

グリーンベック社の経営パートナーシャフト

増 田 正 勝

目 次

- I. 序 論
- II. グリーンベック社の生成と発展
- III. “グリーンベック・モデル”の形成と展開
 - 1. 第1段階：パートナーシャフト契約と利潤参加
 - 1-1. パートナーシャフト契約の課題
 - 1-2. パートナーシャフト委員会
 - 1-3. 利潤参加
 - 1-4. “グリーンベック・モデル”の特徴
 - 2. 第2段階：グリーンベック従業員参加有限会社の設立
 - 3. 第3段階：第4次財産形成法と匿名参加
 - 4. 第4段階：グリーンベック水質浄化有限会社とグリーンベック従業員参加有限会社の合併
 - 5. 第5段階：従業員による会社の相続
- IV. グリーンベックの経営パートナーシャフト思想
- V. 結 論

I. 序 論

1979年「パートナーシャフト協会」⁽¹⁾によって設立された財団「企業者的

経済への社会変革」(Sozialer Wandel in der unternehmerischen Wirtschaft)は、1984年度の「パートナーシャフト賞」を「グリーンベック水質浄化有限会社」(Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH) (以下では、「グリーンベック社」とする)に授与している。1980年に創設された「パートナーシャフト賞」は、「パートナーシャフト思想財の実現にとって模範となる企業」を授賞対象とするもので、グリーンベック社は経営パートナーシャフトの模範企業として評価されたのである。

従業員数は、1984年の受賞当時に約300人、2005年現在でも403人で、グループ企業を合わせても約700人である。いわゆる中規模企業である。しかし、水質浄化装置メーカーとしてはドイツ三大メーカーのひとつとしてその技術力を誇っている。1984年当時、パートナーシャフト協会の学識顧問を務めていた、マンハイム大学のガウグラール教授(Gaugler, Eduard)は、審査委員会を代表して以下のような賛辞を述べている。

「1984年度の受賞者は、経営パートナーシャフトが企業の経済的成果を妨げるものではないことを示している。むしろ逆に、経営におけるパートナーシャフトは企業収益の双子の姉妹である。経営パートナーシャフトにおいては企業の経済的成果の向上よりもさらに高いものが追求されるが、グリーンベック社の歩みが示しているように、企業のパートナーシャフト的努力は経営の経済性を高めることができるのである。」⁽²⁾

グリーンベック社は、「グリーンベック・モデル」といわれる経営パートナーシャフトのモデルを開発し、その普及に努めてきた。このモデルの根底には、創業者のヨーゼフ・グリーンベックの経営思想が脈々と流れている。

これまですでに、ゼドゥス・シュトル社、ドゥレーガーヴェルク社、パウル・シュピンドラー・ヴェルク社の経営パートナーシャフトについて考察を加えてきたが、グリーンベック社の経営パートナーシャフトはどのような特徴をもっているだろうか。以下では、「グリーンベック・モデル」⁽³⁾の展開を段階的に追いつながりながら、それを支えている経営パートナーシャフト

の思想を明らかにしていく。

II. グリーンベック社の生成と発展

グリーンベック社は、1949年、グリーンベック夫妻（Josef und Loni Grünbeck）によって創設された。個人会社で、社名は「グリーンベック水化学・水処理装置製造」（Grünbeck Wasserchemie und Apprtebau）であった。

ヨーゼフ・グリーンベックは、ズデーテン地方（Sudetenland）の出身者である。ヒトラー時代にドイツに併合され、第2次大戦後にチェコに返還されたズデーテン地方からドイツ本国に移住してきた難民のひとりであった。土地や財産もなく、またこれといったコネクションもない土地で、独力で事業を立ち上げたのである。

グリーンベック社の本社および工場は、ドナウ川の上流にあるヘッヒシュテート（Höchstädt an der Donau）に置かれている。ドイツ・ドナウの南の源流はスイスとの国境に近いシュヴァルツヴァルト（黒い森）に発するが、ヘッヒシュテートはその中流のウルムからさらに50キロほど下ったところにある。まだ川幅も狭く、清流がゆったりと流れている。水質浄化装置の開発・製造には格好の地であった。現在も人口7,000人ほどの小さな街であるが、ミュンヘン、シュテュットガルト、アウグスブルクなどの都市からも遠くなく、中規模企業にとってそれほど不便なところではない。

「つねに適切な水を」（Immer das richtige Wasser）、これがグリーンベック社のモットーであり、創業者ヨーゼフ・グリーンベックが求め続けてきたものであった。

