

オランダにおけるテイラーシステムの導入

杉浦 恭
Takashi SUGIURA

保健体育講座

はじめに

本稿の目的は、オランダにおけるテイラーシステムの導入について報告することにある。20世紀の始めヨーロッパにテイラーシステムが上陸すると、オランダにもその影響が及び、労働面だけでなく社会生活の様々な面において変化が現れた。本稿では、オランダにおけるテイラーシステムの導入とそれに関わる議論、そしてその後の展開について記してみることにした。

テイラーシステムが世に知られて一世紀を経た今、効率性の追求や業績主義の是非を改めて考えてみるのも面白い。

1. テイラーシステムについて

オランダにおけるテイラーシステムの導入について述べる前に、テイラーシステムの概要について記しておくことにしたい。

産業革命の波及がほぼ西欧で完結した19世紀の終わりごろ、工場内の様々な作業や労働形態について多くの者がその合理化について考えていた。なかでもアメリカ人の職能家テイラー (Frederick Winslow Taylor 1856-1915) は、「科学的管理法」と名づけた作業の効率化の基礎を築いた⁽¹⁾。テイラーとその仲間は25年に渡る研究の裏づけをもってこれを産み出した。そして後にテイラーシステムと呼ばれる管理法は、全世界において多大な影響と論議を呼ぶことになったのである。

テイラーが追求したのは作業の効率化であった。ある作業過程を分析することで、そこに余分な動作はないか、最も能率のよい動きは何かを見出すことであった。そして効率のよい作業は、動きやすいフォームに基づいており、結果的に生産性を上げることになると信じていた。円滑な動作は疲労を少なくし、人体にとってもよいと考えた。だが、なんといってもその根底にあるのは、時代が求めていた生産性の向上であった。そのためには、もはや人体を機械として動かすこともやむなしといった考えが見え隠れしていた⁽²⁾。こうした背景のもと、時代の要請をいち早く体现したのがテイラーの研究成果であったとも言える。

「作業過程の組織化は、次のように進行する。まず

マネジャーが、経験を生かして作業場の調査を行い、できればすでにある作業規則も十分に理解する。次に最も有能な従業員を実験に選ぶ。絶えず観察して間違った方法や緩慢な作業方法は改め、それを合理的な方法で置き換える。このことは、テラーによれば、管理者と作業員の分業を意味する。多くの場合、工場作業員三人に一人の労務担当者が管理部門に必要だった。少なくとも科学的管理法が導入された当初は、テラーが『軍事型の組織』と呼ぶ厳格なシステムが発展した。

テラーとその後継者は、ただ指揮だけで事足りると考えていたわけではない。彼らは、労働者自身も生産性を高めることに関して提案ができ、その結果利益が上がればそれにあずかれるようなシステムも工夫した。しかしこのシステムは優秀な労働者にとっては有利であろうが、平均的な労働者は機械のように自動化してしまうことは避けられない。(Giedion 訳書 1978, 91-92頁)」

そしてテイラーは科学的管理法の理念を、日常生活のあらゆる場に応用・適用しようとした。住居や家庭生活、役所や事務作業の現場、商業活動や農業、さらには教会にまで適用しようとした。

20世紀にはいるとテイラーは、自分の居場所を現場としての工場から実験室へとかえた。というのは、実験室での研究生活に没頭し出したのである。科学的管理法は実験心理学と結びつき、時間-空間研究が行われるようになった。作業における無駄な動作をできる限り除外して、一連の作業動作にかかる時間をできるだけ切りつめようとしたのである。空間の観点からは軌跡を分析することで最も効率のよい動作を決定し、時間の観点からはそれに要する時間を決めることが日々研究された。

これをより精密に研究したのが、フランク・B・ギルブレス (1868-1924) であり、その成果は『科学的管理法入門』に著された。ギルブレスはサイクログラフ (動作記録装置) を使って、肉眼では捉えられない動作を記録してみせた。すると、どの動作を行うときに無駄な時間がかかり、どの動作の時にスムーズに事が運んでいるかが一目で分かるようになった。これは作業者に、自分の動作に無駄があるかどうかを確認させるためにも役立った。

ここでテイラーのいう科学的管理について、その形成と体系を補足しておこう⁽³⁾。

テイラーの理論は1895年に発表された「一つの出来高給制度」にその特質をみることができる。当時、工場における組織の怠業を、賃金問題との関わりでみていた者が多かったのに対し、テイラーは賃金の支払形態や支払制度ではなく、賃金の支払いを規定する賃率決定の仕方に問題があることを主張した。そして、賃金を決定する基準となる賃率の科学的・合理的な基準をつくらなければ問題は解決しないと考えた。

「テイラーは、まず実践的な効果のあった管理制度の提案から主張しているが、そのなかで重要な提案は、要素賃率決定部門と差別出来高給制度である。前者は賃率決定の機能を担う管理機構の確立の提唱で、そこでの賃率は各作業の標準時間を確定し、それに基づいて客観的に決定される。後者の差別出来高給制度は、同一の作業に高低二種類の賃率を設定し、作業が最短時間でしかも諸条件を充足して完了した場合には高率で賃金を支給し、そうでない場合には低率で支給するというものであった。(丸山・他編1992, 22頁)」

これを受けてテイラーは、1903年に管理体系の大作『工場管理論』を著したが、これがいわゆる「テイラーシステム」の名を有名にした。

「テイラーにとって、管理制度とは労資双方の利益の共通性を明らかにし、両者の協働を実現させるものと考えられているが、それに呼応して自ら執筆したのがこの論文であった。このなかで、テイラーは労資協力が両者の目的、すなわち労働者には高賃金、使用者には低生産費を実現することによって可能であると、高賃金と低生産費との同時実現が管理の最大の課題と考え、この課題達成のための原則・手段の確立をめざした。ここに、テイラーが第三者的立場に立脚して、労資双方の利益の同時実現による労資協力の達成を自己の使命とする自覚的・積極的姿勢が表明されている。そしてこの課題達成のための手段・方法こそ科学的管理にほかならない。

