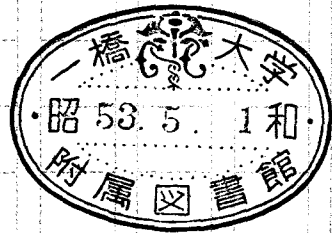


Azaa-51

西ドイツ企業の労資共同決定に関する経営学的研究(上)

村田和彦



一橋大学庶務部庶務課 寄贈

目次

第一章 経営共同体思想と労資共同決定……………一

——フイツシヤーの所論を中心として——

一 序……………一

二 フイツシヤー経営経済学説の基本的性格……………五

三 フイツシヤー経営経済学説と経営共同体思想……………三五

四 フイツシヤー経営経済学説における経営共同体思想

の問題点……………二〇

五 結 一三二

第二章 『双方的経営体制』と労資共同決定 一三七

——ノイローの所論を中心として——

一 序 一三七

二 ノイローの研究課題 一四〇

三 「双方的経営体制」の中心的原動力としての労資

共同決定 一五八

四 労資共同決定の推進力と原因 一九九

五 労資共同決定の実態とその影響 二二七

六 資本主義経営と労資共同決定 三〇八

七 結 三六〇

第三章 モニタリング共同決定と企業管理 三六七

——ブリックマン・ヘルツの所論を中心として——

一 序 三六七

二 企業における労資の同権的共同決定の機関として

の監査役会 三七二

三 監査役会における労資共同決定の実態 三八六

四 労資の同権的共同決定の機関としての監査役会の

適合性 四一九

五 監査役会における労資共同決定と企業管理 四二六

六 結 四三八

第四章 市場経済体制と労資共同決定 四四三

——「共同決定委員会」の報告を中心として——

一 序 四四三

二 労資共同決定の実態 四五五

三 労資共同決定の必要性とその限界 六一九

四 「共同決定委員会」の勧告 六九六

五 「共同決定委員会」の報告の特質とその問題点 七四三

六 結 七七一

第五章 階級闘争と労資共同決定 七七九

——「マルクス主義研究所」の共同研究を中心として——

一 序 七七九

二 「階級闘争の槌子」としての労資共同決定 七八八

三 統合政策の手段としての労資共同決定 八一六

四 企業における労資共同決定の実態 八三八

五 階級闘争と労資共同決定 九二一

六 結 九五二

第六章 産業民主主義と労資共同決定 九五五

——クレックの所論を中心として——

一	序	九五
二	産業民主主義の三原則	九六
三	西ドイツの労資共同決定と産業民主主義の三原則	九八
四	クレーグの産業民主主義論の問題点	一〇三
五	結	一〇五

第一章 経営共同体思想と労資共同決定

——ファイツシャーの所論を中心として——

一 序

われわれは、「労資共同決定」(Mitbestimmung)が資本主義経営たる企業の存立と発展のために必要とされる所以を究明しようとするものであるが、本章においては、労資共

同決定の指導理念の一つをなしている解される「経営共同体思想」(die Idee der Betriebsgemeinschaft)に焦点をあてて、経営共同体思想の基本的性格を明らかにすることをおいて、労資共同決定の経営的必要性の一端を解明することとする。なお、本章においてわれわれが取り上げる経営共同体思想というのは、資本主義経営が、その経営において労働する人間の問題に対処するために、みずから志向すべき行動規範に関して、経営学にお

いて提唱されているもの一つである。ところで、こうした経営共同体思想を提唱するものの一つにフィッシャー(Guido Fischer, 1899-)の経営経済学説がある。そこで本章においては、フィッシャーの経営経済学説において展開されている経営共同体思想の基本的性格を検討することをおいて、本章の課題の解明に努めることとする。

(注)本章においてわれわれが取り上げるフィッシャーの著書お

この論文は、キヤンペル氏のニッポである。

1. Die Betriebsführung, Bd. I; Allgemeine Betr-

iebswirtschaftslehre, 10. unveränderte Aufl., He-

idelberg 1964.

2. Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955.

3. Personalverwaltung und Menschenführ-

ung im Betrieb, in: Aktuelle Betrie-

bswirtschaft, Festschrift zum 60. Ge-

burts tag von Konrad Mellerowicz, ge-

widmet von seinen Freunden, Kollegen

und Schülern, Berlin 1952.

ニ フイツミヤー経営経済学説の基本的性格

フイツミヤーの経営経済学説における経営

共同体思想の基本的性格を明らかにするため

には、彼の経営共同体思想が強くその前面に

現わされている「経営的人間指導論」(bet-

riebliche Menschenführung)並びに「経営

的協力者制度論」(betriebliche Partners-

(Chap. I) を検討することが必要となる。しかし、われわれは、これらの検討に先立って、フイツシャー経営経済学説の基本的性格、すなわち、フイツシャーがみずから提唱する経営経済学そのものの学問的性格を明らかにしておきたい。ただし、経営経済学の学問的性格に関するフイツシャー自身を考え方が、彼の経営的人間指導論並びに経営的協力者制度論における経営共同体思想の展開に少なからざる影響を及ぼしていると解されるからであ

る。さて、われわれの理解する所によれば、フイツシャー経営経済学説の基本的性格は、それが、経営の全体的・具体的考察を通して、経営生活の最善の形成を指導する規範科学（Normative Wissenschaft）としての経営経済学を確立しようとするものであるところにもとめられる。

それでは、フイツシャーは経営経済学の研究対象をなす経営をどのように理解している

のであろうか。彼によれば、経営は、抽象的
 には、「内的に緊密な関連をもつ主体」(in
 innerer Bezugskörper)であり、「経営に
 おいて活動する個々の人間とは別個に独自の
 生活をもつ制度」^(注1)であり、したがって、それ
 自体として社会秩序の領域の内にその固有の
 職分を見出し、解決しなければならぬ存在
 をなすものである。^(注2)さらに具体的には、「経
 営は、ただだんに経済行為ないし資本取引の
 場所(Orte)Stätte des Wirtschaftens oder

des Kapitalverkehrs)であるのみならず、
 同時にまた、多数の人間が同時にその職務を
 遂行し、これによって生活のための所得を獲
 得する作業場所(eine Arbeitsstätte)をも
 なすものである。^(注3)そこで、経営が社会秩序
 の内においてみずから見出して解決すること
 を要請されている経営自体に固有な職分には、
 経営が「経済行為ないし資本取引の場所」で
 あるという特質から導き出される経営の経済
 的職分(die wirtschaftlichen Aufgaben der

「作業場所」のみならず、さらに、経営が
 される経営の社会的職分 (die soziale Aufga-
 ben des Betriebes) が存在することとなる。
 前者は、経営給付を経営内的にも市場経済的
 にも経済的に遂行し、経営の全体活動を経営
 をとりまく市場関係の内に適切に組み入れる
 ことをその内容とするものである。これに対
 して、後者は、労働する人間としての
 品位 (Menschenwürde) を向上させ、経営に

において労働する人間のうちに共属感並びに生
 活の安定感を涵養するとともに、「真の協働
 者関係」 (ein echtes Mitarbeiterverhältnis
 mis) ないし「生き生きとした経営共同体」
 (eine lebendige Betriebsgemeinschaft) を
 形成することとその内容とするものである。
 ところで、フィッシャーは、経済行為ないし
 資本取引の場所としての経営の自己形成活動
 すなわち経済的職分達成のための経営の努力
 を「経営の経済実践」 (die Wirtschaftsprak-

xis des Betrieben) と称する。これに対して、彼
 は、作業場所としての経営の自己形成活動、
 すなわち社会的職分達成のための経営の努力
 を「経営の社会実践」(die Sozialpraxis
 der Betriebe) と称する。したがって、「経営
 実践」のうちには、フイツシャーにしたがえ
 ば、ただたんに経営の「経済実践」のみなら
 ず、さらにその「社会実践」も含まれること
 となる。^(注5) 前者は、経営給付の遂行に必要な職
 能にかかわる物関連的 (Sachbezogen) 実践

であり、これに対して、後者は、こうした職
 能の担い手である人間にかかわる人間関連的
 (Menschlichbezogen) 実践である。そこで、
 フイツシャーによれば、経営の生活の最善の
 形成を志向する経営経済学は、その研究対象
 を、経営の経済実践のみに限定することは許
 されないものであつて、さらに経営の社会実践
 をも自己の研究対象の内に含めねばならない
 こととなるのである。換言すれば、経営実践
 には、経営の経済実践のみならず経営の社会

