

# ガウグラー経営学と経営パートナーシップの構想

増 田 正 勝\*

## 目 次

- I. 序 論
- II. 企業をめぐる人間主義的要請
  - 1. 経営経済的要請と人間主義的要請
  - 2. 労働の人間化と経営経済的要請
  - 3. 人間主義的要請と共同決定
- III. 経営パートナーシップにおける経営参加と成果参加
  - 1. パートナーシップ的共同決定
  - 2. 経営パートナーシップと成果参加
- IV. パートナーシップ運動とガウグラー
  - 1. 「パートナーシップ協会」(AGP)とガウグラー
  - 2. パートナーシップ運動の評価
    - 2-1. 1950年から1970年までのパートナーシップ運動
    - 2-2. 1970年代のパートナーシップ運動
    - 2-3. 1980年代以降のパートナーシップ運動
- V. 結 論

## I. 序 論

ガウグラー (Gaugler, Eduard) は、今日、「従業員参加の老大家」(Nestor der Mitarbeiterbeteiligung) と称されている<sup>(1)</sup>。この場合、従業員参加はほぼ経営パートナーシップと同義語なので「経営パートナーシップの老大家」といってもいいであろう。このように呼ばれるようになったのは、何よりもフィッシャーの後を継いで「パートナーシップ協会」(AGP) の活動に積極的に参加しこれを精神的に支

---

\* 広島経済大学大学院経済学研究科教授

えてきたということばかりではなく、経営経済学者として経営パートナーシップの問題に取り組み、問題状況の解明と解決方向の探求にたえず学術的に貢献を果たしてきたからに他ならない。さらに1977年より、1949年フィッシャーによって創刊された人事労務専門誌『経営における人間と労働』（*Mensch und Arbeit im Betrieb*）（1968年に“*Personal*”と改題）の共同編集者に加わり、そのことによって経営パートナーシップの理論と実践をめぐる論議に大きな鼓舞を与えるとともに、自らもそれに参加してきたからであろう。

ミュンヘン大学でフィッシャーの指導の下に1966年に教授資格を取得し、1967年からレーゲンスブルク大学の経営経済学の教授に就任した。それまではフィッシャーの助手を務め、フィッシャーの『経営におけるパートナーシップ』（1955年）や『一般経営経済学』（1964年）ではその「序」において助手のガウグラーに対して謝辞が述べられている。1972年にマンハイム大学に移った。その前身のマンハイム商科大学にはかつてニックリッシュもいた伝統ある経営経済学部である。そこでアウグスト・マルクス（Marx, August）の講座を引き継ぐことになった。人事労務論（*Personalwesen*）の講座で、正式名は「一般経営経済学・人事労務論・労働科学講座」であった。これは1972年マルクスによって創設された、ドイツ語圏における最初の人事労務論の講座であった。その後、このマンハイム大学を拠点として、とりわけ人事労務論の領域においてたえず指導的役割を果たしてきた。『人事労務事典』（*Handwörterbuch des Personalwesens*, 1. Aufl., Stuttgart 1975, 2. Aufl., 1992, 3. Aufl., 2004.）および『ドイツ経営管理事典』（*Handbook of German Business Management*, Stuttgart 1990.）の編集責任者を務め、また『経営経済学の発展。専門学科の100年—同時にポエツェル社の歴史』（*Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin—zugleich eine Verlagsgeschichte*, Stuttgart 2002.）では編纂とともに人事労務論の学史を担当している。まさに「ドイツにおける人事労務論の老大家」と称されてもいいであろう。

ヴンデーラーは、戦後西ドイツにおける人事労務論の発展を五つの方向に求め<sup>(2)</sup>、そのひとつに「責任ある経営管理・人事管理論」（*Verantwortliche Betriebsführung bzw. Personalführung*）の方向を設定し、そこに属する経営経済学者として、ニックリッシュ、フィッシャー、<sup>(3)</sup>コルビンガー（*Kolbinger, Josef*）、<sup>(4)</sup>マルクス、ガウグラーなどを挙げている。これは倫理的・規範的な方向である。フィッシャー、マルクス、ガウグラーの3人はカトリシズムという共通の基盤でつながっており、さらにこれに<sup>(5)</sup>カルフェラム（*Kalveram, Wilhelm*）を加えると、ドイツ経営経済学におけるカトリック学派について語る<sup>(6)</sup>ことができよう。ガウグラーの場合は、他の3人ほどには

それを示す際立った著作はないが、本章で取り上げる文献以外にも明らかにそのカトリック的立場を示すいくつかの論稿がある<sup>(7)</sup>。

1983年ローマにおいて社会回勅『ラボレム・エギゼルチェンズ』に関する国際会議が開催された。ガウグラーは、この会議において「経営経済的要請と人間主義的要請の緊張領域に立つ企業」(Das Unternehmen im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und humanitärer Erfordernisse) というテーマで報告を行っている。そこにはカトリシズムに立つガウグラー経営学の基本的問題意識がきわめて鮮明に表明されている。まず、この論稿を考察することから始めよう。

## II. 企業をめぐる人間主義的要請

### 1. 経営経済的要請と人間主義的要請

1981年、前ローマ教皇ヨハネ・パウロ二世によって発布された社会回勅『ラボレム・エギゼルチェンズ』(Laborem exercens)は、「第一の能動因は常に労働であって、生産手段の体系である資本は単なる用具もしくは用具的要因に止まる<sup>(8)</sup>」として、「資本に対する労働の優位という原理<sup>(9)</sup>」を提示した。そして「労働の主体は人格としての人間である<sup>(10)</sup>」という基本的観点に立って、とりわけ資本主義的経済体制に対する批判を展開した。ネル・ブロイニングは資本主義に対して「労働主義」(Laborismus)が主張されているという解釈を示したが、その場合、資本主義とは何か、労働主義とは何か、という問題をめぐってカトリック社会論者たちの間で論争が展開された<sup>(11)</sup>。ガウグラーは、この論争からは距離を置いて、社会回勅の別の面に注目した。

『『レールム・ノヴァルム』『クワドラジェジモ・アンノ』以来、カトリック社会論は企業と企業者に注意を払ってこなかった<sup>(12)</sup>』とガウグラーは批判する。ほとんどの労働者が個別企業に雇用されている現状を見ると、カトリック社会論は、企業および企業者の問題を視野に収め、これを体系的・総合的に考察する必要があると主張する。

ヨハネ・パウロ二世が「人間は、生産手段の全体を利用しながら労働を遂行するとき、同時に労働の成果が自分と他人に役立てられ、また自分が働いている仕事場において生産過程に対する共同責任者(Mitverantwortlicher)・共同形成者(Mitgestalter)であろうとする<sup>(13)</sup>」と述べるとき、労働の概念はきわめて広く把握されており、資本提供者や企業者、企業管理層の労働もまた人間労働として理解されている。『ラボレム・エギゼルチェンズ』は企業および企業者の問題にカトリック社会論の目を向けさせたと、ガウグラーはこれを高く評価する。

労働の範疇が広く捉えられることによって、企業は、従業員 (Mitarbeiter)・管理職 (Führungskräfte)、企業者、資本提供者から構成された「労働共同体」として理解される。これをさらに総括すると、企業は、従業員・企業者・資本提供者の三者から構成された労働共同体として把握される。