科学的管理の体系は、まず目的達成の4原則として提示された。

(1)日々の高い課業、(2)標準的諸条件、(3)成功の場合の高賃金支給、(4)失敗の場合の損失、さらに経営組織の発展に伴って必要になる原則の追加として、(5)課業は一流労働者だけが達成しうるような困難なものであること。

第1原則はなすべき課業の明確化と達成困難な課業の設定との必要性を、第2原則は設定された課業の労働者への完全な提供とそれに必要な標準化された諸手段の提供の必要性との主張である。第3・第4原則は、すでに差別出来高給制度として具体化された原則である。さらに第5原則は、職務上の適在適所の観点での基盤整備を前提とした一流労働者のみ達成可能な課業

設定の主張である。(丸山・他編 1992, 23-24頁)」⁽⁴⁾

2. テイラーシステムの導入に関する議論

オランダにおいてもすでに19世紀の終わりごろから人間の労働力の測定が行われていた。もちろんその目的は、より効率よく労働力を職務の遂行に結びつけるためであった。ちょうどその頃テイラーが、アメリカで科学的管理について提言したためにこれがオランダでも話題となったのである。むろんオランダに限らず世界的に反響を呼ぶことになったのではあるが。

オランダにおいてテイラーシステムをはじめて公に紹介したのは、デルフト工科大学教授 J. G. Ch. Volmer であった。Volmer は大学において経営学と会計学を担当していたが、彼はそこから始めて組織運営学なる学問を考案した。その背景にあるのがテイラーの考え方であった。Volmer とその仲間はテイラーシステムを基礎にして、この新しい学問を1915年よりオランダに広めた。そして同時にテイラーシステムの全容がオランダに紹介されたのであった⁽⁵⁾。

オランダにおいてテイラーシステムを紹介したもう一人の人物が、社会民主主義者であり工学博士の Th. van der Waerden である。彼は、当時、労働市場が些少化していたことに対して、その解決策を生産過程の効率化による生産力の向上に求めた。テイラーの考えを拠り所とした Waerden の方策は、テイラーシステムをより詳しくオランダに広めることになった。

そして1920年代に入ると、テイラーの考えはオランダで支持されるようになった。テイラーシステムは、時代にあった合理的なシステムと解釈されたのである。しかし1930年代になると、これは誤りであると考えた人々が現れた。労働者である。多くの企業家や経営者は、テイラーシステムの導入で事業の成功を実現したが、労働者の側からすれば失業者の増加を招くことになったこのシステムは、次第に支持されなくなっていった。

本段では、テイラーシステムが導入されるまでのオランダにおける議論について見てみることにしよう。

当時のオランダにおいて、テイラーシステムはどう理解されていたのだろうか。1910年代の文献をあたってみると、労働の効率を上げることによって、生産力と収益性を高めることができるシステムと考えられていた。もう少し詳しく記すと、次のようになる。

経営の目的は、いつでも生産力と収益性を高めることである。どの経営者もこれを達成するために、労働の改良と健全な雇用関係をつくりだそうと努力する。労働の改良についてテイラーは、労働形態を分析することで労働の効率性を上げようとした。動作・配置など、全ての面で無駄をなくそうとした。動作の無駄を省くことは、エネルギーの無駄をなくすことになる。これは労働者にとって疲労の軽減という利点があり、

経営者にとっては労働者の怠業を少しでもなくすことができる。時間内の労働効率を上げれば残業は少なくなるので、余分な賃金を払わずに済むことになる。そしてテイラーは、労働者ごとの課題と負担の配分を時間研究から行った。テイラーのいう科学的な経営方法は、高い賃金の支払いを実現するらしい。但し生産力を高めるために労働者の健康を損なうようなことがあっては困るのだが。

さて、テイラーシステムの導入に関して、オランダに始めてこのシステムを紹介した Volmer は、次のようにいっている。

テイラーシステムを導入するには、その事前準備として、専門家が、労働の効率性、動作、生産ライン、機材など、全てを分析する必要がある。時間と動作研究が基本となろうが、そこに無理がないか検証しなければならない。

そしてこの制度は労働者の了解を得たうえで導入しなければならない。どの道具を使って、誰がその作業にあたり目的を達成するのか、そのためには誰が管理するのか、これら全てを労働者が納得したうえで行わなければならない。ただ最終的にこのシステムは、一部の者によって全てのシステムが管理され、労働者は部分的なことしか理解していないまま進められるという恐れがある。(Volmer 1916)

また、Volmer は、五つの批判的見解からテイラーシステムの導入を危惧している。

第1に、このシステムはかなりの程度忙しい労働を要求されるため、労働者は力つきてしまう可能性がある。

第2に、テイラーシステムは結果的に労働時間を短縮することにはならない。

第3に、テイラーシステムは最も有能な労働者を想定している。それは第一級の熟練労働者を考えているが、誰しもがそのようになれるとは限らない。

第4に、生産量の増加率に対して、労働者の賃金はそれに見合った割合だけ増加されるわけではない。

第5に、労働形態の単調化により、労働者のイニシアティブが抑えられる。

これらについてはすでにアメリカでも言われていたが、Volmer も同様の危険性をオランダに感じていた。

ただ、最終的に Volmer は、テイラーシステムのオランダへの導入について肯定的に考えている。そのためには労働者組織の協力が必要となるが、現状を見れば社会主義者の労働者団体がそれを拒否しているといっている。その理由は、オランダ人の労働者の第一の利益、すなわち人間的な存在を保障する賃金を、共産主義的、国際主義的な夢のために犠牲にする恐れがあると団体は考えているからである。ドイツはすでにテイラーシステムの導入を積極的に検討している。先を越されるかも知れないといって、オランダへの導入

