

1990年代における旧東ドイツ地域の 管理層職員の雇用条件：化学産業の事例

石 塚 史 樹

はじめに

1. ドイツ統合以後の旧東ドイツ地域における化学産業の発展
2. 旧東ドイツ地域の化学企業における管理層職員の形成
3. 旧東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員の雇用条件の特殊性

む す び

は じ め に

ドイツにとって1990年代から2000年代にかけての時期は企業による激しい事業再構築の時代であった。グローバリゼーションの進展による国際競争の激化と沈滞したドイツ経済に危機意識を抱いたドイツ企業は徹底した企業組織の再編を断行し、人員削減と企業組織の簡素化、およびコア・ビジネスへの集中を通じて企業経営の効率化と利益率の絶えざる上昇を実現しようと試みてきた。この動きは現在も継続中であり、シェアホルダー・バリュー（株主価値）の重視傾向がドイツ企業でも強まっていることにより、将来的にも続くことが予想される。

この動きはドイツの全ての産業を巻き込んで進展し、国際的にも強いプレゼンスを誇る同国の有力産業である化学産業においても例外ではなかった。かつてドイツ化学企業の「ビッグ・スリー」と呼ばれた BASF、バイエル（Bayer）、

(旧)ヘキスト(Hoechst)のような総合化学企業でさえも事業再構築を積極的に推進し、人員削減を伴いつつコア・ビジネスへの集中を急いだ^①。

ここで、ドイツ化学産業の事業再構築にはもうひとつの事情が絡んでいたことに注意すべきである。すなわち、旧東ドイツ地域における化学産業の整理と再編成である。西ドイツの化学企業が、1990年10月3日に実現した東西両ドイツの統合によって第2次世界大戦後初めてそれまでの旧ドイツ民主主義共和国(DDR：東ドイツ)においてその企業活動を展開することとなった事実は、同地域における事業再構築の展開を旧西ドイツ地域におけるそれとは異なるものにしたはずである。なぜならば、旧東ドイツ地域においては、それまでの旧社会主義体制下で存在した化学産業の生産基盤が旧西ドイツ地域におけるそれとの競争力上の著しい格差に直面して変革を迫られたからである。そして、この後初めて、言い換えればそれまでの社会主義体制の元における生産体制および生産原理を完全に除去した後に確立された資本主義的な生産・経営体制のゼロ地点のもとで、同地域の化学産業の再建がはかられたからである。

このような事実を考慮すれば、企業内管理層、すなわち企業組織の上層でマネジメントを担う従業員層にかんする事項も、旧東ドイツ地域の化学企業においてはその全てがゼロから新たに構築されたことは容易に推測できる。従って、1990年代の事業再構築がもたらした企業内管理層への影響を論じるに当たっても、旧東ドイツ地域にかんしては同地域における化学産業の再建という特別な事情を考慮に入れなければなるまい。

ドイツ企業で管理的な職務を担う従業員層の状況は、一般の従業員に比べてよく知られているとはいいがたい。最近になって資本主義経済の構成員となった旧東ドイツに関してはなおさらである。一方で、ドイツ企業のマネジメントを支える要素がどのようになっているのかを知ることは、ドイツ企業の、さらにはドイツ経済の競争力の源泉を理解するためにも不可欠であるため重要である。そして、旧西ドイツ地域のみならず東ドイツ地域で起こっている事象についても詳しく検討することでこの課題により有益な貢献ができると思われる。

このような問題意識を受けて、本稿では旧東ドイツ地域が旧西ドイツに編入された後1990年代を経て形成された旧東ドイツの化学企業に勤務する管理層職

員(Führungskräfte)の雇用条件を分析していく。管理層職員とは、ドイツ企業の上層を占め管理的・専門的な職務に従事する職員層のことを指し、通常は大卒資格に代表されるような高い学歴と高度な専門知識を有している^②。この作業を通じ、ここで見られる特徴が同地域における事業再構築のどのような側面を反映しているのか、また旧西ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員と比較した場合にいかなる違いが見出されるのか、そしてこのことが同地域の管理層職員にとって何を意味するのかを解明しようとする。

なお、ここではドイツの貨幣単位について、基本的に現在のユーロ導入以前の国民通貨であったドイツマルク(DM)で表示することとする。

1. ドイツ統合以降の旧東ドイツ地域における化学産業の発展

それでは、旧東ドイツ地域における化学産業は、東西両ドイツ統合が実現した1990年代以降、いかなる発展を示したのであろうか。ここではまず、本稿における議論の前提として、東西両ドイツ統合以後の旧東ドイツ地域における化学産業の再建過程を検討し、同地域においてはどのような方向性で化学企業の事業再構築が展開したのかを明らかにしていく。

1945年以降の時期における旧東ドイツ地域では、社会主義統一党(SED)の政治的独裁が確立した。そして同党の主導の元、当時はまだ存在していたソビエト連邦の方針に従う形で、重要産業の国有化にみられるような、いわゆる社会主義的な原理に基づく国民経済の形成が試みられた。

化学産業は、同地域に存在したドイツ民主共和国(Deutsche Demokratische Republik：以下、DDRと略記)においては重要産業のひとつとして位置づけられた。そのため、現在のザクセン・アンハルト州を中心として、その領域の中部において、いくつかの重要コンビナート群が形成された。そしてDDRの末期となる1989年時点では、同国の全工業製品売上額において化学産業は約20%を占めるに至ったのである^③。

DDRの末期である1989年においては、化学産業に直接従事する従業員にお

いて18万人、そして化学産業コンビナートの内部において幼稚園・託児所やクリーニングなどのこれらの従業員への生活に関連するサービスを提供する人員を含めると、30万人を数える職場を提供していた⁽⁴⁾。すなわち、DDRにおいて化学産業のコンビナートは、一種の企業城下町さえ形成していたのである。

しかしながら、DDR期において構築されてきた旧東ドイツ地域の化学産業は、東西両ドイツ統合が実現した後には大きな変革を被ることになる。すなわち、国有化されていた同地域における化学産業の事業所および生産設備は、旧DDRの領域がドイツ連邦共和国の主権下に入ると直ちに連邦信託庁（Treuhandanstalt）の管理下に移され、これ以後、清算手続き、および民間所有化・独立私営企業化を目的とする売却措置の対象となった。

結果のみを論じると、このようなドイツ連邦共和国政府の一連の措置を経た後、全ての化学産業コンビナート群は完全に解体された。そして、旧西ドイツ地域やそれ以外の先進工業諸国に本社を有する化学産業企業の子会社、あるいは中小零細の独立企業の形態で、民間所有の元に移されることとなった。

それまでDDR期において使用されてきた生産設備をはじめとする旧東ドイツ地域の化学産業を構成してきた要素は、旧西ドイツ地域および西側先進工業国と比べた場合に技術的にも大きく劣るものであった。また、生産設備のほとんどが老朽化しており、とても維持できるものではないことがこのコンビナート解体と生産手続きの中で明らかとなった。そのため、旧東ドイツ地域の化学産業は全てが整理の対象となった。すなわち、DDR期に築かれてきた旧東ドイツ地域の化学産業は完全に消滅し、同地域における化学産業は資本主義的生産原理のもと、ゼロから再建されることになった。

このような統合後における一連の変動を経た後に、旧東ドイツ地域の化学産業にかんして以下のような構図が成立した。すなわち、1989年時点で14あった化学産業コンビナートは全て消滅した。そして、2000年になると、同地域において存在していた335の企業のうち4企業のみが1,000人以上の従業員で構成されていた。約90%の企業は、200人以下の従業員で構成される中小零細企業として企業活動を行うこととなった。更には、このうち従業員数1人から19人までの事業所が大半を占めていた。つまり、旧東ドイツ地域の化学産業は、規模

