

欧州の人事部

——ドイツ企業における人事部・人事担当責任者の役割と企業内地位

石塚 史樹

(東北大学准教授)

本研究は、ドイツ企業の人事部・人事担当責任者の役割と企業内地位を、事例研究を通じて明らかにする。先行研究では人事部の役割と地位について、主に日本とアングロサクソン諸国の比較に基づき実証研究が進められた。一方、日本と似た経済モデルを有するとされるドイツの企業がいかなる人事部を持つのか、そして人事担当責任者がいかなる存在なのかについての研究は見られなかった。そのため、本研究は企業文書の分析と当事者に対する聞き取り結果をもとにこの問題に取り組んだ。主な成果は以下のようである。ドイツにおける人事部の形成に関する歴史的な文脈は、日米と似る。一方で、ドイツ企業における人事権はラインに握られ、人事部はラインに人事管理上のサービスを提供し、経営陣が決めた雇用政策を執行する立場に留まる。一方で、全社的な人事情報を集中的に管理し、幹部候補の育成と選抜プロセスに助言を通じて関与している。だが、全社戦略に対する影響力の低さと労使協議制における存在感の薄さにより、企業内の労使双方より低い位置づけしか与えられない。人事マネージャーはスペシャリストかつプレイングマネージャーの性格が強い一方、企業外では使用者を代表する立場にあり、産業界で強い影響力を持つ。給与額の分析からは、人事部の地位が最も高まった時期でも人事マネージャーが特に優遇された証拠は得られず、むしろ中核事業に関与したマネージャーが優遇された可能性が示された。

目次

- I はじめに
- II 人事部の形成・発展
- III 人事担当責任者の企業内地位——X社の事例研究
- IV 結語

I はじめに

1 研究課題と研究背景

本研究の課題は、ドイツ企業の人事部・人事担当責任者の役割と企業内地位を明らかにすることにある。

人事部に関しては、先行研究の蓄積がある。こ

の際、主な問題関心は人事部の形成史と人事部の役割に向けられてきた。

人事部の形成史については、例えば米企業について Jacoby (1985, 1997)、日本企業について山下 (2008) が、労働市場の変動や政府規制の強化といった歴史的なイベントが人事部の発生と地位強化をもたらしたことを明らかにした。

人事部の役割に関しては、わが国では、日本企業の本社人事部の特質とその変容を扱った実証研究が主流である。近年に絞っても、須田 (2010) が日本の雇用システムと本社人事部による集権的人事管理、アングロサクソンの雇用慣行と分権的人事管理という分類法を用い、各組み合わせが補完的関係にあると説明した。また、山内 (2013)

は、日本企業の近年における人事管理の多様化と同一産業内での他国との収斂傾向という、Katz and Darbishire (2000) の主張と整合的な結論を導いた。一方、平野 (2011) は、日本企業の本社人事部が高い人事情報蓄積能力に基づき強い権限を維持していると論じる。一守 (2016) も、人事担当責任者とライン管理責任者の対抗関係の視点から、同様に結論付ける。また、Jacoby (2005) は、日本では社員の格付けと昇進への関与を通じ本社人事部が権力を維持する一方、米国では各企業が本社人事機能の多様性がみられるとする。

このように、人事部の役割を巡る研究は、市場志向の人的資源管理・人事機能のライン分権を軸とする弱い本社人事部として表現されるアングロサクソン型モデルと、組織志向の人的資源管理・人事機能の集中を軸とする強い本社人事部として表現される日本型モデルの対比を中心に展開されてきた。これに対し、欧州諸国を含めた比較研究の蓄積は、日本労働研究機構 (1998) などの例外を除き、きわめて乏しい。

一方、Hall and Soskice (2001) による資本主義の多様性の議論では、アングロサクソン諸国の自由主義型市場経済に対し、日独を調整主義型市場経済に分類する。また、Albert (1991) も、アングロサクソン型に対し、日独におけるライン型資本主義の存在を強調する。Abelshausen (2003) のドイツ生産体制論は、多品種高品質生産を通じた長期的成長を志向するドイツ型企業モデルを強調する。この前提として、内外の諸アクターとの協調、被用者の高度な職務知識、そして長期安定雇用が維持されてきたと説く。いずれにしてもこれらの議論は、経済システムを支える基本設計理念の類似性・異質性を前提とする。しかしながら、このような立場からの研究は、企業内の機能別組織の役割に触れずに議論を行うため、その証言力は極めて限定される。

石塚 (2016) は、人的資源管理に関する日独企業の類似性を説いた。ここでは、久本 (2015) が説く、長期安定雇用、年功的処遇、能力開発、労使協議といった日本型雇用システムの特徴がドイツ企業でも共有されることが示される。つまり、日独企業とも、資源ベースの人的資源管理モデル

を採用している。須田 (2010) の議論を援用し、日本の雇用システムの特徴と日本の本社人事部のモデルが補完的關係にあると仮定するならば、ドイツ企業の本社人事部にも日本企業のそれと似た特徴が見いだされるのではないか。管理職に関する独英間の比較を行った Stewart et al. (1994) がドイツ企業におけるマネジメント組織の統合度の高さを強調することも、集権的な本社人事部の存在を示唆する。

だが、この推測を裏付ける実証研究は、ドイツではなされてこなかった。というのも、Wächter and Stengelhofen (1995) が指摘するように、人事部に関する議論は独人的資源管理協会 (DGFP) の実務家により担われ、学術的な実証研究の対象ではなかった。

2000年代以降、Rosenberger (2008) と Reuber (2012) が、ドイツの人事管理に関する本格的な学術研究を試みた。だが、これらの焦点は人事管理の生成史にあり、人事部・人事担当責任者の役割と企業内地位に対する関心は薄い。

まとめると、日本と似た経済モデルとされるドイツの本社人事部と人事担当責任者に関する実証研究は、不足している。これにより、ドイツ企業の人事部が日本型に近いのか、米国型に近いのか、あるいは独自の類型を示すのかという疑問が生じる。本稿では、研究史上の欠落から生じるこのような疑問に答えるべく、冒頭の研究目的を遂行する。

2 研究方法と構成

データとして、企業文書と労使の当事者に対する聞き取り結果を用いる。前者は取締役会用の資料、職務記述書、社員の人事ファイルから成る。

構成として、Ⅱで人事部形成の歴史的な文脈を確認したうえで、史料分析と聞き取り結果により現代ドイツ企業の人事部の役割を明らかにする。Ⅲでは人事ファイルを基礎に人事担当責任者の役割と地位を探る。

