

戦後ドイツにおける経営労務政策の《背景》としての労使関係

— 1945-1948 —

中村 義 寿

はじめに

1. 経営における社会関係の諸相
2. 経営を超える「社会的共同」の補完
おわりに

はじめに

ドイツの経済および企業にとって第二次世界大戦直後に生じた最重要問題の一つに、労使関係の新しい秩序と新しい経営社会秩序の探求ということがあった。しかも企業者、労働組合、連合国そして政治家が最終調整に同意するまでに数年を要した。1952年の経営組織法(Betriebsverfassungsgesetz)の可決についても、それは関係者すべてにとって対立・論争を伴った長きにわたる交渉過程の結果であった。それまでには、鋭い対立可能性を含んだ未決問題もくすぶっていた。ただ、企業首脳部と事業所委員会(Betriebsräte)は、経営を維持すべく強いられる一方で、存在する緊張を一時的であれ緩和するための答えを見出さねばならなかった。その際、「大きな」決定ではなく、有効な経営的措置が何よりも求められた。この問題状況に、特に経営における人事担当者に対応した。彼らにとっては、大きな秩序政策的問題は前景にはほとんど出ることはなかった。現場における経営社会関係緩和のための諸措置の展開とともに彼らは、実際の状況における実用主義的課題を引き受けるところになった。

その際に追求された多様な人事労務戦略——内容、特質および担い手——はどのようなものであったか。これが究明されねばならないが、その前にここではまず、これら戦略が生起する背景となった諸前提とその関連を明らかにしておきたいと思う。いかなる状況が1945年以降の新しい経営社会秩序探求の根源的基礎になったのか？そして、そのもとでいかなる人事労務政策が展開されるようになったのか？これらの問題に答えるにおいて重要なことは、労使関係の経営レベルと経営を超えるレベルを明確に区別する一方において、両レベルの間の相互関係および相互依存関係を明らかにすることである。ドイツ労使関係のこれまでの歴史的研究並びに社会学的研究いずれにおいても、この視点からの精察は欠けていた。

1. 経営における社会関係の諸相

戦後ドイツには、至るところに破壊、困窮、飢餓、将来不安、方向喪失感といったものが支配していた。企業においてもまたしかりであり、世間一般に認められた妥当な経営社会秩序がもはや存在しないといった状況の下に企業は

あった。もっとも、かかる状況はすでに40年代に入ってみられたことであり⁽¹⁾、その頃にはもう経営社会秩序の伝統的理想としての「経営共同体」(Betriebsgemeinschaft)を現実において有効に展開することは困難になっていた。そのようになった背景には、最後の予備実行部隊の動員をあからさまに目ざし、またそのことによって、一致団結して頑張りぬくことのプロパガンダとしての機能をもつ共同体化(Vergemeinschaftung)なる修辞、これをますます信用の置けないものにする事となった戦時経済の諸措置があった。「経営共同体」の概念も一般に、国防軍への召集の強化によって惹起された、企業におけるドイツ人男性の不足状況とは折り合えるものではなかった。この不足を婦女子や外国の強制労働者によって補填する試みは、規律・動機づけのかなりの困難さに通じた。例えばシーメンスでその責任者は、徴用された婦人達をだらしのない、「組織化されない集団」であり、労働意欲もなく、また調べようのない理由から病欠届を出すなど職長や職工頭をぐらつかせる者であると、要するに、美しい経営共同体の空気を損なう者であると非難している⁽²⁾。そして、この「新入り」への指導の強化をもってしても、主に男性従業員が働く領域にこのような困難さが「影響・伝播する」ことを止めることはできなかった。

「経営外的」労働力が投入される一方において、「経営共同体」の理想に固執することにより、すなわち暗黙のうちに同質の男性熟練工・基幹従業員を前提とすることにより、企業において秩序政策的要求と社会实践との乖離がますます大きくなった。悪化をたどる諸条件のもとで更に多くの労働給付を生み出すことへの戦時経済の圧力が傾向的に増大することで、事態はいっそう悪化した⁽³⁾。加えて、終戦の年には連

合軍の空襲によって生産地区の規則的進行が損なわれた。損害と同時に生じた生産停止は生命の危険と背中合わせに労働諸条件を悪化させ、また不備な食糧・住宅事情は残った者のモラルを低下させた。作業拒否や病欠届の如きは日常茶飯事であった⁽⁴⁾。結局のところ、終戦までには「経営共同体」の意味での秩序を見かけ上維持するだけでも困難ないし不可能になった。このような諸条件下で、新しい方向づけや思考の一新ももちろん不可能に近かった。つまり、経営社会秩序は多くの企業において1945年以前に、すでにかなり解体の様相を呈していたということである。

この状況は、戦争終結およびドイツの敗戦によって更に強められた。が、資本不足とインフレーションそして物資不足に直面して1948年通貨改革までに、とりわけ二つの関係者集団が古い秩序を打破するのに寄与した。一つは、生活資源の獲得にもっぱら短・中期的に志向した従業員である。通貨改革まで貨幣はいかなる役割も果たさなかったに等しく、むしろ、役立つ現物・物品が「調達」されねばならなかったから、経営において規則正しくあるということなどあまり重要ではなかった。無断欠勤と多数の罹病者といった状況が普通であった。多くの窃盗が同時代に登場したということも、困難な生活状態と労働規律の退化との関連を示すものである⁽⁵⁾。

他方において連合国の絶対的処理権は、個々の経営に規則的日課が再設定されることを著しく侵害するものであった。ここに、1945年8月2日のポツダム協定に従った工場解体、集中排除そして非ナチ化(Entnazifizierung)の措置だけが企業において注目を集めたわけではなかった⁽⁶⁾。新しい生産許可を受けるための役所費用も高かったことに加えて、戦後すぐには各

占領地区間はもとより地区内においても経営活動の自由はかなり制限されていた。このことは、異なった地区に所在地を有する企業に関して特に、意思疎通や調整が困難であるという問題を投げかけた⁽⁷⁾。経営における行動空間のこの広範な制限は存在的にも、また共通の行動基礎の確保という点においては経済的にも、すべての経営関係者に関わった。この状況において関係者の誰も、継続可能な新しい秩序の構築・維持にとって不可欠であると考えられる最低限の経験（Routine）と予測可能性に頼ることができなかった。

伝統的な経営社会秩序の解体が戦後更に進んだ一方で、経営における関係者間の地位が新たに組み替えられることになった。まずもって経営幹部と管理職員の地位が特に下がった。その伝統的な「家長」（Herr-im-Hause）の地位そして（または）「経営指導者」（Betriebsführer）の地位は戦時中にすでに損なわれていたが、最終的意思決定権の喪失によっていっそう低下させられた。その上、連合国によって嫌疑を掛けられた企業者の拘束と差し迫った非ナチ化は、彼らの地位をはなはだしく弱めることになった⁽⁸⁾。また、企業者はヒトラー体制を支援するとともにそこから利益を得ていたという、戦後まもなく世間に広まり、労働組合によってもあおられた見解は明らかに、彼らの地位改善を妨げるものであった⁽⁹⁾。戦後すぐのドイツ企業者の社会的名声は全くどん底状態にあった。

