

E. ガウグラーの経営学説

—パートナーシャフト的共同決定論の展開—

増 田 正 勝

目 次

- I. 序 論
- II. 企業をめぐる人間主義的諸要請
- III. 労働の人間化と経営経済的要請
- IV. 共同決定と企業体制
- V. パートナーシャフト的共同決定
- VI. 結 論

I. 序 論

ヴンデーラーは、戦後西ドイツにおける人事労務論 (Personalwesen) の発展を五つの方向に求め、そのひとつに「責任ある経営管理・人事管理論¹⁾」(verantwortliche Betriebsführung bzw. Personalführung)の立場をあげている。そして、ニックリツシュ、G. フィッシャー、コルビンガー、E. ガウグラーなどをこのグループに含ませている。

われわれは、G. フィッシャー、A. マルクス、E. ガウグラーの三者

1) 2) Wunderer, Rudolf: Personalwesen als Wissenschaft, in; *Personal*, 27. Jg., H. 8, 1975, S. 34.

をひとつの線で結ぼうとしている。「マルクスは——フィッシャーと同じくカトリック社会論の要請に方向づけられつつ——人事管理問題に対して大きな注目を喚起させながら、60年代において“ミュンヘン派”と対をなすマンハイム派を建設した³⁾」というヴンデーラーのことばを引用するまでもなく、この三者を結ぶ環はカトリシズムである。G. フィッシャー³⁾とA. マルクス⁴⁾についてはすでに考察を加えている。本稿で取り上げるガウグラーはフィッシャーの門下生のひとりであるとともに、マンハイム大学へA. マルクスの後継者として迎えられることになる。この二人の先達者たちの問題意識がガウグラーの中へどのように流れ込み、そこにどのような独自の経営学説を形成せしめているかという問題がわれわれの関心の中心にある。

ガウグラーは、いろいろな意味でフィッシャーにつながっている。1949年にフィッシャーによって創刊された*Mensch und Arbeit im Betrieb*誌はのちに*Personal*誌へと改名されるが、ガウグラーは今日まで久しくこの雑誌の共同編集者を務めている。同誌の1993年7月号はガウグラーの65歳を祝っており、その中で同じくフィッシャーの門下生で共同編集者のピュッツナーは、ガウグラーを「フィッシャーの精神的継承者⁵⁾」と評価している。また、1950年にフィッシャーがシュピンドラー (Spindler, Gert P.)らとともに創設した「パートナーシャフト促進協会」(AGP. Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.)の理事として、ガウグラーはこの協会の活動を今日まで支えている。たしかにフィッシャーの精神的継承者といえるであろう。

ガウグラーの大学教授としての経歴はレーゲンスブルク大学から始まっ

3) 増田正勝「フィッシャー経営学とカトリシズム」山口経済学雑誌, 34 (3/4), 1985年6月。

4) 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。

5) Pfützner, Robert: Eduard Gaugler und Personal, in; *Personal*, 45. Jg., 7/1993, S.297.

ているが、1972年、A. マルクスによって、ドイツ語圏で最初に創設されたマンハイム大学の人事労務論講座、正確には「一般経営経済学・人事労務論・労働科学講座」に後継者として招聘され、それ以来今日までこの講座を主幹している。前任者のA. マルクスの学説がガウグラの学説形成にどのような影響を与えているかはにわかには判断しがたいが、問題意識において共通するものがあり、フィッシャーの場合とは異なった意味においてであれ、マルクスの精神的継承者でもあるといえよう。

ガウグラの専門的な研究は人事労務論の領域を中心にして展開されているが⁶⁾、経営経済学者の立場からカトリック社会論について考察した多くの研究があることを見逃してはならない。かれの編纂による『人事労務事典』(*Handwörterbuch des Personalwesens*, 1. Aufl., 1975 Stuttgart, 2. Aufl., 1992) 第1版に、ネル・ブロイニング, W. ウェーバー, W. シュライバー, W. ケルバーといった著名なカトリック社会学者たちが参加しているのは、そのことの証左である。以下においてガウグラの基本的問題意識を探る過程でこのことはさらに明らかにされていくであろう。

1983年ローマにおいて開催された『ラボレーム・エギゼルチェンズ』に関する国際会議において、ガウグラは「経営経済的要請と人間主義的要請の緊張領域に立つ企業」(*Das Unternehmen im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und humanitäre Erfordernisse*) と題する報告を行っている。そこにはガウグラの問題意識がきわめて鮮明に表明されている。この論稿を考察することから始めよう。

II. 企業をめぐる人間主義的要請

現在のローマ教皇、ヨハネ・パウロ二世によって1981年に発布された

6) *Personal*誌 (7/1993) によれば、ガウグラの研究領域は以下のような分野に及んでいる。経営人事計画、経営人事政策・経営社会政策、経営成果参加・資本参加、従業員管理・管理組織、人材開発、人事相談、労働の人間化、企業政策と共同決定、経営パートナーシャフト構想。

社会回勅『ラボレーム・エギゼルチェンズ』は、「第一の能動因はつねに労働であって、生産手段の体系である資本は単なる用具もしくは用具的要因に止まる⁷⁾」として、「資本に対する労働の優位という原理⁸⁾」を提示した。そして「労働の主体は人格としての人間である⁹⁾」という基本的観点に立って、とりわけ資本主義的経済体制を批判した。ネル・ブロインニングは、資本主義に対して「労働主義」(Laborismus)が主張されているという解釈を示したが、その場合、資本主義とは何か、また労働主義とは何かという問題めぐってカトリック内に論争が起こった。これについては、われわれはすでに別に考察を加えている¹⁰⁾。

