

## 西ドイツ企業の経営的社会政策

二 神 恭 一

一

ドイツで経営的社会政策(Betriebliche Sozialpolitik)という場合、そのことばは大きくいって、広義と狭義の二様に用いられる。小論では、経営的社会政策を狭義に解し、「経営者がみずからの自由な、またすくなくとも廃止しうる意思決定にもとづいて遂行するもので、従業員の経済的改善と社会保障に向けられた、原価として記帳されるところのすべての経営的措置の全体」<sup>(1)</sup>と解しておきたい。その具体的なあらわれが付加的な経営社会給付(zusätzliche betrieblichen Sozialleistung)である。

経営的社会政策の狭義の規定も、またさまざまである。さきの概念規定は、「協定の労働補償をこえて、物質的ならびに精神的な利得を、従業員にあたえるのをみとめようとするすべての措置」とするハックスのものよりもせまい。またポットホフ、レロネクの「社会的経営政策」(soziale Betriebspolitik)よりも、せまく解されている。かれらにあつては、組織的措置(organisatorische Maßnahmen)がふくまれているからである。またあるくシエヴェンガーは経営的社会政策を原価的方策と非原価的方策に区別しているが、ここでは前者のみが取り扱われるわけである。

現在の西ドイツで、経営的社会政策がしばしば論及される理由は、それがきわめて混乱しており、経営実践のうえ

からも、付加的社會給付の明確な規定ならびに合目的な分類が要請されているためである。なおそのほか、1 付加的社會給付は原価か、それとも収益部分であるか、あるいは収益依存的な費用 (ertragsabhängigen Aufwand) であるか、2 經營的社會政策は經濟性ないし収益性の見地に從属せしめられるか、それとも全く經營者の社會的責務であるか、3 付加的社會給付の要求は、どの範圍までみとめられるか、4 經營社會給付は賃金・価格・所得配分のうえに、どういう影響をもつか、5 産業部門間、經營規模間の「社會的格差」はどの程度か、また經營間の「社會競争」はどううけとめるべきか、6 經營的社會政策と國家の社會政策との關係はどうか、といった諸点も問題となっている。そして經營經濟的、國民經濟的、社會政策的、法的見地から、それらの問題がさまざまに論じられているようである。だが小論では、そうした問題意識ではなく、經營的社會政策における、さいきんの機能的變化に焦点をあてて、西ドイツ企業の經營体制を考えてみたい。西ドイツ企業の經營的社會政策は、そのときどきの經營体制ないし人間体制の變化を敏感にうけとっている。逆に經營的社會政策の變化から、西ドイツ企業の經營体制ないし人間体制のうごきの一面が確認される、とも考えられるのである。小論では、このような見方のもとに、西ドイツ企業の經營的社會政策の動向をとり上げてみるわけである。

注 (1) Reichwein, Roland, Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik, Köln und Opladen 1965.

なお本書は經營的社會政策に対する社會学的研究を標榜するもので、經營的社會政策の社會史的考察、機能的分析、構造的説明をこころみている。

## 二

經營的社會政策の動機(Motiv)については、これまでにも、さまざまなきことがべられている。だがすくなくとも、經

營的社會政策が非利己的・他愛的動機によつても、また利己的動機によつてもおこなわれることをみとめる点では、意見が一致しているようである。第一の動機には、宗教的、社會倫理的、世界觀的なデターミナントがあると考へられるが、それらはいずれも配慮動機 (Fürsorgemotiv) といふことばで総括される。この動機にねざす經營的社會政策は、かならずしも眞の意味での經營政策とはいひがたい。第二のものは、今世紀の初頭から、とりわけつぎのような目的をもつていた。すなわち、<sup>(1)</sup> 1 生産性の向上、2 従業員の懲戒と教育、3 従業員の定着、および勞使關係の改善、4 經營に対する外部の影響力の除去、5 熟練勞働力の募集である。これらすべての目的は、多かれすくなかれ經營維持とその環境における存立條件を改善するために生ずる、經營政策上の意識的な動機にほかならない、と考へられる。

だが經營が、たんに社會組織たることにとどまらず、支配結合 (Herrschaftsverband) でもあるとするならば、支配確保の動機もあげなければならない。とくに經營が、いわゆる「權威による支配」の段階にあつたと規定されうる今世紀初頭までは、あとでふれるように、この動機は非常な重要性をもつてゐる。文獻的にみると、すでにタールハイムが、生産政策的動機、社會倫理的動機、宗教的・慈惠的動機とならべて、支配政策的動機 (herrschafspolitisches Motiv) をかかげている。<sup>(2)</sup>

經營社會學では、今日一般に、經營を「持続的に設定され即物化された、しかも社會秩序の一部となつてゐる社會制度 (soziale Institution)」としてとらえる傾向がある。だがその際、二つの相互に競合してゐる見解があるとされてゐる点に注意しなければならぬ。ひとつは、とりわけアメリカの社會學者と、西ドイツの數人の社會學者が主張してゐる、經營の維持について經營者と従業員の共通の利益にもとづく社會組織 (social system) という考え方である。他方は、ドイツの社會學者によつて主張される、「企業家と勞働者間の利益対立」に刻印される、支配結合としての經營觀である。権限階層、社會的統制システム、管理者

とそのスタッフの存在が、マックス・ウェーバーの意味での支配結合たる経営の特徴である。

だが最近の西ドイツにおけるウェーバー流の支配概念の検討から両見解の架橋が可能のように思われる、とライヒワインは述べている。かれは合法的支配が権限と服従の関係だけではなく、同時に保護と承認のそれでもあるとするシエンスキーの意見を引証している。すなわち「権威者に対する市民の義務は、前者が後者を保護しうるかぎりにおいてのみ、存続することができるのである。なぜならば、自己をまもるという人間の自然権は、いかなる契約によっても否定されないからである」。シエンスキーによると、保護と服従の相互関係は、支配関係の両側において、闘争と協力の傾向を前提とする。経営がウェーバーの意味での支配結合と規定されるとしても、それは純然たる強制結合、絶えざる闘争のルツボたることを意味するのではなくて、利害の対立と一致、闘争と統合の両結合を意味するのである。

