

<参 考>ヒアリング調査

## 人材育成と企業連携—技術革新や産業構造の転換への労使の対応—

産業構造の大きな変化などをふまえた就労支援と能力開発の

一体的な仕組みの実現に向けた調査研究報告書

海外事例ヒアリング No.2

<日時/場所>

2023年6月22日 於：連合総研大会議室

<講演テーマ>

「ドイツにおける就労支援・能力開発の仕組み」

<講 師> (所属・役職は講演実施日のもの)

明治大学 石塚史樹 教授

<ご講演内容>※P 番号は別添資料のページ番号

冒頭

本日はお招きいただきありがとうございます。私の専門対象は企業のマネージャーで、いわゆるランク・アンド・ファイルに関しては専門ではありませんが、ご期待にそえるようしっかりやらせていただきたいと思います。

本日の題目は、いただいた題目そのままですが、『ドイツにおける就労支援・能力開発の仕組み』ということでやらせていただきたいと思います。

P1～

自己紹介はまとめておきました。現在は、明治大学の経営学部専任准教授・専任教授ということで、雇用関係論・労使関係論の授業を担当させていただいております。主要な研究分野はドイツ企業の人的資源管理。つまりマネージャーを対象とした人的資源管理ということになります。本日の内容にもその研究成果を少し入れさせていただいております。

P2～

早速、本講演のテーマということで説明いたします。本講演ではドイツ連邦共和国における就労支援と能力開発の仕組みと特徴および問題点について、これを包括的・概観的に説明したいと思います。官公庁・公的研究所の研究報告、中間団体。労働組合などが公表している統計資料、それから企業文書を使います。そして関連ホームページの情報に依拠して、できるだけマクロとミクロの、そして政府サイドの取り組みや、大企業と中小零細企業の両方の状況、そして労使双方の努力をできるだけ反映させて、より現実的・多面的に就労支援・能力開発の実像に接近したいと存じ上げます。

構成としては、まず簡単に言えば労働市場の推移、それから学校教育の構造を基本状況として提供したいと思います。次に入職時における職業訓練の構造を説明しまして、ジーマンス、日立と比べられる会社ですが、その事例を通じて大企業における訓練プラクティスとその含意について明らかにしたいと思います。次に日本でいえばハローワーク、就労

## <参 考>ヒアリング調査

支援に国が主体になっている連邦雇用エージェンシーというのがありますが、その就労支援活動を取り上げて、政府機関による就労支援の構造・実態、そして何よりも問題点を明らかにしたいと思います。

引き続いてドイツ復興金融公庫が様々なマクロ経済関係の研究を多く出していますので、これに基づいてコロナ禍・デジタル化の進展の中でドイツの再訓練・能力開発というものが、どのような状況にあるかを知り、同時にその課題を見いだそうとします。

中小企業の状況にも焦点を当てたいと思います。この関連で時代の要請に従って、いかに人材を適用させているのかに関する再訓練の事例を、労組の再訓練機関の情報に基づいて紹介します。最後に大企業の経営者側が高い能力を持った幹部候補を養成するためにいかなる能力開発を行っているのかについて、その経営者ネットワークの役割に注目して、その特徴を示したいと思います。そしてこれが日本企業にとっていかなる含意を提供しているかを少し乱暴なりますが論じていきたいと思います。

まず基本状況です。就労支援についてドイツがどれぐらい今、深刻な状況にあるのかというと、深刻な状況はだいぶ抜けてきました。私がドイツの学生に1990年代に出会ったときには、何がなんでも仕事を得るという態度が強かった。昨今、私が東北大学でドイツ人女性たちに対応にしたときは、1990年代の日本の学生みたい、ぼわんとしてるんです。なぜかという、どうなっても仕事は得られる、という感覚になってきているからです。この成功の背景は新興国相手に輸出を増やしたとです。輸出企業関係に業績が上がって、それがトリクルダウン方式で労働市場の改善につながったというのが定説です。

### P5～

次に現在の職場はどうか。2006年ぐらいですと職場で失業する危険が大きいというのが7.9パーセント、大変大きいも4.4パーセントですが、これが2012～2018年になると、だいぶ心理が改善され、2018年には全く危険がないと言い切る層が55パーセントを超えてきてる。こういう状況で失業の脅威というのは下がりつつあります。一方で、雇用を拡大させたものは何か。どう見ても非正規雇用の拡大が寄与してまして。2004～2005年ですね。この辺りから法律を改正した結果非正規雇用者が増えて、いわゆる仕事の奇跡（「雇用の奇跡」というものが達成されたと指摘する人もいるぐらいです。正規従業員も増えてますのでそれだけではありませんが。

### P8～

次にドイツの学校システムについて説明します。中等教育でここはギムナジウムといいます。大学進学コースとなり、修了時の年齢は18・19歳です。実業学校は修了時の年齢というのが15・16歳あたりです。そしてその15・16歳で実業学校を終えると、いわゆる職業教育に入ります。

基幹学校は9年で終わってしましますが、職業教育に入るには10年生まで学校で通わなければならない。この1年分が足りないがために、基幹学校の生徒の多くは職業訓練を受けられない。ドイツにおける就労支援の一番の問題点はここなんです。つまり職業訓練

## <参 考>ヒアリング調査

も受けられない、大学にも行けないという人が出てくる。ここが一番のドイツの失業の問題点なんです。恐らくこの問題を解決しない以上は、ドイツにおける失業率はゼロになることは絶対にないと思います。

### P9～

先ほど説明したとおり入職までは職業訓練法で定められた実業学校が終わった後、デュアルシステムの職業訓練の対象になります。最短であれば初等教育開始後10年を経過した時点で各職業学校と受け入れ先企業を選ばなければなりません。実習訓練を組み合わせた職業訓練を受けるというのは皆さんご存じのとおりです。訓練期間というのは2～3.5年に及びます。受け入れ先企業と職業訓練契約を結ぶ、ただしこれ本人が結ぶのではなく、年齢が若いので後見人＝親と結ぶことになります。それで大企業であれば訓練期間中わずかでありますが昇給も伴う手当は支給されます。例えば訓練生が自宅外で訓練に参加する、かつこの手当が足りないような企業で訓練を積んでる場合は、国に補助を申請することもできるということです。

2～3.5年の訓練が終了した後には、各地の商工会議所が管理する訓練修了試験を受験します。エッセン市であるとか、ケルン市であるとか、そういった市の単位で商工会議所が設けられています。そこで各企業が派遣する試験官がいて、理論と実技を見て点数を付けるわけです。そして職業資格認定等を行い、技術分野の現業労働者に対してはGesellenbriefやFacharbeiterbrief、事務職員の職業資格に対してはGehilfenbriefなどに認定されます。

### P10～

日本ではドイツの職業教育ばかりが紹介されるのが不思議で、なぜ大卒を見ないのかという気がしています。ドイツの大学卒業者は職業訓練ではなくて、大学を卒業して得たマスター以上の学歴、例えば法学部であれば法曹資格を与えられる第2次国家試験合格証を伴った卒業資格。それから経営工学、いわゆるインダストリアルエンジニアリング、日本でいう工学とか、自然科学ですね。あと情報科学もあると思いますが、卒業が事実上の職業資格として大企業に採用されます。最近ではバチェラー、マスターやドクターも設けられていますが、これ歴史的に文系では少なくともマスター以上が求められます。理科系ではドクターが求められます。文系でも上層のマネージャーをみますと、いまだに博士号保持者が多いという印象ですね。文系の場合、事務職員としての職業教育を最高の成績で終了した。ここが大事なんです。最高で終了しなきゃ駄目なんです。大学で経営を学んで大企業でマネージャーとしてキャリアを研さんするものが多いという実例を何度も見てきています。

