

# ニックリッシュを越えて —市原季一博士の経営学説—

増田正勝

## 目次

- I. 序論
- II. 「ドイツ的なる経営学」を求めて
  - 1. シェーンブルークとの対決
  - 2. 新しいニックリッシュ像
- III. 「ドイツ的なる経営」を求めて
  - 1. 経営自主体の経営
  - 2. 労資共同決定の経営
- IV. 共同決定とドイツ的経営体制
- V. 結論

## I. 序論

登山家や探検家は、その生涯にとって決定的であった山行や探検行をふりかえってよく「……を越えて」という言い方をする。市原季一博士(1921~1979)を登山家や探検家にたとえるとするならば、ハインリッヒ・ニックリッシュ(Heinrich Nicklisch, 1876~1946)の存在は博士にとってそのような存在ではなかったかと思われる。スウェーデンの探検家のスウェン・ヘディンが「中央アジアの砂漠を越えて」(durch Asiens

---

1) Hedin, Sven: Durch Asiens Wüsten, Leipzig 1910. (『中央アジアの砂漠を越えて』横川文雄訳, 白水社, 1964年)

Wüsten) 広大な未知の世界へ導かれていったように<sup>1)</sup>,あるいはまたアラスカのマッキンレーで行方を断った登山家の植村直巳が「エベレストを越えて」世界の高峰に次々と挑戦していったように<sup>2)</sup>,市原季一博士は「ニックリッシュを越えて」学究者の探求心をとらえて放さない,未だ未踏の問題領域へ導かれていった。それは一言でいうならば,新しいニックリッシュ像を探求する旅ではなかったかと思われる。この探求の旅の過程で市原博士自身の経営学説も形成されていったといえるだろう。

市原季一博士の研究成果<sup>3)</sup>は,市原季一著作集『ドイツ経営学研究』全5巻(森山書店刊)に収められている。すなわち,第I巻『ドイツ経営学』(1954年),第II巻『ドイツ経営政策』(1957年),第III巻『西独経営経済学』(1959年),第IV巻『西独経営社会学』(1965年),第V巻『経営学論考』(1975年)がそれである。括弧内に原著の出版年を示しているように,第V巻の『経営学論考』を除くと,いずれもすでに単行本として森山書店から出版されたもので,もっとも新しい版がほぼそのまま著作集に収められている。『西独経営経済学』のすぐあとの1960年に『西ドイツの経済と経営』(森山書店)が出版されているが,この小品は著作集には収録されていない。

なお,市原季一博士は,「経営学—人と学説」シリーズ(同文館刊)の中の『ニックリッシュ』の執筆を依頼され,1979年の春頃から執筆に着手されたが,第2章に入ったところで急逝された。その後門下生たちの手によって遺稿が書き継がれ,1982年に完成・出版されている<sup>4)</sup>。この著は厳密な意味では市原博士の著作とはいえないかもしれないが,それまでの市原博士のニックリッシュ研究の全成果がまとめられており,内容的にみ

2) 植村直巳『エベレストを越えて』文芸春秋,1982年。

3) 市原季一博士の略歴と著作目録については,『国民経済雑誌』第142巻第2号「市原季一博士追悼号」(1980年8月)および市原季一博士追悼記念事業会編『ドイツ経営学研究』(森山書店,1980年)または同事業会編『回想』(森山書店,1980年)に掲載されている。

4) 市原季一『ニックリッシュ』同文館,1982年。

るならば博士ご自身の著作と考えて差し支えないであろう。

さて、改めて市原季一博士の各著作の出版年を眺めるとき、とりわけ処女作の『ドイツ経営学』から第4作の『西独経営社会学』に至るまで実に驚嘆すべきエネルギーでもって執筆活動が展開されていたことがわかる。中でももっとも若いときになされた最初の研究成果『ドイツ経営学』に傾注されたエネルギーには並々ならぬものがあつたと思わざるを得ない。

市原博士は、研究書としては最後の著作となつた『経営学論考』において「最後は処女作に帰るといわれているが、この著作集もそのような結果になつてしまった。すなわち、第V巻は第I巻と最も密接に結びついてしまった<sup>5)</sup>」と述懐されている。市原博士の著作集を改めて読みなおすとき、われわれもまた同じような感想をもつものである。全5巻の著作集の中から1冊を選ぶとすれば、われわれは躊躇なく『ドイツ経営学』を選択するであろう。

本稿においては、『ドイツ経営学』と『ドイツ経営政策』を中心にして市原季一博士の経営学説形成の跡をふりかえってみたいと思う。『ドイツ経営政策』は『ドイツ経営学』の姉妹編、続編、補完編として著者自身によって位置づけられている。この二つの著書は市原博士の経営学説形成において中心的位置を占めているといえるだろう。

われわれの理解によれば、『ドイツ経営学』が「ドイツ的なる経営学」の探求を試みた書であつたとすれば、『ドイツ経営政策』は「ドイツ的なる経営」を探求した書であつた。これらの探求の旅を通して市原博士自身の経営学説もまた形成されていくのである。

『ドイツ経営学』の初版には「ドイツ的経営学の生成と発展」という副題がつけられていた。研究の中心は「ドイツ的なる経営学の典型と思われるニックリッシュ経営学<sup>6)</sup>」に置かれ、著者自ら「“ニックリッシュ経営学を中心にして”なる言葉をこの副題につけ加えるならば、それは一層内

