

# ミュラーの経営社会学

——経営社会学と社会的カトリシズム——

増 田 正 勝

## 目 次

- I 序 論
- II 組織としての経営
- III 経営の秩序原理
- IV 経営組織と人間問題
- V 結 論

## I 序 論

ブリーフスと並んで、ケーニッヒスヴィンター・クライスのメンバーの中で経営社会学の問題領域に関わってくるもう一人の社会学者が、ミュラーである。その著『経営の社会理論』(Müller, Franz H.: *Soziale Theorie des Betriebes*, Berlin 1952.) によって、ドイツ経営社会学史上に名を留めている。この著が出版された当時、ミュラーはすでにドイツを去って久しく、米国ミネソタ州セントパウル市の聖トマス大学で教えていた。外面的にみると、戦後の、しかもアメリカにおける研究成果の如き印象を受けるが、内容的には疑いもなく亡命以前の研究である。ミュラーは、1928年から1934年まで、ケルン大学社会科学研究所で、同じくケーニッヒスヴィンター・クライスの一人であり、また同じく亡命後聖トマス大学に身を寄せたブラウアーの

助手として働いていた。彼の語るところによれば、『経営の社会理論』は、このケルン時代の研究成果であり、教授資格取得論文としてケルン大学に提出する予定になっていたという。ナチス支配が同著の出版を大巾に遅らせることになったのである。ケーニツヒが、戦前の経営社会学批判にさいして、ゲックやミッヘルに並べてミュラーを置いている<sup>1)</sup>のは正しいと言わなければならない。

ところで、経営社会学と社会的カトリシズムとの交叉を論じようとするわれわれにとって、ミュラーの『経営の社会理論』は必ずしも満足のゆくものではない。それは、将来完成さるべき三部作の第一部として書かれており、同著のみから、彼の問題意識を全体的に把握することは困難だからである。予定されていた第2部のテーマ「経営の社会問題」および第3部のテーマ「経営社会政策の可能性」に、われわれは大いに興味をそそられる<sup>2)</sup>。しかしながら三部作は遂に完成されないままになっている。ところがミュラーの著作の中に「経営の社会的問題性」(Die soziale Problematik des Betriebes)と題する論文がある。1935年、ウィーンで刊行されていた *Volkswohl* 誌に寄せられたものである。彼が三部作によって展開しようとしていた研究の全体的構想と基本的問題意識が、この論稿に端的に示されている。われわれの期待に答えてくれそうである。

ケーニツヒは、従来のドイツ経営社会学には経営科学 (Betriebswissenschaft) と経営社会学の混同がみられるといい、とくにミュラーの経営社会学に対して、「経営社会学にあらざして、似非社会学的思慮に貫かれた経営科学である<sup>3)</sup>」と非難する。ケーニツヒによれば、経営社会学の進むべき方向は

1) König, René : Einige grundsätzliche Bemerkungen über die Mikroanalyse in der Betriebssoziologie, in; *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 8. Jg., 1956, S. 50ff.

2) ミュラーは、未完成の三部作を補完するものとして、著『分権管理の経済的的局面』(*Economic Aspect of Industrial Decentralization*, S. Paul, Minnesota 1943.) と論文「経営の社会問題」(*The Social Question of the Shop*, in; *The American Catholic Sociological Review*, Vol. IX, No. 2, June 1948) をあげている。しかしながら戦後アメリカの文献が多数引用されており、亡命前の研究成果とみなすことはできない。

3) König, René : a. a. O., S. 51.

以下の如くであらねばならない。すなわち「経営社会学は、経営目的に規定されない労働者の行動を、経営の内外を問わず問題にする。経営目的に制約された人間の行動様式全体を横切って、これとは別種の社会的関係が広く実在しているということを承認するところに、経営社会学の暗黙の前提がある<sup>4)</sup>」と。いわゆるインフォーマル集団を経営社会学の対象の中心に置くのである。ケーニツヒの主張する経営社会学のあり方の是非は別にして、ミューラーの経営社会学が、ケーニツヒのそれとは対照的な方向をとっていることはたしかである。

ミューラーは、経営社会学の問題領域を三つに分類している<sup>5)</sup>すなわち、1. 経営目的に直接方向づけられた間人間的現象、2. 経営目的に直接関わらない人間的・社会的現象、3. 経営の社会的環境、である。ケーニツヒは、第1の問題領域を扱うものを経営科学と称し、第2の領域を経営社会学固有のものとする。ところが、ミューラーの関心は、主として第1の領域にそそがれている。ミューラーはいう、「経営社会学の対象は、持続的給付生産のためになされる人間の協業 (Zusammenwirken) である<sup>6)</sup>」「狭義の経営社会学は、経営に対する間人間的行動の意味適合性を、つまり団体行動の経営機能を問題にする<sup>6)</sup>」と。ミューラーは、ブリーフス同様に、インフォーマル集団の存在を決して認識していなかったわけではない。しかし彼の経営社会学は、経営のフォーマルな社会過程に強く引きつけられているのである。ミューラーをそこへ導いている問題意識が明らかにされねばならない。前掲の著書と論稿を中心に以下考察を進めていこう。

## II 組織としての経営

ブリーフスは、経営社会学の対象たる経営を、「そこにおいて多数の人間が、

4) König, René: a. a. O., SS. 53-54.

