

論文

フォルクスワーゲンの賃金・人事制度

——生産現場の制度と慣行に関する実態調査報告——

齋藤 毅[†]

要約：1990年代以降のドイツの賃金・人事改革は、国の職業訓練制度を与件として、賃金制度の改革にとどまらずキャリア開発の領域にまで及んだ。この論文の目的は、ドイツの伝統的な人事制度の変容実態を、生産現場のキャリア形成、人材育成の制度的改革の現地調査を通じて明らかにすることである。調査の結果、ドイツの職業訓練制度はむしろ工場の業績管理（Performance Management）にとって障害になっており、これに対処するため、経営は内部昇進型キャリアや、OJT中心の人材育成システムの導入を通じて、個別企業レベルで実現可能な漸進的改革を模索している、という結論に達した。

キーワード：賃金制度、職業訓練制度、業績管理（Performance Management）、内部昇進型キャリア、人材育成システム

目次

- 1 はじめに
- 2 VW社の賃金・人事制度
 - 2-1. 賃金の仕組みとインセンティブ
 - 2-2. 異動・昇進の仕組みとインセンティブ —最終組立ラインの事例—
- 3 まとめ
 - 3-1. VW社の事例からみた賃金・人事制度の特徴
 - 3-2. トヨタとの比較

1 はじめに

1990年代以降のドイツの賃金・人事改革は、国の職業訓練制度を与件として、賃金制度の改革にとどまらずキャリア開発の領域にまで及んだ。ドイツ企業は自国の伝統的な賃金・人事制度を保持しながらも、近年のめまぐるしく変化する経営環境に適應するために、新たな賃金・人事制度を模索しつつある。本稿の課題は、ドイツの伝統的な賃金・人事制度の変容実態を、生産現場のキャリア形成、人材育成の制度的改革の現地調査を通じて明らかにすることである。調査対象はドイツの代表的自動車企業であるフォ

[†]同志社大学大学院社会学研究科博士後期課程（単位取得退学）

*2011年9月11日受付、査読審査を経て2012年1月11日掲載決定

ルクスワーゲン社 (Volks Wagen AG。以下 VW 社と略記する) とした。ドイツ VW 社の特徴を把握するにあたっては、トヨタ自動車と比較対象企業として分析した⁽¹⁾。

本稿は、対象企業の賃金・人事制度の変化の現状を把握することを通じて、ドイツ企業が国際競争における市場のグローバル化と技術革新による物づくりの変化にどのように対応しているか、その動向と課題を明らかにすることを目的としている。

2 VW 社の賃金・人事制度

1990年代の半ばから今日にかけて、ドイツの伝統的な賃金・人事制度は変革を迫られている。その背景の一つは、ドイツ国内の高賃金問題である。とりわけグローバル化が進展し、安価な労働力を海外で入手できるようになってきた状況のもとで、従来の集団的な賃金決定方式、すなわち、それぞれの職務、職種の賃率を産業レベルで一律に決定するやり方を維持することはできなくなってきた。そもそもドイツの伝統的な賃金決定の仕組みはどのようなものであったのか。この点を労働組合と Betriebsrat (Works Council = 企業内もしくは事業所内の労使協議会。以下ワークス・カウンシルと記す) の「機能分化」に着目して説明しよう。

ドイツの賃金・人事制度を特徴付ける要因の1つは労使関係の「二重構造」である。すなわち、産業レベルでは労働組合が、企業・事業所レベルではワークス・カウンシルがそれぞれ従業員の利益代表の役割を担っており、両者はともに、法律を背景にして経営の意思決定に対して広範に関与している。だが他方、両者の機能は明確に分かれている。この「機能分化」を「賃金」を例にとり説明すれば、およそ次の通りである (Blanpain et al. 2005, p.13)。各従業員 (管理職員層はのぞく) の賃金は基本的に職務給であるが、(ア) 当該職務の賃金総額 (正確には最低額) や賃上げ率 (賃下げ率) 等の「賃金の水準」は、労働組合と使用者団体による産業レベルの団体交渉を通じて決定される。この意味で、従来ドイツの賃金決定機構は比較的「集権的」であった。他方、(イ) どんな賃金形態 (固定給や出来高給等) を採用するのか等の「賃金制度」については、当該企業 (事業所) レベルでの労使協議、すなわち、企業単位もしくは事業所単位のワークス・カウンシルと使用者の話し合いを通じて決定してきた。つまり、ドイツの労使関係の特徴は「二重構造」にあり、ドイツの賃金決定のあり方はこの二重構造により規定されてきた。

ドイツの賃金・人事制度を特徴付けるもう1つの要因は、「人事考課 (査定)」がないことである。すなわち、同じ職務に就いている場合、働きぶりの点で個人差が発生すると思われるが、従来の賃金制度では個々人の働きぶりを評価し、それを賃金に反映させる仕組みは存在しなかった。つまり、賃金の主な決定要因は、あくまで「担当している

仕事」、すなわち「属職的要素」によって決られるのであって、働きぶりや能力、年齢等の「属人的要素」ではないということである（Jurgens 2008, p.63）。

以上のようなドイツの伝統的な労使関係、賃金・人事制度の内実に変化が生じてくるのは1990年代の半ばに入ってからである。90年代半ば以降のグローバル化の進展により安価な労働力を海外で入手できるようになってきたこと等が影響して、上述した賃金決定をめぐる組合とワークス・カウンシル間での「機能分化」、並びに賃金制度に関して大きな変化が生じている。Blanpain et al. (2005) は、その変化の内容を次の2点に簡潔にまとめている。

1つは、産業別協約の中で「開放条項」を設けることにより、上記（ア）の「賃金水準」を交渉する場が産業レベルから企業レベルへと下降しつつあるということである。すなわち、産業別協約で「賃金水準」が合意されたとしても、それを下回る賃金カット（協約賃金の切り下げ）を、個別企業レベルでワークス・カウンシルが交渉して実施することが可能になった。ただし、産別協約の中での「承認」（approval）を要する等、産別協約からの一定の規制（regulations）は残しており、この意味で産別協約の権威はなお保持されている（pp.22-25）。したがって、90年代の半ばからのドイツの賃金決定機構の変化の動向は、企業をこえた賃金決定が企業レベルで決定できるようになるという単純な「分権化」ではなく、産業別交渉の権限をある程度残した上での「分権化」であったといえよう。

変化のもう1つの特徴は、従業員各人の賃金決定の「個別化」の傾向が強まったことである。具体的には、上記（イ）の賃金制度に関して、働きぶりの個人差（人事考課の結果）を賃金に反映させる「個人別成果給」（Performance-related Pay）を導入する企業が増えており（p.26）、この結果「賃金報酬決定の個別化」という大きな変化が生じつつある。

以上、1990年代半ばから生じたドイツの賃金・人事制度の変化を概観した。それでは、現代ドイツの賃金・人事制度は具体的にどのような制度設計がなされ、いかにその運用がなされているのか。その内実を立ち入って理解するために、本稿では2009～2010年時点での現地調査をベースに国際比較研究、すなわち日独比較という視点から分析する。具体的には①等級制度、②賃金制度（基本給）、③人事考課に着目して比較する。これら3つの制度の比較分析を通じて、等級制度の設計とその運用、賃金制度における業績・成果主義の浸透度、並びに人事考課の評価項目の点で、両国の賃金報酬決定の仕組みがいかに違うかを、その共通点も併せて明らかにしたい。

以下、ドイツ企業VW社の賃金・人事制度の実際を紹介する。

2-1. 賃金の仕組みとインセンティブ

2-1-(a). 賃金等級制度

VW 社の賃金・人事制度の基本は賃金等級制度である。各従業員の給与は、基本的には担当職務（仕事）の賃金等級（Pay Grade）への格付けで決まる、いわゆる職務給である。日本でいう基本給にあたる部分が賃金等級一本で決まるという意味でシンプルな賃金制度である。このような賃金の支払い方式を理解するためには、まずそのベースとなっている賃金等級制度の仕組みを理解する必要がある。以下、この項で賃金等級制度を、次項以降で基本給等の賃金制度を説明する。

(1) 賃金等級制度の概況

a. Pay Grade（賃金等級）

調査年の 2009 年時点で VW 社の賃金等級を示すと図表 1 のとおりである。全部で 20 の等級があり、そこに EG I -EG III を加えたものからなる。後者の EG I -III は管理職員層を対象にした賃金区分である。ライン・リーダー（Line Leader = 課長に相当）以上がここに属する。前者の 20 等級は第一線監督者であるマイスター（Meister）を含む一般従業員を対象にした賃金区分である。本稿では一般従業員の制度を考察の対象にする。

図表 1 賃金等級と月収

技能系 等級	金額（月額, ユーロ）		事務技術系 等級
		6,247	EG III
		5,823	EG II
		5,612	EG I
		5,173	20
		4,954	19
		4,708	18
		4,460	17
		4,227	16
		3,994	15
14	3,776	3,776	14
13	3,559	3,559	13
12	3,353	3,353	12
11	3,148	3,148	11
10	3,016	3,016	10
9	2,888	2,888	9
8	2,756	2,756	8
7	2,627	2,627	7
6	2,500	2,500	6
5	2,368	2,368	5
4	2,182	2,182	4
3	?	?	3
2	?	?	2
1	1,617	2,571	1

注：図表中の金額は概数
資料出所：VW 内部資料。

一般従業員の賃金等級は図表1のように、事務技術員（ホワイトカラー）では20の等級が、技能員（ブルーカラー）では14の等級が設定されている。ホワイトカラーとブルーカラーは区別されている。

賃金等級における各等級は「担当するジョブ（仕事）の格付け」によって決まる。したがって、一般的には職務等級（Job Grade System。以下グレード制度と記す）といわれる制度である。VW社の等級制度を理解する上でポイントになるのは、ジョブと賃金等級との対応関係、および両者を関連付ける方法である。これらを理解するためには、それぞれの賃金等級に、各ジョブを割り当てる仕組みを理解する必要がある。次にこの仕組みの概要を説明する。

b. ジョブの設定およびその Pay Grade（賃金等級）への格付け

各等級（賃金等級）へのジョブの割り当てには、通常、各ジョブの職務内容が詳細に定められた職務記述書（Job description）が用いられる。VW社の職務記述書の形式で、見落としてはならない点は、ブルーカラーの職務記述書とホワイトカラーの職務記述書の2種類があり、前者を Arbeitssystem（=Work Systems。以下ワークシステムと記す）と呼び、後者を Taetigkeit（以下活動と記す）と呼んで区別していることである⁽²⁾。職務記述書は「ワークシステム」と「活動」に大別されるが、ここではブルーカラーのジョブの職務内容を規定している「ワークシステム」にのみ触れる⁽³⁾。「ワークシステム」は職種で言えば、生産業務（プロダクション）と、保全業務（メンテナンスまたはスキルド=熟練職務）に携わっている者の職務記述書である。ブルーカラーの賃金等級の数は上述したように、14である。この14の賃金区分（等級）のいずれかが特定の「ワークシステム」についての賃金等級となる。

それでは、各賃金等級に、個々の「ワークシステム」がどのように適用されるのか。この適用プロセスはまず、(ア) 各「ワークシステム」（=ジョブ）の職務内容を設定し、(イ) 一たび「ワークシステム」が設定されれば、それらの職務評価を行い、しかるべき賃金等級に格付けする。(ア)と(イ)の作業を踏まえて、常にジョブの職務内容についての裏付けを伴った賃金等級の設定がなされるのである。(ア)と(イ)の作業がアメリカ流の分析的職務評価方法によるのではなく、労使合同の委員会(committee)によって行われる点にドイツ企業の一般的特徴がある。この点は野村(1985)や Jurgens = Dohse = Malsh (1993) 等によって指摘されてきたが、その具体的な協議プロセスは明確ではなかった。今回の調査によって明らかになった労使合同の委員会の運営実態は次のようである。

VW社では、工場レベルの委員会は、経営側50%、ワークス・カウンシル50%で構成されている。より具体的には、労使各3名ずつで構成されるが、補佐 deputy をそれ

それぞれつけているので、全員で12名になるという。次にいかなる方法で「ワークシステム」の設定、および各等級への「ワークシステム」の割り当てを行うかであるが、「とくに分析的な方法（いわゆる分析的職務評価方法）をとっているわけではないではない。」現行の職務評価は「従来から展開されてきたワークシステムと比較」という、いわゆる「総合的職務評価方法」を採用している。具体的には「大体3,500の数のワークシステムが既存のもの（＝すでに評価された基準職務）として定義されている」のでそれを参考にして総合的に評価している。人事部のスタッフの経験では「これには時間がかかるし、（その結果をめぐってワークス・カウンシルとの）議論がつきまとう」⁽⁴⁾と言う。その理由は、決定が労使の話し合いに委ねられ、「全員（12人）一致でなくてはならない」からである。では、具体的にどのようにして調整作業がなされているのか。一例であるが、ウルフスブルグの会合の実際を紹介して調整の煩雑さを示したい。

〔人事部スタッフからのヒアリング記録〕「第1組立ライン（＝第1組立課；ウルフスブルグ内の一組立ライン）にある drive train の組み付けの仕事の評価（どの賃金等級に格付けるか）」をめぐって会合がもたれた。その際に、「会社側はこの仕事は8等級だと主張」したところ、「ワークス・カウンシルは9等級だと主張」し、労使の意見がくい違った。そこで「会社はその仕事の各要素がどこの等級の仕事かを検証」した上で再び会合を持ちたいとした。（この後の経過は不明であるが、）労使が了解しあうまでに「6, 7回の会合を開き、2ヶ月を費やした。」「会合は（通常）午前9時から12時まで3時間であるが、時に1日中かかることもあった。また、場合によっては（会議室から離れて）現場をみたり（視察）することもあった。」⁽⁵⁾なお、「8等級と9等級で月に120ユーロの差（＝ほぼ率にして5%位の賃金差に相当）がある」と言う（人事部スタッフN氏⁽⁶⁾）。これだけの賃金の格差付け（等級化賃金）のために費やしている実務量の膨大さは我々日本人の予想をはるかに超えている。

以上のような賃金等級の設定をめぐる労使合同の委員会の単位はウルフスブルグを含め6つの工場（plant）それぞれに設けられている。人事部スタッフは「どうして本社（中央）ではなく各工場に委員会があるのかと言えば、それは時間の問題だ」⁽⁷⁾と説明した。実際、ウルフスブルグだけで昨年（調査年の前年＝2009年）に35回の会合、6つの工場（含むウルフスブルグ）では年間70回の会合を開いたという⁽⁸⁾。

c. 技術革新への適応と脱職務主義（職務的基準からの脱却）の試み

以上、既存のワークシステムとの比較に基づく労使合同の職務評価方式は元来煩雑な手続きを要することをみてきたが、こうした現行の仕組みの以前にあった仕組みはいかなるものであったのか。

この点について先の人事部スタッフがVW社の歴史を振り返り以下のように語る。

「この方式（比較による職務評価方式）は1980年代初期に導入された。それ以前は分析的方法をとっていた。分析的方法だと（比較によるものよりも）もっと時間がかかった。（加えて、）分析的方法も委員会でやった」ので、調整が一層煩雑であった。また、「分析的方法では3,500のワークシステムがあり、すこしの変化でも見直しが必要になり大変な作業量になる」。それが「当時情報技術が入り始め一層変化が多くなった」ということから、「分析的方法から比較の方法に変わった。」⁽⁹⁾

つまり、技術革新の進展にともなう実務量の増大を幾分でも軽減するために、現在の比較による職務評価方式が導入されたということである。

等級制度の歴史について、もう1点補足すると、上にみた職務評価方法の変更とあわせて、各「ワークシステム」の作業範囲＝職務内容が変更された。いわゆる職務の大ぐくり化（＝作業範囲の拡大）の追求がそれである。この点を簡単に補足しておきたい。

