

ヒューゴ・ディーマーとアメリカ企業管理史 —— 管理の制度化の視点による著作目録の作成 ——

上野 継義

目 次

1. ヒューゴ・ディーマー著作目録の作成
2. 『工場組織と管理』の初版について
3. 管理の制度化と専門職化
4. 通信教育学校の発達とテキスト
5. 既存の著作目録の問題性
6. 新しい人事管理成立史

1. ヒューゴ・ディーマー著作目録の作成

ヒューゴ・ディーマー (Hugo Diemer, 1870-1939) は、草創期のアメリカ工場管理運動と人事管理運動の発展に貢献した人物であり、またインダストリアル・エンジニアリング (industrial engineering; IE) の教育課程の創始者として知られている。その教育プログラムは機械工学コンサルタントとしての豊富な実務経験に裏打ちされたものであり、彼のまとめた IE テキスト『工場組織と管理』は工場管理の最先端の事例をとりあげた史料として後の研究者によって引用されてきた。ディーマーの足跡は多方面におよび、同時代の企業人や大学人、生産管理者や人事管理者、学生や勉学意欲ある労働者など多くの人びとに影響をおよぼした。だが、ディーマーに対する先行研究の関心は生産管理と管理会計の分野に集中しており、工学教育への取り組みはその基礎事実は周知のことながら深く検討されているとは言えず、産業企業組織論への貢献についてはアルフレッド・チャンドラーのごくわずかな論及があるだけで、アメリカの管理運動 (体系的な管理, IE, 人事管理の諸運動) および企業管理史というおおきな文脈の中に彼の仕事を位置づける作業はなされてこなかった¹⁾。

1) ディーマーの仕事は、古くは賃金論の系譜の中で、戦後は生産管理および原価計算の分野で論及されてきた。とくにリッターは原価計算発達史上の重要な役割 (原価データの集積を歴史記録からマネジメント・ツールへと転換した) をディーマーらの仕事に求めている。Leon P. Alford, ed., *Management's Handbook: For Manufacturing Industries* (New York: Ronald Press, 1924), 941-42; Joseph A. Litterer, "Systematic Management: Design for Organizational Recoupling in American Manufacturing Firms," *Business History Review* 37, no. 4 (Winter 1963): 369-91, esp. 381; Marc Jay Epstein, *The Effect of Scientific Management on the Development of the Standard Cost System* (New York: Arno Press, 1978); Fred Stahl, *Worker Leadership: America's Secret Weapon in the Battle for Industrial Competitiveness* (Cambridge: MIT Press, 2013), appendix A. わが国では予算管理との関連で言及されることが多い。伊藤博「予算管理の生成と確立 (McKinsey 前後)」『予算管理ハンドブック』青木茂雄監修 (中央経済社, 1986), 69-70; 三好幸治「アメリカにおける予算管理論の成立と確立に関する一研究」『(福島大学) 商学論集』56 巻 4 号 (1988.3): 136-37; 齋藤雅通「アメリカにおける企業予算論の

この度ディーマーの著作目録²⁾を作成・公表しようと思い立ったのは、ひとつには、こうした研究史の現状を知り、かつ彼の人となりに触れるにつけ、経営学の先達に正当な敬意を払いたいとの思いが募ったからであるが、いまひとつは、IE生成史上のいくつかの基礎事実を確定しておきたかったからである。目下米国におけるIE運動の歴史を人事管理運動とのかかわりで考察しており³⁾、その準備作業の一環としてヒューゴ・ディーマーの著作ならびに関連文献目録を作成したところ、予想をはるかに超える大部なものとなっただけでなく、さらに次の諸点が明らかとなった。(1) 主著『工場組織と管理』について研究上留意すべき書誌的な事実が存在すること、(2) ディーマーの工学教育ならびに管理運動への貢献は文献史的にも解明が不十分であり、彼の仕事をアメリカ企業管理史の中に適切に位置づけるための前提条件である書誌情報の整理がなされていないこと、(3) 技術者教育・管理者教育のための通信教育用テキストの発展とその意義が、ディーマーの作品系列から直接間接に浮かび上がってくること、(4) 既存の著作目録が信憑性に乏しく漏れが多いことである。かくして網羅的かつ正確な著作目録を作成することが、これからの研究の第一歩になると判断した次第である。本稿の目的は、これら4つの論点について歴史のおよび研究史的な背景、ならびにアメリカ企業管理史上の意義を概観することによって、ディーマー作品の分類方法を索出し、体系的な著作目録の作成に資することである。結論的にいえば、管理の制度化 (institutionalization of management) の視点から彼の作品を分類するのがもっとも理に適った方法であり、以下に詳述するとおりである。

2. 『工場組織と管理』の初版について

本著作目録の作成作業を通じて気づいた書誌的な事実はいくつもあるが、研究上見過ごせないことのひとつは、主著『工場組織と管理』の初版に事実上「改訂版」と言ってよい内容の版本が複数存在することである。1910年に公刊された初版はアメリカ最初のIEテキストであり、フレデリック・テイラー (Frederic W. Taylor) によって高く評価された⁴⁾。

