The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	「科学的経営管理」運動とナチズム : DINTAからドイツ労働戦線へ
Author(s)	小野, 清美
Citation	阪大法学. 2009, 59(3,4), p. 5-65
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/55167
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

「科学的経営管理」運動とナチズム

――DINTAからドイツ労働戦線へ――

小野清美

はじめに

最近のナチズム研究の一つの特徴として、体制への下からの合意が強調されていることが挙げられよう。H-U・ヴェーラーは近著で、ナチズム体制はドイツ人多数派にとって「テロ・レジーム」ではなく、下からの積極的同意に支えられていたこと、「民族共同体」ユートピアは「ヒトラー運動の引力の核心」であり続け、単なる神話以上のものだったことを指摘している。これより先、G・アリーも、ドイツ人多数派にとってのナチズムへの「魅力」と類例のない犯罪性とを統一的に把握する必要性を述べた。この動向と関連して木村靖二は、ナチ指導者の目標・将来ビジョン（イデオロギー）の重要性があらためて注目されていることを指摘している。[1] 筆者もこれらの指摘に大いに共鳴するものである。ナチズムの「魅力」＝国民統合力の重要な一部分は、それが推進した経営内外の広範囲な社会政策のなかにあり、本稿はこの領域を中心的に担ったエキスパートないしナチ・テクノクラートの言説やヴィ

ジョンを、同時代の国際的な文脈の中に据えて分析することを課題とする。それを推進したのはとりわけドイツ労働戦線（ＤＡＦ）諸部局であり、ＤＡＦは、各種エキスパートのイニシャティブと能力を解き放ち、研究者によって「社会的合理化」と括られる試み（後述）によって、労働者の体制内統合に少なからず成功した。Ｕ・ヘルベルトはすでに一九八〇年代末に、ナチ体制が最後まで労働者の社会的満足を追求し、経済的物質的改善による労働者の中立化と部分的な統合に成功したとして、ナチ体制への労働者の非適応ないし抵抗という命題よりも、合意、統合、同意の諸要素の方がより強く強調されねばならないと指摘していた。(2)

ところで、ＤＡＦの社会政策的議論や活動は、ワイマル期の合理化論議との連続性の中にあるだけでなく、当時の大西洋を挟んだ国際的連関の中にもあった。この両方の連関を如実に体現しているのが、ワイマル期合理化運動の一翼を担い一九三三年にＤＡＦに編入される「ドイツ技能労働研究所」ＤＩＮＴＡ（一九二五年創立）である。ナチスがワイマル期の合理化運動と二重の関係（その批判・否定と継承・継続）にたつことはつとに指摘されている。(3) 後に述べるように、ナチスは一方で、大失業に帰結した合理化運動の限界を人種帝国主義的な拡張政策によって突破することを戦略目標とし、他方で、戦争＝戦時経済が必至となるこの戦略目標のためにも一層の合理化努力を繰り広げ、その際、「人間要素」を中心に据えるという、ワイマル期の合理化運動の中で打ち出されていた路線をそのまま継承発展させる。ＤＩＮＴＡは、合理化と社会政策という領域でワイマル期からナチ期への連続性をもっともよく体現している組織であり、その長カール・アルンホルトはＤＡＦ諸部局の活動と関連づけつつナチ期の合理化プロパガンダを展開した。

ＤＩＮＴＡとアルンホルトについては、わが国では断片的な言及しかないが、ドイツでは一九七〇年代初めから教育学・職業教育の分野でいくつかのモノグラフィーがあり、ついで合理化・労働科学の分野やナチスの経営政策

との関係で一定程度まとまった叙述が見られ、ＤＡＦの性格と共にその基本線は把握されている。かつては（比較的最近でも一部では）プロイセン軍国主義やドイツ重工業の家父長的体質に引きつけたＤＩＮＴＡの解釈が目立ったが、その後ヒンリッヒスらによって合理化運動と労働科学の文脈を中心に把握され、一九九〇年前後以降の著作ではそれがほぼ共通理解となっていると言えよう。ただ、開戦後のＤＡＦの研究は相対的に未開拓な分野だというハハトマンの指摘は今日なお当てはまると思われる。[4] 本稿もまた、（アルンホルトが一九四〇年に経済省に移るので）開戦前までを中心にするが、ＤＩＮＴＡの理念と活動を概観しアルンホルトの議論に立ち入ることによってわが国での研究の空白を埋めると共に、また、ＤＡＦ諸部局の活動と関連づけて分析することによって、経営内外のナチ社会政策が、戦間期の普遍的な動向のなかにありながら、ナチス的な特殊性とどのような関連にあるのか考察したい。

第一章　「科学的経営管理」とＤＩＮＴＡ

1　テイラー主義・フォード主義の受容とドイツの労働科学

周知のように、ワイマル期の合理化運動は本格的には一九二五年から展開する。それまでにエンジニア層や一部経営者を中心にテイラー主義が、ついでフォード主義が熱狂的に受容されていた。テイラーの主著は第一次大戦前までにソ連を含むヨーロッパ主要国に翻訳され、アメリカの「テイラー協会」や「国際科学的管理協会」の活発な活動によって、二〇年代中盤には東欧も含む国際的交流が展開していたのである。ドイツでは一九世紀末葉から経営管理の改革の動きがあり、その頃から経営者たちが渡米し経営管理技術を学んでいた電機などベルリン金属工業では、すでに戦前から、ギルブレスおよび他の六人のアメリカのエンジニアと三〇人のドイツエンジニアによりテイラー的合理化が試みられていた。[5]

ドイツのエンジニアは早くからテイラー主義に熱狂した。大戦前夜にはテイラー主義をめぐる議論が高揚し、一九一八年にはドイツ技師協会（ＶＤＩ）のイニシャティブで「経済的生産委員会」（ＡＷＦ）が創立され、「特化」「定型化」の問題に取り組み始め、二一年にはライヒ経済省と民間諸団体の協力でベルリンのＶＤＩ会館の中に「全国経済性本部」（ＲＫＷ）が創立された（議長はＣ・Ｆ・ｖ・ジーメンス）。これらを土台として二四年にはドイツ金属工業総連盟とＶＤＩとによって「労働時間研究全国委員会」（Ｒｅｆａ）が形成され、テイラー主義の時間研究に基づく近代的な業績給システムを導入していくことになる。まもなくＡＷＦはＲＫＷの技術部門となり、二五年からＲＫＷが経済省の協力と国家の財政支援もうけつつ合理化運動の中核・調整センターとして合理化キャンペーンを行うのである。本稿の主題であるＤＩＮＴＡも同じ二五年に形成された。

これらのうち、いわば合理化本部のＲＫＷは、国際的な合理化運動の中でもドイツを代表しており、ワイマル期から第二次大戦後西ドイツに至るまで、テイラー主義やすぐ後に続いたフォード主義による労働生産性と経済効率の向上を宣伝・指導し、本格的な研究がほとんどないためその厳密な評価は困難ながら、ドイツの〈組織された資本主義〉の伝統のなかで少なからぬ影響を与えたとみられている。[6] また、ドイツ化されたテイラー主義の具現化たるＲｅｆａも、ワイマル＝ナチス期合理化運動を支えた賃金形態を創出した組織として重要である。ドイツの業績給の古典的形態は出来高あるいは個数賃金だったが、インフレ後にテイラーシステムの労働研究・時間研究を若干修正――テイラーのように一流労働者ではなく平均的な労働者の正常な能率を基準に――しつつ導入・適用して、業績測定とそれに基づく業績給という賃金形態の近代化を推進したのがＲｅｆａであり、このＲｅｆａ方式は、二〇年代後半以降フォード主義のベルトコンベア労働の編成基準として具体化され、ドイツ金属労働者同盟の調査では二〇年代末に、全金属工業の六五％以上が採用しており、自動車工業や電機工業では能率給の相当の縮減に成功した

という。[7]

以上のようにしてワイマル期合理化運動の制度的準備が整い始める中で、一九二三年一一月にフォードの自伝のドイツ語訳が刊行され、ベストセラーになる。二六年にはその続編『偉大な今日、より偉大な明日』が、また引き続いて、フォードのインタビューのドイツ語版『労働の哲学』が刊行される。[8] フォード主義は、合理化モデルとしては生産手段の集中、製品の定型化、生産手段の機械化と自動化を柱としており、テイラー主義とも重なるが、決定的な特徴は生産過程の自動化＝ベルトコンベアの導入、および、労働者の全人格を対象とする、より広い、いわば世界観的ともいえる次元をもつことである。後者が企業家、エンジニアを魅了し、万人の福祉と社会平和を約束するフォードは、「合理化のメシア」「フォードの福音」としてもてはやされた。

その「フォード哲学」の特徴は、第一に、啓蒙主義的な進歩楽観主義である。フォードは当時の急速な時代の変化を評して「理想的な、地上の天国」の実現を実際に展望しうるような「新しい時代に入りつつある」のだと言明し、人々に自律的思考と洞察力をもって偏見を破棄し進歩＝一般福祉に貢献するよう呼びかけた。第二に、彼は「全体への奉仕」という理想、「奉仕の倫理」「奉仕の義務」を語った。生産は「奉仕のための手段」、「利潤は他者への奉仕の証し」であり、すべての利益は全体に帰属する。真の富は全体としての国を豊かにするとして、この「社会への奉仕を原則的にエンジニアの方法によって工夫せねばならない」と説いた。これは具体的には、広大な市場と高賃金政策によるその内包的な拡大を基礎にした、薄利多売の大量生産＝大量消費の実現・推進のことであり、「消費のための生産」、消費の美徳が謳われた。第三に、フォードは企業を「マシーンではなく人間の労働共同体」だと言い、経営の指導者および「社会の指導者」としての企業家像を説いた。企業家は労働者を機械化された生産過程へと規律化すると同時に、大量消費の主体としての立派なアメリカ市民に導くべきである。さらに、人々と恒

常的接触のなかにある企業家は、単に経済指導者であるばかりか、政治家や教師や牧師にもまして「社会の指導者」である。「人びとを賢明な行動へ、つまり彼らの金を賢く使い、彼らの人生の価値を実際に豊かにするものを購入するよう教化し導くことは良い、美しいことだ」、と。[9] 第四に、言うまでもなくボルシェヴィズム、マルクス主義的社会主義が峻拒される。フォードは、貧困と特権をなくすことは別の方法で可能だと主張した。救済は「労働」からのみ期待でき、最良の成果は工業とその個人的能力＝知的、個人的指導によって達成される。貧困をなくし社会の一般福祉を向上させることは、奉仕の精神を基礎にしてより安価な商品を豊かに作り出すことにほかならず、この方法で企業家は「社会問題を解決することに貢献」できるのであり、これがわれわれの「奉仕義務」だというのである。[10]

要するに、大量生産・大量消費、新しい生活スタイルを唱えたフォード主義は、平均的な人間にアピールする「平板な物質主義のイデオロギー化」（P・ベルク）、人間の自然的欲望の満面開花と大衆の生活向上・社会進歩・社会平和との調和を謳う大衆的啓蒙主義である。古矢旬は、フォード主義を端的に「二〇世紀のアメリカニズム」と特徴づけ、それが近代啓蒙主義の普遍的理念の実現という、社会主義イデオロギーに類比できる普遍的なイデオロギー的装いをとって使命感をもって打ち出されており、第二次大戦後に全面展開する「アメリカの世紀」の開幕を告げているとみる。[11] よく知られているように、二〇年代以後のドイツやフランスでアメリカは「近代」の符牒となり、アメリカニズムをめぐる葛藤＝近代と未来の社会像をめぐる葛藤が巻き起こるのだが、[12] エンジニアなど各種の専門家たちは、マルクス主義とは異なる社会問題解決のためのモデルとして熱狂的にフォード主義を受け入れるのである。

ドイツでは、フォードの自伝がでた翌年にはエンジニア、経済人、学者、ジャーナリストのアメリカ旅行の波が

解き放たれ、「アメリカの第二の発見」とも形容された。[13] ドイツの労働科学者たちもフォード主義に魅了された。彼らがその普及のために行ったプロパガンダを、ヒンリッヒスは「フォード・イデオロギーの多幸症的な受容」と特徴づけている。[14] その代表的な一人、ベルリン大学教授・ベルリン工科大学名誉教授F・v・ゴットル＝オットリリエンフェルトは一九二四年に、「利潤」ではなく「奉仕という基礎」の上に営まれる大量生産を主張したフォード主義を、「経済と技術的理性の総合」、「純粋な、行動的志操の白い社会主義」と名づけた。既存経済システム内部での技術的精神的変革によって、広範な大衆の生活水準引き上げを達成するという意味である。[15] 当時、大西洋を挟んだ西半球の密接な関係、そして西欧とアメリカの力関係の変化の始まりという時代背景において、フォードの社会哲学・社会モデルは、ソ連・ボルシェヴィズムに対するイデオロギー的選択肢、資本主義の枠内での「社会問題」解決のモデルにみえたのである。ナチズムもまた政権掌握の当初から大量生産を目指し、消費＝物質的欲望充足を通じて大衆を満足させようとした限り、また、後に見るように、フォード的な科学的管理を採用している点で、きわめて強いフォード主義的特徴を持っている。

ドイツにはフォード哲学の受容に絶好な政治文化があった。すなわち、啓蒙絶対主義の時代より「全体への奉仕」を規範化し、以後のドイツ史を通じて大きな影響力をもった「プロイセン精神」である。たとえば、自身アメリカのフォード工場を見学したエンジニア、P・リーペルは、一九二五年五月にミュンヘンとアウグスブルクのエンジニア協会でそれぞれ「フォードの経営」、「フォードの方法」と題した二つの講演を行ったが、後者においてこう述べた。「今日のドイツでほとんど失われてしまった民族への奉仕という良き、古プロイセン的理想が突然アメリカに、つまり、われわれが最も甚だしい物質主義のみを期待するのに慣れているこの国に、再び現れた！」「フォードモデルは、プロイセン・ドイツ的な奉仕精神・勤労精神の覚醒以外の何ものも意味しない」と。リーペルはプロ

イセン精神とフォードの奉仕の精神を同一視し、シュペングラーの「プロイセン社会主義」論が見出している反響にも言及して、「われわれが必要としているのはこの社会主義であり、そのための基盤は成熟している」と、マルクス主義や講壇社会主義や計画経済ではなく、ドイツ民族性の根源に遡及するフォードの道をこそ我々は進むべきだと訴えた。[16] これは他にも様々なバリエーションでみられた典型的な議論である。

さて、フォードの全経済的構想のうち、市場問題で限界を抱えていたドイツの合理化運動では、とくに「工場共同体」――ナチ権力掌握後は「経営共同体」――の形成が重視された。この理念の支持者は、テイラー主義・フォード主義の信奉者であり、「合理化」と「共同体」というタームは並行して盛んに用いられた。M・フレーゼやR・ハハトマンも、共同体概念がフォード的な業績共同体へと意味転換していることに注意を促しているように、[17] この「共同体」を伝統的なそれに引きつけて理解してはならない。

ところで、フォード主義は、大量生産による価格引き下げと賃上げを期待する労働組合側からも支持された。恐慌以前には労働組合は概して合理化に対して楽観的だった。この点でフライベルクの次の指摘は重要である。合理化運動とワイマル共和国の政治システムとの間には深い親和性があったこと、労働運動には合理化運動のユートピア的プロジェクトとよく調和する進歩概念があったこと、がそれである。[18] ただし、そのフォードの対労働者政策について、次の二面を確認しておかねばならない。フォードはコンベア労働のための規律ある労働者、また堅実で健全な消費者としての労働者を育成しようとした。労働者のリクルート、育成、生活上の諸問題への助言・世話のために「社会エンジニア」(当時の労働科学者が用いた概念)が投入され、移民労働者の「アメリカ化」に力が入れられた。その反面は、労働組合への過酷な対応、効率を阻害する経営内の紛争の抑圧という権威主義的経営体制であり、一九二八年にニューヨークタイムスはフォードを「工業のファシスト、デトロイトのムッソリーニ」と呼んだという

イツのエンジニアや一部のナチ指導者に一層受け入れやすいものにした。フォードの労働者政策は、よく知られているフォードの鋭い反ユダヤ主義とともに、フォード的社会モデルをド[19]。

