

経済と経営 28-2 (1997.9)

〈講演録〉

「仕事と技術」のアメリカ的伝統

森 杲

本稿は、今夏、社会経済生産性本部（旧 日本生産性本部）の「木曜シンポジウム」においておこなった講演に若干の補筆をほどこしたものである（1997年8月21日、午後1時－3時、於 東京、なお当日の演題は「人と技術のアメリカ的伝統」となっていた）。私は前年に小冊『アメリカ職人の仕事史』（中公新書、1996年10月刊）を刊行しているが、講演依頼は、同書を中心に産業技術、生産システム、人々の働きぶりなどにかんするアメリカ社会に伝統的な特徴を話してほしいということであった。結果的に話の内容は拙著の要約ということを超えて、かなり違う論点に及び、またいくつかの試論を提示することにもなったので、ここに収録することにした。

はじめに

私のつたない本を手にとっていただいたことに、お礼を申し上げます。手にしてはいただいたけれども、読んでくださった方はあまりないのではないかという想定で、これからお話をいたします。テーマとなっております「人と技術」のアメリカ的伝統とは、「人の伝統」、「技術の伝統」ではなく、「人と技術」の組み合わせかた——生産システムとってよいかもかもしれません——そのアメリカの昔からの特徴、をお話しようということでもあります。

私の本の表題は「仕事史」となっておりまして、おそらくこんな表題は始めてだろうと思うのですが、シゴトシという音はふつう「〇〇は仕事師だ」などのように聞こえますので、最初はあまり気が進まなかったのですが、しかし私がここで書こうとしたのは経営者の歴史でもないし労働者の歴史でもない、とすれば仕事史としかつけようがないんじゃないかと思い、まあ編集者もこれでいこうと同意してくれたのです。つけて、しばらくして口になじんできますと、これがなかなかいいんじゃないか、経営史や労働史でなく「仕事」の歴史という観点は、けっこう現代の問題につながる独自の意味があって、これから大いに使われるかもしれないなどと、考えるにいたりしました。

## 1. 「職人」への注目

### 近年の職人ブーム？

私のこの小さな本が出たのが、昨年10月です。この同じ10月に岩波新書で永六輔氏の『職人』という本が出版されました。ご存知の方が多いと思いますが、この本がとても売れて、何週間も新書の売れ行きトップを走ったのです。私の本がそれに引っ張られて売れたか、あおりを食って売れなかったか、そのところはわからないのですが、まったく予想もしてなかったこととして、その前後に「職人」を主題にした本が、ほかにも何冊かできました。代表的なものをレジュメに挙げておきましたが（小関智弘『大森界限職人往来』岩波同時代ライブラリー、宗方元介『職人と現代産業』技術と人間社、乾広巳『江戸の職人』吉川弘文館、藤田幸一郎『手工業の名誉と遍歴職人』未来社）、このほかにも本屋に行きますと、「フランスの職人」、「ドイツの職人」、「フィレンツェの職人」……といった具合に、写真をふんだんに使った職人の本をたくさん見かけます。ある新聞社の読書欄が「職人を考える本」という見出しで特集をくみ、永さんの本をはじめ、私の本もふくめて、たしか5、6冊の紹介をしましたから、実際そんな状況だったのでしょう。

私じしんは 30 数年のアメリカ経済の勉強の一里程としてたまたまこの時期に書いたにすぎないのですが、そういわれてみると、ここ数年、たしかに「職人」という表現がやたらに目につくようになってきていたことに思いいたします。本屋の棚にかぎらず、広告のコピー、商品名にも——キリン・ビールに「ビール職人」などというのもでてきましたね——「この商品はいいものだよ」というイメージ用語としてよくみかけるようになりました。テレビ番組の「鉄人」も、多くのケースは「職人」のことですね。

もちろんそれは、いま 20 世紀の世紀末を迎えて、いわばすべてがビッグ・ビジネスによって纏め上げられたこの世紀を総括し反省して、次の世紀を展望しようとする思潮を反映しているでしょう。「中小企業論」なども、われわれが学生時代に習った「大きいのが強くて効率的で、小さいのは弱くて能率も悪い」ことを前提にした講義は、聞かれなくなりました。

この風潮は日本にかぎりません。アメリカで、そうした思潮を反映する新しい観点からの理論のうちに、たとえばマイケル・ポーターの有名なクラスター理論（邦訳『国の競争優位』ダイヤモンド社）を含めることもできるかもしれません。もうひとつ、今日の話との関係でいうと距離がもっと近いのが、ピオリ＝セーブルの共著『第二の産業分水嶺』（邦訳、筑摩書房）でしょう。この本の訳者解説には

「ここで大量生産体制（20 世紀、現在の生産体制のことです——森）と対置されている柔軟な専門化体制（これが今後の生産体制として展望されているのです——森）……を可能ならしめる社会的環境が、かつてのクラフト的熟練（大工業以前の生産体制です——森）を基盤とする産業コミュニティとの類似性を強くもっているところから、クラフト的熟練技術の現代的再生に注目することになる。」（邦訳書 455 頁）

とあります。私の本は、この「クラフト的」技能の源流をたどりながら、しかしアメリカのクラフト的熟練が大量生産体制と対置される性格ばかりでなく、同時に大量生産体制の流れをつくる役割を果たしたことをも強調して点

が特徴と申せましょう。

### アメリカの「職人」

私が「職人」と表現するときに、その英語は *artisan, craftsman, mechanic* のうちのどれかです。イギリスで、もともとこの三つの語は少しずつ語義のニュアンスが違っていたようですが、アメリカでは植民地時代から19世紀まで、この三つはほとんど同じ意味で、つまり工業での物づくりに従事する人々を指して使われました。そしてこれらの語は——クラフツマン、メカニックが——そのまま近代的な大工場の熟練工をさす用語になっていきます。日本では明治期から、工場に入った場合は「職工」（機械工、旋盤工、仕上工等々）として、職人と区別して表現したと思いますが、そこがアメリカと違うでしょう。

そのことに意味があるように思われます。日本で職人には、職工と違うイメージがあるのではないのでしょうか。先ほどの永六輔氏の本の職人語録には次のような職人さんの発言が載っています。

