

生成期におけるドイツ経営経済学と管理問題

井 藤 正 信

- I. はじめに
- II. 19世紀末ドイツの工場管理問題と技師層の台頭
- III. ドイツ経営経済学と実用的管理研究との乖離
- IV. 技師とドイツ経営経済学
- V. おわりに

I. はじめに

19世紀末葉の独占形成期アメリカに始まったとされる管理の近代化は、経営全体の効率化・能率増進を経営者（資本家）主導で達成できる経営組織改革と工場管理体制の構築とをその内容に含んでいる。前者が企業組織の大規模化・複雑化によって生ずる経営効率の低下を職能別部門組織や本社機構に代表される管理組織の整備・強化を図ることで打開しようとする試みであったとすれば、後者は、労務費を主とした原価の低減を図るために、生産過程における統制権を作業の科学化（客観化）を通じて労働者から経営者（資本家）が奪いとり、生産過程の隅々まで経営者（資本家）の専制的支配権を確立する試みであった。このようないわば二方面から管理の近代化が進むのは、管理が具体的には主として組織目的（自明のことだが、資本主義企業においてはできるだけ大きな利潤の獲得）達成のために組織成員の有する諸力能を最大限発揮させる、対個人統制諸施策と、それら個々人の諸力能を組織全体として効率よく目的適的にする、そのための組織編成の諸方策とからなっていることを考慮すれば、当然

であったといえよう。

ところで、当時のこうしたアメリカにおけると同様の管理近代化の試みは、先進資本主義国イギリスはもちろんのこと、他の資本主義国ではかなり遅れたという見解が従来一般的であった。それはドイツにおいても例外ではないであろう。そうした見解の背後には、管理の近代化を促進したアメリカ資本主義の特殊性、別言すれば特殊アメリカ的条件があったとされる。それについて格別異論を唱えるつもりはないが、本稿が分析対象とするドイツを念頭において考えると、私見では管理の近代化を遅れていたと断定するには管理研究面での問題点をまず整理してから判断する必要があるように思われる。

なかでも最も問題なのは19世紀末から20世紀初頭における企業管理の実態分析がドイツではこれまで十分に行なわれていなかったため、管理近代化の進捗状況が検証されていない¹⁾ことである。もし現実においても管理の近代化が遅れていたとするならば、どういった要因が独占形成期ドイツにおいて管理の発展を阻止したのかを明らかにする必要があるし、またアメリカとの比較研究も必要であろう。これまでの研究史ではそのあたりがなござりにされており、実態が不明確なままに管理の近代化は遅れたというように評価された面が強いと思われる。

第2の問題点としては、最初の問題とも関連するが、ドイツ経営経済学における管理問題の取り扱い方が挙げられる。第2次世界大戦前のドイツ経営経済学はアメリカ流の管理論(学)をほとんど等閑視しており、現実の企業(工場)管理についての研究は現場レベルでの実用的研究を除くと、ほとんど手付かずの状態であったことは先に指摘した通りである。そのため、学問上における管理研究の遅れがそのまま管理の近代化の遅れという評価につながったようにも思われるのである。要するに、ドイツでは実際の企業における管理の発展と学問上の管理研究の発展(管理論の生成)とは途方もなく大きな時間的隔たりが認められるのである。

では、なぜ第2次大戦前のドイツでは管理問題が社会科学の対象とされなかったのか、あるいは仮に対象とはなりえても経営経済学の一潮流となりえな

ったのか、そこが問題である。おそらくそれはドイツの場合、多分にアメリカとの学問的認識＝科学観の差異からきているようにも考えられるし、あるいはもっと限定すれば管理に対する認識の違いからきているのかもしれない。その解明のためにはドイツ経営経済学が「学」として生成していく過程を探る必要がある。

以上2つの問題について検討することは、ドイツ企業管理生成の実態を探るうえでもまたドイツ経営経済学の学問的特徴を理解するうえでも不可欠な作業であるのはいうまでもない。むしろ、これら次元を異にする2つの問題は分けて論ずるのが適切かもしれないが、あえて同時に論ずる理由はアメリカ経営学ドイツ経営学（経営経済学）双方ともに19世紀末から20世紀初頭の独占形成期という資本主義の転換期にその生成をみながら、まったく異なる道を歩んだことに対する素朴な疑問からである。²⁾ もうすこし具体的に述べると、筆者は以前の論稿で示したように世紀転換期ドイツの工場管理近代化の姿をアメリカに劣らず進んでいたものとして積極的に評価してきた³⁾ のだが、反面ではその際に中心的な役割を担った技師達の行なった管理研究がアメリカのようになぜ管理論（学）として結実しなかったのか、またそうした研究とドイツ経営経済学との間につながりはなかったのかなどの疑問を解く必要性を感じたのである。

本稿では紙幅の関係から第1の点については問題を限定して19世紀末以降工場内で極めて重要な役割を果たした技師層の管理への係わりについて論じるにとどめ、第2の点、すなわちドイツにおける管理研究の学問上での取り扱われ方と、そこにおける経営経済学との係わりについて主として考察する。それからすると、本稿はあくまで世紀転換期ドイツ企業（工場）管理近代化に関する実証研究のための予備的考察の域をでるものではないことをあらかじめ断っておく。