実践もまた含まれているのであるから、この二つの領域を含む具体的な経営実践そのものを、全体的に、その研究対象として取り上げるのでなければ、経営経済学は、経営実践に對して真の指導原理を提供することができない。いと解するのがフイツシャーなのである。ここでわれわれは、つぎの二点に関して、フイツシャーの見解を高く評価したい。その第一点は、これまで一般に、経営の経済的職分の背後に追いやられて、軽視もしくは無視

されてきた労働する人間に對して、経営が配慮することの必要性を指摘するとともに、その根拠を、経営が労働する人間にとって「作業場所」をなすものであるという経営の構造的特質にもとめていふことである。第二点は、経営の生活形成を真に指導しうる原理を提供するためには、経営経済学は、経営の全体的・具体的考察を試みなくてはならないと、フイツシャーが考えていることである。しかしながら、経営は「内的に緊密な関連をもつ主

体しであるとする彼の経営把握にもかかわら
 ず、フイツシャーの見解においては、経営の
 統一的理解に欠けるところがあることは否定
 されえない。けだし、フイツシャーにおいて
 は、経済行為ないし資本取引の場所としての
 経営と作業場所としての経営とは異なるもの
 として理解されているのみで、両者の内面的
 関連はなんら明らかにされていがないからであ
 る。したがってこのような経営理解から導き
 出されている経営の経済的職分と経営の社会

的職分との間の内面的関連も必ずしも明瞭で
 はない。もっとも、前者は物関連的経営職分
 をなし、後者は人間関連的経営職分をなすも
 のと解されるのであるが、それにもかかわら
 ず、「人間関連的」という概念自体が、「労
 働する人間」そのものの科学的分析を回避し
 たところに成立しているのであって、そのか
 ぎりにおいて、それは、「労働力としての人
 間」も、さらに「労働力の所有者としての人
 間」も共にこれを包蔵するきわめて不明瞭な

リ、経営の経済実践に視野を限定する場合に
 は、経営経済学は、それが研究対象とする経
 営の経済実践の内に経験的に存在する因果関
 係を究明し、それによつて得られる法則性に
 基づいてさらに進んで経営の経済実践を指導
 することとなるのであるから、それはただた
 んに因果論 (Kausaltheorie) ないし純粋科
 学 (reine Wissenschaft) をなすにすぎない
 ものではない。さらに実践科学 (pragmatische
 Wissenschaft) としての性格をも有す

る経験科学 (Erfahrungswissenschaft) をな
 すこととなる。すなわち、それは、「実践の
 中から実践のよりよき形成のために展開され
 る理論ないし経済の実生活に近い理論」(註8)
 ne aus der Praxis und für die Praxis ent-
 wickelte Theorie, eine Wirtschaftswirker-
 lichkeitstheorie) として特徴づけら
 れるわけである。しかしながら、経営の社会
 実践をも内包する全体的な経営実践に視野を
 拡大する場合には、経営経済学は、経済行為

見

一 論 一

を営み、労働する人間が、経営並びに市場に
 おける同胞（Mitmenschen）に対してとるべ
 き態度に関して、「人間の品位」の向上を志
 向する社会的経済倫理に基づいて提言するこ
 とをその課題とする規範科学として特徴づけ
 られることとなるのである。このようにして、
 フイツシャーは、経営生活の最善の形成に対
 する指導を志向する経営経済学は、経験科学
 の域を超えて、規範科学にまで成長しなけれ
 ばならないと主張するのである。

ここでわれわれが看過することができない
 ことは、フィツシャーをして、経営の経済実
 践の他に、経営の社会実践という領域を具体
 的・全体的な経営実践の内に見出させること
 もに、こうした二つの領域を内包する全体的
 な経営実践を具体的に考察する規範科学とし
 ての経営経済学を構想させたものが、彼のき
 わめて強い実践指導的志向であったというこ
 とである。しかし、経営経済学による経営の
 生活形成の指導は、経営自体に内在し、経営

がそれに基づいてのみ自己の生活を形成しう
 るような原理ないし法則に依拠してはじめて
 可能となるものである^譯とするならば、フイツ
 シャーの主張するような規範科学としての経
 営経済学によつて、はたして経営生活の具体
 的・現実的な指導が可能となるであろうか。
 フイツシャーの強い実践指導的志向によつて
 前景に持ち出された「作業場所」としての経
 営が、「経済行為ないし資本取引の場所」と
 しての経営とともに、経営の具体的な存在構

造の内に経験的・現実的に存在するものであ
 るならば、こうした作業場所としての経営を
 そのうちに包摂する全体としての経営の指導
 も、こうした全体としての経営自体に内在す
 る経験的・現実的な自己形成の原理に基づい
 てのみはじめて可能となるのではないであろ
 うか。一体、フイツシャーをして、規範科学
 としての経営経済学を構想させたものは何で
 あつたのであろうか。われわれは思う。彼を
 して規範科学の方向をとらせたものは、西ド

イツの経営経済学界における最近の支配的経営経済学が、その理論的体系性を確保するた
 めに、経営経済学の経験対象と認識対象とを
 区別するとともに、その認識対象を経営の経
 済的現象に限定することによって、経営にお
 いて労働する人間の問題を等閑に付すること
 となり、おのずから、経営に関する部分的・
 抽象的理論を展開する結果を招来しているこ
 とにほかならない。と。すなわち、彼の見解
 は、これに対する反発であったと解してさし

つかえないであろう。フイツシャーは、経営
 において労働する人間の問題を等閑視しては、
 経営生活の最善の形成に関する問題は、もは
 やその解決が不可能であると解して、経営の
 全体的・具体的理論を形成する必要性を痛感
 するのである。しかも、こうした反発が、フ
 イツシャーをして経営の全体的・具体的考察
 を試みる「経験科学としての経営経済学」を
 確立する方向をとらせなかつた所以は、彼自
 身が、支配的経営経済学の依拠する方法論に

これを、われわれは

一 二

関して、その妥当性を一応は認めていること
 にもとめるべきであろう。つまり、経験科学
 としての経営経済学を志向するかぎり、支配
 的経営経済学の方法によらざるをえないと解
 したのがフイツシャーであり、おのずから彼
 の志向する経営経済学、したがってまた経営
 の全体的・具体的考察を試みる経営経済学は、
 規範科学としてのみはじめて確立されうるも
 のと考えるに至ったのがフイツシャーである
 と、われわれは解するのである。^(注三)

のうちに

(注一) G. Fischer, Allgemeine Betriebswirt-
 schaftslern, s. 30.
 (注二) Vgl. G. Fischer, a. a. O., s. 44.
 (注三) G. Fischer, Personalverwaltung und
 Menschenführung im Betrieb, s. 54.
 (注四) 経営の社会実践の対象には、経営内において労働する人間
 のみならず、市場において経済行為を営む「市場人」(Mar-
 kettpersonen)も含まれている。
 (注五) したがって、フイツシャーによれば、「企業者は、ただた

んにその経営職分の経済的遂行ないし経営に投下された資本
 の慎重な維持および利殖にのみ専念すれば足りるわけではけ
 っしてない。これ以上に、さらにその保護する作業場所およ
 びそこで労働する人間に関して、必要な配慮をなすべきこと
 を意識しなければならぬ。』（Personalverwaltung
 und Menschenführung im Betrieb,
 S. 54.）
 (註) Vgl. G. Fischer, Theorie und Praxis
 der betrieblichen Partnerschaft, in:
 Betrieb und Gesellschaft, Soziale Be-

triebsführung, hrsg. von Dr. Kolbing-
 er, Berlin 1966, SS. 125-126.

(註) G. Fischer, Allgemeine Betriebswirt-
 schaftslehre, S. 19.

(註) G. Fischer, a. a. O., S. 21.

