

論文の内容の要旨

論文題目 「現代ドイツ企業における管理層職員(Führungskräfte)の形成と変容」

氏名 石塚 史樹

本稿では、現代ドイツ企業の管理層職員について、その形成、雇用、労使関係、雇用条件の変化にたいしての調整が、ドイツ企業の企業組織変革運動との関わりにおいて論じられた。これによって、同職員層を第2次世界大戦後のドイツ企業の発展史との関わりの上で位置づけ直し、その従業員層としての形成および変化を示すことが目指された。

第I部では、第2次世界大戦後の時期におけるドイツ企業の企業組織変革運動と企業管理層職員の形成との関わりが、一般的な議論として扱われた。

まず、第1章において、企業管理層職員という概念の登場と事実上の従業員としての形成が探られ、これによって、以下のことが示された。すなわち、企業経営陣を除く企業の上層の管理層を、企業管理層職員という概念で一括把握する慣習は、戦後ドイツ企業が新しい企業運営スタイルを追求する運動の過程で、初めて登場した。この概念を創造し、ドイツ企業に広めた主体は、使用者サイドが有する企業向け教育機関のサークルであった。そのため、企業管理層職員とは、使用者サイドが主導して開発された概念であり、多分に当時のドイツ企業が望んだ企業内管理層のイメージを反映していた。

企業管理層職員を、事実上の従業員層としての存在にしたのは、1970年代以降加速されたドイツ企業の事業再構築運動であった。ここでは、様々な改革理念が実行に移される中で、企業の望む理想の企業内管理層としての意味を込められ、企業管理層職員が事実上の従業員層として形成された。これにより、企業組織変革という視点から使用者サイドの利害によって形成された企業内管理層としての、企業管理層職員の性

格が明らかになった。

続く第2章においては、企業管理層職員が有する雇用システムの体系およびその新しい傾向を検討することをつうじ、これが有するいくつかの特徴の意味と背景を探ろうとした。

ここでは、就職前から勤務人生における選抜、昇進、給付のあり方、退職に至るまで雇用慣行の変化が詳細に論じられ、そのそれぞれが事業再構築運動において企業によって重視された経営理念を反映していることが明らかにされた。

第3章では、自らの雇用形成に関与する従業員層としての企業管理層職員の側面に、焦点が当てられた。すなわち、理想の企業内管理層として企業管理層職員を形成しようとした使用者サイドの政策にたいし、企業管理層職員自身が、自らをいかに形成しようとしてきたかを、考えようとした。

このような問題視点に基づき、ここでは、企業管理層職員が独自に有する利益代表の構成およびその発展が論じられた。そして、企業管理層職員は、ドイツ企業の発展の中で、企業管理層職員も独自の利益代表を発達させ、これをつうじて、産業レベル、職場レベルを問わず、自己層の雇用条件に影響を与えてきた実態が明らかにされた。そして、この利益代表が、第2次世界大戦前後の時期をつうじ、どのように発達してきたのかが探られた。これにより、企業管理層職員が、ひとつの従業員層として自らの利益を企業経営により強く反映させる必要に迫られ、その利益代表を強化してきた事実が明らかになった。

第II部では、1990年代の事業再構築の時期における、化学産業の事例研究が行われた。これによって、化学産業に絞り込み、ドイツ企業の企業組織変革運動との関係のもと、企業管理層職員の従業員としての変化を示そうとした。

具体的には、1990年代の化学産業企業による事業再構築の動きが企業管理層職員の雇用にもたらした影響、およびこれにたいして企業管理層職員が行った調整政策が探られた。これによって、企業管理層職員の従業員としての性格がいかに変化したのか、そして企業管理層職員というファクターを関与させた場合、1990年代の事業再構築が、実際にはいかに進行したのかを明らかにしようと試みた。

第4章では、後続の章の前提として、化学産業の企業管理層職員がいかに利益代表と関わってきたかが探られた。そして、ドイツ化学産業企業の労使関係の特殊性、企業管理層職員の利益代表と一般産業労組との関係の変化という視点から、これが詳しく検討された。

ここでは、化学産業の大企業では一般産業労組の支配が未確立である一方で、企業管理層職員の労組が、企業管理層職員にたいする高い組織力と、雇用条件形成にかんする強い影響力を行使している実状が示され、この利益代表の強さを支える背景も探られた。

次に、第5章では、1990年代に化学産業企業がどのような事業再構築政策を行い、その結果、企業管理層職員の雇用環境が具体的にどのように変化したのかが、産業全体レベルから企業レベルに至る、いくつかの側面において分析された。

