

結語

以上、シーメンス、SAP、コベストロ、および、ドイツテレコムという、業界をまたいだ有名企業の事例研究を中心に、金融危機後の時期におけるドイツ企業の人的資源管理の動向を探ってきた。これにより、1990年代以降、グローバル・スタンダードと「成果主義」の組み合わせを軸とした人的資源管理の在り方を志向してきたドイツ企業が、世界金融危機以降、今日に至るまで、各産業における多様性を伴いつつも、全体としていかなる方向で人的資源管理のプラクティスとその構成原理を変容させてきたのかを明らかにしようとした。この際、人的資源管理の形成に利害関係を有する企業内のアクターが、発展の方向性にいかに影響を及ぼそうとしてきたのかを考慮した。そのうえで、人事秩序と金銭的インセンティブの取り扱いを軸にとり、その変化の傾向を踏まえたうえで、日本において形成されたとされる「ハイブリッド型」組織と比肩しうるような、新しい制度的補完性の組み合わせを伴った人的資源管理の仕組みがドイツでもみられるようになったのかを、確認しようとした。ここに、いかなる歴史的経路依存性が作用しているのかを探り出すために、シーメンス社に限定し、歴史的資料の分析作業も行った。

本研究での分析結果をまとめたものが、以下の図表 15～図表 20 である。なお、図表中には、本稿で扱った企業のほかに、参照のために、本稿の調査対象であったが、紙面の関係で詳細に論じられなかったX社、筆者が石塚（2020）にて事例研究を行った食品小売スーパー・チェーンのAldi（「ディスカウンター」と呼ばれる小売業態をとる企業の最大手）と、化学企業のバイエルより得た研究成果も参照対象として反映させている⁷⁵。なお、インタビュー時間の制約もあり、現時点では必ずしも全ての項目において、各企業で一貫した証言が得られていない場合もある。だが、各項目はおおむね、比較可能な情報に変換して処理し、掲載している。さらに、一部の企業に関する情報は、インタビュー後に他企業の当事者から伝えられた内容も含む。

これらに基づき、サンプル数の限界を念頭に置いたうえで、世界金融危機を経た現在のドイツ企業において、いかなる制度的補完性の組み合わせを有する人的資源管理の新しいパターンが定着したのかについての、暫定的な結論を下してみる。

図表 15 では、人事秩序あるいは役職評価の構築基準、および、短期的な個人業績に基づいて決定される変動報酬の有無という 2 つの軸を取り、分析結果を整理した。図表 16 では、この情報をさらに集約し、人事秩序の構築基準を縦軸に、短期的な個人業績と変動報酬とのかか

⁷⁵ Aldi の記述は、石塚（2020）における同社の事例研究に依拠する。ここで石塚は、同社が属する小売産業を、「内需志向産業」、化学企業などを「外需志向産業」と位置づけ、互いの人的資源管理の在り方の違いを論じている。このような小売産業のとらえ方は、Porter（1986）が示す、小売業界・卸売業界などを、競争環境が各国ごとに異なり、それ以外の国の競争とは無関係に行われる、本来国内的な産業（ドメスティック産業）が集合して構成された産業としてとらえる考え方と本質的に同じ立場に立っている。なお、ポーターは、外需志向産業をグローバル産業、内需志向産業をマルチドメスティック産業と呼んでいる。

わりを横軸にとり、本稿で扱った企業4社と上記の参照企業を、4つの象限のいずれに位置付けられるかを確かめた。

図表15からは、人事秩序に関しては、自社基準型とグローバル・スタンダード型に二分されていることがわかる。一方で、個人成果に基づいて支給される、いわゆる「成果主義型」変動給については、本稿で詳細に取り上げることができた企業では、1度は導入したものの、現在までにおおむね廃止されていることがわかる。ちなみに、詳しく論じられなかったX社では、バイエルと同様に、目標管理制度に基づく、個人成果に基づく変動給が維持され、かつ、グローバル・スタンダード基準の人事秩序が採用されている。

従って、いわゆる「成果主義型」を維持する企業と、1度は導入したものの、最近になり廃止を決めた企業が併存していることがわかる。ちなみに、本稿で詳しく事例研究として扱った4企業（シーメンス、SAP、コベストロ、テレコム）は、全て後者に属する。この4企業は皆、ドイツ株価指数を構成する主要30銘柄に含まれる企業であることから、ドイツ企業の傾向を論じるうえで、ある程度の代表性を持つサンプルとみなしうる。つまり、ドイツの主要企業において、人的資源管理における「No Rating」を、企業の中核的従業員に適用する潮流が生まれたといえる。

個人成果に代わる変動報酬の支給基準は、図表16に見られるように、企業全体の業績である。つまり、個人主義的なインセンティブを弱め、グループ・インセンティブにより従業員を動機づけようとする傾向が出てきているのである。加えて、参照企業で挙げたAldiのように、初めから「成果主義型」報酬の導入を実施しなかった、いわば「伝統型」企業も、確実に残存している。

図表15と図表16より得られるメッセージをまとめると、本研究で検出された、人事秩序と変動給の形態を軸とした場合にドイツの主要企業の人的資源管理を規定するとみられる制度的補完性のパターンは、以下のように整理される。すなわち、X社とバイエルに見られるように、①人事秩序の構築におけるグローバル・スタンダード基準の採用＋個人目標の達成度を変動給支給の基準とする「成果主義型」の組み合わせ、コベストロとテレコムで見られるように、②人事秩序の構築におけるグローバル・スタンダード基準の採用＋企業の全体業績を変動給支給の基準とする「グループ・インセンティブ型（あるいは、No Rating型）」の組み合わせ、シーメンス・SAP・Aldiに見られるように、③人事秩序の構築における自社基準の採用＋企業の全体業績を変動給支給の基準とする「グループ・インセンティブ型（あるいは、No Rating型）」の組み合わせ、の3つである⁷⁶。

