

ピエロト社の経営パートナーシップ

増 田 正 勝*

目 次

- I. 序 論
- II. ピエロト社の生成と発展
 - 1. 17世紀から第2次大戦終了までの歩み
 - 2. 第2次大戦後から1980年代までの展開
 - 3. 1980年代以降の発展
- III. “ピエロト・モデル”の展開
 - 1. 従業員参加の基礎
 - 2. パートナーシップ委員会
 - 3. 経営成果への参加
 - 3-1. 参加資格
 - 3-2. 成果参加総額の算出
 - 3-3. 経営成果の個別分配
 - 3-4. 貸付参加
 - 3-5. 資本参加
 - 4. パートナーシップ契約の解消および定款の変更
 - 4-1. パートナーシップ契約の解消
 - 4-2. 定款の変更
- IV. “ピエロト・モデル”と経営パートナーシップ思想
 - 1. “ピエロト・モデル”と財産形成思考
 - 2. “ピエロト・モデル”と労資共同体思考
- V. “ピエロト・モデル”の実践
- VI. 結 論

* 広島経済大学大学院経済学研究科教授

I. 序 論

これまで、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、グリーンベック社、ベルテルスマン社の経営パートナーシャフトを取り上げ、それぞれ考察を加えてきた。パウル・シュピンドラー・ヴェルク社は、第2次大戦後ドイツにおける経営パートナーシャフトの展開を語るうえで絶対には欠かせない存在であるとしても、他の4社は、とくになんらかの選択基準があつて選んだわけではなく、たまたまわれわれの興味を強くひきつけたという理由で選ばれたにすぎなかつた。本稿で取り上げるピエロト社⁽²⁾についてもそうであつた。

ところがこうして6社を並べてみると、われわれがそれを意図していなかつたにもかかわらず、自ずとそこいくつかの共通点があることが明らかになってきた。まず第1に、企業の歴史や規模はそれぞれ異なるものの、6社はいずれもいわゆるファミリー企業で、創業以来この特質を保持しているということである。第2に、政策的に会社解散が行なわれたシュピンドラー社を除くと、他の5社は今日いずれも大きく優良企業へ成長しているということである。そして、第3に、6社のいずれにおいても経営パートナーシャフトの形成にはファミリー企業経営者の経営思想とその創意性が決定的な働きを示しているということである。

以上のような共通点を経営パートナーシャフトの経営史的考察にどう取り込んでいくかについては、今後われわれは大いに検討しなければならないが、少なくとも本稿においてはそのことを念頭に置きつつ、ピエロト社の経営パートナーシャフトに考察を加えていきたい。

1967年7月、「フェルディナンド・ピエロトぶどう栽培・ワイン醸造有限会社」(Ferdinand Pieroth・Weingut-Weinkellerei GmbH)が経営パートナーシャフトの“ピエロト・モデル”を開始した当時、従業員800人足らずの中規模企業であつた。それが今日では、売上高4億7,000万ユーロ(725億円)、従業員5,700人、世界20カ国に支店をもち、およそ80社を直接・間接に支配するコンツェルン「WIV インターナショナル株式会社(WIV International AG)」に成長している。以下では、まずピエロト社の生成と発展の歴史を概観する。次に“ピエロト・モデル”の概要を1973年におけるその改訂を含めて描き、さらに“ピエロト・モデル”を根源から支えている経営パートナーシャフトの思想を明らかにする。最後に、“ピエロト・モデル”が実際にどうであつたかについて少しばかり触れておく。

II. ピエロト社の生成と発展

1. 17世紀から第2次大戦終了までの歩み

マインツからライン川を30キロほど下ると、右岸にビンゲン (Bingen am Rhein) の街が現われてくる。兩岸の傾斜地にはぶどう畑が広がっている。このビンゲンから10キロほど急な坂を登っていくとブルク・ライエン (Burg Layen) 村に入る。このブルク・ライエン村がピエロト社発祥の地であり、この地で代々ぶどう栽培とワイン醸造を生業として営んできた。そして、今日でもここに本社を置き、世界のワイン市場を相手にワインの生産と販売を手がけている。

『ピエロト家年代記』⁽³⁾によれば、1675年、ビンゲンに近いシュトロームベルク (Stromberg) の村役場の文書にハインリッヒ・ピエロト (Heinrich Pieroth) の名が記録されている。2000年、ピエロト社はこのときまでさかのぼって創業325周年を祝っている。

ぶどう畑の所有者として最初に記録に残っているのはハインリッヒ・ヤコブ・ピエロト (Heinrich Jacob Pieroth) である。1705年、シュトロームベルクの隣、シェーネベルク (Schöneberg) の新聞にその名が出ていたという。ブルク・ライエン一帯はヴェイエレン (Weyern) 男爵の御料地で、ヤコブ・ピエロトの末っ子、アンドレアス・ピエロト (Andreas Pieroth 1733-1780) がその御料地の一部を借り受けてぶどうを栽培していたという記録がある。アンドレアスの息子、ヨハン・ハインリッヒ・ピエロト (Johann Heinrich Pieroth 1757-1848) は、引き続きヴェイエレン男爵の御料地を小作するとともに、自分のぶどう畑を切り拓いた。この御料地は、1780年頃、ブレッツェンハイム (Bretzenheim) の領主の所有するところとなった。さらに、ヨハンの息子、ハインリッヒ・ピエロト (1785-1854) は、御料地の一部を買い取って自分の所有地とした。

ハインリッヒの息子、ニコラウス・ピエロト (Nicolaus Pieroth 1823-1914) は、父から継承した土地に加えて、ブルク・ライエンとその周辺で農地とぶどう畑を買い入れるとともに、競売にかかった土地を競り落とした。こうして自分の土地を拡張しつつ、これまでよりもいっそうぶどう栽培に力を集中するようになった。ニコラウスの息子、フェルディナンド・ピエロト (Ferdinand Pieroth 1869-1947) の代になると、もっぱらぶどう栽培とワイン醸造を主な家業とするようになった。1925年には伝来のピエロト家本屋敷に拡張と改築が加えられた。

フェルディナンドの息子、フィリップ・フェルディナンド・ピエロト (Philipp Ferdinand Pieroth 1906-1977) が今日につながるピエロト社の基礎を築いたといえる。

