

# 第2次世界大戦とフォルクスワーゲン社

## — 経営政策の転換と軍需生産 —

古川 澄明

### 目 次

はじめに

#### 1. 経営政策の転換

##### (1) 経営目的と軍需生産

① 戦中期の経営実情

② 軍需生産への参加

##### (2) 経営政策転換の理由

① 転換過程

② 転換理由

③ 転換と公表

#### 2. 軍需生産とその経営的意義

##### (1) 軍需生産の実態

##### (2) 軍需発注者

① 戦時経済統制機構

② 中央経済統制機関

a. 「中央計画局」

b. 経済省

c. 軍需省

##### (3) 軍需生産の経営的意義

- ① 「軍用自動車」の製造とその経営的意義
- ② 「飛行爆弾 V1」の製造とその経営的意義
- (4) 軍需経営における有利な経営的諸条件
  - ① 企業固有の有利性
  - ② 経営者の主体性とその意味
    - a. 経営者の主体性
    - b. その意味

結びにかえて

## はじめに

本稿は、第2次世界大戦後の西ドイツにおいて久しく「タブー」視されてきた歴史的研究の対象領域の一つである、ナチ・レジーム期のドイツ自動車企業の企業行動を、個別企業の事例において、とくにその企業の軍需生産への関わりに焦点を定めて、分析しようとするものである。ここで取り上げる企業は、ナチ政権の誕生（1933年1月）の翌年5月に新政権の肝煎りで発足した民間主導の「ドイツ製国民車」製造プロジェクトに端を発し、4年以上もの紛擾をへた後、漸く戦争開始の前年、1938年9月に大衆乗用車を製造する「ヨーロッパ最大の」自動車量産企業として、ナチ自体によって創設された、「フォルクスワーゲン有限会社、ベルリン Volkswagenwerk GmbH, Berlin」である。以下、VW社と略称する。

この会社は、ナチ党の付属団体であった「ドイツ労働戦線 Deutsche Arbeitsfront」（1934—1945年、ドイツの全労働組合の破壊の後に労働者大衆をナチ的に組織化する機関として34年10月に設けられた）を創設者として1938年に誕生し、戦中期をへて、戦後逸早く復興を遂げ、1960年には株式会社への改組に伴って株式資本の60%を公開した。その後、同社は、世界的なモータリゼーションの波に乗って経営規模のグローバルな拡大を進め、西ド

イツを代表する大企業に発展することになった。しかし、同社は世界的にその名をよく知られた企業でありながら、その創始史とともに、戦中期におけるその企業行動の実態には、今日まで殆ど光が当てられてこなかった。

そうしたなかで、近年漸く西ドイツにおいて、戦中期のドイツ自動車企業の企業活動について、個別企業史レベルでの研究が幾つかの立場から押し進められ始めており、しかも、その成果をめぐって、白熱した論争が展開されている。それには、注目すべき争点がある<sup>(1)</sup>。さらに、この研究動向の背景には、何よりもまず、当該歴史領域に対する研究が戦後40年近く等閑にされ、これがドイツ史の研究史上に空白部分を生み出すことになったことへの、歴史研究者の反省がある<sup>(2)</sup>。しかし、われわれは、単にそうした反省にだけ、この研究興隆の契機を求めるに留まることはできない。同時に、その誘因として、西ドイツで1985年初頭から「敗戦」(1945年5月8日)をめぐって澎湃として起こった西ドイツ知識人の総出の論争や、ドイツの敗戦40周年にあたってドイツ連邦共和国大統領ヴァイツゼッカー Bundespräsident Richard von Weizsäcker が同年5月8日の連邦議会で行った衆知の演説など<sup>(3)</sup>に、特徴的に現れたように、ひとつには国家レベルにおいて、1980年代に入って改めて「敗戦」の歴史的意味を問う、新たな気運の盛り上がりがあったことは、明らかである<sup>(4)</sup>。また、1986年に盛大に開催された「自動

(1) Vgl. Mommsen, Hans: Bündnis zwischen Dreizack und Hakenkreuz. in, *Der Spiegel*, Nr. 20, 41 Jg., 11. Mai 1987.

(2) Z. B.: Hans Pohl/Stephanie Habeth/Beate Brüninghaus: *Die Daimler-Benz AG in den Jahren 1933 bis 1945. Eine Dokumentation.* Franz Steiner Verlag, Stuttgart 1986, S. 1.

(3) Weizsäcker, Richard von: 40. Jahrestag der Beendigung des Zweiten Weltkrieges. in, *Bulletin*, hrsg. vom Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Nr. 52, Bonn, den 9. Mai 1985, 永井清彦訳『荒れ野の40年 ヴァイツゼッカー大統領演説全文—1985年5月8日—』岩波ブックレット, No.55, 岩波書店, 1986年。なお、同氏の訳は、最初、『世界』(岩波書店)1985年11月号に「40年目の5月8日に」との翻訳表題を付して掲載された。1985年初頭からの「敗戦」をめぐる論争については、永井氏が同訳書「翻訳に際して」の中で触れている。

(4) 勿論、戦後の西ドイツでのナチス犯罪に対する訴追や知識人の研究・議論は途絶

車史100周年」記念祝典を前後して、西ドイツ自動車企業各社による戦中期自社経営史についての自発的な研究委託や、それに伴う内部文書の特定の研究者への利用特認などに見られるように、いまひとつには産業レベルにおいて、西ドイツ自動車産業界が同じく80年代に入って戦中期の企業行動を過去の歴史として清算しようとしてきた動きが、背景にあるといえる<sup>(5)</sup>。

西ドイツにおける当該領域の研究動向について、若干、言及しておく、まず第1に注目すべき研究実績は、経営史研究の立場からアプローチする Prof. Dr. Hans Pohl (ボン大学) らのナチ・レジーム期のダイムラー・ベンツ株式会社経営史研究である<sup>(6)</sup>。この研究は、同社から西ドイツ経営史研究所 Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e. V., Köln への委託研究として1983年から取り組まれ、その成果が同研究所誌『経営史 Zeitschrift für

---

えることなく続けられており、日本での、戦争犯罪を黙殺して悲惨な被害を強調しがちな風潮とは対照的である。例えば1979年7月3日に連邦議会が可決、成立させた、民俗謀殺・謀殺罪の時効を廃止する法律は、西ドイツでのナチス犯罪追及を顕示している(西田典之稿「西ドイツにおける謀殺罪時効廃止—その経過と問題点」『法学セミナー』, vol. 23, no. 11—296, 1979年10月;宮澤浩一稿「ナチス犯罪の追及40年」『世界』第479号, 1985年9月を参照)。こうした状況にあって85年初頭の「敗戦」論議が展開されたことが、見落とされてはならない。

- (5) Vgl. Hans Pohl/Stephanie Habeth/Beate Brüninghaus, *a. a. O.*, S. 2. なお、西ドイツ経営史研究所は「自動車史100周年」記念祝典を機会に、同研究所第11回学術シンポジウムを、1988年11月26日から28日にかけて、Stuttgartの近郊の Fallbach において開催しており、その際に「1886年から1986年までの交通制度へのモータリゼーションの影響」と題するテーマを設定し、異なる専門領域から参加者を集めた討論を展開し、報告と議論内容を同研究所誌別冊第52巻として編集・刊行している：*Die Einflüsse der Motorisierung auf das Verkehrswesen von 1886 bis 1986, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte: Beiheft, 52, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 1988.*
- (6) *Ebenda.* なお、日本では、西牟田祐二氏が戦前・戦中期の同社の企業活動について、西ドイツでの論争を踏まえて一連の優れた研究を発表している。ここでは、とりわけ同社の軍需生産への関係を取り扱った同氏の論文「軍需企業としてのダイムラー＝ベンツ社——ダイムラー＝ベンツ社の成立と展開(四)——」『社会科学研究』(東京大学社会科学研究所紀要)、第40巻第6号、1989年3月を上げておくことにする。

Unternehmensgeschichte』の別冊第47巻として刊行されたものである。同研究所は同社をはじめとする企業の賛助を得ており、また Pohl は斯学の大家である。そうした事情のもとで取り組まれたこの研究は、ナチ・レジームに対する同社の関係を余儀ない同調化の関係と論定するものとして、その方法・内容・学問的性格などについて、厳しい批判を受けることになった。批判の先鋒に立ったのは、同じ企業を研究対象としながら同社の内部文書の利用を制限され、そこで同社外部に関係資料を発掘することによって戦中期および戦後の同社の企業行動とそれに決定的な影響を持ち続けたドイツ銀行 Deutsche Bank AG の政策行動に迫った、Karl Heinz Roth らのマルクス主義的立場からの研究である<sup>(7)</sup>。この第2に注目すべき研究に対して、思想的立場を異にししながら、戦中期のその研究方法・内容、とくに分析の厳密性に高い評価を与えているのは、Prof. Dr. Hans Mommsen (ボーフム大学) である。Mommsen もまた、Pohl らの研究における史実分析の方法と学問的性格に対して、Roth らの研究と対比しながら、酷評を突き付けている<sup>(8)</sup>。Mommsen 自身は、最近、戦中期の VW 社の企業行動についての同社からの研究委託を受け入れ、研究プロジェクトを組織して、それに取り組んでいる。間もなく発表されるであろうその成果には、興味深い史実が見い出されるであろう。

戦中期の VW 社に関する最近の注目すべき研究は、「強制労働」に関する Klaus-Jörg Siegfried の研究である<sup>(9)</sup>。この研究は、戦後の同社の本社所在

---

(7) *Das Daimler-Benz Buch. Ein Rüstungskonzern im „Tausendjährigen Reich“*, hrsg. von der Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Franz Greno Verlag, Nördlingen 1987; *Die Daimler-Benz AG 1916-1948. Schlüsseldokumente zur Konzerngeschichte*, hrsg. von der Hamburger Stiftung, Franz Greno Verlag, Nördlingen 1987.

(8) Vgl. Mommsen, H.: *a. a. O.*

(9) Siegfried, Klaus-Jörg: *Rüstungsproduktion und Zwangsarbeit im Volkswagenwerk 1939-1945. Eine Dokumentation*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1987.

地 Wolfsburg 市（敗戦前の同地に製造工場が建設され、本社はベルリンに置かれた）の市議会の委託で同市立文書館が中心になって刊行した、同市歴史研究双書の1つである。本稿は、同書の研究成果を踏まえて、戦争終結までに強制労働者の酷使と悲惨な結末を引き起こした戦中期の VW 社の「軍需生産」の実態に接近すること、そして、この企業をそうした行動に導いた経営者の主体的意志決定とナチ・レジームとの関係を考察することを、課題としている。

## 1. 経営政策の転換

### (1) 経営目的と軍需生産

#### ① 戦中期の経営実情

VW 社の「国民車」製造工場の操業は、工場建設の第1段階の完成をもって開始された。それは1940年10月頃であったといわれるが、必ずしも順調な踏み出しではなかった。ファシズム・ドイツの戦争開始に伴って、国家的経済統制が組織的に強化されてゆくなかで、企業にとって自由な経営活動の余地がいつそう狭くなり、VW 社もまた、操業開始の当初から、そうした政治的事情に起因した経営難を免れえなかった。同社は、そこで当初に予定された民需製品としての「国民車」の生産を棚上げにし、それに替えて種々の軍需製品の生産に経営的活路を求め、やがて軍需生産への関係を深めることになった。それにともなって、経営難は打開され、1942年以降は軍需生産が軌道に乗っていくが、戦争経済に規定されたこの経営的選択は、当初に計画されていた民需品製造経営を勢い軍需品製造経営に変質させることにもなった。

戦後、「アメリカ合衆国戦略爆撃調査」The United States Strategic Bombing Survey の中で、戦中期における VW 社の軍需生産による売上が計算されている。第1表に見られる通り、同調査は、VW 社においては、

1943年に約1億8,000万マルク、1944年に約1億3,000万マルクの軍需品売上高があったものと算出した。さらに同社の1943年の総売上高は、「同調査」によれば、第2表が示す通り、2億2,480万マルクであったので、前者の後に占める割合は80%に昇った。同社（資本金1億5,000万マルク）の1943年の総売上高は、同年におけるDaimler-Benz株式会社（資本金1億2,000万マルク）の約6億1,500万マルクの売上高に比較すると、その3分の1強に留まるとはいえ、1938/39年におけるAuto-Union株式会社（資本金1,450万マルク）の約2億7,300万マルクの売上高に比較してみても、極端に遜色ない金額である。したがって、VW社の軍需品の売上高は、創業から日も浅い同社としては、決して少ないものではなかった<sup>(10)</sup>。さらに、それを軍需品項目別に見ると、売上高のうち2種類の項目、すなわち軍用自動車（アメリカ製ジープに相当した「箱型」軍用自動車キューベルヴァーゲン Kübelwagen と水陸両用軍用自動車シュヴィムヴァーゲン Schwimmwagen、後段の写真3、4参照<sup>(11)</sup>）の製造と軍用飛行機（JU-88）の修理による売上高が大きな比率を占めた。また、1945年第1・4半期には対戦車ロケット砲 Panzerfäuste の製造による売上高が目立っている。その他に、同社は1943年以降、ロンドン市民を恐怖に陥れた「飛行爆弾 V1 Flugbombe V1」

(10) Daimler-Benz AG の資本金と売上高、ならびに、Auto-Union AG の売上高については、Hans Pohl/Stephanie Habeth/Beate Brünighaus: *a, a, O.*, 1986, S. 124-127 に依拠した。

(11) これらの軍用自動車をアメリカ軍は「ドイツのジープ」„German Jeep“ と呼んで、その優れた性能を認めていた (Cf. *TM E9-803, Type 82, Volkswagen for the Wehrmacht, 1939-1945, Kuebelwagen*, originally published 1944 by US-War Department with the title *TM E9-803, German Volkswagen*, reprinted by Dan R. Post, Post-Era Motor Books California, 1972; British Intelligence Objectives Sub-Committee (B. I. O. S): *Investigation into the Design and Performance of the Volkswagen or German People's Car*, B. I. O. S. final report No. 998, item No. 19, in, Imperial War Museum; Boschen, Lothar: *Das große Buch der Volkswagen-Typen*, Motorbuch Verlag Stuttgart, 2 Aufl., 1986. 因に、アメリカ製「ジープ」„jeep“ の製造は、John B. Rae が述べたように、「恐らく戦争への奮

第1表 VW社の軍需品売上高 1943—1945年 (ライヒスマルク)

