

# ドイツにおけるアメリカ的経営教育、 労働管理の導入と影響

山 崎 敏 夫

## 要 旨

第2次大戦後、ヨーロッパの主要各国や日本は、アメリカからの技術や経営方式の導入・適応によって、企業と経済の発展を実現してきた。アメリカの経営教育（経営者教育・管理者教育）および労働管理の方法のひとつであるヒューマン・リレーションズは、移転の対象となった経営方式の代表的なものであった。しかし、アメリカによる支援の対象としてとくに重視されたドイツにおいても、多くの諸要因がそれらの導入のあり方に影響をおよぼした。本稿では、これらの経営方式の導入と影響について、ドイツの企業経営の伝統、経営観といった文化的諸要因、教育制度や労使関係のような制度的諸要因、市場構造的諸要因などとの関連をふまえて考察する。

キーワード：共同決定制度（Codetermination System）、T W I（Training within Industry）、ビジネススクール（Business School）、ヒューマン・リレーションズ（Human Relations）、労使関係（Labor Relations）

## I 問題提起

本稿では、アメリカ的経営方式の国際移転の問題をめぐって、経営教育と労働管理の手法のドイツへの導入と影響について考察する。第2次大戦後、アメリカの技術や経営方式は、ヨーロッパ諸国や日本における企業、産業、経済の復興・発展において大きな役割を果たした。一般的に、ドイツへのアメリカのビジネス文化の移転における範囲は非常に広く、経営のすべての職

能領域におよんでいる。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・技法の場合には、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 (Dyas and Thanheiser 1976, pp.112-113)。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 (Hartmann 1963, S.192)。

1970年代初頭までの第2次大戦後の経済成長期にみられた主要各国におけるアメリカ的経営方式の導入・移転は、主として、(1)管理方式・生産システム (インダストリアル・エンジニアリング、統計的品質管理、ヒューマン・リレーションズ、フォード・システム)、(2)経営教育、(3)大量生産の進展にともなう市場への対応策 (マーケティング、パブリック・リレーションズ、オペレーションズ・リサーチ)、(4)組織 (事業部制組織、トップ・マネジメント機構) の領域におよんでいる (山崎 2013)。なかでも、経営教育とヒューマン・リレーションズは、アメリカ主導の生産性向上運動の展開において同国が外国への移転をとくに重視した領域のひとつであり (Kleinschmidt 2002, S.173; McGlade 1998b, p.33)、それだけに、アメリカの強い主導と援助のもとに導入が推進された。しかし、多くの諸要因がそれらの導入のあり方に影響をおよぼした。例えばヨーロッパ生産性本部による経営教育の改善は、アメリカの産物ではなくヨーロッパの方法への適応であり、また融合であり、1950年代でさえ、経営教育の領域におけるアメリカとヨーロッパとの関係は、一方向の出来事ではなかったとされている (Boel 1998, pp.41, 43, 45-46)。

そこで、本稿では、ドイツへのアメリカ的な労働管理の方式であるヒューマン・リレーションズと経営教育の導入と影響について考察し、その移転のプロセスにおいて、アメリカとの共通性ととともにドイツの企業経営の独自性、特質がどうあらわれたかという点を明らかにする。そこでは、とくにアメリカ

カ側の意図・目的、ドイツの企業経営の伝統、経営観、制度的特徴や市場構造との関連のなかで考察する。経済史や経営史に分野においてこのテーマにアプローチした多くの研究がみられるが<sup>1)</sup>、本稿では、アメリカとドイツの経営方法のどのような諸要素が混合されたのか、それを規定した要因とは何かという点に注意して分析を行う。戦後のドイツにおける修正された経営教育や労働管理が経営文化や経営観をどのように再生産したのかという点の考察をとおして、ヨーロッパの市場構造に適合的な技術・品質・機能重視の経営観に基づく企業の行動様式や戦略展開の基盤の解明を試みる。

まずⅡにおいて、経営教育手法およびヒューマン・リレーションズの国外移転におけるアメリカの意図とドイツにおける導入の社会経済的背景についてみた上で、Ⅲでは、アメリカ的経営教育およびヒューマン・リレーションズの導入とその特徴を考察する。さらにⅣでは、これらのアメリカ的経営方式の導入の限界とその要因について分析する。それらをふまえて、Ⅴでは、本稿の結論を提示する。

## Ⅱ 経営教育手法およびヒューマン・リレーションズの国外移転におけるアメリカの意図とドイツへの導入の社会経済的背景

### 1 経営教育手法およびヒューマン・リレーションズの国際移転におけるアメリカの意図

アメリカは、自らが主導的な関与のもとに国際的展開を推進した生産性向上運動において、同国の経営教育手法とヒューマン・リレーションズという労働管理の方法の国際移転にあたり、どのような意図をもって強いイニシアティブを発揮したのであるか。またそのような支援と圧力のもとで、ドイツにおいてそれらが導入されるに至る社会経済的背景とはいかなるものであったのか。