同社で職務の大ぐくり化が実施されたのは1979年の賃金区分協約（産別労組IGメタルとのLohndifferenzierung協約＝LODI協約。以下1979年改革と表記する）による。詳細は野村（1985）が伝えている。注目されるのは類似の職務（「ワークシステム」）を「職務群」（これも「ワークシステム」と呼ばれている）としてまとまりのある形にした点である（「ワークシステム」の定義については前掲注(3)を参照されたい）。この背景には職務そのものを制度設計のベースにおくことから生じる以下のような問題への対応の必要があった。

第一の問題は、職務の再評価の手続の煩雑さの問題である。すなわち、技術革新や市場ニーズの多様化等の環境変化は、生産工程を多様化・複雑化させ、個々の労働者の行う職務の頻繁な変更をもたらすが、都度、都度の分析的職務評価で対応していくのは上述のように膨大な時間と人手を要するという問題である。

第二の問題は、分析的方法により職務が詳細に定義されていることは、それ自体として労働者の職務範囲を超えた柔軟な働き方とそれを通じた多能工的労働者の育成を妨げてしまうという問題である。つまり分析的方法では要員配置の硬直性をもたらし、人材育成の機能が十分に果たされないという問題が生じるということである。

第三の問題は、動機付け機能の弱さである。すなわち、労働者の能力が向上しても、職務が変わらない限り昇級が許されず、能力開発・活用にたいする中長期のインセンティブが働きにくいという問題である。

1979年改革では、分析的職務評価にもとづく制度設計のこうした問題点を解決するために、職務の類似性を考慮した区分を行い、従来のいくつかの職務を大ぐくりにした。すなわち、「以前の職務（「ワークシステム」）を15ないし30程度を統合して1つの職務群（「ワークシステム」）」に再編し、労働者（hourly jobs）の場合、VW社全体で3,000の「ワークシステム」にまで削減した⁽¹⁰⁾。

こうした職務の大ぐくり化・簡素化は、同時に「職務（「ワークシステム」）と賃金（Pay Grade）の厳密な対応関係」の緩和をもたらした。すなわち、1978年以前は賃金等級に即して等級区分される数は全部で30であったが、12等級に大ぐくり化され、簡素化された⁽¹¹⁾。

以上、要約すればこうである。伝統的な等級制度は分析的職務評価に基づいていたが、職務や等級の大ぐくり化の動きとともに、職務評価制度においても比較による方法＝総合的職務評価方式に切り替えようという必要性が強まったのは一つの必然であった。そもそも職務の範囲の設定や、その等級への編成を事業環境の変化に応じて臨機に行うためには、従来からの分析的な手法を使うより、いくつかの既存職務（「ワークシステム」）の職務評価を事前にしておき、それを基準に比較する、というやり方＝総合的職務評価方式の方が遙かに合理的であるからだ。技術革新への制度的適応の必要が要請した職務内容の拡大＝職務の大ぐくり化がこの変化を、従前にまして促進した⁽¹²⁾。

したがって、分析的職務評価に基づく制度設計の硬直から脱却するために、職務の大ぐくり化をした後に、旧来の分析的職務評価方法を廃止して上述したような、既存のワークシステムとの比較による職務評価方式に移行したわけである。

こうして1980年前後に分析的職務評価に基づく等級制度に実質的な改革が加えられたが、それにもかかわらず、依然として職務（＝「ワークシステム」）を軸に等級（Pay Grade）を設定する仕組みは維持されている点に留意されたい。つまり既存の職務等級制度をベースに、その改善が企図されたのである。

以上が、1980年代前半までの状況である。しかし、その後同社の等級制度は1980年代の半ばから90年代前半にかけてもう一段の改革を経ている。人事部のスタッフの話では、この改革で「(13等級と)14等級をパフォーマンスとからめて導入した」と言う⁽¹³⁾。この結果改革以前の、つまり1979年以降、野村(1985)の調査時点までの、賃金等級の数は12であったものが、現行の14という等級数になった。同社はこの2等級(13等級、14等級)を業績等級(Leistungsstufen)と呼称している⁽¹⁴⁾。

この業績等級の形式で注目すべき特徴は、等級設定が「担当する職務＝Job description（「ワークシステム」）だけでなく、個々人の能力や仕事振り（人事考課）に規定されている depends upon the performance of the person」（同スタッフ N 氏⁽¹⁵⁾）ことである。わずか2等級であるが、等級の設定基準が「職務（仕事）基準」から「人基準」に移行しつつあることをこの制度は示している。この点は賃金等級上の昇級の仕組みとも関係しているため、その箇所でも触れる。

(2) 組立職務の賃金等級

以上、VW社の賃金等級制度の基本的骨格、とりわけ各等級に「ワークシステム」を割り当てる仕組みを紹介した。さて、その上でようやく各賃金等級に、具体的にどのよ

図表 2 生産労働者の賃金等級の構成

等級	代表的該当職務	構成比率
10	存在しない。ただし Quality Regulator あり。(Team Leader もあり)。	5%
9	車内ケーブル配線, ドアやカバーの調整, ドア最終組み立て作業。(Team Leader もあり)。	20-25%
8	組み立て作業 (パワートレイン, コックピット, 部分的にはドア)	70%
7	事前組み立て作業全般, 単純組み立て作業 (ドア取り付け)	5-10%
6	単純事前組み立て作業	1-2%

資料出所：2010年3月22日ヒアリング記録およびVW給与委員会資料。

うな「ワークシステム」が記載されているのかである。「ワークシステム」は上述のように生産業務の職務記述書と保全業務の職務記述書とからなるが、これら二つの職務記述書の中で、ここでは生産業務に属している作業をとりあげる。具体的にはラインの組立作業を例にして説明する。この直接ライン作業従事者であるいわゆる組立工 (Assembly Workers。以下生産労働者と記す) の賃金等級を示せば図表2の通りである。

図表から生産労働者の賃金等級は、6等級からはじまり10等級までの5つのグレード Grade (=等級) であることがわかる。また、それを受け止める職務は、図表2に記載のように、グレード6には「メイン・ラインではなくてシンプルなサブ・ラインの組立作業」が、グレード7には「グレード6より複雑なサブ・ラインの組立作業」(すなわちラインの組立に際して事前の部品組立の仕事) 及び「ドアの組立等のシンプルな(メイン・ラインの)組立作業」が、グレード8には「(メイン・ラインの)組み立て作業一般」が、グレード9には「(グレード8より)複雑な組立作業」が、それぞれ対応している。「グレード10は組立には存在しない。」⁽¹⁶⁾ただし、現場での不良品の発見、及び手直しを行っているクオリティー・レギュレーター (Quality Regulator=QRK。以下QRKと記す) と呼ばれる人々は10等級である。また、チームリーダー (Team Leader。以下TLと略記する) は「通常の作業より1等級上で、(例えば)等級9のチームからのTLは等級10であり、等級8のチームからのTLは等級9である。」⁽¹⁷⁾

したがって、基本的には各職務の難しさ等に応じて複数のグレード(等級)が設定されている⁽¹⁸⁾。しかし、10年程前から始めているが、人事ローテーションの進み具合によっては、究極的に、「組立では一つの職場に一つのワークシステム(もしくは等級)」となる傾向にある。人事部のスタッフはこの点を次のように語る。例えば「チームでローテーションが始まり、(例えば)グレード8と9(の組立作業)が混在していたらどうなるのかと言え、(すべてできるようになった人は)全員が9等級になる。日常的にローテーションをしていれば9等級になる」という⁽¹⁹⁾。実際、9割以上の生産労働者は8-9等級であり、二つの等級区分しかない(図表2)。

こうして、生産労働者の賃金等級の仕組みは、一方では伝統的制度であるグレード制度を温存しつつ、他方では徹底した職務やグレードの大ぐくり化の追求をつうじて既存

の複数等級制をなくす方向に進んでいるのが VW 社の特徴である。この後者の動きは、職務の違いによる賃金格差を解消することとなり、等級は職務ではなく能力の序列と化す可能性が潜んでいる。だが、前述したように、職務や等級が大きくぐり化されたとは言え、グレードが依然として「スキル（能力）ではなくて、職務によって決まる」仕組みは維持されていることは留意しておくべきである。

(3) 賃金等級上の昇級の仕組み

上に、ブルーカラーとホワイトカラーを問わず、一般従業員の賃金等級は能力等の属人的要素ではなく担当職務の格付けによって決まると述べた。賃金等級は常に職務内容の裏付けをもって設定されているのである。そうすると、昇級（=昇格）するためには、原則的に職務価値（格付け）の高い職務に就くことが不可欠である。昇進なくして昇給（昇級）はない。このような仕組みのもとで、実際、賃金等級上の昇級がどのように起こるかであるが、その運用は下記のように必ずしも一様ではない。

(ア) 保全労働者 (Maintenance Workers) : いわゆる熟練労働者 (Facharbeiter または skilled workers) と呼ばれる人々は、図表 3 に示されているように、8-14 等級である。この人々については、図表 3 の備考欄にあるように、自動昇級する仕組みが設けられており、職務の内容（「ワークシステム」）自体に変化がなくても昇級できる仕組みが存在する。具体的には、保全労働者として採用された人々は、どの職務（「ワークシステム」）に配置されようとも、当初賃金等級 8 に格付けられ、6 ヶ月後には賃金等級 9 に、さらに 12 ヶ月後賃金等級 10 に、さらに 24 ヶ月後賃金等級 11 に自動的に昇級する⁽²⁰⁾。つまり、保全労働者は、どの職務に配置されているかとは無関係に 42 ヶ月で賃金等級 8 から 11 にまで自動的に昇級するのである。ここでは明らかに、実際の職務と賃金（等級）の対応関係はない。昇級するための唯一の評価の要素は、経験年数であり、保全労働者なら誰もが同じように 42 ヶ月経つと賃金等級 11 まで昇級する。この意味では、「仕事基準」ではなく、経験年数という属人的要素、つまり「人基準」によって等級設定がなされていると言える。

図表 3 保全労働者の賃金等級と昇級制度

等級	代表的該当職務	備考
14	記述なし	職長が推薦し、人事権限で昇級を決定。
13	記述なし	職長が推薦し、人事権限で昇級を決定。
12	記述なし	多能工化 (Multiskilled) によってすべての作業ができること (Universal-skill を保有していること) を条件に昇級を決定 (詳細不明)。
11	電気工等 (詳細不明)	保全職 (10 等級) 在職 24 ヶ月後、自動昇級
10		保全職 (9 等級) 在職 12 ヶ月後、自動昇級
9		保全職 (8 等級) 在職 6 ヶ月後、自動昇級
8	エントリーレベル	

注：ウルフスブルグ工場の構成比は調べられていないが、ドイツ国内の 6 工場（含ウルフスブルグ）での比重はわかる。その比重は固定されており、賃金等級 13 (23.3%)、賃金等級 14 (2.9%)、賃金等級 11, 12 については不明。

資料出所：2010 年 3 月 22 日ヒアリング記録および VW 給与委員会資料。

また、42ヶ月目以降についても、上記と同様に、必ずしも職務が変わらなくても昇級できる仕組みが設けられている。ただし、42ヶ月目以降の場合、自動的昇級制度ではなく、実際に行っている職務だけでなく、個人別の成績評価を加味して、昇級が決定される。VW社ではこれ（13等級、14等級）を「業績等級」と呼称していることは上述した。

つまり、職務等級であるが、業績等級（13等級、14等級）の場合、担当職務の内容（「ワークシステム」）+評価という仕組みで、上位職務への昇進を伴わずに昇級可能な制度が存在する。例えば12等級の職務（図表3の備考欄にあるように、12等級は多能工が該当する）に就いていて、能力が向上してパフォーマンス（仕事の出来映え）が上がったとする。この場合、昇級を上申するのは、職長である。彼がデータを提供し、その人事情報が人事部へいく。人事部が該当者の成果・能力が適切かどうか判定する⁽²¹⁾。だから、昇級にあたっては、事実上、職長が主導していることになる。合格者は同じ職務（この場合は12等級の仕事）にとどまりながら13等級に昇級する。

したがって、「ワークシステム」と言っても字義通りの職務の等級ではなく、職能の等級であると言うことができる。

このような属人的要素を加味して決まる「業績等級」を何故導入したのか、その理由に関する人事部の説明はこうである。「1993年以前から13等級は存在したが、そこに多数が集まった」ために、この人々のモチベーション管理の必要から、「14等級をパフォーマンスとからめてあらたに設定するようにした」と⁽²²⁾。つまりポストの数は限りがあるため、上位の職務に昇進するものがある反面、下位の職務に滞留する者が多数存在するという職務等級特有の問題は避けられない。この問題を克服するために、「業績等級」が設けられたのである。すなわち、業績等級制度の導入によって等級の数を増やすとともに、等級設定を仕事基準だけでなく人基準にすることで、より多くの労働者に昇級機会を提供する方向を追求している。

しかし、「業績等級」である13等級、14等級の補充数に制約があり、「割当数との関係で昇級できない場合がある」という。具体的には、「VW社内の全保全労働者（skilled workers）に対する比率（割当数）」が4分の1程度（13等級は23.3%、14等級は2.9%）とされている⁽²³⁾。したがって、保全労働者のおよそ2割ほどの人々については、各自の成績査定（能力の発揮度合い・成果）に応じて昇級の決定がなされているが、その他多数者はそのような仕組みにないと判断できる。

(イ) Meister（職長）：以下にみる異動・昇進（本稿、第2節2-2を参照のこと）と関係しているが、上記の保全労働者と同様に、職務（＝「活動」；「ワークシステム」ではない）が変わらなくても昇級できる仕組みが設けられている。（後述）⁽²⁴⁾

(ウ) 生産労働者：生産ラインで働く半熟練労働者，いわゆる生産労働者には上にみた自動昇級や業績等級などの仕組みは全く存在しない。すなわち，上位職務への昇進機会が存在しない限り，昇級はなく，したがって「ワークシステム」という名称通り「仕事基準」の制度運用がなされている（前掲図表2）。

(4) まとめ

この項で述べてきた賃金等級制度の目立った特徴について，その要点を簡単に整理しておこう。

第一に，一般従業員の賃金等級は「ワークシステム」もしくは「活動」と呼ばれる職務記述書を基軸にしている。

第二に，中心となる「ワークシステム」や「活動」は，保全労働者と Meister の場合，仕事のレベルを核としているけれど，実際に行っている仕事のレベルとは必ずしも一致しない運用がなされている。しかし，それは保全労働者で4等級（採用後42ヶ月だけ），Meister で4等級（初任配属後24ヶ月）（後述）に限られており，中長期にわたって適用される仕組みではない。

第三に，モチベーション管理重視の観点から，90年代の初期に「業績等級」を設け，これにより上位職務に昇進しない場合であっても，成績査定（人事考課）で高い評価をされれば昇級可能な仕組みにした。その結果，昇級の機会が少なからず拡大したのは事実である。だが，「業績等級」の補充数に制約があるために等級昇進によるインセンティブ効果は多分に限定的である。

第四に，このような例外はあるが，基本的には賃金等級は「仕事基準」で設定され，職務等級的に運用されている。

2-1-(b). 賃金制度⁽²⁵⁾

調査年の2009年9月時点の一般従業員の賃金の概要を示せば図表4のようになる。

図表4 賃金制度の概況（一般従業員）

(a) 月給制

項目	賃金決定要因	性格
基本給	賃金等級	固定／等級別「一律定額」
業績ボーナス (Leistungsbonus)	土曜勤務時間数 * 割増賃金を支給 = 120%	可変／勤務時間別「一律定額」
諸手当	休暇中の給与 (Urlaubsentgelt) 等。	

(b) 年間ボーナス

項目	賃金決定要因		性格
クリスマスボーナス	企業業績の10%	産別組合 IG メタルとの協約	固定／全員「一律定額」
5月ボーナス		企業業績	可変／全員「一律定額」

資料出所：VW 内部資料。

各従業員の賃金（年収（annual income））は、大きく分けて、月単位で支払われる「月例給（monthly pay）」と、年2回支払われる「年間ボーナス（annual bonus）」にわかれる。この内、年間ボーナスは年ごとに支払われる一時金（lump sum pay）であり、したがって、年々積み上がる賃金ではない。同じく、月例給（基本給）も、保全労働者と、マイスター等事務・技術系社員の一定程度の自動昇給（職務等級の自動的昇進）を除けば、いくら勤続年数を重ねても基本的には賃金は上がらず、したがって積み上げ方式ではない。

