

パウル・シュピンドラー・ヴェルク社の経営パートナーシャフト

増 田 正 勝*

目 次

- I. 序 論
- II. パウル・シュピンドラー・ヴェルク社の生成と発展,
そして解散
- III. シュピンドラー・プラン—「共同企業者契約」
 1. パートナーシャフトの精神
 2. パートナーシャフトの組織
 - 2-1. パートナーシャフト委員会
 - 2-2. パートナーシャフト委員会の構成とその任務
 - 2-3. パートナーシャフト委員会の意思決定
 - 2-4. 共同企業者契約諮問委員会
 - 2-5. 情報権
 3. 経営成果への参加
 - 3-1. 経営成果の計算と参加方式
 - 3-2. 損失参加
 - 3-3. 資産参加
 4. 共同企業者契約の解約
- IV. シュピンドラー・プランの実践と経営協議会
- V. シュピンドラーの経営パートナーシャフト思想
 1. 経営パートナーシャフトの基本思考
 2. 経営パートナーシャフトと共同決定
 3. 経営パートナーシャフトと成果分配
- VI. 結 論

* 広島経済大学経済学部教授

I. 序 論

1950年10月13日、ラインの繊維産業家シュピンドラー (Spindler, Gert Paul) の呼びかけで、およそ50人ほどの企業家、大学教授、聖職者がケルンのアルテンベルクに集合した。この会議で「パートナーシャフト協会」⁽¹⁾ (AGP Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.) (経済におけるパートナーシャフトを促進するための活動共同体)の創設が決議された。それ以来、同協会は、途絶することなく連綿と息の長い活動を展開している。現在、本部はカッセルに置かれ、年次大会、研究会・研修会の開催、機関誌・定期刊行物の発行などを通して、経営パートナーシャフトの啓蒙・促進に取り組んでいる。「パートナーシャフト協会」の発足以来、およそ2000社において経営パートナーシャフトが実践されてきたといわれている。この「パートナーシャフト協会」の、いわば生みの親がシュピンドラーであった。

シュピンドラーの経営政策とその思想については、すでに市原季一『ドイツ経営政策』(森山書店、1957年)によって紹介され、批判的検討が加えられている。そこでは、労資同権的共同決定をドイツ的経営共同体思想の展開と見る立場から、シュピンドラーの経営政策とその思想は「Herr-im-Haus-Standpunktであるといわねばならない」⁽²⁾として批判されている。家父長主義的観点に立っているとすると、この批判に対して、おそらくシュピンドラーには言い分があるであろうが、それを論じることは別の機会に譲ることにして、ここでは、経営パートナーシャフト運動の展開のなかでシュピンドラーが果たしてきた役割について一定の歴史的評価を加えてみたい。

シュピンドラーは、1994年に『シュピンドラー・モデル——企業家の回想』(*Das Spindler-Modell. Erinnerungen eines Unternehmers*, München 1994)という回想録を著している。およそ半世紀後に至って、かつて自ら唱導者となった経営パートナーシャフトの実践を彼はどう回顧しているか。大いに興味をそそられるところである。シュピンドラーは、企業家としての実業のかたわら、自ら実践した経営パートナーシャフトについて多くの著作を出版している⁽³⁾。なかでも『階級闘争に代ってパートナーシャフトを——共同企業者実践の2年』(*Partnerschaft statt Klassenkampf — Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis*, Stuttgart 1954)には、シュピンドラーの経営政策とその思想が生き生きと描かれている。

以下では、この二つの著作を中心にしながら、シュピンドラーがめざしたパートナーシャフト・モデルを再構築し、その歴史的意義について考察を試みてみよう。

II. パウル・シュピンドラー・ヴェルク社の生成と発展, そして解散

パウル・シュピンドラー・ヴェルク合資会社 (Paul-Spindler-Werke KG) (以下ではシュピンドラー社)は, 1832年, デュッセルドルフ近郊のヴッパータール(Wuppertal) に生まれた。はじめは半絹製品と布テープを製造していた。1848年になって近くのヒルデン(Hilden)に移った。そこには多くの手織り工が居住していたからであった。1880年代の半ば頃から機械化が開始された。20世紀のはじめ二つの織物工場が増設され, さらに第3の工場も設置された。

ヒルデンは, デュッセルドルフの北15キロ, ゴーリングゲンの南10キロほどのところにあり, ライン工業地帯の一部として発展を遂げてきた。早くから繊維産業が盛んであった。しばらくすると皮革産業や金属加工産業も育っていくが, 後になると化学産業や鉄鋼産業も発達するようになった。しかし, 第2次大戦後, 1960年代も末になると, 繊維産業も鉄鋼産業も斜陽化・衰退していく。繊維産業のシュピンドラー社もやがて消え去る運命にあった。今日ではサービス産業とハイテク産業がヒルデンの産業の中核となっている。

第1次大戦後になると, 新しい素材の人造絹糸(レーヨン)が服地生産に用いられるようになり, シュピンドラー社でもこの新しい素材が採り入れられるようになった。3代目の経営者, シュピンドラーの父パウル・シュピンドラー (Spindler, Paul) は, 1930年代のはじめ, 世界的な経済不況のなかで, レーヨンを生産する化学工場の設立を決意した。さらにしばらくするとレーヨンステーブルも生産されるようになった。こうして, 原料生産から紡績・機織, 染色・仕上げまで垂直的に統合された繊維企業が完成された。これは当時ヨーロッパでは類を見ないものであった。1938年当時で従業員数はおよそ2,200人であった。

1914年生まれのパウル・シュピンドラーがこの家族企業の経営陣に加わったのは, 1943年で, 29歳のときであった。1937年から兵役に就いていたが, 健康を害し退役したばかりであった。兵役に就く前は, 1932年から1934年まではチューリッヒの紡績専門学校で学んでいた。すでに当時, ナチスに追われてユダヤ人や知識人が続々とチューリッヒに流れ込んできたことを回想している。1934年の夏, スイスからイギリスに渡った。カーペットを主要製品としている大規模企業で研修をかねて働いた。すでに第2次世界大戦が始まっているが, ロンドンの生活はシュピンドラーをすっかり英国びいきにしまったようである。母国ではヒトラー政権が成立し独裁政治が猛威をふるうなかで, 3年間の外国生活を送ったわけである。「この時期は私の人生にとって, とくに私の政治的態度にとって, さらにまた私の一

