慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	ノイロー経営社会学とウェーバー批判 : 経営社会学の展開とマックス・ウェーバー(その2)
Sub Title	Betriebssoziologie und Max Weber (2) : O. Neuloh's Auseinaudersetung mit M. Weber
Author	石坂, 巖(Ishizaka, Iwao)
Publisher	
Publication year	1974
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.16, No.6 (1974. 2) ,p.30- 63
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19740225-03959080

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.

ノイロー経営社会学とウェーバー批判

——経営社会学の展開とマックス・ウェーバー（その2）

石　坂　　巖

はじめに。経営社会学におけるポスト・ウェーバー
Ⅰ．生成過程における経営社会学のロストウェーバー状況
Ⅱ．戦後における経営社会学の展開
——経営＝支配団体説と経営協同組織説
Ⅲ．経営社会学の論理と現実
——ウェーバー登場の基盤（以上前号）
Ⅳ．ノイロー経営社会学とウェーバー批判
——経営社会学におけるウェーバー的状況の起点
(1) ノイロー経営社会学の基本構造
(2) ＜新しい経営スタイル＞としての西独経営制度——理念と現実
(3) ノイローのウェーバー批判
——新経営スタイル論対支配の型論理
≪中間的まとめ≫　　（以上本号）
Ⅴ．現代経営社会学の問題
——ポストウェーバー状況の展開
(1) 経営社会学と組織社会学の接合
(2) 経営＝支配団体説の定着
(3) 開かれた組織——現代組織社会学の立場
(4) 矛盾的組織としての産業大経営
(5) 支配の解放——経営民主化の可能性と問題点
Ⅵ．資本主義経営社会，民主主義，革命におけるウェーバー的論点（以上次号）

Ⅳ　経営社会学におけるウェーバー的状況の起点

——経営スタイル論によるノイローのウェーバー批判

経営社会学は生成の始めから，大規模経営の社会的組織を，社会不安，人間不安の視点から取扱い続けてきた。その意味では「愛も怒りもない」人間類型を生み出す官僚制のウェーバー的「問題状況」を，その対象としていた。だが，経営社会学の理論的展開は，ウェーバー抜きであった。経営社会学の歴史は決して長くはない，しかし真新しいというものでもない。この経営社会学の半世紀近い歩みの中で，ウェーバー官僚制理論が，経営社会学の理論的射程の真正面に登場したのは，

ようやく60年代に入ってからのことである。専門社会学者が経営を分析の対象に把えたといわれてから，ほぼ30年後のことであり，ウェーバー没後40年を経てからである。しかも，ウェーバー理論が経営社会学の本文のなかで，重要な頁を占めるようになったのは，肯定されるものとしてより，否定されねばならぬものとしてであった。

すでに論じたように（前号参照），ミュラーやシェルスキーによる経営=協同組織説の主張は，戦後の経営社会学の少くとも50年代のそれの特徴である。経営社会学の伝統は，組織としての経営に眼を向けていたから，自ずと「協同」面も，その概念のうちに含んでいたにせよ，論点は，明白に経営の支配関係にあった。この点からいえば，戦後の動向は，経営社会学の新な問題状況を示すものである。敗戦から50年代にかけての西独経済は，戦後復興のなかで再び世界経済体制のなかに拠点をつくるために，着々と資本の蓄積を強化していた。減価償却と配当制限[1]が，その直接的手段であったとすれば，共同決定法，経営組織法は，蓄積源の確立安定方策であった。この方策の効果は，50年代の後半から60年代の後期におよぶ時期に，労働争議の激減となって，現われる。ノイロー（O. Neuloh）の理論，＜新な経営スタイル論＞（Die Neue Betriebsstil）は，まさにこのような時代に，このような現実を踏まえて展開された。それは経営=協同組織説の，新な，そして強力な主張であった。「新な」というのは，経営を協同関係としてみることにあるのではなく，ある種の協同関係により構成された経営の社会秩序が，単に産業経営の領域内にとどまらず，それを越えて全体社会的秩序に広がる，新しい秩序をも意味するという点にある。「強力な」というのは，ある種の協同関係により構成された経営の社会秩序の新な「意味」づけが，共同決定法下の西独の企業経営という現実の援護にもとづいて主張されていることである。

ダーレンドルフの理論が，その前提である経営=支配団体説にもかかわらず，その論理の性格や結論からすれば，経営=協同組織説と実質的には，ほとんど変らぬものであることは，すでに述べた。経営=協同組織説を，新に強力に主張するノイローにとっては，そのようなダーレンドルフの理論の，単なる理論的出発点でしかなかった，前提すらも問題としなければならなかった。ノイローによれば，ダーレンドルフは産業経営の社会秩序の発展を，ヒエラルヒー=支配という観点でしかみられないのであり，労働者の共同決定の権利も，小数の指令者，多数の執行者という職能構造により規制されるのだというようにしか眺めない。産業社会学にしばしばみられるこのような経営=支配団体観点（ノイローはこのように言うが）は，彼にはあたかも＜自然法的＞な規定であるかのように映るほど[2]，強い抵抗を感じないではいられない。こうしてノイローは，社会学的に構造的基礎

（1）1941年過渡の戦時利益の分配を防止するため，原則として利益配当を6％に制限し，これを越える分には高い特別税を課した。この規定は敗戦後の52年まで存続した。久保欣哉「株式配当論」，昭和35年，96頁。

（2）O. Neuloh, Die neue Betriebsstil, 1960, S. 299.

事実（ノイロー）でもあるような，経営支配団体のテーゼを，原理的に打破するために，そのテーゼの理論的根元をつかなくてはならない。ノイローが，ウェーバーの支配の社会学に批判的対決を試みることになるのは，まさしく必然であった。

（1） ノイロー経営社会学の基本構造

ノイローのウェーバー批判をみるにあたって，経営に対する社会学的アプローチとしての彼の基本的立場を覗いておくことは，当然の前提作業であろう。彼の理論の中核的構成要因でもあり，その立場を鮮明に現わす二つの概念がある。一つは「社会秩序」の概念であり，他は「精神」のそれである。社会を構成するいろいろな要因は，精神により方向づけられて「社会秩序」を形成する。社会秩序は精神により，＜意味＞を与えられ特質を規定される。その意味で，社会秩序は単なる「制度」を越えた，社会的課題の担い手となる。彼が経営「スタイル」を論じる時，この言葉は，そのような社会的課題を担う，経営の社会秩序を現わすものとして特殊な色合いをもつのである。そのさい精神は＜秩序原理＞として，経営社会を形成する中軸となる。こうして社会秩序と精神という両概念は結びつくのであるが，その結びつきを示すものが今述べた＜秩序原理＞(Ordnungsprinzip)であり，結びつきにより生み出された社会構成を現わすものが，＜スタイル＞(Stil) の概念である。

以上に析出したノイローの概念的装置においては，明らかに「精神」がプリマートである。この精神の重視と，経営と社会について次にのべる一般的観点から，彼の理論は経営の枠を越えた拡がりをもつものとして構成される。この小論では，経営という時，それは別して産業経営を考えているが，ノイローは，産業経営の社会的秩序を，孤立現象としてではなく，全体社会秩序の部分とみている。そのさい部分秩序は全体の社会秩序の部分機能を遂行するばかりでなく，同時に全体社会秩序を構成するファクターであるというのが，経営と社会についてのノイローの原理的観点である。(1) したがって，精神により意味を与えられ，社会的課題を担う経営の社会秩序は，その観点からすれば，部分秩序を越えて，全体社会秩序を構成するファクターとして，全体社会に働きかけていくものでなくてはならない。あるいは逆に，全体社会秩序の機能を担うところの，部分秩序である経営社会秩序に，意味を与える精神は，全体社会から発する精神として経営社会を方向づけるものでなくてはならない。ところで経営社会学の伝統は明らかに，経営を越えた全体社会に対する問題関心から出発している。しかしそういう問題関心にもかかわらず，戦前の経営社会学はその認識を経営の内部にのみ置いたというのが，戦後の経営社会学の批判点の一つとなっている。この点ではノイローの理論は経営社会学の伝統に立ちながら，現代経営社会学の要求に対応するものであると

(1) O. Neuloh, a. a. O., S. 5.

いえるだろう。いずれにせよノイロー理論の特性は，このような問題関心の質と方向にある。

さてノイローの経営の社会学的認識は，「経営」，「経営制度」，「経営スタイル」の三つの範疇により構成されている。この三者の根底に共通してある基礎的要因は，＜社会秩序＞の概念である。先に述べたように，この社会秩序の概念と共に，彼の理論の中核にあり，むしろ全体系の，いわば画竜点晴ともいうべき概念は＜精神＞なのだが，これは三つのカテゴリーのうち第三の「経営スタイル」において出現する。ノイローは共同決定法，経営組織法が施行されると，直ちにその実態研究に着手し，55年にその成果を「ドイツ経営制度」(Die Deutsche Betriebsverfassung) としてまとめた。さらに施行後，ほぼ10年を経た60年に「新経営スタイル」(Die Neue Betriebsstil) の著書を，共同決定下の労使関係の実態を基に世に問うた。彼の基礎概念である＜社会秩序＞が，両著書の根底に据えられているのに，＜精神＞の概念は後者において始めて現われ，新な理論展開を導いている。つまり後にみるように，「経営制度」にある一定の「精神」が加わり，これにより明確な方向と意味をあたえられたものが，＜経営スタイル＞であるという理論の展開は，西ドイツの50年代における労使関係の推移と，共同決定方式のそこでの役割，機能に対する，ノイローの一定の評価を現わしていると考えねばならない。この点を頭に置いて，以下ノイローの理論を分析したい。

(1)—1　経営—社会学的概念として。

社会学的には「経営」は社会構成体である。これは，ノイローでなくとも，すべての経営社会学者の一致した認識である。問題はその社会構成体をどのように把えるかであり，その内容である。ノイローは社会構成体としての経営を，次のように規定する。

「場所的な社会単位であり，そこではかなり多くの人間が，技術的，経済的，組織的，社会的な諸要因やプロセスにより，経営外からも経営内的にも，影響をこうむる秩序をなして集まり，働き，生活している単位である」(2)。

この定義の中心点が，多くの人間が集まってつくる＜秩序＞，つまり「社会秩序」にあることは，次にみる「経営制度」の概念に明白である。

「経営制度は経営内外の諸要因により影響される経営の社会秩序であり，その社会秩序の形成には，経営意思形成の制度上の諸形式と，その社会気象上 (Sozialklima) の作用が決定的である」(3)（傍点筆者）。

この経営制度の概念は，二つの部分から成り立っている。一つは＜社会秩序＞であり，他は＜経営意思形成＞である。「社会秩序」を中心としたこの定義の前半部分は，「社会構成体」としての経営の定義を，そのまま移植したものである。これに「意思形成」をめぐる後半部分を加えたもの

(2) O. Neuloh, Die Deutsche Betriebsverfassung, S. 22. 1955.
(3) Ebenda, S. 35.