(註) ノの点については、つぎを参照のこと。

「資本主義社会における歴史的・社会的生体としての職場

ないし経営には、おのずから、資本主義的な『職場の論理』

ないし『経営の論理』が存在するのであって、この論理が無

視し、否定せられるときは、その生活力はついに枯渇して、

「換言すれば『機能資本の論理』」

職場の破滅を招来することになる。」(漢利重隆、労務管理

の経営学)^(第三)増補版)、千倉書房、昭和五十一年、四二七頁)

(注10) 例えば、グーテンベルク (E. Gutenberg, 1897

一) の経営経済学の対象規定は、上記のとおりである。

„ Den Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre bilden die wirtschaftlichen Tatbestände des betrieblichen Geschehens in solchen Betrieben, die dem gewerblichen Bereiche der privaten und öffentlichen Wirtschaft ange-

hören.“ (E. Gutenberg, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, s. 13.)

(注) 本節におけるフィッシャーの見解は、キヤント、„Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ の一九頁一三頁に拠っている。

三 フィッシャー 経営経済学説と経営共同体思想

われわれは、前節において、フィッシャー

経営経済学説の基本的性格を明らかにするこ
 とに努めた。そこで明らかにされたことの第
 一点は、フイツシャー「経営経済学が経営生活
 の最善の形成に関する指導を行なうことをそ
 の課題としていっている」ということであり、またそ
 の第二点は、フイツシャー「経営経済学におい
 ては、経営において労働する人間の問題に一
 つの重点が置かれている」ということであつた。
 しかもフイツシャーは、こうした労働する人
 間の問題に「経営共同体」の形成を介して対

処することによつて、はじめて、作業場所と
 しての経営の最善の形成が可能となると解し
 ているのであつた。ところで、このようになつ
 イツシャーの主張がより意識的に展開される
 のは、彼の「経営的人間指導論」並びに「経
 営的協力者制度論」においてである。換言す
 れば、経営の社会実践を指導する理論として
 フイツシャーが展開するものこそが、経営的
 人間指導論と経営的協力者制度論にほかなら
 ないのである。そこで、以下においては、フ

イツシヤ一の経営共同体思想の基本的性格を
明らかにするために、まず経営的人間指導論
を検討し、続いて経営的協力者制度論を検討
することとする。

(一) 経営的人間指導論と経営共同体思想

フィツシヤ一によれば、従来から経営にお
いて行なわれている人事管理 (Personnel Management) は、労働する人間の雇用・評価・
昇進・配置転換および解雇に関連する一切の

業務を包括するものであるが、しかもそれは、
労働する人間に対して、経営における他の貯
蔵・購買・販売および製造等の諸職能に対す
るのと全く同様に、「純粋に客体的態度」を
とるものである。しかしながら、近代的经营
努力の領域においては、このような人事管
理の原理では十分ではなく、経営において労
働する人間は主体として取り上げられ、主体
として保護されねばならぬとする認識が広
まるとともに、従来の形の人事管理は、経営

的人間指導 (betrieblliche Menscheneführung)
 へと拡大されざるをえないこととなる。^(註)

それでは、人事管理の経営的人間指導への
 拡大の必要性が経営によって認識されるよう
 になる現実的契機として、フィッツシャーの理
 解するものは何であろうか。このような契機
 として彼の理解するものは、経営生活および
 公共生活において発現している「大衆化現象
 (Vermassungerscheinung) である。フィツ
 シャーによれば、「今日の間人は、作業中に

おいても、また自由時間中においても、常に
 大衆化の危険にさらされている。そして大衆
 化されることによつて、人間は自己の作業領
 域並びにその他の活動領域に対する個人的責
 任を忘却することとなるのであるが、その結
 果、必然的に、その作業能率は低下し、労働
 の喜びは減少する。そして高度に発達した作
 業管理制度をもつてしても、このような動向
 を変更することは^(註) についに不可能である。
 それでは一体、大衆化そのものの原因は、

どこにもとめられるのであろうか。それは、まず第一に、消費者に対しては、大量生産による規格化された商品を供給し、労働者に対しては、画一的作業方法を強要する「技術」(Technik)にもとめられる。そして第二に、それは、ラジオ・映画・交通ないし通信機関および国家行政機構等を通じて、人間に共同的に思考し、共同的に行動することを要求する「職業外の共同生活における一切の時代精神」(der ganze Zeitgeist des außerberuf-

lichen Zusammenlebens)にもとめられる。さて、このような「危機的な時代の疾患」(die drohende Zeitkrankheit)としての大衆化の危険に対処し、これを排除するべきであるとするならば、ただたんに公共生活においてのみならず、高度に分業化された経営生活においても、経営の側から、意識的に、労働する人間の「個性としての人間性」(personnlichkeit)を昂揚することに努めなければならぬことになる。ここに、労働する人

間の個性価値の昂揚を志向する経営的人間指
 導が展開されねばならない歴史的基盤が存在
 するのである。フイツシャーは、さらに、分
 業化された経営内の執行労働においても、個
 々の労働する人間の個性を尊重することの可
 能性と必要性とが認められるならば、経営的
 人間指導は同時につきのよ様な経済的利益を
 伴うものであることを注意している。すなわ
 ち、労働する人間の個人的責任領域が確立さ
 れ、労働する人間は正当な労働の喜びをもつ

て自己の作業領域に従事することとなり、そ
 の結果として経営の全体的給付能率、したが
 ってまた経営の成果および利潤が増大するこ
 ととなるというのがそれである。^(参)
 以上が経営的人間指導の必要性に関するフ
 イツシャーの見解の大要である。ここでわれ
 われが注意しなければならぬことは、経営
 的人間指導の必要性は、経営的必要性という
 よりは、むしろ、人間は本来個性的存在であ
 るべきだとするフイツシャーの人間観に基づ

く超越倫理的必要性の強いものであるといふ
 ことである。何故なら、フィッシャーはなる
 ほど労働する人間の労働の喜びないし労働意
 欲を問題としてはいるけれども、しかし、労
 働意欲を喚起するといふ目的のための手段と
 して、労働する人間の個性化を志向すること
 が必要となると主張しているのではなくて、
 労働する人間の個性化それ自体が経営的人間
 指導の自己目的であり、労働する人間の労働
 意欲の昂揚、さらにはそれに基づく経営の全

体的給付能率および経営の利潤の増大は、こ
 れをあくまでむしろこうした個性化努力に付随す
 る結果的事象として把握しているにすぎない
 からである。それにもかかわらず、われわれ
 は、このようなフィッシャーの主張の背後に、
 かえって経営的人間指導の経営的必要性に関
 する提唱を理解すべきである。解する。けだ
 し、大衆化の危険を経営が放置するかぎり、
 もはや労働する人間の労働意欲並びに自己の
 作業に対する責任意識の昂揚は期待できず、

したがってまた経営自体の給付能率の減少は、これを阻止することができないこととなり、ついに経営自体の生活能力が枯渇する危険性が発現するからである。そして、それゆえに労働する人間の個性価値の昂揚は、経営が自己の生活能力を維持し、増大するために、経営がみずから試みることの必要な努力をなすとは解されるのである。こうしたわれわれの解釈は、さらにつぎの事実によつて、それがかえつてフィッツシャーの主張の真意を捉えて

いるものと解することができるであろう。それは、フィッツシャーが作業領域における大衆化に対処して、労働する人間を個性化することを介して、これを克服しようとする努力の目標を「経営共同体」の形成に(註4)もとめているという事実にはほかならない。けだし、フィッツシャーが個性化努力の目標として指定する経営共同体は、経営において労働する人間と経営との間に「精神的結びつき」(geistige Verbinding)ないし「精神的統一」(geistliche



「各個人をして、経営全体のために、自己の
 全人格ないし全個性を投入しようとする意欲
 を抱かせるような適切な経営的雰囲気ないし
 経営的気風」^(注5)をもつ経営を意味しているから
 である。
 それでは一体、労働する人間の個性の昂揚
 と経営共同体の形成とは、どのようにして結
 びつきうるのであろうか。思うに、フィッツシ
 ヤーの構想するような経営共同体を実現する

ためには、経営において労働する人間は、こ
 れを経営目的達成のための単なる手段ないし
 賃金要因とみなして、客体的のみ処理する
 ことはついに許されない。労働する人間は、
 これを共通の経営職分の遂行に対して分相応
 に責任を負担する「協働者」(Mitwirkende)
 として把握することが必要となる。^(注6) けだし、
 経営を構成している各個人が経営と共に生き
 ようとする意欲を自発的に抱きうるような経
 営的気風は、労働する人間を客体的に処理す

