

Title	わが国における経営社会政策論
Sub Title	Über die Lehren von der betrieblichen Sozialpolitik in unserer Gesellschaft
Author	石坂, 巖(Ishizaka, Iwao)
Publisher	
Publication year	1967
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.10, No.5 (1967. 12) ,p.36- 67
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19671230-04048949">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19671230-04048949</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# わが国における経営社会政策論

石 坂 巖

## 目 次

- 1 戦前のわが国の経営社会政策論
    - (1) 岩間, 藤林, 大河内理論
    - (2) 戦前の経営社会政策論の特性
  - 2 戦後のわが国の経営社会政策論
    - (1) 戦後のわが国における経営社会政策論の動向
      - 1 占部理論を中心として
      - 2 藻利理論を中心として
    - (2) 戦後のわが国における経営社会政策論の問題点
      - 1 新たな論点の呈示
      - 2 「経営共同体」理念をめぐる問題
- むすび

## 1 戦前のわが国の経営社会政策論

——岩間, 藤林, 大河内理論——

「産業的経営の特殊な社会問題性が蔽われているうちは、明瞭に認識された課題としての経営社会政策への視野は、さえぎられたままであった。」 ——ゲック

### (1) 岩間, 藤林, 大河内理論

わが国における経営社会政策論の戦前の文献は、次のように 2, 3 を数えるにすぎない。

岩間 巖 「経営社会政策論」彦根高商論叢第 16 号, 昭和 9 年。

岩間 巖 「収益参加制度」同上論叢第 17 号, 昭和 10 年。

藤林敬三 「経営社会学、経営社会政策、労働心理学」三田学会雑誌第 30 卷 3 号、昭和 11 年。

大河内一男 「社会政策と生産力—経営社会政策のための序説」—同氏著「社会政策の基本問題」に収められた論文、昭和 17 年。

広崎真八郎 「経営社会政策と産業報国会との関係より月給制度の推進を論ず」—同氏著「工員月給制の研究」の総括的結論部分、昭和 18 年。

このように散発的にとりあげられたにすぎず、お互いの論理上の内的つながりは、大河内教授の論文に基づいたと自ら記している広崎氏の論説をのぞいては、みられない。したがって、ここに戦前の経営社会政策論として集められた右の諸論文は、共通の問題からとりあげられたというわけにはいかないので、単に戦前という时期的な共通性をもつにすぎないのである。ただ、そうはいつでも、戦前のある時期以降に、これらの論文が間をおいたとはいえ、現われたという事実には、それなりの意義はあたえられる。この点については、これらの論文の内容をうかがった後で考えてみたい。

ここで先ず、大河内教授の理論に基づいて、産業報国会参与という立場で実践的な考察をした広崎氏の論説を除いて、理論的なとりあげをした、岩間、藤林、大河内教授の理論を、その特性について検討してみたい。

## 1 岩間理論

岩間教授の理論の特性は、経営政策の一部門として、経営社会政策をとりあげている点にある。この点は、戦後ドイツにおいて K・ハックス (K. Hax) に代表される考え方や、社会主義の側からする批判が、いずれも経営社会政策を経営政策、つまり最終的には営利目的のための経営政策の一部門、としているのと同方向の考え方である。すなわち、経営社会政策は、経営社会内の階層対立をゆるめ、営利のための典型的な目的社会を、人為的に共同社会にしようとする企業家の政策なのである。そしてこの政策の指導的理念は社会連帯思想であり、その理論的基礎づけは経営社会学によりなされているという指摘である。以下、岩間教授の論理に即していうところである。

それは第一に企業家の政策である。企業家の政策は、通常、経営政策とよばれるが、経営政策はもっとも広い意味では、経営的生産を目的とする企業家の諸手段である。狭い意味では労働者取扱策であり、労働合理化策である。労働合理化は、大経営が支配している現代では、労働者を社会生活を営む人間としてみることによって、経営社会の諸条件の改善をはかろうとするところに形をとって現われる。ここに「経営社会学」の理論的役割が演じられる。そのさい、改善されなければならない経営社会の問題は、経営社会学によれば、経営の社会過程の中に生れてくる人間の〈疎外性〉にある。それは、経営を構成している成員の生活場所と職場の分離や、経営規律が客観化されて、規律を指令する者とされる者との間の人格的關係が機構化されてしまい、ちょうど物の関係となっていることなどであり、このようなことから作り出される経営社会の非合理的モメントの排除が必要とされる。経営社会学はそのさい、このような疎外性を、資本主義、社会主義の体制のちがいを越えて形成される大経営に、固有の現象であるとみなす。

この点で岩間教授は、経営社会学は、疎外性を発生させる最大の原因である労資の階級対立的關係を無視してしまうのであると批判している。教授によれば、経営社会学はこのように対立關係を無視した上で、経営社会政策の第2の特性として、経営の共同社会化を理論的に基礎づけようとするのである。

ところで経営の共同社会形成の思想的なグルンドになるのは、先に指摘したように、社会連帯思想なのである。この思想による経営社会連帯性は、第1に生産の技術的協働性、第2に分配上の連帯性の強調のうちに表現される。前者は、企業家の指導労働と労働者の執行労働が生産技術上で連帯していることに示される。後者は、労働能率の上・下が収益率の上・下に関連し、賃金所得の増大は大きな収益総額を前提とするということの主張である。このような共同化の構造をもった経営社会政策は、とりわけ、第一次大戦後のドイツに登場した。労働者階級の進出や8時間労働制の実施に対抗するために、ドイツ資本家層は労働合理化運動を展開した。けれども、それに対する労働者の激しい抵抗を緩和することが、一般社会政策によっては期待されなくなるにおよんで、合

合理化に対する経営内部での抵抗緩和策として遂行されたところの、社会連帯理念に基づく経営政策が、経営社会政策にほかならないのである。

岩間教授はこのように経営社会政策を規定し、その指導理念としての社会連帯思想に対して次のように批判する。すなわち、先にのべた生産技術上の協働性については、それが資本主義制度の歴史的発展の一定の段階を前提とするもので、所有の有無によって形成された指導労働と執行労働にほかならないこと、それから連帯性の第2の局面である分配上の連帯については、それは単なる一般的傾向にすぎないので、収益が賃金と利潤に分配される原理は、生産上の連帯と必ずしも必然的關係をもたず、また生産上の連帯が必ずしも所得上の連帯を意味するものではないと批判する。こうして完全な連帯性の実現は、疎外性の排除と共に不可能であるとみる。したがって、合理化運動の行きづまりから生まれた、資本主義再建の最後の企だてである資本主義統制経済下において、経営社会政策はその大半がその機能を果し得ないで過去のものとなり、残りは一般社会政策に吸収されてしまうであろう。そしてわが国の場合、封建的残滓の多い資本主義経営においては、古い家父長主義的な温恵の色彩が経営社会政策に濃厚であり、この特徴は中小経営に若干は残存するであろうが、大経営では経営社会政策は従来以上には発展しないであろうと予想した。

岩間教授のこの結論部分、とくにわが国のそれについてはさておいても、資本主義再建の最後の企図としての統制経済下に、経営社会政策は解消され、一般社会政策に吸収されてしまうという点については、一言しておかなくてはならない。それが最後の企図であったかどうかは別として、資本主義的階級矛盾の資本制的克服者として登場したナチズムによって、ドイツ企業の各種の自主的な工場保護的諸方策は、ナチス経済体制下の労働再編成化のための社会政策、労働政策として解消されたこと、同時に経営政策論も潰滅してしまった。いずれにせよ、岩間教授がここにみたように、経営社会政策を経営社会学と社会連帯思想という2本の柱で把えたことは、出発点におけるドイツ経営社会政策論の理論構造を、かなり確實につかんでいたというべきであろう。それは、ドイツにおいて科学的な経営社会政策論の起点となったといわれる、H・レヒ

ターペ (H. Lechtape) の理論がまさしくそれであったからである。(この点については拙稿「経営社会政策の理論的起点」三田商学研究第7巻第3号を参照されたい。)

