

ドゥレーガーヴェルク社の経営パートナーシャフト

増 田 正 勝*

目 次

- I. 序 論
- II. ドゥレーガーヴェルク社の生成と発展
- III. 経営パートナーシャフトと企業文化の形成
- IV. 経営パートナーシャフトと従業員の資本参加
- V. 経営パートナーシャフトとコーポレート・ガバナンス
- VI. 結 論

I. 序 論

「ドゥレーガーヴェルク社」(Drägerwerk AG)は、1889年、ドイツ北部の古都リューベック (Lübeck) に小さな個人企業として誕生するが、それから115年を経た今日、麻酔、人工呼吸、救急医療、機器看護を中心とする医療機器および安全機器の市場で世界的なメーカーに成長している。現在では「ドゥレーガー・メディカル社」(Dräger Medical AG & Co.KG)と「ドゥレーガー・セイフティー社」(Dräger Safety AG & Co.KGaA)を傘下に抱える「ドゥレーガー・コンツェルン」を形成している。

「ドゥレーガー・メディカル社」は、2003年6月、ドゥレーガーヴェルク社65%、ジーメンス社35%の出資で設立された合弁企業である。2005年度の総売上高は11億640万ユーロ(約1,630億円)である。従業員総数は5,856人で、ドイツ国内2,419人、ドイツ国外3,437人となっている。まさにグローバル化した企業であることを示している。日本にはすでに1988年に「日本ドレーゲル社」が設立されているが、2002年に医療機器部門が分離独立して「ドレーゲル・メディカルジャパン」となっている。

「ドゥレーガー・セイフティー社」は、ドゥレーガーヴェルク社が100%出資している企業である。1996年に本社から分離独立して「ドゥレーガー安全技術有限会社」

* 広島経済大学経済学部教授

(Dräger Sicherheitstechnik GmbH) が創設されるが、これは2001年に「ドゥレーガー・セイフティー社」に改変される。ガス探知警報器、呼吸保護具、化学保護具など、産業界のみならず都市生活の中で必要とされる安全機器を製造販売している。2005年度の総売上高は5億5,780万ユーロ(約820億円)である。従業員総数は3,620人で、ドイツ国内1,700人、ドイツ国外1,920人となっている。ドゥレーガー・メディカル社と同様にグローバルに事業を展開している。日本では2002年に安全機器部門が独立して「ドレーゲル・セイフティージャパン」ができています。

ドゥレーガー・コンツェルン、すなわちドゥレーガーヴェルク社全体としての2005年度の総売上高は16億3,080万ユーロ(約2,400億円)であり、従業員総数は9,687人で、ドイツ国内4,325人、ドイツ国外5,362人となっている。売上高のおよそ80%はドイツ国外における事業展開によって獲得されている⁽¹⁾。ドイツ以外にヨーロッパ6、アメリカ合衆国3、アジア2、アフリカ1、合計12の生産拠点をもっている。また、50カ国以上の国々に販売・サービス事業所を置き、およそ190の諸国で営業活動を展開している。

ところで、ドイツにおける経営パートナーシップは、およそ2,000社に及ぶ企業で実践されてきたが、企業規模からいえば、そのほとんどは中小規模の企業であった。本稿で取り上げるドゥレーガーヴェルク社のような大企業は、例外と思われるかもしれない。しかし、ドゥレーガーヴェルク社としてはじめから大企業であったわけではない。経営パートナーシップとともに大きく成長を遂げてきたといえる。経営パートナーシップという独特の経営スタイルがどのようにしてドゥレーガーヴェルク社成長の決定的な要因となってきたのであろうか。

ドゥレーガーヴェルク社は、このようにグローバルに事業を展開する大規模企業である。それにもかかわらず、同族企業(Familienunternehmen)としての姿を頑なに守っている。ドゥレーガー一族の出身者が代々最高経営責任者の地位を継いできた。現在の最高経営責任者は、創設者のハインリッヒ・ドゥレーガー(Heinrich, Dräger)から数えて6代目に当たるシュテファン・ドゥレーガー(Stefan, Dräger)である。ドゥレーガーヴェルク社は、同族企業という企業形態に固執することによって、経営パートナーシップの遺伝子を継承してきたと考えられる。それにはどのような理由があるのだろうか。

5代目の経営者、クリスティアン・ドゥレーガー(Christian Dräger)は、「パートナーシップ協会⁽²⁾」(AGP, Arbeitsgemeinschaft für Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.)の理事を長年務め、さらに1979年「パートナーシップ協会」によって設立された財団「企業者の経済への社会的変革」(Sozialer Wandel in der unterneh-

merischen Wirtschaft)の代表理事も務めてきた。「パートナーシップ協会」の運動を支えてきた中心人物のひとりであるとともに、自ら経営パートナーシップを実践してその普及に努めた代表的企業家のひとりでもあった。クリスティアン・ドゥレーガーの思想と行動を通して、ドゥレーガーヴェルク社の経営パートナーシップの特質を知ることができるだろう。

II. ドゥレーガーヴェルク社の生成と発展

ドゥレーガーヴェルク社の創始者、ハインリッヒ・ドゥレーガー(Heinrich, Dräger 1847-1917)は、ミシンの販売・修理をビジネスにしていたが、いわゆる素人発明家で、商売のかたわらで、いろいろな技術的難問に挑戦することを大きな生き甲斐としていた。

当時、ドイツの人々を大いに悩ませていた問題に、ビール樽から気の抜けないようにしていかにかにうまくビールを取り出すか、という難問があった。醗酵したビールの圧力をコントロールできないので、次第に気の抜けたビールになっていったのである。ビール樽の中の炭酸圧力を一定に保つ、なんらかの技術的装置が工夫されなければならなかった。ドゥレーガーが帝国特許庁から最初にとった特許がそのための「二酸化炭素減圧バルブ」の発明であった。この発明によって、気の抜けない状態で最後まで生樽のビールを楽しむことができるようになったのである。

この発明を基礎に、1889年1月1日、友人のゲーリング(Carl Adolf Gerling)とともに、「ドゥレーガー&ゲーリング社」を設立した。1902年には、社名を「ドゥレーガーヴェルク、ハインリッヒ&ベルンハルト・ドゥレーガー」に変更した。息子のベルンハルト(Bernhard, Dräger 1870-1928)を経営陣に加えたのである。

