

カルフェラムの経営学説

増 田 正 勝

目 次

- I. 序 論
- II. 経営経済学と経済の目的
- III. 経営経済学と経営倫理学
- IV. 共同決定と経営協議会
- V. 利潤参加論
- VI. 結 論

I. 序 論

カルフェラム (Wilhelm Kalveram, 1882~1951) は、ニックリッシュ (Heinrich Nicklisch) およびシュマーレンバッハ (Eugen Schmalenbach) と並んで戦前ドイツの三大経営学者の一人といわれたシュミット (Fritz Schmidt, 1882~1950) の門下生であった。フランクフルトの市立商業学校の教師を10年ほど務めてから学究生活に入ったために、恩師のシュミットと年齢はひとつ違いであった。シュミットの死後、かれによって創刊された『経営経済雑誌』 (*Zeitschrift für Betriebswirtschaft*) の編集責任者を1年間務めたのち、恩師の後を追うように死没した。『経営経済雑

誌』において恩師シュミットに追悼文を捧げたカルフェラム自身が、1年後にはヘンツラーによって同誌で追悼されることになった。『商業学研究雑誌』(*Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*)もルーベルクによるカルフェラム追悼文を掲載していた。

シュミットは、このやや遅咲きの「門下生カルフェラムの研究者としてのすぐれた資質と真摯な生き方に目を留めていた¹⁾。」1922年に『銀行貸借対照表論』(*Bankbilanz*, Leipzig 1922)で教授資格を取得し、2年後の1924年にはフランクフルト大学の経営経済学の教授に就任した。第2次大戦後は、フランクフルト大学との縁が切れて、ケルン大学の銀行経済論の正教授となった。

カルフェラムの研究分野は多岐にわたっている。ヘンツラーは、①経営技術および経営計算制度、②銀行経営論、③工業経営論、④合理化—経営における人間問題、の五つの領域をあげているが²⁾、全体としてみるならば、カルフェラムの代表的な研究業績は、銀行経営論と経営計算制度の問題領域に集中していたといえよう。ところが、ドイツ経営学史にかれの名を強く記憶させることになったものは、むしろ晩年になって書かれた、キリスト教社会哲学の観点から経営経済学の基本問題を考察した以下のような著書・論文であった。

Grundfragen der Betriebswirtschaft und Betriebswirtschaftslehre, in; *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)*, 1.Jg., 1949.

Der christliche Gedanke in der Wirtschaft, Köln 1949.

Ethik und Ethos in Wirtschaftspraxis und Wirtschaftstheorie, in; *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 21.Jg., 1951.

Einige grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung, in; *ZfB*.

1) Ruberg, Carl: Wilhelm Kalveram. Eine Würdigung seiner Lebensarbeit, in; *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*. Neue Folge, 3.Jg., 1951, S. 132.

2) Henzler, Reinhold: Im Memoriam Wilhelm Kalveram, in; *ZfB*, 21.Jg., 1951, S. 65ff.

Erweitertes Sonderheft: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, 1951.

これらの著作を通してカルフェラムは、シェアー (Johann Friedrich Schär), ディートリッヒ (Rudolf Dietrich), ニックリッシュと並んでドイツ経営学における規範学派の一翼に位置づけられるとともに、カインホルストやヴェーエ³⁾のような方法論学者には格好の攻撃材料を提供することになった。日本では、すでに市原季一博士がその著『ドイツ経営学』(第4版, 1960年)において「カルフェラム経営学の発展」なる章を設けて、とくにニックリッシュ経営学と対比させつつカルフェラム経営学の規範主義とその限界について批判的考察を展開された⁴⁾。また、最近では、企業倫理をめぐる論議の中でカルフェラムの経営学説が再び取り上げられるようになり、たとえば、ノイゲバウアーがその著『経営経済学における企業倫理』の中で、ニックリッシュ、ウルリッヒ、シュタインマンと並べてカルフェラムの学説について比較分析を行っている⁵⁾。

本稿におけるわれわれの関心も上掲のカルフェラムの諸論稿に向けられている。方法論的には混乱がみられるものの、カルフェラムのめざすところは、経営経済学の規範科学化ではなく経営経済学と経営倫理学との協働にあったという理解に立って、かれの学説を再検討するとともに、所有参加や共同決定に関するかれの見解が社会的カトリシズムの流れとどう結びついているかについても考察を加えたい。

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

Wöhe, Günter: *Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, Meisenheim am Glan 1959. (『ドイツ経営学の基礎』鈴木辰治訳, 文真堂, 1977年)

4) さらに日本では、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)などがカルフェラムの経営学説を取り上げている。

5) Neugebauer, Udo: *Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre. Vergleichende Analyse ethischer Ansätze in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre*, Ludwigsburg/Berlin 1994.

II. 経営経済学と経済の目的

1949年、カルフェラムは、ケルンのカトリック系出版社、J.P. Bachem社から『経済におけるキリスト教的思考』を出版する前に、「経営経済と経営経済学の基本問題」と題する論文を書いている。そこには『経済におけるキリスト教的思考』の基本構想が示されている。まず、この論文を検討することから始めよう。

カルフェラムによれば、経営経済学は、「経営および経済的個人に課せられた職分を最適に遂行するための、また経済的給付を形成する諸力の合奏のための手段と方法を計画的に研究するものである⁶⁾。」この場合、経営経済学は、全体科学の肢体として自らを意識して研究活動を展開しなければならない。とくに姉妹科学の国民経済学との協働関係が強調される。「経営経済学は、国民経済的過程が個別経済の特殊目的に寄与するかぎりにおいてのみこの過程を考察に引き入れる。その場合、国民経済学の否定的規範や命令的規範は制約として尊重されなければならない⁷⁾。」経営経済学は、国民経済学と同様に、現象を帰納的に認識するとともに、「抽象的論理思考を通して、すなわち演繹的に経営関係・価値関係を研究しそれを現実において検証しよう⁸⁾」と努める。また、目的・手段関係の理論的認識に基づいて問題解決の最適な処理方法を探究しようとする。

次に、カルフェラムは、経営経済学における因果論的思考と目的論的思考について論じる。あらゆる経済過程には人間の行為が介入するために、そこに自然現象とまったく同じような因果的・自然法則的關係を認識することはできないが、カルフェラムは、「思考的抽象によって可能であるかぎり⁹⁾」因果論的思考による経営現象の解明が追求されるべきだと考える。

6) Kalveram, Wilhelm: Grundfragen der Betriebswirtschaft und Betriebswirtschaftslehre, in; *BFuP.*, 1. Jg., 1949, S. 10.