	1943年		1944年		1945年 第1・4半年期	
	売上高	(%)	売上高	(%)	売上高	(%)
キューベル車 <sup>(1)</sup>	46,712,842	(20.78)	42,895,117	(23.29)	9,295,991	(67.67)
水陸両用車 <sup>(2)</sup>	36,234,609	(16.14)	25,452,986	(13.84)	0	(0)
キューベツ車用補充部品	7,348,564	(3.92)	14,788,185	(8.04)	1,489,556	(10.84)
飛行機修理JU-88	64,241,511	(28.58)	20,440,820	(11.11)	0	(0)
コンテナ900Ltr.	7,167,257	(3.19)	8,057,952	(4.38)	39,325	(0.28)
V-1 <sup>(3)</sup>	6,619,644	(2.94)	15,000,000	(8.20)	244,837	(1.78)
対戦軍地雷	11,619,108	(5.30)	5,282,778	(2.87)	287,980	(2.09)
対戦車ロケット砲	—	(—)	—	(—)	1,713,551	(12.47)
合計	180,247,535	(80.22)	131,881,838	(71.73)	13,068,240	(95.13)

備考：(1) Kübelwagen, (2) Schwimmwagen, (3) Vergeltungswaffe = 報復兵器(略称V1)。

資料：National Archives and Records Service, Washington, National Archives Microfilm Publications, M 1013 : The United States Strategic Bombing Survey, Volkswagen-Werke, Fallersleben, Germany, Munitions Division, 15-19. Juni 1945, Second Edition, January 1947, Washington 1975 (im Text zit., USSBS·VW·FAL), S. 4-5. なお、この調査資料の Exhibit F, <Comparative Sales Analysis> に戦中期の VW 社における、種々の軍需品を大半とする雑多な製造品の売上高の詳細が分析されている。ここに掲げた一覧表の数値の一部に Exhibit F の数値との相違が見られるが、原資料の通りに示した (Vgl. Siegfried, *a. a. O.*, S. 43)

闘に対するアメリカ自動車産業のもっとも特異な貢献であった」(John B. Rae: *The American Automobile*, The University of Chicago Press, Chicago & London 1965, p. 146 <岩崎玄・奥村雄二郎訳『アメリカの自動車—その歴史的展望』小川出版, 1969年, 203頁)。小型軽量の4輪駆動軍用自動車「ジープ」はアメリカ合衆国陸軍大尉 Robert G. Howie によって同陸軍大佐 Arthur W. S. Herrington の協力を得て設計され、遅くとも1941年以降に、当初は American Bantam Car Company によって製造され始めたようであるが、間もなく需要が同社の生産能力を上回るようになって Willys-Overland が製造に従事した (Cf. Rae, *ibid*; J. B. Rae: *The American Automobile Industry*, Twayne Publishers, Boston 1984; Albert L. Lewis/Walter A. Musciano: *Automobile of the World*, The Condé Nast Publications Inc. 1977 <徳大寺有恒訳『世界自動車図鑑』草思社, 1980年>)



第2表 VW社とDaimler-Benz (DB)社の売上高の比較  
1939—1944年

(単位：100万RM)

	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945
VW社	—	26.1	67.3	145.8	224.8	184.0	13.7
DB社	438.4	423.8	479.0	576.4	615.7	561.8	—

(備考) 子会社 Tochtergesellschaften/Organgesellschaften の売上高は除く。

(資料) USSBS・VW・FAL, Exhibit F; Karl Heinz Roth, Der Weg zum guten Stern des „Dritten Reich“, in: *Das Daimler-Benz-Buch*, hrsg. von der Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts. Nördlingen 1987, S. 334; H. Pohl/S. Habeth/B. Bruninghaus: *Die Daimier-Benz AG in den Jahren 1933 bis 1945*, S. 126 より算定。

の製造総数の半数を製造したが、それは売上高の伸びにも現れている。このように、戦中期のVW社の生産は、軍需品製造一色に彩られていたことが明らかになる。

では、いったいなぜ、どのような経緯を辿って、ヒトラーが強調してやまなかった民需製品「国民車」の製造が、軍需品の製造に転じたのであろうか。この企業の事業内容の転換の問題を、戦時という特殊な時期における戦争経済の展開一般に解消してしまっ、戦中期における個別企業の経営の特殊性についての解明が、等閑にされてはならない。むしろ、戦中期のドイツにおける個別企業の企業行動と、その経営の特殊性を研究することによって、企業の歴史性を明確にすることができる。またそのことによって、従来、西ドイツの歴史研究者がこの時期の企業経営史を特別視するあまり、その研究史上に生み出してしまった、企業経営史研究の空白部分（経済史についても同様のことがいえる）が、漸次に埋められることにもなる。

## ② 軍需生産への参加

VW社は、もともと軍需生産を事業の目的としてはいなかった。とはいえ、ナチ・レジームの内部において、同社を軍需生産に動員しようとする企てが、まったくなかったわけではない。VW社の工場建設が開始された頃、ライヒ航空省は、はやくも同社の工場を軍需生産に組み込むことについて、

1つの構想を持っていた。その構想では、VW社の工場は航空兵器製造に転用されることになっていた<sup>(12)</sup>。

すなわち、1938年5月26日、ヒトラーは、ベルリンとハノーバーの間のほぼ中間地点に位置した農業地帯、ファールスレーベン Fallersleben におけるVW社の自動車製造工場プラントの建設にあたって、工場定礎式を「国家行事」として、仰々しく開催した。その際、製造が予定される自動車の名称を、それまで一般に呼称されていた「国民車」から、その製造責任を託された「ドイツ労働戦線」の下部機関「KdF」の名称に因んで「KdF車 KdF-Wagen」に改めさせ、その大量の生産を宣言した<sup>(13)</sup>。また、同地に工場と併せて創設された工場都市は、「KdF自動車の都市 Stadt des KdF-Wagens」と命名された。この都市が、戦後VW社の本社が置かれてきた Wolfsburg

(12) Entwurf der Mitteilung des Staatssekretärs der Luftfahrt an den Generalfeldmarschall vom 21. September 1938, in, Bundesarchiv-Militärarchiv Freiburg, RL 3/50, 182, in: Siegfried, a. a. O., S. 28 (原文収録) ; Vgl. ebenda, S. 11, 23.

(13) この定礎式の模様は新聞やラジオを通じて全国に報道され、ドイツ内外の関心を集めている。当時の日本でも、定礎式の様子がドイツに関する幾つか翻訳・研究書や一般書（例えば、成瀬政男著『ドイツ工業界の印象』育生社弘道閣、1941年、11-16頁；岩崎松義著『自動車工業の確立』伊藤書店、1941年、246-250頁；今野源八郎稿「獨逸自動車交通政策2・完」『経済学論集』（東京帝国大学経済学会）第10巻第1号、1940年、103頁）の中で紹介されている。また「KdF」とは当時のドイツ内外で使われた略称であり、正式名称では Nationalsozialistische Gemeinschaft „Kraft durch Freude“ と呼ばれた。この機関名は、日本では「産業報国会」のイデオロギーと結び付けて「歓喜力行団」と訳出され、この訳語が定着したが、この訳語は「KdF」の母体であった「ドイツ労働戦線」と日本の「産業報国会」とのイデオロギー的、性格的相違を曖昧にしてしまうので、適当ではない。その意味で、筆者は、両国のそれらの機関の決定的な相違を指摘した西宮恭二氏と同意見である（西宮恭二著『ヒトラー・1932～1934（下）ドイツ現代史への証言』日本放送出版会、1981年、102-103を参照のこと）。したがって、本稿では、「KdF」という当時の略称を用いる。なお、「産業報国会」については、桜林誠著『産業報国会の組織と機能』御茶の水書房、1985年；佐口和郎稿「産業報国会の理念と組織」(1), (2・完), 『経済学論集』（東京大学）第52巻第1号、第2号、1986年4月、7月；三輪泰史著『日本ファシズムと労働運動』校倉書房、1988年；西成田豊著『近代日本労使関係史の研究』東京大学出版会、1988年などを参照のこと。

市である。この定礎式をもって、ドイツの民衆は、VW社の創設が現実のものとなったことを初めて確認することになった。このときすでに、ナチス・ドイツは侵略戦争を計画してから久しかったし、遡る3月には、すでにオーストリアをドイツに併合していた。

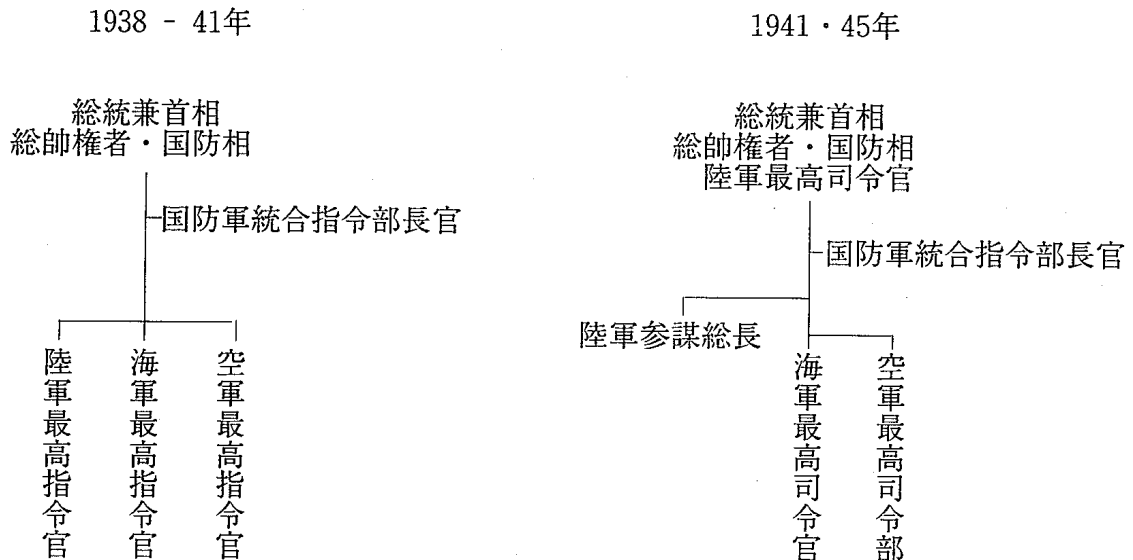
定礎式から半年後、つまり戦争開始のほぼ1年前、ライヒ航空省において、1つの構想が練られていた。構想では、VW社の製造工場を軍需生産に転用することが企図されていた。航空省事務次官ミルヒ Milch, Staatssekretär der Luftfahrt は、航空相ゲーリング Göring に送致する報告書の草案の中で、次のように書き留めた：ヒトラーが別に指示を出さない場合、戦時において2,500人の労働者を擁する「ブラウンシュヴァイクの自動車工場 Motorwerkstatt in Braunschweig」（「本工場」に投入する労働力を養成する目的で先行事業として設けられた「予備工場 Vorwerk」）を直ちに航空兵器製造に用立て、同様にファラースレーベンで建設中の「本工場」Hauptwerk in Fallersleben を今後進展する第2、第3の工場拡張工事段階においてこれを用立てる。詳しい取り決めは、F・ポルシェ Porsche, Ferdinand (1875-1951) との間で行われる<sup>(14)</sup>。

建設中のVW社の自動車製造工場を軍需工場へ転用することについての航空省の構想は、それ以上には進展を見なかったが、だがしかし、戦中期のVW社は、終始、軍需生産に無縁の企業活動に従事したわけではまったくなかった。ナチ国家による戦争開始後まもなく、VW社は、陸軍最高司令部 OKH Oberkommando des Heeres と空軍最高司令部 OKL Oberkommando der Luftwaffe の関与のもとに、とくに陸軍最高司令部に接近することで、航空兵器やその他の軍需製品を製造する軍需企業に変容することになった。そのさいに圧倒的に空軍と陸軍が、工場で取り扱われた軍需生産の受益者と

---

(14) Entwurf der Mitteilung des Staatssekretärs der Luftfahrt an der Generalfeldmarschall vom 21. September 1938, in: Siegfried, *ebenda*, S. 28 (原文収録) ; Vgl. *ebenda*, S. 11, 23.

## 第1図 ドイツ国防軍最高指導部の組織



資料： John W. Wheeler-Bennett: *The Nemesis of Power. The German Army in Politics 1918 ~1945.* Macmillan & Co., London 1953. 山口定訳『国防軍とヒトラー〔II〕』みすず書房, 1961年, 352頁。また、ナチ・ドイツ軍については、寺坂精二著『ナチス・ドイツ軍事史研究』甲陽書房, 1970年なども参考になる。

なった。とくに航空省は、戦争終結までVW社の最大の発注者であったし、工場拡張の援助者であったともいわれる<sup>(15)</sup>。因に、当時のドイツ国防軍最高指導部の組織を見ておくと、第1図の通りである。

しかし、VW社は、その創設の当初から軍需品生産を経営目的に設定していたわけではない。戦中期にはいって同社が軍需生産に着手することになったことは、すでに指摘した通りである。ジークフリートもまた、実証的研究にもとづいて、次のように述べる：「戦争勃発後の軍需生産の開始は、VW社 Volkswagenwerk が最初から軍事的諸目的のために計画され設立されていたのでは断じてなく、またそれゆえに、軍需生産の体制へのその組込みが困難なくしては進まなかった、ということを証明した<sup>(16)</sup>」と。さらに

(15) *Ebenda*, S. 23.

(16) *Ebenda*, S. 11.

「自動車生産のために調達されたその機械装置は、軍需生産には条件付でだけ利用できるものであったし、また、何よりもまず躊躇を伴う、辻妻の合わない発注という事態になったが、その場合に、恐らくまた、工場の技術的適性の欠如ということが、発注者が入れ替わり、おしまいには生産が種々の軍需品のごた混ぜとなるといったことをもたらしたのであろう<sup>(17)</sup>」と。つまり、VW社はその創設の当初から軍需生産を経営目的にしていたわけではなく、特別の理由から軍需生産を行なわざるをえなかったのである。その上、生産ラインが民需製品製造のために編成されたものであっただけに、なおさらのこと、軍需生産への経営転換が当初は容易ではなかったし、転換に伴って雑多な軍需品を製造することにもなったのである。

では、特別の理由とは何か。いったいなぜ、同社は経営政策を転換したのか。「国民車」製造というナチ的目的を実現させるためのVW社の経営政策の転換は、いつ、いかなる理由で、誰によって、決定されたのか。その場合、ヒトラーは、どのように承認したのだろうか。

他方、ナチ当局は、民衆への報道では、依然として「国民車」の製造と供給を宣伝していて、この目的のためにVW社の経営体制確立に多大の努力を払っており近く自動車の供給を行うとする発表を行っていた。「国民車」の購入を希望する者が、戦中期ですらもナチ当局の約束を信じて、「ドイツ労働戦線」の提供する「国民車購入資金積立て制度 Volkswagen Sparsystem」に加入して資金を積み立て、30万人以上に上る多くの人々が、「国民車」の取得に夢を抱いていた、という事実を考えると、こうしたナチ国家にある種の信頼を寄せていた人々をはじめとして、ドイツの民衆に対して、経営政策の転換が公表されなかったのは、何か特別の理由があったからであろうか。

---

(17) *Ebenda*, S. 11-12.