が，＜経営制度＞(Betriebsverfassung) の概念なのである。ところでいずれ後にあらためて論じるが，ノイローの最も力点を置いているのは＜経営スタイル＞の概念である。これについて彼は，「経営制度」の概念にはすでに，経営スタイルの主要概念素がすべてふくまれていること，ただ決定的な要因が欠けていること，つまり，「秩序原理」になるべき＜精神＞(理念) の要因が抜けているとしている。(4) こうみるかぎり，「経営スタイル」の概念には「経営制度」の概念が内包され，「経営制度」の概念には「社会構成体」としての経営の概念がふくまれている。それゆえ，ノイローの経営に対する社会学的分析には，一貫して社会構成体，とりわけ＜社会秩序＞が基礎概念として，その根底に横たわっていることが判る。

(1)—2　経営の社会学的基礎概念としての「社会秩序」。

すでに述べたように，ノイローにとって社会学的には，経営は社会構成体である。この概念規定は上記に引用したが，その定義の言をうとするところは，一定の場所的な社会単位として，いろいろな影響をこうむりながら，多くの人たちが秩序をなして，集まり働き，生活していることである。彼はこれを①社会単位，②社会秩序，③社会関係の三つの要因に分けて規定している。「社会単位」としては，経営は場所的単位であると同時に，外部から一応，区別される内的な結びつきをもつ，計画的に構成された人為的単位であるという。したがって，このような具体的存在として経営は，抽象的単位としての企業から区別される。同時に人為単位の点で共同体でもないということになる。(5) さて問題となる，つまりノイローの全理論の基本的視点を，すでに予示するのは，②の社会秩序と③の社会関係である。彼がいう社会秩序 (Soziale Ordnung) とは，「人間の諸関係の秩序」のことである。この秩序は，社会外 (außersozial) 的領域 (経営外のみではない) から発する諸要因により影響されるのであるが，重要なのは，技術，経済，組織，社会政策などの諸領域からの影響である。とりわけ組織面からの作用である。ノイローの認識によると，経営は社会構成体であるばかりか，「組織された構成体」でもある。これは構成体の目的に応じて諸職能が，人々やグループに配分されるものである。彼が具体的にあげているのは，生産過程の労働組織，物的秩序，経営ヒエラルキー，フォーマル・コンタクト，官僚制，合理化といったものである。(6) これからすれば，組織構成体とは，経営のフォーマルな「制度的」領域を現わしている。(7) このフォーマルな制度と区別され，そしてそれにより影響される人間的諸関係の秩序を，経営の社会秩序とするのである。

このように一定の場所における多くの人間の集まりが作り出す秩序を，技術，経済，職能組織，社会政策領域から切り離すことにより，それらの次元とは別の角度で，人間諸関係を眺めることを可能にしようとするのである。つまりそれらの諸領域とはちがったディメンションで，経営内には多

(4) O. Neuloh, Die Neue Betriebsstil (以下 Betriebsstil と略す) S. 25.
(5) O. Neuloh, Die Deutsche Betriebsverfassung (以下 Betriebsverfassung と略す), S. 19.
(6)(7) Ebd., S. 20.

くの人間が集まり，共に働き，＜生活＞していることを，経営の「社会関係」として規定するのである。ここでは問題は，経営内で多くの人間が共にいることではなく，生活していることであり，また機械の不完全な代替物として人間が存在しているのではなく，生活者としているという点なのである。このことを彼は経営は単に協働関係であるばかりでなく，「共同の生活」(Konvivum) であると強調している。(8)

要するに社会構成体として経営は，第一に人間としての共同の生活，共同の活動の場であるということであり，管理者とか技師，あるいは職長とか労働者という職能的地位の保持者という側面は，その次だということなのである。(9) この点こそ，先にノイローの全理論の「予示」といった当のもので，このことは次のダーレンドルフの経営社会学の観点と対比する時に，その特性が浮彫りされる。ダーレンドルフは，経営社会学には，労働者の人格によるのでなく地位と職分による経営従業員相互間の関係が重点なのであるとしている。したがってダーレンドルフは，ノイローとは反対に，全人格としてあるいは個性としての人間ではなく，秘書とかコンベヤー労働者，あるいは職長，管理者しての人間が，経営社会学の対象だと規定している。(10) ノイローの，このダーレンドルフと正反対の見解には，確に人間と人間との諸関係の秩序をそのものとして，職能組織や物的な生産管理面，あるいは経済的観点といった，いわば経営のフォーマルな関係視点から離れて眺めようとする，態度が認められる。その意味では形式に把われずに，社会の現実態にあくまで即応しようとする，彼の社会学的認識の特性を現わしてはいる。彼は産業経営の社会構成体の分析に，従来，家父長的，軍隊的，民主的，絶体主義的経営といった，経営とは別の世界の用語が，無反省に転用されていること，そして単にそれは用語的借用のみか，内容までも持ちこみ，経営の実態認識を誤らしめ，さらには労使双方に無用な誤解を招いている点で実践的にも経営に障害を与えているといっている。(11) たとえば社会秩序と並んで，彼の理論に重要な概念である経営「意思形成」の，現実のあり方の一元的であるか，二元的であるかに応じ，二元的経営制度とか一元的経営制度という用語を使用するのも，経営外用語をさけて，ひたすら経営の社会的実態に迫ろうとする態度の現われである。(12) 社会科学として経営社会学は，社会的現実の認識でなくてはならない。ノイローの方法は，この点ではまことに正当である。けれどもその半面，彼が経営を共同「生活」の場として強調する時，それは現代産業社会の労働者にとり，労働の場所と生活の場所が分離しているという，労働の疎外論に対するアンチテーゼとして打ち出されている傾きがなくはない。産業経営下の労働者が，職長や旋盤工あるいはタイピストとして現われるかぎり，ダーレンドルフによる対象規定は正しい。同時にそのような職能とは別の次元で人間の生活態として経営をみることも，十分，可能なことであ

(8)(9) Ebd., S. 21.
(10) R. Dahrendorf, Industrie-und Betriebssoziologie, 1956. S. 8～9.
(11) O. Neuloh, Betriebsverfassung, S. 36ff.
(12) Ebd., S. 41.

る。けれども経営=共同生活観点が強調され，それが共同決定制の西独産業経営の現実態に結びつけられて主張されると，認識的観点を越えた評価の投影があるようにみえる。この点が，経営スタイル論と，それに関連して展開された彼のウェーバー批判の立場に結びつくのであるが，その意味でわれわれは先に，社会構成体の概念規定中に，彼の全理論がすでに予示されていると述べたところなのである。

(1)—3　経営の社会学的基礎概念としての「意思形成」。

ノイローの全理論の中核概念が，「社会秩序」と「精神」であることは，すでに指摘した。一定の精神により，経営の社会秩序に方向が与えられ，意味が刻印されるところに，＜経営スタイル＞が形成される。この精神と社会秩序をつなぎ，経営スタイルを形成させる触媒になるものが，＜意思形成＞なのである。一定の精神により，意思形成のあり方が規定される。そして意思形成のあり方により，経営の社会秩序，すなわち「経営制度」の特性が形成される。これがノイローの基本的な考え方なのであるが，こうして「意思形成」の媒介を通じ，一定の精神により方向が与えられ，意味を附与された経営制度が，上記のように「経営スタイル」になる。ところで「経営制度」の概念的定義はすでに述べておいたが，その中心に位置しているのは，これもすでに指摘しておいたように「社会秩序」であった。では経営の社会秩序を形成し，それにより経営制度を構成するものは何か。

この点でノイローは，経営の社会秩序は内外の諸要因により影響されること，そしてその形成には，経営意思形成の制度的形式とこの社会気象的な作用が決定的だと，「経営制度」の概念規定のなかで述べている。これからみれば，経営社会秩序の形成に，「意思形成」が単なる影響要因ではなく，主要な規定要因とされているのは明白である。すなわち，「経営制度」とは，経営の社会秩序にほかならないが，これは経営内外の諸要因により影響される。その諸要因のなかでも，とりわけ経営意思形成が重要である。そしてこの意思形成については，その制度的形式とその経営の社会気象(Sozialklima)的作用による経営社会秩序形成上の機能が重要だということである。要するに，経営意思がその形成の制度的形式と社会気象的作用を通じて，経営に従事している人々に働きかけ，一定の協働関係と共同生活を形成することを「経営制度」の概念で現わしたのである。[13] それゆえ，ノイローの経営制度の概念には二つのモメントがある。一つは「制度的領域」であり，他は「状態的領域」である。前者は経営における人間の集まりを規制する，経営組織の部分を包含する。たとえば法律，方針，就業規則，経営の自律的規範や施策などである。後者の状態的領域とは，制度面ではつかまえることのできない人間的関係をいう。経営トーン(Betriebston)や労働心情，労働の喜びなどをさすのである。したがって「経営制度」は，経営が協働関係と共同生活を中心に，どんな

(13) Ebenda.

「制度」をもち，どのような「状態」にあるかを表現する概念なのである。[14] そして前者の制度的領域で重要な規定要因になるのが，経営意思形成の制度的形式であり，後者の状態的領域については，意思形成の結果として生じる経営の社会気象状態が重要なのである。問題のポイントは，経営がどのような意思形成の筋道をもち，その結果，どのような人間協同労働，共同生活状態が形成されているかということである。

A 経営意思形成の制度的形式

この問題は，どのグループが経営意思形成に参加するのか，またそこから閉め出されるのかであり，あるいは参加の要求はどの点で始まるかということである。そして一般に制度とは法，協定，協約などで決められたことを意味するから，上の問題が法なり，協約，協定により，どう決められているかである。たとえば経営管理者，エンヂニア，職長たちが発する指令が，工場側から一面的に規定されるとか，工場側と従業員代表機関である経営評議会間の協定，あるいは賃金計算方式などについての工場委員会の協定，さらに従業員側での経営委員会の代表者の選挙や職場代表の選挙または，経営内外の原理的な問題についての従業員の全員投票などいったことについての協約，協定，規則である。それゆえ，経営意思形成の担い手は次のようになる。[15]

第一次的担い手……社長室，経営計画会議，経営管理者会議，職長会議

第二次的担い手……①経営組織に応じ，監査役会，取締役会その他の統制グループ，②経営評議会，職場代表，従業員層のインフォーマル指導者。[16]

意思形成の対象となるのは，人間間的関係ばかりでなく，経済面や技術面にも及ぶ。たとえば機械の導入，新生産分野の採用，投資などもふくまれる。[17]

B 経営意思形成による社会的気象状態（クリマ）

経営の社会風土の面では，経営意思はいわば「お天気の神さま」(Wettergott) だとノイローはいう。つまり経営の従業員は経営意思の下に服すのであり，経営意思の形成には，時には代表を通じて参加するが，経営意思の「客体」として風土である。この経営風土の形成は天候(お天気の神さま)により左右されるのである。他方，経営の従業員は経営意思の相手方で，彼らの「反応」は部分的には経営外からの影響の下にもあるが，上からの経営意思形成に対する回答である。[18] 要するに経営内の人間関係の雰囲気的沈殿物なのであり，長期的には社会の動きの変化の結果である。[19] 具体的には，経営指令の仕方やそれに対する順応の仕方，あるいはあいさつの仕方とか，相互の敬意の現わしかた，又は権威への積極的，消極的な態度や上司の役割意識などに表現される。[20]

(14) Ebd., S. 34ff.
(15) Ebd., S. 34～35.
(16) O. Neuloh. Betriebsstil, S. 29.
(17) Ebenda.
(18) O. Neuloh, Betriebsverfassung, S. 34.
(19) O. Neuloh, Betriebsstil, S. 32.
(20) Ebd., S. 30.