もちろん、自社基準の人事秩序を採用しているシーメンスとSAPは、当該役職のグローバルな労働市場における価値を、役職評価の上で重視している。この理由から、グローバル・ス

⁷⁶ なお、石塚（2016）において、変動給の支給基準として目標管理における短期的な個人業績を採用するものの、全員を100%以上の達成度に位置付ける、事実上のNo Ratingとグローバル・スタンダード基準の人事秩序の組み合わせをとる、BASFとバイヤースドルフの両企業が存在が検出されていることにも注意すべきであろう。

タンダード型のソリューションと完全に異なる手法を用いているとは言えない。つまり、Cappelli (1999)の説く、人的資源管理における「市場化」の傾向は、自社基準を採用する企業においても、根強く残存している。ただし、人事秩序の形成主体の中に外部コンサルティングが含まれず、企業内の労使の当事者がもっぱらこれを担当しているという点で、つまり、企業内の当事者が主体となって人事秩序を構築している点で、そして、シーメンスで見られたように、自社独自の事情を全面的に押し出した属人的な社員格付けができる点で、グローバル・スタンダードを採用する企業とは決定的に異なる。

一方で、「グループ・インセンティブ型」の変動給を採用する企業において、個人業績が軽視されているわけではないことにも注意すべきである。ただ、このような企業においては、個人業績がもっぱら長期的な人材開発と人員計画の上で極めて重要な役割を果たしており、短期的な金銭的インセンティブとしては機能していない。この意味で、いわゆる「成果主義型」とは区別されるのである。

上記から、1990年代後半以降、いったんは人事秩序のグローバル・スタンダード基準の採用と、報酬システムにかかわるいわゆる「成果主義」の組み合わせに収斂するかに見えたドイツ企業の人的資源管理システムは、世界金融危機以降、自社基準の人事秩序導入、および報酬形成上の「No Rating」導入の傾向を見せつつ、多様性を伴い変化していることがわかる。注意せねばならないのは、本稿で取り上げた企業が、例外なく多国籍企業であるという事実である。これらの企業においては、当然、国内外を問わない、企業グループ全体で適用されるスタンダードに基づき、「国際的人的資源管理」が行われている。しかしながら、そこで使われるソリューションは、人事秩序1つに絞っても、笠原（2014）が想定するような、ヘイグループに代表される企業外部のコンサルティング企業が提供する、グローバル・スタンダードとは限らない。むしろ、ドイツ企業の人的資源管理を形成する現場では、企業独自の事情を最も重視した、いわば、コンフィギュレーション・アプローチに基づく、各企業による解決法が探られているのである。

次に、いわゆる「資本主義の多様性」の議論において主張される、日独両国の経済システムの「調整主義経済」としての類似性が、果たしてミクロレベルの企業組織の、さらにこれを構成するサブシステムとしての人的資源管理においても観察されるのか、そしてそうであるならば、世界金融危機後においても日本と同様の変化の傾向がみられるのかという問題意識から、図表17に本研究の成果をまとめてみた。同図表には、久本（2015）の提示する、「日本型雇用システム」の構成要素とされる、そして、相互に制度的補完関係を有するとされる、長期安定雇用主義・年功的処遇主義・能力開発主義・労使協議主義を基準として、現在の独企業における、世界金融危機後における人的資源管理の構築原理の組み合わせが整理されている。

石塚（2016a）におけるバイエル社の事例研究からは、「成果主義」の強化と事業再構築の未曾有の規模での推進が実行された1990年代後半以前においては、上記の4つの構築原理が、ドイツ企業の人的資源管理の構築においても、機能していたことが認められた。一方で、石塚

(2008a) の化学産業における事例研究からは、1990 年代後半以降 2000 年代初期までに、少なくとも長期安定雇用主義と年功的処遇主義が、揺るぎ始めた状況がうかがえる。また、石塚 (2008b) では、事業再構築の急先鋒となった化学産業の大企業において、労使協議主義が弱体化した状況が、事例研究により示された。

図表 17 には、世界金融危機後の状況が示される。ここからは、事例研究で詳しく論じた 4 企業においては、人的資源管理の構築において、労使協議主義が例外なく極めて良好に機能していることがうかがわれる。これを支えているのは、エアランゲン・サークルという、企業の垣根を超えた管理職員相互の情報ネットワークの存在である。ここで得られる他企業の最新の人的資源管理上のプラクティスに関する情報を重視した各社の経営陣が、労使協議制を重視する姿勢を強化したのである。一方で、忘れてはならないのが、参照事例として挙げた Aldi の状況である。同社では、1990 年代以前から今日にいたるまで、労使協議制そのものが、実質的に存在していない。つまり、ドイツの大規模な企業において、労使協議制が良く機能しているという想定が、常に支持されるわけではないということに注意すべきである。

次に、能力開発主義であるが、これは、一義的な評価が難しい。というのも、企業内社員教育の強い伝統を維持し、現在でも組織的な能力開発に注力するシーメンス、管理職員自身が企業内ネットワークを作り、社員の能力開発に力を入れているテレコムといった企業がある一方で、バイエルの企業組織から切り離されたことにより **Job Rotation** の余地が狭められたコベストロ、そして、「遅れてきたリストラ」を原因として、高齢社員の能力開発の余地を狭めている SAP にいたるまで、状況に多様性がみられる。加えて、SAP では、社員の能力開発を目的とした、体系的な **Job Rotation** の仕組みが未整備である。つまり、社内での組織的な能力開発を維持してきた企業もある一方で、リストラなどの特殊事情を抱えた企業では、能力開発に積極的とはいえなさそうである。また、参照企業の Aldi では、企業内の全職務が極めて標準化されていることから、能力開発主義の必要性自体が否定されている。