## 2 藤林理論

労働科学における藤林教授の理論的位置については改めて言うまでもないが、教授はその労働心理学の立場から、いち早く経営社会政策、経営社会学の諸理論をとりいれている。教授は経営社会政策と社会的経営政策を概念の上ではっきり区別しても、実さい的にはむずかしいこと、それ故、それを区別することの概念上の意義はそれほど重要ではないと指摘しながらも、ブリーフスやゲックを中心に形成された経営社会政策概念を、いちおう受けいれ、労働心理学の立場から論じている。

藤林教授によれば、社会政策の一環としての経営社会政策と、経営の営利追求の実践目的とが区別されるべきものであれば、経営社会政策論の課題は、第1に理論的基盤としての経営社会学の認識に従って、経営が自ら実施したいいろいろの社会的諸方策を、社会政策の実践的視角から評価、批判することであり、第2に同じように経営社会学に基づいて、新しい方策を提唱することであることを指摘する。そして経営社会政策の実さいの目標が、労働者を疎外から解放し、経営内の労働生活を人間として望ましいものにする点にあるかぎり、そしてそこに〈社会的人間〉として労働者をみることが、経営社会政策に必然的に必要となるかぎり、それは労働心理学の目標と対象に一致する。

しかし労働心理学は、社会的人間として労働者を心理学的にあるいは社会心理学的にとりあげるさい、労働者をその生活環境全体において観察する。これに対し経営社会政策にあっては、経営の社会過程の研究に重点がおかれ、この面から労働者をとりあげることに限定される結果、その全生活環境との関連が薄くなること、つまり藤林理論によれば、労働者の生活態度や意識をつかむには、経営の社会的環境をみるのみでは不十分であり、経営社会政策が実さいに効果をあらわすには、労働者の経営外的生活環境にまで考察が拡大されることが前提となるというのである。

このように、たしかに経営社会過程は、労働者の意識生活の客観的条件の一つとして、重要な要素であるから、労働心理学は経営社会学に学ぶところがないわけではないことを藤林教授は認めながらも、経営社会政策と経営社会学による労働者のとりあげにおける、経営社会という視点が、労働者の全生活という面からみれば形式的であることに不満を表現している。

### 3 大河内理論

経営社会政策は、大河内理論によれば決して国家的社会政策と対立しない。むしろ両者は相互補完的なのである。労働力を確保する上で、個別経営的立場と国民経済的立場とが接するところに、経営社会政策の必要は生まれるので、社会政策は、経営社会政策を外延化すると共に国家的社会政策を内包化する点に、真の方向があるという。つまり、経営社会政策に対する大河内理論は、国家的社会政策と経営社会政策とが、本質上は対立するものではないこと、むしろ前者は後者の1部門なのであるから、経営社会政策の内部で、さらに社会目的に仕える経営社会政策と社会的経営政策とを本質的に区分することは問題にならないとみる。このような大河内教授のみ方は、教授の社会政策に対する根本的な考え方から発しているのである。したがって、社会政策概念を明らかにした上で、右に記した経営社会政策の外延化と国家的社会政策の内包化が何を意味するかをみなくてはならない。

もともと社会政策は、経済的弱者に対する保護策、あるいは社会改良策または社会主義対抗策としてされたり、さらには労働者階級の社会主義的運動の一翼を担うものと主張されている。大河内教授の社会政策概念はそのいずれでもない。それは経済政策の1部門であり、そして何より生産政策としての労働力政策なのである。ここでは労働力は、総体として、経済の年々の循環の担い手と考えられ、このような労働力の供出と扶養のための政策が、社会政策なのである。ところで労働力を国民経済の面から確保し、質的培養を行なうということは国家の至上命令であり、これに即応するかぎりでは、個別経営の能率も、長期的にみて合理的に行なわれることになる。そのような国民経済全体の方向に、

個別資本の立場を切り替えて行くところに社会政策の国家的立場がある。

一般に国家的社会政策の問題は、個別経営の問題とは、その領域を別にするものと考えられてきた。それ故、社会政策的施策は個別経営にとり犠牲、すなわち費用と考えられ、経営上の観点からすれば、社会政策の否定の上に個別経営の能率化が生まれると考えられてきた。しかし大経営の発展は、一方に管理技術の発達を通じ、他方に伝統的な福利施設の改善によって、個々の経営内部に、1国労働力の確保という国家的な社会政策目標を、押し進める役割を大経営が自ら果すようになる。

このように経営内部の問題と、個別経営を越えた社会政策の問題とは、中小企業を除いて、次第に統一化されるようになる。言いかえれば、経営内部の能率を中心とする経営の労働力政策—労務管理、福利施設の体系—は、個々の経営をつらぬく国家的社会政策の方向に結びつくのである。そこにまた、国家的社会政策が1国労働力を確保した上で、国民経済的な労働能率の増進をするために、個別経営の個々の作業場内部の諸施設に一定基準を与える必然性が生まれる。これが大河内教授の言う、経営社会政策の外延化と国家的社会政策の内包化ということであるが、このような必然性が発生するところに、経営社会政策とドイツの学者が呼ぶ、社会政策の新しい型が形成されるのであると説かれている。

## (2) 戦前の経営社会政策論の特性

ここにとり出された、経営社会政策をめぐる戦前の三つの理論は、いま右にみたように内面上のつながりをもたない。岩間理論は、経営社会政策に附着したイデオロギー的性格、つまり1920年代から30年代にかけてのドイツの経済社会の危機による、社会的不安に対応して、経営共同体形成の機能を、経営社会政策論がもっていたことの、知識社会学的分析として十分の意義をもつものといえる。思想や理論の存在拘束性の暴露が、すなわちイデオロギー論が知識社会学の主要である命題ならば、岩間理論は、経営社会政策論の知識社会学的分析としてすぐれていたといえる。岩間教授はここにあげた論文の他に、「財



産構成並びに統制原理としての流動性」や「経営経済学の歴史的社会的背景」などの論文において、経営学と社会学を結びつけようとしていたが、その努力は、時代離れしていたが故に、その持つ経営社会学的意義が当時、理解されず、孤独な論文として学会の日蔭に埋れた。ただ経営社会政策については、そのすぐれた社会的分析にも拘らず、イデオロギー論のみ方に即して、その歴史的、社会的制約性を強調しすぎたあまり、経営社会政策の「はなやかな時代は去り」、日本でのその発展は、大経営においては従来以上にはみられまいと規定することにより、自ら論理的発展の息の根を止めてしまった。

藤林理論は、単なる労働問題ではなく、生きた人間としての労働者問題の重要性を、明らかにした功績は認められなければならない。けれども、藤林理論が経営社会政策論による労働者把握の、経営社会的形式性に不満をもつ時、それに対し、経営社会政策論の側からは、労働心理学による労働者把握が、全生活的な把握を強調するあまり、労働者生活のもっとも重要な基盤である経営社会を軽視すること、すなわち「労働」者は、もともと原理的にも事実的にも「経営社会」の労働者としてのみ存在するものであるから、その点を軽視しては労働心理学の全生活的アプローチの無媒介的な抽象性が反論されねばならない。いずれにしても、どのみち藤林理論からは、その労働心理学、労働科学的立場の故に、経営社会政策論にはネガティブな視角しか出てこないのは当然でもあった。

大河内社会政策論の立場からは、国民経済機構の必然的産物として経営社会政策は、国家社会政策中に包括される。そのかぎりでは、ドイツの経営社会政策論の建設者たちが、経営社会政策を国家社会政策の補足としてみるのと一致する。しかし大河内理論には、国民経済の要求する経済政策の1部門として把握する点で、労働者の疎外性からの解放や労働者の人格的確立を目ざすという、ドイツ理論の倫理的な立場、その意味でまた超越的な視点は一掃されている。この面では大河内理論は、現代の経営学の側から、超越的、倫理的立場を清算し、経営目的から経営社会政策を客観的に把握しようとする、戦後の新たな経営社会政策論の動向に接近する。しかし現代の新たな経営社会政策論が経営政策

