

A. マルクスの経営学説

—経営経済学・人事労務論・経済倫理学—

増 田 正 勝

目 次

- I. 序 論
- II. 経営合理化と人間問題
- III. 経営経済学と経済倫理学
- IV. 経営経済学の構想
- V. 人事労務論の構想
 - 1. 人事労務論の基本思考
 - 2. 最適労働生産性の問題
- VI. 結 論

I. 序 論

1907年にマンハイム商科大学が創設されて戦後のマンハイム大学経営経済学部へ至る75周年の歩みをふり返ってディッヒトゥルは述べている。「ル・クートレ (Le Coutre, Walter) やニックリッシュ (Nicklisch, Heinrich) といった高名な経営経済学者たちが経済科学の教育の場としてのマンハイムの評判を高める基礎づくりをしてくれたが、第2次大戦後はとりわけヘンツェル (Henzel, Friedrich), マルクス (Marx, August), ザンディッヒ

1) Dichtl, Erwin: Die Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, in; *Die Universität Mannheim in Vergangenheit und Gegenwart*, hrsg. von H. König u.ä., Mannheim 1982, S.91.

(Sandig,Curt) がさらなる発展に大きく寄与した¹⁾」と。

ドイツ経営経済学における人事労務論の発展史をたどると、その端緒はおそらく第1次大戦前の時期に求めることができるであろうが、経営経済学における一個の研究・教育分野として人事労務論の形成が開始されるのは第2次大戦後のことである。しかもその本格的な確立期となると60年代に入ってからのことであろう。この人事労務論の確立期を象徴するひとつの出来事が、「ドイツ語圏の大学においてはじめて“人事労務論・労働科学”の経営経済学講座がマンハイム大学に設置され、商学士の資格試験に特殊経営経済学の“人事労務論”が取り入れられた²⁾」ことであった。すなわち、1961年に「一般経営経済学・人事労務論・労働科学講座」(Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft)が、アウグスト・マルクスによって創設されたのであった。この講座はその後ガウグラ教授によって引き継がれ今日に至っている。

1972年、ゴッセンズは「“人事労務論”の授業科目は今もってドイツでは“大学の評価”を受けていない (kaum“hochschulwürdig”)³⁾」と、人事労務関係の講義や演習の相対的な少なさを嘆いていたが、1980年にはドイツ語圏の大学において人事労務論を担当している教授は28人を数えるに至り⁴⁾、経営経済学の一分科としての人事労務論の研究・教育体制は60年代の確立期を経て大きく発展したといえるだろう。

マルクスは、この確立期を担った経営経済学者の一人であったが、かれは学者であると同時にカトリックの司祭であった。神父や牧師が大学教授であることはヨーロッパでは珍しいことではなかったが、経営経済学者としては希有だったと思われる。マルクスは、1945年にフランクフルト大学

2) Gaugler, Eduard: Gegenstandsbereich und Erkenntnisstand des Personal-Management, in; *BFuP*, 34. Jg., 4/1982, S. 290.

3) Gossens, Franz: Das Lehrfach “Personalwesen” ist immer noch in der BRD kaum “hochschulwürdig”, in; *Personal*, 24. Jg., 1972, S. 96.

4) Gaugler, Eduard/Ling, B.: Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre an den wissenschaftlichen Hochschule im deutschsprachigen Raum zwischen 1977 und 1980, in; *Der Betriebswirtschaft*, 40. Jg., 1980, S. 499ff.

で経済科学の教授資格を取得しているが、他方で、フライブルク大学でカトリック神学を修めて1950年には司祭に叙階され、ブルッフザールハイムで2年間助任司祭として司牧に携わっている。1955年にマンハイム大学の経営経済学の正教授に就任すると同時に、フライブルクの大司教によって実際の司牧活動を免除され、司祭でありながら大学における研究と教育に没頭できることになった。

フィッシャー⁵⁾ (Fischer, Guido) やカルフェラム⁶⁾ (Kalveram, Wilhelm) に比較してマルクスは、司祭でありながらそのカトリック的立場をそれほど前面に出して目立たせようとはしていない。『経済の神学』(*Zur Theologie der Wirtschaft*, Wien 1961) を別にすれば、多くの著書・論文においてかれのカトリック的立場はしばしば行間に隠されている。本稿におけるわれわれの課題は、マルクスの経営経済学および人事労務論の構想をその根底において規定している問題意識から明らかにしていくところにある。

II. 近代経営と人間問題

マルクスは、『国家学辞典』(*Staatslexikon*) の第6版において「経営」の事項を執筆している。そこでは四つの項目を立てて論述が進められている。すなわち、「I. 一般的導入」「II. 経営の社会学」「III. 経営社会政策」「IV. 経営の生産過程」である。

「I. 一般的導入」においては、経営を「人間の欲求充足に仕えるため

5) Fischer, Guido: Christliche Wirtschaftsethik, in; *Stimmen der Zeit*, Heft 8, 1948.

Fischer, Guido: Betrieb als Sozialgemeinschaft der christlichen Gesellschaftsordnung, in; *Die soziale Ordnung*, 1950.

Fischer, Guido: *Christliche Gesellschaftsordnung und Sozialpraxis des Betriebs*, Heiderberg 1950.

なお、フィッシャー経営学とカトリシズムについては、増田正勝「フィッシャー経営学とカトリシズム」山口経済学雑誌, 34 (3・4), 1985年。

6) Kalveram, Wilhelm: *Der christliche Gedanke in der Wirtschaft*, Köln 1949.

Kalveram, Wilhelm: Ethik und Ethos in Wirtschaftspraxis und Wirtschaftstheorie, in; *ZfB*, 22. Jg., Heft 1, 1951.

に価値を生産する⁷⁾「生産技術的単位⁸⁾」(produktionstechnische Einheit)としてとらえ、経済体制に無関連な経営概念を導出している。これに対し企業は「派生的原理とみなされ、市場経済体制と結びついた歴史的カテゴリーとして理解されなければならない⁹⁾」としている。企業が活動し得るためには、生産技術的単位としての経営を必要とするのである。

「IV. 経営の生産過程」(der betriebliche Produktionsprozeß)では、生産技術的生産単位として把握された経営について、1. 経営計画、2. 経営構造、3. 経営過程、4. 流動性とリジコ、5. 経営計算制度と統制、の順で考察が進められている。ここではもっとも本来的な経営経済学の問題領域について概説が行われているとみることができる。

ところで、われわれにとって興味あることは、このIとIVの間に、上述の二つの項目が挿入されていることである。これは経営経済学者としてのマルクス自身の学問的関心の広がりを示すばかりでなく、一面ではかれの基本的問題意識の所在を示しているとともに、他面ではかれの志向する経営経済学および人事労務論の構想について一定の方向を与えている。

「II. 経営の社会学」(Soziologie des Betriebs)では、経営を「社会的緊張の根源地」としてとらえ、その社会的緊張の究極的原因を「人間の肉体的・精神的本性(Natur)が無視される¹⁰⁾」ところに求め、「人間の肉体と精神をないがしろにする者は、個人と共同体から反抗を誘うことになる¹¹⁾」と述べている。

「III. 経営社会政策」(Betriebliche Sozialpolitik)は、経営を根源地とする社会的緊張を緩和し一定の調和をもたらすような政策を志向するもので、マルクスはこれを端的に「経営における人間間の関係を秩序づけることに貢献するものである¹²⁾」としている。それはどのような経営社会政策であるか。マルクスによれば、それは「経営生活へ精神的に(seelisch)参加

7) 8) 9) Marx, August: Betrieb, in; *Staatslexikon*, Bd.1, 6. Aufl., 1957, Sp.1160.

10) 11) 12) Marx, August: a.a.O., Sp.1161.

13) Marx, August: a.a.O., Sp.1162.