7) Kalveram, Wilhelm: a. a. O., S. 12.

8) Kalveram, Wilhelm: a. a. O., S. 13.

9) Kalveram, Wilhelm: a. a. O., S. 14.

経営経済学においても孤立化の方法や仮説の設定による因果関係の研究が認識の進歩に導くのである。

他方において、カルフェラムは、目的論的思考の必要性を主張する。「心理的作用や衝動、動機を通して始動された目的志向的・目的論的思考が個別経済ならびに全体経済の領域において支配している。経済的決定論 (ökonomischer Determinismus) ではうまくいかない。自然的過程の沈黙の必然性によって経済的進歩が行われるのではない。主体としての人間が経済においてその計画を実現し自然現象の因果関係を大きく人間に奉仕させるのである¹⁰⁾。」したがって、経済過程・経営過程は目的論的思考に基づいて考察されなければならない。カルフェラムはさらに、経済における非合理的な人間行動を指摘する。「目標設定や手段選択は必ずしも、経済的欲求充当によって相応の収益を確保しようとする純粋に経済的な観点から行われるのではない。世界観的な観点、権力追求、自己顕示欲、社会的活動の喜び、金銭欲、投機熱が誘い拍車をかける動機づけとなり得る¹¹⁾」と。ここまでであれば、経営を純粋に自然因果的過程として把握するだけではなく、同時に目的因果的過程・非合理的過程として捉えるべきだという主張と理解される。いずれにしても経営経済の諸問題を解明するには経営経済学だけでは不十分だという認識である。

ところが、次に経済倫理の問題を取り上げるに及んで、カルフェラムは方法論争のアレーナに足を踏み入れることになった。かれにおいては厳密な意味における方法論を展開する意図はほとんどなかったにもかかわらずそのような結果に導くことになった。

カルフェラムはいう、「経済的なものは、全体生活の部分領域として一般的な文化現象の中に組み込まれ織り込まれた存在であり、生活の維持・形成と文化の促進に奉仕し、肉体的・精神的・霊的向上発展に導くべきものである。経済を行う者は、物事を熟考するさいに、非合理的な目的設定

10) Kalveram, Wilhelm: a.a.O., SS.15-16.

11) Kalveram, Wilhelm: a.a.O., S.16.

も含めて経済外的諸法則と諸原則を、優先すべきもの、方向指示的なものとして承認しなければならない。……相対性と変化の中で活動する経済行為者は、究極の指針を絶対的・超経済的真理から受け取らなければならない¹²⁾」と。さらにいう、「もっとも、経済本来の事実領域においては、倫理的に方向づけられ神の掟と自然法に合致した目的を実現するにさいしても、合理的計慮と合理的決定は没価値的であり没倫理的であって、経済的職分に内在する律動が尊重さるべきであり、すべての過程を着実な経済性計算において計算的に吟味しつつ冷静かつ客観的に意思決定が行われなければならない。高い志操が専門的知識と造詣に基づく熟慮に代わり得るものではない¹³⁾。」

理性は、一方では、経済の文化的価値についての認識を要求するとともに、他方においては、経済の事実領域についての合法則性の認識を求める。このことを例えて、カルフェラムは次のように述べる。「暗やみの中で海岸へ接近しようとする船長は、灯台の光の円錐の範囲に留まろうとする。光に照らされたこの空間の中で、かれは航海術の知識と経験のすべてを発揮して船を操舵し、岩や暗礁、浅瀬を避けていく。同じことを経営についていえば以下のようなものである。……すべての経営管理者は、実践的な処理規則の選択にさいして、合理的な行動様式、経済原則に合致した職務遂行過程の形成、妥当な収益を求めて努力するだろう。しかし、このような活動は、まったくの無前提ではなく、灯台の光の円錐の中に留まって、政治的・社会的・文化的基本姿勢との確実な一致、あらゆる経済的考慮と行動に目標と限界を形成する永遠の自然法的・道德律的諸原則との調和を求めるものでなければならない¹⁴⁾。」

以上のような主張を、カルフェラムは、「経済的に経済せよ」(Wirtschaftliche wirtschaftlich)という定言的命令に総括する。『経済におけるキリスト教的思考』では、これを「経済——正しく理解された経済! ——の意

12) Ebenda.

13) Kalveram, Wilhelm: a. a. O., S. 17.

14) Kalveram, Wilhelm: a. a. O., S. 17-18.

味とその自己法則性に合致して経済せよ¹⁵⁾」とも表現している。

では、このような経済倫理的命題はどのようにして獲得されるのであろうか。カルフェラムは続けていう。「健全で、私経済的意味においてではなく共同経済的意味において生産的な経済のすべての実際的規範は、まさに経済それ自体から生まれてくる。経済倫理もまた全体の文化的領域において経済的職分と奉仕性を認識するところから導き出される。したがって、経済倫理は、経済の外部から持ち込まれるものではなく、経済の内部から、すなわち事実領域の自然的な力の流れと傾向から現れてくるべきものである¹⁶⁾。」「経済におけるキリスト教的思考』では、「経済倫理の命令は、経済的現実の厳密な研究を通して発見されるものに他ならない¹⁷⁾」と述べられている。

このようなカルフェラムの見解に対して、ムースは「いささか驚かされる¹⁸⁾」といい、その命題が「はたしてどこまでキリスト教的だといえるだろうか¹⁹⁾」と疑問を投げかけている。また、フェッテルは、「カルフェラムは自己幻想に陥っている。……かれには一定の経済秩序が理想として浮かんでいるのであって、かれは、これを考察される経済現象を計る尺度として用いているのである²⁰⁾」と批判する。また、リゾウスキーは、カルフェラムの命題を「汝は、経済において、ときとしては不経済的 (unwirtschaftlich) に行動することを命じる非経済的 (nicht-wirtschaftlich) 規範を尊重して行動せよ。さらに、汝は、かく行動するとき再び経済的に成果を収める²¹⁾」と理解する。経済倫理と経済的合理性の両立可能性について疑問

15) Kalveram, Wilhelm: *Der christliche Gedanke in der Wirtschaft*, Köln 1949, S. 19.

16) Kalveram, Wilhelm: Grundfragen....., S. 19.

