

ベルテルスマン社の経営パートナーシップ

増 田 正 勝*

目 次

- I. 序 論
- II. ベルテルスマン社の生成と発展
 - 1. 1835年から第1次世界大戦終了まで
 - 2. ワイマール期および第三帝国における展開
 - 3. 戦後の再建から1950年代
 - 4. 1960年代から1970年代
 - 5. 1980年代以降の発展
- III. 資本参加と経営パートナーシップ
 - 1. 貸付参加から資本参加へ
 - 2. 受益証券と資本参加
 - 3. 資本参加と経営パートナーシップ
- IV. 経営参加と経営パートナーシップ
 - 1. パートナーシップ企業
 - 2. 経営パートナーシップと企業体制
 - 3. 経営パートナーシップと経営管理原則
- V. ベルテルスマン財団と経営パートナーシップ
- VI. 結 論

I. 序 論

1982年、パートナーシップ協会の財団「企業者の経済における社会変革」(Sozialer Wandel in der unternehmerischen Wirtschaft)は、第3回パートナーシップ賞をベルテルスマン社(Bertelsmann AG)に授与した。その授賞式で、同財団の

* 広島経済大学大学院経済学研究科教授

理事長、ドゥレーガーヴェルク社の取締役、クリスチャン・ドゥレーガー (Christian Dräger)⁽¹⁾は、その賛辞のなかで以下のようなことを述べている。「1980年には小規模企業を、1981年には中規模企業を表彰したが、審査委員会としては、今年度は、大企業のなかから受賞者を選ぶことにした。」⁽²⁾「ベルテルスマン社は、どのような観点から見ても、パートナーシップ思想財を実現している模範的な企業であり、表彰に値すると確信している」⁽³⁾と。

この受賞当時、ベルテルスマン社は、すでにおよそ35,000人の従業員を有する大企業であったが、その後さらに大きく発展し、今日では自らを“media worldwide”と称する、世界有数のメディア企業に成長している。2006年現在、売上高192億9,700万ユーロ(約3兆875億円)、従業員数97,132人(うち国外62,796人)で、傘下にメディア関連企業6社を抱え、グローバルに活動を展開する一大コンツェルンを形成している。⁽⁴⁾

ベルテルスマン社は、1835年に創設された、172年の長い歴史をもつ企業であるが、今日に至る驚異的な発展の基礎を築いたのは、第5世代の経営者、ラインハルト・モーン (Reinhard Mohn) であった。1947年から1981年まで34年間にわたってベルテルスマン社の取締役会議長、すなわち同社の最高経営責任者の地位にあった。この間にモーンは、経営パートナーシップによって基礎づけられた企業体制、すなわち“ベルテルスマン・モデル”を構想し実践に移していった。その基本思考は、1960年、創設125周年にさいして導入された「ベルテルスマン基本秩序」(Bertelsmann Grundordnung) に表明されているが、モーンはのちに『パートナーシップによる成功一人間のための企業戦略』(*Erfolg durch Partnerschaft. Eine Unternehmensstrategie für Menschen*) なる書を著して、“ベルテルスマン・モデル”の基本思考とその実践的展開について詳述している。

以下では、まずベルテルスマン社の生成と発展の過程を概観する。そのなかで経営パートナーシップの思想がどのように芽生え育っていったかをかいま見ることができよう。次に、ベルテルスマン社の経営パートナーシップの制度的側面に焦点を当てる。ひとつは、その物的側面、すなわち従業員の利潤参加制度を考察する。いまひとつは、精神的側面、すなわち従業員協議会制度を見る。そこにはどのような経営パートナーシップの思想が反映しているであろうか。最後に、ベルテルスマン財団を取り上げる。現在、ベルテルスマン社の所有構造は、ベルテルスマン財団76.9%、モーン家23.1%となっている。このベルテルスマン財団はどのような経営思想によって生み出されてきたのであろうか。上掲のラインハルト・モーンの著がわれわれの考察を助けてくれるだろう。

II. ベルテルスマン社の生成と発展

1. 1835年から第1次世界大戦終了まで

1835年7月、印刷業者カール・ベルテルスマン (Carl Bertelsmann 1791-1850) は、ギュターズローに小さな出版社「カール・ベルテルスマン出版社」(Carl Bertelsmann Verlag) を設立した。それがベルテルスマン社の歴史の始まりであった。⁽⁵⁾カール・ベルテルスマンは、すでに1824年、石版印刷所を開いていたが、これはヴェストファーレン地方では最初のものひとつであった。

ギュターズロー (Gütersloh) は、デュッセルドルフからハノーファー方面行きの特急で2時間ほどのところにあり、今日では人口33万の郡庁所在都市に発展しているが、当時は農村地帯のなかにある小さな田舎街にすぎなかった。ギュターズローが大きく前進し始めるのは19世紀半ば以降のことであって、その駆動力のひとつとなったのがベルテルスマン社であった。

カール・ベルテルスマンは、一般教養・宗教関係の書籍・雑誌の出版を主な仕事としてきたが、とりわけその出版活動によって新教信徒の宗教的覚醒運動 (religiöse Erweckungsbewegung) を支援しようとしてきた。「ヴェストファーレン新教月刊誌」 (*Evangelische Monatsblatt für Westfalen*) は、ミンデン-ラーヴェンスベルク (Minden-Ravensberg) 地方の宗教的覚醒運動のもっとも重要な雑誌となり、1929年まで刊行された。

カール・ベルテルスマンは、先見の明あるすぐれた企業家であり、1830年代の初めにはすでに企業家として大きな成功をおさめていたが、他方、彼は高い宗教的かつ社会政治的意識をもった企業家であった。篤い信仰心 (Gläubigkeit) と儉約の精神 (Sparsamkeit)、克己心 (Disziplin)、そして果敢な冒険心 (Risikobereitschaft) という確固たる核が彼を支えていた。⁽⁶⁾企業家としての成功がもたらした富は当然社会に還元されなければならないと考えていた。新教教会の理事や市会議員を務めるかわら、地域の救貧活動を組織し、牧師館や宗教財団ギムナジウムの建設の支援を行った。

当時は、企業家も従業員も「みな家族」 (Ganze Hause) という家族主義の精神が色濃く残っていた時代であった。見習い工たちもベルテルスマン家の家族たちと同じ家屋に起居し、従業員の結婚や疾病・高齢に対しては手厚い社会的扶助が行なわれていた。カール・ベルテルスマンに発する「人間尊重 (Menschlichkeit) と社会的に志向する行動 (gesellschaftlich orientierte Handeln) が今日に至るまで価値ある企業文化の根源を形成している」⁽⁷⁾のである。

1850年にカールのあとを継いだハインリッヒ・ベルテルスマン (Heinrich Bertelsmann 1827-1887) は、創業者の宗教的・社会政治的理想を継承しつつ、出版事業を宗教関係からさらに哲学、教育論、大衆文学へと拡大していった⁽⁸⁾。当初、従業員は14人にすぎなかったが、数年後には60人に増大した。出版事業の拡張に伴って、ギューターズロー駅に近いところに新しい社屋が建設された。

