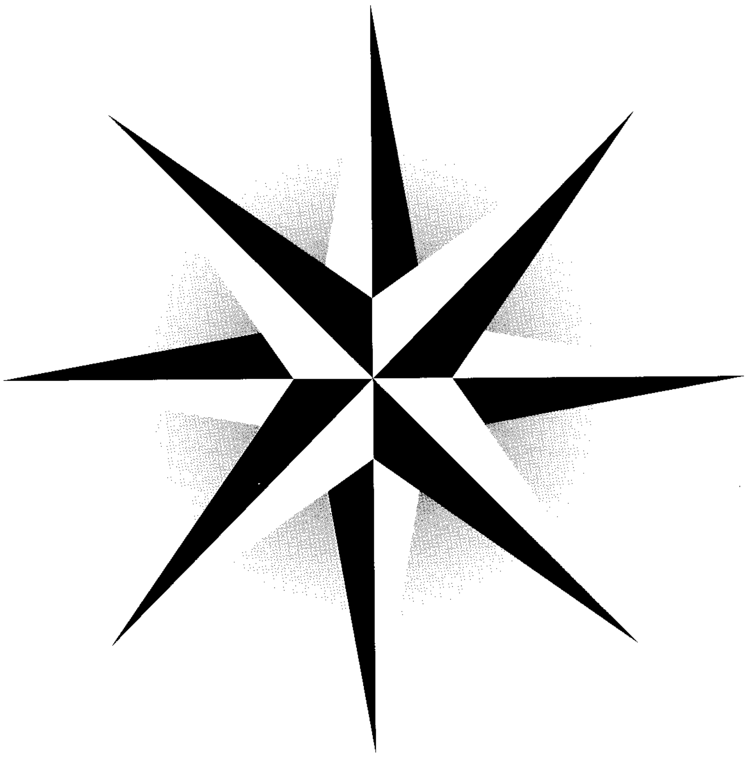
昭和27年6月9日第三種郵便物認可　平成14年12月20日印刷　平成15年1月1日発行　第53巻　1月号（隔月1回1日発行　通巻547号）

UIゼンセン同盟中央機関誌

2003 1

UIゼンセンコンパス



2003年政策フォーラムから

■賃金の成果主義をどう考えるか

東京大学大学院経済学研究科　高橋　伸夫 教授

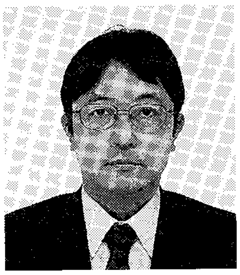
■微笑みの国よ永遠に

―タイでの大使館勤務を終えて―

■2002年度統一賃闘配分結果

■2002年度労働時間実態・制度調査結果

賃金の成果主義をどう考えるか
―経営を再生させる人事システムとは―



東京大学大学院
経済学研究科　教授
高橋　伸夫

1. 成果主義の実像

ある大手企業であった本当のお話

それほど昔のお話ではありません。日本中が沸き立ったバブルも、崩壊してしまうと日本中がしおれたようになり、あんなに勢いのあった某社も業績はすっかり落ち込み、リストラを考えなくてはならなくなりました。そこで、一計を案じた会社の首脳は、社内の各部署に点在していたいわゆる「窓際族」を集めて、新しく第二営業部を作りました。会社側の思惑としては、できれば指名解雇のようなことはしたくないので、その第二営業部を丸ごと切り離してリストラしてしまおうと考えたわけです。ところが、それぞれの部署で窓際族扱いされて意気消沈していた人々は、同じような境遇の人間ばかりが第二営業部に集められたために次第に元気を取り戻します。だんだん活気が出てきて、第二営業部の業績は向上して、なかなか立派な数字を残すようになってしまいました。それで人事部は困ります。彼らをリストラすることが難しくなってしまったからです。