さて、問題は賃金の決定要因である。それぞれの賃金の構成と性格等は以下の通りである。

(1) 月例給

2009年の時点でVW社の従業員の賃金は、「基本給」、「業績ボーナス（Leistungsbonus）」、「諸手当」の3種類である。①「基本給」は、先述した賃金等級のみによって一律に決まる「シングルレート（全員一律）」である（前出の図表1参照）。この固定給に加え、②「業績ボーナス」という名称の土曜等休日の出勤に応じて変動的に決定される賃金項目がある（「時間あたり20%の割増しになる」）。なお、③諸手当については不明であるが、ここではさしあたりドイツに特徴的な休暇中の給与（Urlaubsentgelt）等を始めとする各種の手当であると考ええる。

以上の概観に基づき、旧来の制度との比較をすれば、近年の賃金制度（月例給）について次の特徴が指摘できる。

第一に、所定内給与は①の「固定給（基本給）」のみで、業績報酬は設けておらず、また目標協定も行っていない」ということである⁽²⁶⁾。つまり働き振りのいかに問う「査定」は一切ない。

第二に、②の「業績ボーナス（Leistungsbonus）」という新たな概念の構築である。基本給に変更はないが、休日出勤に対して支払われる割増賃金を「業績ボーナス」と呼称し、「諸手当」との区別を明確にした。「業績ボーナス」という名称にとらわれない方がよい。上に触れたように、「業績ボーナス」は、「土曜日の休日出勤」に対して支払われる特別手当であり、したがって、一般的には割増賃金といわれる賃金項目である。実際、VW社でもかつては、割増賃金は基本給以外の諸手当と位置づけられ、諸手当と融合していた（野村1985, p.124）。しかし、今日のウルフスブルグ工場では、普通は割増賃金という言葉で「諸手当」の範疇に属する賃金を、「業績ボーナス」という別個の賃金項目として組み立てなくてはならない状況を余儀なくされたのである。ここに、通常の日本人が「業績」という言葉から連想しがちな「仕事のレベル（生産性や努力水準）」を確保するという以前に、ドイツでは、労働時間等の「仕事量」を確保することがいかに困難であるかをうかがい知ることができる。

(2) 年間ボーナス

年間ボーナスは、上記の月例給とは異なり、業績の結果が反映される仕組みになっている。具体的には、年間ボーナスは「クリスマスボーナス」と「5月ボーナス」の2項目からなっており、前者は「11月にクリスマスボーナスとして支給され、1,110ユーロの保障額が決まっている」のに対し、後者の「5月支給のボーナス」は「変動報酬であり、営業利益という企業成果に連動している」。したがって、年間ボーナスの内、「5月ボーナス」が業績報酬である。「2006年にはVW社全体で49,000人に2,210ユーロの5月ボーナスが出た」という。しかし、業績評価の対象は職場や個人ではなく、企業の組織業績であり、しかもその処遇への反映方法もグレード（等級）を問わず全員（管理職も含めて）一律である。また、「クリスマスボーナスもあわせて、ボーナスの原資は営業利益の10%」になるよう産別労組「IGメタルとの協約」で規定されている。したがって「5月ボーナス」は業績報酬に分類されるが、実質的にはきわめて「平等主義」的な性格の賃金項目である。

要するに、ウルフスブルグ工場では「短期的な刺激効果を狙ったインセンティブは全く導入されていない、ということである。大塚（2009, p.280）によれば、このことがブルーカラーとホワイトカラーを問わずいえる点で、VW社は「ドイツ産業では（の中でも）異例な報酬制度を採っている」事例だと言う。この点はドイツ国内にとどまらず国際比較的にも留意すべきVW社の特徴であろう。ドイツの組合員の範囲は広く、生産職場の職長 Meister（日本の工場の組長もしくは工長に相当）までがドイツでは組合員である（VW社の一般従業員は正確には、組合員ではなく産別労組IGメタルとの協約の適用対象であるが、本稿では「組合員」と呼称する）。この点は日本も同じである。しかし、日本やアメリカと異なり、この Meister に対して「査定」がない点にドイツの特徴がある。

もちろん業績報酬はあるが、それは上記のようにあくまで企業の全社員一律の支払いであって、個々人の働き振りのいかにをなんら反映してはいない。VW社は、伝統的ドイツ企業とは異なり、業績報酬はとり入れてはいるものの、依然として現場の個々のメンバーの智慧を引き出す管理システムが存在しないといえよう。

2-2. 異動・昇進の仕組みとインセンティブ —最終組立ラインの事例—

日本との対比でVW社における個人の働きぶりに対応した賃金インセンティブの欠如を上指摘した。しかし、ドイツの生産労働者がさほどに「賃金」による動機付けが乏しかったとしても、勤続年数以外の「働きぶり」にも注目する、中長期のインセンティブが存在するのではないと思われる。インセンティブを引き出す他の要因として

「異動・昇進」の仕組みがある。単に、個々人の「働きぶり」に報いる仕組みが査定に応じた「賃金」の支払い方式だけではないことを知る必要がある。以下、「異動・昇進」方式をドイツ国内の工場であるウルフスブルグ工場の最終組立ラインを例に吟味しよう。

2-2-(a). 職場組織の概況

異動・昇進の仕組みを理解する前提として、ウルフスブルグ工場の最終組立ラインではどのような従業員構成、および組織体制になっているかについて説明をしておく。同工場の最終組立ライン全体の組織と人員を示すと図表5、図表6のようになる。従業員構成は下記注(27)を参照されたいが⁽²⁷⁾、組織の概況は次の通りである。

まず、最終組立ラインの組織は組立部長 (head of assembly) を頂点に、8つの課がある。第1組立課 (PWA-M 1)、第2組立課 (PWA-M 2)、第3組立課 (PWA-M 3)、ドア組立課 (PWA-MA)、組立技術課 (PWA-MT)、組立最終課 (PWA-MF)、組立品質

図表5 ウルフスブルグ工場の最終組立ラインの人員構成

事務・技術系社員 270人 (うち, sub-department leaders 5人, シフトリーダー 12人, マイスター 130人)		
保全労働者 283人	生産労働者 4,662人 (うち, TL 266人)	その他 12人

- 注：1) 「事務・技術系社員」とは Gehalt=俸給 salary=職員、いわゆるホワイトカラーを指す。これには産別労組 IG メタルとの協約の対象になる人々 (マイスターなど) と、協約対象にならない人々 (sub-department leaders, シフトリーダーなど) がいる。両者の構成が不明。
- 2) 「生産労働者」とは Leistungsentgelt = 能率給労働者=直接工。現場の直接ライン労働者を指す。
- 3) 「保全労働者」とは Zeitentgelt=時間給労働者=間接工を指す。間接工 283人は全員が設備管理などを行う保全労働者 (Maintenance Workers) であるという。なお。間接工にはこの他に周辺作業を行う補助労働者がいると思われるが、今回の調査では確認できていない。また、同工場最終組立ライン全体で 570の熟練職務があり、これは 283人の間接工 (= 保全労働者) と 289人の熟練職務で働く直接工 (= 生産労働者) からなるという (詳細不明)。

資料出所：2010年3月25日ヒアリング記録および人事部提供資料より作成。

図表6 ウルフスブルグ工場組立部の組織と人員構成

		人員
組立部	第1組立課	600人
	第2組立課	1,200人 (この内, シフトリーダー 3人, Meister 40人)
	第3組立課	1,200人
	ドア組立課	1,060人*
	組立技術課	340人 (Meister 1人につき 14人の保全労働者)
	組立最終課	600人
	組立品質課	200人
	組立総務課	20人

注：*印は推定。ドア組立課の人数が不明。ドア組立課を除いた総人員は4,160人であり、組立部全体の社員が5,200人強の陣容というから、図表中ではドア組立課の人数は1,060人と記入している。なお、図表中の人数は、調査時点からみた最近年の概数。

資料出所：2009年9月21日ヒアリング記録および VW 内部資料。

課 (PWA-MQ), 組立総務課 (PWA-MP) の8つがそれである (図表6)。ここでは第2組立課 (PWA-M2=Assembly Line No.2) を考察の対象にしている。

次に調査対象職場である第2組立課の職場組織の概要を示せば図表7のようになる。課長の下に3人のラインの係長 (Shift Leader。以下シフトリーダーと記す) がいる。昼勤 daily shift の早番 (第一シフト) と遅番 (第二シフト), 及び夜勤 night shift : 夜10時~朝6時まで (第三シフト), の3直体制で操業がなされており, それぞれのシフトをシフトリーダーが管轄する。各シフトリーダーの下には11人のマイスター Meister がいる。それぞれのマイスターは2から4の「チーム」を束ねる第一線の現場監督者である。例えば調査職場のマイスターの下には2つの「チーム」がある。この2つの「チーム」はチーム No.1 が15人, チーム No.2 が13人で, それぞれの「チーム」には TL (チームリーダー) と QRK (quality regulator) が1名ずつ置かれている (この15人, 13人という数字はそれぞれ TL と QRK を含めた数字である)。なお, VW 社は2008年にチームリーダー制度を導入している。TL 導入で, TL が伝統的な QRK の業務を取り込むことになり, QRK は廃止の方向である。だが, 調査時点 (2009年-2010年8月) では両者が未だ併存していて, TL 制度の実践普及にむけての過渡期にあたる。伝統的な QRK と新しい職務である TL とが平行して置かれている⁽²⁸⁾。

この他に, スタッフ組織があり, 課長直属のスタッフと (詳細不明), 技術改善業務を生産の現場で担うスタッフが2名いる (以上図表7)。前者は下記注29に記載の通りである⁽²⁹⁾。後者は次のような任務に従事している。この人々は「ファル」(FAL) と呼ばれ, ドイツ語の名称は不明であるが, 「ラインを二つに区分して, 二人が担当」している。この人々は「シフトをまたいで発生する技術問題を解決する。」また, 「IE (Industrial Engineer) と議論してどこに無駄があるかを論じている。」つまり技術的側面から品質管理に関与するだけでなく, 「改善」(もしくは生産性管理) にも責任を負っている人々である。

図表7 ウルフスブルグ工場部内組立課の組織概要

課長
↓課付きスタッフとしてマニファクチャリング・コーディネーター1人設定
シフトリーダー [合計3つのシフト]
↓
マイスター [シフトに11人のマイスター]
↓
チームリーダー [チーム] 14-15人位で一つのチーム
*
上のライン組織とは別に
・QRK [チームに1人ずつ]
・QRK runner [詳細不明]
・FAL [2人]
・Repairman [籍は部のMF課にあるが]

資料出所：2009年9月21日ヒアリング記録およびVW内部資料。

以上が、1つのラインを形作っている1つの課の組織内部の概要である。この課組織とは別に、本稿で考察するライン労働者の異動・昇進に深く関係した部署は組立最終課（PWA-Manufacturing Final。以下 MF 課と略記する）である。MF 課は、課組織からはずれるが、組立部の中に置かれている（前掲図表6）。MF 課の組織の詳細は不明であるが、概要はわかる。MF 課にはシフト毎に120名のリペアマン（Repairman）がいるが、この内のわずか5名が、後述するように、組立ラインの最終（=M 530 修復場）で不具合の処理を行っている。残り120人の内の115名は最終検査ライン（後の品質保証部門（Quality Assurance）の管轄）で発見された不具合の処理にあたる。日本の工場の仕組みが不十分にしかわからないので、比較はできないが、ウルフスブルグ工場では「修復場」は、組立課ではなく、生産を直接担う部門（組立課）の外側に籍をおく MF 課の所管である。つまり「MF 課」は、生産の現業部門からせり出す形で置かれている。「製造」から組立ラインの最終にある「修復場」までが「組立課」の管轄である日本の工場との違いに注目したい。というのも、ここに組立課（組立部門）の担当範囲をより明確に区分しようとする VW 社特有の組織風土を読み取ることができるからだ。つまり「組立課」の仕事は標準作業どおりにモノを作るだけで、多少とも頭を使う仕事は「Quality Assurance」や「MF 課」だという意識がかいま見える。これは一般に「テラリズム」と呼ばれる。このような截然たる分業編成があることが特徴である。

以上、調査対象職場の組織について、その概略と特徴を述べた。それでは異動・昇進の仕組みはいかなるものであるのか。まず、職場における業務の配分構造を明らかにしよう。

2-2-(b). 職場における業務の配分構造

一般に組立ラインで働く作業者は多能工化が要請される。できるだけ多くの工程の作業ができるようにするのは2つの理由による。1つは QRK（クオリティー・レギュレーター）等の品質管理の担い手を確保するためであり、もう1つは病欠等の欠員補充のためであるという。

トヨタの工場も同じであるが、組立職場では仕事のテリトリーがあるわけではない。したがって、欠勤の補充などにおいて、必要に応じてチームの所属に関係なく人を他のチームに送っている。

ドイツの工場も日本の工場も配置や異動がかなり柔軟に行われている点では変わらない。

しかしウルフスブルグ工場の場合、職長層以下の作業集団への配慮なしに、かなり多数の労働者が自由に異動して行く。配置も各チームの自主性に委ねられている。したがって、日独の配置・異動の仕組みは必ずしも同一ではない。従来の研究のように日独を同一視する見方には、留保をつけざるをえない⁽³⁰⁾。

問題は職務への労働者の配置の決定基準は何かである。配置・昇進問題が勤続年数順（先任権（seniority））だけで決まり、経営側による査定がきびしく排除されているならば、配置・昇進によるインセンティブはないと判断できるからである。逆に、もし経営の裁量が大きく働く場合には、成績査定の良いものが先に異動・昇進の対象とされ、上司から良い評価を得るために良く働くというインセンティブの力がはたらくことになる。しかし、従来のドイツの研究では、この「職場職制の権限（経営の裁量）と非公式の先任権との関係」は明確にされていない⁽³¹⁾。以下、調査対象職場の実態に即してこの点を立ち入って検討する。

2-2-(c). 配置や異動に対する経営の関与ーキャリア管理の不在ー

さて、問題は個々の作業者の持ち場をどういうルールで決めているのか、それに経営はどのようにかかわっているのかである。異動のルールは内容的には大別して二つに区分される。一つは現在の配属先と同じ職能分野のなかで職場が変わるもの、つまり部内の人の異動、例えば組立課内の Meister 間やチーム間での異動である。もう一つは他の職能分野の職場に変わるもの、つまり部を超える人の異動であり、保全など組立課の範囲をこえる異動である。この他に、前者には一般に「ローテーション」と呼ばれている職場内での配置の異動もある。ローテーションは一般的には Meister の範囲である。Meister は 14, 15 の工程 station からなる「チーム」を 2 つ束ねる位置にあるので、約 30 工程を管轄している。では、これら、部内の異動（主にローテーション）、及び部を超える異動（現場から離れた部署への異動）に経営がどのようにかかわっているのか。いずれも結論から言えば、経営の関与はみられない。基本的には退職、休職などで空席の掲示があれば、本人に異動の意思があればいつでも当該職務に就きたいと希望する、いわゆる社内公募制度が導入されており、そうした自主的な異動の希望に対して職場の監督者（Meister など）が本意であれ不本意であれ了解するという関係しかここにはない。勿論ここには経営による一定の関与が存在するが、現場監督者の影響は明瞭でない。

上の結論にいたる若干の解説は必要であろう。これらの配置や異動が具体的にどのように実施されているかを、ヒアリング調査を中心にとらえていこう。

(1) ジョブ・ローテーション

配置は上述したように、技能形成や欠勤補充の効率化などの必要からジョブ・ローテーションが行われている。しかし、ローテーションに対して、現場監督者や経営が影響を及ぼしている様子はない。

質問「チーム内で各工程職務への配置は Meister がするのか、Team Leader がするのか？」

答え「過去は個々の配置を行っていたが、今は 30 分ごとに工程をローテーションしている。

個人によって身心にわたるハンディキャップがあれば、その人を外す。ローテーションは 10 年近くやっている。だからいつ始まったかは覚えていない。Meister は配置の

