

Title	旧東ドイツ地域における同族経営の再興：正当性概念と秩序に着目して
Sub Title	Revival of family-owned businesses in the former East Germany region : focusing on the concept of legitimacy and order
Author	堀口, 朋亨(Horiguchi, Tomonaga)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.305- 319
JaLC DOI	
Abstract	本論文では，東ドイツで再統一時に国家に接収された企業に同族が復歸した事例の含意を検討する。東ドイツでは，ソ連主導で社会主義国家建設が進められ，企業の国営化が実行された。しかし，1989年の「ベルリンの壁」崩壊が端緒となり，国营企業が再度民営化され，元所有者一族が経営権を買い戻す事例も生じた。このような事案には，従業員による経営者交代の受容や同族の経営ノウハウの更新という課題があった。本論文では，企業統治の正当性と組織内部の機能について考察する。家父長的経営の実態を分析し，F. Tönniesの定義に基づくゲマインシャフトとゲゼルシャフトの要素を結合するための「秩序」の必要性を探る。併せて，同族復歸における「正当性」が組織内部の「秩序」によってどのように形成されたかを考察する。
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0305

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.

旧東ドイツ地域における同族経営の再興

—— 正当性概念と秩序に着目して ——

堀 口 朋 亨

<要 約>

本論文では、東ドイツで再統一時に国家に接収された企業に同族が復帰した事例の含意を検討する。東ドイツでは、ソ連主導で社会主義国家建設が進められ、企業の国営化が実行された。しかし、1989年の「ベルリンの壁」崩壊が端緒となり、国営企業が再度民営化され、元所有者一族が経営権を買い戻す事例も生じた。このような事案には、従業員による経営者交代の受容や同族の経営ノウハウの更新という課題があった。本論文では、企業統治の正当性と組織内部の機能について考察する。家父長的経営の実態を分析し、F. Tönnies の定義に基づくゲマインシャフトとゲゼルシャフトの要素を結合するための「秩序」の必要性を探る。併せて、同族復帰における「正当性」が組織内部の「秩序」によってどのように形成されたかを考察する。

<キーワード>

旧東ドイツ、同族経営、経営復帰、コーポレート・ガバナンス、秩序、オルドヌンク、正当性

はじめに

本論文は、旧ドイツ民主共和国（Deutsche Demokratische Republik: DDR、以下、東ドイツ）地域で、再統一時に、国家に接収された企業に同族が復帰を果たした事例について検討を加える。東ドイツ地域では、第二次世界大戦後の冷戦構造の中で、ソ連の主導による社会主義国家建設が推進された。企業の国営化は、東ドイツ政府の基盤をなす政治思想に基づいたものであったので、資本家から経営権を奪うことは、必ず成し遂げなくてはならない政治的課題であった。企業の国営化は、大企業から始まり中小零細企業へと段階的に実行された。しかし、1989年11月9日の「ベルリンの壁」崩壊を契機とした社会主義諸国の体制崩壊は、東ドイツの企業の経営体制のあり様に再度変化を促したのである。具体的には、国営企業の民営化であり、それには元所有者一族が経営権を買い戻すことで実現される事実上の返還も含まれている。これは国家が犯した権利侵害の回復という正義の側面からの政策ではあったが、この政策を実現するためには乗り越えな

くてはならない課題も存在した。一つは、国営企業の社員として職務に従事してきた従業員による経営者交代に対する心的な受容である。もう一つは同族が保持している企業経営ノウハウの更新である。この二つの課題の解決なしに企業経営が上手くいかないのは自明である。そこで、本論文では、主に企業統治の側面において、正当性がどのように生まれ、組織内部でそれがどのように機能するのか、について検討を行う。ドイツで広範に行われていたとする家父長的経営の実態（堀口 2021b）を考察し、家父長的統治原理に基づいた組織のみに留まらない、ドイツ人が形成した組織共通の運営原理（堀口 2021a）を考えていきたい。F. Tönnies の定義に従えば、家父長的経営は、一見、ゲマインシャフト（Gemeinschaft、共同体組織）的要素が中心的な組織であると考えられるが、企業組織は、職能の集中による分業によって効率化を図っている側面があり、ゲゼルシャフト（Gesellschaft、機能体組織）的要素を多く内包した組織でもある。つまり、この二つの異なった要素を組織内部で結合するためには、人々の組織に対する信任や受容を促す、何らかの「秩序（Ordnung）」が必要なのである。本論文では、同族復帰の局面で必要であった「正当性（Berechtigung）」が組織内部の「秩序」によってどのように形成されたかを考察したい。加えて、柴田が論じたオルドヌク倫理（Ordnungsethik）の意義についても検討する。

1. ドイツにおける経営秩序の形成史

組織は個人の能力の集合体であり、Chandler（1962）の命題が示しているように、組織は自らの能力を駆使して企業の戦略目標に資するように機能していく側面があるのは間違いない。しかし、それは組織の形成と共に、自動的に保持されるものであるとはいえない。組織は、自ら能力を持つとはいえ、能力を提供しているのは個人であり、組織が機能していくためには、個人からの承認が必要である。つまり、組織は構成員の承認無くして自律性が担保されないのである。

ドイツにおける組織管理・企業統治の基本的構造は、同族企業（Familienunternehmen）を中心に、経営者が従業員を保護しながら企業を運営していく、家父長制（Patriarchat）的な色彩を帯びた経営が広範にみられたとされるが（田中 2001）、組織の構成員は無条件で、家父長的統治を受け入れていたわけではない。

企業は共同体の一種であるので、ドイツ人の共同体統治の原理を探るために、法学者による議論を参照したい。牧野（1949）によると、個人を基盤としたローマ法とは異なり、ゲルマン法では、家父長に強い権限が認められているとはいえ、家父長自身も団体の法理に拘束されたとされる。中世ドイツの同職ギルドの事例がそれを端的に示している。9世紀から15世紀に同職ギルド（Zunft）に出された勅許状から見出される事実として、坂本は、「労働時間の規制は、日曜祭日の労働禁止同様、一般的原則で、親方のみならず職人、徒弟すべてにかかることで、これに違反する者は、厳しく罰せられ、道具の没収やツunft成員権の一時停止か剥奪の重刑が課された。」（坂本 1993 p.248）と、家父長たる親方が規制を守らなかった場合には罰を受けるとする。つまり、家父長は、共同体の秩序を超えて権限を行使することができないのである。