る過程の中からは生成しうべくもないからである。ところが、このような経営共同体の形成は、大衆化作用によって阻止されているのである。そこで大衆化作用そのものが、経営自体によってまず克服されないかぎりには、経営共同体の形成は、これをついに期待するこゝとができないこととなる。換言すれば、経営共同体の成立は、経営において労働する人間の個性の昂揚に関する努力を媒介としてのみ期待されうるのである。ここに、フィッシャ

ーが、経営共同体の形成のために必要とされる経営努力の一つとして、経営に対して要請することとなったものこそが、労働する人間の個性価値の昂揚に関する努力にほかならないのである。

これを要するに、経営的人間指導の目的は、労働する人間の個性の昂揚を媒介として、経営共同体を形成することにあるのである。したがって、フィッシャーの観点は、第一的には、労働する人間そのものではなくて、か

えって経営それ自体に置かれていることが注
 意されねばならない。
 ところで、経営的人間指導の具体的施策と
 して、フィッシャーはどのようなものを考え
 ているのであろうか。経営的人間指導の具体
 的施策に関しては、彼は、まずそのための準
 備的施策として、「人間の協働作業における
 作業阻害 (Arbeitshemmung) の除去」を指摘
 した上で、さらに積極的施策として、「人間
 関係の秩序化」 (die Ordnung der menschli-

chen Beziehungen) のための施策を挙げてい
 る。ここに、人間の協働作業における作業阻
 害としてフィッシャーによって把握されてい
 るものは、「専門技術的作業阻害」と「個人
 的・人間的作業阻害」の二つである。このう
 ち、第一の専門技術的作業阻害には、つぎの
 三つのものが含まれている。すなわち、(1) 訓
 練ないし職務経験の不足に由来するもの、(2)
 作業方法や作業場の形成や現存する作業関係
 に由来するもの、および(3) 住居および私的環

環境

境が作業領域に及ぼす影響に由来するものが
 それである。また第二の個人的・人間的作業
 障害には、つぎの三つのもものが含まれている。
 すなわち、(1)個々の労働者の素質に由来する
 もの、(2)家庭的関係に由来するもの、および
 (3)社会的な領域で同情、反感その他同様の言
 葉でよばれてゐるものがそれである。これに
 対して、人間関係の秩序化のための施策とし
 てフィッシュヤーによって把握されているもの
 は、経営職分の達成に不可欠な摩擦のない協

働関係を育成することを志向する施策であつ
 て、これにはつぎの四つのもものが含まれてい
 る。すなわち、(1)協働者の教育、(2)協働者の
 訓練と昇進、(3)上位者と下位者の間の心理的
 に適正な関係の育成、および(4)経営事象の利
 害に対するすべての協働者の参与の四施策が
 それである。フィッシュヤーは、さらに、従来
 の人事管理においても問題とされてきたつぎ
 の事柄に関しても、経営的人間指導の精神に
 基づく処理の必要性を指摘している。すなわ

一
 二
 三

ち、経営秩序ないし就業規則の問題、新入従業業者の人間的世話、および病気や休暇等の場合の代理の問題がそれである。そして、以上の諸種の努力を正しく結実させるために、経営内宣伝 (Innerbetriebliche Werbung) が行なわれることを、フィツシャーは要求している。

フィツシャーによれば、こうした経営努力によって、経営組織の領域において、従来の経営においてとはほとんど顧みられなかった「人間の精神」が動員されることとなり、これまで機械化された作業方法の一部として代替性をもつようになった「人造人間」 (Roboter Mensch) は、再びその本来の姿に立ち帰って、「肉体と精神とから成る人間」となるのである。

しかし、われわれは、ここでまず第一に、フィツシャーにあっては、労働する人間の個性を昂揚するための前提条件が、個人的責任を賦与された個人的職分領域の確立にもとめ

人間の精神」が動員されることとなり、これまで機械化された作業方法の一部として代替性をもつようになった「人造人間」 (Roboter Mensch) は、再びその本来の姿に立ち帰って、「肉体と精神とから成る人間」となるのである。

しかし、われわれは、ここでまず第一に、フィツシャーにあっては、労働する人間の個性を昂揚するための前提条件が、個人的責任を賦与された個人的職分領域の確立にもとめ



られており、^(注8)したがって労働する人間の個性
 は、労働する人間に与えられる職務の遂行を
 通して、作業領域の中で直接的に昂揚されう
 るものであると解されてゐることに注意しな
 ければならない。第二に、われわれは、フイ
 ッシヤールのつぎの主張に注意しなければなら
 ない。「一者において、各人が作業関係（*Ar-
 beit* *sv* *er* *h* *ä* *l* *t* *n* *i* *s* *s* *e*）および作業共同体（*Ar-
 beit* *s* *g* *e* *m* *e* *i* *n* *s* *c* *h* *a* *f* *t*）の内にみずから秩序
 づけることが必要であるとともに、他方にお

いて、作業共同体としての経営は、適切な人
 間指導を通じて、各人がこのような秩序づけ
 をなすことを可能にし、かつ容易にするよう
 に配慮しなければならぬ。従来の人事管理
 は、このような正しい関係の形成を偶然に委
 ねたのであるが、これに対して目標意識的に
 秩序化的に関与し^(注9)ようとするものが経営的人
 間指導である。つまり、われわれは、経営
 的人間指導が、労働する人間の個性化を介し
 て、労働する人間の客体的役割（*objektive*

Ro-nee)を主体的共同責任 (subjektivethafte Mitverantwortung)へ転化させ、⁽¹⁰⁾各人が作業関係および作業共同体の内に自己を秩序づけることを容易にすることをあくまでも志向するものであることには注意しなければならないのである。

これらのことは、結局、経営的人間指導が、経営給付の生産場所としての経営における摩擦のない協働作業の形成、したがって機能的協働関係としての作業共同体の形成を志向す

るものであることを意味する。そこで、われわれは、経営的人間指導の対象とする人間が、生産要素の一つとして、労働を給付する人間すなわち「労働力としての人間」であることを指摘せざるをえない。そして、こうした労働力としての人間の有する固有の特質に留意して、労働力の完全な活用を企てるとともに、これを介して、経営給付の最善の形成を端的に志向するものこそが、経営的人間指導であるといわれわれは解することができる。しかも

このようなわれわれの解釈は、第一に、フィッシャーが経営的人間指導の原理を、人間労働の最善の形成を志向する「労働心理学ないし給付心理学」(Arbeits- und Leistungspsychologie)、なかんずく「経営心理学」(Betriebspsychologie)にもとめていていること(注三)および第二に、フィッシャー自身が、経営的人間指導を、経営における社会的正義の実現を端的に志向する「経営的社会政策」(Betriebsliche Sozialpolitik)から区別して、

「経営的経済政策」(Betriebliche Wirtschaftspolitik)に属するものと解していること(注四)から推論するとき、まさにフィッシャーの主張の真意を捉えているものであることが首肯されうるであろう。

さて、このようなわれわれの解釈が許されるとするならば、経営的人間指導によって志向される労働する人間の個性化は、確かに、経営共同体の形成のために必要な努力をなすものではないが、しかしながら、労働力とし

一 寄 二 六

ての人間の個性化を媒介とする労働意欲昂揚のための努力のみをもつてしては、作業共同体の形成が期待されうるにすぎないのであつて、固有の意味における経営共同体の形成に對しては、それはいまだ十分ではありえないこと(注13)が注意されねばならない。

このことは、フイツシャー自身によつても意識されており、労働する人間の個性化努力を超える努力が経営によつて行なわれることの必要性が、さらに主張されることとなる。(注14)

そして、これを展開するものこそが、「經營的協力者制度論」にほかならないのである。

(二) 經營的協力者制度論と経営共同体思想

フイツシャーにおいては、資本主義經營において労働する人間の問題は、労働する人間が、經營の技術化(Technisierung)に関する努力並びに合理化(Rationalisierung)に関する努力の対象として客体的に取り扱われ、そのために自己の所屬する經營に對して「精

一 論

神的結びつき「ないし「精神的故郷の感情」
 (das Gefühl einer geistigen Heimat) (註5)
 s. 35) を抱きえなくなっていることに由来するもの
 と解され、このような事態を招来した
 経済的・人間的危機の時代 (die Wirtschaftliche
 und menschliche Krisenzeit) (s. 20)
 を克服することが、この問題の内含する
 ところとして把握されている。
 ところで、個人主義的精神態度をその根底
 に有する資本主義経済体制においても、「経