17) Kalveram, Wilhelm: *Der christliche Gedanke*....., S. 20.

18) 19) Muss, Max: Buchbesprechung. *Kalveram, Der christliche Gedanke in der Wirtschaft*, in; *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*. Neue Folge, 2. Jg., 1950, S. 85.

20) Fettel, Johannes: Die normative Betriebswirtschaftslehre, in; *BFuP*., 1. Jg., 1949, S. 380.

21) Lisowsky, Arthur: Betriebswirtschaftslehre als normative Wissenschaft, in; *ZfB*, 20. Jg., 1950, S. 613.

を提起するのである。

当然予想されるこのような批判に対して、カルフェラムは、経営経済学にそれに固有の研究課題を経済外的な規範とその影響力に求めさせようとするものでもなく、また、経営経済学をかつて似非科学あるいは倫理的経営経済学として非難されてきたものとするのではないと考える。逆に、このような批判や非難を浴びせる人々に対して、「かれらは人間存在の全体性の内部における経済の本質と目的を理解していない²²⁾」と批判する。

「経営経済と経営経済学における基本問題」においても、また『経済におけるキリスト教的思考』においても、カルフェラムの主張はまだ漠然としていたが、1951年の論文「経済実践および経済理論における倫理とエートス」においてかれの主張は鮮明な姿を見せはじめた。

「科学および研究としての経営経済学もまた、経営をその全体的関連において把握しなければならない。そのかぎりでは経営経済学は規範科学となる。実証的研究は、実在を因果発生的に解明し、人間行動の原理の樹立やその価値判断は意図的に自制するが、規範科学は、このような事実認識と、そこに開示された経済する人間に対する一般経済的・社会的課題の規制性との間を架橋しようとする。規範科学の課題は以下である。すなわち、実証的研究によって獲得された認識を経済的関連へ生かしながら包括的な価値体系のより大きな関連へ経済的行動を整序し、経済的行動がめざすべき目的に至る道筋を経済的行動に指し示すことである²³⁾。」はたして経営経済学は規範科学になり得るであろうか。

ここには、規範主義者対没価値主義者という、すでに1920年代にみられた対立図式が再び登場してくる。フェッテルによれば、経営経済学は実践志向的科学であって、理論的部分と応用的部分から構成されている。国民経済学の歴史も経営経済学の歴史もともに価値判断的科学から没価値的科

22) Kalveram, Wilhelm: Grundfragen..., S. 18.

23) Kalveram, Wilhelm: Ethik und Ethos in Wirtschaftspraxis und Wirtschaftstheorie, in; ZfB., 21. Jg., 1951, S. 20.

学への発展を示している。ここで改めてカルフェラムによって規範科学が提唱されるとき、フェッテルは二重の危険を危惧する。ひとつには、経営経済学の応用的部分が過度に強調される危険であり、いまひとつには、規範科学が経済的実践形成に対する影響を志向するあまりに「強力な利害関係者に従属してしまったり²⁴⁾」あるいは「その学問的成果がもっぱら目下の必要性から由来する²⁵⁾」危険である。このようなフェッテルの指摘には、ナチス時代の暗い記憶が結びついているように思われる。フェッテルは規範科学の存在を否定しない。「究極的価値の公準化は、個別科学の直接的な課題ではなく、哲学、厳密に言えば倫理学といった一般的基礎科学の課題である²⁶⁾」とする。しかしながら、経営経済学はあくまでも経験科学であって、規範的経営経済学なるものは存立し得ないのである。

フェッテルの線をさらに徹底的に追求してカルフェラム批判を行ったのが、カインホルストであった。実証主義的経験科学の立場から規範的経営経済学を方法論的に批判するというカインホルストの意図からすれば、カルフェラムは実に格好の攻撃材料を提供したといえるだろう。ドイツ経営学史における規範的経営経済学の存在はその重要性においてけっして小さなものではないと思われるが、カインホルストのカルフェラム批判は、牛刀を以て鶏を割くの感を免れない。とくにカインホルストが以下のように述べるとき、その印象をいっそう強くする。「カルフェラムが語っている灯台の光は、営利経済の領域では——現在の経済秩序では疑いもなく営利経済にもっとも大きな重要性が帰せられるので——現実には（実在的現実の意味において）利潤ではないだろうか。もっとも、われわれは、経済生活において人間が超経済的・倫理的規範を否定すべきだといおうとしているのではない。ただ科学というものは、それぞれの規範に一般妥当性を保証できるような機関をもっていないので、このような規範を提供できない、ということをお願いだけなのである²⁷⁾。」しかしながら、これは、当然の

24) 25) Fettel, Johannes: a. a. O., S. 378.

26) Fettel, Johannes: a. a. O., S. 379.

ことを当然のこととしていったまでのことである。価値判断的科学か没価値的科学かという方法論的対立図式の中でカルフェラムを理解しようとするかぎり、ただ形式的にかれの主張を神学や倫理学の領域へ追放してしまうことでは済んでしまうのである。かれの主張を内容的に理解することが必要である。

III. 経営経済学と経営倫理学

カルフェラムは、「経済的に経済せよ」という定言的命令をもって経済倫理の基本原則を示そうとしたが、ここで「経済的」とは何かということが改めて問われてくる。

カルフェラムは「経済的給付の倫理的・社会的・文化的価値を判断するために三つの基準が利用される。企業者的に指導された企業も同時に生産的・経済的・収益的でなければならない²⁸⁾」として、生産性、経済性、収益性の三つの基準をあげる。

「生産性」(Produktivität)とは以下である。「ある活動が一般社会にとって効果的かつ有効であるとき、すなわち、必要とされる多くの欲求が可能なかぎり充足され、しかも財産、所得および財貨分配に関して大きな対立をもたらすことなく社会の健全なる位階と階層が維持されるとき、その活動は生産的である²⁹⁾」と。ここにいう生産性とは、国民経済的生産性ないし社会経済的生産性である。個別的な経済行為者は、この意味における生産性の尺度に照らして自らの行為を「経済的」と判断できるだろうか。これについてはカルフェラム自身がこう答えている。「経営がその活動をどこまで国民経済的必要性と有効性に対して方向づけを行っているかについて厳密に測定することは……不可能である³⁰⁾」と。

27) Keinhorst, Hermann: *Die normative Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1956, S.115. (『経営経済学と価値判断』鈴木英壽訳, 成文堂, 1979年)

28) 29) 30) Kalveram, Wilhelm: *Grundfragen*……, S.20.