役割と地位を判断する指標として、Jacoby (2005) が用いた、ライン管理者と比べた場合の権限、人事管理上の全社ガイドラインへの関与、求人・昇進・配置転換への関与、人事情報の把握

度、幹部候補選抜への関与、全社戦略への関与、従業員利益代表との協働、そして人事担当責任者のスペシャリストあるいはゼネラリスト性を採用する。加えて、Ulrich (1997) が説く、人事部のビジネス・パートナー化の傾向の有無を念頭に置く。

II 人事部の形成・発展

1 人事部形成の歴史的文脈

Rosenberger (2008) はドイツ企業の人事管理の生成史を体系的に論じた。この際、Bourdieu (1992) の界概念を用い、人事管理の界が1970年代までに経営者に受容され、本社人事部の形をとり企業内に定着したと主張する。そして、商業と技術の界が支配してきたドイツ企業の経営に、人事管理という三番目の界が影響力を持つようになったとする¹⁾。

同著によれば、人事管理の界は1900年代に発生した。その理由は、労使紛争の激化により、社会政策により従業員を統合し、労働組合の脅威から経営共同体を守る必要を経営者が認識したことにある。第一次大戦後には、福利厚生を担う社会部が設置された。これが人事部の起源とされ、同部門を率いる「社会専門家」が人事担当責任者の原型となった。

1920年代には企業合理化運動がおこった²⁾。これにより、科学的管理に基づく労務管理が広まった。だが、ヒトラー総統が政権掌握すると、戦争経済体制下の労使協調が重視され、労働者を尊重する「人間中心主義」のスローガンが出された。これを実現する存在とされた心理学者が、「人間専門家」として企業内に進出した。

敗戦後の経営者は、戦時中のイメージを払拭するために、自らを「社会的責任を自覚した企業家」と位置付けた³⁾。背景には、産業民主化を求める労組や連合国の解体要求から経営共同体を守る必要性があった。この姿勢は、戦時中の「人間中心主義」と結合し、人事管理の界の新展開をもたらした。この機会を利用し労使関係上の新秩序を自らの主導下に形成すべく、労組を含む様々なアク

ターが論争を繰り返した。これに対抗し、経営者は新企業内秩序の構築を進めた。この結果、1952年までには、企業マネージャーである「人事専門家」のもとで従業員統合を担当する、本社人事部が確立した。

1950年中期以降、経営者育成に対する関心が経営者の間で高まった。この背景には、米国を視察した経営者が使用者団体を通じ、心理学も応用した体系的な経営者教育の必要性を喧伝したことがある。これを機に、人事担当責任者の同業者団体であるDGFPに産業・組織心理学の専門家が受容された。

1970年代には労使対立と共同決定法の成立により、従業員統合を再強化すべきとの機運が高まった。この際、上司の部下に対するマネジメント能力が重要視された。これは、経営者が、企業戦略において重視する要素を技術からマネジメントに移動させたことも作用した⁴⁾。この結果、人事部は能力開発を重点的に担当するようになった。

上記より、ドイツ企業の人事部が、労使対立と政府の規制強化に対応する形で行われた、経営側による従業員統合のための組織的対応の産物だったことがわかる。ここからは、日米と共通する歴史的な文脈が読み取れる。

2 人事部の形成・発展

人事部門の発生は、第一次大戦直後に観察される。例えば、デグッサ社は1918年に、中核社員の採用手続き、配置転換の提案、企業年金、公的保険、労働者事項を担当する、職工包括型の人事室を設けた⁵⁾。だが、多くの企業では、人事部門は職員のみを担当し、労働者事項は社会部門が担当する分業体制がとられた⁶⁾。以下では、バイエル社を事例に人事部の機能を分析し、その役割を明らかにする⁷⁾。

人事機能の組織化は、1872年の賃金窓口の設置に始まる。これは、従来は職長や社主から支払われた賃金の支払い業務を引き受けた。つまり、労働者に対する直接管理の一環である。1906年には福利厚生課が設立された。1904年には労働者の採用委員会が設置された。1908年には下級

職員、1911年には自然科学・技術系大卒者について、同様の委員会が設置された⁸⁾。いずれも各部門の上司から委員が選ばれた。1913年には教育部が設置された。労働者の苦情処理の担当者は1914年に導入された。

大戦後、初の労働協約が締結されると、その実施を監視する役職が設けられた。そして1921年には、職員の人事情報と各種統計を管理する、本社人事部が誕生した。

つまり、19世紀末から第一次大戦後までの時期に、現代の人事部が担当するような組織的業務が出そろった。ただし、各業務は人事部に統合されていなかった。

バイエルは1925年、IGファルベン社に合流した。Plumpe (1990)は、同社の人事管理が、主要事業所群ごとに分権化されていたとする。実際、IG統合以前に各企業の本社を構成した各事業所では、独自の人事部を置いていた。旧BASF事業所には、職員を担当する4つの課を持つ人事部があった⁹⁾。一方、旧バイエル事業所では、上級管理職の人事事項は人事部ではなく、総務部が管理した。ここには、各管理職のための社内給与口座が設けられた。残高には利子がつき、インセンティブとして機能した¹⁰⁾。いずれにしても、人事情報の管理と給与支払いに限定されていた点で、各人事部の機能は同じである。

次に、人事部とライン間での人事機能の配分について論じる。ここでは、自然科学・技術系の大卒者に限定する¹¹⁾。採用決定権は、ラインの上司からなる委員会に属した。初期教育の終了後は、各ラインの長の会議で新卒社員の本配属を決定した。本配属後、各社員の人事権を有したのは、各部門の最高責任者としてのディレクターである。彼らは、昇給予算の範囲で部下の年次昇給額を決定し、かつ労働契約の延長の可否を決めた¹²⁾。ただし、恣意的な査定を制限し、上司の労力を節約する観点から、勤務20年までの年功昇給額を定めたガイドラインが1933年に制定された。これは、バイエルで1970年まで存続した¹³⁾。これは、IG期には、取締役会と各事業所群のトップとの協議により作成された¹⁴⁾。

上級管理職への昇進候補者を選ぶのもディレク

ターである。IG期には取締役会から中央委員会が選出された。同委員会は、各ディレクターが推薦した昇進候補者を、人事部の管理する人事情報をもとに精査したうえで、昇進者を決めた¹⁵⁾。

