

ドイツ企業における 組織形態・経営方式の変質と 企業管理層職員の雇用システム(上)

石塚 史樹

はじめに

1. ドイツ企業の事業再構築運動と「企業管理層職員」概念の形成との関わり(以上, 本号)
2. 新しい企業組織における企業管理層職員の雇用慣行および雇用システム(以下, 次号)
3. 企業管理層職員による被用者利益代表組織と職場レベルにおける労働条件の形成
おわりに

はじめに

1970年代に発生した石油危機より後の時期において、ドイツにあっても企業の事業再構築運動が加速をともなって進展してきたことは、指摘されることである⁽¹⁾。この運動は、企業経営のスタイルや企業組織形態のあり方およびその編成原理にいたるまで、ほぼ全ての、従来におけるドイツ企業の経営コンセプトにたいして再考を求める性格を有していた。そしてこれは、2000年代に入った現在もドイツ企業においてなお継続している現象である。

このドイツ企業における事業再構築運動においては、企業内部の雇用慣行や人事のありかたも変化と無縁ではあり得なかった。この運動の過程で、多くの新経営コンセプトが取り入れられ、企業組織を内側から支える雇用システムも、その変革の中心的な対象のひとつとして扱われてきたのである。

その結果、事業再構築の過程を経た1990年代から現在にいたる時期において、ドイツ企業にあつて上層のマネジメントを構成する職員にかんしても、そのマネージャーとしての役割にかんする新しい像と、この職員層に特徴的な新しい雇用システムが定着しつつあるように見える。

本稿では、このような視点のもとに、現在のドイツ企業において上層のマネジメントを構成する被用者層となっている、ドイツの企業管理層職員およびその雇用システムを取り上げたい。そして、

(1) 石油危機以降のドイツ企業の事業再構築運動を中心的なテーマとして取り上げた邦語文献として、工藤章「1980年代における西ドイツの産業と企業」『社会科学研究』43巻第2号、東京大学社会科学研究所、1991年を挙げておく。

ここで共通して見られる特徴を、ドイツ企業の事業再構築運動とそれにとまなう企業内組織の変質との関係のもとに論じていきたい。

この研究対象を特に選ぶ理由は以下のようなものである。すなわち、ドイツの企業管理層職員およびその雇用システムを理解することは、上で触れたドイツ企業の事業再構築運動がどのような性格を有していたか、さらには、現代ドイツ企業の企業経営のあり方がこの運動をつうじていかに変質したかについてのひとつの重要な側面を、より正確に把握することにつながると考えるからである。また、我が国において、企業の上層マネジメントを構成する職員の雇用にかんする国際比較研究への関心が高まる一方で、ドイツ企業における管理層職員およびその雇用システムにたいする理解が必ずしも十分とは言えないために、この作業をつうじて、少なくともドイツにかんして、このような国際比較研究の前提となる、基本的な理解のための材料を提供できるのではないかと考えるからである⁽²⁾。

以下に本稿の構成を簡単に述べておく。第1章では、ドイツ企業管理層職員の概念の歴史的な形成と定着について論じると同時に、それがドイツ企業の事業再構築運動といかに関わっているのかを明らかにしていく。続く第2章では、ドイツ企業管理層職員の労働条件を形成する、同職員層に特徴的な雇用システムを説明すると同時に、いかなる傾向がここで観察されるかを明らかにしていく。最後に第3章では、ドイツ企業管理層職員が、職場レベルにおいて、法律をつうじて保証された独自の被用者利益代表機関を有しているという事実に着目し、企業管理層職員の労働条件を形成するにあたり、このような制度化された同職員層独自の労使関係システムが、いかなる影響行使の可能性を現実にも有しているのかを、幾つかのデータをつうじて分析していく。

