

### 3. 人事・賃金戦略

## 日本型雇用システムの本質とは何か



高橋伸夫...たかはし のぶお

東京大学大学院経済学研究科 教授

1

### 成果主義への疑問

わたしの知っている限り、何社もの企業が成果主義を導入した後、かなり早い時点で失敗したと判断している。その理由はいたって簡単だ。いざ成果主義を導入してみると、一番成果を上げたはずの人間が、実は社内評価のあまり高くない人だったりして、みんな不思議な違和感に襲われるのだ。

そもそも成果主義をはじめとする「新しい」人事システムは、それぞれの企業の現状やシステム、問題点をきちんと理解したうえで提案されたものなのだろうか。かつて、あるコンサルタント会社と一緒に仕事をした際、彼らはクライアント企業の会議室に閉じこもり、現場をみることもよりも経営者側と話をすることばかりに一生懸命だった。わたしが「現場もみないで新しい制度やシステムを提案できるのですか」と聞くと、彼らは平然と答えた。

「この会社の現状がどうなっているかなんて、今回の仕事には関係がないですよ。だって、クライアントは我々のシステムを導入したくって、我が社を指名してきたのだし、そもそも我が社はこのシステムが売りなのですから」

悪いのはコンサルタント会社ではないのかも知れない。自分の会社の現状や問題点を理解し

ようともせずに、成果主義のようなシステムを最初から名指しして導入しようとしている経営者側にも重大な責任がある。

わたしはいまだに成果主義と能力主義の違いがよく分からないが、そもそもこうした考え方が新しいものなのかどうかも疑ってみる必要がある。実は、能力主義なるものは昔から主張されていたのである。少なくとも旧日経連（現在の日本経団連）は1969年に『能力主義管理』というタイトルの本を出版していた。しかし同書は絶版になり、結果的には普及しなかった（2001年に復刻）。これは30年も前の歴史的な事実なのである。さらに、わたしの記憶では1980年代後半の円高不況のころにも、再度、能力主義が脚光を浴びた時期があった。その当時、某都市銀行が、絶対基準で能力評価を始めたと言い、そんなことができるのかと、その銀行の人事担当者の講演に、他の企業の人事担当者が押しかけた。ところが、多くの人が「なーんだ、そんなことならうちでもとっくにやっているのに…」とがっかりして帰ってきたという話もあった。

2

### 「次の仕事の内容」で報いるシステムを！

絶対基準で能力評価をしてみせるなどと大見

得を切る必要がどこにあるのだろうか。日本企業はよく「年功的」と批判されるが、年功的というのはマクロ経済のデータでみた場合の年齢別生活費保障給型の賃金カーブの形状を指しているのにすぎない。まさに「年功ベース」を指しているだけなのである。実際には、成果だ、業績だ、と騒がなくても、差なんかとっくの昔から付いているのではないか。大学卒ばかりのホワイトカラーの職場でも、40歳台になると部長、課長もいる一方で、まだ係長もヒラもいる。しかも20歳台のかなり早い段階から差が付き始める。確かに、20歳台では、ほぼ同時期にヒラからリーダー、主任、係長といったポストに昇進する。ところが、一例を挙げると、同じ「係長」でも、エリートコースの係長と、そうではない係長のポストがあるというように、同じ職位・給与だとはいっても、仕事の内容がまるで違う。当然、仕事の内容が違えば、そこから生まれてくる成果にも違いが生じ、その後の進路も仕事の内容にも大きな差が付いてくることになる。

日本型の雇用システムの本質とは何か？わたしの暫定的な結論は、給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いるシステムということである。その仕事の成果の評価によって、さらにその後の仕事の内容が決まってくる。そして重要なことは、こうした評価の基になっている仕事の内容自体に、どんどんと差が付いてくるために、多くの場合、それに引きずられる格好で、昇進・昇格・昇給のスピードでも、加速度的に差が開いてくるということである。これは、正確な意味での年功序列ではない。あくまでもカッコ付きの「年功制」、日本型の「年功制」なのである。