長期安定雇用については、「極めて強い」といえる企業は、4 企業を通じて観察されない。雇用がそれなりに安定していると判断されるシーメンスでも、主要な事業部門の本社よりの分離が実行されつつある⁷⁷。また、同社での聞き取りにおいては、早期退職に関わる諸規則について、改善の余地が多いと説明された。このことから、法定年金の満額支給の対象となる年齢（現在は 65 歳）に到達する以前に、早期退職を求められる状況が継続していることが、推測される。このため、「極めて強い」の二重丸でなく、一段階低い、丸（「強い」）に評価を据え置いた。

コベストロにおいても、雇用自体は安定しているとの説明は受けたが、契約中で 63 歳定年が明記されていることから、早期退職が事実上、全社員に適用されていると解釈されうる。ま

⁷⁷ „Zäsur bei Siemens – Chef Joe Kaeser schafft sich ab: Ein historischer Schritt: Siemens spaltet sich 2020 auf. Und das Ende der Ära von Vorstandschef Kaeser naht. Die Risiken der Neuordnung sind enorm.“ In: Handelsblatt, 20.09.2019.

た、コベストロの母体であるバイエルにおいて、筆者の長年のインタビュー相手であった管理職員が、2018 年内に 63 歳での早期退職を求められ、これを受け入れている。これらの事実からは、バイエルにおいて近年、大体 63 歳頃で早期退職をするという、一種の心理契約が形成されており、これを引き継いだコベストロが、労働契約の中にその旨を正式に明記したことが推測される。このため、同社も、丸（強い）に評価を据え置いた。

SAP、テレコムについては、事業再構築の必要性から、人員削減あるいはやむを得ない役職移動が頻繁に起こっている。このため、両社の長期安定雇用主義は「弱い」と判断し、三角の評価にした。なお、X 社も社の都合による早期退職の要求がしばしば行われること、また、少なくとも二事業年度にわたり、個人業績が振るわない場合、労働契約の解消を社により求められる場合があるため、長期安定雇用主義については、「極めて強い」とはいいがたい。

以上をまとめると、石塚（2016）で報告された、BASF 社の長期安定雇用主義の回復という状況は、ドイツの有名企業の全体で、共有されているとはいいがたいとの結論が導かれる。

高木（2008）は、実証的研究に基づき、日本企業に関し、長期雇用を軸としたキャリア形成と、この中で従業員自身が認識する自己診断が、高年齢に達した社員の 60 歳定年を超えた継続雇用を左右するとの結論を導いた。また、同著では、Lazear（1998）の退職慣行のモデルを発展させる形で、高年齢の社員の能力開発を通じて、雇用延長を実現するシナリオを提示した。しかしながら、多くのドイツ企業については、実際のプラクティスを観察する限り、早期退職を前提とした雇用管理を、高年齢社員に対して適用する人的資源管理上の方針を貫徹していることが分かった。2010 年までの個別の人的資源管理に関するデータが蓄積されている Y 社の人事資料を精査しても、65 歳前の早期退職が全面化している。そして、継続雇用といえるものは、勤務実績のみで給与額が計算される、自由業としてのコンサルタント契約のみである。これらの事実からは、現時点では、高年齢の社員に対しては、「エイジズム」としか表現しようのない、雇用慣行が黙認されているとの結論を導かざるを得ない。

最後に年功的処遇主義について扱う。これを、基本給の年次引き上げに関するそれとして単純化し、検討する。これに関連して図表 17 を見ると、シーメンス、SAP、テレコムでは一律平等引き上げが近年に至って導入されていることが確認される。このため、「非常に強い（二重丸）」と判断した。

コベストロについては、年功を考慮しつつも、査定が介在するという一方で、一段階低い丸に据え置いた。

このように、年功的処遇主義が「強い～非常に強い」とされた 4 企業においては例外なく、変動給に関する「No Rating」が導入されている。そして、企業全体のパフォーマンスに変動給の支給基準を置く、「グループ・インセンティブ主義」が、やはり最近となり、徹底されるようになった。ここからは、ドイツを代表する大企業の一部が、中核的な社員層に対し、従来のように個々人のパフォーマンスの追求に最大の価値を置くのではなく、全社的な視点に基づき、企業全体の利益を増進させる働き方を促すという、人的資源管理上の方針転換を行った

状況が見て取れる。

忘れてはならないのは、4 企業において、例外なく、個々人の成果を追求する労働スタイルではなく、チーム労働を成功に導く働き方が求められていることである。これは、個々の社員の特殊知識が重視されるように見える SAP でも例外ではなく、チーム労働の成果が個々人の業績より重視される。このような、チーム労働の重視と、「No Rating」の原則に基づく人的資源管理は、相互に補完関係にあると考えられる。

上記の検討結果をまとめると、久本（2015）の基準に基づく日本型雇用システムの 4 構築原理のうち、労使協議主義、年功的処遇主義に関し、本稿の事例研究で扱った 4 つのドイツ企業において、強固な存在が確認できる。しかも、この 2 つは、極めて最近になって強化されている。能力開発主義については、極めて強い存在を示す企業がある一方で、事業再構築の渦中にある企業では、揺らいでいる可能性が示された。長期安定雇用主義については、法定年金の満額支給年齢までの雇用を実現している企業は、4 企業中いずれにおいても確認できなかった。なお、参照企業の Aldi については、安定雇用主義の存在は、否定される。

なお、図表 17 の整理によれば、結果として、日本企業が伝統的に持つとされてきた雇用システムの構築原理は、本稿で詳しく検証した 4 つのドイツ企業のうち、シーメンスにおいて最も多く共有されていることが分かる。

