

<書評>

## 管理研究の方法と分析視角

——山崎敏夫著『ドイツ企業管理史研究』森山書店，1997年——

守 屋 貴 司

### 1. はじめに

管理史研究，ドイツ経営研究，経営学研究の分野に，山崎敏夫『ドイツ企業管理史研究』森山書店，1997年が新たに加わった。本書は，独占形成期から第二次大戦の終結までのドイツにおける企業管理の生成と発展を，克明に解明をおこなった秀作である。また本書は，ドイツ企業の生成・発展について，ドイツ独自の諸過程について解明をおこなうのみならず，各国に共通する一般的な諸傾向までも明らかにしている。

本書評の目的は，本書のドイツ企業管理史研究の分析視角・方法の紹介を通して，企業管理研究の分析視角・方法について若干の考察をおこなうことにある。なぜなら，本書は，その分析視角・方法論において，ユニークかつ優れた幾つの特徴を有しているからである。

これまで，私は，英国企業・日本企業の経営・管理研究を中心に研究をおこなってきた。これらの研究において，本書の管理史研究と共通する分析視角・研究方法をもとに研究展開をおこなってきた。それゆえ，本書の紹介・考察を通して，自らの研究の分析視角や方法論の発展の一助にしたいというのが，本書評作成の大きな動機となっている。また，本書の分析視角や方法等の紹介・考察をおこなうことが，私のみならず，科学的な経営・管理研究を志す研究者にとっても，大きな示唆を与えるものであると確信している。

また，本書は，ドイツ企業管理史の優れた専門書であるが，英国企業及び日本企業の経営・管理研究を主として取り組んできた私にとっては，本書のドイツ企業管理史に関する論述（事実認識）そのものを検討することは私の能力を越えるものである。むしろ，本書のドイツ企業管理史に関する論述（事実認識）は，大きな知的刺激を与えるものであった。

それゆえ，本書評では，ドイツ企業管理の歴史的諸特徴に関しては，私自身が知的刺激を受けた点について，本書の忠実な引用を中心として紹介をおこなってゆくことにしたい。私が本書から受けた知的刺激を，本書評の読者も共有できるものであると感じている。

### 2. 本書の構成

本書の分析視角や方法の検討に入る前に，本書の全体的内容について，本書の構成の紹介を

通して明らかにしておきたい。本書の構成を見る時、本書の構成の綿密さ、研究の豊かな広がり、本書の意義を知ることができる。本書の構成は、次のような部・章別構成によって成り立っている。

- 序 論 ドイツ企業管理史研究へのアプローチ
- 第1部 企業管理の生成と発展
  - 第1章 企業管理の生成
  - 第2章 企業管理の発展
- 第2部 部門別管理の発展過程
  - 第3章 テイラー・システム、レファ・システムの導入と部門別管理の発展
  - 第4章 生産の標準化と部門別管理の発展
  - 第5章 流れ生産方式の導入と部門別管理の発展
- 第3部 全般的管理の発展過程
  - 第6章 第1次大戦前の企業組織の革新と全般的管理の生成
  - 第7章 合同製鋼の組織革新と全般的管理の発展
  - 第8章 I Gファルベンの組織革新と全般的管理の発展
  - 第9章 組織革新と企業成長
- I Gファルベンの事例を中心に——
- 結 章 研究の総括と残された課題

本書は、上記の部・章別構成から見てもわかるように、論文を集めた単なる論文集ではない。各部・各章は、密接な関連性を有しながら展開され、章が進むにしたがって理論的考察が深まる形となっている。第1部、第2部、第3部は、企業管理の歴史的発展を軸にして、ドイツ企業管理の生成・発展が詳細に論述されている。そして、第3部の6章・7章の検討・考察の土台の上に、第8章・第9章では、I Gファルベンを事例として、トラスト企業の組織革新と全般的管理の発展について論述している。

上記のような構成の3部構成・11章(378ページ)のモノグラフから成る充実した本書の理論的意義を十分に理解するためには、各部・各章の内容に踏み込んで分析をおこなうことにある。それゆえ、次に、本書の各部・各章の個別の内容に立ち入り、本書の分析視角・研究方法がどのように具体的に展開されているか確認をおこなうとともに、ドイツ企業管理史に関する優れた事実認識について紹介をおこなうことにしたい。