し、将来について共同決定することを求める従業員の正当な要求を満たすもの¹³⁾」である。

マルクスは、ここにおいて、ブリーフスやレヒターペ、ゲック、シュヴェンガーなどによって展開されたワイマール期における経営社会政策論・経営社会学の活動¹⁴⁾については言及していないが、その遺産を受け継ぐとともに、共通の問題意識を継承していることを十分にうかがわせるものがある。

この関わりで、マルクスが1954年にスイスの社会科学誌 *Politeia* に寄せた論文「合理化過程における人間」(Der Mensch im Rationalisierungsprozess) は重要であろう。

ここではまず労使対立に発する社会的緊張の問題が社会的に重要な問題として考察される。マルクスによれば、「ますます激化する社会的緊張の解決が一面的に物質的領域の内部に追求され、その原因を究極的に世界観的領域にもっている緊張がまさにここで問題になっているのだということが認識されていない¹⁵⁾」のである。労使がそれぞれの側であらゆる手段を行使して「経済戦争」を遂行するかぎり、両者の利害は対立して調和が生まれることはない。「損益勘定が企業においてアルファでありオメガであるかぎり、合理的な経営管理について述べることはもはや不可能である¹⁶⁾」とすれば、解決の方向はどこに求められるべきであろうか。

ここでの社会的緊張の究極的原因が世界観的領域に存在するのであれば、当然のこととして世界観的領域において変革が起こらなければならない。

マルクスはここで経済の本質はなんであるかと問うことから始める。経済は、その究極的な価値を他に奉仕するという経済外的 (außerwirtschaftlich) 価値から得ている存在にすぎない。そしてこの経済外的価

14) ワイマール期におけるブリーフスらカトリック経営社会学者・経営社会政策論者の活動については、増田正勝『ドイツ経営政策思想』(森山書店、1981年)

15) Marx, August: Der Mensch im Rationalisierungsprozess, in; *Politeia*, Vol.V, FASC, 3/4, 1953, S.209.

16) Marx, August: a.a.O., S.210.

値の中心にあるものが人間それ自体に他ならない。したがって、経済は、人間および人間社会の共通善 (Gemeinwohl) に仕えるべきである。労使関係についてみれば、「社会的平和」(die soziale Befriedung)こそ共通善の実現であり、労使対立を解消して均衡と調和をもたらすところの秩序原理となるべきものである。すなわち、経営政策の指導原理は、収益性ではなく広く一般的に言えば人間中心原理に求められるべきで、「経済が追求しなければならないこのような共通善は、当然の帰結として社会的平和をその中に含みこんでいる¹⁷⁾」という。

マルクスのこのような主張が規範的命題以上のものであるためには、このような世界観の革新を労使双方に余儀なくせしめるなんらかの現実的根拠を明らかにしなければならない。マルクスはこの課題をとりわけ経営社会学や経営社会政策論に果たさせようとしている。

次にマルクスは合理化の問題に入る。産業化の歴史はそのまま合理化の歴史である。分業と職能分化が徹底的に推し進められ、企業者ならびに企業それ自体と労働者との間に、また労働者と労働者との間に疎隔化が進行し、非人格的な関係が形成され、不信感が蓄積されていく。本来「精神の担い手」(Geistträger)であるはずの労働者の人間性は無視され、もっぱら純粹に計算的な対象として取り扱われる。「計算的精神(der rechenhafte Geist)がますます蔓延し、それが新しい時代の本質的メルクマールになっている¹⁸⁾」とマルクスはいう。これは、ブリーフスのいう「商業化過程」であり、「生産過程の社会的側面が生産参加者の純粹な貨幣的關係へ即物化されていく¹⁹⁾」過程である。ここでは労働関係はすべて純粹に計算的な賃金労働関係へ還元され、労働者が「協約的に決定される賃金要求を超えて企業者によって尊重されるべきだという、もうひとつの要求をもっていることが看過

17) Marx, August: a.a.O., S.211.

18) Marx, August: a.a.O., S.212.

19) Briefs, Goetz: *Das gewerbliche Proletariat*, in: *Grundriss der Sozialökonomik*, IX. Abteilung, I. Teil, Tübingen 1926, S.155.

20) Marx, August: a.a.O., S.213.

される²⁰⁾」そこに社会的緊張のもっとも根源的な原因をみる。

テイラーの時間研究とギルブレスの動作研究がとりわけ第1次大戦後のドイツにおける合理化の波をいっそう進めた。それは能率の向上によって労働者の収入を高める効果をもたらしたが、やがて労働者の激しい抵抗に出会う。それはマルクスによれば、つまるところ「合理化施策は企業へ奉仕するものであり²¹⁾」「純粹に技術的な補助手段によって、人間を対象として、すなわち他の生産要素と同様に経済現象の純粹な手段として取り扱う²²⁾」からである。

合理化の波はやがて人間の精神に及んでくる。精神工学的適性検査や心理学的適性検査がそれである。とくに心理学が作業および作業集団への労働者の適応能力を研究の対象として取り上げるようになる。ここでは人間の中に奥深く根を下ろしている人間能力の全体とその有機的関連は無視され、ただ一定の適応能力だけが取り出され合理化の対象とされる。しかし、もともと「人間をその労働力や作業能力と同一視することはできない²³⁾」遂行された仕事は、それがどのような程度のものであれ、創造者としての人間の営みの結果である。労働者は「自己の労働力や作業能力が対象化されることが自分の人格にふさわしくないことを感じている²⁴⁾」労働者は「心理学的補助手段によって、究極の力蓄え(Kraftreserve)が引き出され、それが物質的・精神的に他に与えられることに怒りをおぼえる²⁵⁾」のである。

第2次大戦後、さらに新しい合理化の波がやってくる。それを支える思想は賃金を購買力としてとらえて経済の目的を消費者ないし購買者としての労働者に置こうとする考え方である。それは一見労働者が経済の目的に高められついに主体的地位を回復したかのように見えるが、これもまた「外面的で目的に制約された変化であって、人間の本質を無視したものである。人間は、生産者および購買者という二重の立場を通して計算的に確定され

21) Marx, August: a.a.O., S.214.

22) Marx, August: a.a.O., S.214-215.

23) 24) Marx, August: a.a.O., S.215.

25) Marx, August: a.a.O., S.219.

る存在以上のものである²⁶⁾」ここでも賃金という物的なものに動機づけられた人間モデルが置かれているにすぎない。

こうしてマルクスは、資本主義経済における合理化過程がすべて人間の本質を看過し、そこに経営を震源地とする深刻な社会的緊張が生み出されてきたことを指摘する。ここで基本的に問題にされているのは、人格としての人間存在である。新しい合理化の波は、たしかに一定の改善をもたらし、ある程度の労働の人間化を進めるかもしれない。しかし、このような「人間化による合理化²⁷⁾」(Rationalisierung durch Humanisierung)は人間の本質に反するがゆえにいずれ労働者の抵抗を招くことになる。

人間は、「その本質からしてより高いものを欲求する。すなわち、企業中において全体の経営現象へ参加することを要求する²⁸⁾」のである。このような「より高きを求める欲求」(Mehrseinwollen)は、精神的・肉体的存在としての人間の本源的な欲求であって、自然法的な欲求である。この人間の内奥の欲求を看過してきた合理化過程は当然のこととして人間の反抗と抵抗を招くことになった。したがって向かうべき方向は、人間へ奉仕するという経済の本来的目的へ経済自身を回帰させることである。マルクスはいう。「合理化の最終の局面が経営生活の人間化 (Humanisierung des betrieblichen Lebens)に置かれ、それが自然法的な根源的人間欲求にふさわしくあるべく努めるならば、正義と真理から発する社会的平和を促すような協働の形態が徐々に見いだされていくだろう²⁹⁾」と。これは人間化による合理化の主張ではなく、いわば合理化過程の人間化の主張である。

以上のようなマルクスの主張をどのように理解すべきであろうか。ありふれた人間尊重論としてとらえるならば、あまりにも皮相なる見解といわなければならない。ワイマール期における経営社会政策論では、経営における社会的緊張が経営の費用として沈殿し、この費用を回避すべくそこに

26) Marx, August: a.a.O., S.216.

27) Marx, August: a.a.O., S.219.

28) Marx, August: a.a.O., S.216.

29) Marx, August: a.a.O., S.220.