化学的に見れば水は H_2O であるが、上水として水を利用する過程で、塩分、マグネシウム、石灰、鉄分、その他いろいろな不純物が混じってくる。また、水源として利用される水はすでにいろいろな汚物で汚染されている。しかもヨーロッパの水は日本と違ってほとんど硬水である。これを軟水に

変えなければならない。

グリーンベックのいう「適切な水」とは純粋な水ではない。浄水の過程と給水の過程で、上に見たような諸問題を解決していかなければならない。それを解決できるような水が「適切な水」である。

水の浄化装置に対する需要は大きく、創業とともにグリーンベック社は着実に成長を遂げていった。販売・顧客サービス代理店を南ドイツから次第に北ドイツに広げ、1966年までにはほぼ全国に販売・サービス・ネットワークを形成することができた。拡大する需要に対応して、1968年には本社と工場を現在の場所に建設した。

1976年の時点で、従業員数245人、売上高2,700万マルク（約32億円）であった。「パートナーシャフト賞」を受賞した1984年当時で、従業員はおよそ300人で、売上高は4,000万マルク（約44億円）であったが、1996年には従業員数432人で売上高は8,500万マルク（約100億円）となっている。さらに2005年には、従業員数700人で、売上高は9,200万ユーロ（約138億円）である。従業員数の増加率を売上高の増加率が上回っていることを示している。創業以来、着実に成長を遂げてきた企業であるということができらるだろう。

グリーンベック社の専門分野は、一般的に言えば、水質浄化に関わる方法とシステムの開発およびその装置の製造ということになる。主要な製品は、飲料水浄化フィルター、イオン交換を基礎とする軟水化装置、化学物質を使用しない消毒装置、環境調和的石灰防止装置などであるが、さらにプール・浴場建設、汚水処理、病院における水処理問題、プロセス技術など、さまざまな応用分野についても技術的解決を提供している。

今日、グリーンベック社は「イノベーション・マシーン」という評判をとっている。企業規模（従業員数、資本規模）からして大企業とは比べるべくもないのに、大企業に匹敵するような特許取得数を誇っている。ほとんど毎年、研究開発に基づいた新製品を平均2件は市場に投入している。

例えば、1969年には飲料水用高密度フィルター、1984年、家庭用軟水化

装置、1990年、ごみ捨て場の高度汚染地下水の浄化装置、1994年、レジオネラ菌防止システム、2001年、環境保全的石灰防止装置などがある。2000年に特許をとった“Soda Jet”は、水道水をミネラルウォーターに変換する装置である。家庭用と営業用がある。2004年には給水施設・公共プール用超ろ過装置を開発している。

グリーンベック社は個人企業として創設されたが、そのまま個人所有企業（Ein-Mann-Gesellschaft）として維持していくことは創業者グリーンベックのまったく意図するところではなかった。グリーンベック社はいつかパートナーである従業員のものにならなければならないのである。これがグリーンベックの信念であった。経営パートナーシップの追求はこの信念を実現するためのものであった。

1968年から従業員の利潤参加が開始された。利潤参加の中から従業員貸付（Mitarbeiterdarlehen）の形で資本に参加していくのである。

1980年、グリーンベック社は、個人企業（Einzelfirma）から有限会社に改変され、社名も「グリーンベック水質浄化有限会社」（Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH）と改められた。企業形態を変更することによって、従業員の資本参加を可能にするのがねらいであった。このため「グリーンベック従業員参加有限会社」（Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH）が設立された。

1984年に制定された「第4次労働者財産形成促進法」に合わせて、グリーンベック社でも経営パートナーシップの改訂が行われた。従業員の積立金と企業の給付金を合わせて匿名社員として資本参加ができるようになった。

1988年、「グリーンベック水質浄化有限会社」と「グリーンベック従業員参加有限会社」が合併された。それによって参加従業員は直接的に有限会社の社員となる道が拓かれた。

1995年、創業者のヨーゼフ・グリーンベックは、彼の死後、所有する持分をすべてグリーンベック社の社員に譲渡することを決定した。会社

は、その所有と経営に参加しているパートナーに帰属するという、彼自身の信念を実現するためであった。

グリーンベック社の成長は、経営パートナーシャフトの展開を抜きにしては語れないであろう。ガウグラールが指摘していたように、企業の経済的成果と経営パートナーシャフトは「双子の姉妹」である。次に、“グリーンベック・モデル”の発展段階を追ってみよう。

