

# 事業再構築におけるドイツ管理層 職員の俸給構造の変動 —BASF社の事例

石塚 史樹

はじめに：問題設定

- 1 事業再構築と管理層職員にたいする雇用政策
- 2 BASFの管理層職員と利益代表
- 3 新俸給規則の導入
- 4 新システムにおける可変給の運用
- 5 新システムにおける基本給の運用

結 語

はじめに：問題設定

1990年代から2000年代にかけては、ドイツでも企業の事業再構築が進展した。ドイツ企業は、グローバル化の進展、メガ・コンペティションの激化を意識しつつ、国内外での競争力をより高めるために大規模な企業改革を遂行してきた。とくに、大幅な景気後退を体験した1993年以降、企業組織全体の効率化、中核事業の再検討と絞り込み、人員削減を中心とするコスト削減策をつうじて、競争力の強化をはかってきた。企業の事業再構築の必要性に多分に影響される形で、ドイツの経済社会全般にわたり新保守主義的な規制緩和も進められ、ドイツの「社会国家 (Sozialstaat)」は、この10数年でその様相を大きく変化した。労働にかかわる分野だけでも、被用者の労働条件を産業レベルで定める労働協約 (Tarifvertrag) の拘束力が緩和された。また、ハルツ法 (Hartz Gesetze) により失業者にたいする失業給付の給付制限と事実上の就業強制措置が導入されるなど、被用者の保護よりも市場原理を優先した労働市場改革が追求されるようになった。

事業再構築の過程では、国際的な資本調達必要性から、株主価値を高めるような改革を実行した企業が注目を集めた。化学産業では、選択と集中の路線でこれを実現しようとした企業が多かった。その典型が、ドイツで第3位の規模を誇ったヘキスト (Hoechst) だった。同社では、1994年にユルゲン・ドルマン (Jürgen Dormann) が代表取締役役に就任すると、1999年に仏企業と合併するまでの間、製薬と農薬事業への特化を進め、大いに株式価値を引き上げた。ドイツで第2位と第4位の規模のバイエル (Bayer) とヒュルス (Chemische Werke Hüls) も同様の路線を追求し、事業の特化に基づく事業再構築を進めた<sup>(1)</sup>。

これらの企業では、大規模な企業組織の変革にともない、従業員の雇用・労働にかんする事項において、大きな変化が観察された<sup>(2)</sup>。利益上の諸指標と株式価値の改善とは裏腹に、改革の負担の影響が労働現場にも及んだ結果、ヘキストの従業員の間では「従業員の利益を犠牲にした株主価値の追求（Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen）」との揶揄まで聞かれた。同社では、事業再構築が事実上のダウンサイジングをともなった。これに加え、しばしば労使共同決定の原則が無視されて、経営陣による一方的な雇用労働条件の改革が強行されたことが、改革にたいする従業員の不満を強める要因となった。

競合企業の多くが事業分野の特化を進める中で、ドイツおよび世界で第1位の規模を誇る化学企業のBASF社（Badische Anilin- und Soder-Fabrik）は、少数の事業分野への特化と他企業との合併の道をとることなく、石油化学に基づく、総合化学企業の構造を保持し続けた（2006年末のグループ全体の従業員数95,247人、売上高521億1,000万ユーロ）。世界的な需要の変動に業績が左右されやすい汎用化学部門を保持する戦略は、少なくともドイツの化学企業では例外的であった。また、同社は、中央研究開発部門をはじめとするグループ全体の中核機能の大部分を、事業再構築の過程でもルートヴィヒスハーフェン（Ludwigshafen）の本社（BASF Aktiengesellschaft: BASF A.G. 2008年以降はBASF Societas Europaea: BASF S. E.）に集中し続けた<sup>(3)</sup>。

同社においては、他の化学企業に比べ、1990年代以降の組織変革は、相対的に緩やかであった。また、事業再構築の方向性も、経営陣と従業員利益代表との企業立地合意（Standortkonzept）をつうじて、労使間の合意と協調に基づいて決められた。この合意では、本社機能の保持、経営状況を理由とする解雇の回避を含む雇用労働上の重要事項も詳細に取り決められた。このことから、BASFでは、他の化学企業と比較して、労使共同決定の原則が尊重されつつ、事業再構築が進められたことが推察される。

そうであるなら、同社では、事業再構築の重要な柱のひとつである雇用システムの改革にも、何らかの特徴が見出されることが期待されうる。具体的には、コスト削減の観点から最も改革の焦点となりやすかった、従業員の賃金俸給の構造の変化において、同社の労使関係のありかたが強く反映されているのではないかと考えられる。

---

(1) ヒュルスは、スペシャリティケミカルへの特化を進め、1999年にデグッサ（Degussa）と合併し、デグッサの一部となった。このデグッサも、2007年9月にEvonik Industries A.G.と社名を変えた。Bayerは、製薬、農薬、素材生産事業への特化を進め、それぞれ、Bayer HealthCare, Bayer CropScience, Bayer MaterialScienceとして分社化した。この過程で、本来の中核事業だった化学部門を、スピノフにより2004年にLanxessとして分離した。

(2) これにかんし、ヘキストについてはいくつかの調査文献がある。同社がアベンティス（Aventis S. A.：現在のSanofi-Aventis）に改組されるまでの従業員の雇用・労働に起きた変化について、おもに協約被用者（tarifliche Mitarbeiter）に焦点をあてた文献として、Menz, W., Becker, S., Sablowski, T., *Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst AG zum Life-Sciences <-Konzern>*, 1999, Hamburg がある。管理層職員（協約外職員）にかかわる変動については、石塚史樹「グローバル化下のドイツ企業と管理層職員：ヘキスト社の事例」工藤章／井原基編『企業分析と現代資本主義』ミネルヴァ書房 2008年, pp. 90-133がある。

従業員の中でもとくに、管理層職員（Führungskräfte：事実上、協約外職員、つまり *außertarifliche Angestellte* を指す）の雇用システムの改革は、事業再構築の過程でドイツ企業が大きな関心を注いだ事項であった<sup>(4)</sup>。というのは、その労働コスト削減の重要性に加え、彼らが経営陣未満のヒエラルキーにおいて企業組織の管理運営を担当し、かつ将来の経営陣の候補であることから、その雇用管理のあり方は企業経営の成功を左右する重要な意味を有すると考えられたからである。

そこで、本稿では、1990年代以降の事業再構築が、労使協調を重んじてきたBASFの本社事業所に勤務する管理層職員の雇用システムに及ぼした影響について、事例研究を行う。とくに、成果型賃金体系の導入という側面においてこれを分析し、管理層職員の俸給構造にもたらした変動と、その特徴について考察する。この作業により、ドイツ企業の事業再構築が実際はいかに進められたかについて、ひとつの正確な像が浮かび上がると思われる。

この際、経営陣の政策展開に加え、管理層職員の利益代表による俸給構造の形成への影響行使という要素に着目する。というのも、ドイツの化学企業においては、管理層職員の多くが独自の労働組合（VAA: *Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie*, 化学産業大卒職員および指導的職員連盟）に結集し、その影響下にある職場利益代表（職場グループ：VAA-Werksgruppe, 指導的職員代表委員会：Sprecherausschuß der leitenden Angestellten：SpA, VAA従業員代表委員会：VAA-Betriebsrat）をつうじ、自らの雇用労働条件に大きな影響を及ぼしている<sup>(5)</sup>。

本稿では、以下の構成で考察を進める。第1節では、1990年代の事業再構築との関係において、管理層職員の雇用システムの改革を論じる。第2節では、BASFの管理層職員とその利益代表の構

---

(3) ドイツの国内法である株式会社法（*Aktiengesetz: AktG*）に基づく株式会社（*Aktiengesellschaft: A. G.*）であったBASF本社は、2007年4月の株主総会の決議により、2008年1月に欧州株式会社（*Societas Europaea: S. E.*）への組織変更を行った。本稿で扱う内容は、厳密には、同社が国内法による株式会社であった2005年までの事項に属する。だが、BASFの企業としての継続性を重視し、英語題名には、現在の名称であるBASF S. E.として表記した。欧州株式会社法についてのEU閣僚理事会規則（No 2157/2001）に基づいて設立される欧州株式会社には、本社事業所の国籍を問わず、EU（欧州連合）およびEEA（欧州経済地域）内での国境を超えた事業所の移動、M&A、子会社・事業所の設立についての統一的な手続きが適用される。このため、国内法に基づく株式会社よりも、欧州内での事業展開がはるかに簡便に行われうる利点がある。ドイツでは、BASFのほかにも、保険大手のアリアンツ（Allianz）、医療サービス大手のフレゼニウス（Fresenius）などが欧州株式会社の形態を採用している。

(4) ドイツでは、正規従業員（*Stammebelegschaft*）の多くは、一般産業協約（*allgemeine Industrietarifverträge*）により、賃金俸給額、労働時間、フリンジ・ベネフィットの最低水準を保証される。これは、産業別・地域別に（場合によっては個別企業ごとに）使用者団体（*Arbeitgeberverbände*）と産業労働組合（*Industriegewerkschaften*）との間で、原則として年度ごとに交渉・締結される。これは、使用者団体に加盟する企業で勤務する被用者に適用される。これとは別に、高度な職務能力と専門知識、企業組織内でのヒエラルキー上の地位の高さを理由に、一般産業協約で定められる俸給額の最高水準を少なくとも10数%上回ったそれで勤務する、法律上は協約外職員と分類される従業員グループが存在する。これがドイツでは、事実上の管理職とみなされ、主に使用者側より管理層職員と呼ばれてきた。本稿では、協約外職員を表すのに、管理層職員の呼称を用いる。本稿で扱う化学企業では、化学産業一般労働協約で定める最高俸給水準である、E13を超えた俸給額で勤務する従業員を管理層職員とみなす。

造を論じ、管理層職員が上からの改革に対処するためにいかなる体制を準備してきたかを探る。第3節、第4節、第5節では、1997年以降の新俸給構造の導入とその具体的な運営について分析する。結語では、BASFの管理層職員による企業評価に触れつつ、俸給構造の分析結果からうかがえる、事業再構築下の同社における労使関係の意味を論じる。

本稿で使用するデータや資料には、2次文献やBASFの事業報告書に加えて、BASF文書館の企業文書、VAA職場グループの年間事業報告、筆者と同社のVAA職場グループ代表とが以前に行ったインタビューの内容が含まれる<sup>(6)</sup>。俸給システムにかかわる具体的な規則は、BASFが公開しているわけではない。したがって、これについての記述は、筆者自身による諸資料の検討結果から再構成されたものである。

## 1 事業再構築と管理層職員にたいする雇用政策

### (1) 1990年代以前の改革案

BASFの経営陣は、すでに1960年代末から1970年代初頭に、企業成功の鍵を握る従業員層である管理層職員の雇用管理について、コンサルティング企業（McKinsey & Company：以下、マッキンゼーと記述）より改革の必要性を指摘されていた<sup>(7)</sup>。マッキンゼーはここで、BASFの利益率の伸び悩みの根本的な原因として、能力のある管理層職員（qualifizierte Führungskräfte）の不足を指摘した。

同社は、能力のある管理層職員を、あらゆる変化に対応できる企業家的能力を有するゼネラリストとしての管理層と位置づけた。その上で、BASFの管理層職員の圧倒的大部分が専門家意識の強

