

## 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、以下のようである<sup>1</sup>。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

---

<sup>1</sup> 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<sup>2</sup>。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、以下のものである。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

---

<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>。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。

---

<sup>3</sup> 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ることがわかってきた<sup>4</sup>。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<sup>5</sup>。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。

---

<sup>4</sup> 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。

<sup>5</sup> 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が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。