Ⅲ. “グリーンベック・モデル”の形成と展開

1. 第1段階：パートナーシャフト契約と利潤参加

1968年、利潤の50%を従業員に分配し、その分配分を企業に貸し付ける形で資本に参加していくという“グリーンベック・モデル”の原型が発足した。また、1970年1月1日から、グリーンベック夫妻の個人企業に匿名社員が加わることができるようになった。これに合わせて「パートナーシャフト契約」(Partnerschaftsvertrag)が規定された。以下では、この「パートナーシャフト契約」の規定に沿って“グリーンベック・モデル”の原型を見ていこう。

1-1. パートナーシャフト契約の課題

「前文」に以下の三つの課題が掲げられている⁽⁴⁾。

- ①経営者と従業員との間の人間的関係を改善すること。
- ②従業員の財産形成を大いに促進すること。
- ③従業員の経営に対する責任意識と所属意識を高めること。

1-2. パートナーシャフト委員会

パートナーシャフト契約は経営者のヨーゼフ・グリーンベックとの間で締結されるが、契約を締結した従業員の利益を代表する機関がパートナーシャフト委員会である⁽⁵⁾。

同委員会は以下のように構成される。

- ①経営執行部代表：1～2名。
- ②経営協議会代表：2名
- ③販売・技術・管理各部門の代表：各1名

任期は2年で、議長は経営執行部代表が務める。各委員は1票の投票権を有し、賛否同数の場合は議長がさらに1票を投ずることができる。なお、委員選出には勤続3年以上を条件とする。

パートナーシップ委員会は以下のような課題を遂行する。

- ①決算書の確定。
- ②分配と支払いに向ける利潤総額の決定。
- ③利潤参加資格ある従業員の出資分についての利子づけに関する決定。
- ④特別の貢献によって追加的に利潤参加の対象になる従業員または利潤参加から排除されるべき従業員に関する決定。
- ⑤資産持分の事前支払いあるいはその担保貸しについての緊急性の審査。
- ⑥生産手段の拡大と改善。
- ⑦社会的給付すべてに関する決定。
- ⑧経営総会の事前投票および委託によるパートナーシップ契約の解約。
- ⑨個別契約の解約に関する決定。

⑥と⑦の課題からみると、パートナーシップ委員会は、パートナーシップ契約の運用に関わるだけではなく、本来、経営協議会が取り扱うべき問題にも関わっている。これはどう解釈すべきであろうか。パートナーシップ契約を結んでいる従業員は、いわばグリーンベック社のコア従業員で、経営者とともに基本的な経営戦略の策定に参加する存在として考えられているからであろう。

1-3. 利潤参加

決算書によって確定された利潤総額の最大50%が従業員に分配される。この場合、「資産参加の基礎、すなわち企業の存続と経営能力が損なわれないように考慮されなければならない。」⁽⁶⁾利潤参加は正規従業員のみに限られる。見習い労働者では勤続3年で資格が生じる。

パートナーシャフト委員会によって決定された利潤分配分の総額は、さらに二分される。その50%は、利潤参加資格ある従業員各自の正味賃金総額に応じて分配される。それによって経営に対する従業員の個別的貢献度が評価されたことになる。これはそのまま個人所得となる。

残りの50%は、利潤参加資格ある従業員に平等に分配され、各人の持分となる。その総額はそのまま従業員貸付 (Mitarbeiterdarlehen) の形で貸借対照表の貸方に記入される。これには他人資本と同様に利子がつけられる。利子は最高2%を限度として、パートナーシャフト委員会によって決定される。この利子率は、所有者の出資分についても適用される。なお、利潤がなく損失が出た場合には、利潤分配と同じ方法で、利潤参加資格ある従業員はそれを負担する。

ちなみに、1976年において、従業員245人中160人が従業員貸付に参加し、その総額は130万マルク (約1億6,000万円) となっている。⁽⁷⁾

1-4. “グリーンベック・モデル”の特徴

先にあげたパートナーシャフト契約の三つの課題に即して、その特徴を考察してみる。

- ①経営者と従業員との間の人間的関係を改善すること。
- ②従業員の財産形成を大いに促進すること。
- ③従業員の経営に対する責任意識と所属意識を高めること。

まず、利潤の50%を従業員に分配するという政策は、パートナーシャフト契約の前文で「利潤参加は純粹に財産形成的機能をもつ」⁽⁸⁾と述べられているように、直接的には②の財産形成の促進をめざしている。しかし、同

時に従業員貸付の形で間接的に資本に参加することによって、③の課題とも結びついていく。

パートナーシップ委員会は、経営者側代表、経営協議会代表、各経営部門代表から構成されている。そして、この委員会の議長は、所有者であり経営者であるグリーンベックである。ここではさまざまな情報が公開されるであろうし、委員双互間の意見交換もなされるであろう。①と③の課題は大きく前進すると考えられる。