の遅れを気にしている。(Volmer 1916, p. 23)

Volmer は、このシステムがもつ危険性を憂慮しながらも、時代の流れからすれば導入は避けられない、むしろ遅れをとることが、オランダにとって後々の経済的不利益につながると考えた。

テイラーシステムの導入に関する議論を記すならば、オランダにおけるカトリック教系労働組合の議論をおさえておく必要がある。というのは当時のオランダにおいて、組合でかなりの議論を呼んでいたからである。労働組合の出版物からその様子が伺い知れる。

1916年に組合が出した出版物『テイラーシステム～テイラーシステムによる経営に対する我々の意見～』(Kok 1916)によれば、この時点では、まだオランダにおいてテイラーシステムが広く知られているわけではないと記されている。しかしこのシステムはいずれオランダに導入されるに違いない、導入される前にこのシステムの問題点について考えておかなければならないとして、テイラーシステムについての特集を組んでいる。ここではこれを資料として、オランダにおけるテイラーシステムの導入に関する議論を記してみることにする。

序文には、「テイラーシステムに対するカトリック系労働組合の立場の表明」と書かれている。オランダ南部はもとより広く影響力をもっているカトリック系の組織だけに、テイラーシステムに対する立場を鮮明にしているという点では、ある程度の範囲において一般化してみることができよう⁶⁾。

当時、カトリック教の労働組合では、社会問題となっていた労働者階級の社会的・経済的悪条件や劣悪環境が、社会の中で宗教的・道徳的混乱を引き起こしていると考えられていた。それまで全ての人間に規範として通用していた人間的義務が不確かなものになっているのは、宗教的倫理や道徳観が無視されつつあるからと思われた。これを単なる経済的問題として考えている社会主義者もいるが、問題はもっと広範囲に及んでいると組合は認識している。このような状況下において、今回新しく提案されようとしているテイラーシステムは、ある面では問題を解決しようとしているが、ひとつテイラーが誤解しているのは社会問題を経済問題として解決しようとしている点にある。そしてたとえ労働時間の短縮と賃金の上積みが実現しても、生産量が増えなければ物の単価は安くならない。とすれば生産量を増やすために、結果的に労働条件はそれほど改善されないと組合は考えている。

一方で組合はテイラーシステムについてある面では評価しており、多少の期待感ももっている。経営者も労働者もそして消費者もこのシステムの良い面を活用すれば恩恵を受けることになる。テイラーは資本家の利益を優先していると考えられているがそうではない。賃金の上積みをも60%ぐらいにすればうまくゆく。

生産量の増加も適正であれば物品の安価な供給が実現できるし、労働環境もよくなる。もし全ての面でテイラーシステムが上手く機能するのであれば、積極的に導入すべきであると記している。(Kok 1916, p. 13) [ただ、組合はテイラーを理想家であると思っているようではあるが。]

このようにある程度テイラーシステムの利点を評価し期待している一方で、次の記述にあるように、テイラーシステムに対する懐疑的、批判的な見方もしている。

テイラーの根本的な間違いは、経営者が完璧な人間だと思込んでいることである。もしこのシステムがうまく機能しないとすれば、それは労働者の側に刺激が足りないと考えている。このシステムがいくら素晴らしいと思っても、現実的な立場にある我々労働者からすれば警告を發せずにはいられない。産業史から見て、生産量の増加は産業家や資本家に利益をもたらしたが、労働者階級の労働条件や生活を改善することにはならず、その後の運命まで決定づけてしまった。自由経済と機械の導入は、産業と貿易から正義と相互愛というキリスト教の原則を失わせた。それを理想家テイラーは認識していない。過去に織物工場において生産力を上げるために様々なシステムが改良され試みられたが、結果的に利益を得たのは資本家と産業家であった。(Kok 1916, pp. 14-15)

そして次のようにも記している。

近代資本主義が正義と愛を重視しない限り、我々はテイラーシステムを信用しない。もし生産量の向上によって労働者が利益を受けるといふならば、もうすでに利益を受けていたはずである。そして子どもの労働に関する法律などは必要ではなかっただろうし、母親も工場で働くようなことはなかったはずである。アルコールにひどく溺れたりする労働者も多くなかっただろう。(Kok 1916, p. 16)

ただ最終的に次のように書いて、オランダへのテイラーシステム導入の行く末を案じている。

テイラーシステムの導入は、オランダにおいて避けることのできないものとなろう。現段階で最も大切なことは、テイラーシステムが發明者の意図通りに実現されることである。これは労働者自身の課題でもある。そのための闘い的手段となるのが組合の団結である。(Kok 1916, p. 18)

これらから読みとれることは、オランダにおいてテイラーシステムの導入に関する議論が、批判的・懐疑的に展開されていたことである。経営者と労働者の相互の利益、つまり低生産費と高賃金の実現を可能とすかに見える科学的管理は、導入前の段階で快く受け入れられたわけではなかった。

