

經營的社會政策の

最近の動向について

二 神 恭 一

一、はじめに

經營的社會政策 (betriebliche Sozialpolitik) の問題を取り上げる場合、そこには二つの視点がみうけられるようである。まず、經營的社會政策が一般的社會政策の構成部分であるという視点から、問題がとらえられ、分析がすめられる。シエルスキーによると、一九二〇年代に企業家—労働者の戦線が絶望的な停滞状態におちいり、政治にその満足な解決が期待できなかったとき、經營からする社会的關係の公正な形成によってその解決をはかろうとしたところに、こうした經營的社會政策論のうまれる契機がみいだされるという。つまり、それは社會の構成細胞たる經營から社會秩序へ改良的にはたらきかけることができるという期待、經營共同体 (Betriebsgemeinschaft) から國民秩序を更新できるという希望を契機として登場したものである。戦前における經營的社會政策の問題提起はじつはほとんどがこうした視点にもとづいている。

第二の視点は、經營的社會政策を經營政策 (Betriebspolitik, Unternehmenspolitik) の範圍のなかでとらえ、論及しようとするものである。これがはつきりと表面化したのは戦後のことで新しい。この場合、經營的社會政策は經營目的にとって販売政策や財務政策と同じような価値を有し、同じような意義をもつものと考えられる。こうした經營

的社會政策論は、もはやあきらかに經營學の固有の問題である。といつても、問題はそれほど簡単たんではないのである。ドイツの場合、經營學は主として經營經濟學として科學化がすすめられてきたがために、そのなかで經營的社會政策、とくに經營的社會保護の問題を完全なかたちで展開することは躊躇せざるをえなかつた。經營經濟學の選擇原理たる収益性や經濟性は、従業員福祉の増進という社會的保護の目的と對立するものと考えられ、また經營的社會關係は經營經濟的に接近しえないものと考えられていたからである。バームガルトナーがかつてのべたように、「多くの經營學者は、一般に企業の社會政策（＝經營的社會保護——F.）の問題について発言するかぎり、あたかも自分の地所でなく隣人の庭にたつているかのようひかえ目に逡巡しながらものをいつている」ような状態がつづいたのであるが、さすがにこんにちではかようなことはなくなつてゐる。この小論は西ドイツを中心とするかうした意味の經營的社會政策のさいきんの問題とそうごきをとらえようとするものである。

ところで、經營的社會政策を經營政策の範圍のなかでとりあつかう場合、それが内容的に經營勞務の問題となることはあきらかであろう。したがつて、以下各節において展開される内容は、西ドイツを中心とする經營勞務の問題の動向をとらえようとするところにほかならないのである。

二、人事管理から經營的人間指導へ

經營的社會政策とは、經營における人間の勞働の形成とかかわるすべての方策を總稱するものである。ここで用いる「社會的」(sozial)ということばにかんしては、いろいろのことがいわれてゐるが、こんにちでは一般に、フィッシャーが(1)のように、「人間にかかわる」(menschlichenbezogen)という意味に解されるようである。

ところで、經營的社會政策にふくまれる諸方策は、ひとしく人間の勞働の形成とかかわるとはいいながら、いくつ

かのグループにわけられる。フィッシャーはこれを人事管理 (Personalverwaltung) 経営的社会保護 (betriebliche Sozialfürsorge) と経営的人間指導 (betriebliche Menschenführung) の三つにわけている。この分類もまたドイツにおいて一般にとられるところのものである。経営的社会政策が対象とする人間の労働のもつ多様性が、複数の観点を要請するものであり、それに応じてこのような諸方策のグループわけがおこなわれるわけである。もっとも、それは経営的社会政策の発展過程においてあらわれる時点がちがっている。たとえば、経営的人間指導が登場したのは、第二次世界大戦後のことである。それら三つのもはたがいには補充しあう関係にあり、有機的関連を有している。

人事管理は人事政策 (Personalpolitik) とよばれることもあり、また、ふるくは社会的経営政策 (soziale Betriebspolitik) とよばれたものである。それはもとのべる経営的社会保護 (狭義の経営的社会政策) と経営的社会政策を二分した。人事管理はふつう雇用・配置・異動・昇進・降職・教育訓練というがごとき諸方策に具体化される。フィッシャーによると、それは賃金制度と国家的労働諸規制から発展をとげ、さらにそれに経営組織的考慮が加わって形成されたものだといふ。⁽²⁾

ところで、このような人事管理の性格づけであるが、バウムガルトナーはつぎのようにのべている。すなわち、「経営の人事政策 (—人事管理— F.) とは、従業員が選抜され配置されて管理され、賃金が支払われるところの原理である。人事政策はとりわけ管理職分を意味する。この場合、社会政策 (—経営的社会保護— F.) とは反対に、給付生産の経済性という経営法則のもとにおかれた、企業と従業員のあいだの内的関係 (innere Beziehungen zwischen Unternehmung und Personal, dem betrieblichen Gesetz der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung unterstellt) が問題である。⁽³⁾ このように、バウムガルトナーによると、人事管理は人間の労働の形成を給付生産の経済性という経営法則のもとにとらえようとするものである。その場合、従業員は概念的には技術的・経済的経営の構

成部分にすぎないのである。つまり、人事管理は従業員を経営における労働要素のない手以上には考えないのであり、この点、経営的社会保障が一応直接的に従業員の福祉を増進しようとするのと対照をなしている。したがって、ドイツの人事管理も、アメリカのパーソンネル・マネジメントの本質がマンパワー・マネジメントと規定されるのと、規を一にしている。なお、森五郎教授は、ドイツ経営経済学の「労働の経済論」が労働を特殊な生産要素としてとらえ、これを合理的・経済的に使用することを任務とする点から、それが「オーダー」を典型とする man-power management と本質を同じくしているといっているが、この立言はまさに経営的社会保障の人事管理に適中するものと思われるのである。こうした意味において、フィッシャーは人事管理の領域においては貯蔵・仕入・販売・製造といったほかの管理職能と同じく、はたらく人間はつねに「管理される」ものにすぎない事実をあらわかにしている。⁽⁵⁾

ところが、こうした人事管理は大戦後経営人間指導的展開をとげてきており、そこに経営的社会保障の新しい路線がうちだされているということが、フィッシャーによって指摘されている。この展開については、藻利教授がフィッシャーの所説を中心に鋭利な分析を加えておられるので、本稿では省略する。⁽⁶⁾ここでは、さいきん問題になっている教育訓練の問題について、そうした展開を具体的に追跡するだけにとどめたい。

教育訓練の問題は、労務評価 (Arbeitsbewertung) の問題とともに、戦後のドイツの経営で注目をあつめているものの一つである。「労働教育学はこの一〇年来経営においてますます重要になってきた」とポットホフはのべている。⁽⁸⁾この事態はアメリカやわがくの場合と酷似していると思われるのであるが、戦後のドイツでも、オートメーション化が生みだす新しい組織的労働の形態を身につける問題、学校教育がついてゆけないほどに急速に発展をとげた事務作業を習得する問題、さらに従業員のあいだに良好な態度や習慣を形成する問題や明日の従業員や経営者を育成する

問題等、従業員のエデュケーションが経営上の重要な課題となり、その組織化・制度化がますますきざげられている。とくに後者についてフィッシャーは、「さいきん、後継者の配置と教育につとめることは、徒弟見習の場合であれ、経営管理の各層における後進者の場合であれ、経営的・社会的政策の課題領域のなかでとりわけ重要である」とのべているほどである。このようなドイツの経営教育の現状については山城教授のくわしい報告がある。¹⁰⁾

