

資料

ヒューゴ・ディーマー著作目録・第四篇

— 人事管理運動とのかかわり —

上野 継 義

本著作目録「第四篇」の概要

ヒューゴ・ディーマー (Hugo Diemer, 1870-1939) はアメリカ経営学の確立に貢献した偉大なる先達のひとりであるが、まとまった研究がなく、著作目録も存在しなかった。そこで氏の仕事を管理の制度化 (institutionalization of management) の視点から整理して、体系的な著作目録を作成する作業に着手した次第である。網羅的なリストアップを心がけ、これまでに本誌第 26 号, 第 28 号, 第 33 号に掲載してきた (以下, 著作目録 1, 2, 3 と略記する)。¹⁾ その都度完璧を期してきたつもりであるが、折に触れて資料探査を重ねるうちに、ディーマー作品をさらに発見することとなった。著作目録「第四篇」を編む所以である。

本著作目録は、4つのセクションで構成されている。

1「論説」と2「ディスカッション」では、このたび新たに発見したディーマーの論説と発言をまとめた。

3「追補」では、これまでに発表した著作目録を補うとともに、解題を加えた。

4では、ディーマーおよび彼の作品に言及している記事をすくい上げた。今回はとくにディーマーが深くかかわりをもったラサール通信制大学 (La Salle Extension University) の機関誌 *Personal Efficiency* の第 4 巻から第 13 巻まで (1914-23) を網羅的に調査した。同誌の第 1 巻から第 3 巻 (1911-13) は所蔵館が見つからず、このたびの調査から外さざるを得なかった。この雑誌は、専門的な論説を掲載することもあるが、学術誌ではなく、同大学の広報誌である。ディーマーへの言及も、宣伝半分といった印象を受けるが、このことを理解したうえで読み解くならば、彼の活動内容を知るための史料として利用することができるだろう。

ラサール通信制大学は、経営と法律分野に特化した通信教育機関として 1908 年に創設された。この時代の通信教育学校がマネジメント知識の普及に貢献したことについては、別稿で指摘したとお

1) 上野継義「ヒューゴ・ディーマー著作目録——アメリカ最初の IE テキスト『工場組織と管理』の成立——」『京都マネジメント・レビュー』26号 (2015年3月): 85-102; 同「ヒューゴ・ディーマー著作目録・補遺——“Shop Systematizer”からIE教授へ——」『京都マネジメント・レビュー』28号 (2016年3月): 55-63; 同「ヒューゴ・ディーマー著作目録・第三篇——*The Engineering Magazine* とその後継誌より——」『京都マネジメント・レビュー』33号 (2018年10月): 71-84.

りである。²⁾ なお、機関名称の「ラサール」の原語綴りは、同大学の出版物においても、“La Salle”と“LaSalle”の二通りが使われている。本著作目録では、両者をあえて統一せず、原資料の表記をそのまま踏襲している。

人事管理運動とのかかわり

このたびの著作目録「第四篇」では、全体的に言って、人事管理関係の論説ならびに資料を多くとりあげる結果になったので、これらの文献から読み取れることがらについて、ひとこと説明しておきたい。

インダストリアル・エンジニアリング運動の指導者たち、とくに「IEの伝道者たち」と私が分類した人びとは、開けゆく新しい専門職である人事管理に野心をいだき、若い技術者たちにこの世界で活躍してほしいと願った。³⁾ しかし、人事管理実務面での技術者の働きは限定的であり、実際に人事管理者として経営労務の仕事にたずさわった人となると、さらに限られてくる。そうした例外的な少数者に、スウィフト社 (Swift & Co.) の労使関係部長となったジョン・カルダー (John Calder)、ウィンチェスター・リピーティング・アームズ社 (Winchester Repeating Arms Co.) の人事部長となったヒューゴ・ディーマーがいた。二人は、1922年10月にシカゴで開催された「マネジメント週間」の会議にそろって登壇し、人事管理をテーマに報告している。その模様を『アメリカン・マシニスト』誌は、「技術者がマネジメントについて議論する」とのタイトルで報じている。⁴⁾ このようなタイトルで報道されたということは、人事管理分野における技術者の働きが注目されていたことを予想させるが、同時に、批判的な読み方をするならば、そのような例がさほど多くなかったということをも表現しているといえまいか。

ディーマーは当初、20世紀初頭の生産技術者 (production engineers) と問題関心を共有しており、主として賃金支払制度の改革を通じて労働問題にアプローチしていた。⁵⁾ だが、この度の目録「第四篇」のセクション4に掲載した資料から、1920年代の前半には、より広い視野から、人事管理の大切さを説くようになったことが分かる。たとえば、1920年8月27～29日にシルヴァー・ベイで開催された「産業における人間関係」会議において、ディーマーは職場委員会 (shop committees) に関

2) 上野継義「ヒューゴ・ディーマーとアメリカ企業管理史——網羅的な著作目録の作成とその意義——」『京都マネジメント・レビュー』26号 (2015年3月15日): 78-79.

3) 上野継義「人事部創成神話の起源——インダストリアル・エンジニアリング生成史の一断面」アメリカ経済史学会編『アメリカ経済史研究』14号 (2015年12月): 1-29; 同「科学的管理と人事管理とのかかわり——人事部創成神話の起源・後篇——」『アメリカ経済史研究』15号 (2016年12月): 1-25; 同「ヒューゴ・ディーマーとアメリカ企業管理史」75-76.

4) “Engineers Discuss Management,” *American Machinist* 57, no. 18 (November 2, 1922): 712e.

5) 生産技術者 (production engineer) という言葉は、20世紀に入って「生産効率 (plant efficiency) にたずさわる技術者」の意で使われるようになる。1906年の史料によると、この言葉が一般的に使われるようになったのは「つい最近」のことだとしている。この言葉は、やがて「インダストリアル・エンジニア」に取って代わられることになる。“Trade Publications,” *Engineering News* 55, no. 2, supplement (January 11, 1906): 19.

する討議に参加している。⁶⁾ また、上述の「マネジメント週間」は翌 1923 年の 10 月にも開催されており、この時の報告タイトルは、“Industrial relations and Personnel Work as a Means of Increasing Man-Power” というものであった。⁷⁾ 『アメリカン・マシニスト』誌によれば、彼は統計資料などさまざまな客観的データを駆使して労使関係管理の重要性を力説したようだ。⁸⁾

今後とも、網羅的なディーマー著作目録の完成に向けて、調査を継続していく所存である。

ヒューゴ・ディーマー著作目録・第四篇

1. 論説

1905

“Production Engineer.” Indianapolis: n.p, n.d. [1905]. Paper; 3 1/2 × 6 ins; 16 p.

この小冊子は、ディーマーがインディアナポリスに生産管理コンサルタントとして事務所を構える際に用意したものだと考えられる。事務所の開設は 1906 年 1 月であり、その直前に印刷したのであろう。現物は未確認だが、下に引用する文献紹介記事からこの冊子の存在を知った。この紹介記事によれば、ディーマーは、企業と「生産技術者」との関係について説明している。“Production Engineer” という言葉が広く使われるようになったのはつい最近 (only recently) のことだ、と指摘している。この紹介文から推して、1906 年 1 月のインディアナ工学協会における全国大会報告 (セクション 3 「追補」を参照) と内容的に重なっていたと考えられる。“Trade Publications,” *Engineering News* 55, no. 2, supplement (January 11, 1906): 19.