## (2) 経営政策転換の理由

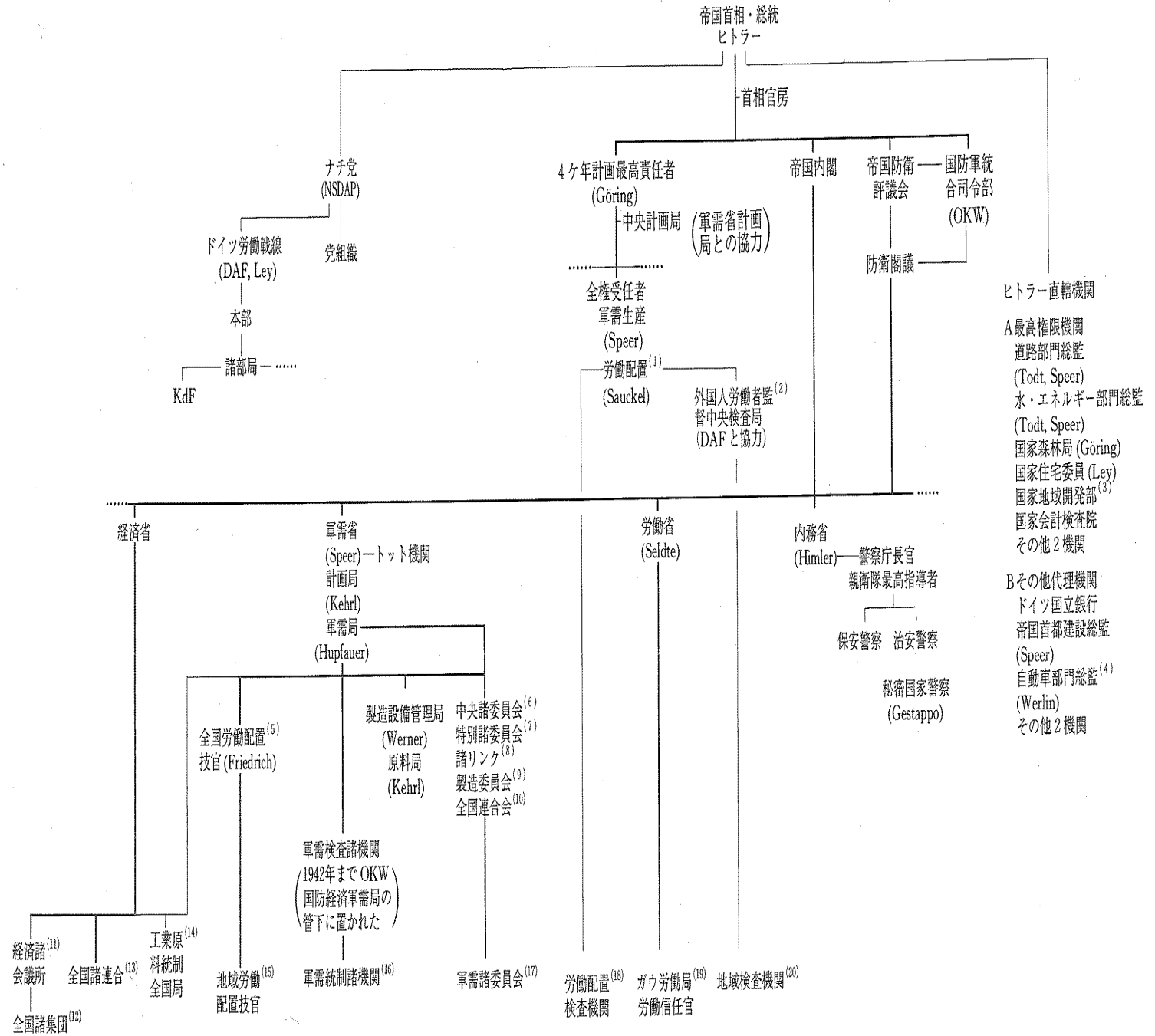
### ① 転換過程

VW社の経営執行部は、工場建設の第1段階の完成後に、工場の完成部分での操業を開始する予定であったようである。しかし、すでに戦争が始まっていて、原材料および必要な労働力、とくに熟練労働力の確保が儘ならない状態を迎えていた。またそうした中での同社の軍需生産への経営転換も、原材料・労働力統制に関係した政府およびナチ党の諸機関と経営執行部との錯綜した確執的關係によって、摩擦無しには進まなかった。というのは、VW社は、その創設当初から製造技術的に軍需生産を目的にして設立されたわけではなかったからである。その上、戦争開始後の2、3年間は、戦争経済の全般的な統制組織の改革が進行中であったので、軍需生産に必要な技術的設備や必要な数の熟練労働力 Fachpersonal の確保も、あるいは国防軍の調達機関から軍需発注を得ようとする関係も、同社の意の儘になるものではなかった。したがって、同社は、乗用車生産のための高い生産能力を保有していたにもかかわらず、それを発揮しうる機会を得ることなく、操業開始の当初から経営難に喘がざるをえなかったのである。軍需省軍需検査機関 Rüstungsinspektionen<sup>(18)</sup> の下部機関である「ブラウンシュヴァイク軍需統制部 Rüstungskommando Braunschweig」(第2図参照)は、VW社の高い生産能力をもつ自動車製造設備が遊休状態にあって、軍需品製造に有効に活用されていないといったことを、屢述している。

(1) VW社における「国民車」製造用設備のもとでの軍需生産の操業開始難に関する1940年7月9日付きの報告書「1940年4月1日から6月30日まで

(18) この機関は、1942年まで国防軍統合司令部 OKW の国防経済・軍需局 Wehrwirtschafts- und Rüstungsamt des OKW に属した (Organization of Reich Government, March 1945, Army of United States, 2905-PS, Presentation-19A, SPD-OCC, in, Bundesarchiv Koblenz).

第2図 VW社の軍需生産/労働力調達(外国人市民・捕虜の調達を含む)に関したナチ国家・党系諸機関の系統図



備考：下記資料には、1945年3月時点のナチ政府機関のかなり詳細な組織構造が図示されている。同資料からVW社の軍需生産および外国人強制労働者・捕虜の調達に関したナチ国家機関を抜き出し、それにナチ党系「ドイツ労働戦線」(DAF)機関を加えて一つの系統図を作成した。傍注(1) Arbeitseinsatz, (2) Zentralinspektion für die Betreuung der ausländischen Arbeiter, (3) Reichsstelle für Raumordnung, (4) Generalinspekteur für das Kraftfahrwesen, (5) Reichsarbeitsinszenieur, (6) Hauptauschüsse, (7) Sonderauschüsse, (8) Ringe, (9) Produktionsausschüsse, (10) Reichsvereinigungen, (11) Wirtschaftskammer, (12) Reichsgruppen, (13) Reichsvereinigungen, (14) Materials Reichsstellen, (15) Bezirke-Arbeitsinszenieure, (16) Rüstungskommandos, (17) Rüstungskommissionen, (18) Arbeitseinsatzinspektionen, (19) Gauarbeitsämter und Treuhänder der Arbeit, (20) Gebietsinspektionen.

資料：Organisation of Reich Government, March 1945. Army of United States, 2905-PS, Presentation-19A, SPD-OCC, Bundesarchiv in Koblenzより入手。なお、「ドイツ労働戦線」については、次の資料を参照のこと：Rudolf Schmeer (経済省局長, ナチ党本部長)：Aufgaben und Aufbau der Deutschen Arbeitsfront, in: Grundlagen, Aufbau und Wirtschaftsordnung des nationalsozialistischen Staates, hrsg. von H. H. Rammers/H. Pfundner, 1939, 今井正 (ドイツ大使館翻訳官) 訳「ドイツ労働戦線の使命及びその構成」, 『新独逸国家大系第11巻 経済編3—社会政策・労働政策—』日本評論社, 1939年所収; Fundamente des Sieges. Die Gesamtarbeit der Deutschen Arbeitsfront von 1933 bis 1940, hrsg. von O. Marrenbach (DAF業務指導者), 1940, 高橋文雄訳『独逸労働戦線』1942年; Tilla Segel, Rationarisierung statt Klassenkampf. Zur Rolle der Deutschen Arbeitsfront in der nationalsozialistischen Ordnung der Arbeit, in: Herrschaftsaltag im Dritten Reich, hrsg. von Hans Mommsen und Susanne Willems, Schwan im Patmos Verlags 1988. また, Nationalsozialistische Gemeinschaft „Kraft durch Freude“ (KdF) については, 榎田保之助著『ナチス厚生團』1942年が参考になる。なお, 括弧内の職掌名は発刊当時のものである。

の軍需経済的發展に関するブラウンシュヴァイク軍需統制部の概観」によれば、VW社における生産設備は専ら「国民車」製造用の特殊機械装置をもって装備されていた。しかし、それは遊休状態にあり、また機械装置の特殊性により軍需生産への利用も著しく制限され、広い工場構内が利用されないでいる、として、次のように述べている：

「それらの設備の規模、つまり最新鋭の建物・機械・装置等々を以てのそれらの装備の規模から見ても、さらに、きわめて重要な、きわめて欠乏した生産諸力（原料、半製品）についての目下の費消から見ても、また、とりわけ人的労働力（熟練、半熟練の）の莫大な投入から見ても、ヘルマン・ゲーリンク・ヴェルケ Hermann-Göring-Werke と VW 社 Volkswagenwerk は軍需統制部の管轄地区（Braunschweig 地区—古川）において最上位の地位にある。しかし、それらの企業は、今日と将来の生産能力から見てそれらが示している強大な、戦争上の重要な『潜在能力』からして、まさにこの重要な戦争局面においてもっとも差し迫っている軍需諸課題を片付けるために、一つの非常に控え目な貢献を『有効に』果たすことはできる。……製造空間をあり余る程に立派に与えられている VW 社の有効な利用可能性は、同社のそれ自体として巨大な製造諸設備が専ら純粋な国民車専用機械をもって装備されているということによって、著しく制限される。したがって、あらゆる軍需上の重要な製造のためには、常に最初に、新しい機械の大部分が設置されねばならなかった（か、もしくは、ならないところであった）。その上、これまで工場へは決まった計画的な発注がなかった。だから、様式や規模に応じての不断の注文変更は、きわめて優秀な経営執行部や逞しい従業員を純粋な建設活動や諸機器の始動作業から引き離し、ただきわめて僅かな規模においてだけ——例えば、爆弾 SC250K の木製投下用容器の製造の場合に——生産的軍需作業に従事させたにすぎない。それゆえに、まだ今日、VW 社においては素晴らしい工場構内の非常に大きな面積が利用されないでいる<sup>(19)</sup>。」



(2) さらに「1941年6月6日付きのブラウンシュヴァイク軍需統制部の戦時記録」によれば、VW社はその操業開始時において高い生産能力の存在にもかかわらず、材料・部品・付属品の調達難によりその生産能力を発揮していないとして、次のようなことを述べている：

VW社は1940年10月以降、軍用自動車「キューベルヴァーゲン」の生産を開始した。この自動車は10月以降、450人の従業者の従事のもとに製造された。生産高は、41年1月に373台、2月に320台、3月に118台、4月に273台、5月に469台であった。「同じ時期に、製造延滞総量は年初頭の88台から658台へと増加した。この発展に対する原因は、専ら、時機を得た材料・部品・付属品調達が困難なことにある。自動車は周知の通り特殊段階(S-Stufe)にあるわけではないし、製造それ自体は新しいものであり、またそれゆえに長年の業務関係が意のままになるわけでもない。」「機械設備それ自体、とくに組立設備は、きわめて大規模な製造（後者は日産ほぼ100台）を行う。キューベルヴァーゲンの製造に投入されている労働力もまた、より高い生産高を達成することができたはずであり、またそれは、VW社が予備工場において労働力のより一層の節約のための諸装置を開発させ、完成させつづけているだけになおさらのことである。」しかし、それにもかかわらず、「明らかに投入労働力と実際的な成果との間には不均衡がある」ということが確認された。「VW社では、材料供給の困難により避けられない間隙がすべての個人の側からの作業量の削減によって埋められる、といった結論に至らざるを得ない。」「もし、キューベルヴァーゲンの製造がある一定の期間において全般的に中止され、そこに投入されている労働力が他の諸課題を受け取り、そして材料・部品・付属品の確実な調達の証があるときに初めてより大きな目標生産高 Soll-Leistung をもってそれが再開されていたとすれば、この、

---

(19) Überblick des Rüstungskommandos Braunschweig vom 9. Juli 1940 über die rüstungswirtschaftliche Entwicklung vom 1. 4. 1940.: MA, RW 21-8/2, Bl. 101 f., in: Siegfried, *a. a. O.*, S. 32-33 (原文収録) .

それ自体として好ましくない発展は、回避されることができたはずである<sup>(20)</sup>」。

VW社の経営執行部 *Geschäftsführung* は製造設備の遊休状態に起因する経営リスクを認識していて、それだけにいっそう能動的に、技術的に実現しうる、経済的に引き合う軍需発注の獲得に努力した節がある<sup>(21)</sup>。たとえば、1941年9月5日付きのブラウンシュヴァイク軍需統制部の「秘密議事録」によれば、同日、VW社が戦車計画のために月間500基のメイバッハ・エンジンの製造を引受ることに関して、同軍需統制部、陸軍最高司令部 OKH、ニーダーザクセン州労働局、KdF自動車都市労働局およびVW社の各代表が同社に集まり、協議を行っている。VW社への軍需発注にあたっては、同社が当該エンジンの製造に要する製造空間を持ち、その製造に適しているとの見通しがあった。VW社側からは、F. ポルシェ、ラッフェレンツ Lafferentz, Bodo (「ドイツ労働戦線」の「KdF旅行休暇局」指導者 *Leiter des Amtes „Reisen, Wandern und Urlaub“ der NSG-„Kraft durch Freude“ der Deutschen Arbeitsfront* を兼務、生没年不明)、ピーチ Piech, Anton (1894-1952, F. ポルシェの娘婿) らの経営首脳<sup>(22)</sup>や、その他に4人の会社側

(20) *Kriegstagebuch vom 6. 6. 1941 des Rüstungskommandos Braunschweig, MA, RW 21-8/4, Bl. 144, in: Siegfried, a. a. O., S. 33-34* (原文収録)。

(21) *Ebenda*, S. 24.