般的な行動にとってきわめて重要であった⁽⁴⁾」と回顧している。

戦争が終結すると、シュピンドラー父子は、民主的な新しい社会経済秩序が到来することを予感し、そこでは企業者も一般社会政策的な課題を担うことになるだろうと確信していた。企業ではとりわけ人事政策において大きな変化が起こることを予期した父は、この領域における政策決定をすべて息子のシュピンドラーに委ねた。そこでシュピンドラーが構想したプランが、1951年1月1日から導入された「共同企業者」(Mitunternehmertum)の制度であった。それは従業員の利潤参加と経営参加を2本柱とする経営パートナーシャフトのプランであった。

このプランにシュピンドラー自身の思想と独創性が大きく反映していることはいうまでもないが、彼の父の影響も明白に見られる。

父シュピンドラーは、「頭脳は工場のために、心は従業員のために」(Den Kopf für das Werk, das Herz für die Belegschaft)を銘肝とする企業者であった。1929年10月10日、シュピンドラー社の最後の手織り工を記念して、その記念碑の除幕式が行われた。集まった従業員を前にしてシュピンドラーは次のような式辞を述べた。

「われわれは、消え去っていく職業の思い出として、当社の生成・発展のシンボルとして、また労働者と企業者は企業にとって等しく重要であるという事実への警鐘として、この記念碑を大切にしていきたい。労働者と企業者はお互いに依存し合っており、双方が最善を尽くすことによって、共に繁栄することができるのである⁽⁵⁾。」労資協働の思想を明らかにしたものであったが、階級対立と階級闘争が激化していた当時あっては、このような思想はいかにも過激であった。他の企業者たちは彼を「赤いシュピンドラー」(die rote Spindler)と呼んだ。

こうした労資協働の思想と労働者福祉政策は、ナチスの展開する労働政策に共通するものようであったが、父シュピンドラーはその正体をすでに見抜き、できる限りの抵抗を試みた。工場の煙突にナチスの旗が立てられたことに憤慨して、旗を降ろさないと、工場の操業をストップすると市長に電話したという、エピソードが残っている。

シュピンドラー社はすでに1922年に「共済金庫」(Unterstützungskasse)を設けて幅広い企業福祉政策を展開していたが、戦後の1940年になって、改めて社団法人「社会福祉組織」(die soziale Einrichtung)が設立された。これは会社から一定の予算配分を受けて、企業年金、疾病助成金など、さまざまな従業員福祉を行っていた。これ以外に、家族手当、疾病手当など会社が本人へ直接に給付する制度もあつた⁽⁶⁾。

父シュピンドラーの経営思想と経営政策は、「内的な首尾一貫性をもって、1951年1月1日の共同企業者制度へ導いたのである⁽⁷⁾」と、シュピンドラーは述べている。

シュピンドラー社の経営パートナーシャフトは、父から息子へと伝えられた遺伝子の展開であったといえるだろう。

1950年12月31日の時点で、シュピンドラー社は七つの工場と本社から構成されていた。8番目の工場は建設中であった。従業員総数は2,350人で、男子1,319人、女子1,031人であった。従業員の10.9%が月給、3.5%が時間給・週給、46.2%が出来高払い賃金、39.4%が時間給・週給と業績給の混合形態であった。

生産工程は大きく二つに分かたれていた。第1の工程は、レーヨンとレーヨンステーブルが生産される化学工場であった。第2の工程では、まず準備工場で、第1工程で生産された繊維素材から経糸と緯糸が準備され、次に四つの織物工場で布地に加工された。それらは染色・プリント工場と仕上げ工場を経て、販売可能な製品へ完成された。こうして生産された製品は、中級の婦人用衣服の表地と裏地に用いられるもので、顧客は主として衣料産業と個人商店であった。

ここで注目されることは、シュピンドラー社の従業員は、その職場によって繊維産業労働組合と化学産業労働組合に組織されるものと二分されていたことである。繊維産業労働組合は経営パートナーシャフトに対して肯定的であったが、化学産業労働組合はやや批判的であった。

父シュピンドラーは繊維産業の将来についてまだ楽観的な見方をしていたが、父の死後、経営責任者となったシュピンドラーにはもはや楽観は許されなかった。戦時経済と終戦直後の経済は、シュピンドラー社に巨額の利潤をもたらしたが、戦後、市場経済化が急速に進むなかで、弱点が明らかになってきた。ひとつは、自社生産の化学繊維で織物加工をすると、布地にしわが生じる傾向があるという品質の問題があった。もうひとつはコストの問題であった。大規模企業は、シュピンドラー社の1ヶ月の生産量を1日で生産できたのである。

シュピンドラーは、繊維産業の実状を知ろうとアメリカへ旅立った。そこで認識されたことは、自社生産の化学繊維が最先端の自動織機に使えないということと、アメリカでは機械化が急速に進んで、1人の織り工が60の機械を操作しているという事実であった。当時ヨーロッパでは、1人で操作できる機械数はせいぜい4から6であった。シュピンドラーは、まずレーヨンとレーヨンステーブルを生産していた化学工場を閉鎖することを決意した。品質とコストの問題以外に、環境保全の規制から化学工場の操業はますますコストを押し上げる要因になっていた。

ちょうど「共同企業者」プランを開始した1951年、化学工場の閉鎖によって950人の従業員のリストラを行った。同時にその空き地に二つのオートメ工場を建設して、生産の効率化を図った。

他方、製品の多角化を展開した。従来は婦人服の表地と裏地の生産を専門としていたが、これをさらに紳士服へ拡大した。また、羊毛とポリエステル混毛製品の生産も開始した。紳士・婦人服の表地では単色が支配するようになったので、自社の小規模なプリント工場も閉鎖した。

新しい市場戦略の一環として、1960年代に入ると、「クラシックなシュピンドラー」(Spindler für KLASSISCH)をスローガンに、古代ギリシャ・マラトンのエフェーボスのブロンズ像をマークに採用した。毎年2回コレクションを開催して、自社製品の宣伝に努めた。いわゆるファッションショーである。自社製品で作った子供服、スポーツ着、婦人・紳士服の展示を行った。さらにシュピンドラーは、伝統的な織物から紙・プラスチック・日用品といった商品群へ多角化していく戦略も構想していた。

こうした努力にもかかわらず、シュピンドラーは、自社のみならずドイツの繊維産業全体を包囲する市場環境がますます悪化しつつあるという状況を認識せざるを得なかった。世界市場では、生産規模がますます拡大する一方で、製品の専門化・細分化がますます進行しつつあった。このような市場状況のなかにあつて、ドイツの昔ながらの繊維産業はいずれ淘汰されるだろうし、シュピンドラー社とて遅かれ同じ運命に見舞われるだろうと予感していた。