5) Müller, Franz H.: *Soziale Theorie des Betriebes*, Berlin 1952, SS. 118-119.

6) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 124.

目的手段体系を利用して、継続的な欲求充当のために協働しているところの制度的形象<sup>7)</sup>』として規定したが、ミュラーもほぼ同じ方向において経営をとらえる。すなわち彼によれば、経営は、「継続的給付生産を目的とする *Veranstaltung*<sup>8)</sup>』であり、「労働給付の増大をめざして、人間の力と技術の力、精神的力と物質的力を結合して活動している *Veranstaltung*<sup>8)</sup>』である。*Veranstaltung* とは、個人では達成し得ない目的を他人との協働によって実現しようとする制度 (*Einrichtung*) である。このような意味において、ミュラーは経営を「諸力のシンフォニー」(*Kräfte-symphonie*) あるいは「諸力の継続的組織」(*dauerhafte Organisation der Kräfte*) と特徴づける。経営を他の社会形象から区別するメルクマールは、経営に固有の目的とその目的に方向づけられた特殊な人間結合の様式である。

まず目的の問題をみよう。ミュラーの著『経営の社会理論』の第1部は、「経営の社会経済的構造」の解明にあてられている。そこでは、シュマーレンバッハ、ニックリッシュ等の経営経済学者の学説を消化しつつ、企業と経営を峻別し、固有の社会経済的統一体として経営を認識しようとする試みが行われている。ミュラーはいう、「企業は、分配領域、つまり市場に向かっている。ところが経営は、もっとも広い意味における生産に、つまり財貨生産・給付生産に向かう。経営にとって重要なことは、使用価値、有効な給付、稀少性の克服、客観的な欲求であり、前面にあるのは原価比較 (*Kostenvergleich*) である。ところが企業において中心にあるのは、交換価値、価格形成、市場機会であり、企業にとってまさしく問題になるのは、資本計算の結果としての利潤である<sup>9)</sup>」と。企業の目的としては収益性を、経営の目的としては経済性 (*Wirtschaftlichkeit*) を認識するのである。この場合、経済性は、国民経済的生産性からは概念的に区別される。経営の生産能力と生産量との関係、給付統一体の成果性 (*Ergiebigkeit*) あるいは産出性 (*Fruchtbarkeit*) が経済

7) Briefs, Goetz : Betriebssoziologie, in; *Handwörterbuch der Soziologie*, hrsg. von Alfred Vierkandt, Stuttgart 1931, S. 32.

8) Müller, Franz H. : a. a. O., S. 149.

9) Müller, Franz H. : a. a. O., S. 24.

性と称される。しかし、それはたんに技術的・節約的な利用度を意味するものではない。経営の生産能力、給付能力の維持が中心にある。ニックリッシュは、経済性を「経営経済的生産過程において形成および維持の法則が支配していること<sup>10)</sup>」と規定したが、ミューラーも同じようにとらえる。すなわち「あらゆる経営的社会秩序の目的は、まず第1に全体有機体とその給付能力の維持である<sup>11)</sup>」と。経済性は、持続的給付生産の基礎を形成するものであり、かかる基礎に立って、はじめて経営は、社会経済過程の有意味な肢体となるのである。

ミューラーは、「経営は、経済循環における造血者であり、それ自体経済の生命にとって不可欠の器官である。経営は、たんなる技術的制度、物的秩序としてあるのではなく、人間的給付接合体である<sup>12)</sup>」という。このような認識は、1926年の著『資本主義的企業者論』(*Der kapitalistische Unternehmer*, Würzburg 1926)にはなかった。そこでは、「企業者の結合的精神は、資本と労働、人間と機械を結合して収益を生み出さなければならない<sup>13)</sup>」と述べられており、経営は企業の背後に止まっている。企業者に尊重を要請する経営固有の存在様式・生活原理はまだ見出されていなかった。ミューラーは、形式社会学の専門用語にしたがって、「経営は、第1秩序の抽象的集合体たる経済社会に仕える第2秩序の団体 (Körperschaft) である<sup>14)</sup>」とする。全体経済の肢体・器官・細胞として、経営は自らの存在権を主張するのである。

経営を他の社会形象から区別するもうひとつのメルクマールは、その人間的結合様式の特异性である。ミューラーはいう、「経営は、その本質からして組織 (Organisation) である。経営は、組織のプロトタイプであり、まさしく組織に他ならない<sup>15)</sup>」と。経営における間人間的 (zwischenmenschliche) 関

10) Nicklisch, Heinrich: *Die wirtschaftliche Betriebslehre*, 5. Aufl., Stuttgart 1922, S. 78.