ガウグラーは、「『レールム・ノヴァルム』『クワドラジェジモ・アンノ』以来、カトリック社会論は、企業と企業者に特別の注意を払ってこなかった¹¹⁾」と批判する。ほとんどの勤労者が個別企業に代表される何らかの組織体に雇用されているという現実世界を考えると、カトリック社会論もまた企業および企業者の問題を視野に収め、これを体系的・総合的に考察する必要があると主張する。ところが、ガウグラーによれば、ヨハネ・パウロ二世の『ラボレーム・エギゼルチェンズ』は、労働の概念をきわめて広く把握しており、資本提供者や企業者、企業管理者層の労働もまた人間労働一般の問題として理解する道を拓いたのである。

「労働秩序が適切である、すなわち、労働秩序が問題の本質に照らして正しく内的に真実かつ道徳的に正しいとされるのは、その労働秩序がす

7) 8) Johannes Paul II.: *Laborem exercens*, 1981, III, 12-1 (*Über die menschliche Arbeit. Mit einem Kommentar von Oswald von Nell-Breuning*, Freiburg i.Br. 1981. 『働くことについて』沢田和夫訳, カトリック中央協議会, 1982年)以下では, *Laborem exercens*をL.e.と略する。なお, ここではドイツ語訳を使用しており, 引用箇所の記事は日本語訳のものである。

9) Johannes Paul II.: L.e. II, 6-2.

10) 増田正勝「社会回勅『ラボレーム・エギゼルチェンズ』と労資共同決定」山口経済学雑誌, 32 (5/6), 1983年5月。

11) Gaugler, Eduard: Das Unternehmen im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und humanitärer Erfordernisse, in; *Arbeit. Ihre Wert, Ihre Ordnung. Mit einer Ansprache von Papst Johannes Paul II.*, hrsg. von Bruno Heck, Mainz 1984, S.76.

にその基礎において労働と資本の対立を克服しており、しかも、実質的かつ効果的な労働の優位という上述の原理に従って、すなわち、働く人々もたらす給付の種類にかかわらず人間が労働の主体であり生産過程の全体に有効に参加するという原理に従って、形成されるときにおいてのみである¹²⁾。」「人間は生産手段の全体を利用しながら労働を遂行するとき同時にこの労働の成果が自分と他人に役立てられ、また自分が働いている仕事場において生産過程に対して共同責任者 (Mitverantwortlicher) ・共同形成者 (Mitgestalter) であろうとする¹³⁾。」「ヨハネ・パウロ二世が以上のように述べるとき、ここでの労働の範疇はあらゆる人間労働を包括していると考えられる。

こうして労働の範疇が広くとらえられることによって、企業は、従業員 (Mitarbeiter) ・管理職 (Führungskräfte)、企業者、資本提供者からなる「労働共同体」と理解される。ガウグラールは企業の構成員を従業員・企業者・資本提供者の三者にみている。

『ラボレーム・エギゼルチェンズ』は、企業および企業者の問題領域にまで視野を広げたとはいえ、これを体系的・総合的に取り扱おうとする意図はもっていない。そこでガウグラールは、経営経済学的観点に立つてより体系的・総合的に、労働共同体としての企業をめぐる人間主義的諸要請を考察してみようとする。

ガウグラールによれば、企業は、三つの源泉から由来する人間主義的要請の前に立たされている¹⁴⁾。第一は、経営の給付過程に人間労働が投入されているという事実である。この事実は直ちに、経営の生産過程および分配過程を人間主義的要請にどのように適応させ形成していくかという課題を提起する。第二は、企業が経済社会の全体的秩序へ組み込まれているという事実である。個別企業もまた経済社会の全体的秩序の維持・形成という

12) Johannes Paul II.: *L.e.III*,13-1.

13) Johannes Paul II.: *L.e.III*,15-1.

14) Gaugler, Eduard: a.a.O., S.86.

課題から逃れることはできない。第三は、企業は、自由な経済社会秩序の中で活動する営利経済的制度であるという事実である。この第三の事実からはどのような人間主義的要請が導き出されてくるのであろうか。

第一の事実由来する人間主義的要請についてはこれを労働の人間化の問題としてとらえ、節を改めて取り上げることにして、ここでは第二と第三の事実からくる人間主義的要請をみておこう。

第二の事実に関しては、ガウグラーには別に「企業体制に対する市場経済的要請」(Marktwirtschaftliche Anforderung an die Unternehmensverfassung) という論稿がある。いわゆる社会的市場経済は、その倫理的根拠づけにより、また経済的有効性からして適切な経済体制として肯定されている。そこからマクロシステムのサブシステムとしての個別企業に以下のような基本的諸要請が生まれてくる。①市場経済秩序の肯定と維持、②市場に生じた需要の充足、③市場における危険負担と危険負担能力、④費用経済性 (Kostenwirtschaftlichkeit)、⑤仮借なき市場支配力行使の断念、である。これらの要請は、「市場経済体制の機能可能性と、自由な社会秩序を求める一般社会政策的目的から生じてくる¹⁵⁾。」したがって、「企業は、それぞれの社会的状況において、自由な社会秩序の基礎にふさわしく行動しなければならない¹⁶⁾。」その場合ただ受動的に適応するのではなく、「社会の構造的な発展に能動的に参加することが求められる¹⁷⁾」のである。たとえば、新しい需要を喚起しようとする企業の広告・宣伝活動は、当然その対象である消費者の人間性を侵害することがあってはならず、むしろ人間社会がより人間的にゆたかに発展にすることに貢献しなければならない。

第三の事実は、それ自体としては純粹に経済的事実のようにみえるが、

15) Gaugler, Eduard: Marktwirtschaftliche Anforderungen an die Unternehmensverfassung, in; *Sicherung und Fortentwicklung der sozialen Marktwirtschaft. Ordnungspolitische Aufgaben*, Stuttgart 1979, S.14.