の1部門としてのみ、みるのに対し、大河内教授は社会政策の一つの新たな型として、社会政策の立場をとっている点で異なるのである。

以上のように、わが国の戦前の経営社会政策論は、イデオロギー論に解体されるか、あるいは労働心理学の補助部門としての地位を与えられるにすぎないか、または社会政策論に吸収されてしまうかして、それぞれの理論構成上で内的な結びつきをもたなかった。その結果、経営社会政策論は体系化されるべき理論的基盤を確立することができずに終わったのである。そのさい何より特徴的であったのは、専門経営学者がほとんど関心をもたなかったということである。もちろんこれは、経営学者の無関心さを示すというより、日本資本主義の特殊な発展形態に対応して、成人の労働者に対して法律上の保護があたえられず、労働者の組織が合法的に認められることがなく、他面、労使関係は家族主義的温情理念によるヴェールをかぶせられると共に、経済外的な権力支配が労働者の不満を抑圧していたという、経営の〈社会的問題性〉が蔽われたままであったことを物語るものである。ただ戦争が経済生活を狭ばめてきた段階で、戦時経済体制に労働力を組みこむのに、単なる強制だけでは、必要な生産態勢をとれなくなってきた時に、特に熟練労働力が不足して労働移動を強制的にストップ（徴用令）させねばならなくなって、経営社会の矛盾が多くの方面で押えきれなくなると、経営の社会的問題性は自ずと現われる。そこに形成されたのが産業報国体制で、先にあげた広崎真八郎氏の経営社会政策をめぐる所説は、産業報国体制を形成すべく展開されたものであった。その言うところはこうであった。

経営は皇国民の奉仕活動をするための職分構成体であり、経済人はその意味で職分人にならなければならない。この経済人を職分人にするために、経営で営まれる方策が経営社会政策である。このような役割をもつ経営社会政策の基本的論点は二つある。一つは経営内の職分制を確立することである。これは職分構成体として上位者と下位者の有機的結合をはかることで、それによって労働移動や欠勤、あるいは能率低下を防止するものである。具体的方策としては、昇進の学歴制を廃止したり、子弟に対する奨学金制などである。もう一つ

は賃金制度の改革である。従来の請負制度を月給制度に変えることである。請負制は欧米流の資本主義のむき出しの賃金制度で、労働の切り売りであり、刺激性が強く、これはいずれも、民族の生命力を低下させ、皇国民の奉仕活動のブレーキとなるものである。賃金はあくまで職分奉公の徹底化のための生活保障でなければならず、最低標準生活費を基本給とし、それに扶養家族、体力、技術、地位に応じた手当、割増し金を加えた月給制、および利潤に応じた賞与により構成されるべきであるということであった。

この広崎氏の所説は、経営社会の問題に経営社会政策論が密着していることの明らかな事例であって、これからいえば、岩間、藤林、大河内の3教授の経営社会政策論は、相互の内的つながりはなかったとはいえ、準戦時体制から戦争経済への移行につれて、次第に労働者問題が、〈経営社会〉の問題として無視できない時代的特性をもつに至ったことの反映であった。

広崎氏の理論は、軍需品生産の拡大の必要と兵力として労働者が工場から引抜かれた労働力不足の隙間を、平和産業からの徴用労働者、学生報国隊、婦女子労働者などの異質の、しかも未経験の労働者集団を、経営がかかえこむことによって生じた、経営〈社会構成〉の問題性を示すものであった。そのかぎりでは、その理論は、経営社会政策論がもともと、経営の〈社会組織〉論とびて展開されたというモメントをそれなりに内在させていたといえる。経営社会政策論の理論的体系の建設者であるゲックは、労働者の福祉面と、労働者集団面の2面に経営の社会政策の領域を求め、特に後者の経営の社会集団構成にその本来的課題を設定した。<sup>(注1)</sup> 広崎氏が経営社会の有機的結合化に、経営社会政策の基本的論点を求めたことは、右のゲック理論に対応して正当なものであった。

この点では、大経営では経営社会政策は従来以上に発展しないとみた岩間教授、〈経営社会〉の問題性より、労働者の全生活面を重視した藤林教授、あるいは労働力の維持、培養策としてしかみなかった大河内教授は、いずれも、とくに藤林、大河内両教授の理論は、保護対象としての労働者問題の取扱いで

(注1) L. H. Ad. Geck, Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, 1935.

あって、経営の〈社会的組織策〉としての、経営社会政策論の本来的課題を逸し去っていたといわなければならない。

資本の集中、集積と共に巨大な技術的装置の発展は、一方に階級対立を制度化し、他方に組織の官僚性的進行による個人の疎外を絶えず生み出す。それは巨大経営の出現が、社会組織体として生き続けることを要求しながら、しかも、その自己の運動の内側から、個人を集団から脱落させ、あるいは集団的分裂を促さずにはいないという〈経営社会〉の自己矛盾にほかならない。ドイツに生まれた経営社会政策論は、この経営社会の矛盾への対応策として形成されたものである。その意味でゲックはまさに経営〈社会組織策〉として、経営社会政策論を規定したのである。

岩間教授が大規模経営の問題性を認めながらも、統制経済の時代的問題性のうちにそれを解消させてしまったことや、藤林、大河内両教授が労働者保護あるいは労働力保全にしか重点を置かず、右の経営社会の問題性を見失っていたことは、その理論的アプローチの方向のズレというより、問題とさるべき〈経営社会〉の、社会的構成上の問題性が蔽われていたという日本資本主義企業経営の現実のうちにこそ、その原因は求めらるべきであろう。

つまり、経済外的強制が経営社会の対立関係を外から抑圧し、他方、経営内部では経営家族主義という前近代的共同体理念が、組織問題をヴェールに包みこんでいるかぎり、近代工業化社会に特有な意味での〈経営社会〉は形成されていなかったのである。かくて経営学は、経営の〈社会的〉問題性に関心なく、社会学もまた〈経営〉社会の存在に無知であった。

産業文明の問題提起者としての産業社会学のないところに、〈ヒューマン・リレーションズ〉の理論の起らないように、経営社会の問題発掘者としての経営社会学の形成されないところに、〈経営社会政策論〉もまた本来的に展開されることはできなかつたのである。<sup>(注1)</sup>

(注1) この点については拙稿「産業経営社会の問題視角」三田商学年報第2号を参照されたい

## 2 戦後のわが国の経営社会政策論

戦前に散発的にとりあげられた経営社会政策論は、戦後また、いく人かの人の手により接近が試みられた。戦後のわが国における経営社会政策論の特徴は二つある。一つは、その担い手が専門経営学者たちであること、第2に、そのこととも関連するが、経営政策の一環としての把握、すなわち社会的経営政策という面でのアプローチが強いことである。この二つの特徴は、結局、経営社会政策の客観的必然性の追求という論理の形成となって結びついている。

右の点は要するに、〈経営〉をどうみるか、経営の本質なり、社会的機能をどう把えるかにより、経営社会政策の必然性の論点が変わってくるということである。戦前すでに大河内教授の理論も、このような経営社会政策の客観的認識の方向を示した。これについてはすでに記したように、全社会政策を経済政策と教授はみなしたから、経営社会政策も個別資本における労働力の維持、培養策として、経済政策の一部門であった。それは総資本の国民経済的運動の一環としてみるという点で、客観的必然性の把握であったといえるのである。戦後においては、個別資本の活動の場としての〈経営〉が、かなり拡大され、社会経済生活上における比重が増してきたから、総資本の動きのなかに単純に解消しきれない重要性をもつようになった。そこで〈経営〉の本質や機能をどう把えるかが、どうしても問題にならざるを得ない。専門経営学者の登場は、その意味で必然であった。経営学の形成は、当然、経営の内在的意味に即して行われるから、経営社会政策のとり扱いにおいても、経営に外から、何らかの規制概念をもちこむことよりも、内在的な経営目的に結びつけることに主要な視点が置かれることになる。それ故、経営政策に根ざした社会経営政策という面で論じられることが多いのである。ただその場合でも、問題はその内的な〈経営目的〉をどうみるかによって、経営政策との関連で把えるにしても、出てくる結論はちがったものにならざるを得ない。それとやはり経営を内在的に把握しようとしても、経営だけに視点を限定することはできない要因が、戦後にはめだってきている。

