてのことではなかったのか。そういう思いがノルトホフにあったに違いない³⁰⁾。

ブランデンブルク工場への爆撃によって破壊されたのは、工場施設の50%、機械設備の20%であった。もちろん、操業をすぐに再開できる状態ではなかったので、ノルトホフはその頃ブリッツのライセンス生産をようやく始めたD-B社のマンハイム工場へ100名の労働者を派遣すると同時に、ブランデンブルク工場の再建にも着手した。彼は工場再建の過程で老朽設備の処分を進めながら、破壊された機械を補充するために、3トン・トラック特別委員会におけるその立場を再び利用して軍備・軍需省と交渉し、オペル社への1,100台の機械設備の新規割当てを確保したので、生産再開は数カ月で可能となるように思われた。このような機械や資材の調達の動き

は生産再開を大義名分とはしていたが、実はそれだけが目的ではなかった。オペル社幹部はすでにドイツの敗戦を予期し、終戦も近いと考えていた。第1次大戦後の時代を思い出す幹部は、敗戦という結果になれば現行のライヒスマルク (RM) が無価値になると見ていた。ノルトホフもその一人であった。

ところで、ナチ統制経済下の価格政策は、36年以降、価格監視から価格形成へと大きくその方針を転換していた。同年、ヘルマン・ゲーリングはヒトラーから第2次4カ年計画実施の全権を委任されると、4カ年計画庁のなかに価格形成部を設けた。価格形成部の任務は、「国民全体の生存と安定」のために「適正価格」の形成に直接的に関与することである。では何が「適正価格」か。総原価による価格設定が、ブランデンブルク工場の経営責任者となったノルトホフを悩ませた問題であったことは先述のとおりである。しかし、私企業は「公益」のために必要とあれば、さらに原価以下で製品を販売することも強いられる。したがって、「適正価格」とは必ずしも原価価格ではなく、原価以下の価格である場合もありうる³¹⁾。私企業が「適正価格」を超えて製品を販売したことにより得た「超過利益」は財務省によって没収される。ナチ政府は企業利潤の獲得自体には何ら制限を設けていないが、利益の蓄積は価格政策によって実質的に制限されていたのである。しかも資本投資法 (Kapitalanleihegesetz) により利益配当が6%以下に制限されたことにより、戦時中、企業業績 (たとえば出荷台数、売上高など) がいくら向上しても、株価は下落し続けた。

ことにオペル社のような外資企業の内部蓄積に対して、財務省はその大半を「超過利益」と見なして没収する計画であった。リヒターはこの計画に憤慨しつつも、戦争が終結したときに資金不足に陥らないよう、できるだけ多くの現金を留保しておきたいと考えていた。しかし、ノルトホフは戦後ライヒスマルク (RM) が無価値になることを想定していたので、リヒターとは異なる意見であった。すなわち、現金ではなく物で保有しておく必要があるということであった。

ノルトホフは、工場再建のため機械設備を軍需省から買い取るさい、その代金総額3,500万ライヒスマルク (RM) を月割りで支払うという了解を得ることに成功した。それまで軍需省が敵国外資企業に対してそのような便宜を図ったことはなかったのであり、3トン・トラック特別委員会におけるノルトホフの人望によるものであることは明らかである。ノルトホフはシュペーアの尽力もあって工場再建を順調に進め、45年初めには生産再開が予定されていた。その折には、D-B社に派遣された社員が呼び戻され、低燃費の高性能エンジンを搭載した新型ブリツの生産が始まるはずであった。しかし実際には、生産再開の前に、45年4月、ソ連軍が工場を占領し、即座にその解体を始めた。

ノルトホフ自身は、ソ連軍による工場占領に立ち会うことはなかった。その頃、彼は肺炎の治療のためにすでにベルリンを去り、妻と娘とともにハルツ地方の療養地バート・ザクザ (Bad Sachsa) に滞在していた。彼は終戦もその地で知った。

バート・ザクザの近くには自動車中央委員会の上部組織である輸送機械産業の経済団体の本部

があり、自動車中央委員会の会長は42年以降、旧BMW社部長のヴィルヘルム・シャーフ（Wilhelm Schaaf）であったが、中央委員会の業務はヴィルヘルム・フォアヴィツヒ（Wilhelm Vorwig）が一手に引き受けていた。フォアヴィツヒは、36年、ポルシェの「国民車」の試運転を指揮した人物である。帝国ドイツ自動車工業会（RDA）の主要メンバーの中心にいたのは、このフォアヴィツヒであった。彼は終戦後、RDAをなるべく速やかに33年以前のドイツ自動車工業会のような連合会組織に再編成したいと考え、ベルリン時代から親しい間柄であったノルトホフとともに、45年6月15日、自動車工業会の再編計画を提出するために、フランクフルト（マイン）のアメリカ軍政府司令部へ赴いた。そこで彼らが面会したのは、GM本社幹部の一人でありオペル社最後の監査役でもあって、そのときはOMGUS（Office of Military Government, United States, アメリカ軍政府）の自動車工業担当官となったエリス S. ホーグランド（Elis S. Høglund）であった。ホーグランドはノルトホフとはオペル社時代の同僚であり、再編計画案に興味を示したものの、事態の進展はなかった。むしろホーグランドは、ノルトホフに対して個人的に距離を置く態度をとったといわれる³²⁾。