ディーマーは初版の出版直後から朱を入れはじめ、刷り (impression) を重ねるたびに加筆修正

形成過程——McKinseyの予算統制論によせて——』『立命館経営学』46巻1号(2007.5): 21-45. ディーマーの工学教育面での仕事は、大学史の諸研究のほか、以下の文献にわずかながら論及されている。David F. Noble, *America by Design: Science, Technology, and the Rise of Corporate Capitalism* (Oxford: Oxford University Press, 1977), 264, 276, 312; Daniel Nelson, "Scientific Management and the Transformation of University Business Education," in *A Mental Revolution: Scientific Management since Taylor*, ed. Daniel Nelson (Columbus: Ohio State University Press, 1992), 84-86; 木下順『アメリカ技能養成と労資関係——メカニックからマンパワーへ——』(ミネルヴァ書房, 2000), 153, 170-71, 180-82.

2) 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)。

3) この研究は以下のタイトルで発表の予定である。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——」。

4) McGraw-Hill Book Co. to John C. Phillips of the *American Magazine*, March 1, 1911, The Frederic Winslow Taylor Manuscript Collection, S. C. Williams Library, Stevens Institute of Technology.

していった。初版第3刷は「訂正版」である。初版第5刷（1914年）では大幅な増補改訂をほどこしており、事実上の「第2版初刷」である。なぜかという、表扉には“First Edition, Fifth Impression”とあるものの、巻頭に第2版への序文“Preface to Second Edition”（December 15, 1913）が収められており、内容ならびに頁数ともに第2版第2刷と同じだからである。これらの版本でおおきな書き換えがなされている箇所が、中核をなす産業企業組織の章節を含め多数あり、今後ディーマーの主著を引用する場合には版と刷りをかならず明記する必要がある。

ついでながら、アルフレッド・チャンドラーは1914年版を重要な典拠にして米国におけるライン・アンド・スタッフ組織の発展を論じているが、版の違いによってディーマーの主張が変化していることに気づいていないようだ⁵⁾。

3. 管理の制度化と専門職化

アメリカ企業管理史に果たしたディーマーの役割はこれまでまともに考察されてこなかった。彼によってペンシルヴェニア州立大学（Pennsylvania State College）に設置された米国最初のIEプログラムの内容は同大学のIE教授の手になる学部史に詳しく紹介されている⁶⁾。学内資料を用いた貴重な貢献ではあるが、ディーマーの仕事が大学史の枠に閉じ込められているきらいがある。彼の工学教育改革への取り組みや専門家協会での活動を管理の制度化の視点から検討しなおすならば、ディーマーの経歴が有する固有の位置のゆえに、複数の管理運動相互の接点や関連性を浮き彫りにすることができる。以下に概観するように、ディーマーは体系的管理運動からIE運動を経由して人事管理運動へと中心的な活動領域を移していった人物であり、彼の事績を辿ることによって、たとえばアメリカ企業管理史において今なおすっきり説明できない問題のひとつである科学的管理と人事管理とのかかわりについて理解を深めることができるであろう。本著作目録では、そのための準備作業として、各種専門家協会での報告と発言を別立てにして細大漏らさず採録する方針をとった。

米国の企業管理の歴史を振り返る際に留意しなければならないことは、管理の制度化への志向が19世紀の末葉以降一貫して観察され、管理は「科学」であると受けとめられるようになったことで

5) Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977), 277-78, 561n77; A. D. チャンドラー, Jr. 『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立——』鳥羽欽一郎, 小林袈裟治訳（東洋経済新報社, 1979 & 1982）, 477, 492n77; Alfred D. Chandler, Jr., review of *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920*, by Daniel Nelson (Madison: University of Wisconsin Press, 1975), in *Journal of Economic History* 37, no. 2 (June 1977): 543-44.

6) Benjamin W. Niebel, *Industrial Engineering at the Pennsylvania State University, 1908-1988* (n.p.: Pennsylvania State University, n.d. [c1989]). ディーマーの写真や関連史料の引用もある。

ある⁷⁾。「ビジネスには斉一性なり、“法則”のようなものがある」⁸⁾という考えや、個々の取り組みを他企業に伝達することに大きな価値があるとの認識が芽生え、情報伝達のための仕組みが開発された。これが管理の専門職化 (professionalization of management) を通じて実現された点にアメリカ企業管理史のおおきな特徴のひとつがある。新興の専門的・中間管理者層 (a new generation of professional-managerial class) が台頭し、彼らは自己の仕事領域を一個独立の専門職業として確立する方向で行動した。専門家協会を組織し、自己の経験とその分析結果を協会の会合や専門雑誌に公表した。こうした努力の積み重ねの中から個々の経験を一般化するような「基本的な諸原理」が見いだされるようになり、その成果がやがて大学教育カリキュラムに採り入れられ、標準的なテキストにまとめあげられた⁹⁾。これらの諸制度 (専門雑誌、専門家協会、大学の専門課程、標準的テキスト) に支えられて、管理は「科学」として認知され、「人びとへの指導を通じて伝達可能」¹⁰⁾ な性格が付与されていく。管理の移転可能性は著しく高まり、企業から企業へ、産業から産業へ、国から国へと波及するようになった。たとえば、米国の IE は早くも 1920 年代に、時間研究に偏ってはいたものの、わが国の三菱電機に移植されている。また第二次大戦後の日欧の生産性向上使節団が米国から学んだ管理技術が IE であった¹¹⁾。

7) Leland H. Jenks, “Early Phases of the Management Movement,” *Administrative Science Quarterly* 5, no. 3 (December 1960): 421-47.