的には大きなDDR時代の14のコンビナートが消滅した後、中小零細企業を中心とした構造に生まれ変わったのである⁽⁵⁾。

DDR時代の生産設備にかんしても、老朽化していたのみならず、これによって生産される製品には、コストおよび品質比で見た場合に旧西ドイツ地域におけるそれとの著しい競争力格差が存在していた。また、この生産設備を使用した場合、生産活動に付随して生み出される環境汚染物質の排出にかんする基準は、旧西ドイツにおいて認可されていた上限を著しく上回っていた。このことを直接の原因として、これまで生産活動に使われていた設備のほとんど全てが除却された。

加えて、DDR期には重要な役割を果たしていたアセチン化学、炭素化学などの技術に基づく生産施設も、東ドイツ地域における環境を著しく損なってきたという事実に基づきことごとく閉鎖された。そしてこの後、旧西ドイツ地域のみならず他の先進工業国との比較においても最新鋭の先端技術に基づく生産設備が、旧東ドイツ地域の化学産業に導入された。

このような旧設備の除却と新規設備導入の動きは、同地域に新たに誕生した化学企業による大規模な設備投資努力によって行われた訳であるが、1991年から1993年の間は特に環境保護および設備の現代化のための投資が大きな割合を占めた。そして、1990年代をつうじて旧東ドイツ地域における投資額は、売上額に占める投資額の比率、および従業員1人あたりの投資額という2つの指標から見た場合、旧西ドイツ地域におけるそれと比べて2倍から5倍以上にも達していたことが観察される。

例えば、1991年から1999年の間、全ドイツの化学産業における売上額に占める投資額の比率は、単純平均して約5.8%であったのにたいし、旧東ドイツ地域に限定するとこれは約21%にまで高まる。また、従業員1人あたりの投資額にかんしても、同様に単純平均で、全ドイツのレベルでは22,610ドイツマルクであったのにたいし、旧東ドイツ地域に限定すると、49,153ドイツマルクに達している。旧東ドイツ地域におけるこの2つの指標からみた投資額の大きさは、1996年から1998年までの間にピークが存在した⁽⁶⁾。

このように、化学産業の再建という特殊事情から、この地域において投資が

演じてきた役割の大きさがよく分かる。

更に、DDR 期における老朽化した時代遅れの生産設備が除去された後には、それまでのコンビナートの用地に広大な更地が出現することとなった。この土地において、主に旧西ドイツ地域に本社を置く複数の企業が生産のための小規模な事業所を設立し、ひとつの工業立地を形成することが見られた。これは、ケミカルパーク（Chemiepark）と呼ばれた。

ケミカルパークの本来の目的は、生産インフラを共同利用することで生産コストを下げつつ生産活動に従事すること、およびここに立地する全ての事業所が、共通の生産原料あるいは生産要素を使った生産物への生産に特化することをつうじてひとつの生産連関（Stoffverbund）を形成し、これによってより効率的かつ創造的な製品開発のためのシナジー効果を生み出すことにあった。すなわちケミカルパークとは、旧東ドイツ地域の化学産業がゼロから再建されるに伴い、新しい生産コンセプトを導入しようとする試みのひとつであった。

ちなみに、現在において旧東ドイツ地域に形成されている最大のケミカルパークであるケミカルパーク・ビッターフェルト・ヴォルフエンでは、ここに立地する約360の各事業所のうち、約60が化学産業の生産施設であり、残りはこれらの事業所にたいして何らかのサービスを提供する、直接の生産には従事しない事業所となっている。

それでは化学産業コンビナートの解体と整理は、企業構造の変化に加えて、同地域で化学産業に従事する就業人口にはどのような影響を与えたのであろうか。

この答えは以下の事実にあらわれている。すなわち、1989年において直接生産に従事する従業員数で18万、生産付随サービスを提供する従業員数を含めれば30万人を数えた化学企業における就業人口は、2000年時点では3万人までに落ち込んだ。すなわち、旧DDR時代に形成された化学産業コンビナートの解体と運命をともにして、同地域における化学産業の就業人口は従来の1/6から1/10にまで削減されたのである。

また、旧東ドイツ地域に新しく誕生した企業においては従来のコンビナートの指導層はほぼ一掃された。というのも、これらの旧指導層の資本主義的企業

体制のもとでの企業運営能力が疑問にふされただけでなく、彼らの多くが旧DDRにおける政治的指導層とも深く関わっていたためである。そしてこの後、旧東ドイツ地域に誕生した化学企業の経営陣は、旧東ドイツ地域からリクルートされることなく、そのほとんど全てが旧西ドイツの出身者によって占められたのである。

それでは、以上に論じてきたような1990年代に旧東ドイツ化学産業が体験した大きな変化は、企業実績および経営効率という観点からはどのような成果をもたらしたのであろうか。

まず、従業員1人あたりの売上高という指標で見た生産性においては、統一時の1991年においては旧西ドイツ地域におけるそれとの比較で、22%にまで落ち込んでいた。しかしながら、生産基盤が再建され終えた2000年においてこれは80%にまで高まった。しかも同じく2000年度には、メックレンブルク＝フォアポンメルン州およびザクセン・アンハルト州のみに限定すれば、従業員1人あたりの売上額は、旧西ドイツ地域の平均を上回るにさえ至ったのである。ちなみに、2000年時点では、全ドイツにおける化学産業の売上額のうち、5.6%のみが旧東ドイツ地域からのそれで占められている。また、コンビナート整理の途上であった1993年においては50%台にまで落ち込んでいた設備稼働率も、2000年時点では旧西ドイツ地域と変わらず90%近くにまで達している⁷⁾。

投資においても、以前の投資の重点であった環境保護投資、生産設備の近代化および補修、生産インフラの整備といった、旧DDR期の生産設備を旧西ドイツ地域に近づける目的のものはその役割を後退させた。そして、2000年においては、生産に関わる全投資額のうち80%は通常の設備投資で占められるに至っている。加えて、2000年時点において環境汚染物質の排出水準は、旧西ドイツと比較してもほとんど問題とならないくらいに低下している⁸⁾。

このように、旧東ドイツ地域の化学産業における生産体制のキャッチアップは、統一後の再建過程を経て、問題なく達成されたことが明らかである。

しかしながら、旧東ドイツ地域の化学産業の再建過程を経て形成された、いくつかの問題点も指摘されるべきである。

その第1は生産量の縮小である。コンビナートの解体とその後の整理作業に

よって多くの生産設備が除却され、同時に多くの事業所が閉鎖された。このために、旧東ドイツ地域の化学産業の生産額および売上額は1993年までの間に大きく落ち込み、1994年以降の発展を経て2000年に至ってもこれは1989年における水準の4/5に留まっている。

第2の問題は海外における売上高の縮小である。DDR時代においてはコメコン体制のもと、旧ソビエト側の国々における製品輸出をつうじて得た売上額が、旧東ドイツ地域の化学産業においては過半を超える割合を占めていた。しかしながら1990年代の整理民営化をつうじてこれらの売上はほとんど問題にならないくらい縮小したのである。

2000年時点では旧東ドイツ地域の化学産業における全売上高のうち、28.0%のみが海外における売上高であり、これは旧西ドイツ地域における51.1%と比べて低い水準に留まる。しかも、旧東ドイツ地域の化学産業が同じ年に記録した売上高のうち、59%が基礎化学物質によって占められていることなどから(旧西ドイツ地域においては43%)、旧東ドイツ地域の化学産業の現在における主な役割は、旧西ドイツ地域における化学企業にたいし、より高度なレベルにおける化学産業製品を生産するために必要な基礎化学物質を提供するに留まるようになったのである⁹⁾。