経営社会政策が生成・発展するという理解が展開されたが、マルクスは、合理化過程における人間疎外の現象をただネガティブに費用的観点でとらえるのではなく、むしろポジティブに生産過程の人間化、すなわち生産過程をより人間適合的に形成することが最適生産性の条件であることを示そうとしていると、われわれは理解する。「人間は人格の承認を求め、参加することを求め、ともに語り、ともに問いかけることを欲している。職務満足と給付意欲は精神的態度の発露である³⁰⁾」「生産物と生産手段を人間的尊厳に関わらせることによって、生産者を最適給付 (Bestleistung) へ義務づけることができる³¹⁾」と。われわれはここにマルクスの基本的な問題意識を見いだすことができると考える。

III. 経営経済学と経済倫理学

1950年、「経営における人間」を統一テーマとしてダルムシュタット工科大学で開催された学会をきっかけにして、ドイツ経営経済学史において第3次方法論争³²⁾と称される論争が開始された。この論争については、かつてコルビンガーの経営学説を考察したさいに触れたことがある³³⁾。経営経済学の発展のためには経営事象を人間的・社会的側面から体系的に研究する必要があり、そのために新しい形態の経営論として「社会的経営論」(soziale Betriebslehre) が展開されるべきだとしたハックスの主張をめぐって、こ

30) Marx, August: a.a.O., S.218.

31) Marx, August: a.a.O., S.217.

32) 第3次方法論争については以下のような諸文献がある。森昭夫「ドイツ経営学と人間関係」国民経済雑誌, 第90巻第5号, 1954年, 森昭夫「“経営社会論”をめぐる一論争」国民経済雑誌, 第93巻第5号, 1956年, 市原季一『西独経営経済学』森山書店, 1959年, 鈴木英壽『ドイツ経営学の方法』森山書店, 1959年, 小島三郎『戦後西ドイツ経営経済学の展開』慶応通信, 1968年, 佐護誉『ドイツ経営労務論史』泉文堂, 1985年, 鈴木英壽『現代ドイツ経営学の方法』森山書店, 1993年, など。

なお、小島三郎『戦後西ドイツ経営経済学の展開』は、第13章をマルクスの所説の検討に当てている。

33) 増田正勝「コルビンガーの経営社会論」山口経済学雑誌, 32(3/4) 1974年

れを支持する立場と、シェーファーに代表されるような経営経済学は経済科学として純化すべしという立場との間に活発な論争が展開された。マルクスも以下のような論文によってこの論争に直接・間接に関わっていった。

Normen des wirtschaftspolitischen Geschens, in; *ZfB*,22.Jg.,1952.

Die Wirtschaft als Kulturfunktion, in; *ZfB*,24Jg.,1954.

Ethische Probleme in der Betriebswirtschaftslehre, in; *Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft*,hrsg.von F.Henzel,Frankfurt a.M.,1955.

Der Wert in der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1958.

本節では、これらの文献を概観しながらマルクスの基本的な問題意識を明らかにし、それが経営経済学および人事労務論の構想にどうつながっていくかを検討する。

第1の論文「経済政策的現象の規範」は、マルクスがマンハイム経済大学で私講師をしていた時代に書かれたものである。表題が示すように直接に経営経済学の問題を取り扱った論文ではない。内容的には「経済倫理学」(Wirtschaftsethik)の提唱になっている。

まず経済の本質と使命が論じられる。人間の経済行為は、欲求充当を求めて手段を準備し選択する営みである。「手段の選択にとって重要なことは、設定された目的に対する手段の最適有効性である。この目的は欲求充当への適性において比較される。ところが目的それ自体は、費用と給付の比較や損益計算の結果からではなく、人間の尊厳からその価値評価を得る。究極の目的、経済の最高の職分は経済外的なものである³⁴⁾」したがって経済は「文化的事実領域」(Kultursachgebiet)としてとらえられなければならない。経済活動がホモ・エコノミクスとしての人間の行為ではなく、肉体と精神からなる「二層性」(Zweischichtigkeit)をもった、トータルな人間の行為(actus humanis)であるとすれば、経済科学もまた経済政策もこのような世界像から出発すべきである。「経済現象を純粹に計算的な精神や

34) Marx, August: Normen des wirtschaftspolitischen Geschens, in; *ZfB*,22.Jg.,1952, S.553.

冷たい論理的視野から解放しなければならない³⁵⁾」と主張する。

文化的事実領域としての経済においては、すべての現象において人間の価値判断が働いている。したがって「経済に倫理的に影響を与えることを企てる者は、経済の本質と使命および倫理について等しく精通しておかなくてはならない³⁶⁾」このことはすべての経済行為者について要求されるから、経済現象における規範の問題を扱う「経済倫理学」に特別の要請が生まれているとマルクスは考える。ここでカトリック的自然法思想に立ったマルクスの経済倫理学の内容には立ち入らないが、経済倫理学が経済学および経済政策に対してどのように位置づけられるか、すなわち経済倫理学の構想をうかがうことはできる。

マルクスはいう。「経済現象の規範は、自然的道徳性の規範であり、倫理の規範である。このような規範が承認されるところで経済現象は最適形成の道歩くことができる。しかし、この規範が否定され、経済自律主義が唯一の規定因として主張されるところでは、経済の目標を達成することはできないことが内的に推論される³⁶⁾」と。ここでは少なくとも経済的自由主義に立った経済科学と経済政策に対する批判がマルクスの経済倫理学の中心的課題のひとつをなしている。これを経験科学の側からみると、現実世界からの乖離が批判されているとみることができし、またまったく没価値的に構成された経済人モデルが批判されているともいえよう。

第2の論文「文化機能としての経済」においても、まず、経済は意識的に形成された人間の実行 (Vollzug) として把握される。すなわち「経済は単なる過程ではなくむしろ形成 (Gestaltung) であり、また単なるデータではなく人間的に形成された実行である。このように形成された実行は、計画する理性的な考慮の発現であり、・・・人間の文化的な生活表現の一部であり、しかも人間の世界観的態度を現すものである³⁷⁾」経済活動において

35) Marx, August: a.a.O., S.551.

36) Marx, August: a.a.O., S.552.

37) Marx, August: Die Wirtschaft als Kulturfunktion, in; ZfB, 24Jg., 1954, S.595.

営まれる手段の選択は、したがって人間の価値判断の行為であり、「意識された文化的表現³⁸⁾」である。経済における秩序原理は、経済自体にではなく経済外的価値の中に、すなわち文化的価値に求められなければならない。これをマルクスは「文化的財産」(Kulturgut)と称する。

経済が文化的事実領域であるということは、経営経済についてもいい得る。そこでマルクスは、「経営経済学の内部における経済外的価値—文化的に規定された存在必然性 (kulturbedingte Seinsnotwendigkeit)」について考察を試みる。

マルクスはここで、かつてカルフェラムが主張したような経営経済学の規範科学化を主張しているのではない。かれは、経営経済学を三つに分類する。純粹科学ないし純粹理論としての経営経済学、経営経済政策論としての経営経済学、経営経済工学 (die betriebswirtschaftliche Technik) の三つである。経営経済における文化的財産としての価値、すなわち経済外的価値を経営経済学にどのように扱わせるかという、これまでも激しく論争されてきた方法問題を、経済外的価値を経営経済政策論に取り込むことによって一定の解決に至ろうとする。

「規範なくしては、人間が営む実行としての経営経済政策も有効であり得ない³⁹⁾」あるいは「経営経済政策内部において経営内的現象が有効に経過するためには規範が尊重されねばならない⁴⁰⁾」ここで規範とは文化的事実領域としての経営経済を秩序づける原理であるが、この規範それ自体は「有意味な論理的全体へ結びついていなければならないから、自己の学科内部においてこれを見出すことはできない⁴¹⁾」「経済外的規範を尊重しなければならないという事実は、われわれの学科になんら損害を与えるものではない。他の学科と同様に経営経済学もその研究目標を達成しそれを実践において立証するためには多くの補助科学を役立てなければならない⁴²⁾」

38) Marx, August: a.a.O., S.596.

39) Marx, August: a.a.O., S.600.

40) 41) 42) 43) Marx, August: a.a.O., S.601.