多少、物語風にアレンジしているが、これは作り話ではない。しかももっと興味深いことに、この話を酒飲み話で企業の人に聞かせると、みなさんから「あるある」という反応が返ってくるのである。もし本当にそうだとすると、この物語から論理的に、ある重要な二つの命題を導き出すことができる。すなわち、

①会社が人を辞めさせようとする理由は、その人の業績が悪いからではない。

もし業績の悪かったことがリストラ理由だったなら、業績が上がってきた第二営業部はもうリストラの対象ではなくなっているはずだ。ところが、それでも第二営業部をリストラしたいという気持ちには変わりがなかったのである。つまり、辞めさせたいという理由は業績ではなく、もっと他のところにあったことになる。にもかかわらず、

②業績の良い人をクビにすることは出来ない。

この二つの命題は、使われる側にだけ当てはまるものではない。実際、敏腕社長が高業績をあげているうちは、従業員も文句を言いながらもついて行ったが、業績が落ちた途端、造反にあって社長を解任されたなどという話は、よくマスコミにも登場する。つまり、高業績はリスク・ヘッジにはなるが、それが社内評価の向上には必ずしも直結しない。

このことが論理的に区別して理解できれば、1990年代後半から日本企業に怒涛のように押し寄せてきた成果主義の正体が見えてくる。これは切る側の論理としてはまことに便利で、成果が低いときにはリストラや賃金カットの裏づけ証拠になる。しかし、仮に成果が上がったとしても、リストラこそ逃れられるだろうが、それが評価に直結するなどとは思わない方がいい。成果と評価は別ものだからである。

成果主義のもたらす違和感

華々しく成果主義を導入した先進企業の人事の人から、調査データを見てコメントをして欲しいという依頼があった。旧知の仲なので気楽に引受け、データを見ながら説明を聞いていたのだが、しばらく聞いていて、不審に思い質問してみた。

「ひょっとして、成果主義をやめたいと思っているんじゃないですか？」

一瞬、間があいて返事が返ってきた。

「そうなんですよ。」

1990年代の長い日本経済の低迷のために、日本の企業は自信がない。人事考課一つをとっても自信がない。だからコンサルタントを入れたり、自分で勉強したりして、今流行りの成果主義を導入してみたのである。しかし、実はこの会社だけではなく、私の知っている限り、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。成果主義を導入して、いざ評価が始まると、みんな不思議な違和感に襲われるのだ。一番成果をあげたはずの人間が、実は社内評価のあまり高くない人だったのである。あんな奴を取り立てるために成果主義を導入したのかと怒る人まで出てくる始末である。しかし、あれだけ自分達が大騒ぎして導入したのに、いまさらやめて元に戻すとは言えない。せめて、新しい別の名前のシステムに変えたことにしないと……。

この裏話を聞いて、なーんだ、うちだけではなかったのだとホッとする会社の人は多いはずである。そういわれてみれば、21世紀に入ってから目にする成果主義を巡る新聞報道も腑に落ちるのではないだろうか。本当は、どこの会社も元のシステムに戻したいのだ。もっと自分たちのしてきたことに自信をもたないと。

私はいまだに成果主義と能力主義の違いがよくわからないが、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。なぜなら、実は、能力主義なるものは昔から主張されていたからである。少なくとも旧日経連が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年に復刻されている）。これは30年も前の歴史的な事実なのである。つまり、結局、日本企業は能力主義を選択しなかった。あるいは、一度は採用したかもしれないが捨てたのである。

私の記憶では1980年代後半の円高不況の頃にも、再度、能力主義が脚光を浴びた時期があった。どうも能力主義は不況が好きらしい。その当時、某都市銀行が、絶対基準で能力評価を始めたと公言し、そんなことができるものなのかと、そこ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ことがある。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行った。そもそも常識的に考えても、営業部門以外の部署で個人の業績や成果を定義することは至難の業であろう。しかも、同じ働きをしていても、調子のいい部門に行けば自分の業績も上がるが、調子の悪い部門にでも行こうものなら、どんなに頑張ったって自分の業績まで下がってしまうという理不尽な現象も発生する。目標管理的な手法に至っては、一般の用語法の範囲でさえ「業績」や「成果」と呼ぶことに抵抗を感じるはずだ。