さらに、ハインリッヒ・ドゥレーガーは、減圧技術の応用をまったく別の分野に見出した。それが1907年の「自動酸素再活性化装置」(das automatische Sauerstoffwiederbelebungsgeräte)、いわゆる人工呼吸器(Pullmotor)の開発であった。この世界で最初の発明を直ちに製品化し、輸出を開始した。ニューヨークに子会社「ドゥレーガー酸素装置販売会社」(Dräger Oxygen Appratus Co.)を設立した。1914年には輸出割合はアメリカとカナダで40%に達した。

1912年、ハインリッヒの息子、ベルンハルトがドゥレーガーヴェルク社の唯一の所有者となり、1928年まで最高経営責任者の地位を占めた。

第1次世界大戦が始まると、ドゥレーガーの技術は、呼吸保護器具(ガスマスク)、潜水救助器具、携帯麻酔器具など、戦時品の生産に追われることになった。

ワイマール時代になって、1929年、創始者と同名のハインリッヒ・ドゥレーガー (Heinrich, Dräger 1898-1986) がベルンハルトのあとを継いだ。1984年まで半世紀以上にわたってドゥレーガーヴェルク社の経営を担当することになる。

1930年、超高空・深海研究者のピカルド (Auguste Piccard) 教授が、軽金属気球ゴンドラで15,781mの成層圏に達するが、そのさいドゥレーガーヴェルク社の装置を使用したことが記録に残されている。

1937年、「ドゥレーガー管」(Dräger Röhrchen) が開発・製品化されている。これはガス分析技術の拡充・強化から生まれたもので、ガス測定結果の向上へ導いた。

第2次世界大戦の終了とともに、ドゥレーガーヴェルク社の本格的な発展期が開始された。1945年、工場が再建された。それまで蓄積された技術の深化・発展が進められ、とりわけ医療機器の分野で大きな進展を遂げていく。圧搾空気呼吸システム、深海潜水技術、長期間人工呼吸、ガス測定技術、麻酔器具などである。

トピックスとして、1953年、自動車運転者のアルコール検出装置の開発、同年、テンジンとヒラリーによるエヴェレスト初登頂におけるドゥレーガー酸素装置の利用、1956年、深海研究者ジャック・コスターへの協力などがあげられる。

1961年、やがてハインリッヒのあとを継ぐことになるクリスティアンがドゥレーガーヴェルク社の有限責任社員になっている。

1968年、圧搾空気呼吸で300気圧技術を開発した。これはこの分野における飛躍的進歩を示すものであった。

1970年、会社形態を株式会社に変更し、現在の社名「ドゥレーガーヴェルク株式会社」となった。研究開発費の増大と事業の拡大がますます資本を必要とするようになり、株式の公開に踏み切った。ただ公開されたのは優先株だけであって、所有者としてのドゥレーガー一族の支配権は維持された。

1974年、企業の社会的責任の一環として「ドゥレーガー財団」(Dräger-Stiftung) が設立された。経済・社会秩序の問題領域における研究活動を助成することを主要目的としつつ、出版事業や学会・会議の開催を展開している。設立者のハインリッヒ自身もこの財団の叢書に著作を残している⁽³⁾。

ドゥレーガーヴェルク社は、1980年代以後の発展を「株式会社から世界的コンツェルン (Weltkonzern) へ」の過程として描いている。研究開発の成果は次々と新製品へ結びつき、人工呼吸器、麻酔装置、未熟児保育器などの医療機器の分野で、また呼吸保護具、化学保護具、ガス探知警報機などの安全機器の分野で、世界的な市場支配力をもつようになる。この二つの分野は、先述したように、やがて「ドゥレーガーマディカル社」と「ドゥレーガーセイフティー社」という二つの企業によって

担われ、ドゥレーガーヴェルク社はコンツェルンへ発展していく。

1983年、従業員のために「受益証券」(Genußschein)が発行された。これは従業員参加(Mitarbeiterbeteiligung)の一形態で、企業収益の一部を従業員に分配する制度である。ドゥレーガーヴェルク社の経営パートナーシップの根幹をなす制度である。これについては別に詳細に考察を加える。

1984年、クリスティアン・ドゥレーガーが4代目の社長に就任した。2005年7月にシュテファンに地位を譲るまで、20年間、ドゥレーガーヴェルク社を率いることになる。この間に世界的企業へと大きく発展するが、クリスティアンの大きな功績は、その経営パートナーシップの基礎となる独自の企業文化を構築し、定式化していったことにあるだろう。

1986年、ドゥレーガーヴェルク社は、その企業理念を「ドゥレーガーは生命のための技術をめざす」(Dräger-Technik für das Leben)ということばに集約している。この指導理念は現在も引き継がれている。広く人間の生命の保護をめざして研究開発・新製品開発を展開しようとする姿勢がそこに示されている。人間の生命にとって最も決定的な呼吸という分野をその主たる事業領域としてきたことが、次に見るように、創設以来脈々と流れるドゥレーガーヴェルク社の遺伝子を形成し、その企業文化を特徴づけてきたといつてよいであろう。⁽⁴⁾

III. 経営パートナーシップと経営文化の形成

1986年5月27日・28日、パートナーシップ協会(AGP)・ベルテルスマン財団(Bertelsmann Stiftung)・ドイツ人事管理学会(Deutsche Gesellschaft für Personalführung, DGFP)の主催で、「ドイツにおける企業文化—人間が経済を創造する」(Unternehmenskultur in Deutschland—Menschen machen Wirtschaft)をテーマとする研究集会が開かれた。この集会で、クリスティアン・ドゥレーガーは、「大規模な同族企業における企業文化」(Unternehmenskultur in großen Familienunternehmen)と題して報告を行っている。まず、この報告を概観しながら、ドゥレーガーヴェルク社の企業文化について考察を加えよう。

ドゥレーガーによれば、企業は、「関係編成体」(Beziehungsgeflecht)として理解することができる。この関係編成体は三角形によって把握することができる。「三角形の底辺には、すべての関係の中で最も重要な関係、すなわち資本と労働の関係、すなわち所有者と従業員の関係がある。⁽⁵⁾」三角形の底辺の2点が労働と資本であるとすれば、その上の頂点に顧客がある。さらに底辺から下に三角形を反転させると、