『ラボレーム・エギゼルチェンズ』は、企業および企業者の問題領域に視野を拡げたとはいえ、これを体系的・理論的に取り扱おうとする意図はもともとっていない。そこで、ガウグラーは、経営経済学の立場から、労働共同体としての企業はどのような人間主義的要請の前に立たされているかを考察しようとする。この場合、「人間主義的要請」(humanitäre Erfordernisse)とは、人間労働の本質に由来するところの倫理的・規範的要請である。「労働は、人間と人間性の特別のメルクマール、すなわち人格 (Person) という特徴をもっており、労働は、この人格としての人間の共同体において行われる。このメルクマールが労働の内的特質を規定し、ある意味で労働の本質を形成している<sup>(14)</sup>」のである。

ガウグラーによれば、企業は、以下の三つの事実から由来する人間主義的要請の前に立たされている<sup>(15)</sup>。

第1は、経営の給付過程に人間労働が投入されているという事実である。この事実は直ちに、経営の生産過程および分配過程を人間主義的要請にどのように適応させ、またこれにふさわしく形成していくかという課題を提起する。

第2は、企業が経済社会の全体的秩序に組み込まれているという事実由来する。企業は、経済社会の全体的秩序の維持・形成という課題から逃れることはできない。

第3は、企業は、自由な経済社会秩序の中で活動する営利経済的制度であるという事実である。この事実からどのような人間主義的要請が導き出されてくるのだろうか。

第1の事実由来する人間主義的要請については、これを労働の人間化の問題として捉え、別に改めて取り上げることにしよう。ここでは、第2と第3の事実から導き出される人間主義的要請を見ていこう。

第2の事実に関しては、ガウグラーには別に「企業体制に対する市場経済的要請」という論稿がある。社会的市場経済は、その倫理的根拠づけにより、またその経済的有効性から見て、適切な経済体制として肯定されている。そして、マクロシステムのミクロシステムとしての企業には、以下のような基本的要請が生まれてくる。

①市場経済秩序の肯定と維持、②市場に生起する需要の充足、③市場における危険負担と危険負担能力、④費用経済性 (Kostenwirtschaftlichkeit)、⑤仮借なき市場支配力行使の断念、である。これらの要請は、「市場経済体制の機能可能性と、自由な

社会秩序を求める一般社会政策的目的から生じてくる。<sup>(16)</sup>」したがって、「企業は、それぞれの社会的状況において自由な社会秩序の基礎にふさわしく行動しなければならない。<sup>(17)</sup>」その場合、ただ受動的に適應するのではなく、「社会の構造的な発展に能動的に参加することが求められる<sup>(18)</sup>」のである。例えば、新しい需要を喚起しようとする広告・宣伝活動は、その対象である消費者の人間性を侵害することがあってはならず、むしろ人間社会がより人間的で豊かな社会に発展することができるように貢献しなければならない。ガウグラーのいう市場経済的要請とは、いうまでもなくいわゆる市場原理主義ではない。むしろ市場原理は人間主義原理に従わなければならないという主張である。

企業は営利経済的制度であるという、第3の事実、それ自体としては純粋に経済的事実のように見える。しかし、ガウグラーによれば、それはすでに人間主義的要請を内包した緊張領域なのである。「企業の存続に対する脅威を早めに認識し、その存立を確保する活動を適時に開始することは、企業経営者の中心的な課題である。企業の存続のみならず雇用の確保もまたこの課題に依存しているがゆえに、この課題はきわめて人間主義的な意義を有している。<sup>(19)</sup>」すなわち、市場経済において企業が競争優位に立つべく行動することそれ自体がすでに人間主義的要請を含んでいる。企業自体の維持・存続を通して、企業は、個人および社会に貢献しているというのである。

労働共同体としての企業において、その構成員に報酬を分配する過程には常に人間主義的要請から来る緊張領域が横たわっている。この場合、経営成果を経営構成員に公平に分配する普遍妥当的基準というものは存在しない。「資本提供者、企業者、従業員の間における経営経済的創造価値の分配は、経済的な自動作用によって行われるのではない。人間主義的に志向する発展した産業社会においては、この分配は直接・間接の関係者間の交渉を通して解決される<sup>(20)</sup>ところの、永遠の課題である」とガウグラーはいう。

経営経済的観点に立つと、経営構成員三者のどれかひとつについての最小成果持分は、「この持分のさらなる削減がその要素の企業からの退出へ導き、それに代わるものを調達できないし、また他の要素によって代替できないところで決定される<sup>(21)</sup>」という。これは、企業自体の維持の観点から経営肢体の維持を捉えようとする考え方である。全体を犠牲にして部分を維持することはできない。したがって、分配の源泉となる経営成果をたえず大きくすることに企業は努力せざるを得ず、このような行動それ自体が人間主義的要請の命じるところとなってくるという。しかし、この要請は企業エゴイズムへ導かないであろうか。これに対しては、第2の事実に由

来する人間主義的要請が企業に責任ある行動を要求する。

ガウグラーのいう人間主義的要請とは、すでに指摘したように、つまるところ倫理的・規範的要請であり、企業および企業構成員にはこの要請に応える責任を課するものである。ウンデラーが「責任ある経営管理・人事管理論」の方向へガウグラーを分類したのもまさにこのような意味においてであった。

## 2. 労働の人間化と経営経済的要請

「労働の人間化」(Humanisierung der Arbeit)は、1960年代末から70年代にかけて活発に論議されるようになり、1976年、ガウグラーも労働の人間化に関する研究調査を行っている。<sup>(22)</sup>ガウグラーによれば、労働世界の人間化はすでに19世紀半ばには開始されており、過酷な労働条件や劣悪な労働環境を少しでも改善しようとする試みや施策、あるいは国家による労働者保護政策や企業者の自発的な労働者福祉政策、労働組合の労働条件改善運動なども労働の人間化として広く理解される。

しかし、1970年代の労働の人間化は、「職務設計」(Arbeitsstrukturierung)の問題として把握される。この場合、労働の人間化の運動は、極度の分業化の進行とその結果としての人間労働の技術的従属に対する批判から出発して、労働世界を人間の観点から再構築しようとするものである。そして、現代の労働の人間化運動の本質的な特徴は、技術決定論(technologischer Determinismus)からの解放にある。かつては技術が労働組織を規定するという技術決定論が支配的であったが、近年における技術の進歩はこのような技術決定論の限界を打破することを可能にした。

「現代の技術は、個々の仕事場の労働内容および経営全体の労働組織を労働者の個人的要求に方向づけるとともに、分業化された労働過程にあって自律的処理の能力と意欲を尊重するチャンスをもたらしている。」<sup>(23)</sup>このチャンスを生かして「人間主義的な労働組織」を形成していくことが新しい職務設計の課題であり、それが人間主義的要請に対する対応である。

職務設計においては、職務領域の量的・質的拡大が中心となる。<sup>(24)</sup>量的拡大としては、職務拡大(Arbeitserweiterung)と職務交替(Arbeitswechsel)があり、質的拡大としては、職務充実(Arbeitsbereicherung)と集団自律性の創造ないし高度化(Schaffung oder Erhöhung der Gruppenautonomie)がある。