1926年、フィリップは、ピエロト家の歴史において初めてワインの瓶詰めに着手した。それまではずっと昔からワインは樽詰めにして販売されていた。瓶詰めにすることによって生産者から直接消費者へ発送することが可能となった。

1928年に至って、それまで代々行ってきた農耕・牧畜を完全に廃止して、ぶどう栽培・ワイン醸造・ワイン販売をピエロト家の専用事業とするようになった。

1930年、ブルク・ライエン地帯のワイン以外にドイツ国内の他の産地からのワインもピエロト社のワインに加えることを開始した。

1936年、これまでの個人会社を離脱して、合名会社、Firma Pieroth OHG を設立した。ようやく会社組織を整えるに至った。

2. 第2次大戦後から1980年代までの展開

今日に続く、ピエロト社の飛躍的成長の前段階をつくり上げたのは、フィリップの長男のエルマール・ピエロト (Elmar Pieroth 1934-) とその弟のクノ・ピエロト (Kuno Pieroth 1937-) であった。

1949年から1950年にかけて、ドイツ国内の主要都市に最初の配送センターを設置した。また自社独自の顧客供給サービスシステムも導入した。

1953年、エルマールは、「顧客の住居での個人的ワイン試飲」(die persönliche Weinprobe in der Wohnung des Kunden) という新しい販売方式を導入した。これは、ピエロト社の従業員が試飲用のワインをもって顧客の家庭を訪問し、顧客のニーズや好みに合ったワインを推奨・販売していくというシステムであった。顧客のほうから試飲のためにぶどう園やワイン醸造所を訪れるという手間を省くとともに、訪問する従業員はワイン・コンサルタント (Weinberater) として、ピエロト社のワインを顧客に直接的に広く浸透させていくという役割を果たすものであった。顧客には個人以外に、ワイン小売店、企業などの組織体、飲食店やレストランも含まれていた。エルマールは弟のクノとともに、従業員の智恵を集めながらこの新しい販売方式を成熟させていった。これはワイン販売方式におけるイノベーション⁽⁴⁾であり、それによって「ピエロト社の今日の規模に至る成長が始まった」のである。

1962年、古くからの本社社屋と並んで、管理部門、ワイン貯蔵庫、瓶詰め工場を収容した新しい建物が完成した。1965年、会社を合名会社から有限会社に改組して、Ferdinand Pieroth・Weingut-Weinkellerei GmbH とした。

この頃から国外への販売ネットワークの拡張が始まった。1963年にはフランス、オーストリア、スイスにおいてドイツ・ワインの販売を開始した。1969年、国外最初のピエロト社支店 Pieroth Japan が東京に開設された。シドニー支店 (1971年)、

シカゴ子会社（1973年）、香港営業所（1975年）、リオ・デ・ジャネイロ営業所（1977年）、北京（1985年）と続いていく。

ここで特記すべきことは、本稿の主題でもある経営パートナーシャフトが1968年に導入されたことである。ピエロト社の売上高は、1959年には430万 DM にすぎなかったが、1969年、6,660万 DM、1970年、8,400万 DM、1975年、1億7,000万 DM、1978年には2億3,400万 DM と飛躍的な増大を遂げていく。このようなピエロト社の成長は従業員の貢献あつてのことであるから、従業員も利潤に参加する権利があると考えて、エルマールとクノは、従業員の利潤参加制度を取り入れ、これを労働者財産形成政策に結びつけるとともに、従業員の利潤持分をもって資本参加を実現しようとした。1968年のプランは1973年に改訂が加えられる。

1971年、ピエロト社独自の共同決定制度を導入した。経営組織法（1952年）によれば、資本側代表と労働側代表の比率は2対1で監査役会（Aufsichtsrat）を構成すればよいが、ピエロト社では株主代表7人、被用者代表5人という変則的な形の監査役会を設置した。経営組織法よりは労働側代表の比重を高くしている。

1974年、ブルク・ライエンから10キロほど離れたランゲンローンズハイム（Langenlonsheim）に、中央貯蔵庫をもった、超近代的なワイン醸造工場を完成させた。ここではピエロト社の上級ワインが瓶詰めにされ世界各地に発送された。1975年にはピエロト家伝来の館が顧客サービスセンターとワイン陳列館に改造された。

1976年、ピエロト社創業300周年を機に、いわゆる「ピエロト・ブルー」が生まれた。ロイヤル・ブルーの瓶に詰められたワイン製品がピエロト・ブランドをいっそう高め、ワイン市場に強力な力を発揮し始めた。これは、この地方で100年ほど前に生産されていたガラス製品の色彩にヒントを得たものであった。当時、ガラス用に採掘されていた鉱石によって青色・青緑色のガラス製品が生まれていたのである。

1980年、リュースハイム（Rüdesheim）のバード・クロイツナッハ（Bad Kreuznach）に近代的なシャンペン瓶詰め設備をもった、新しいシャンペン醸造工場を完成させた。

3. 1980年代以降の発展

このように順調に成長を遂げつつあったなかで、1985年、「グリコールワイン・スキャンダル」（Glykolwein-Skandal）が起これ、これにピエロト社も巻き込まれることになった。

グリコールは化学的に合成された無色の液体であり、自動車エンジンの不凍液、溶剤、界面活性剤、食品添加物、医薬品、保湿剤などとして幅広く利用されている。

ところがこれをワインに加えると甘味と芳香が増すことに目をつけたオーストリアのワイン醸造業者たちが、グリコールを混入した上級ワインを市場に出し始めたのである。もともと上級ワイン (Qualitätswein) では酢酸・砂糖・アルコールなど添加物一切を加えることは禁止されている。ラインランド・プアルツ (Rheinland-Pfalz) のワイン生産者もオーストリア産ワインを仕入れてこれを自社ワインと混ぜて瓶詰めをしていたので、この事件が発覚すると、ピエロト社のブランドも決定的な打撃を受けることになった。

この「グリコールワイン・スキヤングル」で傷ついたブランド・イメージを回復するというねらいもあって、ピエロト社は大きな組織改革を行なった。社名を「WIV (Wein International Vertrieb) Wein International AG」とし、この持株会社のもとに直接・間接に支配する子会社群を傘下に治めた、グローバルなコンツェルンを形成したのである。