1907

“Paying Labor for the Best Results.” In *Employer and Employee* (Chicago: System Co., 1907), 102-11.

“Securing Promotion to a Foremanship.” In *Employer and Employee*, 208-12.

“The Rise of a Chief Engineer.” In *Employer and Employee*, 213-19.

全 10 巻からなるビジネスマン叢書 (The Business Man's Library) の第 8 巻 *Employer and Employee* に、ディーマーは 3 つの章を分担執筆している。同書は、アメリカで公刊された最初期の労務管理テキストのひとつだと言ってよいだろう。タイトルページには、書物の内容説明となる、次のような長い副題がついている。“How to Select, Hire, Train and Retain Employees—Building up an Efficient Working Force—The Best Methods of Paying Employees—The Problems of the Employee—How to Secure and Hold a Position—How the Employer May Fit Himself for Promotion—Working up through the Ranks.” なお、1916 年版のタイトルページでは、著者名はすべて省かれ、副題は次のように変更された。“Building an Efficient Organization, Promotion from the

6) Hugo Diemer's remarks in Young Men's Christian Associations, Industrial Department, *Summary of the Industrial Conference on "Human Relations in Industry," Silver Bay, Lake George, N.Y., August 27-29, 1920* (New York: Y.M.C.A., 1920), 26-27; “Human Relations in Industry: Editorial Correspondence,” *American Machinist* 53, no. 14 (September 30, 1920): 613-15.

7) “Management Week Meetings Attract Good Audiences,” *Journal of Western Society of Engineers* 28, no. 11 (September 1923): 209-10.

8) “Management Week Held in Chicago,” *American Machinist* 59, no. 18 (November 1, 1923): 678b.

Ranks, Securing a Position, Training for Higher Places.”

この書物の初版には2種類の異なる版本がある。どちらもタイトルページに1907年と出版年が記されていて紛らわしいが、片方は翌1908年に出版されたに違いない。その根拠は後述する。ここでは、実際に出版された年に即して、それぞれ「1907年版」と「1908年版」と呼ぶことにしよう。

1907年版と1908年版とでは章構成に大きな違いがある。同書は四つの部(part)で構成されている。1907年版の第1部全12章のうち8つの章、第2部全4章のうち1章がハーバート・ハプグッド(Herbert J. Hapgood)の筆になるが、1908年版において彼の分担章はすべて削除されて、他の執筆者の文章に差し替えられた。これにともない章構成も変化した。1907年版が全33章構成なのに対して、1908年版は全31章構成である。このように大きな改版がなされたのはなぜか。興味をそそられる問題だが、調べがつかなかった。⁹⁾

二つの版でディーマーの文章に変更はないが、章番号が下表のように改められた。本稿末尾に掲載した章構成の対照表(表1)に見るとおり、59～70ページおよび82ページ以降の章タイトルとページ数に変更はない。改版に際して、ページ数に変更を加えずに済むように、差し替え部分の文章量を厳密に調整している。このような調整作業は組版の手間を省くために当時はよく行われていた。ディーマーの名著 *Factory Organization and Administration* の初版第3刷の改訂作業でもこの手法がとられている。

1907年版の章	1908年版の章	ディーマーの分担章のタイトル	ページ
16	14	Paying Labor for the Best Results	102-11
32	30	Securing Promotion to a Foremanship	208-12
33	31	The Rise of a Chief Engineer	213-19

1908年版の出版年を推定した根拠は次の二つである。ひとつは、タイトルページにあるディーマーの肩書から合理的に推論できる。1907年版のタイトルページにディーマーの名前はないが、1908年版では共著者として挙げられ、“Professor of Mechanical Engineering, Pennsylvania State College”の肩書が併記されている。¹⁰⁾ ディーマーがペンシルヴェニア州立大学へ移籍するのが1908年1月ゆえ、この版本がこの年月よりも後のことだということが分かる。¹¹⁾ いまひとつ、後の増し刷り(1909年版, 1913年版, 1916年版を確認した)は1908年版に準拠しているが、その奥付に「著作権登録1908年」と明記されていることである。

同書にはディーマーの写真が掲載されている。1907年版と1908年版とで異なる写真が使われている。¹²⁾ 後世に残されているディーマーの写真は僅かなので、本著作目録の末尾に掲載する(図1, 図2)。

なお、本叢書全10巻の内訳は次のとおりである。括弧内は初版の出版年である。

- 9) ハプグッドは労務管理の大切さを説いたパイオニアのひとりであり、『システム』誌に継続的に論説を載せている。次の論文は分権的雇用部の必要性を説いており、のちの研究者によって繰り返し引用されている。Herbert J. Hapgood, “How to Secure Right Men,” *System* 7, no 1 (January 1905): 65-69.
- 10) 1907年版のタイトルページに記されている著者名は, “Clarence M. Woolley, H. A. Worman, C. M. Jones, Herbert J. Hapgood, John V. Farwell, Jr. et al.” 1908年版では, Hapgoodの名が落ち、ディーマーが加わる。次のとおりである。“Clarence M. Woolley, H. A. Worman, C. M. Jones, John V. Farwell, Jr., Hugo Diemer et al.” なお、原著のタイトルページでは、ディーマーの名前の綴りが“Deimer”と誤記されており、1910年代前半まで、訂正されぬまま版を重ねた。ディーマーの分担章に記されている肩書は、1907年版も1908年版も、ともに“shop systematizer, Goodman Manufacturing Company”であるが、1908年版では、タイトルページも含めて、これは前歴として記されている。なお、“shop systematizer”の意味は「著作目録2」で説明した。
- 11) ディーマーのペンステイトへの移籍を報じている記事は, “Personal,” *American Machinist* 31 (January 30, 1908): 181; “Personal,” *Engineering Magazine* 34, no. 5, news supplement (February 1908): 38. この時期のディーマーの仕事については前稿で説明したが、その折、ディーマーのペンステイトへの移籍時期を誤記していた。1909年は間違いで、1908年1月が正しい。上野継義「草創期のインダストリアル・エンジニアリング運動——ヒューゴ・ディーマーの講演記録(インディアナ工学会, 1906年)を読む——」『京都マネジメント・レビュー』32号(2018年3月): 190.
- 12) 写真が収められているのは初期の版本だけである。1907年, 1908年, 1909年の版で写真の存在を確認した。その後のすべての版を確認できたわけではないが、少なくとも1913年以降の版では写真が省かれている。

- v. 1: *Credits and Collections*. Ed. T. J. Zimmerman. (1904).
- v. 2: *Business Correspondence*. Ed. Bert Clifford Bean. (1908).
- v. 3: *Cost of Production*. By Alexander H. Revell, Charles W. Norton, Charles J. Watts, Edric C. Warren et al. (1905).
- v. 4: *Selling*. By A. L. Macbain et al. (1905).
- v. 5: *Buying*. By M. J. Clifford et al. (1905).
- v. 6: *Organizing a Factory*. By C. E. Woods. (1905).
- v. 7: *Book on Advertising*. By Truman A. DeWeese (1908).
- v. 8: *Employer and Employee*. By Clarence M. Woolley, C. M. Jones, John V. Farwell, Jr., and Hugo Diemer. (1907; 1908).
- v. 9: *Personality in Business*. By Andrew Carnegie et al. (1907).
- v. 10: *Accounting and Office Methods*. By W. Vernon Booth, Marshall D. Wilber, Eugene M. Elliott, William K. Wilson et al. (1907).