最も弱いとされた長期安定雇用主義に関しては、以下の留意点を指摘しておく。すなわち、ドイツでは、離職時の取扱いに関する、「既得権の法理」が確立されている。この制約により、人員削減は、比較的高齢な社員の早期退職契約、あるいは、長期的な個人業績の不振を理由とする労働関係解消契約に基づいてしか行われえない。双方の場合において、本来であれば当該社員が、法定年金の満期時まで勤務を続けければ得られたはずの金銭的な利得を代償するための、退職金の支払いが求められる。これを伴わない即時解雇は、よほどの落ち度が社員側になり限り、行われえない。

また、2006 年以降は、一般的平等取扱法（Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz）が適用されているため、企業が社員を高齢のみを理由に、早期退職に迫りやることには、それなりに法律上の制限がかけられている。

従って、長期安定雇用主義が弱いといっても、企業が都合に合わせて柔軟に人員削減を行う度合いが強いことを意味するわけではない。厳格な手続きを経て、相応のコストを負担する制約を課せられたうえでの、人員削減をリストラの手段として選択する志向性の強弱が問題とされているのである。従って、国際的な比較で見れば、4 企業においても、雇用保障自体は、強く機能しているという見方もできる。

SAP、テレコム の両企業については、組織変革とリストラを背景に、頻繁な役職の変更が行われていることも考慮し、長期安定雇用を弱いと判断した。だが、このことは、必ずしもネガティブな意味合いのみを有するわけではない。というのも、図表 20 に関連してのちに論じるように、これが Marsden（1999）的な意味での、「効率性の制約」を克服するための手段とし

て機能している側面があるためである。

能力開発主義については、以下の留意点を指摘しておく。これについて、「極めて強い」に分類されなかったのは、**SAP** とコベストロの両企業である。だが、コベストロについての判断は、バイエルから分離したことにより、バイエル全社レベルで設計されていた、**Job Rotation** の有機的な連関が断ち切られ、その能力開発手段としての活用には制限がかけられたという特殊事情に基づいている。**Job Rotation** 以外の社内・社外研修を通じた能力開発は、バイエルに属していた時期と変わらず、積極的に行われている。従って、実質的には唯一、高齢社員に対する能力開発に消極的な、また、体系的な **Job Rotation** を整備していない **SAP** のみが、能力開発主義に関し、全体として弱いとみなしうるべきかと思われる。

上記の留意点を踏まえてみると、長期安定雇用主義と能力開発主義についても、その存在自体は否定できないのではないかとと思われる。

以上のことを考慮すると、久本のモデルに基づく日本型雇用システムの構築基準の組み合わせ、あるいは相互の制度的補完性が、伝統的な日本企業のみにもみられると断言できるのかについて、疑わしさが生じる。むしろ、日本と同様に **CME** に分類されるドイツの経済システムを構成する大企業においては、このようなありかたが、人的資源管理上のベストプラクティスを構築する原理として、ある程度、共有されてきたとの推測がなされうる。

一方で、**Aldi** のように、全ての構築基準に関し、その存在が完全に否定されるか弱く留まる、いわば、日本の「ブラック企業」と同一視できる企業がドイツに存在していることも、無視できない。つまり、雇用システムの構築基準の組み合わせという把握法によっても、ドイツ企業の中で多様性が確認できる。

図表 18 では、中核社員のキャリアの違いと人事秩序に反映された役職評価の高低、**Job Rotation** の重要性、**WLB** の管理手段に着目し、現在の独企業で求められる働き方のパターンという側面から、人的資源管理の動向を見出そうとした。ここからは、以下の状況が浮かび上がる。

まず、各社員の人事秩序上の扱いに着目する。これについては、ゼネラリストとしてのマネージャーが完全にスペシャリストよりも上に位置付けられている。ここには、全体として、マネジメント能力により高い役職上の価値を与える傾向がある、グローバル・スタンダード基準の社員格付けの影響が表現されている可能性がある。ただし、グローバル・スタンダードを放棄したシーメンスの場合、かつてよりゼネラリストとしてのマネージャーを重視する伝統があったため、これは当てはまらない。

いずれにしても、専門技能の蓄積よりも、ゼネラリストとしてのキャリアを歩み、マネジメント能力、ひいては、企業家的能力を身に着けることを求められる傾向が、ドイツ企業において、ますます強まっている。従って、ドイツ企業の状況を詳しく観察する限り、日本企業だけがゼネラリスト的なキャリアを重視しているという主張は、完全な誤解に基づいていることがわかる。このため、わが国の企業が今後、ゼネラリストよりも、一部の分野で高度な知識を

蓄積したスペシャリストを重視するという雇用方針を強化するのであれば、少なくともドイツ企業からは、完全に時代に逆行した動きとみなされよう。また、佐藤（1984a）、同（1984b）で議論されるような、日本企業が求める管理職の人材像としての「自分自身の職務領域にこだわらず、多能的で率先垂範的な態度を持つ人材」と結びつけられた、日本型職務構造仮説の想定も、本質的には、ドイツ企業においてもみられるのではないかとの疑問もでてくる。

なお、社員の格付け基準において、シーメンスが新しいバリエーションを提供していることは、特筆に値する。同社でも、他企業と同様、マネジメント責任の大小が高い格付けを得るかどうかの基準として、採用されてはいる。ただし、このような基準と並び、同社にとっての社会的重要性、将来性、そして企業文化を形成する上の重要性といった、相当に柔軟な格付けが可能になる基準を、極めて最近になってから導入している。このことは、同社がグローバル・スタンダード基準の人事秩序を捨てたことと関連していると思われる。つまり、グローバルな労働市場を分析して導かれたベンチマーキングに基づく役職・仕事基準の絶対性を否定し、社独自の事情に応じて属人的な格付けが可能になるように、自社独自の基準に基づいて人事秩序を構築できる余地を設けたのである。