以上から、IG期まで人事権がラインの上司に属したこと、一方で、人事部の役割は人事情報の管理と給与支払いに限定されたことがわかる。

1951年に新生バイエル社が誕生した。Rosenberger (2008: 270)が描く1957年の組織図によると、本社人事部には、人事係と教育係を置く人事課、福利厚生施設を管理する社会課、年金金庫、保安課、産業医、疾病金庫、社内新聞が直属した。つまり、人事部は、人事情報の管理機能に加え、福利厚生、社員教育、社員情報の諸機能を統合した。しかしながら、実質的な人事権の所在に関しては、IG期との違いはない¹⁶⁾。また、人事部の大卒社員の地位は、R&Dと生産に従事した自然科学・技術系の大卒者と比較し、相対的に低かった。例えば、1953年に大卒者としての役割を認められなかった大卒者34名のうち、2名が人事部勤務の心理学者である¹⁷⁾。

人事部の構造が変化したのは、事業部制に移行した1971年以降である。これを機に、機能部門は本社部門、あるいは取締役会直属のスタッフ部門に再編成された。人事部門は、本社部門である本社人事部と、スタッフ部門である上層管理職人事部となった¹⁸⁾。

再編成の理由は、事業活動がグローバル化し、事業部制導入で収益力強化が求められる中、タレントマネジメントを重点化した組織編成が不可欠とされたことによる。一方で、全社レベルのマネジメントを担う上層管理職員と、国内事業・各事業所レベルの各種業務を担う社員それぞれに対応した能力開発と人事管理を行うべく、人事部機能が分割された。

次に職務記述書を分析する¹⁹⁾。1972年のそれによると、本社人事部長の決定事項は、全社統一的な人事管理、能力開発、および長期的な人員計画に関する方針の策定である。許可事項は、解雇、人事情報と統計資料の提供、社員向け企業内情報の提供である。そして、取締役会が人事管理上の全社ガイドラインを議決する前に、あるいは各部

門が人事上の決定を行う前に、必要な情報と助言の提供により支援するものとされた。一方、上層管理職人事部の長の役割は、1983年の職務記述書により、上層管理職員の人事管理・配属・能力開発・選抜に際し、取締役会に助言を与えることとされた。

つまり、人事部トップに与えられた役割は、取締役会とラインの最高責任者に対する支援である。従って、昇進・昇格・配置転換の権限の所在は、人事部以外に求められる。

事業部制導入後、バイエルは、高位のマネージャーを内部養成する方針を強化した。この際、幹部候補を育てるのは、ラインの上司の責任という原則を確立した²⁰⁾。これを実現する手段として、各職場の長は、部下の人事情報と、各能力を点数化したチェックリストを記入させられた。そして、将来の配置が期待される役職とそれに必要とされる能力を列挙したうえで、いかなる能力開発を行うべきか推薦するよう求められた。これらの情報は各部門の長・取締役会・上層管理職人事部に提出させられた。これに基づき、人事部が後継人事プラン案を作成した。これにより、各ラインの現場に粘着した人事情報を引きはがし、全社的な人材配置最適化のために用いる基盤が作られた。

次に、職能別人事会議が設立された。ここには、全部門の当該職能の長が参加し、同じ職能に従事する人材の部門を跨いだジョブローテーションを取り決めた。また、同会議の参加者は自部門の人事会議にも参加していたため、自部門で他の職能分野に従事する人材の情報も持つ。このため、ここでは、職能・部門を跨いだジョブローテーションも協議された。

このうえで、1984年から年三回、上層管理職人事会議が開催されるようになった。ここには取締役、各部門の長が参加し、上層管理職の人事が決議された。1985年には、上層管理職になる条件として、職能を二度以上替えていることとアセスメントセンターによる能力評価を受けたことが定められた。トップの役職を得るためには、外国子会社の社長職の経験が前提とされた。いずれにしても、上司が直属の部下を後継者に据える慣

行、また上司が優秀な部下の転出を妨害する出し渋りも禁止された。これ以降、上層管理職はゼネラリストのキャリアを歩むものとされ、スペシャリストの地位は、相対的に低く扱われるようになった²¹⁾。上層管理職人事部には、人事会議を準備し、議事録を作成する役割が与えられた。準備の中心は、各部門の推薦に基づき候補者リストを作り、ハイシステム（米国のコンサルティング企業である Hay Group が提供する職務評価の手法）に基づく役職評価および実際の勤務状況と照らし合わせてうえで、当該候補者の昇進・昇格の適否に関わる勧告を行うことである²²⁾。

上記より、人事部門には、マネージャーの養成・選抜にかかわるプロセスへの関与が認められた一方で、人事上の意思決定は、部門・職能トップ間の調整会議に与えられたことがわかる。同部門は、全社的な人事情報を集中的に管理したが、これにより権力が増大した事実は確認されない。むしろ、全社的な人材配置の最適化を実現するためのサービス提供者の役割に留まった。

次の人事部組織の改革は、2000年代の持株会社制への移行に伴い行われた²³⁾。2006年に本社人事部は本社に直属する、Corporate HR and Organization と改称した。人事部内には三つの主要部門が設けられた。一つは各子会社に人事サービスを提供する役割、一つは上層管理職人事部の機能に加え、給与・社会事項、人材調達戦略を全社レベルで管理する役割、もう一つは世界の各地域における人事サービスの調整の役割を担った。だが、分社化がジョブローテーションを妨げ、調整費用も増えたことから、人事部機能の再集権化が図られた。2017年に持株会社制の廃止と事業部制の再導入が行われたため、人事部の組織改革が現在進展中である。

3 現在の人事部の地位

次に、聞き取り結果をもとに、人事部の位置づけを探る。聞き取りの相手は、独経営者連盟(BDA)の人事政策担当者、バイエル、BASF、Y社、シーメンス、バイヤスドルフ各社の管理職員代表委員会のメンバーである²⁴⁾。Y社のみ相手先の希望で仮名を用いる。

BDAでの聞き取り(1)では、人事部が事業再構築の遂行を支えるビジネス・パートナーと位置付けられた。そのうえで、その役割が人事管理サービスの提供であること、そして、人事部長が役職評価上、他の職能部門の長より一段低い位置づけにあると説明された。つまり、使用者の代表は、Ulrich的モデルで人事部をとらえていた。また、人事部長が相対的に低く位置づけられた点で、米国内に近い。