5) 市原季一『経営学論考』森山書店、1975年、「序」。

6) 7) 市原季一『ドイツ経営学』森山書店、1954年、「序」。

容にふさわしいものとなるかもしれない<sup>7)</sup>」と述べている。「最後には処女作に帰る」という先に引用したことばをこれに重ね合わせるならば、市原季一博士のドイツ経営学研究は、ニックリッシュに始まりニックリッシュに終わったといえるだろう。

日本のドイツ経営学研究における市原季一博士の功績についてはこれまでもすでに多くのひとびとによって評価が行われてきたが<sup>8)</sup>、最近では鈴木英壽教授の古希記念論文集『現代ドイツ経営学研究』において二神恭一教授、鈴木辰治教授、長岡克行教授が「市原季一学説レビュー」としてそれぞれすぐれた論稿を寄せられている<sup>9)</sup>。本稿においてわれわれは、新しいニックリッシュ像を探究する旅の過程に市原季一博士の経営学説形成の跡をたずねてみたいと思う。

## Ⅱ. 「ドイツ的なる経営学」を求めて

### 1. シェーンブルークとの対決

『ドイツ経営学』へ向けて市原教授が研究を開始されたのは1948年のことであった。この著の完成に6年の歳月が注ぎ込まれている。「この間の生活をふりかえってみても、ドイツ経営学と取り組んでいたという以外に

8) たとえば、山本安次郎『日本経営学五十年——回顧と展望』（東洋経済新報社、1977年）、岡田昌也「市原季一先生——人と学問」（『国民経済雑誌』第142巻第2号、1980年）、吉田和夫「日独比較経営学」（大橋昭一編著『現代ドイツ経営学』税務経理協会、1991年）、吉田和夫『日本の経営学』（同文館、1992年）など。

9) 二神恭一教授は、「市原季一と経営的共同決定」と題する論稿において、市原教授がニックリッシュの経営共同体論を基礎にして共同決定の問題領域へ早くから切り込んでいったことを評価されている（鈴木英壽先生古希記念事業会編『現代ドイツ経営学研究』森山書店、1994年、93ページ以下）。

鈴木辰治教授は、「市原学説をめぐる“組織と人間”」と題して、市原教授がニックリッシュの経営学説を人間中心的経営経済学としてとらえ、それを「人間中心モデル」として提唱したことを評価し、そこにニックリッシュ経営学の継承と現代的発展の姿のひとつを考察されている（上掲書、107ページ以下）。

長岡克行教授の論文「経営体制論と労資同権的経営経済学」には「市原季一博士の

大した記憶がない<sup>10)</sup>」とのちに回顧されている。この当時は、「米国一辺倒の時代であり、ドイツ経営学の如きは、その出版さえ不可能と考えられていた<sup>11)</sup>」時代であった。このような時代に敢えて市原教授をしてドイツ経営学研究に取り組ませたものは何であったであろうか。

神戸高商以来のドイツ経営学研究の伝統や恩師の平井泰太郎博士のご指導もさることながら、ドイツ経営学史の執筆を自らの課題としようとする抑えがたい欲求が若き学徒、市原教授を強く支配していたと思われる。

まずひとつには、ドイツにおいて、シェーンブルークの1933年の著『個別経済学における方法問題』(Schönplug, Fritz: *Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre*, Stuttgart 1933) 以後未だに本格的な学史研究の出現をみていないという研究状況があったと思われる。シェーンブルークのこの著が1954年にザイシャープによって再出版されざるを得なかったということは、この間の事情をよくものがたっている。また日本においては、戦後、佐々木吉郎教授の『続経営経済学の成立』(白山書房, 1950年) や池内信行教授の『経営経済学史』(理想社, 1949年) が出版されているが、いずれも戦前においてなされてきた研究成果を土台としており、戦後における、とりわけ若い世代による本格的なドイツ経営学研究はまだ開始されていなかったといつてよかろう。ドイツおよび日本におけるこのような研究状況の空白を埋めるべく書き進められた『ドイツ経営学』は、まさに野心的な作品であったといわなければならない。『ドイツ経営学』が完成したのは市原季一博士33歳のときであったが、奇しくもシェーンブルークもまた33歳で『個別経済学における方法問題』を書き上げている。

さらにいまひとつの欲求としては、ニックリッシュを中心とするドイツ規範学派に対してシェーンブルークとは異なった解釈を示したいという強

---

ドイツ経営諸学研究」というサブタイトルがつけられ、市原教授の研究業績を全体的にレビューされ、適切な論評を加えられている。そこには市原教授の経営学説に対する深い理解が示されている(上掲書, 123ページ以下)。

10) 11) 市原季一『ドイツ経営学』, 1960年, 「四版の序」

い欲求の存在が考えられる。シェーンブルークはかつて「ニックリッシュの問題提起に対して批判的検討を加えるという、ニックリッシュとの真剣な対決は残念ながらいままでのところ行われていない。かれの学説を無批判に受け入れるか、あるいはかれを経営倫理学者として否定するかである<sup>12)</sup>」と述べて、自らは規範的個別経済学の方法論を展開することによって、独自のニックリッシュ像を確定しようと試みたのであった。すなわち、シェアー、ディートリッヒ、ニックリッシュの三者を規範主義において結びつけ、この規範学派の中心にニックリッシュ経営学を位置づけようとしたのである。

『ドイツ経営学』における市原教授の最大の苦心は、ひとつにはこのようなシェーンブルーク的ニックリッシュ解釈をいかにして克服するかということにあり、いまひとつにはどのようにして新たなニックリッシュ像を描き出すかということにあったと思われる。この工夫の中にわれわれは市原教授のきわめて卓越した独創性をみるのである。「シェーンブルークの研究から多くを得た。我々のこころみは彼の著なくしては為しえざるものである<sup>13)</sup>」と述べられている。シェーンブルークに対する批判が『ドイツ経営学』の出発点をなすとともに、新たなニックリッシュ像の形成へ導く手掛かりとなっている。

