

## 論 説

## 第2次大戦後のドイツにおける アメリカ的管理方式・生産方式の導入

——IE, ヒューマン・リレーションズおよびフォード・システムを中心に——

山 崎 敏 夫

## 目 次

はじめに

- I インダストリアル・エンジニアリングの導入とその特徴
    - 1 インダストリアル・エンジニアリングの発展とその影響
    - 2 ワーク・ファクター法の導入とその特徴
    - 3 MTM法の導入とその特徴
    - 4 主要産業部門におけるワーク・ファクター法とMTM法の導入
    - 5 インダストリアル・エンジニアリングの導入のドイツの特徴
  - II ヒューマン・リレーションズの導入とその特徴
    - 1 ヒューマン・リレーションズの導入の社会経済的背景
    - 2 ヒューマン・リレーションズの導入の取り組みとその特徴
    - 3 ヒューマン・リレーションズの導入の限界とその要因
  - III フォード・システムの展開と生産システムの変革
    - 1 戦後のフォード・システムの導入の全般的状況
    - 2 主要産業部門におけるフォード・システムの導入と大量生産システムの展開
    - 3 大量生産システムの展開とそのドイツの特徴
- むすびにかえて

## は じ め に

経営学誕生の母国のひとつであるアメリカにおける企業経営の展開、経営方式の発展の歴史的過程をみた場合、その根底にはつねに「能率向上」という企業の行動メカニズムが作用しており、それに基づく競争力の確保という経営課題への対応がはかられてきたといえる。例えばテイラー・システムに始まりフォード・システムへと受け継がれていく管理システム、ヒューマン・リレーションズ（人間関係論）にみられる管理の理論・諸方策をみても、それらは、労働・生産における「能率向上」のための手段として大きな役割を果たすものであった。そのようなアメリカ的な「能率向上」という企業の行動メカニズムを支える経営方式・管理方式は、20世紀初頭以降、他の資本主義諸国においても導入がはかられてきた。この点をドイツについてみると、20世紀初頭に始まるテイラー・システムの導入の取り組みは、1920年代の合理化運動の展開のなかで大きくすすみ、ドイツ独自のレファ・システムへの修正がはかられるかたちで普及に至り、その後のナチス期には作業研究へと領域を拡大させるなかで一層の進展を

みることになった。またフォード・システムをみても、1920年代以降にその導入が試みられ、ナチス期には軍需市場の拡大という市場条件の大きな変化のもとで一層強力で推進されることになるが、そこでは、軍需市場の特質・限界のために、そのようなアメリカ的方式の本格的導入・展開には至らなかったといえる<sup>1)</sup>。しかしまた、その間にアメリカではインダストリアル・エンジニアリング (IE) の発展やヒューマン・リレーションズ (HR) の展開などにみられるように、管理方式・管理技術の発展、導入がすすみ、戦後には、ヨーロッパ、したがってまたドイツとの格差も一層拡大していくことになった。

そのような状況のもとで、戦後になると、ヨーロッパ諸国の経済復興とアメリカとの格差の克服のための枠組み・条件の整備がアメリカの強いイニシアティブのもとに展開されることになり、企業レベルでもキャッチアップのための試みが推進されることになる。そうした取り組みにおいて重要な役割を果たしたのが、アメリカの主導と援助のもとに国際的に展開された生産性向上運動であった。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。このように、戦前とは大きく異なる条件のもとに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、技術援助・生産性プログラムのもとで、アメリカの技術と経営方式の学習・導入・移転の機会が提供されることになる。同時にまた「生産性」というスローガンでもって表現された「能率向上」のアメリカ的原理の導入・普及がすすむことになる<sup>2)</sup>。またヨーロッパの側からみれば、アメリカの生産性と繁栄へのキャッチアップにアメリカ化の主要な理由・動機があり<sup>3)</sup>、この点をドイツについてみても、当時、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モデルをなすものと受け止められた<sup>4)</sup>。

そのような状況のもとで、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<sup>5)</sup>。ことにアメリカの経営方式の導入では、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

---

1) 拙書『ヴァイマル期ドイツ合理化運動の展開』森山書店、2001年および『ナチス期ドイツ合理化運動の展開』森山書店、2001年を参照。

2) 詳しくは、拙稿「ドイツにおける生産性向上運動の展開」『立命館経営学』(立命館大学)、第47巻第2号、2008年7月を参照。

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

4) 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.) *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, London, New York, 2004, p.75.

5) C.Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Berlin, 2002, S.173.

の改善にあり<sup>6)</sup>、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<sup>7)</sup>。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<sup>8)</sup>、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。

このように、戦後、アメリカの経営方式の導入が戦前とは比較にならないほどに組織的に取り組まれることになるが、その主要なものには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)などがあった。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・管理者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があった<sup>9)</sup>。なかでも、戦後の生産性向上、生産力発展のための諸方策として中核的位置を占めたのが、IE、HRといった管理手法とともにフォード・システムにみられる管理システム・大量生産システムであり、それらは、アメリカ流の「能率向上」という原理を最も明確に体现するものでもあった。

そこで、本稿では、戦後のドイツ企業におけるアメリカ的経営方式の導入とそれともなう企業経営の変化について、これら3つの経営方式を取り上げて管理方式・生産方式の面から考察を行うことにする。この時期のアメリカ的経営方式の導入の問題をめぐるのは、学習・導入のルートの問題、その具体的なプロセスも含めて実態の解明を行うことが重要な問題となってくるが、導入される経営方式、管理システム・管理技術によってもアメリカの影響は大きく異なっている。またこうした経営方式の間にみられる差異や産業間・企業間の差異、同一の産業や企業のなかでの差異も含めて、全般的な状況・実態とともに、差異・特徴とそれを規定している諸要因の解明が重要となる。アメリカの経営方法や生産方法の受容、普及については、経済力の不均衡と政治力の格差を背景にして、当初は、イニシアティブはアメリカの経済・政治からより強く出ている。しかし、1950年代半ば以降になると、全体的にみれば、そのような「アメリカ化」の段階からドイツの企業家の自由な志向へと移っており、ドイツ的適応へと移行してきたとされている<sup>10)</sup>。一般的に、ドイツへのアメリカのビジネス文化の移転の範囲は

6) K.H.Pavel, *Formen und Methoden der Rationalisierung in Westdeutschland*, Berlin, 1957, S.11.

7) W. Risse, *Rationalisierung und Marketing*, *Rationalisierung*, 31. Jg, Heft 10, 1980. 10, S.262.

8) 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.

9) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S 71.

10) *Ebenda*, S.308.

非常に広く、経営のすべての職能領域にわたっており、その移転の種類は、経営の哲学や用語といった諸要素から技能、技術、ノウハウおよび専門的な手法・手続きにまでおよんだ。しかし、科学や科学技術とは異なり、経営や組織のノウハウ・技術の場合には、一般的に輸入側の国の諸条件へのはるかに多くの適応が必要とされる<sup>11)</sup>。例えばアメリカの在ドイツ子会社の場合でも、親会社への従属にもかかわらず、アメリカの革新の導入は円滑に実施されたわけではなく、さまざまな諸困難に直面したとされている<sup>12)</sup>。それゆえ、ドイツ的条件への適応の問題とのかかわりのなかでみていくことが重要となるが、そこでは、アメリカの方式の導入に対するドイツ企業側の態度・対応、導入の実態の解明とともに、その導入のもとで企業経営がどのように変化し、またドイツ的な企業経営の特徴がどうあらわれたかという点が重要な問題となってくる。アメリカの経営方式の導入による「アメリカナイゼーション」とドイツの企業経営の独自性・特質をめぐる問題がひとつの重要な論点をなす。なおここでの考察対象となる時期については、そのようなアメリカ的方式が大きなパフォーマンスを発揮し主要各国での導入がすすめられた 1970 年代初頭までの時期とする。

またこうした研究テーマを先行研究との関連でみれば、IE の導入については当時の専門の関連分野の雑誌論文などを中心に個別的な研究がみられるが、R. シューミーデと E. シュットリヒの共著<sup>13)</sup> などの一部の研究を除くと包括的・体系的研究はあまりみられない。また HR については、C. クラインシュミットや S. ヒルガーの研究<sup>14)</sup> など近年新しい研究が現れてきている。さらにフォード・システムの導入・展開については、フォルクスワーゲンを対象とした V. ヴェルヘーナーの研究、S. トリデイの研究、東ドイツとの比較の視点からの A. アーベルスハウザーの研究、H. エーデルマンの研究<sup>15)</sup> など重要な研究成果が発表されてきている。しかし、

11) G.P.Dyas, H. T. Thanheiser, *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*, The Macmillan Press, 1976, pp 112-3.

12) H. Hartmann, *Amerikanische Firmen in Deutschland. Beobachtung über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften*, Köln, Opladen, 1963, S192.

13) Vgl. R. Schmiede, E. Schudlich, *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Ein historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen*, 4. Aufl., Frankfurt am Main, New York, 1981.

14) Vgl. C. Kleinschmidt, a.a.O., S. Hilger, „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), München, 2004.

15) V. Wellhöner, „Wirtschaftswunder“—Weltmarkt—Westdeutscher Fordismus. *Der Fall Volkswagen*, Münster, 1996, S. Tolliday, Transplanting the American Model?. US Automobile Companies and the Transfer of Technology and Management to Britain, France, and Germany, 1928-1962, J. Zeitlin, G. Herrigel (eds.), *Americanization and Its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, Oxford University Press, 2000, S. Tolliday, Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder: Volkswagen and the Automobilindustry, 1939-1962, *Business History Review*, Vol. 69, 1995, winter, W. Abelshäuser, Two Kinds of Fordism: On the Differing

これらのアメリカ的管理方式・生産方式の導入をトータルに分析した研究や産業間、企業間の比較を行った研究は必ずしも十分にはみられない。それゆえ、本稿では、それらの導入の総合的・全体的な分析・把握を試みるとともに、産業間・企業間の比較の視点のもとに、また製品戦略・生産戦略にみられるドイツ的なものづくりのあり方・特徴との関連をもふまえて考察することにする。また HR の導入については、労使関係の問題との関連のなかでみていくことにする。なお考察にあたっては、これまでの多くの研究に依拠しながらも、専門分野における各種の雑誌論文や報告とともに、ドイツの主要産業の代表的企業の文書館や連邦文書館、ケルンのラインヴェストファーレン経済文書館、アメリカの国立文書館などに所蔵の一次史料をも利用して分析を試みる。

以下では、まず I において IE の導入についてみるが、それとの関連で統計的品質管理の手法の導入についても補足的にみていく。つづく II では HR の導入について考察し、さらに III においてフォード・システムの導入とそれにとまなう生産システムの変革についてみていくことにする。

## I インダストリアル・エンジニアリングの導入とその特徴

### 1 インダストリアル・エンジニアリングの発展とその影響

まず IE についてみると、それは作業研究の一層の発展とみなされるものであり<sup>16)</sup>、「科学的管理法の発展としての時間研究・動作研究を中心とする」ものである。その手法には動作時間標準法、PTS 法などがあり、PTS 法の主なものにワーク・ファクター法 (WF 法)、MTM 法などがある<sup>17)</sup>。IE の領域ではアメリカが決定的に主導的な位置を占めており、生産性向上運動の終了後の 1963 年のジューメンスのアメリカへの研究旅行の報告でも、当時実践されていた西側世界の予定時間法は例外なくアメリカで開発・テストされ、公表されたものであったとされている。例えば WF 法は 1930 年代半ば頃にアメリカで開発され<sup>18)</sup>、38 年以降同国で、52 年以降国際的に利用されてきたが、63 年 9 月の国際経営会議でも、WF 法による時間標準、

---

Roles of the Industry in the Development in the Two German States, H. Shiomi, K.Wada (eds.), *Fordism Transformed. The Development of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford University Press, 1995, H.Edelmann, *Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert*, Göttingen, 2003.

16) J.-H.Kirchner, Förderung der Produktivität in Mittel- und Kleinbetrieben durch das Arbeitsstudium, *REFA-Nachrichten*, 23. Jg, Heft 6, 1970. 12, S.440.

17) 今井賢一「管理工学の発展」, 葦利重隆責任編集『経営学辞典』東洋経済新報社, 1967 年, 805-6 ページ。

18) Aus Theorie und Praxis des Industrial Engineering in den USA. Bericht über eine Studienreise September/Okttober 1963, S.123, SAA (*Siemens Archiv Akten*), 16020.