そしてもっと重要なことは、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ではないということなのである。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、現場を見ること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。私が「現場も見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、クライアントはわれわれのシステムを導入したくって、われわれの会社を指名してきたのだし、そもそもわれわれの会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しれない。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。

間違いなく、今、しなくてはならない作業は、自分たちの会社の現状と問題点の分析のはずである。しかも、ステレオタイプの俗論をまくし立てるのではなく、冷静な視点で分析する必要がある。なぜなら、日本型の人事システムに対する理解は、あまりにも現場の感覚から乖離した俗論が支配しているからである。自分の会社を分析する前に、まずは、視点と頭を柔らかくリフレッシュする必要がある。日本型の人事システムの核心とは一体何なのか。それを順次解きほぐしていこう。

2. 年俸制の胡散臭さ

年俸制から年功制へと進化！

私を取材に来たある新聞社の取材班が、取材を終えてテープ・レコーダーを止めてから、ちょっと軽くお食事でもどうですかと言いながら、こんな話を切り出した。

「さっき先生が言っていた年俸制の話なんですけど、実は、うちの会社って年俸制なんですよ。うちの会社は、この分野では後発組だったんで、設立当初には、色々な所から人を引き抜いてきて、いわば中途採用者だけで会社を立ち上げたわけです。当然、勤続年数も関係なかったし、年功制なんてとりようもなかった。だから、一人一人の能力と仕事に見合った賃金を支払うということで、年俸制が導入されたわけです。ところが、私もそうなんですけど、新卒の新入社員が採用されるようになって、それがだんだんと一人前に育ってくると、われわれのような生え抜きの社員の給料は、形式的には今でも年俸制なんですが、限りなく年功賃金に近くなっているんです。」

これを「後退」「退化」だと思う人は頭が固すぎる。会社の事業が軌道に乗って、自前で新卒の新入社員を定期採用できるようになり、きちんと自前で人材を育てることができるようになると（これ自体が新しい会社にとってはエポック・メーキングな出来事なのだが）、社員の「品質管理」ができるようになってくるので、同期入社組の間では同期意識と同期のおぼろげながらの平均像が芽生え、それを基準にして自分のポジショニングを考えるようになるのである。このシステムがうまく機能するようになると、会社は自力で成長を続けることが可能になるのだが、もちろん、放っておいてはそうなるわけもない。企業側（というより先輩社員）の努力と工夫が必要になる。多くの日本の大企業ではそのことに多大な労力を割くことを暗黙のうちに是認してきており、そのおかげで大企業に成長してこられたのである。その辺の詳しい事情と理由は、拙著『できる社員は「やり過ごす」』（高橋, 1996）を読んでみてほしい。

だから、自前で人を育てられない、あるいはまだ育っていない新興企業の経営者達は年俸制に大賛成なのである。というより、年功制は採用したくてもできない夢の制度なのだ。いつまでも自前で人を育てることのできない会社やそうした努力すら放棄している会社に将来性のないことは常識の範囲内でわかることであろう。とすれば、こうした新興企業も生き残って順調に成長を遂げれば、いずれは実質的な年俸制からは乖離せざるをえないはずである。そのことはそれほど遠くない将来に時間が証明してくれるだろう。もっとも、そんなことにも気づかぬ様では、その経営者の会社にはあまり時間が残されていないが……。