このような中で、個々の経営における従業員代表は好機をのがさず、使用者に対してその権利を要求した。そしてそれに伴って使用者は、1934年に従業員代表を事実上排除した中で「国民労働秩序法」に拘束された時のように、全権的な経営支配力を失った⁽¹⁰⁾。同時に彼らは新しい諸要求に対峙させられることになったが、

11年間を労働組合なしでやっていくことに慣れてしまっただけではなくその間、事業所委員会との実際的な協力方式を彼らは全く開発・育成できていなかったのである。

戦後すぐに作られた「経営協議会」（Betriebsausschüsse）および事業所委員会は、一般的な不足状況に鑑みて従業員の扶養に心を配り、一部ではその都度の経営を維持するための措置にも取り組んだ⁽¹¹⁾。これらの努力がまずもって労働者の団結という動機から生じたものであるとしても、困窮の時代の中で労働者を企業に結びつけるとともに、扶養を通じて規律に服させるといった古典的な父権的（patriarchalisch）手法にみる機能をもそれはもった。加えて至るところで、事業所委員会あるいは反ファシズムを掲げたその先行委員会が、国家社会主義者を経営から退かせるという最重要課題の一つに着手した。事業所委員会メンバーが経営指導者に対する非ナチ化手続きに組み入れられるということも普通であった。それとともに彼らは実際的に、企業者の単独指揮権の一部をも要求した。そして、実質的権力をもって彼らは、民主的に組織された社会における労使関係の二重構造（対立と協調）構築のための基本的な土台を作り出すところとなった。

事業所委員会が戦後新たに獲得した地位は、1952年の経営組織法の可決までは法的な規定によっては保証されず、まずもって実際の経営諸条件に従った。その困難な状況に鑑みて、「評判提供者と秩序要因」（Rufspender und Ordnungsfaktor）としての事業所委員会に頼らざるを得ない⁽¹²⁾、という指導部の素早い洞察がそこにおいて重要な役割を演じた。同時に、非ナチ化手続きへの組み入れということで、事業所委員会には固有の行動の余地も開けた。しかし、このあたりの諸事情については決して

明確にはされなかったし、ましてや制度化されてもいない。新しい社会秩序をめぐる経営内の交渉は、1948年まではたいていその兆しがみられたに過ぎない。しかも、積極的に固有の「政治的」働きかけを行った事業所委員会も非常に少なかった⁽¹³⁾。よって、企業の中での対決色は弱く、また漠としたものであった。そして、ローゼンベルガーもいうように、「西側占領国の措置も対策といったようなものではなく、たいていは静観的であった。それは明確な通告というよりもむしろ、オープンなアプローチを含む⁽¹⁴⁾」ものであった。

1947年の初め、国家社会主義的「経営共同体」の公式的基礎であった1934年の「就業規則法」(Arbeitsordnungsgesetz)が無効となった⁽¹⁵⁾。それと同時に、経営社会秩序の唯一の法的基礎として1946年4月10日に公布された連合国管理委員会法(Kontrollratsgesetz) 22号、いわゆる「連合国の事業所委員会法」が存在するところとなった。しかし、新しい経営秩序の問題を経営関係者に任せていたからこの法律は内容的に、確固としたところがほとんどなかった。それは、経営秩序の法令公布や事業所委員会の設立に向けての義務を負っておらず、「経営協定」(Betriebsvereinbarung)を合法と認めただけであった。それによって、異なっているにしてもその都度正当と考えられる利害を承認した上で、そのときどきの共同労働の諸条件について労使双方の自主的で積極的な意見交換を促進するところとなった。この規定は、経営執行部との交渉当事者に予定することで、特に新しい事業所委員会についてはこれを公認した。しかし、継続する不確実性状況とこれを制御する見込みのないことから、事実上の結果を考えて、この交渉に双方がどの程度まで意欲的であったかという疑問が生じる。実際、1946年の管理委員

会法が与えたチャンスにもかかわらず、交渉結果に関して、事業所委員会と首脳部との間での協調行動の学習・習熟効果ということに関してもその影響は控えめであったとみられる⁽¹⁶⁾。フィヒターも、「1947/48年の経営協定の締結は例外であり、……企業者は事業所委員会によって要求された共同決定を基本的に拒否し、占領初年の特別な条件下での人事問題において事業所委員会にしばしばその権利を認めねばならなかった協議・参加権の文書での決定を総じてできるだけ避けようとしたし、交渉も先延ばしした……」⁽¹⁷⁾と記している。

管理委員会法が経営内労使関係の諸条件の交渉を経営の中に移すことで、それはそのときどきに存在する諸々の事情や可能性を再生するだけとなった。しかし、秩序政策的状況からみてそれは、ばらばらの状況依存的調整にしか過ぎず、労使関係の当事者間のくすぶり続けるコンフリクトを解決に近づけるには不向きなものであった。また、交渉制度に関して信頼に足りかねる認定をも授けるものではなかったから、持続的で効力のある締結は不可能であった。代わりに、権限争い、責任をめぐる混乱、そして日和見の姿勢等が支配的となった。

しかも、経営における非ナチ化プログラムの処理もこの状況を一段と強めた。それは、執行部と管理職に対する事業所委員会の権力の重要な基盤となっただけではない。好ましく思わない協働者、上司あるいは同僚を厄介払いするために、最終決着まで告発と陰謀の機会をも提供するところともなったし、非ナチ化の手続きはしばしば、それに携わった人たちが自身の利益のために利用された⁽¹⁸⁾。それに加えて役員や管理者達については、その手続きが終結しない限りその行動空間は限定されていた。彼らはその管理機能を以前ほど果たすことはできなかった

し、またあえてそうしようとしなかった。〈非ナチ化の陰謀〉の一般的かつ効果的な戦略をのかれることは、できる限り静かにしているということ——このことはもちろん企業において他者を好き勝手にさせるといふ代償を伴うものであったが——にあった。そのような状況に由来する特徴的な不確実性ということに關せば、例えば管理委員会法に従った事業所委員会は、協働の諸条件をめぐって誰と協議すべきものかという点についても全く不明確であった。経営幹部の非ナチ化の職務に受託者として任命されるか自分から進んでそれを買って出た者達の経営における所在、清廉潔白さ、実行力あるいは権限さえはっきりしないものであった。いずれの場合でも、企業者と事業所委員会の間での交渉の再開は阻止された。ただし、この状況は両者の間の対決を先鋭化させなかった。逆に、不確実性の共通体験が決定的となり、内部分配闘争に決着をつけることの緊急度を低いものとしたことを我々は重視せねばならない。