「職人の仕事なんていうものは進歩はない。進歩しちゃいけない。」

「オレたち職人は機械は使わないよ。手や道具で品物をこしらえるんだ。」（同書25頁）

日本の職人のイメージは、この側面が強いですね。永氏の本が売れたのも、この職人イメージを前提にして、それへの郷愁、あるいはその、「進歩しない」ことの大切さで読者を引き付けた意味が大きいのではないのでしょうか。

アメリカの職人イメージは、最初からこれと対照的でした。建国の初期にアメリカの町を旅行したヨーロッパ人（イギリス人やフランス人）は、そこで働いているふつうのアメリカ人、つまり職人の働きぶりのなかに、次のような特徴を見出しました。

1) 「ふつう」の人々の絶え間ない改良と発明の志向——「アメリカの職人は自分の仕事を習ったと同じようにはやらない。…いつも何か新しい工夫を

こらしている。」(フランシス・J・グルント, 1837年)科学技術の水準そのものはヨーロッパよりずっと低く, だから機械にも製品にも原理的な独創性はないが, ふつうの人々のアイデアでおびただしい商品群を生みだしている。

「アイデアマン揃いのヤンキー」(Ingenious Yankees)というのがいつのころからか通り言葉になりました。

2) 機械好きのヤンキー職人——われわれが西洋経済史で習った職人は, 産業革命で出現した機械によって技能と仕事を奪われ, したがって近代的な機械の導入に鋭く対立したという筋書きが与えられています。ところがアメリカ職人には機械を積極的に仕事場に導入しようとする性向が強く, それはヨーロッパ人の職人観を破るものでした。

3) 技術の波及性, 公開性——ユージン・ファーガソンという著名な技術史の学者は, 「合衆国の職人社会に見られてヨーロッパにはみられない特徴」のうちでも「仕事場をオープンにして知識を分かち合う習慣」を最も重要なものとして挙げています。職人社会での仕事場をこえた交流の気風, あるいは職人の自由な移動性などが, ヨーロッパのギルド的伝統と対照的な, 技術の波及性を生んだというわけです。

アメリカが後進国の時代から特許制度＝特許訴訟だけは世界一の普及を示して, 後の特許王国の土台を作ってしまうことも, それに関連しているでしょう。特許をめぐる係争は具体的に, 町々の法廷, その町の職人が集まっている場で展開され, 問題の機械＝装置が分解されて徹底的に比べられ, その中味がさらに職人社会の機関紙で紹介される過程をたどりました。このことを通して, 特許紛争は技術の伝播とさらなる発明・改良に大きな役割を果たしたとされています。

4) 仕事好き, 働き者のヤンキー——「職業が喜びを構成し勤労が楽しみをもたらしている点で, アメリカ合衆国の住民にまさる人々はおそらく世界にいない」(前掲グルント)。アメリカ人が働き者だという評価は, ヨーロッパではその後もかなり長く続いていたように思えます。

最近では、日本人＝勤勉のイメージの対極にアメリカ人をおいて、アメリカ人の勤労意欲が低いとする風潮が、日本はもとより、アメリカにさえ強いようです。マサチューセッツ工科大学(MIT)の研究グループが1989年に出した有名な“Made in America”(邦訳も同名)も、アメリカで「多くの人々は、アメリカの労働者があまりにも裕福で、怠惰で、しかも保障がゆきとどいているために、日本や西ドイツに比べて生産活動の効率が低いのだと信じている。」(邦訳126頁)と書いています。(この研究グループ自身はそれを否定して、アメリカ人は怠け者なのじゃなくて今の教育制度や企業の制度が悪いのだと主張しているのですけれども。)

たしかに今日のカローシの国、日本とでは、働きぶりに差があるのは否定できないかもしれませんが、ここで注意しておかなければならないのは、生産の場で日本人のほうがアメリカ人より勤勉だという「常識」が確立するのは、意外なほど最近のことだという事実です。1970年代以降か、あるいはもっとあと。ここでそのことにあまり時間をとるわけにいかないのです、次の文をひとつだけ引用しておきましょう。これは1959年に、日本生産性本部が主催した訪米視察団(「中小企業プレス加工専門視察団」)に幹事として参加した大木重吉という人が、報告書に書いたものです。

「わたくしが、ここで思い出すのは、アメリカの清潔(クリーン)であることと、どこでも見受けられる、整頓についての徹底した実行ぶりでありまして、心打たれて言うべき言葉を知らなくなったほどでありました。……

清潔と整頓だけに限りません。多くの訪問先でも、目の前で執務している人々や、工場で真っ黒になっている人たちの顔つきや、からだのこなしに、…いつでもその底には、それらが、はるかに広く、熱心に、実行されているとの感じをいだかされるのでありました。……

…わたくしも、その目覚しい仕事の進行ぶりには、びっくりしましたが、どこのプレス工場でも、それらの工具室でも、これは聞いたこ

とも読んだこともまったくなかったというような、新しい物や事柄にぶつかったのは数えるほどしかありませんでした。しかし、そうであったにもかかわらず、熱心で、しかも真摯な実行には、全視察を通じていつでも頭の下がることばかりでありました。」

第2次大戦後に圧倒的に高い生産力をもつアメリカの生産現場を、おそらく日本の生産現場を知悉しているこの方が見て、機械そのものの水準はそれほど予想外、驚くほどではなかったが、むしろ現場労働者の真摯で熱心な働きぶりや仕事の進行ぶりにびっくりし頭が下がったと、書いているのですね。

日本との比較のことでいいますと、私は実のところ拙著で、ヨーロッパにとって海をへだてて図体ばかり大きい後進国だった19世紀のアメリカが、数十年のうちにヨーロッパ先進国を凌駕していったその猛烈な過程をたどりながら、日本の高度成長とイメージがだぶるところが、たくさんありました。日本の高度成長の原因を説くときに、経済学は総じて技術や原材料の入手や資金や政策や…を多く詮索してきましたが、経営学のほうからの日本経営史は最近とみに、上の1～4のような、いわゆる主体のほうの要因を重視するようになってきているといえましょう。

