

ゲックの経営思想

——社会的経営管理論の特質——

増田正勝

目次

I 序論

II 経営社会政策論の展開

1. 経営の社会的問題と経営社会政策
2. 社会的経営政策と経営社会政策
3. 一般社会政策としての経営社会政策

III 経営社会政策論から社会的経営管理論へ

IV 社会的経営管理論と人間中心的思考

V 結論

I 序論

ゲックが (Geck, L.H. Adolph) が『社会的経営管理論』 (*Soziale Betriebsführung*, München / Berlin 1938) を出版した年には、ベルリン工科大学付設経営社会学研究所 (Institut für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre) はすでに閉鎖されていた。ゲックは戦後になって「経営社会学研究所は、1934年以降は——政府当局によって活動を妨害され——ただかろうじて命脈を保っていたにすぎなかった¹⁾」と回顧している。同研究所が実際に閉鎖

1) Geck, L. H. Adolph : Zur Entstehungsgeschichte der Betriebssoziologie. in ; *Soziologische Forschung in unserer Zeit*, hrsg. von Karl Gustav Specht, Köln/Opladen 1951, S. 116.

されるのは1937年²⁾のことであるが、事実上の命運はすでに1934年に断たれていたといつてよかろう。ナチ政権は同研究所の活動に実質的な終止符を打っただけではなく、われわれが注目しているところの一群のカトリック経営社会学者たちの大部分のものから活動の舞台を奪っていった。研究所主幹のブリーフス (Briefs, Goetz) は、「ナチの敵として近々逮捕される可能性のある人物リストにあがっているという、勇気あるベルリン司教バーレス (Bares) の伝達を友人を経て受け取り³⁾」、1934年の夏にいち早く米国へ亡命している。最初アメリカ・カトリック大学に籍を置いたが、後にワシントン市のジョージタウン大学に移り、以後アメリカに永住することになる。また同研究所のメンバーの一人であったシュヴェンガー (Schwenger, Rudolf) も、同じくブリーフスの助手であったミュラー (Müller, Franz H.) と共にやはり1934年に米国へ国外脱出し、ミネソタ州セントパウル市の聖トマス大学に身を寄せている。シュヴェンガーは当地で病没し、ミュラーはブリーフス同様に以後米国に止まった。レヒターペ (Lechtape, Heinrich) は、1934年にナチ政権によってミュンスター大学を追放され、その翌年には死去している。もう一人のカトリック経営社会学者のミッヘル (Michel, Ernst) は、ワイマール期を通してカトリック平和運動に献身し⁴⁾、1932年にはナチズム批判⁵⁾を行うが、国内に止まって1937年には注目すべき著『現代産業労働の社会史』 (*Sozialgeschichte der modernen Arbeitswelt*, Limburg 1937) を書いている。結局これらのカトリック経営社会学者たちの中でミッヘルとゲックだけがナチ政権下のドイツを生きることになった。

2) 註1) の論文では、同研究所は1938年に閉鎖されたことになっている。しかし『社会的経営管理論』の初版では同研究所の閉鎖を1937年としており (S. III.), さらに第2版 (1953年) でもやはり1937年としている (S. 156.) ので、おそらくゲックが1938年としたのは記憶違いによるものであろうと思われる。

3) Pfister, Bernhard: Goetz Briefs zum 80. Geburtstag. in; *Soziale Verantwortung. Festschrift für Goetz Briefs zum 80. Geburtstag*, Berlin 1968, S. XIII.

4) Riesenberger, Dieter: *Die katholische Friedensbewegung in der Weimarer Republik*, Düsseldorf 1976.

5) Michel, Ernst: Die Stunde der Besinnung über die Zukunftsaufgaben des politischen Katholizismus. in; *Rein-Mainische Volkszeitung*, Nr. 140, 19. Juni 1932.

ゲックは『社会的経営管理論』の序の中で述べている。「本著は、1928年に筆者自らその誕生に参加し1937年にはその埋葬に立会ったところの経営社会学研究所の研究活動の一部に関する一種の弁明書 (Rechenschaftsbericht) である⁶⁾」と。だれに対する弁明であるのか。いうまでもなくナチ政権に対してであろう。ナチ支配時代に書かれた多くの書物がそうであったように、ゲックのこの著も一見すると彼自身の思考とナチズムとの奇妙な混淆を示している。Arbeitnehmer や Belegschaft という言葉に代って、しばしば Gefolgschaft というナチ用語が登場してくる。すでにわれわれが別稿⁷⁾で考察した1931年に展開された協働的経営体制論も、この著ではナチ的経営共同体理念へ傾斜していく。ところが戦後1953年に出版された『社会的経営管理論』第2版で、ゲックは「本書は主要な点において第1版の梗概をそのまま保っている⁸⁾」と述べている。第2版は、初版にみられたナチ的加味物を除去して戦後にふさわしいもの書き改められているが、基本的構想においては初版とほとんど変わっていない。われわれは両書を通じてゲックの一貫した思考の流れに出会うことができる。さらにまたわれわれのみるところでは、『社会的経営管理論』の基本的思考は、経営社会学研究所における活動と共に形成されていく経営社会政策論においてすでに開花しているのであり、その意味において、同著は1938年という年に出版されているにもかかわらず、これをワイマール期におけるゲックの研究活動の成果に直接連なるものとして評価することができる。したがってわれわれはまずゲックの経営社会政策論を十分に検討しなければならない。

経営社会政策論に関しては、1931年に以下の二つの論文が書かれている。

Geck, L.H. Adolph: Autonom-betriebliche Sozialpolitik. in; *Die soziale Frage und der Katholizismus*, hrsg. von Görres-Gesellschaft, Paderborn 1931.

6) Geck, L. H. Adolph: *Soziale Betriebsführung*, München/Berlin 1938, S. III.

7) 拙稿「ゲックの経営思想—協働的経営体制論の展開—」山口経済学雑誌第28巻第5・6号 (昭和53年7月)

8) Geck, L. H. Adolph: *Soziale Betriebsführung. Zuglich Einführung in die betriebliche Sozialpolitik*, 2. Aufl., Essen 1953, S. 8.

—: Staatliche Sozialpolitik—Gesellschaftspolitik—betriebliche Sozialpolitik. in; *Soziale Praxis*, 40 Jg. (1931).

これらの論稿はいずれも、1935年の著『経営社会政策論』(*Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik*, München/Leipzig 1935) にまとめられることになるが、ゲックがはじめて経営社会政策の問題を本格的に論じたものであるとともに、ナチ支配以前に書かれたものであるという意味において、われわれはこの二つの論文をとくに重視したいと思う。

ゲックは、自らの社会政策観を「社会有機的 (sozialorganisch) 社会政策観⁹⁾」と称している。したがってその経営社会政策観もまた社会有機的経営社会政策観とみることができる。その根底にはカトリック的・有機的社会観が横わっている。ゲックの経営社会政策論の主たる関心は、経営の主体の立場に立って経営社会政策の論理的構造を解明するところにあるのではない。あくまでも一般社会政策論者 (Gesellschaftspolitiker) の観点から、経営の主体に対して、したがって現実の経営社会政策のロゴスに対して批判を迫るところにゲックの課題がある。ゲックの経営社会政策論及び社会的経営管理論は、すでにわが国においても藻利重隆氏をはじめいく人かの人々によって検討されてきた¹⁰⁾。その際しばしばゲック学説のもつ規範的性格、社会倫理的な性格が指摘され批判されてきた。これはもっともな批判である。しかしながらわれわれは別の見地からゲックを評価しようとしている。ゲック学説の規範的特質は、われわれの場合、考察の帰結点ではなくむしろ出発点となっている。社会有機的経営社会政策観を支えている基本的思考と問題意識が明ら

9) Geck, L. H. Adolph: *Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik*, München/Leipzig 1935, S. 79.