アメリカ軍政府は終戦後間もなくリュッセルスハイムのオペル工場を占領し、ただちに再建の指令を出した。生産再開の指令を受けて、工場管理者ハインリッヒ・ヴァーグナー（Heinrich Wagner）は、1.5トン・トラック・ブリッツの生産を準備した。ノルトホフはこれをどう受け止めたであろう。しかも彼が心血を注いだオペル・ブランデンブルク工場は、ソ連軍によってすでに解体された。リュッセルスハイム工場では、さらにオリンピア（Olympia）の組立も再開される予定であったが、オペル社の将来もとても有望な乗用車モデルであったカデット（Kadett）の全生産設備は、45年秋にソ連軍によって運び去られていた。ともかくも、1.5トン小型ブリッツの生産は46年によく再開され、乗用車モデル・オリンピアとカピテー（Kapitän）の生産も47年および48年に順次再開された。

法的には相変わらずオペル社取締役であったノルトホフは、45年夏に家族とともにハルツからリュッセルスハイムへ移った。しかし、彼はオペル社重役ではあったが、場合によっては戦犯という判決が下されるかもしれない身の上であったから、ノルトホフの将来の処遇についての決定権は、もはやオペル社にも親会社のGM社にもなかった。

45年9月26日に米軍政府によって発令された法令第8号は、「私企業の分野で指導的立場にあった国民社会主義者が〔戦後一筆者補足〕業務を継続すること」を禁じていた。問題は、ノルトホフがこれに該当するか否かということであった。その判定は最初、グロス・ゲラウ郡会事務局（Gross-Gerau Landratsamt）の審査会に委ねられ、審査会はノルトホフがその役職上やむを得ずナチに協力したことであって、彼は非ナチ化の対象にはならないという決定を下した。しかし、米軍政府はこの決定を認めなかった。なぜなら、既述のようにノルトホフが国防軍から国防経済指導者に任命されていたということだけで法令第8号に十分該当すると判断されたからである。この点について米軍政府経済部産業課がさらに調査を進めた結果、国防経済指導者とはいかなる役割を担うものであったかが次第に明らかになった。国防経済指導者というのは、軍事経済

委員会によって与えられた単なる肩書であって、実態は企業経営について助言を与える専門経営者であった。したがって、米軍当局もいったんは国防経済指導者という肩書だけで強制的に地位を追われることはないという判断に傾いたが、46年3月に非ナチ化の新しい考え方が導入され、ノルトホフにとって再び不利な状況となった。

この新しい考え方によれば、形式的に（あるいは肩書だけで）ナチ組織に属していたことが重大な判定基準にならないとしても、あるいはイデオロギー上ナチズムから距離を置いていたとしても、ナチに協力した経済指導者の責任を免れることはできないということであった。ノルトホフは戦時中とくに効率よく運営された軍需工場のトップとして、ナチの統治機構のなかで利益を上げていたことが問題となってきたのである。占領軍による非ナチ化裁判自体が大きな矛盾を抱えていたことはいうまでもないけれども、ノルトホフの非ナチ化裁判で記録された工場委員会メンバーの次のような証言が、ナチ時代のノルトホフの役割を語り尽くしている。すなわち、

「彼はナチのイデオロギーとは何の内的関係も持っていなかった。そして彼は、軍需産業のために傑出した能力を存分に投入することによってその地位を確保しながら、慎重にバランスをとってあらゆる対立を避けた」と³³⁾。

失業状態のノルトホフに対してハンブルクから仕事の勧誘があったのを契機に、46年11月初め、彼はイギリス軍占領地区にあるハンブルクへ転居した。彼はハンブルクで非ナチ化裁判所の審理結果を待つことにしたのである。この間、ノルトホフ弁護に協力したのはドイツ人証人だけではない。GMの副社長であり、戦時中はアメリカ政府の官僚でもあったG.K. ハワード (Graeme K. Howard) は、45年以降は欧州GMの営業統括者であった。彼は米軍政府経済局長官であったW.H. ドレーパー (William H. Draper) 将軍と電話で相談した後、ハワード自身がノルトホフ弁護の証言を試みた。彼は、戦後のドイツ経済再建の過程でこそノルトホフのような有能な経営者が必要となることを訴えた。