アメリカの学界にも似たような傾向があって、従来、19世紀のアメリカでなぜあれほど急速に機械化が進み、生産力が高まったかという問題にたいしては、経済学が、<ヨーロッパに比べての工業労働力の慢性的な不足→高賃金への傾向→経営者が機械を導入する強い誘因>ということ、回答のひとつの基準にしてきました(たとえば H.J. Habakkuk “American and British Technology in the Nineteenth Century” 1962 の所説)。しかし単に労働力不足だけでなく、仕事に向けて庶民が沸き立った一つの時代——ジャクソニアン・デモクラシーなどに代表されるように、ごくふつうの庶民までが「俺にもできる」と思い行動した社会全体の高揚——をとらえなければ、19世紀アメリカの高度成長は描ききれないと思うのです。

注. アメリカ人の勤勉の伝統を問題にするとき、一部の人は勤労に高い価値をおく

ピューリタニズムの精神を真っ先に取り上げるようです。またそれと別に、きびしい風土のなかでの開拓生活から獲得された国民性を挙げる人々もいるでしょう。私もそれらを軽視するのではないのですが、主に以下の三つの理由で、独立いらい寄せては返す波のように高まったアメリカン・デモクラシーを、アメリカ的な経済発展の動力にかかわるものとして最も重視しているのです。

一つは、先にのべたように、デモクラシーが生み出す社会状況とその経済効果という点で、大戦後の日本の高度成長などとの共通性に関心があること。

二つ目は、このアメリカ的な経済発展が比類のない消費経済を生む源流になったということ。つまりアメリカン・デモクラシーは大衆消費社会の生みの親でした。

三つ目は、次節にのべることに関係しますが、私は昔から一貫して、アメリカ経済史をもっぱらニューイングランドを起点に描く歴史観を批判してきました。ピューリタニズム重視にはやはりこのニューイングランド史観と共通する根があるように感じられるのです。

## 2. アメリカ産業発展の基本線

この節の話は少し主題から離れる意味がありますが、私の主張の背景にある問題なので、わずかな時間お聞きいただきたいと存じます。

近代社会の経済とか産業の発展の基本線を描くという場合、ここにおられる皆さんのうちにも私と同じくかなり昔に、大学で経済史の講義をお聞きになった方があるとすれば、だいたい産業革命の母国だったイギリスをモデルとして、綿紡績業における機械製の工場の成立に始まって、やがて機械工業や鉄道が興り、さらにその機械や鉄道を作る鉄鋼業が台頭し19世紀末の重工業段階に近づくという図式を、基準にして勉強されたらと思う。極端にいうと、どの工業国も発端の産業革命は事実上、綿工業から始まり、それを出発点に産業構造が高度化してきたような話だったのではないのでしょうか。

アメリカ経済史についてもそれは同様でした。19世紀の初頭に、ニューイングランドのあちこちの川沿いに、水車を動力にして、紡績機械をそなえた



工場が建設されました。その紡績技術は、発端はイギリスから密輸入されたものです。そしてこれがアメリカの産業革命だということにされてきました。その後、工業の重心はアメリカ大陸を次第に西に移動して、中西部の重工業地帯が中心部になる、そういうアメリカ産業発展の「常識」ができあがったわけです。

アメリカの学者のなかで、綿工業と鉄鋼業以外の産業の特別の重要性に注目した人が、いなかったわけではありません。なぜなら、それ以外の産業——とくに農業機械、木工機械、小銃、時計、既成靴や既成服、家具、馬車、ミシン、タイプライター……——こういう産業分野に、後でのべるようにアメリカ的な産業=技術の特徴がずっとよく見られることは、かなり容易に理解できることだったからです。しかしアメリカで経済学は長いことヨーロッパからの輸入学問でしたから、経済史家はヨーロッパ流に〈綿工業→鉄鋼業〉の発展史に固執し、農機や小銃の研究は技術史のほうの専門家がやって技術面からアメリカ的特質を探るといような、おおよその役割分担があったように思われます。経済史家がヨーロッパ・モデルから離れてアメリカ的な過程の特質を強調するようになるのは、経済史から経営史が分かれて独自性を強めるようになったことに、対応しているともいえましょう。そしてその経営史家と、技術史家とが、「人と技術」のアメリカ的な伝統形成を探るため協働するようになるのは、ごく近年のことなのです。

一方、日本の学者によるアメリカ経済史の研究となりますと、アメリカ人の経済史家に輪をかけて、ニューイングランドの綿工業に研究のエネルギーを長いあいだ集中してきました。その理由はいつに、大塚史学と呼ばれる、大塚久雄教授の理論の影響だったと思われれます。ここにも東大経済学部で大塚先生の講義を聞かれた方がいらっしゃるかもしれません。東大にかぎらず、日本のアメリカ経済史研究は長い間、大塚史学が席捲していました。その独特の歴史解釈の仕方に今たちいる余裕はありませんが、ともかく、その大塚史学によれば、アメリカのニューイングランドにおける綿工業の勃興は、イ

ギリスの後を追って始まったけれども、アメリカの民主的な性格のゆえにイギリス以上に順調に発展することになり、やがてイギリスをアメリカが追い越す、その源流をつくったということにされたのです。「ついにイギリスを追い抜いて、逆にイギリスよりも典型に近いイギリス型に打ち出されていくことにもなった。」(大塚久雄著作集、第9巻、366頁)

大塚氏がこのように見たとき、その背後に、やはり綿紡績業を発端に工業化、近代化に乗り出した後進の日本資本主義の発展動力を問い、先進国イギリスに、さらにそれ以上にアメリカに学ばなければならないという問題関心が強くあったことは、疑う余地がありません。そういう問題がこめられていたからこそ、大塚史学が多くの日本人研究者の心をとらえたわけでしょう。

日本での研究にかぎらず、イギリスをモデルにしてどの国もイギリスの後を追って近代化するような歴史発展の構図は、1950、60年代以降の後進国の近代化をめぐる実践を含めた世界的な議論のなかで、大きな修正をせまられるようになります。そして、それぞれの国の近代化の環境条件の違いを重視した、さまざまな理論がでてきます。

話をアメリカの産業化にもどしていいますと、ニューイングランド(綿工業)産業革命→中西部の重工業化という産業発達史には、とくに大きな二つの欠陥がありました。

1) イギリスからの技術導入に始まったアメリカ綿工業は、たしかに早い時期に機械制工場を生みだしたが、それに牽引されて次第にアメリカ産業全体が発展したとか、さらにその延長上に中西部重工業が勃興してきたということは、実証しがたい。むしろニューイングランド綿工業は出発時こそ突出した大産業でしたが、そのまま局地的な産業に終始して、「アメリカ国民経済」の中核とはなりえなかったのです。