ところでライヒワインは、関係文献を渉獵し、その結果を現実の経営的社會政策と対比してえた論結だとして、七つの動機をあげている。その場合かれは、とくに、経営維持とその環境における存立条件の改善を、経営の最高目的ないし最高政策とみて、それに一致するように動機を選択をおこなったとしている。だから「経営的社會政策の七つの動機は、もともと、抽象的な概念構成の産物ではあるが、それは經驗的觀察・研究・分析からの帰納と、さらに最高の経営目的からの演繹にもとづいている」<sup>(3)</sup>。

ライヒワインの主要な研究意図は、どの程度にこれら七つの動機ないし意図が経営で実際に実現されているのか、それらは顕在的機能であるかどうか、さらに付加的社會給付について、全く他の動機ないし新しい意図されざる因果、つまり潜在的機能が添加されてはいないかどうか、といった諸点をあきらかにすることにあり、小論では、必要な範囲において、それらの七つの動機、ならびにそれらに関連する機能に、きわめて簡単にふれておくことにする。

ライヒワインは機能(Funktion)をマートン流に解して、「定期的にくり返される社会的行動、またはそれがその行動主体の所

属する単位や構造に關してもつ、社会的設備の客観的で觀察せられる作用ないし結果」(Reichwein, a. a. O., S. 43)として  
529。

1、従業員福祉のための配慮の動機 (Motiv der Für-und Vorsorge für das Wohl der Betriebsangehörigen)。経営的  
社会政策のもつともふるい動機である。国家の社会政策が急速な工業化に遅れをとったドイツでは、劣悪な作業条  
件、婦女人少労働の増加、重労働と長時間労働、労働者層の貧困化などに対する配慮的対策は、経営者の善意に委ね  
られていた。この段階で、配慮機能は大きな役割を果たしたといえる。けれども、あとでのべるように、今日では、こ  
の種の機能はあまり問題にならない。

2、従業員の懲戒と教育の動機 (Motiv der Disziplinierung und Erziehung der Belegschaftsmiglieder)。懲戒機能も  
とくに工業化の初期にみられ、配慮機能と同じく、もつともふるいものである。経営者の重要な懲戒用具としては、  
就業規則、作業規律と能率給があげられるが、福利施設にも、従業員に対し施設の完全利用からその利用権の完全な  
剝奪までの段階を設けることによって、かかる役割をもたせうる。だが今日では、経営社会給付の懲戒機能は、ほと  
んど問題にならない。むしろ従業員の精神的改善、道徳的向上に重点が移され、従業員の教育がとり上げられるよう  
になっている。

3、労働給付の維持と向上の動機 (Motiv der Erhaltung und Steigerung ihrer Arbeitsleistung)。この動機に關して  
は、生産性向上機能と報償機能が考えられている。第一のものが機能するのは、社会給付の提供によって、直接的  
に、従業員の作業活動、経営の生産活動がたかめられうる場合である。今世紀はじめの合理化運動の段階で、国家の  
社会政策が拡充されていたのにもかかわらず、経営が福利施設の充実に力をそそいだのは、このためであった。だが  
今日では、経営社会給付は、間接的にのみ、つまり従業員の能力の維持と拡充を通じ、またその労働意欲の改善を通

じて、これらの生産活動をたかめうる、という認識が普及している。ただこの場合、当然ながら、付加的社会給付の生産性向上機能は、従業員の能力を維持し、改善できる社会給付のみにかぎられることになる。しかも、さいきん、この種の給付は減少しつつあり、このため生産性向上機能は、むしろ純然たる報償機能に変質している。

4、従業員の定着と、使用者―被用者関係の改善のための動機 (Motiv der Bindung der Belegschaftsmitglieder an den Betrieb und der Verbesserung der Beziehungen zwischen Belegschaft und Betriebsleitung)。定着、つまり労働移動の阻止は、以前と同じく今日も、きわめて重要で、かつ現実的な動機である。かつての家長的経営者は、従業員に対する経営福利の反対給付として、自己と経営へのかねらの従属と忠誠を期待していた。その後、このための主要用具は、福利施設やその他の配慮的措置から、従業員慰安、工場クラブなどの余暇利用対策へ、さらに社内報によるイデオロギー方策に移り、さいごには賞与・成果分配が利用されるにいたっている。けれども今日では、従業員が経営とその指導者にむすびつきを感じるのには、そこでの全体的な社会的状況 (Gesamte soziale Situation) によるものであることがわかつている。

5、新しい労働力の募集の動機 (Motiv der Werbung neuer Arbeitskräfte)。経営的社会政策の動機として、新しい労働力の募集という動機は、西ドイツ経済がますます完全雇用に近いとき、労働市場が以前よりも逼迫するにつれて、つよく前面にあらわれている。したがって、募集機能は一応新しいものであるともいえるが、工業化の初期の段階でも、熟練労働力募集の困難性に直面し、このために福利施設が「人寄せ」の用具として利用されたことが指摘されている。ところで、新しい労働力の募集のために使われる社会給付は、工場恩給・疾病保険・住居施設・工場食堂等の配慮的・生活保障的性格の物的給付から、クリスマス手当・家族手当・成果分配などの現金給付にかわってきている。

6、経営外部の影響力、なかならず労働組合と国家の影響力の防止の動機 (Motiv der Abwehr ausserbetrieblicher, vor

allein gewerkschaftlicher und staatlicher Fünftisse)。これは経営外部の勢力が、経営の自由な意思決定と行動を左右する事態を、できうるかぎり回避し、ないしは阻止しようとする機能である。とりわけ経営者は、これまで、経営内に労働組合勢力が滲透するのをおさえようと腐心し、経営社会給付について、このような防止機能を期待してきた。けれども西ドイツでは、共同決定制の成立を契機として、この機能はもはや中心的役割をはたさなくなっている。

7、支配確保の動機 (Motiv der Herrschaftssicherung)。これに関しては、正当化機能 (Legitimations-Funktion) と統合機能 (Integrations-Funktion) があげられる。経営が支配結合たるとき、その支配要求は従業員や社会や労働組合に対して正当化されなければならない。その場合、経営的支配のもっとも重要な権利正当化の根拠は、マックス・ウェーバーによると、使用者と被用者間の労働契約 (Arbeitsvertrag) である。これが経営的支配を合法的・合理的支配として特徴づける。いまひとつの権利正当化の根拠は、生産手段に対する企業家の私有である。さいごに、支配者が被支配者に対する保護と配慮の義務をひきうけることで、経営的支配の権利正当化が生まれる。この意味において、経営の福利施設は、経営的支配の正当化の手段と解される。けれども経営者にとって重要なのは、支配権と命令権を従業員や社会に対し正当化することではなく、一定内容の命令をあたえられた人が、それと同一化する (identifizieren) ことである。この同一化は社会的統制のシステム、賞罰システムを通して追求されるが、懲戒機能をもつ経営的社会政策も、そのような統制システムの一環として運営される。