11) Müller, Franz H.: a. a. O., S.150.

12) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 16.

13) Müller, Franz H.: *Der kapitalistische Unternehmer*, Würzburg 1926, S. 44.

14) Müller, Franz H.: *Soziale Theorie des Betriebes*, S. 154

15) Müller, Franz H.: Die soziale Problematik des Betriebes, in: *Volkswohl*, 27 (1935), Heft 1/2, S. 8.

係は、組織一般に内在する諸特性によって規定される。

まず、それは、個人の人格的個別性から出発するゲゼルシャフト的社会関係ではない。『経営の社会理論』の第2部は「経営の社会法的 (sozialrechtliche) 構造」と題され、ミュラーは、法学者、とりわけ労働法学者たちの議論を詳細に検討しているが、意図するところは、組織としての経営を浮き彫りにしていくところにある。ミュラーは、「経営と経営労働は、双務的、つまり相互義務的“取引き”契約によってではなく、一致した意思に基いて行われる組織への組入れ (Einordnung) によって特徴づけられる<sup>16)</sup>」という。雇用契約は、ただ債権者・債務者関係を生み出すだけであって、固有の意味における労働関係を形成するものではない。労働法の領域で論ぜられた就業関係 (Beschäftigungsverhältnis) あるいは従業 (Diensteintritt) といった概念には、経営を固有の法的形象として認識しようとする方向が示されていると、ミュラーは考察する。次節でみるように、ミュラーは、経営を支配領域 (Herrschaftsbereich) として把握することに反対する。その理由のひとつは、経営においては、雇用契約の相手方としての企業者ではなく、経営管理者 (Betriebsleiter) が登場してくるからである。経営管理者と従業員は、ともに組織の構成員であって、両者の間には支配関係はないというのである。

他方、経営的社会関係は、人間間の共通性や親和性に由来するゲマインシャフト社会関係からも区別される。ゲマインシャフトでは、仲間関係、共感や反感に由来する人間結合が中心にあるが、「組織の中にあっては、職務遂行者 (Funktionär) として個人個人が向き合っている<sup>17)</sup>」宗教的共同体では、構成員の職務能力は加入意思と無関係である。しかし組織においては、なによりも、職務遂行の意思が表明されていなければならない。

ミュラーは、組織としての経営の特徴をうまく捉えている。「あたかも磁気スペクトルにおいて磁極のまわりに描かれた力線模様のように、経営において人間は、目的のまわりに特殊な様式で秩序づけられている<sup>18)</sup>」と。職務

16) Müller, Franz H.: *Soziale Theorie des Betriebes*, S. 65.

17) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 164.

18) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 149.

配分と職務結合の過程がその模様である。経営目的という磁極に引き寄せられるのは、全体としての人間ではなく、人間の一局面、職務遂行者としての局面である。したがって「経営において人間は、さしあたって“Es”であり、力接合体 (Kraftgefüge) 内部の力である<sup>19)</sup>」と。ミュラーのこのような組織観は、人間の純粋な機能化をめざす一種の組織理念の絶体化へ導くように思われる。しかし、ミュラーの意図は、組織における間人間的関係の特質を叙述するところにあり、むしろ人間の用具視は彼の組織論とは相容れない。ミュラーの以下の言葉がそれを示している。「人間は、現象の最低段階にあっても本来的に秩序づける原理である。人間がここで“行う”意思決定は、たとえ微々たるものに思えようとも欠くべからざるものである。なぜならば、意思決定がはじめて、たんに“可能性としてあるもの”を実現し完成するからである。最下層の労働者も根本的に舵手であり、指導者である。たんなるエネルギーの担い手・伝達者、道具ではない。彼の承諾なくしては持続的給付生産・計画的価値創造は不可能である<sup>20)</sup>」と。

組織は、封鎖的目的集団として人間にある一定の機能を期待し要請する。しかし、人間は、つねにひとつのミクロコスモスとして、一箇の人格的統一体として存在する。ここに、組織の論理と人間の論理をどのように調和させるか、という問題が生じてくる。これがミュラーが自らの経営社会学に突きつけた根本問題である。経営組織における「一切の行動は、経営の外面的秩序の中にすでに前以って幾重にも示された方法によって最終目標が達成されるように、調整され方向づけられなければならない<sup>21)</sup>」という。ここにいる外面的秩序は、いわゆるフォーマルな組織と理解することができよう。次には、フォーマルな組織としての経営の秩序原理が明らかにされなければならない。

19) Müller, Franz H.: Die soziale Problematik des Betriebes, S. 8.

20) Müller, Franz H.: *Soziale Theorie des Betriebes*, SS, 166-167.

21) Müller, Franz H.: a. a. O., S.165.