同職ギルド内では、徒弟奉公修了者から職人、そして親方へと地位が上がっていくのが、前提

とされていたが、同職ギルドの構成員加入条件が厳し過ぎたために親方になるのは非常に難しかった（坂本 1993）。そのため職人は、日雇い、週雇い、6週間雇い、季節雇い、年雇い、などの不安定な立場に置かれることが少なくなかった。技術の革新が、この余剰労働力を活用することを可能とし、工場制手工業、工場制機械工業の発展を促したのである。企業経営の仕組みが整うにつれて、職人は専門工になり、ギールケ（1868、庄山訳 2014）がいう、構成員の自由な意志の契約によって成立する共同体であるゲノッセンシャフト（Genossenschaft）概念の成立が可能となったのである。ゲルマン人が形成した組織には、法理としての所有者や経営者の行動を規定する制限と、「保護と忠誠」を前提とした情による紐帯の双方が存在しているのである。近代以降のドイツの企業経営が、家父長的なコーポレート・ガバナンスを採用していたとしても、それは無条件で受け入れられていたわけではなく、力の行使の制限を前提として、従業員の受容の下で「共同体の秩序」を形成していたということができるのである。

ビスマルク・プロイセン王国首相が主導したドイツ統一及び、ドイツ帝国皇帝ヴィルヘルム 2 世の親政時に生じた第一次世界大戦などの大規模戦争によって国民の負担は増大した。それに対する反発を抑えるために、ドイツ帝国政府は、社会保障制度を充実させていった。この現象は、国民としての義務の履行と引き換えとはいえ、権利の明確化と権利の拡大のプロセスと見なすことができる。そしてそれはドイツで形成されてきた「共同体の秩序」の流れに沿ったものでもあった。堀口（2017）は、共同決定という仕組みが突然生み出されたものではないことを指摘した。すなわち、中世ドイツの法理や職業ギルドの規定が基盤となり、北村（1978）が紹介した 1850 年前後に数多く設立された工場救護金庫の規定に共同決定の萌芽があり、ドイツ社会の運営秩序の一種であるから見なしている。そのうえで、1891 年制定の「労働者保護法（Arbeiterschutzgesetz）」（Reichsjustizministerium 1891）と 1916 年に設置が義務化された「労働者委員会（Arbeiterausschuss）」の誕生こそが、共同決定が制度として形成された最初であるとするべきだと指摘した（堀口 2017）。その流れの中から誕生したのが、「モンタン共同決定法」（Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie）であろう。これがドイツ社会における共同体の「秩序」の根幹にかかわる内容であったために、1952 年に制定され 1971 年、2001 年に改訂された「経営組織法」（Betriebsverfassungsgesetz）で全産業に適用されたのである。これを基盤として、1976 年制定の「共同決定法」（Mitbestimmungsgesetz）、2004 年制定の「3 分の 1 参加法」（Drittelbeteiligungsgesetz）と発展していった（佐々木 1995；吉森 2001；海道 2005, 2013）。

このように雇用者の生活環境が悪化しないように管理・運営していくというのは、企業という共同体的組織に人々が期待する機能であり、経営者は意思決定を行う存在であるとしても、その意思決定内容には共同体の「秩序」による制限があるのだ。この「秩序」を守っていくことが、資本家が経営権を保持し続けることへの正当性の源泉であるともいえよう。そこで問題となるのが組織構成員に共有される「秩序」の中身である。東ドイツの国営化された企業に元経営者の同族が復帰を果たしたのは、復帰した時のプロセスや経営者の振る舞いが「秩序」に則った行為だと認められたからではないのか。その点を以降で検証していく。

2. 東ドイツ国営企業の成立と崩壊

ドイツ国 (Deutsches Reich) の首都ベルリンが陥落し、ドイツ国の臨時政府であるフレンスブルク政府 (Flensburger Regierung) のカール・デーニッツ元帥による指示で、ドイツの代表団は1945年5月8日に降伏文書に署名した。米英とソ連の間には、第二次世界大戦以前からイデオロギー対立が存在していたが、ドイツのナチス政権という共通の敵を失ってから、その対立が激化していく。そのような中で行われたソ連によるドイツに対する復讐は、経済面では、賠償金だけではなく、デモンタージュ (Demontage) と呼ばれる工場設備の接収を通じても行われ (白川 2017)、ソ連軍による市民に対する略奪暴行も広範に発生した (Kordon 1996)。デモンタージュは巨大企業だけではなく、同族企業でも実行され、約2,500社もの企業が所在不明となる (Karlsch und Schäfer 2019)。ソ連による支配は東独地域の住民にとって、非常に厳しいものであり、経済困難や選挙介入などの権利の侵害を嫌い、西ドイツに移り住む住民が激増した (ヴェーバー 1991)。東ドイツ政府は人口流出を抑えるために、ベルリンの壁に象徴される国境管理の厳密化を実行した。そのような状況下で行われたのが、社会主義国家建設であり、社会主義国家の基盤となる企業の人民所有企業化であった。

2. 1. 東ドイツ政府による企業接収

東ドイツ政府は、ソ連の指導の下で社会主義国家建設を進めていった。東ドイツ政府の成立の初期段階においては、敗戦による物流の遮断、産業の崩壊、総需要に対する総供給の不足などから、極度の食料品、生活必需品不足に陥っていた。その折に社会を支える役割を担ったのが経営協議会 (Betriebsrat) であった (Kleßmann 1991)。

否応なくナチス政権に協力させられていた大企業の経営者達は、ソ連政府からの処罰やソ連将兵からの迫害を恐れ、ソ連占領地やドイツ領土からさえも逃亡するものが少なくなかった。経営者が逃亡し、経営のかじ取りをする者がいなくなった企業では、経営協議会が中心となって、能力のある人物に工場管理者 (約半数が技能職) や企業幹部の役割を委ねていった。1946年7月時点で、東ドイツ地域の約44,000の企業で経営協議会が存在 (石井 2010 p.73) し、数多くの企業でそのような事例がみられたのである。新たに選任された工場管理者や企業幹部は、戦争で破壊された設備を補修し、生産の再開を目指して活動した (石井 2010)。経営協議会が設置されていたのが工業分野の大企業であることが多かったため、企業幹部に任命されたのは男性が多かった (Kleßmann 2007)。ただし、工場設備は、戦禍で破壊されていることが少なくなかったために、経営協議会によって新たに任命された企業幹部の主要な仕事は、食料品や生活必需品の配給であったのである (Kleßmann 1991)。

