

資本主義経営と労使共同決定

——ノイローの所論を中心として——

村田和彦

目次

一 序

二 ノイローの研究課題

三 「双方的経営体制」の中心的原動力としての労使共同決定

四 労使共同決定の成立の推進力と原因

五 労使共同決定の実態とその影響

六 資本主義経営と労使共同決定

七 結

一 序

われわれは、資本主義経営における労使共同決定、すなわち、労使の「経営的共同決定」(Oetriebliche Mitbestim-

資本主義経営と労使共同決定

nung)が、資本主義経営の存立と発展とに対してもっている意味を究明しようとするものであるが、本稿においては、ノイロー (O. Neuloh, 1902⁽¹⁾) の所論を検討することを介して、この問題を明らかにすることに努めることとする。

われわれがこうした課題を設定するゆえんは、まず第一に、今日のドイツ連邦共和国 (Bundesrepublik Deutschland) の経営体制 (Betriebsverfassung) が内包している基本問題が、一九五一年に制定された「共同決定法」⁽²⁾ (Mitbestimmungsgesetz) と、一九五二年に制定され、一九七二年に改正された「経営体制法」 (Betriebsverfassungsgesetz) とによって義務づけられている、労使の経営的共同決定の問題によって象徴されているように思われるからである。しかし、そのみではない。第二には、労使の経営的共同決定が最も典型的に展開されているのは、ドイツ連邦共和国においてであるにしても、労使の経営的共同決定の問題そのものは、たんに、ドイツ連邦共和国 (以下、ドイツと略称する) の経営体制にのみ固有の問題をなすものではなくて、かえって、一般的に、資本主義経営において労働する人間の問題として、軽視することの許されない重要問題をなすものであるように思われるからである。

(1) 本稿において、われわれが取り上げるノイローの著書は、つぎの二つのものである。

1. Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956.

2. Der neue Betriebsstil, Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen 1960.

(2) いわゆる「共同決定法」の正式の名称は、「鉱山業および鉄鋼業を営む企業の監査役会と取締役会とにおける被用者の共同決定に関する法律」 (Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der

二 ノイローの研究課題

われわれが本稿において取り上げるノイローは、ドイツの経営体制、なかんずく労使共同決定の経営社会学的研究の必要性を痛感している経営社会学者の一人である。こうした研究の必要性をノイローが痛感する第一の理由は、労使共同決定の問題が、「ドイツの産業の現在および将来の社会的形成 (Sozialgestaltung) の中心問題」をなすものであることのうちにもとめられる⁽²⁾。第二の理由は、労使共同決定の実施が法律によって義務づけられている、今日のドイツの経営体制は、世界の各国の経営体制の中で特異な地位 (Sonderstellung) を占めており、したがってまた、全世界が、ドイツの経営体制を、いわば一つの大実験を見る思いで、固唾を呑んで注目していることである⁽³⁾。そして第三の理由は、労使共同決定の問題が、このように、重要性と特異性をもつ問題をなすものであるにもかかわらず、こうした労使共同決定の問題の解明に対して、経営社会学的研究の寄与するところは、いまだ限られたものでしかないことである⁽⁴⁾。

しかも、ドイツの経営体制の歴史と形態とに関する従来の貴重な経営社会学的研究⁽⁵⁾については、ノイローによれば、つぎの二点が問題とされねばならない。すなわち、第一の問題点は、従来の経営社会学的研究においては、現在から出発して、過去へと遡って、現在の形態のドイツの経営体制を發展させた推進力と原因とを探索するという「遡源的観点」(retrospektive Blickrichtung) に立脚した研究が、いまだ十分には行なわれていないことである。従来の経営社

会学的研究における第二の問題点は、ドイツの経営体制に関する「経験社会学的個別研究」(empirisch-soziologische Einzeluntersuchung)が、いまだ十分には行なわれていないことである。⁽⁶⁾ すなわち、「経営社会学の部分問題としてのドイツの経営体制は、社会調査(Sozialforschung)という鋤が、ごくわずかしか加えられていない、いまだ未開拓の処女地である」ことが問題となるのである。

そこで、ノイローは、こうした二点を補完することを意識して、労使共同決定の経営社会学的研究を行なうこと、すなわち、(1)労使共同決定の「遡源的研究」と、(2)労使共同決定の「経験社会学的個別研究」とを行なうことを、自己の研究課題として設定するのである。⁽⁸⁾ そしてその場合に、労使共同決定の「遡源的研究」を介してノイローが意図していることは、ドイツの経営体制をめぐってなされている現今の議論の社会史的背景を明らかにして、労使共同決定の歴史的位置づけを可能にすることである。⁽⁹⁾ これに対して、労使共同決定の「経験社会学的個別研究」を行なうにあたっては、ノイローは、それに先立って、まず「ドイツの経営秩序の再形成のために行なわれている多種多様な努力の中に、精神的に統一性を把握することを可能にさせる思考上の補助手段」(Gedankliches Hilfsmittel)として機能する「新しい経営様式」(neuer Betriebsstil)を提示することに、努力を傾注している。ついで、この「新しい経営様式」が創造される可能性が、現実に関連されている労使共同決定の実践(Mitbestimmungspraxis)のうちに存在しているか否かを、経験的に確認するために、労使共同決定の「経験社会学的個別研究」を、ノイローは企てている。⁽¹¹⁾

ところで、われわれの理解するところによれば、こうした「新しい経営様式」として、ノイローが提示せんとする

ものこそが、「双方的経営体制」(zweiseitige Betriebsverfassung)である。このことは、また、「双方的経営体制」を成立させる中心的原動力(Zentralagens)として、労使共同決定を把握しようとするものが、ノイローであることを意味している。

それでは、一体、ノイローの言う「双方的経営体制」とは、どのような特質をもつ経営体制なのであろうか。ノイローは、どのような根拠に基づいて、「双方的経営体制」を成立させる中心的原動力として、労使共同決定を把握しようとしているのであろうか。そもそも労使共同決定そのものは、ノイローにおいては、どのような推進力と原因とによって成立したと解されているのであろうか。また、ノイローが「新しい経営様式」をなすものとして提示している「双方的経営体制」と資本主義経営との間には、一体、どのような内面的関連性が存在しているのであろうか。

以下においては、われわれは、こうした一連の諸問題を解明することを通じて、労使の経営的共同決定が、資本主義経営の存立と発展とに対してもっている意味を明らかにすることに努めることとしたい。

(1) ノイローによれば、経営社会学が対象とする経営は、「社会的形成体」(soziales Gebilde)としての経営である。ここにノイローによって理解されている「社会的形成体」としての経営とは、「多かれ少かれ、多数の人間が、技術的、経済的、組織的、および社会的諸要因と諸過程とによって、経営内面的にか経営外面的にか影響された秩序のうちにおいて、共に労働し、共に生活している場所および利益社会的統一」である。ただし、経営社会学においては、経営の生産技術的側面や、経済的側面や、経営組織的側面は、それらが、「経営生活における人間関係の経過」(Ablauf menschlicher Beziehungen im Betriebsleben)、もしくは「経営における「人間関係の秩序領域」(Ordnungsbereich zwischenmenschlicher Beziehungen)

に影響を及ぼすかきりにまがいて、第二次的に考察の対象とされるにすぎない。なお、ノイローによれば、経営社会学は、「実在的社会学」(Realsoziologie)の一部分をなす「存在科学」(Seinswissenschaft)であって、経営的社会政策の理論的前段階(theoretische Vorstufe)をなすものである。(Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, SS. 13~22. 以下に同じ) 本書が、なすは、Die deutsche Betriebsverfassung への記述に同じである。

- (2) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, SS. IX~X.
- (3) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. IX u. SS. 1~6.
- (4) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. IX~X u. S. 13.
- (5) ノイローが「ソビエト連邦における経営社会学者は、ミッシェル(E. Michel)ゲック(A. Geck)ブリーフス(G. Briffs)モークト(W. Jost)ホフマン・フンガー(R. Schwenger)である。
- (6) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 7~8.
- (7) O. Neuloh, a. a. O., S. 13.
- (8) われわれの理解するところによれば、ノイローの一九五六年の著書においては、主として、労使共同決定の「遡源的研 究」が展開されており、これに対して、一九六〇年の著書においては、主として、労使共同決定の「経験社会学的個別研究」が展開されている。(Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. VII u. Der neue Betriebsstil, SS. X~XI.)
- (9) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. VII.
- (10) O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 27.
- (11) Vgl. O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, SS. X~XI.

三 「双方的経営体制」の中心的原動力としての労使共同決定

ノイローによれば、社会学的意味における「経営体制」(Betriebsverfassung)とは、経営的意志形成 (Betriebliche Willensbildung) の制度的形態と、経営的意志形成の経営社会的気風の作用とによって規定されている「経営の社会的秩序」(Sozialordnung eines Betriebes) すなわち、経営における人間関係の秩序である。したがって、経営体制の中心的原動力をなすものは、⁽¹⁾経営的意志形成である。ところで、経営的意志形式の諸形態は、ノイローによれば、つぎの二つの基本形態に還元されうる。すなわち、「一方的意志形成」(einseitige Willensbildung)と、「双方的意志形成」(zweiseitige Willensbildung)とがそれである。ここに「一方的意志形成」とは、一人の人間、もしくは一方の人間集団の意志表明が、経営意志 (Betriebswille) として発現する形態である。これに対して、「双方的意志形成」とは、異なる根源を有する二つの同権的意志形成要因をなす管理者と作業者との双方の意志表明の合成 (Resultante) として、経営意志が形成される形態である。そこで、ノイローは、経営的意志形成のこうした二つの基本形態に対応させて、経営体制を、一方的意志形成を中心的原動力とする「一方的経営体制」(einseitige Betriebsverfassung)と、双方的意志形成を中心的原動力とする「双方的経営体制」(zweiseitige Betriebsverfassung)とに大別することとなる。

このうち、一方的経営体制に関しては、さらに、作業者とその代表機関とが経営的意志形成から排除されている場合と、管理者が経営自体から排除されており、おのずから経営的意志形成からも管理者が排除されている場合とが考えられる。前者は、管理者の単独決定 (Alleinbestimmung) の場合であって、これをノイローは、「専断型の経営体

制」(monotype Betriebsverfassung)と称している。これに対して、後者は、作業者の自治 (Selbstbestimmung) の場合であつて、これをノイローは、「自治型の経営体制」(soziotype Betriebsverfassung)と称している。

以上の一方的経営体制に対して、双方的経営体制においては、経営意志の形成に、管理者と作業者の双方の代表が、部分的にか全面的にか、同権的に参加している。しかもこの場合に、作業者に対して、経営的意志形成に対する同権的参加が認められる仕方には、さらに、つぎの二つの場合が考えられる。すなわち、管理者の側の自発的行動による場合と、法律によって義務づけられる場合とがそれである。ノイローは、前者の場合を、「自発的な双方的経営体制」(freiwillige zweiseitige Betriebsverfassung)と称し、これに対して、後者の場合を、「法的に規定された双方的経営体制」(gesetzlich vorgeschriebene Betriebsverfassung)と称してゐる。⁽²⁾

そこで、経営体制の諸形態は、ノイローによれば、つぎのように分類されることとなる。



こうした経営体制の諸形態の分類を、ノイロー自身は、「工業経営の固有の法則性」(Eigengesetzlichkeit des industriellen Betriebes)あるいは「経営の社会的な固有の法則性」(soziale Eigengesetzlichkeit des Betriebes)に基づいた経営体制の分類として、したがつてまた、「経営の本質に即した分類」(betriebskonformes System)として、把握している。その理由は、この分類が、第一に、経営体制の中心的原動力をなす「経営的意志形成」の形態の相違を分類基準