1968年、わずかだがはじめて損失が生じ始めたとき、シュピンドラーは、会社の解散を決意した。それまでにすでに会社全体の売却を考えて、アメリカ企業を中心に候補者を探していたが、適当な会社は見つからなかった。次の1年間をかけて会社解散への助走を開始した。まず販売を停止して、市場から完全に撤退した。製品・半製品は、国内の関連業者に引き取ってもらった。染色工場と機械装置だけはドイツ国内の企業に売却できたが、全体の工場と機械は発展途上国に売却された。その他の土地と建物もすべて売却された。こうして1970年12月31日をもって、シュピンドラー社は、その140年の歴史に終止符を打った。

この間、シュピンドラーは、従業員を含めてすべての債権者の補償を完全に全うした。従業員の再就職に全力を尽くしたが、とくに障害者や寡婦の従業員の補償に配慮した。

シュピンドラーの「共同企業者」プランを批判的に冷笑していた人々は、この結末をそれ見よとばかりに喜んだ。しかし、同じ時期にドイツ国内では、綿織物、毛織物、絹織物の大規模企業が次々と崩壊していった。

会社が解散されてのち、シュピンドラーは、企業経営者から完全に身を引いて、経営パートナーシャフトの経営コンサルタントとしてシュピンドラー・モデルの普

及と啓蒙に努めるかたわら、著述に没頭し、多くの著作を残している。シュピンドラー本社の建物は歴史記念物として管理され、現在ホテルになっている。また「最後の手織り工」の銅像はヒルデン市内に展示されている。

III. シュピンドラー・プラン—「共同企業者契約」

1951年1月1日より、シュピンドラー社においては、従業員と経営責任者 (Geschäftsleitung) との間で「共同企業者契約」(Mitunternehmer-Vertrag) の締結が開始された。この「共同企業者契約」がいわゆる「シュピンドラー・モデル」と称されるものであるが、そこに込められたシュピンドラーの経営思想とその具現化の過程を考察する前に、まず「共同企業者契約」の概要を見ておこう。

1951年の「共同企業者契約」は、1960年1月および1966年1月と2度にわたって改訂が行われた。最初の「共同企業者契約」についてはすでにその骨子が紹介されており⁽⁸⁾、またその翻訳も行われているので⁽⁹⁾、ここでは、1966年に改訂された最後の「共同企業者契約」を中心にして、その概要を見ていくことにしよう。最初のものに比べると形式もよく整えられている。全体で六つの部分から構成された「共同企業者契約」に「共同企業者契約の運用規程」(Ausführungsbestimmung für Mitunternehmer-Vertrag) が付けられている。

1. 経営パートナーシャフトの精神

1951年の前文は以下のようにになっている。

「ひとつの企業で活動する者はすべて共同責任を担うものであることを前提として、共同の活動の形成とその成果に参加するのは当然であるという原則の承認のもとで、パウル・シュピンドラー・ヴェルク合資会社の経営責任者は、当社の従業員 (Mitarbeiter) と、1950年1月1日をもって有効となる、以下の共同企業者契約を締結するものである。」⁽¹⁰⁾

1966年の前文は、以下のように改訂されている。

「企業は、それが経営責任者であれ、指令的職務や執行的職務を遂行する従業員であれ、あるいは資本提供者であれ、そこで活動する者すべてが相互依存の関係にあるところの労働共同体 (Arbeitsgemeinschaft) である。企業は、共通の協働を通してのみ経済的給付を生産することができる。したがって、各人は、それぞれ的人格と貢献に応じた仕方、経営現象の形成とそれに対する責任および成果に参加するのは当然である (以下、省略)。」⁽¹¹⁾

委員会の任務としては以下のものが規定されている⁽¹⁷⁾。

- ①営業・生産・組織に関する重要事項について協力する (Mitwirkung)。
- ②共同企業者の動議・提案を作成するとともに、委員会で取り扱われたすべての問題・施策を常時共同企業者へ報告する。
- ③パートナーシップ的協働から生まれてきたすべての問題と施策を処理する。
- ④算定可能な付加給付の新設または改善にさいして協力する。

なお、委員会は必要に応じて小委員会を設けることができる。常設の小委員会としては「決算小委員会」と「経営提案制度小委員会」がある。議長と副議長は、正規委員のなかから投票によって選出される。

経営執行部が以下のような諸事項について計画するときは、それに先立ってパートナーシップ委員会に意見を求め、その理由を説明しなければならない⁽¹⁸⁾。

- ①企業の生産対象の変更、とくに新しい生産部門の導入もしくは従来の生産部門の廃止。
- ②会社の事業所もしくはその部分の第三者への売却。
- ③営業支店・分工場の設置と廃止。
- ④年間投資計画の作成。
- ⑤それによって長期借入金⁽¹⁹⁾が100万 DM を超えてしまうような借入金の導入。
- ⑥原則的な生産技術的・市場政策的決定で、それによって従業員の解雇が必要となるか、現在習熟している職務で、あるいは従来の賃金・労働条件で働けなくなるような場合。
- ⑦予定積立金 (Sollrücklage) の引き上げもしくは引き下げ。
- ⑦の「予定積立金」については後述する。

なお、年次決算の確定は経営執行部の責任であるが、監査を経てから、経営執行部は「決算小委員会」でこれを検討させ、さらにパートナーシップ委員会で説明しなければならない⁽¹⁹⁾。

2-3. パートナーシップ委員会の意思決定

パートナーシップ委員会の意思決定は、いわゆる多数決原理による意思決定ではない。「2人の正規委員の希望があれば、正規委員だけで秘密投票を行って、パートナーシップ委員会としての態度を決定する⁽²⁰⁾」とされている。それは決議といえるものではなく、あくまでも意見表明に近いものである。したがって、以下のような条件が付けられている。

- ①経営執行部が計画した政策に同意が得られなかった場合、経営執行部は、第2

回のパートナーシップ委員会で賛同を得られるように努力する。

- ②それでも同意が得られず経営執行部がそれを実施する場合、正規委員は次の年次に共同企業者契約を解約することができる。ただし共同企業者全員の3分の2の賛成が必要である。(以下、省略)

シュピンドラーは、共同企業者は「共同決議権」(Mitentscheidungsbefugnis)を有するとしているが、いわゆる「共同決定権」(Mitbestimmungsrecht)ではない。最終的には経営執行部の、したがって経営者の意思決定権が貫徹する仕組みになっている。監査役会の構成を労働者代表に3分の1だけ与えた「経営組織法」に近いものになっている。決定権や決議権というよりも協議権といったほうがよい。次に見るように、シュピンドラーは、共同企業者に損失参加を求めている。以上のような意思決定の仕組みから見ると、共同企業者を損失に参加させることに異論が出てくるのも当然といわねばならないだろう。