次に、BASFでの聞き取り(2)と(3)では、1997年に成果主義型ボーナスを導入すると、目標管理のプロセスを第三者の立場で監視し、上司の恣意的な行動を排除する役割が本社人事部に加わったとされた。同様の説明は(5)のバイヤスドルフ、(7)のシーメンスでも受けた。これと関連し(5)と(7)では、上司の評価に納得しない社員の苦情処理を人事部が受け付けるとの説明があった。一方、Y社での聞き取り(6)と(8)では、評価に関する苦情は、まず上司の上司が、次に本社人事部が、最後に従業員利益代表が受け付けるとされた。各社共通の証言は、目標管理において、上司による第一次評価の集計後、各部門の長が参加する評価委員会で部門間の評価分布が偏っていないかチェックされ、極端な評価が修正されることである。人事部がこの評価分布を再検分して調整を加えた後、最終評価が確定する。結果として、80%未満の達成度で評価される社員は出ないようになる。つまり、成果主義導入後、手続き的公正の確保の観点から、本社人事部が業績評価のプロセスの監視と苦情処理の役割を果たすようになった。そして、全社的な見地から目標管理の流れを調整するサービス機能を担うに至った。

聞き取り(6)と(8)ではジョブローテーションへの言及があった。Y社では、二つ以上の職能、二つ以上の部門、そして外国子会社の運営経験を上級管理職への昇進の条件とする。この際、滑らかなジョブローテーションを実現するため、どの社員がどの部署に異動するかについて本社人事部が各部門の長と調整する委員会が開かれる。つまり、人事部には配置転換を決める権限はないが、全社的な見地から人材の流れを調整する作業に関与する。

だが、人事部に対する管理職員代表委員の評価は高くない。例えば、聞き取り(4)では、人事部が全社戦略の形成上で果たす役割は認められないとされた。その証左として、取締役会には人事畑出身者がなく、人事担当の取締役は取締役会内の持ち回りで決められる慣行があげられた。また、(6)と(8)では、人事管理上の全社ガイドラインの作成を本社人事部が行うことは認められた。だが、その方針は取締役会が決め、人事部はこれに沿った仕組みを作るだけとして、自律的な権限の存在は否定された。また、人事部は全社戦略を構想するのではなく、経営陣が決めた戦略を、人員削減などの形で実行する役割に終始するとされた。

上記から、人事部の位置づけは、人事管理における調整と実行の担当者であることがわかる。戦略的視点から人事上の意思決定を行うのは取締役会であり、人事権を行使するのはラインの上司である。確かに、人事部の業務は、全社的な人事組織の最適化を実現するうえで不可欠である。だが、全社戦略形成上の役割の大小が部門の重要性を決める傾向が強い今日、これへの関与度が低い人事部の地位は、低く留まることになる。

日本企業では、従業員利益代表と本社人事部との協働が後者の権限を強めるとされる。ドイツ企業でも労使協議制の重要性から、労使間の協働が行われる。それにもかかわらず、ドイツ企業では本社人事部の地位が低く留まるのはなぜか。

聞き取り(6)と(8)によると、雇用事項全般について、人事部と管理職員代表委員会との間で協議が行われる。しかしながら、従業員利益代表に開かれた使用者側の窓口は、人事部に限られない。聞き取り相手が例外なく最重要な窓口と断言するのは、労働担当取締役である。全企業で週一回、同取締役との会合が開催され、人事上の最重要な情報がやり取りされる。これに対し、人事部とは個々の案件の処理に関する協議がほとんどである。

加えて、各企業では、管理職員代表委員を含む労使合同の委員会が、役職評価・俸給・業績評価のシステム調整を担当している。聞き取り(7)によると、人的資源管理の形成作業において、取締

役会が管理職員代表委員会を重要なアドバイザーとして引き入れている。実際、両者がヘイシステムに代わる独自の役職評価システムを共同形成し、2017年10月発効の新人事秩序を導入した。この背景には、エアランゲン・サークルと呼ばれる、ドイツを代表する30企業の管理職員代表委員会の情報交換の場があり、ここから得られる他社の人的資源管理の最新の情報を経営陣が重視していることがある。

要約すると、従業員側は、本社人事部のみを労使協議のパートナーとみていない。このための使用者とのチャンネルは取締役会に直接通じ、労使協働の場も多くある。つまり、労使協議において、本社人事部が従業員利益代表の排他的な交渉相手となる余地は、皆無である。

Ⅲ 人事担当責任者の企業内地位 ——X社の事例研究

1 本社人事部の概略

今日まで、人事担当責任者についてDGFPがアンケートに基づく調査結果を発表してきた²⁵⁾。だが、彼らの役割と地位に関する、企業内部資料に基づく実証研究はなかった。このため、以下ではX社を事例にこの問題にアプローチする。

X社は、1847年に創業された。第二次大戦後、シリコンと界面化学事業に特化した中規模企業として知られたが、2000年代にY社に合流した。

同社を選んだ理由は、人事担当責任者を含む、役職者の人事ファイルが比較的一貫して残されていることによる。

1924年にX社の中央事務部門の中に人事課が設立された。これと1906年設立の社会部が1958年に合体し、本社人事部が誕生した。これは、1974年の事業部制導入に伴い、事業部と同地位の本社部門として再編成された。本社人事部の直下には本社人事課、南独事業所人事課、および疾病金庫がおかれた。本社人事課には、職員人事係、労働者人事係、社会係、管理職員人事係、社員教育係、産業医が直属した。2001年にX社が大企業に合流すると、各事業所の人事サービス窓口の一つに再編成され、本社人事部としての役割を終えた。

2 人事担当責任者の地位の推移

現時点で確保した人事担当責任者のサンプルは、以下のA～J氏の10名である(表1)。

A氏(人事課長)とB氏(社会部長)が本社人事部の母体を作り上げた。B氏には社会部の諸取引を自らの署名で執行する権限(プロクレー)が与えられただけでなく、1950年代には最重要社員として、ディレクターの称号を受けた。この理由は、戦争被害を受けた社員の勤務生活を全面支援することを通じ従業員統合の上で最重要な役割を果たした社会部の地位が、戦中から1950年代にかけて急上昇したことによる。一方、人事課は人事情報の管理上、重要な役割を有した。特に

表1 X社の人事担当責任者サンプルの基本情報)

名称(生年)	最終役職	最終役職勤務期間	最終役職ランク	最終学歴	人事職能期間比率
A氏(1890年)	人事課長	1924～1953(早期退職)	該当なし	海軍(少尉)	93.5%
B氏(1893年)	社会部長	1943～1958	同上	職業教育(事務職員)	51.7%
C氏(1916年)	本社人事部長、取締役	1958～1978、1978～1982	6のうち7	陸軍(少佐)	90.6%
D氏(1935年)	本社人事部長	1978～1995(早期退職)	6	大卒(社会学)	100%
E氏(1928年)	南独事業所人事課長	1964～1991(早期退職)	5	大卒(人文系)	100%
F氏(1936年)	本社職員人事係長	1971～1982(転職)	4	大卒(社会学)	100%
G氏(1929年)	社会係長	1969～1985(死亡)	3	職業教育(事務職員)	51.5%
H氏(1929年)	管理職員人事係長	1980～1989(早期退職)	3	大卒(博士:商学)	40.5%
I氏(1929年)	社員教育係長	1976～1991(早期退職)	2	職業教育(実験助手)	60.5%
J氏(1945年)	社会係長	1998～2010(高齢パート後退職)	3	認定大卒(経営学)	88.3%