として採用していること、そして第二に、経営とその本質を異にする社会的形成体 (betriebstrendes Sozialgebilde) に依拠した用語を用いていないことのうちにもとめられている⁽³⁾。こうしたノイローの主張に対してわれわれが指摘しておかねばならないことは、ノイローにおいては、経営自体の固有の法則性の具体的内容が明らかにされていないが故に、ノイローの経営体制の分類が、いまだきわめて形式的かつ機械的の分類にとどまっているということである。にもかかわらず、われわれは、ノイローが経営の固有の法則性に基づく経営体制の分類を行なうことを意図していることに関しては、これを高く評価しなければならない。けだし、ノイローにおいては、経営的意志形成こそが経営体制の中心的原動力をなすものであると把握されるが故に、経営的意志形成の形態の相違が、経営体制の分類基準として採用されたのであるが、しかも、この経営的意志形成の形態そのものが、経営の置かれてくるその時々⁽⁴⁾の歴史的情況と無関係ではありえないからである。のみならず、ある一定の歴史的情況の下において経営がとりうる経営的意志形成の形態には、おのずから限界が画されており、したがってまた、こうした経営的意志形成を中心的原動力とする経営体制の形態も、おのずから限定されてくることとなると解されるからである。

さて、それでは、いわゆる「共同決定法」と「経営体制法」とによって規定されている今日のドイツの経営体制は、ノイローの分類にしたがうならば、どのようなものとして位置づけられるのであろうか。ノイローは、これらの二つの法律によって、被用者とその組織に対して、「共同決定権」(Mitbestimmungsrecht)が認められていることを根拠として、今日のドイツの経営体制を、ひとまず、「法的に規定された双方向的経営体制」として位置づけている。しかも、

彼にしたがえば、「経営体制法」によって規定されている経営体制は、「差別的な双方的経営体制」(Gestaltliche zweiseitige Betriebsverfassung)として位置づけられる。これに対して、いわゆる「共同決定法」によって規定されている経営体制は、現在のところ、双方的経営体制の最も高度な形態をなすものであって、これをノイローは、「全面的な双方的経営体制」(totale zweiseitige Betriebsverfassung)として位置づけている、こうした区別をノイローが行なう理由は、第一に、「経営体制法」においては、被用者選出の監査役は、監査役総数の三分の一をなすにすぎず、かつ、被用者の代表機関である経営協議会(Betriebsrat)に対しては、共同決定権は、部分的にしか認められていないからである。第二の理由は、いわゆる「共同決定法」においては、ノイローの解釈によれば、(1)監査役会において、被用者選出の監査役と出資者選出の監査役との「完全な同権」(volle Parität)が制度化されていること、および(2)取締役会と同権的構成員であって、しかもその任免に関して、被用者選出の監査役の過半数の同意を必要とする労務担当取締役(Arbeitsdirektor)の設置が義務づけられていること⁽⁴⁾によって、被用者に、「あらゆる領域における無制限な共同決定権」が認められているからである。しかしながら、われわれは、いわゆる「共同決定法」に関するノイローのこうした解釈に、ただちに同意することはできない。その理由は、第一に、労務担当取締役のみを被用者の代表とする考え方は、監査役会において労使の「完全な同権」が制度化されているとするノイロー自身の主張と矛盾すると解されるからである。つまり、もしも監査役会において労使の「完全な同権」が制度化されるとするならば、こうした監査役会によって選出される取締役は、すべて、形式的には、労使双方の代表者としてみなされねばならないと解されるのである。しかしそのみではない。さらに、第二に、監査役会の構成自体が、厳密には、ノイローの主張す

るように、労使の「完全な同権」を表現するものとは、みなされえないからである。ただし、監査役会において、出資者選出でも被用者選出でもない「公益代表」として選出される監査役一名が、実質的には、出資者選出の公益代表に転化する可能性をもっており、したがってまた、出資者選出の監査役の総数が、監査役会の過半数を占める可能性が存在するからである。そして第三の理由は、労務担当取締役の任免に関して、被用者選出の監査役の過半数の同意が必要とされることは、⁽⁵⁾ 労務担当取締役が、被用者代表の取締役であることを意味しているわけではないからである。これらのことから明らかになることは、いわゆる「共同決定法」によって、被用者に「あらゆる領域における無制限な共同決定権」が認められていると解釈することはできないということである。このことはまた、ノイローの言う「双方的意志形成」そのものが、いまだ、完全な形では制度化されていないことを意味している。したがって、われわれは、いわゆる「共同決定法」によって規定されている経営体制を、「全面的な双方的経営体制」として位置づけんとするノイローの見解に対しては、ただちに同意するわけにはいかないこととなる。

こうした問題は存在するのであるが、しかし、われわれがここで注目したいことは、ノイローにおいては、労使共同決定の特質は、それが、ノイローの言う「双方的経営体制」の中心的原動力をなすことのうちに、もためられていることである。

それでは一体、「双方的経営体制」とは、どのような特質をもつ経営体制なのであろうか。それが、「労使同権原理」(Grundsatz der Gleichberechtigung der Sozialpartner) に立脚する「双方的意志形成」を中心的原動力とする経営

体制であることは、すでに明らかにされている。しかし、このことによって明らかにされていることは、経営的意志形成の形態に関する特質のみであって、こうした「双方的意志形成」によって創り出される経営体制そのものが、どのような特質をもつものであるかについては、いまだ、十分に明らかにされてはいない。

われわれの理解するところによれば、「双方的経営体制」とは、「双方的意志形成」を中心的原動力とする経営体制であること他に、さらに、つぎのような特質をもつ経営体制である。

(1) 双方的経営体制は、処理的要素と執行的要素との間の経営的分業の原理的承認のもとで、「人間に対する奉仕」(Dienst am Menschen)、「人間の個性の昂揚」(Entfaltung der Individualnatur des Menschen)、「および「人間の社会性の育成」(Pflege der Sozialnatur des Menschen)といふ三つの目標思考を有する「人間性原理」(Humanprinzip)を、秩序原理ないし形成理念としている経営体制である。⁽⁷⁾

(2) 双方的経営体制においては、企業者の職位と権限は、同権を認められた従業者代表機関の力によっては、震撼させられない。⁽⁸⁾

(3) 双方的経営体制は、「労使の「相互敵対」(Gegnerschaft od. Gegensätzlichkeit)の経営体制ではなくて、労使の「相互協力」(Gegenseitigkeit)の経営体制であり、したがってまた、産業社会の安定化に寄与しうる経営体制である。⁽⁹⁾

これを要するに、「労使同権原理」に立脚する労使共同決定を中心的原動力としてもち、「人間性原理」を秩序原理とする、労使の協力的経営体制が、ノイローの言う「双方的経営体制」なのである。⁽¹⁰⁾なお、この場合に、われわれの理解するところによれば、「労使同権原理」は、経営的意志形成の形態を指導する原理であり、これに対して、「人間

性原理」は、経営的意志形成の内容を指導する原理である。

さて、このような特質を「双方的経営体制」がもっていることから、われわれが推論しうることは、ノイローの言う「双方的経営体制」が成立しうるためには、つぎの三つの前提条件が存在しておらねばならないことである。すなわち、(1)「超経営的領域および経営的領域における企業者に対する同権的交渉当事者としての被用者の組織の発生と承認」⁽¹¹⁾、(2)「使用者の側の単独の権力行使の放棄」⁽¹²⁾、および(3)「被用者もしくはその代表機関の協力的態度」⁽¹³⁾が、それである。

さらに、ここでわれわれが確認しうることは、使用者と被用者とは、それぞれその担当する職能を異にしていることのゆえに、同一のものには、けっしてなりえないのであるが、それにもかかわらず、こうした労使の間に、労使共同決定を通じて、「敵対的關係」ではなくて、かえって、「協力的關係」が成立すると解するものこそが、ノイローであるということである。すなわち、労使共同決定の導入が法律によって義務づけられている、今日のドイツの経営体制を、労使の敵対的経営体制としてではなくて、労使の協力的経営体制として理解せんとするところに、ノイローの見解の特徴が見い出されるのである。

ただし、こうしたノイローの見解に関して、われわれが注意しなければならないことは、「双方的経営体制」がもっている特質は、労使共同決定が導入されている今日のドイツの経営体制に関する「経験社会学的個別研究」によって、経験的に確認されたものではなくて、逆に、ノイローが、労使共同決定の実践に関する「経験社会学的個別研

究」によって、確認することを意図しているものであるということである。⁽¹⁴⁾したがって、「労使共同決定を中心的原動力として、双方向的経営体制が成立する」というノイローの命題は、これを、あくまでも、労使共同決定の特質に関する仮説的性格をもつ命題として、われわれは理解しなければならないのである。

そこで、われわれは、つぎに、「労使共同決定を中心的原動力として、双方向的経営体制が成立する」というノイローの仮説的性格の命題が、はたして、どの程度に、経験的妥当性をもつものであるかを、ノイロー自身によって行なわれている、労使共同決定の実践に関する「経験社会学的個別研究」の検討を介して、明らかにしていかなばならないこととなる。

しかしながら、われわれは、こうした問題の解明に先立って、ノイローによって「双方向的経営体制」の中心的原動力をなすものとして位置づけられている「労使共同決定」そのものを成立させた推進力と原因とについて、考察することとしたい。ただし、ノイローの研究課題には、労使共同決定の実践に関する「経験社会学的個別研究」と並んで、労使共同決定の成立の推進力と原因に関する「遡源的研究」が含まれていたからである。

- (1) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, SS. 32~35.
- (2) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 41~64.
- (3) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 36~41.
- (4) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 57~58 u. SS. 115~117.

(5) この点に関して、藻利重隆博士は、つぎのように述べておられる。「出資者選出でも被用者選出でもない公益代表として選出される監査役一名は、出資者選出の監査役および被用者選出の監査役のそれぞれ半数以上の同意によって提案せられ、これを株主総会などで決定するわけであるが、この場合の提案は、拘束力をもつわけではない。そこで、その決定が難航するとは当然に予想せられるところであるが、その場合には、一定の手続を経たうえで、最終的には、株主総会その他の選任機関が、自主的にこれを決定しうることとなっている(共同決定 法第八条)。そこで、この公益代表監査役一名は、実質的には出資者選出の公益代表に転化する可能性をもっているのであって、結局は、出資者選出の監査役の総数が、監査役会の過半数をしめる可能性が認められていることになるわけである。この意味においては、監査役会の構成は、必ずしも、完全な労資同権思想を表現するものとはかぎられないわけである。」(藻利重隆、労務管理の経営学(増補版)、千倉書房、昭和四四年、四五七頁—四五八頁。)

(6) この点に関して、藻利重隆博士は、つぎのように述べておられる。「共同決定法の規定する、会社の最高機関への被用者の直接の参加は、……監査役会への参加につきては、取締役会への被用者の参加は、規定せられてはいない。もともと共同決定法では、「労務担当取締役」(Arbeitsdirektor)の選任が強制せられている(共同決定法 第十三条)。……しかし、このこと(労務担当取締役の任免が、被用者選出の監査役の過半数の同意を必要とすること——村田)は、もとより、労務担当取締役が、被用者代表の取締役であるということの意味するわけではけつてない。」(藻利重隆、前掲書、四五八頁。)

なお、ノイローも、労務担当取締役が、法律的には、「取締役会における被用者側の受託者」(Delegierter der Arbeitnehmerschaft in der Vorstand)や、「労働組合の延長された腕」(verlängerter Arm der Gewerkschaften)をなすものではなくて、あくまでも「無制限に全権を与えられ、あらゆる経営業務に対して権限を有する業務執行の代表者」であることは、これを認めている。にもかかわらず、ノイローは、労務担当取締役を介して、被用者が無制限な共同決定権を行使しようと主張

している。その根拠は、'労務担当取締役の選出方法のうちに、'ノイローが、'原理的に新しい事態を見出し出していることにもと
らされる。(Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 43, S. 113 u. S. 116)

(7) Vgl. O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, SS. 17~18 u. SS. 44~46.

(8) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. 107.

(9) Vgl. O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, SS. 47~49. この点に関して、'ノイローは、'つぎのように述べている。「双方
的権力関係は、'階級闘争理念を退化させる触媒 (Katalysator der Klassenkampfdree)」、したがってまた、'産業社会の最も重
要な安定化要因の一つとなりうる。」「双方的権力構造は、'階級闘争の究極の必然的帰結、もしくは、'階級闘争の制度化のごと
きものを意味するものではなくて、'かえって、'全体社会の均衡のとれた内部秩序による階級闘争の止揚を意味する。」(O.
Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 49.)

