

事業再構築がドイツ管理層職員の雇用に 与えた影響：化学産業の事例

石 塚 史 樹

はじめに

1. 事業再構築の産業レベルでの影響
2. 管理層職員の雇用環境の変化

む す び

は じ め に

1990年代から2000年代にかけてドイツ企業ではこれまでになくドラスティックな勢いで事業再構築が進展した。これは化学企業にあっても例外でなかった。大企業を中心に、数年の後にはそれまでの企業名と事業内容が全く一致しなくなるような企業組織間の統廃合が進展し、また新しく力をもった経営理念に基づいて、企業経営および企業組織内部のあらゆる側面に及ぶ改革が進展した。

このような事実を考慮すれば、以下のような問いが生じてくる。すなわち、このような事業再構築の動きは企業内部では具体的にどのような影響を与えたのか。特に、企業組織を支える雇用関係にはどのような変化をもたらし、被用者層はいかなる雇用条件の変化をこうむることになったのであろうか。事業再構築のイニシアチブをとるのは使用者である企業経営陣であるにしてもその影響は企業内の従業員の大部分を占める被用者層に広く及ぶ。従って、この部分における変化を明らかにしない限り、事業再構築の意味を正確に把握することは不可能であろう。

一方、上記の事業再構築では特にミドル・マネジメントの改革に力が注がれた。この結果、この部分での企業組織改革が進む一方で、この職務を実際に担う人員層、つまり企業経営陣をのぞく企業内管理層には企業を可能な限り効率的に運営し従業員を経営陣が追及する企業目標にうまく振り向けられるような能力が求められた。そして、これにあわせて経営陣が企業内管理層に対して実施する雇用政策も変化した。

それでは、このような事業再構築に伴う改革は企業内管理層にどのような影響をもたらしたのであるか。また、企業内において管理的な職務に従事する立場上この従業員層の雇用は他の従業員層と比較して安定しているというイメージがあるが、実際に事業再構築の時期にあつてその雇用条件はどのようなものであったのか。

本稿ではこのような問題意識に基づき、1990年代から2000年代にかけて行われた事業再構築がドイツ企業の中間管理層である管理層職員（Führungskräfte）の雇用にどのような変化と影響をもたらしたのかを探っていく。これによって、事業再構築が管理層職員にとって実際にはどのような意味を有していたのか、そして管理層職員がこれをどのように受け止めるにいたったかを解明しようと試みる。ここでは、分析の精度を高める必要性から研究対象となる産業を化学産業に絞る。

上記の課題のために本章では以下の構成によって分析作業を進める。まず、第1節では1990年代における化学企業の事業再構築政策および雇用にかんする動向を産業レベルで分析する。これによって、この時期に化学産業の事業再構築の動きがどのような傾向を見せて進展したか、そして雇用については一般的にどのような変化をもたらしたのかを解明しようと試みる。続く第2節では前節の成果を踏まえ、化学産業に従事する管理層職員において観察された雇用環境の変化、およびそれに関与する管理層職員の反応を分析していく。これによって、事業再構築が管理層職員にはどのような影響を与えたか、またこれが管理層職員にはいかなる意味を持ったかのを明らかにしようと試みる。

なお、本稿では管理層職員を協約外職員と定義する。協約外職員とは化学産業の使用者団体と労働組合との間で締結される化学産業賃金基本協約で定めら

れる最高俸給水準を上回る俸給額を受け取る職員を指す。化学産業では大卒者は入社後二年目から協約外職員として雇用されるため、管理層職員は大卒職員とほぼ同義となっている⁽¹⁾。

1. 事業再構築の産業レベルでの影響

それではまず、1990年代においてドイツ化学企業は具体的にどのような政策をもって事業再構築を行い、そして具体的にどのような影響を化学産業に勤務する従業員層にもたらしたのであるか。つまり、従業員層の雇用という側面に着目した場合に事業再構築は本質的にどのような動きであったのか。

本節ではこの問いにこたえるために、この時期に一般的に観察された企業政策との関係のもと雇用の側面に焦点をあてて、化学企業による事業再構築の影響を産業レベルで分析していく。そしてこれによって化学企業が1990年代において行おうとした事業再構築のための政策が、実際にはいかなる形を取って展開したのかを解明しようと試みる。

(1) 1990年代における化学企業の事業再構築政策

ここではまず、1990年代のドイツ化学企業に一般的に見られた事業再構築政策の傾向を探る。これによって、化学企業が事業再構築に際して具体的に何を行おうとしたかを明らかにしようとする。ここでは大企業に限定して議論を進めるものとする。

1990年代に化学企業に観察された事業再構築政策の基本的な路線は、フラットな企業組織の構築、企業内官僚組織の簡素化、効率的な企業組織の構築、シェアホルダー・バリュー志向の強化、企業組織間の合併・統合、およびコア・ビジネスへの事業分野の集中であった。これらを実現するための手段として、それまでの事業部制に基づく企業組織を分社化しホールディング制をとる企業も増加した。

各企業によって目指された具体的な政策は、それぞれの企業経営陣の経営方針および事業戦略の相違を反映して各々異なる形態をとった。しかしながら、

1990年代のドイツ化学企業にあって基調となった中心的な事業再構築政策は共通してコア・ビジネスへの集中政策であり、またこれを達成する目的で行われた事業分野の切り離しと企業組織の合併・統廃合政策であった。

このような政策が共通して目指された背景には、得意分野へのコア・ビジネスの集中をつうじて企業の収益率を高め、これによって世界の主要な株式市場において自社株の評価額を可能な限り押し上げることがあった。つまり、シェアホルダー・バリューを改善することがねらわれた。同時に、この目的のために可能な限り生産コストを下げるのが重要視された。

なにゆえに1990年代にはいると化学企業において、このような形での事業再構築の動きが強まったのかにかんする解明作業は本稿の目的を越えるため、別稿にゆだねたい。しかしながら、その最大の原因としてドイツ化学企業が1990年代に入りより強く国際的な企業間競争を意識するようになったということ指摘できる。そして世界レベルでの資金調達への志向性が急激に高まり、これを可能にするために自企業の国際的な評価を高めることがより重要となったということを挙げられる。

このような事業再構築政策の基調がどのような形で具体的に展開されたのかというと、それは絶え間ないコア・ビジネスの見直しと、それに伴う事業分野の切り離し（Ausgliederung）あるいは合併をつうじた企業組織の整理としてであった。これと平行してフラットかつクリーンな企業組織を構築することをつうじて企業内官僚組織を最大限に簡素化し、企業運営の効率性を高めることが目指された。

この結果として、企業組織の構成にかんしてどのような変化が発生したのだろうか。

まず、コア・ビジネスへの集中によってわずか数年の間に企業名とそれまでの事業分野との結びつきにかんするイメージが全く一致しなくなったり、場合によっては旧ヘキスト（現アベンティス SA）や旧ヒュルス（現デグッサ）のように、他企業との合併をつうじて企業名や企業の所属関係、更には本社の立地すらも全く変化する事態が発生した。

特にドイツ化学企業のビッグ・スリーのひとつであった旧ヘキストは、1990

年代における事業整理をつうじて、薬剤・農業科学をメインとする生命科学分野への事業分野の特化に成功した。しかしながら、この過程でそれ以外の事業分野を全て切り離しただけでなく、1990年代末には、フランス企業と合併してアベンティス SA を形成し、ヘキストの名は同企業内の持ち株会社（Hoechst Holding AG）としてのみ残ることとなった。そのみならずヘキストの名前と結びついた本社事業所の立地から本社機能は移転され、アベンティス本社は、現在はフランス領のストラスブールに立地することとなった²⁾。

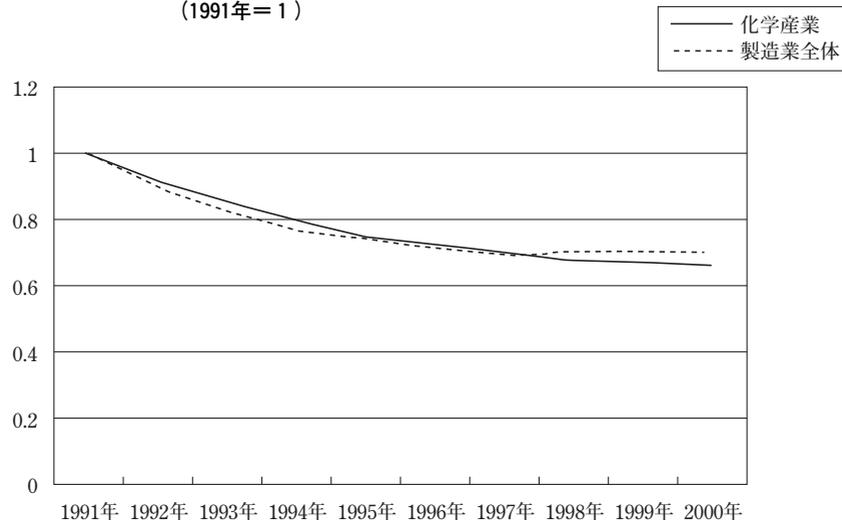
次に、コア・ビジネスへの事業集中によって撤退した事業分野の生産設備および工場設備がおかれていた企業用地が不要となることが増えた。そのため、1990年代半ば以降特に従来は大企業の本社がおかれていたにもかかわらず不要となった用地に、既存の生産インフラを利用し、また関連生産設備の1カ所への集合をつうじて効率的な生産網を形成するという観点から、複数の化学企業の生産設備とこれに各種のサービスを提供する事業体が集まるようになった。このような生産立地はケミカルパーク（Chemiepark）と称された。

ケミカルパークは、企業合併をつうじて本社事業所が移動した上記の旧ヘキストおよび旧ヒュルスにおいても典型的に観察された。両社の本社事業所はそれぞれ、インダストリーパーク・ヘキストおよびケミカルパーク・マールとなって解消したのである。

また、化学企業は、より成長力の高い市場における事業展開、およびより有利と判断された産業立地における企業組織の立地を重視するようになった。その結果、それまで大企業において中心的な事業所であったドイツ国内における本社の地位は一般的に低下した。そのため、本社の位置が事業戦略上の理由から外国を含む別の土地に移動することは企業合併の場合ならずとも多く観察されるようになった。

以上に見てきたように、1990年代における化学企業の事業再構築政策は、企業組織という側面に注目すると、具体的にはコア・ビジネス戦略に従ってドイツ国内の事業所の組織を組み替える動きとなって表現された。

図1 ドイツ化学産業および製造業全体における従業員数の変化 (1991年=1)



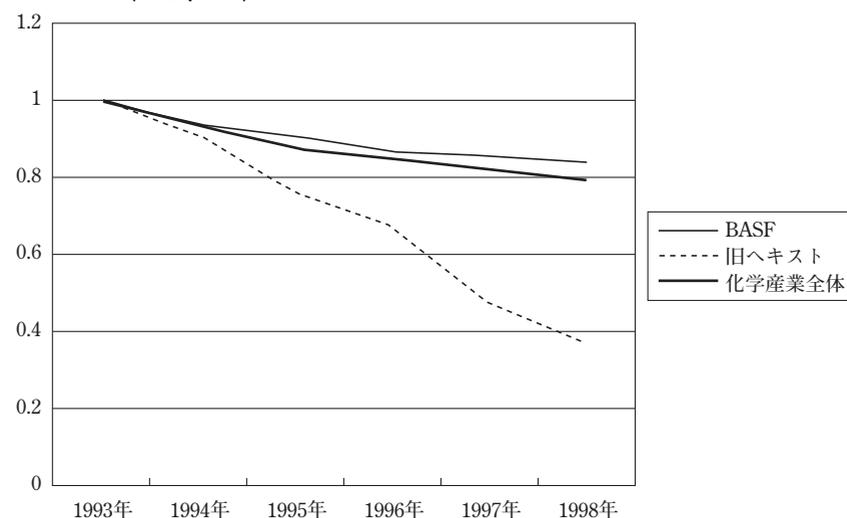
VCI (Verband der Chemischen Industrie e.V.), *Chemiewirtschaft in Zahlen*, Frankfurt a.M. 2001, Tabelle 22より計算の上作成。

(2) マクロ的な指標に見る事業再構築の雇用への影響

それでは、(1)で示されたような化学企業による事業再構築政策は、ここに従事する従業員の雇用条件にどのような影響を及ぼしたのであろうか。事業再構築の基本基調がコア・ビジネス戦略にあった以上、コア・ビジネスの見直しの過程で不要と判断された事業部門の切り離し、あるいはその閉鎖・縮小および効率上昇のための合理化を伴っていたはずである。それならば、化学企業に従事する従業員の雇用の側面においても、その影響は顕著にあらわれたはずである。そこで、以下ではこのような1990年代の化学企業による事業再構築が雇用に与えた影響を幾つかのマクロ的な指標から分析し、その一般的な傾向と意味を探る。