1859年に発刊された、保守的な雑誌“ミンデン-ラーヴェンスベルク国民雑誌” (*Volksblatt für Minden-Ravensberg*) (3年後に“*Konservativer Volksfreund*”に改名)の創刊者のひとりとして、ハインリッヒは、東部ヴェストファーリア地方に大きな政治的影響を与えた。同誌のなかで、多くの巻頭言や論評を書いた。

1887年、ハインリッヒは、経営疾病金庫と老齢年金金庫を創設した。カールと同様に教会組織や社会福祉制度においても活躍した。

三代目に至って、ベルテルスマン社のトップからベルテルスマンの名称が消えることになった。ヨハネス・モーン (Johannes Mohn 1856-1930) がハインリッヒ・ベルテルスマンのあとを継いだ⁽⁹⁾。ヨハネス・モーンは、すでに初代経営者カール・ベルテルスマンのもとで出版事業について薫陶を受けていたが、ハインリッヒの一人娘、フリーデリケ・ベルテルスマン (Friederike Bertelsmann 1859-1946) と結婚し、義父のハインリッヒのあとを継ぐことになったのである。

ヨハネス・モーンは、出版事業の中心を再び宗教的領域に引き戻した。新教の宣教活動を支えるために、宣教的な雑誌や双書の出版に積極的に取り組み、宣教的な出版事業において支配的地位を確立した。1910年には従業員数も80人となり、中規模企業へ成長していった。この当時でギューターズローの住民は18,000人ほどであった。

第1次世界大戦の勃発とその経過は、ヨハネス・モーンからその活力を奪っていた。1921年、ベルテルスマン社のトップの座を退いた。

2. ワイマール期および第三帝国における展開

1921年、第4代経営者の地位をハインリッヒ・モーン (Heinrich Mohn 1885-1955) が継承した⁽¹⁰⁾。この時点で、従業員84名、売上高70万ライヒマルクであった。

ハインリッヒ・モーンは、販売・経理・制作見積を新しく編成し直して、出版企画の改革を進めた。とくに力を入れたの新教団体や新教組織との密接な協力関係の構築であった。ベルテルスマン社の神学的伝統はこれによってますます強化された。ザウレック牧師 (Zauleck, Johannes) によって編集された、さまざまな宗教的小冊子の出版はミリオンセラーとなった。

この新教団体・新教組織との関係は、やがて大衆文学への進出を大いに助けることになった。1927年に創刊された雑誌『キリスト教作家』(Der christliche Erzähler)がこの分野への入口となった。販売主任のウィックスフォート(Wixforth, Fritz)は大衆文学部門を新たに設置することを構想していた。さらに彼は、現代的な販売・宣伝方法によって読者の獲得に努めた。ポスターやショーウィンドーに工夫をこらして販売を強化した。やがて大衆文学の出版が利益をもたらすようになった。

ナチス体制成立とともに、ベルテルスマン社は、完全に体制順応的な道を歩き始めた。これまでの路線を保持しつつも、次第にナチス的・民族主義的・反ユダヤ主義的出版物へ傾斜していった。他方、戦時体制の進展とともに、ドイツ兵士の前線体験、義勇軍体験、戦友体験などを土台にした伝記物がよく売れるようになった。また前線の兵士たちに気分転換をもたらす、いろいろな読み物が数多く出版された。ベルテルスマン社の従業員も500人を上回るようになり、ヨーロッパ各地で転戦するドイツ軍への最大の書籍供給者となった。およそ1,900万冊の出版物が発行され、ベルテルスマン社に大きな利益をもたらした。

ハインリッヒ・モーンは、ナチスに反抗した告白教会(Bekennende Kirche)に近い立場にあり、伝統的な神学分野の出版に力を入れてきた。しかし、1939年、同社の神学部門は閉鎖され、検閲の激化と印刷用紙の数量制限規制を受けて、1941年には神学関係の出版活動は完全に停止した。さらにナチス文化・経済庁との対立が起こり、カール・ベルテルスマン社は遂に閉鎖されるに至った⁽¹¹⁾。1945年3月、ギューターズローはイギリス軍の空爆を受け、社屋も破壊された。幸い印刷機は被害を免れ、戦後の出版活動を再開することができた。

この時代をふり返って『ベルテルスマン・クロニック』は以下のように述べている。「わが社のキリスト教的・保守的伝統は、その企画と企業文化において、ナチズムのイデオロギーとの結合に同意してしまった。出版活動の大きな成果も大部分、ナチス体制への経済的・イデオロギー的順応に基づくものであった⁽¹²⁾」と。この時期のベルテルスマン社については、2002年に『第三帝国におけるベルテルスマン』(Friedländer, Saul u.ä.: Bertelsmann im Dritten Reich)が出版されている。

3. 戦後の再建から1950年代

1947年、ハインリッヒの息子、ラインハルト・モーン(Reinhard Mohn 1921-)がそのあとを継いだ。第5代目の経営者であった。戦後の通貨改革はベルテルスマン社を大きな苦境に陥れたが、なによりも販売増大によって再生を図らなければならなかった⁽¹³⁾。

販売主任のヴィックスフォートは、書籍通信販売業者のトルトゼン (Thordsen, Johannes)の協力を得て、読書団体のようなものを結成しそのメンバーに直接図書を販売・発送するシステムを考案した。それが1950年6月に設立された「ベルテルスマン読書サークル (Lesering)」であった。⁽¹⁴⁾この通信販売方式は、すぐさま大きな成果を上げはじめた。1年後には10万人、1954年には100万人を突破し、1960年には300万人となった。現在では「ベルテルスマン・クラブ」(Der Club Bertelsmann)と呼ばれている。

1950年代におけるベルテルスマン社の新しいチャレンジは、百科事典の出版であった。1953年から1955年にかけて刊行された、全4巻からなる『ベルテルスマン百科事典』(*Das Bertelsmann Lexikon*)は、ベルテルスマン社のブランド商品となり、ベルテルスマンといえば百科事典の代名詞となった。

1956年、「レコード・サークル」を設立して、音楽事業へ乗り出した。1958年、レコード会社アリオラ (Ariola) とレコード製作会社ソノプレス (Sonopress) を創設した。「アリオラ」は、60年代に入ると、もっとも収益力のある音楽ラベルに成長していった。

50年代には技術的イノベーションも起こった。1956年、オフセット印刷方式を導入した。今日、ベルテルスマン社は、ヨーロッパ最大のオフセット印刷会社となっている。1954年には「読書サークル」の管理にいち早くEDV化(電子データ処理方式化)を図った。もっとも当時はまだパンチカード方式によるものであった。