「経営経済学の内部でもまた経営経済政策の内部でも、尊重すべき規範を他の学科—価値問題が問題であるかぎり—たとえば倫理学から借用することはできないと信じるのは、まったく誤りである⁴³⁾」

すでに述べたように、マルクスは、経営経済学の規範科学化を求めているのではない。経営経済学それ自体は規範的価値について判断を下したり一定の価値を提示したりすることはできないから、他の補助科学、すなわち規範的価値を扱う倫理学を必要とするというのがマルクスの主張である。

第3の論文「経営経済学における倫理的問題」もまた同じような問題意識のもとに展開されている。経済における「実行は目的論的に (teleologisch) 遂行される。経済は大規模な文化的事実 (Kulturdokument) であり、…それに固有の目標設定と固有の方法および固有の処理規則をもった特殊な文化領域とみなされなければならない⁴⁴⁾」この文化領域において「人間は形成し、互いに密接に思考と給付を交換しており、その有効性がはじめから不可能であったりカオスとアナーキーが入り込んだりしないために、指導し秩序づける原理 (leitender, ordnender Prinzipien) を必要とする⁴⁵⁾」ここでどのような一般拘束的な秩序原理が立てられるべきか、また現実の経済においてそれがどのように形成作用を営んでいるか、といった問題について経済科学は解答を与えたり一定の価値判断を示すことはできない。ここに経済科学の限界があり、経済倫理学が登場しなければならない。では、経済倫理学の課題はなにか。

ここでマルクスは「経営経済と経営経済学における拘束的規範としての倫理」について考察を進める。経済倫理学が経営経済において「意識的に自由に遂行された人間行為について価値判断を行う⁴⁶⁾」ことにはわれわれも異存はない。しかしながら経営経済学に対してはこのような立論が可能であろうか。既述のようにマルクスは倫理的規範を経営経済政策論において

44) Marx, August: Ethische Probleme in der Betriebswirtschaftslehre, in; *Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft*, hrsg. von F. Henzel, Frankfurt a.M., 1955, S. 47.

45) Marx, August: a.a.O., S. 45.

46) Marx, August: a.a.O., S. 48.

取り扱わせようとしている。純粹理論ないし純粹科学としての経営経済学には没価値性を要求している。経営経済政策論はマルクスのこのような主張に応えることができるだろうか。

マルクスの見解は以下のものである。「経営経済政策論、したがって形成的実行に関する学は倫理的原理なしには考えられない。この領域では抽象的な定理が実践的な実現可能性と関連してくるのである。・・・経済的原理は、原価特性をもたない費用を長期的に許容することはない。しかし、人間の尊厳は、経済的有效性の純粹な関数として個人の労働力を一面的に評価することを許さない⁴⁷⁾」「経営経済政策論は、個別経済的实践を対象としている。ここでは人間が中心にある。したがって倫理的観点の優位が承認されなければならない⁴⁸⁾」

このようなマルクスの主張については二つの解釈が可能である。ひとつには、経済倫理学の立場から既存の経営経済政策論に批判を行い、その政策原理を経済中心原理から人間中心原理へ転換することを求めているものと解釈される。これは経済倫理学のような規範科学の本来的な課題に属するものであって、われわれもそれに異存はない。いまひとつには、経営経済政策論は人間中心原理をその方法的立場にせよ、すなわち選択原理を人間中心原理に求めよ、という主張とも解釈されることである。これまでにみたマルクスの論文をみるかぎり、この問題はまだ明確に意識されていないように思う。われわれは次節以下において考察する予定である。

第4の論文「経営経済における価値」は第1の論文からするとかなり後の1958年になってから書かれているが、その前年にはザンディッヒの論文「経営経済的観点からみた研究・叙述方法と方法問題⁴⁹⁾」やモックスターの『経営経済学の方法論的基礎⁵⁰⁾』が出ている。マルクスもかれらの主張を十

47) 48) Marx, August: a.a.O., S.54.

49) Sandig, Curt: Die Forschungs- und Darstellungsmethoden und das Methodenproblem in betriebswirtschaftlicher Sicht, in; *BFuP*, Heft 3, 1957.

50) Moxter, Adolf: *Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre*, Köln/Opladen 1957. (池内信行・鈴木英壽訳『経営経済学の基本問題』森山書店, 1967年)

分に意識していたと思われるが、この論文では方法論の問題には直接入っていない。経営経済における価値とはなにかという問題について基本的考察を試みている。

経営経済においてはたしかに価値運動がたえず展開されている。「価値と価値評価の運動が人間の経営行動をはじめて起動させる⁵¹⁾」経営経済は「価値創造過程へ自らを有効に組み入れることに成功するとき本来の経済的機能を果たすことができる⁵²⁾」このように経営経済的活動が価値志向的であるとしても、経営者はある財について事実上もしくは推定上の価値をどのように知ることができるのか。「経営者は財の価値を評価するさいにそれを証明してくれる尺度を求めている⁵³⁾」経営経済学はそれを提供できるだろうか。

マルクスによれば、経済学において使用されている使用価値、交換価値、効用価値といった概念、また経営経済において用いられている費用、原価、経費といった価値概念、あるいは収益性や利潤といった価値概念は、経営経済にとってはいずれも絶対的な価値評価尺度となり得ない。「収益性原理を志向する企業では少なくとも間接的に利潤によって個々の財の価値が決定される。価格が価値表示手段として市場機能を果たしていなければならないのだが、価格は経営経済にとって適切な尺度にはならないし、自由な社会的市場経済の生産原価が市場価格を、したがっていわゆる客観的価値を決定するわけではない⁵⁴⁾」こうしてマルクスは「正確に測定可能な値いが求められるかぎり、経営経済における価値は決定することはできない⁵⁵⁾」という結論に至る。そして最後のページになっていう。「経営者を社会的結合において給付生産へ誘因するところの価値、究極的に経営者を経営行動へ起動させる価値は、経済外的性質のものである⁵⁶⁾」

マルクスは価値論に関するかぎり懐疑主義に陥っているようにみえる。

51) 52) Marx, August: *Der Wert in der Betriebswirtschaft*, Stuttgart 1958, S.8.

53) Marx, August: a.a.O., S.10.

54) 55) Marx, August: a.a.O., S.17.

56) Marx, August: a.a.O., S.18.

しかし、たとえ正確に測定可能でなくでもなんらかの価値評価尺度がなければ経営経済を合理的に管理することはできないから、用具としてなんらかの基準が措定されることをマルクスは否定しているわけではない。われわれの解釈によれば、マルクスは、絶対的な価値基準を経済外的な文化的領域に求めながら、経営経済における手段的な価値尺度が絶対化されることを否定しようとしているのである。それとともにそのような価値尺度自体が経営経済政策的観点でたえず相対化されている事実を認識させることを意図していると考えられる。

マルクスは、現実の経営経済における価値形成過程がきわめて複雑な関連の中に置かれ、それぞれの個別経営が展開する経営経済政策によってある財のもっている価値はたえず変動することを指摘する。「投入された財のほとんど無限の変化可能性は、原価的にさまざまな結果をもたらす。財は、投入されている間に原価形成 (Kostenanfall) へ向かっているので、その客観的価値について語ることはできない⁵⁷⁾」

ある財がもっている適性 (Geeignetheit) は、それ自体として価値を形成するだろうか。経営経済においてはたとえば石炭という財の価値は燃料としてのその適性によって決まってくるわけではない。「このような適性の実現可能性は、人間の能力と経営によって異なる実践的意欲 (Wollen) の関数を示している。創造的イデーやその実現可能性といったものがさらにこの客観的適性に加わる。したがってこの場合に重要なものは、職業的能力や企業者の勇氣、直感的な欲求志向である⁵⁸⁾」「さらに個々の財の生産的投入可能性は、経営内部あるいは経営同士の研究・開発活動によって拡大され得る⁵⁹⁾」このようなわけで、マルクスによると、経営経済学においてはある特定の価値概念を使用することにこれまで慎重さや控え目がみられたのである。

57) Marx, August: a.a.O., S.12.

58) Marx, August: a.a.O., S.15.

59) Marx, August: a.a.O., S.16.