こんな経営者は言語道断

1990年代半ばから盛んになった年俸制の導入。私は、形式的ではなく、実質的に年俸制を導入している会社には二つのタイプがあると考えている（かなり乱暴だが）。

①誕生してまだ間もなく、中途採用の社員が主力で、生え抜きの社員が育ってきていない新興企業。

②会社の経営状態が危なく、昇給の原資がないか、もしくは賃金カットも必要となるような状態にある会社。

①は既にふれた。問題は②のケースである。はっき

り言って、こんな状態で年俸制を導入する経営者は言語道断であろう。この場合、経営者は昇給の原資が足りなくなりそうだと気がつくと、まず年俸制を導入して、最初の年は過半数の社員の給料を上げてやるのである（みんな昇給してしまうと、昇給した人も面白くないので、一部は給料を減額してやるのがコツ）。そうすると大多数の社員は年俸制導入に対して悪い感じはもたない。そして、年俸制導入が受け入れられたその次の年、年俸を大幅に下げてしまうのである。そして個々の社員にこう説明する。

「給料が下がったのはお前の働きが悪いからで、すべての責任は社員本人にある。」

そんな馬鹿な話ってあるだろうか。確かにこの時期、会社の調子が悪いことはわかる。しかし、昨今の調子の悪さは、バブル期の無理な不動産投資のツケや間違った経営戦略、あるいは経営者の無策のせいだろう。百歩譲っても、日本経済の調子の悪さが原因のはずで、個々の社員のせいであるはずがない。

経営者はまず自らの経営責任をはっきりさせるべきである。

「会社の経営状態は苦しく、賃金カットをせざるをえなくなった（もしくは当分の間、定期昇給は難しい）。これには経営者側にも責任の一端があることを承知している。しかし、今は苦しいだろうが、とにかくこの苦境をともに凌いで、一緒に頑張ろうではないか」

と言ってくれた方が、社員にとってはどんなに潔いことか。それを、自己の経営責任を回避した上で、「年俸制」という隠れ蓑を使って、組合とのベースダウン交渉もせずに社員個人個人を名指しして、「給料が下がったのはお前の働きが悪いからで、すべての責任は社員本人にある」と責任をなすりつけるのは、言語道断であろう。「年俸制」がカムフラージュであることに気がつけば、年俸制導入に積極的な経営者の発言がやたらと威勢がいいと見えるのは、実は傲慢なだけであることにすぐに気がつくはずだ。

生活費保障型賃金が戦後日本の高度成長を支えてきた

そもそも年俸制は新しい制度なのだろうか。戦前の日本の大企業には、「年給」の社員がいたのである。それが戦後直後の労働組合による「経営民主化」「身分制撤廃」運動の結果として、社員・工員の身分制度が撤廃され、ホワイトカラーとブルーカラーの間に、基本的に同じ賃金制度が適用されるようになり、それまで日給・出来高払だった工員も含めて、生活給的色彩の強い月給制度へと統一されていく。そこに、準戦時体制、戦時体制のもとで確立した大企業の賃金カーブが、戦後直後の生活給的賃金制度に受け継がれ、さらに春闘方式のもとで「年齢別生活費保障型」の賃金カーブが定着する。その結果、日本のブルーカラー労働者とホワイトカラーのスタッフとは、年齢・賃金プロフィール、勤続年数別構成、企業福祉費の割合等において、マクロ・データのレベルで近似することになるのである（小池, 1981）。

たとえば、株式会社日立製作所を例にとってみよう（菅山, 1995）。日立製作所では、1920年に久原鉱業から独立して1939年に至るまで、「社員」の規則と「職工」の規則が全く別立てであった。社員は新規学卒者の定期採用により採用され、すべて年給、月給の定額給で定期昇給する制度になっていた。1930年代の離職率は年平均３％程度と、ほとんどの者が永年勤続する現象が見られた。まさに「社員」は年功賃金で終身雇用だったのである。