10) 藻利重隆稿「経営的社会政策について」一橋論叢第22巻第5号。藻利重隆著『労務管理の経営学』(千倉書房 昭和33年)。占部都美著『経営社会政策』(森山書店 昭和30年)。石坂巖著『経営社会政策論の成立』(有斐閣 昭和43年)。副田満輝著『経営労務論研究』(ミネルヴァ書房, 昭和52年)。佐護誉稿「経営社会政策概念と社会的経営管理概念—ゲックの所説を中心に—」商経論叢 (九州産大) 第15巻第3・4号 (昭和49年)

かにされなければならない。われわれは、ブリーフスを筆頭とする一群のカトリック経営社会学者たちに注目しており、本稿では、ゲックを通して彼らを一様に把えていた問題意識の一端にたどり着こうと試みるものである。

II 経営社会政策論の展開

1. 経営の社会的問題と経営社会政策

ゲックの経営社会政策論の中心的課題は、企業者によって実践されてきた経営社会政策上の諸施策のもつ歴史的意義を考察するとともに、それらの社会的諸施策に対して一定の批判的視角を確立し、そこから経営社会政策のあるべき姿を提示するところにあつた。かかる課題に応えるためには、まず経営の社会的問題の発生するメカニズムを分析しておくことが要請されてくる。われわれが別に経営体制論として考察したゲックの著『社会的労働関係の歴史的展開』 (*Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit*, Berlin 1931) は、その意味において経営社会政策論の前作業を成している。経営の社会的問題の経営社会学的考察が、経営社会政策論の基礎となっているのである。

ゲックはいう、「客観的にみると、経営は、その事物的 (sachlich) 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 (personal) すなわち社会的秩序領域によって、人間に対する諸弊害や人間人格の無視を生み出している¹¹⁾」と。ここに簡潔に表現されている事態が、ゲックのいう経営の社会的問題 (soziale Problematik des Industriebetriebs) であり、経営の人間問題 (menschliche Problematik) である。経営の社会的問題の根本的原因は「経営生活の即物化 (Versachlichung) ・没人間化 (Entpersönlichung)¹²⁾」にある。経営生活の即物化・没人間化の過程をゲックは別に

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

12) Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse in Wandel der Zeit. Eine geschichtliche Einführung in die Betriebssoziologie*, Berlin 1931, S. 114.

疎隔化 (Distanzierung) の過程としてとらえる。経営体制に発する経営生活の即物化・没人間化が、経営における人間の人格的結合関係を破壊せしめ人間間の疎隔を生み出す。ゲックはこのような事態を疎隔化の過程と称するのである。歴史的にみると、疎隔化はまず経営の技術的構造と経済的構造を通してもたらされてきた。ゲックは述べている、「経営の事物体制・労働体制における変化、つまり経営生活の即物化・没人間化を伴った手工制小規模経営から機械制大規模経営への変化が、架橋し難き人間的疎隔 (Distanz) を生み出してきた¹³⁾」「さらに進行する労働の分化と労働の機械化・機構化は、経営における人間の疎隔化をますます激化せしめている¹⁴⁾」と。疎隔化はさらに経営の人間体制、つまり経営の社会的構造を通しても推し進められる。ゲックが指摘するところのヒエラルヒー化・官僚化の過程がそれである。管理者層 (Leitende) と業務遂行者層 (Ausführende) とを疎隔せしめ、そのことが社会的形象としての経営と経営労働者との間の結合関係を解体していくのである。この状況についてはわれわれはすでに別に詳細に検討したところである。

このような疎隔化の過程は、労働者の中に内的・心的均衡の欠如を生み出し、「その沈澱は、しばしば労働忌避や労働憎悪、不平不満に見出され、経営内的には質的量的労働給付の減少として、また経営外的には種々の形をとった社会的反乱や反抗、社会的“反作用”として姿を現わしてくる¹⁵⁾」。経営における疎隔化が社会的不安の重大な原因となってくるのである。ゲックはいう、「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疎隔は、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となってきた¹⁶⁾」と。

ところで企業者の行う社会的施策を、経営労働者の経営生活に直接間接に関わるあらゆる施策として理解するならば、このような社会的施策の歴史は産

13) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 121.

14) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 122.

15) Geck, L. H. Adolph: Die soziale Problematik……, S. 243.

16) Geck, L. H. Adolph: Die sozialen Arbeitsverhältnisse……, S. 120.

業化の歴史と同じように古いといわねばならないであろう。しかしながらそれらの社会的施策は、技術的・経済的志向に支配されているかぎり、社会的不安の重大な原因となっている経営の社会的問題に対処できないばかりか、それ自体社会的問題の原因にすらなってきた。企業者に経営の社会的問題を直視させ問題解決を余儀なくせしめたものは、問題自体の経営経済的重大性と、「労働者側からなされる何らかの権力行使と威嚇的・事後的干渉、および国家の介入¹⁷⁾」であった。経営の社会的問題を意識して実践されるようになった企業者の一連の社会的施策 (soziale Bestrebung) が、ゲックのいう「自律的 (autonom) 経営社会政策」である。それは、「経営からなされる社会政策ないし経営の社会政策¹⁸⁾」(Sozialpolitik vom Betrieb aus bzw. des Betriebs) である。自律的経営社会政策に対して「他律的 (heteronom) 経営社会政策」がある。ゲックによれば、それは、国家や使用者団体、労働組合などのような経営外部の社会構成体によって行われるところの経営社会政策である。たとえば国家は、一連の労働者保護立法によって、あるいは経営協議会法のような法律によって、経営労働者の福利厚生や経営の社会的秩序形成に一定の影響を与えることが可能である。ゲックは、経営社会政策の一般的概念を、自律的経営社会政策と他律的経営社会政策の両者を包括して理解しているが、彼の経営社会政策論の中心的考察対象となっているものは、前者の自律的経営社会政策である。われわれもこれまですでに経営社会政策という言葉でゲックのいう自律的経営社会政策の意味で使用してきた。

さてゲックは、経営の社会的問題が徐々に認識され問題解決に対して意識的な経営社会政策が実践されるようになる時期を1890年代以降にみている。いわゆる自律的経営社会政策の生成期をその頃にみているわけである。それ以後行われてきた社会的施策は、そのめざすところもまた内容もきわめて多岐にわたっていた。ゲックは経営社会政策の諸施策を目的別に以下のように分類している¹⁹⁾

17) Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse* …… , S. 41.

18) Geck, L. H. Adolph: *Autonom-betriebliche Sozialpolitik.* in; *Die soziale Frage und der Katholizismus*, hers. von Görres-Gesellschaft, Paderborn 1931, S. 313.

19) Geck, L.H. Adolph: *Die soziale Problematik*……, S. 244.

①肉体的・人格的安寧を害う諸弊害の除去——労働災害防止，経営内での予防衛生，いわゆる福利厚生制度の一部，とくに経営外部の保養所の設立。
②不十分な賃金に対する代償物の供与——共同福祉事業の推進，消費組合の設立，生活必需品の共同購入，利潤参加制度，浪費節約プレミアム制度。
③労働者の定着化および経営経済的成果を減少せしめる頻繁な労働者の移動やストライキの回避と防止——退職年金制度を含んだ厚生基金制度，老令年金制度，その他の労働者定着をめざす種々の施策。
④経営生活の即物化の緩和と経営生活の人間化による労働の喜びの昂揚と経営に対する一体感の創出——職場とその環境の美化，労働空間の個性化 (*privatisierung*) による快適な生活空間としての労働空間の改善，労働および経営に対する関心を高めるための諸施策として，請負・プレミアム賃金制度の導入や工場新聞——経営における縦のコミュニケーションを促進する——の発行，あるいは工場パーティーの開催，民生委員・婦人民生委員——経営生活と私生活において労働者を援助して安心感を与える——の設置など。

ゲックはこのような企業者の行う一連の社会的施策を，経営生活の「人間化 (*Verpersönlichung*) の過程」として捉える。人間化の過程とは，「即物化と没人間化に対する必然的反作用²⁰⁾」であり，疎隔化の過程に対置せられるものである。したがって人間化の過程とは，疎隔化の過程によって分離した労働者をふたたび社会形象たる経営へ内的に結合する過程に他ならない。そのような過程としてゲックは前掲の社会的諸施策の本質を理解するのである。

ゲックが経営の社会的問題の経営社会学的考察によって折出した疎隔化の過程と人間化の過程という二つの概念は，さしあたって全く没価値的に構成されている。ゲックは，「経営の維持ということが，人間を経営の生存前提へ従属させることを要請しているという意味で，経営の準自律化 (*Quasi-Autonomisierung*) が生じてきた²¹⁾」と述べている。経営が制度として独り歩きは

20) Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse.....*, S. 127.

21) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 155.

じめるのである。疎隔化の過程と人間化の過程は、制度としての経営の生存努力の過程であり、そのこと自体経営における人間の人間性の回復とはつながらない。人間化の過程が、経営における人間の経営への従属を一層進めることもあり得る。人間化の過程は、それ自体の中にふたたび人間疎外の要因を含んでいくのである。

2. 社会的経営管理と経営社会政策

ゲックは、経営社会政策を一般に、「労働関係に関する経営者の見解とその実践的形成とから生じ、それゆえとりわけ経営の社会的存在秩序をめざすが、さらに部分的にはそれを越えて経営外部の生活にも拡張されるところの経営者のあらゆる行動様式と施策²²⁾」として理解する。その施策が経営社会政策上の施策であるがためには、「ともかく社会的関係——人間の共同生活の秩序もしくは人間の福祉——に影響を与えていること、あるいは与える可能性をもっているということ十分なのである²³⁾」。したがってここで理解されている経営社会政策の概念はきわめて広い。この意味における経営社会政策をゲックは「広義の経営社会政策」と称する。先に述べたように、このように広く解釈された経営社会政策の歴史は産業化の初期までさかのぼることができよう。しかしゲックがとくにその意義を解明しようとしているのはそのような長い歴史ではなく、およそ1890年代以降個別経営において展開されるところの経営社会政策上の諸施策である。ゲックは、「狭義の経営社会政策」と「社会的経営政策」について語る。狭義の経営社会政策 (betriebliche Sozialpolitik) と社会的経営政策 (soziale Betriebspolitik), まぎらわしい言葉である。ゲックは両概念について次のように説明している。狭義の「経営社会政策はまず第1に社会政策 (Sozialpolitik) もしくは一般社会政策 (Gesellschaftspolitik) であり、これに対するに社会的経営政策はまず第1に経営政策 (Betriebspolitik) である。つまり経営成果 (Betriebsertrag) をめざす施策で

22) Geck, L. H. Adolph: *Autonom-betriebliche Sozialpolitik*, S. 320.