3. テイラーシステムの導入とその後

次に、オランダにおけるテイラーシステムの導入と、その後の議論・展開についてみてみることにしたい。

「テイラーシステムの導入によって労働の分配が進み、労働内容は極端に細分化された。仕事はますます単調化し、非人間的、個性のないものとなった。労働の分配はより低い生産コストを可能とするが、労働者の精神的な面からみれば決して幸福なこととはいえない。ただ労働の分配は、もはや留まることはないだろう。テイラーの考えは、生產品とそれをつくるコストの面では評価されるが、人間的な労働という点では考え直さなければならない点が多い。(Brugmans 1923, p. 23)」

このようにいったのはテイラーシステムを人間の心理的な面から研究したオランダ人 H. J. F. W. Brugmans であった。彼はこれを1923年に記しているが、この時期はテイラーシステムがオランダに導入されて間もないときであった⁽⁷⁾。労働を管理するには人間からの視点と、仕事からの視点という二つの見方があるが、テイラーは、人間にあった選択や適応という視点を軽んじて、仕事に人間を適応させようとしたと Brugmans はみている。

だが一方で、Brugmans は適応心理学的な見方から次のようにも述べている。

人間の幸福にとっては、商品のより低い価格よりも仕事への満足感の方が重要である。この点でテイラーシステムは、仕事に適切な人間の条件を選んでいる。労働に及ぼす個人差の影響について、最近やっと話題になりつつある。かつて個人差は育った環境の違いによると考えられていたが、最近では生まれたときの状況や生来の性格も考えられるようになった。テイラーのいう適切な人間の配置は、自分にあった仕事に就くことができ、合わない作業に就くよりも苦痛が少ないという利点もある。但し問題は、適切な人的配置の選択基準がよくない。弱肉強食の原理を導入しているとしか考えられないのである。(Brugmans 1923, pp. 24-26)

Brugmans はテイラーシステムを頭から批判しているわけではない。適応心理学的な見地からみてその試みはよいのであるが、実際には弱い労働者を切り捨てることになってしまうのが問題だと考えている⁽⁸⁾。

では実際にテイラーシステムが何を行ったかについて、Brugmans は次のようにいっている。(Brugmans 1923, pp. 27-29)

非人間的とまではいえないが、給料制度として課題達成制度を採用した。時間払い賃金ではなく、出来高払い賃金の制度をとったのである。労働者は最小限度の日給を受け取るが、その他に細かく定められた難しい課題が与えられる。もし労働者がその課題を達成す

れば、日給に加算して課題達成手当が支給された。この課題達成手当が日給に比べて大きな報酬となった。

労働者は日給として支払われる最低限度の賃金では満足しないため、難しい課題を達成しようと日々心身共に疲れて働く。これはもはや適度な刺激というレベルを超えて、健康を損なう程の課題である。苦痛、ストレス、心身症、身体的過労が発生する。まず精神的に弱い労働者が健康を損ない脱落してゆくことになった。課題達成制度で与えられる課題は、普通の人間にとっては難しすぎるのである。基準を全ての労働者の平均値におくのではなく、能力の高い労働者の平均値に設定しているからである。つまりはほとんどの労働者が達成できない課題となっている。テイラーは、始めのうちは達成できなくとも熟練の域に達すれば、後に多くの者が達成できると考えていた。そこで達成できない者は自然にやめていくので、また新しい人材を採用して挑戦させればよいというのである。結局、適切な人材を選ぶということは、強い人間を残すということに過ぎない。

また、心理学者でありながらカトリック教の神父を務める Ginneken は、オランダの過去の労働と、現在のテイラーシステムの労働を比較し、三つの観点から記した。これを資料として、テイラーシステムが導入されたときの議論をみることにしたい。

まず Ginneken は、著書の序文にあたる部分で次のように書いている。

テイラーシステムは労働者を機械のように扱い、ただ最大の効率を上げることを目的としている。このシステムのもとでは、最も効率よく最大量の商品を生産することに人間の理想がある。そのため、全ての労働者の精神生活と人生の幸福を犠牲にしてしまった。テイラーによって心理学は生産の効率性の面から取り上げられるようになり、経済の分野で利用され出した。これは残念なことである。心理学の都合の良い部分だけを利用するのは問題である。(Ginneken 1918, pp. 4-5)

さて、Ginneken は、テイラーシステムを三つの観点で捉え、そのひとつひとつについて、それまでの労働と比較して独自の見解を述べている。

Ginneken のいう三つの観点とは、第一に、テイラーシステムが労働の極端な細分化をもたらしたこと。第二に、細分化された労働のために、適切な道具と速い動作の効率的な組み合わせが考え出されるようになったこと。第三に、速い動作のために最も適切な労働者の選別が行われるようになったことである。

第一の点について、Ginneken は批判的に述べている。人間のもつ全体的な能力と可能性は、労働と訓練によって開花され発達するが、細分化された労働は身体の一部しか使わないため、他の部分は休んでいる間に技術も能力も錆びついてしまう。これまでの労働は、

心、技、体のバランスが取れ、人間の全体的な能力の発達に貢献してきたのにテイラーシステムによってそれもなくなった。使わない領域は腐り衰えてしまう。長い人生生活のなかで労働がもつ意味はなくなった。もはや労働は食べるために金銭を得る手段でしかなくなってしまった。オランダの工場を訪ねて実感したのは、労働者が仕事に使う言葉の多くが、部品の名前と部分的な工程に関することである。試行錯誤や全体の工程を見通した話題はなく、もちろん人生に関わる話など聞かれない。職人気質は消えつつあり、職業ごとの人間的な温かみは薄れた。例えば靴をつくるのにも、かつては靴職人が発注者とあれこれ世間話をしながら一から仕立てていたのに、今は靴底をカットする者と縫い合わせる者が別の工程として存在し、朝から晩まで同じ規格のものを作っている。靴にも人間にも個性がなくなった。金属産業の工場を訪れば、かつての鍛冶屋にいたユニークな性格のもち主は見られなくなり、炎で日焼けした強靱な体をもった人もいなくなった。フィリップス [オランダを代表する電機メーカー] の電機工場では、多くの女性労働者が毎日千回ほど同じ指の動作を繰り返している姿を目にした。この会社で作られた電球が、また動作研究によって彼女たちをさらに苦しめることになるのは皮肉である。電球を彼女たちの魂の灯火としてみればなんと悲しいことであろうか。(Ginneken 1918, pp. 13-17)