8) Arthur H. Cole, *Business Enterprise in Its Social Setting* (Cambridge: Harvard University Press, 1959), 85-88; A. H. コール『経営と社会——企業者史学序説』中川敬一郎訳 (ダイヤモンド社, 1965), 81-87.

9) Dexter S. Kimball, *Industrial Economics* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1929), vii, 57-58.

10) シドニー・ポラード「日本語版への序文」『現代企業管理の起源』山下幸夫ほか訳 (千倉書房, 1982), 1.

11) 管理の制度化を国際比較の視点から補っておこう。管理の制度化と科学化は、今日では、先進工業国で共通に見られる現象であるが、その生成と発展のありようは国によって大きな違いがある。その差異をつくりだした要因はさまざまであり、ひとことで要約するのは難しいが、大規模産業企業の成立時期と管理問題の性格、問題解決に取り組む主体とその形成過程の違いが主要因だと考えられる。管理の制度化が歴史上最初に進展したアメリカでは、それは管理の専門職化の方向をたどった。すなわち、19世紀末葉から20世紀のはじめにかけて大企業や中堅企業に雇用されるようになった新興の専門的・中間管理者層は、自己の仕事領域を一個独立の専門職業として確立する方向で行動したのであり、そうした努力の中から専門家協会、専門雑誌、大学の専門課程、標準的テキストなど、管理技術を普及するための諸制度が出現した。こうした諸制度は、財務、生産、マーケティングなどミドル・レベルの管理機能においてまず出現し、1910年代に人事管理領域において、次いでトップの全般管理者のためにあらわれた。他の工業国では、アメリカにおける管理の制度化・科学化の余慶に与るとともに、いわゆる後進国工業化の諸条件に合わせて独自の制度化の試みがなされた。たとえばわが国の場合、新しい管理技術の輸入は個別企業レベルで見られたが、それを普及するための組織作りの場面では国や財界が大きな役割を果たしており、管理者の専門家意識は相対的に希薄なままである。わが国への科学的・管理および IE の導入と普及については、加藤威夫「インダストリアル・エンジニアリングについて：私の経験と考え方」日本証券投資協会『PR』1958年2月号, 13-16; 佐々木聡『科学的管理法の日本の展開』(有斐閣, 1999), 92-119; 市原博「戦前期日本電機企業の技術形成と人事労務管理」『労務管理の生成と終焉』榎一江、小野塚知二編 (日本経済評論社, 2014), 281-315; 上野継義「書評：『労務管理の生成と終焉』」『経営史学』2015年予定。生産性向上使節団と IE とのかかわりは、The Anglo-American Council on Productivity, *Industrial Engineering: Report of a Visit to the U.S.A. in 1953 of a British Specialist Team on Industrial Engineering* (London: British Productivity Council, 1954); 英国インダストリアル・エンジニアリング専門調査団報告書『アメリカにおけるインダストリアル・エンジニアリング』(日本生産性本部, 1957)。

ディーマーはIEの制度化と科学化に深くかかわっていた。19世紀末葉から管理問題を積極的にとりあげるようになった進歩的な工学専門誌『エンジニアリング・マガジン』に論文を投稿し、アメリカ機械技術者協会（American Society of Mechanical Engineers）および工学教育促進協会（Society for the Promotion of Engineering Education）の年次大会で精力的に研究報告をおこない、ディスカッションに参加した。こうして得られた知見を基にして、1909年、ペンステイトにIEプログラムを立ち上げ、翌10年『工場組織と管理』を出版、1913年には「経営学の課程と工学の課程を合わせた」性格を有する新科目インダストリアル・マネジメント（industrial management）をプログラムに追加した¹²⁾。

ディーマーは住所を移すたびに地元の技術者協会に加入し、協会の活動にも意欲的に取り組んだ。これまでのアメリカ企業管理史研究のほとんどはASMEなど技術者の中央団体に分析の軸がおかれ、結果的にエリート技術者に焦点が当てられてきた。地方の技術者団体にはあまり光が当てられてこなかったわけだが、このたびディーマーの事績をたどる過程ではからずも地方の団体をいくつか調べてみたところ、地場産業に密着した活動が見られるなど、アメリカ人技術者の多様な姿を垣間見る思いがした。ディーマーは、1908年、ペンステイトに着任後すぐに地元の技術者クラブ（Engineers Club of Central Pennsylvania）に加わり、この団体の専門家協会への脱皮に一役買った。かくしてこのクラブからペンシルヴェニア技術者協会（Engineers' Society of Pennsylvania）が誕生する。1912年10月14日、ディーマーは協会員に対して自身のIEプログラムの核にある産業企業組織（industrial organization）について「講義」する機会をもった¹³⁾。このレクチャーは、時期的に、主著『工場組織と管理』の初版と第二版の中間点に位置し、彼のライン・アンド・スタッフ組織に関する理解の軌跡を辿るための重要史料となろう。