50年代の末頃には、ベルテルスマン社は、中規模企業から大企業へ成長していった。このような発展は、ラインハルト・モーンの経営指導スタイルを抜きにしては語れない。従業員にできるだけ権限と責任を委譲してそれぞれの創造性を発揮させようというのがモーンの指導スタイルであった。1959年、モーンは、それまで育ててきた企業文化を従業員と協力してひとつの形あるものにまとめた。それが1960年から発動された「ベルテルスマン基本秩序 (Grundordnung)」であった。

4. 1960年代から1970年代

1960年、ベルテルスマン社は創立125年周年を迎えた。この記念すべき年を期して「ベルテルスマン基本秩序」が起草された。⁽¹⁵⁾「基本秩序」は、①分権的組織の形成、②責任の委譲、③パートナーシップ的経営管理の実践、④社会に対する企業の責任遂行、という四つの要素によって要約される。そこには、創業者からの伝統に立った、ラインハルト・モーンの経営思想が総括されている。

60年代に入ると会員形式の図書販売組織「読書サークル」の国際化が始まった。

1962年にはスペインのバルセロナで、1966年にはオーストリアで、さらに1970年にはフランスで「読書サークル」が組織された。そして、ポルトガル、英国、イタリア、アメリカ合衆国、オランダと続いた。

この時代には事業の多角化が大きく進められた。1964年、伝統あるドイツの映画会社、ウファ (Ufa Universum Firm AG) の株式を取得して、映画とテレビの世界への進出が図られた。1969年には、雑誌『シュテルン』(Stern)をもつ、ハンブルク of 出版社、グルナー・ヤール (Gruner+Jahr) の株25%を取得して、雑誌事業の分野へ大きく進出しようとした。1973年には同社の株を過半数以上支配するに至る。

1971年、ベルテルスマン社は株式会社に改組された。中規模の家族企業から分権的に組織された近代的なコンツェルン企業への転換が図られた。監査役会と取締役会が設置され、ラインハルト・モーンが取締役会議長に就いた⁽¹⁶⁾。

60年代までは書籍・雑誌・音楽メディアが中核事業であったが、70年代に入ると国際化を視野に事業の拡大が行われた。読書サークルはスペインからさらにアフリカ中部・南部に拡張された。音楽事業ではアリスタ (Arista) のレコード商標を獲得してアメリカ市場への足がかりを得た。1977年には著名なアメリカの出版社バンタム (Bantam Books) の一部を取得した。1980年にはこれを傘下に収める。

この時期で特記すべきことは、1970年、従業員の利潤参加制度が導入されたことである。それは、「従業員と企業が同一化できる企業のみが未来の課題を解決することができる。それには物的な公平性が前提になければならない」という、ラインハルト・モーン⁽¹⁷⁾の経営パートナーシャフト思想に根源を發している。これについては別に考察する。

もうひとつの特記すべき事項は、1977年に「ベルテルスマン財団」(Bertelsmann Stiftung)が創設されたことである。それは、ベルテルスマン社の企業体制を規定する、社会に対する企業の責任という理念を実現するための行動であった。将来においてベルテルスマン・ファミリーが所有する株式のほとんどがこの財団に寄贈される形になっている。1993年にモーンはその持株 (発行株式の71.1%) をこの財団に移している。政治・国家・行政の領域、教育制度、保健制度、公共図書館制度などの分野において多様な文化的貢献を展開することをめざしている。

5. 1980年代以降の発展

1981年、60歳になったラインハルト・モーンは、取締役会議長、すなわち最高経営責任者の地位を退いた。そして、それまでベルテルスマン・コンツェルンの一角をなすグルナー・ヤール社の取締役会議長であったマンフレート・フィッシャー

(Manfred Fischer) がそのあとを継いだ。モーン自身は監査役会の議長職に就いた。さらに1983年、フィッシャーのあとをヴェッスナー (Mark Wössner) が引き継いだ。ヴェッスナーは、さらにグローバルなメディア市場をめざして事業を拡大していった。⁽¹⁸⁾

1980年にバンタム社、1986年にダブルデイ社 (Doubleday) と、アメリカの有力な出版社を吸収合併した。1986年には RCA ラベルを取得し、その翌年の1987年に BMG (Bertelsmann Music Group) を設立して、ニューヨークにその本社を置いた。米国のメディア市場に足場を築くとともに、グローバルな展開を決定的に推し進めた。

1984年、ドイツで私営テレビが開始されるのに合わせて、ハンブルクのウファ映画・テレビ社 (Ufa Film- und Fernseh-GmbH) を合併して、テレビ会社、RTLplusRTL を設立した。この RTL はまたたくまに成長して、ヨーロッパでもっとも収益的なテレビ・チャンネルとなった。

1985年、ベルテルスマン社は創立150周年記念を祝った。ますます進展するメディア事業の国際化に伴って、企業文化の基本要素も国際化する必要が高まってきた。そのために国際的な「ベルテルスマン経営代表委員会」 (Bertelsmann Management Representative Committee) が設置された。

1989年、ベルリンの壁が崩壊すると、ベルテルスマン社の東部ドイツ、中央ヨーロッパへの進出が開始された。さらにアジア市場へも目が向けられ、1997年には上海に中国で最初の「図書クラブ」が開設された。⁽¹⁹⁾

90年以降、ベルテルスマン社は、それぞれの事業領域において買収・合併を繰り返しながら世界的メディア・コンツェルンへ大きく成長していくが、その詳細については『ベルテルスマン・クロニック』に譲る。ここではいくつかの大きな出来事をあげるに止めておく。⁽²⁰⁾

1998年、米国の伝統ある出版社、ランダム・ハウス (Random House) を買収した。ベルテルスマン社の歴史において最大の投資であったといわれている。2000年、CLT-Ufa とイギリスの Pearson TV との合併によって RTL グループが生まれた。ヨーロッパ10カ国の22のテレビ局と18のラジオ局にプログラムを提供する、ヨーロッパ最大のメディアになった。2004年7月、ベルテルスマン BMG は、ソニーと折半出資して合併会社「ソニー BGM エンターテインメント」 (Sony BMG Entertainment) を設立した。

現在、ベルテルスマン社は、以下の六つの事業グループを傘下に収める、世界的なメディア・コンツェルンを形成している。以下は2006年現在の状況である。

- ① RTL Group：ラジオ・テレビ番組の制作でヨーロッパ市場をリードしている。ヨーロッパ10カ国で38のテレビ局，29のラジオ局に参加。コンテンツ制作では世界市場で活躍。ベルテルスマン・コンツェルン総売上高に占める割合28.35%，従業員数11,307人。
- ② Random Hous：世界最大の出版グループ。120社を傘下に収め，毎年およそ9,000冊を出版。売上高割合9.8%，従業員数5,804人。
- ③ Gruner + Jahr：ヨーロッパ最大の雑誌の印刷・出版社。20カ国以上の国で300以上の雑誌・新聞を刊行。売上高割合14.4%，従業員数14,529人。
- ④ BMG：BMG Music Publishing と Sony BMG Music Entertainment がそれぞれ50%出資。音楽ソフト・音楽出版。売上高割合10.1%，従業員数3,009人。
- ⑤ Arvato：世界最大のメディア・コミュニケーション・サービス業者のひとつ。データ・情報・債権の分野でサービス提供。売上高割合24.0%，従業員数45,584人。
- ⑥ Direct Group：24カ国に3,500万人のメンバーを有するブック・クラブのニーズに応える。書籍から音楽ソフト，映像ソフトまで取り扱う支店とオンラインの経営。売上高割合13.4%，従業員数14,966人。