カルフェラムの主張が、このような社会経済的生産性を経営経済学の選択原理とせよ、というところにあると解釈すれば、「ここで一種の自動主義が……“予定調和のハーモニー”の意味で主張されている³¹⁾」というハゼナックのことばも、また「経営経済学の愛が管理経済へ傾斜している³²⁾」というフェッテルのことばもよく理解できるのである。個別経済が国民経済的生産性の観点に立ち得るのは、完全競争の経済秩序か管理された計画経済においてしかあり得ないからである。カルフェラムの主張がこのようなところにないとすれば、かれのいう「生産性」の要請はどのような意義をもっているのだろうか。

「経済性」(Wirtschaftlichkeit) については以下のように述べられている。「より節約的・合理的な経済方法が形成されるとき、できるだけ少ない材料およびエネルギーの投入によって給付生産が行われるとき、われわれは経済的に活動している³³⁾。」「そのもっとも完全な形において、あらゆる経済過程の意識的・精神的実行、あらゆる無駄と材料・エネルギーのあらゆる浪費の排除である。それは有機的な经济管理を意味している³⁴⁾。」ここで意味されている経済性は、技術的な合理性ではない。いわゆる経済的合理原則である。しかし、このような経済的合理原則が「経済的」の意味だとすれば、それ自体形式であり無内容であるから、はたして経済倫理の規範となり得るのであるだろうか。

三つ目の尺度は「収益性」(Rentabilität) である。利潤は、危険や不確実性に対するプレミアムや予備費、企業者賃金、減価償却費、投下資本利子などに向けられ、「あらゆる経済体制に共通する経営維持の原理³⁵⁾」が要求するところのものである。しかしながら、「収益性は常に国民経済的有効性の要求に従わなければならない³⁶⁾。」「収益性向上のために、化学工場が浄化装置によって事前浄化をせずそのまま廃水を流して河川を汚染し

31) Hasenack, Wilhelm: Fettel, Johannes: a. a. O., S. 376.

32) Fettel, Johannes: a. a. O., S. 379.

33) Kalveram, Wilhelm: Grundfragen……, S. 21.

34) 35) Kalveram, Wilhelm: Grundfragen……, S. 22.

一般社会の福祉を損なうことがあってはならない³⁷⁾。」

カルフェラムにとっては、灯台の光の円錐は、利潤ではなく、やはり社会経済的生産性ということになろう。この光の円錐の中で「収益的」であることが「経済的」であることは、そこに収益性を超えるなんらかの経営原理が働いていなければならない。われわれはそれを「経営維持の原理」に求めることができると考えるが、カルフェラムにおいては、この点について徹底した思考は進められていない。

「経済的に経済せよ」というカルフェラムの命題について、ネル・ブロイニングは、カトリック社会論の立場から批判的検討を加えた。「経済的」ということばを、経済的合理原則の意味での「経済的」と、人間生活の総括的活動領域としての経済の意味における「経済的」とに区別して、それぞれについて経済倫理的な意味を考察している。

経済的合理原則をカルフェラムは、「そのときに処分可能な手段をもって最良可能な成果を達成すること、あるいは手段の最小可能な投入によって一定の成果を達成すること³⁸⁾」と定義している。ネル・ブロイニングよれば、このような意味における合理原則は「事実的性質のものであって、倫理的なものではない³⁹⁾。」人間は、目的・手段関係において合理的に行動することもできれば、あまり目的を意識しないで非合理的に行動することもできる。

ところが、合理原則の中に含まれている手段・目的関係の論理的構造に注目すると、たとえば暖をとるという目的に対して貴重な書物を手段として燃やすとすれば、物理的・技術的には合理的であるかもしれないが、価値の問題を論理的に捉えるならば、それは合理性に反すると考えられる。この意味における合理原則は論理的規範として妥当する。

他者から盗んだ生産手段で生産目標が達成された場合、物理的・技術的

36) 37) Kalveram, Wilhelm: Grundfragen……, S.23.

38) Kalveram, Wilhelm: *Der christliche Gedanke*……, S.19.

39) Nell-Breuning, Oswald von: Wirtschafte wirtschaftlich? in; *ZfB.*, 21. Jg., 1951, S.195.

な目的・手段関係においてはそれ自体として合理的である。しかし、倫理的判断によれば、それはもともと生産手段とはなり得ない。このことは経済理論家にも経済実務家にも自明のこととして前提 (Lemma) となっている。この前提それ自体は経済学によって認識されず、「他の科学, 他の知識領域, すなわち倫理の科学, 人間の行動に関する知識領域から由来するもの⁴⁰⁾」である。このような意味において、ネル・ブロイニングによれば、経済的合理原則は倫理的規範でもある。

リゾウスキーは、カルフェラムの「経済的に経済せよ」はいかようにも歪曲できるとして、「経済原理の範疇のもとで“剰余”を追求しようとする考量と、たえず“剰余”をめざす経営利己主義的思考に収益超過を断念させ損失すら甘受させようとする超経済的規範とは互いにあい入れない⁴¹⁾」という理解を示した。これに対して、ネル・ブロイニングは、倫理的規範が経済的合理原則に背くことを命令するという理解は誤りであると指摘する。経済的合理原則それ自体は追求される目的に対して自由である。この過程において倫理的に違反が生じれば、経済的合理性に対してではなく、その違反に対して倫理的判断が示されるのである。

次に、ネル・ブロイニングは、経済的事実領域が倫理とどのような関連にあるかを考察する。ここで、倫理的規範は基本的に二つのことに関わってくる。第1は、経済の目標および目標選択に関わる局面であり、第2は、目標達成のための手段および手段選択に関わる局面である。

まず、目標および目標選択に関して、カルフェラムは、「経済的領域を人間の個人生活・共同生活全体への整序すること (Einordnung)⁴²⁾」あるいは「すべての経済的思考と行動をより高い意味関連へ整序すること⁴³⁾」を主張している。これによれば、「経済的に経済せよ」とは、経済をその本質、意味、目標について正しく理解せよ、という要求と解釈される。

40) Nell-Breuning, Oswald von: a.a.O., S.197.

41) Lisowsky, Arthur: a.a.O., S.616.

42) Kalveram, Wilhelm: *Der christliche Gedanke*……, S.9.

43) Kalveram, Wilhelm: *Ethik und Ethos*……, S.15.