営生活の实践的帰結」(die praktischen Folgen
 der ungemessenen betrieblichen Lebens) (s. 2)
 二)として、人間労働が資本と共に経営給付
 生産に不可欠な経営要素をなすものであり、
 したがって、経営給付の経済的遂行を可能に
 するためには、人間労働力のもつ固有の特質
 を活かす方法によってその完全な投入を企て、
 人間労働の最善の形成に努力する必要性が、
 経営自体によって自覚されるようになるとい
 うことは否定されえない。(註6) すなわち、資本主

義経営においても、「人間の労働給付を経営
 並びに経済の利害に即応する形において高め
 るために、その手段として、人間労働並びに
 人間それ自体の意識的育成の努力が試みられ
 るようになる」(S. 10)のである。フイッシ
 ヤーが問題とするのは、このような努力の必
 要性があくまで「技術的必要性」(Die tech-
 nische Notwendigkeit) (S. 10)をなすも
 のであり、したがって、いかに経営における
 人間関係が秩序づけられようとも、それは、

真の人間の精神の欠如した功利性動機 (Nützi-
 lichkeit smotive) (S. 12) ないし功利性思
 考 (Nützlichkeitsgedanke) (S. 19) に基づ
 く「作業技術的秩序化」(ein Arbeitstec-
 nisches Ordnen) (S. 12) をなすにすぎない
 ということなのである。つまりこの場合には、
 合理化の対象が、技術という従来から存在す
 る領域から、人間関係という新しい領域へと
 移行したにすぎず、したがって、労働する人
 間は依然として客体的存在をなすことを、フ

イツシャーは指摘するのである。けだし、人間労働の最善の形成を志向する経営努力においては、労働する人間はあくまでも生産要素としてみなされるのであって、その限りにおいて、経営の技術化努力ないし合理化努力の対象をなすことには本質的にはなんらの変りがないのである。そこで、彼によれば、「人間の作業関係を客体的に配慮しようとするか、もしくは客体的に合理化しようとする精神」（s. 23）のもとに展開される「人間関係の育成」

成」(die Pflege menschlicher Beziehungen) (s. 23) の努力によって、労働する人間と経営との間に持続的な精神的結びつきを生じさせようとする経営の試みには限界が存在することとなるのである。

こうした限界を打開し、労働する人間の経営に対する精神的結びつきを強化するために、フィッシャーによれば、「労働する人間の個性ないし人格の積極的・主体的形成」(s. 23) を介して、労働意欲を持続的に昂揚す

るための努力が、経営のみならず協働者自身
 によっても試みられることが必要となつてく
 る。ここに、フィッシャーの経営的協力者制
 度論の生成基盤が存在するのである。すなわ
 ち、経営的協力者制度は、「近代技術の大衆
 化傾向」(s. 24)および「労働する人間の技
 術に対する従属」(s. 28)に対処して、経営
 において労働する人間の「人間としての品位
 に留意し、労働する人間を、経営事象全体の
 能動的・同一価値的部分」(ein aktiver und

gleichwertiger Teil des ganzen Betriebs-
 geschehens) (s. 23)たる「協力者」(Part-
 ner)として育成することを介して、すなわ
 ち、労働する人間を、経営事象ないし経営の
 運命に対する「共同責任を自覚した協力者」
 (der mitverantwortliche Partner) (s. 29)
 にすることを介して、経営内に「信頼に満ち
 た協働」(die vertrauensvolle Zusammenar-
 beite)を實現することを志向するものである。
 換言すれば、経営的協力者制度は、労働する

人間が経営に対して精神的に結びつき、経営
 全体のために、自己の全人格ないし全個性を
 投入しようとする意欲をもつこととなる「経
 営共同体」としての経営、すなわち「協力者
 制経営」(Partnerschaftsbetrieb)の形成
 を志向するものにほかならないのである。^(註17)
 それでは、フィツシャーは、一体何故に、
 「精神的結びつき」ないし「信頼に満ちた協
 働」の必要性を強調しようとするのであろう
 か。われわれは、精神的結びつきないし信頼

に満ちた協働が経営内に存在しないうかぎり
 は、経営自体の存立と発展が期待できず、
 したがってまた、経営自体の存在そのものが危殆に
 瀕することになるとする、フィツシャーの経
 営に対する強い危機意識こそが、彼をして経
 営的協力者制度の必要性を痛感させたものと
 解する。それでは何故に、経営における精神
 的結びつきの欠如が、「経営の危機」を醸成
 することとなるのであろうか。さらにまた何
 故に、精神的結びつきが、経営内に欠如する

こととなったのであろうか。ここで、われわれは、経営における技術化・合理化の努力に伴う、労働する人間の「大衆化」(Vermassung)および「客体化」(Objektivierung)が、労働する人間の労働の喜びないし労働意欲を喪失させ、自己の作業に対する責任意識を忘却させ、ひいては自己の経営に対する「帰属意識」を減少させ、このようにして経営自体の全体的給付能率を低下させることとなって、いる事実注意到しななければならぬ。こうし

た事実こそが、フィッツシャーによって「経営の危機」として把握されているものなのである。そこで、このような経営の危機に対処して、これを克服し、経営内に精神的結びつきないし信頼に満ちた協働を実現するために、具体的に必要とされることは、労働する人間の「大衆化」および客体化、すなわち「人間の危機」に対処して、労働する人間の個性化および主体化に、経営自身はその努力を傾注することとなるわけである。したがって、われわれ

れは、「経営の危機」を打開し、経営の存立
 と発展をはかるためには、何よりもまず、「
 経営の危機」の根源をなす「人間の危機」の
 克服に、経営がその努力を傾注する必要があ
 ることを主張するものこそが、フィッシャ
 ーである。と解することができる。そして、こ
 のことのうちに、経営的協力者制度、したがっ
 てまたフィッシャ―の経営共同体思想の経営
 的必要性をも見出しうるのである。
 ところが、ここで問題となるのは、経営的

われわれは

協力者制度に関するフィッシャ―のつぎの二
 つの主張である。その第一は、経営的協力者
 制度が導入され、その目的を持続的に達成し
 うるためには、そのための前提として、すべ
 ての人間の精神態度のうちに、「人道主義的
 二元主義」(humanistic Dualism)な
 る精神態度が存在していなければならぬとい
 する主張である。ここに人道主義的二元主義
 とよばれるものは、個人主義 (Individualism
)と集団主義 (Collectivism)のそれ

ぞれが有する正しい原理を摂取する所に成立
 する精神態度にほかならぬ。第二は、人道
 主義的二元主義なる精神態度を前提として経
 営的協力者制度が導入されると、その結果と
 して「経営の利潤性」は増大することとなる
 が、しかし「経営的協力者制度は、経営の利潤
 性の増大という結果を招来するために、その
 手段として、労働する人間の個性の昂揚ない
 し人格の向上を企図するものではけつしてな
 いとする主張である。^(註18) すなわち、われわれは、

フィッシャー自身が、経営的協力者制度の経
 営的必要性を疑わせるような主張を行なつて
 いることを注意しなければならぬのである。
 けだし、フィッシャーによれば、経営的協力
 者制度は、功利性思考ないし個人主義的精神
 態度が支配的な土壤のもとではついに根をは
 ることができず、人道主義的二元主義といふ
 精神態度のもとでのみはじめてよく成長しう
 るものであるから、経営的協力者制度は、個
 人主義的精神態度の否定によつて、したかづ

てまた、個人主義的精神態度をその根底にも
 つ資本主義経済体制自体の否定によつてはじ
 めて可能となるもの解される。しかし、もし
 もフイツシャーが経営的協力者制度の展開さ
 れる場として、資本主義経済体制を超えるも
 のを想定してゐるとするならば、資本主義経
 済体制のもとでのみ自己の生活を持続しうる
 資本主義経営が、はたしてこうした制度の導
 入にその努力を傾注しうるであらうか。もと
 より、その可能性は存在しないと言わざるを