しかし、職工は定額の日給をもらっている者すら少数派で、多くは出来高払制度が適用されていた。定期昇給は期待できず、職長や現場の係員の査定で昇給、昇進が決められることに対して、査定が恣意的だと不平不満が強かったという。1939年、日立工場では「職工」という呼称が「工員」に改められ、戦争経済の破綻が進む中で、生活程度を考慮しない出来高払制の不合理が指摘され、1940年には、標準的労働者のライフサイクルと能力曲線に基づき、単価請負から時間請負への切り換えが行われた。1943年には、固定給部分が設定され、日給の半額に相当する額が事実上の固定給部分となった。こうして、第二次世界大戦末期には、ブルーカラー労働者の賃金のホワイトカラー化はかなりの進展をみせたのである。さらに戦後、従業員の間

では、工員層でも、優遇されている社員層でも、社員・工員の身分制度撤廃を望む声が強まり、1946年5月には工員が組織する組合と社員が組織する組合が合併して「日立工場労働組合」が誕生する。1947年1月には、社工員の身分を撤廃し新たに所員とする協定が成立し、日立製作所の経営陣は身分制度の撤廃に同意する。そして1947年5月には、年齢を重視する生活給的色彩の強い新基本給が労使間で合意され、これによってかつての社員・工員間の賃金格差は一挙に消滅した。

それでも、直接現業職については基本給に対する加給の比率が高かったが、実績においてあまり大幅には変動せず、能率給はインセンティブ・システムとしては有効に機能しなかった。このことは他の企業でも同様で、旧日経連が能率給制度の宣伝に努めたにもかかわらず、製造業で能率給制度を適用されている労働者の比率は1950年の46%から、1965年には17%にまで大幅に低下する。こうして、ホワイトカラーとブルーカラーの間に、実質的にも同じ賃金制度が適用されるようになったのである。そして、1960年代に入ると、日本経済の高度成長に伴う深刻な労働力不足と高校進学率の急速な伸びで、企業はそれまで下級のホワイトカラー職として雇っていた高卒を現場労働者として採用するようになった。このことで、高卒者に対してとっていた定期採用方式が、ブルーカラー労働者に対しても見られるようになり、ブルーカラー労働者の雇用制度面でのホワイトカラー化はほぼ完成を見ることになる。こうして、生活費保障型賃金が、ホワイトカラー、ブルーカラーを問わず、日本企業に定着するのである。それが戦後日本の高度成長を支えてきたのだ。

3. 次の仕事の内容で報いるシステム

年功制でも差はついてきたでしょう？

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。成果だ、業績だ、と騒がなくても、実は、差なんかとっくについていたのである。

少なくとも1980年代から、「あなたの会社は年功序列ですか、能力主義ですか」という類の質問をアンケートに入れると、ほぼどの会社でも、入社早々の時期には多くが年功序列と答えているのに、40歳を過ぎると、今度はほとんどが能力主義と答える傾向は見られていた。私が駆け出しの頃実施した一番古い調査データ（大企業7社366人）でも、1986年当時、20歳代前半では約6割が年功序列と答えているのに対して、40歳代前半では約3/4が能力主義であると答えていた。当時から、確かに40歳代になると部長も課長もいるのだが、その一方で、まだ係長もヒラもいた。しかも、これは大卒ばかりのホワイトカラーの職場での話なのである。そして能天気なことに、そんなに差のつく人事システムなのに、入社早々の時期には、自分の会社は、いまだに年功序列だと思っている。つまり、年功序列的と言われる多くの日本の会社でさえ、40歳代ともなると明らかに昇進・昇格・昇給で差がついていたのである。

経営学者の中には、差がつくまで放置するのが日本の人事制度なのだと主張する人もいるが、これも正しくない。20歳代でも、実は、既に差はついている。しかし、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ために、20歳代では、昇進・昇格・昇給に差がつかないだけなのである。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のである。

「特別な力量が求められ、失敗すると会社にとっても大変なことになるような重要な仕事には、それを任せられるだけの優れた人材を、誰でも努力すればできるような仕事には普通の人材を、そして、どうでもいい仕事にはどうでもいい人材を当てるのです。」

