

〈論文〉

大量生産・大量消費の経済史  
—— テイラー・システム, フォード・システム, 大衆消費社会 ——

豊田太郎

21世紀に生活する我々が20世紀を振り返った際に、それを「アメリカの世紀」として定義することは大方の同意を得られるところであろう。それでは、「アメリカの世紀」を経済的に支えたものは何であったか。谷口明丈によると、それは19～20世紀の世紀転換期に一挙に出現した巨大企業であった。巨大企業はただ単に規模が巨大であるというだけに留まらず、強力な管理組織に援護された大量生産システムを内包するようになる、という点でも従来の企業とは大きく異なっている。このシステムは20世紀型技術パラダイムといってもよい。本稿では、この大量生産を実現するにあたって不可欠の土台を提供したと考えられるテイラー・システム (Taylor System) について考察したうえで、大量生産の代名詞ともなっているフォードの事例に進み、最後に、大量生産と表裏をなす大量消費＝大衆消費社会について考えてみたい。<sup>1)</sup>

## 1, テイラー・システム

### (1) 製造現場の管理問題と体系的管理運動

19世紀末のアメリカでは、技術革新が進展し企業間競争が激化するなか、旧来の労使関係は大きく動揺するに至った。この点については別稿で述べたところであるが、とりわけ生産の自動化・連続化が停滞気味であった産業において労使関係の先鋭化は深刻であった<sup>2)</sup>。単純化していえば、一方では職場の労働生産性を高め競争に生き残らんとする企業側と、他方では職能別組合に組織され内部請負制などを通じて職場の「労働者統制」<sup>3)</sup>を続けている熟練労働者がいたのである。こうした関係のもと、機械産業で発生した具体的問題のみてみよう。電機などの機械産業では、同様の機械を集めて個々の職場を構成し、そこを多数の部品が加工されつつ通過していく「機種別職場」が多くみられた。この場合、全体の部品の流れをスムーズにするためには、職場間の部品の流れを計画・調整 (ス

ケジャーリング) する必要が生じる。ところが、各職場は請負親方などの熟練労働者が指揮権をもって個別に統制しているわけで、全体的な調整などは望むべくもなかったのである。また、企業が望んでいた労働生産性の向上もなかなか進まなかったが、これには労働者による「組織的怠業」が関係していた。当時の作業現場では、「工員がその最大スピードの3分の1または4分の1で仕事をする」<sup>4)</sup>ことが常態化していたのである。労働者は、たとえ創意工夫や努力を重ねて「最大スピード」で仕事をしたところで、それに単純に比例した割増賃金がもらえないことを知っていた。なぜなら、経営者側は「最大スピード」を標準の仕事のスピードに読み替えてしまう傾向があって、例えば「最大スピード」を全労働者が達成したような場合には、割増分は消えてしまったからである（賃率の切下げ）。これに対する労働者の対抗手段が組織的怠業であった。

こうした問題を議論するフォーラムとなったのが1880年に設立されたアメリカ機械技師協会（ASME：American Society of Mechanical Engineers）である。ここに結集した機械技師、工場経営者たちは工学的・技術的問題のみならず、工場の組織や管理をめぐる諸課題を克服するにはどうすればよいかという議論を深めていった<sup>5)</sup>。彼らの差し当たったの解決策は、賃金制度を工夫することによって職場の能率・生産性の向上を図るもので、タウン分益制（Gain Sharing）やハルシー割増賃金制（Premium Plan of Paying for Labor）などが考案された<sup>6)</sup>。これらのASMEを中心とする一連の生産管理の取り組みは「体系的管理運動（systematic management movement）」として知られるようになる。

## （2）科学的管理法（scientific management）の成立

この体系的管理運動をさらに発展させ、「科学的管理法」に結実させたのが、フレデリック・テイラー（Frederick W. Taylor: 1856～1915）である。彼は1878年にペンシルヴェニア州フィラデルフィアのミッドヴェール・スチール社（Midvale Steel Co.）に未熟練工として入社し、90年に退社するまでに職長、主任技師と昇進を重ねた。科学的管理法として知られるようになる彼の主張の基礎は、このミッドヴェール時代に彼が職場の組織的怠業と向き合う過程で編み出されたものである<sup>7)</sup>。テイラーはASMEに所属する機械技師から管理手法について大きな影響を受けていたが、それは必ずしも満足のいくものではなかった。すなわち、熟練労働者によって職場（労働過程）が統制されている限り、企業側がいくら賃金制度を改良したところで組織的怠業をなくすことは出来ない、とした。加えて彼は組織的怠業の根本的原因を経営者側による恣意的な賃率設定に求め、ひいては経営者が労働者の「1日の公正な作業量」＝「課業（task）」を提示できていない点を批判したのである<sup>8)</sup>。言い換えれば、労働者1人が1日に果たすべき標準的な仕事量が科学的・客