II. 19世紀末ドイツの工場管理問題と技師層の台頭

19世紀末の工場管理をめぐる経済的・社会的状況はアメリカとドイツでは大

きな違いがあることはいうまでもない。すでに以前の論稿において19世紀末葉から20世紀初頭にかけてのドイツ工場管理の背景について概観したが、その際に管理問題の展開を抑えたといわれる要因を3点に絞って検討した。すなわち、1、労働力の質・量の問題、2、熟練親方と労働者のドイツに特有な労働関係、3、雇主と労働者との、いわゆるヘル・イム・ハウゼ (Herr-im-hause) 的観点といわれる温情的・専制的な労資関係である。⁴⁾ むろん、工場管理の中心問題が生産過程の統制権をめぐる労資のせめぎあいにあったとするならば、当時の工場管理への影響要因はこれら3点だけに限定されるものではない。労働者委員会や工場評議会の存在、またそれらを通じた労働組合の工場内への影響力の度合いなど検討すべき課題は多々ある。そのなかで工場管理の近代化を最も妨げる要因を挙げるとすれば、熟練親方と労働者のドイツに特有な関係であろう。

周知のように、アメリカでは19世紀末葉には請負親方を中心とした内部請負制が急速に消滅し、また間接雇用と直接雇用の違いがあるものの請負親方と同様の権限を有していた万能職長の職場支配力も動揺し、工場内に浪費と混乱、労働者の怠業・欠勤といった種々の問題が山積みされるようになり、それらが管理近代化を促す契機となった。また、その直接的な背景には技術革新による製造原価の削減問題、原価削減に伴う賃率の切り下げ問題、さらには請負親方や万能職長が有する熟練技能の陳腐化⁵⁾などを挙げることができる。

それに対してドイツでは技術革新などの影響を受けたにもかかわらず、アメリカのように急速に内部請負制(請負親方制、中間親方制)が全産業部門で消滅したわけではなかった。産業別・規模別で異なるとはいえ、労働力の養成、とりわけ熟練工の養成は概して手工業の熟練親方に大部分依存していた⁶⁾から、そこにおける熟練親方の権威は絶大なものであり、それは大企業(大工場)でも内部請負制の形態で再生産されたのである。しかし、大塚忠氏が指摘されているように「手工業依存の傾向は、工場従弟制や養成工制度の浸透によって1900年代後半から第1次大戦にかけて急速に解消されていく傾向」⁷⁾にあったのも事実である。とりわけ技術革新の進展とともに「理論的知識を兼ね備えた高度な熟練工が必要」⁸⁾になった大企業(大工場)のなかには、ベル

リンの代表的機械工業であるレーヴェ社の社立学校に代表されるように比較的早くから自前で労働力の養成に乗り出す企業も次第に増加してきたのである。

さて、ドイツでは内部請負制は雇用形態の違いで中間親方制 (Zwischenmeistersystem, 間接雇用体制) と請負親方制 (Akkordmeistersystem, 直接雇用体制) とに区分されていたが、19世紀末に至るまではそのどちらの形態であろうと熟練親方の職場支配は絶対的なものであり、一般にそのような管理形態を指して親方統轄制 (Meisterwirtschaft) と呼んでいた。当時、最大労組自由労働組合の幹部であったポルト (R・Wolt) は彼らの職場支配力について次のように述べている。「企業がもはや企業家だけで経営を指揮することができないほど経営規模が大きくなるならば、彼は補助労働力を雇うことになる。親方は工場職員となり、企業家の職能を行使する。古い大経営の経営者は親方に工場管理のほぼ全責任を委ねた。親方は原材料の調達、倉庫管理、製造工程の統轄、出来高単価の決定、作業方法・工具の改善、そして時には経営簿記をも担当しなければならなかった」。⁹⁾ 彼らのこのような生産過程における権限の基盤は、一方では企業家 (資本家経営者) の代理人であり、他方では優秀な熟練専門工でありかつ熟練労働力養成の担い手であったことにある。¹⁰⁾

しかしながら、電機のジューメンス社、機械のレーヴェ社などに代表されるような大企業では技術革新の急速な進展によって新しく登場してきた技師層の台頭とともに内部請負制は衰退し、熟練親方は生産・労務統轄の中心的地位を次第に失っていくようになる。当然のことながらそうした傾向は自前で労働力の養成ができる企業ほど、また技術革新のスピードが早い企業ほど強くみられ、さらに熟練親方出身の企業家が所有する企業ほど顕著だった。上に掲げた企業以外ではドイツでいち早く科学的管理を導入したポッシュ社、ボルジヒ社、鉄鋼のクルップ社などの企業がそれに該当し、熟練請負親方による生産・労務統轄機構である内部請負制の廃止に積極的に取り組んでいる。これらの企業家は自らの経験から生産過程を熟練請負親方が支配している限り、彼らの存在自体が工場管理近代化の障害となって生産過程の合理化には限界があることを誰よりも強く認識していたのである。そういう意味では、彼ら企業家が伝統的労

働関係（親方—職人—徒弟）に代わって、経営側の支配がおよぶ新たな労働関係ないしは雇用関係の構築を、経営側の職員である技師の活用を通じて積極的
にめざしたのは当然ともいえよう。