---

(5) 管理層職員の労働組合、職場利益代表の体系については、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：その1990年代における調整」『大原社会問題研究所雑誌』521号（2002/4）などに説明がある。化学産業のみに限定して簡単に説明すると、VAAは2007年現在において、26,000人以上の管理層職員を組織する。大卒職員における組織率は、約4割程度である。VAAは協約締結機能を有するいわゆる「社会的パートナー」であり、化学産業の大卒社員のために、化学産業の使用者団体である（BAVC：Bundesarbeitgeberverband Chemie, ドイツ化学産業使用者連盟）と大卒者俸給基本協約（Mantel- und Tarifvertrag über Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte der chemischen Industrie）を締結し、その所得とフリンジ・ベネフィットについての最低水準を取り決めている。各企業・事業所において、VAAは職場グループをつうじて管理層職員の組織と利益代表に当たる。職場グループは、SpAとVAA組合員より選ばれたVAA従業員代表委員会の2つの法定の利益代表をつうじて使用者側と交渉できる。SpAはSpA指針規則（SpA-Richtlinie）を指導的職員のステータスを有する管理層職員のために、従業員代表委員会は経営協定（Betriebsvereinbarung）をそれ以外の管理層職員のために使用者と締結し、その具体的な雇用労働条件を取り決める。

(6) BASF企業文書館（BASF Aktiengesellschaft Unternehmensarchiv）の資料として、PSA（Personal- und Sozialabteilung）、C6322, Sprecherausschuss Leitende Angestellteを主に使用した。インタビューについては、筆者が2002年7月にBASF本社事業所のVAA職場グループの長であるライナー・ナーハトラブ氏（Dipl. Ing. Rainer Nachtrab）と行ったもの、また、インタビュー後に同氏とやりとりした電子メールの内容を指す。

(7) マッキンゼーは、調査初期の1968年7月に、「Memorandum of Proposals Strengthening Organization Structure and Management Processes」と題した提案書をBASFの経営陣に提出し、管理層職員の雇用管理を改革する必要性を説いた。



い大卒化学者 (Chemiker) を中心とする大卒自然科学者 (Naturwissenschaftler) から選ばれているため、彼らが生産と研究開発にのみ関心を集中し、企業活動全体のマネジメントとマーケティング業務を怠っていることが同社の業績不振の理由と断罪した<sup>(8)</sup>。また、ルートヴィヒスハーフェンの本社事業所にBASFの中心的機能が集中する構造に起因する官僚主義の弊害も、この傾向を助長していると批判した。

マッキンゼーは加えて、能力のある管理層職員を育成する仕組みが欠如していると指摘した。このため、組織改革の一環として、管理層職員の集中的な管理、配置計画、能力開発のための特別なシステムを用意するように提言した。この際、とくに、取締役会直属の「管理層職員開発部 (Ressort: Entwicklung von Führungskräften)」を新設し、望ましい管理層職員の育成を全社レベルで組織的に行う必要性を説いた。

改革提言は、管理層職員の資質の再検討にまで及んでいた。マッキンゼーは、管理層職員の上層を占める指導的職員 (leitende Angestellte) の職務の再評価を行い、彼らの能力が当該職務にふさわしいかを徹底的に再検討すべきと主張した。実際に、経営陣に直属する部課の第2層の管理的役職 (Führungspositionen der zweiten Linie) にある指導的職員について、コンピュータによる人事情報の分析を始めていた<sup>(9)</sup>。

いずれにしても、マッキンゼーの提案は、それまでBASFでは欠如していた、管理層職員の業績の向上を促す雇用管理システムを整えることが、同社の直面した停滞を打破するためには不可欠とする点で、一貫していた。

この時は、当時の代表取締役だったベルンハルト・ティム (Bernhard Timm) が管理層職員にたいするマッキンゼーの否定的な態度を嫌ったことにより、上記の改革案が実現することはなかった。だが、後の経営陣は、石油危機、BASFの北米を中心とした海外進出の本格化といった事態を体験することで、BASFが世界的な企業として生き残るために、収益力を強化するための改革の必要性をより強く感じるようになった。このため、マッキンゼーの改革案は、経営陣の念頭にとどまり続けた<sup>(10)</sup>。

---

(8) 1969年当時のBASFの人事部統計課の資料によれば、同社の大卒の管理層職員のうち、2,093名が大卒自然科学者 (主に大卒化学者) であり、それ以外の大卒者 (主に経済学部卒と法学部卒) は337名に過ぎない。このことから、同社における管理層職員に占める自然科学者の優位は認められるが、同社が化学製品の研究開発と生産を主要事業とする企業である以上、当時のドイツの化学企業としては、特別な現象ではなかった。これにつき、AT-Angestellte (Aufgliederung nach leitende u. nichtleitende Angestellte: Stand 31. 10. 1969), Pers. Abt./Stat. Büro, 9. 12. 1969 H, C6004 (BASF文書館資料) 参照。また、Abelshauer, W. (Hrsg.), *Die BASF – Eine Unternehmensgeschichte*, München, 2003, p. 625によると、当時、BASFの管理層職員の80%は、単一の専門畑でしかキャリアを積んでおらず、また、75%は本社事業所のみ勤務経験しかなかったとされる。

(9) Abelshauer, W., *ibid.*, p. 578.

(10) 後の代表取締役であるマティアス・ゼーフェルター (Matthias Seefelder) は、1979年にふたたび、マッキンゼーに企業改革のための調査を依頼し、1981年に実行された組織改革の準備を進めた。この時マッキンゼーは、組織改革の一環として、旧構造の弊害が詰まったルートヴィヒスハーフェンからフランクフルトなど他の地に本社機能を移すように進言していた。

## (2) 1990年代以降の事業再構築：Vision 2010

BASFのグループ全体での売上高は1989年に460億ドイツマルク、営業利益は43億ドイツマルクとなり、第2次世界大戦後で最高を記録した。しかしながら、1990年初頭には化学製品への世界的な需要の落ち込みが発生した。これに世界的な景気後退とドイツ経済全体の不況の影響が加わったことで、1993年にはドイツの化学産業全体が深刻な業績不振に陥った。BASFグループの売上高も、1993年には406億ドイツマルクに、営業利益は10億ドイツマルクにまで落ち込んだ。

この危機は、多分に化学品への需要の変動と景気循環的な要因によるものであった。だが、これを契機にドイツの化学企業は、大規模な事業再構築の実施に踏み切った。BASFも例外ではなく、1990年に代表取締役役に就任したユルゲン・シュトルーベ（Jürgen Strube）は、1994年に「2010年への展望（Vision 2010）」と称する改革理念を掲げ、事業分野の再検討と組織の徹底効率化を基本路線とする事業再構築に乗り出した<sup>(11)</sup>。シュトルーベは、BASF始まって以来の事務系の代表取締役であった。それまでは、大卒化学者のみから社長が選ばれてきたことから、このトップ・マネージャーの人選自体が、同社の管理層にかかわる変革の方向性を象徴していたともみられる。

シュトルーベは、2000年代までに、製薬とテープレコーダー事業からの撤退を軸として、100を超える事業分野の放棄を実行した。最終的な方向性としては、他の化学企業が目指したような最終消費者に近い分野の強化路線を放棄し、石油化学に基礎を置く総合化学企業として、他企業向けの幅広い中間製品の生産を維持するとともに、エネルギー資源（石油と天然ガス）の分野の事業を強化することで、競争力強化をはかった。

組織の効率化は、人員削減によく表現され、1989年から2000年までの間に、グループ全体で3割以上の従業員が削減された。これに合わせ、従業員ひとり当たりの売上高は、16万ユーロから34万ユーロまで大きく上昇したため、事業再構築をつうじ、かなりの収益力の向上が達成されたといえる<sup>(12)</sup>。

## (3) Vision 2010と管理層職員の雇用システム改革

改革の基礎理念であるVision 2010は、取締役会に直属する事業単位（Geschäftsbereich: GB。経営陣である取締役会を第1層の管理層とすると、GBの長は第2層の管理層と位置づけられる）の自己責任強化を中心的な原則とした。BASFでは、従業員利益代表との合意に基づき、本社の持株会社と事業子会社への分割の道は、取られなかった。その一方で、従来はBASFを構成する事業部門だったGBが事実上の独立企業にみ立てられ、生産事業と経営状態について自己責任を持つことが義務付けられた。

この際、取締役会の各取締役（代表取締役も含む）は、複数のGBの最高責任者として、各GBの

---

(11) シュトルーベは、1939年に生まれ、法学博士の学歴を有する。1969年にBASFに入社し、財務部門（Finanzressort）からそのキャリアを開始した。当時、財務部門を担当した取締役が、マッキンゼーの提唱する改革に積極的な姿勢を示したロルフ・マーゲナー（Rolf Magener）であったことから、早期にBASFの改革を意識していたと思われる。1970～1974年まで物流部門に従事した後、BASFのブラジル子会社に出向し、1982年にはBASFのブラジル事業の総責任を担当した。1985年にはBASFの取締役会メンバーとなり、米国事業を統括した後、代表取締役に就任し、2003年まで在職した。

(12) BASF, *Finanzbericht 2000*, Ludwigshafenより計算。

予算配分権を握った。ここでは、各GBが計画する投資、生産、技術導入、企業買収に必要な資金に加え、俸給賃金の予算が、担当の取締役と各GBの長（Bereichsleiter）との交渉によって決定される事項とされた。つまり、各GBの長がある事業目標の達成を担当の取締役と合意し、その達成度に応じて、各GBの全体の俸給賃金の予算を分配する原則が確立された。一方で、第2層の管理層である各GBの長は、自らが取締役と合意した事業目標を達成するために、第3の管理層としてGBに直属する専門部門の長（Abteilungsleiter）と各部門の達成すべき業績目標について合意し、その達成度にしたがって俸給賃金の予算を割り振る。そして、各専門部門の長は、同様に第4層の管理層である小部門の長（Unterabteilungsleiter）と同様の合意を行う。

これは、以下のことを意味する。管理層職員は、直属の上司との業績達成目標を合意し、その達成度の範囲でのみ自らの俸給を受け取れる。つまり、各GBの自己責任性の強化にともない、管理層職員の俸給体系に成果主義が導入された。これが、取締役をトップの上司として、全ての上司と部下との間で達成目標を合意し、達成度を評価し、これに従い俸給支払いを行うという仕組みとして、全社レベルの企業内ヒエラルキーに組み込まれた。これにより、すべての管理層職員の業績向上へのモチベーションを高め、企業全体の成功を導こうとしたのである。このような仕組みは、目標合意制度（Zielvereinbarung）と呼ばれ、BASFでは1997年から適用された。そして、ほぼ同時期に、他の大規模な化学企業で、多少の差はあれ、原理としては同じ形で足並みをそろえて導入された。

BASFでは、この仕組みを全面的に適用する管理層職員のグループを、事実上の「企業家（Unternehmer）」と位置づけた。つまり、自己および各組織の業績について自己責任で行動する社員は、経営者と同じ側にあるとみなしたのである。これは、マッキンゼーがかつて、理想の管理層職員に必要とした能力と重なっている。

当初、このグループとして想定されたのは、第2層から第4層の管理層である、事業単位の長、専門部門の長、小部門の長であった。したがって、すべての管理層職員がこの対象となったわけではなかった。当然、第4層以上とそれ未満の管理層職員との間では、俸給構造を含め、異なった雇用管理が適用される必要が生じた。このため、BASFは、第4層までの管理層職員にたいし、「上層管理層職員（obere Führungskräfte）」という呼称を設け、それ以外の「中下層管理層職員（mittlere- und untere Führungskräfte）」と区別するようになった。

雇用管理上の区別を徹底するために、人事部も分けられた。具体的には、前者の人事関係事項は、上層管理層職員中央部門（Zentralabteilung Obere Führungskräfte）、後者のそれは通常の中央人事部（Zentralbereiche Personal）が担当するようになった<sup>(13)</sup>。

---

(13) 実際には、改革以前にもBASFの管理層職員の人事担当部門は分割されていた。1952年経営組織法（Betriebsverfassungsgesetz: BVG）第4条第2項c（§ 4. Abs. II c）が定める指導的職員（法律上の指導的職員）として経営陣が認定した管理層職員の人事事項を担当する「6部（Abteilung VI）」と、中央人事部内の「2B課（II B：事務系の若手の管理層職員を担当）」および「3課（III：大卒自然科学者・大卒エンジニアの若手の管理層職員を担当）」がそれである。ただし、中央人事部は、実際には、6部管轄の指導的職員の人事事項についても多分に関与しており、6部の実際の機能は一部の事務処理にとどまっていた。このため、6部、中央人事部の管轄を問わず、BASFの管理層職員の俸給構造は、ほぼ共通していた。1990年代に新設された上層管理層職員中央部門は、既存の6部を基礎として、BASFグループ全体の上層管理層職員の人事事項を集中させて成立した。

