

石塚史樹著
『現代ドイツ企業の
管理層職員の形成と変容』

評者：久本 憲夫

本書は管理層職員（幹部社員）における集团的労使関係を分析した貴重な研究である。大卒技術者を中心とした被用者たちが組織再編のなかで、どのような労使交渉をなしているかについて大手化学企業を例として検討している。内容は基本的には化学産業に限定されているが、それだけに内容は深くなっている。本書の構成はつぎのようになっている。

まえがき

序章

第Ⅰ部 ドイツ企業の変質と管理層職員の形成

第1章 ドイツ企業の組織変革運動と管理層職員の形成

第2章 管理層職員の雇用システム

第3章 管理層職員と利益代表との関係

第Ⅱ部 事業再構築のもとでの管理層職員

第4章 化学企業の事業再構築が管理層職員に与えた影響

第5章 事業再構築への管理層職員の対応
終章

本書は2部構成であり、第Ⅰ部は、ドイツにおける管理層職員の形成、雇用システム利益代表および労使関係とのかかわりを一般的に議論している。第Ⅱ部では、ドイツ企業の事業再構

築(組織変革運動)が管理層職員の雇用条件にもたらした影響とそれにたいする管理層職員の利益代表組織の対応を、1990年代から2000年代初めの時期にかけて化学産業を事例として論じる。

第1章では、「指導的職員」と「管理層職員」、さらには「協約外職員」の概念の違いや「管理層職員」概念の形成史を丹念に追っている。これは、VAA（化学産業大卒職員・管理的職員連盟）やこれが加盟するULA（ドイツ管理的職員連合）の被用者運動体の観点に立てば重要な観点である。本書のテーマからしてもそうかもしれない。ただ、評者の問題関心からすれば、日本との比較で論じてもらった方が分かりやすいのではないかと感じた。

本書でいう「管理層職員」とは「企業内部のラインおよびスタッフ部門において、指導的な地位と事業運営上の決定責任を委ねられているか、あるいは、研究・開発などの高度な専門知識を要求される分野において専門的業務に従事する」職員であり（30-31頁）、「企業内の官僚組織内でのヒエラルキー上の位置づけを基準とした従業員分類」である（35頁）が、実質的には「協約外職員」（47,48頁）のことである。

日本の一般的なケースと比較すると、協約被用者（ブルーカラーとホワイトカラー）が労働組合員に近く、協約外職員＝「管理層職員」が管理職クラスにあたる。ドイツにある従業員代表会は日本の企業別労働組合よりも上位の職位（「指導的職員」を除く「管理層職員」）まで対象としている。より上位の「指導的職員」については、「指導的職員代表委員会」が組織的な利害代表組織である。

第2章は、管理層職員の雇用システムについて概括的に説明されている。説明がわかりやすく、大企業における管理層職員の雇用管理についての一般的な知識を読者は得ることができ

る。欲張りをいえば、具体的な例や数字があるとより説得的になると感じた。

第3章では、VAAを中心としたULAの活動と歴史、および「指導的職員代表委員会」が分析される。これらの点について、従来わが国で紹介されることはほとんど無かっただけに価値がある。

以上見た第I部は、ドイツにおける管理層職員の雇用について、一般的な知識を与えてくれる。第II部は、1990年代から2000年代初頭における化学産業の事業再構築が管理層職員に与えた影響とVAAからみたその対応について分析する章である。第4章では、化学産業の雇用状況の推移と管理層職員の雇用条件の変化および意識変化、VAAの組織状況、東ドイツ地域の状況について説明される。最後の第5章では、VAAの使用者団体や個別企業との管理層職員の労働条件をめぐる労使交渉が描かれる。評者にとって最も面白かった章である。第1節では、産業レベルの労使交渉を扱い、第2節では事業所レベルの交渉を扱っている。産業レベルでは（技術系）大卒者俸給協約におけるVAAの譲歩交渉が詳しく紹介されている。VAAが指導的職員中心の組織からその下にいる管理層職員中心の組織になることができるかどうか問われているのである。事業所レベルの状況は、最も興味深い節である。「指導的職員代表委員会」の活動実態が具体的に紹介されている。