このような動きは、親方統轄制から技師統轄制 (Ingenieurwirtschaft)¹¹⁾ への転換という、当時頻繁に用いられた表現のなかに象徴的に示されている。技師統轄制の出現こそ熟練親方の経験と直感に依存した生産方法と、それに基づいた労働力の陶冶機構でもあった内部請負制が技術革新の進んだ大企業（大工場）ではもはや機能せず、科学技術教育を受けた技術者が生産過程を科学（工学）理論に基づいて統轄する時代が訪れたことを示している。それはとりもなおさず、労働者に対する資本の権限が直接およぶ客観的・技術的条件が整ったことを意味した。しかし、親方統轄制から技師統轄制への転換がすぐさまドイツ企業における近代的管理への転換を意味するのかというと、そう簡単に断言するわけにはいかない。なぜなら、この転換が少なくとも熟練親方の経験（カンとコツ）に基づいた成り行き管理の終焉を意味したとしてもアメリカにおける科学的管理のような近代的な管理手法の出現を意味したわけではないからである。くわえて、技師は熟練親方に代わる第一線監督者でもなく、ましてラインを直接統轄できる立場にいる経営管理者・職制でもなかった。ただし、当時のドイツにおいて資本の権限が末端にまで及ぶようにするためのライン管理組織の整備が管理近代化の第一歩だったとすれば、少なくとも技師統轄制はそのための前提条件であったということはできる。

それでは当時の経営に一般的にみられた企業家（資本家経営者）のヘル・イム・ハウゼの観点からすれば、生産過程における技師層の台頭と技師統轄制はどのように受けとめられていたのであろうか。『『技術者経済（技師統轄制……筆者）』化を前提に階層的な経営組織を構築し、それを軍隊的規律によって統制・維持しようというのが、ドイツの大工業の経営者たちのほぼ共通した意向であった』¹²⁾ といった指摘があるように、技師統轄制はヘル・イム・ハウゼ的観点と相いれないものではなかった。つまり、一方では生産過程の外側での労働者に対する温情＝福利厚生の実施、他方では生産過程における企業家（資本

家経営者)による専制的支配権の確立,これがヘル・イム・ハウゼの観点の企業家(資本家経営者)に共通する考え方だとすれば,生産過程の専制的支配権の確立を技術的にも管理組織面からも準備するものである技師統轄制はこの考え方に反するものではない。例えば,技師統轄制の延長線上にあると云ってよい科学的管理を最初に本格的に導入したボッシュ社の生産過程では労働者は「ボッシュテンポ」と言われるほどの苛酷な作業スピードを要求されたけれども,反面,創業者ロベルト・ボッシュの労働者に対する福利厚生への関心はなみなみならぬものがあつたと報告されている。¹³⁾

技師統轄制が古い成り行き管理に代わる新しい管理(管理の近代化)の時代が到来しつつあることを予告する言葉であつたとしたならば,その中心にいる技師達が管理の近代化を現実のものにする管理手法の開発に邁進したのはアメリカと同様,ドイツにおいてもある意味では必然的なことであつた。

III. ドイツ経営経済学と実用的管理研究との乖離

アメリカの場合,実践面における管理の近代化と管理論(学)の生成とが科学的管理の出現によって同時平行的に達成されたと云ってよいであろう。もちろん,それはテイラー(F.W.Taylor)一人の功績ではない。テイラーを含めた多くの技師達が企業(工場)管理の近代化に力を注ぐとともに,管理論(学)の生成に貢献したのである。まさに生産過程について科学的に分析できる能力をもち,能率増進を経営者に代わって進めることができる立場にいた技師達こそがそうした同時平行的発展を支えたのである。アメリカ管理思想史に詳しいダンカン(W.Jack Duncan)が述べているように「工学(エンジニアリング)が管理論の学問的『母』である」¹⁴⁾という理由もじつはここにある。19世紀末における大規模な技術革新の結果,工場内で欠かせない存在となってきた技師達は現場管理の混乱(管理の無機能化)に否応なく直面し,経営側の代表として管理近代化の担い手になつたのである。

彼らの管理問題への係わりはアメリカ機械技師協会(A S M E, 通称, アス

メ、1880年設立)の機関紙に掲載された数多くの管理に関する論文が証明しており、また J.A. リトラー (Joseph A.Litterer) はこのような技師達の管理改革への貢献を指じて体系的管理運動 (Systematic Management Movement) と呼び、それを整理している。彼によれば、A.H. チャーチ、H. メトカーフ、H.R. タウンなど体系的管理運動の代表者達の主張は、主に①工場内の混乱・無駄の排除、②各作業工程間、または部門間の調整の促進、③原価計算制度の精緻化、④体系的賃金制度の確立などであった。¹⁵⁾体系的管理運動の一応の到達点が科学的管理であったとするならば、上述したようにアメリカの管理の近代化はやはり科学的管理の登場によってその基礎が築かれたと考えていいだろう。