ディーマーは、1919年、ペンステイトを辞して、アメリカ西部開拓史にその名を馳せた銃器メーカー、ウィンチェスター・リピーティング・アームズ社（Winchester Repeating Arms Co.）の人事部長に就任した。彼は専門職業人としての自覚を強くもっていた人であり、人事の領域でも専門家協会の仕事をすすんで引き受けた。人事管理運動は第一次大戦の休戦とともに主導権争いが顕在化し、つづく1920年夏からの戦後不況の荒波にもまれて手痛い打撃を被り、この分野の複数の専門家協会は解体・再編・統合に向かう。このためにディーマーと人事分野の専門家協会とのかかわりは転々とした。ウィンチェスター社の教育管理者は戦前から全国社立学校協会（National Association of Corporation Schools）のメンバーであり、ディーマーもこの協会に加わった。この間にNACSは関

12) Hugo Diemer, "Education in Scientific Management," *Journal of the Efficiency Society* 4, no. 1 (January 1915): 7-10; Hugo Diemer, "Industrial Management," *Journal of Accountancy* 13, no. 4 (April 1912): 276; *Pennsylvania State College Bulletin* 7 (March 1913): 193, quoted in Daniel Nelson, "Scientific Management and the Transformation of University Business Education," in *A Mental Revolution: Scientific Management since Taylor*, ed. Daniel Nelson (Columbus: Ohio State University Press, 1992), 85.

13) Hugo Diemer, "Industrial Organization," *Journal of Engineers' Society of Pennsylvania* 4, no. 10 (October 1912): 317-38; *Proceedings of the Engineers' Society of Pennsylvania* (1912), 31.

心領域の拡大と財政の独立性を思慮して名称を変更し、全国社内訓練協会（National Association of Corporation Training）となる¹⁴⁾。ディーマーはNACTの労働移動分科会の委員長を務め、この協会の最初で最後の全国会議となった第9回ナイアガラ・フォールズ大会において委員会報告をおこなっている¹⁵⁾。NACTは短命に終わり、並行して歩んでいた別の人事管理組織アメリカ労使関係管理協会（Industrial Relations Association of America）との合同が模索され、全国人事協会（National Personnel Association）が1921年4月21日に発足する。この協会の会合でもディーマーは討議に加わっている。さらにAPAの後継組織アメリカ経営管理協会（American Management Association）にも参加し、最晩年にマネジメント協会分科会のメンバー（1935-36）になっている¹⁶⁾。この度の網羅的な文献調査の範囲は、後述するテクニカルな理由から1920年代初頭までに限られたために、AMAの資料は調査対象から外さざるをえなかった。

ディーマーは、インダストリアル・エンジニア協会（Society of Industrial Engineers）にも強い問題関心をもって参加したが、一部指導層（人事管理分野に野心をいだくIEの伝道者たち）の立場には距離を置いていた。この協会は基本的にはIEの専門家協会であるが、1920年代のはじめまでの数年間、人事管理運動の推進組織としても機能した¹⁷⁾。同協会の全国大会は第2回（1919年）から第9回（1922年）にかけて春と秋の年二回開催されたが、ディーマーは春の大会には必ず出席し討議に加わっている。第9回以降の大会議事録は今回の調査では手が回らなかった¹⁸⁾。第9回（1922年秋）と第11

14) William H. Lange, "The American Management Association and Its Predecessors: Significant Evidence of Trends in Personnel Management and Industrial Relations," Special Paper, no. 17 (New York: AMA, 1928), 5-6.

15) "Annual Conference of Committee Chairmen," NACT *Bulletin* 7, no. 10 (October 1920): 455-56; "Chairmen and Duties of Sub-Committees," NACT *Bulletin* 7, no. 10 (October 1920): 478.

16) "American Management Association Council, 1935-1936," *Personnel* 12, no. 1 (October 1935): 162. AMAは人事管理を軸に広くミドルとトップの管理者たちの意見交換の場となった。ドラッカーが言うように米語の「マネジメント」はきわめて多義的で他の言語に翻訳しにくい言葉だが、この団体名についてはその実態に即して「アメリカ経営管理協会」の訳語を与えた。Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), 5.

17) 雇用管理運動の創始者マイヤー・ブルームフィールドは、自身の運動の成果である全国雇用管理者協会（National Association of Employment Managers）の大会には参加せず、SIEに軸足を移していた。第一次大戦の休戦を境にNAEMの主導権は労使関係管理派の手に渡っていたからである。その経緯は、上野継義「アメリカ人事管理運動と『人間工学』の諸相——人間工学ブームの盛衰——」『(福島大学) 商学論集：富澤克美先生退職記念号』83巻4号（2015年3月）。

18) SIEの大会議事録は主催者・議事録タイトル・出版形態が変化していく。図書目録での検索に苦労するゆえ、以下にフルタイトルを記しておく。

創立総会：Western Efficiency Society. *The Human Factor in Industrial Preparedness: Complete Report of the Proceedings of the National Conference, Under the Auspices of the Western Efficiency Society, Chicago, May 23, 24, 25, 1917*. Chicago: Holmquist Printing Co., 1917.