その後も国際化が推し進められた。ベルリンの壁が崩壊し、鉄のカーテンが下ろされると、旧東ドイツ、ポーランドなど東ヨーロッパ諸国への進出が行なわれた。ポーランド (1993年)、プラグ (1996年)、さらに台湾、北京、ニュージーランド (1995年) など。

2000年、ピエロト社は創業325周年を祝った。1976年の創業300周年を機会に「ピエロト・ブルー」の発売を開始したが、この25年間におよそ2,500万本の「ピエロト・ブルー」に瓶詰めされたピエロト・ワインが売れている。いまや「ピエロト・ブルー」はピエロト社のブランド色であるばかりではなく、上級ドイツ・ワインを代表するブランドともなっている。

「顧客の住居での個人的ワイン試飲」 (die persönliche Weinprobe in der Wohnung des Kunden) というピエロト社独自のワイン販売方式は、今日では国際的にすっかり定着している。2006年現在、従業員5,734人のうち2,931人がドイツ以外の国々で働いており、また2,832人は外勤従業員 (Mitarbeiter Außendienst) である。従業員のおよそ半数がこの外勤従業員であり、ピエロト社が同社独自の直接販売方式に力を入れてきたかをものがたっている。ピエロト社の『2006年度営業報告書』によれば⁽⁵⁾、売上高は4億7,000万ユーロ (725億円) のうち、直接販売67.3%、貿易20.1%、サービス関係11.1%、小売1.0%、となっている。外務員を中心とする直接販売方式による売上高がいかにかを示している。

売上高の80%はヨーロッパで達成されており、そのうち43%はドイツ国内の売上げである。残りの20%が米国、日本および日本以外のアジア諸国、太平洋諸国ということになる。ピエロト社にとってやはりヨーロッパのワイン市場が主戦場となっ

ている。

コンツェルン、WIV AG は、2006年現在、持株会社として44の子会社を直接に支配し、32の子会社を間接的に支配している。合計77社のうち17社はその本部を外国に置いている。所有構造を見ると、株式全体の97.89%はピエロト家の構成員によって所有されている。⁽⁶⁾ グローバル化した大企業とはいえ、ピエロト社は依然としてファミリー企業である。

III. “ピエロト・モデル”の展開

“ピエロト・モデル” (Pieroth-Modell) と称される、ピエロト社の経営パートナーシップは、1968年7月に定款が公表され、その前年の1967年にさかのぼって最初の参加証書 (Beteiligungs-Schein) が従業員に交付された。この定款の作成については、経営執行部のエルマール・ピエロトおよびクノ・ピエロトに8人の従業員代表を加えた委員会が構成され、およそ半年に及ぶ検討が重ねられた。参加証書は、経営組織法に定められた経営総会 (Betriebsversammlung) において従業員に手渡された。このことは、このパートナーシップ契約が経営側と経営協議会との間で取り交わされる経営協定 (Betriebsvereinbarung) として締結されたものであることを意味している。

1968年の定款は、1973年に改定が行われている。まず「前文」に当たる部分が全面的に書き改められている。ピエロト社の経営パートナーシップ思想を理解するうえで重要な変更である。これについては章を改めて取り上げることとする。条項の並べ方や文言にも改編が見られるが、全体の骨組みは大きく変わっていない。以下では、まず1968年の定款⁽⁷⁾の概要を示しながら、重要な点については1973年の定款⁽⁸⁾に見られる変更点・拡張点をつけ加えていこう。

なお、以下において1968年「定款」の条項は I, II, で示し、1973年「定款」のそれは§ 1, § 2, で示す。

1. 従業員参加の基礎

まず「経営成果」の概念を明らかにすることによって、従業員参加 (Mitarbeiter-Beteiligung) に法的根拠を与えようとする。「経営成果 (Betriebserfolg) は資本提供者 (Kapitalgeber) と被用者 (Arbeitnehmer) の協働の結果である。被用者はこの経営成果に参加する権利を有する。参加契約 (Beteiligungsvertrag) はこの成果参加への法的請求権についてその根拠を保障するものである」(I)。こうして従業員は「共

同参加者」(Mitbeteiligter)となる。

次に、成果持分を企業資本に投下することによって、従業員は「共同所有者」(Miteigentümer)となる。「5年間企業の成果に参加することによって、参加従業員は自動的に共同社員(Mitgesellschafter)となる。参加従業員の財産持分を匿名参加として企業に提供するのである。こうして参加従業員は、他の社員と同じく共同所有者としてその投下額に応じて利潤持分を得る。この時点から成果参加は真の財産参加(Vermögensbeteiligung)へと移行する」(II)。

経営成果に対して請求権を有する従業員は、「成果参加の範囲と方法について共同決定する権利をもっている。この恒久的な共同決定権は民主的に選出されたパートナーシャフト委員会によって代表される」(III)。こうして従業員は共同決定者(Mitbestimmender)となる。

すなわち、経営パートナーシャフトの基礎として、経営成果への参加権、会社に対する共同所有権、共同決定権が宣言され、保障される。

2. パートナーシャフト委員会

パートナーシャフト委員会(Partnerschaftsausschuß)は、外勤従業員代表、内勤従業員代表、経営執行部代表、それぞれ3名、計9名のメンバーによって構成される。従業員代表については、従業員の自由・秘密選挙によって選出される。パートナーシャフト委員会の任務としては以下のことがあげられている(III, 3)。

①貸借対照表の監査。②分配される利潤総額の決定。③正規従業員の参加条件の検討。④経営組織法によって経済委員会が遂行すべきすべての機能の受容。⑤とりわけ成果参加に関するあらゆる情報の取り扱い。⑥企業にとって重要な一般社会政策的問題についての共同決定。⑦ピエロト社の教育活動・社会活動の制度化についての協力。

経営組織法で定められた経済委員会の機能がパートナーシャフト委員会にも移されていることが注目される。また、その任務領域から見て、経済委員会よりもその範囲が広い。

1973年「定款」では、パートナーシャフト委員会の構成に大きな変更が加えられた。労資同数原則を入れて、従業員代表5人、会社執行部代表5人、計10人としている。従業員代表5人は、いずれも経営パートナーシャフトに参加している従業員であり、そのうち「3名は、利潤参加者の権利を代表させるために経営協議会によって任命される。・・・2名は、資本参加者の権利を代表させるために匿名の社員から選出される」(\$20)。