2-4. 共同企業者諮問委員会

シュピンドラー・プランでは、共同企業者制度の自己管理機関として「共同企業者諮問委員会」(Mitunternehmerbeirat)が設置されている。パートナーシップ委員会の正規委員のなかから秘密投票に選ばれた6人の委員によって構成される。諮問委員会は、以下のような任務を遂行する⁽²¹⁾。

- ①共同企業者契約の締結を希望する者を決定する。
- ②共同企業者の資格の喪失について決定する。
- ③共同企業者契約から生じるすべての紛争について調停する。正規の訴訟手続は、諮問委員会の召集を待ってはじめて開始される。

2-5. 情報権

従業員に対する公正明大性を確保するために、情報公開について以下のようなことを特別に規定している⁽²²⁾。

- ①パートナーシップ委員会が共同企業者の質問に十分に対応していない場合、経営執行部は、共同企業者全員に対して直接情報を与える。
- ②マイスターから上の幹部は、指令や措置が通常のものでない場合、その理由を部下に対して説明する義務があり、また部下はその説明を受ける権利がある。
- ③すべての共同企業者は、秘匿事項として開示された情報を社外の人に秘密にする義務がある。

3. 経営成果への参加

シュピンドラーによれば、企業は、資本提供者・経営者・従業員の三者によって構成される「成果達成共同体」である。達成された経営成果は、「協働の成果」(Ertrag der gemeinsamen Arbeit)であり、共同企業者の経営成果への参加は、シュピンドラー・プランの三つの支柱の一つを成している。この協働の成果は、ひとつは経営成果として、いまひとつは企業資産の増加として把握される。以下、それに関する規定を抜粋しながら見ていこう。

3-1. 経営成果の計算と参加方式

- ①共同企業者は、以下の条件に従って、経営成果(Gemeinschaftsertrag)と企業の資産増加に25%の比率で参加する。
- ②経営成果は、税務貸借対照表に従って確定された年間成果である。
 - ㉠会社社員の資本と貸付けに対する利子および経営執行担当社員の給与を控除する。
 - ㉡この共同企業者契約の発効後、賃金協定もしくは経営協定に基づいて、それまでの業績に対して追加的にその暦年に従業員が得た報酬額を加算する。ただし、この追加額は、通常の賃金・給与支払い期間について支払われる時間給・月給の引き上げや有給休暇の増加に関連するものであってはならない。
- ③経営成果に対する共同企業者の持分総額に上記㉡の追加額が加算される。この追加額が持分総額を超える場合、その超過分は会社社員によって負担される。ただし損失の場合はこの限りではない。
- ④共同企業者各人は、旧歴年における全共同企業者の月額基本賃金総額に対する、各人の平均月額基礎賃金額の比率に応じて、配分される共同企業者持分と資産増加に参加する。なお、利潤への参加は総支給賃金を基礎とし、損失への参加の場合は、税金、社会保険料など法定控除後に残った手取り賃金を基礎とする。
- ⑤共同企業者に配分される成果持分は、決算確定後に計算される。税金、社会保険料など法定控除分を差し引いて、決算報告書が確定して6週間以内に成果持分の半分が支払われる。残りの半分は、予定積立金(Sollrücklage)が充たされるまでそこへ入れられる。

予定積立金は、月額支給給与総額ないし月額支給平均賃金総額に達するまで積み立てられる。共同企業者の予定積立金勘定が未補填の欠損を示している場合には、税金・社会保険料など法的控除を差し引いた、共同企業者の利潤持分によってこの欠損が補填される。予定積立金は、会社社員の資本金勘定と同じ

利率によって利子が付けられ、また同じような仕方での価値が維持される。この利子は、予定積立金勘定が充足されるまで毎年貸方に記帳される。予定積立金が充足されると、決算報告書の確定後6ヵ月以内に、その成果持分のすべてが支払われる⁽²³⁾。

3-2. 損失参加

- ①規定された方式による成果計算が損失を示している場合、共同企業者の損失持分は、その予定積立金によって補填される。各共同企業者に割り当てられた損失持分がその予定積立金を超えている場合には、その差額は負債として記帳される。
- ②共同企業者は、この契約に基づいて生じた負債以上のものを予定積立金に払い込む必要はない。
- ③退職するときに予定積立金が未補充の損失を示している場合には、共同企業者契約によって生まれてくるその他の請求権と差引勘定される。それでもなお損失が残っている場合、その分は免除される⁽²⁴⁾。

3-3. 資産参加

- ①共同企業者は、経営成果への参加分以外に、在職期間中に生じた経営資産の増加分に参加する。この資産増加分は、資産評価法に従って毎年1月1日に作成された資産計算書に基づいて算定される。資産増加分は、共同企業者が退職する年の1月の資産計算と入社した年の1月の資産計算を比較して算定される。
- ②経営の不動産は、統一価格で計算される。資産計算の時点で価格の引き上げが行われていない場合、立法者によって計画された一般的な引き上げが適用される⁽²⁵⁾。

4. 共同企業者契約の締結と解約

- ①共同企業者契約は常時締結することができる。また、暦年の終わりまで3ヶ月前までなら常時解約することができる。
- ②共同企業者契約の解約は、雇用関係にはなんら影響しない。いったん解約しても、共同企業者諮問委員会の決定があれば、次の暦年の初めから再び契約を締結することができる。
- ③雇用関係の終了は同時に共同企業者契約の終了となる⁽²⁶⁾。

以上、シュピンドラー社の「共同企業者契約」を1966年の改訂版を中心にしてその概要を見てきた。1951年の最初の「共同企業者契約」と比較して、いくつかの大きな変更が見られる。

第1に、51年版は全21条で構成されていたが、66年版は、前文に続いて五つの部分に分かたれている。過去15年間の経験を踏まえて、シュピンドラー・モデルがより整備されてきたことをものがたっている。

第2に、51年版では、経営成果への参加に関する規定から始まって、次に共同決議に関する規定へと進んでいるが、66年版ではこれが逆になっている。これは単に形式の問題というよりは、経営パートナーシップの中心を協働に置き、協働の結果として成果参加を把握する方向へ大きく前進したものと理解されるべきだろう。企業を「成果達成共同体」と理解する経営観が提示されている。

第3に、51年版では、経営者・経営協議会議長・経営執行部代表によって構成された「経済委員会」が共同決議機関になっているが、66年版ではこれが「パートナーシップ委員会」となり、正規委員については労使同数原則が実現している。

全体としては、1966年の「共同企業者契約」は形式・内容ともに進化を遂げてきたといえるだろう。

IV. シュピンドラー・プランの実践と経営協議会

今日改めてシュピンドラー社の「共同企業者契約」を眺めてみても、とくに驚くべきものはない。経営パートナーシップはすでに多くの企業で実践されるようになってきたからである。しかし、1949年、シュピンドラーが自らの基本構想を『共同企業者—経済的共同決定への第三の道』(*Das Mitunternehmertum. Der dritte Weg zur wirtschaftlichen Mitbestimmung. Denkschrift an die Gesetzgeber*)として著したとき、実に大きなセンセーションを引き起こした。