(10) 以上の「双方的経営体制」の特質に関する論述は、'„Der neue Betriebsstil“の四四頁—五四頁に拠っている。

(11) O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, SS. 88~89.

(12) O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 50.

(13) O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 50.

(14) Vgl. O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, SS. 53~54.

四 労使共同決定の成立の推進力と原因

ノイローによれば、'ドイツの労使共同決定は、'歴史的にみるならば、'つぎの三つの「発生の系譜」(Herkunftslinie)

の相互作用の結果として生じたものである。すなわち、(1)企業者の提供の系譜 (Angebotslinie der Unternehmer)、(2)労働者運動の要求の系譜 (Forderungslinie der Arbeiterbewegung)、(3)立法の系譜 (Gesetzgebungslinie) が、それである。

第一の企業者の提供の系譜に関しては、ノイローによれば、被用者の代表機関もしくは労使の連合機関に、最初に福利厚生施設の管理を、そして後には、その他の事柄の管理をも委ねることを通じて、被用者の経営に対する関心を喚起し、もって「経営的事象に対する個々の被用者の積極的協働の動員」(Mobilisierung der aktiven Mitarbeit des Einzelnen am betrieblichen Geschehen)を可能にしようとする企業者の意図が、まず、注目されねばならない。けれど、こうした企業者の意図が、既述の「双方的経営体制」の成立の第二の前提条件をなす「使用者側の単独の権力行使の放棄」を可能にすることとなるからである。しかし、ノイローによっては必ずしも明確には述べられていないけれども、被用者に福利厚生施設に関する共同決定権を提供しようとする企業者の意図のうちに、われわれは、さらに、企業者の反労働組合主義的意図が存在していたことを、看過することができない。けれど、第二次大戦前、特に第一次大戦前におけるルール地方の重工業をもって、「福利厚生施設の古典的舞台」(Klassisches Schauplatz der Wohlfahrtsrichtungen)とすることとなった、企業者の「経営的社會政策に対する開拓者の行為」と、「一方的経営体制の制限の系譜に属するあらゆる改革の企てに対する(企業者の——村田)拒絶的態度」との結びつきは、⁽¹⁾企業者の反労働組合主義的意図をぬきにしては、十分には説明できないからである。

さて、労使共同決定の第二の「発生の系譜」である労働者運動の要求の系譜は、ノイローによれば、特に第二次大

戦後に、主導性を発揮したものである。しかもその場合に、いわゆる「共同決定法」の成立の固有の主導的推進力をなしたものは、ドイツ労働組合総同盟 (Deutscher Gewerkschaftsbund) である。それでは、ドイツ労働組合総同盟は、どのような意図に基づいて、労使共同決定を要求したのであるうか。ノイローは、こうした意図を、資本と労働とは経済における同権の要素であり、かつ、「労働する人間に、企業者的活動 (unternehmerische Leistung) に参加する可能性が与えられさえすれば、そこから、おのずから経営の新しい秩序が展開され、さらに、全体社会の新しい秩序もまた展開される⁽²⁾」とする、ドイツ労働組合総同盟の確信⁽³⁾のうちに見出し出している。こうした労働組合側の意図に関連して、ここでわれわれが注意しなければならないことは、一九世紀末までのドイツにおける労働者運動がそうであったように、労働者運動が、すべての望みを、もっぱら社会主義的経済秩序にのみ託し、今日の支配的経済秩序である資本主義のそれに対して一縷の望みすらもいだかないものであるとするならば、労働者運動が、「経営の固有の秩序法則に深く入りこむこと」(eine Vertiefung in die eigenen Ordnungsgesetze des Betriebes) の必要性を認識し、「工業経営の進歩した体制形態を発展させること」(die Entwicklung fortschrittlicher Verfassungsformen des industriellen Betriebes) に関心をもちつことはありえない⁽⁴⁾、ということである。ところが、現実には、労働と資本とは経済における同権的要素であるという確信に基づいて、労働組合は、労使の経営的共同決定を要求しているのである。したがって、こうした労働組合の要求自体が、すでに、既述の「被用者もしくはその代表機関の協力的態度」という、「双方向的経営体制」の成立の第三の前提条件の存在を示しているものであることが、注意されねばならない。それでは、労働組合の指導者をして、かつて支配的であった「労使の相互敵対の原理」を放棄させて、「経営の固有の秩序法則」に目を

向けさせ、「労使の相互協力の原理」に立脚して、「工業経営の進歩した体制形態を発展させること」に関心を抱かせるようにしたものは、何であったのであろうか。いま、第二次大戦後に限定してこの問題を考察するならば、こうした問題の解明にとって、重要な意味をもっているかと解されるのは、ノイローのつぎの論述である。

「第二次大戦後においては、労働組合が社会変動の主要な根源をなしている。ただし、第二次大戦後の混沌とした状態の中で、構造規定的力を最初に獲得したものは、占領軍によって再びその存在を認められた労働組合であったからである。このことは、工業経営の新しい社会的秩序を創り出すとする主導力は、占領軍を除けば、労働組合の側に存在したことを意味する。こうした情況の下では、労働組合国家 (Gewerkschaftsstaat) の出現の可能性すら存在するように思われた。しかしながら、労働組合は、こうした機会を利用しなかった。その理由は、一つには、責任を負担しうる能力をもちあわせていないことに対する自覚、そして、二つには、労資同権の原理的承認 (Grundsätzliche Anerkennung der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit) に¹⁾めとめられる。この²⁾ヤツにして、工業経営が、労働組合の形成意志の主要な対象となり、かつ、経営体制が、ドイツの戦後の社会の最も重要な形成課題の一つとなつたのである。」

さて、労使共同決定の第三の「発生の系譜」である被用者の「参加立法」(Beteiligungsgesetzgebung)の系譜に関しては、「産業化の強制的進行にともなう人間の品位を侵害する付随現象」の発現と増大とを契機として生じた「社会運動」の漸増による、公共秩序の不安定化と攪乱に対処して、産業社会の社会的秩序を安定化させる国家的必要性が、注意されねばならない。なお、ノイローによれば、一九一六年制定の「祖国防衛法」(Gesetz über den vaterländischen

Hilfsdienst) による労働組合の公的承認は、たとえ、それが、第一次大戦における「城内平和」(Burgfriede) の必要性に基づくものであるにせよ、既述の「企業者に対する同権的交渉当事者としての被用者の組織の発生と承認」という、「双方的経営体制」の成立の第一の前提条件の具体化を意味する最初の歴史的事実である。⁽⁶⁾

以上が、労使共同決定の成立の推進力に関するノイローの見解の概要である。⁽⁷⁾ ノイローにおいては、第二次大戦後における労使共同決定の主導的推進力をなしたものが、第二次大戦後の混沌の中で、占領軍の支援のもとに、経営体制の形成に関して、最初に構造規定的力を獲得した労働組合であると解されていることを、われわれはここで確認しておかねばならない。しかし、その場合に、ノイローにおいては、労使共同決定の成立に対して、「占領軍」が及ぼした影響については、なお十分には考察されてはいない。

さらに、われわれがノイローの主張に関して問題としなければならないことは、「参加立法」の系譜に対して他の二つの系譜と対等の地位が与えられていることである。しかし、われわれは、立法の系譜に対するノイローのこうした位置づけに、ただちに同意することはできない。けだし、立法には、立法自体の推進力が当然に存在しているはずであり、しかも、こうした推進力をなすものこそは、究極的には、企業者と労働者であると解されるからである。

ところで、「共同決定法」が適用されるルール地方の鉱山業と鉄鋼業の指導者は、ノイローによれば、第二次大戦以前においては、「一方的経営体制」を制限しようとするあらゆる改革の企てのうちに、企業者が当然の権利と考える「君主的企業管理」(monarchische Werkführung) に対する侵害を見出し、こうした改革の企てに対して、一貫

して、拒絶的態度をとってきた⁽⁸⁾。しかるに、第二次大戦以後においては、これらの重工業は、一変して、「全世界が、最大の、そして最も張りつめた注意をもつてながめている実験⁽⁹⁾」の場所、あるいは、「全世界の最大の関心事をなす、企業者と被用者との間の関係の形成に関する大実験の対象⁽¹⁰⁾」となったのである。

それでは、一体、どのような原因から、ルール地方の重工業、特に鉄鋼業は、経営体制の形態変化の場所となったのであろうか。ノイローは、その原因として、つぎの三点を挙げている。第一の原因は、鉄鋼企業の大規模化にもなつて増大する「複数の人々による管理」(mehrgliedrige Leitung)の必要性が、一人の企業者の「私的専断性」(Privatautonomie)に立脚する専断的管理を、不断に後退させるように作用したことである。第二の原因は、鉄鋼企業の大規模化にもなつて、鉄鋼企業が次第に「社会の関心と批判的」となり、経営内の秩序の自律性(Autonomie innerbetrieblicher Ordnung)が、立法等の経営外的要因によつて、次第に、制限されるようになってきたことである。そして、第三の原因は、鉄鋼企業の企業者による伝統的秩序原理に対する硬直的な固執が、労働組合の強固な反撃を招来させることとなったことである。すなわち、ノイローの解釈によれば、「双方的体制形態の導入に対する重工業の代表者による拒絶が、過去において徹底的なものであっただけに、それだけに、全面的共同決定に対する労働組合の要求が、現在において、一層徹底的に主張されることとなった⁽¹¹⁾」のである。

以上が、ルール地方の重工業を、経営体制の形態変化の場所とすることとなつた原因に関するノイローの見解の概要である。⁽¹²⁾このようなノイローの見解のうちで、「第二次大戦後における労使共同決定の主導的推進力は、労働組合である」とする先のノイローの見解との関連で、われわれが、労使共同決定の成立の原因として、特に注目しなければ

ばならないのは、労使共同決定は、ルール地方の重工業の企業者の極端な「一方的意志形成」ないし「単独決定」からの「重工業の社会史上の発展の振子運動」(ein pendelschlag der sozialgeschichtlichen Entwicklung der Schwerindustrie)の結果として、成立したとする見解である。⁽¹³⁾ この見解から、ならにわれわれが知りうることは、ノイローが「一方的経営体制」から「双方向的経営体制」への移行、したがってまた、「専制的企業管理」(autoritative Unternehmensführung)から「協力的企業管理」(kooperative Unternehmensführung)への移行を、ドイツの経営体制の歴史的發展の一つの方向として把握してゐるとするところである。

- (1) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. 121 u. S. 123.
- (2) O. Neuloh, a. a. O., S. 112.
- (3) ユーゼン労働組合総同盟に関するノイローの叙述は、この書の624條に於てある。Vorschläge des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Neuordnung der deutschen Wirtschaft, Düsseldorf, April 1950 u. Gesetzesvorschlag des DGB zur Neuordnung der deutschen Wirtschaft, Düsseldorf, Mai 1950.
- (4) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 49, S. 55 u. SS. 109~110.
- (5) O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, SS. 10~11.
- (6) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. 103.
- (7) 以上の労使共同決定の推進力に関する論述は、„Die deutsche Betriebsverfassung“の108頁—111頁に於てある。
- (8) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, SS. 121~124.

- (6) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 2.
- (10) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 121.
- (11) O. Neuloh, a. a. O., S. 163.
- (12) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 162~163.
- (13) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 163.