このような状況のため、東ドイツ政府を率いたドイツ社会主義統一党 (Sozialistische Einheitspartei Deutschlands: SED, 以下 SED) による統治が安定するまでは、経営協議会の協力が必要であった。つまり、SED から経営協議会は、労働者や従業員の保護だけではなく、生産の

指導や維持にとって重要な組織だと認識されていた（石井 2010）。SED 政権が安定してくると、党の下部組織である自由ドイツ労働組合同盟（Freier Deutscher Gewerkschaftsbund: FDGB、以下 FDGB）を通じた統治に移行しようとする。FDGB は、社会保障、労働者利益などの拡大に注力し、国の生産計画などにも大きな発言権を持っていた（石井 2010）。これは、経営協議会が果たしてきた役割と被る箇所が少なくなかったため、SED 及び FDGB と経営協議会との対立状況が発生し、1948年11月に FDGB 幹部会によって経営協議会の解体が決まるのである。その理由は、（1）SED が FDGB を通じた労働者の支配を望んだ、（2）潜在的に FDGB と経営協議会とが競合関係にあったため、（3）経営協議会が生産の向上に利用しにくかったため、だとされる（石井 2010）。

FDGB による統治の浸透により工場などの現場の統治機構が整い始めるのと同時に、企業の国有化（人民所有企業化）が開始された。それは大企業を中心に実行され、1949年には1,764社、1950年には5,000社を超える（ヴェーバー 1991 p.66）企業が人民所有企業となった。別の調査では、1948年から1950年までに、民間の工業分野の企業数は36,000社以上から約17,500社（Karlsch und Schäfer 2019 p.62）に減少したとされる。

同族支配の多かった中小企業は、1950年から接収・転換を開始していたが1972年までに、経営者の逮捕、税制や諸規制を用いて、過半の企業が人民所有企業化された。具体的には、年間課税利益が25万マルクの場合、税率は最高で95%としたり、原材料の購入などを許可制（Karlsch und Schäfer 2019 p.62）にしたりし、事業が成り立たないようにしたのである。ただし、人民所有化に抵抗し、それを貫き通した企業もあった。有名なものは、Manfred von Ardenne 教授の Forschungsinstitut Manfred von Ardenne である。1955年当時の従業員数は300名（Karlsch und Schäfer 2019 p.70）。Ardenne 教授は、ソ連の核開発に多大な貢献をしたために、USSR State Prize を受賞するなどソ連からの庇護を受けており、民間研究所を運営することが可能であった（Barkleit 2006）。後継企業は、Von Ardenne GmbH であり、2024年現在の世界の従業員数は1,300¹⁾名に達する。Forschungsinstitut Manfred von Ardenne が唯一の例外ではなく、ごく少数ではあるが、SED 独裁体制のイデオロギーに直接的に歯向かう、このような行為がなぜ可能であったのかも考えていきたい。

2. 2. ベルリンの壁の崩壊と西側の政治経済体制の受容

東ドイツ政府は、ソ連の衛星国として割り当てられた生産目標を達成することと、計画経済の達成目標を満たすために、労働者に厳しいノルマを課した。そのノルマは、労働者が大規模な労働争議を起こすほど大きなものであった。SED の統治体制が強固となった後においても、20～30万人規模の大暴動が数多く発生した（Port 2013）。実行可能な数量を超える無謀な生産目標は、サプライチェーン全体に大きな負荷を与え、コストを上昇させ、品質の低下をもたらし、西側諸国との経済競争で後塵を拝する結果をもたらした。ソ連経済がアメリカとの軍拡競争で破綻の道をたどることになると、ソ連経済の衛星国でしかない東欧諸国経済も立ち行かない状況に陥った。

1) Von Ardenne GmbH ホームページ <https://vonardenne.com/company/>

それがSED独裁の下で運営されていた東ドイツ政府の権力の崩壊をもたらしたのである。

東ドイツ政府が立ち行かなくなり、両ドイツの統一の機運が高まっていた、1990年9月1日のテレビ演説で、西ドイツのコール首相は、Durch eine gemeinsame Anstrengung wird es uns gelingen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt, Brandenburg, Sachsen und Thüringen schon bald wieder in blühende Landschaften zu verwandeln, in denen es sich zu leben und zu arbeiten lohnt（人々が力を結集することで、メクレンブルク・フォアポンメルン、ザクセン・アンハルト、ブランデンブルク、ザクセン、テューリンゲンは、居住し、働くのに相応しい快適な環境を近々取り戻すであろう）と語ることで、東ドイツ市民の期待を膨らませたのである。多くの東ドイツ市民は、東側諸国の生産した商品との対比から、西側諸国の製品は品質もデザインも非常に優れたものであると感じていた。その西側諸国の消費社会に対する憧れは、政治家に対する圧力を生み、労働生産性を無視した通貨の交換比率（例外規定を除いて、東西両通貨の交換比率は1対1）を政治的に決断することを促したのである。そのような市民からの圧力によって両ドイツ間で結ばれた条約が、Staatsvertrag zwischen der BRD und der DDR über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion（両独通貨・経済・社会同盟の創設に関する国家条約；通貨同盟条約）であり、この条約の成立をもって東西両ドイツは完全なる経済統合へと向けて進んでいくことになるのである。この時期の東ドイツ市民は、東ドイツ社会の問題点ばかりに目を向け、十分に検証すること無く、西側のシステムを受容したのである。