一つは、経営の規模なり組織が大きくなった結果、閉鎖的な組織としてとどまることのできないで、広い意味での社会的存在になってきたことである。他は労働運動の開放化であり、これにより経営内労働の問題も、広い社会的つながりをもたざるを得ないことである。したがって、いずれにしても、経営の内在的把握と並んで、経営に対する外からの規制概念の働きかけは、いろいろな形で強いのである。以上のような事情は、戦後のわが国の経営社会政策論の動向に複雑な色調をあたえることになった。つぎにその状況を展望し、問題点をさぐってみよう。

#### (1) 戦後のわが国における経営社会政策論の動向

現代の経営社会政策論が社会的経営政策論へと転形化しつつあることは、今のべたとおりである。そのことは、経営社会政策の目的の規定の変ってきたことのうちに示されている。経営社会政策論の初発点において、ゲックが、経営社会政策を狭い意味のそれと、社会的経営政策とを区分した時、そのさいの基準は、政策目的が社会性であるか、それとも経営性であるかにあった。このようにゲックが狭義の経営社会政策論を規定するにあたって、社会目的を外から、経営内にもちこんだことに対する批判から、現代の経営社会政策論は展開されている。そのさい、経営に対し超越的な社会目的をもちこみ、それにより超越的な倫理性をあたえることは、資本主義的経営としての企業における経営社会政策に、客観的必然性をあたえることはできないこと、また政策主体が、国家あるいは経営としてそれぞれ異なる以上、国家的社会政策の一環として、経営社会政策を把えることはできないこと、これらの点について藻利重隆教授の<sup>(注1)</sup>批判は、現今の経営社会政策論の担い手たちによりうけいれられているとみてよい。したがって問題は、経営社会政策を推し進める客観的な目的を、経営の内部に求めることになる。それ故〈経営〉の把え方により、経営社会政策への

(注1) 藻利重隆「労務管理の経営学」千倉書房、昭和33年、39～40頁。氏の諸論文はこの書物に統合的に収められているので、以下引用は一括してこの書物によることにする。

態度も変わってくることになる。

### 1 占部理論を中心として

この点でもっとも、企業に即し、経営に即して経営社会政策を把えようとするのは、占部都美教授<sup>(注1)</sup>である。占部理論の特徴は、近代経営の二元的把握にある。近代経営を、企業構成体として二元的にみることである。企業構成体というのは、収益性原則に基く資本構成関係であり、経営構成体とは生産性原則による労働構成関係なのである。前者の企業構成体は、収益性原則に基くからそこには利害対立の社会関係が生まれる。これに対し、後者の経営構成体は、生産性原則による労働構成体である以上、そこに生産のための協働的社会関係がつけられる。経営構成体はこのようなものとして、つぎの三つの構造的要因をもつ。一つは、最大の価値余剰をめざす経済的合理性のための経済的構造、第二は、労働力、原材料、機械を生産のために結合する技術的構造、第三は、労働意思形成を目的とする社会的構造である。この三つの構造に対応して、それぞれ経営経済政策、経営技術政策、経営社会政策が形成される。

経営経済政策の下では、労働者は収益のための費用の一要素にすぎず、経営技術政策下では、労働者は生産技術上の一要因である。これに反し、経営社会政策の下では、労働者は人間として、社会的要因としてとらえられる。経済的、技術的構造から生じてくる、経済的、技術的合理化は、労働過程にある労働者の人間性を圧迫する。この圧迫を除いて、労働者の人間性を保護し、回復することにより、労働意欲を高め、自発的な協働をよび起し、経営の社会的合理化をめざすものが、経営社会政策なのである。このように経営社会政策は、経営の社会構造の最適形成をはかるものであるが、それは窮局どのような経営の終局目的に仕えるために、そうされるのであろうか。この点で占部教授は、経営制度を、人間の欲望充足に必要な経済的価値が、継続的に市場経済のなかに還入するための基本的な制度の維持、発展をめざすのが経営の終局目的であるとする。それ故、経営社会政策もこの経営目的に仕えることになる。いわば

(注1) 占部都美「経営社会政策論」森山書店、昭和30年。

財生産のための経営制度の維持、発展という経営目的に仕えるものであるかぎり、経営社会政策はいかに発達しても、階級対立は除くことはできない。何故なら、占部教授によれば、階級対立は、収益性原則に支配される資本構成関係としての企業構成体に付着するものであるから。経営社会政策は、この企業構成体には関わらないのである。それは生産のための協働関係を形成する経営構成体に関わるものであるから、資本構成関係に基く階級対立を除くことはできないにしても、労働過程の合理化から生まれてくる人間疎外の問題、これは資本主義、社会主義に共通して生じてくるが、このような経営の社会的問題の解決には役に立つという機能が、経営社会政策に占部理論では与えられる。

このように占部教授は、近代経営の二元代把握の上に、経営社会政策を位置づけている。占部理論の問題は、この経営の二元的把握を統一する視点が明らかでないことである。企業構成体と経営構成体を結びつけて、資本主義的経営の本質、その内的論理を明らかにすべき視点が欠けていることである。そこからくる経営社会政策論に対しては、戦後のドイツに現われたE・ミッヘル理論について加えられたG・シュミットの批判が、適切にあてはまる。占部教授の経営社会政策の概念は、結局はゲック流に言えば、社会的経営政策であるが、この社会的経営政策について、E・ミッヘルは「社会的経営政策は、経営の社会的側面を最適に形成しようとする政策である」と教授と同じように規定している。さらに「資本や利潤は、経済的企業<sup>(注1)</sup>のことで、生産技術的経営にかかわることではない<sup>(注2)</sup>」といて、経営の企業的側面と社会的側面を分けている。この点も占部理論と同じなのであるが、そのように二つの側面に分けることによって、ミッヘルは「資本や利潤は経済的企業の側面に属すから、経営の社会的緊張の緩和のためにとられる、従業員の資本参加、利潤分配制という解決策は、経営外のことにぞくす問題である<sup>(注3)</sup>」といている。したがって従業員の資本参加制、利潤分配制は、社会的経営政策の枠から除かれるのである。

このミッヘル説に占部理論も近いので、先にのべたように、占部理論では、

(注1) E. Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, 1946, S. 122.

(注2,3) Ebenda.



近代経営の一面としての企業構成点は、収益性原則に支配されるかぎり、利害対立関係がそこに付着するのである。それ故、賃金、その他の労働条件をめぐる団体交渉関係は、占部理論ではそのような企業構成体部門にぞくす企業社会関係なのであって、経営社会関係ではないことになる。<sup>(注1)</sup> 利潤分配制や資本参加制も、この考え方からすれば、当然、右の企業構成体としての企業社会関係にぞくす問題となる。それで、これらの問題は、ミッヘルと同じように、経営社会政策の領域から除かれねばならない。そこで E・ミッヘル説に対して、「経営の資本と利潤に、その経営の労働者が参加することが、どうして経営の外になくてはならないのか、判らない<sup>(注2)</sup>」と批判を加えた、G・シュミットの言葉は占部理論にも通用しよう。

この点は結局、占部理論には、近代経営の二元的性の統括視角が抜け落ちていくことに由来する。占部教授自身、企業社会関係、経営社会関係とは、問題解決上の概念構成にはほかならないので、全体としての広い意味での経営の社会関係は具体的には、右の両者のからみ合っている場合が多いことを指摘している<sup>(注3)</sup>のである。したがって、企業社会、経営社会とは、「全体としての経営の分析に仕えるべき方法概念なのであるから、この両概念により、つぎには「全体としての経営」が、理論的に構成されなければならないのに、それがなされず、むしろ両概念は実体概念のように扱われているのである。これは〈経営〉の最高目的を、極大利潤の追求として把え、経営を利潤追求のための手段とみようとする説に対しての、占部教授の反撥を物語る。

たとえば、近年、わが国にも来たことがあり、戦後のわが国の経営社会政策論に大きな影響を与えている K・ハックスのその理論は、やはり営利追求体と<sup>(注4)</sup>

(注1) 占部、前掲書、28頁。

(注2) Günter Schmidt, Der Character der Kapitalistischen Betriebswirtschaftslehre und der sozialen Betriebspolitik, 1957, SS. 97—98.