ところでこれら七つの動機を逐次とり上げ、それぞれの局面に関連する機能変化を追跡して、西ドイツ企業の経営体制にふれてみることは、興味深くまた必要でもある。けれども小論の範囲では、さしあたり、とくに重要だと思われる防止動機と、それから支配確保の動機に焦点をあてて、それらを中心とした機能的変化をとりあげてみたい。

- (2) Thalheim, K. C., *Sozialkritik und Sozialreform bei Abbe, Katenau und Ford*, Berlin 19, S. 16, 17. タールハイムによる「これはシニタム・フリードリッヒ・クルップによつて典型的におこなわれた。」
- (3) Reichwein, a. a. O., S. 78ff.

### 三

経営外部の影響力を予め阻止し、ないしは緩和させることが、経営的社會政策の主要な動機をなすことについては、これまでも指摘されている。たとえばバームガルトナーも、経営的社會政策の目的として、外部の勢力の干渉を予防し、またそれをできうるかぎり最小限に抑えることをあげている<sup>(1)</sup>。かれによると、経営はそれによつて、社會關係の領域でひろい意思決定と行動の自由を確保することができる。またシェルスキーも、同じような理由をのべている。「経営が従業員に対する社會的配慮を無視するならば、それは経営外部の利益主張や組織にむすびついて、経営にとつて著しい損失を生ぜしめる」<sup>(2)</sup>。

ところでこの場合、経営外部の勢力のうちで、とくに問題とされるのは、労働組合である。経営者が意識的に社會的責任を引きうけ、従業員の基本的な保全欲と物質的關心を満たそうとするウラには、経営における勞使關係を堪えうるものとし、従業員に対する労働組合の影響力を殺ぐという意図がかくされている。さらには、従業員を現存の秩序と和解させ、かれらの勢力を弱体化させるといふ期待も秘められている。このために、癩疾保険・老齡保障・遺族保障・住居費補給・養育手当・家族手当などの配慮給付、従業員の教育、時間外利用の諸施設、さらに成果分配・社内報などが動員される、とも考えられうるのである。

ところで、労働組合やその他の労働者組織に対する従業員のイデオロギ的疎隔や不感性をおしすすめる政策は、



従業員の物質的貧窮と、したがって隷屬性が一般的に大きかった第一次世界大戦まえにおいては、かなりの成功を収めたといえる。この段階では、経営的社会政策の防止機能は、経営者の観点からして、積極的で、かつ顕在的機能だった。

けれども、一九二〇年の経営協議会法 (Betriebsratgesetz) の成立とともに、状況は変わりはじめたといわなければならない。すでにドイツの労働組合は経営に対する最初の決定的な突破口をえたのである。同法の第一条によると、まず経営協議会は被用者の共通の経済的利益を使用者に対して防護するために設けられる。しかし同時に、この規定によると、経営協議会はたんに被用者の利益を防護するためだけでなく、また経営目的の達成に関して、使用者を援助しなければならぬのである。しかも経営的社会政策は、経営管理に対する経営協議会の協力が実際に具体化される、経営政策の唯一の領域となったのである。

ただこれによって、経営的社会政策はその防止機能を完全にうしなつたわけではなかったようである。経営協議会による、経営の社会施設の共同管理 (Miterwaltung) は、一般的には確立しえなかつたし、また労働組合は経営的社会政策に曖昧な、ないしは否定的な態度をとっていたからである。依然として経営者は、付加的社会給付を武器として、被用者代表のあいだに意見の不一致をひきおこし、かれらの目を他に転じさせる可能性をもっていた。経営者は従業員のために経営組織上の改善をおこなう代わりに、かれらに物質的利得を提供して、経営の利益追求にとって補完的な作業態度と消費者態度とを間接的に育成したのである。

注 (1) Baumgartner, H., Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung, Bern 1950, S. 27.

(2) Schelsky, H., Industrie- und Betriebssoziologie, in: A. Gehlen und H. Schelsky, hrg., Soziologie. Lehr- und

Handbuch der Gesellschaftskunde, 2. Aufl., Düsseldorf-Köln 1955, S. 171.

一九四五年以降、西ドイツで労働組合の勢力は急速に増大したが、一九五一年の「共同決定法」(das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen in den Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie)と一九五二年の「経営構成法」(Betriebsverfassungsgesetz)はその大きな所産である。労働組合はこの二つの法律によって経営に対しまたび手がかかりをつかみ、共同決定に対する決定的な突破口をえた。それ以降、経営に対する労働組合の影響を防止する手段として、経営的社會政策を用いることは、もはや経営者にとって可能ではない。

西ドイツでは、経営構成法にもとづく共同決定は単純共同決定(einfache Mitbestimmung)といわれる。それは、五名以上の被用者をもつ、私的法形態のすべての経営に適用される。それらの経営にあつては、経営協議会が設けられなければならない。経営協議会には、すべての社会的事項に関して、拒否権(Vetorecht)を保障された完全な共同決定権がみとめられている。一方、人事事項については、拒否権が限定されている。経営政策の他のすべての領域に關しては、被用者には、協力権(Mitwirkungsrecht)、つまり協議権(Beratungsrecht)と情報権(Informationsrecht)があるだけである。経営構成法によると、同法の適用下にある経営が、監査役会をもつ場合には、その構成員のうちの三分の一まで被用者代表が占める。これらの代表は協議権を行使するのである。またそれは、経済委員会(Wirtschaftsausschuss)によつても行使される。同法によると、経済委員会は被用者一〇〇名以上の経営にすべて設けられ、被用者側と使用者側は同数とされる。なお従業員自身にも、協力権があたえられている。このために、三ヶ月ごとに従業員大会(Belegschaftsversammlung)が開かれ、そこで経営協議会と経営者が報告をおこなわなければならない。

「共同決定法」による共同決定は、条件付共同決定 (qualifizierte Mitbestimmung) といわれる。それは鉱山業と鉄鋼業の経営にかぎられているのである。しかも同法の適用範囲は株式会社・有限会社・鉱山会社に限定され、さらに一〇〇名以上の被用者をもつ経営とされている。