『ドイツ経営学』において、シェアーは商業学のErbe（相続者）として退けられ、ディートリッヒがドイツ的な経営学のBegründer（創設者）として位置づけられる。経営を有機的な労働共同体として把握し、これを土台として経営問題を解明しようとするディートリッヒの経営学の中に、「ドイツ的な経営学」の源流を見いだすのである。ディートリッヒ経営学の内容、すなわち経営共同体論と経営維持の原理に立った成果分配論は、やがてニックリッシュにおいていっそう発展せしめられることにな

12) Schönplflug, Fritz: *Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre*, Stuttgart 1954, S. 221. 邦訳『経営経済学』（小林喜楽監修／大橋昭一・奥田幸助訳）有斐閣，1970年，197ページ。

13) 市原季一『ドイツ経営学』（第9版）1966年，44ページ。

る。

ディートリッヒからニックリッシュにつながる線を、シェーンブルークは規範主義に求め、その結果、ニックリッシュ経営学を規範主義の枠の中に閉じ込めてしまうことになった。この規範主義の王国から市原教授はどのようにしてニックリッシュを解放しようとするのか。

この問題は、ニックリッシュの組織論をどのように理解するかという問題に他ならない。第4章「ニックリッシュの共同体論」、第5章「シェーンブルークの社会形象論」、第6章「経営学と組織論的思考」がこの問題の考察に投入されている。

経営学に哲学的・社会学的基礎を与えようとして1920年に書かれたニックリッシュの著『組織論』 (*Der Weg aufwärts! Organisation. Versuch einer Grundlegung*, Stuttgart 1920, 『組織——向上への道』鈴木辰治訳, 未来社, 1975年) は、組織、すなわち人間共同体のあるべき姿を描いたものである。この著に対して、市原教授は「果して彼は真に彼の共同体論から彼の経営学をひき出しているであろうか<sup>14)</sup>」と問い、「規範科学としての共同体論をみとめるとも、我々は規範経営学なるものを承認しがたい<sup>15)</sup>」と批判される。ニックリッシュ経営学を規範学派に位置づけるシェーンブルーク的ニックリッシュ解釈がこうして退けられる。しかしながら、これでもってニックリッシュ経営学そのものが否定し去られたわけではない。「ニックリッシュの経営学の内容を経験的なるものとして取り上げるべきである<sup>16)</sup>。」「ニックリッシュ経営学の内容も、やはり彼の住んでいた時代の歴史的産物である<sup>17)</sup>」として、むしろニックリッシュ経営学に内包されているゆたかな経験的内容を評価することによって、新たなニックリッシュ像に迫ろうとするのである。この課題はとりわけ第8章の「経済性論の展開」において取り組まれる。

同じく組織を考察対象としながら、個人目的から出発する考察を社会学的思考、全体目的から出発する考察を組織論的思考とし、この両者を峻別

14) 15) 16) 同上書, 66ページ。

すべしとする。ニックリッシュの共同体論は組織一般論として社会学的思考に属すると理解される。形式をみるかぎり、ニックリッシュの組織論は経営学的観点につながってこない。しかし、ここにおいても市原教授は、ニックリッシュ共同体論の経験的内容を評価し、彼の経営学の内容はむしろ組織論的思考にふさわしいものをもっていると理解される。すなわち、ニックリッシュにおいては高度に発達を遂げた企業の問題が考察の対象を形成し、企業者は企業の機関として把握され、そこでは全体目的との関連において、すなわち客観的観点から経営問題が考察されている、と解釈される。

こうして、シェンブルークがニックリッシュ経営学にまとめた規範主義という形式からニックリッシュを解放することによって、かれの経営学に内包されている近代経営学的観点が浮かび上がってくることになる。

## 2. 新しいニックリッシュ像

『ドイツ経営学』を交響楽にたとえるならば、第7章「経営目的の規定について」で曲想はいっきに高まり、圧倒的な音響のうちにエピローグの第8章「経済性論の展開」を迎える。後の章は余韻である。

シュマーレンバッハとリーガーの経営目的論は、いずれも19世紀的高度資本主義経済秩序の産物として退けられる。「経営学における目的概念は主観的な個人目的に非ずして経営の目的でなければならない。経営目的の発見こそ近代経営学成立の基盤である<sup>17)</sup>」と。市原教授は、この基盤がニックリッシュ経営学によって提出されているとみるのである。

「経営とは道具及び原料を備え、自己の欲求充当のため自ら設定したところの目的を達成せんとしている仕事場における人間である<sup>18)</sup>」とするニックリッシュの経営概念からすれば、経営の目的は経営構成員の欲求充

17) 同上書、66～67ページ。

18) 同上書、106ページ。

19) Nicklisch, Heinrich: *Wirtschaftliche Betriebslehre*, 6. Aufl., Stuttgart 1922, S.36.



