

20世紀前半のドイツ化学企業における 部長職の雇用管理：ゴールトシュミット社

石塚 史樹

はじめに

- 1 雇用形態
- 2 報酬からみた雇用管理
- 3 福利厚生

結 語

はじめに

先進工業国の企業において、企業経営陣より委託された企業組織の管理運営に従事する、企業内ヒエラルキー上層の職員の雇用管理は、企業活動の成功を左右する重要事項である。このため、我が国においても、課長以上の役職に属する職員の労働条件は、集権的に取り決められた労働協約が適用される他の従業員層とは異なる扱いを受けている。しかもその具体的な内容は、公開に適さない企業秘密とみなされるのが普通である。

このことは、ドイツにあっても同様である。現在のドイツ企業では、協約外の労働条件、すなわち使用者と個人的に締結した労働契約に基づいて勤務する、いわゆる協約外職員（außertarifliche Angestellte）の総体が、企業実務上、中間管理層を構成する管理層職員（Führungskräfte）とみなされている⁽¹⁾。だが、この内部でも、企業内ヒエラルキーで比較すると、日本の課長に対応する管理層から上のグループ（経営陣を第1層の管理層とみた場合、第3あるいは第4層以上の管理層）は、それよりも下のヒエラルキーに属するグループとは区別されて雇用管理されることが普通である。このような管理層職員のグループは、通常、上層管理層職員（obere Führungskräfte）と呼ばれる。

管理層職員に適用される具体的な雇用管理は、企業側により公開されることは、まずない。理由

(1) Führungskräfteとは、第2次世界大戦後に、ドイツ企業の使用者団体が設立したヴッパータール・グループ（Wuppertaler Kreis）と呼ばれる企業エリート養成機関が創造した概念である。この用語自体は、米国企業の「マネージャー」に相当する概念として想定された。この詳しい事情については、石塚史樹『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、第1章を参照のこと。

は、これが企業の成功に大きな影響を与える要素であることから、戦略的に最重要な企業秘密とみなされていることによる。従って、その内容と意味を学術的に詳細に研究する余地は、著しく限定されてきた。

一方で、最近になり、一部の研究者により、主に1990年以降の時期について、管理層職員の労働条件について、具体的なデータに基づく事例研究が行われ、その具体的な雇用管理の中身について、研究が進められてきた⁽²⁾。

だが、これらによっても、管理層職員に適用される雇用管理についての理解は、中途半端な水準にとどまる。というのも、共通の、基礎となる労働条件の分析がなされたに過ぎず、個人化された労働条件については、資料上の制約から踏み込めていない。加えて、企業経営陣から留保条件なしで経営側に属していると認められている、前述の上層管理層職員についての分析は、十分になされていない。

一般に、管理層職員の役職が企業内で上層に位置するほど、その担当する企業組織の管理運営に対する責任が強められると同時に、業務上行使する裁量が企業の成功に影響を与える度合いが強くなる。このため、上層管理層職員については、経営陣が、各々の責任と裁量権の度合いに応じた雇用管理を行うことで、効率的に業績向上のための努力を導き出そうとしてきたと考えるのが適当である。だが実際には、個人化された雇用管理の中身について、ほとんど学術的な検証がなされていない。

このような研究状況の不備を克服し、ドイツ企業の中間のマネジメントを担う従業員グループを働かせ、再生産するための仕組みをより踏み込んで明らかにするためには、以下の作業が必要と考える。すなわち、経営陣直下の役職者を含む上層管理層職員の、個人的な労働条件を詳しく分析することである。そして、管理層職員の内部でも、各々に課された役職の性格に応じ、個人化された雇用管理が適用されていることを、具体的な事例をもとに解明することである。

上記の課題に取り組むために、本稿では以下の作業を行う。すなわち、上層管理層職員の人事書類(Personalakten)を詳しく分析する。これにより、職員個人に対し、入社から退社までの間に適用された雇用管理のありかたとその意味を見出そうとする。

このために本稿で分析の対象として選んだのは、エッセンに本社を置いた化学企業、ゴルトシュミット社(Th. Goldschmidt AG、現在のエボニック・ゴルトシュミット社:Evonik Goldschmidt GmbH)である⁽³⁾。筆者は同社の文書館より、20世紀前半に部長職(同社の職制では、

(2) たとえば、同上書では、管理層職員の利益代表を通じた労働条件の形成が、1990年代の化学企業の事例研究により分析された。また、石塚史樹「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」『大原社会問題研究所雑誌』602号(2008年特別号)では、管理層職員の俸給の具体的な構造について詳しい分析がなされた。

(3) 同社は、1847年に大卒化学者のテオドール・ゴルトシュミット(Theodor Goldschmidt)によりベルリンに創立された、ゴルトシュミット家の同族企業であった。最初は、衣料加工用の化学品(さらし粉や塩化スズなど)を生産していたが、1882年にテオドールの息子で大卒化学者のカール(Karl Goldschmidt)とその弟で同じく大卒化学者のハンス(Hans Goldschmidt)が経営陣に加わると、プリキの脱錫技術およびテルミット法(あるいはゴルトシュミット法)に基づく冶金技術によって成長した。第2次世界大戦後は、シリコン技術などを

商業登記簿上の業務支配人、つまりProkuristの認定を受けた職員）を務めた職員の人事書類の調査を行う許可を得た⁽⁴⁾。本稿では、この時に調査した人事書類に依拠し作業を行う。なお、観察時期のゴルトシュミット社には、変動はあったが10数名の部長がいた。

今日に適用されている雇用管理のありかたと比べると、本稿で扱う時期のそれは、大いに異なっている可能性がある。だが、多少時代が違って、企業組織の運営に重責を担う人員の雇用管理には、業績向上の意欲を確保するという共通の課題が課せられている。従って、形式や手法に違いはあっても、上層管理層職員に必要とされる雇用管理の性格には何らかの共通性があり、現代にも適用されているそれを理解する際にも重要な示唆を提供すると思われる。

上記の問題意識に基づき、以下の仮説を検証する形で、上層管理層職員の雇用管理のありかたを分析する。すなわち、①上層管理層職員の雇用管理には、各役職の性格に応じ、業績向上意欲を高めるための個性化された部分が存在し、重要な役割を演じている、②上層管理層職員の労働条件、特に金銭的給付は、経営状況と密接に結び付けられており、企業の都合次第で大きく変動するということである。

取り上げるのは、1905年から1940年までの30数年間をゴルトシュミット社で勤務し、最終役職として財務・中央経理部長（Leiter der Finanzabteilung und Zentralbuchhaltung）を務めた、ダリウス氏（Anton Darius）の人事書類である。第1章では、特に労働契約を中心に、同氏が、いかなる雇用形態で雇用管理されたかを探る。続く第2章では、雇用形態ごとに適用された報酬システムを分析する。そして第3章では、福利厚生を中心とする労働条件に焦点を当てて分析する。

この職員を特に選んだ理由は、同氏が単一のスタッフ部門でキャリアを積んだ事務系の部長であり、発明や子会社の運営などの、個人業績が企業業績に直接の影響を与えるような性格の労働を担っていないため、上層管理層職員に適用された管理手法について、最もわかりやすいパターンが表現されていると、筆者が考えたことによる。

この研究を行うことにより、歴史的な雇用管理の発展を明らかにできるだけでなく、これを通じ、良好な個人業績を確保するために必要な雇用管理とは何かについて、考えるための示唆を与えられると考える。

なお、上層管理層職員という概念が第2次世界大戦後に生まれたので本稿の分析対象となる時期

中心とするスペシャリティ・ケミカルの企業として発展を続けたが、エネルギー・軽金属・化学複合企業であるフィアーク社（VIAG AG）がゴルトシュミット一族から過半数の株式を取得すると、1999年にその子会社として吸収された。続けて、2000年には親会社のフィアーク社とエネルギー企業フェーバ社（VEBA AG）が合併して、エーオン社（E-ON AG）が誕生すると、その化学部門であるデグッサ社（Degussa AG）の一部として統合された。さらに、2006年にエネルギー企業であるルール・コール社（RAG AG）がデグッサ社の過半数株式をエーオン社から譲り受け、子会社化した。こののち、ルール・コール社は、企業組織の再編成を実行し、2007年にエボニック社（Evonik Industries AG）と改組した。この結果、ゴルトシュミット社は、エボニック・ゴルトシュミット社として存続することとなった。2009年現在、エッセンの本社には、1450名の従業員が勤務している（エボニック・グループの総従業員数は、43,000人）。

(4) 同社の文書館であるエボニック企業文書館（Evonik Service GmbH, Konzernarchiv Marl）は、旧ヒュルス社（Chemische Werke Hüls AG）の本社事業所の跡地であるケミカルパーク・マール（Chemiepark Marl）にある。文書館の調査においては、ゴルトシュミット社の資料担当のペーターズ氏（Ralf Peters）より、資料に関する

についてこの用語を使うのは、厳密には正しくない。しかし、当時において上層企業内官吏（obere Beamte）と呼ばれたダリウス氏が務めた部長職と、今日の上層管理層職員は、商業登記簿上の業務支配人であるという点で一致しているため、現代との継続性を考慮し、この用語を使用している⁽⁵⁾。