これらの経営にあつては、監査役会における被用者代表の人数は、所有者側と同数にまでたかめられている (五名)。また取締役会には、労働者側の信託者 (Vertrauensmann) ないし代表者とみなされうる労働者取締役 (Arbeitsdirektor) が送りこまれる。ところで監査役会における五名の被用者代表のうち三名は、直接に労働組合によってきめられる。もちろんそれは、経営協議会との協議ののちにおこなわれるのではあるが、三名は一般に経営のその人間であつて、多くは組合活動分子である。のこりの二人の代表は、当該経営に雇われている者でなければならぬ。そして株主総会は、これらの推挙をうけいれるのである。「二番目の人」(der dritte Mann) は、のこり一〇名の多数決で推挙され、株主総会がえらび、または確認する。けれどもこの推挙は、監査役会における、すくなくとも両側それぞれ三名の同意を必要とする。このため「一番目の人」も、實際上、労働組合の同意によってきまるといえる。<sup>(1)</sup>労働者取締役は、他の取締役と同じように、監査役会によってえらばれる。けれどもかれは、監査役会における被用者代表の多数に反して、任免されえないのである。ところが労働組合は、被用者代表の多数を出しているので、労働者取締役の任免は、労働組合の掌中にあるといえる。

ところで企業家対労働組合という、ふるい明白な戦線は、すでに経営協議会の設置で破られてはいたが、「共同決定法」のこみ入った規定によって、さらに寸断され、いくつかの局面戦線がつくり出されるようになる。すくなくとも経営的社會政策の領域では、被用者代表、所有者代表、経営者集団、労働組合のあいだに、變動的で暫定的な連立が結成されるにいたる。そのことは、ホイクト一派の実態調査からあきらかにされる。<sup>(2)</sup>

ホイクトらの調査によると、すべての共同決定制のうちで、経営協議会が経営的社會政策の成果にもっとも関心をいだいている。そうすることで、経営協議会は従業員に対し自らを正当化できると考えるからである。ところで経営協議会がこの領域で努力をする場合、その努力は経営者の支持をうけることが多い。とくに経営者が、従業員または労働組合に対し、経営協議会の立場を強化しようとするところでは、とくにそうである。経営的社會政策の領域では、賃金政策の分野よりも、経営者と経営協議会のあいだに、対立のあることはすくない。<sup>(3)</sup> それに反し、経営社會給付については、経営協議会と労働組合のあいだに、しばしば不一致がみられる。後者は前者の経営利己主義(Betriebsegoismus)<sup>(4)</sup>を批判するのである。また労働組合は経営的社會政策の問題に関し、まだかならずしも統一の見解をもち合わせておらず、傍観的であって、ときには拒否的態度もみせる。

「共同決定法」の適用下にある経営においては、労働者取締役が経営的社會政策の拡充にきわめてつよい関心をもっている。かれにとっても、それは、従業員や労働組合に対してだけでなく、同僚の取締役に対しても、個人的業績のメルクマールだからである。ホイクトによると、「労働者取締役の多数は、かれがつくり、また被用者の共同決定に負うところの施設を、とりわけ誇らしげにしめた……」<sup>(5)</sup>。

ところで、経営的社會政策を形成する場合、労働者取締役はしばしば経済的・目的合理的観点に立ち、家長的・配慮的態度をとらなかつたが、経営協議会はむしろ伝統的・価値合理的態度をとる傾向がみられた。<sup>(6)</sup> さらに労働者取締役の経営的社會政策は、一般に個別経営の観点から規定されていて、社會政策的視点から外れていた。<sup>(7)</sup> 当然ながら、それは労働組合との緊張をまねく。またそれは、「経営的社會政策の分野で、できるだけ多くの支出を、より非妥協的に、より強力に要求し、病院・保養施設・スポーツ場・浴室などの設備に対する新計画をたえず提出する」<sup>(8)</sup>経営協議会や、監査役会の被用者代表とも不一致をまねく。労働者取締役は他の取締役・監査役会・株主總會ともたえず

調整してゆかなければならず、したがってときには、社会政策に慎重でもある。だが状況が有利に展開すれば、また強力に推進もする。また一方、労働者取締役が経営協議会の支持で地位を確保しているところでは、内心は賛成でなくとも、その要求をうけいれることもある。<sup>(9)</sup> ホイクトラの調査によると、「研究事例の大多数において、刻印力の大きかったのは、経営者、経営協議会との接触、ならびに監査役会における従業員出身代表との接触である。」<sup>(10)</sup> この場合、労働組合の影響力は、それほど顕著ではない。

監査役会における被用者代表の影響力は、この会社機関の法的制約からして、経営協議会と労働者取締役に比して、一般に小さい。むしろこれらの代表は、労働者取締役と経営協議会を通じて、経営的社会政策に影響力をふるう。<sup>(11)</sup>

とくに労働者取締役の任免は、かれらの掌中にあるとも考えられるからである。一般に従業員出身の代表は、経営協議会と同じように、通常、経営社会給付の拡充に賛成である。一方、経営外部の代表は、通常、組合的見地から、経営的社会政策をみる。そこで、労働者取締役と監査役会のあいだのみならず、監査役会の被用者代表のあいだにも、不一致ないし対立が生じうるわけで、「そうした不一致は、それが被用者の共同決定の代表の統一的行動 (Geschlossenes Auftreten) を止揚し、この領域における共同決定制の統一的機能を危くするかぎりで、非常に重要である」<sup>(12)</sup>。

それにもかかわらず、監査役会全体における決議さえも、たいてい全員一致でなされる。決戦投票、すなわち「一番目の人」が決定を下すことは、非常にまれである。つまり、取締役会の政治的処置で、すでに会議まえに、両側に働きかけがおこなわれているのである。このような妥協を通じて、取締役会は、監査役会における決議の全員一致を確保しようとするのであり、また被用者の利益も確保される。このやり方で、「社会保障・作業保護・保健・住宅の諸問題は、経営構成法の発布前におこなわれ、また今日、外国でなされているよりもはるかによく、経営の意思形成のなかに織り込まれるのである」<sup>(13)</sup>。