### P11

デュアル大学というのも存在します。なぜ職業教育と大学教育を組み合わせないのかと思うでしょうけど、あるんですね。ただ私が知ってる限りは二つしかありません。バーデン・ヴュルテンベルクとアイゼナハです。そこでは大学で理論教育を受けて企業で実施を

## <参 考>ヒアリング調査

行う仕組みになって大学生は職業訓練法の対象となります。二つのモデルがあって、先ほどの職業訓練を通常受けて大学で勉強するか、あるいは大学生が個人的に企業と訓練契約を結んで、卒業論文の課題などと結び付いたプロジェクトの遂行をもって職業訓練と見なすやり方があります。いずれにしてもこういった当該職業資格ってというのは、結局さっき申し上げた商工会議所の認定試験の合格をもって認定されて、これに加えていわゆるバachelorの学位をもって卒業することになります。

### P12～

日本では職業訓練、職業訓練っていう割には、意外と具体的な職業の内容が紹介されていないので紹介しておきます。ドイツの非常に有名なジューメンスの幹部事務職員訓練は垂ゼんの的の訓練といわれています。この幹部事務職員訓練を受けて最終学歴としていわゆる日本でいう全社レベルの部長職になった人を私は1人知ってます。この職業訓練で取得できる資格というのは Industriekaufmann。つまり製造業事務職員という資格ですが、誰でも得られるわけではありません。まずこの訓練を受ける条件がギムナジウムを最高の成績で卒業して、大学入学資格を得ていることが条件です。そして分析的思考力など、いわゆる能力とポテンシャルが高くて要求水準の高い訓練にもついてこられることを条件とします。これはジューメンスが発行している幹部事務職員訓練の説明書に書いてます。

### P13～

または訓練が多くは故郷を離れて修行し、あちこちを回らなければなりません。訓練期間は2年。ギムナジウム卒業生は、実業学校卒業生より何年か中等教育の期間より少し短いですが、内容的には恐ろしく要求水準が高い。訓練開始は10月1日。理論教育はなんと社所有の職員訓練学校があって、そこで行われます。実習は各地に分散して存在する事務系機能部門の職場で行われます。参加希望者は実施日より1年前までに、これまでの成績表のコピー・証明写真付きの履歴書・職業生活上の抱負・趣味・興味関心ついてまとめたエッセーを訓練学校に送るということが求められます。

### P15～

この応募書類の書類審査に合格した応募者のみ筆記試験と面接試験に招かれる。まるで就職試験みたいですね。訓練期間中はさっき言ったような訓練手当は支払われます。訓練期間中の旅費も全部支払われることになってます。訓練の内容は、テーマ的には私が知る限りは国が定める製造業事務職員の職業知識を網羅したものです。材料調達から市場投入までのスループット過程で必要になるあらゆる事務上の理論知識とノウハウ、経理関係も。それから宣伝関係の技術を学びます。それから内部監査。つまり予算統制・原価管理まで学ぶということで、非常に要求水準が高いものになってます。今はこれに加えて、大学レベルで学ぶような経済学、組織論、情報関係の理論など、実践的な応用方法も伝授されます。つまりジューメンスが提供する最新の財やサービスに関する包括的な知識がここで伝授されるということです。

### P16～

## <参 考>ヒアリング調査

いろいろなやり方もあるんですけども、通常の現場実習だけではなくて、それによって具体的にノウハウやコツを獲得するだけではなくて、ロールプレイングとか、見学とか、自分で仕事を想定してタスクフォースを自ら組んでみろとか、考えられる限りの方法で企業・経済・市場・社会を全体的に関連付ける企業家的な幅広い見地から事務員としての仕事を遂行するのにふさわしい能力を獲得することを目指される。こういうことですね。他にもいわゆる社会的スキル。チーム労働とか、対人コミュニケーション能力とか。あとドイツで大事なものはマナーなんです。マナーをちょっと間違えると最初から無視されることになるので、マナーは学ばないと駄目ですね。こういった企業人に必要なスキルもかなり伝授されてる。将来の幹部と見なされるっていうのは、そういうことなんです。

### P17～

インセンティブもあります。訓練を優秀な成績で終了した場合は、事務系部門でいきなり正社員としてのキャリアを開始する道が用意されてます。その後もジョブローテーションと能力開発でゼネラリスト的にキャリアを高められることが期待されます。もう一つのインセンティブとして、特に優秀な成績を取めるとインフォメーションイヤーなるものがあるって、特別のセミナーへの参加と9カ月の海外でのプロジェクト勤務に従事する機会が与えられる。このように徹底的に研修を受けさらにはインセンティブを与えられることによち、優秀な人間を引きつけるようになっています。

1年目は生産プロセスに従った業務に習熟して次に材料調達。2年目はマーケティングで、内部監査・予算統制・原価管理・生産プロセスの支援業務について習熟する。結局、その後にはジーマックス内部の修了試験に合格しなければなりません。これはどっこも一緒ですね。それから商工会議所のいわゆる職業資格認定試験に合格することで訓練は終了になるということです。

### P18～

ただ、ジーマックスによると、確かに訓練を優秀な成績で終了すれば大学に進学しなくても事務職員としてさまざまなキャリアの展望がありますが、実際にはトップマネージャーのキャリアを見てると、みんなのこの訓練が終了して当該資格を取った後に総合大学に進学して、経営学・経済学を学んで学位を得てからジーマックスに再入社する者が最有力候補になっています。現在のジーマックスの取締役の5人のうち2人がこのようなキャリアパターンを積んでます。

### P19～

こうしてみるとお分かりのとおり、大企業の職業教育を受けるということはどういうことか。つまりエリートしか受けられないわけです。上記の説明から自明であるように、デュアルシステムの下でも有名企業における職業訓練に参加できる者は事実上の高偏差値高校生に限られるんです。つまり最上位の高校生しか参加できない。いわば高根の花で、東大に行くのとそんなに変わらないんです。これに対応しては企業側も初めからポテンシャルの極めて高い母集団から抽出されるサンプルに対して、かなり高度な職務知識を伝授す

## <参 考>ヒアリング調査

るので、結果的に職業教育を通じて優秀な社員が出来上がる構造になっています。それだけのことなんです。

一方で、それ以外どうなっているのか、Jaudas et al がいわゆる零細企業に関する職業訓練の本を 2004 年に書きました。それを読んで驚いたのは、圧倒的大部分の訓練生は本当に従業員人数 10 人未満とか、そういう企業において多くの場合、お茶くみとか、極めて安価な労働者として企業内を受け入れられて、結果的にいらなくらい過剰養成されているというのが現実だそうです。

### P20～

次に就労支援についてお話をします。これは本来であれば話すべき中心になるはずですが、ドイツにおける就労支援はそんなに重要な役割を果たしてないということを私は分かっているのです、問題点の言及になってしまいます。ドイツ政府による組織的な就労支援において最大の役割を果たしている主体は、連邦雇用エージェンシーです。日本でいう職業安定所でしょうか。ここが自治体と共同運営するジョブセンターがありまして求職者の就労支援と失業給付などの基礎保障の提供を行っています。つまり求職者への職業仲介だけではなく、その間における失業保険金も提供しているわけです。これが連邦労働社会省、厚生労働省の外局として、社会保障法第 3 編にその任務は書いています。日本では公共職業安定所に相当する業務を行っています。今回は、この雇用エージェンシーのホームページなどを参照しながら、その就労支援の仕組みと特徴・問題点を明らかにしたいと思います。

### P21～

まず失業者の就労支援は職業紹介者の役割として求職活動上の助言が必要です。就職弱者は情報を持っていないので、一体どういうやり方をやれば就職できるか全く分かっていない人も多いです。なのでまず助言をします。それから各求職者の能力プロファイリングを行います。その上で適職を紹介し、社会復帰の手助けをします。この辺は想像できると思うんです。職業訓練は無料仲介ですね。ただ問題だと思うのは、職業訓練に入るのに十分でない基礎教育しか持たない就労者への対応は非常に大変なんです。就労支援の前にここを解決しない以上、私はどうにもならないと思います。