まず図1では、ドイツ化学産業および製造業全体における従業員数の変化が示される。ここから明らかであるのは化学産業と他の製造業部門とではほぼ同様に人員削減の傾向が観察されつつも1997年以降になると製造業部門全体では

図2 BASF, 旧ヘキスト, およびドイツ化学産業全体における従業員数の変化 (1993年=1)



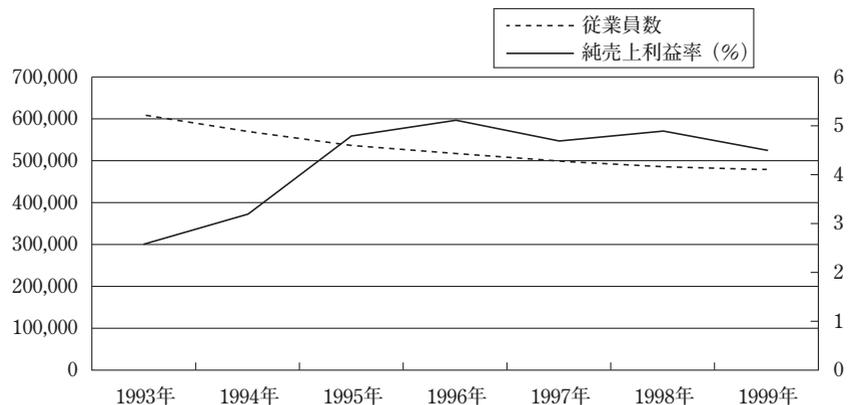
BASF, Geschäftsbericht (verschiedene Jahrgänge), Ludwigshafen am Rhein および, Hoechst AG, *Die Mitarbeiter Hoechst Konzern*, Frankfurt a.M. 1999, および, VCI, *Chemiewirtschaft in Zahlen*, Frankfurt a.M. 2001, Tabelle 22より計算の上作成。BASFと旧ヘキストの数字は、企業グループ中のドイツ国内における従業員数をあらわす。

人員削減の傾向がひとまず横ばいに推移しているのにたいし化学産業では人員削減の傾向が継続したことである。

この結果、製造業全体では2000年時点において1991年と比較した場合にほぼ7割の従業員数が維持されているのにたいし、化学産業では6.5割程度にまで低下している。これが示すように、1997年以降の時期においてドイツ経済が全体として回復基調にあり人員削減を見直す一方で、化学産業においては大企業を中心に人員削減を伴う事業再構築が継続的に進展したため人員削減にブレーキがかかることがなかった。

次に図2においては、BASF, 旧ヘキストという大企業2社およびドイツ化学産業全体における従業員数の発展傾向が示されている。BASFと旧ヘキストにおいては、事業部門切り離し措置をつうじた人員削減が含まれているため直接の人員減少を表す化学産業全体の折れ線グラフとの絶対比較は不可能である。だが、少なくとも産業全体の動向と同様に大企業においても傾向的かつ大幅な

図3 ドイツ化学産業，従業員数と純売上高利益率の動き



VCI, *Chemiewirtschaft in Zahlen*, Frankfurt a. M. 2001, Tabelle 22および Tabelle 74より計算の上作成。

人員削減が行われたことは明らかである。

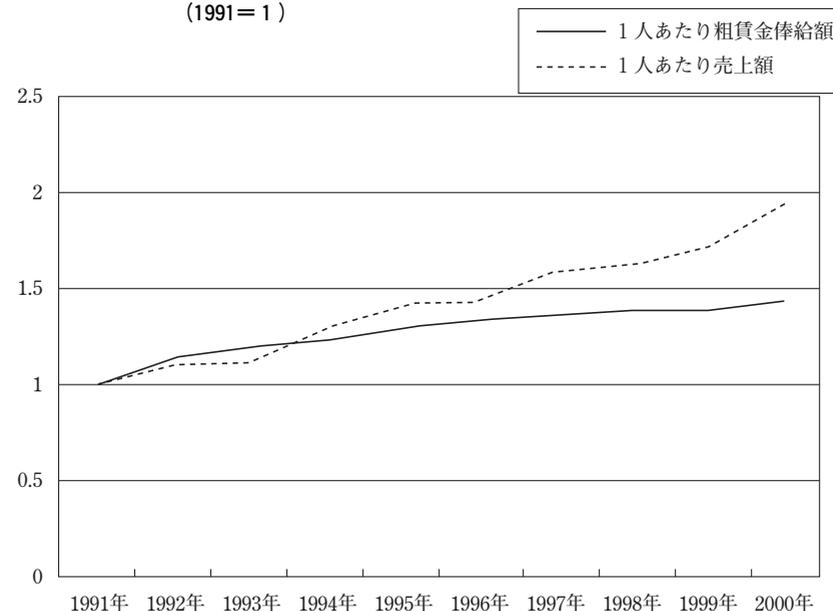
特に、旧ヘキストにおいてはわずか5年間でドイツ国内の企業グループだけでも約6割の人員削減がなされたことが伺われる。ここで注意せねばならないのは、このうち実に約4割までがコア・ビジネス集中政策に伴う不要事業部門の切り離し措置に起因していることである。企業組織の分離を伴うことで、この政策は通常の合理化政策以上に人員削減を要請することとなったのである。

なお、個別の事業所においてもこのような大幅な人員削減の動きは顕著に観察される。例えば旧ヘキストを挙げると、本社があったフランクフルトの中心事業所（Stammwerk）においては、1995年から1997年までだけでも、20%の全従業員数が削減されている。この数字には事業所に付属していた諸サービス施設の売却なども含まれる⁹⁾。

それでは、コア・ビジネス集中政策に伴って行われた人員削減は何を目的としていたといえるのか。

これに回答を与えるものとして図3を挙げる。これは、化学企業における人員削減の動きと企業の収益との関係を示したものである。ここからは、ドイツ化学産業全体における売上高利益率（純利益ベース）が1993年頃から1996年頃に至るまで大きく改善された一方で人員削減の傾向は止まらずに進展したこと

図4 ドイツ化学産業における1人あたり売上高と粗賃金俸給額 (1991=1)



VCI, *Chemiewirtschaft in Zahlen*, Frankfurt a.M. 2001, Tabelle 27および Tabelle 30より計算の上作成。

が読みとれる。このことが示すのは、ドイツ化学企業の1990年代における事業再構築に伴う人員削減の動きは、収益率の改善からは比較的独立して進められたということである。つまり、人員削減自体は企業業績の改善を求めために行われたが、企業業績が改善した後もその更なる向上を求めて人員削減はさらに押し進められたのである。

次に、雇用条件の1側面として化学産業における粗賃金額の動向を同産業の1人あたり売上高の推移との関連で比較した結果をあらわしたのが図4である。

ここからは、化学産業においては1995年前後より、粗賃金俸給額の上昇が1人あたり売上高の上昇を下回っていることが伺われる。すなわち、この時期に従業員の賃金コストの上昇分を上回って企業の1人あたり売上高は増えたのであり、これが売上利益率の上昇をもたらしたことは明らかである。この結果、化学産業においては総売上高に占める粗賃金額の比率は1993年以降継続的に低

落し、1993年の20.8%から2000年度には、14.7%にまで低下したのである⁽⁴⁾。

これまで見てきたことから、1990年代におけるドイツ化学企業の事業再構築政策が雇用一般にたいしてもたらした影響と意味は、以下のように結論づけられる。すなわち、この政策に基づく人員削減の努力は業績の一時的な改善や景気動向からは比較的独立して進められた。その目的はむしろ、利益率の絶えざる改善にあったとみられる。

この背景としては、企業のシェアホルダー・バリュー志向が強化されたことが有力な説明要因となろう。利益率の絶えざる改善を必要としたもう一つの有力な説明要因としては、海外の成長市場への投資額の増加を挙げることができよう。

例えば、ドイツ化学産業が1990年時点において行った海外直接投資額の残高は210億ユーロであったが、これは2000年には452億ユーロを記録し、1990年代をつうじて2倍以上に成長している。一方で、同じくドイツ化学産業がドイツ国内において行った設備投資額の残高は、1990年において65億ユーロ、2000年時点において72億ユーロにすぎず、投資額の規模においても成長率においても、ドイツ国内に比して海外の比重が圧倒的に高まったことを示す⁽⁵⁾。

このような海外への投資額の著しい増加によって資金量の拡張が不可欠となり、ドイツ化学企業は際限なく企業収益を改善し続ける必要に迫られた。このことにより、コア・ビジネス戦略を軸に大幅な人員削減を伴いつつ事業再構築を推進する企業政策がとられたと考えられる。

2. 管理層職員の雇用環境の変化

では、前節で論じてきたような化学企業による1990年代における事業再構築の動きは、同産業に従事する管理層職員の雇用環境にはいかなる影響を与えたのか。本節では、この問いに回答を与えるべく同産業に従事する管理層職員の労働市場の変化、企業あるいは職場内における雇用環境の変化、および化学企業において管理層職員が有する利益代表への影響という3つの側面からその影響を分析することとする。これによって管理層職員にとって化学企業の事業再

構築がどのような意味を有していたのかを解明しようとする。

(1) 化学産業に従事する管理層職員の労働市場の動向：大卒化学者の例

化学産業に限らずドイツの管理層職員にかんするひとつのイメージとして、他の従業員層に比して安定した労働市場を保持している、言うならば、特権的な従業員層というものがあるように思われる。確かに、いわゆる現業労働者層や一般協約職員といった層から比べれば、現在においても管理層職員の失業率の水準は比較的低いと言える⁽⁶⁾。

しかしながら、化学産業において管理層職員の労働市場のみを取り上げた場合、1990年代の事業再構築の過程で実際にはどのような発展傾向が見られ、それが同産業に従事する管理層職員にとってどのような意味を持っていたのであろうか。

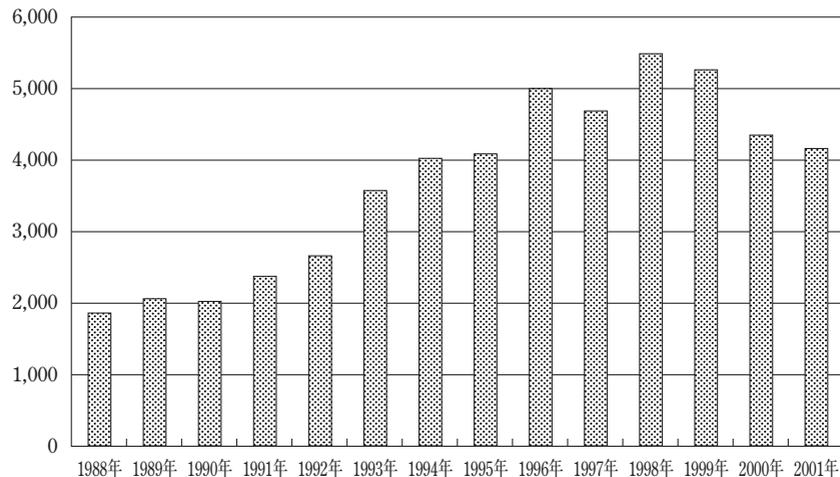
これに解答を与えるために以下では、ドイツ化学企業に勤務する管理層職員のうち、保持している学歴において最大のグループを構成している大卒化学者（Diplom Chemiker）の労働市場に絞ってこれを見ていくこととしたい。

まず図5においては、ドイツ化学企業に勤務する大卒化学者の失業者登録数の変化が示される。ここからは1990年時点まで2,000人前後で推移していた大卒化学者の失業率が、1991年におけるドイツ統一の時期あたりから急激に増加しはじめ、1998年のピーク時においては、5,500人に達したことが明らかである。これは10年足らずの間にドイツにおける大卒化学者の登録失業者数が2倍以上に達したことを意味した。

もちろんこの1991年以降の数字とその発展にかんしては、旧東ドイツ地域においてその職場の大部分を喪失した大卒化学者が含まれ、その影響も考慮すべきである。しかしながらこの時期、旧西ドイツ地域の化学企業においても早期退職と労働関係停止契約をつうじて管理層職員の大量離職が促されたため、全ドイツレベルで化学産業に従事する管理層職員の労働市場が相当に緊迫化した。

また、このような大卒化学者の登録失業者数の増加は、単なる量的な増加ゆえに問題化したわけではない。その質的な側面も問題であった。というのも、この時期の化学企業における事業再構築が、フラットかつリーンの組織の構築

