

論 説

ドイツにおける生産性向上運動の展開

山 崎 敏 夫

目 次

- I 問題提起
- II 戦後のドイツ経済と生産性向上運動
- III アメリカ主導の生産性向上運動の国際的広がり
 - 1 生産性向上運動の国際的展開
 - 2 生産性向上運動の展開と技術援助・生産性プログラム
 - (1) 技術援助・生産性プログラムの性格
 - (2) 技術援助・生産性プログラムのヨーロッパ的枠組み
 - (3) 技術援助・生産性プログラムの意義
 - 3 アメリカ主導の生産性向上運動とドイツ側の対応
- IV 生産性向上運動への国家と労働者・労働組合のかかわり
 - 1 国家の関与と国民運動としての生産性向上運動の展開
 - 2 生産性向上運動の展開と労働者・労働組合の協調的かかわり
- V 生産性向上運動の主要問題
 - 1 技術の合理化とアメリカからの技術の導入・移転
 - 2 労働組織・管理の合理化とアメリカ的経営方式の導入
 - 3 大量生産の推進と大衆消費社会への展開

I 問題提起

主要資本主義国と世界資本主義の経済体制の歴史的発展をみた場合、第1次大戦後の時期をひとつの重要な歴史的画期として大きな変化がみられたが、それは、とくに資本主義諸国間の協調的体制のはじまりという点にみることができる。すなわち、社会主義国ソビエトの誕生という歴史的条件の大きな変化のもとで、またヨーロッパの疲弊した交戦国の経済再建が重要な課題となるなかで、ドーズ・プランにみられるように敗戦国ドイツをめぐってのアメリカの「許容と緩和」の政策の展開¹⁾、そのもとでの賠償問題の暫定的解決、合理化運動の展開を軸としたドイツの復興とアメリカの対英仏戦時債権の回収問題の解決という課題²⁾が重なりあうかたちで、主要資本主義国間の協調的体制のはじまりをみることになる。そうしたヨーロッパ問題の解決における中核的位置を占めたのがドイツであり、国家の支援と労働側の協調的路線のも

1) 例えば前川恭一『ドイツ独占企業の発展過程』ミネルヴァ書房、1970年、1ページ、11ページ参照。

2) 吉田和夫『ドイツ合理化運動論——ドイツ独占資本とワイマル体制——』ミネルヴァ書房、1976年、26-7ページ、184-5ページ。

とに国民運動として展開された合理化運動であったが、1929年に始まる世界恐慌においてそうした第1次大戦後の体制は破綻を迎えることになる。それはその後の1930年代のドイツのファシズム化とイギリスを中心とする経済ブロック化の動きのなかで決定的となっていくが、当時最も高い生産力をもちすでに1920年代に大衆消費社会の確立をいち早く実現したアメリカとの主要各国の生産力格差は大きかった。例えばドイツをみても、ナチスの経済の軍事化にともなう市場の大規模な拡大にもかかわらず、軍需市場の特質による限界もありアメリカ的な生産力構造の定着をみるには至らなかった。そのことは市場の条件、とくに消費財市場を基礎にした市場構造への転換が実現されなかったことに大きく規定されたものでもあるが、アメリカ的な大量生産体制に基づく生産力構造と資本の再生産構造、その基礎をなす技術と経営方式・システムが広く普及・定着するには至らず、戦後の現代的ともいえる経済発展のメカニズムを生み出すことができなかった³⁾。

第2次大戦後、アメリカとの著しい経済力格差のもとで、そのような戦前的体制と生産力発展、経済発展の限界性の克服のための枠組み・条件の整備がアメリカの主導と援助のもとで展開されることになる。貿易や国際通貨体制などの経済制度的側面の整備とともにそのような資本主義陣営の協調的体制の戦後的枠組みにおいて重要な役割を果たしたのが生産性向上運動であり、その国際的・組織的・総合的な取り組みが展開された。そこでは、マーシャル・プランによる資金援助とともに「技術援助」によるアメリカの生産力基盤、ことに技術と経営の方式・ノウハウの学習・導入・移転のための大規模な支援的枠組みが整備された。こうして、戦前とは大きく異なる条件のもとに主要各国の生産力発展の取り組みが展開されるなかでアメリカに対するキャッチアップの努力が推し進められ、そのことが産業発展、経済発展に対しても基軸的役割を果たすことになった。この生産性向上運動はそれをとおして主要各国の経済再建をはかるだけでなく、資本主義経済世界への西ドイツの組み込みをとおして戦前とは比べものにならないほどに協調的な西側資本主義経済体制の安定的な環を築こうとするのもであるとともに、大企業を中核とする企業体制の戦後的枠組みへの再編の重要な契機をなした。

そこで、本稿では、第1次大戦戦後の合理化運動との比較の視点のもとに、戦後の世界的条件の変化のもとでアメリカの主導と援助のもとに主要資本主義国において国際的に展開された生産性向上運動をその中心地のひとつとされたドイツについて考察し、その歴史的な性格と意義の解明を試みる。反ソビエト政策としてのアメリカの政策的意図があったとはいえ基本的にはドイツ一国の問題としての性格が強く国際的な運動となるには至っていないヴァイマル期やナチス期の合理化運動とは異なるかたちでの国際的な取り組みについて、戦後のドイツ経済の歴史的な条件との関連、生産性向上運動の国際的展開におけるアメリカの役割と機構的枠組み、

3) 拙書『ヴァイマル期ドイツ合理化運動の展開』森山書店、2001年、『ナチス期ドイツ合理化運動の展開』森山書店、2001年、『現代経営学の再構築』森山書店、2005年を参照。

生産性向上運動へのドイツ国家と労働側のかかわりについて考察するとともに、そうした運動における主要問題についてみていくことにする。

II 戦後のドイツ経済と生産性向上運動

まず生産性向上運動の展開を戦後のドイツ経済の歴史的条件の変化との関連でみると、それは経済復興の課題を達成する上での最も有力な手段として国家的・国民的運動となった。そこでは、なによりも生産性向上のための諸努力にこそ経済再建・発展の大きな可能性があると考えられ⁴⁾、ことにドイツでは、他の資本主義国と比べても立ち遅れていた生産性向上の実現が一層重要な意味をもったという事情がある。例えば1951年にはドイツの生産性はヨーロッパの外国、アメリカのそれをはるかに下回っていた⁵⁾。西ドイツが初めて戦前の生産性の水準に達したときには、例えばイギリスは1938年の水準を29%、スウェーデンは27%上回っており、アメリカ産業は52年には38年の生産性を55%上回っていた⁶⁾。ドイツのこのような低い生産性は、生産性向上のための合理化を他の諸国と比べても一層重要かつ緊急の課題にした。最善の給付、最高の経済性の実現が世界のどの国よりも最上位の課題となるなかで⁷⁾、合理化が経済発展の推進力と位置づけられたのであった⁸⁾。ことにアメリカとの生産力格差は大きかったが、その最も重要な領域は技術と経営にあるとされ、生産性向上運動の展開は、同国の技術や方式の学習・導入によるキャッチアップの課題によっても促進されたのであった。

このような生産性向上による経済の再建・発展という課題は、生産性向上運動の一定の進展をみた1950年代半ばから後半にかけても引き続き重要な問題となっている。1956年のW.ガッツの指摘にもみられるように、生産性の向上が一層の経済成長の可能性を与えるものと受け止められているほか⁹⁾。合理化への強制は58年の景気後退によって弱まるよりはむしろ強まる傾向にあった¹⁰⁾。1950年代半ばにはむしろ経済発展の維持・促進、景気刺激のための手段として

4) F. Blücher, Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), *Deutschland im Wiederaufbau. Tätigkeitsbericht der Bundesregierung für das Jahr 1955*, Bonn, S. 84.

5) H. Krippendorff, Rationalisierung auf der Technischen Messe Hannover, *Rationalisierung*, 2. Jg, Heft 6, 1951. 6, S. 164.

6) H. Reuter, Rationalisierung durch betriebliche Zusammenarbeit. L. Brandt, G. Frenz (Hrsg.), *Industrielle Rationalisierung*, Dortmund, 1953, S. 39.

7) E. Nölting, Zum Rationalisierungsproblem, *Rationalisierung*, 1. Jg, Heft 7, 1950. 7, S. 154.

8) Zum Gleit, L. Brandt, G. Frenz (Hrsg.), *Industrielle Rationalisierung 1955*, Dortmund, 1955, S. 28.

9) W. Gatz, Können wir den Lebensstandard halten ? , *Der Volkswirt*, 10. Jg, 1956. 10. 13, Beilage zu Nr. 41 vom 13. Oktober 1956, Rationalisieren — Warum ? , Wie ? , Wo ? , S. 36.

10) H. Droscha, Technischer Fortschritt als Investitionsanreger, *Der Volkswirt*, 12. Jg, Nr. 51/52, 1958. 12. 20, Die deutsche Wirtschaft an der Jahreswende 1958-1959. Konjunkturdämpfung und Vollbeschäftigung, S. 97.

合理化が重要な課題となっており、経済政策的手段としての意義をもつようになっている¹¹⁾。

このように、生産性向上運動の展開は戦後の疲弊した経済の再建という課題に規定されたものであったが、国民の生活水準の向上をはかる必要性とともに、経済再建のひとつの鍵でもあった輸出増進のための競争力強化や競争圧力の増大への対応の必要性も重要な背景をなした。そこで、つぎに国民の生活水準の向上という課題との関連でみると、当時、生産性の向上は生産の低廉化と購買力の向上をもたらし、そのことが消費の増大、それによる大衆の生活水準の向上をもたらすという観点のもとに生産性向上のための合理化が最重要課題のひとつとされた¹²⁾。そこでは、合理化は、技術的・組織的・社会的改善でもって生産性のはるかに大きな向上、それとともに物的な裕福さや社会的緊張の持続的な緩和の実現をめざしたあらゆる諸方策の総体であると受け止められた¹³⁾。ことにアメリカの高い生活水準は高い生産性によるものであると考えられ、諸外国、とくにアメリカに対する生産性と国民の生活水準の立ち遅れのもとで、合理化による低廉化が緊急の課題とされたのであった¹⁴⁾。アメリカとヨーロッパとの間の根本的な相違は、労働者および消費者としてのアメリカ人の一般的に普及した生産性意識に見い出される。アメリカ人はヨーロッパの生活水準をできる限りアメリカのそれに近づけることを目標としてきたが、そのためにはアメリカの方法を目的に合わせて用いる必要があると考えていた¹⁵⁾。こうして、生産だけでなく商業、手工業、交通および行政を含む経済の流れ全体の合理化のみが経済財の必要な低廉化と生活水準の向上をもたらさうものとされた¹⁶⁾。

当時、生産性の向上は合理化の本質的な目標であり、経済性の向上、生活水準の向上は生産性の向上によって初めて可能になると受け止められ¹⁷⁾、合理化は生産性向上の、またそれでもって生活水準を向上させるのための推進力であるとする指摘が多くみられる¹⁸⁾。生産性向上による経済再建という課題を担った当時の合理化は、生産性向上の実現による国民の生活水準の向上という課題・目標と結びつくことで「国民運動」としての広がりとも高まりをみせるに至った。1953年8月16日にデュッセルドルフで開催された「大合理化博覧会」のモットーとして「す

11) K. Magnus, An der Schwelle des neuen Jahres, *Rationalisierung*, 7. Jg, Heft 1, 1956. 1, S. 2.

12) K. Arnold, Zum Geleit, L. Brandt, G. Frenz (Hrsg.), *Industrielle Rationalisierung*, S. 25.

13) H. Lübeck, Die volkswirtschaftliche Bedeutung einer systematischen Förderung des Produktivitätsgedankens, *Rationalisierung*, 8. Jg, Heft 6, 1957. 6, S. 174.

14) Zur Großen Rationalisierungs-Ausstellung Düsseldorf 1953, *Rationalisierung*, 4. Jg, Heft 7, 1953. 7, S. 185.

15) W. E. Atzbach, W. Swobada, Ein Jahr deutscher Produktivitäts-Zentrale, *Rationalisierung*, 2. Jg, Heft 9, 1951. 9, S. 225.

16) W. Gerhardt, Die Rationalisierung der Industriebetriebe, *Rationalisierung*, 1. Jg, Heft 6, 1950. 6, S. 129.

17) H. v. Haan, Von der Rationalisierung zur Produktivität, *Industrielle Organisation*, 21. Jg, Nr. 4, 1952, S. 98.

18) K. Magnus, Die Rationalisierung sichert die Konjunktur, *Der Volkswirt*, 10. Jg, 1956. 10. 13, Beilage zu Nr. 41 vom 13. Oktober 1956, Rationalisieren — Warum ? , Wie ? , Wo ? , S. 8.

べての者がより良い生活をすべきである」が選ばれたのもそのあらわれである。この合理化博覧会では、合理化による価格の引き下げによる恩恵が消費者にとっても大きいこと、合理化が世界市場での競争力の維持、輸出増大の大きな可能性を与えるものとしてその必要性和意義が強調されている。この博覧会は一般的な販売宣伝の目的のものではなく絶対的に必要な生産性向上のひとつの重要な前提条件である国家の大きな政策的課題を満たすものであり¹⁹⁾、イデオロギー的な合理化プロパガンダとしての色彩が強く示されている。生産性向上運動の推進による国民の生活水準の向上がイデオロギー的にも喧伝され、そのことが戦後の大衆消費社会への発展というプロセスのなかで大きな思想的意味をもったが、この点に第1次大戦後の合理化運動とのひとつの重要な相違点がみられる。

しかし、生産性向上のあらゆる可能性の開拓ではヨーロッパの外国は西ドイツに数年先行しており²⁰⁾、それだけに、生産性向上運動は、世界市場における激しい競争のもとで、競争力強化、競争圧力の増大に規定されたものでもあった。そこで、輸出市場における競争力強化という課題との関連でみると、ドイツの生産性向上運動では生産および販売の低廉化による輸出能力の強化が重要な課題とされ、そのための生産性の立ち遅れの克服が最重要課題とされるなかで、合理化は企業の目標というレベルをこえて経済全体の社会的・国家的な責務と受け止められた²¹⁾。戦後の新しい合理化の目標においては、世界市場での競争力強化が重視され、1947年から48年までに始まっている合理化キャンペーンでも、社会主義陣営の誕生による資本主義世界市場の縮小とその市場の新たな分割が重要な問題とされた²²⁾。ことに通貨改革後、輸出増進の必要性が全面に出てきたのであり、最も近代的な機械設備をもつ世界の産業との競争での勝利は合理化に成功する場合にのみ達成されうるという状況にあった²³⁾。H. K. R. ミュラーは1949年に、とくに輸出にかかわりをもつ経済部門において合理化が緊急の課題となったことを指摘している²⁴⁾。1950年頃には競争圧力が強まるなかで合理化の必要性が強くなり²⁵⁾、輸出産業の競争力の向上が課題の重点のひとつとされ、資本不足の問題からも国民経済の合理化と輸出が重要課題となった²⁶⁾。1950年代初頭には、合理化のテンポは内外の競争状態と需

19) Rationalisierungs-Ausstellung, »Alle sollen besser leben«, Düsseldorf, 1953 (RWVA (Rheinische Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln), Abt 107, 232. 21), Kreißel, "Alle sollen besser leben!", *REFA-Nachrichten*, 6. Jg, Heft 3, 1953. 9, S. 62.