(注3) 占部、前掲書、31頁。

(注4) Karl Hax, Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmungspolitik, Zeitschrift für [handelswissenschaftliche] Forschung 7 Jahrgang, 1955, SS. 1—21.

しての企業経営観を前提としているのである。ハックスの理論は経営社会政策に存在理由をあたえるのは、主観的動機ではなく客観的企業目的であること、この企業目的は、現代の経済秩序下では、最大利潤の追求であるという立場なのである。占部教授は経営社会政策の客観的なアプローチには同意しながらも、営利追求の企業目的にすべてを従属させる経営観への批判から、経営内の財生産のための共働性の面を強調したのである。そしてとどのつまり、それが実体化されてしまい、方法概念である企業社会、経営社会の両モメントを統括する、「全体としての経営」概念の明瞭な規定が、見失われてしまったのである。

## 2 藻利理論を中心として

ドイツに形成された経営社会政策論のもつ、現代経営社会における意義に、いち早く注目し、その理論を、自己の経営労務理論に積極的に吸収し体系化したのは、藻利重隆教授である。この意味で、わが国の経営社会政策論の歴史上、新しい頁を開いたことは、何ととっても従来の取扱いが、単に紹介的か批判的であるのにすぎなかったことを思えば、藻利教授の大きな学問的功績であろう。以下、できるだけ同教授の理論に即して、その内的構造を辿ってみよう。

占部教授が企業経営の統括概念をみ落したのに対し、藻利教授は、統括概念としての企業経営が、営利的商品生産組織であることを、はっきり認めることの上に、経営社会政策論を展開している。<sup>(注1)</sup> 藻利理論は、経営の二重構造観の上に立ち、経営の物的側面が合理化されることによって生まれてくる、人間疎外性の把握と、それを防止すべき経営社会政策の機能観とについては、占部理論と基本的には変らない。けれども藻利理論の特質は、一方の営利追求体としての経営観と、他方は経営社会政策の課題の提唱のうちにひそむ共同体理念である。

営利的商品生産組織としての経営は、一方に経営技術的構造であり、これは物的生産力に媒介された人的生産力の協働組織である。他方それはまた、経営

(注1) 藻利、前掲書 31, 26 頁。

社会的構造として、経営的生産に参加する人々の、経営内市民としての人間的結合関係である。この二つの構造は、営利的商品生産の実現に、これを実体的にみれば、経営の生活能力の向上という経営目的に統合される<sup>(注1)</sup>。第1の経営技術構造では、人間の労働力として生産力的一种として扱われる。そのような生産力要因としての人間にかかわる経営政策が、「社会的経営政策」なのである。第2の経営社会的構造では、労働力の所有者として人間は扱われる。このような人間にかかわる経営政策として、「狭義の経営社会政策」が出現する。第1の社会的経営政策が、経営政策であるのはいうまでもない。問題は第2の、労働者を人間としての扱いをするという狭義の経営社会政策は、どこにその客観的必然性が求められるか、ということである。

経営の技術的生産構造からは、その合理化、機械化により没個性化、大衆化の悪が生まれるが、これは適性検査による適正配置などの、いわゆる人事管理で解決される。ところが、やはり機械的・協働的生産の進行により、労働者の自由性としての人間性が疎外され、拘束労働化される悪が生まれる。この第2の悪の問題は、人事管理によっては解決されず、労働力の所有者としての人間をみようとする〈経営社会政策〉にまたなくてはならない。このように経営社会政策の問題領域を設定するところに、藻利理論の特質が生まれる。すなわち、第2の悪である、拘束労働力による自由の人間性の疎外を、除くためには、労働者を機械化の対象とする生産機能的過程そのものを、対象化して把えることのできるような「主体」の形成が必要である。そしてこのような主体の形成として藻利教授が考えるものは、協働する労働者が全体として、集団的に生産手段を所有することであり、これにより、全体として集団的な自己の自由な作業を展開する方法によってのみ、可能である<sup>(注2)</sup>ということである。つまり、ここに貫かれている指導理念は、主体化、人間化であるが、具体的には〈共同体化〉の原理なのである。

経営社会政策は、こうした共同体化の原理により経営社会構造が指導される

(注1) 同書, 212 頁。

(注2, 3) 同書, 54, 56 頁。

べきことを、卒直に承認し、この原理のうちに、労務管理の原則を認め、それによって経営社会構造の合理化をはからなければならない。ところで、経営の生産技術的構造と社会的構造という、経営の二重性についての経営者の自覚は、労働組合運動の発展によるものである。とりわけ、職業別組合から産業別組合への発展は、生産技術的な機能をもたない、経営を単位とした労働者の組織であるから、それは経営の社会的過程の自生的なフォーマル組織として重要である。すなわち、それは経営の民主化として、労働者の主体化であり、人間化なのである。先にのべた生産機能的過程そのものを対象化してみることができるといふ主体の形成は、この過程にこそ、その可能性が求められるのである。このようにして、経営社会政策は、〈人間化〉、〈主体化〉、〈共同体化原理〉の上に立ち、経営社会構造の合理化をめざさなくてはならない。そのためには、正しい意味での職場共同体、経営共同体の形成を志向し、労働者のうちに、経営を「自分のもの」という経営者視角、見地、態度の培養をはからなければならない。ここにこそ狭義の経営社会政策の課題<sup>(注3)</sup>があるとするのである。

この課題をみたすために、生産過程の合理化、機械化に伴う、生産過程からの労働者の排除という、合理化による悪をなくさなければならない。つまり第1に、解雇の不安をなくし、労働者の生活安定をはかることである。第2に労働条件の適正化であり、第3に厚生福利施策を実施することである。こうして藻利理論は、労働者に共通の誇りを確立し、経営者的な意識を彼らのうちにつくりあげ、経営の共同体化を実現する目的をもつのが、経営社会政策であること、そしてこの経営社会政策こそ、科学的管理法から人事管理を経て展開されてきた、広義の労務管理のうち、本来的な労務管理の発展として、狭義の労務管理方策であると規定しているのである。つまり、藻利教授は、機械化、合理化により、労働者の人間性の自由が拘束されることを、現代の労務管理上の根本問題とみるのである。そしてその労働者の人間性の疎外を除くべきものが、経営社会政策であり、労働者の人間性をまもるといふその意味で、本来の労務管理は、現代では〈経営社会政策〉でなければならないとするのである。

このような藻利教授の理論は、戦前のわが国における経営社会政策論や、戦

後の理論的展開において、次の2点で、きわだってすぐれている。それは第1に、他の理論が単に紹介的であったり、あるいは批判的な指摘にすぎないのに、経営労務理論構成の主軸に経営社会政策を据えつけたという点で、ドイツに形成された経営社会政策論を、みごとに体系的に摂取していることである。第2に、ドイツにおいて経営社会政策論の形成を促した背景的モメントとして、1920年代後半における、急激な機械化による合理化過程があったわけであり、これにより生じた経営社会問題の解決が経営社会政策論の課題であったが、わが国の経営社会政策論の多くは、この点をほとんど看過しているのである。その点では、ドイツの経営社会政策論の本来の内在的な理論モメントが、わが国では正当に理解されていたとは言えないのである。それに対し、藻利教授の理論は、経営社会政策論の摂取にさいし、本来の理論的課題を正しく汲みとっていたことを認めなくてはならない。

## (2) 戦後のわが国における経営社会政策論の問題点

### 1 新たな論点の呈示

戦後の経営社会政策論の展開が、わが国では、専門経営学者たちにより担われたことにより、戦前のそれとかなり違った状況を呈示していることは、すでにみた通りである。それは一方に、経営労働者の人間化あるいは経営共同体化の理念をかかげているが、他方、経営社会の客観的目的に結びつけて、経営社会政策の客観的必然性を基礎づけようとすることに現われている。それはいずれにしても、経営体が、その経済的、社会的単位として、否定することのできない巨姿を、わが国の産業化の進行の幕ひらきと共に、ネガチヴにもポジチヴにも、はっきりと現わしたことを意味する。