図5 ドイツにおける失業中の大卒化学者数（1991年以降は旧東独地域を含む）

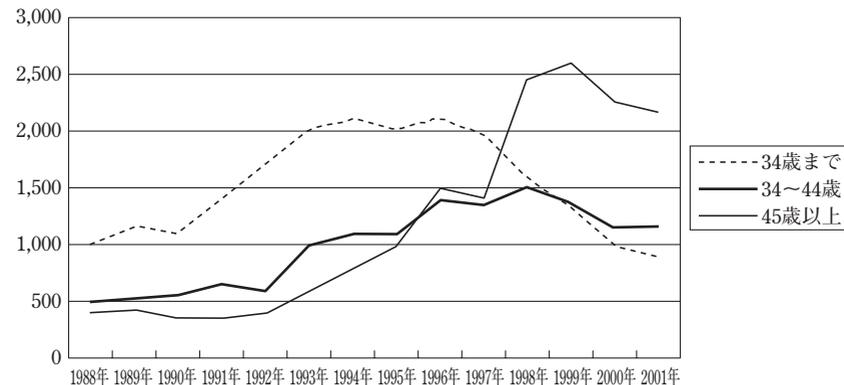


Bundesanstalt für Arbeit, ANBA (Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit), *Strukturanalyse: Bestände sowie Zu- und Abgänge an Arbeitslosen und gemeldeten Stellen* (verschiedene Jahrgänge) より作成。

政策、および企業組織の若返り志向とも結びついてきたため多くの役職が削減された。そのため、比較的高年齢の管理層職員が多量にその職場を去ることを余儀なくされたのである。このような影響は、図6 a および図6 b に見て取れる。

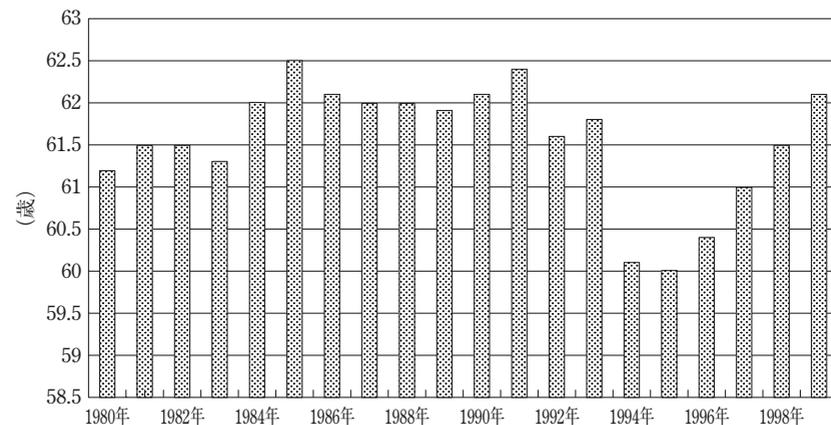
まず図6 a より伺われることであるが、1990年代後半に入ってから、それまでは数および割合の両方からみて失業圧力の影響からは比較的縁の遠かった、45歳以上の大卒化学者の失業者数と割合が急激に増え続け、1997年以降は全ての年齢層においてトップとなっている。この一方で、34歳までの比較的若手である大卒化学者の失業者数はそれまで全年齢層中でトップであったが1997年以降低下を続けた。そして2000年には東西両ドイツ統一以前の水準にまで低落し、1999年頃からは全年齢層中において最も失業の影響が少ないグループとなっている。つまり、1990年代における化学企業による事業再構築の動きは、大卒化学者としての学歴を持つ管理層職員における失業を増加させただけでなく、その失業にかんする構成においても、それまでの若年齢高失業という構造から高年齢高失業への質的な変化をもたらしたのである。

図6 a ドイツにおける大卒化学者の年齢別失業者数（1991年以降は旧東独地域も含む）



Bundesanstalt für Arbeit, ANBA (Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit), *Strukturanalyse: Bestände sowie Zu- und Abgänge an Arbeitslosen und gemeldeten Stellen* (verschiedene Jahrgänge) より計算の上作成。

図6 b 化学産業、管理層職員の定年平均年齢の変化（旧西ドイツ地域のみ）



VAA, *Auswertung der Pensionsumfrage 2000* (VAA 年金調査：非公開), Köln 2000より作成。アンケートの回答者は、3,159名のVAA非活動組合員（60歳以上の組合員のみを対象）。

また図6 b よりは、1990年代における化学企業に勤務する管理層職員の早期退職にかんする影響が明確に見て取れる。というのもここからは、1994年頃から化学産業の管理層職員の労働組合であるVAA (Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Industrie：化学産業大卒・

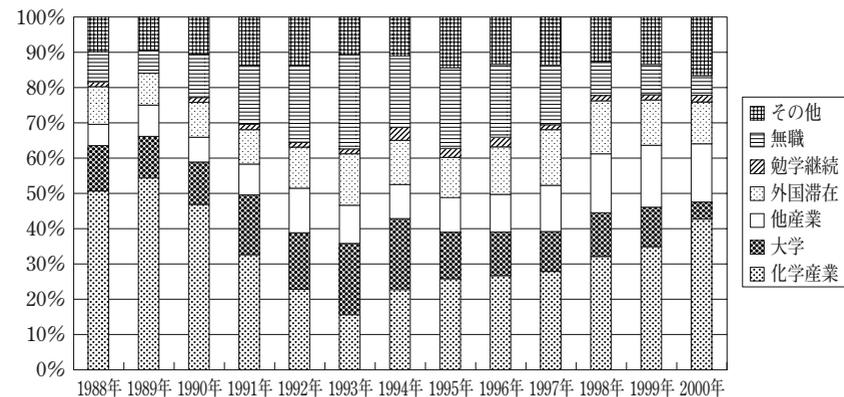
指導的職員連盟)の組合員における平均年金生活開始年齢が大きく低下したことが伺われるからである。ここからは、1994年には法定年金の満期を迎える65歳以前で退社せざるを得なくなった管理層職員が急激に増加しだしたことが瞭然である。つまり、この時期には平均的な年金生活開始年齢を大きく押し下げてしまうほどの急激な人員削減の動きが管理層職員の勤務生活を襲ったことがあらわれている。しかもこの数字は、満60歳に達した者のみを対象に行われたアンケートの結果なので早期退職の適用開始年齢である55歳から60歳までの間の年齢で早期退職になった者の実状を反映していない。そのため、実際の平均年金生活開始年齢は更に低くなるはずである。

さらに、この影響は新卒の大卒化学者の就職状況においても顕著に表れた。1990年代における事業再構築においてはドイツ化学企業にあって、人員削減が重要な政策のひとつとして特に力を入れて行われたわけであるが、これは新卒社員の雇い入れにおいては雇用ストップ(Einstellungsstop)として実践された。

すなわち、新卒の大卒化学者を定年や早期退職および労働関係停止契約によって抜け落ちた管理層職員の穴埋めをするだけの量で定期的に一括して雇い入れることを避けることをつうじ、人員削減の方向性を維持する動きが見られたのである。この雇用ストップは、旧西ドイツ地域における化学企業では、新卒の大卒化学者を採用する量を極力制限する形で表れた。一方、旧東ドイツ地域では事実上新卒の大卒化学者を一人も採用しない形を取ることが一般的であった。それでは、このような化学企業による雇用ストップは具体的にどのような影響をもたらしたのであろうか。

図7は、ドイツの大学において博士号を取得した新卒の大卒化学者がどのような就職先を得たかを示している。ここからは、1989年時点では化学者が大学卒業後にその5割以上までが化学産業において雇用されていたが、その後この割合が急激に低下し、1993年には2割以下の底値を記録していることが伺われる。この化学産業における雇用比率の低下傾向とほぼ反比例的に増加したのが無職であることは瞭然である。従って、それまで大卒化学者に最大の職場を提供していた化学産業において雇用吸収力が低下し、そのため定職を得られなかった新卒大卒化学者が増加した状況が浮かび上がる。

図7 ドイツにおける新卒大卒化学者(博士号取得)の就職先



VCI, *Chemiewirtschaft in Zahlen*, Frankfurt a.M. 2001, Tabelle 59より作成。2000年における数字にかんしては、VAA-Nachrichten 2001/Oktoberを参照。1991年以降は、旧東ドイツ地域も含む。

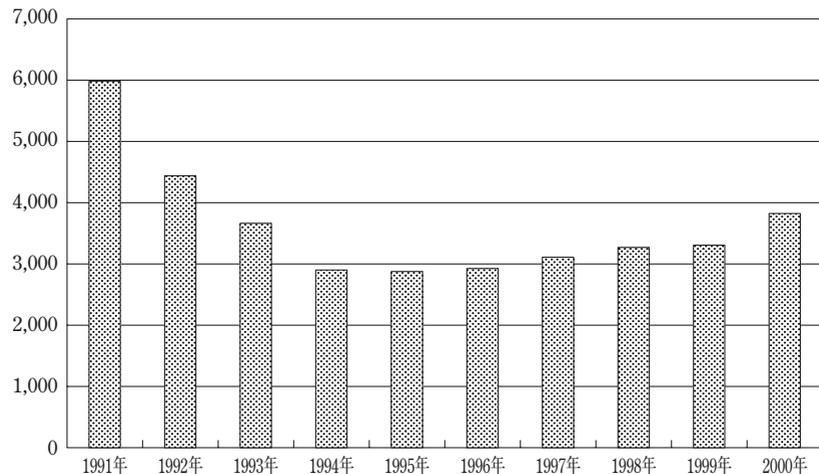
ドイツ社会は現在においても基本的に専門家社会であるといえる。これは大学教育についてもあてはまり、原則的に大学卒業生は大学で学んできた専門分野に従いその分野の専門家として職務および就職先を得る。しかしながら、1990年代半ばにおいては博士号を取得した新卒の大卒化学者のほとんどが化学企業に初めての就職先を得るといって、従来であればほぼ常識化していた通念が必ずしも当てはまらなくなっていたのである。

このように、化学産業において新卒の大卒化学者が初めての就職先を得ることが困難になった状況、および大卒化学者の失業者数が一般的に高まった状況が明らかになった。それでは、このことはドイツの大学で化学を専攻しようとする学生の行動にどのような影響をもたらしたのであろうか。この疑問に回答を示すと考えられるのが図8である。

ここからは、1991年から1993年にかけてドイツの大学で化学の勉強を開始した学生数が、約半分まで落ち込んだことが観察できる。この傾向が図5から図7までにみえてきた大卒化学者の労働市場の悪化傾向と対応していることは一目瞭然である。そしてその後緩やかな回復基調にあるとはいえ、2000年に至ってもその数は1991年水準にはまだ到達していないことが分かる。

これが示すことは、以下のようである。すなわち、事業再構築の過程で化学

図8 ドイツの大学で化学の勉強を開始した学生数



VCI, *Chemiewirtschaft in Zahlen*, Frankfurt a.M. 2001, Tabelle 58より作成。

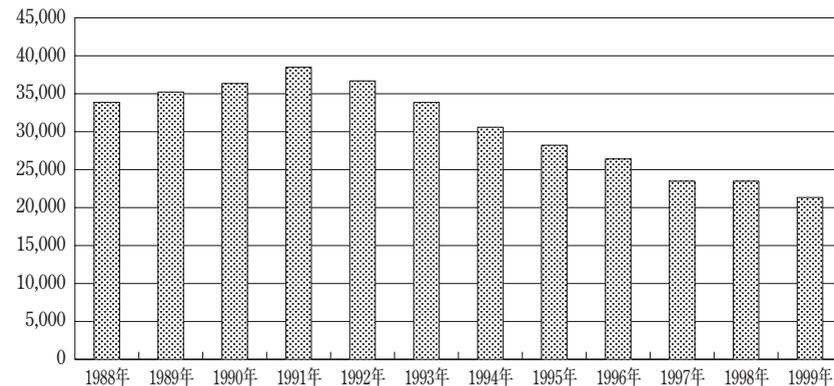
産業において新卒大卒化学者への需要が著しく低下したこと、および大卒化学者全体の失業者数が高まり、大卒化学者の学歴を有する管理層職員として企業内でキャリアを積むことの見通しが以前よりも著しく悪化したことにより、多くの学生が化学を大学で専攻することを避け、他の専攻分野を選ぶことが多くなった。また、既に化学学部にて在籍中の学生にあっても化学の勉強を断念し、より就職に有利と見なされる学科に移籍することもこの時期に多く観察された。

これらの状況を受ける形で、ドイツの大学の化学学部にて在籍する学生の全体数も1991年から1999年までの間に約半分の水準にまで低下したことが図9には明瞭にあらわれている。つまり、ドイツの大学においては1990年代、化学企業における雇用状況の悪化を受けて学生の化学離れともいえるような状況が出現したのである。

それでは、1990年代における大卒化学者の労働市場の悪化は、他の大卒者におけるそれと比べてどうであったか。すなわち、事業再構築をつうじて化学企業の管理層職員は特に不利な影響を被ったといえるのであろうか。