ピエロト社は、従業員の共同決定権の法的根拠を、ひとつは労資協働に、いまひとつは資本参加に求めている。これは、1951年の「モンタン共同決定法」の考え方とは異なるものである。「モンタン共同決定法」が労働の提供をもって労働者の共同決定権を根拠づけているのに対して、“ピエロト・モデル”では、協働に加えて、資本参加、すなわち所有参加が共同決定権の基礎を形成している。

3. 経営成果への参加

3-1. 参加資格

未成年者、パート労働者、臨時・補助労働者等を除いて、1966年1月1日以降、ピエロト社またはその子会社に雇用されている、すべての成人従業員を正規従業員とし、1967年度から経営成果に対する参加権が付与される(IV)。すなわち勤続1年以上の正規従業員すべてに参加資格が認められている。

3-2. 成果参加総額の算出

税引き前利潤から、事業所得税、従業員の財産持分の利子、会社の自己資本の利子、市場積立金を控除したものが「配分可能な利潤」となる。この「配分可能な利潤」が1対1の割合で資本側と従業員の間で分配される(V,1)。ここにピエロト社の成果参加の特色ある原則が見出される。

「配分可能な利潤」の決定にさいして、パートナーシップ委員会と経営執行部は、企業の存続と給付能力について十分考慮しなければならない(V,2)。したがって、上記の控除額もその都度戦略的に決定されることになる。

なお、万一損失が発生した年度には、損失分は利潤の場合と同じく従業員ごとに算出され、次年度以降に繰り越される(V,5)。これについてファルトゥルハウザーは、「これはなにも稼げなければなにも分配されないという単純な事実に対応している。いまのところピエロト社では損失が生じたことはない⁽⁹⁾」と述べている。利潤参加があれば損失参加もあるのである。

3-3. 経営成果の個別配分

経営成果、すなわち「配分可能な利潤」総額の50%が従業員に分配されるが、この分配分の50%は、参加資格ある従業員全員に均等に分配される。残りの50%は、従業員各自の年間賃金総額に応じて分配される(VI,1)。この各自の年間賃金総額には、クリスマス手当、高齢者年金扶助、転居手当など、いわゆる法定外の経営社会給付も含まれている(V,4)。

3-4. 貸付参加

こうして算出された経営成果の個人持分については、毎年7月中頃、新しい契約書が交付される。この持分証書 (Anteilschein) の交付は、すでに述べたように、経営総会で行なわれる (VI, 2)。

均等に分配された個人持分と各自の賃金総額に応じて算出された個人持分の合計額は、そのまま通常の賃金・給与のように現金で支払われて個人所得となるのではない。「この財産参加の中心にあるのは資産 (Vermögenssubstanz) の形成である。したがって個人持分は現金で支払われるのではなく、貸付 (Darlehen) として経営に留保されるのである」 (VI, 3)。

留保された個人貸付分には利子が支払われる。通常8%の利子つけられるが、最初の3年間だけ、1年目18%、2年目12%、3年目6%の配当金が支払われる。

3-5. 資本参加

1968年「定款」では、「5年間継続して企業の成果に参加することによって、参加従業員は自動的に共同社員となる」(II)とされ、資本参加は半強制的なものとなっていたが、1973年「定款」では、「5年間引き続き利潤に参加すれば、過去5年間の利潤持分を資本持分 (Kapitalanteil) へ転換することができる」 (§15) として、資本参加を選択的なものとしている。貸付参加をそのまま継続することもできる。

ピエロト社の匿名社員となる道を選択すれば、会社執行部との間で匿名組合契約 (stille Gesellschaftsvertrag) を締結することになる。いったん匿名社員になった従業員は、「少なくとも3年間継続して利潤持分を資本持分へ転換しなければならない」 (§16)。この3年が経過すると、過去5年間の利潤持分をさらに資本持分へ転換することもできるし、現金で払い戻しを要求することもできる。

1968年「定款」では経営成果への参加にさいして損失参加が規定されていたが、1973年「定款」では、資本参加者は「その資本参加の額に応じて利潤に参加するが、会社の損失には参加しない」 (§17) とされている。匿名社員をできるだけ資本リスクから回避させるためのものと思われる。

4. パートナーシャフト契約の解消および定款の変更

4-1. パートナーシャフト契約の解消

パートナーシャフト契約は、原則として男性従業員は55歳から、女性従業員は50歳から解約することができる。したがって、通常、定年までは解約できない仕組みになっている。特別な事情がある場合はパートナーシャフト委員会の議決を必要と

する。

4-2. 定款の変更

定款は、経営執行部と経営協議会との間で締結された「経営協定」であるから、「パートナーシップ委員会は、この経営協定の変更についての提案を多数決で決定できる」(§24)だけで、労使双方を拘束する力はない。定款の変更は労使協議制のテーマとなる。1973年の定款変更は、したがって経営執行部と経営協議会との間の協議を経て行なわれたものである。

IV. “ピエロト・モデル” と経営パートナーシップ思想

1. “ピエロト・モデル” と財産形成思考

1968年の“ピエロト・モデル”定款の「前文」には以下のようなことが書かれている。

「財産状態の不均衡を眼前に、将来の社会的平和を危惧するとともに、所有(Besitz)の責任を認識し、率先して模範を示そうと、“フェルディナンド・ピエロト有限会社”の社員は、従業員とともに検討を進めて、ここに“ピエロト財産参加”モデルを起草するものである。

ピエロト財産参加は、現代社会の重大な問題を解決するために具体的な貢献を果たそうとする試みである。

それは、個人の経済的生存を持続的に維持し、機会均等を達成し、従属を撤廃することに協力するものである。所有者と従業員はこの目的に向かって共同で努力する。⁽¹⁰⁾」

ここでは、“ピエロト・モデル”が“ピエロト財産参加 (Vermögensbeteiligung)”モデルであることが強調され、それが財産分配の不均衡を解消し、従業員の財産形成を促進することを主要目標とすることが明言されている。個別企業の経営政策よりも一般社会政策的な目標が前面に出ているのである。ここには、1950年代以降、ピエロト社の急速な成長を指導してきたエルマール・ピエロトの経営思想が反映している。経営パートナーシップの着想から“ピエロト・モデル”が形成されるまでおよそ5年間の歳月が流れているが、1962年頃のことをエルマールは次のように回顧している。