同法の利用に関する問題の議論が行われている<sup>19)</sup>。また MTM 法は 1930 年代にウエスティン グハウスで開発され<sup>20)</sup>、戦後に普及をみたものである。

ドイツでは、1920 年代以降、レファによる時間研究、作業研究の取り組みがすすめられ、企業へのその導入が拡大されてきたが<sup>21)</sup>、48 年のある指摘によれば、製造企業では作業研究は大きな意義をもつようになっている<sup>22)</sup>。例えば電機産業の AEG でも、1950 年代から 60 年代をとって作業研究・時間研究が合理化、生産性向上において重要な役割を果たしてきたとされるように<sup>23)</sup>、戦後、IE の領域の合理化が重要な課題となってきた。もちろんドイツ独自の組織であるレファによる活動、作業研究、賃金支払方式も大きな役割を果たしており<sup>24)</sup>、Ifo の 1956 年 3 月の調査 (2,655 社が対象) でも、工業企業で利用されていた作業研究の全方法に占めるレファの方式の割合は 80%にのぼっており、なお支配的な位置を占めていた<sup>25)</sup>。

しかし、そのような状況は 1950 年代後半から末には大きく変わり、WF 法、MTM 法といったアメリカの IE の方式の導入が取り込まれるようになってくる。作業研究・時間研究の意義の増大は、レファ方式の一層の発展とならんとくにアメリカの予定時間法にみることができ、その利用は西ドイツでも 1950 年代末にははるかに拡大されている<sup>26)</sup>。レファによれば、1956 年の時点では、予定時間法の各方法は、責任ある職位についている経験豊富な作業研究員、とりわけレファ・エンジニアが関与しうる多くの手段のうちのひとつにすぎないとされて

19) International Conference on Work-Factor Time Standards(1963.9.26-27), *Bundesarchiv Koblenz*, B393/27.

20) *Aus Theorie und Praxis des Industrial Engineering in den USA*, S.33, SAA, 16020.

21) 前掲拙書を参照。

22) E.Kothe, Sind Arbeitsstudien noch zeitgemäß?, *Werkstatt und Betrieb*, 81. Jg, Heft 1, 1948. 1, S.10.

23) Programm für durchzuführende Arbeits- u. Zeitstudien im Geschäftsjahr 1959/60 (1959.10.12), *AEG Archiv*, GS2052, Programm für durchzuführende Rationalisierungsmaßnahmen im Geschäftsjahr 1960/61 (1960.12.2), *AEG Archiv*, GS2052, Programm für durchzuführende Rationalisierungsmaßnahmen im Geschäftsjahr 1961/62 (1961.12.5), *AEG Archiv*, GS2052, Programm für Rationalisierung im Geschäftsjahr 1964(1964.6.8), *AEG Archiv*, GS2052, Programm für durchzuführende Rationalisierungsmaßnahmen im Geschäftsjahr 1966 (1966.1.21), *AEG Archiv*, GS2052, Geschäftsbericht 1959/60 an Dir. Mempel (1960.12.2), *AEG Archiv*, GS2052, Geschäftsbericht 1960/61 an Dir. Mempel (1961.12.5), *AEG Archiv*, GS2052, Geschäftsbericht 1962/63 an Dir. Mempel (1964.6.2), *AEG Archiv*, GS2052, Durchgeführte Rationalisierungsvorhaben im Geschäftsjahr 1963, *AEG Archiv*, GS2052, Durchgeführte Rationalisierungsvorhaben im Geschäftsjahr 1966 (1967.4.5), *AEG Archiv*, GS2052.

24) J.Free, *Maschinenbau und Rationalisierung*, L.Brandt, G.Frenz (Hrsg.), *Industrielle Rationalisierung* Dortmund, 1955, S.67, K-H. Pavel, *a.a.O.*, S.22.

25) Die Verbreitung des Arbeitsstudiums und die Bedeutung der REFA-Arbeit in Zahlen, *REFA-Nachrichten*, 9. Jg, Heft 3, 1956. 9, S.91-4, E. Pechhold, Weitere Ergebnisse der Ifo-Erhebung über die Verbreitung des Arbeitsstudiums, *REFA-Nachrichten*, 9. Jg, Heft 4, 1956. 12, S.147.

26) R. Schmiede, E. Schudlich, *a. a. O.*, S.359.

いたが<sup>27)</sup>、そのような状況はその後大きく変化していくことになる。例えばWF法をみても、作業方法をまず机の上で比較することができるという点に大きな利点があり、そのことによって西ドイツの産業でもそのような方法の利用が始まったのであった<sup>28)</sup>。そのようなアメリカ的方式の導入にあたり大きな役割を果たしたのがレファであった。例えば1960年代初頭はレファのIEへの拡大の段階であり、アメリカのハンドブックのドイツ語への翻訳が行われている<sup>29)</sup>。この『IEハンドブック』の翻訳の出版後には、改善された教授方法でもってこの領域の最初の教育コースが実施されている<sup>30)</sup>。しかし、1960年頃には、アングロサクソン諸国ではインダストリアル・エンジニアの職業への独自の養成教育にすでに長い時間が費やされていたのに対して、西ドイツでは、例えばレファのようないくつかの組織の諸努力以外では、IEの領域の教育の可能性はほとんど存在しなかったとされている<sup>31)</sup>。

そのような教育が本格的にすすむのは1960年代のことであり、69年度のレファの業務報告によれば、その教育の催しの構成も根本的に変化し、IEコースは全体の24.7%を占めるようになってきている<sup>32)</sup>。またWF法とMTM法というIEの代表的な方法の教育を受けて養成された作業研究員の数をみても、1966年までに2,491人にのぼっている<sup>33)</sup>。1973年半ばまでに全部で52のIEのためのセミナーが実施されており、その修了者の約半分はIEの職位に、もう半分は生産管理や経営管理の担当者、労働科学の部署の管理者ないしその助手の職位についている<sup>34)</sup>。またIEの教育のための教材や書籍をみても、1967年にはIEハンドブックのそれまでの巻の補巻の刊行でもって、レファのエンジニア教育のスタンダードワークが完結している。さらにレファの独自の第3報告書として、作業研究・IEの管理者のための雑誌が発行されているほか<sup>35)</sup>、1971年以降、*Industrial Engineering*誌が1年に6回発行されている<sup>36)</sup>。

戦後の歴史的過程をみると、1950年代半ば以降の完全雇用の段階では、賃金とコストの圧

---

27) Vgl. F.Reitmann, REFA und Systeme vorbestimmter Zeiten, *REFA-Nachrichten*, 23. Jg, Heft 6, 1970.6, S.435.

28) K.Willenwacker, Work-Factor für die Konstruktion von Betriebsmitteln und Produktion, *Werkstatt und Betrieb*, 100. Jg, Heft 2, 1967. 2, S.111.

29) H.Billhardt, Der Arbeitsablauf als Ansatzpunkte zur Rationalisierung, *REFA-Nachrichten*, 15. Jg, Heft 6, 1962.12, S.249.

30) 40 Jahre REFA. Festvortrag von Dipl. -Ing. Antoni, Vorsitzter des REFA-Bundesverbandes, auf der Abschlußveranstaltung am 23. Mai 1964 in Hannover, *REFA-Nachrichten*, 17. Jg, Heft 4, 1964. 8, S.186.

31) E.Bramesfeld, Arbeitswissenschaft und Betrieb, *Stahl und Eisen*, 80. Jg, Heft 19, 1960.9.15, S.1259-60.

32) Geschäftsbericht des Verbandes für Arbeitsstudien—REFA—e.v. für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 1969, *REFA-Nachrichten*, 23. Jg, Heft 3, 1970. 3, S.177.

33) R.Schmiede, E. Schudlich, *a.a.O.*, S.360.

34) E.Pechhold, *50 Jahre REFA*, Berlin, Köln, Frankfurt am Main, 1974, S.219-20.

35) *Ebenda*, S.195.

36) *Ebenda*, S.233.

力への対応が課題となっており、主として労働の効率化（作業設計）のために予定時間法が導入されている。しかし、予定時間の算定・決定のための方式としての予定時間法の全般的な普及は、一般的に、1966/67年の不況の出現およびそれと結びついた労働市場の逼迫の緩和でもって初めて成功に至ることになる<sup>37)</sup>。

そこで、以下では、WF法とMTM法の導入について具体的にみていくことにしよう。

## 2 ワーク・ファクター法の導入とその特徴

まずWF法についてみると、その導入にさいしては、アメリカ企業の協力、ライセンスの方法などがみられたが、レファもWF法のような予定時間法の導入・普及に尽力している<sup>38)</sup>。1958年2月1日にレファとワーク・ファクター社との間で西ドイツ・西ベルリンにおけるWF教育コースの実施に関する協定が締結されており、協定の期間は65年1月31日までとされた<sup>39)</sup>。同社は、経済界・産業界向けにIEの領域のサービスを世界的に提供する技術コンサルタント機関であった<sup>40)</sup>。さまざまなシステム(MTM, WF, BMT, DMTなど)の長い研究の後、レファ労働科学研究所は、ワーク・ファクター社のライセンスの担い手として、1960年1月1日以降、ドイツの講師陣と教材でのWF教育コースを開始している<sup>41)</sup>。レファはまたワーク・ファクター・ハンドブックの翻訳権、オランダのフィリップス社の翻訳によるドイツ語版の利用権を得ており、ドイツ語で開催されるすべてのWF教育コースに関しては1人当たり25ドルをワーク・ファクター社に支払うものとされた。1958年9月の第2回WF教育コースは、ワーク・ファクター社の委託を受けたフィリップス社の2人の人物によって実施されており、オランダの会社が大きなかかわりをもっていった<sup>42)</sup>。しかし、1960年代に入ると状況は大きく変わり、64年にはドイツ独自の教材でのWF教育コースが自前の教育陣でもって経常的に実施されるようになっていく<sup>43)</sup>。

レファ協会は、1958年から65年までに240の企業において1,200人以上のWF法の人材を教育しているが、69年までにその数は5,200人にのぼっている<sup>44)</sup>。また例えば1960年には

37) R.Schmiede, E.Schudlich, *a.a.O.*, S.369.

38) *Ebenda*, S.359-60, S.400-1.

39) Beurteilung und Einsatzmöglichkeit des Work-Factor-Verfahrens, Das Work-Factor-Verfahren als Hilfsmittel der Arbeitsgestaltung und der arbeitstechnischen Vorplanung, S.9, SAA, 7882, B.Jaeckel, 10 Jahre REFA-Bundesverband. Die Entwicklung von 1951 bis 1961, *REFA-Nachrichten*, 14. Jg, Heft 6, 1961. 12, S.223.

40) Aus Theorie und Praxis des Industrial Engineering in den USA, S.91, SAA, 16020.

41) *Ebenda*, S.20, B. Jaeckel, *a.a.O.*, S.223.

42) Beurteilung und Einsatzmöglichkeit des Work-Factor-Verfahrens, S.10, SAA, 7882.

43) E.Pechhold, *a.a.O.*, S.193.

44) R.Schmiede, E. Schudlich, *a.a.O.*, S.360.



レファの5人のメンバーがIEの教育方法に関するアメリカへの8週間の研修旅行に参加している<sup>45)</sup>。1962年のある報告によれば、WF法の利用ではとくに経済性の比較が新たな重要性を獲得しており、それはとくに機械化の経済性についての決定などにみられた。また作業研究の方法としても、10のWF分析のうち9において従来の方法によるよりもはるかによい解決が見い出されたとされている<sup>46)</sup>。またAEG、ボッシュ、ジーメンス、オリンピアなどの個別企業もWFのライセンスを取得しており、それによってアメリカのシステムの導入がはかられたケースもみられる<sup>47)</sup>。

生産性向上運動を経た1960年代初頭にはまた、急速な機械化の進展によって、作業設計は標準時間の決定と比べても重要性を獲得するようになっていく<sup>48)</sup>。そうしたなかで、レファはWF法を作業設計のための適切な用具とみなしており<sup>49)</sup>、レファの活動の重点も、1950年代後半から末以降、予定時間の決定から作業設計の方向へとますます移動している。こうして、動作研究の意義が一層増大するなかで、WF法の導入がより大きな意義をもつようになった。西ドイツでは動作研究は1960年代初頭までは後景に大きく退いていたが、アメリカのヒントや成果にも促されて、産業におけるレファ以外の機関のほかコンサルタント会社や研究所が動作研究に従事したことによっても、新しい推進力が生まれた<sup>50)</sup>。

### 3 MTM法の導入とその特徴

またMTM法についてみると、アメリカの技術援助計画のもとでのMTM法の研究旅行が、その方法の調査・導入において重要な役割を果たした。そこでもレファが大きく関与しており<sup>51)</sup>、レファの多くの地域支部は、アメリカの時間研究のシステムの状況に関する情報を提供する可能性を獲得した<sup>52)</sup>。

1963年のある指摘によれば、MTM法はアメリカでは最大の普及をみていたが、ドイツでも普及したとされている<sup>53)</sup>。同法は、主に外国のコンサルタントエンジニアによって教授され、

---

45) E.Pechhold, *a.a.O.*, S.191.

46) Rationalisierung durch vorbestimmte Zeit. Bericht über die REFA-Tagung am 20. Juni 1962 in Darmstadt, *REFA-Nachrichten*, 15. Jg, Heft 6, 1962. 12, S.257-8.

47) R.Schmiede, E.Schudlich, *a.a.O.*, S.360.

48) Deininger, Arbeitsstudium als Rationalisierungshilfe, *Rationalisierung*, 13. Jg, Heft 6, 1962. 6, S.146.

49) Beurteilung und Einsatzmöglichkeit des Work-Factor-Verfahrens, S.10, SAA, 7882.

50) H.Votsch, Rationelle Auswertung von Zeitstudien, *REFA-Nachrichten*, 15. Jg, Heft 2, 1962.4, S.62.