2. 3. 信託公社による経営再建

ドイツ統一は、西ドイツのシステムを東ドイツが受け入れるという政治的プロセスであった。両国政府は、人民所有企業を再度民営化することで合意した。それは1990年6月に成立した信託法（Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens; Treuhandgesetz）を基盤とし、信託公社（Treuhandanstalt）によって実行された。信託公社は、約4年間半で業務を完了したので、それを評価する向きがあるが、実際は社会に悲惨な結果を招いている。信託公社は、400万人の従業員を抱える約8,500社を約14,000社に分割し、民営化を通じた経営再建を目指した。しかしながら、企業総数の約26%は売却できず、清算しなくてはならなかった（Paqué 2009 p.46）。信託公社は、人民所有企業の売却価格を約6000億マルクと試算していたが、実際の入札額は、約600億マルクでしかなく、売却のための費用の約3000億マルクを差し引くと、約2000億マルク以上の純損失が出るような状況に陥ったのである（Paqué 2009 p.49）。国内市場でも国際市場でも競争劣位に陥っていた人民所有企業を十分な経営改革もしないまま民営化したために、事業が成り立たなかったのである。それは職務に従事していた400万人（当時の東ドイツの総人口は1800万人）の労働者の約60%が民営化後3～4年で職を失う（Paqué 2009 p.67）という事態を引き起こした。結果、東ドイツの大手企業は壊滅状態に陥ったのである（第1図、第2図）。

この結果だけをみると、信託公社は、人民所有企業の経営再建ではなく、解体で成果を収めたとしか判断のしようがない。マクロ経済の枠組みから考察すると、政府部門に赤字を垂れ流す事業体が残されなかったのは、長期的にみて国民経済の安定に資する。しかしながら、企業は多く

2 JAHRE TREUHANDPOLITIK UND JETZT ???
Macht endlich Schluß mit dem industriellen Kahlschlag mit der Arbeitsplatzvernichtung!!!

Betriebe mit ehemals über 1000 Beschäftigte in Chemnitz:

Betrieb	Anzahl der Beschäftigten 1990	zum 31.03. 1993
Ascota AG i.L.	6400	Liquidation
Heckert	4300	960
Barkas Chemnitz	4100	300
Sachsenhydraulik	3340	400
Schraubenwerk	1340	195
Germania	1500	500
Modul	1720	250
Schleifmaschinenwerk	1100	433
Spinnereimaschinenbau	2520	650
Niles Simmons	1900	250
Wirkmaschinenbau	1430	304
Eisen- u. Stahlgießerei	1480	330
Elite Diamant	1410	330
Gerätewerk	1250	250
Gerfema	1600	250
Webmaschinenbau	1600	530
Strickmaschinenbau	1000	200
Flender Guß	1600	750
Numerik	1230	190
Union Sächs. WZM	930	230
BARMAG Spinn u. Zwirn	925	286
Gesamt	42675	7408

Die Industrieregion wird leben - wir kämpfen weiter !

出所：筆者撮影（2012年）

(←) 第1図 ケムニッツにおける大手企業の従業員数の減少

第2図 Union Sächsische Werkzeugmaschinen 跡地²⁾



出所：筆者撮影（2012年）

の人が自身の生活の糧を得るための共同体的な役割を果たしているもので、短期的には大きな問題であるし、経営の悪化という不可抗力であったとしても、従業員の解雇は、買収時の契約違反となり正当性を得ることは難しい。したがって、信託公社の事業は、少なくとも大企業に対する経営再建に関しては完全な失敗であったといえよう。

3. 同族の経営復帰

東ドイツ政府は、例外的に「小規模な手工業と営業について個人的所有権」（ライザー 1992 p.83）を認めていたが、民間企業の経営者に圧力をかけ、殆どの企業の国営化を達成していた。東独のモドロウ首相は、国民や西ドイツ政府などの圧力により、国営化された財産の返還を可能とする諸立法を実施した。人民所有企業のうち、「1972年2月に閣僚会議の決定により、中小の私企業約12,000社が強制的に国有化」（小林 1991 p.119）されたが、それらの企業の同族への返還の道が開かれたのである。それは、1990年3月に立法された「私的企業の創設と企業への参加に関する法律（Gesetz über die Gründung und Tätigkeit privater Unternehmen und über Unternehmensbeteiligungen, vom 7. März 1990）」³⁾（ライザー 1992 p.85）が法的根拠となり、実行さ

2) 1852年創業、1946年に接収されたザクセン州を代表する工作機械メーカーのUnion Sächsische Werkzeugmaschinenは、ドイツ統一後の民営化プロセスで経営破綻をしたが、従業員所有会社（Mitarbeitergesellschaft）のNeue UNIONとして再生した。2011年にHerkulesGroupの傘下に入ることによって現在も企業活動を維持できている。<https://www.unionchemnitz.de/>（2024年6月20日アクセス）

3) ライザーの講演録の訳者である広渡清吾は「私的企業の創設と企業への参加に関する法律」と訳している。小林公司は、「私企業の設立及び活動と企業への資本参加に関する法律」と訳している。定訳がないので、両訳ともに併記しておく。条文はドイツ連邦司法省の以下のリンクを参照のこと。<https://www.>

第1表 信託公社の事業成果

成果	企業数
完全民営化・部分民営化	6,546
清算	3,718
同族への返還	1,588
公社化	310
計	12,162

出所：Karlsch und Schäfer (2019) p.7

れたのである。この法律では、「1972年以降の一連の収用措置によって収用された企業および会社持ち分は、従前の所有者またはその相続人に、申し立てに基づいて返還されるべき」（ライザー 1992 p.85）とされ、信託法により、信託公社（Treuhandanstalt）に「企業所有権が統括される」（ライザー 1992 p.85）こととなったのである。ただし、各種の厳しい留保条項⁴⁾が存在し、一律に返還がなされたわけではない。

信託公社は、大手企業だけではなく、中小企業の再生も担っていた。第1表は、信託公社の事業の最終的な成果を示したものである。

この表にあるように1,588社が信託公社を通じて同族に返還されたのである。1993年末の時点で、新連邦州には、信託公社によって人民所有企業から民営企業に転換された企業が約19,300社存在した（Karlsch und Schäfer 2019 p.12）。これらの企業の5分の2が同族企業であった（Karlsch und Schäfer 2019 p.12）。従業員10人未満の企業では、西ドイツに居住している同族が支配している企業が、同族企業全体の5分の1弱であった。それに対して、非同族企業では、西ドイツに居住している人物・組織が支配している割合は、31%となっている（Karlsch und Schäfer 2019 p.13）。西ドイツ地域に居住している人物・組織による所有の割合は、企業の規模が大きくなるにつれて増大していく。従業員10～49人の企業では、この比率は同族企業が5分の1強、非同族企業が32%と増大する。従業員50～249人の企業では、この比率は同族企業が3分の1、非同族企業が43%となっている（Karlsch und Schäfer 2019 p.13）。この事実から、同族が企業を安定的に支配していくのには、少なくとも零細企業においては、同族の行動が従業員の目に見える状態にある方が望ましいことが分かる。先に論じたように、同族企業が家父長的な経営を実行していく場合、組織構成員間の「情による紐帯」と家父長である経営者の行動が規律付けられている必要がある。それを実現するには、経営者と従業員の日常的接触と、企業に安定をもたらす意思決定を通じた信頼の獲得が必要なのである。