観的に決まっていれば、それをベースに賃率は合理的に決定され得るはずだ、ということになる。かくして、テイラーの果たすべき課題は、1) 個々の労働者に設定すべき課業を研究し、2) その課業管理の権限を経営者側の下におき、3) 労働者一般に課業を強制する、こととなった。

第一の課題である課業の設定は、時間・動作研究を通して進められた。まず、工場で最も働きぶりのよい労働者が選ばれ、彼の仕事内容を精密に観察・計測することが行われる。次にその仕事内容を個々の細かい動作に分解して、それぞれの動作の所要時間を測り、それらを基礎にして標準作業時間と標準作業方法を求めたのである。すなわち、高度な熟練工の無駄のない効率的な仕事を細分化、標準化、単純化し、誰にでも熟練工による作業と同等の動きや所要時間を達成することができるよう努めた、とあってよい。「従来労働者たちもっていた伝統的知識をすべて集め、この知識を分類し、集計し、規則、法則、公式にまとめることが……管理者の任務となる」のである。第二の課題は、「頭脳労働はすべて可能なかぎりこれを職場からとりさり、これを計画部または設計部に集めてしま」うことである。これは、従来は熟練労働者のみが独占し得ていた仕事上の特別な知識（精神労働）を、課業管理を通じて管理者側のスタッフ部門に吸収することで、「実行からの構想の分離」を企図したものとあってよい。プレイヴァマン（Harry Braverman:1920～1976）はこのことを「手と頭との分離」と表現し、それは資本主義のもとで進み得る分業のうち「もっとも決定的なもの」だと位置づけた。なお、万能職長や請負親方が持っていた管理機能を本社スタッフ部門に移していくことで、前に述べた機械産業における管理問題を解決する契機が与えられた。すなわち、機種別職場全体の部品の流れを事前に計画・調整すること、さらに個別の職場・労働者の作業内容（機械の操作など）をも全体のスケジュールにあわせて統制すること、が可能となりつつあった<sup>9)</sup>。第三の課題に対しては、差別出来高給制度（differential piece rate system）および指導票（instruction card）の導入がなされた。前者は、時間・動作研究によって設定された標準的作業量を上回る仕事をこなした労働者に対しては高い賃率を与える一方、標準を下回った労働者にはペナルティーとして低い賃率を適用するものである。後者は、労働者がこなすべき仕事について、仕事内容、方法、所要時間、工具などを細かく記載したものであり、スタッフ部門から職場の職長を通じて指示される<sup>10)</sup>。<sup>11)</sup>

こうした科学的管理法を内容としたテイラーの生産管理システムを、一般にテイラー・システムと呼ぶ。このシステムが職場に浸透していくと、もはや組織的怠業は起こり得ないことになる。労働者の職場支配も経営者による恣意的な賃率設定も消え失せているからである。精神労働と肉体労働との統合として優位性が認められた熟練は解体され、労働者

は上からの命令に基づいて機械を運転するだけの存在に転化していくことになる<sup>12)</sup>。

ところで、こうした科学的管理法は他国に先駆けてアメリカで大々的に導入されたわけだが、このことは裏を返せば、アメリカで科学的管理法を是が非でも導入しなければならない理由があったということである。19世紀アメリカで進展した生産の自動化・連続化の歴史を辿れば、そこで伝統的な職人社会が果たした大きな役割に気付かされる。1851年のロンドン万博で来場者を驚かせたアメリカ製の数々の機械はその一例であろう。しかしながら、19世紀末からは、そうした職人社会からの断絶が生じる。巨大企業の登場である。ここで求められたのは従来の職人が持っていた技能・知識をはるかに超えるレベルでの「科学の意識的な技術的応用」<sup>13)</sup>であった。別稿で少し触れたように、その断絶の過程で、企業の攻勢に押された万能職長や請負親方の仕事内容は管理的なものに変化していったのである<sup>14)</sup>。彼等は巨大企業の利害に利用されつつ広範な職場を統制するに至ったのだが、とはいっても彼等の管理手法はお粗末なもので、先にみたように経営者からも配下の労働者からも支持されなかった。彼等の単なる「駆り立て」による生産性向上の試みは、配下の労働者たちの組織的怠業を生み出すばかりであった。また旧来の職人層が半熟練工に分解していったことで、万能職長らは社会的な支持基盤を喪失しつつあったといえる。こうして、支持基盤が薄いにもかかわらず強大な権限をふるっていた彼等は労使の双方から挟撃を受けることとなった。彼等を排除して会社による管理体制を打ち立てることを目的とした体系的管理運動が、場合によっては半熟練工を伴いながら急速に進展していくことになるのである<sup>15)</sup>。