### 3. 序論の検討

序論は、著作(研究書)において、分析視角、研究方法、課題を明確に知ることができる部

分である。したがって、本書評の主題である本書の分析視角、研究方法の検討をおこなう上で、「序論の検討」は最も重要な事項であると言える。ここでは、まず、序論で示された本書の分析視角、研究方法の特徴について列挙するとともに、その研究的意義や学会への貢献について明らかにしたい。

序論において示されている本書の分析視角、研究方法の大きな特徴としては、下記のような諸点をあげることができよう。

本書の第一の特徴は、企業管理の生成・発展が各国の資本主義の諸特質に規定され、そこに共通する一般的諸傾向とともに、独自の諸過程をみることができるといふ分析視角にある。山崎敏夫氏は、企業の生成・発展において、「企業の行なう経営の諸方策は、資本主義の発展段階にしたがって、そこに作用する諸経済法則に基づいて必然的に変化せざるをえず、資本主義の変化する客観的諸条件に適応せざるをえない（3ページ）」と論じている。

本書の第二の特徴は、企業管理の本質を、生成から発展に至る歴史的過程の分析を通して解明している点である。本書においても指摘されているように、ドイツにおける企業管理の生成・発展過程に関する諸研究の状況を見ても、本書のように企業管理の生成・発展過程についてこれだけ詳細かつ具体的に紹介・考察を行なった研究は類例がない。その点においても、本書は、学会への高い貢献をおこなっていると言える。

本書の第三の特徴は、資本主義の経済法則に企業が規定されながらも、経営者の主体行動が企業発展の重要な要因の一つとして機能しているとする分析視角にある。本書の大きな研究的意義は、「独占企業論の中に、『管理と組織』の問題点を、その実態面をふまえて取り入れることによって、経営学研究を深めた」点にもある。

本書の第四の特徴は、アメリカとの比較的視点のもとに、ドイツにおける企業管理の生成・発展過程の考察を行い、企業管理の構造変化とその特質をおさえ、両国間の差異、特質を明らかにするとともに、企業管理の果たす役割、意義を明らかにしている点にある。国際比較の分析視角に立って、研究対象国の経営管理の特質の解明をおこなう場合、重要な事は、どの国を比較対象国とするかにある。本書では、ドイツとの比較対象国としたアメリカについて、「資本主義国における企業管理の発展の先進的モデルをなし、1920年代の『合理化』運動の時期に企業管理の全体構造と基本的なしくみが確立されたアメリカ」と規定している。ここでは、企業管理の先進国としてのアメリカと後進国のドイツが、対照的に比較され、アメリカからドイツへのテイラーシステムやフォードシステムの導入を結節点としてドイツの企業管理の変化が、明快に解明されている。

本書の第五の特徴は、合理化を技術的合理化と組織的合理化の二つのタイプにわけてドイツの合理化運動について詳細な分析・考察がおこなわれている点にある。山崎敏夫氏は、ドイツの合理化運動に関して、前川恭一氏との共著『ドイツ合理化運動の研究』森山書店、1995年を著し、すでに理論的・実証的研究を展開しており、そこで展開された諸研究成果をもとに、本

書において更なる分析がおこなわれている。

本書の第六の特徴は、部門別管理・全般的管理の進展が、労働・労働者に与える影響についての分析・考察がおこなわれている点にある。本書では、部門別管理の進展においては、新しい管理システムであるレファシステムやフォードシステムがドイツの労働者に与えた影響について克明に分析がなされている。また、全般的管理の進展が、管理機構の確立をうながし、その結果、新たなミドルマネジメントの諸階層を生み出すとともに、専門経営者への意思決定権の分散がはかれることとなったことが明らかにされている。

次に、上記に論述してきた序論において示された分析視角、研究方法が、どのように第1部から第3部までの本書の論述の中で貫かれているかを分析するとともに、更なる本書の検討・考察を通して、本書の意義と研究成果、学会への貢献を確認してゆくことにしたい。

### 3. 「第1部 企業管理の生成と発展」の紹介・検討

第1部では、ドイツにおける企業管理の生成及び発展について、解明・考察がおこなわれている。

第1章では、ドイツの部門別管理の生成が解明されている。本章の意義の一つは、第1に、ドイツの部門別管理の生成において、テイラーシステムの導入が試みられるとともに、他方では計画と執行の分離をはかるためのドイツ独自の取り組みがおこなわれたことを解明した点にある。