なんとも冷酷な感じがするが、これはある人事担当者の言葉である。しかも、自ら自分の会社を「年功序列」的だと評している人事担当者の言葉なのである。係長クラスで既に、それほど仕事の重要度の軽重には開きがあるというのだ。おそらく、ほとんどの人は、人事担当であるかどうかにかかわらずこのことには同意するだろう。だから、同期の中でも、あいつは優秀

だと評判の人の昇進が遅れたりすることもある。彼もしくは彼女にしかできない重要なポストが空くまでの間、異動昇進を遅らせ、待機させるからである。そのため、昇進時期だけにこだわって見ていると、なおさら真実の姿を見失うことになる。

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、その後の進路もかなりの程度決まってくることになる。それが、年功序列に見えるのは、若い人が昇進時期と給料の額しか見ていないからである。実際には仕事の内容に大きな差がついてくるのだ。通説に惑わされずに、真実の姿、現実を見つめ直す必要がある。

ある大手製造業の労務担当者がかつて「能力主義といっても結局は年功ベースです」という言い訳をしていたが、その方がずっと現実的ではないだろうか。日本企業はよく年功的だと批判されているが、そもそも年功制は日本型の雇用システムの核心を突いている表現ではない。むしろ、マクロ経済のデータで見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。

年功制の意味

若い社員が「うちは年功序列だから」となめてかかっている間に、冷徹な選別が行われてしまっている。しかし、こうした差をつけていてもなお、本来の能力主義とは違うようである。それでは一体どこが年功的なのか？おそらく、次のような特徴を指しているのだろう。

①昇進・昇格・昇給に差がつくといっても、基本的には年功ベースの話で、かなり上の職位に至るまで、同期の中で比べてわかるような差が中心になる。

②しかも、仕事の内容に差がつくことが先行し、給料の差は昇進の後についてくる。したがって、ホワイトカラーのように職位的に上下に幅がある場合は、差がつきやすいのだが、いわゆるブルーカラーのように、職位的に上下にあまり幅がない場合には、スピードにあまり差がつかない。

③給与制度自体に年齢別生活費保障給的な性格が強いために、たとえ昇進しなくても、ある程度までは年齢が進行するにしたがって給与水準が上昇する。すると、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、かなり遅れたとしても、昇進させることがある。

ただし、③の場合、昇進するとかえって重要な仕事からは遠ざかっていく可能性もあり、昇進が「より重要な仕事に就く」ことを意味していないことには注意が要る。このことは、いわゆる「窓際族」のような極端な例だけを指している訳ではない。昇格して肩書きが上がった途端、先頭に立って大きな失敗をされると大損害だからと仕事の内容がレベル・ダウンしたなどという話はあちこちから聞こえてくる。コンピュータ・ソフトウェア業界などでは、例えば、部長格の年長者が、年下の課長の指示の下で仕事をしているといった光景が、比較的常態に近くなっている企業すらある。

次の仕事の内容で報いるシステム

こうして見てくると、実は、「年功」自体は日本型の雇用システムの核心を突いている表現ではないことがわかる。私の暫定的な結論は、日本型の雇用システムの本質は、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なのだということである。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、どんどんと差がついてくるために、多くの場合、それに引きずられる格好で、昇進・昇格・昇給のスピードにも、加速度的に差が開いてくるということである。したがって、これは正確な意味での年功序列ではない。あくまでも日本型の「年功制」なのである。

現在、日本の多くの企業が抱えている問題は、雇用と給与体系の問題ではなく、バブル崩壊後の長い経済的低迷の中で、企業の成長も停滞し、面白い仕事自体が減ってしまい、仕事の内容で報いにくくなっているということにある。そのために、仕事の内容で報われ

ない分、給与面で報いて欲しいという不満が聞かれるのである。このことは不満を述べている社員自身も、実は、あまり気がついていない。しかし、私が、インタビューをしている範囲内では、給料を多めにもらうことと、やりがいのある面白い仕事をもらうことと、どちらを選択するのかと問えば、ほとんどの人が後者をとると答えるのである。つまり、金よりも面白い仕事を選択するのだ。

