

## 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<sup>6</sup>。また、戦間期の取締役会についても同様の情報が残る<sup>7</sup>。一方で、完全な personnel file は、5 人分しか残されない<sup>8</sup>。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

---

<sup>6</sup> 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。

<sup>7</sup> 旧資料番号 SAA 4Lf.837 の文書がそれである。

<sup>8</sup> 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<sup>9</sup>。

### 3. シーメンスの中核社員の特徵

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

---

<sup>9</sup> 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<sup>10</sup>。

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<sup>11</sup>。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。

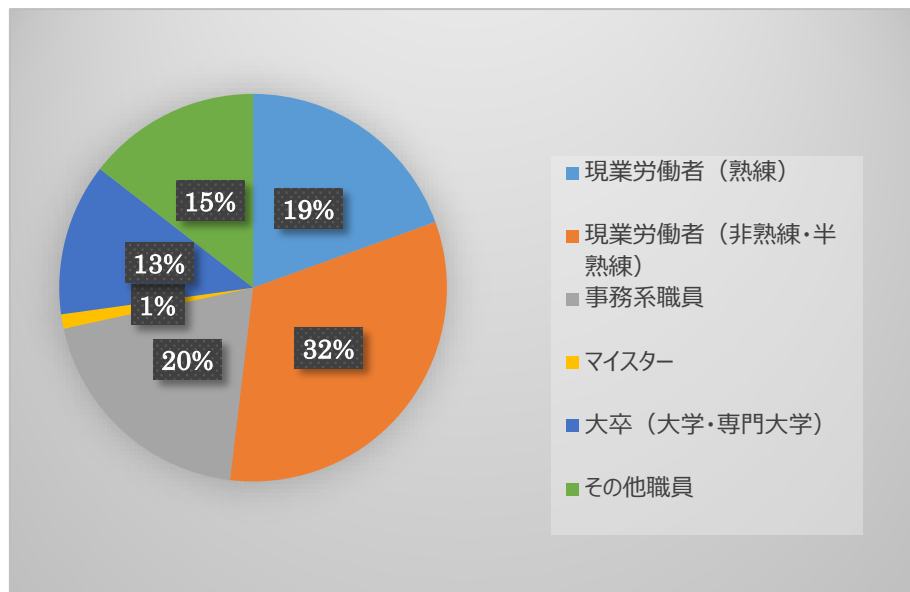
下の図表 1 では、1980 年における同社の全従業員に占める各従業員グループの比率が示される。このうち、協約外サークルに属する従業員が含まれるのは、大卒（13%）と技術系職員、事務系を含むその他職員（15%）と判断される。職員のみ絞った分類（図表 2）では、技術系の大学卒（総合大学・工科大学）、および専門大学卒を併せた、23,200 人（全職員中 26.4%）の中に、協約外サークルに属する技術系の従業員が、確実に含まれる。また、協約外サークルに属する事務系の従業員は、大学卒・専門大学卒の 5,700 人（全職員中 6.5%）、および、事務系幹部候補訓練生の 3,300 人（全職員中 3.7%）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

---

<sup>10</sup> 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。

<sup>11</sup> 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<sup>12</sup>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<sup>13</sup>。

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<sup>14</sup>、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

<sup>12</sup> SAA（シーメンス文書館資料）、11122 を参照。

<sup>13</sup> SAA, Ln 86-1, Ln 86-2 参照。

<sup>14</sup> 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<sup>15</sup>。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。

---

<sup>15</sup> 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<sup>16</sup>。

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

<sup>16</sup> 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<sup>17</sup>。

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<sup>18</sup>、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<sup>19</sup>。これは、発明報酬

<sup>17</sup> 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。

<sup>18</sup> 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。

<sup>19</sup> 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<sup>20</sup>。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<sup>21</sup>、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<sup>22</sup>。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<sup>23</sup>。

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<sup>24</sup>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<sup>25</sup>。

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。

<sup>20</sup> 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。

<sup>21</sup> Reimer, Schade, Schippel (2007), pp.92-98.

<sup>22</sup> 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。

<sup>23</sup> 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。

<sup>24</sup> 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りなくなったこと、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。

<sup>25</sup> 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<sup>26</sup>。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<sup>27</sup>。

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

<sup>26</sup> 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。

<sup>27</sup> 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<sup>28</sup>。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。

---

<sup>28</sup> 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<sup>29</sup>、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

<sup>29</sup> 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<sup>30</sup>。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<sup>31</sup>。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<sup>32</sup>。