命令権をもっているが、それを行使する必要はない。」

質問「他の職場でもローテーションしているか？」

答え「30分ごとかどうかはすこし違う可能性があるが、どこでもローテーションをしている。病弱者等の個人的事情を持つ者（health restriction）は外すが。」⁽³²⁾

ローテーションは10年前に導入された。調査対象職場では「今は30分ごとに工程をローテーションしている。個人によって身心にわたるハンディキャップがあれば、その人を外す。」というルールで、チーム内での人のやり繰りはそれぞれのチームが自主的に決めている。

しかし、ローテーションをチームにゆだねていると言っても、ローテーションでどの工程を担当するかについてチーム内部ではどのような運用がなされているのか。一般的にあって、工場の労働はラインの仕事とライン外の仕事で作業負荷の不均衡が存在しているのはもちろんのこと、ライン労働内部の各工程間でもそうした不均衡が存在することは避け難い。米国自動車工場の職場では、ライン外の業務を始めとするより軽易な仕事をめぐる競争を排除するために、個々人がどの職務につくかを先任権ルールに沿って決定していた⁽³³⁾。ウルフスブルグ工場では、勿論そうした先任権順位に基づく機械的な運用はなされておらず、個々の労働者の事情（体を損なっている者や、年配の人等）に配慮した運用がなされている。この点は質を異にするけれど日本の工場も同様である。しかし、日本の工場では、職場メンバー各自の経験・能力・意欲に応じて改善活動を含む業務の配分がなされ、職場の職制がこれを統括し管理している。この仕組みは、同じ個人的事情に即した運用を行っているといってもウルフスブルグ工場とは大きく違う。先に触れた職場の監督者の権限に関連して、現場の Meister は次のように補足された。「ブレーキを取り付ける頭上の仕事があり、女性はそれを行うには身長や力が足りないので、チームが相談してその職務はローテーションから外す。だからチームが解決する。」⁽³⁴⁾その際に、Meister の関与はない。また、もう一つの例は年長者がすべての工程を修得できないケースである。Meister は「彼はこの工程ができない」と説明し、結局ファル FAL（課長に直属しておかれているスタッフ職）が適職を見つけたという⁽³⁵⁾。お願いという形で Meister が FAL に要望するのである。そういう関与はあるとしても、このケースも現場監督者が統括し、管理する取り組みとは言い難い。

(2) 異動

異動の手続きは概要以下のとおりである。生産職場の作業者は職業訓練徒弟訓練制度を通じて採用する。職業訓練卒の新人は、いったん全員が製造部門（production）に配属され、生産職場の仕事を経験させる仕組みになっている。入社時点から保全労働者（または熟練労働者）の仕事に就労する人はいない。そうして現場労働に就労した新人が異動する権利を得るのは、6ヶ月後である。この6ヶ月を経ると、空席となった職名

の社内掲示（社内公募）が出たら、自主的に、当該職務への異動 transfer の応募をする。この応募に際し、経営や現場の職長が関与しないのがこの国のしきたりである。勿論職業訓練資格を持っていること、希望を提出する職務に空席が発生していることを前提に、希望者は社内で就きたい職務にいつでも応募することができる。組立課の職長 Meister は次のように説明する。

質問「あなたの職場は平均年齢が高いそうだが（48 歳くらい）、年配者が多いので適切な職務を設定するのが困難ではないか？」

答え「そうだ。若い者は職業訓練を修了して、ここに来て、半年くらいで他に移る。」

質問「たった半年？」 答え「そうだ。私は昨年から職場にいるが、15 人の若い女性が組立に came が全員いなくなった。VW 社の他の部署に。」

質問「他の部署に応募する際に Meister の推薦が必要か？」

答え「いや、必要ない。ただし、我々は 6 週間とか留保するということがあるが。各自が自由に応募する。私は現場労働者の働き方 (manpower) が経営にとって障害 (limiting factor) になっていると思う。だから、人が埋まっていなくて、結局土曜日の休日出勤 (Less Holiday) で対応する。時に TL をライン入りさせている。だからチームワークができなくなる。」⁽³⁶⁾

このような仕組みであると職場運営が不安定になるのは当然と思われる。しかし、職長は自職場のパフォーマンス（品質等の目標達成度）を上げるために、優秀な人材に当該職場にとどまるように働きかけることはないのだろうか。別の職場の Meister は次のように語る。

質問「チームの中から保全に応募したいとかの希望があったとき等、人の他所への異動について Meister はどうするのか？」

答え「具体例を挙げよう。優秀な Team Leader がいて、彼は職業訓練 (apprenticeship) を修了していて他の job に応募しようとした。Meister は、一方では人を失う、他方では希望を満たしてやりたいという複雑な気持ちになったが……」

質問「その場合 Meister はどの程度関与するのか。」

答え「他所に異動したいときは本人が単に掲示されている空席ジョブに応募するだけでなく、Meister に相談する必要はない。だが上のケースは（推定であるが、Meister と当該 TL の間で何らかの相談があるのだろう…引用者）6 週間はここにとどまって欲しいと頼む。普通、Meister の推薦は必要ない。しかし、Meister が他所に異動する場合は違う。Shift Leader がノーと言えば応募できない。」⁽³⁷⁾

このように、Meister は 6 週間だけは異動意志のある者を自職場にとどめることができる。その期間を経た上で本人意向に基づいて異動するという運用になっている。ここには経営による一定の関与が存在している。

しかし、この関与はわずか 6 週間という極めて限定されたものであり、それを今のと

ころは超えてはいない。したがって、異動のルールの形成に職場の監督者の影響は必ずしも明瞭でないと判断できる。

上述したように、ウルフスブルグ工場では初任配属後の異動は労働者個々人の意向に基づいて自主的に決まる、というのが基本である。現場の監督者（係長及び職長）にその権限がある日本の工場とはまことに大きな違いと言わなくてはならない。

このような経営側の関与なき人員配置体制の欠陥をみるにつけて、労働側（＝ワークスカウンシル）も系統的なキャリア開発の仕組みを整備することが工場経営にとって最優先の課題だとみている。未だ実現されていないが、「今、組立の仕事を魅力的にしようとしていて状況は変わると思うが。職業訓練（vocational training）からの配置をもうすこし戦略的にして、当初は組立でもよいが、その後きちんと計画化」することが望ましいと言う。「だが、よい方策がわからない」と⁽³⁸⁾。

(3) 異動先

最後に触れなくてはならない重要な論点は、このような仕組みのもとで、実際どんな仕事に異動していくのかである。特に、どの程度製造部門（production）の仕事から離れていくのかを知る必要がある。

作業者は職業訓練徒弟訓練（apprenticeship）制度を通じて採用する。採用後の異動先について、聞き取りにもとづいてイメージを示すと図表8のようになる。

すでに、職業訓練卒比率が高まっており、「正確な数字はわからないが、推定では80%は熟練資格をもっている」ものの⁽³⁹⁾、それに対応した熟練職種が不足し、その不足分を非製造部門への配属によって補足していることがわかる。つまり、ドイツの特徴とされる職業訓練システムを通じた熟練形成の進展にもかかわらず、それに見合った仕事工場内に必ずしも用意されていないという不均衡が生じている。

このように「熟練」の広がり「過剰」であることが、工場の運営にとって、どのような問題をもたらしているのか。この点は以下順次、行論で明らかにされる。

さて、職業訓練卒は前述したように、まず生産部門（production）に配属され、その後、現場労働に就労した新人は6ヶ月後に異動する権利を得るが、異動といっても大きく分けて、（ア）製造部門を出て行く人々と、（イ）製造部門に残る人々にわかれる。

図表8 職業訓練卒の入社2年後の異動先概況

部署		人員（構成比）
非製造部門	保全等の熟練職種	52人（10%）
	その他（開発、人事、調達等）	443人（80%）
製造部門	生産	55人（10%）
合計		550人

注：数字は2009年。

資料出所：2009年3月25日ヒアリング記録。

(ア) 製造を出て行く人々：2009年時点で、VW社全体の採用人員550人の陣容の内、「製造を出て行く人々」の人数は、図表8のように500人弱であり、職業訓練卒全体の大部分を占めるというのが実態である。本稿の課題である工場経営の観点からは、かなりの人数の職業訓練卒が製造を出て行くという点に注意したい。

そればかりではない。この人々が出て行くまでの期間も、意外であった。その期間は早くも6ヶ月後であるが、長くても1、2年程度で製造を出て行く。日本の現場労働者 Production Workers（高卒技能系の定期採用者）に比べてそれはあまりにも短い。だから、せっかく職業訓練資格を持っている人々を生産職場に入れても、その大部分が2年くらいで現場から離れて行ってしまったために、中期的には職場の能力アップにはどうしてもつながらない。職場管理を行うにあたっておつかる最大の障壁のひとつがここに存在している。

なお、かなり多くの人数（80%から90%くらい）が製造部門を出て行くが、保全労働者・熟練労働者に転ずることができるのは存外に少ないという。具体的には、職業訓練卒の資格（＝熟練工資格）に見合った仕事（保全業務などの上位職務）に従事できる人数は、わずか10%程度である（図表8）。この10%という比重は、当該年度における職業訓練卒に対する徒弟訓練（学業と実技）の成績の優秀者である。

(イ) 製造部門に残る人々：採用6ヶ月後もなお「製造部門に滞留する人々」はどのような仕事に異動していくのか。この人々は図表8のようにおよそ1割ないし2割程度を占めている。

それでは、実際どの程度生産以外の職務（仕事）へ異動するチャンスあるのか。ヒアリングによると、「（この者達の）多くは他の（生産以外の）仕事に来年は応募するだろう。（しかし、）結果的に多数がラインにとどまることになるが」と⁽⁴⁰⁾。つまり、採用後わずか数年で当該企業での職業人生が決まってしまうということである。となると、この滞留する作業者はモチベーションを欠落させると見ざるを得ない。

質問「製造部門から抜け出したいのに、抜け出せなくて、不満を抱えている従業員の比率は？」

答え「（わからない？）」「（実際にもその多くは）生産領域で昇進の見込みもなく、好んでもなくて（生産業務を純粋に遂行するだけの仕事に従事しないとイケない）。」だが、インセンティブを考える上で「責任もない組立の仕事で、8時間働き、賃金も高い」という魅力を見逃すことができない。だから、「彼らの多くは異動を好まない」（2010年3月25日工場人事に関するヒアリング記録）。

いずれにしても、「滞留する作業員」のインセンティブは低いと言わざるを得ない。このモチベーション管理の問題が一人一人の作業員が品質を保つ作業ができることを前提とする職場管理、いわゆる「品質の作り込み」の徹底の障害となっている。

(4) 問題点

このように、職業訓練を受けた徒弟はいったん生産に従事するが、生産以外の領域に欠員ができれば異動するチャンスがあり、その大部分は製造部門を出て行く。それ以外の現場に残る作業員もその多くは「生産領域で昇進の見込みもなく、好んでもなくて」生産業務を純粹に遂行するだけの仕事に従事しないとイケない。ここにモチベーション管理の問題を指摘できる。

この点にかかわって、今一つ指摘すべきは、この問題は賃金の仕組みが単に仕事基準で昇進のチャンスが少ないとかいうだけではないということである。すなわち、「デュアルシステム」と呼ばれるドイツ特有の「職業訓練徒弟制度」は、一方では、国の制度として、高度な技能を持つ人々を数多く作り出しているが、他方では、眼を工場内に移すと、それを受け止める仕事がラインの工程従事の仕事以外に用意されていないという状況の下で、そうした事情を考慮せずに過剰に技能を創出している。後者の職業教育が持つ負の側面に注意したい⁽⁴¹⁾。そこには、国の教育制度のあり方（供給側）と企業の内部労働市場のニーズ（需要側）のミスマッチが根深く存在していることがかいま見えるからである。

とはいえ、これは一国の社会制度の体質にかかわる問題であり、ここではこれ以上論ずることはしない。

工場内に話題を戻そう。人員配置の仕組みの観察はこれに尽きないからだ。

ウルフスブルグ工場では配置・異動を問わず、いずれにしても経営の関与はみられない。したがって、作業員がキャリアを積めるような仕組みは存在しないと判断したい所であるが、必ずしもそうではない。次の工場人事スタッフの発言は、そのことを示している。

「製造部門（＝組立部門）は彼ら（作業員の熟練）を求めているし、製造部門でもキャリアを作れる。彼らは製造部門内でも上へ異動できる」⁽⁴²⁾。

したがって、人員配置は全く管理されていないわけではない。

では実際どのようなキャリア形成がなされているのか。図表9を参照されたい。

図表から、非公式ではあるが、経営側が事前に有望な候補者を特定し、その者に対して公募に応じるように依頼を行っており、そうした選抜プロセスへの介入を通じて、キャリアらしきものが形成されていることがわかる。

一つは、作業員⇒TL（もしくはQRK）⇒マイスターというキャリアであり、もう一つは、Repairへの異動である。以下順次この点を説明する。

以下の記述では、まず、一般作業員、TLからマイスターに至るキャリア形成について見ていく。その後、項を改めて、Repairへの異動について考察を行う。

図表9 生産労働者のキャリア形成システム

	階層との関係	選抜方法	資格
マイスター	マイスターは TL 経験者が多い。マイスターのキャリアのイメージは作業員→ TL (→マイスターコース 2 年半→商工会議所) →マイスター代理 (→事前選抜→基本訓練・評価半年→Assessment Center 平均 1 年) →マイスターへ。	経営側が決定 (チーム会議があり、候補者が優秀な者かどうかを見出している。その上で、商工会議所の国家資格で合格した者から Assessment Center 等で面接し決定)	マイスター資格および basic qualification
Repairman	Repairman は QRK 経験者が多い。作業員→QRK→Repairman というキャリア。	現場監督者に相談して応募 (職場のマイスターが Repairman の選抜に強い影響力をもつ)	資格はなし。ただし、M 530 の Repairman あり。ライン最終の Repair とそれ以外の Repair の技能階差はある。

資料出所：ヒアリング記録および現地調査ノート。

2-2-(d). マイスターへの異動

(1) 生産労働者のキャリア形成とその管理

a. 生産労働者のキャリア

生産労働者のキャリアが上 (マイスターまで) にのびていることを上に指摘したが、マイスターはどのようなキャリアをたどって育成されるのであろうか。

マニュファクチャリング・コーディネーター (課長代理) の話では、第 2 組立課を例にとると、「現在 33 人のマイスターに対して 15 人の候補者がいる。この半数は現在、チームリーダーである」という。その場合の候補者は、「チーム会議で優秀な者を見出している」という⁽⁴³⁾。したがって、「チーム会議」は「マイスターの後継計画」においても重要である⁽⁴⁴⁾。また、「正しいコースを歩み正しい時期に歩んでいけるように、この候補者のケアをしている」とマニュファクチャリング・コーディネーターは語る。実際にも「これに結構気を遣い時間がかかる」という⁽⁴⁵⁾。

上のヒアリング記録から少なくとも確認できる点は、第一に、マイスターは依然として生産労働者の中から選抜されている点である。第二に、募集は原則として社内公募制度を名目としながら、実際には工場内でのインフォーマルな働きかけを通じて有能な作業員にマイスターになるよう勧めている点である。要するに生産労働者の異動・昇進に対して職場の管理者による一定の影響活動が存在しているということである。

なお、マイスター候補の半数は「チームリーダー」であるのは上に述べたとおりであるが、「残りの半数は自分でその道 (Meister 訓練コース) を選んでここで (= 職業訓練学校に) 登録した者、あるいはリペアマン Repair man (後述) が有望な候補者である。」⁽⁴⁶⁾

b. マイスターのキャリア

このような推薦や応募依頼等のプロセスを経て「マイスター」になった人々は、その

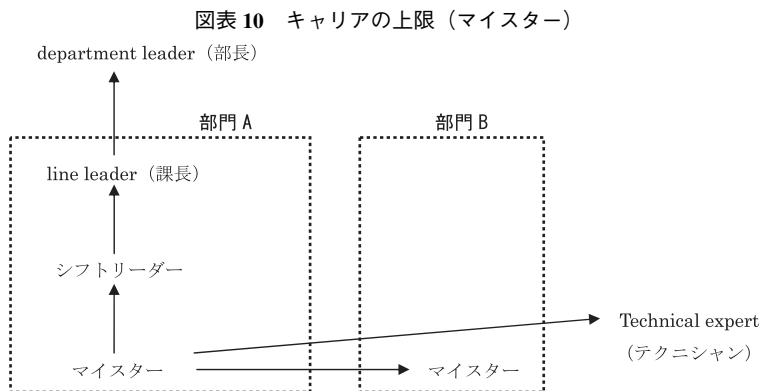
後どのようなキャリアを歩むのか。ヒアリングで発見した事実の要点をまとめれば以下のようなようになる。