↘ gesetze-im-internet.de/finberg_ddd/BJNR046300993.html（2024年6月20日アクセス）

4）例えば、6か月以内に企業の所在地の所轄の委員会に申し立てを行う必要がある、など（小林 1991 p.119）。

4. 事例検討

ここでは実際に同族が経営に復帰を果たした事例を紹介していきたい。これらの事例から、同族復帰の局面で、復帰を可能とする「正当性」が、組織内部の「秩序」によってどのように形成されたかを考察したい。

4. 1. APOGEPHA Arzneimittel GmbH

APOGEPHA Arzneimittel GmbH は、1882年の創業でザクセン州ドレスデンに所在している医薬品関連企業である。同族企業であり Starke 家が100%の出資をしている。他の同族企業と同じく、東ドイツの SED 政権の方針で1953年に国家に接収され、管財人が送り込まれた。しかし、社の内外から反発する声が高まることで、1回目の接収は数週間で中止された。しかし、そのような短期間であったとしても国家から送り込まれた管財人は、従業員の3分の1を解雇し、会社の口座の資金をすべて奪うなどした。その後に、同社は半国有企業 (Betrieb mit staatlicher Beteiligung) とされ、1972年に再び接収された。その間に、同族で代替わりがあり、Dr. Johannes Starke が亡くなったことで、息子の Dr. Christian Starke が経営を引き継いでいた。Dr. Christian Starke は接収されるにあたり、自主的に会社を売却するとする宣言を行い、国家との対立を避けた。そのためしばらくは経営トップを務めることができていたが、国家が他の人物を送り込んできたため、経営から身を引き研究部門でリーダーの役割を果たすこととなった。APOGEPHA は、東西ドイツ再統一の後の1991年2月12日に、Dr. Christian Starke が信託公社と協定を結び、同族企業に戻ることができた。2011年に再度代替わりがあり、2015年以降は、Starke 家は諮問委員会を通じて会社のかじ取りをしている⁵⁾。

4. 2. Hermann Eule Orgelbau Bautzen GmbH

Hermann Eule Orgelbau Bautzen GmbH は、1872年の創業でザクセン州パウツェンに所在している楽器 (オルガン) 製造企業である。創業者の娘である Johanna Eule が1957年まで経営者として君臨した後に、息子である Hans Eule に代替わりをした。Hans Eule は従業員数を40名程度に増やすのと同時に、社内マイスター試験 (Meisterprüfung) 制度を導入した。彼は新素材の導入にも積極的であり、在職中にスウェーデン、ソ連、東ドイツ国内で、29台のパイプオルガンを設置するなど、企業を大きく発展させた経営者であったが、1971年に早世してしまった。その後を継いだのは、妻である Ingeborg Eule であった。国家による企業の接収が行われたのは、夫の死の翌年の1972年のことであった。ただ、同社では、専門性が高く、職人気質の強い従業員を統率する必要があったので、Ingeborg Eule は、そのまま経営責任者 (Betriebsleiter) を続けることができた。1990年の同族企業化する時点でも夫が拡大した従業員数である40名は維持されていた。

5) APOGEPHA Arzneimittel GmbH ホームページ <https://www.apogepha.de/> (2024年6月25日アクセス)

2005年からは Ingeborg Eule の孫娘である Dirk Eule と Anne-Christin Eule が事業を引き継いだ。⁶⁾ 孫娘は1994年から1997年までオルガン製作者の見習いとしても働いていた。

4. 3. 検討

事例で取り上げた企業には、共通する特徴がある。(1) 同族が企業に残り、従業員と共に職務に従事している。(2) 接収される以前に経営が順調であった。(3) 接収された時に率いていた同族のリーダーが比較的若く、同一人物のもとで同族が経営に復帰している。この2社の経営には、従業員の育成や職務遂行時の協働を通じて、従業員と経営者の間の紐帯が比較的強いように感じられた。それは大企業とは違い、経営者と従業員が目に見える近さで働いている中小企業の特徴といっても良いであろう。目に見える距離にお互いがいるというのはメリットになるだけでなく、デメリットにもなり得ることには注意が必要であろう。同族の振る舞いが道徳的に受け入れ難いものであれば、求心力ではなく、遠心力が組織に加わることになるからである。コーポレート・ガバナンスに関わる議論では、経営者の暴走を防ぐモニタリングをだれが行うのかが重要な論点の一つであるが、中小の同族企業の場合、従業員や近隣住民が大きな役割を果たしているとされている。そこに「正当性」を生み出す鍵が存在していると考ええる。

5. 同族の復帰を可能とした正当性とは

企業がどのような存在であると認識されているかで「正当性」の内容が変化する。ハーバーマスは、多数の人間が議論していくうちに正しさに対する合意を形成していく、討議倫理(Diskursethik)という概念を提唱した(ハーバーマス 1983)。異なった価値観を持つ人間が集まると、誰もが認める正しさを導き出すことは至難の業である。しかしながら、人間集団が徹底的な討議を通じて合意点に至ることが可能であれば、その合意は倫理的な規範(道徳)となることが可能となり、不偏不党性を獲得する。そして、討議に参加する人間が多ければ多いほど、多様なバックグラウンドであればあるほど、正しさの度合いが増すということになる(影浦・藤嶋・堀口 2024)。ハーバーマスの概念を当てはめると、企業内で人々が何らかの政治的意図からの圧力を受けない形で、徹底的な議論のもと合意を形成し、コミュニティ的存在と認識されるようになれば、企業の経営体制や経営活動は、正当性を持つ。同族が復帰するにあたって、従業員が議論し、復帰に対して合意がなされているのであれば、復帰自体が「正しい行為」となり、当然、それは受容されるであろう。しかし、企業はステークホルダーに利益を分配する営利を目的とした存在であるからと、極言すれば、営利を実現するためなら、経営のかじ取りを従業員の人気投票で決めて良いのかという疑問も生ずる。もちろん、間接民主政の政体を採用する国家での政治家の選出においても同じことがいえるのであるが、現実の合意形成プロセスでは、人気投票で決まってしまうと見なされる結果が散見される。つまり、表層的な議論をもって、「正当性」が