こうして意思形成の制度と，それに左右される所の大きい社会気象状態が，経営の一定の社会秩序を構成する。これがノイローのいう＜経営制度＞になるが，これは意思形成の制度，社会的なお天気状況から，短絡的に経営社会秩序の構成に行くのではない。一定の制度のもとに決定された経営意思の現象である，「経営秩序」(Betriebsordnung) を通じてである。この経営秩序の概念は，必らずしも明白ではないが，ノイローによれば，形式的な書かれた規則を意味しない。一定の秩序観と秩序化から生じる内的な秩序である。(21) かつては，規則や罰則だけが経営秩序の内容であったが，現代ではむしろ，経営内生活の意味実現の基礎だという。(22) 具体的に，経営規律の諸原則や規律維持の手段，したがって教育手段や賞罰に現わされる。さらに作業グループ内の同僚の教育（縦，横の情報，接触・ミーティング）や職場，労働時間，賃金などのきまり，あるいは作業コントロールや一般的な安全制度などもそうである。入職者の手引や経営の全般的知識などもノイローはふくめている。(23) 要するに一定の経営の秩序観にしたがって展開されるべき規則的な，経営内行動形態をさしているといってよいであろう。要するに意思決定により経営内メムバーの行動規準が示され，それに反応する彼らの社会的雰囲気のうちに，一定の社会秩序が経営制度として構成される。これがノイローの考える＜経営制度＞なのである。

ところで＜経営制度＞は，今まで述べてきたような内部的要因のみにより規定されるのではない。この点で経営の内部現象にのみ著眼していた伝統経営社会学と明確に対照されるところであるが，彼は経営制度に影響を及ぼす外部的規定要因を，三つあげる。一般的権力構造，全体社会構造，社会動態である。(24) 権力構造の担い手は，官公庁，企業家団体，労働者団体，銀行その他の金融機関の代表者で監査役会や管理評議会に属する者たちであり，二義的には科学，教会，教育制度なども権力構造要因となる。これらの外部的権力構造は，上記の内部要因，とりわけ経営の意思形成に強く影響を与える。外部要因の第二の，全体社会構造は人口構成，職業構造，社会成層などで，これは内部要因の第二の経営秩序に特に関連性をもつ。それから外部要因の第三契機である社会動態 (Soziale Dynamik) は，内部要因の第三部分にあたる経営の社会的気象状態（経営クリマ）に，特に作用する。ノイローが社会動態として考えている中心にあるのは，社会運動，労働者運動の動きなのである。しかし社会の動きを関わるものには，いろいろな層や勢力がある。産業社会では政党，労組，使用者団体のほか，国家機関や準国家機関も関わる。その点で社会の動向を社会運動は強く方向づけはしても，それのみを，社会動態とするわけにはいかぬ。経営の外部にあって，経営制度に影響をあたえる外部要因のこれら三者は，相互関連するが，経済構造の変化は全体社会構造の変化を通じて，権力構造や社会動態に変化を及ぼす。その点で全体社会構造は三者の関連性のうちで

(21) Ebenda.
(22) Ebenda.
(23) Ebenda.
(24) 経営制度の外部的規定要因については，Betriebsstil, S. 22ff. 並びに Betriebsverfassung, S. 34ff.

は基礎になるが，根本動因というわけではない。いずれにせよ，この三者は時代に限定されつつ，社会諸秩序の相互関連や社会の構造的転換を決定する。こうしてノイローによれば三者は，産業経営の社会制度の外的契機となるのである。そして次に，このような経営と社会という広い視野に立ち，とりわけ意思形成のあり方を問う問題意識に導かれて，経営制度の考察は新な展開をとげる。＜経営スタイル＞論の登場である。

(1)—4　経営制度論から経営スタイル論の発展

意思形成のあり方，従業員の経営内行動の制度的枠組（経営秩序），経営の社会的雰囲気，このような経営の「内部的」要因と，全体的社会の権力構造や社会構造，あるいは政治団体などの社会活動という「外部的」要因が，両要因の側でもそれぞれに相互関連しながら，また両要因相互間でさまざまに相互に作用し合う，そういう関係を，ノイローは，循環構造と名づけている(1)。そういう形で彼のいう「経営制度」が形成されるのであるが，この循環構造には，何か中心になってそれを整序し意味づけるような軸が欠けている。そのため，この「経営制度」の範疇は，共同決定法施行下の西独の産業経営制度を眺めた時，ノイローにとって西独の経営制度の「世界史的新しさ」(2)を表現するのに，決定的に不十分だと考えられた。このことをノイローは，経営制度の概念の定義のなかには，その諸要因の関連について決定的なメルクマールが欠けているというように述べている(3)。では経営制度の概念の不十分さはどこにあるのか。それはある秩序の原則になるべきもので，経営制度を始めて，一つの「統一された現われ」として特徴づける＜形成理念＞が，欠如している点にある(4)。一定の形式と状態としての「制度」に，明白な統一的意味を与えるのが＜精神＞であり＜理念＞なのである(5)。これが一定の秩序原則となって，一定の経営制度をつくりあげる。この意味で秩序形成の理念 (Gestaltidee) が，外の諸要因に影響をうけつつある経営の内的諸要因を統一し，その社会秩序に一定の方向を示し，意味を与えるのである。そこに形成されるのが＜経営スタイル＞なのである。ある＜精神＞に導かれた経営制度を現わすのが，＜経営スタイル＞の概念なのである。

＜スタイル＞(Stil) の概念は，ノイローによればずっと以前から，社会科学の世界では市民権をもった概念である。シュモラーやウェーバー，ゾムバルト，シュピートホーフなどの社会科学上の巨匠たちから，現代の学者たちにいたるまで，経済的，社会的構造や現象の「意味と精神」を研究するための概念手段とされている(6)。ノイローは先ず，経済史研究者のH・ベヒテル(H. Bechtel) の＜全体性＞を把握するための概念としての「経済スタイル」の用語から，全体性把握面を，吸収する。ベヒテルは，経済史を，それぞれの時代の課題に対する，その時代，社会の根本態度の現われ

(1) O. Neuloh, Betriebsstil, S. 36.
(2) Ebd., 57, 305.
(3) Ebd., S. 25.
(4) Ebenda.
(5) Ebd., S. 54.
(6) Ebenda.

とみなす。それゆえ，農業，商業，工業あるいは財政などの個別領域としてでなく，一つの全体として経済を理解しなければならないと考え，そのための認識手段として「経済スタイル」の概念を用いているのである。(7) つづいて，ノイローは，ミュラー-アルマック(A. Müller-Armack)から，諸現象の<統一性>をつかむための「スタイル」概念をうけいれる。ミュラー-アルマックは，ある時代から別の時代を区別させる，ある特定時代の経済スタイルは，たとえ経済的諸事情や精神現象が多様さを示していてもその時代の各種の生活領域は，明白な統一的表現をもつといって，この統一性をつかむための認識手段として「経済スタイル」の概念を用いているのである。(8) このように多様さ，複雑さを全体的に，統一的に把握する思惟的補助手段として，<スタイル>概念をノイローは用い，さらにこれを，「社会学的意味」把握の手段たらしめる。要するに，多様さに対し「全体性」，「統一性」を現わし，人間間諸関係としての「社会領域」に関わる，以上の要因をふくんだものとしての<スタイル>概念を経営現象の認識に適用するのである。そして，この<経営スタイル>の概念を，ノイローは特に，共同決定制にみられる，西独の産業の経営秩序の改革のための努力の多様性，多種性を，「精神的」に把握するための，概念手段たらしめようとするのである。(9) まさしくそのようなものとして，この概念は共同決定制の西独の経営制度に現われている，一定の<社会的思考と行動>を統一的に認識しようとして，生み出された概念である。(10)

(2) <新しい経営スタイル>としての西独経営制度——理念と現実

(2)—1 <新しい>経営スタイル

さてノイローは，一定の社会領域に関してその多様性，複雑性を全体的，統一的に把える概念として，「スタイル」の概念を構成した。そのさい，多様なもの，複雑なものに統一性を与え，全体的に一つのまとまったものにするものは，その人間間関係-社会領域を貫く<形成理念>であり，<精神>である。この<スタイル>概念を経営現象に適用したものとしての<経営スタイル>の概念は，すでに上記に述べてはあるがここにもう一度，整理すればこうである。すなわち，経営外や経営内の諸要因の相互関連の循環構造は，一定の秩序原理によって始めて，ある社会思想や行動を統一的に現わしたものとなる，ということである。したがって「秩序原理」が，<経営スタイル>概念の中心にある。秩序原理は，ノイローによれば，どの秩序もある目標に向けられたものであるから，目標思想にほかならない。(1) その意味で秩序原理は「形成理念」であり「精神」なのである。

(7) Ebd., S. 26.
(8) Ebenda.
(9) Ebd., S. 27.
(10) Ebd., S. 38.
(1) O. Neuloh, Betriebsstil, S. 15.

共同決定法や経営組織法について，ノイローが，法案を創りあげた人たちは経済並びに社会生活の新段階が導かれるような，労使関係の新秩序を意図したと，述べ，さらにこの新秩序が新しい経営スタイルに導くかどうかは，その法律が決定するのではなく，この経営秩序の担い手が実現する「精神」にあると論じる(2)時，彼の経営社会学の基本的特質がはっきり浮き彫りにされている。ところで「経営スタイル」概念という経営社会学の基礎カテゴリーは，彼に言わせれば，歴史的に限定された新しい「経営スタイル」を証明するための理論的予備段階として構成されたのである(3)。つまり一定の歴史的条件の下で形成された現実の経営スタイルが，以前と区別される新な経済・社会生活を担うものかどうか，それを明らかにするための理論的基礎だということである。したがってある経営スタイルが「新しいか否か」を決めるものは，その精神，すなわち，多様な経営諸要因を全体として統一し，方向を示し意味を与える秩序原理としての，＜形成理念＞の内容でなくてはならない。では＜新しい＞経営スタイルを生み出す形成理念（秩序原理）は何か。

それは＜人間原理＞(Hummanprinzip) でなくてはならない。そしてこの人間原理は単に新しい経営秩序の理念であるばかりでなく，新しい社会秩序の理念でもなければならない——これがノイローの根本立場である。

「人間原理」がノイローによって何を意味するか，これを次に問わねばならないが，その前に，この「人間原理」により形成される経営スタイルが，＜新しい＞経営スタイルとされる，その新しさを明らかにするために，先ず「人間原理」とは異る，どのような秩序原理や形成理念があるのか，これについてノイローがどう規定しているのかみておきたい。

上記の「人間原理」の意義からも明白であるが，彼の経営社会学の立場が，経営と社会という広い視点に立っていることから当然でもあるが，「秩序原理」（形成理念）は，広く国家・社会の秩序と経営制度にも及ぶ基本原理として把えられている。次にこの秩序原理の性格は，経済学的，技術論的あるいはその他の，非社会学的規定ではなく，あくまで＜社会学的＞に規定されなければならない。それは社会共同生活の問題性を問うている以上，当然なことであるが，この場合秩序原理の問題の中心にあるのは，人間のもつ個人としての性質と社会的存在としての性質が，どう扱われるかであり，国家と社会のそれに対する態度がどうであるか(4)，である。そしてどのような秩序観がこの関係を規定するか，ということである。どの秩序もある目標に向けられたものであるかぎり，秩序原理とは目標思想にほかならない。したがって上記の個人並びに社会的存在として人間に対する，国家，社会の態度が，どんな目標思想により位置づけられるか——この観点から，ウェーバーの支配の社会学などによりながら，ノイローは国家・社会・経営制度をふくむ広い意味の社会秩序の形

(2) Ebd., S. 54.
(3) Ebd., S. 54.
(4) Ebd., S. 14.

成理念=秩序原理を，以下の四つの型に分類する。(5)

1. 伝統的原理。

出生と継承が，地位，職業，所有，収入その他のステータス・メルクマールを，あらかじめ決定する。貴族，軍人，聖職者，ツンフト市民などが社会の規定要因となっている身分制秩序である。この秩序原理は，本質的には土地所有者層にのみ，政治や経済の権力の扉を開くもので，いわば前工業化社会の身分制的な秩序原理である。

2. 業績原理。

合理的思想が，個人並びに集団的存在としての人間に対する社会秩序の関係を規定する。あたかも人間は合理的動物であり，道具を作る悟性的動物（M・シェラー）でもあるかのような，合理主義的観点がすべての基準となる。この原理に基いて身分制秩序を止揚したのが，産業社会である。

3. 社会原理。

個人と集団生活の保護の必要性が支配的原理となるもので，経済活動の自由の原則や個人的業績原理に対しては，それが人間的，肉体的，社会的生存を越えるようなところでは，限界線が引かれる。この限界線の監視者は，法，裁判所，行政当局や諸組織であり，経営内では災害保険，疾病保険，廃疾保険，職員保険などの諸制度が，同じような役割を果す。ドイツの場合，ワイマール時代の社会政策立法……職業紹介，失業保険，調停制度，労働裁判などの国家機関や制度は，この時代に社会原則が貫徹したしるしである。この時代以後，家族，経営，自治体における，人間並びにその集団生活の社会的保護は，国家・社会秩序の前提であるという考え方が確立した。

以上の三つの秩序原理をノイローは，前段階的な原理とし，現代の秩序原理は＜人間原理＞であり，又なければならないと主張する。

4. 人間原理。

ここでは人間は，もはや社会原理におけるような保護の対象としてあるのではなく，人間自身のために，人間と共に秩序化，生産，組織化，合理化が行われるような社会秩序を現わす。このような秩序の原理となるのが人間原理である。つまり「人間」に向けられた社会秩序の形成をめざす秩序思想であり，この思想から人間，社会，経済についての人間原則の三つの課題が生じる。第一は＜人間への奉仕＞，第二は＜個性の展開＞，第三は＜社会的人格の保護＞である。「人間への奉仕」とは，人間が中心点にあるのみか，人間を目標とする思想で，経済，技術，政治における人間優位の考え方である。具体化としては，事故，病気，廃疾に対して，また経営の過大な肉体的・精神的要求に対する，日常の経営生活での保護であり，また賃金，労働時間その他の労

(5) Ebd., S. 15ff.