1949年10月にはドイツ民主共和国が成立し、ドイツは社会体制を異にする二つの国家に分裂し、資本主義か社会主義かという経済体制をめぐる論争が最高潮に達していた時期であった。両陣営の間を行くという、シュピンドラーの「第三の道」はいずれの陣営からも挑戦状として受け取られ、冷ややかな拒絶によって迎えられた。

他方、労働組合が要求する労働者の共同決定権の是非をめぐる、産業界・政界・学界においてこれまた激越な論議が展開されていた時期でもあった。1951年には鉄鋼・石炭産業における「モンタン共同決定法」が成立した。労働組合の干渉を排除

したシュピンドラー・プランが労働組合から猛烈な攻撃を受けたことはいうまでもない。

もともと中道を求めてきたドイツの社会的カトリシズムは、シュピンドラー・プランに大きな関心を示した。⁽²⁷⁾とくにケルンのフリングス枢機卿 (Frings, Josef) とザンクト・ゲオルゲン神学大学のネル・プロイニング (Nell-Breuning, Oswald von) が肯定的な関心を寄せてくれた、とシュピンドラーは回想している。⁽²⁸⁾

伝統的な企業者像に足場を置いていたドイツの企業者たちは、シュピンドラーを新しい社会的方向をめざす「赤」とみなし、伝統に逆らうこの「新しい小さな木を芽のうちに圧殺したい」と思っていた。企業者たちのこのような拒絶反応を受けて、シュピンドラーが使用者団体に加盟することを断念したのも十分にうなずける。

シュピンドラー社の従業員たちにとってはどうであった。彼らにとって最も理解に苦しむことは、経営者のシュピンドラーがなぜ「共同企業者」といったプランを発想するに至ったのかということであった。それについて同僚から質問を受けたある従業員は次のように答えたという。「世の中にはともかく風変わりな人がいるものだよ。切手を集めたり、サッカーをしたり。共同企業者もシュピンドラー氏にとってはまあそんなものだろうよ」⁽³⁰⁾と。しかし、それよりももっと深いところに企業者一般に対する不信感があった。プランの背後になにか「釣り針」や「騙し手」が隠されているのではないかと。

世間の風当たりは別にして、従業員の不信感を克服して、「共同企業者」のプランを従業員にどう理解させ受け入れさせるかが、シュピンドラーにとって最大の問題であった。1943年、兵役から戻って父の経営に加わったとき、すでに経営パートナーシップの構想は暖められていたであろう。戦後、1948年の時点では、具体的なプランとしては「まだきわめて漠然としていた」⁽³¹⁾という。しかし、すでに助走は始まっていた。

将来の成果参加をめざして、1948年の末、クリスマス・ボーナスとともに、1ヶ月の給与支給額に相当する給付金が配分されたが、2年間は解約できないという条件のもとで積み立てられた。さらに1949年の末には、1.5ヶ月分の給付金が同じ条件のもとで積み立てられた。

「共同企業者」プランがはじめて公式に提示されたのは、1950年7月17日のことであった。このときから経営協議会 (Betriebsrat) との交渉が開始されたのであるが、経営協議会と従業員の理解を得るのに、シュピンドラーは思わぬ困難に遭遇することになる。

1951年1月1日の実施までわずか6ヶ月足らずの間に完全な了解にまで至らなけ

ればならなかった。経営協議会および従業員から提起される疑問や懸念に誠実に応えていった。経営協議会との交渉は何回か行われ、次第にプランが整備されていった。最後に、最終的な原案が従業員全員に送付され、その8日後に経営総会が開催され、質疑応答が行われた。経営協議会および従業員から提起された疑問や危惧の主なものをあげると以下のようなものがあった。

まず第1に、「共同企業者」プランは、従業員を労働組合から離反させることをねらったものではないかという懸念であった。これは、経営パートナーシャフトに向けられる最も代表的な懸念であった。シュピンドラーは、労働組合代表が監査役会に参加する「モンタン共同決定」方式には反対していたが、労使間に対立・緊張関係が存在するかぎり「経済的従属者の団結は必要である⁽³²⁾」として、労働組合の意義を認めていた。

第2は、「共同企業者契約」の締結をめぐる、締結するグループと締結しないグループが生まれ、従業員が分裂するのではないかという危惧⁽³³⁾であった。従業員の理解が得られない場合には大いに考えられる危惧であったが、結果としては従業員全員が「共同企業者契約」を締結した。従業員の不信感を払拭し、理解と受容を獲得することにシュピンドラーは成功したといえるだろう。

第3は、経済委員会に関することであった。従業員代表として経営協議会議長が参加する形に決着するが、経済委員会における意思決定の方式について懸念が寄せられた⁽³⁴⁾。他の2人の委員は経営者と経営執行部代表であるから、経営協議会議長の立場ははじめから弱い。1966年の改訂では「パートナーシャフト委員会」が登場し、意思決定の仕組みが大きく改善されるが、51年の規約では、不利益が生じる場合は共同企業者契約を解約すればよいという、きわめて消極的な解決が示されていた。

第4は、損失参加に関する問題であった。従業員に大きな不利益をもたらすのではないかと危惧されていたのである。現実にはそのようなことをほとんど起こっていなかったため、一応危惧に終わったのであるが、損失への参加が適当であるかどうかについては原則的な疑問が提起されていた。これについては次節において考察する。

第5は、シュピンドラーがまったく予期していなかった問題であるが、共同企業者制度によって上位・下位秩序が混乱するのではないかという、職員層から提起された懸念であった⁽³⁵⁾。彼らは自分たちの地位と権威を喪失することを恐れていたのである。シュピンドラーは、むしろ職員層のなかに存在している家父長主義的権威主義に驚いた。

第6は、成果参加や資産参加によって生じる所得に特別の課税がなされるのでは

ないかという危惧であった。⁽³⁶⁾これについては、共同企業者制度から生まれた所得については通常の給与所得税が課せられるだけだと説明された。

第7は、これもシュピンドラーが予期していなかった問題であるが、共同企業者制度に反感をもった顧客企業や供給業者がシュピンドラー社との取引を停止するのではないか、という危惧であった。⁽³⁷⁾このようなことは実際には起こらなかった。

こうして経営協議会との交渉と経営協議会が主催する経営総会において、「共同企業者契約」プランについて理解と啓蒙が進められ、1951年1月1日、シュピンドラー・プランはスタートした。1948年と1949年に積み立てられた給付金は、この間に従業員数が大きく増加したのでこれを解消して、1950年12月31日付けで改めて給与1ヶ月分相当の給付金を積み立てて、予定積立金の形成に備えた。