山崎敏夫氏は、テイラーシステムのドイツへの導入の背景として、「1871年以降のドイツ資本主義の発展による大規模経営の出現、大規模経営における管理の必要性があったが、ドイツ資本とアメリカ資本との競争が直接的背景となっており、さらに直接的には、アメリカとの技術的ギャップに脅威を感じる技師たちの要請によるものであった(44ページ)」と論述している。このように第1章では、ドイツ資本主義の特殊性に規定されながらアメリカとの競争からテイラー・システムのドイツへの導入がはかられたことが明らかにされている。

また、第1章では、第1次世界大戦前において、ドイツ独自の工場管理の近代化やテイラーシステムの導入においても限界が生じたことを明らかにしている。限界の理由として、①工場親方制度による合理化への障害、②この時期に、時間研究に基づく作業の標準化・客観化を本格的に進める必要性がアメリカほどドイツにおいて高くなかった点、③ドイツでは、労働力が豊富で、労働力にかかるコストもアメリカほど高くなかった点、④労働組合のテイラーシステムの導入に対する拒否、をあげている。ドイツ独自の近代化の取組を明らかにするとともに、ドイツ独自の近代化やテイラー・システムのドイツへの導入の限界を明らかにした点は、本書の大きな研究成果と言える。

また、第1章では、ドイツにおける近代企業の誕生と全般的管理の生成についても明らかにされている。ドイツにおいても、企業規模の拡大、垂直的統合及び多角化傾向が見られ、近代

企業が誕生した。そして、そのような大規模な近代企業では、集権的な職能別部門別組織形成と本社機構の整備が計られ、全般的管理の生成を見ることとなったことが解明されている。

第2章の研究成果は、1920年代のドイツの合理化運動の展開と限界が解明された点にある。1920年代のドイツの合理化運動の特徴としては、テイラーシステムがドイツ独自のレファシステムという形に修正され導入されたという点と、フォードシステムがドイツの工場共同体志向と結びつき積極的導入が試みられた点があげられている。

また、第2章では、1920年代のドイツ企業における企業集中と合理化の実態が解明されている。ここでは、企業集中と合理化が企業管理にもたらす問題点について明らかにされている点が注目に値すると言える。

第1部では、ドイツ企業管理の生成・発展の分析がおこなわれ、企業管理の限界がどのような理由や背景から生じたかについて論述、解明がおこなわれており、その点も、本書の第1部の研究的意義と成果である。

次に、「第2部」の紹介・検討に移ることとしたい。

#### 4. 「第2部 部門別管理の発展過程」の紹介・検討

本書の第2部では、アメリカ的管理方式の導入によって部門管理の領域においてどのような発展が見られたか、その具体的な考察がおこなわれている。

第3章では、第1次世界大戦後から相対的安定期におけるテイラーシステムのドイツへの導入過程をドイツ資本主義・ドイツ独占企業との関連から位置づけるとともに、テイラーシステムの修正としてドイツにおいて展開されたレファシステムの分析・考察をおこなっている。

第3章の研究成果としては、まず、テイラーシステムとレファシステムを比較・考察するとともに、レファシステムがテイラーシステムと同様の働きをしたことを明らかにした点がある。また、第3章では、レファシステムの導入による労働者への影響がつぶさに分析されており、その点も大きな研究成果と言えよう。例えば、山崎敏夫氏は、テイラーシステムとの比較の上に、「レファシステムにおいても、……労働者は標準時間の算定、それに基づく賃率の決定について知識をもちえなかったし、それに関与することもできず、それゆえ、企業側は労働者の影響を受けることなく、このような計画機能を遂行することができたのであった。時間研究に基づく標準時間の算定および課業の設定は、それに携わる職員が資本の側の人間である限り、労働者に対する資本の管理の集中化、強化を意味するものであり、資本のもとへの労働者の従属を強めることになる。(128ページ)」と指摘している。

第4章および第5章では、フォードシステムの導入による管理の変革について考察をおこなっている。第4章では、1920年代のドイツの主要産業部門における生産の標準化を解明するとともに、生産の標準化の限界を明らかにしている。特に、第4章の大きな研究成果は、ナチス期の生産の標準化とその特徴を解明したことにある。