1924

“Methods of Supplying Cost Information to Foremen.” National Association of Cost Accountants, *Official Publications*, vol. 5, no. 18 (June 2, 1924): 1-10.

“The Kind of Cost Figures the President Wants.” *Paper Trade Journal* 78 (May 29, 1924): 55-56, 58.

Address given at Eleventh Semi-Annual Convention of the Cost Association of the Paper Industry at Lawrence Hotel, Erie, Pa., May 19-21, 1924.

1925

“Winning the Foreman’s Help.” *American Machinist* 63, no. 20 (November 12, 1925): 775-77.

Outline of methods which foremen can adopt to aid in promoting satisfactory industrial relations within the plant. — Rose Monica Berg, comp., *Bibliography of Management Literature (Up to February 1927)* (New York: American Society of Mechanical Engineers, 1927), 29.

Sales Manual for La Salle Industrial Courses. Chicago: La Salle Extension University, 1925.

この文献は、アメリカ議会図書館著作権オフィス (Copyright Office) の発行する『著作権登録目録』で見つけた。現物は未確認である。Library of Congress, Copyright Office, *Catalog of Copyright Entries, Part 1: Books, Group 2: Pamphlets, etc, n.s. vol. 22, Part 1, First Half of 1925, nos. 1-8* (Washington: GPO, 1926), 729.

Business Management, Executive Manuals. With the Editorial Staffs of La Salle Extension University. Chicago: La Salle Extension University, 1925. 100 manuals.

Manuals 33 and 34: *Problems of Plant Management*.

Manuals 35 and 36: *Plants and Equipment*.

Manuals 37 and 38: *Control thru Planning* [and] *Control thru Costs*.

Manuals 39 and 40: *Directing Man Power*.

ラサール通信制大学のテキスト、『ビジネス・マネジメント』シリーズは、全100冊で構成されており、そのうち上記の8冊がディーマーの筆になる。「著作目録1」に“Manuals 37 and 38”を掲載したが、その後、アメリカ議会図書館『著作権登録目録』を調査したところ、ディーマーの執筆したマニュアルがほかにもあることが分かった。いまのところ所蔵館は見あたらず、現物は未確認である。マニュアル33から38までは、そのタイトルから推して、ディーマーの主著 *Factory Organization and Administration* の内容と重なっていたと推察される。39と40はタイトルから推して人事管理のマニュアルであろう。なお、全100冊の構成につ

いて復元を試みたものの、分からないところが多く、この作業は中断せざるを得なかった。各冊 50 頁程度である。Library of Congress, Copyright Office, *Catalog of Copyright Entries, Part 1: Books, Group 2: Pamphlets, etc., n.s. vol. 22 for the year 1925, nos. 1-12* (Washington: GPO, 1926), 1073, 1441, and 1743; n.s. vol. 22, Part 1, First Half of 1925, nos. 1-8 (Washington: GPO, 1926), 1073.

2. ディスカッション

1920

Hugo Diemer's remarks in the discussion of L. P. Alford's presentation of "Mutual Relations in Industry." In Young Men's Christian Associations, Industrial Department, *Summary of the Industrial Conference on "Human Relations in Industry," Silver Bay, Lake George, N.Y., August 27-29, 1920* (New York: Y.M.C.A., 1920), 26-27.

会議の主催者である YMCA は、人事管理運動とさまざまなかたちでかかわりを持ち、その一翼を形成した。19 世紀末葉から 20 世紀の最初の 20 年間を通じて、主として鉄道産業において福利活動を組織したことで知られている。やがて移民のアメリカ化や産業奉仕運動 (industrial service movement) に深くかかわってゆく。

1923

Hugo Diemer's remarks on Harrington Emerson's contribution to good management. In Society for the Promotion of Engineering Education, *Proceedings of the Thirty-First Annual Meeting Held at Cornell University, Ithaca, N.Y., June 20-23, 1923*, Vol. 31 (Lancaster: Lancaster Press, 1923), 164. In the discussion on Oliver S. Lyford's paper, "The Engineer as a Leader in Industry," 136-63.

3. 追補

1906

"Discussion" on H. F. J. Porter's paper "The Realization of Ideals in Industrial Engineering," presented at the New York meeting, December 1905. In *ASME Transactions* 27 (1906): 343-56, discussion 356-72. Diemer's remarks on welfare and betterment, 362-66.

この文献は「著作目録 1」に掲載したが、書誌情報を補う。1905 年 12 月 5～8 日、ニューヨークで開催された ASME 第 52 回大会において、H. F. J. ポーターは「インダストリアル・エンジニアリングの理想を求めて」と題して報告した。企業における福利活動の試み (レスト・ルーム, 医務室, レストラン, 運動場など) について、その具体例をスライドで紹介している。ディスカッションに割く時間は限られていたが、ジョン・カルダーがレミントン・タイプライター社での取り組みについて詳細に述べた。ディーマーは誤った産業改善活動について語っている。この手の活動は、よほど注意深くおこなったとしても、従業員の協力を得るよりも、しばしば従業員に不快な思いをさせるものだ、と。この討議は次の記事でも紹介されている。"Annual Meeting of the American Society of Mechanical Engineers," *Engineering News* 54, no. 24 (December 14, 1905): 624.

"Industrial Engineering." *Proceedings of the Indiana Engineering Society, Twenty-sixth Annual Report,*

1906, 65-73.

この文献は「著作目録 1, 3」に掲載したが、書誌情報を補う。また、この文献について解題と邦訳を以前にまとめた¹³⁾が、この文献とディーマーの科学的管理運動に占める位置と意義について補足しておきたい。

この文献は、1906年1月のインディアナ工学協会年次大会における講演記録である。地方協会における報告ながら、この分野のもっとも権威ある専門誌『エンジニアリング・マガジン』に詳しい紹介記事が掲載されており、大きな注目を集めたことが推察される。“Industrial Engineering Management: The Entrance of the Engineer into the Commercial and Industrial Departments of Production, by Hugo Diemer—Indiana Engineering Society.” In “Review of the Engineering Press,” *Engineering Magazine* 30, no. 5 (February 1906): 747-49. また、ごく簡単な内容紹介は『エンジニアリング・ニューズ』誌にも載った。“Annual Convention of the Indiana Engineering Society,” *Engineering News* 55, no. 4 (January 25, 1906): 109. 同誌にはこの大会の予告記事も掲載されていたが、それによればディーマーは、当初、「職場管理」“Shop Management”のタイトルで報告する予定であった。¹⁴⁾

この講演記録は、科学的管理運動史の中に適切に位置づける必要があるだろう。上述の解題で指摘したとおり、ヒューゴ・ディーマーは、フレデリック・ウィンズロー・テイラー (Frederic Winslow Taylor, 1856-1915) の書き物の中から広範な適用可能性を有するマネジメントの基本原則 (underlying principles of management) を掴みだそうとしていた。目に見える管理道具一式 (the visible paraphernalia) にとらわれることなく、マネジメントの諸原理 (the principles) を身につけて、それを実際に応用していくことの大切さを説いている。