石田・樋口（2009）や石田・寺井（2012）によれば、日本企業においては、職能資格制度を通じて、属人的な社員格付けの余地が認められてきたとされる。このような見方が正しければ、シーメンスは、久本基準の雇用システムの構築原理の組み合わせを含め、伝統的な日本企業の雇用慣行に似た人的資源管理の方針を採用するようになったことになる。

一方で、本稿におけるシーメンスの歴史的研究、および石塚（2016）におけるバイエル事例研究からは、両企業において、自社基準に基づく属人主義的な社員格付けが、1970年代以前の時期において、採用されてきたことがわかる。現時点の調査段階ではあくまで推測に留まるが、シーメンスにおける最近の現象を、人事秩序の構築における自社基準への「回帰」とみなしうるとすれば、その背景には、企業組織に埋め込まれた、何らかの歴史的経路依存性がある可能性がある。もちろん、この推測を立証するためには、シーメンス一社についてのさらに踏み込んだ資料調査と、多くの現役社員の証言による裏付けを得る必要がある。いずれにしても、日本企業とドイツ企業は、グローバル・スタンダードと「成果主義」が浸透する1990年代以前は、人的資源管理の形成において、似たような構築原理を採用していた可能性が示唆される。

次に、**Job Rotation**に着目する。これについては、シーメンスとテレコムで極めて強く、SAPとコベストロでは、強くないとの判断を下した。だが、4社とも、能力開発主義の場合と同じ理由で、このような評価を行ったため、説明は省略する。

続いて、**WLB**の管理手段に着目する。管理職員には、全ての企業において信頼（裁量）労働時間が適用されている。このため、課題を遂行するためであれば、労働時間に際限なく労働負担を提供することを求められる。この負担を少しでも軽減する措置として、在宅勤務制度（**Home Office**）に代表されるように、労働を提供する場所と時間の柔軟な編成が認められて

いる。信頼（裁量）労働時間に関する労働契約上の規定そのものが、この余地を認めるものである。ただし、コベストロやテレコムに見られるように、生産業務と顧客対応業務は必ずしも、このような働き方を許されず、かなりの程度、特定の時間と勤務場所に縛られた労働生活を送らざるをえないのが、現状である。また、参照事例ではあるが、Aldiのように、WLB という発想自体が存在しない企業もあることも注意すべきである。

図表 18 より得られるメッセージをまとめてみると、以下のようである。すなわち、多くの企業で管理職員のような中核的な社員に対して求められる働き方は、マネジメント分野でのキャリアを積むことである。ただし、シーメンスでは、社の利益になるならば、これ以外の多様な働き方も、評価されるようになってきている。マネジメント能力の優先という、人的資源管理上の方針と一致する形で、多くの企業では幅広い Job Rotation が重視されている。つまり、積極的に職務と役職を移動する働き方が求められる。WLB については、労働契約により、労働提供場所と労働時間を問わない柔軟な働き方が目指されてはいる。もちろん、企業側の都合により、これを実行するうえでの限界があることも認識されるべきである。加えて、どの聞き取り相手からも、管理職員の労働負担は極めて重く、実質的な労働時間も絶対的に長いという一致した証言が得られている。つまり、ドイツ企業においても、中核的な役割が求められる社員層の労働には、改善を求められる状況がかなり多いのである。

図表 19 では、労働契約の側面から、人的資源管理の多様化に関する新しい動向を描き出すことを試みた。具体的には、Katz&Darbishire (2000) が研究の視点として重視した、人的資源管理の多様性を、ミクロレベルである労働契約の側面から検証しようとした。

ここではまず、最上位の管理職員に関して、労働契約の個人化が、本稿で主な分析対象とした企業のうち、3 社において認められたことが、特筆される。詳しく扱えなかった X 社についても、同様の回答を得た。テレコムに関しては、残念ながら、未確認である（現在問い合わせ中であるが、コロナ禍の影響もあり、回答を得られていない）。

労働契約の個人化という現象は、以前の調査では認められなかった。逆に、石塚（2016）では、BASF、バイヤースドルフの両化学企業について、労働契約は管理職員が所属するランクごとに完全に標準化されているとの証言を報告している⁷⁸。また、X 社の前身企業のひとつである Y 社における 2000 年代までの personnell files を筆者が分析した限り、子会社の社長以外には、個人化された規則を含む労働契約は見いだされなかった。しかも、子会社の社長は通常、最上位の管理職員のグループには相当しない。従って、現時点での調査結果に依拠する限り、労働契約の個人化という傾向は、極めて最近の時期に生まれたと推測される。

労働契約の個人化の理由として、シーメンスと X 社の聞き取り相手は、経営陣が最上層のマネージャーに対し、自律的な企業家としての働き方を求める傾向が強まっていることを挙げ

⁷⁸ 石塚同著において事例研究のもう 1 つの対象であった、バイエルについては当時、このような証言を得ていなかった。バイエルでも最近と同様に、最上位の管理職員のグループについて労働契約の内容の個人化が認められていることを知ったのは、コベストロ社における聞き取りにおいてである。

た。このために、彼らが、自らが最高責任を担う部門の特殊性に合わせた労働契約で働く必要があるということである。

一方で、どの企業においても、労働契約の個人化の適用対象になる社員層には、役職評価上低く位置付けられるスペシャリストは、含まれていなかった。つまり、スペシャリストに対し、労働契約を通じて働き方を個人化するという発想は、今回調査対象となった企業では、観察されなかった。

加えて、中層から上層の管理職員の労働契約は、全ての調査対象企業において、完全に統一されたフォームで作られている。つまり、形式的には、基礎的な労働条件の平等取り扱いが適用されている。また、シーメンスでは、以前はこの社員グループの中でも役職ランクごとに労働契約の差別化が図られていたが、これが最近になり廃止されたという経緯が報告されている。つまり、圧倒的に大部分の中核社員については、世界金融危機後の時期に、労働契約上の個人化から統一化への動きが進展したのである。