III. 資本参加と経営パートナーシップ

ベルテルスマン社の『2006年度年次報告書』によれば，株主への配当が1億2,000万ユーロ(198億円)，受益証券への配当が7,700万ユーロ(127億円)，従業員の利潤参加が7,300万ユーロ(120億円)となっている。従業員の利潤参加が行なわれ，受益証券によって従業員の資本参加が行なわれているところに，ベルテルスマン社のパートナーシップ・モデルの大きな特徴がある。

1. 貸付参加から資本参加へ

1950年代に入るとベルテルスマン社は大きく事業の拡大に乗り出していくが，それに伴って増大する資金需要をどう賄うかが，第5代経営者，ラインハルト・モーンにとって焦眉の課題であった。銀行からの借入金以外にモーンが着想した方向が従業員の貸付参加(Darlehensbeteiligung)の道であった。これには，税務専門家のケーンレヒナー(Köhnlechner, Manfred)博士のアイディアが活かされていた。

利潤を従業員に分配して，分配された利潤はそのまま会社に貸し付けられるという形によって，長期的に資金を確保しようとした。貸付参加によって生じる利子は

従業員の年金に加算される。すなわち、企業の資金調達と従業員の財産形成を同時に達成する道として貸付参加が考案され実施に移された。1950年代の末のことであった。当時は、共同決定の問題と並んで、労働者の財産形成問題が大きな社会政治的論議を引き起こしていた。

その後、モーンとケーンレヒナーはさらに検討を進め、従業員の利潤参加と財産形成を併せもった、より体系的かつ持続的なモデルの開発に努めた。それが1970年からスタートしたモデルであった。その概要を示すと以下のようである。⁽²¹⁾

- ①資本利子控除後の残余利潤が利潤参加に利用される。
- ②従業員の利潤持分は、経営給付に関連づけられた割合を各人の月額賃金・給与に掛けたものである。
- ③勤続3年以上の従業員に参加資格があり、その利潤持分の25%を出資する。
- ④利潤持分と自己給付分は、財産管理会社 (Vermögensverwaltungsgesellschaft) に委託される。この財産管理会社はこの資金を他に優先してベルテルスマン社に投資する。

このモデルは、1969年の秋に発表され、1970年1月、前年の4月1日に遡って実行に移された。1970年の時点で、ベルテルスマン社の従業員数は8,477人で、売上高は9億4,100万DMであった。このうち参加している従業員数は5,349人であり、従業員資本 (Mitarbeiterkapital) は、2,700万DMであった。従業員一人あたりの投資額は5,048DMであった。⁽²²⁾

1970年モデルからうかがい知れるように、モーンとケーンレヒナーはこの政策によって多目的な目的を追求しようとしている。①従業員の財産形成、②従業員の利潤参加、③従業員の資本参加、④資本調達の一手段、⑤企業と従業員の一体化、である。⑤の目的は、ベルテルスマン社にとっては、いわば自明の目的である。後になるとモーンはもっと鮮明に⑤の目的を強調するようになる。

2. 受益証券と資本参加

1970年モデルでは、従業員の利潤持分および自己給付分の委託を受けてこれを管理する機関として「財産管理会社」が設置されたが、1975年に至ってこれは「受益権管理会社」 (Genußrechtsverwaltungsgesellschaft) に変更される。これは現在では「受益証券管理会社」 (Genußscheinverwaltungsgesellschaft) となっている。70年以降、財産管理会社は、提供された資金について各従業員に受益証明書を発行していたが、まだ受益権ないし受益証券という名称は使われていなかった。以下では、現在使われている受益証券を用語として統一する。

受益権 (Genußrecht) もしくは受益証券 (Genußschein) は、株式と借入金の間
に位置するような有価証券で、議決権のない優先株に類似している。一定の利子が
支払われ、相場が成立し、売買・譲渡が可能であり、また担保能力を有する。ベル
テルスマン社の受益証券は、はじめは企業内部でのみ取引がなされていたが、現在
では企業外の証券市場で売買がなされ、そこで相場が形成されている。ここでは、
1982年の定款によってベルテルスマン・モデルの概要を見ていくことにしよう。⁽²³⁾

- ①参加資格者：連続して15ヶ月以上の勤続期間を有する従業員。
- ②利潤参加の基礎：当該年度の剰余・損失から諸収益・費用を加算・控除して算
定された給付成果 (Leistungsergebnis)。⁽²⁴⁾
- ③利潤参加持分の算定：売上げ収益と給付成果との対比から割り出された売上げ
利回り (Umsatzrendite) を段階づけ、それぞれの段階に応じて利潤参加率が決
められる。この定款では、例えば、売上げ利回りが9%と10%の間にあるとき
は、利潤参加率は140%から150%と定められている。ちなみに1979年の実績で
は、売上げ利回りが9.5%であったので、利潤参加率は145%であった。⁽²⁵⁾ この比
率を各人の月収に掛けたものが各自の利潤参加持分となる。
- ④資本参加：利潤参加持分の25%と自己拠出分と引き換えに、受益証券管理会社
から受益証券が発行される。受益証券管理会社は、従業員の財産形成を目的と
してこの出資分をベルテルスマン社に投資する。この投資分が受益証券資本
(Genußkapital) と称される。受益証券の封鎖期間は7年とされ、この期間を過
ぎれば売買・譲渡が可能となる。
- ⑤受益証券管理会社：当該会社は、従業員の財産形成的投資を目的とする会社で
あり、社員総会、諮問委員会 (Beirat)、執行部を機関とする。諮問委員会は、
受益証券を保有する従業員の中から選出された5名の委員によって構成され
る。5名のうち2名はベルテルスマン・コンツェルン経営協議会から選出され
る。⁽²⁶⁾ 執行部の主要な職務は、会社に委託された資金の投資的運用である。諮問
委員会の重要な任務は、受益証券の売り手・買い手の注文を受けて、その交換
価格を決定することである。⁽²⁷⁾
- ⑥受益証券の成果参加と利子支払い：受益証券保有者は、投資された受益証券資
本に対して利子支払いを受け取るとともに、受益証券管理会社の年度成果に参
加する。⁽²⁸⁾ この場合、受益証券の利子支払いは、投資先のベルテルスマン社の総
資本利回りに準じて行なわれる。シャンツの調査のよると、1979年当時で、こ
の利回りは15%から22.5%となっている。2001年現在では、これは「配当」
(Ausschüttung) と称され、受益証券に示された基本価額の15%となっている。⁽²⁹⁾
⁽³⁰⁾