その頂点は公共 (Öffentlichkeit) となる。したがって、企業における関係編成体は、これらの三角形の五つの辺によって理解することができる。

すなわち、①資本 (所有者)－従業員関係、②従業員－顧客関係、③資本－顧客関係、④従業員－公共関係、⑤資本－公共関係、である。

この五つの関係に加えて、さらに⑥従業員－従業員関係、⑦所有者－所有者関係も考察されなければならない。以上の七つの関係をどう形成するか、その行動様式がまさに企業文化に他ならないという。

- ①資本 (所有者)－従業員関係：この最も重要な関係の育成に、ドゥレーガーヴェルク社はどう取り組んでいるか。従業員の資本参加 (受益証券の給付)、自由時間の拡大をめざすフレックスタイム制の導入、QCサークルを中心とする品質管理システム、1976年の共同決定法による労資共同決定、1972年の経営組織法による職場における共同決定などがあげられている。
- ②従業員－顧客関係：「従業員の本来の使用 (Arbeitgeber) は、顧客である⁽⁶⁾」ということをもドゥレーガーヴェルク社の従業員は共通の認識としている。顧客からの苦情は、むしろ企業にとって利益となる絶好の機会として理解される。品質の改善・向上をめざしてQC活動が展開されている。製品の信頼性、つまり品質こそがこの②の関係を決定づける最も重要な要因である。
- ③所有者 (資本)－顧客関係：この関係はいろいろに形成することが可能である。顧客志向的・市場志向的に、テクノロジー志向的あるいはコスト志向的に形成することができる。
- ④所有者－公共関係：ドゥレーガーヴェルク社は、企業の社会的責任を明確に認識している。例えば、女性の職場進出、身体障害者のための職業教育機会の促進、大卒失業者の雇用促進、さらにとりわけパブリック・リレーションズの促進に力を入れている。また、企業の情報を社会に公開することは、企業の社会的責任のひとつであることを認識している。
- ⑤従業員－公共関係：公共の問題に対して関心と理解をもてるように従業員教育を行っている。例えば、自然保護の問題、アルコール中毒の問題などを従業員教育の中に取り入れている。
- ⑥従業員－従業員関係：ここで、クリスティアン・ドゥレーガーは、従業員同士の円滑な協働関係を形成するためには、礼儀正しい相互関係 (Höflichkeit) を育成する必要がある、それがなければどのようにすばらしいコーポレート・アイデンティティーや企業文化があっても役に立たないということを強調する。例えば、新入社員のための2週間のアウトドア研修、各部門の従業員を集めた

10日間の自然サバイバル研修などを通して、従業員同士の友愛・協調精神の育成が行われている。

- ⑦所有者-所有者関係：ドゥレーガーヴェルク社は、いわゆる同族企業である。所有者とは、社員として企業の所有に参加している同族の人々である。この所有者たちをまとめるのが、家長としての最高経営責任者の役割である。「家長は、考えられるすべての状況に対して、企業経営における統一性、原則の一致を維持できるように時宜に応じて配慮しなければならない」⁽⁷⁾のである。ドゥレーガーヴェルク社は、1970年に有限会社から株式会社へ企業形態を変更するが、これも所有者たちの一致した合意のうえに立っている。

クリスティアン・ドゥレーガーは、自社の企業文化がどのようなものであるかを直接描くことをせず、七つの関係編成体が実際にどのように形成されているか、その行動様式を通して、企業文化を語ろうとしている。

彼によれば、企業文化というものは、意図して何かを実現しようとして形成されるものではなく、それは多分に偶然や幸運のなせる業である。「企業文化は、直接に意図することのできない、すぐれた企業経営の経営雰囲気⁽⁸⁾の副産物 (nicht direkt intendierbare Betriebsklimanebenfolge guter Unternehmensführung) である」という。

ドゥレーガーヴェルク社のホームページを開けると、企業文化の窓が出てくる。そこにこう述べられている。「ドゥレーガー文化は、多くの観点によって影響を受けてきた。これらの観点の中で第一の、そして最も重要なものは人間である。とりわけ共通の行動規則、個々人のチャンスと自由の度合いが重要であり、それが深く刻み込まれている」⁽⁹⁾。

先に見たように、クリスティアン・ドゥレーガーは、資本と労働を、企業を構成する、最も重要な二本の柱と理解している。この資本と労働は、抽象的な生産要素ではない。資本は所有者であり、労働は従業員である。いずれも具体的な人間である。このことと、上に引用したことを重ね合わせると、ドゥレーガーヴェルク社の企業文化は、まさに人間中心主義に立った企業文化であるといえるだろう。

顧客と公共は、資本と労働の二点を結ぶ底辺に対して、二つの頂点に位置し、それぞれ二つの三角形を形成している。三角形は、それぞれの頂点があってはじめて形成される。その意味において、顧客と公共は、企業にとってなくてはならない存在であり、パートナーである。顧客と公共もまた抽象的で外的な存在ではない。

「従業員の本来の使用者は、顧客である」ということばは、単なるリップサービスとして理解すべきではないだろう。これをさらに敷衍すれば、「資本と労働の本来の使用者は、顧客である」ということになるだろう。ドラッカーはかつて「経営の

目的は顧客の創造である」と述べたことがあったが、そこには顧客を企業にとってのパートナーとみる視点は希薄である。顧客は対象化されている。

われわれは、ドゥレーガーヴェルク社の企業文化を人間中心主義的企業文化と理解してきた。おそらくそれは創設以来営々と築かれてきた経営理念、経営哲学に由来するものであろうが、他方、同社の製品それ自体がこのような企業文化を形成させてきたという面を見落とすことはできない。

ドゥレーガーヴェルク社は、人間の呼吸に関わるところで、すなわち人間の生命に最も決定的に関わるところに事業分野を見出し、医療機器・安全機器のメーカーとして、世界的な企業へ成長してきた。その製品にはひとつのミスも許されない。絶対的な信頼性が要求される。製品には100%の品質が要請されるのである。このような品質を実現するためには、他方で、従業員の高い責任意識と自立性をつねに育成しておくことが必要となってくる。製品の絶対的な信頼性は、従業員一人ひとりの品質への主体的取り組みによるほか実現することはできない。経営パートナーシャフトは、確かにドゥレーガー一族のリーダーシップに負うところが大きいとしても、製品それ自体が高度な労使間の信頼関係の形成を要求してきたのである。

1986年の指導理念には、「われわれは、人間の呼吸を可能にし、支援し、保護する製品を、世界に向けて開発・生産・販売する企業である。ドゥレーガーは安全な呼吸をめぐしている。そのことから生まれてくる責任を共同で担うものである」と述べられている。