もうすでに廃刊されているが、経営のための総合誌であった雑誌「P・R」は、昭和31年2号を、経営社会政策論の新しい展開として特集した。この31年は神武景気につながる年であった。つまり、戦災と敗戦により、高率地代、低賃金、植民地市場という独占利潤源泉を失った独占資本が、傾斜生産方式、復金インフレ、ドッジ政策、朝鮮動乱ブーム、独立後の積極財政などの歴史的

指標が告げるような、手厚い国家保護政策のうちに、再び資本蓄積を遂行し、資本体制の確立の下に労働関係での失われた資本優位態勢を、経営内につくりあげ、飛躍的な独占化への第一歩を印した年であった。このような年において、経営社会政策論の新しい展開と銘うたれた、特集がくりひろげられたことは、一雑誌の編集方針以上の歴史的意義をもつものであった。それは独占的企業の経営社会の形成であり、今まさに「高度成長に離陸」しようとする独占体の経営社会的確立、地固めにほかならなかった。このことは、この「特集」に参加した執筆者たちの理論に、自づと刻印されている。ひと口に、そこに現われた理論の特性をいえば、立場はちがっても、経営社会政策の経済的、社会的な客観的必然性の跡づけである。

それに参加した人たちは村本福松、占部都美、木元進一郎の三氏であった。<sup>(注1)</sup> 占部教授の理論はすでにみたように経営社会の特性の認識の上に立った理論で、それは経営が単に技術的構造や経済単位であるばかりでなく、一つの社会単位であることの認識を出発点とするものである。経営社会政策は、一定の経営目的を有効に達成するために、経営社会の構造を管理統制し、経営目的の達成に適合的な経営社会の構造を形づくることである。経営の技術的構造の固有の原理が認識され、尊重されて、はじめて技術的構造が、経営目的に即して有効に管理統制されることができる。ちょうどそれと同じように、経営社会の構造の実体の認識と、そこにひそむ固有の原理を尊重して、経営目的に適合する経営社会を形づくることが必要なのである。ここにいう経営社会の固有な原理とは「人間化」の原理なのである。そして「人間化」とは、「各人が、その人格性を発揮できる」<sup>(注2)</sup>ということなのである。

経営の経済政策や技術政策と同じように、経営社会政策も一定の経営目的に仕えるが、人間化原理に従う点で、前の二つの経営政策と異なるのである。経営政策は単に能率や経済性だけの観点からばかり、形づくられるものではないと

(注1) 村本福松「経営社会政策の領域」、占部都美「経営社会政策の概念」、木元進一郎「経営社会政策における道義論と経済理論」、いずれも「P・R」第7巻、第3号。

(注2) 占部、前掲論文、14～15頁。

ということなのである。このように経営社会政策は、経営目的に結びつく経営政策の一部分（したがってゲック流に言えば、それは社会的経営政策である）という意味で、経営目的を前提とする。この経営目的が占部理論は必ずしも明白でない事情については前述した。他方、占部理論にあつては、経営社会の認識が重要な出発点にあるが、教授の経営社会観は、フォーマル、インフォーマル組織という、メイヨー以来のアメリカ産業社会学の図式なのである。それ故、一定の人間集団関係のなかへ、個々の人間を適合的にくみ入れるという、アメリカ産業社会学に特有な機能的社會観なのである。

このような経営の、いわば内部的組織についてのみ、経営社会概念を構成することに、強く反対するのが、村本教授であつた。村本教授は、占部理論が企業社会関係労使対立関係と経営社会関係（協働関係）と区分して、経営社会政策は後者にのみかかわるとみる点を、現実に適合しないとみる。そのような狭く経営社会を考えたのでは、経営社会政策は、その場面での協力の問題さえ解決できない<sup>(注1)</sup>という。結局、すでに分析したように、占部理論が企業と経営の両概念の統括概念を欠いていることが、やはり村本教授の批判するところともなっている。村本教授は、企業を経営体の志向的側面（目的側面）とみ、経営をその志向を実現するための行動关系的側面（方法・手段的側面）とし、前者は後者を指令する関係にあるが、両者を統括するものは、全一体としての営業体なのである。この営業体概念は必ずしも適切な概念とは思えないが、村本教授の経営社会政策論の特徴は、そのような営業体概念による企業と経営の両概念の結合、統括にある。すなわち、教授によれば、営業体に、企業の指向に基づく経営の行動関係としての、いっさいの社会関係が集中する。そこには、経営内部の労使関係ばかりでなく、投資者、供給者、顧客をもふくんだ〈社会関係〉が成立する。規模が大きくなり、複雑化した今日の企業経営には、上にあげた人たちのほかに、一般公衆、競争者、政府その他官公庁など多くの関係者集団がある。それ故、占部教授のいう、企業社会関係、経営社会をもふくめて、営業体を中心とする社会関係として、〈経営社会〉を把えねばならない。こうい

（注1）村本、前掲論文、10頁。

う経営社会観を基に、経営社会政策は、経営内部の労使関係はもちろん、経営に対する寄与者 (Contributor) であるかぎり、供給者、顧客をも包括した、広い社会関係の協力の形成をはかるべきものである。その意味で経営社会政策は、経営の社会政策ではなく、経営社会の社会政策<sup>(注1)</sup>なのである。これが村本理論なのである。たしかに企業なり経営をめぐる多くの人間の、さまざまな社会諸関係により、経営社会関係は構成されるにちがいない。この点は村本教授の指摘するとおりである。けれども、さまざまな社会行為の関連が、経営をめぐるだけというだけでは、経営の社会的問題性は何であり、またどこにあるのか、明らかでないであろう。ここに、経営社会の問題性を、経営のおかれた資本主義的経済発展の現実のうちに、求め、そこから経営社会政策の本質を客観的に把えようとするのが、木元進一郎氏であった。

木元教授は、経営社会政策を弱者への保護や救済として、すなわち資本主義社会の非人間性に対する修正者としてみる立場を、経営社会政策の「道義論」とよぶ。そしてこのような立場は、経営経済を内在的に貫いている客観的な原理の必然的産物として、経営社会政策を理解することはできない。では経営経済の内在的目的は何か。それは現代の経済秩序下では、利潤の最大化であり、投下資本から最大限の収益性を得ることにある。この点で木元教授は、先にふれたK・ハックスの理論と立場を同じくし、ハックスが、最大利潤の追求という企業目的から、企業管理の手段として経営社会政策を把えることによって、それは経営社会政策の根拠を倫理的に求めようとする「道義論」を克服するものであるとして高く評価している。そしてハックスの立場を、経営社会政策の「経済理論」とよんでいる。けれども木元理論は、この「経済理論」が、経営社会政策の形成を純経済的考慮にのみ、求めることの不十分性を論じる点で、ハックスから離れる。ハックスは、経営社会政策を、能率増進のための効果的手段であり、それが間接的な手段である点で、直接的な人事管理と区別されるとみる。これに対し、木元理論は労資階級対立要因を、ハックスのいう純経済的要因のほかに、重視する。

---

(注1) 同上, 11 頁。



それはこうである。

資本主義の発展は、経営経済をして最大利潤の追求を行わしめる。この努力は資本の集積、集中をもたらしたが、他方、労働力の資本合理的運用は、必然的に労働力の消耗と磨滅を激しくした。そのため経営経済の円滑な拡大再生産が害われる。そこに労働力の保全化をめざして、経営経済的必然として経営社会政策が形成される。だが経営社会政策は、そこに自動的に形成されるわけではない。それは産業予備軍の存在が、消耗された労働力を補充するからである。けれども、資本主義発展に伴うこの予備軍の増大、周期的恐慌は、資本の合理的労働利用と共に、労働者の生活を相対的、絶体的に窮乏化させる。そこに労働組合による組織的な反抗が生じ、労資対立が激化する。この対立を緩め、最大利潤の獲得や経営経済の存続をはかることが、経営にとり必然的課題となる。この課題に仕えるべく生れたのが、経営社会政策である。第1次大戦後の合理化運動の過程に、経営社会政策はそのような課題を担うものとして生れたのである。経営社会政策の本質は、この点からの科学的分析によってのみ、把握されるというのが、木元理論の構造なのである。

