

# 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(下)

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, 531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, 本号)
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

## 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

前節で見えてきたように、企業管理層職員は、企業改革のコンセプトを体現した、新しい企業内組織におけるリーダーとしての役割を課せられた。このため、その雇用システムのありかたおよび雇用慣行の傾向においても、いくつかの特徴的な変化が見られるようになった。そしてこれらは、ドイツ企業の事業再構築運動とそれをつうじた新しいマネージャー層としての企業管理層職員の形成に伴って急速に発展し、ドイツ企業の間で広範に定着した。ここでは、そのうち幾つかの主な指標を取り上げて、その意味を考えていく。

### (1) 企業管理層職員の労働契約と一般的な労働条件

ここではまず、企業管理層職員において一般的に見られる労働契約およびその労働条件を規定する諸制度について、それ以後の記述にかんする理解の前提として、説明する。

企業管理層職員は、大部分において、「協約外」の労働報酬を受ける「協約外職員」である。そのため、DGB系の産業労組と産業別使用者団体との間で締結される、いわゆる一般的産業別賃金基本協約(Allgemeine Industrie Lohn- und Manteltarifvertrag)とは異なる規定を含む労働契約を、書面あるいは口頭で、使用者との間で個人的に締結することとなる。また、主に大学卒業の資格を持つ若手の社員で、将来の企業管理層職員候補(Nachwuchskräfte)とみなされる者も、協約外職員として、これに準ずる労働契約を結ぶことが多い。これらは個人的な労働契約ではあるが、大企

業においては、協約外職員の普通労働条件にかんする統一的な経営規則が大抵存在しており、これに従うのが慣例である。逆に、比較的小規模な企業では、個人的労働契約の内容を、かなり使用者側の裁量余地を認めるように構成してある。

一般的に、この労働契約では最初に、役職と同時に、職務の分野・範囲が定められる (Aufgabenbereich, Dienststellung)。そして、指導的職員の場合はここで、包括的代理権または商業登記簿上の支配権を認定する規定がある。

次には、俸給に代表される、直接の金銭的労働報酬 (Bezüge) が定められる。これは、月給形式の場合も年間報酬形式の場合もあり得る。同時にここでは、労働報酬の調整にかんする規定も定められることがある。これは、労働報酬の額を定期的に点検し、そのたびに調整することを定めた規定である。この調整の基準には、物価上昇率、協約被用者部門での賃上げ率、個人業績が列挙されることが多い。また、ドイツの被用者層の「基本ボーナス」ともいえる、1ヶ月分の追加的月給 (13. Monatsgehalt : 13ヶ月目の月給) を、どの月の月給と併せて払い込むかについての規定がある。企業と当該職員の役職の高さによっては、上記の基本ボーナスに加えて、年間賞与あるいは年間報奨金 (Tantieme) についても規定を設け、これが年間企業利益の何%という算定で決定されるという旨と、その最低額を保証する旨を定めることもある。基本ボーナス以外の、この年間賞与あるいは年間報奨金にかんする定めが、企業管理層職員に特に特徴的な労働報酬給付であるともいえる。

これに続いて、フリンジ・ベネフィットの定めがある。このフリンジ・ベネフィット部分は、かつては、指導的職員に代表される上層の企業管理層職員を特徴づけるステータスシンボルとして捉えられていた。そのうち最も特徴的なものが「社用車 (Dienstwagen)」の貸与にかんする規定である。これは、企業が所有する乗用車を、その労働契約期間の継続中、当該企業管理層職員の個人的な使用のために供することを認める規定であり、その維持費・燃料費をも企業が負担することを明記する場合も多い。また、企業・事業所内における、定年後の経営年金 (Betriebsaltersversorgung)、病欠欠勤時における俸給支払い継続、当該職員死亡後における遺族にたいする何ヶ月間かの俸給支払い継続、企業負担による事故保険加入、有給休暇の長さ、および、休暇期間中に企業所有の別荘を貸与することにかんする定めなどが、これに続く<sup>(16)</sup>。現在では、これらのフリンジ・ベネフィットの多くを、産業別賃金基本協約の発展をつうじて、一般協約被用者も享受することとなり、企業管理層職員にとってのその特権的な意味は、ほとんど消滅している。

さらに、当該職員が自然科学系あるいは技術系の専門家である場合は、その発明・発見によって企業が利益を得た場合の対価を取り決める際についての、法律上の権利基準を、その規定の中に示すことが多い (発明権 : Erfindersrecht)。

---

(16) 化学産業の大企業などでは、企業管理層職員の企業・事業所内における経営年金は、使用者負担による直接保険 (Direktversicherung) および労使双方保険料負担の年金金庫 (Pensionkasse)、また、企業が勤務期間中の所得を一部据え置いて、定年後にこれを利子とともに年金として支給する、直接年金給付 (Direktzusage) などの形を取る。なお、旧ヘキスト社では、1984年より同社の年金金庫への加入資格を、同社に勤務する全ての被用者に与えている (それ以前は「職員」に分類される被用者のみに適用)。

しかしながら、企業内において責任の重い業務を担当し、企業決定にかかわる企業内の重要機密事項に接することの多い企業管理層職員は、その労働契約の中で逆に企業側から義務を課せられるのが常である。そのうち主なものが、「秘密遵守義務 (Geheimhaltungspflicht)」および「競争禁止 (Wettbewerbsverbot)」規定である。前者は、当該職員に、労働関係継続中および終了離社後において、その労働関係継続中に得た知識や体験のうち、第三者に伝えることで企業に損害をもたらすような性格を有するものについて、黙秘を義務づける定めである。後者は、当該職員が労働関係の終了後、対抗関係にある企業に移籍することで、前に勤務していた企業に脅威を与えるような競争相手にならぬよう、退社後、多くは2年の間、対抗企業における、ある一定の部門に勤務することを、禁じる定めである<sup>(17)</sup>。

企業管理層職員は、大部分において協約外職員であるので、一般的産業別賃金基本協約(以下「協約」と略述)で定められた労働時間の規定を受けない。いずれにしても、企業管理層職員は、その職務の性格上、その労働報酬決定の基準を任務あるいはタスクそのものに置かれることが常であり、ドイツ金属産業の一般協約被用者部門における週35時間労働に代表されるような、労働時間の厳格な定めを労働契約中で行うことは、協約外職員であるかぎり、まず考えられないと言ってよい<sup>(18)</sup>。労働契約で定められる場合であっても、それは、労働時間の長さそのものではなく、残業・夜業や土日および祝日出勤が長期間にわたり継続する場合に、何らかの対価を、経営規則を基準として支払うといった規定である。また、同時に、「多少」の残業や早刻帰宅によって報酬の増減があるわけではなく、これも長期間にわたり継続する場合に初めて、給付の変更を伴うことが多い。

企業管理層職員は大部分において、「解雇通告期間 (Kündigungsfrist)」にかんしても、一般的産業別基本協約の保護を受けない。解雇通告期間とは、企業側から解雇の意志をつけられた日から実際の解雇の期日までの期間のことを指し、これは、次の職場を探すまでの猶予期間として機能する。そのため、協約では数ヶ月から、場合によっては、1年以上の解雇通告期間を保証することを使用者に義務づけている。協約の適用がない被用者の場合、解雇保護法 (Kündigungsschutzgesetz) の規定に従うわけであるが、その基本的な解雇通告期間は、4週間であり、勤務年数に比例して最高で7ヶ月まで保証される。しかしながらこの法定の解雇通告期間は、一般的に、協約で定められるそれに比べて短い。更に、同法の14条2項は、自律的な被用者の雇い入れおよび解雇の権限を認められているような指導的職員にたいしては、同法で定める解雇通告期間を使用者が守る義務がないことを定めている。このような解雇通告期間の適用のあり方は、企業管理層職員、特に指導的職員

(17) ドイツ商法典 (Handelsgesetzbuch, § § 74 ff) によれば、この競争禁止期間中、以前の企業は、当該被用者にたいし、最終勤務時の報酬額のうち最低50%以上の額を、代償金 (Karenzentschädigung) として支払うことになっている。

