

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。

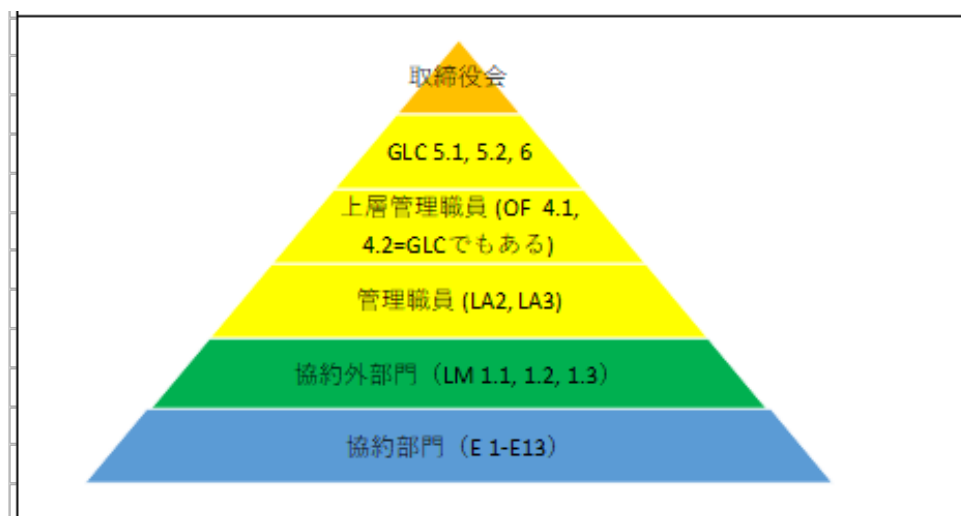
経営組織法上は、水色の協約部門と緑色の協約外部門に格付けられる社員が、従業員代表委員会を通じて、その被用者利益を代表されることになる。また、LA から GLC までの社員が、管理職員代表委員会による被用者利益代表の対象となる。管理職員の数は全体で、1,000 人ほどである。

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低位に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。

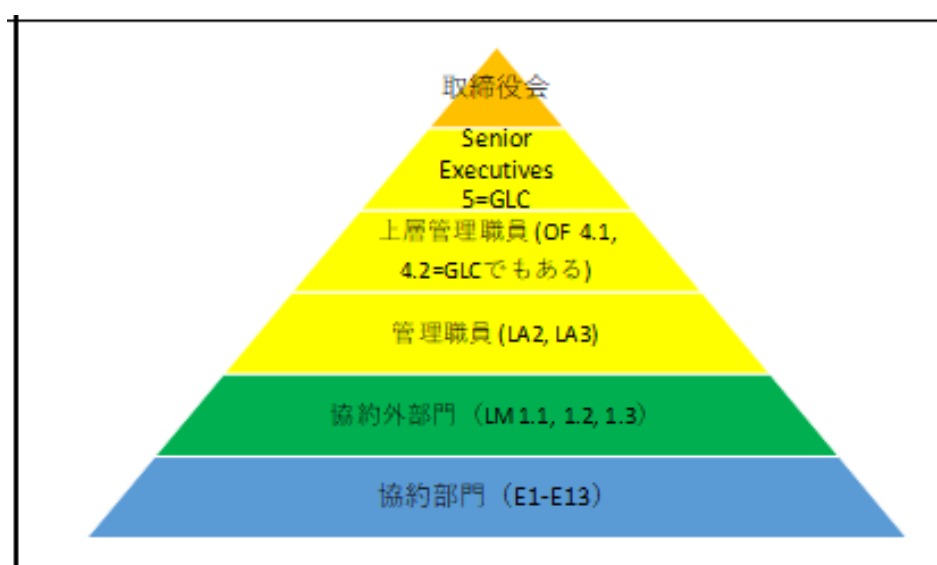
いずれにしても、人事秩序において同社は、ヘイグループの役職評価ソリューションを全面的に採用していることから、グローバル・スタンダード型に分類できる。

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な前身企業でも、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。