2　DINTAの創立と活動

(1) DINTA創立とカール・アルンホルト

さて、ドイツ化されて導入されたテイラー主義は、熟練労働者を未熟練労働者に置き換えた（「未熟練労働者のパラダイス」「熟練労働者の悲劇」）。二〇年代半ば、とくにルール重工業では熟練労働者不足が問題となり、品質向上への努力ともあいまって、熟練労働者の維持・養成の重要性が改めて認識された。こうした状況で、企業家たちも合理化運動における「人間要素」の問題に注目するようになり、ゲルゼンキルヘン鉱業支配人・ドイツ鉄鋼業家協会幹部の一人A・フェーグラーのイニシャティブで、社会学者や心理学者も含む定期的会合での討議をへて、目的意識的な経営教育学、工場教育学、工業教育学を通じた企業内人間「管理」という新方向が打ち出されるに至った。そして、個々の労働科学的な諸措置を総合した、包括的な「労働訓練」の構想が押し出されたのである。こうして一九二五年一〇月に設立されたのが「ドイツ技能労働訓練所」DINTAである（本部はデュッセルドルフ）[20]。後述するように、当時すでに英米では、人間を機械的に扱うテイラー主義の「破壊的効果」を克服しようと「人間関係」論への移行が始まっていた。このような動向への反応が真っ先にルール重工業の中から出てきたのは偶然ではない。高い技術的発展をとげていたドイツ鉄鋼業はすでに戦前から、経済的革新よりもむしろ既存の技術的組織的な方式の効率化と合理化による生産性向上努力で、指導的な役割を果たしていたからである[21]。また、フェーグラーが既述の合理化運動本部RKW――一一の工業部門が代表を送っていた――にルール重工業の代表として参加していたこ

とも、[22]ＤＩＮＴＡ創立史にかかわる事実として重要である。

ＤＩＮＴＡのイデオロギー的な生みの親で、その創立に協力したのは、カール・アルンホルトである。アルンホルトは、一八九四年エルバーフェルト生まれで、当地の機械製造高等学校を出た後、イェーガー社で徒弟教育に携わり、アーヘン工科大学の聴講生（同工科大は一九三一年に彼にDr.-Ing.e.h.の称号を授与）をへて職業教育の専門家になった。第一次大戦には将校として従事し、演説の才を買われて一九一七年に「愛国教育の指導者」に任命され、以後、兵士に戦争の意義を教育した。戦後は様々な義勇軍で活動した後、職業教育活動に復帰、一九二一年以来ゲルゼンキルヘン鉱業の労働訓練管理上級技師となり、この立場で経営教育学的な労働者教育・訓練を試みていた。一九二三年のルール闘争には積極的に参加して逮捕投獄され、出獄後に職業教育を再開し、この状況でフェーグラーに見出されたのである。その後、ＤＩＮＴＡの長として活動したアルンホルトは恐慌末期にナチスに接近し、ナチ体制では労働戦線のなかでＤＩＮＴＡを率いる。一九四〇年五月には、国家、経済、党の労働訓練制度を統合するために――経済諸組織とＤＡＦとの調整が任務――、ライヒ経済省にうつる。アルンホルトによれば、その後四二年にベルリンでの講演をきっかけに労働戦線指導者Ｒ・ライとの関係が悪化し、全職務から解任され、民間企業にポストをえた。第二次大戦後は、逮捕拘留をへて釈放後に職業教育を再開・継続し、一九五三年秋には、国家的に承認された製材業職業学校と高等専門職業学校をもつ、林業専門学校の校長になった。一九六〇年に第一級連邦功労十字勲章を受けることになる。[23]義勇軍、ルール闘争との関わりおよび随所にみられる自由主義への否定的言及から、彼の右翼的・ナショナリスティックな基本姿勢は明瞭である。ただ、彼は活発な講演・文筆活動の中でも直接的な形で彼自身の政治的思想を展開してはいない。わずかに、戦後のドイツの困難の原因として「ヴェルサイユの命令」、「賠償の軛」、「土地なき民族」、「なすすべもない国内分裂」に触れる程度である。[24]

（2）ＤＩＮＴＡの労働者「教育」――「労働者の魂をめぐる闘い」――

さて、ＤＩＮＴＡの中心課題は、徒弟の養成、未熟練労働者の職業教育、成人労働者の再教育、および職業教育を組織し指導できるエンジニア（「ＤＩＮＴＡ技師」）の養成、そしてＤＩＮＴＡ技師を経営に派遣して人的組織的経営管理や合理化に助言を行うことである。Ｗ・アーベルスハウザーによれば、多様で高品質の製品が重要であり続けたドイツでは、公的な職業教育と並んで熟練基幹労働者の確保のために民間企業レベルでの職業教育が重要な役割を果たし、実際一九三〇年代に至るまで各部門の手工業的企業が工業の熟練労働力の主要部分を供給し続けた。[25] フェーグラーのイニシャティブやＤＩＮＴＡの活動も、まずはこのコンテクストにあったと言えよう。ＤＩＮＴＡはなによりも熟練基幹労働力の養成をめざし、そうした労働者の訓練に際してたえず手工業のエートスが強調された。

ＤＩＮＴＡの労働者教育・職業教育および工場共同体活動の特徴は、次の四点にまとめられよう。第一に、前者のシステムはこうである。心理学的適性検査によって各工場から選出された労働者に、ＤＩＮＴＡの徒弟養成所で二年間の職業訓練と教育を行う。終了後、訓練生は元の工場にもどり、その後も半年に一、二回訓練所でチェックをうけ、たいていは四年間の訓練期間をへて熟練労働者になる。[26] この適性検査は、アルンホルトが一九二一年以来徒弟養成において実践していたもので、その後その体系化・拡充は、哲学・医学博士Ｗ・ポッペルロイターを中心に行われた。彼およびアーヘン工科大教授Ａ・ヴァリヒスとアルンホルトが中核になり一九二五年五月にゲルゼンキルヘン鉱業に「工業重労働研究所」が設置され、ＤＩＮＴＡはこれと密接な協働をしていく。[27] 社会経済的観点、労働科学的観点、心理学的、および教育学的観点に基づき、専門的技能の向上だけでなく国民的誇りと服従の教育がなされ、「礼儀正しい人間」、「高度に価値ある」熟練労働者・工業労働者の育成が目指された。

第二に、アルンホルトは教育内容として体操やスポーツ・水泳といった身体的訓練や、定期的なエクスカーションやドライブ、八―一四日間の徒歩旅行、大型帆船による航海、工場展覧会といった余暇形成を重視した。[28] これらはアルンホルトがゲルゼンキルヘン鉱業で導入していたもので、ＤＩＮＴＡにおいても実践的専門的訓練と理論的教育につぐ重要な位置づけを与えられた。[29] いや、むしろ、Ｔｈ・ヴォルジングは、余暇形成こそアルンホルトの経営教育学の本質的特徴であり、仲間意識を養い「労働の喜び」を高めることを通じて生産性向上と経営共同体意識を目指したとする。Ｇ・クレルもまた、余暇におけるそうした活動がＤＩＮＴＡ活動のとりわけ重要な要素になったと指摘している。[30]「労働の喜び」という問題はワイマル合理化運動が最盛期に入る二七年頃からクローズアップされ、「労働者の魂をめぐる闘い」が前景化するのだが、ＤＩＮＴＡは設立当初よりこの領域に焦点を当てていたのである。それは戦前来の新しい経営科学、労働科学の展開（後述）を背景にしてのことである。

第三に、トップも含め各レベルの「経営指導者」および彼らに助言し方向づけるＤＩＮＴＡ技師に対しては、経営の技術的組織的側面の統括だけではなく、「人間指導（管理）」、「指導者」たること、そのために、勤勉さや人間性、公正で「頼もしい男」として労働者の模範となり、また「援助者」として従者の力の源泉たるべきことが要求された。[31] ＤＩＮＴＡは、下級・中級マネジメント職員の教育をゼミナール的形式で行い、また創立の数年後から企業幹部や工場長など上級の上司の教育も意見交換や講義の形で始めたが、それが制度化されるのはナチ期に入ってからである（経営指導者のための活動週間として定期化）。[32] アルンホルトが描く「指導者」像とは、あるべき経営者像であると同時にエンジニア像でもあり、ナチ期には後者が前面に出される。ＤＩＮＴＡは徐々にワイマル期に経営管理エンジニアの体系的育成を行う唯一の機関となった。[33]

第四に、企業に対してはきわめて広範囲な経営内社会政策が要求された。まず、経営・労働環境の面では、労働

場所の美化・整備、湿度や温度管理、埃・騒音対策、最適な照明、清潔で健康的な経営諸設備、社員食堂や衛生施設、従業員祭りや従業員旅行、上司とのパートナーシップ的対話、工場新聞の発行、右にのべた身体鍛錬や各種余暇活動などの実現へと働きかけた。さらには、年金金庫、貯蓄金庫、老人ホーム、疾病金庫、工場図書館、社宅、工場幼稚園、婦人・母親学級など、経営内外の様々な社会政策を要求した。(34)

要するに、DINTAは既述のRefaと同じく、「人間労働力というコスト要素」に着目し、熟練労働者の養成・再教育だけでなく企業家に「人間指導（管理）」を教え、労働生産性の上昇のために、課外の共同活動や余暇、家族の生活領域まで含む多様な経営社会政策を追求したのであり、その「教育」はきわめて包括的な性格をもっていた。あるDINTAエンジニアは、DINTAの広範囲な理念・活動について「社会的エネルギー」という言葉を用い、「それのみが社会と国民を破壊する社会的緊張の健全な調停をなしえ、『社会』問題を解決しうる」としている。アルンホルト自身、ナチ期に入った頃の言葉だが、DINTAの活動は「経済、人間、国民という三位一体」を対象とする「普遍的な性格のもの」だと述べた。(35)

狭義の労働者教育を大きくこえるそのようなDINTAの活動には、ドイツ重工業の伝統と新しい経営科学・労働諸科学の影響という二つの背景を指摘できよう。ルール重工業における企業内社会政策の伝統と同時代の新しい「科学的管理」「労働科学」である。田中洋子によれば、ドイツの資本主義化過程でプロイセン「警察・福祉国家」と呼応するような公共福祉に資する企業という企業観が歴史的に養われ、とくに大企業では広範囲な企業内社会政策が行われていた。クルップでは、疾病金庫などの企業内セーフティネットや貯蓄金庫などの物質面だけでなく、私生活＝消費生活（市価より有利に購買できる大規模消費施設の建設）や余暇の文化教育活動（教養的・職業再教育的・文化的な教育、講習、コンサートなど）にまで及んでいた。(36) プロイセン的福祉国家の伝統にたつこうした大企業内社会政

策は、フォード哲学がプロイセン精神に引きつけて受容されたように、当時ドイツでも広がり始めていた「科学的管理」「労働科学」を適用した戦後の工場共同体運動を受け入れやすいものにしたと思われる。

労働科学とは労働生理学、労働心理学、労働医学、精神工学などの総称であり、科学的管理の補完として独自の意味を持つようになったものだが、一方的にアメリカから導入されたというよりドイツでも芽生えつつあったものがアメリカとの交流の中で展開し始めたのである。[37] すでに戦前から欧米では、テイラー主義が労働側に呼び起こさずにはいなかった大きな抵抗とも関係して、「労働心理学」「社会工学」「人間工学」「精神工学」など新しい学問領域が成立・展開するのだが、[38] ドイツではテイラー主義が本格的に知られる以前、世紀転換期に「労働心理学」「精神工学」が成立していた。W・スターン、W・ヴントがその先駆者、ヴントの弟子で一九一〇年にベルリン大学に赴任したH・ミュンスターベルクがその固有の創始者とされる（ミュンスターベルクが九〇年代初めから移住していたアメリカでは「人間経済学」という新学問が成立している）。労働科学はドイツでは戦前から個々に適用されていたが、戦後、とくに一九二二―二三年は工業への精神工学導入――職業相談、職業適性検査、適性部署への配置、事故防止などが中心的適用領域――の最初の頂点といわれ、まだ比較的小さな範囲ながら経済人・技術者に承認されて全国的に広がるのである。[39]

このころ、すでに触れたように、米英では「人間関係」論への移行が始まっていた。一九二〇年代初めに、労働者を「全体としての人間」と捉え、その物質的欲求だけでなく「非合理的な欲求」を重視すべきことを説いた著作がでたし、シカゴ大の心理学者E・メイヨーを中心に世間の耳目を集め、「人間関係」論がそこから生まれる「ホーソン実験」が始まっていた。シカゴ郊外ホーソンで行われたこの実験（一九二三年に始まり三三年まで続く）は、被験者たる労働者グループに実験の意義を認識させ彼らとの信頼関係を重視しつつ、作業域の照明、湿度、温度、作業

の指図、支払い条件などを様々に変えて行われ、実験を中止した後も労働生産性の著しい向上が継続することを確認した。そして、企業を統一された社会・経済システムとして捉えるべきこと、労働者への精神的報酬の重要性、企業管理者は「社会的技能」――労働者の欲求や感情を「共感して」体得し、奨励的な助言的指導、「暖かい態度」を通じて、集団への帰属感情をもち集団の目的達成に貢献できる労働者へと育成するという――をもつ指導者にならねばならないことが導き出された。(40)

こうした中でフォードも、経営関係の「人間化」を決定的に重視している。コンベア労働の強制的性格を早くから認識していた彼――その自伝は「機械のテロル」という章を含む――は、労働過程に関わるすべての者の協働という理念を唱え、経営の日常的生活の「人間的な雰囲気」による労働者心理の全面的な動員を宣伝した。彼はすでに自伝において、「高い業績と人間的な生産方法の絶対的な前提」として「職場空間の清潔、明るさ、清浄な空気」を挙げ、事故防止の重要性をも説いていた。(41) のちに自発的にナチスに奉仕することになる労働科学者F・ギーゼの編集で、一九二七年にでた『労働科学中型辞典』のフォーディズムの項目の次の一節は、そのまま後のDAF「労働の美」局の理念とぴたりと重なる。「工場の建物は、風通しの良い、明るい、広々とした空間にされ、自由な場所は庭園施設や花壇によって飾られた。至るところに整然とした秩序と清潔が行き届き、数百人の職員がただ掃除のためだけに配置されていた。(42)」さらに、非常に興味深いのは、フォードが既述の『労働の哲学』の中で、われわれアメリカ人はこの数年のうちに考えをすっかり変えたと、工業経済にとっての余暇の重要性を強調していることである。余暇は従来考えられてきたように時間の浪費では決してなく、「休養・リフレッシュのための時間」であり、「より冷静な事業の観点から見て採算があい、より大きな利益、よりよい健康状態、よりよい製品を保証する」と。だが、工業家に向かって余暇の効用を説きながら、彼は他方で、労働者が余暇を勝ち取った権利と見なすことを否

定した。余暇は気ままに消費してよい権利というより、労働者はその正しい利用のために教育されねばならないのであり、したがって、事業の改善、国民の強化と国のより高い福祉のために、休養時間と経済的福祉との最良の関係に関する科学的認識に基づき余暇の有効利用を図らねばならないと説いた。[43] このように余暇が、労働生産性と国民福祉に貢献する、合理的な経営要素として積極的に押し出されているのだが、これこそ、後にＤＩＮＴＡを編入した労働戦線が合理化の推進と表裏一体の関係で展開する余暇活動とその思想の一つの核心にほかならない（後述）。

すでに明らかなように、ＤＩＮＴＡの活動には当初から、このような同時代のアメリカの考え方との共通性が確認できる。ＤＩＮＴＡについてはしばしばドイツ重工業利害との関係やプロイセン的軍国主義的性格が指摘されてきたが、[44] むしろ、主たる特徴はこの点にあると言わねばならない。つまり、ＤＩＮＴＡは、二〇年代の合理化運動のなかで、アメリカ的合理化や経営科学――ドイツでもその萌芽があったのだが――との直接的間接的交流をつうじた、そのドイツ的応用・具体化と見なしうるのである。そのことは、一九二六年八月に出た最初の綱領的文書『われわれの労働者の魂をめぐる闘い』（アルンホルトが決定的に関与）や、同年にでたパウル・オストホールト（ＤＩＮＴＡの最初の事務局長）の小冊子からも裏付けられる。前者は、資本主義的生産過程の枠組みの中で労働者を満足させることによって、労働者はアメリカの同僚と同じように既存経済形態の中で居心地よく感じることができようと述べているように、[45] 明瞭にアメリカ経営科学を意識していた。オストホールトの小冊子も、初めからＤＩＮＴＡの理念や課題がアメリカとの交流の中にあることを示している。すなわち、彼は、前年二月に「全米安全協議会」National Safety Councilと「アメリカ冶金・鉱業協会」の合同会議におけるドイツの労働科学者Ｃ・Ｆ・ディーツの発言――生産過程の中への精神的な組み込みにより労働者を精神的に満足させる多数の方法を挙げた――にふれ、ＤＩＮＴＡの理念・課題や広義・狭義の「教育」をその考えの延長に位置づけた。オストホールトによれば、ＤＩ