## III 経営の秩序原理

ミュージーラーはいう、「あらゆる社会形象と同じく、経営もまた、その成員の社会的行動を一定の規範にしたがって全体へ関連づけようとする。経営固有の社会的形態が“より純粹に”展開されればされるほど、個人的模範が後退して客観的規範がますます強く前面に出てくる。模範ならびに規範は、“組織的”行動規則のもとに置かれる<sup>22)</sup>」と。かかる組織的行動規則をもっとも典型的に表象しているものが、いわゆるピラミッド型の階層組織に代表される上位下位秩序である。「結合された労働は、それが目的を達成し得るがためには、適切に指揮されねばならない<sup>23)</sup>」のである。ミュージーラーは、これを経営秩序の客観的特質であるとして、「ヴァイオリン独奏者は自らを指揮するが、オーケストラは指揮者を必要とする<sup>24)</sup>」というしばしば引き合いに出されるマルクスの有名な言葉を引用している。給付協業体としての経営は、いずれにしる最高指揮部 (leitende Spitze) を必要とするのである。

問題は、指揮者と被指揮者との関係をどのようにとらえるかということである。ミュージーラーは、まず経営を支配領域 (Herrschaftsbereich) としてみることに反対する。経営が、あらゆる経営諸力を経営目的とそれを代表する経営管理者に従わせなければならないという不可欠の事態は、「支配的」(herrschaftlich) という表現を必ずしも不適當とはしない。しかしながら、これを支配関係ないし支配領域としてとらえることは、経営の本質を見誤るものであるという。支配は、一定の権力 (Gewalt) の存在を前提とし、そこには権力に対する従属・隷属関係 (Abhängigkeits- und Dienstbeziehung)、恭順 (Untertänigkeit)、服従 (Unterwerfung) がある。ところが経営における垂直的社会過程は、権力関係の有無とは無関連に経営固有の秩序原理に由来すると、ミュージーラーは考える。「経営に本質的に固有なるものは、経営内的上位下

22) Müller Franz H.: a. a. O, S. 181.

23) Müller, Franz H.: a. a. O, S. 170.

24) Marx, Karl: Das Kapital, Berlin 1932, S. 317. 長谷部文雄訳『資本論』(青木書店 1965年) 555頁。



位秩序 (Über-und Unterordnung) であって、経営が資本主義的目的に仕えようが、あるいは社会主義的・協同組合的目的で設立されようが、あるいはまた私有や私的財産権に基礎を置こうが、この事態は、全く変らない。あらゆる発展した集団と同じく、経営もまた、指揮する器官と執行する（それのみでなく全体に対して思考し感知する）器官をもたなければならない。だが、かかる機能配分は、硬直的である必要はない<sup>25)</sup>」と。経営指揮にとって頻繁な管理者の交替は考えられないが、必ずしも単独的指揮である必要はなく、選挙によって役員を選出する協同組合型の指揮形態、あるいは労使双方の代表者によって経営指揮を行う経営参加型の形態も考え得る。ミューラーはいう、「経営的秩序原理の中立性と独立性は、経営組織それ自体を、現存するなんらかの究極的“支配”権からいわば解放することを可能にしてくれるに違いない<sup>26)</sup>」と。これは含蓄のある言葉である。経営を企業から峻別したように、ここでは、経営を支配の社会形象から区別しようとするのである。

ミューラーは、経営労働を労働奉仕 (Arbeitsdienst) として特徴づけることにも反対する。奉仕という概念は、なんらかの上位の集団（国家とか民族とか）に対する忠誠や義務を意味しているが、経営においては、「個人的忠誠に代わって、客観的な仕事への没入 (Sorgfalt) が登場する<sup>27)</sup>」という。同じような理由から、経営の垂直的社会関係を軍隊的な命令・服従関係としてとらえることにも反対する。したがって、規律 (Disziplin) とか服従 (Gehorsam) という言葉の使用に対しても否定的である。軍隊では、上官に対する絶対服従が要請され、軍紀違反は厳罰に処せられるが、経営では、時として規律違反が合目的的であることがある。「極端なケースにおいて、労働者は、つねに自己責任的なのである<sup>28)</sup>」。

ミューラーは、さらに、経営組織の中に権威 (Autorität) やヒエラルヒーをみることに批判的である。「権威の命ずるところに従う者は、元来、事態の

25) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 173.

26) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 174.

27) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 176.

28) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 178.