1. ドイツ企業の事業再構築運動と 「企業管理層職員」概念の形成との関わり

現在のドイツにおいて「企業管理層職員（Führungskräfte）」という用語が具体的に指す被用者層とは、企業経営陣（Unternehmensleitung）未満までの企業内官僚組織における最上位のヒエラルキーを構成し、企業内のスタッフおよびライン部門における指導的な、または、研究・開発および法務などの高度な専門知識を要求される業務に従事する職員層である。この被用者層は企業経営陣未満までの企業内官僚組織における昇進の対象であると同時に、多くの場合、将来における企業経営陣の候補と見なされている。そして大部分において、具体的には大学における学位に代表されるような、高度な資格あるいは学歴を有している⁽³⁾。また、その地位および役職上、被用者側でなく使用者側に属するという意識が強いとされ、この見解は、同被用者層の大部分が、ドイツ労働総同盟に加盟する産業労組（以下、DGB系の労組と略述）によって組織化されていないという事実によっても支えられている⁽⁴⁾。

以下ではこのドイツ「企業管理層職員」概念を、ドイツ企業の事業再構築運動との関係のもとに、

(2) このような比較研究の関心を示す、ドイツの企業管理層職員を比較対象に含めた邦語文献として、『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、米、独の大企業（2）アンケート調査編』日本労働研究機構、1998年、第 部第3章を挙げておく。

その形成における歴史的な側面に留意しつつ詳細に検討する。そして、これがひとつの被用者層としていかなる特徴を有しているのかを明らかにしていく。

(1) 「指導的職員」概念との比較による「企業管理層職員」概念の検討

伝統的には、より具体的には、1970年代頃までは、現在のドイツにおける企業管理層職員という呼称によって想起される被用者層は、主に「指導的職員 (Leitender Angestellte)」概念によって把握されてきた。指導的職員とは、ドイツ労使共同決定法規上の概念であり、特に事業所レベルにおける被用者利益代表による労使共同決定を定める経営組織法 (BetrVG) はこれを、ドイツ企業における雇用慣行に基づき、以下のような役職と業務を遂行する職員であると定義してきた⁽⁵⁾。そして同法は同時に、指導的職員が、事業所レベルの被用者利益代表組織である従業員代表委員会 (Betriebsrat) によっては、その利益を代表できない旨を定めている。

その役職および労働契約に基づき、事業所内部において自律的に被用者の雇い入れと解雇を行う権限を与えられている被用者。

その役職および労働契約に基づき、包括代理権 (Generalvollmacht) あるいは商業登記簿上の支配権 (Prokura) を使用者より授けられた被用者。

その役職および労働契約に基づき、その特別な職務上の経験と知識を見こまれて、経営の維持と発展のために定期的に任される、真の意味での自主責任に基づく任務を引き受ける被用者。

経営実務上は、その使用者との間で結ばれた労働契約の中に、包括代理権および商業登記簿上の支配権が認められているか、または、企業経営陣が、企業機能遂行に際しての当該被用者の人事決定権能を含む大幅な裁量権および自律性を認め、経営組織法で定める従業員代表委員会への選挙・被選挙権を許可しないかどうかという基準で、指導的職員としての認定が決まる。すなわち、労働

(3) 石塚史樹「ドイツ企業管理層職員 (Führungskräfte) による被用者利益代表システム」『大原社会問題研究所雑誌』521号、2002年、22頁。本稿の第1章においては、上に挙げた掲載論文の同じく第1章における記述と、重複する部分が見られる。この理由は、同論文においては、ドイツ企業管理層職員が独自に有する労使関係システムがテーマとなったために、少なくとも、そもそも企業管理層職員とは何であるかを、そこでも説明する必要があったためである。同論文と本稿は、ドイツ企業の事業再構築運動と企業管理層職員との関係を明らかにするという意識で共通している。しかしながら、前者が、企業の外側から企業管理層職員の雇用条件に影響を及ぼすファクターとしての、制度化された労使関係システム、および、これが変化に際して見せた調整の動きを主要な分析対象としたのになら、本稿では、事業再構築運動と、企業あるいは職場における、企業管理層職員の具体的な雇用システムにみられた変化との関係を分析することに主眼をおいているため、研究の重点となる側面が異なっている。上に挙げた掲載論文と本稿が、ドイツ企業管理層職員を共通のテーマとして取り上げつつも、このように、それぞれ異なる側面を扱うことになった理由は、以下のようである。すなわち、執筆者が、ドイツ企業管理層職員の労働を取り巻く環境が、ドイツ企業の事業再構築運動の過程でいかに変化したかについて、総合的に理解したいと考えるからであり、そのためには、上に挙げた掲載論文と本稿それぞれが中心的に扱っている側面の両方を明らかにする作業が、必要であるとみるからである。なお、企業管理層職員は、ある程度の部分、企業内の「高資格専門職員 (Fachkräfte)」と呼ばれる、主に自然科学系および技術系のスペシャリストとも重なっていることが多い。

(4) 石塚史樹、前掲2002年、20頁。

(5) BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) 1972, § 5, Abs.3.