2) 綿工業の技術や生産システム、あるいは中西部鉄鋼業の技術などは、むしろヨーロッパの模倣が多くて、やがて「アメリカ的生産システム」として世界に聞こえるようになる特徴をみせていない。あるいは20世紀の「大量

生産・大量消費」社会の基礎を構築した 19 世紀の代表的な産業としてこの二つを取り上げるとするのは、あまりに現実離れ、恣意的にすぎる。先ほどあげたアメリカ人の働きぶりの特徴、その働きぶりから生まれてきた膨大な商品群やそれを生産するシステムの特徴が、上のような構図からは抜け落ちてしまうのです。

早くからアメリカ的な特徴をいっぱい帯びてでてきた膨大な商品群のうちには、ニューイングランドを本拠に全国展開していく産業もありますけれども、ニューイングランド以外の地方、とくにニューヨークやペンシルヴェニアに、もっと多く生まれたといえますし、やがてはシンシナティやシカゴのような中西部の町がその拠点になります。最初のうちはペンシルヴェニアの、そのなかでもフィラデルフィアが、アメリカの職人社会のメッカでした。フィラデルフィアに比べるとニューヨークは、職人の町と同時に町人の町として開けた意味あいがあるように思われます。フィラデルフィアから西へ山を越えながら→ピッツバーグ→シンシナティ→シカゴ、と展開していった道筋が、アメリカの工業発展としてはいちばん太い道だったといえましょう。

### 3. 「アメリカ的生産システム」

#### ロンドン万国博のエピソード

後進国アメリカの生産物や生産技術が、ヨーロッパの真似ばかりでなくて、何か独特の特徴をもっているらしいということが、はじめて広くヨーロッパ人に認知されるきっかけになったのが、1851年、ロンドンのハイドパークで開かれた万国博覧会(世界中の産業の成果を持ちよって国別に展示する世界最初の催し)だったことは、わりによく知られています。

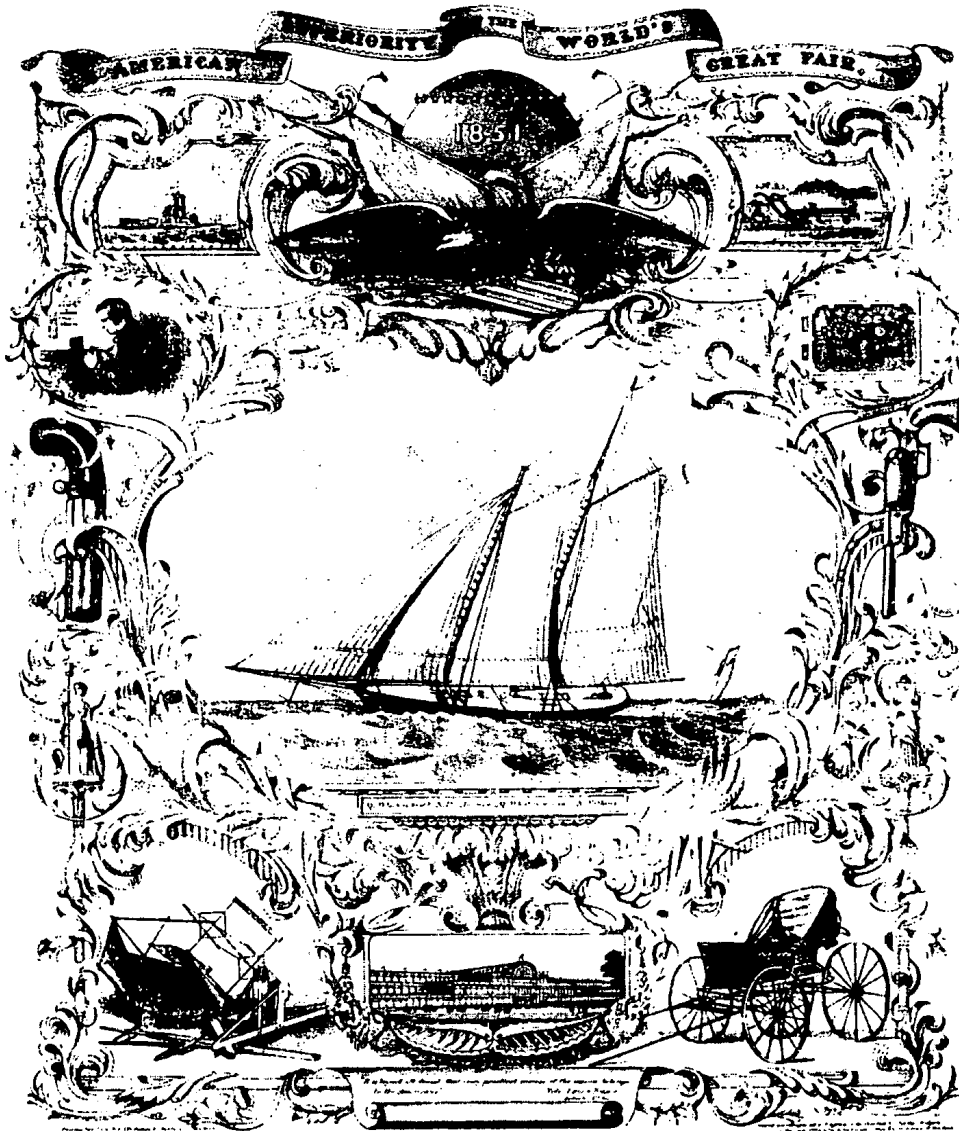
イギリスがそんな催しを計画したのには、自分の国がいかに桁外れに高度の産業をつくりだしているかを誇示する意図が含まれていたでしょう。じっさい、大英帝国からの出品は会場の半分近くを占める圧倒的な量で、綿紡績

はじめ主要産業の機械類や動力、鉄鋼製品などの巨大な生産物では他国を大きく引き離していました。出品に与えられた入賞点数でも、総計 5084 点の賞のうち 4 割にあたる 2039 点を大英帝国がとったのです。