こうした事情はほぼドイツにおいても同様である。現実の管理の発展に寄与した大半の人々は技師達であった。彼らは技師として企業内で機械の保守・点検に従事する一方で、当時のドイツの工場現場が抱えていた管理上の問題解決にあたることになる。その成果は——この点でもアメリカと事情はほぼ似通っている——1856年に創設されたドイツ技術者協会 (Verein Deutscher Ingenieur, 以下、VDIと略記)の機関紙、VDI-Zに掲載されたのである。ASMEよりもVDIは開放的であり、「技師活動の領域で直接に深く関わってくる階層・職種との連帯を目指した開放システムであった」¹⁶⁾ という点では、管理という新しい問題を論ずるには格好の舞台であったといえるかもしれない。20世紀転換期頃のVDI-Zに目を向けると、アメリカの工場管理に関する実態調査や管理研究の紹介 (科学的管理など) がなされるのみならず、賃金支払に関する論文が多く掲載されており、技師達が能率増進や管理問題に強い関心を示していたことが窺える。またこの頃、『工場技術』(Werkstattstechnik, 1907年)、『技術と経済』(Technik und Wirtschaft, 1908年)そしてシュレジンガー (Georg Schlesinger) が発刊に尽力した『工場実践』(Werkstattpraxis, 1907年)¹⁷⁾ といった管理問題を扱った雑誌も創刊されている。

ただアメリカと違うのは、技師統轄制の下で技師達の工場での管理実践が管理研究面において一定の成果をみながらも、それがそのまま管理論 (学) の生

成につながったわけではなかったことである。技術的経営論といった新しい講義科目を工業大学に設置する動きにつながった面はあるにせよ、管理研究は(社会)科学的体系を有する、つまり、科学的性格を明確にした「学」として認知されるには至らなかった。それは、技術的経営論に限定していえば第1に工業経営における研究の中心を主として計算制度に求めたこと、第2にそこにおける管理研究の未成熟さによるものである。その点を今野登氏は技術的経営論(=工業経営論)の代表者としてヨハンニク、バレイスキー、カルメスらの研究を紹介しながら、次のように纏められている。「第1次世界戦争前の『工場経営論』の展開においては工業的計算制度の形成が中心であり、それ自体当時のドイツの工業における計算制度の発展—なかならずく原価計算制度の成立—を反映しており、「作業場の管理—バレイスキーのいうところの『経営管理』—に関しては、それは『賃金および出来高制度』の取扱いにとどまっている」。¹⁸⁾

もちろん、技師達の研究成果は学問的には技術的経営論のみにとどまったわけではなく、後で詳しくみるシュレジンガーなどを代表として誕生した経営科学(Betriebswissenschaft)に反映されたことにも注意を払わねばならない。しかし、経営科学の領域で進められた管理研究にしても1920年代の労働科学、産業合理化期には科学的管理のドイツ的継承形態であるREFAにおける研究、さらには1930年代の経営組織論などの分野に受け継がれこそすれ、ついに第2次世界大戦前にはドイツ経営経済学において本格的に研究対象にされることはなかった。ドイツ経営経済学が経営管理学を受容し、顕著なそれへの傾斜を示すのはアメリカ経営学が本格的に紹介される1950年代以降のことであった。¹⁹⁾

それではなぜドイツ経営経済学において組織や管理に関する研究があまり問題とされなかったのか。その点を解明するためには最初に問題提起したようにドイツ経営経済学成立の契機を検討し、かつドイツにおける(社会)科学観について検討する必要があるだろう。ドイツにおいて広い意味での経営に関する教育・研究活動が始まったのは1898年、ドイツ最初の商科大学がライプチヒに設立されてからであった。それ以降、各地に設立された商科大学では各種の経営関連科目、例えば、商業学、私経済学、商業経営論等の科目が設置され、そ

これらの科目が私経済学を中心にして次第に経営経済学に統合されていくのである。とはいえ、それで経営経済学が「学」として、あるいは経済学から自立した体系として認知されたとするのは早計である。むしろ、経営経済学の苦悩は表面的には学問的体裁を整えだした時から始まったといえるであろう。その苦悩とは一つは経営経済学を「利潤追求学」と言う非難からいかに解放するかであり、もう一つは国民経済学とは異なった体系をもつ独立の科学、つまり方法論を備えた科学としていかに権威づけるかであった。²⁰⁾

1910年代、シェアー (J.F.Schär) の「一般商事経営学」(Allgemeine Handelsbetriebslehre, 1911年)、ワイヤーマン・シェーニッツ (M.Weyermann・H.Schönitz) の「科学的私経済学の原理と体系」(Grundlegung und Systematik einer wissenschaftlichen Privatwirtschaftslehre, 1912年)などの一連の私経済学研究に対するブレンターノ (L.J.Brentano) を代表とする「利潤追求学」批判を契機として最初の方法論争が開始された。その後も続く方法論争が純粋科学か応用科学かをめぐって、また価値判断を入れるか入れないかをめぐって、あるいは技術論か否かをめぐってたびたび繰り返されたのも絶えず「学」としての方法論の確立および自立を自ら問いかけ、それへの解答が求められたためにほかならない。こうした経営経済学の自問自答は、「学知のギルド的伝統を持つ」²¹⁾ ドイツでは他の社会科学(とりわけ国民経済学)と肩を並べるためにぜひとも経なければならぬ試練だったのかもしれない。とすれば、企業家(資本家経営者)の利潤追求に直接資する生産能率の増進や経営の効率化をめざした資本主義的管理の合理化=近代化問題がもとよりクンストレーレ (Kunstlehre, 技術論) としてもドイツ経営経済学において取り上げられるにはおのずから限界があったとみねばなるまい。