## 2. 大量生産システムとしてのフォード・システム (Ford System)

### (1) フォード社の発展

新しい経営管理方式としてのテイラー・システムを基礎として、そこに、従来から存在した「生産のアメリカン・システム (American System of Manufacturers)」を発展させ、結合したのが20世紀型大量生産システムの嚆矢としてのフォード・システムである<sup>16)</sup>。ここでは生産のアメリカン・システムについて詳述する余裕はない。さしあたりの定義を与えるならこうである。デモクラシーが発達したアメリカにおいて、大衆からの安価かつ実用的な大量生産品の要請に応じる過程で生み出され、19世紀に顕著に発展した生産方式のこと<sup>17)</sup>。それは、ある特定の作業のみを行う工作機械＝専用機を作業現場へ導入し、工程順に配置して次々と部品加工を行う方式で、部品の標準化を進め互換性を高めることになった。アメリカン・システムが典型的に取り入れられた産業としては、農業機械（就中、刈取機）、時計、小銃、ミシン、自転車などがある<sup>18)</sup>。

それではフォードの説明に戻ろう。大量生産システムの原型としてのフォード・システムは、フォード・モーター社（Ford Motor Co.）あるいはその社長ヘンリー・フォード（Henry Ford：1863～1947）が1910年代に開発したものである<sup>19)</sup>。生産システムについての説明は後で述べることにして、以下ではフォード社の発展の概要をおさえておこう。ヘンリー・フォードはデトロイトの機械工見習いを経てエジソン照明会社で技師を務めていたが、並行してエンジンの独自開発を進めた結果、1896年頃にガソリン・エンジンの開発に成功した。1903年にはフォード・モーター社を設立して本格的な自動車製造事業に取り組むことになった。その後、製造に関する試行錯誤やヘンリー・フォードによる会社支配権の獲得（1907年）を経て、1908年にフォード社は自動車の歴史を書き換えたといわれるT型車（Model T）を発売するに至る。この自動車は当時のアメリカの道路事情にあわせて頑丈で、また運転や修理が容易であり、家族で乗ることができ、軽量であるというような特性を兼ね備えた画期的なものであった<sup>20)</sup>。T型車の爆発的な需要は、同車の発表後、工場がまだ1台も生産していないうちに販売代理店から1万5000台もの発注があった、という事実がよく示している。これ以降フォードT型車の生産台数は急激に伸び、1913年4月～6月には月産2万台を達成するに至った。また、この年の通年の生産台数は18万台あまりであった。ちなみに、日本のトヨタ自動車が年産2万台を達成したのは1954年であり、日産自動車は1955年である。年産20万台を超えたのはトヨタが1961年、日産が1962年である。さらに1923年、フォード社はT型車の年間生産台数200万台を達成した。これをトヨタが達成したのは1972年、日産は1973年である。この50年間の開きに注目し、当時フォードが実現していた大量生産の規模がいかに突出したものであったかを考えてもらいたい。フォードはT型車という単一車種のみを1909～27年の18年間にわたって改良を加えながら生産し続け、累計の生産台数は1500万台にのぼったとされている。大量生産・大量販売（販売面についての説明は省略）が進んだ結果、発売当初のT型車（ツーリング・カー：幌付き自動車）の価格：850ドルは、1916年には360ドルにまで低下し、かくして自動車はかつての金持ちの贅沢品から大衆の足へと変化するに至った。フォード社は乗用車市場を席卷し、マーケットシェアは1920年代初頭に50%を超え、1925年には15万人もの従業員を擁する巨大企業に変貌したのである。ヘンリー・フォードも「自動車王」としての地位を固め、スティーヴ・ジョブズ（Steve Jobs：1955～2011）も言及したように<sup>21)</sup>、その功績に対する評価は今日に至っても基本的に変わっていない。それでは、フォード社の発展の基礎となった大量生産システムとはどのようなものであったか、以下で検討してみよう。<sup>22)</sup>