このように Ginneken は、テイラーシステムによる労働の細分化と、それがもたらした状況について批判的に記している。労働の細分化はすでにテイラー以前に見られたことで、これは時代が避けられないことではあるが、テイラーによって極端に押し進められ、制度化、組織化されたことが問題であると考えている。

次に第二の観点である、細分化された労働のために適切な道具と速い動作の効率的な組み合わせが考え出されることになったという点について、Ginneken は次のように述べている。

労働者に適切な道具を与えることは一見よいことのように聞こえるが、その道具が熟練労働者にとって使いやすいものであるならば望ましいとはいえない。道具だけでなく、機械も一般の平均的な労働者に合ったものにすべきである。そして機械の動く速度はリズムカルにしたほうがよい。人間の集中能力や疲労は、機械のテンポによって変わるからである。だがテイラーは結局これらを考慮することなく、非人間的なシステムをつくった。心理学を都合よく部分的に利用したというのはこの点である。ひどいことにテイラーは、「労働者というものは、頭を使わなければ使わないほどよく、いくなれば馬鹿なままのほうがよい。ゴリラでさえこの仕事のためにトレーニングさせることができる」といつている。テイラーは労働者が人間であるゆえに文句やくちごたえをしてくると考えているのであ

る。このテイラーの考えは許されない。テイラーは名もなく意志のない労働者が好ましいと思っているのである。(Ginneken 1918, pp. 27-32)

また、労働の非人間化とその悪影響についても次のようにいっている。

真面目に働くのはよいことであるが、テイラーシステムの労働は単純作業の繰り返しに追われるだけで、労働から得られる楽しみや満足感はない。生産の効率を上げるために常にチェックされるシステムは、非人間的であるばかりでなく人間を奴隷化している。このシステムに適応できない労働者は、怠けているか不適切であると判断されるが、これこそ非人間的であり不正義である。テイラーによれば、このシステムによって労働日数も労働時間も短縮されるといえるが、それは疑わしい。経営者が利益の追求をあるところで満足して止めるかは疑問だからである。たとえ労働時間が短くなったとしても、労働者は極度の集中力からその時間内に燃え尽きてしまうという問題が起きる。テイラーシステムはそれ自体に矛盾がある。精神科医の報告によれば、テイラーシステムのもとで働く労働者は、心を病み、アルコールに溺れる人が多い。このような労働者の症例は、過去のオランダと比べて、テイラーシステムを採用している職場では、特に多いといわれている。経営者だけでなく、労働者にとっても環境の改善が進められるというテイラーの主張は全く実現されていないのである。(Ginneken 1918, pp. 39-46)

第三の観点について、Ginneken は批判しながらも今後の展開について多少の提案をしている。

テイラーの悪い点は、適切な人間の選別基準を、動作の速い単純労働者という点においていることである。それをストップウォッチで選別するというのはよくない。労働者は、一生の間単純で動作が速ければよいと考えているのである。このように人間を評価するのはひどい話である。

これからは心理学者や精神科医が労働環境の整備について経営者に助言を与えるべきであるし、一緒になって職場の改善に参加・協力すべきである。また、労働者を保護する中央労働管理局のような組織をつくり、心理学者などの専門家をおくことが必要である。テイラーシステムが労働を科学的に分析しようとした点では評価されるが、このシステムは、要するに、資本主義的、物質主義的な意義におけるの発明である。これがこれからも、そのままの形で広く一般に導入されれば、労働者にとっても社会にとってもまちがいなく不幸を招くことになる。経営者は利益の追求しか頭がないので、このシステムのよいところだけを採用する手だてを考えなければならない。(Ginneken 1918, pp. 56-72)

以上、テイラーシステムがオランダに導入されたときの議論と問題点を当時の資料から記した。

ここから先は、社会生活一般に対するテイラーシステムの影響について試みることにしたい。というのは、テイラーシステムは工場労働だけでなく、オランダ社会全体に広く影響力をもつようになっていたからである。広い意味でのテイラー主義は、当時、科学の理想とさえ考えられて、社会生活、都市計画、住宅、家具などにその影響が現れていたのである。

ここで社会生活の全てについてテイラーシステムの影響を報告するには限界があるので、家庭生活、特に女性の家事効率化に見る影響と変化について記すことにしたい。

当時のオランダにおいて、家事の効率化促進は、女性の労働負担軽減と、女性を家事からできる限り解放して外で活動する機会をつくらうとするフェミニストにより積極的に考えられていた。そして、室内の設備はもちろん、建築やインテリアの面からも改革が進められた。

また、オランダにおいて家事の効率化は、その向上によって暖かい豊かな家庭が実現できるという思いもあった。家庭内労働の軽減が、よき妻、よき母をつくると思われたからである。

つまり家事の効率化は、女性の家庭からの解放と、よりよき妻や母の実現という二つの理想のもとに進められたのであった。それをいち早く実現するのに有効な方策が、テイラーシステムの家事への応用であると考えられたわけである。無駄を省き効率よく物事を進めるといえるテイラーの理想が、女性の家庭内労働の軽減と結びついたのである。