第1回大会：Western Efficiency Society and Society of Industrial Engineers, *Labor Problems Under War Conditions: Complete Report of the Proceedings of the National Conference, Held under the Auspices of the Western Efficiency Society and the Society of Industrial Engineers, Chicago, March 27, 28 and 29, 1918*. n.p., n.d.

第2回大会：Society of Industrial Engineers. *Industrial Reconstruction Problems: Complete Report of the Proceedings of the National Conference, New York City, March 18, 19, 20, and 21, 1919*. Chicago: Frederick H. Jaenicken Co., n.d.

第3回大会：Society of Industrial Engineers. *American and International Labor Conditions: Complete Report of the*

回大会（1924年）には出席していない。第12回大会（1925年）は彼の出席を確認したものの、議事録の原本を見ることができなかった。インダストリアル・エンジニア協会の議事録は、協会の創設事情を記したタイプ印刷の文書類とともに、かつてはシカゴ大学ジョン・クレーラー図書館にまとめて保管されていたが、1990年代の終わり頃であっただろうか、同館の運営方針がおおきく改定され、文書類が他館に売却されるなどして史料は散逸してしまった。

テイラー協会（The Taylor Society）との関係についても一言しておきたい。テイラーを「博士」と慕うディーマーはその前身である管理科学促進協会（The Society to Promote the Science of Management）の創立時からのメンバーであったが、協会の紀要を見る限り、積極的に参加している形跡がない。その理由は、推測の域を出ないが、彼のテイラーに対する篤い尊敬の念から、テイラーがこの協会に距離を置いた事情¹⁹⁾に配慮したためではなかったか。しかしながら、1919年、テイラー協会が再組織されたのを機にウィンチェスター社の社長ジョン・オッターソン（John E. Otterson）が協会の会長に就任してから、ディーマーも参加するようになる。1921年にシカゴへ転居してからはシカゴ支部の結成に尽力し、副支部長を務めた²⁰⁾。

Proceedings of the Fall National Conference, Cleveland, Ohio, October 29, 30 and 31, 1919. Chicago: Frederick H. Jaenicken Co., n.d.

第4回大会：Society of Industrial Engineers. *The Practical Application of the Principles of Industrial Engineering: Complete Report of the Proceedings of the Spring National Conference, Philadelphia, March 24, 25 and 26, 1920.* Chicago: Frederick H. Jaenicken Co., n.d.

第5回大会：Society of Industrial Engineers. *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).

第6回大会：Society of Industrial Engineers. *Industrial Leadership: Complete Report of the Proceedings of the Spring National Conference, Milwaukee, Wisconsin, April 27, 28 and 29, 1921.* Publications of the Society of Industrial Engineers, vol. 4, no. 5 (June 1921).

第7回大会：Society of Industrial Engineers. *Industrial Stability: Complete Report of the Proceedings of the Seventh National Convention, Springfield, Mass., October 5, 6 and 7, 1921.* Publications of the Society of Industrial Engineers, vol. 5, no. 1 (January 1922).

第8回大会：Society of Industrial Engineers. *The Influence of Industrial Engineering upon the Earnings of Capital and Labor: Complete Report of the Proceedings of the Eighth National Convention, Detroit, Mich., April 26, 27 and 28, 1922.* Publications of the Society of Industrial Engineers, vol. 5, no. 2 (September 1922).

第9回大会：Society of Industrial Engineers. Department of Publications. *Business Economics: Report of Proceedings, Ninth National Convention, New York City, October 18, 19, 20, 1922.* Publications of the Society of Industrial Engineers, vol. 6, no. 1 (April 1923).

19) 協会の設立にテイラーは反対し、設立後も協会の活動にはいっさい関与しなかった。Milton J. Nadworny, "The Society for the Promotion of the Science of Management," *Explorations in Entrepreneurial History* 5, no. 4 (May 1953): 244-47. 協会の設立経緯については、Robert T. Kent, "The Taylor Society Twenty Years Ago," *Bulletin of the Taylor Society* 17 (February 1932): 39-41.

20) "Membership of the Taylor Society as of June 30, 1920," *Bulletin of the Taylor Society* 5, no. 3, suppl. (July 1920): 10; "The Program of Local Sections," *Bulletin of the Taylor Society* 6, no. 6 (December 1921): 224.

4. 通信教育学校の発達とテキスト

19世紀末葉から1920年代にかけて私立の通信教育学校（private correspondence schools）が急成長し、米国における工学知識や企業管理知識の普及に貢献した。社会のあらゆる部面で科学と組織と管理の役割が重視されるようになった革新主義期にあって、工学や企業管理の通信教育プログラムは働く若者の出世願望や勉学熱を底辺から支える役割を果たした。1899年に工学教育促進協会は産業教育委員会を任命して通信教育の実態調査をおこなっている。それによれば、インタナショナル通信教育学校（International Correspondence School）の場合、1890年代に学生数が急増し（表1）、1899年段階でおよそ18万1千人が受講していた²¹⁾。もとより受講者のすべてが卒業したわけではなかったが、たとえ途中で勉学がつづけられなくなっても、受講生の手元に立派なテキストが残る工夫がなされており、受講料は書籍代金という意味合いも強かった。このために通信教育学校は当該分野の権威にテキストの執筆を依頼しており、この時代の通信教育用テキストはすぐれた研究書なり論文集の趣がある。