23) Geck, L. H. Adolph: *Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik*, S. 59.

ある²⁴⁾」と。また別にいう、「経営社会政策の志向と施策が専らあるいはとくに社会政策的究極目標に方向づけられているときには狭義の経営社会政策がある。ところがその志向や施策が特にあるいは専ら経営経済的成果に対する中間目標として規定される場合には社会的経営政策が存在する²⁵⁾」と。

おそらくゲックの最も大きな功績のひとつは、経営社会学研究所に収集された豊富な文献資料を駆使して、ドイツのみならず欧米諸国における経営社会政策の実践と理論の展開に対して一定の歴史的展望を与えると共に、それに対してゲック独自の歴史的解釈を示したことであろう。狭義の経営社会政策および社会的経営政策という二つの概念もかかる歴史的考察から得られたものである。ゲックは、19世紀ドイツの支配的経営社会政策であった経営福利厚生諸施策を歴史的に考察して以下のような結論を示している。すなわち「経営福利厚生施策を科学的に検討し吟味した結果、それらの相当部分が、経営社会政策の沈澱であることがわかった。つまり——必ずしも決定的ではないが——経営利益に制約されずに道徳的義務感や人道的博愛主義、とりわけ社会生活 (Gesellschaftsleben) 健全化の志向に根ざした経営から出発する社会政策の沈澱を示していることが明らかになってきた。それと同時に、経営福利厚生施策の少なからざる部分が、社会的経営政策の沈澱を、すなわち労働者の・人間的関係に対して特別な配慮を払うことによって経営成果を達成せんとする目標志向の沈澱を示しているということも明白になってきた²⁶⁾」と。ゲックは、経営社会政策の歴史から二つの異なる傾向を見出し、前者を狭義の経営社会政策、後者を社会的経営政策と称したのである。ところでこの両者を区別するメルクマールは何か。上に引用したところから明らかかなように、政策決定者の動機が両者を分けるのである。さらに明確に次のようにいう、「根本的なことはつねに支配的な意図である。狭義の経営社会政

24) Geck, L. H. Adolph: Staatliche Sozialpolitik—Gesellschaftspolitik—betriebliche Sozialpolitik. in; *Soziale Praxis*, 40 Jg. 1931, S. 83. —: *Autonom-betriebliche*……, S. 331.

25) Geck, L. H. Adolph: *Grundfragen*……, S. 61.

26) Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse*……, S. 137.

策では社会目的 (Sozialzweck) が前面にあり、その背後に経営目的が登場することもある。社会的経営政策の場合、まず私経済的経営目的——あるいは技術狂信者や品質狂信者の場合であれば技術的経営目的——があり、それによきによっては歓迎すべき社会的成果が加わることがあろうし、また超経営的な社会的意義をもつことあろう²⁷⁾」と。狭義の経営社会政策は、社会目的をめざすものであり、究極的に「一般社会生活の健全化」を志す一般社会政策として理解されている。社会的経営政策は、経済的経営目的を志向する経営政策であって、ゲックはこれを、「経営的経済政策²⁸⁾」、「経済的経営社会政策²⁹⁾」、あるいは「社会的生産要素に関する経営政策³⁰⁾」、「社会的手段による生産政策³¹⁾」などとも表現している。

人間化の過程の表出としての社会的経営政策は、それ自体としては善でもなければ悪でもない。しかしゲックは、「狭義の経営社会政策は、19世紀を通じて——それゆえ国家の社会政策がまだ未発達であった時代から——今日に至るまで被用者の為により多くの厚生をもたらし、多くの点で国家の社会政策の先駆けとなってきた。ところが社会的経営政策は、過去において逆に深刻な社会的不安の発火点となってきた³²⁾」と述べている。社会的経営政策の主導動機が問題とせられるのである。悪しき社会的経営政策を導いている理念は、利己主義的・自由主義的経済思想であり、経済中心的思考である。ゲックは、経営社会政策の歴史を考察する際に、「純粹に自由主義的 (reinliberale) 経営社会政策」と「父権主義的 (paternalistisch) 経営社会政策」という二つの基本類型を設定している。前者を導く理念は経済中心的思考であり、後者のそれは人間中心的思考である。悪しき社会的経営政策は前者の流れを汲んでいる。経済的自由主義とともに「経営生活の没人間化と即物化が始まり、自由主義的企業者にとっては、労働は“入札商品”であり、労働者は機械に附属

27) Geck, L. H. Adolph: *Grundfragen*……, S. 61.

28) Geck, L. H. Adolph: *Staatliche Sozialpolitik*……, S. 84.

29) Geck, L. H. Adolph: *Grundfragen*……, S. 19.

30) 31) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 61.

32) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 62.

する機械、生産機械にすぎなかった³³⁾」のである。社会的経営政策が過去から引き継いできた刻印は、一般社会の健全化を志向する狭義の経営社会政策と社会的経営政策との統合がほとんど不可能であるかのように思わせる。しかしゲックは以下にみるような論拠によってそれが可能であると主張する。

ゲックの論述は以下のようなものである。「経営目的は疑いもなく効果的に生産するところに存するにもかかわらず、経営は決して自己目的ではない。経営は、人間の為に実在するあらゆる地上的存在の一体を意味している。人間の欲求充足・享樂充足に仕えるという職分を通して、経営には高い文化的使命が賦与されている。したがって経営経済は、経営の意味 (Betriebssinn) に従属した経営目的であって、社会的職分を果すための手段である。すなわち経営経済は本来社会政策の手段に他ならない³⁴⁾」と。まず社会哲学的考察から経営の意味が明らかにされる。さらに次のようにいう、「経営において、また国家に統合された社会の経済生活において、経済過程が多数の個々人や人間共同生活に与えている諸々の弊害を除去し、あるいは少なくとも緩和するために、直ちに再び社会政策的施策が必要になってくる。さらにまた社会政策的施策のかなりの部分はその社会的努力において物質的手段を利用していることを考え合わせてみれば、経済的なるものと社会的なるものとの内的結合関係が明らかとなり、それゆえ経済政策が優位か社会政策が優位かという問題はもともと虚偽問題 (Scheinproblem) であることがわかってくる。生活の事実 (Tatsache des Lebens) は、全体的経済生活における経済政策と社会政策の相互連関的作用とともに、経営的経済政策と経営的社会政策との緊密に連関した働きを要求している。多くの努力——例えば経営を維持する努力——は経営経済政策的活動のみならず経営社会政策的活動をも意味しているのである³⁵⁾」と。経営において社会政策と経済政策とが相即的に作用し合っていることはわかるとしても、「生活の事実」は、しばしば社会目的を犠牲にしたうえで経済目的の追求がなされていることをものがたってはいないだろうか。

33) Geck, L. H. Adolph: *Die sozialen Arbeitsverhältnisse*……, S. 62.

34) 35) Geck, L. H. Adolph: *Staatliche Sozialpolitik*……, S. 84.

これについてはゲックはこう述べている。「たとえ社会的必要性を完全に無視して純粹に経営経済政策的に志向することによって一時の間、企業を成功させることができたとしても、かかる誤った一面的な経営政策に固執するならば、それが経営の意味に合致しないがゆえに、長い目でみると、少なくとも間接的に経営自体を害っていく。経済体としての経営は国民経済全体の肢体である。また社会構成体としての経営は、同時に家庭や地方自治体など他の社会構成体の肢体でもある人間を包摂している。肢体を害えば全体をも害う。経営における人間を人間として取扱わない経営は、経営で働く人間が所属している国家全体並びにその他のあらゆる社会形象に害を与える。そしてかかる弊害は再び経営に回帰してきて、直接間接に経営を蝕むのである。したがって自律的経営社会政策が真の一般社会政策 (Gesellschaftspolitik) でなくして、見せかけの社会的経営政策にすぎない経営経済政策であるとすれば、それは、自律的経営社会政策の本来の意味に合致しないばかりか、経営目的にも真に奉仕することができない。それゆえ自律的経営社会政策——自己の企業および他企業の——が真の経営社会政策であることが企業の最高の利益となる³⁶⁾」と。

以上にもみるゲックの所説をどう解釈すべきであろうか。まずここには明らかにゲックの社会有機的経営社会政策観が表明されている。有機的社会観、有機的経営観がそれを支えている。後にゲックの一般社会政策論を検討する際に明らかにされるように、社会有機的社會政策観の根拠は近代社会の根本的な構造変化に求められている。したがってそれには現実世界の姿が一定の角度から投射されていると解釈することができる。しかし他方で、社会有機的経営社会政策は、ゲックにおいては、現実世界の具体的形成努力の目標を意味している。経営の社会的問題の基本的な解決方向を提示しようとするのである。彼のいう「真の経営社会政策」は、それ自体政策目標を意味しており、経営主体に対する定言的命令を含んでいる。したがってゲックは、「社会的経営政策上の諸施策の決定と実施にあたって、上述の諸関係が十分に尊重

36) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., SS. 84—85.