51) 例えば Technische Akademie Bergische Land e. V.:TA-Studienreise nach UA auf dem Gebiet des MTM-Verfahren (Methods Time Measurement) (1952. 10. 13), *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37261.

52) E.Pechhold, *a.a.O.*, S.125.

53) I. M.Witte, Von den Grundlagen der Rationalisierung. Zum 85. Geburtstag von Lillian Gilbreth am 24. Mai 1963, *Rationalisierung*, 14. Jg, Heft 5, 1963. 5, S.104.

広められた。WF 法と比べると、MTM 法は長い年月をかけて比較的控えめな役割を果たしたにすぎなかったが、1963 年には MTM 法を実践している会社によってドイツ MTM 協会が共同で設立されている<sup>54)</sup>。ヨーロッパの労働者の生産性の最大の阻害要因は、大量生産や大規模なロット生産の遅れ以外では、アメリカよりもはるかに悪い作業設計や動作の流れにあったとされている。そのような状況のもとで、ドイツ MTM 協会は、1964/65 年にアメリカの予定時間法を受け入れ、ドイツの事情に適合させ、ドイツ全土に普及させたのであった<sup>55)</sup>。

このように、MTM 法の導入にあたりドイツ MTM 協会のような機関が重要な役割を果たしたが、その企業会員の数は 1964 年から 74 年までに 101 社から 289 社へと約 3 倍になっており、会員企業の従業員数も 389,000 人から 220 万人へと 5.7 倍に増加している。同協会の企業会員の半分以上を占める部分が精密機器産業 (74 年には 30% の割合) と金属加工業 (同 23%) の企業であり、その他の産業には衣服産業 (14%)、製鉄業 (4%)、化学産業 (4%)、サービス業・銀行業 (5%) などがみられた<sup>56)</sup>。多くの場合、ドイツ MTM 協会のような組織による活動も、アメリカの類似の組織や企業の協力によって可能となったものである。西ドイツや他の諸国でも、そのようなアメリカ的方式の導入は、多くの場合、民間のアメリカ企業によってすすめられたのであった<sup>57)</sup>。

#### 4 主要産業部門におけるワーク・ファクター法と MTM 法の導入

以上の考察において、WF 法、MTM 法の導入の全般的状況についてみてきたが、これらの新しい方式では、予定標準時間はもはやレファ方式のように労働者と時間測定者との間で直接現場で交渉されるのではなく、労働者の代表組織である経営協議会ないし労働組合と経営側との間で給付測定方式の利用・修正に関して交渉されるようになってきている<sup>58)</sup>。この点に関していえば、予定時間法に対しては、一部ではかなりの反対もみられたとはいえ、労働組合は原則的に拒否の態度をとったのではなかったことが、企業におけるその実施をかなり容易にしたといえる<sup>59)</sup>。

そこで、つぎに、これまでの考察をふまえて、WF 法、MTM 法の導入を主要産業部門についてみておくことにしよう。

アメリカの予定時間法はまず大量生産の経営や諸部門において導入されている。その重点は

54) Aus Theorie und Praxis des Industrial Engineering in den USA, S.20, SAA, 16020.

55) S.A.Birn, Ein Amerikaner sieht Europas Wirtschaft. Wichtigstes Problem: Mangel an Rationalisierungsfachleuten, *Der Arbeitgeber*, 20. Jg, Nr. 9, 1968. 5.5, S.234, S.236.

56) R.Schmiede, E.Schudlich, *a.a.O.*, S.400-1.

57) *Ebenda*, S.359.

58) *Ebenda*, S.371-2.

59) *Ebenda*, S.362.

電機産業と自動車産業にあったといえる。ボッシュでは1950年代半ば頃にWF法への移行が推し進められているが、60年代にはMTM法の利用が決定されており、経営協議会と経営側との間で経営協定が締結されている。この方法の導入においては生産部門に特別な重点がおかれており、その後初めて小規模ではあるが保守部門・管理部門にまでその導入が拡大されている<sup>60)</sup>。ダイムラー・ベンツでもほぼ1960年代以降にMTM法が利用されており、その後、同社でも、またドイツの自動車産業全体でも、その利用の程度は電機産業の諸部門の多くの事例でみられたような程度にはなお至っていないとはいえ、同法は、作業設計においても時間経済においても最善のものであることが証明されてきたとされている<sup>61)</sup>。また1965年発行のIGメタルの報告書でも、WF法、MTM法などの予定時間法はその近年に金属産業においてますます利用されるようになってきている。例えば、鉄鋼業でも能率給システムの導入のもとで予定時間法での保守・修理部門の合理化へと組織的に移行しているほか、造船業でも予定時間法の利用がますますすすんでいる<sup>62)</sup>。保守作業への予定時間法の導入は化学産業や炭鉱業などでもみられた<sup>63)</sup>。1969年のある報告でも、IEの方法の利用は、決して機械製造業や輸送機械製造業に限定されておらず、製鉄業・金属製造業、被服産業、建設業、化学産業のほかサービス部門でも、作業研究・時間研究よりもはるかに多く利用されている。ドイツ工業にとっては、IEは、良好な経営成果や競争力確保のための努力におけるひとつの重要な手段であったとされている<sup>64)</sup>。

そこで、つぎに、予定時間法の導入が最もすすんでいた部門のひとつである電機産業について詳しくみると、ジーメンスでは、1950年代末には、WF法は作業設計や経営手段の設計者の追加的な補助的手段として大きな注目を集めており、WF法とMTM法は最も有名な作業研究の方式であった<sup>65)</sup>。同社では、1962年までに約15のWFの情報教育コースが実施されており、企業の職制および専門家に対する多くの講演が開催されているほか、工場では約100人の訓練を受けたWF労働者が働いていた。訓練を受けた者の最大の部分は、大ロット生産や大量生産の領域における生産準備や作業計画の部門で働いていた。またジーメンス3社の新

---

60) R.Rau, Die Anwendung von MTM in einem Unternehmen der deutschen Kraftfahrzeug-Zubehör-Industrie, H.Pornschlegel(Hrsg.), *Verfahren vorbestimmter Zeiten*, Köln, 1968, S.169-70.

61) J. Arlt, Erfahrungen und Tendenzen bei der MTM-Anwendung. Ein Bericht aus der Automobilindustrie, *REFA-Nachrichten*, 31. Jg, Heft 3, 1978. 6, S.143.

62) IG Metall, *Geschäftsbericht 1962, 1963 und 1964 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt am Main, 1965, S.127-8.

63) Vgl. W. Erdmann, Möglichkeiten und Grenzen der Zeitvorgabe bei Instandhaltungsarbeiten. Bericht über Ergebnisse eines RKW-Untersuchungsprojektes, *REFA-Nachrichten*, 22. Jg, Heft 5, 1969. 5, S.310-1.

64) K.Schlaich, Inhalt und Chancen des Industrial Engineering in der deutschen Wirtschaft, *REFA-Nachrichten*, 22. Jg, Heft 1, 1969.2, S.6-7.

65) Beurteilung und Einsatzmöglichkeit des Work-Factor-Verfahrens, S.1, S.3 u S.9, SAA, 7882.

しい経営者で構成されるジーマンス・ワーク・ファクター活動グループが形成されており、その成果は、テストの後にレファ研究所に伝えられ、WF 担当員を養成してきたすべての会社に対しても利用可能にされた<sup>66)</sup>。また 1963 年に「アメリカにおける IE の理論と実際」に関する研究旅行が実施されている。そこでは、アメリカ・インダストリアル・エンジニアリング研究所の国際会議や WF 法の国際会議への参加のほか、ウエスティングハウス社、ベル&ハウエル社、テレタイプ社、ワーク・ファクター社の訪問などが行われている。ジーマンスの WF 指導員はドイツの公式の WF マニュアルの準備において指導的な役割を果たした。1964 年 4 月の時点までに合計 615 人が参加した 35 の WF 教育コースが西ドイツにおいて開催されているが、そのうち 12 が同社の組織の内部で行われており、同社は約 150 人の訓練された WF 要員を擁していた。2 つの WF 講師養成コースでは、31 人のレファの指導員が WF 指導員の資格をもっていたが、そのうち 8 人はジーマンスの社員であった。当時ジーマンス、AEG、オリンピア、ツァイスのような 27 の大企業が正式に WF 法を利用していたのに対して、223 社が WF 教育を受けた従業員で対応していた。WF 法をドイツの状況一般に、またジーマンスの組織の特殊な環境に適合させる必要性が初期の段階に明らかになったために、ジーマンスでは、この目的のために、同方式の経験をもつ専門家によるチームが形成されている。この研究グループは、いくつかの点で WF 法の修正の必要性を認識しており、精神的な作用のみならず特定の動作に同社の科学的な人間工学的研究を適用している。同グループはまた、WF 法が同社の組織全体にわたって統一的に扱われるように、社内での使用マニュアルの補遺版を発行している<sup>67)</sup>。さらに 1970 年にも WF 法について説明したファイルが作成されている<sup>68)</sup>。

また化学産業についてみると、グランツシュトッフでは、レファ研究所による教育コースにおいて WF 法を導入することが 1961 年に決定されており、そこでは、4 週間の基本教育コースと 1 週間の情報教育コースが開催されるものとされた<sup>69)</sup>。また WF 法の利用のさいの当初の諸困難のより迅速な克服のために、参加者グループ向けの実習コースが開催されている。同社では、WF 法の導入にあたりアメリカのコンサルタント会社のワーク・ファクター専門家が実習と調査研究を行っている。また WF 法と MTM 法の両方式の詳細な検討が行われており、その結果、WF 法の利用がすすんだ<sup>70)</sup>。同社の 1962 年の合理化部門の文書によれば、WF 法や MTM 法のような予定時間法は、体系的な方法の改善のためのすばらしい方法であることが

66) Rationalisierung durch vorbestimmte Zeit, *REFA-Nachrichten*, 15. Jg, 1962.12, S.257.

67) Aus Theorie und Praxis des Industrial Engineering in den USA, S.20, S.22, *SAA*, 16020.

68) Work-Factor-System (WF), Einführung, *SAA*, 8679, Daten für die Gestaltung von Arbeitsplätzen (April 1970).

69) Betriebsgebundene Work-Factor-Lehrgänge (1961. 5. 15), *RWWA(Rheinisch-Westfälisches Archiv zu Köln)*, Abt 195, F5-5.

70) Anwendung des Work-Factor-Verfahrens bei Glanzstoff (1961. 12. 12), S.1-5, *RWWA*, Abt 195, F5-5.

明らかになったとされている<sup>71)</sup>。フィルムや予定時間法（WF法・MTM法）によって1000分の1分（0.06秒）以下の時間が作業分析の要素となったが、このような短い時間の把握のさいに生じる計測技術や経済性の問題はそれまでほとんど体系的に研究されることはなかった。このことは、BASFの事前計算において、試験フィルムや高速カメラでの撮影によってさまざまな時間測定機具の測定結果を相互に比較したり予め決定された短い時間と比較する試みの実施のきっかけを与えた<sup>72)</sup>。ただ企業間でもそのようなアメリカ的方式の導入・利用の状況は異なっており、ヘンケルでは、1960年代後半になっても、IEのような技術は非常に限られた程度でしか利用されなかったとされている<sup>73)</sup>。

さらに縫製業でもすでに1950年代からMTM法の利用がみられ、例えば51年のMTM法によるデータがあるほか<sup>74)</sup>、被服産業や機械産業でも、MTM法によるあらゆるデータシステムは、時間データをつきとめるために利用可能であったとされている<sup>75)</sup>。

## 5 インダストリアル・エンジニアリングの導入のドイツ的特徴

このように、IEの領域においてWF法、MTM法といったアメリカの方式が、レファの強い関与のもとに、またワーク・ファクター協会やMTM協会、外国のコンサルタントなどの協力のもとに推進された。そうしたなかで、1950年代末から60年代前半の時期には、IEの領域におけるアメリカの優位や、他の先進工業諸国の類似の方法の水準との間の差はかなり小さくなったとされている<sup>76)</sup>。

しかし、ドイツでは1920年代の合理化運動以来、伝統的にレファの占める位置が大きく、実務の観点からすれば、直接利用可能なIEの普及においてかなりの意義がレファに与えられるのが当然である、とする指摘もみられる<sup>77)</sup>。このように、アメリカ的なIEの普及においてもレファおよびその活動が果たした役割も大きく、そうした関連のなかで進展をみたという点にひとつの特徴がみられる。1960年のF.ヘーメルリングの報告によれば、主要時間の短縮の努力は、確かにアメリカの実践から部分的に受け入れられたMTM法、WF法といった新しい方法に基づいて取り組まれたが、それらの方法は、レファ・システムのなかに組み入れられ

---

71) Die Schrift der Rationalisierungsabteilung von 27. 9. 1962, S.2, RWWA, Abt 195, F5-5.

72) F.R.Lorenz, Zur Frage der Erfassung kurzer Zeiten bei Arbeits- und Zeitstudien, *Werkstatt und Betrieb*, 95. Jg, Heft 5, 1962. 5, S.283.

73) S. Hilger, *a.a.O.*, S. 181-2.

74) H. Hopf, Die Anwendung von MTM-Analyseitsystemen in der Bekleidungs- und Maschinenindustrie, *REFA-Nachrichten*, 32. Jg, Heft 2, 1979. 4, S.67.