目に見える管理道具である「システムズ」や「メカニズムス」から「諸原理」を抽出して、両者を切り離し、変化する多様な諸条件に合わせて諸原理を実地に応用していくことの大切さを説く視点こそ、のちのち科学的管理の共通理解となるものである¹⁵⁾が、このアイデアは、従来の研究では、テイラーの弟子、モリス・ルウェリン・クック (Morris Llewellyn Cooke) のものだとしてきた。すなわち、テイラーがこの新しい考えを公にしたのは、1911年に公刊した『科学的管理の諸原理』¹⁶⁾においてであるが、ウレッジらの研究で疑問の余地なく明らかにされたように、同書はテイラーの単独執筆のかたちをとりながら、実は、モリス・クックの未完の書物『インダストリアル・マネジメント』の草稿から文章とアイデアを大幅に借用するかたちでまとめられたものである。この共同執筆作業を通じて、科学的管理は工場労働を再組織するために厳密に実施されるべき「システムズ」なのではなく、広範な適用可能性を有するマネジメントの「諸原理」であるとの新しい理解が提示された。¹⁷⁾したがって、書物のタイトルにある“principles”には重要な意味があると言わなければならない。

このアイデアは、しかし、クックよりも早く、1906年にディーマーによって公言されていたことが、この講演記録から分かる。テイラー本人はこのアイデアをクックから借用したと思っていたであろうが、クックはディーマーから学んでいたのではないか。クックは、管見の限り、そのことを直接語ってはいないが、ディーマーの柔軟な思考態度を常々高く買っており、1913年の論説では、「科学的管理」を定義するのは容易でないと断りつつ、この講演記録に記されているディーマーの定義を採用している。¹⁸⁾ただし、ディーマー

13) 上野「草創期のインダストリアル・エンジニアリング運動」189-205.

14) “Engineering Societies: Coming Meetings,” *Engineering News* 54, no. 22 (1905): 584.

15) このような共通理解は、テイラー協会の会則に明文化されることになる。会則の第2条にはこうある。「協会の目的」のひとつは、「組織的な努力を統べている諸原理 (the principles), ならびに変化しつつある多様な諸条件に合わせて諸原理を適用し応用するためのメカニズムス (the mechanisms) について、科学的な研究と教育を推しすすめること」である、と。“Constitution of the Taylor Society,” *Bulletin of the Taylor Society* 6, no. 6, supplement (December 1921): 6.

16) Frederic Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, 1911).

17) Charles D. Wrege and Anne Marie Stotka, “Cooke Creates a Classic: The Story behind F. W. Taylor's *Principles of Scientific Management*,” *Academy of Management Review* 3, no. 4 (October 1978): 736-49.

18) Morris L. Cooke, “The Spirit and Social Significance of Scientific Management,” *Journal of Political Economy* 21, no. 6 (June 1913): 486. クックはこの論説に脚注をつけていないが、科学的管理の定義をディーマーの「近著」、つまり、*Factory Organization and Administration* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1910) から引用している。引用箇所は同

にも、テイラーの弟子たちの大半と同様、システムと諸原理を混同する傾向があったことは、1912年の作品 *The Manufacturing Organization* から窺い知られる。

1908

“A Four-Years Course in Industrial Engineering.” *Engineering Magazine* 35, no. 3 (June 1908): 349-62.

この文献は「著作目録 1, 3」に掲載したが、書誌情報を補う。この論説は注目をあつめた。『エンジニアリング・マガジン』が社説で取りあげているほか、工学文献のダイジェスト誌は、この論説を詳細に紹介するとともに、それと対比するかたちでマグナス・アレグザンダーの議論を紹介している。“Educating Industrial Engineers [Editorial Comment],” *Engineering Magazine* 35, no. 3 (June 1908): 428; “The Education of Industrial Engineers,” *Engineering Digest* 4, no. 1 (July 1908): 58-60; Magnus W. Alexander, “The New Method of Training Engineers,” *Transactions of the American Institute of Electrical Engineers* 27, pt. 2 (July 2, 1908), 1459-71. なお、アレグザンダー報告の全文は、あらかじめ次の大会報告集 *Proceedings* に掲載された。議事録 *Transactions* の文章はこれを転載したものである。Magnus W. Alexander, “The New Method of Training Engineers,” *Proceedings of the American Institute of Electrical Engineers* 27 (June 29, 1908): 1107-1119 (Subject to final revision for the *Transactions*).

1912

The Manufacturing Organization. Chicago: LaSalle Extension University, 1912. 18 p.

この文献は「著作目録 1」に掲載したが、初版の出版年を誤記していた。

同書は、産業企業における生産組織について検討しており、問題の性格上、フレデリック・テイラーの機能別職長制に多くの頁を割いている。テイラーの考えについて誤解を解こうとの姿勢が見られるが、計画と執行の分離という原則を素朴に論じてもいる。ディーマーは、インディアナ工学協会での講演に見るとおり、目に見える管理道具である「システムズ」や「メカニズムス」よりも、広範な適用可能性を有するマネジメントの「諸原理」を重視する視点をもっていた。しかし、この小冊子では、そうした視点が後退している。

ディーマーはテイラーや科学的管理に関する理解を漸次改めていったと考えられる。それは「テイラー・システム」という言葉に対する態度に看取される。この小冊子では「テイラー・システム」という言葉を随所で用いているが、システムと諸原理との違いを意識するにつれ、だんだんと使わなくなる。翌1913年の講演ではこの言葉に距離をとるようになったことが窺われる。¹⁹⁾そして1915年の作品 *Industrial Organization and Management* では、まったく使っていない。注目すべきは、同書において委員会型管理に頁を割くなど、労働者の参加の道を模索していることである。また、福利活動と雇用管理についてそれぞれ一章を割り当てている点も印象深い。²⁰⁾

1917

Standardization and Scientific Management. Chicago: La Salle Extension University, n.d. [1917?]. 34 p.

この文献は「著作目録 1」に掲載したが、初版の出版年を訂正するとともに、新たに判明した書誌情報を追記する。

初版の出版年は確定しがたい。この小冊子の奥付には著作権取得年次「1915年」と記されているが、初版の出版年は1917年ではあるまいか。その根拠は以下の通り。アメリカ議会図書館『著作権登録目録』で

書の第1章2頁にあるが、この章はインディアナ工学協会での講演記録をそのまま再録したものである。

19) Hugo Diemer, “Methods of Labor Compensation,” *Journal of Engineers' Society of Pennsylvania* 5, no. 10, Pennsylvania Conference on Industrial Welfare and Efficiency, Harrisburg, October 28-30, 1913 (October 1913): 277-81.

20) Hugo Diemer, *Industrial Organization and Management* (Chicago: La Salle Extension University, 1915). この作品において、「テイラー・システム」という言葉は、他者の発言からの引用文中に用いられているだけで、ディーマー本人は使っていない。

同書が最初に登場するのは登録年 1917 年の目録においてであること。²¹⁾ また、WorldCat で挙がってくる 1923 年版の書誌情報でもそのように記されているからである。この冊子の息は長く、幾度も刷りを重ね、1938 年以降、*Standardization and Management Science* と改題、戦後にも増し刷りされた。出版部数は相当な量にのぼるはずだが、小冊子という軽便な体裁のゆえであろうか、保存の努力が払われなかったようだ。米国内では 4 つの図書館が所蔵。わたしは大阪産業大学図書館所蔵の 1938 年版を閲読することができた。この冊子もまた、テイラーの科学的管理に対する誤解を解きたいとの思いから執筆されている。

1921

Modern Foremanship and Production Methods. Assembled, organized, and edited by Hugo Diemer, Meyer Bloomfield, Daniel Bloomfield, and Everett Francis Dahm, in cooperation with others. Chicago: La Salle Extension University, 1921-22.