当に見いだされることになる。この欲求充当の源泉となるべきものが「経営成果」(Ertrag)である。経営成果は経営構成員の給付対価であり、給付(Leistung)に応じて分配されるべきものである。経営の生産過程に最大成果の生産を命じ、経営の分配過程には公平なる成果分配を命ずるものが、ニックリッシュのいう「経済性」(Wirtschaftlichkeit)である。

ニックリッシュの経営目的論は現実の経済秩序と無関連に構成され、しかも成果分配論の基底には倫理的な命題が置かれている。市原教授は、分配の公平性という「経営学にそれが解決し得ざる問題を負わしめるに至る<sup>20)</sup>」とニックリッシュを批判しつつも、ここでもその規範性によってかれの学説を否定し去ることはしない。「より客観的に眺むるならば、ニックリッシュ自身が、そしてニックリッシュの経営学そのものが時代の子であると断言できるからである。後期資本主義段階の経営事象は当然彼の偉大なる頭脳に反映しているからである<sup>21)</sup>」として、むしろ「ニックリッシュが切り開いた数々の新しい道<sup>22)</sup>」を評価するのである。

ニックリッシュが経営の生産過程の問題と分配過程の問題を分離して考察していることを市原教授は高く評価される。成果概念は分配過程の問題として浮かび上がってくるのである。ニックリッシュは、経営構成員の立場に立って分配の問題を解こうとしたので倫理的価値判断の問題に衝突する結果に至るが、市原教授は、ニックリッシュの成果概念の根拠を「所得の分配をめぐる諸勢力の闘争が漸く激化せんとする後期資本主義経済秩序の中に<sup>23)</sup>」求め、そこに近代経営学の拠って立つべき基盤が見出されると理解される。

シュマーレンバッハ、リーガー、ニックリッシュの経営目的論を批判的に検討したあとで、市原教授は第4の観点を提示される。すなわち「経営学の選択原理は共同経済的生産性でもなく、企業者の利潤でもなく、企業

20) 市原季一『ドイツ経営学』, 123ページ。

21) 22) 同上書, 125ページ。

23) 同上書, 127ページ。

構成員の欲求充当でもない。我々はそれを企業自身の貨幣的成果の追求であると考え<sup>24)</sup>」と。

では、このような経営目的論に立つとき、経営成果の分配問題はどのように解決されるのか。「我々は分配の問題を企業自体の立場から取り上げんとするものである。即ち分配問題を企業目的=最大成果の獲得との関係において、換言すればそれは企業目的に対する意味関連において理解せんとするものである<sup>25)</sup>」と。経営構成員の欲求充当というニックリッシュの経営目的論の基底にある規範主義の形式を剥いで、その奥に横たわっている経営自体の観点、ディートリッヒ的な経営維持の観点を明らかにし、そこに近代経営学につながるものをみるのである。

第8章「経済性論の展開」において市原教授のニックリッシュ研究は頂点に達するとともに、ニックリッシュを越えて導かれてきた市原教授自身の経営学説がいつそう鮮明さをもって立ち現れてくる。ニックリッシュの経済性公式を支えている帰属学説がその経済性論の展開において貫徹されていないことを指摘しつつ、この矛盾を解明することによって新しいニックリッシュ解釈に至ろうとされる。

ニックリッシュの経済性公式はつまるところ対価/対価の関係を示している。これをどう解釈するかである。市原教授は、分子の対価と分母の対価が一致すべしという命題から、「資本の提供に対する分配と、労働の給付に対する分配を同じ平面において評価することを意味している<sup>26)</sup>」と解釈する。そして「経済性公式の分母は、対価の分配基準を示すものといえる。ニックリッシュの努力はこのあるべき分配の基準の発見にあった<sup>27)</sup>」とされる。この分配の基準をニックリッシュは公平性という倫理的命題の中に求めたが、市原教授は経営自体の観点に立ってこの問題を解こうとされる。すなわち、「我々は経営自体の観点に立つべきである。ここ

24) 同上書, 129ページ。

25) 同上書, 128ページ。

26) 同上書, 144ページ。

27) 28) 同上書, 145ページ。

からみるならば、これらの基準は、経営要素の維持と結びついている。公正賃金は労働力の維持と結びつけて解釈されるべきであり、資本の提供者に対する対価は、提供そのものの維持との関係において考えられなければならない<sup>28)</sup>」と。

『ドイツ経営学』の第3章においてニックリッシュ経営学の系譜をたずねたさいに、市原教授は「ディートリッヒとニックリッシュとの総合が必要である<sup>29)</sup>」と述べられていたが、ここに至ってわれわれは両者が総合されているのを見るのである。この総合の過程を通して市原教授自身の経営学説もまた形成されている。

こうして「ドイツ的なる経営学」を探究する市原教授の旅は終わった。それは「ドイツ的なる経営学」の典型をニックリッシュ経営学の中に求める旅であったといえるだろう。そこに見出された「ドイツ的なる経営学」は、経営を人間の共同体としてとらえる経営学であり、経営の生産過程と並んで経営の分配過程を重要な考察対象としてとらえる経営学である。それはまた、経営を労資の共同体として理解し、とりわけ労資間の分配問題に重大な関心を寄せる経営学であるといえる。そして、それは「現代のドイツにおける如く、資本主義がぎりぎりの線まで変貌してくる<sup>30)</sup>」時代において成立するところの経営学である。

### Ⅲ. 「ドイツ的なる経営」を求めて

#### 1. 経営自主体の経営

『ドイツ経営学』からちょうど3年目の1957年に『ドイツ経営政策』が出版されている。この著は『ドイツ経営学』の姉妹編、続編、補完編として位置づけられており、『ドイツ経営学』によって探求された「ドイツ的

29) 同上書、56ページ。

30) 同上書、194ページ。

なる経営学」の理論を具体的な経営政策の現実に結びつけると同時に、これに批判を加えて一定の指針を与えようと試みた、きわめて意欲的な研究書である。市原教授は一体いつの時点からこの研究に着手されていたのであろうか。おそらく『ドイツ経営学』を完成する過程ですでに構想が練られ丹念に資料の収集も進められていたにちがいない。