ＮＴＡの教育の眼目は、専門的技能・知識の教育のみならず、工場共同体的体験を通じて、労働者を自分の属する工場に対して「庭師が長年世話してきた庭に対してもつような全く人格的な関係」をもつ、「責任を自覚した協働者」へと教育することである。これは「人間関係」論のドイツ的言い換えだといえよう。(46)

このようにＤＩＮＴＡがアメリカ経営科学ないし労働科学と密接な関係にあることは、同時代のドイツ労働科学者によっても明瞭に認識されている。ワイマル合理化運動の中でドイツ労働科学は転機を迎えていた。労働の単調さの止揚ではなく、心理テストなどによる適切な配置・合理的な選抜によって単調な労働への適応を強化しようとした当時の精神工学は、労働問題の解決に成功せず、これへの失望・懐疑が広まった。一九二七年にはド・マンが「労働の喜びのための闘い」を提起し、翌二八年には、Ｇ・ブリーフスがベルリン工科大学に「経営社会学・社会的経営学研究所」を創設する。ブリーフスはテイラー主義やこれまでの精神工学の限界、裏返して言えば、労働者のなかの測定できずコントロールできない非合理的な領域の重要性を指摘して、「労働の喜び」という問題を前面に押し出した。そして、労働の単調さの問題や疲労問題、労働設備、機械、照明など職場環境全般と私的生活における労働者の全環境を業績能力の要素とみなし、「社会的経営学」に立脚する「新しい社会政策」、「社会的経営政策」に鍵的な位置づけを与えた。(47) こうして「社会的経営政策」がクローズアップされる中で、ドイツ社会政策学会は一九三〇年から、Ｇ・ブリーフスの編集で叢書『社会的工場政策の諸問題』を刊行するのだが、彼の序言つきのその第一巻はまさにＤＩＮＴＡに当てられたのである（ちなみに、一九三五年に出たこの叢書の第三巻は、ブリーフスの弟子Ｃ・Ｈ・Ａ・ゲックの『経営社会政策の基本問題』である）。

その執筆者Ｐ・ｖ・ボイマーは、ＤＩＮＴＡの追求する工場共同体を「生産共同体」と特徴づけてその活動の全体像を経営科学・労働科学と関係づけつつ描き、総括的にこう評価した。「それ（ＤＩＮＴＡ）は科学的経営管理の、

原則のまったく首尾一貫した強化に過ぎない……。というのはこの工業教育システムの手段と方法、活動プログラムの実現に貢献するもろもろの制度全体が、その細部に至るまでエンジニア的観点から厳密に『合理化されて』おり、実際に科学的経営管理の忠実な模写である」と。ただし、この科学的経営管理は、われわれの中に血肉化しているドイツの諸関係の中から成長してきたものだとボイマーは強調し、アメリカの「人間経済学」との違いを、DINTAが人間を「能力と業績の複合体」「経済的潜在能力の総計」として見ながらも、同時に「特定の思想と感情」の担い手とみることに求めている。(48)

このボイマーの著書へのブリーフスの編者序論の日付は一九三〇年二月だが、同じ二月には、ベルリン工科大学の経営社会学・社会的経営学研究所の主催で、技術的合理化を人間にふさわしいものにすべき「社会的経営政策」というテーマで研究集会が開かれ、アルンホルトらの講演のほかに、イエナのカール・ツァイス工場、ベルリンのジーメンス・シュッケルト工場やボルジッヒ工場の経営社会政策の幹部たちが報告をした。この講演集を編集したG・ブリーフスは、合理化・収益性の追求と労働者の精神的・創造的意欲や能力の関係を問題にして「経済と経営における人間要素」の重要性を前面に出した。その際、彼が伝統的な家父長主義的経営社会政策の失敗・破綻を明言したことが注目される。その上で彼は、ドイツの強く組織された経済のあり方を基礎にして、アングロサクソンの模範に刺激されて「社会的経営政策への新しい道」が労使双方によって模索されていることを指摘したのである。(49)

アルンホルトはこの研究集会で、人間を経営における決定的要素だとしたフェーグラーの言葉やド・マンの「労働の喜びのための闘い」という標語を掲げて、経営における人間管理、したがって経営の指導および指導者の重要性をテーマに講演した。既述のような経営導者像を語り、アメリカにおける同様の考え方（「上司の心得十箇条」）をも引き合いに出しながら、人間的信頼関係構築の重要性を強調した。そして、「業績への誇り」、「目的の自覚」、「仲

間意識、忠誠、職能的誇り」などのキーワードを用いて、むき出しの収益性に「労働の新しい、精神的内容」が取って代わるような経営というＤＩＮＴＡの要求を詳述した。[50]

このように、上司との人間的信頼関係、労働環境の人間化・美化、余暇形成まで含むＤＩＮＴＡの広範囲な人間管理の思想は、「科学的管理」と労働諸科学が国際的に広がっていく時代のなかで成立・展開しており、当然、フォード自身の理念とも重なり合うものであった。「奉仕」や「指導（管理＝マネジメント）」というキーワードを介して、非常に異なる政治文化が交錯しているといえよう。このように位置づけうるアルンホルトとＤＩＮＴＡの理念・構想は、端的に言って、ナチス期労働戦線が担った「社会的合理化」のほとんどの要素を含んでいるといっても過言でない。「社会的合理化」という曖昧なタームは、二〇年代末に現れた。[51] たとえばベルリン商科大学教授Ｍ・Ｊ・ボンは、大略次の内容で「社会的合理化」を語った。フォード主義的大量生産が、価格の低廉化→市場の拡大→さらなる価格の低廉化をもたらし、一時的に出る失業者に社会的安全の給付をしつつなお、賃金引下げや利潤減少を招くことなく、社会全体により豊かな財の供給と社会的給付が可能になり、こうして、資本主義の枠組みの中でも合理化は「社会的」に作用しうると。つまり、社会主義との対抗が念頭におかれ、階級対立や社会問題の緩和がフォード的大量生産の福音から期待されている。[52] フライベルクは、「社会的合理化」という観念について、それが生産過程の近代化・合理化による全般的福祉の引き上げと階級対立の緩和というワイマル期合理化運動の包括的な要求を背景にしていること、また、社会問題の「最終解決」というナチ・プロジェクトに継承されていったことを指摘した。Ｃ・ザクセは、技術的・工業的合理化に対比して「人間生活の最後の領域」をも掌握するような包括的な意味での、「存在形成の合理化」を、同時代人が念頭においていた広義の「社会的合理化」だと捉えている。[53] このようにこのタームは、ワイマル期合理化や労働戦線の経営内外の社会政策とその社会工学的意図をさして研究者

によって使われているものである。

次にDINTAと労働戦線に話を移す前に、ワイマル期のDINTAの活動の広がりを一瞥しておこう。DINTAの活動は創立後まもなくとりわけルール重工業（とくに炭鉱）を主要舞台に広がっていく。大企業は合理化と平行してDINTAのプログラムを採用し（グーテホフヌング製鉄所やクルップなど自前の制度をもっていた大企業は距離をおく）、DINTAは一九二六―二八年には七一の徒弟養成所と一八の工場付属職業学校をもち、さらに二九年にはそれぞれ五〇、一〇増加し、この秋には広範な財政的基盤確保のために重工業諸団体の協力で「DINTA友の会」が創立された。一九三〇年頃、約三百のドイツとオーストリアの経営がDINTAの方法に基づく労働者教育を行っていた。ただし、企業家側は、当時の企業の対労働者姿勢への公然たる批判を含むアルンホルトの経営指導者思想と距離をおき、応急的に外部機関による労働者訓練を受け入れたのであって、そのような企業とDINTAとの関係は調和的というにはほど遠いとされている。[54] アルンホルトにとって、まさにこの限界の突破を可能にしたのがナチ体制であり、後述のように、彼は「政治の優位」と「民族への奉仕」の名において、「DINTAエンジニア」――DINTAの活動の広がりと共に広がった概念――をこそ、むしろ固有の「経営の指導者」として前面に押し出していくのである。

第二章　DINTAとドイツ労働戦線

1　DINTAの労働戦線編入と一九三三年秋の労働戦線再編

ナチスの権力掌握は多くの労働科学者によって熱狂的に歓迎された。[55] DINTAは恐慌の頂点でナチ運動に接近し、アルンホルトは後のドイツ労働戦線指導者R・ライによってすでに三一年にヒトラーに引き合わされていたの

だが、アルンホルトが記したところによれば、初対面の時ヒトラーは、ＤＩＮＴＡは自分の事業と同じ理念世界から出ていると言い、ＤＩＮＴＡの活動の継続強化を要望したという。[56] 彼は三三年五月一日に入党し、ＤＩＮＴＡは三三年七月二六日に自律性を保ったまま労働戦線に編入された（「ナチス技能労働研究・訓練所」と名乗る）。やがて三五年一〇月には労働戦線の「職業教育・経営管理」局ＡｆＢＢのなかに正式に編入され、アルンホルトがＡｆＢＢの長になった（本稿では一貫してＤＩＮＴＡの名称を用いる）。こうしてＤＩＮＴＡはＤＡＦ内で自己を貫徹するとともに、その創立者＝ルール重工業からも完全に自立した。[57] 一九三四年末の時点でＤＩＮＴＡの組織は約四千人を擁していた（その後さらに増大）。[58] その組織は、次の六つの部門に編成された。①経営管理者の短期訓練、②ＤＩＮＴＡエンジニアの訓練、③包括的な徒弟養成所システムの構築、④有機的な経営指導・経済指導の構築、⑤ＤＩＮＴＡ工場新聞、⑥工業労働力研究所がそれである。④の部門は、経営に派遣されて経営管理を指導する相当数のＤＩＮＴＡエンジニア集団を擁した。そのＤＩＮＴＡエンジニアを計画的に養成する部門が②であり、三ヶ月のコースで経営管理に関する理論的実践的訓練を行った。一九三四年のＤＩＮＴＡ大会での活動報告によれば、ゲルゼンキルヘンの訓練学校では毎年百人の若いエンジニアを養成していた。翌年になると、他にデュッセルドルフ、シュトゥットガルト、ブレスラウの同様の訓練学校にも言及されている。[59] しかし、ＤＡＦに編入されて以後ＤＩＮＴＡは、エンジニア養成課程でナチ・イデオロギーを注入しようとしたため、企業はＤＩＮＴＡによる経営技師の養成を拒否し、これまでＤＩＮＴＡを利用していた企業も今では懐疑的に対応するようになり、ＤＩＮＴＡはそれまでのような工業との結合を失ったとされる。[60] なお、Ｒｅｆａも一九三三年以降「ナチス技術同盟」のもとに置かれ、ＤＩＮＴＡと協力しており、ＤＩＮＴＡの人的機構がＲｅｆａ方式の拡大に貢献していくのである。[61]

ＤＩＮＴＡを吸収したＤＡＦは、周知のように、ナチ権力掌握後最初のメーデーの直後に労働組合を暴力的に解

散させた上で創立された。当初は労働者団体と職員団体からなり、ナチス労働組合的色彩が強く、経済界や労働省などと衝突を繰り返したが、三三年秋から一定期間をかけて経営者も含む組織へと再編される。すなわち、労働相ゼルデ、経済相シュミットおよびヒトラーの経済顧問ケプラーとの了解の上で出された一一月二七日のR・ライの宣言によって、傘下の労働者・職員団体は解散、労使を含む「経営共同体」に再編されて、やがてこれを積み上げて部門毎に「ライヒ職業集団」（後の「全国経営共同体」）が形成されるのである。三四年一月の「国民労働秩序法」が指導者原理に基づく「経営共同体」および「経営指導者」「従者」としての労使関係を法制化し、同年一〇月の総統命令は、DAFを経営者も含む「頭と拳で創造する人間」の結集体として定義した。こうしてやがてDAFは、特別な執行権力は持たないものの、ナチ組織のなかで財政的・組織的に最も巨大な組織になっていく。(62)

ところで、ライが経営組織的基礎への再編を宣言した同じ三三年一一月二七日の命令に基づき、翌年初め有名な余暇組織「歓喜力行団」KdFが創立され、その下に「労働の美」局、「終業後催し物」局（DAFの文化活動を統括）、「ドイツ成人教育事業」局、「スポーツ」局、「旅行・ハイキング・休暇」の五つの部局が置かれた。(63) まさにこれらの諸組織が、ナチ期全体を通じて推進された戦争準備・戦時経済構築・戦争遂行のために、労働者を社会的に統合し内面的に動員する新しい社会政策（＝それまでの社会政策とは異なり生産政策・経済政策と表裏一体の社会政策）(64)、より広く言えば、「民族共同体」の実現のための「社会的合理化」の担い手となっていくのである。そして、これら新設部局の課題や活動理念のほとんどがDINTAとアルンホルトのそれまでの活動や議論のなかに含まれており、DINTAは唯一の、ではないが、DAFの諸活動の重要な源泉になったといいうる。それゆえ、ヒンリッヒスは、DINTAはドイツの労働科学の最盛期を画し、DAFへの編入はその完結、労働科学はDAFのなかで完成をみたと評価している。(65)

ナチ体制への転換後もＤＩＮＴＡはコンセプトや活動内容を変える必要はなく、反対にナチ指導部がＤＩＮＴＡの労働訓練の方法や内容を採用した（ちなみにそれぞれ一九三四年、三六年から始まる「全国職業コンクール」「模範経営コンクール」もそのコンセプトはアルンホルトからでている）。[66] たとえばライは、一九三六年九月の「労働の美」局全国大会で、マルクス主義の害悪の一掃は職場美化活動にかかっているとしつつ、「庭師、教育学者　教育者であることがあなた方の課題である」と述べたが、[67] これはＤＩＮＴＡやアルンホルトの言葉そのものである。しかし、その骨格や基調は変わらないものの、アルンホルトの書いたものには質的な変化が読み取れる。第一に、今や「北方人種」、（ドイツ人の）「人種的素質」、「血の力」などの人種主義的語彙が散見されるようになる。第二に、ナチズムの政治的思想を直接経営のなかに根付かせ、何十年も利己主義的・自由主義的な教育を受けてきた国民を再教育する教育課題――とくに「闘争の喜び」への教育――という、ワイマル期とは質的に異なる目標を掲げた。[68] 彼は既述の「国民的労働秩序法」を、経営＝「国民的業績共同体の原細胞」を今後のドイツの発展の中心に位置づけた「革命的な」ものだと賞賛している。[69] 第三に、今やエンジニアを経営の指導者として前面に押し出していく。こうしてアルンホルトは、ナチ体制下でのＤＩＮＴＡの課題として次の三つの柱を挙げた。①最高の業績能力をもち指導に服する「経営の従者」を育成すること、②「新しい指導者層」（＝エンジニアの後進・ＤＩＮＴＡエンジニア）の育成、③経営を「有機的共同体」に作り替えること。[70]

これらはＤＩＮＴＡ綱領に具体化されている。『労働訓練』誌一九三四年第四号に全文掲載された「ＤＩＮＴＡの綱領」には、世界観的教育やナチズム的生命観・経済観に基づく経営諸関係の再編による、労働に対する精神的関係の樹立という一般的課題を掲げた部分についで、きわめて広範囲な活動領域が列挙されている。(1)「経営の人間管理」（職場環境の整備・事故防止や経営管理者の養成、家族福祉にまでいたる広範囲な経営社会政策や余暇形成を含む経営管

理者・従者・工場の関係全般にかかわる)、(2)「有機的経営指導・経済指導」(科学的労働研究、心理学的・教育学的諸措置の研究と試行や労働空間の形成・光・照明・騒音と埃の対策・休憩室など職場環境全般の整備・美化)、(3)「価値の高い熟練労働者の育成」(全体的教育のための生物学的、心理学的基礎の研究、技能・知識だけでなく身体鍛錬・団体競技や徒歩旅行も含む戦闘的手工業的質の育成、教育活動のためのエンジニア・教育学者・親方の育成)など。[71]