20) H. Reuter, *a. a. O.*, S. 39.

21) G. Frenz, Zur Großen Rationalisierungs-Ausstellung Düsseldorf 1953, *Rationalisierung*, 4. Jg, Heft 7, 1953. 7, S. 186.

22) E. B-Wettengel, Bürgerliche Legenden vom Wesen der kapitalistischen Rationalisierung in Westdeutschland, *Jahrbuch für Wirtschaftsgechichte*, 1963, Teil I, S. 120, S. 123.

23) W. Hinsch, Das deutliche Produktivitätsprogramm, L. Brandt, G. Frenz(Hrsg.), *a. a. O.*, S. 120.

24) H. K. R. Müller, Organische Rationalisierung, *Der Volkswirt*, 3. Jg, Nr. 49, 1949. 12. 9, S. 10.

25) Ein Stiefkinde der Rationalisierung, *Rationalisierung*, 1. Jg, Heft 8, 1950. 8, S. 187.

26) A. Lohse, Der Zwang zur Rationalisierung, *Rationalisierung*, 2. Jg, Heft 1, 1951. 1, S. 2-3, E. Grund, Rationalisierung der Exportförderung, *Rationalisierung*, 3. Jg, Heft 8, 1952. 8, S. 201.

給に規定された。そうしたなかで、合理化は、生産増大、国内外の市場をめぐる激しい競争下でのドイツ経済の発展を支えるための最も成功を約束する道であるとされたのであった²⁷⁾。

能率向上は、ドイツ工業が世界市場での競争力を再び確保し、改善するための前提条件であるが、合理化方策に対して特別な刺激を与えるために取り組まれたのが上述の合理化博覧会であった²⁸⁾。こうした事情もあり、とくにこの博覧会が開催される 1953 年前後から輸出増進のための生産性向上が強く叫ばれるようになっていく²⁹⁾。この段階では、輸出市場での競争圧力の強まりへの対応が重要な問題となり、合理化、それによる生産性の向上が重要な課題となってきた。例えば電機産業の AEG に関する 1950/51 年度の報告でもこの点が強調されており、合理化の問題が将来すべての企業において第一の関心事となるであろうと指摘されていることは当時の状況を端的に示している³⁰⁾。このように輸出増進による経済再建というイデオロギーが一層大体的に展開され、そのことが第 1 次大戦後の合理化運動の場合と比べても労資協調路線の創出・定着により寄与したということも特徴的である。

このような輸出競争力の強化のための合理化の推進という課題は 1950 年代後半にも重要な問題となっている。それまでの生産性向上の成果にもかかわらず、西ドイツの生産性は 1950 年代後半にもなお西ヨーロッパ諸国の水準を 10% 以上下回っており³¹⁾、そのような状況のもとで、国際市場での競争激化は、個別企業のあらゆる合理化の余地を利用するように強制しており³²⁾、合理化への圧力が一層強くなっている。さらに 1950 年代後半から末にかけての時期には共同市場の形成が合理化の手段に関して促進的に作用する要因をなした。共同市場は、拡大された市場によって提供されるより大きな機会ゆえに産業における合理化にとってのひとつの大きな刺激となった³³⁾。

また 1950 年代後半以降の時期には労働力不足と労働時間短縮の傾向の強まりのもとで生産性の向上が一層重要な課題とされるようになり、合理化の必要性が一層強くなっている。西ドイツでは 1956 年に初めて完全雇用が達成されており³⁴⁾、50 年代後半から末にかけて労働力不足と労働市場の逼迫の見込みの強まりが生産性向上のための合理化を必要としたのであ

27) O. Koehn, *Praktische Grenzen der Rationalisierung*, *Rationalisierung*, 3. Jg, Heft 9, 1952. 9, S. 236-7.

28) *Rationalisierung und Leistungssteigerung*, *Rationalisierung*, 1. Jg, Heft 4, 1950. 4, S. 98.

29) 戸木田嘉久『現代の合理化と労働運動』労働旬報社、1965 年、144 ページ。

30) H. Hiller, AEG überwand mancherlei Schwierigkeiten, *Der Volkswirt*, 6. Jg, Nr. 26, 1952. 6. 28, S. 23.

31) K. Arnold, Der Schlüssel zum Fortschritt, L. Brandt, G. Frenz (Hrsg.), *Industrielle Rationalisierung 1955*, S. 29.

32) K. Bräuer, Steuer contra Rationalisierung?, *Der Volkswirt*, 10. Jg, 1956. 10. 13, Beilage zu Nr. 41 vom 13. Oktober 1956, Rationalisieren — Warum?, Wie?, Wo?, S. 33.

33) E. H. Vits, Die industrielle Rationalisierung und der Gemeinsame Markt, L. Brandt, A. King, M. Lambilliotte (Hrsg.), *Industrielle Rationalisierung 1958*, Dortmund, 1958, S. 45, S. 47.

34) B. Gleitze, Stetigkeit des Wirtschaftsaufschwungs sichern, *Der Volkswirt*, 10. Jg, Nr. 51/52, 1956. 12. 22, Die deutsche Wirtschaft an der Jahreswende 1956-57, Stabilisierung der Konjunktur, S. 46.

た³⁵⁾。戦後の経済再建の初期には復興需要とかなりの労働力の予備ストックの存在が合理化の重要な支えとなっていたが、1950年代後半から末には労働力不足の問題が生産の効率的な組織化を強制するひとつの重要な要因となってきた³⁶⁾。そのような背景のもとで工業の投資ははるかに強力に合理化投資に向けられるようになっており³⁷⁾、1950年代後半から60年代初頭にかけて技術的合理化による労働力不足への対応の動きがますます現れてきた³⁸⁾。また労働時間の短縮も合理化の必要性を高める要因となっており、1956年秋のIGメタルと金属加工業雇者連盟との間での週48時間から45時間への労働時間の短縮³⁹⁾は、労働力不足の傾向とあいまって合理化、設備近代化による対応の必要性を一層高めることになった⁴⁰⁾。

III アメリカ主導の生産性向上運動の国際的広がり

1 生産性向上運動の国際的展開

戦後の経済復興の課題を担って展開された生産性向上運動は、マーシャル・プランのもとで合理化がアメリカの主導と援助のもとに主要資本主義国において国際的な広がりをもって展開された点にも特徴がみられる。そこには、疲弊した資本主義経済、大企業の復活・発展をはかろうとする主要資本主義国の狙いだけでなく、マーシャル・プランの導入のもとで対社会主

35) Rationalisierung(1955.7.20), S. 1, RWWA, Abt 1, 517. 6, Stand der Rationalisierung in Deutschland, S. 3, RWWA, Abt 1, 517. 6, Daimler-Benz AG, Jahresbericht 1956 des Werkes Stuttgart-Untertürkheim, S. 3, *DaimlerChrysler Konzernarchiv*, H. Hornef, Ein Jahr der Rekordgewinne. Unterscheide in der Ertragskraft großer denn je, *Der Volkswirt*, 14. Jg, Nr. 32, 1960. 8. 6, S. 1745, H-G. Hessenbruch, Typenbeschränkung — ja, aber wie?, *Der Volkswirt*, 10. Jg, Nr. 41, 1956. 10. 13, Beilage zu Nr. 41 vom 13. Oktober 1956, Rationalisieren — Warum?, Wie?, Wo?, S. 63, K. Magnus, Steigerung der Produktivität durch Rationalisierung. Eine dringliche wirtschaftspolitische Forderung der Gegenwart, *Bulletin des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung*, Nr. 135, 1955. 7. 23, S. 1141, L. Erhard, Das Bundesministerium für Wirtschaft, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), *Deutschland im Wiederaufbau. Tätigkeitsbericht der Bundesregierung für das Jahr 1957*, Bonn, S. 36.

36) J. C. Funcke, Gedanken zur industriellen Rationalisierung. Insbesondere bezogen auf die Chemiefaser-, Textil- und Verpackungsmittelindustrie, L. Brandt, A. King, M. Lambilliotte (Hrsg.), *a. a. O.*, S. 129, Rationalisierung als politische und volkswirtschaftliche Aufgabe zur Schaffung wirtschaftlicher Großräume, *Stahl und Eisen*, 86. Jg, Heft 3, 1966. 2. 10, S. 181, C. Knott, Über die Ursachen der Produktivitätssteigerung in Produktionsstätten der Industrie, *Rationalisierung*, 11. Jg, Heft 7, 1960. 7, S. 149.

37) Verstärkte Rationalisierung — weiter wachsende Kapazitäten, *Ifo-Schnelldienst*, 11. Jg, Nr. 39, 1958. 9. 25, S. 6.

38) H. W. Büttner, Rationalisierung und Produktivitätsfortschritt, *Rationalisierung*, 13. Jg, Heft 7, 1962. 7, S. 151.

39) Arbeitszeit und Produktivität, *Ifo-Schnelldienst*, 11. Jg, Nr. 19, 1958. 5. 8, S. 8, Arbeitszeit und Produktivität(II), *Ifo-Schnelldienst*, 12. Jg, Nr. 48, 1959. 11. 25, S. 10.

40) Rationalisierung als politische und volkswirtschaftliche Aufgabe zur Schaffung wirtschaftlicher Großräume, *Stahl und Eisen*, 86. Jg, Heft 3, 1966. 2. 10, S. 182, D. Mertens, Arbeitszeitverkürzung : Kompromiss unabdingbar, *Der Volkswirt*, 16. Jg, Nr. 51/52, 1962. 12. 21, Arbeit und Wachstum. Die deutsche Wirtschaft an der Jahreswende 1962-1963, S. 50.

義という経済的・政治的課題に対応するべく各国の経済再建をとおして資本主義陣営の維持・強化と世界市場の再建をはかろうとするアメリカの意図があった。同プランの導入にともない、それが適用された諸国において合理化諸方策が要求され、そのために、1948年にパリに技術援助局が、50/51年にはOEEC(ヨーロッパ経済協力機構)に生産性委員会が設置され、後者は53年にヨーロッパ生産性本部に改組された。そのような機関をとおしてアメリカの合理化方策がマーシャル・プラン諸国、とくに旧西ドイツに導入された⁴¹⁾。1950年代に入ってから数年間に、マーシャル・プラン諸国のなかでも、西ドイツは資本主義的合理化の中心地とされ⁴²⁾、生産性向上運動の展開におけるヨーロッパの重要な国のひとつと位置づけられたのであった⁴³⁾。

第1次大戦後との比較でみると、重要な相違点として次の点を指摘することができる。第1次大戦後も例えば合理化運動へのアメリカの関与はみられたが、それは主にドーズ・プランというかたちでの資本輸出による合理化資金の提供にとどまっていた。これに対して、第2次大戦後はアメリカの技術援助・生産性プログラムによる強力な支援のもとに技術と経営のレベルに至るまで組織的・総合的に取り組まれた。また第1次大戦後には各国独自の運動として産業合理化運動が展開され、アメリカが運動そのものを主導・指揮することはなかったのに対して、第2次大戦後の生産性向上運動はアメリカの統一的指導のもとに推進され、きわめて総合的な体制的運動としての性格をもつものとなっている⁴⁴⁾。第1次大戦後の混乱期が終わり、近代化というテーマが注意の中心となったときには、「アメリカニズム」という概念はとくにエンジニアと実業家、ジャーナリストと知識人の2つのグループによってスポットライトがあてられたが⁴⁵⁾、第2次大戦後はアメリカの大規模な指導と援助の枠組みのなかで、同国の技術や経営方式の学習・導入の取り組みの条件が整備されることになった。

2 生産性向上運動の展開と技術援助・生産性プログラム

(1) 技術援助・生産性プログラムの性格

そこで、つぎに、技術援助・生産性プログラムについてみると、アメリカの対西ヨーロッパ

41) K.H. Pavel, *Formen und Methoden der Rationalisierung in Westdeutschland*, Berlin, 1957, S. 12-3, ハンス・タールマン「資本支出なしの合理化による西ドイツ労働者階級の搾取の強化」、豊田四郎編『西ドイツにおける帝国主義の復活』新興出版社、1957年、248ページ。

42) 同論文、248ページ。

43) The Concept and Status of the Productivity Programm, *National Archives*, RG469, Assistant Administration for Production, Productivity & Technical Assistance Division, Records relating to U. S. Advisory Group on European Productivity, 1952-53.

44) 中村静治『日本生産性向上運動史』勁草書房、1958年、260ページ。

45) F. Trommler, *Aufstieg und Fall des Amerikanismus in Deutschland*, F. Trommler (Hrsg.), *Amerika und die Deutschen. Bestandsaufnahme einer 300 jährigen Geschichte*, Opladen, 1986, S. 669.

援助政策という言葉のひとつのキーとなった生産性向上の政策は冷戦の時代の反共努力であり、戦後の西ヨーロッパの政治的・社会的安定のためのアメリカの試みの一部でもあった⁴⁶⁾。しかし、当時、各国の独立した自力の取り組み・努力のみでは十分ではなく、主要各国の経済再建の早期の実現のためには、アメリカによる技術と財政の面での支援のもとで生産性向上運動が国際的な広がりをもって推進されざるをえない状況にあった。当時のマーシャル・プラン省の文書でも、同プランの参加諸国では生産性の向上は必要な資金の供与のもとで十分な技術面での情報やその他の支援的業務によってのみ達成されうるとされている⁴⁷⁾。

各国の生産性向上運動に対するアメリカの援助は、マーシャル・プランによる資本援助に対して技術援助と呼ばれているが、それには、「アメリカが広い意味での生産性の技術をヨーロッパ社会に注入して、資本援助の効果を、より高めようとする配慮があった」⁴⁸⁾。そこでは、アメリカの技術と経営のノウハウの移転によるヨーロッパ産業の生産性向上が目標とされており、それを具体的に推進するプログラムが技術援助・生産性プログラムであった。マーシャル・プランと生産性向上運動は、利用可能な情報量という点でもノウハウの規模・範囲という点でも経営モデルの国外への移転を徹底的に研究する独自の機会を提供するものであった⁴⁹⁾。同プログラムは、ヨーロッパの経営実践、教育・訓練を改革する目的をもって欧州復興計画の政策担当者によって生み出された⁵⁰⁾。一方、ヨーロッパ側のアメリカ化の主要な理由はアメリカの生産性と繁栄へのキャッチアップにあった⁵¹⁾。このように、生産性向上運動は1950年代の西ヨーロッパと極東へのアメリカの経済組織や経営組織のモデルの輸出のための組織的な努力をなし⁵²⁾、技術援助プロジェクトでは、技術やノウハウの教授・移転がひとつの主要目的とされた⁵³⁾。生産性向上はとりわけアメリカの経営方法の徹底的な移転によって行われるべきものと

46) B. Boel, *The European Productivity Agency. A faithful Prophet of the American Model?*, M. Kipping, O. Bjarnar(eds.), *The Americanization of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, London, 1998, pp. 37-8.