『ドイツ経営学』は、シェーンブルーク的ニックリッシュ解釈を克服して新しいニックリッシュ像を描き出すという大きな課題を背負わされていたが、『ドイツ経営政策』は、このような対決意識から解放されて大胆なデッサンをもとにきわめて印象的な色彩をもった著作に仕上がっている。われわれは市原季一博士の著作集の中から『ドイツ経営学』を選んだが、むしろ『ドイツ経営政策』をもって市原教授の代表作とみたいと思うひともいるであろう。

第1部「アッペとラテナウ」においては、経営自体の立場、経営自主体論が展開される。カール・ツァイス財団を創設したアッペの経営思想とその経営政策の中に経営維持の思想とその実現をみ、ディートリッヒ経営学へつながるものがあることを明らかにされる。

ラテナウ論においては、かれの精神主義の背後に現実の経営の姿を反映した経営自主体論の主張をみる。「経営自主体論そのものの展開はドイツ経営学においては見当らない<sup>31)</sup>」とされつつも、内容的には「ドイツ的な経営学」に、すなわちニックリッシュの経営学に通じるものがあると解釈される。ラテナウ論を通じて市原教授自身の経営自主体論が表明されていることが注目される。すなわち「われわれは企業の発展の傾向として株主の勢力が次第に減少し、それに代って労働者の力が強化していくことの中に企業自主化の姿をとらえるえたいと思う<sup>32)</sup>」と。これは、市原教授の共同決定論において一貫してその基底に置かれている思考である。労働者の組織力こそ企業の自主化を成立せしめ、労資同権を可能にしているもっ

31) 市原季一『ドイツ経営政策』森山書店、1957年、86ページ。

32) 同上書、76ページ。

とも決定的な要因なのである。

## 2. 労資共同決定の経営

第2部の「シュピンドラーとクッス」は、いずれも労資共同決定との対比において考察が進められている。シュピンドラーの全員企業者 (Mitunternehmertum) の経営政策はつまるところ利潤参加の政策であり、「労働者の決定への参加の根拠が、ここでは、労働者自身の立場からくる利害にあるのではなく、彼の出資者の利害からきている<sup>33)</sup>」と批判される。これに対してクッスの経営政策には「労資それぞれの立場を区別して労働の立場からする正当な取り分を考えんとする努力の跡がみられ<sup>34)</sup>」、これはニックリッシュの成果分配論に通じるとともに、経営協議会による経営参加の政策には、第1段階とはいえ労資共同決定へつながるものがあると評価される。

第3部の「経営参加の政策」は、『ドイツ経営政策』の中心的部分であり、さらにその中核を形成しているのが第5章の「カール・ツウインクの経営政策」である。このあとに第6章「共同決定法の成立」、第7章「西独企業における共同決定の実態」と続いていく。

ツウインクの著『労働組合運動の社会学』（1925年）は、協議会思考 (Räte-Gedanke) について新しい理解を示し、それをもって労働組合運動に一定の指針を与えようとした啓蒙の書である。ツウインクは、協議会思考の中に Feudum-Gedanke をみる。ここで、Feudum-Gedanke とは、経営の目的を社会的職分に求め、「労働力に対する労働者の所有も経営資本に対する企業者の所有も社会によって委託された職分<sup>35)</sup>」とみなし共に社会に奉仕する存在として把握する思想である。市原教授はこれを「社会中心の思考」と訳されている。われわれはそこに社会連帯思考をみる。

33) 同上書, 76ページ。

34) 同上書, 108ページ。

35) Zwing, Karl: *Soziologie der Gewerkschaftsbewegung*, Jena 1925, S.53.

ツウインクによれば、このようなFeudum-Gedankeが労働者たちの中に育ちつつあるのである。「かれらの中心的関心はもはや分配の原理ではなく、全体経済における参加 (Teilnahme) と協働 (Mitwirkung) の原理にある。出現しつつある新しい労働者タイプは、全体の経済生活に対する協働と連帯責任 (Mitverantwortung) という新しい原理こそ最重要であることを意識している<sup>36)</sup>」と。この新しい労働者意識とともに、資本主義の次の段階として「建設的・肯定的・協働的 (positive, d. h. bejahende, mitarbeitende) 社会主義」が出現するとみる。ツウインクは、集産主義的な階級闘争を否定して労資の協働によって資本主義を克服しようとする改良主義の思想であり、今日いうところの社会的パートナーシップの思考につながるものをもっている。

このツウインクの思想について市原教授は述べられている。「彼は所有と支配を分離して考えるのである。所有の変革よりも機能的支配の変革を重視するのである。かくして彼の主張は独米の経営学のそれと同じイデオロギー上に立つものとなってくる<sup>37)</sup>」と。

ツウインクは、労働者階級が経済において主体的地位を確立する道を労資同権の方向に求めている。ここに市原教授は経営を労資の共同体としてとらえるニックリッシュ的主張へ接近していく姿をみるのである。

労資同権の根拠は何かという問題がある。たとえば所有参加の政策の基礎にある、経営における支配権を所有によって根拠づけようとする主張がある。これに対して、市原教授は「労働者の経営参加を推進したものは、その組織力にあったのであって、組織力こそ労働の側の力であることを忘れてはならない<sup>38)</sup>」とされる。すでに述べたように、これは市原教授の共同決定論を支える思考としてたえず強調されることである。ツウインクの思想に代表されるような経済民主化の思考も第1次大戦後におけるドイ

36) Zwing, Karl: a. a. O., S. 60.