一見してわかるとおり、KdF諸部局の活動領域と大きく重なっている。職業教育分野でのDAF当該組織との競合と並んで、とりわけ職場美化活動分野での「労働の美」局との競合が著しい。「労働の美」局自体、包括的な活動によってナチ競合組織や企業家など各方面との対立を招いていたが、とくに長年の実績があるDINTAとの対立が大きくなった。こうした権限対立の結果、一九三四年後半から翌年にかけて、DINTAは職業教育、経営科学的研究と経営改善・労働過程の最適化・事故防止、経営組織の領域に集中し(そして三五年にDAF職業教育組織に正式に編入され、アルンホルトがその長になる)、業績上昇のための経営環境研究・労働場所改善や余暇形成は、「労働の美」局と「終業後催し物」局に委ねられた。[72] つまり、DINTAから「美」と経営内「文化芸術活動」「喜び」の部分がKdF諸部局へと委譲されたのである。

このような権限分割の後も、アルンホルトはこれらKdF諸部局の活動と意識的に関連づけつつ、「ドイツ的合理化」の標語のもとに包括的な議論を展開していく。彼の広範囲な人的組織的結びつきともあいまって、ナチ期にDINTAは広い社会的行動余地と影響力をもった。[73] 彼のプロパガンダの検討に入る前に、ナチ期の合理化と、これとの関係でのDAFの位置・役割を概観しておこう。

2　ナチ期合理化と労働戦線の位置

これまで述べてきたようにＤＩＮＴＡやドイツ労働諸科学が生産過程における「人間要素」「労働者の魂」「労働の喜び」に焦点を当てたことは、ワイマル期の合理化運動の実際にも照応していた。ワイマル合理化運動はフォード主義の福音に基づく「社会問題」の解決という「テクノクラート的ユートピア」の次元を持っていたが、流れ作業原理による大量生産が直接に目指されたわけではない。そうしたフォード主義的合理化には、労働者政党・労働組合と国内市場の狭隘さが基本的な障害だった。それゆえ、実際の合理化運動では、同一部門の諸企業の協働のための定型化・規格化、およびＲｅｆａシステムによる賃金体系の近代化やＤＩＮＴＡによる労働教育・再教育といった、現実的で柔軟な合理化が目指され、その結果、合理化過程における「人間的なるもの」が重視されたのである。[74]

ナチスは右のワイマル期の二つの障害をまさに力づくで取り払い、四カ年計画と共に合理化の本格的展開の波を解き放っていく。[75]ＤＡＦは、経済界や政府官庁との緊張・対立を伴いながらも、このナチ期の合理化推進に深く関わっていくのだが、その枠組みはこうである。

三五年三月に経済相シャハト、労相ゼルデおよびライの間で結ばれたいわゆる「ライプチッヒ協定」が、「社会的自治」の名の下に経済の地方団体・専門団体とＤＡＦとの将来の協働体制を取り決め、こうしてＤＡＦは事実上経済過程に編入された。[76]ＤＡＦは協定遂行のために「社会的自己責任局」を設置し、この局と「経済集団」の社会経済部局とが既述の諸「ライヒ経営共同体」（労使を共に含む部門毎の組織）に編入されて、Ｋ・Ｈ・ロートによればこのライヒ経営共同体が徐々に部門毎の合理化指導部になっていく。そして、ＤＡＦと経済界の最も重要な協力組織となるのが、生産拡大や合理化措置、業績賃金や有給休暇などの諸問題を討議するために経済地域レベルに設置された「労働委員会」（経済界とＤＡＦの同数で構成）で、[77]その数は三六年の三千から三九年には、併合したオーストリ

アでの四六六を含め、四千二百弱に増えたと報告されている。[78] また、ライはライプチッヒ協定の翌月に「労働科学研究所」を設置し――彼は一九三三年五月のＤＡＦのある会議で、アメリカの労働科学的認識を評価・利用するための研究所を設立する必要を語っていた[79]――、これがＤＡＦの広範囲な合理化企図に即した社会科学的調査・提言を行っていく。

さて、周知のように、ナチスは失業（一九三三年年第一四半期に七九〇万人）を急速に克服するのだが、一九三六年以降の第二次四カ年計画（鋭い外貨危機、原料危機のなかで代替原料生産を柱とする）とともに、早くも前年あたりから労働力不足、とくに熟練労働力不足が顕著になり、四カ年計画の遂行はいっそうの機械化・経営合理化と効率思想・業績思想の大々的なプロパガンダを伴った。ヘルベルトは、それまで恐慌時水準に凍結されていた賃金も総じて一九三六年ごろから典型的な景気循環に従って推移するようになり、開戦前にはドイツの労働者はそれまでのドイツで最高の実質賃金を得ていたと指摘している。[80] 労働者の流動性と賃金圧力のもとで合理的経営管理により賃金・労働条件の改善をなし得る経営のみが労働者を確保し続けることができ、合理化はますます至上命令となった。この状況で、経済政策と社会政策は表裏一体となり、労働力リザーブの汲み尽し、したがってまた、過度な緊張の緩和・労働力リフレッシュが焦点となっていく。[81]

ワイマル期以来、国家機関と工業との協働のなかで合理化本部の役割を担っていた既述のＲＫＷも、大恐慌とナチ権力掌握のもとで一旦は停滞するが（三〇年に議長がジーメンスからケットゲンに、さらに強制的均質化のなかで三四年にはナチスが指名したエンジニアのＧ・ゼーバウアーに交替）、第二次四カ年計画庁長官ゲーリングが合理化推進のためにＲＫＷに着目したことから、三七／三八年には再び活性化する。翌三八年四月には「経済性・効率上昇」を掲げた大きな大会を組織し、三九年にはジーメンスが新生ＲＫＷの名誉理事長に返り咲いた。こうしてＲＫＷは、第二

次大戦中に至るまで技術的組織的効率上昇の努力を続ける。三九年にはライヒ経済省が国家・党・経済界の経済計画や技術的合理化を監督・調整する「業績上昇全国委員会」を設置、ジーメンスがその議長となる。[82] こうしてハハトマンやロートによればナチレジームの積極的支持のもとで、とくに第二次四カ年計画以降、Refaシステムや流れ作業などワイマル期の合理化努力は大きく前進し、生産レベルでのフォード主義も、その本格的な貫徹は戦後まで待たねばならないが、本質的な前進をみるのである。[83] 自動車工業では一九三六年に初めてベルトコンベアが導入され、電機、金属加工工業などでもアメリカ的合理化が加速された。[84]

以上のようなコンテクストにおいて、DAFやDINTAは余暇や健康管理まで含む、広範囲な社会政策を推進するのである。そのようなDAFを、T・ジーゲルやフライベルクは、業績原理による階級対立の脱政治化、近代的な社会統合政策たる「社会的合理化」という社会工学的企図を推進した組織として把握し、ロートもこれを継承してライプチッヒ協定以後のDAFを「全社会的に志向した合理化制度」として「社会的合理化」機能を担った組織と特徴づけている。[85]

第三章　アルンホルトのプロパガンダ――「ドイツ的合理化」と「ドイツ的技術」――

1　「ドイツ的合理化」

(1) ワイマルの「誤った合理化」から「ドイツ的合理化」へ

合理化運動が恐慌とともに大失業に帰結したとき、アルンホルトは、資本が豊富で労働力不足のアメリカと資本力が弱く労働力が豊富なドイツという彼我の条件の違いを指摘して、ワイマル期の技術的合理化は誤りだったとし、「アメリカの合理化の模倣」ではなく別の道を歩むべきだと主張していた。[86] 既述の一九三五年春に設置された労働

科学研究所も、一九三六年に「真の合理化」なる文書をだし、ワイマル期の合理化を国民経済的に「誤った合理化」だと批判した。市場の狭隘性と不均衡な過剰な設備投資によって七百万の失業、国家・自治体・ラントの財政破綻という帰結を招き、労働の担い手たる人間を軽視したというのである。同文書は「理性的な国家指導」の下での「真の合理化」なるものを対置したのだが、その特徴は、ひとまず次の三点で捉えられよう。①機械化や専門化を大量需要の充足のために不可欠だと肯定した上で、機械的労働への心理的補償として「労働」概念をイデオロギー的に再評価したこと（労働は賦役でなく、「純粋な物質的意味を超えた意味」をもち、生そのものだと）、②「対外政策的に自由な国家指導部」による「生存圏の獲得」＝市場の狭隘さの突破、③これを前提として、ドイツ民族にその歴史における文化業績に基づき文化的文明的生活を要求する権利・すべての民族同胞に相応な生活を保障するという主張、がそれである。文書は結論として、ドイツ労働力の維持と正しい投入、浪費の阻止とあらゆる領域での最高の生産性を目標として掲げた。[87]

この文書が人間自体を生産過程の中心におき、労働の中における美を実現するとしていることなど、ワイマル以来のＤＩＮＴＡやそれが背景とする労働科学の議論の延長にあることは明らかである。また逆に、「土地なき民族」のフレーズを用い、四カ年計画を「わが民族の自己主張」のためのものとみる[88]アルンホルトも、この文書の主張を基本的に共有しているといえる。彼は、一九三三年以降一九三九年頃まで（一九四〇年にライヒ経済省に移って以後は彼のプロパガンダ文書はほとんど見られない）、ワイマルの間違った合理化に対して「ドイツ的合理化」という総括概念のもとに活発な講演・執筆活動を展開する。

この概念の初出は管見の限り、一九三三年初めであり、その後、四カ年計画遂行の中でますます前面に掲げられる。それは右に述べたように「アメリカ的合理化」に対置されたものだが、これを批判する論点は（既述の彼我の条

件の違いを別とすれば）次の二つにまとめうる。第一に、テイラー主義・フォード主義による人間の機械的な扱い、第二に、経営を単なる機能的＝技術的管理機構として組織したこと、がそれである。第一点に関しては、労働科学研究所の「真の合理化」文書も、その付論としてアメリカの科学的管理の思想と方法をテイラー、ギルブレス、フォードに即して検討し、テイラーの方法における「労働の純粋に機械的な把握」（心理学的生理学的な点での考慮がまだ知られていないこと）や、アメリカでこの方法が労働力略奪的に適用されたことを指摘し、またフォードについても、大規模機械化、流れ作業、ベルトコンベアを肯定しつつも、この単調な、一様な「機械的」労働を相殺・均衡をとる諸措置が不可欠だと指摘した。(89) アルンホルトは、「民族性と種にそぐわないアメリカ的合理化」はすでに二〇年代半ばにドイツのエンジニアによって乗り越えられたものだと主張した。また、第二の批判点は、実はアメリカにだけ向けられたものではなく、彼が階級闘争激化の温床とみなす一九世紀末葉以来のドイツの企業の大規模化や集中に伴う変化――経営の「匿名社会」化と人間的関係の存在した旧スタイルの経営指導から委託された管理への移行――を批判するものでもある。

そして、第一点に対置されたのが、ワイマル以来主張されていた人間要素を中心に据えた合理化であり、これをアルンホルトは「新しい、人間に関わる合理化」、「人間から出発する合理化」として改めて前面に押し出し、端的に「ドイツ的合理化」と呼んだのである。「われわれは特殊ドイツ的資産としてのドイツ的能力の合理化の道を進む、そしてこの合理化を『ドイツ的合理化』と呼びうると考える」と。第二点に対応するのが、これまたアルンホルトがワイマル期から唱えた「指導者」「従者」からなる「有機的な」経営であり、「ドイツ的合理化」はしばしば「有機的合理化」とも言い換えられる。ただし、その際、彼が目指す失われた有機的人間的関係の再建が決して古い温情的家父長的関係の再建ではないことは、これまで述べてきたところから明らかであろう。それは、一層の組織的

技術的な合理化を推進しつつ、それによる労働の一層の単純化・無意味化を、ナチ世界観による意味づけや科学的管理と労働諸科学の処方箋によって補償するということである。[90]

さて、アルンホルトは「ドイツ的合理化」は、機械とは異なる「人間の固有法則性」から出発するのだとして、人間における「非合理的なもの」および民族的特性を強調する。人間においては知性よりも感情、魂、情緒が大きな役割を果たし、また本能、「血のなかに潜む自然的なもの」も共に規定的だとして、人間を全体性において、民族的人格的特性において捉えるべきだ、と。[91] 彼は、ドイツの労働者の民族的特性として、戦士的特性（その絶頂は一九一四年に経験）、手工業的特性、思索的特性（血によってわれわれに与えられている）という三つを挙げ、これらが「ドイツ人の行動、思考、振る舞いの全体」を規定すると主張する。思索的特性は「ファウスト的力」とも換言される。ドイツの労働者はだれでも自己の労働の意味と目的を知らずには働く気になれず、自分の労働の最終的成功を見たいというファウスト的憧れを持っているというのである。[92] したがって、「ドイツ的な経営指導」は、一面的な技術的生産装置の発達や外国の方法の機械的採用によるのではなく、「労働の意味と目的」を労働者が認識できるよう配慮し労働者を内面的にも獲得しなければならないと主張した。[93]

そのために、労働者が自分の持ち場から全体を概観でき、経済全体における自分の工場の位置を把握できるようにすることが目指される。しかし、労働の意味と目的は究極的にはナチ的労働観・世界観によって与えられる。それゆえ、第二次四カ年計画の遂行に拍車がかかる中でアルンホルトは、「ドイツ的合理化」とは第一に「教育の問題」だとした。この教育の眼目は、ナチ的世界観・労働観（民族全体への奉仕としての労働）を注入し、「すべての創造するドイツ人が経営実物世界に対して自由であり、自由だと感じることができる」ようにし、もって労働を賦役ではなく「自由な創造」だと感じるようにすることである。アルンホルトは端的にこういう。「合理化の主要課題は、

経営実物世界に対する労働する人間の優位の保証であ」り、それによって「個々人の業績と労働共同体の業績を可能な限り向上させること」だと。[94]

要するに、「ドイツ的合理化」とは、人間の非合理的な側面とドイツ人労働者の民族的特質なるものに基づき、労働の目的の内在化＝労働への意味付与によって労働者の精神的内面的動員を可能にし、業績共同体としての経営共同体・国民共同体を築こうとするものである。そして、この企図全体を支えるのが、「ドイツ的技術」というイデオロギーであり、「社会エンジニア」（ワイマル期労働科学のなかで現れていた概念）がその正否の鍵を握っているのである。したがって、ドイツ技術者組織のリーダーの一人で、三三年以来ドイツ道路制度総監としてアウトバーン建設を推進し、一九三八年にはＶＤＩ議長に、さらに翌年には軍需大臣になるフリッツ・トットもまた、「ドイツ的技術」論を展開しつつ「ドイツ的合理化」概念を前面に掲げる。その際トットは、ＤＡＦの指針を重要な出発点と位置づけ、アルンホルトと全く同様に「経営における人間指導（管理）」の重要性を指摘して経営エンジニアの配置、労働者教育制度の確立を要求し、賃金体系を「健全な業績給」へと再編し従業員全体を「業績共同体」に統合するべきことを唱えるのである。[95]

以上にその抽象的な全体像を概観した「ドイツ的合理化」は、具体的には、経営レベルの合理化と、これを補完しまた密接な相互関係をなす、「純粋に文化的な課題」と銘打たれる経営内外の領域での社会政策、という二つの領域からなり、ある意味では「民族共同体」の形成という、ナチズムの目標そのものといいうるようなきわめて広範囲な内容が込められている。このうち前者は、「心理学的合理化」とこれを補完する「実物世界の合理化」からなり、後者（文化的課題としての合理化）は、余暇政策をつうじての労働者の文化的統合と自然との再結合というテーマに分けられる。[96] 前者からみていこう。

⑵「ドイツ的合理化」の経営レベル

経営は「民族の闘争単位」であると同時に、すぐれて労働者の「生活空間」と位置づけられた。そうした経営は、労働人格の最大可能な発展、「業績への衝動、名誉欲」、「上昇への衝動、造形の喜び」といった人間の価値ある諸力が展開する場所でなければならないとされ[97]、そのために「心理学的合理化」と「実物世界の合理化」を二つの柱とする経営内合理化が追求される。