まず、テイラーシステムの家庭生活への応用は、住宅そのものの形態に現れた。家族単位を大切にしながらも、より効率的に住宅を供給し、無駄なスペースをなくすためには共同住宅が適していると考えられた。共同住宅にはそれぞれの家族が入居する部屋とは別に、共同の洗濯室や炊事場が設置された。幾つもの家族が共同の洗濯室を使用することで、個々の部屋に洗濯室をつくる必要がなくなり、一家族の専有する部屋の総面積を広く取ることができたのである。洗濯物を家族同士が品質別に分担・共同して洗濯することもできた。

アムステルダムでは共同の洗濯室を設置した市立の共同住宅が1918年に造られた。その後、住宅の共同化が進められ、共同住宅の家賃は低価格に設定された。アムステルダム市が進めたこの住宅政策は、しだいに近隣都市にも波及し、次々に共同住宅が建設された。洗濯室には機械化された当時としては最新式の洗濯機が置かれた。これにより洗濯に要する時間が短縮され、家事の効率化が始まったのである。しかし共同の洗濯室は1930年代になると徐々に減少していった。洗濯物と洗濯の空間についてプライバシーをもちたいという人が増えたためである。特に女性は自分の下着を他人

に見られたくないという気持ちと、家族が着ている衣服の品質を他人に知られたくないという理由からであった。(Hartveld, 1994, pp. 175-178)

住宅空間の効率化は、共同住宅の中央に設置された共同の炊事場にも見られる。だが、これは造られた当初から不評であった。食事の内容や量を他人に知られたくないという家族がほとんどであったし、台所から直接家族に食事を提供するという従来の食事スタイルを変えることに抵抗があったからである。それでも1930年代の経済的な不況に見舞われた時期には、一時的にこのような設備を備えた住宅が人気を呼んだこともあった。しかし、それ以外に共同の炊事場が、人々に好んで受け入れられることはなかった。(Hartveld, 1994, p. 179)

テイラーシステムを住宅に応用することは、大量かつ安価に効率よく住宅供給できるという利点があった。家事の効率化という点からしても、住宅内に機械化された共同の設備を設けることで、家庭内労働の軽減が現実的になった。テイラーシステムは、工場内労働から住宅の建設や家庭内労働にまで応用範囲を広げたのである。

ところで前にも記したように、家事の効率化による家庭内労働の軽減は、よき妻やよき母親の実現につながると考えられていた。家事の軽減によって捻出された時間と余力が、より家庭的な女性を創出すると思われたからである。機械や設備によって家事の軽減を図ることも方策のひとつであるが、それを手際よく使いこなし、炊事、洗濯、清掃などの一連の家庭内労働をスムーズな流れで効率よくさばく能力も必要であると考えられた。そのためには、家具やインテリアの配置も研究しなければならなかった。1928年にはアムステルダム市議会議員が中心となって研究委員会をつくり、効率的な家事のスタイルに関する報告書を作成した。1932年にはバスルーム（シャワールーム）の設置と整備が、1935年には台所の整備と物品の配置が、アムステルダムで条例化された。これによって家事のスタイルが多くの家で標準化された。ついにはこれをマニュアル化して指導する専門家まで現れた。確かに家庭内労働へのテイラーシステムの応用は、以前と比べて無駄な労力をなくし、時間的なゆとりをつくり出した。しかし一方で、室内装飾は姿を消し、画一化されてシンプルなものが多くなったのも事実であった。多くの部屋は、ほこりがたまらないように平面化された備え付けの家具か、大量生産されたものが決められた場所に置かれるようになった。テイラーシステムは、家庭内労働や家具の配置、室内装飾にまで影響を与えるようになったのである。そしてこれらは効率的な望ましい生活スタイルとして、一般の人々に向けて、モデルハウスやモデルルームとして公開された。

当時の試算では、テイラーシステムを応用すること

で、女性の家事に要する時間をかなり減らすことができ、最終的には2時間程度まで家庭内労働を減少できると考えられていた。これにより、専業主婦はさらによい家庭をつくることができると期待された。

ところで、家事の効率化による女性の労働時間の減少が、女性の社会進出の可能性を拡げることになると考えていたフェミニストの勢力はしだいに小さくなっていった。彼女たちによって、家庭内労働へテイラーシステムが応用され、その導入が推進されたが、この状況によりテイラーシステムの応用は、よき妻とよき母親の実現に焦点が合わせられることになった。1920年代の後半には、家事を効率よく行うことを教える学校が増え、専業主婦教育と、よき妻、よき母親となるための教育が行われた⁹⁾。

住生活に関してみられるもう一つのテイラーシステムの影響は、ハードとして利用ではなく、ソフト面での適用である。建築家 J. J. P. Out によってロッテルダムにつくられた Witte Dorp 総合住宅では、入居希望者は規律正しく生活できる人間かどうかを審査された。選別が行われたのである。これはそれまで見られた住居や家具といったハード面へのテイラーシステムの応用から、機能的な生活を営ませるといったソフト面への適用であった。入居後は、騒音問題を起こしていないかどうか、共同の設備をきれいに使っているかどうか、隣人とのトラブルを起こさないで規律ある生活をしているか、挨拶ができ礼儀をわきまえているかなど、決められたことが守れ、共同生活の和を乱さない人間かどうか問われた。これらは共同住宅の管理人によってチェック・管理された。これは民間の共同住宅ではなく、公的団体や公営の住宅で進められたことであった。(Hartveld, 1994, p. 188)

つまりは、ソフトである住人を、無駄なトラブルなく、機能的に生活させることを目的としていたのである。共同住宅ゆえに住民の間にトラブルが生じては困るが、それとは別に、この共同住宅は機能的で効率よく生活する住民を意図していた。極端な言い方をすれば、住民がいかに住宅に適應できるかが問題とされたのである。入居審査はそのための第一段階の選別であったといえる。