1 雇用形態

(1) 労働契約からみる雇用形態

① 入社

ダリウス氏は、1883年に生まれ、21歳の時に、1905年1月1日付で、商業補助者（Handlungsgehilfe）としてゴルトシュミット社に入社した⁽⁶⁾。商業補助者とは、管理層に属さない事務系職員である。ドイツでは、取得した職業資格により職業が規定される度合いが強い。従って、商業補助者として勤務するに際しても、当該職に見合った職業資格が必要とされた。同氏の場合、大学などの高等教育機関を出ることなく、徒弟修業を含む、事務員教育（kaufmännische Lehre）を経て就職したが、商業補助者として入社するには、十分な資格とみなされていた⁽⁷⁾。当時のドイツ企業では、事務系職員の入社前の学歴の高さは、さほど重要視されていなかった。たとえば、両宮昭彦（2000）では、当時、事務職員においては、実際的能力の価値のほうが、理論的知識のそれよりも高く評価され、また、その養成においては学校教育以上に商店などでの数年の徒弟修業が重要な役割を果たしたことが指摘される⁽⁸⁾。このため、徒弟修業で得た販売と帳簿の処理についての実務能力さえ証明できれば、商業補助者として入社することには、特に問題がなかった。

ダリウス氏は、1906年9月に一度退社した後、1907年12月まで、バルマー銀行（Barmer Bankverein Hinsberg, Fischer & Co.）の支店に勤務した⁽⁹⁾。バルマー銀行を離れると、1908年1月1日付でゴルトシュミット社に再入社し、再び、商業補助者の資格で雇用された。この時、課されたのは、簿記助手（Buchungsassistent）としての業務であった。

同氏が従事した業務のうち重要なもののひとつに、社が銀行に有する口座を通じた資金取引があった。これは、バルマー銀行での勤務歴により、銀行業務に見識があったことによると思われる。

詳しい助言を賜り、大いに調査を支援していただいた。この場にて厚く御礼申し上げたい。

(5) ここでは、ホワイトカラーの職種に属する従業員という意味で、職員の語を使うこととする。ただし、第1次世界大戦前のドイツの大規模な企業では、このような従業員を、実務上は企業内官吏（Privatsbeamte, あるいは単にBeamte）と呼んでおり、今日において職員を表すAngestellteの語は一般的でなかった。

(6) 「商業補助者」という訳語については、両宮昭彦『帝政期ドイツの中間層－資本主義と階層形成』東京大学出版会 2000年に使用された前例に倣った。同著p. 11によれば、帝政期ドイツの商業補助者は自らを、ブルーカラー労働に従事する現業労働者（Arbeiter）と区別し、ブルジョワ層の一員とみなしていた。

(7) ちなみに、第2次世界大戦前のドイツ企業では、経済・経営学部卒の商学士（Diplom Kaufmann）、経営学士（Diplom Betriebswirt）、経済学士（Diplom Volkswirt）を中心とする事務系の大学卒者を雇用することは一般的でなかった。

(8) 両宮、前掲書pp. 182-186参照。

(9) 両宮、同上書pp. 185によれば、銀行員として雇われるためには、同じ事務職員でも特に優れた資質が期待された。

② 1905年1月～1912年12月

1905年の初めての入社、1908年の再入社とともに、ダリウス氏は、ゴルトシュミット社から送付された、雇い入れ状（Engagementsschreiben）に署名することで雇用を確定された。ここでは、初任給（月給ベース）の額と6週間の労働契約の解約通告期間（Kündigungsfrist）のみが定められた。これ以外の詳細な規定を定めた労働契約は、取り結ばれていない。他方、ダリウス氏は、雇い入れ状の返送の際に、将来の昇給についての取り決めを希望した。次章で扱うが、入社以降、次の労働契約を締結する1912年末までの間、半年～1年を区切りとして定期的に昇給が行われている。このため、その後昇給についての合意が結ばれたことは、確実である。

③ 1913年1月～1916年6月

1912年末に、ダリウス氏とゴルトシュミット社は、商法典の定める詳細な形式を備えた労働契約を締結した。これは、1913年1月1日付で発効し、1916年6月末まで効力を有した。この時まで、詳細な規定を定めた労働契約が結ばれなかった正確な理由は、不明である。だが、部長職となった他の事務職員も同様の扱いを受けていることから、事務系職員の場合、入社後の数年間は、事実上の試用期間として雇用された可能性が強い。詳細な規定を定めた労働契約を結ぶことは、当該従業員の、社内での立場を確定する意味を持つ。従って、ダリウス氏は、その能力を評価されて、この時初めて、社の運営に責任を持つ一員という意味での正式な社員として迎えられたと考えられる⁽¹⁰⁾。

この契約からは、以下の特徴が読み取れる。第1に、労働契約が、比較的短期間の期限付き契約である（この場合、3年半）。第2に、自然科学系・技術系の大学卒者および非大卒のエンジニアに適用される、競争禁止規定（Wettbewerbsverbot）がない。第3に、契約有効期間の間に引き上げられる給与額が、契約中に明記されている⁽¹¹⁾。

第1の点は、契約期間が終わったら労働関係が終了することではなく、その直前に、契約期間中の実績に応じ、当該職員が新たな労働条件を社と交渉する余地を残していることを意味する。このことから、職員に対し一般的に適用される、俸給基本協約（Gehalts- und Manteltarifverträge）が存在していなかった当時のドイツでは、管理職でない職員も、その能力と実績に応じて、個人的に社と交渉し、その労働条件を決めていたことが分かる。しかも、契約期間中に交渉により契約内容を変更し、給付条件を変えさせることがあった。たとえば、ダリウス氏は、契約発効後1年も経ない1913年12月に、1914年と1915年の両年について、契約額よりも高い月給を支給するよう取締役会に要請し、受け入れられた⁽¹²⁾。

第2の点について、ドイツでは通常、企業の競争力に影響を持つ職員が離社した場合、その後

(10) 企業内官吏という呼称および従業員把握には、ステータス性が伴い、かつ、企業内官吏には国家官庁の官吏を模した雇用関係が適用されるため、正式な労働契約の締結が前提とされる。従って、同じ商業補助者であっても、詳細な形式を整えた労働契約を締結する以前は、そのステータスは適用されなかったと考えられる。

(11) 契約中では他にも、離社後2年間は、就業中に知った社の業務上の秘密を他にもらさないこと（黙秘義務：Schweigepflicht）が明記された。

(12) ここでダリウス氏は、1916年からは所得額により、職員保険法（Versicherungsgesetz für Angestellte）に基づく年金保険の加入から除外されるため、今のうちにその埋め合わせのための金銭的な調整措置を取るべきと主張した。

の数期間は、競争関係にある企業に就職することを禁じる、競争禁止規定を労働契約中で定めることが多い。その対価として、競争禁止期間中の所得補償の意味を持つ、代償金 (Karenzentschädigung) の額を明示することになっている。ダリウス氏の場合、部長職の時を含め、勤務人生中に結んだすべての労働契約に、競争禁止規定が欠如している。このことは、子会社の運営責任者を除き、事務系社員で部長職となったもので共通である。

一方、大卒自然科学者とエンジニアの場合、労働契約には、必ず競争禁止と代償金の規定がある。このことから、事務系社員の場合、ダリウス氏のように、企業の中央スタッフ部門における最高運営責任を担うことになっても、その離社後の勤務活動が社に及ぼす影響が、重視されないことが多かったことがうかがわれる。これは、理工系の職員と比べ、事務職員が職業上発揮する能力と専門知識は、競争関係にある企業間での帰属の有無が一方の企業の業績を有利にするほどの重要性を認められていなかったことを意味しよう。

つまり、事務系の職員が有する、経理や簿記、販売・購買といった活動に必要な専門知識、およびそれを基礎として仕事をつうじて身に付けた知識も、いわば代替可能な一般的な性格の知識ととらえられ、その能力上の個性が企業の成功を直接的に左右するとは、みられていなかったのである。

第3の点として、年次別の給与額が定められていることで、給付上の保証がなされている。一方、契約期間中は、原則として固定的な昇給の枠内で雇用管理され、そこに個人業績を反映した給付を求める余地は、認められない。その意味で、この労働契約において、ダリウス氏は、雇用管理上、個人化の度合いにおいて、特筆すべき扱いを受けたとは言い難い。このことは、当時の同氏の社内における地位が、さほど高いものではなかったことを表すといえよう。

④ 1916年7月～1921年8月

次に、1916年7月～1919年6月までの有効期間を持つ労働契約が締結された。以前と異なる点は、職務範囲(第1項)と給与に関する規定(第6項)である。

職務範囲において、旧契約では商業補助者とのみ定められていたものが、新契約では、銀行・財務部における商業補助者 (Handlungsgehilfe in der Bank- und Finanzabteilung) と、担当する職務が明記された。かつ、旧契約では月給のみしか給付されなかったものが、クリスマス賞与 (Weihnachtsgratifikation) として、1ヶ月分の月給額に固定された額の賞与が給付された。このことは、ダリウス氏の役割と、同氏に対する社の雇用管理が変化したことを表現しよう。つまり、自身の能力が認められることで、ダリウス氏は、前よりも良い待遇を保証する労働契約の締結にこぎつけた。ちなみに、このような月給1ヶ月分に相当する賞与は、かなり後の1970年代になると、化学産業の賃金俸給協約の中で、13ヶ月金 (13. Gehalt) として規則化された。

契約改定に伴い、ダリウス氏は、銀行・財務部内の金庫課長 (Abteilungsvorsteher Kasse) を担当した。ゴルトシュミット社の職制では、取締役 (第1層の管理職)、部長 (第2層の管理職) の次の社内ヒエラルキーで管理的な職務を果たす役職 (第3層の管理職) である。部下の付く役職であるから、ここで初めて、ダリウス氏はゴルトシュミット社の中間管理職として認定されたことになる。