それに比べれば、アメリカの入賞は 159 点と、イギリスの十分の一にも満たないものでした。にもかかわらず、会場に入った普通のイギリス人＝庶民の人氣が尻上がりにアメリカ・コーナーに集まるようになって、閉幕ちかく(会期は約 5 ヶ月半)には、「今回の万博の勝利者は合衆国だ」という論評さえできるようになりました。

お渡ししたプリントにある写真は、当時のアメリカ人が万博の「勝利」に酔いしれて出した本 (C.T. Rogers, American Superiority at the World's Great Fair, 1852.) の表紙を写したものです。万博で喝采を博したアメリカ製品群が描かれています。まず中央にあるのがヨット(会期中におこなわれたイギリス王室杯ヨット・レースで、アメリカ号が並居るイギリス・ヨット 17 艘を退けて優勝し大ニュースになりました。これをきっかけにイギリス王室杯レースはのちにニューヨーク・ヨット・クラブに譲渡されてアメリカス・カップになります)です。そして右上から下にかけて、プラウ(鋤)、鍵(ホップス錠、やがてアメリカの鍵産業はヨーロッパを席捲します)、コルトのピストル、馬車と続きます。下段の中央は会場になった「水晶宮」で、これはアメリカ製品とは関係ありません。そこから左側に行くと、左の下がマコーミックの刈取機(これこそヨーロッパの庶民の驚嘆と喝采を生んだ代表製品でした。マコーミックはやがて、この農機具で U.S. スチールに次ぐ全米第 2 位の巨大企業になります)です。そこから上に向けて、小銃(ロビンス・ローレンス社製、後述する互換性製品の代表です)、その上は天体観測機だろうと思います、左のいちばん上が蒸気船です。

その他のアメリカの入賞作としては、各種の木工機械(後述)、ゴム製の救命ボート(グッドイヤー社)、ピアノ、義足、印刷機、ビスケットなどがありました。このほか 19 世紀アメリカの特徴がよく発揮された産業として、時計、

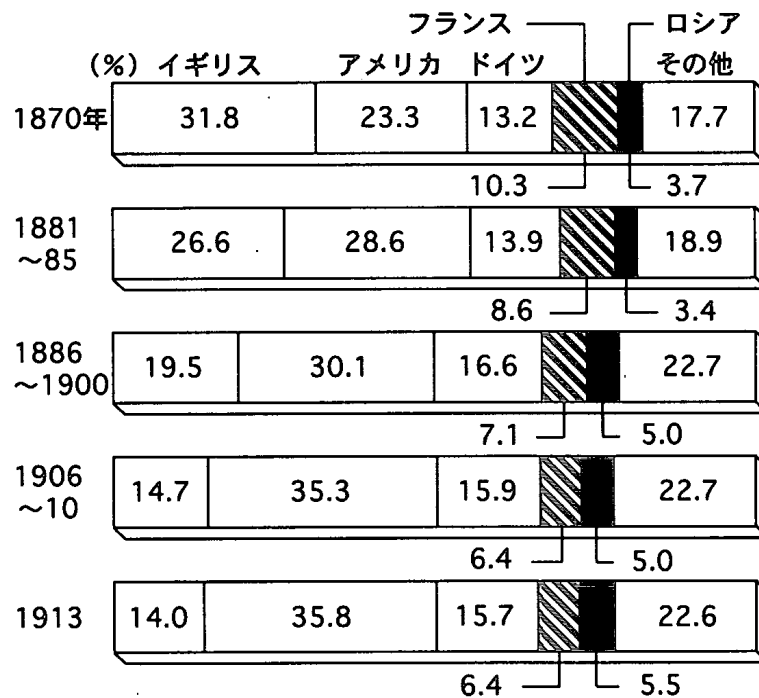


靴、ミシン、タイプライター、自転車なども加えておきましょう。これらはまさに、大英帝国が誇ってきた産業のなかではマイナーな、あるいは近代的工場なんか無かったものばかりです。しかしここに、製品の面でも、それを作るシステムの面でも、アメリカの面目躍如たるものが詰め込まれていて、この発展上に20世紀アメリカの大量生産体制が花開いたといわなければなりません。

注、アメリカの産業構造の特徴として、ヨーロッパでは工場制にまでなかなか発展しないような雑多産業が早くから近代工場に仲間入りして大量生産を指向したこと、

そうした雑多産業が自己増殖を続けながら世紀交代期までに全体として大産業に成長したこと、これらのことの意義はこれまでほとんど問題にされてきませんでした。

たとえば下にある図は、最近の高校の世界史教科書から拝借したのですが(第



世界工業生産に占める各国のシェア

一学習社「世界史B」277頁), 教科書では通常このような図を使って, 19世紀の末までにイギリスが世界の工場としての地位を失い列強が拮抗する力をつけた, といった説明を与えます。しかし実はこういう表に作れば, 「拮抗」どころかアメリカがダントツだということになるのですね。にもかかわらず当時アメリカは, 実際それほど図抜けた生産力をもって世界に君臨したわけではありません。その理由はいろいろ考えられますが, 産業構造の問題としていえば, ①たとえばドイツの鉄鋼や化学のように文字どおり一国の基幹産業といえるようなものがなく, むしろ雑多産業の集合が図のような大きな数値になっていたこと, ②イギリスやドイツには比べようもないくらい「国民経済」としてのまとまりが弱く, 地域的に分散していたことがあるでしょう。そのようなアメリカ産業の特徴が, 20世紀になって大きな意義を発揮するわけです。

### 「アメリカ的生産システム」に見られた特徴

アメリカ人の生活を取り込んでいった夥しい商品群を生み出す生産システムは、やがて、American System of Manufacturers(アメリカ的生産システム)と呼ばれるようになっていきます。イギリスからアメリカに渡ってさまざまな工場を訪問した専門家が分厚い報告書を書きました。この訪米団の報告には従来、かなりの俗説があって日本でも間違った紹介がされてきましたが、そのことは拙著に書きましたので興味があればお読みください。

そういうイギリス人の報告書や、その後の研究をつうじて、当時のアメリカン・システムにどんな特徴があったと見られたか。もちろん人によって目のつけどころは一様ではありませんが、今日の時点から振り返って当たっていたと思われる点を列挙すると、次のようなことではないかと思います。