まずアメリカ的経営教育手法の国際移転をめぐる同国の意図についてみる

---

1) この点については、本稿で引用されている研究や資料を参照

と、第2次大戦後の経営教育、経営者教育・管理者教育の改革において重要な位置を占めたアメリカの手法の西ヨーロッパへの輸出のプロセスには、①アメリカ技術援助・生産性プログラム（US Technical Assistance and Productivity Program）の創出、②アメリカの大学とヨーロッパの経営改革との結合、③アメリカの経営教育の国際化という3つのステップがみられた。アメリカ技術援助・生産性プログラムは、工場視察や再教育セミナーに加えて、経営改革や生産の変革の実施に関心を示している企業にアメリカの技術の専門家や経営コンサルタントを直接配置するプログラムを開始した。アメリカ技術援助・生産性プログラムの目標のひとつは、ヨーロッパの教師や大学に経営研究および経営者・管理者の養成教育のアメリカモデルを知らしめることにあった（McGlade 1998b, p. 33）。アメリカの大学とヨーロッパの経営改革との結合では、ヨーロッパにおける管理者の数の増加に対応するために、技術援助・生産性プログラムは、訪問チーム向けの経営教育コースの提供に関心をもつアメリカの単科大学や総合大学との協定をたえず拡大してきた。アメリカの大学は、TWI（Training within Industry）のプログラムの組織・支援において決定的な役割を果たした。アメリカの経営教育の国際化については、それはアメリカにおける外国人学生の驚くべき増加にみられるが、1960年代以降、西ヨーロッパは、アメリカと外国との学問交流の中心をなした（McGlade 1998a, pp. 51-58, 62, 64）。

アメリカ側の当時の現状認識では、ヨーロッパの経営者は、建設的な変化に対しても抵抗的であり、自らの任務が将来に向けての長期的な計画にあることを十分に認識しておらず、企業の日常的な活動に多くかかわっている傾向にあった。それゆえ、彼らのそうした態度を変えることが重要とみられていた（OEEC 1954, pp. 13-14）。この点は、アメリカによるヨーロッパ諸国への援助の効果を高める上でも重要なものであった。こうしたアメリカの援助はその後フォード財団に受け継がれることになったが（Boel 1998, pp. 38, 42）、同財団の主たる目標は、たんにカリキュラムの教育内容や教育プログラムの輸出よりもむしろ、アメリカの「組織的な総合的成果」の基本的な型をヨー

ロッパに移転させることにあった (Gemelli 1996, p. 55)。

一方、アメリカ側によるヒューマン・リレーションズの国際移転の試みにおける意図についてみると、それは、ドイツを含むヨーロッパの諸国における労使関係の変革という点にあった。戦後の労使関係の変革に関して、同国が把握したO E E C加盟諸国に共通の問題のひとつは、労働組合の制限的慣行の排除、自由な労働組合の育成強化にあった (高木 1962, 17頁, 大場 1975, 51頁)。なかでも、アメリカがドイツへの援助をとおして期待したことのひとつは、労働組合の団体交渉を全国単位のものから企業単位のものに分解することにあった (高木 1962, 40頁)。アメリカの実業界と政治のリーダーたちは、ヨーロッパ側に「ヒューマン・リレーションズ」と呼ばれるアプローチに基づく制度面での労使関係のアメリカモデルの採用を促進しようとした。アメリカ流の労使関係の利点を示すために、アメリカ技術援助・生産性プログラムは、ヨーロッパの労働者および雇用者の代表のアメリカへの旅行を支援した (Schröter 2005, pp. 197, 199)。

もともと、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、ヒューマン・リレーションズは、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 (Kleinschmidt 2002, S. 173)。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の回避という点において、ヒューマン・リレーションズによる労使関係の構築を支持したのであった (Kleinschmidt 2004, p. 170)。それだけに、そのような経営方式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。

## 2 ドイツにおける経営教育手法およびヒューマン・リレーションズの導入の社会経済的背景

つぎに、ドイツにおけるアメリカ的経営教育およびヒューマン・リレーシ

ンズの導入の社会経済的背景をみると、戦後の管理機能におけるミドル・マネジメントの役割の増大、経営者が担うトップ・マネジメント機能の重要性の高まりがあるが、学習・研究のためのアメリカへの視察団による認識があった。西ドイツの訪問団のグループにおいて、アメリカの経営教育の集中的な研究の始まりが1949年から50年にかけての時期にみられたが（Feldenkirchen 2004, p.120）、彼らは、アメリカ経済の優位の主要な理由のひとつを同国のそのような教育のあり方にみていたのであった（Kipping 1998, p.102）。このような認識が、アメリカ側の意図とあいまって、ドイツにおけるアメリカ的手法の導入の大きな契機となった。

またヒューマン・リレーションズについてみると、ドイツ企業の遅れの克服、労使関係の変革というアメリカの意図に加えて、ドイツでも、こうした経営方式は、企業内部の諸関係を形成する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重要なひとつの要因がそのようなアメリカ的な方法による労使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（Kleinschmidt 2002, S.177）。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みられたとされている<sup>2)</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年間にみられた同国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（*Der Arbeitgeber*, 1950, S.12）。そうしたなかで、アメリカのヒューマン・リレーションズのコンセプトが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（Hilger 2004, S.244）。

---

2) Letter about Human Relations Seminar to Mr. C. Mahhder (3. 2. 1954), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54.