なかにはシュマーレンバッハ (Eugen Schmalenbach) のようにクンストレーレとしての私経済学²²⁾ を主張しながら、経営規模の拡大とともにますます重要性を増してきた「簿記規則, 原価計算, 就業規則, 部門別の組織化」問題などを研究課題とする「経済的管理学」²³⁾ (Lehre der wirtschaftlichen Verwaltung) を構想したり、あるいはライトナーやローマンなどのように「管理学」

あるいは「企業管理学」をうちたて独占資本の要請に応えようとする人々もいた²⁴⁾のだが、彼らとて生産過程の統制に関して具体的・実用的な提言をしたり、また、管理組織の問題を本格的に論議したわけでもなかった。

結論的に述べれば、第2次大戦前「ドイツにおける管理学の問題は、あくまで経営経済学における方法の問題として、応用科学とか技術論とかの次元で問われた」²⁵⁾にすぎず、科学に必ずしも厳密な方法論を求めないプラグマティズムの母国アメリカで開花した実用の学としての管理論(学)とはやはり一線を画さねばならないことになる。

ところで、そうした経営経済学の動向とは別に、アメリカ流の管理論(学)に近いものがあつたとすれば、ドイツのテイラーと称されるシュレジンガーなどに代表される「大工業の技術と管理を体系的に研究する分野として新しく登場してきた」²⁶⁾経営科学であろう。1904年、ベルリン工科大学に最初の経営科学講座が開設され、シュレジンガーが初代教授として就任してから経営科学の本格的発展は始まった。続いて1906年にはアーヘン工科大学に、1908年にはハノーファーなどにも同様の講座が開設され、アーヘンには科学的管理のドイツ語翻訳で知られるヴァリックス(Alois Wallichs)、またハノーファーではシュベルトといったような技師達が経営科学という新しい学問の普及をめざして大学に移ってきた²⁷⁾。経営科学の内容には生産や労働の問題、さらには賃金問題などが含まれており、工科大学の講座としては不釣り合いな印象はまぬがれなかったが、管理研究の成果が技師達の効率向上へのあくなき探究の結果であつたことからすれば、研究の土俵が工科大学におかれたことも納得がいかないわけではない。

経営科学の第1人者であつたシュレジンガーの基本的な考え方はVDI第54回総会での「経営管理と経営科学」(Betriebsführung und Betriebswissenschaft)と題する講演のなかに如実に示されている。このなかで彼は経営科学が登場する背景や必然性について述べている。簡単に要約すると、「経営管理者はこれまで、また今日でも労働者を意のままにできないと考えてきた」が、「今や経営管理の重点を機械の効率を高めることから、人間の効率を高めること、す

なわち労働者への影響力を増す時期にきており」,「労働という要素を統制下に置く資本家階級だけが生き延びるであろう」と述べ、そのための管理手法がアメリカの「科学的管理」であり、ドイツの「経営科学」だというのである。²⁸⁾ここでテイラーの考え方を的確に捉えているブレイヴァマンの表現を援用してみれば、シュレジンガーの資本主義的管理に対する理解とテイラーのそれとが極めてよく似ているのがみてとれる。ブレイヴァマンは『労働と独占資本』のなかで科学的管理を次のように規定している。「科学的管理」は、「資本家の視点から、すなわち、敵対的な社会関係という枠組みのなかで御し難い労働者群をどのように管理するかという視点から出発する」、つまり、「テイラーは、労働過程の組織化とそれにたいする統制との根本的な点を取り扱った」のである。²⁹⁾

しかしながら、このような考え方はシュレジンガーに固有なもので、技師を含めた管理問題研究者全般に共有されていたとは思われない。また、当時のドイツにおける学問的状况のもとでは、彼の資本主義的管理に対する理解をベースにして管理研究を進めるには限界があったと考えたほうがよいであろう。なぜなら、先に述べたように、工場における管理実践は別にしても労働者(力)を資本の統制(管理)下におくことを課題とするような研究に対しては既存の学界から(国民経済学や社会政策の立場から)批判の声があがるのは十分に予想されたからである。経営科学が扱ったのはあくまで生産技術上の問題が主であり、社会科学とは係わりないところで、換言すれば自然科学を基礎にしたアプローチであったからこそその存在を容認されていた(既存の学界から無視されていたという見方もできるが)ということもできるのである。

ともあれ、以上取り上げた技師達の管理研究は継続的に続けられ、後には様々な研究分野(前述した労働科学、REFAの研究さらには組織論的研究など)にその成果は吸収されていくのであるが、注目されるのは技師達のなかで次第に経営経済学に接近を図り、実際界においてミドルもしくはトップマネジメントになる者が多くでてくることである。

IV. 技師とドイツ経営経済学

ロッキー (Robert R. Locke) は管理研究と経営経済学とのつながりを、技師を仲介にして重視する論者である。以下、彼の叙述にしたがって両者の関係を追ってみることにする。