6) Hermann Eule Orgelbau Bautzen GmbH ホームページ <https://www.euleorgelbau.de/de/Startseite/> (2024年6月25日アクセス)

担保された代表が選ばれることが少なくないのが現実である。そのため、討議倫理から導き出された「正当性」は、企業の経営や組織構成員にとって、より良い結果を導き出すとは限らないのである。企業は個人の生活の安定に直接的な影響を与える存在であり、東ドイツの崩壊時に具現化したように、企業の倒産は人々を物心両面で苦しめることにつながる。そのため、合意で形成された正しい「行為」だけに着目するのではなく、企業の在り方をも含めた議論が必要であろう。

5. 1. ABWL における経営者または企業の役割に関する議論

ドイツで企業の正しい姿がどのように認識されているかについて考察するために、ドイツにおける経営学教育に注目したい。2024年3月26日にオンラインでドイツ経営学研究会が開催され、学習院大学の小山明宏教授が発表をした。発表後の討論で、慶應義塾大学の榊原研互名誉教授が、ドイツの経営学部には、ABWL (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 一般経営経済学, 経営経済学総論⁷⁾) というドイツ特有の科目が設置されており、それは企業の経営者を育成するためにある、という重要な指摘をした。ドイツの教育は、職業人としての専門能力を身に付けることが主要な目的であり、マネジメント層を育成する経営学部の ABWL が暗黙の裡にそのような役割の一端を担っているともいえよう。そこで、何冊かの ABWL の教科書を取り上げ、企業や経営者の役割に関する記述に関して検討したい。レーマンは法秩序の側面から、Darüber darf aber nicht übersehen werden, daß sich das eigentliche Leben der Betriebswirtschaft aus den verschiedenartigsten Betätigungsakten (Kauf- und Verkaufsakte, Einstellung und Entlassung von Angestellten und Arbeitern, Zahlungsanweisungen usw. usw.) (実際の経営の日常は、多様な法体系(購買や販売、労働者や従業員の雇用や解雇、支払などなど)で構成されていることを忘れてはならない) (Lehmann 1956 p.76) と経営が法秩序に制約されていることを指摘している。アルバッハは、Man hielt es vielmehr für selbstverständlich daß das „Wohl des Unternehmens“ sowohl die Aktionäre als auch die Belegschaft umfaßt. Viele Großunternehmen sind in ihrem Selbstverständnis weiter gegangen. Sie halten es für die Aufgabe des Vorstands, die Interessen aller „Stakeholder“, also der Aktionäre, der Fremdkapitalgeber, der Mitarbeiter, der Lieferanten, der Kunden und sogar der Nachbarn ihrer Werke und Verwaltungen zum Ausgleich zu bringen. (むしろ、「会社の繁栄」には株主と従業員の両方が含まれることが当然とされた。多くの大企業は、その認識をさらに進めている。彼らは、すべての「利害関係者」、すなわち株主、金融機関、従業員、サプライヤー、顧客、さらには工場の近隣住民や行政との利害調整をすることを執行役会の役割と考えている。) (Albach 2001 p.296) と従業員への広義の利益分配は当然として、ステークホルダー全体に対する利害調整が経営者の役割だと主張している。シュナイダーは価値創出と分配に焦点を当て、„Unternehmer“ (z.B. Einzelkaufmann) und dem Manager dieselben Aufgaben bei der Schaffung und Verteilung von Einkommen in einer unsicheren Welt... (企業家(個人事業主)と経営幹部は、不確実な世界における利益の創出と分配において同様の役割を担っている……) (Schneider 1987 p.11) と利益創出とその分

7) ドイツにおける ABWL の形成については、海道 (1997) や田島 (1965) が詳しい。

配は経営者の役割であるとしている。

各々の著者は独自の学説に基づいて記述しているが、ABWLでは、共通して、経営者の意思決定における制約条件の存在を示唆すると同時に、価値創造による利益創出とその分配を重要な役割だと指摘している。それを企業の役割及び経営者が果たすべき正しい機能の一つとして考えることが可能ではないだろうか。

5. 2. 組織構成員及び組織にとっての秩序

「正当性」は、人々の認識から生まれる。これ自体については多くの論者にとっても異存がないと思われる。しかしながら、「正当性」が確立する条件はどのようなものであるのかについては、異見が百出するであろう。影浦と堀口（2022）は、古典的リベラリズム論とニューリベラリズムを比較検討した。簡単に紹介すると、古典的リベラリズム論では、個人が自身の利益を追求することで社会秩序を生み出す⁸⁾と考えられており、ニューリベラリズムにおいては、利益獲得などのために自由を行使することは、社会の平等に貢献する場合にのみ認められ⁹⁾、その制約下で、社会秩序が生み出されると見なしている。

企業活動における正しい行為が何たるかについての議論で有名なのは、フリードマンとデイビスの論争であろう。フリードマンは、(社会的正義をも含む最適解は市場機構が達成するので、市場の一参加者にすぎない) 企業はもっぱら経済的責任たる利潤の追求だけを求めれば良い (Friedman 1970) という考えを持ち、デイビスは、企業は利益だけを追求すべきではなく、社会の一要素として役割を担うのが当然 (Davis 1960) という考えを持っていた。確かに最も重要な企業目標の一つは、持続性の確保であり、そうするとフリードマンの説にはそれなりの説得力がある。なぜならば、持続性は利潤を用いて実現されているのは間違いないからである。経営の持続性に対する考慮がなぜ必要かといえ、企業は人々の生活を支える存在であり、簡単に消滅してはならない公共財的性格が強い存在という側面を持つからである。それを前提とするならば、利己的人間の集合体である組織で、人が協働することを担保するためにも、利益獲得と配分に注力するのは当然のことだといえる。しかし注意が必要なのは、金銭的欲求が満たされた場合、人は他の欲求を満たそうとするので、組織内の安定性の確保も重要となる。そうすると、個人の行動や組織における権力の暴走を抑制することを可能とする「秩序」が必要となる。ドイツ社会では、家父長的立場の人物であっても、共同体内のルールに従わなくてはならないという原則が存在している。ABWLのテキストの検討を通じて、経営者は、己の意思決定において、価値創造で得た果実を個人の利得とするだけではなく、従業員を中心としたステークホルダーにも還元しなくてはならない、という教育がなされていることが分かった。この2点から考察すると、コミュニタリアン (communitarian) 的な発想が「正当性」につながるように考えられるが、現実の企業経営は、