ところで、フィッシャーは経営的エデュケーションを専門的エデュケーション (fachliche Aus- und Weiterbildung) と共同促進的エデュケーション (gemeinschaftsfördernde Aus- und Weiterbildung) と性格の異なるエデュケーション (charakterliche Aus- und Weiterbildung) との三つの内容に区別して考へている。¹¹⁾ このうち、専門的エデュケーションがもっともふるい。その目的は経営活動上必要な業務遂行の知識や技能を従業員の各層にさづけることである。ドイツの経営においても、これまでに監督者の選抜やエデュケーションをおこなう場合、このような専門能力におもぎがおかれていた。これはあきらかに人事管理の領域の課題である。これが意義や必要性は、こんにちのごとき技術革新のテンポのはやい時代においてかえってたかまつている。つぎに、フィッシャーによると、共同促進的エデュケーションは作業過程における人間的な阻害要因をできるだけ除去または軽減し、そこではたらく人間のあいだに意識的に経営共同体 (Betriebsgemeinschaft) をつくり上げることを志向するものである。それは上司と部下のあいだに協働チームを編成することか、かれらのあいだに経営教育学上たらしい態度を形成したりすることなどを内容としている。これまで等閑視されてきたエデュケーションのこの領域は、諸種のコースが設けられることによって、さいきん急速に注目されるようになっていく。最後に、性格的エデュケーションは従業員を性格的に尊敬できる協働者たらしめるべく育成し、この意味においてかれがさらに完成されるのを助けるものである。フィッシャーにしたがうと、エデュケーションの真に新しい方向は、この性格的エデュケーションのなかみいだされるところであるが、この性格的エデュケーションの問題こそ、じつに経営的人間指導の課題領域にはかならないのであ

る。

これと同じような展開は、人事管理のほかの諸方策についてもみられる。人事考課を例にとろう。それは一般に経営的・技術的関連から従業員の職業的能力を評定するものであると考えられている。ところが、フィッシャーは上司や人事責任者らによる定期的人事考課 (regelmässige Personalbeurteilung) が経営に導入されるべきであるというのであるが、その場合、それは従業員の職業的態度 (berufliches Verhalten) のみならず、その性格的態度 (charakterliches Verhalten) をも考慮するものでなければならぬことを指摘するのである¹⁰⁾。しかも、かれによると、それはすでにドイツの大経営において成功しているというのであるが、こうした論述のなかにも人事管理の人間指導的展開がみいだされるように思われる。

このように、人事管理が人間指導的展開をみせるところに、戦後の経営的社會政策の新しい局面がもたらされるわけであるが、このような展開を要請した事態をフィッシャーは大衆化 (Vernassung) ということばであらわしている¹⁰⁾。フィッシャーによると、人事管理から経営的人間指導への展開は、大衆化の危険に対処してはたらく人間が主体としてみなおされ、とりあつかわれなければならないという要請にもとづくものである。かれによれば、こんにちの人間は、作業中においても、また自由時間中においても、つねに大衆化の危険におびやかされており、そして、大衆化によって、人間は自己の作業領域やそのほかの活動領域にたいする個人的責任を忘却してしまう。その結果、必然的に、その作業能率は低下し、労働のよるこび (Arbeitsfreude) がうしなわれる。このような事態は、ドイツにおける調査結果にもあらわれている。

南ドイツの一工場でおこなわれた実態調査によると、回答者の一五パーセントのものが、ほかの作業を希望していたというが、その場合、とりわけ、思考を要求する仕事、もっと責任感をとめない、それをみたす仕事、あまり単調

でない、精神的になにかを要求するような仕事をもとめられていたといわれる。そして、それら回答者たちが、ものごとを考えないために、すべてが停滯してしまつて満足した気持になれない、と苦情を申立てたことが指摘されている。このような事態に対処するには、社会生活のみならず、経営生活のなかでも、個人の人間性が意識的にもとめられ昂揚されなければならない。そして、経営のなかで従業員の人間性に注意を払い、尊重する可能性と必然性がみだされるならば、従業員にはたらくよりこびをあたえるような個人的責任領域を形成することが、経営の経済的利益と結びつくのである。むしろ、そうすることによってのみ、経営の経済的利益は確保されることが指摘される。こののでてきた人事管理の経営的人間指導への展開は、じつはこうした事態に対処するものであり、それは現実的要請からくる必然的路線と考えられるのである。

註 (1) Fischer, G., Sozialpolitik, betriebliche : in HdB, 17. Lieferung, Stuttgart 1958, S. 4939.

(2) Fischer, Personalverwaltung und Menschenführung im Betrieb : in Aktuelle Betriebswirtschaft, Festschrift zum 60. Geburtstag v. K. Mellerowicz, Berlin 1952, SS. 51-52.

(3) Baumgartner, H., Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung, Bern 1950, S. 14.

(4) 森五郎著・戦後日本の労務管理・ダイヤモンド社・一九六一年・二七一—三八頁参照。

(5) Fischer, a. a. O., S. 52.

(6) 藻利重隆著・労務管理の経営学・千倉書房・一九五八年・第五章・「経営的人間指導」と労務管理・参照。

(7) 大戦後のドイツで、労務評価の問題がうかび上ったのは、大規模経営において人事統計(Personalstatistik)が発展をとげたことともういっている。ここで注意すべき点は、従業員構成・家族状況・住居関係等の記録や統計は、人事管理や社会保護の計画を適切に樹立し、実施するためのおもい興味あるものではなくなつてくることである。労務評価においては経営給付と従業員集団や従業員個人の給付を成果統制と直結させんがために、こうした記録や統計が経営計算制度とむすび