1995年、グリーンベックのあとを継いで最高経営責任者となったエルンスト (Ernst, Walter) は、「経営組織法 (Betriebsverfassungsgesetz) を超える共同決定」が創業者の昔からの特別の関心事であった⁽⁹⁾と述べている。「経営組織法を超え共同決定」とは少なくとも上記の三つの課題を同時に実現しているような経営体制であろう。

2. 第2段階：グリーンベック従業員参加有限会社の設立

1980年1月、個人企業グリーンベック社は、「グリーンベック水質浄化有限会社」(Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH)に改組された。この有限責任会社の社員は、グリーンベック夫妻と12人の代理人(Handelsvertreter)であった。この改組に合わせて「グリーンベック従業員参加有限会社」(Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH) (以下では「従業員参加有限会社」と称する)⁽¹⁰⁾が設立された。この「従業員参加有限会社」の設立趣旨は、以下の2点にある。

まず第1に、この「従業員参加有限会社」の社員は、利潤参加によって従業員貸付の形で資本参加している従業員である。これらの従業員は、本体の「グリーンベック水質浄化有限会社」の所有には参加できないが、「従業員参加有限会社」が本体の第15番目の社員になることによって、間接的に参加することができるようになった。

第2には、1970年に発足した「パートナーシップ委員会」に代って、この「従業員参加有限会社」が設立されたということである。

会社機関としては、業務執行責任者、社員総会、諮問委員会 (Beirat) が規定されている。社員総会において1人または2人の業務執行責任者が選出される。諮問委員会は5人の委員と3人の代理人から構成され、いずれも社員総会で選出される。

業務執行責任者は、「従業員参加有限会社」を代表して、本体の「グリーンベック水質浄化有限会社」の社員として所有に参加するとともに、その意思決定にも参加する。

他方、「従業員参加有限会社」の業務執行責任者は、形式的に、当該有限会社に出資された従業員持分の受託者 (Treuhänder)⁽¹¹⁾ となる。信託者 (Treugeber) は参加従業員である。こうして形式的に見ると、参加従業員は受託者を通じて「グリーンベック水質浄化有限会社」の社員となる。第1段階よりも参加従業員が会社の所有者 (社員) になる可能性が大きく前進している。

3. 第3段階：第4次財産形成法と匿名参加

1984年1月1日より、「第3次財産形成法」を改正した「第4次財産形成法」 (Viertes Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer) が適用されるようになった。この法律は別名「936マルク法」とも呼ばれている。同法には「財産効果的給付」 (vermögenswirksame Leistung) という概念が登場する。「財産効果的」とは労働者の財産形成の促進に効果的という意味である。年額936マルクを最高限度として、株式、匿名参加、貸付債権 (Darlehnsforderung) などの形で資本参加される額について、税金・社会保険負担料の免除などの優遇措置が与えられるというものである。

グリーンベック社の「財産効果的給付の投資に関する協定」⁽¹²⁾ 「典型的匿名会社に関する契約」⁽¹³⁾ によれば、毎月52マルク、年額624マルクの補助金が給付され、これに対して従業員は年額312マルクの積み立てを行う。合計936マルクとなる。この年額に対してグリーンベック社はさらに年額300マルクの補助金を支給する。この追加部分については優遇措置はなされ

ない。こうして総計1,236マルクの資本参加が行われる。この出資分については5%の確定利子をつけられる。これに参加した従業員は匿名社員となる。しかし同時に、7年間の拘束期間ののちに正規の社員になれることが約束されている。

第3段階では、従業員の財産形成促進がいつそう進められるとともに、従業員が「匿名社員」として参加する道が拓かれた。

4. 第4段階：グリーンベック水質浄化有限会社とグリーンベック従業員参加有限会社の合併

1988年2月、「グリーンベック水質浄化有限会社」と「グリーンベック従業員参加有限会社」の合併が行われ、「グリーンベック水質浄化有限会社」に一本化された。これによって、信託関係によって間接的に参加していた従業員および匿名社員として参加していた従業員に正規の「社員」となる道が拓かれた。

合併前の本体の資本金は1,939,000マルク、後者の資本金は601,800マルクであったが、合併と同時に増資を行い、2,805,000マルクとなった。

こうしてグリーンベック社の従業員には、有限会社の社員、すなわちその所有者になる可能性が与えられるようになったが、それはあくまでも使用者と従業員との間の契約に基づくものであって、使用者側が強制する性質のものではない。第4次財産形成法は、「財産効果的給付」を従業員が受けるかどうかは従業員の申請に、つまり従業員の任意の選択に依存していることを規定している⁽¹⁴⁾。したがって、グリーンベック社においても全従業員が資本参加しているわけではない。