47) *Grundung einer europäischen Produktivitätszentrale. Dokumente PRA(52)47 und PRA (52)48(1953. 1. 8)*, S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37052.

48) 大場鐘作「生産性運動」、野田信夫監修、日本生産性本部編『生産性事典』日本生産性本部、1975年、49-50ページ。

49) O. Bjarnar, M. Kipping, *The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models to Europe. An Introductory Framework*, M. Kipping, O. Bjarnar(eds.), *op. cit.*, pp. 1-2.

50) J. McGlade, *The US Technical Assistance and Productivity Program and the Education of Western European Managers, 1948-58*, T. R. Gourvish, N. Tiratsoo(eds.), *Missionaries and Managers: American Influences on European Management Education, 1945-60*, Manchester University Press, 1998, p. 13.

51) H. G. Schröter, *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*, Dordrecht, 2005, p. 221.

52) M. Kipping, 'Importing' American Ideas to West Germany, 1940s to 1970s. From Associations to private Consultancies, A. Kudo, M. Kipping, H. G. Schröter (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, London, New York, 2004, p. 31.

53) *Technical Assistance Criteria (1951. 4. 6)*, *National Archives*, RG469, Special Representative in Europe Office of the General Council, Subject Files, 1948-53.

され⁵⁴⁾、その先進的な技術とともに経営方法の導入・移転がその主要な課題とされたのであった。

もとより集中的な経験交流によるアメリカの技術水準の習熟の促進、全国的・国際的なレベルで経済部門内部の独自の経験交流、それによる生産性の大幅な向上の実現が技術援助の目的であった⁵⁵⁾。技術援助・生産性プログラムは、各国の生産性本部と協力して財政的援助とノウハウの用意によって資本主義側の世界経済のなかに必要な生産および生産性の増進を組み入れることを目標としていた⁵⁶⁾。同プログラムはヨーロッパの産業、農業およびその他の領域における生産と流通の諸方法の改善を目標としたものであるが⁵⁷⁾、ヨーロッパのビジネスリーダーたちに大量生産と大量消費のアメリカの信条へと転換させることを試みるものでもあった⁵⁸⁾。新しい価値を教えることによってドイツを再建しようとするアメリカの意図は経済面の教育に限定されてはおらず、できる限りアメリカの文化を輸出しようという考えにあった⁵⁹⁾。西ヨーロッパ、とくに西ドイツにおけるアメリカの生産性プロパガンダのひとつの本質的な目標は「アメリカ的生活様式」の利点の伝説を普及させることにあった⁶⁰⁾。その意味でも、技術援助・生産性プログラムのもとでの生産性向上運動においてはアメリカ的な価値観や文化の移転も大きな問題であったといえる。

金額的にみると技術援助・生産性プログラムはマーシャル・プランの全援助のわずか 1.5% にすぎず、むしろ重要な点はその内容にあり、このプログラムの核はヨーロッパの産業や経営をアメリカのように生産的なものにすることにあった⁶¹⁾。同プログラムの初期の諸年度には、主要な努力は最も先進的なアメリカモデルを明確に示すことだけに費やされている⁶²⁾。当初は同プログラムの主要な責任はアメリカとヨーロッパの企業・産業の間の相互作用・協力の促進にあったが、1949 年以降さまざまなプログラム的手段によるアメリカの企業経営の実践や職

54) R. Neebe, *Technologietransfer und Außenhandel in den Anfangsjahren der Bundesrepublik Deutschland, Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Bd. 76, 1989, S. 67.

55) Internationaler Erfahrungsaustausch im Rahmen des europäischen Wiederaufbauprogramms (1954. 11. 15), S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37021, The Productivity and Technical Assistance Programms for Europe, pp. 9-10, *National Archives*, RG469, A letter to the Security for advancement of management(New York) from Dr. C. Kapferer(1950. 9. 20), *National Archives*, RG469, Productivity and Technical Assistance Division Office of the Director, Technical Assistance Country Files, 1949-52.

56) C. Kleinschmidt, *Technik und Wirtschaft im 19. und 20. Jahrhundert*, München, 2007, S. 54.

57) The Productivity and Technical Assistance Programms for Europe, p. 1, *National Archives*, RG469, Assistant Administration for Production, Productivity & Technical Assistance Division, Records relating to U. S. Advisory Group on European Productivity, 1952-53.

58) M. Kipping, *op. cit.*, p. 32.

59) H. G. Schröter, *op. cit.*, p. 54.

60) E. B-Wettengel, *a. a. O.*, S. 110.

61) H. G. Schröter, *op. cit.*, p. 50.

62) T. Gourvish, N. Tiratsoo, *Missionaries and Managers: An Introduction*, T. Gourvish, N. Tiratsoo(eds.), *op. cit.*, p. 1.

場の人間関係・労使関係のモデルの普及に努力したのであった⁶³⁾。1951年秋にアメリカの政治家や企業の経営者はヨーロッパの17の諸国から主導的な経営者や産業の代表者の大きなグループをアメリカの都市や工場の見学旅行に招待するとともに、製造業者の合同会議を開催している。この会議はヨーロッパの企業のリーダーたちに「生産性の福音」を吹き込ませるためのアメリカの非常に意識的な戦後最初の試みであった⁶⁴⁾。

マーシャル・プランと技術援助・生産性プログラムの枠組みのもとでのアメリカからの技術と経営の援助はとくに中小企業に対して行われたが⁶⁵⁾、その学習・導入のための制度的な機会は大企業にとっても大きな意義をもった。

そこで、技術援助プログラムの内容についてみると、ドイツからアメリカへの研究旅行のための訪米視察団の派遣（Aプロジェクト）、コンサルテーションやセミナーの指導のためのヨーロッパへのアメリカの専門家の派遣（Bプロジェクト）、ヨーロッパ内の研究旅行（Cプロジェクト）の3種類の企画があった⁶⁶⁾。このような旅行のプロジェクトにつけられた重要な条件は、そのプロジェクトが合理化の促進、生産性の向上に寄与すること、その実施が経済全般の利害にかなうこと、また旅行の参加者はその成果を後に公表される報告にまとめる義務を負うということにあった⁶⁷⁾。また技術援助プログラムによる資金援助についてみると、その大部分はまずAプロジェクトに使われており、ヨーロッパからの訪米チームの参加人数は1949年から57年3月までの間に18,700余名に達したとされている。ヨーロッパに対するアメリカの経済援助は1958年に正式に打ち切れ、同地域の生産性向上運動は、アメリカの直接的な支持を離れ、当該国自身の資金で行われるようになる⁶⁸⁾。アメリカ側は継続的に専門家をドイツに派遣するとともに、ドイツ人の年間百件の研修旅行の機会を与えてきたが、ドイツ側のそのような活動に財政的にもかなりの支援を行ってきた⁶⁹⁾。例えば1954/55年の財政年度にアメリカ政府によって計画されたドイツの技術援助プログラムの実施のための473,000ドルの資金は翌年度にも経済面での経験交流を継続する可能性を与えたとされており⁷⁰⁾、そのような財政的援助は大きな役割を果たした。

63) J. McGlade, *From Business Reform Programme to Production Drive. The Transformation of US Technical Assistance to West Europe*, M. Kipping, O. Bjarnar (eds.), *op. cit.*, p. 26.

64) M. Kipping, 'Operation Impact. Converting European Employers to the American Creed', M. Kipping, O. Bjarnar (eds.), *op. cit.*, pp. 55-6.

65) C. Kleinschmidt, *a. a. O.*, S. 110.

66) Bericht über Produktivitäts-massnahmen in der Bundesrepublik Deutschland, S. 9-10, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37023, RKW, *Der Stand der Deutschen Rationalisierung im Jahr 1955*, Frankfurt am Main, 1955, S. 36.

67) Wirtschaftliche Studienreisen nach USA zu Exportzweck und zur Marktforschung(1954. 6. 4), S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37262.

68) 大場, 前掲論文, 50-1 ページ。

69) H. Lübeck, *Aufgaben — Mittel — Wege, Rationalisierung*, 9. Jg, Heft 4, 1958. 4, S. 99.

70) Zusammenfassung, S. 5, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37012.

技術援助プログラムのもとでの取り組みを具体的にみると、1948年から58年までの間に OEEC に加盟のすべての諸国の産業界、労働側および政府の参加者を含む数千の派遣団がアメリカを訪れているほか、多くのアメリカの専門家やコンサルタントが同国とヨーロッパの生産性格差の原因および改善策を見出すためにヨーロッパの工場を視察している⁷¹⁾。技術援助プログラムの実施のために行われた諸方策としては、そのような旅行のほか、アメリカの専門家による助言、ヨーロッパとアメリカの経済の代表的な専門家や工場労働者との討議の開催、アメリカ商務省技術部の情報サービスへの参加、アメリカ労働省労働統計局との生産性のデータの交換、アメリカの専門の文献、実験設備や教材用フィルムの調達、ヨーロッパへの教育目的のアメリカ製品の展示会といった活動もみられた⁷²⁾。戦時期および戦後の最初の諸年度には外国およびその技術進歩から完全に遮断されてきたドイツにとっては、技術援助計画に基づく大規模なプログラムによる接触は最大の経済的効果をもつものであった⁷³⁾。例えばマーシャルプラン相の1951年の第2四半期の報告では、この段階になるとアメリカから帰国した研究グループの報告や講演によってアメリカ産業に関する知識が概ね非常に普及し深まったので、ドイツの多くの当事者たちはアメリカとの経験交流の助けでもって自らが抱える特別な問題の解決について一段と理解が深まるようになってきたとされている⁷⁴⁾。学習、人的交流による情報収集、経験交流のために、例えば1955年の技術援助・生産性プログラムでも、生産性に影響をおよぼす全般的なプロジェクトのほか、工場レベルの生産性、経営開発、マーケティング・流通、職業教育に関するプログラムが用意されている⁷⁵⁾。アメリカの専門家のドイツへの訪問では、例えば経営管理全般、販売の生産性向上および経営内部の人間関係の問題に関するバーデン・バーデンでの1951年の両国の産業の代表者会議にアメリカ経済界の5人の人物が参加しているほか、ブッパータールでの技術者・販売担当者の管理職のための教育コースでも4人のアメリカの合理化専門家が指揮するなど⁷⁶⁾、アメリカの経営方式の学習・移転において

71) O. Bjarnar, M. Kipping, *op. cit.*, p. 3.

72) Bundesminister für den Marshallplan, *Zwölfter, nachschließender Bericht der Deutschen Bundesregierung über die Durchführung des Marshallplanes für die Zeit bis 30. Juni 1952 und Erster und Zweiter Bericht über die Fortführung amerikanischer Wirtschaftshilfe (MSA) für die Zeit vom 1. Juli bis 31. Dezember 1952*, Bonn, 1953, S. 35.

73) F. Blücher, Das Bundesministerium für den Marshallplan, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), *Deutschland im Wiederaufbau. Tätigkeitsbericht der Bundesregierung für das Jahr 1951*, Bonn, S. 18.

74) Bundesminister für den Marshallplan, *Siebenter Bericht der Deutschen Bundesregierung über die Durchführung des Marshallplanes, 1. April 1951 bis 30. Juni 1951*, Bonn, 1951, S. 12.

75) Productivity and Technical Assistance Program — Germany FY 1955, pp. 26-9, *National Archives*, RG 469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54, TA.

76) Bundesminister für den Marshallplan, *Achter Bericht der Deutschen Bundesregierung über die Durchführung des Marshallplanes, 1. Juli 1951 bis 30. September 1951*, Bonn, 1951, S. 15-6.

技術援助・生産性プログラムは重要な役割を果たしたといえる。

また技術援助プログラムの法的規定によれば生産性向上のために一定のドル資金が計画されたが、その金額の大きさもヨーロッパ各国の生産性向上の諸方策の実施に関する用意によって左右されており、生産性向上の実現はドル不足への対応としても重要な意味をもった⁷⁷⁾。

(2) 技術援助・生産性プログラムのヨーロッパ的枠組み

つぎに、技術援助・生産性プログラムのヨーロッパ的枠組みについてみると、ヨーロッパ経済の改善の最も大きな可能性は工業生産の領域にあり、欧州協力局の主要な努力は工業生産増大の方向に向けられたが⁷⁸⁾、大量生産、生産性向上、ヨーロッパレベルでの競争環境の創出は、同局によって定められた西ヨーロッパに対するプログラムの主要な範囲であった⁷⁹⁾。

技術援助プログラムのアメリカと参加諸国との間や参加諸国間の経験交流、アメリカからの学習の取り組みについては、ほとんどすべてのケースにおいてイニシアティブは欧州協力局によって発揮されており、それは各国の生産性本部への特定のプロジェクトの提案というかたちで行われた⁸⁰⁾。アメリカの経営の内容や諸方法、最新の技術に関心をもつ大企業の企業家や経営者は財政的支援にはあまり関心がなかったが、技術援助・生産性プログラム、ヨーロッパ協力局および OEEC のプログラムへの志向が強く、大企業の代表者は、ドイツ経済合理化協議会 (Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft = RKW) によるテーマ別のアメリカ旅行に参加しており、組織的な学習の試みが行われている⁸¹⁾。

1950年に欧州協力局によって策定された13ヵ条プログラムが技術援助の実施のためのドイツの諸方策の基礎をなしたが、その主要な方策として、生産性本部の設立、アメリカの専門家によるドイツ経済界への助言、アメリカなどへのドイツの専門家の研究旅行、技術相談のための通信業務、統計の拡充（生産性の比較）、教材用フィルム、出版物があげられる⁸²⁾。この

77) Produktivitätssteigerung. Besprechung bei Mr. Harris am 22. 9. 1952, Teilnehmer s. Anlage, S. 1, Bundesarchiv Koblenz, B102/37454.