のたふさるのやゆら。

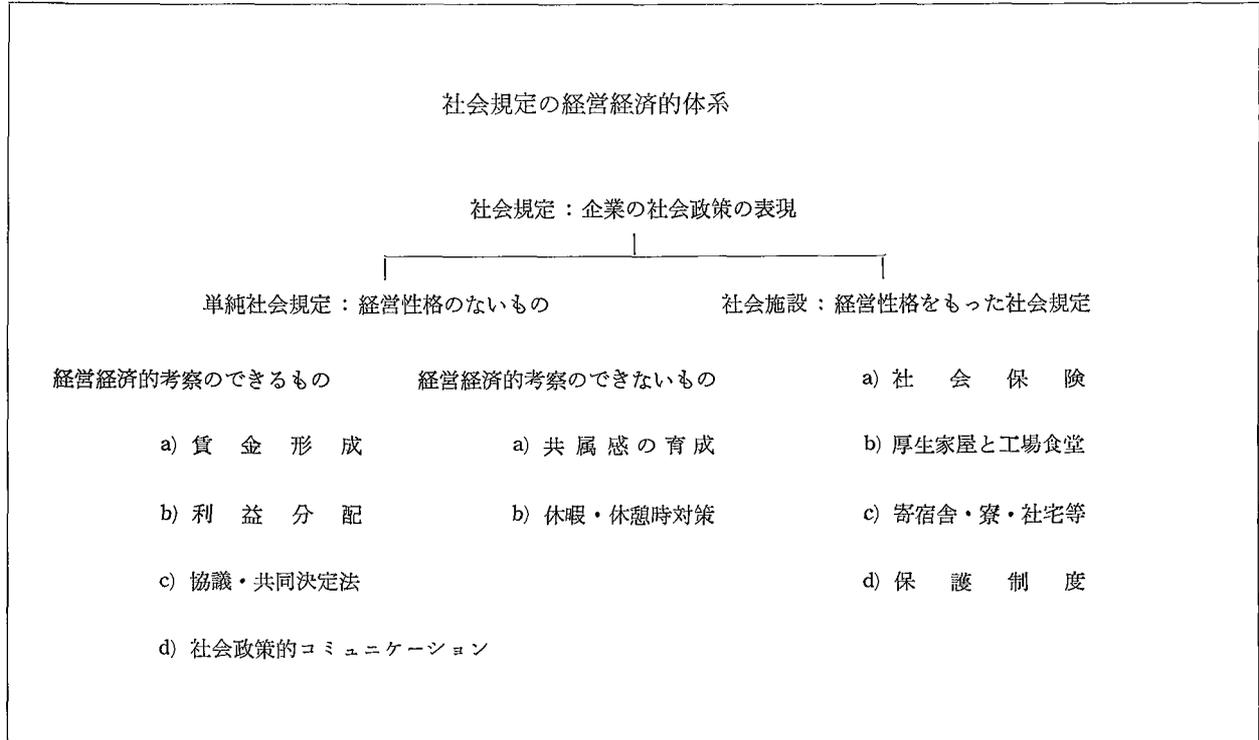
- ⑥ Pothoff E., Personalwesen : in HdW. Bd. 1. Köln und Opladen. 1958. S. 99.
- ⑦ Fischer, Sozialpolitik, betriebliche : in HdB., S. 4939.
- ⑧ 山本幸精・フイソンの経営教育・マネジメントの巻3号・参照。
- ⑨ Fischer, Menschenführung im Betrieb : in Probleme der Betriebsführung, Festschrift zum 65. Geburtstag v. Otto R. Schmuthaus, Berlin 1959. S. 161.
- ⑩ Fischer, a. a. O., S. 170.
- ⑪ Fischer, Personalverwaltung und Menschenführung im Betrieb : in Aktuelle Betriebswirtschaft. S. 53. 川崎文治稿・経営におけるVermassungをもつての諸問題(経営と経済70号所載)参照。
- ⑫ Zander E., Neue Schwerpunkte der betrieblichen Sozialpolitik, Menschen und Arbeit, 15. Jg. Juli 1960. S. 130.

三、戦後における経営的社会保護

経営的社会政策における一つの方向は、経営的社会保護とよばれるものに具体化される。これこそが経営的社会政策であるといわれ、一般に狭義の経営的社会政策として通用している。

このような経営的社会保護の具体的方策としてあげられるものはひとよって多少のちがいがあがあるが、経営的老年保障制度、社宅・独身寮・住宅費補助といった経営的住居制度や保養施設や工場食堂制度、さらに賞与、利益分配、その他現金補助等がふつう列挙される。また、バームガルトナー⁽¹⁾はつぎのような図表を作成している(第一表参照)。したがって、内容的にみると、ここにいう経営的社会保護なる概念は、わがくにおいての福利厚生⁽²⁾のそれにちかひも⁽³⁾のと思われる。また、それはアメリカでいう welfare なる概念と大略にている。もっとも、バームガルトナーの図

第一表



表によると、経営的社会保障の内容には、われわれがヒューマン・リレーションズの方策と考えるとところのものもふくまれているが。ところで、戦後のドイツにおいて、この種の経営的社会保障は、それが年度利益から支弁される場合、税制上特別優遇措置がこうじられることもあったがために、年々相当の額にのぼるにいたり、社会的保護は経営的社会保障のなかで大きな比重をしめるような感じになった。ただし、こうしたいわゆる経営的社会保障の増加は、かならずしも従業員にたいする社会保障的動機にのみとづくものでない点に注意しなければならない。それは財務上の配慮、とくに租税対策の上から生じたことも多かったようである。⁽²⁾

周知のように、経営的社会保障のながれは一九世紀にまでさかのぼることができる。ドイツにおいては、産業化が急速におしすすめられた当初、その急激な発展に国家的社会保障がほとんど、あるいは不十分にしか適応できなかったがために、経営からする社会保障が準備される機会がもたらされたわけである。この経営的社会保障はきわめて不満足なかたちながら当時の切実な要求をみたし、国家的社会保障が登場するまでひらいたままになっていたはずの間隙をうめた。⁽³⁾たとえば、経営疾病基金(Betriebskrankenkasse)の前身である工場疾病基金(Fabrikkrankenkasse)をドイツ鉄鋼業の場合にしてみると、もっともふるい工場疾病基金がすでに一八三六年にクルップ(Krupp)の鉄鋼工場に設けられている。それが一八四二年にはヘルマン製鉄所(Hermann Hütte)〔のちのヘルダー社〕に、一八四六年にはヤコビ・ハニエル・フワイセン(Jacobi Hamiel & Huysen)「グッテホフニング社の前身」に、一八五四年にはナハロット製鉄所(Nachroder Hütten- und Walzwerk)にそれぞれ設けられている。さらに、一八五五年にはボフム鑄鋼工場(Bochumer Vein)に、一八六二年には「フェニックス」に、一八六八年にはヴルカン製鉄所(Hütte Vulcan)に、一八七一年にはティッセン製鉄所(Stahl- und Walzwerk Thyssen)に、一八七三年にはドルトメント連合(Dortmunder Union)とライニン製鉄(Hütte Ruhrro-Meiderich)に、一八七五年にはシャルク社にそ

れそれとのえられた。このように、「国法の疾病保険のまえにずっと経営的保険制度が存在していたわけで、しかもそれは基本構造において今日の経営疾病基金にており、その任意性をさまたげることなく、法的に規制されていた」のである。もっとも、このような経営的社会保障は、身分的なものであり、年功序列的なものであったので、一般従業員、下積みの従業員は、それらの恩恵によくすることはほとんどなかった。

ところが、このような経営的社会保障はけっさよく公認の社会政策 (offiziell anerkannte Sozialpolitik) たりえなかったのであって、社会倫理的動機や党略的動機にもとづいた企業家個人の恣意的衝動にまかされていたのである。したがって、社会保障的活動をおこなうかどうか、それをどこまでひろげるかということは、まったく企業家の自由裁量にゆだねられていた。そこで、企業家の観念からすれば、かかる経営的社会保障は恩恵的 (karitativ) なものであり、従業員にさえ同様にうけとられることが多かった。もっとも、このような経営的社会保障は、社会主義者や労働組合から、それが従業員ににせの満足感をあたえ、社会的緊張のザハリッヒな動機をとりのぞいて、階級斗争や対立を解消させるはたらきをもつものとしてはげしい攻撃をうけた。

第二次世界大戦後、すでにのべたように、経営的社会保障は経営的社会的費用のたかまりによって関心をよんだが、この場合、それは企業家政策としてではなく、意識的な経営政策と考えられるにいたっている。そして、その経営的意味や効果が強調されているようである。それははっきりと戦後の文献に反映されている。たとえば、バームガルトナーは経営的社会保障の直接的目的が経営の従業員の福祉をすすめる点には一応賛成しながらも、なおひろい関連をみななければならないとする。すなわち、「すべての企業の社会政策 (— 経営的社会保障 — F.) の直接的目的はもちろん従業員の人的福祉の増進である。それが唯一にして究極の目的であるというのであれば、むしろ経済的または経営経済的考察はすがたを消してしまうだろう。そして、他利的な社会倫理的観点だけが是認される。けれども、われわ

れはなお一層ひろい関連をみるのである。つまり、企業は従業員福祉を増進することによって企業の持続的維持にとって決定的な諸前提をつくり出すのであり、………その社会政策の究極の目的は、企業の維持にあるのである」⁽⁵⁾と。

