

JILPT 海外労働情報
フォーカス:2025 年 7 月
明治大学経営学部教授 石塚 史樹

ドイツ企業の人的資源管理の新展開： グローバル・スタンダードと 「成果主義」を超えて

目 次

はじめに	1
1. 本研究の課題	1
2. 本研究の学術的背景と問題意識	2
第1節 シーメンス社の事例研究	7
1. 概要	7
2. 事例研究の典拠とした情報	7
3. シーメンスの中核社員の特徴	8
4. 中核社員の人事秩序とインセンティブ	13
(1) 1939 年～1972 年	13
(2) 1973 年～1995 年	17
(3) 1996 年 10 月～2017 年 9 月	20
(4) 2017 年 10 月 1 日以降～今日まで	22
5. 協約外サークルの労働時間マネジメント	30
6. 能力開発：研修と Job Rotation	32
(1) 社外研修	32
(2) 階層別社内研修：シーメンス・セミナー	34
(3) Job Rotation	36
7. 小括	38
第2節 SAP 社(SAP SE)の事例研究	40
1. 概要	40
2. 研究の典拠とした情報	40
3. 従業員構成と人事秩序	41
4. 労働契約と金銭的インセンティブ	43
5. 従業員利益代表とその課題	49
6. 小括	53
第3節 コベストロ社(Covestro AG)の事例研究	55
1. 概要および典拠とした情報	55
2. 人事秩序	56
3. 労働契約とインセンティブ	59
4. 仕事管理と能力開発	62
5. 従業員利益代表と人的資源管理	64
6. 管理職員の満足感を高めたもの	66
7. 小括	67

第4節 ドイツテレコム(Deutsche Telekom AG)の事例研究	68
1. 概要	68
2. 事例研究の典拠とした情報	69
3. 従業員構成と人事秩序	70
4. 労働契約とインセンティブ	74
5. 仕事と能力開発	78
6. 従業員利益代表と人的資源管理	81
7. 小括	83
結語	86
参考文献	101

はじめに

1. 本研究の課題

本研究の課題は、グローバルな事業展開を行うドイツの有名企業の事例分析を通じ、2000年代に発生した世界金融危機以降の時期において、同国の人的資源管理が、いかなる新展開を見せているのか、そして、その特質がいかなるものであるかを探り出すことにある。この際、2015年から2019年にかけて筆者が各企業のマネージャーに対して行ったインタビュー、およびこのうちの一部の企業において収集した企業内部資料より得られたデータを分析対象とする。

本研究においては、雇用システムの構成要素のうち、企業内の人的資源管理のプラクティスに焦点を当てて、集中的に分析する。この際、1990年代から金融危機の時期までに進んだ、ドイツ企業における人的資源管理のグローバル・スタンダードと、いわゆる「成果主義」への収斂傾向が、2010年代以降、いかなる変化を見せているのかという問題意識に基づき、議論を展開する。この変化を方向づける動因のうち、North (1990) が説くような歴史的経路依存性、および企業内の労使間コミュニケーションを支えるアクターの戦略に注目する。ただし、紙面の限界から、観察対象とする従業員グループを、ホワイトカラー層、その中でも、マネージャー層、および、これと社員格付け上同等に扱われる、スペシャリスト層（仮に、「中核社員」とまとめて総称する）に限定する。この従業員グループは、Davenport (2005) の分類であると、協働型・専門家型に分類される高位のナレッジワーカーと比定しうる。また、ドイツの経営組織法による従業員分類であると、管理職員に相当する。

本研究で特に注目する人的資源管理を構成する要素は、まず、社員格付けと金銭的インセンティブの構造である。これを軸として、各企業における人的資源管理の構築に関する方針を見出す。この上で、人材開発のプラクティスを分析していく。さらに、労使間コミュニケーションを支えるアクターのうち、従業員利益代表と経営陣・人事部の役割に着目し、これが企業内の人的資源管理の形成にいかなる影響を与えているのかを探る。労使関係に注目する理由は、Dunlop (1958) で説かれるように、これが、職場の当事者を統御する一連の規則 (a body of rules) を生成することを通じ、企業内の人的資源管理を形成する際に中心的な役割を果たすためである。

事例研究の対象となる企業は、以下のようなものである¹。まず、総合技術企業（かつては電機企業として知られた）シーメンス社を取り上げる。同社については、歴史的経路依存性の影響という観点から、歴史的な分析も踏まえて議論を行う。続いて、欧州で最大のプレゼンスを誇る

¹ 本研究は、石塚 (2016) に掲載された、労働政策研究・研修機構の「高度専門人材に関する職務限定社員の実例調査・研究 (欧米)」に関する調査結果を、さらに高度化させる方向性で行われた。ただし、同著から引き継ぐのは問題意識にとどめ、事例の重複的な利用は、参照としての言及を除き、特に行わない。ちなみに、同著で取り上げたのは、化学企業である BASF、バイエル、バイヤースドルフの3社である。

ビジネス向けソフトウェア企業である SAP、そして、化学企業の比較対象として、2015 年にバイエル社の素材化学事業部門が分離独立して設立された、コベストロ社を取り上げる。この後に、旧国営企業であるドイツテレコム社を取り上げる。加えて、部分的に、産業分野は臥せるが、2000 年代後半に複数の有名企業を統合する形で設立された X 社を取り上げる²。また、上記の事例研究の対象となった企業以外に、筆者が本稿以外の研究で事例研究を行った数企業の人的資源管理のプラクティスを、参照事例として言及する。

事例研究の対象となった企業の選択基準は、以下のようである。まず、グローバルな事業展開を図る世界的な有名企業であることを条件とした。次に、事業の統廃合、企業間合併、分離独立などを契機として、大規模な事業再構築を経験してきたことを重視した。このように大規模なイベントは人的資源管理を支える企業内の諸制度に大きな変革をもたらしたことが予想されるためである。また、このような経験が、わが国の企業の今後の雇用システムの変革を考えるうえで、重要な示唆を提供することが期待されるためである。さらに、先行研究で取り上げられることが多かった、輸出志向のメーカー以外で、ドイツにおいて重要なプレゼンスを誇る企業を比較対象として入れることに努めた。この中には、純粋な民間企業のみならず、旧公営企業も含まれる。上記の選択基準により、1 つの産業分野に偏らない企業の観察が可能となり、各々の多様性を踏まえたうえで、より正確にドイツの雇用社会の現実を反映した議論が展開できると考える。

2. 本研究の学術的背景と問題意識

今日に至るまで、雇用システムの国際比較研究には、蓄積がある。日本企業の雇用システムと他国のそれとの比較に限定すると、古くは、例えば、Abegglen (1958) が日本企業の雇用の特徴を指摘した。また、Dore (1973) により、企業内における詳細なフィールドワークに基づく日英比較研究が行われた。

1990 年代以降、金融危機前後の時期には、日本的雇用システムに対する信頼の揺らぎから、また、経済のグローバリゼーションの進展により、同システムが変容圧力にさらされているとの認識から、その長期的持続性を問うという問題意識が強まった。これに支えられる形で、日本と他の先進国を比較する作業を踏まえた研究が積み重ねられてきた。このうち、雇用システムを支える諸要素の制度的補完性の重要性を認識した研究に絞り言及するならば、理論的研究に関しては、例えば須田 (2010) が、日本的雇用慣行とアングロサクソンの雇用慣行の制度

² X 社については、聞き取り先の希望に基づき、かつ分析対象となるデータの性格を鑑み、同企業のみ仮名を用い、産業分野の明記も臥せる。同社の事例研究は本来、他の事例研究の対象となった企業と同レベルの詳細さで行われたが、時間的な制約と紙面の限界により、本稿では部分的にしか言及しない。ちなみに、本稿の各所で言及される Y 社は、X 社の前身企業の 1 つである。X 社は、最終的に 3 つの大企業を統合する形で誕生した。Y 社は、X 社成立前に、このうちの一企業に吸収され、消滅した。現在では、4 事業部門を擁し、32,000 人程度の従業員規模を誇る。

的補完性を、理論的に整理し提示している。また、実証研究では、例えば、Jacoby (2005) が、人事部の機能を軸に、日米の雇用システムを比較している。また、山内 (2013) は、Hall and Soskice (2001) の資本主義の多様性にかかわる議論、および Katz & Darbshire (2000) の「多様性の収斂」論を意識しつつ、経済のグローバリゼーションと外資系企業の影響力増大が、日本企業の雇用システムに多様性を伴う変化をもたらしているとの結論を導いている。

金融危機を経た近年になると、制度的補完性の観点から、日本企業の伝統的な雇用システムに見られた特徴が、1990 年代以降の変化圧力を経つつも、強固に維持されていると結論づける実証研究がみられるようになった。宮本 (2014) による日本企業の、伝統モデルとアングロサクソン型モデルとの「ハイブリッド組織化」論、また一守 (2016) にみられる、日本企業における人事部を軸とした集権的人事管理の残存を説いた研究がこれにあたる。石田・樋口 (2009) においても、日米企業の最近の人事制度の展開を踏まえ、米国企業が必ずしも人事制度の市場化を貫徹していないこと、そして日本企業が成果主義などの圧力を受けながらも、伝統的な日本型の雇用労働原理を重視した改革を進めていることを説く。一方で、樋口 (2019) は、日本企業が、社員格付けを中心とする人的資源管理の整備においては、今日まで絶えずグローバル・スタンダードを志向している状況を示している。これらの研究は、正社員に限定すれば、久本 (2015) が説く、日本型雇用システムの 4 つの特徴としての、長期雇用主義・年功的処遇主義・能力開発主義・労使協議主義が、企業内諸制度の制度的補完性と歴史経路依存性の影響により、部分的、あるいは全体的に、根強く残存していることを示唆している。

このように、日本的雇用システムの状況を見極めるための国際比較研究は、近年に及ぶまで盛んにおこなわれてきた。一方で、この際、比較の対象となる国は、主には米国を中心とする、いわゆるアングロサクソン諸国が想定されてきた。もう一方で、それ以外の国を含めた、最近の時期における、雇用システムの国際比較研究の状況はどうであろうか。この問いに対しては、例えば Marsden (1999) が展開した雇用システムの理論が、理論研究として注目される。ここでは、効率性制約と実効性制約を軸とした職務配分の理論的モデルに依拠して、日米英独仏各国の雇用システムの形成原理が説かれる。また、Katz & Darbshire (2000) が、グローバリゼーションと各国の雇用システムの変化の傾向について、自動車産業と IT 産業を事例とした聞き取り結果に基づく分析を行なっている。これに基づき、伝統的な国別の雇用システムの特徴は薄れ一国内での雇用システムの多様化が進展していることが説かれた。そして、この多様化が低賃金型、人的資源管理型、日本型、そして、ドイツでみられるとされるジョイントチーム型の、いずれかの雇用形態をとると主張した。だが、こうした雇用システムの類型化を試みた研究はもっぱら、生産業務を中心とする、現業に従事する従業員グループを観察対象としている。そのため、企業による人的資源管理の適用対象の重点となる、そして企業の戦略展開の上で決定的に重要性を有する、中核的な正社員を構成するホワイトカラー従業員層の現実が見えてこないという欠点がある。

このような従業員層の主な供給源である大卒ホワイトカラーに着目し、企業レベルでの人的資源管理のプラクティスを 3 つ以上の先進工業国間で比較した実証研究としては、日本労働研究機構（1997）、同（1998）が挙げられる。ここでは、日米独あるいは日英米独について、中核社員を養成するための内部労働市場の構造が詳細に比較された。また、最近では、労働政策研究・研修機構（2016）が、日米独の企業における中核的なホワイトカラー層に適用される人的資源管理の最近の傾向について、興味深い示唆を行っている。しかしながら、これらの研究の主眼が各時点における動向の追跡にあるため、長期的な観察に基づく結論が導いていない。また、最終的に国別の違いを強調することに終始している傾向があり、各国で変化しつつある雇用システムのありかたに関する何らかの共通の動きを見出したうえで、その歴史的な含意を問う問題意識には乏しい。

一方で、世界金融危機を契機として、世界的に人的資源管理に関する重要な変化がみられるとの議論が生まれていることに注目すべきである。このうち重要なものの一つとして、例えば、鈴木（2017）に説明される、「ノーレーティング（No Rating）」を巡る議論がある。これは、短期的な個人業績評価を避け、上司と部下との間での頻繁なコミュニケーションを通じて、従業員の長期的なパフォーマンスを向上させるという人的資源管理の方針のことである。この動きは、米国企業から始まっただけに、いわゆる「成果主義」の日本企業への導入を中心に展開されてきたわが国の人的資源管理を巡る議論の方向性に再考を促すものである³。また、中村（2006）では、実際には有名な日本企業でも、短期成果のみを重視した成果主義ではなく、「分離型成果主義」、「プロセス重視成果主義」を採用している企業が存在することが指摘される。このことと、宮本（2014）による日本企業の「ハイブリッド組織」への進化にかかわる議論を併せて考えると、近年の先進国における雇用システムの変化の方向性に関しては、以下の 2 点に注目し、研究を進める必要があると思われる。

まず、金融危機以後の時期については、Katz & Darbshire（2000）が説くような一国レベルでの雇用システムの多様化傾向の中に、上記の「ノーレーティング」に代表されるような、1990 年代以降進んだ人的資源管理の変容とは明らかに性格が異なる傾向が出ていることである。次に、1990 年代以降、米コンサルティング企業であるヘイグループの社員格付けや目標管理制度に基づくボーナス・システムに代表されるように、グローバル・スタンダードとされる人的資源管理上の手法の導入が世界中で進んできた。だが、実際には、各国がこれ以前より発達させてきた伝統的な雇用システムの制度的補完性の強さ、およびこれがもたらす歴史的経路依存性により、各国企業へのグローバル・スタンダードの一方的な移植は実現せず、グローバル・スタンダードと伝統的システムとの融合がみられるか、場合によっては、以前の雇用システムへの回帰が起こる可能性がある。

³ もっとも、関口・山崎(2016)では、わが国で 1990 年代からもはやされた、いわゆる「成果主義」をめぐるイメージが、米国の実際の人的資源管理のプラクティスに関する認識不足・誤解・誤認に基づいて形成されていることが鋭く指摘されている。

後者の点については、例えば、Streeck & Thelen (2005) が提示する制度変化の理論的類型化が参考になる。ここでは、制度的補完性の存在により、相当に大きな外生的ショックによる既存の制度の急速な「崩壊と取り換え」が起こらない限り、漸進的な変容のみを通じて既存のシステムとは断絶性が認められる別のシステムに移行するか、あるいは、「適応による再生産」により既存のシステムが機能し続けるか(ハイブリッド組織への進化がこれに当たる)、場合によっては、「生き残りと回復」により、以前のシステムへの揺り戻しが起こる可能性が示唆される。また、Barney (2001) による資源ベース理論によれば、企業の競争優位の源泉は、他企業には模倣不可能な経営資産にあるとされる。この経営資産には、人的資源管理上の組織能力としての企業内雇用システムおよび各従業員の能力と彼らに体现された企業内特殊知識が含まれ、当然のことながら、各経営資産は相互に密接な制度的補完関係にある。従って、特に雇用システムに関しては、急速な変容よりも漸進的なそれ、かつシステムとしての断続性よりも連続性が作用しやすいことが予想されるのである。

上記により、本研究では、現在の先進国における雇用システムの変容を論じるにあたり、金融危機後における人的資源管理の傾向の新潮流の発生を追求し、かつ各国企業の雇用システムの歴史的経路依存性の作用を検証するという問題意識を前面に押し出すこととする。

一方で、本研究においてドイツ企業の雇用システムの変容を論じるにあたり、いかなる学術的な議論が展開されてきたのかを国際比較の観点から言及し、問題意識をさらに明確化しておく必要がある。

まず、Albert (1991) は「ライン資本主義」、Hall and Soskice (2001) は「調整型市場経済」として、ドイツと日本の経済体制あるいはその構成原理に類似性がみられることを指摘する。また、ドイツの経営史学では、Abelshauser (2003) が「ドイツ生産体制論」を展開した。この立場の論者は、長期的雇用と経営資源ベース重視の経営戦略に優位性を置いた成長戦略をドイツ企業が採用してきたことを主張する。これらの資本主義の類型化理論は、日独企業のプラクティスの類似性を示唆する。その一方で、企業組織レベルでの制度的な構造、特に人的資源管理に関するそれについて、両国でいかなる類似性がみられるのかに関しては、具体的な証拠に基づく議論は何ら提供していない。逆に、公文・阿保 (2005) にみられるように、少なくとも生産現場において独企業は日本的な管理組織とは別の独自のそれを用いて非常に高いパフォーマンスを上げているとの反証を挙げていることを考慮すると、詳細な事例研究無しに日独企業の類似性を説くことには、無理がある。

これに対し、石塚 (2016a) は、ドイツ企業が伝統的に、久本 (2015) が説くような長期雇用主義・年功的処遇主義・労使協議主義・能力開発主義という、日本企業の人的資源管理の特徴を共有していたことを示した。さらに、世界金融危機後の時期については、石塚 (2008) で論じられたような 1990 年代後半以降におけるドイツ企業における「成果主義」の浸透の傾向に歯止めがかかった一方で、長期雇用主義の復活の兆しがみられること、また労使協議を通じた人的資源管理の形成が強化されている状況が明らかにされた。加えて同著では、1990 年代

後半以降は Osterman (1996) で描かれたような米国のマネージャーの雇用の不安定化がドイツ企業でも見られたが、世界金融危機を境に、この状況に変化の兆しがみられていることが示唆された。また、石塚 (2018) では、ドイツ企業の人事部について、人事情報の側面では集権的人事管理機能を有し、その意味で日本企業と共通性を持つことを示した。

要約すると、資本主義の類型化理論が説くような日独経済の類似性は、企業レベルの人的資源管理においても確認されうることがわかってきた⁴。また、1990年代後半以降、日独企業がほぼ同様に、いわゆる「成果主義」的な人的資源管理を強め、中核社員の雇用の不安定化を招いた一方で、世界金融危機の時期以降は、ドイツ企業においてこれとは異なる傾向が生まれた可能性が出てきた。このことと、ほぼ同時期に進んだ米国企業における「ノーレーティング」の浸透と日本企業における「ハイブリッド組織」の形成は、何らかの関係があるのではないかと予想される。そして、このような新しい傾向が、Katz & Darbshire (2000) が説くような、一国レベルでの雇用システムの多様化傾向に大きな影響を与えていると、筆者は考える。そして、日独企業に関しては、基本的には極めて類似した制度的補完性を内在させた伝統的な雇用システムの存在が、歴史的経路依存性を通じて、人的資源管理に関するグローバル・スタンダード、および、いわゆる「成果主義」の一方的な浸透に歯止めをかけながら、このような多様性を伴う新しい傾向を形成しているのではないかと考えるものである⁵。以下、本研究では、このような問題意識に立脚し、日米企業と比較可能な文脈で、ドイツ企業の分析を進める。

本研究においては、また、Cappelli (1999) が説いたような、先進国企業が発達させてきた内部労働市場が1980年代以降、外部労働市場により浸食されてきたという状況が、世界金融危機以後には、どのように変化しているのかという視点も踏まえつつ、議論を進める。

⁴ 小池 (2005) でも、ホワイトカラーの長期雇用について日独での類似性がみられること、また、年功的処遇主義については、イギリスのホワイトカラーでも適用されていることが説明される。

⁵ ドイツにおいて人的資源管理のグローバル・スタンダード、および「成果主義」に歯止めがかかった要因のひとつには、グローバル資本主義と短期業績評価を過度に重視してきた同国の銀行業界が、世界金融危機で大打撃を受け完全に弱体化したことが上げられるのではないかと考えられる。これについては、石塚 (2016b) を参照されたい。

第1節 シーメンス社の事例研究

1. 概要

まず、シーメンスの中核社員に適用されてきた人的資源管理について分析する。この際、歴史的経路依存性の影響を検出するために、主に第二次世界大戦後の時期から 2017 年秋までの長期を観察期間にとり、事実関係を追跡する。この上で、世界金融危機後にドイツ企業でみられるようになった人的資源管理の発展形態の一類型を見出そうとする。

シーメンス社は、Feldenkirchen (2003) により知られるように、シーメンス家の家族企業として創業された。当初は、創業者の発明を軸に成長を続けたが、やがて世界的にみても大規模な総合電機企業に成長した。第二次世界大戦後には多角化が進み、1960 年代末には事業部制に移行した。戦後は特に、米国を中心に多国籍的な事業展開に力を入れた。1990 年代からはウェルチ社長指揮下の GE を模範とする M&A および集中と選択を軸とした、大規模な事業再構築を推し進め、総合電機メーカーの枠を超えた事業分野を有する、総合技術メーカーに生まれ変わった。

2. 事例研究の典拠とした情報

ここでは、シーメンス文書館 (SHI: Siemens Historical Institute、あるいは SAA: Siemens Aktenarchiv。なお、以下の記述で、同文書館の資料番号を記載する際には、SAA を用いて表記する) で閲覧を許された企業内部文書により歴史的な事実関係を再構築する。それとともに、2017 年秋に筆者が同社のマネージャーに対し実施したインタビュー調査で得たフィールドワークの結果に基づき、現在における人的資源管理の状況を探る。

第一次世界大戦前の時期については、シーメンス文書館にマネージャー層の給与情報が比較的よく残っている。このため、Kocka (1969) や Burhop and Lübbers (2008) に代表されるように、同社の人的資源管理の定性的・定量的な分析を試みる、実証研究のデータとして使われてきた⁶。また、戦間期の取締役会についても同様の情報が残る⁷。一方で、完全な *personnel file* は、5 人分しか残されない⁸。そのため、個々人レベルでの勤務人生を通じて記録された正確な人事情報に基づいて、給与情報を超えた、組織的な人的資源管理の体系を正確に再構築することは、現状では不可能である。また、上記の先行研究で使用された資料には、個々人の労働契約が欠如しているため、対象となった従業員層がいかなるインセンティブで働いていたのかが不明である。

一方で、第二次世界大戦後の時期については、社員格付け、給与システム、給与額、評価シ

⁶ シーメンス文書館において、SAA 13/Lg 613 や SAA 13/Li 67 などの旧資料番号が与えられた一連の文書がそれである。

⁷ 旧資料番号 SAA 4Lf.837 の文書がそれである。

⁸ シーメンス文書館の、2017 年時点での仮資料番号で、17780, 13933, 18028, 12515, 11265 を与えられた文書がそれである。

システム、企業内人材開発、従業員統計を軸として、マネージャー層に共通して適用されてきた、人的資源管理にかかわる体系的な書類の残存が確認できる。これは、シーメンスならびにドイツ企業全体のマネージャー教育システムの確立に心血を注いだ、そして、人事部門の重役を経てシーメンスの社長職を担った、**Wolf-Dietrich von Witzleben (1886-1970)** の影響によるものかとおもわれる。そこで、本研究では、歴史的研究の部分に関しては、これらの資料を主に用いることとする。

また、筆者は、2017 年秋に、同社の中核社員の人事システムに関し、ドイツ企業に勤務する管理職員の利益代表の頂上組織である **DFK (Die Führungskräfte)** の仲介により、高位のマネージャー(全社管理職員代表委員会の長)にインタビューを行う機会を得た。本研究では、世界金融危機以降の人的資源管理の展開に関しては、この時に得た情報を主に用いる⁹。

3. シーメンスの中核社員の特徴

第一次世界大戦前における同社の企業内官僚制度の形成を探った **Kocka (1969)** によれば、同社の中核社員はかつて、「企業内官吏 (**Beamten**)」、あるいは、「利益分配対象者 (**Beteiligten**)」と呼ばれた。彼らは当初、極めて個別化された労働契約に基づき、自律性の強い企業家的な立場で勤務していた。だが、第一次世界大戦前には、人的資源管理の標準化が進み、被用者としての性格が強められたとされる。

第二次世界大戦後には、一般のホワイトカラーにも給与額、労働時間規制など、幅広く労働条件を定める産業別協約が、全面的に適用された。一方で、このような協約が適用されない、米国式に言えば、**exempt** としてのマネージャー及び大卒のスペシャリストは、協約外サークル (**ÜT-Kreis**) という従業員分類で呼ばれるようになった。この従業員分類は、現在までシーメンスで維持されている。彼らを、本章の研究対象とする。

協約外サークルの中でも上層を占める、いわば部課長レベルの管理職は、経営組織法上、管理職員 (**leitende Angestellte**) として扱われ、経営組織法に基づく従業員の被用者利益代表組織である、従業員代表委員会 (**Work Council**) によっては、従業員利益を代表されない。彼らは一方で、管理職員代表委員会で自らの従業員利益を代表し、これを通じて、経営陣との労使協議を行なっている。

協約外サークル構成員のうち最大の比率を占めるのは、総合大学卒あるいは専門大学卒のエンジニア、および化学、物理学、医学、数学などの専攻者から構成される大卒自然科学者である。これに次ぐ比率を占めるのは、事務系職員である。ここには、商学士・経営学士・法学士・経済学士などの大卒者のみならず、シーメンスが独自に実施する、事務系の幹部職員候補

⁹ シーメンス社全社管理職員代表委員会代表と筆者との間で 2017 年 9 月 21 日にシーメンス社のエアランゲン事業所で行われた会談がこれに当たる。なお、同代表は当時、シーメンス社の監査役会にも管理職員代表として参加しており、シーメンスのコミュニケーション部門の長 (**Head of worldwide communications at Siemens Global Services and Siemens Financial Services**) として社内での重職にあった。なお、2017 年 9 月末時点で GPL 2 の社員格付けを受けていた。

養成コース（kfm. Stammhauslehre：シーメンス本社における、事務職員実習を含む）を修了し、数多くのジョブローテーションを経てマネージャーに昇格した、職業教育を最終学歴とする職員（事務系幹部候補訓練生）が数多く含まれる。この雇用慣習は、他の独企業に見られない同社の大きな特徴である¹⁰。

シーメンス社の独国内の企業組織の特徴として、本社であるミュンヘンを筆頭に、エアランゲンや ベルリンに主要事業所が存在する以外にも、各地方に非常に多くの事業所が分散している状況が指摘できる。ここには、製造・組立拠点のほか、顧客サービスを提供するための技術事務所、および製品及び製造設備の設計事務所が含まれる。また R&D 活動も、全社レベルの研究所と、各生産拠点に設けられた材料分析、製品データ測定、製品開発・改良のための研究部門が分業しており、多くの中核社員が勤務している¹¹。Sieg（2006）によれば、2006 年時点で、管理職員代表委員が選出される比較的大規模な事業所（＝管理職員代表委員会法が定める、管理職員が常時、10 人以上勤務する事業所）だけでも 38 を数える。

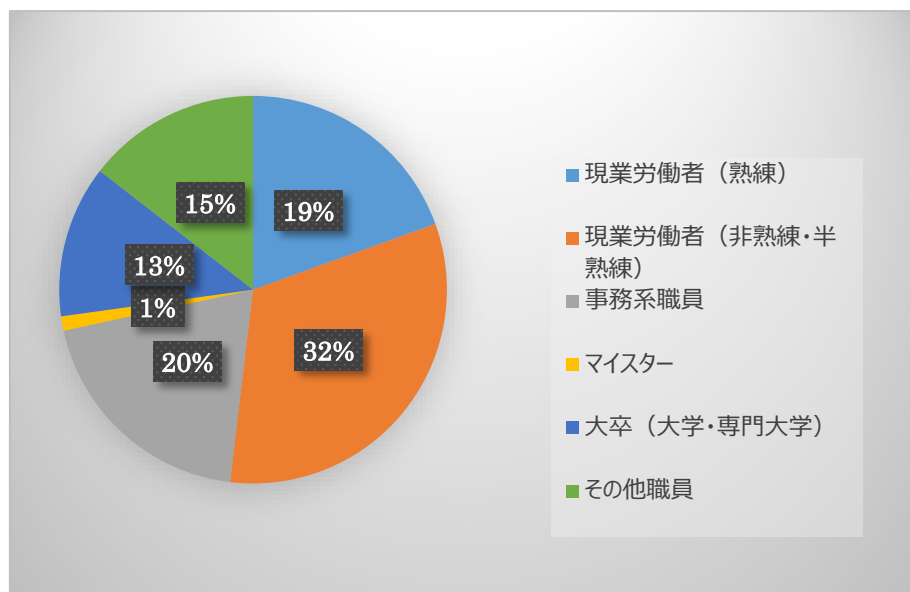
次に、現時点までに確認した、シーメンスの人事部により集計された従業員統計資料に基づき、従業員構成を説明する。もっとも、電機企業だった時代（1980 年代）の資料に基づくため、現在の比率とは少し異なっている可能性がある。従ってあくまで読者が、同社の従業員構成の特徴を読み取るための参考となれば幸いである。

下の図表 1 では、1980 年における同社の全従業員に占める各従業員グループの比率が示される。このうち、協約外サークルに属する従業員が含まれるのは、大卒（13%）と技術系職員、事務系を含むその他職員（15%）と判断される。職員のみ絞った分類（図表 2）では、技術系の大学卒（総合大学・工科大学）、および専門大学卒を併せた、23,200 人（全職員中 26.4%）の中に、協約外サークルに属する技術系の従業員が、確実に含まれる。また、協約外サークルに属する事務系の従業員は、大学卒・専門大学卒の 5,700 人（全職員中 6.5%）、および、事務系幹部候補訓練生の 3,300 人（全職員中 3.7%）の中に含まれる。

¹⁰ ドイツにおける職業資格の考え方については、例えば、望田編（1995）が歴史的な形成という側面から説明を行っている。なお、シーメンスの経営陣の構成員の中には 2020 年 3 月まで CFO を務めた Michael Sen のように、事務系幹部職員候補養成コースの出身者がみられる。もっとも、同取締役は、大学も卒業している。なお、この養成コースの詳細は、SAA, 41.a.1（Druckschrift Zentralbereich Personal, 1996: "Weil man Karriere nicht aus Büchern lernt": Stammhauslehre bei Siemens "）に説明されている。

¹¹ Feldenkirchen（2003）, p.324 によれば、独国内のシーメンス本社の R&D 人員は 2000 年代初頭に、従業員全体の 10%（45,000 人）を数えたとされる。

図表 1 シーメンス社(Siemens AG)の従業員構成(1980 年 9 月末:全従業員数 183,200 人)



出典：SAA, 28703

図表 2 シーメンス社(Siemens AG)の職員構成(%および人数:1980 年 9 月末時点)

技術系職員		
	比率 (%)	人数
大学卒（技術系）	9.1%	8,000
専門大学卒（技術系）	17.3%	15,200
技術者（職業教育）	8.8%	7,800
技術助手（職業教育）	1.7%	1,500
その他技術系職員	19.6%	17,300
マイスター	2.5%	2,200
技術系職員合計	59%	52,000
事務系職員		
	比率	人数
事務系秘書、書記	6.7%	5,900
その他事務系職員	14.4%	12,700
外部からの職業訓練生	9.7%	8,500
事務系幹部候補訓練生	3.7%	3,300
大学卒・専門大学卒（事務系）	6.5%	5,700
事務系職員合計	41%	36,100
職員合計	100%	88,100

出典：SAA, 28703

第二次世界大戦直前（1939 年）と戦後の再建後の 1959 年における、シーメンスのマネージャーに分類される従業員に関するデータを比較した資料¹²によると、1939 年時点にて、技術系出身と事務系出身のマネージャーの割合は、100%中、それぞれ 75%と 25%であった。これに対し、戦後の 1959 年になるとこの比率は、79%、21%と、技術系優位に変化している。上層のマネージャー（当時は、ディレクターとプロクリスト）に限定すると、この比率は、1939 年に 68%、32%であったものが、1959 年には、76%、24%と、やはり技術系優位に変化している。このような変化が起こった理由は、現時点では不明である。いずれにしても、経営管理層を構成する社員の人選においては、Abelshauser（2002）, p.482 で説かれるような、「第二次世界大戦後におけるドイツ企業の戦略形成において最重視される要素の、技術から企業マネジメントへの移行」という状況が反映されていなかったことがわかる。つまり、経営者の資質として、財務や販売分野の職能に必要とされる事務系の能力よりも、テクノロジーに関する高度な知識が重視されていた。

なお、シーメンス社内のマネージャー養成のための、昇進と直結した社内の階層別研修である、各種の「シーメンス・セミナー（Siemens-Seminaren）」の参加者は、1958 年の開始時点では、3 分の 2 が技術系、3 分の 1 が事務系の中核社員から選ばれるとされ、やはり技術系から優先的に幹部候補が選ばれていたことがうかがわれる¹³。

しかしながら、これらのみから、シーメンスが当初から、技術系の中核社員により支配された、そして、「技術の動因」が企業戦略の形成に最大の影響力を及ぼす企業であったととらえることは、早計であろう。というのも、最近の時期に見られた、財務畑・販売畑の事務系出身者（例えば、2005-2007 年の同社の社長を務めた Klaus Kleinfeld のような）がシーメンスを含むドイツの有名メーカーのトップを占めるようになる以前から、技術系のトップマネージャーに加えて、前述の v. Witzleben のような事務系の取締役により、シーメンスの人的資源管理にかかわる企業文化が形成されてきたのである。

この関連で、図表 2 の「事務系幹部候補訓練生」と呼ばれる従業員層に、再び注目してみる。シーメンス・セミナーの参加者の経歴を確認する限り¹⁴、この従業員層は、シーメンスで通常の工業事務員教育（2～3 年）を経た後、極めて頻繁なジョブローテーションを数年単位で繰り返し、上層の管理職に昇進していることが確認できる。

現代における事例を挙げると、筆者が 2017 年秋に、同社の人的資源管理の動向について聞き取りを行った管理職員代表委員会の代表も、このコースの出身者であった。同代表によると、同社では、このコースの出身者である事務系職員グループが事実上のエリート層として極めて強い立場を有するとのことであった。また、本人自身がこのような幅広い職能の体験をした

¹² SAA（シーメンス文書館資料）、11122 を参照。

¹³ SAA, Ln 86-1, Ln 86-2 参照。

¹⁴ SAA, Ln 86-2 参照。

ことを認めた。このような **Job Rotation** は、本人の過去における直属の上司が、若い時分からその高い潜在能力を認めたことから、将来の高位の職務に備え、意図的に差配したとのことである。つまり、シーメンス社では、若年のうちに、高い潜在能力を認められて囲い込まれた生え抜きの事務系社員が、頻繁な **Job Rotation** を通じて吸収した企業特殊知識を強みとして高位のマネジメント・レベルに昇進し、技術系の中核社員と併存する構造が確立しているのである。ちなみに、同代表の、管理層職員代表委員会代表としての前任者は、博士号を取得した法学士であった。

このようなコースの存在を、筆者はシーメンス以外のドイツ企業では確認していない¹⁵。いずれにしても、同社は技術力に強みを持つメーカーであったのにもかかわらず、内部養成の非大卒の事務系社員が、大卒の技術系・自然科学系の社員と肩を並べる高いステータスを有する中核社員としての地位を確立していた。この理由は、未検証ではあるが、多くの地域に分散した多数の事業所群から構成されているシーメンス社に独特の組織構造が、これらを整然と制御することのできる優れた事務能力を備えた、そして企業組織の全般に埋め込まれた、暗黙知を含む企業内特殊知識を熟知した社員の存在を不可欠にしてきたことによるのではないかと思われる。

一方、技術系の中核社員の大部分を構成するのは、エンジニアである。このグループは、工科大学あるいは総合大学を卒業した大卒エンジニアと専門大学卒のエンジニアに大別される。傾向として、大卒エンジニアは最初、**R&E** に配属されることが多いのに対し、専門大学卒のエンジニアは、生産活動に配属されることが多い。少し古い数字になるが、1977/78年のシーメンスのエンジニアの新規採用数は1,553人であった。このうち、大卒エンジニアが552人であり、専門大学卒のエンジニアが1,001人であった。前者のうち346人が職業経験を一切経ずに入社し、後者のうち778人が同様の入社をしている（**SAA, 22321** 参照）。つまり、同社における技術系の中核社員のほとんどは、事実上の新卒採用で入社しているのである。

このことから、彼らも、日本企業の技術者と同様に、主には社内での訓練を通じた、企業内特殊知識が前提となって、エンジニアとしてのキャリアを形成していることがわかる。

最後に、同社の近年における中核社員の人数について言及しておく。**Sieg (2006)** および **Sieg (2011)** における同社の管理職員代表委員会の説明からは、シーメンス本社 (**Siemens AG**) 従業員が、経営組織法に基づく従業員利益代表の可能性、あるいは、協約の適用の有無を基準として、前述の協約外サークル、および協約適用従業員 (**Tarif-Arbeitnehmer**) に大別されることが説明される。このうち、前者はさらに、管理職員としての認定（＝シーメンス・グループレベルでの中核社員であること）を得ているか否かにより、管理職員とそれ以外の協約外職員 (**Außertarifliche Angestellte**) に分けられる。

¹⁵ 一方で、関口(2015)は、シーメンスの競合企業である米 **GE** 社において、同社生え抜きの幹部候補生を養成するための「テスト・コース」の存在を説いている。だが、その対象者は大卒エンジニアであるため、ここで挙げたシーメンスの事務系幹部候補生と関係しているかどうかは、今後の研究を俟たねばならない。

少し古くなるが、Sieg（2011）によると、2011 年後半時点では、企業内ヒエラルキーの上部から、99,200 人のシーメンス本社従業員のうち、10 人が取締役、2,200 人が経営組織法上の管理職員、19,000 人が協約外職員、78,800 人が協約適用従業員とされた。このうち、管理職員は、2011 年時点において、全従業員の 2.2%を構成していた。2017 年秋のインタビューによれば、シーメンスの経営陣は現在でも、全社的な企業戦略の展開上、この 2%台の管理職員の従業員規模の維持を必要としており、管理職員代表委員会にも、この水準の維持を約束しているとのことである。なお、管理職員の比率は経験的に、同一産業に属する企業では似通った水準になるとされる。製造業の中でも少ないのが自動車産業であり、全従業員中 1%程度、最も多いのは化学産業であり、8~14%程度となる。

4. 中核社員の人事秩序とインセンティブ

シーメンス社の人的資源管理にかかわる先行研究（ただし、経営史の研究であるため、観察期間は第一次世界大戦勃発までに設定されている）である Kocka (1969) や Burhop & Lübbers (2008) においては、いかなる統一的な人事秩序により、シーメンスの中核社員がマネジメントされてきたのかについて探求する意識は、欠如している。

一方で、シーメンス社の文書館には、第二次世界大戦が勃発した 1939 年以後の時期について、同社の人事秩序の実態を再構成できる資料がよく残されている。以下では、4 つの時期に分けて、この分析結果を示す。