戦後すぐに経営社会秩序が解体すると同時に、従業員と連合国の行動余地が増大したことは一方において、経営実践の中に事業所委員会を設置することで労使関係の新しい状況が生まれることの前提となった。他方で、それによって強められた古い秩序の動揺は一定程度、企業の存続を実際にあるいは見掛け上危険にさらすことになった。しかし、すべての経営構成員にとって、その内部分配闘争如何にかかわらず、日々の企業・経営活動の確固たる共同の基礎を維持することが第一に重要であったので、業務執行部と事業所委員会の対立は背後に退き、それは協力に取って代わられた。戦後直後に略奪が起きたような時、経営首脳部と従業員は共同でそれを阻止しようとしたし⁽¹⁹⁾、また、事業所委員会と企業者は、非ナチ化の枠組みの中で

一部共通の利益を追求した。この協力によって——労働運動の中における反ファシズム的伝統にもかかわらず——非ナチ化という本来の関心が後退することもまれではなかった。代わりに、「企業外の者の介入」に対する共通の抵抗が優位になった。例えば、「BASF（総合化学）」の労働者は1948年に、ニュルンベルクの工場長を相手取った訴訟に抗議するために労働を1時間やめた⁽²⁰⁾。また、「Messerschmidt（航空機）」の事業所委員会と従業員らは、追放さるべきチーフの代わりに着任した管財人（Treuhand）を受け容れなかった⁽²¹⁾。

この協力の下で共通の抗議行動が、すなわち、連合軍によって予告された工場解体の阻止に向けての管理者、事業所委員会そして従業員の共通の抗議行動が特別な意義をもった。この行動は参加者に深い印象を残した。この場合、マクロ経済的視点からみた時、ドイツ企業の設備、機械そして技術的器具の搬出が西ドイツ産業にとって実際にはそれほどの脅威でもなかったということ、工場解体が比較的手間取り、また計画通りに実行されなかったことと同様にさしたる問題ではない。経営関係者の関心は、個々の経営の維持と福祉に向けられており、ドイツ経済全体には向けられていなかった。ローゼンベルガーもいう、「工場の解体でもって職場や生存の基盤、更には自己認識（Identität）すらも失うのではないかという懸念が、各人には恐ろしいものを感じられたのである」⁽²²⁾と。

同じように決定的であったのは、この苦況の中で、想定上の「難事原因」（Problemverursacher）に反対する首脳部と盟約を結んだという体験であった。従業員も政治家も一部、企業家とその利益代表に〈扇動された崩壊気分〉にしてやられたところがある、とプランプ⁽²³⁾やケヒリング⁽²⁴⁾は指摘している。

彼らはまた、「ドイツの結束的な解体拒否の神話」は、持ち合わせの生産施設の近代化と合理化のために外国の財務的援助を獲得するその論拠として役立ったことも強調する。しかし、我々のみるところ、この神話は同時に経営社会秩序の形成にも重要な役割を果たしたと考えられる。工場解体拒否の条件としての「必要に迫られた共同体」(Notgemeinschaft)の呪縛は、若いドイツ連邦共和国における経営労使関係の協調モデルの最も重要な基点の一つとなった⁽²⁵⁾。想定上の脅威に反応して人々は、「共同体」を守るためにそれを外部から隔離した。そして、この共同体化戦略によって伝統的な類型が継続したから、この戦略はうまく、そして早く機能した⁽²⁶⁾。実際、それによって「経営共同体」が1945年以降も引き続き経営社会秩序の標準的モデルとなった。

この共同体志向性は、経営首脳部と事業所委員会との対立に蓋をした。例えばそれは、事業所委員会が秩序政策的観念と労働組合の諸要求を通例自ら引き受けるというのではなく、基本的に経営関連で判断するということの根本条件であった⁽²⁷⁾。しかし、ここにおいて強調されるべきは、この早期の共同体志向性は、異なった利害の受容を自明のものとして前提とする合意自由な(konsensliberal)態度を決して含むものではなかったということである。第二次世界大戦後の企業において企業者、事業所委員会そして従業員の間の実際的な協調の基礎にあった思考は、共通の目的に義務づけられて逸脱を許さない、むしろ共同体化され(vergemeinschaftete)、また共同体化する(vergemeinschaftend)それであった。新しい経営社会秩序をめぐる持続的な交渉の進行を経営レベルに組み入れることを妨げたのは、不確実性という根底の体験だけではなかった。か

かる状況における優勢な反応として従業員、事業所委員会そして首脳部が自発的に共同体化に志向したことがとりわけ、伝統的な「経営共同体」を再生したのである。

2. 経営を超える「社会的共同」の補完

経営的共同体化はしかし、その成果にもかかわらず経営首脳部と事業所委員会の対決姿勢に蓋をしただけで、それを根本的に止揚するものではなかった。このことは、労働組合の新しい位置取りの輪郭がはっきりすればするほど、明確になってきた。政治の舞台への回帰は組織的・綱領的な障害によってそのスタートが遅れたが、とりわけ1947以降経営社会空間へそれは具体的な影響を及ぼすところとなった。まずもって将来の経済・社会秩序についての労働組合的イメージの展開が企業者と占領国の姿勢を正した。戦後広まった反資本主義的立場を背景に社会化と共同決定を要求する労働組合は、そのような要求(Ansinnen)の最重要プロモーターの一つであった。経営における企業者支配を正当化し、守るところの秩序である「経営共同体」を政治的に危険ならしめる限りにおいて、労働組合は経営首脳部にとって一つの危険を意味した。その役割等について連合国管理委員会法22号によってもはっきりさせられず、明瞭性が欠けた状態に固定化されてきた事業所委員会の立場が、そのために先鋭化した。しかし、この問題の解決は経営レベルにはなく、上位の意思決定の中に組み込まれていた。そのコース設定は基本的に占領国に由来するものであったが、決してドイツ企業家がイメージするところと対立するものではなかった。