「労資協働で生み出してきた生産的財産 (Produktivvermögen) がゆたかな利潤を生み出しているのに、その利潤がわれわれだけに帰属するのはなぜだろうか、とい

う疑問が私のなかに渦まいていた。国民経済学と政治学の勉強がこのような現象とその原因についての理論的洞察を私に仲介してくれた。生産費が控除されたのち利潤はひとり資本にのみ流入し、それが既存の所有者の手中への生産的財産の集中を招いている。これが労働と資本の間の不均衡な地位を、したがって経済秩序の根本的な不正を生み出しているのである。」⁽¹¹⁾

このような問題意識をもちつつ、エルマールは、経営者として働くかたわらで、ミュンヘン大学とマインツ大学で国民経済学・経営経済学・政治学を学び、1968年に国民経済学のディプロマを取得している。

労働者の所有参加 (Miteigentum) の問題、すなわち財産のより広汎な分散の問題、労働者の財産形成の問題は、共同決定の問題と並んで、戦後西ドイツにおける最も重要な一般社会政策的テーマであった。エルマールは、この問題に一企業家として取り組もうとしたのである。

エルマールはいう、「企業と企業者の責任は、経営の玄関で境界線が引かれるものではなく、また財とサービスの生産に尽きるものでもない。その責任は全体的な社会の問題にまで及ぶものである。経営はまさにそこで一般社会政策 (Gesellschaftspolitik) が実現される場に他ならない」と⁽¹²⁾。労働者の財産形成の問題はそれ自体経済秩序政策あるいは社会構造政策の問題であり、究極的には国家の政策によって解決されなければならない問題領域である。それにもかかわらず、個別企業の立場から問題解決の方向と具体的解決方法を探求することができるし、また実践によって範例を示すことができると、エルマールは考える。しかもそれは企業と企業者の責任であるという。

では、それをどう実現していったらよいか。先に引用したエルマールの回想によれば1962年頃に問題意識を大きく深化させたという。それから5年ほどの歳月をかけて1968年に“ピエロト・モデル”を導入するに至っている。エルマールによると、ミュンヘン大学時代の知人が“ピエロト・モデル”の推進に大きな鼓舞を与えてくれたという。この知人の名前は不詳であるが、彼は当時ミュンヘン大学の私講師であったガウグラー (Gaugler, Eduard) の門下生のひとりであったという。ガウグラーは、ミュンヘン大学でギード・フィッシャー (Fischer, Guido) の門下生であり、やがてフィッシャーのあとを継いで経営パートナーシャフトの唱導者のひとりとなっていく。エルマールは、その知人を通して経営パートナーシャフト学説に目を開かれたにちがいない。また、パウル・シュピンドラー・ヴェルクなど、すでに経営パートナーシャフトを実践している企業についても啓蒙されたにちがいない。

ところが、1968年の“ピエロト・モデル”定款の「前文」を見るかぎり、全体を

支配しているのは社会政治的観点であり、経営経済的観点の影は薄い。この「前文」はおそらくエルマール自身によって書かれたものであろうから、そこには、ピエロト社における従業員参加をあくまでも一般社会政策的構想につなげようとする、エルマールの強力な意志が表明されていると見てよいであろう。

こうした姿勢がやがてエルマールを政治家としての道に導いていくことになる。早くも1965年にはCDU(キリスト教民主同盟)に入党し、1969年にはドイツ連邦議会議員に選出され、1972年から1981年までCDU/CSU(キリスト教社会同盟)の連邦議会議員団の議長を務めている。この間、1976年には連邦経済政策専門委員会の議長にも任命されている。また、1981年から1996年までベルリン議会の議員も務めている。経営における従業員参加を一般社会政策的課題として推し進めていくためには、その法的環境を整備していかなければならない。とりわけ財産形成促進法の推進が重要な課題となってくる。エルマールはこの課題を自ら政治家として担おうとしたのである。

ファルトゥルハウザーは、「生産的資本の分配に対する“異議申し立て”行動としての経営的従業員参加は、“ピエロト・モデル”をもってその最も卓越した代表者とする⁽¹³⁾」と述べている。エルマールは、連邦議会内の“財産”作業グループの議長を務めたこともあり、「キリスト教民主同盟(CDU)の財産政策的代弁者⁽¹⁴⁾」として、従業員参加と労働者財産形成の問題について連邦議会で積極的な活動を展開した。“ピエロト・モデル”がドイツ国内はもとよりオランダ、スイス、オーストリアなど他のヨーロッパ諸国で大きな注目を集めるようになったのも、政治家としてのエルマールの活動に帰するところが大きい。

2. “ピエロト・モデル”と労資共同体思考

“ピエロト・モデル”が実施されて5年後の1973年に改訂が行なわれた。それについてはすでに述べてきたが、ここでは「前文」の改訂については触れなかった。1973年の定款では「前文」に「第1条 ピエロト従業員参加の目標」という表題がつけられ、以下のように書き改められている。

「ピエロト従業員参加は、ピエロト社会制度(Pieroth-Sozial-System)の部分を構成するものであり、ピエロト社会制度はその全体において、被用者(従業員)を経営的に持続的に維持し、すべての経営事象について十分な情報を提供し、また経営的意思決定によりいっそう参加させるとともに、従業員の育成・再教育をさらに促進することをめざすものである。

ピエロト従業員参加は、さらに企業の安定強化と、したがってまた職場の長期的

維持のために役立つとするものである(\$1。)]

1968年「定款」の「前文」と比べると、ここでは一般社会政策的思考が完全に姿を消している。中心にあるのは経営経済的な観点である。企業の維持があってはじめて職場の維持も可能となるという、企業自体の観点が中心に置かれている。ところが従業員参加制度の基本的枠組みはほとんど変わっていないので、なぜこのように「前文」だけを全面的に改変したのか、われわれはそのことに大きな戸惑いをおぼえざるを得ない。エルマールの構想を規定していた一般社会政策的観点は完全に後退してしまったのか、それともそれは底流にあるものの経営経済的観点を前面に押し出してきたのか。