78) Technical Assistance to Countries participating in the European Recovery Program, p. 8, *National Archives*, RG353, The Interdepartmental Advisory Council on Technical Cooperation and its Predecessors, Subject Files, 1938-1953.

79) M-L. Djelic, *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*, Oxford University Press, 1998, p. 115.

80) H. G. Schröter, *op. cit.*, p. 51.

81) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985* (Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Beiheft 1), Berlin, 2002, S. 309-10.

82) Bundesminister für den Marshallplan, *Fünfter und Sechster Bericht der Deutschen Bundesregierung über die Durchführung des Marshallplanes für die Quartale 1. Oktober 1950 bis 31. Dezember 1950, 1. Januar 1951 bis 31. März 1951 und Rückblick bis 1. Oktober 1949 bis 31. Dezember 1949*, Bonn, 1951, S. 49-51.

13 カ条プログラムはドイツ経済に対して外国、とくにアメリカにおけるのあらゆる経験を利用する可能性を与えた⁸³⁾。具体的には経営者・管理者向けの集中的な教育セミナー、アメリカの経営や労使関係の慣行の実施に取り組むヨーロッパ企業への特別な支援を拡大した試験的プロジェクト、コンサルタントプログラムや、アメリカ産業界からのヨーロッパ企業への訪問を含めたプログラムへと拡大されている⁸⁴⁾。またアメリカの助言グループのなかに設置された生産性に関する教育のための小委員会では、生産性向上への直接的な効果が期待される諸問題に関する教育の最も効果的な方法が研究されており⁸⁵⁾、ヨーロッパの側でも、教育担当者の教育や教材の提供においてアメリカの大きな援助が必要であると受け止められていた⁸⁶⁾。

このような援助の枠組みのもとで、例えばドイツでは、相互安全保障局は ERP 特別資産からドイツ経済の生産性の促進のために 1 億 1,780 万 DM の資金を使用可能にしている。そのうち 7,000 万 DM が中小企業の生産性向上、30,000 万 DM が生産性特別プロジェクト、さらに 1,780 万 DM が個別企業を超える経済全般の生産性向上の諸方策の実施のために利用されるべきものとされた⁸⁷⁾。ただ鉄鋼業や化学産業のような古典的な大工業はむしろ資金的にも技術援助・生産性プログラムの組織的な開発援助にほとんど依拠していなかった。中小企業向けの援助による信用の額は比較的小さく、見返資金からの 1 億 1,780 万 DM の助成額全体のうち 50,000DM 未満の信用のプロジェクトが最大部分 (37.4%) を占め、75,000DM から 100,000DM までの信用供与も 3 分の 1 を占めていたが、100,000DM を越えるものの割合はせいぜい 10%にすぎなかった⁸⁸⁾。このように、欧州復興計画による援助のひとつの重点は中小企業におかれていたのであった。

しかし、技術援助プログラムの性格から財務的な必要条件は低かったのに対して熟達した要員の必要性は相対的に高く、例えば 1952 年から 53 年にかけての時期をみてもアメリカとヨーロッパにおける相互安全保障局の全要員の 24%が技術援助・生産性プログラムにあてられて

83) Etatvorschlag für die Produktivitätszentrale (PZ), S. 2, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37022.

84) J. McGlade, *From Business Reform Programme to Production Drive*, p. 27, p. 30, J. McGlade, *Americanization: Ideology or Process? The Case of the United States Technical Assistance Productivity Programme*, J. Zeitlin, G. Herrigel (eds.), *Americanization and Its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, Oxford University Press, 2000, p. 67.

85) A letter to Mr. John, W. Nickerson from H. B. Maynard on 14. Marach 1952, *National Archives*, RG469, Assistant Administration for Production, Productivity & Technical Assistance Division, Records relating to U. S. Advisory Group on European Productivity, 1952-53.

86) A letter to D. L. Cole from R. L. Oshins on June 25. 1952, p. 3, *National Archives*, RG469, Assistant Administration for Production, Productivity & Technical Assistance Division, Records relating to U. S. Advisory Group on European Productivity, 1952-53.

87) Produktivitätsprogramm (1953. 8. 5), S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37099, Produktivitätsprogramm, Dezember 1954, S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37100, Endgültige Richtlinien zum Produktivitäts-Kreditprogramm der Bundesregierung — Rundschreiben der Hauptgeschäftsführung vom 6. Juli 1953, S. 1-2, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37099.

88) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 70.

いる⁸⁹⁾。

OEEC もまた生産性向上運動に深く関与しており、同機関は 1949 年以降ヨーロッパの民間企業に対する一連の経営に関する再教育と技術援助のプログラムを組織する上で技術援助・生産性プログラムを支援してきた⁹⁰⁾。OEEC によるヨーロッパ内の一連の技術援助プロジェクトの支援は同地域の諸国間の相互援助と技術情報の交換の構想であり⁹¹⁾、技術援助の OEEC プログラムの枠のなかで全国レベルあるいは国際的なレベルでの研究旅行が実施されている⁹²⁾。

また多くのプロジェクトをとおしてアメリカの生産性モデルを北欧、西欧および南欧に普及させるために、OEEC と技術援助・生産性プログラムの枠のなかで、1953 年にはアメリカと OEEC のイニシアティブで半自律的な機関としてヨーロッパ生産性本部が設立された⁹³⁾。第 1 次大戦後には、基本的にはドイツ一国単位で合理化運動が問題となり、その影響を受けて他の諸国にも広がったという事情からヨーロッパ単位の生産性本部の設置もそれによる各国の合理化促進・支援機関への影響もみられず、この点にも生産性向上運動のヨーロッパ的枠組みという面での組織性の高さやアメリカの強力な指導性がみられる。技術援助プログラムは、同本部の前進である生産性委員会の段階から関係諸機関の緊密な人的接触によって促進されるヨーロッパ内の経験交流のきっかけを与える役割を果たした⁹⁴⁾。同本部は、大きく 1) OEEC 諸国へのアメリカの援助のための経路、2) OEEC の業務部門、3) 加盟国の情報交流機関、4) 各国の生産性本部の連合としての 4 つの機能を有していたが、当初からプログラムのなかで企業経営の改善の努力が主要な役割を果たした⁹⁵⁾。同本部は主として各国の生産性本部のもとで遂行される産業の援助プログラムの拡大の調整に責任を負ったが⁹⁶⁾、アメリカの技術、ノウハウおよびアイデアを西ヨーロッパに移転する手段としても計画された⁹⁷⁾。その活動は、とくに労使関係やマーケティング、販売の領域における近代的な経営の問題に関して、その価値や態

89) The Productivity and Technical Assistance Programms for Europe, pp. 1-3, *National Archives*, RG469, Assistant Administration for Production, Productivity & Technical Assistance Division, Records relating to U. S. Advisory Group on European Productivity, 1952-53.

90) J. McGlade, *Americanization*, p. 71.

91) Intra-European Technical Assistance (1951. 7. 12), *National Archives*, RG469, Special Representative in Europe Office of the General Council, Subject Files, 1948-53.

92) F. Blücher, *Das Bundesministerium für den Marshallplan, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung* (Hrsg.), *Deutschland im Wiederaufbau. Tätigkeitsbericht der Bundesregierung für das Jahr 1952*, Bonn, S. 33.

93) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 64.

94) Bundesminister für den Marshallplan, *Siebenter Bericht der Deutschen Bundesregierung*, S. 14.

95) B. Boel, *The European Productivity Agency and the Development of Management Education in Western Europe in the 1950s*, T. Gourvish, N. Tiratsoo (eds.), *op. cit.*, pp. 36-7.

96) J. McGlade, *Americanization*, p. 72.

97) B. Boel, *The European Productivity Agency. A faithful Prophet of the American Model?*, p. 37.

度を普及させることに集中していた⁹⁸⁾。同機関の個々のプロジェクトにおいて計画される諸方策はアメリカへの研究旅行、ヨーロッパ内の研究旅行や国際会議、セミナーおよび教育コースにおよんでいる⁹⁹⁾。ヨーロッパ生産性本部の活動領域には、報道・プロパガンダ (報告、会議、博覧会、映像)、研究・開発・教育、情報サービス、ヨーロッパとアメリカにおける技術援助による経験交流といった領域が含まれていた¹⁰⁰⁾。同本部によってヨーロッパでの経済面の経験交流の国際的なプロジェクトがはるかに大規模に実施されているが¹⁰¹⁾、重要な位置を占めていた領域のひとつは経営教育、経営者・管理者教育にあった。同本部の経営教育プログラムの中心的な目標のひとつはそのためのヨーロッパのセンターの創出、教育内容の「ヨーロッパ化」にあった¹⁰²⁾。同本部はアメリカの経営モデルの普及のための重要なチャネルそのものには決してならなかったが、広範囲におよぶ移転のメカニズムのための触媒や促進者として活動し、とくに生産性、経営教育および労使関係の領域においてアメリカのモデルの普及に貢献したさまざまなチャネルの創出・維持を支援した¹⁰³⁾。同本部の活動は生産性の諸方策の実施ではなく、そのために必要な諸方法の開発、専門家の教育、経験交流の促進にあり、企業で実施される生産性向上のための条件の整備にあり¹⁰⁴⁾、仲介的役割を果たした。技術援助プログラムはまた、外国でのアメリカ流の経営実践や経営教育の一層の普及のための伝達手段として活動する各国の生産性本部を西ヨーロッパ中に生み出すことを支援した¹⁰⁵⁾。

このように、技術援助・生産性プログラムによるヨーロッパレベルでの機構的枠組みのもとに推進された生産性向上運動では、アメリカの支援がドーズ・プランによる資本援助にほぼ限

98) C. Kleinschmidt, *America and the Resurgence of the German Chemical and Rubber Industry after the Second World War*. Hüls, Glanzstoff and Continental, A. Kudo, M. Kipping, H. G. Schröter (eds.), *op. cit.*, p. 167.

99) F. Blücher, *Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung* (Hrsg.), *Deutschland im Wiederaufbau. Tätigkeitsbericht der Bundesregierung für das Jahr 1954*, Bonn, S. 60.

100) European Integration (1956. 3. 1), p. 5, *National Archives*, RG469, Deputy Director for Management Office of Organization & Methods Office of the Director, European Country File 1954-1957, AFE Adm Budgets to France Organization, K. P. Harten, Internationale Bestrebungen zur Steigerung der Produktivität, *Stahl und Eisen*, 73. Jg, Heft 16, 1953. 7. 30, S. 1013.

101) Internationaler Erfahrungsaustausch im Rahmen des europäischen Wiederaufbauprogramms (1954. 11. 15), S.7, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37021, Technical Assistance Monthly News Report in February 1950 (1951. 3. 9), *National Archives*, RG469, Productivity and Technical Assistance Division Office of the Director, Technical Assistance Country Subject Files, 1949-52, German-General.

102) B. Boel, *The European Productivity Agency. A faithful Prophet of the American Model?*, p. 44.

103) O. Bjarnar, M. Kipping, *op. cit.*, p. 9.

104) H. R. v. Lilienstern, *Das europäische Produktivitätsprogramm 1960*, *Der Volkswirt*, 14. Jg, Nr. 23, 1960. 6. 4, S. 1077, K. P. Harten, *Die europäische Produktivitätszentrale im Rahmen der Bestrebungen um Europas wirtschaftliche Fertigung*, L. Brandt, G. Frenz (Hrsg.), *Industrielle Rationalisierung 1955*, S. 129.

105) J. McGlade, *From Business Reform Programme to Production Drive*, p. 30.

定されたことから個別的な学習の取り組みが多かった第1次大戦後の合理化運動と比べると、そのような取り組みの「組織性」という面での条件的枠組みは大きく異なっている。

(3) 技術援助・生産性プログラムの意義

以上をふまえて、つぎに、技術援助・生産性プログラムの意義について、アメリカの強力な支援のもとでの同国の技術や経営方式の導入・移転のための組織的な取り組みとの関連においてみておくことにしよう。

いったん戦後の回復が終了し、また急速な経済成長が始まるとアメリカ化の重点は制度のレベルから企業のレベルへと移り、直接投資や技術面での協力（ライセンス）とともに、生産性向上運動はアメリカからのそのような導入・移転の主要なルートをなした¹⁰⁶⁾。技術援助・生産性プログラムは「自律のための援助」という意味での一種の開発援助であり、その目標は狭い技術の領域を超えた生産性向上の新しい道を開くということにあった。アメリカのプログラムやプロジェクトは、同国の経営方法や生産方法の普及のための伝達・情報の基盤としてのアメリカとドイツの企業、団体（協会）、政治機関、大学、個人の仲介者やそれらの複合体の間のネットワークの形成によって、大きな影響をおよぼした¹⁰⁷⁾。ただその場合、マーシャル援助、アメリカの技術援助、大西洋をこえる生産性の伝道団などのような直接的な移転のメカニズムはヨーロッパの産業に対して限られた影響をおよぼしたにすぎない。アメリカの技術と経営方法の戦後の吸収における決定的なイニシアティブは、現地の環境に合わせるためにアメリカモデルの諸要素を分解・修正し再結合するべく輸入された大量生産の実践あるいは国内のそれについてのそれまでの経験を利用したヨーロッパの製造業者、エンジニアおよび官僚によるものであった¹⁰⁸⁾。技術援助・生産性プログラムはとくに1953年から58年までの期間にはヨーロッパの政府や実業界に対してアメリカ産業の戦略や実務の採用よりはむしろ自らの必要性にかなったやり方での創造的な適合を可能にしたとされている¹⁰⁹⁾。

戦後のドイツ企業のアメリカ志向、アメリカの技術や経営方式の導入をめぐるのは、両国の間の情報・情報伝達の流れの経路には、異なるとはいえ補完的な関係にある2つのものがみられた。ひとつには、ほぼ1950年代半ばまでのアメリカの政府や団体組織、企業の努力であり、それは、マーシャル・プランおよび技術援助・生産性プログラムの枠のなかで経営および生産の自らの考えやモデルをドイツに輸出し、それでもって中小企業に対する一種の開発援助

106) A. Kudo, M. Kipping, H. G. Schröter, *Americanization. Historical and Conceptual Issues*, A. Kudo, M. Kipping, H. G. Schröter (eds.), *op. cit.*, pp. 9-10.

107) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 83.

108) J. Zeitlin, *Introduction: Americanization and Its Limits: Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, J. Zeitlin, G. Herrigel (eds.), *op. cit.*, p. 41.