されるならば、一見して存在する経営社会政策と社会的経営政策との矛盾は解消される³⁷⁾」といい、また別に「企業者は、その社会的経営政策がたんに家内政策 (Hauspolitik) であるのみならず、社会全体の肢体としての機能行為であることに配慮しなければならない³⁸⁾」というのである。

ところでゲックの経営社会政策論の最大の特徴は、経営社会政策を一般社会政策の肢体として構築すべきことを主張したところにある。それは経営主体にとって単なる倫理的要請にすぎないのか、それともなんらかの現実的必然性をもった要請であるのか。ゲックは、経営社会政策の歴史的考察から、経営主体がその社会的経営政策を一般社会政策的観点に立って展開せざるを得ない状況を明らかにしようとする。ゲックは、経営社会政策の歴史を、「純粹に自由主義的経営社会政策」と「父権主義的経営社会政策」という二つの基本類型が、それぞれ時代的にいくつかの下位類型を発展させながら、「人間経済的 (menschenökonomisch) 経営社会政策」へ、さらに「協働的 (kooperativ) 経営社会政策」へと収束していくものとして描いている。人間経済的経営社会政策とは、「経営において労働者の人間的特質により多くの配慮を払うことによって経済的成果を高めようとするところの志向であって、その最初の端緒は今世紀への転回期にみられる³⁹⁾」「人間経済的経営社会政策は、労働者の肉体的健康に対する広い保護とその人格価値の維持を労働者に保証しようとする全体的経営関係の形成の中に現われている⁴⁰⁾」と。ゲックは、近代的大規模経営における Sozialbeamte, Wohlfahrtspfleger, あるいは Personaldirektor と呼ばれる人事担当者の任命や人事部局の設置の中に、経営の社会的問題に対する企業者の意識的な対応策をみている。人間経済的経営社会政策の理念は、自由主義的経営社会政策理念に流れを汲んでいるが、時とともに経済中心的思考を修正されて人間中心的思考に近づいていく。そしてともに人間中心的思考に立った父権主義的もしくは保護者的 (protektor) 経

37) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 85.

38) Geck, L. H. Adolph: Autonom-betriebliche……, S. 332.

39) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 322.

40) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 324.

営社会政策とともに協働的経営社会政策へ発展的に収束していく。ゲックはいう、「経営における人間の中の摩擦や敵対的態度はいうまでもなく費用要因を示している。それゆえ人間経済的経営社会政策に関する考量は、協働的経営社会政策へ導かれていく。それは、労働者と経営ヒエラルヒー上位者との間の密接な協働を求めるのみならず、さらにそれをこえて従来労働者が“関わることのなかった”事柄における一定の共同決定を要請する⁴¹⁾」と。

協働的経営社会政策には協働的経営体制が対応している。われわれはすでにゲックの協働的経営体制論を経営参加論として検討したが、経営社会政策論においても労働者の経営参加の問題が登場してくる。この場合、経営参加をどのように理解すべきであろうか。すでにみたように、ゲックは、社会形象としての経営と労働者との疎隔の中に、経営の社会的問題の根源を見出している。したがって経営における人間問題は、労働者が有機的肢体として経営に統合されないかぎり、つまり経営の真の共同体化(Vergemeinschaftung)がなされないかぎり、根本的に克服されることはない。経営体制が労働者を支配しているかぎり、疎隔化は進行していく。労働者が何らかの形で経営体制を自ら支配するときにはじめて、経営の事物体制・労働体制・人間体制は、経済中心的思考によってではなく人間中心的思考によって形成されることになる。労働者の経営参加が、協働的経営社会政策の決定的施策となるのは以上のような意味においてであると思われる。企業者にかかる協働的経営社会政策へ移行せしめる大きな要因は、労働組合の力と国家の法的規制である。ゲックはいう、「労働組合は、まさしく別の手段によって企業の物的成果を早急に達成せん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おり、また国家にはかかる社会的経営政策に反対する義務がある⁴²⁾」と。

社会的経営管理の歴史像は、経済的自由主義に導かれた悪しき経営社会政策の流れを示している。しかし社会的労働関係のダイナミズムは、人間経済的

41) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 323.

42) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 332.

経営社会政策を経て協働的経営社会政策へと、悪しき社会的経営政策が徐々に修正改良されていく過程を示している。ゲックは、一方では、歴史的象徴としての社会的経営政策の実像とそれを導くロゴスを執拗に追求しこれを厳しく糾弾しながら、他方では、経営労働者を経営目的のためのたんなる手段として取扱う経済中心的思考の貫徹を許さない歴史的状況を解明し、そこに自らの社会改革構想の一環として社会有機的経営社会政策の現実的根拠を見出そうとするのである。

3. 一般社会政策としての経営社会政策

社会政策 (Sozialpolitik) という言葉には、かつてのドイツ社会政策を特徴づけてきた労働者保護的・労働者救済的施策のイメージが深く刻みこまれている。ゲックは、従来のかかる社会政策を、「狭小な社会政策観⁴³⁾」に支配され「個別的国民階層を顧慮した予防的・是正的救済政策 (Notsstandspolitik)⁴⁴⁾」にすぎないと批判し、社会政策は、本来の一般社会政策 (Gesellschaftspolitik) へ帰るべしと主張する。ゲックはいう、「19世紀初頭に社会政策が現われてきたときに一般社会政策として登場してきたと同じように、今日の社会政策はふたたび断固とした一般社会政策にならなければならない。すなわちその施策において人間の共同生活の秩序を配慮する (社会的秩序政策) と共に、社会全体の福利厚生の実確な維持達成を志す目標努力の意味における社会政策へ変革されなければならない⁴⁵⁾」と。経営社会政策の概念もかかる一般社会政策の意味に即して定義される。すなわち「経営社会政策とは、経営で働く人間の共同生活の秩序 (経営社会秩序政策) とその福利厚生を、経営の中でまたは経営の環境においてあるいは経営外部の生活において、経営からもしくは経営を通して実現しようとする努力や施策の総体である⁴⁶⁾」と。われわれがすでに検討してきた狭義の経営社会政策と社会的経営政策は、この公分母の上に置かれなければならないのである。ゲックの経営社会政策

43) 44) Geck, L. H. Adolph: *Autonom-betriebliche*……, S. 317.

45) Geck, L. H. Adolph: *Staatliche Sozialpolitik*……, SS. 46-47.

46) Geck, L. H. Adolph: *Grundfragen*……, S. 56.

論の基本的課題は、「経営社会政策を、久しく等閑視されてきた総括的社会政策、一般社会政策の肢体として構築する⁴⁷⁾」ところにある。そのことによって、かつては人間疎隔と社会的不安の重大な原因となり今や経営生活の人間化をめざしつつもなお経済中心的思考に強く支配されている社会的経営政策を、経営社会政策全体へ有機的に統合しようと試みるのである。

ゲックはまず、「ますます進行する社会的組織化 (soziale Durchorganisation) に応じて、国家の経営社会政策を自律的経営社会政策へ分権化・自律化⁴⁸⁾」すべきことを主張する。経営を一般社会政策の担い手たらしめようとするのである。それはいかなる根拠から要請されるのであろうか。

まずゲックが「社会的組織化」という言葉で表現している状況が注目されなければならない。それは、産業化以来近代社会の中に生じてきた社会構造の根本的变化を示している。かかる変化を最も端的にものがたっているものが、大規模経営、労働組合、使用者団体など多大な社会的影響をもった社会形象の新たな出現である。それらは、近代社会の不断の分化過程に対応するところの強力な統合過程を具現している。ゲックによれば、「これらの社会形象は、目的・利益団体をはるかに越える存在として、全体社会の社会的組織の一部を示している⁴⁸⁾」のである。ゲックはいう、「人間の生活全体が高度に社会的生活 (Gesellschaftsleben) になってきたように、労働生活もまた高度に社会的生活になってきた。組織された人間協業、とくに大規模工業経営における労働体制によってのみ、多くの人々は、個人並びに社会の欲求を充足し、文化的使命を果すことができるのである⁵⁰⁾」と。これは、レヒターベが「社会の集団化過程 (Vergruppungsprozess)⁵¹⁾」としてとらえる事態である。大規模経営に代表されるいくつかの社会形象が、人間の共同生活の全体の中

47) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 77.