企業ごとの労働契約の内容の多様性については、以下のことが分かった。すなわち、SAP が、多くの、他企業には見られない珍しい規則を労働契約に入れている。また、テレコムが、公務員身分の者を民間企業の社員として働かせるための特殊な労働契約を採用している。ただ、この両企業以外は、コベストロが、通勤手段にかかわる規定に限定して、他企業には見られない規則を労働契約中に導入しているにとどまる。テレコムの労働契約の扱いにしても、民営化により発生した従業員の身分にかかわる問題に対する苦肉の解決策としてのみ理解される。従って、世界金融危機後の時期においても、全体として、労働契約における多様性の進展は限定的である。本研究における限られたサンプルの分析からは、1970 年代に誕生した新興企業である SAP 一社が、いわば「外れ値」的な存在として、特殊な労働契約を採用しているという、暫定的な評価を下すにとどめる。

図表 19 の結果をまとめると、労働契約からみた人的資源管理上の新動向については、最上層のマネージャーにおける個人的取扱いの傾向がみられるようになったという結論になる。

図表 20 では、Marsden (1999) の職務配分モデルを用いて、職務配分にかかわる制約の解決の在り方を整理した。これに基づき、独企業の人的資源管理の新展開を検証してみる。

これによると、「効率性の制約」に関しては、企業により程度の差と理由の違いはあるが、Job Rotation を通じて、役職間の柔軟な移動が行われることで、解決が図られていることがわかる。Job Rotation を意図的・組織的に行っている企業では、これを頻繁に受け入れ、ゼネラリストとして、将来のマネジメントにかかわる、さらには、企業家的な役職を遂行する上で能力を高めることが昇進の条件となっている。このため、各社員には、いやおうなしに役職間移動のインセンティブが生まれることになる。

Job Rotation の組織化が未発達な SAP では、リストラの過程で不要となった役職にあった社員を別の機能分野で働かせるような、役職移動の措置が取られている。また、いくつかの企業では、職務記述の柔軟な運用により、ある程度の柔軟な職務配分を可能にしているとの証言

が得られた。さらに、テレコムでは、公務員身分の者に、公務員に任せられることが許された以外の業務を引き受けさせるための、停職契約も締結されている。

従って、「効率性の制約」にかかわる問題は、多くの大企業では **Job Rotation** と職務記述の柔軟な運用を軸として、組織的に解決されていると判断できよう。また、このような解決法は、変動給に関する「**No Rating**」と整合的であると思われる。そして、シーメンスと **SAP** の両社に限定すると、自社基準の人事秩序によっても、支えられていると考えられる。というのも、「**No Rating**」は役職移動に伴い起きる可能性がある、一時的なパフォーマンスの低下というリスクに、各社員がおびえる必要性を低めるためである。また、自社基準の人事秩序は、自社の必要性に応じて、より多くの種類の役職および各社員の様々な能力に対応した柔軟な格付けを可能にすることを通じ、各社員が安心して、様々な種類の役職を受け入れられるようにするためである。

それでは、職務配分における使用者の恣意性に制限をかけるための、「実効性の制約」についてはどうなっているのだろうか。これについては、本研究の主要な観察対象である 4 企業に関しては、法律で保証された労使協議制に基づき、人的資源管理に関わるルールが日常的に調整されていることにその答えが求められよう。また、従業員利益代表を通じた情報権の行使により、各企業で程度の差はあれ、将来的な人事計画に影響力を及ぼす道が、確保されている。つまり、労使協議制を通じて、人的資源管理上のルールとその具体的な運用について、労使間で合意を得る慣行が定着している。これによって、手続き的公正が担保されていることが、「実効性の制約」がもたらす問題に日常的に対処することを可能にしているのである⁷⁹。ただし、このような構図が、参照企業である **Aldi** のように、使用者が一方的に職務配分を行う企業においては、成立していないことは、明記しておく必要がある。

上記をまとめると、各社員のタスクの内容と範囲が「職業資格」に縛られるとされるドイツ企業のステレオタイプの理解とは異なり、柔軟な職務分配・職務配置を可能とする人的資源管理上のプラクティスが機能している。ただし、使用者による無制限な職務配分を防ぐために、労使協議制を通じた、人的資源にかかわる事項全般への被用者利益代表の関与により、職務配分に際する制約の解決が図られる。このようなプラクティスが、エアランゲン・サークルを通じた管理職員間のネットワークによって支えられていることは、いうまでもない。

以上、本稿の成果をもとに、世界金融危機におけるドイツ企業の人的資源管理の最新の動向をまとめてきた。検証してきた側面は極めて多いが、主要な発見は、人事秩序の形成基準に関する自社基準とグローバル・スタンダードの併存、報酬決定における **No Rating** と「成果主義」の併存（あるいはグループ・インセンティブ主義と個人的インセンティブ主義の併存）、伝統的な日本型雇用システムの構成要素の共有部分の多さ、労働契約の標準化（大部分の管理職員）と個別化（最上層の管理職員）の併存、人的資源管理の形成に果たす労使協議制の重要

⁷⁹ 手続き的公正の確保が、新しい人事施策の従業員側による受け入れを促すとの研究結果は、守島（1997）、同（1999）、および高木（2008）などで示されている。

性の高まりであると思われる。

いずれにしても、本研究の成果により、1990年代後半以降に大部分のドイツ企業が一斉に採用した、グローバル・スタンダード基準の人事秩序、およびいわゆる「成果主義」的な報酬体系の導入を軸とした人的資源管理のありかたとは異なる、新しい制度的補完性を持つプラクティスが、各企業においてその組み合わせに関する多様性を見せつつ発展しつつあることは、明らかである。

