

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・医学など自然科学・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。

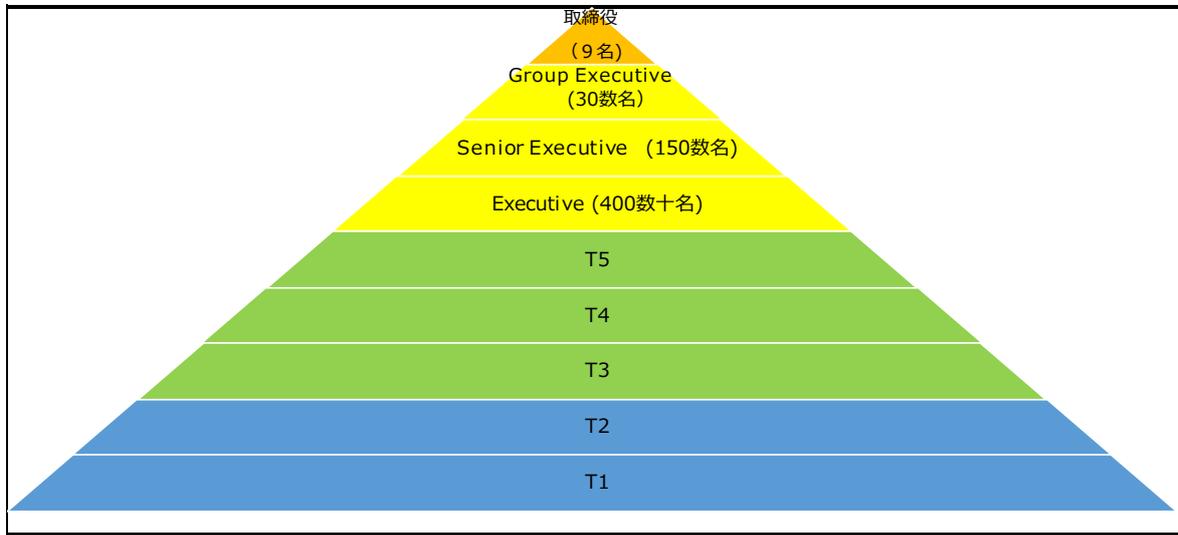
管理職員としては分類されていない、緑色に染めた T3~T5 の三階層を構成するのが、特に法律上の規定はないが、何らかの役職者として扱われる社員グループである。ここに属する社員は、「Management(マネージャーとしての役職)」、「Expert(専門職としての役職)」、「Project(プロジェクトの参加者としての役職)」という、いずれかの役職分野に配属される。この部分は、いわば operative な業務を遂行し、管理職員グループの指示のもと、社の付加価値創造に直接従事する社員層である。他産業であれば、協約外職員と比較しうる。

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FRINGE BENEFITS (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FRINGE BENEFIT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。

FRINGE BENEFIT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(Beitragbemessungsgrenze)、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ることになっている。

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ら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、標語として社内に定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-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り、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・技術を持つものもいることも、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。管理職代表委員会は、1989年成立の管理職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-Informationrunde）、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す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。