シュピンドラー社は1970年12月31日をもって解散するので、「共同企業者」制度の実験も20年でその命運を閉じることになった。

V. シュピンドラーの経営パートナーシャフト思想

1. 経営パートナーシャフトの基本思考

シュピンドラー・モデルが実践に移されていち早くそれを論評したものに、カッテポエル (Cattepoel, Dirk) の『ドイツ社会旅行—労働者から協働者へ』(Sozialreise durch Deutschland. Vom Arbeiter zum Mitarbeiter, Düsseldorf 1952) がある。カッテポエルは、シュピンドラーが激しい批判・攻撃にさらされながらも「おのれの思想と認識に行動を一致させてきたこと」は、「すばらしい言葉だけは無数にいわれていても立派な行動はめったにみられない世の中であって、それは十分に注目する価値がある」⁽³⁸⁾と称賛する一方で、シュピンドラーが実践した経営パートナーシャフトのモデルについては厳しい批判を加えた。

シュピンドラーは、第2次大戦後すべての財産を失って東側から西側に逃れてきた難民を見て、ドイツ国民であったからには母国の富の形成になんらかの貢献をなしたはずだから、彼らは国家によって補償さるべきではないか、という感想をもった。この思いは、企業の従業員にも向けられた。「生産手段は、企業者、資本、従業員の共同給付 (Gemeinschaftsleistung) の成果である。この成果の増大 (または損失) は企業者のみに及び、従業員はただ賃金を受け取るだけでこの成果からは排除されている」⁽³⁹⁾これは公正の原理に反する。そこから成果参加および資産参加のプランが生まれてきた。

シュピンドラーのもうひとつの問題は、労働者の主体的地位どう回復するかとい

う問題であった。近代産業において労働者の孤立化・従属化・被搾取化がますます進行し、この状況から脱するために労働者は経営の外にある組織に救済を求めようとする。しかし、社会体制の変革では問題の解決にならない。社会主義体制においても労働者の疎外は克服されなかったからである。「経営で活動している人間の真の結合を再生し、専門化を緩和し、経営の活動に参加しているすべての者の意識を全体としての経営に近づけることこそ、本来的な課題である⁽⁴⁰⁾」とした。

シュピンドラーのこのような問題意識に対して、カッテポエルは二つの問題突きつける。第1は、共同企業者プランは、真の意味における共同所有(Miteigentum)を実現できるか、という問題であり、第2は、経営における所有は、今日はたして協働者共同体(Mitarbeitergemeinschaft)を実現する鍵となるであろうか、という問題であった。

第1の問題については、所有の本源的な意味は物財に対する支配権にあるという観点から、シュピンドラー・プランはなんらこのような支配権を根拠づけるものではなく、「単に経営の成果へ参加する権利を規定しているにすぎない。ここで経営は一種の金庫にすぎず、一定の契約条件で預金を行っているだけである⁽⁴¹⁾」と酷評した。所有に基づく支配権がないから、共同決議権を規定しても虚構にすぎず、従業員は「共同企業者として従属したままである⁽⁴²⁾」と批判する。そしてむしろ「労働者株式(Arbeiteraktie)のほうが見込みがあるのではないかという。

第2の問題は、より根本的な問題である。カッテポエルは、「経営の社会的問題は所有問題から切り込むことはできない⁽⁴³⁾」と主張する。「今日の労働者は、経営がだれのものであるかには関心がない。労働者が共同決定を要求しているのは、けっして所有関係の変更を求めているのではなく、認められた責任ある人格として、共同の思考と協力によって、具体的な経営現象に参加したいからである。」「したがって、責任ある人格の共同の思考と協力を実現できるような協働者共同体の形成にこそ取り組むべき課題がある⁽⁴⁴⁾」とする。

カッテポエルの最後の主張と提言については、もともとシュピンドラーもめざすところであり、異論はないであろう。カッテポエルは、シュピンドラーの著『階級闘争に代ってパートナーシャフトを』(1954年)がまさしく同じ方向に向かっていることを認めている。

しかし、第1の批判点については、シュピンドラーは大いに異論のあるところであろう。シュピンドラー・プランは経営における所有関係を基礎にしていらないからである。経営における意思決定への参加の根拠は協働にあり、協働の成果の分配によって経営における所有関係を変更しようとする意図はまったくもっていない。こ

の点、カッテポエルはシュピンドラーを完全に誤解していたといわねばならない。

2. 経営パートナーシップと共同決定

シュピンドラー・プランが構想され実践に移された時期は、労働者の共同決定権をめぐる論議が最高潮に達していた時期であった。労働組合はゼネストの脅迫をもって「モンタン共同決定法」(1951年)の成立を勝ち取った。シュピンドラーはこの法案には反対の立場をとったが、労働者の経営参加についてはむしろ積極的な推進者であった。

「モンタン共同決定」に対する批判は二つに集約される。第1点は、労働組合が共同決定に参加することについてである。シュピンドラーは、「労働組合に対する関係は相互尊重によって規定されており、両者間に重大な敵対関係はなかった」と回顧している。⁽⁴⁵⁾「従属的な労働者の権利を守り、労働者が物質的・社会的発展に参加できるように配慮することが被用者団体の課題である」⁽⁴⁶⁾として、むしろ労働組合の社会経済における意義と役割を認識していた。労働組合は経営を超えたレベルで活動すべきで、労働組合自体が経営に参加することには反対であった。

労働者の共同決定権は、経営成果の達成に貢献する者に限られるべきであって、経営共同体の構成員でない労働組合には参加の資格がないという主張であった。「共同決定の基礎となるべきものは、権力の配分ではなく、協働(給付)⁽⁴⁷⁾である」とする立場であった。

第2点は、「モンタン共同決定」では、労働者の代表のみが経営に参加するにすぎないということであった。個々の労働者は、「いわば“未成年者”として労働者代表に従属している。」「むしろ企業において共同で行動し(mithanndelnder)共同で思考する(mitdenkender)パートナーとならなければならない」⁽⁴⁸⁾とする。

1951年の「モンタン共同決定法」は、石炭・鉄鋼産業の企業を対象とするので、繊維産業のシュピンドラー社には適用されなかった。1952年の「経営組織法」は適用対象となるが、これは強制法ではないし、合資会社のシュピンドラー社は監査役会をもたないので、せいぜい経営協議会に関わってくるにすぎない。この面については、1952年に経営協議会と「経営協定」を締結して、「共同企業者」制度に対応した関係を形成している。