1996年の時点で、「936マルク法」によって匿名社員になっている従業員は約200人であった。当時の従業員数は432人であったから、半分以下である。これ以外に従業員貸付の形で参加している従業員が80人いた。この従業員貸付はグリーンベック有限会社の資本金の40%を占めるに至って⁽¹⁵⁾いる。グリーンベックの理想からすれば、従業員全員が社員となることで

あろう。それが彼のいう「経営組織法を超える共同決定」ということになろう。

5. 第5段階：従業員による会社の相続

1995年10月、創業者のヨーゼフ・グリーンベックは自動車事故で重傷を負い、実業生活から完全に身を引くことになった。彼のあとをヴァルター・エンルンストが継いだ。このバトンタッチがスムーズにいったのは、グリーンベックがかねてより後継者問題について確固とした考えをもっていたからである。

第4段階を過ぎてから、グリーンベックはこの考えを実行した。それは、彼の死後、彼の保有する会社持分をすべて他の社員および参加従業員へ譲渡するという遺言状を作成したことであった。会社資本の46%を、社員または匿名社員の形で参加している従業員およびその他の社員にそれぞれの持分に応じて配分するというのである。グリーンベック夫妻にはたまたま子供がなかったという理由からではない。会社は会社を担っている人々によって相続されなければならないという信念をもっていたからである。

この考え方に立てば、経営者の地位も、自然的な相続者によって引き継がれるのではなく、現に経営を担っている従業員の中から選ばれた者によって受け継がれなければならない。グリーンベックは、「生産資本への参加は、企業の後継 (Unternehmensnachfolge) に寄与する⁽¹⁷⁾」と述べている。財産形成の方法のひとつとしての資本参加は、同時に後継者育成の有効な方法として捉えられている。

グリーンベックのあとを継いだエルンストによれば、グリーンベック社の経営執行部は、営業・技術・管理に三分割され、それぞれの部門のトップは、将来グリーンベックのあとを継ぐものとして育成されている。選抜は、年齢等級 (Altersstaffelung)、すなわち年功によって行われる⁽¹⁸⁾。後継者を従業員 (Mitarbeiter) の中から年功基準によって選ぶという、後継者

ルールがすでにグリーンベックによって確定されていたのである。それに加えて、会社資本を従業員に相続させるという遺言がある。

グリーンベック社で公開されている『グリーンベック・モデル』では、第4段階までが示され、第5段階はない。これを明示しているのはエルンストだけである。

従業員貸付から匿名社員、そして匿名社員から正規の社員へという、“グリーンベック・モデル”の展開をたどってくると、会社の所有とその経営に参加している従業員を企業の担い手として育成していこうとする、創業者の思考が徐々に具現化されていく過程が明らかになってくる。第5段階は、完成とまではいかないとしても一応の終着点を示していると思われる。

IV. グリーンベックの経営パートナーシップ思想

“グリーンベック・モデル”の正式名称は、「社会的パートナーシップのグリーンベック参加モデル」(Grünbeck-Beteiligungsmodell der soziale Partnerschaft)である。ここで注意をひくのは「社会的パートナーシップ」ということばである。

ネル・プロイニングは、「社会的パートナーシップ」と「経営的パートナーシップ」を区別して、「社会的パートナーシップの制度的担い手は、それだけではないとしても主として使用者団体と労働組合が考えられる⁽¹⁹⁾」としている。これが通常の解釈であろう。経営レベルにおけるパートナーシップと経営を超えたレベルにおけるパートナーシップが区別されているのである。経営レベルでの制度的担い手は、企業経営者と従業員である。これが「経営的パートナーシップ」といわれている。では、なぜグリーンベックは「社会的パートナーシップ」ということばでもって、“グリーンベック・モデル”を特徴づけているのだろうか。

戦後、ズデーテン地方から難民としてドイツに引き上げてきたとき、グ

リューンベックはまだ20代であった。激動の時代から多感な青年が学んだことは、階級対立は調和ある社会の建設よりもむしろいっそうの混乱に導く、階級対立の緩和と労使協働の形成こそが進むべき道であるということであった。シュピンドラーも同じ確信に導かれて、1951年に「共同企業者契約」(Mitunternehmer-Vertrag)のプランを実施に移した。⁽²⁰⁾“グリーンベック・モデル”が実践に移されるのは1968年であるから、経営パートナーシップの実践としては第二世代になるかもしれないが、グリーンベック自身はそれ以前からこの確信をもち続けていたのである。