16) Gaugler, Eduard: *Das Unternehmen im Spannungsfeld* …, S.85.

17) Gaugler, Eduard: a.a.O., S.86.

ガウグラーによると、それはすでに人間主義的要請を内包した緊張領域なのである。ガウグラーはいう、「企業の存続に対する脅威を早めに認識し企業の存立を確保する活動を適時に開始することは、企業経営者の中心的な課題である。ただ企業の存続のみならず雇用の確保もまさにこの課題に依存しているがゆえに、この課題はきわめて人間主義的意義を有している¹⁷⁾」と。すなわち、一般に企業が市場経済において競争優位に立つべく行動することそれ自体がすでに、人間主義的要請を含んでいるのである。企業自体の維持・存続を通して、企業はすでに個人および全体に貢献している。

労働共同体としての企業において、その構成員に報酬を配分する過程にはつねに人間主義的要請からくる緊張領域が横たわっている。しかしながら、ガウグラーによれば、経営成果を経営構成員へ公平に分配する基準というものは存在しないのである。「資本提供者、企業者、従業員の間で経営経済的価値創造を分配することは、経済的な自動作用によって行われるのではない。人間主義的に志向する発展した産業社会においては、この分配は、直接・間接の関係者間の交渉を通して解決されるところの永遠の課題である¹⁸⁾」と。

経営経済的観点に立つと、三つの生産要素のひとつについての最小成果持分は、「この持分のさらなる削減がその要素の企業からの退出へ導き、それに代わるものを調達できないし、またこの要素を他の要素によって代替できないところで決まる¹⁹⁾」という。これは、企業自体の維持の観点から経営肢体の維持をとらえようとする考え方である。全体を犠牲にして部分を維持することはできないのである。したがって、分配の源泉となる経営成果を大きくすることに企業は努力せざるを得ず、このような行動それ自体が人間主義的要請の命じるところとなってくる。

このような理解に立つと、人間主義的要請は、結局、企業の経営経済的要請に従わざるを得ないのではないか、あるいは人間主義的要請と経営経

18) 19) Gaugler, Eduard: a.a.O., S.88.

済的要請の間には緊張と抗争がつねに存在するのではないかという問題が出てくる。ヨハネ・パウロ二世の『ラボレーム・エギゼルチェンズ』は、キリスト教的人格主義の立場から資本主義を批判し、労働の主体である人格として人間の復権を唱えたものであり、決して社会科学の書ではない。もっぱら人間主義的要請を明らかにしようとしたものであるから、もともと前述のような問題に答えることはできないのである。しかし、経営経済学者としてのガウグラーはこの問題を看過することはできない。以上にみたガウグラーの議論の中には、経営経済学の観点から人間主義的諸要請をどのような視角から取り扱うべきであるかについて、基本的見解が示されているといえる。

三つの人間主義的諸要請の中で第一のものについては、これを一般に労働の人間化の問題として議論することができるので、次節において考察することにしよう。

III. 労働の人間化と経営経済的要請

旧西ドイツにおける「労働の人間化」(Humanisierung der Arbeit)は60代の後半あたりから活発に論議されるようになるが²⁰⁾、ガウグラーもバイエルン州の労働大臣の委託を受けて労働の人間化に関する研究調査を行っている。『労働の世界の人間化と生産性』(*Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*)という表題をもったこの報告書は、前半は労働の人間化についての基本的考察と関連文献の検討、後半は労働の人間化の事例研究および実践的勧告から成っている²¹⁾。

ガウグラーはしばしば「労働世界の人間化²²⁾」(Humanisierung der

20) 旧西ドイツの労働の人間化に関する邦文文献として、奥林康司『労働の人間化——その世界的動向』有斐閣、1981年、嶺学『労働の人間化と労使関係』日本労働協会、1983年、吉田修『西ドイツ労働の人間化』森山書店、1984年などがある。

Arbeitswelt) という表現を好んで使っている。労働世界の人間化は、すでに19世紀の半ばには開始されており、苛酷な労働条件や劣悪な労働環境を少しでも改善しようとする試みや施策はすべてこれを労働の人間化としてとらえ得ると考えるのである。したがって、国家による労働者保護政策や企業者の自発的な労働者福祉政策、労働組合の労働条件改善の運動なども労働の人間化の運動の一環として理解される。

このように労働の人間化の概念は広く解釈されるけれども、旧西ドイツにおける労働の人間化は、「職務設計」(Arbeitsstrukturierung)の問題として把握される。労働の人間化の運動は、極度の分業化の進展とその結果としての人間労働の技術的従属に対する批判から出発して、労働世界を人間の観点から再構築しようとするものである。ガウグラによれば、現在の労働の人間化運動の本質的な特徴は技術決定論(technnologischer Determinismus)からの解放にある。かつては機械技術的労働組織は自然科学的・工学的法則性のもとにあり、技術が労働組織を規定するという技術決定論が支配的であった。ところが最近における技術の進歩はこのような技術決定論の限界を打破することを可能にしているという。

「現代の技術は、これまで知られなかった程度において、個々の仕事場の労働内容および経営全体の労働組織に従業員の個人的要求に方向づけるとともに、分業化された労働過程にあっても自律的処理の能力と意欲を尊重するチャンスをもたらしている²³⁾。」このチャンスを生かして「人間主義的な労働組織」(humane Arbeitsorganisation)を形成していくことが新しい職務設計の課題となる。

21) Gaugler, Eduard: *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. Literaturanalyse – Praktische Beispiele – Empfehlungen für die Praxis*. Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung München, Mannheim 1976.