1. マイスターのキャリアの天井は理論的には department leader（部長）までである。これは、マネジャーのエリア、つまり等級外である⁽⁴⁷⁾。その場合はアセスメントセンター（下記にて詳述）で試験を受けなければならない。さらなる公的な資格はいらないという。
2. しかし、実際多数者はマイスターになったら、そこで目標達成となる。つまり、そのほとんどはずっとマイスターとして働く。
3. シフトリーダー（＝係長に相当）になるものもいるが、少数派である。シフトリーダーのポジションは限られているからだ。中には別の部門に行って、そこでマイスターとして働くものもいる。また、商工会議所でさらなる公的な資格を獲得して、テクニシャン（technical expert）となるものもいる。具体的にテクニシャンになるには、職業訓練学校で2年間のコース（訓練）を受講し、これを終えて、試験に合格し資格を取得しなくてはならない。この資格の取得を前提に、テクニシャン職務に空席が生じた際に志願者は応募をし、試験をうけて任命される。テクニシャンは（その賃金等級は）マイスターよりも上（上位レベル）で、エンジニアよりも下（下位レベル）に位置づけられる⁽⁴⁸⁾。

以上、マイスターになった後のキャリアについて図示したのが下の図表 10 である。

(2) マイスターの賃金

このように、現場労働者から TL 等を経てマイスターに昇進した人々は、その大半がマイスター職務にとどまる。このことは、マイスターが生産労働者のキャリアの上限で



資料出所：2010年3月25日ヒアリング記録。

図表 11 マイスターの賃金等級

等級	代表的該当職務	備考
20	記述なし	Meister (19 等級) 在職 12 ヶ月後, 自動昇級
19	特命業務 (詳細不明)	
18	記述なし	
17	あり (詳細不明)	Meister (17 等級) 在職 12 ヶ月後, 自動昇級
16	記述なし	
15	あり (詳細不明)	Meister (15 等級) 在職 12 ヶ月後, 自動昇級
14	—	
13	エントリーレベル	Meister (13 等級) 在職 12 ヶ月後, 自動昇級

資料出所：2010年3月23日ヒアリング記録。

あることを示している。

ここで、検討すべきは、そもそもマイスターの地位は現場労働者にとってどの程度魅力的なものなのかである。この点を給与面での待遇に着目して考察しよう。

職長 Meister は第一線の現場監督者であるが、現場労働者と同様に、人事考課は行われていない。彼らの賃金は月例の固定給であり、その賃金水準は図表 11 のとおりである。

VW 社の等級制度については、すでに 2-1. の賃金等級制度の箇所で触れたように、各等級（賃金等級（Pay Grade））は常に仕事内容（=Job description）の裏付けを以って設定されていた。この意味で、職務等級制度（またはグレード制度）と言われる制度であると述べた。この仕組みを前提にすると、上位職務への昇進、つまり職務価値の高い職務（仕事）に就かなければ昇級（または昇格）できないはずである。しかし、Meister の場合、昇進しなくても（同じ職務にとどまりながら）昇級しうる仕組みが存在した。この仕組みは大要次のようである。

Meister は、まず（ア）全員レベル 13（13 等級）に当初就く。（イ）それから 12 ヶ月後に自動的に 15 等級になる。ここで注目すべきは、13 から 15 等級へというように 14 等級を飛ばして昇級するという運用になっていることである。さらに（ウ）それから 24 ヶ月後に 16 等級になる。これも（イ）と同じく、自動的に昇級する。したがって、マイスター全員が 24 ヶ月で 13 等級から 16 等級に到達する。

その後、（エ）17 等級以降は、どの仕事に従事しているかに依存する。この場合、職務記述書（Job description。「活動」と表現される）があるのは 17, 19 等級だけで、18, 20 等級はそれぞれ自動的に昇級（1 年で昇級すること。17 等級になって 1 年後に 18 等級に昇級する。19 等級になって 1 年後に 20 等級に昇級する）という運用になっている⁽⁴⁹⁾。

上の説明からわかることは、第一に、職務記述書は 15, 17, 19 等級に設定されていることである。この意味では、賃金等級は仕事基準で決定されていることになる。

図表 12 等級別マイスター人員の比重（旧来の仕組み）

等級	マイスターの比重
19-20	0%
17-18	33%
15-16	37%
13-14	30%

注：等級別構成比は調査対象企業がドイツ国内に展開している全事業所のマイスター人員の比重を示している。

資料出所：2010年3月23日ヒアリング記録。

だが、第二に、16, 18, 20 等級にはそうした職務記述書が存在しない。つまり同じ職務にとどまりながら賃金等級上の昇級が可能な仕組みとなっている。

したがって、マイスターの賃金は、実際に行っている職務内容だけで決定されるのではなく、一定の勤続年数にも報いるという年功的性格を併せ持った運用がなされていると見ることができる。

なお、各賃金等級に対するマイスターの人員は図表 12 のように「割当数がかつてはあったが、今は廃止されている」という。その原因は、「Meister の補充に困難を感じていたため、もっと昇進の可能性を開くため」だと人事担当者は説明した⁽⁵⁰⁾。

どういうことか。この点については、以下に見る「マイスターの選抜手続き」で詳しく触れたい。

(3) マイスターの選抜手続き

a. 現状の仕組み — 職業訓練と経営の組織業績重視へ —

この人々の人事は、上述したように職場の管理者であるマニュファクチャリング・コーディネーターが担っている。具体的には前掲図表 9 の選抜方法の欄に示したように、マイスター志願者（Meister candidate）の半数は工場内でインフォーマルにマイスター資格を取得するように促された人々である。TL（チームリーダー）が多いという。残りの半数は図表では示されていないが、リペアマン等自主的に応募した人々であることも先に述べた。いずれも現場からの内部昇進者である。

このようなマイスター志願者が訓練をうけて任命されるまでの仕組みはおおまかに言えば、次の2つの手続きを踏む。まず (1) 工場のマイスターは必ず公的なマイスター資格（＝職長の免許状 certificate）を持っている者でなくてはならないため、志願者は、自主的に、職業訓練学校に通い、これを取得する。この取得のための訓練課程は2年半のコースである。課程を終えた者たちは、商工会議所（IHK = chamber of commerce）の実施する試験を経てマイスター資格を取得する。彼らはだいたい1年以内にマイスターになることになっている。なお、マイスター資格はあくまでも自らの決定で取得するも

のであるから、その費用は自己負担であり、しかも、(勤務)時間外に自発的に勉強し試験をうけるという形をとる。

次に(2) こうしてマイスター資格を取得した者たちは、企業内で行われるマイスター候補者訓練、面接試験をうけて承認・選抜される。(1)のマイスター資格が国家資格であるのに対し、これは企業内部での資格(評点)である点に注意したい。

しかし、ドイツのマイスターの訓練・選抜の仕組みについては、上記(1)(2)のうち、(1)については従来言及されることが多かったが、(2)については実態が紹介されることは殆どなかった⁽⁵¹⁾。(2)の企業内訓練・選抜の仕組みは具体的にどのように確立され、いかに運用されているのか。これらの点を現地調査によってかなりの程度解明することができた。企業内訓練・選抜は、およそ以下のような運用になっている。

この仕組みは内容的には次の3つのステップを踏む。①工場内での予備選抜(pre-selection。以下予備選抜と記す)、②工場内で行われる基本訓練(basic training)と評価(以下基本訓練・評価と記す)、③アセスメントセンターでのテストの3つである。

- ①予備選抜。志願者は直接の上司と訓練課(Personnel Development)のスタッフからなる面接パネルで質疑応答、自分の仕事の将来像などに関するプレゼンテーションをし選考決定される。
- ②基本訓練・評価。期間は半年間であるが、その間の訓練は工場内にある研修所での机上学習(Off-JT)と工場現場での実地教育(OJT)とが組み合わされている。訓練は基本的には3日間の机上学習→実地→2日間の机上学習→実地→3日間の机上学習→実地→2日間の机上学習→実地という形をとり、訓練の終わりまでに4回「机上学習→実地」を行うことになっている。こうした座学と実務とが一体となった訓練パターンのねらいの1つは言うまでもなく「理論を実践に活かす they can bring the things they learned into practice」ことにある。こうして訓練を終了させて、トレーナー(trainer)役を行っている者が職長にふさわしい人間か否かを評定する⁽⁵²⁾。合格者は基本資格(Meisterbasisqualifizierung = basic qualification)と呼ばれる資格を獲得する⁽⁵³⁾。これは上述したように、国家資格ではなくて、企業内の資格である。
- ③アセスメントセンターでのテスト。これも①②と同じく、VW社が独自に企業内で行っているアセスメント(テスト)である。具体的には、ACの評価委員会(the Group of Assessment Center。以下AC委員会と記す)がアセスメント実務にあたっている。アセスメントの実施は以下で説明するように、経営側が行う。彼らが面接し評点をつける⁽⁵⁴⁾。なお、このアセスメントに労働側(組合、ワークスカウンシル)は出席していないという⁽⁵⁵⁾。

図表 13 マイスターの任用とアセスメントの関係

任用要件		構成比
合格	なし（無条件で直ちに Meister に任用する）	30-35%
条件付き合格	必要な再訓練を受ければ合格（ただし、再度任用アセスメントは不要）	30-35%
不合格	再訓練を受けたうえで再度任命アセスメントが必要	20-30%

資料出所：2009年9月21日ヒアリング記録.

ここで注目しておきたい点は、一口に経営側が決定すると言っても、経営側の誰が決定権を持つかという点である。①②③の選抜プロセスから、決定の主体は（ア）志願者の直属の上司（例えばマイスターやシフトリーダー）が行うケース、（イ）志願者よりも2つ以上ランクが上の上司（例えば課長補佐）が行うケース、（ウ）現場以外の人間（例えば訓練課や人事部（Personnel Department））が行うケースが考えられる。一般的にいて、（ア）の、仕事を通じて志願者の能力や性格をよく知る者が決定するほうが適任者を選ぶのに有効だと思われるが、VW社では（イ）と（ウ）が比較的重視されている。このように現場から離れた人間が選抜の決定権を持つことが注目される。（イ）と（ウ）は恣意や差別を排除して公平であるように心がけていることの証であるからである。

さて、この経営側のみ AC 評価委員会は、専門知識・技術（Expert Level）、人材活用力（Leadership Level）の2要素について、3段階（the First Recommendation：合格、the Second Recommendation：条件付きの合格、No Recommendation：不合格）の評定を行う。各評定は、おおむね、図表 13 のような分布になっているという。

この図表の任用要件の欄にあるとおり、the First Recommendation の人々（=合格者）は Meister に欠員が生じたら無条件で再訓練及び再度任用アセスメントを受けずに Meister に任用される（they can go to the formal Meister job immediately）。他方、もしアセスメントセンターで不合格（No Recommendation）になったら、それは、彼らがなんらかのウィークポイントを持っていることを意味し、「彼らはそれを補うためにセミナー、訓練を受け」なくてはならない。だから、「不合格だったら、（さらに）1年半から2年かかることになる」という⁽⁵⁶⁾。

したがって、チームリーダーなどの候補者が上記（1）（2）を経てマイスターの域に達するためには、少なくとも3~4年、長くて5~6年の時間を要する。

気の遠くなるような話しである。

どうして、このような煩雑な手続きになるのか。ここで直近の改革を例にとり、当事者がいかなる試行錯誤を経てこのような選抜様式を選択したかについて触れておく必要

であろう。マイスターを選抜する手続きに上記③の AC（アセスメントセンター）による評価制度を導入したのは 2000 年代に入ってからである。これがない時代には、「理解力」(cognitive competency) や「専門的知識のレベル」(expert level) だけをみて志願者が所属する「部門 (department) の上司がマイスターに適任だと思った人」を任命していたが、実際に本人をマイスター職に就けてみると、事後に自職場をまとめる力(leading competency) が欠落していることが判明するというケースが多かったという。こうした点に国際的に評判の高いドイツの職業訓練システムの弱点が潜んでいると思われる。それはともかく、日本車メーカーの国際市場への台頭以前には、専門性に基づく業務配分 (= 分業関係 (division of labor)) に依存しておいてよかったという側面も無視できない要因だろう。それが 2004 年に工場の業績管理 (Performance Management) 重視の方針から、AC の導入により専門能力だけでなく、「統率力のレベル」(leadership level) も重視する仕組みに変化したという。

つまり、マイスターの人事に関わる手続きの煩雑さは、結局人材の質をどう現代化するか (= 組織的業績管理と連関させるか) という当事者の深い問題意識に起因するものであった。

だが、これだけ煩雑な選抜様式では、人材の質は確保できたとしても、必要な応募数の確保は難しいのではないか。先に作業者の箇所で紹介したが、重要であるので改めて確認すれば、実際、「かなり多くのワーカーが現在就いている仕事にステイしたいと思っている。多数がそうだ」という。「彼らの多くは移動を好まない。彼らは責任もない組立の仕事で、8 時間働き、賃金も高くハッピー」だからである。

b. マイスターの内部登用をめぐる模索

このようなわけで、作業者の (マイスターへの) 昇進インセンティブは弱いと言わざるを得ない。だが、これに何らの対策もしない経営があろうはずがない。

すぐ上に触れた人材の質的確保 (AC の導入による) を前提として、これまでの当事者の努力の焦点は、必要なマイスターの量的確保をどうするかにおかれている。先にマイスターの昇格の人数制限をとり除くことで、マイスターへの昇進インセンティブを強化したと述べた。その政策意図はこの問題を解決するためである。以前はマイスターの昇格 (賃金等級の昇進) に割り当て数があったが、近年、そうした昇格の制限をとり除き、次のような仕組みに変わった。すなわち、マイスターの昇進・昇格・賃金は (ア) 最初の 2 年のみ自動昇給として設計され、(イ) 後は職務内容の裏付けをもって賃金等級が決定される仕組みにした。ただし、(イ) にあっても必ずしも純粋な職務等級的運用がなされているわけではなく、昇進後の最初の 1 年のみ 1 等級だけ自動昇給で動く

いう形をとる。したがって、(ア)(イ)のいずれもが経験年数に報いるという年功的運用の傾きをもった仕組みとなっている。

この改革により労働者とマイスターとの賃金格差は大幅に拡大したという。労働者の賃金水準は前掲図表2に示したようにおおむね8等級で月額2,756ユーロである(等級ごとの賃率については前掲図表1参照)。これを念頭に前掲図表11と12を見よう。マイスターの賃金は以前は、月額3,777ユーロ程度で(初任格付けの13等級から14等級までは全員一律に自動昇給するとみて)、労働者との賃金差は3割強であった(図表12)。それが近年の改定で月額4,227ユーロであるから(マイスター全員が16等級まで自動昇給するように修正されている)、労働者との賃金差が5割となり大幅な増額となっている(図表11)。この労働者との賃金差の拡大が重要である。この集団内部の差異化は、金銭的インセンティブでマイスターへの応募数を確保しようという経営側の政策意図を表明したものであるし、また、マイスターの役割に応じた適切な賃金水準があるべきだという考え方を昇給制度として具体化したものであるからである。

これだけのインセンティブの高さで、実際どこまでマイスターへの応募数は確保できるかはまた別の問題であるが、ここで国際比較(ここでは独と米の区別)の観点から留意すべきことは、工場目標達成にとって職場のマイスターの役割が重要になっており、経営はそれに見合ったマイスターの動機付けや賃金インセンティブの提供に関心を示しているということである。第一線監督者層(supervisor, foreman)の半数が外部人材(残りの半数も多くは大卒初任者)で、職長の技能不足が顕著であったアメリカのGM工場との違いに着目すべきである⁽⁵⁷⁾。