(18) E. Witte が1980年に企業管理層職員約2500名に行ったアンケート結果が見せるところでは、企業管理層職員の週労働時間にかんして、40時間以下との回答は5%にすぎず、46-60時間が70.3%で最も多い。さらには、65時間以上との回答も2.4%で存在する。この点にかんし、Witte, E., *Führungskräfte der Wirtschaft*, Stuttgart 1981, p.74, Tab.3.2.3.1参照。

にとって、他の被用者層にまして不利に作用する。なぜならば、企業管理層職員は、勤務企業に特殊な技能および知識に関するスペシャリストであるために、比較的高齢における企業移動は困難であるからである<sup>(19)</sup>。そして、そのため、次の職探しのために、より長めの解雇通告期間を必要とするからである。このような現実を反映して実際には、解雇通告期間にかんして、企業および事業所の経営規則に従い、労働契約中に、法定よりも長めの解雇通告期間を勤務年数に応じて定めるのが普通であるし、あるいは、連邦労働裁判所（BAG）における判決をつうじて、大部分の指導的職員にたいしても、解雇通告期間を認めることになっている。

企業管理層職員の労働条件が、一般的産業別賃金基本協約によらないことは述べたが、これは、ドイツにおける全ての企業管理層職員が集権的な労働条件決定システムと無縁であることを意味しない。というのも、化学産業においては、VAA（化学産業大卒職員・指導的職員連盟）と呼ばれる、企業管理層職員独自の労働組合が存在しており、これが化学産業の使用者団体であるBAVC（ドイツ化学産業使用者連盟）との間で、「大卒者俸給基本協約（Akademiker Gehalts- und Manteltarifvertrag）」と呼ばれる賃金基本協約を締結し、化学産業企業に勤務する企業管理層職員の最低労働条件を、集権的に決定しているからである。これは、化学産業に従事する、自然科学系・技術系の大卒職員（従って、この学歴を有する企業管理層職員をも含む。年間最低報酬にかんする部分は、新入社員にのみ適用される）に限って適用される<sup>(20)</sup>。ただし、企業管理層職員の労働条件を、このように独自の賃金基本協約をつうじて、個別の企業や事業所を越えたレベルで集権的に定めるのは、化学産業のみに限定されることを付言しておく。

## （2） 企業管理層職員の雇用慣行にかんする新しい動向

ドイツの企業エリートにかんする従来のイメージとして、いくつかのパターンが挙げられると思われる。例えば、技術系および自然科学系の専門家が占める企業経営陣（技術家・専門家社長）、博士号に代表されるような高度な学歴と優秀な学業成績の重視（学歴重視）、比較的高年齢での入社。入社以来変わらぬ専門畑のキャリアによる企業経営陣までの昇進（スペシャリストの重視）、失業とは無縁の大卒のエリート社員といったものである。ここでは、ドイツ企業の事業再構築運動が要請した企業経営陣への有力候補である、企業管理層職員の雇用慣行のありかたが、事業再構築の運動の進展との関わりのもと、実際にどのような発展動向を見せているのかを分析し、論じていく。

---

(19) 企業管理層職員のマネジメントレベルにおいては、企業間移動は、さほど一般的であるとは言い難い。ULA, *op.cit.*, 1997, p.24の企業管理層職員にたいするアンケート結果によれば、移動無しが31.5%、1回までの移動が28.6%、2回までが19.1%、3回までが11.4%、4回以上が9.5%となっている。移動は、化学などの産業企業で少なく、サービス部門で多い。

(20) VAAおよび「大卒者俸給基本協約」にかんする、邦語文献による、これより詳細な説明にかんしては、石塚史樹、前掲2002年、29-31頁を参照。

・学生行動への影響

第1章で扱ったように、ドイツ企業が事業再構築運動において、新しい企業組織のリーダーとしての理想像と資質を、企業管理層職員に求めたことにより、その主なリクルート源である大学生への、企業の要求も変化した。

まず、ドイツの企業のほとんど全てが、1980年代頃より、より明確に、学生の実務経験を、将来の企業管理層職員候補が入社以前に有するべき、必須の「資格」として求めるようになった<sup>(21)</sup>。これは具体的には、企業が提供する企業実習プログラム(Praktikum)を経たことを証明することによって認められる。また、大学における学業開始以前に、本来は銀行や販売業および製造業における事務員になることを目指す職業教育選択者のための実務実習教育制度である、2年間の事務員教育(Kaufmannslehre)を修了しておくことも、学生の実務経験として評価されるようになった<sup>(22)</sup>。

その一方で、学業成績の有する能力指標としての評価が相対的に低下し、学業成績がよくても実務経験がなければ、企業への入社は、学生にとって困難となった。

入社以前の時期における学生の実務経験を企業が偏重するようになった背景は、以下のようである。すなわち、大学における教育は理論重視であり、実際の企業実務や企業および組織運営に必要な「企業的な」感覚が育たない。そのために、入社後しばらくしても企業業務になじむことができない。また、ドイツの学生は、大学における教育を含むドイツの国家制度上、比較的高年齢にならないと(通常は20代末から30代初)大学を卒業できないので、かなり遅い入社となる。従って、将来の企業経営陣の候補となる、能力のある企業管理層職員を、早いうちからみいだし育てることが難しい。すなわち、ドイツ企業は、大学の有する企業エリートとして求められる能力を育成する機能の欠如と、その一方で長すぎる大学在学期間を埋め合わせ、入社以前から、企業的な能力を学生に養わせるための手段として、入社以前の実務経験の有無という基準を、重視するようになったのである<sup>(23)</sup>。

更に、大学における勉学の「質」および「種類」にも価値が置かれるようになった。具体的には、

---

(21) とはいえ、企業就職に有利とは言えない学科、特に、政治学や社会学の卒業生にたいしては、すでに1960年代後半あたりからも、企業が、企業実習を就職の条件として求めるようになっていた。

(22) 大学入学資格取得者(Abiturient)が、大学入学前に事務員教育を修了しようとする傾向を強めたために、銀行事務員教育(Bankkaufmannslehre)のような、就職や将来所得において有利な分野が、ほぼ大学入学資格取得者に独占される状況が、1980年代あたりから発生するようになった。逆に、通常の職業教育選択者が、このような分野から閉め出され、販売事務員教育(Handelskaufmannslehre)のような、将来所得や就職に有利でない分野でしか事務員教育を受けられないことが増えた。この点にかんし、Halbig, H. L., *Die kaufmännischen Berufsbildung von Abiturienten im dualen System*, Göppingen 1990参照。

(23) 企業実習は、企業が、自社にとって見込みのありそうな学生を前もって見極めるための機会としても機能している。また、学科を問わず、卒業論文に経営に関わるテーマを選び、これにかんする助言を得るために、学生が、企業を訪問する習慣も広く見られるところであるが、これも、学生にとって、企業活動の実際に慣れ親しむ機会であると同時に、企業側にとっては、見込みのありそうな学生を見いだすための機会として受け取られている。この点にかんし、Horn, U., *Integrative Entwicklungsbegleitung statt Assessment Center: Ein neuer Ansatz zur Auswahl von Führungsnachwuchskräften*, Hamburg 1996, pp.112-117参照。

最も経営実務に近い学問分野とみなされる経営学 (Betriebswirtschaftslehre) にかんする知識と感覚を、専攻分野にかかわらず在学中に身につけることであり、そして、主要な先進工業国の言語のいくつかをマスターすることである。これに関連して、他の先進工業諸国の大学における、1年以内の学業滞在を在学中の期間に取り込むこと、あるいは、外国における企業実習を経験することも、ドイツ国内における企業実習の次に重視されるに至った。これらの体験や知識はまとめて、専攻分野以外の「追加的知識 (zusätzliche Kenntnisse)」と称される。このうち、経営学の重視は、これが企業的な感覚および思考力を育てる学問として認識されているためである。外国語知識の要請は、ドイツ企業の国際業務が重要化していることへの対応である。外国体験の重視は、外国語および外国知識の修得を期待するのみならず、異文化体験をつうじて、あらゆる異なる環境にたいし柔軟に適應できる能力を養うのに、最適と見られているからである。このような背景もあり、現在では、ほとんど全てのドイツ人学生は、その大学在学中に企業実習 (場合によっては大学開始前の職業訓練も)、外国滞在、外国語および経営学にかんする教育を体験している。