経営経済学は規範的・倫理的価値それ自体を扱うことはしない。経営における人間によって把捉された価値が経営経済の価値形成過程に、すなわち経営的給付過程にどのような規定的作用をもたらすかということは、経営経済学の問題である。しかし、この作用過程の構造問題は経営経済学だけで説明することはできない。経営の人間問題に関心を寄せる諸科学の研究成果を必要とするのである。

マルクスの経営経済的価値形成論からみると、かれの学問的関心が方法論という経営経済学の形式の問題からすでに内容の問題へ大きく移行していることがわかる。経営経済学を規範科学化するのではなく、経済倫理学という規範科学を経営経済学の補助科学として建設することによって、経験科学としての経営経済学はかえってその研究活動に必要な情報を経済倫理学から獲得することができると同時に、経済倫理学は一定の規範を措定して現実世界の形成に批判的に関わっていくという本来の課題を果たすことができる。こうして経営経済学者としてのマルクス自身も経営経済学に没頭できるのである。カインホルストは、その著『経営経済学における規範的考察方法⁶⁰⁾』においてカルフェラムの主張を詳細に取り上げてこれを徹底的に批判している。同じカトリシズムに立ちながら、マルクスはカルフェラムとは対照的な方法論を展開しており、そのためにカインホルストにとっては格好の批判材料とはなり得なかったのである。

IV. 経営経済学の構想

マルクスは、1965年、普遍主義学派のボウフィール (Bouffier, Willy) の還暦記念論文集『経営経済学の概念形成と方法』に「一般経営経済学と私経済学の認識対象」と題する論文を寄せている。本節ではこの論文を取り上げてマルクスの経営経済学の構想を考察してみよう。

60) Keinhorst, Hermann: *Die normative Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1956 (鈴木英壽訳『経営経済学と価値判断』成文堂, 1979年)

アモン (Ammon, Alfred)⁶¹⁾ にならってマルクスも科学の認識対象を「一般に一定の選択原理ないし考察様式のもとで経験世界から選択された部分領域⁶²⁾」として定義する。経営経済学の認識対象は、経営もしくは経営経済と称される事象領域であるが、経営もしくは経営経済がどのように把握されるかによって経営経済学の中に学派が形成されてきた。経営を技術的単位として理解する立場が一方にあれば、他方にはこれを経済的単位として把握する立場があった。前者はとりわけリーガー (Rieger, Wilhelm) によって代表される立場であり、後者はニックリッシュをはじめシュミット (Schmidt, Fritz) やザイフェルト (Seyffert, Rudolf) などによって主張された立場である。マルクスは、「経営を経営が行われるところの国民経済の制度もしくは有機体あるいは細胞とみる考え方がますます確立されるに至っている⁶³⁾」として、かれ自身もこの後者の立場に立とうとする。

次にマルクスは経営もしくは経営経済の概念規定を行う。五つのメルクマールが提示される。

第1のメルクマールは「経営経済は、人間の生活配慮と欲求充足に奉仕する⁶⁴⁾」ということである。これは体制無関連的な概念規定である。生産経営だけでなく家政や消費経営も総括している。

第2のメルクマールは「経営は計画的制度である⁶⁵⁾」ということである。経営経済は欲求充当という基本目標を最適な手段選択によってもっとも有効に実現するために、合理的考慮と事前的準備を必要とする。したがって経営は計画的な継続制度 (planmäßige Dauerveranstaltung) である。

61) Ammon, Alfred: *Objekt und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie*, Wien/Leipzig 1911 (山口忠夫訳『理論経済学の対象と基礎概念』有斐閣, 1937年)

62) Marx, August: Die Erkenntnisobjekt der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und Privatwirtschaftslehre, in; *Beiträge zur Begriffsbildung und Methode der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für Willy Bouffier*, hrsg. von R. Bratschtitsch/K. Vodrazka, Wien 1965, S.136.

63) Marx, August: a.a.O., S.137.

64) Marx, August: a.a.O., S.138.

65) Marx, August: a.a.O., S.139.

第3のメルクマールは「経営は経済的原理 (das ökonomische Prinzip) という標識の中に置かれている⁶⁶⁾」ということである。ここで経済的原理とは経済性原理 (Wirtschaftlichkeitsprinzip) のことである。給付生産の目標が所与であれば、経済性原理は節約原理として示され、生産要素が所与であれば最大の成果生産を命ずる最大化原理として現れる。経済性原理の追求は自ずと経営経済の計画性を要請する。

第4のメルクマールは「経営は恒常的な構造変化 (ständige strukturellen Wandlung) において把握される⁶⁷⁾」ということである。経営経済の動的な発展構造をマルクスは経済の本質から導出しているが、経営経済のこの本質規定は妥当であろうか。ある一定の経済体制や社会体制のもとでは人間の欲求が統制されたり抑圧されて、経営経済はきわめて静態的な構造をもつのではないだろうか。しかし、たとえば加齢による労働力の変化によって経営経済の構造変化が余儀なくされることもあるから、恒常的な構造変化を経営経済の本質として理解することは可能であろう。

第5のメルクマールは「経営はそれ自体として閉鎖された活動単位を形成する⁶⁸⁾」ということである。経営経済は、その目標を達成するために統一的指揮・管理によって給付能力ある有機体へ形成されなければならない。

以上の五つのメルクマールによってマルクスは経営概念を以下のように規定する。「経営とは、経済性原理に指導される、それ自体閉鎖された活動単位として、人間の生活配慮と欲求充実に奉仕するところの動的に発展する計画的継続制度である⁶⁹⁾」このように経営経済学の認識対象である経営経済を規定してから、経営経済学が研究対象とする問題領域を考察する。

経営経済学の問題領域は、大きく二つの問題領域、経営経済構造の問題と経営経済過程の問題に分類される。前者は「経営構造論」(Betriebliche Strukturlehre)を、後者は「経営過程論」(Betriebliche Prozeßlehre)を形成する。「経営構造論」では、経営立地、経営規模、組織形態、製品プロ

66) Marx, August: a.a.O., S.140.

67) 68) 69) Marx, August: a.a.O., S.141.

グラム、さらに一般的に生産要素の最適結合、資本構成や財務構造など多様な問題群が研究される。「経営過程論」では、経営経済の価値形成過程の個別的問題と全体的問題が取り扱われる。たとえば調達過程の問題領域では、経営経済が必要とする財が「時間的に適正であるばかりか量的・質的観点においてつねに経営の必要に最適であるように調達されなければならない⁷⁰⁾」という問題がある。「経営構造論」と「経営過程論」がどう関連するかについてマルクスは言及していない。経営構造と経営過程は互いに一方が他方を規定する関係にあるのではないかと思う。問題をマトリックス的にとらえる観点が必要であろう。

次に、私経済学 (Privatwirtschaftslehre) の認識対象の問題に入る。私経済学の認識対象は企業である。企業とは「企業者によって指揮された経営経済である⁷¹⁾」したがって企業は経営経済のある特定の類型を示すものである。すなわち「企業は一定の経営類型であり、市場経済に組織された経済秩序に支配的な経営類型である。経営経済に対して企業はそとときどきの経済秩序に従属する歴史的カテゴリーである⁷²⁾」

企業者の概念は、危険負担、経営的意思形成、営業指導 (Geschäftsführung)、所有の四つの構成要素によって理解される。この四つの要素の中で危険負担と所有の要素を除いて経営的意思形成と営業指導の機能を遂行するのが経営者 (leitende Mitarbeiter, Manager) である。したがって企業者もしくは経営者によって指揮・管理された経営経済が企業ということになる。

経営経済の指標は経済性原理であったが、企業のそれは営利性原理 (Erwerbsprinzip) である。したがって「企業の給付生産は自己目的ではなく、極大利潤またはその他の営利経済的目標設定を達成するための目的に対する手段である⁷³⁾」では企業にとって経済性原理は意味がないのか。マルクス

70) Marx, August: a.a.O., S.142.

71) Marx, August: a.a.O., S.144.

72) 73) Marx, August: a.a.O., S.147.