22) Gaugler, Eduard: Humanisierung der Arbeit, in; *Internationale Katholische Zeitschrift*, 13. Jg., 2/1984, S. 135.

23) Gaugler, Eduard: Humane Arbeitsorganisation, in; *Tagesordnung der Zukunft*, hrsg. von Klaus Weigelt, Bonn 1986, S. 99.

職務設計を類型化すると²⁴⁾、①職務領域 (Arbeitsfeld) の質的・量的縮小、②職務領域の質的・量的拡大、とがある。労働の人間化においては、①はまったく問題ならないので、②が中心となる。職務領域の量的拡大としては、職務拡大 (Arbeitserweiterung) と職務交替 (Arbeitswechsel) があり、職務領域の質的拡大としては、職務充実 (Arbeitsbereicherung) と集団自律性の創造ないし高度化 (Schaffung oder Erhöhung der Gruppenautonomie) がある。

もうひとつの類型化は、その職務設計が単数の人間の職務について行われるか、それとも複数の人間の職務について行われるかによって区別される。職務の量的拡大と質的拡大はこのいずれについても実行することができる。

個人の職務の単なる量的拡大 (職務拡大) は、たしかに職務範囲の拡大をもたらすが、権限の範囲や決定権はこれによって変わらない。労働の人間化にとってより重要なことは、職務の質的拡大である。職務充実によって個人の責任範囲の増大と自由裁量余地の拡大が生まれる。また一定の職務群を複数の人間が重複して遂行できるような労働組織を設計すれば、個人の責任・権限範囲が拡大され、しかも職務編成上のフレキシビリティが高まる。半自律的労働集団 (teilautonome Arbeitsgruppe) の形成は、職務領域の質的構造の決定的な変化へ導くが、その実践例は相対的に多くないという。

ガウグラーによれば、「労働世界における技術の発展と労働組織の人間主義的形態は、従業員の技能と密接な関係にある²⁵⁾。」技術の進歩については、いわゆる技能二分化による両極化テーゼがあったが、ガウグラーは事態をこのように単純にとらえていない。新しい技術の出現にともなって、これまでになかった新しい技能 (Andersqualifikation) が要求されるようになるのである。したがって、「動的に発展する技術が導入され、またフレ

24) Gaugler, Eduard: Humanisierung der Arbeit, SS.138ff.

25) Gaugler, Eduard: Humane Arbeitsorganisation, S.99.

キシブルな組織モデルが適用されていくと、労働者の技能についての概念は固定的で静態的なものとして止まることはできない²⁶⁾」のである。

新たに要求される技能を継続的かつ効果的に労働者に習得させるにはどうすればよいか、という問題が生まれてくる。ここでは、当面の技能育成というよりは問題志向的で目標追求的な教育政策の展開が求められる。もうひとつの問題は、技能の高度化・多様化に対応するために「鍵となる技能」(Schlüsselqualifikation)の修得の問題である。「鍵となる技能」とは、①新しい個別的事実の組み入れを可能にするような基本的連関を理解する能力、②習得した知識を未知の新しい状況や問題へ有効に適用できる能力、である。労働の人間化は、このように新しい技能を要請するとともに、新しい技能が労働の人間化をいっそう可能にしていくという過程を含んでいるのである。

さて、このように理解された労働の人間化の目標は企業の経済的目標、すなわち経営経済的要請と両立し得るのであろうか。

「人間主義的労働とは、人間にとって意味のある労働であり²⁷⁾」「職務設計は、職業労働が直接に人間に、その人間的活動の投入にとっての意味を媒介するものでなければならない²⁸⁾。」このような意味において職務が再設計されるならば、フラストレーションが減少して職務満足が向上し、欠勤や遅刻、作業ミス、経営風土の悪化などが改善される。また、不可避となる合理化を労働の人間化と調和せることによって、生産性を高めることができる。さらに労働者の技能向上によって転職能力を高めることもできる。労働の人間化によるフレキシビリティの増大は、市場の変動や生産計画の変更、職務の変動などに対する適応可能性を高める。いずれにしろ、労働の人間化目標と経営経済的目標は、本質的に対立するものではなく、一致・調和し得るとガウグラールは考える。

このような一致・調和は、①特別の費用をとまわずに実現できる場合

26) Gaugler, Eduard: a.a.O., S.100.

27) 28) Gaugler, Eduard: Humanisierung der Arbeit, S.142.

もあれば、②むしろ労働の人間化に必要とされる追加的費用以上に企業に対して経済的効果をもたらす場合もある。さらに、③人間主義的要請と経営経済的要請との間にコンフリクトが生じる場合もある。競争的優位に立っている企業は、たとえ③の場合についてもコンフリクトを解消する余裕があろうが、収益力の劣る企業はせいぜい②の場合を追求できるだけであろう。さらに限界企業になると、高々①の場合について適応するのが精一杯であろう。

このような労働の人間化目標と経済的目標との間の緊張領域において、個別企業がその経済的・社会的状況に適合した戦略を選択していくことは「企業の専門的能力と倫理的責任意識に対して最高の要請を課するものである。企業レベル（取締役会、監査役会）や経営レベルでの共同決定によって、このような要請が弱まるわけではない。むしろ人間主義的要請と経営経済的要請との間の緊張領域における最適解決の責任は、共同決定が行われる企業では労働者代表にまで拡大するのである²⁹⁾。」

次に共同決定の問題についてガウグラーの見解をみてみよう。

IV. 共同決定と企業体制

グロッホラの記念論文集に寄稿されたガウグラーの論文「企業政策と労働者の共同決定」(Unternehmungspolitik und Mitbestimmung der Arbeitnehmer)は、現行の共同決定制度に対してかなり批判的な立場を明らかにしている。「第二次大戦直後において企業レベルでの労働者の共同決定に結びつけられていた期待は、これまでの経験からすると実現されていないし、たとえ実現されたとしてもそれは企業政策的な犠牲を甘受したうえでのことである³⁰⁾」と。

29) Gaugler, Eduard: Das Unternehmen im Spannungsfeld ... , SS. 92~93.