なおノローは、監査役会における被用者の共同決定は、静かな接触の成果 (Erfolg des stillen Weges der Kontaktbildung) として、所有者側には社会経済的思考 (sozialwirtschaftliches Denken) を、被用者側には市場経済的思考 (marktwirtschaftliches Denken) を注意せしめる、とさえ結論している。<sup>(14)</sup> だがホイクトによると、監査役会が社会的問題により多くの注意をあたえるようになったとしても、自転車置場の建設とか売店補給金の増加といった、かなり副次的問題であって、加うるに被用者代表は、経営の経済的發展にとって重要な問題の討議には、ほとんど参加していない。監査役会の被用者代表のみならず、また労働者取締役も、経営的社会政策の領域にのみ注意と活動を集中し、そこに自らを限定する傾向がある。<sup>(15)</sup>

なお、共同決定のために、経営の社会的側面に一そうの考慮が払われ、とくに共同決定の初年度に、付加的社会給付は著しく増大している。だが、その後の全体的趨勢として、経営社会給付の退潮も指摘されているのである。したがって、ライヒワインがいうように、経営的社会政策に対する共同決定の全体効果は、確実に規定できない。

とにかく、経営的社会政策の領域で、経営者と被用者代表が相接近し、共同決定をすることはあきらかである。けれども、この相接近するプロセスが、緊張や不一致や軋轢のなかでおこなわれることも、あきらかである。しかも経営と被用者のあいだのみならず、被用者の内部でも、分裂がおこる。そのかぎりでは、労働組合と経営内のその代表者に対する、いわゆる防止機能は、なお依然としてはたらいっているとも考えられる。そしてそれは、今日、防止機能が有効たりうる、ただひとつの方法であろう。だが経営者が、付加的社会給付を武器として、相手方を争わせて漁夫の利を占めようとするとき、とかく経営政策上の、より重要な職務を等閑視し勝ちになる。

けれども大局的には、労働組合に対する付加的社会給付の防止機能は、今日の西ドイツでは、有効性を失っているというべきであろう。<sup>(16)</sup> それはすでに中心的機能から付帯的機能にすべり落ちている。

- 註
- (1) ホイマンに於けるこの「一階層の人」は、事例のほほ非業に於て、事実上、被用者代表とみられたる (Voigt, F., *Unternehmen Mitbestimmung. Bericht über ein gesellschaftspolitisches Experiment*, in: *Die Zeit*, I, 1962, Nr. 52, und II, 1963, Nr. 1.)
- (2) Voigt, F., *Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmen. Eine Analyse der Einwirkungen der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland auf die Unternehmensführung*, in: F. Voigt und W. Weddigen, *Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung*, I. Bd., Berlin 1962.
- (3) Voigt, a. a. O., S. 437.
- (4) Voigt, a. a. O., S. 424.
- (5) Voigt, a. a. O., S. 264. 454トナメンナキ一ツガ、*「物」の「人」の「つ」*、Even the more moderate labor directors seemed to be identified with at least one major project which they had promoted since taking over their duties…… It seemed almost as if each labor director was anxious to build at least one such, monument<sup>1</sup> to his efforts in behalf of the workers, so as to be able to develop a pool of good will among the rank and file on which to draw later when adverse decisions might become necessary<sup>2</sup>. (Blumenthal, W. M., *Codetermination in German Steel Industry*, Princeton, N. J. 1956, p. 88.)
- (6) Voigt, a. a. O., S. 262f.
- (7) Voigt, a. a. O., S. 263.
- (8) Voigt, a. a. O., S. 267.
- (9) Voigt, a. a. O., S. 268.
- (10) Voigt, a. a. O., ebd.
- (11) Voigt, a. a. O., S. 365f.

- (12) Voigt, a. a. O., S. 368.
- (13) Voigt, a. a. O., S. 21.
- (14) Neuloh, O., Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirkungen und Wirklichkeit der Mitbestimmung, Tübingen 1960, S. 55.
- (15) Voigt, a. a. O., S. 21.
- (16) Reichwein, a. a. O., S. 151.

#### 四

今日では、西ドイツ企業の経営的社會政策の分野は、既述のように、闘争の領域ではなくして、むしろ経営者と従業員代表と労働組合のあいだの協力の場である、とも規定できる段階に達している。ノイローは経営構成法と「共同決定法」の適用下にある経営の体制を、「経営意思形成の一方性から双方性への変化」(Wandel von der Einseitigkeit zur Zweiseitigkeit betrieblicher Willensbildung)のなかでとらえているが、このような変化は、まさに経営的社會政策の領域において、もっとも典型的にみられよう。ライヒワインは、とくにこの点を強調しているのである。

ライヒワインによると、今日、経営的社會政策の防止機能は効力をうしない、それとならんで、さらにそれに代わって協力機能 (Kooperations-Funktion) が形成されつつある。<sup>(2)</sup>しかもそれは、経営的社會政策の積極的機能として、評価されなければならない。すべての経営者にとって労働組合や従業員との協働は、経営の維持と成長のための欠くべからざる職務だからである。実際にも、それは次第に多くの経営者により必要な職務だと承認され、意識的におこなわれるようになってきている。「経営社會給付の防止機能は社会的変化に追い越され、顕在的な協力機能におきかえ



られた」わけである。もっとも、この分野における使用者と被用者の協力は、中小企業や、経営構成法の適用下の経営にあっては、それほどすんでいない。<sup>(3)</sup>ここでは、法的規制のために、強制的に、いわば意思に反して、協力がおこなわれていることが多い。したがって、これらの経営においては、協力機能は潜在的である。

ところでこのような協力は、それが効果的におこなわれているところでは、経営的社會政策の領域をこえてひろがる可能性をもつ。たとえば多くの被用者代表は、協力を通じて経営政策を一そう理解するようにもなる。この点で、ノイローののべた「所有者側に社會經濟的思考を、被用者側には市場經濟的(投資政策上)的思考をたらす……」という言葉が想いおこされる。だがこのような措置のみによって、経営内の緊張が實質的に和らげられるのを期待することは、やはり危険であって、限界があり、あとでのべるように、人事政策ならびに組織政策上の措置も必要であろう。ところで經營的社會政策の機能変化は、ひとりこの問題にのみみられるわけではなく、すでにのべたように、他の諸機能についても見出される。かつての中心的機能のいくつかは、いまや重要性をうしない、潜在的ないし付帯的機能にすべり落ちてゐる。逆に、以前に付帯的であった機能が、いまや中心的な地位にたかめられている。ライヒワインは前者を劣性機能(recessive Funktion)、後者を優性機能(dominant Funktion)とよんでいる。<sup>(4)</sup>