(22) VW社のトップ・マネジメントは、会社設立時において、形式的には7人の構成員から成る監査役員会 *Aufsichtsrat* と4人の取締役 *Geschäftsführer* によって形成された。4人の取締役は特定の部門業務に責任を負ったが、企業経営の基本的事項について決定権限を握っていたのは監査役員であった。とくにファラスレーベン本工場の経営について全般的権限を握ったのは企業創設・工場建設において中心的役割を果たした「国民車」設計者F. ポルシェであった。かれがVW社の実際的な最高経営責任者 *Hauptgeschäftsführer* であった。これは、明らかに有限会社の経営・監査制度を無視するものであった。その他の監査役は、ダイムラー・ベンツ株式会社取締役J.ヴェルリン *Jakob Werlin* (1886-1965)を除けば、すべて「ドイツ労働戦線」の所属者であった。しかし、ヴェルリンもまた親衛隊隊員およびナチ党員であった。しかも、かれはヒトラーに身近に接しうる人物であり、1942年1月16日の総統令をもって「自動車部門に対する総監」*Generalinspektor für das Kraftfahrwesen* に任命された。ピーチは、1941年に購買部担当取締役に任命され、その後1943年にポルシェの

人の会社側代表が出席し、その製造等の引受を協議している。製造引受の見返りとして、会社側は41年に4,000人、42年に1万人、合計約1万4,000人の労働力の調達を求め、この労働力をもって、戦車計画用のエンジンの他、BMW801（軍用飛行機用エンジン）、同801用の補充部品とKdF車の82・87・138タイプ、装甲車用の車輪の製造を行ない、さらに航空機の胴体・翼面修理、機体の新規製造をも行うものとした。その場合に、労働力の調達については、陸軍最高司令部が軍需省および労働省に働きかけ、また州労働局Landesarbeitsamtがそれを支援し、資金供与については軍備局と交渉が行われ、そして機械需要については会社側で決定されるものとした<sup>(23)</sup>。

そうしたなかで、ヒトラーもまた、すでに1942年春までには民需品としての「国民車」の製造ではなく、それに代えて軍事用に設計を変更したKdF車を製造することに、承諾を与えていた。その事実、1942年3月19日と翌年1月3日から5日にかけてヒトラーと会談した軍需相シュペーア Albert Speer の覚え書きの中で、確認することができる。シュペーアは、次のように述べている：VW社における「乗用車の全生産は国民車 Volkskraftwagen（軍用型国民車＝キューベルヴァーゲン——古川）に集中されるべきである。

---

後任者として最高経営責任者になった (Vgl. Seherr-Thoss, H. C. Graf. von: *Die deutsche Automobilindustrie. Eine Dokumentation von 1886 bis heute*, Verlags-Anstalt, Stuttgart 1974, S. 304; Siegfried, a. a. O., S. 30; Pohl/Habeth/Brüninghaus: a. a. O., S. 35 ff.).

なお、Hauptgeschäftsführer は英語の general manager ないし chief executive に相当し、本稿では既訳の通りとする (Vgl. Dietl, Clara Erika/Moss, Anneliese A, B. A./Lorenz, Egon: *Dictionary of Legal, Commercial and Political Terms. Wörterbuch für Recht, Wirtschaft und Politik*, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung (Oscar Beck) München 1987, Teil 1, S. 342, Teil 2, S. 357; *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, herausgegeben von Grochila, Erwin/Wittmann, Waldemar, C. E. Poeschel Verlag Struttgart, 1974, S. 1571 ff., さらに藻利重隆責任編集『経営学辞典』東洋経済新報社, 1967年, 235頁以降参照)。

(23) Geheime Niederschrift des Rüstungskommandos Braunschweig über eine Besprechung im Volkswagenwerk am 5. 9. 1941: MA, RW 21-8/4, Bl. 34, in: Siegfried, a. a. O., S. 29-32 (原文収録)。

この自動車は、2万台の生産高が見積もられる。すべてのオートバイは国民車によって取って替えられなければならない。——シェル少将 Generalmajor von Schell は相応の生産高計画を提示すべきである<sup>(24)</sup>。」「総統は、サイドカーを伴うオートバイの利用をまったく非合目的なものとしなしている。できる限り早く、この乗り物は、国民キューベルヴァーゲン Volkskübelwagen のために、打ち切られなければならない。国民車は、その可能性からみても、被引車を連結するものと考えられる。それゆえにまた、「国民車」は将来的な解決でもある。というのは、それは高い戦闘能力を持ち、運転者は埃、寒さおよび風から保護されていて、その費用は非常に僅かであるからである。国民車のそれ相応の増加は、マグネシウムが国民車に回されると、時を移さず、オートバイの製造を犠牲して実施されることができ<sup>(25)</sup>。」

では、本来の経営目的である「国民車」の製造をごく少量に限定し、軍用自動車をはじめとする軍需品製造に事業内容を大きく傾斜させるような経営政策をとるにいたる決定は、誰によって下されたのであろうか。それは、VW社の最高経営責任者 Hauptgeschäftsführer によって下されたのであろうか、それとも「ドイツ労働戦線」内部で下されたのであろうか。国家的「国民車プロジェクト」の推進の決定を下したのは、ヒトラーである。その目的を実現する担い手には、ナチ党付属団体の「ドイツ労働戦線」が選ばれた。しかし、VW社の経営それ自体を指揮したのは、当時まだ同社の最高経営責任者として活動していたF. ポルシェであった。では、このようなきわめて重大な決定に対する一切の権限がポルシェの掌中に握られていたのであろうか。この問題は、後段でも触れるが、戦中期のドイツにおける国家的経済統制と企業経営者の主体性との関係の実態を示す一つの事例として、

---

(24) Bundesarchiv Koblenz (im Text zit.:BA), R3, Nr. 1503, Bl. 36, in: Siegfried, *a. a. O.*, S. 39 (原文収録)。

(25) BA, R3, Nr. 1503, Bl. 17, in: Siegfried, *ebenda*, S. 39 (原文収録)。

VW社の経営史研究の、注目されるべき問題領域である。

## ② 転換理由

1943年4月1日にVW社の最高経営責任者の地位に就いたポルシェの娘婿のピーチは、この問題について、戦後、次のように当時の実情を想起している：「すべての他の諸製品が優先され、そして国民車は、実際には、もともと存在を主張することができなかった。というのは、国民車は割当て（原材料の——古川）を少しも割り振られなかったからである。そこで、われわれは態度を変え、3つの航空兵器の製造を引き受けた。そのあと、われわれはまた徐々にキューベルヴァーゲンを、より大きな台数において製造することができた<sup>(26)</sup>。」その結果、経営財務は1年半以内に好転し、第1期の収支決算における900万マルクの欠損は、第2期の試算表で収支均衡となり、第3期の貸借対照表では、早くも利益が計上されることになった<sup>(27)</sup>、と。

すなわち、F.ポルシェの後任者として最高経営執行者に就任したピーチが述べたところによれば、戦中期における軍需生産を優先した原材料・労働力割当により、VW社は民需品としての「国民車」の製造に要する原材料や労働力を確保することが出来なかった。したがって、そうした経営環境の外的制約のもとで、経営執行部は、企業存続のための一つの選択を迫られたものといえよう。経営執行部の選択は、原材料や労働力の割り当てを優先的に受けることのできる軍需生産への参加であった。

## ③ 転換と公表

ヒトラーおよびナチ指導部は、「国民車プロジェクト」に掲げた公式目的の棚上げについて、国民一般、とりわけ30万人以上に昇る「国民車購入資金

---

(26) Volkswagenwerk/Firmengesch. und Dokumentation (im Text zit.: VWWFuD), Niederschriften zur Firmengeschichte, VW-Sparerprozeß, Vernehmung Dr. Piech, S. 2, in: Siegfried, *ebenda*, S. 38 (原文収録)。

(27) *Ebenda*.

積立者」に対して、どのように説明したのであろうか。それとも、民生的目的を強調したそれまでの公式発表の方向を変更することなく、しかし実際には経営政策の転換を秘密裡に進めさせたのであろうか。あるいは、戦争開始とともに「プロジェクト」の民生的目的を、そのイデオロギーに反して放棄させ、ファシズムの軍事目的の実現に、それを利用したのであろうか。

ヒトラー、あるいはナチ指導部が、戦争に伴って「プロジェクト」の民生的目的の放棄を決定し、それをVW社の最高経営責任者に指示し、同社の経営政策を変更させた、としようような史実を実証しうる史料は、発見されていない。むしろ、既存の史料によれば、戦争開始に伴って国家的な軍需発注と原材料・労働力割当てを中心にした経済統制のもとで、VW社は、民需品製造のための原材料・労働力の確保が困難となり、企業存続のためには軍需の受注獲得と「外国人強制労働力」の導入による経営維持が避けられなかった。そして、こうした事態を、ヒトラーもナチ指導部も不可避的なこととして承認したものと思われる。もちろん、戦中期におけるVW社のそうした企業行動が、それに対する経営者の社会的・政治的責任を不問にしうる積極的な根拠となるものでなかったことは、自明である。

ところで、VW社の「共同宿舎 Gemeinschaftslager」（西欧の「政治的に友好的な諸国」から労働力として調達された人々の国籍別宿舎）の定期刊行物『仕事の仲間 Kameraden der Arbeit』の1940年12月号には、興味深い記事が載せられている：

「戦争発生は、エンジンが決定的な兵器となったことを示した。戦車部隊が問題であろうと、歩兵、砲兵あるいは食糧や弾薬の補給が、しかしとりわけ空軍あるいは海軍が問題であろうと、エンジンなしには近代戦争は考えられない！

強大な民族連合を勝利の内に持ちこちえるためには、高価な燃料が膨大な量において用意されなければならないので、われわれの指導部は、制限のない自動車交通は戦争中には可能ではないということを、戦争開始と同時にすべての国民同胞に努めて納得させようとした。それに従って、当然、すべて

の私的な自動車交通はそれ相応に抑制され、私的消費のための自動車生産は後回にされなければならなかった。この措置はまた、戦争終結に至るまで KdF 車の予定のシリーズ計画を後回しするということをも、もたらした。

すべての積立参加者 Sparer (国民車購入資金の——古川) は、自動車認可やガソリンがなくては他の生活維持を損なうような便益のない支出だけを行うことになるところであったので、戦争開始前に決定されていた通りにはまだかれらが自動車を供給されて手に入れてはいないということが、いまはすべての積立参加者に受け入れられているにすぎない。所与の事情のもので、すべての KdF 自動車積立参加者 KdF-Wagensparer は、世界市場に登場するあらゆる種類の技術的な革新が戦争中でも継続的に吟味され、KdF 自動車の能力に利用されるということを確実なものとするので、その結果、積立参加者は後日に技術的に申し分のない自動車を手に入れる。この継続的な試みが徹底して続けられるだけではなくて、またその上に戦争中に国防軍の目的のためにわれわれの KdF 自動車の製造が行われるので、その結果、われわれは生産領域でも多くの経験を集めることができる。われわれの KdF 野外軍用自動車 KdF-Gländewagen は、その設計や、個々の諸装置の配列において、後に民生的な KdF 自動車のシリーズ製造 Serienfabrikation に予定されている自動車とまったく同じものである。それは、その特別の性能と扱い易さのゆえに国防軍に非常に評判が良く、すでに今や、あらゆる形で、運転者やこの自動車を知るすべての人にその優れた走行諸特性について確信を抱かせることに寄与している。

また VW 社も、その従業員とともに、この大戦において無関係でいるつもりはなく、その力の及ぶ限りすべてのことを行い、最終勝利を戦い取ることに加勢するつもりである」<sup>(28)</sup>。

(28) Kameraden der Arbeit, 12. Folge, Dezember 1940, Jahrgang 2, S. 12, in: Siegfried, *ebenda*, S. 40).

こうして戦争を正当化することで、経営政策の一時的変更という事態の不可避性を、外国人を含む工場労働者に容認させようとした記事は、なにを物語っているのでしょうか。このような記事が戦争開始前の宣伝的報道記事と同じ扱いを受けてドイツ全土で組織的に発表されたというわけではなく、VW社の工場労働者を対象とした一刊行物に掲載されたにすぎないこと、そして他方には、戦中期にもかかわらず「国民車」の取得を夢見る相当数の人々がいたということ、これらの事実は、たんにナチ・レジームの本性の一斑を覗かせていたと言えるばかりか、その存立を可能にしたドイツ民衆の社会的特質を窺わせるのではなかろうか。

## 2. 軍需生産とその経営的意義

### (1) 軍需生産の実態

VW社における生産は、1940年に始まっている。しかし、それは、「国民車」の生産をもっては始まらなかった。「国民車」を軍事用に改造した自動車（「キューベルヴァーゲン」、後段の写真3参照）とその他の軍需品の生産がその主なものであった。第3表が示す通り、「国民車」は、少なくとも年産10万台以上を目標としていた当初の生産計画から見れば、1941年から1944年にかけてきわめて僅かの台数が生産されたにすぎず、大半の製造品は軍需品であったし、その他に軍需品の修理も行われた。例えば、航空機の修理ないし組立（とくにJU88）、航空機部品の製造。さらに陸軍最高司令部OKHの委託で、種々の地下壕用ストーブ、弾薬、地雷、水泳用器具、戦車用車輪が製造された。また戦争末期には、周知の「飛行爆弾V1」„Flugbombe V1“（後段写真5参照）のほぼ半数がVW社によって製造された<sup>(29)</sup>。

(29) Siegfried, *ebenda*, S. 12. なお、VW社における「飛行爆弾V1」の製造について  
の原資料は、Irving, David: *Die Geheimwaffen des Dritten Reiches*, Gütersloh  
1965 (s. Siegfried, *ebenda*, S. 215, Anm. 7).