GM本社の重役のなかにはハワード以外にもノルトホフ弁護に協力する人はあったが、結局ノルトホフは主要戦犯 (Hauptschuldiger) として起訴された。その理由は、彼がNSKK (Nationalsozialistisches Kraftfahrkorps, ナチ自動車兵団) の翼賛会員であったこと、ドイツ労働戦線の経営指導者であったこと、3トン・トラック特別委員会の会長であったこと、ブランデンブルク地区経済会議所の副会長であったこと、そして国防経済指導者に任命されたことが挙げられた。これに対して、当時ハノーファーに本部を置くイギリス軍占領地区の自動車工業生産委員会——これは後のドイツ自動車工業会 (Verband der Automobilindustrie e.V.) の前身——の会長で、51年にドイツ自動車工業会の会長となった前述のフォアヴィッヒを中心としてノルトホフ弁護のさらなる努力が続けられた。

ノルトホフの実質的な責任を問う場合、やはり彼がナチの経営指導者として軍需生産に少なからぬ貢献をしたことが主要な争点となる。すなわち、それが貢献であるのか強制であるのかという点である。エーデルマンは、この争点となる部分に何も言及していない。ノルトホフの非ナチ化裁判において弁護人の証言記録がある以上、原告 (米軍政府) の主張の詳細も明らかにできた

はずである。私見では、ノルトホフの責任の有無は、ナチの統制経済下で経営指導者という立場にどの程度の自由な意思決定が許されていたのか、換言すれば企業の存続を至上命題としたノルトホフに他にどのような選択肢が残されていたかを検討しなければ判断できない難しい問題である³⁴⁾。

47年1月末、審理が終わり、非ナチ化裁判所はノルトホフが「追放解除された（非ナチ化された者）」に該当するという判決を下した。ノルトホフ自身が回想しているように、いったん主要戦犯として公職追放リスト（Entlassungsliste）に載りながらこの判決が出たことは、弁護側の多くの証言が効を奏した結果に他ならなかった。

しかし、米軍政府はこの判決に対して47年夏に控訴した。これはノルトホフにとっては全く意外な成り行きであった。なぜなら、彼はGM本社やオペル社内に彼自身に対する極めて好意的な雰囲気があることを、審理の過程でよく承知していたからである。結局彼は、米軍占領地区では依然として「追放解除されていなかった」。さらに、この米軍政府の控訴に対してGM本社が全く沈黙の態度をとったことは、ノルトホフを大きく落胆させた³⁵⁾。いずれにしてもこのままでは、ノルトホフは米軍占領地区にあるオペル社での活動を再開することも、同地区内の他企業へ再就職することもできなかった。

V フォルクスワーゲン社の再建

イギリス軍政府は、米軍政府とは異なり、占領当初から非ナチ化の問題よりも経済問題を優先させていた。英軍占領地区の自動車工業生産委員会の会長であったフォアヴィツヒの推薦と仲介により、英軍政府は、やはり47年夏（米軍政府の控訴前か控訴後かは不明）にノルトホフにある提案を行い、ノルトホフは熟考ののち同年末にこの提案を承諾した。その提案とは、彼がフォルクスワーゲン社（当時はまだVolkswagenwerk GmbH、すなわち、フォルクスワーゲン有限会社であり、本社所在地は48年まではベルリンであった）の総裁となって同社の再建を担うことであった。

VW社のヴォルフスブルク（Wolfsburg）工場（工場所在地をヴォルフスブルクと命名したのは英軍政府であった）は、45年、英軍政府によってドイツ労働戦線の財産の一部として差押えられた。英占領軍は、緊急に輸送手段を必要としていたので、差押ええると同時に同工場での生産継続を許可していた。48年までに2万台の自動車を占領軍当局に供給せよという、45年9月17日の命令があったから、工場は解体されずに済んだ。解体はされなかったけれども、44年には1日数回に及ぶ空爆によって工場の約3分の2の施設が破壊され、73名の死者と160名の負傷者を出した。44年末までの戦災による工場被害額は8,600万ライヒスマルクに上った。

ちなみに、このヴォルフスブルク工場でも、オペル・ブランデンブルク工場と同様、戦時中多くの外国人労働者が働いていた。同年の統計では約1万7,000名の従業員総数のうち70%が外国人労働者であった。工場への占領軍の進駐が始まったとき、なお約9,000名の従業員がおり、

かつて KdF (Kraft durch Freude, 歓喜力行) 車の町 (現在のヴォルフスブルク) と呼ばれた所に 1 万 7,109 名が住んでいたが、住居といっても避難用の仮小屋にすぎなかった。

終戦直後、ヴォルフスブルク工場は軍用車の修理工場として使われていたが、前述の 45 年 9 月の英軍政府の命令によってバケット車 (Kübelwagen) といわれる軍用車の生産が開始された。同年末までに 1,785 台生産されたが、ほとんどすべて手造りであった。