遅い入社と高い学歴およびそれと結びついた大学における勉学の高度な専門性という、従来のドイツにおける大卒社員を特徴づけていた要素にも、少なくとも企業側の選好としては、変化が見られるようになった。これにかわり、ドイツ企業は全体として明確に、「早い入社」、「最短期間での大学卒業 (企業実習および外国滞在期間をも含み)」、そして場合によっては、「あまり専門的すぎない能力」まで、将来の企業管理層職員候補としての大学生に求めるようになった。この極端な形は、例えば、アカデミックかつ理論的な教育への指向性が強く卒業にも時間がかかる総合大学 (Universität) よりも、より短期間で卒業でき、また、実業教育への指向性の強いとされる専門大学 (Fachhochschule) の卒業資格の方が、就職に有利化しているという傾向にも表れている<sup>(24)</sup>。また、本来その専門性から、博士号レベルの学歴を入社の条件として当然としてきた、化学などの自然科学の分野においては、1990年代に入ってから、高学歴ゆえの遅い入社への懸念に加えて、逆に博士号に代表されるような高度な専門能力は、その専門性ゆえに他の業務への転換がきかないので、常に変化への対応を要請される企業活動において障害となっているとの意見が、有力化さえした<sup>(25)</sup>。

早い入社を明確に求めるようになった理由は、ドイツ企業が、大卒社員を若いうちから自社内に確保し、その資質を早期に見極め、将来における自社の有能なマネージャー層の役割を担う企業管理層職員として、早めに養成していこうとする傾向を強めたためである。

これと関わる形で、ドイツ企業は、より明確に大卒者を、将来の企業管理層職員候補として選好

---

(24) 例えば、1995年頃までは、総合大学の卒業生と専門大学の卒業生との間で、失業率にさほどの違いは見られなかったが、それ以後差が開きだし、1997年においては、総合大学卒業生の失業率が4.5%であるのにたいし、専門大学のそれは3.0%である。この点にかんし、IAB, *Strukturerhebung der BA*; Mikrozensen, 1998 Köln参照。

(25) このため、化学産業では、大学において3年間の化学専門知識の習得の後、2年間の経営学知識の習得を経た者に、「経営化学学士 (Diplomwirtschaftschemiker)」を与えて、化学産業企業における就職のための卒業資格として認定すべきとの声があがった。

するようになった。すなわちドイツ企業は、専ら若い大卒者を、企業管理層職員候補として自社内に多量に確保しておき、早いうちからトップを目指して競争させ、選抜するようになったのである。これは、ドイツ企業管理層職員において、大卒者の占める割合が傾向的に増大してきていることから観察できる<sup>(26)</sup>。この理由としては幾つか考えられるが、最も有力なものは、人口動学的(demographisch)誘因とドイツ企業の「若返り指向(Jungkult)」である。前者は、ドイツにおける出生率の低下から、将来において有能な若手社員のリクルートが困難になるとの見解の下、大卒という資格を、分析力や論理的な思考力を示す最も端的な能力基準として捉え、この資格を有する若者を早期に自社内に確保しておこうという誘因である。後者は、ドイツ企業の事業再構築運動と直接関わっている。すなわち、事業再構築と企業組織の活性化のためには、トップから底辺までのマネージャー層の入れ替えが必要であるとのコンセプトの下、新しい組織と企業運営に適応困難とみなされた、「高齢の」マネージャーを離社させ、これを、柔軟性と適応性に富んだ若い有能なマネージャーで入れ替え、企業組織を「若返らせる」ことをねらうという、現在のドイツ企業に広く行き渡った指向性である。そして、人員削減をつうじて逆に不足するようになったマネージャー層を早期に補うために、やはり若い大卒者を適格者と見て、企業内に引き入れようとするものである。この企業組織の若返りを達成することは、より強まったドイツ企業のシェアホルダー・バリュー指向の下では、株主や世間へのアピールの意味も有している。もちろん、大卒者がドイツ企業のマネージャー層に占める割合が増大していることと、その中心的な候補として、大卒者が、ドイツ企業の注目を集めていることは、今日において、大卒以外の学歴の者が企業管理層職員および企業経営陣のメンバーになる可能性を否定する現象ではない。またこれは、1970年代以降のドイツにおける大卒者数の急激な増大ないしは氾濫(Akademikerüberflut)という現実とも関わっていることに留意すべきである。さらに、現在のドイツ企業におけるマネージャー層において博士号が伝統的に有してきたステータス・シンボルとしての重要性も、実際には、必ずしも薄れているとは言えないのが実状である<sup>(27)</sup>。

<sup>(26)</sup> 例えば、1972/73年における企業管理層職員へのアンケート結果をまとめた、ULA-Schriftenreihe, Nr.6, 1973ではp.90において、大卒者の比率を46%としている。これにたいし、Witte, E., *op.cit.*, 1981, p.3では、75%, ULA, *op.cit.*, 1997, p.36では82.4%との結果が出ており、企業管理層職員において、傾向的な大卒者の増加は認められると思われる。しかしながら、これら3つのアンケート結果は、対象となる企業管理層職員の選出において、かなり異なるベースに基づいているため、保留無しの相互比較は不可能である。一般に化学産業の企業管理層職員は、博士号取得者を含め大卒者が多く、逆に銀行業などでは、マネージャー養成のために独自の再教育訓練機関(Bankakademieなどの)を有していることから、大卒者の割合は下がる。

<sup>(27)</sup> 例えば、ULA, *op.cit.*, 1997, p.36では、回答した企業管理層職員のうち博士号取得者は、36.3%にのぼり、全学歴中でトップである。そしてこれは、45歳以下では50%を越えている。また、トップ・マネジメントのレベルでも、博士号取得者の占める比率は、特に大企業において、現在でも無視できない。例えば、ドイツ化学産業企業のビッグ・スリーといわれる3社の2001年における取締役代表のうち、BASFとバイエルにおけるそれは、それぞれ、法律学と経営学の博士号を有している(しかも、博士号取得が当然とされる、化学分野の出身でないことに注意)。旧ヘキストの取締役代表のみが経済学士である。

・大学新卒者の入社から企業管理層職員への昇進および退社における雇用システム

ドイツ企業の事業再構築運動にともない、企業管理層職員にたいして、新しいマネージャー層としての理想的な資質が期待されるようになったことで、その能力開発および業績引き出しの手段としての意味を持つ雇用システムのあり方も変化を見せた。ここではこの視点の下、企業管理層職員候補としての大学新卒者の入社から、企業管理層職員やトップ・マネージャーを目指しての昇進、さらには退社に際して、雇用システムにかんするいかなる傾向が見られるかを説明し、その意味を考えていく。

まず、入社であるが、現在のドイツ企業において、大学新卒者が、無期限の労働契約をもって入社し、企業の専門事業部門に直接配属されることは、きわめて稀となった。これは、ドイツ企業において、企業管理層職員候補の最も有力なリクルート源である、経済学・法律学系の専攻者かあるいは自然科学系・技術系の専攻者かにかかわらずあてはまる。大抵は、「訓練生プログラム (Trainee Programm)」によって1年から2年程度の期限付き労働契約のもとで、一種の企業実習生として、企業内の様々な業務を体験し、企業の業務活動全体にたいする理解と視野を養うこととなる。そしてその後初めて、無期限の労働契約を企業と締結し、専門事業部門に配置されるか、あるいは労働契約を終了するのである。自然科学系・技術系の専攻者においては、やはり2年間程度までの期限付き労働契約の下、研究開発あるいは生産部門にアシスタントとして配属され、その後無期限の労働契約を企業と締結し、他の事業部門に配属されることもある。