このように、バームガルトナーは経営的社会保護の究極の目的を「企業の維持」という経営目的のなかにもとめるのである。かれによると、ここにいう「企業の維持」とは、財産の確実なる維持、実質維持 (Substanz-erhaltung) のほか、経営を制約している人的諸関係の維持、もっともひろい意味における組織の維持をもふくむものと解されるのである。ここに、経営的社会保護の課題があらわれるのであり、それは従業員の人間的福祉を増進することによって、かかる組織の維持のための諸前提を形成しなければならぬわけである。かくて、経営的社会保護は経営政策のなかで正当なる市民権があたえられるのである。もっとも、その場合、つぎのような点に注意しなければならない。まず、その経営経済的意味は個々の方策にあるのではなく、調整された社会保護全体にあるということである。個々の保護方策の成果は、その方策だけが決定するのではなく、ほかのすべての方策にも依存するのであって、それらが相互にいかにか調和しているかということが重要である。かくて、経営的社会保護全体とその個々の方策のあいだに「函数関係」が存立するのである。つぎに、経営的社会保護の経済性は、給付と反対給付が直接的関係にないことである。したがって、特定の従業員の給付を経営的社会保護の給付と比べることはほとんど意味がない。以上のような点を念頭において、バームガルトナーのいう「企業の持続的維持にとって決定的な諸前提」とはなにか、列記してみよう。かれはつぎの三つのものをあげている。⁽⁶⁾

1. 国家の干渉を予防し、またはできるだけ最小限にとどめること。いわゆる「自由経済」のなかで経営が私的所
有の状態にあるという前提にもとづいてのことであるが、経営的社会保護の重要な経済的意味は、それが国家の干渉を予防することにある。それによって、経営は社会的関係の領域においてひろい決定と行動の自由を確保することが

できるというのである。すべての国家統制に依存せざる完全な構成体としての企業の維持である。

2. すぐれた労働力を維持し、中堅従業員 (Stammpersonal) を形成すること。経営においてすぐれた労働力がひんばんにかわるということは、新しい従業員のための広告費・採用費・教育費のごとき原価を大はばに生ぜしめることになる。また、優秀な職業知識とゆたかな経験を生かすうる従業員は、経済的な給付生産のための確実な前提であり、経営の技術的・経済的的目的をよく知りよく理解している中堅従業員は、経営の持続的維持のための直接的な前提である。経営的社会保護はあきらかにこうした中堅従業員を経営にひきつけ、とどめておくのに役立つ。なお、中堅従業員は経営の伝統 (Betriebsstradition) の重要な前提である。経営の伝統は仕事を遂行するほこりと結びついている。また、それは社会における種のグッドウィルの証左であって、すぐれた労働力を経営にもたらし、販売政策や財務政策の分野でも多くの利益をもたらす。

3. 経営的社会保護は労働のよろこびや勤労意欲をたかめ、労働平和を維持するのに役立つ。労働心理学によると、積極的な経営的社会保護によって保護され保障された従業員は、たかい労働のよろこびと勤労意欲をもちつづけることよって一層すぐれた給付を提供する。労働のよろこびと勤労意欲は経済性にたいする感覚をすどくし、その関心を喚起して、生産をたかめるための組織的方策を積極的に樹立し実施する準備をうながすものである。

なお、経営的社会保護は労働平和を維持する場合にも重要な役割を演ずることがある。すなわち、経営的社会政策は使用することのできるすべての保護手段をはじめから投入してはならないというのであるが、それは労働争議の場合「戦術的」に留保していた手段が投入されることによって、協調へのみちがひらかれることもあるからである。ただ、問題は経営的社会保護を労働組合にたいする武器へきたえ上げる意図がつねに表面化することであるが、かかる意図は挫折するであろうと思われる。

以上がバームガルトナーによる経営的社会保障の性格規定であるが、これと同じような視点からする経営的社会保障の規定が、ハックスやフッケンベルクらによってこころみられている。⁽⁷⁾

ところで、戦後のドイツの場合、このような経営的社会保障は、とりわけ経営の住居政策 (Betrieblicher Wohnungsbaun) と老齡保障 (betriebliche Altersversorgung) によって代表されたようである。⁽⁸⁾

いったい、人間の三つの基本的欲求といわれるもののうち、住にたいする欲求は、げんさい自己供給というかたちにおいては、とてもみだしえないことはあきらかである。ドイツの場合、その産業化の初期の一九世紀の中頃、すでにかかる状態になっていたといわれている。⁽⁹⁾したがって、パターナリスティックな企業家たちは、この頃から従業員用の住居建設に着手していた。たとえば、クルップがそうである。もっとも、鉱山業のごとく、立地的に住居施設を必要とする業種、つまりそれが生産設備の性格をおびているところでは、住居建設がはやくから組織的におこなわれていた。しかし、まがりなりにもとにかく機能していた一般的な住宅市場が第一次世界大戦によって崩壊してから、住宅問題は一層深刻なものとなった。今次大戦後、この問題はさらに切迫したかたちであらわれた。戦火で破壊された住居の再建、東ドイツから西ドイツにうつった経営を中心とする新工業地帯の建設、既存の工業地帯における生産力の伸長等のことがらは、住居欲求をきわめ鋭化したからである。こうした状況のなかで、多くの経営は住居建設をその社会保障の主要なる方策としてかかげ、またかかげざるをえなかった。もっとも、経営によってどの程度住居建設がすすめられたかという点の詳細は不明であるが、ヴァイスラがいうように、「残念なことに、経営による住居建設の実際の程度については、ほとんど発言がない」⁽¹⁰⁾のであって、かれらのあげる数字が唯一の資料である(第二表参照)。

つぎに、経営的老齡保障の問題にかんたんにつれておこう。ハックスによると、経営による老齡保障は、経営的社

第 二 表

Art der Zuwendungen	1950	1951
1. Für werkeigenen Wohnungsbau		
a) Neubau und Wiederaufbau		
total zerstörter Gebäude	124.0 mill.	121.7 mill.
b) Wiederherstellung teilbeschädigter		
Gebäude, Um- und Ausbau	23.0 mill.	20.6 mill.
2. Für Werkgeförderten Wohnungsbau		
a) Darlehen und Zuschüsse an		
Wohnungsbaugeschädigte und		
Wohnungsbaugenossenschaften	71.2 mill.	124.5 mill.
b) an private Bauherren,		
vor allem Arbeitnehmer	77.2 mill.	84.6 mill.
insgesamt	295.4 mill.	351.4 mill.

会保護のもっとも重要な用具の一つである。かれのいうところでは、さいきんのドイツの経営において、任意的ないし附加的社会保障のうち、従業員の高齢保障のために支出される額が、三分の一以上にもなったことがあるという。⁽¹⁾

経営的高齢保障の問題がクローズ・アップされてきた理由には、いろいろのことが考えられるのであるが、とりわけ、第二次世界大戦中におけるドイツの事情があげられる。すなわち、ここでも、大戦中のアメリカの場合と同様、賃金引上げが禁じられていたがために、それが年金制度の導入というかたちであらわれたということである。また、同じように、戦後においては、累進税を考慮にいれて賃金・給与の引上げのかわりに年金制度が一般に歓迎されたという事情があげられる。また、経営にとって、その基金は自己金融の源泉であった。このように、年金制度を中心とする経営的高齢保障の普及は、かならずしも社会保障的動機にのみもとづくものではない。この点、ハックスははっきりとつぎのようにのべているほどである、「経営的高齢保障の実際の形成には、純然たる財務政策上の考慮が決定的であることが多く、社会政策的（—F.）意図はほんの從屬的意味しかもっていない」と。⁽²⁾

ところで、このような経営的社会保障の多くは、さいきん後退のきざしをみせているといわれている。われわれはさきに人事管理が経営的人間指導へと発展をとげることをおきらかにしたが、さらに、つぎのところでも、このような経営的社会保障の主要部分がなぜ後退せざるをえないかという理由を検討することによって、全体としての経営的社会保障の方向をみきわめたいと考える。

註 (1) Baumgartner, a. a. O., S. 41.