本稿における当初の問題意識に引き付けて、さらに答えねばならないのは、世界金融危機後の時期に明確に観察されるようになったこのような変化が、果たして、「ドイツ型ハイブリッド組織」の誕生を意味するものなのかという問題である。特に、「成果主義」を否定する No Rating の広がり、1990年代後半以降において支配的となった日本を含めた先進国の人的資源管理の傾向と完全に矛盾するものであり、そこに何らかの力が働いていることは、間違いがない。

仮に、ドイツ型ハイブリッド組織の誕生を肯定し、これが以前と異なる人的資源管理の在り方を支えていると判断すれば、ここに各ドイツ企業の企業組織に埋め込まれた、目に見えない歴史的経路依存性の存在と、これによる「揺り戻し」の作用が起こっていることを想定しなければならない。しかしながら、現状では、これを明言するには困難が伴う。というのも、例えば、No Rating 自体が、米国における最近のプラクティスの観察から読み取られた傾向である。ということは、これがドイツ企業でみられるようになったのも、1990年代後半以降グローバル・スタンダードと「成果主義」の導入におけるのと同様、米国の影響によるものであった可能性は、否定できない。一方で、本研究におけるシーメンスの歴史分析からは、1990年代後半の「成果主義」の導入以前、同社の変動給が、原則として、企業全体のパフォーマンスを基準に決められていたことが判明している。また、同社では2017年より人事秩序も、グローバル・スタンダード基準から自社基準に変わったわけだが、1997年以前は、常に自社基準を適用してきた。従って、シーメンス一社に限れば、同社の企業組織に深く埋め込まれた歴史的経路依存性がもたらした、揺り戻しの動きが、世界金融危機以降の変化をもたらしたという主張の根拠を支持する、材料自体は存在している。

実際に、本稿で示した種々のエビデンスからは、久本（2015）の基準に依拠する限り、現在のシーメンスが、伝統的な日本企業の人的資源管理の構築基準にかかわる制度的補完関係の組み合わせを、他のドイツ企業よりも多く共有していることがわかる。同社が、1990年代後半以降優勢となった外的な構成要素を取り込むことにより人的資源管理の在り方を一度は大きく変化させたものの、同社の企業組織に深く埋め込まれた、人的資源管理に関わる歴史的経路依存性はその影響力に対して反作用することにより、以前の制度的補完関係への揺り戻しを引き起こすことで、現在のシステムに進化させたことを立証できれば、宮本（2014）の日本企業に関する議論をそのまま応用し、ドイツ型ハイブリッド組織の誕生を説くことができよう。だが、この前提として、まず、各企業における歴史的経路依存性の内容を具体的に確定し、

次にこれが作用する経路と作用の在り方を、少なくとも North (1990) による収穫逡増モデルを軸として、理論的に精緻化して、明示する必要がある。残念ながら、本研究に関わるこれまでの調査では、この作業を行うのに十分な成果を蓄積しているとはいいがたい。また、筆者自身の印象であるが、シーメンス社の組織文化は、ドイツ企業の中でもかなり独自色が強い。従って、このような単一企業の事例分析をもってドイツ企業全体について一般化することは不可能であると、現時点では判断せざるを得ない。

ドイツ企業における歴史的な経路依存性が企業組織の発展に影響を与える理由の説明として、今のところ最も参考になるのは、山崎 (2017) の説く、経営者が企業組織と経営スタイルを形成するうえで依拠する価値基準としての、経営観 (Management Value) に関わる議論であろう。だが、企業組織のサブシステムたる人的資源管理の変化について、主に企業トップに限定されたアクターが有する価値基準のみがそれを規定していると説くのは、尚早であろう。山崎の議論を本稿の問題に即して応用するためには、少なくとも中核社員にまでこのような価値基準の経営主体の範囲を広げ、そして価値基準の媒体となる人的な組織を確定したうえで、理論的にさらに磨き上げていく必要がある。

1 つだけ確実に言えるのは、ドイツ企業の人的資源管理の変化を促進したアクターとして、管理職員の利益代表による、経営陣へのコンサルティングが作用していることである。これに経営陣のパートナーとしての地位を与えるに至った背景には、管理職員の企業の枠を超えた産業横断的な情報収集ネットワークの重要性が企業戦略上高まったことがある。これに対し、我が国では、このような、中核社員による企業を超えた自主的なネットワークづくりが欠如している。この前提となる、管理職の利益代表の存在も法律では認められていない。このため、日本企業が人的資源管理システムの再構築に当たり、先進国中で、世界金融危機後の時期に関し、間違いなく最も優良なパフォーマンスを示してきたドイツの事例を本気で参考にしようとするならば、部課長以上の管理職の利益代表の法律による保証の必要性について、真剣な議論を開始することが不可欠であると思われる。ただし、これをめぐる政策立案にかかわる議論は、実地調査に基づく実証研究である本稿の射程をはるかに超えるため、別稿に委ねることとしたい。

図表 15 世界金融危機後における人的資源管理の動向：人事秩序の構築基準と「成果主義型」変動給の導入状況

	本稿での事例研究企業				参照事例企業 ^{*2}	
	シーメンス	SAP	コベストロ	ドイツテレコム	Aldi	バイエル
1. グローバル・スタンダード基準の有無	X	X	O	O	X	O
経緯	廃止、2017年以降自社基準	以前より自社基準	2015年にバイエルから継承し堅持	2000年代末に新規導入	以前より自社基準	1976年導入、以降堅持
2. 個人成果に基づく「成果主義型」変動給の有無	X ^{*1}	X	X	X	X	O
変動給の決定原理	企業全体のパフォーマンス ^{*1} (2017年には目標管理残存)	同左 (2016年に導入)	同左 (バイエルから分離後の2015年以降に新規導入)	同左 (2018年に発効)	変動給が以前より欠如	1996年より個人目標含む目標管理に基づく
*1：他社の関係者による証言 *2：筆者の他の研究成果にも依拠						