109) J. McGlade, *Americanization*, p. 74.

ないし自立の援助を行おうとするものである。いまひとつには大企業におけるアメリカの模範への自由意志での志向であり、「アメリカ化」という概念でも「経営の文化的帝国主義」という概念によっても適切に示すことのできない現象であった。前者は、「パックス・アメリカナ」という意味でのヨーロッパのレベルないし世界的規模でのアメリカの輸出の努力の一部と理解されるべきものであり、そうしたアメリカ化の傾向は国家間の不均衡な力関係を基礎にしたものであった¹¹⁰⁾。しかし、生産性向上運動をとおしてアメリカ側との接触、技術や経営方式の学習・導入の大きな機会が開かれたことが、「アメリカの模範への自由意志での志向」の推進の重要な条件を築いた。ことに 1960 年代以降の市場競争の変化が、ドイツ企業におけるアメリカのノウハウのより強力な適応のひとつの重要な傾向をもたらした¹¹¹⁾。そこでは自由意志での志向が一層強力に推進されたが、その場合でも、生産性向上運動の枠組みのなかで確保された学習・導入の機会、チャンネルが重要な意味をもった。

また技術援助・生産性プログラムによるヨーロッパ的レベルでの支援の機構的枠組みは、生産性向上運動の展開、アメリカの技術と経営方式の学習・移転による生産力の発展による経済再建においてのみならず、戦後の資本主義体制への各国の組み込みをはかる上でも重要な求心的役割を果たしたのであった。

技術援助・生産性プログラムはさらに、ドイツ企業へのアメリカ流の「能率」向上という企業の行動メカニズムの一層強力な導入、浸透を促進する役割を果たしたといえる。第 1 次大戦後にも最も主導的な合理化促進・支援機関である「ドイツ経済性本部」(Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit) の名称にもみられるように「経済性」という能率原理が問題とされてはいた。しかし、技術援助・生産性プログラムは、「生産性の福音・伝道」をとおして、またそのようなアメリカ流の経営原理・行動メカニズムの推進の有力な手段である同国の技術と経営方式の学習・導入・移転のための条件の整備によって、「能率」向上というアメリカ流の経営原理のより本格的な追求をドイツ企業にも一定の強制力をもって促進する役割を果たしたといえる。

3 アメリカ主導の生産性向上運動とドイツ側の対応

またこのようなアメリカ主導の支援的枠組みのもとで生産性向上運動が展開されたことはドイツ側の対応にも大きな影響をおよぼすことになった。アメリカによる生産性向上の運動、キャンペーンに対しては、ヨーロッパの諸国のなかにはそれを比較的肯定的に受け止めた国とともに、例えばイギリスを含む北欧諸国のように懐疑的にとらえながらもそのような運動を実行し

110) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 396.

111) S. Hilger, „Amerikanisierng“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz(1945/49-1975), Wiesbaden, 2004, S. 285.

たいくつかの国がみられた¹¹²⁾。

ドイツ側の対応をとくにアメリカからの技術移転や経営方式の導入との関連でみると、1940年代末および50年代初頭にはアメリカの考えや方法に積極的で開放的なアメリカ化の推進者はもはや少数派ではなかったとされている。戦後の初期にはマーシャル・プランによってその一部が支払われたアメリカの機械や技術だけでなく経営実践や物的な輸出の根底にある付随するイデオロギーの徐々の移転・普及がみられた。大戦の結果は産業界における保守主義勢力の強力な地位を弱めることになり、産业内でのバランスの変化は戦間期よりもはるかに大規模にアメリカの「文化の輸入」の再開を促すことになった。確かにアメリカモデルへの順応は決して全体的なものではなかったが、ドイツ固有の伝統・実践とヘゲモニーをもつアメリカからの輸入との間の特殊な混合であったとされている¹¹³⁾。

戦後のアメリカモデルの圧力は非常に強かったので、この時期のアメリカ化の波は1920年代のそれよりもはるかに大規模におこったのであった¹¹⁴⁾。第1次大戦後と比べても、ドイツ側のそのような対応において技術援助・生産性プログラムの存在、その与えた影響、アメリカのそのような組織的プログラムの果たした役割、意義はとくに大きかった。

IV 生産性向上運動への国家と労働者・労働組合のかかわり

1 国家の関与と国民運動としての生産性向上運動の展開

以上の考察から明らかなように、生産性向上運動がアメリカの強力な主導と援助のもとにより高い組織性をもって国際的・総合的に展開されたが、そのいまひとつの特徴は、合理化がそれまで以上に国家の強力な関与・支援のもとに推進された点にみられる。

この点に関していえば、戦後の段階では国家は合理化の基礎を強化する上でそれまでみられなかったような積極的な役割を果すようになっている¹¹⁵⁾。西ドイツでは、合理化のあらゆる諸方策は、さまざまな方法で、直接的・間接的に、国家的諸機関・組織によって指揮あるいは助成された。1953年10月にアーデナウアー首相は、その後の4年間においても合理化をより強力に実施することが重要であると発表し、合理化の推進に国家が積極的に関与することを示している。そのような関与は、国家からの投資金融や税制上の優遇措置などの企業の投資促進のための諸方策のほか、ボン生産性委員会の計画が国家の諸機関の援助でもって広く実行さ

112) B. Boel, *The European Productivity Agency. A faithful Prophet of the American Model?*, pp. 48-9.

113) V. R. Berghahn, *Technology and the Export of Industrial Culture: Problems of the German-American Relationship 1900-1960*, P. Mathias, J. A. Davis (eds.), *Innovation and Technology in Europe. From the Eighteenth Century to the Present Day*, Oxford, 1991, pp. 160-1.

114) H. G. Schröter, *op. cit.*, p. 62.

115) 戸木田, 前掲書, 165 ページ。

れ、政府の大臣自ら同機関や RKW において協力したこと、また財政政策、立法のほか、警察、国境警備隊、司法当局のような国家の権力機関も多かれ少なかれ直接的に合理化を促進したことなどにみられる¹¹⁶⁾。

国民経済の成果の向上や生活水準の一層の向上、世界市場でのドイツ経済の競争力の維持のための合理化の促進や生産性の向上の助成・促進は連邦政府の経済政策的方策のひとつの主要な要点であり¹¹⁷⁾、生産性向上運動への国家の関与は一種の経済政策的な意義をもつものであった。戦後、合理化の成功、効率的な展開のためには経済全体の諸要因への注意と社会政策的要素の配慮が必要とされ、合理化はもはや経済政策・社会政策の一部ともなっており¹¹⁸⁾、合理化に国家が積極的な関与を行ってきたひとつの理由をそこにみる事ができる。1953 年度についての政府の活動報告書でも、工業の工場の近代化および生産の合理化が経済政策の最も重要な目標であることが指摘されている¹¹⁹⁾。同年 8 月 15 日にはアメリカの資金援助で実施される生産性プログラムが発表されており、そこでは一層の経済発展にとって非常に重要な企業間の経験交流の促進が生産性向上の活動の課題のひとつとされたが¹²⁰⁾、生産性向上の諸方策の実施は政府と経済界全体によって担われる共通の課題であるとされた¹²¹⁾。

生産性向上運動への国家の関与においてはマーシャルプラン省が重要な役割を果たした。同省は生産性向上のプロジェクトの全般的な処理だけでなく産業団体内部の協同・協力を導き出す上で重要な役割を果たした。同省の代表者の指導のもとに生産性の問題に関する多くの正式な委員会での労働組合と企業家団体のメンバーによる共同活動が促進されている¹²²⁾。アメリカやヨーロッパの他の諸国との国際的な経験交流でも、研究旅行や多くの専門領域の外国の専門家による助言活動に対して政府の支援が行われている¹²³⁾。

116) Vgl. K-H. Pavel, *a. a. O.*, S. 12-3.

117) L. Erhard, Das Bundesministerium für Wirtschaft, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), *Deutschland im Wiederaufbau. Tätigkeitsbericht der Bundesregierung für das Jahr 1956*, Bonn, S. 225.

118) H. R. v. Lilienstern, Förderung Produktivität und Rationalisierung — eine pädagogische Aufgabe, *Rationalisierung*, 27. Jg, Heft 6, 1976. 6, S. 140.

119) Die Erklärung der Bundesregierung vom 20. Oktober 1953, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), *Deutschland im Wiederaufbau. Tätigkeitsbericht der Bundesregierung für das Jahr 1953*, Bonn, S. 10.

120) Umgestaltung und Erweiterung des Produktivitätsprogramms(1955. 6. 4), S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37022, Die Schrift von dem Bundesminister für Wirtschaft über das Produktivitätsprogramm der Bundesregierung(1953. 8. 5), S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37021, Deutsches Produktivitätsprogramm(1953. 2. 20), S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37022.

121) Bericht über Produktivitäts-Massnahmen in der Bundesrepublik Deutschland, S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37023.

122) M-L. Djelic, *op. cit.*, pp. 85-6, p. 182.

123) L. Erhard, Das Bundesministerium für Wirtschaft, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), *a. a. O (1953)*, S. 144.

またこの時期の生産性向上運動が国家の強い関与のもとに展開されたことのあらわれは合理化促進・支援機関への国家の深いかかわりにもみることができる。戦前のドイツ経済性本部に前進をもつRKWは戦後1947年のドイツ経済合理化委員会（Rationalisierungsausschuß der Deutschen Wirtschaft）の設立を経て50年にドイツ経済合理化協議会として経済界、労働組合とともに行政の関与のもとに設立された¹²⁴。その組織運営においても国家から構成メンバーが出ており、そのような人的な関与のもとに協力関係が築かれている¹²⁵。国家のそのような関与は1952年4月設立のボン生産性委員会にもみられ、その長を経済大臣のエアハルトが担当したほか、さらに3人の連邦大臣が加わっており、作業委員会には当該管轄の省庁の幹部職員が加わっていた¹²⁶。この生産委員会は国家機関、とくに経済省およびマーシャルプラン省とのRKWの直接的な結合機関として設立されたものであり¹²⁷、それだけに国家の関与は強いものとならざるをえなかった。またRKWも経済省ととくに緊密な協力を結んでおり、生産性本部の問題ではマーシャルプラン省と、その他の専門的な問題ではしかるべき他の省庁ともそのつど特別な協力を結んでいる。地方のレベルでも、同様のことがRKWの地域グループと州の官庁との関係にいえる¹²⁸。

合理化促進・支援機関への国家の関与・協力は人的側面のみならず財政面にもみられる。RKWに対しては連邦政府の財政資金とともにアメリカの技術援助計画の資金も当初は利用されたが¹²⁹、RKWの資金調達には主に公的資金から行われている¹³⁰。例えば1952/53年のRKWの予算総額269万DMのうち185万DMが経済省によるものであり、同省の財政支

124) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 66, Entwicklung der Rationalisierung und des RKW, *Rationalisierung*, 22. Jg, Heft 5, 1971. 5, S. 148-9.

125) The Productivity Programm, p. 3, *National Archives*, RG469, Assistant Administration for Production, Productivity & Technical Assistance Division, Records relating to U. S. Advisory Group on European Productivity, 1952-53, F. Schiettinger, Rationalisierung und Wirtschaftspolitik, *Rationalisierung*, 16. Jg, Heft 9, 1965. 9, S. 209, L. L. Kreutz, Leistungssteigerung — getrieben und gehmmt, *Der Volkswirt*, 6. Jg, Nr. 51/52, 1952. 12. 20, S. 20, Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), *Stahl und Eisen*, 70. Jg, Heft 16, 1950. 8. 3, S. 717.

126) Der Produktivitätsrat und seine Zielsetzung, S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37455, Deutscher Produktivitätsrat (1952. 8. 14), S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37454, K.-H. Pavel, a. a. O., S. 15-6, Produktivitätsrat gegründet, *Der Volkswirt*, 6. Jg, Nr. 14, 1952. 4. 5, S. 16.

127) Methoden und Auswirkungen der Rationalisierung in der westdeutschen Industrie, *D. W. I. Berichte*, 11. Jg, Nr. 13, 1960. 7, S. 21.

128) Die Deutsche Rationalisierungsbewegung an der Jahreswende 1952/53, *Rationalisierung*, 4. Jg, Heft 1, 1953. 3, S. 1.

129) Finanzierung des RKW als Produktivitätszentrale für die Durchführung des 13-Punkte-Programms, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37322, Bundesminister für den Marshallplan, *Fünfter und Sechster Bericht der Deutschen Bundesregierung*, S. 49.

130) K. Magnus, Die Aufgaben des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW), L. Brandt, G. Frenz (Hrsg.), *Industrielle Rationalisierung 1955*, S. 127.

援だけでも全体の 68.8% を占めていた¹³¹⁾。政府は RKW の財政資金のうち 1951/52 年度にはほぼ 100%, 52/53 年度には 96%, その後の 57/58 年度にも約 80% 関与しており, こうした状況について, RKW の業務執行代表者の H. リューベックは 57/58 年の業務報告において, 資金調達的主要部分を RKW の設立以来国家財政が担っていると伝えている¹³²⁾。生産性向上運動が終了に近づく 1959/60 年度の予算をみても総額の 88.2% が連邦資金によるものであり¹³³⁾, 63/64 年度に関する RKW の報告でも, 大きな財政的支援を連邦と州に負っており, そうした支援は合理化の効果の発揮に大きく寄与したと指摘されている¹³⁴⁾。RKW 全体の予算収入は出版物, 催し, 経営調査および会費収入によっても賄われているが, 連邦と州の補助金の増大を基礎にして全体的な収入の増大が可能となっている¹³⁵⁾。1951/52 年から 57/58 年までの会計年度でみると, 国家財政からの収入の増大の割合は年約 18% であり, 会費収入の増加率約 32%, 講演会の開催や経営調査の収入の増加率約 52% にはおよばないが, 金額の大きさからみても, RKW の新たな設立以来, 財政の主要部分は国家によって担われている¹³⁶⁾。地域レベルでみても, RKW の地域組織に対しては州政府の資金が重要な役割を果たした¹³⁷⁾。また合理化促進・支援機関の専門組織のなかで中核的役割を果たしたレファについてみても, 1960 年頃になると公的資金からの財政支援は一部の例外的ケースを除いて停止されたが生産性向上運動が展開された中心的な期間である 50 年代には大きな役割を果たした¹³⁸⁾。ドイツ規格委員会でも同様であり, 同委員会がはやくも 1945 年にその活動を再開したさいベルリン市当局が財政的に決定的な支援を行っている¹³⁹⁾。また経済的製造委員会やドイツ経営技師労働共同体もその特別な課題のために同様に財政的補助金を得ている¹⁴⁰⁾。

この時期の合理化が生産性向上運動として展開されたことに関して指摘しておかねばならない点のひとつの重要な点は, ドイツでもアメリカ以外の戦勝国でも戦後経済の疲弊が激しく, 経済再建が全産業的・全国的次元の問題となり, 合理化が「国民運動」として取り組みられたのに対して, 1960 年代以降にはそれが「運動」として展開されるには至っていないというこ

131) Etat 1952/53 (1952. 1. 21), *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37500.