## (2) 自動化と連続化（オートメーション）の推進

フォードが自動車の大量生産を実現するにあたって、生産システムの側面でどのような条件が必要だったのか。いうまでもなく自動車は多くの部品から構成されている。現在の自動車は2万～3万点の部品から成り、ずっと構造が単純なフォードのT型車でも約5000点であったと考えられる<sup>23)</sup>。つまり自動車生産には、多数の部品の生産とそれら部品の組立という2つの側面が存在している。こうした側面を踏まえて自動車の大量生産の条件を考えると、生産の同期化という重要な要素が浮かび上がってくる。例えば10種類の部品によって完成車が組み立てられると単純に仮定してみよう。ここでもし1種類の部品だけが、他の部品に較べて10倍の生産時間を要したとすれば、そこがボトルネックとなって完成車の生産は進まないことになる。完成車を大量生産しようと思えば、それに繋がる全ての部品生産をも大量生産しなければならないのである。またこれとは逆に、どうか全体の部品の大量生産は実現できたが、組立が遅々として進まない、という事案も考えられる。組み付ける部品の精度が一様ではないため、組み合わせる度に手作業で部品と部品をヤスリ掛けなどで調整・手直ししなければならない、つまり部品の互換性がない場合、この問題は発生しがちである。この点についてフォード社は「我々は4万個のシリンダー、1万台のエンジン、4万個の車輪、2万個の車軸、1万台の車体、それに自動車の全ての部品をそれぞれ1万個製造しており、……それら全てがぴったりと同じ形状である」<sup>24)</sup>と宣伝していた。

それでは、フォード社は互換性をもつ部品の大量生産をどのように実現したのだろうか。設立後数年間、フォード社は大部分の部品を外注していたこともあって、同社が所有する工作機械は熟練機械工によって運転される万能機械であった。また、当時の機械産業で多くみられた機種別配置（職場）も存在し、雑多な部品が様々な工作機械（半自動機械）のルートを通っていたため、加工ルートの錯綜や仕掛品の搬送の手間などによって加工に要する時間が長くなる性格を有していた<sup>25)</sup>。それは管理手法の導入によって改善が図れたとはいえ、一般に大量生産には不向きな職場であったといってもよい。こうした状況の変化は、T型車が登場した頃から始まり、新工場であるハイランド・パーク工場（1910年開業）<sup>26)</sup>において完了した。この変化の方向性は、部品の加工順に専用機（自動機械）を配置し加工ラインを形成する、いわゆる品種別配置とするものであった<sup>27)</sup>。この方式はアメリカン・システムにおいて顕著にみられ、フォードがニュー・イングランド地方から優秀な機械工を雇い入れた際に導入が進んだものと考えられる<sup>28)</sup>。専用機は基本的に自動機械であり操作には熟練を要しない<sup>29)</sup>。つまり熟練は機械の機能に移転しているわけで、人間による作業に不可避な出来栄えのムラはなく、そのぶん加工精度は向上することになる。専用機の

利用によって、生産性の向上と互換性水準の飛躍的な向上が期待できるのである。さらに重要なことは、フォードのエンジニアたちが独自の専用機を設計・開発するとともに、それにあわせてジグ・取付具（工作機械に加工対象を固定・案内する補助具）や、ゲージの設計・開発を進めた点であろう。例えば1914年のハイランド・パーク工場のエンジン・ブロック機械加工部門では、同時に4方向から45の穴を穿孔する多軸ボール盤など計116台の専用機が配置されていた<sup>30)</sup>。そこでの作業には特別のジグなどが用いられ、「機械工は取付→始動→停止→取はずしという簡単で標準化された同一作業をくりかえし<sup>31)</sup>」していたのである。専用機の改良・加工精度の向上は、ここでは述べなかった薄鋼板のプレス加工技術の導入などとともさらなる生産性の向上と「部品の絶対互換性」<sup>32)</sup>をもたらすことになった。

次に、機械加工を経て生産された多数の部品を自動車の構成部品に組み立て、それをさらに完成車（シャーシ）に組み立てる工程について検討しよう。この工程に導入されるのがコンベヤー・システムに基づく移動式組立ラインであり、それは長年フォード・システムを特徴付けるものとされてきた。この方式に明確に繋がる事例としては、既に1913年2月に稼働していたフォード社の鋳造所があり、そこではコンベヤー・システムが鋳型と砂の搬送に用いられていた。鋳造所については1890年代のウエスティングハウス・エアブレーキ社（Westinghouse Airbrake Company）の鋳造所がひとつのモデルを提供したのだろうが、それ以外にもシカゴの精肉業者の家畜解体ライン、缶詰生産ラインなどが移動組立ライン着想の源泉になったと考えられる。なんにせよ、1913年以降フォード社では、「物は全て移動させ、人は全て停止したままにする」あるいは「加工対象物を人のところに移動させる」「という工場における実験と変化が爆発的な勢いで始まった」のである<sup>33)</sup>。1913年4月1日には、T型車のフライホイール磁石発電機（エンジンの点火用）組立部門で移動式組立ラインの試みが始まった。以前は個々の労働者が別々の作業台に向かい、多数の部品からこの構成部品を組み立てていたのであるが、状況は一転した。すなわち、「職長が労働者に命じていたのは、ある特定の部品を組み付けること、つまり多分2、3個のナットの組み付けから始めて、あるいは単にナットを締めただけで、フライホイールを押して、横に並んでいる労働者に渡すことだった。フライホイールを18インチ、あるいは多分36インチ押し後は、労働者は同じ手順を何度も何度も、9時間繰り返した」のである（ここではコンベヤーはまだ導入されておらず、対象は「パイプ枠の滑らかな面の上」を労働者に押されて移動した<sup>34)</sup>。並行して、エンジン、変速機部門でも同様の試みがなされ、総じて著しい生産性の向上を実現した。こうしたなか、1913年8月からは完成車（シャーシ：自動車のボデー以外の部分で、それだけで自走できるもの<sup>35)</sup>）の移動式組立に向けた実験