75) *Ebenda*, S. 72.

76) H.Hartmann, *a.a.O.*, S. 125.

77) K.Schlaich, Die Anpassung der Aufgaben und Methoden des Arbeitsstudiums an die wirtschaftliche und technische Entwicklung, *REFA-Nachrichten*, 22. Jg, Heft 4, 1969. 8, S.234.

ねばならなかったとされている<sup>78)</sup>。

また J. シュヴァルツマンの 1975 年の報告でも、ドイツ産業は、作業研究を数十年来本質的にはレファの考え方に基づいて構築してきたとされており<sup>79)</sup>、アメリカの IE の影響を強く受けながらも、ひとつのドイツの特徴がこの点にみられる。レファは、MTM 法や WF 法を含むさまざまな予定時間法を長い期間にわたり研究・検討しており、その結果、WF 法を支持してその利用・普及のためのライセンスを取得している<sup>80)</sup>。とはいえ、レファは、たえず最新のものにされまた改善されていった自らのシステムを優先せずに WF 法を促進することはほとんどなかった。結果として、これらのアメリカの技術は、例えば MTM 法の開発者である H. B. メイナードのコンサルタント会社が現地企業への自らのシステムの売り込みに大きな成功を収めたスウェーデンのような他の諸国とは異なり、決してドイツ産業に広く導入されるには至らなかったという面もみられる<sup>81)</sup>。

以上の考察からも明らかなように、IE の手法の導入のルートとしては、他の経営方式の場合とは異なり、アメリカ企業との直接的な接触・関係よりはむしろワーク・ファクター社との協定やコンサルタント会社の利用などの方法による学習・導入のルートが確保され、そのことがアメリカ的方式の導入の大きな機会を与えたという点が特徴的である。またレファやドイツ MTM 協会の取り組み・役割にみられるように、ドイツ側の団体組織の果たした役割も大きかったことも重要な特徴的を示している。しかしまた、アメリカの管理手法・技術が世界をリードした IE のような方式・システムにおいても、1920 年代の合理化運動の時期に始まりその後のナチス期にも作業研究の方法の開発・普及の中核的機関となったレファのような組織の活動の伝統、作業研究の領域におけるレファの主導性があり、その強い影響・役割のもとにドイツ的な適応が試みられるなかで、アメリカ的方式の導入・普及がすすんだという面もみられる。

また IE とも関連して、品質管理の問題が、オートメーションとともに一層重要となった<sup>82)</sup>。なかでも重要な役割を果たした統計的品質管理の手法は、戦後、あらゆる資本主義国に浸透していくことになるが、戦前までは製造工程に限定されていた管理の対象が検査工程にまでおよび、すべての生産工程の

78) F. Hämmerling, Die Mechanisierung von Montagen in der Elektroindustrie, L.Brandt, R.Gardellini, A.King, M.Lambilliotte(Hrsg.), *Industrielle Rationalisierung 1960*, Dortmund, 1960, S.127.

79) J.Schwartzmann, Praktische Arbeitsgestaltung in der Automobilindustrie, *REFA-Nachrichten*, 28. Jg, Heft 4, 1975. 8, S.205.

80) 10 Jahre REFA-Bundesverband, *REFA-Nachrichten*, 14. Jg, Heft 6, 1961. 12, S. 223, H. E. Pilz, Die Einführung des Work-Factor-System in Deutschland, *REFA-Nachrichten*, 14. Jg, Heft 4, 1961. 8, S.124.

81) M. Kipping, 'Importing' American Ideas to West Germany, 1940s to 1970s. From Associations to Private Consultancies, A. Kudo, M. Kipping, H. G. Schröter (eds.), *op. cit.*, p.36.

82) 上林貞治郎『新版資本主義企業論』税務経理協会, 1976年, 168ページ。

管理が達成されることになった<sup>83)</sup>。ドイツでは品質管理は1920年代に品質検査を中心とするかたちで始まったが、戦後になると、それはもはや検査や手直しにかかわる問題ではなく品質を予防的に確保することに焦点をあてた努力であると考えられるようになった<sup>84)</sup>。そうした品質管理のためのひとつの有力な手段とされたのがアメリカの統計的品質管理の手法であった。

そこで、統計的品質管理の手法の導入について簡単にみておくと、1947年の第8回国際経営会議でも統計的品質管理の問題が取り上げられており、関心を集めている<sup>85)</sup>。それは、例えばヨーロッパ生産性本部のドイツを対象とした第148号プロジェクトでも取り上げられている<sup>86)</sup>。しかし、1950年代の半ばには、統計的品質管理はドイツではまだあまり広くは知られておらず、利用されてもいなかったとされている<sup>87)</sup>。

その導入の取り組みをみると、例えば、自動車産業のアウト・ユニオンの2人の経営者にIEによる労働生産性・資本生産性の向上の可能性を示すことを目的とした技術援助・生産性プログラムのもとでの4日間の企業分析に基づいて、ミード・カルネイ国際会社が、この自動車会社のデュセルドルフ工場に対して、サーベイ・レポートを作成している。そこでは、統計的品質管理、部品供給の改善および材料の浪費の削減のための諸方策に基づいて、製品の品質改善、生産コストの引き下げ、就業者の所得や労働条件の改善、そのような方法での年間総額240万DMの節約の実現がめざされた<sup>88)</sup>。またジーメンスでも、1960/61年の経営技術会議での統計的品質管理の報告では、500個のロットのうちまず215個の部品が統計的品質管理のために取り出され検査されたとされる例などが伝えられている<sup>89)</sup>。さらに約1,400人の従業員をもつある部品工場でも、従来の検査方法の統計的品質管理への転換が徹底的に実施されている。それによって10%から20%の品質の規準の向上、仕損品や手直しの削減、検査要員の選抜、検査要員の130人から75人への削減が可能となったほか、もはや十分な能力をもたない10人の高給のベテラン社員が削減の対象とされている<sup>90)</sup>。

---

83) 星野芳郎『技術革新の根本問題』（第2版）、頸草書房、1969年、88ページ、河村良吉「品質管理の発展とその意義」、藻利責任編集、前掲書、475ページ。

84) C. Clarke, *Automotive Production Systems and Standardisation. From Ford to the Case of Mercedes-Benz*, Heidelberg, 2005, p.38.

85) W. Giss, *The Economics of Statistical Quality Control, Papers Submitted to the Sectional Meetings (Eighth International Management Congress), Vol.1, p.490, p.494 (Bundesarchiv Koblenz, B393/10)*.

86) Country Participation in NPA Projects, p.15, *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Productivity and Technical Assistance Division, Subject Files of Chief, 1953-1956.

87) A letter to W. Deming about SQC from H. C. Zulauf(1954.5.4), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-1954, Field-Statistics.

88) C. Kleinschmidt, *a.a.O.*, S. 71-2.

89) Entwicklungslinien in der Technischen Revision (Betriebstechnische Tagung der ZFA 1960/61), S. 11-2, SAA, 64/Lt350.

90) F. Götzfried, Die arbeitsorganisationrische Rationalisierung hat mit der technischen nicht Schritt gehalten, *REFA-Nachrichten*, 17. Jg, Heft 3, 1964. 6, S.110.

## II ヒューマン・リレーションズの導入とその特徴

### 1 ヒューマン・リレーションズの導入の社会経済的背景

つぎにヒューマン・リレーションズ (HR) についてみることにするが、それは 1950 年代の生産性向上運動のなかで主要各国に広がっていき、合理化の推進のための生産関係的基盤の整備・強化 (労資協調政策) にとって重要な役割を果たすべきものとされた。それゆえ、HR の導入については、戦後の労使関係の問題との関連のなかでみていくことが重要となる。例えば 1948 年から 58 年までの 10 年間で回顧したジューメンズ & ハルスケの経営技術会議の報告書でも、心理的環境という観点からみると HR 運動が重要であったことが指摘されている<sup>91)</sup>。またアメリカ旅行のある研究グループは、1940 年代以降の約 10 年間のアメリカの経済生活における労使関係あるいは人間関係の重要な役割について報告している<sup>92)</sup>。

そこで、まず HR 導入の社会経済的背景をみると、アメリカの経営方式の学習・導入において HR が重要な位置を占めたのは、それが技術援助・生産性プログラムの多くのプロジェクトの最も主要な柱とされたことによる。それだけに、アメリカ側の支援も強く、例えば技術援助プロジェクト第 315 号には「産業におけるヒューマン・リレーションズ」のテーマの 2 つの国際会議が含まれている<sup>93)</sup>。また 1950 年代半ばのヨーロッパ生産性本部の第 312 号プロジェクトでも、この領域の見解・経験の交流、問題の分析、それらの問題の解決への科学的な研究の貢献の吟味のための機会を産業、労働組合および政府の諸部門の代表者や産業心理学・産業社会学の専門家に提供することが、目的とされている<sup>94)</sup>。ここでは、産業における HR に関する産業社会学の研究の発展に関する議論と国際的なセミナーの 2 つの段階で行われるプロジェクトを組織することが、ヨーロッパ生産性本部によって提案されている<sup>95)</sup>。HR の領域では、管理者教育の手法である TWI の場合と同様に、技術援助・生産性プログラムの枠のなかで、アメリカ側から「アメリカ化」の集中的な諸努力がなされたが、生産性向上のための技術援助は、労使関係の形成と密接に結びつくべきものとされていた。アメリカ側からみれば、HR は、戦後ドイツ企業において明らかな不十分さ、発展の遅れ、したがって対応の必要性が

91) Betriebstechnische Tagung 1958.10 Jahre Aufbau—Rückblick und Vorschau 1948-1958, S. 15/9, SAA, 64/Lt350.

92) „Human relations“ in der deutschen Wirtschaft, *Der Arbeitgeber*, Nr.10, 1950.5.15, S. 12.

93) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S. 72.

94) Productivity and Applied Research Committee, Human Relations in Industry, E.P.A. Project No.312 (1955.10.26), pp.1-2, *National Archives*, RG469, Off African & European Operations Regional Organizations Staff. European Productivity Agency (EPA) Project File, 1950-57.

95) Productivity and Applied Research Committee. Human Relations in Industry. E.P.A. Project No. 312 (1954.12.28), p.2, *National Archives*, RG469, Off African & European Operations Regional Organizations Staff. European Productivity Agency (EPA) Project File, 1950-57.



見出された領域における大きな政治的課題，使命あるいは一種の「開発援助」のひとつの重要な構成要素であった<sup>96)</sup>。アメリカの雇用者協会と政府は，事業所の職場レベルの不安定な状況や労働組合の闘争性を回避するようなHRによる労使関係の構築を支持したのであった<sup>97)</sup>。それだけに，HRの導入へのアメリカの要求・圧力も支援も強いものとなった。

またドイツ側の事情をみると，HRの方法は企業内部の諸関係の形成のための協調的な道を開くものであると受けとめられた。アメリカの生産性の優位は，よりよい技術や経営組織の合理化のみによって説明されうるものではなく，生産性と収益性の高さのひとつの重要な要因がHRの方法による労資関係の安定にある，と受けとめられた。アメリカへの研究旅行のほとんどすべての報告でも，この点が指摘されている<sup>98)</sup>。例えば1954年のドイツ工業連盟関係者の指摘でも，アメリカでは当時ドイツ企業においてみられなかったような経営側と労働側との間の関係の精神的風土が存在したとされている<sup>99)</sup>。また1950年代の経済躍進にともなう熟練労働力への需要の増大のもとで，労働者に刺激をいかに与えるかということが重要な問題となってきた。そうしたなかで，アメリカのHRのコンセプトが西ドイツ企業において戦前のイデオロギー的な重荷からの解放として関心を集めたという事情もあった<sup>100)</sup>。

そのような状況のもとで，HRの新しい方法はすぐに定着したわけではなかったが，人間としての労働者の重要視は新しくドイツ化されたHRの概念においてはっきりと示されたときれるように<sup>101)</sup>，HRは大きな影響を与えたといえる。

## 2 ヒューマン・リレーションズの導入の取り組みとその特徴

HRの導入をめぐるこのようなアメリカ側とドイツ側の事情を反映して，生産性向上運動の過程においてHRの導入が試みられることになるが，つぎにその導入の取り組みをみることにしよう。HRの学習・移転の主要なルートには，国際会議やアメリカへの研究旅行のほか，学習・教育プログラムがあった。

まず国際的な会議についてみると，1951年8月にドイツとアメリカの経営管理者の最初の会談がバーデン・バーデンで開催され，経営管理全般，生産性の向上，販売およびHRの諸問

---

96) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.173.

97) 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. 170.

98) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S. 177.

99) A letter about Human Relations Seminar to Mr. C.Mahhder (1954.2.3), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54.

100) S.Hilger, *a.a.O.*, S.244.

101) S.J.Wiesen, *West German Industry and the Challenge of Nazi Past, 1945-1955*, The University of North Carolina Press, 2001, p.191.