1951年のモンタン共同決定法、1952年の経営組織法、1972年の新経営組織法、1976年の共同決定法によって規定されているドイツの共同決定体制は、企業政策にどのような影響をもたらしているか。これがガウグラの問題である。

企業政策 (Unternehmungspolitik) とは、グーテンベルクのいうところの“真の指導決定” (echte Führungsentscheidung) であって、「委譲することのできない決定³¹⁾」である。ガウグラによれば、労働者代表は共同決定法はいうまでもなく経営組織法によっても経営協議会を通して企業政策的意思決定に関与できる。経営協議会は、社会的・人事的事項については共同決定権をもっているが、とくに経営変更の場合には直接的な共同決定権を行使できるからである。

共同決定制度によって、企業体制の構造は、たしかに一元的構造から二元的構造へ変化した。このような構造変化が企業政策の決定と実行にどのような影響を与えているのか。

この二元的構造をもった企業体制において、被用者は、一方では資本所有者に対する利害競争者として現れ、他方では企業の給付パートナー、企業パートナーとして存在する。すなわち、共同決定企業では、企業目標の設定について、被用者は、一方では、かれら自身の利益の実現可能性という観点からアプローチし、他方では、企業を利益共同体としてとらえ利益の共通性という視点から接近する。

このような二元的構造をもった企業体制は、はたして円滑な企業経営を助けるだろうか。ガウグラは、このような二元的構造は、被用者の譲歩を可能にするかもしれないが、利害調整のために費やされる多くの時間と複雑な意思決定のゆえに大きなコスト要因になると考える。さらに被用者

30) Gaugler, Eduard: Unternehmungspolitik und Mitbestimmung der Arbeitnehmer, in; *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. von E. Gaugler/H. G. Meissner/N. Thom, Stuttgart 1986, S. 71.

31) Gutenberg, Erich: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1958, S. 46.

の側に目を向けると、監査役会における被用者代表の間に利害の対立が生まれる可能性があり、これもまたコスト要因となり得る。共同決定制度は、企業政策にとって機能障害的な作用 (dysfunktionale Wirkung) をもつという。

企業目的の実現に対しては共同決定制度はどう影響するであろうか。この点について、ガウグラーは1970年のビーデンコプフ委員会の報告に同意する。それによれば、「被用者共同決定は企業政策的に重要な目的に対立するものではない。しかし、それは目的の社会的限定をもたらす。共同決定においては企業目的の満足化傾向がみられるが、企業目的の最大化はみられない³²⁾」と。

企業体制の二元的構造は、雇用確保の問題や経営危機の問題についても二価的に作用する。共同決定機関において、労使が積極的に協力・協働することもあれば、互いに拒絶的な反応を示すこともあるからである。

以上のような考察から、ガウグラーは、共同決定制度については企業政策の観点からきわめてネガティブな評価を下すのである。このような主張の背後には、市場経済体制における企業は、企業政策的意思決定において一元的構造をもつほうがいいという判断がある。ガウグラーにとってむしろ追求さるべき企業体制は、パートナーシャフト的企業体制であり、パートナーシャフト的共同決定である。

V. パートナーシャフト的共同決定

1971年から1975年まで4年間にわたって行われたヴェルツブルク教会会議の決議書のひとつ、『教会と労働者³³⁾』(Kirche und Arbeiterschaft)

32) Gaugler, Eduard: a.a.O., S.67.

33) Kirche und Arbeiterschaft. Eine Beschluß der Gemeinsamen Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland von 21. November 1975.

は、「労働組合紛争以来、教会がカトリック労働者に要求してきた不当性に対して、教会によってなされた償いのひとつ³⁴⁾」として、また使用者としての教会とそこで就労する人々との間の関係の非近代性を自ら告白したのとして、激しい論議ののちに採決されたものであった。この『教会と労働者』の中には以下のようなことを述べている部分がある。

「今日の社会問題について満足のいく徹底した情報を獲得し現代の形成課題を全体として適切に評価するためには、“労働と資本”というシェーマは、われわれの社会にとって不十分である。もっとも、このように考えるからといって、歴史的に存在してきた社会関係の重要な構造が“労働と資本”という張りつめた弓によって特質づけられるということを否定するものではない。われわれの社会はかなりの範囲で経済とその秩序によって刻印されており、経済の秩序はさらに、(生産手段の)所有に基づくあるいは所有から由来する権限によって大きく規定されているからである。このような権限を行使する者と、他人の生産手段で働くことで所得を獲得することに依存している被用者との間には、利害の共通性とともな利害の相違・利害の対立および権力の不均衡が存在する。

経済的・社会的な進歩があり、パートナーシャフト的協働の必然性があったとしても、経済的給付生産に参加するすべての者は、このような二極的対立を軽視してはならないし、否定してはならない³⁵⁾。」

この部分をどう読むかである。『教会と労働者』にネル・ブロイニングの影響がかなりあるとすれば、それはまたマルクスの学説の正当な評価のもとにあると考えなければならない。“労働と資本”というシェーマおよびこのシェーマの上に築かれた共同決定制度をそう簡単に断念するわけにはいかないであろう。

34) Hengsbach, Friedhelm: Die Sache der Arbeiterbewegung ist eine Sache der Gerechtigkeit. Oswald von Nell-Breuning SJ. zum 100 Geburtstag, in; *Unbequeme Grenzziehung. Schriften von Oswald von Nell-Breuning*, hrsg. von Ilse Brusis/Mria Grönefeld, Köln 1990, S.210.