### Ⅲ アメリカ的経営教育およびヒューマン・リレーションズの導入とその特徴

#### 1 アメリカ的経営教育の導入とその特徴

##### (1) 経営教育改革におけるドイツの大学の役割とその限界

つぎに、アメリカ的経営教育の導入についてみると、1950年代および60年代の経済成長期には、ヨーロッパへのその移転は国によってかなり異なっていたとはいえ、同国の影響を受けなかった国はなかったとされている (Schröter 2005, pp.104-105)。しかし、そのありようは、ドイツの大学での経営教育・経営学教育の伝統的なあり方とも深く関係していた。

歴史的にみると、経営教育の制度には、一般にドイツモデル、ラテンモデル、アメリカモデルの3つの異なるモデルがみられた。ドイツモデルでは、経営教育は総合大学以外の工科大学と商科大学の2つの高等教育機関で行われてきた。またフランス、イタリア、スペインのラテンモデルでは、法律学、経済学および組織の管理全般に焦点があてられており、学校は体系的な経営教育を教えることをしなかった。これに対して、アメリカモデルでは、経営教育は、当初から同国の高等教育の全般的なシステムの一部をなし、ビジネススクールの果たした役割も大きかった。経営教育に関するアメリカの考え方へのヨーロッパ各国の反応や吸収の仕方は、主にその国の教育制度に依存していた (Schröter 2005, pp.97-99)。

アメリカのビジネススクールとは異なり、ドイツの商科大学 (Handelshochschule) は経営者のための広く共有された教育の基盤を提供する位置を獲得することがなかった。それは、工科大学での工学の教育がドイツ製造企業の経営者の教育・訓練にとって高い名声を博していたこと、また商科大学の内容がアメリカのMBAプログラムのような経営・管理よりはむしろ主に経営経済学に集中していたことによるものであった (Amdam 1996, pp.4-6)。また経営学方法論争にみられるように、経営の研究 (経営経済学) が大学において認められた地位を得るには学問的なものでなければならず、経営実

務に役立つ科学の規準を尊重するかという選択においても、科学性が重視されざるをえなかった。こうした事情からも、高等教育と経営実務との関係は、つねに希薄なものとなってきた。さらに教授資格論文制度 (Habilitation) のゆえに、学問的に高度な能力をもつ人物が実際の経営とのいかなる現実的な接触もなしに教授に昇進するという事情もあった (Locke 1996, pp.74-75)。

そのような状況のもとで、産業界から大学の制度改革の要求がなされてきたが、全体的には、1945年以降もドイツの大学制度は維持され、そのすぐれてアカデミックな性格を強化さえしてきた。それゆえ、財界は代替的な解決策を求めなければならず、その最も有力な代替案とされたのがアメリカモデルであった (Kipping 1998, pp.99, 101)。このように、経営教育、経営者教育・管理者教育の変化の背後にある最も重要な諸要因は、その国の教育制度全般、経営のスタイルや、国境を超えた学習の伝統のあり方のような文化的な諸要素と同様に、経営教育のシステムの強さにあった (Amdam 1996, p.11)。

## (2) 管理者教育の展開とその特徴——TWIの導入——

そこで、つぎにアメリカの管理者教育の代表的な手法であるTWIの導入についてみることにしよう。ドイツでも、アメリカの教材を基礎にしたTWI教育コースが、経営内部における労使関係の安定の促進、とりわけ上司と部下の関係の改善、部下への指導、作業方法や技術的な知識などの仲介に役立った (Kleinschmidt 2002, S.74)。

TWI導入の努力の特徴は、職場における調和的な関係の促進のための努力がなされたこと、また経営側と従業員代表の双方に対して講演が行われたことにみられる。例えば1953年半ばまでの時期をみても、合計160の指導員教育コースのセッションが開催されており、指導者らは、ほぼ8万人が参加した合計約8,000の教育コースを開催している (Kipping 2004, p.35)。

もとよりアメリカ技術援助・生産性プログラムの支援のもとで、数千人ものヨーロッパの学者や経営者は、アメリカの企業や大学を訪問しそこで学ぶ

ための比類ない機会を得ており、アメリカからヨーロッパへの経営技術の移転の促進者となった (McGlade 1998b, p.28)。しかし、同プログラムによる経営者教育・管理者教育に関するプロジェクトでは、その後同国の企業の協力が停止されたために、同プログラムは、それを補うために、アメリカの大学の協力による支援へと転換している (McGlade 1998b, pp.19, 24-25)。

またドイツ経済合理化協議会 (R K W) も経営者・管理者の教育・再教育の取り組みに関与しており、1950年代にはアメリカへの旅行やアメリカ人専門家の招聘にもかかわらず<sup>3)</sup> ほか、T W I の教育コースも開催している<sup>4)</sup>。さらにレファについてみても、1954年にはその教育プログラムにおいてT W I の活動が受け入れられていた (Pechhold 1974, S.155, *REFA-Nachrichten* 1954, S.75, *REFA-Nachrichten* 1955, S.16)。レファとT W I との間の長期にわたる実りある協力は、T W I の教材はレファマンの養成において非常に有益であることを示してきた (Jaeckel 1961, S.222)。

そこで、T W I の導入の具体的な事例をみると、化学産業のヘンケルでは、作業指図、対労働者関係および作業設計 (作業改善) の3つのT W I のコースが、労働時間内に実施されている。ここでは、作業設計の教育コースはより大規模なものとなったので、1964年には初めて企業内再教育の枠組みのなかで実施されるようになっていた<sup>5)</sup>。またバイエルでは、すでに1950年にT W I コースの導入が決定されているが、T W I システムの目標は、部下に簡

---

3) Council for International Progress in Management (USA), Inc (11.12.1953), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Productivity and Technical Assistance Division, Subject Files of the Chief, 1953-1956, Program for the TA-B-Project 09-217 Top Management, *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Productivity and Technical Assistance Division, Subject Files of the Chief, 1953-1956, TA 09-217, Berlin Top Management Team (7.10.1953), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Productivity and Technical Assistance Division, Subject Files of the Chief, 1953-1956.