とはいえ、選抜手続きそれ自体の改革は十分に射程に入れられていない。逆に、資格(社会的に認知されているマイスター資格や、VW社内の基本資格)を持っていなくても、あるいは追加的な訓練(再訓練=職業訓練学校での教育・訓練や、VW内での基本訓練)をうけなくても、ライン労働の経験者で第一線監督者の仕事ができればやってもよいという柔軟な措置は依然として不可能である。当事者の訓練重視の人事管理思想が根強いからである。柔軟な任用の仕方(=資格(特に職業資格。学歴はのぞく)にとられない人事管理)は日本ではごく自然なことであるが、ドイツではそうではないのが日独の違いを浮きだたせている⁽⁵⁸⁾。

その点とはともかく、当事者によるマイスターの量的確保の問題への対処は最初の一步を踏み出したにすぎない。だが、この事例を次のように解釈することも可能である。すぐ上で触れたように、職長になるには、ドイツでは、社内外の訓練(及び修了試験)を受けなくてはならないという当事者の固い信念に基づく雇用制度が成立している。こうした社会制度の下では、教育訓練制度を与件とせざるを得ない。そうすると、選抜手続きの問題を選抜とそれを背後から支える教育訓練にかかわる制度の改革としてのみとら

えるだけでは実践的ではない。そうではなくて、それらと密接な関係を持つ他の制度の改革を射程に入れることが必要であろう。個別企業レベルで実現可能なことから始める以外にはないからである。実際、上の事例では現行の選抜手続きに起因するマイスターの量および質の確保の問題を解決するために、「金銭的報酬を導入」しかつ「マイスターに期待される能力や適性を評価する手段を改定」している。これは結果的にドイツの生産労働者のささやかなキャリアルートを開くことになりわずかながら労働市場の内部化を進めることになる(59)。

2-2-(e). リペア (Repair) への異動

(1) 概要 –マイスターとの比較–

前掲表9に記載されているように上記のマイスターを除けば、リペア (Repair) への異動が生産労働者のキャリアの主要なものである。生産労働者がマイスターになるインセンティブに欠けていることを上述したが、これに対し「多くの組立の作業者は Repairman になりたがっている」という。というのも、この表に記載のように Repairman に資格は必要なく、日常的な努力や向上心さえあれば、特段の障害なしに異動できることがあげられる。マイスターになるには資格やアセスメント Assessment (テスト) での合格が必要であり生産労働者にとって望ましいとは言えない。また、それと表裏の関係にある訓練は以下で説明するように、Repairman の場合、OJT が中心で、職場内の関連する持ち場を経験することを通して技能形成がなされている。マイスターのケースにはみられない簡素さである。この点も Repairman が好まれる理由である。ただし、ライン最終 (M 530 と呼ばれる) にいる Repairman は職業訓練卒の資格を保有している。品質管理に重要な人々であろう。

(2) Repairman の構成

この Repairman の職務は現場での手直しである。現場での手直しは、不具合が生じた場合の品質管理の実態とあわせて理解したほうがわかりやすいが、この点は他の機会でも論ずることとする。ともあれ、手直しについては、M 530 にいる一人の Repairman が

図表 14 修復場の規模と人員

	規模 (= 車両数)	人員
M 530 修復場	10-15 台	5 (MF 課のシフトに 5 人)
M 560 修復場	2 台	不明
M 570 修復場	5-10 台	不明
CP 8 修復場	巨大な手直しスペースあり (詳細不明)	不明
合計		120 (MF 課のシフトに 120 人)

注：なお、この図表が対象にしているのは組立から最終検査までの範囲であり、それ以前 (車体、塗装など) の修復場については省略している。

資料出所：2010 年 3 月 26 日ヒアリング記録および現地調査ノート。

不具合の分析を詳しく行っている⁽⁶⁰⁾。この点は質を異にするけれど日本も同様である。実際、トヨタの工場では「手直し組」という、小人数であるが、現場のベテランが組立ラインの最終で不具合の処理に従事している⁽⁶¹⁾。

しかし、ウルフスブルグ工場の際立った特徴は図表 14 に示したように、その Repair 人員の多さである。

この図表の修復場の規模と人数にウルフスブルグ工場の質的な特徴が見て取れる。具体的には、CP 8（チェックポイント 8）修復場の詳細は不明であるが、M 530 修復場が 10-15 台分、M 560 修復場が 2 台分、M 570 修復場が 5-10 台分であること、これら、M 530, M 560, M 570, CP 8 の Repairman の合計は 120 名に及ぶことである。この Repair 人員 120 名という数は注目すべき多さである。

この人数の大きさから推定するに、CP 8 の規模は格段に大きいと思われる。というのも、M 530 修復場は 10-15 台分であり、シフトあたり 5 人である。これに M 560, M 570 を加えた規模は 17-27 台であるから、CP 8 を除いた人数は 15 人弱と想定される（詳細不明）。これを念頭に図表 14 をみると、総人員 120 人に対して、CP 8 の人員は 100-110 人とかなりの比重を占めると考えられる。

日本の工場の仕組みが不十分にしかわからななので、比較はできないが、ウルフスブルグ工場の Repair 人員の多さは、工場方針を実践する組織体制の欠陥（QRK による不具合の見逃しなど）を要員増でフォローするための措置である。この現場レベルでの品質管理の実態の具体的分析については、本稿ではこれ以上立ち入らないことにする。

(3) Repairman の賃金

この事業所の職種別人員は以上の通りであるが、同じ Repairman でも賃率は異なる。彼らの賃金は月例の固定給で、図表 15 に示したとおりである（等級ごとの賃率については前掲図表 1 参照）。数字は 2008 年 3 月時点である。ここで賃率だけでなく、職業資格にも注目するのは、先に触れた異動手続きの簡素さが Repair への異動が最も望まれるキャリアルートであることを改めて確認するためであることが一つ。もう一つは誰が職業資格を保有しているのかに着目することで、専門家集団（professional groups）による連携調整体制がドイツの品質管理の要諦であることが理解できるためである⁽⁶²⁾。

図表 15 Repairman の賃金等級

等級	代表的該当職務	構成比率	職業資格
12	高度な作業	不明	保有
11	M 530 の repair 等	不明	保有
10	QRK 等	不明	なし
9	単純作業	0	なし
8	単純作業	0	なし

資料出所：2010 年 3 月 23 日ヒアリング記録および VW 給与委員会資料。

Repairman の賃金等級は次のように把握される。一般に Repairman は Job description (もしくは賃金等級) は 8 から 12 等級までである。ただし、実際には 8 と 9 等級には誰もいないという⁽⁶³⁾。つまりこのことは、10 等級、時に 11, 12 等級であるのが実態であることを意味している。

労働者の賃金等級はおおむね 8 等級であり、月収に換算して 2,756 ユーロであるから、9-14% の賃金差が設定されている。

それでは Repair 業務に従事するにあたって、どの程度職業資格 (qualification) が必要なのか。人事部のスタッフの答えはこうであった。

質問「10 等級は Repairman か。」

答え「そうだ。11 等級も Repair だが、この 11 等級は熟練労働者 (保全労働者) の資格証書 (the skilled worker certificate) がいる」と。

だが、他方、次のような説明もなされた。「修復場 (Repair area) は革新が進んでいて、メカトロニクスが進展していて、将来にはここにもっと熟練労働者 (skilled worker) が入る。」

質問「そうすると Repair man になるには熟練資格 (skilled の qualification) が必要になる？」

答え「そうだ。協約ではそうになっていないが、実際にはそうなる。これらはともかく職業訓練 (apprenticeship training) で取得する必要がある」という⁽⁶⁴⁾。

技術革新の進み具合によっては「高度な作業は上のように (資格が) 必要になってくる」傾向にある。しかし、2009~2010 年の段階では「10 等級までは資格はいらない。」職業資格の分布はウルフスブルグ工場の修復場 (Repair area) については必ずしも広くはない。

以上の説明から Repairman の賃金等級の概況をつかむことができた。しかし、若干の補足が必要である。具体的に組立を例にとると、賃金等級の範囲はどこまでなのかということである。別の人事部スタッフが語るところによると、「一般に組立ラインの仕事は、7 から 9 等級までだ。ただし、特別な仕事、たとえばライン最終に設置されている Repair 業務に就いている者 (=M 530 修復場にいる Repairman) は 11 等級まで昇進する」と⁽⁶⁵⁾。したがって、組立職場の Repairman は大体、10, 11 等級に該当すると言えよう。

なお、11 等級に昇進するのは上に触れたように職業資格を保有しているものに限られている。この人々の所属組織は既に紹介したが、MF 課 (組立最終課) に所属し、この MF 課は生産課 (=組立課) とは別組織である。この組織の編成方法に注意すべきである。また、11 等級の人々の配属先は M 530 修復場である。図表 14 と図表 15 に記載のように、わずか 5 名であるが、職業資格が Repair への任用要件になっていることから、品質管理に重要な人々であろう⁽⁶⁶⁾。

(4) Repairman の選抜 ー社内公募制と経営による影響活動ー

先に Repair への異動（昇進）は生産労働者が特段の障害なく異動できると述べた。

ここで Repair への異動を対象にやや立ち入って明らかにしたい点は、マイスターとの対比で Repair への異動における生産労働者の異動手続きの簡便さとそのキャリア形成上の意義を先に指摘したが、Repair の職務がさほどに望ましい職務だとしても、Repair への異動について公募がどの程度あり、経営がそれにどう対処しているのかという点である。単に、Repair への異動が働く者の側の利害だけで成り立っているわけではないことを知る必要がある。

では Repair への異動の手続きはどうなっているのか。先に紹介した職長 Meister の語るところによれば、Repairman は「一定の業績、態度」をみて優秀で熱心な作業者がなっていると言う。具体的には、「信頼できるとか、追加的業務（extra work）を快くやるとか、品質に注意深いか、多工程がきちんとできるか」どうかを評価して、人選は行っていると言う。それでは「生産労働者が repair に異動したいときの手続きはどうなっているのか」。この質問に対して、Meister は「……（直接の答えはなく）それは空席の発生による」と補充（昇進）の仕組み一般を答えたのみであった。だが工場の業績管理との関係では次の点に注目すべきであろう。Repairman になるには完全公募というよりは、「マイスターに相談してトライ」するというのが実態に近いということ、これである。この明文化されない慣行の理解を外して、ドイツの生産職場の労務管理の特徴を要員配置への「先任権規制」を始めとする職場の作業集団の営為（あるいは「社内公募」を通じた作業員個人にとっての自律性や発言機会の確保）から説明しようというのは間違いである⁽⁶⁷⁾。労働に対する経営のありようがそのありのままの姿では登場させられていないからである。上に触れた Repair の公募にあたって、直接的には控えめな経営の関与も、作業員個人のカリヤ形成（動機付け）、職場の課題の達成（組織目標の達成）という面では極めて重要である。別の機会に行った人事部のスタッフへのヒアリングでは、この点を正直に次のように語る。

質問「もし、私が組立の 8 等級の仕事をしていて repair を希望するとしたらどうしたらよいか。」 答え「Meister に話して、そのスキルがあれば、トライしてみると。」

質問「Meister は QRK の deputy くらいから（公募に応ずるように依頼を）始めるのでは？」 答え「そうだ。」⁽⁶⁸⁾

ここで重要な点は、事前に優秀な候補者を確保するために現場監督者が Repairman の選抜のプロセスに非公式に介入する仕組みが追求されているという事実である。このような点を考えれば、必ずしも公募制度だけに頼っているわけではないと思われる。場合によっては、経営は目星をつけた候補者に間接的に頼むという慣行もみられる。

ある意味では、このことは当然と言えば当然かも知れない。というのも、工場の業績管理指標の中心に品質の確保という項目があり、品質指標そのものは職場での働き方との関係が密接であるからである。上述した制度的制約（一般作業者の技能的問題や短期的な賃金査定がないこと）が存在する中で目標達成をしようとすれば職長 Meister が QRK, TL（チームリーダー）らの協力を得るための仕組みを構築して、目標達成に向けて彼らの行動を刺激する手段としての昇進インセンティブを働かせる他ない。Repairman になるインセンティブ、もしくはマイスターになるインセンティブがそれである。実際にもどのような人が Repairman になるかは、組立の仕事が一通りできる優秀な作業員で、ほとんどが QRK 等の経験者であるという。具体的には、「十数工程あるチームの中の作業が全部わかっていることはもちろんのこと（=QRK の職務範囲に相当）、このチームの範囲を超える仕事（前後チームの仕事）、職場（Meister：だいたい2つのチームを管轄）間をまたがる仕事、課全体の仕事がよくわかっている」必要がある。また、シフト毎に1名という小人数であるが、組み立て工程で発生した不具合の予防対策について立案ができなくてはならない。

こうした技能はどのようにして習得するのか。「大部分の訓練は日常的な仕事を通じての訓練（On the job）だ。QRK などの経験が必要である。大部分はチームの中で知識が増えていく」という⁽⁶⁹⁾。職場のマイスターの1人は次のように語る。職場の技能形成の基本は、OJT による教育訓練である。これには2種類あり、①ベテラン作業員の出身である Meister（職長）の後について歩いて作業を直接体験し、覚えるという段階と、②作業員自身が実際に現場で場数を踏んで覚えるというより実践的な段階がある。①は通常「（現場の Meister が）QRK の横にいて2週間訓練をする。」それを通じて「課の中のすべての仕事を分かる」ことをすすめている。この職場では「（現場の Meister が）QRK を連れだし組立のすべての仕事を説明し、スタッフの特別の組織についても説明している。」職場全体の仕事を把握する理由は「そうしないと不具合が発見できないし手直し（repair）もできない」からである。だがそのためには、「ただ知るだけではなくて、実際働く必要がある。」②の「働いて感触をつかむ」必然性がここに存在する。この職場では「ときに QRK に組立の仕事をやらせる」という。これにより「（各工程の不具合の出方などの）感触をつかむ」ようにしている⁽⁷⁰⁾。このことは、Repairman の技能習得はチームメンバー（作業員）、QRK の技能習得の延長線上に位置付けられるということである。つまり、作業員、QRK、Repairman と一連のキャリアが形成されているということの意味している。

(5) 要約

このように、職場労働者の協力を得ながら品質不良対策を進めて行く上でリペアマン（Repairman）という職務が重要だということは明白である。「Repair への異動」であれ、

あるいは前述した「マイスターへの異動（昇進）」であれ、結果としては品質の維持向上等の目標達成に向けて有能な労働者（一般の作業者を含めて）からの合意を長期にとり続けるための手段であり、そうした昇進のインセンティブなくしては現場での品質管理は作動しないからだ。また、くどいようだが、品質の改善を進める上で重要な役割を担っているのも「(職業資格を持つ M 530 の) Repairman」である。

2-2-(f). まとめ

この項の異動・昇進ルールについてまとめよう。

指摘すべき第一の特徴は、職業訓練卒から採用された人々はいったん全員が生産部門（ライン）で就労するが、その後、一定の期間が過ぎると社内公募制度を通じて自らが取得した資格に見合う職務（仕事）を求めて生産部門以外の職務に異動していくことである。この内、大多数は生産部門以外の職務に就くことができるが、その他少数者は生産部門にとどまり、ライン労働で就労し続けることになる。後者の生産現場に滞留する人々は、一方では生産部門から抜け出したいくとも抜け出せないという不満を持ちながら、他方では、ラインの単純職務についているだけでかなりの賃金収入を得ていることもあり他所への異動を殆ど考えないという事実がある。このような生産労働者のモチベーションは低いと言わざるを得ない。そこには職業訓練制度の問題が根深く存在している。