各組織の経営上の自己責任を強化したことで、管理層職員にはより強く企業経営そのものにたいする能力が求められるようになった。また、シュトルーベが一時、一般消費者を直接相手にする分野（とくに製薬）に力を入れたこともあり、高いマーケティング能力も求められるようになった。

これは、管理層職員の学歴資格にたいする需要の変化となって表現された。BASFは化学メーカーであるため、従来、自然科学系と技術系の大卒者を管理層職員として優先的に採用してきた。また、経営陣も、化学の専門家から優先的に選ばれてきた。したがって、1969年頃は、大卒の管理層職員の86%を自然科学系・技術系の大卒者が占めていた<sup>(14)</sup>。だが、改革の過程では、企業経営、マーケティングの能力が重視されたために、その専門家とみなされた経済学部卒（ドイツでは事実上、経営学科卒）の事務系大卒者を管理層職員として優先的に採用するようになった。

この結果、2000年代に入ると、自然科学系を上回る数の経済学部卒の大学新卒者が採用されるようになった（表1）。この傾向が続けば、化学者を中心とする大卒自然科学者が圧倒的多数を占めるBASFの管理層職員という構図も、成立しなくなることになるだろう。

表1 BASF本社における大学新卒者（Nachwuchskräfte）の採用状況（人）

	2001年	2002年	2003年
自然科学系（Naturwissenschaftler）	93	74	81
大卒エンジニア（Diplom Ingenieur）	133	67	60
経済学部卒（Wirtschaftswissenschaftler）	118	89	85

出所：VAA, VAA-Magazin各号より作成。

改革により強められた経済学部卒業者の偏重傾向は、雇用数にとどまらなかった。1997年から導入された管理層職員の新俸給システムにおいては、それまで、大卒自然科学者、大卒エンジニア、法学部卒（第2次国家試験合格者に限る）のみに適用されてきた、入社初年度からの協約外職員としての雇用条件を、経済学部卒にも認めることとなった。つまり、経済学部卒は自動的に管理層職員として雇われることになった<sup>(15)</sup>。

#### (4) 小 括

1994年以降、Vision 2010の旗印の下に進められたBASFの事業再構築の一環として、管理層職員の雇用システムの変革が行われた。それは、成果型俸給体系の導入、担当人事部の上・中下層間での分割、経済学部卒業者の管理層職員としての優先採用という形をとった。この変革の底流にある基本的な路線は、1960年代末から1970年代初頭にマッキンゼーが提出した管理層職員にかかわる改革案に、ほぼ全面的に沿うものである。これにより、業績改善の不可欠の条件とされた、企業運営

(14) 注7を参照のこと。

(15) 大卒自然科学者と大卒エンジニアは、注4で述べた大卒者俸給基本協約の規定に従い、入社2年目から自動的に協約外職員として雇用される。法学部卒については、第2次国家試験が自然科学系の学位に見合った資格要件と認められ、BASFでは同様の扱いを受けてきた。だが、学士号（Diplom）のみの経済学部卒業者は、とくにこれと同じ扱いにする要件が認められないことから、化学産業一般協約の最上位の階梯であるE11～E13が定めるレベルの雇用条件で入社後数年間は雇われるのが普通であった。



に高い能力を有する管理層職員を養成するための新雇用システムが導入された。

俸給構造に限定すれば、新システムは、管理層職員の経営者的能力と個人業績向上を促す経営陣の意図を反映していた一方で、コスト削減の手段としての側面を有していた。というのも、目標合意制度に基づき給付される俸給予算（俗にTopf, すなわち鍋と呼ばれた）は、以前において比較的安定的に給付されていた給付部分を原資として設定された。しかも、予算の総額は、原則として経営陣から一方的に提示されるため、各管理層職員の貢献度をどれだけ正確に反映しているのかを判断するのが困難である。新システムでは、目標達成度の状況にしたがい、各管理層職員に予算が配分される。したがって、以前よりも取り分の減る負け組と、取り分の増える勝ち組が生じる。

つまり、以前に比べて予算を増やさずとも、管理層職員にたいする業績向上への圧力を一方でかけつつ、一方で業績の出せない管理層職員の給付を減らすことをつうじて、労働コスト全体の削減が可能になる仕組みとして、新俸給システムは考案された。これは、管理層職員を、より強く企業業績に結びつけ、同時にコスト削減の対象として扱おうとする経営陣の事業再構築における姿勢を反映していると思われる。

## 2 BASFの管理層職員と利益代表<sup>(16)</sup>

次に、観察対象時期における、BASF本社事業所の管理層職員とその利益代表組織の状況について概観する（2002年7月時点の状況）。これにより、俸給構造の具体的な変更のさいに、管理層職員側にいかなる交渉の経路が確保されているかを示す。

### (1) 管理層職員の構成

BASF本社事業所には、2002年に、約5,100名の管理層職員が存在した。当時の同事業所の従業員数は、約40,000人だった。したがって、約1/8の従業員が、管理層職員で占められていた。

管理層職員のうち、約1,400名が、指導的職員としての認定を受けていた。BASFでは、1960年代に、管理層職員として10年雇用されるか、あるいは何らかの生産施設の運営責任を任されたとき（このような役職をBetriebsleiter：生産単位長と呼ぶ）、人事部からの手紙により、指導的職員のステータスが付与される慣行が確立した<sup>(17)</sup>。指導的職員と他の管理層職員を区別する基準は、以前に比べて少なくなりつつあった。ただ、雇用条件に着目すると、俸給額の高さ、社用車（Firmenwagen）の貸与、経営陣よりSpAの選挙権・被選挙権が認められていることが、指導的職員を見分ける基準として有効だった。

上層管理層職員は、上層の指導的職員から構成された。その数は約400～500名とされ、本社事業所の全指導的職員の1/3に相当した。中下層の指導的職員のうち、最大の比率を占めていたのは、指導的職員の下層のグループを構成する、生産単位の長だった。

---

(16) 本節で用いる諸情報は、筆者が2002年7月にナーハトラブ氏と行ったインタビューで聞き知った内容に基づく。

(17) Niederschrift über den Erfahrungsaustausch am 19. 3. 1969 in der Jahrhunderthalle in Hoechst, Nr. 158 (BASF文書館資料)。

## (2) 管理層職員の利益代表の構成

### ① VAA職場グループ

BASF本社事業所のVAA職場グループは、2002年7月時点においてVAA中で最大の職場グループであり、BASF本社事業所の全管理層職員のうち、約3,600名を組織していた。勤務生活にある活動組合員のみ限定すると、管理層職員約5,100名のうち約2,700名を組織していた。これは、53%の組織率を意味した。指導的職員の組織者数は約950名で、約6割の組織率だった。

職場グループの組織率は、第2層の管理層である事業単位の長でも、約5割を占めた。経営陣は、管理層職員が職場グループで活動することには理解を示し、これをIGBCE（Industrie Gewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie）：ドイツ鉱山業・化学・エネルギー産業労組）とならぶ被用者サイドの重要な交渉パートナーと位置づけて、接してきた。

### ② 指導的職員代表委員会（SpA）とVAA従業員代表委員会（VAA-Betriebsrat）

職場グループ自体には、法律上の使用者側との交渉権は存在しない。したがって、指導的職員と認定された管理層職員の雇用関係事項については、SpAをつうじて、それ以外の管理層職員のそれについては、職場グループから選ばれたVAA従業員代表委員会をつうじて交渉することになる。

本社事業所のSpAは7名で構成されていた。これは、指導的職員代表委員会法（Sprecherausschußgesetz: SprAuG）で定める、最大の構成員数である。同事業所のSpAは、VAAの名簿のみから選出されることが慣例となってきた。このSpAは1970年に労使自由合意で設立された。設立時から7人で構成され、当初は7人委員会（7er-Ausschuß）と俗称された<sup>(18)</sup>。

VAA従業員代表委員会は、4名で構成された。これは、2002年当時、50名の従業員代表委員会の議席を有したIGBCEに次ぎ、2番目に有力な従業員代表委員会だった。

### ③ 雇用条件への影響行使の手段

1990年代に、職場グループとIGBCEの組織下にある被用者の利益代表（IGBCE従業員代表委員会）は、事業再構築下で管理層職員を含む被用者全体の雇用労働条件が困難にさらされているとの共通の認識のもと、経営陣との交渉で協働体制を確立した。この具体的な表現が、協約外委員会（außertarifliche Kommission）だった。これは、経営協定の締結交渉を経営陣と行う、協議委員会（Betriebskommission）のひとつであり、協約外職員の雇用条件を専ら担当した。協約外委員会は、IGBCE従業員代表委員会の3名と、VAA従業員代表委員会の1名から構成された。

協約外委員会は、給付事項を中心に、指導的職員を除く協約外職員の雇用条件にかかわる事項を扱う。協約外委員会と経営陣との協議には、SpAメンバーも参加していた。指導的職員とそれ以外の管理層職員の報酬体系はほとんど共通なので、これへの参加はSpAにも意味があるためである。また、管理層職員の雇用事項には疎いIGBCEからの代表に、SpAメンバーが、この事項についての知識を提供できる利点がある。SpAも、協約外委員会でIGBCEからの代表と協力することで、経営陣にたいする交渉力を高められる利点がある。職場グループはこのように、協約外委員会での経営協定の締結協議に参加することで、管理層職員の具体的な雇用条件に影響を及ぼす体制を整えていた。

---

(18) Notiz über die Besprechung mit der Vertretung der leitenden Mitarbeiter am 6. Februar 1970 (Sitzungsnummer D100, 15. 30 – 18. 00 Uhr), Stand 10. Februar 1970/hB, C6000 (BASF文書館資料).

SpAは、1989年の合法化により、1990年代から、指導的職員として認定された管理層職員の具体的な雇用条件を定めた、SpA指針規則（SpA-Richtlinie）を、SpAと経営陣が締結することを正式に認められた。そのため、協約外委員会とともに、SpAが、管理層職員の雇用条件を具体的に修正する作業に、重要な役割を果たすようになった。

加えて、職場グループは、経営陣との非公式な接触により、影響力を行使する経路を整えた。例えば、職場グループ代表は、労働重役（Arbeitsdirektor：人事・労働事項を担当する取締役）と毎週月曜に会見し、意見を述べる機会を確保していた。また、年1回開かれるSpAの定期総会（Sprecherausschussversammlung）には取締役会メンバーが参加し、管理層職員の状況の報告を聞くと同時に、SpAからの質問に回答することになっていた。

### (3) 小 括

以上により、BASFの管理層職員が強固な利益代表の地盤を有していることは、明らかと考える。前節で論じた俸給システムの改革についても、管理層職員は利益代表をつうじ、経営陣の提示した計画について何らかの影響行使をはかったことが予想される。よって、実際の俸給構造の変動を扱う次節以降の記述では、その介在を意識しつつ検討を進める。

## 3 新俸給規則の導入

### (1) 1997年以前の管理層職員の俸給システム

BASFの経営陣は、1997年に管理層職員の俸給システムの大幅変更に踏み切った。つまり、Vision 2010を1994年に打ち出してから、管理層職員の具体的な雇用条件の改革が実現するまで、実際は数年を要した。

変更前の管理層職員の俸給構造は、固定給と単一のシステムに基づく可変給に分かれていた。後者は年間賞与（Jahresprämie）と呼ばれていた。BASFでは、管理層職員以外の協約被用者も同名の年間賞与を受け取っていた。原則として、年間賞与は、配当と連動してその額が決定され、支給された。したがって、これは、他の化学企業でも管理層職員の可変給として適用されていた、成功関与制度（Erfolgsbeteiligung）と同じシステムとみてよい。