ドイツ経営経済学が生成当初において技師達の管理研究を考察の対象にしなかったのとは対照的に、ロッキーは、技師として職業生活を送りながら、後に経営経済学を研究するようになった人々がたくさんいたことに注目している。アーヘン工科大学で工学の学位をとったヘーニッヒ、同様にアーヘン工科大学を卒業し、ニュルンベルグ商科大学の経営経済学教授となったレーマン、オーストリア、グラーツの工科大学を卒業したディーチェ、ウィーンで工学の学位を取得したクツェルニッヒ、ダルムシュタットで技師の学士号を受けたノヴァック、ミュンヘン工科大学を卒業したクルーガー、その他にもベルリン工科大学を卒業した後に技師資格を有して経営経済学を学ぶ者は多くいた。³⁰⁾ こういった人々が経営経済学を学ぶ裏には純粋に技術的背景があったとロッキーはいう。例えば、ヴァッリックスの組織や工場管理への関心は彼がドイツのある鉄鋼メーカーで主任技師をしていた時に生じ、同様にシュレジンガーもベルリンのレーヴェ社で主任技師をしていた時に工場管理に関心をもったとしている。この二人は経営経済学を正式に研究していないにもかかわらず、経験的にその内容を熟知していたのに対し、彼ら以外の他の人々は技師として出発しながら後にその必要性を感じ、大学等の研究機関で経営経済学を修めるようになる。そのなかにコッホ、リースター、ハルダッハ、クーン、チースなどがいた。例えば、コッホはAEGの販売部門で20年間働いた後、経営経済学の博士号を取得し、それから電機および鉄鋼業の管理者として活躍している。彼らの多くはシュマーレンバッハなど当時を代表する経営経済学者達の弟子であった。

実務に就く一方で、経営経済学を研究しながら経営経済学の博士号を取得した人々の存在が長期に渡って学界と工場との接触を強化することになった。多くの——なかでも経営経済学を純粋科学として位置づけようとした——経営経

済学者が、経営経済学が実学であることを極力否定しようとしたにもかかわらず、技師や企業管理者達の経営経済学への関心が結果的には企業実践において実学としての経営経済学の存在を不可欠なものにしていくのである。

人的交流の面で見ると、技師達と経営経済学者とのつながりは、公的私的を問わず様々な団体・機関においてもみられた。第2次大戦前においてドイツの管理実践に貢献した主な団体・機関を挙げるとフランクフルト能率教育協会 (Gesellschaft für wirtschaftliche Ausbildung, e. V. zu Frankfurt am Main)³¹⁾ R KW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit)、シュマーレンバッハ協会 (Schmalenbach Gesellschaft) などがあり、³²⁾ ドイツ企業 (工場) における管理実践がこれらの組織にかなり負っていたとみてまちがいなからう。なかでも1903年に創設された私的機関であるフランクフルト能率教育協会は、工学、経済学そして経営経済学等の指導的立場にいる教授陣で構成されており、企業家や管理者がその活動に参加して実業界と学界との結びつきを深めた。つまり、各方面の専門家 (このなかにはもちろん多くの技師が含まれている) や実業界の人々はこの協会に参加して経営経済学を修得したのである。1908年には技術教育制度委員会、1912年にはドイツ冶金・鉱山作業協会の創設に尽力するなど、各方面にフランクフルト能率教育協会は影響力を増していった。³³⁾

協会の具体的教育内容をみると、教授陣が経営経済学者を中心に構成されていたので、どうしても会計学 (簿記や原価計算等) 方面の指導にかたよっていたことは致し方なかった。また、残念なことに協会に参集した企業管理者や技師達が獲得した管理実践の成果をどの程度経営経済学者が汲み取ったかは確認されていない。しかし、フランクフルト能率教育協会、R KWそしてシュマーレンバッハ協会などの活動が経営経済学 (者) と企業管理 (者) との関係を深める契機となったことはまちががなく、さらに第2次世界大戦後の西ドイツにおける経営経済学の経営管理学への傾斜になんらかの影響を与えたことも否定できないであろう。

V. おわりに

本稿は19世紀末から20世紀初頭のドイツ独占形成期において管理の近代化に努力した技師達の貢献について検討するとともに、なぜ彼らの管理研究がアメリカにおけるように管理論（学）として結実しなかったかをほぼ同時期に生成をみた経営経済学との関係をさぐることによって検討をくわえた。生成当初の経営経済学において重要だったのは、みずからが社会科学として認知されるには国民経済学からの自立を自他ともに宣言できるに足る独自の方法論を確立する必要があったことである。くわえて、国民経済学者ブレンターノなどの私経済学批判、つまり私経済学が企業家の私的利益（＝利潤追求）に立脚しかつそれを目標にしているとの批判にも答える必要があった。そこにおいて技師達の管理実践から生まれた各種管理技法がたとえそれがどんなに優れたものであっても利潤追求に資する限り、経営経済学において考慮される余地はほとんどなかったといえる。