旧契約で職務範囲が特に明記されなかった理由は、同氏に対しては、入社後数年は、簿記および経理にかかわる業務を広くこなさせてから、特定の課に配属させる雇用管理が採用されたためと考

えられる。また、賞与が月給に加わったことは、平身分の職員にはない特権的な給付の意味を有した。

一方、ダリウス氏の新しい労働契約には、日常業務代理権（Handlungsvollmacht）の授与が明記されない。これは、部長が不在の時に、許された範囲において、自分の課の日常的な業務について署名し決裁する権利である。これがないため、ダリウス氏の管理職としての実質的な権限は、著しく制限された。ゴルトシュミット社では、役職と並び、業務支配人（Prokurist）あるいは日常業務代理者（Handlungsbevollmächtigter）として、企業内での地位を認識されることが多かったため、ダリウス氏が取締役会に対し書面上で不満を表明する場面があった⁽¹³⁾。

同氏に対し管理職としての権限が制限された理由は、人事書類のみからは判然としない。だが、第1次世界大戦の戦況を理由として、予定されていた日常業務代理権の授与が見送られた可能性がある⁽¹⁴⁾。

新しく加わった賞与も固定された給付であることから、本質的には旧契約時と同様に、個人業績を反映できない報酬構造である。このことは、新契約のもとでも、ダリウス氏に任された業務と役割は、そこで発揮される個人的な貢献が、企業利益に大きく資する性格のものではなかったことを示す。あくまで、上司の指示に基づく業務遂行を求められたのである。ただし、月給額については、安定的な昇給が保証されていたため、給与額は上昇し続けた（次節参照）。この契約は延長され、1921年8月まで適用された。

結局、この契約下で日常業務代理権が授与されることはなく、管理的な能力の認定という面では、不満が残った。だが、この状況は終戦後に変化した。1919年8月には、業務に集中する必要性のため、職員の利益代表機関である、職員委員会（Angestellten-Ausschuß）の活動から同氏を退かせる措置が、取締役会により取られた⁽¹⁵⁾。これは、ダリウス氏という労働力が、社のために不可欠とみられ始めたことを意味しよう。

⑤ 1921年9月～1940年6月

1921年9月に、直属の上司のローゼンケッター氏（August Rosenkötter）が11月末日付で退社することが決まると、銀行・財務部長の後任人事に、同部門の金庫課長だったダリウス氏と経理課長だったホーハーゲン氏（Fritz Hohagen）を充てるのが、取締役会で決定された⁽¹⁶⁾。この際、従来の銀行・財務部を財務部と経理部に分割し、前者の部長職をダリウス氏に、後者の部長職をホーハーゲン氏に任せることとなった。これに従い、両名に対し、部長職に見合った権限である業務支

(13) 1917年9月4日付の取締役会にあてた書面で、社内報で発表された日常業務代理権を与えられる職員3名の中に自分が入っていないことへの異議が表明された。この中で、上司が不在の時の書類にダリウス氏が単独で署名しても、相手に受け取ってもらえないなど業務上の障害があったこと、課長職にある中で日常業務代理権がないのは自分だけであることが、異議の理由に挙げられた。

(14) 注13と同じ手紙の中で、1916年7月の労働契約の締結が、日常業務代理権の授与を前提としていたことと、第1次世界大戦の初期に、監査役会代表であるベルンハルト・ゴルトシュミット氏（Bernhard Goldschmidt）が、ダリウス氏の上司に対し、戦争により事情が悪化しない限り、同氏に日常業務代理権を与える旨を伝えていたことが言及された。従って、戦争に関わる理由で、予定されていた授与が凍結された可能性がある。

(15) 1919年7月15日の取締役会議の議事録抜粋を参照。職員委員会は、戦時中の1916年に制定された祖国奉仕法（Gesetz über den vaterländischen Hilfsdienst）に基づき、設立された。

(16) 1921年9月9日の取締役会議の議事録抜粋を参照。

配権（プロクレー）を伴う新しい労働契約を締結することとなった。これにより、ダリウス氏は、取締役会に直属する、被用者としては企業内ヒエラルキーの上で最高層の管理職として、勤務することとなった。この立場は、同氏が1940年6月に56歳で死亡するまで、変わらなかった。

新契約は、遡及して1921年9月1日～1923年9月末日までの効力をもった。これまでと異なるのは、金銭的給付を定める第6項において、基本給に加え、賞与と経費手当（Aufwandsentschädigung）の支給が定められたことである。

前契約での賞与は固定額であった。だが、新契約における賞与は、ゴルトシュミット社が株主に支払う配当と等しい額の変給とされた。つまり、原則として、社の事業年度ごとの業績に依存して支給されることとなった。具体的な契約内容は、社の株式のうち、75,000マルク分に対し株主に支払われた配当額と同額の利益分配金（Gewinnbeteiligung）を支給するというものであった。配当支払がない時でも、年間9,000マルク（株式の額面価値に対して12%、1921年の月給額3,500マルクに換算すると月給約2.6カ月分）の利益分配金が保証された。経費手当もこれと同額の9,000マルクとされ、半年ごとに前払い式で本人の口座に振り込まれた。

この新たな給付システムには、ダリウス氏に対する社の以下のような雇用管理上の姿勢の変化が確認できる。

まず、変給を通じて、業績向上意欲を引き出す仕組みが導入された。しかも、変給の額の決定原理は配当額であるから、ダリウス氏は、株主と同列に扱われたことになる。一方、変給には最低支給額が保証されているため、株主には配当なしの場合でも、同氏には、前契約時（月給の1ヵ月分）よりも恵まれた賞与が支給された。つまり、優遇措置を伴った給付システムが部長職には適用された。

利益分配金の額は配当額と直接結び付けられたことから、ダリウス氏の労働条件は、以前より強力に企業業績に左右されることとなった。このことにより、自らを社と一体化する指向性が強まり、また、配当額を引き上げるべく、自らが担当する部門の業務範囲内において、企業業績の向上のために最大限の努力をするように仕向けられたことは、明白である。

次に、業務上の必要に応じ、個人予算としての経費手当が与えられたことにより、ダリウス氏は、限られた範囲であるが、財務部の業務を維持・発展させるために社用の支出を行う権限を得た。経費手当が与えられたことは、同氏が従事する業務に対し、自己裁量を行使する余地を認められたことの表現といえる。

上記の給付が、以前に求められていた、上司の采配に基づき業務を行う職員の役割に対するそれと性格を異にすることは、明らかである。これらは、企業業績に対し、通常の労働力よりも大きな貢献を果たすことを期待される従業員のモチベーションを高めるために、かつ、その担当する業務責任の大きさに基づく自律的な労働を円滑にするために用意された、雇用管理のための手段であった。この意味で、企業活動の代行権であるところの業務支配権を有する部長職には、適当な契約内容であったといえる。

この労働契約は、1925年9月まで延長されたのち、1925年10月以降は、無期限に適用されることとなった。従来、期限付きであったものが、無期限の契約に変わったことは、ダリウス氏個人の、社内の被用者として享受しうる形式上の待遇（給付額の高低は別として）が、改善も改悪もされえ

ない状態に達したことを意味すると考えられる。これまでは、ダリウス氏と社の双方が、同氏の契約期間中の働きぶりを踏まえつつ、数年内のうちに、労働契約を更改してきた。だが、被用者としては最高位の部長職に就任し、財務部長としては問題なく業務をこなす能力を示したことで、社としてもダリウス氏側に不満がなければこの待遇で勤務させ続ける意志を示し、これに同氏も同意したとみられる。

1926年10月に、ゴルトシュミット社の組織変更により、再び財務部と経理部が統合され、財務・中央経理部（Finanz- und Zentralbuchhaltung）が誕生すると、ダリウス氏は同部の部長に就任した。この役職の変更後も同じ契約が適用され、同氏が1940年に在職中に逝去するまで、給付の形式上の変更はなかった。

⑥ 小 括

各労働契約で定められた労働条件の中には、社が同氏に求めた役職上、企業内ヒエラルキー上の役割が明確に読み取れた。加えて、事務系の社員に対しては、部長職になった時に初めて、可変給を通じたモチベーション管理を導入しており、それ以前は、労働契約の改定への期待感を通じて、その業績向上意欲を高める手法がとられた。一方、一定水準の賞与の支給は、可変給を賞与額の決定原理とした部長職の時期にも保証されていた。ここには、直接の企業利益の向上と業績主義のみならず、基本給に追加された安定給付を保証してそのステータス感を高めることにより、勤労意欲を維持させようとした企業側の管理姿勢が表れている。

一方、上記の可変給は、配当額に連動して支給されているため、個人業績と直接的に結び付けられているとは言い難い。それは、「当該職員の努力が企業全体の業績を押し上げることに一部貢献した」とみなして支給される、いわば間接的な成果給である。加えて、労働契約には、勤務人生を通じて競争禁止規定が定められていない。これらのことから、ダリウス氏を含む事務系職員は、企業内ヒエラルキーの高低と関係なく、企業業績に対し、直接的な影響を与える存在としては、扱われないこともあったことが分かる。

このように、役職の重要性と責任の大きさ、および職能の性格に応じ、個人的に設計された労働契約を通じ、従業員を雇用管理する体制が当時のドイツ企業でも整えられていたことがうかがわれる。

参考のために、以下に、労働契約の上での、ダリウス氏の詳細な雇用契約の期間と社員としての資格をまとめて掲示する。

表1 ダリウス氏の雇用契約の期間

	契約期間	社員としての資格
第一期	1905年1月～1906年9月（一旦退社）	商業補助者
第二期	1908年1月（再入社）～1916年6月	同上（銀行・財務部経理助手）
第三期	1916年7月～1919年6月	同上（銀行・財務部の金庫課長）
第四期	1919年7月～1921年8月（上記契約の延長）	同上
第五期	1921年9月～1925年9月	業務代理人（財務部長）
第六期*	1925年10月～1940年6月（逝去）	同上（財務・中央経理部長）