契約中における企業内ステータスの認定およびその業務・役職が有する、企業的な活動にかんする自律性の程度が、指導的職員を認定する基準となる。過去においては通常、賃金基本協約で定められる最高俸給の水準を上回る労働報酬の給付を定めた、「協約外労働契約」(außertariflicher Arbeitsvertrag)を使用者との間で個人的に締結し、協約外職員(außertariflicher Angestellte)としてのステータスを獲得して数年経た後に、指導的職員としての役職への昇進が認められ、同時に、これを裏付けるステータスを労働契約中に付与されるのが慣例であった。

このように見れば、指導的職員とは、企業内における「役職」およびそれと結びついた企業内ステータスを基準にした、企業内官僚組織において上層を占める職員層の把握概念であるということができる。

一方で、企業管理層職員という概念は、法律による定義や企業内における役職および労働契約による規定あるいは所得や学歴資格による分類といった、明確な基準には基づいていない。それは、企業内官僚組織において上層のヒエラルキーを占めかつ将来の企業経営陣の候補と見なされる職員層を包括的に指す、いわば一般通念である。原語のFührungskräfteを直訳すれば、「指揮スタッフ」といった意味になり、ドイツ語圏において伝統的に、軍事組織の指揮層や国のトップの政治家までを含み、あらゆる組織において指導的な立場にある人員層を指す用語であった。この用語は、現在では主に、企業組織内部における上層の職員層にたいする呼称として定着しているが、個人の立場によってはこの用語によってあらわされる被用者層を、生産現場において管理的な立場にある専門労働者である、マイスター(Meister)や職長(Vorarbeiter)にまで拡張解釈する場合もある⁽⁶⁾。

企業管理層職員という概念は、現在のドイツ企業内部においては、自明の用語として用いられている。しかしながら、実際に誰が企業管理層職員に相当するのかは、当該被用者が勤務する企業あるいは事業所内部の組織構造や規模によって、ケース・バイ・ケースによって判断するか、あるいは、当該被用者の同僚や直属の上司および企業経営陣から、そのように認識されているかによって決定するしかないのが現状である⁽⁷⁾。そのため、現在のドイツにどれだけの企業管理層職員が存在するのかを統計上測定することは、ほぼ不可能である。学歴や労働報酬の高さを、企業管理層職員を分類する指標とすることも、さほどの妥当性を持つとは言い難い。例えば、企業管理層職員と見なされる被用者層において大卒者および高い学位を有する者が、他の被用者層においてよりも、大きな比率を占めることは言える。しかしながら、その一方で、大卒の資格を持たない、そしてより上位の企業内ヒエラルキーに属する企業管理層職員が無視できない割合で常に存在するのも事実である⁽⁸⁾。また、労働報酬の高さにかんしても、企業管理層職員とみなされる被用者層が、他の被用

(6) Ackerhans, C., *Zur Rolle der Führungskräfte in organisationalen Veränderungsprozessen*, Göttingen 1999 などでは、マイスターをFührungskräfteとみなして実証研究を行っている。

(7) 石塚史樹, 前掲2002年, 26頁。

(8) 例えば, ULA (Union der Leitenden Angestellten: ドイツ指導的職員連盟) が, 1996年に企業管理層職員を対象に行ったアンケートでは, 17.6%までの企業管理層職員が大卒以外の学歴を挙げている。この点について, ULA, *Führungskräfte in Politik, Wirtschaft, und Gesellschaft (Sozialenquete)*. In: ULA-Schriftenreihe, Nr. 35, Essen 1997, p.36参照。ULAとは, ドイツ企業管理層職員による利益代表組織の, ナショナル・センターである。