むろんシュマーレンバッハに代表されるように経営経済学をクンストレーレ（技術論）としてとらえ、「実践や実務を志向」³⁴⁾した経営経済学者が存在したのも事実である。しかし、彼らとて企業（工場）の組織や管理の問題を直接の研究対象にしたわけではなく、彼らの関心は主に原価計算や簿記を含む会計諸制度の考察など会計的諸問題に向けられていたのである。経営経済学のこうした動きに対して、管理問題に真正面から取り組んだのが技術革新の進展とともに台頭してきた新しい職業階層である技師達であった。彼らは生産過程に直接係わりあうなかで工場管理の諸矛盾を体験し、管理近代化の担い手になるとともに管理研究に着手していくようになる。技師達の管理研究の成果は経営経済学に直接反映されずに、むしろ自然科学の領域に近い工科系大学に設置された経営科学に反映されたのであった。経営科学が自然科学の範疇で問題にされたことからして、ドイツでは管理研究の発展は学問的にみると最初から制約を受けていたとみることもできる。敷衍すると、企業（工場）管理という一種の経営（社会的）問題が社会科学的に議論されずに終わったところに、我々は第2

次大戦前ドイツの管理研究の限界をみるのである。もちろん、技師達と経営経済学者達との人的交流があったというロッキーの指摘は、企業（工場）における管理実践が学問上の動向とは係わりなく、経営経済学の成果と技師達の研究成果とを巧みに取り込みながら進められていたことを如実に物語っている。

ところで、本稿ではあえて言及しなかったが、親方統轄制から技師統轄制への転換が第一線監督者たる Meister 層の権限の衰退あるいは彼らに対する資本の専制的支配権の確立を意味したわけではないことに注意を払う必要がある。ドイツの場合、アメリカのように技術革新の進展と競争激化に伴う資本の原価削減要求とを契機とした内部請負制の衰退もしくは万能職長の権限の衰退が現場管理体制の混乱をもたらし、工場管理近代化の一因となったという図式で捉えられない側面をもっている。それが、工場の管理実践において労働者の指揮・監督にあたった Meister の存在である。本稿では Meister を熟練親方もしくは単に親方と訳したが、彼らはアメリカの職長とは本質的に区別される必要がある。彼らは内部請負制が廃止されたところにおいても、アメリカの職長とは違って労働者に対する権限には絶大なものがあつた。もし第2次大戦前ドイツの工場管理問題をアメリカのそれと同一次元で捉えることができないとすれば、それは一面では Meister の存在に起因しているとみていいだろう。それからすると、ドイツにおける管理の近代化を実証的に考察する際には、技師の演じた役割を検討すると同時に Meister についても検討することが不可欠である。今後の研究課題としたい。

最後に確認しておくことは、我々が現実のドイツ企業（工場）管理の発展を考察するに際して管理研究の遅れをもって現実企業における管理近代化の遅れと単純に理解するのは誤りだということである。ドイツの場合、第2次大戦前には学問世界（とりわけ社会科学界）の状況が管理研究を「学」として受容するには限界があつたことを忘れるべきではない。

注

- 1) 1980年代に入って我が国においてもドイツにおける企業管理の実証研究が次第に増加している。そのなかには、管理近代化を肯定的に捉える論文もでていいる。例えば、寺田亮一：「レーヴェ社における工場管理」京大経済学会『経済論集』第130巻，第1・2号，1982年などを参照されたい。また，今久保幸生：「一九世紀末ドイツ電機工業における経営・労務政策（一）～（十）」佐賀大学経済学会『佐賀大学経済論集』，第18巻，第1・2号，1985年～第22巻，第5号，1990年，も労務政策に分析の中心をおいたものだが，ジーマンス社の管理改革を積極的に捉えた研究である。
- 2) 井藤正信：「ドイツにおける科学的管理の展開」小林康助編著『企業管理の生成と展開』所収，ミネルヴァ書房，1987年，P. 72。
- 3) 同上論文の他に井藤正信：「第一次世界大戦前のドイツへのテーラーシステムの導入—ポッシュ社の事例を中心に—」明治大学『経営論集』，第32巻，第4号，1985年を参照されたい。
- 4) 井藤正信：「前掲論文」P. 75—77。
- 5) アメリカの内部請負制に関する研究はたくさんあるが，最近のものとしては百田義治：「アメリカ労務管理の生成」吉田和夫／奥林康司編著『現代の労務管理』（ミネルヴァ書房，1991年）所収がある。
- 6) 大塚 忠：『労使関係史論—ドイツ第2帝政期における対立的労使関係の諸相—』関西大学出版部，1987年，P. 93。
- 7) 大塚 忠：『同上書』P. 93。
- 8) 大塚 忠：『同上書』P. 98。
- 9) R. Wolt : Der industrielle Grossbetrieb, (Verlag von I. H. W., Stuttgart, 1911), S58.
- 10) Friedrich Weltz : Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, (Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1964), S.33.
- 11) 技師統轄制がドイツ企業に科学的管理が導入される以前から大企業では普及していたのは事実であったにしろ，それをもってただちにドイツ金属労働者組合が主張するように科学的管理はその導入以前に実施されていたとするのは誤りであろう。ただ，技師統轄制が普