はいう。「企業と営利経済原理は、経営経済のより包括的な概念によって、また経営経済学の認識対象としての経済性原理によって包圍されている (umklammern) ⁷⁴⁾」と。状況によって経済性は収益性の条件を形成するが、つねにそうであるわけではない。

選択原理を収益性に求めるか経済性に求めるかという経営経済学の歴史においてたえず激しく論争されてきた問題について、マルクスは、私経済学を経営経済学の部分学科として位置づけることによって一定の解決に至ろうとしている。果たしてこれで解決になっているであろうか。「経営経済学はこれまでとくに営利経済、すなわち企業の問題に携わってきており、そのかぎりでは私経済学の思想財によって指導されてきたといえる⁷⁵⁾」と最後に述べている。前節までに検討してきたマルクスの問題意識は、このような経営経済学の構想の中に十分に反映されているであろうか。

われわれのみるところでは、経済性原理を選択原理とする経営経済学と営利性原理に立つ私経済学を別々に構想することによって、マルクスは一種の方法論的多元主義を主張しているように思える。どのような方法論が有効であるかはつまるところその研究結果によって評価されることになろう。

V. 人事労務論の展開

1. 人事労務論の基本思考

マルクスの1963年の著『現代競争経済における人事計画』をみることからはじめよう。1961年にマルクスがマンハイム大学に「人事労務論・労働科学講座」を創設して間もない時期の研究である。

74) 75) Marx, August: a.a.O., S.148.

76) Marx, August: *Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft*, Baden-Baden 1963, S.14.

なお、マルクスのこの著については、佐護誉『ドイツ経営労務論史』（泉文堂、1985年）の第5章において詳細に考察されている。

「現代において人事計画と人事政策はますます経営経済的関心の焦点となってきた⁷⁶⁾」という。当時の西ドイツ経済はすでに高度成長期に突入し、労働力不足、賃金上昇、労働時間短縮、休暇の長期化、外国人労働者の雇用など労働市場をめぐる諸状況は企業の人事政策に複雑で切迫した問題を投げかけていた。「労働という要素を企業全体の計画だけではなく各事業所の計画活動の中へ含ませることの必要性がますます強まっていた⁷⁷⁾」

経営経済的給付生産の構造変化もまた人事計画の整備を迫っている。あらゆる経営部分が技術的・組織的に複雑に連関し合っており、労働給付要素を継続的かつ確実に装備しておくことがますます必要になってきている。しかも機械化とオートメ化の進行は労働給付要素の最適補充をいっそう困難にしている。それは「肉体的・精神的職務要求に根本的な変化をもたらし、経営の人事労務は、従業員の計画的構造変革の必要に迫られている。さらにまた大規模経営においては人的協働から由来する多様な問題群が体系的・合理的な徹底した取り扱いを必要としている⁷⁸⁾」

人事計画と人事政策の確立が強く要請されているもうひとつの背景として、マルクスは、第2次大戦の社会経済秩序の変化をあげる。すなわち「マルクス主義的に刻印された、労使間のイデオロギー的断絶を、経営内部におけるパートナーシャフト的労使協働形態によって架橋しようとする戦後の強力な一般社会政策思潮⁷⁹⁾」である。共同決定制度、所有参加、共同企業者(Mitunternehmertum)などの政策が主張され実現をみた。「これまで相対的に弱い権力地位に置かれもっぱら人事政策的意思決定の対象にすぎなかった“労働者”は、協働者(Mitarbeiter)としてますます企業管理に影響を及ぼすようになり、経営協議会、経済委員会、労務担当取締役、その他の制度を通して、採用・解雇・配置等の問題や社会政策的・人事政策的に重要なその他の問題の解決にあたって従業員(Belegschaft)が参加するようになっている。現代の経営経済における人事労務の問題構造の変化は、

77) Marx, August: a.a.O., S.15.

78) 79) 80) Marx, August: a.a.O., S.16.

協働者を労働の成果に参加させること (finale Lohnfindung) によって被用者利益と企業目標の間に広い調和を生み出そうとする多くの試みの中にもみることができる。⁸⁰⁾」

このような経営経済とそれをめぐる諸状況の変化についての認識を土台にして、マルクスは人事計画論の基本的概念について考察する。

まず、人事計画が対象とする人的給付 (die personale Leistung) について考察する。経営経済における「組織、計画、政策の対象」としての人間についてかたることができるのは、そこでは人間の給付 (die menschliche Leistung) が中心にあるからである。⁸¹⁾」したがって、人的給付と給付担い手の人間との関係が主要な問題領域を構成する。機械や材料の経営手段を投入するさいには、それに内在する技術的合法則性、技術的事実が中心にありそれが尊重されなければならないのと同様に、人的労働の投入にさいしては「人間的事実」 (menschliche Daten) が尊重されなければならない。

雇用契約によって労働遂行は法的に規定されているが、最大給付と最小給付との間には幅があり、「最適給付が給付担い手の投入意欲の関数であるかぎり、・・・最適給付の実現は、人事計画において人間的事実が注目され、それがどこまで顧慮されるかどうかにかかっている⁸²⁾。」

人的給付と給付担い手の関係を規定する人間的事実とそこに含まれている諸問題は複雑かつ多様である。

ここで、労働心理学、労働生理学、労働社会学といった労働諸科学が、最適労働給付をめざして、人間の自己法則性に適合した技術的・組織的労働条件をどう改善すればよいかについて知識を与えてくれる。事柄は複雑である。たとえば職務満足の問題は、自ずと人間の欲求構造についての認識に関わってくる。「労働は協働者に生計源泉としてのみ奉仕するのではなく、人間的存在充実 (menschliche Daseinserfüllung) をめざしている⁸³⁾」とマルクスはいう。経営風土 (Betriebsklima) の問題にも触れている。経

81) Marx, August: a.a.O., S.17.

82) 83) 84) Marx, August: a.a.O., S.18.

営風土は経営における役割担い手（上司，同僚，部下）間の関係を規定する。ここでは心理的モメントが強く作用している。

マルクスは，人間的事実の倫理的側面を強調する。「協働者を経済の主体であり究極の目標として把握しなければならない⁸⁴⁾」「すべての人事政策的意思決定において，協働者は，経済的原理の実現の意味における具体的計画努力の単なる対象であってはならない。人間的に基礎づけられた行動様式と態度が必要とされるのであって，明らかにきわめて適切な経済的施策であってもこのことは認識されなければならない。このような態度は協働者各人の人格的尊厳の中に根拠をもつものであって，それはいわば人間的データとして人事計画に前以て与えられているのである。以下の叙述において給付経済的領域に特別の注意が向けられるが，出発点にはこのような基本的見解が置かれている⁸⁵⁾」ここに，他方でマルクスが展開している経済倫理学との交差をみることができる。

ところで，このように人事計画および人事政策において人間的事実を顧慮せよという主張は，営利経済原理によって導かれる企業の行動様式と調和するのであろうか。

「安全を同時的に追求しつつ所得極大化・利潤極大化(Einkommen- bzw. Gewinnmaximierung bei gleichzeitig gegebene Streben nach Sicherheit)をめざすのが企業の基本目標である⁸⁶⁾」「生産要素労働は，その経営的給付生産過程への投入がこのフォーマルな目標に適合するように，計画に取り入れられるべきである⁸⁷⁾」ここでは労働は目的に対する手段の位置に置かれている。先の主張と矛盾しないであろうか。

他方でマルクスは以下のことを指摘している。「生産要素労働力に関わるすべての計画的考慮は，まず第1に人的投入の経済的目標，すなわち追求すべき経営目標から導き出される。しかしながら同時に，人的給付と給付担い手との間の特別の関係は，人間に特有の存在構造(Wesensstruktur)

85) Marx, August: a.a.O., S.19.

86) 87) 88) 89) Marx, August: a.a.O., S.20.