次に再訓練。この再訓練というのは Weiterbildung といいますが、訳し方が二つありましてね。再訓練、ランク・アンド・ファイルの場合は、いわゆる再訓練でいいのですが、同じ言葉で大卒ホワイトカラーおよび幹部候補に対しても、この言葉が適用されているんです。そうすると文脈が違っていて、そちらの場合は能力開発です。ドイツ人に聞いても、英語で訳すとディベロップメントと言っていましたので間違いないです。つまり再訓練といった場合は、時代の変化によって需要の少なくなった職業資格保持者に対して、別の需要の多い職業資格を取得させ、再就職あるいは転職を促しています。このための情報、ネットワークをエージェンシーは持っているわけです。

### P22～

エージェンシーには失業保険の管理・運営も役割があります。ここは日本の公共職業安

## <参 考>ヒアリング調査

定所とは違うと思いますが、お金を預かっています。つまり求職者に対して失業保険など、お金を提供するわけです。就労支援と一体として行っています。これが何を意味するのかは、私は解釈を控えたいと思います。児童手当なども支給しています。家族金庫というものがあって、それも管理しています。それから労働市場・失業関係に関する各種統計の実施・集計・報告書を作成していることも重要です。ただ問題がありまして、以前、この労働統計を連邦雇用エージェンシーが改ざんしたのです。それで公務員であった彼らを解体して、いわゆる半民間・半公共みたいな形でこの組織を組み替えたという非常に苦い歴史を持っています。

### P23～

連邦雇用エージェンシーは全国に 600 カ所の直轄営業所があり、これに加えて自治体と共同運営する 301 カ所のジョブセンターが先述した業務を提供しています。そこでは 2023 年に 11 万 3000 人が勤務しています。うち 10 万人以上はフルタイム従業員。先ほど申し上げた自治体との共同運営は 4 万 2900 人。つまりドイツの官公庁として最大規模になります。おかしいと思うのは失業率が大幅に低下してるのに、さらには業務のデジタル化が進展してるのに、なぜか雇用エージェンシーの従業員数だけが 2005 年に比べて 20 パーセントも増加しています。非常に非効率な感じがします。エージェンシー増加の理由としては、度重なる制度改正があり給付内容が多様化し、就業に関する助言業務も煩雑化、しかもコロナ禍における相談保証金の支給相談も増えてる。2020 年は 600 万件あった。もう一つ、ウクライナからの難民に対する職業仲介の業務が増えたからとしています。

### P25～

2023 年 1 月に、今までの失業者に対する給付が変わりました。今まで失業手当や社会手当が支給されていましたが、これが一本化されて市民手当になりました。これも言い訳に使われまして、制度切り替えに関連する負担が増えたのでスタッフを増やしたと。

ちなみに以前の失業手当っていうのは、求職活動を怠る失業者とか、仲介された仕事を拒否した求職者に対して罰として給付額を切り下げることによって再就業を急がせる側面があったと。ワークフェアですよ。これが失業者の頻繁な不本意就業を誘発して、結果的に短期で再び失業者になってしまう事態を引き起こして批判されていました。

### P26～

これに対して新しく導入された市民手当は、受給者が新しい、あるいは初めて職業教育資格を取得するための期間を従来の 2 年から 3 年に延長したことに伴い。支給期間も延長しました。かつ長期就労困難者に対する専門家による助言機能を強化するなど、長期就労可能職場への就労促進、それから職業訓練の参加へのインセンティブを促すように運営されることになりました。今までの基礎保障よりも給付額を引き上げました。引き上げたといっても基本は 1 カ月 500 数ユーロですので、今のレートを計算して 7、8 万円ですかね。それに家族が加わると加算される仕組みです。以前よりも安心して職業訓練・求職活動に専念できるような仕組みになったということですが、あくまで大本営発表です。

P27～

一応、財政基盤について説明しますと、これは失業保険の保険料財源で運営されています。今のところ2010年まで赤字運営でしたが、以降は継続的に黒字を続けています。予算オーバーになりそうなときは貸し付けを行い、新しい仕事が突然生じた場合は連邦政府が肩代わりする仕組みになっています。

P28～

雇用エージェンシーの問題点についてお話しします。数多くの方が雇用され、新しい仕組みを屋上屋に作っています。そして求職者の大部分が職業資格を持たないか、あるいは取得した職業資格に対する需要が極めて少ないいわば求職弱者であり、これは構造的な問題です。さらにエージェンシーが所有している労働市場職業研究所が1万1600企業に対するアンケートを2016年の第3四半期に行いましたが、正社員として求職に成功した3分の1はコネで職を得ていたことが明らかになりました。これは民間の研究所がやったわけでも、スポーツ新聞の報告でもなんでもなくて、自らの研究で明らかになったんです。つまり、こういったエージェンシーの求人掲示となど、公的な就労支援など全く当てにせずに求職していることを示したということです。

P29～

中小零細企業の場合は、コネでの就職が半分を超えています。加えて成功した求職の21パーセントは求人検索エンジンを通じて職を得ています。また10パーセント程度は新聞雑誌のいわゆる求人広告および各企業のホームページを通じて、1パーセント程度がソーシャルメディアを通じて、とされています。そしてエージェンシーによる就職は5パーセント程度だった。十数万人も雇用して5パーセント程度の結果か、という感じでしょうか。したがってエージェンシーの就労支援の対費用効果は極めて劣悪と言わざるを得ません。そしてドイツの求職者はほとんどエージェンシーの役割に期待していないことが分かりました。ドイツの就労支援を本当に紹介することに意味があるのかと、当初私は思いましたが、メッセージとしては「お上に任せてもろくなことにはなりません」とうことです。本当は夢のような話をすればよかったのかもしれませんが、そうはいきません。

P30～

問題点はまだ続きます。成蹊大学におられる社会政策学科の森周子先生はミニジョブの研究やっています。ミニジョブ<sup>i</sup>とは社会保険の支払いを免除するぐらい賃金の低い雇用形態で月額所得しか支払われないような仕事ですが、それを本業とする労働者がいます。こういう労働者も法的には認められてはいますが、これでは到底生活できない。これは公的扶助をエージェンシーが支給しながら無期正社員の仕事に就かせる援助を行わざるを得ない。一応、ミニジョブは失業者扱いです。ところが森先生が調べられた結果を見ると、実際にはミニジョブは増えていますが、やはり無期正社員への橋渡し効果は極めて低いとのこと。エージェンシーがやっていますのでね。公的扶助の支給下にずっと滞留してそのまま年金開始年齢になってしまうと。もちろん仕事の就いた実績も少ないので、少な過



## <参考>ヒアリング調査

ぎる年金を受けることになる。結局は公的扶助の受給で暮らす状況が続くこととなります。状況改善のために、このような受給者に特化した職業訓練の実施を通じて、無期正社員の足渡し体制をつくる必要があると森先生はおっしゃっていますが、ニュルンベルクの本部だけやっていて、他の地方の600ぐらいの所はまだ全然やってないそうです。

以上が国による就労支援ということになります。私は就労支援より人材投資のほうが大事だと考えているので、再訓練・能力開発についてお話を移していきたいと思います。

### P31～

ドイツ復興金融庫はもともと戦後のドイツの再建を目的にできた公的金融機関で、今でも大きな金融機関として、そして何よりも経済関係の研究所として非常にいい報告書を出しています。特に中小企業関係に強い。その報告書をもとにドイツの再訓練・能力開発の状況について概観していきたいと思います。その際、中小企業の事情・就業者の属性による違い・ITコンピテンシー・コロナ禍の影響といった側面も踏まえながらドイツの再訓練・能力開発の傾向と課題を見いだそうとしたいと思います。