第5章では、1920年代のドイツの主要産業における流れ生産方式の導入状況について解明するとともに、流れ生産方式が労働者に与える影響について明らかにしている。また、第5章では、第4章と同じくナチス期の流れ生産方式の導入と管理の発展を解明し、ナチス経済の軍事化における合理化への影響を克明に分析している。第4章・第5章では、ナチス経済と生産の標準化・流れ生産方式の導入・管理の進展の関連性を分析することを通して、「軍事経済の問題性の解明」という今日にも通じる論点の考察をおこなっており、その点が大きな学問的貢献と言える。例えば、山崎敏夫氏は、「ナチス期の経済の軍事化のもとでの軍需を基礎にした大量生産の推進とそのための現代的な経営方式の導入は、軍需市場のもつ特殊的条件のために、一定の限界につきあたらざるえなかった。(223ページ)」と述べ、経済の軍事化の問題点を明らかにしている。

## 5. 「第3部 全般的管理の発展過程」の紹介・検討

第3部では、ドイツの全般的管理の発展過程について具体的に考察がおこなわれている。

第6章では、全般的管理の生成過程が取り上げられ、第1次大戦前の企業組織の革新について、ドイツの主要産業部門の事例を通して解明・考察がおこなわれている。そこでは、アメリカと同様に、ドイツにおいても垂直統合の推進にともなう管理上の問題への対応として集権的職能部門組織が形成され、一部の大規模企業では全般的管理の職能を担当する機関として、本社の管理機構の整備がはかられたことが明らかにされている。

第6章の研究成果は、第一に、第1次大戦後のドイツの組織革新を、多角化、分権的事業部組織等の関連から解明した点と、第二に、所有と経営の分離の過程を詳細に分析した点と、第三に、所有と経営の分離後、主として経営を担当することとなったドイツの専門経営者の経歴を解明し、ドイツにおける大学等の専門教育の果たす役割を明らかにした点などがある。

第7章及び第8章では、第1次大戦後のトラスト企業の組織革新について、アメリカとの比較をもとに、合同製鋼とIGファルベンの事例を取り上げ考察がおこなわれている。

第7章・第8章の研究の意義は、合同製鋼とIGファルベンの組織革新が合理化の推進と深い関わりをもっており、合理化の推進がどのような企業管理の問題をもたらし、どのような管理機構が合理化の推進によってもたらされたかを解明した点にある。特に、第8章では、デュポン社の組織革新との比較において、IGファルベンの「管理と組織」の特質を解明した点が大きな特徴となっている。

第9章では、IGファルベンにおける組織革新の限界がその後の企業成長にどのような影響を与えたのか、組織革新と企業成長との関連性について解明・考察がおこなわれている。

第9章の大きな研究成果は、企業の主体性＝意思決定が企業の組織革新・企業成長にもたらす影響をIGファルベンを事例として分析・解明した点にある。山崎敏夫氏は、その点について、「チャンドラーが指摘したように、戦略のあり方が組織構造を規定したのであるが、それば

かりではなく、組織革新の成否が、経営資源の配分についての意思決定をとおして、その後の企業成長にも大きな影響をおよぼすことになったのであり、『戦略→組織構造→企業成長』という関係をここにみることができる。(366ページ)」と指摘している。

本書では、第3部第9章の後に、本書全体のまとめとなる結章がある。

結章では、第1部、第2部、第3部の論述の総括がなされるとともに、今後の残された課題が明らかにされている。結章の総括では、本書の全体像が簡潔に明らかにされており、本書評の本書の紹介においても、多くの章の紹介において、その論述に依拠した。

## 7. 結 び

以上、本書全体の構成、各部・各章について、本書全体の忠実な引用を中心として紹介・検討をおこない、序論で示された分析視角、研究方法が本書においてどのように展開され、それが深められているかを明らかにするとともに、本書の各部・各章の研究成果と意義を確認してきた。その結果、本書が、ドイツ企業管理史を、緻密な文献探索に基づいて、理論的に一貫した分析視角、研究方法から立体的に解明した極めて優れた研究書であることを明らかにすることができた。