者層よりも大きな比率で、協約外労働契約に基づく「高い」労働報酬を受けていることは事実である。しかしながら、使用者サイドの労使交渉の当事者である、産業別で組織される使用者団体に加盟していない企業においては、賃金基本協約の遵守義務が存在していないこととなる。そのため、このような企業では、最高協約俸給水準を下回る労働報酬で、最上位の企業管理層職員が勤務することもありえる⁽⁹⁾。また、逆に、企業管理層職員とは見なされていない被用者が、協約外の高い報酬で働くこともあり得る。ここからも明らかなように、労働報酬も、企業管理層職員を定義する絶対の基準とはなり得ていない。

しかしながら、前述の指導的職員概念と比較した場合に明らかであるのは、この企業管理層職員という呼称は、役職を基準として認定される指導的職員とは異なり、企業内官僚組織におけるヒエラルキーを基準とした概念であるということである。別の言い方をすれば、企業管理層職員は、企業のトップに位置する企業経営陣からの距離を基準にして、その企業内組織における地位をはかれる。これは以下のような事実にあられる。すなわち、現在のドイツ企業においては、企業管理層職員の企業内での地位を表すために、企業経営陣の直下に位置する、第1層の管理層（Führung auf erster Ebene）における企業管理層職員から始まり、以下、第2、第3、...の管理層（Führung auf zweiter, dritter,..... Ebene）における企業管理層職員という表現をするのが一般的な慣行である。この表現をとると、第1層の管理層における企業管理層職員とは、企業経営陣である取締役会のメンバーに直接事業報告を行う権限を与えられた、企業内組織における最高位の部門において指導的なポストにある職員のことである。第2層の管理層における企業管理層職員とは、この第1層の管理層である最高位の部門に直属する、より下位の事業責任単位において指導的な立場にあり、第1層の管理層に直接事業報告することを許された職員のことである。当然、第2、第3...となるに従い、その企業経営陣からの距離と企業内ヒエラルキー上の地位は低下していく。ドイツ企業において、どの企業内の役職がどの管理層に一般的に分類されるのかについて、一概に判断を下すことは不可能である。というのも企業ごとに組織単位の呼称において大きな相違が存在している上に、同じ役職名が与えられたとしても、企業の組織構造と規模が異なれば、その実質的な企業内部での地位と責任の大きさは、全く異なるからである。更に言うならば、ある企業あるいは事業所において企業管理層職員と認定された役職が、別の企業では企業管理層職員の役職とは見なされない場合も十分にあり得るのである⁽¹⁰⁾。

このように、企業管理層職員とは、企業内での役職そのものからは独立した、ヒエラルキー概念であり、企業内官僚組織内でのヒエラルキー上の地位を基準とした被用者分類であることは、明ら

(9) 石塚史樹，前掲2002年，26頁。

(10) 例えば，ある大企業の海外における子会社の「社長」は，企業中央の専門事業部における長（Leiter）と同様に，第1層の管理層と同格と見なされることもあるし，そうでないこともある。更に，ドイツ企業では比較的，人事部の長の，企業内ヒエラルキーにおける地位が低いことが多く，他の部門における長が第1層の管理層であるのにたいし，人事部の長のみが第2層の管理層と見なされることもある。なお，Führungskräfte概念を用いる場合，企業内の被用者は，FührungskräfteとMitarbeiter（企業管理層職員以外の社員，「協働者」の意味）およびNachwuchskräfte（企業管理層職員候補：これが，企業管理層職員になれなかった場合は，「協働者」に留まることになる）として分類される。

かである。

(2) ドイツ企業の事業再構築運動と新しいマネージャー層としての 企業管理層職員概念の定着

既に言及したように、ドイツ企業管理層職員とは、比較的近年になって定着した、いわば歴史的に特殊な概念である。そしてこれは、過去において支配的であった指導的職員の概念に取って代わり、現在では、企業内官僚組織においてヒエラルキーの上層を占める職員層を包括的に表す呼称として、ドイツをはじめとするドイツ語圏において、広く受け入れられている。この概念が定着、普及した背景には、石油危機の時期以降加速した、ドイツ企業における事業再構築運動の進展とそれに伴う、企業組織および企業内官僚組織の再編成という事実があった。ここでは、この運動において指針となったコンセプトと、ドイツ企業管理層職員概念の定着および普及との関係を論じていく。