図表 16 世界金融危機後における人的資源管理の構成要素の組み合わせ

人事秩序構築基準		変動報酬部分と短期的な個人業績との関わり	
		個人目標の達成度	No Rating
	1. グローバル・スタンダード基準	バイエル* X社**	コベストロ（全体業績）独 テレコム（全体業績）
	2. 自社基準（ベンチマーキング調査含む）	今回の調査では観察されず	シーメンス（全体業績） SAP（全体業績） ALDI*（変動報酬無）
：筆者の他の研究成果にも依拠。＊：本稿の基礎となる事例研究に含まれるが詳細な記述は省略。			

図表 17 世界金融危機後におけるドイツ企業の人的資源管理の動向：「（伝統的）日本型雇用システム」の構築原理を基準に

	本稿での事例研究企業				参照事例企業 ^{*2}	
	シーメンス	SAP	コベストロ	ドイツテレコム	Aldi	バイエル
労使協議主義	O	O	O	O	X	O
特殊状況	経営陣に管理職員が助言、E アランゲン・サークルに加盟	同左（2006年・2007年より被用者 利益代表を導入）	同左	同左	被用者利益代表を排除、 労組・使用者団体と無縁	経営陣に管理職員が助言、E アランゲン・サークルに加盟
能力開発主義	O	△	O	O	X	O
特殊状況	戦後より企業内能力開発の伝 統が長く、かつ強固	高齢社員に対し不十分との報道	分離後、Job Rotationの機会減少	管理職員も自主的に能力 開発機会を創出	職務の標準化が徹底、OJT以 外の能力開発の余地無	1970年代より能力開発を HRMの主軸に据える。
長期安定雇用	O	△	O	△	X	O
特殊状況	近年に事業部門の分離独立進 める。雇用自体は安定	「遅れてきたリストラ」の進展と人員削 減の問題化	雇用安定、長期的に業績不振の場合 にのみ労働契約打ち切り、ただし63歳 定年を労働契約で固定	他職の幹線の継続、公務 員身分の社員の停職	Up or Out方針の貫徹と Mobbingによる退職強制	90年代以降の大規模イスト ラを経て金融危機後、雇用安定
年功的処遇主義（基本給上げに関し）	◎ ^{*1}	O	O	O	△	O
方法	平等引き上げ ^{*1} （2017年まで は年功考慮し査定で引き上げ）	平等引き上げ	年功考慮し査定により引き上げ	平等引き上げ	年功のみで4年間は自動昇 給、その後は昇給停止	年功考慮し査定で引き上げ
*1：他社の関係者による証言 *2：筆者の他の研究成果にも依拠。						

図表 18 世界金融危機後の時期における人的資源管理の動向：求められる働き方

	本稿での事例研究企業				参照事例企業*	
	シーメンス	SAP	コベストロ	ドイツテレコム	Aldi	バイエル
役職の重視度：マネージャー、スペシャリスト、他	マネージャー以外も重視	マネージャー重視	同左	同左	同左	同左
趣旨	社会的重要性・将来性・企業文化形成上の重要性を考慮	スペシャリストは役職評価上、昇格制限あり	同左	同左	上位のマネジメントを担うが退職の二者選択	スペシャリストは役職評価上、昇格制限あり。
Job Rotationの重視	0	△	0	0	0	0
特殊事情	事業所が極めて多く、昇進前提も含め、広範・頻繁なJob Rotation求められる	モデルパターンが存在せず。組織変動で非自発的なJob Rotation	基本はバイエルと同じ、ただし分離後はJob Rotationの可能性が減少	組織変動の継続に起因するJob Rotationも発生	昇進前提の定型的なJob Rotationの存在	昇進前提のJob Rotationのモデルパターン存在
WLBの管理手段	信頼（歳量）労働時間	同左、Home Office	信頼労働時間	同左、Home Office	なし	信頼労働時間
特殊事情	管理職員の労働時間は極めて長い、IT技術で対応	労働契約では、「任務遂行のために制限なく働くこと」が許される	生産業務が重要なため、労働時間・場所の柔軟な編成が困難	顧客対応は労働時間・場所の柔軟な編成が困難	生活より仕事が優先、減私奉公が長期雇用の条件	少なくとも、研究職は労働時間は自主的に編成可能
*：筆者の他の研究成果にも依拠。						

図表 19 世界金融危機後の時期における人的資源管理の動向：労働契約の個人化・多様性

	本稿での事例研究企業				参照事例企業*	
	シーメンス	SAP	コベストロ	ドイツテレコム	Aldi	バイエル
労働契約の個人化	最上位の管理職員について、個人化の余地あり	同左	同左	未確認（後に要確認）	全くなし	最上位の管理職員について、個人化の余地あり
他社にない労働契約の内容	最上層以外の管理職員の契約フォームを統一	労働時間貯蓄制度、社員全員への社用車の支給制度	社用車に代わる交通手段選択制度	公務員身分の社員の停職制度	長時間労働を促す規定	特になし、標準的な化学企業の契約

図表 20 世界金融危機後の時期における人的資源管理の動向：職務配分の問題解決の在り方

「実効性の制約」にかかわる問題の解決	労使協議による管理職員代表委員会の関与・手続的公正	同左	同左	同左	企業内では解決不能・裁判所による解決	労使協議による管理職員代表委員会の関与
「効率性の制約」にかかわる問題の解決	広範・頻繁なJob Rotation、自社基準の人事秩序、No Rating	リストアップ時の機能部門を超えたJob Rotationの推進、自社基準の人事秩序、No Rating	計画的なJob Rotation、No Rating、柔軟な運用余地のある職務記述書	組織変動による役職移動、No Rating、大枠のみ定める職務記述、公務員の停職	企業側の都合にのみ基づく役職・勤務地の移動強制	計画的なJob Rotation、大枠のみを定める職務記述
*：筆者の他の研究成果にも依拠。						