1)「木の技術と文化」の発達——B. ヒンドゥルという技術史の大御所がこの点をとくに強調しています。イギリスでも産業革命の初期は、機械の多くは木製でしたし、蒸気機関は薪を燃料にし、鉄は木炭でつくっていました。しかしそのために急速に森林が枯渇して、木以外のものを探さなければならなくなる。そこからコークスによる製鉄法などが開発されてくるのです。

ところがアメリカは豊富な森林資源があるために、コークス製鉄はずっと遅れます。製鉄法ばかりでなく、たとえば農具などもヨーロッパで鉄をつかっている部分を(鉄が高価なため)頑丈な木でつくることをやる。時計なんかも、ヨーロッパで金属時計が生まれたあと、その金属時計の技法を真似しながら、しかし材料は木でつくることを続けます。

このことが、マイナス面ばかりでなく、はからずもアメリカの生産システムや製品に大きな特徴を与えた、というのがヒンドゥルらの強調するところでは。木は素人がいちばん扱いやすく、科学などを離れていちばん改良や変化に工夫しやすい素材です。アイディアマン揃いのヤンキーの手にかかって、ヨーロッパでは想像もできないような多様なヴァリエーションが生みだされてくる。

たとえば椅子。4本足で人が腰掛ける椅子というものの機能を、徹底的に多様なものとして受け止めて、事務用、列車用、理髪用、応接椅子、ソファベッド、ミシン用、タイプライター用、回転椅子、ゆり椅子、折り畳み椅子……と分化させ、その分化部門ごとにまた、膨大なアイデアを盛り込んで違う製品を生みだしていきます。こういう展開はまさにアメリカの独壇場だったのでした。

たとえば旋盤という工作機械も、世界の技術発達史にでてくるのは金属切削の旋盤が主で、アメリカの技術はさっぱりでてきませんが、アメリカの木工旋盤は、たとえば靴の木型、小銃の銃尾、斧の握り、椅子の足などの複雑なカーブ、形状を同一型でいくらでもつくる技術を開発してきたのです。こうした消費財の大量生産をおこなう技術的な基礎がここから生まれてきました。

2) 多様な生活用品の機械による大量生産の志向——鉄や繊維の機械による大量生産でなくて、むしろ農具、家具、小銃、馬車、時計、鍵、ミシン、タイプライターなどなどの大量生産こそ、アメリカ的な特徴を最もよく示すものだったわけですが、そこに現れた製品の特徴を一般化していうと、第1に、製品の標準化、規格化が早くからすすみ、その規格化のためにできる限り単純なつくりが追求されました。ここから Made in America は「実用的で便利だが安っぽい」というイメージをともなってヨーロッパに広がったといつてよいでしょう。

第2に、形状が千差万別の有機体を機械操作の対象にして大量生産に結びつけたこと、この点を強調するのはギーディオンという学者ですが、鉄＝金属などの大量生産技術と違って、生き物＝有機体というのはどれひとつまったく同じというものがありません。たとえば農業関連の機械化などというのは、ほとんどが有機物を対象にするものですね。作物を収穫する刈取機、脱穀機、これらは年によっても地域によっても違う有機物を機械の対象にします。豚や牛の屠殺＝精肉はアメリカで大産業になりましたが、屠殺・解体



の流れの機械化もそうですね。

このほかギーディオンは、「機械化が家事におよぶ」、「機械化が人間環境におよぶ」などとも表現しています。まさにアメリカ的な生産システムは、そういう分野で最大の威力を発揮したのです。注意しておかなければならないのは、有機体を機械の対象にすることといい、家事や人間環境を機械で処理することといい、条件や形状が個別に異なるものを規格化の原理ですべて等し並みに扱うのですから、膨大なムダがでるのがふつうです。

能率が第一義でムダは二の次、三の次という環境のなかで、初めて広がりうるものだったことです。ヨーロッパの中・上流家庭のように、女中さんをしてつけて家事をさせるとか、相対的に狭い土地に労働力を投入して農業をやるところに、アメリカ製の機械や道具を持ち込んでも、普及しないものが少なくなかったでしょう。

3) 互換性——「アメリカ的生産システム」という言葉を使ったとき、すぐ連想されてきたのが、この互換性でしょう。互換性とは、製品が故障したら故障した部分の部品だけ取りかえればまた使えるというのも互換性ですが、ここで「生産システム」としての互換性とは、製品を徹底的に部品に分解できるものとして構成し、その部品を互換性のあるものにして、部品箱からどれでも任意にとりだして組み立てていけば常に同じ標準製品ができることを意味します。

これを生産システムとして確立する過程はけっこうたいへんで、そこに挙げた4つの面からの開発が、試行錯誤をともしないながら進んでいきました

(i. 製品を部品の集合体として設計しその部品を標準化する, ii. 細分化された部品ごとにそれをつくる専用機を開発する, iii. 規格化の前提としての計測機器や固定装置の開発, iv. 工程の細分化→作業順序の標準化→作業の流れの創出)。19世紀のアメリカ製品で最も完璧な互換性を達成したのが小銃だといわれます(ヨーロッパでは職人が一丁ずつ高度の技能で<sup>フィッティング</sup>すりあわせをしていた時代です)。アメリカでは小銃ほどの完璧さでないにしろ、多くの製品や製造工程に、

上の標準化、規格化、大量生産の課題を、この互換性を通じて追求する傾向が強くなりました。その系譜の極に生まれたのが、1910年代からのフォード・システム（フォードT型車の大量生産システム）だということになります。

こう見てくると、私たちはアメリカに生まれてきたマス・プロダクションという意味が、単に大量にモノを生産する体制でないことがわかります。日本ではふつうマス・プロダクションを「大量生産」と訳しますが、じつはアメリカのトレード・マークになったマス・プロダクションの「マス(mass)」には「大衆」という意味が伴っています。ですから戦争で兵器を大量につくることや、鉄鋼業で鉄を大量に生産する体制なんかと区別して、この言葉を使いたいのです。したがって後述するように、アメリカがマス・プロダクションの先進国になったということは、必然的にこの国がマス・マーケティング、マス・コンサンプションの体制づくりを先導したことを意味するのです。