このような入社時の雇用慣行の一般化は2つの意味を持っている。そのひとつは、入社時からの単一の専門畑によるキャリア形成のあり方の否定である。訓練生プログラムの目的は、幅広い企業業務に慣れ親しむことをつうじて、全社的な視野を養うことを第一の目的としている。すなわち、企業管理層職員候補は、企業の事業活動全体との意味の下、その後の専門事業部門における業務を遂行する態度を要請されるようになったのである。これが持つもうひとつの意味は、企業管理層職員候補としての大学新卒者にたいする「試用期間 (Probezeit)」の導入である。企業は、この期限付きの雇用期間である実習生プログラムの間、様々な業務遂行機会の観察をつうじて、この大学新卒者がはたして自社の企業管理層職員候補として適格かどうか、あるいは、将来において、どの部門への適性があるかを確かめられるのである。つまりこれは、企業が自社にとって、より資質のある企業管理層職員候補を絞り込むのに有利な機会として機能している。

企業管理層職員候補にとって将来的に有利な、言い換えれば、最上位の企業ヒエラルキーにおける企業管理層職員、さらには企業経営陣におけるポストにつながるような、キャリア形成のあり方も変化を見せた。以前の、単一部門におけるスペシャリストとしての、縦方向の昇進をつうじたキャリアに代わり、ゼネラリストとしての出発およびその後の専門事業部門における、ライン・スタッフ組織間を移動することをつうじた、幅広い業務経験が、将来のトップマネージャーにとっての必須キャリアとみなされるようになったのである。ゼネラリストとしての出発は、前述の訓練生プログラムに引き続き、取締役アシスタント (Vorstandsassistent) と呼ばれる、取締役に直属する戦略・計画統制部門のスタッフとなることが理想とされることが多い。ここで数年間、企業経営陣の意志決定システムへの理解や企業全体の業務活動にかんする視野を養った後、各ラインあるいはスタッフ部門の、「企業管理層職員」として配属されるのである。自然科学系および技術系の研



究・開発などの専門職から入社した者においても、これを短期間で切り上げた後に、場合によっては、上述の取締役アシスタントのようなゼネラリストとしての職務に移動することが、有利なキャリアと見なされる。逆に、単一部門内での昇進をつうじた、専門分野のみにかんする高度な知識を積み重ねるようなキャリアを積んできた者が、トップ・マネージャーとしての地位に昇進する道はかなり狭められた。

また、ドイツ企業における企業経営陣のメンバー、すなわち企業のトップ・マネージャーの資格および資質についても変化が見られる。すなわち明らかに、自然科学系および技術系の大学における学歴を有するトップマネージャーの比率が低下する傾向を見せ、逆に経営学を主とする経済学部卒の学歴を有する者が増加し、現在では他を抜きんでてトップに躍り出ている<sup>(28)</sup>。この背景には、学生にたいする企業の要求にも観察されたように、企業運営上の必須の知識および哲学として、経営学に大きな期待が寄せられるようになったことがある。実際には、今日のドイツ企業において、経営学の知識は、経済学部卒の企業管理層職員およびその候補のみならず、他の学問分野の学歴を有する者であっても、トップ・マネージャーとしての資質を体得するために、必須の前提とされている。このように、現在においては、「自然科学系や技術系の専門家社長」というドイツ企業のトップマネジメントにかんする従来のイメージは、かなり妥当性を失ってきているといえる。

こうした入社や昇進にかんする傾向を見てきて明らかであるのは、以下のようである。すなわち、ドイツ企業が明確に、全企業レベルで広い視野がきく、そして専門的な能力よりもマネジメントそのものにおいて高い能力を持つゼネラリストとしての資質を、トップ・マネージャーに求めるようになった。そしてそれが、将来のトップマネジメントの候補である、企業管理層職員のキャリア形成における慣行の、新しい傾向としてあらわれているということである。

企業管理層職員の昇進および企業管理層職員の選抜においても、新しいシステムが普及し、定着した。これは、アセスメント・センター (Assessment Center) と呼ばれる選抜方法であり、過去において企業管理層職員の昇進・選抜のための最もポピュラーな手段であった、経歴書と面接による選抜に取って代わり、特に大企業で一般化している。これは、企業外部における再教育機関や研修所における研修ではなく、企業内部で行われる選抜機会のことであり、企業管理層職員およびその候補のみを対象にして使われている。これは単純化すれば以下のように構成され、機能している。すなわちまず、1年に数回の頻度で(企業の経営状況および人員需要に左右される)、上位の職務への候補となる、企業管理層職員およびその候補に、次回のアセスメント・センターへの招待状が送られる。誰が候補となるかは、基本的に希望者の応募に基づくが、最終的には、ラインの上司あるいは企業経営陣との相談の下、中央人事部が、適した候補を絞り込むことで、すなわち、前選抜をつうじて確定される。これは数日の日程で行われ、企業側は、この期間内の宿泊・食事などにか

<sup>(28)</sup> 例えば、企業コンサルタント企業である、Heidrick & Struggles社が、1997/98年に行った212人のドイツ企業におけるトップ・マネージャーにたいするアンケートでは、37%が経営学、15%がそれぞれ経済学および法律学、23%が自然科学・技術系、10%がその他の学歴を挙げており、1982年における同調査では37%を数えていた、自然科学・技術系の退歩が目立つ。この点にかんし、Heidrick & Struggles, *Wege zur Unternehmensspitze*, 2000, p.22を参照。

んする費用を基本的に負担する。参加者は、幾つかのグループに分かれて課題にのぞみ、これは、人事部および企業内の様々な部門の上司（これに外部の専門家が加わることもある）によって観察および評価されることとなる。どのような課題が具体的に与えられるかは詳細には述べないが、それは大体において似通っており、まとめれば、あらゆる場を想定しつつ、グループ内でロールプレイングを行うことである。ここでは、議論のまとめ方、プレゼンテーション能力なども観察される<sup>(29)</sup>。これらの課題は、第1章で新しいマネージャー層としての企業管理層職員に最も求められるとされた、マネジメントする能力そのものおよび社会的な能力といった、単純に数字上で測定しがたい能力を見いだすことを、最大の目的としている。いわば、アセスメント・センターとは、企業管理層職員およびその候補の、将来における上層のマネージャーとしての資質を評価する手段であるといつてよい。そしてその終了後、結果通知（Rückmeldung）が各参加者宛に送付されるわけであるが、ここでは、選抜結果のみならず、マネージャーとしてのどの資質が、個人的に改善の余地ありとされるか、足りているとされるかが報告される。アセスメント・センターという選抜方法においては、この評価にかんし、評価者でもある上司との間で再び、その妥当性についてのみならず、そこで指摘された資質のあり方をいかに改善・発展させて将来のキャリア形成につなげていくかを話し合っていくという、フィード・バック機能も重視されている。

新しいマネージャー層としての企業管理層職員を支える原理のひとつが、「業績主義」であることは既に述べた。そのため、企業管理層職員の労働報酬にかんしても、固定的な給付部分から、業績に応じて決定される可変的な給付部分の割合を増やすことが、その高い業績を実現するための刺激剤として、重要視されるようになった。これを受けて、企業管理層職員の労働報酬にかんして、業績に応じた給付を行うためのシステムが、以前にまして導入されるようになった。このうち、ドイツ企業において最も広範に普及し定着したのが、年間賞与額の決定にかんする、「目標設定合意制度（Zielvereinbarung）」である。これは、企業管理層職員が、年初に直属の上司との間でその年間事業における個人的な達成目標について合意し、また、結果測定の時期において、これが実際にどれだけ達成されたかを、再び上司と当該企業管理層職員との間の話し合いをつうじて合意の上、確定することによって、年間賞与そのものの額あるいは基本部分への上乗せ額を決定するシステムである。ここで重要なのは、業績によって年間給与を決定するといつても、それが上からの一方的な課題設定と一方的な測定による賞与額の決定といった意味での、単なる業績主義によらず、企業