洞察に従うのではなくして、高位者の意思に従うのである。権威はそれ自体のために尊重されるということが、真の権威の本質をなしている<sup>29)</sup>。ところが「労働過程において労働者は、無条件に承認すべきなんらかの価値に直接向き合っているのではなくて、遂行を義務づけられた実際的な職務に対応しているのだということを自ら理解している<sup>29)</sup>」と述べる。経営組織における上位者の権限は、絶対的なものではなく、それが経営目的に対する意思統一の継続に対してのみ妥当するという意味では、仮定的な性格のものである。ヒエラルヒーという言葉が、もともと“聖なる秩序”を表わし、宗教上の権限階層や、不完全なものから崇高なものへ至る位階を示すものであるとすれば、経営の秩序原理を表わす概念としては不適當だとする。ミュラーは以下のように述べる。「経営的秩序は、絶対的妥当性を要請するものではなくして、継続的協業の事実に対してのみ妥当するものである。継続的協業は、各々の職務遂行段階に応じて管理的要素を階層的に配分していくことを必要とするのである。われわれは、かかる責任と指揮命令権の階位を、ヒエラルヒーとしてではなく、上位下位秩序の体系として捉えたいと思う<sup>30)</sup>」と。

権威あるいはヒエラルヒーといった用語の使用に反対するミュラーの以上の如き見解に対しては、批判がある。たとえばダーレンドルフは、「このような慎重さはやや大げさすぎるくらいがある。これらの専門語は、社会学において多くのところで価値判断から切り離して叙述的に用いられている<sup>31)</sup>」と述べている。またノイローは、別の角度からではあるが、「残念ながらミュラーは、概してこのような否定的確認に終始し、新たな類型学への端緒を与えるに至らなかった<sup>32)</sup>」と批判する。われわれのみるところでは、ミュラーにおいては、たんなる用語の選択が問題になっているのではなく、もっと深い問題意識が、権威あるいはヒエラルヒーという言葉を退けさせて経営内の上位下位秩序なる言葉を選ばせたと考えられる。

29) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 179.

30) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 181.

31) Dahrendorf, Ralf: *Industrie- und Betriebssoziologie*, Berlin 1956, S. 64. 邦訳88頁.

32) Neuloh, Otto: *Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung*, Tübingen 1956, S. 38.

周知の如くブリーフスは、「ヒエラルヒーが大規模経営の特質のひとつをなしている<sup>33)</sup>」といい、ヒエラルヒーという言葉のみならず、従属、命令・服従、経営規律などの用語を頻繁に用いている。ミューラーは、ブリーフスとは対照的にこれらの用語を経営に無関連なものとして避けようとする。いったいこうした両者の態度の違いはなにに由来するのであろうか。

われわれは、そこに両者の経営社会学的問題意識の違いをみるのである。ブリーフスの経営社会学は、全体としてみれば、一種の疎外論になっている。プロレタリアート論で検討した如く、プロレタリア的不安の源泉の解明をその経営社会学の根本的課題としているからである。ブリーフスの目からみれば、経営組織は、労働者を抑圧しその主体性を蝕む疎外発生装置である。現実の大規模経営組織のいわば暗黒面が彼の関心をとらえているのである。ところがミューラーの経営社会学は、内容的には一種の組織の社会学になっており、しかも経営組織の理想型を構成することを中心的課題にしている。もっとも次節で論ずるように、ミューラーもブリーフス同様に疎外の問題を取り上げる。しかし、アプローチの仕方は異なるのである。ブリーフスは現実から出発するが、ミューラーは、まず理想型を構成し、それとの対比において現実を問題にしようとする。

先にすでに触れたように、経営組織の理想型を追求する過程で、ミューラーが経営を概念的に権力的支配領域から解放しようとしていることは重要である。ミューラーはいう、「組織における、したがって経営的労働集団における社会的相互関係の行動規範は、給付であり、職務遂行であり、職務に就くこと (Auf-dem-Posten-sein) である。したがって経営は、本質的に給付集団であって、たとえそれが支配領域に属していたとしても、支配領域ではない。われわれは、協業それ自体に際して存在する社会関係と、協業がそこから形成されそれに仕える社会関係とを区別すべきである<sup>34)</sup>」と。後者が経営組織に固有の社会関係である。ミューラーの経営社会学は、両者を区別し、経

33) Briefs, Goetz: a. a. O., S. 39.

34) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 181.

営を支配領域から解放することによって、ちょうど企業に対して経営の生活原理を主張したように、支配の社会関係に対して協業の社会関係の存在権を主張するのである。この意味において、ゲックの経営体制論とも、またノイローの経営体制論とも異った方向をめざしている。経営体制 (Betriebsverfassung) は、もともとなんらかの支配権の上に構成されるからである。

