

# ゲックの経営思想

## ——協働的経営体制論の展開——

増田正勝

### I 序 論

ゲック (Geck, Ludwig Heinrich Adolph) は、1967年に『産業経営の神学』(*Zur Theologie des Industriebetriebes*, Berlin 1967) なる本を書いているが、その序の中で次のように述べている。「とりわけ筆者は、久しくその必要が叫ばれてきた日常生活の神学——専門用語に従えば“世俗的現実 (irdische Wirklichkeit) の神学”——に対して、すなわち第2ヴァチカン公会議と関連して主張されている“世界の神学”(Theologie der Welt) に対して本著が貢献し得ることを望んでいるし、また本著をもって、1930年に経営社会学の提示と共に開始され、社会的経営管理に関する社会科学的学説を経て、経営の神学に至っている筆者の経営の社会的問題に関する学問研究のいわば頂点を形成することができれば幸いである<sup>①</sup>」と。ゲックが、“経営の神学”をその長い研究活動の到達点に置いていることは、経営の社会的問題をめぐって形成されていくゲックの経営思想に注目するわれわれにとってすこぶる興味深いものがある。

代表的カトリック社会論者のメスナー (Messner, Johannes) は、ゲックを「まぎれもなく社会的エートスによって規定されたキリスト教的社会改革者<sup>②</sup>」と評価している。本稿においてわれわれが注目する1930年代の諸著作を

① Geck, L. H. Adolph: *Zur Theologie des Industriebetriebes*, Berlin 1967, SS. 5-6.

② Messner, Johannes: *Die soziale Frage*, 7. Aufl., Innsbruck/Wien/München 1964, S. 520.

うわべだけみるかぎり、メスナーのいうようなキリスト教的社会改革者としてのゲックの姿は著しく鮮明さを欠いている。しかもたしかに正面きってキリスト教的立場から経営の問題を論じたものはこの時期にはほとんどない。ただ1931年出版の労働回勅『レールム・ノヴァルム』(Rerum novarum) 40周年記念論文集『社会問題とカトリシズム』(*Die soziale Frage und der Katholizismus*, hrsg. von Görres-Gesellschaft, Paderborn 1931) に論文「自律的経営社会政策」(Autonom-betriebliche Sozialpolitik) を寄稿しているという事実だけが、ゲックと社会的カトリシズムとのつながりを公式的にものがたっているにすぎない。戦後になって経営の人間問題の神学的考察を積極的に展開するゲックの姿を、およそこの時期の著作から想像することは難しいのである。

ゲックは自らの立場を公式的に表明することあるいは意識的に避けていたのではないかとすら思われる。その点において、ミュンスター大学でゲックの同僚でありかつ親友であったレヒターペ<sup>③</sup>(Lechtape, Heinrich) が、はじめからキリスト教的連帯主義 (Solidarismus) の旗印を掲げて、そこから経営の社会的問題に接近していったのとは著しい対照をなしている。しかしながら1930年代のゲックの著作をつぶさにみてゆくと、やはりキリスト教的社会改革者の観点で、それらの著作の背後に一貫して流れており、経営社会学や経営社会政策論の領域における問題考察を根底的に支えていることが明らかになってくる。

われわれの関心は、ワイマール期におけるドイツ経営社会学の生成・成立期に活躍した一群のカトリック経営社会学者たち<sup>④</sup>に向けられている。彼らはいずれも、ブリーフス (Briefs, Goetz) の主幹するベルリン工科大学経営社会学研究所 (Institut für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre) に直接

③ 拙稿「レヒターペの経営思想—連帯主義的経営観の展開—」 山口経済学雑誌第27巻 3・4号 (昭和52年9月)

④ ブリーフス (Briefs, Goetz), ゲック (Geck, L. H. Adolph), シュヴェンガー (Schwenger, Rudolf), レヒターペ (Lechtape, Heinrich), ミッヘル (Michel, Ernst), ミューラー (Müller, Franz H.) など。

間接に関わっていた。これら一群のカトリック経営社会学者たちの問題意識や問題把握が、彼らの拠って立つワイマール期の社会的カトリシズムによってどのように影響されていたかについて考察を試みるのが、われわれの中心的課題である。ゲックは、周知の如く経営社会学研究所のメンバーの一人であった。本稿ではこのような角度からゲックを検討してみたいと思う。したがってなによりもキリスト教的社会改革者としてのゲックが注目されねばならない。

1930年代のゲックの著書でわれわれにとってとくに重要だと思われるものは、以下の三著である。

Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Eine geschichtliche Einführung in die Betriebssoziologie*, Berlin 1931.

——: *Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik*, München/Leipzig 1935.

——: *Soziale Betriebsführung*, München/Berlin 1938.

われわれはこの中で1931年の著『社会的労働関係の歴史的展開』にもっとも注目する。その理由は、ひとつには、この著が土台となって1935年の『経営社会政策論』および1938年の『社会的経営管理論』が展開されているということにもあるが、いまひとつには、ゲックの著作活動の中では初期の業績に属するこの著の中に、キリスト教的社会改革者としての観点がかなりナイーブな形で提示されているというところにある。この著は、上記の経営社会学研究所の研究叢書の第一冊として出版され、今日ではドイツ経営社会学の古典のひとつになっている。副題に「経営社会学への歴史的導入」とある。一見経営社会学史のようであるが、そうではない。経営社会学的分析方法によって、経営における社会的労働関係の歴史的展開のダイナミズムを解明しようと試みたものである。われわれの理解するところでは、それは経営体制論のひとつの試みであるということが出来る。

ゲックは、歴史的発展線上にある新しい経営体制を「協働的経営体制」

(kooperative Betriebsverfassung) と規定し、そこにおいて近代的大規模経営に内在する社会的問題の解決可能性を考察している。そのさいにゲックが労働者の経営参加の問題をこの協働的経営体制に結び付けて論じていることが、われわれの興味を強くひきつけている。以下においてわれわれは、『社会的労働関係の歴史的展開』（以下では『社会的労働関係』と略す）を中心にして、ゲックの協働的経営体制論を検討していく。経営参加の問題がその協働的経営体制論の中心をなしているというのがわれわれの解釈である。