働条件面で，技術的，経済的観点に対して人間優先の方策の確立である。第二の「個性の展開」は，いうまでもなく各種の教育・訓練制度による個性の育成を始めとして，経営面では，労働者の肉体的・精神的能力に適合し伸ばす職場や諸方策の形成である。第三の「社会的人格としての人間の保護」は，人間の共同生活を促進する諸制度，方策の実施である。

人間原理がこのようなものであるとして，では形成理念として「新しい経営スタイル」を構成すべき，人間原理の新しさはどこにあるのだろうか。他の三つの原理と区別される特質はどこにあるのであろうか。ノイローはそれを，秩序を構成する人たちの「下からの」の活動化であると規定する(6)。伝統原理，業績原理，社会原理を導く思想は，いずれも「上から」，すなわち国家や準国家的機関，あるいは企業家から，社会秩序や経営秩序への働きかけたものである。これに対し人間原理は，自立，自主，自己責任の尊重の上に立つ，その意味で「下から」の秩序化をも重視するのである。

結局，「人間原則」がノイローの主張のように，新しい経営スタイルとして，時代を劃すような意義をもつことができるためには，「下から」の秩序形成の側面，すなわち自立，自主，自己責任がどれほど認められ，確立されるかにかかっている。そうでなければ，人間的観点が技術的，経済的観点に優位するといっても，言葉だけに終るだろうし，公正な労働条件といっても客観的基準があるわけではない。まして教育・訓練制度は，どこの企業でも従業員の能力向上として努力しており，人間性に機械を適合させることも，人間工学の立場で積極的に促進されつつあるのは一般的である。また人間共同生活の密度を高めようとする社会的人格の保護の課題も，これこそヒューマン・リレーションズの問題として，以前から各種の手法が開発され，現代の人事・労務管理が積極的にとりくんでいるところのものである。それゆえ，＜人間原則＞が，人間自身のために，人間と共に秩序を形成し，生産し組織し，合理化をしようとする社会秩序の原理として，自己実現するための保証は，「人間に奉仕，個性の展開，社会的人格の保護」の三つの課題の遂行が，先ず断片的でなく綜合的であることを必要とする。しかし最も重要な点は，上記のように，下からの秩序形成モメントが，どれほど又どのように尊重されるかである。ノイローは一方で，「人間原則」の下では支配＝ヒエラルキー思想は拒否されるが，他方で生産経営の機能遂行上，なくてはならぬ「規律」は否定しないと述べている(7)。規律の維持と支配観点の否定，このいわば経営社会の二律背反的テーマは，現代経営の重大問題で，われわれも本論文に続く後の論文で改めて取りあげる予定であるが，ノイローにとっても根本問題となっている。ノイローはこの二律背反的テーマを，分業生産において，すべての職能（その保持者）の全面的な同一の取扱は，経営の規律，権威の止揚を意味し，すべ

(6) Ebd., S. 20.
(7) Ebd., S. 20.

ての経営秩序，経済，国家の基礎を崩壊させるものであるといって重視している。[8] 自主，自立，自己責任の尊重による下からの秩序形成への配慮があり，しかも経営秩序が維持されるという，この背反的課題の解決を，ノイローは経営内の共同労働に対しての＜自由な人間＞の結集によるとして，理念的に画き，これは「人間原則」により促進されるとしている。[9] ここに自主，自立，自己責任の「自由な人間」が，経営秩序内で自己の存立をはかろうとすれば，経営秩序そのもののあり方の決定に，自己の意思を参加させ，反映させようと要求するのは，彼自身も指摘するように至極，当然なことである。[10] まさにそれゆえにこそ，ノイローもその経営社会学の基礎概念として，「経営意思形成」の要因を中心的位置に設定しているのであるし，また「人間原理」という形成理念と共に，それにより導かれた＜二元的＞経営意思形成制度を，＜新しい＞経営スタイルの根本要因としている。[11] 彼はこの二元的経営意思形成を目標ではなく手段であるといい，この手段の目ざすところは，不平等の止揚と社会的均衡の確立であるとする。[12] これは上記の人間原理の課題を実現すべき役割を，二元的経営意思形成制度に担わさせていることを意味する。この点で改めて経営意思形成の問題に立ち戻る必要がある。それは「共同」決定という西独の経営意思形成制度の，すなわち西独の経営制度それ自体の評価に関わるし，ノイローのそれに与えた評価が，彼の主張する＜新経営スタイル＞にあたるものであるかどうかが，彼のウェーバー批判に直接つながるからである。

(2)—2 二元的経営制度——意思形成の二元性の意味

ノイローは産業経営の社会学的特質の認識を，経営制度と形成理念（精神）に著目することにより進めた。フォーマルであれ，インフォーマルであれ成員の一定の行動形式性と，経営の社会的雰囲気のうちに，「経営制度」の特質は表現される。この経営制度の特質は，ある一定の社会思想と行為を現わしたものであるが，これは「経営意思」により規定される。そして経営意思の形成のあり方を窮局的に規定し，そこに経営スタイルを確立させるのは，「形成理念」（精神）である。これがノイローの論理構造である。形成理念が「人間原理」をその内実として，意思形成に作用し，経営制度を導く時，＜新経営スタイル＞が生まれる。これはノイローの「理念」である。さてすでにこれまでノイロー経営社会学の論理構造も理念も，一応の析出を終った。今度は逆に，人間原理の形成理念から生じる経営制度の特質，すなわち＜二元的経営意思形成制度＞のあり方に下向してい

(8) O. Neuloh, Betriebsverfassung, S. 249.
(9) O. Neuloh, Betriebsstil, S. 20.
(10) ノイローは意思形成の二元性の思想は自由な人間への発展と平行して生じてきたこと，組織の一員たる人間は，経営であれ，都市計画や住宅建設であれ，あらかじめ意見を問われない人間は滅多にいなくなったと言い，現代の正常な人間は，彼に提供されることに対し，意見を問われることを欲するのだし，又，自己の意見を述べようとすると述べている (Neuloh, Betriebsverfassung, 102).
(11) Neuloh の言う「新経営スタイル」の定義はこうである。「経営秩序と経営クリマにおける社会的思想と行為の現われであり，これが人間原理により形成され，二元的意思形成により影響されて統一的に表現されたものである」(Neuloh, Betriebsstil, S. 53.)
(12) O. Neuloh, Betriebsstil, S. 49ff.

かねばならない。それは自ずと共同決定法下の西独産業経営の現実態に，向わざるを得ない。

経営意思形成の二元性の問題に入って行く前に，ここにノイローのいう＜新しい経営スタイル＞の精神を整理し，明確なイメージを造形しておくことは無意味であるまい。それは

第一に人間の同権を認め，平等の取扱いをはかること。

第二に計画と執行という，経営に必要な分業を，すなわち職能的秩序を同じく承認すること。

第三に二元的意思形成に必要な機関，形式処理方式の制度化を行うこと。

第四にこうして生じる経営秩序は，人間原理により，個人に社会的保護と社会的発展のチャンスを与え，また人間間関係としての社会的共同生活の密度を濃くすることである。

1. ノイローは以下に見るように，一元的経営制度とか，二元的意思形成とか，あまり使用されないし，適切とも思われない概念を用いている。これは経営の社会学的認識として，人間間関係の社会学的カテゴリーによりできるだけ考察しようという態度の現われなのである。このことは他面，産業経営現象の分析にあたって，産業経営に即した概念構成をしなければならないという態度とも結びついている。経営に無縁な観念や経営外の社会構成体の用語や概念の転用が，しばしばみられる。たとえば家父長的，軍隊的，民主的，絶体主義的経営などの用語が，とりわけ政治の分野から転用されている。そして単に用語のみならず，その内容までがもちこまれる。その結果，経営の実態にずれた認識を生じせしめ，それがまた労使双方に無用な誤解を与え経営に障害を起させる。経営権力は家権力とも軍事的権力とも一致しないし，また経営は家族，近隣，地方自治体のような第一次的社会形態ではなく，二次的社会構成体である。ノイローはこのような分析に当っての立場から，他の社会的分野や領域とまぎらわしい概念を避け，経営の人間的諸関係としての社会秩序や社会関係の特性を社会学的に規定し現わす用語として，意思形成の「一元性」とか「二元性」の言葉を用いているのである。なお，彼は国際的用語としては，Unilateral, Bilateral の語を提案している。

2. 一元的とか二元的意思形成とは，一人（個別企業家や総支配人）あるいはあるグループ（役員会とか管理者会）による一面的な意思形成か，あるいは同格の意思形成の両当事者によるかを現す。前者の場合には執行者はその代表者をふくめて，技術面，経済面，社会面のどの種類の決定からもしめ出され，管理側の単独決定である。この場合，逆にラサールが画いたような生産アソシエーションの場合における，管理側がすべて排除され執行者の自主決定という一面性も考えることはできる。これに対し二元的意思形成は，労資の大規模組織の双方，より狭くは工場管理側と従業員層，あるいは管理者と執行者という両社会当事者が，部分的にか，全面的にか同権的に経営意思形成に関わることを言う。こういう経営の意思形成に対する両当事者の関与のあり方に対応して，一元的経営制度(einseitige Betriebsverfassung)と二元的経営制度(zweiseitige——)に分けるのである。(1)

（1）一元的，二元的意思形成の経営制度の諸類型については，ノイローの „Betriebsverfassung“ の41頁から107頁までに詳しく述べられてある。ここでは総括したのでいちいち引用箇所をつけない。

3. 一元的経営制度は上記のように，企業者，管理者側の単独決定の型と，逆に執行労働者側の自主決定の型に区分される。前者を「モノタイプ」経営制度，後者を「仲間集団」的経営制度とよぶ。モノタイプ経営制度の型には，労働者保護立法のなかった，いわゆる原生的労働関係時代の，無制限の工場主支配の段階から始まり，金融資本との結びつきから金融利害者代表が監査役会を牛耳り，これに役員が服従する段階，個人的にか団体的にか協約により使用者の権力の制約される段階，企業家側の自発的な経営権力の制限の段階，あるいは法的な制約さらには，公的な管理や統制下に経営権力自体がおかれる段階などの各局面がある。これに対し仲間集団的経営制度の型には，主従も階級も，私有財産もないユートピア的に考えられたものから，自発的・自主的生産組織，生産協同組合や消費協同組合のように構成員全体による意思形成，さらにはグループや部門の自主的意思形成のように従業員の自主決定度合が狭められる段階まで，各種の局面がある。自主決定の枠が狭くなってくれば，それは二元性に近づいていく。

4. 二元的経営制度をノイローは，企業家側の自発的行為の結果によるか，特別の法律により実施されたかによって，自主的二元経営制度と法定二元経営制度に区別している。自主的二元経営制度は，労使の対立性を前提とした協約的二元性から，利害の相互性の（従業員福祉施策関係には特に妥当する）の承認に基く協約的二元性，さらに共通の利害，共通の課題の認識により，より一層協働関係を促進しようとするパートナーシャフト経営制度，あるいはこれをさらに高度化した形態としての協働的制度，さらに理念的目標とでもいうべき共同体的経営制度などの各段階がある。この自主的二元性の経営制度の各段階について，ノイローはパートナーシャフト経営制度の段階から，西独産業では本格的な二元的経営意思形成の途が始まったとしている。法定二元的経営制度の型には，就業規則にみられるような法的に定められた契約形式から始まって，労働者委員会の設置にみれれる法的に規定はあるが任意の労働者代表制形式，さらに1920年の経営評議会法のような，法的強制による従業員代表制形式を経て，各種の領域の意思形成について，たとえば労働時間，有給休暇，教育訓練，賃金規則，福利施策の管理などについて，部分的に従業員の参加の権利が法的に認められる段階的二元性の局面が生じる。ノイローはこの例として経営組織法（Betriebsverfassungsgesetz, 1952）をあげている。そして最終的には労使同数で構成する最高機関として監査役会，その半数の承認の下で任命される労務担当役員などの規定をもつ共同決定法のように，あらゆる分野で従業員が制限のほとんど受けない全般的な二元的経営制度に及ぶ。