35) *Kirche und Arbeiterschaft*. in; *Unbequeme Grenzziehung*, S.245.

しかし、ガウグラーは、「社会抗争の原因をもっぱら階級対立の中に求めるマルクスのモデルは否定されている³⁶⁾」とし、むしろそこでは「資本所有者と被用者との間には並行する利害の一致が存在することが強調されている³⁷⁾」と解釈する。そして、『教会と労働者』が利害の相違・利害の対立および権力の不均衡の存在を指摘している部分については、「経営と経済におけるパートナーシャフト的構造とパートナーシャフト的人間行動を要請する志向は、究極的には人間間には全体的な利害の一致というものはもともと存在しないというところにまさにその根拠を有する³⁸⁾」という解釈を示している。つまり、そこに対立・抗争があるからこそパートナーシャフト的調和を求める行動が展開されるのだという。

とするならば、企業の構成員をして利害の対立・抗争を超えてなお一致した協働へ導くものはなにかという問題に答えなくてはならない。この問いについては、すでに人間主義的諸要請と経営経済的要請との間の関係を論じたいさいにガウグラーは解答を与えている。つまるところは、市場経済という競争的環境において企業自体を維持するという事それ自体をもって、経営的パートナーシャフトの論理的必然性を説明しようとする。この場合、二元的構造の共同決定は、一致した協働を妨げる原因となると考える。

しかしながら、われわれのみるところでは、ここでは二つの問題が明確に区別されていないように思われる。第一に、もしそこに利害の相違・利害の対立、権力の不均衡といったものが存在する場合になお一元的な企業体制があるとすれば、それは一方が他方を従属せしめた結果ではないかという問題がある。権力の均衡が存在するからこそ、企業体制は、二元的あるいは多元的構造をもつのではないだろうか。したがって、パートナーシャフト的共同決定もまた必然的に権力の均衡を前提とせざるを得ない。一

36) Gaugler, Eduard: Soziale Partnerschaft – oder Klassenkampf? in; *Christophorus*, 25. Jg., H. 3, 1980, S. 8.

37) 38) Gaugler, Eduard: a. a. O., S. 9.

般的にいえば、労働組合の成長によって近代的労使関係が形成されてはじめてパートナーシップ的共同決定もまた成立し得ると考えなければならない。

第二の問題は、二元的構造をもった企業体制はむしろ逆に競争的環境の中できわめて有効性を発揮するのではないかという問題である。利害の相違と利害の対立が存在する以上、いずれにしろ交渉と妥協によって利害を調整する必要があるから、むしろはじめから二元的構造を示した企業体制のほうが、その調整過程を円滑化して時間的にも節約できるのではないだろうか。ガウグラ－は、二元的構造の共同決定をもつば機能障害的作用をもつとして批判したが、逆の場合もあることを考えるべきであろう。ここでは経験的研究が要請される。

『教会と労働者』は、“Mehrhaben zum Mehrsein”を強調する。今日の被用者にとって重要なことは、分配の問題よりも被用者の人間性の問題であるという認識である。ここでは、職業教育の問題、労働の人間化、共同決定の問題が言及される。

「人間は与えられた責任の大きさとともに成長する。財産や所得の多さによってではなく、責任の大きさによって人間はゆたかになる。しかも人間は、自分が支配できるもの、単独であるいは他人と共同で決定できるものについてのみ責任をもつことができる³⁹⁾。」

ガウグラ－にとっても重要なことは、人格の尊重であり、人間の成長である。各人が責任に参加することが共同決定制度の根幹である。『教会と労働者』はさらに以下のように述べている。

「企業あるいは企業の監査役会における共同決定のあらゆる形態は、従業員の積極的な参加に、すなわち参加する被用者自身の自由と責任に基づかなければならない。外部に由来する権力分配や権力交換のみをめざし、企業で働く人々の認知や意志を無視して大部分の共同決定が実行されるような制度は、このことからして正しいとはいえない⁴⁰⁾。」

39) *Kirche und Arbeiterschaft*, S.249.

40) *Kirche und Arbeiterschaft*, S.249～250.

ガウグラーはここにパートナーシップ的決定の構想が表明されていると解釈する。それは、各人の人格的尊厳 (personale Wertigkeit) を中心に置いた構想である。「パートナーシップ的決定は、不信感の上に築かれてはならない。むしろ、それは、共同決定に参加する人々の成長と啓発を内包し、共同責任を担う能力と意欲を生み出すものであらねばならない⁴¹⁾」という。

ところで、企業を越えたレベルでの労使関係においてはたしてパートナーシップ的關係が実現されているのだろうか。ガウグラーは、旧西ドイツにおいては、労働協約パートナー間において一般に抗争を避けて平和的關係を形成しようとする努力が続けられてきたとみている。それは、単にストライキの発生件数が減少したというところばかりではなく、職業教育・能力開発、財産形成、退職年金などの諸制度の形成および運営においてますます労使協働が促進されてきたという事実にみられるという。

企業・経営レベルでは、とくに1952年の経営組織法と1972年の新経営組織法が労使間の「信頼ある協働」をうたい、「経営で働く被用者の人格の自由な啓発を保護・促進すること」を規定している。ここで、ガウグラーは、シュピンドラーの主導の下でフィッシャーもその創設に協力した「パートナーシップ促進協会」(AGP)をあげ、それが「経営内的共同決定」(innerbetriebliche Mitbestimmung)をパートナーシップの定義の中に包括していることを指摘する。

「経営的パートナーシップとは、企業経営者と従業員との間の契約的に締結された協働 (Mitwirkung) の形態である。それは、すべての参加者に最高の自己啓発 (Selbstentfaltung) を可能にし、ふさわしい共同責任の下での協働と共同決定を通して他者決定 (Fremdbestimmung) を排除しようとするものである。このパートナーシップの不可欠の構成要素は、共同で獲得した経営成果 (Erfolg) あるいは企業の資本への、もしくはこの両者への従業員の参加である⁴²⁾。」

41) Gaugler, Eduard: a.a.O., S.10.