1947年の初めに、経営内の労使関係をめぐってコンフリクトが再燃した。相互に強

化された一連の条件がその原因であった。2月を過ぎてイギリス占領地区の製鉄・製鋼産業において、後のモンタン共同決定(Montanmitbestimmung)の内容—監査役会の労資同数構成と取締役会メンバーとしての労務担当取締役—となる影響力の大きい参加形態が導入されるとともに⁽²⁸⁾、最初の集中排除がなされた。同時に、組合指導部はイギリスおよびアメリカ占領地区において、いわゆる「モデル労使協定」を提案した。これは、管理委員会法22号に従い協働の条件について事業所委員会がそのときどきの経営幹部と交渉するにおいて、手本として役立つべきものであった⁽²⁹⁾。このモデル協定はとりわけ、監査役会の同数構成、事業所委員会に向けた経営幹部からの情報提供の義務づけ、生産計画についての協議と共同決議、これらへの要求を含むものであった。組合指導部は、この歩みでもって戦後はじめて使用者の同意とは別のところで経済および経営の民主化に着手するという決意を示すことになったのである。と同時に、従業員を統一し、指導する代表機関としての事業所委員会との関係の中でその地歩を確立しようとした。占領国アメリカとイギリスはとりわけ、このことに敏感に反応した。戦後最初のことのほか憂慮すべき冬の危機(1946/47)において、食料や燃料の供給がストップしたことで「食糧要求デモ」が起こったがゆえに高い関心を示す必要性が出てきたのである。1947年春の波状ストライキの始まりは—とりわけ、イギリス地区の中小経営において—この動員の一部が更なる共同決定に向けての政治的要求に大きく方向転換した、との印象を生むこととなった⁽³⁰⁾。

1947年の初めにはまた、アメリカとイギリスがその両占領地域の合併に同意した。二国共同統治地区のこの設立はしばしば、イギリスが

財政的に困難になったためにアメリカがその大部分を引き受けたことで、占領政策の遂行においてアメリカの支配力が拡大する始まりとなった、と評されている⁽³¹⁾。しかし、ドイツ労働組合が目ざした役割と機能ということからすれば、そのような統一への具体的指示は見出されない。というよりこの問題に関せば、両占領国は大きな交渉のないままに同意したように思われる。ここに、ローゼンベルガーはいう、「1947年初め以来の騒然とした状況に直面してアメリカおよびイギリスの軍事支配は、労働組合を強く意識するものであった。その際に決定的であったのは規律付けの試みであり、また反共産主義的動機でもあった」⁽³²⁾と。

その広がり阻止すべき「共産主義的扇動」という危険については、とりわけ事業所委員会の側の責任ある者がこれを推察した。西ドイツの「労使関係」の具体的形成についてイギリスはさしあたり明確なイメージを持ち合わせておらず、夏期のうちに素早くこの問題について考えをめぐらせてきたのに対し、アメリカは初めから「自由な労働組合主義」を求めた⁽³³⁾。そこにおいては、賃金と労働条件が市場の諸力によって決まる資本主義経済秩序の中で、団結から生じるその「経済的強み」の投入によって労働者の経済的水準を守り、改善するということが独立した勢力としての労働組合の課題と義務となる。それゆえ根本的には、事業所委員会は個々の経営における自主的従業員代表ではなく、組合員利益に合致する労働組合組織に結びつけられねばならないということになる。8月に作り上げられたイギリス改革案は、広範にこれにそったコースを示すものであった⁽³⁴⁾。

両占領国は、使用者の集団交渉の相手として労働組合を市場経済秩序の中に組み込むことを狙っていた。従業員代表が固有の秩序政策的目

標を追求するという事は、活動領域として決して企図されていなかった。西ドイツの労使関係の確立過程において、組合的方向を中立化することがむしろ重要であった。ここにおいて特に、労働組合制度の中に事業所委員会を囲い込むことでその恐れられた政治的急進性が統制されることになった。

そして労使関係の形成をめぐる議論が、この1947年に新しい局面に入った。それ以後は主導的な従業員代表として、事業所委員会ではなく労働組合がとりわけ決定的な役割を果たすことになる。労働組合は、まずもって「経済の中における同権の獲得」を目ざす、なおも「闘争団体」(Kampfverband)として登場する一方で、〈階級闘争〉なる公式に打ち続くレトリックを無視して、労働市場当事者として新生ドイツ連邦共和国の市場経済秩序の中に徐々に組み込まれていった。その際に重要な要素となったのが、事業所委員会活動の非政治化であった⁽³⁵⁾。ミールケも指摘しているように、持ち合わせの「行為の優位」(Aktionsvorsprung)を「組織の優位」(Organisationsvorsprung)に変えることに経営における活動家は事実上成功しなかった⁽³⁶⁾。しかも突然始まった冷戦の進行の過程で、使用者と従業員間の紛争含みの利害調整を労使双方の課題として基本的に超経営的レベルへ移すことを一様に狙った効果的な占領政策、企業者の利益それに労働組合のポジショニング戦略、これらに基づいて統一された同盟(Allianz)に抗する見込みは彼らにはなかった。それとともに、経営社会秩序の理想および戦略として企業における調和志向の共同体化を引き続き維持するための決定的前提が作り出された。

そのような経営秩序が連合政策の明確な目的ではなかったということは、経営内部労使関係

の具体的形態の交渉を民主化の努力という意味でドイツに任せるという基本方針から結論づけられる。他方で、経営的調和と超経営的利害調整との間の補完関係については、暗黙のうちに初めから占領軍によるドイツ労使関係形成の根本的な要素となっていた。共同体に志向した経営社会秩序の理想は、ドイツの企業家が1947年の間に着実に復活させた、彼らの特殊な自己理解(Selbstverständnis)にも照応していた。イギリス占領地区では、商工会議所に多かれ少なかれ公式に組織された企業家達が、カリスマ性をもったシュンペーター型のそれを再現していた。「経済的遂行、技術的創造性そして社会的責任」から成る概念の具現者としての〈真正の企業者〉、その「新しい響き」が経済的再建、戦争結果の克服そして企業の繁栄を企業者の社会的・経済的指導権と結びつけるところとなった⁽³⁷⁾。この指導権がまず第一に経営社会空間において実践されねばならなかったことは、経営外空間におけるその正当性の基本的前提であったから暗黙のうちにも自明のことであった。そして、その経営社会秩序の理想こそ「経営共同体」であった。自発的な経営社会給付によって全面的に扶養され、それゆえ「家長長制」でもって共同体に統合させられた従業員が進んで企業に協力する一方で、その人格に基づいて正当化された「企業者」が企業経営の主導的地位に就いた。

1947年の秩序政策的コースを確定させた最終的条件は1948年に続いた。そして、三つの同時並行的に実施された措置が、西ドイツにおける市場経済的秩序とそれに対応した労使関係の構築に根本的に寄与した⁽³⁸⁾。労働組合によるマーシャル・プランの承認、将来の賃金協約についての交渉、そして通貨改革である。