4) Durchführung des TA-B-Projetctes 09-216—Management Training, *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Productivity and Technical Assistance Division, Subject Files of the Chief, 1953-1956, Management Program for Berlin—Management Training Team (22.6.1953), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Productivity and Technical Assitance Division, Subject Files of the Chief, 1953-1956.

5) Betriebliche Ausbildungs- und Bildungsarbeit (5.7.1960), S.2, *Henkel Archiv*, K160,

単かつ迅速に仕事を教え込みまた彼らを人間的に適切に管理しうる方法を職制、とくに職長と組長に習熟させることにあった<sup>6)</sup>。同社では、TWIシステムにおいては、その教育の目的とならんで、工場内部の良好な人間関係の創出・維持のための方法が重要であるということが強調されており<sup>7)</sup>、TWIはヒューマン・リレーションズの問題とも深いかわりをもって展開された。TWIコースへの参加者の間では、人事管理の領域の指導・刺激が絶対的に必要であること、またTWIの方法はそれにとって有益な方法であるという点で意見が一致していたとされている<sup>8)</sup>。

ヒューマン・リレーションズやミドル・マネジメントの企業内再教育の問題を含めた類似のプログラムは、グランツシュトッフ、フォルクスワーゲン、ヘンケル、パールゼン、コンチネンタルなどの他の企業でもみられた。1950年代のTWIコースないし職長教育コースの導入においては、アメリカの影響は非常に大きかった。1950年代半ば以降にこれらの企業で導入された職長の教育コースや再教育コースは、内容面でも形態の面でも、戦前のものとは異なっていた (Kleinschmidt 2002, S.192-194)。

### (3) 経営者教育の展開とその特徴

つぎに経営者の教育・再教育の手法の導入についてみると、プログラムの内容や教育方法などの自由度の確保や実務志向の導入という実業界の意図を反映して、それらのコースは、大学の制度の外側で開催された。それらは産業によって構想された線に沿ったものであったという点が、重要な特徴をなしている。こうした経営者養成プログラムは、企業の内外において、ドイツにおける大学教育やトップ・マネジメントの企業内の選別の過程を補完した

---

Niederschrift über die Meisterbesprechung Nr.11 vom 17.11.64, S.2, *Henkel Archiv*, K160.

- 6) TWI (Training within Industry) -System, S.1, *Bayer Archiv*, 210-001, TWI (Training within Industry) -Kursus, *Bayer Archiv*, 221/6.
- 7) TWI (Training within Industry) -System, *Bayer Archiv*, 210-001, S.2.
- 8) TWI (Training within Industry) -Kursus, *Bayer Archiv*, 221/6.

(Kipping 1998, pp.104-108)。例えば業界団体などの協会による現役の経営者のための3日から5日までの一連の短期教育コースでも、ドイツの大学教授がある専門領域で非常勤の講義を行うことによって再教育に個別に参加しているケースもみられた。しかし、講師の大部分は現役の経営者であり、そうした再教育は、アメリカとは異なり、現実には学界を排除したかたちで行われた (Locke 1996, p.78)。例えば1956年の技術援助プロジェクトの文書でも、アメリカにおける経営者教育の重点は大学であったのに対して、ドイツでは大学以外のところであったとされている<sup>9)</sup>。

このように、アメリカの方式の導入においてドイツの大学が大きな役割を果たすことはほとんどなく、アメリカの大学や機関との接触、協力が重要な役割を果たした。そこでも、そのような取り組みは、民間企業や産業団体がイニシアティブを発揮するかたちですすめられた。それは、1951年および52年のバーデン・バーデンでの2つの経営者討論会、55年のバーデン・バーデンセミナーやヴッパータール・サークルとして知られるゆるやかな活動グループなどにみられる (Kipping 1998, pp.102-103, *Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie* 1955, S.101-102, *Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie* 1956, S.86, S.88, *Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie* 1959, S.85)。ドイツ工業連盟(BDI)によって1953年に設置された作業部会は、ハーバード・ビジネス・スクールなどを含む多くの外国の例を研究した。しかし、最終的には、同作業部会は、それらの制度を模倣するのではなく、知識の伝達、トップ・マネジメントの2世代間における意見交換のための特殊ドイツ的な方法を生み出すことを決定している (Kipping 2004, pp.41-42)。

ドイツでは、正式な経営者養成のプログラムをみた場合、それらはすべて実業界によって確立されてきたという傾向がみられる。その重要な理由のひ

---

9) Projekt 329/1-329/4: Ausbildung von deutschen Lehrkräften auf dem Gebiet der Betriebsführung in USA (24.11.1956), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Productivity and Technical Assistance Division, Subject Files of the Chief, 1953-1956.