### P32～

就業者全体で再訓練・能力開発に参加してるのは、40パーセント程度。ドイツは再訓練・能力開発の国と紹介されることが多いですが、実際はその程度です。もちろん大企業は100パーセント近くやっていますが、これは何かというと、中小零細企業が足を引っ張っていることとなります。

ただここで気になるのは、学歴格差があまりにも高いということです。総合大学卒業者が59パーセント。そして一番低いのは職業資格を取得していない者。このように非常に格差があると。

### P33～

学歴格差だけじゃないんです。高所得層は月額手取り収入5000ユーロ。私の感覚では50万ぐらいなんですけど、今のユーロで計算すると75万になってしまいますね。ですけれども、この層になると非常に参加の比率は増えますが、低くなればなるほど参加比率は低くなるという問題があります。

### P34～

そして企業内の階層、職種ではどうなっているのか。やはち企業上層のマネージャーやスペシャリストとか、あるいは公務員かが高く、ブルーカラーワーカーになると低くなってきますし、無職者はさらに低いことが分かります。職種で見ても格差が見られる状況になっています。

### P35～

年齢別で見ますと、18歳以上60歳未満ではそれほど差はないですが、定年が67歳まで延長になったこともあり、60歳以上から67歳なりますと、いきなりそれが半分に落ちてしまいます。要するに高齢者は能力開発の対象と見なされてない。改善したいと企業代表の方は言いますが、なかなかうまくいかないようです。

P36～

この他にも移民問題があります。移民出自全体だと 31 パーセント程度しか参加しなくて、第 1 世代だともっと低くなってしまいます。第 2 世代はいささか高くなりますが、それでもドイツ全体の平均には及ばない。社会包摂の側面から見てもうまくいってないのではないかなという気がします。

P37～

これは再訓練・能力開発の対象分野ですが、焦点となるのはデジタルコンピテンシーだと思います。デジタルコンピテンシーも確かに 15 年から 21 年に比べるといささか高まってはいるんですけども、相変わらず大事なのは職業上必要な専門知識ということで、職業を最も重視するという傾向が見て取れます。デジタルコンピテンシー単独だとどうなのかということを見ていきますと、これも結果はほぼ同じで、デジタルコンピテンシー関係の再訓練・能力開発を受けている人間も総合大学卒業者が一番高いというのは学歴格差が出ていますね。さらに就業者全体でいうと、先ほど再訓練・能力開発は 4 割でしたけども、それがいきなりデジタルコンピテンシーになると 2 割に落ちてしまいます。所得もさっきと全く同じです。所得も高いほうがデジタルコンピテンシーも再訓練・能力開発を受けています。

P40～

コロナ禍が再訓練・能力開発の実施状況にもたらした影響についていうことで、受けていないのが 60 パーセント、実施したのが 40 パーセント。これ先ほど平均で出した値と一緒にですが、問題なのは受けてない中の 17 パーセントがコロナ禍のためになくなったというところで、やはりコロナはかなり大きな影響はあったと考えられます。本来であれば 43 パーセントが受けられなかった、逆に言えば 57 パーセントが受けてるはずだったわけで、過半数の比率を逆転させてしまいました。

P41～

コロナ禍で何が起こったかを述べます。まずドイツは日本並みにあるいは日本以下のデジタル社会なんです。インダストリー 4.0 とか言ってますけど、あれはお上の掛け声です。お上がやることはろくなことはないです。日本もそうですね。結局それがどうなったかといいますとコロナで変わったんです。再訓練・能力開発もコロナ前は対面が 78 パーセントでしたが、これがコロナ禍になると 25 パーセントにまで落ちて、真ん中のハイブリッドがやや増え、オンラインが 50 パーセントに到達しました。分かりやすく言えばオンライン化が進展した。でもオンラインとデジタル化とそんなに結び付きがあるとは思えないんです、そういうツールを使うようにはなったということですね、少なくとも。日本もこの辺は変わんないかと思います。

P42～

これまでの概観結果をまとめますと、ドイツの就業者総体で再訓練・能力開発に参加できてるのは 4 割程度。また、学歴の高低、所得額の高低、役職ランクの高低で分かりやす

## <参 考>ヒアリング調査

く参加者の比率に差が出ていて、再訓練・能力開発でも社会格差が広がりつつあるということが分かります。移民については、さっき申し上げたとおりですが、私が深刻だなと思うのは、定年年齢を引き上げても高齢者を再訓練・能力開発の対象者として見ることは極めて少ないことです。ドイツの院生が JILPT のサポートを受けながら、日本における中小企業における高齢者の雇用に関する博士論文を書いたのですが、日本における再雇用などの継続雇用制度や死ぬまで雇う中小企業の例などの状況を絶賛していました。事情は違いますが、でもそのぐらい高齢者に対して、ドイツは人材として期待していないということなのです。

### P43～

デジタルコンピテンシーに関しては、重要性は上がっていますが圧倒的に重要性なのは、コロナ後も当該職業に直接結び付いた職務知識であるとの結果がでました。いわゆるベレーフ<sup>ii</sup>というものを大事にするという文化です。デジタルコンピテンシーに関しても、学歴間格差・所得格差が明確でした。ここからも新たな格差の再生産につながってる可能性があります。先ほど申し上げたとおり、再訓練・能力開発の機会が大きく進展したことは分かりますが、私が思ったのはこういうことです。逆に言うと以前にドイツの就業者が参加してきた再訓練や能力開発の 4 割以上は、対面による技術技能伝授が必要な性格のものではなかったと。よくドイツではものすごい技術教育をやってるようなイメージがある。でも違うんですね、実際は。そうではなくて、オンラインの受講でもどうにかできるような代物が非常に多かったということです。

### P44 欠番

### P45～

次は中小企業についてです。中小企業においては再訓練・能力開発の実施した割合は全体より 4 ポイント落ちます。中小企業の定義は、ドイツ中小企業連盟の定義を使って従業員 500 名未満を使います。499 人までになると、36 パーセントで 4 ポイント全体の平均が落ちます。ここが怪しいんですけども、そのうち再訓練・能力開発、自社でイニシアチブを持って実施したのは 24 パーセントだと。これ複数回答なんですけども、再訓練・能力開発の費用を社で負担したのが 22 パーセント。再訓練・能力開発参加のために従業員に自由時間を与えたと。ちょっと怪しいです。これ見てると。本気で中小企業が能力開発をやったので、この 36 パーセントの数字になってるのかどうかさえ怪しくなります。つまり、ただ費用を負担した。あるいは自由時間を与えただけで再訓練・能力開発をやったってことしてる企業はかなり多いのではないのでしょうか。この報告書も書いています。日本でも多分そうではないのでしょうか。

### P46～

中小企業の間でも格差があります。50 人以上になると実施は 88 パーセントとかなり大きくなるんですけども、人数規模が小さくなると見事にどんどん小さくてって、5 人未満だと 29 パーセントに落ちます。ほとんどの中小企業は、従業員規模 5 人未満ですから。

## <参 考>ヒアリング調査

なので結局 36 パーセントっていう数字になります。

### P47～

実施した産業は製造業が一番多い。それからサービス業というのは、ITC など最近多い情報技術系や設計事務所とか建築事務所も入っています。比較的定型的な仕事をやっている商業とか建設業は 10 ポイントぐらい低くなりますね。ドイツの製造業は知識ベースで非常に高い成長を続けているというイメージには当てはまっています。

### P48～

企業内に大卒者がいる、いないでかなり違ってきます。いる企業と、いない企業で 2 倍も違います。知識オリエンティックな企業とそうでない企業で従業員投資は全く違うという結果が出ています。ちなみこの前、マンハイム大学に行きましてマンハイムイノベーションパネルという中小企業のパネル調査がありました。それを見ましたら大卒の雇用が非常に多いのはいわゆる工作機械系です。つまり機械を作るための機械です。逆に低いのは小売りのようなサービス業です。