この文献は「著作目録 1」に掲載したが、書誌情報を補う。

このマニュアルは、当初 12 巻構成で出版されたが、すぐに 15 巻構成に改められた。第 15 マニュアルのみ 1922 年に出版された。両シリーズのタイトルならびにマニュアル番号の対応関係は下表のとおりである。第 5 マニュアルは、15 巻シリーズにおいてタイトルが変更され、わずかながら加筆がほどこされた。

両シリーズの見分け方は、タイトルページのマニュアル番号の表記で容易に判別できる。12 巻シリーズではマニュアル番号がアラビア数字で記されているのに対して、15 巻シリーズでは序数が用いられている。

各マニュアルの巻末ポケットに、監修者ヒューゴ・ディーマーの書簡、問題集、返信用封筒が折り込まれている。

12 巻シリーズ		15 巻シリーズ	
1	<i>The Foreman and His Job.</i>	同左	1
2	<i>The Working Force.</i>	同左	2
3	<i>Leadership.</i>	同左	3
4	<i>The Foreman and Training.</i>	同左	4
5	<i>How to Analyze Jobs.</i>	<i>The Foreman and Job Analysis.</i>	5
6	<i>The Flow of Work.</i>	同左	6
7	<i>The Foreman as Stockkeeper.</i>	同左	9
8	<i>Getting the Work Out.</i>	同左	8
9	<i>Cost Control in the Shop.</i>	同左	10
10	<i>A Good Place to Work.</i>	同左	7
11	<i>Wages and Incentives.</i>	同左	13
12	<i>What Is Production and Why?</i>	同左	12
		<i>Industrial Organization.</i>	11
		<i>The Foreman and the Law.</i>	14
		<i>The Foreman and Industrial Service.</i>	15

15 巻シリーズの編集委員会メンバーは次のとおり。

Hugo Diemer, Practical Adviser and Director, Modern Foremanship and Production Methods Course.
Meyer Bloomfield, Editor-in-Chief.

21) Library of Congress, Copyright Office, *Catalog of Copyright Entries*, Part 1: Books, Group 2: Pamphlets, etc., n.s. vol. 14 for the year 1917 (Washington: GPO, 1917), 186. 次のように記されている。“34 p. ©Feb. 24, 1917; 2 c Mar. 8, 1917; aff. Mar. 7, 1917.”

Daniel Bloomfield, Associate Editor, of Bloomfield & Bloomfield, Boston.

Leroy Tabor, The Tabor Manufacturing Company, Philadelphia, Pa.

George R. Townsend, President, Lowell Equipment Manufacturing Company; Vice-President, Berkshire Stone Products Company; Director, Duttie Strachans Company.

Richard A. Feiss, Vice-President, The Joseph & Feiss Company; Manager, The Clothe raft Shops, Cleveland, Ohio.

J. L. Ackerson, Vice-President, Merchant Shipbuilding Corporation, Philadelphia, Pa.

J. M. Carmody, Production Manager, The H. Black Company, Cleveland, Ohio.

F. C. Shafer, Factory Manager, Penberthy Injector Company, Detroit, Mich.

Matthew Porosky, Chairman, Factory Management Committee, The Holtzer Cabot Company, Boston, Mass.

S. Babcock, General Foreman, Power Plant, Westinghouse Electric and Manufacturing Company, East Pittsburgh, Pa.

Boris Emmet, Labor Manager, Henry Sonneborn and Company, Inc., Baltimore, Md.

Allen B. Crow, in charge of Home Builders Service Department, Stroud Lumber and Woodwork Company, Detroit.

William Bethke, Educational Director, LaSalle Extension University.

E. F. Dahm, Assistant Educational Director, LaSalle Extension University.

12巻シリーズでは、次の人物も含まれていた。

B. E. Mallary, Foremanship Training, Board of Education, Cleveland, Ohio.

4. ディーマーおよび彼の作品への言及

1910

“Pennsylvania State College.” *Bulletin of the Society for the Promotion of Engineering Education* 18, no. 1 (June 1910): xxxv-xxxvi.

The college is graduating this year the first two men in the course in industrial engineering which was described in a paper before the Society at its last meeting by Professor Diemer. This course is planned primarily to train for the manufacturing departments of industrial establishments. As a result of sending out a bulletin descriptive of the course as it is given, to some of the manufacturers who suggested its introduction, the college has had requests to furnish eleven graduates when only two are available. Professor Diemer, through the McGraw-Hill Book Company, expects to publish at an early date, a text on “Factory Organization and Administration.” —Ed.

1912

A Selected Bibliography of Recent Publications on the Helpful Relations of Employers and Employed. Comp. by Winthrop Talbot. Cleveland, OH, 1912.

人間工学運動の創始者ウインスロップ・タルボットの編んだ文献目録。ディーマーの主著 *Factory Organization and Administration* について、同書10頁で次のように紹介している。“Clear and concise; readable; the outgrowth of twenty years' experience as employer and consultant. Devotes 15 pages to the planning of factory buildings, 43 pages to discussions of labor and labor problems. Illustrated by forms. Free systems, fixing of piece rates, and principles underlying good management, and 32 pages of an excellent critical bibliography of Works Management, with a syllabus of suggestive collateral reading on factory economics in general. Specific, yet broad.”

1915

La Salle Extension News. "Professor Diemer Lectures at Chicago." *Personal Efficiency* 5, no. 3 (August 1915): 17.

Professor Hugo Diemer, one of the best known authorities on industrial organization and management in the country, delivered a series of lectures on this subject at the administration building of the La Salle Extension University to Chicago executives. These lectures were under the auspices of the University and were largely attended. Mr. Diemer is also lecturing at the University of Chicago this summer.

"Increasing Adoption of Higher Standards." *Personal Efficiency* 5, no. 11 (November 1915): 14.

A letter received by the MacClintock from Professor Hugo Diemer of Pennsylvania State College, [ママ] is significant because of the hint it gives of progress in American business methods through the adoption of higher standards. The study of theoretical and applied business administration is gaining a firm foothold with Americans. Dr. Diemer says in part:

"I am very much interested in your course in Business Administration. It impresses me as possessing great promise and bound to prove intensely interesting and profitable to business men, engineers, department heads, and ambitious men in the ranks who will undertake it.

"One of the most striking features of your course is that class or group work is not needed to secure its benefits. By confining your work as nearly as possible to principles and their application, you have made it possible for the individual to profit immediately by the application of these principles to the daily problems of his business. One does not have to wait a year or two years, for the completion of his course, to obtain the benefits.

"High as you have set the standards for each function in business and business organization, these standards are reached in some particulars by certain progressive concerns. They would be reached in many more particulars and by many more firms if the better way were more generally known, as I believe it will be made known by your splendidly conceived course."

The Library of Factory Management. 6 vols. Chicago: A. W. Shaw Co., 1915.

このシリーズの第2巻（第3章と第4章）と第5巻（第1章）において、ディーマーから資料提供があった旨記されている。

1916

"From a Professor of Business Administration." *Personal Efficiency* 6, no. 6 (June 1916): 23.