とつは、そのような訓練の真の役割は企業家としての姿勢や精神、価値観などを教え込むことであるという信念にあった。こうした訓練の真の目的は本質的にイデオロギー的なものであり、大学はこうした役割を果たすには適してはいなかった。トップの経営者は、その競争者である経営者たちとともにセミナーに参加することによって企業家の世界へと一層統合されることができた (Granick 1962, pp.117-118 [邦訳, 134-135頁]; Hartmann 1959, p.264)。ドイツの産業界においては、経営の権威はすぐれて企業家自身に与えられたものであるという認識に基づく本源的な権威が職能的な権威よりも優位にあった (Hartmann 1959, pp.261, 277, Hartmann 1963, S.287-289)。このことは、実業界において支配的であった経営教育の考え方も深く関係していたといえる。そのような状況のもとで、バーデン・バーデンセミナーは、討論会やセミナーによって経営者の再教育のための意見交換や議論の可能性を提供するとともに、商科大学の教育における実務との関連性の欠如を少なくとも部分的に補完しようとするものであった (Kleinschmidt 2002, S.299)。

ドイツでも、大学や専門的な経営者教育コースにおけるアメリカの教材の利用は1960年代に始まり、急速に増加したが (Dyas and Thanheiser 1976, p.112)、この時期には、ビジネススクールは普及したわけではなかった。ドイツでは、大学で何を学んだかということは経営者の選別や養成にとってあまり重要ではなく、実務経験や業績に基づく経営者の選別という慣行のもとで、経営者の大部分が同じ会社での長い年月の就業の後にトップに昇進してきたという事情があった。そのような事情が、アメリカモデルへの抵抗の強さとビジネススクールという考え方の遅れをもたらした重要な要因となったといえる (Engwall and Zamagni 1998, p.11, p.15; Kipping 1998, p.96)。

## 2 ヒューマン・リレーションズの導入とその特徴

またヒューマン・リレーションズの導入についてみると、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・教育プログラムなどがあったが、企業の活動では、こうした問題に取り組んだの

は第一に人事・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. バッケラスは、20年代のドイツの工場共同体の考え方とともに、アメリカのヒューマン・リレーションズの諸方法を志向している (Kleinschmidt 2002, S.178)。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、ヒューマン・リレーションズの観点と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、ヒューマン・リレーションズ、T W I 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. シュペングレーが、同社の工場心理学の業務の構築にさいして援助している。ヒューマン・リレーションズ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 (Kleinschmidt 2002, S.181-182)。

1950年代半ばには、こうしたアメリカ的方式はヨーロッパでの議論や会議の流行の主題となった<sup>10)</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 (Kleinschmidt 2002, S.191)。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、ヒューマン・リレーションズ運動と T W I 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、同国の企業がすでに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 (Kleinschmidt 2002, S.195-196)。このようなアメリカ的労働管理のモデルの導入は、企業における労働環境にも影響をおよぼす大きな契機となった。

10) Human Relations in Industry. E.P.A. Project No.312, Stage A—Florence Discussions (21.3.1955), S.2, *National Archives*, RG469, Off African & European Operations Regional Organizations Staff. European Productivity Agency (EPA) Project File, 1950-57.

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、ヒューマン・リレーションズ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にまで増加した（Wiesen 2001, pp. 192-193）。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（Pirker et al. 1955, S. 427）。しかし、1957年にはすでに、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きている。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を改善するための手段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（Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 1957, S. 255）。

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ヒューマン・リレーションズ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、労働者に利害関係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った（Kauders 1960, S. 23-24）。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（Neugebauer 1997, S. 197-199, 212）、社内報は、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た。

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。しかし、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、アメリカの手本も志向された。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（Kleinschmidt 2002, S.195）。

このように、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あり、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すことが意図されていた（Kauders 1960, S.15-16）。こうしたアメリカのモデルは、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・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（Kleinschmidt 2002, S.203）。

#### IV アメリカ的経営教育およびヒューマン・リレーションズの導入の限界とその要因

##### 1 アメリカ的経営教育の導入の限界とその要因

このように、ドイツの伝統や社会的な制度の影響は、アメリカをモデルとする経営方式の導入の障害をなした。管理者教育では、TWIの導入にさいしては、しばしばかなりの受容の問題にも直面した（Kleinschmidt 2002, S.185）。TWIはアメリカからやってきたが、その導入・定着は同国のようにはすすまなかった。それはドイツ人の気質に合わされたのであり（Kleinschmidt 2002, S.75）、当面、ドイツの経営者・管理者の教育・再教育の分散化した個別的な組織については、あまり変わることはなかった。変化したのは企業の再教育の種類と内容であった。それは、例えば最新のアメリカの経営手法に関する講演や議論が行われる1週間ないし数週間のセミナーにミドル・マネジメントおよびより上位の管理者・経営者の専門家や実務家

が集まったという点にみられる (Kleinschmidt 2002, S.78)。

またアメリカ技術援助・生産性プログラムの枠のなかでのT W Iプログラムの実績をその数でみると、他のヨーロッパ諸国と比べると、明らかに少なかった。旧西ドイツでは、1948年秋(西側地域)から52年夏までの間に実施されたT W Iコースは合計で134にすぎなかったが、例えばオランダではその数は6,000を超えており、イギリスでは30,000以上にもものぼっている。さらにドイツ企業の参加者も比較的少なかった (Kleinschmidt 2002, S.75)。また経営者養成、経営者教育のひとつの有力な手段であったビジネススクールのような機関の普及もすすんでおらず、アメリカナイズされることはなかった。ヨーロッパという観点でみても、経営教育、経営者教育・管理者教育のためのアメリカの運動の総合的な影響は、いくつもの諸要因の複雑なマトリックスによって規定されていた。そうしたなかで、進歩は、とりわけ個々のプログラムの効果と経営者や教育家からの抵抗の度合いにかかっていた (Gourvish and Tiratsoo 1998, p.9)。