ディーマーと通信教育とのかかわりは深く、しかも長期にわたった。1910年代に科学的管理が人気を博すようになると、次の三つのタイプの通信教育学校がそのための訓練プログラムを用意しはじめた。(a) 科学、産業 (trades)、教養 (arts) の多分野にわたって講座を取り揃えるアメリカン・スクール・オブ・コレ

スポンデンス (American School of Correspondence) や既述のインタナショナルのような大規模校、(b) 法律と経済に専門化したアレクサンダー・ハミルトン学校 (Alexander Hamilton Institute) やラ・サール通信制大学 (La Salle Extension University)、(c) 一定の教育科目に特化した中小の通信教育学校である²²⁾。このうちディーマーがかかわったのは、(a) と (b) のタイプの通信教育機関であり、後述する彼の作品『産業企業組織とマネジメント』は通信教育向け科学的管理テキストという性格を有している。私が入手したものは読んだ形跡のない新品同様のものであり、おそらくは通信教育を途中で断念した若者のものだったのではあるまいか。

1909年にディーマーは、アメリカン・スクール・オブ・コレスポンデンスの技術教育用テキスト『自

表1 インタナショナル通信教育学校の入学者数の推移

年次	新規入学者数
1891年10月1日～1893年12月31日	3,105
1894年12月31日	2,509
1895年12月31日	4,491
1896年12月31日	6,530
1897年12月31日	13,677
1898年12月31日	38,872
1899年12月31日	71,885

出典：J. J. Clark, "The Correspondence School—Its Relation to Technical Education and Some of Its Results," *Science*, n.s., 24, no. 611 (September 14, 1906): 327.

21) J. J. Clark, "The Correspondence School—Its Relation to Technical Education and Some of Its Results," *Science*, n.s., 24, no. 611 (September 14, 1906): 327-34.

22) Hugo Diemer, "Teaching Efficiency," *100%* 5 (August 1915): 28-32.

動車』を執筆している。同書は全4巻からなる『自動車工学百科事典』にも再録された²³⁾。このように多数巻からなるシリーズものが多いのも通信教育用テキストによくみられる傾向的特徴である。

ディーマーは1915年に『産業企業組織とマネジメント』をシカゴのラ・サール通信制大学から出版した²⁴⁾。ひとりで学ぶ若者を想定して、平易な言葉で書かれている。後にディーマーが同大学のフォアマン教育プログラムにかかわることになる伏線はこの時に敷かれたとみてよい。全体的にテイラー擁護の文章との印象を受けるが、安全委員会などの委員会型管理を通じて「被治者の同意」を得ることの大切さが説かれており、労働問題に並々ならぬ関心を寄せていたことが窺える。また、記述量はわずかだが雇用管理の大切さにも説き及んでいる。1919年以降、人事管理分野へ転身することになるディーマーの後半生を垣間見る思いがする。同書はイースタン製造会社 (Eastern Manufacturing Company) の従業員教育用テキストに採用されたが、それもこうした特徴のゆえであったといえよう²⁵⁾。なお、同書は再版に再版を重ねており、大部数が印刷されたものと推察される。通信教育の大手校はおおきな出版社でもあった。

1921年、ディーマーはラ・サール通信制大学のフォアマン教育プログラムの課程主任 (Director of the Department of Modern Foremanship) をひきうけた。雇用管理運動の指導者マイヤー・ブルームフィールド (Meyer Bloomfield) らと全15巻にわたるマニュアルを完成させ、教育プログラムの運営にたざざわり、人事管理分野でもおおきな足跡を残した。

5. 既存の著作目録の問題性

ディーマーの著作目録はリンダル・アーウィック (Lyndall F. Urwick) の『ゴールデン・ブック』に掲載されているが、この抄目録は1頁足らずの簡略なものであり、しかも調べが甘くかえって文献探査の障碍になった²⁶⁾。出版年の誤記が多く、存在しない論文や書物が挙がっている。『産業企業組織とマネジメント』は、この抄目録では1917年に出版された論文ということになっているが、上述のとおり、1915年に出版された通信教育テキストである。

ディーマーとダニエル・ブルームフィールド (Daniel Bloomfield) との共著になる *Personnel Administration* (Chicago: LaSalle Extension University, 1920) [560 pages] なるタイトルも載っているが、このような書物は存在しない。出版年の誤りはこの抄目録にいくつもあるので考慮外におくなら、次の二文献の書誌情報が混同された上で誤記された可能性がある。(a) Daniel Bloomfield, ed.,

23) Hugo Diemer, *Automobiles: A Practical Treatise on the Construction*. (Chicago: American School of Correspondence, 1909); Hugo Diemer, "Automobiles," in *Cyclopedia of Automobile Engineering: A General Reference Work*, 4 vols. (Chicago: American School of Correspondence, 1909), 3:11-220.

24) Hugo Diemer, *Industrial Organization and Management* (Chicago: La Salle Extension University, 1915).