題が取り上げられているが、人間関係の改善は近代的な研究のテーマとなっている<sup>102)</sup>。1954年の第10回国際経営会議でも同様に、人間関係の改善の管理手法がひとつの大きなテーマとして取り上げられており<sup>103)</sup>、その導入の取り組みは国際的に広がってきている。

またアメリカへの研究旅行では、例えばRKWによる学習のための旅行があったが、その旅行団の報告書として1953年に出版された著書“*Produktivität in USA*”でも、HRが取り上げられている。そこでは、HRの課題のひとつとして、企業における「部下に対する上司の」、また「上司と部下の相互の」人間関係のほか、両方の方向での管理者と労働者との間の関係や管理者ないし労働者の相互の関係の維持・改善の絶えまない努力があげられている<sup>104)</sup>。またアメリカでの「経営におけるHRと心理学の研究」のためにRKWによる研究旅行が1954年3月から4月まで実施されている。それには、RKWの代表者のほか、労働総同盟、レファ、ブラウンシュヴァイク工科大学の労働心理学・人事研究所、マックスプランク労働心理学研究所、労働省などのメンバーが参加している<sup>105)</sup>。1956年に発行された報告書では、アメリカ経済におけるHRの研究、教育および利用はドイツにおいてよりもはるかに普及しており、それによってアメリカ経済はかなりの成果を達成していること、経済における人間にそれまでよりもはるかに大きな意義を認めるというHRの基本的な考え方は移転可能であることが指摘されている<sup>106)</sup>。またHRの学習・教育のためのプログラムについてみると、ドイツの側では、RKWのほかとりわけレファ、社会経営組織労働共同体やブラウンシュヴァイク工科大学の労働心理学・人事研究所が関与したHRおよびTWIの特別なプログラムが設けられている<sup>107)</sup>。

さらに企業の取り組みをみると、HRの問題に取り組んだのはまず第一に人事・社会部門の管理者であった。1951年にバイエルの社会部長となったP.G.v. ゲッケラスは、20年代のドイツの工場共同体の考え方とともに、アメリカのHRの諸方法を志向している<sup>108)</sup>。人事政策・社会政策に関するアメリカ志向と戦前志向のひとつの混合はグランツシュトッフでもみられ、それは、HRの観点と1920年代の労働研究、「精神工学」の観点との混合であった。ブラウン

102) Management Development and Human Relations. OEEC-EPZ-Projekte im Rahmen der Technischen Hilfeleistung (1955.3.8), S.1-2, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37023.

103) Xth Interational Management Congress, *Management Methods of Improving Human Relations*, São Paulo, 1954 (*Bundesarchiv Koblenz*, B393/17).

104) RKW, *Produktivität in USA. Einige Eindrücke einer deutschen Studiengruppe von einer Reise durch USA* (RKW-Auslandsdienst, Heft 20), München, 1953, S.44-5.

105) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.72-3.

106) E.Bramesfeld, B.Herwig usw, *Human Relations in Industrie. Die menschlichen Beziehungen in der Industrie. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in USA* (RKW-Auslandsdienst, Heft 41), München, 1956, S.96.

107) C. Kleinschmidt, *a.a.O.*, S. 72.

108) *Ebenda*, S.178.

シュヴァイク工科大学労働心理学・人事研究所は、1945年のその設立後、HR、TWIのアメリカのモデルや管理者教育を強く志向した機関であったが、グランツシュトッフに派遣されたG. シュペングラーが、同社の工場心理学の業務の構築にさいし援助している。HRと戦前の伝統に準拠した人事的手法との組み合わせは、同社では、長期の過程において普及したのであった<sup>109)</sup>。

こうして、1950年代半ばにはHRはヨーロッパでの議論や会議の流行の主題となった<sup>110)</sup>。このテーマの科学的議論、とりわけ経済学および社会学的な議論や出版物は、1950年代半ばから60年代半ばまでの10年間に初めてその頂点に達している<sup>111)</sup>。経営における人間関係、従業員の情報・教育、労働環境の改善のための企業側の諸努力はすべて、1950年代以降、HR運動とTWI運動というアメリカの手本となるモデルの影響のもとにあった。ドイツの状況への移転の可能性については、企業がすでに1920年代・30年代に労働者情報、企業内教育および労使関係の形成といった諸領域における独自の経験をもっていたことによるところも大きかった<sup>112)</sup>。このようなアメリカのHRのモデルの導入は企業における労働環境に影響をおよぼす大きな契機となった。

例えばジーメンスでも1950年代初頭にHRの問題が取り上げられているが、そこでは、上司と部下との間の、また労働者同士の良好な関係の促進が重視されている。1952年1月の文書によれば、この段階では、この領域におけるアメリカ企業のプログラムや特別な諸方策はまだ実施されていなかったが、しばしばアメリカの思考の影響のもとで人間関係に関する出版物において述べられている多くのことはうまくいっており、独自の対処の方法の考慮・吟味のきっかけを与えたとされている<sup>113)</sup>。また同年の同社の他の文書でも、ドイツの企業では職場の雰囲気という点での労働環境は一般的にアメリカよりも良好であったが、心理学的な経営管理の領域でのアメリカ人の研究成果には特別な関心もたれており<sup>114)</sup>、そのようなアメリカの方策の影響は強いものであった。

このように、HRの導入は戦後のドイツの労使関係のあり方にも関係する重要な問題である

109) *Ebenda*, S.181-2.

110) Human Relations in Industry. E.P.A. Project No. 312, Stage A—Florence Discussions (1955.3.21), S.2, *National Archives*, RG469, Off African & European Operations Regional Organizations Staff. European Productivity Agency (EPA) Project File, 1950-57.

111) Vgl. C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.191.

112) *Ebenda*, S.195-6.

113) "Human Relations" im Haus Siemens (1952.1.22), S.9, S.11, SAA, 12799, "Human Relations" (1952.2.25), SAA, 12799, Human Relations(1953. 11. 16), SAA, 12799, Bericht Nr. 2 über die Besprechung zwischen WLZEL Berlin und BR ZEL am 30. 9. 53 (1953.10.27), SAA, 12799.

114) Rationalisierung als betriebspsychologische Aufgabe (Januar 1952), S.4, S.6, SAA, 12799.

という観点からも、アメリカ側による強い支援と促進が行われ、それだけに、その学習・導入の取り組みのための条件は、他の経営方式の場合と比べても整ったものであったといえる。そうしたなかで、1950年代初頭の労働者向けの刊行物の始まりの時点では、協力関係、HRの新しい考え方はさまざまな手段によって広まっていった。なかでも産業による労働者の新しい考慮を示す主要な手段は、多くの企業が1920年代に導入し40年代末から50年代初頭に復活させた社内報であった。1951年には約200の西ドイツ企業が社内報を発行していたが、2年後には社内報の数は400にまで増加している<sup>115)</sup>。モンタン共同決定法の適用下の鉄鋼企業を調査したT・ピルカーらの1955年刊行の研究によれば、その調査の時点では社内報のような非常に重要な情報手段はまだ効果的なものではなかったとされている<sup>116)</sup>。しかし1957年には合計で約500万部もの発行部数をもつ441の社内報が発行されるようになっていく。社内報は、中規模企業やより大規模な企業において経営における人間の接触の改善や各労働者に対して経営の出来事を明らかにするための、また経営における意見交換のための手段として役立つひとつの卓越した手段であったとされている<sup>117)</sup>。

こうした社内報は労働者の生活のあらゆる側面を全面的にHRという意味において把握しようとするものであった。多くの社内報のタイトルは、「人間関係」という専門用語を企業のなかにかにもちこもうとするものであるかを認識させるものである。例えば『工場と私』(ヘッシュ)、『われわれの工場』(バイエル)、『わが工場』(石灰化学会社)、『接触』(ブラウン・ボーベリー)といったタイトルや類似のタイトルは、労働者に利害の存在しないアイデンティティを示唆しようとするものである<sup>118)</sup>。1949年に発行されたオペルの社内報(“Opel-Post”)でも、企業経営における従業員の信頼を具体的な意思決定とはかかわりのないレベルで促すことが問題とされている。そこでは、理想的な労働者像を提示し、企業側の模範にかなった従業員は写真入りで掲載されるなど<sup>119)</sup>、労使関係、人間関係の改善と労働者間の競争の促進のための手段として展開されている。

115) S.J.Wiesen, *op. cit.*, pp.192-3.

116) T.Pirker, S.Braun, B. Lutz, F.Hammelrath, *Arbeiter Management Mitbestimmung: Ein industriesoziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaften in Werken der deutschen Eisen-und Stahlindustrie, für die das Mitbestimmungsgesetz gilt*, Stuttgart, Düsseldorf, 1955, S.427.

117) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, *Jahresbericht*, Köln, 1957, S.255.

118) M. Kauders, *Westdeutsche Werkzeitungen und ihre Rolle als Instrument zur Verarbeitung der „Human Relations“ in den Monopolbetrieben nach 1945*, *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1960, II, S.23-4.

119) A.Neugebauer, *Etablierung der Sachzwänge. Werkzeitschrift und soziale Wirklichkeit nach dem Zweiten Weltkrieg*, B.Heyl, A. Nougabauer(Hrsg.), *... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse* (Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau, Frankfurt am Main, 1997, S.195, S. 197-9, S.212.

社内報の領域でも、ドイツの企業は、とくに工場共同体思考と結びついてドイツ技術作業教育訓練研究所（Dinta）が社内報の普及を促進した戦前の伝統および経験に依拠することができたが、1950年代には、戦時期や戦後にその大部分が発行を中止された雑誌の新たな創刊にあたり、アメリカの手本をも志向した。この時期には経営内部の情報のチャンネル・手段の多様性は継続的に拡大され、労働者との対話、再教育のセミナーや社内報とならんで、定期的に発行される注意ビラや情報パンフレットのほか、若干の企業では映像によるものもみられた<sup>120)</sup>。

このように、HRの理論の利用においては、イデオロギー的影響や心理的影響により大きなポイントがおかれている。以前の諸方法とは異なり、労働者とその家族および周囲にあらゆる面で影響をおよぼそうとされている。生産性向上運動の展開のもとでの新しい技術の導入と結びついた一種の合理化、それにとまなう労働強度の過度の増大、大量解雇の脅威、その結果として生じる賃金へのより強い圧力などが、HRでもって隠蔽されようとしたのであった<sup>121)</sup>。

アメリカのHRのモデルのこうした適応の事例から明らかのように、少なくともアメリカのモデルのいくつかの諸要素がドイツ企業に流れ込むことになった。それらは、とりわけ職長・組長といった下位の職制と従業員との関係におけるコミュニケーションないし情報の構造や企業における労働環境にも影響をおよぼした。労使関係のアメリカモデルに関する行為者の知識や行動は、ドイツの法的規制の背後で同時に企業の構造を再生産し、また変化させた。HRのアメリカモデルは、こうした方法で、ドイツ企業における労使関係の形成を補完する役割を果たしたのであった。その意味では、この領域でのより強力なアメリカ化に対する「ドイツ人の頑固さ」にもかかわらず、労使関係の形成の面では、純粋な「ドイツ的経営モデル」の維持については、限られた程度でしか述べられることができないとされている<sup>122)</sup>。

### 3 ヒューマン・リレーションズの導入の限界とその要因

以上のように、HRの導入はドイツ企業の労働環境に大きな影響をおよぼし、それまでのドイツ的な労使関係のあり方にも大きな影響をおよぼすものであった。しかし、ドイツ企業においては、技術・生産の領域では、強いアメリカ志向がみられ、1950年代初頭以来、広いレベルでノウハウが導入されたのに対して、HRのテーマの議論や実務の重要性ではまさに逆であったとされている。実際には、従業員とその利害代表者の態度、1940年代末以降の共同決定の議論、ドイツの労使関係の社会的・経営的に定着している伝統のために、HRのアメリカのモデルはドイツの企業にはわずかにしか入りこまないという結果となった。C.クラインシュミットは、ドイツ企業の実務へのアメリカのHRや労使関係の移転は1950年代の経営の

120) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.195.

121) M.Kauders, *a.a.O.*, S.15-6.

122) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.203.

現実のために徹底的に失敗したとしている<sup>123)</sup>。また 2 人の日本人による 1958 年のヨーロッパ視察の報告でも、西ドイツでは「人間と労働」という主題に含まれる活動の基本方針は外国語では「HR」と表現されていたが、それにもかかわらず、必ずしもアメリカ流のものに相応するものではなかったとされている<sup>124)</sup>。

HR の導入にさいして企業側と労働側のいずれにおいても大きな抵抗に直面するケースも多かった。例えばバイエルでは、企業内部の啓蒙活動とならんで外部からの報告も行われており、マンハイム経済大学の A. マイヤー教授による 1956 年 4 月の講演でも、HR の領域においてアメリカ人から多くを学ばなければならないと強調している<sup>125)</sup>。しかし、同社の多くの管理者たちは、HR のテーマでもって多くのことを始めることはできなかった。例えば職長教育コースの設置は、その必要性を感じない取締役やエンジニア部門においてかなりの抵抗に直面した。1960 年代に入るまで、例えばドイツの化学産業の大企業の取締役会レベルでは、HR とは異なる考え方が主流を占め、HR との明確な隔たりを示していた化学者が主に代表していた。また権限の対立をもたらしこともめずらしくなかった人事部と社会部の混合に懐疑的であったとくに技術部門の自主性が必要とされたという事情もあった。これらのことはそのような抵抗の要因をなした。類似の反対は他の企業でもみられたが、従業員代表や労働組合の側からも抵抗がみられた。それには共同決定の問題も関係しており、そこでもドイツとアメリカの伝統・影響がひとつの役割を果たした<sup>126)</sup>。

またハルツブルグ・モデルのようなドイツ独自の経営・管理のモデルの影響も大きかった。このモデルの核心は、権威主義的な管理のスタイルとは反対に、労働のみならずそれに属する権限や責任も委譲すべきであるとするものであり、このモデルに基づいた責任の委譲は、さまざまな管理の職位にある者の大幅な負担の軽減をはかるものであった<sup>127)</sup>。このモデルは多くの企業にとって魅力的であり、1950/60 年代以来、西ドイツにおける最も普及した管理のモデ

123) *Ebenda*, S.173-5.