職務の量的拡大は、確かに職務範囲の拡大をもたらすが、権限の範囲や決定権はこれによって大きく変わることはない。労働の人間化にとってより重要なことは、職務の質的拡大である。職務充実によって個人の責任範囲と自由裁量余地の拡大が生まれる。また、一定の職務群を複数の人間が重複して遂行できるような労働組織

を設計すれば、個人の責任・権限範囲が拡大され、しかも職務編制上のフレキシビリティが高まる。

ガウグラーによれば、「労働世界における技術の発展と労働組織の人間主義的形態は、従業員の技能と密接な関係にある。」<sup>(25)</sup>新しい技術の出現に伴って、これまでになかった新しい技能（Andersqualifikation）が要求されるようになる。すなわち、「動的に発展する技術が導入され、またフレキシブルな組織モデルが適用されていくと、労働者の技能についての概念は固定的で静態的なものに止まることはできない。」<sup>(26)</sup>したがって、労働の人間化は、新たに要求される技能をいかに継続的かつ効果的に労働者に習得させるかという問題へ自ずと導かれていく。

ここでは、当面の技能育成というよりも問題志向的・目標追求的な教育政策の展開が求められる。さらに技能の高度化・多様化に対応するために「鍵となる技能」（Schlüsselqualifikation）をどう習得させるかという問題がある。この場合、「鍵となる技能」とは、①基本的連関を理解する能力。すなわち、それによって個別的事実を整理することができるようになる能力、②習得した知識を未知の新しい状況や問題へ有効に適用できる能力、である。労働の人間化は、このように新しい技能の習得を要請するとともに、新たに習得された技能がさらに労働の人間化を推し進めていくという過程を含んでいる。

ところで、このように理解された労働の人間化は、企業の経済的目標、すなわち経営経済的要請と両立し得るのであろうか。「人間主義的労働とは、人間にとって意味のある労働であり、……人間がその活動を投入する意味が職業的労働によって直接に媒介されるように、職務設計が行われなくてはならない。」<sup>(27)</sup>

この場合、以下の三つのケースが考えられる。①特別の費用を伴わずに実現できる場合、②労働の人間化に必要とされる追加的費用以上に経済的效果がもたらされる場合、③人間主義的要請と経営経済的要請の間にコンフリクトが生じる場合、である。①と②のケースでは人間主義的要請と経営経済的要請は調和・両立している。問題は③のケースである。

労働の人間化目標と経済的目標との間にコンフリクトが生じている場合、企業は大きな緊張領域の中に置かれることになる。企業はそこで経済的・社会的状況に適合した戦略を選択していかなければならない。それは、「企業の専門的能力と倫理的責任意識に対して最高度の要請を課するものである。企業レベル（監査役会・取締役会）や経営レベルでの労働者の共同決定によって、企業者に対する、このような要請が弱まるわけではない。むしろ人間主義的要請と経営経済的要請との間の緊張領域における最適解決の責任は、共同決定が行われる企業においては労働者代表に

まで拡大される<sup>(28)</sup>」のである。緊張領域に置かれた企業の行動を決定的に規定するものとして、共同決定制度の問題、すなわち企業体制の問題が提起されてくる。

### 3. 人間主義的要請と共同決定

グロホッラ (Grochla, Erwin) の記念論文集に寄せられたガウグラウの論文「企業政策と労働者の共同決定」は、現行の共同決定制度に対してかなり批判的な立場を表明している。「第2次世界大戦後において企業レベルでの労働者の共同決定に結びつけられていた期待は、これまでの経験からすると実現されていないし、たとえ実現されたとしてもそれは企業政策的な犠牲を甘受したうえでのことである<sup>(29)</sup>」と。1951年の「モンタン共同決定法」、1952年の「経営組織法」、1972年の「改正経営組織法」、1976年の「拡大共同決定法」によって規定されている、ドイツの共同決定体制は、企業政策にどのような影響をもたらしてきたか。これがガウグラウの問題であるが、その評価は上述のようにネガティブである。

この場合、企業政策 (Unternehmungspolitik) とは、グーテンベル (Gutenberg, Erich) のいうところの“真の指導決定” (echte Führungsentscheidung) であって、「委譲することのできない決定<sup>(30)</sup>」である。ガウグラウによれば、労働者代表は、「共同決定法」はいうまでもなく、「経営組織法」によっても経営協議会を通して企業政策的な意思決定に関与することができる。経営協議会は、もともと社会的事項については共同決定権を有しているが、例えば経営変更のような場合には直接的な共同決定権を行使することができる。このように共同決定制度によって、企業体制は、一元的構造から二元的構造へ変化している。企業体制の構造的変化は企業政策の決定にどのような影響をもたらしているか。

二元的構造をもった企業体制において、労働者は、一方では資本所有者に対する利害競争者・利害対立者として登場するが、他方では企業の給付パートナー、企業パートナーとして存在する。すなわち、共同決定企業では、企業目標の設定について、一面では労働者自身の利益の実現可能性という観点からアプローチし、他面では、企業を利益共同体として把握し、利益の共通性という観点から接近する。

このような二重構造をもった企業体制は、果たして円滑な企業経営を助けるであろうか。ガウグラウは、このような二元的構造は、労働者の譲歩を可能にするかもしれないが、利害調整のために費やされる多くの時間と複雑な意思決定のゆえに大きなコスト要因になると考える。さらに労働者側に目を向けると、監査役会における労働者代表の間に利害の対立が生まれる可能性があり、これもまたコスト要因になり得る。結局、共同決定制度は、企業政策にとって機能障害的な作用 (dysfunk-

tionale Wirkung) をもたらすという。

では、実際に企業目的の実現に対して共同決定制度はどのような影響を与えているのだろうか。この点について、ガウグラーは、1970年のビーデンコプフ委員会の報告に同意する。それによれば、「被用者共同決定は、企業政策的に重要な目的に対立するものではない。しかし、それは目的の社会的限定をもたらしている。共同決定企業においては、企業目的の満足化傾向は見られるが、企業目的の最大化は見られない<sup>(31)</sup>」のである。さらに、企業体制の二元的構造は、雇用確保の問題や経営危機の問題についても二面的に作用する。共同決定機関において、労使が積極的に協力・協働することもあれば、互いに拒絶的な反応を示すこともある。

以上のように企業政策の観点から、ガウグラーは、労資同権的共同決定制度についてきわめて否定的な評価を下すのである。このような主張の根底には、市場経済体制における企業は、その企業政策的意思決定においては一元的構造をもつほうが適切であるという判断が横たわっている。人間主義的要請と経営経済的要請の緊張領域にある企業は、企業政策的決定とその責任は二重構造をもった共同決定体制に委ねられるべきではなく、あくまで企業者にその究極の責任が託されなければならないとする。これがガウグラーの共同決定観であり、企業体制観である。それはまた彼の経営パートナーシップ思想を特徴づけるところのものである。