1984年の「パートナーシップ賞」の授賞式で、グリーンベックは以下のような挨拶を述べている。

「企業者の社会的義務はますます大きくなってきている。企業者の自発的給付は契約的義務よりも、さらに法的義務よりも大きくなってきている。しかし、重要なのは物質だけではない。企業における人間性が忘れられてはならない。労働争議 (Arbeitskampf) は正当な手段であって、これに異議を唱えてはならない。われわれは、対立 (Gegeneinander) を克服し、相互性 (Miteinander) を促進する手段を見つけなければならない。従業員と共に考え (Mitdenken)、共に協働し (Mitarbeiten)、共に責任を分かち合い (Mitverantworten)、共に企業のために貢献すること (Mitverdienen)、これが私と従業員⁽²¹⁾の課題である。」

グリーンベックは、この課題を“グリーンベック・モデル”によって実現しようとしてきた。このモデルの特徴は、なんらかの形で従業員を資本に参加させるところにある。はじめは従業員貸付から出発するが、やがて匿名社員としての参加、さらに正規の社員としての参加へと道を拓いてきた。“グリーンベック・モデル”の発展段階からすれば、グリーンベックの理想は、最終的にすべての従業員が社員となること、つまり有限会社の所有者になることであろう。こうしてはじめて「共同決定 (Mitbestimmung) と共同責任 (Mitverantwortung) が相互不可分に結びついてくる⁽²²⁾」と考える。

そのために、グリーンベックは、政府が展開する労働者財産形成政策を利用するとともに、自らもその政策決定の過程に参加しようとしてきた。

グリーンベックは、1983年から1994年まで4期にわたってFDP (Freie Demokratische Partei 自由民主党)の国会議員を務めた。1989年2月には、バイエルン州FDPの議長に選出されている。彼がとくに力を入れてきたのが労働者財産形成法の推進であった。“グリーンベック・モデル”の第4段階は「第4次財産形成法」と結びついているが、この法案をめぐる論議にはグリーンベックもFDP議員として深く関わってきた。与党のCDU/CSU (キリスト教民主同盟・キリスト教社会同盟)は、この「第4次財産形成法」をさらに、従業員の生産資本参加によって中規模企業の自己資本形成を強化する方向へ進めようとしていた。これはもともとグリーンベックの主張するところであるとともに、すでに“グリーンベック・モデル”において実現されているところであった。したがって、CDU/CSU議員によって構成された「所有と財産形成」研究グループの議長、ファルトゥルハウザー (Faltlhauser, Kurt)も「グリーンベック氏がこれまで氏の企業において実践してきた道は、きわめて適切であることが明らかとなった⁽²³⁾」と述べたのであった。

しかし、ファルトゥルハウザーは、グリーンベックの意図するところを十分に理解していたとは思われない。従業員の資本参加は、所有参加を実現するための道であって、それが企業の自己資本形成にどうつながるかは彼にとって副次的な問題であったからである。さらにその根底には、会社は会社を現に担っている従業員によって相続されるべきであるという思想が置かれていた。

グリーンベックのいう「社会的パートナーシップ」は、通常の意味とは異なって、“グリーンベック・モデル”の普及によって社会的平和と労使間の協働を築いていこうとするものと解釈される。いわば経営レベルから経営を超えたレベルへ社会改革を推し進めていこうとする考え方である。

ところで、グリーンベックの社会的パートナーシップの思考は、企業の経済的成果と両立するであろうか。少なくともグリーンベック社の堅実な成長過程と活発な研究開発の成果は、両者が相補うものであっても対立するものではないことを示している。

グリーンベックは、「従業員の共同決定は共同責任へ導いてきた。共同責任は、企業成果の増大に大きな副次的作用を発揮するだけでなく、企業における人間的雰囲気⁽²⁴⁾の改善に決定的な働きをしている」と述べている。

パートナーシップ委員会の委員と「従業員参加有限会社」の業務執行責任者を務めたマネット (Maneth, Alfred) は、1984年の「パートナーシップ賞」授賞式で、「職場における人間性、人間的理解、“経営雰囲気”は改善された。従業員の活性化は、市場で企業を維持するという要請に十分太刀打ちできるものであった⁽²⁵⁾」と述べている。

さらに今日では以下のような報告も寄せられている。「中規模企業のグリーンベック社では、社員が集合して投資や戦略を決定している。従業員なくしては何事も進行しない。創業者ファミリーが支配することはない⁽²⁶⁾」と。また現在の経営責任者エルンストは、「社員総会は、活発な騒々しさのうちに (positiv turbulent) 行われている⁽²⁷⁾」と伝えている。