124) 押川一郎・高木健次郎『ヨーロッパ生産性通信』日本生産性本部, 1959 年, 67 ページ。

125) *Menschliche Beziehungen im industriellen Grossbetrieb (Vortrag von Prof. Dr. Arthur Mayer)*, *Bayer Archiv*, 210-001.

126) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S. 185-6. とはいえ、バイエルでは、1950 年代に職長教育のための取り組みが行われており、その教育コースにおいては講演、映画の上映、経験や情報の交換、参加者の間での討論などが行われているが、そこでは職長による部下に対する人事管理の問題が重要なテーマのひとつとされている。*Meisterarbeitsgemeinschaft (1956.6.25)*, *Bayer Archiv*, 221/6, *Auswertung der Ergebnisse der Zweiten Meisterarbeitsgemeinschaft (1956.6.20)*, *Bayer Archiv*, 221/6, *Meisterarbeitsgemeinschaft (1955.9.5)*, *Bayer Archiv*, 221/6, *Meisterausbildung (1953.7.29)*, *Bayer Archiv*, 221/6, *Die Schrift von Sozial- und Personal-Abteilung an Zwiste am 1. Dezember 1954*, *Bayer Archiv*, 329/737.

127) P.Obst, *Das „Harzburger Modell“ in organisatorischer Sicht*, *Zeitschrift für Organisation*, 39. Jg, Nr. 2, 1970, S.80, S.82.

ルに発展している<sup>128)</sup>。

さらにHRの手法が労使関係の変革というアメリカの意図をもってすすめられたためにドイツ側には懐疑心や反発が強かったことも、その十分な定着を妨げる要因となった。技術援助をとおしての生産性増大のための諸努力は、アメリカの側では、HRやTWIの促進としての労使関係の構想と密接に結びついており、ドイツ企業の内部でのHRの計画は、包括的な政治的目標ないし「使命」のひとつの重要な要素であった<sup>129)</sup>。それだけに、ドイツ側の懐疑的なとらえかたや反発は強かったといえる。

共同決定法による労使関係の枠組みの大きな変化もまた、HRの普及に阻止的にはたらいた。ドイツの企業家が「経営のパートナーシップ」という意味での経営側と従業員側との間の直接的なコミュニケーションの経営モデルに関心をもったとしても、労使関係は、法的規制や国家の介入の強力な影響のもとで形成されたのであった。こうしたアメリカとドイツの文化的・政治的環境の相違は、労使関係の非常に異なるかたちでの形成をもたらした<sup>130)</sup>。

ドイツの大企業にとっては、共同決定の議論が激しく行われたとくに1950年代初頭には、アメリカの発展は、労働組合の強い力に基づく労使関係のドイツモデルに対するひとつの魅力的なオルタナティブを提供すると思われた。しかし、TWIや「職長教育」の領域であろうと「労働者協議」の領域であろうと、1951年のモンタン共同決定法と52年の経営組織法が、アメリカ流のHRの広い採用を妨げることになった。これら2つの法律は、ドイツ企業において労使関係をアメリカの線に沿って型にはめてつくろうとする試みの失敗を特徴づけるものであった。それに代えて、コーポラティズム的伝統のなかに根ざし労働組合を組み込みこんだかたちでの、法的な規制を基礎にした労使関係の「ドイツモデル」が確立された。それは、従業員に教育、報酬支払い、労働の安全性とともに経営社会政策のその他の諸問題の領域でさえ、アメリカにおいてよりもはるかに大きな共同決定権を認めるものであり、アメリカモデルをはるかに超えるものであった。それゆえ、HRに関するアメリカ化の追求の試みは、ドイツの企業において、1955年以降、ますます力を失っていくことになった<sup>131)</sup>。労働組合の強い規制力と共同決定制度を基礎にしたこのような労使関係の新しい枠組みは、アメリカモデルに対するオルタナティブをなすものとしての意味をもったといえる。

このように、HRはドイツ企業への導入においても、また労使関係のモデルとしても決して普及するには至らなかった。この点について、H.ハルトマンは1963年に、50年代初頭に流

128) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S. 198-9.

129) C.Kleinschmidt, *America and the Resurgence of the German Chemical and Rubber Industry after the Second World War*, p.168.

130) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S. 202.

131) C.Kleinschmidt, *America and the Resurgence of the German Chemical and Rubber Industry after the Second World War*, p.169, p.171, C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.190.

行の輸入品となった後に HR の移転は弱まり、アメリカの経済文化のひとつの典型的な、またほとんど輸出不可能な産物であるとみなされるようになっていたと指摘している<sup>132)</sup>。1950年代末になると、アメリカを範とする新しい価値や社会形態に対する戦後の熱狂の対象の大部分は静まり、導入が取り組まれた革新のいくつかは次第に姿を消すことになったが、HR はその代表的な一例であったとされている<sup>133)</sup>。

それゆえ、企業における HR の実際の利用は、まず第一に、共同決定の正式なあるいは法的な規制に基づいて自動的に解決されえない諸問題に集中していた。それには職長とその部下との間の関係の形成があり、そこでは「人間関係」および「労働環境」の改善が問題とされた<sup>134)</sup>。経営内部の協力や共同決定の議論がより重要であった企業レベルでの HR の試みの適応は、限定的なままであり、ドイツの人事制度にとっても、HR 学派的な知識の利用は選択的なものにとどまった<sup>135)</sup>。

HR の導入をめぐる以上のような考察をふまえていけば、HR の管理手法とそれに基づく労使関係のあり方は、「能率向上」という経営原理、企業の行動メカニズムが経営の実務においても、また労働の環境においても歴史的に重視されてきたというアメリカのプラグマティックな経営風土を背景としたものでもあったといえる。その意味でも、「能率向上」の原理に最も大きな価値をおくそのような管理手法や経営慣行は、技術重視、品質重視の経営観・伝統や技術畑の経営者が相対的に多いという人事構成上の問題にも関係する経営の考え方など、ドイツには必ずしも適合的ではなかったといえる。しかしまた、HR の導入・移転が労使関係の変革というアメリカの政治的意図をもって推し進められたこともあり、ドイツ側の受容の条件とは大きな乖離をみせざるをえないという状況にもあったといえる。それゆえ、経営者の正統性が大きく揺らいでいた状況のもとで労資の権力の配分がひとつの重要な問題となった戦後のドイツでは、アメリカのような管理手法に基づくかたちではなく、法による制度が埋め込まれるかたちでの労使関係のあり方、労働組合の強い規制力を背景にした経営における管理者と労働者との関係のあり方が形成・展開されることになったといえる。この点は、「ライン型資本主義」や「調整された市場経済」<sup>136)</sup> などと呼ばれるように、戦後のドイツ資本主義のあり方とも深く

132) H. Hartmann, *a.a.O.*, S. 173.

133) H. Hartmann, *Authority and Organization in German Management*, Princeton, 1959, p.271.

134) C. Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.191-2.

135) S. Hilger, *a.a.O.*, S.244-5.

136) 例えば M. Albert, *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris, 1991 [小池はるひ訳『資本主義対資本主義：21世紀への大論争』竹内書店、1996年]、P.A. Hall, D. Soskice, (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, 2001 [遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田奈々子訳『資本主義の多様性：比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版、2007年] 参照。



かかわる重要な一領域をなすことにもなった。

### III フォード・システムの展開と生産システムの変革

#### 1 戦後のフォード・システムの導入の全般的状況

以上の考察において、IEとHRというアメリカ的経営方式、とくに管理方式・管理技術の導入についてみてきたが、こうした問題とともに取り上げておかねばならないいまひとつの重要な論点として、フォード・システムの導入とそれを基礎にした生産システムの変革、大量生産システムの展開の問題がある。この点にかかわっていえば、1950年以降ヨーロッパにおいて新しかったものはアメリカ型の大量生産であったという指摘もみられる<sup>137)</sup>。アメリカ型大量生産システムの普及という点では、例えば自動車産業でみても、H.J. ブラウンが指摘するように、1940年代までの時期には生産組織の種類は供給すべき市場に決定的に規定されており、その限りでは、「アメリカニズム」は選択的に普及したにすぎなかった<sup>138)</sup>。これに対して、戦後の市場条件の変化のもとで大衆的モータリゼーションが進展し、そのなかでフォード・システムの導入・展開が本格的にすすむことになる。それゆえ、以下では、市場の制約的条件からその本格的導入・展開には至らなかつた戦前の限界をふまえて、戦後の大量生産方式の導入・展開についてみることにしよう。

まず大量生産システムとしての流れ作業方式の導入・展開の全般的状況についてみると、1953年の時点では製品・部品の設計・構造の変更や生産量の変動のために、アメリカ的な方法に基づく生産ラインの経済的な利用が可能な生産領域は、まだわずかしかなかったとされている<sup>139)</sup>。1956年のある報告でも、流れ生産はなお依然として初期的段階にあつたとされているが<sup>140)</sup>、そのような状況は50年代後半以降には大きく変化していった。例えば1958年のある報告でも、流れ作業の原則がはるかに強力に普及しており、機種別の編成原理を徹底的に駆逐してきたとされている<sup>141)</sup>。また1959年のH.O. ベーゼマンの指摘でも、ベルトコン

---

137) H.G.Schröter, *op.cit.*, p. 71.

138) Vgl. H.J.Braun, *Automobilfertigung in Deutschland von den Anfängen bis zu den vierziger Jahren*, H. Niemann, A. Hermann(Hrsg.), *Eine Entwicklung der Motorisierung im Deutschen Reich und den Nachfolgestaaten. Stuttgarter Tage zur Automobil- und Unternehmensgeschichte*, Stuttgart, 1995, S.67-8.

139) A.Steeger, *Fließfertigung für Kurbelwellen während der Rationalisierungsausstellung, Rationalisierung*, 4. Jg, Heft 1, 1953. 7, S.197.

140) K.Mennecke, *Fließende Fertigung durch Stetigförderer, Der Volkswirt*, 10. Jg, Nr. 3, 1956.1.21, S.45.

141) Lauke, *Tendenzen in der Weiterentwicklung des Flußprinzips, REFA-Nachrichten*, 11. Jg, Heft 3, 1958. 6, S.79, Lauke, *Für und wider die Fließarbeit. Rückblick und Ausblick, REFA-Nachrichten*, 9. Jg, Heft 2, 1956.6, S.41.

ベア生産は、合理化においてかなりの役割を果たしてきたとされている<sup>142)</sup>。さらに 1963 年の K. シュプリングアの指摘でも、合理化の必要性は工業生産においてはますます流れ生産へと導いてきたとされている<sup>143)</sup>。

ことにそのようなアメリカ的生産方式が展開された最も代表的な部門である自動車産業をみると、戦後初期にも企業の努力の特別な重点は生産方法のより合理的な編成と生産能力の拡大におかれていたが<sup>144)</sup>、生産方式の改革は、その後フォード・システムの本格的な展開によって大きな進展をみることになる。1950 年代末にはなお過度の個人主義がコスト節約に寄与する大ロットの生産を妨げていたとされているが、ドイツの自動車市場では小型車から中型の乗用車へのほぼ連続的な移行がみられた<sup>145)</sup>。自動車産業の大量生産への移行は、戦前の組別生産や流れ生産にもかかわらず、1950 年代に初めて実現されていくことになるが<sup>146)</sup>、この産業のフォーディズム的転換は 1950 年代の 3 分の 2 の時期以降に加速されていった<sup>147)</sup>。ことに 1950 年代および 60 年代の自動車産業の合理化努力の中心のひとつは、ホワイトボディ組立、ユニット組立および最終組立の組立部門では、ベルトコンベア技術の大規模な利用による生産の革新にあったとされている<sup>148)</sup>。こうして、1950 年代・60 年代には、単一定型の大衆車を生産するフォルクスワーゲンのような企業以外でも、フォード・システムによる大量生産方式の展開が本格的にすすんだ<sup>149)</sup>。例えば 1963 年のある報告によれば、自動車産業でも、個々の加工品の切削加工や成形加工では、多くのケースにおいて、すでに機械の利用やオートメーションのできる限りの高い水準に達していたが、組み立てにおいてはなお手作業が広く支配していたとされている<sup>150)</sup>。それだけに、組立工程全体を同期化する流れ作業方式の展開が大きな意味をもったといえる。

もとより、フォード・システムにみられる流れ作業方式の展開が最も重要な課題となり、そ

142) H.O. Wesemann, Grenzen der Rationalisierung, *Rationalisierung*, 10. Jg, Heft 6, 1959. 6, S.125.