### Ⅲ. 経営パートナーシップにおける経営参加と成果参加

#### 1. パートナーシップ的共同決定

1971年から1974年まで4年間にわたってヴェルツベルク教会会議が開催され、その決議文書のひとつとして『教会と労働者』がまとめられた。この文書は、「労働と資本」というシェーマは不十分である<sup>(32)</sup>としながらも、「歴史的に存在してきた社会関係の重要な構造が“労働と資本”という張りつめた弓によって特質づけられることは否定できない<sup>(33)</sup>」として、以下のようなことを述べている。「経済の秩序は、(生産手段の) 所有に基づく権限によってあるいは所有から由来する権限によって大きく規定されている。このような権限を行使する者と、他人の生産手段の下で働くことで所得を獲得することに依存している労働者との間には、利害の共通性とともに関心・利害の相違・対立および権力の不均衡が存在する。経済的・社会的な進歩があり、パートナーシップ的協働の必然性があっても、経済的給付生産に参加するすべての者は、このような二極的対立を軽視してはならないし、否定してはならない<sup>(34)</sup>」と。

この『教会と労働者』の発言について、ガウグラーは以下のような理解を示した。

まず「社会抗争の原因をもっぱら階級的対立に求めるマルクスのモデルは否定されている<sup>(35)</sup>」とし、むしろそこでは「資本所有者と労働者との間には並行する利害の一致が存在することが強調されている<sup>(36)</sup>」と解釈する。利害の相違・対立および権力の不均衡については、「経営と経済におけるパートナーシャフト的構造とパートナーシャフトの人間行動を要請する志向は、究極的にはもともと人間間には全体的な利害の一致というものは存在しないというところに、まさにその根拠を有する<sup>(37)</sup>」という理解を示している。すなわち、そこに対立・抗争があるからこそパートナーシャフト的調和を求める行動が展開されるのだという。先にガウグラールは、二元的構造をもった共同決定制度は“機能障害的な作用”をもたらすと批判したが、対立・抗争が制度化されることがあってはならないのであり、統合の原理に立った共同決定が制度化されなければならないのである。

『教会と労働者』は“Mehrhaben zum Mehrsein”を強調する。今日の労働者にとって重要なことは、分配の問題よりも労働者の人間性の問題であるという認識に立って、職業教育の問題、労働の人間化、共同決定の問題が言及されている。「人間は、与えられた責任の大きさと共に成長する。財産や所得の多さによってのみでなく、責任の大きさによって人間は豊かになる。しかも人間は、自分が支配できるもの、単独であるいは他人と共同で決定できるものについてのみ責任をもつことができる<sup>(38)</sup>。」さらに共同決定の問題に言及する。「企業あるいは企業の監査役会における共同決定のあらゆる形態は、労働者の積極的参加に、すなわち参加する労働者の自由と責任に基づかなければならない。したがって、外部に由来する権力分配や権力変換のみを目指し、企業で働く人々の認識や意思を無視して、大部分の共同決定が実行されるような制度は、このことからして正しいとはいえない<sup>(39)</sup>」と。

ガウグラールはそこにパートナーシャフト的共同決定の構想が表明されていると理解する。それは、各人の人格的価値 (Personale Wertigkeit) の実現を中心にした共同決定の構想である。ガウグラールはいう、「パートナーシャフト的共同決定は、不信感の上に築かれてはならない。むしろ、それは、共同決定に参加する人々の成長と啓発を内包し、共同責任を担う能力と意欲を生み出すものでなければならない<sup>(40)</sup>」と。ここに、ガウグラールの共同決定思考とそれを支える経営パートナーシャフト思考がきわめて簡潔に表明されている。それは、フィッシャー経営学から継承されてきた思想財であり、またシュピンドラー以来「パートナーシャフト協会」の運動を支えてきた基本的思考である。

ガウグラールはいろいろな機会に経営パートナーシャフトの歴史について考察を行っているが、最近の論稿として2007年に書かれた「従業員参加の歴史的展開」

(Historische Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung) がある。その中に以下のような記述がある。

「19世紀および20世紀の最初の10年間において多くの企業は、経営における人事管理の方法を家父長主義の様式から保護者的 (protektoralen) な管理スタイルへ変化させてきた。いくつかの企業は、経営における労働者委員会によって“立憲的工場制度”の構想を実践した(経営委員会における労働者代表の協働の始まり)。1920年の経営協議会法は、使用者と経営協議会との協働を要求し、それはさらに第2次世界大戦後は1952年の経営組織法、1972年および2001年の経営組織法の改正へと発展している。<sup>(41)</sup>」

ここで注目されるのは、いわゆる「モンタン共同決定法」の歴史については全く触れられていないということである。現在の労資同権的共同決定制度がガウグラーによって否定されているわけではない。ドイツの企業体制を規定する基本的枠組みのひとつとして認識されている。<sup>(42)</sup>しかしそれにもかかわらず、労資同権原則に立つ共同決定は、経営パートナーシップの精神史とは流れを異にしていると考えられている。使用者と経営協議会との間の信頼ある協働を規定する経営組織法の精神の中に経営パートナーシップ思考の発展を見ているのである。

## 2. 経営パートナーシップと成果参加

すでに「パートナーシップ協会」(AGP)の定款に見たように、経営パートナーシップの二つの柱のうちのひとつは、「共同で獲得した成果 (Erfolg) に、または企業の資本に、あるいはこの両者に従業員が参加すること」である。一般に経営成果への従業員参加といわれるものがそれであり、ガウグラーには多くの文献があるが、<sup>(43)</sup>ここではその基本的見解を見るに止めておく。

企業が獲得した経営成果は、「三つの生産要素、すなわち企業経営者、自己資本投下、従業員給付の三者の協働の結果である。参加基礎の大きさは要素結合の投入に応じている。経営成果参加制度において、協働する三つの要素のひとつのみに経済的成果が帰属するようなことがあってはならない。」<sup>(44)</sup>では、この三者において経営成果はどのように分配されなければならないか。

各自の貢献に応じて分配せよ、という帰属学説は、それが現実的にはほとんど不可能であるという理由から、ガウグラーにおいては否定される。また何か市場法則のようなものによって決定されるものでもない。「参加基礎から労働という要素に分配されるべき持分を算出するための分配率は、一般に超経営的に確定することはできない。それは、経営個別的に見出される。」<sup>(45)</sup>経営パートナーシップの実践例で

は、例えば利潤参加における分配率は企業によってまちまちであった。パウル・シュピンドラー・ヴェルク社では25%、ゼドゥス・シュトル社では50%という具合であった。

労働共同体を構成する基本要素の間で経営成果をどのように分配するかは、普遍的な公準を探求する問題ではなく、パートナーシップ企業がそれぞれ固有の企業政策によって決定する問題であろう。しかし、完全に恣意的なものであってもよいということにはならない。ガウグラ<sup>(46)</sup>は、分配率の決定にとって重要となる三つの観点を指摘する。

第1に、企業経営者・自己資本投下・従業員給付という三つの要素のいずれかが企業から駆逐されることがあってはならない。また、将来における要素投入の準備が保持されなければならない。参加基礎額を三つの要素へ配分する場合、それらが相互に調和し、企業の維持・発展が確保される必要がある。すなわち、企業自体の維持および企業構成員の維持の観点である。