“グリーンベック・モデル”は、「従業員の経営に対する責任意識と所属意識を高めること」を目標のひとつとしていたが、この目標は十分に達成されてきた。社会的パートナーシップの推進が従業員の参加意識を高め、それが企業に大きな経済的成果をもたらしてきたことは否定できないであろう。

V. 結 論

1980年の“グリーンベック・モデル”第2段階で、達成すべき以下の目標が掲げられていた。

- ①企業の長期的存続の維持。

- ②企業価値増加への従業員の参加。
- ③企業資本への参加からの所得獲得と定年後の経済的基礎の改善。
- ④持分取引所における持分資本の自由処分。
- ⑤社員（企業所有者）と従業員との間の人間的関係の促進。

ヨーゼフ・グリーンベックのあとを継いで最高経営責任者となっているエルンストは、「この五つの目標は達成された⁽²⁸⁾」と述べている。このことは従業員の立場からすれば何を意味するだろうか。従業員の最大の関心事は、職場の確保と生活の安定であろう。そのためには①が達成されなければならない。②③④は、①に向けて従業員を動機づける要因である。しかし、物質的な動機づけ要因だけでは不十分である。従業員を内的に動かす精神的動機づけが必要である。それが⑤であろう。

エルンストは、“グリーンベック・モデル”の成功の前提は「企業におけるパートナーシップ的風土と旧社員（グリーンベック夫妻）と従業員との間の安定した信頼基盤である⁽²⁹⁾」としている。グリーンベックが、従業員貸付から始まって、匿名社員、正規の社員へと従業員参加の道を拓き、さらに従業員による会社の相続を決断したことは、従業員に対する深い信頼がなければ到底なし得ないことである。

なんらかの形で従業員参加を実践している多くの企業者にとって、“グリーンベック・モデル”はきわめて極端に見えるであろう。そこまで従業員を信頼することは容易なことではないからである。しかし、グリーンベックの従業員に対する信頼感を単なる個人的な感情として理解してはならないであろう。

シュトルムは、グリーンベックの「社会的パートナーシップ思想」を的確に描いている。「グリーンベックは、彼のモデルによって、資本と労働の対立を克服することに役立ちたいと思っていた。かつて普段に行われていた労資対立は非生産的に働き、経営成果を縮小させるだけであった。労資がともに同じ目標に向かっていときのみ経営成果が生まれてくる。⁽³⁰⁾」
「したがって、従業員参加は、彼にとって、まず第1に企業の存立保証で

あり、またこのことと結びついた職場の存立保証なのである⁽³¹⁾』と。通常の意味での「社会的パートナーシャフト」と「経営パートナーシャフト」は相互依存の関係にあり、前者なくして後者は成り立たず、また後者なくしては前者も成り立たない。このような関係をグリーンベックは強調しなかったのである。

「従業員参加の標準的モデルは存在しない⁽³²⁾」というフレントホフとギルマンの見解にわれわれも大いに同意する。経営空間をどう形成するかはそれ自体企業者の創造的活動の領域である。“グリーンベック・モデル”は、グリーンベックの個性と創造性が生み出したものである。ただ有効な経営パートナーシャフトに共通していることは、かつてギード・フィッシャーが指摘していたように、物質的基礎と精神的基礎が不可欠であるということである。“グリーンベック・モデル”はまさにこのことを示している。

注

- (1) 「パートナーシャフト協会」(AGP Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V.) (経済におけるパートナーシャフトを促進するための活動共同体)の設置趣旨は、1950年に採択された定款の前文に示されている。「経営的パートナーシャフトは、企業経営者と従業員との間で締結される協約によって確定された協働の形態であり、人間関係の恒常的な改善に努めながら、労使協力と共同責任および経営成果への物質的参加を内容とするものである。」(Betriebliche Partnerschaft ist jede durch eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern festgelegte Form der Zusammenarbeit, die außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung am Betriebserfolg zum Inhalt hat.)
- (2) Gaugler, Eduard: Laudatio, in; *Partnerschaft: Widrige Wind 1984/85. Eine Dokumentation der AGP*, hrsg. von Werner Mühlbradt, Höchstädt 1985, S. 27.
- (3) 増田正勝「ゼドゥス・シュトル社のパートナーシャフト経営」『広島経済大学経済研究論集』第28巻第2号, 2005年5月。
増田正勝「ドゥレーガーヴェルク社の経営パートナーシャフト」『広島経済大学経済研究論集』第29巻第2・3号, 2006年12月。