(1) 1939 年～1972 年

第一次世界大戦後から第二次世界大戦勃発までの戦間期の企業合理化運動の過程で、ドイツ企業の人的資源管理の大幅な標準化が進んだことは、石塚（2016）が、化学企業の事例をもとに明らかにしている。シーメンスもこの動きとは無縁ではなかったと思われるが、その詳細な経過は明らかでない。ただし、第二次大戦直前の 1939 年までには、図表 3 にみられる、明確な統一的な人事秩序が形成され、中核社員のランク付けと俸給システムが確定された。この仕組みは 1972 年まで、基本的に維持された。

その特徴は、以下のようなものである。まず、上層マネージャーは、取締役直下の企業内ヒエラルキーの長（ディレクター）であるか、署名権の保持者（各部門の包括的代表権としてのプロクレーラを有したプロクリスト、および部門業務の代表権である日常業務代表権を有した、「権限委任者＝上層企業内官吏（Bev=OB）」）のいずれかであることにより決められた。署名権の有無という基準に基づき、General Manager としての属性を認定し、これを、使用者的権能を有する職員層として認定するプラクティスは、当時の化学企業と同じである。

次に、中層のマネージャーと位置付けられたのはこれ以外の、技術分野および事務分野における operative な業務の管理責任、あるいは専門業務を直接に担当した、エンジニアを含む中核社員である。一見して、1939 年当時は、上層と中層のマネージャーで大きな待遇の違いが

観察される。図表 4 からは、戦後の 1959 年代になると、この格差は縮小したことが確認される。

1959 年には、上層マネージャーの範疇に、「高度知識社員 (wissenschaftliche Mitarbeiter)」が登場している。これは、ディレクターとしての役職や署名権を持たない、つまりマネジメント上の責任は大きくないが、長期勤続し、高い職務上の能力（つまり、潜在的な能力、高度な専門知識、専門分野における業績）を有すると認められた社員に対し、プロクリストと同様の待遇を与える制度である。このプラクティスが、基本的には、日本企業の職能資格制度と似た発想で支えられていたことは、明確である。これも、IG Farben やその後継企業である大規模化学企業において 1970 年代まで与えられた企業内ステータスとしての、「重要社員 (Prominenten)」と同じ仕組みである¹⁶。

まとめると、シーメンスにおいて、第二次世界大戦までに形成され、以後 30 年に渡り機能し続けた人事秩序は、上層に General Manager を置き、その下により operative な業務に従事する管理職を置く原則に基づき確立された。その意味で、マネジメント上の責任の大きさに重きを置いた人事秩序が貫徹された。一方で、戦後になると、能力の高いスペシャリストにも、General Manager と並ぶ待遇を認めるシステムを補完的に導入した。これにより、マネジメントの責任の大きさだけでなく、能力や専門知識といった側面で、企業に貢献する従業員にもしかるべき待遇を付与するプラクティスが根付いた。上記の人事秩序の構築原理は、当時におけるドイツの化学企業のそれと極めて似通っている。このため、シーメンス、あるいは電機企業としての際立った特徴は、確認されない。

図表 3 シーメンス社 協約外サークルの人事秩序と給与 (1939 年、ライヒスマルク: RM)

上層マネージャー (Obere Führungskräfte)			
	基本給月額	成功関与ボーナス月額	特別支給月額
ディレクター	1,610 RM	805 RM	242 RM
プロクリスト	1,239 RM	516 RM	154 RM
高度知識社員 (WM)	存在せず		
Bev = OB	869 RM	325 RM	65 RM
中層マネージャー (Mittelere Führungskräfte)			
NB	633 RM	179 RM	35 RM
AT	520 RM	51 RM	10 RM
(参考) 協約最高給	400RM		

出典 : SAA, 11122

¹⁶ 化学企業の重要社員については、石塚 (2016) に詳しい説明がある。

図表 4 シーメンス社 協約外サークルの人事秩序と給与(1959 年、ドイツマルク:DM)

上層マネージャー (Obere Führungskräfte)		
	基本給月額	成功関与ボーナス月額 (配当率14%、勤務10年以上)
ディレクター	2,717 DM	2,453 DM
プロクリスト	2,127 DM	1,584 DM
高度知識社員 (WM)	プロクリストと同じ扱い	
Bev = OB	1,608 DM	939 DM
中層マネージャー (Mittelere Führungskräfte)		
NB	1,271 DM	576 DM
AT	1,024 DM	322 DM
(参考) 協約最高給	1,000 DM	

出典：SAA, 11122

次に、シーメンス社のインセンティブの性格を検討する。

Kocka (1969) および Burhop & Lübbers (2008) といった、第一次世界大戦前のシーメンスに勤務したマネージャーのインセンティブを扱った研究では、具体的な発明や工程改善といった、個人業績と明確に直結したボーナス・システムの存在は、否定されている。

これに対し、電機産業と並ぶ「科学知識の産業化」の成功例とされる化学企業では、遅くとも 1880 年代から第一次世界大戦勃発まで、自然科学・技術系の中核社員に対し、発明物がもたらす純利益の一定割合を支給する利益分配制度が、インセンティブとして機能していた¹⁷。

だが、上記の二研究によれば、シーメンスでは、化学企業より R&D の中央集権化が遅れたこともあってか¹⁸、このような利益配分制度は見られなかった。この代わりに、上司の査定に基づく裁量的ボーナスや、何らかの形で全社利益に結びつけられた、グループ・インセンティブに基づくボーナスが、全面的に採用されていた。これと関連して、創業者の息子である Willhelm v. Siemens は 1910 年代に、「企業利益は企業内部の複雑な協働で生み出される」との主張に基づき、個々の発明者に対する発明報酬の支給を否定していた¹⁹。これは、発明報酬

¹⁷ Mayer-Thurrow (1982) が、化学企業の中核社員のインセンティブを正面から論じた初めての学術論文である。

¹⁸ Feldenkirchen (2003), pp.149-150, pp.284-286, pp.323-333 によれば、シーメンス社は研究開発集約的な発展を遂げてきた一方で、事業所が分散した企業構造を原因として、長い間、R&D 活動が事業所ごとに分権的に行われていたとされる。1906～07 年に初めて「物理学・化学研究所」が設けられ、全社的な R&D 活動調整、情報共有を行う基礎研究所としての役割を担うようになった。これが発展し、1924 年には「S&H, SSW 中央研究所」として全社的な観点からの研究開発を統括するようになった。これに対し、Homburg (1992) によれば、BASF, Bayer, Hoechst などの化学企業ではすでに、1870 年代から 1890 年代に全社レベルでの中央研究所が設置されていたとされる。

¹⁹ Kocka (1969), p.389.

をそのままボーナスとして支給していた化学産業とは、一線を画す人的資源管理の方針であった²⁰。しかも、メーカーに勤務していた自然科学・技術系の社員は当時、自らの発明に対する発明報酬を受給する権利の確立を求め、政治的な運動を繰り広げていたため²¹、シーメンスの人的資源管理の方針は、時代に逆行さえしていた。

次に、人事秩序の標準化が完了したとされる、1939年以降の状況がどのようなものであったかを検討してみる²²。図表3、図表4には、第一次世界大戦以前から同社のボーナスであった「成功関与 (Beteiligung, Erfolgsbeteiligung)」の支給額が明記される。これは、1950年代には、シーメンス株が配当14%を達成した場合を基準として、ディレクター、プロクリストなど、それぞれのグループに属する従業員一律の額で、支給された。この事実より、シーメンスでは、一貫して、全社利益と結合した、グループ・インセンティブの原則に基づいて、ボーナスが支給されていた状況が判明する²³。

ここで適用されたボーナス・システムのもとでは、上司の査定による、支給額の個人化の余地は、全く認められない。経営責任の重い上位のマネージャーになるほど、変動給としてのボーナスの比率が高まることは、他企業と同様である。だが、1951年までのIG Farben、および1951年以降その後継企業として誕生したバイエルなどの主要な化学企業が、戦間期から上司の主観的な査定に基づく個人主義的なボーナスを支給していた事実²⁴を考慮すると、シーメンスのグループ・インセンティブ原理一本に基づくボーナスの運営方法は、当時のドイツ企業において、一般的なプラクティスとは言えなかった。

なお、発明者である従業員への発明権の原始的帰属を定めた、ドイツ従業員発明法が発効した1957年以降は、同法のガイドラインが定める計算方法（売上高を支給の基準とする）により、発明報酬を支給することが使用者の義務とされた。このため、これ以降は、発明報酬を、ボーナスなどの金銭的インセンティブとして用いる余地は、排除されている²⁵。

以上の分析の結論として、シーメンスでは第二次世界大戦後も長きに至り、第一次世界大戦以前より受け継がれた、全社的利益と結合したグループ・インセンティブの優先と、個人主義化を極力排除したボーナス支給の原則が、貫徹していたことがわかる。

²⁰ もっとも、石塚（2016）では、化学企業でも実際は、実際に発明物から稼ぎ出された利益とは比較的独立した形で、安定的なボーナス支給が優先されていたことが説明される。

²¹ Reimer, Schade, Schippel (2007), pp.92-98.

²² 創業期から第二次世界大戦終結までのシーメンスの社会政策の一環としてのボーナス支給については、Conrad (1986)を参照のこと。

²³ 第二次世界大戦後のシーメンスにおける「社会政策（主にフリンジベネフィットの給付を中心とするそれ）」を扱った、Bartels (2013)も同様の主張をしている。

²⁴ 第一次世界大戦までは、個々の中核社員の発明が稼ぎ出す利益を基準にボーナスを支給していた化学企業が、上司の査定に基づくボーナスをインセンティブに替えた理由は、第一次世界大戦による海外の販路の途絶により発明物の利益が上がらなくなったこと、また、それに続くハイパーインフレなどによる、従業員個々人の責任に帰属できない一連の市場・経済状況の混乱を原因として、以前の方式では、ボーナスを支給することができなくなったことによる。勤続の継続による中核社員の職務能力の向上にこたえるために、査定に基づき支給されるボーナスが選ばれたのである。

²⁵ 同法に基づく発明報酬の計算方法のガイドラインについては、Reimer, Schade, Schippel (2007)を参照のこと。

(2)1973 年～1995 年

シーメンスは 1969 年に、事業部制を導入した。このような動きは、大規模なドイツ企業全体において、1970 年代以降共有されることとなった。石塚（2016）や Reuber（2012）で論じられるように、化学企業においては、事業部制の導入はほぼ例外なく、新人事秩序と新俸給システムの導入を伴った。詳細な説明は避けるが、この理由は要約すると、各事業部の自己運営責任を強化したことにより、各事業部内の各役職を遂行するのに十分な能力を有する人材の配置が、すなわち適所適材の配置が、不可欠とされたことによる。加えて、対外進出を本格化させたことで、企業グループ全体に渡る、役職と人材の比較可能性の確保が、多国籍企業としての地位を正当化するために不可欠とされたことで、従来の企業ヒエラルキー上の位置（ディレクター）、あるいは署名権（プロクリスト）といった、必ずしも各役職の企業組織内における相対的な重要性に結びついてはいない基準に基づく人事秩序を維持することが、許されなくなったことによる。

このため、シーメンスでは 1973 年に、新人事秩序を発効させた。図表 5 がこの内容を表す。ここからは、マネージャーとしての能力とスペシャリストとしての能力を明確に区分しつつ、その待遇上の均衡を図ったことが明確である。一方で、以前の「高度知識社員」という、いわば灰色な従業員グループの存在は、抹消された²⁶。この人事秩序は、グローバル・スタンダードの人事秩序といわゆる「成果主義」型報酬が導入される直前の、1995 年まで適用された。

マネジメント畑とスペシャリスト畑を明確に区分し、潜在的な能力といった属人的要素を極力排除したうえで、協約外サークルに属する社員を、原則として「仕事・役職基準」で配置する原則に基づく人事秩序を導入した点では、他の大規模なドイツ企業と同様の動きである²⁷。

図表 5 シーメンス社 協約外サークルの 1973 年 10 月発効の人事秩序

マネージャー (dispositiv) としてのランク	スペシャリスト (fachlich) としてのランク
1. 全権委任マネージャー (Gdir)	
2. ディレクター (Dir: 全社／事業部・中央部門)	2. 主任コンサルタント (Cber)
3. 部門ディレクター (ADir: プロクリスト)	3. コンサルタント (Ber)
4. 部門マネージャー (AB)	4. 主任専門担当者 (HRef)
5. グループマネージャー (GB)	5. 専門担当者 (FRef)
6. 平協約外職員 (AT)	

出典：SAA, 31198

²⁶ なお、バイエルにおいても、シーメンスの高度知識社員と同様の存在であった「重要社員」の従業員区分は、1976 年の新人事秩序の導入に際し、廃止された。

²⁷ 属人基準・仕事基準の社員格付けの分類については、石田・寺井（2012）を参照のこと。

しかしながら、これまでの調査では、この時期の同社に勤務した、協約外サークルに属する従業員層の分類が、いかなる役職評価の基準で行われたのかは、不明である。2017 年秋の聞き取り調査から知りえたのは、これが、現在においてグローバル・スタンダードと認識されている、人事コンサルティング企業であるヘイグループが提供する役職評価システムには、依拠していないということである。

一方で、バイエルは 1976 年に、ヘイグループの役職評価システムを 1976 年に導入して、仕事基準の人事秩序を確立した。これ以降、同社では、マネジメント業務を担う従業員の方が役職評価上、スペシャリストに対し、より上位に位置付けられるようになった。

これに対し、シーメンスでは、図表 5 より、少なくともディレクター・主任コンサルタントのレベルまで、マネジメントとしての役職とスペシャリストとしてのその平等取り扱いが確保されていたことがわかる。

残念ながら現時点では、この人事秩序の実際の運用状況については、調査が及んでいない。そのため、この時期のシーメンスにおいて、人的資源管理においても、Abelshauser (2002) で説かれるような、「技術の論理からマネジメントの論理への戦略形成の重心の移動」が、観察されたのか否かについての判断は、下すことができない。もしあったとすれば、マネージャーの入社前の職業教育と関係して、技術的な専門知識を有するエンジニアや自然科学者が、マネジメントの専門知識を持つ商学士や事務職員に対する地位低下があったことも推測されるが、人事書類の記録が残されていないので、判断不能である。

次に、インセンティブについて検討する。新秩序の下では、協約外サークル内のグループ（平協約職員である AT はわずかに変則的）ごとに、各々 50% ずつ重なる、基本給に関する俸給バンドが導入されている（図表 6）。なお、ここでは 1991 年のものを挙げているが、1970 年代の導入当時からこの構造は全く変わらない。この基本給規則は、1990 年代以降に先進国企業で導入が進んだ、「成果型賃金体系」に対応した、「賃金バンド」によくみられる形態といえる。現時点の調査結果では、1970 年代に同様の俸給規則を導入したドイツ企業は、他に例をみない。ちなみに、当時に導入された基本給規則として現時点までに確認できているのは、役職ランク別の俸給カーブ（例：バイエル）、あるいは、相互の重なり方に規則性が見られない、役職ランク別のレンジ給（例：Y 社）である。

基本給に関して以前になかった仕組みとして、同グループ内でも 6 ランクに分けて基本給額を決めることが可能になったことが挙げられる。これは、役職の重要性に従った待遇の差別化の余地を広げ、かつ上司による査定の余地を創出したことを意味する²⁸。つまり、仕事基準の原則に基づく人事秩序を強化し、かつ、個々人の「成果」を反映する仕組みとして、基本給の運用システムが修正されたことを意味する。その意味で、「個人主義的」、「成果主義的」な方向性が、遅ればせながら、シーメンス社のインセンティブに導入され始めたといえる。

²⁸ SA, 22321 には、この趣旨の運用原則が説明される。

図表 6 シーメンス社 協約外サークルの基本月給額(1991 年 4 月改訂、ドイツマルク:DM)

	ランク1	ランク2	ランク3	ランク4	ランク5	ランク6
2. Dir-Cber	13,590 DM	14,680 DM	15,830 DM	17,350 DM	18,990 DM	20,770 DM
3. ADir-Ber	11,150 DM	11,830 DM	12,590 DM	13,590 DM	14,680 DM	15,830 DM
4. AB-HFef	9,410 DM	9,930 DM	10,510 DM	11,150 DM	11,830 DM	12,590 DM
5. GB-FRef	8,260 DM	8,600 DM	8,960 DM	9,410 DM	9,930 DM	10,510 DM
6. AT	7,660 DM	7,930 DM	8,260 DM	8,600 DM	8,960 DM	なし

出典：SAA, 22321

次に、ボーナス・システムについて、どのような特徴がみられるかを、検討してみる。図表 7 が、ボーナス支給額を示す。ここからは、以前は従業員グループごとに一律支給であった成功関与ボーナスに、上限額と下限額が設けられたことが認められる。これが、上司による査定次第で、ボーナス支給額に格差が生まれる仕組みとなったことを意味することは、言うまでもない。一方で、段階が設けられたとはいえ、各グループのボーナス額自体は、シーメンス株の配当基準で決まっていることには、以前と何の変更もない。加えて、ボーナスの支給額は、毎年インフレ率と協約部門での協約給の引き上げ率に合わせて調整される基本給額とは異なり、数年間は同額に据え置かれた。このことから、事業部制導入以降のシーメンスでは、基本給、ボーナスの支給額に差をつけることに関する、「個人主義」と「成果主義」が導入された一方で、支給額の上限と下限自体は、配当という指標化に結びつけられた、全社利益に基づく、グループ・インセンティブの原則が維持され続けたといえる。なお、このような形式でのボーナスの運用は同時期の BASF および旧ヘキストでも確認されるため²⁹、発想自体は、シーメンス独自のものとはいえなさそうである。

図表 7 協約外サークルの成功関与ボーナス月額*(1991 年 4 月改訂、ドイツマルク:DM)

	下限額	上限額		財形措置補助金 (協約部門のそれに対応)
2. Dir-Cber	3,000 DM	11,400 DM		300 DM
3. ADir-Ber	2,000 DM	6,900 DM		250 DM
4. AB-HFef	1,400 DM	4,300 DM		200 DM
5. GB-FRef	900 DM	2,700 DM		150 DM
6. AT	600 DM	1,600 DM		100 DM

*額面 50 DM のシーメンス株につき、8DM の配当を達成した場合の支給額

出典：SAA,22321

シーメンスの協約外サークルに所属した社員の、相対的な所得水準についても言及しておく。中規模企業であった Y 社（本稿の事例研究の対象のひとつであった X 社の前身企業のひと

²⁹ BASF については、石塚（2009）、旧ヘキストについては、石塚（2008）を参照のこと。

つ) の取締役会直下の企業内ヒエラルキー、つまりシーメンスの 2. Dir-Cber に相当するマネージャー14 人(事業部長 4 人、中央機能部門の長 7 人、子会社支配人 3 人) の 1989 年 10 月時点における基本給月額(名目額) は、12,550 DM~21,000 DM、査定によるボーナス年額は、29,000 DM~145,000 DM となる³⁰。図表 6 からは、基本給額(シーメンスのそれは 1991 年であるため、1989 年の名目額は、もう少し低い) では、より規模の小さい Y 社と比較し、シーメンスがずば抜けて高い給与を払っていたとは言えない。一方、シーメンスの 2. Dir-Cber レベルの従業員のボーナスは、年額で 36,000 DM~13,6800 DM となる。これをみても、シーメンスと Y 社との間で、中核社員の給与額の大きな違いは、見られない。従って、シーメンスが、その企業規模を反映して、他企業と比べて恵まれた報酬をもって、優秀な人材を引き付けていたという証拠は、1990 年代初期までは確認されない。むしろ、企業利益とボーナス額の比率を固定することで、安定的な給与支給を実行していた状況が浮かび上がる

(3) 1996 年 10 月~2017 年 9 月

第 1 節 2 の人事秩序と給与システムは、1996 年 10 月 1 日に根本的に刷新された³¹。要約すると、協約外グループには、ヘイグループの役職評価に基づく役職グループ別の 6 段階の俸給階梯(レンジ給としての役職基本給) と、目標管理制度に基づくボーナスである Short Term Incentive (STI) の組み合わせを中核とする、グローバル・スタンダードの人事秩序に基づく、そして、いわゆる、「成果主義的」な報酬システムが導入された³²。

この時期、バイエルなど化学企業を含むドイツのほとんどの企業が、日本企業ともほぼ時期と文脈を同じくして、いわば一種の流行現象として、同様の動きに踏み切った。この動きとの関連で、シーメンスについて特筆すべき事項は、何一つない。ただし、ヘイグループのソリューションに基づく人事秩序は、原則として、当該役職のマネジメント責任の大小を基準とする従業員の格付けとして運用されやすい。このため、同ソリューションの採用により、これまで維持されてきた、スペシャリストの待遇をマネージャーのそれとそろえようとする配慮が、後退したといえる。また、シーメンスも他企業と同様にグローバル・スタンダード基準の人事秩序の導入に踏み切ったことで、同社が長く維持してきた自社独自の人事システム構築の原則を、同社の社史において初めて放棄したのである。

なお、この時期、企業経営一般については、ドイツ企業全般でみられた経営陣による財務偏重と企業ポートフォリオマネジメントへの傾斜が、シーメンスでも顕著に観察された。これにより、同社も選択と集中戦略を選好し、M&A とダウンサイジングを繰り返すことで、詳細な描写は避けるが、結果として協約外サークルに属する社員の大規模な人員削減がもたらされたことを、指摘しておく。

³⁰ YA, Personalakte der Mitarbeiter; Akten aus ZB PSW: Stellenaufbau 89/90, 88/89 参照。

³¹ Feldenkirchen (2003) , p.369、および 2017 年 9 月のインタビューに基づく。

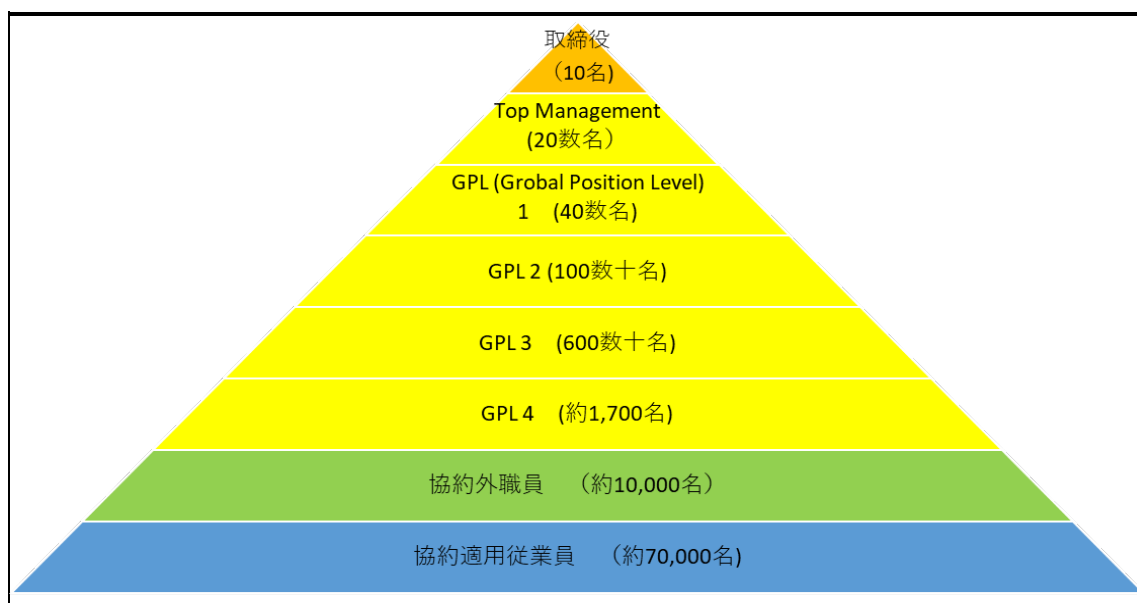
³² 1996 年当時の目標管理の概要については、SA, 41.a.1-1 に説明されている。

シーメンスにおいて、1996 年以前は、純粋に個人業績によって支給額が決定されるボーナス・システムが存在しなかったことは、確認してきた通りである。しかしながらこれ以降、給与支払額全体に占める、「成果主義」的な STI の比率を高める方向で、同社の中核社員の給与体系は改革されることとなった³³。なお、資料の制約により、以降は、詳細な給与額に就いての記載はなされない。

まず、この時に導入された従業員構成を示すのが、図表 8 である。ここで、黄色に塗られた Top Management（事業部長と本社機能部門の長）から GPL 4 と呼ばれる従業員層までが、*exempt* としての管理職員である。ヘイグループの役職評価で 840 点以上の役職を与えられた職員が、GPL4 以上の社員として、シーメンス全社レベルでのマネージャーあるいはスペシャリストとして認定されていた。これに、緑色で塗られた、協約外職員を加えたものが、以前から協約外サークルとして認識されてきた、シーメンス全社の中核社員の総体を構成する。

新人事秩序導入以降、協約外グループに属する各従業員グループは、相互に異なる労働契約、および相互に支給額の上下限額が異なる役職基本給が与えられ、各々異なる「契約グループ (Vertragsgruppe)」として、区分されて扱われた。つまり、役職の重要性の大小により契約内容に差をつけることで、人的資源管理の個人主義化が進められたといえる。

図表 8 シーメンス社の従業員構成 (2017 年 9 月末まで)



典拠：2017 年 9 月 21 日の管理職員代表委員会の長とのインタビュー内容

また、この時の人事改革により、長らく効力を有した署名権（プロクレー）と役職ランクとの結合が解除された。以前は、上記の図表 5～図表 7 に記載された、第三層の管理職である A-

³³ 2017 年 9 月のインタビュー内容に基づく。

Dir 以上の管理職員には自動的に、職業登記簿上の支配権を伴う署名権であるプロクレーが与えられていた。つまり、この署名権を与えられることと、企業内での高いランクの役職を得ていることは、同じことを意味した。また、図表 3・図表 4 に記されたように、第二次世界大戦前後から 1973 年までは、人事秩序の中に、「プロクリスト」というランクそのものが存在した。しかしながら、グローバル・スタンダードの役職評価を導入することで、このようなドイツ独自の社員格付けの慣行が廃止されたのである³⁴。これ以降、プロクレーは、役職評価の高低とは全く関係なく、法務、財務、販売、あるいは購入にかかわる一部の職務に従事し、決済権が必要な社員にのみ付与されるようになった。

このように、1996 年 10 月に発効した人事改革により、シーメンスでもグローバル・スタンダードに基づく人事秩序と「成果主義型」報酬システムが導入された。それは、長らく独自の人事秩序とグループ・インセンティブ原理に基づくボーナスの運用方法で特徴づけられた、同社の中核社員の人的資源管理のありかたに、大きな修正を迫るものであったといえる。

(4)2017 年 10 月 1 日以降～今日まで

世界金融危機後、ドイツの世論は明らかに、「グローバル資本主義」およびそれを推進したとみなされた大企業のトップマネージャーに対する批判的な態度を強めた。この圧力に押される形で、ドイツ政府は EU とともに、大企業のトップマネージャーに対する行動規制を強化した³⁵。これに対応して、短期成果を過度に追及する企業の経営姿勢にも反省が促された。このような時代の流れの中で、シーメンスも、1996 年 10 月以降に適用してきた人的資源管理の修正を受け入れざるを得なくなっていた。

この第 1 段階として、金銭的インセンティブのうち、LTI (Long Term Incentive) の拡充が試みられた。これは、短期成果で決まる STI により支給されるボーナスが、ドイツ企業のトップマネージャーを近視眼的な短期業績向上に走らせ、数々の企業犯罪の原因になったという認識を反映させたものである。これが、ドイツ企業全般にわたり、取締役の報酬に占める LTI の比率を高めるという動きをもたらした。

これを受けて、シーメンスは、協約外サークルに属する従業員に対しても、2011 年までに、4 種類の従業員持ち株プログラムからなる LTI を提供するようになった。これは、要約すると、個人業績次第で増減する数のシーメンス株式を支給するか、あるいは、STI の一部を、株式として支給するオプションを与える形をとった。いずれにしても、このようなプログラムの範疇で取得した株式を、2～3 年間は保持することが条件とされた³⁶。

第 2 段階として、1996 年に導入したグローバル・スタンダードに依拠した人事秩序を廃止し、2017 年 10 月より発行する新秩序で置き換えることとなった³⁷。これに基づく従業員構

³⁴ ドイツ企業の伝統的な人事秩序に占めたプロクレーの重要性については、石塚 (2016) を参照のこと。

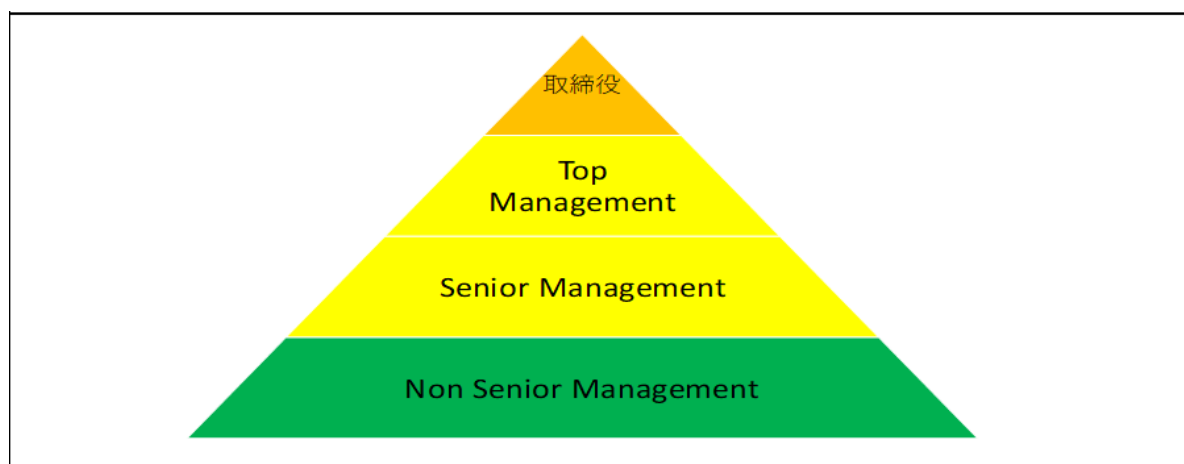
³⁵ この詳細については、海道 (2013)、石塚 (2016b)、同 (2019) などを参照のこと。

³⁶ Sieg (2011) 参照。

³⁷ 2017 年 9 月のインタビュー内容に基づく。以下に続く説明も同じ。

成を示すのが、下記の図表 9 である。

図表 9 2017 年 10 月 1 日以降のシーメンス社の従業員構成



典拠：2017 年 9 月 21 日の管理職員代表委員会の長とのインタビュー内容

その主な内容は、以下のようなものである。まず、1996 年以降に役職評価のソリューションを提供してきたヘイグループとの契約を解除した。そして、従来の管理職員グループのうち、GPL1～GPL4 のグループを **Senior Management** という共通のグループとして扱うこととなった。これに合わせて、役職基本給の俸給階梯を廃止し、労働契約の内容も共通化された。代わりに、GPL のグループ間で役職ランクの変化があった時は、その旨が書面で通知されるのみになった。また、俸給階梯が廃止された代わりに、契約締結初年度の、下記の社員格付けに基づいて決定された基本給額が書き込まれ、次年度以降の **Merit Increase** は、上司の査定のみで決まることになった。俸給階梯が廃止されたため、これまでの GPL の各グループに属する管理職員の基本給額の上下限は特に設けられなくなった。

このような動きは、グローバル・スタンダードとされる役職評価に従って分類された従業員間の、待遇をめぐる厳密な区別を強化してきたこれまでの傾向とは、逆行するものである。そして、石塚（2008）で論じられたように、第一次世界大戦後以降、共通の利害を持つ「ひとつの従業員層」としての社会的地位の確立を図ってきた、ドイツ管理職員が歴史的に維持してきたイデオロギーが強く反映された動きともみられる。

一方で、25 人の **Top Management** に属する最上位の管理職員は、その役割の特殊性により、この直下の **Senior Management** とは異なる性格の従業員としての扱いを受けることになった。これに合わせる形で、彼らの金銭的インセンティブを含む労働契約の内容は、一応、共通の基本的なフォームは存在するが、これまでと同様、各役職の特殊性を反映した個別化が維持された。

Top Management に属する管理職員は、例えば、**Chief Regal Council**（法務部長）のようなシーメンス・グループ全体の機能部門の長、および各事業部長から構成される、自己責任に基づき、全社レベルの成否と直結した課題を遂行するマネージャー層である。ちなみに、管理

職員代表委員会側は、この **Top Management** という名称を、ドイツ語の **leiten**（導く）という動詞と共通の語源を持つ **lead** の語を含む、「**Top Leader**」の呼称で入れ替えてはどうかと、経営陣に提案していた。この事実からも、「ひとつの従業員層としての管理職員」という歴史的に受け継がれた管理職員側のイデオロギーが、現在でもいまだ健在であることが見て取れる。

1997 年 19 月以降、ヘイグループのソリューションに代わる、社員格付けの基礎となる新しい役職評価の基準として、社内独自のそれが構築された。新しい役職評価は、当該役職および執行する職務の労働市場における市場価値と、シーメンスの事業戦略における重要性を基準に行われることとなった。市場価値については、コンサルティング企業であるマーサー社のベンチマーキング・データベースを参考にし、競合他社の格付け状況、およびグローバルな規模での人材需要を踏まえつつ、経営陣、人事部、管理職員代表委員会間での協議を通じて確定し、かつファインチューニングを行うこととした。

一方で、シーメンス社独自の事業戦略上の重要性を有する社員には、外部労働市場の傾向とは独立に、シーメンス社独自の事情を強く反映させた格付けを適用することになった。この場合は、シーメンスにとってのスペシャリストとしての高度な知識の保持者に加えて、①社会的な重要性、②将来的な重要性、③企業文化形成上の重要性、のいずれかを保持する社員に対し、重要性の大きさに応じた社員格付けを行うこととした。このような格付けの余地は、ヘイグループの役職評価上のソリューションの下では、認められていなかった。

①の場合の例として、シーメンスのベトナム子会社の社長の例が挙げられた。この子会社の売上高は相対的に小さいため、当該役職のマネジメント上の責任の大きさは小さい。そのため、以前のヘイグループの役職評価では、管理職員としては最底辺である **GPL4** に格付けされていた。だが、実際には、当該役職の保持者は、ベトナムにおけるシーメンスの顔として、同国の元首と会談しその様子が報道されるなど、同国においては社会的に高いプレステージを持つ存在として認識されてきた。これは、シーメンスの同国での事業展開に重要な役割を果たすため、新秩序の下では、従来よりも相対的に高い格付けと高い基本給を与えられることとなった。

②の場合の例として、「**Industry 4.0**」関係の事業における、**R&D** 担当のスペシャリストが挙げられた。この事業分野は、2017 年 9 月当時のシーメンスにおいて、全体的にみればまだ萌芽的な市場化レベルにとどまっていた。だが、現在大した利益や成果を出していなくとも、同分野はシーメンスの将来的な戦略展開の上で極めて重要な役割を果たすことが期待されるため、そのポテンシャルな成果を先取りする形で、このスペシャリストに、現在大きな利益を上げている分野のスペシャリストに劣らない高い格付けと基本給を与えることとなった。

③の場合として、シーメンスが創業以来伝統的に重視してきた社員のマインドセットである、「企業家精神（**Unternehmergeist, Unternehmertum**）」、「企業所有者としての姿勢

（Eigentümerkultur）」³⁸を自らが率先して仕事の中で表現し、部下が同じような姿勢で熱心に働くよう薫陶することに成功している上司が挙げられた。つまり、部下に対する日々のマネジメント活動を通じて、シーメンスのコーポレート・アイデンティティの普及に努める社員に対し、この活動における貢献度に応じて、従来よりも高い格付けを与えることとなった。

要約すると、当該職務の社会的な影響力、戦略上の将来的なポテンシャル、自身の人格と結びついた部下のマネジメント、コーポレート・アイデンティティ普及への貢献が、これまでのマネジメント上の責任の大きさ・利益と直結した高度な知識に加えて、社員格付けの上で大きな影響力を持つようになったのである。こうした要素は、当然ながら、ヘイグループの役職評価では全く考慮されてこなかったことから、新秩序がその格付けの理念において、大きな転換を伴う性格を有していたことがわかる。

注意すべきは、グローバル・スタンダード基準の役職評価を廃止したとはいえ、外部労働市場の状況を反映したベンチマーキングは、役職評価の上で、重要性を失っていないことである。自社の戦略展開上の重要性という要素が役職評価上の新しい重要な指標として入ってきたことで、唯一絶対の基準ではなくなったというのが実情である。従って、今回の新人事秩序の導入は、Cappelli（1999）の概念装置を用いると、以下のように解釈できると思われる。すなわち、笠原（2014）で説明されるような、グローバル人事管理の必要性上、外部労働市場基準の役職評価の余地は残す。これと、シーメンス社独自の事業戦略とこれに合わせて構築されたマネジメント組織、そしてこれを支えている、各組織単位に埋め込まれた、そして創業以来のイデオロギーに規定されて発展してきた独自の企業文化との整合性を図るために、内部労働市場も意識した、上記のような新しい人事秩序を作る必要があったのである。

ちなみに、ドイツ企業で確立した既得権保証（Besitzstandswahrung）の人事慣行により、また、全管理職員が移行後も安心して働けるように、個々の管理職員に対し旧秩序のもとで具体的な待遇を定めていた契約内容は、新秩序の下でも維持された。

次に問題となるのは、シーメンスの経営陣がグローバル・スタンダードを放棄し、役職評価における理念の再考を伴った自社独自の社員格付けに回帰した直接の契機である。これについては、以下の証言を得た。

まず、1996 年以降、ヘイグループからシーメンスに派遣されたい担当要員（5 人）が、あまりにもシーメンスの特性を理解していないことが最大の問題とされた。シーメンスはその企業文化上、ゼネラリストとしての素養を伴った企業家的な性格の管理職員を多く求めてきた。このため、管理職員には機能部門・事業部門をまたがる頻繁な Job Rotation を受け入れて、このような能力を養うことを期待してきた。つまり、シーメンスはもともと、自社の内部労働市場を活用して、人材養成を図る企業であった。

これに対し、ヘイグループがシーメンスに提供してきたソリューションは、細かく点数化さ

³⁸ シーメンス社が 1996 年当時の目標管理の概要を説明した SA, 41.a.1-1 でも、社員が企業家精神をもって、自律的に、そして自己責任を自覚し、同僚・上司と協力して働くことを重視することが強調されている。

れた役職評価と管理職員個々人の具体的な待遇をあまりにも硬直的に結び付けてきた。また、これに対応して、硬直的な **Job Description** で各役職を定義する方法をとり、これで定められた職務の範囲内でのみ目標管理上の成果達成度を測定するシステムを構築してきた。このため、当該役職保持者が、指定された職務の範囲を超えて自主的に顧客の輪を広げることを通じ全社的な利益に貢献するような、ダイナミックな働き方をしなくなっていった。