しかしながら、戦中期におけるVW社の雑多な軍需品製造計画が工場の本래の生産能力を發揮させるものではなかったことは、もとより明らかである。そうした工場内の操業状態について、ブラウンシュヴァイク軍需統制部の1942年11月15日付き「議事録」は、いみじくも語っている。

第3表 戦中期のVW社の生産 1940—1944年（製品別製造個数）

製品名/年次	1940	1941	1942	1943	1944	1945 <sup>(2)</sup>
国民車、リムジン <sup>(3)</sup>	—	19	164	717	225	1
キューベル車 <sup>(4)</sup>	853	4,615	8,612	16,927	15,283	3,565
水陸両用車、タイプ128	—	—	30	50	18	—
水陸両用車、特別仕様	—	—	6	—	—	—
戦車諸部品	—	4,179	59,398	64,314	36,143 <sup>(1)</sup>	—
ストーブ	—	48,172	221,505	13,730	—	—
T型地雷	—	—	519,006	1,407,730	798,850 <sup>(1)</sup>	—
コンテナ—300 Ltr.	—	13,029	2,347	—	—	—
列車用諸装置	—	13,963	3,613	—	—	—
オイルタンク	—	2,000	—	—	—	—
爆弾用翼	—	31,710	—	—	—	—
対戦車包38用諸部品	—	5,230	—	—	—	—
魚雷用諸部品(真菅)	—	2,347	—	—	—	—
足温器	—	—	549,448	—	—	—
魚雷用諸部品(推進力装置)	—	—	—	3,040	106 <sup>(1)</sup>	—
保温バック用ブリキ製バンド	—	—	29,253,700	2,316,000	—	—
固定式エンジン	—	—	—	638	2,025 <sup>(1)</sup>	—
コンテナ—900 Ltr.	20,135	—	—	15,576	19,879 <sup>(1)</sup>	—
コンテナ—900 Ltr. 用充填材料	20,135	—	—	15,576	19,879 <sup>(1)</sup>	—
KdF車用エンジン	—	—	—	152	619 <sup>(1)</sup>	—
サーチライト(Wurz-Riese)	—	—	—	6,031	—	—
水陸両用タンク(Bachmann)	21	101	—	—	—	—

備考：(1) 1944年9月30日以降については、資料がない。(2) 1945年3月31日まで。

1943年に見積りで2,000基のV1の部品が製造された。その内、100基だけが完成兵器に組み立てられ得たが、残りは欠陥品であった。1944年、45年に Fallersleben の VW 社工場と Schönebeck の疎開工場において製造された完成 V1 兵器は1万3,000—1万4,000基に達した。軍用の水陸両用自動車 Typ 166は1944、45年間に1万4,365台製造された。(3) Volkswagen car, closed (リムジン)。(4) Volkswagen car (キューベル車)。なお、(1)(2)は原資料の、(3)(4)は転載者の注記。

資料：USSBS・VW・FAL・Exhibit J (Vgl. Siegfried, *a. a. O.*, S. 37)

「工場は利用し尽くされていない。とりわけ新しく設立され、一時的に利用されていない鑄造工場は遊んでいる。KdF車の製造のための多数の機械、たいてい専用機械 Einzweckmaschinen は停止している。プレス工場は多数の大型プレスを備えているが、それらには然るべき仕事がない……。

製造計画は分裂している。大規模なシリーズ製造の代わりに、工場 Betrieb は、主に JU88（軍用航空機—古川）の修理に転換されている。その上に、3タイプの国防軍用自動車<sup>(30)</sup>が製造されている（そのうちの1タイプは、1ヶ月前以来、水陸両用軍用自動車 Schwimmwagen）、さらに装行車用の車輪、皿型・突起型地雷、東部戦線のための地下壕用ストーブ、固定式エンジン、38型対戦車砲用の制御アームが製造され、また最近合板製のガソリン補助タンクの製造が始まっている。この雑多な計画には、工場の規模および意義に釣り合わない、そして生産能力をまったく十分に利用していない小規模な製造量に対応する。工場に設立された動力センター（近代的な高圧発電所）は、工場それ自体と同様にあまり利用されていない。動力センターの停止は可能ではない。というのは、このセンターは KdF 自動車の町に照明、暖房、炊事用電力、温水を供給しているからである。国有送電母線 Reichs-sammelschiene へのセンターの接続が予定されてはいるが、しかしまだ着手されていない<sup>(30)</sup>。」

さらに、同じ「議事録」は、VW社の労働力構成の特質について、きわめて興味深いことを述べている：「従業員は67.8%が外国人から成っており、たいていはロシア人男女農業労働者であって、かれらは工場での労働のために少し前に初めて訓練を受けた。漸く1938/39年に設立された工場における基幹労働者 Stammarbeiter の不足は、とくに顕著である。僅か12.2%のド

---

(30) Protokoll des Rüstungskommandos Braunschweig vom 15. 11. 1942. Bundesarchiv-Militärarchiv Freiburg (im Text zit.: MA), RW 21-42/4, in: Siegfried, *a. a. O.*, S. 35（原文収録）。

イツ人熟練労働者 Facharbeiter がいるだけである<sup>(31)</sup>。」VW社もまた、他の企業と同様に、「外国人強制労働力」を導入し、しかも工場労働者の約7割りもが「外国人労働力」によって占められていた。それについては、特別に考察を要するので、別稿で取り扱うことにする。

## (2)軍需発注者

民生的生産から軍需生産へのVW社の経営政策の転換は、それがナチ・レジームの国家的軍需経済統制のもとで進行したとはいえ、いかなる事情のもとで、進行したのであろうか。この点について、ジークフリートは、国家的な戦時経済統制およびその統制機構・制度の視点から、この問題を深く立ち入って論究していない。「国民車」の大量生産という本来の製造目標が棚上げにされたということが、戦時経済統制とどのように関わっていたのか。この問題は、かれの研究においては、きわめて概括的に取り扱われているにすぎない。かれの研究の主要な関心事と課題が戦中期のVW社における「外国人強制労働」の史実の解明に置かれていたこともあって、それは研究方法的に己むを得ない帰結であった。しかし、かれの研究がわれわれの研究にとって有意義な指摘と史料を提供していることは確かである。われわれは、戦中期のVW社の経営の歴史性を議論するためには、上記の問題の立ち入った研究を避けて通ることはできない。

VW社の工場建設の第1段階が進行していたさなかに戦争が開始されたので、同社における軍需生産の開始は、ドイツの戦争経済の全面的展開と無縁ではありえなかった。では、一体、ドイツの戦争経済の中で、VW社における軍需生産の開始とその増大は、どのような諸事情によって規定され、その場合、国家の中央経済統制体制の中に、どのように組み込まれたのであろうか。戦中期においてVW社が置かれた経営環境を明らかにしておくこ

(31) Protokoll des Rüstungskommandos Braunschweig vom 15. 11. 1942. MA, RW 21-42/4, in: *ebenda*, S. 35 (原文収録)。

とは、それがこの時期における同社の経営構造の形成に対して、どのような関係を持つものであったのか、という問題の理解に役立つであろう。

### ① 戦時経済統制機構

VW社の工場建設は、まさに戦争開始という政治的状况下で、国家の中央経済統制機構が再編成されつつあるときに押し進められたので、新設工場は、やがて戦時軍需経済体制に引き込まれていくことになった。戦争という国際政治の新たな情勢は、同社が民生的生産から一転して、軍需生産に偏重した経営構造を形成せざるをえなくなるのに、きわめて大きな影響を及ぼした。なぜ、VW社がその経営目的に掲げていた「国民車」の大量生産・大量販売を行わなかったのか、といった疑問を解明するためには、とりわけ戦中期の同社の経営活動を制約していたナチ国家の戦時経済統制と、それを担った国家諸機関の組織構造および権限関係について、どうしても一瞥しておく必要がある。

「4カ年計画」の実施によって深まっていくドイツ経済の危機は、戦争開始によっていっそう深刻になっていったといえる。F・ノイマンが述べたように、とりわけ「1941-2年の冬にドイツが赤軍から喫した敗北は、ドイツ経済の再編成をもたらした。それは1941年末に着手され、1942年の夏のはじめに完了した。そののち、ひき続いておこった東部戦線における敗退や、北アフリカおよびイタリアへの上陸や、空襲のはげしくなったことなどの結果、1943年9月に経済は全面的に再編成されることになった<sup>(32)</sup>」

(32) Franz Neumann, *Behemoth. The Structure and Practice of National Socialism 1933-1944*, First edition, 1942, Second edition with new Appendix 1944, Oxford University Press, New York, Inc., Frank Cass and Company, London 1967, P. 587, 独訳 *Behemoth: Struktur und Praxis des Nationalsozialismus 1933-1944* (übersetzt von Hedda Wagner und Gert Schäfer), Europäische Verlagsanstalt, Köln-Frankfurt/M, 1977, S. 615, 邦訳『ビヒモス—ナチズムの構造と実際—』(岡本友孝・小野英祐・加藤栄一訳), みすず書房, 1963年, 461頁。

因に、原書は、上記の通り、1942年に出版され、その後1944年に増補部分が設

すでに1940年代初頭には、ドイツは労働力と戦争資材の喪失を急速に高め、備蓄が底をつきはじめていた。したがって、戦争要員の追加的な動員が避けられなくなり、また企業の経営活動の自由への制限が必要となった。そして、そうした問題の解決は、原料の配分・軍需発注の割当て・労働力配分などを統制する機構の再編成に求められることになったのである。ドイツ産業の「自治的」な領域（「経済集団 Wirtschaftsgruppen」組織や「会議所 Kammern」組織や「全国諸連合 Reichsvereinigungen」）の統制力強化、全国的カルテル組織の強化などによるそれらへのより多くの機能の委譲、価格・利潤統制の単純化、合理化の徹底などを通じて、原料配分機構の再編成が押し進められた。また、時を同じくして、軍需省もその機構の改革に着手した。そうして1943年秋には、一応、戦時経済統制機構の再編成が達成されたものとみなされている<sup>(33)</sup>。

## ② 中央経済統制機関

1941年以降におけるナチ国家の経済統制機構の再編成の中で、とくにVW社がその軍需生産で緊密な係わりを持つことになった国家経済統制機関とは、どのような機関であったのか。軍需発注の割当て・原料配分につい

---

けられた。同書はナチズム研究史上での高い評価を保持しているばかりでなく、さらに今日、われわれが、ナチ・レジーム期に亡命ドイツ人学者ノイマンが国外からドイツをどのように観察し批判したかを知ることができるという意味で、歴史的に興味深い内容を擁している。

(33) Cf. Neumann, *op. cit.* pp. 603-604, 独訳, *a. a. O.*, S. 629-631, 邦訳, 473-474頁以降参照。なお、ナチ国家の経済統制機構については、当時、日本でも強い関心をもたれていた。ここでは、参考までに当時の若干の調査資料を上げておくことにする：東京商工会議所「各國統制経済に関する調査—第3巻獨逸商工経済の團體機構統制」『商工調査』第65号第3巻, 1936年; 日本大学興亜研究所編書『ナチス経済体制の理念及機構』同研究所発行, 1940年; 中央物価統制協力会議編書『ナチス経済組織法』日本評論社, 1940年; 三菱商事株式会社業務部調査課「最近獨逸の経済事情」『調査資料』1942年7月(以上の4点は山口大学経済学部付属東亜経済研究所所蔵)。因みに、1942年以前のそれについては、塚本健著『ナチス経済』東京大学出版会, 1964年, 293頁に若干の紹介がある。

て決定権限を掌握していた機関が同社の生産計画に影響を及ぼしたであろうことは、想像に難くない。当時、経済統制に大幅な権限を握っていた代表的な国家機関は、「4カ年計画」の最高責任者ゲーリンクの管下の「中央計画局 *Zentrale Planung*」、軍需省、経済省、労働省、国防軍統合司令部 *OKW Oberkommando der Wehrmacht* の「戦時経済軍備局 *Wehrwirtschafts- und Rüstungsamt*」、ヒトラーの直接的指揮下に置かれて、特定の政治的経済的領域に対する権限を与えられた、6人の全権委員 *Generalbevollmächtigter* などであった。また、それにナチ党の附属団体として労働統制に一定の政治的影響力を持っていた「ドイツ労働戦線」が関係していた。VW社の労使関係と国家的労働統制の関係については、とくに「外国人強制労働」の問題も含めて、稿を改めて取り扱うこととし、ここでは、軍需生産へのVW社の参加の背景にあった軍需経済統制とその政治機構について、とりわけ軍需発注と原料統制に対する国家諸機関の権限関係に考察を絞りながら検討していくことにする。なお、軍需経済統制組織については、前掲第2図を参照されたい。

#### a. 「中央計画局」

この機関は、当初1936年に設定された「4カ年計画」に従って、4年間で陸海空3軍における戦争準備を完了し、経済のアウタルキーを達成することによって、戦争経済体制を確立すること、といった政治的課題を実現させる機関として設けられ、「4カ年計画局」とも呼ばれた。ゲーリンクの直接的な権限下に置かれたこの機関は、ドイツ経済を戦争準備に適合させる中央機関の1つであったが、戦中期に入ると経済行政が迅速な業務処理の必要に迫られるようになるにつれて、その機能はきわめて制限されたものとなり、民間領域での経済省や軍事領域での軍需省の重要性の増大とは逆に、その重要性を相対的に低下させていったと言われる<sup>(34)</sup>。

(34) Neumann, F.: *op cit*, p. 247-248, p. 589 ff., 独訳, *a. a. O.*, S. 299-301, 616 ff., 邦

## b. 経済省

1938年2月、前年11月にナチ指導部との対立により辞任したシャハトの後任として、ヴァルター・フンク Funk, Walter が経済相に就任した。経済省は国家経済統制機関の中でも重要な機関であって、「全国工業諸集団」・「全国諸連合」などを統轄していたが、フンクの管下に置かれてからは、同省の実権は頓に凋落していったといわれる。それとは対照的に、戦争経済に対する統制権限を強めていったのは、軍需省であった。軍需相は、事故死したトット (Fritz Todt, 1891-1942) の後任者となった都市建築家シュペーアであった。かれがヒトラーの寵愛を受けたことはよく知られている<sup>(35)</sup>。

## c. 軍需省

軍需相シュペーアは、軍需省の統轄者と「中央計画局」の委員という2重の権限において活動した。すなわち、シュペーアは、「4ケ年計画」の最高責任者ゲーリンクの配下の「軍需生産総監」をも兼務し、さらに1942年の国家機構の組織改革で、それまでドイツ経済の戦争関連領域に全面的な責任を負っていた「国防軍統合司令部 OKW」の「戦争経済軍備局 Wehrwirtschafts- und Rüstungsamt」をその地方機関を含めて支配下に置くことになって、軍需生産に係わる計画・軍需発注・原料割り当て等を一手に統轄することになった。軍需省それ自体は、その組織の概要が前掲第2図に窺えるように、1945年3月には行政分野としての本省組織（大臣，国家事務次官，計画局，運輸局，エネルギー局，財務局，軍備局）と、その下部の産業関連諸部門（生産整備管理局，自動車化局，完成軍需品生産技術局，原料局，消費財生産局，建設局）とから構成された。