前者は、労働者の正しい選抜と配置、および賃金の公正さ・正当な報酬という「経営正義」の実現と、ストップウォッチではなく時間研究と労働研究に基づく労働者の扱いなどであり、アルンホルトは、そのために精神工学の処方箋や、労働心理学、社会心理学の経営管理への適用、「心理学的、教育学的に基礎づけられた全人的教育」を重視した[98]。ここに見られる「経営正義」「公正な賃金」なるものの提唱は、テイラー主義のドイツ化された受容であるRefa方式の拡大と対応している。ナチ労働秩序法は業績給を明記して業績原理の貫徹に法的基礎を与えていたが、実際にナチ期には、平等な時間給という要求に対抗して、業績賃金が民族的業績を基準とする「公正な賃金」としてイデオロギー的に補強され、Refa方式がその発祥の金属工業を殆ど完全に掌握し、さらに他部門にも著しく拡大していく[99]。同時にRefa活動の重点は、「労働研究」に移行し、とくに人間労働の精神的肉体的前提が重視されて、労働科学諸分野・組織との密接な協力が行われていたのである[100]。このような状況と対応して、アルンホルトは、「公正な」賃金形態だけでなく、「経営指導者」に対して、アメリカの「科学的経営管理」論の中で二〇年代に主張されていたのと同様の労働者への接し方を推奨する。報酬はつねに物質的報酬である必要はなく、承認の言葉や肩をたたくこと、「保護されているという感情が重要だ」と。この点、トットも同じである。彼の「ドイツ的合理化」論のポイントも、「労働の意味と目的」を知らせ理解させ、「経営指導者から使い走りの若者にいたるまで

全員何が問題なのかを知っている経済共同体」を樹立することなのだが、そのために物質的要素だけでなく精神的な要素を強調した。[101] 彼らが目指したのは、労働者のなかに「価値感情」（自分は価値ある人間だという）を養うことである。[102]

経営内合理化の第二の柱、「実物世界の合理化」は、右のような心理学的合理化を補完するものと位置づけられた。具体的には、労働場所・労働空間の清潔・秩序・安全の実現、および、道具や機械の適切な配置、適切な大きさの労働空間や照明、温度や湿度、埃・騒音の撲滅など職場環境全般を整備し、「実際に美しい」と感じられる労働空間にすることである。これらは、「言葉の広い意味で物質的満足」を図ることと意義づけられた。[103] すべてＤＩＮＴＡがかねてより追求していたが、今ではシュペーアの「労働の美」局が推進しているもので、アルンホルト自身「労働の美」の概念を引き合いに出しつつ議論している。

「労働の美」局は、一九三五年春から三八年春にかけ相次いで、「すべての創造する者に太陽と緑を」、「騒音撲滅」、「よい照明―よい労働」、「清潔な経営―清潔な人間」、「労働空間の健康な空気」、「経営での暖かい食事」という六つの大々的なキャンペーンを行った。ＤＡＦの活動報告によると、すべてのガウに信任建築家や造園家等を配置し、一九三九年までに、六万七千件の経営視察がおこなわれ、以下の改善が行われたという。労働空間二万六千件、工場の庭・緑地一万七千件、手洗い場・更衣室二万四千件、食事・休憩室一万八千件、スポーツ施設三千件など。また、全ガウへの照明助言者、空調助言者の配置、「良い照明中央委員会」や「空気衛生・換気のための全国役場」の設置などにより、根本的な改善がなされたという。[104]

一連のキャンペーン開始に当たってシュペーアは、工場のがらくたを一掃し、光と外気を取り込み、至る所に緑地をつくり、木々、生け垣、芝生など「緑の施設」でドイツの職場を「世界で最も美しく最も品位あるもの」にし

ようと訴えた。[105]「美」と「品位」（尊厳）をキーワードにした職場環境美化運動の眼目は、「労働の喜びと社会的平等、業績能力と合目的性の問題、しかしまたとりわけ創造する人間の健康の問題」だと主張された。[106] こうしたなかで労働科学研究所も、一九三八年の「疲労、労働編成、業績上昇」という報告書において、照明、労働場所の温度、湿度、換気、騒音などを疲労や生産性との関係で詳しく検討している。[107]

以上のように、一方では、専門的職業教育に加えて世界観教育および各種労働科学の投入と「経営正義」によって、他方では、職場環境を精神的物質的に満足できるものに整備することによって、「全面的に教育・訓練された、気骨ある、出動準備のできた労働人格」を創出すること、「摩擦のない労働過程、喜びをもって創造する人間、そこから生じる技術的経済的業績の最高状態」、これが経営レベルにおける「ドイツ的合理化」の目標である。[108] それはまたいうまでもなく、二〇年代後半から提起されていた「労働の喜び」問題への回答である。

ところで、アルンホルトだけでなくR・ライや労働科学研究所もたえず「アメリカ的合理化」と一線を画そうとしているが、彼らが追求する経営内合理化は、ドイツ人の民族的特性論などフェルキッシュな言辞や世界観教育の次元および指導者・従者のナチ的経営秩序を別とすれば、その実、アメリカ経営科学の考え方とほとんど変わらない。後者はすでに述べたように二〇年代からテイラー主義の弊害を克服するために新しい段階（「人間関係」論）に入っていた。人間の非合理的要素への着目や、従業員に対する上司の姿勢、労働環境における「労働の美」的なものの重視など、すべてそこで打ち出されていたものである。一九三七年に『労働訓練』誌にブリーフスの弟子ゲックが連載した、一九二〇年代以降のアメリカの人的マネジメントなどについての報告・分析もそれを裏づけている。その中でゲックは、アメリカの経営人事管理の諸措置を「数年前からドイツで社会的経営政策と特徴づけられているすべてのもの」と捉えている。なかでも注目されるのは、ゲックが、アメリカの先進的な企業家・経営管理者が

推進してきた「外面的な経営諸関係、即物的な労働環境」の改善を、「今日のドイツで『労働の美』概念で総括されているもの」だとして、「アメリカ合衆国の『労働の美』」について詳細に述べていることである。そこに挙げられた具体的な内容は、まさにＤＡＦ「労働の美」局が推進した内容とぴたりと一致して、外光をできるだけ取り入れる工場建築、色彩、照明、空調、清潔、更衣室や洗面所の整備など心地よい職場環境の整備や工場内緑地の設置、さらには田園的環境の中の戸建労働者団地の建設などである（最後のものはドイツではＤＡＦの帝国戸建て住宅局 das Reichsheimstättenamt が担当し、副総統ヘスの下の入植局 Das Amt des Siedlungsbeauftragten in Stab von Hess の指導者ルドヴィキ J. W. Ludowici が前者の指導者も兼務し両組織を結合）。[109]

こうしてＤＩＮＴＡや「労働の美」局の理念・活動が二〇年代以降のアメリカ経営科学の展開と同一の文脈にあり、多くの実質を共有していたことは明らかである（たしかに、「戦士的特性」「名誉、忠誠、義務感という兵士的概念」「経営という闘争共同体」「国防的労働」など、アルンホルトの用いる語彙は、プロイセン的ないし軍国主義的だが、そして開戦後は「忠誠」「献身」「犠牲」などの共同体的な徳が一層強調されたが、そうした特徴はむしろ副次的なものとみなしうる）。とはいえ、言うまでもなく、ＤＩＮＴＡやＤＡＦの推進した「社会的合理化」のアメリカとの共通性は事柄の半分であり、科学的管理や労働諸科学は、アメリカとは全く異質な全体的目標・枠組み（略奪・征服・絶滅戦争）の中で投入されることを忘れてはならない。しかし、そのような犯罪的枠組みの中で追求された合理化の実質は、この枠組みが崩壊した後、戦後に連続するのであり、その意味では社会政策＝経済政策的レベルでは一九四五年（一九三三年も）はゼロ時刻ではない。二〇世紀前半のドイツにおいて経済合理性はこのような形で進展したのである。[110] フォードも奉仕と自己実現（高賃金と新しい豊かな消費生活）という労働への意味付与を行ったが、全体として個人主義的でリベラルな枠組みにあった。ナチスドイツの社会政策の固有の特質は、右の犯罪的な枠組みのほかに、「ドイツ的合理化」構想

の第二の領域において鮮明に見られる。

(3)文化的課題としての合理化――労働者の「脱プロレタリア化」と民族の文化との結合――

経営レベルの合理化の不可欠の補完と位置づけられたその第二の領域は、「純粋に文化的な課題」と特徴づけられており、具体的には、すぐれてＫｄＦ（「喜びを通じて力を」＝歓喜力行団）諸組織のもろもろの余暇事業のことである。アルンホルトはそうした事業をまずもって、「持続的な業績のための前提そのもの」たる「肉体と精神の緊張緩和」として、労働力の再生・維持の観点から意義づけたが、しかし、それだけにとどまらない。民族の文化の享受と文化の創造に参加させることによって、労働者の社会統合を推進し、経営空間の中で発揮されるべき「新しい力を覚醒させる」ことが目指された。アルンホルトは言う。「喜びを通じて力を」という偉大な思想はドイツの労働者の文化業績の承認から導き出されている。その事業は、単に楽しみを与えるだけでなく、労働者に景観の美しさ、ドイツの詩人の作品、ドイツの科学の成果、ドイツの文化を享受させることによって、つまり労働者を「国民の創造的諸力へと架橋すること」によって、これまで切り離されていた文化創造の世界と結合し、「すべての労働、すべての生産が等価なものとして国民の文化創造に参与している」ことを感じさせることを眼目としている、と。[111]「ドイツ的合理化」の課題は第一に教育だとのべた彼は、まさにＫｄＦという組織を「巨大な教育道具」と特徴づけた。[112]彼が一九三六年の講演で語ったこのような余暇とＫｄＦ事業の意義づけ（労働力再生、文化と景観の享受、労働者の社会的文化的統合）は、三八年に労働科学研究所がまとまった形で展開する余暇思想（後述）の核心でもある。

周知のように、ワイマル期には八時間労働やホワイトカラーの増加により新しい余暇文化が現れた。ＤＩＮＴＡは当初から工場共同体・仲間意識の形成のために余暇活動を重視していたが、ナチ期には余暇は改めて大きな意義

を与えられた。そのことは、最近田野大輔が光を当てたように、ナチスが一九三六年に「国際余暇会議」を主催したことにも示される。[113] ライの発言やＤＡＦの様々なパンフレット、労働科学研究所の文書などを総合すると、ＤＡＦの余暇思想は次の五点にまとめられよう。

第一に、言うまでもなく余暇は、合理化の推進と表裏一体のものとして、生産性向上と労働力の維持再生の観点から重視された。ライは、三三年一一月のＫｄＦ創設に際しての演説で、もはや押し戻せない八時間労働日、それゆえに一層の合理化・機械化の必要性を述べつつ、まさに最高の労働業績のためにこそ最高の余暇――「身体と精神の完全な緊張緩和」、「魂、精神、身体の休養」――を提供することが不可欠だとした。[114] 彼はＫｄＦ会議や党大会で繰り返し、「正しく、理性的に適用された合理化方法」との関連で人間の過重負担の回避と健康維持は義務だと語り、企業家に向かって、人間は過重負担を負わされてはならない、美しい職場、有給休暇、保養、余暇形成、これらすべては最終的に企業家の利益にもなると訴えた。[115] ここまでは経営利益の観点から余暇を重視したフォードと何ら変わらないが、ナチスは余暇を生物学的言辞によっても論じる。ＤＡＦは一九三四年に「国民健康中央局」を創設し、「健康管理」、「民族の健康の改善」はナチ「業績社会」の一つの中心テーマになっていたが、この局の学術的協働者Ｈ・ホスケ（医師）は、個々人の健康と業績能力は国家全体の生物学的力の基礎だという観点から、精神的肉体的健康管理の義務としての余暇や意識的な余暇形成の必要性を主張した。[116] 経営衛生は即、民族＝人種衛生なのである。

第二に、ＤＡＦは余暇を、アルンホルトも強調したように、文化享受における社会平等の推進、労働者の社会文化的統合の観点から意義づけた。ＤＡＦ余暇思想を最もまとまった形で展開しているのは、労働科学研究所の「余暇形成に関する社会政策的基本思想」という文書（一九三八年）だが、この文書も、自由主義時代には余暇と労働が

分離され、余暇利用＝文化の享受を一部上層の特権にしていたという批判から出発し、労働と余暇、労働と文化発展を「一つの統一体に融合」させ、「真の文化共同体」を形成するという観点から余暇を論じた。その際、余暇は労働時間よりもずっと大きく、「個々人の生活においてはるかに重要」であり、「労働は余暇なしには無意味である」とさえ述べられているのが目を引く。[117] 一九三六年のハンブルクでの国際余暇会議においてH・ドレクスラー＝アンドレアス（KdFの全国的指導者／全国ラジオ放送会議所長）は、労働と余暇の不可分さから立論し、労働生産性の向上、工場共同体・民族共同体の精神の涵養、および労働者と文化を結合する「文化的使命」という意義を余暇に与え、「労働生活と文化生活の原則的な相互関係」、「余暇形成・余暇活動の文化的使命」を強調した。[118]

第三に、右の文化的平等化の目標は経済的観点からも捉えられている。労働科学研究所は、国民総消費の構成、諸階層の余暇消費を分析した上で、余暇利用を通じた「消費の誘導・形成」、つまり国民総消費の構成に影響を与え、とくに労働者の生活内容・スタイルを改革することを目指している。すなわち、意識的な余暇利用や文化享受、ラジオや国民車やKdF蒸気船など技術的進歩の成果の享受を促進することによって、勤労者大衆における新しい余暇＝消費文化の形成を目指しているのである。[119]

第四に、ナチズムに最も固有な余暇の意義づけは、「生命法則」「自然法則」ないし「生の肯定」という観点からのものである。R・ライは、単純で粗野な「生の哲学」をもとに、ともに人間の不可欠の要素である本能・感情と知性・思考のうち前者が第一だとして、本能を抑圧してきた過去に対して、ナチズムを「非理性に対する理性の勝利」だと言明した。ライはいう。「生命否定が国家を規定し民族を形成し民族の力とエネルギーを与えるのではなく、無制限の生の肯定と生の喜びこそがそれらを与えるのだ！」と。[120] 彼にとって、「ドイツ社会主義」とは「生の喜び」「生のエネルギー」「生の肯定、生の希望」「喜びを通じて力を」「生の美しさ」といった標語で表現しうるものであ

り、その具体的な実現がＫｄＦ諸組織の多様な余暇事業なのである。[121] ＤＡＦプロパガンダ局も、「終業後催し物」局による文化・芸術活動などの催しを「新しい生の喜びの源泉」だと言い、三七年の時点で六万六千強の催し、延べ八七〇万人の参加者という数字を挙げて、「人々が再び生に参加し」始めたと意味づけた。同局はまた、ＤＡＦ組織「ドイツ成人教育事業」による政治、経済、法律、人種学、人口政策、遺伝学、科学技術など多岐にわたる講演活動についても、「創造する人間」が自然法則によりよく適用できるためのものだとした。ナチスにとって成人教育とは、人種、淘汰、闘争という「自然によって与えられた諸法則」「世界の存在以来支配している生命法則」を踏まえて、「生をこの闘争にあわせる永遠の努力」にほかならないのである。[122]

こうしてナチズムにとって余暇は、「闘争」という永遠の自然法則・生命法則に適応していく生のエネルギーの源泉となるべきもの、此岸的喜びの存分の享受、生命そのものの肯定の表現なのである。人間を自然の一部、自然の単純な所産に還元すること、それ以外に何の意味づけも不要な（無規範な）、それ自体としての生命の肯定、生命エネルギーの礼賛はナチ思想の核心の一つである。ナチスにとって、超越的な神とその被造物、精神と肉体という二元論に立って、人間をそれ以外の自然の上に置くとともに人間の自然（肉体）を低く評価し、救済を彼岸に求めるキリスト教は、「生命に疎遠な逆さまの世界観」（ヒムラー）、「生命に疎遠なドグマ」（ボルマン）であり、その「弱さ」と「不自然さ」の克服こそ、彼らの人種主義的目標実現のための不可避の大前提であった。その意味で、ナチズムはキリスト教的価値観と正面から対峙する生物生命一元論、人間をその一部とする汎神論的自然一元論、此岸的生命宗教とも言えよう。「生命肯定」の原理は自然そのものの原理であり、こうしたナチ自然観＝生命観は、人間を単なる生物的生命体に還元する「すべては生命である」というフレーズに凝縮されるのである。[123] 即物的な職場環境整備を任務とする「労働の美」局でさえも、自らを「生の肯定」から意義づけた。その長シュペーアはライ同様に「非

理性に対する理性の勝利」、「自然で本来的な生命意志の勝利」を唱え、シュペーアの代理クレッチュマーは「『労働の美』はＫｄＦとともに未来を指し示す、生の肯定を意味する概念だ」とした。[124]