132) Methoden und Auswirkungen der Rationalisierung in der westdeutschen Industrie, *D. W. I. Berichte*, 11. Jg, Nr. 13, 1960. 7, S. 21.

133) Bechlußfassung über den Jahresabschluß des RKW zum 31. 3. 1960, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37502.

134) Geschäftsbericht des RKW über die Jahre 1963/64, *Rationalisierung*, 15. Jg, Heft 12, 1964. 12, S. 269.

135) Das RKW 1963/64, *Rationalisierung*, 15. Jg, Heft 12, 1964. 12, S. 270.

136) H. Lübeck, *a. a. O.*, S. 99.

137) Die Deutsche Rationalisierungsbewegung an der Jahreswende 1952/53, *Rationalisierung*, 4. Jg, Heft 1, 1953. 3, S. 1.

138) REFA-Mitglied und REFA-Bundesverband, *REFA-Nachrichten*, 13. Jg, Heft 1, 1960. 2, S. 18.

139) K. Schreyer, Mehr Sinn und mehr Werbung für Normung, *Werkstatt und Betrieb*, 83. Jg, Heft 1, 1950. 1, S. 16.

140) Rationalisierung im betriebstechnischen Bereich, *Rationalisierung*, 17. Jg, Heft 8, 1966. 8, S. 194.

とである。そのことは、1950年代に本格的に展開された生産性向上運動によって主要資本主義国は戦後の経済復興を実現しており、さらに60年代にも高い水準での経済成長が実現された結果、資本主義の構造的変化がみられる70年代をみても合理化が全国的な次元での国家的課題となるような状況にはないことによる。しかし、1960年代以降の時期の合理化が「運動」として展開されるには至らなかったということは、国家の関与がみられなくなった、あるいはそれが弱くなったということの意味するものではない。1970年代の構造不況業種を中心とする産業再編成をめざす合理化にみられるように、むしろ特定の産業に対する国家の関与・支援が一層強まる傾向もみられる。そのことは、合理化への国家の関与がいかに関与されたかという点について歴史的な資本蓄積条件の変化、また各産業の条件の変化をふまえてみていくことの重要性を示すものである。

2 生産性向上運動の展開と労働者・労働組合の協調的かわり

また戦後の生産性向上運動においては労働者・労働組合の協調的なかかわりが戦前と比べても一層強くなっている点にいまひとつの特徴がみられる。合理化の成功は、合理化および生産性向上のための企業の努力が持続的な社会の安定という労働者の利害と一致させられうるかどうか、またいかに一致させられうるかということにも決定的にかかっている¹⁴¹⁾。この点に関しては、労働組合は労働者の生活水準のたえない改善のために生産性の向上による成果のより大きな恩恵にあずかることをめざしたのであった¹⁴²⁾。

1950年の*Der Volkswirt*誌のある報告にもみられるように、勤労者の最も広い層においても企業内部の合理化および国民経済の合理化の課題は国民経済的に必要なものとみなされていたが¹⁴³⁾、マーシャル・プランは合理化への労働組合の組み込みのための刺激を与えた。生産性向上の実現という目的のためのアメリカの資金援助の承認は雇用者と労働者と消費者との間の同意を前提としており¹⁴⁴⁾、こうした点も生産性向上運動への労働者・労働組合の協力、協調的労資関係のもとでの合理化の展開に寄与したといえる。

そこで、生産性向上運動に対する労働組合側の態度・立場を具体的にみると、生産性向上の問題に対する1952年の労働総同盟（DGB）の連邦委員会の決定では、合理化によって達成さ

141) H. Koch, Rationalisierung und Mitbestimmung, L. Brandt, R. Gardellini, A. King, M. Lambilliotte (Hrsg.), *Industrielle Rationalisierung 1960*, Dortmund, 1960, S. 187.

142) A. Jungbluth, Das Menschliche in der Rationalisierung, *Rationalisierung*, 7. Jg, Heft 6, 1956. 6, S. 146.

143) Neue Ziele und alte Probleme. Um eine einheitliche Konzeption der westdeutschen Wirtschaftspolitik, *Der Volkswirt*, 4. Jg, Nr. 34, 1950. 8. 25, S. 9.

144) J. Radkau, „Wirtschaftswunder“ ohne technologische Innovation?. Technische Modernität in den 50er Jahren, A. Schildt, A. Sywottek (Hrsg.), *Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre*, Bonn, 1993, S. 142.

れる収益が企業側との協定によって賃金・給料の引き上げと価格の引き下げのために、また国民経済的にみて必要な投資のために利用することが不可欠の要求とされている¹⁴⁵⁾。同年 4 月に労働総同盟の幹部会は、経済のすべての諸部門が同じ条件で参加するならば原則として生産性向上にすすんで協力する意志を表明している¹⁴⁶⁾。就業者と消費者が生産性向上の成果の恩恵を教授しうることという労働組合の要求が満たされる場合にのみ、同労組は 1953 年の経済相エアハルトの生産性向上のためのプランに同意しうるとして、生産性向上のための組織的な取り組みに賛成の意を表している¹⁴⁷⁾。同労組の幹部である L. ローゼンベルクは 1955 年に、大衆消費が職場を生み出すとともに最も合理的な経営が最善の労働条件と賃金を提供することができるとして、低価格でのより多くのより良い商品の提供によって国民全体が合理化の恩恵を享受するという前提のもとで労働組合は合理化運動の諸努力に同意し経営者に協力する用意があると宣言している¹⁴⁸⁾。

また労働組合サイドでも生産性向上とそのため手段の学習に強い関心もたれており、1950 年代初頭にはアメリカの労働組合の間での生産性向上の考えの普及と受容について研究するためにドイツの労働組合のチームがアメリカを訪れている¹⁴⁹⁾。例えば 1953 年にはヨーロッパ 8 ヶ国の出身者が参加したアメリカへの研究旅行が相互安全保障局によって実施されているが、ドイツからは 2 名の労働組合関係者が参加し、4 ヶ月半の滞在のうち 3 ヶ月間大学での研修を行っている¹⁵⁰⁾。また労働総同盟は 1954 年にも技術援助プログラムのもとで作業研究のためのワーキンググループのアメリカへの研究旅行の提案を相互安全保障局に対して行っており、労働組合側の生産性向上運動への強い関心と協力的姿勢が示されている¹⁵¹⁾。

さらに合理化促進・支援機関に対する労働側の関与についてみると、上述したように戦後の

145) Entschliessung des Bundesausschusses des Deutschen Gewerkschaftsbundes zum Problem der Produktivitätssteigerung (1952. 5. 2), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Productivity and Technical Assistance Division, Subject Files of the Chief, 1953-1956.

146) Demands of DGB with Record to Productivity Increase (1952. 4. 23), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54.

147) DGB zum Produktivitätssteigerungsplan (1953. 3. 6), S. 1, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37098.

148) Der Verbraucher soll den Vorteil haben. Weites Feld für die Rationalisierung — Kundgebung des RKW in Frankfurt, *Handelsblatt*, Nr. 113, 1955. 9. 28, Rationalisierung soll dem Wohl aller dienen. Positive Stellungnahme der Gewerkschaften — Große Kräfte reserven zu erschließen, *Neue Rhein Zeitung*, 1956. 3. 9.

149) Comments by German Trade Unionists on the Experiences gained on their MSA Study Trips to the USA and on the Use they intend to make of these Experiences (1953. 5. 21), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54, Field-Statistics.

150) Reise nach USA vom 18. 2. bis zum 24. 6. 53. (1953. 8. 24), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54, TA.

151) Studienreise des Arbeitskreises für Arbeitsstudien nach USA, TA-Projekt "Produktivität und Arbeitsstudien" (1954. 3. 18), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54, TA, TA-Projekt Produktivität und Arbeitsstudien, *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54, TA.

RKW の設立には労働組合も関与していたが¹⁵²⁾、その運営面においても深いかかわりをもった。コンツェルンの支配する産業への国家のマーシャル・プラン資金の提供という生産性本部の本来の課題を隠蔽し、それに民主主義的な様相を与えるために、この国家政策的な機関には政府の代表者、企業側の代表者以外に労働組合右派の幹部が参加している¹⁵³⁾。例えば生産性委員会には労働組合の代表者も加わっており、ドイツ労働総同盟やドイツ職員労働組合の代表者が参加している¹⁵⁴⁾。またレファをみても、あらゆる理事会や委員会では労働組合と雇業者連盟の代表者が企業の実務家や労働科学者と協力しているほか¹⁵⁵⁾、すべての委員会において雇業者と労働組合の代表者が協力している¹⁵⁶⁾。ただ労働組合の代表者の影響力は大きくはなく、RKW をみても、例えば 1953 年の時点では 9 人を擁するその理事会に 2 人の労働組合の代表者が加わっているが、その決定には小さな影響力しかもたなかったとされている¹⁵⁷⁾。企業家の代表にはドイツ工業連盟や雇業者連盟などの企業家団体のトップが加わり、彼らはレファやドイツ規格委員会など RKW 傘下の関連専門組織においても主導的位置を占めており¹⁵⁸⁾、企業・産業界側の強い主導がみられる。

RKW と労働側との関係については、ことに情報面や教育コースにおいて RKW とドイツ労働総同盟との密接な協力がみられた¹⁵⁹⁾。RKW は 1956 年には、約 4,000 人の労働組合員の教育を目的とした同労組の 160 の全寮制コースに財政面で関与しており、労働組合の学校のた

152) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 66, Entwicklung der Rationalisierung und des RKW, *Rationalisierung*, 22. Jg, Heft 5, 1971. 5, S. 148-9.

153) Methoden und Auswirkungen der Rationalisierung in der westdeutschen Industrie, *D. W. I. Berichte*, 11. Jg, Nr. 13, 1960. 7, S. 21.

154) Verzeichnis der Mitglieder des Arbeitsausschusses der Deutschen Produktivitätsrates (1952. 9. 13), *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37456, Deutscher Produktivitätsrat (1952. 8. 14), S. 1-3, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37454, Beteiligung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) an den Arbeiten des Deutschen Produktivitätsrates (1953. 6. 2), *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37455, Verzeichnis der Vertreter der Unternehmer und Gewerkschaften im Deutschen Produktivitätsrat, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37456, Tagesordnung der konstituierenden Sitzung des Deutschen Produktivitätsrates, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37453, Deutscher Produktivitätsrat (1952. 9. 24), *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37454.

155) E. Bramesfeld, Der Verband für Arbeitsstudien — REFA-e. V., *Rationalisierung*, 12. Jg, Heft 1, 1961. 1, S. 13, B. Jaeckel, 10 Jahre REFA-Bundesverband. Die Entwicklung von 1951 bis 1961, *REFA-Nachrichten*, 14. Jg, Heft 6, 1961. 12, S. 221.

156) Eröffnung der Jubiläumsveranstaltung zum 50jährigen Bestehen des REFA am 14. Mai 1974 in Berlin von senator e. h. Dir. Ing. E. Reiber, *REFA-Nachrichten*, 27. Jg, Heft 3, 1974. 6, S. 182.

157) Programm Produktivitätssteigerung (1953. 3. 16), S. 3, *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54, Program for the Increase of Productivity (1953. 3. 16), p. 3, *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54.

158) F. Blücher, Das Bundesministerium für den Marshallplan, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), *a. a. O (1952)*, S. 33, Methoden und Auswirkungen der Rationalisierung in der westdeutschen Industrie, *D. W. I. Berichte*, 11. Jg, Nr. 13, 1960. 7, S. 21.

159) Die Deutsche Rationalisierungsbewegung an der Jahreswende 1952/53, *Rationalisierung*, 4. Jg, Heft 1, 1953. 1, S. 1.

めに撮影装置、フィルム、専門文献などを購入しているほか、作業研究のための 150 もの地域活動チームのために約 900 の催しを組織した。RKW はドイツ職員労働組合にも供与を行っており、ヨーロッパの資本主義国やヨーロッパ以外の諸国、とりわけアメリカへの労働組合員の研修旅行にも財政支援を行っている。これらの大規模な支援は、労働者の生産性向上への協力の促進・強化という目的をもって行われたものであった¹⁶⁰⁾。労働組合はすでに長い間 RKW にかかわってきたが、それをとおして合理化を生活水準の向上、ドイツ経済の維持のための重要な手段とみなす立場を強めてきたのであった¹⁶¹⁾。またレファへの労働側の関与では、労働組合と雇用者団体の代表者との直接的な協力は、労働者の立場からも企業の立場からも企業における実際のレファの活動の効果を知る機会をそのあらゆる委員会において提供したとされており¹⁶²⁾、労働側の関与は大きな意義をもった。

このように、労働組合幹部の生産性向上運動への参加はすべて経済復興のためとして正当化され¹⁶³⁾、労働組合のそのような積極的な関与は、生産性向上運動が経済再建の手段であるとともに労働者の生活水準の向上の手段であるという思想的カンパニアを支える役割を果たした。労働組合側のこうした立場は、「生産性とはより良い生活をするることである」とする K. ヘルミッシュの啓蒙パンフレットの標語¹⁶⁴⁾とも一致している。もとより、より客観的・中立的なニュアンスをもつという印象を与えうる「生産性」という用語のもとに合理化運動が国民的、また国際的な運動として推進されたことは合理化の円滑な推進のための労資関係の安定化をはかるための条件を築くものであった。戦後の生産性向上運動は、戦前とは比べものにならないほどに大規模な思想的・社会的カンパニアをともなっていたという点にもひとつの重要な特徴をもつ¹⁶⁵⁾。それは、合理化問題に対する労働者階級の立場と物質的利害をあいまいにし、彼らの集団主義の解体をはかるためにさまざまなイデオロギー攻撃を行うものであるが¹⁶⁶⁾、生産性向上運動における労働者の階級意識・階級単位に対する攻撃の諸形態の多様さは第 1 次大戦後の合理化との相違を示すものである¹⁶⁷⁾。合理化プロパガンダは具体的な合理化の推奨と純粋な政治的・扇動的著作との 2 つの主要な形態をとって戦後には再び大衆へのイデオロギー的影響のシステムの本質的な部分となったが¹⁶⁸⁾、それらは生産性向上運動への労働者・

160) Methoden und Auswirkungen der Rationalisierung in der westdeutschen Industrie, *D. W. I. Berichte*, 11. Jg, Nr. 13, 1960. 7, S. 23.