現在では、「ドゥレーガーは生命のための技術をめぐす」(Dräger-Technik für das Leben) という指導理念のもとで、「われわれの製品は、生命にとって決定的な人間の機能を監視し、支援し、保護するものである。それは、人間の健康と環境にとってよりすぐれた、より安全な条件を創造するものである」とされている。

呼吸の問題領域からさらに人間の生命一般へと事業ドメインを拡大しているが、その根底には、ひとつのミスも許されない、製品の絶対的な信頼性の実現という目標に向かって、労働と資本、すなわち所有者と従業員の信頼ある協働関係を築こうとする姿勢が貫かれている。

IV. 経営パートナーシャフトと従業員の資本参加

経営パートナーシャフト (betriebliche Partnerschaft) は、一般に、①物質的参加 (materielle Beteiligung) と②非物質的参加 (immaterielle Beteiligung) の二つに分類される。①は、大きく「成果参加」(Erfolgsbeteiligung) と「資本参加」(Kapital-

beteiligung)に分かたれる。②は、「法的共同決定」と「任意の労働者参加」(freiwillige Partizipation)に分類される。

ドゥレーガーヴェルク社における、②の「非物質的参加」については、すでに前節においてその概要をみてきた。1976年の「共同決定法」による監査役会における共同決定と1972年の「経営組織法」による職場における共同決定が実施されている。またとくにQC活動を通して任意の参加も行われている。

①の「物質的参加」についてはどうであろうか。これについては、「受益証券」による参加が行われていることをすでに指摘したが、以下では、それについて検討を加えることにしよう。

1983年6月27日の株主総会の決議に基づいて、ドゥレーガーヴェルク社では、従業員のために「受益証券」(Genußschein)を発行することとなった。受益証券の証書は、図1に示したようなものであるが、額面が50DMであること以外、それに関する諸条件についてはこの証書から知ることはできない。別に「ドゥレーガー受益証券条項」(Dräger-Genußscheinbedingungen)が定められ、それに受益証券保有者の権利と義務が規定されている。1983年の条項は、ユーロが欧州通貨となったことと、受益証券の株式への転換が可能になったことを受けて、1999年に改訂されている。

受益証券には、その名称の通りに、一定の利益(配当)を受け取る権利(受益権)がついている。これに類似したものに「発起人株」があるが、受益証券は主にドイツとスイスに見られる独特のもので、発起人株とは無関係である。ところが「受益権・受益証券に関する法的な定義は存在しない⁽¹²⁾」ので、受益証券を発行する場合、その都度、受益権について詳細な条件を定めておかなければならない。

受益証券は、無記名証券として証券化され、取引所で売買されることも可能である。ドゥレーガーヴェルク社の場合、はじめは社内で取引が行われたが、やがて一般の取引所でも売買されるようになった。したがって、そこに相場が生まれ、受益証券についても時価が形成される。

受益証券のもうひとつの特徴は、証券化されたとしても、優先株と同じように、「会社権(Gesellschaftsrecht)、とくに議決権、法的新株引受権、会社解散にさいしての清算収益参加権が認められていない⁽¹³⁾」ところにある。

ドゥレーガーヴェルク社の場合、1年以上の勤続があれば、従業員はだれでもこれを購入することができる。いったん購入した受益証券には、6年間の再販売禁止期間が設けられている。それは、額面は50DMであるが、従業員が購入するさいには、購入数に応じて、企業から助成金が支払われるからである。購入数の最高限度は16である。

図1 ドゥレーガーヴェルク社の「受益証券」の証書



購入数が1～4の場合、額面が50DMで時価も同じであれば、助成金は、受益証券1について25DM、すなわち50%の助成金が給付される。5～8の場合は33%、9～16の場合は25%と、購入数が多くなると助成金が逡減する仕組みになっている。これには、できるだけ小額購入者を支援して従業員参加を促進させようとする意図が含まれている。

受益証券に対する配当については、以下のように規定されている。「受益証券は、年度の配当に対する請求権を保証する。その配当は、経過事業年度について優先株に会社が支払う配当の10倍、少なくとも優先株に対する最低配当の10倍に相当する。この最低配当に対する請求権は、会社の貸借対照表上の成果とは無関係である。⁽¹⁴⁾」1983年の時点で、この最低配当は5%であった。

1986年にドゥレーガーヴェルク社が実際に支払った配当金は、1受益証券について8DMであった。これを受益証券の購入額（発行価額－助成金）と関連づけると、その配当率は、4受益証券の場合は10.8%、8受益証券の場合は9.25%、16受益証券の場合は8.10%となっている。最低保証5%をはるかに超える利率であり、一般の利率に比べても高い。

1983年から1991年6月31日までに発行された受益証券は「証券シリーズA」と称され、それ以後は「証券シリーズK」が発行され、さらに1997年の株主総会で「証券シリーズD」の発行が決定され、今日に至っている。2005年12月31日付の『決算・会社状況報告書』によれば、受益証券の状況は、表1のようになっている。⁽¹⁵⁾

受益証券の基本価額(Grundbetrag)は、25.56ユーロであるから、名目価額はこれに発行数をかけたものである。実際に購入するときには相場価格がつくので、それがプレミアムとなる。名目価額とプレミアム価額の合計は、そのときどきの相場価額を示しており、その総計が受益資本全体を構成する。

2005年12月31日におけるドゥレーガーヴェルク社の自己資本は、3億4,299万ユーロ(514億4,895万円)であるから、受益証券7,479万ユーロ(112億1,955万円)がそれ

表1 ドゥレーガーヴェルク社の受益証券(2005年12月31日現在)

(単位：ユーロ)

	発行数	名目価額	プレミアム価額	受益証券資本
証券シリーズA	315,600	8,066,736.00	12,353,585.70	20,420,321.70
証券シリーズK	105,205	2,689,039.80	1,758,718.44	4,447,758.24
証券シリーズD	992,620	25,371,367.20	24,557,921.23	49,929,288.43
総計	1,413,425	36,127,143.00	38,670,225.37	74,797,368.37

に占める割合は、21.8%である。

従業員が受益証券を購入する場合、先に示したように、会社から助成金が給付されるので、この受益証券からその助成金を控除すれば、正味の従業員持分が算出されるが、助成金はすでに従業員に給付されたものであるから、この受益証券総額を従業員持分と考えてよいであろう。したがって、ドゥレーガーヴェルク社においては、その自己資本の21.8%は、従業員の出資によって担われていると理解される。これは実に大きな数字である。資本参加 (Kapitalbeteiligung) の代表的な形態としては、従業員株式 (Belegschaftsaktien) があるが、ドゥレーガー社では受益証券が資本参加の道になっている。