第2に、企業の投資需要が財務的に可能でなければならない。従業員が経営成果持分の全部または一部を継続的にあるいは一定期間にわたってその財務的利用を企業に委ねる場合は、従業員の分配率は状況によってより有利になる可能性がある。ここでは成果持分の投資的利用が中心となる。すなわち、経営の財務的均衡の維持と資本参加の観点である。

第3に、分配率は、長期的平均から見て、従業員を参加目標の意味において動機づけられないような最低額へ導いてはならない。したがって分配率は、企業が積極的な結果を求めるのであれば、従業員持分には一定の最低限度を保障すべきである。すなわち、動機づけ要因としての機能の維持の観点である。

以上の三つの観点を考慮して分配率と参加基礎額が決定されたとして、これを参加者各人に配分する場合、その配分方法もまた、経営パートナーシップによって何をめざそうとしているか、その企業の企業政策によって個別的に決まってくる。何か一般的な基準というものがあるわけではない。これまででしばしば利用されているのは、月額あるいは年額の賃金総額に比例させる方法である。

グスキ／シュナイダーの調査によれば、1976年の時点において、770社において従業員の資本参加が行われ、それに参加している労働者数はおよそ80万人で、そのうち70万人は従業員株式の形態で資本参加している<sup>(47)</sup>。このような状況に関連してガウグラは以下のようなことを述べる。

「経営パートナーシップの意味においてこれらの企業には大きな意義がある。カトリック社会論によって要請されてきた“労働と資本の再結合”に具体的に貢献し

ているのである。このような従業員の資本参加は、集団的な財産形成の構想とは全く異なっており、それぞれの従業員にとってそれはきわめて身近なものとなり、しかも日常的な経験領域と結びつくという長所を有している。ますます多くの企業と資本所有者が、経営パートナーシャフトのかかる要因に対して控え目な態度を放棄して、資本参加という参加モデルを実現しているのは驚くべきことではない<sup>(48)</sup>と。

しかしながら、資本参加の最も典型的な従業員株式によって「労働と資本の再結合」が実現され、そのことによって職場が自らのものとして果たして意識されるかどうか、これは簡単には答えられない問題であろう。ガウグラーが上に指摘したような長所が実現されるためには、資本参加以外の多様な要因がそこに関係していると考えられる。この問題は、かつて経営社会学者のブリーフス (Briefs, Goetz) が「所有疎外」として提起した問題であったが<sup>(49)</sup>、労働者の資本参加によって直ちに解決されるにはあまりにも複雑かつ錯綜した問題領域である。例えば、労働疎外を克服するために半自律的作業集団の形成が有効であるとして、この形成課題の実現にとって果たして従業員の資本参加が必要条件となるかどうか、これも簡単には答えられない問題である。資本参加が従業員の共同決定権を強化する方向に作用するのであれば、あるいは有効であるといえるかもしれない。

#### IV. パートナーシャフト運動とガウグラー

##### 1. 「パートナーシャフト協会」(AGP) とガウグラー

ガウグラーがいつから「パートナーシャフト協会」(AGP) と関わり合いをもつようになったのかつまびらかではないが、おそらくフィッシャーの助手を務め始めた頃からではないかと思われる。はじめは、AGP の会報“AGP-Mitteilung”の編集を手伝ったりしていたようであるが、やがてフィッシャーが AGP の理事を引退すると、その後を継いで同協会の理事に就任した。1980年に、AGP の会員が中心になって財団「企業者経済における社会的変革」(Sozialer Wandel in der unternehmerischen Wirtschaft) が設立されると、この財団の学術顧問を務めるとともに、このときに創設された「パートナーシャフト賞」の審査の責任を担うことになった。毎年行われる授賞式では審査委員会を代表して、受賞したパートナーシャフト企業について「祝辞」の形で講評を行うのが、学術顧問としてのガウグラーの大きな役割であった。

「パートナーシャフト賞」の授賞式で披露される、ガウグラーの講評は、受賞した企業の経営パートナーシャフトがどのように評価されているのかという点からばかりではなく、ガウグラーがその時点においてパートナーシャフト運動の現状と方向をどのように認識していたかという点においても、たいへん興味深いものがある。

マンハイム大学を拠点として展開される、ガウグラウの研究活動とその精力的な著述活動は、それらが経営パートナーシャフトや従業員参加の問題に関連しているかぎり、AGPを中心とするパートナーシャフト運動に直接・間接に大きく貢献することになった。例えば成果参加に関する多くの論稿がまさにそれを示しているように、パートナーシャフト運動における、ガウグラウの最も大きな役割は、過去・現在・未来を見渡しつつ経営パートナーシャフトの現状を批判するとともに、将来に向けてパートナーシャフト運動を方向づけていくことであった。その際に基軸となる観点が、フィッシャー以来継承されてきた、カトリック社会論に立った経営パートナーシャフトの思想であった。

では、その時どきにガウグラウはパートナーシャフト運動をどのように評価してきたであろうか。

## 2. パートナーシャフト運動の評価

### 2-1. 1950年から1970年までのパートナーシャフト運動

1970年に出版されたシュピンドラーの著『パートナーシャフトの実践』(*Praxis der Partnerschaft*)の末尾に、ガウグラウがコメントールを寄せている。それは二つの部分から成り、第1部は「パウル・シュピンドラー・ヴェルク社の共同企業者制度の証言力 (Aussagekraft)」と題され、同社の20年間の経営パートナーシャフト実践について評価を試みている。第2部は「20年間におけるパートナーシャフト構想の一般的展開」というテーマの下で、パートナーシャフト運動20年間の歩みについて考察を加えている。ガウグラウがレーゲンスブルク大学時代のことである。この20年をガウグラウはどう評価していたであろうか。

1949年から1952年の間に経営パートナーシャフトを実践する企業が急速に増えたが、その後はゆるやかなカーブを描き、1960年代の末あたりから再び増加に転じている。1950年に「パートナーシャフト協会」(AGP)が創設されるが、そのパートナーシャフト運動とは別のところで経営パートナーシャフトを自ら導入する企業も見られた。この20年を総括して、「今日、パートナーシャフト・モデルは基本的に検証済みのものとして証明されている<sup>(50)</sup>」とガウグラウは述べている。もっとも、1970年の時点で数百の企業で経営パートナーシャフトが実践されていたとはいえ、「真のパートナーシャフト経営の総数は未だに比較的少数に止まっていることを見過ごしてはならない<sup>(51)</sup>」と注意を促している。

実践されている経営パートナーシャフトのモデルは、本書で取り上げた企業でもそうであったように、当時においても企業ごとに個別的で多様であった。しかし、

ガウグラーによれば、一定の共通した、以下の四つの傾向が見られるという。①パートナーシャフト的成果参加の実践、②資本参加への傾向、③経営内的情報の強化、④経営体制の構築、である。