経営の垂直的社会過程の特質を経営内的上位下位秩序として特徴づけたのちに、ミュラーは、組織設計の問題を考察している。外側から経営組織に規定的に作用する諸要因として、市場経済的状况、現行の法律形態、経営構成員の社会的態度等をあげ、その重要性を強調している。しかし、ミュラーは、主として技術的制約要因に目を向けている。経営規模、経営の給付対象、経営の立地条件、生産様式と生産装置などの諸要因が、それである「生産様式と技術装置は、いわばその上に経営の社会的形態が構築される基底、土台である<sup>35)</sup>」といい、また「経営技術が経営の社会組織を広く規定している<sup>36)</sup>」と述べている。経営の技術過程と社会過程の問題は、ブリーフス経営社会学の中心問題でもあったが、ブリーフスが疎外現象の折出に努めたのに対して、ミュラーは、一定の所与の技術的条件下で、いかに合目的的な組織を設計するかという問題に関心を寄せている。ここにも、両者の経営社会学の性格上の相違がみられる。この考察の過程で、当然のことではあるが、組織と人間、技術と人間の問題もまた考察されざるを得ない。独立した固有の規定因として人間が立っているのである。

#### IV 経営組織と人間問題

ミュラーの経営の社会問題の捉え方は、やや特異である。ミュラーは述べる、「従来、“社会問題”として考えられてきたものは、社会生産物の“分

35) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 192.

36) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 195.

配” および調達手段の占有の段階における社会集団の対立に関わっていた。これと並んで、人々は、大方ふたたび資本主義問題に帰せられる人間と機械との関係の中に高々特別な問題をみていたにすぎない。ここ数年来はじめて、いわゆる労働者問題とともに、経営固有の社会問題が存在するのだという認識が確立された<sup>37)</sup>」と。経営の社会問題とはなにか。「経営の“社会問題”は、経営の社会的独立性の剝奪 (Denaturierung) に、つまり経営の活動規範の毀損に起因する<sup>38)</sup>」と。

われわれは、第2節において、ミューラーが経営を組織として捉える前作業として、経営を企業から峻別しようと努めていたことに注意を払ってきた。そのさい、われわれは、彼の主張が、企業に対して経営固有の生活圏を明らかにするところにあるという解釈を示しておいた。さらに第3節においては、経営を支配領域から執拗に区別しようとするミューラーの姿勢の中に、われわれは、やはり同じように経営固有の生活原理の尊重を求める主張をみた。欲求充当を目的とする協業組織としての経営が、自らの独立性を、したがって社会の一肢体として自らの復権を、主張しているのである。

経営の独立性を脅かしてきたものに、いわゆる経営の商業化 (Kommerzialisierung) がある。経営の商業化とは、「経営の労働共同体的根本特質が市場機能の超越的役割によって侵害される<sup>39)</sup>」ことである。ゲゼルシャフト的社会関係が経営の生活圏に入りこみ、経営を支配するのである。商業化の弊害については、ブリーフスやレヒターペと同様の理解を示しつつも、さらに新しい観点を付け加えている。ミューラーはいう、「階級闘争は、ただたんに労働成果への適正な参与をめぐる闘争や新たな意義ある社会秩序を求める闘争として理解されるばかりでなく、それは、労働空間の社会的荒廃に対するまさしく心理的に必然的な相関物を示している。あらゆる緊張と難問が“商業化されている”、つまり“ゲゼルシャフト的”もしくは政治的対立形態に翻

37) Müller, Franz H.: Die soziale Problematik des Betriebes, S. 1.

38) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 52.

39) Müller, Franz H.: Soziale Theorie des Betriebes, S. 46.

訳されてしまうところに労働空間の社会的荒廃がある<sup>40)</sup>」と。この言葉はどう理解するべきであろうか。

われわれは、ここで、ミューラーが社会関係をゲマインシャフト的・組織的・ゲゼルシャフト的という三つのカテゴリーで捉えていたことを想起しなければならない。経営に固有の社会関係は、組織的社会関係である。経営の組織的社会関係に起因する社会的緊張は、経営をゲゼルシャフト的もしくはゲマインシャフト的社会関係によって代替したり改造したりすることによって解決されるものではない。経営の問題は、経営自らにおいて解決せざるを得ないのである。かかる性格の問題が階級闘争の対象とされてきたところに、労働空間の社会的荒廃をみるのである。経営を社会的不安の、したがって社会的対立の源泉と認識することにおいて、ブリーフスもミューラーも変りはないが、ミューラーの場合には、階級闘争は階級闘争に固有の場へ帰れという主張が含まれている。彼が経営を支配領域として捉えることに強く反対したのも、かかる理由によるものであったといえよう。したがって、ミューラーは、経営の現実はそのままにしておいて、労働世界のゲゼルシャフト的もしくはゲマインシャフト的規制によって、「独自の代償世界を建設・維持し、それによって作業空間の緊張を受け止め、多かれ少なかれ強力で解決し得るのだとする<sup>41)</sup>」考え方に反対する。問題領域が混同されてはならないのである。

経営は、自らその独立性、その活動規範を危うくすることがある。すなわち、「経営における間人間的なるものの緊張とゆがみは、しばしば社会的経営生活の形態形成の失敗と、技術による止まるところを知らぬ他人決定に由来している<sup>41)</sup>」と。ひとつは、組織と人間の問題であり、いまひとつは、技術と人間の問題である。まず後者の問題からみておこう。

ミューラーもまた、ブリーフス同様に、経営の技術過程に発する人間疎外の諸問題に目を向けている。経営労働の反復的・単能的労働への解体について、「このような“ロボット”の集合体、社会的に孤立した協業を、はたしてま

40) Müller, Franz H.: Die soziale Problematik des Betriebes, S. 54.

41) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 55.

だ社会学的な意味における経営とみなし得ようか<sup>42)</sup>」と述べている。しかしミューラーは、技術的合理性の追求即疎外化といった単純なとらえ方をしているわけではない。近代的経営労働が、前産業的労働にはなかった特別な知性、注意力、沈着性といった特質を内包するものであることを強調している。たとえば“半熟練”労働者なる概念がきわめて不十分だとして以下のようにいっている。「施盤工、鑄造工、鑄型工、圧延工、線材工などに、いか程の特殊な知識と技能、責任感と決断力が要請されるかを、たいていの人は知らない<sup>43)</sup>」と。さらにまた、ブリーフスと同じように、技術的協業過程から社会的結合が生じてくることも指摘している。「相互の助力と危険防止の必要性が強く要求されるところでは、しばしば無言のきわめて強い結合関係が発展する<sup>44)</sup>」と。前節でみたように、ミューラーは、経営の技術過程が経営組織の重大な規定因であることを認識している。しかしミューラーによれば、「労働の、多かれ少なかれ全体的他人決定性の内的必然性は、“下部構造”によって生じてくるのではない<sup>45)</sup>」。経営は、技術によって一方的に規定されるわけではない。「むしろ人間の適応力の限界性を考慮すれば、適切な仕方で、つまり技術の自己法則性が許容するかぎり、生産方法と技術装置を人間に適合させることがはるかに経済的に、したがって経営適合的 (betriebsgemäßer) に思われる<sup>45)</sup>」というのである。

ミューラーの経営社会学は、すでにこれまでに明らかにしてきたように、組織と人間の問題に重大な関心を寄せている。どのような協業様式をとるかという問題は、経営の技術的構造に規定されながらも、他方では、主として組織設計の問題でもある。

組織は、自らを絶対化し、人間を用具化する危険をつねにはらんでいる。ミューラーのいう「組織理念の絶対化」(Verabsolutierung der Idee der Organisation) が、それである。ブリーフスが機械化の過程として、ケックが

42) Müller, Franz H.: *Soziale Theorie des Betriebes*, S. 194.

43) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 193.

44) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 194.

45) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 195.

疎隔化の過程として捉えた事態が、それである。ミューラーによれば、それは、「組織への組み入れを禁治産と混同し、意思なき道具を維持するために人間を沈黙させ、生命をエネルギーへ変換し、かくして人間の創造意欲の決定的運動基礎——人間の自己尊厳——を奪ってしまう<sup>46)</sup>」のである。これは、ミューラーのいう「経営生活の形態形成の失敗」に他ならない。そこから重大な社会的緊張が生まれてくる。

もっとも組織は、ある種の他人決定性をつねに内蔵している。組織の中における人間は完全な意味で自由ではない。経営における労働は、肢体化された (gegliederte), 専門化された (spezialisierte), 相互補完的 (ergänzende) 労働である。それは、上位下位秩序を原理とし、ミューラーが「社会的ピラミッド<sup>47)</sup>」と称する水平的職能分化と垂直的責任・権限分化を内包した組織構造の枠の中で行われる労働である。ところが他方、組織がいかにか人間に職務遂行者としての機能を期待するにせよ、人間は、つねに全体としてしか存在し得ない。ここに、組織と人間との間に特別の緊張関係が生まれる。

既述の如く、ミューラーは、人間の基本的社会関係を三つのカテゴリーでとらえたが、現実の人間行動の中では、それらはいわば三位一体化している。ミューラーはいう、「かかる“ゲゼルシャフト的”および“ゲマインシャフト的”要素は、いうまでもなく、経営の中では中心を占める“組織的”要素と、いわば地中の根で結び付いている。もしこの根をばらばらにするならば、それらは死滅する<sup>48)</sup>」と。そこでミューラーは、前二者のモメントに対しても経営は活動の余地を残さなければならないと主張する。ただ組織と人間の均衡は、前二者に対してある一定の活動領域を用意するというだけでは不十分である。「経営構成員が、経営の給付遂行の秩序を自発的に“自分のものにする” (zu eigen machen)<sup>49)</sup>」ときに、真の均衡が生ずるとする。

経営構成員自らが肯定し得るような協業秩序とはどのようなものか。そ

46) Müller, Franz H.: Die soziale Problematik des Betriebes, S. 56.

47) Müller, Franz H.: Soziale Theorie des Betriebes, S. 198.

48) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 167.

49) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 169.