しかも意外かもしれないが、年功ベースゆえ、目にみえる同期のライバルとの競争は激烈になる。

こんな話がある。

かつて年功序列的と揶揄された会社に、同期で優秀な新入社員が2人入社してきた。数年たっ

たとき、理由はよく分からないのだが、月給で数百円差が付いていることに気が付いた2人は、一方は自分のほうが評価されていると張り切り、他方はいいつには負けられないと頑張った。結局、数百円の差とはいえ、年功制ゆえ、この差が付いたままで、2人は出世街道をばく進し、同時に取締役まで駆け上がったところで、ようやく給料が同じになった。

つまり、「年功制」は厳しいシステムでもあるのだ。もし賃金水準が仕事の量と質だけで決まるものであるならば、働いた分だけもらえば済む話である。しかし、賃金水準が年功ベースで上昇していくとそうはいかない。今度は給料に見合った分は働いてもらわねば、という心理的圧力が生まれる。それができなかった人は、より重要な仕事からは遠ざけられていくことになる。

### 3 人は金のためのみに働くにあらず

「そんなことはない。雇用は流動化しつつあり、より給与の高い仕事を求めて人材が移動するようになったのだ」という人もいるだろう。しかし、これも怪しい。なぜなら、ヘッドハンティング会社の担当者に聞くと、転職希望者は必ずといっていいほど、より高い給与を条件として挙げるが、再就職先をみると、それほど給与水準が上がっているわけではない。どうも、会社を替わりたいと思う理由は、人間関係上のトラブルや社会的ステータスの問題などらしいが、それらを理由に挙げてしまっただけで再就職に差し支えるので、とりあえず無難なところで金銭を理由に挙げている人が多いのではないだろうかという。

実際、バブル期にはどの企業も人手不足となり、大量の新卒採用と中途採用を行ったが、その際に中途採用で会社を替わった人は、より大きな会社、より知名度の高い会社、より一流の

会社を目指したのである。それでは、なぜ社会的ステータスのより高い会社を目指したのだろうか。わたしがインタビューした範囲でいえば、バブル期に転職に成功した人は、自分が大学を卒業したころは就職が厳しく、希望した一流企業には就職できなかった人たちばかりだった。だから、転職前は自分の会社にコンプレックスがあり、さらに胸を張って働ける会社を求めて、バブル期に転職したのだ。大学を卒業して10年近くかかって、ようやく学生時代の望みをかなえたのである。だからもう転職はしないだろう。

かくして、日本では労働市場においてさえ、「労働者」もまた給料の額ではなく（もちろん、生活していけないような低賃金では困るのだが）、仕事の内容を望んでいるように思える。そして、そのことを社内的に一番近い形でかなえてきたのが、年功ベースで生活費を保障したうえで、仕事の内容でこたえようとしてきた日本型の「年功制」だったのである。経済的なパフォーマンスで考えるならば、「業績」「成果」に対して、即物的な分け前として金銭で報いるシステムよりも、「次の仕事の内容」で報いるシステムのほうが、はるかに人件費的には安上がりには違いない。そのうえ、動機づけの面でも優れている。なぜなら、人は金のために仕事をするのではなく、面白いから仕事をするのだ。

#### 4 金銭的報酬のインパクトの強さに感わされるな

心理学者デシの実験は興味深い (Deci, 1975)。実験室に学生を1人だけ入れてパズルを解かせるといふ実験を行った。パズルは学生でも十分面白いもので、1時間のセッションを何回か行うというものだった。なお、各セッションにおける中間点で8分ほど時間を取り、実験者は実験の準備のためにと称して部屋を離れることとした。ただし、実験室には灰皿や最近の雑誌等が用意され、学生には好きなことをしてい

もいいから実験室は出ないようにさせている。ここで注目するのは、この自由時間の8分間に、被験者である学生が何をするかである。

そこで実験の途中に、一部の学生に対し、解いたパズルの個数に応じて1個当たり1ドルの報酬を支払ってみた。すると驚いたことに、無報酬のまま実験を続けた学生のほうが、自由時間にパズルを解いていた時間が長かったのである。実験はこのほかのパターンでも行われたが、結果は同じだった。すなわち、金銭的報酬をもらおうと、本来面白いはずのパズルであっても、自由時間を休憩するようになることが分かった。