“ピエロト・モデル”の内容を見るかぎり従業員の利潤参加、貸付参加、資本参加という基本的プランは変わっていない。エルマールの基本的構想は1973年「定款」においても維持されていると考えられる。定款の変更は、最終的に労使間の合意を条件としているので、「前文」の変更にも労使共通の意識が反映していると考えられる。それは、企業目的に照らして改めて従業員参加制度を位置づけてみるということではなかったかと思われる。

“ピエロト・モデル”は、その経営成果の概念から明らかなように、企業の維持とは労資共同体として企業を維持することであり、それは資本のみならず労働をも維持するという企業観に支えられている。しかも一般社会政策的観点が後退したとはいえ企業と企業者の社会的責任が否定されたわけではない。「ピエロト社会制度」もそのような意味において理解されるべきだろう。

ピエロト社は、社会的な領域でいろいろな先駆的活動を展開している。従業員が自由に選択できるスライド制退職制度の導入、子供を職場へ連れてくることの認可、従業員の要望に応じた再教育制度の実施、人事・社会活動に関する情報を提供する『ピエロト社会ハンドブック』(Pieroth-Sozialhandbuch)の交付、後の「社会財務報告書」(Sozialbilanz)に発展する、社会関連的計算制度の導入など、である。企業を労資共同体と捉えるだけでなく、同時に社会的存在として把握する理解が示されている。

ファルトゥルハウザーは、“ピエロト・モデル”を特徴づけて、これを「労働主義的資本参加(laboristische Kapitalbeteiligung)モデル」と称している⁽¹⁵⁾。“ピエロト・モデル”において従業員は、通常の賃金以外に成果参加による利潤持分および資本参加による利潤持分を獲得するのであるが、これは、本来資本に帰属していた利潤に対する労働者の請求権を主張するものであって、資本主義的ではなく“労働主義的”だというのである。

このようなファルトゥルハウザーの理解が適切であるかどうか、議論の分かれるところであろうが、われわれは“ピエロト・モデル”の根底には企業を労資共同体として捉える企業観が横たわっていると考える。さらにいうならば、企業の社会的責任を意識した労資共同体思考が根底にあると考える。

エルマールとともにピエロト社における経営パートナーシップの展開を担ったクノ・ピエロトは、1984年に次のようなことを述べている。

「最近の研究によれば、従業員が物質的・精神的に参加している企業は極度なリスクにさらされることはない。われわれは、資本と労働という要素の相互的理解という要因が存在すれば、経済的危機の問題はもっとよく克服できるという認識をまさに実証してきた。パートナーシップ的経営形成の政策、とりわけ従業員の利潤・資本参加によってこの道を示してきた⁽¹⁶⁾」と。

1973年の「改訂」から10年後の発言である。経営者として自ら歩んできた道について確信をもって述べていると理解される。

V. “ピエロト・モデル”の実践

ピエロト社の従業員参加について研究・調査を行なったものに、ファルトゥルハウザーの『所有参加—“ピエロト・モデル”の実践』(Faltlhauser, Kurt: *Miteigentum. Das “Pieroth-Modell” in der Praxis*, Düsseldorf/Wien 1971)がある。これはピエロト社の従業員を対象にしてアンケート調査とインタビュー調査を行なったもので、“ピエロト・モデル”についての従業員の意識や態度を探ろうと試みたものである⁽¹⁷⁾。

調査時点の1971年において、ピエロト社の従業員数は781人で、そのうち利潤参加している従業員は440人である。この440人をアンケート調査の対象としているが、寄せられた回答者数は206人で、そのうち外勤従業員が82人、内勤従業員が124人となっている。アンケートとインタビューは非公開となっており、その詳細は知ることができないが、主要な質問項目に従って回答結果をパーセントで示しながら分析結果を述べる形になっている。その中からわれわれにとって興味ある分析結果をいくつか見ておこう。

まず、“ピエロト・モデル”がめざす一般社会政策的目標、すなわち財産形成、とりわけ生産的資本への参加について従業員はどう思っているか。マイホームのための貯蓄、たんなる貯蓄については非常に高い意欲が示されているが、株式所有についての意欲は低く、生産的財産への参加、すなわち資本参加に対する従業員の意識

はまだ低い⁽¹⁸⁾。この結果から見ると、少なくとも生産的財産のより広汎な分散と労働者のそれへの参加という、1968年の“ピエロト・モデル”の目標は従業員にとってまだ学習過程にある。

次に“ピエロト・モデル”のもうひとつのねらい、ピエロト社の資本への参加についてはどうであろうか。従業員参加が実施されてすでに5年が経過しており、貸付参加から匿名社員として資本参加する道が選択可能になっているが、62.7%は匿名社員としての参加を希望しておりながら、資本参加がどのようなものであるかについてはきわめて漠然とした観念しかもっていない。ファルトゥルハウアーは、経営執行部とパートナーシャフト委員会自体が資本参加の将来像をまだ明確に描けていないのではないかと指摘している⁽¹⁹⁾。

“ピエロト・モデル”では、従業員持分の50%は均等に分配して、残りの50%は各自の年間賃金・給与総額に応じて配分することになっているが、これについては外勤従業員と内勤従業員で意見が分かれている。内勤従業員は均等分配を求める意見が多く、外勤従業員はむしろ賃金・給与総額に応じた分配を好んでいる⁽²⁰⁾。これには両者の労働様式と報酬形態の違いが反映していると考えられる。内勤従業員の仕事はどちらかという匿名性が高く賃金もより均等的であるが、外勤従業員では業績給が中心で個人の能力が業績に影響する度合いが高いのである。

こうした両者の違いは、リスク負担が見込まれる資本参加についても見られる。内勤従業員に比べて外勤従業員のほうが匿名社員としての資本参加に対して積極的であるし、将来自社株を所有することについても前向きである⁽²¹⁾。外勤従業員の所得のほうが内勤従業員よりも平均的に高くなっていることが、このような違いを生み出している要因のひとつであろうとファルトゥルハウアーは推測している。

そして、以下のようなことを述べている。「このことは、賃金支払いの代替物として成果参加を導入すればよいと考えている企業者に警告を与えるものである。投資的出資を伴った経営成果参加について被用者がどの程度賛同を示すかどうかは、従業員が十分な賃金支払いを受けているという感情をもっているときのみ大いに期待できるのである」と。このことは、企業業績が悪化して賃金支払いに不満が生じてくると従業員参加に対する従業員の態度は急速にネガティブなものへ変化するであろうことを予測させる。