48) Geck, L. H. Adolph: Staatliche Sozialpolitik……, S. 49.

49) Geck, L. H. Adolph: Autonom-betriebliche……, SS. 317-318.

50) Geck, L. H. Adolph: Die sozialen Arbeitsverhältnisse……, S. 158.

51) Lechtape, Heinrich: Wandlungen des Kapitalismus in Deutschland. Grundfragen der Wirtschaftssoziologie, Jena 1934, S. 55f.

で決定的な重要性をもってくるのである。社会的組織化の時代になお国家が独り一般社会政策の担い手に止まるならば、国家権力をめぐる社会形象間の闘争が激化するばかりではなく、社会形象自ら社会的混乱の中心になっていく。したがってゲックは、「社会全体の健全な機能的働きを維持していくためには、国家は、従来国家が遂行してきた社会的機能のいくつかを他の社会形象へ委譲し、社会的干渉においても事情に応じて適度に自己を抑制しなければならない⁵²⁾」と主張する。社会形象それぞれに一般社会政策的機能を分担させることによって、社会形象を全体社会へ有機的に統合し健全な社会秩序を形成しようとするのである。この意味では、自律的経営社会政策は、国家の一般社会政策の手段となる。

他方、自律的経営社会政策が要請されるもうひとつの理由は、経営を社会的不安の発火点たらしめている経営の社会的問題の解決に対して、国家は不完全にしか対処できないところにある。経営それ自体がもっとも適切で有効な問題解決者たり得るのである。ゲックはその点について以下のように述べている。すなわち、「経営は、まずなによりも労働空間として産業で働く人々の生活圏の重要な部分であり……、家庭について経営ほど労働する人々を捉えている社会形象はない。一定数の人々にとって最も直接的である世界は、これらの人々の秩序と安寧に最も直接的に影響を与えることができるであろうから、経営社会政策は、国家の社会政策を有効に補完するところのものである⁵³⁾」と。さらにまた「自律的経営社会政策は、まず第1に経営社会的使命の遂行を志向している。かかる使命は国家によって規制することができない。というのはそれは——経営者についてみてもまた経営で働く他の人々に関しても——まったく個人的な局面に属していて、ただ個別経営に固有な特質と関わらせてのみ解決可能な使命であって、法的規制は克服し難い困難を生ぜしめるからである⁵⁴⁾」と。経営の社会的問題自体の特殊性が、経営を主

52) Geck, L. H. Adolph: *Autonom-betriebliche*……, S. 318.

53) Geck, L. H. Adolph: *Staatliche Sozialpolitik*……, S. 48.

54) Geck, L. H. Adolph: *Autonom-betriebliche Sozialpolitik*, S. 319.

体的な問題解決者として要請するのである。さらに注目すべきは以下のことである。すなわちここには明らかにカトリック社会論において伝統的に擁護されてきた社会原理のひとつが表明されているということである。すなわち「補完性の原理」(Subsidiaritätsprinzip)がそれである。補完性の原理は、ちょうどゲックが経営社会政策に関して二つの論文を書いた年の1931年に発布されたピオ11世(Pius XI)の社会回勅『クワドラジェジモ・アンノ』(*Quadragesimo anno*)によって初めて明確な形で定式化されるが⁵⁵⁾その基本的考え方は中世のスコラ哲学者トマス・アキナスまでたどり得るものとされている⁵⁶⁾補完性の原理によれば、より大きな社会構成は、より小さな社会構成体が自らのイニシアチーフで為し得ることを妨げてはならず、むしろ逆にそれらがそのイニシアチーフをよりよく発揮し得るように補完しなければならない。このような意味においてゲックはいう、「国家は、企業者のイニシアチーフを妨げることがあってはならない。かえって国家は、法的強制によって企業者の経営社会的活動にできるだけ多くの鼓舞を与えるようにすべきである⁵⁷⁾」と。もつとも社会の全体的秩序形成に責任ある国家が、「自律的経営社会政策に対しても一定の限度内で監督権と監督義務を有する⁵⁸⁾」ことはいうまでもない。

ゲックの一般社会政策の概念は、先にみたように社会的秩序政策と社会的福祉政策を含んでおり、通常考えられている一般社会政策の概念よりはやや

55) 「個々人が自分のイニシアチーフでまた自分の力のできることを、彼から奪って社会の活動に付加すべきではないように、より小さいより下位にある共同体が自ら行うことができ、しかも成果を達成できることを、より大きな上位にある共同体のために取り上げてしまうことは正義に反する。同時にこのことは全体社会を害い混乱せしめる。あらゆる社会の活動は、その本質及び概念からして補完的である。社会の活動は、社会体の肢体を補助すべきであって、けっしてそれらを破壊したり奪ってはならない。……補完性の原理を厳しく守っていくことによって、さまざまな社会分化の段階秩序がうまく保たれ、それだけますます社会の權威と社会の作用力が強く保持され、また国家にとってもそれだけますます万事がうまくいくのである。」(Pius XI.: *Quadragesimo anno*, 1931, n. 79-80.)

56) Höffner, Josef: *Christliche Gesellschaftslehre*, Kavelaer 1962, S. 48.

57) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 319.

58) Geck, L. H. Adolph: *Staatliche Sozialpolitik*……, S. 86.

広いものになっているが、いずれにしても社会改革的思考がそこに内蔵されていることは明らかである。メスナー (Messner, Johannes) は、社会政策 (Sozialpolitik) を人間にふさわしい労働条件並びに所得の確保を対象とするものとして、一般社会政策 (Gesellschaftspolitik) から区別しつつ、一般社会政策について次のように述べている。すなわち、「一般社会政策は、社会集団が、共同体全体とその個別集団のために自らの公益機能 (Gemeinwohlfunktion) を自らの力で遂行できるような社会過程の秩序を形成していくことをめざしている。キリスト教社会論は、産業社会の“社会問題”の生起以来単なる社会政策から区別して、“社会改革”をばこのように理解された一般社会秩序政策として、主張してきた⁵⁹⁾」と。われわれもゲックの一般社会政策論を、このような意味においてひとつの社会改革構想として理解する。したがってその肢体としての経営社会政策論も社会改革論に他ならない。経営社会政策の自律化、すなわち一般社会政策の肢体としての経営社会政策の構築によって、経営なる社会形象を社会の有機的肢体として全体社会へ統合しようとするのである。社会回勅『クワドラジェジモ・アンノ』の起草者の一人であるネル・ブレイニング (Nell-Breuning, Oswald von) が、『社会経済の再組織⁶⁰⁾』という観点から社会改革を考察しているように、ゲックもまたまず何よりも社会の再組織の問題として自律的経営社会政策のあるべき姿を追求するのである。

ゲックの社会有機的経営社会政策観は、上にみたような「補完性の原理」を基調のひとつとしているために、ナチス的社会有機体観とは相入れないものをもっている。1935年の著『経営社会政策論』はナチ体制下に書かれたものであるが、その結論の中でゲックは、国家を社会政策の唯一の担い手とするナチス社会政策論者の見解に対して、「有機体の器官は、たとえ制約されているとはいえ一定の自己活動力 (Eigenkraft) を有しているということが看過されている⁶¹⁾」と批判している。経営社会政策を一般社会政策として構築

59) Messner, Johannes: Gesellschaftspolitik. in ; *Katholisches Soziallexikon*, Innsbruck/Wien/München, 1964, S. 332.

60) Nell-Breuning, Oswald von: *Reorganization of social economy. The social encyclical developed and explained*, New York/Milwaukee/Chicago 1936.

61) Geck, L. H. Adolph: *Grundfragen*……, S. 81.