(2) Hax, K., Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmenspolitik, ZfHf. 7, Jg. S. 9.

(3) Schwenger, R., Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Grosseisenindustrie, München und Leipzig, 1934, S. 7.

- (4) Schwenger, a. a. O., S. 9.
- (5) Baumgartner, a. a. O., S. 13.
- (6) Baumgartner, a. a. O., SS. 27-30.
- (7) Hax, Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmenspolitik, ZfHf. 7. Jg.: Huggenberg H., Sozialpolitik in unternehmungswirtschaftlicher Betrachtung. Bern 1954. 「ミッタースの所論について」の一文獻を参照のこと。与野部善美著・経営社会政策・森山書店・一九五〇年。木元進一郎稿・経営的社会政策における道義論と経済理論・PR 7巻2号。
- (8) Fischer, Menschenführung im Betrieb: in Probleme der Betriebsführung, S. 161.
- (9) Weiss und Pergande, Handbuch der betrieblichen Wohnungswesens, München 1953. S. 13.
- (10) Weiss und Pergande, a. a. O., S. 19.
- (11) Hax, Betriebliche Altersversorgung als Instrument der betrieblichen Sozialpolitik, ZfHf., 9. Jg. 1957. S. 15.
- (12) Hax, Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmenspolitik, S. 9.

四、経営的社会保護の後退

前節においては、経営的社会保護についての、戦後のドイツで経営的住居政策と経営的老年保障がとりわけ関心をあつめたことになれたが、フィッシャーはじつはこうした「経営的社会給付の時代がますますおわりに近づきつつある」ことを公言するのである。ツァンダーもこの事実をみとめているようである。(2)

しかし、それはなによりもつぎのような調査結果にはつきりとあらわれている(第三表、第四表参照)。(3) これら調査のうち、一九四九年と一五五一年のそれは、ドイツ経営者連盟(BDA)がシュピーゲルハルターの指導のもとにおこなひ、全体の雇用従業員数が一、〇〇〇、〇〇〇人以上におよぶ三〇〇〇社の工業経営について実施したものである。

一方、一九五七年の調査はピースバーデンの統計局が従業員数一〇〇人以上の営利経営全部についておこなったものである。それらによると、一九四九年から一九五七年まで、法定・協定費と対照的に、任意費は従業員数一〇〇〇人以上の経営をのぞいて着実に下降線をたどっている。しかも、従業員数一〇〇〇人以上の経営規模とても、従業員数の増加や生産性ののびや賃金水準のたかまりを考えにいれるとすれば、かならずしもこの例外たりえないと思われるのであるが、全体としての経営的社会保障の運命をこの図表から結論するのは尚早であるとしても、任意費の内訳からみると、すくなくとも、各種の従業員施設にたいする支出は、あきらかにはげしい退潮をしめしている（第四表参照）。なお、第四表においては、経営的老令保障にたいする支出が、上昇する気配をみせているが、これも一九五七年の年金改正によって逆調になったといわれている。たとえば、アウグスト・ティセン製鉄所の任意的老齢保障費のケースはつぎのようになっている。

一九五六／五七年	三、一七四、〇〇〇、〇〇〇	ドイツ	エマルク
一九五七／五八年	二、八六二、〇〇〇、〇〇〇	〃	〃
一九五八／五九年	二、八五六、〇〇〇、〇〇〇	〃	〃

もっとも、ライン・ウエストファル社のような例外もあるが、やはり、ガウグラがいうように、「全体的にみて、協働者にたいする任意的老齢保障の経営的費用は、すくなくとも相対的に、またしばしば絶対的にも、退潮しているという想定はただしと思われる」⁽⁴⁾のである。かくて、バームガルトナーのいう「経営性格をもった社会規定」、経営的社会保障のなかでもっとも社会保障的な部分が、後退しつつあるということはみとめざるをえない。われわれとしては、経営的社会保障におけるさいきんのうごきをとらえるがためには、この事実と理由を検討してみる必要があると思われる。

いりまでもなく、第一に考えられる理由は、従業員の賃金所得の増大である。これによって、かれらの経済的状況

第三表

		(1949年)	(1951年)	(1957年)	(1949—1957年) 間における変化
20～49人	g+t	19,8	21,6	25,0	+26
	z	6,5	6,3	4,8	-26
50～499人	g+t	19,2	21,6	25,4	+32
	z	10,4	11,1	8,4	-20
500～999人	g+t	19,6	21,8	25,3	+29
	z	13,0	14,1	12,2	-6
1000人以上	g+t	20,2	22,5	27,3	+35
	z	16,8	18,4	20,9	+24
平均	g+t	19,7	22,0	26,1	+32
	z	13,5	15,2	14,8	+10

(註) g = 法定費 (gesetzliche Aufwendungen)
 t = 協定費 (tarifliche Aufwendungen)
 z = 任意費 (zusätzliche Aufwendungen)

第四表

		(1949年)	(1951年)	(1957年)	(1949—1957年 間における変化)
20～49人	a)	1,0	0,9	1,1	+10
	b)	4,3	3,7	3,1	-28
	c)	1,2	1,6	0,3	-75
50～499人	a)	2,8	4,0	3,0	+7
	b)	5,2	4,2	4,1	-21
	c)	2,4	2,7	0,7	-71
500～999人	a)	4,0	4,7	4,3	+8
	b)	5,5	5,0	5,5	0
	c)	3,5	4,0	1,6	-54
1000人以上	a)	6,0	7,4	7,9	+32
	b)	5,5	5,3	8,3	+51
	c)	5,2	5,0	3,3	-37
平均	a)	4,3	5,9	5,3	+23
	b)	5,4	4,8	6,3	+17
	c)	3,7	4,0	2,2	-46

(註) a) 経営的老年保障

b) 賞与その他の現金

c) 住居施設をふくむ従業員施設 (ただし、教育訓練費はふくまれていない)

が改善され、社会保護への依存度が小さくなった。

つぎに考えられる理由としては、社会保護が暗々裡にふくむマテリアリスムスにたいする反省があげられる。経営的社会保護は、おもに物質的扶助を通じて従業員福祉を増進し、それによって、経営目的の達成にとつてのぞましいかれらの態度をかちえようとするものである。すなわち、経営的社会保護は社会給付をあたえることによって従業員の態度が改善されるのではないかという期待をつつみかくすことができない。けれども、ツァンダーはつぎの点を指摘するのである。すなわち、「物質的恩恵をあたえることが『社会的』であってはならないように、住宅の提供とか安価な工場食の供給といった物質的扶助によって、なにか理念的なものが改善されると期待し、また信ずることは、一般的にいつて大きなあやまりである」⁽⁵⁾と。こうした反省は今日しだいに一般化してきたようにみうけられるのであるが、これがじつはのちにのべる経営的人間指導の発展と結びつくのである。経営的社会政策の新しい段階をしめす経営的人間指導は、じつは態度育成による従業員の精神形成・理念形成のための直接的にして意識的な方策にはかならないと考えられるのである。