企業経営を資本の運動機構のうちにながめ、そこに生じる階級対立、労働組合の反合理化運動に、経営社会政策の発生を求めたこと、この木元理論は、経営社会政策の「階級理論」といえるであろう。この点で木元理論は、戦前の岩間理論とつながる。

## 2 「経営共同体」理念をめぐる問題

経営社会政策の形成には、必ずしも労資階級対立や組合運動の激化にのみ、求められることのできぬモメントもある。ワイマール制度下のドイツでは、組合は、労働者、職員の別はあっても、横断的な全国組織であった。この全国的組合組織と経営者団体との間で、賃金、労働時間などの労働条件の交渉、協定が行われた。経営内の労使間の交渉は、法に規制された経営評議会によりなされた。それは形式的にいえば、労使間の対立関係は、経営の外で争われたという事である。個別経営者は、外で決められた労働条件を、個別経営の事情に

応じて具体化すればよかったのである。したがって原理的には個別経営内では、労使間の階級的な争いの対象はなかったともいえるのである。したがって労使対立とはちがった、集団労働に伴って起き得る労働者間の不和や、コミュニケーションの不備による、従業員と経営者とのあつれきなどについて、個別経営者は経営内で頭を使えばよかったのである。このような経営内社会関係を円滑にするという機能の遂行も、経営社会政策にあたえられた重要な課題であったことはまちがいないのである。

けれども、実さいにはやはり、もともと協議ルートで、対立の場ではなかった経営評議会がまた、労使間の争いの場、つまり組合活動の拠点になっていたことも、否定できない。それは、多くの経営者の、評議会についての苦情からうかがうことができる。したがって、階級対立、労使対立が背景にあったため、基本的労働条件をめぐる争い以外の、集団労働面からくる摩擦がより一層強まり、経営内社会現象として現われていたとってよいのである。この点からみると、木元理論についていえるところの、経営社会政策の「階級理論」は、少くともドイツの30年代前後の、形成期の経営社会政策論については、その本質にふれるものであるといえる。

本来、社会不安の〈るつぼ〉としての経営社会の問題性が、経営社会政策論形成の衝動であった。20年代後半から30年代始めにかけて、ドイツの社会政策論者、社会学者、労働法学者たちの注目を、経営社会にひきつけ、「社会体としての経営」を発見させたのも、そこに動因があった。〈経営社会〉の発見、確立は、経営管理上の次元にではなく、ということはドイツの伝統的な経営経済学の地盤の上にはないということだが、右にあげた社会政策論者、経済学者、社会学者、労働法学者たちによったのであり、「経営」の外からであった。つまり、経営を構成上の1単位とする全体的社会問題、労働問題からであった。したがって、そこに形づくられた経営社会政策論が、社会不安の解消や人間性の解放の、〈社会倫理的〉立場を、外からの要求として身にまとして現われたのは、事の当然の成行きであった。

このような30年代のドイツの経営社会政策論の原型は、戦後のわが国にあ

っては、著しく姿を変えた。経営に内在する人間性の疎外の問題は、ここでは「社会」不安のつぼとしてあるより、むしろ「経営」不安のつぼなのであり、疎外からの労働者の人間解放は、現代社会下の人間性回復に通ずるより、経営不安を解消し、経営生活能力の維持の手段となっている。しかし根本の問題点は、経営社会政策の経営的立場にあるのではない。そんなことはあたりまえすぎるほど当然のことである。そうではなく、経営社会政策の科学的考察における経営的立場である。とくに方法論的無自覚性に由来するそれである。

たとえば、現代のわが国の経営社会政策論を代表する理論といえ、先にのべたように藻利教授の理論を、おいては他にはない。教授の理論の核心は、すでにみた如く共同体化の理念にある。確かに共同体への理念は、初発点におけるドイツの経営社会政策論を導いた価値理念であった。ところで藻利教授が、一方に共同体化を唱え、経営者の視角、見地、態度を、労働者に期待し、他方、企業経営を営利的商品生産体とみることは、矛盾なくして可能であろうか。

近代社会が共同体の解体のうちに生まれ、資本主義社会機構の自己分解的作用は、社会の表面から、共同体的つながりを、ますます消失させている。この社会過程の特質が、テーニスの利益社会、共同社会のテーゼに浮彫りにされていることは周知であり、経営社会が、この利益社会であることも、今日では反論の余地もないであろう。現在、西独の経営社会学者の第一人者であるH・シレスキーは、経営共同体の概念中にふくまれる虚構性を、つぎのように指摘している。すなわち、そこには、経営にぞくさない、すなわち手工業的規模を越えた産業的経営のどんな形式にも、存在しないような、経営内親和性や人間結合関係が、虚構され、規範的要求化されていること、そして、共同体という言葉が、経営という社会構成の共働的要因を目ざして対象とするかぎり、それは経営の強力なヒエラルキー的社会編成の事実を偽瞞しているものであると。<sup>(注1)</sup>また現代でも依然として伝統的な経営社会政策論者である、K・オスターガムプも、産業経営が利益社会であること、それ故、共同体関係を経営社会にみる

(注1) H. Schlesky, Industrie- und Betriebssoziologie, in; Gehlen-Schlesky, Soziologie, 1955, S. 180.

ことを疑問として<sup>(注1)</sup>いる。

企業経営の社会が、資本制下で、利益社会であることは、まちがいのないことである。だから、われわれは経営共同体論を唱えることは、無意味だと、ここでは言おうとしているのではない。現代の資本制秩序の下で、経営社会が利益社会であること、それにも拘らず、否、まさにそれ故にこそ経営共同体の理念を唱えることは、十分に意味のあることである。ただし、それが十分に意味をもつことのできるためには、利益社会としての経営社会の認識の上に、経営共同体形成をはかることの目的なり立場が、十分に自覚されてのことである。経営共同体形成が、経営社会政策の経営的立場としてめざされるならば、それは全く明快なことである。けれども、経営社会政策の科学的考察において理念目的として、経営共同体形成が打ち出されてくると、それは決して透明ではない。藻利教授のすぐれた経営社会政策論の展開には、そのような不透明性への疑念が附着しているように思われる。その理論が体系的に整備されていけばいいほど、その疑念が残らざるを得ないのである。

たとえば、藻利理論の核心は共同体化にあることは、再三のべてきた。それが、正しい意味の職場共同体、経営共同体の形成にあると言われる時、そしてそれが、経営者意識、態度を労働者に形成することとされる場合、それが経営者の側からの共同体化の促進とみられることはないであろうか。もし、そうであるとすれば、経営者の側からの共同体化の原理は、そう容易には労働者側に認められることはないであろう。受けいれられないとすれば、共同体理念を核心とする経営社会政策論の展開は、無意味にならざるを得ない。

他方、正しい意味の経営共同体の形成は、協働する労働者の、全体としての集団的な生産手段の所有と、それによりさらに、拘束労働の疎外性から労働者の人間性を開放し、自由な人間的労働の形成をはかるとは、どういうことなのであろうか。協働する労働者の全体としての、生産手段の所有とは、藻利教授はツァイス財団のような、財団経営のことを考えていられるのか、それとも、

(注1) K. Osterkamp, Problem der betrieblichen Sozialpolitik, in; Gegenwartfragen des sozialen Betriebspraxis, 1953, S. 21.