第2次大戦後の時期において、ドイツ企業の事業再構築の動きは、生産の合理化という側面からも、そして企業組織自体の市場変化にたいする調整・変革という側面からも一貫して継続してきた。しかしながら、特に第2次石油危機の後に発生した、ドイツ経済における不況が深刻化したこと、そしてこれをつうじて企業収益が著しく悪化したことは、ドイツ企業に自らの事業経営にかんする大きな危機意識を引き起こすこととなり、その結果、総合的な事業再構築の動きがこれまでに加速した。

1980年代以降加速した、このドイツ企業による事業再構築運動のひとつの重要な課題は、企業組織の変革であった。これは、市場変化に対応して全企業組織を再編成することとならび、不況をつうじて非効率的と見なされるに至った、それまでのドイツ企業における企業内官僚組織そのものを改革することを目指していた。

この事業再構築の動きは、同時に様々な企業経営にかんする新しいコンセプトを導入、実践する試みでもあった。この際、特に注目されたのが、いわゆる日本の経営および生産システムを支える原理、また、米国のビジネス・スクール流の経営コンセプトであった。無数の企業再建のためのコンセプトが、ドイツにおける企業コンサルタント業の発展とも歩調を合わせる形で、企業関係者および経営学者を中心に議論された。特に、企業内官僚組織の改革にかんしては、日本企業の成功コンセプトと見なされた、「リーンな経営(Lean Management)」、「リーンな組織(Lean Organisation)」の原理が、理想的な新しい企業組織の構築原理とされ、大企業を中心として広範に受け入れられた。この「リーンな経営・組織」原理は、米国ビジネススクールのコンセプトとも結合する形で、具体的には、「フラットな組織(flache Organisation)」の構築、「企業内官僚組織の簡素化(Enthierarchisierung)」および企業内組織全般における「脱集権化(Dezentralisation)」として解釈され、企業内官僚組織の改革において実践に移された。このような原理が説得力をもって受け入れられた背景には、第2次大戦後におけるドイツ企業の企業内官僚組織が肥大化・複雑化しすぎたために、企業活動における効率性が阻害され、経営上の閉塞を招いたとの、共通した認識があった。そしてこの動きは端的には、企業内官僚組織の効率化をつうじたコスト削減を目指す性格を有していたために、当然のことながら、多量の人員削減を伴う、企業内官僚組織の事実上のダウンサイジ

ングを伴っていた。

この企業内組織の改革においては、目指された新企業組織の運営の中核となる、新しいマネージャーの理想像が求められた。そして、新しい企業組織において、指導的・管理的な立場にある職員に要求された資質および企業管理・組織運営上の理念は、それまでのドイツ企業における、「古い」企業内官僚組織の運営を担ってきた、指導的職員に代表されるようなマネージャー層のそれとは、一線を画していた。そして、これらの理念も常に、多くの場合、外国から導入された、企業組織改革のための経営コンセプトと強く結びついていた。

それまでのドイツにおいて広く行き渡っていた、企業組織において管理・指導的な立場を有する職員が有する資質にかんする通念とは、同一のラインあるいはスタッフ組織内部での昇進をつうじて培った高度な専門知識を有し、部下を「率い指揮 (leitenまたはführen)」する、「指導者」あるいは「率いる者 (Führer)」であった。そして、専門畑のキャリアー筋で勤務してきた職員が、将来において、企業経営陣に加わる可能性も十分に考えられるものであった。これにたいし、目指された新組織においては、専門知識の重要性が大きく低下し、逆に、企業・組織運営の能力そのものが強く問われることとなった。具体的には、幅広い業務経験とキャリアをつうじて養った、全企業組織レベルで思考し事態を見る能力や、組織の運営における、直属の部下や上司とのコミュニケーション能力や紛争仲裁能力、同意引き出し能力といった、いわば、「社会的能力 (Sozialkompetenz)」が重視されるようになった⁽¹¹⁾。加えて、部下にたいする感受性も重要性を増した。また、企業組織運営における「コスト・便益思考 (Kosten-Nutzendenken)」、市場変動や思わぬ事態に際しての「柔軟性 (Flexibilität)」、事業上の必要に従い「遠隔地に移動する心の準備 (Mobilität)」、組織運営にかんする「自己責任性 (Selbstverantwortlichkeit)」、また、「イノベーション能力 (Innovationsfähigkeit)」および分析的思考力といった属性が、企業内組織において指導的・管理的な立場にある職員にとって、必須の資質とされるにいたった。