46 年には依然として工場施設の整備・再建が続けられたが、特筆すべきは、この年いわゆるビートルの生産がいち早く再開されたことである。まだ通貨改革前のことであるから、1 台の販売価格は 5,000 ライヒスマルクと設定された。月産平均 2,000 台の生産計画を立てられたが達成できなかった。ただし、ビートルの販売先は軍政府および官公庁に限られ、民間への販売はまだ許可されていなかった。47 年初めには石炭不足によって休業を余儀なくされたこともあった。しかし、この年から民間販売が許可され、VW 社のその後の発展につながる決定的な出来事があった。ビートルが初めて輸出されたのである。その輸出先はオランダで、最初 56 台出荷された。ヴォルフスブルク工場の同年の乗用車生産台数は 8,990 台であり、そのうち 1,656 台が輸出された。戦後、ドイツ自動車工業全体に課されていた輸出制限は、VW 工場だけには適用されなかった。ドイツ自動車工業再建のスタートラインにおいて VW 社だけに与えられたこのような優遇措置は、戦後の同社の急成長を可能にした要因の 1 つである。

その後冷戦の開始によって、アメリカもドイツを西ヨーロッパ安定化の核とし、西側占領地域の経済発展を推進する方針に転換した。そのため自動車税も計画より低く抑えられたし、それによってドイツのモータリゼーションの急速な進展が期待された。自動車輸出も、原料や機械の輸入が必要となればなるだけ、西側地区の工業の再建を加速するためになお一層必要となった。すでに 47 年にはドイツ国内市場においても営業用車を中心として相当量の需要が見込まれた。なぜなら、既述のとおりドイツでは戦前においても自動車の普及率 (人口比保有率) が低く、戦後復興の過程で未開拓市場の大きな需要が期待されたからである。

ノルトホフが VW 社再建の指揮を執ることを引き受けたとき、彼はなお英占領軍当局の指令に縛られていたが、占領軍当局は次第にこの指令権を行使しないようになり、彼に大きな行動の自由を与えた。ノルトホフが就任後まず着手したのは、従業員の士気を高めることと同時に、国内外の販売・顧客サービス体制の整備・拡大であった。彼は、就任早々の 48 年 2 月 28 日にフォルクスワーゲン保険会社 (Volkswagen-Versicherungs-Dienst) を設立し、顧客に対する保険サービスも始めた。輸出先もデンマーク、ルクセンブルク、スウェーデン、ベルギーおよびスイスと拡大し、この年だけで 4,464 台のビートルが輸出され、輸出比率は総生産台数の 23% になった。ノルトホフの輸出重視の方針は当初から一貫していた。翌年には、ビートルがオランダの輸入総代理店によってアメリカへ運ばれ、ニューヨークのドイツ工業製品見本市に展示された。以後、アメリカ市場におけるビートルの快進撃が始まった。販売をさらに拡大するために、49 年には VW の金融子会社 (Volkswagen Finanzierungsgesellschaft mbH) が設立された。この年の VW 社の国内市場占有率はすでに 49.3% もあった。

49年9月、英軍政府はVW社の資産全部をドイツ連邦政府に譲渡し、連邦政府の委任の下にニーダーザクセン州政府が同社を管理することになった。しかしながら、それによってノルトホフの自由な立場が変わることはなかった。当時シュピーゲル誌は、VW社の真の受託者はニーダーザクセン州ではなく、ノルトホフであると批評した。VW社の所有者はいったい誰なのかという問題については、60年に同社の株式会社化をめぐる法案が可決成立するまで利害関係者間の意見対立が続いたが、このことがVW社の発展を妨げることはなかった。最終的に連邦政府とニーダーザクセン州政府がVW社の株を合計40%引き受けることになった（資本金6億ドイツマルクのうち連邦政府とニーダーザクセン州政府とがそれぞれ1億2,000万ドイツマルクを引き受け、残りの3億6,000万ドイツマルク分の株式を一般投資家に1株200ドイツマルクで公開した）ときも、ニーダーザクセン州の財務大臣は、形式上株式会社の新社長となったノルトホフに対して、今後も州政府がVW社の経営に介入することはないと保証した。

ノルトホフは、48年1月1日にVW社の総裁に正式に就任してから、実に20年間の長期にわたって同社のトップとしてその経営を指揮した。しかも60年以前はVW社の真の所有者も不在の状態で、ほとんど誰からも干渉されることなく、思いのままに手腕を発揮できた。ノルトホフが良くも悪くも戦後のVW社の企業文化をつくり上げたことは間違いない。

本稿の冒頭で筆者が指摘したように、ノルトホフの戦後20年間の経営の支柱は、ビートル1車種の大量生産戦略であり、VW社はそれによって歴史的成功を収め、しかもヘンリー・フォードと同じ失敗を繰り返した。その失敗とは、主力車種の売上に頼りすぎて製品多様化のチャンスを逃したことである。もちろん、ノルトホフはその危険性を十分承知していたはずである。なぜなら、彼はアルフレッド・スローンのGMで自動車販売の基礎を学んだのだから。だからこそ彼は販売を何よりも重視したのであり、そもそも大量生産という戦略が成り立つのは大量販売という前提があるからである。しかし大量販売が、モータリゼーションの遅れたドイツでいかにして可能か。ドイツといっても、広い領土を有していた戦前のドイツではない。すでに48年6月のロンドン6国協定において、西ドイツ政府の樹立と西ドイツ経済の西ヨーロッパ経済への編入が決定されている。東独地域を失った西独国内市場はさらに限られている。