37) 市原季一『ドイツ経営政策』, 142ページ。

38) 同上書, 180ページ。

ツ労働組合運動の飛躍的發展を背景としてはじめて成立し得るものである。

しかし、労資同権の原理は共同支配から単独支配へ進む可能性も内包しているといわなければならない。この点に関してツウインクの思想には労働と資本を統合する原理が欠けていると市原教授は指摘される。「共同決定によって、労資同権の理想は実現されている。しかし、同権のみにては問題は終わらないのである。労資同権を土台として、如何に経営を運営するかという問題が残されている。ここに経営学の問題がはじまるといわねばならない。そして、経営共同体論を中心とする伝統的ドイツ経営学が、この課題をになわなければならない<sup>39)</sup>」と。

では、統合の原理はどこに求められるべきであるのか。市原教授は主張される。「ニックリッシュの経営成果の概念が問題解決のために必要であると思う。これらの概念は経営自体の目的を表現しており統一性を保ちつつしかも労資同権をその中に包含している。経営自体の維持発展の思考によって労資同権の思考の二元性が統一されるべきである<sup>40)</sup>」と。この統一された姿がまさに『ドイツ経営政策』を通して探求された「ドイツ的なる経営」であったといえよう。ドイツ経営政策の現実の中から、一方において経営自主体の思想を明らかにするとともに、他方においては資本の存在を退けずこれと対等の地位を労働に確立しようとする労資同権の思考を導き出されたのである。

このような労資同権的経営共同体論は、経営体利己主義 (Betriebsegoismus) に結びつくのではないかという疑念が生じる。市原教授によれば、利己主義の問題は経営を超える全体的な問題であって、個別的存在である経営によっては解決できないのである。「企業と消費者との利害の対立は、共同決定法によって解決されない問題であるが、共同決定法によってひきおこされた問題ではない<sup>41)</sup>」と。これは労資同権的経営共同体論の

39) 同上書, 181ページ。

40) 同上書, 156ページ。

限界というよりもむしろ経営学には答えられない問題である。

木元進一郎教授の『労働組合の「経営参加」』（森山書店、1962年）の終りに掲載されている「“労使協議”に関する邦文文献目録抄」を一覧すると、西ドイツにおいていわゆる「モンタン共同決定法」が成立する1951年前後からちょうど『ドイツ経営政策』が出版された1957年あたりまで、ドイツの経営参加制度は労働界、労働法学界において盛んに紹介・論議されており、経営学界からも藻利重隆、馬場克三、山城章、占部都美などの各教授がこの問題について論稿を書いておられたことがわかる。しかしながら、この「邦文文献目録抄」をみるかぎり、市原教授自身は『ドイツ経営政策』をもってはじめてドイツの経営参加をめぐる論議に参加されたことになる。昭和32年11月14日の『毎日新聞』に掲載された『ドイツ経営政策』の書評は、「この労使同権の思想は、これまで、“経営のあるべき姿を追求するあまり共同体という抽象的な概念を持ち出して夢想したもので、激化する階級闘争の場ではまったく役に立たない”と片付けられていたが、西独の共同決定法成立とともに再び世の注目を集めている」と述べている。三井三池争議（1959年）はまだ起こっていない。産業界、労働界にも敵対的な姿勢から協調・対話への動きが見え始めたとはいえ、当時の労使関係は労使協力とか労資同権という思想からははるかに離れた地点にあった。このような時代背景の中で『ドイツ経営政策』がある種の驚きと新鮮さをもって迎えられたことは間違いないところであろう。

しかしながら、今日『ドイツ経営政策』を読み返してみると、市原教授自身によって『ドイツ経営学』の姉妹編、続編、補完編と位置づけられていたように、著者を支配していたのは純粹に学問的な関心であったと思われる。この『ドイツ経営政策』が現実世界の注目を引いたとすれば、それがたまたま共同決定法を扱ったという外面的な理由によるよりも、やはりニックリッシュ経営学を越えて次第に形成されてきた、労資同権と経営自主体を原理とする経営共同体の経営学説が一定の説得力を示していたから



に他ならないであろう。それはやがて「労資同権志向的経営経済学」としてさらに明瞭な輪郭をもつようになる。

#### Ⅳ. 共同決定とドイツ的経営体制

1959年に書かれた『西独経営経済学』は、戦後の西ドイツにおける経営経済学の発展をグーテンベルクの学説を中心として論考したもので、『ドイツ経営政策』からわずか2年ののちに完成されている。グーテンベルクを扱った最初の本格的な研究書であった。この著の構想はおそらく『ドイツ経営学』の執筆を進めている間にすでになされていたにちがいない。市原教授のこのようなたゆまぬ研究心にはただただ敬服の念をおぼえるのみである。

市原季一著作集全5巻の中で『西独経営経済学』は、「最後は処女作に帰る」という市原教授の後年の述懐からすると、全体としての研究の流れからはやや離れた地点にあるように思われる。「共同決定や経営共同体の原理なくしては、今日の西独の経営を説明できないと思うのである。この領域の問題はシュマーレンバッハ系の経営経済学の体系の中に、はいりえない<sup>42)</sup>」とし、それをこの学派の限界とみる。「われわれが、ここで痛感することは、西独経営経済学の主流が考えている経営経済学の枠が非常に狭いものであるということであり、現実の問題の解明には、経営経済学の思考方法のみにては足りないということである。このことこそ、われわれを駆り立てて、経営社会学の領域へおもむかしめるものである<sup>43)</sup>」と述べられる。