42) Gaugler, Eduard: a.a.O., S.14.

パートナーシップの意味でとらえられた共同決定では、こうして従業員の経営成果への参加が不可欠の構成要素を示すことになる。これには二つの根拠がある。

まず、「原則的に企業が獲得した成果は、三つの生産要素、すなわち企業経営者、自己資本投下、従業員給付の三者の協働の成果である。参加基礎の大きさは、要素結合の投入に応じている。経営成果参加制度において、協働する三つの要素のひとつのみに経済的成果が帰属するようなことがあってはならない。したがって、経営成果参加の目的のために従業員の持分が決定されなければならない⁴³⁾。」ガウグラは、先にも指摘したように、経営を人間の共同体としてとらえる。経営成果は、この経営共同体の構成員に分配されなければならないのである。

ここで、分配の原理はなにかという問題が出てくる。帰属学説は否定される。ガウグラによれば、少なくとも「参加基礎から労働という要素に割り当てられるべき持分を算定するための分配率は、一般に超経営的には確定できない。それは経営個別的にのみ見いだされるものである⁴⁴⁾。」

この分配率の決定にとって重要な事項として、ガウグラは、三つの観点をあげる⁴⁵⁾。①三つの生産要素の維持、すなわち経営構成員の維持の観

43) Gaugler, Eduard: Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg, in; *Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen*, hrsg. von F.R. Fitzroy/K. Kraft, Berlin 1987, S.16.

44) Gaugler, Eduard: *Soziale Partnerschaft*・・・, S.17.

45) 三つの観点とは以下のものである。

- 1) 適用される分配率は、前述の三つの生産要素のいずれかを企業から駆逐するものであってはならない。要素投入の将来における準備が維持されなければならない。参加基礎額を生産要素へ配分する場合それは相互に調和し、企業の維持・発展が保持されなければならない。
- 2) その分配率が企業の財務的均衡を破ることがあってはならない。企業の投資需要が財務的に可能であらねばならない。このような考慮からすれば、もし従業員が経営成果持分を全部もしくは一部分を継続的にあるいは一定期間にわたってその財務的利用を企業に委ねる用意があれば、従業員の分配率は状況によってより有利なものになるだろう。ここでは成果持分の投資利用が中心となる。
- 3) その分配率は、長期的平均において、従業員を参加目標の意味で動機づけられないような最低額へ導いてはならない。したがって、分配率は、企業が積極的な結果を求めるかぎり、従業員持分の一定の下限を保障すべきであろう。(Gaugler, Eduard: *Mitarbeiterbeteiligung*・・・, S.17.)

点、②経営の財務的均衡の維持、③動機づけ要因としての機能の維持、である。

すでに労働の人間化に関連して、経営経済的要請の問題を考察したが、ここでも経営自体の維持と経営構成員の維持という観点が提示される。かつて市原季一博士がニックリッシュの経済性論を議論したさいに、「我々は経営自体の観点に立つべきである。ここからみるならば、これらの基準は経営要素の維持と結びついている⁴⁶⁾」と主張されたことがあったが、ガウグラもまた同様な見解を表明している。パートナーシャフト的共同決定論の基礎には、このような経営共同体的な経営維持の観点が存在しているといえる。

ところで、ガウグラが経営成果参加制度をもって「労働の資本の再結合」に言及するときやや問題の混乱がみられる。グスキ/シュナイダーの調査によれば⁴⁷⁾、1976年の時点において、およそ800の企業で約80万人の労働者が生産資本に、つまりリジコ資本に参加している。ここからガウグラは以下のようにいう。

「経営的パートナーシャフトの意味においてこれらの企業には大きな意義がある。カトリック社会論によって要請されてきた“労働と資本の再結合”に具体的に貢献している。このような従業員の資本参加は、集団的な財産形成のあらゆる構想とは異なって、それぞれの従業員にとってそれが身近なものとなり (personennah)、経営における日常的な経験領域と結びつくという長所を有している。ますます多くの企業と資本所有者が、経営的パートナーシャフトのかかる要因に対する控え目な態度を放棄して、このような参加モデルを実現しているのは驚くべきことではない⁴⁸⁾。」労働者の資本参加が“労働と資本の再結合”を実現し、そのことによって労働者にとって職場が自分のものとして意識されるようになるかどうかは、そ

46) 市原季一『ドイツ経営学』(第9版) 森山書店, 1966年, 145 ページ

47) Guski, Hans-Günter/Schneider, Hans J.: *Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland*, Köln 1977.

48) Gaugler, Eduard: *Soziale Partnerschaft*..., S. 15.