出所: X社文書館, Bestand aus PSW (Personalakte)

1950年代以前は上層管理職の給与と企業年金額の算定方法が著しく個人化されていた。従って、この運用のため個々の労働契約内容を正確に把握していたA氏は、代替不可能な企業内特殊知識の所有者として貴重な存在だった²⁶⁾。

本社人事部を確立したのはC氏である。同氏は1953年にA氏の後継として人事課長となった。1958年にB氏の退職に伴い社会部と人事課が統合され本社人事部ができると、その長となり、プロクラーとディレクター称号の付与を受けた。1975年の人事秩序（役職基準）の導入時には、取締役以外では最高位のランク6が与えられた。1978～1982年にはX社最初で最後の人事畑出身の取締役（労働事項担当）を務めた。つまり、この時期までに、本社人事部と人事担当責任者は、他部門や他職能の役職者と比べ、勝るとも劣らない扱いを受けた。C氏の後継者のD氏は、C氏の後の取締役候補とされたが、就任は果たせなかった。なお、社会部が人事部に統合後、係に格下げされた理由は、福利厚生が従業員にとって金銭的給付の一部、あるいは既得権と化し、以前の重要性を失ったためと考えられる²⁷⁾。

3 キャリア

表1より、C, D, E, F各氏といった高位の人事担当責任者は、人事畑の専門家だったことがわかる。彼らは日本のゼネラリスト型よりも米国のスペシャリスト型に近い点で、日本労働研究機構（1998）の知見とも整合的である。ただし、米国では大学で心理学を修めた「人間専門家」的スペシャリストが主に想定されるが、X社の人事担当責任者は、経験と勘を職務能力の基礎とする「人事専門家」である。

入社前の職業教育をみると、B氏は本来、販売畑の事務職員である。だが、戦時中に重要任務を遂行した功績を買われ、社会部長の重職を任された。A, C両氏は、元職業軍人である。初期の人事専門家には、軍人出身者が多かった²⁸⁾。A氏は、第一次大戦後の海軍で人員整理を担当した経歴を買われ採用された。C氏は第二次大戦中の参謀将校としての功績を評価され、まず社長室付の秘書として採用された。いずれにしても、初期の人事

担当責任者に決まった職業教育のパターンはなく、実務経験と本人の適性に基づき当該職を得た²⁹⁾。

D, E, F各氏は、大学で社会政策を専攻した。そして、人事担当責任者になる目的で1970年代までに入社した。つまり、この時期までに、人事部が大卒者の有力な配属先となっていた。G, H, I各氏はそれぞれ、子会社の販売部長、販売系マネージャー候補、実験助手であったが、組織改編と人事部スタッフ増員の必要から人事部に配属された。J氏は、経理担当だったが、専門学校通学のため退社し、卒業後の再入社後に本社人事部に配属された。要約すると、人事担当責任者には人事部の幹部候補としてスペシャリストのキャリアを歩んだタイプと、企業都合により成長中の人事部に配置転換されたキャリア替えタイプがある。

D氏退職時の1995年における16名の人事担当責任者のうち11人が大卒であり、人事部マネージャーの大部分を大卒者が占めた。

4 日々の業務

次に、第二次大戦後における役職者120名分の人事ファイルから抽出された、人事担当責任者の人事管理にかかわる具体的な活動を分析した結果を要約する。

(1) 採用から退職の手続

本社人事部長は、職員採用の公募を出し、応募書類を整理し、採用予定部署の上司に提出する。採用面接が決まると、人事部長は面接を準備し立ち会う。ここで、採用候補者と採用後の待遇をめぐり交渉する。だが、彼らに人事権はなく、直属の上司と担当取締役により採用は決定される。試用期間後の本採用、契約終了のいずれかを決めるのも上司である。

配置転換が問題になるのは、空職の補充か、組織変更の場合である。第一の場合、人事部長は、上司・取締役の求めに応じ、自らが管理する人事ファイルの人事情報をもとに、適任者を推薦する。第二の場合、過去の勤務実績に基づき、移動可能な他の役職を提案する。この際の最重要な情報源は、各社員の上司が人事部に提出した、勤務内容・勤務成績・職務能力を詳述した証明書である。

1980年代末以降、取締役を除く全管理職が早期退職を求められた。この際、各部門の長が部下に早期退職を求め、本人の同意後に人事担当責任者が彼らと退職金額を巡り交渉する。この際、社員ごとに定年まで勤めた場合に得られた金銭的利益の総額が異なるため、人事担当責任者は各社員の人事情報に基づき、諸法規と判例を考慮し、退職条件を提案する。

このように、人事担当責任者は、自らが管理する人事情報を基礎に雇用事項全般に関与する。一方、人事上の決定を下すのは、ラインの上司と取締役である。人事担当責任者の役割は、決定に必要な情報の提供と、決定の執行に限定される。

(2) 人事管理上のプログラムの管理

人事担当責任者の主な日常業務は、人事管理上のプログラムの策定と適用である。これは、労働契約、役職ランク・署名権・称号の付与、給与システム、発明報酬、企業年金、各種保険、社員教育、労働時間、医療費補助、社用車、社用通話、社宅を含む各種実物給付、財形措置、出張費、有給休暇、接待経費、引越費用、生活援助、社員貸付、給与前借、勤続褒賞、退職金など、幅広い内容のガイドラインから構成される。彼らは、想定される範囲内の人事管理業務において、誰にどの種類とランクのプログラムを適用すべきかラインの上司に助言する。

プログラムで処理できない事態が発生すると、March and Simon (1957) が説くコンフリクト解決の過程（分析的過程）が始まる。このような事態は、上司による人事上の決定が引き起こす。具体的には、昇進・昇格・昇給の決定、社の都合による配置転換、懲戒措置の発動、あるいは提示された早期退職の条件に対し、当事者が同意しない場合である。これらは、場合に応じ多種多様の複雑性を見せる。このため、まず上司が、次に本社人事部長が、当事者に対し問題解決のための説得を試みる。社内での分析的過程は、社長による説得が失敗すると終了する。この後、労働裁判所での法廷闘争が始まる。ここには本社人事部長が社側の代表として出席し、最後まで裁判を遂行する。