劣性機能には、さきにとり上げた防止機能のほか、配慮・懲戒・正當化・統合の各機能がはいる。これらすべては、かつて經營的社會政策の顯在的ないし潜在的な中心機能であつたけれども、さいきん一〇年ほどの工業的發展のなかで、付帯的機能に転落するにいたつた。もっとも、その転落には若干のちがひがある。配慮機能は重要性をうしなつてはいるが、付帯的なものであるにせよ、せまい意味での配慮活動という顯在的機能はもつてゐる。それに反して、付加的社會給付の懲戒機能はほとんど瓦解している。もしも経営者が、その点をよく認識せずに、社會給付をいぜん懲戒の用具に用いる場合、それは当該経営にとってマイナスの作用をしているわけである。この懲戒機能にかわ

って登場するのは、教育機能である。だがそれは、まだ一時的役割を演じていて、実質的には工場災害防止・狭義の職業教育・社内報にかぎられている。なお支配確保の機能たる正当化機能と統合機能も、あとでのべるように、その有効性をうしなっている。

ところでライヒワインは、これらの劣性機能が、本来的に、経営的社会政策の社会的機能、つまり社会関連的な機能 (Gesellschaftsbedingte und gesellschaftsbezogene Funktion) であることを指摘している。<sup>(5)</sup> この点で、ノイローも、経営的社会政策において、社会原則 (Sozialprinzip) が後退することをみとめている。

それに反して、今日の優性機能は、定期的な貨幣提供のかたちをとる報償機能・生産性向上機能、定着機能、募集機能である。なるほど社会給付にこれらの機能を期待するのは、かなり問題であろう。むしろ、この目的達成のためには、あとでのべるような諸方策、あるいは人事政策や組織政策の方がより適切であろう。だがライヒワインによると、とにかく、こうした機能が経営者とかれの経営社会政策の観念のなかで支配的なひろがりをもっているのである。そのゆえに経営的社会政策の核心的機能となっているのである。

ところで、経営的社会政策の優性機能は実質的に経済的機能 (ökonomische Funktion) である、とライヒワインはのべている。<sup>(6)</sup> それは、相対的に独立した作業・生産場所としての経営の存立と能率を確保し、また全体経済における市場依存的な経済単位としての経営の維持を確保する機能である。もちろん定着機能は、経営共同体、工場共同体にかわる意義、すぐれて社会的な意義をもっていたが、募集機能はとりわけ人手不足のために新たに登場したもので、あきらかに経済的性格をおびている。募集機能の重要性がたかまるにつれて、定着機能の性格も変化してきている。すなわち、以前には、全従業員を経営に定着させるつもりではないことを前提として、募集がおこなわれたのであるが、今日においては、逆に、募集にあまり期待がもてないがために、従業員をできうるかぎり経営に定着させる

ことが、こころみられるわけである。だから募集と定着の順序はまさに逆であり、経営社会給付の定着機能は、経済的観点のもとにおこなわれることになる。かくて、付加的社会給付の機能変化は社会的機能が優性から劣性へ転落し、経済的機能が優性に転化する、というかたちで進行するのである。

この機能変化は、たとえばホイクトののべている、経営的社会政策の経済化 (Ökonomisierung der betrieblichen Sozialpolitik) にほかならないと考えられる。この点で、ホイクトはつぎのように報告している。「経営的社会政策がすぐれて社会的目的設定に仕えなければならず、一般的社会政策の觀念に志向しなければならぬ」と強調したのは、四人の労働者取締役のみである。のこり全部の労働者取締役は、経営的社会政策が根本的に経済的要件に則って整えられなければならないことをあきらかにした。なかんずくそれは、作業能率の向上に役立ち、労働力の募集と定着のための適切な用具とみなされる点も、あきらかにした<sup>(7)</sup>。ホイクトはつぎのようにものべている。「利益極大化の意味における合理性が原則である市場経済体制では、経営的社会活動の『経済化』は、……個別経営の観点から、しばしば必要だと考えられる過程である<sup>(8)</sup>」。この見解は、「新しい経営様式」において、人間原理 (Humanprinzip) が社会原理にとつてかわると主張するノイローのテーゼに反する。工業経営の人間化は、すくなくとも経営的社会政策に関しては、ひとつの理想にすぎぬといえるだろう。もちろんライヒワインがのべているように、経営における社会関係の経済化が経営管理での経済主義の復活を意味するとしても、それが、今世紀初頭とは全く別の条件で進行しているのは明白である。ライヒワインは、1、労働者層の生活水準の一般的向上、2、国家の社会政策の一そのの拡充、3、国民経済における持続的な完全雇用の三つをあげている<sup>(9)</sup>。個々の場合は別にして、労働者層の生活水準の一般的向上が、経営的社会政策の配慮的・慈善的性格をかなり無意味化するのには、あきらかであろう。この傾向は、国家の社会政策の一そのの拡充によっても助長されている。たとえば西ドイツ政府は、「利子適合法」 (Rentenanpassungsgesetz) や「疾

病者の賃金支払いに関する法律」(Gesetz über die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall)を制定し、従業員に対する老齡保障を大幅に肩がわりし、また経営ごとに設けた疾病基金を解消させ、それを義務とした。さいごに、西ドイツ經濟の完全雇用は、労働市場において経営者の競争をひきおこし、募集・定着に焦点を合わせた社会給付を助長している。

ところが經營的社會政策の機能變化——とくに大きくは、既述のように、防止機能が退化して協力機能が生じ、また社會關連的機能が後退して經濟的機能が前面にあらわれるという事態——の根底には、經營の支配結合そのものの變化、ならびに産業社會における經營の地位の變化があると考えられる。とくに支配確保の機能について、次節で、若干その点にふれてみよう。

注 (1) Neuhof, a. a. O., S. 49.

(2) Reichwein, a. a. O., S. 152.

(3) Reichwein, a. a. O., S. 153.