(2)—3 ＜新しい＞経営スタイルとしての西独経営制度理念と現実

ノイローの＜新しい経営スタイル＞の，その新しさの基準は，人間原理と二元的意思形成にあることはすでに見た。その点に関するかぎりで，意思形成の一元性と二元性の型について上記に略図をえがいた。要するにノイローのいう二元的経営制度は，経営の意思形成について，企業側の自発的な権利制限のみならず，従業員権利の承認であること，しかもこれは制度化され，さらには法的

にも確立されることである。この観点からみた場合，現代の西独の経営制度は，部分的には自発的な共同活動形式を含みながら，法的な二元的経営制度の段階にある(1)。その点では，＜新しい経営スタイル＞の基礎条件は満たされている。したがって問題は，＜人間原理＞がこの二元的経営制度のなかで生かされているかどうかである。もともとすでに分析したように，二元的経営制度すなわち意思形成の二元性は，＜人間原理＞の課題を達成すべき根本条件なのであるから。西独の，とりわけ共同決定制下の経営は，完全ではないにしても，＜新しい経営スタイル＞であるとノイローは規定する。ではその論拠は何か。直接的な論点をふくめて，ノイローの理論を総体的にみると，その論拠は三つある。第一は現代の大産業の発展，第二は西独の産業経営のある種の方向，第三は共同決定法下の経営社会の現実態である。いずれも西独の産業経営の現実の動き，状況を踏まえたものである。

I. 現代大産業の発展。

現代における大規模経営の発展傾向は，真の二元性の要求に対応しているとノイローはいう(2)。大産業の発展は経営の＜即物化＞をもたらす。この点が二元性の要求に対応する第一のモメントとされる。経営の即物化とは，仕事を与える制度としての，経営の「没人格化」である。これは企業家の「人格」から，「制度」としての経営に権威が転換することである。従業員はもはや企業家や経営者のもとで働いているのではなく，会社で働いていると思う。人格的隷属関係の代りに即物的関係の登場である。これによって企業家，管理者から，「資本家」としてのイメージが薄れてくる。階級闘争イデオロギーの要因が除かれる。こうして労働者層の意識のなかに，重役会のメムバーから末端の人に至るまで，当該経営の給料取り，賃金受給者であという見方が生じてくる。この労働者層の意識の変化を通じて，従業員総体という意味で，工場従事者のある種の「連帯性」が形成される。このがぎりで経営観念の客観化は，同時に経営制度の客観化であり，二元的社会形式を容易にするとノイローはみる(3)。

現代大産業の発展の傾向が「二元性」の要求に対応する第二のモメントは，経営の大規模化や即物化に関連して必然的に生じる「管理の多節化」(mehrgliedrige Leitung) である(4)。ノイローもともと社会学的概念としての「経営制度」のカテゴリーがあてはまるのは，従業員1,000人以上の経営と規定しているのである。それはこの規模になれば，制度的客観化による没人格化が生じ，また経営の諸事情が見渡しにくくなることによって，大規模経営制度の社会的問題性が発生するとみるからである(5)。従業員数が多くなれば管理組織も膨張する。多くの管理者のうちには，管理や経営の

(1) O. Neuloh, Betriebsverfassung, S. 58 und Betriebsstil, S. 29.
(2) O. Neuloh, Betriebsverfassung, S. 100.
(3) Ebd., S. 101.
(4) Ebd.,
(5) O. Neuloh, Betriebsstil, S. 32ff.

権限を自発的に自己抑制したり，話し合いを進めた方が，経営クリマを健全にする上で最善だと考える人が現われる。多節的管理の発展する傾向につれ二元的制度の条件が，経営の内部で次第に用意されてくる。個人の生活であれ共同生活であれ，自分の関わることについて問われたり意見を述べることは，一般的な人間的要求である。それゆえ，衣食住のことであれ，労働の仕方であろうと，事前の発言により関わりをもつことが多くなればなるほど，さまざまな年令，出身，収入の人々の間にある自然的緊張はゆるめられ，協力態勢 (partnershaft) になる。これがノイローの，現代大産業発展が二元的経営制度形成の第二のモメントであるとする側面である。

Ⅱ． 西独産業経営の特殊な発展。

上記のⅠの論拠が一般的背景とすれば，西独産業経営にみられる，ある種の発展傾向は西独産業経営を＜新しい経営スタイル＞とみる，直接的論点となる。ある種の発展傾向とは，「パートナーシャフト経営」である。この労使共同経営制度には多種の形態があるし，またあり得るが(6)，ノイローがその典型としてあげているのは，繊維産業の経営者シュピンドラー (Paul Spindler) による労使共同企業体である(7)。シュピンドラーの労使共同経営の原則はこうである。第一は企業の収益，資産への全員の参加。第二は全共同労働者の共同決定権。第三は公開性による不信の除去および特殊任務のグループと他の人たちの間の人間的関係の復活である。シュピンドラー労使共同経営における二元的経営の現われは，事業管理者側と従業員の代表機関である経営評議会の間に結締された共同企業家契約にある。共同企業家契約には従業員は個別的に参加するが，彼らは経営の収益のみならず危険 (損失) にも参加する。つまり共同の権利と責任をもつわけであるが，共同の決定は，経営情報の提供の定めと共に，企業目的・対象や工場生産方式の原理的変更を始めとし，従業員数の増減，一定額以上の新投資や借入金，あるいはあらゆる種類の債務の引受け，従業員福祉のための投資などの経営活動の多方面にわたる。従業員は10人ごとに１人ずつ選ばれる代表を通じて上記の共同決定に参加する。シュピンドラーの経営においては，この共同企業家契約のほかに，事業管理者側と従業員代表機関の経営評議会の間の経営協約も，経営の二元性を現わしている。経営評議会はこれにより，採用，解雇，年金付退職，労働時間の変更，昇進，配置替，就業規則違反者の処分などにさいし共同活動する。

こうした相互理解をもたらす共同活動は，経営意思形成の一面性を除去した＜自発的＞な二元的経営制度である。そしてシュピンドラーが中心となって設立した労使共同経営促進協会 (AGP) は，1956年には100を越える企業が参加していた。G・フィッシャーはその著書，「労使共同経営」の日本版 (1961年) の序文のなかで，労使共同経営実施の企業は2,000におよぶといっている(8)。いずれに

(6) パートナーシャフト (労使共同経営) については G. Fischer, Partnerschaft im Betrieb, 1955, 清水敏允訳「労使共同経営」ダイヤモンド社，昭和36年が理論と実例に詳しい。
(7) O. Neuloh, Betriebsverfassung, 94ff.

せよ，このような労使共同経営が西独産業にかなり拡がっているという現実が，ノイローの＜新しい経営スタイル＞理論の大きな根拠になっている。事実，ノイローはこのような傾向は，西独産業の二元的経営に対する真剣な論議の時代の成熟を意味し，また業種，業態を問わず従業員代表の経営意思形成の参加を規定した52年の経営組織法の先行形態であるといっている。(9)

Ⅲ. 共同決定法（経営組織法を含む）下の経営社会の現実態

現代産業社会の一般的発展方向，西独産業における自発的な労使共同経営制度の拡がりという，第一，第二の論拠を背景に，法律による共同決定制度を，ノイローは第三の論拠とする。二元的経営制度の分類についてはすでに述べたが，そのうち法定二元制度の終局段階は全面的二元制であった。彼はこの全面的二元性と，その前の段階である段階的二元性について，前者は共同決定法，後者は経営組織法により規定された局面とした。つまり，西独産業経営の現実は，＜新しい経営スタイル＞の基本的メルクマールの一つである，「意思形成の二元性」を実現しているということである。もう一つのメルクマールは「人間原理」である。この原理が経営の内と外の諸要因の影響を統一化し，まとまった経営の社会秩序を形成しているか否かが，すでに論じたように新経営スタイル成立の論点になる。人間原理という経営社会の形成理念は，本来，抽象性の原理であるから，それが現実にどれほど具体化されているかどうかをみるためには，人間原理に基く三つの課題（人間に対する奉仕，個性の展開，人間の社会的性格の助成）がいかに実現されているかをみることによらざるを得ない。そしてこの問題を考察することは，結局，意思形成の二元性の現実態をみることになる。それは，すでに分析したように，ノイローの理論にあっては「人間原理」の課題遂行の根本的手段が「二元的意思形成制度」だからである。したがって，二元的経営制度の面から考察を進めなくてはならない。

意思形成がどのように行われるか，又，それにより経営秩序が確立，維持がどうなされるかは，すべての経営制度の基本問題である。それゆえ，ノイローも＜新経営スタイル＞の現象形態のポイントとして，「組織と制度」，「決定と管理」，「従業員代表機関と共同活動」の三つの側面をあげている。(10) もちろん，経営制度の特質は，就業規則やその他の規則，あるいは管理者層のもつ権威の質，そして一定の労働条件なり労働状態，さらに工場や職場への一体感などにも表現される。しかしこれらの諸要因も，基本的には上記の三つの要因により規定されるから，この三者の関連がノイローの指摘するように，経営スタイル形成の主要因とみてよいであろう。このような視角の上に，ノイローは共同決定法下の西独産業経営の実態をみて，そこに＜新しい＞経営スタイルの形成をのぞき見るのである。以下，彼の論点をみてみよう。組織と制度の面からみれば，同数の監査役会，取

(8) G・フィッシャー上掲書，日本版序文4頁。
(9) O. Neuloh, a. a. O., S. 95.
(10) O. Neuloh, Betriebsstil, S. 43.

締役会での労務担当取締役の地位，工場管理側と従業員代表の同数委員による労働委員会構成にみられるように，社会的両当事者間の同権性と相互尊敬の原則に立つ共同決定の組織と制度は，「二元的秩序」の形成を意味する。(11) この二元的秩序により，従来の労使間の役割構造が変り，経営の紛争状況の転換が導かれた。すなわち，経営の生産面，社会面その他の面での調整，決定が本質的に容易になり，共同決定方式の実施以来，この方式自体を守ろうとしたものを除けば，ストライキが無くなったことである。経営管理上の最高の意思決定機関である監査役会メムバーの半数を労働者，従業員の代表が占めるという制度，しかも調査によれば意見が対立して決戦投票にもちこまれるようなことは，抑制されている。そして執行上の責任機関である取締役会の重要メムバーである労務担当役員は，監査役会の半数承認を必要とすれば，これはいわば，労働者側の任命に等しくなる。(12) このような経営上の重要なポストが，労働者側の代表でもあるような性格をもつこと，実際上も，この労務担当役員は，役員会を構成する生産，営業担当役員と全く同格に又，同僚として行為している。その点は，監査役会でも同じである。法律が施行されて以来，ほぼ10年間におよんで，監査役会の活動が争いなく行われてきている。こうした共同決定の組織と制度，並びに管理，決定をめぐる実態は，＜人間原理＞の実現のよき基礎を提供していると，ノイローは評価するのである。(13) したがってストライキの解消がそのしるしとみられるのは，(14) 当然でもあった。たとえ労使双方に，秩序観の相違は原理的にはあっても，実践上では共通の考え方が経営の秩序のあり方について成り立ちうる。定期的な監査役会は，そのための有効な機能を果す。使用者側には狭い経営的視野を越えて，広い社会科学的思考に向わしめる。被用者側には市場経済的視野（たとえば投資政策など）に目を開かせる。(15) 同権，同僚としての接触の機会は，労使相互の信頼を共通に義務づける。そてしこれは経済平和，経営平和の意味で，自主的協同組織（アソシエーション）への契機となると，(16) ノイローは高く評価するのである。経営意思形成がこのように構造的に改革されたことの重要な成果は，ノイローによれば労働者代表といえば言えるような性格の労務担当重役が同権で役員会に参加し，工場のプランづくりに，社会的プランを織りこんだことにある。ノイローがここで重視するのは，どのような経営の決定の前にも，従業員の利害がどこで，又どの範囲までくみ入れられるべきか，という問題が論議されねばならなくなったことである。つまり，このことによって経営決定方式が，

(11) Ebd.,
(12) Arbeitsdirektor（労務担当取締役）は監査役会の半数が反対する時は任命され得ないと法律に定められている。したがって監査役会における労働者側代表の反対があれば任命され得ないから取締役会では労働者側の意向を代表せざるを得なくなる。ノイローがその調査で生産・販売の担当取締役と労務担当との取締役会での対等関係を問題にしているのは，この理由からである。
(13) O. Neuloh, a. a. O., S. 248.
(14) Ebd., S. 55.
(15) Ebd.,
(16) Ebd., S. 57.