第3の問題としては、旧東ドイツ地域における化学企業が研究・開発の側面から貢献する度合いが低くなったことが挙げられる。例えば、売上額に占める研究開発投資への支出割合は、1997年において全ドイツで6.4%に達するのにたいし、旧東ドイツ地域におけるそれは1999年においても3.3%に留まる。また、同じ期間の比較で、化学産業全体において研究・開発に従事する従業員の比率は9.3% (47,300人) に達するのにたいし、旧東ドイツ地域では6.5% (2,010人) に留まっているのである¹⁰⁾。

同地域においてこのように、旧西ドイツ地域に比べて研究開発活動が低い水準に留まっている最大の理由は、中小零細企業が圧倒的多数を占める構造に求められると考えられる。すなわち、組織化された大規模な研究開発活動は、比較的大規模な企業でないと一般的に行われ得ない。そのため中小零細企業を中心とした企業構造が支配的である旧東ドイツ地域の化学産業は、研究開発活

動においては傑出したパフォーマンスを示しうる立場にはないのである。

また、4つの企業にかんしては、1,000人を越える規模を有していることは述べたが、これらはいずれも旧西ドイツ地域あるいは他の先進工業国において本社を持つ大企業の子会社あるいは地方事業所である¹¹⁾。ドイツ化学企業においては現在でも、研究開発活動の大きな部分が本社事業所によって担われている。そのため、主には旧西ドイツ地域に本社を持つ大企業のローカル子会社あるいは事業所にすぎない旧東ドイツ地域に新しく誕生した化学企業が研究開発投資において中心的な役割を果たすことは、あり得ない構造になっているのである。

以上の検討から明らかであるように、旧東ドイツ地域の化学産業は東西両ドイツの統一後、ゼロから再建されることになった。そしてこれが旧設備の完全除却と最新設備の導入を通じて旧西ドイツ地域の化学産業への急激なキャッチアップを実現する一方、DDR期の生産体制を全面的に解体する性格を有していたために旧西ドイツ地域では例を見ないような大幅な人員削減、企業指導層の全面的な入れ替え、および生産規模の縮小といったようなネガティブな影響をも伴っていた。そして、実際に再建された旧東ドイツ地域の化学企業は結果的に、旧西ドイツ地域の化学産業に従属する基礎化学物質の提供基地としての性格を有するに至った。このように、東西両ドイツ統一後の化学産業の基盤の再建が旧東ドイツ地域においては事業再構築の最重要な課題となっていたのである。

2. 旧東ドイツ地域の化学企業における管理層職員の形成

前節では旧東ドイツ地域における化学企業が1990年代において、DDR期におけるそれとの連続性という側面においては、ほとんどゼロからスタートしたことを明らかにした。

それでは、この化学産業の再出発という大きな変動によって、同地域の化学産業における企業内管理層はどのような影響を被ったのであろうか。この問い

にこたえるべく、ここでは旧東ドイツ地域における管理層職員の形成を検討し、これによって同地域における管理層職員がどのような状況に置かれているのかを明らかにしていく。

まず、「管理層職員」という概念は、旧西ドイツ地域において第2次世界大戦以後の時期に定着した企業内管理層をあらわす呼称である⁽¹²⁾。そのため、当然のことながらDDR時代においてはそもそもこの概念は存在しなかったし、企業組織の管理運営を担うまとまったひとつの職員層の存在自体が、想定されていなかった。

もちろん、大卒化学者や大卒エンジニアならびにエンジニア経済学者（Ingenieurökonom）が大学あるいは何らかの専門学校において養成された後、化学産業のコンビナートにおいてまとめて雇用され、その専門能力上、研究開発活動から生産、コンビナートの運営に至るまで指導的な立場にある役職に従事していたことは事実である。

しかしながら、旧西ドイツ地域における管理層職員とは異なり、彼らはコンビナート内におけるヒエラルキー上の地位によって把握されることはなく、その専門家としての技能を基準とした分類に基づき、まとめてエンジニア技術的要員（ingenieurtechnisches Personal）と通称された。また法律上の把握概念としては、適用される年金の種類を区分する必要から、技術的知識人層（technische Intelligenz）というものがあつた。

コンビナートの運営に当たっては、管理層職員（Führungskräfte）と似た響きを持つ指導的幹部原理（Führungskaderprinzip）という理念が存在したのは確かである。しかしながらこの際に言及されている Führung とは管理層職員（Führungskräfte）のそれとは異なり、純粹に指導とか指揮とかを意味する概念であつた。そして、幹部（Kader）の用語もフランスにおけるカードルで想定されるような、企業の上層でマネジメントを担う人員というよりは、DDRの政府指導層との強い関わりを持った、コンビナートにおける少数のトップエリート指導陣のことを専ら指し、多分にボルシェヴィズムに影響を受けた概念であつた⁽¹³⁾。

技術的知識人層のような専門能力を基準としたコンビナート内部での大卒職員の一括把握はそれなりの妥当性を有していた。というのも、DDR期における大学あるいは技術系の専門教育のシステム上、同じ学歴を持つ職員はこれらの教育機関における在学時からコンビナートにおける勤務人生をつうじて職場のみならず様々な機会において協働しかつ顔を合わせる機会がきわめて多く、そのため同僚意識およびひとつの層としての一体感が非常に強かつたからである。

それでは、旧東ドイツ地域の化学産業において管理層職員と呼ばれる従業員層は、どのように形成されたのであろうか。

まず、東西両ドイツの統一後、いわゆる社会主義経済原理に基づく経済運営の体系と運命をともにして化学産業コンビナートが完全に撤去された。その後旧東ドイツ地域に新誕生した化学企業では、企業官僚組織の側面においても旧西ドイツ地域でこれまで発展してきたスタイルが移転されることとなつた。

すなわち、企業経営陣には入らないが企業内上層ヒエラルキーにおいて管理的職務に従事する従業員層は、旧東ドイツ地域の化学企業においても、まとめて管理層職員と呼ばれるようになったのである。またこれらの従業員層は、ドイツ企業の事業再構築運動の過程で求められたような役割と資質を、旧西ドイツ地域におけるのと同様に求められるようになった。

ちなみに、旧東ドイツ地域で再建された化学産業においては、企業経営陣のレベルではほとんど全てが旧西ドイツ出身の人員によって入れ替えられたが、管理層職員のレベルでは、離職を余儀なくされる場合を除いては、それまでコンビナートで勤め上げてきた旧東ドイツ地域出身の人員が留まり続けた⁽¹⁴⁾。

旧東ドイツ地域の化学企業において管理層職員としての役割を新しく担わされた人員の多くは、既に言及したところのエンジニア技術的人員であつたことが観察される。このエンジニア技術的人員は、旧DDRにおける大学やそれと同等と見なされる専門学校において、化学や物理学をはじめとする自然科学やエンジニアとしての知識および技術系の教育を受けてきた職員であつた。

しかしながら、このような旧DDR時代におけるコンビナートでの勤務からその解体を経て、現在の旧東独地域に誕生した化学企業に勤務するに至つた管

理層職員は、この社会システムおよび企業システムの移行過程において、多くの困難に直面することとなった。

旧東ドイツ地域の管理層職員が一般的に直面した最大の問題としては、旧西ドイツ地域と比べた場合に専門知識のレベルにおける格差が大きかったという問題と、資本主義的および企業的な感覚、思考様式への精神的な順応が困難であった問題が挙げられる⁽⁴⁵⁾。特に後者の問題は、一方で進展していたドイツ企業の事業再構築運動において求められた、管理層職員にとって必要不可欠とされた企業内管理層としての資質と役割とも関わるものであった。そのため、旧東ドイツ地域出身の管理層職員の企業管理運営能力自体が、旧西ドイツ地域から進出してきた企業の上司および企業経営陣によって疑問にふされることが多く見られた。