なお、ルール地方の重工業の企業者をして、「一方的経営体制」に硬直的に固執させた要因としては、ノイローによれば、つぎの三点が考慮されねばならない。第一点は、比較的歴史の浅いルール地方の重工業が、ドイツの内外の競争企業との競争に打ち勝ちうるためには、特に、「使用者の旺盛な、自己の地位を維持しようとする意欲、および自律性に対する意欲」が、不可欠とされたことである。第二点は、一八九〇年から一九一四年にかけて、重工業の急速な発展にみあう労働力を確保するために、ただたんにドイツ国内のみでなく、国外の多様な地域から、かつての農業労働者が、ルール地方の重工業によって寄せ集められたのであるが、このかつての農業労働者を、鉄鋼企業の「連続的生産」に迅速に適応させるとともに、鉄鋼企業が特に必要とする「従業者の規律」を維持するために、ルール地方の重工業の企業者が模範とすることのできるものは、「軍隊秩序」の他には存在していなかったことである。第三点は、年々ドイツの東部地域および諸外国から補充される、言語・生活慣習・職歴を異にする雑多な従業者集団と、激しい経済変動にともなう雇用と解雇の頻繁な繰り返しとによって、従業者相互の結びつきが希薄なものとなったことが、労働組合自体による労働者の組織的把握をきわめて困難なものとなさせ、そしてこのために、企業者に対抗して、労働者の利害を主張しうるだけの「労働者戦線」の成立が非常に困難にさせられたことである。(Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, SS. 124~132 u. SS. 138~139.)

五 労使共同決定の実態とその影響

さて、「労使共同決定を中心的原動力として双方的経営体制が成立する」というノイローの命題は、あくまでも、仮説的性格をもつ命題として理解されねばならないものであった。それでは、こうしたノイローの命題は、はたしてどの程度に経験的妥当性をもつものなのであろうか。この問題を明らかにするためには、さらに、労使共同決定の実践のうちに、はたしてどの程度に、ノイローによって提示された「双方的経営体制」の特質が見い出されるかが明らかにされねばならない。このことは、ノイロー自身によって自覚されていることであって、ノイローは、みずから、こうした問題を明らかにするために、ルール地方に一八七一年に設立され、すでに一九四七年に、現行の「共同決定法」によって義務づけられている労使共同決定と、ほとんど同一の内容をもつ労使共同決定が導入されている「某鉄鋼企業」(Hitatenwerk)を事例企業として選び、この事例企業における労使共同決定の実態(Wirklichkeit)と、それが従業者の観念および行動様式に与えた影響(Wirkungen)とを調査している⁽¹⁾。そこで、われわれは、本節においては、ノイロー自身によって行なわれている労使共同決定の「経歴社会学的個別研究」の検討を介して、労使共同決定の実態と、「双方的経営体制」との関係について考察することとしたい。

われわれは、まず、「某鉄鋼企業」における『労使共同決定の実態』に関するノイローの調査結果と、それに対するノイローの評価から、明らかにしていくこととする。

(1) 「某鉄鋼企業」における労使共同決定に関連をもっている機関には、ノイローによれば、一名構成の監査役会⁽²⁾、三名構成の取締役会⁽³⁾、二五名構成の経営協議会、経済委員会の他に、さらに、出資者選出の監査役と被用者選出の監査役の各二名によって構成され、監査役会における決定の準備業務を行なう三つの委員会⁽⁴⁾と、取締役会と経営協議会のそれぞれ同数の代表者によって構成された各種の委員会⁽⁵⁾が存在している。ノイローは、こうした「成文的権力構造」(formale Machtstruktur)が、従業者によってどのように把握されているかを明らかにするために、七三三名の被質問者に対して、つぎのような質問を提出している。すなわち、「当企業においては、誰が、最大の発言力をもっているか」という質問がそれである。この質問に対して、七三三名の被質問者のうち、六五・七パーセントは、取締役会が最大の発言力をもつと解答している。これに対して、六・二パーセントは、経営協議会を挙げ、五・八パーセントが、監査役会を挙げている。さらに、九・九パーセントは、無解答であった。⁽⁶⁾こうした調査結果は、ノイローによれば、当鉄鋼企業の成文的権力構造は、従業者の意識においては、「二元的権限構造」(Dualistische Autoritätsstruktur)であるいは「二重の階層組織」(Doppelhierarchie)をなすものではなくて、かえって、「階層的体制」(hierarchische Verfassung)をなすものとして映っていることを意味している。⁽⁷⁾

(2) 「某鉄鋼企業」においては、定款の規定によって、一〇万マルクを超える投資に関しては、取締役会は単独では決定を下すことができず、監査役会の同意 (Zustimmung) を必要とする。しかし、六〇〇〇万マルクを要した「連続的圧延工程」⁽⁸⁾ (kontinuierliche Walzenstraße) に関する取締役会の投資案は、監査役会によっては却下されず、逆に満場一致 (Einstimmigkeit) で承認されている。しかも、当該事例企業においては、一般に、監査役会における決定は、

闘争票決 (Kampfabstimmung) によっておらない。⁽⁹⁾ 加えて、被用者選出の監査役の側に、労働者に職場を確保するために、企業の合理化を通じて、企業の競争能力を高めなくてはならないとする「市場経済的思考」(marktwirtschaftliches Denken) が見い出される。こうした調査結果から明らかになることは、ノイローによれば、つぎの三点である。まず第一点は、当該事例企業においては、あくまでも、取締役会が、投資企画の作成に対して中心的位置を占めていることである。第二点は、監査役会における労使の同権的構成は、投資もしくは他の経営的施策の遅滞を引きおこすものでは必ずしもないということである。そして第三点は、監査役会における被用者代表と出資者代表との間に、敵対的關係ではなくて、協力的關係が存在していることである。⁽¹⁰⁾

なお、ノイローは、第二次大戦後のルール地方に見い出される社会的平穩 (soziale Ruhe) の原因の一つを、大工業の多数の監査役会における労使双方の定期的接触と、全監査役に共通に課せられている「機密保持の義務」とにもとめている。⁽¹¹⁾ この場合に、ノイローが、監査役会における労使の定期的接触を、ルール地方における社会的平穩の原因の一つとみなす根拠は、つぎのとおりである。すなわち、「定期的に繰り返される監査役会は、『接触形成という静かな道』の成果として、出資者側における社会経済的思考 (sozialwirtschaftliches Denken) への転向と、被用者側における市場経済的思考への転向を招来した」というのが、それである。⁽¹²⁾

(3) 「某鉄鋼企業」における、既述の「連続的圧延工程」という投資企画に関して、「労務担当取締役」によって努力されていることは、こうした投資企画そのものの作成ではなくて、こうした投資企画によって、従業者に直接的関連をもっている他の諸企画の実施が一時中断されねばならなくなることから生ずる問題、および、こうした投資企画

の実現のために必要とされる古いブリキ延工場の廃止から生ずる問題を、従業者の意向を考慮しながら解決することによって、「経営平和」(Betriebsfrieden)を攪乱することなしに、「連続的圧延工程」に関する投資企画を実施することである。その結果、ブリキ延工場の廃止に関しては、従業者の解雇は行なわれず、かつ、配置転換に関しても、従業者の意向が尊重された。これらのことは、ノイローによれば、投資問題の決定に対して中心的位置を占めている取締役会の段階において、「人事管理」(Personalführung)に対して、労務担当取締役の設置によって、「技術管理」(technische Führung)および「営業管理」(kaufmännische Führung)と同等の地位が認められていること⁽¹⁴⁾、そしてこのかぎりにおいて、「人間性原理」が、すでに部分的には、具体化されていることを意味している⁽¹⁵⁾。

ところで、ノイローの調査によれば、労務担当取締役は、七三三名の被質問者のうち、六四パーセントは、これを、被用者の代表とみなしており、六パーセントは、これを、企業管理者の代表であるとみなしており、さらに二一パーセントは、これを、両方の代表であるとみなしている⁽¹⁵⁾。また、被質問者の五〇・一パーセントは、企業の経済的利益と従業者の社会的利害との調停者として行動することが、労務担当取締役の主要な職能であると考えている⁽¹⁶⁾。こうした従業者の意識は、ノイローによれば、ワイマール時代には、超経営的段階においてのみ、しかも労働紛争が勃発した後において、はじめて展開された調停活動(Schlichtungspraxis)が、労務担当取締役の設置によって、経営の内部へと移行して、労務担当取締役の職位と人格とにおいて、持続的な職業的義務となっていることを示すものである。なお、ノイローは、労務担当取締役によるこうした経営内の調停活動のうちに、第二次大戦後のルール地方の重工業に見い出される経済平和ないし経営平和(Wirtschafts- und Betriebsfrieden)の原因の一つを、もとめて⁽¹⁷⁾いる。

(4) 「某鉄鋼企業」においては、経営協議会に対しては、投資問題に関する「共同決定」は認められておらず、投資案の作成の初期の段階での「協議」(Mifberatung)のみが認められているにすぎない⁽¹⁸⁾。ノイローの調査によれば、当企業においては、経営協議会の選挙手続きとしては、各工場別の選挙ではなくて、「統一候補者名簿に基づく統一選挙」(Einheitswahl mit einer Einheitsliste)が採用されている。こうした選挙手続きに対しては、被質問者の三一パーセントが賛成の見解を述べ、五六パーセントが不満を表明している⁽¹⁹⁾。不満の原因は、ノイローの理解するところによれば、現行の選挙手続きによる、経営協議会の構成員と一般従業者との間の「個人的関係」(persönliche Beziehung)の希薄化と、「経営協議会の職席の職業化」(Professionalisierung der Betriebsstellen)とによって、一般従業者の意向が、経営協議会に反映されにくくなっていることである⁽²⁰⁾。

ところで、経営協議会の任務については、被質問者の六〇パーセントは、きわめて大まかに、「経営協議会は、労働者の利害を代弁しなければならない」と答えているにすぎない。経営協議会の単独決定の可能性は、被質問者の七一パーセントによっては否定されたが、しかし一七パーセントは、こうした可能性を肯定している⁽²¹⁾。

また、経営協議会の代表が監査役会の構成員の中にあることは、被質問者の七八パーセントによって知られているが、しかし被質問者の八三パーセントは、労働組合の代表が監査役会の構成員の中にあることを知っていない。さらに、被質問者の三分の二は、労使共同決定が導入されていることを知っているが、その具体的方法について明確な解答を与えた者は、七三三名のうち一四名にすぎない。「労使共同決定によって何が変ったか」という質問に対しては、被質問者の六〇パーセントが無解答であった⁽²²⁾。

こうした調査結果は、ノイローによれば、経営協議会の任務および労使共同決定そのものに対する被質問者の認識が、いまだ十分なものではないことを示すものである。さらに、こうした結果と、先の経営協議会の選挙手続きに対する被質問者の約半数の不満の解答とを合せて考慮するときに明らかとなることは、監査役会と並んで、「双方的意志形成」の一方の原動力となるべき「経営協議会」と、一般の従業者との間に、必ずしも緊密な関係が存在しているわけではないということである。⁽²³⁾

以上が、「某鉄鋼企業」における『労使共同決定の実態』に関するノイローの調査結果と評価の概要である。

このようなノイローの調査に関して指摘されねばならないことは、つぎの三点である。第一点は、ノイローにおいては、経営的意志形成が経営体制の中心的原動力として規定されていたにもかかわらず、調査の焦点は、主として従業者の意識にあてられており、監査役会における労使共同決定と、経営協議会を介して行なわれる労使共同決定の実態の調査は、いまだ十分には行なわれていないことである。注意されるべきは、労使共同決定に関する従業者の意識は、ノイロー自身の言葉を用いるとするならば、「多かれ少かれ、偶然的に体験された共同決定の実態の反映」(Reflexe einer mehr oder weniger zufällig erfahrenen Wirklichkeit der Mitbestimmung)にすぎない⁽²⁴⁾ということである。第二に指摘されるべきは、何故に、監査役会において「満場一致」の決定が行なわれているかの究明が、ノイローにおいては、十分には行なわれていないことである。こうした問題を解明するためには、さらに監査役会の構成員の詳細な意識調査、および、取締役会自体における経営的意志形成に対して監査役会もしくは監査役個人がもっている影響

力が、調査されねばならないであろう。第三に指摘されるべきは、かりに、従業者の意識調査に問題を限定する場合にも、ノイローにおいては、経営協議会と並んで、労使共同決定の一方の担い手をなす被用者選出の監査役に対する従業者の意識、および、労務担当取締役と共に、形式的には労使の同権的構成を有する監査役会によって選任されるその他の取締役に対する従業者の意識は、調査されていないことである。