3. 経営パートナーシップと成果分配

シュピンドラー・モデルにおける経営成果の分配方式は、資本提供者に対する利子支払いと経営執行担当社員(経営者)に対する給与を差し引いた残りの経営成果

に、25%の比率で参加するというものであった。

「経営構成員の共同給付 (Mitleistung) をどのように評価しこれを決定するかは、きわめて解決困難な問題である。」「経営成果への参加を25%としてきたが、これはけっして満足させるものではなかった。より適切と思われ分配方式をわれわれは見つけることができなかつた。⁽⁴⁹⁾」シュピンドラーはのちにこのように回顧している。

その困難さの原因として、シュピンドラーは、資本需要や労働力需要は経済部門の違いによってそのコストが異なってくることを指摘している。一般的な要因としてこのことは十分に理解できるとしても、もともと経営における分配問題はきわめて個別的なものであって、一般妥当な解は存在しないということがシュピンドラーにおいては十分に認識されていない。

25%を配分した残りの経営成果はどのように利用されるのであろうか。経営内に留保されるのであろうか。単純に75%が留保されたとして、それは適切であろうか。これは将来に向けての戦略的な問題であるから、直ちに解の出る問題ではない。

また、25%で分配された部分は、いわゆる利潤が分配されたものであるのか。資本利子と企業者賃金は、従業員の賃金・給与と同じく、給付に対する対価であるから、もしこれらが25%分と同列にあるとしたら、25%分はもともと従業員に支払われるべき労働対価が事後的に支払われたものと解釈される。これは利潤の分配ではない。その中に利潤分配分が含まれていたとしたら、残りの75%について、資本提供者と企業者は当然請求権を有するはずである。

われわれは別にゼドゥス・シュトル社の経営パートナーシャフトを考察したことがある。そこでは純利潤を算定して、それを企業者(事業経営に携わる共同出資者)と従業員との間で均等に分けるという分配方式がとられていた。⁽⁵⁰⁾この二分化方式の適否は別として、ともかく純利潤を分配の対象としている点で、シュピンドラー・プランに見られるようなあいまいさは排除されている。

シュピンドラー・プランでは成果参加と損失参加が組み合わされている。その理由をシュピンドラーは次のように説明している。「生産手段への参加は、賃金・給与に加えて追加的な所得を得させるための慈恵的な制度ではないことを従業員に認識させるためである。業績不振の年に成果分配がないというだけでは不十分である。⁽⁵¹⁾」「職場における活動に真剣に取り組むことなく、物的な観点で単なる受益者となることがあつてはならない。⁽⁵²⁾」すなわち、損失参加によって、企業経営を担う企業構成員のひとりであることを自覚させ、そのことに責任意識をもたせようとする。また、従業員のなかに企業者的能力を育成しようとする意図も含まれている。

シュピンドラー・プランの20年間の実践において、実際に損失参加はたまにしか

生じなかったが、損失参加について経営協議会や従業員から大きな反対はなく原則的に肯定されてきたという。

損失参加については、労働者は経営不振の場合は職場を失うというリスクを負担しているので、損失参加はリスクの二重負担になるのではないかという批判が労働組合側から出されてきた。シュピンドラー社は最終的には解散されてしまうので、結果として従業員全員が職場を失ったことになる。リスクには、外的な要因によって生じたものと経営自体の失敗によって生まれたものの二つがある。前者の場合は、そのリスクは企業構成員全員に及ぶので労働組合の批判は当たらない。後者の場合は、その経営の失敗はだれの責任かということになる。もし従業員がその責任に関わっていたのであれば、その責任を引き受けるのは当然であろう。しかし、シュピンドラーの経営パートナーシャフトでは、すでに見たように、共同決定権はなく一種の協議権が保障されているだけである。この場合、損失の責任は経営執行部がとるべきだと思われる。

VI. 結 論

シュピンドラーが「共同企業者」プランを発表したとき、多くの人々は彼を「夢想家」「アウトサイダー」「ディレクタント」などと称して、そのプランを真面目には受け取らなかった。シュピンドラーが会社を解散して「共同企業者」プランに終止符を打ったときも、長年このプランを冷笑的に軽蔑してきた企業者や労働組合、政治家たちは、ざま見ろとばかりに小躍りして喜んだ。シュピンドラー社が衰退したのは、経営パートナーシャフトにその原因があったと思っていたからである。

シュピンドラーが廃業したとき、多くの人々から、もしもう一度企業経営のチャンスがあったら同じ道を歩くか、という質問をよく受けた。それに対してこう答えてきたという。「Ja!」。経営者と従業員との間の協働に生じてくるあらゆる困難や問題は、真のパートナーシャフトの形成によってのみ解決できると私は確信しているからだ。」「今日、従業員の物的参加の施策を実践しただけで“パートナーシャフト”ということばで着飾っている企業も多い。従業員を積極的で成熟した経済市民へ導くためには“精神的な”参加がなければならない」と。

では、シュピンドラー社においてこの“精神的”参加は実現できたであろうか。シュピンドラーはそれについて自ら述べることをせず、*Süddeutsche Zeitung*の記事を引用している。「経営内のパートナーシャフトの思想は完全に実証されてきた。同社の従業員はこれまで他の企業では見られないような態度でもって企業とその発

展に尽くしてきた。従業員は何が起きているかを正確に知っていたし、マイスターに至るまでの管理者は指令を説明し話し合いに応じてきた。同社が困難な時期にも、他にもっと有利な条件があるにもかかわらず、従業員は同社を去らないで、企業の存続のために奮闘した。⁽⁵⁴⁾」

1950年10月13日、ケルンのアルテンベルクで「パートナーシャフト協会」の設立会議が開催された。そこには、とくに経営パートナーシャフトに関心を寄せていた「独立企業者協会」(ASU Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Unternehmer)の企業者たちが参加していた。このなかの3人の企業家はシュピンドラー・プランの導入をその場で決断した。「パートナーシャフト協会」の事務局は、ヒルデンのシュピンドラー社のなかに置かれた。シュピンドラーの功績は、シュピンドラー・プランの実践のみならず、この「パートナーシャフト協会」の活動と合わせて評価されなければならないだろう。

1990年5月に開催された「パートナーシャフト協会」40周年の記念式典で、シュピンドラーは次のようなことを述べている。「フレーゼ (Freese, Heinrich), アッベ (Abbe, Ernst), ハールコート (Harkort, Friedrich), ボッシュ (Bosch, Robert) といった人々の努力があったが、彼らパイオニアで、独立独歩の人々であった。彼らが行動した時代は、この新しい道にとってはまだ機が熟していなかった。したがって彼らの実践は、他の企業者に伝わることはなかつた。⁽⁵⁵⁾」「しかし、“戦争時代”の人々のなかに、もし何事かを達成しようと思えば、すべての人々が——とりわけ企業のなかで——協働しなければならないのだという考え方が育っていた。⁽⁵⁶⁾」「したがって、最初の会議で、すぐに核心まで進んだのは驚くべきことではなかつた。すでに具体的な構想が基礎にあつたからである。⁽⁵⁷⁾」