---

<sup>(29)</sup> アセスメント・センターで行われる典型的な選抜方法は、郵便受け箱ゲーム（Postkolb：膨大な量の、取締役のもとに寄せられるような内容の手紙や書類を、いくつかの想定された状況のもとで処理し、業務上の問題を解決するゲーム）、進行役無しグループ・ディスカッション、プレゼンテーション、マネジメント・ゲーム（各自が企業マネージャーになったと想定してロール・プレイングを行う）などである。アセスメント・センターは、もとは第1次大戦前後からドイツ国防軍において士官候補を選抜するために開発された手法であった。これが、第2次世界大戦にはいと、イギリスついで米国において、やはり軍隊において導入され、米国ではAT&Tなどの企業を中心に、手法が更に改善されつつ、マネージャーの選抜手法として利用された。ドイツでは1969年に初めて私企業にも導入された（ドイツIBM）。アセスメント・センターが、企業間に一般的といえるほど広く普及したのは、ドイツ以外に例を見ない。

管理層職員とその上司との間での話し合いと合意をつうじた、達成目標設定とその評価という、評価される側の参加と協力を基礎を置くシステムとして定着したことである<sup>(30)</sup>。ここでは企業管理層職員は、自分の能力に応じて目標を選び、上司との相談のもとに調整し、自らが実現可能な範囲でその業績を計画する余地を与えられているのである。

業績主義に基づく企業管理層職員の労働報酬決定システムのひとつとして目標設定合意制度が採用され、ドイツ企業において広範に普及した背景としては、幾つか考えられる。そのうちひとつは、コーポレート・アイデンティティの体現者という、企業管理層職員を支える企業イデオロギーとの関わりである。すなわち、企業管理層職員は、企業の戦略目標を常に体現していなければならない存在であるので、その労働目標にかんして、常に上位の組織および企業経営陣の事業戦略目標との一致を得る必要があり、その調整のために、常に上位の役職および企業経営陣との話し合い、合意が必要となるというものである。また、この目標設定合意制度は、ドイツ企業の事業再構築運動の際に、新しい労働編成コンセプトとして注目を集めた、チーム労働にも適合的な労働報酬決定システムであったことも重要である。さらに、事業所レベルにおける共同決定制度に代表されるような、労働条件の形成にかんする、被用者の参加および労使合意の伝統あるいは素地が、第2次世界大戦後のドイツ企業において存在していることも、これに少なからず影響を与えていると考えられる。

ドイツ企業の事業再構築運動が、企業組織の変革に際して、ダウンサイジングの性格を持ち、同時に、全マネージャー層の「若返り志向」を伴っていたことは既に述べた。これは具体的には、トップマネジメントのレベルにおいては、ドイツ企業における企業経営陣のメンバーの平均年齢が次第に低下しつつあること、企業経営陣未満のマネジメントのレベルにおいては、若手の企業管理層職員およびその候補の失業率が低下する一方で、45歳以上の大卒資格を持つ企業管理層職員の失業率が上昇するという現象となってあらわれた<sup>(31)</sup>。また、比較的高齢で失業した企業管理層職員が、前の職場に近い労働条件で再就職することも、以前より困難となった。この事業再構築運動に伴う、企業内官僚組織のダウンサイジングは、中間の企業内官僚組織を最大限に削減しようとする性格を持っていたため、この時期においては、それまでは失業とは比較的無縁とされてきた、企業管理層

(30) 目標設定合意制度には、MbO (Management by Objectives) の考え方が影響を与えているとされる。

(31) ドイツ企業の企業経営陣の平均年齢低下にかんしては、Joly, H., *Großunternehmer in Deutschland, Soziologie einer industriellen Elite*, Leipzig 1998, pp.90-92などを参照。同著は、ドイツの主要な大産業企業におけるトップマネージャーの経歴にかんするデータを、1933年から1989年までの期間で集計し、分析している。これによれば、それまでのドイツ大企業の取締役会の定年が65歳であったものが、1975-79年の期間を境に、65歳以前の引退が増加していることが分かる。また、比較的高年齢の企業管理層職員における失業率の高まりを反映している1つの例として、ドイツ連邦労働局の年次報告(各年号)を挙げておく。これによれば、総合大学卒業者の総失業者数にしろめる40歳以上の割合は、1985年には21%であったものが、10年後の1994年には38%にまで上昇している(専門大学卒業者においては、27%から45%に上昇)。これにかんし、Bundesanstalt für Arbeit, *Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit*, Nürnberg (verschiedene Jahrgänge) 参照。また、大学新卒者が、企業管理層職員候補として入社する際の、入社年齢の上限(30歳前後)が確定しつつあること、および、企業管理層職員の各役職において、昇進にかんする年齢上限が低下しつつあることなども、しばしば指摘されるところである。

職員の多くが、その職場を去ったのである<sup>(32)</sup>。

企業管理層職員が使用者との労働関係を終了する際の慣行にも大きな変化が見られた。すなわち、以前であれば、企業管理層職員は、経営事由に基づく通常解雇あるいは辞職によって、企業との労働関係を喪失するのが一般的であったが、現在では、このような方法をとることは少なくなった。その代わりに、「社会的に受け入れられうる (sozialverträglich)」あるいは労使合意に基づく労働関係終了の方法をとることが一般的となった<sup>(33)</sup>。これは具体的には、「早期退職契約 (Frühpensionierungsvertrag)」あるいは「労働関係解消契約 (Aufhebungsvertrag)」を、当該企業管理層職員と使用者との間で締結することをつうじてなされる。前者は、比較的高齢の企業管理層職員と使用者との間で、高齢での解雇をさけるために、法定年金保険 (Gesetzliche Rentenversicherung) および企業・事業所内における経営年金保険 (Betriebsrentenversicherung) の65歳定年事由に基づく満期が到来する前に、早期退職の形式による労働関係の終了に合意する契約である。これによって当該企業管理層職員は、満期未到来を理由とする、給付一部切り下げを伴った年金給付による、年金生活にはいることとなる<sup>(34)</sup>。後者は、使用者と被用者との間で書面上で結ばれる、自由契約に基づく、労働関係終了にかんする合意である。周知の通り、ドイツにおいては法制度上、一般的に被用者の解雇が高つく上に、企業管理層職員の場合には、解雇保護法の適用と退職金の確定を含む問題をめぐり、労働裁判所における紛争事項にまで発展することが多い。そのため、使用者の側にも、この労働関係解消契約の締結をつうじて、当該企業管理層職員の合意の下、労働関係を終了する誘因が働くこととなる。企業管理層職員の側においても、解雇という「汚名」を避けられることのみならず、この契約中において、退職金 (Abfindung)、それまで保険料を納めてきた経営年金および経営内諸保険の扱い、労働業績証明書の発行 (Arbeitszeugnis: 次の職場を応募するとき

---

(32) 実際に、どれだけの企業管理層職員が、ドイツ企業による事業再構築期の間、その職場を去ったのかにかんする情報は、個別企業の例によるしかない。例えば、旧ヘキストの、フランクフルトにおける中央事業所 (Stammwerk) においては、1994年から1996年の間に、「協約外職員」(この中に大部分の企業管理層職員が含まれる) の数が21%減少している (4829人から3830人への減少)。一方で、従業員全体での減少は16%であったから (24124人から20258人)、これは、他の被用者層、具体的には、一般協約被用者層よりも高い率での離職を意味した。この数字にかんしては、Menz, W., Becker, S., Sablowski, T., *Shareholder-Value gegen Belegschaften. Der Weg der Hoechst AG zum Life Science-Konzern*, Hamburg 1999, p.151を参照。