さて、われわれは、つぎに、「某鉄鋼企業」における『労使共同決定の影響』に関するノイローの調査結果と、それに対するノイローの評価とを明らかにしておかねばならない。ノイローは、『労使共同決定の影響』に関しては、(1)経営秩序、(2)従業者の管理者観、(3)従業者の物的関心と理念的関心の充足の程度、および(4)従業者の連帯意識と企業意識の四点を調査している。

(1)「経営秩序」に関しては、ノイローは、規律手段、上位者の態度と言葉づかい、賞賛と承認、および垂直的意志疏通の四種の秩序手段を問題としている。このうち、規律手段に関しては、被質問者の解答の中には、罰金刑と詳細な懲罰制度は見い出され⁽²⁵⁾ない。これに対して、作業仲間の間には、「協力的行動規範による友誼的自己教育」(Collegiale Selbsterziehung durch kooperative Verhaltensnormen)が存在⁽²⁶⁾している。ただし、ノイローの印象によれば、作業仲間相互の友誼的自己教育によって成立する扶助的経営秩序(subsidiäre Betriebsordnung)が秩序手段としてもっている教育的効果が、管理者によって認識されているわけではない。上位者の態度と言葉づかいに関しては、被質問者の四分の三が、上位者の「穏かで友誼的態度」の存在を指摘⁽²⁷⁾している。しかし、ノイローによれば、管理者の友誼

的態度が軍隊調 (Kommission) よりもより有効な秩序手段であることが、管理者によって十分に理解されているわけではない。賞賛と承認に関しては、被質問者の五三・五パーセントは、何らの態度表明も行なっておらず、かつ、二七パーセントは、上位者による賞賛と承認の経験をもっておらず、一九・五パーセントは、賞賛と承認を上位者の態度を通じて知ること甘んじている⁽²⁸⁾。垂直的意志疏通に関しては、被質問者の半数は、職長 (Meister) との個人的事柄についての会話の経験をもっているが、しかし、職長より上位の管理者との個人的事柄についての会話の経験を⁽²⁹⁾もっている被質問者は、少数である。

以上の調査結果から明らかとなることは、作業仲間の間の友誼的自己教育、上位者の友誼的態度、労働者のすぐれた業績に対する賞賛と承認、および垂直的意志疏通が、経営秩序の確保と安定化に対してもっている積極的作用が、管理者によって、いまだ十分に認識されているわけではないということである。

しかし、ノイローによれば、これらの積極的作用をもつ秩序手段の増大傾向のうちには、従業者の「取り扱い方法の客観化」(Objektivierung der Behandlungsmethoden)の傾向と、従業者の「取り扱い方法の個性化」(Personifizierung der Behandlungsmethoden)の傾向とが見い出されることが、注目されねばならない。ここに、従業者の「取り扱い方法の客観化」の傾向とは、「経営規範」および経営経過の中でその遂行が従業者に期待されている「役割」に対する従業者の適応が、もはや、多かれ少かれ恣意的な懲罰制度によって行なわれないで、「経営の一般公衆の社会的統制」(soziale Kontrolle der betrieblichen Öffentlichkeit)に属する新しい施策を通じて行なわれるようになる傾向を意味している。すなわち、それは、より具体的には、罰金制度が廃止され、かつ警告や配置転換や解雇が、従業者代表機関

の協力や同意なしには行なわれえなくなり、さらに威圧的に作用する上からの規律手段に代って、作業仲間の間の友誼的自己教育に基づく扶助的経営秩序が成立するようになる傾向を意味している。これに対して、上位者の穏かで友誼的な態度、賞賛と承認、および垂直的意志疏通という積極的に作用する秩序手段の増大傾向のうちに見い出されるものが、従業者の「取り扱い方法の個性化」の傾向である。ただし、この場合には、個人に対して、もしくは例外的には作業集団に対しても、個人的に (Persönliche) 話しかけるとともに、さらに、個人の給付と給付能力とを、出来るかぎり公正に評価することに、管理者の努力が傾注されるようになるからである。ノイローによれば、従業者の取り扱い方法の精練化 (Verfeinerung) を意味する、こうした二つの傾向によって発現をみる「経営内の秩序の人間化の傾向」(eine Tendenz zur Humanisierung der innerbetrieblichen Ordnung) は、労使共同決定の影響の一つとして把握されうるものである。⁽³⁰⁾

(2) 「従業者の管理者観」に関して、まず注意されるべきことは、管理者の「人間を取り扱う能力」(Fähigkeit zur Menschenbehandlung) が、管理者に関する従業者の評価の基準の一つとされていることである。⁽³¹⁾ このことは、ノイローによれば、「管理者の権限」に対する従業者の考え方のうちに、職能的権限から人格的権限への重点の移行 (Gewichtsverlagerung von der funktionalen zur personalen Autorität) が発現していることを示している。「管理者との定期的会合を望むか」という質問に関しては、被質問者の七〇パーセントが肯定し、一四パーセントが否定している。⁽³²⁾ また、「あなたは、休暇・前借り・苦情・賃金の不満・作業仲間および上位者との争い事といった問題を、誰のところへ提出するか」という質問に対しては、被質問者は、つぎのような解答(次頁の表)を与えている。⁽³³⁾

問題の提出先	休 暇	前借り	苦 情	賃金の不満	作業仲間との争い	管理者との争い
1) 作業仲間	0.1%	0.1%	0.2%	0.1%	9.8%	4.2%
2) 経営協議会	9.6	26.0	15.8	26.9	44.6	58.8
3) 組長と職長	65.3	25.6	34.8	24.3	21.5	4.0
4) より上位の管理者	14.5	25.2	31.6	1.8	5.7	16.7
5) 管理者と経営協議会	4.4	4.0	6.7	2.7	7.5	5.0
6) その他(管理事務部)	6.1	10.9	19.1	44.2	10.9	11.3

資本主義経営と労使共同決定

この解答結果によれば、苦情の処理に関しては、被質問者の六六・四パーセントは、管理者の階層を利用し、一五・八パーセントが従業者代表機関である経営協議会を利用してゐる。また、賃金課 (Lohnbüro) を管理者の階層に含めるとするならば、賃金の不満に関しては、七〇・三パーセントが、管理者の階層を利用し、二六・九パーセントが経営協議会を利用している。さて、ノイローの調査によれば、七三名の被質問者のうちで、管理者の階層に最大の信頼を置いているものは、六二・六パーセントであり、これに対して、経営協議会に信頼を置いているものは、二八・五パーセントである。⁽³⁴⁾

以上の調査結果は、ノイローによれば、管理者に対する従業者の信頼が存在していること、および、「二元的権限構造」もしくは「二重の階層組織」は、当事例企業においては、存在していないことを示すものである。ただし、経営協議会は、管理者の階層組織 (Führungshierarchie) に対する「対抗的階層組織」(Gegenhierarchie) としては、機能していないからである。⁽³⁵⁾

(3) 「職場の発展に対する従業者の理念的関心の充足の程度」に関しては、ノイローは、新しく採用された従業者に対する作業方法に関する指導の有無、事例企業全体に関する知識の授与の程度、職場選択の自由の程度、および提案制度の活用程度の四点を問題としている。まず、採用時点における作業方法に関する指導については、被質問者の四五・〇

二パーセント⁽³⁶⁾、一九四八年以後に入社した三四〇名の被質問者のうち四五パーセントが、指導を受けた経験をもっていない⁽³⁷⁾。また、被質問者の八二・四パーセントは、事例企業の全体について知る機会をもつことを望んでいるのであるが、にもかかわらず、いまだ一度もこうした機会を与えられてはいない⁽³⁸⁾。さらに、職場移動の希望をもっているものは、被質問者の二八パーセントで、被質問者の三分の二は、こうした希望をもっていないのである⁽³⁹⁾が、中間管理者の側には、職場選択の自由が、経営内に頻繁な職場移動をひき起すことに対する危惧の念のみが強い。提案制度に関しては、七三三名の被質問者のうち一〇七名が、利用の経験をもっている。その場合に、ノイローの調査によれば、被質問者の約半数が、「技術革新は作業負担を軽減させる作用をもつ」という見解をもっている⁽⁴⁰⁾。

つきに、「生活の安定に対する従業者の物質的関心の充足の程度」に関しては、ノイローは、職場の安定、公正な賃金による生活水準の安定、および昇進の安定の三点を問題としている。まず、職場の安定に関しては、これが、被質問者の六四・二パーセントの入社の動機を構成するものであり、かつ、他の鉄鋼企業に変る意図を、被質問者の八三・四パーセントは、もっていない⁽⁴¹⁾。また賃金額に関しては、被質問者の七〇パーセントは、満足の意向を表明しており、賃金に対する不満の原因は、賃金額よりもむしろ賃率間の相対的關係にもとめられる⁽⁴²⁾。さらに、昇進に関しては、被質問者の五六パーセントは、昇進の希望を表明している。しかし、四六四四名の全従業者に対して、組長 (Vorarbeiter) は一六二名しかおらず、しかもその平均年齢が五二歳であるから、従業者の昇進に対する望みがかなえられる可能性は小さい。なお、被質問者の六七パーセントは、経営協議会委員として活動する希望をもっておらず、これに対して、こうした希望をもっているものは、一六パーセントである⁽⁴³⁾。

以上のような調査結果から明らかになることは、ノイローによれば、つぎの二点である。第一点は、入社時における従業者の指導、企業全体に関する情報の提供、職場の自由な選択、および昇進の保証といった、「人間性原理」の第二の目標思考である「人間の個性性の昂揚」にとって重要な意味をもっている施策に対する十分な認識が、当事例企業の管理者の側には、存在していないことである。第二点は、技術革新に対する従業者の好意的態度、職場を変更したいという希望をもっている従業者が少ないこと、および従業者の多数が賃金に対して満足の意を表明していることは、労働者の「安定感」(Sicherheitsgefühl)の存在を示すものであり、かつ、労働者のこうした安定感(44)は、「人間性原理」の第一の目標思考である「人間に対する奉仕」の具体化を表現していることである。

(4)ノイローの調査によれば、「親睦の夕べ」(Kameradschaftsabend)と「遠足」(Betriebsausflüge)とは、従業者により高度の共属感(Zusammengehörigkeitsgefühl)をもたせるための施策として、当事例企業の管理者と経営協議会の双方によって、特に力を入れられているものである。被質問者の五分の四は、これらの企画に参加した経験をもっている。しかし、「親睦の夕べ」に対して積極的評価を与えたものは、一七名にすぎない(45)。その理由は、「親睦の夕べ」においては、酒量が多く、かつあまりに多数の人との歓談を強制されるのに対して、「遠足」の場合には、小さな緊密な結びつきを有する集団の形成が可能となるからである。こうした事態は、ノイローのよれば、集団育成の必要性、したがってまた、「人間性原理」の第三の目標思考である「人間の社会性の育成」の必要性が、管理者によって十分には認識されていないことを示すものである。しかし、高炉部門に属する一四六名の被質問者の六〇パーセントは、自発的な親睦の集いが、従業者の間でもたれていると発言している(46)。こうした発言のうちに示されている「経営的結

びつきの自由時間への浸透」は、ノイローによれば、従業者の「連帯的思考」(assoziatives Denken)の存在を表現しているものである。

さて、つぎに、従業者の「企業意識」ないし「職場意識」(Werkbewusstsein)すなわち、企業に対する従業者の一体感 (Verbundenheitsgefühl) ないし帰属感 (Zugehörigkeitsgefühl) に関しては、ノイローは、従業者の職場移動の頻度と、同一家族による職場継承 (Werkserblichkeit) の程度とを、従業者の「企業意識」を表現する尺度とみなして、これらについて調査を行なっている。ノイローの調査によれば、当事例企業においては、一年間に自己の意志で職場を離れるものは、全従業者のうち三パーセントにすぎない⁽⁴⁷⁾。また、七三三名の被質問者のうち八・六パーセントは、祖父が当鉄鋼企業に勤務していたことがあり、かつ被質問者の三〇パーセントは、父親が当鉄鋼企業に勤務していたと述べている。さらに現在就職年齢に達した息子をもっている三六〇名の被質問者のうち、一三六名は、息子を当鉄鋼企業に就職させることを望んでいる⁽⁴⁸⁾。こうした父から子への「職場の継承」と、先の従業者の低い職場移動率とは、ノイローによれば、従業者の「企業意識」の強化を示すものである。しかも、ノイローによれば、こうした従業者の「企業意識」の強化を生じさせた原因をなすものとして、「労使共同決定」が把握されうるのである⁽⁴⁹⁾。