では、このような要求にだれが応えるのか。経済科学者は、経済的領域についての正しい認識をもつことができるかもしれないが、それはあくまでも部分的認識であって、経済の本質、意味、目標を決定できるところまで行くことはできない。では、社会哲学者や倫理学者の仕事であろうか。かれらもまたそれはできないのである。全体的な認識はもっているかもしれないが、経済という部分領域については十分な認識をもっていないからである。したがって、ネル・ブレイニングはいう。「ここでは、一方での社会哲学ないし倫理学と他方での経済科学が協働しなければならない。究極の根拠から認識を探究するということからいえば、形式的にはこのような協働は哲学である。しかし、その認識対象は経済であり経済以外の何物でもないから、実質的にはこの協働は経済科学である⁴⁴⁾。」このような協働によって、経済は、客観目標 (Sachziel) を一定の規範として受け取る。

しかし、このことは、倫理が経済に対してなんらかの客観目標を前以て指示したり与えたりすることを意味するものではない。倫理はただ客観目標をより高い存在関係へ整序しようとするだけである。主観目標としての利潤追求は、それ自体としては道徳的に無関連 (sittlich indifferent) である。しかし、利潤追求によって人間に対する支配が行われるならば、経済の客観目標に対する違反であり、倫理的に非難されよう。ここでは、経済倫理の主要な役割は、経済の客観目標に対する違反を禁止することにあるといえよう。

次に、手段および手段選択の局面に経済倫理はどのように関わっていくのか。目標選択がすでに倫理的に規範化されたのであれば、この目標達成のための手段の選択もまた同じ倫理的規範のもとに置かれることはいうまでもない。では、この手段選択について指示を行うのはだれか。倫理か経済科学か。ネル・ブレイニングはいう。「いうまでもなく経済科学である。経済科学は、どれが適切な手段であるかについてわたくしに明らかにしてくれるのである。倫理は、経済科学によって指示された手段を利用するこ

44) Nell-Breuning, Oswald von: a.a.O., S.199.

とをわたしに義務づけること以上のことはなにもできない⁴⁵⁾。」したがって、先に引用したリゾウスキーがいうような、不経済な手段の選択を倫理自体が命令することはあり得ない。もしそこに不経済が発生したとすれば、それは倫理ではなく経済科学の欠陥に由来するといわなければならない。

カルフェラムが「経済的に経済せよ」というとき、そこには経済の領域には経済固有の倫理があるということが含意されている。倫理は、教育者には教育者としてふさわしく行動することを命じ、教授者には教授者としてふさわしく行動することを命じる。しかし、どのように行動することが教育者や教授者にとってふさわしいかということを経理自体は教えることはできない。それは教育学や教授学の課題である。経済倫理についていえば、国民経済学と経営経済学という経済科学の専門学科がこの課題を負わなければならない。「経済の本質、意味、客観目標に関して、経済科学と社会哲学・倫理学が完全に協働するようになれば、国民経済学と経営経済学は社会哲学・倫理学から一定の負債をせざるを得ないにもかかわらず、すなわち倫理学から“前提”を引き出さざるを得ないにもかかわらず、倫理学はこれ以上国民経済学と経営経済学に口を差し挟むことはしないのである⁴⁶⁾。」

以上のようなネル・ブレイニングのカルフェラム理解から得られる帰結のひとつは、経営経済学と倫理学の協働ということである。このような理解に立てば、カルフェラムは経営経済学の規範科学化あるいは規範的経営経済学の形成を主張しているのではなく、経営ないし経営経済に関する倫理学の形成を提案していると解釈されよう。

カルフェラムは、戦後、ファヴァーク事件(Favag-Fall)とノルトヴォーレ事件(Nordwolle-Fall)という二つの大きな経済訴訟にさいして指導的専門家として助言を求められている。経済の現実世界では、倫理的規範の遵守が営利経済的成果を約束するものでもないし、経済的犯罪がその首謀

45) Nell-Breuning, Oswald von: a. a. O., S. 200.

46) Nell-Breuning, Oswald von: a. a. O., S. 203.

者に存命中に報復するものでもないことをよく知っていた。悪が栄えるのではなく善意が報われるような経済社会を求める気持はカルフェラムにおいては並々ならぬものがあつたと思われる。経営の日常の中に生起する倫理的諸問題を解明する必要を痛感していたと思われる。経営倫理学は、経営を倫理的形成空間としてとらえそこにそれに固有の研究課題を見い出すであろう。そのさいに経営に関する専門学科である経営経済学の協働を不可欠とする。他方、経営経済学の側でも経営倫理学の協力を必要とする。また、ときとしては経営倫理学に刺激されて新しいパラダイムの形成に至ることもあろう。規範科学と経験科学の協働関係が認識の進歩にどのように作用するかという観点は、カルフェラムにおいてもまたネル・ブロイニングにおいてもほとんど意識されていない。しかしながら、少なくとも経営経済学と倫理学の協働を提唱したことは、今日に至るドイツ経営学の発展を顧みるとき、高く評価されてよいであろう。

IV. 共同決定と経営協議会

カルフェラムの著『経済におけるキリスト教的思考』については、ムースがその書評において、「現世的事柄において常に正義と隣人愛の概念の回りをめぐって形成されてきた、そして経済に関するキリスト教的教説の中で注意深く苦勞して捉えられてきた、特殊キリスト教的なもの (das spezifisch Christliche) が、総じてほとんど登場してこない⁴⁷⁾」と述べている。他方、カトリック社会論を代表するネル・ブロイニングは、同著について、「この本のタイトルは非常にうまく選ばれたとは思えない。経済におけるキリスト教的思考ではなく、むしろ逆にキリスト教的思考世界における経済を扱っている⁴⁸⁾」と批評している。ムースのいう「特殊キリスト教的なもの」とは、この場合、ネル・ブロイニングのいう「経済におけ

47) Muss, Max: a. a. O., S. 85.

48) Nell-Breuning, Oswald von: a. a. O., S. 193.