第五に、右の点と密接に関係して、余暇は「物質主義時代」がもたらした人間と自然の分離の克服、人間と自然の再結合、人間と自然の調和の再建という観点から意義づけられた。自然との再結合には二つの意味がある。一つは、それにより、自然からの分離に起因する生と精神の逸脱や濁りを克服して人々と民族の再健康化を図ることである。[125] 先の国民健康中央局のＨ・ホスケも、文明による人間の自然的リズムの撹乱を問題にし（有機体全体を過剰刺激状態におき病気と業績低下のもとになると）、自然との再結合による再健康化を目指した。[126] その際、ナチスがいう「自然」とは、原生自然ではなく歴史の中で人々の営みにより形成されてきた文化景観（＝生け垣で仕切られ灌木が散在する畑や森などで構成された変化に富む美しい景観）のことである。余暇における文化景観の享受はまた、都会人・都市の労働者がドイツ各地の民族的文化と歴史を知るという民族統一・民族共同体形成の観点からも重視された。これが自然との再結合の二つめの意味である。ＤＡＦプロパガンダ局は、最近力が入れられている文化を訪ねる鉄道・バス旅行や徒歩旅行を、「創造する民族同胞」による郷土の体験、ドイツの国土の多様性と自然の豊かな美の享受と意味づけたが、[127] ヒトラー直属の特別プロジェクトであるアウトバーン建設も、この点にその重要な意義の一つがあった。アウトバーンはそもそも、アメリカのパークウェイがそうだったように、「庭園道路」「余暇道路」とも意味づけられ――実際にも余暇交通が優位――、トットの右腕としてアウトバーンの景観形成を担当したＡ・ザイフェルトら造園家・景観工学士の集団（「景観代理人」）は、道路建設を近代化により破壊された文化景観と森の修復再建の出発点にしようとした。そして、高速走行ではなく文化景観や森の体験、民族の歴史や伝統との一体化が重視されたのである。[128]

以上のように、フォード主義的合理化と業績社会、余暇事業、景観保護・景観形成はナチズムにおいて矛盾をはらみながらも――アウタルキー（食糧自給）政策と軍事的必要による自然・景観破壊――相互に緊密に結びついており、アルンホルトやＤＡＦ諸部局、道路総監当局などはみな、この連関をはっきりと意識していた。たとえば、労働科学研究所の一九四三年の別の文書（『労働戦線。制度・目標・方法』）は、ＫｄＦを「ナチズムの生命把握の象徴」だといい、その目標は労働、文化、景観、人間の調和的共鳴だとした。[129] ＤＡＦテクノクラートたちは、彼らが労働・余暇・文化・自然（景観）をワンセットで捉えていることをもって、様々な形で自然との再結合を追求した世紀末以来の文化批判的な近代批判や生活改革運動と――それらと一定の思想的共通性を持つ――ナチズムとの決定的な違いだと見なしている。労働科学研究所の三八年の余暇形成思想文書はいう。この一五〇年間の自然支配による技術的経済的進歩は物質的レベルでのみ生じ、文化的政治的領域ではそれに対応するものを持たない。当然の反動として二〇世紀初め以来諸々の結社や多様な生活改革運動の形で「生の革命化」が始まった。それらは健全な理念をもっていたとしても、「誤解された意味で自然へ、原初的素朴さへ回帰しようと」して技術と技術進歩に敵対し、加えて分散的で極端かつ一面的なものになり、「新しい生活形態」は成立しなかった。世紀末生活改革運動の決定的な問題は、「人間の生活の労働によって規定された部分と無関係」だったことである、と。それに対して、労働・余暇・文化の全体的な関係の改革＝「社会的文化的生活の真剣な再編」、そして、それによって「伝統的な、部分的には避けられない諸対立を超えて真の文化共同体に到達しようとする意志」が、ＫｄＦ運動の精神だと主張された。[130]

こうして同文書は、余暇形成は、独立した社会政策的課題ではなく全般的政治の構成部分であり、経済政策、社会政策、文化政策と一体となって、労働・労働者への低い評価や「分相応」という概念＝身分原理を業績原理によって消滅させ、そのようにして業績能力ある経済が余暇利用と文化的展開の物質的前提を提供し、逆に経済もそ

こから活力を受けとり発展するような、文化と経済の相互作用、労働と余暇の一体性を樹立すること、これこそが目標だとした。余暇形成は、「文化発展」の促進と「社会問題」の解決に結びつくものでなければならないのである。[131] つまり、身分原理から業績原理へ、それとともに固定的な階級的仕切りのない、新しい消費生活・文化生活を享受できる社会、業績共同体＝文化共同体の建設が目指されている。言うまでもなくこれは「プロレタリア」と呼ばれる存在の止揚・民族の亀裂の克服ということであり、「民族共同体」は「文化共同体」として追求された。『労働の美』の編集者W・ロッツはそれをこう表現した。「あるのは一つのドイツ文化、一つのドイツ生活だけであり、それはドイツ人の文化・生活形態である」と。[132]

ところで、このような射程をもって論じられる労働者の余暇形成＝文化共同体への統合は、ナチスの戦略目標たる人種主義的ヨーロッパ支配――これこそが一九四〇年に定式化される「模範的な社会国家」という目標の経済的前提条件である――の観点からも重視されていることが見過ごせない。支配民族の内部に、支配・被支配民族の間の亀裂よりも大きな亀裂があってはならないのである。[133] また、「支配民族」ドイツ人でも、ナチズムの人種主義的優生政策的基準に合わない者は、右のような業績＝文化共同体に含まれその恩恵を受けることはできないことも、言うまでもない。

さて、以上が「ドイツ的合理化」の文化的領域＝KdF余暇事業とそれを支える思想であり、それはナチ特有の世界観的枠組みと論理で述べられるものの、その実、事柄自体は「新しい余暇」が出現したワイマル期からの連続性、合理化と余暇が不可分の関係になった同時代の欧米的文脈にある。ナチスは、「美」と「喜び」をキーワードとする独特の此岸主義の立場からそうした近代的な余暇文化を意識的に推進しようとしているのである。狭義には経営内合理化、広義には余暇形成まで含む「ドイツ的合理化」は、ワイマル期から展開した合理化運動のテクノク

ラート的ユートピアの次元、そこから連続するナチ民族共同体のユートピア的次元、ナチズム特有の自然主義的＝此岸主義的生命把握が重なり合った、社会工学的な民族共同体形成プロジェクトである。このプロジェクトにおいて決定的な位置を占めるのが技術とエンジニアであり、技術はまた、ナチ文化政策的思考と実践の統合的な部分なのである。

2 「ドイツ的技術」

ナチ体制がエンジニアを始めとする各種エキスパートの協力なしに存立し得なかったことは改めていうまでもない。筆者はかつてヒトラー主流派が重用した各種専門職・テクノクラートがナチズムの近代性を規定したことを論じたが、ナチズムと各種専門職との共棲は、近年の諸研究によってますます重視されている。L・ラファエルは、エキスパートがそのユートピア的な新しい社会への期待を議会排除による新たな枠組みにかけ、他方、社会政策領域で正規の法的権限のないナチ党の「行動の社会主義」がエキスパートの理想主義を利用するという構図で、各種専門家とナチズムの間に生じた「相互のダイナミズム化」を指摘した。[134] 各種エキスパート、政治家、官僚の積極的なナチ協力に焦点を当てたアリーの近著も、伝統的ヒエラルヒーの硬直性を取り除いた現代的な水平的決定作成が各種エキスパートに「労働の喜び」をもたらし、専門家が先に立って共に考えることも希でないような、下からのイニシャティブが解放されたことを指摘した。[135] これらの指摘は典型的な形でアルンホルトにも妥当する。

実際、第三帝国は技術との密接な関係を誇示した。その例は枚挙にいとまがない。これに応えるかのように、トットやアルンホルトは「ドイツ的技術」なる概念を前面に掲げて技術とエンジニアの重要な役割を主張した。一九三五年のＶＤＩ第七三回大会や翌年のドレスデン工科大学での講演において、アルンホルトはこう述べた。技術

はその自然科学的基礎ではインターナショナルだが、「ドイツの人間によって生存闘争に適用され、それを通じて体験され、ドイツ的な心によって感じられる」技術は、「民族生活の一部、民族性の一部、それとともに民族自身の生命表現」だと。このような言い方で掲げられた「ドイツ的技術」とは、第一に、人間を機械のように扱うテイラー主義や神経はみても人間は見ない近代医学に対置された概念である。それは、生身の人間の非合理的領域にも対応し、「人間と労働との自然的関係」を編成しうる技術だとされた。第二に、それは、ナチズムによる根本的転換＝労働概念そのものや経済と政治との関係の転換のなかで可能になった、民族全体に奉仕する技術だと主張された。第三に、そのような技術はすぐれて文化的課題に奉仕すると主張された。ドレスデン工科大学でのアルンホルトの講演は、「文化課題としての技術的形成」と題され、人間労働と実物世界との「有機的な調和」からＫｄＦ事業などによる経営世界・労働者と国民の文化創造（物）との架橋までを含む技術の課題、つまりは上述の「ドイツ的合理化」を担うきわめて広範囲な技術の課題を論じている。こうして、彼は「ドイツ的経営指導」を実現するには機械的なテイラー主義ではなく、研究、計算、構成、経営科学、組織、技術的物理学、技術的化学、建築・交通科学といった包括的な内容の「エンジニア科学」が「純粋に合理的なものを超えて成長し、民族と国民の力の維持という全体目標に奉仕せねばならない」と主張したのである。(136)

そもそもＤＩＮＴＡの活動とは、アルンホルト自身によれば、「エンジニアの活動、尤も人間に関わるそれ」であり、(137)この人間に関わる技術（組織や制御の術）とは、今日でいう「経営工学」――テイラー以後の「科学的管理法」に端を発する――の諸分野を中心とし、さらに広範囲な意図をもつ社会政策領域を含み、その意味で「社会工学」という広がりをもつものと言えよう。彼は、ナチ期になると端的に「指導者」としてのエンジニア像を前面に押し出し、その「創造的な課題」を強調した。「新しいエンジニアは指導者に成長した」。その任務は「ドイツ経済の経営

を有機的な業績共同体に形成し、それとともに新国家の生き生きした細胞にすること」である。彼はエンジニアを「経済の将校」――トットの言葉――と位置づけ、後進を「経営の指導者に育成する課題」をますます重視した。[138] それはとりもなおさず技術系職員層の利害にも呼応しており、H・トリッシュラーは技術系職員のナチズムへの道はDINTAが唱道した経営指導者養成運動を通じてだったと指摘している。[139]

一方、土木エンジニアであるトットは物理的な技術の方を重点に、社会問題解決に決定的に協働する技術とエンジニアについて論じ、そのような観点から技術者の育成に力を注いだ。彼については別稿を予定しているので、ここでは史料表記も省略して、最小限触れておこう。トットもまた、技術はこれまで「間違った道」「物質的エゴイズムの道」を歩んできたが、生のあらゆる領域での刷新たるナチズムのもとで、「原則的転換」を遂げたとして、ナチズム下での技術の課題をすぐれて「文化的価値の創造、文化的事業の創造」として押し出した。彼は道路総監としてとくに、技術的建造物の美的な形成や景観のなかへの埋め込みといった、技術と自然との審美的な調停を目指し、技術と自然との調和、および文化・芸術的創造として技術を強調した。彼もまたエンジニアの社会進出を追求したが、「ドイツ的合理化」推進のために経営技師の活動とその育成を重視したのはもちろんのこと、さらに行政職への進出をも要求した。一九三五年および三六年VDI年次大会に続いて、三六年九月の党大会期間中の技術局会議では、「業績と政治指導」という標語のもとに、専門知識と政治的指導能力を兼ね備えたエンジニア像を掲げて「偉大な政治的最終目標」への献身を技術者たちに訴えている。そして、この年三月にDAFと協力して技術者の専門的・政治的教育のための学校をプラッセンブルクに開設した。一九三七年党大会の技術局特別会議でも、この「技術の時代」に行政へのエンジニアの影響力を獲得することをナチスドイツ技術者同盟の第一の目標に掲げ、その後実際に内相に対してエンジニアの行政職への登用を働きかける。やがて軍需大臣としてトットは軍需省はじめ、国

家の労働・経済行政の中枢にエンジニアを登用していく。

アルンホルトにしてもトットにしても、ナチ下の「根本的転換」ないし「刷新」なるものを前提に、「奉仕」、「文化」、「芸術」、「自然」（人間の自然、また人間を含む自然）をキーワードにして「ドイツ的技術」を語っている。このイデオロギーは、世紀末以来の文化批判の中で、技術蔑視・技術批判にさらされてきたエンジニアの応答にほかならない。エンジニアたちは実学蔑視の風潮の中で、技術と技術者の社会的地位・威信の確立のために戦ってきたが、彼ら自身、一面では文化批判やフェルキッシュなナショナリズム思潮の影響をうけていた。彼らにとってナチズムは利潤原理に対する全体への奉仕の優先、文化的刷新と見え、公共福祉を旨とする技術とエンジニアこそが今や決定的に重要な役割を果たしうると考えたのである。ロークレーマーも指摘しているように、多くのエンジニアにナチズムがそう見えたのは、トットのもとで実際に「ドイツ技術」のシンボルとしてアウトバーン建設が進んでいることが大きく奏功した。当時の著名な建築家が協力し、「景観代理人」の制度をもって自然との審美的調和を追求したアウトバーン建設は、終始一貫「ドイツ技術の模範」とプロパガンダされ、技術者たちは新しい技術の課題や、地方の異議を抑えての計画貫徹などに熱狂したのである。[140] アルンホルトもトットの雑誌『道路』に何度も寄稿しており、彼もまた、アウトバーンをまさに文化的課題としての技術的造形の実例だとみなしていた。[141]

こうして、技術批判への応答、技術の正当化イデオロギーである「ドイツ的技術」は、技術と民族・文化・自然を架橋する効果的な概念構成として、技術者たちに対しても、技術的近代化の批判者たちに対しても大いに統合効果を発揮し、ナチズムの致命的な「魅力」に貢献したのである。[142]

結び

以上から、ひとまず次のことが確認できよう。第一に、DINTAは「人間要素」を重視する合理化という点でワイマルからナチ期への連続性を最もよく体現し、唯一の、ではないが、DAFの社会的合理化運動の重要な源泉となった。ナチ期には科学的管理、労働科学は、「民族共同体」、「業績＝文化共同体」の形成というナチ世界観の枠組みにおいて投入された。この連関のなかで精力的にプロパガンダを行ったアルンホルトや、その他の労働戦線テクノクラートが目指したのは、「業績原理の内面化」にほかならず、ジーゲルらは、まさに業績原理の中で、社会的差異の脱政治化（＝生物学化）、企業家の利潤利害、官僚と軍部との社会工学的観念、レジームの帝国主義的膨張主義的利害が理想的な仕方で出会ったと指摘している。[143] 業績原理の貫徹は、同時に、固定的な階級的仕切りの除去と新しい文化的消費生活への労働者の統合を目指したものであった。

第二に、科学的管理や労働諸科学、DINTAやナチズムも、一九世紀末葉以来の、一方における長足の科学技術の発展と他方における急激な都市化・工業化による社会や価値観の変動（近代化危機）の中で欧米において確立した新種の「エキスパート文化」という共通の背景をもつ。それは、最近エッツェンミュラーがスウェーデンの事例に則して印象的に描いたように――二〇年代末以来社会民主党政権は優生学、人口論、共同体的な「新しい人間」像を基礎にいわば左からの民族共同体（理性的で自立した諸個人が自発的に順応する民族共同体）としてのスウェーデンを構想――、近代化不安・近代化危機への「科学的」リアクション（＝社会エンジニアによる科学的診断と近代自然科学や技術による危機の制御）の中で成立し、第一次大戦中・以後の合理化運動において実際に展開した。[144] DINTAやDAFのイデオロギーや活動も、こうした当時の欧米的コンテクストを抜きにしては、その歴史的意味を把握でき

ないであろう。

第三に、しかし、もちろん、こうした大きな国際的文脈の中にナチスドイツの特殊性を解消することはできない。フォード主義的合理化＝大量生産の前提条件として、人種主義的なヨーロッパ支配＝アメリカに匹敵する大経済圏の実現[145]が目指されただけではない。本稿の主題をなす領域では、アメリカ的経営科学、労働科学と「ナチ生命把握」（＝自然観・人間観）とが収斂したところに、ナチ期アルンホルトやＤＡＦ諸部局の活動があった。前者において提起されていた人間労働力の非合理的部分の重視と、ナチス的自然観・生命観、ナチ流生の哲学に基づく人間の自然的欲望・快楽の解放・利用が重なり合い、同じ事柄に、ナチ独特の意味づけが追加された。