以上が、「某鉄鋼企業」における『労使共同決定の影響』に関するノイローの調査結果と評価の概要である。これを要するに、経営秩序の人間化の傾向、管理者に対する従業者の信頼感、従業者の安定感、および従業者の連帯意識と企業意識の強化を、某鉄鋼企業における労使共同決定の影響として把握するものこそが、ノイローなのである。し

かし、こうしたノイローの見解に対して、ここでわれわれが指摘しておかねばならないことは、彼が労使共同決定の影響として把握している現象と、労使共同決定との間の因果関連の究明が、ノイローにおいては、十分には行なわれていないことである。けだし、ノイローが労使共同決定の影響として把握している現象が現実存在するとしても、これらの現象が真に労使共同決定のみによって招来されたものであると言われうるためには、これらの現象の各々に關して、ただちに労使共同決定の導入以前と導入以後との比較研究のみならず、さらにそれに加えて、労使共同決定の導入されている経営とそうでない経営との比較研究が行なわれることが必要となってくるからである。

さて、以上の、某鉄鋼企業における労使共同決定の実践に關するノイローの「経験社会学的個別研究」は、「労使共同決定を中心的原動力として双方的経営体制が成立する」という仮説的性格の命題の經驗的妥当性を明らかにするために行なわれたものであった。それでは、ノイロー自身は、こうした問題に対して、どのような結論を導き出しているのであろうか。彼が導き出した結論は、事例企業における労使共同決定の実践のうちには、「双方的経営体制」が創り出される建設的可能性が存在しているということである。⁽⁵¹⁾その理由は、つぎのとおりである。第一の理由は、事例企業においては、「双方的意志形成」の具体化のための制度的基礎は、すでに確立されていることである。第二の理由は、労務担当取締役の設置によって、人事管理に対して、技術管理および営業管理と同等の地位が与えられていること、並びに、経営秩序の人間化の傾向、さらに、従業員の管理者に対する信頼感や安定感や連帯意識や企業意識の強化は、すでに、「人間性原理」が部分的には具体化されていることを示していることである。第三の理由は、

被用者選出の監査役の側における市場経済的思考の発現と、管理者の階層に対する一般従業者の信頼が見い出されることは、「企業者の職位と権限」が侵食されていないことを示していることである。そして第四の理由は、監査役会における決定が満場一致によって行なわれており、闘争票決が行なわれていないことは、「労使の協力的関係」の存在を示すものであり、しかも、第二次大戦後のルール地方の重工業に見い出される「社会的平穩」の原因の一つは、監査役会における労使の定期的接触と全監査役に共通に課せられている機密保持の義務、および労務担当取締役による経営内の調停活動のうちにもとめられうることである。⁽⁵³⁾

このようなノイローの結論に関して、われわれはつぎのことを注意しなければならない。すなわち、ノイロー自身によって主張されていることは、あくまでも、労使共同決定による「双方的経営体制」の成立の可能性であって、労使共同決定による「双方的経営体制」の成立の必然性ではないというのが、それである。ノイロー自身、この点を強調して、つぎのように述べている。

「共同決定は、新しい経営様式を展開する機会を与えるにすぎない。こうした機会がどの程度に利用されるかは、別の問題である。われわれの意図は、いずれにせよ、今日の経営体制のうちに存在している、こうした可能性のみを提示するとともに、こうした可能性が、具体的事例において、これまで利用されている限度を、幾分なりとも明示することであった。⁽⁵³⁾」

このことはまた、「双方的経営体制」が成立するためには、労使共同決定の導入に加えて、労使共同決定の担い手の意識的努力が、さらに必要とされることを意味している。実際、ノイローの労使共同決定に関する「経験社会学的

個別研究」に基づいてわれわれが確認しうることは、ノイローによって調査対象として選択された「某鉄鋼企業」に
関するかぎり、ノイローによって指摘されているような特質を完全に備えた「双方向的経営体制」が、経験的事実とし
て見い出されるわけではないということである。けだし、そもそも「共同決定法」によって規定されている労使の経
営的共同決定そのものが、完全な「双方向的意志形成」をなすものではなく、加えて、ノイロー自身の「経験社会的
研究」によれば、「人間性原理」が完全に具体化されているわけではなく、さらに、経営協議会と従業員との間に、
必ずしも緊密な関係が存在しているわけではないからである。しかも、「労使共同決定を中心的原動力として双方
的経営体制が成立する」というノイローの命題の経験的妥当性を吟味するにあたって、われわれが看過することがで
きないのは、つぎの二点である。ノイローの労使共同決定に関する「経験社会的個別研究」自体の焦点は、主とし
て従業者の意識の調査に向けられており、したがって、労使共同決定の実態、すなわち、監査役会における労使共同
決定と、経営協議会を介して行なわれる労使共同決定の実態の調査は、いまだ十分には行なわれていないというの
その第一点である。さらには第二点は、ノイローが労使共同決定の影響として把握している現象と労使共同決定その
ものの因果関係の究明が、十分には行なわれていないことにもとめられる。

したがって、われわれは、「労使共同決定を中心的原動力として双方向的経営体制が成立する」というノイローの命
題を、経験的に完全に検証された命題として理解することはできない。それでは、ノイローのこうした命題の性格を、
われわれは、どのように理解すればよいのであろうか。こうした問題を検討する場合に、われわれが想起しなければ
ならないことは、ノイローにおいては、「双方向的経営体制」は、「新しい経営様式」(neuer Betriebsstil)をなすものと

して把握されており、しかもこの場合に、「経営様式」という概念は、元來、「ドイツの経営秩序の再形成のために行なわれている多種多様な努力の中に、精神的に統一性を把握することを可能にさせる思考上の補助手段」として形成されていたことである。そこで、われわれは、「労使共同決定を中心的原動力として双方的経営体制が成立する」というノイローの命題を、あくまでも、こうした意味における「思考上の補助手段」として機能する命題として把握しなければならぬこととなる。しかしながら、この場合にさらに問題となることは、こうした意味における「思考上の補助手段」として機能する「双方的経営体制」そのものは、一体、ノイローが、主観的に、ドイツの経営体制に対して「かくあらねばならないもの」と考えている経営体制をなすものであるのか否かという問題である。われわれの理解するところによれば、「双方的経営体制」は、ノイローにおいては、經驗的事実として存在している今日のドイツの経営体制を否定して、それに代えて、新しく創り出されるべきものとして提示されたものではなくて、かえって、經驗的現実の中に、すでにその萌芽が見い出され、したがって、労使双方の意識的努力によって、より完全なものに成長させうるような経営体制として把握されているものである。すなわち、「双方的経営体制」は、労使共同決定が義務づけられている今日のドイツにおいて、労使共同決定の担い手の意識的努力によって具体化することの可能な経営体制として、したがってまた、今日のドイツの経営体制が志向することの可能な具体的目標として、ノイローによって提示されたものなのである。われわれがこのような理解の仕方をするゆえんは、ノイローの「經驗社会学的個別研究」それ自身が十分なものであるとはけっして言われえないにしても、なおかつ、こうしたノイローの研究によって、すくなくとも、「双方経営体制」が今日のドイツの経営体制のうちにおいて具体化される可能性をもつものである。

ることは、十分に立証されているものとして、これを理解しようからにはかならない。

(1) こうした調査の結果を総括したものが、一九六〇年に公刊されている「Der neue Betriebsstil」と題する書物である。ノイローは、一九五三年から調査に取りかかっているようであるが、調査の終了の年は、不明である。(Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. VIII u S. 164.) ノイローが、この「某鉄鋼企業」のうさば、実際に調査を行なったのは、中核経営をなしている、技術的に相互に密接に関連している高熱経営 (Heiß- und Warmbetrieb) である。この中核経営を構成しているのは、溶鉄炉工場、トーマス転炉工場、マルティン平炉工場、軌条圧延工場、およびプレス・ハンマー工場の五工場である。この中核経営には、四六四四名の従業員がいるのであるが、そのうち、ノイローによって被質問者として選ばれたものは、七三三名である。(Vgl. O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 73.)

(2) 監査役会の構成は、*ひきかへ*である。(Vgl. O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, SS. 125~126.)

㊦ 被用者側の監査役

(1) Vertreter vom Deutschen Gewerkschaftsbund, (2) Vertreter von der Industriegewerkschaft, (3) Arbeiter, (4) Angestellter, (5) höherer Verwaltungsbeamter (fünfter Mann)

㊧ 出資者側の監査役

(1) Hüttendirektor aus einem fremden Unternehmen, (2) technischer Leiter eines benachbarten Hüttenbetriebs, (3) Bankvertreter, (4) Bankvertreter, (5) Eigentümer eines Industriebetriebs (fünfter Mann)
㊨ *さむゆる* 一 一番目の人

Leiter einer Landesbehörde

なま 議長は、Bankvertreter *や*、副議長は、höherer Verwaltungsbeamter *や* である。

資本主義経営と労使共同決定

- (3) 取締役会は、技術担当取締役 (technischer Direktor)、『営業担当取締役 (kaufmännischer Direktor)』および労働担当取締役 (Arbeitsdirektor) の三名により構成せらる。 (Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 117.)
- (4) この三名の委員会とごとのは、技術委員会 (technische Kommission)、『財務委員会 (Bilanzkommission)』および人事委員会 (Personalkommission) である。 (Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 128.)
- (5) これらの委員会は、「経営的事柄に関する委員会」と「社会的事柄に関する委員会」とに大別される。前者には、「つぎのものを含む」として (1) Personalausschuß, (2) Lohnausschuß, (3) Ausschuß für Verbesserungsvorschläge, (4) Unfallausschuß, (5) Lehrlingsausschuß, それに対して「後者は、つぎのものを含む」として (1) Sozial- und Unterstützungsausschuß, (2) Wohnungsausschuß, (3) Pensionsausschuß, (4) Bücherei- und Kulturausschuß, (6) Sportausschuß. (Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 128~130.)
- (6) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 134.
- (7) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 133~136.
- (8) この「連続的圧延工程」に関する投資企画は、一九四八年に企てられ、一九五三年の二月に取締役会によって最終案が作成され、一九五三年の三月に監査役会によって承認されたものである。なお、この「連続的圧延工程」は、一九五五年に、一八八四年に設立され、三六一名の従業者を擁する古く「ブリキ圧延工場」を廃止して、その跡地に建設されたものである。
- (Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 143~144.)
- (9) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 162.
- (10) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 139~150.
- (11) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 55~56.

- (21) O. Neuloh, a. a. O. S. 55.
- (13) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 56, S. 164 u. S. 248.
- (14) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 143~150.
- (15) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 153.
- (16) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 154.
- (17) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 154 u. S. 165.
- (18) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 141~142.
- (19) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 171.
- (20) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 56, SS. 167~172 u. SS. 174~175.
- (21) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 175~176.
- (22) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 166~167.
- (23) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 166~176.
- (24) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 112.
- (25) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 182.
- (26) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 183.
- (27) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 184~185.
- (28) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 186.
- (29) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 188.

- (30) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 180~191.
- (31) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 199.
- (32) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 202.
- (33) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 203.
- (34) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 205.
- (35) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 192~206.
- (36) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 208.
- (37) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 210.
- (38) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 214.
- (39) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 216.
- (40) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 217 u. S. 218.
- (41) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 224.
- (42) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 225.
- (43) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 228~230.
- (44) Vgl. O. Neuloh, a. a. O.; SS. 206~231.
- (45) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 239.
- (46) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 240.
- (47) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 241.

- (48) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 242.
- (49) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 232~244.
- (50) 事例企業の労使共同決定の導入以前の情況に関するノイローの調査については、一九五六年に公刊されている„Die deutsche Betriebsverfassung“の162頁以下に総括されている。
- (51) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., S. 57.
- (52) Vgl. O. Neuloh, a. a. O., SS. 54~57 u. SS. 247~250.
- (53) O. Neuloh, a. a. O., S. 247.