### P49～

デジタル化を行うような企業は意識が高いというのはそのとおりで、デジタル化を行った企業は再訓練・能力開発を行う心づもりも強いとの結果がでていあす。先進的な企業とそうでない企業で、どんどん格差が広がる構造になっているということが分かると思います。

### P50～

従業員の参加率の分布ですが、実施した企業内で参加者の比率が大体 50～60 パーセントが 18 パーセントで多い。ただ 100 パーセント実施している企業は、17 パーセントと同じぐらい存在します。二極化が進んでいる感じがします。中小企業に関しては、様々に二極化が進んでいます。ドイツの中小企業全体において R&D 活動はどんどん落ちていますが、やっている企業はものすごい R&D を増やしている。この結果とも関連していると思います。

### P51～

実施した企業の 1 人当たり投資額ですが、実は一番多いのは支出せずの 13 パーセント。つまり時間だけ与えたとか、またはコンテンツも適当に企業内発表会で終わらせたような能力開発を行っている企業も結構多いんですね。

次の最頻値で出てるのは 1501～2000 ユーロ。中には 1 万ユーロ以上出してるところもある。こういったところでも成長企業、そうでない企業で、随分分かれてきている気がします。

### P52～

デジタルコンピテンシーに関しては、実施している企業で訓練対象にしているのは 84 パーセントで、中心的に置いてるのは 49 パーセントです。デジタルコンピテンシーは非常に重視してるということは確かです。ただ私としてはキャッチアップの側面もあると思います。

## <参 考>ヒアリング調査

### P53～

中小企業についてまとめます。中小企業に占める比率は、正規従業員の 58 パーセントですが、それを考慮するとドイツの再訓練・能力開発の参加率を押し下げてる要因は中小企業だと思えます。

再訓練・能力開発を行っているという回答は 2 割強。費用を出しているだけ、自由時間を与えているだけと解釈される回答が含まれるため、教育投資の内容としては担保されていない事例がかなり多いような気がします。

### P54～

中小企業のグループ内でも企業間格差も大きいです。就業者総数が多いが財政力に余裕はない従業員 5 人未満の零細企業が全体の再訓練・能力開発参加者の比率を引き下げている状況です。またご存じの方もかなり多いと思うんですけども、ドイツでは有名な隠れたチャンピオン企業というのがあります。ドイツでは非常に優れた中小企業が輸出をけん引することでドイツ経済の成長を支えているという議論があります。それに想定されるような製造業や知識オリエンテッドなサービスが含まれるようなサービス業では、再訓練・能力開発に参加する従業員比率は高いです。しかし建設や商業といった業務標準化が想像されるような分野では比較的低い。大卒者の雇用だけでも 2 倍の差がついており、格差が再生産される構造が中小企業でより生まれやすいと言えます。

### P55～

中小企業の中でも業務のデジタル化に取り組んでいる、いわば意識の高い企業は非常に再訓練・能力開発に取り組んでいます。一方そうでない企業は人材投資にはるかに消極的です。したがってこのような側面でも格差が再生産され、時代の要求水準に対応して生き残ろうとする中小企業と衰退する企業と二分化が進んでいることが読み取れます。ドイツでも中小企業の廃業率が高いです。再訓練・能力開発を行っている企業でも参加した従業員の比率に関する最頻値は実は 50 パーセント。全体平均値は実は 51 パーセントです。100 パーセント参加している企業の比率もこれにほぼ等しい。つまり中小企業の中でも全員に投資している極めて積極的な企業と半分ぐらいに投資する企業、そして全く行わない企業に大きく分かれていることが見て取れます。

### P56～

実施した企業中でも、1 人当たり投資費用で最も多いのはゼロユーロです。やはり中小企業における再訓練・能力開発の質と内容には疑問符が付きます。一方で、1 人当たりの投資費用の平均値は 1300 ユーロ。1 人当たり 1 万ユーロ以上投資する企業も 2 パーセントありますので、徹底的にやる企業、まあまあやる企業、全くやらない企業に大きく分かります。これも企業規模間格差拡大の要因です。でもデジタルコンピテンシーに関しては、中心的なテーマとして扱っています。実施している企業がその重要性自体を認識されていることが分かります。

### P57～

## <参 考>ヒアリング調査

再訓練の一例ということで、紹介させていただきます。ドイツにおける再訓練、ランク・アンド・ファイルの再訓練では職業資格の変更というものが行われます。いわゆるリスキリングです。機械工から自動車メカトロニック工という事例がありましたので、それを見てみます。ご存じのとおり 2035 年以降、一切のガソリンエンジン車とディーゼルエンジン車の新車登録は行えないとする EU の方針を受け、ドイツは電気自動車への産業転換を進めてきたわけです。これに合わせて自動車関係の業務を提供する中小企業では、従来のエンジン車に対応した機械工を電気自動車やデジタル化・自動化技術にも対応できる自動車メカニック工に再訓練する必要が生じました。これを代表例として、職業資格の変更として具体的な仕組みを見たいと思います。

### P58～

この訓練の提供者は職業継続訓練会社 Berufsbildungswerk です。プロフィールを見ましたら、ドイツ労働総同盟が戦後に設立したものでした。つまり労組が運営する職業訓練機関ということです。ちなみにドイツ労働総同盟はドイツの産業労組の頂上機関で、ドイツの産業労組は所得の 2～3 パーセントを組合費として組合員から徴収しています。なので、ものすごい財政力です。昔はストライキの際のロックアウトの労働者を救うためにそれを使っていましたが、最近はストが少ないので、職業訓練に使っているようです。同ホームページによれば、国内 100 以上の拠点で被用者や求職者の再訓練を実施しています。ここでようやくエージェンシーが少し役に立ってしまっていて、この職業継続訓練会社が提供する再訓練プログラムはエージェンシーのホームページのクルスネットというデータベースでも検索可能なんです。再訓練プログラムの参加費は無料です。ここは参考になるのではないのでしょうか。

それから教育バウチャーというものがあります。これをエージェンシーが出すべきか出さないかを判断します。それを当該求職者が得ることができれば、再訓練中の生活費や必要交通費なども受給可能になります。したがって教育バウチャーを得て再訓練プログラム参加できれば安心して訓練を受けることができるという構造にはなっていますが、これも皮肉に付け加えますけども、ウルズラ・フォン・デア・ライエン氏が確か労働大臣だったときに、この教育バウチャーの支給額を半分に減らしました。ですから審査基準がだいぶ厳しくなっているようです。

### P59～

訓練期間ですが 28 カ月も行かなければなりません。つまり 2 年半です。初めての職業訓練の受講に費やした年数と同じぐらいですよ。しかしそれくらいやらないと再訓練はできないんです。したがってその間の訓練費が無料であるとか教育バウチャーを受けなければ参加はかなり厳しいということです。職業訓練に参加するは、そんなに簡単なことではなく、特に成功するような職業訓練は非常に要求水準が高いです。生活面での要求水準より高くなってしまいます。調べましたら今参加できるコースは 2023 年 10 月 4 日からのコースになりますので、2026 年まで暇のある人は参加してみたいかたがでしょう。私はしま

## <参 考>ヒアリング調査

せんけどね。

ただし参加には条件があります。自動車メカトロニック工は2003年に初めて導入されて、現在では3番目に人気のある職業訓練職種です。訓練分野も全部受講できるかといえば、全部はできません。乗用車・商用車・二輪車・システム高電圧技術・車体技術の5分野に分かれて、それぞれ異なる再訓練コースで、それぞれ約28カ月あります。全部は駄目ってことですね。無理です。全部やったときには多分、再就職できなくなります。