- ①パートナーシャフト的成果参加の実践：パートナーシャフト企業では、いったん導入された成果参加制度は、経済的な企業環境が変化しても中止されることはほとんどなく、環境変化に適応させつつこれを維持している。
- ②資本参加への傾向：1950年のAGPの定款には従業員の資本参加はまだ経営パートナーシャフトの構想に含まれていなかったが、60年代の中頃から現金支給的な成果参加から資本参加へ移行するパートナーシャフト企業が増えていく。
- ③経営内的情報の強化：パートナーシャフト企業では、企業の経済的成果に関する情報とそれへの参加に関する情報の提供が強化されるとともに、経営管理層と従業員との間の双方向性の情報授受が促進される傾向がある。
- ④経営体制の構築：「経営組織法」の法的枠組みを超えるような経営体制の構築が見られる。経営における従業員の地位が強化され、経営協議会の権限が法的枠組みを超えて拡大され、またパートナーシャフト委員会は法的に規定された経済委員会よりも幅広い活動範囲をもっている。

最後の「パートナーシャフト委員会」については以下のような点を指摘する。①経済委員会よりもその委員数が多い。②経済委員会よりもその機能の範囲が広い。③経営組織法では経済委員会の委員は使用者と経営協議会によって決定されるが、パートナーシャフト委員会では選挙による場合が多い。④パートナーシャフト委員会と経営協議会の間には密接な協働関係が見られる。すなわち、パートナーシャフト企業における、経営レベルの経営参加は、経営組織法よりもその構成および機能において拡大が見られるという。

この20年間における重要な変化として、ガウグラーは、以下の三つの点を指摘している。

第1は、マルクス主義的な二階級モデルからの脱却である。1950年前後のパートナーシャフト運動は、シュピンドラーに典型的に見られたように、労働組合の階級闘争路線をあまりにも敏感に意識したために、自らも労働と資本という二階級モデルに強くとらわれることになった。経営体制においても使用者（企業者、資本提供者）に対して被用者が対決しているというモデルである。ところが経営パートナーシャフトの実践が進展するにつれて、「企業の経営管理者層（Führungskräfte）なくして、あるいはこれと対立して経営パートナーシャフトは実現できない」という認識が生まれ、「今やこのような認識はパートナーシャフトの構想の共有財となっている。」<sup>(53)</sup>

経営パートナーシップの発展にとって、中間・上部管理者層をパートナーシップ構想へ組み入れていくが必要になってくる。

第2に、労働者の主体性の回復および基本的人権の尊重という面は、これまでのパートナーシップ運動では二次的ないし副次的に取り扱われてきた。「自己啓発 (Persönlichkeitsentfaltung) の促進とそれに基づいた、経営における協働がパートナーシップ運動の明白な目標<sup>(54)</sup>」とならなければならない。その場合、主体性の回復をめざす従業員教育と経営組織法に沿った人権の確立が求められる。

第3には、労働組合との協働である。労働組合の行動がパートナーシップ運動に対して抑制的な影響をもたらしてきたことは否定できないとしても、これまでの経験からいえることは、「労働組合なくして、あるいは労働組合と対立した形で展開される経営パートナーシップは、全く疑わしい大胆な企てである<sup>(55)</sup>」という。50年代からすれば労働協約パートナー間の協力関係も大きく前進し、労働組合の指導者たちも現在の経済社会秩序を原則的に肯定しこれと根源的に対立することもなくっており、経営パートナーシップにおいて労働組合との協働を進めることは、戦後の時代に比べるとはるかに容易になっている。

## 2-2. 1970年代のパートナーシップ運動

1970年代には共同決定の領域で大きな前進があった。まず1972年に経営組織法が改正され、経営レベルにおける使用者と経営協議会の信頼ある協働関係の形成と平和義務が再確認されるとともに、労働の人間化に関して職場における共同決定権が拡大された。パートナーシップ運動はもともと経営組織法による経営体制を支持してきたので、これは望ましい改正であったし、また労働の人間化による労働者の主体性の回復と基本的人権の実現も本来めざす方向であった。1976年の拡大共同決定法によって、モンタン産業以外の全産業において労働者の共同決定権が実現されることとなった。ガウグラーは二重構造的な企業体制に必ずしも賛成ではないが、「これによって使用者と資本提供者に対する個別労働者とその代表者の法的地位が確立・強化された<sup>(56)</sup>」と評価している。パートナーシップ運動の進展にとってより良好な環境条件が整備されてきた。

他方、経営の超えたレベルでのパートナーシップ、すなわち社会的パートナーシップの進展については、労使間の利害対立によってややマイナスに評価されるが、それでもパートナーシップ的な解決方向を探求しようとする労使間の志向は以前に比べると強まっていると見ている。

経営パートナーシップの歴史は、常にイニシアティブが企業者から発している

ことを教えてくれるが、共同決定権の拡大に伴って労働者および経営協議会が経営パートナーシャフトに強い関心を寄せるようになったのも70年代の変化である。

このような動向の中で「パートナーシャフト協会」(AGP)は、1972年にその定款を大幅に改定した。成果参加と並んで資本参加を物的参加の基本要素に組み入れた。他方、物的参加に対して精神的参加の意義が改めて強調されている<sup>(57)</sup>。

1970年には「第3次財産形成法」が制定され、財産効果の給付を労働協約によって投資賃金として利用する道が開けた。しかし、雇用されている企業への資本参加はほとんど進展していない。1970年代の中頃で、出資された資金の98%は、口座預金、住宅建設貯蓄、生命保険等の現金財産へ投下されている。

このような状況について、ガウグラーは、以下のような評価を行っている<sup>(58)</sup>。

まず第1に、財産的貯蓄から資本参加の方向へ向かって労働者のメンタリティに変化が生まれてきたことをガウグラーは評価する。第2に、雇用されている企業への資本参加を一般に強調し過ぎるきらいがあり、資本参加を多様な財産形成政策的ミックスのひとつとして把握する観点が必要であるという。第3に、現金的財産形成はむしろ資本参加への前段階かつその源泉として理解すべきであるとする。資本参加が進まないことをガウグラーは全く悲観していない。

### 2-3. 1980年代以降のパートナーシャフト運動

1984年の「第4次財産形成法」の制定とともに所得税法の一部改正が行われ、「財産参加法」という新たな呼称が登場することとなった。従来の貯蓄型を主流とする財産形成方式から資本参加の方向へ決定的な政策転換が行われた。従業員株式や受益証券などによって企業資本へ直接・間接に参加する方法が労働者財産形成カタログの中に大きく登場するようになった。「パートナーシャフト企業とAGPは、雇用されている企業の資本への従業員の参加という実践形態をもって、自由で個別的な財産形成形態を促進させ、集团的強制規範による財産形成を政治的に押し止めることができた<sup>(59)</sup>」のである。

この時代の大きな変化のひとつは、経営パートナーシャフトは、企業の競争力を高める要因として認識されるようになってきたことである。すなわち、パートナーシャフト的企業文化およびパートナーシャフト的に形成された給付生産過程の中に重要な成果要因が横たわっていることが認識されるようになってきたのである。現代の経済・社会において企業はこれまでも増してさまざまな挑戦的課題に直面している。それらに適切に対応するためには、企業者の発想と責任をもって行動する従業員がいっそう求められるようになってきた。かつてシュピンドラーが提唱した

「従業員から共同企業者へ」(“Mitarbeiter werden Mitunternehmer”)というモットーがようやくその意味を獲得してきたのである。「今日では、共同企業者的に積極的に参加する従業員が企業の存続と経営成果にとって必要不可欠であるという認識が広まっている<sup>(60)</sup>」とガウグラールはいう。