また、上記の仕組みの下では、慣れない仕事を引き受けることで一時的にでもパフォーマンスが低下し、目標管理で決まる **STI** の支給額が下がるリスクを管理職員が過度に認識するようになっていった。この結果、今までと全く違う職能や事業分野への移動を伴う **Job Rotation** を受容せずに、現在のポジションに残留する傾向が強くなっていった。つまり、グローバル・スタンダードに依拠して構築された人事秩序は、企業内の非常に狭い分野の見識でしか物事を考えられない後ろ向きな「タコつぼ的思考 (**Ressortdenken**)」にとらわれた管理職と、一定の職務に留まりたがるスペシャリストばかりを作り出す事態を招いていた。これはシーメンス本来の人事方針とは逆行する結果であっただけでなく、将来的には **Top Management** のようなより高位のマネジメントを担う管理職員の枯渇を招く危険性を意味した。

シーメンスの経営陣も、この状態を深刻視するようになった。そして、ヘイグループのソリューションに完全に依存した人事秩序を、導入後十数年を経てついに、「戦術的誤謬 (**taktischer Fehler**)」と断罪するようになった。経営陣は特に、これまでの人事秩序がフレキシブルな人材配置を阻害したことを問題視した。これにより、役職グループごとに厳密に分けられた 6 段階の俸給階梯についても、踏み込んだブロード・バンディング化を行うことを考えるようになっていった。

上記から、ヘイグループのような企業外部のコンサルティング企業にはこれ以上頼れないと経営陣は、判断した。これに代わり、労使協議制のパートナーである、管理職員代表委員会のコンサルティングに信頼を置くようになった。というのも、これが管理職員の公式な利益代表として、中核社員の人的資源管理に関し、多くの有用な情報を持っているためである。

同委員会は、個々の管理職員・人事部・経営陣との密接な接触を通じ、社内の人事情報一般に通じている³⁹。これに加え、自社を超えたレベルでの同委員会の情報収集活動を支える、エアランゲン・サークル (**Erlanger Kreis**) において、積極的に活動している。これは、シーメンスの管理職員代表委員会が 25 年ほど前に呼びかけることで形成された、ドイツの有名企業約 30 数社の管理職代表委員会が参加する、情報交換のためのサークルである。ここでは、各企業の管理職員代表委員会が、自社における人的資源管理上の最新の問題点とそれに対する解決策をめぐる経験について、相互に密に情報交換を行っている。聞き取り当時、半年に 1 回

³⁹ 管理職員代表委員会法により、同委員会には人事事項についての関与権あるいは協力権

(**Mitwirkungsrecht**) が与えられる。これは、具体的には、人事事項全般についての経営陣からの情報聴取権と事前協議圏である。また、同委員会は、全管理職員の人事ファイルの閲覧権を有する。管理職員代表委員会法については、石塚 (2008) に説明がある。また、Sieg (2011)によれば、シーメンス社では 1975 年 7 月 24 日に初めて、6 人から構成される管理職員代表委員会を選出することが、経営陣により認められている。

開催される大会には、2019 年度内分まで、同サークルに属する全ての管理職員代表委員会が参加申し込みを行っていた（2017 年内の秋の大会は、ルフトハンザで開催された）。

同サークル内には人的資源管理上の主要テーマを扱う、いくつかの委員会が設置されていた。シーメンスの管理職員代表委員会メンバーは、管理職員の労働条件全般を包括するテーマを担当する委員会に参加しており、特に、役職評価、報酬事項、社用車の扱い、企業外部のコンサルティング企業が提供するソリューション、管理職員の企業内年金のモデル、事業再構築時の管理職員の職場喪失とこれに伴うマネジメント組織の再調整に関し、他企業の情報を積極的に集めていた。

聞き取り相手の説明によれば、シーメンスの管理職代表委員会が、他企業のプラクティスを含み、このように極めてインテンシブな情報収集活動を行う目的は、管理職員の人的資源管理を巡る諸問題について、経営陣に最適なソリューションを提案することにある。

このような体制を築いたうえで、同委員会が経営陣に対し、ヘイグループに代わる人事秩序のモデルとして提案したのは、当該職務の労働市場と自社内における価値を基準にした役職評価の導入と、管理職員間の形式的な区別をなくすことによる柔軟な人材投入の実現であった。これを経営陣が受け入れたことで、上記で説明したような、新人事秩序の導入、および、GPL 1-4（あるいは Senior Management）に属する管理職員の俸給階梯の廃止と労働契約の共通化をもたらすことになった。後者について、経営陣ははじめ、GPL 内のグループ分けを廃止することで、上位のグループに属することによる心理的なステータス感を傷つけられる社員がでるのではないかと憂慮したが、結果的に共通化のメリットの方が大きいという管理職員代表委員会側の主張を受容することになった。

新モデルの提案に当たり管理職員代表委員会が重視した原則は、役職や職務の変更で労働条件が不安定化する可能性を一切排除することで全管理職員が積極的に Job Rotation を引き受ける体制を作ること、これによりシーメンスの伝統である挑戦心と野心に満ちた「企業家精神」を持つ社員を増やすこと、そして、全管理職員に共通の労働契約を適用することで「Siemens Corporate Club」のメンバーとしての伝統的な一体感を復活させることであった。また、新秩序の導入が所得に対して与える影響をゼロにすることが、全管理職員が安心して働けることにつながり、結果としてシーメンス全社にとって良い業績をもたらすとの立場が労使共同で確認された。

次に、新秩序導入以降の管理職員の報酬構造を確認してみる。基本的な構造は、①前に述べた原則で決まる基本給、②STI としてのボーナス（「可変的報酬部分：variabler Vergütungsanteil」と呼ばれる）、③LTI としての、支給後数年間は第三者への売却を禁じられた従業員持ち株形式の報酬部分である。まず、管理職員個々人の「成果主義」型報酬部分とみなしうる、②について検討してみる。

②を決定するのは、1 株当たり利益（Earning per Share）、使用資本利益率（Return on Capital Employed）、そして管理職員個々人の「成果」の 3 つの要素である。②の支払時期は

目標管理のサイクルが一通り終わった後の1月である。このうち、3つ目の「成果」の測定対象は、通常の個人的な目標（“What do you do?”）、そして部下のマネジメントの状況（“How do you manage?”）の2つである。この2つは、同じウェイトを持つ。

直属の上司と合意する個人的な目標の数は、最大で4つに制限される。当該管理職員が2つのタスクに従事している場合、双方について合意可能な目標は3つに制限される。いずれにしても、目標合意の状況は、中央人事部によって監視されている。

個人的な目標とマネジメントの状況について、達成度は1~10の段階で評価される。いずれも5の時の100%の達成率とされ、その合計点で②の部分に充てられたボーナス支給基準額にかけ合わせる係数が決まる。

このように、個人的な目標に加えて、部下のマネジメント状況を目標管理の対象にするようになった理由は、個人目標の達成度のみをSTI支給の指標とすると、自身が運営責任を持つ部署のマネジメントを怠る傾向が強まり、シーメンスの企業組織全体を崩壊させるリスクが高まることから、経験的に明らかになってきたためである。経営陣が個人目標とマネジメントの両立を通じたバランスのとれた働き方を重視するようになった結果といえる。

一方で、聞き取り相手は、目標管理制度の実際の運用に関する困難を、シーメンスも他の企業とともに共有していることを告白した。シーメンスで特に問題とされるのは、以下の点である。目標管理においては、重要業績評価指標（KPI）としての、いわゆる、「スマートな目標（SMART-Ziele）」、つまり、具体性・計量可能性・達成可能性・関連性・期限を同時に満たす、効率的なその設定が重視される。だが、Job Rotationを極めて重視する同社の人的資源管理では、目標管理を実施している年度の途中でも役職・職務の変更が起こりうる。だが、部門が変わると「スマートな目標」のありかたが変わるため、当該管理職員が混乱を起こすことがある。例えば、生産部門の上司は、製品の品質（設計品質と製造品質の両方）、および顧客・供給業者との関係のケアを目標管理で達成すべき目標の中軸に据える。一方で、マーケティング（あるいは販売）部門の上司は、製品の市場シェアと新製品の市場投入をこれに替えて重視する。特に、技術系の職業教育を経た管理職員は、この両部門をまたいだJob Rotationを行うことが多い。このため、年度途中の部門移動により、製品を扱うという点では関連する業務に移りながら、次元が異なる目標を追及させられることになる。

これに起因する混乱の解決法は、上司と部下の間での継続的な対話しかないというのが、現状である。つまり、部門の移動による部下の個人目標の変更があった場合、話し合いを通じて、上司と部下双方にとって追求可能なそれとして、その都度設定しなおすという、極めて時間をとられるすり合わせを行うことになる。部門間の移動が行われない場合でも、市場の状況の変動次第で、年度中の目標設定の変更がいくらでもありうる。この場合でも、同様の解決が図られる。

目標設定に関する合意が両者間で得られなくなった場合、管理職員代表委員会が介入することとなるが、インタビュー当時までには、このような事態は、極めて限られた事例に留まる

とされた。いずれにしても、目標管理に関し、Marsden (1999) の説く「履行性の制約」は、上司・部下間の対話と従業員利益代表の介入を通じて達成されることとなる。

シーメンスの労使双方が認識する目標管理の理念は、これを単なるボーナス支給額や縦方向の昇進の決定システムに還元するのではなく、個々の管理職員が「企業家」としての考え方と能力を伸長させるための、上司と部下との間の対話の機会とすることである。

次に、従業員持ち株形式の LTI である、③について検討する。これは、2011 年までに、Share-Ownership Guidelines、Siemens-Stock-Awards、Share-Matching-Plan、そして全従業員向け持ち株プログラムの 4 つとして、管理職員に適用された⁴⁰。つまり、LTI が全報酬に占める比率が高くなるように設計されている。このうち、最初のものは、取締役と Top Management の管理職員グループに適用される。これは、各役職の重要性に従い、基本給の 50% から 300% の額面のシーメンス株式を支給するプログラムである。2 つ目のものは、役職の重要性と目標管理の達成度に従い、全管理職員に対し、シーメンス株式を支給するものである。3 つ目のものは、②の STI のボーナス支給額の 1~50% の範囲で、シーメンス株を購入するプログラムである。購入後、シーメンスに 3 年以上継続勤務し、かつ、この株式を社内に用意された株式口座に置き続けると、利息として、3 株につき、1 株を追加支給するというものである。最後のものは、シーメンス従業員がある定められた金額（2010 年は 360 ユーロ）をシーメンス株に投資すると、同額を社側が当該従業員に支給し、これを追加的にシーメンス株に投資させるというものである（つまり、2010 年には合計 720 ユーロの額面分のシーメンス株に投資することになる）。これも、投資後、シーメンスに 3 年間継続勤務し、かつこの株式を社内に用意された株式口座に置き続けると、利息として、3 株につき、1 株が追加支給される仕組みである。いずれの LTI も、数年間は、金銭化することができない。つまり、株式を売却することや、株式口座から支払いを受けられるのは、長期勤務した社員のみである。

ただし、大規模な M&A が実施されることにより、シーメンスの全企業レベルにおける収益計画の変更があった場合、上記の LTI プログラムに必要な原資を取締役会が変更することがあり得るとのことである。

このように、③を詳しく見ると、②で見られた「成果主義」型報酬の導入以後も、シーメンスの中核社員に適用されるインセンティブの構築原理には現在でも、極めて強い「株式志向文化」が存続していることがわかる。しかもそれを、継続勤務と数年間の譲渡制限を支給条件とすることで、長期的な企業業績との連動性が高い報酬体系として整備されている。ここで、図表 4 と図表 7 に掲示した、第二次世界大戦後から 1996 年までの「成功関与制度」のもとのボーナス・システムを想起されたい。同制度の下で、シーメンスのボーナス額が同社の株式の配当と完全に連動していたことは、説明した通りである。一方で③は、株式を直接支給する形式により、報酬額の株式との連動をより強めている。つまり、世界金融危機以後のシーメン

⁴⁰ Sieg (2011) 参照。

スは、個人業績そのものというより、自社株式として表現された全社利益と結びついた伝統的なグループ・インセンティブの原理を強化しているのである。ここには、シーメンスの人的資源管理の発展の方向性に、中核社員に全社利益を意識する「企業家」としての働き方を求め、同時に長期勤続を期待する根強い企業文化に支えられた、歴史的経路依存性が強く影響している可能性がある。

最後に①の基本給に関し、Merit Increase の原則について説明しておく。これが、上司の査定により引き上げられることは、説明した通りである。一方で、シーメンスの管理職員の全報酬は、①～③によって構成される複雑な構造をとっている。このため、毎年の基本給の引き上げについては、旧年度に実際に支払われた報酬額をベースとして、行われることになっている。

ちなみに、管理職員代表委員会が現在、報酬事項について取締役会と協議している事項は、報酬構成（Pay-Mix）の見直しである。1997 年以降、経営陣は、管理職員の全報酬に占める変動給としての、あるいは短期成果給としての STI の比率を高める方向で、報酬構造を改革してきた。だが、管理職員代表委員会は、このようなプラクティスが、管理職員が安心してシーメンスで勤務できる環境を損ね、結果的に良い業績を出せなくなるとの立場から、将来的には、基本給を中心とする報酬構成に改める方針で経営陣と話し合っているとのことである。ここからは、企業業績の向上に際して重責を担う管理職員側が、安定した報酬の支給こそが、良い働き方を実現するための基礎とみていることがうかがわれる。

なお、後に扱うことになる独テレコムで 2019 年秋に聞き取りを行った際には、シーメンスはこの時までには結局、個人の短期的な成果を反映した報酬部分を廃止したとのことである。つまり、同社は、短期的な個人業績と報酬額とのリンケージをなくす、「No Rating」の原則に基づく、報酬構築の方針を採用したことになる。

聞き取り相手によれば、シーメンスの人的資源管理に関連して、他企業と比べて立ち遅れている部分は、管理職員に共通に適用される早期退職に関する規則であるという。同社も 1990 年代後半以降、早期退職を中心に、大規模な人員削減を進めてきた。早期退職の件数は、以前に比べれば勢いをひそめたものの、やはり継続しているという。これまでは、主には個人的な交渉により、早期退職の際の規則を決めてきた。だが、管理職員グループ内での平等取り扱いを徹底させる意味でも、早期退職の条件を、労使間で締結された共通のルールで定めていく予定だという。

5. 協約外サークルの労働時間マネジメント

石塚（2008）では、ドイツ企業の管理職員の労働時間が極めて長いこと、そして、この状況が、1990 年代後半から 2000 年代初期にかけて進められた事業再構築の進展によりもたらされた業務圧力の上昇により、悪化した状況が指摘されている。

企業上層で重責を担う職員層に対してもワーク・ライフ・バランス（WLB）を考慮することは、現代企業の人的資源管理においては、避けられないテーマである。そこでここでは、世

界金融危機後のシーメンスの管理職員に対し、いかなる労働時間管理のプラクティスが適用されているのかを概観する。

他企業と同様、シーメンスの管理職員の労働契約には例外なく、信頼労働時間（*Vertrauensarbeitszeit*）、つまり、課題を完全に遂行することを最重視する立場から、労働時間の制限を設けない規則が明記されている。この場合、タスクを完璧に遂行しているのであれば、労働の形態および勤務場所も社員自身の裁量で決めてよいとされる。逆に、上司の指示を受けることなく、自身で自律的に、課題を遂行するための労働編成を行うことが求められる。

シーメンスで特徴的であるのは、同社の協約外サークルのうち、管理職員を除いた協約外職員にも、信頼労働時間が適用されることである。もちろん、協約外職員は、労働法上の規定により、労働時間把握の対象となる。そのため、彼らが週 40 時間以上の勤務時間を計上した場合、原則として、周知の労働時間回廊制度や長期労働時間貯蓄制度を利用することで、全体としてこの労働時間の制限を守られる。だが、協約外職員の業務の性格は、本質的に管理職員と変わらない。このため、管理職員と同様に、労働時間と勤務場所に縛られずに勤務する。そして、多くの場合、管理職員と同様に、上司による課題遂行にかかわる詳細な指示を受けることなく、自身の課題を遂行するための自律的な働き方が求められる。従って、シーメンスの協約外職員は事実上、裁量労働時間制（*Arbeitszeitsouveränität*）で働いている。

EU によるインターバル規制についても、同社の管理職員については全く適用がない。聞き取り相手の日常を例にとると、夜間・休日・休暇中に至るまで仕事上の電話を受け付け、Eメールの処理に当たっている。休日労働は日常茶飯事であり、事実上、労働日と休日の区別はない。しかも、同氏は、これに加え、管理職員代表委員会の代表としての業務もこなしている。もともと、近年の通信技術の発達により、独式の在宅勤務体制である **Home Office** 方式の勤務でこなせる仕事も多くなったため、以前の管理職員ほどの疲労感・消耗感はないという。

上記からは、管理職員が契約上、労働時間を自由に決めることを許されている一方で、四六時中仕事に縛り付けられていることがわかる。このため、管理職員代表委員会が過去に 1 度、シーメンスの管理職員がどれだけ労働時間を真に自律的に、そして上司の指示を受けずに決めることができているのかについてのアンケートを、約 2,500 人の管理職員全員に実施したことがあった。これに対し、約 80%（回答者約 2,000 人）という、高い回収率が実現された。だが、皮肉なことに、完全に自律的に決められていると答えたのは、取締役会のメンバーのみだった（同社の人事秩序上は、取締役も管理職員とされる）。つまり、実際には、自身の労働時間に関し、管理職員個々人が自律的に管理できる余地は、極めて限られていることが判明した。

ただし、4 の(4)で説明したように、同社の管理職員の **STI** を決める目標管理のもとでは、部下のマネジメントの状況が測定される。このため、管理職員自身が部下に度を超えた労働時間を強制することには、歯止めがかけられている。聞き取り相手自身も、自身の状況はさておいて、休日・休暇中の部下に対し、業務上の理由での電話と Eメールの送付をできるだけ控

えているとのことである。

このように、シーメンスの管理職員の WLB の現状は、労働時間の長さ、およびその自律的な編成という点において、必ずしも理想的な状態にあるとはいえない。だが、聞き取りの当時、シーメンスは「Global Engagement Program」という、一連の WLB 改善施策を開始しており、これが今後、管理職員の働き方にも影響を及ぼす可能性が示唆された⁴¹。

6. 能力開発：研修と Job Rotation

Rosenberger (2008) , Reuber (2012) によれば、ドイツ企業は第二次世界大戦後、企業成長の源泉をマネジメント能力に求めるようになり、これに従って、中核社員の能力開発を強化したとされる。これに関係する形で、現在においてドイツ企業の人事部の最重要な役割のひとつは、社員の能力開発と位置付けられている。これは、久本 (2015) の説く、日本的雇用システムのひとつの特徴である、能力開発主義とも共通性がみられる。そこで、以下では、シーメンスの能力開発システムに焦点を当て、日本企業と比べた場合にどのような類似性と違いがみられるのかを明らかにする。

(1) 社外研修

ドイツ企業は第二次世界大戦後の 1955 年に、「ヴッパータール・サークル (Wuppertaler Kreis)」と呼ばれる、経営者教育のために設立された各種教育機関の連合体を形成した⁴²。これが、産業横断的に、ドイツの全企業の中核社員の社外研修を体系的に担当する構造が形成された。同グループは、1972 年までに約 100 の教育機関を包含するようになった。各教育機関が提供する各種セミナーの 3 分の 2 には、各有名企業の経営トップマネージャー、およびスペシャリストが講師として参加しているのが、大きな特徴といえる。この背景には、個別企業の枠を超えて、各企業が直面した様々な経営上・企業マネジメント上の問題について情報を交換し合い、議論を尽くして共同で解決法を考えることが、ドイツの産業界全体を支える、そして実践的な経営能力を身に着けた企業エリートを養成するためのベスト・プラクティスであるという考え方が存在する。各セミナーの主な内容には、講義、議論、視聴覚資料を伴う Role Playing、Group Work、そして、各企業の事例研究などが含まれる。ここでみられる、経営者教育において独企業の持つ幅広い人的ネットワークを生かす仕組みは、ドイツがいわゆる調整型市場主義経済に属することの証左の 1 つといえるかもしれない。

ヴッパータール・サークルは、1954 年より開催されている、バーデン・バーデン企業家会議 (BBU) と呼ばれる、ドイツのトップ経営者候補が参加する研修と、事実上一体化している。ここでは、各企業より厳選された各 1 人の、ファスト・トラックにある 40 台前半が中心の経営者候補が参加する。内容は、各大企業の取締役が自身の企業を事例にして、その経営上

⁴¹ このプログラムの詳細は、現時点で不明である。

⁴² 同サークルの概要については、Wuppertaler Kreis (1980) に詳しい。

の問題点を講義し、その後で講師と参加者を交えた活発なディスカッションを行うというものである。各回の参加者は、この会議後に OB 会を作り、経営者になった後も定期的に会合を行う慣習がある。つまりこれは、監査役会の役員相互派遣と並び、ドイツ経営者内部の結束力と情報共有を促進する役割を担っているといえる。

ヴッパータール・サークルおよび BBU の設立には、人事畑の出身であり、シーメンスの取締役であった、前述の、**Dr.Wolf-Dietrich v Witzleben** が深く関与していた。つまり、中核社員の各職務に必要な一般的な知識・技術の獲得とそのアップデート、およびトップ経営者の養成は、個別企業の枠を超えて産業横断的に行うというのが、シーメンスの基本姿勢であるといえる。なお、このような外部セミナーを通じた部下の育成は、ドイツ企業では一般的に、直属の上司の重大な責任とされる。このため、その実施状況は、上司自身の業績査定でも重視される。

少し古くなるが、以下の図表 10 に、シーメンスの取締役が、1982 年内の BBU において行った講義内容を、提示しておく。ここからは、各社が自社の内部事情に深く踏み込んだ、そして具体的な経験に基づく、企業経営上極めて実践的なコンテンツを、教材として提供していたことがわかる。このように、他業種の企業を含む、企業経営上の様々な問題のケース・スタディを通じ、企業同士が協力し合い、ドイツ企業の将来のトップマネージャーが養成されているのである。このプラクティスは、同じ調整型市場経済に属するとされる日本の企業には見られない仕組みであるため、わが国における今後の企業トップの能力開発システムを再構築するうえで、大いに参考にすべきではないかと考える。

図表 10 BBU におけるシーメンス社(Siemens AG)のマネージャーによる講演の例(1982 年 9 月 29 日)。

講演題目「外国子会社の運営」

	1. シーメンス社における外国事業の重要性。
1.1	国内外における事業規模。
1.2	地域別売上高
1.3	経済圏別売上高
1.4	外国での売上高の構造
	2. シーメンス社の組織
2.1	全社組織の構造
2.2	外国事業の組織構造
2.3	本社エンジニア組織による支配から外国子会社への権限移譲という課題
	3. 外国子会社
3.1	外国子会社の使命
3.2	外国子会社の組織構造
	－3.2.1 販売（あるいはマーケティング）
	－3.2.2 生産・組立
	－3.2.3 開発
3.3	本社による外国子会社のマネジメント
	－3.3.1 本社事業部の機能
	－3.3.2 本社機能部門「外国事業」の機能
	－3.3.3 外国子会社の監査役会（本社取締役などより構成）の役割
	－3.3.4 投資
	－3.3.5 報告
	－3.3.6 人事権
	－3.3.7 内部監査権
	－3.3.8 ライセンス契約・販売契約
	4. 外国事業における障害となる要因
4.1	保護主義：外国の影響に対する恐怖
4.2	為替相場の問題、輸出規制
4.3	各種規制と市場拡大の限界

典拠：BAL（Bayer Archiv Leverkusen）, 415-10（Bestand: Josef Strenger）

(2) 階層別社内研修: シーメンス・セミナー

シーメンスでは、外部セミナーは主に、各職務を遂行するのに必要な、一般的な技術・知識をアップデートする機会と見られている。これとは別に、同社の人材開発上、極めて重視され、昇進と直結している社内研修が用意されている。これが、本社のあるミュンヘン近郊の Feldafing の研修所で定期的に行われる、シーメンス・セミナーと呼ばれる、マネージャー養成のための社内研修である。同セミナーは、現在では、役職ランクに応じて 3 段階に分かれて運営されている。参加者の宿泊費を含む全セミナーの費用は、シーメンスが運営する、v. Witzleben 基金によって賄われる⁴³。

このうち、第 1 段階のシーメンス・セミナー I には、上層マネージャーへの昇進が確実に見込まれる、そしてシーメンスに 5 年以上勤務した、30 歳～40 歳の若手の中層マネージャー

⁴³ 以下の記述は、SA, Ln.86-1, Ln.86-3、および 2017 年 9 月のインタビューに基づく。

（図表 4 では AT, NB、図表 5 では AT, GB-Fref）20 人が参加してきた。セミナーの期間は、1956 年 10 月の第 1 回の時は 2 週間、後に 4 週間に延長された。

これに続く第 2 段階が、シーメンス・セミナーⅡである。ここには、30 代から 50 代初期までの上層マネージャー（図表 4 では Bev=OB 以上、図表 5 では、AB-HRef 以上）20 人が参加するものとされた、この期間は当初、1 週間だったが、後に必要に応じて延長された。

最後の第 3 段階となるのが、現在では、将来の経営陣候補とされる極めて限られたマネージャー層に属する 350 人、つまり、Top Management および GPL、あるいは Senior Management の上層に属する管理職員のみの参加が許される、Siemens Top Management Course である。現在の Siemens 従業員の 2%を構成する管理職員数が約 2,500 人であることから、いかに厳選された企業内エリート層がこのセミナーに参加しているかがわかる。

ちなみに、1956 年 10 月に行われた第 1 回のⅠの参加者 20 人の学歴は、11 人が大卒エンジニア、3 人が事務職員（職業教育）、2 人が商学士及び博士エンジニア、1 人が経済学士と専門大学卒エンジニアであった。年齢は 38 歳から 51 歳に及ぶ。このうち大卒エンジニアの職務は、設備設計・生産計画、および技術事務所の長が多い。博士エンジニア 2 人は、中央 R&D 部門の実験室長であった⁴⁴。

シーメンス・セミナーの期間中は、参加者全員が同じ宿泊所に留まり、社員としての一体感を高め、相互に密な意見・情報交換を行うことが期待される。

セミナーの目的は、研究開発、生産・組立、マーケティング、事務組織、財務・法務・税務・契約・特許にかかわる各事項、そして、人的資源管理（人事管理、社会政策、Human Relation）といった企業経営にかかわる中心的なテーマについて、製造業に共通の問題を踏まえたうえで、シーメンスの各社内組織で起こっている独自の問題を題材として、問題解決能力を養うことにある。セミナーの形式はⅠ、Ⅱとも、各分野の専門家（原則として、取締役～第 2 層のマネジメント・レベルにある高位のマネージャー、一部に外部講師）による講義と、その後に行われる、各参加者の社内における体験を踏まえた、ディスカッションから主に構成される。

扱うテーマは共通だが、Ⅱのほうが、講義よりも問題解決のための全員参加型の研究会（90 分 1 単位）としての性格が強くなる。さらに、Ⅱの参加者に対しては、セミナー後 2 年ごとに、これまでの参加者から構成される OB セミナーが開催され、その能力開発を継続することになる。Ⅰはやや講義の比重が多く、毎日 9-13 時、15-18 時の拘束時間、そして、週に 1 回のみ午後が自由時間という、極めて密なスケジュールが組まれてきた。

Siemens Top Management Course は、最新の知識、企業社会の傾向、対人・紛争解決スキル、国際的行動規範を中心的なテーマとして、全社的なマネージャーとしての能力を養うための、英語で行われる、要求水準の高い諸セミナーにより構成されている。

1969 年からは、上記セミナーに加えて、ギーセン大学とシーメンス社が共同開発した、コ

⁴⁴ SA, Ln.86-1 参照。

ンピューターのプログラムを利用したロールプレイング・ゲーム（8～9 年を単位とした、生産・R&D・人員計画、投資計画、財務計画を踏まえたうえでの企業の行動シミュレーション）を使った、企業家的思考力と行動の効率化が試みられるようになった。そして、心理学的手法（特に William James Reddin が開発したそれ）を導入した、企業家能力の開発が強化された⁴⁵。

このように、シーメンスは費用と労力、および時間をかけて、ポテンシャルの高い中核社員に対する独自の徹底した、そして極めて体系的な能力開発を行っていることがわかる。その特徴は、厳しく選抜されたファスト・トラックの中核社員が参加することであり、加えて各段階のセミナーへの参加が、昇進の条件とされていることである。

しかも、各セミナーは、長期間の強制的な合宿と参加者の OB 会を通じ、シーメンスの一員としての一体感を強める方針で運営されている。ここには、同社の強固なメンバーシップ型の雇用理念が表現されているといえる。そしてこれが、シーメンスの伝統的な、「企業家精神」、「全社レベルの成果主義」といった、企業文化の強化に直結していると考えられる。

なお、余談であるが、聞き取りの相手となった管理職員代表委員会代表は、2007 年に Siemens Top Management Course に参加した。本人はこのことを大変誇りにしており、執務室に入ったところから真正面となる内壁のよく見えるところに高々と掲げてあるセミナー修了証書を指さし、「これが自分の能力証明書だ（Das Zertifikat ist meine Berechtigung）」と語っていた。このようなエピソードからは、従業員の自社に対する強力なアイデンティティに支えられた、いわば「会社人間」的な意識を持つことが自然であるという社風の存在が感じられた。このような社員に対する社会化の在り方は、伝統的な日本企業のマネジメント・スタイルとも相通じるものがあるように思われる。

(3) Job Rotation

シーメンスには、非常に多くの事業拠点が存在することはすでに説明した。そして、「企業家精神」を持ち、ゼネラリストとしての素養を備えていることが、基幹社員には強く求められる。これに従い、同社では、比較的年齢の若い社員は例外なく、そして技術系・事務系を問わず、頻繁な Job Rotation を体験させられる。

上記の聞き取り相手は、「シーメンスが必要なのは優秀なゼネラリストである。これを養成するために不可欠な Job Rotation を受諾しないものは、シーメンスの社員（“Siemensianer”）ではない」と断言し、これが同社の最重要な能力開発方法であることを強調した。このエピソードは、Job Rotation が、シーメンスの人材開発で極めて重要視されていることを示す。この点では、シーメンスの人材養成の考え方は、日本企業とよく似ているといえる⁴⁶。

⁴⁵ SA, 41.a.1-2 参照。

⁴⁶ 一方で、須田（2010）では、日本企業の Job Rotation が、ゼネラリストを養成するには、中途半端な運用のされ方をされていると主張する。

Job Rotation の実例として、このインタビュー相手の経歴を挙げる。

同人は、1957 年にシーメンスの三大拠点の 1 つであるエアランゲンに生まれた。幼少時より、国際的にダイナミックに活躍するシーメンス社を近くで眺めながら、同社に対するあこがれを有していたという。同氏はギムナジウムを卒業すると、すでに説明したような、シーメンス独自の事務系幹部候補養成コースの枠組みで、製造業事務員（Industriekaufmann）の職業教育を開始した。

事務員としての企業実習では、当該職業資格の認定試験の実施主体である商工会議所の規定により、通常の経理・工業簿記・商業簿記・資材購入・在庫管理・給与計算・販売業務・物流・貿易実務など、事務員が担当する業務を Job Rotation 方式で全般的に体験させられ、各業務の実務的な基礎を身に着けた。この 3 年の職業教育後、商工会議所の資格認定試験に最優秀な成績（Sehr Gut、あるいは、Mit Auszeichnung）で合格し、製造業事務員の職業資格を得た。こののち、1981 年にシーメンス本社での本採用が決まり、まずは財務を担当させられた。数年ののち、取締役アシスタントに配属替えとなり、全社レベルでの経営トップの意思決定と戦略立案の在り方を学習した。ここで、全社的な視野を身に着けた後、ある商品分野の販売業務の責任者となり、数年ののちに社内監査に配属された。次に、物流に配属された後、これまでの全業務での優れた実績を認められる形で、米国子会社の CFO に任命された。そして、2007 年には前述の Siemens Top Management Course に参加させられ、将来の経営陣候補の 1 人としての資格を得ることとなった。2010 年にはシーメンスの医療事業部門である Siemens Healthcare のコミュニケーション部門の長に就任した。2014 年には、Siemens Global Services および Siemens Financial Services の両サービス部門のコミュニケーション部門の長に就任した。

本人によれば、シーメンスの経営陣は、「Allround Career」を有することを将来の高位のマネージャーになるための条件としている。加えて、社内の幅広い人的ネットワークを築き上げていることを求めている。また、どの部門でも、直属の上司が同氏の高い能力を評価したうえで、積極的にさらなる能力開発に尽力してくれた結果、このようなキャリアの積み重ねが実現したという。さらに、管理職員代表委員会のメンバーを長く務め、取締役会と管理職員とのコミュニケーションの状況を改善したことも高く評価され、昇進につながったとしている。

本人によれば、当初は、上記のように、相当に広範囲にわたる異なる職務・役職をこなせるかどうか不安があった。だが、これまでの Job Rotation の過程で培われた職務能力と業務上の知識が役に立ち、やり抜くことができたという。

この実例からは、シーメンスには、ポテンシャルの高い若手の社員には、比較的短期のうちに頻繁な Job Rotation を体験させ、多くの異なる機能部門を渡り歩かせた後に、子会社の高位のマネージャーに就任させるキャリアプランが存在していることがわかる。ここには、社内のあらゆる企業特殊知識を蓄積したゼネラリストとしての能力を備えた、企業家を育てるという同社の人材育成方針が良く表現されている。これと階層別社内研修をミックスさせて能

力開発の相乗効果を図ったうえで、生え抜きのトップマネージャーを育て上げるという構造ができています。

結論として、シーメンスが内部労働市場を徹底的に活用し、内部からの人材調達を軸としてマネジメント組織を再生産していることがわかる。

7. 小括

以上、シーメンスについて、歴史的な変容を踏まえつつ、世界金融危機後の人的資源管理の新展開を分析してきた。主要な発見は、以下のものである。同社には創業以来、自社独自の人事秩序、短期的な個人業績を反映させた個人主義的なインセンティブよりも、企業全体の業績を反映させた、グループ・インセンティブを重視する人的資源管理上の基本姿勢が存在した。加えて、「企業家精神」、「所有者としての態度」、そして「シーメンス・クラブの一員としての態度」を中核社員に求めるという根強い企業文化の存在に基づき、スペシャリストよりもゼネラリストとしての資質を求める人材養成の方針が極めて強固であった。

1990年代後半から世界金融危機の時期までは、シーメンスも、他のドイツ企業と足並みをそろえる形で、一時的にグローバル・スタンダードの人事秩序を全面的に採用し、かつ、短期的な個人成果に基づく「成果主義」的な報酬原理を強化した。だが、世界金融危機以後は、自社独自の人事秩序を採用するという伝統的な方針に戻った。また、長期的な企業業績を反映させた、グループ・インセンティブを重視する報酬構築原理を復活させた。

「成果」を求められる社員層である管理職員側も、基本給を中心とする安定した給与支給額を保証する報酬原理を復活させることを目指してきた。彼らは、安定した給与支給こそが安心して「成果」をだせる働き方につながるという立場に立っており、これに対し経営陣側も耳を傾け、報酬構造の改革を続けてきた。後に詳しく扱う独テレコムでの聞き取りによれば、この結果、シーメンスの管理職員の報酬体系は、2019年までに、短期的な個人業績を報酬には反映させない、いわゆる「No Rating」型のそれに移行したとのことである。

人材育成については、以下のことが判明した。すなわち、必要な人材は、若手のポテンシャルの高い社員に対する長期にわたる徹底的な **Job Rotation**、および、昇進に結びついた階層別社内研修の組み合わせによる能力開発を通じて養成している。このようなプラクティスは、第二次世界大戦後から今まで、全く変わっていない。このように、人材育成は、基本的には、長期間機能し続けてきた、強固な内部調達主義に基づいて行われている。

上記からは、シーメンスの人的資源管理の新展開においては、企業組織内に根強くしみ込んだ、同社独自の企業文化がもたらす、歴史的経路依存性の影響が明確に見て取れるのではないかとと思われる。しかも、最近では、経営陣と中核社員の利益代表（管理職員代表委員会）との、法定の労使協議制を通じた共同作業が、外部の人事コンサルティング企業に代わり、企業内の雇用ルール形成において重要な役割を果たしている。このように、企業内労使協議制の重要性が高まった背景には、シーメンス以外の企業も含めた、管理職員同士の、活発かつ綿密な情

報交換活動の存在が、大きな役割を果たしていることにも注意すべきである。

結果的にシーメンスにおいては、強固なメンバーシップ型の雇用モデルが確認される。また、自社基準の人的資源管理への志向性が極めて強いことから、グローバル・スタンダードに依存した形での「Best Practice Approach」ではなく、社内の諸制度の相互補完性を重視した「Configuration Approach」に基づく、人的資源管理システムの形成が図られていることがわかる⁴⁷。

⁴⁷ この両アプローチについては、須田（2010）に要約された説明がある。

第2節 SAP 社(SAP SE)の事例研究

1. 概要

次に、SAP 社の中核社員に適用されてきた人的資源管理について分析する。

同社は、IBM を退職した 5 人の技術者により 1972 年に設立された、新しい企業である。社名は「システム分析とプログラム開発 (Systemanalyse und Programmentwicklung)」の頭文字をとってつけられており、現在は欧州株式会社の形態をとっている。同社は、「リアルタイム (Echtzeit)」の処理を可能にするソリューションの提供をコンセプトとして、「R シリーズ (日本では R3 が有名)」と呼ばれる ERP パッケージを主軸とする、企業向け複合業務ソリューションを提供することで急成長を続けてきた。同社はまた、成長の過程で、1991 年から 2018 年の間に、実に 60 を超える M&A を実施するなど、伝統的なドイツ企業のイメージとは一線を画する、型破りな企業発展を遂げてきた。なお、同社の従業員数は 2018 年において、グループ全体で 10 万人弱に達しており、ドイツ国内だけでも 2 万数千人を数える一大企業となっている。

一方で、SAP の歴史の短さもあり、同社の人的資源管理を詳しく扱った先行研究は、ドイツ国内でも一切見られない。わが国では、「ソフトウェア技術者」の人事管理やキャリア形成に焦点を当てた研究は、少なからずみられるが⁴⁸、「ソフトウェア企業」において、従業員の職種を超えて実践されている、体系的な人的資源管理への関心は必ずしも高くない。そこで、ここでは、ドイツでも最も謎に包まれた存在である同社の事例研究を行い、ソフトウェア産業を含めた場合の、同国の人的資源管理の発展の方向性を明らかにする作業に貢献してみたい。