修了試験は一緒ですが、こちらは手工業会議所の試験を受けなければなりません。さきほどは商工会議所と言いました。ちなみに二つに分かれます。職業訓練でも商工会議所で試験を受けるタイプと手工業会議所で試験を受けるタイプの二つに分かれます。これは別に大した違いはなく、片方が職業訓練法の職種に、片方が手工業秩序の職業になっているので、それぞれ分かれてるだけです。実質的な違いはそれほどありません。デュアルシステム形式の訓練をやった後に、資格認定試験を受けるということで、認定証は先ほど申し上げた Gesellenbrief、つまり手工業秩序の下での専門労働者の修了資格が与えられるわけです。試験は第1部と第2部に分かれます。前者は上記5分野共通の教科内容です。いわゆるリオンですね。なんとその第1部が5時間もかかる試験を受けなければなりません。後者は各分野の2科目を選択する実技試験を受けなければなりません。実技試験で高い点数を取る人はほとんどいません。つまりかなり要求水準が高いです。したがって、本当に優秀な労働者はそういう限られた人たちなので、「ドイツの専門労働者」として知られるわけですが、全ての間人がそうではないのです。どのくらいの間人が非常に極めて優れた労働者か、確率的には3~5パーセントという感じです。他はみんな大学の成績でいくとCぐらいの成績で卒業します。Bが2割いるかいないかぐらいですね。そのくらい要求水準が高いです。だからそのくらい正確に知識を身に付けてるかどうか見られるということです。

参加条件も難しいと思いましたが、訓練参加試験に合格しなければならない。それから十分なドイツ語知識がなければ駄目。ここが問題で、移民の人たちはパラレル社会で生きています。つまり同一社会の中で移民第2世でも、まだドイツ語はほとんどできないのでケバブ屋を営む。ケバブ屋を経営しながら暮らしていく一族は、別にドイツの学校に通わなくても職業訓練を受けなくても、ケバブ屋さえ継続できれば生きていけます。そうするとその同一社会が再生産されるわけです。そうするとどうなるかというと、十分な独語知識なんか身に付かないわけです。そうするとこの職業訓練にも入れないわけです。そういう構造になっています。誰でも入れるわけではないのです。

### P60~

もっと困難だと思ったのは十分な技術知識がなければ駄目だということです。それから空間把握能力。これはかなりの数学教育を受けてないと無理です。それから手先の器用さですけど、さっき述べたとおり実技試験の要求水準の高さというのを考えると、簡単にエージェンシーからこれ受けたいと言っても、簡単には通してもらえない。誰でも受けられ

## <参 考>ヒアリング調査

る社会ではないのです。私が見た感じでは、受けられる人は優秀な人たちだけです。優秀ではなく受けられる職種は、本当に人気のない職種だけです。先ほど申し上げたような事務員教育でも大企業の有名なジーメンスのような企業、製造業事務職員の教育を受けられる者はほとんどいなくて、圧倒的 대부분はディスカウンターといわれる、いわゆる小売事務職員というものすごい人気のない職種の訓練を受けて、いわゆるブラック企業で働くこととなります。

ドイツは職業資格で優秀な労働者がいっぱいいるというイメージは捨てた方がいいです。本当に優れた人間だけがその訓練を受けることができるという、日本とそう変わらない構造が待ってるわけです。乗用車専門の自動車メカトロニック工と伝統的な自動車機械工の訓練内容の違いは追加的に車載インフォテインメントシステムを搭載・管理と最新の自動車故障診断機を使った検査業務、乗用車にかかるバスシステムの異常検出ですから、物理の知識が必要になります。それからハイブリッド自動車・EV 車の高電圧システムの検査、維持管理、稼働とか、その他非常に多くのことを習得しなければならない。そう簡単じゃないのです。

### P61～

もう一つの視点ですが、このようなメカトロニックのデジタル化の進展やインダストリー4.0 に対応するために統合的職業像は、どのように労働組合と使用者団体の間で合意されているのか。つまりどのようにデジタル化に対応した協約を作っていくか。これらに関する方針は、労使で一応決めるということになっています。これによってメカトロニックの再訓練にはデータ保護と IT セキュリティー、生産計画のデジタル化、受注記録・技術的な記録のデジタル化、知識マネジメントのデジタル化、さらにここはチームワーク 4.0 なんて言葉を使わないでもいいと思うのですが、要はオンラインでの共同の促進など、こういった分野に関する協定というのが新たに加えられました。

### P62～

このように再訓練の一環としての職業資格の変更に関わるプログラムに関しては、時代が要請する新技術に対応するものでも、産業労組の頂上機関であるドイツ労働総同盟が資金力と組織力を背景として運営される訓練機関で提供されています。またこの教育機関とエージェンシーが共同して効率的に再訓練を実施しようとしている状況も見えます。加えて、こうした再訓練システムのコンセプト作りについては、労使の社会的パートナーに基づく共同が行われているということも特徴です。こういう仕組みがドイツの調整的市場経済の一例の表現ではあるということは、私も一応認めるところです。ただ言い過ぎるべきではないとも思いますが。

### P63～

再訓練と能力開発は同じ言葉が使われていますが、次にマネージャーあるいはスペシャリストのそれに話を移します。ドイツの大企業における能力開発は、いわゆるエグゼンプツとそれ以外で全く異なる様相を見せます。いわゆるこのエグゼンプツといわれるグルー



## <参 考>ヒアリング調査

プは将来の経営人の人材プールを構成する企業内幹部候補として幅広い企業内特殊知識を内部労働市場における各種研修やジョブローテーション、昇進を通じて身に付けることが求められるわけです。当然、このような知識はマネジメントの仕事を行う上で不可欠です。加えて現在・将来の役職において、その都度求められる最新のいわゆるスキルや知識を企業外部での各種研修で習得すること。そして将来の経営陣としての仕事に備えて他企業に勤務する将来の幹部候補とも交流して、幅広い人間関係と情報網を構築する必要があります。

### P64～

歴史家がこの辺りの研究を 2010 年代前後に行ってまして、文脈としては米国のマネジメントの影響を受けたドイツの大企業が技術よりもマネジメントを重視するようになり、それに相ふさわしい人間を養成するようになったために能力開発が盛んになったということです。これによって技術的なスペシャリストよりも、企業全体、現代社会の変化の動態を見渡して、将来の成長戦略を描けるようなマネージャー、あるいは企業化的な能力を要するゼネラリストを重視するようになった結果、幹部候補の能力開発を再重視するようになった状況が描かれるわけですね。ここは私が他のドイツ学者と全く問題意識が合わないところで、大多数のドイツ関係論者はドイツ企業の能力開発に関してランク・アンド・ファイルのみに注目しています。私は企業内階層研修・企業内セミナー・外部の教育機関の三つに着目して、その実態をエグゼンプツに即して紹介したいと思います。

### P65～

日本の人事部と一緒に、結局、人事部の大きな役割は米国企業もドイツ企業も能力開発なわけです。極めてハイパフォーマンスワークシステムのように組織的に能力開発を行っているわけです。費用も大部分は企業負担です。事業所内外に大規模な研修所を持っています。日本の企業大学に通じるものがあります。やり方は OJT と Off-JT 両方です。特に入社時は先輩社員による OJT が非常に重要です。後には階層別研修が極めて重視されます。つまりドイツ企業は、外部で身に付けた既存の技能だけでは企業の戦略展開に対応できない、とよく言われます。入社間もなくは確かに職業を問われますが、入ってからは企業内特殊知識を身に付けなければ出世はできないと、はっきりどの企業でも言われます。この点では日本と全く同じです。