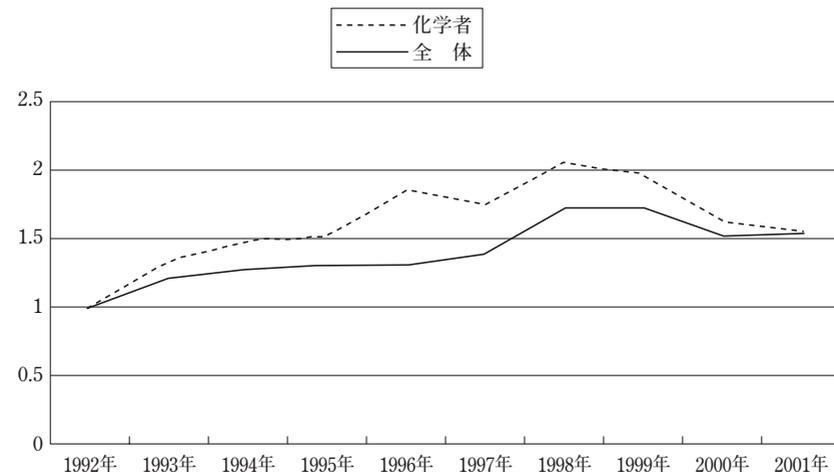
これに回答を示すと考えられるのが図10である。ここにおいては、大卒化学者の失業者数および大卒者全体の失業者数それぞれの発展傾向が示される。

図9 ドイツの大学において化学を専攻する学生数（単位：人）



VCI, *Chemiewirtschaft in Zahlen*, Frankfurt a.M. 2001, Tabelle 58より作成。1990年以降は旧東ドイツ地域を含む。

図10 大卒化学者および大卒者全体における失業者数の変化（1992=1）



Bundesanstalt für Arbeit, ANBA (Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit), *Strukturanalyse: Bestände sowie Zu- und Abgänge an Arbeitslosen und gemeldeten Stellen* (verschiedene Jahrgänge) より計算の上作成。

ここよりうかがえるのは、1990年代の大部分をつうじて大卒化学者における失業圧力は他の専門分野における学歴を有する大卒者と比較しても比較的高い水準にあったということである。すなわち、大卒化学者のみに限定すれば、

1990年代の事業再構築にあって化学産業の管理層職員は他産業の管理層職員よりも強い失業圧力におかれていたのである。

以上、これらのことから大卒化学者に限定すると化学産業の管理層職員の労働市場は化学企業による事業再構築政策に伴う人員削減の影響を大きく被っていたということが明らかとなった。それは失業増加の形であられ、またこれは、事業再構築において強調された企業組織の若返りという経営理念を反映して、高年齢の管理層職員にたいしよりネガティブな形で作用した。更に、化学企業における管理層職員の失業は他産業におけるそれよりも深刻であり、これが将来における化学企業の管理層職員候補である、大学で化学を専攻しようとする学生の行動にも大きく影響した。

このように、1990年代において化学企業に勤務する管理層職員は、事業再構築の結果、その雇用において深刻な影響を被った。そしてその意味で、使用者によって企業内管理層と見なされる管理層職員も、この時期、他の従業員層と変わらず、事業再構築のもたらした不利を甘受する立場にあったのである。

(2) 事業再構築が管理層職員の具体的な雇用条件にもたらした影響

(1)においては、化学企業に勤務する管理層職員の労働市場が1990年代における事業再構築の過程で人員削減の影響を受け、強く緊張化の傾向を見せたことを示した。それでは、このような労働市場における傾向を基調として、化学企業における管理層職員の具体的な雇用条件はいかなる変化を見せたのであろうか。ここではこの疑問にこたえるべく、職場および労働環境の変化、報酬のあり方、その他の雇用に関わる事項に見られた変化を検討することをつうじ、1990年代における管理層職員の雇用条件に起こった変化とその問題点を示そうと試みる。

①労働環境の変化と管理層職員の意識に見る雇用条件への影響

1990年代における化学企業の事業再構築においてはコア・ビジネスへの集中と、企業内官僚組織の簡素化をつうじたリーンかつフラットな企業組織作りと

いう原理が企業政策上の重要な理念であったことはすでに言及した。

コア・ビジネスへの集中政策が実際に行われる際には、不要と見なされた事業部門および事業所の売却、独立採算運営化、時には閉鎖を伴っていたため、従業員が所属する企業組織がたびたび変転するような経営変動 (*Betriebsänderung*) と呼ばれる事態が恒常的に発生した。そして、これは前の職場と後の職場で従業員の雇用条件の格差を生むこととなった。

リーンかつフラットな企業組織構築は、企業内における多くの役職、より具体的には、企業内官僚組織においてトップとボトムの間にある中間のヒエラルキーに位置する役職を、できうる限り削減しようとする動きを伴っていた。そのため、不要と見なされ削減された役職に従事していた従業員がそれまでの職場を離れざるを得なくなったという問題を生んだ。加えて、自らの役職を保持できた従業員においてもより下位の役職が消滅したことで、それまではこれが責任を有していた業務および部下にたいする責任を新たに背負い込むことが恒常化した。

それでは、このような事態は管理層職員の労働環境に具体的にどのような影響をもたらし、管理層職員にはどのような意味を持ったのか。前述のVAAは、1990年代から2000年代にかけて自らの組合員を対象に幾つかの事業再構築の影響にかんするアンケート調査を行っている。以下ではその結果を詳細に検討しつつ、事業再構築によって管理層職員の労働環境がいかなる傾向を見せて変化したか、そしてこれが管理層職員にどのような意識を生んだかを解明していく。

まず事業再構築が生んだ労働環境上の変化を直接的に示すものとして挙げるのが、2000年7月に行われた「職場における負担 (*Belastungen am Arbeitsplatz*)」と称する標本調査アンケートである¹⁹⁾。これは、化学企業に勤務する管理層職員が過去10年以内に職場における労働負担の増加を認めるか否や、および負担を認めた場合にそれがどのような職場における変化に起因するものか、更には負担増加によって生じた職場内の雰囲気および健康状態の変化にかんして回答を求めたものである。

これを詳しく見ていくと、労働負担の増加にかんしては「著しく増加した」で50%、「限られた範囲ではあるが増加した」で43%となり、「変化無し」と答

えたものは7%にすぎなかったことが分かる。また、負担の増加によって労働時間が増えたかという問いにたいしては、「著しく増加した」で57%、「限られた範囲ではあるが増加した」で39%となり、「変化無し」と答えたものは4%にすぎないのである。

管理層職員はこの負担の所在をどこに見ているのであろうか。これに回答を与えるものとして、負担の内容あるいは原因をなすものは何かという質問（複数回答）にたいしては57%の回答者が「絶え間ない時間の圧力」を、続いて51%が「あまりにも少ない同僚の数」を、また38%が自らの役職における「決定権能の不足」、そして33%が「未来におけるキャリアの見通しが立たないこと」を挙げている。

それでは、上で明らかとなった労働負担の増加は管理層職員自身にどのような影響をもたらしたのであろうか。このような負担増加の結果、健康上どのような変化が起きたか（複数回答）という質問結果を見てみると、28%が「自分自身の健康状態が悪化した」、同じく28%が「同僚において健康状態の悪化が観察された」と答えており、「健康上の問題は起こらなかった」と回答した18%をそれぞれ上回っている。このように、事業再構築を原因とする労働負担の増加は無視できない割合で管理層職員の健康状態に変化をもたらした。なお、このような負担増加と健康状態の悪化を除去するには何をすべきかという質問（複数回答）には、「人員を負やすべき」の27%でトップに立ち、他に「労働負担をへらすべき」の13%などがこれに続いている。

同じ問いにたいし、少ないながら「シェアホルダー・バリューを後退させるべき」（6%）、「目標設定合意制度を廃止すべき」（3%）など管理層職員が追求せねばならないとされる企業目標、および事業再構築の過程で管理層職員の業績をより効率的に引き出すべく考案された手法がネガティブ・リストの中に挙げられていることも特筆に価する⁶⁾。

それでは、事業再構築によってもたらされたこれらの影響は、総体としてどのような変化を職場内にもたらしたのであろうか。そこでこの変化の結果、職場内の雰囲気はどうなったかという問いにたいする回答を見てみると、「悪化した」で71%に登り、「変化無し」で27%、「改善した」で2%という結果となっ

た。これと関係する形で、今日職場に行く意欲はどうであるかという問いにたいしては、「全く意欲がない」で18%、「ほとんど意欲がない」で37%に達し、ネガティブな評価が過半数を超えている。

このアンケートが化学産業全体レベルで行われたことから、これが果たして個々の企業レベルにおいても当てはまるかどうかを確認する必要がある。そこで次には企業レベルで行った、化学企業における管理層職員の職場における労働負担にかんするアンケート結果を検討してみる。これが、フランクフルトにある現在のインダストリーパーク・ヘキスト（旧ヘキスト社の本社および中心事業所があった敷地に、ケミカルパークと同じコンセプトで形成された、複数の企業の生産設備および事業所の総体）において2001年10月に行われた「労働負担・ストレス」と称するアンケートである⁶⁾。

ここでは、前に挙げたアンケートにおける回答を遙かに上回る85%が「過去数年で著しく労働負担が増加した」と答えており、この負担の増加を「苦しく感じ、憂うべき」と見なしたものは、78%に上っている。一方で、少数派である22%のみがこの負担増加によって労働意欲が刺激されていると答え使用者サイドの政策を評価している。

また、負担の内容あるいは原因をなすもの（複数回答）にかんしては、62%が「情報の氾濫」、これに続き61%が「次から次へと続く企業組織上の変革」、50%は「プロジェクト間、同僚間、企業部門間における調整がうまくいっていないこと」、そして38%は「企業経営陣のあまりにも野心的な目標設定」などを挙げており、事業再構築に伴う企業組織再編成が特にドラスティックに行われた旧ヘキストにおいて、管理層職員が被った職場における影響の現実が伺える。すなわち、事業再構築において使用者サイドが重要視した政策が管理層職員の間にも逆に混乱を引き起こしている状況が浮き彫りとなる。

同アンケートは家庭で過ごす時間の変動についても質問しており、これによれば56%が「時として、家族のために使う時間が見いだせなくなった」と回答し、28%にいたっては「家族のために使う時間が全くなかった」としている。このように、旧ヘキストにおいては、多くの管理層職員が家庭生活においても事業再構築の影響を大きく受けていることが伺われる。

それでは、このような労働負担の増大は化学企業に勤務する管理層職員において具体的にどの程度に労働時間を変化させたのであろうか。これを示すものが、1997年末にVAAがその組織化にある管理層職員に行ったアンケート（労働時間アンケート）である。

ここでは10%のみが週40時間までの労働時間を挙げ、41%が41時間以上45時間まで、24%が46時間以上50時間まで、更なる24%は50時間以上の労働時間を挙げている⁽¹⁰⁾。注意せねばならないのは、ここに挙げた数字は勤務時間内の労働時間のみをカバーしているものであり、勤務時間外において職務上の必要から行われた労働時間を含んでいないことである。

ここでは同時に、全回答者のうち7割が勤務時間外、具体的には家庭における生活時間内に持ち込まれた労働時間の存在を挙げている。そして、そのうち50%が週5時間まで、15%が週10時間まで、4%が週15時間まで、そして3%にいたっては15時間を越えてこのような労働に従事していると答えている。従って、化学企業に勤務する管理層職員が実際に従事し負担と感ずる労働時間はかなり長いと見るべきである。

同アンケートにおいては約70%の回答者が、過去数年の内に職場において要求される労働の量が著しく増えたことを認めていることから、上にあらわれた非常に長い管理層職員の労働時間は、1990年代の事業再構築の影響を受けていることが明らかである。

これら3つのアンケートの検討結果から明らかとなった事情は以下のようである。すなわち、1990年代における化学企業の事業再構築の過程にあつては、コア・ビジネスへの集中、およびリーンかつフラットな組織の構築が目指されたために、多くの職場が削減され、同時に多くの人員が職場を去ることを余儀なくされた。この結果、管理層職員ひとりひとりが担う労働量が増え、結果的に労働負担の著しい増加という事態を招いたのである。それだけでなく、旧ヘキストに代表されるような企業組織の合併・統廃合・切り離しが恒常化した企業においては、管理層職員の側においても自らの労働および職場にかんする不安定性が増し困惑を招いた。更に、このような事態が結果的に管理層職員の労働における負担感を増加させただけでなく、実際に職場の雰囲気や健康状態、

および家庭生活といったところでネガティブな影響として表出し始めているのである。

それでは、事業再構築によってもたらされたこのような管理層職員の職場環境への一連の影響は、管理層職員の労働モラルにたいしいかなる変化をもたらしたのであろうか。これを明らかにするためにまず、VAAが2001年7月に行った「化学産業における勤務先変更（Arbeitsplatzwechsel in der Chemie）」と称するアンケートを検討してみる⁽¹¹⁾。