F・ノイマンがその著書『ビヒモス』の中で示した機関構成と比べてみると、幾つかの機関と人事に変化が窺えるが、軍需発注割当て・原料配分の決

訳，220-222頁，462頁以降；渡邊鍬藏著『獨逸の新4ケ年計畫』渡邊経済研究所，1938年。

(35) 同上。

定を所管とした「計画局」と「原料局」はともに42年に経済省の「経済組織・工業部門第2局長」から軍需省に移動したH・ケルル (Kerrl, Hans) の統轄下に置かれ、45年まで変化しなかった。「計画局」では、「軍、トット機関、S・S、警察、民間領域を代表する経済省等々といった主要な割当て申請者の要求に基づいて、原料配分の最終的な決定が下された<sup>(36)</sup>。」さらに行政上は経済省の監督下にあった「全国諸集団」・「全国諸連合」が実質的にはシュペーアの軍需省の機関として機能したし、また、同省は「全国労働配置技官」Reichsarbeitsseinsatzingenieur を設けて「800人以上の労働者を擁する工場のすべてにそれぞれ地域労働配置技官と労働配置技官を配属したことにより、労使関係の支配権をも掌握した<sup>(37)</sup>」。

このようにその権限を強大化していった軍需省は、また同時に、同省の指導下の産業自治的な領域、すなわち、重要産業諸分野において軍需生産の合理化のために経済界の参加をもって組織された「中央委員会 Hauptausschusse」, 「特別委員会 Sonderausschusse」, 「生産委員会 Produktionsausschusse」, 「全国産業同盟 Reichsvereinigungen」(経済省の管轄下の「全国諸連合」と同じ用語) などによっても、その官僚制的管轄権限を補強した。こうした軍需省の管轄領域の強大化は、自ずと経済省の組織との管轄争いを持ち上がらせた。争いは1943年9月2日のヒトラー布告によって決着がつけられ、シュペーアには生産領域の統制が委ねられ、フンクには金融・信用・外国貿易領域の統制が委ねられることとなった<sup>(38)</sup>。

こうして軍需相シュペーアは、国防軍の全軍需発注が軍需省に委ねられ、同省から産業に割り当てられるように計り、それによって全軍需生産の実施に対して責任を負い、それと引き換えに戦争経済と国防軍に対して広い範囲にわたる影響力を獲得した。つまり軍需省は軍需発注と原料配分の中央統制機能を一手に握り、それに基づいて戦争遂行が必要とした一定の重点領域に

(36) *Ibid*, p. 590, 独訳, *ebenda*, S. 617, 邦訳, 463頁。

(37) *Ibid*, p. 590, 独訳, *ebenda*, S. 618, 邦訳, 463頁。

(38) *Ibid*, p. 589-590, 独訳, *ebenda*, S. 615-616, 邦訳, 461頁以降参照。



全軍需生産を集中し、兵器・弾薬生産の膨大な増加を達成したのである<sup>(39)</sup>。

したがって、ナチ・レジームの国家的に再編成された軍需経済は、私経済的に営まれる軍需生産の中央統制によって統轄されていた。軍需経済はたしかに国家的に組織・統制されたが、しかし軍需生産は私経済に委ねられていたのである。諸企業は、軍需省の統轄下の「委員会」や「企業連合 Ringe」の下に組織された。これらは、実際に「特別委員会」や「特別企業連合 Sonderringe」に細分され、また同時に、それらを統合する「中央委員会」や「中央企業連合 Hauptringe」をもって編成された。この「純粹に産業的な諸組織」は、それらに編成された諸企業に対して、生産の取扱についての広範な指導・統制権を持った。では、VW 社は、戦中期のこのような軍需経済の統制機構・組織に、どのように組み込まれることになったのであろうか。

### (3) 軍需生産の経営的意義

戦中期における軍需生産が国家の中央統制の下で私経済的に営まれたということ、すでに述べた。つぎに問題なのは、VW 社の軍需受注とその経営的意義であるが、軍需企業への国家的発注は種々の優先性に規定される一定の軍需生産プログラムの枠内で実施され、生産の緊急度に応じた期限計画、資材・労働力割り当てが行われた。緊急性度合の確定に決定的な要因であったのは、軍需計画の軍事的意義であって、この計画の枠内で軍需発注が与えられた。したがって、VW 社の経営執行部 Geschäftsführung は、資材と労働力の優先的な割当てを受けるために、できる限り緊急性度合の高い軍需発注を獲得するよう努めた。これによって VW 社は生産活動を活発化させ、収益増加によって創業時の経営難を改善したが、その反面で1942年以降、軍需生産を著しく拡大することになった。こうして戦中期における VW 社は、

(39) Siegfried, *a. a. O.*, S. 24; Neumann, F.: *op cit*, p. 589 ff., 独訳, *a. a. O.*, S. 615 ff., 邦訳, 462頁以降; Vgl. Blaich, Fritz: *Wirtschaft und Rüstung im Dritten Reich*, Pädagogische Verlag Schwann-Bagel GmbH, Düsseldorf 1987, S. 44 ff.

前掲第3表に示したように、多品目にわたる軍需品を増強することで戦争経済体制に深く組み込まれることになった。そうしたなかで、軍需をめぐる諸企業の受注争奪戦においてVW社の優位性をとくに高めた製品は、とりわけ2つの製品、すなわち「キューベルヴァーゲン」と命名された軍用自動車と「飛行爆弾V1」であった<sup>(40)</sup>。前者は、「国民車」という呼称から名称変更されたもので、そのプロト・タイプを基礎に軍用に設計変更されたものである。この軍用自動車の他に、「シュヴィムヴァーゲン」と命名された水陸両用軍用自動車が製造されたが、数の上で圧倒的に多く製造された軍用自動車は、「キューベルヴァーゲン」であった<sup>(41)</sup>。アメリカ軍は、当時この自動車を「ドイツのジープ」と呼び、その優れた性能を認めていた。なお、戦中期に開発された「国民車」から派生した軍用自動車のバリエーションについては、第3図を参照されたい。

#### ① 「軍用自動車」の製造とその経営的意義

VW社は、「キューベルヴァーゲン」の製造をもって、軍事的にきわめて高い重要性を有する軍需品を製造したというわけではなかったが、この軍用自動車はアメリカ製ジープに相当した、いわばドイツ製「ジープ」であり、それが戦地での技術的性能と真価を大いに発揮したことでVW社の「威信」を高め、この「威信」を同社は戦争経済でその影響力を及ぼす機会として捉えることができた。つまり、VW社は、この「威信」を背景にして、自動車産業領域におけるナチ国家の軍需生産統制機構の下部組織に同社の代表を送り込むことによって、軍需発注の割当て・原料配分を自らに有利に導こう

(40) Siegfried, *a. a. O.*, S. 24-25.

(41) キューベルヴァーゲンの特殊型の製造は生産量が少なかったことから、VW社の内部ですら一般にその存在があまり知られていなかったと言われるが、その製造はポルシェ社 Dr. Ing. h. c. F. Porsche K. G., Stuttgart-Zuffenhausen で行われた。その結果、その製造はVW社所在地を管轄した軍需司令部の影響力を完全に免れた (Kriegstagebuch vom 6. 6. 1941 des Rüstungskommandos Braunschweig.: MA, RW 21-8/4, Bl. 144, in: *ebenda*, S. 33-34 (原文収録)。



とした<sup>(42)</sup>。すなわち、VW社の技術部長 Technische Direktor は、軍需省の統轄下の「『自動車』部門中央委員会 Hauptausschuß „Kraftfahrzeuge,」の下部組織「乗用車部門特別委員会 Sonderausschuß P. K. W.」の委員長 Leiter を務めた。「中央委員会」は、ヒトラーの任命で1940年3月17日に軍需相に就任したトット (Fritz Todt, かれの後任がシュペーアである) が重要工業諸部門における指導的な工業指導者たちを任命して、かれらで構成される1つの軍需顧問団として作ったものである。「『自動車』部門中央委員会」は15の「特例委員会」とその他の「作業委員」Arbeitsausschüsseから構成された。「中央委員会」の委員長には、ビュッシング社 Büssing の最高経営責任者ヴェルナース Gen.-Dir. Paul Werners が就任した (1943年にBMW社のシャーフ Dir. Wilhelm Schaaf に替わった)。VW社は、同社の技術部長が「乗用車特別委員会」の委員長を兼務したことで、乗用車生産の領域において、他の諸企業に合理的な生産方法押し付け、生産能力を統制し、相応の情報を要求する権限を手に入れ、それによって軍需・労働力の獲得で著しく有利な地位を得ることになった<sup>(43)</sup>

## ② 「飛行爆弾V1」の製造とその経営的意義

VW社が製造したもう1つの重要な軍需品は、「飛行爆弾V1」であった。「V」とは、ドイツ語の Vergeltungswaffe (報復兵器) 頭文字である。1943年以降、同社は「飛行爆弾V1」の製造に従事した。この兵器は軍事的にはあまり大きな効果を持たなかったが、顕著となるドイツの敗北を背景に、「ロケット V2」と同様に高い宣伝効果を持った。ナチ・レジームは、「飛行爆弾」によるテロ攻撃が敗退色の濃い戦況を終盤には好転させることができると国民にまことしやかに宣伝した<sup>(44)</sup>。VW社におけるこの軍需品の製

(42) Ebenda, S. 25.

(43) Ebenda, S. 25; Seherr-Thoss, *Die deutsche Automobilindustrie. Eine Dokumentation von 1886 bis heute*, Deutsche Verlag-Anstalt, Stuttgart 1974, S. 339, 342.

(44) 当時軍需相であったシュペーアの戦後の回想録によれば、ドイツの戦争政治・経

造は、同社が1944年に戦争経済体制においてその影響力をいっそう増すことに寄与した。VW社は「飛行爆弾」の製造に本来の技術的ノウ・ハウを十分に反映するものではなかった（1944年11月末には、慌ただしく製造された2,000基の「飛行爆弾」は廃棄されなければならなかったといわれる）が、だが「第3帝国」における「V1」の最大の生産者となった。1944・45年には、1万3,000～1万4,000基の「飛行爆弾」を製造した。この生産高は全生産量のほぼ半数であった。VW社における「V1」の大量の製造は、同社が他の諸企業に広い範囲にわたって影響力を及ぼすことを可能にした。というのは、「V1」の製造に参加した諸企業との共同作業を統制する「V1」のための「作業委員会」Arbeitsausschußの議長の職に、VW社のエンジニアが就いていたからである。その上、「V1」の全発注は主導会社としてのVW社に委ねられた。VW社が同委員会と協調して、他の参加諸企業に発注を出すことができたからである<sup>(45)</sup>。

---

済体制の破綻の色が濃くなりつつあった1943年以後において「奇跡の兵器」としてナチが期待を寄せた「ジェット戦闘機」や「飛行爆弾V1」や「ロケットV2」といった「秘密兵器」の製造は、それらの開発技術の未成熟や、それらに対するヒトラーの稚拙な技術的認識や、とくに一つの「経済企業コンツェルン」を形成していた「親衛隊SS」の介入などによる国家的な開発・製造体制の動揺等によって、何ら戦局に影響を及ぼしうるものではなかった。とはいえ、ロンドンに向けて発射された「V2」型ロケットの攻撃はロンドン市民に大変な恐怖を与えたともいわれる（Vgl. Speer, Albert: *Erinnerungen*, Verlag Ullstein GmbH, Frankfurt a. M. 1969〈品田豊治訳『ナチス狂気の内幕—シュペールの回想録』読売新聞社, 1970年, 373頁以降参照〉; Höhne, Heinz: *Der Orden unter dem Totenkopf. Die Geschichte der SS*, Verlagsgruppe Bertelsmann GmbH, Frankfurt a. M. 1969〈森亮一訳『髑髏の結社—SSの歴史』フジ出版社, 1981年, 396-397頁参照〉; Tayler, A. J. P.: *The Second World War*, Rainbird Publishing Group Ltd., London 1975〈古藤晃訳『目で見る戦史—第2次世界大戦』新評論, 1981年, 221頁参照〉; Shirer, William L.: *The Rise and Fall of the Third Reich*, Paul R. Reynolds & Son, 1960〈井上勇訳『第三帝国の興亡 5—ナチ・ドイツの滅亡—』東京創元社, 1961年, 116-117頁, 258頁参照〉; Georg, Enno: *Die wirtschaftlichen Unternehmungen der SS*, Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart 1963.

(45) Siegfried, a. a. O., S. 26.

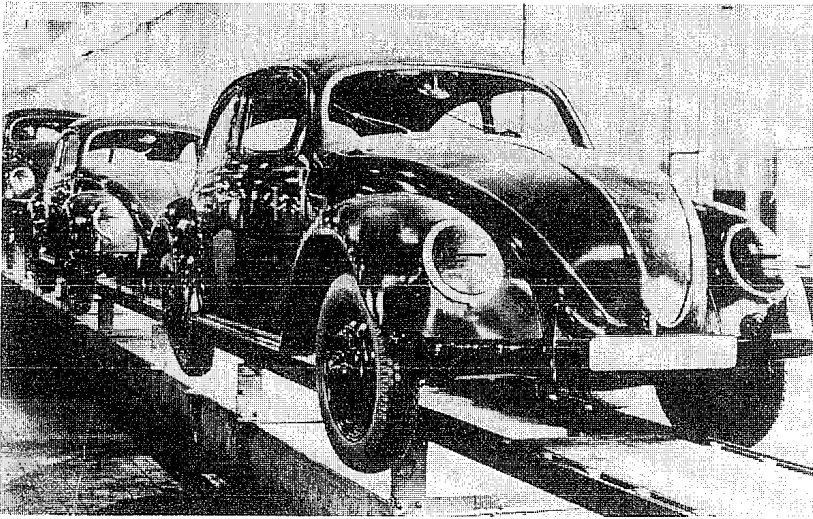


写真1

1941年に初めてシリーズ製造された「国民車」  
Volkswagen

出所：Boschen, Lothar :  
*Das große Buch der  
Volkswagen. Typen*  
Motorbuch Verlag Stuttgart,  
2Aubl. 1986, S. 93.



写真2

1941年製「国民車」を  
囲んで

出所：Ebenda, S. 93.