アメリカのヨーロッパ経済復興支援計画と

してのマーシャル・プランでは、貨幣とノウハウが用立てられただけでなく、「自由企業家」(freie Unternehmertum)の思考も「輸出」された。労働組合はこの状況を重大視するとともに、継続する困難な生活状況に鑑みて「生活と社会化」の間のジレンマ⁽³⁹⁾の中で困難な意思決定を強いられた。なお、マーシャル・プラン賛成(すなわち、「生活」重視)の意思表示がなされたことは、ただ単にポジショニング戦略的な考量に由来するだけではなく、「冷戦の前線において必要な強制統合」でもあった。マーシャル・プランの承認とともに労働組合はここに、「歯軋りのうちにも断固として」(zähneknirschend, aber entschieden)その秩序政策的目標設定を背負うことになったのである。労働組合の構想をめぐって内部では「自主的(autonom)か社会共同的(sozialpartnerschaftlich)か」の討議が50年代まで続いたが⁽⁴⁰⁾、西側市場経済秩序に順応することによってその将来的な役割と機能についての方向を示す仮決定(Vorentscheidung)は下ったのである。

プランプ⁽⁴¹⁾やボルスドルフ⁽⁴²⁾は、労働組合によるマーシャル・プラン承認の中に、「戦後の労働組合の展開におけるひとつの断絶(Bruch)」をみている。ただ、1950年代までに基準としての経済民主主義が追求されてきたことは事実であるが、労働組合代表が関与して決定的な役割を果たすことになった新しい賃金協約についての交渉の経過をみれば、1946年以来、つまり初めから「社会共同」志向の労働市場当事者としての役割を全く正しいと考えるグループも労働組合組織の中に存在していたことがわかる。このグループは、最初から確信があったわけでは決してなかった。アメリカ、イギリスの構想との合致を追い風に彼らは、経

済民主義に志向した「自主的」労働組合に対抗して成功裏にその企図するところを押し通したが、基本的に労働組合経済科学研究所(WWI)のトップ代表によって定められた「公表の」組合綱領にはほとんど影響力をもっていなかった⁽⁴³⁾。

新設WWIの経済学者ポットフォフ(Potthoff, E.)は、1946年8月のイギリス地区会議において将来の賃金協約に関する労働組合の最初の構想を示した⁽⁴⁴⁾が、そこにおいて彼は、ちらついてみえる計画経済の中における賃金政策を国家の課題として起草した。「純粋利益団体」としての使用者団体はそこでは不要である。国によって定められた賃金枠組みの中で労働組合と交渉するために、組合と同じように企業者は経済部門に従って組織されるべきである。しかし、その数ヶ月後にすでに、イギリス地区の組合内部に強力な反対派が作られた。その表看板となったのがまず第一に元ゾーリンゲン市長で社会民主党員のブリッシュ(Brisch, J.)である。彼は、1940年代の初め以来ドイツの新秩序について思考をめぐらせてきたカトリック抵抗集団、いわゆる「ケルン・グループ」に属していた人物であり⁽⁴⁵⁾、イギリス地区労働組合の作業部会「労働法と労働行政」のリーダーでもあった。1946年9月のケルン会議で彼は、社会共同的に結びついた使用者団体と労働組合の手にあるべきものとして、無制限の協約自治への復帰を要求した。彼は後には、労使交渉の指導に当たる「労働中央局」に関わって組合の利益を擁護している。

1948年5月10・11日のハノーバーにおけるドイツ労働組合総同盟(Deutscher Gewerkschaftsbund: DGB)の労働法・賃金・社会・経済政策委員会の合同会議において、賃金協約の問題で社会共同派が世論形成に向けて

自分達意思を押し通したことが最終的に明らかになる。協約自治についてのポットホッフの新たな報告に対しては、ブリッシュだけでなく、金属産業労働組合(イギリス地区)の元役員で、その間フランクフルトの労働組合評議会の書記長であったビーリッヒ (Bührig, E.) がこれを拒否した。この二人を更に、繊維・革服労働組合(イギリス地区)幹部で後にDGBの役員になったタッケ (Tacke, B.), ケルン大学の労働法講座担当教授で、ワイマール期以来の最も名声の高い労働法学者として知られ、後に連邦労働裁判所長官となったニッパディ (Nipperdey, H.C.)らが支持した。ニッパディはこの会議後、労働組合のイメージに合致した労働協約法案の作成を依頼された。

ポットホッフとは対照的に、協約自治のこれら代弁者では、使用者団体の受諾についてはなんら問題はなかった。彼らはまた、国に指導された労働組合の代わりに自主管理の労働組合を要求した。その理想とするところは社会化ではなく、1947年アーレン (Ahlen) で採択されたキリスト教民主同盟 (CDU) の党綱領序文に記されているような共同経済 (Gemeinwirtschaft) であった⁽⁴⁶⁾。彼らのこの立場は、1945年以来国家の介入ではなく自主的賃金協約を同様に支持していた使用者のそれ近いものである⁽⁴⁷⁾。なお、この点に関せば、かねてよりカトリック社会理論に志向する有力な組合代表と使用者代表が、「社会的共同者」として相互承認に合意していたという事実もある⁽⁴⁸⁾。しかも、これは占領軍の圧力に基づいたものではなく、ベックラー (Böckler, H.) やアーガルト (Agartz, V.) らの急進主義的な経済民主主義路線に同調しない固有の秩序政策的目的に志向した、組合の側における自由グループの効果的な活動の結果であった。この進路を

取ることで彼らは、組織全体としての労働組合が「資本と労働、労働組合と使用者団体の二権構造」、私的所有そして市場経済秩序を受容するという大いに寄与した。それによって労働組合は、社会化に向けての経済民主主義的要求から自発的に離れた。また、その目標とされた共同決定権も、共同経済的志向性のもとで革命的性格の非常に薄い、統合的なものとなった。

ここに、1948年6月の労働組合によるマール・プラン承認が労働組合の発展にとって実際一つの「断絶」となったかどうかは、あるいはまた、労働組合の役割、機能そして執行をめぐって少なくとも二つの競争的派閥の間でそれまで決して落着くことのなかった内部闘争における一步に関わる問題かどうかは、個別に研究する価値があろう。ナウツは、歴史研究の中で戦後すぐの労働組合による社会化計画は過大評価されており、このことは特に、労働協約法 (Tarifvertragsgesetz : TVG) の成立に関連して「自由主義的協調組合」をめざす組合代表の戦略に示されている、と指摘している⁽⁴⁹⁾。ホッケルツも同様に、戦後西ドイツの「経済的路線」は、経済自由主義進む勢力が組合内でも西ドイツ政党勢力図からも公式の議論において決定的多数を獲得できたがゆえに、(かの「阻止された新秩序」をもってする扇動にも乗せられることのない)「実行キャンペーン」の中に置かれたことを強調する⁽⁵⁰⁾。また、キリスト教組合の流れを汲むベルリンCDUの議長であるカイザーがその最重要な主唱者の一人として、ドイツの破局に鑑みて、キリスト教社会思想を社会主義的労働運動や市民的社会改革の伝統的立場に結びつけて、「キリスト教社会主義」の概念の中に統合しようと努めたことを強調する⁽⁵¹⁾。前述のブリッシュもこの派に属する