2. 研究の典拠とした情報

社史を含む同社の社会科学的な側面からの先行研究は、一切欠如している。また、SAP は、文書館を有していない。このため、本研究の研究目的を達成するために、直接、社内の当事者に対する聞き取りを実施し、情報を集める必要があった。シーメンスの管理職員代表委員会の代表に仲介をお願いしたところ、エアランゲン・サークルのネットワークを利用し、SAP の管理職員代表委員会の代表との、仲介の労をとってくださるとのご快諾をいただいた。これにより、2018 年 3 月 16 日に SAP 社のヴァルドルフ本社事業所で同代表と、同席した管理職員代表委員会のメンバー 1 人に対し、聞き取りが実現した⁴⁹。以下では、ここで得た情報をもとに、議論を展開する。

⁴⁸ 例えば、三輪 (2009)、仁田 (1988) などが挙げられる。

⁴⁹ 管理職員代表委員会代表は、同社の人事部門の副部長を務めており (Vice President of Human Resource Department)、もう 1 人のメンバーは公的部門向けサービス部門の長 (Global General Manager of Public Services) であった。同代表は、大学で情報科学・社会学・社会心理学を勉強した後、1991 年に同社に入社した。監査役会では副会長を務める。

3. 従業員構成と人事秩序

まず、同社の従業員構成の特徴として目につくのは、全従業員に占める大卒者比率が 90% と高いことである。ドイツ企業ではたいてい、シーメンスのように、事務職のホワイトカラーの中にも、職業教育のみの修了者が多くいる。また、自動車産業であればブルーカラーの比率が高くなるし、化学企業でも、大卒者に劣らない数の、R&D に従事している、実験助手などの技術系の職業教育修了者がいる。さらに、ドイツの人口に占める大卒者の比率から考えれば、SAP の従業員に占める大卒者の比率は、異常ともいえる。

同社の大卒者のうち、どの専攻分野が特に多いのかという質問には、以下の回答を得た。すなわち、同社のソフトウェア開発には、全産業の業務に必要な知識が要求される。そのため、IT 関係・化学・物理・工学・数学・医学など自然化学・技術系はもちろんのこと、文系も経営学・法学などにとどまらず、人文科学系や美術系に至るまで、ありとあらゆる学部の出身者がそろっている。ただし、創業期には情報技術関係の学科がなかったこともあり、かつてはほとんどの社員が、大卒エンジニア、物理学専攻者、数学専攻者で占められていた。なお、社員の特徴として、特に自然科学・技術系の社員において、自閉症の患者が多いことが挙げられる。このため、同社では、ダイバーシティ推進策の中に、「Autism at Work」というプログラムが特に設けられている。

このような、他の独企業と比べても特殊といえる従業員構成を同社が有することを反映して、他産業であれば非大卒者が多いはずの従業員代表委員会の代表を、聞き取り時点においては、博士号を持つ大卒化学者の女性が勤めていた。

次に、人事秩序を、下記の図表 11 を用いて説明する。

シーメンスの時と同様に、黄色でマークした従業員グループ（Group Executive, Senior Executive, Executive）が、経営組織法上、Exempt として扱われる管理職員である。グループ全体でおよそ 9 万人の従業員数を有する同社の中で、その総数は 600 人に満たない（＝1% 未満）ことから、かなり絞り込まれた層だけが、上位のマネージャーとして扱われていることがわかる⁵⁰。なお、この比率は、ブルーカラーの多い、自動車産業よりも低い数字である。

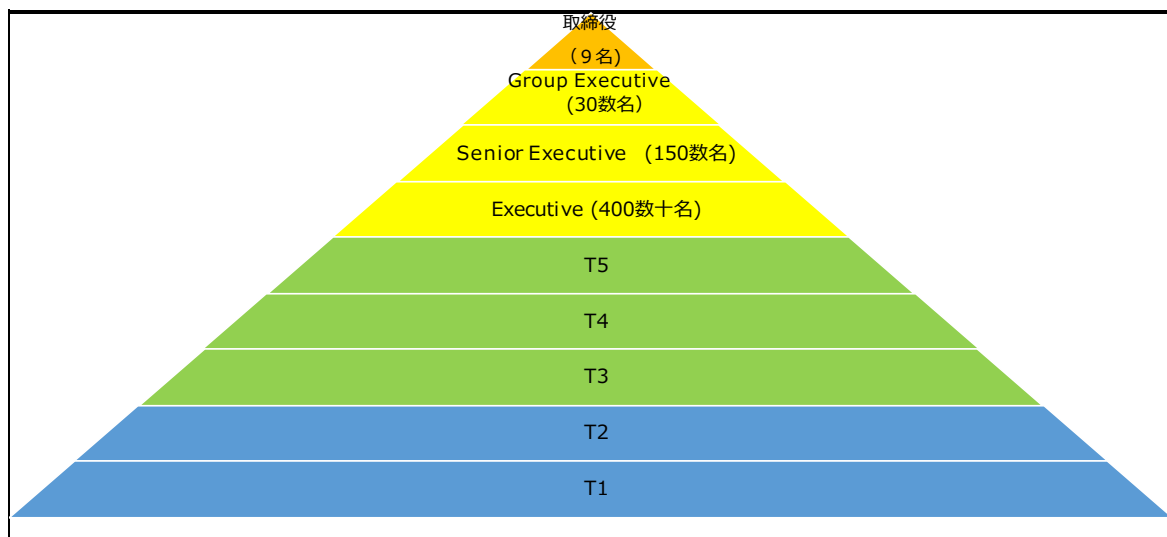
管理職員としては分類されていない、緑色に染めた T3～T5 の三階層を構成するのが、特に法律上の規定はないが、何らかの役職者として扱われる社員グループである。ここに属する社員は、「Management（マネージャーとしての役職）」、「Expert（専門職としての役職）」、「Project（プロジェクトの参加者としての役職）」という、いずれかの役職分野に配属される。この部分は、いわば operative な業務を遂行し、管理職員グループの指示のもと、社の付加価値創造に直接従事する社員層である。他産業であれば、協約外職員と比較しうる。

図表 11 において、最も下の企業内ヒエラルキーに位置付けられる T1、T2 は、新卒の新入社員、あるいは単純な事務作業に従事する社員層である。

⁵⁰ ちなみに、「Executive」は、管理職員（Leitende Angestellte）の、ドイツ語圏で最も受け入れられている英訳である。

以下では、T3 から Group Executive までを構成する社員に限定して議論を進める。

図表 11 SAP 社の従業員構成(2018 年 3 月)



典拠：2018 年 3 月 16 日の管理職員代表委員会の長および委員とのインタビュー内容

図表 11 で示された従業員のうち T3～T5 について、以下の説明を加えておく。

このうち、「Management」としての役職に配属された社員は、SAP 社の業務単位である、「チーム」のマネジメント責任を担う。「Expert」である社員はマネジメント責任のない専門職とされる。だが、このうち、社の戦略展開上、特に重要な高度な知識を持つ社員には、「Thought Leader」という肩書が与えられ、管理職員である Executive と同等の待遇が提供される。

現実には、T3～T5 に属する社員は、Management, Expert, Project の役職分類を超えて移動することが多い。ただしこれは、社内における柔軟な人材配置を企図して実施されているのではない。というのも、同社では、シーメンスや化学企業でみられるような、計画的な Job Rotation は実施されていないとのことである。それにもかかわらず、役職間の移動が起こっている理由は、後述する事業再構築の過程で、各役職が多量に廃止されたために、この影響を被った社員を別の職場に移すことで、対象者の雇用を確保する必要が出てきたことによる。

なお、SAP の全体レベルでのマネージャーとしての役職を与えられる管理職員である Executive については、以下の説明を加えておく。ここには、マネジメント責任を有する社員が分類されるのが原則である。だが、このうちには、数十人程度の「Individual Contributor」と呼ばれる、スペシャリストとしての役職を担う社員が存在する。Executive 内部では、労働契約のフォームは共通であるが、人事、販売など、役職が属する機能分野の違いにより、支給額の幅が少しずつ異なる、そしてブロード・バンディング化されたレンジ給方式の基本給が適用される。ちなみに、最も給与水準が低いのは、人事分野である。

その上を構成する **Senior Executive** と **Group Executive** は、労働契約の内容と金銭的待遇の上で、個人化の余地が多く、給与支給額の分散がかなり大きい。つまり、特定の俸給階梯は、この従業員グループに対しては、適用されていない。

同社の人事秩序で特徴的であるのは、創業以来、ヘイグループなど人事コンサルティング会社が提供する役職評価のソリューションを用いることなく、自社独自の社員格付けを使ってきたことである。これは、当該役職が社の戦略展開上どれほど重要であるか、マネジメント上の責任がどれほど大きいのか、どれほどの予算が与えられているか、そしてグローバルな労働市場でどの程度高く評価されているかを基準として、各役職の重要性を決め、これに従い各役職に点数をつけていく仕組みである。同社では、この役職評価上の基準を、**Benchmarking** と呼ぶ、点数化された指標として用いている。詳しい説明は得られなかったが、例えば、**Benchmarking** で 600 点以上が与えられた社員とは、**Senior Executive** としての労働契約を締結する。この上で、各役職の給与額を決めていく。**Executive** のレベルまでは、機能分野ごとに役職をジョブ・ファミリーにまとめたうえで、機能分野別にレンジ給としての俸給階梯を適用する。

もちろん、全社的な戦略の変更により、**Benchmarking** の評価も変動するため、**Executive** から **Group Executive** までのヒエラルキーを構成する管理職員のグループ内部では、他企業よりも頻繁に、各役職のランク付けの変更が行われ、これに合わせて職務記述書も頻繁に修正されている。

SAP も、仕事基準の社員格付けを行う点では、ヘイグループのそれと類似したソリューションを用いている。だが、これを外部の業者に頼らず、一貫して自社で行ってきたところが、他の多くのドイツ企業とは異なっている⁵¹。なお、ソフトウェアの開発を付加価値の源泉としてきた業界であるため、スペシャリスト畑のキャリアでも、管理職員としての格付けを得られる道が開かれている。

4. 労働契約と金銭的インセンティブ

SAP が属するソフトウェア業界は、ドイツで最も歴史が短い重要産業分野のひとつである。また、前述したように、他の産業分野の企業とは異なる従業員構成上の特徴がみられる。このため、労働契約にも、ドイツ企業に伝統的なそれとは異なる特徴がみられるのではないかと推測される。そこで以下では、同社の労働契約の内容と金銭的インセンティブについて検討してみる。

まず、企業内ヒエラルキー上の地位を問わず、同社の労働契約で最大の部分を占めるのは、給与以外のフリンジベネフィット (**Benefits**) の規定である。そして、その原則は、「全社員に全ての給付を (**Alle Benefits für Alle!**)」である。具体的には、T1 から取締役に至るまで、

⁵¹ 他産業におけるヘイグループのソリューションに基づく役職評価の導入の広がりについては、石塚 (2016) を参照のこと。

もちろん従業員グループごとに、金銭的な価値に違いは見られるが、全く同じ組み合わせの給付が行われている。最も極端な例は、社用車である。ほとんどの有名ドイツ企業においては、上層の管理職員にしか社用車は提供されない。しかも、提供された場合でも、社用車はあくまで、社の所有物である。ところが、SAP 社では、T1 の従業員から取締役に至るまでもれなく全員に、社用車が提供される。しかも、社がリースングしてこれを従業員に貸与するのではなく、各従業員の個人財産として買い与えている。また、当該従業員が人事秩序の上で属しているグループに適用されるクラスより上位の車種を望んだ場合、自分で差額を負担するか、あるいは、他のフリンジベネフィットの構成要素に関し当該社員に保証されている一部の権利と引き換えにすれば、望んだの社用車を手に入れられる。ちなみに、他の構成要素とは、企業年金、傷害保険、生命保険への使用者負担の掛け金、住宅購入のための低利子の使用者貸付限度額、労働時間貯蓄通帳にためられた超過勤務時間、そして長期勤続表彰制度を指す。これらそれぞれの金銭化された価値は、相互に融通し、各従業員のライフスタイルに合わせ、どの部分を増やし、減らすかを柔軟に決めることができる仕組みになっている。

フリンジベネフィットのうち、企業年金、労働時間貯蓄通帳、長期勤続表彰制度について、追加的に説明しておく。まず、企業年金は、法定年金の掛け金の対象となる所得額の上限 (Beitragsbemessungsgrenze)、およびこれを超えた所得額について、それぞれ異なる比率 (前者のそれが後者を上回る) をかけて算出された額を労使折半で年金の原資として毎年積み立て、これに社が一定の利子率を保証して運用する仕組みである。この部分については、1990 年代後半より前に多くのドイツ企業が採用していた仕組みである。しかしながら、最近では、年金原資を資本市場で運用し、その成果次第で年金額を決めるという確定拠出型を採用する企業が増えている。このため、SAP は比較的安定した企業年金を従業員に保証していることがわかる

労働時間貯蓄通帳であるが、同社で特徴的なのは、これが労働時間制限を受けないはずの管理職員にも適用されていることである。しかも、Executive から Group Executive にいたるまで、管理職員の労働契約には、「課題・目標を遂行するためならどれほど長く働いても構わない」との条文までつけられている。この一見矛盾する状況が存在する理由について質問したところ、以下の回答を得た。すなわち、この通帳には、自分の生活スタイルに合わせ、様々な給付の一部を削った分を、貯蓄することができる。例えば、使用者が負担する企業年金の積み立て分の一部を企業年金の掛け金とせず、労働時間として換算し、これを、将来の自由時間として積み立てることができる。また、社用車の支給を断って、その代金を労働時間として換算したものを、ここに積み立てるというオプションもある。これにより、例えば、定年を迎えるだいぶ前に、積み立てた時間をまとめて有給休暇として使用し、長年の夢だった世界一周を実行することも可能である。また、このような目的以外にも、自主的に退職時期を事実上早めるために、この制度を使う社員も多い。ちなみに、同社の従業員が他の給付をこの通帳に預けるオプションを実行できる回数は、50 歳未満だと 1 年に 1 回、50 歳以上だと 1 年に 2 回というこ

とであった。

また、同社の労働時間規則では、T1～T5 の、管理職員以外の従業員の労働時間も、全く把握されていない。同社でこれが可能であるのは、T1 の社員でさえも、全産業の協約部門の被用者の協約上の給与をはるかに上回る水準の報酬を受け取っていることによる。つまり、T1 の従業員も、法律上、協約外職員としての扱いを受けるため、協約部門の労働者のように、労働時間の強い規制を受けることがない。しかも、同社は使用者団体に入っていないため、協約の拘束自体を受けていない。

このように、同社の労働時間貯蓄制度は、2008 年以降ドイツで普及した、超過労働時間を調整するための役割に留まらず、従業員各自の人生計画に合わせた柔軟な働き方を促進するための手段として設計されていることがわかる。

ドイツ企業に一般的にみられる長期勤続表彰制度 (Dienstjubiläum) に関しては、同社でも 10 年目、20 年目、30 年目の勤続年数に達したときに、表彰が行われる。10 年目には、対象者が一堂に会しての食事会、あるいはアイスホッケーの試合のラウンジでの観戦のいずれかを選択できる。その金銭的価値は、200 ユーロくらいである。20 年目には、スポーツアクティビティ施設が完備したホテル (独製英語で Wellnesshotel) に家族で食事付きの宿泊が許される。30 年目になるとこの日数が 3 泊 4 日に延長される。

独企業が実施してきた伝統的な長期勤続表彰のプラクティスは、通常、表彰式・諸々の記念品、あるいは、報奨金の授与・対象者の会食・同僚を招いた自宅での記念パーティーといった、社員の連帯感を強めるための儀式的性格を持つ。これに対し、SAP 社のそれは、対象者個人がリラックスできることに主眼を置いており、少々奇抜な印象を受ける。

なお、ドイツ企業において、主には R&E に従事する自然科学系・技術系の中核社員に対し、数年の間、退職後に他の競合企業に勤めることを禁じてきた競争禁止規定の適用状況について尋ねた。これに対しては、ドイツ商法典 (HGB) の競争禁止規定についての条文を適用する旨が契約中でも明記されているとの答えであった。しかし、現実においては、ソフトウェア業界は技術の変化が著しいため、重要な知識を持った社員が辞めたところですぐにその知識が陳腐化するため、競争禁止規定を巡って具体的なコンフリクトにつながった事例は、ほとんどないという。

次に、金銭的インセンティブについて検討する。

SAP の管理職員代表委員会の長が 1991 年に入社した当時は、基本給に加えて、成功関与制度 (Erfolgsbeteiligung) と呼ばれるボーナスの 2 本柱で給与が構成されていた。前に述べた、シーメンスで 1996 年まで適用されていた同名のボーナス・システムと少し異なるのは、年間ボーナス額が社や個人の業績とはほぼ関係なく、給与 1 か月分程度に固定されて支給されていたことである。これは協約部門でみられる 13 か月目の給与額と全く同じである。このことから、当時は全く成果主義とは縁のない給与体系が適用されていたことがわかる。

その後、同社の急激な成長とグローバルな事業展開の進展に合わせて、何回か給与システム

の改変があり、2018 年当時は、管理職員には、以下のような金銭的インセンティブの仕組みが SAP グループ全体で適用されていた。

給与は、4 つの構成要素を持つ。すなわち、既述の基本給、**Bonus**、**Spott Award**、そして、**LTI** としての **Equity** である。なお、**LTI** は、管理職員以外には、ごくたまにしか、しかも極めて限られた金銭的価値の枠内でしか適用されない一方で、管理職員においては、非常に大きな給付部分となる。

まず、他企業では通常、「成果主義」的な可変給として支給される報酬部分の名称である **Bonus** は、1991 年当時と同様に固定額で支給されており、単に成功関与制度の名前が変わっただけである。つまり、事実上基本給の一部であるため、あまり重視されていない。

次に、**Spott Award** は、時限付きの苦勞の多い仕事を引き受けた社員に対し、ねぎらいの意味で、当該業務につき 1 回限りで、3,000 ユーロ程度を支給する制度である。ただし、このような報酬支給は、他のドイツ企業でも古くから実践されてきた褒賞のプラクティスであるため、同社に特別なものではない。

SAP において、インセンティブとして最重要な要素は、最後の **Equity** である。同社では、基本給と **Bonus** の合計が全給与額の 50%、そして **Equity** によって得られる金銭的対価が同じく 50%程度になるように報酬を設計することが目指されてきた。**Equity** は、目標管理制度に基づいて運用される報酬部分であるため、原則としては、可変給である。**Equity** の予算は、社の株価と連動した **Retention Share Unit (RSU)**、および社の営業利益と連動した **Performance Share Unit (PSU)** と呼ばれる 2 つの部分から構成される。これを、各社員の目標管理による成果の達成度に従い数が増減する、株式として支給することになる。他社と同様に、このプログラムで得た株式は、数年の保持を義務付けられる。

これだけ聞くと、SAP の社員の全報酬において、個人的な目標管理の成果で決まる報酬部分が大きいということになる。このため、個人業績次第で、各年の報酬額の変動が大きいのではないかという印象が、持たれうる。

だが、実際はそうっていない。というのも、**Equity** の 80% が SAP グループと当該従業員が所属する各部門 (**Line of Business**: 独語だと **Bereich**) の業績と結びつけられた目標の達成度に基づき支給され、残りの 20% のみが個人目標に関係して支給されるためである。SAP 社はこれまで基本的に、一本調子で成長を続けてきたため、2018 年までは企業全体の業績も各部門の業績も伸びてきた。従って、この環境下では、**Equity** に基づく給付部分はほぼ例外なく毎年増え続けてきた。加えて、もう 1 つルールがあり、従業員が望めば、基本給+ボーナスの合計を 7 割、**Equity** の割合を見込みで 3 割にするというオプションも行使できている。

また、個人目標に関係する 20% にしても、現在では、各年の個人業績によって支給額が左右される仕組みにはなっていない。というのも、同社は、2016 年内に管理職員の短期的な個人業績評価の測定 (**Performance Rating** と呼ばれた) を廃止している。それでは何のために

個人目標の決定を行うのかということ、上司が部下の目標の達成状況をもとに、より良い働き方ができるように、また将来のキャリア開発に資するべく、部下に適切なフィードバック（SAP Talk と呼ぶ）を行うための情報を得るためである。SAP Talk は、1 年に 2 回ほど開催される。従って、この 20% の部分は、取締役会が決めたボーナス予算を、各自の給与グループごとに平等に分配するという運営の仕組みになっている。

同社では毎年の基本給の引上げ（Merit Increase）も、同様に予算を平等に分配するだけの運用の仕組みになっている。

なぜ、短期的な個人業績評価をやめたのかという質問に対しては、以下の回答があった。まず、前は、他社でもやっているような個人の目標達成度とボーナス額を結び付けるやり方をやってみた。だが、上司が部下との関係悪化を恐れ、全管理職員の 90% 以上に対し、100% 以上の達成度にしかないような評価しか付けなくなっていった。そして、100% 付近あるいは未達の達成度の評定を受けたものが、自分より良い評価がついた同僚に対して反感を覚え、チームがうまく回らなくなる事態が発生していた。このように、「成果主義」的な報酬を決めるための個人業績評価が本来の目的を果たせず、逆に社内業務の遂行に支障をきたしていた。これが無視できない問題となっていたため、管理職員代表委員会側が短期的な個人業績評価の廃止を取締役に提案したところ、受け入れられて現在の仕組みになったとのことである。

聞き取りによると、上記の提案は、SAP の管理職員代表委員会の独自のアイデアから来たわけではなかった。この提案は、前述のエアランゲン・サークルで、ダイムラー社の管理職員代表委員会と情報交換を行ったときに、ダイムラーが短期業績評価を廃止したところ、取締役会と管理職員全員の両グループが、以前より働きやすくなったと評価したというエピソードを聞きつけたことが契機となって練り上げられたという。このように、SAP 社の人的資源管理システムの形成においても、各企業を超えた、管理職員代表委員会同士の情報交換が相当の影響を及ぼしていることが確認される。

上記の証言からは、SAP では非常に安定した報酬支給のプラクティスが、極めて最近の時期に確立したことが判明する。加えて、SAP のようなソフトウェア企業が、「No Rating」を採用しており、また、このような報酬形成上のプラクティスが、ダイムラーのような有名自動車企業でも導入されている事実が浮かび上がる。

SAP では事実上、個人目標の達成度が反映される報酬の仕組みが完全に除去されている。このため、目標管理自体が個々人の労働の方向性を左右する余地が、極めて限られている。

このように、報酬額の決定に果たす個人目標の達成度の役割が排除され、企業・部門業績といったグループ・インセンティブのみが重視される状況が維持されている理由について尋ねたところ、以下の回答を得た。すなわち、SAP 内のすべての業務は、グループ労働でおこなうように設計されている。そのため、当該従業員が、自らが参加するチーム全体の成功をもたらすような、チーム精神と同僚・上司との信頼に満ちた協働が求められ、逆に個人目標を強く追求する働き方とスタンドプレーは、チームでの労働成果を阻害するものとして、非常に忌み

嫌われる。SAP の経営陣が求めるのは、個々人が企業組織に統合されることであり、そして、企業の全体的な関係を意識しながら働くことである。そして、拙速な働き方や複数の業務を一気に片付ける働き方も嫌われ、入念な働き方が求められる、というものである。

この証言からは、SAP のような大規模なソフトウェア産業においては、ソフトウェア開発に関する個々人の特殊能力が成長の源泉となるため、個々人の短期業績を評価するようにインセンティブが最適なのではないかという想定は、成立しないことが判明する。逆に、ソフトウェアの開発から販売に至るまでの過程で、多くの機能部門間の連携、および各部門、あるいは各プロジェクト内部での密な協働が求められることから、グループ・インセンティブとして設計された LTI と安定した給付から構成される報酬システムが、同社の人的資源管理を構成する要素として、適合的であることがわかる。

聞き取り相手より、具体的な給与額に関する情報を聞き出すことは、避けた。だが、その給付水準については、全従業員のそれを平均しても、ドイツ企業としては、断トツでトップレベルと断言された。また、SAP は、国内外を問わず、全社レベルで報酬システムを共通化している。これに加えて、報酬額の水準も統一しており、賃金水準の低い国における子会社でも、最も給与額の高い先進国のレベルに合わせて、給与が支払われるとのことである。

このほか、Executive に昇進すると、年に 3 回まで、ビジネスクラスでの出張が許される。

LTI で得られる金銭的な価値の水準に関しては、聞き取り相手となった管理職員代表委員会の長自身が、2018 年 6 月 14 日に、これまで保持していた 285 の SAP 株式を売却して 29,305 ユーロを手にしたことが、株式市場関係の業界報道によって知られる⁵²。

以上のように、SAP 社は、各種のフリンジベネフィットと金銭的給付だけでも、寛大な給付を従業員に行っている。一部の米国の IT 系の企業で同様のプラクティスが存在することを例に挙げ、これが人材確保の必要性の観点から、米国企業から伝わったやりかたなのか質問したところ、否定された。聞き取り相手によれば、寛大な給付を行う文化は、あくまで SAP の創業者が採用してきた人的資源管理の方針により整えられたとのことである。その方針を構成する哲学とは、「社が好調なら、社員の生活も良くなっていなければならない (wenn es der Firma gut geht, so muss es den Mitarbeitern gut gehen)」というものであり、標語として社内に着しているとのことである。つまり、社の業績の向上があれば、必ず社員に還元するという哲学が徹底してきた結果、社員に対する充実した給付が実現してきたのである。

なお、社員全員に対する社用車の無償支給に見られるような、同社のインセンティブの構成内容は、ドイツ企業中でも異色であるため、エアランゲン・サークルの中では、完全に異端者扱いされていると、聞き取り相手は、苦笑しながら打ち明けてくださった。

⁵² [https://www.aktiencheck.de/exklusiv/Artikel-](https://www.aktiencheck.de/exklusiv/Artikel-SAP_Aktie_Aufsichtsrat_Margret_Klein_Magar_verkauft_Anteile_Aktiennews-8656116)

SAP_Aktie_Aufsichtsrat_Margret_Klein_Magar_verkauft_Anteile_Aktiennews-8656116 (2019 年 9 月 21 日閲覧)。

5. 従業員利益代表とその課題

この項目を特に設けたのは、SAP 社内における労使関係が、他の有名ドイツ企業とは、必ずしも歩調を合わせた発展を遂げてきていないためである。

まず、同社は、使用者団体に加入していないため、産別協約の適用がない。これが全く問題にされなかった理由については、すでに述べた。

次に、同社では 1972 年の創業時から 2006 年に至るまで、従業員代表委員会すら存在しなかった。管理職員代表委員会も、2007 年に初めて委員会の設置と委員の選出が行われた。

このような状況を生み出した理由は、いたって単純である。まず、同社の社員の圧倒的大部分が大卒であるため、従業員代表委員会を選出しようにも、だれも立候補するものがいなかった。従業員代表委員会の存在と意義すら知らないものもいたという。次に、創業以来 2000 年代に至るまで、高率の企業成長が続き、上記の 4 で説明したような恵まれた給付が実現してきたため、従業員利益代表を通じ、使用者側と労働条件を巡る協議・交渉を行う必要性を、誰も認識してこなかった。実際、2000 年代に入るまで、SAP 社は事実上競合企業がなく、怖いものなしの高成長を持続してきた。

この状況が急転したのは、2000 年代中期になってからである。特にコア事業の分野で、米オラクルが次第に SAP の地盤を崩すようになった。この状況に直面した経営陣は、従業員利益代表を導入することにより、社員の忠誠心および社との一体感を高められ、競合他社に対抗する力を強化できるのではないかと期待するようになった。これにより、従業員利益代表の導入に経営陣が理解を示し始めた。問題は、逆に、SAP の大部分の従業員が従業員代表委員会の導入に反対であったことである。結局、この問題は裁判所で決着がつけられ、2006 年に初めて同委員会の選出選挙が実施された⁵³。

この動きに合わせる形で、管理職員たちも管理職員代表委員会を 2007 年から選出することになった。従業員代表委員会についてはいうまでもないが、化学産業では 1968 年から、シーメンスでも 1970 年代に、経営陣との自由合意に基づく管理職員代表委員会を選出してきた。また、1989 年には、同委員会が経営陣との協議機関として合法化されていることから、SAP 社の社員自身の従業員利益代表に対する関心が、過去において、いかに低かったかがわかる。

2018 年 4 月には、従業員代表委員会の選挙が行われた。対象となる議席は 65 議席であり、13 の被用者カテゴリーより候補が立てられていた。このうち、労組サイドから 5 議席が選出されることになっていた。特徴的であるのは、SAP の従業員構成を反映し、労働組合のカテゴリーからの立候補者が全員、VAA（化学産業大卒者・管理職員労組）から選ばれることである。ちなみに、ドイツにおいて、大卒者・管理職員のみを組織対象とする労組は、VAA のみである。当然、監査役会に労働組合から選出される委員も、同様の理由から、VAA に属する

⁵³ これについては、フランクフルター・アルゲマイネ紙 2006 年 3 月 6 付の記事でも確認できる。

(<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/sap-mitarbeiter-setzen-sap-betriebsrat-gerichtlich-durch-1306599.html> : 2019 年 9 月 24 日閲覧)。

職員が選出されることが多い。

前述の通り、SAP は従業員利益代表と従来縁が薄く、これに対する社員の理解も少なかった。だが、この状況は、世界金融危機を契機として、一変した。というのも、同社がリーマンショックのあおりを受けて業績を大幅に悪化させたことにより、2008 年に、同社の歴史で初めてとなる大規模な人員削減に踏み切ったのである。これを契機として、60 歳を超える社員を狙い撃ちにした、大規模なリストラの波が訪れた。同社の従業員は、このような動きを、日本のリストラと同義の、「Reorg (Reorganisation の省略形)」と呼んでいる。

この人員削減の波は、2015 年に再来した。この時も、極めて多数の社員が社を去った。

同社は 2019 年春にも、社の高度成長期を支えてきた高齢者を対象に 4,400 人の従業員の削減予定を発表した。この決定は、従業員利益代表より、貴重なノウハウの流出を招くとして、強く非難された⁵⁴。

この時の従業員利益代表側の主張によれば、50 歳を超えた社員に対して同社は、スキルと能力を向上させるような研修を提供し、配置転換を図る試みをしなかったとされる⁵⁵。一方で、SAP はグループ全体では社員数が増え続けており、2019 年末には 10 万人の大台に乗った。上記の従業員側の証言が正しいとすれば、SAP はこれまでの長期雇用の伝統を捨て、給与の高い高年齢の社員を給与の安い若手の社員で入れ替えることを軸とした事業再構築を進めていることになる。これは、1990 年代後半から金融危機の時期までにドイツ企業で有力だった雇用慣行である。一方で、このようなリストラの在り方は、他の有名企業では廃れつつある。従って、同社は、ドイツ企業の一般的なトレンドとは逆行した動きを見せていることになる⁵⁶。

ソフトウェア業界は技術の陳腐化が極めて速い業界であるため、このような高齢社員の人員削減ができるとの想定もなしえよう。だが、聞き取りでは、競争禁止規定を厳守することの見返りに、退職金額を引き上げさせるための交渉を行うことを、管理職員代表委員会が人員削減の対象者に勧告しているとの証言も得た。従って、リストラ対象となった社員の中には、他社にもれば自社が大きな打撃を被るような知識・技術を持つものがあることも、確かである。

このように、他企業に比べて相当に遅れて到来した事業再構築の波に対応することが、同社の管理職員代表委員会の現在における最大の課題である。具体的には、人員削減を解雇ではなく、早期退職によって行うことを経営陣に認めさせることと、退職金の額をできるだけ引き上げるための規則作りを行うことが中心となる。第 2 節 4 で論じた労働時間貯蓄通帳も、人員削減の対象となった高齢者ができるだけスムーズに年金生活に移行できるよう、運用方法に工夫が凝らされている。

⁵⁴ これについては、ロイター通信の 2019 年 4 月 11 日の独語版報道でも確認できる。

(<https://de.reuters.com/article/deutschland-sap-betriebsrat-idDEKCN1RN187> : 2019 年 9 月 25 日閲覧)。

⁵⁵ 同上参照。

⁵⁶ 金融危機以後のドイツ企業において長期雇用の伝統が復活している事実については、石塚 (2016) を参照のこと。

このような金銭的な側面のみならず、早期退職者の心のサポートをするために、「Alumni Forum」と名付けられた社員の同窓会組織が結成され、これを管理職代表委員会の長がマネジメントしている。社の黄金期を支えた高齢の社員は、社との一体感が極めて強いため、旧同僚および現役社員との積極的な情報交換を続けることにより、早期退職に起因する心理的な衝撃をある程度いやすことができるのだという。

石塚（2008）で示されたように、1990年代後半から2000年代初頭に至るまで、ドイツ企業の管理職員代表委員会は、リストラが管理職員の勤務生活に及ぼした負の影響に対応する活動に奔走してきた。SAPは、世界金融後に初めて、遅れてきたリストラの波に対応する形で、このような作業に従事する必要が生じたのである。上記以外に、SAPの管理職員代表委員会が重点的に従事している作業は、以下のとおりである。

- ①「1:1 Individual Consulting」：これは主に、リストラ対象者との、早期退職の条件に関する個別の相談である。管理職員代表委員会は、1989年成立の管理職員代表委員会法に基づき、早期退職にかかわる拘束力を持つ指針を経営陣と共同で締結している。このため、いかなる退職条件を早期退職契約に書き込めるかをアドバイスできるのである。また、下の②にかかわるテーマについても、このような個別のコンサルティングが行われている。
- ②「Onboarding Matters」：これは、SAPが実行してきた数多くのM&Aに起因する、従業員の社内統合上の問題点を解決するために、労使共同で対策を練る作業である。過去10年のM&Aの結果、他社から来た社員が急増した。だが、このような新参の、そして比較的若手の社員のうち、社風と労働条件上の違い、元からいた社員グループの人間関係の中にうまく溶け込めないなどの原因により、疎外感を味わい、社が重視するチーム労働に貢献できない、あるいはやめていく者が目立つようになった。SAPの経営陣は従来、この方面での統合努力を怠ってきた。だが、昨今の事情から、競合企業に若手の人材をとられることの脅威を、経営陣が強く認識するようになった。このため、彼らを引き留めるために、管理職員代表委員会の協力を求めるようになったのが、この作業の始まりである。
- ③「HR Concepts」：人的資源管理の諸システムを構築するための、基本方針を経営陣と協議する作業である。上記の、法的に拘束力のある退職条件に関する指針の策定を巡り、経営陣・人事部と協議する作業もここに分類される。
- ④「Life Cycle Führungskräfte & Generation」：これは、一種のWLBに関する労使協議である。高齢になると、身体的に負担の重い業務を遂行することが難しくなる。そのために、入社してから退職するまでの間における、最適な役職の移行パターンのバリエーションを考えるのが、その趣旨である。高齢の社員の早期退職の増加を、別のキャリアラダーを用意することで、抑制しようとする意図もある。
- ⑤「Business Matters」：経営陣より、全社経営に関する情報の説明を受ける作業である。これは、管理職員代表委員会法で定められた情報取得権の行使であるため、他企業でも同様に

行われている。ただし、SAP では目下、大規模なリストラが続いているため、これについての最新の情報を同委員会が取得することには、特に大きな意味がある。

- ⑥「SAP Strategical Management」：これは、以下のテーマについて経営陣と定期的に協議し、人的資源管理上の方針を共同構築する作業である。説明は、必要なものに限りつけておく。

—Talent Management

—HR Strategy

—SAP Talk（既述：短期業績評価に代わる未来志向のフィードバック）

—Learning（社員の能力開発：SAP が高齢社員の能力開発に積極的でないため、目下、特に大きなテーマとなっている）

—digital HR（SAP の開発した最新の人事管理ソフトウェアを活用して、人的資源管理上の作業の省力化とコスト削減を進めること）

—Mobil Work（最新の技術を活用し、全社員が職場外で業務ができるようにすること：独製英語で、「Home Office」方式と呼ばれる在宅勤務が、その典型例）

—Inclusive Culture（文化・性別その他の違いを超えた、全社員の包摂。ダイバーシティ・マネジメントの一環。具体的には、各年齢グループ、各々異なる個人特性の保持者、アスペルガー症候群の社員、M&A の結果、国内外の他社から来た社員を、社に最適に統合するためのプログラムを作成すること）

—Gender（現状では、新入社員の 33% が女性であるが、管理職員に昇進するまでの間にこの割合が 25% に落ちる現状を、各種支援プログラムの作成を通じ改善すること。また、Business Women Network と称する女性社員同士の情報交換ネットワークづくりを行うこと）

—AI Workplace for Future：（人工知能の導入⁵⁷が職場に及ぼす（であろう）影響について確認し、負の影響に対する対策を練ること）

- ⑦Termin Woche：管理職員全員の情報共有のために定期的に行われる全社的な会合を開催するための作業である。取締役会メンバーによる講演とこれに続く質疑応答が行われる、管理職員代表委員会法で定められたドイツ国内の管理職員総会（LA-Informationsrunde）、SAP グループ全体の管理職員の情報交換と連帯感を強めるための懇親会（Global Executive Forum）、そして、既述の、早期退職者のための同窓会（Alumni Forum）が、これに相当する。

以上より、SAP の管理職員代表委員会の歴史は極めて新しいのにもかかわらず、リストラ

⁵⁷ 管理職員代表は、AI が管理職員の働き方に及ぼす影響として、AI が全社的なビジネスモデルを急速に変えるため、これを実現するための戦略を実行し、かつ部下の労働を編成する立場にある管理職員もこれに対応するための負担が増えることを予想していた。

や社員統合に関連するテーマを中心として、同社を取り巻く環境の急速な変化がもたらした人的資源管理上の問題に対応するために、同委員会は極めて精力的かつ組織的な活動を行っていることがわかる。

経営陣にとっても、リストラをできるだけ円滑に進め、社員統合上の問題を解決するためにも、管理職員代表委員会との協働が重要になってきた。また、人事部の各担当責任者および担当部署（Global Labor Relations）と管理職員代表委員会が、個別の人事事項について常に密に折衝を行っていることは、他企業と同様である。

ただし、その歴史の短さを反映してか、従業員利益代表と経営陣との関係が必ずしもうまくいっているわけではない。特に、2019年8月には、従業員代表委員会のメンバーが即時解雇されたことにより、裁判沙汰にまで発展している⁵⁸。また、同委員会の選挙投票率も現状では、選挙権保持者の半分にも達しておらず、社員の従業員利益代表制度に対する関心も必ずしも高くない。同社における労使協議制の今後の発展は、昨今のリストラを労使間の協働により、いかに乗り越えられるかにかかっていると思われる。