このシステムの特徴は、企業の剰余利益の分配について、管理層職員を株主と同等に位置づけて報いる仕組みとなっていることである。また、管理層職員の個人業績とは関係なく、企業全体の業績に応じて、基本月給の何%という形式で可変給が決まることになっていた。したがって、比較的安定した、そして管理層職員間で格差が生まれにくい仕組みであった。改革直前の時期における年間賞与の給付状況は表2のとおりである。

表2 BASFの管理層職員の基本月給額にたいする年間賞与の比率

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
基本月給比	120%	100%	125%	170%	150%

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG (1992-1996)

配当額との連動の正確な規則については現時点で不明である。だが、試みに、表2に示された1992年から1995年までの年間賞与の月給比の%数を、当該年度の一株当たりの配当額（ユーロ表示）で単純に割ってみると、235～240の間の安定した数値が得られ、原則として、配当額にたいするある一定の比率で年間賞与の給付水準が決められていたことが知られる<sup>(19)</sup>。旧システムの最後の年となる1996年のみが、172の数字が算出され、この原則に従わない低い給付率となった。

改革前のBASFの管理層職員の俸給構造として特徴的だったこととして、俸給額全体にたいする可変給の重要性が比較的小さかったことが指摘できる。例えば、1980年代から1990年代初頭において、ヘキストの管理層職員の固定給はBASFに比べ平均して15%低かったが、成功関与制度に基づく年間賞与と合計すると大体同水準であった<sup>(20)</sup>。この事実から、同業他社と比較して、BASFの管理層職員の所得は安定的で、同僚間の平等度が高かったことがうかがえる。

## (2) 変革の過程

Vision 2010に基づく改革が開始されたのにもない、経営陣は1994年春に従業員にたいし、「改革措置案（Maßnahmenpaket）」と称する雇用条件の変更案を通告した。主な内容は、同社がそれまで経営協定で保証してきた、種々の協約外給付の削減であった。具体的には、長期勤続賞与（Dienstaltersprämien）、定年前特別休暇（Pensionsurlaub）の回数・日数の削減と医務部での無料健康診断の廃止などが主な内容だった。

だが、これとは別に、管理層職員の基本俸給額を化学産業一般協約で定める最高俸給額より、最低12～22%は高く設定するという規定を廃止することと、従来の成功関与制度に基づく年間賞与を廃止し、代わりに個人業績で決定される可変給システムを導入するという提案が加わっていた。これにより、管理層職員の間、特別に大きな不安が生じた。

これにたいし、職場グループはただちに非常総会を開いた。そして、BASFの管理層職員の名による決議書を採択し、経営陣にたいし改革措置案を取り下げ、ただちにSpAおよび従業員代表委員会との交渉を行うように呼びかけた。改革措置案は一般協約被用者の間にも強い反発を生み、1994年6月には15,000人のBASF社員が経営陣の眼前で大規模な抗議行動を起こした。これにたいし、経営陣は改革措置案をひとまず取り下げ、同年8月後半から従業員の利益代表との交渉に入ることを約束した<sup>(21)</sup>。

実際のところ、全く同時期に、ヘキストがほぼ同じ内容の措置に従業員に通告していた。ただし、BASFがヘキストと異なったことは、従業員の抗議行動が奏功し、経営陣が、新俸給システムの形成に、従業員利益代表が介入する余地を認めたことである<sup>(22)</sup>。

(19) BASF, *BASF-Finanzbericht 2000*, Ludwigshafen, p. 65 (Zehnjahresübersicht) の数字を用いて算出。

(20) VAA Hoechst, 21. September 1992 (ヘキスト文書館, HistoCom資料)。

(21) VAA, VAA-Nachrichten, August 1994.

(22) これにたいし、ヘキストでは、米国系の人事コンサルタント企業、ハイグループ (Haygroup) のコンサルティングのみに基づき一方的に管理層職員の新俸給システムを決定し、職場グループ・従業員代表委員会・SpAには導入後の事後報告しか行わなかった。



とはいえ、管理層職員の新俸給システムの形成作業は、難航を極めた。経営陣がしばらくの間、約束にもかかわらず、新システム案の全容を公開し、その細部について話し合うのを渋ったためである。このため、1995年末には、SpAが管理層職員1,700名の支持署名を経営陣に突き付け、交渉の進展を促すような緊張した場面もあった<sup>(23)</sup>。

現時点で手に入る資料の範囲では、交渉の過程の内容が明らかでないため、新システムのどの部分が争点となったのか不明である。しかし、結果としてBASFと同様のシステムが導入されたヘキストの例から推測すると、新システムの根幹となる、役職評価に基づく基本給の俸給階梯(Gehaltsbänder)の構造、固定給と可変給の比率、可変給の予算の決め方、個人業績の評価の客観性について、労使間の立場を近づけることがとくに困難であったと思われる。とくに、俸給階梯を決定するさいには、今までのどの役職が、新しい俸給階梯でどの俸給グレードに相当するのかを再評価しなければならない。ヘキストでは、これを外部のコンサルティング企業単独による一方的な職務評価にゆだねた。このため、今までより低い俸給グレードとなる役職に分類された管理層職員が続出した。

いずれにしても、新システムの導入により従来よりも所得が大きく低下することには、最大限、歯止めをかける必要があった。したがって、労使共同形成の道がとられたBASFでは、管理層職員の新俸給システムの確定には、他企業より長い時間を必要とした<sup>(24)</sup>。

### (3) 新規則の決定

経営陣とSpA・従業員代表委員会は、1996年7月によく新システムの基本運営規則に合意した。新システムは1997年から発効することとなったが、これは、個人業績に基づく俸給システムの導入をはかった他の化学企業より最大で2年も遅れていた。この時に導入されたと考えられる主な規則は以下のとおりである<sup>(25)</sup>。

① 新システムでは、5つの俸給階梯からなる契約給(Vertragsgehälter:年額で示される基本給)を導入する。俸給階梯は、新たに分類された役職のグレードに従い、下からTN, TO, GO, GE, GVと称する。TOとTNのTは、化学産業一般協約の最高俸給水準であるE13に接近した俸給額ということで、「協約に近い(tarifnahe)」を意味する。それ以外の俸給階梯の呼称は便宜上つけられたもので、名称上の意味はない<sup>(26)</sup>。TN, TOは、E13の水準を最低12%上回る。GOは、同じ水準

<sup>(23)</sup> VAA, VAA-Nachrichten, Dezember 1995.

<sup>(24)</sup> BASFの経営陣が新システム案をいかに策定したかについて、現時点では不明である。だが、職務評価に基づく俸給階梯の導入、目標管理制度に基づく可変給の決定という仕組みは、どの企業でも共通している。したがって、単一あるいは複数の業者より共通の助言あるいは直接の計画策定を求めた可能性は高い。憶測にすぎないが、以前の経緯からするとマッキンゼー、あるいはヘキストと同様にヘイグループの介入があったかもしれない。

<sup>(25)</sup> 以下に挙げる規則は、BASFのVAA職場グループの年次報告書と回状、VAA-Nachrichten、ナーハトラープ氏との2002年内のインタビュー、BASFにかかわるいくつかの2次文献の記述と実際の運用例を相互に比較検討し、筆者が抽出したものである。したがって、BASFの経営協定とSpA指針規則の条文を正確に記載しているわけではない。

<sup>(26)</sup> 2008年2月11日にBASF本社事業所のVAA職場グループの長であるナーハトラープ氏に電子メールにて確認。

を22%上回る。各俸給階梯の上限額は、下限額の1.36倍と定める。また、各俸給階梯は50%ずつ重なるように設計される。例えば、GOの上限額は、GEの真ん中の額と等しくなる。

② TO, TNはそれぞれ、学士号保持者と博士号保持者の大学新卒社員の初任給および入社後数年の俸給として扱われる。両俸給階梯が適用される役職グレードは、担当職員（Sachbearbeiter：部下を有せず配属された部課の上司の命令に従い、業務を遂行する大卒社員。Referentとも称する）である。GO, GEは部下を有する管理層職員に適用される。GEは工場などの生産単位長（Betriebsleiter）と各企業内部門の下部単位の長であるグループ長（Gruppenleiter）の俸給である。ただし、状況によって彼らにGOが適用されることもある。GOは、この2者の直属の部下である副生産単位長（stellvertretender Betriebsleiter）、チーム長（Teamleiter）に適用される。GVは、上層管理層職員（事業単位の長、専門部門の長、小部門の長）のみに適用される。

③ 各俸給階梯間の移動は、原則として役職の昇進に基づく。ただし、一応、年功のみによる上級の階梯への移行の規則も設ける。入社後初めて適用された俸給階梯で5年勤務した場合、これを経験年数（Erfahrungsjahre）5年と換算して、次の俸給階梯に移れる。この俸給階梯で15年勤務した場合、経験年数10年と換算して、次の俸給階梯に移れる。ここに移った後、25年勤務した場合、経験年数13年と換算して、次の階梯に移れる。

④ 新システムの可変給は、年間変動給付（Jährliche Variable Zahlung: JVZ）、成功関与制度（Erfolgsbeteiligung）、年間給付（Jahresleistung）の3つからなる。ただし、上層管理層職員の可変給は、目標合意制度に基づくボーナス（Bonus）に一本化する。

⑤ JVZの運用は、目標合意制度に従う。したがって、管理層職員は直属の上司との話し合いで、達成目標を合意し、成果の評価を確定し、これに従った給付を受ける。

⑥ 目標合意制度による評価は、上からA～Eの5段階の目標達成度（Leistungskennziffer: LKZ）によって成績を付ける。全体の8割をBとCに分類することとする。A～Eを1～5とすると、平均成績が3.5になるように運用する。

⑦ JVZの予算はBASFグループ全体の総資本利益率（Gesamtkapitalrendite: GKR）に、分配係数（Faktor）を乗じて決定される。予算は、管理層職員の基本給総額にたいする比率で示される。

⑧ 経済学部卒業者は、初年度から協約外職員として雇用される。ただし、入社後6年間は、この学歴者にたいしては、①の定め（E13に12%以上上乗せした初任給）が守られないことも許される。

#### （4）新規則の特徴

まず俸給階梯についてみてみる。改革措置案には、協約外職員の俸給について、化学産業一般協約で定める最高俸給水準に12%～22%の最低上乗せ幅を確保する経営協定を廃止することが盛り込まれた。だが、①から、基本給の段階でこの規則は守られた。逆に、⑧より、経済学部卒業者も原則として協約外職員として入社することになった。このため、管理層職員の給付水準の保証については、むしろ適用範囲が広げられたといえる。ただし、経済学部卒業者の優遇は、経営陣の推進したことでもあった。

隣接する俸給階梯の重複部分を大きくすることは、役職の異なる管理層職員相互の給付格差を最小限に抑える上で不可欠であった。ヘキストのVAA職場グループは、1994年に40%の重複を確保す

ることを経営陣に要求している。したがって、これを上回る50%の重複は、BASFの職場グループの主張が相当地に配慮された結果とみられる<sup>(27)</sup>。

各俸給階梯の上限は、原則として、役職グレードごとの年功のみによる昇給の上限を示す。したがって、俸給階梯の数が増えると、それだけグレード間の給付格差が増える。しかるに、BASFの俸給階梯は、上層管理層職員を含めて5つである。ヘキストでは、1995年から指導的職員のステータスを有する管理層職員のみを導入された俸給階梯 (Vertragsstufe: VS) だけでもVS1～VS6の6段階であったから、BASFのほうで圧倒的に格差の段階は少ない。加えて、1970年にBASFで導入された管理層職員の給付上のランク (Rangstufe) は11段階あったとされるから、1970年のみと比べると、新システムのもとで、形式上の基本給の差別は逆に少なくなった<sup>(28)</sup>。