＜人間原理＞の意味で新しく形成されたということなのである。(17)

組織と制度，決定面での変化は，経営秩序の維持の面でも金とムチの代りに，積極的な情報や承認の新しい管理方式の採用をもたらす。このことは従来の権威的経営秩序から仲間的な自己啓発秩序への転換を現わす。この転換もまた＜人間原理＞による新な形成として，ノイローにより評価される。意思形成や管理をめぐるこの構造変革は，総じて従業員意識に変化を与え，強い信頼感を生じさせた。そこに権威観念の変化がみられた。単なる職能的権威から人格的権威への転換である。これは新な信頼構造の成果であり，また職場，生活水準，家計，老後などの保証という面での，従業員層の安定感の強化並びに結果である。これらはノイローの目には，彼が掲げた＜人間原理＞の第一課題である「人間奉仕」の達成であった。(18)

これに反し，第二，第三の課題はまだ達成されてないという。人間原理の第二課題は「個性の発展」である。これは従業員の全体の仕事に対する知識の不十分さもあるが，彼らの上昇意欲の質の問題ではなく，上昇チャンス促進の体系化が不十分なためである。(19)このことは，「個性の発展」が新しい秩序思想の基本部分として意識されていないしるしだとする。(20)第三課題は人間の「社会的性格の助成」である。これにはかなりの費用が支出され，多くの方策が行われている。懇親の夕べ，誕生祝い，小旅行，見習生のパーティなどが催されている。だが成果は十分でない。その理由は，小集団，フォーマルな作業集団，インフォーマルな利害グループなどが，経営内の人間関係の促進に対しもっている重要性が，まだ認められていないからである。(21)ただし実態調査によると，集団作業より単独作業を望む労働者の方が多い。この点では小集団重視のアメリカの集団仮設とは逆を示している。このモチベーション構造の米独の相違は，ノイローのいうように，小集団仮設を一方的にうのみにすることの問題性を現わしているといってよいであろう。(22)

以上，共同決定の現実とその作用は，＜人間原理＞の完全な展開とはいえないにしても，ノイローによればさまざまな度合いで，＜新しい経営スタイル＞創造の多くの可能性をはらんでいる。ノイローはこのように，共同決定法下の西独産業経営に評価を下した。そのさい彼が特に目を向けたのは，たとえばルールのライン沿岸の重工業にはストが皆無になったような現象の背後にある，工場内の＜社会的結合性＞であった。そこにみられる，従業員の経営に対する高度の一体感は，もともと西独重工業では長期勤続者，祖父，父親，子供という，いわば世襲的従業員が多かったにせよ，「共同決定」により一層強化され，深化され，より確固になったという判断——この把握こそ，

(17) Ebd., S. 56.
(18) Ebd., S. 57.
(19) Ebd., S. 57 u. S. 230.
(20) Ebd., S. 57.
(21) Ebenda.
(22) Ebd., S. 238.

ノイローをしてウェーバー批判にかりたてた現実的背景であった。確に西独には共同決定法の二元的意思形成制度に対し，それは階級闘争の場を経営内に設けるものだという見方が，労使双方に存在する。それはちょうど第一次大戦後のワイマール体制下に，法的に制度化された経営評議会に対し階級闘争機関とみなす見方が，労使に，特に使用者側にあったのと対応する。このような見方に対し，共同決定法下の二元的意思形成の制度は，階級闘争の制度化ではなく，産業社会の最も重要な安定化の契機なのであるというのが，ノイローの根本的立場なのである。大産業は，技術，組織，販売などの面で数十年前から示していた大きな力を，今や共同決定制の下で，経営の社会領域においても，もつようになっていること[23]，そしてこれは単に経営制度の枠内にとどまらないで，世界政治的な意義をもつ社会秩序形成ファンクションであると彼はいう[24]。ノイローは西独産業経営の共同決定方式にこのような大きな意義を与えたが，その根底にある考え方は，経営意思形成上での労使の「対等関係」と，計画と執行の職能秩序の面からする「服従関係」が，共同決定により摩擦なく綜合的に形成されているという認識である。シェルスキーにより，西欧社会が待望しているとされた新しい経営ヒエラルキーの姿は，ノイローの理論のうちに，今えがかれたようにみえる。経営内の上下関係は単なる職能上の序列にすぎず，労使の対等関係は，＜人間原理＞により現実化してきている。その意味で，職能面の上下関係も相互信頼的秩序となっている。こうした経営社会は単なる共同労働の場であるより，生ず人間の＜共同生活＞の場になっている。このノイローの論理が，自己貫徹する前に立ちはだかった大きな障壁は，「資本主義的大企業は比べるもののない，典型的な官僚制組織」であるという，マックス・ウェーバーの論理であった。まさにウェーバーによれば官僚制組織こそ，現代に典型で，そして最も強固な＜支配装置＞，つまり「強制団体」なのであるから。

(3) ノイローのウェーバー批判

——新経営スタイル論対支配の型論理

共同決定法下の西独経営制度の実態を基にしたノイローの経営社会学が，その論理展開の赴くところ，ウェーバー批判にまで発展せざるを得ない，その論理的筋道は上記にみたとをりである。産業経営体を＜支配団体＞とみなすことは，当然，階級対立をそこにみるであろうし，あるいは階級対立観をとらずとも，人間の人間に対する支配関係の存在からは，労使間の紛争は必然となる，そういう経営観を形成することになるであろう。G・ブリーフスたちの，かつての経営社会学は，社会不安の＜るつぼ＞として経営体を眺めた。今，ノイローは，社会不安をなくし，個人生活を安定させる，重要な可能性をもった経営社会制度として共同決定方式をみる。共同決定法下の西独経営制度がその意味で，新しい経営スタイルとしての「歴史的」証明であるとすれば，ノイローの経営

(23) Ebd., S. 243/244.
(24) Ebd., S. 57.

社会学は，その「理論的」証明でなくてはならない。それゆえ，経営=支配団体説の原理的拠点である，ウェーバー支配の社会学批判は，ノイローの避くことのできない課題となる。彼のウェーバー批判は先ず，ウェーバーの支配の社会学の基礎視点と主要概念を析出し，これに共同決定法下の経営の実態と対比させることによって展開される。

(3)—1 ノイローによるウェーバー理論の析出点

ノイローが批判的対象とするのは，資本主義大経営を合法的<支配関係>の卓越した型であるとする，ウェーバーの論点である。そしてノイローは，ウェーバーのこの規定の著眼点が，「経営規律」にあることをみる。すなわち，経営が支配構成体として，十分に機能するための基礎は経営規律にあるという，ウェーバーの官僚制理論の立脚点である。集団構成の基軸であるこの「規律」について，ウェーバーは軍隊と並んで経済的大経営を，規律の偉大な教育者だとする。さらに経営規律の概念は科学的管理法のアメリカ的システムにおいて，とりわけ機械や装置に人間を適応させることにおいて，最高の勝利を奏でているとみる。このようなウェーバーの近代産業の大経営の見方と，この見方の根底にある官僚制組織の概念装置こそノイローのウェーバー批判の論点なのである。

ウェーバーの支配の社会学の中心概念は，いうまでもなく<支配概念>である。ノイローはウェーバーの理論に即して，支配概念をくみ立てる三つの要因をとり出し，明確にする。すなわち「命令権力」とは，命令とは，他人の行動に影響を及ぼそうとする支配者の意思である。「服従」の内容を進んで自分自身の行動の格率たらしめようとする，被支配者の態度である。そして「正当性」とは，服従の要求を支え，支配関係を妥当させる窮局的原理の問題である。この支配概念を基にウェーバーは周知の，支配の三つの型を構成しているのであるが，ノイローも先ずウェーバー理論の中からウェーバーに即して，三つの支配形態の特質をとり出す。異常なものへの信仰により正当化された命令=服従関係としての<カリスマ的>支配，習熟したことに基き，個人的権威による<伝統的>支配，制定された合理的規則の体系に基く官僚制的支配の三者である。(1) そして次にドイツの経営制度の歴史的発展に，この三つの型を対比させる。

第一の<カリスマ的>支配についていえば，現代の産業大経営では，もうすでにしめ出されている。カリスマ的支配関係において命令者は，「指導者」になる。指導者的個性は死に絶えてはいないにせよ，もはや通用できない。創業期には通常，このようなカリスマは，パイオニア精神とよばれる。しかしドイツでは1918年以降，もはや語られない。大企業の小数のパイオニア像は，今日でも生きてはいても，活動しようとすれば拒否される。(2)

第二の<伝統的>支配については，その典型的形態は家父長制，家産制である。これらの観念は，前工業化時代の生活形式に方向づけられた家族株式観念で，経営に関わりのないものである。

(1) O. Neuloh, a. a. O., S. 300.
(2) Ebd., S. 321.

出生に由来するヘルの尊厳と臣民という伝統的支配のメルクマールは，現代産業経営秩序には対比されようもない。かつてルール工業地帯では19世紀の後半に，強い家父長様式は存在していた。この場合に特徴的であったのは，いわゆる „Herr im Haus“ の立場と，福祉国家の精神での保護義務であった。ウェーバーはこれを家産制支配の基準点としたが，その精神から，ルール地帯は経営社会政策の黄金卿となってきているとノイローはいう。しかし産業大経営が，ますます組織化を必要とし，官僚制化を押し進めるにつれ伝統的支配の時代は，ここでも終りをつげ，ルールの産業大経営の発展の方向は，数10年来，官僚制的支配の方向にあったとする。(3)

こうして問題は今や，数10年来，官僚制的支配の方向に歩みを続けてきた西独の，特にルールを中心とした産業大経営が，共同決定法の実施により，どのような変貌をとげたかである。その現実態は，「資本主義的大経営は他に比べるものもない典型的な官僚制的組織である」という規定，いい換えれば資本主義的大経営=支配団体というウェーバー的テーゼに現実的意義を失わしめ，図書館の蔵書棚にのみ残るような古典的規定たらしめるほどの質のものかどうかということである。

(3)—2 ＜対決＞

批判は，いうまでもなく，すでに取り出された支配概念の主要要因をめぐって行われる。命令権力，服従，正当性や権威などの諸要因と，支配の現実化の本質的条件である経営規律が，共同決定の経営制度でどのようになっているか。支配概念の先に正しく析出された要因の規定が，そこでそのまま妥当するか否かが，問題の焦点にされる。

第一に「命令権力」及びこれと対応する「服従」についてはどうか。

すでに述べたように命令権力は，他人の行動に影響を及ぼそうとする支配者の意思であり，服従は，命令の内容を進んで自分自身のための行為の格率たらしめようとする被支配者の態度である。この点でノイローは，明示された意思（命令）が以下のような状態にある場合，経営権力は命令権力と同一視されることができるであろうか，を問う。

1. 明示された意思が，被支配者の行為に，もはやそれだけでは影響を及ぼさぬ場合，
2. 命令の内容が，被支配者の，自分自身のそれとしてそのまま行為の格率になるという保障が，もはや明示された意思（命令）にない場合，
3. 明示された意思（命令）が，被支配者の対抗する意思過程により無効にされることが可能な場合。

これらは，いずれもウェーバーの命令権力，服従の関係の現実を否認する条件になる。先ず共同決定法の下では，監査役会は労資同数の任命であり，監査役会で選任される取締役レベルでは，営業，技術担当取締役と労働者側の任命でもあるような労務担当取締役とは同権である。つまり経営

(3) Ebd., S. 302.