これもあまり知られていないので紹介しますけど、1970 年代以降は昇進の条件として、世界レベルのマネージャー、ドメスティックなマネージャーではなくいわゆるグローバルマネージャーになる条件というのがありました。頻繁なジョブローテーションを受け入れなければ駄目です。化学企業だと、例えばバイエル、エボニック、BASF などの企業では、2・2・1 規則というのがあります。これは何かというと、少なくとも二つの職業を経験し、少なくとも二つの事業分野を経験し、そして 1 回は外国の子会社のマネジメント職務を担わなければグローバルレベルのマネージャーにはなれないという規則が化学企業は存在します。なので上位に行くほど異なる分野の業務に、例えば R&D から生産やマーケティング、

## <参考>ヒアリング調査

人事に回されることも珍しくありません。特に理系では R&D だけではありません。生産も多いですが、多いのはマーケティングと人事。これは結構多いです。そういうのを引き受けなければ上位の役職にはいけないからです。したがって R&D だけの場合はどうなるかというと、スペシャリストと見なされて企業の上から 4 段目ぐらいまでのヒエラルキーしか登れません。意外とドイツはゼネラリスト優位なんです。

### P66～

時代が古く申し訳ないのですが、30 年前のものしか出せませんが、およそ考え方は変わりません。こういう感じです。大学新卒で入るとオリエンテーションがほとんどで、社内の仕組みがどうなってるのか、基礎的なことを学びます。特に理系は経営学を学ばないと技術だけで話をするような人がかなり多いので、現実的な起業人としての考えを認識させます。そして初期のマネージャー、工場長、係長、実験室長になると労働法、チーム作業などが大事になります。それから社内の監査や管理会計の仕組み。つまり、自らが率いる単位のマネジメントができなければ駄目なんです。

この構造は全然変わってません。この前 BASF で 3 月にインタビューをしたときに「あなたは技術分野の異なる工場で働くことができますか」と工場長に聞いたら、できると答えました。なぜできるかと言えば、大事なのは技術分野ではなく、マネジメントであると言われました。工場長に必要なのはマネジメント。説得して部下をモチベートする。この方は文系かと思いましたが、現実はそのようなものです。

初期のマネージャーから次は中間のシニアのマネージャーに近づいて課長になりますと、品質管理に関する情報はもちろんですが、言葉の選び方、コンフリクトや協力とか、部下の管理などが大事になってきます。そして世界観が大事になってきます。一体、世の中はどのように動いて、どのように企業を動かしていけばいいか。国際比較ではありますが、ものすごい文系なことをやらされることになるんです。そして揚げ句の果てに事業部長とか機能部門の長になると次はマスコミとの接し方、報道会見時のカメラの映り方やマナーなどが非常に重要になってきます。階層別研修見るとドイツはゼネラリストの社会だと感じますね。ランク・アンド・ファイルを見ますと技術があるように見えますが上を見ると全然そうではないです。

### P67～

あと 15 分になってきましたので急ぎます。もともとドイツ企業はジョブローテーションが経営者養成のやり方で採用されてました。これはバイエルの社長が残した伝記があって、それを読んで分かりましたが、上位のマネジメントの仕事が回ってくると、社長あるいはその直属の上司の取締役が回ってきて、「これからいろんな仕事を任せるがこなせますか」と聞かれるのですが、はいと言わなければ駄目です。要するに、それがトップになる昇進の条件になっていたそうです。一方で専門の教育機関を通じて体系的な経営者養成は戦前においては行われていた。例えば理科系の出身の経営者は、昔は多かったのですが財務諸表などの読む能力はほぼ OJT で身に付けたといわれています。

P68～

ところがこの状況は戦争に負けて変わりました。アメリカナイゼーション、アメリカを意識するようになりました。彼らがアメリカに行って何を考えたかといえば、アメリカがドイツに勝ったのは技術ではない、マネジメントであるということに気づきました。マネージャーを育てなければならないということで、ジーメンスの経営者がヴッパータール・サークルというのをつくりまして、ドイツを代表する有名企業の多くが加入してました。1972年まで100社。そういうサークルを作って経営者教育を含む各種の職業教育機関から教育サービスをネットワークで受けられる仕組みで整えたのです。各教育機関が提供する各種セミナーの3分の2は同サークルに加盟する企業から相互に派遣される経営者、マネージャー、スペシャリストが講師として登壇します。つまり各企業の暗黙知をお互いに交換し合うというネットワークが組まれてる。それが経営者の養成に最も有効であるといわれています。

P69～

具体的には、各企業が直面したさまざまな経営上、企業マネジメント上の問題について異なる企業に属する幹部候補や経営者との間に情報と経験を交換し合っただけで相異なる視点から問題の具体的な解決法を求めてディスカッションを行うという能力開発の方法が採られました。そうすると各企業の狭い視点にとらわれずに柔軟かつ実践的な思考力を養える。そしてより困難な課題の解決能力を有する経営者としての資質を身に付けることができた。加えて重要なことは、幹部候補同士の各企業の人的交流を早期から促して、将来のドイツ企業の経営者を結合する情報・協力ネットワークを早期に構築するという目的もあります。

P70～

ヴッパータール・サークルに属する教育機関以外に、人事担当責任者と人事スペシャリストの職能団体であるドイツ人的資源管理協会が経営者ネットワークに立脚した能力開発の職業教育機関として挙げられます。このように企業間が幅広く強固なネットワークを活用して産業全体で各企業の経営者を養成する体制が整えられているというところに、ドイツ企業の強みがあります。それはホールアンドソスキスが言うような調整的市場経済の一つの形態ではないかと考えてます。

P71～

ヴッパータール・サークルに2023年5月時点でどのぐらいの教育機関があるのか、あらためて調べて書き出してみたいです。大変でしたよ。資料を見れば分かるとおりに、ドイツ化学産業使用者連合が入っています。つまり使用者団体も入った教育機関となっています。それからバイエルが入ってる。バイエルも自らの職業教育のための機関を提供しています。なんです。さらには州の教育機関も並んでますよね。州もここに加わっているのです。

P72～

ドイツ保険業職業教育機構。今度は産業界の職業教育機構も加わっています。

P73～

## <参 考>ヒアリング調査

ドイツ鉄道の職業教育機関も加わって、他の企業に対しても教育を提供しています。それからいろんな職業機関があって、能力開発の手段に参加することができる仕組みになっています。

### P76～

それから業界団体では例えばドイツ機械振興協会。日本には機械振興協会ありますね。それからフォルクスワーゲンの企業内アカデミーも入っているわけです。このように非常に多くの教育機関があって、それを利用することができる。しかもその加盟企業はお互いに講師を送り合い、情報を共有することができます。

### P77～

先ほど挙げたバーデン・バーデン企業家会議は能力発明ということで紹介しますと、トップ経営者の経営者教育の調査に位置付けられます。1954年から定期的で開催され、これも産業横断的なネットワークです。

### P78～

BBUGのホームページに記載されていますが、各企業より厳選された各1名の40代前半が中心の経営者候補が年に2、3回の会議に3週間参加します。これも昔から変わっていません。そこでは各企業のトップによる講演が行われます。各企業をケースとして調達・販売、など各機能分野の現状を包括的にテーマ化した内容です。それに引き続きディスカッション、または会議になりますが、議事内容は秘密として一切残されません。企業トップの秘密会議的な性格を持ちます。こういうものが日本にあれば面白いと思います。もっとネットワーク化を強化したほうがいいです。

### P79～

この参加者は会議後にOB会をつくります。経営者になった後も同期生として定期的に会合を開きます。こういう発想はどこかの国とよく似てますね。こうしてみますとBBUGがドイツ系の経営者の内部の結束力と情報共有を促進する場としての役割を果たしていることがよくわかります。一方で、1990年代からドイツでは経営者の犯罪が多数起こります。企業スキャンダルですね。これは恐らく経営者同士の紐帯が強過ぎるので、ネットワーク組織を通じて均質なレベルの高い経営者が養成されると同時に、非常識な共有も行われやすくなっているのではないかと。つまり行動規範形成上の問題を生み出す温床になっている可能性を示していると考えています。