これは化学産業全体での事業再構築の動きに伴い、以下のような影響として形を取ってあらわれた。すなわち、1989年から2000年にかけて旧東ドイツ地域の化学産業における全就業者数が6分の1から10分の1にまで減少したことは指摘したとおりであるが、この激しい人員削減の傾向は当然のことながら、管理層職員をも例外とすることはなかった。そのため、比率的には旧西ドイツ地域よりも圧倒的に多くの管理層職員が、早期退職、労働関係停止契約の締結、および解雇をつうじて、その職場を去ることを余儀なくされたのである。そしてこの際には、45歳以上の比較的高齢と見られる層が変化にたいして順応不能と見なされて、特にねらい打ちにされた。

このように、旧東ドイツ地域の化学産業における管理層職員は、旧DDR時代における化学コンビナートのエンジニア技術的人員からコンビナートの解体を経て、新しく誕生した化学企業の管理層職員として登場した。すなわち、社会主義的生産体制を支持し運営する立場から、資本主義的利益追求活動を行う企業の管理運営の責任を担う立場に移行した。しかしながら、旧東ドイツ地域における事業再構築は、旧DDR時代における化学産業の基盤を根底からほりくずす性格を有していたために、この過程で新しく管理層職員とみなされるようになった従業員層の雇用は、旧西ドイツ地域の管理層職員と比べると極めて

不安定な状況におかれることになった。

3. 旧東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員の雇用条件の特殊性

それでは、これまで明らかにしてきたように、旧西ドイツ地域とは異なる状況のもとで形成された旧東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員にたいしては、どのような雇用条件が発達したのであろうか。事業再構築の性格が異なる性格を有した以上、管理層職員の雇用条件にも、旧西ドイツ地域には見られない特徴が形成されたと考えるのが妥当であろう。そこでここでは、旧東ドイツ地域の化学産業に勤務する管理層職員の雇用条件のありかたを分析し、その特徴を示そうと試みる。そしてこれによって、旧東ドイツ地域の事業再構築が管理層職員にとってどのような意味を有していたかを明らかにしようとする。

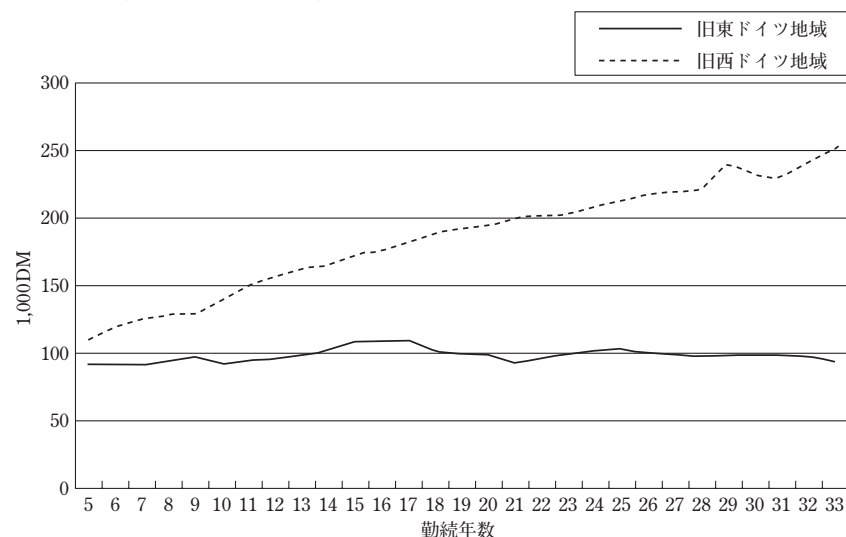
まず、旧東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員を旧西ドイツ地域の同僚と比較した場合、報酬についてはいかなる特徴が見いだされるであろうか。これに回答を与えると考えられるのが図1である。ここでは、VAAが組合員にたいして2001年に行った化学企業に勤務する管理層職員(うち、自然科学系・技術系の大卒職員)の所得に関する調査の結果が示され、勤務年数に従った年間所得額の推移が東西ドイツ別に見て取れる⁽⁴⁶⁾。

ここよりは、勤務年数の初めのうちは著しいとは言えなかった東西ドイツ間の所得格差が勤務年数に従って広がり続けていることが一目瞭然である。そして、勤務年数が30年をすぎる頃になると、旧西ドイツ地域における管理層職員の所得額は、東ドイツ地域におけるその、2.5倍にまで達しているのである⁽⁴⁷⁾。

このような事態が生じている理由は明らかである。すなわち、旧西ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員の俸給は、勤務年数にほぼ正比例して上昇しているのにたいし、旧東ドイツ地域における管理層職員のそれは、雇用関係に入った当初から雇用関係の終了時までほとんど変化がないからである。

2001年時点において勤務年数10年を越える旧東ドイツ地域の管理層職員は、DDR期から勤務している社員である。従って、見方を変えれば、これらの管理層職員が受け取っている俸給額が入社後まもない社員のそれとほとんど変化

図1 化学産業における自然科学系・技術系管理層職員の勤務年数と年間所得額
(東西両ドイツ地域別)



VAA, *Ergebnisse der Einkommensumfrage 2001* (非公開), Köln 2002, p.25.

がないということは、DDR 期において積んできた勤務年数とキャリアがほとんど俸給額の査定に顧慮されていないことをあらわしているのである。

また、このような所得にかんする東西格差は一般的に、旧西ドイツ地域に本社を置く大規模な化学企業の子会社であろうと、中小零細の自営企業であろうと共通してみられる現象である。例えば、BASF は東西両ドイツ統一後、旧東ドイツ地域のシュヴァルツハイデにおいて BASF シュヴァルツハイデ (BASF-Schwarzheide) と呼ばれる子会社を設立した。しかしながら、BASF シュヴァルツハイデが同じ BASF グループに属しているにもかかわらず、旧西ドイツ地域のルートヴィヒスハーフェンに立地する BASF 本社事業所との間では、このような所得格差が当然のこととしてまかり通っている。

このような所得額の東西格差を生み出すことを可能にしている要因は、3つ考えられる。その第1は、協約外職員の俸給額算定の基準となる俸給階梯表 (Gehaltsbänder) の構造にかんする特殊性である。

現在のドイツ企業においては一般的に、役職の高さでいくつかの段階に分類された固定給部分にかんする俸給階梯表が存在する。そして勤務年数を中心的な基準として各々、棒グラフの形でその上昇範囲が示されることとなる。当然、勤務年数が増えるほど、この棒グラフにおいて上方に位置する俸給額が適用されることになる。また、役職や実績に基づいてこの額は上乘せされる。そして、1ランク上の役職に昇進することをつうじて、次の俸給階梯が適用されることになるのである。この俸給階梯においては当然のことながら、以前の俸給階梯よりも高い俸給額を得ることが可能である。