143) K.Springer, Weibliche Arbeitskräfte am Fließband, *Werkstatt und Betrieb*, 96. Jg, Heft 10, 1963. 10, S.769.

144) E.Krüger, Wiederaufbau der Produktion, *Der Volkswirt*, 4. Jg, Nr. 8, 1950.2.24, S 22.

145) Riskovolle Kleinwagenproduktion, *Der Volkswirt*, 13. Jg, Nr.38, 1959.9.26, S. 2133.

146) C.Kleinschmidt, *Technik und Wirtschaft im 19. und 20. Jahrhundert*, München, 2007, S.66.

147) V.Wellhöner, *a.a.O.*, S.16.

148) Vgl. H.Kern, M.Schumann, *Das Ende der Arbeitsteilung?. Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München, 1984, S.40.

149) 例 えば Adam Opel AG, *・ ・ ・ auch das ist Opel*, Rüsselsheim, 1962, S.76-83, H.Schrader, *BMW. A History*, London, 1979, S.Hilger, *a.a.O.*, V . 1, 風間信隆『ドイツの生産モデルとフレキシビリティ——ドイツ自動車産業と生産合理化——』中央経済社, 1997 年, 52-60 ページなどを参照。

150) G.Goos, Spezielle Fertigungsfragen im Kraftfahrzeugbau, *Werkstatt und Betrieb*, 96. Jg, Heft 3, 1963.3, S.152.

の導入がすすんだのは加工組立産業であるが、すでに1950年代半ばには、自動車産業のほか、電機産業（スイッチ類、電球など）や、かなりの需要が存在するあらゆる種類の機器の製造でも、流れ作業が不可欠のものとなっている<sup>151)</sup>。

## 2 主要産業部門におけるフォード・システムの導入と大量生産システムの展開

そこで、以下では、流れ作業方式の導入・展開による大量生産への取り組みが最も強力に押し進められた自動車産業を中心にみることにするが、それとの比較で電機産業についても簡単にみておくことにしよう。

フォルクスワーゲンについて——もとより、自動車産業は、その大量生産による関連産業への需要創出効果、高い雇用吸収力、賃金の推移の基準をなしたことなどによる景気の牽引的役割をとおして、西ドイツのフォーディズムの誕生におけるペースメーカーとなった。なかでも、フォルクスワーゲンは、フォードの生産方法の受容とそれに照応する労使関係の形成においてペースメーカーの役割を果たしたとされている<sup>152)</sup>。同社では、終戦直後の1946年にすでに、例えば駆動装置、車軸、エンジンのための複数の組立コンベアや完成組立コンベアが稼動しており、月に約1,000台から1,200台の自動車が生産された<sup>153)</sup>。同社では1954年以降に技術的再編が取り組まれているが、それは、機械とコンベアのタクトでもって作業のリズムに対する外的な強制を生み出すことを目的のひとつとしており、そこでは、個々の工程のための所要時間が正確に計算され、労働者に標準時間として設定されるようになっている。このように、ヴォルフスブルク工場の技術的再編は、当初から、労働組織の領域においても適応を強制することになり、労働組織に関しても、アメリカのモデルが志向されたのであった<sup>154)</sup>。単一車種であった「かぶと虫」(“Käfer”)の生産において1946年に開始された組立コンベアラインによる生産は、60年代初頭までに、調整された大量生産の完全な流れが築かれるようになっていく<sup>155)</sup>。また1961年の夏には、「VW1500」のための年間250,000台の生産能力をもつ2つの新しい組立コンベアが完成している<sup>156)</sup>。

151) Lauke, Für und wider die Fließarbeit, S.42.

152) Vgl. V. Wellhöner, a.a.O., Kapitel 3, D. Klenke, „Wirtschaftswunder“——Weltmarkt——westdeutscher Fordismus von V. Wellhöner, *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 41. Jg, 1996, S.219, W. Abelschäfer, *The Dynamics of German Industry. Germany's Path toward the New Economy and the American Challenge*, New York, Oxford, 2005, pp.98-102.

153) Das Volkswagenwerk, *Automobiltechnische Zeitschrift*, 48. Jg, Nr.3, 1946. 11, S.45.

154) V. Wellhöner, a.a.O., S.116-7.

155) S. Tolliday, *Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder*, p.328.

156) Die westdeutsche Automobilindustrie und die Entwicklung auf dem internationalen kapitalistischen Automobilmarkt, *D.W.I. -Berichte*, 12. Jg, Heft 22, 1961.11, S.19.

また 1956 年に操業を開始したハノーファーの新しいデリバリバン工場でも、最終組立はベルト・コンベアで行われており、それに供給する個別のラインにおける機械化ないし部分的に自動化された新しい多くの工程の導入のもとで、生産が組織された。そこでは、徹底的に機械化されたベルトコンベア組み立てが典型的である。同工場における生産技術にとっては、ベルト・コンベアの広範な利用が特徴的であり、車体生産のコンベアと車両の側面の生産のためのコンベアとは同期化されており、こうした生産方法によって作業時間は静止組立と比べ約 25%短縮されている<sup>157)</sup>。

オペルについて——またオペルについてみると、1956 年 8 月に新しい大規模な車体工場・組立工場 K 40 が完全操業を開始しており、生産方式の改革が取り組まれている。車体組立では、1.5 リッターと 2.5 リッターの乗用車の 2 つの基本タイプのシャーシが 2 基のコンベアの上に別々に載せられ、それらは、その後、ホワイトボディの生産のために 1 本のコンベアに集められた。前塗り、着色塗装、内装の装着などを経て、完成した車体はコンベアで完成組立へと送られ、そこにはエンジンとシャーシがコンベアで送られてくる。メインの組立コンベアは、そのほぼ 3 分の 2 がオーバーヘッド・チェーン・コンベアで構成されており、そのつど作業に合わせた高さで流れていった<sup>158)</sup>。1957 年のある報告によれば、リュッセルスハイム工場での新しい車体製造では、約 6,500m の長さをもつ一本のメインのベルト・コンベアのみが存在しており、ここでは、6 つのタイプのすべての車両の生産が行われた。このような大規模なベルト・コンベアでの生産には、同じモデルをより大きな量でまとめて連続して生産する方法と、すべてのモデルを組み立ての計画との関係で混ぜ合わせて生産する方法との 2 つの可能性が存在したが、オペルでは後者の方法が選択された。その理由は、さまざまなモデルの同じではない長い作業時間やベルト・コンベアに沿って配置されている工具の有効利用にあった<sup>159)</sup>。この工場のコンベアベルトと組立コンベアの長さは 28,000m にもおよび、同じコンベアでのトラックを除く全モデルの組み立ての管理のために、テレタイプ・システムが備えられており、この工場は、世界の最も近代的な自動車工場のひとつであった<sup>160)</sup>。

また 1962 年に生産を開始したボーフム工場では、エンジンおよびシャーシ用部品は第 2 工

157) Bildbericht vom VW-Transporter-Werk Hannover, *Automobiltechnische Zeitschrift*, 59. Jg, Nr. 4, 1957. 4, S.116-7.

158) Das neue Opel-Werk K-40, 2000000 Opelwagen, *Automobiltechnische Zeitschrift*, 58. Jg, Nr. 12, 1956. 12, S. 351.

159) H. H.Faensen, Lochkarten und Fernschreiber als Arbeitsvorbereitung. Beispiel der Adam Opel AG, Rüsselsheim, *Der Volkswirt*, 11. Jg, Nr. 27, 1957.7.6, S.1425.

160) Opel in stetiger Entwicklung. 12 (13) vH Dividende——Kapazitätsausbau nahezu abgeschlossen, *Der Volkswirt*, 11. Jg, Nr. 25, 1957.6.22, S. 1274, H.C.G.v. Seherr-Thoss, *Die deutsche Automobilindustrie. Eine Dokumentation von 1886 bis 1978*, 2. Aufl., Stuttgart, 1979, S.443.

場で生産され、エンジンの組み立てもコンベアで行われた。第1工場では車体生産と最終組立が行われた。この新しい工場には全長31 kmの長さにおよぶ227基のオーバーヘッド・チェーン・コンベア、組立コンベアなどの搬送設備が配置されている。また第2工場のコンベアベルトと組立コンベアの長さは11 kmにおよんでいた。車体、事前組立されたシャーシユニットおよびエンジンは最終組立コンベアで一緒になり、完成組立でもコンベア作業で生産が行われた<sup>161)</sup>。

1962年のオペルの社史では、同社の大量生産はベルト・コンベアによって実現されており、当時すべて50秒で1台の自動車がコンベアを流れていったとされている<sup>162)</sup>。

ただオペルやフォードのようなアメリカの子会社への同国の生産システムの移転に関して注目しておくべきことは、しばしば親会社には欠けていた子会社自身の生産システムのダイナミクスについての知識・理解が必要であり、最も受容されたような状況でさえ、移転には革新とフレキシビリティが必要であったということである<sup>163)</sup>。この点は、市場の条件も含めて戦後のドイツ的条件への適応の問題と関係するものであるといえるが、アメリカのGMやフォードのもつ潜在的な能力とそれを効果的に適用する能力との間には、しばしば大きなギャップがみられたとされている。むしろアメリカの経験を選択的によりよく利用し、またそれをヨーロッパ的な状況のなかでよりうまく適用することができたのは、ドイツではフォルクスワーゲンのような企業であったとされている<sup>164)</sup>。

ダイムラー・ベンツについて——またダイムラー・ベンツでは、1950年に「220」タイプと「300」タイプの両モデルに必要な生産ラインの配置が着手されており、「220」タイプは51年秋以降ベルト・コンベアで生産されている。「300」タイプも当初はゆっくりではあるが1951年11月以降に大量生産への移行を始めている<sup>165)</sup>。戦後になって車体生産だけでなく完成組立も行うようになったジンデルフィンゲン工場<sup>166)</sup>では、1957年の営業年度に、作業工程のはるかに徹底的な近代化とともに、コスト引き下げを可能にする生産方式への投資が行われ

---

161) Das neue Opelwerk in Bochum, *Automobiltechnische Zeitschrift*, 64. Jg, Heft 11, 1962. 11, S.343-5, Adam Opel AG, Bochum, *Stahl und Eisen*, 82. Jg, Heft 26, 1962.10.20, S.805.

162) Adam Opel AG, *a.a.O.*, S.73.

163) S. Tolliday, *Transplanting the American Model?*, p. 78.

164) *Ibid.*, p. 117.

165) H.Hiller, *Altteste Automobilfabrik der Welt. Der einzigartige Wiederaufstieg der Daimler-Benz-Werke*, *Der Volkswirt*, 6. Jg, Nr. 9, 1952.3.1, S.26.

166) Mercedes-Benz AG, *Werk Sindelfingen. Karosserie- und Montagewerk der Mercedes-Benz Aktiengesellschaft. Ein historischer Überblick*, Sindelfingen, 1990, S.100, W.Feldenkirchen, *DaimlerChrysler Werk Untertürkheim*, Stuttgart, 2004, S.179.

ており<sup>167)</sup>、大量生産のための生産方式の改善が取り組まれている。しかし、1960年代前半の時期になっても、アメリカ企業と本社との生産性の格差はなお大きく、アメリカのフォードでは1日当たり最高2,500台が生産されたのに対して、ダイムラー・ベンツでは、最も小さい乗用車の組み立ての場合でも17時間の製造時間を必要とした。アメリカの製造工場の高い生産能力は、コンベアあるいはベルト・コンベアによる搬送の絶対的な機械化によるものであったとされている。そうしたなかで、規模の経済の実現のためのひとつの中心的手段をなしたものが、そうした経済性にとって有利な数量を市場の求める定型の多様性と結びつけることを可能にする「ユニット・システム」(Baukastensystem)の原理に基づく標準化での対応であった。同社では、乗用車部門でもまた有用車両の部門でも、ユニット・システムや定型削減でもって、標準化された大量生産を推進したのであった<sup>168)</sup>。しかしまた、そのようなユニット・システムの原理に基づく多くの標準化された生産要素間の適合性やそれを高めるためのすり合わせ的な部分が重要となってくる。そのような状況のもとで、生産方式を作業機構という面のみで見た場合にはあくまで流れ作業組織に基づくアメリカ的なあり方であっても、基幹となる生産要素間の設計・生産において熟練的要素が重要な意味をもったといえる。それゆえ、そこでは、熟練労働力にも依拠した、またそれに基づく労働過程のフレキシビリティを配慮した高品質生産の推進が重要となったといえる。

また電機産業をみると、戦間期にはあまりすすむことのなかった投資財生産から消費財生産への構造変化が1950年代から60年代初頭に大きく進展し<sup>169)</sup>、ベルト・コンベア作業の普及は、戦後の消費財生産の躍進の結果、50年代・60年代によくみられるようになった。そのような作業方式はとくにラジオ、テレビ、電気掃除機、洗濯機、自動食器洗い器、レンジといった主要な製品系列の最終組立において普及しており<sup>170)</sup>、フォード的大量生産への構造変革がすすんだ<sup>171)</sup>。例えば家庭用冷蔵庫の生産ロットは非常に強力に増大したので、ベルト・コンベアの導入がすぐに必要となったが<sup>172)</sup>、大量生産によって電気冷蔵庫は1950年代には次第に

---

167) Daimler-Benz AG, *Geschäftsbericht über das Geschäftsjahr 1957*, S.25.