ノルトホフは、50年にドイツ技術者協会（Verband Deutscher Ingenieure）での講演で、次のように語った。「戦前のルールや経験は、もはや絶対的な真理ではない」³⁶⁾と。戦後の生産計画でノルトホフが前提としたことは、戦後の西ドイツの乗用車市場が、戦中期はいうまでもなく、戦間期とも全く異なる基準で捉えられねばならないということである。終戦直後のドイツ国民の購買力の状態や、容易に予想されうる乗用車購買層の統計だけによって生産計画を立てるべきではないと、ノルトホフはいう。彼によれば、精緻な統計的予測よりも、現場での集中的かつ組織的な市場観察が重要である。50年代の中頃に西ドイツ国内市場の飽和の見方が業界で支配的になり始めたときにも、彼は市場拡大がさらに進むと確信していた。

55年に新運輸財政法（das neue Verkehrsfinanzgesetz）が施行されて、営業用以外のユーザーに対しても乗用車保有に課される諸税が軽減され、新たな購買層が広がることが予想されたにもかかわらず

らず、当時の D-B 社代表取締役のフリッツ・ケネッケ (Fritz Könecke) は、自動車景気を煽りすぎるのは危険であると警告を発していたし、西ドイツ国内の主要な経済研究所が、国内市場の飽和は遠い将来のことではないので、「誤った投資」をしないように自動車メーカーに注意を促していた。しかし、ノルトホフには自信があった。ケネッケの見方は、戦前のドイツ自動車工業の顧客の中心が富裕層であった、したがって販売数量も限られていた時代の経験に基づくものであった。統計的な需要予測だけに頼っている、西ドイツで乗用車の大量生産を実現することは到底不可能である。営業努力によって市場は開拓されなければならない。55 年にノルトホフはこう語った。「われわれの時代の、産業におけるすべての偉大な成功は、つまるところは販売における成功である」³⁷⁾と。すでに 50 年にも、彼は営業の重要性について次のように指摘していた。

「自動車会社は、たとえ平凡な製品しか生産していなくても、営業上の必要性に、巧みにかつ徹底して気を配っていれば、至極順調に存続して行くことができる。[逆に]独創的に設計された自動車であっても、もしその技術的な大胆さに営業的才知が加わっていなければ、すぐに忘れ去られる束の間の成功 (Eintagsfliege) となりうるということである。」³⁸⁾

そして、ノルトホフがその営業的才知を傾ける対象とした独創的な自動車こそビートルであった。ノルトホフには当初ビートルに対する反感があった。その理由は、いうまでもなくビートルがナチ時代の「国民車計画」の産物に他ならなかったからである。彼は当時オペル社の社員として、むしろオペル社製の国民車の誕生を期待していた (実際、37 年に P4 というオペル社製国民車が発表された)。それにもかかわらず、ノルトホフがビートルを自社の主力製品とせざるをえなかったのは、ヴォルフスブルク工場では前述のようにノルトホフの総裁就任以前に、英軍政府の必要からすでに軍用車とビートルの生産を再開していたからである。48 年時点の自動車メーカー各社の生産台数を比較すると、VW 社 1 万 9,127 台、D-B 社 4,608 台、オペル社 6,028 台で、VW 社は他社に比べて約 2 倍の生産実績があった。この競争上の利点を放棄してまで一からやり直す必要は毛頭なかった。

ビートルの大量生産はこうして始まった。もちろん、ノルトホフ自身技術者であったから、ビートルの技術的欠点にも気付いていたに違いない。しかし、若きノルトホフがアメリカで学んだことの 1 つに、「技術的優位性をもつ製品が必ずしも営業的に成功するとは限らない。営業的成功というのは、製品価格と製品性能が大衆の要望と購買力に合致したときにもたらされるものであり、その鍵は合理的生産方法の採用にある」ということがある。ノルトホフ在任中、ビートルは世界中で約 1,000 万台販売されたが、48 年度の 2 万台弱の生産台数はその第一歩であった。しかし、戦後間もない時期とはいえ西独市場の規模と購買力はあまりにも小さかった。

国内市場はまさにモータリゼーションの途上で急速な成長を続けてはいたが、競合他社の存在を考えると大幅なコスト低減を実現するための販売量を確保するだけでも容易ではないし、もし必要な販売量を確保できなければ、逆にコスト高となってさらに競争力を失う結果となる。だからこそ、国内販売だけでなく輸出が不可欠となってくるのである。輸出の促進・拡大なくしてドイツ自動車産業の将来はないというのが、オペル社時代から変わらぬノルトホフの意見であっ