③で年功のみによる俸給階梯間の移動規則も設けられたことは、特筆に値する。これは、役職の壁により際限なき年功昇給の可能性を否定するという、俸給階梯の本来の目的を妨げるものである。後で述べるが、博士号を有する自然科学系の大卒者は、TOで入社することになる。したがって、彼らは、理論上は年功だけでも45年勤務すれば最高の階梯のGVまで到達できる (もっとも、博士号を有する自然科学者は通常、30歳前後で入社するため、これはあり得ない)。これも、縦の方向でのキャリアアップができなかった管理層職員の救済手段として、配慮されたものとみられる。

この新規則との関連で、以前の、管理層職員が勤務して10年たてば自動的に指導的職員の認定を受けるという、自動昇進制度がどうなったかをみる。②によれば、生産単位の長はGEあるいはGOで雇われる。以前の例でいけば、大卒自然科学者が、最初に指導的職員として認定されるのは生産単位の長であることが多かった。彼らがTOでキャリアを始め、単に年功だけでGOに到達するのは5年、GEに到達するのは20年である。仮に、GOとGEの間に平均的な生産単位の長の待遇を受ける社員が分布していると考えたら、やはり勤務10年前後で自動的に、生産単位の長に相当する指導的職員の基本給に到達できると考えられる。したがって、以前の自動昇進制度にもある程度配慮されて、俸給階梯の規則が設計されていることがわかる。

次に、可変給の規則についてみる。④より、GVに相当する上層管理職員以外の可変給は、目標管理制度のみで決定される構造になっていない。のちに検討するが、JVZ以外の成功関与と年間給付は、1997年から2001年まで、基本給にたいする一定の固定比率で給付され続けた。つまり、中下層の管理層職員にたいしては、個人業績で決まる可変給の比率は最小限に抑えられ、一定の固定給付が確保された。

⑦より、JVZの予算が総資本利益率に完全に結合された。これにより、企業全体の業績を各個人の業績の合計とみなして分配する明確な仕組みができた。これにより、経営陣は企業業績を離れて、恣意的にボーナス予算を設定することができなくなった。

個人業績の評価にしても、⑥から、8割の評価が中間くらいになるように定められた。したがっ

---

(27) VAA Hoechst, 20. Juli 1994 (ヘキスト文書館, HistoCom資料)。

(28) Abelshauer, W., *op. cit.*, p. 428によると、当時の労働重役だったフリードリヒ・ドリッパーシュ (Friedrich Dribbusch) は、この11段階ごとに、執務室の飾り付け、各種保険、社用車に至るまで、各々異なったフリンジ・ベネフィットを付与したとされる。

て、負け組の比率が著しくならないように設計されていたといえる。

この可変給規則が有する特徴は、1995年から指導的職員のみを対象に導入されたヘキストのボーナス（Bonus）と比較すると明確である。ボーナスは、ヘキスト本社全体の業績で決まる部分、指導的職員が所属する各企業単位の業績目標の達成度で決まる部分、各指導的職員の事業目標達成度で決まる部分の3つに分けられた。うち、ひとつめのものはヘキスト本社の営業利益に100を乗じたものを、退職金を除く人件費で除した数字を指標とした。2つめのものは、各事業単位（BU）とこれを統括する取締役との間で合意された業績目標の達成度で決められた。3つめのものは各指導的職員と直属の上司間で合意された個人的な事業目標の達成度で決められた。ボーナスは最高額でVS 1の場合に月給6.7か月分、VS 6の場合に4.5か月分を受けとることになった<sup>(29)</sup>。つまり、三段階の目標合意制度ですべての可変給を決めたうえ、ボーナス予算も人件費が増えれば少なくなる仕組みとなっていた。その運営も、はるかに複雑であるだけでなく、BASFのそれは後に検討するが、可変給が全体の給付に占める割合も、BASFに比べればはるかに多く、安定した給付を確保しにくい構造になっていた。

#### (5) 小 括

運用規則からうかがう限り、BASFの管理層職員の新俸給システムには、同僚間の格差の拡大を最小限に抑えようと試みた管理層職員の利益代表の意図が、色濃く反映されているとみられる。新システムの確定まで数年間の時間を要した理由も、管理層職員側の自らの安定した収入を確保しようとする利害と、管理層職員の給付と個人業績を結び付けて企業業績の向上と労働コストの削減を同時に達成しようとした経営陣の意図との間で、妥協点を見出すのが難しかったためと想像される。最終的に導入された新規則では、一部の可変給を経営陣の計画通りに個人業績と連動させることとなったが、一方で、管理層職員の従来の給付を最大限確保する道がとられたのである。

### 4 新システムにおける可変給の運用

新規則に基づき導入された新俸給システムの特徴のひとつは、個人業績に基づく可変給の導入であった。ここでは、その具体的な運用のありかたと影響を検討する。

#### (1) 年間変動給付(JVZ)：1997年～2000年

1997年1月1日より、俸給階梯TN～GEの基本給が適用される中下層の管理層職員の可変給の一部として、JVZが導入された。GVが適用される上層管理層職員のボーナスは、可変給をすべてJVZで置き換えたと考えられる。JVZは、2001年まで適用された。

##### ① 旧システムとの違い

これが管理層職員の従来の俸給構造に与えた変化を示すのが、表3である。

<sup>(29)</sup> VAA Hoechst, November 1995（ヘキスト文書館，HistoCom資料）。



表3 BASFにおける管理層職員の俸給構造の新旧比較  
(1996年と1997年：1996年の固定給与月額を10%とした時の比率)

	旧システム (1996年)	新システム (1997年)
固定給与 (年額)	120%	110%
年間賞与 (Jahresprämie)	15%	13.75%
年間変動給付 (JVZ)	存在せず	12.5% (前年の総資本利益率×1.1)
合計	135%	136.25%

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 1997より作成

ここでは、旧システムの最後の年であった1996年と新システムが導入された1997年における管理層職員の年間俸給の、基準上の構成比率が示される。ここから、以下の変化が読み取れる。

まず、年額で示された固定給与の一部が削減され、可変給であるJVZの予算に回されている。仮に1996年における固定給与の10%分を1ヵ月分の固定給与とみるならば、基本給1ヵ月分が削減されて、個人業績で決まるJVZの予算に回された(固定給与の可変給化)。

一方、年間賞与 (Jahresprämie) は、以前は配当で決まる可変給であったが、これは、1996年の基準に基づく固定給与の大きさを1.2で割った額の13.75%として固定化された。この13.75%のうち、成功関与制度 (Erfolgsbeteiligung) の予算が5.83%、年間給付 (Jahresleistung) の予算が7.92%とされた。つまり、事実上、固定給与は123.75%となり、1996年時点より増えた計算となる。

個人業績に基づく可変給の導入にさいして、従来の可変給を固定給にし、固定給の比率を増やすというのも解釈が難しい。しかし、ヘキストでも、成功関与制度のもとで、いかなる利益状況でも保証された月給約1ヵ月分の年間賞与が、新システムに移行する少し前に固定給として基本給に上乘せする措置が取られたことが確認できる<sup>(30)</sup>。このことから、個人業績に基づく可変給の導入で、可変給の給付が激減する可能性のある管理層職員の所得保障のために、あらかじめこの措置をとったと推測される。

次に、新規導入されたJVZには12.5%の数字が示される。以前と異なる点は、これが管理層職員の共通した受取額でなく、各自の個人目標の達成度にしたがって分配される、「予算 (Budget)」として示されたことである。この12.5%は、原則として、個人目標を100%達成した時の受取額であり、100%以上の達成度だと12.5%以上、100%未満だと12.5%以下の受取りということになる。これが原則どおりの成果給として運営されれば、目標達成度によっては受取りゼロの管理層職員も出る。一方で、予算は一定額として提示されるため、多く受け取るものがあれば、それだけ少なく受け取るものがいなければならない。決まったパイの奪い合いである。

JVZ予算は前年度の総資本利益率に、分配係数1.1をかけて決められた。1997年であれば、 $11.4\% \times 1.1 = 12.5\%$ である。分配係数は固定されていたため、経営陣が決めた、管理層職員の企業利益にたいする取り分の比率とも解釈できよう。

次に、JVZの額を決定する、目標達成度の評価を示すのが表4である。

(30) VAA Hoechst, 21. September 1992 (ヘキスト文書館, HistoCom資料)。

表4 年間変動給付（JVZ）の目標達成度評価

	目標達成度
評価E	0%
評価D	0 - 70% (35%)
評価C	60 - 130% (95%)
評価B	100 - 170% (135%)
評価A	140 - 240% (175%)

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 1997. カッコ内は中間値。

ここでは、5段階の目標達成度の評価が示される。A～Eいずれの評価がつくかによって、240%～0%の達成度の格差が生まれる。一方、各評価が相当する達成度に、相当の重複が認められる。よく見ると、各評価の上限をなす達成度が、隣接する高位の達成度の中間値に近いところまで達している。これは、実際のJVZの運営を確認しなければ確実なことはいえないが、隣接する俸給階級の重複がやはり50%に達していたように、隣接する評価の間で、できるだけ差が出なくするための配慮とも推測される。

② JVZの実際の給付状況

次に、1997年内において、VAA職場グループが管理層職員を対象に、初めてのJVZが実際にどのように給付されているかを確かめたアンケート結果を検証する。これが表5で、BASF本社事業所に勤務する管理層職員1,140人にたいして実施された。1997年内の管理層職員の数2002年と同程度の5,000人台としても、5分の1程度の管理層職員からの回答によっており、ある程度の説得力はあると考えられる。また、GVが適用される上層管理層職員からの回答も198名とかなり多く（上層管理層職員の総数は2002年時点で400～500名）、この層でも職場グループの組織力が高いことを裏付ける。

表5 年間変動給付（JVZ）の実際の給付状況：1997年（€）

	TN	TO	GO	GE	GV
評価D					
①JVZ額のメディアン値	3,835	4,687	5,363	6,591	9,057
②有効回答者数	5 (14%)	6 (5%)	20 (5%)	31 (7%)	7 (4%)
評価C					
①JVZ額のメディアン値	5,840	6,374	7,734	9,151	11,381
②有効回答者数	23 (64%)	61 (54%)	224 (63%)	253 (58%)	113 (57%)
評価B					
①JVZ額のメディアン値	6,781	7,958	9,433	11,479	13,317
②有効回答者数	8 (22%)	43 (38%)	107 (30%)	143 (33%)	76 (38%)
評価A					
①JVZ額のメディアン値	0	8,820	11,760	12,214	19,685
②有効回答者数	0 (0%)	2 (2%)	7 (2%)	9 (2%)	2 (1%)
合計（A～D平均）					
①平均値	5,770	6,990	8,188	9,795	12,126
②有効回答者数合計	36 (100%)	112 (100%)	358 (100%)	436 (100%)	198 (100%)

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 1997より計算の上作成。BASFのVAA職場グループに属する管理層職員のうち、1,140人の有効回答者のアンケート結果をまとめたもの。②のカッコ内は、各俸給階級グループにおける評価の占める比率を示す（小数点以下四捨五入）。

まず明らかなのは、Eの評価を受けた回答がないことである。つまり、導入初年度のJVZの受取額がゼロのものは、該当事者が回答を避けた可能性を度外視すれば、いなかった。一方、BとCの評価を受けたものの合計は、どの俸給階梯でも8割を超えた。したがって、評価も合意された規則どおりに、中間的な評価が最多数になるように運営されていたことが分かる。Aの最高評価も全階梯で2%を上回っていないため、新可変給の給付について、導入初年度は、極端な勝ち組も負け組も出ないような配慮がされていたと考えられる。