るキリスト教的思考」であろう。この著にかぎらずカルフェラムの他の著作についてもわれわれもまた同様の感想をもつものである。

当時、共同決定の問題は、一般社会においてのみならずカトリック界においてももっとも大きな論争テーマとなっていた。ドイツ労働組合総同盟は、労資同権原則に立った共同決定制度を経済民主主義の支柱として要求し、1951年にはゼネストの脅しをもって「モンタン共同決定法」を勝ちとるが、カトリック側でも、1949年のボーフムにおけるカトリック会議で労働者の共同決定権を「神の望まれる秩序に合致した自然権」として宣言していた。この「ボーフム宣言」の是非をめぐってカトリック内部では保守派と進歩派が激しい論争を展開していた。カルフェラムは、この共同決定の問題に対してどのような見解をもっていたであろうか。

カルフェラムは、『経済におけるキリスト教的思考』の第6章「職業労働と人格の発展」(Berufsarbeit und Persönlichkeitsentfaltung)の中で共同決定の問題に触れているが、そこでは言及されているのは、経営協議会(Betriebsrat)の共同決定であって、労働者の共同決定ではない。

「責任意識ある職務遂行への労働者の義務が、適切な共同決定権によって補完されることにより、労働者の従属感や不自由感は緩和されるだろう。経営的対立の克服のために労働者および職員の代表として経営協議会が設立され、経営者との制度的な接触と協力を通して経営および従業員の安寧が追求されることは、社会的正義に合致している⁴⁹⁾。」「中心問題が重要な給付課題・処理課題にあるのではなく社会問題・人事問題にあるのであれば、経営協議会の共同決定はたいへん望ましい。しかしながら、営業問題や財務問題について責任を委譲することには大きなリスクが伴う。……経営協議会に負担し得ない責任を課することは間違いである⁵⁰⁾。」「経営の重要な変更、市場状況、販売状況、価格変動などについて情報を提供するために、また企業の全体的状況について……理解を得るた

49) Kalveram, Wilhelm: *Der christliche Gedanke*……, S.105.

50) Kalveram, Wilhelm: a.a.O., S.106.

めに、経営側と経営協議会は定例的に協議をもつべきである⁵¹⁾。」

このようなカルフェラムの見解によれば、1951年の「モンタン共同決定法」は認め難いのである。その翌年の1952年に成立した「経営組織法」がカルフェラムの主張にもっとも近いものであったといえるだろう。

同様の見解を1951年の論文「経済実践と経済理論における倫理とエートス」においても表明している。すなわち「共同決定の要求は経済倫理によって支持される。なぜならば主体としての経営構成員は一定の説明、協議、協力に対して当然の権利をもっているからである。しかしながら、本来の経済的共同決定は、それにふさわしい責任の引き受けとペアになってはじめて認め得るものである⁵²⁾。」経営協議会が共同決定し得るのは経営の社会的問題と人事的問題であり、経済的問題についてはせいぜい協議権、傾聴権、情報権が認められるにすぎない。

ヘンツラーによれば、むしろカルフェラムは、労資同権原則に基づく共同決定法に対して大きな危惧をもち警告を発していたという。「責任ある機関（監査役会と取締役会）に企業外部の権力形象が影響を与えるとすれば、国外の資本提供者はその資本を委託することに大きな危惧を抱くであろう。したがって資本不足に悩む多くの企業では労働者の利益と企業者の利益がもっと接近する。両者間に、社会的対話の新しい段階、国家および政治的権力形象に対する共同戦線が生まれてこよう。給付原理および、委託された責任、能力、遂行すべき職務の区別の原理に代わって、過度の平等原理に基づく均等化が登場することになれば、自由と経営的・一般的福祉は破壊されるだろう⁵³⁾。」ここでも労使対等原則に基づく共同決定方式は否定されている。

カルフェラムにとって労働組合は企業外部の権力形象である。労働組合は、もともと産業レベルの労使間交渉における労働者の利益代表であって、

51) Kalveram, Wilhelm: a. a. O., S. 107.

52) Kalveram, Wilhelm: Ethik und Ethos …, S. 21.

53) Henzler, Reinhold: a. a. O., S. 70.

企業レベルおよび経営レベルの諸問題について経営者側のパートナーとなるべき存在ではない。その任は、従業員の代表機関である経営協議会にあると考えるのである。

『経済におけるキリスト教的思考』の最後の章、第8章「社会のキリスト教的秩序像」において、カルフェラムは、とくにピオ11世の社会回勅『クワドラジェジモ・アンノ』（1931年）で提唱された「職分的秩序」（*berufsständische Ordnung*）ないし「給付共同体」（*Leistungsgemeinschaft*）について語っている。これによれば、経済社会はさまざまな給付共同体を肢体として全体はひとつの給付共同体を成しており、給付共同体各肢体はそれぞれ自己管理体として機能し、より上位にある給付共同体は下位の給付共同体の自律性を尊重し調整的に干渉するだけである。職分的秩序ないし給付共同体は、自由主義的資本主義と全体主義的社会主義の弊害を克服して、自由と拘束を調和させるような経済社会の秩序を求めようとしたものである。理念としてはわかるとしても、それが経済社会の改革にどのような意味をもつかについては、1920年代の後半あたりからドイツ語圏のカトリック界で盛んに論議が交わされてきた⁵⁴⁾。カルフェラムは、このような職分的秩序が実現した場合、労働組合の役割はどのようなものになるかを議論している。

「不可避的な利害対立を伴った労働市場党派への社会の分裂は消滅する。資本と労働は専門的自己管理体の内部で調和的に協働する。両者は、社会的事柄、労働成果の分配、共同決定権、教育訓練・人事管理の問題などについて共同で意思決定をする。双方は、それぞれの責任と給付の程度に応じて共同決定するところの、経済的現象の主体となる⁵⁵⁾。」「給付共同体によって経済が秩序づけられ肢体化されると……、労働組合は、労働市場での一方側の利益代表という本来の職分はその意味を失い、労働者階層の利益維持の観点から重要かつ緊急な保護・育成職分が強く前面に出てくる

54) 増田正勝『ドイツ経営政策思想』（森山書店、1981年）において詳論した。

55) Kalveram, Wilhelm: *Der christliche Gedanke*……, S.127-128.