シュピンドラーは、夢想家でもなく、アウトサイダーでもなかつた。新しい時代の流れをいち早く察知し、経営パートナーシャフトという新しい方向をめざして自らその実践を試みるとともに、「パートナーシャフト協会」のリーダーとしてその思想と実践の普及に努めた開拓者であり、啓蒙家であった。この「パートナーシャフト協会」におけるシュピンドラーの活躍については稿を改めて別に考察したい。

注

- (1) パートナーシャフト協会の設置趣旨は、1950年に採択された定款の前文に示されている。「経営的パートナーシャフトは、企業経営者と従業員との間で締結される協約によって確定された協働の形態であり、人間間の関係の恒常的な改善に努めながら、労使協力と共同責任および経営成果への物質的参加を内容とするものである。」(Betriebliche

Partnerschaft ist jede durch eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern festgelegte Form der Zusammenarbeit, die außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung am Betriebserfolg zum Inhalt hat.)

- (2) 市原季一『ドイツ経営政策』(森山書店, 1957年), 112頁。
- (3) 以下のような著作がある。
 - Spindler, Gert P.: *Das Mitunternehmertum. Der dritte Weg zur wirtschaftlichen Mitbestimmung. Denkschrift an die Gesetzgeber*, Hilden 1949.
 - Spindler, Gert P.: *Mitunternehmertum. Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich. Lüneburg*, 1951.
 - Spindler, Gert P.: *Partnerschaft statt Klassenkampf – Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis*, Stuttgart 1954
 - Spindler, Gert P.: *Unternehmersführung und Partnerschaft*, Hilden 1957.
 - Spindler, Gert P.: *Neue Antworten im sozialen Raum. Leitbilder für Unternehmer*, Düsseldorf/Wien 1964.
 - Spindler, Gert P.: *Praxis der Partnerschaft. Erfahrungen und Erkenntnisse eines Unternehmers*, Düsseldorf/Wien 1970.
 - Spindler, Gert P.: *Das Spindler-Modell. Erinnerungen eines Unternehmers*, München 1994
- (4) Spindler, Gert P.: *Das Spindler-Modell. Erinnerungen eines Unternehmers, München* 1994, S.44.
- (5) Spindler, Gert P.: *Partnerschaft statt Klassenkampf – Zwei Jahre Mitunternehmertum in der Praxis*, Stuttgart 1954, S.18.
- (6) シュピンドラー社の「社会福祉組織」の事業として以下のようなものがあった。企業年金, 疾病助成金, 災害臨時扶助金, 女子従業員および従業員の妻に対する出産手当, 14歳以下の子供をもつ, 戦死・行方不明の従業員の妻に対する扶助金, 戦死・行方不明の従業員の子供に対する職業教育助成金など。なお, これ以外に, 会社が直接に本人へ拠出しているものに家族手当, 疾病手当, 傷害手当などがあり, また従業員用社宅の建設・運営があった。
- (7) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.18.
- (8) 市原季一, 前掲書, 102頁以下。
- (9) フィッシャー・ギード『労使共同経営』(清水敏允訳)(ダイヤモンド社, 1961年) 226~240頁。(Fischer, Guido: *Partnerschaft im Betrieb*, Heidelberg 1955)
- (10) Paul-Spindler-Werke KG: *Mitunternehmer-Vertrag*, 1950.
- (11) Paul-Spindler-Werke KG: *Mitunternehmer-Vertrag*, 1966, S.1.
- (12) Spindler, Gert P.: *Das Spindler-Modell*, S.188.
- (13) Paul-Spindler-Werke KG: *Mitunternehmer-Vertrag*, 1966, S.2.
- (14) Spindler, Gert P.: *Partnerschaft statt Klassenkampf*, S.13.
- (15) Paul-Spindler-Werke KG: *Mitunternehmer-Vertrag*, 1966, II, Ziffer 1.
- (16) Ebenda, II, Ziffer 2.
- (17) Ebenda, II, Ziffer 3.
- (18) Ebenda, II, Ziffer 7.

- (19) Ebenda, II, Ziffer 9.
- (20) Ebenda, II, Ziffer 8.
- (21) Ebenda, II, Ziffer 5.
- (22) Ebenda, II, Ziffer 6.
- (23) Ebenda, III, Ziffer 1.
- (24) Ebenda, III, Ziffer 2.
- (25) Ebenda, III, Ziffer 3.
- (26) Ebenda, V, Ziffer 1(1)(2)(3).
- (27) 増田正勝「経営的パートナーシャフトと社会的カトリシズム」『社会と倫理』（南山大学社会倫理研究所編）第8号，2001年1月，65-78頁。
- (28) Spindler, Gert P.: Das Spindler-Modell, S.204.
- (29) Spindler, Gert P.: Partnerschaft statt Klassenkampf, S.19.
- (30) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.22.
- (31) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.18.
- (32) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.19.
- (33) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.20.
- (34) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.21.
- (35)(36) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.20.
- (37) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.19.
- (38) Cattepoel, Dirk: *Sozialreise durch Deutschland. Vom Arbeiter zum Mitarbeiter*, Düsseldorf 1954, S.206.
- (39) Spindler, Gert P.: *Das Spindler-Modell*, S.188.
- (40) Spindler, Gert P.: *Partnerschaft statt Klassenkampf*, S.13.
- (41)(42) Cattepoel, Dirk: a.a.O., S.208.
- (43)(44) Cattepoel, Dirk: a.a.O., S.210.
- (45)(46) Spindler, Gert P.: *Das Spindler-Modell*, S.201.
- (47)(48) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.191.
- (49) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.206.
- (50) 増田正勝「ゼドゥス・シュトル社のパートナーシャフト経営」『広島経済大学経済研究論集』，第28巻第2号，2005年9月，7頁。
- (51)(52) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.194.
- (53) Spindler, Gert P.: a.a.O., S.212.
- (54) Spindler, Gert P.: a.a.O., SS.214-216.
- (55)(56)(57) Spindler, Gert P.: Referat und Statement bei der Podiumsdiskussion aus Anlaß des 40. Jährigen Bestehens der AGP am 10. Mai 1990, in: *Menschen machen Wirtschaft - 40 Jahre AGP, Mitarbeiterbeteiligung auf dem Prüfstand*, Osterholz-Scharmbeck 1990, S.83.