もちろんライヒワインは、中小企業であっても、例外のあることを指摘している。かれはその事例としてアドルフ・マンという中小企業主のことを引用している。すなわち、「従業員にとって忍びがたい權威的な經營決定と、經營者にとって堪えがたい被用者の要求のあいだには、双方にとって価値ある、適切な唯一の道が残っているのであって、それは社会給付に使える資金の利用方法に関する真の共同決定である」(Mann, A., Betriebliche Sozialleistungen (Sozialrat) und Mitbestimmung, Aktuelle Betriebsfragen, Heft 9, Frankfurt a. M. und Bonn 1952, S. 25.)<sup>o</sup> この言葉は「非難に  
すべからぬ提案だと思われぬ」。

(4) Reichwein, a. a. O., S. 165.

(5) Reichwein, a. a. O., S. 166.

- (6) Reichwein, a. a. O., S. 167.
- (7) Voigt, a. a. O., S. 263.
- (8) Voigt, a. a. O., S. 261.
- (9) Reichwein, a. a. O., S. 170.

## 五

一九世紀のドイツ企業の支配関係は、シェルスキーによると、単純な力関係であって、完全に不法な支配関係ではないにしても、正当性と安定性を欠く上下関係であった。ただ企業家側は、当然ながら、この支配関係の正当性について確信をいだいていたと思われる。たしかに労働契約の正当性、生産手段の私有、労働者に対する保護が、その根拠としてあげられるであろう。だがこの正当性原理は、社会主義的労働運動に組織化されていた労働者によっては承認されなかったし、すくなくとも疑いの目でみられていた。フェレロは、支配者が正当性原理に注意を払ってはいたが、被支配者は承認せず、すくなくとも潜在的不服従の状態にとどまっていたとして、この段階を「正当性以前の状況」(Zustand der Vorlegitimität)とよんでいる。<sup>(2)</sup>この段階では、経営的社会政策における支配確保の動機、その正当化機能は大いに重要である。

ところが経営の内外において、その支配構造と、産業社会におけるその地位を大いに変える構造的変化があらわれた。それらは、今日すでに指摘されていて、周知の事態である。

まず労働者側のもっとも重要な変化は、生存限界をはるかにこえる生活水準の向上と、習得労働者層の急激な膨脹、ならびに労働者層の差異化、また新中間層の生成と増加である。さらに様々な社会成層間の垂直的移動の増加、

工業労働規律の習慣化などがあげられる。

企業家側では、二つの重要な発展がみられる。株式会社の出現とともに、ますます所有と管理の分離が顕著となり、経営管理の合理化と官僚制化がすすむ。

所有と管理の分離は、一方では単なる配当受取人である無機能資本家と、他方では経営者の新類型をつくり出した。さらに分業と専門化は、もともと技術、販売、財務といった特定領域の専門家であった経営者を、純然たる組織者という地位にまでたかめたのである。また職員層が膨脹するにつれて、経営者は意思決定と調整という二つの職能を掌中に残し、具体的な指導・管理職能をますます指導職員に委譲するようになる。

このような発展は、企業家と労働者のあいだの、ふるい頭在的な利害の対立と闘争をいちじるしく和らげ、労働者の階級意識を残滓範疇にまで昇華させる。労働者は一定の作業・生活・利益の領域でのみ、階級の一員たることを自覚しているにすぎない。あるいは、集約的な労働者組織により、かかる態度がかれらに要求されるときにのみ、階級意識的な行動をとるにすぎない。

利害の対立が和らげられ、階級闘争観念が限定されるプロセスは、ガイガーのいう「階級対立の制度化」(Institutionalisierung des Klassengegensatzes)<sup>(3)</sup>の現象によっても補われ、かつつよめられる。ダーレンドルフはそれを五つの構造要因に総括している。<sup>(4)</sup>すなわち、1、相争う階級集団の組織 (Organisation der konfliktierenden Interessengruppen)、2、両者が出会う準議会的協議体 (quasi-parlamentarische Verhandlungskörperschaft)、3、最終的決定権をあたえられた調整機関 (die mit letzter Entscheidungsbefugnis ausgestattete Schlichtungsstellen)、4、経営従業員の代表 (Betriebliche Personalvertretung)、5、経営における被用者の共同決定の制度的繋ぎの傾向 (Tendenz zur institutionellen Verankerung einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Betrieb) である。このなかで、経営的では、もとの二つが重要である。

経営協議会の設置と、モンタン・インダストリの大会社における取締役会ならびに監査役会に対する被用者代表の派遣は、機能的な権限組織とならんで、第二の非機能的な権限組織を生ぜしめる。ドッカーのいう経営における二重の権限構造が、ここに典型的にしめされるわけである。この第二の権限構造は、実質的に、なお現存している利害の対立を一定の行動常規へうけとめ、固定的な行動軌道に転じ、かくして双方の協力を可能にする。

このような制度化は、さきあげた構造要因によって、経営のそとでもすすむのであって、階級闘争の激しさがうしなわれ、さらに労働組合は、企業家団体とともに、産業社会の経済的・政治的秩序に責任をもって参加する程度にさえなる。

ダーレンドルフのいう階級対立の制度的孤立化 (*institutionelle Isolierung*)<sup>(6)</sup>は、このような制度化のひとつの帰結である。すなわち、労働組合と企業家団体との権力闘争は、以前のごとく、社会全体をつつみ、動揺させるものではなくて、いまや産業領域に限定されるのである。

これに関連して、産業社会における経営と企業家の地位も、また根本的に変わる。産業社会の発展は、大量生産がそれに見合う需要を見出すということ、大量失業が生じないということを基礎にしている。そこで一方では、企業家と労働組合と国家のあいだに、一定の利害の一致がみられるわけで、それが社会関係の緊張緩和と安定化に寄与することになる。他方、労働組合が協力になり、経営に対して直接的な影響力をもつにいたり、企業家は今世紀初期とは全く別の力関係に直面しなければならない。かれはみずから社会・経済政策の主体となり、また経営内外での社会問題をより考慮し、自己の責任・活動領域にふくめることによってのみ、この新しい状況に適応できる。これは経営的・社会政策の新しい発展と、パブリック・リレーションズのごとき、社会に対する経営者の新しい自覚的關係を生むことを意味する。経営は社会的に承認され、社会的に統合化された制度となる。