出所：Personalakten von Herrn A. Darius, Konzernarchiv Evonik Industries AG, Marl

*財務・経理部長となったのは1926年10月から。それまでは、財務部長。

(2) キャリア形成

ダリウス氏のキャリアは、ドイツでいうところの典型的な、「煙突型キャリア (Schornsteinkarriere)」である。つまり、商業補助者から始まり、業務支配人としての部長職に至るまで、財務と経理にかかわる単一の部門で勤務人生を過ごした。生産や開発といった、自然科学系・技術系が中心となるキャリアを度外視しても、事務系職員が投入される法務部門や監査部門、本部事務所などの、他のスタッフ部門におけるキャリアも一切経験していない。

このような、単一部門でのキャリアを積み重ねることが、当時のゴルトシュミット社において一般的であったかという点、必ずしもそうではなかった。たとえば、ダリウス氏の銀行・財務部の同僚で、同氏と同時期に部長に昇格したホーハーゲン氏は、後に監査部・本部事務所の部長となった。基本的には、当該職員の専門能力のみならず、その適性、企業全体での人員計画を考慮して、適用されるキャリアが設計されていたとみてよからう。

ダリウス氏が取締役会にあてた書面から読み取れる、同氏の課長職までにいたるキャリアを要約すると、以下のものである⁽¹⁷⁾。入社後の数年間、業務記録および経理記録の作成、通信業務、決済業務などを順に担当し、銀行・財務部のうち、社が行った業務上の取引の銀行を通じた決済を担当する、銀行業務 (Bankgeschäft) 全般について、知悉することとなった。この際、同氏は、自らのキャリアをたたき上げ (von unten auf durchgearbeitet) と表現しており、その昇進が、同一部門内での幅広い業務経験の蓄積を通じたキャリアアップに基づいていたことをうかがわせる。また、長年の銀行業務を通じて、社の全体的な取引について視野が養われたことを、管理職 (この時は日常業務代理権を有する職員) としてふさわしい資質であると主張していた。このことから、当時においても、事務系職員の管理職への昇進には、幅広い業務経験を通じた、企業全体レベルでの業務感覚の確保が前提条件とされたことがうかがえる。

同一部門内での業務全般をこなすその能力を認められたあと、ダリウス氏は、銀行・財務部の金庫課長を任された。ここでは、取引先銀行およびゴルトシュミット社の顧客全般との資金取引の管理、決済用資金の調達に責任を負った。加えて、詳細な内容は不明ながら、社の遊休資金の資産運用 (nutzbringende Unterbringung der verfügbaren Gelder) も任されており、その任務は、いわばゴルトシュミット社の金の動きを支える業務の全体からなり、幅広くかつ重要性が高いものだった。

ダリウス氏は、この5年に及ぶ課長時代の実績を認められて、1921年に財務部長に昇進した。課長時代においては、部長と相談すべき一部の業務を除いて、完全に自己の裁量下で上記の任務を遂行した。日常業務代理権を与えられなかったとはいえ、課レベル・企業全体レベルで重要性の高い任務を自己裁量で管理運営する能力を研鑽し、その実力を示すことで、取締役会の方針に拘束される以外は担当部門の全業務について決定を下すことができる、部長職としての資質を認められたのである。

(17) 1917年9月4日付の取締役会にあてた書面を参照。

(3) 雇用管理上の意思決定のありかた

① 入社時～課長職まで

ダリウス氏の場合、入社時から課長職の時期においては、上司だった銀行・財務部長のローゼンケッター氏がダリウス氏の雇用管理に責任を有しており、ローゼンケッター氏の提案（労働契約の改定、昇進）に取締役会が承認を与えることで、雇用事項の決定がなされた。ダリウス氏の勤務状況についても、ローゼンケッター氏が取締役会に報告していた。ただし、日常業務代理権のような署名権を伴う権限の授与は取締役会、そして最終的には社長に属していたため、ダリウス氏はその授与を求めたときには、直接に取締役会にその主張を伝えていた⁽¹⁸⁾。もっとも、取締役会と個人的に直接に交渉する余地はこの時期には存在せず、このような場合でも希望を伝えることができるだけで、取締役会の返事が返ってくる保証はなかった。課長までの地位におけるダリウス氏が、その雇用事項をめぐり交渉できるのは、原則として、部長までであった⁽¹⁹⁾。

② 部長職以降

ローゼンケッター氏の退社が決定すると、取締役会が直接にダリウス氏の雇用事項に関与するようになった。取締役会は、ダリウス氏をローゼンケッター氏の後任に充て、業務支配権を伴う部長職としての労働契約を同氏と結んだ⁽²⁰⁾。これ以降、労働契約の内容は、取締役会の提案に対し、監査役会の代表が承認を与える形で取り決められるようになった。つまり、ダリウス氏の雇用管理には、取締役会が直接的に責任を持つことになった。なお、部長職に属する職員は、取締役会より「上層職員 (obere Beamte)」と呼ばれ、他の職員とは区別されて認識された。

ダリウス氏の直接の上司となった取締役は、事務系の部門を統括したシュタスフルト氏 (Eduard Stassfurth) であった。取締役会が取り決めたダリウス氏の雇用事項にかかわる変更は、シュタスフルト氏がダリウス氏に伝え、ダリウス氏の病欠届もシュタスフルト氏に提出された⁽²¹⁾。ただし、各部長は、直属の上司のみならず、監査役会の代表とも、雇用事項をめぐり直接会談する余地を認められていた⁽²²⁾。

部長職の労働契約には、それより下の職員に適用された、基本給の昇給規定が存在しなかった。このため、昇給は、そのたびごとに、取締役会内での決議を必要とした。このことは、利益分配金に基づく賞与の支給基準の変更についても同じであった。

この際、部長職以外の職員の給与支給が決められたあとに、社長が社の経営状況を改めて詳細に検討したうえで、各部長の昇給について提案を出した⁽²³⁾。つまり、部長職の給与改定は、他の職員

(18) 1917年9月4日付の取締役会にあてた書面を参照。

(19) 人事書類を比較すると、労働条件については全般的に、職種（商業補助者、大卒化学者、エンジニアなど）と役職により、企業全体で常識的な待遇の基準が存在しており、各部長・取締役はこれに基づき部下の労働契約の内容を決定していたことが知られる。

(20) 1921年9月9日、ならびに9月27日の取締役会議の議事録抜粋を参照。

(21) 1922年8月22日付のダリウス氏からシュタスフルト氏にあてた書面を参照。

(22) 1922年11月1日付のベルンハルト・ゴールトシュミット監査役会代表の、ダリウス氏およびホーハーゲン氏との会談記録より確認。

(23) 1922年1月4日、1月12日、9月20日の取締役会議の議事録抜粋より確認。

よりもより強く社の経営上の都合によって左右されていたことが分かる。ただし、部長職に対する給付は、他の職員より劣ることがないように配慮されていた⁽²⁴⁾。

③ 個人業績の評価のありかた

各職員の人事書類を検討する限り、上司（部長と取締役）による個人業績の評価を直接に記録した書類は、見当たらない。このため、労働契約の改定、昇進、給与改定に際し、上司が具体的にどのような手法を用い、ダリウス氏の個人業績の評価・測定を行ったのか、それが同氏の雇用事項にどのような影響を有したかについては、不明である。

ここでは、以下の点のみを指摘する。現在の先進国企業で行われているような、精密にさまざまな角度（当該役職に求められる専門知識およびマネジメント能力の難易度のレベルなど）から点数化された役職評価を行い、個人業績の達成度を共通のフォームで記録した結果を基礎として、成果給の支給額や昇進を検討するシステムがドイツ企業で本格的に導入されだしたのは、1960年代末からである。従って、第2次世界大戦前の時期に、体系的な個人業績評価のシステムが存在したとは考えにくい。

個人業績が直接反映されやすい成果給においても、ダリウス氏の場合は、社の配当に連動していることから、上司による個人業績の測定が入り込むことはなかった。また、課長職の時期までの基本給の改定は、あらかじめ労働契約に書き込まれた昇給規定に基づき行われたため、査定が入る余地はない。部長職についてからの基本給および利益分配金の算定基準の改定も、一定のランクに属する部長をまとめて同じ額と内容で実行しており、個々人の業績を厳密に評価した結果にはなっていない⁽²⁵⁾。

これらのことから推測すると、昇進についても、役職補充の場合、特別な選考手法や体系的な個人業績評価システムが利用されたわけではなく、主には日頃の勤務状況の観察に基づき下した個人的な総合評価に基づき、直属の上司が候補者を取締役会に推薦し、この案を取締役会で協議する程度のやりかたにとどまっていたと思われる。

2 報酬からみた雇用管理

(1) 入社時～課長職までの報酬

次に、労働契約で定められた報酬が実際に支給された状況を分析し、報酬を通じた雇用管理のありかたを明らかにしようと試みる。

表2は、ダリウス氏が、雇い入れ状にて入社した後、次の労働契約を結ぶ直前の1912年末までの給与の支払い状況を示す。

報酬としては、月給のみしか支払われていない。一方、半年～1年の間隔で、こまめに、かつ安定的に昇給が行われた。1908年～1912年までの昇給幅は、約53%となる。雨宮（2000）によれば、1908年～1913年の間の卸売物価の上昇率は、約12%とされているから、一般的な物価上昇率をはる