の意思形成が二元的である以上，明示された意思=命令は，もはやそれのみでは，被支配者の行為に影響を及ぼすことはできない。実際においても，監査役会で問題の決定処理をめぐって労使双方の間の意見が対立し，決戦投票にもちこまれた例は皆無であり，労務担当取締役会は，営業，技術担当取締と全く同権で行動しており，工場部門でも工場管理側と従業員代表との間の調整委員会の活動は，使用者側による一方的意思形成を不可能たらしめている。たとえば，月のうち二回の日曜日に12時間労働を求めた工場側の指令に対し，従業員側は8時間労働を提案しこれを貫徹させた。あるいは連続作業方式について，一定の交替規則を導入しようとする工場側の諸計画が，従業員集会で拒否され，従業員側の動議に応じて他の交替時間制が導入された例が，しばしば調査の中に現われている。同じような例は，労働時間と生産性の調査中，少なからぬ経営において見られた。9時間5日制か，それとも8時間6日制か，あるいは5時間労働と6時間労働を週毎に交互に替える，いわゆる交替週制の導入などの可否は，従業員側の意思により決定されている。ここでは意思形成の二元性ということばかりでなく，ウェーバーの服従概念も，もはや妥当性を失っているとノイロー(1)は主張する。

第二に「正当性」の問題はどうか。

これは服従の要求を支える窮局的な妥当原理のそれであるが，共同決定の実際では，「正当性」は服従の要求自体にではなく，法規や規則に基づいている。すなわち，

1. 経営意思形成についての一定の規則を定めた法律，
2. 労務担当取締役を取締役会に参加させ，さらにそれと共に社会計画を取締役会レベルにくみこんだ職務規則，
3. 業務規則や経営規則などのような合理的諸規則に基づく。(2)

このように共同決定経営の従業員たちの，指令に服そうとする態度は，もはや自明のものではなく，意思形成の合理的諸規則の枠に支えられていることをノイローは指摘する。この点はしかし，ウェーバーの合法的支配の規定そのままで，批判点にはなり得ないであろう。

第三に支配概念に本質的要因である「権威」についてはどうか。

そもそもウェーバーの概念では権威をもった命令権力が「支配」であるが，ノイローはこれを上役と部下，経営規律の特性などに結びつけて考察する。共同決定制の経営においては，すでに述べたように，ノイローによれば職能的権威から人的権威に転換が行われていて，＜新経営スタイル＞の「人間原理」の第一課題（人間奉仕）の実現であるとされている。(3)このことは従業員に対する服従の要求が，もはや彼らの利害から無関係ではあり得ないことを意味している。つまり労務担当取締

(1) O. Neuloh, a. a. O., S. 302～3.
(2) Ebd., S. 323.
(3) Ebd., S. 57.

役や従業員代表たちは，従業員仲間のための社会的弁護人としての地位にあり，この地位は，ウェーバーのいう，被支配者の利害と無関係に服従を求めるような絶体的権威概念を，無力化させているということなのである。(4) そしてこの権威概念の転換によって，上役と部下の概念が変ってきた。上役(Vorgesetze)という概念はもはや経営の実情に合わず，せいぜい社会的適性によるリーダー層(Führungskräft) という概念により置きかえられるにすぎない。それに応じて又，「部下」(Untergegebe) といういい方も，使用されることがますます少なくなり，「協力者」(Mitarbeiter) の概念に代っている。(5) こうしてノイローは，あらゆる利害から離れて，被支配者に対して服従を求める権利に結びつくウェーバーの権威概念は，もはや妥当しないことを強調する。この論点は結局，主として労務担当取締役の地位に著目されているから，彼を任命する監査役会の制度と共に，命令権力と服従という第一の論点，それから正当性についての第二の論点に吸収される性質のものである。

さてウェーバーの支配の概念というより，支配の社会学，とりわけ官僚制支配の理論にとり，重要な概念装置は＜経営規律＞であるが，これについてはどうか。

ウェーバーは，産業大経営が技術的に機能するための基礎は経営規律であるといっているのであるが，ノイローはこの点では意見が一致できるとする。(6) この経営規律が，ウェーバーの支配の型理論の中心にあることを明確に把えながら，ノイローは調査に基づいて次の点を問題とする。すなわち産業的軍国主義の母胎から発したような経営規律の基準は，現代の大経営秩序には妥当しないということである。その証明は，調査結果として「仲間的自主教育」の形式がますます拡がっていることだという。(7) この仲間的自主教育 (Kollegiale Selbsterziehung) をノイローは，また協同的な行動規範による仲間的自主教育ともいっている。(8) 要するにゴタゴタをよく起すような人間に対する，仲間による規制を意味する。ノイローが注目しているのは，経営規律の維持手段とその変化である。かつては警告，戒告，配置替，解雇など，罰則的な規律手段が主であった。最近ではむしろ，賞讃や表彰の方が主になっている。これに加えて現在では，仲間間の規制にまって，工場側や上司は，単に助言や勧告をするに留めるという仕方が増えてきている。(9) 調査はこのことを確認しているというのである。彼はこの仲間的自主教育を「助成的経営制度」(Subsidiäre Betriebsverfassung) ともよんでいる。(10) 相互的な協同的行動規範に基くこの仲間うちの自主規制は，まだ本来的な意味で教育学的作用(pädagogisch)をもつにはいたってはいない。しかし自己責任的，自律的な規律への傾向は明

(4) Ebd., S. 303.
(5) Ebenda.
(6) Ebd., S. 304.
(7) Ebenda.
(8) Ebd., S. 183.
(9) Ebd., S. 30 u. S. 184.
(10) Ebd., S. 183.

らかにみられる。それゆえこの傾向は経営の管理を考える上で，十分くみ入れることのできるものである。(11) ノイローはこの助成的経営制度や助成的原理を，体系的に理論化してはいない。しかし彼の経営社会学の原理論上は，なかなか重要な役割を演じている。その理論のなかで，断片的に顔をのぞかせているところを，総括的に把えると，その考え方はこうである。経営の職能的秩序からいえば，最下位の権限レベルまで決定が移譲されることである。(12) そのねらいは，末端のより小さな生活分野における固有の存在，固有の生活を尊重しようとすることである。(13) 自力救済，自主規定，自己責任を主眼とし，したがって下から秩序形成を考慮しようとするものである。(14) すでに述べたところであるが，ノイローの＜新経営スタイル＞論を貫いている根本理念は＜人間原理＞であった。従来の伝統，業績，社会化の諸原理は，いずれも国家や準国家機関あるいは企業などの，いわば上からの社会秩序や経営秩序の形成化であった。これに対し人間原理は下からの秩序形成の諸要因を発動させようとするものである。経営内部であれ，工場であれ，作業集団であろうと＜自由な労働＞による協同労働の形成をめざそうとする考えである。(15) それゆえ，彼自らも指摘するように，この人間的原理は助成的原理に親近する。(16) すなわち仲間的自主教育の助けによる，権威的経営秩序から助成的経営秩序への転換は，＜人間原理＞への転換を意味することになる。(17)

ノイローはすでに，人間原理の第一課題は，人間奉仕にあると規定し，これは現実に共同決定法の下で現実されているとしている。第二課題は個性の展開であるが，これはまだ新しい経営秩序スタイルの基本構成部分として意識されていないとされている。そのため助成的経営秩序への転換，すなわち人間原理への転換はまだ発展途上にあるとされる。(18) そして又，仲間的自己教育は，個人の発展の促進のチャンスとしての人間原理，並び共同決定の考え方 (Konzept) の中には入りこんでいるとするのである。(19) 要するに，ノイローは産業的経営の機能が十分に発揮されるためには，規律は不可欠の根本原理であるとする。この点ではウェーバーと全く同意見である。それゆえ，経営規律はなくてはならない。しかし，現代の共同決定制の下では，規律のあり方が大きく変っていることを問題にするわけである。その変化は，被雇用者の (被支配者) すべての利害から全く別箇に服従を要求するようなウェーバーの絶体的権威概念を改めさせる方向に進んでいるとみるのである。経営秩序や就業規則はかつてのような，専ら罰則規定で占められた絶体的なものから，次第に＜自由化＞

(11) Ebenda.
(12) Ebd., S. 249.
(13) O. Neuloh, Betriebsverfassung, S. 53.
(14) O. Neuloh, Betriebsstil, S. 20.
(15) Ebd., S. 21.
(16) Ebd., S. 20.
(17) Ebd., S. 56.
(18) Ebenda.
(19) Ebd., S. 304.

に向っていることと，共同決定制は，現代産業経営秩序のある自由さと，被雇用者の社会的成熟を示すというのである。(20)

以上は，ウェーバーの支配の社会学の基本概念をめぐってのノイローの批判である。彼はさらに現代産業大経営は，協同的構成体であり，単に経済活動体のみならず生活領域の構成体でもあること，あるいはインフォーマル・グループや経営の社会的気象状況（経営クリマ）など，ウェーバーが支配概念を形成する際に考慮に入れられなかった諸要因が，現代経営社会学の研究により発見されていることをつけ加えて，ウェーバーの支配概念は，もはや現代産業大経営に妥当しないと主張する。たとえ，共同決定の制度は命令権の範囲が極めて制限されたにすぎないという議論に立ったとしても，妥当しないということには変りはないという。また労働組合側からの共同決定の実際についての批判，すなわち意思形成の同権が法的に認められていても，現実には平等のチャンスがないという非難が，しばしばあることも彼は認める。しかし，これに対しても，共同決定制の実際について生じる社会的不満の要因としてそれは軽視されないとしても，共同決定方式が大経営秩序の規制的理念となっている事態に，何ら影響を及ぼすものではないと反論する。(21)

≪中間的まとめ≫

（1） かつて50年代の始め，シェルスキーはある学会で，経済的技術的観点にもとづく経営の生産秩序としてのヒエラルヒーと，経営評議会や労働組合の側からの労働者組織との対立関係を解決するために，経営社会学は現代経営の最適ヒエラルヒーの問題にとり組むべきことを論じた。(1) そしてこれこそ，西欧の産業世界が解決を待ちのぞんでいる，現代社会の最も重要な課題であるとした。(2) シェルスキーのこの講演に先立つ51年，52年には，鉄鋼，石炭の大産業経営に共同決定法，従業員500人以上の一般企業の株式会社，有限会社には，経営組織法が施行された。それ以後，50年代の後半からストライクは減少し，この傾向は60年代に入るに及んで，いよいよ決定的になり，ストのない西独産業社会として世界の注目をあびた。この事態を理論的に裏づけるように現われたのが，ノイローの理論であった。その理論は，地下の社会活動として生まれたものが，新な社会勢力を獲得し，この上昇する労働者階層の抵抗が，管理の共同行為的要素に転化したのが，共同決定の経営制度であり，＜新しい経営スタイル＞ということであった。この新しい経営スタイルの目標は，不平等の止揚と社会的均衡の確保であり，権力配分の同権性と相互承認の高い形式の実現であるということであった。(3) この制度を受け入れまいとする伝統的な経営的立場に対して，ノイローはこれは階

(20) Ebd., S. 205.
(21) Ebd., S. 305.
(1)(2) H. Schelsky, Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie, 1954, これは1953年，社会的経営実務学会で行われた講演である。
(3) O. Neuloh, a. a. O., S. 49.