168) Vgl. S.Hilger, *a.a.O.*, S.175, S.177.

169) V.Wittke, *Wie entstand industrielle Massenproduktion?. Diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektroindustrie von den Anfängen der „großen Industrie“ bis zur Entfaltung des Fordismus [1880-1975]*, Berlin, 1996, S. 100, S.145.

170) *Ebenda*, S.153.

171) Vgl. *Ebenda*, S.132.

172) H-H.Schrader, Die wirtschaftliche Situation der Kälteindustrie, *Der Volkswirt*, 12. Jg, Beilage zu Nr. 37 vom 13. September 1958, Kälte im Wirtschaft und Technik, S.3.

広い購買層にとって購入可能になった<sup>173)</sup>。これらの製品のほか、例えば積算計器、開閉装置、電動機、電話機などのような多くの他の製品でも大量生産での製造が行われている<sup>174)</sup>。ジーマンス&ハルスケでも、1956年4月の経営技術会議において大量生産への移行の問題が取り上げられているほか<sup>175)</sup>、その後の同種の会議でも、さまざまな製品部門でのベルトコンベア作業による流れ生産の報告が行われている<sup>176)</sup>。

しかし、電機産業の生産条件はきわめて多様であり、顧客の特別な要望がほぼすべて考慮されねばならない大型設備では、特定の部品の大量生産の努力にもかかわらず、1950年代末になってもなお主として個別生産であった<sup>177)</sup>。また中小のロットでしか生産されない機器の場合や、同じ組のなかでも細部において相互に異なっている機器の場合には、タクト作業でさえも組み立ての最も経済的な形態ではなかったとされている<sup>178)</sup>。

### 3 大量生産システムの展開とそのドイツ的特徴

以上のように、ドイツでも、戦後、フォード・システムに代表される大量生産システムの導入・展開が、典型的な量産型産業である自動車産業、電機産業を中心にすすんだ。例えば自動車産業では、1950年代には、ヨーロッパの企業は、より小型で軽量の自動車、燃料消費の経済性、アメリカ企業の対応が遅かった工学技術的な革新による低いランニングコストの追求を基礎にした大衆モータリゼーションの代替的なパラダイムを展開し始めたとされている<sup>179)</sup>。独自の小型車の開発、市場へのその投入という企業行動の展開は、アメリカよりも国民1人当たりの所得が低く、燃料価格が高く、走行距離が短く、高速道路網が限られており、また高出力のエンジンを備えたより大型の自動車の需要を抑制するようなアメリカとは異なる自動車税制をもつ国において大量販売に到達するための方策であった<sup>180)</sup>。

こうした点をめぐっては、そのようなむしろ製品開発のレベルでの独自のあり方が生産システムの革新とどのようなかわりをもつのかという点や、大型車・高級車に重点をおくダイムラー・ベンツのような企業の生産システム改革の独自性、そこでのアメリカ的生産システム

173) P.Strunk, *Die AEG. Aufstieg und Niedergang einer Industrieheldin*, 2. Aufl., 2000, Berlin, S.69.

174) Bilanzen und Erträge 1957 und 1958, *Der Volkswirt*, 13. Jg, Beilage zu Nr. 14 vom 4. April 1959, Deutsche Wirtschaft im Querschnitt, 46. Folge, Dynamische Elektroindustrie, S.21.

175) Betriebstechnische Tagung der ZFA München, 19./20. 4. 1956, *SAA*, 64/Lt350.

176) 各年度の経営技術会議の議事録を参照。ここではとくに Betriebstechnische Tagung der ZFA 1960/61. Vom Ausbau unserer Betriebe—NFT Berlin—, *SAA*, 64/Lt350 を参照。

177) Bilanzen und Erträge 1957 und 1958, *Der Volkswirt*, 13.Jg, 1959, S.21.

178) F.Hämmerling, *a.a.O.* S.128.

179) S.Tolliday, *Transplanting the American Model?*, p.117.

180) 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.38.

の影響やドイツの特徴が重要な問題となる。全体的にみれば、1950年代の生産の領域での変化は、戦前のたんなる「復興」ではなく、むしろ既存のシステムのフレキシブル化および動態化であったとされている。アメリカの大量生産モデルであるテイラー・フォード的な合理化のタイプは、1950年代には経営環境に統合され、また集められた経験に基づいて修正されたとされている<sup>181)</sup>。G. アンブロシウスは、西ドイツでは1950年代にはまだテイラー・フォード的な合理化モデルの非常に急速な普及に至ることはできなかったとした上で、その重要な要因のひとつとしてつぎの点をあげている。すなわち、消費財の工業生産は当初は福次的な意義しか果たさなかったことのほか、ドイツの経営者はアメリカ型のフォーディズムに対して伝統的に懐疑的な態度をとっていたことである。そのことは、そのような合理化モデルの展開のために必要な大規模な経営単位の問題だけではなく、世界においてまさに標準化された大量生産ではなくフレキシブルな、労働集約的あるいは知識集約的な生産方法と結びついた「Made in Germany」のブランドとも関係していたとされている<sup>182)</sup>。生産におけるそのようなフレキシブルな対応は上述のオペルの事例などにもみられる。

そうしたなかで、1950年代末には、例えばドイツフォードでも、大幅な売上増大によって、自動車産業においてとくに顕著な大量生産の経済性の利点が初めて本格的に現れ始めるような規模に達したとされるように<sup>183)</sup>、大量生産への移行が進展をみることになる。さらに1960年代には、市場の大きな拡大のもとで耐久消費財の大量生産が一層すすむなかで、規模の経済の追求がより本格的に推し進められることになる。ことに競争の激化にともない、また景気の圧力のもとで、1960年代末頃にはドイツの生産者もより大きな生産量のもとでのコスト低減の利点を認識するようになった<sup>184)</sup>。S. ヒルガーによれば、大量生産やコスト低減に焦点を合わせるという点でドイツの生産者の品質についての信念や生産能力の考え方とは根本的に異なるアメリカの生産戦略に対する比較的高い受容の用意は、とりわけ国際競争の圧力の強まりとそれにもなつて現れた、市場とともに成長する必要性から生まれてきたとされている<sup>185)</sup>。

しかし、そこでも、値頃の自動車を大きな購買層向けに生産するという業務政策を推進しアメリカ的な大量生産方式による規模の経済の追求が最重要課題とされたフォルクスワーゲ

181) 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.139.

182) G.Ambrosius, Wirtschaftlicher Strukturwandel und Technikentwicklung, A.Schildt, A. Sywottek (Hrsg.), *a.a.O.*, S.117-8.

183) Ford-Werke jetzt gut im Rennen. Abermals überdurchschnittliche Produktionszunahme, *Der Volkswirt*, 14. Jg, Nr. 25 (1960.6.18), S.1227.

184) S.Hilger, *a.a.O.*, S.174-5.

185) Vgl. *Ebenda*, S.182-3.



ン<sup>186)</sup>のような企業とともに、市場での競争において価格弾力性が相対的に低く、高品質で技術的にも上級の市場セグメントに重点をおいた経営戦略、製品戦略を展開した企業<sup>187)</sup>も重要な位置を占めていた。とくにダイムラー・ベンツやBMWなどの企業では、比較的長期のモデル政策のもとでの品質重視の高付加価値製品の市場セグメントに重点をおいた製品設計思想、製品戦略のほか、生産者の側からみたアメリカ的な消費者ニーズのとらえ方とは異なるユーザーの側からみたニーズのとらえ方とそれに基づく製品設計思想にも特徴がみられる。

例えばダイムラー・ベンツは、1950年代には独特さと高級さへの要望に応えるような要求の多い、利用価値の高い乗用車の製造と有用車両における広範でかつ包括的な供給という2つの生産コンセプトに依拠した「企業の哲学」が展開され、それでもって成功をおさめたが<sup>188)</sup>、そのような製品コンセプト・生産コンセプトは、生産のあり方とも関係する問題でもある。例えばW. シュトレックが指摘するように、戦後の西ドイツにおいては、北部の大量生産型の企業（フォルクスワーゲン、フォード、オペル）と南部のクラフト生産の要素を残したかたちでの高級車の量産型の企業（BMW、ダイムラー・ベンツなど）の2つのタイプがみられ、こうした地域間の相違は、製造の理念の相違に対応するものでもあった。こうした南部の製造業者は技術的な創造性とエンジニアリングの完璧主義というイメージをもっていたとされている<sup>189)</sup>。こうした製造業者は、特殊な市場セグメントへの特化、高品質・高性能という高付加価値戦略の展開という点で「規模の経済性」の効果によるコスト優位の確保の必要性は相対的に低かったといえる<sup>190)</sup>。そうした事情もあり、そこでは、製品設計思想、市場でのポジションのとりかたをめぐる戦略とも関係して、そのような要素を重視した「品質重視のフレキシブルな生産構想」ともいうべきひとつの重要なドイツ的特徴、あり方がみられた。

戦前には、市場の限界から生産方式のひとつのあり方として「品質重視のフレキシブルな生産構想」の展開がみられたが<sup>191)</sup>、戦後もそのような生産構想の基本的な原理がみられる。ここでは、戦後の市場の国際化・国際的広がりのもとでの競争政策・戦略のあり方としての製品設計思想、ポジショニング、ある種のニッチ的戦略のもとで、生産のあり方においてもドイツ的なあり方、特徴がみられる。そこでは、作業機構そのものは流れ作業機構でありアメ

---

186) Hauptversammlungs-Ansprache des Herrn Dr. Kurt Lotz, Vorsitzender des Vorstandes der Volkswagen AG, in der Hauptversammlung 1969, *Der Volkswirt*, 23. Jg, Nr. 28, 1969. 7. 11, S.55.

187) Vgl. V.Schmidt, *Die Mercedes-Benz AG als Dominant Firm auf dem Nutzfahrzeugmarkt—Zur wettbewerbspolitischen Problematik der Dominant Firmen*, Göttingen, 1993, S.94.

188) A.Sörgel, *Daimler-Benz—der Multi im Musterländle*, Bremen, 1986, S.16.

189) W.Streeck, *Successful Adjustment to Turbulent Market: The Automobilindustrie*, P.J. Katzenstein (ed.), *Industry and Politics in West Germany. Toward the Third Republic*, Cornell University Press, 1989, p.119.

190) 風間, 前掲書, 69 ページ。

191) 前掲拙書『ナチス期ドイツ合理化運動の展開』, 第6章参照。

リカ的なモデルを基礎にしたものであっても、マイスター制度のようなドイツに特有の職業技能制度をも基礎にして、大量生産による「規模の経済」を追求しながらも熟練労働力にも依拠した高品質生産、知識集約的な生産の要素が大きな意味をもったといえる。ドイツではマイスター制度にみられる職業資格制度に基づく生産体制があり、企業における生産管理の職能は熟練をもったエンジニアによって支配されており、生産管理者の熟練のレベルはかなり高く、そのことは設計、開発、生産および品質における優位をもたらす重要な要因のひとつとなってきた<sup>192)</sup>。その意味でも、一般的に「アメリカ化」といっても、そのようなドイツ的なものづくりのあり方にも、戦後のアメリカの影響、アメリカ化のなかでのドイツ的特徴のあらわれの重要な一面がみられるといえよう。そうしたあり方は、高度に標準化された市場の特質をもつアメリカとは異なる技術重視、品質重視のドイツの市場特性、さらにドイツ企業にとっての輸出地域の中心をなすヨーロッパにおける同様の市場特性を背景としたものであるとともに、そのような市場特性に適合的なものであるという面もみられるといえる。

#### むすびにかえて

以上の考察において、戦後のアメリカ的管理方式・生産方式の導入についてみてきたが、IE、フォード・システムといった生産力そのものに直接的にかかわる諸方策については、ドイツ的なあり方が模索されながらも基本的には導入・普及の方向に大きくすすみ、生産性向上、生産力増大のための手段として展開された。これに対して、HRの手法は、それが労使関係の変革というアメリカの意図が強く押し出されるかたちとなったために、その導入はドイツ的な経営観や伝統には適合的ではなく、また共同決定にみられるような法的に制度化された労使関係の新しい枠組みの形成のなかで、アメリカ的な展開をみるには至らなかった。この時期に導入が取り組まれた代表的なアメリカ的な経営方式としては、さらに経営者・管理者教育の手法のほか、マーケティング、PRといった大量生産の進展・大衆消費社会への展開にともなう市場問題への対応のための諸方策、ORの手法などがある。本稿での考察結果をふまえて、これらの経営方式についても考察し、企業経営の変化を全体的・総合的にとらえていくことが重要となってくる。これらの研究課題については今後取り組んでいきたい。

---

192) P.Lawrence, *Managers and Management in West Germany*, London, 1980, p.131, pp.140-1, p.150, p.187, p.190. またドイツ企業の生産において職長が担う役割については、例えば *Ibid.*, pp. 152-62 参照。