このナチ生命把握とは結局、強者の自己主張・生き残りと弱者の滅亡という、人間も免れ得ない永遠の自然法則なるものを主張する粗野な社会ダーウィニズムを基礎に、したがってまた、生存をかけた闘争が人間社会と歴史の決定的要素だという見方を基礎に、この闘争に勝ち抜くための無規範的な生命と生命エネルギーの肯定を意味する。そして、科学技術の時代においてこの闘争はまさに科学と技術という手段をもって闘われるのであり、医学、優生学など生物諸科学の投入はもちろん、経済＝生産闘争のレベルでも、単に技術革新による合理化のみならず、心理学的精神工学的合理化や人間の健康と生命エネルギーの強化のための広範囲な社会政策が重視された。つまり、業績原理の貫徹・労働余力の汲み尽くしのための「人間要素に関わる合理化」は、ナチ的生命観＝自然観から意味づけられたのである。

その前提には、ナチズムによる「自然」概念を拠り所とする近代批判――経済・技術進歩による自然からの人間の分離、労働と人間の「自然的」関係の破壊、人間的自然の抑圧といったように――がある。それは大略、近代の機械的自然観への反発に由来し、ナチズムは合理化推進のなかでも、その不可分の補完領域たるＫｄＦ諸事業にお

いて人間と自然との関係の再建を目指した。自然はナチズムにとり民族の生命力・文化的創造力の源である。この文脈で、ナチズムにおける通俗的なロマン主義の特徴が露わになる。目指された人間と自然との再結合の眼目は、二つある。一つは、文化的意味づけである。ディレッタントであるナチ・エリートや教養層出身のリーダーたちは、民族性の価値は民族の創造力、文化・芸術に表現されるというロマン主義的な図式に基づいて民族と芸術との関係の再建にこそナチズムの真価があると信じ、数的経済的にその民族のいわば本体をなす労働者を文化生活に統合しようとした。それは脱プロ化の政策であると同時に民族の文化創造力の活性化の政策でもあった。

もう一つは、労働科学研究所が「目標は労働、文化、景観、人間の調和的共鳴」だとしたように、景観保護、郷土保護などナチズムと「緑」という問題にかかわる。「労働の美」局も工場・経営内部の美化にとどまらず、景観全体の美化・工場建築と周りの景観との調和を追求し、また、「美しい村」と銘打った農村地域での活動を展開し、醜い広告の撤去、生け垣や花壇・緑地の設置、池の浚渫などによる農村美化を目指した（一九三八年までに「美しい村」行動は、五千の村を掌握したとされる）[146]。これは世紀転換期前後以来の郷土保護運動と通底している。ナチ期の生物学教科書によれば、生命法則には「郷土の法則」なるものも含まれ、郷土は「ドイツ民族の生命基盤」と位置づけられ、学校では郷土愛、自然への愛が教えられた[147]。また、帝国自然保護法（一九三五年）はその前文で、最も貧しい民族同胞にも景観享受の権利を保障する国家の義務を謳い、天然記念物などの点的な保護だけでなく面としての景観全体の保護を明文化した。この自然との関係の再建、文化創造力の再建というテーマを介して、郷土保護運動の教養市民層的担い手はナチスに合流し、また、ナチスのプロパガンダでは、自然＝景観享受が合理化運動との連関のなかに位置づけられた。「ドイツ的合理化」と「ドイツ的技術」のイデオローグ、アルンホルトやF・トットがこの連関を明瞭に体現していた。

ところで、ロマン主義との関連で言えば、当時のエンジニアや科学者自体が、科学や技術に対するその姿勢において、ある意味でロマンティックな、ないしは、いってみれば科学技術の再魔術化とでもいうべき性格を帯びていた。飛躍的な科学技術の進歩から開かれた前代未聞の可能性空間の中で、ポイカートが「操作可能幻想」と呼んだ、熱に浮かされたような、現実との冷静な距離の喪失である。戦後、シュペーアは自らを捉えて離さなかった「技術による魅了」を語り、「一方ではロマン主義者であり、他方では技術熱狂者である」という技術に対する自らの「分裂病的態度」を告白しているが、[148] この両方は対立的なものというよりどこかで通底している。カール・シュミットに従って政治的ロマン主義の一つの本質的特徴が現実喪失にあるとすれば、つまり、ロマン主義的な現実批判の基準・立脚点が、いま、ここ、ではなく、遠い過去や、そう信じ込まれた広大な可能性空間にあることだとすれば、そのような意味でのロマン主義は、アルンホルトやトットをはじめ当時の各種エキスパートにも当てはまるであろう。ナチ・レジームにおいては、議会や政党の排除＝多元的な諸利害の調整・妥協という本来的な政治の枠組みの排除ゆえに、再魔術化された科学技術の展開余地がそれだけ大きかったのである。

（1） R・ジェラテリー、根岸隆夫訳『ヒトラーを支持したドイツ国民』みすず書房、二〇〇八年、H-U. Wehler, *Der Nationalsozialismus. Bewegung, Führerherrschaft, Verbrechen*, München 2009; G. Aly, *Hitlers Volksstaat*, Frankfurt 2005; 木村靖二「ナチス支配体制論への試論的考察」『立正史学』第一〇四号、二〇〇八年九月、四―五頁。

（2） U. Herbert, Arbeiterschaft im "Dritten Reich", in: *Geschichte und Gesellschaft*, 5.Jg., 1989, H.3, S.358f.

（3） M. Nolan, *Visions of Modernity*, Oxford Univ. Press 1994, pp.232, 227; Th.v.Freyberg, *Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik*, Frankfurt 1989, S.370.

（4） G.P. Bunk, *Erziehung und Industriearbeit*, Weinheim/Basel 1972; R. Seubert, *Berufserziehung und Nationalsozialismus*, Weiheim/Basel1977; Th.Worsing, *Untersuchungen zur Berufsausbildung im Drittenreich*, Düsseldorf 1977; R. P.

Hinrichs/L. Peter, *Industrieller Friede? Arbeitswissenschaft, Rationalisierung und Arbeitsbewegung in der Weimarer Republik*, Köln 1976; P. Hinrichs, *Um die Seele des Arbeiters. Arbeitspsychologie, Industrie- und Betriebssoziologie in Deutschland 1871-1945*, Köln 1981; H. Trischler, Führerideal und die Formung Faschistischer Bewegungen, in: *Historische Zeitschrift*, Bd. 251 (1990); M. Frese, *Betriebspolitik im "Dritten Reich". Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933-1939*, Paderborn 1991; R. Hachtmann, Industriearbeiterschaft und Rationalisierung 1900 bis 1945. Bemerkungen zum Forschungsstand, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1996, Heft1, S.253ff.

(5) 原輝史編『科学的管理法の導入と展開』昭和堂一九九〇年、第二、第三章；S. Schmiede/E. Schudlich, *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland*, 4. Aufl., Frankfurt/New York 1981, S.187.

(6) J.R. Shearer, The Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit: Fordism and organized capitalism in Germany, 1918-1945, in: J.C. Wood/M.C. Wood (ed.), *Henry Ford. Critical Evaluation in Business and Management*, Vol.2, London/New York 2002, pp.95f., 108ff., 113f.

(7) Hinrichs/Peter, *a.a.O.*, S.59. 山崎敏夫「ドイツ機械製造業における合理化と企業経営」『高知論集（社会科学）』第四七号、一九九三年、一一九―一二三頁 Vgl. R. Hachtmann, *Industriearbeit im "Dritten Reich"*, Göttigen 1989, S.167-169.

(8) H. Ford, *Mein Leben und Werk*, Leipzig1923; ders., *Das Große Heute. Das Größere Morgen*, Leipzig 1926; ders., *Philosophie der Arbeit*, 3. Aufl. Dresden 1929.

(9) H. Ford, *Mein Leben*, S.1-6, 107, 110, 157-164, 178; ders., *Philosophie der Arbeit*, S.17-19, 22-31, 52-54, 71-76, 85-93, 103.

(10) H. Ford, *Mein Leben*, S.4-6, 215f., 224-227; ders., *Philosophie der Arbeit*, S.78.

(11) P. Berg, *Deutschland und Amerika 1918-29*, Lübeck 1963, S.136. 古矢旬『アメリカニズム：「普遍国家」のナショナリズム』東大出版会二〇〇二年、三二一―四四頁、三〇五―三〇七頁。

(12) A. Lüdtke, u.a. (Hg.), *Amerikanisierung. Traum und Albtraum in Deutschland des 20. Jahrhunderts*, Stuttgart 1996; Ph. Gassert, *Amerika im Dritten Reich. Ideologie, Propaganda und Volksmeinung 1933-1945*, Stuttgart 1996; E.

Klautke, *Unbegrenzte Mögichkeiten. „Amerikanisierung" in Deutschland und Frankreich (1900-1933)*, Wiesbaden 2003.

(13) P. Berg, *a.a.O.*, S.98; P. Hinrichs, *a.a.O.*, S.98.

(14) *Ebd.*, S.198f.ドイツにおけるフォード主義のそうした反響・議論について、E. Klautke, *a.a.O.*, S.191-206.他方さまざまな批判について *ebd*, S.206-213.

(15) F.v. Gottl=Ottlilienfeld, *Fordismus. Über Industrie und Technische Vernunft*, 3. Aufl., Jena 1926, S.27, 32f., 39-40.

(16) P. Riepel, *Ford-Betriebe und Ford-Methoden*, Münchn/Berlin 1925, S.29, 50f.

(17) M. Frese, *a.a.O*, S.216; R. Hachtmann, Arbeitsverfassung, in: H.G. Hockerts (Hg.), *Drei Wege deutscher Sozialstaatlichkeit*, München 1998, S.29-31.

(18) Freyberg, *a.a.O.*, S.353, 375ff.; 相馬保夫「ヴァイマル期ドイツにおける産業合理化と労働者文化」(平成四年度科研費補助金・一般研究C・研究成果報告書)一四―一八頁、山崎敏夫「一九二〇年代におけるドイツ合理化運動と流れ生産方式の導入(I)」、『高知論叢(社会科学)』第四一号、一九九一年、一二〇―一二三頁参照。

(19) Frank Becker, Autobahnen, Auto-Mobilität. Die USA, Italien und Deutschland im Vergleich, in: W. Hardtwig (Hg.), *Politische Kulturgeschichte der Zwischenkriegszeit 1918-1939*, Göttigen 2005, S.36-38.

(20) Arnhold, *Ein Leben*, S.11; P. Hinrichs, *a.a.O.*, S.273-281; R. Seubert, *a.a.O.*, S.62ff.

(21) Vgl. S. Schmiede/E. Schudlich, *a.a.O.*, S.178-180.

(22) J. R.Shearer, a.a.O., pp.101f.

(23) Arnhold, *Ein Leben* , a.a.O., S.7-12, 68-76; Trischler1990 (注4), S.73, 75, 78.

(24) Arnhold, Arbeit als Dienst am Volk, in: *Arbeitsschulung*, Jg.3, 1932, H.4, S.99; ders., *Das Ringen um die Arbeitsidee.Gesammelte Aufsätze*, 1938, S.71

(25) アーヴルスハウザー、雨宮昭彦訳『経済文化の闘争』、東京大学出版会、二〇〇九年、一〇一―一〇三頁。

(26) Arnhold, *Ein Leben*, S.28.

(27) Bunk, *a.a.O.* (注4), S.204, 206f.

(28) Arnhold, Führertum in der Industrie, in: *Arbeitsschulung*. Jg.1, 1929/30, H.3, S.5ff.; ders., *Ein Leben*, S.29ff.

(29) P. Osthold, *Der Kampf um die Seele unseres Arbeiters*, hg.von DINTA am Düsseldorf 1926, S.3, 9-12, 18.

(30) Th.Worsing, *a.a.O.*, S.45f.; G.Krell, *Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werkgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur*, München und Mering 1994, S.97-100.

(31) Arnhold, *Das Ringen*, S.157ff.

(32) Bunk, *a.a.O.*, S.227f.

(33) Arnhold, *Ein Leben*, S.12.

(34) *Ebd.*, S.3ff.; ders., *Das Ringen*, S.156-159; Frese, *a.a.O.*, 16ff; Freyberg, *a.a.O.*, S.330-333.

(35) Brenser, Produktion oder Mensch?, in: *Arbeitsschulung*, 1931, H.3, S.7ff.; Arnhold, Wem dient das Dinta, in: *ebd.*, Jg.4, 1933, H.3/4, S.76f.

(36) 田中洋子『ドイツ企業社会の形成と変容』、〝ネルヴァ書房、二〇〇一年。

(37) 原、前掲編著、一九四頁。

(38) 佐護譽『ドイツ経営社会政策論』泉文堂、昭和六三年、序章参照。

(39) P. Hinrichs/L. Peter, *a.a.O.*, S.35-55. ちなみに、戦間期の精神工学適用の具体的事例を分析した次の論文を参照。石井香江「『詐病』への意志?」川越修・辻英史編『社会国家を生きる』法政大学出版局、二〇〇八年所収。

(40) パシケーヴィッチ、宮坂純一訳『アメリカ経営学批判』、昭和五七年、千倉書房、第二章第三節参照。

(41) Ford, *Mein Leben*, S.131, 133f.

(42) Witte, Ford — Fordismus, in: F. Giese (Hg.), *Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft. Unter Mitwirkung von 280 Fachleuten des In- und Auslandes*, 1927, S.1858-1859.

(43) Ford, *Philosophie der Arbeit*, S.40-43; P. Hinrichs, *Um die Seele des Arbeiters*, S.189-191.

(44) 比較的最近でも、たとえばR. Smelser, *Robert Ley. Hitlers Mann an der "Arbeitsfront"*, Paderborn1989, S.190.

(45) P. Hinrichs, *a.a.O.*, S.284.

(46) P. Osthold, *Der Kampf um die Seele*, S.3, 9-12.

(47) P. Hinrichs/L. Peter, *a.a.O.*, S.35-51, 66-70; P. Hinrichs, *a.a.O.*, S.249-251, S.271f.; Freyberg, *a.a.O.*, S.339-341.

(48) P. C. Bäumer, *Das Deutsche Institut für technische Arbeitsschulung (Dinta)*, München und Leipzig1930, S.122f., 125.

(49) G. Briefs (Hg.), *Probleme der sozialen Betriebspolitik. Vorträge von Carl Arnhold u.a.*, Berlin 1930, S.1-10.

(50) *Ebd.*, S.11-17.

(51) Freyberg, *a.a.O.*, S.328.

(52) M.J. Bonn, Technische und wirtschaftliche Rationalisierung, in: *Die Bedeutung der Rationalisierung für das Deutsche Wirtschaft* (Hg. von Industrie u. Handelskammer zu Berlin), Berlin 1928, S.21-24, 30f.

(53) Freyberg, *a.a.O.*, S.238, 394; C. Sachse, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie. Eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1990, S.27.

(54) P. Hinrichs, *a.a.O.*, S.285; H. Trischler, *Steiger im deutschen Bergbau*, München1986, S, 280-284; R. Seuberg, *a.a.O.*, S.75; Frese, *a.a.O.*, S.19, 20.

(55) *Hachtmann 1989*, S.81.

(56) Arnhold, Die Aufgaben des Dinta in neuen Reich, in: *Arbeitsschulung*, Jg. 5, 1934, H.1, S.6.

(57) Frese, *a.a.O.*, S.252; Trischler, *Steiger*, S.326.

(58) *Hachtmann1989*, S.368.

(59) C. Arnhold, Die Erziehungsaufgabe des Dinta in der Deutschen Arbeitsfront, in: *Arbeitsschulung*, Jg.4, 1933, H3/4, S.90; ders., Die Aufgaben des Dinta im neuen Reich, in: *ebd.*, Jg.5, 1934, H.1, S.10f.; Dinta-Tagung 1934. Tätigkeitsbericht des Institutsleiter Dr. Arnhold, in: *ebd.*, Jg.5, 1934, H.2/3, S.48; ders., Ingeniuerarbeit als Führungsarbeit, in: *ebd.*, Jg.6, 1936, H.2, S.37.

(60) Frese, *a.a.O.*, S.256-258.

(61) *Hachtmann1989*, S.182.

(62) K. H. Roth, *Intelligenz und Sozialpolitik in "Dritten Reich"*, München u.a.1993, S.118-121; 井上茂子「戦前期第三帝国のドイツ労働戦線についての一考察」『労働運動史研究会会報』№12、同「ナチス・ドイツの民衆統括」『歴史学研究』、第六五一号、一九八八年。

(63) A.v. Hübbnet, *Die NS-Gemeinschaft "Kraft durch Freude". Aufbau und Arbeit*, Berlin 1939, S.14-19, 32.