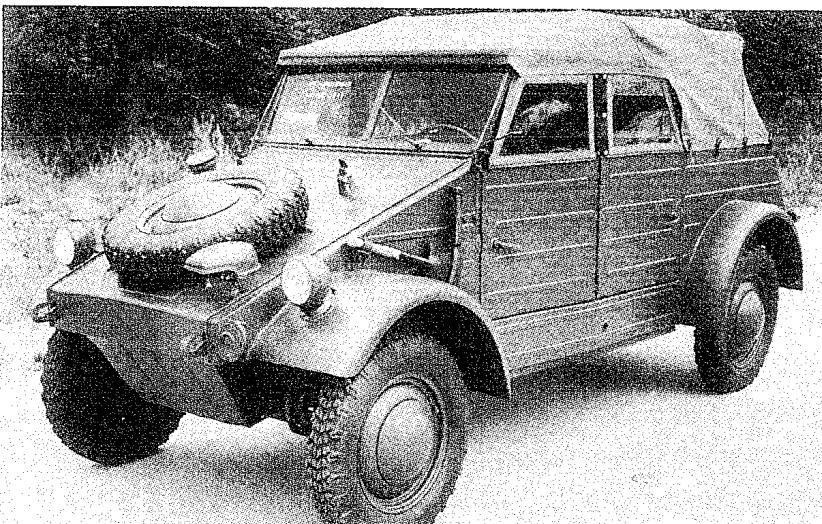


写真3

VW 軍用 キューベル  
ヴァーゲン VW  
Kübelwagen

出所：Ebenda, S. 99.

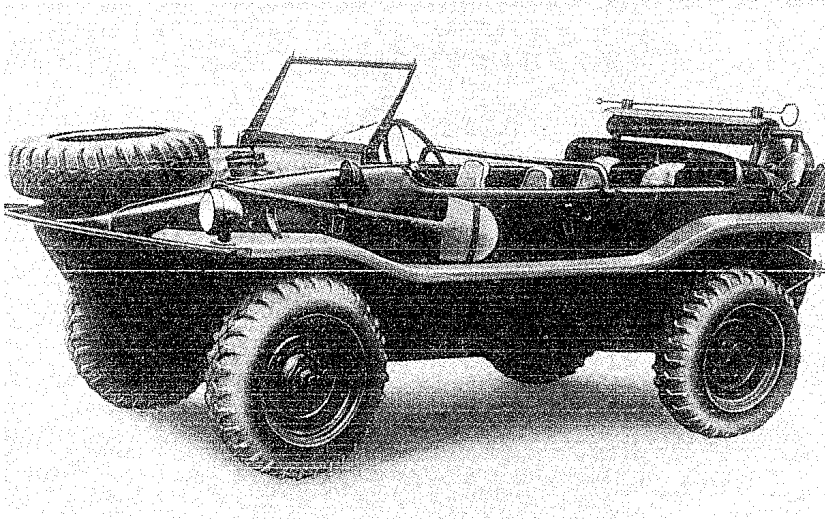


写真 4

VW 軍用水陸両用自動車 VW Schwimmwagen

出所：Ebenda, S. 110.

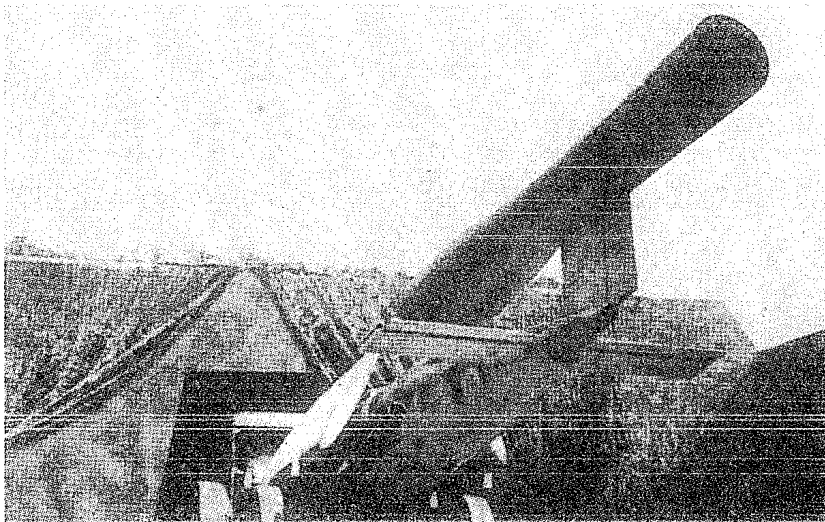


写真 5

飛行爆弾V1 Flugbombe V1

出所：Siegfried: a. a. O., S. 42.

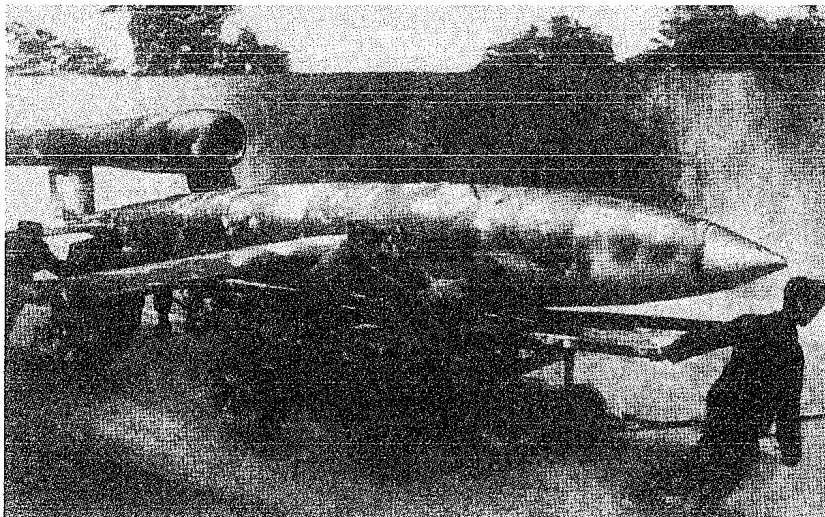


写真 6

飛行爆弾V1 Flugbombe V1

出所：Siegfried: a. a. O., S. 42.

#### (4) 軍需経済における有利な経営的諸条件

##### ① 企業固有の有利性

VW社は、もともとナチ・レジームの軍需経済において有利な経営的條件に恵まれうる企業性格を持っていた。この企業が、「国家企業『ヘルマン・ゲーリンク』 Reichswerk “Hermann Göring,」とともに、ナチ国家権力の手をもって創設され、設立の当初から地域的軍需経済の枠内において一定の優位を占め、軍需省や労働省や「ドイツ労働戦線」などの系統に属した労働統制諸機関の下部機関に対して他の諸企業よりも容易にその立場を主張しえたということは、すでに軍需経済におけるその経営的優位性を物語るものであった。その上、VW社の本工場の最高経営責任者F・ポルシェはナチ・レジームにおいて特別の地位を占めていた。ポルシェは、レジームの最高権力者たちに直接に接触することを許された産業人の1人であった。かれのそうした地位がVW社の経営に有利に働いたことは明らかであった。既述の通り、たしかに同社は「ドイツ労働戦線」の経済企業の1つであって、その経営の基本的事項についての決定には、ポルシェを含む、とくに3人の「監査役」が当たったといわれるが、しかし、「監査役」の一人で「ドイツ労働戦線」の指導者であったB・ラッフェレンツは、同機関/KdF局の最高責任者の職責にあって、殆どベルリンで職務に従事していたといわれ、またもう一人の「監査役」に就任したダイムラー・ベンツ社の取締役J・ヴェレリン Werlin, Jakob, 1886-1965<sup>(46)</sup>は、VW社の経営に直接には係わらな

(46) Jakob WerlinはFerdinand Porscheとともに、「国民車」事業に深く係わった人物である。1933年にDaimler-Benz AGの取締役Vorstandsmitgliedに任命されて以降、1945年10月まで、特別の業務領域を持たずに同職にあった。さらに彼は、1932年に「親衛隊SS」の隊員（隊員番号266,883）となり、また1932年ないし1933年にナチ党に入党した（党員番号3,208,977）。この時期に、彼を含めて、同社の13人の取締役の内、7人が党員になっている。Werlinは、すでに1920年代前半に、当時Daimler社との合併前のBenz社のミュンヘン支店を管理していて、ヒトラー Adolf Hitlerの自動車購入を機会に、彼と親密な関係を結ぶことに



かったといわれる。したがって、実質的に総括管理者は、F・ポルシェであった。ポルシェは、かれが自分で創設した自動車設計開発会社「ポルシェ合資会社」Dr.-Ing. h. c. F. Porsche KG（1930年創設，1937年有限会社から改組）の経営者でもあった<sup>(47)</sup>。かれは、既述の通り「国民車プロジェクト」の中心的人物でもあったが、そのかれが、1941年まで、ファラーズレーベン

---

なった。ヒトラーの自動車への強い関心とメルチェーデス（Daimler-Benz社製乗用車の呼称）の愛好には、彼の影響が大きかったと言われる。ナチ・レジーム期には、Werlinは政府・党諸機関に深く関係した（Vgl. Pohl/Habeth/Brüninghaus, *a. a. O.*, S. 17 ff.; Seherr-Thoss, *a. a. O.*, S. 281 ff.; Kruk, Max/Lingnau, Gerold: *Daimler-Benz. Das Unternehmen*, v. Hase & Koehler, Mainz 1986, S. 133 ff. なお、Daimler社とBenz社の合併に成るDaimler-Benz AG, Stuttgart-Unterturkheimの成立史と戦前・戦中期発展史の詳細については、西牟田祐二稿「ダイムラー＝ベンツ A. G.の成立—ダイムラー＝ベンツ社の成立と展開(1)」, 同者稿「ダイムラー＝ベンツ社の経営戦略 1920年代—ダイムラー＝ベンツ社の成立と展開(2)」, 同者稿「ダイムラー＝ベンツ社の経営戦略 1930年代—ダイムラー＝ベンツ社の成立と展開(3)」『社会科学研究』第38巻第6号, 1987年3月, 第39巻第1号, 1987年8月, 第39巻第3号, 1987年10月, および同者前掲稿(4)を参照のこと）。

- (47) F・ポルシェが1930年12月1日にシュツットガルトに創設した自動車設計会社 Dr.-Ing. h. c. F. Porsche GmbH für Motoren-, Fahrzeug-, Luft- und Wasserfahrzeug-Bau（1937年, Dr. h. c. F. Porsche KGに改組, 以下, ポルシェ社）は、「国民車」の設計・開発およびVW社の創設と経営に深く関係した。ポルシェ社の創設時, F・ポルシェがその資本の70%を所有し, 残る30%を彼の娘婿 Anton Piëchと1933年1月まで同社の購買担当取締役を勤めた Adolf Rosenbergerが半分づつ所有した。F・ポルシェが大衆向き小型乗用車を独自に開発しようとしてこの設計会社を創設した背景には, 1928年までDaimler-Benz社の取締役として同社の自動車開発に従事していた彼が, 取締役会会議での戦略的意思決定をめぐる対立を契機に同社を離れたという事情があった。1930年代以降における米・独自動車資本の国際競争の激化の中での民俗資本の同社の経営戦略や, ポルシェが彼の設計理念を実現しようとした「国民車」製造構想の登場といった動きは, 当時のドイツ自動車産業の構造を研究する場合に注目されるべき歴史現象であった（Vgl. Seherr-Thoss, *a. a. O.*, S. 118 ff.; Pohl u. a., *a. a. O.*, S. 50 ff.; Frankenberg, Richard von: *Die ungewöhnliche Geschichte des Hauses Porsche*, Motor-Presse-Verlag, Stuttgart 1960〈中原義浩訳『F・ポルシェ[その生涯と作品]』二玄社, 1972年〉; Porsche, Ferry/Bentley, John: *We at Porsche—The Autobiography of Dr. Ing. h. c. Ferry Porsche with John Bentley*, Doubleday & Co., New York 1976〈大沢茂・斎藤太治男共訳『ポルシェの生涯—その苦悩と栄光』南雲堂, 1980年〉;西牟田前掲稿(4), 150頁以降参照）。

本工場の経営権を実質的に握っていた。その後、ポルシェは、同年に「戦車委員会 Panzerkommission」の議長を引受けたことで、工場の管理を娘婿のピーチに託した。しかしながら、かれは、工場の生産・労働力投入などの重要な諸問題への影響力を失うものではなかったといわれる。つまり、ポルシェは、一方では「戦車委員会」の指揮を通じて国家的統制下の軍需経済において一つの指導的地位を占めることで、当該地位の地平において、また地方では、部分的にはあるが、VW社の経営レベルにおいて、同社の重要な事柄とくに労働力投入の問題を提起し、解決することができたのである<sup>(48)</sup>。そして、ここでとくに注目すべきことは、VW社がその創設者である「労働戦線」の庇護下にあつて、しかも経営に殆どその干渉をうけなかつただけでなく、2人の「監査役」すなわち、ヴェルリンとポルシェがナチ領袖と身近に接しうるような政治的影響力の少なからぬ人物であつたことで、ブラウンシュヴァイク軍需統制部（地域統制）がその手に余るような「経営エゴイズム」Betriebsegoismusを同社が表したと述べているほど、同社の経営執行部がナチ国家機関による経済統制に対して経営の大幅な自立性を確保し得ていたことである。ブラウンシュヴァイク軍需統制部は、1941年4月1日から6月30日までのVW社の「軍需経済的發展に関する概観」において、次のように述べている：

「労働力を放出させる Freisetzung von Arbeitskräften ための諸企業 Betriebe の包括的かつ徹底的な検査にもかかわらず、成果はまったく期待に反したし、目下のところ、いっそう僅かとなった。この活動で得られた経験は非常に啓発されるどころが多く、重要であつた。大会社や有力な役所等々の経営エゴイズムはきわめて有り難くない形で、そしてきわめて広い範囲に現れた。『マンモス企業』（ヘルンマン・ゲーリンク・ヴェルケ Hermann-Göring-Werke と VW 社 Volkswagenwerk）の管理部は、軍需経済やその他の戦争経済の最悪の、緊迫した労働配置状態に対して十分に理解していな

(48) Siegfried, a. a. O., S. 26-27.