一方、この年のJVZの運営で問題点が見られないわけではなかった。というのも、SpAはその年次報告において、いくつかの組織単位では目標合意制度がうまく機能しなかったと報告した。内容は定かでないが、「評価点を金額にすることにはほとんど問題は生じない。問題はコミュニケーションである」と指摘された。このことから、評価される管理層職員と評価する上司との間で、目標の設定から評価の確定にいたるまでの作業で、目標の妥当性、評価の客観性について、改善を必要とする事態が発生していたものと推測される<sup>(31)</sup>。

### ③ JVZ予算の状況

次に、JVZの予算率の状況を示すのが表6である。予算率は、前年度のBASFグループの総資本利益率に分配係数をかけて算出するという明快な規則に基づいていた。1997～1999年まで分配係数は1.1だったが、2000年から1.15に引き上げられたことが確認され、SpA、協約外委員会の交渉成果と思われる。

表6 BASFの管理層職員の年間変動給付（JVZ）予算率（1997～2001年）

	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
※①JVZ予算 (②×③)	12.5%	13.9%	13.1%	12.7%	11.4%
②前年度の総資本利益率	11.4%	12.6%	11.9%	11% (実際は10.2%)	9.9%
③分配係数 (Faktor)	1.1	1.1	1.1	1.15	1.15

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 1997 bis 2001より 計算の上作成

\*JVZ予算は管理層職員の固定俸給額（年額）にたいする比率として提示。

次に、表6の予算率に基づき算出された俸給階梯ごとのJVZ予算を示すのが表7である。ただし、1997年については予算額のデータがなく（実際の給付額は表5を参照）、また2001年は翌年の新可変給システム導入のための過渡期とされたため除いてある。これは平均的な目標達成度評価を獲得した時に、受け取れるJVZの基準値である。

2001年以前の俸給階梯が定めた基本給の額を直接示すデータが手元にないため、試算によって求めたところ、JVZの実際の算定ベースとなる固定俸給額は、俸給階梯で定める基本給に、事実上の固定給付とされた成功関与制度と年間給付を合わせた額だったと考えられる。1998年から1999年にかけてJVZ予算は微減傾向にあるが、表6より、公式に基づく予算率が減少していることに起因しているため、特筆すべきことはあるまい。それでも、TNとGVではJVZ予算に約2倍の差がつく構造となっていることがうかがわれる。このことは、VAAが管理層職員にたいして行う所得調査で、

(31) Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 1997, C6322 (BASF文書館資料)。

勤務初年と定年直前で約 2 倍の総所得差がつくという経験値との関係性をうかがわせる<sup>(32)</sup>。

表 7 俸給階梯別のJVZ予算額（€）：1998～2000年\*

	1998年	1999年	2000年
TN	6,800	6,536	6,493
TO	7,473	7,097	7,055
GO	8,794	8,436	8,436
GE	10,686	10,307	10,225
GV	12,476	12,015	12,015

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 1998 bis 2000より 計算の上作成

\*JVZ予算は管理層職員の固定俸給額（年額）にたいする比率として提示。

#### ④ JVZ導入の全体的な影響

当初、職場グループが恐れたのは、目標管理制度に基づくJVZの導入により、管理層職員の所得が不安定化することであった。変化の影響を最小限にとどめるために、経営陣と長期の交渉を続けたわけである。1999年のSpAの年次報告によると、新俸給システムが導入された1997年から1999年にかけて、BASFに勤務する協約部門の職員（Tarifangestellte）の平均所得額（名目値）が2%増えた一方で、管理層職員のそれは1%減少したことが報告された<sup>(33)</sup>。この間、俸給調整（Vertragsregulierung）の実施が確認され、基本給の名目額は上昇しているため、BASFの総資本利益率の漸減に起因するボーナス予算の自動的な減少が影響していたと思われる。

しかしながら、新システムの導入前と導入後の数年間で、全体としては所得の大幅な不安定化は観察されない。表3から、1996年と1997年の俸給額では、1997年のJVZで平均的な評価を得た場合、さほど大きな差は出ない（しかも1997年の評価の8割以上は、平均的な評価に集中している）。1997年から1999年の平均所得の減少も規則どおりに運営されたボーナス予算の減少で説明できる。また、表2に示された旧システムの変給も配当額により変動していたことを考慮すれば、新システムのもとでも、管理層職員の実際の平均的な所得水準は、旧システムと比較して、大きく変わったとは断じがたい。ここには、旧システム下における所得水準の確保を第一目標に新規則をめぐる交渉を続けた、管理層職員の利益代表の成果が反映されていると考えられる。管理層職員の新俸給システムはさしあたり、経営陣によるコスト削減のための直接の手段とはなりえなかったのである。

ただし、新システムにたいする管理層職員側の不満がなかったわけではない。表3に示されるように、JVZの導入にさいしては、固定給の一部が削減されているからである。そのため、SpAは、2000年の年次報告書で、「管理層職員の俸給の8割は、基本給のみで確保したい」との方針を示した<sup>(34)</sup>。

(32) VAAは毎年、Einkommensumfrageと呼ばれる所得調査を組合員に実施している。

(33) Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 1999, C6322 (BASF文書館資料)。

(34) Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2000, C6322 (BASF文書館資料)。



## (2) 新ボーナス・システム規則：2001年以降

詳細は不明であるが、1997年の新俸給システムの導入以降も、経営陣は同システムのさらなる変更を要求していたようである。主な内容としては、固定給付のより大きな部分を個人業績によって決定される可変給に置き換えるものであったことは確実である。

一方で、管理層職員の側でも、俸給システムの改革を求める声は高かった。それは、とくに、ルール化が十分でなかった目標設定と評価のありかたの改善であった。また、上層管理層職員と中下層の管理層職員で異なる可変給システムが適用されていることを差別ととらえ、不愉快に思う管理層職員もいた。

双方の要望をすり合わせるために、経営陣とSpA・協約外委員会との交渉が続けられ、2001年1月1日より新可変給システムが導入された。主な規則は、以下のようである<sup>(35)</sup>。

① 従来は、上層管理層職員にはボーナス、中下層の管理層職員にはJVZ・成功関与制度・年間給付（うちJVZ以外は事実上の固定給付）からなる、異なった可変給体系が適用されていたが、これを統一し、全管理層職員にたいしボーナスを適用する。

② ボーナスのもとでは、基本的には、従来、上層管理層職員に適用されていた可変給体系を採用する。つまり、すべての可変給を、原則として、目標合意制度に基づき運営する。したがって、従来、中下層の管理層職員にたいする事実上の固定給付だった成功関与制度・年間給付も、目標合意制度の予算（Topf：鍋）に入れることとする。ただし、2001年は過渡期として、中下層の管理層職員には成功関与制度・年間給付を固定的に給付する。

③ 従来のJVZは俸給階梯で決まる基本給と成功関与制度・年間給付を合わせた額に、予算率を掛け合わせて予算を決めていたが、ボーナスの予算は俸給階梯の基本給に予算率を掛け合わせて決める。

④ 中下層の管理層職員の個人目標達成度は、50～150%とする。つまり、最低でも基準ボーナス予算額の半分は受け取れる（上層管理層職員に適用される目標達成度は不明だが、中下層の管理層職員のそれより上下ともに幅が広いことは確実）。

⑤ ボーナスは、目標合意制度によって運営されるといっても、個人業績の達成度のみにしたがってその額が決まる仕組みにはしない。年ごとに社員集合給付（Mitarbeiterkollektiv）を保証し、ボーナス額を調整する。

⑥ ボーナス予算率は、以前と同様、グループ全体の総資本利益率に連動して決められる。ただし、協約部門の自由意思給付による成功関与制度（freiwillige Erfolgsbeteiligung: FEB）の予算と連動する。加えて、総資本利益率が5%を下回った時には、経営陣は、協約部門で確保される可変給のレベルを下回らないような最低予算を確保する。

---

<sup>(35)</sup> Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG (2001~2005), C6322 (BASF文書館資料) の記述と筆者が2002年7月にナーハトラープ氏と行ったインタビューで聞き知った内容より再構成した内容である。ここに挙げた規則のうち、とくに①～⑦がSpA指針規則55号（Richtlinie 55）、⑧・⑨がSpA指針規則72号（Richtlinie 72）と呼ばれた。

⑦ 総資本利益率にたいするボーナス予算率の原則値は、表 8 のとおりである。

表 8 BASFの管理層職員のボーナス予算率（2001年以降）

総資本利益率	基本給にたいするボーナス予算の比率
5%	8.84%
6%	12.63%
7%	16.41%
8%	20.20%
9%	22.70%
10%	25.25%
11%	27.78%
12%	30.30%
13%	31.56%
14%	32.83%
15%	34.09%
16%	35.35%

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2001

なお、総資本利益率が8%以下のときには、以前のJVZより予算率は低くなり、9%以上のときには、以前より高くなるように予算率が定められた。

⑧ 評価される管理層職員と評価する上司間の話し合い（Mitarbeitergespräch）と、評価確定協議（Beurteilungsrunde）にも新規則が導入された。上司の強制で達成不可能な目標を設定しないように、前年の目標達成度を確定し、これを基準としてのみ、新しい目標を設定できるように定められた。設定合意できる目標は、成果が測定可能な対象でなければならず、1度に設定できる目標の数にも限度が設けられた。設定合意された目標は、所定の用紙に記入され、人事部にも証拠として提出することとなった。達成成果の記録と報告は、直属の上司が、労使間で合意された所定のフォームに記入する必要がある。記録された目標達成度は、事業年度末の上司と管理層職員間の話し合いで評価し直された上で、確定された。目標設定を行った当時の上司または観察記録者が変更になった場合の規則も定められた。目標管理制度の運営のすべての過程を人事部が監視する体制が整えられた。

新規則には以下のような特徴がみられる。まず、①にあるように、上層、中下層を問わず、全管理層職員に共通の変給規則が導入された。また、②から、新可変給の全予算が目標合意制度の運用対象となった。これは、成功関与制度・年間給付という、事実上の固定給付も個人業績にしたがって変動する可変給に変えてしまうものだった。その意味で、このシステム変更は、経営陣の意向を色濃く反映しているといえる。

一方で、④、⑤から、ボーナスが、完全に個人業績に基づいて可変給を決定する仕組みになっていないことが注目される。「企業家」とみなされた上層管理層職員を除けば、最低の個人業績評価でも基準ボーナス予算の半分は受け取れ、また社員固定給付により、ボーナス額の調整が保証されている。この2つの合計がどれくらいになるかについて、正確なことは分からないが、インタビ

ユーでほのめかされたところでは、従来の固定的な可変給（成功関与制度・年間給付）を下回らない水準のようである。したがって、原則としては、固定給付の比率は下がったが、可変給の運営規則の中に、事実上、従来の所得を確保できる仕組みが設けられたとみられる。

加えて、⑥から、協約部門とのボーナス予算の連動性が確保された。これにより、可変給にかんし、協約部門との差が生じない配慮がなされた。また、著しく低い総資本利益率の時でも、経営陣がボーナスの最低予算を確保することを確約している。このことから、企業利益次第で管理層職員の収入が振り回される事態には歯止めがかけられている。ボーナス予算率の原則値も明示され、恣意的な予算設定の可能性は排除された。

このように、新可変給システムのもとでは、経営陣が望んだ個人業績で決定される給付比率の拡張が原則としては実現した一方で、管理層職員の従来の安定的な給付水準が確保できるように配慮されている。また、ボーナス予算の最低限度が確保され、かつ目標合意制度の運営の質が改善されたことで、管理層職員には有利な点が多かった。ここにも、経営陣の事業再構築政策の形成において管理層職員の利益代表が介在し、管理層職員の立場を配慮した規則を設けるというBASFの労使協調のあり方が反映されているとみられる。

### (3) 新ボーナス・システムの実際の運営：2001年～2005年

表9 BASFの管理層職員のボーナス（Bonus）予算率（2002～2005年）

	2002年	2003年	2004年	2005年
ボーナス予算率	17.24%	21.63%	18.76%	31.43%
前年度の総資本利益率	3.1%	8.4%	7.4%	12.9%（実際は13.2%）

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2002 bis 2005より計算の上作成。

\* ボーナス予算率は、俸給階梯に基づく基本給（年額）にたいする比率として提示

次に、この新システムが実際にどのように運営されたかを検証する。表9は、2002年から2005年までの間に、経営陣が実際に提示したボーナス予算率である。なお、過渡期とされた2001年のそれは、前掲の表6に示される。

表9でとくに注目されるべきは、2002年の17.24%の数字である。2001年の総資本利益率は3.1%と低い数字だったのにもかかわらず、経営陣は、前掲の表8によれば総資本利益率7%のとき以上のボーナス予算率を保証したのである。これは、前節に示した⑥を具体的に実行したものとみられるが、ボーナス予算率の実際の決定は、企業が業績不振の時は、かなり温情的に行われたことがわかる。当時のVAA職場グループの回状においても、「本来ならもっと少ない予算のはずだが、経営陣が全管理層職員の多大なる努力を評価して温情的な予算を定めてくれた」と職場グループの感謝の意が記されている<sup>(36)</sup>。ここには、経営陣側も、管理層職員にたいし安定的な給付を確保しようとした状況がうかがわれる。

2003年～2005年にかけては、ほぼ規則どおり予算率が決定されており、ルールが厳密に守られて

<sup>(36)</sup> Rundschreiben 02 / 2002, Werksgruppe BASF, Mai. 2002.