⁽²⁴⁾ 注22と同じ資料より確認。

⁽²⁵⁾ 1922年9月20日の取締役会議の議事録抜粋より確認。

表2 入社～1912年末までの報酬額（マルク）

	月給額
1905年1月～1906年9月（退社）	125.00
1908年1月（再入社）～同年12月	187.50
1909年1月～同年6月	212.50
1909年7月～同年12月	225.00
1910年1月～同年12月	250.00
1911年1月～同年6月	262.50
1911年7月～同年12月	275.00
1912年1月～同年12月	287.50

出所：Personalakten von Herrn A. Darius, Konzernarchiv
Evonik Industries AG, Marl

表3 1913年から適用の労働契約による報酬額（マルク）

	月給額
1913年1月～同年12月	325.00
1914年1月～同年12月	350.00
1915年1月～1916年6月	375.00

出所：Personalakten von Herrn A. Darius,
Konzernarchiv Evonik Industries AG, Marl

かに上回り、昇給が実施された⁽²⁶⁾。一方、事務系職員全体の俸給額が同じ時期に、ダリウス氏と同程度に上がった訳でもない⁽²⁷⁾。従って、この昇給の理由は、同氏の個人的な要因に求められるべきである。

次に、この時期のダリウス氏の所得額であるが、現在の物価体系のもとでの所得との絶対的な比較は不可能なので、他の指標との比較でその相対的な位置づけを考える。雨宮（2000）によれば、ドイツにおける工業・手工業部門の現業労働者の月ベースでの平均的な所得額は、1908年に約85マルク、1913年に約97マルクとされる⁽²⁸⁾。この額はそれぞれ、ダリウス氏の1908年の月給額の45%、1912年のその33%である。

これらのことから、ダリウス氏が受けた報酬上の待遇は、入社時（20代初め）から現業労働者よりもはるかに恵まれていた。また、物価上昇を大きく上回り昇給が実施されたことは、それだけダリウス氏の働きぶりが、際立っていたことの表れとみられよう。

表3は、1913年1月から1916年6月までの報酬額である。月給のみが社が支払った金銭的報酬であることは、表2と同じである。一方、以前より月給額が底上げされている。昇給が定期的かつ安定的であることは、前と同じである。この昇給額（1年につき25マルク）が契約締結時にあらかじめ決められていたことは、それだけのキャリアアップが契約期間中に見込めると、社から判断されたことによると考えられる。

⁽²⁶⁾ 卸売物価の上昇率については、雨宮、前掲書p. 222、表5-1より計算。

⁽²⁷⁾ 雨宮、同上書p. 231、表5-3より確認される。

⁽²⁸⁾ 雨宮、同上書p. 222、表5-2より計算。

表4 1916年7月から適用の契約による報酬額（マルク）

	月給額	クリスマス賞与	物価騰貴手当	家族手当
1916年7月～1917年8月	500.00	500.00	なし	なし
1917年9月～1918年6月	550.00	550.00	なし	なし
1918年7月～同年8月	575.00	該当せず	57.50	なし
1918年9月～1919年4月	575.00	575.00	134.00	40（妻子1人当たり）
1919年5月～1920年1月	875.00	875.00	なし	25（％）
1920年2月	1350.00	該当せず	なし	25（％）
1920年3月～同年4月	1350.00	該当せず	475.00	25（％）
1920年5月～同年6月	1350.00	該当せず	750.00	25（％）
1920年7月～同年9月	1450.00	該当せず	750.00	25（％）
1920年10月～同年12月	1450.00	1450.00	1000.00	75（％）
1921年1月～同年8月	2025.00	該当せず	1000.00	75（％）

出所：Personalakten von Herrn A. Darius, Konzernarchiv Evonik Industries AG, Marl

続く表4は、ダリウス氏が課長職に昇進した後の報酬額である。

ここでは、月給額の底上げと、年間賞与として、月給と同額のクリスマス賞与が支給されるようになったことが分かる。だが、戦時中からインフレが大きく加速したために、実際に支払われた給与額は、契約で決められたそれを上回るものとなった。まず、1918年7月、1918年9月には社が物価騰貴手当（Teuerungszulage）を追加的に支給して、その購買力の喪失分を補った。加えて、1918年9月からは家族手当（Kopfgeld）が月給に追加支給されたため、実際に支払われた給与の名目額は、さらに増大した。

戦後はインフレがさらに昂進したため、給与支給額も物価騰貴手当の額も増大し続けた。1914年と1920年とを比較すると、1マルク紙幣の購買力は10分の1程度に落ちているため、ダリウス氏の給与の実質額は、戦前よりも減っている（表3と表4の給与額を比較のこと）⁽²⁹⁾。

一方、社側が不十分とはいえ、給与名目額の大幅引き上げや、物価騰貴手当と家族手当の追加支給により報酬の実質価値を維持する姿勢を示したことは、危機の時期において、ダリウス氏の社に対する信頼感を保とうとした姿勢を表現している。

(2) 部長職の時期の報酬

この時期の報酬には利益分配金に基づく可変給与と経費手当が導入された点で、以前の固定的な基本給を中心とした報酬体系とは大きく異なる。なお、基本給、利益分配金に基づく賞与、経費手当からなる報酬体系は、業務支配権を有する部長職と取締役（社長を含む）で全く共通しており、両者への給与支払額は、俸給記録（Gehaltsbücher）にともに記載された。このような取り扱いがなされたことは、両者が、経営側に属する一体化したグループを構成するとみなされたことによると考

⁽²⁹⁾ 第1次世界大戦勃発前までは、金マルク（Goldmark）と紙幣マルク（Papiermark）は同価値の通貨として取り扱われた。だが、戦争による金本位制の中断により、両者の交換比率は次第に乖離した。終戦後にドイツが金マルクの鑄造を停止し、紙幣マルクのみを発行したことで、戦前のマルクの購買力と比べた場合の戦後のその暴落は、決定的となった。

表5 1921年9月から適用の契約による報酬額（マルク：M，1924年からはライヒスマルク：RM）

	月給額	利益分配金による賞与	経費手当
1921年9月～同年12月	3,500 (M)	社の株式75,000Mへの配当（最低9,000M）	9,000
1922年1月～1923年11月* ¹	6,583	〃 150,000Mへの配当（最低12,000M）	12,000
1923年12月～1924年4月	1,000（金マルク）	取締役会が決算後に決定（23年末に900Mを支給）	なし
1924年5月～同年12月	1,250 (RM)	同上（24年は2,500RM）	なし
1925年1月～同年12月	1,500	同上（25年は5,200RM：社に対する負債と相殺された）	なし
1926年1月～同年12月	1,500	社の株式100,000RMへの配当（額面の5%が基準額）	なし
1927年1月～同年12月	1,500	同上（27年は5,000RM）	なし
1928年1月～同年12月	1,500	同上（28年は5,000RM）	なし
1929年1月～同年12月	1,500	同上（29年は5,000RM）	なし
1930年1月～1931年3月	1,500	取締役会が決算後に決定（30年は2,000RM）	なし
1931年4月～同年12月	1,350（10%カット）	同上（31年は2,000RM）	なし
1932年1月～同年7月	1,270（6%カット）	同上	なし
1932年8月～1933年12月	1,194（6%カット）	同上（32，33年両年とも支給なし）	なし
1934年1月～同年7月	1,200	同上	なし
1934年8月～1936年12月	1,280	社の株式100,000RMへの配当（額面の8%が基準額）	なし
1937年1月～1938年12月	1,350	社の株式200,000RMへの配当（同上）	なし
1939年1月～1940年9月* ²	1,200	同上（1940年は1～9月分として12,000RMを支給）	なし

* 1：この期間はハイパー・インフレが発生したため、実際には契約額を上回る膨大な額面が支給された。

* 2：ダリウス氏は1940年6月に死亡したが、引き続き7～9月の3カ月分の月給が遺族に支給された。

出所：Personalakten von Herrn A. Darius, Konzernarchiv Evonik Industries AG, Marl

えられる。

以下に、実際の給付状況を検討・分析してみる。

表5は、部長職就任後から1940年におけるダリウス氏の死亡時までの報酬額を示す。ただし、1922年～1923年までドイツで発生したハイパー・インフレの時期のそれは契約額であり、実際の給付実績とは異なる（後の表6を参照）。また、1923年11月には Rentenmark（ Rentenmark）が導入されハイパー・インフレが収束に向かったが、ゴールトシュミット社では、同年12月から、おそらくは退職していた金マルクをもって、一時的に支払いに充てていた。そして、1924年からは、新通貨のライヒスマルク（RM）で給与支払いを行うようになった。また、ハイパー・インフレの時期に、ダリウス氏のような事務系のスタッフ部門の部長職に対する経費手当の支給は、廃止された⁽³⁰⁾。

一見して明らかなのは、第1に、利益分配金に基づく賞与の実際の支給状況がかなり複雑であったこと、第2に、通貨安定後の基本給額が、1940年に至るまであまり上昇していないことである。以下では、賞与と基本給に注目して、その内容を詳しく分析する。

① 利益分配金に基づく賞与の支給状況

ダリウス氏に適用された利益分配金は、社の一定額の株式に対する配当額を賞与として受け取る内容だった。一方、他の同時期における部長職の人事書類を概観すると、部長職の利益分配金は、学歴と役職ごとにいくつかのタイプに大別され、しかもその中で個別化されていた。