## II 経営体制論の基本的構造とその特質

### 1. 経営体制の概念

ゲックによれば、経営体制 (Betriebsverfassung) の概念は、広義および狭義において把握される。

広義の経営体制は、経営の全体的状態に関わっており、事物体制 (Sachverfassung)、労働体制 (Arbeitsverfassung)、人間体制 (Personalverfassung) という三つの秩序領域から成っている。それぞれの概念について次のように述べている。「事物体制という概念は、生産技術的要素の秩序を絶対化したものであり、労働体制なる概念は、分業化した労働を統一化する秩序、すなわち労働組織に限定されたものである。人間体制の概念は、経営における人間秩序に限定された概念である<sup>⑤</sup>」と。この概念規定からは、労働体制と人間体制の区別がややはっきりしない。労働組織もある一定の人間秩序を示すものであるから、両者を識別するメルクマールがさらに明らかにされなければならない。ところがゲックは別に、「事物的すなわち技術的経営秩序領域、労働組織的すなわち経済的経営秩序領域、人間的すなわち社会的経営秩序領域<sup>⑥</sup>」と

⑤ Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Eine geschichtliche Einführung in die Betriebssoziologie*, Berlin 1931, S. 3.

⑥ Geck, L. H. Adolph: Die soziale Problematik des Industriebetriebes. in; *Der praktische Betriebswirt*, April 1934, S. 243.

いう表現を用いている。事物体制には技術的経営秩序領域が、労働体制には経済的経営秩序領域が、人間体制には社会的経営秩序領域が対応している。したがって労働体制と人間体制とは、そこに経済的なもの (das Wirtschaftliche) を認識するか、あるいは社会的なもの (das Soziale) を認識するかによって区別せられると考えられる。

狭義の経営体制とは、経営の社会的秩序領域に対応する人間体制を意味している。ゲックは、「言葉の本来の意味におけるすべての体制問題は、人間的とりわけ間人間的 (zwischenmenschlich) 問題、すなわち社会的問題であるがゆえに、経営人間体制は、狭義の経営体制として広義の経営人間体制からは区別され、通常ただ単に経営体制として取扱われる<sup>⑦</sup>」としている。ここに経営人間体制とは、「人間を統一化する秩序としての経営の社会形象的特質を述べたものである<sup>⑧</sup>」。社会関係があい集まって統一的な複合体、形態 (Gestalt) として把握されるとき、そこに社会形象 (soziales Gebilde) が見出される。狭義の経営体制はこのような観点から経営をとらえたものである。以下においては、われわれもゲックにしたがって、経営体制という言葉は狭義の経営体制の意味で用いていくことにする。

ゲックの『社会的労働関係』から4分の1世紀後に、ノイロー (Neuloh, Otto) が同じく経営体制論の展開を試みている。そこでノイローは次のようなゲック解釈を示している。「経営労働体制では、われわれが経営概念の形式において組織的なものとして特徴づけてきた領域が中心にある。経営人間体制にあってはじめて社会的要因と社会的過程が同時に見出される<sup>⑨</sup>」。「ゲックの定式からすれば、経営体制の社会学的分析の直接の対象は、労働体制と人間体制ということになる<sup>⑩</sup>」と。これはわれわれの解釈とは異っている。われわれは、ゲックにおける経営社会学的考察の直接の対象は人間体制、つま

⑦ Geck, L. H. Adolph: Wirtschaftsbetriebliche Verfassung. in; *Internationales Handwörterbuch der Gewerkschaftswesens*, Berlin 1932, S. 2032.

⑧ Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 2033.

⑨⑩ Neuloh, Otto: *Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung*, Tübingen 1956, S. 33.

り狭義の経営体制であると理解する。ゲックは経営社会学を定義していう、「経営社会学とは、経営なるものの実在から生じたあらゆる間人間的、社会的現象——社会過程、社会関係、社会関係形象——に関する科学である<sup>⑪</sup>」と。したがってゲックにおいては、社会的なるものが認識せられる狭義の経営体制、つまり人間体制が、経営社会学固有の考察対象を構成するのであり、労働体制は、事物体制と並んで人間体制を規定する要因として、考察領域の中に入ってくるにすぎないのである。

## 2. 経営体制の規定要因

ゲックは、経営体制を規定する要因としてまず以下のものをあげる<sup>⑫</sup>。

1. 経営事物体制および経営労働体制
2. 経営生活の人間的領域に関する企業者の見解
3. 経営における事実上の権力関係。ここには企業者の経営絶対主義が、国家の干渉と被用者組織の影響によって次第に制約されてきたという事態が関連している。
4. 経営の文化的環境、とりわけ経営に近接して全体をとり囲む社会的経済的環境。

ところがゲックは、実際に経営体制の歴史的展開を叙述する段になると、第4の規定要因を除去してしまつて、別に次の四つの要因をあげている<sup>⑬</sup>。

- a. 手工制小規模経営から機械制大規模経営への移行
- b. 労働関係に関する企業者の見解の変化および拡大する経営人間体制への企業者の干渉
- c. 経営における人間秩序に対する国家の干渉
- d. 経営参加者の超経営的組織（使用者団体と被用者団体）の発展

ここで前掲の第4の要因が省かれているのは、それがいずれにしてもaか

⑪ Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse . . .*, S. 1.

⑫ Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 3.

⑬ Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 42.

ら d までの諸要因の背景を構成していると考えられるからであろう。最初の第 3 の規定要因が c と d に分たれている。a と b は経営内的要因であり、c と d は経営外的規定要因である。ゲックは、以上の四つの要因によって経営体制が歴史的にどのように規定され変化してきたかを描こうとするのである。

ところでノイローは、「ゲックの定式に欠けているように思われるいまひとつの概念要素は、経営意思形成である<sup>⑭</sup>」と批判している。ノイローは、「社会的意味における経営体制は、経営外的・経営内的要因によって影響された経営社会秩序であり、その秩序形成に対して決定的な重要性をもっているものが、経営意思形成の制度的形態と社会風土的 (sozioklimatisch) 作用である<sup>⑮</sup>」として、経営意思形成の問題をその経営体制論の中心にすえている。しかしながらわれわれのみるところでは、ゲックは経営意思形成の問題を決して疎かにしていないし、ノイローと同様に重要視していると思われるのである。

ゲックは、経営意思形成の問題を、1932年の『万国労働組合事典』(*Internationales Handwörterbuch der Gewerkschaftswesens*) に寄せた論稿「経済経営的体制 (経営体制)」において論じている。そこで以下のように述べている。「経営における人間の結合は、その本質的特性を、いわゆる“技術的理性”からではなく、事物体制的・労働体制的経営基盤を支配する人間精神的上部構造から獲得している。技術的経済的経営目標を達成する道——計画、製造、清算に分化——は、一定の経営秩序を前提としているのであって、かかる経営秩序は、秩序づけ意思決定を行う経営における人間意思、すなわち経営意思と、この経営意思を一貫性をもって適時に遂行していくことによって究極的に規定されている。したがって経営意思の形成とその遂行が経営人間体制の脊柱であることは明らかである<sup>⑯</sup>」と。そしてゲックは、経営意思を、

⑭ Neuloh, Otto: a. a. O., S. 34.