以上がベルテルスマン社の従業員による資本参加制度の概要である。この制度はいくつかの定款・協定によって運営されているが、その法的基礎は、経営組織法(Betriebsverfassungsgesetz)に基づいて使用者と経営協議会との間で締結される「経営協定」(Betriebsvereinbarung)に置かれている。このことは、ベルテルスマン社の経営パートナーシップが労使間の合意によって形成されていることを意味している。

3. 資本参加と経営パートナーシップ

ベルテルスマン社における資本参加制度が多目的な目的によって支えられていることについては、すでに見てきたところであるが、この制度の背後にはラインハルト・モーンの経営思想が色濃く反映している。モーンが求めたものはなんであったか。

まず、モーンは、創設者時代から流れている従業員福祉の伝統を指摘する。ビスマルク社会政策のはるか以前からベルテルスマン社は「従業員に対して人間的な義務意識をもって⁽³¹⁾いた」のである。従業員が個人で克服できない困難については、企業はこれに助力する義務があるという思想であった。これはさまざまな労働者福祉政策として展開されてきたが、根底には経営家族主義や家長主義の思想が流れていた。従業員の保護を経営者の社会的責任として理解する思想である。

このような伝統を指摘しながらも、モーンは、「物的公平性」(materielle Gerechtigkeit)⁽³²⁾という公準を掲げる。適正な賃金・給与を発見することだけでは物的公平性を達成したことにはならない。株主と並んで従業員も企業利潤に参加し、受益証券という形で企業資本に参加し、それによって利子支払い(配当)を受け取らなければならない。こうしてはじめて物的公平性が実現されるとする。

従業員にとってもっとも大きな問題は、生涯保障の問題であろう。具体的には退職後の年金保障の問題である。モーンの試算によれば、ベルテルスマン社の従業員が退職後受け取る年金は次のようである。⁽³³⁾①国家による年金：退職時所得総額の63%、②企業による年金：退職時所得総額の25%、③利潤参加：退職時所得総額の25~100%。①+②+③=退職時所得総額の113%~188%。つまり、ベルテルスマン社においては、きわめて高い程度において従業員の退職後生活が保障されているのである。

これをもって物的公平性の実現とみるならば、③の要素が不可欠となる。③は、間接的ではあるが従業員の資本参加によって可能となるものであるから、モーンという物的公平性は従業員の利潤参加・資本参加を前提としてはじめて実現可能とな

るものといえる。物的公平性の公準には、従業員に対して労働の提供者としてのみならず同時に資本の提供者としての役割を求めるという命題が含まれている。ここに、ベルテルスマン社の経営パートナーシップの特質がある。

モーンは、1986年の著書『パートナーシップによる成功』のなかで、「受益資本は、ベルテルスマン社の自己資本のほぼ半分を金融している⁽³⁴⁾」と述べている。これは驚くべき数字である。もともと不足する資金需要を従業員の資本参加に求めようとしたのが利潤参加制度の始まりであったが、この数字をみるかぎり、受益証券を保有する従業員は、株主と並んで主要な資本担い手となっている。受益証券には損失や会社解散・倒産におけるリジコが結びついている。現在では、受益証券は外部の証券市場で取り引きされ、従業員だけが受益資本の保有者ではなくなっているが、従業員がその主たる担い手であることには変わらない。このように従業員を資本の担い手とする経営思想の背後には、従業員もまた責任ある企業の担い手であるという思想が横たわっているといわなければならない。

VI. 経営参加と経営パートナーシップ

1. パートナーシップ企業

ラインハルト・モーンは、「パートナーシップ企業」(der partnerschaftliche Unternehmen)なる概念を掲げる。この概念によって、企業の目的とその行動様式について、ベルテルスマン社がその150年に及ぶ歴史において、どのような自己理解を形成してきたかを示そうとする。

パートナーシップ企業とは、「経営者を含めて株主から従業員に至るまですべての利害関係者が、同じ目標設定と同じ責任をもって自らを労働共同体 (Arbeitsgemeinschaft)⁽³⁵⁾として理解している」ところの企業である。では、この同じ目標設定とは何か。モーンは以下の四つの目標を掲げている。⁽³⁶⁾

- ①企業は、社会に対して最適の給付貢献を提供しなければならない。すべての集団利益はこの目標設定に従わなければならない。
- ②企業で働くすべての人間の自己実現 (Selbstverwirklichung) が可能とされなければならない。そのためには必要とされる経営内的構造を確保し、利害対立を調整することが経営指導の責務となる。
- ③企業は企業の存続と職場を維持するために利潤を獲得しなければならない。収益は、新しい資本の形成、配当の支払い、従業員の成果参加に奉仕する。
- ④企業は、納税を通して、国家の職務遂行を促進する。

この四つの目標を達成するために、パートナーシップ企業は、労働共同体として、企業構成員の間に信頼 (Vertrauen) と協働 (Kooperation) の関係を形成しなければならない。そのためには以下の三つのことが要求される⁽³⁷⁾。

- ①人間を志向する明白な目標設定。
- ②効率性と人間性を相互に結びつける内的構造化。
- ③企業で働くすべての人間の自己実現を可能とする体制。

①は、ベルテルスマン社にとってはいわば自明の事柄である。②はいかにして協働体系を構築するかの問題である。③はいわゆる企業体制の問題である。まず③の問題からみていこう。

2. 経営パートナーシップと企業体制

「ベルテルスマン社の企業体制」の冒頭に以下のことが述べられている。「企業の文化的・経済的目的、その社会的立場および経営的協働の原則を規定するために、社員、監査役会、取締役会、経営協議会は、企業に体制 (Verfassung) を与える⁽³⁸⁾」と。そして、最後に、1985年2月14日の日付と、監査役会議長ハインリッヒ・モーエン、取締役会議長ヴェッスナー (M.Wössner)、コンツェルン経営協議会議長ヴェルナー (J.Werner) の3名の署名が入れられている。

この時点でベルテルスマン社の株主は、ラインハルト・モーエンとブセリウス (Bucerius) の二人だけで、前者が89.3%、後者が10.7%を所有している。この所有構造から見れば、ベルテルスマン社は、モーエンの単独支配、すなわちベルテルスマン・ファミリーの単独所有にあるといえる

他方、1985年当時において、ベルテルスマン社は、コンツェルンを形成し、その持株会社が「ベルテルスマン財産管理有限会社」(Bertelsmann Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH)となっている。この有限会社は社員6名から構成されている。監査役会から2名、取締役会から2名、ベルテルスマン家ないし監査役会から1名、監査役会の従業員代表から1名となっている。この6名が社員 (Gesellschafter) である。

持株会社の監査役会 (Aufsichtsrat) は、12名から構成され、そのうち4名は従業員代表である。4名のうち3名は経営協議会から、1名は管理職従業員から選任される。監査役会の役割は、取締役会の選任とその監視・監督である。