が始まった<sup>36)</sup>。静止式組立方式による1台のシャーシ組立には最短で12時間28分の総労働時間を要したが、移動式組立の導入や工程の改善など諸々の影響を受けて1914年4月末までには1台当たり1時間33分にまで短縮された<sup>37)</sup>。以上のように組立工程では、生産の連続化が著しく進展していくことになる。ただ、このような生産の連続化が円滑に進むためには、組立ラインに張り付いている多数の労働者の個々の作業に要する時間が全て同じでなければならない。言い換えれば、前もって全工程を単純な多数の工程に細分化し、そのうえで細分化された工程の作業の標準化を進め時間を合わせていくという調整・計画作業が欠かせないのである。加えて、多数の部品生産部門の生産速度をも考慮して全工程の調整を図らねばならない。ここに、フォード・システムに「ライン化の編成基準」<sup>38)</sup>としてテイラー・システムが結合される必然性をみることができる。科学的管理法の基本のような「もし避けることができるならば、1歩以上歩んではならない」「決して体をかがめる必要はない」という原則をかかげたのは、ヘンリー・フォードその人であった<sup>39)</sup>。

ところで今日の研究水準からすれば、フォードT型車の大量生産を実現した最大の要因として、シャーシ組立ラインへの移動式組立法の導入をあげることは困難になっている。これを実現せしめた諸条件——なんといっても専用機の部品加工精度の向上があり、その他にエンジニアによる組立作業改善の積み重ね、労働者のモチベーションの向上など——が満たされていくにともなって生産性が既に急上昇していたと考えるべきであろう。実際に、T型車1台の生産に要する労働時間について、1910～11年および1913～14年にかけて大幅な短縮がみられるのだが、この全体の労働時間の削減に移動式組立ラインがどこまで寄与したのであろうか。約180時間(400時間→222時間)と最大の労働時間の削減を記録している1910～11年には移動式組立ラインは導入されていないし、1913～14年に削減された約90時間(216時間→127時間)のうち移動式組立ラインが寄与していると推定され得るのは11時間にすぎないのである。<sup>40)</sup>

### (3) フォーディズム (Fordism)

フォード社の大量生産システムそのものがフォード・システムを意味するものだとすれば、フォーディズムとは経営者としてのヘンリー・フォードのより広い経営理念を指すものと考えられる。その主な内容は、①高品質製品の持続的提供、②生産の合理化を通じた低コストおよび低製品価格の実現、③労働者への高賃金の支給、④労働組合や銀行の影響を排除した自主・独立経営、である。要するに、企業の成長、消費者の利益、労働者の利益を結び付けたものといってよい。これによりフォードは企業の社会的貢献(サービス主義)、労使の協調・共存、経営効率の改善を構想していたのである<sup>41)</sup>。こうしたフォードの



理念をよく表していると思われる箇所をハウシエルの著作から引用しておこう。「フォード社は内部金融でまかなわれており、ヘンリー・フォードが支配権を握ると、高額な配当の支払いによって（あるいは会社トップへの高額な俸給の支払いによってさえも）社外に資金が流出することには、断固反対するのが彼の方針であった。巨額の利益が生じ始めると、その利益は絶えず再投資された。当時は（後から考えてみても）、フォード自動車会社は車をつくりたがっているほどには、金儲けをしようとはしていなかったように思われる。」<sup>42)</sup>