ところで、“ピエロト・モデル”によってパートナーシャフト的経営の形成はどの程度成功したのだろうか。ファルトゥルハウアーは、従業員の経営への統合化度合い、同一化意欲を調査することによってこの問題を明らかにしようとする。

回答者の半数以上は、利潤参加によって「真に“自分の”経営に参加している」

と思っており、また8割の回答者は“ピエロト・モデル”を「誇りに感じて」おり、ピエロト社の賞賛すべき点として、財産形成 (21.1%)、経営雰囲気 (15.8%)、同僚関係 (21.1%) をあげている⁽²³⁾。また、回答者の93.5%は「“ピエロト・モデル”を正確かつ重要な点について十分に説明できると考えている。」⁽²⁴⁾ ピエロト社においては従業員に対する情報伝達が十分に行なわれており、それが経営に対する信頼感となって現われていると理解される。

回答者の80%は利潤参加を「必要であり、好ましい」と見なしており⁽²⁵⁾、外勤従業員の69%、内勤従業員の43%は「利潤持分は経営のなかに留保されており、したがってピエロト社従業員は真に経営に参加している」という回答を選択している⁽²⁶⁾。経営成果への参加を「企業者による従業員への贈り物としてみるのではなく、むしろ当然の権利として理解している」⁽²⁷⁾とファルトゥルハウアーザーはいう。経営のパートナーシップ的形成は一定の成功を収めているとあってよいであろう。

ファルトゥルハウアーザーは、“ピエロト・モデル”に関する研究・調査について最後に以下のようにまとめている。

「総括的にいえることは、従業員は経営成果への参加について成熟しているということである。彼らはこの追加的給付を意識的かつ自己意識的に受け取っている。大部分の従業員は、現時点の状況を超えてさらに、匿名社員持分の取得によって、またより多くの情報と協議に対する強い意志によって、よりいっそう経営へ統合されることに意欲を示している。ピエロト社の利潤参加は、従業員にとっての学習過程を始動させており、この学習過程は継続して進められなければならない。」⁽²⁸⁾

“ピエロト・モデル”の実践に関する諸データは以下のようである。

[1970年] 売上高：8,400万 DM 従業員数：781人

参加資格ある従業員数：440人 参加従業員数：440人

1967年から1970年まで4年間の従業員持分合計：266万 DM

1967年から1970年までの参加者1人当たり平均持分額：8,323DM

[1975年] 売上高：1億7,800万 DM 従業員数：2,237人

参加従業員数：948人 従業員持分総額：505万 DM

参加従業員1人当たり平均持分額：5,327DM

[1978年] 売上高：2億3,400万 DM 従業員数：1,775人

参加従業員数：1,155人 従業員持分総額：750万 DM

従業員1人当たり平均持分額：6,493DM

VI. 結 論

1983年、“ピエロト・モデル”の実現に努めてきたピエロト社に対して、「パートナーシップ賞」が授与された。この賞は、財団「企業者の経済における社会変革」(Sozialer Wandel in der unternehmerischen Wirtschaft)⁽²⁹⁾によって創設されたものであるが、この財団は「パートナーシップ協会」(AGP Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft)によって設立されたので、この表彰も同協会の活動の一環として理解される。経営パートナーシップの促進に対する、ピエロト社の貢献が高く評価されたのである。

1970年代に入ると、いろいろな形態の従業員参加制度が盛んに導入されるようになり、グスキ／シュナイダーによって800社あまりの事例が研究・調査の対象に取り上げられるようになる。この70年代以降の拡張期をリードしたのが“ピエロト・モデル”であった。

「パートナーシップ賞」の審査委員会を代表して、マンハイム大学のガウグラーは、その「賛辞」のなかで次のようなことに触れている。

“ピエロト・モデル”定款は、すでに見てきたように、1973年6月に改訂がなされるが、ガウグラーはそのときの経営総会に招かれ、そこで“ピエロト・モデル”について講演を行なった。

ガウグラーはそのとき指摘した4点についてもう一度「賛辞」のなかで再評価している。①従業員の利潤持分の分配方法は適切である。その50%を均等配分していることは「業績思考 (Leistungsdenken) の社会的修正を含んでいる」⁽³¹⁾。②参加従業員は、もともとの資本提供者である旧社員を「ともに共通の企業に資本的に参加している仕事仲間」⁽³²⁾として理解し、匿名的な関係とは見なしていない。③利潤参加と資本参加によって従業員の経済的独立性が促進される。さらにパートナーシップ委員会と経営協議会による共同決定は従業員の精神的独立性を高めている⁽³³⁾。④参加従業員のなかに「経済的な事柄における長期的思考が育っていく」⁽³⁴⁾。プロレタリア・メンタリティーからの解放が見られる。この4点以外にピエロト社のパイオニアの活動を評価しつつ「ピエロト社がこの15年間、企業における包括的なパートナーシップ構想の実現のために最大限の努力を惜しまなかった」⁽³⁵⁾ことに賛辞を送っている。

こうしてピエロト社の発展とともに“ピエロト・モデル”の展開を描いてきたが、実は現在このモデルがすでに中止されていることを告げて、われわれはこの論稿を終えなければならない。どのような理由でそれが終焉を迎えたのかについては、今

後、それについての資料を入手して検討を加えたい。

現在の「従業員参加プログラム」(Mitarbeiter-Beteiligungs-Programm)は、2002年にスタートしている。内容はいわゆる従業員持株制度である。自社株を購入することによって、税制上の優遇措置と企業からの特別手当を受けながら、企業に参加する制度である。スタート時点の2002年において272人が自社株式を所有し、その持株総数は61,259株である。2006年度では、従業員5,734人のなかで307人(うち外国人92人)が自社株式を所有しており、持株総数は172,397株で、ピエロト社の株式資本の1.44%に相当する。

[付 記]