⑮ Neuloh, Otto: a. a. O., S. 41.

⑯ Geck, L. H. Adolph: Wirtschaftsbetriebliche Verfassung, S. 2033.

最高決定意思 (Wille der entscheidenden Bestimmungsmacht), 目標意思 (Zielwille), 手段意思 (Wegwille) の三つに分類して, それぞれが経営体制の問題とどう関連しているかを考察している。その内容については第IV節で触れることにしよう。

われわれは, 経営意思形成の問題に関しては, ゲックとノイローとの間にはそれほど距離はないと考えるし, ノイローが「一方的経営体制」(einseitige Betriebsverfassung), 「双方向的経営体制」(zweiseitige Betriebsverfassung) という類型によって展開している経営体制論に比較するに, ゲックの経営体制論は, 経営意思形成の問題をはるかに内容的に把握して問題の核心に迫っているように思われる。ノイローは経営意思形成の過程そのものを重視するが, ゲックは, その過程を規定する諸要因の分析に主力を注いでいるのである。

### 3. 経営体制の歴史的類型とその展開

ゲックは, 経営体制の歴史的類型を三つの基本的形態においてとらえる。すなわち家長的経営体制(patriarchalisch orientierte Personalverfassung), 自由主義的経済的経営体制 (liberal-ökonomisch orientierte Personalverfassung), 協働的経営体制 (kooperativ orientierte Personalverfassung), がそれである。ゲックは, 理念型として設定されたこれら三つの基本類型を駆使して, 経営体制の歴史的変遷の動因を分析し, 当時の, つまり1920年代のドイツ経営体制の特質を解明しようとする。その際ゲックは, 第3の基本類型である協働的経営体制を「新たなる経営体制<sup>①</sup>」と称して, これを支配的になりつつある経営体制の類型とみなすのである。そして他の二つの経営体制は, いずれもそれぞれの側で, この「新たなる経営体制」である協働的経営体制への胚芽を内包し, 時とともに下位類型を発展させながら徐々に第3の経営体制であるこの協働的経営体制へ収束していくものとして描いている。これがゲックによる経営体制の歴史的展開の大まかな発展図式である。

① Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse* . . . , S. 82.



ところでノイローは、家長主義、家主的観点 (Herr-im-Hause-Standpunkt), 軍隊組織, 経営民主主義などを「経営に関係なき概念<sup>⑮</sup>」 (betriebsfremde Vorstellung) と言い, これらの概念でもって経営体制の類型を規定していくことに反対している。したがってゲックの経営体制の歴史的類型についても, 「経営に関係なき社会形象に依拠していることが問題だ<sup>⑯</sup>」と批判する。しかしノイローのこの批判はやや形式的に過ぎるように思われる。たとえばゲックの家長的経営体制についていえば, 重要なことは, そこで比喩的に採用されている「家長的」なる言葉が「経営に関係なき社会形象に依拠している」かいないかということではなくして, それが理念型として歴史的事実の分析に有効であるかどうかということであろう。ここでゲックの構成した経営体制の歴史的類型の有効性を検討していくことはわれわれの課題ではない。ただ先に指摘したように, ノイローの一方的経営体制と双方向的経営体制という類型がどちらかといえば経営体制の形態的側面それ自体に焦点を合わせているのに対して, ゲックの類型では, その類型を規定する要因に注意が向けられ, そこから類型的特質を導き出しているということがいえよう。

さて三つの基本類型の中では, 第3の基本類型である協働的経営体制が注目される。それについてゲックは以下のように述べている。「比較的わずかの企業経営者たちが, 時代を降るにしたがって次のような確信へ導かれていった。すなわち労働者を企業者の支配権に完全に服従させることは, 人間的にふさわしくないしまた経営にとって必要とはされないという確信であり, さらに給付の質と量に依存する経営成果は, 技術的に条件づけられた協業を通してのみ増大するのではなく, 人間的協働の強化によっても高めることができるのだという確信であった。かくして彼らは, 異った動機に基きながらも, 人事的・経済的・技術的事柄に関する協議権 (Mitberatungsrecht) のみならず共同決定権 (Mitbestimmungsrecht) をも被用者に対して認めるに至った。ここに協働的経営体制として特徴づけられるところの経営体制の端緒が生じて

⑮ Neuloh, Otto : a. a. O., S. 36.

⑯ Neuloh, Otto : a. a. O., S. 38.

きたのである<sup>20)</sup>」と。

ゲックの述べるところによれば、企業者たちは、二つの異った確信に動機づけられて協働的経営体制へ導かれていく。この二つの確信は、人間中心的思考および経済中心的思考と特徴づけることができるであろう。前者は家長的経営体制に、後者は自由主義的経済的経営体制に固有な思考である。

協働的経営体制の端緒は、まず家長的経営体制の下位類型である保護者的 (protektor) 経営体制に求められる。保護者的経営体制では、家長的経営体制のもうひとつの下位類型である父権主義的 (paternalistisch) 経営体制に特徴的な特性は大きく後退して、労働者のイニシアチフを尊重する理解ある父親の如き企業者像が登場する。ゲックは、このような企業者像を典型的に代表する企業者として、フランスのハーメル (Hermel, Léon) やドイツのカーレ (Kalle, Fritz) をあげている。彼らは、労働者委員会の自主的設置によって、労働者のイニシアチフを経営意思形成過程になんらかの程度で反映させようと試みた。「労働者委員会によって、経営における労働者の限定された共同決定と協議が生じた<sup>21)</sup>」のである。ここでは宗教的あるいは倫理的に動機づけられた人間中心的思考が彼らをそのような施策へ導いている。