このような観点に立つと『西独経営経済学』は、グーテンベルク派経営経済学に対して、ニックリッシュ学徒たる市原教授が不満を表明した書であり、かつまた経営社会学へ向かう自らの行動を正当化するための書であ

42) 『西独経営経済学』(第4版) 森山書店, 1966年, 199ページ。

43) 同上書, 216ページ。

ったとも解釈されるのである。『西独経営経済学』の終章「経営経済学と経営社会学」はまさにそのことを示しているように思える。

市原教授は、すでに『ドイツ経営学』の中で「経営の研究には、経営学的なる考察と相並んで、社会学的考察が必要である<sup>44)</sup>」と強調されていたが、ニックリッシュ的問題意識が戦後の経営社会学の中で生きていると考え、自ら経営社会学の問題領域へ入っていく。

1965年に出版された『西独経営社会学』は、その前半においては古典派から近代派へ至る経営社会学の発展を学史的に描いているが、後半になると共同決定の問題が著者の関心の中心を占めるようになる。

西ドイツにおいて共同決定制度がきわめて円滑に運営されているという事実は、その根拠をめぐっていろいろな社会科学の分野の研究者たちの関心をあおってきた。とりわけ経営社会学者たちはこの問題に強い関心を寄せていたのである。

労働者の社会像に関するポピッツの調査結果から、市原教授は「労働者の社会像の形成に共同決定が大きい意義を有している<sup>45)</sup>」ことを痛感される。中心的地位を占めている労働者の社会像からすれば、かれらは「企業者の機能と権利をみとめ<sup>46)</sup>」、「資本の側に信頼をおき、利害の調整は可能であると信じている<sup>47)</sup>」のである。かれらは共同決定制度の中に労資同権、労資協調の道がビルトインされているとみていることになる。

第8章の「共同決定」においては、経営社会学者による共同決定の研究成果が批判的に検討される。ノイローの「双方的経営体制」なる概念は、共同決定制度のフォーマルな過程のみを問題にし、本来の社会学的な問題領域に切り込むことができないと批判される。むしろもともと経営の民主化には限界あるのだとするブリーフスの共同決定批判に聞くべきものとされる。

44) 『ドイツ経営学』, 87ページ。

45) 『西独経営社会学』森山書店, 1965年, 156ページ。

46) 47) 同上書, 157ページ。

ブリーフスは、経営の技術的領域の問題と経済的領域の問題が共同決定の運営に一定の限界をもたらすと主張する。ここで、市原教授は、「当事者が経済民主化の限界を認識しているということが、共同決定が生む摩擦を減じているのではないかという感もいただくのである<sup>48)</sup>」と述べられている。しかし他方で、ブリーフスのこのような見解に対して、「私は、経済と技術の領域も、ここで提出されている人間の領域から制約を受けなければならぬことを強調したいと思う<sup>49)</sup>」とされる。この問題意識はやがて労働の人間化の問題領域へ引きつがれていく。

ダーレンドルフは、共同決定制度の中には階級対立を悪としてとらえこれを抑圧しようとする思考があると批判する。しかし、市原教授は、もともと共同決定は労働組合の要求するところではなかったかと指摘される。対立ではなく協調を基調とする労働組合のイデオロギーの存在に市原教授は注意を向けさせるのである。

労資同権の原則に立った共同決定制度が円滑に運営され、ドイツ経済復興の奇跡とまでいわれてきた事実を経営社会学は十分に解明できないでいるというが、『西独経営社会学』における市原教授の結論である。

「ドイツの企業に流れている経営共同体観が、共同決定の円滑な運営を助けている<sup>50)</sup>」と市原教授は繰り返し述べられる。そして「ドイツにおける労働組合のイデオロギーが、経営共同体の思考と相容れるものである<sup>51)</sup>」という理解を示されるのである。

ふりかえって日本の場合にはどうであろうか。「ドイツと違って、ここでは、古典的階級闘争の理論が支配的である<sup>52)</sup>。」「階級対立は、それをおさえるべきに非らずとするダーレンドルフの立場は、我国の現状からして、重要なものがある。階級対立の制度化としては、我国では、団体

48) 同上書, 169ページ。

49) 同上書, 171ページ。

50) 同上書, 169ページ。

51) 『ドイツ経営政策』, 196ページ。

52) 『西独経営社会学』, 182ページ。

交渉制度の方が、共同決定制度よりも重視されるべきであると考えられる。労資の対立を前提において問題が検討されなければならない<sup>53)</sup>」と市原教授は主張される。

後になると日本において日本的経営論が盛んとなり、日本的な経営共同体論が経営家族主義や生活共同体論あるいは労使一体論などによって主張されるようになるが、市原教授が、「共同体への志向なき人々に労資同権を与えらるとも、対立と混乱が激化されるにすぎない<sup>54)</sup>」と述べられるとき、改めてドイツ的経営共同体とはなんであったのかに思いを馳せざるを得ないのである。

ニックリッシュは、1920年の「経営協議会法」に至る共同決定制度の歩みを概観したのちに、「資本ではなく労働の精神こそ企業の核心(Seele)である<sup>55)</sup>」と述べている。また、経営共同体の成立について、「経営共同体は、労働と資本を通して経営へ参加する人々の間の協定によって成立する<sup>56)</sup>」と述べている。ニックリッシュ経営学の基礎が、ドイツ的経営体制にいかに深く根を下ろしているかを示すことばである。

## V. 結 論

市原季一著作集第V巻『経営学論考』は1975年に刊行されている。『西独経営社会学』からは10年が経過し、『ドイツ経営学』からは20年という歳月が流れている。「序」の中で、「最後は処女作に帰るといわれているが、この著作集もそのような結果となってしまった」と述懐されているように、もしなんらかの副題をつけるとすれば「ニックリッシュ再考」といったものがふさわしいかもしれない。われわれもまた本稿のはじめに「市原季一博士のドイツ経営学研究はニックリッシュに始まりニックリッ

53) 同上書, 183 ページ。

54) 『ドイツ経営政策』, 202ページ。

55) Nicklisch, Heinrich: *Die Betriebswirtschaft*, 7. Aufl., Stuttgart 1929-32, S. 296.