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。

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

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

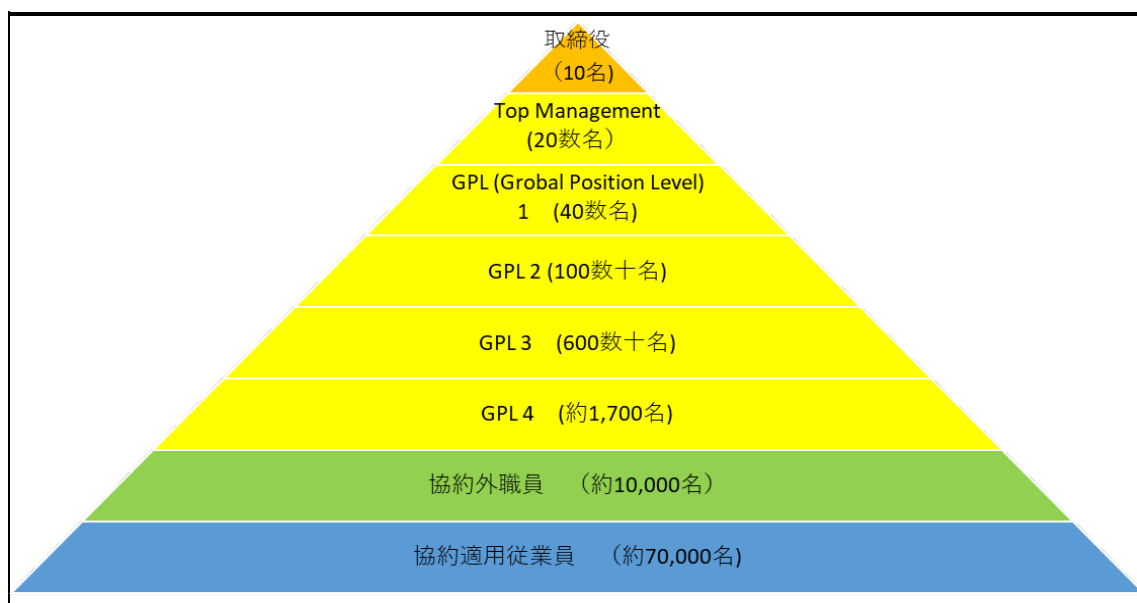
<sup>32</sup> 1996 年当時の目標管理の概要については、SA, 41.a.1-1 に説明されている。

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<sup>33</sup>。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-

<sup>33</sup> 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<sup>34</sup>。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<sup>35</sup>。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<sup>36</sup>。

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<sup>37</sup>。これに基づく従業員構

<sup>34</sup> 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。

<sup>35</sup> 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。

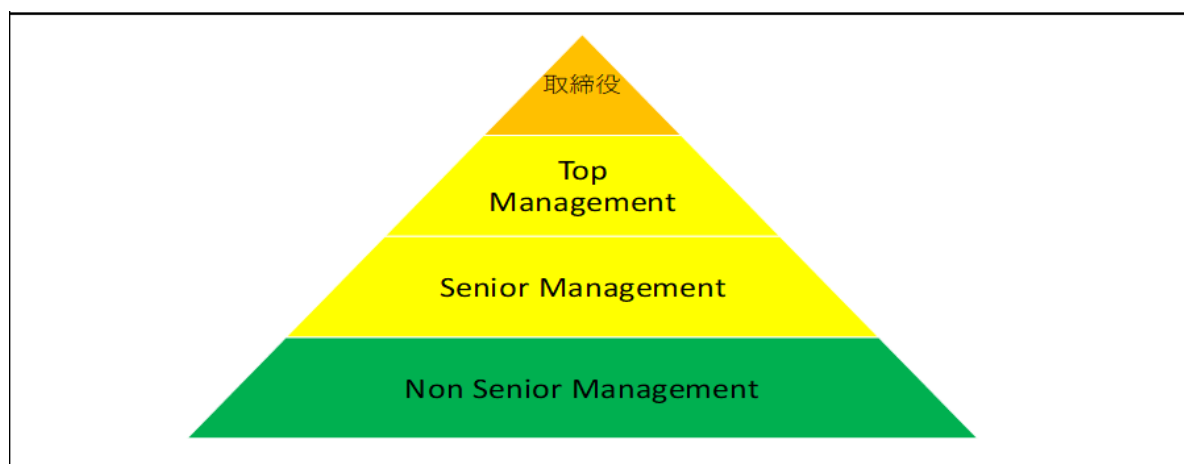
<sup>36</sup> Sieg (2011) 参照。

<sup>37</sup> 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）」<sup>38</sup>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

---

<sup>38</sup> 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<sup>39</sup>。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

<sup>39</sup> 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、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<sup>40</sup>。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、長期勤続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

---

<sup>40</sup> 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<sup>41</sup>。

## 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<sup>42</sup>。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

<sup>41</sup> このプログラムの詳細は、現時点で不明である。

<sup>42</sup> 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<sup>43</sup>。

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

<sup>43</sup> 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<sup>44</sup>。

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

---

<sup>44</sup> 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<sup>45</sup>。

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<sup>46</sup>。

---

<sup>45</sup> SA, 41.a.1-2 参照。

<sup>46</sup> 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<sup>47</sup>。

---

<sup>47</sup> 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。