ディーマーの書の推薦文。以下に全文を記す。Hugo Diemer's book, *Industrial Organization and Management*. In many respects it is the very best that there is published on the subject. There was a great opportunity for a good work on this subject and the author has wonderfully well filled the need. I have recommended this book to numerous correspondents who have asked me for a text on this subject. STEPHEN W. GILMAN University of Wisconsin.

1917

"Professor Diemer a Major." *Personal Efficiency* 7, no. 9 (September 1917): 25.

Professor Hugo Diemer of Pennsylvania State College, author of the LaSalle text on *Industrial Organization and Management* has become a major. In the ordnance section of the new army. All the branches of this service need trained men, and Professor Diemer with his large experience in industrial organizations will doubtless be able to render real patriotic service.

1920

“Human Relations in Industry: Editorial Correspondence.” *American Machinist* 53, no. 14 (September 30, 1920): 613-15.

1920年8月27～29日にシルヴァー・ベイで開催されたY.M.C.A.主催「産業における人間関係」会議の紹介記事。この会議は、研究史の上では比較的良好に知られているが、同時代の管理文献ではほとんど取りあげられていない。『アメリカン・マシニスト』以外では、鉄鋼業界誌がほんの一言紹介の筆を執っている。²²⁾

Kunze, Edward J. “Industrial Engineering Instruction at the Pennsylvania State College.” In *Industrial Education, Complete Report of the Proceedings of the Fall National Convention, Held under the Auspices of the Society of Industrial Engineers at Carnegie Music Hall, Pittsburgh, November 10, 11 and 12, 1920*, Publication of the Society of Industrial Engineers, vol. 4, no. 1 (January 1921), 64.

ペンシルヴェニア州立大学におけるヒューゴ・ディーマーの後任教授エドワード・クンズが、同大学におけるインダストリアル・エンジニアリング教育の内容について報告している。

1921

“A Bibliography of Cost Books.” National Association of Cost Accountants, Official Publications, vol. 2, no. 10 (April 1921): 11.

“III—Books on Industrial Management Which Contain Material on Costs”のセクションにディーマーの著書 *Factory Organization and Administration* 第2版(1914)が掲載されており、参照頁が記されている(51-58, 142-49, 175-91, 212-24, 269-92, 292-304)。

“Engineers Discuss Industrial Leadership.” *Iron Age* 107 (May 5, 1921): 1181-82.

鉄鋼業界誌『アイアン・エイジ』に、インダストリアル・エンジニア協会ミルウォーキー大会(1921年4月27～29日)の様子が簡潔に紹介されている。僅か2頁の短い記事ながら、インダストリアル・エンジニアリング運動の裏面史に通じている者にとっては、深読みの可能な興味深い史料である。記事のタイトルは「技術者が産業のリーダーシップについて語る」とある。これはテクノクラシー思想に入れ込んでいた「IEの伝道者たち」の決まり文句を臭わせる。インダストリアル・エンジニア協会創立時の事務局長アーヴィン・バートン(Irving A. Berndt), 『マネジメント・エンジニアリング』の編者レオン・アルフォード(Leon P. Alford), この大会で基調報告を行った会長L. W. ウォレス(L. W. Wallace)など、これら伝道者たちは、第一次大戦直後から、若い技術者の卵に向かって、アメリカ産業を「建設的」な道に導く指導者たれと叱咤激励し、開けゆく新しい専門職である人事管理の分野へ技術者を送り込もうとの大きな野心をいだいていた。

ところが、1920年6月、アメリカ工学協会連合(Federated American Engineering Societies)が設立され、米国内の技術者協会が団結して大きなテーマに取り組む態勢がとけると、伝道者たちの論調に変化が現れた。技術者が社会の動きに積極的にかわり、指導力を発揮するという「大きな夢」が、現実には近づきつつあると受けとめられたためである。当時の彼らの文章を読むと、あふれる喜びを隠せなかった様子が伝わってくる。²³⁾このようなわけで、ミルウォーキー大会での彼らの口調は、1年前とは打って変わって、人事管理分野への露骨な野心も一時的に影をひそめた。

このような伝道者たちの大言壮語に当初から距離をとっていたのがヒューゴ・ディーマーである。彼はこの大会を病欠したが、報告原稿を代読してもらった。この『アイアン・エイジ』の記事は、代読された文章

22) “Industrial Conference at Lake George,” *Iron Age* 106 (August 5, 1920): 327.

23) Leon P. Alford, “Federated American Engineering Societies: The Birth of a Super-Engineering Organization,” *Industrial Management* 60, no. 1 (July 1920): 53-55.

のほんの一部を紹介している。すなわち、1914年に配給の仕事——卸、仲卸、小売、販促、広告——に従事していた人を100とすれば、1920年にこの数は350になった。ところが生産に従事する者の増加率は、物の生産量で測ると、同じ期間にせいぜい10パーセント程度である、と。このような紹介の仕方ではディーマーの真意は伝わらないが、言わんとするところは二つあった。ひとつは、マーケティングよりも、生産という「創造的」な活動こそがアメリカ産業の将来にとって重要だということ。いまひとつは、リーダーシップが求められているのは、産業企業や商業企業の意思決定に従事する経営者なのであり、低コスト生産を実現して消費者の購買力を高めることによって人びとの生活を豊にすることが肝心である、と。²⁴⁾ ディーマーの文章は、販売管理やマーケティングに対する共感の念を欠いているが、大衆消費社会へと移行しつつあった当時のアメリカでは、販売管理者の役割にむしろ注目が集まっていた。たとえば、1921年5月、テイラー協会のクリーヴランド会議では、販売管理者のためのセッションが初めて設けられたし、同年10月のインダストリアル・エンジニア協会の大会でも販売管理者グループのセッションが用意された。²⁵⁾

1922

“List of References on Interest as an Element of Cost.” *National Association of Cost Accountants, Official Publications*, vol. 3, no. 10 (February 15, 1922): 4.

ディーマーの著書 *Factory Organization and Administration* 第2版(1914)が掲載されており、参照頁が記されている(278-79)。

“Engineers Discuss Management.” *American Machinist* 57, no. 18 (November 2, 1922): 712e.

Management in all its various phases was discussed by managers of national reputation at the two “Management Week” meetings held at the Auditorium Hotel in Chicago, Oct. 18 and 20. The following papers were presented: Application of Scientific Management, by A. M. Simon, American School of Correspondence; Management and the Human Factor, by John Calder, Supt. of Industrial Relations, Swift & Co.; Personal Aspect of Management, by Hugo Diemer, LaSalle Extension University, and What Is Management Control, by W. H. Leffingwell, Pres., Leffingwell Ream Co., Management Engineers, New York City.

1923

“Hugo Diemer Is Your Man.” *Personal Efficiency* 13 (March 1923): 192.

ラサール通信制大学の“Industrial Management Efficiency”課程のディレクターに就任したディーマーについての紹介兼宣伝文。

“Penn State College to Train Industrial Executives.” *Engineering News-Record* 91 (August 2, 1923): 195.

ペンシルヴェニア州立大学における2週間のサマー・コースの案内。このプログラムを創始したヒューゴ・ディーマーにひとこと言及している。

“Penn States Prepares for Summer Courses.” *American Machinist* 59, no. 7 (August 16, 1923): 44.