6. 小括

以上、SAP社を分析事例として、ドイツ企業の人的資源管理の新展開を探ってみた。検出された結果を要約すると、以下のようである。まず、同社の人事秩序は、外部のコンサルティング企業には依存せず、自社基準で構築されている。一方で、役職評価の基準が各役職の市場価値に置かれている。この方針は、2017年10月以降のシーメンスと共通する。スペシャリストについては、その知識の重要性に応じて、マネージャーと比肩しうる待遇を与えられるが、最下層の管理職員グループまでが昇進の上限である。つまり、ソフトウェア構築に関する技能だけでは昇進に限界があり、技術よりもマネジメント能力に高い価値を与える傾向がある。このことは、1970年代以降のドイツ企業の傾向と共通している。

能力開発においては、組織的なJob Rotationが行われてこなかったことは、他のドイツ企業と異なる。だが、これは同社の歴史が浅いことによる可能性があり、今後、マネージャー養成のために、体系的なJob Rotationの仕組みを作るという可能性も否定できない。

インセンティブについては、従業員にとって得になるように、比較的寛大に構築されてきた。他のドイツ企業に見られない構成要素もみられる。だが、これはあくまで創業以来の経営陣の温情主義的な方針に基づくものであり、米国のIT企業のプラクティスを移入したものではない。

インセンティブの支給基準としての短期業績評価の運用は、最近になり事実上全廃されており、「No Rating」の原則が貫徹するようになった。基本給の引き上げにおいても、平等主義

⁵⁸ これについては、ライン・ネッカー新聞の2019年8月23日の記事でも確認できる。

(https://www.rnz.de/wirtschaft/wirtschaft-regional_artikel,-walldorf-sap-betriebsrat-wehrt-sich-gegen-kuendigung-_arid,461684.html : 2019年9月28日閲覧)。

が採用されている。一方で、企業全体の業績と直結したグループ・インセンティブとしての LTI が、インセンティブの中心的構成要素となっている。これについては、シーメンスと共通の傾向を見せる。

一方で、同社は世界金融危機の時期以降、大規模なリストラを実施するようになった。これは、同年以降、BASF のような他企業が見せた、長期雇用の伝統の復活傾向とは逆行する流れである。これを原因として、金融危機以前には全く縁のなかった労使対立が報告されるようになった。管理職員側は、2007 年における利益代表制度の導入以降、比較的短い時間の間に迅速に、経営陣との労使協議の体系を構築し、リストラの対象となった管理職員の金銭的・心理的問題を解決するために、重要な役割を果たすようになった。だが、このような活動は、メーカーでは金融危機以前に管理職員代表委員会の最重要課題であった。つまり、SAP は、相当遅れて、そして、ドイツ企業で新しい人的資源管理の発展がみられるようになった時期に、これを追体験していることになる。

いずれにしても、同社は従業員利益代表の伝統が浅い。極端に言えば、従業員に対する温情主義的な人的資源管理を基礎として、家父長的経営が持続してきた。そのため、同社において今後、ドイツ企業のステレオタイプ的なイメージの重要な一構成要素である、「従業員利益代表と経営陣の密な協働」に基づく人的資源管理の形成の文化が定着するかどうかは、現在のリストラを乗り切るために、従業員利益代表が経営陣にいかなる提言ができるかにかかっていると思われる。

管理職代表委員会はすでに、エアランゲン・サークルにおいて他社の経験を吸収し、その一歩を踏み出していることは、これまで見てきた通りである。

第3節 コベストロ社(Covestro AG)の事例研究

1. 概要および典拠とした情報

コベストロ社は、バイエル社の機能素材事業会社である、Bayer MaterialScience が 2015 年に、バイエル・グループよりスピナウトされることにより、誕生した。これは、2000 年代前半に始まった、バイエルの大規模な組織改編の一環と位置付けられる。具体的には、化学品事業部門を 2004 年に分離し、ランクセス社 (Lanxess AG) として独立させたのに続く、大規模なスピナウトとなった。同社は 2019 年 2 月の聞き取り時点で、ポリウレタン、ポリカーボネート、塗装・接着剤・特殊素材の 3 事業を中心に、事業展開を行っていた。

同社を事例研究の対象にしようとする試みは、スピナウトを伴う組織変革が、人的資源管理の在り方にいかなる影響を及ぼすのかという、極めて素朴な問題意識から始まった。

だが、筆者がドイツ企業の実力を確かめるために継続的に観察している、化学産業の大卒者・管理職員労組である VAA が組合員に対し毎年実施している「勤務先満足感アンケート (VAA-Befindlichkeitsumfrage)」において、スピナウト後間もない 2016 年に同社が、総合点でいきなり 2 位に浮上し、2018 年には首位を獲得したことで、本研究の目的を遂行するためには、同社の人的資源管理のプラクティスを調査することが不可欠であると確信するようになった。

ちなみに、同社は 2019 年の同アンケートでも、首位を維持している。これに対し、バイエル本社は 2016、2017 両年に 4 位、2018 年に 5 位、2019 年には 12 位に一気に下落している。コベストロとバイエルで異なるプラクティスが行われていることが、両企業におけるアンケートの集計結果の違いにつながっている可能性がある。

これまでの同アンケートでは、企業統合や企業組織の分離を伴う大規模な企業組織変動により、新企業が誕生した場合、当該企業に勤める管理職員と大卒職員の満足感が極めて低下するとの結果を例外なく示してきた⁵⁹。そのため、筆者も、コベストロが誕生した 2015 年当時は、同社社も従業員の意に沿わない企業組織改革を実施することにより、従業員の意識の悪化を招くであろうとの単純な予測を立てていた。だが、逆の結果が示されたことにより、同社内において、労使間での何らかの合意が形成され、良く機能する人的資源管理のプラクティスが誕生した可能性があると考えられるようになった。

これを検証するために、同社内の人的資源管理の形成に直接関与している人物への聞き取りが必要になった。筆者が大学院時代より研究活動においてご助力いただいている VAA の総裁 (BASF 社の管理職員代表委員会の長) に、仲介をお願いした結果、コベストロ社の管理職員代表委員会のメンバーとのインタビューを実施することができた。以下の記述は、この時の

⁵⁹ 例えば、石塚 (2008) は、ヘキスト社の企業組織変動で生じた、各後継企業における同アンケートの結果が、他の有名化学企業と比べて、極めて悪かったことを報告する。

聞き取り内容が基礎となっている⁶⁰。

2. 人事秩序

コベストロ社を含む、化学企業の従業員構成については、良く知られているため、詳細は省略する。正社員が管理職員、協約外職員、協約被用者で構成されることは、他の有名ドイツ企業と変わらない。管理職員と協約外職員は、主に大卒者、次に実験助手あるいは化学技術者からのたたき上げ、そして、シーメンスに比べれば少ないが、工業事務職員の出身者から構成される。大卒者は、以前に比べればだいぶ減ったとはいえ、化学者と総合大卒あるいは専門大学卒のエンジニアが最大の比率を占める。これに、物理学、数学、医学、情報学士などの他の理系大卒者、そして、商学士・経営学士が続き、数は少ないが、法学士、経済学士も存在する。化学者の大部分は、今日でも博士号を有する。

次に、人事秩序を検討する。

バイエルから直接分離して間もないこともあり、コベストロも現時点では、バイエルと全く同じソリューションを用いて、自社の人事秩序を形成している。バイエルは、石塚（2016）で説明されているように、1976年から延々と、ヘイグループが提供する役職評価ソリューションを採用し、社員格付けを行っている。コベストロでもこれに倣い、管理職員を含む全協約外職員を、ヘイグループに提供されている、そしてバイエル用にアレンジされた役職評価を用い、数段階の「契約階梯」に格付けし、マネジメントしている。

従業員構成（正社員のみ）を図示して、コベストロ社とバイエル社で対置したものが、下記の図表 12 と図表 13 である。

取締役会直下のヒエラルキーについて注目すると、黄色の部分が経営組織法上の管理職員（下記のバイエルおよびコベストロの呼称上の分類と一致しないことに注意）、緑色の部分がその他の協約外職員、そして、水色の部分が化学産業の協約の適用を受ける社員である。

略称について説明すると、LM が管理社員（Leitende Mitarbeiter）、LA が管理職員、OF が上層管理職員（Obere Führungskräfte）、そして GLC が全社的リーダー・サークル（Group Leader's Circle、あるいは Konzernführungskreis）を、それぞれ表す。これらの呼称区分は、バイエルとコベストロの両社のみで通用することに注意されたい。

協約外職員のみに着目すると、バイエルでは、上から GLC 6, GLC 5.2, GLC 5.3, OF 4.2, OF 4.1, LA 3, LA 2, LM 1.3, LM 1.2, LM 1.1 の 10 段階の社員格付けが存在する。これに対し、コベストロでは、GLC 5（あるいは Senior Executive 5）、OF 4.2, OF 4.1, LA 3, LA 2,

⁶⁰ 2019 年 2 月 19 日に Covestro 社の管理職員代表委員会のメンバーと同社のレーヴァークーゼン本社事業所で行われたインタビューがそれである。なお、同氏は大学で化学を専攻し、博士号を取得した翌年の 1997 年にバイエルに入社した。まず、研究部門に配属された後、取締役アシスタントの経験を経て、再び R&D に復帰し、二酸化炭素を活用した高機能人口樹脂の加工方法の実用化で実績を上げ、140 以上の特許を有する優れた研究者でもある。2014 年には、バイエルが優れた研究者に授与するオットー・バイエル・メダルを獲得した。コベストロの成立後は、イノベーションマネジメント部門において、Catalysis and Technology Incubation を担当する課のマネジメント責任を担っている。加えて、同氏は現在、VAA 総裁会のメンバーでもある。

LM 1.3, LM 1.2, LM 1.1 の 8 段階である。

同じ基準の役職評価を使いつつも、最上層の部分でコベストロの階層が少ない理由は、同社がバイエルの事業子会社だったことによる。旧 Bayer MaterialScience 社で同社の経営陣とされていた社員が GLC 6 の管理職員であったため、コベストロが分離独立すると、これが取締役メンバーとなった。そして、今や取締役会直下の最高位の管理層となった GLC 5.1 と GLC 5.2 の社員を、新社における従業員規模に鑑みて、厳密に分ける必要性がなくなった。このため、これをまとめて、Senior Executive 5、あるいは GLC 5 として統合したのである。

1976 年にバイエルがヘイグループの基準による役職評価を導入した際には、全ての協約外職員が管理社員（つまり LM）と称され、LM 1～LM7 までの契約階梯に分類されていた。協約外職員内で呼称の区別が生じた契機は、2000 年代前半におけるバイエル社の事業部制から持ち株会社制への移行である。これ以降、各事業子会社レベル、および頂上のホールディング企業で全社的なマネジメントを担う社員（上記の GLC）と、各産業立地レベルでこれを行う社員（上記の LA）、そして、この両者の主な候補となる社員（LM）を、厳格に区別するようになった。原則として、LA までの社員は事業子会社レベルで、そして、GLC 以上の社員は事業子会社間で Job Rotation を行い、能力開発を行うことになる。OF 4.1 の社員は、GLC と LA との境界部分に存在する社員グループである。これは特に、GLC としての役職に任命された後に、前任者より引継ぎの意味を兼ねた OJT を受けている段階の社員に対して与えられることが多い格付けとされている。

極めて高度な知識を持っているがあくまでスペシャリストのキャリアに留まる社員を、マネージャーとしての役職にある社員との関係で、いかなる待遇を与えるのかという問題は、中核社員の人的資源管理を考えるうえで、非常に重要な問題である。石塚（2016）では、バイエルが 1976 年におけるヘイグループのソリューションに基づく役職評価を導入後、スペシャリストがマネジメント責任の大きい社員に比べ、低い格付けを受けてきたことが報告される。

本稿では、シーメンスや SAP においても、役職評価上、マネージャーがスペシャリストよりも重視されていることを明らかにしてきた。このようなプラクティスは、コベストロでも同様で、当該知識の深さ・当該分野における経験年数の長さを基準に格付けされるスペシャリストは、最高で 4.2 までしか昇格できない。それ以上の格付けを望む場合、頻繁な Job Rotation に基づく、知識の幅の拡大が要求される。つまり同社でも、スペシャリストに対するゼネラリストとしてのマネージャーの優位が確認されるのである。

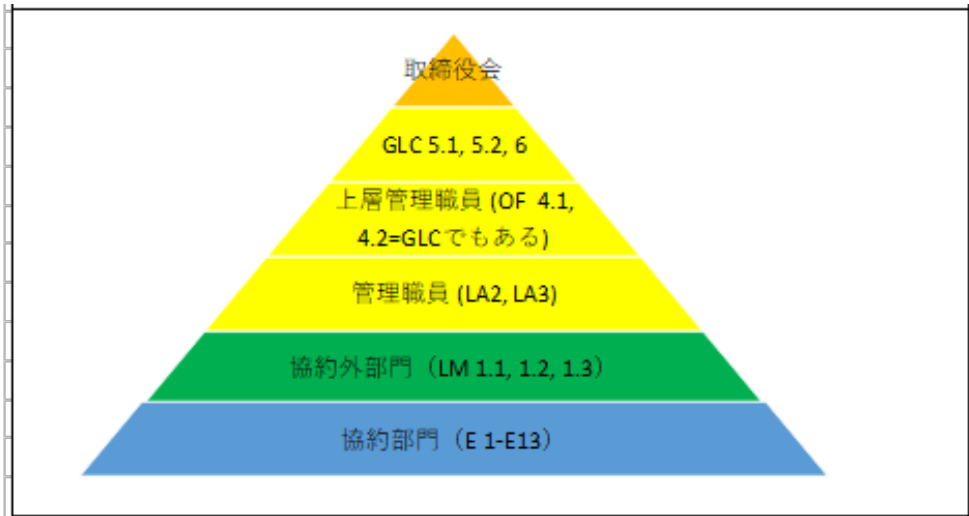
経営組織法上は、水色の協約部門と緑色の協約外部部門に格付けられる社員が、従業員代表委員会を通じて、その被用者利益を代表されることになる。また、LA から GLC までの社員が、管理職員代表委員会による被用者利益代表の対象となる。管理職員の数は全体で、1,000 人ほどである。

コベストロにおいて、ヘイのソリューションに基づく役職評価は基本的に、企業戦略の状況をにらみつつ、3 年に一度見直される。このほか、事業再構築が実施される場合、マネジメン

ト組織に大きな変動が起こり役職の重要性も変化するので、必要に応じて役職評価の変更が行われる。また、役職グループ上は比較的強く位置付けられているが、非常に優れた社員が存在する場合、これを競合他社にとられるのを防ぐために、ヘイが提供するソリューションによる役職評価と極力矛盾しないように配慮しつつ、現在のグループより高い俸給階梯に位置付けられることもある。

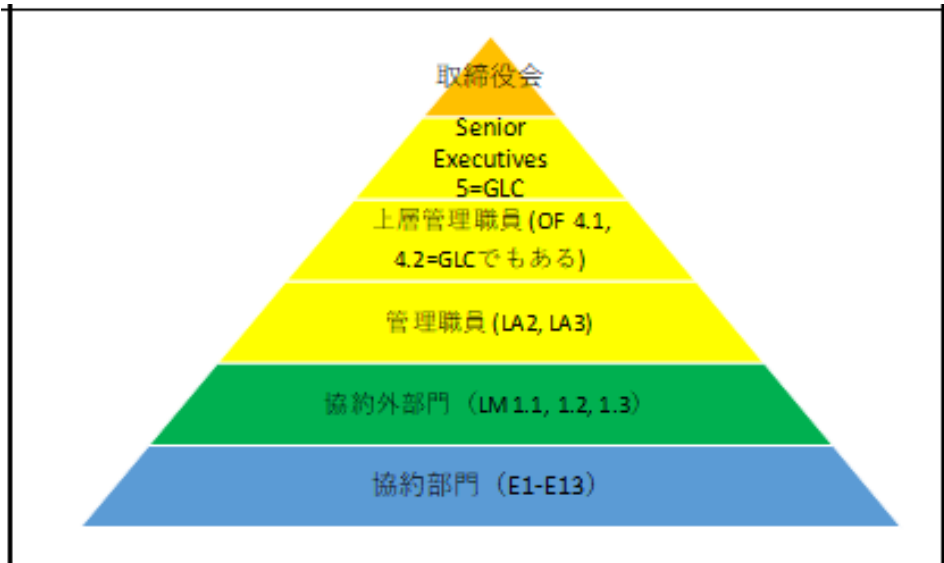
いずれにしても、人事秩序において同社は、ヘイグループの役職評価ソリューションを全面的に採用していることから、グローバル・スタンダード型に分類できる。

図表 12 2019 年 2 月時点における Bayer 社の従業員構成（人事秩序・協約基準）



典拠：2019 年 2 月 19 日における Covestro 社の管理職員代表委員会の長とのインタビュー

図表 13 2019 年 2 月時点における Covestro 社の従業員構成（人事秩序・協約基準）



典拠：2019 年 2 月 19 日における Covestro 社の管理職員代表委員会の長とのインタビュー

3. 労働契約とインセンティブ

以下、管理職員に限定して、説明を進める。

まず、他企業に見られない同社の労働契約上の規定として、通勤手段に関する規定が挙げられる。これは、シーメンス、SAP を含め、他の有名独企業では管理職員の重要なインセンティブとして認識されている社用車を廃止し、代わりに各社員が自身の生活スタイルに合った通勤手段を選択できるように、定額の包括通勤手当（**Mobilitätspauschale**）を支給する規定である。これを導入した理由は、社にとっても、そして社員にとっても負担の多い（税法上、社用車を通勤に使う場合、事実上の現物給付とみなされ、その金銭化された価値に課税されるため）社用車が、もはやインセンティブとしての魅力が消失しているとの認識で労使が合意したことによる。また、近年の気候変動を理由とした温暖化ガス排出抑制に対する意識の高さを社内外に示す必要性からも、公共交通機関での通勤も可能にする同手当の規定が盛り込まれた。

ちなみに、大部分の企業で管理職員のステータスを示すフリンジベネフィットとして認識されている社用車を廃止するというアイデア自体は、エアランゲン・サークルで知った、他企業のプラクティスに倣ったものであるという（企業名は不明）。

競争禁止規定および同規定適用時の代償金の支給、従業員発明報酬法に準拠する発明報酬の支給を労働契約で定めることは、他の化学企業と共通である。もっとも、これらと有給休暇の最小日数、労働契約の破棄通告から実際の労働関係解消までの最短期間（つまり **Notice Period**）については、化学産業大卒者協約に準拠している。

労働時間の制限を設けない、信用労働時間制（“**Trust Time**“、つまり **Vertrauensarbeitszeit**）が契約中で明記されることは、他企業の管理職員と同様である。加えて、育児・介護上の必要性に応じ、管理職員にもパート時間労働が認められる。また、前述のホームオフィス方式での労働編成に代表される、場所を問わない勤務形態（**mobiles Arbeiten**）を可能にすることを通じた、労働負担の減少が図られている。ただし、現実として、それでもコベストロの管理職員の労働時間は、他企業と比べても長い。管理職員以外の協約外職員においても、その標準的な労働時間は、45-48 時間と非常に長くなっている。この理由は、バイエルその他の事業分野と比べて生産活動が占める比率が大きく、管理職員も生産現場に縛り付けられる時間が長いため、全体として、柔軟な労働編成をしにくいことによる。

シーメンスと SAP の事例研究により、最上層の管理職員の労働契約において、個人化の余地があることが明らかになった。このようなプラクティスは、コベストロでも同様である。具体的には、**Senior Executive 5 (GLC 5)** の労働契約内容に関し、使用者と当該社員との間で交渉可能な予知が存在する。このため、一部の規定は、GLC 5 に属する社員間で、大きく異なっている。

コベストロの労働契約上の定年退職年齢は、63 歳とされており、法定年金の満額の支給開始年齢とは開きがある。この問題を退職金の支給などの手段で代償するなどして解決してい

るのか否かについては、回答を得られなかった⁶¹。

企業年金はバイエルと同じ仕組みである。具体的には、2005 年以降は、バイエル社独自の年金金庫に代わり、ライン年金金庫（Rheinische Pensionskasse）に労使（被用者は、税引き前給与額の 2% 程度）で拠出した保険料を積み立て、これに保証された最低利率を適用し、資本市場で運用する仕組みである。これを勤務期間中の資本市場の状況に応じて運用した成果により、最終支給額が決まる。ただし、この運用率は、以前に比べて大幅に悪化している⁶²。

この企業年金の仕組み自体は、現在、バイエルおよびコベストロ両社で勤務する協約外職員からバイエル全社の取締役役にいたるまで、共通している。これを、現役給与の一部を年金原資として追加する（Deferred Compensation）か、あるいは、企業年金とは別に確定拠出型年金であるいわゆる「リースター年金」に個人的に加入することで、補完する選択肢がある。さらに、公的年金を加えて、各社員は、老後に備えることになる。

次に、金銭的インセンティブに目を移す。コベストロのそれも、前の 2 社と同様に、基本給、STI としてのボーナス、LTI から構成される。また、期限付きであるが負担の重い仕事を遂行したときに、一時報酬金（Individual Performance Awards と呼ばれる）が支払われることも同じである。

このうち、基本給はバイエルと全く同じ役職評価基準で分類された役職グループごとの、レンジ給方式の役職基本給が適用される。役職グループ相互の俸給階梯は、ヘイの役職評価を採用している他企業と同様に、相互に重なり合っている。石塚（2016）で報告される、バイヤースドルフのようなブロード・バンディング化は、まだ行われていないとのことである。

基本給の年次引き上げ（Merit Increase）は、社の前年度のキャッシュフローを基準に取締役会で決められた予算を、上司の主観的な査定に基づき各社員に分配する、伝統的な手法が採用されている。ただし、引き上げの際には、個人業績（persönliche Performance）のみが決定的な役割を果たすわけではなく、勤務年数としての年功も重視されているとのことである。これは、石塚（2016）で明らかにされた、1996 年に導入された「成果主義」以前のバイエルにおける、各社員の年功を考慮した基本給決定のプラクティスが、実質的に維持されていることを示唆すると思われる。

次に、変動給である STI としてのボーナスは、Covestro Profit Sharing Plan と呼ばれている。この予算自体はコベストロの使用資本利益率（ROCE）とフリーオペレーションキャッシュフロー（FOCF）、および売上高成長率、つまり全社的な成果で決まる。この点については目標管理制度に基づく「成果主義」的ボーナスをインセンティブの主軸に据えている企業と変わらない。

⁶¹ 定年年齢を契約中で 63 歳に設定しようとする動きが他企業でもあることは、石塚（2016）における、バイヤースドルフの事例からも知られる。なお、筆者が他企業の人事書類で見た限りでは、63 歳定年を契約中で定める慣習は、1980 年代後半からすでに存在していた。

⁶² 欧州中銀のゼロ金利政策の影響で、この最低保証利率は通減し、2011 年末までの年金金庫加入者は 2.75% の年率（Tarif 1）であったが、インタビュー当時では、1.75%（Tarif 3）にまで低下していた。

だが、これを個々の社員に配分する方法は、個々人の合意目標の達成度には依存しない。というも、当該予算は、個人成果とは全く関係なく、各自の現時点での基本給額を基準に、平等に分配される。つまり、STI としてのボーナス額は、短期的な個人成果とは全く関係なく、全社的な成果にのみ基づいて決定されているのである。

コベストロでのインタビューに先立ち、バイエルにおいて管理職員代表委員会メンバーに対して行ったインタビューにおいて、バイエルでは各社員の目標管理における合意目標の達成度に基づき、変動給としての STI としてのボーナス額が支給されていること、そして、同じ役職ランクにある社員間でのボーナス額の分散は、非常に大きいとの証言を得た⁶³。つまり、バイエルでは、1996 年以降変わることなく「成果主義」的な個人業績評価（バイエルでは Performance Management と呼ばれる）を、人的資源管理上の重要な手段として採用し続けている。

一方でコベストロでは、バイエルより分離後、バイエルとは一線を画したインセンティブ構築の方針を、具体的には、「No Rating」と全社的なグループ・インセンティブの最重視という方針を、変動給としての STI を構築するうえで採用していることがわかる。

コベストロの LTI は、Prisma と呼ばれている。これは、実質的にバイエルの「Aspire Program」と同じである。具体的には、社の株価の 4 年に渡る上昇率と、その競合企業の株価（具体的には、Stoxx Europe 600 Chemicals の株価指数）に対する比率を指標として、各社員の基本給額を基準として支給額を決める仕組みである。これは、2016 年に導入されたため、2020 年 1 月に初めて支払われた。いずれにしても、この給付部分も、個人業績ではなく、全社的なパフォーマンスで支給額が決まる。

まとめると、コベストロ社においては、STI および LTI の両方が全社的なパフォーマンスで決まる給付となっており、個人業績は全く反映されない仕組みとなっている。これは、実質的に SAP と全く同じ運用方法であり、「No Rating」の方針が確認できる。

コベストロが個人業績評価とこれらのインセンティブを切り離した理由は、SAP とほぼ同様である。つまり、100%の目標達成率を下回ったと評価された社員と上司との関係が悪化し、チームとしての仕事の効率が低下するという苦い経験を、いかなる場合でも回避するという方針で、労使双方が一致したためである。なお、インタビュー相手によれば、コベストロと同様にバイエルから分離したランクセス社でも、同様の仕組みが導入されているとのことである。

まとめると、コベストロ社では、金銭的インセンティブに関し、基本給の引上げのみににおいて上司による個人業績評価が反映されており、変動給部分では、「No Rating」の原則が貫徹されている。ただし、基本給引上げに関しても、年功を考慮したうえで引き上げ幅が決められていることに注意すべきである。

⁶³ 2018 年 9 月 17 日におけるインタビューが、それである。

SAP において、短期的な個人業績評価の廃止を導入したきっかけが、同社の管理職員代表委員会がエアランゲン・サークルにおいて他社のプラクティスから刺激を受けたことであることは、説明した通りである。コベストロでも同様の動きに踏み切った契機に関し、エアランゲン・サークルでの情報交換が含まれるか聞いたところ、「全くその通り」との回答を得た。つまりここでも、企業内の人的資源管理の形成において、各企業を超越したレベルでの人的ネットワークにより影響を与えられている事実が確認される。

4. 仕事管理と能力開発

第3節3により、コベストロの金銭的インセンティブが、短期的な個人業績を直接コントロールする手段としては機能していない実態が明らかになった。それでは、いかなる組織的対応により、管理職員個々人の仕事が管理されているのであろうか。この疑問に対して聞き取り相手より得られた回答は、以下のように要約される。

まず、仕事管理の基礎的な手段として、職務記述書（Job Description）がどれほど仕事内容を決定しているのかという質問を行った。これに対しては、「大体80%程度」としつつも、実際は、企業を取り巻く環境の変化により不確実な状況への対応が常に必要となるため、柔軟に幅広く解釈ができるような文面となっているとの回答を得た。また、実際のところ、上司の要望があれば、交渉次第で、職務記述書に明記されない課題を引き受ける余地も大きいと示唆された。つまり、管理職員の実際の労働内容は、職務記述書通りにはいかず、企業を取り巻く環境次第で、かなり柔軟に編成されていることがわかる。つまり、各人材の柔軟な投入余地を前提としたうえで、業績管理が行われているということになる。なお、聞き取り相手は、職務記述書を労働マネジメントの手段として使う伝統自体が、バイエルでもさほど長い歴史をもたないとの留保をつけていた⁶⁴。

次に、上司による部下の仕事に対するコントロールの状況について、質問した。これに対しては、各管理職員は、原則として2週間に1回、自らが担当する課題の進捗状況について、直属の上司と話し合うことが制度化されているとの回答を得た。つまり、上司が部下の仕事を、定期的にコントロールする仕組みが確立している。

続いて、目標管理と仕事管理との関係について、質問した。これに対しては、コベストロでは、目標管理による業績評価が仕事管理の手段として使われていることを認める回答を得た。その手順自体は他企業と変わらない。具体的には、上司がまず、自らが運営責任を担う部門の

⁶⁴ Stewart et.al. (1994) における独英企業のマネージャーの労働比較では、1980年代においても、ドイツ企業では職務記述書がほとんど活用されていなかったことが報告される。このように、ドイツ企業における職務記述書の伝統が短いことも、その仕事マネジメントの手段としての機能が徹底していないことにつながっている可能性がある。この見解を裏付けるものとして、筆者が2017年1月19日にX社全社管理職員代表委員会代表に対し行ったインタビューがある。ここでは、同社および同社の中心的前身企業でも、2000年代初めまでは、職務記述書の伝統自体が根付いていなかったこと、そして、現在では、職務記述書は主に、目標管理における目標設定の基準として機能しているとの証言を得た。ここからは、安室（1986）にみられるような、低コンテクスト社会に属するドイツの企業では、職務記述書が企業内の構成員の共通理解を実現するために、全面的に公式化されているとする見解を、正確な事実関係に基づき再検討する作業の必要性が認識される。

目標を部下に周知したうえで、上司・部下間でこれを達成するために部下が担当する仕事の中身について話し合う。この上で、部下は自身が達成すべき目標を自ら上司に提案し、3～5の達成目標を合意することから始まる。年度末に、これらの合意された目標の達成度を上司が評価する手順は、バイエルと変わりはない。だが、第2節4で説明した通り、同社では短期的な個人業績と変動給の支給額とのリンクは、完全に切り離されている。このため、個人的な目標達成度の評価は、第一に、部下の仕事ぶりを、上司からの **Feed Back** を通じて改善し、能力開発を行うための手段として使われる。ただし、この業績評価は、以下の仕組みを通じて、社員の長期的な昇進・昇格に影響している。

これが、1年に1回開催される、人事会議（**Personalkonferenz**）と呼ばれる、個々の社員の業績を審査・確定するための会議である。ここには、各部門の長と人事部の責任者が出席する。そして、将来の人事計画に備え、各部門の長が、これまでの目標管理に基づく業績評価において優秀な成績を収めた部下を、将来の幹部候補として推薦する。一方で、全社的な人事情報を有する人事部門の責任者は、近い将来に補充が必要となる役職に与えられた、ヘイグループのソリューションに基づく能力要件が、当該候補のこれまでのキャリアおよび業績に対応しているかどうかを、全社的な視点から点検する⁶⁵。そのうえで、優れた業績を根拠として将来に特定の役職を与えられる人物のリストを作成し、これを取締役会に提出し、その決議を仰ぐことになる。ただし、この人事会議の機能自体は、バイエルが1984年以降実施している、上層マネージャー選抜のための同名称の会議と全く同じである⁶⁶。従って、この仕組み自体は、バイエルから引き継がれたものと考えられる。

コベストロでは、ラインのマネージャー、プロジェクト・マネージャー、エキスパートからなる3種のキャリア・パターンを提示している。基本的に、入社後数年で、いずれのキャリアを歩むかを決定することになる。そのうえで、原則として3年に1回の頻度で、機能部門と事業分野をまたぐことが多い、**Job Rotation** をつうじた、能力開発が図られる。頻繁な **Job Rotation** を受け入れることは、他企業と同様に、昇進の必須条件である。これに、社内の階層別研修、ビジネス・スクール（特に、サンクト・ガレンのそれ）を含む外部での研修が、能力開発手段として併用されることも同じである。

ただし、コベストロがバイエルの一部門であった時期に比べ、独立後は **Job Rotation** の目的に使える役職と事業所の数が著しく減少した。このため、現時点ではこれを通じた能力開発の機会が限られている。

加えて、マネージャーの選抜に際しては、アセスメント・センターを経ることが規則化されている。

当該管理職員のパフォーマンスが、以上の仕事管理をもってしても長期にわたり改善しな

⁶⁵ ラインの各部門に埋め込まれた人事情報を引きはがして全社的な人事情報を集中している点で、ドイツ企業の中央人事部は、アングロサクソン型の分権型よりも、日本型の集権的型に属するといえる。この議論については、石塚（2018）を参照のこと。

⁶⁶ これについては、石塚（2018）を参照のこと。

い場合、相応の額の退職金を支払い、社の側より労働契約の破棄通告を行うことになる。ただし、このような例はこれまで、非常に限られた件数しか報告されていないという。

このように、将来的な人事計画と結びついた人材選抜のための材料として、目標管理を基礎とした個人業績評価が用いられている。また、上司は部下の仕事を恒常的に監視している一方で、話し合いを通じ、職務記述を超えた、柔軟な業務配分を実現している。このようなプラクティスは、Marsden（1999）で説かれるような効率性制約を緩める一方で、実効性制約の問題を高める可能性がある。

だが、ボーナスと短期的な個人業績評価を切り離すことで、部下が無理な業務配分を受け入れる誘因が生まれる可能性を抑制し、このリスクを低めているともみられる。これに加え、労使協議制を通じた人的資源管理上のルール形成の在り方が、この問題に対処するように運営されている可能性がある。このため、次に、コベストロにおける従業員利益代表の役割を検討する。

5. 従業員利益代表と人的資源管理

コベストロがバイエルの一事業子会社だった時期には、各事業子会社より管理職員代表委員会が選出されていた。そして、各事業子会社の管理職員代表委員会の代表が、バイエル・グループ全体の全社管理職代表委員会を構成するメンバーとなっていた。

これに対し、バイエルから分離した後のコベストロでは、コベストロ・グループ全体の管理職代表委員会のみが選出される。正規の構成員は 7 人で、これに加え、代理メンバーが 14 人選出されている。管理職員以外の従業員利益を代表する従業員代表委員会は現在、もっぱら協約被用者の労組である IG BCE の組合員から選ばれており、大卒職員と管理職員の労組である VAA からは、選ばれていない。

石塚（2018）では、ドイツ企業の管理職員代表委員会が、人事部・取締役会との直接の交渉経路を確保している事実が説明される。コベストロ社でも年に 4 回、管理職員代表委員会と人事部が定期的な会合（HR-Gespräche）を行っている。ここでは、STI・LTI の運用方法、基本給引上げ、企業年金といった金銭的インセンティブに関するテーマから、管理職員とそれ以外の従業員の区分の明確化といった問題（どちらに属するかにより、従業員代表委員会、あるいは管理職員代表委員会のいずれかで当該従業員の被用者利益を代用するかが決まるため）が扱われる。これに加え、WLB、労働環境、女性労働、ダイバーシティ、企業文化、仕事のデジタル化・AI 導入の影響に至る、長期的な人的資源管理の形成方針に至るまで、広範なテーマが協議される。変動給支給額の算定基準としての個人業績評価の廃止に見られるように、給与構造の変更に関し、管理職員代表委員会は、この会合を通じて確実に影響を及ぼしてきた。

なお、管理職員代表委員会のメンバーは、同時に、VAA の組合員でもある。このため、彼らは、エアランゲン・サークルで聞き知った他企業の人的資源管理上のプラクティスに関する情報に加え、VAA が行うアンケート（主に化学産業の管理職員の所得額を集計したものと、

各企業の管理職員が勤務先をいかに評価しているのかに関するそれ）の結果を、人事部と人事担当取締役（共同決定法上のいわゆる「労働重役」）に、恒常的に報告している。

同委員会と人事部は共同の委員会（Arbeitskreis Personal）を設け、将来の人事計画方針（能力開発と異動を含む）の策定を共同で行なっている。また、別の委員会（Arbeitskreis Stellenbewertung）では、役職評価と人事秩序の調整を共同で行っている。

これに加え、管理職員代表委員会は、人事担当取締役に対し、エアランゲン・サークルで得た他企業の給与額に関する情報と VAA のアンケートを根拠として、年次の基本給引上げ率、またこのための予算の配分方法に関するコンサルティングを行っている。

石塚（2018）では、ドイツ企業の従業員利益代表が、各企業の人事部を人事管理上のサービスの提供者のみととらえ、企業戦略上の重要性を認めていない実態が報告された。コベストロの聞き取り相手からも、同様の評価が下された。さらに、財務部門および各事業部門と比べると、人事部門の全社的な戦略的重要性は低いとの証言を得た。一方で、管理職代表委員会の協議の窓口としては、人事担当取締役と人事部の両方が同様に重要性を持つとされた。理由は、前者との協議が全社的な人事政策にかかわるテーマを扱い、後者とのそれが、人的資源管理を構成する諸システムの具体的な運用にかかわるテーマを扱うためである。

具体的には、管理職員代表委員会は、人事担当取締役とは、ボーナス（STI と LTI）の予算額、年次昇給のための予算額、従業員規模の維持、今後の企業競争力を見据えた人的資源管理の中長期的な方針といった、全社的な人的資源管理にかかわるテーマについて協議を行う。人事部とは、役職評価、個人業績評価の状況、管理職員の通勤手段の選択、人事計画、Job Discription の更新、社員個々人の人事事項など、具体的なテーマを協議する。ちなみに、コベストロの人事部は、管理職員の人事事項を担当する「Global Business Partner」、各事業所に勤務する協約従業員と協約外職員を担当する「Local Business Partner」、採用にかかわる業務（リクルーティング、労働契約の作成、採用にかかわる諸手続きなど）を担当する「HR-Operations」、労働法関係、従業員統計、企業年金を担当する「Law」の各部門より構成される。

管理職委員会代表委員会法の規定により、人員削減を伴うリストラの際には、この対象となった管理職員に対する補償基準を定めた拘束力を持つ規則を、管理職員代表委員会と人事部との間で締結することになる。

コベストロ社の独国内における事業所における雇用維持を旨とする産業立地合意も、管理職員代表委員会、および、産業労組 IG BCE の組合員から構成される全社従業員代表委員会と、経営陣との間で締結される。

共同決定法上、管理職員は、社の最高意思決定機関である監査役会への代表選出権を有している。これが被用者側代表の一員として、取締役会の任免権を通じてトップマネジメントに対する監督権を行使しているのは、周知のとおりである。監査役会では、管理職員は化学産業の産業労組である IG BCE の組合員より選出された被用者代表と共同で、全社的な企業運営に

関する重要な議論に参加している。

上記からは、コベストロ社では、全社的な人的資源管理の方針の形成から日常的な人的資源管理の諸システムの運営に至るまで、従業員利益代表と経営陣・人事部との綿密な協働が行われていることがわかる。これが、共同決定法・経営組織法・管理職員代表委員会法という法的枠組みに支えられ、機能していることは、いうまでもない。

だが、例えば、変動給支給額の算定基準としての短期的な個人業績評価の廃止といった、同社の人的資源管理のプラクティスにおいて大きな変革をもたらした契機は、エアランゲン・サークルおよび VAA を通じた、同産業の競合企業、および他産業の有名企業のプラクティスに関する情報収集活動であったことが無視できない。つまり、このような、個々の企業を超えた管理職員の間における情報ネットワークの存在が、経営陣に対する良き助言者としての地位を管理職員代表委員会に与えており、これが同社の人的資源管理の方向性の決定に寄与していることが示唆される。

これまでの分析により、コベストロ社では、管理職員代表委員会と経営陣・人事部との間での労使協議制が有効に機能していることが、明らかである。これに支えられる形で、同社では、バイエルからの分離独立後の新しい人的資源管理の構築と実際の運営において、手続き的公正を確保したうえで、Marsden（1999）で説かれる実効性制約の問題の解決が試みられていると考えられる。