2007年8月、WIV Wein International AG本社を訪問した。そのさい短い時間であったが、同社の取締役ヨハネス・ピエロト(Johannes Pieroth)博士と面談することができた。このときはじめて“ピエロト・モデル”がすでに廃止されていることを知った。詳細についてお伺いする時間がなかったので、帰国後、問い合わせの手紙を出したが、それについての記述はなく、現在の「従業員参加プログラム」の資料を送ってくださった。また、ピエロト社の歴史について不明の点があったので、それについてもご教示をたまわった。ここに誌上をお借りして厚く御礼申し上げる次第である。

注

- (1) 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。
 増田正勝「グリーンベック社の経営パートナーシャフト」『広島経済大学創立40周年記念論文集』、2007年10月。
 増田正勝「ベルテルスマン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31巻第1号、2008年6月。
- (2) Ferdinand Pieroth・Weingut-Weinkellerei GmbHの“Pieroth”は、日本では「ピーロート」あるいは「ピエロート」と発音されている。同社の日本支店は「ピーロート・ジャパン」と称されている。本社取締役のJohannes Pieroth博士にお伺いすると、アクセントを前に置いて短く「ピエロト」と発音するのが正しいとされた。本稿ではこれに従って「ピエロト社」と呼ぶことにする。

- (3) Ferdinand Pieroth・Weingut-Weinkellerei GmbH.: *Ferdinand Pieroth-Familienchronik*, S.1.
- (4) Ebenda, S.2.
- (5) *WIV Wein International AG: Geschäftsbericht 2006*, SS.8-17.
- (6) Ebenda, S.15.
- (7) Das “Pieroth-Modell” in der Fassung mit Erläuterung, in; Faltlhauser, Kurt: *Miteigentum. Das “Pieroth-Modell” in der Praxis*, Düsseldorf/Wien 1971, SS.59-77.
- (8) Das Pieroth-Modell, in; Rheinland-Pfalz Ministerium für Soziales, Gesundheit und Sport: *Betriebliche Vermögensbeteiligung in Rheinland-Pfalz*, Mainz 1978, SS. 33-37.
- (9) Faltlhauser, Kurt: *Miteigentum. Das “Pieroth-Modell” in der Praxis*, Düsseldorf/Wien 1971, SS.82-83.
- (10) Das “Pieroth-Modell” in der Fassung mit Erläuterung, in; Faltlhauser, Kurt: a.a.O., S.59.
- (11) *AGP-Mitteilung*, Nr.156, 15.2.1970 (zitiert nach Faltlhauser, Kurt: *Miteigentum*, Düsseldorf/Wien 1971, SS.57-58.)
- (12) Pieroth, Elmar: Vorwort I, in; Faltlhauser, Kurt: *Miteigentum*, S.9.
- (13) Faltlhauser, Kurt: Der Pieroth Modell der Mitarbeiterbeteiligung der Firma Weingut Ferdinand Pieroth Weinkellerei GmbH, in; *Die Beteiligung von Mitarbeitern. Unternehmer stellen vor, wie ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern wurden. Zwölf Praxisbeispiele mit einer Einleitung von Prof. Dr. Guido Fischer*, Herne 1973, S.79.
- (14) Faltlhauser, Kurt: *Miteigentum*, S.129.
- (15) Faltlhauser, Kurt: Der Pieroth Modell der Mitarbeiterbeteiligung der Firma Weingut Ferdinand Pieroth Weinkellerei GmbH, in; a.a.O., S.76.
- (16) Pieroth, Kuno: Dankadresse, in; *Partnerschaft: Fortschritte 1983/84*, Guldental 1984, S.30.
- (17) ファルトゥルハウアーザー (Faltlhauser, Kurt) は、この研究によってマインツ大学から政治学博士の学位を取得している。このアンケート調査は「経営内の協働促進協会」(Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GmbH. GIZ) によって実施されたが、ファルトゥルハウアーザー自身がこの協会の理事長を務めている。これが機縁になって後にピエロト社の人事部長を務めたこともあるが、1974年以後はCSU (Christlich-Soziale Union キリスト教社会同盟) の政治家として活動する。1974年～1980年および1998年以來、バイエルン州議会議員、1980年～1998年、連邦議会議員。1994年、コール首相のもとで連邦財務省政務次官。とりわけ財産形成促進法の立法・改正のために活躍した。
- (18) Faltlhauser, Kurt: *Miteigentum*, SS.27-28.
- (19) Faltlhauser, Kurt: a.a.O., SS.29.
- (20) Faltlhauser, Kurt: a.a.O., SS.43.
- (21) Faltlhauser, Kurt: a.a.O., SS.42.
- (22) Faltlhauser, Kurt: a.a.O., SS.40-41.

- (23) Faltlhauser, Kurt: a.a.O., SS.29-30.
- (24) Faltlhauser, Kurt: a.a.O., SS.31.
- (25) Faltlhauser, Kurt: a.a.O., SS.33.
- (26) Faltlhauser, Kurt: a.a.O., SS.45.
- (27) Faltlhauser, Kurt: a.a.O., SS.36.
- (28) Faltlhauser, Kurt: a.a.O., SS.51.
- (29) 同財団の設置趣旨は以下のようである。
 - ①財団「企業者の経済における社会的変革」は、社会・経済科学の一分野としての経営パートナーシップのあらゆる問題（組織開発，協働的管理スタイル，労働構造化，共同決定，成果・資本参加，労働協約的財産参加）に関する諸原則および国内・国外の実践的経験についての科学的研究と出版活動に貢献しようとするものである。
 - ②このような活動の一環として，同じような目標設定をもった国内・国外の組織との結びつきを促進し，経験の交換，助言や勧告書作成によって社会・給付パートナー間の対立の緩和を進め，社会・経済政策的分野にある立法団体へ鼓舞を与えることに努めるものである。
- (30) Guski, Hans-Günter/Schneider, Hans J.: *Betriebliche Vermögensbildung in der Bundesrepublik Deutschland*, Köln 1977.
- (31)(32) Gaugler, Eduard: Laudatio: in; *Partnerschaft: Fortschritte 1983/84*, Guldenthal 1984, S.23.
- (33) Gaugler, Eduard: a.a.O., S.24-25.
- (34) Gaugler, Eduard: a.a.O., S.25.
- (35) Gaugler, Eduard: a.a.O., S.26.
- (36) Unser Mitarbeiter-Beteiligungs-Programm, in; *WIV Wein International AG: Geschäftsbericht 2006*, SS.6-7.