24) Hugo Diemer's paper, [no title], in Society of Industrial Engineers, *Industrial Leadership: Complete Report of the Proceedings of the Fall National Conference, Milwaukee, Wisconsin, April 27, 28 and 29, 1921* (Chicago: Frederick H. Jaenicken Co., 1921), 152-56.

25) “Conference—Investigation,” *Industrial Management* 61, no. 11 (June 1, 1921): 446; C. K. Woodbridge, “Methods of Compensating Salesmen,” *Bulletin of the Taylor Society* 6, no. 4 (August 1921): 153-56; “Reports of Sales Research Committees,” *Bulletin of the Taylor Society* 6, no. 5 (October 1921): 202-13; “Sales Managers Group Meeting,” in Society of Industrial Engineers, *Industrial Stability: Complete Report of the Proceedings of the Seventh National Convention, Springfield, Mass., October 5, 6 and 7, 1921*, 73-83.

“Management Week Meetings Attract Good Audiences.” *Journal of Western Society of Engineers* 28, no. 11 (September 1923): 209-10.

1923年10月22日～27日、シカゴで開催された「マネジメント週間」の様子を報じている。ディーマーは次のタイトルで報告した。“Industrial relations and Personnel Work as a Means of Increasing Man-Power.”

“Management Week Held in Chicago.” *American Machinist* 59, no. 18 (November 1, 1923): 678b.

「マネジメント週間」の様子を報じている。ディーマーの報告内容について僅かに言及している。Hugo Diemer, representing the Taylor Society, outlined the different phases of industrial relations and personnel work and by numerous data and statistics showed how they had become vital factors in increasing man power.

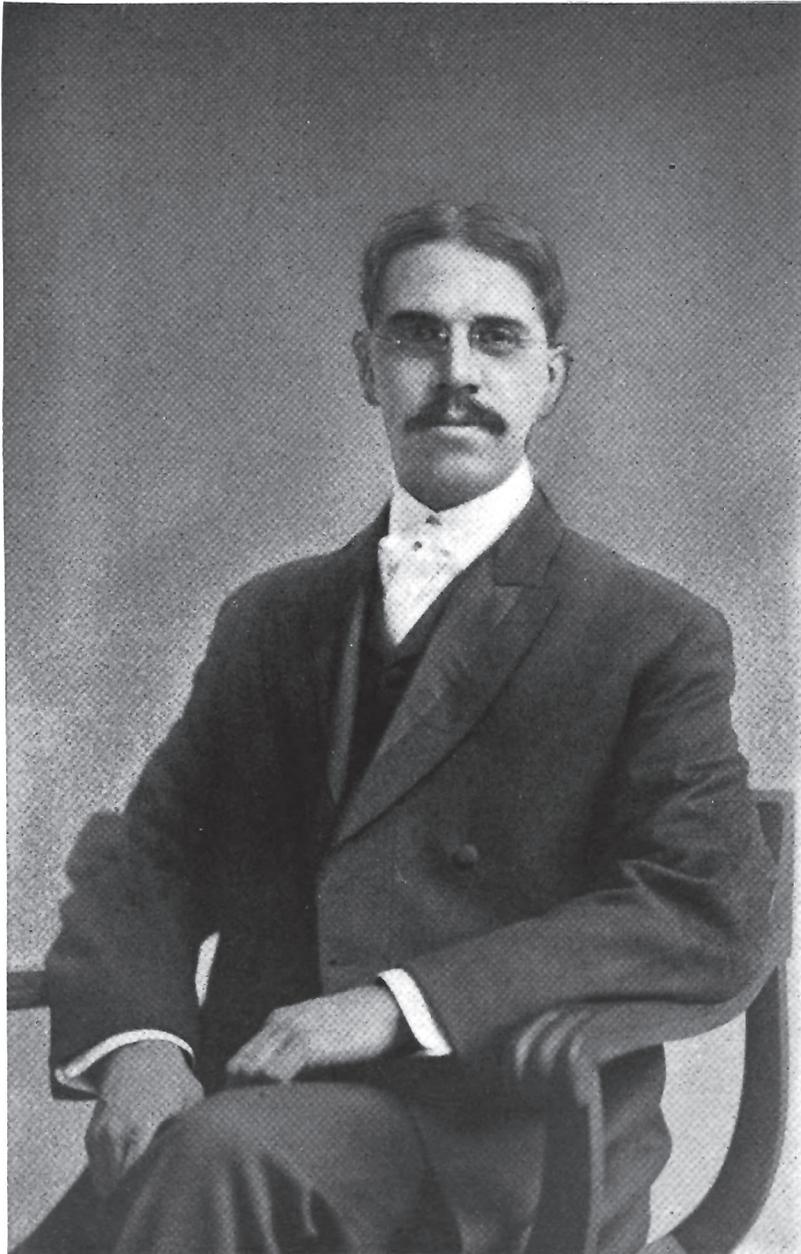
【附記】 資料調査にあたり、イリノイ大学総合図書館、大阪産業大学図書館のお世話になりました。本研究は、2019年度科学研究費助成事業、学術研究助成基金助成金（JSPS KAKENHI Grant Number JP19K01796）による研究成果の一部です。

表 1 *Employer and Employee* (Chicago: System Co.) 初版, 二種類の版本の章構成

1907年版の章構成	頁	1908年版の章構成	頁
BOOK I — THE EMPLOYER		BOOK I — THE EMPLOYER	
PART I — HOW TO FIND, SELECT AND HIRE MEN		PART 1 — HOW TO FIND, SELECT AND HIRE MEN	
I. Engaging and Keeping an Employee Herbert J. Hapgood, President, Hapgoods	3	I. Building a Business Machine John V. Farwell, Jr., Treasurer and General Manager, John V. Farwell Co.	3
II. How to Select and Develop Office Boys Herbert J. Hapgood	13	II. Hiring and Training Office Workers Marshall D. Wilber, President of the Wilber Mercantile Agency	8
III. The Organization of a Competent Stenographic Force Herbert J. Hapgood	18	III. Building Up a Sales Force W. A. Waterbury, Sales Manager, A B. Dick Co.	13
IV. How to Select and Train Office Clerks Herbert J. Hapgood	23	IV. Developing an Advertising Staff Stanley Clague	27
V. Building Up a Sales Force Herbert J. Hapgood	29	V. Securing and Training Technical Men F. M. Feiker, Technical Editor	31
VI. Securing and Training Technical Men Herbert J. Hapgood	35	VI. Hiring Factory Clerks F. M. Feiker, Technical Editor	39
VII. How to Build up an Advertising Staff Herbert J. Hapgood	41	VII. How to Secure Factory Workers H. A. Worman, Former Manager Employment Department, National Cash Register Co.	45
VIII. The Search for Cost Accountants Herbert J. Hapgood	46	VIII. Promoting Men from the Ranks H. A. Worman, Former Manager Employment Department, National Cash Register Co.	53
IX. How to Secure Factory Workers H. A. Worman, Former Manager Employment Department, National Cash Register Co.	51	IX. Building Up a Retail Sales Force C. M. Jones, Superintendent, The Fair	59
X. Building Up a Retail Sales Force C. M. Jones, Superintendent, The Fair	59	X. Selecting and Training Executives Clarence M. Woolley, President, The American Radiator Co.	65
XI. Selecting and Training Executives Clarence M. Woolley, President, The American Radiator Co.	65	XI. Building a Business Machine John V. Farwell, Jr., Treasurer and General Manager, John V. Farwell Co.	71
XII. Building a Business Machine John V. Farwell, Jr., Treasurer and General Manager, John V. Farwell Co.	71		
Part II — SYSTEMS AND RECORDS FOR HANDLING THE WORKING FORCE		Part II — SYSTEMS AND RECORDS FOR HANDLING THE WORKING FORCE	
XIII. The Machinery of Hiring Men Herbert J. Hapgood, President, Hapgoods	76	XI. The Machinery of Hiring Men H. A. Worman, Former Manager Employment Department, National Cash Register Co.	71
XIV. Handling Application and History Records O. N. Manners	82	XII. Handling Application and History Records O. N. Manners	82
XV. Timekeeping and Payroll Systems James Germain	92	XIII. Timekeeping and Payroll Systems James Germain	92
XVI. Paying Labor for the Best Results Hugo Diemer, Shop Systematizer, Goodman Manufacturing Co.	102	XIV. Paying Labor for the Best Results Hugo Diemer, Former Shop Systematizer, Goodman Manufacturing Co.	102