取締役会 (Vorstand) は、企業政策を決定し、基本的な意思決定を行なう。取締役会議長は業務執行責任者である。

経営協議会 (Betriebsrat) は、従業員の利益代表機関であり、その活動は経営組織

法によって法的に規定されている。

ベルテルスマン社の企業体制は、以上四つの機関によって形成されているが、内容的に見ると、資本提供者（株主）、経営者、従業員の三者が企業の担い手であり、企業の構成員であることを示している。上述の3名の署名は、この三者を代表しての署名になっている。

このベルテルスマン社の企業体制をみると、監査役会に労働組合代表が入っていない。共同決定法(Mitbestimmungsgesetz)ではなく、経営組織法の適用下にあることがわかる。したがって同社の企業体制はいわゆる労資同権の企業体制ではない。

1947年、ラインハルト・モーンがベルテルスマン社の第5代経営者に就任した当時、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。モーンは当初から労資同権的共同決定の批判者であった。モーンによれば、労働組合の階級闘争思考は社会的市場経済の基本思考と相容れないものであり、労働組合は労働協約パートナー(Tarifpartner)として社会的協働をその行動原理とすべきである。労資同権的なモンタン共同決定法は、政治的民主主義の原理を企業経営に持ち込むものであって、これは経営の本質を見誤るものであった。

「監査役会における統制、承認、人事的決定は、そのメンバーに高い専門的・人間の能力を要求する。」⁽³⁹⁾ 監査役会のメンバーに要求される「企業者的能力は、責任を伴った経験によってはじめて獲得されるものである。」⁽⁴⁰⁾ 「共同決定法の精神的父たちが経済の領域における管理について十分なる知識をもっていなかったことは残念である。」⁽⁴¹⁾ しかも「従業員の利益と企業の利益を調和的に整合できるような、私利私欲なく高い専門能力をもった人材を労働組合や経営協議会に見出すことはなかなかできないのが現実である。」⁽⁴²⁾ したがって「私の経験によれば、監査役会における従業員代表は3分の1で十分である」⁽⁴³⁾ とモーンはいう。

ベルテルスマン社では、監査役会のなかに「従業員代表ワーキング・グループ」(Arbeitskreis der Mitarbeitervertreter)という委員会が設置されている。この委員会とはとくに経営における人間問題について専門的に協議・提言することを目的としている。

以上、ベルテルスマン社の企業体制をみると、株主、経営者、従業員を企業の担い手としながら、社員、監査役会、取締役会、経営協議会をその主たる機関として、企業目的を有効に達成する基本的枠組みを構築しようとしていると理解される。

3. 経営パートナーシップと経営管理原則

ベルテルスマン社では、数年おきに従業員の満足度調査を行なっている。1982年

の調査によると、①1%の従業員がベルテルスマン社の社会的給付に不満足を表明している、②3%の従業員は現在の職務に満足していない、③6%の従業員はベルテルスマン社に再度就職したいとは思っていない、という結果が出ている。それについてラインハルト・モーンは、「わが社は、戦後の歴史をふり返るに、人間性へ投資してきたことが適切であったことを大いなる満足をもって確認する次第である⁽⁴⁴⁾」と述べている。ほとんどの従業員はベルテルスマン社に満足しているのである。

この満足を生み出している要因には、賃金・給与に加えて利潤参加によってもたらされている物的要因があるであろう。さらにパートナーシップ的企業体制によって形成されてきた、企業と従業員との一体化という企業文化的要因があるであろう。さらにそれらに加えて職場・職務における従業員の自己実現の達成という要因もあげなければならない。後の二要因はより精神的な要因である。物的要因と精神的要因が相まって経営パートナーシップの有効性を高めているのである。

「経営内の企業構造の人間の・社会的形成は、より高い給付へ導き、生活の質を高めるのみならず、従業員の貢献意欲をさらに向上させる。」⁽⁴⁵⁾「企業の給付能力の維持と成長は、従業員の貢献意欲と創造性を要求する。われわれは従業員各人の自発性・創意工夫を信頼する。重要なことは、批判的誠実さを保ちながら従業員が各自の職務と企業の目標および行動に一致できることである。このような一致は、従業員が企業の活動と発展についてたえず情報を受け取り、各自の専門知識と意見を意思決定に自由に反映できる場合のみ可能となる。」⁽⁴⁶⁾企業の効率性を実現するためには、他方において従業員の人間性を追求しなければならないというのがモーン⁽⁴⁷⁾の確信である。自己実現なくしては効率性の実現はないのである。このような確信のもとに形成されているのが、1980年4月の「ベルテルスマン社企業体制」にもられた「経営管理原則」(Grundsätze der Führung)である。

- ①ベルテルスマン社は分権的に組織されている。この経営管理の組織は、会社法上の構成に優先する。
- ②ベルテルスマン社の企業構造は通観できるように形成される。各経営部門は明確に整合されていなければならない。どの経営部門の指揮も単独責任によって行なわれる。
- ③権限委譲の原則がすべての階層における経営管理の原則である。職務、権限、責任は相互に適合し、できるだけ従業員に委譲されなければならない。
- ④企業全体の目標設定が各経営部門の利益に優先する。すべての管理層は積極的にこれに協力する義務がある。
- ⑤部門間の調整については直上の管理階層が責任を有する。調整は、調整指針に

基づく個別的決定により、あるいは調整委員会によって行なわれる。この調整委員会の助言は、その直上の管理部門の同意を得て拘束的なものとなる。

この一般的な管理原則のあとに、管理者の行動原理について詳細な規定が設けられている。とくに部下について上司は、従業員の主体性・創意性・責任意識を尊重しこれを促進し、適宜に情報を与えるとともに、提案や批判を積極的に評価すべきことを定めている⁽⁴⁸⁾。

1980年4月の「ベルテルスマン社企業体制」には、さらに「従業員協議会規則」がもられている。その趣旨は、「従業員はできるだけ経営現象について包括的な情報を受け、職場および職場環境の問題についてその意思決定過程に参加すべきである⁽⁴⁹⁾」というところにある。従業員協議会 (Mitarbeiterbesprechung) には、大協議会と小協議会がある。

大従業員協議会は、経営部門・事業分野ごとに設置される。大協議会は、経営部門・事業部門に関わる情報と意思決定、企業関連の情報について協議を行ない、少なくとも2ヶ月に1回開催される。その構成は以下のようである。①部門の長とその代理人、②部門の管理者層、③各職場集団の従業員代表、④各職場集団の見習い工代表、⑤その部門に属する経営協議会の役員。その部門が小規模な場合は、③④は代表によらずに全員参加の総会とすることもできる。

小従業員協議会は、職場レベルの協議会である。管理者層、従業員、見習い工、経営協議会以外に、必要に応じて関連する部門や職場からも参加できるし、また問題に応じて専門的知識・能力のある従業員の参加を求めることもできる。