企業内で彼らに期待された役割のうち最も重要なものは、「コーポレート・アイデンティティ (Unternehmenskultur)」の体現者としてのそれであった。すなわち、企業経営陣が、その事業戦略上理想とする企業運営目標と企業哲学を、企業の内外で実践し、さらにはこれを、遅滞なく、企業内官僚組織の最底辺に至る隅々にまで浸透させるということである。かつてからドイツ企業においても、企業内組織において指導的・管理的な立場にある職員層が、一般の被用者層と企業経営陣あるいは使用者との間の仲介役およびクッションの役割を有するという発想はあった。それが新たに、コーポレート・アイデンティティ概念の注目によって、これを彼らが、全従業員に認識させ実践させることをつうじ、企業の現実の姿を、企業のあるべき理想的な姿に近づけるという役割に、解釈し直されたのである。

この役割を担いつつ、実際に彼らがいかに企業内組織を運営していくのか、ということにかんしても新しい理想スタイルが形成された。それは、従来のような、上から部下を権威主義的に「率いる者」としての運営スタイルでなく、「同僚、協働者 (Mitarbeiter)」としての社員を民主的に、企業運営目標に振り向けるべくコーチし、動機づけ、助言を与え、さらには、自らが担当する企業内

(11) 石塚史樹，前掲2002年，25頁。

組織とその労働環境を、他の社員とともに協力しつつ形成することのできる、「同僚中の第一人者」としてのそれである。同時にここでは、明確な組織目標を掲げて組織を運営すること（Führung mit Ziel）が望まれ、また、同僚である他の社員にたいする、企業運営目標の体現者としての、「お手本」となることが理想とされた。いいかえれば、企業組織において指導的・管理的な立場にある職員は、同僚として他の社員を、企業内組織という場において「社会化（Sozialisation）」する中心的な役割を、その組織運営の課題に含められたと言える。そして、このリーダーは、組織運営上の態度として、常に「業績主義（Leistungsprinzip）」を志向し、かつ、「顧客志向（kundenorientiert）」であるべきとされ、当然のことながら、常に企業改革のコンセプトの推進者かつ中心的な担い手であることを要請された。そして同時に、企業内において企業経営陣に近い高位の役職にあることから、常に、企業経営陣との「信頼に満ちた協働（vertrauensvolle Zusammenarbeit）」の態度を要請された。

一方で、このようなリーダーによって運営される企業内組織にたいし、企業経営陣は、「エンパワメント（Delegation unternehmerischer Aufgaben und Entscheidungen）」をつうじて、決定権限と企業機能の一部を委譲すると同時に、自律的な労働と自己責任の強化を期待するものとされた。

以上に述べてきたような、企業組織において指導的・管理的な立場にある職員に期待された、新しい資質と役割の形成は、「チーム労働、プロジェクト労働」、「プロフィット・センター、コスト・センター」などの、自律的・柔軟な労働組織形態および企業組織コンセプトの普及にも、強く影響されていたし、事業再構築運動の過程で喧伝された、フラットな企業組織および企業内官僚組織の簡素化というスローガンとは、常に結びついてきた。企業組織改革によって実現されるとされた、効率的な上下の意思伝達を可能にする、フラットで簡素および柔軟な企業組織構造が、企業運営目標を体現し、これを潤滑に同僚および企業組織の隅々にわたるまで浸透させる能力を有する、企業内組織のマネージャー層の形成を要請したとも言える。