えない。いねんやその必要性を理解すること
 は、ついに不可能である。思うに、フイツシ
 ヤーをして、資本主義経営における経営的協
 力者制度の可能性と必要性とを、みずから否
 定するような主張を行なわせたものは、資本
 主義経営に内在する行動原理に対する彼の理
 解の不足である解するべきであらう。このこ
 とは、経営の利潤性の増大は、経営的協力者
 制度の結果であつて、目的ではないとする彼
 の主張の中に端的に現われている。彼は、個

々の人間を支配している精神態度こそが、
 済行為をその根底において規定するものであ
 ると解し、資本主義経済体制の生得的体制原
 理をなす利潤性原理は、これを温存しておき
 ながら、個人を支配している精神態度を変更
 しさえすれば、問題の解決は可能となると解
 しているのである。しかもこのような彼の考
 えこそが、規範科学としての経営経済学と
 いう構想を生んだとも解されるのであるが、
 しかし、われわれは、このような彼の主張に

は直ちに同意するわけにはゆかない。けだし、
 精神態度の变革の必要性が、なかんずく企業
 者ないし最高経営管理者によって自覚されう
 るためには、こうした精神態度の变革の必要
 性が、それ自体独自の生活を営む資本主義経
 営の行動原理と内面的関連をもつものでなけ
 ればならぬからである。われわれは、企業
 者といえども、経営に内在する法則性ないし
 行動原理を無視して、恣意的に経営を運営す
 ることは不可能であることを注意しなければ

ならない。

フイツシャー自身の論述のうち、経営的協力者制度の経営的必要性を否定するようない主張が存在することは否定されないのであるが、それにもかかわらず、われわれは、経営的協力者制度が展開されることを必要とする場合は、資本主義経営であると解したい。したがってまた、資本主義経済体制のもとにおいて生活を営む経営を、経営的協力者制度を通じて、あくまでも資本主義経済体制のもと

において、経営共同体に転化させようとするものこそが、フイツシャーの経営共同体思想である。解したい。なぜならば、第一に、人道主義的・二元主義は、個人主義的精神態度を完全に否定するものではなくて、かえってこれを質的に高度化させたものとも解されるからであり、第二に、フイツシャー経営経済学説の体系においても、経営の指導原理としての利潤性原理は否定されていないからであり、そして第三に、経営的協力者制度は、「経営

体制法」(Betriebsverfassungsgesetz)の
 根本規範ないし根本精神である「信賴に満ち
 た協働」という規範の拡充・深化を志向する
 ものであるという解釈がされうるからである。^(注20)
 さて、経営的協力者制度は、労働する人間
 を個性的・主体的存在としての「協力者」に
 育成することを介して、経営共同体としての
 「協力者制経営」を形成することを志向する
 ものであった。それでは一体フィツシヤは、
 労働する人間の個性化および主体化を可能に

する手段としてどのようなものを考えている
 のであろうか。彼は、このような手段として、
 精神的努力、組織的努力、および財務的努力
 の三種の努力を挙げてゐる。
 第一の精神的努力に関しては、フィツシヤ
 は、経営と協働者との間に「相互の結實的
 作用」(eine wechselseitige Befruchtung)
 が存在してゐること、すなわち、最高管理者
 と協働者の両当事者が積極的に働きかけあう
 部分(aktiv gebende Teile)であることの

必要性を強調した上で、まず最高管理者に対して、(1)協働者の生活の安定、(2)協働者の人間としての品位の尊重、(3)公正賃金の支給、および(4)社会的正義の原則の遵守に努力することの必要性を訴えている。つぎに協働者に対しては、フイツシヤは、先の最高管理者に対する要請が具体化されるのは、経営が健全に機能している場合のみであることを自覚して、(1)個人的労働給付の投入、(2)個人的責任の負担、(3)専門的・人格的能力の向上、

および(4)仲間意識(Kameradschaft)の昂揚に関してみずから努力するように訴えている。そして最高管理者が、協働者のこうした努力を促進するような前提条件を形成することを、彼は要請している。^(註2)ここで、われわれは、協働者に対する要請が、労働する人間の個性化と関連し、労働給付の完全な投入の実現を目的とするものであるのに対して、最高管理者に対する要請が、主として労働する人間の主体化に関連し、協働者をして労働給付を完

全に投入させるために、その前提として、
 労働力の所有者としての人間の要求に
 応えねばならないことを意味して
 いるものと解することが
 できるであろう。（註）

第二の組織的努力は、個性化を志向する組織的努力と主体化を志向する組織的努力とに大別されうる。前者に関しては、
 (1) 個人的職分領域の形成、
 (2) 経営的集団形成、
 および (3) 時間要因の人的利用の必要性が指摘される。
 ここで、フィッツシャーにおいては、個性化は

作業過程そのもの内において直接的に可能であると解されていたことが想起されねばならない。これに対して、主体化のための組織的努力としては、フィッツシャーは、
 経営的集団形成によつてつくられた「協力者集団」
 (Partnership) を単位として各協力者によつて選出された「協力者代表」
 (Partnervertreter) と最高管理者側の代表とから構成される「協力者制委員会」
 (Partnerschaftsausschuss) を設置し、最高管理者と協力者代

表とによる「自発的な共同責任の負担の伴った真の意味の共同決定(Mitbestimmung)」が行なわれ^ることの必要性を主張している。けれど、労働する人間の人格ないし主体性は、経営の形成に参加することによってのみ確保されうるからである。この点に関して、フィッシャーはつぎのように述べている。「協力者制度の本質には、協力者が経営の形成並びに経営給付の形成に積極的に参加することが含まれている。協力者が、自己を経営組織の

受動的構成部分として、また経営的統制施策の受動的対象として感ずることがもはやあつてはならない。L (S. 76) 「経営の運命に対する協力者の参加が、組織的に可能であるように配慮されねばならない。L (SS. 29-30) なお、フィッシャーは、「協力者制委員会」は、最高管理者と協力者代表の闘争の場(Hilfskonferenzen)であつてはならず、したがつて、「共同決定の問題は、相互の阻害の手段としてではなくて、かえつて信頼に満ちた協



働を可能にするための手段として理解され、適用されねばならない^(注25)ことを注意している。組織的施策に関しては、彼はさらに、「協力者制関係」の存在を明瞭にするために、「個々の労働する人間を契約当事者とし、その締結の任意性を特色とする「協力者制契約」(Partnerschaftsvertrag)の締結を必要と考えている。ただし、労働する人間を集団として把握するかぎりは、個人としての労働する人間は、集団の内に埋没せざるをえないと彼は

解するのである。しかしながら、契約の内容が個人ごとに異なる場合には、協力者制度が個人としての人間を重視するといつても、実際にはそれは名目的意味しかもちえないであらう。以上の組織的努力に関するフィッツシヤーの主張は、こうした努力と現行法制度の要請する努力との関係、すなわち、経営協定(Betriebsvereinbarung)および労働協約(Tarifvertrag)と協力者制契約との関係、あるいは経営協議会(Betriebsrat)および経

済委員会(Mitsubishi)と協力者
 制委員会との関係等が明確にされてい
 んないた
 めに、説得力が欠けていることをわ
 れわれは
 否定しえない。

第三の財務的努力とは、経営成果に
 対して、
 その増大に貢献した協働者を参加さ
 せる努力
 を意味する。すなわち、経営の精神
 的努力お
 よび組織的努力によって喚起され
 た労働意欲
 並びに責任意識の昂揚は、経営の
 給付能率を
 増大させ、ひいては「経営成果」
 を増大させ

ることとなるわけであるが、その
 増大に
 対し
 て、出資者と共に、これに寄与
 した協働者
 を
 も参加させる努力が、財務的
 努力にほ
 かなら
 ないのである。^(註26) もっとも、
 フィッ
 シャーは、

こうした「成果参加」(Erfolgsbetei
 ligung)

に先行して、精神的努力および組
 織的努力が
 経営にお
 いて為さ
 れること
 の必要性
 を強調し
 ているのであ
 って、経営
 的協力者
 制度が成
 果
 参加制度と
 同一視さ
 れることを
 注意深く
 警戒
 し、つぎの
 ように主張
 している。
 「成果参加

は、協力者制度の結果 (Folgerung) であつて、前提 (Voraussetzung) ではない。しかも成果参加は、協力者制度にとって無条件に必要な結果 (die Umbedingt notwendige Folgerung) である。L (s. 90) しかしこうした主張は、時系列的にみて、経営の精神的努力および組織的努力の結果として発現する経営成果の増大に対して、労働する人間をも参加させることによって、労働する人間の経営に對する精神的結びつきなしいし「信頼の心情」