話を再びハード面に戻すことにしよう。オランダ専業主婦協会の専門委員会は、テイラーシステムを参考にして、台所を効率よく使うための議論を重ねた結果、1931年にモデルキッチンを考案した。

この台所は2 m × 4 mのスペースで、隣のダイニングルームとは壁で仕切られていた。壁には二つの小窓が設けられ、扉を開ければ出来上がった料理がすぐに出せるようになっていた。台所の上部には自然光が入る小窓がつくられ、フロアは清掃しやすい四角形となっていた。調理台は花崗岩ででき、収納棚は木製、壁は白いタイルが張られ、扉は凹凸のないものが採用

された。棚や調理台は高さを一定にして、手の上げ下げがなくなるように工夫された。タイルは時に蠅の嫌う青色が採用されることもあった。汚れやほこりを考えて、装飾はほとんど施されなかった。これが理想の台所として標準化され推奨された。(Hartveld, 1994, pp. 199-200)

上層階級は、始めのうちこのような装飾のない標準化した台所を味気ないものとして嫌った。しかし次第にその利便性を受け入れ、効率性を追求した究極の台所を採用する者も現れた。やがてその数は増え、庶民も上層階級も同じような台所で料理をつくるようになった。

だが1930年代にはいると、上層階級は標準化した台所を再び嫌うようになった。効率と合理化を追求した生活は、台所に限らず、標準化・画一化した住居をあまりにも多く造った。彼らはそのような環境に物質化した空虚なものを感じ出したのである。テイラーシステムは家庭内労働を効率よくさばくことには貢献したが、その反面、住居の暖かみや雰囲気、あるいは人間味が失われたと感じるようになった。(Hartveld, 1994, pp. 204-205)

上層階級の間ではこのような傾向が見られたものの、一般的な庶民の間では効率性を考えた部屋の考案が進められた。家庭や家族の変化(人数、構成、成長など)に対応できる時代にあった居住空間が必要とされていたのである。そして1931年に、専業主婦、教師、公務員、各種女性団体の代表、建築協会などの協力によってオランダ能率研究所が設立された。彼らは、家族構成や人員の変化によって、部屋の空間を後に変えることができる間仕切り構造の住居を考え出した。子どもが小さいときと成長したとき、そして独立して親元から離れたときとで住居内の部屋の大きさを自由に変えられるようにしたのである。それまでベッドや収納棚、タンスなどの比較的大きな家具は備え付けであったが、これでは後に融通がきかなくなる。そこでこれを止めて、変化に対応できる新しい居住空間が考え出されたのである。

おわりに

ここまでオランダにおけるテイラーシステムの導入とそれに関わる議論、そして社会生活への影響として住宅と女性の家庭内労働について見てきた。

テイラーシステムは、20世紀の始めから第一次世界大戦に至る期間に少しずつオランダで知られていった。特に議論が起きたのは第一次大戦中であった。消極的・批判的な意見が多い中、時代と社会が求めた効率性の追求は、大戦後、徐々にテイラーシステムの導入をみることになった。大戦後10年間は、テイラーシステムによる効率的な動作と生産性の向上、そして利益の追求が積極的に評価された。消極的な見方を振り

きつつ、期待のうちに導入されたテイラーシステムではあったが、再び1930年代に労働の非人間化が話題となった。人間が機械の延長でしかないという問題である。効率性の追求と合理化は人間の物質化を招き、社会における人間の自然な結びつきまでなくしてしまう危険性があると考えられるようになったのである。

また、テイラーシステムは労働の場から社会生活の様々な面にまでその影響を及ぼした。テイラーシステムを家事の効率化に応用することで、家庭内労働の軽減が可能になると考えられた背景には、よき妻、よき母親の実現という女性に対するオランダの伝統的・保守的な理想像があった。

効率化は近代化のひとつの理想であった。しかし、最後に記しておかなければならないのは、結局、オランダにおいては保守的・伝統的な価値観が依然根強く残っており、実際には人々の価値観を全面的に変えることにはならなかったということである。一部の社会生活においてはテイラーシステムの導入によって新たな生活スタイルが現れたが、全てにおいて効率化という理想のもとに変化が起きたわけではなかった。この時代、技術的、組織的、財政的な改革が、効率化と合理化のもとに進められたのは事実であり、テイラーの考えが十分参考とされたのも確かである。労働の場が始まったテイラーシステムの導入は、その後社会生活の様々な面に影響を及ぼしたが、テイラーシステムそのものが時代の理想とされたわけではなく、社会生活の再構成、社会と個人の調和が効率化と合理化の理想のもとに進められたのであった。これにテイラーシステムがうまく利用されたと考えるべきであろう。

〈注〉

- (1) 「科学的管理法」の完成をみるまでのテイラーについて紹介しておくことにしよう。

テイラーは高等学校を卒業すると、フィラデルフィアの小さな工場で鋳型作りと道具製作の徒弟として働いた。1878年にミッドウェル製鋼所の職工となり、職工長、マスター、技師へと昇進した。職工長となったのは職工として勤めたわずか2年後であった。職工長になったときには、すでに作業過程の研究を時間研究から取り組もうと決めていた。そして1889年には、様々な工場の再組織に取りかかった。その時テイラーは、同時に夜間学校へ通って工学を学んだ。1889年から1901年までの3年間、仕事上ベツレヘムの製作所との関係が深かったときには、すでにテイラーの名は広く知られていた。この時期はテイラーにとって、生産技術と発明の点で最も充実していた。高速度鋼を発明したのもこの時である。そして1900年ごろまでには「科学的管理法」の方法を完成した。(Giedion 訳書 1978, 90-91頁)