(33) 例えば、鉄鋼産業では、全被用者レベルで、1975/76年において、離社のあり方としては、解雇と辞職の合計が46%と、大きな割合を全体において占めていた一方、労働関係停止契約は2%、早期退職契約は7%と、周辺の役割しか果たしていなかった。これにたいし、10年後の1984/85年においては、解雇と辞職の合計が12%まで後退した一方で、労働関係停止契約が16%、早期退職契約が29%にまで上昇しており、その離職の方法にかんする役割は、ほぼ逆転している。この比率は、1990年代においては更に高まっていると思われる。この点にかんし、Arbeitgeberverband Eisen und Stahl, *Jahresbericht*, Düsseldorf 1987/88参照。

(34) 例えば、現行の65歳を満期とする法定年金保険の場合は、12ヶ月の失業状態の後に60歳を迎えた者の早期年金取得を認めるが、この場合、満期までの保険料納付の欠落期間部分にたいし、月ごとに0.3%の年金額の減額がなされる。このため、早期年金取得者は、最大で18%分、65歳満期における額より少ない年金額を受け取ることになる。そのため、早期退職契約においては、この減少部分をいかに埋め合わせるかが、使用者と当該被用者間で交渉されることとなる。このようなことは、経営内年金保険においても同様である。

に必要となる),そして場合によっては社用車をふくむFRINGE BENEFITの扱いなどにかんしても,法廷における裁判無しに,使用者との交渉によって自由に合意することができるため,これを締結することには大きな利点がある<sup>(35)</sup>。

以上,ドイツ企業管理層職員の雇用システムおよび雇用慣行の変化と新しい傾向について論じてきたが,これらにかんして以下のことが指摘できると考える。すなわち,これら全てが,ドイツ企業の事業再構築運動において新しく強調されるようになった,企業管理層職員が有すべきマネージャーとしての資質にかんするコンセプトと強く関わっているということである。また,新しい雇用システムのうち,昇進選抜や業績評価並びに退職のような,直接,企業管理層職員の労働条件に関わるようなものにおいては,上からの一方的な決定ではなく,企業管理層職員と上司あるいは企業経営陣との間の,話し合いと合意に基づく決定原理が重視されているということである。

### 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

すでに,ドイツ企業管理層職員の労働条件が,多くの場合,労組と使用者団体との間で結ばれる賃金基本協約のような,個々の経営体を超えたレベルでの集権的な決定には,基づかないことを述べた。しかしながら,これによって,ドイツ企業管理層職員およびその労働条件が,集権的な被用者利益代表システムあるいは制度化された労使関係とは全く無縁であるとの結論は,導くことができない。というのも,ドイツ企業管理層職員は,労組組織や職場レベルでの利益代表組織のような,独自の被用者利益代表システムを有しており,やはり制度化された集権的な労使関係システムとは,無縁ではないからである<sup>(36)</sup>。

このような問題意識を受けてこの章では,第1章および第2章で得た基本知識を前提に,ドイツ企業管理層職員が,独自の被用者利益代表システムをつうじて,いかにその職場レベルでの労働条件の形成にかんして,現実に影響を与えているのかを,幾つかのデータと事例を参考にしつつ,分析していく。

ここでは,ドイツ企業管理層職員が有する独自の被用者利益代表システムのうち,事業所あるいは企業レベルにおける,指導的職員のステータスを有する企業管理層職員による被用者利益代表機

---

<sup>(35)</sup> 労働関係停止契約は,自ら自主退職を希望する,被用者側からの希望によって結ばれることもあり得る。しかしながらこの場合,失業金(Arbeitslosengeld:法定失業保険による)を給付する連邦労働局の判断によって,失業金の支給にかんし,12週間の給付遮断期間(Sperrzeit)が設けられ,失業金を受給できる期間が短縮されることが多い。

<sup>(36)</sup> ドイツ企業管理層職員が有する,独自の被用者利益代表システムを扱った邦語文献としては,石塚史樹,前掲2002年を挙げておく。

関である、「指導的職員代表委員会 (Sprecherausschuß der leitenden Angestellten)」のみに限定して論じる<sup>(37)</sup>。

(1) 指導的職員代表委員会と職場レベルにおける企業管理層職員の  
労働条件にかんする形成の可能性

指導的職員代表委員会 (以下、SprAと略述) とは、1988年に制定された、「指導的職員代表委員会法 (SprAuG)」に基づく、指導的職員のステータスを有する企業管理層職員のみによる被用者利益代表機関であり、10人以上の指導的職員が存在する事業所において自由に設立できる<sup>(38)</sup>。そしてすでに、1990年、1994年、1998年、2002年においてSprAを選出する選挙が行われている。SprAが担当する領域は、指導的職員の労働条件にかんして、主には協約被用者の被用者利益を代表する従業員代表委員会に認められている領域と、大部分が重なる。しかしながら、SprAに与えられた権利は、「協力権 (Mitwirkungsrecht)」に限定される。これは単純化すれば、指導的職員の労働条件に関わる事項についての情報聴取権と協議権をさすが、「共同決定権 (Mitbestimmungsrecht)」を有する従業員代表委員会とは異なり、SprAは基本的に、指導的職員の労働条件変更に関わる使用者側の決定にたいして、拒否権を有しないのである。いわば、協力権とは、共同決定権と比べて著しく弱められた、指導的職員による労働形成参加権といえる。しかしながら、SprAが有する協力権には、指導的職員の雇用条件変更に関わる使用者の決定にかんして、これを実行する以前に、使用者側から情報を受ける権利と、使用者との間で協議を行う権利が含まれている (ただし、従業員代表委員会の場合とは異なり、この協議は、使用者側の決定に何ら拘束力を持つものではない)。例えば、SprAuGは、指導的職員の俸給形成およびその一般的な労働条件の変更にかんしては、第30条において、解雇を含む指導的職員の人事事項の変更にかんしては、第31条において、そして、経営組織の変更がもたらす指導的職員の労働条件へのネガティブな影響とその調整については、第32条において、SprAの協力権を定めている<sup>(39)</sup>。さらにSprAuGでは、このような分野でのSprAの協力権に加えて、第28条「基本規則および合意 (Richtlinien und Vereinbarung)」において、指導的職員と使用者との雇用関係の内容、雇用関係の締結および終了にかんする、拘束力のある基本規則 (すなわち、事業所・企業レベルにおける経営規則と同様の効力を有することになる) を、使用者とSprAとの間で合意し、書面上で定めることができるとしている。従ってSprAuGによれば、指導

<sup>(37)</sup> 指導的職員以外の企業管理層職員は、従業員代表委員会をつうじた利益代表が可能である。

<sup>(38)</sup> SprAuGについて解説した文献としては、Kaiser, D., *Sprecherausschüsse für leitende Angestellte*, Heidelberg 1995などを挙げておく。同法成立までの政党間の交渉経緯を扱った文献としては、Fuchs, W., *Die Entstehung des Gesetzes über Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten - Eine Analyse aus verschiedenen theoretischen Perspektiven*, München und Mehring 2000が挙げられる。

<sup>(39)</sup> これにたいし、BetrVG, 87条第1項では、報酬構成にかんする基本的な原則、および、新しい報酬制度の導入と報酬制度の変更にかんし、従業員代表委員会の共同決定権を認めている。また、同法112条第1項および第2項は、被用者に本質的な不利な影響を及ぼすような経営上の変更の際に、使用者は、従業員代表委員会にたいし、この不利な影響を埋め合わせるような調整 (Interessenausgleich) を行い、また、この影響を被った被用者へのケアを含む、社会的計画 (Sozialplan) を策定する義務を負うことを定めている。

的職員のステータスを有する企業管理層職員にも、SprAという事業所レベルでの利益代表組織をつうじて、自らの労働条件を形成する可能性が、法律上開かれているといえる。