6. 管理職員の満足感を高めたもの

コベストロがここ数年、化学産業の管理職員の勤務先満足度アンケートで首位を獲得していることはすでに述べた。この理由について尋ねたところ、短期的な「成果主義」の廃棄という事実が、管理職員に好評を得ているとの回答を得た。ただし、その前提として、以下の3つの条件が成立していることの重要性が、強調された。

すなわち、第1に、長期雇用主義が根付いていること、第2に、人的資源管理を構成する諸システムが安定的に運用されていること、そして第3に、風通しが良い労使間の活発な意思疎通が実現していることである。

このうち、2つ目については、ヘイグループのソリューションに依拠した役職評価、簡単で分りやすい STI と LTI の支給基準、そして、これを支える、経営陣と管理職員代表委員会の密接な協働の存在が、条件を成り立たせるうえで、特に重要であるとされた。

また、バイエルの子会社（Bayer MaterialScience）であった時代から、コベストロは、独自の企業文化を発達させてきた。分離独立後は、経営陣がこれを、好奇心に満ちた（Curious）、果敢な（Courageous）、多彩な（Colorful）という C で始まる3つの形容詞で表現される、明確な価値観（3C-Werte）として掲げるようになった。これが従業員に好意的に受け止められていることも、社内の雰囲気を良好にすることにつながっているとされた。

7. 小括

以上、バイエルから分離独立して間もない、コベストロ社を事例とし、人的資源管理の新展開を探った。同事例からは、人事秩序におけるグローバル・スタンダードの堅持と短期的な個人業績評価を廃止する「No Rating」の組み合わせが確認された。いずれにしても、労使協議制が非常によく機能していることが、人的資源管理の形成の基礎になっていることは、シーメンスおよび SAP と同様である。さらに、エアランゲン・サークルにおける企業の垣根を超えた管理職員間の情報交換が、経営陣に対し管理職員側の要望を通すうえで有利に働いていることも、この両企業と共通している。コベストロは化学企業であるため、VAA を通じた同業他社のプラクティスに関する知見を経営陣に提供できることも、これを強化している。

目標管理に基づく業績評価は、あくまで各社員の能力開発と将来の人員計画のための情報として用いられていることは、SAP と同じである。

同事例の分析により、労使のコンセンサスに基づく、長期主義的、安定主義的、そして金銭的給付の面では平等主義的な人的資源管理に舵を切ったことが、かつての母体であったバイエルとは異なり、社員の満足度を大きく押し上げている状況が浮かび上がる。

第4節 ドイツテレコム(Deutsche Telekom AG)の事例研究

1. 概要

ドイツテレコム株式会社(以下、テレコムと記述)は、国営企業であった旧ドイツ連邦郵便(Deutsche Bundespost)の第二次郵政改革に基づく民営化により、ドイツ郵便株式会社(Deutsche Post AG)、ドイツ郵貯株式会社(Deutsche Postbank AG)とともに、1995年に誕生した。民営化にいたった歴史的文脈、および民営化後の企業としての役割は、日本のNTTとほぼ同じといっている。

民営化以後に起こったテレコムの事業再構築およびこれに伴い進められた人事改革の概要は、同社のマネージャーであり管理職代表委員会の現メンバーによる著書である、Brnjak(2009)により概観することができる。また、Katz & Darbshire(2000)も、ドイツを扱った章で、民営化によりテレコムが誕生する過程での、労使関係の変化を扱っている。これらの先行研究からうかがえることは、テレコムが、国民に対し平等に電気通信サービスの提供を保証するという公的な任務を担う国営企業から、公的な性格を維持しつつも顧客満足と収益性を両立できる、そして電気通信分野の目まぐるしい技術変化に迅速に対応したサービスを提供できる民間企業に生まれ変わる過程で、人員削減を伴う大規模な事業再構築と組織変動を、頻繁に繰り返してきたことである。これに合わせ、民営化以後に入社した社員には、従来大部分の社員に適用されてきた公務員としての労働条件は適用されなくなった。一方で、協約法、共同決定法、経営組織法、管理職員代表委員会法など、民間企業で適用される労使関係にかかわる諸法規が、彼らにも適用されるようになった。これにより、テレコムの社員は、公務員としての雇用保障に代わり、民間企業と被用者と同様に、被用者利益代表制度を通じ、自らの労働条件を守ることとなったのである。

民間企業になったとはいえ、テレコムには、電話回線をはじめとする電気通信インフラを敷設し、維持運営するという公的な任務が引き続き課された。だが、民間企業であるという建前、および独連邦政府の財政緊縮政策により、これらインフラへの公的資金からの投資が、必要な規模では保証されてこなかった。このため、テレコムは自前で投資資金を調達せねばならず、巨額の債務を負ってきた。特に、旧東独地域では電話回線の敷設が圧倒的に不足していたため、この状況を改善する投資のための負担が多くなり⁶⁷、巨額の損失を計上する事業年度が続いた。また、独国内における電通市場の独占状態が維持できなくなったことにより、新規市場を開拓する必要が生じた。これを、インターネットや携帯電話といった新時代の電気通信事業、および欧州委員会による競争政策と、世界的な電通市場の自由化により生まれた、海外におけるビジネスチャンスに求めることになった。これにより、従来の国内市場依存体質から脱却し、

⁶⁷ 旧東独地域におけるドイツテレコムのインフラ整備の経過については、Kinkel(2014)に詳しい。同著 p.28 では、テレコムの民営化に伴う株式売却益により、ドイツ統一に必要となる費用を補填しようとした、連邦政府側の意図が指摘される。

グローバルな事業展開を追求することになった。これを実現するために、国境を超えた大規模な M&A を繰り返し、事業基盤を強化することになった。一方で、電気通信事業の自由化により、テレコムがこれまで享受してきた、独占企業としての地位保証がなくなった。ボーダフォンに代表される民間の競合企業に対し、コスト・サービス比で競争力を確保するためには、これまでの高コスト体質を改め、最大限までコストの削減に努める必要性が出てきた。これを実現するために、大規模な人員削減が行われた。例えば、Brnjak (2009) , p.239 の表 106 では、テレコム発足時の 1995 年に 20 万人以上いた同社 (Telekom AG) の従業員数が、2006 年には 9 万人台にまで落ち込んだことが示される。

上記の事情により、テレコムでは、他企業を上回る程度で多量の債務の引き受けと資本調達を行いつつ、コスト削減圧力に対応する必要性が高まった。これにより、同社は大規模なリストラを継続的に実施せざるを得なくなったのである。

このように、テレコムには、旧国営企業を前身とするドイツに本社を置く世界的企業としての経緯、および公的任務の実行を起因として大規模なリストラを経てきたという特殊事情が存在する。NTT や日本郵政に代表される我が国の体験からも明らかであるように、国営・公営企業の民営化は、先進工業国の経済史上の一大イベントと位置付けられ、現代企業を語るうえで避けては通れないテーマである。このことを考慮し、ドイツ企業の人的資源管理の最新の動向を探る課題を有する本研究の証言力を高めるうえで、同社の事例研究を行うことを決定した。

ちなみに、Brnjak (2009) は、テレコムの国営企業から民営企業への生まれ変わりの過程を様々な側面と指標から精査したうえで、テレコムが多く組織改革を経て現在までに、グローバルな市場において高い顧客満足度と製品・サービス上の競争力を追求する能力を生み出し続け得るような、世界的な多国籍企業としての内部組織を構築するに至ったとの仮説が証明されたと結論付けている („Vollzug der Transformation im Innenverhältnis“という仮説)。

2. 事例研究の典拠とした情報

テレコムを扱った先行研究自体は多い。だが、人的資源管理を取り扱った研究は、戦前のライヒスポスト時代の Hesse (2002)、および民営化との関係で労働条件・労使関係の変化を概論的に論じた上記の Katz&Darbishire (2000) と Brnjak (2009) に限られる。これらの研究は研究対象となる時期の関係から、世界金融危機以後の人的資源管理の変化を扱っていない。また、本研究の研究対象である管理職員に適用される人的資源管理について、体系的に明らかにしているわけではない。さらに、民営化された後のテレコム単体の歴史は新しいため、ドイツ連邦郵便の文書館 (Deutsche Gesellschaft für Post- und Telekommunikationsgeschichte e.V.) の企業文書から、本研究の観察対象時期の事実関係にアプローチすることは、事実上不可能である。

このため、テレコムの事例研究のためには、本稿で扱った他の 3 企業と同様に、フィールド

ワークを通じた一次資料の収集を実施する必要性が生じた。このため、筆者が大学院時代より研究上の支援をいただいている、DFK と並ぶ、独企業に勤務する管理職員の利益代表の頂上組織である、ULA (United Leaders Association: Union der Leitenden Angestellten) の中央事務所の代表に、テレコムの管理職員代表委員会メンバーへの仲介をお願いすることになった。これにより、2019 年秋に同社の全社管理職員代表委員会の全メンバーとのインタビューが実現した。これに先立ち、同年 7 月に電話での会談が行われ、送付した質問票に関する議論が行われた⁶⁸。以下の議論は、主にこの 2 つの機会における聞き取り結果から再構成された事実関係に基づき、展開されている。

3. 従業員構成と人事秩序

旧国営企業であるテレコムの従業員構成の特徴は、協約従業員 (テレコムと合同サービス労組 Ver.di との間で締結される労働協約が適用される職員及び現業労働者)、協約外職員、管理職員という通常のカテゴリに、公務員 (Beamten) という従業員グループが加わることである。これは、1995 年の民営化以前に採用された従業員のうち、国家公務員として採用された従業員のグループである⁶⁹。ただし、民営化後は、通常のカテゴリの公務員の職業身分を定める連邦公務員法 (Bundesbeamtengesetz) のみならず、郵便従業員の権利に関する法律 (Postpersonalrechtsgesetz: PostPersRG) が適用される。

実際のところ、民営化後も、以前と同様の公務員身分で勤務を続ける従業員の数は、極めて限られている。これに代わり、PostPersRG の規定に基づき、最長で 10 年間、公務員としての職責を免除し、代わりに公務員としての義務が伴わない労働関係をテレコム構成企業と取り結ぶことが許された、いわゆる、停職中の公務員 (beurlaubte Beamten あるいは insichbeurlaubte Beamten) が多くみられる。これは、公務員身分のままでは不可能な、企業側の都合による、多くは事業再構築を原因とする、柔軟な人員の配置転換を可能にするための処置である。このような配置転換は通常、公務員としての職務範囲を超える、より要求水準が高く、より高い報酬額が適用される職務への配属が想定されている。法規定により、この期間は、公務員の退職後に支給される恩給額の算定期間として認定される。また、身分上は公務員とみなされ、公務員に保証される諸給付が保証される。一方、労働契約上、彼らは事実上、民間企業の被用者として扱われる。いずれにしても、このような人事上の措置は、テレコムが国営企業から民間企業に生まれ変わったという特殊事情により余儀なくされた、いわば立法側による苦肉の策である。1 つ明確であることは、一刻も早く公務員身分にある従業員の存在を消滅させるという方針である。そのため、停職中の公務員の期間が終了した後、労働契約を延長せず、年金生活に移行する従業員も多い。もちろん、停職中の公務員としての労働契約を期

⁶⁸ 2019 年 7 月 4 日の電話会談と 2019 年 9 月 10 日・11 日のインタビューがそれである。

⁶⁹ Brnjak (2009), p.59 によれば、独連邦郵便の 1983 年における従業員のうち 57% が公務員としての身分を認められていた。

間が終了するたびに延長し、定年を迎えるものもいる。

ちなみに、2018 年の事業報告書によると、同年末のテレコム全社の独国内の従業員総数 98,092 人のうち、現職の公務員身分の従業員数は、13,507 人に留まる⁷⁰。これに対し、2018 年 5 月時点での管理職員の総数は 1,500 人程度となるが、このうち、公務員身分にあるものは、200 人程度である。ただし、この時点以降も、テレコム全体で人員削減が続けられているため、最新の数ではないことに注意されたい。

次に、完全に民間企業の職員としての労働契約に移行した中核社員に限定し、人事秩序について説明する。

まず、中核社員を構成する職員の職業資格であるが、化学企業と比べ、大卒者の専攻分野には、多様性が観察される。事務系では、特に販売業務にかかわる経営学専攻者（商学士と経営学士）が比較的多いのは他産業と同様だが、テレコムが民営化後も公共性のある事業に従事していることから、行政学（**public administration**：独では専門大学に課程がある）の専攻者もみられる。また、他企業と同様、法学士が法務事項の処理のために法務部や人事部、あるいは特許部を中心に勤務している。テレコムでは民営化に伴う組織変更があったことと同社の事業の性格から、これらの法学士の専門知識を投入する場面も多くなる。テレコムはサービス企業であると同時に、IT 関係のインフラの整備や通信機器にかかわるビジネスにも従事している。これらの活動を支えるべく、Telekom Innovation Laboratories (T-Labs) と呼ばれる研究開発部門も有しており、技術系の大卒者も多い。この従業員グループには、様々な分野の大卒エンジニア、計算機科学専攻者、数学者、物理学者を中心に、大卒化学者も含む、多くの自然科学系・技術系の大卒者が含まれる。

管理職員の候補となる大部分の大卒者は、トレイニー・プログラムで入社する。同社の HP を見れば、その詳細を確認できる。同プログラムの期間において、社内の広範な部門で、プロジェクト労働と海外滞在を含む、多種にわたる職務を経験し、テレコムで勤務するために必要な職業能力を身に着けることになる。

他の独企業と同様、テレコムもこのようなトレイニー・プログラムの枠組みでの新卒採用と、社会人経験者あるいは当該役職を行使する能力をすでに社外で身に付けてきた人材を直接採用 (Direkteinstieg) することにより、人員を補充している。企業内外両方よりの採用につき、応募者を選抜するための、標準化された採用手続きが確立している。

次に人事秩序に目を向ける。国営企業時代には、連邦公務員俸給法に基づき、公務員に対しては現在でも適用されている官吏俸給グループ A (15 段階) とグループ B (11 段階) が存在

⁷⁰ <https://www.telekom.com/resource/blob/559490/fcdc7294e70549c5faf53870bc72f8af/dl-190221-q4-18-pdf-data.pdf> 参照 (2019 年 12 月 1 日閲覧)。なお、Brnjak (2009), p. 241 の図 108 からは、民営化から 13 年以上が経過した 2008 年前半期には、非公務員の従業員（職員と現業労働者）の数が 202,393 人を数えたのに対し、公務員身分の者（停職中の公務員は、非公務員として計上されている）は 34,750 人にまで落ち込んでいる。また、2006 年 11 月発効のドイツテレコム公務員法が恩給額の切り下げを行うことなく 55 歳以上の公務員の早期退職を可能にした。同法は 2010 年末までの時限立法であったが、結果的に 2012 年末まで延長され、公務員身分の従業員の退出を促すことになった。この事実につき、Brnjak (2009), p. 240 参照のこと。

する⁷¹。このうち、A グループの上位階梯と B グループが、現在の中核社員を構成している。民営化後は、体系的な役職評価が導入され、これに基づき、従業員分類が行われるようになった。

2019 年 9 月時点において、管理職員を含む協約外職員としての中核社員に適用されている従業員分類は、下に挙げる図表 14 のとおりである。このうち、「Head of」から「Senior Vice President」までの、黄色で塗られた従業員グループが、経営組織法上の管理職員である。Head of 以下の緑色で塗られた従業員層が、これ以外の協約外職員である。

上記の従業員分類にかかわる名称に加え、管理職員が、特定の高位の役職、例えば、テレコムを構成する子会社の取締役（Geschäftsführer）に就任した場合、Director の称号が与えられる。また、各子会社の代表取締役として、テレコム本社の取締役会を構成するメンバー（Sprecher der Geschäftsführung）には、Managing Director の称号、および他のテレコム本社の取締役と同様に、Board Member の肩書が与えられる。いずれにしても、民営化から 10 数年を経た今日において、中核社員の人事秩序内の従業員の呼称には国営企業時代の面影が一切残っていない。あるいは、民間企業と全く変わらなくなっている。

なお、「Head of」から始まる管理職員の各グループには、「MG (Management Group)」という分類が適用される。「Head of」が MG 3、「Vice President」が MG 2、「Senior Vice President」が MG1 である。管理職員総数 1,500 人のうち、大体、MG3 が 75%、MG2 が 20%、MG1 が 5%程度である。

図表 14 から明らかであるように、「Senior Experten」、および「Experten」に分類されたスペシャリストには、管理職員としての役職評価が与えられていない。従って、純粋なスペシャリストが役職評価において上位の格付けを与えられる可能性は、低いことがわかる。だが、数の上では少ないとはいえ、管理職員としての格付け、つまり、「Head of」以上のそれを得ているスペシャリストもいるとの証言は、得ることができた。

少し古くなるが、Brnjak (2009) , p.276 に掲載された図 119 によると、マネージャーに分類される従業員には、本稿の図表 14 に明記された管理職員のグループである MG1-MG3 に加えて、管理職員以外の協約外職員である MG4, MG5 が加わった、5 つのランクが適用される。これに対し、スペシャリストは、PG (Professional Group)と呼ばれる階梯が存在し、同様に PG 1-PG5 までの 5 つのランクが存在する。ただし、PG は MG に対し、一段階低く位置付けられている。つまり、PG の最高位の社員に与えられる役職評価は、MG1 に届くことはない。つまり、役職評価上、スペシャリストはマネージャーに比べ、全体として低くランク付けされていることがわかる。

同社では一方で、管理職と専門職それぞれに対して適用される、体系的なキャリアラダーが、現時点で整えられていない。このため、他企業でみられるような、スペシャリストと社員格付

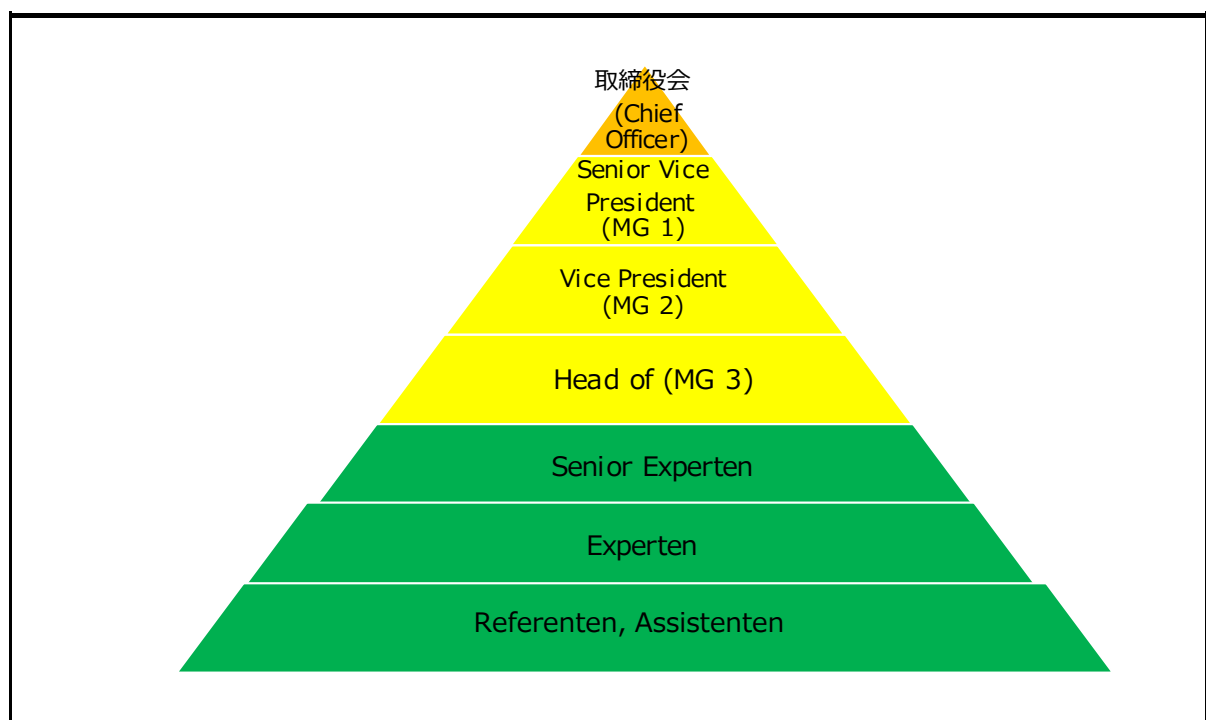
⁷¹ Brnjak (2009) , pp. 59-61.

けの明確な対応関係が存在しない。また、若手社員が入社後に参考にするべき、キャリアモデルやキャリアツリーは、特に準備されていない。

続いて、人事秩序における民間企業との違いの存在の有無を論じるために、役職評価の在り方を確認しておく。

Brnjak（2009）が提示するテレコム为民営化にかかわる中心的な仮説のひとつは、テレコムが内部組織的にも完全に民間企業への転換を達成したとするものである。これが正しければ、少なくとも、本研究で検出された、グローバル・スタンダード型か社内独自基準の採用か、あるいはそれ以外の役職評価のパターンが検出されなければならない。そして、現在でも政府機関に見られる公務員型のそれとは、完全に袂を分かつている必要がある。

図表 14 2019 年 9 月時点の Deutsche Telekom の従業員構成(協約外職員のみ)



典拠：2019 年 7 月 4 日の同社の管理職員代表委員会事務局代表とのインタビュー

聞き取りの結果、2008/2009 年以降、現在のテレコムで管理職員の役職評価に使われているソリューションは、ヘイグループのそれであることが判明した。これを、General Management、Sales、Technique などの、テレコム内の異なる職種に対応してアレンジした役職評価のシステムに従い、管理職員のランク付けが行われている。つまり、テレコムは、旧国営企業でありながら、民営化後のテレコムの人事秩序は、グローバル・スタンダード型を採用している。

同社では、民営化から数年間は、各役職の市場価値をもとに、つまり現在のシーメンスが採

用しているベンチマーキング方式により、各役職の格付けを行っていた⁷²。これを廃止して、ヘイが提供するソリューションを導入した理由は、以下のようなものである。すなわち、①ヘイの役職評価を採用することにより各役職の重要性の国際的な比較が可能になること・国際的な通用度が高いこと・各役職のベンチマーキングに関する極めて多くの情報に基づいていること、②企業組織の大幅な変革が行われた時も、各役職の格付けの調整が容易であること、③「米国的」であること、である。

①は、極めて標準的なメリットであるが、テレコムとの関連でその必要性を論じるならば、同社が民営化後、海外企業の M&A を通じて、急速に国際展開を図ったことと関連していると推測される。つまり、今まで異なる人事秩序で働いてきた国内外の他社の従業員をテレコムの企業組織に統合する必要性から、ヘイに依拠するにいたったと考えられる。③も、テレコムが特に米国での事業展開を強化したことを考えれば、これをメリットとみることは、理解できる。一方で、②は、概要で論じたように、テレコムが有する特殊な事情により、同社がリストラを今日まで頻繁に実施しなければならなかった状況を考慮すると、大きなメリットとみることに、合理性があろう。つまり、リストラのたびに各役職の市場価値を検証するやり方より、当該役職を構成する要素点数の再計算のみでより迅速な役職評価の変更が可能となるヘイのソリューションが効率的とみられて、選好されたと思われる。実際に、テレコムは、役職評価のアップデートは定期的に行うのではなく、組織変更により必要性が生じるたびに行なうとの証言を得た。

4. 労働契約とインセンティブ

民営化以降に入社した社員の労働契約には、公務員としての労働条件は保証されていない。その代わり、他企業と同様に、通常の民間企業の被用者としての権利義務関係を基礎とする労働契約を締結することになる。従って、他産業の企業と同様、給与の支払い方法、休暇の長さ、秘密保持義務、労働契約終了通告期間（Notice Period のこと）、発明報酬の算定が従業員発明法準拠であること、などの共通の規則から構成されることになる。公務員身分の者を除く社員に適用されるテレコムの労働契約においては、SAP やコベストロと異なり、他企業に見られない特殊な規定は存在しない。また、労働契約に基づき、社用車はすべての管理職員に貸与される。このほかにも、テレコムの業務構造上、全従業員中でかなりの部分を占める営業担当の従業員には、管理職員としての認定の有無にかかわらず、すべからく業務用の社用車が貸与される。ただし、社用車という形態でのインセンティブが今日、必ずしもすべての独企業の管理職員のそれとして機能しているわけではないことは、SAP とコベストロの事例でみてきた通りである。

全正社員に対し、長期勤続報奨制度が 25 年、40 年、50 年目の勤続記念日に適用されるこ

⁷² この際、どの企業が提供する情報を用いてこれを行っていたのかは、明言されなかった。だが、シーメンスが現在典拠としているマーサー社ではないとの証言は得た。

とは、他企業と同様である。

また、恩給支給の対象となる公務員身分の従業員以外には、他企業と同様、企業年金が適用される。これは、使用者側より年金原資が積み立てられる **Kapitalkontenplan**、および従業員が現役時代の給与の一部を企業年金の原資として運用する **Telekom Pensionsfonds** の 2 つの部分から構成される。これらの企業年金プログラムに関して、かつては払い込まれた原資に対し、5%程度の年運用率が保証されていた。だが、他の先進国と同様に、ドイツがゼロ利子率時代に突入したことで、この率は 2016 年までに 3.75% に引き下げられ、現在ではさらに低い率に引き下げられている。このような傾向は、コベストロやバイエルなどと同様である。

事実上の **exempt** である管理職員に対しては、労働時間法の規制が適用されない。このため、他企業と同様に、労働時間が把握されない旨を定めた規則である、裁量労働制あるいは信頼労働時間を適用されることが、労働契約中で定められる。実際に、筆者が 2019 年 9 月 10 日にテレコムでインタビューを行った際には、聞き取りを終了した 21 時過ぎに、職務上の必要性から、自身の事務室に戻る管理職員が何人かいた。

なお、テレコムの協約従業員に適用される週労働時間は、38.5 時間である。管理職員以外の協約外職員にもこの労働時間が適用されるものの、その労働契約においては、必要に応じ、これを超えた残業を行うことが義務付けられている。

一方で、育児期間中にある管理職員には、半日あるいはそれより少ない勤務時間を認める、パートタイム契約も結ばれている。加えて、前に述べたように、テレコムには停職中の公務員が存在するため、管理職員としての役職を得ていながら、期限付きの労働契約で働く者もいる。この点で、管理職員は原則として無期限の契約で働くことが常識となっている、通常のドイツ企業とは異なる。

次に、管理職員の金銭的インセンティブについて検討する。これは、上記で詳しく論じてきた 3 企業と同様に、基本給と **STI** としての変動給、そして **LTI** から構成される。

この関係で国営企業時代と異なることは、民営化後も連邦政府がテレコムの株式のうち約 15%、およびドイツ復興金融公庫 (**KfW**) を通じさらなる約 17% の持ち分を有する最大の株主でありつつも、同社の報酬事項全般に関し、一切影響を及ぼしていないことである (ただし、監査役会への役員派遣を通じ、テレコムの取締役の俸給事項には関与する)。同事項は、他企業と同様に、テレコムの取締役会の専決事項である。

まず、基本給であるが、図表 14 に示したヘイのソリューションに基づく役職ランクごとに、俸給グループが分けられている。例えば、「**Head of** (あるいは **MG3**)」のグループには、年額にして、約 10 万ユーロから約 15 万ユーロの役職レンジ給が適用される⁷³。ただし聞き取り

⁷³ 各社の従業員により匿名で提供された給与情報を提供するウェブサイトである **Glassdoor** によれば、テレコムの管理職員の基本給額は平均で 134,000~150,000 ユーロに達するとされる (https://www.glassdoor.de/Gehalt/Deutsche-Telekom-Leitender-Angestellter-Gehälter-E4092_D_KO17,39.htm : 2019 年 11 月 12 日閲覧)。この額は、聞き取りで得られたこの給与額とも整合性がある。

相手からは、役職評価の結果と各社員の実際の給与額は、必ずしも 1 対 1 の関係にはない。この理由は、MG1～MG3 の管理職員に適用される俸給グループ間で、また、管理職員とそれ以外の協約外職員それぞれに適用される俸給グループ間で、役職レンジ給の重なる幅が、かなり大きいためである。

基本給の毎年度における引上げ（Merit Increase）に対しては、他企業と同様に、引き上げのための予算が用意される。この予算は、前年度における全社的な利益指標、協約部門におけるベアの状況、そしてインフレ率により決められる。ただし、ここでは、上司による査定の結果が全く反映されない。その代わりに、各役職ランクに対応した平均引き上げ額が、全社員に一律に適用される。例外は、同じランクに属しているが特に要求水準の高い役職を引き受けるか、野心的な Job Rotation を引き受けたときである。この場合でも、平均額よりわずかに高い引き上げ額が適用されるにとどまる。ちなみに、2019 年度は、諸事情を考慮し、取締役会が基本給引上げを見合わせる決定をした。

このように、テレコムにおいては、基本給引上げの際には上司の査定すら入らず、原則として平等主義的に行われている。このことは、SAP と同じである。つまり、この部分について、引き続き、「No Rating」のプラクティスが検出されたことになる。

次に、目標管理に基づいて運営される変動給を見てみる。これは、他企業と同様に、STI と LTI から構成される。STI は、前年度の「成果」により支給額が決まり、LTI は、Long Term Incentive Plan（LTI-Plan）および Share-Matching-Plan から構成される。

この際に目標の対象となる指標は、第 1 に、テレコム全社の全体目標、およびテレコム構成各社の経営陣とテレコム全社の取締役会との間で合意された、全社員に共通する企業単位の全体目標（財務指標と売上高に関するそれ）、第 2 に、社員個々人が上司と取り結ぶ個人目標（量としての成果と質としての成果に関する両方から構成される）から構成される。注意されるべきは、両者のうち目標達成度が報酬額に影響するのは、前者の全体目標だけだということである。そして、個人目標の達成度は、変動給としての STI・LTI の両方の支払額それ自体には、全く影響しないということである。

このうち、STI（kurzfristige variable Vergütung）は、上記のテレコム全社とこれを構成する各社にかかわる全体目標の達成度に従い、予算が決定される。この予算は、各管理職員の基本給額に対し一定比率を掛け合わせて算出された額の総計として提示される。そして、これを単純に、基本給の一定比率に固定された額のボーナスとして分配するのである。

次に、LTI のうち、LTI-Plan は、テレコム全社の全体目標（Return on Capital Employed, Earnings Per Share からなる数値目標と、アンケートを通じて集計されたテレコムの社員満足度と顧客満足度から測定される質的目標）の達成度が 150%を超えたときに、全ての管理職員にテレコムの仮想株式として支給される。支給額は、管理職員のランクに応じて、基本給の 10～43%程度になるように設定されている。支給対象者は、これを 4 年間保持することを義務付けられる。この間にテレコムの株価が上昇し、配当が支給された場合、これを反映した額

の現金で支払われる。

LTI のうち、Share-Matching-Plan は、STI の支給額のうち 10%～33.3%にあたる額を、テレコム株に投資できるオプションのことである。これに参加した管理職員には、追加的なテレコム株が無料で支給される。ただし、LTI-Plan と同様に、これにより取得したテレコム株は、4 年間の保持が義務付けられる。なお、テレコムの取締役をはじめとする一部の上位のマネージャーは、このオプションへの参加を義務付けられている。

このように、STI と LTI の両方から構成される変動給の額は、一応目標管理に基づいて決定される。だがこの際に問題となるのは、テレコム全社とこれを構成する各社の業績から構成される全体目標のみである。一方で、社員個々人の個人目標の達成度は、全く考慮されていない。つまり、変動給の運用においても、短期的な個人業績を考慮しない、「No Rating」の原則に基づく、人的資源管理の方針が検出されるのである。

ちなみに、Brnjak (2009) , pp.272-275 によると、テレコムは 1998 年から組織的な個人業績評価を導入し始めた。2000 年には目標管理制度を導入し、量的な目標と質的な目標の両方から構成される、短期的な個人目標の達成度に基づいて支給される STI を導入していた。聞き取りでは、このような個人的な短期業績を変動給に反映する報酬システムを最終的に廃止し、上記のように、短期的な個人業績評価を反映させない報酬制度を導入したのは、2018 年であるとの回答を得た。

経営陣が近年になり、短期的な個人成果を報酬額に反映させない措置をとった理由としては、以下の事情が挙げられた。まず、いわゆる「成果主義的」給与を導入したことで、自分の職務の範囲でのみ成功を収めればよいという非常に狭い考え (Silodenken) が全社的に蔓延した。この結果、個人目標の中身を操作して楽に高い報酬を得ようとする、機会主義的行動をとる社員が目立つようになった。また、個人目標を過度に追及する働き方をとる社員が増えたこと自体が各部門におけるチーム労働を阻害しただけでなく、部門内の同僚間における個人目標の対立が観察されるようになった。これらの諸問題が結果的に、全社的な成果の向上を阻害しているとの認識が経営陣の中で強まっていった。経営陣が特に懸念したのは、これらの弊害が顧客満足度にネガティブな影響を及ぼしている事態を、無視できなくなっていたことであった。

このような状況下、経営陣は、他企業における「No Rating」のプラクティスの普及に関する情報について、管理職代表委員会から報告を受けた。この情報は、本稿で扱った他の 3 企業と同様、管理職員代表委員会がエアランゲン・サークルにおいて収集してきたものである。この報告が行われた後、管理職員代表委員会と取締役会、そして人事部との間で、これまで報酬システムを変更するための協議が行われた。その結果、2018 年より、上記の新報酬システムが発効したのである。

テレコムの管理職員代表委員会側の説明によると、このように、個人目標の達成度と報酬額とのリンケージを廃止し、全社・各部門（テレコムの場合は、テレコムを構成する各社）の全

体目標のみを社員が追求するインセンティブを整えることが、現在のドイツ株価指数を構成する 30 の有名企業（DAX 30 Unternehmen）における人的資源管理上の流行となっているとのことである。この関係で、聞き取り相手は、シーメンスとダイムラーも基本的に同内容の改革を実行したと断言した。このような事実を、筆者は、2017 年 9 月にシーメンスの管理職員代表委員会代表に対し行ったインタビューでは確認していない。このため、同時点から 2019 年秋に至る時期に、シーメンスにおいても、「No Rating」の方針に基づく報酬改革が行われたことになる。

聞き取り相手によると、このような方針は、社員側が広範にわたる職務分野の Job Rotation を受け入れる意欲を高めることで、優秀なトップマネージャーの候補を育てるという、各社経営陣の意図とも整合的であるという。というのも、短期的な個人業績と報酬額のリンケージを作ってしまうと、慣れない別の職務を引き受けることで一時的にでも業績が下がるリスクを恐れるあまり、従来の職務にしがみつки、Job Rotation を断るようになる傾向が、社員の間で強まる。これに対し、全社・各部門の全体目標の実現状況のみが報酬額を左右する仕組みにすると、全社員が安心して Job Rotation を通じた能力開発に挑戦するようになる。これが結果的に社員個々人の能力を高めることで、全社的なパフォーマンスを向上させるとの見方を、テレコムの経営陣と社員が共有するようになっている。聞き取り相手は加えて、職場移動と報酬額の変動を無関係にすることで、優秀な社員がテレコムで心配なく働けることが重要であると強調した。

なお、テレコムの特殊事情として、企業内組織の統廃合を伴うリストラが他企業をはるかにしのぐ頻度で行われている。この結果、本人の意思とは関係なく、社員全員の頻繁な職場移動が起きているとのことである（これを「自然ジョブローテーション」と揶揄的に表現していた）。

このように、Job Rotation 促進の観点も踏まえたうえで、1990 年代後半より進められてきた人的資源管理上のプラクティスを変更した点では、テレコムはシーメンスと共通している。

しかしながら、テレコムの目標管理の運営においては、個人目標の合意も行われていることは、忘れられてはならない。これが、報酬額の決定要素として考慮されなくなった以上、いかなる目的で行われているのかを明らかにしておく必要がある。これについては、仕事管理と能力開発に焦点を当てた引き続き記述において、詳しく論じる。

5. 仕事と能力開発

仕事管理に関しては、管理職員に限定すると、上司による部下の仕事ぶりに対する日常的な監視は行われていない。これに代わるものが、上記の意味での個人目標のコントロール（Zielmanagement）を通じた、仕事管理と能力開発である。

テレコムにおいても他企業と同様、上司・部下間の個人目標の合意から目標達成度の確定までの、標準化された一連のサイクルが存在する。この結果は年末に人事部により電子化されたデータとして集計された後、まずはテレコムを構成する各社の経営陣、次に、テレコム全社の

取締役会に伝えられる。これをもとに、**Performance Dialogue** と呼ばれる、各社員の能力開発の可能性と将来的なキャリア計画を、各社のトップと取締役メンバーが議論する機会が設けられる。ここで、各管理職員の個人目標達成度が確定され、そのうえで、誰にどのような能力開発を適用するかが提案される。この結果をもとに、個人目標の合意を行った上司・部下の間で、話し合いが行われ、上司からの部下の仕事ぶりに対する **Feedback** が行われると同時に、能力開発についての合意を行うことになる。

Off-JT による能力開発については、他企業と同様、各役職に必要とされる知識に応じ、企業内外におけるセミナーが提供されている。これには、例えば、**London Business School** が提供するそれが含まれる。コーチング、メンタリングなどの、マネージャーが部下の育成に必要とするスキルは、これとは別に、後述の **Syntra** を通じて、獲得する道が開かれている。

いずれにしても、各社員にどの能力開発を適用するのかは、前述の **Performance Dialogue** を通じて確定される。

次に、テレコムでも能力開発の手段として重視される **Job Rotation** について説明する。石塚（2016）では、化学企業において、2 つ以上の機能部門および事業分野にまたがったそれと子会社の運營業務経験をミックスした **Job Rotation** が、上位の役職に昇進するための必要条件とされている状況が報告される。つまり、組織的な **Job Rotation** が社員の能力開発の手段として実践されていることがわかる。これはテレコムでも同様に、入社初年度の大卒社員は、複数の職能にまたがり、できるだけ多くの部門を渡り歩かされる。管理職員になると、基本的には「3-5-7 原則」が適用される。その含意は、最初の 3 年間は当該役職に習熟し、続く 2 年間は当該職務を完璧に遂行し、次なる 2 年間で自らのイニシアチブで当該役職の重要性を高め、自らのキャリアを高めたうえで、別の役職に移るというものである。これは、テレコム構成各社のトップレベルでも適用されているという。ただし、このプラクティスは、企業全体を見渡せるような、トップマネージャーとしての能力を高める利点がある一方、専門知識の蓄積がなおざりにされる短所があるとも注意された。