(3) 従業員利益代表との協働

人事責任担当者は、従業員利益代表に対する企業側の窓口の一つである。一方で、彼らは社内疾病金庫、あるいは福利厚生に関わる労使共同の運営委員会で使用者側を代表する。X社では、前者についてB、C、D、E、F各氏が、そして後者についてD、Gの両氏（企業年金委員会）とJ氏（労働安全委員会）がその職責を果たした。人事担当責任者にこのような役割が任されるのは、彼らが持つ企業内の人事社会事項に関する特殊知識によるところが大きい。ちなみに、人事担当責任者が参加した社外研修で最多を占める共通のテーマは、企業年金と共同決定である。この事実からも、彼らの業務に占める労使協働の重要性がわかる。

(4) 企業外部での活動

人事担当責任者の特別な役割として、企業外での自社の利益代表活動が指摘される。X社でこの伝統を確立したのはB氏である。同氏は、1958年の退職までの間、BDAを含む7つの使用者団体で、産業労組と協約締結交渉にあたる委員会のメンバーと役員を歴任した。これらの役職はそのまま、C、D両氏に約40年にわたり受け継がれた。加えて、彼らはDGFPを含む人事管理分野の教育機関の役員や各種委員会を歴任した。E、F、I各氏は、労働裁判所の判事、商工会議所が実施する職業資格試験の試験委員、各種労働者共済の役員、また社外の人事担当責任者向けセミナーの講師として活躍した。

このように、人事担当責任者には、対外的に自社利益を代表し、産業界全体との重要な人脈を維持する役割を果たす。これにより、ビジネス上の最新情報を集め、自社を産業界に広報宣伝するためのチャンネルを確保する。一方で、産業レベルでの労組との協約交渉を始めとし、全使用者の影響力を社会的に維持する責務を担う。

5 人事担当責任者の企業内地位：給与額の分析

最後に、人事担当責任者の地位を給与額という指標から探る。X社の給与は、取締役の査定により毎年改訂される。基本給与と年次ボーナスから構成された。つまり、給与額は各役職に対する経営

陣の評価を反映する。従って、その分析により、他の職能と比べた場合の人事担当責任者の地位がある程度判明しよう。

C氏は、取締役任命直前の1978年春、9975ドイツマルク(DM)の月給額、4万8000DMのボーナスを受け取った。これは取締役以外の役職者で最高額である。ここから、人事担当責任者の地位が他の職能グループと比べて高いと判断できようか。以下では簡単な重回帰分析を行いこの疑問に答える。

当時の人事秩序(取締役を頂点に7~1までの階梯)に包摂された、1978年時点の役職者のうち、これまでデータが採集できた69名をサンプルとする。給与システムの違いから、取締役、つまり7のグループは除く。サンプル数は多くないが、取締役直下の第二の管理層のほぼ全員(26人中24人)、第3層でも7割以上を把握しており、最重要な社員間での比較には充分と考えられる。

給与額は、年間基本給とボーナスの合計額である。ここからは、R&D・生産従事者に支給される発明報酬は除かれる。というのも、同報酬は従業員発明法に基づき算出・支給される義務的経費であり、査定ボーナスとは別性格を有する³⁰⁾。この額を対数化した値を被説明変数とし、役職ラ

ンク、勤務年数、大卒・認定学位ダミー(=1, それ以外を0)、そして、人事、技術(技術・生産・R&D)、販売からなる職能ダミー(三職能以外の職能従事者が参照値)を説明変数とし重回帰分析を行った。この三職能は、Rosenberger(2008)による3つの界を対応させた分類である。人事担当責任者が特に高く評価されていれば、人事ダミーにプラスの有意な係数が確認されるはずである。結果は、表2に示される。

明瞭だが、第一に役職ランク、第二に勤務年数、第三に学位の有無が、給与総額にプラスかつ有意な影響を持ちモデルの大部分を説明する一方、職能ダミーには有意な影響が検出されない。職能ダミーを事業部、本社部門、スタッフ部門という部門別ダミーに入れ替えても、同様に意味のある結果は出ない。つまり、当サンプルからは、人事を含む特定の職能に対し経営陣が優先的に金銭上の優遇を与えたという証拠は、検出されない。

次に、各事業部の業績管理が強化された10年後の1989年の状況を見る。同年を選んだ理由は、1974年以降続いた事業部制の最後の年であることによる。ここでは、上位の役職者グループの把握率は1978年次とさして変わらないが、人員削減と事業部整理の影響により、サンプル数は43

表2 1978年の役職者の全所得額(対数値)に対する回帰係数、カッコ内は標準誤差：N = 69

説明変数	非標準化係数	標準化係数
役職ランク	.139 *** (.010)	.713
勤務年数	.015 *** (.002)	.439
大卒・認定学位ダミー	.173 *** (.048)	.276
人事職ダミー	-.020 (.059)	-.020
技術・生産・研究職ダミー	-.030 (.047)	-.048
販売職ダミー	-.048 (.048)	-.069
定数	10.416 *** (.068)	
調整済みR2乗(%)	83.1	

注：*** P<0.001

に減少する。前と同じ総所得に対する回帰モデルの分析（結果の表は省略）からは、職能あるいは組織ダミーには相変わらず有意な結果が認められない。だが、1978年と異なり、学位ダミーの有意性が消滅し、勤務年数の係数の説明力が低下する。

一方、従来の職能ダミーに代わり、主力事業に関与する職種（OS事業）ダミーを入れてみると、総所得に対する回帰式では有意な結果が得られない。だが、査定ボーナスに対するそれでは、有意かつ役職ランクに次ぐ大きさのプラスの係数が得られる（表3）。サンプル数の制約を措けば、ボーナス支給額に関する社員間の変動係数が1978年の0.63に対し1989年では0.56であることから、支給額の格差は拡げずに、比較的高額のボーナスを配分する予定の役職者のうち、主力事業への関与者が占める割合を高めたと解釈される。ちなみに、1978年のサンプルを用い同様のモデルで分析を行っても、このような結果は得られない。

以上からは、人事担当責任者の地位が他の職能に比べ高かったと判断できる証拠は見いだされない。このことは、C氏が最高額の給与を受けた1978年時点でもいえる。10年後にはむしろ、主力事業に従事しているか否かが、当該役職者の企業内地位を左右した可能性が示された。

ちなみに、D氏の1989年の給与額は、ランク

6の役職者中最低であり、ランク5の役職者の最高給与額と同程度である。つまり、相対的な給与水準において人事部長の順位は低落した。D氏が取締役に任命されなかった事実と合わせると、本社人事部の地位が10年間で低落したか、あるいはC氏が例外的な存在だったという、2つの可能性が推測される。ここでは、創業者一族の経営者が残した記録から、後者を否定できないことを指摘しておく³¹⁾。