同アンケートの集計結果からは、過去数年のうちに勤務先企業の変更を自らの意志で行ったと答えた管理層職員が16%にのぼっており、その理由として、「キャリアの見通しが立たないこと」という職場の自主的変更に一般的な理由に加えて、「あまりにも少ない俸給」、「勤務先企業の事業再構築政策」、および「職場内における雰囲気の悪化」という、化学企業による事業再構築がもたらしたとする影響が頻繁に挙げられている。

更に56%の回答者は、近い将来において勤務先企業を変更する意志があると明確に答え、46%は既に新しい職場を探し始めているとさえ答えるにいたっている。

これに加え、ここ数年の間で他の同僚が「時折、勤務先企業を変更している例を見たことがある」とした回答が60%に登り、「頻繁にこのような例を目撃する」と答えたものでも26%を数えている。

それまでの化学企業における管理層職員には、企業への忠誠心から勤務人生をつうじて一企業に留まり続けるとか、企業への帰属意識が強固であるという通念が強かった。しかしながら、このアンケートから何う限り1990年代の事業再構築を経た後2000年代において、このイメージは全く当てはまらなくなっているのである⁽¹²⁾。

それでは、労働環境上の変化とそれに基づく管理層職員の意識の変化は事業再構築の方向性を決定し実行した企業の使用者サイドおよびその政策にたいしてはどのように反映されたのであろうか。そこで、VAAアンケートのひとつである「企業コンサルタントと関わった体験について（Erfahrungen mit Unternehmensberatungen）」を検討することとする⁽¹³⁾。

ドイツでも1990年代、企業の事業再構築と足並みをそろえる形で企業コンサルタント業が増加してきた。化学企業においても事業再構築の実施に際して企業コンサルタント業による企業経営の点検、および改革にかんするコンセプト上の助言サービスを利用することがひとつの流行となった。そして、これに基づいて経営および企業組織の改革を行うことが多く見られた。

それでは、このような事業再構築において使用者の政策形成に貢献し、重要な役割を演じた企業コンサルタント業は、管理層職員からはどのように受け止められたのであろうか。

これに回答を与えるべくアンケートの結果を検討してみると、以下のような管理層職員の評価が明らかになる。まず、企業コンサルタント業による助言に基づく企業改革が何をもたらしたかという質問にたいしては、「これが実質的に、企業の成功にたいして貢献した」と肯定的に答えたものは36%に留まっている。逆に46%は、「何ももたらさなかった」、そして20%にいたっては「むしろ企業業績を悪化させた」と答えている。また、企業コンサルタント業をつうじて当該企業の未来が確保されたかという問いに至っては15%のみが肯定しており、35%は「評価不可能」、そして50%は「そうは思わない」と答えている。

更に、同アンケートでは企業コンサルタント業とその社員を回答者となった管理層職員がいかに見ているかということにも質問（複数回答）がおよんだ。ここでは、71%が「あるひとつの紋切り型の結論にこだわっている」、また30%は「経験に乏しい」、そして16%にいたっては「無能」と答え、このようなネガティブな評価がポジティブに「役に立つ」と答えた29%、および「協力的」と答えた22%に比べてより頻繁にあげられている。

このように、使用者サイドによって重要視された企業コンサルタント業およびそれが事業再構築に関与することの意義には、管理層職員は相当に懐疑的であることが明瞭である。

管理層職員からの企業コンサルタント業にたいする評価およびイメージが必ずしも良いものではない理由は明確である。というのも、勤務先企業が企業コンサルタントによるサービスを利用した後何が具体的に起こったかについて、61%の回答者が「著しい人員削減が起こった」としているからである。

すなわち、企業コンサルタント業は事業再構築の理念を宣伝する立場にあり、その助言においてはフラットかつリニアな組織の構築をつうじた企業組織の改革、および企業経営の効率化というものが中心的な地位を占めていたため企業がこの後に行う具体的な施策は大幅な人員削減を伴っており、この影響を化学企業に勤務する管理層職員も大いに被ってきた。また、企業コンサルタント業によって下される評価は、企業経営陣によってあらかじめ下された大幅な人員削減を伴う企業改革プランを、実行する直前に正当化するための根拠として使われることも実際には多かった。そのため、企業コンサルタント業にたいしては、管理層職員もより一層批判的な見方を強めたのである。

このように、企業への帰属あるいは忠誠意識にかんするネガティブな傾向に加えて、事業再構築を支える目的で化学企業の企業経営陣が恒常的に用いている具体的な手法にたいしても管理層職員の批判的な視線が向けられるようになったことが伺える。

それでは、事業再構築の推進主体となった使用者サイドにたいして管理層職員はどのような評価を下したのであろうか。これを示すために、2002年初頭において16の大化学企業に勤務する管理層職員1,377名を対象に行われた、「現在の勤務先企業をいかに評価するかについてのアンケート（Befindlichkeitsumfrage）」を検討してみる⁽¹⁴⁾。

これによれば、12%の回答者のみが現在における企業経営陣の指導姿勢および能力についてポジティブな評価を下し、これにたいし37%は「欠点が目立ち不十分である」と答えている。また、企業経営陣が行う社員の能力開発およびキャリア発展にかんしても、ポジティブな評価の合計は9%に留まり、41%はネガティブな評価を下している。

これに加え、事業再構築における重要理念のひとつである、個人業績と報酬の結合という目標から大規模な化学企業全体において1990年代に普及した、個人業績に基づくボーナス・システムも同アンケートの評価対象となった。このボーナス・システムは本来、管理層職員の業績向上への意欲を引き出すために導入されたシステムであったのにもかかわらず、ここでは23%の肯定的な評価にたいして、否定的な評価を下した37%の回答が比率において上回っているの

である。

ここでひとつ注目される事実は、全ての指標にかんする評価を集計した結果、BASF、アベンティス医薬品（Aventis Pharma：旧ヘキストを前身企業の一部とする、アベンティスの医薬品部門を担当する企業。2004年以降は Sanofi-Aventis の一部。）、更にはバイエルといったドイツの化学産業を代表する大企業において管理層職員の評価が最悪となっていることである。すなわち、小規模な企業よりも大企業の方が雇用条件にかんする満足度が高いというイメージとは、異なる結果が出ている。加えて、ここでもシェアホルダー・バリューをより重視する企業経営陣への批判的な態度が伺われる。また、企業内における雰囲気あまり良くないことも頻繁に挙げられている。

このように、以上のアンケート結果から見ると、化学企業の管理層職員は事業再構築によってもたらされた雇用条件上の変動、事業再構築において重視された経営理念や経営手法、さらには事業再構築を推進した使用者サイドの姿勢にたいして極めて批判的であったことが明らかとなる。

以上、VAA による複数のアンケート結果を検討することをつうじ、1990年代における化学企業による事業再構築が管理層職員の労働環境に具体的にどのような影響を及ぼしてきたのかについて分析してきた。これより明らかになった傾向は以下のようなものである。すなわち、化学企業における1990年代の事業再構築は、大幅な人員および役職削減を伴っていたため、管理層職員の労働負担を大きく増加させた。そして、健康や労働意欲、職場内の雰囲気といった労働を構成する諸要素においても、ネガティブな影響をあらわした。そして、このような影響をもたらした企業の事業再構築政策およびこれを推進した使用者サイドの姿勢にたいし、批判的な、そして時には否定的な態度さえも、管理層職員が形成するに至ったのである。

もちろん、これらのアンケート結果がVAAの組織下にある管理層職員からの回答のみによっていること、アンケート用紙の回収率が必ずしも常に高いとは言えないこと、および負の影響を被った管理層職員が中心となってアンケートに答えている可能性も否定できないことといった問題点もあり、ここであら

われた結果が、化学企業に勤務する全ての管理層職員において問題となっているのかにかんしては即断不能である。

しかしながらこれらの結果からは、事業再構築によってもたらされた雇用条件上のネガティブな影響を深刻と見るに至った管理層職員が多く存在することは確かである。

そしてこれらの結果からは、本来は企業経営陣の決定ならびに事業再構築のあらゆるコンセプトにたいして常に従い、同時にこのようなコンセプトの担い手であることを要求される企業内管理層としての管理層職員の像は浮かび上がってこないのである。むしろ、事業再構築がもたらした雇用条件へのネガティブな影響を被った体験をつうじて、被用者としての立場から、事業再構築そのものおよび使用者への批判的な態度を醸成していたことが明らかである。

②管理層職員の報酬に及ぼした影響

1990年代の事業再構築において目指された重要な目標は、シェアホルダー・バリューの上昇であった。そのためここでは、労働コストを含みあらゆるコストを最大限までに削減しつつ個々の従業員の業績を向上させようとするという姿勢を伴っていた。

それならば化学企業の事業再構築は、管理層職員の報酬額のあり方においても影響を及ぼしたはずである。そこでここでは、報酬の側面から、化学企業に勤務する管理層職員の雇用条件における変化を分析していく。そしてこれによって、報酬面において事業再構築がどのような傾向をもたらしたのかを解明しようとする。

まず、1990年代の事業再構築は管理層職員の報酬額にどのような影響をもたらしたのであろうか。そこで、VAA 所得調査をもとに管理層職員の税引き後所得額の対前年度上昇率を検討してみる。これを示すものが表1である。管理層職員の税引き後の所得水準の算出は、VAA が組合員にたいして行った所得調査の結果より所得額に従った3段階の税率に基づく税額を差し引くことで得た。

表1 化学産業における管理層職員の税引き後所得額の変化

年度	上昇率
1986	8.22%
1987	5.76%
1988	7.71%
1989	4.50%
1990	12.02%
1991	1.08%
1992	0.00%
1993	-0.44%
1994	-0.80%
1995	-1.09%
1996	-0.70%

VAA, Einkommensumfrage (verschiedene Jahresgänge: 非公開) より計算の上作成。

ここより明らかなのは、1990年以降に税引き後の所得額の上昇率が大きく落ち込んだ後に、1993年以降1996年までの時期において、化学企業に勤務する管理層職員の税引き後所得水準は、継続的に減少を続けていることである。すなわち、管理層職員の労働市場が悪化したこの時期、管理層職員の税引き後所得額も足並みをそろえて減少したのである。しかもこれはインフレ率を差し引く前の、名目所得額に基づく数字であるから、この間における実質所得の減少感は管理層職員において、更に大きなものであったはずである。

このように、事業再構築におけるコスト削減の動きは、管理層職員の報酬水準を切り下げる形で端的にあらわれたことが明瞭である。

それでは、このような化学企業に勤務する管理層職員の報酬水準の低下が、この時期において何故に起こったのであろうか。

まず、この最大の理由としてあげられるのは、化学企業における協約外職員の実質報酬額にかんする調整交渉 (Anpassungsrunde) がこの時期においてはおしなべて、ゼロあるいはマイナス交渉に終わったことである。

調整交渉とは、企業経営陣と管理層職員の利益代表機関との間で行われる交

渉をつうじて、協約外職員の実質報酬額を物価上昇率、税率の変化、大卒者俸給協約で定められた新入大卒社員の年間報酬額にかんする上昇率、更には一般協約部門における俸給賃金水準の上昇率にあわせて引き上げることに合意する企業内慣行を指し、ドイツ企業において一般化している。

すなわちこの時期、化学企業の経営陣において、管理層職員の利益代表機関が示した協約外職員の報酬額を引き上げて調整する提案を拒む姿勢が一般的に見られたのであり、これが管理層職員の実質所得の減少につながったのである。

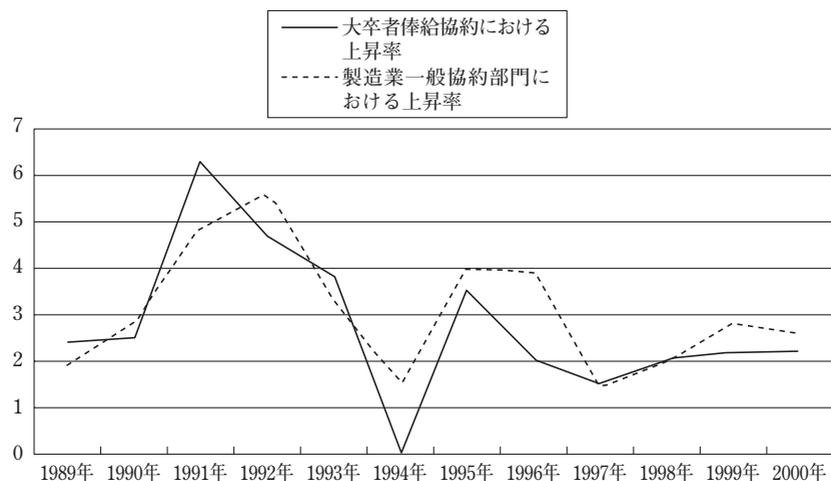
もうひとつの重要な理由は、化学企業において同じくこの時期、企業あるいは事業所の経営状況を理由に、経営陣の決定に基づいて俸給額直接切り下げ (Gehaltskürzung) を実行することが協約外職員部門においても広範に見られたことである。これは、全管理層職員の本来の俸給額を具体的に何%カットするという形をとってあらわれ、そのため管理層職員の報酬額がこのカット分だけ直接的に切り下げられた⁽¹⁵⁾。