労働組合、ひいては労働者階級による生産手段の共有化、すなわち社会主義の実現化を目標とすることなのであろうか。K・タールハイムは、複雑多義の社会主義概念を整理する標識を、生産手段の共有に求めているが、これは常識的な線であろう。藻利理論の言う生産手段の集団的所有が、通常の意味で社会主義をさすのかどうか、一義的な明快さは、そこにはみられないのである。

正しい意味の共同体の、その正しさの内容が、明瞭性を欠いては、経営を営利的商品生産体とみた、その正当な認識にもかかわらず、経営社会の固有の問題性が、それ以上に追求されないでしまう危険性がひそむ。この点については、藻利理論と同じ基調に立って展開された、藤津清治氏の「経営社会政策と経営共同体<sup>(注1)</sup>」の理論にも同じことを言うことができる。藤津理論は、K・タールハイムの理論に即して、経営社会政策の動機を検討し、経営における企業者の支配権を保全しようとする動機や、慈善的動機をしりぞけ、能率向上をめざす生産政策的動機と労働者の社会的地位の確立をはかる社会倫理動機を重視し、この二つの動機の具体的、現実的統一を、経営はその持続的発展のために必要とする。ただ、労働者の人間としての人格的確立をはかる社会倫理的動機にしても、それは経営に内在的な人間動機でなければならないとする。内在的な人間動機とは、労働意欲の高揚への、企業の内面的要請と結びつかねばならないことを言うのである。そして、経営内の人間存在原理として、経営構成員の二重性、すなわち、個人としての人格と、全体としての経営の1員としての存在を把握して、「共同体化」を実践的にめざし、人間性回復をはかるのが、経営社会政策の課題であるとする。

藤津理論は、このように共同体理念を核心とするが、そのさいの理論的基礎においたのは、右の経営構成員の経営内における二重性的存在論なのである。これはニックリッシュの理論からくみとっているのだが、ニックリッシュは、その二重性の自覚を良心の法則とよぶのである。このニックリッシュの「良心」という先験性を脱ぎ棄て、経営内の現実の人間生活の発展として、二重性的存

(注1) 藤津清治「経営的社会政策の本質と経営共同体」、経営学講座第五巻、藻利編「労務管理」99～128頁。

在を把握すべきことを強調するのである。このような経営内人間存在の、二重性的構造の現実的把握に対比すると、〈共同体化〉や〈人間性回復〉の理念は、かなり無規定的であるように思われる。共同体化や人間性回復の理念を掲げる根拠は、経営内構造の現実からはストレートには出てこないのである。どのような理念であれ、理念は常に現実に対面し、働きかける人間の姿勢の内的規制者なのだから、理念を掲げる人の内的論理との結びつきが先ず第1に重要なのである。したがって、〈共同体形成〉をとる場合、唱える論者の共同体に対する〈態度〉が、前提して明確にされねばならないであろう。

## む す び

藻利教授が、経営学の課題を、企業者あるいは経営者の主体的立場での企業理論の展開に求め、<sup>(注1)</sup> 占部教授は、経営理論の認識目的を、経営の制度的維持にあるとして、<sup>(注2)</sup> それぞれ、経営学の性格を実践的理論科学として規定している。現代の経営学の基調が、このような実践性を志向している時、共同体理念の提唱が、無規定的に、つまり方法論的無自覚性のもとになされると、〈経営共同体形成〉は、経営学の固有の指導理念となってしまうおそれがある。そうなれば、いつかの家族主義理念が、労使関係を温情的色彩に染めあげながら、経営社会の固有の社会問題性をあらわにさせなかったと同じ危険が、経営学に生まれるであろう。

経営社会政策論の局面においても、それは共同体形成をめざす、実際的な経営社会方策のための手引になってしまい、現実の経営社会政策の理論的考察を通じ、経営社会法則やその運動機構の認識を深めることにはならないであろう。経営社会政策論の現代の課題は、経営社会政策の客観的把握という現代の理論的動向にふくまれる正しいモメントを受けつぎ、他方、そのなかに根強い共同体理念をとり除き、固有の意味で、ということは資本主義経済制度下のという意味であるが、この意味で、経営社会の運動法則の特性を析出することなく

(注1) 藻利重隆「経営学の課題」一橋論叢、第32巻、第6号。

(注2) 占部都美、前掲書、25～27頁。

ではない。すなわち、経営社会の形成、活動という運動のなかにおける、経営社会政策のファンクションを客観的に認識することである。

発展した資本主義諸国のどの国においても、したがってわが国においても、伝統的な用語でいえば、いわゆる福利厚生費が最近は急激に増大しつつある。その急激な増大は、例えば、日本では日経連が昭和30年以降、毎年、福利厚生費の調査を実施してきているが、その調査結果の推移をみると明らかにうかがわれる。

日経連の第1回調査結果によると、法定福利費と法定外のそれとを含めて、労務費に対する福利費の比率をみると14.6%であった。この数字はその後の調査では、高度成長政策の推進下にあつて次第に低下し、昭和38年度の第8回調査では、対労務比率12.3%にまで落ちこんでいる。ところが、この時期を境いに、また翌年以降は上昇に転じ、昭和40年度の調査では、13.5%にあがってきている。昭和39年頃からは貿易自由化、資本自由化の声に、日本の企業は必死になって経営の合理化につとめ、世界経済競争に対処しようとした時期である。日本的温情主義管理の象徴的な形態であつた、手厚いといわれた企業の福利厚生施策は、確かに高度成長化の過程で、管理の近代化のうちに脱ぎ棄てらるべきものであつたが、それが再び合理化の進行の過程で積極化してきたのは何故であるのか。

あるいはまた、初代のフォード主義に典型的にみられたように、もともと賃金と労働時間の基本的労働条件以外の、企業の従業員に対する附加的給付を、伝統的に嫌悪してきたアメリカにおいて、全米商業会議所の調査によれば、附加的給付は急激に上昇している。1947年の時間賃率当りの、附加給付の比率は14.6%であつたが、61年度では26.4%に上昇している。この期間の附加給付の上昇率は81%に達している。全米商業会議所の推定によれば、1927年の賃金に対する1人当りの附加給付比率は3%であるが、61年ではそれは、21%である。

このような数字は、欧米の発展した工業諸国にいずれもみられる注目すべき近年の企業経営現象の一つである。この日本流に言えば〈福利厚生費〉のこの

ような激しい増大は、欧米ではすでに〈福利厚生〉という概念を棄てさせ、〈従業員サービス〉や、〈経営社会政策〉の概念を新に発展させてきている。

経営の社会政策的活動は、それ故、合理化過程における経営社会組織化のための潤滑油として、その役割を果しつつあるといえる。この役割の実さいの機能は一般的な社会保険制度の発展の度合いによっても規定されるが、他面、労使関係のあり方によっても規制される。それはすでに、30年代の始めにH・マルス(H. Mars)により主張されたように、経営社会政策が経営者側の一方的な実施によらず、労使共同の管理下になされるという、その実施形式それ自体が、一つの経営社会政策であるからである。<sup>(注1)</sup>

ところで経営社会関係は、一方に労働組合ないし賃労働者と雇主という関係で対立性をもちながら、他方に、従業員と経営者との関係では共働性をもつという、いわゆる二重性を内在させている。そのかぎり、経営の合理化、機械化の、経営の社会関係へのイムパクトは、複雑な波及性をもつ。それと同時に、経営社会関係のあり方は、経営者側の行うとする合理化や機械化を、やはり規制してくる。

このような経営社会関係の複雑な局面において、経営の社会的組織政策としての経営社会政策が、どのような実さい的方策により実施されているか、そしてそれが、どのような機能を演じているか、またそれが、どのような特性を示しているか、これら諸点を、その実態を通じて分析、研究することは、いよいよ複雑化しながら、人間の生活曲線の軌跡の決定的な基盤となりつつあるという意味で、無視できない歴史的意義をもつようになった〈経営社会〉の科学的分析を、より一層、深める手だてとなるであろう。そのための一里塚として、経営の合理化が激しく進行している現在、従来の研究の総括的展望を試みることに、これが本稿の主題である。

---

(注1) H. Mars, Von der negativen zur positiven Einstellung der freien Gewerkschaften gegenüber der sozialen Betriebspolitik, in; Problem der sozialen Betriebspolitik, herg. von G. Briefs, 1931, S. 90~130.



本稿はもと、この雑誌の第2巻第1号の拙稿「経営社会政策論の基本問題」に大幅に加筆・修正を加え、慶応義塾大学商学会叢書の一冊として近く公刊予定の拙稿「経営社会政策論の成立過程」——有斐閣——にその一部として所収するはずのものであったが、右の叢書の規定枚数を超過した為に、割愛したものである。