た。彼は多忙な国内業務に加え、輸出先の開拓と調査を自分の使命と考えてこの仕事にとくに力を入れた³⁹⁾。55年以降、ビートルの出荷台数は国内向けよりも輸出向けの方がつねに多く、マルクの切り下げが続いたことも輸出拡大に追い風となった。以後、ビートルの輸出台数は、輸出されるドイツ製自動車のつねに半分を占め、ときに60%を超えることもあった。50年代にVW社の生産量が飛躍的に増加した理由は、明らかに輸出の増大であった。「ビートルの驚異」が世界のジャーナリズムの大きな話題になったのもこの頃である。

しかし、この輸出の好調ということが、実はVW社に戦略転換の機会を失わせた主要な原因であることを、かつて筆者は指摘したことがある⁴⁰⁾。むろん、ノルトホフはT型フォードの教訓を忘れたことはなかった⁴¹⁾。だから彼は、ビートルの全体の印象を損なわない範囲で絶えず部分的改良を命じた。それでもビートルはビートルであった。

ヴォルフスブルク工場では輸出用の生産を優先していたので、国内市場向けのビートルの生産は需要に追いつかない状態であった。通常、国内市場で供給不足になれば製品価格が上昇しても不思議ではないが、輸出増大によってビートルの販売価格はむしろ引き下げられた。50年秋に原料コストが上昇したにもかかわらず、賃金・給与が10%引き上げられた。大量生産と自由貿易の恩恵であった。

ノルトホフはもともと自由市場経済信奉者であったが、ナチ時代の統制経済および戦時経済下の苦い経験によって、自由市場経済が産業発展の大前提であるという信念をますます強固にしていた。彼は、戦後西ドイツの経済発展に大きな役割を果たした経済大臣ルートヴィヒ・エアハルト（Ludwig Erhard）の社会的市場経済（die soziale Marktwirtschaft）という考え方に強く共鳴していた。企業間の自由な市場競争を促進しようとするエアハルトと、各業界団体のカルテル必要論者との間の数年にわたる綱引きが54年に最高潮に達したとき、ノルトホフは集まった報道陣の前に、エアハルト経済大臣に「信念をまげないでください（Landgraf bleibe hart）」と呼びかけたといわれる⁴²⁾。またエアハルトの方も、VW社を見事に再建し、世界有数の自動車会社にまで発展させたノルトホフの手腕に讃辞を惜しまなかった。このようなノルトホフの自由市場経済信奉が、ナチ時代の統制経済に対する批判を含んでいたことは明らかである。彼は自由競争を支持する立場から、60年代初めに外国の自動車メーカーの製品が西独市場に急速に浸透し始めたときにも、保護関税には反対した。VW社の発展が自由貿易の恩恵を少なからず受けた結果であるとするれば、当然の意見でもある。ノルトホフは、63年にキールの世界経済研究所で行った講演のなかでこう語った。「保護関税は競争力の弱さと怠惰を保護するだけである。そして必ず全国民がその尻拭いをするることになり、結局は保護産業だけが残ることになる」と⁴³⁾。

最後に、ノルトホフが経営再建の過程で築き上げたVW社の労使関係に言及しておきたい。経営再建にあたってノルトホフに課せられた第1の課題は、従業員全員の総力を結集しようような作業体制を築くことであった。もし経営者の考え方が従業員全体の理解を得ていなければ、ノルトホフの経営手腕が存分に発揮されることはなかったであろうし、終戦後の困難な時期に経営再建を成し遂げることも不可能であったろう。ノルトホフが従業員総力を結集するために必要

と考えたことは、情報の共有と労働精神 (Arbeitsethos) の喚起であった。彼が、ナチ時代にブランデンブルク工場の経営指導者として、強制労働によって生産拡大を支えなければならなかった経験から、従業員の自発的な貢献なくして企業の発展はありえないことを痛感していた。労働が強制されたものであってはならない。従業員が喜んで会社に貢献できるような環境が築かれねばならない。そのような環境のなかでこそ「仕事がスポーツ」でありうるのである。そのためにノルトホフが重視したのは、情報の共有と報奨制度の確立であった。彼は、社内放送や定期的に行われる訓示の場を利用して、会社の状況や業務計画の内容を絶えず従業員に伝えるように努めた。そして会社の発展が従業員に具体的に何をもたらすかを、毎年の継続的な賃上げと年1回の褒賞金の支給(第1回目の褒賞金の支給は54年に行われた)、さらには労働時間の短縮によって示した。