協働的経営体制の端緒は、自由主義的経済的経営体制からも発している。自由主義的経済的経営体制は、その純粹形態においては、企業者の専制的支配と労働者の従属を特徴とする経営体制である。この経営体制のもとで、次節に詳細にみる如き経営の社会的問題の多くが発生し、その深刻さのゆえに企業者は経営体制の修正を余儀なくされていく。修正された類型として、自由主義的法的経営体制、経済的法的経営体制、自由主義的人道的経営体制があげられている。この展開過程についてゲックは次のように述べている。「国家による干渉を別にすれば、経営体制の人間化 (Verpersönlichung) を要求する労働組合の圧力と、生命なき“材料”のみではなく生ける“材料”に対しても生産過程における特別な取扱いが必要であるという時代思潮の高まりと

<sup>20)</sup> Geck, L. H. Adolph: *Wirtschaftsbetriebliche Verfassung*, S. 2036.

<sup>21)</sup> Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse . . .*, S. 86.

によって変化が生じてきたのである<sup>22)</sup>」と。ここでは自由主義的経済的経営体制を協働的経営体制へ徐々に変化せしめていった要因として、国家の法的規制、労働組合の圧力、およびゲックのいう「時代思潮」が考えられている。前二者は外的要因であり、最後のものが内的要因である。ゲックは、今世紀への変わり目あたりから生成発展し1920年代に入って一般化してきた「人間経済的(menschenökonomisch)と特徴づけられる新しい社会的経営政策<sup>23)</sup>」の中に、労働者の中の人間に配慮を払うことによってより高い経営成果を追求しようとする「時代思潮の高まり」をみているのである。社会的経営政策(soziale Betriebspolitik)とは、ゲックによれば、「労働者の人間的関係の特別な配慮によって経営成果の増大をめざす目標志向<sup>24)</sup>」に立った経営政策である。そこで支配しているのはやはり経済中心的思考である。

協働的経営体制は、ゲックの経営体制発展図式からすると、家長的経営体制と自由主義的経済的経営体制のいわばジンテーゼを示している。その意味において、労働者の経営参加は、このジンテーゼの根幹をなしている。ゲックは、経営参加の施策の中に、人間中心的思考と経済中心的思考とが近代経営において調和せられていく決定的な方向をみようとしていると理解される。

以上においてわれわれは、ゲックの経営体制論の基本的構造とその特質をみてきた。次にはゲックの展開する協働的経営体制論を、さらにその内容に立ち入って検討していくことにしよう。

22) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 83.

23) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 141.

24) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 137.

### III 経営の社会的問題の克服と協働的経営体制

ブリーフスは、経営を「社会関係の交点」(Schnittpunkt sozialer Beziehungen)、「社会的混乱の震源地」(gesellschaftliches Störungszentrum)として捉え、「経営の中に生じた心的緊張は、経営自体においては解消され得ず、経営の外へ噴出して、経済と社会の全体を動揺せしむる社会的不安のもっとも強力な動因となっている<sup>25)</sup>」と述べたが、ゲックもまた同じ観点に立っていた。すなわち、「19世紀を通じてますます一般化してきた経営における人間間の人間的疎隔(Distanz)は、いまや経営を社会的不安の発出点とせしめるまでに深刻な問題になってきた。同じ仕事に関わる者同志の人格的結び付きの欠如と断裂が、不信感、無思慮、搾取、隷属などに空間を生み出し、その結果、人間的尊厳において傷つけられた労働者たちの抗議が燃え上ってきたのである<sup>26)</sup>」と。

ゲックによれば、経営を社会的不安の発火点たらしめている根本的原因是、経営における人間的疎隔、疎隔化(Distanzierung)の過程である。それは、「経営生活の即物化(Versachlichung)、没人間化(Entpersönlichung)<sup>27)</sup>」の過程である。経営における人間と人間との人格的な結び付きの欠如、すなわち人間的疎隔が、経営の中に解決困難な心的緊張を生み出しているのである。ではゲックのいう疎隔化の過程とはいかなるものであろうか。ゲックは『社会的労働関係』の中で、この疎隔化の過程を歴史的に丹念に叙述しながら、人間的疎隔を克服するために企業者が実施してきた経営政策を経営体制の問題として考察している。ゲックの描いている疎隔化の過程を、われわれなりに整理してみると、大きく二つの過程として捉えることができる。すなわち水平的疎隔化の過程と垂直的疎隔化の過程である。

まず水平的疎隔化は主として機械化と合理化によって生じてくる。ゲック

<sup>25)</sup> Briefs, Goetz: Vorwort, in; Bäumer, Peter C.: *Das Deutsche Institut für technische Arbeitsschulung*, München/Leipzig 1930, SS. VI-VII.

<sup>26)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., SS. 120-121.

<sup>27)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 114.

はいう、「近代的労働生活は物的に規定され、人格的關係ではなく非人格的關係を経営にもたらしている。労働者は、機械化およびとくに合理化によって、仕事場ではしばしば反復的かつ迅速な作業に多かれ少なかれ物的に拘束され、そのことが、人間的緊張と専心を要請すると共に経営における人間を孤立化せしめている<sup>28)</sup>」と。水平的疎隔化としては、労働者の仕事仲間からの孤立化 (Isolierung) という状況が捉えられている。手工的小規模経営から近代的機械制大規模経営に至る産業化の過程は、同時に機械化と合理化の過程であった。この過程を通じて労働の細分化が絶えず推し進められて、労働者間の水平的な疎隔化が進行していったのである。

垂直的疎隔化の過程は、二つの方向において捉えられている。

まずゲックは、労使間の疎隔について語っている。労使の分化は、産業化の過程で生じた生産要素の人的分離の結果であって、資本所有者、企業経営者、労働者の分化に応じている。労使間の疎隔の過程は、両者の機能的分化に企業者の経営絶対主義による支配關係が重なって、労使間に協働關係ではなく支配従属關係が支配して企業者と労働者との間の人格的結合關係が解体せられていく過程を示している。ゲックによれば、利潤参加制度や全員企業者制度 (Mitunternehmertum) などの施策は、労働者と企業者との間の人格的結合關係を創出しようとする経営政策である。ゲックは、かかる意味における労使間の疎隔化のもつ重大性を決して過小評価するものではないが、経営の社会的問題のもっとも根源的な要因とみなしているものはこれではない。次にみる経営のヒエラルヒー構造と支配構造に発する人間的疎隔こそが最も深刻な問題であり、労使間の疎隔はむしろその深刻さを増幅させるものとして副次的に重大視されてくるのである。

いまひとつの垂直的疎隔化の過程は、経営のヒエラルヒー構造と支配構造から生じてくる。経営ヒエラルヒーは、ゲックによれば、「労働の分化と統合を基盤として生まれてきた、多様な機能と活動を通して経営で協業している

<sup>28)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 122.