マーシャル・プランおよび生産性向上運動の期間のヨーロッパへの経営教育、経営者教育・管理者教育のアメリカモデルの導入・移転の試みの成果は、わずかの例外を除くと、まったく控えめであった。近代的な経営教育によって伝統的な形態がある程度とって代えられるにはさらに10年を要し、その過程においてもドイツ語圏では影響は最も小さかった (Schröter 2005, p.121)。またT W Iや経営者教育のアメリカモデルの直接的な移転は、ドイツ企業の経営社会政策の長い伝統や経営の現実のために成功せず、この領域では、アメリカの開発援助も比較的わずかな効果しか現れなかった (Kleinschmidt 2002, S.79, 83)。ドイツにおける経営者や管理者の教育・再教育は、アメリカや西ヨーロッパの発展と比較すると、ひとつの「特殊な道」を示すものであるといえる。「ドイツの頑固さ」は、主に、アメリカのビジネススクールのモデルの低い受容、普及の低い可能性や、徹底した理論志向をもち実務志向の乏しい商科大学の経済学的教育と関係している。そのようなドイツの道は、「経営のドイツモデル」の部分として、また「アメリカ式経営」に対する

ひとつのオルタナティブとさえみることができるものである (Kleinschmidt 2002, S. 398-399)。

## 2 ヒューマン・リレーションズの導入の限界とその要因

またヒューマン・リレーションズの導入においては、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、そのような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ヒューマン・リレーションズや労使関係の移転は1950年代の経営の現実のために徹底的に失敗したとしている (Kleinschmidt 2002, S. 173-175)。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、「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「ヒューマン・リレーションズ」と表現されていたが、それにもかかわらず、ドイツでは、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 (押川・高木 1959, 67頁)。

ヒューマン・リレーションズ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が多かった。例えばバイエルでは、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、ヒューマン・リレーションズとは異なる考え方が主流を占め、それ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す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独自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のであった (Kleinschmidt 2002, S. 185-186)。

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の委譲によって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 (Obst 1970, S.80, S.82)。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、ドイツにおける最も普及した管理のモデルに発展した (Kleinschmidt 2002, S.198-199)。

さらにヒューマン・リレーションズ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が、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、その普及に阻止的にはたらいた。現実には、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、アメリカとドイツの文化的・政治的環境のこうした相違は、非常に異なるかたちでの労使関係の形成をもたらすことになった (Kleinschmidt 2002, S.202)。

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、アメリカ流のヒューマン・リレーションズ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。法的な規制を基礎にした労使関係の「ドイツモデル」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、ヒューマン・リレーションズ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 (Kleinschmidt 2004, pp.169, 171; Kleinschmidt

2002, S.190)。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。

このように、ヒューマン・リレーションズ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、それは50年代初頭に流行の輸入品となった後にその移転は弱まり、アメリカ的な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 (Hartmann 1963, S.173)。1950年代末になると、アメリカを模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となったものの大部分は静まり、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、ヒューマン・リレーションズはその代表的な一例であったとされている (Hartmann 1959, p.271)。

それゆえ、企業におけるその実際の利用は、第一に、共同決定の正式な規制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 (Kleinschmidt 2002, S.191-192)。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そのようなアメリカ的方式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、ヒューマン・リレーションズ学派の部分的な知識の利用は選択的なものにとどまった (Hilger 2004, S.244-245)。

## V 結語

これまでの考察をふまえて、本稿の結論を明らかにしていくことにしよう。経営のアメリカモデルの導入・適応においては、ドイツの企業によってたんなる模倣というかたちで完全なモデルが受け入れられたわけではなかった。そこでは、意識的な選択、適応のなかで、またそのときどきの企業の状況に合わせた変形・修正でもって、目的に合致したかたちでの具体的な諸方法の

受け入れが行われた。そうしたなかで、アメリカ的方式は、一定の特徴的展開をともってドイツ的経営に具現化されたといえる。

アメリカとドイツの経営方法・諸要素のこうしたハイブリッド化、混合形態の創出によって、遅くとも1960年代末から70年代初頭には、ドイツ独自のものと外部のものとを精密に区別することはもはやできなくなった (Kleinschmidt 2002, S.399)。こうしたハイブリッド化は、経営教育ではアメリカの教材や方法の利用を試みながらも経営者の世代間の知識や意見の交換という方法が追求された点に、ヒューマン・リレーションズではそれによる企業の人事政策や経営社会政策のアメリカ志向とドイツの戦前の工場共同体思考との混合などにみられる。

ドイツの企業経営の伝統や経営観の影響という点では、「能率向上」の原理に最も大きな価値をおくアメリカの管理手法や経営教育の方法は、生産重視・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のために、ドイツには必ずしも適合的ではなかったといえる。ドイツでは、生産にかかわる技能や知識、熟練などが重視され、エンジニアは他の職能の担当者よりも高度な熟練、職業資格をもつ場合も多いという傾向にある。技術重視という考え方は、典型的なドイツ企業全般の気質にも影響をおよぼしており、企業目標やそれを達成するための手段についてのトップ・マネジメントの考え方とも関係している (Lawrence 1980, pp.80, 83, 96-100, 186, 190)。