加えて、1990年代にはこのような俸給額の直接削減のみならず化学企業の経営陣がカフェテリア・モデルの適用を拡張することをつうじて直接的な俸給支払いを避け、別のフリンジ・ベネフィットの形で俸給額の一部を置き換える政策が広く実行されることとなった。そのためこれも、直接的な俸給額を押し下げることに貢献したと考えられる⁽¹⁶⁾。

更にこの時期、既に入社している管理層職員の報酬額のみならず大卒新入社員の初任給、および若手社員の入社後における俸給水準の上昇が抑えられるか、場合によっては押し下げられたことにも注目せねばならない。

大卒新入社員の初任給の額がこのように押し下げられたことには、大卒化学者を中心とした大卒者にかんする労働市場における需給状態、および自らの経営状態にかんする企業の将来見通しが左右していた。しかしながらこの傾向を支えた最大の要因は、1993年以降において数次の大卒者俸給協約のシステム改正が行われたことであった⁽¹⁷⁾。というのも、これによって大卒新入社員にたいし入社後5年の間は一定の報酬額上昇を保証する規則が削除されただけでなく、同協約の適用自体も入社後2年目の大卒社員にのみ限定されたため、入社初年度の大卒社員の所得保障が消滅したのである。

図11 協約報酬額の発展にかんする比較（対前年度上昇率：％）



大卒者俸給協約の動きにかんしては、VAA, VAA-Broschüren Nr.4, Gehaltstarifvertrag ならびに VAA, VAA-Nachrichten 各号をもとに計算の上作成。製造業一般協約部門における動きにかんしては、Sachverständigenrat, Jahresgutachten 2001/2002, p.447 Tabelle 61 (Anhang) より計算の上作成。

それでは、大卒者俸給協約が保証する最低年間給付額自体はどのような発展傾向を見せたのであろうか。これを明らかにするために図11を検討してみる。図11は、一般協約部門との比較の下に大卒者俸給基本協約で定められた最低年間給付額の発展を示している。ここからは、1991年以降の時期において、同協約によって保証された大卒新入社員への最低給付額の上昇率は一般協約被用者の俸給賃金最低給付額のそれを下回って推移したことが明確である。

これらのことから総合的に判断できるように、1990年代における事業再構築の過程にあって化学企業に勤務する管理層職員の実質的な所得額は、給付水準の切り下げをも伴いつつ抑制的な基調で推移した。従って、(1)において既に化学産業全体における企業収益の上昇にたいして従業員全体で賃金俸給額が抑制的に発展したことを明らかにしたが、この時期においては管理層職員もこの傾向とは無縁ではあり得なかった。つまりこの時期、管理層職員も化学産業の経営陣から、事業再構築における重要目標である労働報酬の押さえ込みをつうじたコスト削減の対象として捉えられていたのである。

それでは、報酬をつうじた管理層職員にたいするコスト削減政策は、報酬構造の側面からはどのようにあらわれたのであろうか。以下では、1990年代の事業再構築において観察された管理層職員の報酬システムの新傾向を分析していくこととする。

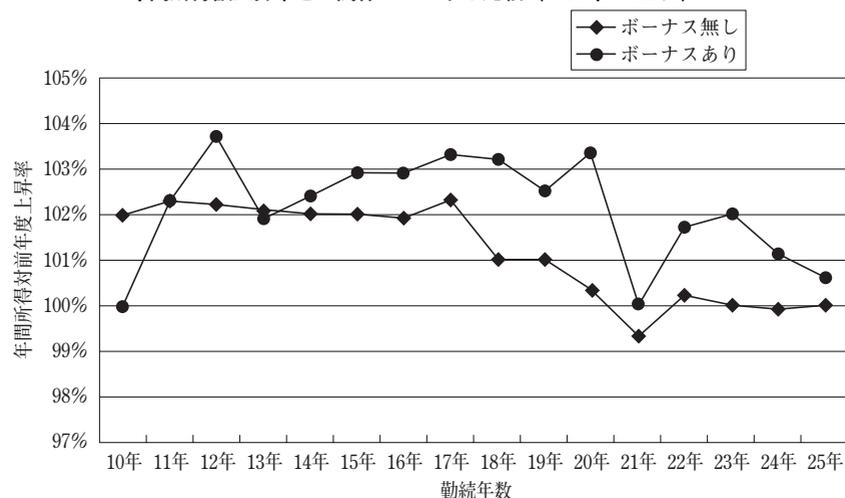
まず、事業再構築政策の一環として1990年代に化学産業の使用者サイドから重要視された管理層職員の報酬システムにかんする変革政策は、個人業績に基づいて管理層職員の報酬を決定するシステムを導入する動きとしてあらわれたことが観察される。

これは具体的には、以前からドイツ企業に存在する年間特別賞与 (Jahresprämie)、成功関与制度 (Erfolgsbeteiligung)、利益配当制度 (Tantieme) といった、個人業績とは独立に企業全体の収益、あるいは配当の状況を基準として管理層職員の年間賞与を決定する制度を、目標設定合意制度を基礎として個人業績目標の達成度によって給付額を決定するボーナス・システムで置き換える努力の形をとった。

ドイツ化学産業においては大企業においても、このようなボーナス・システムの導入は1990年代の後半の時期に入って初めて本格化した。しかしながら、管理層職員の全報酬にたいするこのような報酬システムの重要性は比較的迅速に増加したことが観察される。というのも、VAA が組合員にたいして行う所得調査から見限り、このような個人業績に基づく報酬部分が管理層職員の全報酬において占める比率は1990年代中葉における導入時から現在に至るまで上昇し続け、1997年では11.6%、2000年においては13.5%、2001年時点においては回答者全体で14.5%に達しており、絶え間ない増大が確認されるからである⁽¹⁸⁾。

このような報酬部分が占める比率は、個人業績が労働において占める重要性の差異を反映し、企業内におけるヒエラルキーが上昇するほど高くなるのが普通である。そして、旧西ドイツ地域における方が、旧東ドイツ地域におけるよりも、このような報酬部分が全所得額において占める割合が大きい。例えば、2000年における VAA の所得調査によれば、企業内ヒエラルキーが高まるに従い、旧西ドイツ地域ではこのような報酬部分が11%から17%にまで変化するが、

図12 1998年度における化学産業企業に勤務する企業管理層職員の勤務年数と年間所得額上昇率との関係にかんする比較（1997年＝100%）



VAA, Einkommensumfrage 1998（非公開）より計算の上作成。旧西ドイツ地域のみのデータに基づく。

旧東ドイツ地域では企業内の全役職をつうじて10%前後であり変化が観察されない⁽¹⁹⁾。

しかしながら、このような報酬システムが管理層職員にとって必ずしも常に好意的に受け取られたわけではなかったことは、①で明らかにされたとおりである。それでは事業再構築において重要な雇用管理手法と見なされた個人業績に基づく報酬システム、具体的には目標設定合意制度に基礎をおくボーナス・システムはなにゆえに管理層職員の全面的な支持を得られなかったのであろうか。

この理由は、目標設定合意制度の実際の運営状況を観察すると明らかとなる。

上の図12においては、個人業績に基づくボーナス部分をいれた場合（固定給と変動給であるボーナス部分をあわせたもの）と入れない場合（固定給部分のみ）それぞれにおいて、1997年から1998年にかけてどの程度管理層職員の粗報酬額が上昇したかが示される。これによれば、ほぼ全勤務年数にわたり、固定給部分の上昇率は低く抑えられており、ボーナス部分の上昇率が報酬全体の上昇を押し上げていることが明らかである。

従って、このような個人業績に基づく報酬部分の増加は、それまで管理層職員に保証されていた固定的な俸給が全報酬額に占める比率を押し下げたといえる。また、目標設定合意制度に基づくボーナス・システムのもとでは、上司との間で合意された設定目標を達成できなかった場合は、それまで保証されてきた報酬水準を受け取れない仕組みとなったのである。このようなボーナス部分の導入に伴う固定的な給付部分の減少という事態が、管理層職員によって報酬額そのものを不安定にするものとして懸念された。

それでは、何故にこのような事態が進展したのであろうか。これにこたえるためには、目標設定合意制度が化学企業において実際にいかなる仕組みで運営されているのかを以下に明らかにする必要がある。

まず、目標設定合意制度に基づいてボーナスの額を決定するにあたって企業経営陣は、予算編成の際に「鍋 (Topf)」と俗称される予算を、各事業単位にたいして基金の形であらかじめ設定する。そしてこの予算の限度内で、目標設定合意制度の適用対象となった全ての管理層職員のボーナス額を決定し、支払いを行う。

すなわち、この制度のもとでは個人業績に基づいてボーナス給付を行うという建前とは裏腹に、個人の業績をつうじて企業収益が増加したかどうかからは独立して分け与えられるパイの大きさはあらかじめ決まっているのである。そのため目標設定合意制度のもとでは各社員は、この限られた予算における自らの取り分を最大限に増やすべく相互に競争する仕組みになっている。

しかもこの「鍋」に投げ入れられる基金は、本来的にはそれまで各管理層職員にたいして多くの場合は数ヶ月分の月給額として固定的に保証されていた、年間特別報酬制度や成功関与制度のもとでの賞与額が与えられることが常であった。

このような仕組みのもとで行われた目標設定合意制度に基づくボーナス・システムの導入は、比較的高齢で報酬額の高い管理層職員において特に不利に作用したことが図12よりも明らかである。というのもここからは、勤務20年目以降の管理層職員においてボーナスを入れた場合も入れない場合も、報酬額の上昇率が他の勤務年齢層よりも低いことが伺われるからである。それではこのよ

うな現象が起きたのはいかなる理由によるものであろうか。

ドイツ企業においては一般的に、従来の年間特別報酬制度や成功関与制度のもとでは、高い役職になるほど賞与額の算定基準となる月数と基本給の月額が多くなるため、このような役職にある社員ほど賞与額が全報酬に占める比率が高くなる構造となっていた。比較的高年齢の管理層職員はその勤務年数に基づき高い役職にあることが多いため、年間特別報酬制度や成功関与制度に基づく給付が全報酬に占める比率が若い層よりも高かった。

目標設定合意制度のもとでは、高年齢の管理層職員が設定合意した事業目標を達成できなかった場合、すなわち100%の成果を達成できなかった場合に従来よりも低い賞与額しか受け取れなくなることから、全報酬額における損失の比率はそれだけ大きくなる。そのため、比較的高齢の管理層職員においては現実においても、目標設定合意制度に基づくボーナス・システムの導入が所得の減少のみをもたらしたとみられても仕方ない側面を有していた。逆に従来、年間報酬制度や成功関与制度による報酬部分が小さかった若手の管理層職員にとっては、この新しい制度は所得増加のチャンスと映り比較的好意的に受け取られることが多かった。

このような目標設定合意制度の仕組みから、個人業績に基づく報酬部分の増加は、使用者サイドによる労働コスト削減のための手段として機能した側面が否定はできない。また、目標設定合意制度においては具体的な目標を設定することが実際には困難であること、またこの目標達成度を測定し評価するに当たりこれを担当する上司あるいは企業経営陣の恣意を排除することが困難であるという2つの問題が実務上存在する。従って、これらを解決しないことには管理層職員にとって同システムは受け入れがたいものとなっている。

以上に検討したことから明らかであるように、目標設定合意制度に基づくボーナス・システムとしての個人業績に基づく報酬決定システムの導入は、時に所得の不安定化および賞与額決定の不明確さをもたらす性格を有していた。そのため、目標設定合意制度のもとで成功を取められなかった管理層職員がこのような報酬システムおよび同システムを使用者サイドが導入したことに懐疑的かつ批判的な態度を醸成したとみられる。

1990年代の事業再構築期に見られるようになった管理層職員の報酬に関係する変化としては、デファード・コンペイゼーション（Deferred Compensation: Versorgungslohn）が普及したことも挙げられる。これは、俸給額の一部を現時点において受け取らず、将来における企業・事業所内年金増額のために一定限度において年金額に回すことを指す。