経営的社会保護の多くが後退するにいたったいま一つの理由は、人間の成人意識(Mündigkeits-Bewusstsein)が非常につよくなったことである。フィッシャーによると、人間は経営外的な自由時間をみづから形成しようとするようになって⁽⁶⁾いる。このとき、従業員は自分の決定の任意性をいささかでもせまくするような経営援助に依存するのをきらうようになる。ツァンダーは以下のように述べている。「大勢の協働者はこんち保護的世話にたいして抵抗している。かれらはできるだけ自律的たろうとしている」⁽⁷⁾と。ツァンダーによると、経営の従業員は、老若の別なく、以前よりも不安をもっているが、かれらは自己の自律性からしてそれをひとに話そうとはしない。たとえそうするとしても、かれはそのための制度である経営の苦情処理制や経営協議会を利用せずして、他のひとのところにいくという

のである。経営的人間指導はまさにこのような段階における従業員にもっとも適合する経営的社会政策として登場してきたものである。あとでのべるように、経営的人間指導は従業員の人間性に注意を払い、これを尊重して、かれを成人としてとりあつかい、かれの決定の任意性をむしろ育て上げるものだからである。もちろん、経営的社会政策がこのような段階をむかえることができるためには、従業員の賃金所得が相当程度大はげに増大するといった、その経済的条件の改善や向上が必要条件であることはいうまでもない。

さいごに考えられる理由は、いままで経営的社会保護がおこなってきたことが、しだいに国家的社会政策によってつけがれるようになったということである。さらに、一部では国際的な社会政策の段階さえむかえている。⁽⁸⁾ いったい、経営的社会保護が対象としているものは、超経営的 (überbetrieblich) なものと関係がふかいのであって、この点、ヒューマン・リレーションズがあくまで経営内的 (innerbetrieblich) なものにとどまるのと対照をなしている。したがって、経営がおこなうべき社会保護の程度は、そのときの国家的社会政策の課題と範囲によってきまるといってよい。さいぎんの年金改正によって、経営的老年保障の重要性が大きく後退したことなど、その好例である。

ドイツの場合、連邦の租税から支弁される社会給付額はたえずたかまわっているが、近年その傾向にはいちじるしいものがある。ツァンダーによると、一九五〇年度の四、七五七、〇〇〇、〇〇〇ドイツマルクは一九六〇年度には一一、九八〇、〇〇〇、〇〇〇ドイツマルクにふくれ上っている。また、この現象を社会立法の制定という点からみると、一九四九年から一九五五年のあいだだけでも、つぎのようになる。⁽⁹⁾

1. das Sozialversicherungsanpassungsgesetz v. 17. 6. 1949.
2. das Knappschaftsversicherungsanpassungsgesetz v. 30. 7. 1949.
3. das Sotzialhilfegesetz v. 8. 8. 1949.

4. das Gesetz über Verbesserungen der Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung vom 10. 8. 1949.
5. das Gesetz über die Behandlung der Verfolgten des Nationalsozialismus in der Sozialversicherung v. 22. 8. 1949.
6. das Gesetz über Hilfsmassnahmen für Heimkehrer v. 19. 6. 1950.
7. das Bundesversorgungsgesetz v. 20. 12. 1950 (1. Änd. Gesetz v. 19. 3. 1952—2. Änd. Ges. v. 7. 8. 1953—3. Änd. Ges. v. 19. 1. 1955)
8. das Gesetz über die Selbstverwaltung und über Änderungen von Vorschriften auf dem Gebiet der Sozialvers. v. 22. 2. 1951.
9. das Gesetz über die Höherversicherung in den Rentenversicherungen der Arbeiter und Angestellten v. 14. 3. 1951.
10. das Heimarbeitsgesetz v. 14. 3. 1951.
11. das Gesetz über die Bemessung und Höhe der Arbeitslosenfürsorgeunterstützung v. 29. 3. 1951.
12. das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie v. 21. 5. 1951.
13. das Gesetz zur Vermeidung von Härten in der knappschaftlichen Rentenversicherung bei langer bergmännischer Tätigkeit v. 20. 6. 1951.
14. das Gesetz zur Regelung der Lohnzahlung an Feiertagen v. 2. 8. 1951.
15. das Kündigungsschutzgesetz v. 10. 8. 1951.

16. das Rentenzulagegesetz v. 10, 8. 1951.
17. das Gesetz zur Förderung des Bergarbeiterwohnungsbaus im Kohlenbergbau v. 23, 10. 1951.
18. das Gesetz über die Festsetzung von Mindestarbeitsbedingungen v. 11, 1. 1952.
19. das Mutterschutzgesetz v. 24, 1. 1952.
20. das Gesetz über die Einrichtung einer Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung v. 10, 3. 1952.
21. das Gesetz über die Behandlung von Zuwendungen an betriebliche Pensions- und Unterstützungskassen bei den Steuern v. 26, 3. 1952.
22. das Gesetz über Zulagen und Mindestleistungen in der gesetzlichen Unfallversicherung v. 29, 4. 1952.
23. das Teuerungszulagegesetz v. 25, 6. 1952.
24. das Gesetz zur Änderung des § 1274 RVO v. 13, 8. 1952.
25. das Einkommensgrenzenerhöhungsgesetz v. 13, 8. 1952.
26. das Gesetz über die Selbstverwaltung und über Änderungen von Vorschriften auf dem Gebiet der Sozialversicherung v. 14. 8. 1952.
27. das Lastenausgleichsgesetz v. 14. 8. 1952. (1. Änd. Ges. v. 7. 3. 1953 — 2. u. 3. Änd. Ges. v. 24. 7. 1953 — 4. Änd. Ges. zur Zeit beim Bundesrat)
28. das Betriebsverfassungsgesetz v. 11. 10. 1952.
29. das Kriegsfristengesetz v. 13. 11. 1952.
30. das Grundbetragsserhöhungsgesetz in der Rentenversicherung v. 17, 4. 1953.

31. das Bundesvertriebenengesetz v. 19. 5. 1953.
32. das Schwerebeschädigtengesetz v. 16. 6. 1953.
33. das Gesetz über die Umstellung von knappschaftlichen Renten auf das nach dem 31. 12. 1942 geltende Recht der knappschaftlichen Rentenversicherung v. 18. 7. 1953.
34. das Gesetz über die Einrichtung einer Bundesversicherungsanstalt für Angestellte v. 7. 8. 1953.
35. des Fremd- und Auslandsrentengesetz v. 7. 8. 1953.
36. das Gesetz über Massnahmen auf dem Gebiete der Zwangsvollstreckung (beirr. den Lohnpfändungsschutz) v. 20. 8. 1953.
37. das Sozialgerichtsgesetz v. 3. 9. 1953.
38. das Kindergeldgesetz v. 13. 11. 1954.
39. das Rentemehrbetragsgesetz v. 23. 11. 1954.
40. das Kindergeldanpassungsgesetz v. 7. 1. 1955.