では、SprAは、実際にどの程度、指導的職員の労働条件の形成に影響を与えているのであろうか。すでにSprAを選出する選挙が何回も行われていることは述べたが、これまでにいくつか、実際に選出されたSprAのメンバーにたいするアンケートが行われている。ここでは、1994年に選出された146のSprAにたいして1995年に行ったアンケート結果をまとめた、S. Luczakの報告を参考にする<sup>(40)</sup>。そしてこれによって、指導的職員の労働条件変更にかんする情報聴取権の実態、および、SprAと使用者との間で合意し定められる、指導的職員の労働条件にかんする、拘束力のある基本原則の締結の状況という指標から、SprAによる指導的職員の労働条件の形成にかんする実態を確かめてみることにしたい<sup>(41)</sup>。

表1から明らかであることは、使用者側からの情報聴取権に代表される協力権にかんしてSprA

表1．指導的職員の労働条件変更に際しての使用者側からのSprAにたいする情報提供にかんする満足度

	満足	不満足	回答無し
企業・事業所の経営状態	123 (84.3%)	22 (15.1%)	1 (0.7%)
指導的職員の人事変更	99 (67.8%)	45 (30.8%)	2 (1.4%)
指導的職員の一般事項	96 (65.8%)	47 (32.2%)	3 (2.1%)
指導的職員の新規雇用	87 (59.6%)	56 (38.3%)	3 (2.1%)
経営組織の変更	77 (52.8%)	65 (44.6%)	4 (2.7%)
その他の労働条件変更	75 (51.4%)	67 (45.9%)	4 (2.7%)
必要な書類の配布	73 (50.0%)	68 (46.6%)	5 (3.4%)
報酬構成・形式の変更	70 (47.9%)	75 (51.4%)	1 (0.7%)
新業績評価基準の導入	67 (45.9%)	73 (50.0%)	6 (4.1%)
業績評価基準の変更	57 (39.1%)	83 (56.8%)	6 (4.1%)

表1 Luczak, S., 1996, pp.219-222 (Anhang) より計算の上、作成。満足は、「常に満足」および「ほぼ満足」の合計。不満足は「しばしば不満足」および「全く情報提供無し」ならびに「経験無し」の合計。

(40) Luczak, S., *Sprecherausschüsse für Leitende Angestellte im Rahmen der Unternehmensverfassung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung aus organisatorischer Sicht*, Frankfurt am Main 1996.

(41) このアンケートにおいては、146の企業におけるSprAが調査対象になっている。ドイツのケルンにあるIWD(ドイツ経済研究所)は、IWD, *Großes Interesse an Manager-Vertretung*. In: Informationsdienst, 26. Nov. 1998 (Ausgabe Nr. 48, Jg.24)において、1998年選挙で選出されたSprAの数を約500としているから(ULAは、これを571であるとする)このアンケート結果は、それなりの説得力を有していると思われる。ただしこれは、ULAをつうじて行ったアンケートであるため、ULAにおける加盟員の構成状況を反映して、化学産業企業からの回答のみで45.9%を占めており、これをドイツ企業全体におけるSprAの実態として見ることは、多少の保留が必要である。

表2．使用者とSprAとの間で結ばれた指導的職員の雇用関係の内容および雇用関係の終了にかんする基本規則および合意の存在

	既に締結	準備中	合計
経営内諸保険給付	65 (44.5%)	13 (8.9%)	78 (53.4%)
労働時間	56 (38.4%)	11 (7.5%)	67 (45.9%)
俸給構造	34 (23.3%)	23 (15.8%)	57 (39.1%)
俸給調整	31 (21.2%)	23 (15.8%)	54 (37.0%)
追加的社会的給付	42 (28.8%)	11 (25%)	53 (36.3%)
有給休暇	47 (32.2%)	5 (3.4%)	52 (35.6%)
労働契約一般	40 (27.4%)	10 (6.8%)	50 (34.2%)
社用車の貸与と使用	40 (27.4%)	8 (5.5%)	48 (32.9%)
解雇通告期間	35 (24.0%)	6 (4.1%)	41 (28.1%)
その他	7 (4.8%)	3 (2.1%)	10 (6.9%)

表2 Luszak, S., *ibid.*, pp.223-225 (Anhang) より計算の上, 作成。

は、企業・事業所の経営状態といった、職場にかんする一般的事項においては、大部分において満足な結果を示し、また、指導的職員にかかわる一般的な事項や人事面における変更の際しても過半数は、使用者側から十分な情報を得ていることが分かる。指導的職員の俸給に関わる事項および業績評価に関わる事項といった、具体的な労働報酬に影響する事項にかんしては、やや不満足であるという回答が優勢であるが、それでも約4割から5割弱までは十分な情報を得ていることを示す。

表2は、SprAが、拘束力のある基本規則を使用者との間で締結することをつうじて、自らの、すなわち、指導的職員の具体的な労働条件に、どの程度の影響を与えているのかを見たものである。これによれば、第2節において企業管理層職員の労働契約の部分で触れたような、企業・事業所内における諸保険にかんする基本規則は、準備中という回答も含めて、過半で締結されていることが分かる。さらに、報酬構造・俸給の調整といった、具体的な労働報酬給付に関わる事項およびそれ以外の諸フリンジ・ベネフィットに関わる事項にかんしても、準備中という回答も含め、約3割から4割の間で、基本規則の締結をつうじて、SprAが影響を与えていることが窺える。ここで表れた数字を高いと見るか、低いと見るかは、意見の分かれるところである。しかしながら、これらの指導的職員の労働条件の多くが、既に企業あるいは事業所内における経営規則で定められており、新たな基本規則を締結する必要がない場合も考えられる。従って、少なくともここで回答を行ったSprAが有する、基本規則の締結をつうじた指導的職員の労働条件への影響力の潜在性は、ここで表れた数字よりもいくらかは大きいと見るべきである。

(2) 指導的職員の報酬構造形成におけるSprAの影響行使：

メッサー・グリースハイム社 (Messer Griesheim GmbH.) における事例<sup>(42)</sup>

それでは実際に、SprAは、企業あるいは事業所内において、どのように指導的職員の労働条件の形成に関与しているのであろうか。上に挙げた数字のみではその具体的なあり方が見えてこないもので、ここではこれを、指導的職員の報酬構造の形成という点に絞って、化学産業企業である、メ



ッサー・グリースハイム社(以下、メッサー社と略述)における事例をつうじて描き出そうと試みる。

1990年代にはいると、メッサー社の企業経営陣は、それまでの企業改革の動きをさらに強める形で、「企業文化の改革」を打ち出すようになった。その中心コンセプトは、官僚主義的な労働・組織原理を一掃すると同時に、全ての社員に企業業績に責任のある「企業家」としての意識を持たせることであった。そして、この改革コンセプトを支える基本原理として強調されたのが、EVA原理であった(Empowerment: 責任委譲, Verantwortlichkeit: 責任感, Accountability: 自己の任務にかんして説明責任を有すること)。

これは、労働報酬の側面では、年間賞与への業績主義の導入、より具体的には、年間賞与の額を、各社員の自己責任に基づく業績と結びつけようとする動きとなってあらわれた。

これまでメッサー社では、従業員代表委員会と使用者との協議をつうじて締結される経営協定に基づき、協約外職員である指導的職員には、成功関与(Erfolgsbeteiligung)という名称の年間賞与制度があった。1984年から1993年にかけて平均すると、この成功関与は、各指導的職員の3ヶ月分の月給に相当する額であった。成功関与という名称を有すものの、この額は実際の所、各指導的職員の年間俸給額、勤務年数、そして、同社の親会社であった旧ヘキスト社(Hoechst AG: 現在ではAventis SAを構成する)からの配当金支払いの状況によって決定され、指導的職員個人の業績そのものとは結びついていなかった。そこで、企業経営陣からは、企業自体の成功・不成功および個人的な業績に結びついた、そして、EVA原理を支え企業の競争力を強めるような、新しい年間賞与システムで、この成功関与制度を置き換えるようにとの動議が出されたのである。

指導的職員の新しい年間賞与システムは、EVA単位という名称を与えられた、各事業単位、労働単位において計画された成果目標設定に基礎を置くものとされた。そして、事業後の目標成果達成の測定は、全社レベルで組織されたSprAおよび従業員代表委員会からなる合同委員会において、報告と協議が行われた上で確定されることとなった。