ドイツ企業の事業再構築運動に伴う、企業組織改革と新しいマネージャー層にかんする論議の興隆は、上記のような新しいマネージャー層の役割と理念を、ドイツ企業全般にわたって定着させることとなった。そして彼らにたいする呼称は、指導的職員にみられるような、伝統的な、ドイツ企業の企業内官僚組織の上層を占めてきた職員にたいするそれとは異なるものでなくてはならなかった。このため、新しいマネージャー層を包括して把握するための概念として、Führungskräfte、すなわち企業管理層職員という呼称が、ドイツ企業の事業再構築運動の過程で普及し、一般化するに至ったのである。Führungskräfteという用語自体は新しい造語ではないが、これが、新しい企業内組織において管理的・指導的な立場にある職員層を専ら指す用語となったという意味で、新しい概念把握と見なされるのである⁽¹²⁾。

一方で、この企業管理層職員という用語が上記の意味での職員層を指す呼称となったことは、現実における、ドイツ企業においてみられた企業内組織の変化とも合致するものであった。というのも、ドイツ企業の事業再構築運動の過程で、多くの不要と判断された役職が削減されたことで、そ

(12) 石塚史樹、前掲2002年、26頁。

れまでのこのような職員のイメージを形成してきた、指導的職員のステータスを伴う役職が激減し、実際にはそれ以前からも、ドイツ企業の雇用慣行としても、指導的職員のステータスを付与すること自体が少なくなってきたからである⁽¹³⁾。この結果、企業内において、事実上高度の業務上の責任と権限を伴う、企業内官僚組織の上層のヒエラルキーに位置する役職にありつつも、指導的職員のステータスを持たない職員が多くなってきた。それだけでなく、指導的職員の認定は、DGB系の労組と指導的職員としての認定を求める被用者との間で、しばしば法定裁決を求めるコンフリクトを招くような、微妙なテーマであった⁽¹⁴⁾。というのも、指導的職員としての属性を認定するかしないかで、従業員代表委員会への当該被用者の被用者利益代表の可能性、および1976年共同決定法(Mitbestimmungsgesetz)に基づく、監査役会への被用者代表選出の選挙分類が決まるからである。そして実際に、ある役職が、本当に指導的職員としての役職に該当するかどうかは、企業経営陣にさえも判断することが困難な事項であり続けた。このような背景もあり、ドイツの大企業の現場においては、既に1970年代頃より、指導的職員と認められた被用者層をも含み、企業内官僚組織の上位のヒエラルキーを占めかつ指導的・管理的な立場にある職員を一括して、企業管理層職員と呼ぶ慣行が発生していた⁽¹⁵⁾。企業管理層職員という概念の定着は、このような企業内の雇用慣行上の変化によって始まっていた、指導的職員から企業管理層職員という呼称への移行現象が、ドイツ企業の事業再構築運動における新しいマネージャー層の登場の要請に促されて、急激に進展した結果とみることもできよう。現在においては、指導的職員とは、全企業管理層職員のうちの上層を構成する一部であると見てよい。

現在のドイツ企業において、企業管理層職員としての役割を担う被用者層の大部分は、実際においては、現在も継続中のドイツ企業の事業再構築運動による、企業官僚組織の簡素化をつうじた人員削減の波に耐え残った、従来からの、企業内において指導的・管理的な職務を司ってきた職員層である。そして、指導的職員のステータスを認められた職員をも含んでいる。しかしながら、その労働を支える雇用システムにおいては、企業管理層職員概念の定着、あるいは、事業再構築運動の進展によって、いくつかの特徴ある新しい傾向が観察されるようになった。これは、第2章において詳述する。(つづく)

(いしづか・ふみき 東京大学大学院経済学研究課博士課程)

(13) また、企業側が、指導的職員を直接に削減する現象も、1980年代には観察された。例えば、1986年には、エネルギー産業企業であるルール・コール社(Ruhrkohle AG)において、同社の2/3の指導的職員に相当する1400人が、取締役会の決議によって、その指導的職員としてのステータスを取り消されている。この点にかんし、Handelsblatt, 25.11.1986を参照。

(14) 石塚史樹、前掲2002年、23頁。

(15) 例えば、ULA-Schriftenreihe, Nr.26, Essen 1989, p.15では、ULAに加盟する企業管理層職員の労組組織のひとつである、VAF(企業管理層職員連盟)において当時総裁であった、P. Luegの発言によって、既に当時、ドイツ企業では、指導的職員を企業管理層職員として一括して把握する習慣が一般化しつつあったことが伺われる。