ダリウス氏のタイプの利益分配金は、事務系のスタッフ部門を担当した部長職に適用された。こ

⁽³⁰⁾ 理由は不明。

れに対し、研究開発を担当した自然科学系大卒者の部長職のそれは、当該職員の発明品の純利益の1%前後を賞与として支給する仕組みだった。また、子会社の運営責任を任せられた部長職には、その子会社が稼ぎだした純利益の1%前後が賞与として支給された。

事務系のスタッフ部門については、社の利益に直接どの程度貢献したのかを測定することが困難である以上、上記のような利益分配金を適用することは、合理性を持つといえる。つまり、事務職として、企業組織の運営効率の改善に貢献することによって、企業業績を向上させる努力をした結果が配当額、すなわち賞与額の上昇をもたらしたとみなすことで、さらなる業績向上意欲を引き出すのである。また、生産や研究開発に責任を有する部長職には、その直接の成果を配分するようにすれば、自ずと次の成果を出すように仕向けられる。このように、各部長には、各役職の性格に対応した利益分配金が適用され、業績向上のモチベーションを引き上げるための雇用管理の手段として利用されていた。

さらに、利益分配金は、次のように個別化されていた。社の株式に対する配当額が支給されたダリウス氏に対しては、1934年8月の契約と1937年1月の契約で、配当額の算出基礎となるゴルトシュミット社の株式の額が、100,000ライヒスマルクから200,000ライヒスマルクに引き上げられた(表5参照)。つまり、各部長に対する取締役会の信認の度合いに応じて、賞与の算出基礎となる株式の範囲が操作された。また、生産や研究開発に責任を持つ場合には、利益配分の対象となる子会社および開発物の範囲、また取り分の割合に格差をつけることで、その個別化が図られた。この場合、当該部長の能力に応じて、複数の子会社の運営責任を任される場合もあった⁽³¹⁾。

ダリウス氏の場合、部長職について間もない時期に、ハイパー・インフレが発生し、国民通貨マルクによる給与額の算定が困難となったこと、また、1930年代初頭には世界恐慌によりドイツ経済全体が危機的状況に陥ったことにより、労働契約で定めた通りに利益分配金に基づく賞与が支給されることは、実際にはあまり多くなかった。この時期、その支払い状況は以下のように推移した。

1921年11月には、利益分配金の最低保証額9,000マルク(75,000マルクの株式額面の12%。月給の約2.6か月分)のうち、新契約が発効した9月から年末までの4か月分の3,000マルクが支給された。しかるに、翌年の1月には、契約にない特別新年手当(besondere Neujahresvergütung)が5,000マルク支給され、また3月末には、支給済みである上記の利益分配金の追加分として、4,500マルクが支給された。このような措置は、急速に進行したインフレを原因とした報酬額の購買力の喪失分を補う措置だった。

1922年1月からは、月給の名目額に加え、利益分配の算出基礎となる社の額面株式の額が2倍の150,000マルクに引き上げられ、賞与の最低保証額は12,000マルクとされた。ただし、この額は月給の約1.8か月分となり、前の最低保証水準より劣る。一方、1922年以降、インフレを意識した、利益分配金に基づく賞与と経費手当の前倒し支給が目立つようになった。

これらとは別に、支給済み給与の購買力喪失分の埋め合わせとして、1922年4月と8月にそれぞれ

⁽³¹⁾ この場合、ある子会社で利益をあげても、別の子会社で損失を出せば、両方が相殺される扱いを受けた。そのため、原則としては、損失が上回れば、それを自己負担で補填する必要がある。従って、実質的にハイリスク・ハイリターンへの賞与制度であった。

表6 ハイパー・インフレ期の給与支払（1923年5月～9月、マルク：M）

	事項
5月7日	1922年の総報酬額を3,890,000M（契約額は108,000M）に確定
同	1923年の賞与（利益分配金）の前払い分として1,148,400Mを支払
5月28日	5月分の給与および立替金として、1,546,650Mを支払
6月8日	5月分給与と立替金のインフレによる価値喪失分として1,036,950Mを追加支払
6月13日	1923年の賞与前払い分（4～5月の所得額の2割）として884,700Mを支払
6月26日	6月分給与と立替金として5,266,000Mを支払
9月5日	8月分給与と立替金として887,440,000Mを支払
9月15日	9月分給与と立替金の前払い分として3,019,000,000Mを支払
9月24日	9月分給与と立替金の前払い分として5,255,600,000Mを追加支払

出所：Personalakten von Herrn A. Darius, Konzernarchiv Evonik Industries AG, Marl

れ31,500マルクが支給された。この状況下、利益分配金に基づく賞与額は、とどまることを知らないインフレのために相対的に重要性を失い、業績向上のモチベーション・システムとして機能しなくなっていた。この証拠に、1922年10月に、ダリウス氏が監査役会代表と会談した事実をあげる。ここで、当時の不安定な経済状況の下では、利益分配金に基づく賞与の支給が不確かなので、部長職以外の職員と同様に月給1カ月分を基準として次の賞与を支給するように求めていた⁽³²⁾。

ハイパー・インフレに突入した1923年には、給与の支給額を正確に把握することには、意味がなくなった。それでも、社がいかなる対策を講じたかを確認するために、表6に、この時期の給与支払いの状況をまとめてみた。

1923年5月には、前年に支払うべき総報酬額（契約上支払うべき額の40倍近い額面）を、その間のインフレ率を踏まえて改めて算出し、1922年内に実際に支払った額との差額を支払った。同時に、1923年の利益分配金に基づく賞与の一部を前払い分として支給した。このさい、以前のような最低保証額の給付が意味をなさなくなっていたので、1922年12月に支払った月給額（380,000マルク、つまり契約月給額の100倍以上）と1923年1月、2月、3月に支払った月給額の20%分（それぞれ、140,000, 378,000, 378,000マルク）を足し合わせた額として、これを支給した。つまり、大体月給の1.6カ月分くらいを賞与として実質的に支給できるように、利益分配金を見直した。

しかし、6月以降は、いわゆる天文学的なハイパー・インフレの進行により、もはやこのような措置が何の解決にもならなくなった。購買力喪失分の後払いによる補填と、賞与、月給・立替金の前払いを、著しい桁数の額面で繰り返した。もちろん、紙幣が間に合わないため、社が発行した緊急通貨（Notgeld）で支給された。

12月以降はハイパー・インフレが収束し、ゴルトシュミット社でも通常の給与支払いが再開されたが、経営状態が安定するまでのしばらくの間、利益分配金の運用には特例措置が取られた。すなわち、1923年の支払い不足分の賞与、1924年と1925年の賞与は、配当額や利益にはよらず、取締役会が決議した額が特別報酬（Sondervergütung）として支給された。

特別報酬として賞与が支給された年には、他の部長職も同様に、取締役会が決議した額を支給され、その額には部長間で大きな差がなかった。この時期には、個人業績よりも経営安定と部長間の

⁽³²⁾ 注22ならびに注24と同じ資料を参照。

連帯が重視されたことによると思われる。1926年になって、額面額100,000ライヒスマルクの社の株式に対する5%の配当（つまり5,000ライヒスマルク：月給の約3.3カ月分）として、利益分配金に基づく賞与が原則通りに支給された。

しかし、1930年には、世界恐慌の影響により再び特例措置が導入され、賞与として、取締役会の決議した額が支給された。その額は、1930年、1931年の両年には2,000ライヒスマルク（1930年には月給の1.3カ月分、31年には約1.5カ月分）であったが、経済危機が深刻化した1932年、1933年には支給されなかった。

景気回復がもたらされた1934年になると、再び配当原理に基づく利益分配金が復活し、社の株式100,000ライヒスマルクに対する8%の配当額、すなわち月給の約6.3カ月分に当たる8,000ライヒスマルクとして賞与が支給された。続いて、1937年には、利益分配の算定基準となる株式の額面額が2倍の200,000ライヒスマルクに引き上げられ、その8%の配当額である16,000ライヒスマルク、すなわち、1937・1938年の月給の約12カ月分が支給された。

以上、賞与の支給状況の検討結果からは、以下の結論が導き出される。ダリウス氏には社の株式の一定額に対する配当額を支給する利益分配金が適用されたが、経営状況次第で、例外措置が採用されることもあった。その意味で、企業の都合で柔軟に運用される仕組みとなっていた。

一方、原則通りに利益分配金が支給された場合、配当の算定の基準となる株式の額面を操作して、当該部長のキャリアと実績にこたえるように設計されていた。この結果、部長昇任時において月給の約1～3カ月分程度だったダリウス氏の賞与額は、勤務人生の終わり近くになると月給の1年分に達し、基本給と同等の重要性を持つ給付となっていた。このように、企業の都合次第で給付額の大きな変動が起きやすい、いわば大きなリスクが伴った仕組みでありながら、本人の働き次第で賞与額の算定基準が引き上げられるという期待を持たせ、業績向上意欲を高めさせるための雇用管理の手段として、利益分配金は設計・運営されていた。これは、企業業績に対する特に高い貢献度を期待された、部長職の中心的な労働条件としてふさわしい存在であったといえよう。

② 基本給の支給状況

通貨安定後の1924年以降の時期を観察すると、月給ベースで見た基本給は、勤務人生の終わりまで、わずかしこ上昇していない。ライヒスマルクによる給与支払いが始まった後、その幅は、1,200～1,500ライヒスマルクの間に収まっている。

この間、世界恐慌を理由として1931年4月に10%の月給カット、これに続き、1932年1月～1933年12月までの2年間に、2段階にわたって操業短縮を理由とした各々6%の月給カットが行われた影響も、無視できない。だが、1934年以降の景気回復後も、月給額は世界恐慌前の水準に戻されなかった一方、利益分配金に基づく賞与の支給基準は、大幅に引き上げられたわけであるから、以前に比して、ゴルトシュミット社の給与支払い能力が落ちたわけでも、ダリウス氏の個人業績が振るわなかったわけでもない。