#### 4. 工場の「管理」の課題

##### 内部請負制と職長帝国

どこの国でもそうですが、産業革命とか機械制工場の成立といわれる時代が過ぎてしばらく後でさえ、そうした機械制工場で働く労働者はせいぜい勤労者の数パーセントくらいのものでした。工業に従事する人々の圧倒的な部分はお多分に職人的な社会環境にいたといえます。

そうした職人たちは一面で熟練労働者ですから、その後徐々に工場制工業が発展する過程で、条件があれば工場に雇われる部分が増えていきます。初期の工場には熟練労働者が絶対的に不足していますから、職人のもっている技能が工場でも役にたてば当然、活用したい。その場合、ひとりずつバラバラに雇うのではなくて、有力な親方職人に職場全体をまかせる、彼が子分をひきつれて工場に入ってくるかたち、これを内部請負制といいます。日本でも明治時代の造船所や鉄工所で「親方請負制」があったことがわかっています。

イギリスはじめ、ヨーロッパにもありました。

しかしこの内部請負制がアメリカほど活用された国はおそらくなかったでしょう。アメリカの職人はヨーロッパにくらべてギルドなどの社会的拘束が弱い、生まれつき機械好きで工場に入っても違和感が少ない、本来的に万能工として育っているから応用力があってつぶしがきく、そして一方、アメリカの工場制度のほうはたいへんな高度成長をとげつつあるのですから、そういう職人集団への需要がとりわけ強かったのです。

アメリカにビッグ・ビジネス（大企業）が普及してきますと、この内部請負制を含めて、生産現場に親方職人あがりの職長を頭に——熟練職人——オペラティブ（単能熟練工）——不熟練工というような仕事組織が一般にできてきました。そして上の事情からして、この職長の権力が総じてものすごく強かった。職長帝国という表現さえなされたように、人事（採用・配置・首切り）でも、仕事の段取りなんかでも、経営者や工場長が口をだせない。この問題が、アメリカに管理の課題を提起した大きな要因になっているのです。

## 大組織の「管理」の源流

アメリカは経営学、あるいは経営管理の理論を生みだした母国だといわれます。いまでも大学の経営学部で教えている理論のほとんどはアメリカ発だといって過言ではありません。

なぜ、そういう管理の伝統が生まれたのか、論ずべき問題はヤマほどありますが、その発端をごくごく単純化して二つだけ挙げておきたいと思います。

1) 鉄道の管理問題——まだヨーロッパからみて後進国だった19世紀のアメリカには、しかしヨーロッパのどの国も足元にも及ばない巨大な経営組織が、例外的に出現しました。それが鉄道です。19世紀のアメリカの鉄道は総マイル数ではヨーロッパの国々全部を合わせた以上の距離をもち、しかもドイツや日本などと違って国が金をだして国有鉄道をつくることをしないで、民間ベースで資金を調達し、凶抜けた巨大組織——大工場でも労働者が

1000 人どまりだった時代に大鉄道は数万人の従業員を擁した——を民間企業として建設し操業することになったのです。

民間企業として建設するといいいながら、しかし建設にあたって決定的な指導力を発揮したのが、連邦陸軍の士官学校(ウェストポイント)の出身者でした。逆にいえばウェストポイントの教育というのは、ほぼ 100 パーセント、技師の養成所だったのです(そして大学にはまだ工学部はありません)。彼らは土木技師、機械技師などの役を果たすとともに、最初から大組織の運営に責任をもたされることになりました。そのさいに彼らが用いたのは陸軍の位階制度と組織規律なのです。私もワシントンの議会図書館で実際に調べたことがあります。初期の大鉄道の規則は、陸軍の軍規則と一字一句違わないで書かれた部分がひじょうに多くあります。

ですから、アメリカの経営学の流れを溯りますと、組織形態と組織管理の原則が当時唯一の大組織だった軍隊を範として、それを民間企業に適用しようとする試行錯誤の過程が見えます。そしてその適用を指導した技師=エンジニアには、自然科学=工学的な任務とならんで、組織を管理する手法を開発=指導する役割が大きく課されたのです。エンジニアたちの集まりである「アメリカ機械技師協会」が中でも有名で、フレデリック・W・テイラーの「テイラー・システム」もこの活動のなかから生まれます。

2) 工場の仕事規律と「まとめ役」——鉄道の管理問題に続いたのが、産業に大工場が広がるにつれて生まれた管理問題でした。工場になだれ込んできた職人=熟練労働者は、機械は扱えるし、多能工でつぶしはきくし、その点はまことに良いのだけれども、しかし工場の組織の規律にしたがうこと、決められた手順で決められたように作業することが、とりわけ苦手でした。しかもそのまとめ役についた職長が気ままで横暴で、働け働けと怒鳴りつけるばかり(駆立て方式ドライブ・システムと呼ばれました)、勝手に労働者の首をきったり賄賂を要求しますから、労働者たちに一面で憎まれているのだけれども、しかし会社が決めた規律みたいなものに従いたくない、自分たちの「民主主義」を守

りたいという点では、職人＝熟練労働者たちは職長の立場を支える姿勢もとったのです。

この態勢を打破して、会社(経営者)が現場の統制がとれるようにするということが、管理問題というものの中心をなしたのです。この課題にたいする技師＝エンジニアの取組みのなかから、テイラーの説く「科学的管理法」に代表されるような、それぞれの仕事がおこなう動作を徹底的に細分して要素に分解し(動作研究)、その要素ごとに必要な時間を計測し(時間研究)、それを再び「仕事」に構成することによって、客観的に最も「合理的」な仕事標準をつくるという方向での管理が生まれます。彼らは「組織」を「機械」に見立てることで、規格化、標準化を追求した「アメリカ的生産システム」の伝統を組織集団の運営に適用したといえましょう。職長の機能は分割されルーティン化されて、幹部従業員に分与されるようになっていきます。

このように、組織を「機械」に見立てて効率を追求するような方向は、たしかに職長の「駆立て方式」を克服して工場全体の一元的管理の体系を構築するのに有効ですが、アメリカの工場の他面の特性によく適合したとはいえません。アメリカの職場には、規律一辺倒にたいする抵抗と、アメリカ社会のトレード・マークともいふべき「民主主義」を要求する——資本＝労働の階級関係に立った要求としてでなく——気風が強く、職場の統制者は組織の「まとめ役」であるという見かけを常に求められたのです。この側面を欠いてテイラー・システムを導入しても、職場の抵抗を受けて成果があがらない。実際テイラー・システムはそれが提唱された20世紀初頭には、経営者に大歓迎されたわりには多くの企業に定着しませんでした。駆立て方式にかわるまとめ役の組織化——公正な採用・賃率・昇進・解雇などを決める人事部の設置、企業内福利厚生を導入、それらを体系化していく組織問題の理論化……これらの過程も、アメリカ経営学の源流を構成することになります。