IV 結 語

本稿の含意は以下のように要約される。ドイツ企業の本社人事部の発生は、日米と歴史的文脈をほぼ共有する。一方、その主な役割は、今も昔も、人事権を握るラインと取締役に對し人事管理上の助言・サービスを提供し、その決定を執行することにある。この点で、日本企業よりも、米国企業に近い。一方で、ドイツ企業の人事部は、ラインの人事情報を吸い上げ、これを集中的に管理する権限を持つ。これに支えられる形で、全社的な人材の最適配置に深く関与する。また、成果主義導入後は、監視者・調整者としての役割が加わる。この点で、ドイツ企業の人事部は、集権的・組織志向の人的資源管理モデルに属するといえる。調整・執行業務に特化した上で、ラインと協

表3 1989年の役職者のボーナス額（対数値）に対する回帰係数、カッコ内は標準誤差：N = 43

説明変数	非標準化係数	標準化係数
役職ランク	.366 *** (.030)	.983
勤務年数	.012 † (.006)	.154
大卒・認定学位ダミー	-.084 *** (.098)	-.075
人事職ダミー	-.022 (.129)	-.013
OS事業ダミー	.331 *** (.088)	.290
定数	8.184 *** (.246)	
調整済みR ² 乗 (%)	81.5	

注：† P<0.10, *** P<0.001

働しつつ、会社全体レベルで円滑な人事管理を実現する役割を担う。

人事担当責任者の役割・地位については、以下のことがいえる。彼らは、基本的にスペシャリストという点で日本とは異なる。だが、プレイング・マネージャー性が強いという点で、藤本(1999)が描く日本の人事担当責任者に近い。一方、本社人事部長は企業外で社の利益を代表し、産業レベルで労働組合と協約締結交渉を行うなど、社会的に大きな影響を及ぼす。この側面で、彼らは全社的な戦略展開のうえで重要な役割を果たしている。

だが、給与データ分析からは、人事担当責任者が特に高く位置付けられていた証拠は得られない。傾向的には、花形事業に関与した役職者がよりよい待遇を与えられている。

また、現在の労使の当事者は、人事部と人事担当責任者を低く位置づける傾向がある。これが最近強まったとすれば、人事部長の重要な役割である労組との協約締結交渉の重要性が低下したことが理由の一つとして考えられる³²⁾。これに反比例する形で労使協議制が重要性を増したが、労使間の交渉チャンネルが様々な形で確保されているため、人事部が労働側に対する独占的な交渉パートナーとはなりえない。以上の状況により、ドイツ企業の人事部は、労使関係のカギを握る地位にはない。

なお、人事部・人事担当責任者の役割と地位の変化を論ずる際には、株主価値重視の下で財務部門の地位が上昇した事実、あるいはドイツ企業の経営姿勢の米国化という視点からの分析も重要である。だが、このための作業は、別稿に委ねたい。

*本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業(課題番号15K03644)の助成に伴う成果の一つである。

- 1) 界(champ, field)概念を巡る議論を要約すると、界とは、外的な環境に対する境界と相対的自立性を有する、固有の運行ルールに従うアクターが資源の特定の形態を巡る闘争を展開する、地位、力関係のネットワークとして表現される。なお、Rosenberger(2008)は、人事政策の界と表現する。
- 2) 合理化運動に関しては山崎(1997)に詳しい。
- 3) Berghahn(1985:228-257)の議論。
- 4) Abelshausen(2002:482)の議論。
- 5) EAH, DL-5.1を参照。
- 6) この理由は、入れ替わりの激しい労働者には社会政策によ

る引き留めを最優先したためと思われる。

- 7) 人事部成立までの記述はBAL 334-12に基づく。
- 8) BAL 213-2.1を参照。
- 9) BASF ArchiLu, C602を参照。
- 10) BAL 271-2.1 (Pech, J.) *Gutschrift Ihrer Bezüge ab 1.1.1973* (Dez. 1973) 参照。
- 11) 詳細は石塚(2016)を参照のこと。
- 12) このような記録は、BAL 271-2.1(各社員の人事ファイル)に残される。
- 13) BAL 456-14, v. Beckerath (1989) Anlageを参照。
- 14) BAL 329-474-7参照。
- 15) BAL 13-11参照。
- 16) BAL 271-2.1, BAL 380-1~8(取締役会議事録)を参照。
- 17) BAL 456-16参照。大卒者協約については、石塚(2008)を参照のこと。
- 18) BAL 213-7.2参照。
- 19) BAL 388-74, BAL 380-8 (*Aufgaben K-OF*, 5.12.1983) 参照。
- 20) 以下の記述は、BAL 213-7.2に基づく。
- 21) 日本生産性本部(1990)はドイツの技術者を日本に比べ管理職・ゼネラリスト志向とするが背後にはこのような誘因が働く。
- 22) 内容はBAL 380-8 (KV Abt. OF, *Kommentare zu den Anträgen auf Übernahme in die VS* 4-7, 4.3.1987)などにみられる。
- 23) この記述は、Bayer Update 08/2006とインタビュー(4)に基づく。
- 24) 管理職員代表委員会については、石塚(2008)を参照のこと。
- 25) DNB(1963)より始まった。
- 26) そのため、A氏は退職後も重要社員の給与計算を担当した。
- 27) Bartels(2013)は、社会政策の金銭化・個人主義化としてこの動きを説明した。
- 28) Rosenberger(2008)からも人事部長の多くが軍隊経歴を有したことが知られる。
- 29) B氏はSauerbrei(1951)で、社会部長は特定の職業教育を必要とせず本人の資質が重要であるとする。
- 30) 従業員発明法については、Reimer et al.(2007)を参照のこと。
- 31) YA, *Persönliche Ablage C. Edeling* 参照。
- 32) 産別労働協約の弱体化については岩佐(2015)が詳しい。

参考文献

- 石塚史樹(2008)『現代ドイツ企業の管理層職員の形成と変容』明石書店。
- (2016)「ドイツ企業における高度専門人材の人的資源管理」労働政策研究・研修機構(資料シリーズ No. 173)『米国・ドイツ企業の雇用管理の変化と実態』, pp. 32-91. [近日公開予定]
- 一守靖(2016)『日本の雇用関係は変化しているのか——本社人事部の役割』慶応義塾大学出版会。
- 岩佐卓也(2015)『現代ドイツの労働協約』法律文化社。
- 須田敏子(2010)『戦略人事論——競争優位の人事マネジメント』日本経済新聞出版社。
- 日本生産性本部(1990)『ドイツの技術者・日本の技術者——技術者のキャリアと能力開発』日本生産性本部。
- 日本労働研究機構(1998)『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム——日、英、米、独の大企業(2) アンケート調査編』日本労働研究機構。
- 久本憲夫(2015)『日本の社会政策(改訂版)』ナカニシヤ出版。
- 平野光俊(2011)「2009年の日本の人事部——その役割は変わったのか」『日本労働研究雑誌』No. 606, pp. 62-78。
- 藤本雅彦(1999)『人事管理の戦略的再構築——日本企業の再