こうしてデシは内発的動機づけの議論を体系化することになる。内発的に動機づけられた活動とは、当該活動以外には明白な報酬がないような活動のことである。外的には何も報酬がないのに、その人がその活動自体から喜びを引き出しているようなとき、そう呼ばれる。実際、パズルを解くのはそれ自体が面白い作業であり（普通なら遊び）、通常はお金をもらってするようなことではない。

ところが、モチベーション（動機づけ）の理論として教科書によく登場するのは、実は、金銭的な報酬を中心とする外的報酬による理論である。これは期待理論と呼ばれる理論を基礎にしたものであり、分かりやすくいえば、馬の鼻面にニンジンをつら下げて、食いたかったら走ってみようという理論である。

その原型は1930年代の研究にまで遡るといわれるが、現在のようなワーク・モチベーションの理論として比較的完成された形にまとめたのは、ブルームの『仕事とモチベーション』(Vroom, 1964) である。ところが多くの研究者が見落としているが、実は当のブルーム自身が、その第8章で、広範な調査研究のサーベイの結果、それらの調査研究が、職務のパフォーマンスが目的達成の手段であるばかりでなく、目的そのものでもあるとしていたのである。つまり、個人は外的報酬とは無関係に、高いパフォーマ

ンスからは満足を引き出し、低いパフォーマンスからは不満足を引き出すことを示唆しているとしたのである。確かに、高いパフォーマンスを上げることはそれ自体が楽しい。子どものころを思い出してみればよい。だれだって、テストで100点を取れば、うれしかったはずである。100点を取ったから、それで親から「報奨金」がもらえるなんていうことがなくとも…。

それでは、なぜ外的報酬による動機づけ理論をまだ捨てられずにいるのだろうか。それは、金銭的報酬のインパクトがあまりにも強いからである。わたし流に言えば、本来は「仕事それ自体が報酬」状態で、パズル解きのケースと同様に、もともと仕事と満足はくっついているはずのものである。ところが、そこに金銭的報酬が投げ込まれると、金銭的報酬が仕事と満足の間を割り込んで両者を引き離し、満足を報酬の後に追いやって「仕事 報酬 満足」と分離させてしまう効果がある。

金銭的報酬による動機づけという迷信（じゅばく）の呪縛から抜け出さない限り、本当のことはみえてこないのだ。

## 5 半世紀前の予言？

『日本企業の生産性は、それと同等の米国企業と比べて低い。それは日本企業の雇用が終身的であるため、規模と費用の点で固定した非常に大きな労働力を維持しなければならないからである。非能率的な従業員を会社から除くことは非常に困難で、管理階層または現場で不適当と証明された人たちのために害のない地位を見つけ出すことになる。しかも、少なくとも欧米流の着実かつ効果的な生産に対する主なインセンティブは取り去られている。また、生産における誤りや失敗の責任を特定の個人に帰することを習慣的に回避するために、米国では考えられないような品質管理上の問題が発生している。

上記の文章は、パブル崩壊後の日本で声高に主張されている終身雇用や年功賃金に対する否定的な評価を要約しているようにみえるかもしれない。しかし実は、この主張は、いまから半世紀近くも前に書かれていたものだ、と聞いたら驚くに違いない。しかも、これは予言でもなんでもない。これはアベグレンの書いた有名な『日本の経営』（Abegglen, 1958）に書かれていた内容だったのである。その第7章「日本の工場における生産性」では、このように生産性に関連した終身雇用や年功賃金に対する否定的な見解が述べられていたのだ。

ところがこの評価は、1950～60年代の高度成長期を挟んで劇的に転換する。日本経済の高度成長を目の当たりにすると、生産性に関するこの否定的な見解は、アベグレンがその新版として『日本の経営から何を学ぶか』（Abegglen, 1973）を著した際には、章ごと完全に削除されることになる。この新版は、旧版を第2部とした3部構成で出版されたが、その際、旧版第7章は章ごと完全に削除されたのだ。

そして、こともあろうに、新たに付加した第1部「70年代における日本の終身雇用制」では、「日本の終身雇用制が非常に大きな強みをもっているにもかかわらず、それは非能率的であり、実際にはうまく働かないと西欧では一般的にみられている」ために西欧中心主義に陥りやすいのだと、見解を180度転換してしまう。