8) アダム・スミスの『国富論』には、「個人が、社会の利益を本当に増進しようとする場合よりも、自分自身の利益を追求するほうが、はるかに有効に社会の利益を増進することがしばしばある」(Smith 1776, Book 4, Chapter 2) とある。

9) ローレンズの『正義論』には、「それほど幸運でない人々の状況がそれによって改善されるという場合に、少数の人々が大きな利益を得ることは不正ではない」(Rawls 1999 p.13) とある。

必ずしもその理念に基づいたものとはなっていない。経営者が縛られているルールに依拠した行為は、無償の行為と呼べるようなものではなく、他者からの便宜供与を期待しながら実行していると考えの方が普通である。すなわち、経営者にとっては、経営権の確保が重要な関心事項であるので、自身をモニタリングしている存在に便宜を図るのは当然ともいえる。そしてそれは、組織構成員の事業への献身的態度を生み出し、経営自体が上手くいくことにつながるのである。このような状況を説明するのにオルドヌンク倫理学が相応しいのかもしれない。オルドヌンク倫理学は、「契約論的アプローチの伝統に沿い、個人の「自己利益」を出発点」（柴田 2023 p.51）とし、「利他的行動をはじめとする、自己利害を抑制あるいは犠牲にするような行為を倫理的とは想定していない」（柴田 2023 p.53）のである。つまり、経営者と組織構成員の間には、利益配分と勤勉・経営権の尊重の交換という見えない契約が結ばれていると見なすこともできる。

共同決定の法の網が掛かるのが、大企業のみに限定されている点にも注目する必要がある。もし、徹底的な議論から得た結論が、普遍的な「正当性」につながるのであれば、中小企業にも、意思決定に構成員間の議論を前提とした共同決定諸法の網を掛けなくてはならない。しかし現実にはそのようになっていない。中小企業では、減少傾向であるとはいえ、未だに家父長的な経営が行われているところも存在する。経営者が理念上でどのような志向性を持っていたとしても、企業が求心力を持ち、経営が健全であるためには、利益創出が大切である。権利の平等や搾取を防止するという意味において人民所有企業の理念がいかに崇高なものであったとしても、生き残ることさえできないのであれば、その理念は経営に役立つとはいえない。オルドヌンク倫理学が「生き残りを図るために、戦略として企業倫理を実行する」（柴田 2023 p.242）のであれば、それから生み出された「秩序」は経営に資するものとなる。そしてこの考えは、企業の競争優位確立を重視しているポーターの CSV（Porter & Kramer 2006）にも通ずるのである。

東ドイツの人民所有企業が従業員から見放されたのは、利益を継続的に生み出し、永続性を期待することができなかったからであろう。それに対して、同族が企業経営に復帰できたのは、権利の保持者であり、資金が潤沢であると考えられたというよりも、従業員に経営の永続性を期待させることができ、それにより同族の復帰に「正当性」が生まれたからだと考える。そして、それは心的契約により、経営者の意思決定や立ち振る舞い、企業の経営環境、雇用環境などが規定され、組織の維持に必須な価値創造を可能とする「秩序」を形成していた結果だとも見なせるのである。

6. さいごに

本論文では、ソ連主導で社会主義国家建設が推進された東ドイツで、国家に接収され人民所有企業となってしまった同族企業が、再び同族企業として再生できた背景について考察した。同族が経営に復帰するには、従業員たちに同族の復帰が受容され得る「正当性」が必要であり、それを生む「秩序」の存在を検討した。本論文では、ドイツの歴史の流れを追いつつ概念を中心に検討し、一定の結論を得た。しかし、科学性の観点からは、本論文には未だ多くの課題があると考

える。榊原研互は、経営学研究者が普遍性法則に近接し得る研究方法論はどのようなものであるのか、について何度か論考（例えば、榊原 2014など）を執筆している。本論文が取り上げた同族の企業への復帰を可能とする原理を導き出す検証の過程を、実証的なものとしようとすると、多くの課題にぶつかってしまう。それは、代表性の問題であったり、変数の設定であったり、データの客観性の問題だったりする。そもそもでいえば、検証をテーマにいかほどの普遍的価値があるのかも問題である。グーテンベルクにとっても経営経済学の科学性の担保は大きな課題であった。本論文が、人民所有企業から同族企業への転換という極端な事例を取り上げたのは、個人的な関心があるのはもちろんではあるが、極端で例外的と考えられてしまうような事例であったとしても、そこにも企業を機能させる根本的な原理が働いていると考えるからである。そういう観点からは、本論文で得た課題を、方法論的考察が何たるか（榊原 2014 p.114）を念頭に置きながら、解決していきたい。