むしろ、部長職以上の企業内ヒエラルキーで勤務する従業員の報酬は、基本給よりも利益分配金による可変給で稼がせるという雇用管理の方針が、基本給額の抑制につながっているとみるべきである。この証左として、以下の事実があげられる。第1に、部長職の労働契約には、それ以外の職員では一般的な基本給の昇給規定が存在しない。第2に、ダリウス氏と同時期に勤務した、他の部

表7 部長の給与ランクの例（1922年9月：マルク）

	9月分の月給	経費手当	調整手当*
(a) Ludwig, Dr. Müller, Dr. Schertel, Bohlmann, Dr. Brücher, Bigalke	60,000	8,000	100,000
(b) Darius, Hohagen	54,000	6,000	100,000
(c) Bast, Unsoeld, Schütter	50,000	なし	90,000

*7～9月分の物価騰貴による購買力喪失分の埋め合わせとしての一時金

出所：Personalakten von Herrn A. Darius, Konzernarchiv Evonik Industries AG, Marl

長職に支払われた基本給の額にはほとんど差がないにもかかわらず、賞与額では大きな差がつく⁽³³⁾。

このようにみても、第2次世界大戦前の時期、上層管理層職員の報酬は、社の経営状況と個人業績を反映しやすい可変給により大きな差がつくようにして支給されていたことが分かる。部長職の基本給は、他の職員と比べて高めに設定されていたから（1918年時点のダリウス氏の基本月給額と1924年の金マルクでのそれを比較のこと）、必ずしも定期的に上昇させなくとも、生活の安定を維持するには十分な水準におかれたとみられる。

なお、1939年1月以降、ダリウス氏の基本月給額が再び切り下げられているが（150ライヒスマルク分）、同年に同氏と社との間で締結された企業年金契約において、年金原資の一部として、切り下げ分を組み入れることが合意されたためである⁽³⁴⁾。

最後に、基本給および経費手当に関し、どの程度の差があったのかについて確認してみる。表7は、1922年9月に、取締役会が全部長職に対してどれほどの給与を支給するかを取り決めた際の決議内容である⁽³⁵⁾。

インフレの最中なので、額面が膨れ上がり、調整手当も入っている。だが、ここからは、部長の中でもいくつかのランクが存在し、その中で共通の基本給と経費手当が支給されたこと、また各ランク間で著しい基本給の格差は存在しないことが分かる。前者からは、基本給においては、個人ごとではなく、部長職間でのランクに基づくグループごとに決められていたことがうかがえる。後者は、部長職に対しては、基本給でなく、可変給で報酬格差をつけさせる雇用管理がとられていたと

⁽³³⁾ ダリウス氏と同じ事務系職員として部長職にあった、ビーガルケ氏の基本月給額は、ハイパー・インフレ収束以降、ダリウス氏と全く同じである。一方、当時において、ゴルトシュミット社の主力事業のひとつであったブリキ脱錫事業（Weißblechzinnung）の経営責任を担い、その純利益の1.5%を取得する内容の利益分配金に基づく賞与を受けていたビーガルケ氏の1927年における賞与の額は16,560ライヒスマルクに達し、ダリウス氏に支給された5,000ライヒスマルクの3倍以上である。これにつき、ビーガルケ氏の人事書類を参照。

⁽³⁴⁾ ここでは、300ライヒスマルク分（うち150ライヒスマルクは次年度の昇給分）を毎月積み立て、これに7%の利子をつけて、65歳の定年以降から支給する企業年金の一部とすることが合意された。

⁽³⁵⁾ 1922年9月20日の取締役会議の議事録抜粋より確認。

いう、上記の分析結果と整合的である。まとめれば、報酬より見た上層管理層職員の雇用管理においては、基本給では個人化の程度は弱く、可変給の形式と額において個人化の程度が大きくなるよう設計されていた。

3 福利厚生

ゴルトシュミット社は、ドイツ企業中でも早くから福利厚生を積極的に導入してきた。特に、1896年には自社の年金金庫（Pensionskasse）を設立し、社員の退職後の年金を支給した。加えて、1906年から現業労働者に対し、6日の有給休暇を保証した⁽³⁶⁾。

前章では、主に直接的な報酬の側面に着目したのに対し、本章ではこのような福利厚生についての状況を念頭に置きつつ、フリンジ・ベネフィットを通じた雇用管理を論じる。

(1) 有給休暇

ゴルトシュミット社が上層管理層職員に対し、どれだけの有給休暇を保証していたかについて、正確なことは不明である。だが、有給休暇自体が、かつては特権的な雇用労働条件を構成していたことを考慮すれば、同社でも企業内での地位が高い社員ほど有給休暇は長かったと考えるのが妥当である。

これを示すと考えられるのが、1922年8月にダリウス氏が有給休暇中の保養先から、病気を理由に休暇の延長を上司に申し出た書面である⁽³⁷⁾。ここで同氏は、休暇を4週目まで延長することを希望し、認められた。この事実から考えるに、部長職にある職員には、少なくとも3週間、長くて4週間の有給休暇が認められていたことが分かる。

現業労働者の休暇が1週間以内であったから、これは相対的に見て、非常に長い有給休暇であったといえよう。また、この水準は、現在のドイツの被用者に法律で保証された最低限の有給休暇の期間（週休2日制の場合20労働日）とほぼ同じである。従って、被用者の有給休暇が短かった第2次世界大戦前の時期においても、上層管理層職員には、現在の被用者と劣らぬ長さの有給休暇が保証されていたことになる。これは、利益分配金などと同様、上層の管理職に認められた特権的な労働条件を構成していたとみられる。

(2) 退職給与（Ruhegehalt）

ゴルトシュミット社とダリウス氏は、部長職昇進の直前となる1921年8月に、同氏が1922年8月以降に退職した場合、退社後12年の間支払われる給与額について合意した。これは、退職給与（Ruhegehalt）と呼ばれ、中途退社した場合の継続的な給与支払い額を意味する。本人が亡くなった場合は、遺族が遺族年金として受給できた。

⁽³⁶⁾ Degussa A.G., *Bewegte Zeiten 1837-2006 – Die Geschichte der Degussa und ihrer Vorgängergesellschaften*, Düsseldorf, 2006, p. 19.

⁽³⁷⁾ 1922年8月22日付のダリウス氏がシュタスフルト氏にあてた書面から確認。

表 8 定年前の退社時における退職給与（マルク，年額）

退職時期	退職給与額（本人生存の場合）	遺族年金としての退職給与額
1922年	375	471
1923年	868	958
1924年	1,378	1,459
1925年	1,903	1,977
1926年	2,446	2,511
1927年	3,005	3,063
1928年	3,583	3,632
1929年	4,179	4,219
1930年	4,795	4,825
1931年	5,431	5,451
1932年	6,087	6,097
1933年	6,704	6,704

出所：Personalakten von Herrn A. Darius, Konzernarchiv Evonik Industries AG, Marl

表 8 で明らかであるように、この給付は退社時期が後になるほど、つまり、勤務年数が延びるごとに増額された。従って、退職給与は、一種の遅延報酬であり、現代企業でいうところの、中途退職の場合の退職金（Abfindung）の役割を果たしていたと考えられる。一方、退職給与は、退職時に支払われる一時金としてではなく、12年間というかなり長期の事実上の年金として、給付された。このため、前倒しされた年金とも解釈されうる。

いずれにしても、部長職になってからの勤務期間につき支払われることから、この退職給与も、上層管理層職員に限定されて認められた、特権的な意味を有するフリンジ・ベネフィットとすることができる。部長職として長期勤務すればするほど、中途退職した場合の補償も手厚くなるように退職給与を設計することで、各部長の労働モラルを高めていたのである。

(3) 企業年金

ダリウス氏とゴルトシュミット社は、1939年に、65歳の定年時（1948年12月に定年予定）以降に同氏に支給される企業年金について合意した。これは、同氏が年額7,200ライヒスマルク（月額600ライヒスマルク）の終身年金を、社から受け取る内容の契約だった。当時、ダリウス氏の水準の所得額を得た職員は、職員保険法による公的年金の加入対象から除外されていた。従って、個人的な財産所得などを除けば、社が支給する企業年金のみが、同氏の定年後の唯一の収入源となった。つまり、上層管理職員については、社が単独で退職後の所得を負担したのである。この点で、このような個人契約に基づく恩給方式の企業年金に加え、全正社員から徴収した保険料で運営される年金金庫（Pensionskasse）や公的年金からの年金支給も加わる、現在のドイツの年金システムとは異なる。

前掲の表 5 を参照すると、企業年金の支給額がダリウス氏の最終所得額となる1939年の月給額の50%に達していることから、上層管理層職員にとって、これが雇用条件の最重要な構成要素のひとつであったことは間違いない。個人的な企業年金は退職後、死ぬまでの所得を保障することで、退職給与と並び、定年に至るまでの労働モラルを維持させる働きをもったとみられる。

しかし、この年金契約を締結した翌年の1940年の6月に、ダリウス氏は、定年まで約8年を残し死亡した。このため、企業年金の扱いを変更する必要があるが生じた。ダリウス未亡人とゴルトシュミット社とが同年8月に新たに合意した内容は、同未亡人に月額250ライヒスマルクの終身遺族年金を10月から支給することであった。ちなみに、7月～9月の3カ月間については、ダリウス氏の勤務時と同じ額の月給が継続支払い（Gehaltsfortzahlung）され、遺族の生活が支えられた。