ここで、1914年1月からフォード社によって導入された高賃金政策＝日給5ドル制について少し触れておこう。フォード社の職場における自動化と連続化の進展にともなって、労働者の離職率の高まりが問題となっていた。1913年の離職率は実に380%にも達し、加えて労働組合組織率も上昇する気配をみせていたのである。これを受けて、フォード社は同年10月には全従業員の最低日給を2ドル39セントに引き上げていたが、それでも問題の解決には至らず日給5ドル制を実施するに至る。日給5ドル制は諸々の制約が付いた制度であるものの、賃金が従来の2倍になったということの影響は大きかった。第一に、労働者のモチベーションを高め生産性を向上させた。T型車の移動式組立ラインで1時間33分の記録が達成され、また1台生産するための全体の労働時間が大幅に削減されたのは、この制度が導入されてからの時期と重なっているのである。まさに日給5ドル制によって、「フォード社の技術者が過去4年間にわたり設計し、改良してきた生産機械の一部に、労働者が1日8時間なりきるように、会社が要請できるようになった」のである<sup>43)</sup>。第二に、労働者の賃金増はひいては消費者がもつ購買力の上昇に繋がるから、むしろ自動車メーカーとしては需要面で望ましいことであった。今日では、生産性の伸びの範囲内に賃金を抑制することが常識であるから、当時のフォードの政策は異常であると思われるかもしれない。しかし、当時のフォード社では賃金上昇を大きく上回るほどの生産性の上昇があったのである<sup>44)</sup>。

### 3, 大衆消費社会の形成

一般的にあって、大衆消費社会とは、生活に必要な多様なモノ・サービスが商品として市場に溢れると同時に、一部の富裕者のみならず広く一般大衆がそれらを消費する社会のことである。大量生産は大衆消費によって初めて機能する。アメリカ経済の空前の繁栄に基づいて、この双方の条件が典型的・印象的な形で満たされたのが1920年代であった。先のフォード社をはじめとする自動車産業に即していえば、早くも1927年にはアメリカの全世帯（2340万世帯）の約80%（1900万世帯）が自動車を所有していたのである<sup>45)</sup>。ちな

みに、イギリスやイタリアで自動車の普及率が50%に達したのは1970年代中頃のことである<sup>46)</sup>。もちろん自動車だけではなく、ラジオ、冷蔵庫などの電気製品をはじめ、多様な消費財・耐久消費財の普及が急速に進んだ。これらの背景としては、フォード社の例からもわかるように、アメリカ経済の繁栄に乗じた巨大企業の発展が労働者にも恩恵をもたらしたことがあげられよう。具体的には、企業の厚生資本主義的政策やホワイトカラー層の出現などの要因があって、労働者一般の購買力が高まっていったと考えられる<sup>47)</sup>。もちろん、たんなる所得の増大のみでは不十分で、消費者への信用供与が消費水準の拡大に与って力があつたのはいうまでもない<sup>48)</sup>。

ところで、大衆消費社会は1920年代になって突如現れたのでは決してない。実は19世紀後半のアメリカでは多彩な（耐久）消費財を大量生産する多くの産業の発展が既にみられた。これは、ヨーロッパの国々と比較して特にいえることで、アメリカの歴史的特質のひとつと考えてよい。しかもこうした産業こそが、先に述べたアメリカン・システムとして独自の生産システムを形成していたのである。また、1880年代から登場する巨大企業のなかに、消費財部門（灯油、タバコなど）をメインとする企業が多く含まれていた点も忘れるべきではない。他方で、こうした消費財を大量に流通させ販売するための条件（百貨店、分厚いカタログによる通信販売制度など）整備もこの時期に進められていた。したがって、大量生産・大衆消費のルーツおよびその展開は既に19世紀中にみられるのである。本来フォード・システムはこうしたアメリカ経済の特質が全面に開花した、いわば「ピーク」を観測したものとして捉えられる必要があって、そのシステムをもってアメリカを代表するとか——本稿もそうした傾向に陥ってしまったが——、20世紀を代表するとかいうことは史実からすれば適切ではないのである。例えば、19世紀後半の雑多な（耐久）消費財産業群が、（産業連関の中心としてではなく）鉄道に引きずられる形で発展した素材産業としての鉄鋼業の基礎上で、また新たなレベルの科学技術に支持されて発展し、1920年代に接続していくというように考える必要があろう。本来ヨーロッパの発明である自動車は、アメリカでは良質な素材を利用しつつアメリカン・システム的な発想でもって、またアメリカの独占的生産物たる石油を燃料として、爆発的な普及をみせた。極端に言えば、伝統的な「機械系」の技術と新しい「装置系」の技術がミックスされているのである。こうしたアメリカ的な特質を歴史的に踏まえて大量生産・大量（大衆）消費の実現をみなければ、「ポスト・フォードイズム」などといった場合にも的外れな議論しか期待できないであろう。<sup>49)</sup>

最後に、アメリカで登場した大衆消費社会がともなった「異文化融合の力」について触れておこう。19世紀後半からアメリカにはヨーロッパからの移民が大挙して押し寄せたが、