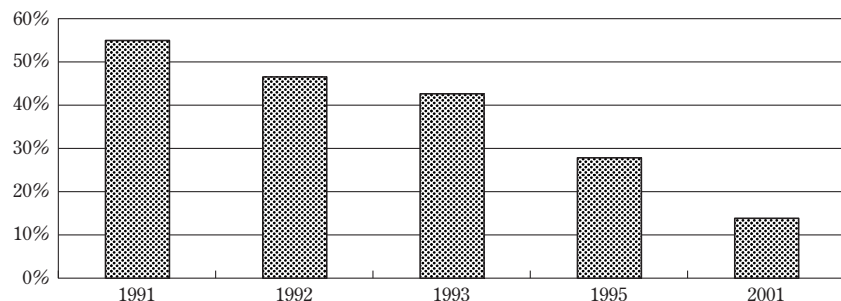
しかしながら、旧東ドイツ地域におけるそれにかんしてはこのような勤務年数および昇進に基づく俸給上昇を可能としない仕掛けがこの俸給階梯表に広く見られるところである。

協約外職員の労働条件は原則として、一般協約部門で定められる最高俸給水準を上回っていれば良いのであって、他の条件を満たす必要はない。そのため、旧東ドイツ地域における化学企業は、この原則を利用した俸給階梯を用意していることが一般的に観察される。すなわち、ここで協約外職員に適用される俸給階梯表では、役職のランクに従って並べられた俸給階梯の棒グラフ間で重なる部分が極めて大きく、そのため昇進してもほとんど俸給額が上昇しない仕組みになっている。また、各俸給階梯の棒グラフの長さ自体も極めて短く、そのため勤務年数が上昇しても俸給額が上昇しないようになっている。そして、このようなやり方で勤務年数および昇進が進むに従って固定給が自動的に上昇することを防いでいる。すなわち、旧東ドイツ地域の化学企業は、いわば「フラットな俸給階梯表」をもって、協約外職員の俸給額上昇を意識的に防いでいるのである。

第2に、協約外職員としての雇用条件を大卒社員にたいして認定する企業内慣行が旧東ドイツ地域の化学企業では定着していないことも、管理層職員の所得額にかんする東西格差を生む原因となっていると考えられる。

旧西ドイツ地域の化学企業では現在、ほとんど全ての大卒職員が入社時から協約外職員として雇用されている。しかしながら、旧東ドイツ地域においては協約外職員の概念自体が1991年以降初めて導入された。従って、誰を協約外職

図2 旧東ドイツ地域の化学産業企業において協約職員として雇用された自然科学系・技術系大卒職員の比率



VAA, *Ergebnisse der Einkommensumfrage* (非公開), Köln (verschiedene Jahrgänge) 参照。

員として雇用するのにかついても、試行錯誤のための時間を必要とした。

東西両ドイツ統一後間もない1991年にVAAが旧東ドイツ地域の自然科学系および技術系の大卒資格を有する組合員にたいして行った調査では、実に55%がまだに協約職員として分類されていたことが報告されていた。このように、旧東ドイツ地域では統一後まもない頃は大卒者を協約職員として雇用する慣行が比較的広範に見られた。この比率は、1990年代をつうじて年々低下し続けたことが観察される。すなわち、1992年の同調査ではこの比率は46.9%、1993年では43%、1995年では、28%、2001年では14%に減少してはいる(図14参照)。また、2001年時点の調査結果では、協約職員としての分類を受けた場合、化学産業における最高協約水準であるE13あるいはその直下のE12階梯に分類されるものがほとんどであるが、1990年代のはじめにあっては、大卒以下の資格に適用されるE8に分類された例も見られたのである⁽¹⁸⁾。

このように、大卒者を協約職員として雇用する慣行が続いているのには、大卒者俸給基本協約(*Mantel- und Gehaltstarifvertrag über Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte in der Chemischen Industrie*)が旧東ドイツ地域においては適用を認められていないことも原因している⁽¹⁹⁾。

例えば、前掲の図1からは、既に入社5年目の、すなわち東西両ドイツ統一後に入社した大卒社員の俸給額にかんしても東西ドイツ間で差があることが観

察できるが、これは、旧東ドイツ地域において大卒者俸給基本協約の適用がないことに起因する格差であるといえる。

更に付け加えれば、大卒者俸給基本協約の適用が存在しないということは、解雇通告期間や競争禁止規定適用時における代償金の支払いなど金銭外の労働条件について定める大卒者基本協約の適用も、同地域においては認められていないということを意味する。そのため、所得額のみならず旧東ドイツ地域における管理層職員の総合的な雇用条件は、旧西ドイツ地域の管理層職員に比べて低いものになっている。

このように、旧東ドイツ地域の化学企業においては、大卒職員が協約外職員として雇用される慣習が定着していない事実が、大卒社員全体の俸給額を押し下げることにつながっている。

所得額にかんする東西格差をもたらしている第3の要因としてあげられるのは、旧東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員の所得において、業績に基づく給付部分(業績給)の比率が、旧西ドイツ地域の同僚に比べて低いことである。ドイツの化学企業では現在、管理層職員の俸給において固定給が占める比率が押し下げられ、個人業績に基づく給付をつうじてのみ総所得額の上昇が可能になる傾向が定着しつつある。このため、東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員の業績給の比率が低いということは、その全所得額の上昇が事実上、押さえ込まれていることを意味する。

それでは、俸給水準以外ではいかなる雇用条件上の特徴が見いだされ得るのであろうか。俸給以外の重要な雇用条件上の相違としてはまず、旧東ドイツ地域に立地する化学企業においては、企業内・事業所内年金(法定年金とは別に企業の使用者が被用者のために民間保険に加入し労使で保険料を負担する)が導入されていないことが圧倒的に多いことが観察される。導入されているにしても、給付額はきわめて不十分なものであり、かつ、1990年代における導入後からの期間のみしか保険期間として算入されないもので、ほとんど機能していない状態である。

例えば、旧西ドイツ地域のブルクハウゼン(Burghausen)に本社を有するヴァッカー社(Wacker-Chemie GmbH.)は、1990年代の終わり頃に企業・事業

所内年金のひとつである年金金庫を、旧東ドイツ地域に取得していた2つの事業所に従事する社員にも適用することを認めたが、2001年9月時点においても旧西ドイツ地域に本社を有する化学企業としてこのような措置をとった企業は、いまだ同社のみであった⁽²⁰⁾。

現在において、旧西ドイツ地域の化学企業に勤務していた管理層職員の全年金額に占める企業内・事業所内年金（年金金庫：Pensionkasse を含む）の比率は少なくとも6割を越え、そのため法的年金よりも重要な役割を演じている⁽²¹⁾。この事実からも分かる通り、企業内・事業所内年金の受給をほとんど期待できない旧東ドイツ地域の管理層職員の定年後の所得水準は勤務生活時と同様に、旧西ドイツ地域における定年した同僚と比較した場合に低く留まることになるのである。

このように、企業所内・事業所内年金が未発達であることによって、旧東ドイツ地域の化学企業に勤務してきた管理層職員は定年後、専ら法定年金のみに頼って生活することになる。これは、法的年金の給付水準が切り下げられつつある現在において、このような管理層職員が定年後、勤務生活において得ていたよりも著しく低い所得水準で生活せねばならなくなることを意味する。

この法定年金制度にしても、旧DDRにおいて認められていた年金制度をドイツ連邦共和国におけるそれに移し替えたわけであるから、実際には旧東ドイツ地域の管理層職員が定年後にその取得申請を行う際に、適用のあり方をめぐむ問題が発生することにも留意されるべきである。

旧DDRにおいて、専門職にたいする年金給付は複雑に分類されていた。例えば、化学産業コンビナートに勤務していたエンジニア技術的人員、すなわち統一後には、化学企業に勤務して定年した自然科学系および技術系の大卒資格を有する管理層職員となった従業員層にたいしては、技術的知識人層のための追加的年金（zusätzliche Altersversorgung der technischen Intelligenz：AVI）が適用されることになっていた。