増田正勝「パウル・シュピンドラー・ヴェルク社の経営パートナーシャフト」『広島経済大学経済研究論集』第29巻第4号, 2007年3月。

- (4) Präambel zum Partnerschaftsvertrag, in; Grünbeck-Beteiligungsmodell, S. 6. {http://www.gruenbeck.de/0211_de.htm} より入手。
- (5) Partnerschaftsvertrag §2, §3, in; Grünbeck-Beteiligungsmodell, SS. 11-12.
- (6) Partnerschaftsvertrag §6, in; Grünbeck-Beteiligungsmodell, S. 13.
- (7) Guski, Hans-Günter: *Betriebliche Vermögensbildung in der Bundesrepublik Deutschland*, S. 255.
- (8) Präambel zum Partnerschaftsvertrag, in; Grünbeck-Beteiligungsmodell, S. 6.
- (9) Spies, Rainer: Arbeitsanreiz und Kapitalerhöhung, in; *Personal- Journal*, 27. 3.2007, S. 2.
- (10) Gesellschaftsvertrag der Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH, in; Grünbeck-Beteiligungsmodell, SS. 19-27.
- (11) Treuhandvertrag zum Gesellschaftsvertrag der Grünbeck-Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH, in; Grünbeck-Beteiligungsmodell, SS. 28-34.
- (12) Vereinbarung über die Anlage vermögenswirksamer Leistung, in; Grünbeck-Beteiligungsmodell, S. 38.
- (13) Vertrag über eine typisch stille Gesellschaft, in; Grünbeck-Beteiligungsmodell, SS. 39-42.
- (14) Viertes Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer, §6.
- (15) Sturm, Norbert: Wo Mitarbeiter Mitunternehmer sind. Bei Grünbeck ist von Sozialtömelei keine Rede, in; *Mitarbeiterbeteiligung. Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer*, hrsg. von Helmut Maier-Mannhart, München 1996, S. 37.
- (16) Spies, Rainer: a. a. O., S. 2.
- (17) Grünbeck, Josef: Dankadresse. Stolz auf den Preis, in; *Partnerschaft: Widrige Wind 1984/85. Eine Dokumentation der AGP*, S. 37.
- (18) Ernst, Walter/Fritz, Stefan: Der Wunsch des Bundespräsidenten, in; *Personalwirtschaft*, 2/2006, S. 29ff.
- (19) Nell-Breunig, Oswald von: Partnerschaft, in; *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, Bd.VII, Göttingen/Stuttgart/Tübingen 1964, S. 217.
- (20) 増田正勝「パウル・シュピンドラー・ヴェルク社の経営パートナーシャフト」『広島経済大学経済研究論集』第29巻第4号, 2007年3月, 43頁以下。
- (21) Grünbeck, Josef: Dankadresse. Stolz auf den Preis, in; a. a. O., S. 38.
- (22) Grünbeck, Josef: Probleme zu beschreiben hilft wenig—sie zu lösen ist schwer, in; Grünbeck-Beteiligungsmodell, S. 4.
- (23) Faltlhauser, Kurt: Diskussionsbeitrag, in; *Partnerschaft: Widrige Wind 1984/85. Eine Dokumentation der AGP*, S. 37.

- (24) Grünbeck, Josef: Probleme zu beschreiben hilft wenig—sie zu lösen ist schwer, in; a. a. O., S. 4.
- (25) Maneth, Alfred: Dankadresse, in; *Partnerschaft: Widrige Wind 1984/85. Eine Dokumentation der AGP*, S.41.
- (26) Fröndhoff, Best/Gillmann, Wolfgang; Jeder Mittelständler geht seinen eigenen Weg. Kapital von den Kollegen, in; *Handelsblatt*, 11. Dezember 2006, S. 1.
- (27) Spies, Rainer: a. a. O., S. 2.
- (28) Ernst, Walter: Der gemeinsame Weg in die soziale Partnerschaft, in; Grünbeck-Beteiligungsmodell, S. 7.
- (29) Ernst, Walter/Fritz, Stefan: a. a. O., S. 31.
- (30/31) Sturm, Norbert: a. a. O., S. 36.
- (32) Fröndhoff, Best/Gillmann, Wolfgang; a. a. O., S. 2.
- (33) Fischer, Guido: *Partnerschaft in Betrieb*, Heiderberg 1955, S. 36ff. 清水敏允訳『労使共同経営』（ダイヤモンド社, 1961年), 33頁以下。
なお、これについては、増田正勝『キリスト教経営思想—近代経営体制とドイツ・カトリシズム』（森山書店, 1999年）, 「第10章 フィッシャーのパートナーシップ思想」。