

第4節 ドイツテレコム(Deutsche Telekom AG)の事例研究

1. 概要

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

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

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

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

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

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

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

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

2. 事例研究の典拠とした情報

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

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

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

3. 従業員構成と人事秩序

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

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

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

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

間が終了するたびに延長し、定年を迎えるものもいる。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

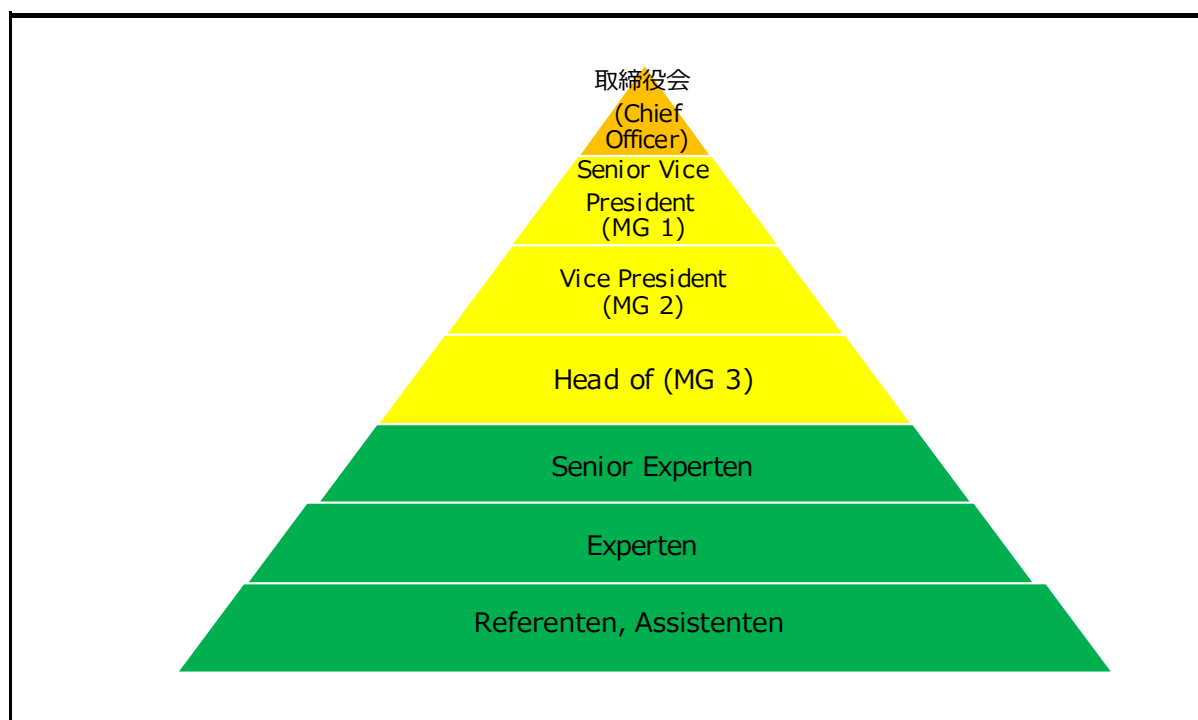
⁷¹ Brnjak (2009) , pp. 59-61.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

4. 労働契約とインセンティブ

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

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

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

とは、他企業と同様である。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

の現金で支払われる。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. 仕事と能力開発

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ことが推測される。

6. 従業員利益代表と人的資源管理

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

す余地は、存在しない。

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

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

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

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

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

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

7. 小括

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

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

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

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

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

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

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

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

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