ブルーカラーワーカーに対する週給の賃金 (Lohn) と、ホワイトカラーワーカーに対する月給の俸給 (Gehalt) という区別はあったが、49年以降、企業業績の向上とともにVW社全体の給与水準が全国の平均賃金を大きく上回るようになっていった。ノルトホフは従業員の利益参加を重視していたのである。ただ彼は、従業員をどの程度利益参加させるかについての決定は企業のトップの仕事に属すると考えていた。だからこそ、彼は労使共同決定制の導入を拒否したのである⁴⁴⁾。その背景には、急増する外国人労働者の問題もあった。62年にヴォルフスブルク工場では380名のイタリア人労働者が採用されてから、VW社における外国人労働者の数は急速に増加した。ノルトホフは、労使共同決定制という仕組みを導入しなくても、経営者と従業員との間に揺るぎない信頼関係があれば、共同決定制よりも優れた「社会的パートナーシップ」が形成されると信じていた。

しかし、ノルトホフのもとで当時実際に「VW一家 (VW-Familie)」という経営者と従業員との信頼関係に基づく「社会的パートナーシップ」がうまく機能しえたとすれば、それはいうまでもなくVW社の企業業績が絶えず向上していた間だけのことであった。ビートルの売上が低下し企業業績が悪化すれば、労使間の信頼関係が揺らぐばかりではなく、早晚、経営戦略の根本的な転換が迫られるようになることは、準国有のVW社も営利企業である以上当然のことであり、事実、68年4月のノルトホフの死を境として、事態はまさにそのように展開していったのである⁴⁵⁾。

ノルトホフが青年時代に直接見聞したアメリカ自動車産業の繁栄を、母国ドイツにおいて実現したいということが彼の生涯の目標であり、彼は戦後その目標をほぼ達成したといつてよい。極めて限られたドイツの自動車需要を前提条件として、輸出促進と積極的な海外展開によってそれと並行的に西独国内のモータリゼーションを進めるノルトホフの1車種大量生産の戦略は、トヨタ生産方式が自動車産業経営のアメリカ型モデルの生産面における戦略的変形であったのに対して、その販売面における戦略的変形であったといえよう。

〔注〕

- 1) フォードにしてもノルトホフにしても、それぞれ自動車大衆化のための具体的な事業構想があり、本稿ではそれを簡明に表現するために、1車種大量生産の戦略と呼ぶことにしたい。
- 2) ここでは、ビートル研究の文献目録を作成することが目的ではないので、とりあえず英独の文献のなかから次の2つの文献を挙げておく。
 Walter Henry Nelson, Small Wonder. The Amazing Story of the Volkswagen, Boston 1965.
 Heidrun Edelmann, Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand. Die Geschichte der Verbreitung von Personenkraftwagen in Deutschland, Frankfurt 1989.
- 3) たとえば、田口憲一『VW世界を征す』新潮社、1961年。その他、訳書としては、ノルトホフの没後になるが、W.シュライプ(W. Schleip)著・吉永義尊訳『ノルトホフ——現代企業家の理想像』（原著タイトルは、Nordhoff — Leitbild des Unternehmers von heute und morgen）私家版、1970年、がある。また、日本自動車工業会の自動車ライブラリーに保管されている中尾文庫には、ノルトホフに関する雑誌記事の切抜きのスクラップブックがある。
- 4) Heidrun Edelmann, Heinrich Nordhoff: Ein deutscher Manager in der Automobilindustrie, in: Paul Erker, Toni Pierenkemper (Hrsg.), Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau, München 1999, S. 19–52.
 Heidrun Edelmann, Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003.
 さらに、エーデルマンが編集したノルトホフの講演・論文集として、次の文献を参照。
 Heinrich Nordhoff, Reden und Aufsätze. Zeugnisse einer Ära, Düsseldorf 1992.
- 5) 拙稿「フォルクスワーゲン社における経営戦略の転換過程（II）」『桃山学院大学 経済経営論集』第29巻第1号、1987年、61–62頁。
- 6) Generaldirektorは総支配人と訳されることが多いが、もともとVW社はドイツ労働戦線の下部組織として設立されたものであって、戦後VW社が有限会社から株式会社へ改組されたときにも、その所有権の問題で政府とドイツ労働組合総同盟（Deutscher Gewerkschaftsbund）が対立した経緯があり、結局、連邦政府とニーダーザクセン州政府とがそれぞれ20%の株式を所有する準国有企業となったことを考えると、むしろ総裁と訳した方が適切ではないかと思われる。
- 7) Volkswagenwerk AG (Hrsg.), Volkswagen Chronik, Wolfsburg 1983, S. 17–33.
- 8) Heinrich Nordhoff, Die deutsche Automobilindustrie. Ihr Stand, ihre Entwicklungen und ihre Absatzmöglichkeiten, Vortrag am 5. 9. 1950 in Frankfurt, Sonderdruck, S. 14.
- 9) G. W. F. ハルガルテン著・富永幸生訳『ヒトラー・国防軍・産業界』（原著名 Hitler, Reichswehr und Industrie, Zur Geschichte des Jahre 1918–1933, von George W. F. Hallgarten, Frankfurt am Main 1955.）未来社、1984年、77頁。
- 10) ハルガルテン著・富永訳、前掲書、181–182頁参照。
- 11) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 20.
- 12) ヴォルフラム・ヴァイマー編著・和泉雅人訳『ドイツ企業のパイオニア』（原著名 Kapitane des Kapitals, Zwanzig Unternehmerporträts grosser deutscher Gründerfiguren, von Wolfram Weimer, Frankfurt am Main und Leipzig 1993.）大修館書店、1996年、247–265頁。
- 13) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 21.
- 14) Edelmann, ebd. S. 21.
- 15) Edelmann, ebd. S. 22.
- 16) H. C. Graf von Seherr-Thoss, Die deutsche Automobilindustrie. Eine Dokumentation von 1886 bis 1979, Stuttgart 1979, S. 294 ff.
- 17) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 24.
- 18) Edelmann, ebd. S. 25.
- 19) ナチの統治組織における官職名の訳語については、基本的には、フランツ・ノイマン著・岡本友孝/小野