と考えられる。労働組合のこの行動過程とポジショニング過程の研究においては、ホッケルツの主張を補完ないし精緻化して、共同経済志向の組合代表の早期における成果が（WWIの助けを得て、組合の公式のレトリックを支配していた）「自律的」経済民主的概念の代表の成果に比して少ないものであったのかどうかとりわけ検証されるべきである。

さて、「断絶」であるかどうかはともかくも、マーシャル・プランを伴う経済政策的な意思決定の承認の下で1948年夏に、秩序政策的には賽は労働組合の社会共同体的組み入れの側に投げられた。占領軍もまた、このプランの現実化のために必要な手配をすでに済ませていた。この年の6月20日に通貨改革とともにドイツマルクは妥当な支払い手段に指定され、経済を損うインフレ傾向のライヒスマルクと交替させられた。この措置は、マーシャル・プランの施行とその中・長期的効果の基本的な前提となっただけではなかった。それはとりわけ企業において、日常の実践での決定的な区切りとして作用した、すなわち、それによってまず経営社会空間において路線（Weichen）が定められ、その路線が次の時代に継続されまた分化させられる、日々の実践における決定的な区切りとして作用した。

通貨改革により西ドイツ企業には、有効な秩序という意味で再び正常性が取り戻されてくる。それまでのきわめて困難な食糧事情だけではなく、生産のための原材料の供給も改善された。作業規律もまた急速に改善した⁽⁵²⁾。この変化によって、そのときどきの経営管理層が再び行動能力をもつとともに、信頼できる通貨と生産の再開に基づいて賃金の見返りとしての労働と伝統的な支配のメカニズムが再び機能しはじめた。加えてこの年、戦争犯罪人裁判を除

き、経営陣の非ナチ化は大部分終結した⁽⁵³⁾。よって、指導部レベルにおける決定的なゆきぶりはもはや期待できなかった。このような条件下で、事業所委員会も同時に戦争末期以来のその比較的強い地位を失った。従業員もまた、もはやその扶養措置に頼れなくなり、非ナチ化の終結とともに経営管理者に相対してのその自由裁量行動の余地も消えた。

1948年の夏にはそれまでの不確実性が後退し、再び行動確実性が戻ってきた。これには、企業者と経営管理者の再強化とともに、共同体志向の経営社会秩序の再構築が決定的な役割を果たした。この確実性の帰来とともに、企業者らはその存在が危険にさらされなくなったし、また危険は存在していても経営首脳部は非常に強い立場から行動できることから、脅威は全体として消え去った。

1945年以降は根本的に労使関係の条件が変わったにもかかわらず、1948年から西ドイツ企業における伝統的社会秩序が再現したのはしたがって、ひとえに経営外的空間に若干の変化が起きたからであると考えられる。戦後先鋭化した労資の対立は、市場志向の経済秩序構築の過程で制度化された解決へと向かった。集団的従業員代表としての労働組合が使用者との経営を超える社会共同体的秩序の中に組み入れられることで、その政治的方向を中和させることに成功しただけではない。労働市場当事者および秩序要因としての労働組合の創設によって、事業所委員会と経営首脳部との間での闘争含みの政治状況を企業において広範に禁じることができ、とりわけ、経営内において生まれうる従業員の諸要求をこの調整でもってかわすことができたのである。その限り1948年以来、経営外および経営を超える活動範囲での構造的諸条件は、西ドイツ企業における経営社会空間の中へ

のカリスマ的企業人の回帰と、共同体志向の社会秩序の再構築にきわめて有利に働いた。本来ならただ公式的にのみ再確認されるべきところのこの秩序観念が経営実践の中でもすぐに再開されたが、これには、共同体化の伝統的思考が継続する戦後すぐに、非ナチ化で首脳部になり損ねた人々が果たすことができなくなった機能と課題をいわば『『下から』の信託統治』⁽⁵⁴⁾というかたちで引き受けることとなった事業所委員会がとりわけ寄与した。企業家伝記の分析などでは限定的にしかとりあげられないことが多いが、西ドイツ企業についてしばしば議論となる人的・理念的継続性に関しては特に、このことは中心の前提条件となるものであった⁽⁵⁵⁾。

もっとも、企業者もその経営を越える組織の中で、集団利益集団としてこれらの事情を考慮しなければならなかった。自主的賃金協約の支持者として登場した後に彼らには、交渉当事者として正当化された使用者代表が必要であった。その際、特にその社会共同体的立場では、交渉の根本的な破綻はありえないということまで保障するものでなければならなかった。復活させられたシュンペーター的の自己理解に基づいてその社会的・経済的指導権を強化することをも目ざすという背景の前で、1947年以降の企業者にはこのことは容易な課題ではなかった。ここに、(1933年以前はそうであったように)社会共同体的な使用者機能が企業者の「純粹」利益代表から切り離されるというかたちでの解決が見出された。つまり、協約問題と社会政策については、ドイツ帝国経営者連盟(Reichsverband der Deutschen Industrie : RDI)に依拠して1949年10月に再び設立されたドイツ経営者連盟(Bundesverband der Deutschen Industrie : BDI)の課題とはならず、これらの課題は、労働組合に対する対応

として1950年に正式に設立された独立の使用団体連邦連合会(Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände : BdA)にゆだねられたのである⁽⁵⁶⁾。労働組合に対して開かれた後者のその「社会共同体的」な立場は、諸研究において繰り返し強調されてきたところでもある⁽⁵⁷⁾。

ちなみに、この分業的な団体組織を整えることで第二次世界大戦後、産業・経済の利益代表の決定機関としてのBDIを、適応・交渉の民主化過程の中にあって克服すべきであった矛盾するその「志向性と自己像」からくるある種の苛立ち(Irritation)から免れさせるのに成功した。とはいえ、幾度かの試みにもかかわらず現在まで、BDIとBdAを統合することに成功していないのはもとより、このような矛盾の中にその原因が求められるべきであろう⁽⁵⁸⁾。

おわりに

「共同決定」(Mitbestimmung)の名の下で大きな政治的衝撃性を伴って導かれたものの、1948年夏まで具体的な成果がないままであった、西ドイツ企業の将来的社会秩序についての議論が、市場経済的な経済秩序と「社会共同体的」協約自治の決定でもって方向指示の仮決定は下された。通貨改革以後の企業の中で、それまで保持していたその一部強力な地位を解かれた事業所委員会は権力の座を労働組合に譲り渡し、労働組合のほうは労使関係の超経営的秩序の中に社会共同的に労働市場当事者として再び組み入れられることにより、経営的空間と超経営的空間の間に相互依存状況が生まれた。ここにおいて、一方では経営を超えるレベルで顕著な変化が生じた。労使間の制度化された利害調整を含めて、相反するものの、しかしその都度に正当な相手方の利害を受け入れることを