引 用 文 献

独文文献

- Albach, H. (2001) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Einführung*, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Barkleit, G. (2006) *Manfred von Ardenne.: Selbstverwirklichung im Jahrhundert der Diktaturen*, Berlin, Duncker & Humblot.
- Bundesregierung (1990) Der entscheidende schritt auf dem weg in die gemeinsame zukunft der deutschen-fernsehansprache des bundeskanzlers zum inkrafttreten der waehrungsunion am 1. juli 1990, *Bulletin*, S. 86-90. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/newsletter-und-abos/bulletin/der-entscheidende-schritt-auf-dem-weg-in-die-gemeinsame-zukunft-der-deutschen-fernsehansprache-des-bundeskanzlers-zum-inkrafttreten-der-waehrungsunion-am-1-juli-1990-788446> (2024年3月25日アクセス)
- von Gierke, O. (1868) *Das deutsche Genossenschaftsrecht Bd. I*. オットー・フォン・ギールケ（著）庄子良男（訳）（2014）『ドイツ団体法論 第1巻』信山社。
- Habermas, J. (1983) *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag. ハーバーマース（著）三島憲一、中野敏男、木前利秋（訳）（1991）『道徳意識とコミュニケーション行為』岩波書店。
- Karlsch, R., Schäfer, M. (2019) *Industrielle Familienunternehmen in Ostdeutschland*, München, Stiftung Familienunternehmen.
- Kleßmann, C. (1991) Die Beharrungskraft traditioneller Milieus in der DDR, in: Hettling, M., Huerkamp, C., Nolte, P., Schmuhl, H.-W. (Hg.) *Was ist Gesellschaftsgeschichte? Positionen, Themen, Analysen*, München, C. H. Beck, S.146-154.
- Kleßmann, C. (2007) *Arbeiter im "Arbeiterstaat" DDR. Deutsche Traditionen, sowjetisches Modell und westliches Magnetfeld (1945-1971)*, Bonn, DIETZ.
- Kordon, K. (1996) *Der erste Frühling*, Beltz. コルドン（著）酒寄進一（訳）（2007）『ベルリン1945』理論社。
- Lehmann, M. R. (1956) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Einführung. Allgemeine Theorie der Betriebswirtschaft*, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Paqué, K.-H. (2009) *Die Bilanz: Eine wirtschaftliche Analyse der Deutschen Einheit*, München, Carl Hanser Verlag.
- Reichsjustizministerium (1891) *Das Reichsgesetzblatt*, Arbeiterschutzgesetz vom 1.6.1891. http://www.zaar.uni-muenchen.de/download/doku/historische_gesetze/6_arbeiterschutzges.pdf (2024年3月10日アクセス)
- Schneider, D. (1987) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 3. Auflage, München, Oldenbourg Verlag.
- Weber, H. (1988) *Die DDR 1945-1986*, Oldenbourg R. Verlag GmbH. ヴェーバー（著）斎藤哲、星乃治彦（訳）（1991）『ドイツ民主共和国史：「社会主義」ドイツの興亡』日本経済評論社。

英文文献

- Aristotle (1984) *Nicomachean Ethics*, W. D. Ross (trans.), revised by J. O. Urmson, in *The Complete Works of Aristotle*, The Revised Oxford Translation, vol. 2, Jonathan Barnes (ed.), Princeton, NJ.: Princeton University Press.
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA.: MIT Press, 1962. チャンドラー (著) 三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織——米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社。
- Davis, K. (1960) Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, pp.70-76.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 13 September 1970, pp.122-126.
- Port, Andrew I. (2013) East German workers and the “dark side” of Eigensinn: Divisive Shop-Floor practices and the failed revolution of June 17, 1953, *The East German Economy, 1945-2010: Falling Behind or Catching Up?*, New York, NY.: Cambridge University Press.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., pp.1-17. ポーター, クラマー (著) ダイヤモンド編集部 (訳) (2011) 「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, pp.8-31。
- Rawls, J. (1999) *A Theory of Justice*, Revised Edition, Cambridge, MA.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Smith, A. (2014) (original on 1776). *The Wealth of Nations*, Scotts Valley, CA.: Createspace Independent Pub. スミス, アダム (著) 大河内一男 (訳) (1988) 『国富論』中央公論新社。

邦文文献

- 石井聡 (2010) 『もう一つの経済システム——東ドイツ計画経済下の企業と労働者——』北海道大学出版会。
- 海道進 (1997) 「ドイツにおける経営経済学総論」『産業と経済』12(2), pp.25-38。
- 海道ノブチカ (2005) 『ドイツの企業体制——ドイツのコルポレート・ガバナンス——』森山書店。
- 海道ノブチカ (2013) 『ドイツのコルポレート・ガバナンス』中央経済社。
- 影浦亮平, 堀口朋亨 (2022) 「インクルーシブ・ビジネスの理論的系譜に対する倫理的考察」『千葉商大論叢』59(3), pp.215-223。
- 影浦亮平, 藤嶋大介, 堀口朋亨 (2024) 「パラダイムシフト期における企業の事業戦略——太陽光発電事業のシリコン系とペロブスカイト化合物系素材に着目して——」『千葉商大論叢』61(3), pp.93-110。
- 北村次一 (1978) 『近現代のドイツ経済社会——歴史性と現代性——』法律文化社。
- 小林公司 (1991) 「ドイツ統一に至る東ドイツの法及び経済基盤整備」『日本 EC 学会年報』(11), pp.111-135。
- 榎原研互 (2014) 「経営学における混合研究方法の方法論的検討——ドイツ経営経済学における議論を中心に——」『三田商学研究』56(6), pp.103-114。
- 坂本信太郎 (1993) 「中世ヨーロッパの手工業者Ⅱ」『文化論集』2巻, pp.225-270。
- 佐々木常和 (1995) 『ドイツ共同決定の生成 (改訂版)』森山書店。
- 柴田明 (2023) 『秩序と企業倫理——ドイツ・オルドスンク倫理学 *Ordnungsethik* の学説研究——』文眞堂。
- 白川欽哉 (2017) 『東ドイツ工業管理史論』北海道大学出版会。
- 田島壮幸 (1965) 「ドイツ経営学成立期の二つの科学的私経済学」『商学研究』9巻, pp.131-208。
- 田中洋子 (2001) 『ドイツ企業社会の形成と変容』ミネルヴァ書房。
- 堀口朋亨 (2017) 「共同決定制度が持つ含意に関する一考察——東ドイツにおける共同決定的な制度の運用実態について——」『商学論究』64(3), pp.177-192。
- 堀口朋亨 (2021a) 「ドイツ大規模企業の統治と経営」吉村典久編『ドイツ企業の統治と経営』中央経済社。
- 堀口朋亨 (2021b) 「ドイツ同族企業のコルポレート・ガバナンス研究序説」『経営論叢』10(2), pp.127-136。
- 牧野英一 (1949) 『法理學 第一巻』有斐閣。
- 吉森賢 (2001) 『日米欧の企業経営——企業統治と経営者——』放送大学教育振興会。
- トーマス・ライザー, 広渡清吾 (訳) (1992) 「旧東ドイツにおける人民所有財産の私有化」『比較法学』第26巻第1号, pp.81-99。