従業員協議会が取り扱う問題として以下のような事項が示されている。

①職場における秩序の問題、②職場・部署の編成と改編、③騒音・換気・清潔、④労働時間規則、⑤組織問題、⑥労働災害防止の規制・対処、⑦機械、その他作業手段についての投資計画、⑧新しいのテクノロジーの導入、⑨品質の維持・改善の問題、⑩生産・販売状況、⑪職場・部署の緊急の日常問題。

これを見ると、多くは経営協議会が扱う問題と重複している。従業員協議会と並行して経営協議会も活動しているので、この関連をどう理解すべきであろうか。

「従業員協議会規則」によれば、従業員協議会において、参加者の多数意見と部門の長との間に意見の不一致があった場合、部門の長は経営協議会とその問題について協議を行なう。それでも決着がつかなかった場合は、経営執行部が解決を示すことが規定されている。現行の経営組織法は、例えば人員削減を伴うような職場変更については経営協議会の共同決定権を認めている。これに対して、従業員協議会における経営協議会の役割は、確かに従業員の利益を代表しながらもあくまでも協

議と調整の役割をもつにすぎない。むしろここでは従業員とともに各経営レベルにおける意思決定過程に協力する存在となっている。

ベルテルスマン社の従業員協議会制度は、日本的な小集団活動や提案制度にやや類似している面をもっているが、経営協議会が参加している点においてそれとはまったく別物であると理解されなければならない。ドイツにおける経営パートナーシップは、それがどのような契機で展開されようとも、産業別労働組合と使用者団体との間で形成される労使関係、共同決定法と経営組織法で規定される、企業レベル・経営レベルにおける労使関係という、大きな枠組みのなかで活動しているものであることを忘れてはならない。

V. ベルテルスマン財団と経営パートナーシップ

2006年現在のベルテルスマン社の所有構造は、ベルテルスマン財団76.9%、モーン家23.1%となっている。1980年の時点では、ラインハルト・モーン17.8%、ヨハネス・モーン71.5%、プセリウス10.7%となっていたが、将来的にはラインハルト・モーン17.8%、ベルテルスマン財団71.5%、ツァイト財団 (Zeit-Stiftung) 10.7%とする予定であった。しかし、現状は上記のようになっている。

ベルテルスマン財団 (Bertelsmann-Stiftung) は、1977年3月、ラインハルト・モーンによって創設された。2006年現在、およそ300人の従業員が働き、2005年度の年間総予算はおよそ6,000万ユーロ (96億円) である。上述の所有構造から明らかのように、23.1%をファミリーに残して、残りの76.9%を財団に寄付した形になっている。財団はベルテルスマン社の株主として巨額の資金を得ている。

ベルテルスマン財団の定款によれば、資金は以下のような目的について使用される。⁽⁵⁰⁾

- ① 社会におけるコミュニケーション・メディアの研究と開発の促進。
- ② コミュニケーションのあらゆる分野における職業教育の振興。
- ③ とりわけ経済と国家の領域における管理技術の促進。
- ④ 社会・ジャーナリズム・企業における、時代に即した効果的な構造と秩序の促進。
- ⑤ 教育・宗教・文化の領域における制度と施策の促進。
- ⑥ 社会・健康制度の領域における制度と施策の促進。
- ⑦ 労働の世界における税法上有利な制度と公益的施策の促進。

以上のような趣旨に適ったプロジェクトに対して、2005年までに総額6億500万

ユーロ（968億円）の資金が使用されている。1988年には「カール・ベルテルスマン賞」（Carl-Bertelsmann-Preis）が創設され、貢献を認められた国家、研究所、企業などに賞金が贈られている。

ベルテルスマン財団の設置趣旨は、定款にある通り、直接的には企業の社会的貢献にあるが、ラインハルト・モーンによれば、さらにもっと深いところに、所有の義務の思想と「資本所有の継続性の維持」（Sicherung der Kontinuität des Kapitalbesitzes）の思想が横たわっている。

「企業の資本というものは、個人が自由に処分できる財産とはまったく別物である⁽⁵¹⁾。」「所有には義務がある⁽⁵²⁾」とモーンはいう。このような信念からすれば、資本は個人の所有物ではない。資本を個人的所有から切り離してその継続性を維持し、かつ所有に付随する社会的義務・社会的責任を遂行させる道として財団が創設されたのである。

「ベルテルスマン社は、従業員の参加により、財団による継続性の維持により、また財団プロジェクトの枠のなかで民主的な参加を実践することによって、より有効な民主主義と人間主義的資本主義へ導くに適した道を探求してきた。この意味において、ベルテルスマン財団は、パートナーシップ企業の全体的コンセプトを一貫して補完するものである⁽⁵³⁾。」ラインハルト・モーンのこのようなことばに遭遇するとき、ベルテルスマン社の経営パートナーシップが、単なる労使協力・労使協調といった表層的思想の流れではなく、創設以来脈々と流れている、社会的意識をもった企業家の経営思想の深層に根ざしていることを強く感ぜずにはおられない。

VI. 結 論

1982年11月、パートナーシップ賞授与式における「謝辞」において、ラインハルト・モーンは「何ゆえパートナーシップか」という問いを立てて自らそれに答えている。

ベルテルスマン社をめぐる競争的環境は、人間的目標と経済的目標という二つの目標の追求を余儀なくさせてきた。経営課題はますます複雑化し、すべての職務に専門化が要求されるようになった。集権化された権威主義的な管理構造はもはや役に立たない。できるだけ多くの意思決定担い手に責任を委譲することが必要になってきた。「企業で働くすべての人々の創造的な協働が要求されるようになった⁽⁵⁴⁾。」「創造的で動機づけられた従業員の存在なくしてはわれわれはもはや何事もなし得ない⁽⁵⁵⁾」のである。

ところが創造性・貢献意欲・誠実性といったものは命令できるものではない。それらは従業員の信念と自由意志から生まれてくるものである。従業員が企業の目的とその行動に一致したときにはじめてモチベーションが生まれてくる。それには新しい企業理解が要求される。

「企業の目標設定にさいして、まず第1に利潤ではなく、社会に対する給付貢献が中心に置かれなければならない。その場合、社員の利益・経営者の利益・従業員の利益が企業の要請と一致しなければならない。これをいかに一致・調和させるか、その解決可能性を追求し提言してきたのがパートナーシャフト協会である。われわれの企業においても人間性・公平性・効率性の統合を実現していくことが重要な課題となっている。」⁽⁵⁶⁾ この課題に取り組む過程で形成されてきたのが“ベルテルスマン・モデル”であった。

最後に、この日「賛辞」を述べたクリスチャン・ドゥレーガーがおもしろいことをいっているのので、少し触れておこう。⁽⁵⁷⁾

ベルテルスマン社の発展をみるかぎり、ほとんど順風満帆でなにも苦労がなかったかのように思われる。しかし、モーニングが受益証券を導入しようとしたとき、これになんとかブレーキをかけようとしたのがベルテルスマン社の主要取引銀行であったという。従業員の利潤参加によって資本を調達しようとするモーニングの財務政策に大きな脅威を覚えたのである。確かに、現在の利潤参加および受益証券の金額を見れば、当時の銀行の危惧はまさに当たっていたといわなければならない。