世紀転換期になってその傾向に一層の拍車がかかり、20世紀最初の10年間に流入した移民の数は880万人近くにのぼった<sup>50)</sup>。民族・言語・習慣・宗教を異にする多数の人々がアメリカで生活を始めたわけで、当然のことながら既存の社会との間で様々な摩擦も生じるようになった。文化的背景の異なる多くの移民をアメリカ人として統合していくのが、この時代の社会的課題のひとつであり、例えばヘンリー・フォードもそうした点を強く意識していた。この課題を果たしていくにあたって大きく貢献した要素が消費であった。つまり、「互いに見知らぬ人々が似通ったものと同じように使用することで、同質化される。世界のさまざまな土地から違う文化をたずさえて移入した人々が、消費社会に参加することで、アメリカ文化に同化したのである。」ところで、こうしたアメリカの大衆消費社会における「異文化融合の力」は、アメリカ国内に留まらず、さらに進んでヨーロッパをはじめとする諸外国・地域にも及ぶことになった。大衆消費社会、アメリカ製品はその汎用性を世界的規模で見出していくのである。<sup>51)</sup>

〔付記〕もともと本稿は関西大学経済学部で学生向けに編まれたテキストの一部（関西大学経済史研究会編『経済史教材』関西大学生協同組合、2012年、第20章）として執筆されたものである。テキスト編集の過程で相当な分量を割愛せざるをえなくなったため、学生の便を考慮して注を付し当初の全文を大幅に書き改めたうえでここに掲載する次第である。

なお、本稿は平成24年度札幌大学研究助成による研究成果の一部である。

注

- 1) 谷口明丈『巨大企業の世紀——20世紀アメリカ資本主義の形成と企業合同——』有斐閣, 2002年, 序章。
- 2) 豊田太郎『アメリカにおける労働運動の展開——労働騎士団からAFL-CIOまで——』『札幌大学総合論叢』第34号, 2012年10月。
- 3) 谷口, 前掲書, 310頁。
- 4) 神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典(第2版)』中央経済社, 1999年, 598頁。
- 5) 同上, 101頁; 森杲『アメリカ職人の仕事史——マス・プロダクションへの軌跡——』中公新書, 1996年, 237-238頁。
- 6) 湯沢威・谷口明丈・福應健・橋川武郎『エレメンタル経営史』英創社, 2000年, 63, 75頁; 経営史学会編『外国経営史の基礎知識』有斐閣, 2005年, 60-61頁。タウン分益制とは, ASMEで活躍した機械技師・工場経営者のタウン(Henry R. Towne: 1844~1924)が1889年に紹介した賃金制度である。これは, 企業が獲得した「利潤一般ではなく, 労働者自身の貢献による費用節約額を分配の原資とする奨励策であった。」また, ハルシー割増賃金制は, 同じくASMEのメンバーであった機械技師のハルシー(Frederick A. Halsey: 1856~1935)が1891年に発表した賃金制度であって, 「労働者に日給を保障した上で, 定められた作業予定時間内に作業を達成すれば節約時間の一定割合を割増として支払うという制度」であった。これらは刺激賃金(incentive wage)の一種として評価できるが, 作業に係わる諸決定(方法・手順・スピードなど)を労働者に委ねている点で, 「労働者の気分次第で生産量変動する「成り行き管理」である」としてテイラーから批判を受けることになった。経営史学会編『経営学史事典』文真堂, 2002年, 25-26, 298-299, 310頁。
- 7) テイラーの経歴については, 『外国経営史の基礎知識』60頁; 大阪市立大学経済研究所編『経済学辞典(第3版)』岩波書店, 1992年, 931頁; 『経営学史事典』301頁; 川北稔編『歴史学事典』第13巻「所有と生産」, 弘文堂, 2006年, 428-430頁; F. W. テーラー／上野陽一編訳『科学的管理法(新版)』産能大学出版部, 1969年, 569頁などを参照。
- 8) 『経営学大辞典』101頁; 『外国経営史の基礎知識』61頁; Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, 25<sup>th</sup> Anniversary Edition, New York: Monthly Review Press, 1998, p.70 (富沢賢治訳『労働と独占資本——20世紀における労働の衰退——』岩波書店, 1978年, 114頁)。
- 9) 『エレメンタル経営史』63頁; 谷口, 前掲書, 316-317頁。
- 10) 『経営学大辞典』101頁。
- 11) 以上については, Braverman, *op.cit.*, pp.77-83 (邦訳, 126-134頁)を参照。
- 12) 谷口, 前掲書, 316頁。
- 13) Karl Marx, *Das Kapital*, Bd. I, S. 528 (『資本論』第1部, 656頁〔原書はMEW, 訳書は『マルクス・エンゲルス全集』大月書店, による〕)。
- 14) 豊田, 前掲論文。
- 15) 森, 前掲書, 15, 157, 224-242, 258頁。
- 16) 塩見治人『現代大量生産体制論——その成立史的研究——』森山書店, 1978年, 303-308頁; 谷口, 前掲書, 9頁。1851年のロンドン万博での評判をうけて, 3年後イギリス兵器局はアメリカでの銃器製造の現場を視察するため調査団を派遣した。そこで観察された生産の特徴の総称として報告書に用いられたのが「アメリカン・システム」という表現であった。森, 前掲書, 184-188頁。
- 17) 同上, 150-151, 191, 254頁。
- 18) 塩見, 前掲書, 第3章; 『エレメンタル経営史』35頁; 『歴史学事典』第13巻, 36頁。
- 19) 『経済学辞典』770頁; 『経営学大辞典』811頁。
- 20) 『歴史学事典』第13巻, 521-522頁。