- 英祐/加藤栄一訳『ビヒモス——ナチズムの構造と実際——』（原著名 Behemoth. The Structure and Practice of National Socialism 1933–1944 by Franz Neumann, Oxford University Press, 1944.）みすず書房，1963年，に従った。
- 20) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 27.
 - 21) 中央委員会の仕事は，シュペーアのいわゆる産業自治の領域に属する。この点については，ノイマン，前掲訳書，461頁以下参照。
 - 22) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 30. とくにこの点に関しては，同書脚注 62 にあるノルトホフ宛のペーリッツの書簡（コブレンツ連邦公文書館所蔵）を参照。
 - 23) Edelmann, ebd. S. 30.
 - 24) Edelmann, ebd. S. 30. この記述は，ローデ（Ekkehard Rohde）が 92 年 6 月 26 日にエーデルマンに直接語ったところに基づいている。
 - 25) ドイツは，エルザス-ロートリンゲンを失ってから，その鉱産資源のほとんどをスウェーデンからの供給に頼っていた（長守善著『ナチス経済建設』日本評論社，1940年，283頁）。
 - 26) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 32.
 - 27) Edelmann, ebd. S. 34.
 - 28) Seherr-Thoss, Die deutsche Automobilindustrie, S. 295.
 - 29) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 36, とくに脚注 106 を参照。
 - 30) Wilhelm Vorwig, Das Automobil und die deutsche Automobilindustrie, in: ders., Die deutsche Automobilindustrie und ihre Verbände, Frankfurt 1970, S. 14.
 - 31) 長守善著，前掲書，393頁参照。
 - 32) Wilhelm Vorwig, Zur Geschichte der verbandsmässigen Organisation der deutschen Automobilindustrie, in: ders., Die deutsche Automobilindustrie und ihre Verbände, S. 25.
 - 33) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 41.
 - 34) ナチの企業統制の方法については次の文献を参照。塚本健著『ナチス経済——成立の歴史と論理』東京大学出版会，1983年。同書 314 頁に次のような記述がある。「国家の企業統制は，カルテル・経済団体などの企業連合組織をとっておこなわれるが，直接に独占の大企業に資本参加して，それを国有化することによりおこなわれるわけではなかった。個別企業にたいする国家の介入は，たとえば 37 年 10 月の新株式会社法にみられるように，一般株主の会社経営にたいする発言権を停止し，経営指導者の権限を強化するという形でおこなわれた。いわゆる経営者支配の傾向を意識的に助長し，その経営者を国家が監督することにより，企業を統制するわけである」（太字による強調——稲垣）。
 - 35) 47 年 11 月 18 日付ヴィルヘルム・ハスペル（Wilhelm Haspel）宛のノルトホフの書簡参照（メルセデス-ベンツ株式会社企業文書館所蔵）。なぜ GM 本社が沈黙していたかについて，ノルトホフは書簡のなかでこう推測している。すなわち，GM は当時あくまで単独講和の成立を優先する方針であったから，それまではオベル社問題をこれ以上こじらせたくなかったのではないかと。
 - 36) Nordhoff, Die deutsche Automobilindustrie, S. 3 f.
 - 37) Nordhoff, Industrielle Wirtschaftsführung, in: ders., Reden und Aufsätze, S. 168–181.
 - 38) Nordhoff, Die deutsche Automobilindustrie, S. 10.
 - 39) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 49. ノルトホフは完璧な英語が話せたといわれる。
 - 40) 拙稿「フォルクスワーゲン社における経営戦略の転換過程（1）」『桃山学院大学 経済経営論集』第 28 巻第 4 号，1987 年，63 頁。
 - 41) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 48.
 - 42) Edelmann, ebd. S. 46.
 - 43) Nordhoff, Automobilindustrie und Automobilexport (Kieler Vorträge, Neue Folge Nr. 30), Kiel 1963, S. 6 f.
 - 44) Edelmann, Heinrich Nordhoff, S. 51.
 - 45) 拙稿「フォルクスワーゲン社における経営戦略の転換過程（1）」前掲論集参照。