(Vertrauensstimulierung) を、より一層昂揚することを志向する努力こそが成果参加であるとする主張にはかなうないものと、われわれは、これを理解するべきであろう。^(註27)

(三) 経営共同体思想と利潤性原理

われわれは、以上において、フィッシャーの経営共同体思想の基本的性格を、経営的人間指導論と経営的協力者制度論のそれぞれに關して明らかにすることに努めてきた。これ

によつてわれわれの知りえたことは、フイツ
 シヤ一の経営共同体思想が、労働する人間の
 「人間化努力」(humanistische Bestrebungen)
 を通じて、経営構成員と経営との間に「精神
 的結びつき」のないし「精神的統一」を成立さ
 せようとする思想であるといふことであつた。
 しかも経営的人間指導論は、労働する人間を
 大衆化に対処して個性化することをして、
 経営共同体の形成を志向するものであるのに
 対して、経営的協力者制度論は、労働する人

間の個性化にとどまらず、さらにそれを超え
 て労働する人間の客体化に対処して主体化す
 ることを介して、経営共同体の形成を志向す
 る点において、経営的人間指導論は、独立の
 理論体系をなすものではなくて、かえつて経
 営的協力者制度論の内に包摂され、その理論
 体系の一部を構成するものと解さざるをえな
 いのである。
 さて、われわれは、つぎに、フイツシャ
 の経営共同体思想と利潤性原理との関係を問

長

題とすることとしたい。ここでわれわれの注
 意するべきは、フィッシャーは、経営の利潤
 性の増大に関連して、その実体的内容を規定
 するものとして、経営共同体の形成の必要性
 を説くものではけっしてないのであって、彼
 において、経営の利潤性の増大は、あくま
 でも経営共同体形成の努力に付随する結果的
 現象として解されていることである。そして
 ここに、われわれは、フィッシャーの経営共
 同体思想の超越倫理的性格、したがってまた

フィッシャー経営経済学説の有する規範科学
 としての性格を認めることができると。しかし、
 こうした超越倫理的性格をもつ経営共同体思
 想を、資本主義経営が、自己の行動規範とし
 て措定することはたして可能であろうか。
 もとより、このような可能性は存在しないとい
 言わざるをえない。それでは、われわれは、
 フィッシャーの提唱する経営共同体思想と利
 潤性原理との関係をどのように理解するべき
 なのであろうか。この問題に関連してわれわれ

一
 一
 一

れの想起するべきは、つぎの二点である。す
 なわち、その第一点は、経営はただたんに「
 経済行為ないし資本取引の場所」であるのみ
 ならず、同時に「作業場所」としての特質を
 も兼備するものであると解するものこそが、
 フイツシャーであったことである。第二点は、
 フイツシャーの提唱する経営共同体思想は、
 全体としての経営の具体的存在構造の内に存
 在する「作業場所」としての経営の最善の形
 成を指導する原理として、その登場を余儀な

くされたものであったことである。そうであ
 るとするならば、フィツシャーの経営共同体
 思想は、資本主義経営の指導原理をなす利潤
 性原理とは、無関係のものではありえない。
 けだし、資本主義経営の指導原理をなす利潤
 性原理が、全体としての経営の自己形成の努
 力を、現実的に、具体的に指導しうるものであ
 るためには、それは、「作業場所」としての
 経営の内面的要請に、十分こたえうるような
 内容をもつ利潤性原理であることを必要とす

るからである。すなわち、利潤性原理は、
 作業場所としての特質をもつ経営の内面
 的要請に基づいて登場してきた経営共同体思
 想の意味するところのものを、自己の内に包
 摂しうるような実体をもつ場合にのみ、はじ
 めて全体としての経営を、現実的・具体的に
 指導しうる原理となりうるものであることが
 注意されねばならないのである。したがって、
 われわれは、フィッシャーの提唱する経営共
 同体思想を、フィッシャー自身の主張とは異

なつて、あくまでも利潤性原理の実体的内容
 を規定するものとして理解するべきであらう。
 ともあれ、フィッシャーの経営共同体思想
 は、経営生活の最善の形成をその課題とする
 という、すぐれて実践的なフィッシャー経営
 経済学説においてこそ、はじめてよく成長し
 えたものであることをわれわれは銘記しなけ
 ればならない。

(註) Vgl. G. Fischer, Personalverwältung

und Menschenführung im Betrieb, ss. 52-53.

(無2) G. Fischer, a. a. O., s. 53.

(無3) Vgl. G. Fischer, a. a. O., s. 53.

(無4) Vgl. G. Fischer, a. a. O., s. 54.

(無5) G. Fischer, a. a. O., s. 54.

(無6) Vgl. G. Fischer, a. a. O., s. 54.

(注7) 経営的人間指導の諸施策については、前掲論文、五八頁—六五頁を参照のこと。

(無8) Vgl. G. Fischer, a. a. O., s. 55.

(無9) G. Fischer, a. a. O., s. 60.

(無10) Vgl. G. Fischer, a. a. O., s. 66.

(無11) Vgl. G. Fischer, a. a. O., 3. Von der Arbeitspsychotechnik zur Betriebspsychologie, ss. 55-58. なお、フレイミンガーによれば、

人間労働の最善の形成のための原理に関しては、「労働精神

技術」(Arbeitspsychotechnik)にはじまり、

「適性心理学」(Eignungspsychologie)から

に「労働心理学ないし給付心理学」を経て、「経営心理学」

へと至る歴史の変遷が存在する。このうち、「労働精神技術

および適性心理学こそは、人間を経済並びに経営生活において大衆化させた時代の展開の中から創出された被造物をなすものである。」(G. Hischer, a. a. O., s. 56.)

(注12) Vgl. G. Hischer, a. a. O., s. 66.

(注13) フィッシャーの経営的人間指導論に対するわれわれの理解は、藻利重隆博士のつぎの論稿に負うところが、はなはだ大きい。
きい。

藻利重隆、労務管理の経営学(増補版)、千倉書房、昭和五一年、第五章『経営的人間指導』と労務管理

(注14) ただし、もしも「経営事象の利害に対する協働者の参与」

の具体的内容として、共同決定が意味されているとすれば、これは協働者の主体化を志向するものとなり、この場合には、経営的人間指導論自体のうちに、すでに個性化を超える努力が提唱されていることとなる。

(注15) 以下、本文中の括弧の中のアラビア数字は、Paytner-Schafst im Betriebe²⁴からの引用箇所の頁数を示すものである。

(注16) フィッシャーによれば、「必要とされる労働意欲は、賃金制度、コンベアー、作業規律、作業強制のごとき物的補助手段をもってしては、持続的には維持ないし形成されえない。

人間の内面的生活は、労働給付から分離されえない。労働給付においては、肉体は労働力として、また精神は労働意欲として発現する。さらに両者は、作業場の外面的影響を強くうける。」(G. Fischer, Partnerschaft im Betrieb, s. 6.)

(注17) 以上の論述は、主として前掲書の五頁一七頁および二一頁一三頁に拠る。

(注18) Vgl. G. Fischer, a. a. O., ss. 18-20.

(注19) Vgl. G. Fischer, a. a. O., s. 8.

(注20) この解釈によれば、経営的協力者制度は、使用者と経営協

議会の「信頼に満ちた協働」という一九五二年制定の経営体制法の根本規範を基礎として発足するとともに、経営体制

法の枠を超えて、企業者と個々の経営構成員の「信頼に満ちた協働」の実現を志向するものである。なおこの点については、一九五二年制定の経営体制法第四九条第一項と第六七条

第一項、および J. Kolbinger, Das betriebliche Personalwesen, Teil I, Grundlagen,

Stuttgart 1961, s. 77 u. ss. 82-86

を参照のこと。さらに、藻利重隆(稿)、企業における労資

協力体制の問題点(柳川昇先生還暦記念論文集、現代経営学

の研究、日本生産性本部、昭和四三年）を参照のこと。

(注21) われわれが先に取り上げた経営的人間指導は、実は、こうした前提条件を形成するために、フィッシャーが経営に要請したものであったのである。

(注22) Vgl. G. Fischer, a. a. O., ss. 24-28 u. ss. 33-60.