25) "Educational Activities of the Eastern Manufacturing Company," *NACS Bulletin* 5, no.1 (January 1918): 28.

26) Lyndall F. Urwick, "Hugo Diemer," in *The Golden Book of Management: A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers* (London: Newman Neame Ltd., 1956), 148-51.

Problems in Personnel Management (New York: H. W. Wilson Co., 1923) [557 pages]; (b) La Salle Extension University, *Personnel Management* (Chicago: the University, 1923). (b) は複数の冊子からなるもので、World Cat の目録では「ジャーナル・雑誌」に分類されている。(a) はアーウィックの記している総ページ数に近く、「共著」ではないが、二つの章にディーマーが専門雑誌に投稿した既発表の論文を再録している。タイトルなど重要な違いはあるが、総合的に判断するなら、(a) が最も近い存在である。

アーウィックの文献目録を見た時、同書は寡聞にして初耳であったので、八方手を尽くして調べた。そもそもラ・サール通信制大学においてディーマーとブルームフィールド兄弟とのコラボレーション(図1)が実現するのは、1921年春に彼が大学所在地シカゴに移り住んでからである²⁷⁾。他方ダニエル・ブルームフィールドは1919-20年頃自分自身の単著の出版に精力を傾けていた²⁸⁾。このような時に、このような書物の出版はそもそも可能だろうか、こんな素朴な疑問もわいてきたが、アーウィックの編んだ目録が間違いであることを確かめるためにも探査に時間を費やさねばならなかった。調査結果は上述のとおりである。アーウィックは著作目録の作成にあたって原文を確認していないのは明らかであり、『ゴールデン・ブック』所収のディーマー以外の先覚者の著作目録についても無批判な利用は慎まねばならないだろう。

ついでながら、内外の図書館の蔵書目録(管見の限りほとんどの目録)において、ディーマーの没年が間違って記載されているのも残念なことである。

6. 新しい人事管理成立史

最後に、アーウィックの前掲書からディーマーの人となりに触れている一節を訳出しておきたい。人物理解が学問理解に資するというだけでなく、はからずもこの文章にこれからの研究課題を指し示すキーワードが登場するからである。

ディーマー大佐はやさしく魅力的な人で、友だち作りがじょうずで、工学と管理の傑出した才能の持主だが、個人的なおつき合いの場で才能を押し売りするようなことはなかった。手空きの時間のかなりをシカゴのビヴァリー・ヒルズでの地元コミュニティーの近所づきあいにあてており、教会の手伝いにも精を出した。彼の人間に対する一途な関心は人びとの記憶に刻まれており、同僚のひとりにはディーマーの性格のハッピーな一面を指摘するのに「人間技師」と

27) "University and Educational Notes," *Science*, n.s., 54, no. 1398 (August 12, 1921): 129; "Diemer Produces Foreman's Course," *Personnel* 3, no. 9 (September 1921): 4.

28) Daniel Bloomfield, *Labor Maintenance: A Practical Handbook of Employees' Service Work* (New York: Ronald Press Co., 1920).

いう新造語を使っていた²⁹⁾。

われわれは人間技師 (human engineer) の語が 1910 年代半ばから 20 年代のはじめにかけて「人事管理者」の別名として用いられていたことを知っている。ディーマーの同僚がこの言葉を使った理由は、アーウィクの美しい思い入れとはおそらくずれていて、ディーマーが人事管理の専門家としての矜持を堅持していたことへの賞讃の思いが込められていたのではあるまいか。これまでの調査によれば、この新造語に託された管理思想——人間工学 (human engineering) 思想——は、IE 運動を人事管理運動に結びつけていく働きをした。人間工学思想の盛衰を視野に入れた新しい人事管理成立史を描くのが当面の目標であり、その完成のためにはどうしても人事管理運動と IE 運動とのかかわりについて一章を設ける必要がある。ヒューゴ・ディーマーの思想と行動の分析はこのリンクージを析出し理解するための重要な手がかりとなるであろう。

29) Urwick, "Hugo Diemer," 150.

"The Foreman is the most vital link in Production"—A leading official of the DuPont Company.

Attack Production Costs Thru Your Foremen

The Foreman is the man who has to handle the *human element* in production—that most sensitive and difficult of all industrial elements. Upon his ability to handle men depends the loyalty and efficiency of the workers. If the Foreman is properly trained in leadership he can inspire the men in the ranks with enthusiasm and loyalty.

In addition to dealing directly with Labor, the average Foreman, if he is to keep pace with the requirements of his position, has to do an amount of work and discharge a volume of responsibilities big enough to demand the best energies of a really able man. If the Foreman knows his business as he should, if he is intelligently trained in the handling of jobs and in planning and production, he can accomplish more in efficient and economic production than any other man in the plant.

Industry is just awakening to the need of better Foremanship and production methods. Speaking of this, a high and able official of the DuPont Company says:

"Management is almost universally to blame for the fact that it has not shown the foreman himself how big his job is. As most foremen are picked workers who have been promoted from the ranks, it is natural that they should be unfamiliar with many of the executive problems with which they must deal in their supervisory capacity. This is the big task of today—to supply that education."