だろう⁵⁶⁾。』

職分的秩序の理想が実現されたならば、労働組合の役割は、おそらくカルフェラムのいうようなものになるかもしれない。しかしながら、現実世界をこのような理想に向かってどう形成していくかという問題に取り組むためには、現実から出発せざるを得ない。労使の社会的勢力の一定の均衡を前提としてはじめて近代的な労使関係が成立し得るというわれわれの立場からすれば、労使同権原則に立った共同決定制度はそれなりの合理的根拠を有するものと理解される。

こうしてカルフェラムの共同決定観をみてくると、本節のはじめに引用したネル・ブロイニングの「経済におけるキリスト教的思考ではなく、むしろ逆にキリスト教的思考世界における経済を扱っている」という批評がますます的確さをもってくる。19世紀のはじめ以来労働者階層の社会的地位の向上と経済社会の改革を求めて苦闘してきた社会的カトリシズムの流れが、とくにキリスト教労働組合運動の理念と実践が、カルフェラムにおいて十分な重さをもって評価されているとは思えないのである。キリスト教社会論は、そのときどきの社会問題、労働問題についてキリスト教の原則的立場から発言を行ってきた。共同決定の問題についてもすでに相当の議論が行われてきた。そのような議論を取り上げて共同決定問題を論議してはじめて「経済におけるキリスト教的思考」について語ることになるといわなければならない。

V. 利潤参加論

カルフェラムは、1949年、「ヘッセン経営経済研究所」で「利潤参加 (Gewinnbeteiligung) に関するいくつかの基本問題」と題する講演を行っている。これは1951年に *ZfB* 誌に掲載されるが、カルフェラムの利潤参加論を知るうえで重要な文献である。市原季一博士も『ドイツ経営学』の第

56) Kalveram, Wilhelm: a. a. O., S.128-129.

8章「カルフェラム経営学の発展」においてニックリッシュの学説と対比しつつこれを取り上げて詳細に批判を加えられた。

これまで利潤なるものを労働と資本の間でどのように分配するべきかについてはさまざまに論じられたきたが、カルフェラムは、ここでとくにニックリッシュとシュマーレンバッハの利潤参加論を取り上げている。

ニックリッシュについていう。「ニックリッシュおよびかれの学派は、外部給付に対する支出のみを経営の原価とみなす。経営共同体に支払われた賃金は、原価ではなく、前払いされた成果分配分である。それは、期末に純成果が確定されたときに修正されなければならない。期末貸借対照表に示された利潤は、労働と資本に分配すべき成果の残額にすぎない。この分配が適正に行われれば、……利潤も損失も生じないから、利潤参加の問題は存在しない。正味成果（賃金も含む）は、全体の収穫に対する個別給付の重要性に応じて分配されなければならないというこの見解には、満足のゆく分配のための正確な支点が見い出されない。中心にあるのは理論的な構造であって、実践的な実現についてはなんら手掛りを与えてくれない。ここでは利潤は追加賃金、成果賃金とはみなされず、逆に賃金が前払いされた利潤とみなされている⁵⁷⁾」と。

このようなカルフェラムの見解に対して、市原博士は、カルフェラムにおいても合理的な分配の基準は存在しないということと、ニックリッシュにおいては、賃金は前払いされた利潤ではなく、「期末の成果残高の労働者に対する分配は、あくまでも公正賃金の修正である⁵⁸⁾」と批判される。

シュマーレンバッハは、「経営決算方式の淳化に関連して、収益をできるだけ正確に発生時点に分解するような利潤参加を最初に提案した⁵⁹⁾。」期間収益計算は、原価発生箇所ないし責任領域に応じて分化され、価格変動

57) Kalveram, Wilhelm: Einige grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung, in; *ZfB.*, *Erweitertes Sonderheft: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer*, 1951., S. 319.

58) 市原季一『ドイツ経営学』（第4版）森山書店、1960年、212ページ。

59) Kalveram, Wilhelm: a. a. O., S. 319.

の影響を避けるために清算価格ないし標準価格を設定して決算が行われる。このようにして個々の部門について算定された計算上の利潤が、この閉じられた範囲の内部での種々の給付に対応した原価発生箇所の収益である。さらに計画原価計算の導入によってこの方式は精緻化される。各経営部門では、ある程度独立し部門管理者は企業者に近いものとなり、その部門で算定された利潤は利益配分の基礎となり、この部門で働いている従業員に分配される。

ニックリッシュの方式およびシュマーレンバッハの方式はいずれも利潤ないし成果を給付に応じて分配するという方式である。これに対して、さまざまな要素（収入、年齢、勤続年数、家族数等）を勘案して分配基準を決定する方式も存在してきた。

さて、カルフェラム自身はどのような利潤参加方式を提案するのであろうか。「日照、雨、土地、肥料によって成長する樹木の場合、この樹木の成育にそれぞれの要素がどの程度寄与したかを計算できないのと同様に、算出された全体的給付に対して、計画、形成、統制、執行等を行う労働や駆動的諸力がどの程度寄与したかを正確に計算的に決定することはできない。さらに成果の源泉には、経営立地、調達・販売市場との関連、独占として作用する生産方法、企業の運命が依存している、危険を恐れない果敢な企業者のイニシアティブと理念がある。したがって、一般的に利潤は、経営の精神・頭脳である企業者、企業者のもとでさまざまな責任領域で働いている人々および資本に、見積に基づいて分配されるにすぎない⁶⁰⁾。」カルフェラムにおいても正確な分配基準は見い出されない。さらに続けて以下のようにいう。「有機的形象としての企業は、種々の職務をもった全構成員の共同体的労働における協働を通して利潤を生み出しているという原則、どの部分労働も不可欠であるという原則、適切な利潤参加は経営の中の多くの不十分さを克服するのに適しているという原則、こうした原則は方向を与えてくれるだろう。正確な計算に基づく実行は困難であっても、

60) Kalveram, Wilhelm: a. a. O., S. 319-320:

以上のような原則が満たされるならば、従業員によって内的に肯定された合理的な解決方法が見い出されるだろう⁶¹⁾。」

以上のような利潤参加論をみるとき、改めてカルフェラムのいう利潤とは何かという問題に直面する。ニックリッシュのいう成果でもないし、シュマーレンバッハのいう収益でもない。われわれには現実あるなんらかの剰余を利潤と称しているだけのように思われる。したがって、その利潤をどう分配するかについてはたして合理的な基準が、少なくとも従業員が内的に納得できるような基準が見つかるのであろうか。

少なくとも利潤の請求権者としては、企業者、従業員、自己資本が挙げられている。しかし、他方でカルフェラムが「物的生産要素も人的生産要素も成果の唯一の結果原因ではない。それゆえ相互依存関係にある二つの要素のいずれも、経済的循環過程の貨幣的剰余を完全にあるいは不当な程度に自らに要求することはできない⁶²⁾」というとき、かれのいう利潤には経営給付に対応しない部分も含んでいるといわざるを得ない。その部分はどこに帰属しどのように利用されるのであろうか。

さらにカルフェラムが以下のようにいうとき、かれのいう利潤なるものはなほだ理解し難いものとなる。「なんらかの形態の利潤参加によって、不完全に形成された賃金システムを補完するということは退けられる。これでは給付との直接的な関連が失われるからである。労働者にその給付に応じて報酬が支払われるような弾力的賃金システムを形成することが重要な課題である⁶³⁾。」カルフェラムにおいては、なんらかの適正賃金のシステムが形成されていることが利潤参加の前提となっている。したがって、補填すべき費用を補填した後でなお残額として存在する利潤の分配分は、前払いされた賃金の修正でもなければ、賃金の後払いでもない。

カルフェラムは、適正賃金の原則として以下の三原則をあげる。第1

61) Kalveram, Wilhelm: a. a. O., S. 320.