第二の特徴は、しかし、生産労働者のキャリアは、マイスターへの異動（昇進）もしくはリペアへの異動とのびていることである。生産部門（＝組立職場）でもそういうキャリア構造を作れる可能性が存在する。もちろん、生産労働者の大部分は上位等級の職務に昇進することができず、下位等級の職務に滞留するために昇進を通じたインセンティブ効果は少ない。しかし、幾分でも昇進の可能性があるとことそれ自体が国際比較的にみれば十分に特徴的なことである。それがウルフスブルグ工場に中長期のインセンティブとしてわずかながら有効に働いている。組合員内部の階層性が存在せず、したがってキャリア（昇進の仕組み）が存在しないアメリカの工場との違いに着目すべきである。

第三の特徴は、職業訓練制度を始めとする各種訓練・選抜手続きの煩雑さが、タテ（マイスター等の現場監督層への昇進）よりも、その他のライン外の仕事（例えば QRK やリペアマン）への異動（昇進）の方がむしろ妥当だ、という生産労働者の意向を醸成していることである。ここでも生産労働者の技能形成の仕組み（ここではマイスターを内部昇進者にすること）を構築する上で、職業訓練制度の存在が障壁となっている。ただし、マイスターについては、近年特に給与面での待遇改善を通じてタテの昇進ラインを確保するための取り組みがなされている。

3 まとめ

3-1. VW 社の事例からみた賃金・人事制度の特徴

本稿では、VW 社の事例から、1990 年代以降のドイツ自動車企業における報酬制度改革の実態をトレースしてきた。ここで、まず VW 社に見出された変化の要点をまとめておこう。

(1) 賃金等級制度

従来は明らかに勤続・能力等の「属人的要素」よりも「実際に行っている仕事」を主な基準としてきたが、そうした「仕事基準」の制度設計を柔軟化し、能力の伸長や業績（「人基準」）によって処遇を行ってゆこうとする指向が見出された。すなわち、旧型職務区分に変更はないが、昇格（等級の昇級）の決定において能力や仕事振りを重視する傾向が高まりつつある。ただし、こうした変化は、業績等級（13, 14 等級）に属する保全労働者を中心に生じているものの、現場の作業集団（生産労働者から、業績等級を除いた保全労働者、職長 Meister まですべての）全体にまでは及んでおらず、したがって、現状での施策は限定的なものにとどまっている。

(2) 賃金制度

VW 社は「企業の組織業績」だけでなく「個々人の業績」を反映する賃金項目を導入し、査定のない賃金（基本給（base pay））と併用するという方式を採っている。月例給の「業績ボーナス」がそれである。ただし、この業績ボーナスの対基本給比率はきわめて小さく、報酬体系の中では必ずしも重要な位置づけを与えられていない。

(3) 評価制度

評価制度については、「業績査定（Performance Evaluation）」と呼ばれる査定制度を導入することで、「個々人の業績」を評価しようという取り組みがなされていることが確認された。

VW 社の場合、この「業績査定」という概念にみられる「業績ボーナス」の決定基準は個人の業績である。

問題は「業績」とは何か。査定制度を導入したと言っても、何を評価するのかが問われる。評価の主眼は、「土曜の休日出勤」を始めとする「仕事量の確保」に向けられており、実績や努力水準などの「仕事のレベルの確保」には力が注がれていない。したがって、「業績査定」を行うようになったと言っても、以下にみる日本の評価制度と比較した場合、その評価範囲の狭さが顕著である。

3-2. トヨタとの比較

図表 16 は上記の内容をまとめて作成したものである。この節では、日独の賃金・人事制度を比較し、両国の共通点と相違点を明らかにしたい。以下、VW 社の工場を G 工場、トヨタの工場を J 工場と表記する。いずれも一般従業員を対象にしている。

第一は、賃金等級における等級設定の基準の違いである。G 工場でも J 工場でも一般従業員内部に等級区分が設定されている（G 工場は 14-20 等級、J 工場は 7-9 等級）。しかし、J 工場の等級設定は「人基準」であるのに対して、G 工場のそれは「仕事基準」である。

この違いは、等級制度における昇級の仕組み（等級のあがり方）にはっきりと表現されている。J 工場では「年齢（勤続年数）」や「能力」に従って昇級（または昇格）する。これに対して、G 工場は、職長や保全等一部の従業員を別にすれば、基本的に「上位等級の職務（ポスト）への異動（=昇進）」なくして昇級はない。ポストの数には限りがあるため、上位等級のポストに昇進する労働者がいる反面、下位等級の職務に滞留し続ける労働者もいるのは当然である。つまり G 工場には昇進するキャリアはあるが、それはごく少数に限られている。ただし、キャリアが全くないアメリカの労働者との比較でいえば、幾分でもキャリアがあるということ自体は国際比較的にみて十分に特徴的なことである。勿論、日本が中長期的に全員を昇級している（J 工場では高卒の場合、勤続 20 年でほぼ全員が技能 9 等級から 4 等級まで昇級）のとは明らかに対照的であるけれど。

第二に、G 工場と J 工場とも個人の働き振りのいかにある程度賃金に反映するよ

図表 16 賃金・人事制度の日独比較

	J 工場	G 工場
等級制度	①人基準の等級設定。 ②年齢や能力に基づく昇格。	①仕事基準の等級設定。 ②上位職務への異動（昇進）に基づく昇格。
基本給	①構成：「職能基準給」+「能力給」+「出来高給」+「年齢給」。 ②「職能基準給」は等級別シングルレートである。 ③「能力給」は、人事考課によって昇級率に差がつくが、積み上げ方式になっており降給することはない。 ④「出来高給」は、全社一律、集団業績給。 ⑤「年齢給」は加齢に伴う自動昇給、勤続 30 年まで積み上がる	①構成：「職務給」+「休日出勤手当」 ②「職務給」は等級別シングルレートである（同一労働同一賃金） ③「休日出勤手当」は休日出勤の労働時間数によって手当が違ってくる。
人事考課	①一般層も含めて存在する。 ②一般層については、考課指標は保有能力。 他方、監督層には上司との「話し合い制度」（目標面接）が実施されているが、数字目標は設定されていない。数値指標ではなく、プロセスを重視。発揮された能力について評価、プロセスを重視。	①一般層のみならず監督層も含めて存在しない。

うになっている。しかし、G工場の賃金の一部分（＝土曜日の休日出勤による割増賃金；基本給でもなく、一時金でもない。）だけが個々人の仕事振り（仕事の出来映えは含まない）を反映しているのに対して、J工場は賃金の2つの部分（基本給と一時金）とも仕事振り（仕事の出来映えを含む）を反映しており、したがって、J工場のほうが賃金管理の個別化が深く浸透しているといえよう。

第三は、評価制度の違いである。J工場でもG工場でも、一般労働者のみならず現場監督層までが組合員であることはすでに述べたとおりである（正確にはG工場の場合、組合員ではなく産別労組IGメタルとの協約の適用対象であるという意味で）。J工場では、すべての組合員に対して人事考課が存在するのに対して、G工場では、人事考課が存在しない。特に、G工場において現場監督者に評価制度がない点に着目すべきである。

以上、VW社の調査で発見した事実について、その要点を整理するとともに、それがもつ意味を日独比較の観点から考察した。こうした比較分析を通じて、両国企業が同じ競争市場に直面しながらも、各国の社会制度や慣行などが影響して賃金・人事制度の仕組みに大きな違いが生みだされていることが明らかになった。

なお、本稿は2009～2010年までの4度にわたるVW社の実態調査をまとめたものである。ただし、VW社については、旧来からの伝統を引き継ぐウルフスブルグ工場と新たな賃金・人事制度の試みを実施しようとしたもう一つの工場（Auto 5000と呼ばれている）との2工場の現地調査を行った。本稿は前者のウルフスブルグ工場に焦点をあて、ドイツでの賃金・人事制度の特徴をとらえることにした。ただし、Auto 5000と呼ばれる工場は、今回紹介したウルフスブルグ工場が立地している敷地の一部に新設された工場であり、自律的チーム労働をはじめ日本モデルを導入した例として有名である（Jurgens（2008）、大塚（2009））。Auto 5000の試みは、ドイツ企業が国際市場のグローバル化、生産技術の急速な変化にどう対応しようとしているのかを理解する上での好事例である。VW社の伝統的な賃金・人事制度に対して、Auto 5000ではどのような変革をなぜ、どのように実施しようとしてきたのか、その転換の試みとその限界について明らかにすることが必要であるが、この分析については稿を改めて論ずることにしたい。

注

- (1) この研究のドイツ調査については石田光男同志社大学社会学部教授、中村圭介東京大学社会科学研究所教授とともに実施したヒアリング記録にもとづいている。なお、現地ではユルゲンス氏（ベルリン社会科学研究所教授）とウィルヘルム氏（同研究員）のお世話になった。
- (2) この二つの職務記述書がどのように違うのかは不明である。恐らく、この二つの区別は、工場労働とオフィス労働という労働態様の違いから生じるものであると思われる。
- (3) 職務記述書については野村（1985, pp.117-120）、大塚（2009, p.280）を参考にしている。なお、VW

社の「ワークシステム」(Arbeitssystem)という概念が何を意味するのかについて若干の事実誤認があるように思われる。野村(1985)の調査報告によれば、「ワークシステム」は類似の職務がまとめられたもので(それ自体は問題ない)、これは1979年の賃金区分協約(Lohndifferenzierung 協約=LODI協約。以下1979年改革と略記する。)で導入されたと説明している(同上)。しかし、人事部のスタッフへのヒアリングでは、「1954年にワークシステムが入った」と言う(2010年3月23日人事部N氏ヒアリング記録)。だから、「ワークシステム」という概念自体は78年以前から存在している。「ワークシステム」は、すでに述べたように、ブルーカラーの職務記述書のことである。79年改革で「ワークシステム」が導入されたのではない。79年改革で重要なのは「ワークシステム」という概念の登場ではなく、職務設定を行う方法が変わったことである。従来、一作業者の行う仕事の範囲は一つの職務(=「ワークシステム」;元来、これを「ワークシステム」と呼んできた。)であると考えられてきたが、いわゆる職務の大ぐり化は類似の職務(「ワークシステム」)を「職務群」(=「ワークシステム」;これも「ワークシステム」と呼ばれる。)としてまとめ、一作業者の行う仕事の範囲を拡大しある程度「柔軟」な働き方を可能した。

- (4) 2010年3月23日ブルーカラーの賃金制度に関するヒアリング記録。
- (5) 注(4)に同じ。
- (6) 注(4)に同じ。
- (7) 注(4)に同じ。
- (8) 注(4)に同じ。
- (9) 注(4)に同じ。
- (10) 野村(1985) pp.117-120。
- (11) 野村(1985) pp.120-121。それ(1978年)以前はどれくらいの数の職務(「ワークシステム」)があったのかは不明である。
- (12) 同書 pp.123-124。
- (13) 注(4)に同じ。
- (14) 2009年9月22日賃金・人事制度に関するヒアリング記録。
- (15) 注(4)に同じ。
- (16) 注(4)に同じ。
- (17) 2010年3月22日マイスターP氏ヒアリング記録。しかし、上述したQRKは10等級であるから、TLの賃金は、QRKよりも下がるのではないかという疑問が生ずる。マイスターは次のように語る。「TL(の賃金)はQRKより低いのではないか」との質問に対して、「そうだ」と認めたとうえで、「わたしはそれはよいとは思わないが」と不満を漏らした(2010年3月22日マイスターP氏ヒアリング記録)。TLは本文で触れたように一般作業より1等級上乘せされるだけである。一般作業者の多数は8等級(=月収2,750ユーロ)であるから、TLは9等級(=月収2,888ユーロ)である。5%にも満たない賃金格差である。重要なポイントは近年(2008年)TL制度の導入によりTLの役割が重要になっているけれど、それ相応の報酬を支払う仕組みが必ずしも存在しないという点である。また、上のヒアリング内容が示すようにTLはQRKよりも賃金が低いこともインセンティブ(昇格・昇進を含めて)を考える上で重要である。実際、一般作業者にとってQRKの仕事は「大変魅力的なもの attractiveだ」という。「QRKになることはお金もさることながら地位(仕事による認知)」も付与されるからである(同上)。したがってTLの動機付けや賃金インセンティブはQRKと比較したときに、弱いと見ざるを得ない。このTLになるインセンティブの低さが生産労働者のキャリア形成に及ぼす影響については本稿第2節2-2を参照されたい。
- (18) 具体的には、職務の難易度(difficulties of performing the task)の他に、肉体的・精神的要件(strain and stress factors)、作業環境(environmental conditions)、等がある。また、このような能力・職責に関する複数の項目とは別に、当該職務に必要な「職業教育・専門知識(skill requirement)」という職業資格(qualification)に関する項目がある。個々の職務はそれぞれの項目ごとにその程度が評価(数量化)され、この職務評価の結果(総得点の多寡)に応じて各々の等級Pay Gradeに位置づけられる(野村1985, pp.107-130, Jurgens. 1998, pp.289-291)。

- (19) 注(4)に同じ。なお「時々するのであればその日だけ9(等級)とする」。「通常ローテーションがあっても、(QRK等の)高い職務を含んでのローテーションはない。(逆に、)高い職務の者が低い職務を含んだローテーションはあるけれど」(2010年3月23日人事部N氏ヒアリング記録)。だから、一般のライン作業従事者がQRKに入るとい人事ローテーションは組めない。
- (20) 注(4)に同じ。
- (21) 注(4)に同じ。
- (22) 注(4)に同じ。
- (23) 注(4)に同じ。より具体的には「国内の6工場(含ウルフスブルグ)が協約を結んでおり、各工場に与えられる比率(割当数)は違う」という。「しかし、協約ではまず全体の比率を決めている」。なお、「ウルフスブルグ工場では割り当てが十分に割当数との関係で昇級できないという問題は起きていない」という。
- (24) 職長(Meister)などの事務技術員の場合、「企業内経験等級」という特別な等級が設けられている点の特徴的である(久本1999, p.49, 大塚2009, p.280)。大塚(2009)によると、「企業内経験等級」は「経験評価に基づく追加的報酬階梯」と位置づけられ、「24ヶ月たつと経験評価された追加等級に移る」ようになっている。すなわち、事務技術職に従事する人々は、採用や昇進に伴う初任時は20の等級のうち、まず奇数番号のuneven等級に格付けられ、24ヶ月たつと偶数番号のeven等級に自動昇格する。例えば、初任格付けが5等級であれば、同じ仕事をしていても6等級へとあがっていく。ただし、6等級からさらに上の7等級に昇格するためには、7等級に格付けされた上位職務に異動(昇進)しなくてはならない。ただ、この仕組みによれば、誰もが2年以内に奇数等級から偶数等級に進むことができるが、「職務水準が変わらなくても、査定の上の者は早く偶数等級に進むのに対して、そうでない者は2年かかる」(久本1999, p.49)というような「昇進スピードに差がつく」かどうかは調べられていない。後述するMeisterの昇格(賃金等級の昇進)の仕組みを見る限りでは、成績評価(査定)ではなく、自動的昇級システムを採用していると思われる。
- (25) この項は2009年9月22日賃金・人事制度に関するヒアリング記録に主として依拠している。大塚(2009)もまた参考にした。
- (26) 大塚(2009, p.280)。
- (27) 最終組立ラインの従業員構成は製造ラインで働く生産労働者(一般とチームリーダー=TLを合わせて)が4,662人(90%)、保全労働者283人(5%)、事務・技術系社員270人(5%)、その他12人(詳細不明)である(2010年時点)。また、いわゆるブルーカラーは4,900人強であるが、これを統括する管理・監督層について言えば、サブ・ディパートメント・リーダー(課長補佐など)が5人、シフトリーダーが12人、第一線監督者であるマイスターが130人、TL266人である。なお、車体部門では、直接工(=生産労働者)2,000人、間接工(=保全労働者)500人である。本文で触れたように最終組立部門では直接工が9割以上を占めるから、車体部門の熟練労働者(=保全労働者)の比率はかなり高い。熟練労働者の比率は部門によってかなり異なる点に留意されたい。(2010年3月25日工場人事G氏ヒアリング記録)
- (28) 2010年3月24日マイスターM氏ヒアリング記録。では、従来のQRKとの比較をすれば、TLの現在の仕事は何か。「TL固有の仕事としては、品質への注力、欠勤対策対応の議論、欠勤の補充、トイレ休憩の補充である。」この内、品質への注力とは、Fis eQs(フィス・エックス)と呼ばれる小型の携帯機器(製造段階で発生したすべての不具合を管理するための装置)を通じて不具合に注力することを指す。これが伝統的なQRKの業務である。TLはこのようなQRKの業務に加えて、「自職場で見逃され後工程で発見された不具合を追いかけ、発生工程を特定して原因を分析し、チーム会議(Team Meeting。下記注44参照)で提案をすることが主たる業務である。」「簡単な問題であれば自分らで処理する」と言う(同上)。
- (29) 課長付きのスタッフ組織の詳細は不明であるが、概要はわかる。この組織内部は次の8つの職名からなる。Sekretariat(=Secretary)、Manufacturing Coordinator(フェイコ=FEKO)(生産現場の業務計画の責任者で、課長代理の役割)、Betriebsburo(data management office people)(組立ラインの操業関連の管理資料として、職業資格qualification、欠勤absenteeism等の人事データや、不具合error、対策の