[付 記]

2007年9月、グューターズロー市のベルテルスマン社を訪問した。そのさい同社の企業史料館(Unternehmensarchiv)の歴史的企業コミュニケーション担当者のウヴェ・タック(Uwe Tack)氏と面談することができた。いくつかの資料とともにラインハルト・モーニングの著『パートナーシャフトによる成功』(*Erfolg durch Partnerschaft. Eine Unternehmensstrategie für Menschen*, Berlin 1986)を戴いた。本論文はこの文献に負うところが多い。ここに誌上をお借りして厚く御礼申し上げる次第である。

注

- (1) ドゥレーガーヴェルク社の経営パートナーシャフトについては、増田正勝「ドゥレーガーヴェルク社の経営パートナーシャフト」(『広島経済大学経済研究論集』第29巻第2・3号, 2006年12月)。
- (2)(3) Dräger, Christian: Laudatio bei der Verleihung des Partnerschaftspreises 1982

- an Firma Bertelsmann AG, in; *Partnerschaft: Durchbruch 1983?*, hrsg. von Werner Mühlbradt, Gütersloh 1983, S.9.
- (4) 以下の六つの企業グループが含まれている。① RTL Group, ② Random Hous, ③ Gruner+Jahr, ④ BMG, ⑤ Arvato, ⑥ Direct Group。その概要については本文, 35 頁。
- (5) Die Bertelsmann-Chronik, 1835-1850, in; http://www.bertelsmann.de/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci
- (6)(7) Wie alles anfang, in; *Bertelsmann Corporate Responsibility Report 2005*, S.22.
- (8) Die Bertelsmann-Chronik, 1850-1887, in; http://www.bertelsmann.de/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci
- (9) Die Bertelsmann-Chronik, 1887-1921, in; a.a.O.
- (10) Die Bertelsmann-Chronik, 1921-1930, in; a.a.O.
- (11)(12) Die Bertelsmann-Chronik, 1930-1940, in; a.a.O.
- (13) Die Bertelsmann-Chronik, 1940-1950, in; a.a.O.
- (14) Die Bertelsmann-Chronik, 1950-1960, in; a.a.O.
- (15) Die Bertelsmann-Chronik, 1960-1970, in; a.a.O.
- (16)(17) Die Bertelsmann-Chronik, 1970-1980, in; a.a.O.
- (18) Die Bertelsmann-Chronik, 1980-1990, in; a.a.O.
- (19) Die Bertelsmann-Chronik, 1990-2000, in; a.a.O.
- (20) Die Bertelsmann-Chronik, 2000-2006, in; a.a.O.
- (21) Die Einführung der Gewinnbeteiligung zum 1.April 1969.
- (22) Guski, Hans-Günter: *Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Bestandsaufnahme von Hans-Günter Guski und Hans J. Schneider*, Köln 1977, S.343.
- (23) ここでは、ベルテルスマン・グループのひとつ、グルナー・ヤール (Gruner+Jahr) 社の四つの定款による。
- ① Statut für die Gewinnbeteiligung und Vermögensbildung im Hause Gruner+Jahr.
- ② Gesellschaftsvertrag der GVG Genußrechtsverwaltungsgesellschaft bmH.
- ③ Vertrag über die Begründung eines Genußrechtes zwischen der GVG Genußrechtsverwaltungsgesellschaft mbH, Itzehoe und dem gewinnbeteiligungsberechtigten Mitarbeiter.
- ④ Vertrag über die Anlage von Genußkapital zwischen der GVG Genußrechtsverwaltungsgesellschaft mbH, Itzehoe und der Gruner +Jahr AG & Co, Itzehoe.
- (24) Statut für die Gewinnbeteiligung und Vermögensbildung im Hause Gruner+Jahr, §2, 1.
- (25) Schanz, Günther: *Mitarbeiterbeteiligung. Grundlagen – Befunde – Modelle*, München 1985, S.156.
- (26) Gesellschaftsvertrag der GVG Genußrechtsverwaltungsgesellschaft bmH.,§7, 2.
- (27) Vertrag über die Begründung eines Genußrechtes zwischen der GVG Genußrechtsverwaltungsgesellschaft mbH, Itzehoe und dem gewinnbeteiligungsberechtigten Mitarbeiter, §9.

- (28) Vertrag über die Anlage von Genußkapital zwischen der GVG Genußrechtsverwaltungsgesellschaft mbH, Itzehoe und der Gruner +Jahr AG & Co, Itzehoe, §2~3.
- (29) Schanz, Günther: a.a.O., S.157.
- (30) Bertelsmann Genußschein 2001 (IBIN DE0005229942), S.1.
- (31) Mohn, Reinhard: *Erfolg durch Partnerschaft. Eine Unternehmensstrategie für den Menschen*, Berlin 1986, 3., erweiterte Auflage 1993, S.54.
- (32) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.159.
- (33) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.58.
- (34) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.161
- (35) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.88
- (36) Mohn, Reinhard: a.a.O., SS.74-75.
- (37) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.98.
- (38) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.145.
- (39) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.112.
- (40) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.115.
- (41) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.119.
- (42) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.116.
- (43) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.119.
- (44) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.61.
- (45) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.60.
- (46) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.147.
- (47) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.151.
- (48) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.154.
- (49) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.164.
- (50) Mohn, Reinhard: a.a.O., SS.79-80
- (51) Bertelsmann Stiftung. Für eine zukunftsfähige Gesellschaft, in; *Bertelsmann Corporate Responsibility Report 2005*, S.23.
- (52)(53) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.79.
- (54)(55) Mohn, Reinhard: Referat anlässlich der Verleihung des Partnerschaftspreises' 82, in; *Partnerschaft: Durchbruch 1983?*, hrsg. von Werner Mühlbradt, Gütersloh 1983, S.30.
- (56) Mohn, Reinhard: a.a.O., S.31.
- (57) Dräger, Christian: Laudatio bei der Verleihung des Partnerschaftspreises 1982 an Firma Bertelsmann AG, in; *Partnerschaft: Durchbruch 1983?*, hrsg. von Werner Mühlbradt, Gütersloh 1983, S.13.

〔追記〕

本論文は、本誌第30巻第3・4号の戸田千之名誉教授退任記念号に掲載する予定であったが、執筆中に病に倒れ、それを果たすことができなかった。遅ればせながら、本論文を戸田千之先生の退任記念としてここに献呈させていただく次第である。また、同誌の巻頭で戸田先生に謝辞を述べる予定であったが、これも果たせなかった。先生のご在職中は、たまたま大学時代に同じ学寮で生活したということもあって、親しくご指導・ご鞭撻をたまわった。厚く御礼申し上げます。旅をこよなく愛される先生が、ますますご健勝のうちに、これまでもましていっそう旅を楽しまれることを衷心よりお祈り申し上げます次第である。