このような変化は、法定年金および企業・事業所内年金の給付額が将来において悪化することを予想しての行動として解釈される。VAAによる所得調査の結果から伺う限り、年を追うごとにこれを利用する管理層職員の数は著しく増加しつつある⁽²⁰⁾。この背景としては、1990年代の事業再構築期にあたり管理層職員において多量の早期退職が観察されたことで、このような場合に備えて企業・事業所年金の額をあらかじめ増額し、早期退職による年金額の減少を避けようとする管理層職員の意識が高まったことがある。

以上の分析をつうじて、1990年代の事業再構築において管理層職員の報酬にかんし、以下のような傾向が存在することが明らかとなった。すなわち、この時期において管理層職員の報酬水準は押し下げられる傾向を見せて推移したのである。そしてこれは事業再構築において目指された使用者サイドによるコスト削減政策を直接被った結果であり、新しく導入された個人業績に基づく報酬システムにも実際の所、この政策は全面的に反映されていたのである。つまり、1990年代の事業再構築にあって化学企業の管理層職員は、失業圧力のみならず所得減少圧力という2つの雇用条件上のネガティブな影響を被っていたことになる。

③その他の雇用慣行上の変化

それでは、労働環境および報酬以外の側面ではどのように事業再構築の影響が管理層職員の雇用においてあらわれたのであろうか。そこで、以下では報酬以外の側面に着目して化学企業の雇用慣行にあらわれた変化を分析し、その意味を明らかにしようと試みる。

まず1990年代の事業再構築の時期には、高齢時部分出勤時間制度（Altersteilzeit）と呼ばれる勤務形態が新しく導入されるようになったことが確認される。同制度は、55歳を越えた社員が定年までの何年間かの間、それまでの労働時間を約半分にまで削減した出勤時間のもとで勤務し、これにたいし以前よりもいくらか切り下げられた報酬を受け取る制度のことを指す。

この制度は、BASFなどの大企業で労使合意に基づいて先行的に導入された後に、高齢時部分時間出勤法（Altersteilzeitgesetz）によって全ドイツで保証されることとなったが、いくつかの選択可能なヴァリエーションがある。例えば、使用者と被用者間で合意された部分出勤時間は、最長で5年までの期間に配分することができる。そのためこの労使間の合意に基づいて、この出勤時間をこの期間に均等に分配することから、出勤時間をこの期間の半分のみを集めてあとの半分は出勤時間をゼロにすることまで、様々にアレンジされうる。化学企業において一般的には、後者のブロック・モデルと称される形態が好んで利用されていることが観察される。

この制度は、使用者と当該管理層職員との間で結ばれる個人的契約に基づいて実施されるわけであるが、これは早期退職制度と同様、事実上の解雇代替手段として使用されていることに注意される必要がある。すなわち、同制度を利用することになった管理層職員にとっては、より少ない労働時間負担の元で自らの職場にとどまるといった利点がある一方、企業にとってはこの管理層職員が有する各企業に独自の専門知識が流出するのを防ぎつつその労働コストを削減できるという利点がある。このように、事業再構築を押し進める上で労使双方にとって問題が少ないという理由により同制度が化学企業において普及する結果となった。

次に、1990年代においては事業再構築の過程で管理層職員の大量離職が起こったことは既に明らかとなったわけであるが、化学企業はこれにたいしどのような離職手法をもって臨んだのであろうか。

これをあらわすものとして、1990年代には化学企業が退社する管理層職員に対し競争禁止規定を適用することは非常に限られるようになったことが指摘できる。競争禁止規定とは、管理層職員に対し退職後数年の間は競合企業に就職

することを禁止する旨の労働契約内の規定である。以前であれば、化学企業において大卒化学者として勤務することは退社となった場合に自動的に競争禁止規定が課せられることを意味していた。しかしながら、1990年代においては既に論じたように大卒化学者の大量離職が起こったため、これら全てにたいして競争禁止規定を適用し代償金を支払えば離職コストが著しい増大する恐れがあった。このような事態はコストの最大限の削減を目指す化学企業にとっては避けねばならないことであった⁽²¹⁾。そのため、この時期に化学企業は企業戦略の将来的な展開の上でそれが漏れることが決定的な打撃をもたらすことが明らかであるような企業秘密を所有する管理層職員を除けばこの規定を課することはきわめて少なくなったのである。

このように、事業再構築にともなうコスト削減の動きは、競争禁止規定の義務づけというそれまでドイツ化学企業の管理層職員の離職を特徴づけた企業慣行をも変化させた。

それでは、雇用システムを構成するひとつの重要な要素である、企業内フリンジ・ベネフィットにおいては事業再構築の過程で、どのような変化が観察されたのであろうか。

これが問題になったのは、それまで化学企業が管理層職員に保証してきた、自由意志に基づく給付（freiwillige Vergütung）と呼ばれる、協約には基づかない金銭的および非金銭的な給付においてであった。

企業内フリンジ・ベネフィットにかんする変化は、このような給付が特に発達していた大企業において観察された。例えば、1994年5月末にはBASF、バイエル、旧ヘキストの3社がそろって、協約外職員にたいしてそれまで保証してきた、このような給付を約束した経営協定および自由合意のいくつかを年末付けで停止したい旨を各社における被用者利益代表機関に通告した⁽²²⁾。

この停止通告リストは、これらの企業における自由意志に基づく給付のうち、勤務年数報奨金（Dienstaltersprämien）の削除、勤続記念日（において休日および何らかの贈与物を支給 Dienstjubiläumsgaben）する回数を減らすこと、定年を迎える3ヶ月前から出勤を免除する、定年前休暇（Pensionsurlaub）の日数を減らすこと、また、自由意志に基づく給付をインフレ率に自動的に調整する

のをやめることなどをもたらす内容であった。

この企業側の動議は各企業における被用者代表組織の猛反対にあい、この年には実現しなかった。しかしながらこれはその後も検討され続けたため、1996年にはBASFにおいて従業員全体のデモにまで発展した⁽²³⁾。

ちなみに、これらの給付の削減にかんする提案は、企業経営陣から雇用保証を理由とするコスト削減の手段として提示されることが常であった。このように、1990年代の事業再構築にあつて化学産業のコスト削減の動きは、企業内フリンジ・ベネフィットをも崩そうとする姿勢をともなつて行われたことが明らかである。従つて、企業内フリンジ・ベネフィットという側面においても、管理層職員の雇用条件は、切り下げの圧力を被ることを免れ得なかった。

雇用慣行上の変化を論じるに当たっては、管理層職員に求められる資質の変化を明らかにすることも不可欠である。そのため以下では、化学企業において1990年代に広範に観察された管理層職員に求められる資質にかんする変化を検討する。

ドイツでは現在、企業内で自然科学あるいは技術系の大卒資格を有する管理層職員がトップマネジメントに到達することは一般的に以前よりも稀になっている。言い換えれば、このような技能や知識および経験をキャリアのバックグラウンドとして有する管理層職員にたいする、将来の企業内における指導層としての期待が以前よりも希薄となつてきた。

それでは、このようなドイツ企業に一般的な傾向は、化学者を中心に大卒自然科学者を最大の管理層職員グループとして抱える化学企業においてはどうか。

本来、化学企業において最大の管理層職員グループは大卒化学者であり、次にはエンジニアおよび大卒物理科学者（Physiker）など自然科学分野および技術分野における学歴を有するグループが続く。大卒化学者は研究開発や生産といった分野における専門家としてそのキャリアを開始する。そして、従来は将来の企業経営陣の最有力な候補だった。これにたいし、従来は経済学部卒や法学部卒と言つた事務系の管理層職員は数的には少数派であつたし、前者に比べ企業経営陣のメンバーを占めることは少なかった。というのも化学企業におい

ては従来、化学という専門分野における高度な知識が企業経営者としても重視されたからである。

しかしながら、ドイツ企業においては1990年代に経営学の素養を偏重する傾向が強まった。これに基づき、経済学部卒業者に対する将来の管理層職員としての期待が高まった。これは化学企業においても例外ではなかった。というのも、少なくとも管理層職員候補および若手の管理層職員に限定して言うならば、1990年代においては経済学部卒業者が、大卒化学者に代表される自然科学・技術系大卒者と比較して優遇を伴い、しかもより好んで採用されるようになったからである⁽²⁴⁾。

これは、化学企業のトレイニー・プログラムにおいて経済学部卒業者を重点的にその対象とするようになったこと、および以前は自然科学系・技術系の卒業者と異なり、入社時は協約職員として採用されることが常であつた経済学部卒業者を、1990年代半ばより入社時から協約外職員として採用する企業慣行が普及・定着した状況からも見て取れる⁽²⁵⁾。

このように、経済学部卒業者が化学企業の管理層職員として好んで採用される傾向は、一方で本来は化学企業における最大の管理層職員グループであつた大卒化学者の地位低下を伴いつつ強められた。というのも、1999年に至るまでの過去30年間で、化学企業が雇用する大卒者において大卒化学者が占める比率は、48%から33%まで低下したからである。この事実から、経済学部卒業者と比較した場合に大卒化学者がトップマネジメントに昇進する道が著しく狭められたのみならず、その「社会的 presteege」までが失墜したとの見解さえ出始めている⁽²⁶⁾。

このように、本来は研究集約産業であるはずの化学産業において自然科学系の大卒者への将来における企業内管理層としての期待が相対的に低下し、その一方で経済学部卒業者へのそれが高まった背景には2つ考えられる。そのひとつは、すでに指摘したように、専門知識に比べて企業組織を管理運営する能力に将来の企業内管理層としての資質が求められるようになり、その結果、企業管理運営の哲学および企業的な思考力を養うような勉学を積んできたとされる経済学部卒業者がこのための最有力候補と見なされる傾向が強まったことであ

る。

もうひとつの理由として考えられるのは、ドイツ本国における化学企業の本社事業所が果たしてきた研究開発活動の比率が低下したことである。ドイツ化学企業における研究開発活動は、かつては企業の本国であるドイツ国内に立地する本社事業所を中心に行われてきた。しかしながら、このような活動が事業の国際的展開によって外国の事業所にも押し出されることで、自然科学・技術系の大卒者をこの目的のためにドイツ国内において調達する必要が以前よりも低下した。一方で、経済学部卒業生はゼネラリストとみなされるためあらゆる分野に投入可能とされ、企業運営の効率性確保という観点から化学企業においても事業再構築の過程で重要性と人員需要が増えた、マーケティング、財務、会計監査、企業内コンサルティングおよび人事といった分野に好まれて投入されるようになった。このような化学企業における事業展開のあり方の変質が、自然科学系の管理層職員の相対的没落を招いたと考えられる。

一方、本来は研究開発や生産といった分野の専門家として雇用されることが当然であった自然科学系および技術系大卒職員であっても、その投入分野および必要とされる資格が、1990年代の事業再構築の時期においては変化を見せるようになった。

すなわち、自然科学系および技術系の大卒職員グループにおいては従来、入社時における投入分野が研究・開発部門であったことから、専門分野にかんする高度な専門知識が要求され、このため博士号取得が化学企業における入社が必要最低条件とされてきた。しかしながら現在では、これらの分野の大卒者においても、研究開発とは関係のないマーケティング等の分野に入社時から投入されることが珍しくなくなってきた。このため、より短い勉学期間で取得できる学士号取得でも入社を認める雇用慣行が広まってきた。

逆に1990年代の事業再構築にあっては、より短い勉学時間と早くからの企業内におけるキャリア開始が管理層職員およびその候補にとって、より上層の役職に昇進するにあたり重要視されるようになった。そのため、自然科学系の出身でありながら企業内専門家コースでなく、経営者コースを歩むことを希望する大卒職員を養成すべく、従来の長い勉学期間を削減するような、自然科学系

の学問分野における新たな専門課程が検討されるようにさえなった⁽²⁷⁾。

このように、1990年代の事業再構築にあっては、従来は自然科学系の管理層職員が優勢であったはずの化学企業においても、事業再構築におけるドイツ企業の傾向を反映する形で、自然科学者の地位低下ともいえる状況が発生していた。

ここでは報酬以外の側面に着目して管理層職員にたいする雇用慣行に起きた変化を検討してきた。これによって以下のことが明らかになったと考える。すなわち、高齢時部分出勤時間制度、競争禁止規定の適用制限、企業内フリンジ・ベネフィット削減が管理層職員の雇用条件上の変化として観察された訳であるが、これらはいずれもコスト削減という事業再構築を支えた基本理念を直接反映していた。そして、本来は自然科学系の資質が必要とされた化学企業の管理層職員においても、自然科学系の専門的能力の相対的重要性が低下した。

ここにあらわれた変化も、①および②で明らかとされた変化と同様、管理層職員にとっては本質的に、事業再構築がもたらした雇用条件におけるネガティブな影響であることは明瞭である。そのため、1990年代における事業再構築は、労働環境および報酬以外の側面においても勤務生活上広く、化学企業に勤務する管理層職員に不利益をもたらしたことが分かる。