Train Your Foremen Under LaSalle's Group Plan

LaSalle Extension University has organized the brains and experience of hundreds of industrial experts and thousands of Foremen into a practical plan of training in "Modern Foremanship and Production Methods." In fact, no less than five thousand Foremen have contributed their experience to this training. They have joined with experts and specialists to give American industry and its Foremen the result of years of study and practical shop experience. The result is a "practical-experience" course covering thoroughly all phases of Foremanship such as Handling Men; Developing Morale; Handling Jobs; Planning and Production; Cost Control in the Shop; Routing; Scheduling; Inspection, etc.

Mr. Hugo Diemer, M. E. In Charge

Mr. Hugo Diemer is the director in chief of this training. He has been engaged by the University to give his entire time to the direction of this work. During his career Mr. Diemer has had charge of production at the Goodman Manufacturing Co., Chicago, has been superintendent of the National Motor Vehicle Company of Indianapolis, and Head of the Industrial Engineering

Department, Pennsylvania State College. During the war he was Commanding Officer of the U. S. Cartridge Company of Lowell and on the staff of the Commanding Officer of the Bethlehem Steel Works. For a year and a half he also was Personnel Superintendent of the Winchester Repeating Arms Company.

Associated with Mr. Diemer are Messrs. Meyer and Daniel Bloomfield, the noted authorities on industrial relations. Mr. Meyer Bloomfield was formerly director of the Harvard University Vocational Bureau, head of the Industrial Service Department of the U. S. Shipping Board Emergency Fleet Corporation, and Special Commissioner to Porto Rico for the War Department.

The LaSalle Problem Method

There is no better way to learn than by actually doing. That is the basic principle of the LaSalle Problem Method used thruout our company-group training plan. The members are not only brot in contact with real problems of foremanship and production within the plant, but are shown how to apply principles and plant practice to their solution. The LaSalle group plan of foremanship training is a quick and effective way of increasing production, getting better co-ordination of effort, building loyalty and morale in the organization, and of making effective policies of the management.

LaSalle training in Modern Foremanship and Production Methods affords an opportunity for the management of any industry to secure, under able and efficient supervision, group training within the plant for the foremen, shop executives—the men supervising production.

Increased production of 20% per man thru proper training and leadership on the part of the foremen has not been difficult of accomplishment. How much of a saving would such a result alone mean in your monthly payroll?

We invite inquiry from plant officials, production managers and executives. Let us explain to you in detail just how the LaSalle Company-Group plan of training in Modern Foremanship and Production methods can be installed in your plant. In making request for further information you place yourself under no obligation. Use the coupon—mail it now.

LASALLE EXTENSION UNIVERSITY
The Largest Business Training Institution in the World
Dept. 8380-F Chicago, Illinois

Please send me a catalog and full information regarding the LaSalle Company-Group Plan of Training in Modern Foremanship and Production Methods. This information is to be sent free and without obligation.

Name

Position.....

Company

Address.....

The LaSalle Foremanship Council



HUGO DIEMER, Director

Leroy Tabor, Tabor Manufacturing Co., Philadelphia, Pa.
George R. Townsend, Manager, International Steel and Ordnance Co., Lowell, Mass.
Richard A. Feiss, Manager, Cloth Craft Shops, Cleveland.
J. M. Carmody, Production Manager, H. B. Black Company, Cleveland, Ohio.
Matthew Porosky, Chairman, Factory Management Committee, the Holtzer-Cabot Electric Company, Boston.
S. Babcock, General Foreman, Power Plant, Westinghouse Electric and Manufacturing Co., East Pittsburgh, Pa.
Boris Emmet, Labor Manager, Henry Sonneborn and Company, Inc., Baltimore, Md.
Allen B. Crow, Secretary, Society of Industrial Engineers, Detroit, Mich.
B. E. Mallery, Foremanship Training, Board of Education, Cleveland, Ohio.
William Bethke, Educational Director, LaSalle Extension University.
E. F. Dahm, Assistant Director of Education, LaSalle Extension University.
Meyer Bloomfield, Editor-in-Chief, Modern Foremanship Course.
Daniel Bloomfield, Associate Editor, Modern Foremanship Course.
F. C. Stader, Factory Manager, Penberthy Injector Company, Detroit, Mich.

図1 ラ・サール通信制大学、フォアマン教育プログラムの広告

出典：“Attack Production Costs thru Your Foremen [advertisement],” *Factory* 27, no. 2 (August 1921): 233.

Hugo Diemer and the American Management History: For Compiling an Annotated Bibliography

Tsuguyoshi UENO

ABSTRACT

Hugo Diemer (1870-1939) played an important role in the developing several management movements in the United States: systematic management, industrial engineering, and personnel management movement.

This paper overviews Diemer's contributions to the institutionalization of management of the early twentieth century in order to find categories for arranging his works and to make an annotated bibliography of them. The growing professionalization of management was one of the major reasons for the rapid spread of the new management techniques from plant to plant, from industry to industry, and from nation to nation. Diemer became an active member of professional societies, contributed articles to professional journals and trade papers, established educational courses in an American engineering college and correspondence schools, and published textbooks. The purpose of the compilation of the bibliography is both to better understand the historical development of the particular management movements and to extend our understanding of the American management history.