石塚（2018）は、社内の人事情報の集権化を通じて実現される、社員の能力開発の最適化を、ドイツ企業の人事部の重要な役割として、挙げている。テレコムでも同様に、**Head Office** と名付けられたテレコム全社の中央人事部が、テレコム全社に適用される、**Job Rotation** を含む、管理職員の能力開発プログラムの策定を担当している。この基礎となるのが、**Global Talent Pool** と呼ばれる、テレコム・グループ全体を網羅する人事データベースである。これに基づき、全社的なサクセッション・プランを含む人員計画ならびに能力開発計画が策定される。また、人事部の担当者により、個々の社員に対するキャリア上のコンサルティングが行われている。

なお、テレコムでも仕事管理の手段として、**Job Discription** は利用されている。だが、これは、当該役職を構成する個々の職務について詳細に定めるものではなく、むしろ当該役職に伴う課題の全体的な説明と、場合によっては、これを遂行するのにどのような能力が問われる

のかを記述する。このように、職務記述が個々の役職の職務内容を詳細に規定しないことは、ドイツ企業の人的資源管理のプラクティスで、よく観察されることである。

管理職員の労働においては、各自に与えられた課題を完全に遂行することが最重視される。このために要した労働時間の長短は問題にされないため、労働契約では信頼労働時間制が適用されることは、前に述べたとおりである。これと対応し、管理職員は自らの WLB について、自ら責任を負うことが求められている。

管理職員は労働時間の規制を受けない一方で、課題を遂行できるのであれば、どこで業務を遂行しても構わないことになっている。これにより、テレコムでも、他企業と同様に、Home-Office-Model を中心に、労働遂行の場所を自由に選択できる働き方を推進してきた。これが、通常は常に過労状態にある管理職員の WLB を推進するものと期待されてきた。だが、現実には、この解決法には限界があるとの認識が、労使間で共有されるようになってきた。例えば、直接顧客対応をしなければならない部門（具体的には、企業顧客、個人顧客に電気通信サービスを提供する、後述する DT GKV と DT PVG の各テレコム構成企業）に属する社員は、顧客の求めに応じる必要性から、営業時間は常に事業所にいなければならない。従って、上記モデルに基づく働き方は、管理職員であっても実施不可能である。

このような事情もあり、テレコムでは、管理職員の役職からの降格（Entleitung）を自ら願い出て普通の協約外職員となり、規制された労働時間で働くことにより WLB を確保しようとする社員が、一定数存在する。少なくとも、管理職員でなくなれば、休日労働や夜間にまで及ぶ労働を伴うような目標・課題を、上司と合意しなくとも済む。テレコムでは、管理職員でなくなると、仕事の圧力は、はるかに少なくなるような労働編成が実施されている。このような自身からの申し出に基づく降格は、直属の上司との対立（Arbeitsbeziehungen、すなわち「労使関係」として説明された）によっても、しばしば起こりうる。つまり、現在の上司の指揮下で働きたくなくなった管理職員が、自らの意思で、役職評価上の降格を伴う他の役職に移動することによっても、しばしば発生する。

ドイツ企業においては通常、このような降格は、全社的な戦略変更に伴い必要となった組織変更を原因として当該役職に与えられた役職評価上の重要性が低下するか、あるいは当該役職が不必要になった時に、会社側の都合により実施される。これは多くの場合、当該社員にとっては、不本意な措置を意味する。特に、管理職員の認定を失うと、労働契約で保証されてきた社用車の貸与が行われなくなる。これにより、降格が他人の目にも明らかとなるため、当該社員にとって、かなりの心理的な痛手となる。

それにもかかわらず、現実として、管理職員としてのステータスおよび将来的な報酬額の抑制を伴う自己都合による降格の申し出が後を絶たない。このことは、現時点の社内の諸施策では、全管理職員にとっての最適な WLB を実現できる仕事管理が実現できていないことを示すと思われる。また、必ずしもすべての上司・部下間のコンフリクトを、現存の社内規則、人事部によるケアあるいは介入、あるいは管理職員代表委員会による仲裁では解決できていない

ことが推測される。

6. 従業員利益代表と人的資源管理

国営企業であったテレコムにおいて、管理職委員会代表委員会法に基づく管理職員代表委員会が初めて選出されたのは、今から約 20 年前の 1990 年代末である。この措置は、テレコムの民営化に伴い必要になった。一方で、この時期には、管理職員の個人業績評価と目標管理制度に基づく STI としての報酬部分が導入されている。このような、「成果主義」に基づく人的資源管理を労使共同で共同形成する必要性からも、同委員会の設置が不可欠になったといえる。

現在では、テレコムを構成する各企業のレベルで同委員会が選出される。各社の委員会の代表が、テレコムの全社管理職員代表委員会のメンバーを構成し、4 半期に 1 回、合同会議および取締役会メンバーとの協議会合を開催する。これに対し、各社の管理職員代表委員会と人事部との協議のための会合は、毎月行われている。

ちなみに、2019 年時点で、管理職員代表委員会を有しているテレコムの構成企業は、全社管理職員代表委員会が担当する TAG (Deutsche Telekom AG) に加え、TDG (Telekom Deutschland GmbH)、TPVG (Deutsche Telekom Privatkunden-Vertrieb GmbH)、DT GKV (Deutsche Telekom Geschäftskunden-Vertrieb GmbH)、DT Service (Deutsche Telekom Service)、DT Technik (Deutschen Telekom Technik GmbH)、TSI (T-Systems International GmbH)、DTSE (Deutsche Telekom Services Europe GmbH)、DT IT (Deutsche Telekom IT GmbH)、DT A (Deutsche Telekom Außendienst) の 10 企業である。このうち、従業員規模において最大の企業である、TDG の管理職員代表委員会が、テレコムの全社管理職員代表委員会の代表を送り込んでいる。

全社管理職員代表委員会の代表は、テレコムの欧州従業員代表委員会 (EBR) のメンバーでもある。また、経営組織法上の労使対等の協議機関である、経済委員会 (Wirtschaftsausschuss) のメンバーでもある。共同決定法の規定により、テレコムの監査役会の被用者側代表には、1 人の管理職員代表が選ばれている。このように、同社の管理職員代表委員会は、協約従業員の利益代表である従業員代表委員会と同様の利益代表の機会を獲得することに成功している。

テレコムにおいて、管理職員、協約外職員、協約被用者それぞれの被用者利益代表は、WLB や企業文化といった、企業全体をまたぐテーマについては、協働を行っている。一方で、従業員グループの境界を越えた被用者利益代表の協働の余地は、非常に限られている。例えば、化学企業で観察されるような、自企業の独国内の雇用を守るための産業立地合意は、テレコムでは、経営陣と従業員代表委員会との間でのみ締結され、管理職代表委員会は関与していない。

テレコムの管理職員の利益代表のうち、全社管理職員代表委員会は、テレコム・グループ全体の人的資源管理をめぐる問題を担当する。特に、人事秩序の再編成とその前提となる役職評価制度の導入に関しては、経営陣・人事部との協議に加わることで、事実上の共同決定を行ってきた。

例えば、同委員会と経営陣との間で定期的に行われる協議会合においては、ヘイのソリューションに基づくテレコム全社の管理職員の役職評価の結果が、人事部の責任者によって報告される。これに対し、全社管理職員代表委員会が改善の余地があると判断した場合、人事部が示した原案の修正を求めて、経営陣と議論することになる。これで解決しない場合は、会議後に労使間の事務折衝が続けられる。

管理職員に適用される労働契約の基本フォームも、経営陣・人事部と管理職員代表委員会との間で合意されたそれが使われている。

年次の基本給のベースアップに関しては、管理職員代表委員会に認められた共同決定の余地は比較的限られており、引き上げに要する予算を検討する人事部の会議に参加し、要望を伝えるにとどまる。また、各社員の能力開発に影響することになる、個人目標の達成度の確定を中心とする、目標管理の一連のプロセスには、管理職員代表委員会は関与していない。

ただし、目標管理および上記の **Performance Dialogue**、あるいは **STI**、**LTI** のシステムとその運用方法の在り方に関しては、人事部・取締役会から情報を受けるとともに、これらに対し積極的に提案を行い、事実上の共同決定を行っている。この背景には、テレコムの管理職員代表委員会が、エアランゲン・サークルにおいて、他企業の報酬システムの最新動向に関する情報を集めていることがある。この事実を重視し、経営陣が管理職員代表委員会の意見に耳を傾けているのである。

また、個々の管理職員が、**Performance Dialogue** における個人業績評価により、能力開発や昇進のチャンスの上で不利な措置を被り、これに対し異議を申し立てる事例も散見される。この場合には、管理職員代表委員会が相談を受け付け、解決法を巡り人事部と協議することになる。

テレコムにおける人事計画の権限は経営陣に属しており、管理職員代表委員会は、計画原案について、人事部より事後的に報告を受けるとというのが、原則になっている。だが、計画案に修正の余地があると判断された場合、協議会合において、人事部に対し、改善を勧告し、代替案を提示している。加えて、各社の管理職員代表委員会は、自社の組織変更に起因する人員削減を伴うリストラ計画が提示されると、各社の経営陣に対し懸念を伝え、かつ人員削減をめぐるルール作りのために協議することになっている。

テレコムが 2003 年以降、人員削減の対象となった社員の事実上の職業仲介所として運営している、**Telecom Placement Services**（2014 年に **Vivento** から改称）にかかわる事項は、全社管理職員代表委員会が担当している⁷⁴。全社管理職員代表委員会は、同社の運営状況および戦略については報告を受けている。一方で、同社が行っている職業仲介について、影響を及ぼ

⁷⁴ かつては、公務員身分の者も **Vivento** に移動させられ、事実上の派遣社員として、他の政府機関に派遣されるか、あるいは配置先の見込みがないまま、新技能を身に付けるための研修に送られる事態が発生していた。これを、公務員に従業員利益代表を通じた被用者利益の保護の道がないことを悪用した使用者権の乱用とみた連邦行政裁判所は、2006 年に、公務員を **Vivento** に移動させることは、違法であるとの判決を下した。これについて、Brnjak (2009), p. 238 参照。

す余地は、存在しない。

人事部（中央人事部である **Head Office** とテレコム各社の人事部）と管理職員代表委員会が日常的に協議の対象とし、共同形成を試みているテーマは、報酬事項、労働時間、社員の能力開発、人員計画、社員の個別ケア、労使合同委員会での活動を中心として、多岐にわたる。

中央人事部は、人員計画を担当する **HR Planning and Operations**、リストラの対象となった余剰人員の職業仲介を担当する前述の **Telekom Placement Services**、テレコム各社への人事サービス提供を担当する **HR Business Partner**、能力開発を担当する **HR Development**、管理職員の人事情報を管理し、人的資源管理事項に関する経営陣と管理職員のインターフェイスとなる **Group Executive Management**、管理職員以外の従業員に関しこのような業務を担当する **HR Management**、AI がもたらす労働革新を研究し対策を実行に移す **Digital & Innovation** に分かれている。

この構造からは、石塚（2018）でも論じられたように、テレコムにおいても、他のドイツ企業と同様、人事部は各部門（テレコムの場合は構成各社）のビジネス・パートナー、あるいは取締役会の人事戦略をサポートする、サービス機関としての性格が強いことが読み取れる。この点で、Ulrich（1997）、あるいは Ulrich et.al.（2009）の想定する、人事部モデルに近いといえる。

加えて、テレコムでは、他社には見られない、従業員利益代表を支える組織が存在する。これが **Syntra** と呼ばれる、テレコムの中核社員の情報ネットワークである。民営化後、頻繁なリストラにより絶え間ない組織変更が続いた。この結果、各社員が属する企業組織が目まぐるしく変更された。これにより、各社員の負担感が増大しただけでなく、彼らがテレコムの社内ではいかなる立ち位置にあるのか、そして同社社員としてのアイデンティティの所在がどこにあるのかが、不明確になる事態が発生していた。このため、**Syntra** の人的ネットワークを通じて勤務環境を含む他の職場についての情報交換を行い、全社組織に埋め込まれた情報を共有する試みが始まった。

Syntra はやがて、マネジメントにかかわる問題を包括的に取り上げ、**WLB**、ダイバーシティ、コーチングなどをテーマとする専門的なセミナーを、加盟する社員に提供するようになった。このようにして、管理職員に勤務生活上をサポートする諸々のサービスを提供すると同時に、管理職員代表委員会の活動を支える事実上の研究会としての役割を果たしている。

Syntra の HP を閲覧すると、同組織の運営責任を担うメンバーの大部分が、テレコム全社及び構成各社の管理職員代表委員会のメンバーで占められていることが知られる。このことから、同委員会が、管理職員間の情報ネットワークの強化と自主的な能力開発サービスの提供を通じ、その支持基盤の強化を図っている状況、そして、そのうえで、人的資源管理の形成における使用者側のパートナーとしての影響力を強めようとしている状況がうかがえる。

7. 小括

以上、旧国営企業から民間企業への脱却を完了したテレコム社を事例とし、人的資源管理の新展開を探った。同事例からは、ドイツの旧国営企業が、公務員的な雇用システムを廃止し、他の民間企業と変わらぬ人的資源管理の体系を構築してきたことが判明した。また、近年において人事秩序の構築基準としてグローバル・スタンダードを採用したこと、一方で、極めて最近となり、短期的な個人業績評価と報酬額とのリンケージを廃止する、「No Rating」の原則に基づく、人的資源管理の形成に舵を切った状況が明らかになった。結果的に、テレコムで起こった変化からは、Covestro と同様の傾向が検出された。

いずれにしても、テレコムでも人的資源管理の形成において、管理職員代表委員会と経営陣との間の労使協議制が良く機能している。この基礎として、経営陣および人事部のパートナーとしての地位が、管理職員代表委員会に対して認められている事実がある。このことは、シーメンス、SAP、コベストロと同様である。エアランゲン・サークルにおける、企業の垣根を超えた管理職員間の情報交換が、経営陣に対する管理職員側の要望を通すうえで、有利に働いていることも同じである。これに加え、テレコムでは、管理職員が独自の情報交換のネットワークを発達させている。このことも、労使協議制の機能を強化することにつながっていると推測される。

目標管理に基づく業績評価が、変動給の算定基準としてではなく、各社員の能力開発と将来の人員計画のための情報としてのみ用いられていることは、SAP、コベストロと同じである。

同事例の分析からは、労使のコンセンサスに基づく人的資源管理の形成が、旧国営企業でも確立していることが明らかになった。また、金銭的給付の面では、平等主義的な、そして結果的には、年功主義的な人的資源管理に舵を切ったことが確認される。能力開発主義、労使協議主義についても、その強固さが明らかとなった。唯一、長期安定雇用主義については、以下の事実関係から、一義的な解釈が難しい。

まず、民営化以後のリストラの結果、以前の役職を失うことになった社員を集めテレコム内外の職場に斡旋する、Telekom Placement Services がいまだに運営されている。ここで勤務している間は、例えばコールセンターのような、前役職とは関係のない職務が任されることが多い。ただ、同社に在籍している間は、原則として雇用は保証されているため、これをもってテレコムの雇用が不安定であるとの断定もできない。

次に、公務員身分の者を、前述の意味で「停職中」にし、事実上、民間企業の社員としての役職に移すことで人材配置の柔軟化を図り、Marsden (1999) の意味での、効率性の制約を解決している。だが、現時点の調査では、公務員身分の社員のうち、どれだけが自発的に、かつ積極的な理由でこの措置に応じているかが、定かでない。公務員身分の者には原則として、被用者利益代表が存在しない。そのため、使用者による恣意的な職務配分に対し制限をかけるような、あるいは Marsden (1999) の意味での、実効性の制約を課する道は、極めて限定されている。

更に、ドイツ企業の高いパフォーマンスが目立った金融危機以後の時期においても、公務員

身分の社員を中心に、テレコム全体で、早期退職を軸に、大規模な人員削減が進められてきた。従って、テレコムにおける長期雇用主義の存在の有無についての判断は、保留することとする。

なお、テレコムでは、SAP と同様に、退職者の同窓会的な組織がある。ここで最も頻繁に口にされるモットーは、「未来は由来を要する (Zukunft braucht Herkunft)」であるという。この含意は、「テレコムが未来に発展を続けるための条件は、良き人事慣行と労使の協働であり、旧社員が築き上げた伝統を忘れないことである」との説明を受けた。このことは、国有企業の時代を含め、テレコムが本来、社員と使用者側との協調体制を基礎として、社員の定着と長期雇用を重要視してきた企業であることを示唆するのではないかとと思われる。

結語

以上、シーメンス、SAP、コベストロ、および、ドイツテレコムという、業界をまたいだ有名企業の事例研究を中心に、金融危機後の時期におけるドイツ企業の人的資源管理の動向を探ってきた。これにより、1990年代以降、グローバル・スタンダードと「成果主義」の組み合わせを軸とした人的資源管理の在り方を志向してきたドイツ企業が、世界金融危機以降、今日に至るまで、各産業における多様性を伴いつつも、全体としていかなる方向で人的資源管理のプラクティスとその構成原理を変容させてきたのかを明らかにしようとした。この際、人的資源管理の形成に利害関係を有する企業内のアクターが、発展の方向性にいかに影響を及ぼそうとしてきたのかを考慮した。そのうえで、人事秩序と金銭的インセンティブの取り扱いを軸にとり、その変化の傾向を踏まえたうえで、日本において形成されたとされる「ハイブリッド型」組織と比肩しうるような、新しい制度的補完性の組み合わせを伴った人的資源管理の仕組みがドイツでもみられるようになったのかを、確認しようとした。ここに、いかなる歴史的経路依存性が作用しているのかを探り出すために、シーメンス社に限定し、歴史的資料の分析作業も行った。

本研究での分析結果をまとめたものが、以下の図表 15～図表 20 である。なお、図表中には、本稿で扱った企業のほかに、参照のために、本稿の調査対象であったが、紙面の関係で詳細に論じられなかったX社、筆者が石塚（2020）にて事例研究を行った食品小売スーパー・チェーンのAldi（「ディスカウンター」と呼ばれる小売業態をとる企業の最大手）と、化学企業のバイエルより得た研究成果も参照対象として反映させている⁷⁵。なお、インタビュー時間の制約もあり、現時点では必ずしも全ての項目において、各企業で一貫した証言が得られていない場合もある。だが、各項目はおおむね、比較可能な情報に変換して処理し、掲載している。さらに、一部の企業に関する情報は、インタビュー後に他企業の当事者から伝えられた内容も含む。

これらに基づき、サンプル数の限界を念頭に置いたうえで、世界金融危機を経た現在のドイツ企業において、いかなる制度的補完性の組み合わせを有する人的資源管理の新しいパターンが定着したのかについての、暫定的な結論を下してみる。

図表 15 では、人事秩序あるいは役職評価の構築基準、および、短期的な個人業績に基づいて決定される変動報酬の有無という 2 つの軸を取り、分析結果を整理した。図表 16 では、この情報をさらに集約し、人事秩序の構築基準を縦軸に、短期的な個人業績と変動報酬とのかか

⁷⁵ Aldi の記述は、石塚（2020）における同社の事例研究に依拠する。ここで石塚は、同社が属する小売産業を、「内需志向産業」、化学企業などを「外需志向産業」と位置づけ、互いの人的資源管理の在り方の違いを論じている。このような小売産業のとらえ方は、Porter（1986）が示す、小売業界・卸売業界などを、競争環境が各国ごとに異なり、それ以外の国の競争とは無関係に行われる、本来国内的な産業（ドメスティック産業）が集合して構成された産業としてとらえる考え方と本質的に同じ立場に立っている。なお、ポーターは、外需志向産業をグローバル産業、内需志向産業をマルチドメスティック産業と呼んでいる。

わりを横軸にとり、本稿で扱った企業4社と上記の参照企業を、4つの象限のいずれに位置付けられるかを確かめた。

図表15からは、人事秩序に関しては、自社基準型とグローバル・スタンダード型に二分されていることがわかる。一方で、個人成果に基づいて支給される、いわゆる「成果主義型」変動給については、本稿で詳細に取り上げることができた企業では、1度は導入したものの、現在までにおおむね廃止されていることがわかる。ちなみに、詳しく論じられなかったX社では、バイエルと同様に、目標管理制度に基づく、個人成果に基づく変動給が維持され、かつ、グローバル・スタンダード基準の人事秩序が採用されている。

従って、いわゆる「成果主義型」を維持する企業と、1度は導入したものの、最近になり廃止を決めた企業が併存していることがわかる。ちなみに、本稿で詳しく事例研究として扱った4企業（シーメンス、SAP、コベストロ、テレコム）は、全て後者に属する。この4企業は皆、ドイツ株価指数を構成する主要30銘柄に含まれる企業であることから、ドイツ企業の傾向を論じるうえで、ある程度の代表性を持つサンプルとみなしうる。つまり、ドイツの主要企業において、人的資源管理における「No Rating」を、企業の中核的従業員に適用する潮流が生まれたといえる。

個人成果に代わる変動報酬の支給基準は、図表16に見られるように、企業全体の業績である。つまり、個人主義的なインセンティブを弱め、グループ・インセンティブにより従業員を動機づけようとする傾向が出てきているのである。加えて、参照企業で挙げたAldiのように、初めから「成果主義型」報酬の導入を実施しなかった、いわば「伝統型」企業も、確実に残存している。

図表15と図表16より得られるメッセージをまとめると、本研究で検出された、人事秩序と変動給の形態を軸とした場合にドイツの主要企業の人的資源管理を規定するとみられる制度的補完性のパターンは、以下のように整理される。すなわち、X社とバイエルに見られるように、①人事秩序の構築におけるグローバル・スタンダード基準の採用＋個人目標の達成度を変動給支給の基準とする「成果主義型」の組み合わせ、コベストロとテレコムで見られるように、②人事秩序の構築におけるグローバル・スタンダード基準の採用＋企業の全体業績を変動給支給の基準とする「グループ・インセンティブ型（あるいは、No Rating型）」の組み合わせ、シーメンス・SAP・Aldiに見られるように、③人事秩序の構築における自社基準の採用＋企業の全体業績を変動給支給の基準とする「グループ・インセンティブ型（あるいは、No Rating型）」の組み合わせ、の3つである⁷⁶。

もちろん、自社基準の人事秩序を採用しているシーメンスとSAPは、当該役職のグローバルな労働市場における価値を、役職評価の上で重視している。この理由から、グローバル・ス

⁷⁶ なお、石塚（2016）において、変動給の支給基準として目標管理における短期的な個人業績を採用するものの、全員を100%以上の達成度に位置付ける、事実上のNo Ratingとグローバル・スタンダード基準の人事秩序の組み合わせをとる、BASFとバイヤースドルフの両企業の存在が検出されていることにも注意すべきであろう。

タンダード型のソリューションと完全に異なる手法を用いているとは言えない。つまり、Cappelli (1999)の説く、人的資源管理における「市場化」の傾向は、自社基準を採用する企業においても、根強く残存している。ただし、人事秩序の形成主体の中に外部コンサルティングが含まれず、企業内の労使の当事者がもっぱらこれを担当しているという点で、つまり、企業内の当事者が主体となって人事秩序を構築している点で、そして、シーメンスで見られたように、自社独自の事情を全面的に押し出した属人的な社員格付けができる点で、グローバル・スタンダードを採用する企業とは決定的に異なる。

一方で、「グループ・インセンティブ型」の変動給を採用する企業において、個人業績が軽視されているわけではないことにも注意すべきである。ただ、このような企業においては、個人業績がもっぱら長期的な人材開発と人員計画の上で極めて重要な役割を果たしており、短期的な金銭的インセンティブとしては機能していない。この意味で、いわゆる「成果主義型」とは区別されるのである。

上記から、1990年代後半以降、いったんは人事秩序のグローバル・スタンダード基準の採用と、報酬システムにかかわるいわゆる「成果主義」の組み合わせに収斂するかに見えたドイツ企業の人的資源管理システムは、世界金融危機以降、自社基準の人事秩序導入、および報酬形成上の「No Rating」導入の傾向を見せつつ、多様性を伴い変化していることがわかる。注意せねばならないのは、本稿で取り上げた企業が、例外なく多国籍企業であるという事実である。これらの企業においては、当然、国内外を問わない、企業グループ全体で適用されるスタンダードに基づき、「国際的人的資源管理」が行われている。しかしながら、そこで使われるソリューションは、人事秩序1つに絞っても、笠原（2014）が想定するような、ヘイグループに代表される企業外部のコンサルティング企業が提供する、グローバル・スタンダードとは限らない。むしろ、ドイツ企業の人的資源管理を形成する現場では、企業独自の事情を最も重視した、いわば、コンフィギュレーション・アプローチに基づく、各企業による解決法が探られているのである。

次に、いわゆる「資本主義の多様性」の議論において主張される、日独両国の経済システムの「調整主義経済」としての類似性が、果たしてミクロレベルの企業組織の、さらにこれを構成するサブシステムとしての人的資源管理においても観察されるのか、そしてそうであるならば、世界金融危機後においても日本と同様の変化の傾向がみられるのかという問題意識から、図表17に本研究の成果をまとめてみた。同図表には、久本（2015）の提示する、「日本型雇用システム」の構成要素とされる、そして、相互に制度的補完関係を有するとされる、長期安定雇用主義・年功的処遇主義・能力開発主義・労使協議主義を基準として、現在の独企業における、世界金融危機後における人的資源管理の構築原理の組み合わせが整理されている。

石塚（2016a）におけるバイエル社の事例研究からは、「成果主義」の強化と事業再構築の未曾有の規模での推進が実行された1990年代後半以前においては、上記の4つの構築原理が、ドイツ企業の人的資源管理の構築においても、機能していたことが認められた。一方で、石塚

(2008a) の化学産業における事例研究からは、1990 年代後半以降 2000 年代初期までに、少なくとも長期安定雇用主義と年功的処遇主義が、揺るぎ始めた状況がうかがえる。また、石塚 (2008b) では、事業再構築の急先鋒となった化学産業の大企業において、労使協議主義が弱体化した状況が、事例研究により示された。

図表 17 には、世界金融危機後の状況が示される。ここからは、事例研究で詳しく論じた 4 企業においては、人的資源管理の構築において、労使協議主義が例外なく極めて良好に機能していることがうかがわれる。これを支えているのは、エアランゲン・サークルという、企業の垣根を超えた管理職員相互の情報ネットワークの存在である。ここで得られる他企業の最新の人的資源管理上のプラクティスに関する情報を重視した各社の経営陣が、労使協議制を重視する姿勢を強化したのである。一方で、忘れてはならないのが、参照事例として挙げた Aldi の状況である。同社では、1990 年代以前から今日にいたるまで、労使協議制そのものが、実質的に存在していない。つまり、ドイツの大規模な企業において、労使協議制が良く機能しているという想定が、常に支持されるわけではないということに注意すべきである。

次に、能力開発主義であるが、これは、一義的な評価が難しい。というのも、企業内社員教育の強い伝統を維持し、現在でも組織的な能力開発に注力するシーメンス、管理職員自身が企業内ネットワークを作り、社員の能力開発に力を入れているテレコムといった企業がある一方で、バイエルの企業組織から切り離されたことにより **Job Rotation** の余地が狭められたコベストロ、そして、「遅れてきたリストラ」を原因として、高齢社員の能力開発の余地を狭めている SAP にいたるまで、状況に多様性がみられる。加えて、SAP では、社員の能力開発を目的とした、体系的な **Job Rotation** の仕組みが未整備である。つまり、社内での組織的な能力開発を維持してきた企業もある一方で、リストラなどの特殊事情を抱えた企業では、能力開発に積極的とはいえなさそうである。また、参照企業の Aldi では、企業内の全職務が極めて標準化されていることから、能力開発主義の必要性自体が否定されている。

長期安定雇用については、「極めて強い」といえる企業は、4 企業を通じて観察されない。雇用がそれなりに安定していると判断されるシーメンスでも、主要な事業部門の本社よりの分離が実行されつつある⁷⁷。また、同社での聞き取りにおいては、早期退職に関わる諸規則について、改善の余地が多いと説明された。このことから、法定年金の満額支給の対象となる年齢（現在は 65 歳）に到達する以前に、早期退職を求められる状況が継続していることが、推測される。このため、「極めて強い」の二重丸でなく、一段階低い、丸（「強い」）に評価を据え置いた。

コベストロにおいても、雇用自体は安定しているとの説明は受けたが、契約中で 63 歳定年が明記されていることから、早期退職が事実上、全社員に適用されていると解釈されうる。ま

⁷⁷ „Zäsur bei Siemens – Chef Joe Kaeser schafft sich ab: Ein historischer Schritt: Siemens spaltet sich 2020 auf. Und das Ende der Ära von Vorstandschef Kaeser naht. Die Risiken der Neuordnung sind enorm.“ In: Handelsblatt, 20.09.2019.

た、コベストロの母体であるバイエルにおいて、筆者の長年のインタビュー相手であった管理職員が、2018 年内に 63 歳での早期退職を求められ、これを受け入れている。これらの事実からは、バイエルにおいて近年、大体 63 歳頃で早期退職をするという、一種の心理契約が形成されており、これを引き継いだコベストロが、労働契約の中にその旨を正式に明記したことが推測される。このため、同社も、丸（強い）に評価を据え置いた。

SAP、テレコムについては、事業再構築の必要性から、人員削減あるいはやむを得ない役職移動が頻繁に起こっている。このため、両社の長期安定雇用主義は「弱い」と判断し、三角の評価にした。なお、X 社も社の都合による早期退職の要求がしばしば行われること、また、少なくとも二事業年度にわたり、個人業績が振るわない場合、労働契約の解消を社により求められる場合があるため、長期安定雇用主義については、「極めて強い」とはいいがたい。

以上をまとめると、石塚（2016）で報告された、BASF 社の長期安定雇用主義の回復という状況は、ドイツの有名企業の全体で、共有されているとはいいがたいとの結論が導かれる。

高木（2008）は、実証的研究に基づき、日本企業に関し、長期雇用を軸としたキャリア形成と、この中で従業員自身が認識する自己診断が、高年齢に達した社員の 60 歳定年を超えた継続雇用を左右するとの結論を導いた。また、同著では、Lazear（1998）の退職慣行のモデルを発展させる形で、高年齢の社員の能力開発を通じて、雇用延長を実現するシナリオを提示した。しかしながら、多くのドイツ企業については、実際のプラクティスを観察する限り、早期退職を前提とした雇用管理を、高年齢社員に対して適用する人的資源管理上の方針を貫徹していることが分かった。2010 年までの個別の人的資源管理に関するデータが蓄積されている Y 社の人事資料を精査しても、65 歳前の早期退職が全面化している。そして、継続雇用といえるものは、勤務実績のみで給与額が計算される、自由業としてのコンサルタント契約のみである。これらの事実からは、現時点では、高年齢の社員に対しては、「エイジズム」としか表現しようのない、雇用慣行が黙認されているとの結論を導かざるを得ない。

最後に年功的処遇主義について扱う。これを、基本給の年次引き上げに関するそれとして単純化し、検討する。これに関連して図表 17 を見ると、シーメンス、SAP、テレコムでは一律平等引き上げが近年に至って導入されていることが確認される。このため、「非常に強い（二重丸）」と判断した。

コベストロについては、年功を考慮しつつも、査定が介在するという一方で、一段階低い丸に据え置いた。

このように、年功的処遇主義が「強い～非常に強い」とされた 4 企業においては例外なく、変動給に関する「No Rating」が導入されている。そして、企業全体のパフォーマンスに変動給の支給基準を置く、「グループ・インセンティブ主義」が、やはり最近となり、徹底されるようになった。ここからは、ドイツを代表する大企業の一部が、中核的な社員層に対し、従来のように個々人のパフォーマンスの追求に最大の価値を置くのではなく、全社的な視点に基づき、企業全体の利益を増進させる働き方を促すという、人的資源管理上の方針転換を行った

状況が見て取れる。

忘れてはならないのは、4 企業において、例外なく、個々人の成果を追求する労働スタイルではなく、チーム労働を成功に導く働き方が求められていることである。これは、個々の社員の特殊知識が重視されるように見える SAP でも例外ではなく、チーム労働の成果が個々人の業績より重視される。このような、チーム労働の重視と、「No Rating」の原則に基づく人的資源管理は、相互に補完関係にあると考えられる。

上記の検討結果をまとめると、久本（2015）の基準に基づく日本型雇用システムの 4 構築原理のうち、労使協議主義、年功的処遇主義に関し、本稿の事例研究で扱った 4 つのドイツ企業において、強固な存在が確認できる。しかも、この 2 つは、極めて最近になって強化されている。能力開発主義については、極めて強い存在を示す企業がある一方で、事業再構築の渦中にある企業では、揺らいでいる可能性が示された。長期安定雇用主義については、法定年金の満額支給年齢までの雇用を実現している企業は、4 企業中いずれにおいても確認できなかった。なお、参照企業の Aldi については、安定雇用主義の存在は、否定される。

なお、図表 17 の整理によれば、結果として、日本企業が伝統的に持つとされてきた雇用システムの構築原理は、本稿で詳しく検証した 4 つのドイツ企業のうち、シーメンスにおいて最も多く共有されていることが分かる。

最も弱いとされた長期安定雇用主義に関しては、以下の留意点を指摘しておく。すなわち、ドイツでは、離職時の取扱いに関する、「既得権の法理」が確立されている。この制約により、人員削減は、比較的高齢な社員の早期退職契約、あるいは、長期的な個人業績の不振を理由とする労働関係解消契約に基づいてしか行われえない。双方の場合において、本来であれば当該社員が、法定年金の満期時まで勤務を続けければ得られたはずの金銭的な利得を代償するための、退職金の支払いが求められる。これを伴わない即時解雇は、よほどの落ち度が社員側になり限り、行われえない。

また、2006 年以降は、一般的平等取扱法（Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz）が適用されているため、企業が社員を高齢のみを理由に、早期退職に迫りやることには、それなりに法律上の制限がかけられている。

従って、長期安定雇用主義が弱いといっても、企業が都合に合わせて柔軟に人員削減を行う度合いが強いことを意味するわけではない。厳格な手続きを経て、相応のコストを負担する制約を課せられたうえでの、人員削減をリストラの手段として選択する志向性の強弱が問題とされているのである。従って、国際的な比較で見れば、4 企業においても、雇用保障自体は、強く機能しているという見方もできる。

SAP、テレコム の両企業については、組織変革とリストラを背景に、頻繁な役職の変更が行われていることも考慮し、長期安定雇用を弱いと判断した。だが、このことは、必ずしもネガティブな意味合いのみを有するわけではない。というのも、図表 20 に関連してのちに論じるように、これが Marsden（1999）的な意味での、「効率性の制約」を克服するための手段とし

て機能している側面があるためである。

能力開発主義については、以下の留意点を指摘しておく。これについて、「極めて強い」に分類されなかったのは、**SAP** とコベストロの両企業である。だが、コベストロについての判断は、バイエルから分離したことにより、バイエル全社レベルで設計されていた、**Job Rotation** の有機的な連関が断ち切られ、その能力開発手段としての活用には制限がかけられたという特殊事情に基づいている。**Job Rotation** 以外の社内・社外研修を通じた能力開発は、バイエルに属していた時期と変わらず、積極的に行われている。従って、実質的には唯一、高齢社員に対する能力開発に消極的な、また、体系的な **Job Rotation** を整備していない **SAP** のみが、能力開発主義に関し、全体として弱いとみなしうるべきかと思われる。

上記の留意点を踏まえてみると、長期安定雇用主義と能力開発主義についても、その存在自体は否定できないのではないかとと思われる。

以上のことを考慮すると、久本のモデルに基づく日本型雇用システムの構築基準の組み合わせ、あるいは相互の制度的補完性が、伝統的な日本企業のみにもみられると断言できるのかについて、疑わしさが生じる。むしろ、日本と同様に **CME** に分類されるドイツの経済システムを構成する大企業においては、このようなありかたが、人的資源管理上のベストプラクティスを構築する原理として、ある程度、共有されてきたとの推測がなされうる。

一方で、**Aldi** のように、全ての構築基準に関し、その存在が完全に否定されるか弱く留まる、いわば、日本の「ブラック企業」と同一視できる企業がドイツに存在していることも、無視できない。つまり、雇用システムの構築基準の組み合わせという把握法によっても、ドイツ企業の中で多様性が確認できる。

図表 18 では、中核社員のキャリアの違いと人事秩序に反映された役職評価の高低、**Job Rotation** の重要性、**WLB** の管理手段に着目し、現在の独企業で求められる働き方のパターンという側面から、人的資源管理の動向を見出そうとした。ここからは、以下の状況が浮かび上がる。

まず、各社員の人事秩序上の扱いに着目する。これについては、ゼネラリストとしてのマネージャーが完全にスペシャリストよりも上に位置付けられている。ここには、全体として、マネジメント能力により高い役職上の価値を与える傾向がある、グローバル・スタンダード基準の社員格付けの影響が表現されている可能性がある。ただし、グローバル・スタンダードを放棄したシーメンスの場合、かつてよりゼネラリストとしてのマネージャーを重視する伝統があったため、これは当てはまらない。

いずれにしても、専門技能の蓄積よりも、ゼネラリストとしてのキャリアを歩み、マネジメント能力、ひいては、企業家的能力を身に着けることを求められる傾向が、ドイツ企業において、ますます強まっている。従って、ドイツ企業の状況を詳しく観察する限り、日本企業だけがゼネラリスト的なキャリアを重視しているという主張は、完全な誤解に基づいていることがわかる。このため、わが国の企業が今後、ゼネラリストよりも、一部の分野で高度な知識を

蓄積したスペシャリストを重視するという雇用方針を強化するのであれば、少なくともドイツ企業からは、完全に時代に逆行した動きとみなされよう。また、佐藤（1984a）、同（1984b）で議論されるような、日本企業が求める管理職の人材像としての「自分自身の職務領域にこだわらず、多能的で率先垂範的な態度を持つ人材」と結びつけられた、日本型職務構造仮説の想定も、本質的には、ドイツ企業においてもみられるのではないかとの疑問もでてくる。

なお、社員の格付け基準において、シーメンスが新しいバリエーションを提供していることは、特筆に値する。同社でも、他企業と同様、マネジメント責任の大小が高い格付けを得るかどうかの基準として、採用されてはいる。ただし、このような基準と並び、同社にとっての社会的重要性、将来性、そして企業文化を形成する上の重要性といった、相当に柔軟な格付けが可能になる基準を、極めて最近になってから導入している。このことは、同社がグローバル・スタンダード基準の人事秩序を捨てたことと関連していると思われる。つまり、グローバルな労働市場を分析して導かれたベンチマーキングに基づく役職・仕事基準の絶対性を否定し、社独自の事情に応じて属人的な格付けが可能になるように、自社独自の基準に基づいて人事秩序を構築できる余地を設けたのである。

石田・樋口（2009）や石田・寺井（2012）によれば、日本企業においては、職能資格制度を通じて、属人的な社員格付けの余地が認められてきたとされる。このような見方が正しければ、シーメンスは、久本基準の雇用システムの構築原理の組み合わせを含め、伝統的な日本企業の雇用慣行に似た人的資源管理の方針を採用するようになったことになる。