### P80～

創立以来、バーデン・バーデンは150回以上開催されています。外国での会議も300回以上開かれています。同窓生も生きている人だけでも3000名以上数えます。産業横断的なネットワークとしてはドイツ最大規模です。

### P81～

現時点で製造業・商業・物流・デジタル産業・マスコミ・金融保険業・大手コンサルに属するドイツの中心的な企業約120社が運営母体になっており、能力開発上の機会を提供

## <参考>ヒアリング調査

しています。ジーメンスは首謀者です。その他、デロワット、アクセンチュア、モルガン・スタンレーなどいわゆるグローバル企業が多い。ドイツ企業だけではなくて、グローバル企業が結構加わっているというところが特徴です。

BNP パリバも入っています。こういった名門企業がお互いにつるんでいるわけです。経営者同士がつるんで、お互いに知り合ってるわけです。これだと経営者同士の情報共有も行われやすいし、もっと言うと経営者同士の移動も起こってます。

### P82、83～

秘密会議なのでなかなか情報がないのですが、どういうことが過去において話し合われたかの一例としては、ジーメンスの外国子会社の運営という講演が行われました。これによればジーメンスは米国事業経営戦略上、非常に重要な存在と位置付けではあるものの、本社のマネジメントスタイルへの米国社員の反発や人的支援管理の違いからくる問題、ドイツ企業はマーケティングが未発達なので市場浸透がうまくいかないなど、ありとあらゆる米国進出に関する問題点が指摘されています。それを様々なドイツの企業が講演を通じて共有することになります。講演内容というのは、当時、対米進出を強化していたドイツ企業の経営者に非常に重要な示唆を与えるものだったということが出来ます。

### P84～

ここでジーメンスの企業内研修についてざっくりと説明します。社内アカデミーがありますと。先ほど述べたヴッパータールグループや BBUG に加えて、階層別研修がセミナーとして行われます。

### P85、86～

全員が同じ合宿所に泊まり社員としての一体感を高めて、相互に密な意見交換が行われます。拘束時間は毎日9時から13時と15時から18時と長くて、週に1度は午後が自由時間に充てられます。それ以外の時間は全てセミナーに充てられます。ジーメンスセミナーは、セミナー1, 2, などいくつかに分けられますが、このような若手のマネージャー、少し上の年齢のマネージャー、少数の選ばれた者が参加し、社内の各機能部門の問題点を話し合います。問題点を解決するための手段を考えます。セミナー2の参加者は2年ごとにOBセミナーが開催されて、能力開発と人材の相互交流が継続されます。企業内同窓会がつくられているということです。

### P87～

最後にジーメンストップマネジメントコース。経営陣候補とされる最上層のマネージャー350名が参加します。2017年のインタビューで聞きましたが、これはジーメンス全社の従業員の2パーセントを構成する上層マネージャー2500人のうちからさらに厳選されたエリートグループ、つまり部長あるいは経営陣候補の人たちだけが参加することができます。さっと聞いただけなので次のインタビューでもっと聞きたいと思いますがここでは最新の知識、企業社会の傾向、対人・紛争解決スキル、国際的な行動規範などを中心的なテーマとして全社的なマネージャーとしての能力を養うための極めて要求水準の高い、英語での

## <参 考>ヒアリング調査

各種セミナーが構成されています。

### P89～

このように非常に企業内でものお金をかけてインテンシブルなセミナーが行われていきます。このようにドイツの企業が企業横断的に経営者・幹部候補養成が極めて協調的に行われると同時に、企業内部においても極めて組織的な経営者・幹部候補養成が行われています。要するに日本の大企業における能力開発主義を地でいくような、もっと上回るような少なくともハイパフォーマンスワークシステムを、さらに思い切った言い方をすればメンバーシップ型雇用と本質的に変わらないような長期的雇用と、それを前提とする内部労働市場における組織的な人材養成に基づいた企業トップの養成が行われているということです。そして能力開発の過程では、合宿所での共通の思い出とか同期のつながりを大事にする日本の大企業の企業人であれば理解しやすいような組織内の価値観が根付いています。これは将来幹部になっても、企業内での人的ネットワークの活用こそがキャリアの成功につながるという、企業内に蓄積された経験則により支えられていると考えられます。

### P93～

以上、駆け足でしたが、本テーマについて包括的にマクロからミクロの視点を活用して、できるだけ現実的に描き出すことを試みました。主要な含意は、何度も述べましたが、政府が主導するような就労支援は対費用効果の側面から見ても全く失敗しているということ。これはどこの国でも同じだと思います。一方で、大企業は企業間の横のネットワークを活用し、極めて有効かつ効率的に官部候補・経営陣候補の養成を行っています。これは個々の企業のエゴを超えて、一国での企業全体で優れた管理職や経営陣を生み出そうとする態度に基づいています。

### P94～

いわゆるランク・アンド・ファイルに対する再訓練は、産業労組と使用者団体が協力して、社会的パートナーシップに基づいて共通のコンセプトを形成しながら各職業に関する知識を蓄積しています。中間団体として労働組合は非常に大きな役割を果たしていることは否定できないと思います。集団的な側面においては、国よりも企業間の独特な紐帯の利用、そして産業労組と使用者団体、商工会議所や手工業会議所とか結び付いて、人材育成を産業横断的に行うところに強みがあると思っています。大企業はと組織的に官部候補に対して人材育成投資を行い、その容態はむしろ日本企業に独特させるメンバーシップ型に近いような印象を受けます。

### P95～

そして国による就労支援へのコネというネットワーク。この中に、もちろん労組・各種業界・職業団体・同窓生会・企業同期のOB会などの中間団体はかなり強く作用しています。コネを活用できればより良い就職機会をつかむことができるということです。就労支援や人材育成の観点から見ると、ドイツは複層的なネットワークから構成される典型的な集団主義社会であると言えます。私はこれをカルテル社会と呼んでいます。カルテルに入らな

## <参 考>ヒアリング調査

ければ何もできないし、私自身もカルテルの紐帯を活用しなければ絶対にインタビューの予定を取ることはできません。つまり企業内部の企業内特殊知識を含めた能力開発への積極的な参加と個別企業を超えた社会内部に繁殖するネットワークをうまく活用できる人材こそがより良いキャリア機会を得られる社会なのです。

### P96～

もし日本がドイツから学べることがあるとすれば、それは自主的に形成される中間団体同士の結合から、企業内の強力な人間関係に至るまで、社会内における強弱を問わない紐帯をより一層、複層的に構築して、よく情報共有をし、時代の要請する最新のスキルや知識を集団主義的に身に付けることだと思います。そのためには国に体制づくりを任せるのではなくて、各個人が例えば卒業学校や県人会のネットワークを活用してさまざまなレベルの人間関係を築き上げる努力をしなければなりません。各企業は個別企業の利害を超えて産業横断的に人材を行う体制を築くことが求められます。企業の大小を問わず、労使の社会的パートナーが平等な立場で将来戦略に関する議論を行うことも重要です。このような各主体の積極的な社会参加が前提にあるかと思います。どうにか4時30分で終わることができました。ありがとうございます。

---

<sup>i</sup> ミニジョブとは給与額や、労働日数に予め制限が設けられている雇用形態であり、以下のような二つの形態がある。

#### <450 ユーロミニジョブ>

文字通り、月額給与額が450ユーロ以下で就労する。この範囲において週に何時間働くかは問われない。年間を通して従事する場合は5,400ユーロが上限となる。

#### <短期ミニジョブ>

年間に最長3カ月、または累計70日間の勤労日が許可される。450ユーロミニジョブと異なり給与額に上限がない。

<sup>ii</sup> ドイツ語で「職業、専門職、仕事」