ボーナス予算が確保されたことがわかる（ただし、2005年には、ボーナス率の決定基準が、総資本利益率でなく、自己資本利益率に変わった可能性がある）。

実際に経営陣が提示した俸給階梯ごとのボーナス予算額は、表10に示される。

表10 俸給階梯別のボーナス（Bonus）予算額（€）：2001～2005年\*

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
TN	10,891	7,650	10,500	9,360	15,821
TO	12,833	9,050	12,100	10,700	18,200
GO	15,134	10,650	14,200	12,650	21,600
GE	17,895	12,600	17,600	15,000	25,600
GV	21,065	14,850	20,000	17,800	30,350

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2001 bis 2005より計算の上作成

\* 予算額は各俸給階梯の最低額を基準に提示

ここで示された予算額は、各俸給階梯の下限額に予算率を掛け合わせた額として示される<sup>(37)</sup>。旧システムと新システムの過渡期だった2001年については、成功関与制度と年間給付を合計した額として示される。ここより、確かに、予算額としては総資本利益率に従い、大きな変動が読み取れる。たとえば、2002年と2005年の予算額を比較すると、約2倍の差がでている。したがって、経営陣が、管理層職員の報酬額と企業全体の収益状況を、かつてより強く結びつけることで、管理層職員の業績向上意欲を引き出そうとする試みは、ある意味で貫徹されたとみることができよう。

次に、ボーナスの実際の給付状況についてみる。

表11 ボーナス（Bonus）の実際の給付状況（€）：2004年

俸給階梯	メディアン値	基準勤務年数
TN	8,000 - 11,000	3 - 13年
TO	11,000 - 13,000	5 - 19年
GO	13,000 - 14,000	9 - 29年
GE	16,000 - 19,000	13 - 37年
GV	19,000 - 22,000	19 - 37年

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2004より作成。

職場グループは、2004年内に管理層職員にたいし1997年と同様の可変給の給付状況についてのアンケート調査を行った。その結果が表11である。各俸給階梯で多かった勤務年数の管理層職員が実際に受け取ったボーナス額について、端数を丸めたメディアン値を表す。表10に示された2004年のボーナス予算額と比較すると、メディアン値としては、TNの一部を除けば、基準予算額を幾分上回った給付を受け取っていることがわかる。SpAによれば、この時のものも含め、2002年から2005年に行われた同じ調査で、実際に給付されたボーナス額として一番回答が多かったのは、2002年の

(37) 実際には、理論値と経営陣が提示した額にはわずかなずれがあるが、理由は不明である。



調査結果を除き、基準予算額の100～105%の給付だった（2002年のみ110～120%）<sup>(38)</sup>。いずれにしても、規則どおりにボーナス予算が配分されていることは明らかであると思われる。

ボーナスの運営上、1度だけ問題が生じたのは、2002年の給付についてであった。前年度内に、BASFが高齢者パートタイム（Altersteilzeit）を導入したため、比較的所得の高い高齢の管理層職員の多くがこれを利用し、以前よりも低い基本給で働くことになった。これにより、管理層職員全体の基本給総額の変動が起こり、ボーナス予算総額の算定にかんし、正確性が疑われる事態が発生した。このため、管理層職員の間で、経営陣がボーナス給付額をごまかそうとしているのではないかとの疑念が広がった。この不穏な雰囲気を鎮めるために、経営陣は変動係数（Fluktuationsfaktor）と呼ばれる追加給付を2002年のボーナスに付け加えることとした。これは基本給に以下の%数を掛け合わせて算出された。すなわち、TN, TO, GO, GE, GVの各俸給階梯グループにたいし、2.7%, 2.0%, 2.5%, 2.6%, 3.2%である<sup>(39)</sup>。

#### (5) 小 括

経営陣は、個人業績に基づく可変給を導入し、管理層職員の業績向上意欲を引き出すと同時に、労働コストの削減を実現しようとした。これにたいし、管理層職員は自らも利益代表をつうじて、新可変給システムの形成に関与することで、従来の全体的な所得水準を維持できるように努力した。その結果、2度の大きな変動を経て形成された新可変給システムでは、原則としては、経営陣の望むような個人業績に基づく可変給の運用形態となったが、実際にはある水準の所得が確保できるような仕組みが組み込まれた。そのため、新可変給の導入で危ぶまれた、個人業績の状況に基づく大幅な所得変動は、最小限にとどめられたとみられる。SpAは、新可変給（ボーナス）の導入後で最低のボーナス予算となった2002年の年次報告において、同年の平均的なボーナス支給額の水準が、個人業績に基づく可変給が導入される前の1993年、1994年の水準と実質的に変わらなかったと記しており、この見方は支持できるものと考えられる<sup>(40)</sup>。

### 5 新システムにおける基本給の運用

1997年以降の新俸給システムでは、個人業績に基づく可変給の算定の基礎となる基本給も俸給階梯として再編成された。ここでは、その具体的な運用のあり方を検討する。

#### (1) 俸給階梯の具体的な構造

1997年以前に、管理層職員にたいしどのような基本給規則が定められていたのかについて、詳細は不明である。ただし、少なくとも、複数の役職ランク（Einstufungsstufe）が存在し、これに従い、協約外の給付額となる基本給が保証されていた。1997年以降の俸給階梯と異なるのは、各役職

---

<sup>(38)</sup> Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2002-2005, C6322 (BASF文書館資料)。

<sup>(39)</sup> Rundschreiben 02 / 2002, Werksgruppe BASF, Mai. 2002.

<sup>(40)</sup> Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2002, C6322 (BASF文書館資料)。

ランクのスタート額は違うが、年功とともに定年まで安定的に上昇する仕組みだった点である（各年の定昇分は、Jahressprungと呼ばれた）。これにたいし、俸給階梯のもとでは、役職のグレードアップがなく同じ俸給階梯にとどまる限り、昇給は原則として各俸給階梯の上限で頭打ちとなる。しかも、1997年の俸給階梯で定められた基本給は、その一部が個人業績に基づく可変給の予算にあてられたことから、1996年の基本給額より少なくなっていた（表3参照）。

2001年～2005年については、この俸給階梯が定める具体的な基本給額を直接示す資料が手元にあるので表12に示す（2000年以前は、試算に頼らざるを得ないので記載しない）。

表12 BASFの管理層職員の俸給階梯（年額，€：カッコ内は中間値）

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
TN	43,306～	45,500～	46,800～	47,900～	48,700～
	58,896 (51,102)	61,880 (53,690)	63,638 (55,224)	65,144 (56,522)	66,232 (57,466)
TO	51,129～	53,400～	55,250～	56,550～	57,500～
	69,535 (60,332)	72,624 (63,012)	75,140 (65,195)	76,908 (66,729)	78,200 (67,850)
GO	60,332～	63,350～	65,200～	66,750～	67,900～
	82,052 (71,192)	86,156 (74,753)	88,672 (76,936)	90,780 (78,765)	92,344 (80,122)
GE	71,172～	74,750～	76,960～	78,750～	80,100～
	96,794 (83,983)	101,660 (88,205)	104,666 (90,812)	107,100 (92,925)	108,936 (94,518)
GV	83,954～	88,200～	90,750～	92,900～	94,450～
	114,178 (99,065)	119,952 (104,076)	123,420 (107,085)	126,344 (109,622)	128,452 (111,451)

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2001 bis 2005より計算のうえ作成。

各俸給階梯の上限額から下限額までの幅は、1.36倍である。そして、規則のとおり、各俸給階梯の上限額は、次の俸給階梯が定める基本給額のほぼ中間にあたっていることが確認できる。つまり、隣り合う俸給階梯は、50%ずつ重なりあうように設計されている。

先に、TN、TOが化学産業一般協約のE13より12%以上高い基本給であることは説明したが、この両階梯の区別については、まだ明らかでなかった。そこで、化学産業の大卒者俸給協約で定める、自然科学・技術系大卒者の最低年俸を示す、表13をみしてみる。

表13 化学産業大卒者俸給協約が定める自然科学・技術系大卒者の最低年俸額（€）

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
学士号保持者	44,140	45,500	46,500	47,125	48,470
博士号保持者	51,385	53,000	54,250	54,975	56,480

出所：VAA, Tarifvertrag über Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte der Chemischen Industrie (2001-2005) より作成

表12と表13を比較すると、BASFにおけるTN、TOの最低額に、学士号保持者、博士号保持者に適用される大卒者俸給協約の最低年俸額が、それぞれほぼ一致していることが明瞭である。1997年からの新規則では、経済学学士も協約外職員として雇用されることになっていたから、TNは、文科系を含む学士号保持者の初任給、TOは、主に自然科学系の博士号保持者にたいする初任給を定

めるとみてよからう。この際、注目されるのは、1990年代をつうじ、化学産業の使用者団体BAVCが撤廃しようと圧力をかけた大卒者俸給協約が、BASFに大学新卒で入社した管理層職員の所得の下支えを果たしていたことである。このことから、VAAが最終的に死守した同協約は、事業再構築の激しかった時期の管理層職員にとってきわめて重要な意味を有していたことがわかる<sup>(41)</sup>。

ある俸給階梯の最低額と、それより一段高い俸給階梯の最低額の格差は、すべての階梯間で18%程度に統一されている。つまり、隣接する俸給階梯間の基本給の格差は一定である。このため、基本給にかんし、役職ランク間で飛びぬけて格差ができる構造にはなっていない。ここにも、新システムの下でも同僚間の格差を最小限に抑えようとした、職場グループの意志が貫徹されていると思われる。つまり経営陣は、企業家とみなした上層管理層職員（GVの適用）を、基本給の上で、管理層職員の中でも特別のグループとして著しく優遇することはできなかったのである。

## (2) 基本給調整 (Vertragsregulierung)

次に、SpAと経営陣が毎年交渉して決められる、管理層職員の基本給調整の状況を検証してみる。基本給調整とは、毎年のインフレ率を考慮して取り決められる基本給の引き上げ幅である。この状況を表14に示す。

表14 基本給調整 (Vertragsregulierung) の状況 (€ : 1998~2005年)

	1998年	1999年	2000年	2001年
TN	971-1,790	1,022-1,790	1,022-1,687	1,023-1,636
TO	1,176-2,199	1,176-2,096	1,176-1,994	1,176-1,943
GO	1,380-2,403	1,380-2,403	1,329-2,301	1,329-2,250
GE	1,585-2,710	1,585-2,710	1,534-2,659	1,534-2,608
GV	1,790-3,017	1,790-3,068	手元資料欠落	1,738-2,965
	2002年	2003年	2004年	2005年
TN	1,000-1,400	1,550	1,350	1,050
TO	1,100-1,600	1,800	1,550	1,250
GO	1,300-1,900	2,100	1,850	1,450
GE	1,500-2,300	2,450	2,150	1,750
GV	1,800-2,800	2,750	2,550	2,050