ところで、経営がおこなってきた社会保護をひきつぐのは国家だけではない。それはほかの組織によってもひきつぐられる。ところが、すでにみたように、バウムガルトナーはこうした事態のなかに国家的干渉の危険性をみるのであるが、一方、フィッシャーはこの点についてつぎのように述べている。すなわち、「経営といふいろいろの共同体をともなう人間社会のあいだの社会的関連を一層をかく認識すること」¹⁰⁾によって、経営はいままでみづからおこなってきた社会給付から解放される。つまり、経営が多くの共同体と合目的に協働することによって、経営はレジャー施設や保養施設・スポーツ施設・従業員クラブ・児童遊園地・食堂等の所有や運営をそれらにわたすことができるとい

うのである。そして、経営はそれらの共同体にももちろん金融的援助をするし、またしなければならぬ。けれども、経営は「この新しい発展とともにふたたびその本来の目的にしりぞくのである」⁽¹⁾。

註 (1) Fischer, *Menschenführung im Betrieb* : in *Probleme der Betriebsführung*, S. 163.

(2) Zander, a. a. O., S. 130.

(3) Gaugler, E., *Umfang, Struktur und Entwicklung des betrieblichen Sozialaufwandes, Mensch und Arbeit*. 14 Jg. 1962. S. 257.

(4) Gaugler, a. a. O., S. 260.

(5) Zander, a. a. O., S. 131.

(6) Fischer, a. a. O., S. 163.

(7) Zander, a. a. O., S. 131.

(8) Zander, a. a. O., S. 131.; Heyde P., *Internationale Sozialpolitik*, Heidelberg 1960.

(9) Hoffner, J., *Sozialpolitik im Deutschen Bergbau*, Münster Westf. 1956 S. 23 ff.

(10) Fischer, a. a. O., S. 163.

(11) Fischer, a. a. O., S. 163.

五、経営的人間指導

経営的社會政策の新しい段階において経営的人間指導が登場しなければならぬ必然性は、すでにのべたところからして大略了察できたであろう。そこで、ここでは、経営的人間指導ということばによってあらわされる内容を取り上げ、検討を加えてみよう。なお、われわれはこの問題をとくにフィッシャーの所説を中心に展開していくことにする。かれは以前から経営的人間指導の問題ととりくみ、この問題をもっとも適確にとらえていると思われるからであ

る。経営的人間指導にかんするフィッシャーの所論は、わがくにではすでに藻利教授によって綿密な省察がこころみられている。⁽¹⁾

フィッシャーによると、経営的人間指導は経営において専門的・性格的に価値ある協働者をつくり上げ、この意味においてかれがさらに完成されるのをたすけようとするものである。⁽²⁾ われわれは、つぎのような点をあきらかにすることによって、その概念を明確にしよう。まず、経営的人間指導はたんなる教育方策 (Erziehungsmassnahme) の問題ではなく、のちにのべるように、もっとはびろい課題をもつものだとということである。つぎに、経営的人間指導はいわゆる人間取扱 (Menschenbehandlung) とはちがうということである。人間取扱というのは戦前からあるものであるが、意識的な認識や方法を使わないで感覺的にのみ人間をとりあつかうやり方である。それに反し、経営的人間指導は人間にかんする意識的な認識なり方法を使用し、経営において生ずる摩擦や軋轢をとりのぞくために、従業員ならびにかれらの関係にはたらきかけるものである。

さらに、フィッシャーにしたがうと、経営的人間指導は人間に直接的にはたらきかける方策と、間接的にはたらきかける方策双方をふくんでいる。⁽⁴⁾ 前者には部下にたいする上司の直接的なはたらきかけとか、同じ職階にある人間間の直接的な相互のはたらきかけ、さらに上司と部下のあいだで利用される交際の形態とか、上司が命令をあたえ、それが実施される仕方、上司がおこなう賞罰の仕方といったものがある。それには、間接的な人間指導には、以上のものに加えて、心理的・人間的要件も物質的・経営的要件も十分に考えてただしく判断できるように、心理学的知識と理解が、補足的に必要とされる。その適用領域は経営組織全体、とくに経営的社会保障と人事管理にひろがっている。つぎに、経営的人間指導の対象は、若干の例外をのぞけば、つねに成人であるという点に注意しなければならない。しかしながら、経営的人間指導は児童教育や学校教育で一般に使われている方法を利用することはできない。こ

では、経営教育というより、相互の人間的態度が問題である。そして、あとであきらかにするように、経営者および管理者だけでなく、従業員全体が、自己啓発 (Selbsterziehung) というかたちでも——とりわけこれが経営的人間指導において大切であるが——教育をうけるといふかたちにしろ、相手の人間性を尊重する態度を身につけなければならぬのである。

フィッシャーによると、経営的人間指導は、はたらく人間を精神と肉体の複合物としてとりあつかうだけでない。共同体は従業員がたがいに相手人間として尊重しあい、つねにそれにふさわしい模範をしめすときのみ成立し、また育つということをも注意するものである。⁽⁵⁾したがって、人間指導の技術 (Kunst) を管理者のみならず従業員全体に習熟せしめることが、経営者の任務となるのである。ところが、このことは経営の組織的・制度的問題であるより、むしろ精神形成の問題であることに注意しなければならぬ。フィッシャーにしたがうと、かかる倫理的に価値ある行動様式はすぐには従業員各人に期待できないであろうから、のちほどしめすように、それをひとからひとへと次第に滲透させ、また経営組織を通じて制度的にもかかる傾向をおしすすめなければならぬ。しかも、その場合、かかるたゞしい人間的態度は決して最終状況として追求されるはならないのであって、それはたゞえず改善されて、また改善されなければならないものと考えるべきである。このように、経営的人間指導の大きな課題は、従業員の精神形成を志向するものであることがあきらかとなる。つまり、経営的人間指導はたんなる組織や制度の整備によってえられるものではないのである。

ところが、従業員全体の共通の課題なる経営的人間指導のこうした努力とは反対に、経営における人間的態度は、たがいにまったくさまざまであるのが現実であろう。たとえば、男性と女性、高齢者と若年者、管理者と一般従業員のあいだに態度のちがいがあはれることは明白である。しかし、フィッシャーにしたがうと、経営的人間指導は、こうし

たちがいをこえて、すべての従業員の共同の努力のもとに、各従業員がつねに自己の行動を通じて共同体をかため、かつさらに強化することに貢献しているという事柄を念頭におくようにつとめなければならない。

ところで、自由主義的な考え方からすれば、経営的人間指導のこの共通の課題には大いに問題があるにちがいない。なぜなら、経営といえども従業員の個人的な行動領域へ介入し、それに影響力をふるう権利はもっていないだろうからである。けれども、フィッシャーによると、経営共同体が問題であるとき、また経営管理の重要な課題としてそれを達成することがもとめられるとき、どうしてもすべての従業員のあいだに経営的人間指導の紐帯が結びつけられ、すべての従業員によってそれが保たれなければならない。⁽⁶⁾

このようなフィッシャーの説明は、経営的人間指導という表現の背後には、この用語たいが認識せしめる以上のものがかくされていることをしめしている。この意味において、フィッシャーは経営的人間指導ということばがあまり適切なものでないことを指摘しているが、とにかく、われわれとしては只今のべたような経営的人間指導の非常に拡大された概念を理解する必要がある。

さて、フィッシャーによると、経営的人間指導が実施される場合、それはまず職長・係長までにいたる経営管理層の内部においておしすすめられ、確保されるべきである。経営管理層がはびひろいものとなってきた今日、かれらのあいだで特定の人間の配慮をし、共同体的な態度をとることの必要なことはあきらかである。さらに、上司の一举一動は部下の注視のまどであり、上司のとる態度の影響力が大きい。この影響力はかれが経営階層のたかいところにいるほど大きくなる。ところが、経営的人間指導の課題が実際に真剣にとり上げられるとき、経営的人間指導の育成は、経営管理層の内部のみでは可能でないという認識に達するであろう。なぜなら、経営管理者と一般従業員が結合する場所が今日非常に多いがために、一般従業員も経営的人間指導のなかにふくめなければ、それは完全なかたちで