- 生に向けて』税務管理協会。
- 山内麻理 (2013) 『雇用システムの多様化と国際的収斂——グローバル化への変容プロセス』慶應義塾大学出版会。
- 山崎敏夫 (1997) 『ドイツ企業管理史研究』森山書店。
- 山下充 (2008) 『人事部』仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版, pp. 235-268.
- Abelshausen, W. (Hg.) (2002) *Die BASF*, Verlag C.H.Beck, München.
- Abelshausen, W. (2003) *Kulturkampf*. Kulturverlag Kadmos, Berlin.
- Albert, M. (1991) *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris: Seuil (小林はるひ訳 1992 『資本主義対資本主義』竹内書店新社)。
- Bartels, A. (2013) *Monetarisierung und Individualisierung*, Franz Steiner Verlag, Stuttgart.
- Beckerath, Paul Gert von (1989) Monographien zur Geschichte des Personalwesens (Band IV), Leverkusen.
- Berghahn, V.R. (1985) *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Bourdieu, P. (1992) *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*, Seuil: Paris. (石井洋二郎訳 1995 『芸術の規則』藤原書店)。
- DNB (Hg.) (1963) *Der Personalleiter im Betrieb, Grundsätze und Erfahrungsberichte*, Essen.
- Hall, P.A. and Soskice, D. (eds.) (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, New York: Oxford University Press (遠山弘徳・我孫子誠男・山田鏡夫・宇仁宏幸・藤田奈々子訳 2007 『資本主義の多様性——比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版)。
- Jacoby, S. M. (1985) *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press (荒又重雄・木下順・平尾武久・森杲共訳 1989 『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会, 1989年)。
- (1997) *Modern Manors*, Princeton University Press. (内田一秀・中本一秀・鈴木良始・平尾武久・森杲訳 1999 『会社荘園制』北海道大学図書刊行会)。
- (2005) *Embedded Corporation*, Princeton University Press (鈴木良始・伊藤健市・堀籠二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社, 2005年)。
- Katz, H. and Darbishire, O. (2000) *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca: Cornell University Press.
- March, J. G. and Simon, H.A. (1958) *Organizations*, New York: Wiley and Sons. (土屋守章訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社)。
- Plumpe, G. (1990) *Die I.G. Farbenindustrie AG*. Duncker & Humblot, Bielefeld.
- Reimer, E., Schade, H., Schippel, H. (2007) *ArbEG: Gesetz über Arbeitnehmererfindungen und deren Vergütungsrichtlinien-Kommentar* (8. Auflage), Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Reuber, C. (2012) *Der lange Weg an die Spitze*, Campus Verlag: Frankfurt am Main.
- Rosenberger, R. (2008) *Experten für Humankapital*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Sauerbrei, M. (1951) *Der Mensch im Betrieb*, Essen, W. Th.Webels, Essen.
- Stewart, R., Barsoux, J.D., Kieser, A., Ganter, H.D., Walgenbach, P. (1994) *Managing in Britain and Germany*, St. Martin's Press, New York.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳 1997 『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター)。
- Wächter, H. and Stengelhofen, T. (1995) "Germany" in Brunstein, I. (eds.) *Human Resource Management in Western Europe*, Walter de Gruyter, Berlin/New York.
- 企業文書
- BASF ArchiLu (BASF 文書館ルートヴィヒスハーフェン館)。
・ C 602 (Jahresbericht der Personalabteilung 1947-53)。
- BAL (バイエル文書館レーヴァークーゼン館)。
・ 13-11 Ausschüsse und Kommissionen (Schriftwechsel zu Sitzungen des Zentralausschusses)。
・ 213-2.1 Bestimmungen über die Anstellung von Chemikern, Koloristen und sonstigen akademisch gebildeten chemisch-technischen Beamten (6.1.1911)。
・ 213-7.2 Personal und Sozialwesen, Gustav Kleb, *Rückschau auf wesentliche Entwicklungen auf dem Arbeitsgebiet der Abt. FK-Entwicklung/OF im Vorstandsstab bzw. Konzernverwaltung* (29.7.1987)。
・ 271-2.1 Personalakte der Mitarbeiter。
・ 329-474-7 Direktionsabteilung, Dr. E Schwarz an Dir.Dr. Kuhlmann (8.7.1930)。
・ 334-12 v Beckerath (verschiedenes), *Wesen und Prinzipien von Personalpolitik* (13.12.1975)。
・ 380-1~8 Vorstandssitzungen (verschiedene Versionen)。
・ 456-14 Personalabteilung Akademiker, *Entwicklung der Akademiker Einkommen 1958-68*. (9.5.1968)。
・ 456-16 Dto, *Akademische Angestellte, die nicht unter dem RTV fallen bzw. Akademiker, die keine unbedingte akademische Tätigkeit ausüben* (5.11.1953)。
- EAH (エヴォニーク文書館ハーナウ館)。
・ DL-5.1 (Direktion an die Herren Direktoren, Prokuristen und Abteilungsvorsteher, 18.5.1918)。
- YA (Y 社文書館)。
・ Bestand aus PSW (Personalakten)。
・ Persönliche Ablage C. Edeling。
- 聞き取り
- (1) 2001年6月8日, BDAの人事政策担当者に実施。
(2) 2002年7月5日, BASFの管理職員代表委員会の代表に実施。
(3) 2015年9月22日, 同上。
(4) 2015年9月23日, バイエルの管理職員代表委員会メンバーに実施。
(5) 2016年2月15日, バイヤスドルフの管理職員代表委員会の代表とメンバーに実施。
(6) 2017年1月19日, Y社の管理職員代表委員会の代表に実施。
(7) 2017年9月21日, シーメンス社の管理職員代表委員会の代表に実施。
(8) 2018年1月15日, Y社の管理職員代表委員会の代表に実施。

いしづか・ふみき 東北大学経済学研究科・経済学部准教授。主な著書に『現代ドイツ企業の管理層職員の形成と変容』(明石書店 2008年)。人的資源管理論, 労使関係, 企業統治専攻。