ところでこの状況は、全体社会内部での支配結合としての経営にとって、二つのことを意味するのである。ひとつは、経営内部の支配結合が、今世紀初期の、企業家の経済的権力によって労働者に強いられた、不安定な力関係から、闘争規制と利害調整にもついた、相互の承認により正当化された、安定的関係に移ったということである。いまひとつは、経営の支配要求は、そのことによって、社会的にも承認され、正当化されたということである。マックス・ウェーバー流にいうと、大経営においては、「権威による支配」(Herrschaft kraft Autorität)が「合理性による支配」(Herrschaft kraft Legitimität)にとって代わったのである。ここにいたって、経営的社会政策の支配確保の動機、その正当化機能はほとんど意味をうしなう。

ところで、このような段階において、経営的社会政策は結局は解消すべき運命におかれているのであろうか。それは近代経営の本質的特徴たる制度ではなくなるのであろうか。現実には、経営的社会政策は存続しており、場合によっては、部分的にその強化さえ図られている。

ここでとりわけ重要な点は、従業員が、慣習法的な問題となるほどに、それに慣れていくことである。ライヒワインは、とくにこの事実に着目する。しかもこの場合、付加的社会給付は経営協定・団体協約その他の取り決めによって普遍的・拘束的な規制下におかれる傾向があるのである。場合によっては、共同の社会施設がつけられ、あるいは経営組合(Betriebsgenossenschaft)が設立される。これらの努力は、結局において、個別経営から経営的社会政策を切断させるのである。付加的社会給付の付意性、経営者による形成の自由と廃止は大幅に制約される。そのみならず、その本来の経営的性格がうしなわれるのである。けれども一方において、付加的社会給付は従業員の個人的権利、特権となる。経営社会費用は、最終効果において社会費用(soziale Kosten)たる性格をおびる。そして付加的社会給



付は、ウェーバーの意味において、秩禄 (Pründe) として特色づけられる<sup>(7)</sup>、とライヒワインはみるのである。経営社会給付の秩禄の性格が前面化するにつれて、また経営的社会政策も秩禄封建制の形態をとってくる。もちろんこの場合、人的な生活封建制でなく、合理的な秩禄封建制が問題であるが。とにかく、こうした意味で、ライヒワインは経営的社会政策の「封建制化」(Feudalisierung der betrieblichen Sozialpolitik) を指摘している<sup>(8)</sup>。この結果、付加的社会給付はもはや経営者の解体しうるものではなくなる。それは、逆説的にいうと、経営の支配構造の本質的要素となるのである。だが一方で、経営的社会政策がどの従業員によっても一般的に期待しうるものとなるにつれて、たとえばその募集ないし定着のための機能はうしなわれてくる。経営的社会政策の有効性は、この側面からも、問題とされるべきをえない。

いずれにしても、経営的社会政策の機能変化がおこり、その用具としての有効性が問題とされるに及んで、いまや西ドイツ企業は、経営的社会政策の今後の方向を、改めて考えなければならぬであろう。そうした方向について、ライヒワインはつぎの四つをあげている<sup>(9)</sup>。ひとつは、ヒューマン・リレーションズならびにパブリック・リレーションズの一そのの考慮、ないしそれらとの融合である。生産性を向上させ、定着率をたかめるうえで、経営雰囲気、また効果的な募集活動にとって、経営の名声が、それぞれ決定的な媒介変数たることはあきらかであろう。さらに、ヒューマン・リレーションズとパブリック・リレーションズの観点下の経営的社会政策は、教育・協力・潜在的統合の各機能をも助長し、かつつよめる。第二の方向は、経営参加の促進である。これは、第一の方向に対する、組織的・制度的面での補完的措置であるともいえる。この種の、もっとも重要で、かつ一般的におこないうる組織的措置は、経営福利施設の共同管理のための従業員の参加のようである。このような措置は従業員、従業員代表、経営者のあいだの協力関係をおしすすめ、経営雰囲気も大いに改善される。従業員の定着と統合もつよめられる。

ライヒワインの示す第三の方向は、経営的社会政策を、経営相互ないし経営をこえる社会施設に委ねる努力である。いわゆる共同の経営的社会政策 (Gemeine betriebliche Sozialpolitik) の提唱である。またこの考え方によると、社会給付が公共的機関ないし国家に転嫁されることとなる。第四の方向は、付加的社会給付を利益持分に転換させることである。いわゆる投資資金 (Investition) のかたちで経営にのこり、所有参加が実現される。たとえば、シュビンドラーの経営政策があげられよう。<sup>(10)</sup> その目的は、経営者と従業員の間共同所有と共同責任を基盤にした、両者の協調である。

このような経営的社会政策の姿質は、すでにフッシャーやツファンダーによっても、指摘されている。かれらは、経営的社会政策が人間指導の視点から新たに整理されなければならない点を強調している。<sup>(11)</sup> いずれにしても、西ドイツ企業を特徴づけていた伝統的な経営的社会政策は、いまや、その経営体制と産業社会の構造的変化とともに、大きな変革をうけていることは否定されるべくもない。

- 註 (1) Schelsky, H., Die Bedeutung der Klassenbegriffes für die Analyse unserer Gesellschaft, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, 1911, H. 3, s. 247.
- (2) Ferrero, G., Macht, Bern 1944.
- (3) Geiger, T., Klassengesellschaft im Schmelzriegel, Köln 1949. 鈴木幸寿訳・めたらしい階級社会・誠信書房・昭和三十三年。
- (4) Dahrendorf, R., Sozial Klassen und Klassenkonflikt industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957, s. 224. 富永健一訳・産業社会における階級および階級闘争・マイヤモンツ社・昭和三十九年、三〇五頁以下参照。
- (5) Drucker, P., The New Society, the Anatomy of the Industrial Order, N. Y. 1950. 現代経営研究會誌・新しい社会と新しい経営・マイヤモンツ社・昭和三十二年。

- (6) Dahrendorf, a. a. O., s. 236. 註
- (7) Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft* I, u. II, a. a. O., s. 636, 151. 浜島朗訳・権力と支配・みすず書房・七七  
頁。
- (8) Reichwein, a. a. O., s. 184.
- (9) Reichwein a. a. O., s. 199ff.
- (10) 中尾春一著・シュートツ経済政策・昭和三十三年・森田書房 参照。
- (11) Fischer, G., *Menschenführung im Betrieb*, in: *Probleme der Betriebsführung*, Festschrift zum 65. Geburtstag  
v. Otto R. Schmuttenhaus, Berlin 1959; Zander, E., *Neue Schwerpunkt der betrieblichen Sozialpolitik*, *Mensch  
und Arbeit*, 15. Jg. Juli 1960.