未亡人の遺族年金は、以下のように設計された。

年金の原資になったのは、1940年にダリウス氏が勤務した期間（1～6月および月給の継続支払い期間である7～9月：つまり4分の3年）分の利益分配金に基づく賞与と、同氏が1939年1月～1940年9月（合計21カ月）までの間に月給のうち300ライヒスマルクを年金の上乗せ分の掛け金に回した額に6%の利子をつけた金額である、19,000ライヒスマルクであった⁽³⁸⁾。ここから、年額3,000ライヒスマルク（月額250ライヒスマルク）の遺族年金が支給され、上記の原資が尽きる1948年以降は、ダリウス氏の年金の原資として別途積み立てられていた45,000ライヒスマルクを基にして、この額が支給され続けた。

この年金契約は、第2次世界大戦後も忠実に適用され、1948年のドイツの通貨改革以後は、ライヒスマルクでの支給額がそのままドイツマルク（Deutsche Mark: DM）でダリウス未亡人に支給された。ただし、同未亡人は第2次世界大戦後の1956年において、この遺族年金以外に所得を得ていなかった⁽³⁹⁾。この状況下で生活することは、当時の物価水準でも決して楽といえなかった。また、定年を迎えて退職した事務系の部長職の未亡人には、月額500ライヒスマルク（1948年以降はドイツマルク）と、ダリウス未亡人のその2倍の遺族年金が支給されたため、相対的に同未亡人の年金額は見劣りした⁽⁴⁰⁾。

とはいえ、公的年金の対象から外されていた上層管理層職員とその遺族に対し、ゴルトシュミット社が、第2次世界大戦をはさみながら、自らの負担と責任においてその老後の人生を支え続けていたことは、企業の福利厚生制度として、手厚いものであったといえる。加えて、このような企業年金が、部長職にのみ適用されていたことは、これが、他の従業員層と上層管理層職員を分ける、特権的な意味を持つ給付であったことを意味しよう。まとめれば、社は、勤務期間中の金銭的給付のみならず、定年後の生活保障を通じ、彼らの勤労モラルを維持するという雇用管理政策をとったのである。

(4) その他

①ダリウス氏は、第1次世界大戦前後のインフレが昂進した時期に、生活苦と家庭の事情（実母・夫人の病気など）を理由としてゴルトシュミット社に何度か借金を頼みこみ、聞き入れられ

(38) ダリウス氏が、月給のうち300ライヒスマルクを定年後の企業年金の上乗せ分に回した結果、1939年から1,500ライヒスマルクに昇給するはずだった同氏の月給額は、1938年よりも150ライヒスマルク少ない1,200ライヒスマルクとなった。このように、現在所得の一部を定年後の年金の増額分にまわす俸給の年金化（Gehaltsumwandlung）の慣行は、当時からドイツ企業に存在した。

(39) ゴルトシュミット社が独自に行った調査結果に基づく。

(40) ビーガルケ氏とボールマン氏の人事書類より確認。

た。この際、借金は無利子であり、夫人の病気の際には社から追加的に寄付を受けた。

②ダリウス氏はじめ部長職の生命保険料は、社が負担した。

③勤続25周年に当たる1932年末には、当時の月給の1カ月弱に当たる1,000ライヒスマルクを長期勤続報奨金として受け取った。ちなみにこの年は、世界恐慌の影響でドイツ経済が危機的な状態にあった。

④ダリウス氏の葬儀に際しては、社旗を掲げた社の代表団が埋葬につきそい、監査役会代表が弔辞を述べた。この際、社が葬儀の準備を整えただけでなく、ダリウス氏が担当した財務・経理部が休みとなり、出張者を除いた全部長職が立ち会うなど、社葬に準ずる扱いを受けた。

⑤取締役と一部の特別に功績があると認められた部長職に与えられた、家賃無料の住宅（Freie Wohnung）は、ダリウス氏には提供されなかった。

このように、勤務生活に限らず、個人の人生の様々な場面において、部長職にあった社員に対しては、社が特別に手厚く報いた。一方で、④に見られるように、直接的な金銭給付以外の待遇においても、勤務時の功績や社内での重要度に応じて格差が設けられていた。これは、同じ部長職の中でも、雇用条件の個人化を通じた社内でのランク付けを明示化することで、彼らの中での競争を高めるやりかたを通じ、雇用管理の機能を補強する役割を有したと思われる。

結 語

最後に、冒頭で提示した仮説との関係で、本稿の成果を簡単に整理する。

個性化された雇用管理が重要な役割を演じるという仮説（仮説①）については、金銭的給付とFRINGE・ベネフィットの両方について、その形跡が確認できる。特に、金銭的給付については、利益分配金に基づく変動給において、それぞれの役職と資格、能力ごとに個別化された雇用管理が強くあらわれており、かつ基本給に対する変動給の重要性を強める方向で、上層管理層職員の業績向上意欲を高めようとした使用者の意図が読み取れる。FRINGE・ベネフィットについても、部長のグループの内部で、ある程度は差別化されて支給されていた。一方、部長職以前の時期の雇用条件は、個人業績を反映できるような給付体系とはなっていないため、企業内での地位が上の職員に限定され、給付の個別化を通じた雇用管理が、モチベーションを維持向上させる上で有効とみなされていたことが分かる。

経営状況と上層管理層職員の雇用条件が強く結び付けられていたという仮説（仮説②）についても、以下の事実から、肯定的な判断が下せる。まず、利益分配金に基づく賞与の全報酬に占める比率が、部長職のキャリアが上昇すると増えるような報酬の設計がなされている。利益分配金自体が、社の配当額、発明品の売上高に対する純利益、子会社の純利益に基づき支給される、企業利益に直接に結び付けられた報酬であるから、その比率が高いこと自体がこの仮説の妥当性を裏付ける。逆に、世界大恐慌に際しては利益分配金による部長職への賞与の支給が停止され、基本給のカットが行われたことにみられるように、企業側の都合で一方的に雇用条件が変更されることもあった。

一方、不況の過程でも、特別給付の形で一定水準の賞与が確保されたこと、また、中途退社の場合でも退職給与が支給され、あるいは定年に満たないで本人が死去した場合でもその遺族に遺族年

金が支給されるなど、社はあらゆる場面において、部長職の生活を支えた。このように、一方では、勤務時は企業経営により強く結び付けられた、いわば経営側に属する社員として扱い、他方では、退職後を含めた生活保障に細心の注意を払うという雇用管理を行うことにより、上層管理層職員の社への忠誠心を確保し、これに基づき、彼らの業績向上意欲を引き出ししていたとみられる。

この一連の分析結果は、冒頭で掲げた仮説の妥当性を、裏付けるものであるといえよう。ただし、個別化された雇用条件と企業利益への関与を通じた業績モチベーションの維持向上という要素のみを強調して、当時のドイツ企業の雇用管理を理解し、また、これのみを、現在を含めたすべての企業を成功に導くための管理職の使い方と断定するべきではない。

というのは、このような雇用管理は、企業年金および退職給与の運営のありかたによく表現されていたように、他方では、終身雇用を含む、長期勤続への意欲を高める仕組みで補完されており、また、困窮時には社員の生活を支えたことにみられるように、安定した雇用環境を企業が提供することを前提として成り立っていた。従って、短期的な利益という視点のみで、企業上層のヒエラルキーに属する社員との雇用関係をとらえる考え方とは、全く異なっている。むしろ、ゴルトシュミット社は、長期勤務を促す形で、そして、彼らとその家族に対するきめ細やかな配慮を示しつつ、上層管理層職員の業績向上意欲を高めることで、企業の成功を求めようとしていた。彼らに社が求めた業績主義も、単なる利己的な個人利益の追求でなく、社との一体感を基礎とした、社全体の利益の向上に貢献する姿勢の上に成り立っていた。

このように、企業の重要な役職を担う社員に対する業績主義は、そのみ単独ではなく、安定的な雇用関係と労使間の信頼を基礎とした雇用管理手法として適用されることで、はじめて優れた効果を発揮できると、認識されていた。

ここまでが、本稿における分析作業を通じて得た結論であるが、以下の点については、紙面の制約上、考察が及ばなかったため、稿を改めて取り組むべき重要課題として特に明記しておく。

まず、今回取り上げた事例が、事務系に限定されていたため、ドイツの製造業の管理職としては多数派であった、自然科学系の大卒職員およびエンジニアと詳しく比較した上での検討結果が提示されていない。そのため、本稿と同様の作業をこれらの上層管理層職員についても積み重ねる必要が、ドイツ企業の雇用管理の仕組みをよりよく理解する上で不可欠となる。

次に、今日のドイツ企業の上層管理層職員に対して適用されている雇用管理が、本稿で分析したそれとの連続性がどれほどあるのかを明確に示しえなかった。上層の企業内ヒエラルキーに位置するほど、個人業績がより強く意識された雇用管理が適用されていることは、戦前と現代とで共通している。だが、現在、個人業績管理のための重要な道具として使われている変動給の運用のありかたは、戦前の利益分配金と現在の目標管理制度では、大きく異なる。特に、現在の成果給の基礎となる体系的な個人業績の評価システムが、第2次世界大戦後の時期に、管理層職員の雇用管理の手段としていかに導入され定着したかについての分析は、現在の管理層に対する雇用管理の問題を考える上で必要不可欠な作業となろう。この間にある変化については、今後、本稿よりも長い時間軸をとって、かつ複数の企業にわたる事例の比較研究をもって、理解を深める必要があると思われる。

(いしづか・ふみき 西南学院大学経済学部准教授)