1980年代の終わりにベルリンの壁が崩壊して東西ドイツの再統合がなされた。パートナーシャフト運動は旧東ドイツ部分でも展開されるようになり、とくに Management by Out によるパートナーシャフト企業が増えている。

ガウグラールは、1950年から今日に至る40年にわたるパートナーシャフト運動を振り返って以下のように述べている。「経営パートナーシャフトの長年の経験が教えてくれるところでは、大規模企業よりも中規模企業の方がその構造においてより有利な前提条件を有しているということである<sup>(61)</sup>」と。多くの場合、経営パートナーシャフトは企業者のイニシアティブによって生まれてきた。ドイツの中規模企業では株式会社よりも合資会社や有限会社の会社形態をとる企業が多い。そこでは家族経営や独立企業者によって会社の所有構造が守られている。このことは、今後とも経営パートナーシャフトの実践は、企業者(所有者)の個性やその創意性に待つところできわめて大きいことを物語っている。

## V. 結 論

近年、ドイツにおいても「株主価値中心主義」(Shareholder-Value-Konzept)が極度に推し進められた。資本提供者の利益を企業政策の唯一の決定基準とする考え方である。ガウグラールはこれを激しく批判する。「パートナーシャフト構想の代表者たちは、資本提供者の、企業およびその成果に対する利害を決して否定するものではない。しかし、株主価値は、企業経営にとっては、同じく企業に対して正当な請求権をもつ他の利害関係者と並んで、その目標基準のひとつにすぎない。したがって、パートナーシャフト企業は、むしろステークホルダー原理(Stakeholder-Prinzip)に方向づけられるものでなければならない<sup>(62)</sup>」と。この場合、ステークホルダーは企業構成員だけではない。例えば、環境保全などもパートナーシャフト企業の目標に含まれている。ステークホルダーのひとりである従業員については、成果参加や資本参加などの物的参加と並んで、「従業員の人格価値へ方向づけられた人事管理がパートナーシャフト的企業経営の中心的要素として形成されなければならない<sup>(63)</sup>」のである。

労資同権原則ないし労資対等原則によって監査役会を構成する企業体制、すなわち「モンタン共同決定法」(1951年)および「拡大共同決定法」(1976年)によって規

定される企業体制は、すでに今日において大企業の企業体制を構成する基本的枠組みであるにもかかわらず、ガウグラーにおいては全面的な支持を得ていない。企業の最高意思決定機関は一元的構造をもつべきで、現行の二元的構造は機能障害的な作用をもたらすというのがガウグラーの主張である。この意味からすれば、「経営組織法」(1952年)による、資本側2、労働側1の比率で監査役会を構成する企業体制の方がガウグラーの主張に適用ことになる。われわれは、このような共同決定思想を「パートナーシップ的共同決定思想」と称してきた。それは、フィッシャーとも共有する共同決定思想であり、またシュピンドラー以来「パートナーシップ協会」(AGP)の運動を支えてきた思想である。

ところが現実には、例えばベルテルスマン社やドゥレーガーヴェルク社の経営パートナーシップに見られるように、労資同権原則に基づく共同決定体制と経営パートナーシップがいわば同居しているのである。この両者は異質のもの同士であるのか、それとも同質性をもつものであるのか、本稿においては十分に考察を加えていない。ガウグラーは、経営パートナーシップの精神史において異質のものとして描いている。かつて労働組合のトゥフトフェルトは、シュピンドラーを批判して、「労働者運動において革命的マルクス主義の後を継いだのは経済民主主義の思想であった。利潤参加の思想はこれとは全く別の源から発している」と述べたことがあった。これは1950年のことであったが、きわめて重要な指摘である。これをいわば裏返しにしたものがガウグラーの経営パートナーシップ史であるといえる。

われわれは、別著『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』(1999年)において、ドイツ・カトリシズムにおいても共同決定思想について二つの流れがあることを指摘している。ひとつの流れは、キリスト教的経済民主主義の思想に立つもので、社会経済過程における労資協働の思想、すなわち「社会的パートナーシップの思想」から共同決定論を展開する方向である。これをわれわれは「進歩派」と称した。いまひとつの流れは、まさに本稿で見てきたところの「パートナーシップ的共同決定の思想」である。フィッシャーやガウグラーの共同決定思想をこの流れに含ませてきた。これをわれわれは「保守派」と称してきた。ドイツにおける社会的カトリシズムの歴史は、この二つの流れの間でたえず論争が行われてきたことを物語っているが、われわれが至り着いた結論は、ドイツ・カトリシズムの経営思想とは「社会的パートナーシップの思考」と「経営的パートナーシップの思考」を統合した経営思想であり、<sup>(65)</sup>「経営的パートナーシップの思考」は「社会的パートナーシップの思考」を前提として<sup>(66)</sup>はじめて成立し得るということであった。

われわれの立場から見ると、ドイツにおける経営パートナーシップの運動にお

いては未だに二つの流れは並走して合流しないままである。経営パートナーシップの実践においてはすでに合流しているのであるから、この二つの流れを統合するような思想と理論を構築することがパートナーシップ運動に強く求められる。少なくとも「パートナーシップ協会」(AGP)の定款を見るかぎり「社会的パートナーシップの思考」はまだ十分に受容されていないのである。

### 注

- (1) Prof. Dr. Dre. h.c. Eduard Gaugler, in; *AGP-Mitteilung*, 25. Jg., Nr. 307, 15. Mai 2000, S. 6.
- (2) Wunderer, Rudolf: Personalwesen als Wissenschaft, in; *Personal*, 27. Jg., H. 8, 1975, S. 34. 他の四つの立場は、「実践主義的人事管理論」「システム・アプローチ的人事管理論」「意思決定論的人事管理論」「人事マーケティング論」である。
- (3) コンビンガーの経営学説については、増田正勝「コルビンガーの経営社会論」『山口経済学雑誌』第23巻第3・4号、1974年7月。
- (4) Marx, August: *Zur Theologie der Wirtschaft*, Wien 1961. マルクスの経営学説については、増田正勝「A. マルクスの経営学説—経営経済学・人事労務論・経済倫理学」『山口経済学雑誌』第43巻第3・4号、1995年5月。
- (5) Kalveram, Wilhelm: *Der christliche Gedanke in der Wirtschaft*, Köln 1949. カルフェラムの経営学説については、増田正勝『カルフェラムの経営学説』『山口経済学雑誌』第45巻第6号、1997年9月。
- (6) ドイツ経営経済学におけるカトリック学派については、増田正勝「キリスト教経営思想と経営経済学」『現代ドイツ経営経済学』(海道進・吉田和夫・大橋昭一編著) 税務経理協会、1997年。
- (7) 本章で考察する文献以外に、例えば以下のようなものがある。  
 Gaugler, Eduard: *Katholischer Menschenbild und Mitarbeiterführung im Betrieb*, in; *Die Sendung*, 4/1965.  
 Gaugler, Eduard: *Der katholischer Akademiker im Wirtschaftsbetrieb*, in; *Die Sendung*, 2a/1966.  
 Gaugler, Eduard: *Ethos und Religion bei Führungskräften*, in; *MBF-Information*, 3/1988.  
 Gaugler, Eduard: *Führung im Kontext zwischen Ethos und Religion*, in; *MBF-Information*, 3/1988.
- (8)(9) Johannes Paul II: *Laborem Exercens*, 1981, III, 12-1. (ドイツ語訳) *Über die menschliche Arbeit*. Mit Kommentar von Oswald von Nell-Breuning, Freiburg i. Br. 1981. (日本語訳)『働くことについて』(沢田和夫訳)カトリック中央協議会、1982年。ここではドイツ語訳を使用している。ただし、引用箇所の記号は日本語訳のものである。
- (10) Johannes Paul II: *Laborem Exercens*, II, 6-2.
- (11) それについては、増田正勝「社会回勅『ラボレーム・エギジェルチェンズ』と労資共同決定」『山口経済学雑誌』第32巻第5・6号、1983年5月。
- (12) Gaugler, Eduard: *Das Unternehmen im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und*