解決されないうからである。したがって、経営的人間指導にたいする経営社会政策的努力は、さしあたり経営管理層にかざられるとしても、かならず経営の全従業員のうえにまで拡大されなければならないものである。

しかし、従業員のあいだに共同的態度を形成するためには、なによりもまず経営における実際の人間の態度があらきらかにされる必要がある。このために経営において態度調査 (Verhaltensforschung) がおこなわれなければならない。態度調査を通じて、人間の態度が、また集団におけるその共同生活が、つまり協働者にたいするその態度がはっきりととらえられる必要がある。さらに、これらの態度の原因が究明されることがのぞましい。このような原因には、遺伝因子、教育のいろんな影響要因というがごとき、そのひとの基本的パーソナリティーのなかにあるものから出身家庭、学校、同僚、友人関係といった過去の影響要因、それに作業場所、家庭生活その他の私生活から生ずるような現在の環境からする影響要因までがふくまれる。徹底的な態度調査の場合には、これらすべての原因が、心理学や社会学の知識を援用して、あきらかにされなければならないわけである。こうした人間態度の知識のうえに立って、従業員の良好な態度はこれを助長し、良好でない態度はこれを是正することが必要である。この意味において、フィッシャーがいうように、「経営的人間指導は態度調査があらかじめおこなわれている場合にのみ経営的社会政策のなかで有効たりうる」のである。(7)

このように、経営的人間指導は、態度調査を通じてえた従業員の態度にかんする実際の具体的知識を役立てることによって、かれらの精神形成をこころみ、経営共同体の実現を志向するのである。

ところで、フィッシャーによると、こうした方向において経営的人間指導を形成するためには、つぎの三つの課題がはたされる必要がある。(8)

1. 経営の全従業員が経営的人間指導の本質と範囲について報知されること。すなわち、経営的協働においてはどのような目的が達成されなければならないか。経営的人間指導の内容と課題はなにか、それは各従業員にとってどん

なことを意味するのか。また、各従業員はこれら知識をほかの協働者にたいする態度のなかでいかに生かすことができるか、といったことが知らされなければならない。

2. 従業員が経営的人間指導をみづから学びとるようにすること。さきへのべたような経営的人間指導の原理をあまりかたし、良好なる個人的態度ならびに人間間の態度と、良好ならざる態度の危険性を明確化する。そして、その基準に照して従業員にケース・バイ・ケースにその態度を自己判断することを習得せしめる。そうすることによってかれは自己啓発というあたえられた課題をよくはたしうようになるからである。なお、この場合、従業員がすんで良好な態度を形成しようとするための自由な決定をさまざまに程度において、経営者はその組織的・人間的可能性を提供することがのぞましい。

3. 只今のべた課題と関連がふかいのであるが、各従業員にどのようなにして経営的人間指導を積極的にほかの協働者にたいして利用するかを教えること。これはとくに上司全部に徹底的におしえておく必要がある。部下にたいする上司のただしい態度とは、技術的な作業の指導と手引をただしく部下にほどこすことにつぎるものではない。さらに、かれは経営的人間指導をことごとく把握していなければならないのである。さて、経営管理層の全員が経営的人間指導に通曉し、部下にたいする経営的人間指導においてその知識を成功裡に実現できるようになり、経営における共同生活と協働を一層よく形成するのに役立つようになれば、つぎに、経営の一般従業員についても、そうした努力がはらわれなければならない。その場合、まず、一般従業員のなかから優秀な性格でその技術も上司と同僚からみとめられているようなひとをみつけ、かれを従業員のあいだにおける経営的人間指導の支点となすのである。かかる優秀な人間はかれらの仲間を意識的に影響力をふるうであろうし、その結果ながいあいだには経営雰囲気によき影響をあたえることが予想されるからである。

以上、われわれはフィッシャーの所説を通じて経営的社会政策の新しい展開としての経営的人間指導のりんかくをあらわならしめることをこころみた。フィッシャーの所説はポットホフのいう「キリスト教的世界観」(christische Weltanschauung) にいふごとく、ときにはその内容をくもらせさえしているが、それにもかかわらず、われわれはそれによって経営的社会政策の新しい発展としての経営的人間指導のすがたをとらえることができるのである。われわれはこうした経営的人間指導の主張のなかに、アメリカやわがくと同様、この領域におけるヒューマン・リレーションズの展開をみるのであるが、この場合、その諸方策の組織的・制度的整備もさることながら、管理者を中心とする態度の育成、精神形成に問題の重点がおかれていることに注意しなければならない。われわれはここにその展開のドイツ的特徴をみいださうと考えるのであるが、この段階における経営的社会政策は、共同体的主張をおりこんだ管理者の態度育成・精神形成を中核として、人間的労働の形成につとめるのである。

註 (1) 森利重隆・前掲書第五章「経営的人間指導」と労務管理・参照。

- (2) Fischer, a. a. O., S. 168.
- (3) Fischer, a. a. O., S. 164.
- (4) Fischer, a. a. O., S. 165.
- (5) Fischer, a. a. O., S. 165.
- (6) Fischer, a. a. O., S. 166.
- (7) Fischer, a. a. O., S. 168.
- (8) Fischer, a. a. O., SS. 169-175.

以上の各節にわたって、われわれは西ドイツを中心とする経営的社会政策のうごきを追跡してきたのであるが、ここにまづみられるものは、人事管理の経営的人間指導への展開である。そして、これが発展の契機に検討を加え、また内容の分析をすすめてみると、西ドイツを中心とした人事管理の経営的人間指導への展開は、アメリカやわがくにおける人事管理のヒューマン・リレーションズの展開と規を一にしているということがいえるようである。その場合、その組織的・制度的整備もさることながら、従業員、とりわけ管理者の態度育成・精神形成に重点がおかれるようである。

つぎに注意すべき点は、戦後のドイツにおいて、しばらく発展をみせた経営的社会保護が、さいきん後退のきざしをしめしはじめたといわれるにいたったことである。すくなくとも、もつとも保護的性格のつよい各種の社会給付は縮小される傾向をみせている。そして、この側面からも、経営的人間指導の問題がうかび上ってくることを見落してはならないのである。

このように、経営的社會政策のこんにち的發展段階として、経営的人間指導はエースとして登板せざるをえないのであるが、それはまだ現実の経営の場においてひろくおこなわれているわけではない。フィッシャーみづからもつぎのようにのべている。「かくて、現在の状況では、非常に多くのドイツの経営において、経営管理者層も従業員の戦列も、経営的人間指導の課題にたいしてまだ成熟してはいない………」と。こうした経営的人間指導が経営の場においてははびろく実現されるためには、いろいろの前提条件がみたされなければならないだろう。フィッシャーが指摘するように、経営管理者側と従業員側双方が、精神的にまた社会技術的に、成長し成熟するということがまずざしあたって大きな前提条件となることはあきらかである。さらに、賃金、作業条件、労使関係といった経済的諸条件が、経営の場において適切に存立していなければならない。それから、経営によるものにして、国家によるものにし

ろ、従業員が正常な生活をいとなむに際して支障をきたさない程度において、社会的保護の諸制度が整備されている必要がある。このような諸条件が次第に満たされてくるにしたがって、経営的社会政策がますます人間指導に重点をおいて運営され、経営的社会政策そのものが人間指導的展開をとげてくるところに、さいきんにおけるその傾向的特徴がみいだされると考えるのである。