級闘争の制度化でなく止揚であり，産業社会の重要な安定化の契機の一つなのだという(4)。それは現代大経営の匿名性の結果としての社会的不安，個人的不安を克服し，安定させるための新しい産業経営の社会形成の試みとして，位置づけられている(5)。労使の対立，巨大組織による個人の抑圧という，社会不安，個人不安を解決する制度――このような新しい経営スタイルは，それゆえに，単なる経営制度の枠を越えた意義をもつ。ノイローは共同決定制を西独をふくめてヨーロッパの工業化の結果を，精神的に克服するための重要な可能性の一つであり，その意味でそれは西独を越えた西側世界の一般的秩序の構成理念であると規定している(6)。この点ではまさに，シェルスキーの期待に直結している。シェルスキーが求めた経営ヒエラルヒーの最適形式は，共同決定制にそのモデルを見出したわけである。さらにシェルスキーが西欧世界が解決を求めるといい，ノイローがそれに応えるかのように，共同決定制度を西欧世界の構成理念でもあるとした点については，今日，ＥＣ株式会社法案を検討中のＥＣ委員会に，西独政府はＥＣ諸国に共通の共同決定権制度を求める方針であると伝えられている(7)。

（2） ノイローは経営を社会構成体とみる。この社会構成体としてみる点で，重要な要因は社会秩序である側面と共同生活 (Konvivum) の場という側面である。社会秩序とは，人間の諸関係の秩序である。この社会秩序を彼は「組織」と区別する。組織はその目的によって職能分化する。この職能分化の秩序としての組織を，ノイローは生産過程の労働組織，経営ヒエラルヒー，フォーマル・コンタクト，あるいは官僚制とか合理化という言葉で現わしている(8)。これらの言葉で表現される「組織」により，人間の諸関係や共同生活は大きな影響をうける。いずれにしても官僚制組織とかフォーマル組織は職能秩序であり，この職能秩序を，ノイローは生産経営の機能化に不可欠なのだから否定はしない。つまり計画と執行の分業の必要性はノイローの場合でも不可避である。ところで職能的分化＝職能秩序は＜服従＞(Subordination)の関係を含む。それゆえ，ノイローが，分業下で各職能の地位の全面的な同一の取扱いは，すべての経営秩序，規律，権威の止揚を意味することになるというのは，当然のことである(9)。ただそこでなお，「支配」思想は拒否するというのである。つまり，人間の共同生活なり，人間と人間との諸関係の側面では，あくまで人間は対等であるべきなのだとする。経営が単なる物を造り，売る場ではなく，人間の共同生活の場＝社会構成体でなければならぬとすれば，ここでは＜対等＞ (Koordination) の関係が形成されなくてはならない。経営におけるこの＜対等＞と＜服従＞の関係をどうみるか，この点に対する態度決定こそ，経営社会学

(4) O. Neuloh, Betriebsverfassung, S. 102.
(5) O. Neuloh, Betriebsstil, S. 305.
(6) Ebenda.
(7) 日本経済新聞，昭48. 11. 1.
(8) O. Neuloh, Betriebsverfassung, S. 20.
(9) Ebd., S. 249.

の根本問題だといってよいであろう。ダーレンドルフが，小数の計画，指令の担当者と多数の執行者の存在は，経営に不可欠であり，その限りで経営は＜支配団体＞であるとみるのは，職能秩序の「服従関係」に目を向けるからである。シェルスキーが経営は支配－服従関係ばかりでなく，生産目的に向って職能的相互信頼関係であるといって経営－協働関係を強調するのは，服従や対等関係よりも＜組織目的＞達成を重視するからである。生産の組織目的があまりに強く重視されると，＜服従＞と＜対等＞関係の経営内矛盾の問題は回避される。ノイローはともかく，この矛盾を回避せず，人間共同生活と労働・経済生活の相互秩序の矛盾のない経営制度を考えようとした。そのためには，一方に，職能，地位の上下関係が信頼できる秩序でなくてはならない。他方に，対等の関係として，企業経営レベル，工場管理レベルでの意思形成は二元的であることが必要である。共同決定制は，まさにこうしたものとしてノイローにとっては，矛盾克服の，階級闘争を止揚し，社会を安定させるための，＜新しい経営スタイル＞であったわけである。

ところで＜服従＞の側面に徹底的に目を向け，経営－支配団体説の「とりで」となったのは，ウェーバーであった。共同決定制はノイローのいうように，ウェーバーの視点を根底的にくつがえすものであろうか。逆にいえばウェーバーの論理からすれば，共同決定制はどうみらるべきか。さて経営の最高執行機関は取締役会 (Vorstand) である。これはわが国では常務会に，アメリカでは Executive Committee にあたる。職能的秩序としての「組織」局面は，このレベルから始まる。事業管理組織のハイ・レベルに位する取締役を選任するのは，監査役会 (Aufsichtsrat) である。アメリカの Board of Directors に相応する。監査役会は業務の管理，監督，取締役の選任，利潤分配，監査，株主総会への報告などを担当とする。監査役会のメムバーは労使同数である。したがって経営意思決定の実際は，監査役会における票決というより労使の＜合議＞にある。ウェーバーは，同じ性質の処分が複数の権力保有者の協働によってのみ正当になされる場合を，＜合議制的＞意思形成の形式として特に近代的合議制と規定した[10]。すなわち複数の人々が，全会一致か多数決原則によるかして，協働することによってのみ，命令が正当に成立することである。ウェーバーは近代合議制の行われる局面を，指導の合議制，執行官庁のそれ，諮問官庁のそれとして区分している[11]。もともと合議制の問題は，政治局面，とりわけ，近代国家の形成過程に重点をおいて考察されたものである。たとえばヘルの議会に対する対抗策として[12]，あるいは逆に特権層のヘルに対する抵抗策として官庁合議制は導入されている[13]。ウェーバーは合議制のさまざまな形式と性質を，いわゆる政治領域について分析しているが，共同決定制を経営内の権力行使をめぐる問題として把えれ

(10) M・ウェーバー・世良訳「支配の諸類型」173—4頁，162頁
(11) 同書，161—164頁
(12) 同書，165頁
(13) 同書，159頁

ば，彼の合議制の理論を，「経営」現象に適用することは十分，可能である。いずれ改めて次稿で述べるが，H・ツィーグラ(H. Ziegler) は経営の権威の問題を正当性のそれとして把えた。「正当性」の要因こそウェーバーの支配の社会学の中核概念であるが，これをツィーグラーは正当性の源泉の問題と正当化過程の問題として把えようとしている。すなわち彼はその問題を，経営の政治過程として，経営の政治学的考察を試みているのである。(14) すでにこのような経営の政治理論がある以上，ウェーバーが国家的，あるいは地域社会的な政治の考察を通じて構成した，＜合議性＞の理論を経営社会に適用することに，何らの障害は存しない。

（3） ウェーバーの合議性の理論からいえば，共同決定法，つまり，ノイローのいう二元的経営制度は，第一に＜妥協合議制＞(Kompromiss-kollegialität) であり，第二に＜特殊化された権力分割＞として特性化できる。「妥協合議制」とは，相互に衝突し合う観念的または物質的な利害関係や勢力関心の受任者としての代表を——利害の対立を妥協により調停し得るために——結集している利益社会関係をいうのである。(15) ウェーバーはこれを身分制的権力分割に特徴的だとしている。しかしそれが身分制社会にのみ限定されるものでないことは，次のことからも明白である。すなわち合理化された形では，永続的な身分的または階級的状況に応じて，あるいは現前の利害の対立に応じて受任者を選抜することによって，この合議制の型が生じ得るともいっている。(傍点筆者。) この種の合議制では，利害関係者たちの「協定による妥協」か，あるいは各派の利害関係者の態度を聴取してからヘルにより指令される妥協かが行われる。ウェーバーによれば，そこでは票決は役に立たないからである。(16) まさしく共同決定制下の監査役会に席を占める者は，従業員あるいはは労働者(プロレタリアート) の，あるいは出資者 (資本家階級) の，物質的な利害関係そして勢力関心の，それぞれの受任者としての代表なのである。また監査役会での決定は，よしんば票決が可能であるとしても，ことの性質からいえば，利害関係者たちの協定による妥協以外の何ものでもないであろう。

次に「特殊化された権力分割」とは，ウェーバーの概念では，最高のヘル権力がそれぞれの権力のザッハリッヒな性格に応じ，別々の権力保有者の間に「憲法によって」分配されることをいう。(17) つまり権力分割が「合理的な，制定規則」(憲法) にもとづいた形式である。ウェーバーはこれを立憲的権力分割として，全く近代的なものだといっている。(18) したがって異なった性質の処分の場合は，別々の権力保有者によって，正当に行われる。しかし同じ性質の処分が，複数の権力保有者に関わる場合には，彼らの間の妥協によってのみ，指令は正当に成立する。(19) この形式も特殊化された

(14) H. Ziegler, Struktur und Prozess der Autorität in der Unternehmung 1970.
(15) M・ウェーバー上掲書 157頁
(16) 同書 157頁
(17) 同書 173頁
(18) 同書 174頁
(19) 同書 173頁

権力分割である。さて共同決定制の基盤をなすのは二元的経営制度である。意思形成の正当性源泉，すなわち経営の責任ある指令の正当性源泉は，出資者代表と労働者代表（従業員代表，労働組合代表）の両当事者の合議にある。すなわち取締役の選任その他の事項についての合議制による権力分割である。しかもその権力分割は，共同決定法という制定規則にもとづく。ノイローも又すでに述べたように，共同決定下における従業員の，指令に服従しようとする用意は，意思形成の一定の規則を定めた法規に，合理的諸規則に支えられると述べている。[20] 二元的経営制度をノイローは先に自主的と法的の二つのカテゴリーに類別した。このうち彼が経営を越える社会秩序という観点から重要視したのは，法的二元制経営であり，共同決定「法」であった。ウェーバーは，この特殊化された権力分割を政治体制に結びつけて考察したから，その根拠としての「制定規則」を憲法とした。だが経営制度を問うているこの場合，政治制度における憲法にあたる制定規則としては共同決定「法」で十分であるだろう。ウェーバーがこのような，合理的，制定規則に基く権力分割の政治制度を「立憲制的」[21] 権力分割とよんだのにならっていえば，共同決定法による経営制度は，＜立憲制的＞的経営制度ということができよう。いずれにせよ，今日，共同決定は権力分割的原則として作用すべきであるという主張が出てくるのは，事の性質上，当然なのである。[22]

（4） 妥協合議制，特殊化された権力分割は，いずれにせよ，他の形態の合議制と同じく，従来の支配体制そのものの解消ではなく，その単一支配的性格が消えることを意味する。したがって，その意味では，共同決定法下の西独の大産業経営制度は，支配の制限あるいは限定である。ノイローは監査役会の合議による決定の形態を，「支配」の解消とみなしてしまった。政治体制における合議制による権力分割のさい，ヘル権力は分割されても依然として，ヘル権力そのものは存在している。同じように経営の窮極的指令権は合議によるとしても，経営権力そのものは依然として存在し，「支配体制」そのものも決して解消されてはいない。しかも，すでに彼自身が指摘しているように，この共同決定制の妥当根拠が，法や規則にある，つまり法的秩序に基くかぎり，それはまさに合法的支配関係そのものである。これに対しノイローの関心は，法律により拘束されていることによる支配の制限の事実に，深く傾斜してしまった。それゆえ，彼の研究は共同決定法という法律がら，ストレイトに経営制度の現実態に向ってしまった。だが経営の社会学的研究としては，そのような法律（制定規則）が，特殊な支配を制限するような社会的諸関係を生み出すというところに問題がある。[23] すなわち，無制限な単一支配制的意思形成に，法的枠組が与えられた場合，この法的合議制の下で労使の社会関係の力の振子が，どちらの方向に動くか，また動いたかである。われわれはこの問題を，ノイローとは違った立場から共同決定制を眺めると，どういうことになるかを見る

(20) O. Neuloh, Betriebsstil, S. 303.
(21) M・ウェーバー上掲書 174頁
(22) W. Nickel, Zum Verhältnis von Arbeiterschaft und Gewerkschaft, 1972, S. 294.
(23) M. ウエーバー同書 150頁

ことにより検討してみよう。そのことは自ずと，ここに考察したノイロー以後の，いい換えれば60年代後半から70年代に及ぶ，西独経営社会学の展開の方向とその特質を開示するであろう。そしてさらに，それは本研究の冒頭に掲げた，現代西独経営社会学はポスト-ウェーバー状況であるというテーゼの背景を浮彫りにするであろう。