とても勉強になったというのが評者の率直な感想である。ドイツにおいても専門職労働組合や企業内専門職、協約外職員の労働条件の決定方式などについてはほとんど知られておらず、社会的な関心も高いとはいえない。そのため労働法的なものを除けば研究書はほとんどなく、企業内の事柄であるために、こうした情報にアクセスすることも容易ではない。地域労働協約

であれば、ある程度調べることができるが、企業別労働協約や事業所協定、および、その交渉プロセスを知ることは困難である。協約外社員についてはその傾向は一層強い。それだけに、本書が協約外職員の集団的労使交渉の枠組みといくつかの事例を報告している点は非常に貴重なのである。とくに第5章が重要である。BASFの協約外委員会での労使交渉が取り扱われる。従業員側としては、化学労組(IGBCE)とVAAで構成される協約外委員会と指導的職員代表委員会が参加していた。管理層職員の代表は制度的には従業員代表会と指導的職員代表委員会に分断されているわけであるが、このケースでは、実際には同じテーブルで交渉していた。協約外職員は建前としては、個別に企業と雇用契約を結ぶ。そのため、集団的労使関係は存在しないことになっている。しかし、とくに大企業では中上級専門職が増加している。こうした建前としての個別雇用契約と従業員代表制の実際の関係はほとんど知られていない。本書は、この点について接近している。

評者は、数的に増加し雇用問題も発生している幹部社員の雇用関係の実態について知りたいとは思いつつ、適切な手がかりが見出せないままになっていた。そのため、誰かにこの点をしっかりと腰をすえて研究してほしいと長い間願っていた。本書はその願いを叶えてくれたうれしい書物である。本書によって、今まで曖昧なままになっていたある部分が明確になった。とくにVAAの活動をよく理解することができた。他の産業では組織を維持できなくなっているがVAAはそれを苦勞しつつも維持している。それは歴史的に企業の枠を超えて存続してきた。もしかするとIG Farben時代の歴史的経験がこの事実に寄与しているのかもしれない。

このように本書はドイツ労使関係研究におい

て重要な著作ではあるが、疑問点がないわけではない。以下、指摘することにしよう。まず、化学産業は大卒給与協約が古くからある例外的な産業であり、化学産業の状況が他産業でどの程度一般的かという疑問がわく。実際、法的な意味での「管理層職員」の労働組合はVAA以外にはドイツには存在しない。無いものねだりの気もするが、本書の表題が「管理層職員の形成と変容」となっているだけに、この点を仮説的にも論じる必要があるだろう。

つぎに、VAAが加盟するULA系労組員の従業員代表会に占める割合は全体の0.1%とされているが、これをもって「従業員代表委員会に大いに進出した」(88頁)とみるのは過大評価ではないだろうか。また、ULA系をもって「管理層職員は大いに関与した」(89頁)とみるのは、ULA=管理層職員とみており、圧倒的多くの未組織やDGB系労組の管理層職員を無視している点など勇み足と思われる記述も散見される。

また、VAAの組合費はDGB系の組合に比べて、組合費が大幅に安くなっている。収入の高い層を組織化しているVAAの組合費の絶対水準が大幅に低いということが意味していることは、おそらくその活動がかなり限定的であるということであろう。財政的背景が弱ければ、できることは限られてしまう。BASFなどの企業から便宜供与されていることについてはおそらく長い歴史の産物であろうが、その性格付けについても批判的な検討が必要ではなかっただろうか。全般的に、VAAに対する批判的な視点が弱すぎるように思える。

なお、ドイツの大手化学企業の協約外職員(本書にいう指導的職員は除く。ただし、その層についても同様のことが予定されていた)の賃金処遇制度改定については、かつて公表したことがある(拙稿「ドイツ化学企業C社の報酬システム」, 京都大学『経済論叢』第164巻第4