- 21) 桑原見弥『スティーブ・ジョブズ名言録——人生に革命を起こす96の言葉——』PHP文庫, 2010年, 132-133頁。
- 22) 以上については, 東北大学経営学グループ『ケースに学ぶ経営学(新版)』有斐閣, 2008年, 第4章; 和田一夫『ものづくりの寓話——フォードからトヨタへ——』名古屋大学出版会, 2009年, 20-21, 35, 54頁; David A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932: the Development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984, pp.218-219 (和田一夫・金井光太郎・藤原道夫訳『アメリカン・システムから大量生産へ——1800-1932——』名古屋大学出版会, 1998年, 278頁)を参照。
- 23) 塩見, 前掲書, 217頁。
- 24) Hounshell, *op.cit.*, p.221 (邦訳, 281頁)。
- 25) 小川英次・岩田憲明『生産管理入門』同文館, 1982年, 68-75頁; 塩見, 前掲書, 211-213頁; 堀江英一『経済史入門(第3版)』有斐閣, 1979年, 199頁; Hounshell, *op.cit.*, pp.220-221, 370 (邦訳, 280, 282, 473頁)。
- 26) *Ibid.*, pp.227-228 (邦訳, 289頁)。
- 27) 『エレメンタル経営史』68頁; 塩見, 前掲書, 279頁。
- 28) Hounshell, *op.cit.*, pp.221-222 (邦訳, 281-282頁)。
- 29) 『エレメンタル経営史』62-63頁。
- 30) Hounshell, *op.cit.*, pp.6, 10, 230, 233 (邦訳, 9-10, 15, 292, 295頁)。
- 31) 塩見, 前掲書, 225頁。
- 32) *Ibid.*, p.230 (邦訳, 292頁)。
- 33) *Ibid.*, pp.237, 241-244 (邦訳, 299, 307頁)。
- 34) *Ibid.*, p.247 (邦訳, 312-313頁)。
- 35) 和田, 前掲書, 7頁。
- 36) Hounshell, *op.cit.*, pp.247-249 (邦訳, 313-315頁)。
- 37) 和田, 前掲書, 12-17頁。
- 38) 塩見, 前掲書, 237頁。
- 39) 斎藤眞・亀井俊介・阿部齊・岡田泰男・荒このみ・須藤功監修『アメリカを知る事典(新訂増補)』平凡社, 2000年, 416頁; 『経済学辞典』1140頁。
- 40) 以上については, 和田, 前掲書, 第1章を参照。
- 41) 『経営学大辞典』809-810頁。
- 42) Hounshell, *op.cit.*, pp.219-220 (邦訳, 279頁)。
- 43) 以上については, 和田, 前掲書, 9-10頁; Hounshell, *op.cit.*, pp.256-259 (邦訳, 325-326頁)を参照。
- 44) 『歴史学事典』第13巻, 522頁。
- 45) 『ケースに学ぶ経営学』68-69頁。
- 46) 常松洋『大衆消費社会の登場』山川出版社, 1997年, 1頁。
- 47) 上田慧・谷口明文・松岡憲司『企業社会のゆくえ——21世紀への胎動——』昭和堂, 1991年, 144-145頁; 豊田, 前掲論文。
- 48) 『外国経営史の基礎知識』92頁。
- 49) 以上については, 森泉「19-20世紀転換期のアメリカ経済の構造変化」『アメリカ史研究』第21号, 1998年8月, を参照されたい。
- 50) Susan B. Carter, et al. (eds.), *Historical Statistics of the United States: Earliest Times to the Present*, Millennial Edition, vol.1, New York: Cambridge University Press, 2006, p.541.
- 51) このパラグラフについては, 『歴史学事典』第13巻, 522頁; 森, 前掲書, 261-262頁を参照。