161) K. P. Harten, Aufgaben und Arbeitswege der Rationalisierung in nächster Zukunft, *Rationalisierung*, 1. Jg, Heft 2, 1950. 2, S. 34.

162) E. Pechhold, *50 Jahre REFA*, Berlin, Köln, Frankfurt am Main, 1974, S. 205.

163) 日本労働組合総評議会『生産性向上運動と闘う世界の労働者』総評情報宣伝部, 1956年, 177ページ。

164) ハンス・タールマン, 前掲論文, 256ページ。

165) 戸木田, 前掲書, 140-1ページ。

166) 堀江正規『資本主義的合理化』大月書店, 1977年, 175ページ。

167) K-H. Pavel, *a. a. O.*, S. 33.

168) E. B. Wettengel, *a. a. O.*, S. 70, S. 72.

労働組合の協調的なかかわりを強化する上でかつてない重要な役割を果たしたのであった。

そのような思想的・社会的カンパニアともかかわって生産性向上運動への労働者・労働組合の協力に関して重要なひとつの点は、協調的關係を生み出すための有力な手段として労働生理学、労働心理学、経営心理学などの労働科学が動員されており、それは資本と労働との協力をもたらす「社会的労働環境」の創出に寄与したということである。この概念は、企業家がイデオロギー的に労働者に働きかけるための多様な諸方策の全体的なシステムを含んでおり、割増参加制度、利益参加制度、経営の社会的方策、経営協議、社内報などがそれに属する¹⁶⁹⁾。

こうして、生産性向上運動の展開における労資協調的關係が、アメリカによる支援の枠組みのもとでの求心力とともに、いわば総資本全体のレベルでの思想的カンパニアの体制のもとに形成されたのであった。

V 生産性向上運動の主要問題

以上の考察をふまえて、つぎに、生産性向上運動の主要問題についてみることにするが、以下では、アメリカからの技術と経営方式の学習・導入・移転の問題との関連をふまえていくことにする。

まず生産性向上運動における合理化の主要領域についてみると、合理化は生産、管理および販売のあらゆる領域によって経営の改善のために実施されねばならない課題であったとされるように¹⁷⁰⁾、合理化は広い領域におよんだが、その最も中心的な領域と重点は生産にあった。例えばジーメンスの1951年6月の経営技術会議の報告にもみられるように、生産性向上運動が始まった当初は合理化は直接的な生産の領域に大きな重点をおいて取り組まれており¹⁷¹⁾、事務労働や管理労働において合理化の波を経験するのは70年代に入ってからのものであり、60年代初頭までは合理化は生産に集中されていた¹⁷²⁾。

1949年春以降には合理化の決定的な余地は主に技術の近代化と労働組織の改善にあり¹⁷³⁾、ことに50年代初頭以降の経済成長においてはアメリカの生産技術と経営技術が大きな意義をもった¹⁷⁴⁾。アメリカは技術進歩、合理化および近代化を代表しており、経済のひとつの成功

169) K-H. Pavel, *a. a. O.*, S. 30.

170) R. Valentin, Rationalisierung — Ein Weg zur wirtschaftlichen Betriebsführung, *Rationalisierung*, 6. Jg. Heft 6, 1955. 6, S. 147.

171) Betriebstechnische Tagung. Fertigungstechnischer Erfahrungsaustausch Rationalisierungsmaßnahmen, S. 31, SAA (*Siemens Archiv Akten*), Lm520.

172) W. Risse, Rationalisierung und Marketing, *Rationalisierung*, 31. Jg. Heft 10, 1980. 10, S. 263.

173) T. Eymüller, Stagnierende Produktivität, *Der Volkswirt*, 3. Jg. Nr. 44, 1949. 11. 4, S. 9.

174) J. Angster, Wirtschaftswunder und Wohlstandsgesellschaft in der Bundesrepublik, E. Wolfrum (Hrsg.), *Die Deutschen im 20. Jahrhundert*, Darmstadt, 2004, S. 126.

モデルをなし¹⁷⁵⁾、技術と生産の領域ではドイツ企業の強力なアメリカ志向がみられ、1950年代初頭以降広いレベルでアメリカのノウハウが導入されていった¹⁷⁶⁾。アメリカからの学習は1950年代の西ドイツの経済史および技術史のひとつの主題をなした¹⁷⁷⁾。

1 技術の合理化とアメリカからの技術の導入・移転

そこで、まず技術の領域の合理化をみると、深刻な破壊、著しい資本不足といった要因とともに、アメリカがその戦争の諸努力のなかで成し遂げた技術のタイプに対する立ち遅れが合理化運動の推進力を与えた¹⁷⁸⁾。1950年前後のマーシャルプラン相の報告や他の指摘でも、技術の発展および研究は以前の諸年度や外国と比べても立ち遅れが指摘されており、合理化において技術のキャッチアップが最重要課題とされている¹⁷⁹⁾。アメリカの生産技術はドイツのエンジニアの間よりはむしろ産業家の間で1970年代初頭まで明白なモデルでありつづけたのであり¹⁸⁰⁾、生産性向上運動の主要問題のひとつはアメリカの先端的な技術の学習・導入・移転にあった。

それゆえ、技術の合理化の問題をアメリカからの技術移転との関連でみると、すでにみたように、ヨーロッパに対するアメリカの復興支援は、財政援助のみならず企業の生産性向上のための技術の学習・教育の諸方策も含んでおり、技術援助プログラムは合理化の展開にとって重要な意味をもった¹⁸¹⁾。また OEEC / OECD の経済相互依存のシステムによって生産財の貿易、ライセンス協定および外国への直接投資をとおしての国際技術移転のチャンネルが開かれるとともに拡大されたことも重要な条件をなした¹⁸²⁾。1957年の第11回国際科学的管理会議でもアメリカの発展と比べた場合に共通してみられるオートメーションの点での技術格差に関しては

175) C. Kleinschmidt, Driving the West German consumer society. The Introduction of US style Production and Marketing at Volkswagen, 1945-70, A. Kudo, M. Kipping, H. G. Schröter (eds.), *op. cit.*, p. 75.

176) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 173.

177) J. Radkau, *a. a. O.*, S. 135.

178) Rationalisierung als politische und volkswirtschaftliche Aufgabe zur Schaffung wirtschaftlicher Großräume, *Stahl und Eisen*, 86. Jg, Heft 3, 1966. 2. 10, S. 181.

179) Bundesminister für den Marshallplan, *Erster Bericht der Deutschen Bundesregierung über die Durchführung des Marshallplanes, 1. Oktober 1949 bis 31. Dezember 1949*, Bonn, 1950, S. 23, Bundesminister für den Marshallplan, *Fünfter und Sechster Bericht der Deutschen Bundesregierung*, S. 19, K. P. Harten, Der Produktivitätsgedanken in der Welt, *Rationalisierung*, 1. Jg, Heft 7, 1950. 7, S. 156.

180) U. Wengenroth, Germany : Competition abroad — cooperation at home, 1870-1990, A. D. Chandler, Jr, F. Amatori, T. Hikino (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, 1997, p. 140.

181) Bundesminister für den Marshallplan, *Zweiter Bericht der Deutschen Bundesregierung über die Durchführung des Marshallplanes, 1. Januar 1950 bis 31. März 1950*, Bonn, 1950, S. 18.

182) K. Pavitt, Technology Transfer among The Industrially Advances Countries: An Overview, N. Rosenberg, C. Frishtak (eds.), *International Technology Transfer: Concepts, Measures, and Comparisons*, New York, 1985, p. 13.

ヨーロッパ諸国には類似点がみられるとされているように¹⁸³⁾、50年代に始まるアメリカのモデルを模倣した西ドイツのキャッチアップ過程は60年代にも継続され、60年代末には技術格差は大きく埋められていった¹⁸⁴⁾。

ただ技術移転の問題をみるさいには、企業による知識の蓄積過程ないし組織学習過程の一環として技術移転と経営スキルの移転とは不可分の関係にあることから両者を関連させて考察すること、移転過程の分析では企業の戦略と組織という視角からみることが重要となる¹⁸⁵⁾。ことに戦略とのかかわりでいえば、ドイツ企業が事業の新たな展開のためにどのような戦略のもとにアメリカのいかなる技術をどう学習・導入したのか、そうした点を重点事業分野や製品分野においてなど、戦略とのかかわりのなかでみていくことが重要となろう。またアメリカ企業がどのような戦略的観点から技術の輸出・移転を行ったのかという点も重要な問題となる。ある特定の技術の導入・移転はその企業の戦略の実行におけるひとつの重要な選択肢をなすものといえる。そうしたなかでこの時期にキャッチアップのための取り組みがいかに行われたか、それはどのような成果と限界をもっていったかなどの点を明らかにしていくことが重要となる。

戦後のアメリカとドイツの技術水準、技術格差の問題については、現実には西ドイツはアメリカから深い技術的隔たりによって切り離されてはいなかったとする見解もみられるが¹⁸⁶⁾、そのような見解にも関連して、J. ラートカウは、技術格差のテーゼは特定の先端技術、とりわけアメリカの民生技術の一般的な水準を代表しないような航空宇宙とその技術の領域に観点を限定したことによる視角上の錯覚に基づいているとしている。しかし、合成ゴム、合成繊維、プラスチックのような化学産業の合成生産の最新の領域や鉄鋼技術などでも現実に格差がみられた。ラートカウも指摘しているように、アメリカからの経済的にとくに効果の大きい技術移転は、ドイツ産業がすでに習熟していたような諸部門、広幅帯鋼圧延機やゴム合成でもみられ¹⁸⁷⁾、技術格差がみられた領域と内容、格差の程度についての考察が必要となってくる。

西ドイツの企業は戦後アメリカからの技術導入を主としてライセンス協定などをおして押し進めていくことになるが¹⁸⁸⁾、その場合、技術格差の内容、性格のほか、どのような技術がいかにして導入・移転されたか、そのプロセスをも含めて具体的にみていくことが重要である。

183) XIth International Congress of Scientific Management, *General Reports*, 1957, p. 89 (*Bundesarchiv Koblenz*, B393/20).

184) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 123.

185) 工藤 章「技術移転と企業経営——経営史からの接近——」『社会科学研究』（東京大学）、第46巻第3号、1994年11月、219ページ。

186) Vgl. H. Majer, *Die „Technologische Lücke“ zwischen der BRD und den Vereinigten Staaten von Amerika*, Tübingen, 1973, S. 305.

187) J. Radkau, *a. a. O.*, S. 136.

188) Vgl. C. Kleinschmidt, *Der Produktiv Blick*, 2. 2, J. Bähr, *Industrie im geteilten Berlin (1945-1990). Die Elektrotechnische Industrie und der Maschinenbau im Ost-West Vergleich : Branchenentwicklung, Technologien und Handlungsstrukturen*, München, 2001, S. 490-1.

ここでは、生産技術、製品技術、製品開発（商品化）技術のどの領域が中心的な問題となっていたのかという点の解明も重要となる。例えばアメリカの戦時中の軍事技術を中心とした技術の開発・発展が戦後民生用にも利用されたこと、開発された技術をベースに商品化していくさいのやり方、ノウハウなどの面でのアメリカの優位、また戦後の経済発展が大量生産・大量消費を基礎にしたものであったことから同国の戦前からの大量生産の経験や大量生産型製品の開発・商品化に適した技術が戦後型の経済社会の構造により適合的であったという点などをふまえてみていくことが重要となろう。

また 1950 年代および 60 年代の最も重要な技術発展のひとつはオートメーションにあり、この領域でのヨーロッパの立ち遅れがみられたが、多くのアメリカの訪問者は、西ドイツでも自動化された工場を「オートメーション」として導入することを理想として推奨している¹⁸⁹⁾。それが生産性向上運動において重要な問題領域のひとつとなったことについては、ヨーロッパ生産性本部や欧州復興計画のプロジェクトなどにおいてオートメーションに関する会議や経験交流などの取り組みが大規模に行われていることにも示されている¹⁹⁰⁾。例えば N. W. ブフトンはイギリスを対象とした研究において、オートメーション、機械化および技術変化は生産性本部によって強調された最も重要な点であり、生産性向上運動のひとつの中心の問題であったとしているが¹⁹¹⁾、西ドイツでも同様のことがいえる。1956 年の *Der Volkswirt* 誌のある指摘にもみられるように、ドイツでもオートメーションは当時合理化の領域では疑いなく前進の一步であった¹⁹²⁾。また 1958 年の AEG の社史でも電力利用の多くの領域は当時オートメーションの時代にあったとされている¹⁹³⁾。例えば機械産業の Deutz AG の内部資料でも、生産の流れの加速化の決定的な推進力は機械化・自動化の進展から出ていたとされているように¹⁹⁴⁾、生産性の向上を実現する上で自動化のための諸方策が決定的な意味をもったのであり、この点でもアメリカの最新の近代的技術の導入が最も重要な方策をなした。例えば 1960 年には工業・手工業において購入された機器のうち機械産業の製品が第 1 位 (35.9%) を、電気製品が第 2 位 (18%) を占めていたが、経済の合理化努力でもって進展をみた生産技術のオートメーシ

189) H. Fein, Elektrowerkzeug als rationelle Helfer, *Rationalisierung*, 7. Jg, Heft 7, 1956. 7, S. 177.

190) 例えば European Productivity Agency, Conference on Automation, Project E. P. A. No 360 (1957. 3. 7), *Bundesarchiv Koblenz*, B149/5696, Bericht über die Automations-Konferenz der Europäischen Produktivitäts-Zentrale in Paris vom 8. -12. April 1957 (EPA-Projekt Nr. 360), *Bundesarchiv Koblenz*, B149/5696, EP-Projekt Nr. 360 — Konferenz über Automation B. — 12. 4. 57 in Paris, *Bundesarchiv Koblenz*, B149/5696, EPA-Projekt Nr. 7/05-B, Vermittlung eines EPA-Experten(1959. 12. 17), *Bundesarchiv Koblenz*, B149/5696 などを参照。

191) N. W. Bufton, *Britain's Productivity Problem, 1948-1990*, Palgrave Macmillan, 2004, p. 15, p. 17.

192) Automation von unten her beginnen..., *Der Volkswirt*, 10. Jg, Nr. 41, 1956. 10. 13, Beilage zu Nr. 41 vom 13. Oktober 1956, Rationalisieren, S. 2.

193) Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft, *75 Jahre AEG*, Berlin, Frankfurt am Main, 1958, S. 21.

194) Fertigungsstätten — Maßstäbe fortschrittlicher Produktion, S. 1, RWVA, Abt 107, 233. 1.

ンがこうした数字に反映しているとされている¹⁹⁵⁾。また 1959 年には生産過程の自動化や新しい生産方法の導入のために全企業の約 5 分の 2 が投資を行ったとされている¹⁹⁶⁾。ことに完全雇用、合理化の強制および生産増大の必要性の兆候のなかでオートメーションの領域はドイツ産業においてもより注目を集めるようになった¹⁹⁷⁾。それゆえ、技術の合理化についてアメリカからの技術の導入・移転との関連において具体的にみていくことが重要な課題となってくる。

2 労働組織・管理の合理化とアメリカ的経営方式の導入

つぎに労働組織・管理の領域の合理化の問題についてみると、そこでもアメリカの方式の導入が大きな役割を果たした。戦後のアメリカとヨーロッパの間の最も大きな問題のひとつは技術格差とともに経営方式・技術の格差にもみられ、合理化の展開のなかでこの面でのキャッチアップの取り組みが推し進められていくことになる。当時の合理化の最も重要な手段のひとつは経営における労働組織の改善にあり¹⁹⁸⁾、一般的に合理化は主に規格化、定型化、専門化、流れ作業、テイラリズムといった概念と関係していた¹⁹⁹⁾。またアメリカの経営方法および生産方法は、戦後の大企業の再建や 1950 年代・60 年代の経済奇跡、世界市場へのドイツ企業の復帰の成功において顕著な役割を果たしてきた。最新の技術の利用、労使関係の形成、広報活動、マーケティング・宣伝の手法の利用、企業組織の再編、経営の計算・統制制度といった企業の意思決定および行動の主要な領域は、まさにアメリカへの「生産性の視線」でもって行われたのであった²⁰⁰⁾。なかでもテイラー・フォード的な合理化モデルは 1950 年代および 60 年代に入ってヨーロッパのいたるところで非常に急速に拡大し²⁰¹⁾、70 年代初頭まで合理化モデルとして大きな役割を果たした。

戦後に導入が試みられたアメリカの経営方式、管理手法・技術の主要なものにはインダストリアル・エンジニアリング (IE)、統計的品質管理、オペレーションズ・リサーチ (OR)、マーケティング、TWI、ヒューマン・リレーションズ (HR)、パブリック・リレーションズ (PR) などがあつた。西ドイツでは、技術援助・生産性プログラムの枠のなかで大きな重点とされた

195) H. Bartels, W. Oppermann, Die Anlageinvestitionen von 1950 bis 1960. Weitere Ergebnisse der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen, *Wirtschaft und Statistik*, 14. Jg, Heft 6, 1962. 6, S. 316.

196) K. Oppenländer, Private Investitionen von morgen, *Der Volkswirt*, 14. Jg, Nr. 52/53, 1960. 12. 24, Konflikte der Wirtschaftspolitik im Ringen und Gleichgewicht. Die deutsche Wirtschaft an der Jahreswende 1960-1961, S. 114.

197) Amerikareise zum Studium der amerikanischen Betriebsautomatisierung, *Bayer Archiv*, 329-453. 3, S. 1.

198) K-H. Pavel, *a. a. O.*, S. 11.

199) W. Risse, *a. a. O.*, S. 262.

200) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 308.

201) B. Lutz, The Contradictions of Post-Tayloristic Rationalization and the Uncertain Future of Industrial Work, N. Altmann, C. Köhler, P. Meil (eds.), *Technology and Work in German Industry*, London, New York, 1992, p. 29.

ものとしては、1) IE による労働生産性・資本生産性の向上のための諸方策、2) HR および労使関係のテーマの領域のプロジェクト、3) 経営者教育・再教育の問題についてのプロジェクト、4) 販売およびマーケティングのテーマの領域のプロジェクトに重点がおかれている²⁰²⁾。アメリカの生産性モデルをヨーロッパ諸国に普及させる目的をもって設立されたヨーロッパ生産性本部の諸活動の重点は、当初から、技術援助・生産性プログラムに対応して、狭い技術の領域以上にとくに労使関係および販売・マーケティングの領域における近代的なマネジメントの問題に関する考え方の仲介におかれていた²⁰³⁾。相互安全保障局によるアメリカでの研究プログラムや西ヨーロッパでのアメリカの経営の専門家によるセミナーでも HR の領域はひとつの重要な中心的領域をしていた²⁰⁴⁾。このように、HR という要因はヨーロッパ生産性本部の諸活動のさまざまな諸側面のなかで特別な位置を占めており²⁰⁵⁾、生産性向上運動のなかで組織的に取り組まれた重要な領域のひとつをなした。この領域についての西ドイツ政府側の対応をみても、1955-57 年の会計年度において管理者教育の領域や経営における人間関係の改善のための諸方策の促進のために経済省による財政支援が行われている²⁰⁶⁾。

アメリカ的経営方式の導入の問題をめぐっては、例えば M. キッピングらの研究でも指摘されているように、戦略的なパラダイムと同様に文化、社会および歴史における相違のために、アメリカの経営モデルの送り手と受け手との間の隔たりは地理的な要素だけではなく精神的な要素にもあった。いくつかの「学習サイクル」におよぶまとまりのなかの異なる諸要素の解釈や適用によって受け手は徐々にそれらを自らの国や地域の状況、現実の実践のなかで変形させていき、その結果、外国のモデルはその地域の学習過程の一部分となるという面がみられる²⁰⁷⁾。それだけに、戦後のドイツの特殊的状況のみならず文化的、社会的な諸特徴の影響をもふまえてみていくことが重要となる。

こうした点ともかかわって、さらに、ドイツ的経営の独自性という問題に関していえば、経営をめぐる企業の文化的側面などをも含めて、アメリカの影響は日本の場合のようにはよりストレートに近いたちでは入ってこなかったという面もみられる²⁰⁸⁾。この点に関しては、対社会主義という問題とも関連する東ドイツの存在、それとの対抗という問題や労使関係の枠組

202) C. Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, S. 71.

203) *Ebenda*, S. 64.

204) Mutual Security Agency, Productivity & Technical Assistance Division, *Project News* (1952. 12), S. 5 (*Bundesarchiv Koblenz*, B102/37261).

205) Summary of a lecture given by Mr. K. P. Harten on 2 February 1954, p. 2, *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54.

206) Erläuterung zum Memorandum vom 5. 1. 1955 — II D1-134/135 — (1955. 3. 8), *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37100.

207) O. Bjarnar, M. Kipping, *op. cit.*, p. 7.

208) 例えば H. G. Schröter, *op. cit.*, p. 219, A. Kudo, M. Kipping, H. G. Schröter, *op. cit.*, pp. 19-24, 工藤 章『20 世紀ドイツ資本主義 国際定位と大企業体制』東京大学出版会, 1999 年, 507-8 ページなどを参照。

みの戦後の特殊ドイツ的条件をなす共同決定制度のほか、市場の特性とそれとの製品の設計思想やそれに適合的な生産方式のあり方・伝統、戦前・戦後の産業発展、産業構造の問題、戦後改革のあり方などの影響がどうであったかといった点が問題となってくるであろう。この点はドイツの企業経営の「アメリカナイゼーション」をめぐる問題との関連で重要な論点をなすものであろう。

3 大量生産の推進と大衆消費社会への展開

これまでの考察において、生産性向上運動の主要問題について、そこでの合理化の主要領域、アメリカからの技術導入・移転と技術の合理化、アメリカ的経営方式の導入と労働組織・管理の合理化の問題を取り上げてみてきたが、そのような生産性向上運動の取り組みは大量生産への展開を推し進めんとするものでもあり、大衆消費社会への展開を促すものでもあった。その背景には、戦前からのアメリカと他の主要各国との間の生産力格差、経済力格差を規定していた重要な要因のひとつをなした大量生産体制と大衆消費社会の確立の立ち遅れという問題があった。技術援助・生産性プログラムでは、効率的な生産だけでなく高いレベルの雇用での大量流通・大量消費により適合したダイナミックなシステムへのヨーロッパ経済の全般的な転換をはかることにも大きな目標のひとつがおかれ²⁰⁹⁾、アメリカの生活様式の普及がめざされたのであり、アメリカの影響は消費社会の普及という点にもおよんでいる²¹⁰⁾。戦後の労資の同権化の本格的展開に基づく市場基盤の整備とアメリカ的な大量生産方式による生産力基盤の確立のもとで、1950年代の生産性向上運動の過程をとおして、またその後の60年代の時期をとおして耐久消費財の大量生産が大きくなる。またそれを基礎にして多くの関連産業でも大量生産がすすむことによって耐久消費財の一層大幅なコスト引き下げが可能となるなかで大衆消費社会への展開がすすむことになる。

耐久消費財の普及を核とするそのような大衆消費社会への展開は、それまでの投資財産業の発展を基礎にした経済構造からの転換をはかるものでもあった。1958年のある報告によれば、投資財産業の発展ははるかに好調に推移しているが、テレビ、冷蔵庫、乗用車および電動式機器に代表される耐久消費財にははるかにおよびず、そのような消費財の強力な需要はドイツの経済の動きの最も驚くべき現象となっているとされている²¹¹⁾。また同年の他の報告が指摘す

209) The Productivity and Technical Assistance Programms for Europe, p. 3, *National Archives*, RG469, Assistant Administration for Production, Productivity & Technical Assistance Division, Records relating to U. S. Advisory Group on European Productivity, 1952-53.

210) W. König, *Geschichte der Konsumgesellschaft*, Stuttgart, 2000, S. 8.

211) Strukturveränderungen, *Der Volkswirt*, 12. Jg, Nr. 51/52, 1958. 12. 20, Die deutsche Wirtschaft an der Jahreswende 1958-1959, Konjunkturdämpfung und Vollbeschäftigung, S. 18, Diskrepanz zwischen Investition und Konsum. Neuer Höchststand der Auftrageingänge — Preisspiegel knapp gehalten, *Der Volkswirt*, 14. Jg, Nr. 46, 1960. 11. 12, S. 2514.

るように、その 2 年以内に現れた構造変化について、注文と生産のいずれにおいても耐久消費財を生産する諸部門、それゆえ輸送機械産業および電機産業が主導してきたのであり、投資財の生産増大も耐久消費財に対する最終消費者の強い関心に大きく依拠していた²¹²⁾。大衆消費社会への発展の傾向を例えば民間家庭における電化、エネルギー利用の増大との関連で見ると、1963 年には民間消費に分類される家庭のエネルギー消費が初めて製造業のそれを上回ったことにも示されている²¹³⁾。

1950 年代および 60 年代の科学・技術の進歩は自動車、テレビおよびその他の耐久消費財の発明ないし完成との関連では製品および製法の顕著な革新によって特徴づけられる。技術、科学技術および生産方式は変革され、またより低いコストでの大量生産を可能にした。それでもって生産構造も需要構造も持続的に変化しただけでなく、革新の過程はかなりの市場拡大効果をもたらした。なかでも、乗用車の飛躍的な普及は、かなりの所得の改善を基礎にしてのみ現れることのできる大きな相乗効果をもった²¹⁴⁾。自動車は 1950 年代にそれまで奢侈品であった段階から、ラジオ、テレビ、冷蔵庫、掃除機や洗濯機につづいて西ドイツの家庭に入り込んだ大衆消費財へと発展し²¹⁵⁾、大衆消費社会への展開を促したのであった。1950 年代の新しい特徴は、耐久消費財の所有はもはや中級や上層の所得グループに限られなかったという点にある。そのような消費財は実質所得の増大にともない事実上住民のあらゆる部門に普及したのであり²¹⁶⁾、西ドイツでもほぼ 1960 年代以降に消費社会の到来がみられるようになってくる²¹⁷⁾。1960 年代には大量生産の推進による大衆消費社会への展開、それを基礎にした産業構造、経済構造の変革の実現が一層本格的にすすむことになる。この点については、とくに耐久消費財部門における大量生産のもたらした経済効果が大きく、この部門の大量生産の展開を可能にしたアメリカ的大量生産方式の導入が果たした役割も大きかったが、大衆消費社会の形成において生産性向上運動は重要な契機となるとともに、こうした社会変革の物質的・精神的基盤をなすものでもあったといえる。例えば 1950 年から 60 年までの期間でもって需要構造の変化を反映して西ドイツの消費財生産に占める輸送機械と電気消費財の生産の割合は 13.9% から 30.8% へと大きく上昇しており²¹⁸⁾、この点にもそうしたあらわれが示されている。

212) Konjunkturelle Lichtblicke, *Der Volkswirt*, 12. Jg, Nr. 32, 1958. 8. 9, S. 1682-3.

213) H-J. Gutt, Über einige Probleme und Entwicklungstendenzen der modernen elektrischen Antriebs- und Maschinentechnik, *Elektrotechnische Zeitschrift*, Ausgabe B, 100. Jg, Heft 26, 1979. 12, S. 1509.

214) E. Rehtzriegler, Neue Technologien und ihre Wirkungen auf die Reproduktion des fixen Kapitals in der BRD, *I. P. W. Berichte*, 16. Jg, Heft 5, 1987. 5, S. 23.

215) W. Feldenkirchen, *DaimlerChrysler Werk Unterturkheim*, Stuttgart, 2004, S. 156.

216) W. Abelshausen, Two Kinds of Fordism: On the Differing Roles of the Industry in the Development of the Two German States, H. Shiomi, K. Wada (eds.), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford University Press, 1995, p. 276.

217) Vgl. J. Radkau, *a. a. O.*, S. 144-5.

218) D. Mertens, *Die Wandlungen der industriellen Branchenstruktur in der Bundesrepublik Deutschland*

以上の考察において、生産性向上運動の展開の社会経済的・国際的背景とアメリカの役割、ドイツ国家と労働側の関与・役割、そのような運動の主要問題についてみてきたが、アメリカの技術援助の枠組みは同国に対する技術と経営における立ち遅れのキャッチアップのための条件にかかわる問題であるのに対して、そのような条件的枠組みのもとで技術や経営方式・ノウハウがどのように学習・導入・移転されたか、そのプロセスを含めた解明が重要な課題となってくる。またアメリカ的労使関係の影響を受けながらも共同決定制度に結実していく労使関係の戦後的枠組みの問題、戦後のアメリカとの関係、企業と国家との関係など、そうした運動を契機とする企業体制の戦後的枠組みへの再編の問題についても解明すべき重要な研究課題をなす。これらの問題については、今後取り組んでいきたい。