人間の位階秩序 (Stufenordnung)である<sup>29</sup>」。それは近代的大規模経営の基礎を形成する必然的な協業形態である。一方では際限なき垂直的機能分化の過程を伴うと共に、他方では厳格な経営規律による統合過程を内蔵している。ピラミッド型を成す経営ヒエラルヒーの底辺に近づくにしたがって、労働はますます専門化・単純化され、労働者は「匿名化<sup>30</sup>」(Anonymisierung)され、必要に応じて代替可能な部品の如き存在になっていく。他方では強力な統合の過程が進行していく。官僚化 (Bürokratisierung) の過程がそれである。これについてゲックはこう述べている。「官僚化を条件づける管理は、なによりもまず企業の規模に起因し、全体に対する秩序手段の役割を果たす。さらにそれは、次の事実にも基づいている。すなわち中位・下位職務地位から自己責任ある管理機能が奪われていくと、そこに労働遂行の没個性化、一般化、機械化、即物化が生じ、その結果、このようにして一様化された労働遂行に一定の統制が必要になってきたという事実である<sup>31</sup>」と。

では経営のヒエラルヒー化と官僚化がもたらした垂直的疎隔とは具体的に何か。ゲックは言う、「次第次第に発展してきた経営のヒエラルヒー化は、上位の管理者層 (Leitende) と下位の業務遂行者層 (Ausführende) との間にますます大きな疎隔を生み出してきた<sup>32</sup>」と。すなわちゲックは、経営における Leitende と Ausführende との間の疎隔を、垂直的疎隔の具体的状況として把握するのである。Leitende と Ausführende を区別するメルクマールは何であろうか。それは、先に引用したゲックが官僚化について述べたところから明らかのように、「自己責任ある管理機能」(eigen-verantwortliche direkte Funktion) の有無である。

以上ゲックが多面的に描いている経営における人間的疎隔化の過程を概括してきたが、次には疎隔の克服について彼がどのような見解をもっていたかを考察しなければならない。

<sup>29</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 51.

<sup>30</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 114.

<sup>31</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 58.

<sup>32</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., SS. 58-59.

ゲックは、没人間化 (Entpersönlichung) の過程に対して、「人間化<sup>③</sup>」(Verpersönlichung) の過程を対置させる。それは、「即物化と没人間化に対する必然的な反作用<sup>④</sup>」である。では人間化とはいかなる内容をもつものであろうか。

ゲックはいう、「しばしば細分化された部分労働に携って他の労働仲間からは物的に条件づけられて孤立化せしめられている状況と、経営ヒエラルヒーの上位者に対する疎隔とが、多くの労働者から企業形象 (Unternehmungsgebilde) との結合関係を解体せしめてきた<sup>⑤</sup>」と。ここでゲックは企業と経営を区別せず同義的に使っている。経営における水平的・垂直的疎隔が、究極的には経営なる形象と労働者との間の疎隔として捉えられていることに注意されなければならない。さらにゲックは述べる、「企業者と労働者との間の疎隔克服という古い要請に代って、労働者と社会形象たる経営との間の疎隔の克服、つまり労働者と経営との結合の創出という新たなる要請が登場してきた<sup>⑥</sup>」と。すなわちゲックのいう人間化の過程とは、労働者と社会形象たる経営との結合関係の創出の過程に他ならない。かつてクルップ (Krupp, Alfred) が行ったような従業員との個人的接触による疎隔克服は、巨大な人間的集積を特徴とする近代的大規模経営では不可能となってきたばかりではなく、問題の本質を見誤るものとなってきた。

ゲックは、かかる人間化の過程を、経営の社会的問題の解決が愈々切迫してくる1890年代以降、企業者によって展開されてきた一連の社会的施策 (soziale Bestrebung) の中に観察している。ゲックは、かかる社会的施策として以下の如きものをあげている。労務担当部門の整備・拡充、工場新聞 (Werkszeitung) の発行、労働空間の改善によって労働の喜びを高める諸施策、工場共同体思考 (Werksgemeinschaftsgedanke) の育成、各種工場団体 (Werksverein) の優遇措置、利潤参加・提案制度などによって経営と労働に対する関心を高める諸施策、福利厚生施設の整備充実などである。ゲックに

③④ Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 127.

⑤ Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 122.

⑥ Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 127.

よれば、これらの社会的施策の根底には、はじめは徐々にしかし後になると急速に一般化してきた次のような認識がある。すなわちそれは、「経営は、究極的に人間によって担われた形象であり、かかる形象として経営は、他のあらゆる社会形象と同様に、その繁栄のためには、経営構成員の、とりわけ労働者の一定の安定性 (Stetigkeit) と経営の一員である喜び (Mitgliedsfreudigkeit) を必要とする<sup>37)</sup>」という認識である。これは、経営と労働者との結合、一体化なくしては、経営を維持することはできないという認識である。

ところでゲックは、経営における管理者層と業務遂行者層との間の疎隔をもっとも深刻な問題として把握していた。先にあげた一連の社会的諸施策も経営と労働者との結合関係の創出をめざしたものである。しかしゲックが強調する *Leitende* と *Ausführende* との疎隔の克服にはさらに別の手だてが考えられなければならない。そこでゲックは、労働者の経営参加制度を経営生活の人間化の施策として理解し、これと上記の疎隔化の過程とを対置させるのである。そしてここにゲックのいう協働的経営体制が、経営の社会的問題に対する決定的な解決策を内包した経営体制として登場してくる。

ゲックはいう、「*Leitende* のイニシアチーフと *Ausführende* のイニシアチーフとが、一定の観点にしたがって秩序づけられた協働において一体化すること、これが新しい経営体制、協働的経営体制の本質を形成している<sup>38)</sup>」と。またいう、「次第に明らかになってきたことは、経営で最も低い階位にある人々にも責任と関心は欠かすことができないこと、したがって個人もしくは代表者による経営で働くすべての人々の協議、共同決定、協力 (Mitwirkung) を導入することが適切だと思われるということ、これであった<sup>39)</sup>」と。

「一定の観点にしたがって秩序づけられた協働」とは、労働者の経営参加制度である。それによって労働者に「自己責任ある管理機能」を回復せしめ、経営生活の人間化の過程が促進されていくのである。

<sup>37)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., SS. 125-126.