しかしながら、大卒化学者および経済エンジニアはエンジニア技術的人員としてコンビナート内では認識されていたにもかかわらず、旧DDRの年金規則にあってAVIの受給対象として明記されていなかった。そのため、年金給

付許可にかんする権利がドイツ連邦共和国に帰属している現在、DDR時代の年金規則に明記されていないことをたてにこれらの大卒者への年金給付許可を拒否する連邦政府とこれらの大卒者との間で、このAVIの支給を認めるかどうかをめぐる、法廷における紛争が行われるようになった。

このように、旧東ドイツ地域の化学産業における管理層職員は、定年後の唯一の年金所得である法定年金においても、不安定な立場におかれているのである。

更に、このような定年後の所得にかんする東西格差が将来において旧東ドイツ地域の企業内・事業所内年金が充実するようになっても残存するであろうことは、以下に指摘する事実によって予想できる。

現在、ドイツ企業では法定年金の給付切り下げによる定年後の所得の目減りを防ぐために、被用者が現在の所得の一部を今に受け取らず、かわりに企業内・事業所内年金の掛け金に追加することを認める慣行が広く見られる（Deferred Compensation：デフファード・コンペイゼイション制度）。これによって、被用者は将来に同年金が満期を迎えた時に通常よりも大きな年金額を受け取ることが可能になる。

だが、このデフファード・コンペイゼイション制度を利用する際においても、現在時点では大きな東西格差が見られる。つまり、旧東ドイツ地域の化学企業に勤務している管理層職員が現在時点で受け取った報酬の一部を保険掛け金に回す額は、旧西ドイツ地域の同僚と比較した場合、かなり低い水準に留まっている。例えば、2001年のVAA所得調査では、デフファード・コンペイゼイションにかんして、旧西ドイツ地域においては将来の年金支払い時での支払いのために回した額は、5,000-10,000ドイツマルクの水準において最も頻繁に回答されるが、旧東ドイツ地域においては1-3,000ドイツマルクまでの水準でのみそのように回答されるのである⁽²²⁾。

これまで見てきたように、化学企業に勤務する管理層職員の所得額にかんしてもそれ以外の雇用条件においても東西ドイツ間ではかなりの格差が存在している。この一見不当とも見られかねない格差を、旧東ドイツ地域に立地する化学企業の企業経営陣が保ち続けていることにかんしては、幾つかの理由が考え

られる。その最大の理由として、既に明らかにしたように、このような企業においては売上額や従業員ひとりあたりにたいする投資額が大きいことが挙げられる。

すなわち、旧東ドイツ地域における化学企業は、比較的短期の間にその経営をほとんどゼロから立ち上げただけでなく、それまでの老朽化していた、場合によっては環境保護上問題があるような施設を、世界的な比較でも最先端の技術に基づく最新の設備で置き換えた。そのため、売り上げ実績が上昇した現在においても、投資に必要な予算をできるだけ多く確保しておかねばならないという企業サイドの思惑が強く働いているのである。言い換えれば、この膨大な投資のために、コスト節減の観点から人件費の上昇を抑制しなければならないという必要性がこのような企業政策の背後にある。

このような旧東ドイツ地域における化学企業の使用者の立場を代弁した例として、1999年にVAAとBASFシュヴァルツハイデ(BASF Schwarzheide GmbH.)の当時の代表取締役であった、H. U. エンゲル (Dr. Hans-Ulrich Engel) との間で行われたインタビューが挙げられる。

ここでエンゲルは、旧西ドイツ地域と旧東ドイツ地域における経済的な条件の格差を理由として、BASF本社があるルートヴィヒスハーフェンと子会社のシュヴァルツハイデ間での同一職務において最高で60%まで異なるとされる俸給格差が、正当化するものであるとしている。またこれに付け加えてエンゲルは、「通常の場合、より低い労働コストは競争政策上、至上の利点である。このようなアドバンテージは、必要な投資額を獲得するために大至急にそして更に大きな規模で必要とされる。従って、当社とルートヴィヒスハーフェン本社との間での格差を短期間のうちに埋め合わせてしまうことは誤った方針であろう」とさえしている⁽²³⁾。

格差が残存する第2の理由として挙げられるのが、東西両ドイツ統合以前および直後において東西両ドイツ間に存在した所得格差を埋めるべく行われた、大幅な所得調整に起因する急激な労働コスト増加である。このような所得調整は旧東ドイツ地域に誕生した化学企業においても例外ではなかった。例えば、1994年のVAA所得調査では、旧東ドイツ地域に立地する化学企業において協

約外職員の報酬を受けているVAA組合員は、1990年と比べて平均して274%の所得上昇を報告しているのである⁽²⁴⁾。

1990年代初期におけるこのような大幅な所得格差調整が、企業経営陣の目には大幅な労働コスト負担増加と映り、これ以上の俸給額上昇による労働コスト増加を拒否する姿勢につながったと考えられる。そして、これが、現在の東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員の所得額を旧西ドイツ地域の同僚に比べて著しく低く抑える原因となっていると想像される。

それでは、これまでに明らかにしてきた旧東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員を取り巻く特殊な状況は、管理層職員の雇用条件に影響を与えているファクターである利益代表にはどのような影響を与えているのであろうか。

ドイツの化学企業においてはVAAが主に自然科学系(化学、物理学、薬学など)の管理層職員を組織し、職場グループ(Werksgruppe)という活動グループを形成している。同グループには全てのVAA組合員が参加しており、管理層職員の最も基礎的な利益代表組織となっている。西ドイツ地域ではBASFやバイエルなどの大規模な化学企業で数千人を超える規模の職場グループが見られる。

これに対し、旧東ドイツ地域においては圧倒的の大部分の化学企業が零細企業として誕生したことから研究開発部門を独自に有する企業が少なく、大卒化学者に代表されるような自然科学系および技術系の大卒社員をこの目的のために雇い入れる企業も極めて少ない。そのため、VAAが比較的大きな職場グループをひとつの事業所の中に形成することは、比較的稀である。

また、職場グループの数についても、旧東ドイツ地域の全化学企業を合計しても1990年代を通じわずか20程度で推移しており、150を常に保持している旧西ドイツ地域に比べると極めて少ない。また、2002年時点においてVAA組合員の総数が27,000人に達するのにたいし、旧東ドイツ地域におけるそれは2,000人程度に留まる。また、付け加えれば、旧西ドイツ地域においては、協約外職員および大卒者を組織化の対象グループとしてみた場合、VAAの組織率は2002年時点において全体で45%から50%に達するとされるが、旧東ドイツ地域においてこれは35%に留まる⁽²⁵⁾。

旧東ドイツ地域における管理層職員の人員削減の波は、旧東ドイツ地域に立地する一部の事業所におけるVAA職場グループの構造にも影響を与えた。例えば、1998年10月15日には、当時において旧東ドイツ地域における最大の化学産業立地であった、ビッターフェルト・ヴォルフエン（Standort Bitterfeld Wolfen）、およびインダストリーパーク・ヴォルフエン（Industriepark Wolfen）ならびにフィルムファブリック・ヴォルフエン（Filmfabrik Wolfen）におけるVAA職場グループが合同して、ひとつの職場グループであるケミカルパーク・ビッターフェルト・ヴォルフエンに合流した。しかしながら、1990年代を通じた人員削減の結果、その460人いる組合員中40%までが年金生活者と失業者などからなる非活動組合員となってしまった。非活動組合員の比率は旧西ドイツ地域では平均して30%程度にとどまるため、旧東ドイツ地域の化学企業における管理層職員の利益代表の実質的な活動力が相対的に劣ることは避けられない状況となっている⁽²⁶⁾。