1999年1月1日現在、ドイツにおける従業員参加の概要を参加形態別に見ると、表2のようである。⁽¹⁶⁾

受益証券による資本参加は、従業員株式ほどには普及していない。それでもおよそ400社において実施されている。他社に先駆けて、従業員参加の方法として受益証券を導入したのは、メディア大手企業のベルテルスマン社 (Bertelsmann AG) であった。1970年から受益証券の発行を開始し、1999年頃までにおよそ1億マルク (140億円) を受益証券の助成金として給付している。⁽¹⁸⁾

ベルテルスマン社が受益証券を発行し始めた頃には、まだこれに対する税法上の優遇措置はなかった。1987年に所得税法が改正されて、受益証券に対する助成金に税法上の優遇措置がとられるようになった。従業員一人当たりの助成金について500マルクまでは課税されず、また社会保険負担金 (Sozialabgabe) も徴収されないこと

表2 参加形態別の資本参加の概要⁽¹⁷⁾ (1991年1月1日現在)

(単位：百万マルク)

参加形態 ⁽¹⁷⁾	企業数 (%)	従業員数 (%)	資本金額 (%)
従業員貸付	500(18.5)	100,000(4.3)	800(3.2)
匿名社員参加	650(24.1)	200,000(8.7)	355(1.4)
間接的参加	400(14.8)	80,000(3.5)	345(1.4)
受益証券	300(11.1)	100,000(4.3)	1,500(6.0)
従業員株式	400(14.8)	1,800,000(78.3)	21,900(87.6)
協同組合参加	300(11.1)	15,000(0.7)	45(0.2)
有限会社参加	150(5.6)	5,000(0.2)	50(0.2)
総計	2,700(100)	2,300,000(100)	24,995(100)

となった。ドゥレーガーヴェルク社は1983年に受益証券を導入しているの、しばらくはこのような優遇措置を受けられなかったわけである。

受益証券を導入した理由について、クリスティアン・ドゥレーガーは、以下のよう述べている。

「企業目的の達成のために、知識と技能、職業的・社会的能力、そしてその人格を投入する人々は、固定的な報酬以外に、企業の成果に参加する可能性をもって然るべきである。ドゥレーガーヴェルク社は、従業員に対して時宜にかなった形で成果参加を実現している。すべての従業員について有利な資本参加の道が開かれている。このような機会を規則的に利用する従業員は、企業の長期的な成長に参加しているのであり、企業の成長は、ますます大きな資本需要を伴いつつ、従業員の労働から生まれてくる。⁽¹⁹⁾」

他方、「従業員は、任意の企業給付 (Unternehmensleistung) としての成果参加 (Erfolgsbeteiligung) を通して、コンツェルンの経済的成果に参加することができる⁽²⁰⁾」という表現も見られる。

受益証券による資本参加は、企業からの助成金を伴っており、封鎖期間を過ぎて売却すれば、この助成金の部分と相場によるプレミアムが、それまでの配当額の総計に加えて、所得となって従業員の家計に流れ込んでくる。プレミアムと配当は、従業員の資金投下がなければ生じないので、助成金の部分が純粋な企業給付と考えてよいであろう。

ところが、もしこの助成金の部分それ自体が経営成果の一部であったとしたら、受益証券を購入しない従業員は、この経営成果に参加できないことになる。これには労働組合も納得しないであろう。そうでないとすれば、助成金は、もともと資本または企業自体に帰属すべき経営成果部分を従業員に与えたということになる。

経営パートナーシップに含まれる物質的参加については、すでに19世紀から労使間で論争のあったところである。ドゥレーガーヴェルク社にあって、受益証券をめぐる労使間に対立があったことは伝えられていないので、少なくとも助成金部分は、労働に分配されるべき経営成果部分ではなかったと解釈される。

では、それはなにか慈恵的な福利厚生の給付であろうか。われわれは、以下のよう考える。受益証券には6年間の封鎖期間があり、特別な場合には払い戻しが請求できるとしても、一般にその間、投下資本の一部としてリスクを負担しなければならない。ドゥレーガーヴェルク社の現状では、7,479万ユーロ(112億1,955万円)の受益証券が自己資本に投下され、自己資本に占める割合は21.8%である。仮に、その半額を従業員出資分と見ても、従業員は巨額の資金をリスクにさらしていることに

なる。プレミアム部分と配当はいわば成功報酬であるから、助成金部分は、リスク負担費用を企業が先払いした部分と、企業自体もしくは資本に帰属すべき経営成果の一部が従業員に贈与された部分から成ると考えられる。後者の部分は、いわば従業員に資金を拠出させるための誘い水である。

受益証券は、6年間の封鎖期間を過ぎれば売却可能になるし、5%という最低利率が保証されているので、従業員にとってはきわめて有利な投資であり、労働者の財産形成を促進する施策としても推奨される。ちなみに、ベルテルスマン社の受益証券の額面は100マルクであったが、30年後にはおよそ2倍の200マルクになっていた。確かに企業が成長すれば、その成長の成果に参加することができるのである。

受益証券にはもうひとつの重要な側面がある。自己資本の21.8%を占めているという事実からもわかるように、ドゥレーガーヴェルク社にとって、受益証券はきわめて重要な資本調達の方法となっている。一種の自己金融の方法でもある。

ドゥレーガーヴェルク社では、企業の成長に伴って資本需要が高まり、1970年には有限会社から株式会社への会社形態の変更をはかるとともに、1974年には優先株を公開した。優先株の発行によって、例えば、1979年から1981年にかけておよそ2千万マルクの増資を行っている。そして、1983年に受益証券の発行に至っているのである。

ドゥレーガーヴェルク社において、受益証券が従業員資本参加の主たる方法であり、同時にそれが資本調達の有力な方法であることを見てきたが、経営パートナーシャフトにとってそれはどのような意味をもつのだろうか。