すべしというゲックの主張は、経営主体自らがそのイニシアチフを發揮して自己の経営の社会的問題の解決に当るべきことを要求するものであるが、その背後には、経営主体がかかる要請に応えなければ強大な国家権力の介入を招きその結果全体主義が出現することへ大きな危惧が隠されていたように思われる。

ゲックはあくまでも一般社会政策の問題を論じている。彼にとって、経営の社会的問題を解決することは即一般社会政策上の決断を下すことに他ならない。一般社会政策的意義を無視した経営社会政策は、再び経営の社会的問題の生成因を形成し、社会的不安の解消にではなく、ますます社会的不安を再燃させる方向へ導いていくのである。

III 経営社会政策論から社会的経営管理論へ

ゲックは、『社会的経営管理論』（1938年）の序の中で同書の目的は「ドイツにおいてはじめて社会的経営管理に関する学問の梗概を提示するところにある⁶²⁾」と述べている。この著以前には、われわれのみるかぎりでは、社会的経営管理 (soziale Betriebsführung) なる言葉はそれほど頻繁に使われていない。1935年の著『経営社会政策論』には一度だけこの言葉が登場するが、さして重要な意味はもっていない。また二三の論文でこの言葉を使用しているが、『社会的経営管理論』における意味とは違っている。例えばある論文では次のような文脈の中で使われている。「社会形象としての経営は、経済的・技術的経営管理と並んで社会的経営管理を必要とする。すなわち生産肢体としての個人に関わる人間的・間人間的関係を基本的に秩序づけ適切に形成していくことが必要不可欠なのである。社会的経営管理は、少なくとも本来固有の経営成果を達成するための前提を意味しており、たとえその社会的経営管理が必要最低限をめざしていたとしても、経営成果を直接間接に促進せし

62) Geck, L. H. Adolph: *Soziale Betriebsführung*, München/Berlin 1938, S. III.

めるものに他ならない⁶³⁾」と。ここで用いられている社会的経営管理の概念は、すでに検討してきたところの社会的経営政策の概念と一致する。ところが『社会的経営管理論』における社会的経営管理の意味内容は、社会的経営政策のそれをはるかに越えるものをもっている。したがってゲックにおいて社会的経営管理なる言葉は、『社会的経営管理論』によってはじめて独自の意味内容をもたされたといつてよいであろう。

社会的経営管理の概念について述べているところをみると以下のものである。「最広義の社会的経営管理とは、経営における人間関係の秩序、労働全体への人間の整合、並びに経営肢体としてのまた他の社会的全体の肢体としての経営構成員の安寧に関わるところの施策を行う経営管理である⁶⁴⁾」と。さらに次のようにいう、「社会的経営管理は、二つの側面をもっており、それゆえ二つの職分を有している。a) まず第1に、経営の要請するところから、技術的・経済的経営管理と結合して経営のためになされるところの人事政策(Personalpolitik)の実現としての人事管理(Personalführung)であらねばならない。b) 第2にそれは、経営の意味特質から、すなわち国民の社会的・文化的生活の要請するところから、社会政策的経営管理でなければならない。つまり社会政策、経営社会政策の施策を行うべきである⁶⁵⁾」と。表現こそ違え、ゲックが社会的経営管理として理解しているものは、これまで彼が経営社会政策と称してきたものとほとんど違わない。社会的経営管理の二つの側面の中で、前者には社会的経営政策が、後者には狭義の経営社会政策が相当している。ただ両者を分けるものは、一方が政策であり、他方がその政策の実行としての管理であるということである。したがって正確に言えば、社会的経営政策は人事政策に相当し、その実現が人事管理ということになる。

社会的経営管理の概念から容易に推察されるように、ゲックの基本的思考

63) Geck, L. H. Adolph: Das Betriebskommando in Frankreich. Zur Lehre von der Menschenführung im Industriebetrieb. in; *Kölner Vierteljahrsheft für Soziologie*, Jg. 12. 1933/34, S. 305.

64) Geck, L. H. Adolph: *Soziale Betriebsführung*, SS. 6-7.

65) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 8.

は、社会的経営管理論においても変わっていない。経営社会政策論で示された有機的経営観、有機的社会観が一貫して根底をなしているのである。では経営社会政策論から社会的経営管理論への展開は何を意味するであろうか。

まず『社会的経営管理論』とそれ以前の経営社会政策論に関する諸著作とを比較してみてもわかることは、後者では経営社会政策の具体的施策がほとんど論ぜられていないのに対して、前者では社会的経営管理の具体的内容について全体の半分以上の頁数を費して考察していることである。経営社会政策論では、具体的施策に言及することがあっても、それは施策の具体的内容を検討するためではなく、経営社会政策の基本的特質を明らかにするために例示的にあげられていたにすぎない。われわれの理解するところによれば、ゲックの経営社会政策論は、いわば政策原理を説いたものである。その原理に立って具体的施策がどのように展開されるかについてほとんど何も語ってくれない。このことは、経営社会政策論におけるゲックの問題意識と大いに関連しているように思われる。

ゲックは、経営社会政策論の学史において彼自身が果たした役割について自ら次のように述べている。「ゲックは、経営社会学的研究を大きく前進させてから、次に経営社会政策論に特別の注意を傾けた。“社会的経営政策”と“経営社会政策”とが全く無差別に並用されている事態をみて、ゲックは、経営社会政策論が今なお、その学問上の位置および内容と領域を明らかにしてくれる科学的基礎を必要としていることを知った⁶⁶⁾」と。彼が、経営社会政策の歴史的考察から狭義の経営社会政策と社会的経営政策を概念的に明確に区別しようと努めたことはすでにみてきたところである。われわれは、ゲックがかくも執拗に両概念の峻別を強調し、とくに社会的経営政策の意味内容を解明しようと試みたことについて、すでにその意味するところを前節において考察してきた。社会的経営政策はそれ自体は善でも悪でもない。しかし歴史的象徴としての社会的経営政策の諸施策は、悪しき社会的経営政策の存在

66) Geck, L. H. Adolph: Das Werden der betrieblichen Sozialpolitik als Wissenschaft in Deutschland. in; *Schmoller Jahrbuch*, 58. Jg. 1934, S. 579.

を示している。悪しき社会的経営政策を導く理念は、経営労働者を経営目的の手段としてみなし取扱うところの経済中心的思考、利己主義的・経済自由主義的思考である。ゲックの経営社会政策論の基本的課題のひとつは、社会的経営政策の歴史の背後にあるロゴスを明らかにしそれを批判するところにあった。もうひとつの基本的課題は、経営社会政策を一般社会政策の肢体として構築するところにあった。ゲックの主張が、カトリック的社会的有機体観に支えられていることはすでにみてきたが、同時にそれは一定の社会批判を内包していた。ゲックは、「社会体を全体として視野に収める全体的観点の等閑視と並行して、個別的社会形象に対する有機的観点の喪失があった⁶⁷⁾」と述べているが、これはたんに国家の一般社会政策に対して向けられた批判というよりは、近代社会を支配してきた個人原理に基く社会思想に対する批判と解釈されよう。したがって一般社会政策としての経営社会政策の主張もまた、それ自体、社会的経営政策を導いてきたロゴスの否定であり、それに対するアンチテーゼであったといえる。

経営社会政策論におけるゲックの問題意識は、歴史的に社会有害的 (*gesellschaftsschädigend*) なものとして登場してきた社会的経営政策を社会改善的 (*gesellschaftsfördernd*) なものにかんして変革していくかというところにあった。したがってゲックは、まず社会的経営政策の歴史像を確定すると共にそれを導くロゴスを否定し、それにかえて社会有機的経営社会政策の原理を提示しようとしたのである。

社会的経営管理論においてもかかる問題意識は維持されている。ゲックは、ここでは社会的経営政策の代りに「労働政策志向的施策」といい、また狭義の経営社会政策を「社会政策志向的施策」と称している。そして次のように述べている。「この区別は、たんに学問的な意義を有しているだけではない。経営者が真剣に従業員の福利厚生をめざしているか、それとも社会政策的寛大さのマントの下で彼自身もしくは企業のためにより高い経済的成果を追求しているか、ということは著しく実際的な重要性をもってくる⁶⁸⁾」と。しか

67) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 579.

68) Geck, L. H. Adolph: *Soziale Betriebsführung*, S. 106.

しながら社会的経営管理論においては、経営をいかにして全体社会へ有機的に組み入れていくかという一般社会政策的観点は背後に退いて、それに代って社会改善的経営社会政策をいかに具体的に形成実施していくかという問題、つまり「よき社会的経営管理」(gute soziale Betriebsführung)の問題が前面に出てくる。しかも『社会的経営管理論』の読者として経営者や経営従業員が予期されていることもあって、経営社会政策論に比してかなり実践的色彩を濃くしている。

『社会的経営管理論』は、1938年という年に書かれた。第2次大戦勃発前夜である。労働組合はすでに解体されて、労働者はドイツ労働戦線に統一され完全にナチス政権の支配下にあった。したがってこの著では、1931年当時のゲックを支えていた労働運動のダイナミズムに対する歴史的感覚は大幅に後退している。また経営社会政策論ではかなり明確に示されていた個別的社会形象のイニシアチーフを国家権力に対置させる思考も不明瞭なものになっている。しかしながらこの著は、ゲックがそれまでに考えてきた社会的経営管理の体系とその具体的内容をはじめて示したものである。われわれは、この著の検討を通してゲックの基本的思考にさらに迫ることができると思う。

IV 社会的経営管理と人間中心的思考

ゲックは、社会的経営管理の課題領域を大きく三つに分けて考察している。すなわち、1) 人事管理職分 (Personalführungsaufgabe) としての社会的経営管理、2) 事物形成職分 (Sachgestaltungsaufgabe) としての社会的経営管理、3) 社会政策的職分としての社会的経営管理、である。ゲックの社会的経営管理論の特質に注意を払いながら、まずこれらの職分の内容を概観していこう。