かった、ということがはっきりと明らかになった。大掛りなやり方で、それらの企業は人員要求を申し込んだし、労働力を放出させる諸委員会の努力に反対して、しぶとい、実質的にしばしば理由のない抵抗を持ち出した。それらの企業の背後にある、影響力の大きい人物あるいは役所の庇護があるために、それらの企業がとくにデリケートに取り扱われるといったことを、残念ながら本当に力頼みにして、要求を行うさいに、それらの企業は、一般的な労働配置状態への配慮からして部分的に是認できない個人的な領域に固執する。それらの企業は、それらの工場名の栄光によって、純粹に実質的な接収に対して保護されていると信じており、戦争上で決して重要とはいえない、いわんやまして戦争に決定的ではない雇用のために所々に労働力を利用してほとんど憚らない……。

だから、至る所で厳しい戦時法 Kriegsgesetz は、最悪の人員不足にもかかわらず諸企業にまだ留まっている労働力はその能率をさらにいっそう増加しなければならないといったその全面的な効力 volle Geltung を無慈悲に要求する一方で、他方では、例えば VW 社の管理部においては、——工場管理部自体の報告に従えば——管理部側で立証された個々人の平均的な労働能率の30～35%への引下げにもかかわらず、本来ならばこの能率不足は多数の新しい労働力の採用によって埋め合わせされなければならないところであったといった観点が主張された……。キューベルヴァーゲンの製造における材料不足から必要とされなかった46人の金属熟練工 Metallfacharbeitern の取り消しに、工場は十分な理由づけもなしに全力で逆らった。ファラースレーベンでは、2,500人の非生産的労働者に対する2,500人の生産的労働者の比が判明したが、例えば、調理場労働力は僅か20人にすぎなかった。その他に、VW 社は検査委員会の活動に先立って400人の人々を労働局 Arbeitsamt の知らないうちに、その許可なしに、徐々に解雇した。これらの人々はもはや把握できず、したがって特別段階の製造を目的とした当地の軍需工業から行方が分からなくなっていった。工場によっても、また、KdF 都市によっても、造園施設のために多数の労働力が利用された<sup>(49)</sup>」。

こうして VW 社の経営は、戦中期の軍需経済体制において、軍需生産を優先した国家的経済統制への全面的な従属下に置かれていたわけではなく、むしろかなりの程度まで従属を免れながら、いうまでもなく軍需生産においてであったが、他の企業よりも比較的有利な経営条件を獲得していた。したがって、国家の経済統制がドイツの全産業における企業活動に及んだとはいえ、それがすべての個別企業の経営的自主性や自立性を全面的に否定するものではなかったといえることができる。

## ② 経営者の主体性とその意味

### ア. 経営者の主体性

以上の研究において、戦中期における VW 社の軍需生産への積極的な参加と、それを通じての同社の経営維持・存続について、とくにそれらを強調するジークフリートの研究を踏まえて、その史実が明らかにされた。それにもかかわらず、次のような疑問が湧いてくる。同社の経営者は、民需品生産を完全に放棄して、軍需生産を積極的に推進する意向であったのか、それとも戦争経済という特別の経営環境のもとで、民需品生産のやむなき中断により、将来に民需品生産の開始を期して、敢えて軍需生産を受容したのか。その場合に、1941年まで VW 社の最高経営責任者として君臨し、その後も同社の経営に決定的な影響力を失わなかった F・ポルシェが、同社の軍需生産経営をどのように位置づけて捉え、将来の経営にどのような展望を抱いていたのか、といった疑問の解明が、特別の意味を持つことは、これまでの考察から明白である。これらの問題を解明するためには、戦中期におけるこの企業の経営管理とナチ・レジームとの政治的関係を明らかにすることが必要であるが、しかし、そのためには、考証に必要な資料の新たな発見が待たれるのが、研究の現状である。

(49) Überblick des Rüstungskommandos Braunschweig über die rüstungswirtschaftliche Entwicklung vom 1. 4. 1940 bis 30. 6. 1940.: MA, RW 21-8/3, in: Siegfried, a. a. O., S. 35-36 (原文収録)

これまでの考察では、戦中期における軍需生産への偏重に特徴づけられたVW社の生産の経営的特徴が明らかにされた。そのさいに、第1に、同社の経営権が直接にナチ権力者の手に握られていたのではなく、経営者の裁量に大幅に委ねられていたこと、したがって、第2に、経営者の経営理念と意思決定が経営行為と経営内容とを大幅に規定していたこと、が確認された。そこで、つぎに、戦中期の経済統制のもとにあったにも拘らず、VW社の経営者は経営の大幅な自由裁量を掌中にし得ていたことが意味したことについて、考察しておくにする。

#### イ. その意味

軍需生産に偏重したVW社の経営は民需品生産を犠牲にした。VW社は当初から軍需生産を経営目的に設定していたわけではなかったにもかかわらず、戦中期におけるその存続のために、不可避免的に、しかし消極的にではなく、むしろ積極的に、戦争経済に関わっていった<sup>(50)</sup>。戦争経済に積極的に対応する形で経営の進路を選択せざるをえなかったVW社は、軍需生産に活路を見い出すにつれて、ますますそれに大きく傾斜する経営を行うことになった。こうして、VW社は、事実上、経営の民生的目的をいつの間にか軍需生産によって軍事一色に塗り潰すことになり、しかも、それがナチ国家によって公然と賞賛されることになった。VW社が軍需生産でとくに功績を上げ、レジームに忠誠を示した見返りとして、1943年3月1日、最高経営責任者ピーチ（F・ポルシェの娘婿）が「国防経済指導者 Wehrwirtschaftsführer」の称号を授与され、さらに44年1月30日、本工場の技術部長の一人が同じ称号を授与された。また、1943年4月30日、VW社は「軍需生産への格別の功績」を賛えて表彰され、工場旗 Betriebsfahne に「戦争功労鉤十字」を付けることを許される「戦争模範経営 Kriegsmusterbetrieb」の称号を授けられた。それらは、ますます同社の

(50) *Ebenda*, S. 24.

「威信」と「影響力」とをナチ国家の国威によって支えることにもなった。かくして、VW社は、ナチの戦争経済において影響力のある位置を占めていることが国民に知られるに至った<sup>(51)</sup>。

とはいえ、ここに至って「国民車プロジェクト」の当初の民生的目的が完全に否定されたとも言い難い。戦中期のVW社が軍需生産で一定の役割を果たしたとはいえ、この役割は軍需生産を担った他の諸企業の軍事的役割に圧倒的に優るものであったとはいえない。「国民車」の製造という民生的目的を実現するはずであったVW社がその経営を「戦争模範経営」として賞賛されるにいたったのは、ナチ当局が軍需生産の増進への宣伝的効果を狙ったことであったと考えてよいであろう。民生的目的の実現を棚上げにして、ドイツの喫緊の民族的重大事＝戦争に当たるべきことを正当化する目的で、そうした国家的賞賛の方法が採られ、その対象に選ばれた企業の1つがVW社であったと見ることはできまいか。というのは、戦時経済体制のもとでは、本来ならば民需品生産を遂行するはずの企業が現実には軍需生産を担わざるをえないといった、表向きにはその軍需生産が己むなきものとして国民の支持を得る必要があったからである。このように考えて見ると、経営者の主体性の意味が解けるかのように思えるが、問題はそれほど単純ではない。経営者が大幅に経営の主体性を確保し得たのは、ナチズム国家体制の本

(51) *Ebenda*, S. 27. 「またポルシェも『国防経済指導者』であった・・・が、かれがVolkswagenwerk,あるいはポルシェ社Porsche KG Stuttgart-Zuffenhausenの経営者Geschäfts- und Betriebsführerとしてこれになったのかどうかは、目下の資料からは明らかではない。」(*Ebenda*, S. 226, Anm. 32)。「国防経済指導者」とは、どのような存在であったのか。ナチ党機関誌『国民的観察者Völkischer Beobachter』の1937年12月16日の記事の中で、その任務と目的について、次のように述べられている：「国防3軍のライヒ国防相および最高司令官は国防軍の物質的拡大のために特別の功労があったか、あるいは功労のあるドイツ人国民を国防経済指導者に任命することができる。この任命において、同時に国土防衛のすべての諸任務における経済の任意の協力が示されるのであって、これは国防経済的な心根および国防軍へのすべての個々人の義務に由来するものである。国防経済指導者への任務をもって、これらの人格は国家と国防軍への忠誠関係の義務を負う・・・」(*Ebenda*, S. 226, Anm. 33 から孫引き)。

性に関わる事柄であった。

VW社の軍需生産への大きな傾斜の経緯は、すでに見た通り、この企業が戦時経済体制に積極的に関係することでは、その存続を確保しえなかったということを示していた。その場合、既述の通り、VW社の経営執行部に、その生産に関して、かなり大幅な決定権限があったと見てよいであろう。「国民車プロジェクト」の本来の目的は、私見では、やはり社会政策的、国民懐柔策的目的にあった。戦中期のVW社の経営担当者には、軍需生産への参加に対する意思決定において、経営者的な、しかし非人道的な、一定の戸惑があったという事実や、VW社が本来ならば発揮しえたであろうはずの同社の製造能力が軍用自動車の生産には十分に反映され得なかったという事実、そして、こうした事態は、国家的な原料・労働力統制を背景として、軍用自動車やそれ以外の軍需品の製造への経営経済的に不可避的な参加によって引き起こされたという事実、これらの事実は、VW社が本来的に当初から軍事目的を迫及するものではなかったことを物語っている。もちろん、これらの事実に注目するあまり、同社における軍需生産や、苛酷で戦慄を覚えるような「強制労働」の史実が見落とされてはならない。

## 結びにかえて

第2次世界大戦期におけるVW社は、その創設の際に掲げられていた民生的な経営目的を棚上げにして、軍用自動車をはじめとする種々の軍需品の製造に従事した。VW社の創設が当初から軍需生産をその目的としていたとする、従来しばしば主張されてきた議論に反して、戦中期の同社が民生的生産から軍需生産へと経営政策を転換し、これがドイツの戦争経済体制のもとでの企業存続を意図する経営者の、積極的な、しかし非人道的な、選択の結果であった、ということが確認された。このことは、同社が戦中期の他の多くのドイツ企業の場合と同様に、軍需生産および「強制労働」を通じて戦

争に参加したということの他に、特殊な意味を含んでいる。

戦中期のVW社の創設史・経営史について、現状の考証レベルで確認することができることは、VW社の生産機構が軍需生産に転用されたとはいえ、創設時に建設された同社の生産機構が乗用車の量産を実現する構造を擁していたこと、そして戦争開始後も、原料や労働力の配分統制の実施が避けられなくなる時期まで、同社が民生的な経営目的の追及に向かっていたことである。これを全面的に否定しうる史料が発見されない限り、ヒトラーをはじめとするナチ指導者らが意図していたであろう「国民車プロジェクト」の政治的目的とナチ・レジームの存立との関係が重要な意味をもつことは、明らかである。しかしながら、同社の創設史および戦中期経営史については、未詳の部分が多い。それだけに西ドイツの歴史研究者もそれらに強い関心を寄せており、今後ますます同社の当時の企業行動や生産機構の実態が詳細に解明されるにつれて、この企業をナチ・レジーム期のドイツ企業経営史の一つの重要な研究対象として取り扱うばかりばかりでなく、その創設史および戦中期経営史をドイツ政治史・経済史の研究において捉え直すことが重要な意味をもつことになってくるであろう。この意味において、同社の経営史を研究する筆者は、ドイツ現代史研究分野の第一人者であるProf. Dr. Hans Mommsenが、現在、研究プロジェクトを組織して押し進めている、ナチ・レジーム期のVW社の歴史（とくに強制労働問題を含む）の研究に、期待を寄せるものである。



## Zusammenfassung

a. o. Prof. Sumiaki Furukawa

Thema: Die Veränderung der Unternehmungspolitik des Volkswagenwerkes und seine Rüstungsproduktion während des Zweiten Weltkrieges, in: The YAMAGUCHI-KEIZAIGAKU ZASSHI Yamaguchi Journal of Economics, Business Administrations & Laws, Vol. 38, No. 5・6, 30. November 1989, S. 3 - 1 - 3 - 50

Der Verfasser ist der Meinung, daß es aufgrund der unternehmensgeschichtlichen Analyse der Unternehmungspolitik und -praxis der Volkswagenwerk GmbH während des Zweiten Weltkrieges gelingt, sowohl die Umwandlung von der zivilen Produktion zur Rüstungsproduktion im Werk nach 1941/42 als auch die betriebswirtschaftliche und die historische Bedeutung seiner Rüstungsproduktion aufzuhellen. In diesem Aufsatz versucht er im Hinblick auf die seit 1986 stattgefundenen Diskussion über die Geschichte der deutschen Automobilunternehmen in den Jahren 1933-1945 von Herrn Prof. Dr. Hans Pohl, Herrn Karl Heinz Roth und Herrn Prof. Dr. Hans Mommsen, einen Beitrag zur Erforschung der Unternehmensgeschichte des VWWes vor 1945 zu leisten.

Zunächst zeichnet der Verfasser die Eingliederung des VWWes in das System der Rüstungsproduktion und die Veränderung seiner Unternehmungspolitik nach, wobei er sich insbesondere durch die Kritik an K. J. Siegfried, außerdem durch die Untersuchung der Materialien des Bundesarchivs Koblenz und des Imperial War Museums in London, sowie auch durch die Erforschung der damaligen japanischen Veröffentlichungen über das System der deutschen Kriegswirtschaft und über die deutschen Automobilindustrie mit den Gründen zu dieser Veränderungen auseinandersetzt. Aufgrund von zwei Faktoren für die unternehmerische Auswahl des VWWes in die Rüstungsproduktion bezeichnet er die Veränderung der Unternehmungspolitik durch die Hauptgeschäftsführer des VWWes als eine allein durch den betriebswirtschaftlichen Nutzen bestimmte Entscheidung, die vor allem dazu diente, den Betrieb zu erhalten: 1. die Verstärkung der Rüstungsproduktion unter der staatlichen Terminplanung und Zuteilung an Material- und Arbeitskräftekontingente auf der Grundlage festgelegter Dringlichkeitsstufen und 2. seine eigene Anpassung an die Kriegswirtschaft. In diesem Sinne ist er derselben Meinung wie K. J. Siegfried.

Durch die Untersuchungen der zwei Problemkreise, d. h. der wirklichen Sachlage der Rüstungsproduktion des VWWes und des staatlich kontrollierten Kriegswirtschaftssystems stellt er die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Rüstungsproduktion als die Sicherung des Betriebes mit der positiven Anpassung seines Produktionssystems an die deutschen Kriegswirtschaft heraus. Des weiteren skizziert er die unternehmerische Überlegenheit des VWWes mit seiner Rüstungsproduktion in

der deutschen Kriegswirtschaft, wobei er zwei besonders günstige Bedingungen der Rüstungsproduktion des VWWes in Betracht zieht: erstens, die Gründung des Werkes mit Hilfe der „Deutschen Arbeitsfront“ (DAF) und der nationalsozialistischen Propaganda für den „Volkswagen“, und zweitens, den größeren Entscheidungsspielraum des VWW-Hauptgeschäftsführers im Kriegswirtschaftssystem dank des hinter ihm stehenden Schutzes einflußreicher Persönlichkeiten oder Dienststellen. Schließlich stellte der Verfasser fest, daß das VWW seinen eigentümlichen nationalsozialistischen Unternehmungszweck, d. h. durch die Produktion des „Volkswagens“, das Bestehen des NS-Regimes sozial- und wirtschaftspolitisch zu rechtfertigen, in der Zeit des Zweiten Weltkrieges nicht aufgegeben hat, obwohl das Ziel der Volkswagenproduktion nicht verwirklicht werden konnte.