内容 repair work 等の操業データを集計管理、これらのデータの PWA-MP への回付の補助)、QM-Berater (=Quality Management の相談役) (品質保証部門 Quality Assurance の品質検査 quality Audit に関わる事務をサポート、Audit 自体は行わないが)、Technik (=Technology) (power screw driver 関係の技術問題が発生した際にサポート、機械設備保全業務 maintenance ではなく故障の再発防止の解析業務 problem solving of the equipment)、Ideenmanager (提案 suggestion from employees の管理)、Elektrik (=Electronics) (電気機器の異常や故障 electrical issue への対応業務)、フィス・エックス=Fis eQs (品質情報システム quality data collection system のメンテナンス、品質関連のデータに関わる事務の補助、当該ラインを含め工場内にある三本のラインの品質不良のデータの事務処理を一括して担当) である。(2009年9月21日組立部長 H 氏ヒアリング記録)

- (30) このような見方の代表的な研究のひとつに Marsden (1999) がある。もちろん Marsden は日独の共通性に加えて、差異性についても言及している。それを踏まえた Marsden の批判的検討が欠かせないが、紙面の都合上、他稿に譲ることとする。
- (31) 先任権制度の有無に着目して、VW 社の製造職場における組合規制の後退、経営権の貫徹(職長の権限の大きさ)を指摘したのは野村(1985, pp.126-127, pp.167-169)である。あわせて社内公募制度についても言及している(徳永(1985), pp.62-63, 210-213)。だが、そこでは、VW 社の職場慣行にまで立ち入って異動・昇進システムの実態を解明することは、なされていない。実際、この点について野村正實氏は、一方では労働者がどの職務に「配属されるかは職長の判断にかかっている」(p.168)と指摘しながらも、他方では「VW においては明文化されてはいないが先任権制度が非公式に存在していると言われており、現場職制の権限と非公式の先任権の関係はなお不明である」(p.169)と説明する。
- (32) 2010年3月24日マイスター M 氏ヒアリング記録。
- (33) 石田・篠原編(2010)を参照。
- (34) 注(32)に同じ。
- (35) 注(32)に同じ。
- (36) 2010年3月22日マイスター P 氏ヒアリング記録。
- (37) 注(32)に同じ。
- (38) 2010年3月25日 Works Council に関するヒアリング記録。
- (39) なお、この数字はウルフスブルグ工場組立部門全体で「VW 社の職業訓練を受講したもの」の「パン屋とか自動車とは関係のない資格も」含む。
- (40) 2010年3月25日工場人事に関するヒアリング記録。
- (41) なお、ここでいう企業側の事情とは技能の「質」ではなくて、技能の「量」、つまり要員とか人員を問題にしている。
- (42) 2010年3月25日工場人事に関するヒアリング記録。
- (43) 2010年3月26日マニファクチャリング・コーディネーター H 氏ヒアリング記録。
- (44) チーム会議について。TL(チームリーダー)主催の会議が「2週に一度開かれている」。これがチーム会議である。開催時間はシフト毎(第1シフト、第2シフト、第3シフト)に30分程度である。チーム単位で、不良の発生した原因を究明し、改善策の追求を行うことがこの会議のねらいである。議論はより細かく丁寧である。上司であるマイスター(職長)はこの会議には招集されない(2010年3月24日マイスター M 氏ヒアリング記録)。このような会議運営のチームにとっての自律性が、どのように品質の向上につながるかはわからない。
- (45) 注(43)に同じ。
- (46) 注(43)に同じ。
- (47) 彼らの賃金等級は前掲図表1のEG 1, 2, 3のいずれかに該当する。
- (48) 2010年3月25日工場人事 G 氏ヒアリング記録。technical expert については不明である。
- (49) 2010年3月23日人事部 N 氏ヒアリング記録。
- (50) 注(49)に同じ。
- (51) マイスター志願者を対象にした企業内訓練については、徳永(1985, pp.199-200)がVW 社内の訓練

の詳細を伝えている。また、ドイツの別の自動車企業の事例であるが、久本・竹内（1998, pp.129-132）に詳しい。これらの著作でも、ドイツの実態に即して訓練内容が詳細に紹介されているが、そうした各種訓練制度の存在がマイスターの内部登用の実現にいかなる影響を与えるかについてまで立ち入った分析はなされていない。

- (52) **trainer** については不明である。
- (53) 逆に、**No** の場合、なんらかの訓練をうけることになっているという。訓練内容は不明。
- (54) この面接パネルの構成は正確には、マイスター候補者 10 人に対して **Observers** 6 人、**Moderator** 2 人の合計 8 人である。**Moderators** の委細は調べられていない。**Observers** については、詳細は不明であるが、概要はわかる。この委員会の **Observers** 6 名の職名は、1. 候補者の所属先の上司（当該候補者よりも階層（等級）が 1 つか 2 つ上のマネジャーであるというから、生産職場を例にとると、おそらく課長 **Department Leader**、もしくは課長補佐 **Manufacturing Coordinator** だろう）、2. **Personal Development Department people**（訓練課からは必ず 1 名は出席）は必ず入るが、3. その他は候補者の所属とは直接関係のない部署の人々（例えば **Sales Department people** から 1-2 名は必ず参加）等が入る。
- (55) ただし、選抜実務には関わらないが、選抜の運用方式（**process**）を変更する際には労使が話し合うという。つまり、労働側は選抜の手続き的ルール設計には加わるが、その運用からは外れるということである。
- (56) **AC** が **No Recommendation**（= 不合格）の評定を下した場合、不合格者が再度任用アセスメントを受けるには、必要な再訓練の修了が必要である。具体的には、当該不合格者は、まず、1. 元々の所属先の上司、及び教育部 **Personal Development Department** と話し合せて、再訓練計画を作成する。2. 当該計画に従って必要な再訓練を受けた後、不合格者は **AC** に任用アセスメントの申請を行う。3. **AC** は再度任用アセスメントを実施し合否の判定を下す。実際、どのぐらいの人が復帰するかについては調べられていない。
- このほか、**the Second Recommendation** の人々（= 条件付きの合格と評定された者）は、再訓練（例えば、プロジェクト・チームの運営に携わる）を 6 ヶ月実施する。これを終えて、当該チームのメンバーが合格と判断すれば、合格者は空席が発生した都度、**Meister** に任用される。したがって、再訓練を修了する必要がある点は上記 **No Recommendation** の人々と似るが、違いはプロジェクトとそのメンバーからの評価を受けるだけで、もう一度、**AC** に行って任用アセスメントを受ける必要がないことである。
- (57) 石田（2008）、p.88。
- (58) **Marsden**（1999）もこの点を力説する。しかし、**Marsden** とは大きく見解が異なる側面は、そうした訓練重視の人事管理が工場の業績管理にとっての障害になっているという事実とその持つ意味を、**AC** の設置と **Meister** になるインセンティブの欠如、及び経営によるその是正プロセスに即して明らかにしたことである。
- (59) 前掲注(17)で触れた **TL** になるインセンティブの低さも **TL** やマイスター等現場監督層への生産労働者の進出の障害となっている。マイスターだけでなく、**TL** の給与面での待遇を改善することもマイスターへの異動を確保するうえで必要だと思われる。
- (60) 2010 年 3 月 26 日 マニユファクチャリング・コーディネーター H 氏ヒアリング記録。
- (61) トヨタの生産部門の品質管理については齋藤毅（2009 a）の第 4 節に詳細が記述されているので参照されたい。
- (62) この専門家集団による連携は稿をあらためて論ずることにする。
- (63) 「これらは非常に単純な仕事で 2-3 週だけここに位置づけられ、可能性としてここにとどまることは否定されない」が、本文で言及したように実際には誰もいないという。
- (64) 2010 年 3 月 23 日ブルーカラーの賃金に関するヒアリング記録。
- (65) 2009 年 9 月 24 日工場人事 G 氏ヒアリング記録。なお、この **Repairman** は本文で触れたように組立課ではなくて、組立部の組立最終課（**Manufacturing Final** = **MF**）に所属する。細かい点であるが、留意されたい。
- (66) 品質管理の詳細については他の機会に論ずることにする。

- (67) 先行研究については前掲注(31)を参照。
- (68) 2010年3月23日ブルーカラーの賃金に関するヒアリング記録。
- (69) 注(68)と同じ。
- (70) 2010年3月22日マイスター P 氏ヒアリング記録。これは QRK もしくは Repairman の話しである。それでは、チームリーダーの場合はどうか。当然のことながらチームリーダーになるためには、そのための訓練を受けなければならない。どのような訓練の機会があるのか。「TL (チームリーダー) の職業資格 (qualification) はいわば Meister が選択しなくてはならないものだ。そのためのセミナーを開いたりしているが、基本は Meister が選択しなくてはならない。私は重要なポイントは全組立ラインを分かることだと思っている。QRK でも経験したことだが、前後をよく知っていると不具合 (error) に対する理解が異なる。TL も同じだ。特に普通は他の area から来て働くのはいやがる。TL が他の領域を知っていることが非常に重要」であると語る (マイスター P 氏)。チームリーダーとして選抜され、昇進する人々は、特別な資格はいらない。むしろ、本文で触れた QRK と同様にかんりの多能工化が要請されることに留意されたい。

参考文献

- 石田光男 (2008) 「アメリカ自動車工場の苦闘 (上) (下) - アメリカの工場・日本の工場 -」, 同志社大学社会学会『評論・社会科学』84, 85号.
- 石田光男・篠原健一編 (2010) 『GM の経験 - 日本への教訓 -』中央経済社.
- 稲上毅編 (1994) 『ネオ・コーポラティズムの国際比較』, 日本労働研究機構.
- 稲上毅 (2005) 『ポスト工業化と企業社会』, ミネルヴァ書房.
- 大塚忠 (1996) 『現代ドイツ労使関係システムの変容要件 - 一つの状況報告 -』, 関西大学経済・政治研究所 (研究双書第 97 冊).
- 大塚忠 (2005) 「ドイツ・デュアルシステムの再編成 - 主体的行動重視からプロセス重視へ -」, 関西大学経済学会『経済論集』第 55 巻第 3 号 所収.
- 大塚忠 (2008) 「労働協約報酬から経営協定報酬へ - ドイツの業績・成果給について [1] -」, 関西大学経済学会『経済論集』第 58 号 第 3 号. (pp.143-180)
- 大塚忠 (2009) 「ドイツ新報酬制度実態調査報告 - ドイツの業績・成果給 [2] -」, 関西大学『経済論集』第 58 号 第 4 号. (pp.245-284).
- 大塚忠 (2010) 『ドイツの社会経済的産業基盤』関西大学出版部.
- 小池和男 (2008) 『海外日本企業の人材形成』東洋経済.
- 齋藤毅 (2009 a) 「日本の経営方式の特質と課題 - 自動車工場の品質管理に関する日米比較 -」『評論・社会科学』第 87 号, pp.237-268.
- 齋藤毅 (2009 b) 「生産システム論の再構成 - 労働研究と経営研究の統合に向けての試論 -」『評論・社会科学』第 88 号, pp.145-191.
- 田中洋子 (1995) 「ダイムラー・ベンツ社 賃金明細書の解説 (1) (2)」, 筑波大学『経済学論集』第 33 号, pp.1-44, 第 34 号, pp.1-53.
- 徳永重良編著 (1985) 『西ドイツ自動車工業の労使関係』御茶の水書房.
- 野村正實 (1985) 「賃金制度と LODI の導入」徳永編著 (1985) 所収
- 久本憲夫・竹内治彦 (1998) 『ドイツ企業の賃金と人材育成』日本労働研究機構.
- 久本憲夫 (1999) 「ドイツ自動車産業の賃金制度」, 日独労働法協会編『日独労働法協会会報』第 2 号.
- Roger Blanpain ed. (2005) *Collective bargaining and wages in comparative perspective*, KLUWER LAW International.
- Ulrich Jurgens, Thomas Malsch and Knuth Dohse. (1993) *Breaking from Taylorism: Changing forms of work in the automobile industry*, Cambridge University Press. (Originally published in German as *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1989.)
- Ulrich Jurgens. (1998) 'The Development of Volkswagen's Industrial Model, 1967-1995', in Freyssenet, Michel, et al. eds., *One Best Way?: Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, New

York : Oxford, pp.273-307.

Ulrich Jurgens. (2008) 'Globalization and Employment Relations in the German Auto Industry', in Roger Blanpain and Russell D. Lansbury ed., *Globalization and employment relations in the auto assembly industry: a study of seven countries*, KLUWER LAW International.

Harry Kaz, Owen Darbishire. (2001) *Converging Divergencies : Worldwide Changes in Employment Systems*, Cornell University Press.

Thomas Kochan, Russell Lansbury, John Paul MacDuffe. (1997) *After Lean Production : Evolving Empowerment Practices in the World Auto Industry*, ILR Press.

David Marsden. (1999) *A Theory of Employment Systems. : Micro-Faoundation of Social Diversity*, Oxford University Press

Womack, James, Daniel Jones, and Daniel Roos. (1990) *The Machine That Change the World*, Rawson Associates. (沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界、1990.)

ヒアリング一覧

日時	質問事項	面接対象
2009年3月	賃金・人事制度	人事部
2009年9月	賃金・人事制度	人事部
2009年9月	組織, 品質管理, 生産管理・生産性管理	組立部長
2010年3月	品質管理, 生産管理・生産性管理, 賃金・人事制度	マイスター
2010年3月	賃金・人事制度	人事部
2010年3月	労使協議制度	ワークス・カウンシル
2010年3月	品質管理, 生産管理・生産性管理, 人事制度	マイスター
2010年3月	品質管理, 生産管理・生産性管理, 人事制度	シフトリーダー
2010年3月	品質管理, 生産管理・生産性管理, 人事制度	マニユファクチャリング・コーディネーター
2010年8月	生産管理・生産性管理, 人事制度	マニユファクチャリング・コーディネーター
2010年8月	生産管理・生産性管理, 品質管理, 人事制度	マイスター

Wage System and Personnel Management at Volkswagen :
The Investigation on Institutions and Customs at the German Car Assembly Factory

Takeshi Saito

After the 1990s, German automotive companies have reformed their human resource systems. This reformation was included not only the wage and incentive systems but also their skill-formation systems under maintaining the nation-wide traditional vocational education system in Germany.

The purpose of this paper is to make clear how the traditional personnel management systems in Germany had been changing. This paper is based on the investigation of the automobile company, Volkswagen, focusing on the institutional and practical reformations of the incentive systems and skill-formation systems at the level of blue-collar employees.

The conclusion or the implication of this research is as followings. The nation-wide traditional vocational education system in Germany is becoming the obstacles to realize the performance management in these years. In order to deal with this problem, management of each company is groping for introducing gradual reformation as possible as they can. This paper clarified that the car assembly factory of Volkswagen was trying to introduce their own personnel management systems, that is, inside-promotion systems and new skill-formation systems pivoting on the OJT system.

Key words : Wage System, Vocational Education System, Performance Management, Inside-Promotion System, Skill Formation System