れは、「労働エネルギーと責任との再結合を意味する<sup>50)</sup>」という。さらにミューラーの説明をきこう。「経営組織は、本質的に各人の全体に対する特殊な貢献の上に築かれ、それは、各部分職能の質的特性を前提とする。それゆえ経営政策は、本質的に多様性に展開の余地を与え、それらを有効な相互関係へ秩序づけていくことから出発すべきであろう。したがって目標は、最大の均等化 (Nivellierung) ではなく、最大可能な効率をめざしつつ適正な多様化 (Differenzierung) を行うことである。これは、技術的必然性をゆるめ、また責任を取り戻すことによって、拘束を徐々に取り除いていくことを意味している<sup>50)</sup>」と。これは要するに、経営構成員自らが、経営組織を、技術を支配せよという主張である。

結局、ミューラーは一種の自己管理を提唱するに至っている。「経営は、代表能力をもたなければならない。すなわち独立すべきである<sup>51)</sup>」という。経営以外のものによる支配から解放されることによって、はじめて、経営は、自らを管理することができるのである。ミューラーはいう、「責任ある労働集団の編成によって経営を社会的に形成し、かくして集団は、個人に委託を与え、個人を全体に対して責任参加せしめることが可能となる<sup>51)</sup>」と。組織と人間の均衡問題を、個人の自己決定・自己責任の維持・拡張の問題としてとらえ、その基本的前提として経営の自己管理を主張するところに、われわれはミューラー経営社会学のもっとも大きな特質をみるのである。

## V 結 論

以上、われわれは、ミューラーの経営社会学を考察してきた。とくに痛感されたことは、ブリーフスとミューラーの間にみられる経営の社会問題への接近およびその把握の仕方における違いである。ミューラーは次のようなこ

50) Müller, Franz H.: Die soziale Problematik des Betriebes, S. 56.

51) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 57.

とをいっている。「資本主義的秩序において経営は、ブリーフスが表現した如く、とりわけ“プロレタリア的生活宿命の施回点”であったが、現代の後期資本主義的秩序において、経営は、新しい社会秩序の生殖細胞になっている<sup>52)</sup>」と。われわれは、この言葉の中に、両者が経営の社会問題を認識した時代の相違を感ずるのである。ミュラーは、「ブリーフスやブラウアーの周囲の若い世代のカトリック社会学者たち<sup>53)</sup>」ということをしている。この場面ではヨーストックにとくに言及したものであるが、ミュラー自身も、またすでにわれわれが論じてきたレヒターペやゲックも、この若い世代に属するといえよう。経営の社会問題とその発生のメカニズムを認識するに止まらず、それを通して経営固有の生活原理を見出し、経営の刷新を全体としての社会の改革へ結びつけようとするところに、これら若い世代の積極的な姿勢をみることができる。

ミュラーはいう、「カトリック的見解にしたがって実在のみならず当為にも注目すべき社会学者は、自らの使命に目標を設定しなければならない。しかしそれは、社会生活の最低の道德性を守ればよいというものではなく、変化する歴史的・経済的・社会的状況に適合した理想秩序を目標として応用社会学を営むものでなければならない<sup>54)</sup>」と。ミュラーの経営社会学は、かかる問題意識の連続線上に置かれている。

ミュラーの経営社会学は、経営組織の理想型の構成を主目的としたために、一見、資本主義問題とかけ離れてしまっているかのような印象を与える。しかしながら、経営の自己管理を主張することによって、資本主義問題と再び交叉してくるのである。経営の独立化を自己管理の前提とすることは、要するに経営に対する資本の専制的支配を排除することに他ならない。これは、経営政策的には、資本の一方的支配が経営に及ばざるようななんらかの施策

52) Müller, Franz H.: *Soziale Theorie des Betriebes*, S. 15.

53) Müller, Franz H.: *Der Ausgang des Kapitalismus*. Aus Anlaß des gleichnamigen Buches von Paul Jostock, in: *Wirtschaftswissenschaftliche Vierteljahrs-Hefte*, 4. Jg. 1928, H. 2., S. 68.

54) Müller, Franz H.: a. a. O., S. 65.

を講ぜざるを得ないことを意味する。ここにおいて、ミューラーもまた、支配の領域を問題とせざるを得ない。経営を企業から、経営組織を支配領域から峻別することによって、かえってミューラーは、資本主義的経営における権力構造のもつ問題性を浮き彫りにしたといえよう。このような洞察は、経営のインフォーマルな過程ではなく、フォーマルな過程を考察対象にすることによって獲得されるものである。インフォーマル集団を経営社会学の中心対象とせんとするケーニツヒとは、自ずと別の道を歩かざるを得ない。われわれは、ここに、ワイマール期経営社会学の特質をみるとともに、同時代に生成発展するアメリカの人間関係学派の問題意識との決定的な違いをみるのである。資本主義の克服という社会的カトリシズムの問題意識が、ブリーフス以下のカトリック経営社会学者たちを一様にとらえていたのである。