人員削減の影響に加えて、雇用ストップの影響も管理層職員の利益代表の構造に影響を与えたことが観察される。というのも1990年代において、新たに組織化しうる新入社員が存在しなかったため、2002年時点で旧東ドイツ地域におけるVAA組合員の平均年齢は、旧西ドイツ地域のそれに比べて5年は高くなっている⁽²⁷⁾。

それでは、職場グループ以外の利益代表機関はどうであろうか。VAAの職場グループそれ自体は法定の組織ではないことから、具体的な労働条件を決めるために法律で設置を義務付けられた従業員代表組織に代表を送り、使用者と交渉している。これが指導的職員代表委員会（Sprecherausschuß für leitende Angestellte）と従業員代表委員会（Betriebsrat）である。前者は「指導的職員（leitende Angestellte）」と呼ばれる上層の管理層職員の、後者はそれ以外の管理層職員の雇用に関する事項をそれぞれ使用者と交渉する。これらの機関は西ドイツ地域の化学企業がリストラを行った際には、対象となった管理層職員の立場を守るために重要な役割を果たした。また、指導的職員は企業のトップレベルでも取締役会を監視する役割を持つ監査役会に代表1名を送ることを認められており、これを通じた影響行使も可能である。

だが、旧東ドイツ地域においては、これらの法定利益代表機関の状況もあまり思わしくない。というのも、同地域では化学企業の規模がおしなべて小さいという事実に基づき、従業員数を基準として選出される指導的職員代表委員会の数、およびVAA従業員代表委員会の数もきわめて少ないのが現実だからである。また、大企業でなければ監査役会への指導的職員代表の選出も不可能であるため、中小零細企業が中心の東ドイツ地域では監査役会を通じた影響行使の機会も限られている。これは以下の事実をみれば明らかである。すなわち、2002年3月時点の旧東ドイツ地域においては、同地域における全ての化学企業を合計しても指導的職員代表委員会は15議席に、VAA従業員代表委員会は5議席に、監査役会における指導的職員代表は2議席に留まっているのである⁽²⁸⁾。

以上から明らかであるように、旧東ドイツ地域における化学企業の構造の特性を反映して、同地域での管理層職員による利益代表上の影響力は、旧西ドイツ地域において観察できるほどには強くないのである。

また、旧東ドイツ地域におけるVAA組合員に見られる、組合活動への意欲の低さも観察される場所である。これは特に、VAAの重要な活動のひとつである、所得調査をはじめとする諸アンケートへの参加率の低さに観察される⁽²⁹⁾。

このような旧東ドイツ地域における組合員の態度にかんしVAAが指摘する理由のひとつに、「あきらめの気持ち」というものがある。これは、時間がたってもVAAが努力しようと、旧東ドイツ地域の化学企業に勤める限り所得の平等度の達成もキャリア発展の平等化もあり得ないと感じることから来ていると考えられる⁽³⁰⁾。

む す び

以上、本稿では所得水準、退職後の所得、利益代表という指標に代表させて、旧東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員においてみられる雇用条件を分析してきた。これらからは、以下のことが解明されたと考える。

すなわち、旧東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員は、その所得の

著しい格差にあらわれたように、いかに長期間勤続し多くのキャリアを積んだとしても、その成果を認められるチャンスがほとんどない。そして定年後においては、企業・事業所内年金にかんしてもほとんど顧慮の対象とされないことがないため、所得の東西格差は、開く一方の構造になっている。

旧東ドイツ地域は、一般協約部門においてはその協約をつうじた報酬水準の完全平等化が未達成であること、および協約の適用下にある企業数の少なさなどから、一般的に低賃金地域（Niedrichlohnländer）と認識されている。しかしながら、ここまで分析してきたことから明らかであるように、この見解は管理層職員についても当てはまる。つまり、旧東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員は、いかに企業運営上および専門技術上の能力が高くとも、企業による労働コスト増加回避傾向によって、旧西ドイツ地域の同じ能力を持った同僚と比較して、著しく劣った雇用条件で勤務することを余儀なくされているのである。

更に、管理層職員の利益代表の展開も、旧東ドイツ地域に形成された化学企業の大部分が中小零細規模であることによって限界を画されており、そのためこの利益代表が管理層職員の具体的な雇用条件を改善する可能性も、旧西ドイツ地域に比べれば低い。

このような管理層職員の雇用条件にかんする東西格差は、それ自体が問題であるのみならず、以下のような社会的問題をも生みだしたことが観察される。

すなわち、キャリア上の見通しのなさから、東ドイツ地域に立地する化学企業においては若手の管理層職員が長期間勤続することが稀であり、そのため将来の企業内管理層の後継者不足が恒常化している⁽³¹⁾。

更にはこのような、統一後10年以上を経過した現在においても格差が消滅しないという現実が、管理層職員の意識に変化をもたらした。

例えば、VAA が2000年秋において旧東ドイツ地域の組合員に限定して行った、「統一後の10年（Zehn Jahre nach der Wiedervereinigung）」と称するアンケートにおいては、以下のような結果があらわれている。

すなわち、回答者のうち実に76%が、「旧西ドイツ地域における同僚と比較して、雇用条件上差別的な取り扱いを受けている」と答え、同時にこのような

回答をしたうちの95%が、「このような差別的待遇は、不当である」としている⁽³²⁾。

これがあらわすことは明らかである。すなわち、旧東ドイツ地域の化学企業に勤務する管理層職員は、旧西ドイツ地域との間での格差の大きい自らの雇用条件を強く認識すると同時に、これにたいして大きな不満を抱いているのである。

東西両ドイツ統一後、旧東ドイツ地域に DDR 期から居住している住民があらゆる社会生活において一般的に、二級市民的な取り扱いを受けているという感じを捨て去れないことはしばしば指摘されることである。この感情は化学企業においても、そしてここに勤務する管理層職員のレベルでも共通して見られる。そして、化学企業においては、これを裏付ける雇用条件の著しい東西格差が統一後10年を経た現在も企業の利用者によってあいも変わらず正当化され、維持し続けられているのである。

注

- (1) 特にヘキストは製薬部門にコア事業を集中するために本来の中核事業である化学産業部門を含む多くの事業部門を売却し、1999年には外国企業との合併を通じ新企業アベンティス（Aventis S.A）に解消することで企業自体が消滅するに至った。また、バイエルも製薬部門と農業部門への特化を進め、2005年1月には同じく本来の中核事業である化学部門をスピノフにより Lanxess と称する別企業として分離した。
- (2) 管理層職員を主要な研究対象として扱った邦語文献は非常に限られているのが実情である。労使関係という側面から同職員層を扱った文献として、石塚史樹「ドイツ管理層職員（Führungskräfte）による被用者利益代表システム：その1990年代における調整」『大原社会問題研究所雑誌』521号（2002/4）を挙げておく。管理層職員とは何かについての詳しい説明も同文献を参照されたい。
- (3) Nordostchemie, *Strukturwandel der ostdeutschen Chemie 1989-1999*, Berlin Juni/2000, p.18. なお、Nordostchemie とは、旧東ドイツ地域を担当する化学産業利用者団体であり、全ドイツレベルでの化学産業利用者団体である BAVC（Bundesarbeitgeberverband Chemie）の一部を構成している。
- (4) Nordostchemie, *ibid.*, p.20.
- (5) この数字にかんしては、Nordostchemie, *op.cit.*, p.2を参照。なお、コンビナートの民営化の始まりから新企業としての再出発までの過程とエピソードを扱ったものには、Karlsch, R., Stokes, R., *Die Chemie muss Stimmen: 1990-2000 Bilanz des Wandels*, Berlin 2000 がある。同著からは、旧 DDR 期において重要な化学産業コンビナートであった、ブナ（Buna）、バーレン（Böhlen）、ロイナ（Leuna）が、米国の化学企業である、ダウ・ケミカル（Dow Chemical）による買収を経て、BSL 社（Buna Sow Leuna