とその特質を考慮することを要求する⁸⁸⁾」すなわち、他面においては、すでにそのように主張されていたように人間を目的として考慮せよというのである。

この二つの要求はそもそも対立するのか。前節において、経営経済、企業、企業者、経営者についてのマルクスの基本的考察を概観したが、そこからはこの問題の解答を引き出すことはできなかった。分配の問題と支配権の問題が考察されていなかったからである。

『現代競争経済における人事計画』では、この問題が若干検討されている。利潤参加については、それによって最終賃金が決定されるという意味では、利潤極大化原理は人事政策の目標にならないという。また、成果参加 (Ergebnisbeteiligung) の場合には、たとえそれが給付上昇的效果をねらったものであっても、「生産要素労働は、経営に対する純粹に給付経済的關係から解放されて、労働の担い手は、企業における社員に類似した (gesellschaftserähnliche) 関係に入る。ここには注目すべき社会的にきわめて重要な過程が存在する。共同決定権の承認によって被用者は、普通は会社企業の共同所有者のみが有する地位を企業の中で保有することになる。そこには使用者と被用者の間の関係に根本的な変化が現れている⁸⁹⁾」

ここには、経営経済における人間的事実を経済的事実と並んで考慮せざるを得ない経営経済の現実がある。このような現実を背景にして営利経済原理と人間中心原理はむしろ相互依存の関係にあるというのがマルクスの主張であると解釈される。人間的事実を無視した人事計画・人事政策は営利経済原理を実現しないし、他方、営利経済原理を無視した人事計画・人事政策は、生計配慮と欲求充足という経営経済の本来の目標を実現することができないのである。

2. 最適労働生産性の問題

次に注目されるのは、1969年から1972年にかけてマルクスによって編集された、4巻よりなる『人事管理』(Personalführungn) 研究叢書である。

いずれも巻頭論文はマルクス自身が書いている。各巻のサブ・タイトルは以下のようにになっている。第1巻「経営における人間労働給付の問題」(Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb), 第2巻「技術革新と共同決定の時代の人事経済」(Personalwirtschaft im Zeichen des technischen Fortschritts und der betrieblichen Mitbestimmung), 第3巻「人間労働生産性の動機づけと動機づけ要因」(Motivation und Stimulans menschlicher Arbeitsergiebigkeit), 第4巻「企業内教育訓練の現代的意義」(Lernen und Ausbilden in ihrer Bedeutung für die Betriebswirtschaften)である。これは、ドイツ語圏の大学で最初に設立されたマンハイム大学の「人事労務論・労働科学講座」の発展を示すものであるとともに、ドイツの人事労務論の確立期を飾る画期的な研究叢書であった。

マルクスが各巻に寄せた論文は以下のものであった。「人間労働生産性の決定要因」(第1巻), 「人的・物的給付基礎の相互関係」(第2巻), 「参加的リーダーシップ・スタイルと職務態度」(第3巻), 「意思決定論的観点からみた企業内教育訓練の問題点」(第4巻)である。アメリカにおける人間関係論や行動科学の研究成果を考察対象に加えているところに大きな特徴がみられる。

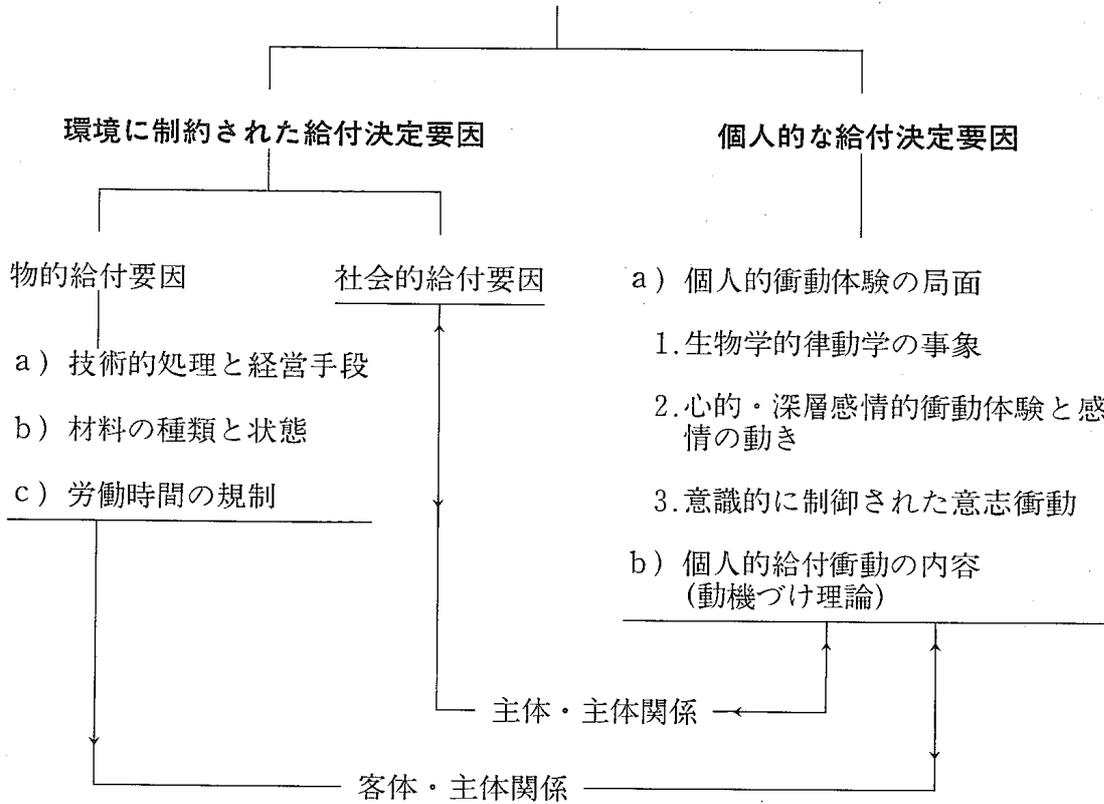
ここでは、マルクスの人事労務論の構想を明らかにするために第1巻の論文をみることにする。「給付生産を行う経営経済は、いかなる経営経済であれその給付過程の内部において人間労働力の協働に依存せざるを得ない⁹⁰⁾」という基本的認識に立って、生産要素労働の生産性(Arbeitsergiebigkeit)を規定する諸要因をマルクスは以下のように図示している⁹¹⁾

経営経済における人間の労働生産性は、まず労働遂行者が置かれている環境、すなわち経営によって規定されている。それは「物的給付要因」(sachliche Leistungselemente)と「社会的給付要因」からなる。後者の「社会的給付

90) Marx, August: Einflußgrößen der menschlichen Arbeitsergiebigkeit, in; *Personalführung. Bd. I. Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb*, Wiesbaden 1969, S.17.

91) Marx, August: a.a.O., S.35.

人間労働生産性の決定要因(経営組織の中で結合される)



要因」において、マルクスは、ホワイトやレスリスバーガーの人間関係論的研究成果を援用しつつ、個人と集団との関係、集団と集団との関係が給付生産性の重要な決定要因を形成することを指摘する。「われわれはここで経営を社会的有機体として認識し、多様な部分利益を全体経営的給付利益において調整するという困難な課題があることを理解する⁹²⁾」

給付生産者の人格の中にその根拠をもった個人的な給付決定要因は、一定の行動へ個人を起動させる衝動体験として認識される。そこでマルクスは、この個人的な衝動体験の構造の分析と衝動へ起動させる要因、すなわち動機づけ要因の分析を行う。前者が前掲の図の中の「個人的衝動体験 (Antriebserlebnis) の局面」であり、後者が「個人的給付衝動 (Leistungsantrieb) の内容」である。

92) Marx, August: a.a.O., S.23.

個人的衝動体験は、肉体的な衝動の過程と心的な衝動過程に分類され、前者は「生物的律動学の事象」と称され、とりわけ労働生理学によって研究される領域である。後者では、生物的律動とは対照的に意識されているが意識的に制御できない心的・感情的側面、すなわち「心的・深層感情的体験と感情の動き」(die psychisch-endothymen Antriebserlebnisse und Geführsregungen)と、「意識的に制御された意志衝動」(die bewußte gesteuerten Willensantriebe)が分類される。

「心的・深層感情的体験と感情の動き」は、意志や理解に先立って行われる内奥の評価であって、それは人間の内面性 (Innerlichkeit) に発するものである。価値充足や価値否定として現れ、経営的労働給付に促進的に作用したり、阻害的に作用したりする。したがって経営管理者は、「人的経済的労働給付の最適形成を追求するさいに、給付促進的な心的衝動体験が促進されるように努力することをたえず念頭に置く必要がある⁹³⁾」

「意識的に制御された意志衝動」は、一定の価値へ積極的に向かうことによって生起する。すなわち、ここでは価値の認知 (Werterfassung) と認知された価値を実現しようとする意志もしくは意欲が中心なる。マルクスはいう。「経営目標の最適実現は、意欲の強度と、この意欲と経営的目的関数との調和の中に根拠づけられる。したがって、もしその他の条件が一定であれば、道徳的に成熟した人物を協働者として獲得することに成功した経営経済がもっとも成果をあげることになる⁹⁴⁾」経営経済いずれにしてもその採用人事において人格的に欠点がなく意志の強い人間を給付担い手として求めることになる。

マルクスは、この関わりで経営の教育機能について触れ、自著の『経済の神学』を脚注にあげている。「あらゆる経営はその存在によって教育的機能を行行使している⁹⁵⁾」という。この教育機能は意識的に行われることもあれば、ただ経営過程それ自体が無意識のうちに一定の教育的効果を及ぼしていることもある。前者は最適給付を求めて経営が意識的に行う教育機能で

93) 94) Marx, August: a.a.O., S.29.