また制度的要因の影響では、労働者の経営参加の理解・実施をめぐってのヨーロッパとアメリカとの間の根深い相違は、ヨーロッパの経済生活のアメリカ化に対するひとつの永続的な障害をなすものであった (Schröter 2005, p.193)。ドイツでは、事業所レベルの共同決定による労働協約の補完と企業レベルの共同決定というかたちでの戦後の労使関係の枠組みが形成されることになった。教育制度に関していえば、物事の考え方や理解の仕方を学ぶことを重視するという傾向にもあるドイツの大学における教育制度のあり方・伝統、経営教育における大学の役割が小さかったこと、実務よりも理論を重

視した大学の教育といった制度的特質は、実務的な観点を重視するアメリカ的な経営者教育・管理者教育の手法の導入に大きな影響をおよぼした。

さらに市場構造との関連では、ドイツの労働市場の特質は、経営者教育の特徴的なあり方を規定する要因にもなった。経営者・管理者に求められる素養・特性や内部昇進を中心とする昇進システムを前提とした労働市場の存在もあり、アメリカ流のビジネス・スクールのような経営者の養成教育のあり方は適格的ではなかった。そのような状況のもとで、経営者の人的ネットワークによる経営者教育の方法にみられるように、アメリカ的方式の導入は大きく制約される結果となった。また商品市場の特質という点でみると、ヨーロッパでは、技術・品質・機能重視の市場特性、購買行動の傾向がみられ、ドイツ企業にとって同地域が輸出の中核部分を占めるという事情のもとで、技術・品質・生産重視の経営観が大きな意味をもっている。そうしたなかで、「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経営方式は、ドイツには必ずしも適格的ではなかったといえる。

以上の点をふまえていえば、経営教育の領域においては、大学の教育制度のあり方・伝統や経営教育において大学が果たしてきた役割、経営者に求められる素養・特性、企業内における昇進のシステムのあり方など、歴史的な過程のなかで形成されてきた制度や伝統のために、アメリカ的なあり方・方式は必ずしも適格的ではなかったといえる。アメリカ流のプラグマティズムに基づく経営観、経営風土を反映したかたちでの徹底した「能率主義的」な人事政策のあり方、考え方とは異なる比較的長期志向の、また技術重視のドイツ的な経営観、経営風土が、戦後にも根底において流れているといえる。それは、アメリカの強い影響のもとでも、一気に転換されうるものではなかった。トップ・マネジメントの異なる世代間の考え方の交流や企業内部の昇進システムを基礎にした経営観やビジネス文化の再生産をとおして、ドイツにおける修正された経営教育は、ヨーロッパにおける市場構造に適合的な技術・

品質重視の企業戦略や企業の行動様式基礎を築いてきたのであった。

またヒューマン・リレーションズの導入においても、技術畑の経営者・管理者の役割、企業内における彼らの位置やそれを反映したドイツ的な経営観・経営の伝統などのために、そのようなアメリカの方式はドイツには必ずしも適合的ではなかった。またヒューマン・リレーションズの導入・移転が労使関係の変革というアメリカの強い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あった。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」(Albert 1991; Hall and Soskice 2001) などと呼ばれるように、戦後のドイツ資本主義のあり方も深くかかわる重要な一領域をなすことにもなった。

(筆者は立命館大学経営学部教授)

#### <参考文献>

- Albert, M. (2001), *Capitalisme contre Capitalisme*. Ed. du Seuil, Paris [小池はるひ訳『資本主義対資本主義』、新訂版、竹内書店、東京、1996年]。
- Amdam, R.P., (1996) Introduction. In: Amdam RP (ed.) *Management, Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States*. Routledge, London, New York, pp. 1-16.
- Boel, B., (1998) The European Productivity Agency and the Development of Management Education in Western Europe in the 1950s. In: Gourvish, T, Tiratsoo, N., (eds.) *Missionaries and Managers: American Influences on European Management Education, 1945-60*. Manchester University Press, Manchester, New York, pp. 34-49.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1957), *Jahresbericht*. BDA, Köln.
- Der Arbeitgeber* (1950) "Human relations" in der deutschen Wirtschaft. *Der Arbeitgeber* 10: S. 12-13.
- Dyas, G.R., Thanheiser, H.T, (1976) *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*. The Macmillan Press, London.