ここでは、実際に事業再構築政策が展開した結果、大幅に従業員数が削減されるなどの雇用条件上のネガティブな影響が生じ、企業管理層職員も、このような影響から

は免れ得なかったことが明らかにされた。

すなわち、化学産業の企業管理層職員が被った雇用条件上のネガティブな影響は、早期退職などをつうじた直接的な人員削減、比較的高齢の社員の高失業化、所得上昇の抑制、人員削減に起因する労働強化、職場の利益代表の活動を脅かすことなどに及んだ。化学産業企業で展開した事業再構築政策は、企業管理層職員にとっては、必ずしもポジティブに受け止められる変化を、その雇用環境においてもたらさなかった。逆に、事業再構築政策にたいする不快感および批判的な態度を醸成する結果になった。

このような実態が、企業管理層職員の側にいかなる動きを生み、その結果どのような影響を事業再構築に及ぼしたのかが、第6章で探られた。ここでは、企業管理層職員の労組組織が、調整政策の主体として捉えられ、産業および企業両レベルでの調整が分析された。

産業レベルでの調整では、使用者団体との協約締結交渉をつうじた政策、労使の協約交渉当事者間における社会的パートナーシップを利用した政策が中心的に分析された。

化学産業において、大卒者俸給基本協約は、1992年代、大きな変革圧力を使用者団体よりかけられた。企業管理層職員の労組はこれにたいし、雇用上の危機的な状況を背景に、使用者団体にたいする譲歩交渉を繰り返した。

しかし、企業管理層職員労組は、協約システムの変更を受け入れながら、大卒者協約が有する最低労働条件決定機能を防衛することに成功した。すなわち、労働コスト削減が目指された事業再構築の時期にあっても、企業管理層職員は、その最低労働条件を維持することに成功した。また、企業管理層職員労組は、大卒者協約の締結交渉をつうじ、産業レベルで企業管理層職員の雇用促進のための条件を整えようとした。

企業管理層職員の雇用環境が悪化したことを受けて、企業管理層職員労組は、使用者団体および一般産業労組との社会的パートナーシップの強化をつうじて、労使協調に基づく産業レベルでの共通の立場を形成する政策を追求した。

これは、企業管理層職員労組は、使用者が追求する政策への批判的な声明を、一般産業労組と共同で行うことで使用者サイドを牽制する姿勢をとりつつ、一方では使用者団体とも共同声明を行う形を取った。これにより、企業管理層職員の雇用条件を包括的に守る内容の合意を、使用者団体にも確約させたのであり、企業管理層職員労組が自己層の利益を、産業レベルでの使用者サイドの基本的な政策方針の形成に、反映させたことを意味した。

企業レベルにおける企業管理層職員労組の調整政策は、事業再構築運動のネガティブな影響を被った企業管理層職員の雇用条件に、具体的な影響を及ぼすことを目的として行われた。この作業を実際に担ったのは、事業所レベルの利益代表組織だった。

この調整政策として、分析の対象となったのは、企業経営陣への直接の抗議活動、企業経営の方向性にかんする労使間自由合意、雇用条件上の不利な影響を被った企業管理層職員のために、拘束力ある諸規則を企業経営陣との間で締結することだった。

これをつうじて以下のことが明らかになった。すなわち、雇用条件の悪化に直面して、企業管理層職員は、企業経営陣の政策にたいして明確に異議を申し立て企業経営陣に圧力をかけることで、企業の事業再構築の基本路線にかんする修正を実現してき

た。また法定の利益代表機関によって、事業再構築の影響で従来の労働条件の変更を余儀なくされた企業管理層職員のために、拘束力ある規則を企業経営陣との間で締結することをつうじて、企業管理層職員の雇用を具体的に防衛した。事例研究で取り上げた企業管理層職員の利益代表は、個人業績に基づくボーナス・システムの導入に際しても、労働コスト引き下げの手段としてこれを導入しようとする使用者サイドの意図が貫徹されることを、阻んだ。

このように、1990年代の事業再構築期には、企業管理層職員が、自らの雇用条件をめぐる調整政策をつうじ、部分的とはいえ、使用者が押し進めようとした事業再構築運動の形成に関与してきた像が浮かび上がる。すなわち、現代ドイツ企業においては、企業経営のあり方を形成する機構の中に、企業管理層職員が、その利益代表をつうじて決定要素のひとつとして含まれるようになっており、これが現代ドイツ企業の変容を性格づけている。