六 資本主義経営と労使共同決定

ノイローによれば、経営社会学において問題とされる経営体制は、「経営の社会的秩序」であって、工業経営の生産技術的側面や、経済的側面や、経営組織的側面は、それらが、「経営の社会的秩序」に影響を及ぼすかぎりにおいて、第二次的に、考察の対象とされるにすぎない。⁽¹⁾

しかしながら、経営社会学の対象とするものが、経営における社会的秩序であるかぎり、この社会的秩序そのものが、経営の「固有の法則性」によって支配された社会的秩序であることが注意されねばならない。しかもその場合にわれわれがさらに注意しなければならないことは、経営社会学によって対象とされている経営が、「資本主義経営」であることである。とするならば、経営体制の経営社会学的研究においても、資本主義経営における社会的秩序と、

資本主義経営の固有の法則性との関係が、問われねばならないこととなる。このことは、また、労使共同決定の経営社会学的研究においても、労使共同決定と資本主義経営の固有の法則性との間の内面的関連性が、明らかにされねばならないことを意味している。しかしながら、ノイローにおいては、こうした問題の究明は、意識的には行なわれていない。しかし、われわれがここで想起するべきは、ノイロー自身、経営体制の諸形態の分類を試みる際には、「工業経営の固有の法則性」に即した分類を行なうことを意図していたことである。そして、さらにわれわれが注目すべきは、ノイローの著書の中に、つぎのような論述が見い出されることである。「ヨーロッパ諸国においては、人間の行動様式は、経営的必要性 (Betriebliche Notwendigkeit) から切り離すことのできないものとみなされている。しかもこうした傾向は、恐らくドイツ連邦共和国において最も強いように思われる。したがって、ドイツ連邦共和国においては、人間の行動様式の改善は、工業経営の固有の法則性 (Eigengesetzlichkeit des industriellen Betriebes) の枠内においてのみ可能であると考えられている。⁽²⁾」

そこで、われわれは、本節においては、資本主義経営の固有の法則性と労使共同決定との間の内面的関連性について、考察することとしたい。

(一) 「双方向的経営体制」の経営的必要性と経営的可能性

さて、これまでの考察を通して、われわれが確認することができたことは、労使共同決定の実践による「双方向的経営体制」の成立の可能性を主張しているものこそが、ノイローであるということであった。そこで、資本主義経営と

労使共同決定との間の内面的関連性を明らかにするために、われわれがとりうる方法の一つは、ノイローによって提示されている「双方的経営体制」の経営的必要性と経営的可能性とを究明することであろう。

しかし、こうした問題は、ノイローによっては、意識的には、取り上げられていない。にもかかわらず、こうした問題を考察する上で重要な意味をもっていると思われる論述が、ノイローの所論の中に全然見いだされないわけではない。そこで、以下、われわれは、こうした論述を検討することを介して、「双方的経営体制」の経営的必要性と経営的可能性とについて考察することとする。

まず、「双方的経営体制」の必要性を論じていると思われるノイローの主張から列挙すれば、つぎのとおりである。

(1) 「人間性原理」が、世界の秩序理念 (Weltordnungsidee) もしくは社会秩序の指導理念 (Leitgedanken der Gesellschaftsordnung) となりつつあり、世界のいかなる国においても、こうした原理に背反する経営秩序は、持続的には成果をあげえない⁽³⁾。

(2) 経営の大規模化にもなって増大する経営内の「諸関係の非個人化」 (Unpersönlichkeit der Beziehung) と「作業過程および生活過程の見とおしの困難性」 (Unüberschaubarkeit der Arbeits- und Lebensvorgänge) とは、中小規模の経営には、もともと備っている「社会的結合力」 (soziale Bindungskraft) を弱める。そこで、こうした事態に対処して、「経営の社会形態の安定化」 (Stabilisierung der Sozialformen der Betriebe) のための施策が、経営によって施されねばならない。そのためには、何よりもまず、個々の人間および人間集団に対して、それらが社会的秩序の中で占めている位置を理解させるような施策が、経営によって試みられねばならない⁽⁴⁾。

(3) 労働組合の側に、「産業化の強制的進行に伴って生じた、人間の品位を侵害するような付随現象」を契機として、「自由と自治の要求、ないし自己実現と自己責任の要求」(Verlangen nach Freiheit und Selbstbestimmung, nach Selbstverwirklichung und Selbstverantwortung) ならびに「労資同権に対する要求が存在してゐる」⁽⁵⁾。

(4) 産業社会の社会的秩序は、工業の大経営の社会的秩序を前提としてゐるので、産業社会の安定化のためにも、「工業経営の社会的秩序の安定化」が必要とされる⁽⁶⁾。

以上が、「双方的経営体制」の必要性を論じていると思われるノイローの論述である。こうした論述に関して注意されねばならないことは、以上の四種の論述の中で、端的に、「双方的経営体制」の経営的必要性を論じているものは、「工業経営の社会的秩序の安定化」の必要性を論じているノイローの第二の論述のみであるということである。ただし、この論述のみが、端的に経営の立場に立って、展開されたものであるからである。

さてつぎに、われわれは、「双方的経営体制」の経営的可能性を論じていると思われるノイローの論述を取り上げることとする。こうした論述には、つぎのようなものがある。

(1) 「人間性原理」は、工業経営が機能するために不可欠な「規律の原理」(Grundsatz der Disziplin)を排除するものではない。「人間性原理」によって、自由な人間の経営における共同作業は、阻害されるものではなくて、かえって促進される⁽⁷⁾。

(2) 企業者の職位と権限は、「双方的経営体制」において同権を認められた従業者代表機関の力によっては、けっして震撼させられない。「双方的経営体制」は、労使の合体(Vermengung)や、労使の双方の側における他方の権利を

侵害せんとする権力要求 (übergreifender Machtanspruch) を意味するものではなくて、かえって、労使の「分離と協働の原理」(Prinzip von Trennung und Zusammenarbeit) に立脚するものである。⁽⁹⁾

(3) 「経営の物的化の傾向」(Tendenz der Versachlichung des Betriebes) と「複数の人間による管理の傾向」(Tendenz zur mehrgliedrigen Leitung) という、現代の大工業経営のうちに見い出される二つの発展傾向は、真の「双方性」(Zweiseitigkeit) の要求を受け入れうるものである。⁽¹⁰⁾

以上の三つが、「双方向的経営体制」の経営的可能性について論じていると思われるノイローの主張である。このうち第三において指摘されている二つの発展傾向が、真の「双方性」の要求を受け入れうるものであるとノイローが主張する根拠は、つぎのとおりである。まず、ノイローが「経営の物的化の傾向」として理解しているのは、「仕事を提供する制度としての経営の非人格化」(Entpersonalisierung des Betriebes als arbeitgebende Institution) の傾向、すなわち、「企業者の人格から制度としての経営への権限の移行」の傾向である。こうした傾向が、真の「双方性」の要求を受け入れうるるとノイローが主張する根拠は、それが、経営において活動している人間をすべて、同一の経営の俸給生活者ないし賃金生活者として、労働者に把握させ、このようにして、「階級闘争理念」を除去させるようになることと解されるからである。これに対して、「複数の人間による管理の傾向」は、経営の大規模化にもなって生ずる「管理の専門的分化」の必要性によって発現するものである。こうした傾向が、真の「双方性」を受け入れうることとなるとノイローが主張する根拠は、こうした傾向によって、「取締役会における同権的構成員としての労務担当取締役を介して行なわれる共同決定」のための受け入れ態勢が、経営自体の内部に創り出されてくると解されるからで

(11)ある。つまり、一方において、「経営の物的化の傾向」が、「双方的経営体制」の成立の前提条件の一つである。「被用者もしくはその代表機関の側の協力的態度」の発現を可能にするのに対して、他方において、「複数の人間による管理の傾向」は、「双方的経営体制」の成立の前提条件の一つである。「使用者側の単独の権力行使の放棄」を可能にすることとなるのである。(12)

以上が、ノイローの所論のうちに見い出される、「双方的経営体制」の経営的必要性と経営的可能性とに関連するノイローの主張である。こうしたノイローの主張からわれわれが確認しうることは、ノイローにおいては、経営社会学の対象とする経営が、資本主義経済体制の下において、「利潤性原理」を指導原理として商品生産を営む事業体をなす「資本主義経営」であること(13)に対する認識が希薄なことである。ただし、「双方的経営体制」の秩序原理として彼が提示する「人間性原理」と、資本主義経営の指導原理である「利潤性原理」との間の関連が、ノイローにおいては、明らかにされておらず、あたかも、「人間性原理」が無制限に資本主義経営の秩序原理をなすものであるかのごとくに、その重要性が強調されているからである。

そこで、「双方的経営体制」の経営的必要性と経営的可能性を明らかにするためには、われわれは、さらに、「双方的経営体制」の秩序原理をなす「人間性原理」と、資本主義経営の指導原理をなす「利潤性原理」との間の内面的関連を問わねばならないこととなる。

われわれは、まず、「人間性原理」の経営的必要から考察していくこととする。その場合に、われわれが想起し

なければならぬことは、ノイローの論述の中で、端的に經營的必要性とかかわりあいをもつものは、「工業經營の社会的秩序の安定化」の必要性に關する論述のみであったことである。しかも、われわれがここで強調しなければならぬことは、「工業經營の社会的秩序の安定化」が經營的必要性をもつのは、それが、「利潤性原理」を指導原理として商品生産を営む資本主義經營が、その運営を円滑に行なうための不可欠の前提をなすものであることに拠っていることである。これらのことからわれわれが推論しうることは、「人間性原理」が經營的必要性をもちうるのは、それが、「工業經營の社会的秩序の安定化」と関連をもちうるかぎりにおいてである、ということである。それでは一體、「人間性原理」と「工業經營の社会的秩序の安定化」との間には、どのような内面的関連性が存在しているのだろうか。

思うに、資本主義經營が、自己の存立と発展とを確保しうるためには、そのための前提として、従業員が、「企業者職能」そのものの正当性を承認した上で、自己に与えられた課題を納得して遂行すること、そして、このようにして、資本主義經營内部の社会的秩序、なかならず資本主義經營における労使の關係が、安定していることが必要不可欠となる。われわれの理解するところによれば、こうした資本主義經營内部の社会的秩序の安定化のために必要不可欠な「企業者職能の正当化」を可能にするためにこそ、「人間性原理」に立脚し、労使共同決定を中心的原動力とする「双方向的經營体制」の確立が、經營的に必要となってくるのである。けだし、經營意志の執行を担当する従業員が、「企業者職能」の正当性を承認して、納得して自己の職務を遂行しうるようになるためには、従業員の代表が、經營意志の形成過程に参加することによって、經營意志そのものに、従業員の意向が反映されていることが、必要となっ

てくるからである。⁽¹⁴⁾

したがって、「人間性原理」は、資本主義経営の社会的秩序の安定化を介して、「利潤性原理」と結びつきうるのである。そして、このかぎりにおいて、「人間性原理」は経営的必要性をもつこととなり、したがってまた、「人間性原理」を秩序原理とする「双方的経営体制」も、おのずから経営的必要性をもつこととなるのである。

ただし、その場合に、われわれはつぎのことを注意しなければならない。すなわち、「工業経営の社会的秩序の安定化」のために、工業経営がみずから「双方的経営体制」の確立に努力する必要性を生ぜしめる原因は、ノイローの主張するように、ただたんに、工業経営の大規模化にともなう増大する「経営内の諸関係の非個人化」と「作業過程および生活過程の見とおしの困難性」とによって生ずる「社会的結合力」の弱体化のうちのみ、もとめられるものではないというのがそれである。こうした事態に加えて、さらに、企業者の「単独決定」ないし「一方的意志形成」の下で、資本主義経営における産業化の強制的進行にともなう生じた「人間の品位」を侵害するような付随現象が、資本主義経営において労働する個々の人間をして、経営的事象に対して積極的に協働しようとする意欲を失なわせることのうちにこそ、「双方的経営体制」の確立を必要にさせる原因は、もとめられねばならないのである。