- humanitärer Erfordernisse, in; *Arbeit. Ihre Wert, Ihre Ordnung. Mit einer Ansprache von Papst Johannes Paul II.*, hrsg. von Bruno Heck, Mainz 1984, S. 76.
- (13) Johannes Paul II: *Laborem Exercens*, III, 15–1.
- (14) Johannes Paul II: *Über die menschliche Arbeit*, S. 10.
- (15) Gaugler, Eduard: a.a.O., S. 86.
- (16) Gaugler, Eduard: Marktwirtschaftliche Anforderungen an Unternehmensverfassung, in; *Sicherung und Fortentwicklung der sozialen Marktwirtschaft. Ordnungspolitische Aufgaben*, Stuttgart 1979, S. 14.
- (17) Gaugler, Eduard: Unternehmen im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und humanitärer Erfordernisse, S. 85
- (18/19) Ebenda, S. 86.
- (20/21) Ebenda, S. 88.
- (22) Gaugler, Eduard: *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. Literaturanalyse—Praktische Beispiele—Empfehlungen für die Praxis*. Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung München, Mannheim 1976.
- (23) Gaugler, Eduard: Humane Arbeitsorganisation, in; *Tagesordnung der Zukunft*, hrsg. von Klaus Weigelt, Bonn 1986, S. 99.
- (24) Gaugler, Eduard: Humanisierung der Arbeit, in; *Internationale Katholische Zeitschrift*, 13. Jg., 2/1984, S. 138ff.
- (25) Gaugler, Eduard: Humane Arbeitsorganisation, S. 99.
- (26) Ebenda, S. 100.
- (27) Gaugler, Eduard: Humanisierung der Arbeit, S. 142.
- (28) Gaugler, Eduard: Unternehmen im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und humanitärer Erfordernisse, S. 92–93.
- (29) Gaugler, Eduard: Unternehmungspolitik und Mitbestimmung der Arbeitnehmer, in; *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. von E. Gaugler/H.G. Meissner/N. Thom, Stuttgart 1986, S. 71.
- (30) Gutenberg, Erich: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1958, S. 46.
- (31) Gaugler, Eduard: Unternehmungspolitik und Mitbestimmung der Arbeitnehmer, S. 67.
- (32/33/34) *Kirche und Arbeiterschaft*, in; *Unbequeme Grenzziehung. Schriften von Oswald von Nell-Breuning*, hrsg. von Ilse Brusis/Maria Grönefeld, Köln 1990, S. 245.
- (35) Gaugler, Eduard: Soziale Partnerschaft—oder Klassenkampf?, in; *Christophorus*, 25. Jg., H. 3, 1980, S. 8.
- (36/37) Ebenda, S. 9.
- (38) *Kirche und Arbeiterschaft*, S. 249.
- (39) Ebenda, S. 249–250.
- (40) Gaugler, Eduard: Soziale Partnerschaft—oder Klassenkampf?, S. 10.
- (41) Gaugler, Eduard: Historische Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung, in; *Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand. Ein Atlas erfolgreicher Beteiligungsmodelle*, hrsg. von Stefan Fritz, Düsseldorf 2008, S. 96.
- (42) Gaugler, Eduard: *Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Betriebs- und Unternehmensverfassung*, Mannheim 2007. 増田正勝訳「ドイツの経営体制・企業体制における労働者の共同決定」『広島経済大学経済研究論集』第30巻第1・2号, 2007年10月。

- (43) ここで利用している文献以外に、例えば以下のような文献がある。  
Gaugler, Eduard: Belegschaftsaktien in betriebswirtschaftlicher und sozialpolitischer Sicht, in; *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 37. Jg., 1967, SS. 741–749.  
Gaugler, Eduard: Erfolgsbeteiligung; in; *Handwörterbuch des Personalwesens*, 1. Aufl., Suttgart 1975, SS. 794–806.  
Gaugler, Eduard: Mitarbeiterkapital im arbeitgebenden Unternehmen, in; *Jahrbuch für Betriebswirte 1980*, hrsg. von Werner Kresse/Walter Alt, Stuttgart 1980, SS. 197–204.
- (44/45/46) Gaugler, Eduard: Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg, in; Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, hrsg. von F. R. Fitzroy/K. Kraft, Berlin 1987, S. 17.
- (47) Guski, Hans/Schneider, Hans J.: *Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland*, Köln 1977, S. 27.
- (48) Gaugler, Eduard: Soziale Partnerschaft—oder Klassenkampf?, S. 15.
- (49) プリーフスの疎外論については、増田正勝『ドイツ経営政策思想』（森山書店、1981年）第5章「プリーフスの経営社会学」。
- (50/51) Gaugler, Eduard: Kommentar, in; Spindler, Gert P.: *Praxis der Partnerschaft*, Düsseldorf/Wien 1970, S. 248.
- (52/53) Ebenda, S. 256.
- (54) Ebenda, S. 260.
- (55) Ebenda, S. 263.
- (56) Gaugler, Eduard: Drei Jahrzehnte AGP, in; *Menschen machen Wirtschaft*, hrsg. von Michael Lezius, Grafenau 1982, S. 40.
- (57) 改定された定款は以下のようなものである。「経営的パートナーシップとは、企業経営者と従業員との間の、契約によって協定された協働の形態であり、それは、すべての参加者に最高度の自己啓発を可能にし、また、さまざまな協力、および適切な責任を伴った共同決定によって、労働疎外を克服しようとするものである。このパートナーシップの不可欠の構成要素は、共同で獲得した成果に、または企業の資本に、あるいはこの両者に従業員が参加することである。」
- (58) Gaugler, Eduard: Neue Aspekt der Kapitalbeteiligung, in; *Menschen machen Wirtschaft*, hrsg. von Michael Lezius, Grafenau 1982, SS. 133–135.
- (59/60/61) Gaugler, Eduard: Die AGP in sechs Jahrzehnten, in; *AGP—Forum*, Kassel, Nr. 1, 2007, S. 5.
- (62/63) Gaugler, Eduard: Historische Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung, S. 98.
- (64) Tuchtfeldt, Egon: Zur Problematik der Gewinnbeteiligung, in; *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Jg. 1, H. 6, 1950, S. 259.
- (65) 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』（1999年）、3頁。
- (66) 上掲書、7頁。