前提とした手段 (Instrument) が作り出された。それとともに、紛争を許すだけでなく、決着への方法をも制度化するという意味で、戦後の労使関係の諸条件に適合する構造ができた。この時点で「社会共同」は、「紛争共同」(Konfliktpartnerschaft)⁽⁵⁹⁾ に至らない限りにおいて経済協調的な性格のものとして特徴づけられた。しかしその後、周知のように利害調整の合意自由原則モデルとしてそれは、実りあるドイツ連邦共和国モデルの重要な構成要素を意味するところとなった⁽⁶⁰⁾。

他方で、経営を超えるレベルにおけるこの変化は企業における社会秩序の変化を広範に阻むことにもなった。すなわち、「社会共同」の合意自由原則は、経営社会空間に移されることは決してなく、もっぱら経営を超えたところに定められた交渉当事者に留保された。このことは、「ドイツ共同決定」のテーマがいまなお議論を呼び続けていることの根本の理由である。超経営的解決は、経営を超えるレベルにおい対立を許す代わりに、経営においては「共同体」の旗印の下で調和と協力を強調する状況を前もって作り出したのである。もっとも、この点での最終決着は、モンタン共同決定法 (1951年) および経営組織法 (1952年) の可決にまでなお先延ばしになった。加えてその決着は、経営を超える秩序政策的問題の交渉においては問題とならなかった特別な条件の支配下にあると考えられる。そして我々は、この条件こそ戦後の新たな経営社会秩序の選択において、更には人事労務戦略において重要な意義をもつと考えるのであるが、この点についても西ドイツ労使関係の研究ではこれまで十分に顧慮されてこなかった⁽⁶¹⁾。

一言でいうなればそれは、経営の中心に位置する人間それ自体の視点に立った考察に由来す

るものであるが、これを明示し、その射程と作用を検証することが我々の次の課題である。

〔註〕

- (1) cf. Broszat, M./Henke, K.-D./Woller, H. (Hrsg.): *Von Stalingrad bis zur Währungsreform, Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland*, München 1988.
- (2) cf. Sachse, C.: *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie, Eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1990.
- (3) cf. Werner, W. F.: „Bleib übrig!“ *Deutsche Arbeiter in der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft*, Düsseldorf 1983.
- (4) Fichter, M.: *Aufbau und Neuordnung: Betriebsräte zwischen Klassensolidarität und Betriebsloyalität*, in: Broszat, M./Henke, K.-D./Woller, H. (Hrsg.): *Von Stalingrad bis zur Währungsreform, Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland*, München 1988, S. 479.
- (5) Rosenberger, R.: *Experten für Humankapital, Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2008, S. 93.
- (6) Benz, W.: *Potsdam 1945, Besatzungsherrschaft und Neuaufbau im Vier-Zonen-Deutschland*, München 1992, S. 157–182.
- (7) Vaubel, L.: *Zusammenbruch und Wiederaufbau, Ein Tagebuch aus der Wirtschaft 1945–1949*, hrsg. v. Wolfgang Benz, München 1984, (25.08.1945).
- (8) Berghahn, V. R.: *Unternehmer in der frühen Bundesrepublik, Selbstverständnis und politischer Einfluss in der Marktwirtschaft*, in: Großbölting, T./Schmidt, R. (Hrsg.): *Unternehmerwirtschaft zwischen Markt und Lenkung, Organisationsformen, politischer Einfluss und ökonomisches Verhalten 1930–1960*, München 2002, S. 283ff.

- (9) cf. Wiesen, S. J.: *West Germany Industry and the Challenge of the Nazi Past, 1945–1955*, Chapel Hill, London 2001, pp. 86–93.
- (10) cf. Frese, M.: *Betriebspolitik im „Dritten Reich“*, *Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933–1939*, Paderborn 1991.
- (11) Niethammer, L./Borsdorf, U./Brandt, P. (Hrsg.): *Arbeiterinitiative 1945*, Wuppertal 1976, S. 281–324.; Fichter, M.: a.a.O., S. 483.; Rütther, M.: *Zwischen Zusammenbruch und Wirtschaftswunder, Betriebsratsstätigkeit und Arbeiterverhalten in Köln 1945 bis 1952*, Bonn 1991, S. 153–383.
- (12) Fichter, M.: a.a.O., S. 549.
- (13) Kleßmann, C.: Politisch-soziale Traditionen und betriebliches Verhalten von Industriearbeitern nach 1945, Umriss am Beispiel zweier Werke, in: *Mentalitäten und Lebensverhältnisse, Beispiele aus der Sozialgeschichte der Neuzeit*, FS Rudorf Vierhaus, Göttingen 1982, S. 365–381.; Müller, G.: *Mitbestimmung in der Nachkriegszeit, Britische Besatzungsmacht—Unternehmer—Gewerkschaften*, Düsseldorf 1987, S. 157.
- (14) Rosenberger, R.: a.a.O., S. 95.
- (15) cf. Sitzler, N. F.: Die Betriebsordnung im neuen Arbeitsrecht, in: Hergt, W. (Hrsg.): *Sozialprobleme im Betrieb*, München 1949, S. 31–38.; Spohn, W.: *Betriebsgemeinschaft und Volksgemeinschaft, Die rechtliche und institutionelle Regelung der Arbeitsbeziehungen im NS-Staat*, Berlin 1987.
- (16) Kleßmann, C.: Betriebsräte und Gewerkschaften in Deutschland 1945–1952, in: Winkler, H. A. (Hrsg.): *Politische Weichenstellung im Nachkriegsdeutschland 1945–53*, Göttingen 1979, S. 73.
- (17) Fichter, M.: a.a.O., S. 541.
- (18) Rosenberger, R.: a.a.O., S. 97.
- (19) Rosenberger, R.: a.a.O., S. 98.
- (20) Abelshäuser, W.: Die BASF seit der Neugründung von 1952, in: ders. (Hrsg.): *Die BASF, Eine Unternehmensgeschichte*, München 2003, S. 413.
- (21) Hetzer, G.: Unternehmer und leitende Angestellte zwischen Rüstungseinsatz und politischer Säuberung, in: Broszat, M./Henke, K.-D./Wollner, H. (Hrsg.): *Von Stalingrad bis zur Währungsreform, Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland*, München 1988, S. 575.
- (22) Rosenberger, R.: a.a.O., S. 98–9.
- (23) cf. Plumpe, W.: *Vom Plan zum Markt, Wirtschaftsverwaltung und Unternehmerverbände in der britischen Zone*, Düsseldorf 1987, S. 263–276.
- (24) cf. Köchling, M.: *Demontagepolitik und Wiederaufbau in Nordrhein-Westfalen*, Essen 1995.
- (25) Plato, A. v.: „Der Verlierer geht nicht leer aus.“, *Betriebsräte geben zu Protokoll*, Berlin/Bonn 1984, S. 109.; Lauschke, k.: *Die Hoesch-Arbeiter und ihr Werk, Sozialgeschichte der Dortmunder Westfalenhütte während der Jahre des Wiederaufbaus 1945–1966*, Essen 2000, S. 18ff.
- (26) Hetzer, G.: a.a.O., S. 589 ff.
- (27) Plato, A. v.: a.a.O., S. 107.
- (28) cf. Müller, G.: a.a.O.
- (29) Fichter, M.: a.a.O., S. 536f.
- (30) Kleßmann, C./Friedemann, P.: *Streiks und Hungermärsche im Ruhrgebiet 1946–1948*, Frankfurt/M./New York 1977.; Fichter, M.: *Besatzungsmacht und Gewerkschaften, Zur Entwicklung und Anwendung der US-Gewerkschaftspolitik in Deutschland 1944–1948*, Opladen 1982, S. 254.
- (31) Schmidt, E.: *Ordnungsfaktor oder Gegenmacht, Die politische Rolle der Gewerkschaften*, Frankfurt/M. 1975, S. 21.
- (32) Rosenberger, R.: a.a.O., S. 101.
- (33) Fichter, M.: *Besatzungsmacht ...*, S. 128–174.
- (34) Nautz, J. P.: *Die Durchsetzung der Tarifautonomie in Westdeutschland, Das Tarifvertragsgesetz vom 9. April 1949*, Frankfurt/M. u. a. 1985, S. 160.
- (35) Fichter, M.: *Einheit und Organisation, Der Deutsche Gewerkschaftsbund im Aufbau 1945 bis 1949*, Köln 1990, S. 68ff.
- (36) Mielke, S.: Der Wiederaufbau der Gewerkscha-