あり、一般に企業内教育訓練がそれである。後者は、経営における職務地位および職務遂行によって自ずと影響されていく教育過程で、マルクスはこれを「職能的経営的教育」(die funktionale betriebliche Erziehung)と称している。「経営が経営構成員の一般的・精神的資質やとりわけ経済的・社会学的考え方に与える影響を職能的教育と理解する。・・・それは、労働する人間の歴史意識や秩序意識を形成し、人格に対して深い刻印を与える要因である⁹⁵⁾」社会的意識の希薄な経営経済はそのような特質をもった文化を形成し、その構成員の社会的意識を希薄化させたり、あるいは社会的意識の濃厚な構成員の給付意欲を後退させたりする。この文化的状況を経営自体が認識しないで、なんらかの意識的教育を展開しようとしてもそれは早晩座礁する。他方、経営はそれ自体の存在によって教育的影響を及ぼすということは、それが個人および社会の価値観形成に参加するものであるから、経営は「経済の神学」もしくは「経済倫理学」の当然の問題領域に入ってくる。

「個人的給付衝動の内容」においては、マズローの動機づけ理論がとり上げられている。マルクスは、フランクフルト大学社会調査研究所がマンネスマン社の労働者を対象に行った調査結果をみながら、マズローの動機づけ理論にいくつかのコメントを加えている。たとえば、より高い賃金を求める欲求は自己承認や自己実現の欲求を含んでいるのではないかと批判している。そして「より適切な給付誘因 (Leistungsanreiz) の問題の前に立たされている経営実践者にとって、マズローの理論はどちらかという有効性に欠けている。というのはかれの理論は著しく一般的にすぎて、それを応用するための前提を定量化することがむづかしいからである⁹⁷⁾」と述べている。

人間労働生産性の決定要因を追求するマルクスの研究方法をみるかぎり、経験科学としての人事労務論を展開しようとしており、むしろグーテンベ

95) Marx, August: *Zur Theologie der Wirtschaft*, Wien 1961, S.146.

96) Marx, August: a.a.O., S.155.

ルクやメレロヴィッツの経営経済学と同じ方向に向かって歩いている。経営経済学を規範科学化するのはマルクスのとる道ではないことをすでに明らかにしてきたが、ここでも同様の結論を示すことができる。マルクスが基本的に問うのは、規範や価値が現実の経営経済の形成に果たす役割を経営経済学はどう認識するかという問題である。ある規範的価値が経営経済の最適形成に肯定的または否定的に作用している事実を経営経済学自体は把握できない。すでに繰り返し述べてきたように、他の諸科学の協働を必要とするのである。

VI. 結 論

ウンデーラーの1975年の論文「科学としての人事労務論」(Personalwesen als Wissenschaft)は、戦後西ドイツにおける人事労務論の発展傾向を知るうえで重要な文献であるが、そこでウンデーラーは人事労務論の研究者を五つのグループに分けてそれぞれの理論的アプローチの特徴をとらえようとしている。「1. 責任ある経営管理・人事管理論 (Verantwortliche Betriebsführung bzw. Personalführung)」「2. 実践主義的人事マネジメント論 (Personalmanagement)」「3. システム・アプローチ的人事マネジメント論」「4. 意思決定論志向的人事マネジメント論」「5. 人事マーケティング論」である。

本稿で取り上げたマルクスは第1のグループに入れられている。「責任ある経営管理・人事管理論」はニックリッシュとフィッシャーによって代表される。かれらは「すでに30年代において人間と労働を一般経営経済学へ含み入れるために包括的な言明体系をつくり上げ、これと倫理的・規範的形成要請を結びつけた、最初の“古典的経営経済学者”⁹⁸⁾」であった。このグループにはマルクス以外に、普遍主義のシュパン学派のコルビンガー、フィッシャーの門弟のひとりであるガウグラー、さらにDGB経済科学研

97) Marx, August: Einflußgrößen der menschlichen Arbeitsergiebigkeit, S.35.

研究所の労働志向的個別経済学の研究グループが含まれている。

ヴンデーラーはマルクスについて以下のように述べている。「マルクスは—フィッシャーと同じくカトリック社会論の要請に方向づけられつつ—人事管理問題に大きな注目を喚起させながら60年代において“ミュンヘン派”と対をなすマンハイム派を建設した⁹⁹⁾」と。

すでに考察したように、マルクスは基本的な問題意識はフィッシャーやカルフェラムに共通したものをもちつつも、またかれ自身の社会観の根底にはカトリック社会論が横たわっていたとしても、倫理的・規範的要請をそのまま直接に経営経済学や人事労務論の体系の中にとり込もうとはしなかった。マルクスの問題意識や基本思考についてはヴンデーラーの分類に同意できても、いわゆる規範学派にマルクスを所属させることにはわれわれは疑問を感じる。

マルクスは賃金問題についてかなりの論稿を残しているが¹⁰⁰⁾いわゆる規範的な意味における公正賃金についてはまったく論究されていない。本稿でみた『現代競争経済における人事計画』においても第6章において論じられているのは「経営経済における給付適合的賃金構造の計画」についてである。「経営経済の最適賃金形成の不可欠の前提はつねに公正の追求、すなわち賃金と給付との公正な等価の追求である。ここで絶対的な賃金公正(Lohngerechtigkeit)が求められるとすれば、それは明らかに人事計画の課題を超えた要求である¹⁰¹⁾」と述べている。

この点で、すでに第1章のはじめでみたところであるが、マルクスが『国

98) 99) Wunderer, Rolf: Personalwesen als Wissenschaft, in; *Personal*, 27. Jg., H. 8, 1975, S. 34.

100) たとえば、以下のような論稿がある。

Marx, August: Die expansive Lohnpolitik in betriebswirtschaftlicher Sicht, in; *Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1961, S. 131ff.

Marx, August: Lohnstrategie in der Vollbeschäftigung, in; *Österreichische Betriebswirt*, Bd. XII, H. 1, 1961, S. 7ff.

Marx, August: *Grundlagen betrieblicher und überbetrieblicher Lohnfindung*, 1962.

家学辞典』の「経営」の事項に書いていたことは大きな意味をもってくる。

「経営の生産過程」として経営の経済的過程を描く前に、「経営の社会学」と「経営社会政策」を置いていたことである。経営社会学や経営社会政策論は、経営生活の人間化、労働の人間化、あるいは人間中心原理といった観点から公正賃金の問題を研究することができるだろう。しかし、経営経済学は最適生産性の観点から賃金を問題にできるだけである。

マルクスは経営経済学や人事労務論の規範科学化を主張したのではない。経済倫理学もしくは経営倫理学が経験科学としての経営経済学・人事労務論から明確に区別されて営まれるべきであり、前者が後者の補助科学として位置づけるべきであると主張していたと解釈される。このような区別こそそれぞれの科学を発展させるものであろう。したがって、たまたまマルクスがカトリック社会論を基礎に現実の経営経済や経済社会に批判的視点を提供したからといって、そのことをもってマルクスの経営経済学が規範主義的であるとはいえない。人間の中に“より高きを求める要求”(Mehrseinswollen)や“人間的存在充実(menschliche Daseinserfüllung)を求める欲求”について、神学や倫理学も問題することができるが、心理学や社会学も研究することができる。倫理学や神学を研究しているマルクスと経営経済学者として経営経済の問題を研究するマルクスとは区別しなければならないのである。