これを要するに、「双方的経営体制」の経営的必要性は、これを、つぎのとおりに理解することができる。すなわち、労使の経営的共同決定によって、「企業者職能」、したがって「経営意志」そのものに正当性を付与し、これを介して、資本主義経営において労働している個々の人間の経営的事象に対する積極的協働を動員すること、そしてこれ

に基づいて、「利潤性原理」を指導原理として商品生産を営む資本主義経営の存立と発展とにとって不可欠の一前提をなす、「資本主義経営の社会的秩序の安定化」を志向するものこそが、「双方的経営体制」であるというのが、それである。

しかも、このことは同時に、ノイローが「双方的経営体制」の秩序原理として措定した「人間性原理」が、経営的限界を画されたものであることを意味していることが注意されねばならない。ただし、「人間性原理」は、それが、「資本主義経営の社会的秩序の安定化」を介して、「利潤性原理」を指導原理とする資本主義経営の運営を円滑化するがぎりにおいてのみ、資本主義経営の社会的秩序原理をなしうるにすぎないからである。すなわち、「人間性原理」は、無条件に資本主義経営の社会的秩序原理をなしうるものではなくて、あくまでも、「利潤性原理」のうちに包摂されうるがぎりにおいてのみ、資本主義経営の社会的秩序原理として機能する「経営的可能性」をもちうるのである。このことはまた、「双方的経営体制」が経営的可能性をもつのは、それが、「利潤性原理」を指導原理として商品生産を営む資本主義経営の運営を円滑化するがぎりにおいてのみであることを意味している。

(二) 労使共同決定の成立の推進力と資本主義経営の自律性

さて、ノイローによれば、第二次大戦後における労使共同決定の主導的推進力をなしたものは、労働組合であって、企業者ではなかった。このことから推論されうることは、労使共同決定は、労働組合によって、資本主義経営に対して外から他律的に導入されたものであって、資本主義経営の担い手である企業者の自主的判断に基づいて導入された

ものではないということである。このことは、また、労使共同決定の成立の際には、企業者の側には、「双方的経営体制」の経営的必要性に対する自覚は存在していなかったことを意味している。

ところで、資本主義経営には、資本主義経営がみずからの存立と発展とを確保するために依拠しなければならない「固有の法則性」があるとするならば、その場合に、それでは、こうした意味における「資本主義経営の自律性」と、労使共同決定の成立の主導的推進力をなしたものは労働組合であったという歴史的事実との関係を、われわれはどのように理解すればよいのであろうか。われわれがここでなしうる一つの解釈は、労働組合の労使共同決定に対する要求を、「双方的経営体制」の経営的必要性に対する企業者の自覚を促す契機として把握することである。ただし、一方において、労働組合に対して労使共同決定を要求させた原因が、資本主義経営の内部に存在するかぎり、資本主義経営が必要とする「社会的秩序の安定化」を実現するためには、こうした労働組合の要求を、資本主義経営が無視することはできないとともに、さらに他方において、たとえ労働組合によって労使共同決定が要求され、労使共同決定の導入が法律によって資本主義経営に義務づけられたとしても、労使共同決定の具体化にあたっては、あくまでも資本主義経営自体の立場が貫かれざるをえないとするならば、その場合には、何らかの形で、労使共同決定に対する資本主義経営による「経営的意味づけ」が行なわれねばならなくなると解されるからである。

ところで、労使共同決定は、そもそも、「固有の法則性」に基づいて行動しなければならぬ「資本主義経営の自律性」を否定しうるものなのであろうか。ここでわれわれが注意しておかねばならないことは、労使共同決定は、あくまでも資本主義経営における労使の共同決定であり、したがって、資本主義的使用者の存在を前提として成立しう

るものであって、資本主義的使用者の存在を否定し、これを追放することを意図するものではないということである。このことは、また、労使共同決定が成立しうるためには、そのための前提として、資本主義経営そのものが存在していなければならないことを意味している。したがって、われわれがここで銘記しなければならないことは、労働組合の要求する労使の経営的共同決定そのものが、「資本主義経営の自律性」を否定する形では、持続的には、ついに成立しえないということである。

(三) 労使共同決定の実践と資本主義経営の行動原理

さて、労使共同決定は、法が定め、強制するものであって、資本主義経営によって自発的に導入されたものではないとするならば、その場合に、「経営的見地において重要なことは、法が定め、強制するところを、個々の経営において、それ自体の立場から、どのように具体化するかということに見出される⁽¹⁵⁾」ことを、われわれは注意しなければならぬ。しかも、一度、労使共同決定が資本主義経営に導入されることとなると、それは、資本主義経営それ自体の立場から具体的に展開されざるをえないものであることを思えば、われわれは、労使共同決定の実践を観察することを通して、逆に、資本主義経営による労使共同決定の現実的意味づけ、したがってまた、労使共同決定の実践を實際に支配している資本主義経営の具体的な行動原理を把握することができるはずである。

それでは、一体、労使共同決定の実践を實際に支配している資本主義経営の具体的な行動原理は、どのような内容をもつものなのであろうか。

われわれが、労使共同決定の実践に関するノイローの「経験社会学的個別研究」を介してまず知りうることは、投資問題に関するかぎり、(1)取締役会があくまでも中心的地位を占めていること、(2)監査役会は、結局、取締役会によって作成された投資案を、そのままの形で満場一致で承認しており、かつ被用者選出の監査役の側に市場経済的思考が見い出されること、および(3)経営協議会には、投資問題に関する共同決定は認められておらず、ただ投資案の作成の初期の段階での協議が認められているにすぎないことである。これらのことは、監査役会における労使共同決定によっては、資本主義経営の固有の行動原理は阻害されるものではないこと、したがってまた、「利潤性原理」が、「人間性原理」によって取って代わられているわけでは、決してないことを示している。

しかし、われわれがノイローの「経験社会学的個別研究」から知りうることは、このことにつきるわけではない。ただし、ノイローの研究に基づいて、われわれは、さらにつきのような事態の存在を確認しうるからである。すなわち、第一は、取締役会における同権的構成員としての労務担当取締役の設置によって、人事管理に対して、技術管理および営業管理と同等の地位が与えられ、その結果、投資問題に関する取締役会の決定が、労務担当取締役の参加によって、従業者尊重の見地を加味して行なわれ、「経営平和」の攪乱を未然に防止しようとする努力が意識的に展開されていることである。第二は、労使共同決定との間に一義的な因果関連があることの証明は、たとえノイローによってはいまだ十分には行なわれているわけではないにしても、経営秩序の人間化の傾向、管理者に対する従業者の信頼感、従業者の安定感、および従業者の連帯意識と企業意識の強化が見い出されることである。これらの事態は、われわれの理解するところによれば、一方において、取締役会における意志形成自体に、労務担当取締役を通じて、従

業者の意向が反映されていることを示すとともに、他方において、従業員が取締役会によって形成された経営意志の執行を納得して遂行することが、より容易になっていることを示すものである。したがって、このかぎりにおいて、ノイローによって調査された「某鉄鋼企業」においては、資本主義経営において労働する人間の問題に対して、より意識的な配慮を払いうるような内容を有する「利潤性原理」が存在していたことは、否定されえない。

しかも、その場合に注意されねばならないことは、ノイローの研究によれば、こうした内容をもつ資本主義経営の行動原理の発現に対して重要な影響をもつものは、投資問題に関するかぎり、固有の意味における労使共同決定、すなわち「監査役会における労使共同決定」と「経営協議会を介して行なわれる労使共同決定」であるよりも、むしろ取締役会における同権的構成員として労務担当取締役が設置されたことにもとめられることである。

もっとも、ここでわれわれは、つぎの二点を看過することはできない。すなわち、ノイローにおいては、(1)形式的には労使同権的構成を有する監査役会と、部分的には共同決定権を認められている経営協議会とが、取締役会における意志形成に対して、どのような影響を及ぼしているかの究明、並びに、(2)現実に実施されている監査役会における労使共同決定および経営協議会を介する労使共同決定と、ノイローが労使共同決定の影響として把握している現象、すなわち経営秩序の人間化の傾向、管理者に対する従業員の信頼感、従業員の安定感、および従業員の連帯意識と企業意識の強化といった現象との間の因果関連の究明が、いまだ十分には行なわれていないことが、それである。

これらのことは、労使共同決定の実践に関するノイローの「経験社会学的個別研究」のみに基づいて、労使共同決定の実践を実際に支配している資本主義経営の具体的な行動原理を説明しようとするわれわれの試みには、限界が画

わがじふのりとをいふのりである。

- (1) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. 21.
- (2) O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 256.
- (3) Vgl. O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 298.
- (4) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, SS. 31~32 u. SS. 249~250.
- (5) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. 112 u. Der neue Betriebsstil, S. 47.
- (6) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. 32.
- (7) Vgl. O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, SS. 20~21.
- (8) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. 107.
- (9) Vgl. O. Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 50.
- (10) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. 100.
- (11) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, SS. 147~148.
- (12) Vgl. O. Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, SS. 100~102.
- (13) 資本主義経営の目的とその指導原理に關しては、「つきを参照のこと。
漢利重隆「経営学の基礎（新訂版）」森山書店、昭和四八年、第七章 企業の目的とその指導原理。
- (14) 「正当的経営者の形成」に關する問題については、「つきを参照のこと。
漢利重隆「ド・ラッカー経営學說の研究（第三增補版）」森山書店、昭和四七年、第五章 企業における職場社会とその自治。
- (15) 漢利重隆、勞務管理の経営學（增補版）、「千倉書房、昭和四四年、一九二頁。

七 結

本稿は、労使の經營的共同決定が、資本主義經營の存立と發展とに對してもっている意味を、ノイローの所論を検討することを介して、明らかにすることをその課題とするものであった。

われわれが、ノイローの所論の検討を介して確認しうることは、第一に、労使共同決定は、結局のところ、資本主義經營において労働する人間が、納得して、自己の職務を遂行しうるようにならざるための努力にほかならないことである。また第二に確認しうることは、労使共同決定が資本主義經營において具体化される場合には、労使共同決定によって、労働する人間が、「經營意志」そのものに正当性を認め、自己の職務を納得して遂行することがより容易になることによって、資本主義經營の社会的秩序の安定化が可能となり、このようにして、「利潤性原理」を指導原理として商品生産を営む資本主義經營の運営が、円滑に行なわれうるようになるということである。

しかしながら、その場合に注意されねばならないことは、労使共同決定は、労使共同決定の担い手が、資本主義經營の固有の法則性にしたがって「經營意志」を形成する場合にのみ、經營的可能性をもつということである。すなわち、ここで銘記されるべきは、資本主義經營の經濟的競争能力を枯渇させるような労使共同決定は、持続的には、ついに、經營的可能性をもちえないということである。

ところで、労使共同決定の担い手をなす労使双方が、資本主義經營の固有の法則性にしたがって經營的意志形成を行なうかぎりにおいて、そこには、労使の間に、ある種の協力的關係が成立することとなる。このことのうちに、わ

れわれは、ノイローが、労使共同決定を中心的原動力とする経営体制を、「双方的経営体制」として特徴づけようとするゆえんを見出しうる。しかしながら、この場合に成立をみる「労使のある種の協力的関係」は、労使の対立的関係を否定したところに成立するものではなくて、あくまでも、労使の異質性を前提とした上で成立するものでなければならぬ。けだし、さもなければ、「双方的経営体制」の中心的原動力をなす「双方的意志形成」自体が、解消せざるをえないからである。

ただし、われわれは、労使共同決定に関するノイローの「経験社会学的個別研究」からは、今日のドイツ連邦共和国において現実に展開されている労使共同決定の実践、すなわち、監査役会における労使共同決定の実践と、経営協議会を介して行なわれる労使共同決定の実践とを、実際に指導している資本主義経営の具体的な行動原理を、意味十分には、ついに把握することができなかった。したがって、これをさらに深く究明することは、われわれの今後の課題として残されることとなる。

(昭和四八年九月三十日 脱稿)