及した大工場では賃金計算の事務室が設置されたり、また生産管理や生産計画などを具体的に進めるテイラーのいう「計画室」に相当する部屋が設けられていた事実はある。そこにおいて技師はラインの管理者（監督者）に助言を与えたりするなどスタッフ的役割を果たしたのである。科学的管理をドイツ企業で始めて本格的に導入したポッシュ社でさえ、ラインの管理者である組長の権限・機能を徹底的に縮小し、テイラーの「計画室」に相当する原価管理部や出来高管理部にその権限・機能を集中しようとしたにもかかわらず、当初はうまくいかず、さらなる改革を必要としたのである。要するに、科学的管理導入をいう場合、一つの基準はその導入によって資本が管理職能を実質的に包摂しえたかどうかである。少なくとも技師統轄制がその前提をなしたとはいえようが、ただドイツの場合、熟練親方＝Meister の存在が障害になったことも十分考慮されねばならない。

- 12) 大塚 忠：『前掲書』P. 278。
- 13) これについてはJürgen Mulert : Wealth Sharing and Capital Formation for Employees of the Robert Bosch Company between 1886 and 1945, in : German Yearbook on Business History, (Springer-Verlag, 1986), pp.41-64. に詳しい。
- 14) W. Jack Duncan : Great Ideas in Management, (Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989), p.47.
- 15) 井藤正信：「科学的管理の生成—第一線監督者の権限を中心にして—」明治大学大学院紀要第21集，1983年，P. 92。
- 16) 高橋秀行：「ドイツ技師協会の誕生—1856/57年—」神戸大学『国民経済学雑誌』，第165巻，第2号，1992年，P. 26。
- 17) Kurt Pentzlin (heraus) : Meister der Rationalisierung, (Econ-Verlag GmbH, 1963), S. 417. なお，シュレジンガーは『工場実践』を1907年の創刊から1934年まで指導した。
- 18) 今野 登：「ドイツにおける『経営管理学』的研究」経営学研究グループ『経営学史』所収，亜紀書房，1972年，P. 113。
- 19) 今野 登：「同上論文」，P. 104。
- 20) 馬場克三：『個別資本と経営技術（増補版）』有斐閣，1977年，P. 9。
- 21) 高木隆造：「『経営管理論』研究の一視角—その学的方法論を中心にして—」明治大学『経営論集』，第36巻，第3，4号，1989年，P. 149。

- 22) シュマーレンバッハは技術論が3つの観点から純粋科学より優れているとしている。第1に技術論は自らの命題の正しさを実験を通じて検証しうる可能性があること。第2に目的意識的であること、第3に技術論は実践でも働かせる特別な種類の研究者を育てる。このようにシュマーレンバッハは「私経済学は応用から独立した純粋科学であるべきだ」というワイヤーマン・シェーニッツの主張に対抗するのである。Walter Cordes (heraus), Max Kruk・Erich Potthoff・Günter Sieben : Eugen Schmalenbach Der Mann-Sein Werk-Die Wirkung, (Schaffer Verlag, 1984), SS.280—281.
- 23) Eugen Schmalenbach : Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, in : ZthF, 6Jg, 1911/12, 齊藤隆夫訳「技術論としての私経済学」『会計』第67巻第1号, p. 185。ここにおいてシュマーレンバッハは私経済学が実践性を重視しながらも利潤追求を前提にしていないことを強調している。つまり、彼によれば技術論(としての私経済学)が利潤追求を前提にしていないうえに、検証可能性を有するのであるから純粋科学(としての私経済学)よりも優れていると主張したのである。シュマーレンバッハが私経済学の利潤追求の側面を否定することのなかに、ある意味では当時の(社会)科学観が反映されていると我々は見べきであろう。
- 24) 吉田和夫 : 『ドイツ経営経済学』森山書店, 1982年, p. 51.
- 25) 吉田和夫 : 『同上書』, p. 52.
- 26) 幸田亮一 : 「ドイツにおける科学的管理法の展開」原輝史編『科学的管理法の導入と展開—その歴史的国際比較—』(昭和堂, 1990年)所収, p. 166。シュレジンガーの業績および人となりについての紹介をしている。
- 27) Kurt Pentzlin (heraus) : a.a.O., S.416.
- 28) G.Schlesinger : Betriebsführung und Betriebswissenschaft, in : Technik und Wirtschaft, 5Jg, S.525f.
- 29) H. Braverman : Labor and Monopoly Capital, (Monthly Review Press, New York, 1974), pp.86—87. 富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店, 1978年, pp. 95—96.
- 30) Robert R. Locke : The End of the Practical Man, (JAI Press Inc., London, 1984), p. 257. なおロッキーの主張をみると技師達の管理研究を経営経済学 (business economics) と区別して論じているわけではなく、管理研究を経営経済学の一部とみているような側面

もある。

- 31) なお英語では協会名は Frankfort Society for Efficiency Training となっているので、フランクフルト能率教育協会と訳した。
- 32) Robert R. Locke : op. cit., p.270 これらの団体のうち、第2次世界大戦前のアカデミッ
クな経営経済学者と管理者との共同作業が戦後の西ドイツにどのように継承されたかを示
すのは唯一シュマーレンバッハ協会のみである。
- 33) Ibid., p.270.
- 34) 清水敏充：「ドイツ経営経済学論考」福島大学経済学会『商学論集』第57巻，第2号，1989
年，p. 13。