<sup>38)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 158.

<sup>39)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 159.



## IV 経営参加と協働的経営体制

経営参加に関するゲックの論考は、まず本稿においてわれわれが考察の中心に置いている1931年の『社会的労働関係』とその翌年の論稿「経済経営体制」において展開されている。しかしナチ体制の確立と共に経営参加に関する論述はゲックの著作から次第に姿を消し、それが復活するのは第2次大戦後になってからのことである<sup>④</sup>。ワイマール期を通して活発に論ぜられた経営参加の問題がゲックの心を強く捉え、経営参加の問題を自らの社会改革構想の中にどう位置づけていくかについてかなりの苦心を払ったものと思われる。ゲックの展開する協働的経営体制論は、いわばこの問題に対して一応の結論を出したものと解釈することができよう。その意味において経営参加の問題は、協働的経営体制論の中心問題であったといえる。

ゲックは、経営参加の問題をいわゆる経営民主主義 (Betriebsdemokratie) の可能性の問題として論じている。

まずゲックは、民主主義理念は政治的カテゴリーに属するものであって経営の領域には適用し難いとして、経営民主主義の原則的可能性を否定する。すなわち、「たとえ民主主義思想——一般に人間平等の姿勢がその基礎を成しているが——に、あらゆる社会生活に対して妥当性と実現可能性を有する内容と目標志向が内在していたとしても、各々の生活領域はそれに固有の現象を示すがゆえに、政治的民主主義と等しいような民主主義を工業経営生活の中に実現することは期待されてはならない<sup>④</sup>」と。しかし他方でこう述べている。「新しい時代における人間の共同生活の新たな形態は、新たな社会的秩序を要請しているし、労働的職能分化によって完全に制約されつつも平等化を目標として、一般的な民主主義思想を経営体制に転用しようとするのであれば、経営民主主義の理念を無意味なりとして一概にその実現可能性を斥けて

④ Geck, L. H. Adolph: Betriebliche Mitbestimmung der Arbeiter in geschichtlicher Entwicklung. in; *Die Kirche in der Welt*, 1950.—: Betriebliche Mitbestimmung in wissenschaftlicher und christlicher Sicht. in; *Die neue Ordnung*, 1951. など.

しまう理由はない<sup>④②</sup>』と。ここでゲックは、限定された意味において経営民主主義の可能性に言及している。ではそれはどのような意味においてであるのか。

政治的民主主義の原理を経営に適用し難いのは、経営がそれに固有の秩序原理を有しているからに他ならない。協業体系としての経営は、ヒエラルヒー構造と支配構造を必然的に内包している。ヒエラルヒー構造と支配構造は、私企業であれ、協同組合企業であれ、あるいはまた社会主義企業であれ、それが近代的大規模経営であるかぎり、経営にとって不可欠の秩序形態である。それなくしては経営の存立はあり得ない。したがってゲックはいう、「経営体制の改革において重要なことは、支配関係やヒエラルヒーを何か他のものによって入れ替えてしまうことではない<sup>④③</sup>』と。

ところでゲックは、前節において考察したように、経営ヒエラルヒーに起因する人間的疎隔を経営の社会的問題の根因としてもっとも重視していた。しかし経営ヒエラルヒー自体を取り除いてしまうことはできない。とすれば別の手段によって、この疎隔化の過程に対処していかなければならない。そこでゲックは、支配関係・ヒエラルヒー関係に対して、協働体関係 (Genossenschaftsverhältnis) なるものを対応させる。協働体関係とは、「経営における多かれ少なかれ排他的な上位下位関係 (Über-und Untereinander) に対して、労働体 (Arbeitsverband) に整序されたすべての人々の協働関係 (Neben-und Miteinander) を付加するものである<sup>④④</sup>」。別に次のようにも言っている。「経営において協業する多数のあらゆる種類の協働者には、企業の共同担い手 (Mitträger) として本質的な共同決定権が当然に与えられる。したがってそこに協働体的経営体制 (Genossenschaftsverfassung des Betriebs) の形態が生まれてくる<sup>④⑤</sup>』と。協働体的経営体制とは、協働体関係、すなわち経営参加を含んだ経営体制であり、協働的 (kooperativ) 経営体制と同義のもの

④② Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 160.

④③ Geck, L. H. Adolph: Wirtschaftsbetriebliche Verfassung, S. 2037.

④④ Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse . . .*, S. 162.

④⑤ Geck, L. H. Adolph: Wirtschaftsbetriebliche Verfassung, S. 2035.

して理解される。

ゲックは、経営において協働体関係が形成されてくる過程を歴史的に描いている。「労働者委員会 (Arbeiterausschuß) を通して経営における労働者の限定された共同決定と協議が生じてきた<sup>46)</sup>」として、労働者委員会の生成発展の中に協働的経営体制の歴史をたどっている。1891年のモール (Mohl, Robert von) の提案にはじまり、1891年の営業条例改正を経て、1920年の経営協議会法に至る歩みの中に、とくに国家の法的規制によって促された協働体関係形成の過程をみると共に、メッツ (Mez, Karl), カーレ, ブランツ (Brandts, Franz), フレーゼ (Freese, Heinrich), ロessler (Roesler, Max) などの一連の社会改革的企業者による自主的に創設され労働者代表制の歴史の中に、もうひとつの流れをみている。前者の流れが自由主義的経済的経営体制の歴史的展開に、後者が家長的経営体制のそれに応じていることは、すでに前にみたところである。ゲックはこのように歴史的過程を描きながらも、協働体関係、すなわち経営参加の具体的形態がどうあるべきかについては多くを述べていない。しかし彼の原則的な経営参加の考え方はある程度明らかにされている。