また、評価は次のように続く。まず年功賃金であるために、学卒者を多数採用する成長企業は人件費を引き下げると同時に最新の技術教育を受けた人材を確保できる、一方で学卒者は終身雇用のため、慎重に成長企業を選択するようになる、成長企業には有利なシステムになっている。さらに終身雇用と企業別組合のおかげで、日本企業は労使関係に破滅的なダメージを与えることなく、企業内の配置転換によって、急速に技術革新を導入できたと指摘している。

こうした評価の逆転の歴史はまた繰り返され

るのであろう。そして、評価自体が二転三転するなかでも、アベグレンをはじめとする研究者たちの描いてきた日本企業、特に大企業の姿が、現在に至るまでの半世紀の間、ほとんど変わっていないという驚くべき事実の重さを冷静に受け止めるべきである。

「成長企業に向いているとはいっても、終身雇用なんて現実的ではない」というなかれ。実はアベグレンは「終身雇用」(lifetime employment)とは書いていない。『日本の経営』のなかでは一貫して「終身コミットメント」(lifetime commitment)と書いていたのである。高い移動率を望ましいものとする米国社会とは対照的に、日本の場合、終身コミットメントとは、雇い主は従業員の解雇や一時解雇をしようとなし、また従業員も辞めようとなし、ということを指している。実態から考えても、終身雇用

というよりもこちらのほうが正確だと思われる。

1980年代に入ると、米国の政治学者アクセルロッドが、終身コミットメントのような要因が存在するところでは、戦争のような極端な敵対状況にあってさえ、敵同士の間で協調関係が生まれ、維持されるのだと主張し始めた (Axelrod, 1984)。詳しくは拙著『日本企業の意味決定原理』(1997)に譲るが、終身コミットメントの存在は、組織内で協調行動を生み出し、まさに共に繁栄する共存共栄、共生の道を指し示すのである。経済的苦境に陥ると、現場から遠い経営者ほど、ついつい安易に「切る論理」を探し始める。成果主義も底に流れるものは「切る論理」であろう。しかし、いまからでも遅くはない。終身コミットメントを大切に、仕事の面白さを生かすような人事制度を再構築すべきなのである。

【参考文献】

- Abegglen, James C. (1958) “*The Japanese Factory : Aspects of Its Social Organization*” Free Press, Glencoe, . (占部都美監訳 『日本の経営』ダイヤモンド社 1958年)
- Abegglen, James C. (1973) “*Management and Worker : The Japanese Solution*” Sophia University in cooperation with Kodansha International, Tokyo. (占部都美監訳 『日本の経営から何を学ぶか』ダイヤモンド社 1973年)
- Axelrod, Robert (1984) “*The Evolution of Cooperation*” Basic Books, New York. (松田裕之訳 『つきあひ方の科学』H B J 出版局 1987年, ミネルヴァ書房 21世紀ライブラリー版 1998年)
- Deci, Edward L. (1975) “*Intrinsic Motivation*” Plenum Press, New York. (安藤延男・石田梅男訳 『内発的動機づけ』誠信書房 1980年)
- 日経連能力主義管理研究会 『能力主義管理 その理論と実践』日経連出版部 1969年, 新装復刻版 2001年
- 高橋伸夫 『日本企業の意味決定原理』東京大学出版会 1997年
- Vroom, Victor H. (1964) “*Work and Motivation*” John Wiley & Sons, New York. Reissued 1995 by Jossey-Bass, San Francisco. (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳 『仕事とモチベーション』千倉書房 1982年)

<執筆者プロフィール>

高橋伸夫...たかはし のぶあ...

1957年北海道生まれ。小樽商科大学卒業後、筑波大学大学院社会工学研究科専攻に進む。学術博士 (筑波大学)。東北大学経済学部助教授、東京

大学教養学部助教授、東京大学経済学部助教授を経て現職。著書に『ぬるま湯の経営の研究』、『日本企業の意味決定原理』、『できる社員は「やり過ぎず」』、編著に『超企業・組織論』ほか。