一方で、本稿におけるシーメンスの歴史的研究、および石塚（2016）におけるバイエルの実例研究からは、両企業において、自社基準に基づく属人主義的な社員格付けが、1970年代以前の時期において、採用されてきたことがわかる。現時点の調査段階ではあくまで推測に留まるが、シーメンスにおける最近の現象を、人事秩序の構築における自社基準への「回帰」とみなしうるとすれば、その背景には、企業組織に埋め込まれた、何らかの歴史的経路依存性がある可能性がある。もちろん、この推測を立証するためには、シーメンス一社についてのさらに踏み込んだ資料調査と、多くの現役社員の証言による裏付けを得る必要がある。いずれにしても、日本企業とドイツ企業は、グローバル・スタンダードと「成果主義」が浸透する1990年代以前は、人的資源管理の形成において、似たような構築原理を採用していた可能性が示唆される。

次に、**Job Rotation**に着目する。これについては、シーメンスとテレコムで極めて強く、SAPとコベストロでは、強くないとの判断を下した。だが、4社とも、能力開発主義の場合と同じ理由で、このような評価を行ったため、説明は省略する。

続いて、**WLB**の管理手段に着目する。管理職員には、全ての企業において信頼（裁量）労働時間が適用されている。このため、課題を遂行するためであれば、労働時間に際限なく労働負担を提供することを求められる。この負担を少しでも軽減する措置として、在宅勤務制度（**Home Office**）に代表されるように、労働を提供する場所と時間の柔軟な編成が認められて

いる。信頼（裁量）労働時間に関する労働契約上の規定そのものが、この余地を認めるものである。ただし、コベストロやテレコムに見られるように、生産業務と顧客対応業務は必ずしも、このような働き方を許されず、かなりの程度、特定の時間と勤務場所に縛られた労働生活を送らざるをえないのが、現状である。また、参照事例ではあるが、Aldiのように、WLB という発想自体が存在しない企業もあることも注意すべきである。

図表 18 より得られるメッセージをまとめてみると、以下のようである。すなわち、多くの企業で管理職員のような中核的な社員に対して求められる働き方は、マネジメント分野でのキャリアを積むことである。ただし、シーメンスでは、社の利益になるならば、これ以外の多様な働き方も、評価されるようになってきている。マネジメント能力の優先という、人的資源管理上の方針と一致する形で、多くの企業では幅広い Job Rotation が重視されている。つまり、積極的に職務と役職を移動する働き方が求められる。WLB については、労働契約により、労働提供場所と労働時間を問わない柔軟な働き方が目指されてはいる。もちろん、企業側の都合により、これを実行するうえでの限界があることも認識されるべきである。加えて、どの聞き取り相手からも、管理職員の労働負担は極めて重く、実質的な労働時間も絶対的に長いという一致した証言が得られている。つまり、ドイツ企業においても、中核的な役割が求められる社員層の労働には、改善を求められる状況がかなり多いのである。

図表 19 では、労働契約の側面から、人的資源管理の多様化に関する新しい動向を描き出すことを試みた。具体的には、Katz&Darbishire (2000) が研究の視点として重視した、人的資源管理の多様性を、ミクロレベルである労働契約の側面から検証しようとした。

ここではまず、最上位の管理職員に関して、労働契約の個人化が、本稿で主な分析対象とした企業のうち、3 社において認められたことが、特筆される。詳しく扱えなかった X 社についても、同様の回答を得た。テレコムに関しては、残念ながら、未確認である（現在問い合わせ中であるが、コロナ禍の影響もあり、回答を得られていない）。

労働契約の個人化という現象は、以前の調査では認められなかった。逆に、石塚（2016）では、BASF、バイヤースドルフの両化学企業について、労働契約は管理職員が所属するランクごとに完全に標準化されているとの証言を報告している⁷⁸。また、X 社の前身企業のひとつである Y 社における 2000 年代までの personnell files を筆者が分析した限り、子会社の社長以外には、個人化された規則を含む労働契約は見いだされなかった。しかも、子会社の社長は通常、最上位の管理職員のグループには相当しない。従って、現時点での調査結果に依拠する限り、労働契約の個人化という傾向は、極めて最近の時期に生まれたと推測される。

労働契約の個人化の理由として、シーメンスと X 社の聞き取り相手は、経営陣が最上層のマネージャーに対し、自律的な企業家としての働き方を求める傾向が強まっていることを挙げ

⁷⁸ 石塚同著において事例研究のもう 1 つの対象であった、バイエルについては当時、このような証言を得ていなかった。バイエルでも最近と同様に、最上位の管理職員のグループについて労働契約の内容の個人化が認められていることを知ったのは、コベストロ社における聞き取りにおいてである。

た。このために、彼らが、自らが最高責任を担う部門の特殊性に合わせた労働契約で働く必要があるということである。

一方で、どの企業においても、労働契約の個人化の適用対象になる社員層には、役職評価上低く位置付けられるスペシャリストは、含まれていなかった。つまり、スペシャリストに対し、労働契約を通じて働き方を個人化するという発想は、今回調査対象となった企業では、観察されなかった。

加えて、中層から上層の管理職員の労働契約は、全ての調査対象企業において、完全に統一されたフォームで作られている。つまり、形式的には、基礎的な労働条件の平等取り扱いが適用されている。また、シーメンスでは、以前はこの社員グループの中でも役職ランクごとに労働契約の差別化が図られていたが、これが最近になり廃止されたという経緯が報告されている。つまり、圧倒的に大部分の中核社員については、世界金融危機後の時期に、労働契約上の個人化から統一化への動きが進展したのである。

企業ごとの労働契約の内容の多様性については、以下のことが分かった。すなわち、SAP が、多くの、他企業には見られない珍しい規則を労働契約に入れている。また、テレコムが、公務員身分の者を民間企業の社員として働かせるための特殊な労働契約を採用している。ただ、この両企業以外は、コベストロが、通勤手段にかかわる規定に限定して、他企業には見られない規則を労働契約中に導入しているにとどまる。テレコムの労働契約の扱いにしても、民営化により発生した従業員の身分にかかわる問題に対する苦肉の解決策としてのみ理解される。従って、世界金融危機後の時期においても、全体として、労働契約における多様性の進展は限定的である。本研究における限られたサンプルの分析からは、1970 年代に誕生した新興企業である SAP 一社が、いわば「外れ値」的な存在として、特殊な労働契約を採用しているという、暫定的な評価を下すにとどめる。

図表 19 の結果をまとめると、労働契約からみた人的資源管理上の新動向については、最上層のマネージャーにおける個人的取扱いの傾向がみられるようになったという結論になる。

図表 20 では、Marsden (1999) の職務配分モデルを用いて、職務配分にかかわる制約の解決の在り方を整理した。これに基づき、独企業の人的資源管理の新展開を検証してみる。

これによると、「効率性の制約」に関しては、企業により程度の差と理由の違いはあるが、Job Rotation を通じて、役職間の柔軟な移動が行われることで、解決が図られていることがわかる。Job Rotation を意図的・組織的に行っている企業では、これを頻繁に受け入れ、ゼネラリストとして、将来のマネジメントにかかわる、さらには、企業家的な役職を遂行する上で能力を高めることが昇進の条件となっている。このため、各社員には、いやおうなしに役職間移動のインセンティブが生まれることになる。

Job Rotation の組織化が未発達な SAP では、リストラの過程で不要となった役職にあった社員を別の機能分野で働かせるような、役職移動の措置が取られている。また、いくつかの企業では、職務記述の柔軟な運用により、ある程度の柔軟な職務配分を可能にしているとの証言

が得られた。さらに、テレコムでは、公務員身分の者に、公務員に任せられることが許された以外の業務を引き受けさせるための、停職契約も締結されている。

従って、「効率性の制約」にかかわる問題は、多くの大企業では **Job Rotation** と職務記述の柔軟な運用を軸として、組織的に解決されていると判断できよう。また、このような解決法は、変動給に関する「**No Rating**」と整合的であると思われる。そして、シーメンスと **SAP** の両社に限定すると、自社基準の人事秩序によっても、支えられていると考えられる。というのも、「**No Rating**」は役職移動に伴い起きる可能性がある、一時的なパフォーマンスの低下というリスクに、各社員がおびえる必要性を低めるためである。また、自社基準の人事秩序は、自社の必要性に応じて、より多くの種類の役職および各社員の様々な能力に対応した柔軟な格付けを可能にすることを通じ、各社員が安心して、様々な種類の役職を受け入れられるようにするためである。

それでは、職務配分における使用者の恣意性に制限をかけるための、「実効性の制約」についてはどうなっているのだろうか。これについては、本研究の主要な観察対象である 4 企業に関しては、法律で保証された労使協議制に基づき、人的資源管理に関わるルールが日常的に調整されていることにその答えが求められよう。また、従業員利益代表を通じた情報権の行使により、各企業で程度の差はあれ、将来的な人事計画に影響力を及ぼす道が、確保されている。つまり、労使協議制を通じて、人的資源管理上のルールとその具体的な運用について、労使間で合意を得る慣行が定着している。これによって、手続き的公正が担保されていることが、「実効性の制約」がもたらす問題に日常的に対処することを可能にしているのである⁷⁹。ただし、このような構図が、参照企業である **Aldi** のように、使用者が一方的に職務配分を行う企業においては、成立していないことは、明記しておく必要がある。

上記をまとめると、各社員のタスクの内容と範囲が「職業資格」に縛られるとされるドイツ企業のステレオタイプの理解とは異なり、柔軟な職務分配・職務配置を可能とする人的資源管理上のプラクティスが機能している。ただし、使用者による無制限な職務配分を防ぐために、労使協議制を通じた、人的資源にかかわる事項全般への被用者利益代表の関与により、職務配分に際する制約の解決が図られる。このようなプラクティスが、エアランゲン・サークルを通じた管理職員間のネットワークによって支えられていることは、いうまでもない。

以上、本稿の成果をもとに、世界金融危機におけるドイツ企業の人的資源管理の最新の動向をまとめてきた。検証してきた側面は極めて多いが、主要な発見は、人事秩序の形成基準に関する自社基準とグローバル・スタンダードの併存、報酬決定における **No Rating** と「成果主義」の併存（あるいはグループ・インセンティブ主義と個人的インセンティブ主義の併存）、伝統的な日本型雇用システムの構成要素の共有部分の多さ、労働契約の標準化（大部分の管理職員）と個別化（最上層の管理職員）の併存、人的資源管理の形成に果たす労使協議制の重要

⁷⁹ 手続き的公正の確保が、新しい人事施策の従業員側による受け入れを促すとの研究結果は、守島（1997）、同（1999）、および高木（2008）などで示されている。

性の高まりであると思われる。

いずれにしても、本研究の成果により、1990年代後半以降に大部分のドイツ企業が一斉に採用した、グローバル・スタンダード基準の人事秩序、およびいわゆる「成果主義」的な報酬体系の導入を軸とした人的資源管理のありかたとは異なる、新しい制度的補完性を持つプラクティスが、各企業においてその組み合わせに関する多様性を見せつつ発展しつつあることは、明らかである。

本稿における当初の問題意識に引き付けて、さらに答えねばならないのは、世界金融危機後の時期に明確に観察されるようになったこのような変化が、果たして、「ドイツ型ハイブリッド組織」の誕生を意味するものなのかという問題である。特に、「成果主義」を否定する No Rating の広がり、1990年代後半以降において支配的となった日本を含めた先進国の人的資源管理の傾向と完全に矛盾するものであり、そこに何らかの力が働いていることは、間違いがない。

仮に、ドイツ型ハイブリッド組織の誕生を肯定し、これが以前と異なる人的資源管理の在り方を支えていると判断すれば、ここに各ドイツ企業の企業組織に埋め込まれた、目に見えない歴史的経路依存性の存在と、これによる「揺り戻し」の作用が起こっていることを想定しなければならない。しかしながら、現状では、これを明言するには困難が伴う。というのも、例えば、No Rating 自体が、米国における最近のプラクティスの観察から読み取られた傾向である。ということは、これがドイツ企業でみられるようになったのも、1990年代後半以降グローバル・スタンダードと「成果主義」の導入におけるのと同様、米国の影響によるものであった可能性は、否定できない。一方で、本研究におけるシーメンスの歴史分析からは、1990年代後半の「成果主義」の導入以前、同社の変動給が、原則として、企業全体のパフォーマンスを基準に決められていたことが判明している。また、同社では2017年より人事秩序も、グローバル・スタンダード基準から自社基準に変わったわけだが、1997年以前は、常に自社基準を適用してきた。従って、シーメンス一社に限れば、同社の企業組織に深く埋め込まれた歴史的経路依存性がもたらした、揺り戻しの動きが、世界金融危機以降の変化をもたらしたという主張の根拠を支持する、材料自体は存在している。

実際に、本稿で示した種々のエビデンスからは、久本（2015）の基準に依拠する限り、現在のシーメンスが、伝統的な日本企業の人的資源管理の構築基準にかかわる制度的補完関係の組み合わせを、他のドイツ企業よりも多く共有していることがわかる。同社が、1990年代後半以降優勢となった外的な構成要素を取り込むことにより人的資源管理の在り方を一度は大きく変化させたものの、同社の企業組織に深く埋め込まれた、人的資源管理に関わる歴史的経路依存性はその影響力に対して反作用することにより、以前の制度的補完関係への揺り戻しを引き起こすことで、現在のシステムに進化させたことを立証できれば、宮本（2014）の日本企業に関する議論をそのまま応用し、ドイツ型ハイブリッド組織の誕生を説くことができよう。だが、この前提として、まず、各企業における歴史的経路依存性の内容を具体的に確定し、

次にこれが作用する経路と作用の在り方を、少なくとも North (1990) による収穫逦増モデルを軸として、理論的に精緻化して、明示する必要がある。残念ながら、本研究に関わるこれまでの調査では、この作業を行うのに十分な成果を蓄積しているとはいえない。また、筆者自身の印象であるが、シーメンス社の組織文化は、ドイツ企業の中でもかなり独自色が強い。従って、このような単一企業の事例分析をもってドイツ企業全体について一般化することは不可能であると、現時点では判断せざるを得ない。

ドイツ企業における歴史的な経路依存性が企業組織の発展に影響を与える理由の説明として、今のところ最も参考になるのは、山崎 (2017) の説く、経営者が企業組織と経営スタイルを形成するうえで依拠する価値基準としての、経営観 (Management Value) に関わる議論であろう。だが、企業組織のサブシステムたる人的資源管理の変化について、主に企業トップに限定されたアクターが有する価値基準のみがそれを規定していると説くのは、尚早であろう。山崎の議論を本稿の問題に即して応用するためには、少なくとも中核社員にまでこのような価値基準の経営主体の範囲を広げ、そして価値基準の媒体となる人的な組織を確定したうえで、理論的にさらに磨き上げていく必要がある。

1 つだけ確実に言えるのは、ドイツ企業の人的資源管理の変化を促進したアクターとして、管理職員の利益代表による、経営陣へのコンサルティングが作用していることである。これに経営陣のパートナーとしての地位を与えるに至った背景には、管理職員の企業の枠を超えた産業横断的な情報収集ネットワークの重要性が企業戦略上高まったことがある。これに対し、我が国では、このような、中核社員による企業を超えた自主的なネットワークづくりが欠如している。この前提となる、管理職の利益代表の存在も法律では認められていない。このため、日本企業が人的資源管理システムの再構築に当たり、先進国中で、世界金融危機後の時期に関し、間違いなく最も優良なパフォーマンスを示してきたドイツの事例を本気で参考にしようとするならば、部課長以上の管理職の利益代表の法律による保証の必要性について、真剣な議論を開始することが不可欠であると思われる。ただし、これをめぐる政策立案にかかわる議論は、実地調査に基づく実証研究である本稿の射程をはるかに超えるため、別稿に委ねることとしたい。

図表 15 世界金融危機後における人的資源管理の動向：人事秩序の構築基準と「成果主義型」変動給の導入状況

	本稿での事例研究企業				参照事例企業 ^{*2}	
	シーメンス	SAP	コベストロ	ドイツテレコム	Aldi	バイエル
1. グローバル・スタンダード基準の有無	X	X	O	O	X	O
経緯	廃止、2017年以降自社基準	以前より自社基準	2015年にバイエルから継承し堅持	2000年代末に新規導入	以前より自社基準	1976年導入、以降堅持
2. 個人成果に基づく「成果主義型」変動給の有無	X ^{*1}	X	X	X	X	O
変動給の決定原理	企業全体のパフォーマンス ^{*1} (2017年には目標管理残存)	同左 (2016年に導入)	同左 (バイエルから分離後の2015年以降に新規導入)	同左 (2018年に発効)	変動給が以前より欠如	1996年より個人目標含む目標管理に基づく
*1：他社の関係者による証言 *2：筆者の他の研究成果にも依拠						

図表 16 世界金融危機後における人的資源管理の構成要素の組み合わせ

人事秩序構築基準		変動報酬部分と短期的な個人業績との関わり	
		個人目標の達成度	No Rating
	1. グローバル・スタンダード基準	バイエル* X社**	コベストロ（全体業績）独 テレコム（全体業績）
	2. 自社基準（ベンチマーキング調査含む）	今回の調査では観察されず	シーメンス（全体業績） SAP（全体業績） ALDI*（変動報酬無）
：筆者の他の研究成果にも依拠。＊：本稿の基礎となる事例研究に含まれるが詳細な記述は省略。			

図表 17 世界金融危機後におけるドイツ企業の人的資源管理の動向：「（伝統的）日本型雇用システム」の構築原理を基準に

	本稿での事例研究企業				参照事例企業 ^{*2}	
	シーメンス	SAP	コベストロ	ドイツテレコム	Aldi	バイエル
労使協議主義	O	O	O	O	X	O
特殊状況	経営陣に管理職員が助言、E アランゲン・サークルに加盟	同左（2006年・2007年より被用者 利益代表を導入）	同左	同左	被用者利益代表を排除、 労組・使用者団体と無縁	経営陣に管理職員が助言、E アランゲン・サークルに加盟
能力開発主義	O	△	O	O	X	O
特殊状況	戦後より企業内能力開発の伝 統が長く、かつ強固	高齢社員に対し不十分との報道	分離後、Job Rotationの機会減少	管理職員も自主的に能力 開発機会を創出	職務の標準化が徹底、OJT以 外の能力開発の余地無	1970年代より能力開発を HRMの主軸に据える。
長期安定雇用	O	△	O	△	X	O
特殊状況	近年に事業部門の分離独立進 める。雇用自体は安定	「遅れてきたリストラ」の進展と人員削 減の問題化	雇用安定、長期的に業績不振の場合 にのみ労働契約打ち切り、ただし63歳 定年を労働契約で固定	他職の幹線の継続、公務 員身分の社員の停職	Up or Out方針の貫徹と Mobbingによる退職強制	90年代以降の大規模イスト ラを経て金融危機後、雇用安定
年功的処遇主義（基本給上げに関し）	◎ ^{*1}	O	O	O	△	O
方法	平等引き上げ ^{*1} （2017年まで は年功考慮し査定で引き上げ）	平等引き上げ	年功考慮し査定により引き上げ	平等引き上げ	年功のみで4年間は自動昇 給、その後は昇給停止	年功考慮し査定で引き上げ
*1：他社の関係者による証言 *2：筆者の他の研究成果にも依拠。						

図表 18 世界金融危機後の時期における人的資源管理の動向：求められる働き方

	本稿での事例研究企業				参照事例企業*	
	シーメンス	SAP	コベストロ	ドイツテレコム	Aldi	バイエル
役職の重視度：マネージャー、スペシャリスト、他	マネージャー以外も重視	マネージャー重視	同左	同左	同左	同左
趣旨	社会的重要性・将来性・企業文化形成上の重要性を考慮	スペシャリストは役職評価上、昇格制限あり	同左	同左	上位のマネジメントを担うが退職の二者選択	スペシャリストは役職評価上、昇格制限あり。
Job Rotationの重視	0	△	0	0	0	0
特殊事情	事業所が極めて多く、昇進前提も含め、広範・頻繁なJob Rotation求められる	モデルパターンが存在せず。組織変動で非自発的なJob Rotation	基本はバイエルと同じ、ただし分離後はJob Rotationの可能性が減少	組織変動の継続に起因するJob Rotationも発生	昇進前提の定型的なJob Rotationの存在	昇進前提のJob Rotationのモデルパターン存在
WLBの管理手段	信頼（歳量）労働時間	同左、Home Office	信頼労働時間	同左、Home Office	なし	信頼労働時間
特殊事情	管理職員の労働時間は極めて長い、IT技術で対応	労働契約では、「任務遂行のために制限なく働くこと」が許される	生産業務が重要なため、労働時間・場所の柔軟な編成が困難	顧客対応は労働時間・場所の柔軟な編成が困難	生活より仕事が優先、減私奉公が長期雇用の条件	少なくとも、研究職は労働時間は自主的に編成可能
*：筆者の他の研究成果にも依拠。						

図表 19 世界金融危機後の時期における人的資源管理の動向：労働契約の個人化・多様性

	本稿での事例研究企業				参照事例企業*	
	シーメンス	SAP	コベストロ	ドイツテレコム	Aldi	バイエル
労働契約の個人化	最上位の管理職員について、個人化の余地あり	同左	同左	未確認（後に要確認）	全くなし	最上位の管理職員について、個人化の余地あり
他社にない労働契約の内容	最上層以外の管理職員の契約フォームを統一	労働時間貯蓄制度、社員全員への社用車の支給制度	社用車に代わる交通手段選択制度	公務員身分の社員の停職制度	長時間労働を促す規定	特になし、標準的な化学企業の契約

図表 20 世界金融危機後の時期における人的資源管理の動向：職務配分の問題解決の在り方

「実効性の制約」にかかわる問題の解決	労使協議による管理職員代表委員会の関与・手続的公正	同左	同左	同左	企業内では解決不能・裁判所による解決	労使協議による管理職員代表委員会の関与
「効率性の制約」にかかわる問題の解決	広範・頻繁なJob Rotation、自社基準の人事秩序、No Rating	リストアップ時の機能部門を超えたJob Rotationの推進、自社基準の人事秩序、No Rating	計画的なJob Rotation、No Rating、柔軟な運用余地のある職務記述書	組織変動による役職移動、No Rating、大枠のみ定める職務記述、公務員の停職	企業側の都合にのみ基づく役職・勤務地の移動強制	計画的なJob Rotation、大枠のみを定める職務記述
*：筆者の他の研究成果にも依拠。						

参考文献

- Abegglen, J.C. (1958) *The Japanese Factory*, New York: Arno Press (J.アベグレン著；占部都美監訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社。).
- Abelshauser, W. (Hrsg.) (2002) *BASF – Von 1865 bis zur Gegenwart. Eine Unternehmensgeschichte* –, Verlag C.H.Beck, München.
- Abelshauser, W. (2003) *Kulturkampf—Der deutsche Weg in die neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*, Kulturverlag Kadmos, Berlin.
- Albert, M. (1991) *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris: Seuil (小林はるひ訳『資本主義対資本主義』竹内書店新社、1992年) .
- Allen, T.J., Tushman, M.L. and Lee, D.M. (1979) “Technology Transfer as a Function of Position in the Spectrum from Research through Development to Technical Services”, *Academy of Management Journal*, vol. 22, no. 4, pp.694-708.
- Barney, J.B. (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2nd ed.), Pearson Education, London. (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社 2003年)
- Bartels, A. (2013) *Monetarisierung und Individualisierung: Historische Analyse der betrieblichen Sozialpolitik bei Siemens (1945-1989)* , Franz Steiner Verlag, Stuttgart.
- Burhop, C. and Lübbers, T. (2008) Incentives and Innovation? R&D Management in Germany’s High-Tech Industries during the Second Industrial Revolution, *Preprints of the Max Plank Institute for Research on Collective Goods*, 2008/38, pp. 1-25.
- Brnjak, W. (2009) *Vom Verwaltungsakt zum Management: Die Transformation der Deutschen Telekom von einer Behörde zu einem markt- und kundenorientierten Unternehmen*, Cuvellier Verlag, Göttingen.
- Cappelli, P. (1999) *The new deal work: managing the market-driven workforce*, Boston: Harvard Business School Press. (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社 2001年)
- Conrad, C. (1986) „Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer bei Siemens (1847-1945) “ in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Beiheft 36.
- Davenport, T.H. (2005) *Thinking for a Living: How to get better performance and Results for knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston. (藤堂圭太訳 (2006) 『ナレッジワーカー』ランダムハウス講談社).
- Dore, R. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley, CA: University of California Press. (山之内靖・永

- 易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房 1987 年) .
- Dunlop, J.T. (1958) *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press, London and Amsterdam.
- Feldenkirchen, W. (2003) *Siemens. Von Werkstatt zum Weltunternehmen*, Pieper Verlag, München.
- FKI (2011) , “Image und Rolle der Leitenden Angestellten und der Sprecherorganisation bei Siemens (Vortrag v. Dr. Rainer Sieg)“, *FKI-Schriftenreihe*, Nov. 2011.
- Hall, P.A. and Soskice, D. (eds.) (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, New York: Oxford University Press (遠山弘徳・我孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田奈々子訳『資本主義の多様性—比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版、2007 年).
- Hesse, J.O. (2002) *Im Netz der Kommunikation. Die Reichs-Post- und Telegraphenverwaltung 1876-1914.*, Beck Verlag, München.
- Homburg, E. (1992) The emergence of research laboratories in the dyestuffs industry 1870-1900, *British Journal for the History of Science*, 25, 91-111.
- Jacoby, S. M. (2005) *Embedded Corporation*, Princeton University Press (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社、2005 年).
- Katz, H. and Darbishire, O. (2000) *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca: Cornell University Press.
- Kinkel, K. (Hrsg.) (2014) *Grenzenlose Leistung: Die deutsche Einheit und der Einsatz der Telekom beim »Aufbau Ost«*, Deutsche Verlags-Anstalt, München.
- Kocka, J. (1969) *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914*, Ernst Klett Verlag, Stuttgart.
- Lazear, E.P. (1998) , *Personnel Economics for Managers*, New York: John Willy & Sons (樋口美雄・清家篤訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社、1998 年) .
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, New York: Oxford University Press, Inc. (宮本光晴・久保克行訳 (2007 年)『雇用システムの理論』NTT 出版) .
- Mayer-Thurrow, G. (1982) "The Industrialization of Invention. A Case Study from the German Chemical Industry," *ISIS*, 73 (268) , pp.363-381.
- North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York. (ダグラス・C・ノース著；竹下公視訳 (1994)『制度・制度変化・経済成果』光洋書房) .
- Osterman, P. (edit.) (1996) *Broken ladders: managerial careers in the new economy*, New York: Oxford University Press.

- Porter, M.E. (1986) *Competition in global industries*, Boston: Harvard Business School Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年。)
- Reimer, E., Schade, H., Schippel, H. (2007) *ArbEG: Gesetz über Arbeitnehmererfindungen und deren Vergütungsrichtlinien-Kommentar* (8. Auflage), Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Reuber, C. (2012) *Der lange Weg an die Spitze*, Campus Verlag: Frankfurt am Main.
- Rosenberger, R. (2008) *Experten für Humankapital-Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Sieg, R. (KSpA-/GspA-Vorsitzender Siemens, *Der Leitende Angestellte in der Mitbestimmung* (Folie für Vortrag), 2006.
- Sieg, R. (2011) „Image und Rolle der Leitenden Angestellten und der Sprecherorganisation bei Siemens“ in: *FKI-Schriftenreihe* (Dokumentation des Sprecherausschusstages 2011), Nov. 2011.
- Stewart, R, Barsoux, J.D., Kieser, A., Ganter, H.D., Walgenbach, P. (1994) *Managing in Britain and Germany*, St. Martin's Press, New York.
- Streeck, W. and Thelen (edit.), K. (2005) *Beyond Continuity—Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford University Press, USA.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳 1997『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター)
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, M., and Nyman, J. (2009) *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside in*, McGraw-Hill. (ウルリッチ・D 他著、梅津祐良訳 (2010)『人事大変革』生産性出版)
- Wuppertaler Kreis (Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften) (1980) *25 Jahre Wuppertaler Kreis*, C. Limbach GmbH, Köln.
- 青木昌彦 (1989)『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。
- 石田光男、樋口純平 (2009)『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房。
- 石田光男/寺井基博編著 (2012)『労働時間の決定』ミネルヴァ書房
- 石塚史樹 (2008a)『現代企業の管理層職員の形成と変容』明石書店。
- 石塚史樹 (2008b)「グローバリゼーション下のドイツ企業と管理層職員：旧ヘキスト社の事例」(工藤章、井原基編『企業分析と現代資本主義』第4章、ミネルヴァ書房、pp. 90-133)。
- 石塚史樹 (2009)「事業再構築におけるドイツ管理層職員の俸給構造の変動(BASF社の事例)」

- 『大原社会問題研究所雑誌』602号、pp. 2-32.
- 石塚史樹 (2015)「ドイツ化学企業のエンジニア層の現場主義——ゴルトシュミット社の人事書類の分析」(谷口明丈編『現場主義の国際比較：英独米日におけるエンジニアの形成』第3章、ミネルヴァ書房、pp. 67-98)。
- 石塚史樹 (2016a)「ドイツ企業における高度専門人材の人的資源管理：その歴史的変容と現状」(労働政策研究・研修機構『米国・ドイツ企業の雇用管理の変化と実態—日本における職務限定正社員制度における参考として—』JILPT 資料シリーズ、No.173、pp.32-91)。
- 石塚史樹 (2016b)「金融危機後におけるドイツの銀行業界の諸問題」(柴田徳太郎編『世界金融危機とその後の世界』第4章、日本経済評論社、pp.153-192)。
- 石塚史樹 (2018)「欧州の人事部—ドイツ企業における人事部・人事担当責任者の役割と企業内地位」(2018/9)『日本労働研究雑誌』No. 698 (労働政策研究・研修機構) pp.38-50.
- 石塚史樹 (2019)「企業—経営者行動の規制」(工藤章・藤澤利治 (編)『ドイツ経済・EU 経済の基軸』ミネルヴァ書房 2019年、第三章)。
- 石塚史樹 (2020)「ドイツにおける雇用社会の新展開—内需志向産業に注目して」(石塚史樹・加藤壮一郎・篠田徹・首藤若菜・西村純・森周子・山本真由美『福祉国家の転換—連携する労働と福祉』旬報社 2020年、第2章)。
- 一守靖 (2016)『日本の雇用関係は変化しているのか—本社人事部の役割』慶応義塾大学出版会。
- 海道ノブチカ (2013)『ドイツのコーポレート・ガバナンス』中央経済社。
- 笠原民子 (2014)『日本企業のグローバル人的資源管理』白桃書房。
- 公文博・阿保哲夫 (2005)『日本型経営・生産システムと EU—ハイブリッド工場の比較分析』ミネルヴァ書房。
- 小池和男 (2005)『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社。
- 佐藤博樹 (1984a)「日系進出企業における経営現地化の現状と特徴 (上)」『法政大学大原社会問題研究所社会労働問題センター研究月報』第307号、pp.1-17.
- 佐藤博樹 (1984a)「日系進出企業における経営現地化の現状と特徴 (下)」『法政大学大原社会問題研究所社会労働問題センター研究月報』第308号、pp.3-14.
- 澤田幹、谷本啓、橋場俊展、山本大造 (2016)『人・仕事・職場のマネジメント—人的資源管理の理論と展開』ミネルヴァ書房。
- 首藤若菜 (2017)『グローバル化の中の労使関係—自動車産業の国際的再編への戦略—』ミネルヴァ書房。
- 鈴木良始 (2017)「アメリカ企業における業績評価制度の変革運動 (ノーレイティング) とその背景」『同志社商学』第69巻、第3号 (pp.17-34) .
- 須田敏子 (2010)『戦略人事論—競争優位の人事マネジメント』日本経済新聞出版社。

- 関口定一（2015）「現場経験を通じた大卒エンジニア育成——GEの「テスト・コース」の場合」（谷口明丈編『現場主義の国際比較：英独米日におけるエンジニアの形成』第3章、ミネルヴァ書房、pp. 141-180）。
- 関口定一、山崎憲（2016）「調査概要」労働政策研究・研修機構『米国・ドイツ企業の雇用管理の変化と実態—日本における職務限定正社員制度における参考として—』JILPT 資料シリーズ、No.173、pp. 1-9。）
- 高木朋代（2008）『高齢者雇用のマネジメント—必要とされ続ける人材の育成と活用』日本経済新聞出版社。
- 中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社。
- 仁田道夫（1988）「ソフトウェア技術者の人事管理問題：労働市場論からの接近」『経営學論集』58(0), pp. 142-148.
- 日本労働研究機構（1997）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、英、米、独の大企業（1）事例調査編』日本労働研究機構。
- 日本労働研究機構（1998）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、英、米、独の大企業（2）アンケート調査編』日本労働研究機構。
- 樋口純平（2019）「人事制度グローバル標準化のプロセス—パナソニック社における2010年代の動向を中心に」『評論・社会科学』No. 129, pp.1-28.
- 久本憲夫（2015）『日本の社会政策（改訂版）』ナカニシヤ出版。
- 宮本光晴（2014）『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ—ハイブリッド組織の可能性』ナカニシヤ出版。
- 三輪卓己（2009）「知識労働者のキャリア発達における多様性の分析—ソフトウェア技術者の組織内キャリアと組織を移るキャリア」『日本労務学会誌』10(2), pp. 2-17。
- 望田幸男編（1995）『近代ドイツ＝「資格社会」の制度と機能』名古屋大学出版会。
- 守島基博（1997）「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織化学』Vol.31, No.2, pp.12-19.
- 守島基博（1999）「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No. 474, pp.2-14.
- 安室憲一（1986）『国際経営行動論』森山書店。
- 労働政策研究・研修機構（2016）『米国・ドイツ企業の雇用管理の変化と実態—日本における職務限定正社員制度における参考として—』JILPT 資料シリーズ、No.173。
- 山内麻理（2013）『雇用システムの多様化と国際的収斂』慶應義塾大学出版会。
- 山崎敏夫（2017）『企業経営の日独比較—産業集中体制および「アメリカ化」と「再構造化」』森山書店。

文書館資料

バイエル社レーヴァークーゼン文書館 (BAL : Bayer Archiv Leverkusen)

415-10 (Bestand: Josef Strenger)

シーメンス社ベルリン文書館 (SAA: Siemens Aktenarchiv; SHI: Siemens Historical Institute)

Lf.824 (Nachlaß von Carl Friedrich v. Siemens, *Einkommen der Vorstände und Direktoren 1911-1940*)

Ln.86-1 (v. Witzlebens Stiftung, *Dr. W.-D. v. Witzleben an die Herren Vorstandsmitglieder und Generalbevollmächtigten von S&H und SSW sowie an die Geschäftsleitungen der Zugehörigen Gesellschaften; Aufzeichnung über die Errichtung von "Siemens-Seminaren"*, 14.8.1956; *Personalreferat-Teilnehmer am 1. Siemens-Seminar der Wolf-Dietrich v. Witzleben Stiftung*, 17.10.1956)

Ln.86-2 (Siemens-Seminar II Nr. 1-13, *Programme und Teilnehmer 1958-Okt. 1969*)

Ln.86-3 (Bildungszentrum Führungskreis-Feldafing Witzleben Haus: Ansprachen v. Dr. Peter v. Siemens, Dr. Otto Schlecht und Dr. Bernhard Plettner bei der Eröffnungsfeier am 16.5.1974.)

13/Li 67 (Einkommen der LA)

41.a.1 (Druckschrift Zentralbereich Personal, 1996: "Weil man Karriere nicht aus Büchern lernt": Stammhauslehre bei Siemens")

41.a.1-1 (KWU-Bereich Energieerzeugung-Druckschrift, *Zielvereinbarung und Kursbuch 1996*)

41.a.1-2 (Das Bildungszentrum Führungskreis in Feldafing-Druckschrift, *Die Organisation der FK-Schulung: Unternehmensführung, Effektivität, Umfeld, Sprachen, Erfolgskontrolle-die Zukunft der FK-Schulung*, 1986) .

11122 (仮番号 : Personalstelle für Führungskräfte, *Die Führungskräfte im Hause Siemens vor dem Krieg und heute-Stand 1959-*)

11265 (仮番号 : Personalakte Gisera Meine-Praktikantin in Kinderheim 1952-1953)

12515 (仮番号 : Personalakte Anna Joneleit-Oberin 1945-1951)

13933 (仮番号 : Personalakte Dr. Nipperdei Paulinenhaus-Oberarzt 1925-1940)

17789 (仮番号 : Personalakte Fritz Döring)

18028 (仮番号 : Personalakte Kurt Giersberg-Kfm. Angestellter 1936-1947)

22321 (仮番号 : Büchlein, Rundschreiben an die Mitglieder des OF-Kreises, *Anhebung der Gehälter und Erfolgsbeteiligung im ÜT-Kreis, Gehaltstabellen dazu 1973-1991*)

28703 (仮 番 号 : Dokumentation des Zentralbereichs Personal 1976/77-1980, ÜT-

Vertragsbedingungen, FK-Schulungen)

31198 (仮番号 : Vorstandssitzung 1973, *ÜT-Kreis-Neuordnung bzw. Rangordnung ab 1.10.1973*)

Y 社文書館 (YA)

Personalakte der Mitarbeiter

Akten aus ZB PSW: Stellenaufbau 89/90, 88/89

聞き取り調査

2017 年 1 月 19 日 : X 社全社管理職員代表委員会代表に対し、X 社の独国内の中心事業所の 1 つで行われたインタビュー。

2017 年 9 月 21 日 : シーメンス社全社管理職員代表委員会代表に対しシーメンス社のエアランゲン事業所で行われたインタビュー。

2018 年 1 月 15 日 : X 社全社管理職員代表委員会代表に対し、X 社の独国内の中心事業所の 1 つで行われたインタビュー。

2018 年 3 月 16 日 : SAP 社全社管理職員代表委員会代表と同委員会のメンバー 1 人に対し、同社のヴァルドルフ本社事業所で行われたインタビュー。

2018 年 9 月 17 日 : バイエル社全社管理職員代表委員会のメンバーに対し、同社の Industrialpark Höchst 事業所で行われたインタビュー。

2019 年 2 月 19 日 : Covestro 社の管理職員代表委員会のメンバーに対し同社のレーヴァークーゼン事業所 (Chempark Leverkusen) で行われたインタビュー。

2019 年 7 月 4 日 : ドイツテレコム of 全社管理職員代表委員会事務所代表との日本での電話会談。

2019 年 9 月 10 日、同 11 日 : ドイツテレコム of ボン本社事業所で行われた、ドイツテレコム全社管理職員代表委員会全メンバー 10 人 (代表を含む)、全社管理職員代表委員会事務所代表 1 人 (これに議事録作成者が列席) に対して行われたインタビュー