号, 1999年10月, 69-88頁)。この企業の場合、協約外職員に対して、ヘイ・システムが導入されたが、それよりも興味深いのは協約外職員は年功昇進によって実際の職務以上に格づけられることが多く、その取り扱いに苦慮するとともに、協約外職員の膨張によってランクの細分化、具体的にいえば、協約外職員であるLM1(Leitende Mitarbeiter 1)をLM1.1, 1.2, 1.3に分割するという、年功昇進や技術者層の増加への対応が図られていた。これは事業所協定に定められた。LM2以上の「管理職員(指導的職員)」については確認していないが、本書がいうように「指導的職員代表委員会」との協定が締結された可能性が高い。いずれにせよ、人数の増加に伴い高位の職階を分割・増加させたのである。これはいわゆるブロード・バンディングとは逆の方向であり、成果主義化によって年功昇進を抑制しつつもモラルの低下を防ごうとする当時の企業側の思惑があったものと思われる。

最近では、当時よりも状況は一層厳しくなり、協約外職員の多くが事業再構築によって雇用不安にさらされるようになったのが実状であろう。今までは経営層に近く安定雇用と高賃金が保証されてきた企業内中上級幹部社員の雇用が不安化するという先進諸国共通の現象がドイツにおいても発生していることを示している。そのため、数少ない労働組合組織の一つであるVAAが企業別交渉をしていることがわかった。ただ、本書がいうように「管理層職員」の代表としてVAAあるいはULAをあげることで十分であるのかという疑問がある。企業内専門職の数は高学歴化や産業構造の高度化にともなってどの国でも増加している。そのなかにあって、VAAにせよULAにせよ組織化に成功しているとはいいがたい。もちろん、この間大きく組合員数を減らしているDGB加盟組合に比べればマ

シであるとはいえ、組織率は低下しているとみるべきではないか。

また「管理職層」の利益代表といいつつ、「指導的職員」の代表である「指導的職員代表委員会」の議論にかなりの部分が割かれており、「指導的職員」ではない「管理職層」＝中級幹部社員と「指導的職員」＝上級幹部社員との関連が必ずしも明らかではない。人数的には中級幹部社員のほうが上級幹部社員よりかなり多いと思われるから、この内容の分析が必要であろう。

最後に訳語の問題であるが、「協約外職員」の上層部分は「指導的職員」（評者は「管理職員」と訳している）として特別な立法的な地位を保有する。「管理層職員」という訳語は、企業内ヒエラルキーを示すのであるから「幹部社員」と訳すほうが適切ではないだろうか。なぜならば、日本と同じように、必ずしも「管理職」ではなく、むしろ「技術専門職」の方が多いからである。わが国にも「部下なし管理職」「名ばかり管理職」が多いから、こうした訳語をつけることの気持ちはよくわかる。しかし、「管理層職員」とは・・・企業内の官僚組織内でのヒエラルキー上の位置づけを基準とした従業員分類」（35頁）であり、本書が主として分析対象とするVAA組合員の大部分は「大卒の自然科学者とエンジニア」なのである（219頁）。これを「管理層職員」とするのはやや違和感がある。VAAは基本的には「専門職労働組合」とみるべ

きではないだろうか。

近年、医師の専門職組合である「マールブルグ同盟」が大規模なストライキを執行し、彼らの要求をかなり認める形の労働協約を獲得したことが、社会的に話題となった。また、2008年7月10日付manager-magazinのインターネット版によれば、シーメンス社は約2300人いる上級幹部社員の8%、約2万3000人いる中級幹部社員の4%、約10万人いる協約従業員の3%を削減すると発表した。本書で扱っている「管理層職員」には前者2つが該当すると思われる。中級・上級専門職の増加とともに、企業はこうした従業員に対して、しばしば人員削減を要求せざるをえなくなっている。これは、従来から経営者側として認識してきた人々に発想の転換を求めることになった。なぜならば、ブルーカラーや一般職員の減少、大卒者採用の増加は、従業員の多くがこうした専門職で占められる事態を生みはじめているからである。日本と比べて、ドイツではややゆっくりとしているが、それでも同様のことが起こっていることを本書は示しているのである。

こうした業績が若い世代から生まれたことは非常に喜ばしいことである。

（石塚史樹著『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2月、264頁、定価6,000円＋税）

（ひさもと・のりお 京都大学大学院教授）