最後に、結びでは、本書の分析視角・研究方法とそれに基づく本書全体の論述について若干の考察をおこなうこととしたい。

第1に、資本主義の発展と企業管理の生成・発展との関連性について本書の論述について考察をおこないたい。本書のドイツ資本主義の特殊性がドイツの企業管理の生成・発展に与えた影響についての分析は、多くの点において、日本資本主義の発展と日本の企業管理の生成・発展との関連性に関しても多くの示唆を与えてくれるものである。

特に、本書では、相対的に後進的なドイツ資本主義の独占大企業が、アメリカとの競争関係の中で、ドイツ資本主義の特殊性に規定されながらも発展を模索する姿が如実に描かれている。この点は、戦前、後進的な資本主義として出発しながら欧米との競争関係から発展することを急務とした日本資本主義と日本の独占大企業分析に大きな示唆を与えてくれると言える。

また、本書のドイツ・ナチス期における軍事経済化の企業管理の発展に与えた影響の分析は、日本の戦前の軍事経済化の企業管理に与えた影響の研究に対して大きな提起を与えるものであろう。

第2に、企業管理の歴史的展開を貫く一般的傾向性についての本書の論述について考察をおこないたい。本書では、ドイツの企業管理の歴史的発展を事例としながら、企業管理の歴史的展開における一般的傾向にまで論述をおこなっている。それは、本書では、ドイツ企業の個別的管理の発展においては、生産の標準化や部品の規格化の検討としてあらわれている。また、ドイツ企業の全般的管理の発展においては、垂直的統合の推進、管理機能の変化、多角化の検討としてあらわれている。これら本書において検討された諸事項は、経営学において、大きな

問題として取り扱われてきた事項でもある。

第3に、他国の先進的管理技法を自国の企業への移転を規定する要因が何かという問題についての本書の論述について考察をおこないたい。本書では、テイラーシステムとフォードシステムのドイツ企業への導入を事例として、他国の先進的管理技法の移転問題が検討されている。

この問題は、「経営移転論」として、経営学の大きな議論となっている。近年では、日本的生産システムの欧米への移転が論議の中心となってきたし、今後は、グローバルスタンダードの日本大企業への移転が論議の大きな中心となることが考えられる。

本書では、テイラーシステム、フォードシステムのドイツ企業への移転の規定的要因として、労働者・労働組合の対応、労使関係、経済的要因などをあげ多角的な角度から分析をおこなっている。例えば、本書では、テイラーシステムの修正であるレファシステムの導入において、ドイツ企業家が、合理化を押し進めるために労働者に対して戦術的な譲歩をおこなったことが詳しく論述されている。

第4に、合理化についての本書の論述について考察をおこないたい。合理化問題は、企業の生成から常に経営の中心問題であった。本書では、合理化に関して多くの論述をおこない、合理化問題について深い考察をおこなっている。

山崎敏夫氏は、合理化の本質的問題に関してドイツの労働科学研究の問題点・限界点の指摘を通して次のように論述している。

『「合理化の語源はもともとラテン語の ratio からきており、ドイツでは理性とか合目的なという意味にとられ』ていたが、『何が理想的で、何が合目的なのか、その基準はすぐれて階級性格を担っているといわなければならない』。それゆえ、『合理的な生産の組織化』、『合理的な労働組織』などという場合には、何が『合理的』で、何が『合目的』かという基準は資本家と労働者との間で大きく違ってこざるをえない。(123ページ)』

そして、本書では、技術的合理化と労働組織的合理化を規定する様々な要因についても具体的な論述を通して明らかにしている。例えば、本書では資本不足と資本コストの負担が、技術的合理化の推進に一定の限界が与えたことが明らかにされている(90ページ)。

以上、本書の分析視角に基づく論述への若干の考察を見てもわかるように、本書が問題として分析・説明をおこなっている諸点は、ドイツ企業管理の経営史研究のみならず、経営学全般に関わる大きな問題を主眼として展開されていることが理解できよう。そして、このことから本書が、「ドイツ企業管理史」の専門書としての性格のみならず、経営学全般に及ぶ理論的問題の解明を試みた大きな視野を持った理論的文献であると位置づけられる。

それゆえ、本書の公刊が我が国の経営学、管理論、管理史研究、ドイツ経営研究に与える刺激も大きいものと思われる。したがって、本書の公刊を機会に、今後この領域における研究が深められる可能性が高まったと言えよう。