新しい年間賞与システムの具体的な構想の策定は、企業内において専門の作業グループを設定することをつうじてなされた。ここには、SprA、従業員代表委員会、各事業分野から一人ずつ代表が加わっていた。そしてここで作成された構想案は、SprAの総会において全会一致の同意を得て認定され、新しい指導的職員の労働条件にかんする基本規則として確定されることとなった。

結局導入されたのは、目標設定合意制度に基づく年間賞与決定システムであった。これによれば、指導的職員の年間賞与は、合意設定された成果目標の100%達成の時を1として、あとは、0.125ごとに区切られた達成度に従って決定されることになった。指導的職員は、成果目標の100%達成の

---

(42) この事例にかんしては、Hromadka, W. (Hrsg.), *Die Mitarbeitervergütung - Entgeltsystem der Zukunft*, Stuttgart 1995における、当時、メッサー社における人事部長であった、H. Künzelの報告を参考にした。メッサー社は、溶接技術および産業ガスを基盤として事業を展開する、メッサー・グループ(Messer Gruppe)の中心企業である。メッサー・グループは、2002年現在において、全体で、約1万人の従業員を有している。メッサー社は、第2次世界大戦後、株式保有をつうじて、旧ヘキストの子会社となっていた。

場合において、月給3ヶ月分以上の年間賞与を獲得することとなる。そして、達成度が計画された成果目標を上回ったときには、直線的に限度なくこの額を増やすこととなった。この目標設定は、各指導的職員の個人的な達成目標と、上記のEVA単位全体における達成目標とに分けられ、これは1対1の割合で定められることとなった。このシステムは1994年より指導的職員全員にたいして適用された。同年には、このシステムをよりよく定着させるために、SprAとそれぞれのEVA単位における上司も加わった、1日のワーク・ショップがもたれた。ここでは主に、目標設定と目標結合の方法、および目標設定のマネジメントの方法という問題が扱われた。このワーク・ショップによって、新システムは、指導的職員によってよく理解され、受け入れられることとなり、これが終了する頃には、各EVA単位から来ていた上司と指導的職員との間で早くも、目標設定にかんする合意が行われる例も観察された。

この事例から明らかであることは、メッサー社のSprAは、報酬構造の変更に相当する、個人業績に基づく新たな年間賞与システムの導入に当たって、その構想案の作成に直接関与することをつうじて、その方針および構造の形成および決定に加わることを認められているということである。そしてさらに、このシステムに基づく、目標成果達成にかんする評価測定の確定に加わることを認められていることである。従って、同社のSprAは、この事例からうかがう限り、指導的職員の報酬構造の変更に際して、その導入から運営にまで影響を及ぼしていることとなる。このように、各経営体レベルならば、指導的職員のステータスを持つドイツ企業管理層職員の労働条件も、制度化された労使関係システムをつうじて形成されうる余地を持つことが、事実上も確認できるのである。

しかしながら、このメッサー社のSprAが有する影響力を、保留無しでドイツ企業全体において一般化することは、不可能である。というのも、メッサー社が属する化学産業においては、前述のVAAが、指導的職員を中心に企業管理層職員にたいして強い影響力を有しており、これが、SprAが1988年に法的確定されるかなり以前から、指導的職員間の自由意志で結成されたSprAをつうじた、指導的職員の利益代表政策を推進してきたからである<sup>(43)</sup>。このような化学産業における、VAAによって養われたSprAの強い伝統に加えて、メッサー社自体の独自性も無視できない要素である。というのも同社は、既に1978年において、主に企業管理層職員を対象に、「社員との話し合い(Mitarbeitergespräch)」と呼ばれる、企業管理層職員と上司あるいは企業経営陣との間で、その任務とキャリア形成目標にかんする合意を3年ごとに行うシステムが、正式に制度化されていることが確認できるからである<sup>(44)</sup>。つまり同社では、それ以前からも、上下の合意を重視し、企業管理層職員自身が、自らの労働形成に参加することを認める伝統が既に存在していたのである。そしてこのような素地があったからこそ、当事例におけるような、SprAの広範な関与にも道を開く

---

(43) VAAは、2001年時点において、約27000人の組合員を有する、ULAにおける最大の労組組織である。また、自ら称するところでは、VAAは、化学産業における、約5割の指導的職員を組織しているとする。

(44) Hromadka, W. (Hrsg.), *Unternehmer in heutiger Zeit: Festschrift für Hans Messer zum 40 jährigen Dienstjubiläum*, Frankfurt am Main 1983, p.36参照。

ことができたと考えられるのである。

### おわりに

以上、ドイツ企業の事業再構築運動とそれに伴う企業官僚制の変化という問題意識から、ドイツ企業管理層職員とその雇用システムという問題を論じてきた。もちろん、ドイツ企業管理層職員といってもその労働条件のあり方は、産業ごと、企業・事業所ごとに大きな相違を見せるし、このことは、その変化という側面においても同様にあてはまる。そのため、個別の事例研究を重ねていく作業が、企業管理層職員にかんする歴史的な変化を精緻に理解するためには、重要となろう。また、本稿においては、ドイツ企業の事業再構築運動と企業管理層職員の新しい雇用システムとの関係が1つの中心的な論点となったが、題材をドイツのみに絞ったために、新しく定着するに至ったシステムのうち、どの要素がドイツに特徴的なものであり、どの要素が他の先進工業諸国にも共通して見られるかについての判断は下せなかった。このため、本稿で論じてきたようなドイツ企業管理層職員の雇用システムの変化を、他国における事例と詳細に比較検討することをつうじ、相対化してゆく作業が、将来の重要な課題となると考える。

(いしづか・ふみき 東京大学大学院経済学研究課博士課程)

**法政大学大原社会問題研究所叢書** ◎好評発売中◎

**横関 至著**  
A5判・三三〇頁・五〇〇〇円

普選下の農民運動は小作争議と共に選挙・議会活動も重要な柱であり、その運動の動静が政党政治に及ぼした影響を解明。

**近代農民運動と政党政治**  
農民運動先進地香川県分析

**梅田俊英著**  
A5判・三六〇頁・五〇〇〇円

大正デモクラシー期における社会運動と出版文化の歴史を手書きメモ、日記、手紙、予審調書など新しい史料で再構成。

**社会運動と出版文化**  
近代日本における知的共同体の形成

**五十嵐 仁著**  
A5判・四六〇頁・六〇〇〇円

戦後日本における政党政治の変遷と労働組合とのかがわりを焦点をあて分析。革新政治の課題と労働組合運動の今日的課題を提示。

**政党政治と労働組合運動**  
戦後日本の到達点と二十一世紀への課題

**現代の韓国労使関係**  
A5判・三六〇頁・六二〇〇円

法政大学大原社会問題研究所編  
企業別から産業別組合形成をめざす韓国労使関係を「民主労総」等の調査を踏まえ法改正・労働市場・産業構造等多面的に分析。

**証言産別会議の運動**  
A5判・三九〇頁・六五〇〇円

法政大学大原社会問題研究所編  
産別会議の運動家の証言から産業民主主義の展開や経済再建との関連を視野に入れた労働運動史・労使関係史の解明。

**高齡者の在宅ターミナルケア**  
その人らしく生きることを支える

嶺学・時田純・季羽倭文子編著  
A5判・三三〇頁・三八〇〇円

夕暮れにも光があるように、生を支える――課題、実践、システム。尊厳を持って生き残るためのトータルケア。

**証言産別会議の運動**  
A5判・三九〇頁・六五〇〇円

法政大学大原社会問題研究所編  
産別会議の運動家の証言から産業民主主義の展開や経済再建との関連を視野に入れた労働運動史・労使関係史の解明。

**御茶の水書房** 〒113-0033 東京都文京区本郷5-30-20 電話03(5684)0751  
http://homepage1.nifty.com/ochanomizu-shobo/ ▶ 価格は税別 ◀