- Engwall, L., Zamagni, V., (1998) Introduction. In: Engwall, L., Zamagni, V., (eds) *Management Education in Historical Perspective*, Manchester University Press, Manchester, pp. 1-18.
- Feldenkirchen, W., (2004) The Americanization of the German Electrical Industry after 1945. Siemens as a Case Study. In: Kudo, A., Kipping, M., Schröter, H. G., (eds.) *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*. Routledge, London, New York, pp. 116-137.
- Gemelli, G., (1996) American Influence on European Management Education. The Role of the Ford Foundation. In: Amdam, R. P., (ed.) *Management, Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States*. Routledge, London, New York, pp. 3-68.
- Gourvish, T., Tiratsoo, N., (1998) Missionaries and Managers: An Introduction. In: Gourvish, T., Tiratsoo, N., (eds.) *Missionaries and Managers: American Influences on European Management Education, 1945-60*. Manchester University Press, Manchester, New York, pp. 1-12.
- Granick, D., (1962) *The European Executive*. Weidenfeld & Nicolson, London [中山一馬訳『ヨーロッパの経営者』ペリカン社、1967年、東京].
- Hall, P. A., Soskice, D., (eds.) (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford [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、東京、2007年]
- Hartmann, H., (1959) *Authority and Organization in German Management*. Princeton University Press, Princeton, N. J.
- Hartmann, H., (1963) *Amerikanische Firmen in Deutschland: Beobachtungen über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften*. Westdeutsche Verlag, Köln, Opladen.
- Hilger, S., (2004) „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975). Franz Steiner Verlag, Stuttgart.
- Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie* (1955) Förderung des Unternehmensnachwuchses. *Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie 1. Mai 1954-30. April 1955*, Köln, 1955: S. 99-103.
- Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie* (1956) Förderung des industriellen Führungsnachwuchses. *Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie 1. Mai 1955-30. April 1956*, Köln, 1956: S. 86-88.
- Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie* (1959) Die Förderung des industriellen Führungsnachwuchses. *Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie 1. Mai 1958-30. April 1959*, Köln, 1959: S. 85-87.
- Jaeckel, B., (1961) 10 Jahre REFA-Bundesverband. *REFA-Nachrichten* 14(6): S. 221-226.
- Kauders, M., (1960) Westdeutsche Werkzeugzeugen und ihre Rolle als Instrument zur Verarbeitung der „Human Relations“ in den Monopolbetrieben nach 1945. *Jahrbuch für*

- Wirtschaftsgeschichte*. 1960 II: S. 9-46.
- Kipping, M., (1998) The Hidden Business School: Management Training in Germany since 1945. In: Engwall, L., Zamagni, V. (eds) *Management Education in Historical Perspective*, Manchester University Press, Manchester, pp. 95-110.
- Kipping, M., (2004) 'Importing' American Ideas to West Germany, 1940s to 1970s. In: Kudo, A., Kipping, M., Schröter, H. G., (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*. Routledge, London, New York, pp. 30-53.
- Kleinschmidt, C., (2002) *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*. Akademie Verlag, Berlin.
- Kleinschmidt, C., (2004) America and the Resurgence of the German Chemical and Rubber Industry after the Second World War. Hüls, Glanzstoff and Continental. In: Kudo, A., Kipping, M., Schröter, H. G., (eds.) *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*. Routledge, London, New York, pp. 161-174.
- Lawrence, P., (1980) *Managers and Management in West Germany*. Croom Helm, London.
- Locke, R. R., (1996) *The Collapse of the American Management Mystique*. Oxford University Press, New York.
- McGlade, J., (1998a) The Big Push: The Export of American Business Education to West Europe after the Second World War. In: Engwall, L., Zamagni, V., (eds.) *Management Education in Historical Perspective*, Manchester University Press, Manchester, pp. 50-65.
- McGlade, J., (1998b) The US Technical Assistance and Productivity Program and the Education of Western European Managers, 1948-58. In: Gourvish, T. R., Tiratsoo, N., (eds.) *Missionaries and Managers: American Influences on European Management Education, 1945-60*. Manchester University Press, Manchester, New York, pp. 13-33.
- Neugebauer, A., (1997) Etablierung der Sachzwänge. *Werkzeitschrift und soziale Wirklichkeit nach dem Zweiten Weltkrieg*. In: Heyl, B., Neugebauer, A. (Hrsg.) *ohne Rücksicht auf die Verhältnisse. Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau*. Brandes & Aspel, Frankfurt am Main, S. 195-216.
- Obst, P., (1970) Das „Harzburger Modell“ in organisatorischer Sicht. *Zeitschrift für Organisation* 39(2): S. 80-82.
- OEEC, (1954) *Problems of Business Management. American Opinion, European Opinion* (Technical Assistance Mission, No. 129). OEEC, Paris.
- Pechhold, E., (1974) *50 Jahre REFA*. Beuth, Berlin, Köln, Frankfurt am Main.
- Pirker, T., Braun, S., Lutz, B., Hammelrath, F., (1955) *Arbeiter Management Mitbestimmung. Ein industriesoziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaften in Werken der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, für das Mitbestimmungsgesetz gilt*. Ring-Verlag, Stuttgart, Düsseldorf.

- REFA-Nachrichten* (1954) 30 Jahre REFA. Vortrag von Herrn Min.-Dir. i. R. Dr. Kurt Magnus auf der Mitglieder-Versammlung in Bad Dürkheim. *REFA-Nachrichten* 7(4): S. 73-76.
- REFA-Nachrichten* (1955) Zur Übernahme der deutschen TWI-Arbeit durch den REFA. *REFA-Nachrichten* 8(1): S. 16.
- Schröter, H.G., (2005) *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*. Springer, Dordrecht.
- Wiesen, S.J., (2001) *West German Industry and the Challenge of Nazi Past, 1945-1955*. The University of North Carolina Press, Chapel Hill.
- 押川一郎・高木健次郎 (1965) 『ヨーロッパ生産性通信』日本生産性本部、東京。
- 大場鐘作 (1975) 「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、東京。
- 高木健次郎 (1962) 『西ヨーロッパにおける生産性運動』日本生産性本部、東京。
- 山崎敏夫 (2013) 『現代のドイツ企業——そのグローバル地域化と経営特質——』森山書店、東京。