表1によれば、2005年12月31日の発行数は1,413,425である。封鎖期間を過ぎた受益証券は市場で流通しているので、実際の保有者数を推定することは難しいが、従業員総数9,687人と発行総数から見て、ほとんどの従業員は受益証券を通して資本に参加しているのではないかと考えられる。ドゥレーガーヴェルク社の従業員は、その労働のみならず資本をも提供しているのである。経営パートナーシャフトを資本と労働の協働とみる古典的な図式は、ここでは意味を失ってしまう。むしろ所有者と従業員の協働と見るべきであろう。果たしてそれが経営パートナーシャフトになっているかどうかを、コーポレート・ガバナンスの問題として次節において考察しよう。

V. 経営パートナーシャフトとコーポレート・ガバナンス

まず、ドゥレーガーヴェルク社の会社機関の構成の実態を通して、同社のコーポ

レート・ガバナンスの特質を見てみよう。ここでは、2005年12月31日付けの『決算・事業報告書』に記載されているところによる。

監査役会 (Aufsichtsrat) は、以下の12人の役員で構成されている。1976年の「共同決定法」(Mitbestimmungsgesetz) によれば、監査役会は、労資同数で構成されなければならない。同社の『決算・事業報告書』ではアルファベット順に役員が記載されているが、ここでは資本代表と労働代表を別々に紹介する。

[資本側監査役]

- ① Dieter, Feddersen : 監査役会議長。弁護士。ドゥレーガーマディカル社, ドゥレーガーセイフティー社を含めて 6 社の監査役を兼任。
- ② Theo, Dräger : 監査役会副議長代理。ドゥレーガーマディカル社, ドゥレーガーセイフティー社を含めて 7 社の監査役を兼任。
- ③ Thomas, Linder : Groz-Beckert 社の経営執行部議長。他に 2 社の監査役を兼務。
- ④ Martin, Posth : 社団法人 “Asien-Pazifik-Forum Berlin” 理事長。
- ⑤ Gordon, Riske : Deutz 社の取締役会議長。その他 1 社の監査役を兼任。
- ⑥ Dietrich, Schulz : 自営業者。その他 2 社の監査役を兼任。

[労働側監査役]

- ① Siegfrid, Kasang : 監査役会副議長。ドゥレーガーマディカル社の経営協議会議長, ドゥレーガーマディカル社部分コンツェルンのコンツェルン経営協議会議長, ドゥレーガーヴェルク社のコンツェルン経営協議会議長。
- ② Uwe, Bohm : ドゥレーガーマディカル社の経営協議会役員。
- ③ Regina, Pawils : ドゥレーガーマディカル社の経営協議会役員。ドゥレーガーマディカル社を含めてドゥレーガーグループ 2 社の監査役を兼任。
- ④ Walter, Neundorf : ドゥレーガーマディカル社の幹部職員。
- ⑤ Waltraud, Ricke : 金属労働組合リューベック・ヴィスマール支部の書記長。
- ⑥ Thomas, Rickers : 金属労働組合リューベック・ヴィスマール支部代表。ドゥレーガーマディカル社を含めて 4 社の監査役を兼任。

資本側監査役を見ると、ドゥレーガー一族から前最高経営責任者のテオ・ドゥレーガーが入っており、しかも副議長代理となっている。テオの前は、元最高経営責任者のクリスティアン・ドゥレーガーが監査役で、同じく監査役会副議長代理を務めていた。資本側監査役 6 人のなかで 5 人はいわゆる社外の人間である。

労働側監査役は、金属労働組合 (IG Metall) 代表が 2 人、経営協議会代表が 3 人、幹部職員代表 1 人で構成されている。1976年の共同決定法によれば、労働側代表監

査役として幹部職員1名を加えなければならない。

次に、取締役会 (Vorstand) の構成を見ると、以下のようである。

- ① Stefan, Dräger : 取締役会議長 (CEO)。ドゥレーゲーメディカル社, ドゥレーゲーセイフティー社を含めてドゥレーゲーグループ4社の監査役を兼任。
- ② Ingo, Gensch : 労務担当取締役。ドゥレーゲーグループ3社の監査役を兼任。
- ③ Albert, Jugel : ドゥレーゲーセイフティー社担当取締役。ドゥレーゲーセイフティー管理会社の取締役会議長。
- ④ Wolfgang, Reim : ドゥレーゲーメディカル社担当取締役。ドゥレーゲーメディカル管理会社の取締役会議長。
- ⑤ Hans-Oskar, Sulzer : 財務担当取締役。ドゥレーゲーグループ3社の監査役を兼任。

2005年6月30日までは、テオ・ドゥレーゲーが取締役会議長を務めていた。最高経営責任者 (CEO) の地位に相当する取締役会議長は、初代のハインリッヒ・ドゥレーゲーから代々ドゥレーゲー一族によって引き継がれてきた。また、最高経営責任者を引退すると、監査役会に入り、副議長代理 (weiterer stellvertretender Vorsitzender) を務めることが慣例となっている。

ところで、株主総会はどうなっているだろうか。1970年に株式会社に組織変更するまでは、ドゥレーゲーヴェルク社は有限責任会社であり、社員はすべてドゥレーゲー一族によって占められていた。株式会社になってからも、株式資本 (Grundkapital) のうち普通株はすべてドゥレーゲー一族の所有にある。その後、優先株が発行されるが、いうまでもなくこれには議決権はない。また、1983年から受益証券が発行され、現在では自己資本の21.8%を占めているが、これにも議決権はない。したがって、株主総会はいわばドゥレーゲー一族の総会であり、この総会によって資本側の監査役が選出されるのである。

取締役の選任は、監査役会によって行われる。1976年の共同決定法によれば、賛否同数で票決できない場合は、議長がもう1票投票できるようになっている。先に見たように、監査役会議長は、ドゥレーゲー一族とは直接関係のない資本側監査役が務めている。副議長は労働側監査役である。ところがさらに、ドゥレーゲー一族の前取締役会議長の監査役に副議長代理という職名を与えている。これは単に名誉職的処遇と考えるよりも、監査役会におけるドゥレーゲー一族の発言力を確保することを意図するものと解釈される。

急激な成長によって資本需要が生じなければ、ドゥレーゲーヴェルク社はおそら

く人的会社に止まっていたであろう。資本の必要が株式会社という会社形態の選択を余儀なくさせたが、なお同族会社としての特質は維持しようとする。法的強制によって共同決定制度が実施されているが、その内実は所有者企業である。

2003年5月21日、ドイツ政府委員会は『ドイツ・コーポレート・ガバナンス原則』(Deutscher Corporate Governance Kodex) (以下、『原則』) を発表した。ドゥレーガーヴェルク社は、2004年12月20日、この『原則』に同意することを表明しているが、例外として5点については『原則』の勧告に従えないことを付記している⁽²¹⁾。そのなかの2点だけを見る。