## 5. 20世紀への展開——むすびにかえて

これまでの話は総じて、アメリカ経済がヨーロッパより遅れているとされていた時期に、遅れていただけでない、独自のシステムを育てていたということでした。時代が20世紀に入りますと、アメリカは世界のどこよりも強大なビッグ・ビジネスを擁して徐々に中心国の地位にのぼり、それとともに「アメリカ的」とされてきたものを「世界で最も進んだもの」として誰も疑わないようになります。と同時に、そのアメリカ的なものじたいがビッグ・ビジネスのもとで大きな変容を伴いながら整備され発展することになります。

### 「技術の伝統」の行方

19世紀のアメリカ職人社会は他のどの国よりも近代的で、機械を受け入れ、改良と工夫をほどこし、技術を公開し交流する気風にあふれておりました。そのために彼らは機械工場の勃興によって駆逐されるのではなく、むしろ機械工場の重要な担い手として、工場のなかに吸収されていきました。彼らの生んだ、さまざまな大衆商品、アイデア商品群、あるいはそれを大量生産するための標準化、互換性などのさまざまな生産技術は、アメリカ的生産システムとして工場に引き継がれ、いっそう発展していったわけです。

しかしそのことはまた、アメリカの伝統的な職人社会が大部分ビッグ・ビジネスに呑み込まれ、消化されたことをも意味するでしょう。ドイツでは、大工業の勃興にもかかわらず、それと並び強固な職人社会の伝統が保持されて、今でも約400種類の職業で、いわゆる徒弟制(16歳から)のもとに職人養成がおこなわれているそうです。日本でも中小企業や地場企業での技能＝技術の伝承が問題にされて、それで永六輔さんの本なども書かれるわけですが、対照的に今日のアメリカには、そのように論じられる職人的技能はほとんどないのではないかと思います。それがアメリカという国の発達の宿命だったのではないのでしょうか。

20世紀のアメリカが、19世紀のアメリカ的生産システムに付け加えたさまざまなものを表現するのに、絞りに絞って一言でいうならば、それは「科学」であったでしょう。産業技術と技能とが不即不離だった19世紀にかわって、20世紀の産業技術は科学と一体のものになりました。科学が自然の法則を発見し、それが技術に移され、そして人々によって消費されるという定式が、20世紀前半に確立します。「科学が発見する—産業が適用する—一人が従<sup>コンフォーム</sup>う」(1933年「シカゴ進歩の世紀」博覧会スローガン)。自然の環境破壊、資源の乱獲などにたいする警告も、20世紀初頭から発せられるようになってきますが、そのような問題もまた科学の進歩によってのみ解決されると信ぜられました。大衆の科学信仰が20世紀前半のアメリカにおけるほど高まった例は、他にないかもしれません。

技術進歩が科学と結びつくにともない、発明の担い手は個人から組織(大学、企業)に移りました。19世紀後半から末にかけて多くの大学理工系の学部が設置され、それに少しおくれで大企業が企業内に研究設備を設けるようになります。企業研究所の数は第一次大戦直前で375、それが1931年に1600に達したとされています。もはやアイディアマンのヤンキーが新技術や新商品の開発をリードする時代でなくなったのです。

### マス流通・マス消費との結合

1902年、イギリスで『アメリカン・インヴェーター』と題する本が出版されました。そこには「平均的なイギリス人」の生活として、朝、アメリカ製のシーツを敷いたベッドから起き、アメリカ製の石鹸とかみそりで髭をそり、アメリカ製の靴下、止め金具、靴などで身をととのえ、アメリカ製小麦のパンやベーコンで朝食をとり、アメリカ製の機械とインクで印刷された新聞を読んで家を出、アメリカ製の地下鉄やエスカレーターに乗ってオフィスにつき、アメリカ製のタイプライターを使って仕事をする……さまがえがかけました。

これをヨーロッパ人にとっての「第2のアメリカ発見」と表現する人もいます。「20世紀はアメリカの世紀」というとき、19世紀に後進国だったアメリカがイギリスやドイツ、フランスを追い越しただけでなく、18世紀、19世紀と培ってきたアメリカ的な生産・流通・消費のしくみがあって、それが20世紀にアメリカが世界のトップに立つとともに世界を包みこむようになった面を軽視してはならないでしょう。20世紀に自動車産業が基幹産業の地位にのぼること、あるいはもっと広く自動車・家庭電機・電話などおびただしい「耐久消費財」が氾濫することを、単に世界史における綿紡績業→鉄道業→鉄鋼業といった一本道、工業国共通の産業発展の線上で説明する人が多いのですが、私はそのような理解がまったく不十分だと思われまます。

19世紀のアメリカで培われたマス（大衆・大量）プロダクションの伝統が、20世紀に科学と結びついていっそうのマス化を推し進めたとすれば、その展開に不可避に同伴したのが「マス」の流通と消費でありました。全国マーケットの商標付き包装製品（食品、飲料や石鹼、衛生用品等）、全国ディーラー網、百貨店、チェーン・ストア、メール・オーダー、スーパー・マーケットなどなど、マス・マーケティングの諸手法や新業態を次々生みだした国がもっぱらアメリカであったことを、多くみなさんがご存知でしょう。ルーズヴェルト大統領は、アメリカが誇る著作物としてソ連に贈るとすれば何が良いかと問われて、シアーズ・ローバックの商品カタログを挙げたそうであります。そこには10万点の商品が解説つきで記載されていて、それが全米の家庭に送られていました。

20世紀初頭からアメリカには、歴史上最高の移民の流入があって、民族、人種、宗教、言語を異にするさまざまな人々がひしめきあったのですが、彼らをとにかくも「アメリカ人」という範疇にまとめあげ、アメリカ人の共通する意識を持たせたものが何だったかといえ、その最強の接着剤がマス消費の生活様式であったことはうたがいません。