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 1998 bis 2005より計算の上作成。2001年までは各俸給階梯内での平均的な引き上げ幅、2002年以降は引き上げ幅の「基礎予算 (Basisbudget)」を示す。調整日は各年とも1月1日付。

上記の底上げ値は、実際に支給されている基本給をベースにした基準値であるので、必ずしも、表12より読み取れる俸給階梯の引き上げ幅と完全には一致しない。とくに、TN、TOについては、表12から読み取れる引き上げ幅と比べ、表14の引き上げ幅が、大きく下回っている場合がある。これは、前項で確認したように、TN、TOの俸給階梯の最低額が、大卒者俸給協約によって決定されているためである。表14における両階梯の引き上げ幅は、初任給以上の給付を受けている管理層職

(41) この経緯については、石塚、前掲pp. 38-39を参照のこと。

員に適用される基準値とみるべきであろう。

特徴的であるのは、2003年、2004年を除けば、すべての俸給階梯にわたり、毎年の引き上げ額がほとんど変化していないことである。俸給調整によって、元となる基本給の名目は毎年増加している。したがって、仮にインフレ率が毎年同じだったと仮定しても、基本給の実質価値を保つためには、基本給の引き上げ幅は少しずつ大きくする必要がある。しかしながら、そうしなかったのは、基本給の比率を少しずつ減らし、他の部分での給付で、その減少分を補わせる意図があったものと思われる。

この場合、他の部分での給付として、ひとつには可変給であるボーナスが挙げられる。基本給の目減りを埋め合わせるために、管理層職員にはボーナス予算率を高める誘因が強まり、総資本利益率の向上にむけて総力を尽くすことになる。つまり、基本給の引き上げ幅を増やさない背景には、管理層職員の個人業績を可能な限り引き出そうとする経営陣の意図が働いているとみられる。

もうひとつ、この観点から導入されたとみられる給付に、2003年より支払が始まった事業単位予算（Bereichsbudget）がある。これは、BASF本社で共通の基本給調整に加え、とくに業績の良かった事業単位の管理層職員にたいし、特別に基本給の上乗せを行うための予算である。つまり、業績の好調な部門に属する管理層職員の基本給のみが、実質的に上昇する仕組みが導入されたのであり、この意味で、基本給においても、管理層職員の所得格差が生じることになった。分社化こそされなかったBASF本社であったが、経営陣は、事業単位予算の導入により、管理層職員が、自ら属する、あるいは自ら運営責任を握る事業単位の業績向上を追求する誘因を高めようとしたのである。

### （3）基本給の実際の給付状況

VAA職場グループは、2004年内に管理層職員を対象に、俸給階梯に基づく基本給の実際の給付状況をアンケート調査した。その結果が表15である。

表15 基本給の実際の給付状況（€）：2004年

俸給階梯	メディアン値	基準勤務年数
TN	52,500 - 55,770	3 - 13年
TO	55,300 - 65,000	5 - 15年
GO	65,000 - 89,000	9 - 29年
GE	82,500 - 97,500	13 - 37年
GV	97,000 - 112,500	19 - 37年

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2004より作成。

表の見方は表11と同じである。SpAの年次報告によれば、各俸給階梯の上限額と下限額の差が1.36倍になるという規則は、厳密に守られて給付されていた。給付額が最も集中していたのは、すべての階梯にわたり、各俸給階梯が定める下限額の1.1～1.15倍の間であった。一方で、2%の回答者は、労働契約中に明記された俸給階梯の下限額の95～99%しか受け取っていないことが報告された<sup>(42)</sup>。

(42) Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2004, C6322 (BASF文書館資料)。



#### (4) 小 括

新俸給システムのひとつの柱であった俸給階梯は、それ自体では、役職ランク間で不条理なほどの格差は生まれないように設計されており、その実際の運用も、大部分において規則的に行われている。したがって、ここにも同僚間の格差を最小限にとどめようとする職場グループの意図が相当に反映されているとみられる。一方で、基本給の引き上げ幅において、個人業績を最大限に引き出そうとする経営陣の意図もうかがうことができる。

### 結 語

1990年代に実行されたBASF本社に勤務する管理層職員の俸給構造の改革は、役職再評価に基づく俸給階梯と個人業績に基づく可変給の導入に要約される。ここには、管理層職員が、自己責任に基づき組織運営に従事し、各人の企業業績にたいする貢献度に従い支払いを受けるようにすることで、その業績向上意欲を引き出し、同時に労働コストの削減をはかろうとする経営陣の意図が反映されていた。

これは、かつてマッキンゼーが提唱した改革案に沿うものであった。経営陣にとっても、個人業績に基づく成果主義型の俸給体系の導入は、かつてからの宿願であった。このため、たとえば、1960年代には管理層職員の業績意欲を高めるために、「管理層職員の俸給の構成比率は、基本給を2/3、可変給1/3を基準とする」という条項を、労働契約の中に盛り込んでいた。現実には、管理層職員の業績評価システムが存在しないため、可変給の給付額の決定システムが協約部門と全く同じ(配当額基準)だということを嘆いていた<sup>(43)</sup>。

一方で、1997年以降、実際に導入された新俸給システムを検証すると、原則上は成果型の可変給が導入され、その管理層職員の全所得に占める重要性が高められる一方で、以前の俸給システムと比較して、極端な所得の変動が起こらないような措置がとられていることが確認される。職場グループも、新俸給システムの基本規則が最終的に確定した2001年度のSpAの事業報告において、「結局、管理層職員の過去15年間の平均的な所得水準を確保することに成功した」と記している<sup>(44)</sup>。このことは、俸給構造の改革において、収益力向上をめざす経営陣と、安定的な雇用労働条件を確保しようとする管理層職員の双方にとって、最適な解決がはかられたことを意味しよう。また、将来の経営陣の有力候補とされる管理層職員の俸給システムの根幹的な部分が、事業再構築の過程においても、経営陣と各管理層職員との個別の取り決めによってではなく、共通の集権的な規則によって厳格にルール化されていることも分かった。

このような検証結果が得られた背景として、新俸給システムには、経営陣・管理層職員双方の立場が反映された、いわば労使間の妥協があらゆる側面で強く表現されていることが指摘できる。つまり、BASFでは、1990年代の事業再構築の過程にあっても、従業員の雇用労働条件は労使共同で

---

(43) Notiz über die Besprechung mit der Vertretung der leitenden Mitarbeiter am 22. Oktober 1969 (Sitzungsnummer D100, 14.30 – 17.00 Uhr), 23. Oktober 1969, Ludwigshafen, C6000 (BASF文書館資料)。

(44) Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2001, C6322 (BASF文書館資料)。

合意をつうじて形成し、従業員の利益を経営陣が正当に考慮する、いわゆるドイツ型労使関係の原則が、基本的には守られていた。そして、この基礎の上で、管理層職員の俸給構造を含む、事業再構築の眼目となる雇用労働にかかわる改革が進められたのである。同社では、早期退職や高齢者パートタイムといった人員削減にかかわる事項も、実際には、労使間の合意により詳細な運営規則が取り決められることで推進された。また、先に言及した企業立地合意では、事業再構築の方向性自体も労使合意で確認された。このようにみれば、ドイツ企業の事業再構築では、激化した企業間の国際競争のもとで、ヘキストのような従業員利益の無視とアングロ・サクソン型資本主義の株主価値最優先の道を追求した企業のみならず、既存の労使協調と共同決定の枠組みを十分にいかしつつ改革を遂行できた企業も存在したことがわかる。しかも、BASFが世界最大の化学企業として君臨し続けている事実は、エクセレント・カンパニーとされる世界企業においても、労使協調型のドイツ型経営モデルが依然として有効でありえることを示唆していると思われる。

本稿の事例からうかがう限り、BASFの強みは、現実の状況下における、労使双方にとっての最適な改革の形成にあると考えられる。経営陣は、一方で個人業績に基づく可変給の重要性を高め、その予算をグループ全体の総資本利益率と直結することで、管理層職員による企業利益の向上努力を引き出すための改革を達成した。他方で、管理層職員は、可変給の基本予算が管理層職員全体の貢献分として設定され、いかなる場合も最低限度の可変給が受け取れることを定めた明確なルールを確保することに成功した。経営陣はルールの遵守に努めただけでなく、管理層職員側の疑いがでたときには、速やかに解決のための措置をとった。また、個人業績評価の運営についても、労使間の協議による改善が続けられた。このような、労使双方にとっての改革の最適形成の素地を維持していることが、BASFに勤務する管理層職員の満足感と企業への信頼感を高め、彼らが真に業績向上をつうじて企業発展に貢献しようとする姿勢をつくっているのではないかと考える。

この主張を裏付けるために、最後に、BASFの管理層職員が企業をどのように評価しているのかを確認してみたい。以下に挙げる表16は、2002年以降、VAAが有力化学企業に管理層職員として勤務する組合員向けに実施している「勤務先評価アンケート（Befindlichkeitsumfrage）」の結果を、BASFのみについてまとめたものである。

このアンケートは、労働条件、企業戦略、企業文化、職場の居心地など、管理層職員がいかに自己企業を評価しているかをあらわす。傾向としては、比較的小規模な化学企業のほうが、大企業よりも評価が高い。BASFについては、アンケート開始時から2007年まで、おおむね、どの分野でも管理層職員の評価順位が継続的に高まっていたことがわかる。つまり、この間、管理層職員の満足度が高まるような変化が起こっていたのである。

(45) 以下は、筆者が2002年7月にナーハトラープ氏と行ったインタビューで聞き知った内容である。職場グループは、2002年の勤務先評価アンケートの結果（表16を参照）を、恒例の月曜日の会合時に労働重役のエッグルト・フォシセラウ（Eggert Voscherau）に見せた。ここでは、調査対象となった16社のうち、BASFの管理層職員が、同社の労働環境に総合点で下から5番目（第12位）の評価を与えていた。説明を受けた後、労働重役は、大きな狼狽の色を見せた。経営陣は、企業立地合意を取り結んだこともあり、管理層職員が経営陣を全面的に支持していると信じていたためである。フォシセラウは、取締役会で即座に検討し、この事態を解決すべく具体的な措置を講じることを約束した。

表16 BASFに勤務する管理層職員の企業評価（順位）

総合評価					
2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
12位	9位	7位	6位	5位	5位
労働条件					
2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
14位	12位	11位	7位	5位	8位
企業戦略					
2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
10位	8位	8位	7位	5位	3位
企業文化					
2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
12位	12位	7位	7位	5位	5位
居心地					
2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
8位	7位	6位	6位	4位	5位

出所：VAA-Nachrichten, VAA-Magazin各号より作成。2002年は16社, 2003・2004年は20社, 2005年は22社, 2006年は23社, 2007年は22社のVAA職場グループが参加。

もちろん、同社における総合的な雇用労働管理についての詳しい検証なしに、この現象の原因を新俸給システム、あるいは労使協調の伝統のみに帰着することはできない。ただ、インタビューでうかがい知った範囲では、BASFの経営陣が、管理層職員の経営陣にたいする評価を非常に気にしており、上記のアンケート結果にも、経営陣の努力の結果が反映されている可能性は、非常に高い<sup>(45)</sup>。

ただし、本稿で取り上げた、BASF型の労使協調と、ヘキスト型の株主価値最優先のどちらが1990年代以降におけるドイツ企業全体の事業再構築の方向性をよりよく表現していたかについての評価を下すためには、化学産業以外の企業も含め、俸給以外の雇用労働条件の多面的な検討をとまなう、より多くの事例研究を積み重ねる必要があろう。

(いしづか・ふみき 西南学院大学経済学部准教授)