- ften: Legenden und Wirklichkeit, in: Winkler, H. A. (Hrsg.): *Politische Weichenstellung im Nachkriegsdeutschland 1945–53*, Göttingen 1979, S. 79.
- (37) Plumpe, W.: *a.a.O.*, S. 196ff.
- (38) Abelshauser, W.: Die verhinderte Neuordnung? Wirtschaftsordnung und Sozialstaatsprinzip in der Nachkriegszeit, in: *Politische Bildung*, 1979/9, S. 68.
- (39) cf. Borsdorf, U.: Speck oder Sozialisierung? Produktionssteigerungskampagnen im Ruhrbergbau 1945–1947, in: Mommsen, H./Borsdorf, U. (Hrsg.): *Glück auf, Kameraden! Die Bergarbeiter und ihre Organisation in Deutschland*, Köln 1979, S. 345–366.
- (40) cf. Hülsdünker, J.: *Praxisorientierte Sozialforschung und gewerkschaftliche Autonomie, Industrie- und betriebssoziologische Beiträge des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts des DGB zur Verwissenschaftlichung der Gewerkschaftspolitik von 1946 bis 1956*, Münster 1983.
- (41) Plumpe, W.: Wirtschaftsdemokratie, Sozialisierung, Mitbestimmung zwischen Kriegsende und Wirtschaftswunder, in: Bremes, H.-E./Schumacher, M. (Hrsg.): *Mit der Vergangenheit in die Zukunft, Felder gewerkschaftlicher Politik seit 1945*, Münster 1989, S. 44.
- (42) Borsdorf, U.: In Kauf genommen, Der Marshall-Plan und die Zweiteilung der Einheitsgewerkschaft in Deutschland, in: Haberl, O. N./Niethammer, L. (Hrsg.): *Der Marshall-Plan und die europäische Linke*, Frankfurt/M. 1986, S. 208.
- (43) Rosenberger, R.: *a.a.O.*, S. 105.
- (44) cf. Nautz, J. P.: *a.a.O.*, S. 150–161.
- (45) Bückler, V.: Der Kölner Kreis und seine Konzeption für ein Deutschland nach Hitler, in: *Historisch-politische Mitteilungen*, 1995/2, S. 54.
- (46) Langner, A.: Wirtschaftliche Ordnungsvorstellungen im deutschen Katholizismus 1945–1963, in: ders. (Hrsg.): *Katholizismus, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik 1945–1963*, Paderborn/München/Wien/Zürich 1980, S. 41–50.
- (47) Nautz, J. P.: *a.a.O.*, S. 147–149.
- (48) Rosenberger, R.: *a.a.O.*, S. 107.
- (49) Nautz, J. P.: *a.a.O.*, S. 160.
- (50) cf. Hockerts, H. G.: Ausblick: Bürgerliche Sozialreform nach 1945, in: Vom Bruch, R. (Hrsg.): „*Weder Kommunismus noch Kapitalismus*“, *Bürgerliche Sozialreform in Deutschland vom Vormärz bis zur Ära Adenauer*, München 1985, S. 247.; Kleßmann, C.: *Die doppelte Staatsgründung, Deutsche Geschichte 1945–1955*, Göttingen 1991. 石田勇治・木戸衛一訳『戦後ドイツ史1945–1955:二重の建国』(2007・未来社) 133–138 ページ参照。
- (51) cf. Hockers, H. G.: *a.a.O.*, 246.
- (52) Fichter, M.: *Aufbau ...*, S. 545–547.
- (53) cf. Hilger, S.: Zwischen Demontage und Wiederaufbau, Unternehmen und alliierte Besatzungspolitik nach dem zweiten Weltkrieg am Beispiel der Firma Henkel, Düsseldorf, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 2001/46, S. 204.; Hoser, P.: Die Entnazifizierung in Bayern, in: Schuster, W./Weber, W. (Hrsg.): *Entnazifizierung im regionalen Vergleich*, Linz 2004, S. 498–500.
- (54) Hetzer, G.: *a.a.O.*, S. 590.
- (55) cf. Erker, P./Pierenkemper, T. (Hrsg.): *Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau, Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten*, München 1999.
- (56) cf. Bühner, W./Grande, E. (Hrsg.): *Unternehmerverbände und Staat in Deutschland*, Baden-Baden 2000.
- (57) cf. Berghahn, V. R./Friedrich, P. J.: *Otto A. Friedrich, ein politischer Unternehmer, Sein Leben und seine Zeit 1902–1975*, Frankfurt/M./New York 1993.
- (58) Rosenberger, R.: *a.a.O.*, S. 110.
- (59) cf. Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft, Akteure und Institutionen der industriellen*

- Beziehungen*, München/Mehring 1993.
- (60) Plumpe, W.: Kapital und Arbeit, Konzept und Praxis der Industriellen Beziehungen im 20. Jahrhundert, in: Spree, R. (Hrsg.): *Geschichte der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert*, München 2001, S. 178–199.
- (61) Rosenberger, R.: *a.a.O.*, S. 112.