ゲックが経営意思を、最高決定意思、目標意思、手段意思の三つに分類していることはすでに第II節で言及しておいた。ここではしばらくその内容に立ち入ってみよう。

まず手段意思 (Wegwille) についてみると、「手段意思は、指図 (Auftrag) や指令 (Anweisung) の社会的形態をとり、業務遂行者の自己決定と共同決定に対して多かれ少なかれ広い許容空間をもっている<sup>47)</sup>」としている。手段意思とは、「目標達成の特別な方法や特定の労働組織や労働技術を選択し、これを、目標実現をめざして活動する者に指図するものである<sup>48)</sup>」。ゲックによれば、指図や指令は、業務遂行者にそのイニシアチーフを発揮させる余地を十分に残しているものである。したがって手段意思は、労働者の経営参加の本来的領

<sup>46)</sup> Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse . . .*, S. 86.

<sup>47)</sup> Geck, L. H. Adolph: *Wirtschaftsbetriebliche Verfassung*, S. 2034.

域を成している。

目標意思 (Zielwille) は、「設定された目標を実現する意思を意味し<sup>④</sup>」,「経営者から最下位の経営構成員に至るまで広く担われ,すべての経営参与者に存在していなければならない<sup>⑤</sup>」ものである。このような意味における目標意思は,前述の手段意思とも,また次にみる最高決定意思とも質的に異っている。ゲックが「目標意思は,いわゆる“経営精神”や“経営雰囲気”にとって最高に重要な要因である<sup>⑥</sup>」というとき,フォーマルな意思形成過程とは別のものが理解されている。われわれのみるところではここでは動機づけが中心になっていると思われる。したがって経営参加に関して言えば,目標意思は経営参加の前提もしくは結果であって,それ自体としては経営参加の対象とはなり得ない性格のものである。

最高決定意思 (Wille der entscheidenden Bestimmungsmacht) については次のように述べている。「最高決定意思は,上位下位秩序の典型的な表現であって命令 (Befehle) の形をとって下位者の絶対的な服従を要求する<sup>⑦</sup>」。「最高決定意思は,相対的に少数者の手にとどまり,制約された程度でしか上から下へ委譲され得ない<sup>⑧</sup>」と。最高決定意思は,企業者の経営権に発する。経営権は,客観的には経営における指揮の必要性に応じているが,通常,企業者個人の専門的知識や能力,卓越した洞察力,経営責任などによって根拠づけられるとする。このような意味における最高決定意思は,一見すると経営参加の対象とはなり得ないように見える。しかしゲックは最高決定意思も十分に経営参加の対象となり得るとする。ではその根拠は何か。

ゲックはいう,「今日あまりにもしばしば企業経営者と経営機関は,労働者に対する人的・物的に規定されたふるまいにおいて,経営の必要とする限度をこえ,また労働者の中の人間に配慮を払うべき範囲を逸脱してきた。協働的経営体制による経営的協働は,かかる観点において社会的労働関係を変革

④④ Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 2033.

⑤ Geck, L. H. Adolph: a. a. O., SS. 2033-2034.

⑥⑥⑥ Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 2034.

していく手段のひとつとみなすことができる<sup>54)</sup>と。ここでは企業者の支配権 (Herrschaftsmacht), 経営絶対主義が問題にされている。最高決定意思, すなわち経営権への参加は, 企業者の一方的専制の抑制をめざすものとして位置づけられている。ゲックの次の言葉も同じ意味において理解される。すなわち「国家が, 歴史的発展過程に応じて経営における協働体関係を促進せしめることにより, 経営における企業者の絶対的権力に対抗していくことは, 重要な経営社会政策施策であると考えられる<sup>55)</sup>」と。

以上ゲックの経営参加論の内容を検討してきたが, その内容を次のように総括することができよう。手段意思への参加は, 労働者に「自己責任ある管理機能」, すなわち各自のイニシアチフを各々の職場で発揮せしめるものであって, Leitende と Ausführende との直接の結合化を狙っている。それによって疎隔を克服しようとする。これに対して, 最高決定意思, つまり経営権への参加は, 企業者の支配権を抑制することによって, 経営ヒエラルヒーに内在する命令・服従関係の即物的・没人間的性格を緩和するとともに, 労使間の疎隔を克服して協働関係を形成しようとするものであるといえる。

ゲックは, 経営参加における労働組合の役割についてはほとんど論じていない。このことは, 彼の著『社会的労働関係』が書かれた時代を想起すべきであろう。ゲックは, 当時の「労働組合の政策が専ら超経営的な目標設定領域で展開されていた<sup>56)</sup>」という事実を指摘している。しかし彼において「経営体制の人間化を要求する労働組合の圧力<sup>57)</sup>」は十分に注目されている。ゲックは, 「労働組合は, まさしく別的手段によって企業の物的成果を早急に達成しようとする経済的経営政策にしかすぎないような社会的経営政策に反対する権利をもっている<sup>58)</sup>」ともいっている。協働的経営体制論において, 労働組合

<sup>54)</sup> Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse . . .*, S. 162.

<sup>55)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 163.

<sup>56)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 102.

<sup>57)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 83.

<sup>58)</sup> Geck, L. H. Adolph: *Autonom-betriebliche Sozialpolitik. in; Die soziale Frage und der Katholizismus*, hrsg. von Görres-Gesellschaft, Paderborn 1931, S. 332.