(注23) 組織的努力については、²³Partnerschaft im Betrieb, ss. 28-30 u. ss. 61-89 を参照のこと。

(注24) フィッシャーは、²⁴このように述べている。「Person (個体)としての人間が、Persönlichkeit (人格)としての人間に転化しうるためには、人間がその内で生活し

ている人間社会および共同体の形成に参加することが可能でなければならぬ。」(G. Fischer, a. a. O., s. 20.)

「……しかしながら、労働する人間の Person が Personlichkeit に転化しうるためには、労働する人間は、経営的作業関係の形成に主体的に参加し、経営的作業関係の内に意識的に組み入れられねばならぬ。」(G. Fischer,

a. a. O., s. 41.)

(注25) G. Fischer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, s. 234.

(注26) 財務的努力に「²⁶Partnerschaft im Be-

Tryeb, S.S. 30-32 u. S.S. 90-117 を参照のこと。

(注27) なお、フィッシャーは、成果配分の配分比率として、投下資本総額と借金総額の比率を挙げているが、このような配分比率が現実的意味をもちうるか否かは疑問である。むしろ、配当総額ないし純利潤額と借金総額の比率の方が適当であろう。

四 フィッシャー経営経済学における経営共同体

思想の問題点

フィッシャーの経営共同体思想に関する問題点として、われわれは、フィッシャー経営経済学説の基本的性格に起因する問題点と、それとは別個に、労働組合の存在が不問に付されてゐるといふ点を指摘しなければならぬ。

前者に関しては、まず第一に、フィッシャーの提唱する経営経済学の研究対象は、経営にほかならぬのであるが、しかもその経営が、資本主義社会において、主体的に自己の

生活を営む「歴史的存在」をなすものである。
 ことに對するフイツシャの認識の不足が問
 題にされねばならない。けだし、経営共同体
 思想は、それが資本主義経営の行動規範を内
 面的に規定するものとして、資本主義経営自
 身によつて、主体的に自覚されるとき、はじ
 めてそれはその現実的意義をもつものである。
 ことが銘記されねばならないのである。なお
 フイツシャにおいては、経営的人間指導も
 経営的協力者制度も共に、経営の遂行するべ

き人間関連的な社会的職分をなすものとして
 理解され、したがつて等しく作業場所として
 の経営の問題点として位置づけられているの
 であるが、しかしわれわれは、個性化の努力
 と主体化の努力とは、それぞれその展開され
 る場を異にするものと解すべきであらう。何
 故なら、個性化の努力は、「労働力としての
 人間」にかかわるものであり、したがつてフ
 イツシャ自身自身の主張とは異なつて、かえつ
 て「経済行為ないし資本取引の場所」として

の経営において行なわれべき努力をなすものであるが、これに反して、主体化の努力は、労働力の所有者としての人間にかかわるものであり、したがって、これこそがまさに「作業場所」としての経営において行なわれべき努力をなすものであると解されるからである。フイツシヤの経営共同体思想においては、その具体化に関する諸施策の展開の場が必ずしも明らかではないために、その主張には説得力に欠けることがあることを、

われわれは指摘せざるをえない。

第二に、フイツシヤの提唱する経営経済学の研究方法は、規範論的方法として特質づけられるのであるが、そのことに由来する欠陥として、われわれは、フイツシヤの提唱する経営共同体思想の「超越倫理的性」を指摘しなければならぬ。けだし、フイツシヤの経営共同体思想は、経営の経験論的研究に基づいて、経営の具体的存在構造の内に「作業場所」としての特質をもつ経営が、経

驗的に存在している事実を指摘した上で、こ
 うした「作業場所」としての経営に内在する
 經驗的な自己形成の原理をなすものとして、
 したがってまた同時に、全体としての経営の
 自己形成の原理である利潤性原理の实体を内
 面的に規定するものとして、経営共同体の形
 成の必要性を説くものではないからである。
 われわれは、フィッツシャーの経営共同体思想
 が、経営の利潤性はあくまでも経営共同体の
 形成に関する努力の結果として増大するにす

ぎないと説くものであることを注意しなけれ
 ばならない。換言すれば、フィッツシャーの経
 営共同体思想が、それと経営の指導原理との
 間の内面的関連を捨象して、あたかも経営に
 おいて労働する人間の「人間化」(Humanis-
 mizing)それ自体を自己目的とするものであ
 るかのごとくに論じて、その必要性を強調し
 ている点が問題となるのである。しかしここ
 で銘記されるべきは、資本主義経営に内在す
 る指導原理の經驗的^論究明に基づいて確立され

た経営共同体思想のみが、はじめ、資本主義経営の実践を現実的に指導しうる行動規範たりうるということである。

後者、すなわち労働組合の存在が不問に付されていく点に関しては、われわれは、使用者に対する反対勢力としての労働組合をその背後にもつ労働者を、経営的全体の場合において、集团的に「人間化」し、関する配慮を等閑に付し、もっぱら労働者を個人として「人間化」しようとするものが、フィッシュ

ヤーの経営共同体の特質をなすことを指摘しなければならぬ。それは、しかしながら、労働組合の存在を形骸化し、ひいては労働組合無用論ないし労働組合否定論を帰結する危険性を内包するものであると、われわれは言わざるを得ない。こうした危険性は、なかんずく、彼が経営体制法の集团的性格を超える試みとして提唱する個人的な「協力者制契約」が、経営協定、さらには労働協約を無用視することとなる可能性を包蔵していることとう



ちに見出される。このような時代錯誤的性格が払拭されないかぎり、フィッシャーの経営共同体思想は、資本主義経営の実践を現実的に指導しうる行動規範たりえないであろう。これを要するに、フィッシャーの経営共同体思想は、社会的・歴史的生活体としての資本主義経営の全体的・具体的状況を真に反映する経験論原理として、再建されねばならぬのである。^(注2)

(注1) 「社会的存在として、それ(経営―村田)は、資本主義社会における自己の持続的存立と、その健全な成長・発展とを主体的に意欲するものであり、また、こうした意欲の歴史的实现を支えるべき自己の営利的生活力を、みずから保持しようとする歴史的存在をなすのである。」(藻利重隆、労務管理の経営学(第二増補版)、千倉書房、昭和五十一年、四二七頁。)

(注2) 佐々木吉郎博士は、つぎのように述べおられる。「フィッシャー、ゲーテンベルク、メレロウィッツらのドイツ経営学の代表的なものが、固有に歴史的なものに深くいりこむこと

によって、明快な歴史意識をもつならば、社会構成体に即する経営問題の解明なり対策なりは、さらに意味に満ちたものとなるであろう。L（佐々木吉郎（稿）、独逸経営学概観、経

営学全集第六卷 独逸経営学（上）、東洋経済新報社、昭和

三二年、二七頁）

五 結

フィツシヤ一の所論の検討を通してわれわれが認識しうることは、まず第一に、今日の

資本主義経営が、資本主義社会におけるその

持続的存立を確保するために解決しなければ

ならない最も切実な問題の一つが、労働する

人間の、失われつつある「労働意欲」および

「資本主義経営に対する精神的結びつき」を、

どのようなにすれば昂揚し、強化しうるかとい

う問題であるという点である。フィツシヤ

一の経営共同体思想は、それが資本主義経営

において労働する人間の人間化を介して労働

の喜びを喚起し、「人間の危機」を克服する

ことによつて、これに起因する「資本主義経営の危機」を打開し、資本主義経営の存立と発展とを志向するものであるかぎりにおいて、まさに経営的必要性を有するものである。フイツシヤ一の経営共同体思想の生成の歴史的基盤は、資本主義経営における技術化の努力および合理化の努力によつて、労働する人間が、労働の喜びないし労働意欲を失い、自己の所属する経営と共に生きようとする意欲を喪失しつゝあるという現実の経営情況のうち

にこそ、もとめられるのである。

第二に、われわれが認識しうることは、フ

イツシマーにおいては、労資共同決定が、彼の提唱する経営共同体思想を具体化するため、に、すなわち経営共同体としての「協力者制経営」を形成するため、資本主義経営に、よつて実施されることの必要な、しかもきわめて重要な意味をもつ組織的努力の一つとして位置づけられていることである。したがつて、こうした位置にある労資共同決定の経営的必