む す び

以上、本稿においてはドイツ企業による事業再構築が管理層職員にいかなる影響を与えたのかを解明するために化学産業を例にとって管理層職員の雇用条件に起こった変化を分析した。この作業を行うことで、事業再構築において使用者サイドが行おうとした管理層職員にたいする雇用管理政策が当事者にはどのような作用をもたらしたのかを解明しようとした。

まず第1節では、1990年代の事業再構築が化学産業全体の雇用にどのような影響を与えたのかを分析した。これによって、コア・ビジネス集中政策とこれに基づく企業組織整理を推進した化学企業の動きによって1990年代から2000年

に至るまでの間、化学産業全体では4割近い大幅な人員削減が行われたことが明らかになった。そのみならず、この人員削減の動きは一方で賃金俸給水準の抑制と、一方で企業収益の著しい改善を伴うものであったから、1990年代の事業再構築は全体としてシェアホルダーの利害を優先し、逆に雇用には不利な影響を強いる性格を有していたことが明らかとなった。

続く第2節では、第1節で明らかにした産業全体における雇用上の負の影響が、同産業に従事する管理層職員の雇用環境においてはどのような形を取ってあらわれたのかを解明しようと試みた。そのために、同産業に従事する管理層職員の労働市場、企業あるいは職場における雇用・労働状況という側面からその影響が分析された。

これにより、事業再構築の過程では大卒化学者を中心に管理層職員の労働市場が悪化し他の産業よりも強い失業圧力のもとにおかれたことが明らかになった。そして、事業再構築による大幅な人員削減によって個々の管理層職員において著しく労働圧力が上昇したことが伺われ、また使用者サイドが労働コスト削減を主眼として導入した新雇用管理手法をつうじ所得水準も全体として低下したこともわかった。

更に、事業再構築が雇用条件にもたらしたこのような実際の効果は、管理層職員にとって不愉快なものを受け取られ、このため管理層職員はむしろ、事業再構築およびそれを押し進めた使用者サイドにたいする批判的な態度を強めたことが明らかになった。

このように、使用者サイドが求めた理想像とは裏腹に、1990年代の事業再構築は管理層職員にとっては全体として雇用条件の悪化をもたらし、むしろネガティブな存在であった。すなわち、使用者サイドが理想のマネジメントを形成しようとする試みでもあった事業再構築は、化学企業の管理層職員にとっては理想的な結果をもたらすことはなかった。つまり、事業再構築において使用者サイドは管理層職員に重要な役割を期待したわけであるが、使用者サイドがこれを実現するために行った諸々の事業再構築政策の総体は結果的に管理層職員自身には負担をもたらすことが多かったのである。

注

- (1) ドイツの化学企業に入社する自然科学系の大卒者には大卒者俸給基本協約 (Gehalts- und Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte in der Chemischen Industrie) が適用される。これは上記の新入社員に対し入社二年目から協約外職員としての待遇を与えることを義務付けている。最近では文科系の大卒者に対しても同協約を適用することが大企業で一般化しているため、事実上全ての大卒社員が協約外職員となっている。ただし、同協約は旧東ドイツ地域では拘束力を持たない。
- (2) 総合的化学企業であった旧ヘキストから、生命科学に特化した企業であるアベンティスへの組織替えの1990年代における過程を包括的に扱っているのが、Menz, W., Becker, S., Sablowski, T., *Shareholder-Value gegen Belegschafts-Interessen - Der Weg der Hoechst AG zum »Life-Sciences-Konzern«*, Hamburg 1999である。同著は、本稿執筆時期において知る限り、コア・ビジネス戦略を中心に1990年代に事業再構築を行った大化学企業を事例として、その過程を包括的に描き出した唯一の文献である。
- (3) この数字にかんしては、*ibid.*, p.151 (Tabelle 11) より算出。
- (4) この数字にかんしては、VCI (Verband der Chemischen Industrie), *Chemiewirtschaft in Zahlen*, Frankfurt am Main Juni 2001, pp.66 (Tabelle 29) を参照。
- (5) この数字にかんしては、VCI, *Daten und Fakten zur deutschen Chemieindustrie*, Frankfurt am Main 2002を参照。
- (6) 例えば、多少古い数字になるが1994年時点の旧西ドイツ地域において失業率は職業教育も大学も卒業していないもので19.3%、労働者や協約職員が主に有する学歴である職業教育で6.1%、管理層職員のうち大きな部分が有する学歴である大卒で3.6% (専門大学) および3.9% (総合大学) となっている。この数字にかんしては、Tessaring, M. (Hrsg.), *Die Zukunft der Akademikerbeschäftigung*, Nürnberg 1996, p.27 (Abbildung 5.) を参照 (原資料は、Bundesarbeitsamt, *Arbeitslosenstatistik der BA, Mikrozensen, Arbeitsmarkt-Monitor* 1994)。
- (7) VAA, *Belastungen am Arbeitsplatz* (未公刊), Köln 2000参照。このとき回答に参加したのは、アンケート用紙を送った520人のVAA組合員中191人 (37%の回収率)。
- (8) 目標設定合意制度 (Zielvereinbarung) とは日本でいう目標管理制度にあたる。ただし、その運営においては労使間、あるいは業績達成度を評価する上司と評価される部下との間の合意が重視されるためにこのように訳した。
- (9) VAA, *Industriepark Höchst: Arbeitsbelastung, Stress, Mobbing* (未公刊), Köln 2001参照。このとき回答に参加したのは、325名 (うち、指導的職員のステータスを持つ管理層職員が25%、それ以外の管理層職員が54%、21%は協約職員に分類される)。
- (10) VAA, *Arbeitszeit* (未公刊), Köln 1997参照。このときは、371名のVAA組合員がアンケートに参加した。このときVAA組合員は上司との相談によって労働時間を決めるモデル (Zeitsouveränität)、37.5週労働時間モデル、40週労働時間モデル、あるいはスライド労働時間制 (Gleitzzeit) のいずれかの労働時間モデルをとる職場で働いていた。なお、それぞれのモデルの元で残業を行っていた比率は、それぞれ、72%、70%、67%、74%であった。
- (11) VAA, *Arbeitsplatzwechsel in der Chemie* (未公刊), Köln 2001参照。このときアンケートに参加したのは、用紙を送付した750名のうち236名 (32%の回収率) であった。対象となったのは46歳までの管理層職員で、そのうち、65%が大卒自然科学者、24%が大卒エンジニア、7%が経済学部卒あるいは他の事務職員、4%がその他であった (35%が指導的職員、65%はその他の管理層職員)。
- (12) 例えば、化学企業における従業員の長期勤続と企業への帰属意識の強さをあらわ

- すうたい文句として、アニリン染料の生産を主に行っていた時代の BASF における、「一度アニリン生産に従事したら、一生アニリン生産従業員 (Einmal Aniliner, lebenslang Aniliner)」というものがあつた。また、VAA を含む管理層職員諸労組の頂点組織である ULA (Union der Leitenden Angestellte) が、1996年時点でその組織化にある、全ての産業の管理層職員にたいして行ったアンケートにおいても、「いままで企業を変えたことがない」と答えた管理層職員は、化学産業で4割を越え、全産業中でトップであつた。この点にかんし、ULA, *Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft* (Sozialenquete). In: ULA-Schriftenreihe Nr.35, März /1997, p.24を参照。
- (13) VAA, *Erfahrungen mit Unternehmensberatungen* (未公刊, Köln 2000を参照。このアンケートにおいては、用紙を送られた400の VAA 組合員のうち、26%が回答した。なお、同アンケートは2000年9月に実施された。
- (14) VAA, *Befindlichkeitsumfrage* (未公刊), Köln 2002を参照。なお、VAA, VAA-Nachrichten April/2002においては、この結果を発表する記事において、「化学企業への辞職表 (*Blaue Briefe für Chemieunternehmen*)」とさえ VAA は、タイトルを付けている。
- (15) 化学企業における、このような俸給直接切り下げにかんする、比較的最近の有名な例としては、当時、企業グループ全体で17,600の従業員を有していたヴァッカー社 (Wacker Chemie) が、2001年11月から、全管理層職員 (指導的職員およびそれ以外の全協約外職員) の俸給を6ヶ月の間、5.14%切り下げたことが挙げられる。この点にかんし、VAA, VAA-Nachrichten October/2001を参照。
- (16) このような、カフェテリア・モデルによって俸給直接支払いを回避するありかたの典型例として頻りに観察されるのが、社用車を個人的使用のために提供することである。化学企業においては、社用車提供は指導的職員のステータスを認められた職員にのみ提供されるのが一般的であつたが、最近ではこれ以外の管理層職員にも、俸給の直接支払いを代替する手段として、俸給額の全額支払いが社用車の使用どちらかを選ばせることが多くなっている。ただし、社用車の個人的使用によって得た便益は課税されるため、どちらが有利かは、一概には判断しにくい。
- (17) 大卒者俸給基本協約については注(1)を参照のこと。
- (18) VAA, *Ergebnisse der Einkommensumfrage* (非公開), verschiedene Jahressgänge 参照。
- (19) この点にかんして、VAA, *Ergebnisse der Einkommensumfrage* (非公開), 2000を参照。
- (20) この点にかんし、VAA, *Ergebnisse der Einkommensumfrage* (非公開), verschiedene Jahressgänge 参照。特に1999年における調査では、前年に比べて、「この制度を利用している」と答えた回答者が、43%増加している。
- (21) 本稿執筆者と当時において VAA 組合本部の長 (Hauptgeschäftsführer) であつた A. フィッシャー氏との間で、VAA ケルン本部事務所において2002年3月4日に行なわれたインタビュー内容による。
- (22) この事実にかんしては、VAA, VAA-Nachrichten, August/1994を参照。
- (23) この1996年9/7日における BASF 本社におけるデモは、病欠時における賃金俸給継続支払いの削減をめぐる問題をも中心テーマとしていたから、このような BASF の企業政策は、協約外職員への自由意志給付のみならず、全従業員の企業内福祉全体に関わつていたと言える。このデモには当時同社に勤務していた44,386人の従業員のうち約30,000人が参加し、そのため同社の経営陣からは非常に深刻な事態と受け止められた。ここでは「企業内福祉削減 (Sozialabbau)」反対がスローガンとされた。この事情にかんしては、Braun, G., *Schicht Wechsel - Arbeit und Gewerkschaft in der Chemie-Stadt Ludwigshafen* (2. Auflage), Hannover 1999, pp.157-167参照。
- (24) このような傾向は、例えば、BASF 社 (BASF AG) における2002年度の大卒予定者

- 向けの採用案内などに見取れる (題名無し)。ここでは、経済学部卒業者は、「経営学に基づくマネジメントにかんする知識のために、良い昇進機会があり」とされており、またその紹介文においても、本来同社における最大の管理層職員グループである大卒自然科学者や大卒エンジニアにおけるそれを遙かに上回る、投入分野や昇進機会にかんする説明がなされており、同社の経済学部卒業者へのより強い関心が瞭然である。このような既述は、他の学歴グループへのそれにはない。ちなみに大卒自然科学者にたいしては、「昇進機会は、だれにも平等にあり」のみである。
- (25) 例えば、VAA, VAA-Nachrichten October/1996では、当時 BASF 社の人事部門の長 (Leiter des Funktionalbereichs Personal der BASF AG) であつた、H. H. デーメル (Dr. Hans-Hermann Dehmel) が、VAA とのインタビューにおいて、BASF 社が大卒自然科学者と同様、経済学部卒業者を入社時から協約外職員として雇用するようになった理由を説明している。ちなみにここでは、1995年において、経済学部卒からなる事務系大卒職員を管理層職員候補として55人雇い入れたことが言及されている。2002年においては80人から100人の経済学部卒の職員を、BASF 社は管理層職員候補として募集しているから、同社における一般的な人員削減の傾向とは逆に、これにたいする需要が増えていることが伺える。
- (26) IGBCE, *Zu neuen Ufern : Ratgeber für Akademiker und Akademikerinnen zum Berufsanfang in der Chemischen Industrie* (3. Auflage), Hannover 1999, p.56. ちなみに同書は、「ドイツの化学産業一般労組」IGBCE による化学企業の大卒新入社員への勤務生活についての手引き書である。
- (27) 例えば、1990年代において使用者団体より示された、化学経営学士 (Chemiebetriebswirt) の養成課程 (4学期間化学を勉強した後、残りの4学期を経営学にかんする勉強を経て学士としての資格を認定するもの) にかんする提案などがその例である。ちなみに、ドイツの大学において化学の勉強を博士号を取得して修了するには平均して19から20学期、すなわち約10年の勉学期間が最低でも必要である。