の影響力が重要な規定要因として評価されていることはきわめて今日的意義が高いと思われる。

## V 結 論

ゲックが疎隔化の過程として把えた事態は、内容的にみるとレヒターペの言う破壊 (zerstörend) 過程に近いものになっている。破壊過程とは、レヒターペによれば、「社会関係や社会形象に破壊的に作用してこれらを解体する<sup>59)</sup>」過程、あるいは「個別集団の連带的協働を危うくし、社会的結合・社会的統一性を脅かす<sup>60)</sup>」過程である。かかる破壊過程を生ぜしめる主たる要因として、営利化 (Kommerzialisierung) と官僚制組織があげられている。官僚制の問題は、ゲックにおいても疎隔化の最も重大な原因として考察されていることはすでにみてきたところである。経営における人間労働を「費用のかかる経営素材<sup>61)</sup>」(kostender Betriebsstoff) という観点からのみ取扱う営利化の過程については、ゲックは特別な概念をもってこれを分析することはしていない。しかしながらゲックは、レヒターペの営利化の過程に相当する事態を随所で叙述している。とくに企業者の経営絶対主義と経済中心主義を特徴とする自由主義的経済的経営体制のもとで進行した即物化・没人間化の過程は、営利化の過程を内包していたといえる。

ゲックは、「客観的にみると、経営は、その物的すなわち技術的秩序領域、労働組織的すなわち経済的秩序領域、および人間的すなわち社会的秩序領域によって、人間的に有害なものや人間人格の無視を生み出している<sup>62)</sup>」と述べ

<sup>59)</sup> Lechtape, Heinrich: Soziale Prozesse im industriellen Betrieb. in; *Kölner Vierteljahrschrift für Soziologie*, 8. Jg., 1929-1930, S. 300.

<sup>60)</sup> Lechtape, Heinrich: *Die menschliche Arbeit als Objekt der wissenschaftlichen Sozialpolitik*, Jena 1929, S. 6.

<sup>61)</sup> Lechtape, Heinrich: a. a. O., S. 26.

<sup>62)</sup> Geck, L. H. Adolph: *Die soziale Problematik des Industriebetriebs*, S. 243.

ている。ここで示されている三つの秩序領域は、それぞれ経営の技術的構造、経済的構造、社会的構造という言葉で表現することもできよう。レヒターペの破壊過程は、経営の経済的構造と社会的構造からくる人間疎外の問題を扱ったものと理解することができる。ところがゲックにおいては疎隔化過程は、経営の社会的構造に由来する疎外現象に焦点を合わせており、経済的構造から生ずる疎外、すなわちレヒターペのいう営利化の過程は、疎隔化の過程の重要な規定要因として考察されている。そのことは、ゲックが、人間体制、すなわち社会的経営秩序を狭義の経営体制として、これを『社会的労働関係』の研究の中心に置いていたことから明らかである。

経営の技術的構造から発生する人間疎外については、レヒターペと同様にゲックもあまり重大視していない。「労働が労働者に適応せしめられねばならない<sup>63)</sup>」という。しかしゲックは、「“労働”がそのまま生活行為、楽しみ、満足であるような“自然への復帰”はあり得ない<sup>64)</sup>」として、そのような復帰を提唱するものをローマン主義者と否定している。「労働の荷重から脱出する道はかかる方向に求めるべきではない<sup>65)</sup>」という。たとえば作業速度がもたらす肉体的精神的負荷は、究極的には労働教育（経営教育学）および労働時間の短縮と適正な休憩・余暇の配置によってしか克服され得ないとしている。

経営の社会的問題の解決について、レヒターペは、職業としての人間労働の確立を破壊過程に対する最も本質的なアンチテーゼとしたが、その具体的な克服手段についてはほとんど言及しなかった。ところがゲックは、経営の社会的問題の内奥へさらに突き進んで、問題を分析するとともに可能な解決策を追求していった。そこで採られた方法は、歴史的分析の手法であった。ノイローは、それにアンケート法などによる実証研究が欠如していたことを指摘しているが、誕生間もないドイツ経営社会学にそれを注文するのは無理であったろう。ゲックは、経営の社会的労働関係の歴史的分析から、疎隔化

63) Geck, L. H. Adolph: Die sozialen Arbeitsverhältnisse . . . , S. 165.

64) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 157.

65) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 166.

の過程と人間化の過程という二つの対立する過程を折出した。そして人間化過程の進行の中に、現在および将来における問題解決の決定的方向と具体的手段を洞察したのであった。そこで彼が、最も注目したのが労働者の経営参加の問題であった。レヒターペがわずかに言及していた問題を、ゲックは考察の中心に置いたのである。

『社会的労働関係』の最後の章は「展望」と題されている。「歴史家、歴史哲学者、社会哲学者、社会学者、社会政策論者<sup>66)</sup>」としてのゲックが登場して、経営体制の過去・現在・未来を考察している。われわれはそこに社会改革者としてのゲックの姿をみる。社会改革者としての提言が至るところにみられる。たとえば協働的経営体制の発展には労使双方の成長が必要であるとして次のようなことを言っている。「経営的協働の前提は、企業者並びに企業経営者が、被用者を人格的に尊重し協働者として認めることであり<sup>67)</sup>」、「被用者の側では、今日しばしば欠如している協働への真剣な意思が存在しなければならぬ。経営的協働からその意味を奪ってしまう障害は、企業経営者の、労働生活の人間の側面を無視した収益性志向や利潤志向、並びに労働を営む者の側でのあらゆる種類の非精神性(Ungeist)である<sup>68)</sup>」と。序論で予め指摘しておいたように、ゲックは、レヒターペとは対照的に自らの立場を明示することには至って謙虚である。著の一番最後になってわれわれは以下のような言葉に出会う。すなわち、「経済的経営政策と経営倫理及び経営社会政策とが結合するならば、労働者生活に多くの安らぎと喜びが生まれてこよう。そしてすでに1894年に Michelet が強調した労働者の中にも“神の似姿のひらめき”が存するという事実にもっとよく適合することができよう<sup>69)</sup>」と。

協働的経営体制論は、このような意味において人間中心的経営のあり方を提唱したひとつの社会改革プログラムと理解することができる。それは経営共同体の主張である。ゲックは、第2次大戦後における経営参加の論考の中で、

<sup>66)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 153.

<sup>67)68)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 159.

<sup>69)</sup> Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 168.



そのことをきわめて明確に述べている。「中心的な社会的経営問題は、人間本性に基いた経営共同体であり、それゆえ中心的課題は、経営の共同体化であり、人間本性に基礎づけられ倫理的に営まれる協働と、経営生活への労働者の参加とを創出していくことである<sup>⑦</sup>」と。われわれが本稿において考察してきた協働的経営体制論を支えるゲックのキリスト教的社会改革者としての観点は、次にみる社会的経営管理論においてより具体的な経営共同体化のプログラムとして展開されていくのである。

---

⑦ Geck, L. H. Adolph: Betriebliche Mitbestimmung in wissenschaftlicher und christlicher Sicht. in; *Die Neue Ordnung*, 5, Jg., 1951, S. 359.