〈人事管理職分としての社会的経営管理〉 ここでは四つのテーマが考察

されている。①全体としての人事管理，②組織職分としての人事管理，③人事政策の原則，④人事政策の実施方法，である。①では，経営における人間指揮 (Menschenführung) という観点から，指導者の要件，指導者の養成，権威関係，経営規律，経営不和 (Betriebskonflikt) の問題が論ぜられている。ここでは今日いうリーダーシップ論が展開されているわけだが，あくまでも経営構成員のイニシアチーフを尊重する立場が貫かれている。たとえば権威 (Autorität) については次のようにいっている。「権威というものはあらゆる仕事に結び付いているから，経営でもっと単純な仕事を遂行する労働者にも何らかの権威があり，その権威は職場の長によって——またそれ以外のあらゆる経営管理者によっても——尊重されなければならない。したがって経営に参加する者すべてが権威人であり，経営の真の権威雰囲気は決定権を異にしつつも，協力の権威である⁶⁹⁾」と。また経営規律に関して以下のように述べている。「業務執行に必要な指図，指令，命令は——それらが労働における人間指揮のもっとも重要な手段であるがゆえに——規律正しく行われなければならないし，また人間にふさわしい形で，すなわち被造物たる人間の尊厳を配慮した形で発せられなければならない。可能ならば，指令よりは指図が，命令よりは指令が望ましい。なぜならば指図の方が，関係者に対してより大きな行動の自由，イニシアチーフ，自己啓発，より創造的な活動を可能にし，それによって経営有機体を大いに活気づけるからである⁷⁰⁾」と。

②の「組織職分としての人事管理」では，①で明らかにされた人間指揮機能を経営全体へいかに有機的に組織化していくかという問題が取扱われている。「最高経営者が第1の人事管理担当者である⁷¹⁾」として，人事管理の事柄がトップマネジメントの職分領域の一部を形成していることを指摘しつつ，専門的人事管理部門の整備充実の必要性を説いている。③の「人事政策の原則」には，社会的経営政策論の中心的思考が最も端的に現われている。ゲッ

69) Geck, L. H. Adolph: *Soziale Betriebsführung*, SS. 58-59.

70) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., SS. 59-60.

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

クは人事政策の原則を以下のように総括している。すなわち「適切な人事政策は、技術的・経済的経営政策の続行・完成化であること、また適切な人事政策は、経営の経済的・技術的効果性を高めると共に、労働者の個人的満足と厚生を昂揚せしめるものであって、したがってそれは、経済政策の手段であると共に社会政策の手段であること、これが銘記されなければならない⁷²⁾」と。人事政策の中に、経営の社会目的と経済目的との統合を求めるのである。

④では「労働政策的 (arbeitspolitisch) に志向する人事管理施策⁷³⁾」がとり上げられている。就業関係 (Beschäftigungsverhältnisse)、賃金・給与問題、労働時間、教育訓練、協働 (Zusammenarbeit) の問題、以上五つの問題領域がそれぞれ独立して検討されている。上記の五つの問題領域にここでいちいち立ち入ることはしないが、問題考察の根底をなしている一貫した思考は、社会有機的経営観であり、人間中心の思考である。たとえば経営における協働に関して次のように述べている。「経営における労働者の協力 (Mitarbeit) は、有機的手段によってのみ得ることができるのであって、純粹に目的志向的な組織 (rein zweckorientierte Einrichtung) によっては決して得られない⁷⁴⁾」と。目的志向的組織とは、労働者の人間性を尊重しない労働組織のことである。有機的手段とは、これに対して労働者を目的に対する手段としてではなくあくまでもそれ自体を目的として取扱うところの諸施策のことであろう。

〈事物形成職分としての社会的経営管理〉 これには Schönheit der Arbeit という副題がついている。これはナチス労働政策の一環として設置された行政局の名称である。『社会的経営管理論』の第2版(1953年)ではこの副題はなくなっている。ここでは以下の三つの問題領域が考察されている。①建物としての工場及びその外部環境の整備、②工場の建物内部の環境整備、③仕

72) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 69.

73) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 70.

74) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 92.

事場の整備，である。①では，工場の建築様式，建物の配置及びその自然的環境，さらに広く地域社会との関連における環境整備の問題を扱っている。②では，工場内の彩色・採光・照明・清潔さの問題の他に，食堂・更衣室・入浴室といった附属施設の意義を論じている。③は，作業場の床の高さ，作業面の大きさと形，また作業用椅子や作業用照明などの仕事場周辺の整備問題を検討している。事物形成職分における基本的観点は，「労働環境の快適さと労働成果とは密接な相互関係にある⁷⁵⁾」というところにあるが，環境整備の問題は，生産効率の面からのみ考察されているわけではない。事物形成職分は，次にみる社会政策的職分とも重なってくるばかりではなく，それ自体，経営生活を人間にふさわしいものに改善していくという意義をもっている。たとえばゲックは，工場食堂の整備が労働の遂行とその成果に効果をもたらすだけでなく，「食事の機会が，食事自体の実際的な意義を通して，また職場や会社の同僚と同席するということを通して，経営の即物性を人間化する(vermenschlichen)⁷⁶⁾」ことを指摘している。

〈社会政策的職分としての社会的経営管理〉ここでは三つの職分領域が取扱われている。①経営内部における生活のための社会政策的施策，②経営外部における生活のための社会的配慮，③余暇形成の経営社会政策，である。①で扱われている問題はきわめて多岐にわたっている。採光・換気・騒音・衛生などに関する職場環境の整備，工場医師制・定期健康診断などの保健制度の充実，労働傷害・災害の防止，母性保護，高齢者・身障者に対する就業保障，安全対策，家族賃金等を配慮する社会政策的賃金政策，利潤参加制度・資本参加制度，失業補償，退職金制度等々の問題である。一部は事物形成職分と重なっている。②では，疾病保険・災害保険・傷病保険など社会保険制度をはじめとするドイツで伝統的に発達してきた各種福利厚生施策がとり上げられている。③においては，勤務中の休憩，祝祭日や週末休日，長期有給休暇について余暇形成の問題が論じられている。ゲックは，余暇形成の問題に

75) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 93.

76) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 102.

については相当の関心をもっていただようで、すでに戦前にいくつかの論文をのこしているが、戦後には『キリスト教社会論における余暇問題』(*Die Freizeitproblem in der wissenschaftlichen christlichen Gesellschaftslehre*, Berlin 1973) なる本も書いている。

さて以上にみてきた〈人事管理的職分〉〈事物形成職分〉〈社会政策的職分〉という社会的経営管理の三つの職分は、何らかの体系的思考によって分類されているのであろうか。三つの職分の内容を詳細に検討してみると、ゲックのこの分類が著しくあいまいなものであることがわかってくる。一見すると、三つの職分は、たとえばゲックのいう三つの経営体制にに応じているように思える。すなわち〈人事管理職分〉には経営労働体制が、〈事物形成職分〉には経営事物体制が、そして〈社会政策的職分〉には経営人間体制が対応しているような印象を与える。しかしゲックの経営体制の概念はもともと経営構造の社会学的分析のために構成されたものであって、それ自体としては社会的経営管理の職分の分類基準となることはできない。たとえばゲックがあげた三つの職分はいずれも経営の事物体制、つまり経営の技術的構造に関わっている。経営の構造が職分を分化せしめるのではなく、分化した職分が各々の目的内容に応じて経営の構造に関わってくるにすぎない。

ではゲックのいう社会的経営管理の二つの側面、すなわち「人事政策の実現としての人事管理」と「社会政策的経営管理」という二側面は、社会的経営管理の職分体系について何か示唆するところがあるであろうか。たとえば〈事物形成職分〉を残りの二職分のどちらかの領域に入れるとすれば、この二側面は、二つの職分領域を体系的に分けるメルクマールとなるであろうか。われわれの見解はこれに関しても否定的である。ゲックは注意深くも「二つの側面」(zwei Seiten) といっている。いわば同じ楯の両面である。しかも「よい経営的経済政策とよい経営社会政策は区別し難い⁷⁷⁾」と述べている。同じ楯の両面でありながら、実際に両者を区別することは難しいのである。ゲックは、「労働政策志向的施策にあって、その社会政策的意味が看過されてはな

77) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 8.