BOOK II — THE EMPLOYEE	頁	BOOK II — THE EMPLOYEE	頁
Part III — HOW TO SECURE A POSITION		Part III — HOW TO SECURE A POSITION	
XVII. Choosing an Employer	115	XV. Choosing an Employer	115
H. A. Worman, Former Manager Employment Department, National Cash Register Co.		H. A. Worman, Former Manager Employment Department, National Cash Register Co	
XVIII. The Essentials of Personal Salesmanship	123	XVI. The Essentials of Personal Salesmanship	123
H. A. Worman		H. A. Worman	
XIX. Applying for a Position as Office Clerk	132	XVII. Applying for a Position as Office Clerk	132
S. Roland Hall, of the International Correspondence Schools		S. Roland Hall, of the International Correspondence Schools	
XX. How to Secure a Position as Bookkeeper	146	XVIII. How to Secure a Position as Bookkeeper	146
S. Roland Hall		S Roland Hall	
XXI. How to Secure a Position as Stenographer	150	XIX. How to Secure a Position as Stenographer	150
S. Roland Hall		S. Roland Hall	
XXII. How to Secure a Position as Retail Clerk	155	XX. How to Secure a Position as Retail Clerk	155
S. Roland Hall		S. Roland Hall	
XXIII. How to Apply for a Position as Advertising Man	159	XXI. How to Apply for a Position as Advertising Man	159
S. Roland Hall		S. Roland Hall	
XXIV. How to Apply for a Position as Technical Man	164	XXII. How to Apply for a Position as Technical Man	164
S. Roland Hall		S. Roland Hall	
Part IV — HOW TO ACQUIRE TRAINING FOR HIGHER POSITIONS		Part IV — HOW TO ACQUIRE TRAINING FOR HIGHER POSITIONS	
XXV. How to Work Up Through the Ranks	169	XXIII. How to Work Up Through the Ranks	169
H. A. Worman, Former Manager Employment Department, National Cash Register Co.		H. A. Worman, Former Manager Employment Department, National Cash Register Co	
XXVI. Self Training for a Head Bookkeeper's Position	178	XXIV. Self Training for a Head Bookkeeper's Position	178
Charles A. Sweetland, Consulting Accountant		Charles A. Sweetland, Consulting Accountant	
XXVII. The Making of a Credit Manager	183	XXV. The Making of a Credit Manager	183
G. William Barnum		G. William Barnum	
XXVIII. Preparation for the Work of a Purchasing Agent	190	XXVI. Preparation for the Work of a Purchasing Agent	190
F. Lancaster, Purchasing Agent, Goodman Manufacturing Co.		F. Lancaster, Purchasing Agent, Goodman Manufacturing Co.	
XXIX. Training for Salesmanship	194	XXVII. Training for Salesmanship	194
W. A. Waterbury, Sales Manager, A. B. Dick Co.		W. A. Waterbury, Sales Manager, A. B. Dick Co.	
XXX. How to Become a Correspondent	199	XXVIII. How to Become a Correspondent	199
Charles R. Wiers, Chief Correspondent, Larkin Soap Co.		Charles R. Wiers, Chief Correspondent Larkin Soap Co.	
XXXI. How to Become an Advertising Man	204	XXIX. How to Become an Advertising Man	204
William D. McJunkin, Advertising Agent		William D. McJunkin, Advertising Agent	
XXXII. Securing Promotion to a Foremanship	208	XXX. Securing Promotion to a Foremanship	208
Hugo Diemer, Shop Systematizer, Goodman Manufacturing Co.		Hugo Diemer, Former Shop Systematizer, Goodman Manufacturing Co.	
XXXIII. The Rise of a Chief Engineer	213	XXXI. The Rise of a Chief Engineer	213
Hugo Diemer, Shop Systematizer, Goodman Manufacturing Co.		Hugo Diemer, Former Shop Systematizer, Goodman Manufacturing Co.	

出典：Clarence M. Woolley, H. A. Worman, C. M. Jones, Herbert J. Hapgood, John V. Farwell, Jr. et al., *Employer and Employee*, The Business Man's Library, vol. 8 (Chicago: System Co., 1907), v-vi; Clarence M. Woolley, H. A. Worman, C. M. Jones, John V. Farwell, Jr., Hugo Diemer et al., *Employer and Employee*, The Business Man's Library, vol. 8 (Chicago: System Co., 1907? [1908]), v-vi.



HUGO DIEMER
Shop Systematizer, Goodman Manufacturing Company
Author of Chapter on
"THE RISE OF A CHIEF ENGINEER"

図 1

出典：Clarence M. Woolley, H. A. Worman, C. M. Jones, Robert J. Hapgood, John V. Farwell, Jr. et al, *Employer and Employee*, The Business Man's Library, vol. 8 (Chicago: System Co., 1907), between 198 and 199.



HUGO DIEMER
Shop Systematizer, Goodman Manufacturing Company
Author of Chapter on
"THE RISE OF A CHIEF ENGINEER"

図 2

出典：Clarence M. Woolley, H. A. Worman, C. M. Jones, John V. Farwell, Jr., Hugo Diemer et al, *Employer and Employee*, Vol. 8 of *The Business Man's Library* (Chicago: System Co., 1907? [1908]), between 198 and 199.



HUGO DIEMER, M.E.

Director, Modern Foremanship Course

図 3

出典： *The Foreman and His Job: The First Work Manual of the Modern Foremanship Course*, assembled, organized, and edited by Hugo Diemer, Meyer and Daniel Bloomfield, and E. F. Dahm (Chicago: La Salle Extension University, 1921), between 4 and 5.

Hugo Diemer Bibliography, No. 4

Tsuguyoshi Ueno

ABSTRACT

An Annotated bibliography of Hugo Diemer, in *Kyoto Management Review* no. 26 (March 2015), and its addendum in *KMR* no. 28 (March 2016) and no. 33 (October 2018) are a systematic attempt to catalogue all of his works. The present list is the fourth bibliography of this series. The purpose of the compilation of these bibliographies is not only to overview Diemer's contributions to the institutionalization of management, but also to extend our understanding of the American management history.