56) Nicklisch, Heinrich: a.a.O., S. 301.

シュに終わったといえるだろう」と述べたところである。

『経営学論考』ではこれまでになかったパラダイムということばが登場する。グーテンベルク・パラダイムと対置させながらニックリッシュ・パラダイムが提唱される。人間を手段視するところの用具主義に立つ経営経済学に対して、経営における人間から出発する人間中心主義的 (anthropozentrisch) 経営経済学が主張される。また、70年代になって登場する「労働志向的経営経済学」に対しては「労資同権志向的経営経済学<sup>57)</sup>」をもって進むべき方向を示そうとされる。ニックリッシュ・パラダイムとは、人間中心原理と労資同権原理を中心原理とする経営学説であると理解される。

1966年に *ZfB* 誌に掲載されたブートの論文「人間中心的経営経済学の問題<sup>58)</sup>」は、ニックリッシュ・パラダイムの復活を感じさせるとともに、これまですでに市原教授によって主張されてきたニックリッシュ理解を強く支持するものであった。市原教授にとってまさに我が意を得たり、というところであったと思われる。

人間中心的観点から経営の問題に接近するということは、いずれにしろ人間の問題についての研究を土台とせざるを得ない。そのためには人間を対象とする諸科学の協力が不可欠となってくる。「人間中心主義的経営経済学」は、経営諸学の学際的協力のもとに展開されるべきだというのが、ニックリッシュ・パラダイムに含まれるもうひとつの主張である<sup>59)</sup>。

「労資同権志向的経営経済学」は、労働と資本を統合させる原理を追求しこれを明らかにしようとする経営経済学である。市原教授は、すでに労働組合の主張の中に統合の思考が形成されているとみ、「ニックリッシュ的思考の復活を感じる<sup>60)</sup>」のである。そして述べられる。「最初に共同決

57) 市原季一『経営学論考』森山書店、1975年、20ページ。

58) Buth, Wolfgang: Das Problem einer anthropozentrischen Betriebswirtschaftslehre, in; *ZfB*, 36. Jg., 1966.

59) 市原季一『経営学論考』, 46~47ページ。

60) 同上書, 74ページ。

定の要求が労働組合側になければならないのである。また、統合思考が労働組合側になければならないのである。更に、それを理解する態度が資本の側になければならないのである<sup>61)</sup>」と。これによれば、労働組合の共同決定要求の基底にすでに統合の思考が、すなわちニックリッシュ的思考が流れていなければならぬ。階級闘争思考からこのような統合思考へ労働組合運動をして動かしたものはなんであったのか、という問題は別に考察されなければならない。市原季一博士によってわれわれに残された問題のひとつであったといえるだろう。

ところで、市原教授はニックリッシュについて以下のようにいわれる。「観念論哲学を土台とする彼の先験論は、人間中心モデルの仮説の提出と考えてみてはどうか。そして、この仮説の証明を後の人に託しているとみたいのである。人間の経済的欲求を低次の欲求とみる傾向、組織目的と個人目的との調和を考えるべしとする一連の傾向、これらが最近米国や西ドイツで盛んにみられるが、これらをニックリッシュの先験論の実証的裏付けとして位置づけようと思うのである<sup>62)</sup>」と。これは一見新しい主張のようであるが、われわれのみるところではけっして新しい主張ではない。規範主義という形式を剥いでその背後にある経験的内容をもってニックリッシュ学説を解明しようとした、市原教授の研究法それ自体がすでに仮説の提唱ではなかったかと思う。

ニックリッシュの経営学説は、その規範主義のゆえに、戦後とりわけカイホルスト<sup>63)</sup>とヴェーエ<sup>64)</sup>によって徹底的に批判された。ところが市原教授は、むしろ規範主義であるがゆえに開拓し得た「ニックリッシュの数々の新しき道」を探求したのである。われわれはそこに、規範科学が経

61) 市原季一『経営学論考』, 78ページ。

62) 同上書, 46ページ。

63) 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)

64) Wöhe, Günter: *Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, Meisenheim am Glan 1959. (鈴木辰治訳『経営経済学の基礎』文真堂, 1977年)

験科学の発展に対して果たす役割は、これを客観的に評価すべきであるという主張が暗黙のうちになされていると考える。ひとりの研究者が経験科学と規範科学を同時に営むということは大いにあり得るのである<sup>65)</sup>。

市原季一博士によって提唱されたニックリッシュ・パラダイムは、ニックリッシュ自身によって提起されたパラダイムというよりも、市原博士のニックリッシュ解釈を通して形成されたパラダイムである。それがもっとも鮮明に現れているのが、『ドイツ経営学』で展開された経済性論においてであった。ニックリッシュ・パラダイムはまた市原パラダイムでもあったといい得るのである。

#### <追記>

本稿は、1995年5月20日～21日、中京大学において開催された「経営学史学会」第3回大会の統一論題「日本の経営学を築いた人びと」で報告したものに加筆・補完したものである。

---

65) それについては、増田正勝「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」山口経済学雑誌，43 (3・4)，1995年5月