(64) M.H. Geyer, Soziale Sicherheit und wirtschaftlicher Fortschritt, in: *Geschichte und Gesellschaft*, Jg.15 (1989), H.3, S.390.

(65) P. Hinrichs, *a.a.O.*, S.17, 25.

(66) Frese, *a.a.O.*, S.257; Smelser, *Robert Ley*, S.190ff.

(67) Die Nürnberger Reichstagung des Amtes der "Schönheit der Arbeit" vom 5. bis 7. Sept. 1936, S.8 (in: *Veröffentlichung des Amtes Schönheit der Arbeit 1934-1937*).

(68) Arnhold, Die Aufgaben des Dinta (1934), a.a.O., S.8.

(69) K. Arnhold, Was fordert der Betrieb heute von der Arbeitswissenschaft?, in: *Arbeitsschulung*, Jg.5 (1934), Heft.4, S.109.

(70) Dinta-Tagung 1934. Tätigkeitsbericht, a.a.O., S.40.

(71) K. Arnhold, Was fordert, a.a.O., S.110-112.

(72) Frese, *a.a.O.*, S.254f., 335f. 同時に、三四年四月のAnordnungによって「労働の美」局の任務が確定された。Vgl. Ch. Friemert, *Produktionsästhetik im Faschismus*, München 1980, S.90-92.

(73) R. Seubert, *a.a.O.*, S.94f.

(74) Freyberg, *a.a.O.*, S.390-391, 269f. 278-287.

(75) 技術革新と流れ作業の拡大によって、たとえば金属工業の時間あたり労働生産性は一九二九年から一〇年で三二・二%上昇（うち、三八、三九年だけで一七・四%）、繊維工業でも三一・五%上昇した。これに対して鉄・鉄鋼業では労働生産性は停滞した。*Hachtmann1989*, S.76f.; ders., „Die Begründer der amerikanischen Technik sind fast lauter schwebische-allemanische Menschen", in: Lüdtke u.a., *a.a.O.*（注12), S.48.

(76) R. Hachtmann, Die Krise der nationalsozialistischen Arbeitsverfassung, in: *Kritische Justiz* 17 (1984), S.286.

(77) Roth, *Intelligenz*, S.120ff.; O. Marrenbach, *Fundamente des Siegs. Die Gesamtarbeit der Deutschen Arbeitsfront von 1933 bis 1940*, Berlin (1940), S.105-108.

(78) O. Marrenbach , *Fundamente*, S.103.

(79) Roth, *Intelligenz*, S.122.

(80) U. Herbert, Arbeiterschaft im "Dritten Reich", Zwischenbilanz und offene Fragen, in: *Geschichte und Gesellschaft*, 15. Jg (1989), H.3, S.331, 332.

(81) M.H. Geyer, Soziale Sicherheit und wirtschaftlicher Fortschritt, in: *ebd*., S.386-391, 393f.

(82) J.R. Shearer, a.a.O. (注6), pp.111f.

(83) K.H. Roth, Nazismus gleich Fordismus? Die deutsche Autoindustrie in der dreißiger Jahren, in: *1999. Zeitschrift für Sozialfrage*, 5. Jg. (1990), Heft4, S.88; *Hachtmann 1989*, S.71-77, 302.

(84) Gassert, *a.a.O*., S.154-159.

(85) T. Siegel/T.v. Freiberg, *Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus,* Frankfurt/New York 1991, Roth, *Intelligenz,* S.85f., 121f.

(86) C. Arnhold, Betriebsrationalisierung ausgehend von Betriebsmenschen, in: *Arbeitsschulung*, Jg.2 (1931), H.3, S.67-71.

(87) Die echte Rationalisierung, in: *Jahrbuch 1936*, hg. von Arbeitswissenschaftlichen Institut der DAF, München u.a. 1986, S.195-206.

(88) Arnhold, Wehrhafte Arbeit, S.25.

(89) Die echte Rationalisierung, S.207-211.

(90) C. Arnhold, *Der deutsche Betrieb. Aufgaben und Ziele nationalsozialistischer Betriebsführung,* Leipzig 1939, S.50f.; ders., Die Erziehungsaufgabe des Dinta in der Deutschen Arbeitsfront, in: *Arbeitsschulung,* Jg.4, 1933, H3/4, S.84, 88f.; ders., Dinta-Arbeit in der Krisenzeit, in: *ebd*., Jg.4 (1933), H.1, S.27; ders., Von der Rationalisierung zur organischen Betriebsgestaltung, in: *ebd*., Jg.9, 1938, H.11, S.3; ders., *Mobilisierung der Leistungsreserven unserer Betriebe. Vortrag gehalten im Berliner Sportpalast*, o.O.o.J (1939), S.3ff. ders., Vom Betriebsführer, in: ders., *Das Ringen,* S.32ff.

(91) C. Arnhold, *Mensch und Arbeit*, Berlin 1934, S.15, 19; ders., Dinta-Arbeit in der Krisenzeit, a.a.O., S.24; ders., Was

fordert, a.a.O., S.109.

(92) Arnhold, *Mensch und Arbeit*, S.24ff.; ders., *Mobilisierung der Leistungsreserven unserer Betriebe*, S.4-6; ders., *Der deutsche Betrieb,* S.10-14; ders., *Aufgaben der Führung in der Front der Deutschen Arbeit. Vortrag, gehalten vor den Beamten der Bergbaugruppe Hamborn am 15. Okt. 1935,* S.6; ders., Ingenieurarbeit als Führeraufgabe in: *Technik ist Dienst am Volk. 73.VDI-Hauptversammlung 1935*, Berlin 1935, S.62f.

(93) Ders., Ingeniuerarbeit als Führeraufgaben, S.63; ders., Aufgaben der Führung, S.8, 9, 11.

(94) Arnhold, Die wehrhafte Arbeit, S.23ff.; ders., *Das Ringen*, S.127, 129.

(95) F. Todt, Die deutsche Rationalisierung, in: *Der Deutsche Baumeister*, Jg.1., H.6, Juni 1939, S.10-15; Aussprache Dr. Todt, in: Bundesarchiv, NS26, Nr. 1188, S.5.

(96) Arnhold, *Das Ringen*, S.18ff.; ders., Dinta-Arbeit in der Krisenzeit, in: *Arbeitsschulung*, Jg.4 (1933), H.1, S.27.

(97) Ders., *Das Ringen*, S.11f. 17f. 78; ders., *Ein Leben*, S.25.

(98) C .Arnhold, *Psychische Kräfte im Dienste der Berufserziehung und Leistungsteigerung,* Berlin (1940), S.13-14; ders., *Arbeitspsychologische Aufgaben und Probleme im Amt für Berufserziehung und Betriebsführung der DAF, Sonderdruck aus der "Zeitschrift für Arbeitspsychologie und praktische Psychologie im allgemeinen"* o.J.o.O, S.3-4, 5.

(99) *Hachtmann1989*, S.161-163, 176-180.

(100) *Ebd*., S.180.

(101) Arnhold, Aufgaben der Führung, S.15f.; Aussprache Dr. Todt (注95), S.5, 9; Generalinspektor f. dt. Straßenwesen an alle Oberbauleitungen, an die Sonderbeauftragten der Obersten Reichsbehörden beim Generalinspektor f.dt. Sraßenwesen, an all Mitglieder der Organisation Todt (Entwurf), 4. Sept. 1939, in: Bundesarchiv, NS26, Nr. 190.

(102) Arnhold., *Das Ringen*, S.116f.

(103) *Ebd*., S.20f., 115; Arnhold, *Mobilisierung der Leistungsreserven,* S.24-28; ders., *Technische Gestaltung als Kulturaufgabe. Vortrag gehalten am16. Okt. 1936 im großen Hörsaal des Zeunerbaues der Technischen Hochschule,* Veröffentlichungen der TH Dresden, S.15.

(104) Marrenbach, *Fundament des Sieges*, S.323-325.

(105) *Schönheit der Arbeit durch Grünanlagen im Betrieb*, hg. von Amt "Schönheit der Arbeit" der NSG "Kraft durch Freude", Berlin 1935.

(106) *Leistungen der Deutschen Arbeitsfront. Amtlicher Führer durch die Ständige Ausstellung der DAF*, hg. von der Geschäftsführung der DAF, Berlin 1939, S.122.

(107) Ermüdung, Arbeitsgestaltung, Leistungssteigerung, in: *Jahrbuch 1938. I. Band*, hg. von Arbeitswissenschaftlichen Institut der DAF, München u.a. 1986, S.215-232.

(108) Arnhold, *das Ringen*, S.115, 129; ders., Wehrhafte Arbeit, a.a.O., S.27.

(109) Ad. Geck, Personale Betriebsführung in den V. St. von Amerika, in: *Arbeitsschulung*, Jg.8, 1937, H.4, S.100-117, bes. S.104-108; ders., Aus der Personalführungsbewegung in der Vereinigten Staaten von Amerika, in: *ebd.*, Jg.8, 1937, H.1, S.22-30.

(110) 田野慶子「ドイツ電力業における市場規制の展開」は、ナチ期に推進された電力産業の集中化・効率化に即してそのことを浮き彫りにしている。雨宮昭彦・シュトレープ編『管理された市場経済の生成』、日本経済評論社、二〇〇九年所収。

(111) Arnhold, *Mobilisierung der Leistungsreserven*, S.33-34; ders., Die Aufgabe des Dintas , S.10; ders., *Das Ringen*, S.18, 20, 22.

(112) Dinta-Tagung 1934. Tätigkeitsbericht, S.48.

(113) 田野大輔「余暇の枢軸」、『ゲシヒテ』第二号、二〇〇九年参照。

(114) R. Ley, *Durchbruch der sozialen Ehre. Reden und Gedanken für das schaffende Deutschland*, Berlin 1935, S.25ff., 31.

(115) R. Ley, Nationalsozialistische Sozialpolitik, in: *Wege zur neuen Sozialpolitik. Arbeitstagung des Sozialismus der DAF vom 16. bis 21. Dez. 1935*, Stuttgart/Berlin 1936, S.19f.; R.Ley, Der deutsche Mensch und seine Lebenshaltung, in: ders., *Deutschland ist schöner geworden*, hg. von H. Dauer/Q. Kiehl, Berlin1936, S.48f., 50f.

(116) H. Hoske, Die biologischen Grundlagen der Leistungen, in: *Arbeitsschulung*, Jg.8, 1937, H.3, S.92.

(117) Sozialpolitische Grundgedanken zur Freizeitgestaltung, in: *Jahrbuch 1938, Teilband I*, hg. von Arbeitswissenschaftlichen

Institut der DAF, München u.a.1986, S. 91f., 94, 104.

(118) Horst Dreßler-Andreß , *Die kulturelle Mission der Freizeitgestaltung*, Berlin 1936, S.6-9.

(119) Sozialpolitische Grundgedanken, S.91f., 96f., 100.

(120) *Schönheit der Arbeit durch Grüneanlagen im Betrieb,* hg. vom Amt "Schönheit der Arbeit", Berlin 1935, o.S.

(121) R. Ley, Nationalsozialistische Sozialpolitik, in: *Wege zur neuen Sozialpolitik. Arbeitstagung des Sozialismus der DAF vom 16. bis 21. Dez. 1935*, Stuttgart/Berlin 1936, S.11-13, 24; R. Ley, *Unser Sozialismus — der Haß der Welt,* Berlin o.J, S.16; R. Rey, *Durchbruch der sozialen Ehre. Reden und Gedanken für das schaffende Deutschland,* Berlin 1935, S.34.

(122) *Freizeit frohe Zeit,* hg. von Propagandaamt der DAF, Berlin 1937, S.5ff. ナチ生物学者たちは、「遺伝、多産、自然選択、種の統一性（血の純潔性）」を「生命法則」と呼び、結論として人種育成、人種政策、多産奨励を導いた。Ä. Bäumer-Schleinkofer, *NS-Biologie und Schule*, Frankfurt u.a.1992, S.191f., 197.

(123) Vgl. R.A. Pois, *Nationalsocialism and the Religion Nature*, Bristol 1986, pp.43-55.

(124) *Das Taschenbuch Schönheit der Arbeit*, hg. von Amt "Schönheit der Arbeit", Berlin o.J., S.8; K. Kretschmer, "Schönheit der Arbeit", in: *Wege zur neuen Sozialpolitik. Arbeitstagung des Sozialismus der DAF vom 16. bis 21. Dez. 1935*, Stuttgart/Berlin1936, S.180.

(125) Vgl. *Unter den Sonnenrad. Ein Buch von Kraft durch Freude*, hg. von der Reichsamtsleitung Kraft durch Freude, Berlin1938, S.93.

(126) H. Hoske, a.a.O., S. 93f.

(127) *Freizeit frohe Zeit*., S.27f.; *Unter den Sonnenrad*, S.94f.

(128) 拙稿「第三帝国におけるアウトバーン建設と「自然」」、『名古屋大学法政論集』、二〇〇七年四月、参照。

(129) *Die Deutsche Arbeitsfront. Wesen-Ziel-Wege,* verfaßt im Arbeitswissenschaftlichen Institut der DAF, Berlin 1943, S.37.

(130) Sozialpolitische Grundgedanken, S.102-104.

(131) Ebd., S.93-95ff., 99.

(132) W. Lotz, *Schönheit der Arbeit in Deutschland*, Berlin 1940, S.61.

(133) Sozialpolitische Grundgedanken, S.93.

(134) L. Raphael, Sozialexperten in Deutschland zwischen konservativen Ordnungsdenken und rassistischer Utopie (1918–1945), in: W. Hardtwig (Hg), *Utopie und politische Herrschaft in Europa der Zwischenkriegszeit*, München 2003, S.329, 334f.

(135) G. Aly, *a.a.O.*, S.22（注1）.

(136) Arnhold, Ingenieurarbeit als Führeraufgabe, in: *Technik ist Dienst am Volk. 73. VDI-Hauptversammlung 1935*, VDI-Verlag Berlin, S.63; ders., Technische Gestaltung als Kulturaufgabe, in: ders., *Das Ringen*, S.15–22.

(137) Dinta-Tagung 1934. Tätigkeitsbericht, S.40; Arnhold, *Ein Leben*, S.13.

(138) Ders., *Das Ringen*, S.64, 69, 76ff., 81.「ドイツ的合理化」の推進を担ったフリッツ・ギーゼ編の『労働科学中型辞典』（一九二七年）の「フォード、フォード主義」の項目は、フォードの工場について、「生産過程を深く熟知しているエンジニア」による機械体系・道具の管理の重要性はもちろん、技術者的精神による経営指導を強調している。「すべてのフォード企業ではもっぱら技術的精神によって指導されている。生産の主人は技術者である」と。Witte, Ford―Fordismus（注42）, S.1863, 1859.

(139) H.Trischler 1990（注4）, S.80.

(140) Rohkrämer, Die Vision einer deutschen Technik. Ingenieur und das “Dritten Reich”, in: W. Hardtwig (Hg), *a.a.O.*（注19）, S.297ff.

(141) Arnhold, *Das Ringen*, S.22.

(142) Rohkrämer, a.a.O., S.301, 304ff.

(143) T. Siegel/Th.v. Freiberg, a.a.O.（注85）, S.373; T. Siegel, *Leistung und Lohn in der nationalsozialistischen “Ordnung der Arbeit”*, Opladen 1989, S.123.

(144) Th. Etzenmüller, Die Romantik des Reisbetts. Social engineering und demokratische Volksgemeinschaft in Schweden: Das Beispiel Alva und Gunnar Myrdal, in: *Geschichte und Gesellschaft*, Jg.32 (2006), H.4.

(145) L. Herbst, *Der totale Krieg und die Ordnung der Wirtschaft*, Stuttgart 1982, S.322ff., 455; Gassert, *a.a.O.*, S.93f.;

Klautke, *a.a.O.*, S.170.

(146) *Schönheit der Arbeit durch Grünanlagen im Betrieb*, hg. von Amt "Schoenheit der Arbeit" der NSG "Kraft durch Freude", Berlin 1935; *Das Taschenbuch*, S.30; Marrenbach, *Fundament des Sieges*, S.367f.

(147) Bäumer-Schleinkofer, *a.a.O.*, S.178, 201.

(148) A. Reif, *Albert Speer. Kontroversen um ein deutsches Phänomen*, München 1978, S.82.

＊本稿執筆にあたり甲南大学の田野大輔準教授より多くのＤＡＦ関係の史料をお借りした。記して謝意を表したい。