第1点は、株主の議決権についてである。『原則』は、株主総会における株主の発言権・議決権について言及しているが⁽²²⁾、議決権のついた普通株はすべてドゥレーガー一族によって直接・間接に保有されているので、ドゥレーガーヴェルク社は株主の要請で議決権代表者を指名するということはないとしている。すなわち、いわゆる委任状による議決権の代理行使は必要ではないということである。いわば株主は単独ということであろう。ドゥレーガーヴェルク社の特別の所有構造がそこに反映している。

第2点は、取締役と監査役の定年についてである。『原則』は、年齢制限 (Altersgrenz) を設けたほうがよいと勧告しているが⁽²⁴⁾、ドゥレーガーヴェルク社は、『原則』が要求している、取締役や監査役の「知識、能力、専門的経験については、定年規制は十分な根拠があるとは思えない」と反論して⁽²⁵⁾、同社では年齢制限をしていないと報告している。この反論もさることながら、年齢制限は、ドゥレーガー一族による経営支配を難しくする可能性があるからではないかということも推測される。

1976年の共同決定法によるかぎり、法的に見ても、所有者としてのドゥレーガー一族の経営支配力はゆるぎないものになっている。もし監査役会において労使間に意見の対立が起こったとしても、多数決原理に従うかぎり労働側に勝ち目はない。また、労働側の社外監査役は二人の労働組合代表しかいないから、労働側の社内代表監査役4人が資本側につけば、労働組合の影響力も発揮できない。制度的に見るかぎり、ドゥレーガー一族の経営支配力は、共同決定制度のもとにあっても確固たるものになっている。

監査役会では、資本と労働ではなく、ドゥレーガー一族、すなわち所有者の代表と従業員代表が対峙していると理解される。この場合、所有者は同時に経営者でもあるから、経営者は、所有者と従業員を経営の維持・発展に向けて協働させる、なんらかの統合原理を創造しなければならない。それが経営パートナーシップの思考ということになるだろう。

監査役会の主な役割は、取締役の選任、取締役会の監視・監督、重要な経営方針の決定である。ドゥレーガーヴェルク社の所有構造に由来する、そのコーポレート・ガバナンスの特質から見て、はたして監査役会は取締役会に対して、その監視・監督機能を十二分に発揮できるだろうか、という疑念が生じてくる。このことは差し置くとして、同社の監査役会は、統合原理である経営パートナーシャフトの思考を維持・発展させるという、特別の課題を担っていると理解される。監査役会の資本側監査役はドゥレーガー一族の支配するところであり、取締役会議長、すなわち最高経営責任者の地位はドゥレーガー一族によって代々継承されてきたので、この課題の遂行を監視・監督する役割が監査役会の労働側代表に強く求められることになろう。

VI. 結 論

1979年にパートナーシャフト協会によって設立された財団「企業者的経済への社会的変革」は、1982年度の「パートナーシャフト賞」(Partnerschaftspreis)をベルテルスマン社(Bertelsmann AG)に授与している。ベルテルスマン社は、今日、世界的なメディア企業に成長しているが、この当時すでにドイツを代表する大企業のひとつであった。同財団は、ベルテルスマン社を「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」と評価したのである。1982年11月の授賞式で、その2年後にドゥレーガーヴェルク社のCEOになるクリスティアン・ドゥレーガーが、同財団の代表理事として、ベルテルスマン社に対する「賛辞」を述べている。

この「賛辞」のなかで、選考基準となる「特別なパートナーシャフト的貢献」とは何かについて触れている。

「第1に、自明のことであるが、成果参加・資本参加、協議、共同決定、協働、リーダーシップ・スタイルとリーダーシップ力についての質の高さ、つまりわれわれのいう物質的・非物質的従業員参加の質の高さが重要な選択基準となる。しかし、それ以上に評価されなければならないことは、パートナーシャフト的目標の形成、情報の質、人材育成の質、パートナーシャフト的意識の普及・促進、パートナーシャフト・モデルの継続、経営パートナーシャフトの危機証明⁽²⁶⁾、経営協議会の活動、従業員協力の質、そして明確な成長目標と未来意識である」と。

「経営パートナーシャフトの危機証明」とは、さまざまな外的・内的危機にさいして経営パートナーシャフトがそれに耐えることができたかどうか、という証明である。これらの評価基準に照らして、ベルテルスマン社の経営パートナーシャフト

は、模範に値するという評価を受けたわけであるが、ドゥレーガーヴェルク社についてはどう評価されるであろうか。

クリスティアン・ドゥレーガーは、自社の経営パートナーシップについて自ら評価を下すことはしていない。しかし、同社におけるこれまでの経営パートナーシップの実践は、十分に評価に耐え得るものであることを示している。何よりも企業自体の成長が最大の証明であろう。

「もし労働と資本が、企業者と従業員が、使用者と労働組合が、経済における敵対者としてではなく、パートナーとして自らを理解することができるならば、われわれは、想像もできない大きな蓄積力を動員することができるだろう⁽²⁷⁾」と、クリスティアン・ドゥレーガーは述べている。ドゥレーガーヴェルク社の経営パートナーシップがこのような蓄積力の動員に大きく貢献してきたことは否めないであろう。

上述の「賛辞」のなかで、クリスティアン・ドゥレーガーは、ベルテルスマン社の監査役会議長、モーン (Mohn, Reinhard) のことばを引用している。

「個人的な効用の意味における所有は、われわれに与えられている企業規模ではまったく除外される。所有はむしろ、所有に結びついている、企業と従業員および社会に対する責任と関わっている。今日、大企業を私的な所有物とみなしてはならないのである⁽²⁸⁾」と。

このような企業観は、クリスティアン・ドゥレーガーにおいても共有される場所であり、またドゥレーガーヴェルク社の企業文化のなかに深く浸透していると思われる。こうした企業観を遺伝子として頑なに相続するために、企業の所有権をドゥレーガー一族に集中し、しかも経営者の職能も一族の手で継承しようとしている。同社の経営パートナーシップとコーポレート・ガバナンスは、企業所有者の社会的責任を、したがってドゥレーガー一族の社会的責任をたえず確認させる機能をもたされていると理解される。企業規模が拡大するにつれて所有が分散し、所有者機能と経営者機能が分離していくという、近代における株式会社の発展傾向から見ると、誠に異様な光景といわなければならない。ここではむしろ所有と経営の一致が頑なに守られているのである。そこにドゥレーガーヴェルク社の経営パートナーシップの最も大きな特質を見ることができる。

注

- (1) ちなみに2006年第1四半期の事業報告によれば、売上高の内訳は、ドイツ20.2%、ドイツ以外のヨーロッパ41.0%、アメリカ21.3%、アジア・太平洋12.3%、その他6.4%と

なっている。(Dräger Konzern: *Bericht über das 1. Quartal 2006*, S.3.)