らない⁷⁸⁾」と強調している。ゲックは「社会的経営管理は二つの側面をもち、それゆえ二つの職分を有する」といっているが、この言葉は、職分領域の分類基準を意味するというよりも社会的経営管理の原理的側面を示したものと理解すべきであろう。われわれの理解するところでは、ゲックの示した三つの職分の区別は、とくに注目すべき体系的思考を示していないし、またそこから特別な意味をくみとることもできない。むしろきわめて便宜的な区分であるように思われる。強いて何らかの意図が働いているとすれば、それは歴史性であろう。歴史的にみると、〈人事管理職分〉は社会的経営政策として、また〈社会政策的職分〉はいわゆる狭義の経営社会政策として展開されてきたということであろう。〈事物形成職分〉は、前二者の交叉するところであるが、ナチス労働政策に応じて独立させたのであろうか。しかしゲックの基本的立場は、「適切な人事管理は、経済政策の手段であると同時に社会政策の手段である」とするところにあるから、こうした区別は意味をなさない。結局、われわれは三つの職分の区別の中にゲックの社会的経営管理論の何らかの特質を求めることを断念せざるを得ない。特質は内容に即して検討していくべきであろう。

ゲックは「労働政策志向的施策と社会政策志向的施策との相違は、前者が労働成果のために、後者が労働者の安寧——さらに公益 (Gemeinwohl) ——のために行われるところに存する⁷⁹⁾」と述べている。しかし他方で、「現実には多くの施策は、主観的にみると両方の動機から発しており、また客観的にみると両者が混合している⁸⁰⁾」「労働政策志向的施策と社会政策志向的施策とを外面的に純粹に分けることはできない⁸¹⁾」といっている。両者が分ち難いことを強調しながらも、原則的に両者を区別すべきことを主張しているのである。経営社会政策論にもみられたゲックのかかる執拗な姿勢をいかに理解すべきであろうか。その意図するところが社会的経営政策を導いてきたロゴス

78) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 106.

79) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 105.

80) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., SS. 105-106.

81) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 106.

の批判にあったことについては、すでに述べたが、ここで社会的経営管理論の内容に即して検討してみると別に以下のような解釈が成り立つであろう。すなわちここでは社会的経営管理の二側面の対立矛盾ではなく、二つの側面の調和が形成努力の目標として強く意識されているのである。経営的経済政策の手段であると同時に経営的社会政策の手段であるような「適切な人事管理」の形成が目標となっている。このことは、われわれの解釈によればまさしく人間中心的思考に立って人事管理を展開していくことに他ならない。ゲックは次のように述べている。「労働者は、人間的尊厳にふさわしく取扱われ、公正な賃金支払いを受けることを望んでいる。ある企業が満足できる賃金を支払うことができないとしても、それが公正であることを知っておれば控え目な賃金に我慢するだろう。また適正に配置され職場が快適に形成されておれば、労働者はすすんでより多くの給付を生産するだろう。さらにまた自分が目的に対する手段としてではなく、経営共同体の人間肢体としてまた協働者として評価されていると実感するならば、労働者は、機械以上のことを為し、その最良の人間性を労働へ投入する意欲をもつだろう⁸²⁾」と。ここには社会的経営管理のめざすべき目標が、そのあるべき姿が生々と描かれている。

ゲックは、かかる人間中心的思考に立った経営における人事管理の実践が経営においていかに行われるべきかについて具体的にいろいろな角度から述べている。われわれはここでそれらについていちいち立入ることをしないが、根本にある原理は、経済政策と社会政策の手段として人事管理を形成実行することである。したがって例えば公正賃金 (gerechte Lohn) は、たんにそれが労働給付の増大につながるという理由からだけではなく、経営労働者の人格尊重にとって不可欠であるがゆえに要請されるのである。すなわち「労働者は、たんに所得のために“公正賃金”を要求しているのではなく、より高い賃金は、彼にとって彼の給付と人格の承認を意味している⁸³⁾」からである。

82) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., SS. 68-69.

83) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., SS. 59-61.

賃金政策も、労働給付の面からのみではなく、経営労働者の人間性尊重という側面から形成されていかなければならないのである。

V 結 論

『社会的経営管理論』の第2版は、ハゼナック (Hasenack, Wilhelm) 編経営経済学双書第2冊として1953年に出版されている。編者の序の中で、ハゼナックは、ゲックを「ドイツにおける経営社会論 (betriebliche Soziallehre) の指導的⁸⁴⁾代表者」と評している。ここで使われている経営社会論という言葉がわれわれの興味をひく。この言葉は、1950年に始まる第3次経営学方法論争を想起させる。われわれは、かつてコルビンガー (Kolbinger, Josef) の経営社会論を論じた際に、この方法論争についても若干考察を行ったことがある⁸⁵⁾、論争の火つけ役であったハックス (Hax, Karl) が次のようなことを言っている。「社会的経営管理とは、企業者が、技術的・経済的法則のみならず、人間共同生活の法則をも顧慮することを意味している。この点で経営社会政策もまた新しい意味を獲得する。経営社会政策は、もはや症候に対する治療ではなく、総合的な経営的人間管理の手段として意識され実行されるのである⁸⁶⁾」「したがって経営人事論 (Leher von Personalwesen) は、まず第1に社会的経営管理論であるべきであって、人事管理 (Personalverwaltung) の問題にのみ限定されるべきではない⁸⁷⁾」と。ハックスの考えている社会的経営管理論は、ゲックのそれとほぼ一致しているように見えるが、根本的なところで両者はくい違っているのである。

ハックスは、社会的経営管理を、技術的・経済的法則を配慮する管理と並

84) Hasenack, Wilhelm: Geleitwort des Herausgebers. in; Geck, L. H. Adolph: *Soziale Betriebsführung*, 2. Aufl., S. 6.

85) 拙稿「コルビンガーの経営社会論」山口経済学雑誌第23巻第3・4号(昭和49年7月)

86) 87) Hax, Karl: Die menschliche Beziehungen in Betrieb als Gegenstand wissenschaftlichen Forschung. in; *ZfhF.*, 2. Jg., 1950, S. 396.

行して行われるところの「人間共同体の法則を顧慮する」経営管理と理解している。経営の技術的・経済的・社会的という三つの側面に応じて、経営管理を考えているのである。あるいは経営の三つの構造に即して、といってもよからう。ゲックも経営管理の体系をこのように捉えることを否定しない。しかしゲックの社会的経営管理の「社会的」は、われわれの解釈によれば、ハックスのいう「社会的」とは異なるのである。ゲックは、「人事政策の本来の課題は、技術的・経済的・社会的全体としての経営へ、経営労働者を、適正 (*gerecht*) に、つまり経営労働者にとって本性適合的 (*naturgemäß*) に組み入れていくところにある⁸⁸⁾」と述べている。ゲックの社会的経営管理は、経営の社会的側面、社会的構造に働きかける経営管理を意味しているのではない。もっともこの意味における社会的経営管理を包摂しているが、それはあくまでもゲックのいう「社会的」経営管理の手段にすぎない。ゲックがめざすものは、まさしく「社会的」な経営管理である。上に引用したゲックの言葉を利用すれば、*gerecht* な、つまり経営労働者にとって *naturgemäß* な経営管理である。*gerecht* とか *naturgemäß* という言葉の背後には、キリスト教的社会観、キリスト教的人間観が横わっている。ここに「社会的」の意味がある。ゲックは、「“sozial” の概念は、今や多数の人間の主体的な尊重を義務として含むことになった⁸⁹⁾」と述べている。したがって「社会的」とは、また社会的経営管理が一般社会政策として構築されるべきであるという要請をそれ自体の中に内包しているのである。

ゲックの問題意識を一貫して規定してきたものは、経営の社会的問題であった。「経営は、その事物的ないし技術的秩序領域、労働組織的ないし経済的秩序領域、人間的ないし社会的秩序領域によって、人間に対する諸弊害と人間人格の無視を生み出している⁹⁰⁾」のである。経営体制それ自体が人間にとって桎梏となっているのである。われわれが別稿で検討したゲックの経営

88) Geck, L. H. Adolph: *Soziale Betriebsführung*, 1. Aufl., S. 69.

89) Geck, L. H. Adolph: a. a. O., S. 5.

90) Geck, L. H. Adolph: *Die soziale Problematik des Industriebetriebs*, S. 243.

体制論は、大規模組織としての近代経営がその人間体制、つまり社会的構造を通して醸成する人間疎外の問題を扱ったものと解釈される。経営社会政策論と社会的経営管理論では、経営体制がもたらしている経営における人間問題が全面的に取上げられ、その解決策が考察されている。「社会的」経営管理論は、人間中心的思考に基づいて経営体制それ自体を変革すべきことを主張したものであって、たとえばハックスが考えていたようなたんに経営の社会的側面に関する管理論ではない。ゲックにとっては、「社会的」経営技術政策が、「社会的」経営経済政策が、そして「社会的」経営社会政策がなければならぬのである。われわれは、そこに、メスナーのいうように「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會改革者⁹¹⁾」としてのゲックの姿をみるのである。

91) Messner, Johannes: *Die Soziale Frage*, 7. Aufl., Innsbruck/Wien/München 1964, S. 520.