- (2) テイラーの最大の発明ともいわれる高速度鋼は、限界の探究から産み出された。高熱で赤くなるほどの速さで道具を使用すると、それは最大限の能力を発揮するという特性を人間にも応用しようとしたのである。労働者の中から最も優れた作業員を実験に用いて、その人間の能力に合わせて仕事の量を決定したといわれている。

- (3) これについては、岩永宏治の記した丸山・他編(1992, 19-42頁)が詳しい。ここから多くを引用あるいはまとめることで代えたい。
- (4) テイラーはこの諸原則において、まず課業を中心に考えている。
「この場合の課業とは『公平な1日の作業量』のことであり、第1・第5原則の課業も同様の内容をさすものと理解できる。まさに課業とは、労働者が一定の労働時間内に達成すべき作業量=標準作業量を意味する。このような課業を中心とする管理制度が課業管理にほかならない。テイラーの主張は、先の科学的・合理的な賃率決定の必要性からその前提となる作業最短時間の正確な知識を意味する標準作業量の発見、すなわち課業設定の必要性へと転化しており、彼の科学的管理は、今や課業管理として特徴づけられる。この課業管理をテイラーは次のように規定している。
課業管理の本質は、作業速度の統制が完全に管理者に依存することにある。これに反して、タウン・ハルシーの制度では、それは労働者によって設定され、管理者側はまったくかわらない。
明らかのように、課業管理は、作業速度を労働者の判断に委ねる従来の成行制度と異なって、作業速度の管理者による客観的な統制を特徴とする。そして、課業設定のための研究が動作・時間研究として具体化され、テイラーの場合、それはストップ・ウォッチによる合理的な作業時間の計測として研究された。(丸山・他編 1992, 24頁)」
- (5) 実はこれより先に、1909年、H. J. Hendrikseが、テイラーの「*Shop Management*」をオランダ語に翻訳していた。しかし第一次世界大戦まで、これが読まれることはほとんどなかった。
- (6) オランダは宗教派と非宗教派からなる縦割り社会から成り立っている。非宗教派やプロテスタント系の雑誌にもテイラーシステムに関する記事を見つけることができればよかったが、残念ながら限界があった。
- (7) もともとテイラーシステムは、オランダにそのまま輸入されたわけではなかった。オランダに合わせた形で多少改良されて導入された。
- (8) Brugmans は、テイラーが適応心理学的な領域に実践の場を始めてつくったとして、この点については評価している。テイラーは、労働の種別に道具の考案や選定を行い、その道具がどのようにしたら人間に適応しやすくなるか、できるだけ疲れなくするためには無駄な動きをどのようになくせばよいかを考えた。これは悪くない発想であったという。だが、次のステップとして、休憩の取り方を作業効率から考えた。こちらは十分な研究と分析によるものではないといっている。(Brugmans 1923, p. 17)。
- (9) 実際にこれら一連の出来事が、家庭的な女性や、よき妻、よき母を実現したかどうかについては定かでない。立証された

確かな資料が見あたらないことと、「家庭的な女性・よき妻・よき母」というものについてもこれといった尺度がないからである。ただイメージとして、「家庭的な女性・よき妻・よき母」とは、従来の保守的なオランダの母親像や妻のあり方、つまりは亭主と子供の世話をよく行い外に出ない女性、家事に専念して他のことに興味を持たない女性といったことがあったように推察される。

〈引用・参考文献〉

- Alberts, W. H. M. E 1982, *Marges van de vakbeweging*, Martinus Nijhoff.
- Brugmans, H. J. F. W 1923, *De organisatie van den arbeid: Het Taylor-systeem en de psychotechniek*, J. B. Wolters' U. M.
- Giedion, Siegfried 1948, GK 研究所・他訳『機械化の文化史』鹿島出版会 1978.
- Gilbreth, Frank B 1914, *Primer of Scientific Management*, New York
- Ginneken, Jac. van 1918, *Zielkunde en Taylor-systeem*, N. V. De R. K. Boek.
- Hartveld, Cita 1994, *Moderne zakelijkheid*, Het Spinhuis.
- Kok, David De 1916, *Het Taylor-Systeem, ons standpunt tegenover de Bedrijfsleiding volgens het Taylor-Systeem*, Het Bureau voor de R. K. Vakorganisatie.
- Kreukels, Louis Hubertus Maria 1986, *Mijnarbeid: volgzzaamheid en strijdbaarheid*, Van Gorcum Assen.
- Lente, Dick 1991, "The crafts in industrial society: ideals and policy in the Netherlands, 1850-1914" in *Economic and social history in the Netherlands*, Het Nederlandsch Economisch Archief.
- 丸山祐一・他編 1992, 『経営管理論の歴史と思想』日本経済評論社。
- Nelson, Daniel 1980, 小林康助・他訳『科学的管理の生成』同文館 1991。
- Schuursma, Rolf 2000, *Jaren van opgang*, Uitgeverij Balans.
- Taylor, Frederick Winslow 1895~1912, 上野陽一訳『科学的管理法』産業能率大学出版部 1981。
- Veen, Dirk Van Der 1983, *Arbeidsduur in Nederland vanaf ca. 1890 tot ca. 1925*, Nationaal Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek.
- Volmer, J. G. Ch 1916, *Het Taylor-systeem*, De Dordrechtse Drukkerij en Uitgevers-Maatschappij.
- 山下高之 1980, 『近代的管理論序説』ミネルヴァ書房。
(平成13年9月10日受理)