- (2) 「パートナーシャフト協会」は、1950年、企業家シュピンドラー (Spindler, Gert P.) の呼びかけで、企業家や学者、聖職者などおよそ50人がケルンに集合して、同協会の発足を決議した。正式名称は、「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」(Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.)であるが、ここでは「パートナーシャフト協会」と称しておく。
- パートナーシャフト協会の設置趣旨は、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、人間間の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。」
- 現在、本部は、カッセルに置かれ、年次大会や研修会・研究会などの開催、機関誌や定期刊行物の発行などによって、経営パートナーシャフトの啓蒙・促進に取り組んでいる。同協会の会員数はおよそ500人である。同協会の発足以来、経営パートナーシャフトを実施してきた企業は、およそ2000社にのぼるといわれている。
- (3) Dräger, Heinrich: *Aspekte der Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft*, 1980.
 Dräger, Heinrich: *Die Welt wird zu klein: Überlegung zum Bevölkerungswachstum*, 1982.
 Dräger, Heinrich: *Zu wenig Arbeit für zu viele Menschen: Lösungsmöglichkeiten zum Beschäftigungsproblem*, 1984.
- (4) ドラゲル社-の歴史については、Lezius, Hans Michael/Beyer, Heinrich: *Technik für das Leben—Drägerwerk AG*, in; Lezius, Hans Michael/Beyer, Heinrich: *Menschen machen Wirtschaft. Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor*, Frankfurt am Main, 1989, S.65ff.
 Drägerwerk AG, Geschichte, <http://www.draeger.com/ST/internet/DE/de/Uberuns/Geschichte/historieov.jsp>
- (5) Dräger, Christian: *Unternehmenskultur im großen Familienunternehmen*, in; *Unternehmenskultur in Deutschland—Menschen machen Wirtschaft*, Gütersloh 1986, S.111.
- (6) Dräger, Christian: a.a.O., S.112.
- (7) Dräger, Christian: a.a.O., S.114.
- (8) Dräger, Christian: a.a.O., S.115.
- (9) *Unternehmenskultur*: <http://www.draeger.com/HG/internet/DE/de/index.jsp>
- (10) Lezius, Hans Michael/Beyer, Heinrich: *Technik für das Leben—Drägerwerk AG*, in; Lezius, Hans Michael/Beyer, Heinrich: *Menschen machen Wirtschaft. Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor*, Frankfurt am Main, 1989, S.73.
- (11) *Unternehmenskultur*: <http://www.draeger.com/HG/internet/DE/de/index.jsp>
- (12) Juntermanns, Hans-Joachim: *Mitarbeiter-Beteiligung von A-Z*, Neuwied/Kriftel/Berlin 1991, S.43.
- (13) Dräger-Genußscheinbedingungen (Serie A) : § 3.
- (14) Dräger-Genußscheinbedingungen (Serie A) : § 2, Ab.1.
- (15) Jahresabschluss und Lagebericht der Drägerwerk AG zum 31. Dezember 2005, S. 19の表より作成。
- (16) *Betriebliche Beteiligungen am Produktivvermögen*, hrsg.von Deutsche Angestellten-

Gewerkschaft, Hamburg 1999, S.26.

- (17) 参加形態については以下のようである。
 - 従業員貸付 (Darlehen) : 他人資本として企業に貸し付ける形態。
 - 匿名社員参加 (Stille Beteiligung) : 会社の匿名社員となる形態。
 - 間接的参加 (Indirekte Beteiligung) : 従業員の団体を通して参加する形態。
 - 受益証券 (Genußschein) : 受益証券による参加形態。
 - 従業員株式 (Belegschaftsaktien) : 従業員株式による参加形態。
 - 協同組合参加 (Genossenschaftsanteil) : 組合員として参加する形態。
 - 有限会社参加 (GmbH-Beteiligung) : 有限社員として参加する形態。
- (18) Wintermann, Jürgen H.: Das Modell Bertelsmann. Wie der Gütersloher Medienkonzern seine Beschäftigten mittels Genussschein an den Gewinn beteiligt?, in: *Die Welt*, 29. März 2000.
- (19) Drägerwerk AG: Vermögen bilden mit Genußschein, in; Lezius, Hans Michael/Beyer, Heinrich: a.a.O., S.84.
- (20) <http://draeger.com:80/HG/internet/DE/de/SocialActivities/Sozialleistung/sozialleistung.jsp>
- (21) Drägerwerk AG: Corporate Governance. Entsprechenerklärung; http://www.Draeger.com/HG/internet/DE/de/InvestorRelations/.../corporate_governance.js
- (22) *Deutscher Corporate Governance Kodex*, Ziffer 2.2.3.
- (23) Drägerwerk AG: Corporate Governance. Entsprechenerklärung.
- (24) *Deutscher Corporate Governance Kodex*, Ziffer 5.1.2
- (25) Drägerwerk AG: Corporate Governance. Entsprechenerklärung.
- (26) Dräger, Christian: Laudatio bei der Verleihung des Partnerschaftspreises 1982 an Firma Bertelsmann AG, Bonn, 25. Dezember 1982, in; *Partnerschaft: Durchbruch 1983 ?. Eine Dokumentation*, hrsg. von W.Mühlbradt, Gütersloh 1983, S.10.
- (27) Dräger, Christian: Rede zur Eröffnung des 2. AGP-Kongresses, in: *Menschen machen Wirtschaft. Materielle und immaterielle Elemente betrieblicher Partnerschaft*, hrsg. von M. Lezius, Karlsruhe 1894, S.16.
- (28) Dräger, Christian: Laudatio bei der Verleihung des Partnerschaftspreises 1982 an Firma Bertelsmann AG, Bonn, 25. Dezember 1982, in; *Partnerschaft: Durchbruch 1983 ?. Eine Dokumentation*, hrsg. von W. Mühlbradt, Gütersloh 1983, S.10.