62) Kalveram, Wilhelm: *Der christliche Gedanke*....., S. 82.

63) Kalveram, Wilhelm: *Einige grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung*, S. 320.

は、労働者の生活保障の原則であり、第2は、経営維持の原則である。そして、第3は、「経済的成果を労働と資本へ共同体的に有効に分配する⁶⁴⁾」原則である。このような適正賃金のシステムが有効に働いておれば、もはや労働者が請求できる利潤部分は存在しないはずであろう。

それでもなお利潤が存在するとすれば、それは、経営給付に対応していない何ものであるか、あるいはもはや帰属先を決定できない何ものであるかであろう。

このように利潤の概念が不明瞭であるために、この利潤部分がどのように利用されるかについては一定の方式はないということになる。給付に応じて分配するならば、「経営有機体の構成員の自己責任が向上するだろう⁶⁵⁾」という。また「社会的費用の概念と利潤参加の概念は通常明確に区別できない⁶⁶⁾」として利潤部分が福利厚生形で分配されることもある。さらに、生命保険契約や年金共済入会といった形で行われる利潤参加については、「個々の従業員にとっても一般社会にとっても特別に大きな意義をもっている。従業員は真の資本請求権によってプロレタリア的地位から向上できるし、一般社会はそれによって全体経済の生産性を促進することができるからである⁶⁷⁾」という。

以上のような利潤参加論をみると、カルフェラムにおいては体系性が著しく欠如していることを痛感せざるを得ない。利潤参加の問題をどの観点から論じているかが明確でないのである。あるときには企業者の観点が、あるときは従業員の観点が、あるときには社会政策者ないし経済政策者の観点が前面に出てくる。ヘンツラーは、カルフェラムの『工業経営論』について、「読み進めば読み進むほどに、この本は実践的かつ政策的な目的をますます意識するようになり、また著者がしばしば厳密な体系性から離れる⁶⁸⁾」ことを指摘しているが、この短い利潤参加論においてわれ

64) Kalveram, Wilhelm: *Der christliche Gedanke*....., S.49.

65) Kalveram, Wilhelm: Einige grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung, S.320.

66) 67) Kalveram, Wilhelm: a.a.O., S.321.

われも同様の感想をもつのである。

利潤参加の問題は、共同決定の問題と並んで、ドイツの社会的カトリシズムにおいてはすでに19世紀からさまざまに論議されてきた問題である。共同決定論におけると同じく、カルフェラムの利潤参加論にはそこにつながる歴史的意識が希薄であるといわざるを得ない。

VI. 結 論

カルフェラムの研究分野のひとつに「経営合理化と人間」がある。1928年に「専門事務職の経営組織の合理化」(Rationalisierung der Kaufmännischen Betriebsorganisation)と題する論文が書かれている。また1929年には「専門的事務管理における合理化」というタイトルで『国家科学辞典』(*Handwörterbuch der Staatswissenschaften*) (第4版)の「合理化」の項目を担当している。

後者のほうの論文の最後に掲載されている文献目録をみると、すでに経営合理化と人間の問題について先鋭な問題意識をもって研究活動を展開していた、ワイマール期における経営社会政策論者や経営社会学者の文献がほとんど収録されていないことに気づかされる。1928年にはブリーフス(Goetz Briefs)によってベルリン工科大学に「経営社会学研究所」が創設されるが、経営社会政策論および経営社会学の世界における研究動向はカルフェラムにおいて捉えられていない。これは、カルフェラムのせいというよりも、ドイツにおける経営経済学の位置に由来するものと思われる。経営社会学が活発な活動を開始した第2次大戦後においてもおそらくはこの二つの学科の間にはほとんど交流がなかった。このような学際的協働の欠如がカルフェラムの合理化論にも如実にみられるのである。

「事務労働の機械化は、しばしば大量生産の場合の専門化された労働と同じような結果をもたらすものとして描かれ、単調で関心を死滅させ神経

を消耗させるものだという主張がなされている。職業機能の機械化は、職員層においても職業観の機械化をもたらす危険がある。しかし、生産経営における労働にあっても多くの労働者は、よくいわれている単調さを感じていない。……かれらは人格的な抑圧を感じていない。労働過程は、それぞれの専門領域において労働者の注意を引き付ける豊かな変化を内包している……⁶⁹⁾。」これほどの楽観主義を表明できたことは、他方で技術と労働の問題をめぐって経営社会学が奮闘をしていたことを知っている者にとっては、はなはだ驚きではあるが、カルフェラムが宿命論的な悲観主義から解放されていたということはいえるだろう。

このような楽観主義の根拠を明らかにするためには、合理化問題をめぐってさまざまな関連学科の協働が行われなければならない。経営経済学に対して経営倫理学の協働を求めたように、カルフェラムは、経営社会学、経営心理学、経営工学といった隣接科学の協働を求めるべきであったと思われる。ヘンツラーは「かれの最大の傾向はつねに実践的課題に向けられていた⁷⁰⁾」と指摘しているが、このようにあまりにも実践的問題へ傾斜してしまったがために、カルフェラムにおいては問題を科学的基礎から捉え直すという努力が追い付かなかったように思われる。経営経済学と経営倫理学の協働を提唱したものの、ここでも実践的志向が先走って、その協働の成果をかれ自身としては示すことはできなかった。

69) Kalveram, Wilhelm: Rationalisierung der kaufmännischen Betriebsorganisation, in; *Strukturwandlung der deutschen Volkswirtschaft*, hrsg. von B. Harms, Berlin 1928, S.280.

70) Henzler, Reinhold: a. a. O., S. 69.