のこと自体によって直ちにもたらされるものであろうか。

グスキ/シュナイダーの調査が示しているように、資本参加を実現している企業の大部分は規模の小さな企業である。共同決定制度はいずれにして代表制である。規模が大きくなればなるほど労働者代表は「顔がなくなり」匿名性が高まっていく。パートナーシャフト的共同決定でもって、このような規模に由来する問題を解決できるであろうか。われわれは、このような経営的パートナーシャフト論の背後にかつて1930年代に経営社会学者たちによって主張された経営の大規模性に起因する疎外論が横たわっているように思う。ローゼンシュトックの『工場疎開論⁴⁹⁾』やヘルパツハの『集団工場論⁵⁰⁾』などに類型的思考を見いだすのである。ここでは経営社会学的な研究が展開される必要がある。

さらに、パートナーシャフト的共同決定論は、企業者職能を中心とする一元的構造のもとで、従業員は意思決定には参加しても決定的な影響力をもたないような制度を支持している。したがって、労資同権型のモンタン共同決定よりは経営組織法型の共同決定が好まれるのである。しかし、従業員はそのことによって少なくとも企業者職能の一端に参加することができ、そのことによって共同責任の一端を担い、自らの企業を身近なもの (personennah) として意識できるのである。経営成果もしくは企業資本への参加がはたしてそのような効果を十分にもつかどうかは、別に検討されなければならないだろう。

V. 結 論

われわれはかつてフィッシャーの経営的パートナーシャフト論を考察し

49) ローゼンシュトックについては、中村義寿「ローゼンシュトックの経営社会学」名学大論集 (社会科学編), 19(2), 1983年。

50) ヘルパツハについては、市原季一『西独経営社会学』森山書店, 1965年, 第1章。

たさいに、以下のような結論に至った。すなわち、「フィッシャーのパートナーシャフト思考には、労働者の経済的共同決定権を否定し、経営的パートナーシャフトを社会的パートナーシャフトから切り離して自足的象としてとらえる見解が含まれている。経済的共同決定権を擁護する立場を進歩派とするならば、フィッシャーのこのような立場は、西ドイツのカトリシズムの中ではやはり保守派に属しているといつてよいであろう⁵¹⁾」と。そしてそこで「われわれは、経営的パートナーシャフトは社会的パートナーシャフトを前提としてはじめて成立し得ると考える⁵²⁾」という立場を表明した。

さて、ガウグラの経営的パートナーシャフト論についてはどうであろうか。フィッシャーが“*Partnerschaft im Betrieb*” (1955年) (『労使共同経営』清水敏充訳, ダイヤモンド社, 1961年) を書いてから30年以上が経った。この歳月の間に起こったいろいろな変化の意味は大きい。

戦後再建された統一労働組合としてのドイツ労働組合総同盟 (DGB) は、当時「アガルツ危機⁵³⁾」の最中であつて、階級闘争主義を志向する過激派が急成長しており、まだ安定した労使関係は形成されていない。共同決定の要求もさまざまな主義・主張を背景に要求され、労働組合の共同決定構想も一致した明確な輪郭を示すに至っていなかった。旧西ドイツの社会一般にもまた産業界にも労働組合を経済社会の信頼あるパートナーとみる思考はまだ育っていなかった。フィッシャーの経営的パートナーシャフト論において、労働組合の役割がネガティブに評価され、労働者の経済的共同決定権が企業者職能の遂行に混乱をもたらすのではないかと危惧されていたのも無理からぬところがあつた。

ガウグラにおいても、たしかにフィッシャーにみられたように、企業の外部にある労働組合代表の経営参加に否定的で、企業の一元的構造があ

51) 52) 増田正勝「フィッシャー経営学とカトリシズム」山口経済学雑誌, 34(3/4), 1985年6月, 85ページ。

53) 「アガルツ危機」については、増田正勝「ネル・プロイニングの労働組合思想」南山経済研究, 9(3), 1995年2月, 209ページ以下。

るべき姿として求められている。しかし、戦後西ドイツの経済社会秩序をいかに形成しその中において企業体制はいかにあるべきかという、フィッシャーが自らに課した社会秩序政策的課題は、ガウグラ－においても強く意識されていたとしても、本質的な部分においてすでに実現されてきた。社会的市場経済体制、社会的パートナーシャフト、共同決定制度、労働者の財産形成制度、労働の人間化、そして経営的パートナーシャフトは、今日ではもはや追求すべき目標というよりは具体的な形成課題として日常的政策論のテーマとなっている。

したがって、ガウグラ－にとっては、戦後の経済社会の発展過程をかつての理念的目標の実現過程としてとらえ、そこにおいて経営的パートナーシャフト思考がどのような形で展開・実現されてきたかを描き出すことが最大の課題となるのである。

「このような目標は、労働者の“Mehrhaben”によってのみ実現されるのではない。パウロ六世の意味における“Mehrsein”をめざす、パートナーシャフトの精神的要素がここでは直接的に要求されている。経営の給付過程で働く人々の人格的発展、意味をもった労働において人格的価値を発揮するための機会といったものは、けっしてキリスト教的人間像に起源をもった優位的なものではない。パートナーシャフトに基づく共同決定と労働の人間化は、予期される未来の条件のもとで人間的社会を維持・発展させていくために不可欠のものである⁵⁴⁾。」ここにはキリスト教的思想財が現実世界の思想財と融合しその価値をすでに発揮しているという認識が横たわっている。

A. マルクスは、経営経済学と経営倫理学を同時に営みながら、1950年代における第3次経営学方法論争の最中であって、経験科学としての経営経済学とは別に経営倫理学の形成の必要性を主張した。ところがガウグラ－においては、このような方法論的な問題意識はきわめて希薄である。これもた時代の差といい得るであろう。今日、経営倫理学はすでにひとつの

54) Gaugler, Eduard: Soziale Partnerschaft..., S.16.

学問領域として成長し、その存立をめぐって執拗な方法論争が展開されるという時代はすでに過去のものとなっている。経営経済学は、企業をめぐるさまざまな倫理的諸要請の問題を考察するために、経営倫理学との協働を必要としているのである。