- Olefinverbund GmbH.)として再出発した経過がよく伺える。また、コンビナートが消滅した後に誕生した、中小零細の化学企業における誕生直後の現状を扱った調査文献としては、Freund, W., *Die Entstehung kleiner und mittlerer Unternehmen aus der Privatisierung von Großbetrieben. Fallstudie anhand der Beispiel BASF Schwarzheide GmbH., AEG-Henningsdorf GmbH. und DKFL (Deutsche Kugelleger Fabriken GmbH.)*, Leipzig-Bonn 1992が存在する。
- (6) これらの数字にかんしては、Nordostchemie, *op.cit.*, p.32を参照の上、算出。
- (7) これらの数字にかんしては、Nordostchemie, *ibid.*, p.45を参照。
- (8) これらの数字にかんしては、Nordostchemie, *ibid.*, p.34を参照。ちなみに、同じくこれによると、1991年から1993年までの間、旧東ドイツ地域において行われた化学企業による投資額の割合は、通常の設定投資で31%、生産設備の近代化および補修で31%、エネルギーおよびインフラストラクチャーへの投資で16%、環境保護のための投資で22%を占めていた。1998年から2000年の期間においては、この割合はそれぞれ、80%、10%、5%、5%である。
- (9) これらの数字にかんしては、Nordostchemie, *op.cit.*, pp.13-15を参照。なお、従業員数の構成においても旧東ドイツ地域では52%（旧西ドイツ地域：38%）が基礎化学物質の生産に従事しており最大である。このほかにも、旧東ドイツ地域は、特に1990年代のドイツ化学産業において成長分野と見なされることが多かった薬品部門で旧西ドイツ地域と比べて従業員比率が低く（旧東ドイツ地域：19%、旧西ドイツ地域：28%）、逆に、成長分野とはもはや見なされなくなった、化学繊維部門で比較的高い従業員比率を保っている（旧東ドイツ地域：8%、旧西ドイツ地域：3%）。これらはいずれも1999年における数字である。これらの数字にかんしては、Nordostchemie, *ibid.*, p.24を参照。
- (10) これらの数字にかんしては、Nordostchemie, *ibid.*, pp.41-42を参照。
- (11) 2002年時点における比較的規模の大きな、旧東ドイツ地域に立地する化学企業の事業所の大部分は、旧西ドイツ地域に本社事業所を有する企業の子会社であるが、注(5)で触れたBSL社のように、他の先進工業国に本社を有する化学企業の企業グループに参加している場合もある。
- (12) 石塚, *op.cit.*, pp.21-26.
- (13) VAA ベルリン事務所の旧代表, M. メドラ氏；RA Martin Medla（2002年4月1日からはVAA ケルン本部）と本稿執筆者との間で、2002年3月21日に行われたインタビュー内容に基づく。
- (14) しかしながら、旧東ベルリンに立地する、ベルリン＝ヘミー社(Berlin Chemie AG)などのわずかな例外も存在する。同社の1999年時点における代表取締役であった、H. ネルデ(Hans-Jürgen Nelde)は、旧DDR 国有企業時代からの企業指導陣であった。なぜネルデが残ることができたかという点、1990年に全社の従業員にたいして自ら行った信任投票において90%の支持を獲得し、連邦信託庁による企業管理からベルリン＝ヘミー社への民営化（イタリアに本社を持つMenarini社による買収引き受けをつうじた）に至るまでの企業経営責任を担うことを認められたためである。しかしながらネルデのような事例は、他社では伺われない。同社は、1999年6月時点で、約1,000人の従業員を有していた（ただし、1990年に2,800人いた従業員のうち420人のみがこの中に含まれる。）この事実にかんしては、VAA, VAA-Nachrichten, Juni/1999に記載されたVAAとネルデとのインタビューを参照。
- (15) このような、ドイツ統一後の時期において、旧東ドイツ地域出身の管理層職員が精神面における調整にかんしていかなる問題を抱えているのかについて扱った調査

- 文献としては、Rosenstiel, L. (Hrsg), *Führung mit Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft, München und Mering* 1994が詳しい。
- (16) VAA (Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Industrie e.V.: 化学産業大卒・指導的職員連盟)とは、化学産業における管理層職員の労働組合のことを指す。2002年時点では約27,000人の管理層職員を組織していた。
- (17) なおこの格差は、同じ2001年時点のVAA 所得調査において、前年度に比べてより広がったことが報告されている。
- (18) VAA, *Ergebnisse der Einkommensumfrage* (非公開), Köln (verschiedene Jahrgänge) 参照。
- (19) 大卒者俸給協約とは、化学産業の管理層職員の労組であるVAAと化学産業の使用者連盟であるBAVC (Bundesarbeitgeberverband)との間で締結される賃金協約のことで、西ドイツ地域(旧西ベルリンを含む)の化学産業に勤務する全ての大卒職員の入社2年目からの年間報酬額とその他のフリンジ・ベネフィットについて最低水準を定めている。特に、年間報酬額については化学産業における一般賃金基本協約が定める最高給付水準を上回った額が定められるため、この適用対象となる大卒社員は自動的に協約外職員となる。
- (20) この点にかんし、VAA, VAA-Nachrichten, September/2001を参照。
- (21) この点にかんし、VAA, VAA-Pensionärumfrage 1994 (非公開), Köln 1995を参照。なおここで、調査年となった1994年においては、法的年金と企業・事業所内年金をあわせて受けられる年金額は、回答者となった年金生活中のVAA 組合員において、平均して最終所得の48%をカバーしていると報告されていた。
- (22) VAA, *Ergebnisse der Einkommensumfrage 2001* (非公開), Köln 2002.
- (23) これにかんし、VAA, VAA-Nachrichten, März/1999を参照。
- (24) この点にかんし、VAA, VAA-Nachrichten, Dezember/1994を参照。
- (25) VAA ベルリン事務所の旧代表, M. メドラ氏と本稿執筆者との2002年3月21日におけるインタビュー内容に基づく。
- (26) この数字にかんしては、VAA, VAA-Nachrichten, November/1998を参照。
- (27) VAA ベルリン事務所の旧代表, M. メドラ氏と本稿執筆者との2002年3月21日におけるインタビュー内容に基づく。
- (28) この数にかんしては、VAA ベルリン事務所の旧代表, M. メドラ氏と本稿執筆者との2002年3月21日におけるインタビューに基づく。
- (29) 例えば、2001年時点に行われたVAA 所得調査において、旧西ドイツ地域からの調査への参加者は、同地域における組合員の約24%を数えるが、旧東ドイツ地域においては、13%程度に留まる（VAA 所得調査における参加者数を参考とした自己計算に基づく）。
- (30) VAA ベルリン事務所の旧代表, M. メドラ氏と本稿執筆者との2002年3月21日におけるインタビュー内容に基づく。
- (31) VAA ベルリン事務所の旧代表, M. メドラ氏と本稿執筆者との2002年3月21日におけるインタビュー内容に基づく。
- (32) VAA, *Zehn Jahre nach der Wiedervereinigung* (未公刊), Köln 2000.