また、雇用が流動化しつつあり、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という主張もあるが、これも怪しい。ヘッド・ハンティングの会社の人に聞くと、転職希望の人は、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、再就職先を見ると、それほど給与水準が上がっているわけではないからである。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のだが、それらを理由に挙げてしまっては、再就職に差し支えるので、取りあえず、無難な所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、地方へ大企業の工場が進出し、地場産業から多くの人材が引き抜かれて流出したと言われるが、これも単に大企業の方が、給与水準が高いからだとは言いにくいだろう。なぜなら、多くの場合、大企業本体が地方に進出したわけではなく、生産子会社を設立する形で工場進出が行われており、その理由の一つが、給与水準を本体から切り離し、地元の水準に合わせることによる人件費節約にあるからである。しかも、その一方で、社名には必ず親会社がわかるような名称を入れている。地場産業からの人材移動は、大企業のもつ社会的ステータスに引き寄せられて起こったように見えた。

また、バブル期にはどの企業も人手不足となり、大量の新卒の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。私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頃は就職が厳しくて、自分が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、もっと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年近くもかかって、ようやく学生時代の望みをかなえたのである。だからもう転職しない。

人は金のみのために働くにあらず

かくして、日本では労働市場においてさえ、「労働者」もまた給料の金額ではなく（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叶えてきたのが、年功ベースで生活費を保障した上で、仕事の内容で応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方が、はるかに人件費的には安上がりに違いない。その上、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いからである。本来、人は面白いから仕事をするのだ。

心理学者デシの実験は興味深い（Deci, 1975）。実験室に大学生を一人だけ入れてパズルを解かせるという実験を行った。パズルは大学生にとっても十分に面白いもので、制限時間13分のパズル４個を解くという１時間のセッションを３回行うというものだった。各セッションにおける中間点、第二パズルと第三パズルの間で８分間ほど時間をとり、実験者は実験の準備のためにと称して部屋を離れた。実験室には灰皿や最近の雑誌等が用意されており、大学生には、好きなことをしていてもいいから実験室は出ないようにと言い残して部屋を離れたのである。

関心があるのは、この自由時間の８分間に、被験者である大学生が何をするのかである。それを気づかれないように観察することになる。そこで、一部の学生

に対して、第二セッションの途中で、解いたパズルの個数に応じて1個当たり1ドルの報酬が支払われた。すると驚いたことに、無報酬のまま実験を続けた学生の方が、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。つまり、報酬をもらうと、自由時間を休憩するようになったのだ。実験はこの他のパターンでも行われたが、結果は同じだった。金銭的報酬をもらうと、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のである。

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、当該の活動以外には明白な報酬がまったくないような活動のことである。見た目には、つまり外的には何も報酬がないのに、その人がその活動それ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、パズルを解いたときの達成感は誰にでも経験があるだろう。普通は遊びとして興じるものであり、お金をもらってするようなことではない。

ところが、モティベーション(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動機づけの理論の方である。これは期待理論と呼ばれる理論を基礎にしたもので、打算的で合理的な人間を仮定し、そうした人間に、ある特定の行為を行わせようとする動機づけを定式化している(詳しくは、高橋, 1997)。分かりやすく言えば、馬の鼻面にニンジンをぶら下げて、食いたかったら走ってみろという理論である。

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・モティ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『仕事とモティベーション』(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ことを示しているとしていた。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、何か仕事を成し遂げることは、それ自体が精神的な高揚をともなうものだ。高いパフォーマンスをあげることは、それ自体が楽しい。子供の頃を思い出してみればよい。誰だって、テストで100点をとれば、うれしかったはずである。100点をとったから、それで親から「報奨金」がもらえるなんていうことがなくっても。

それでは、なぜ、外的報酬による動機づけ理論をいまだに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。本来は、私流に言えば「仕事それ自体が報酬」状態で、パズル解きの場合と同様に、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。仕事の達成(感)はそのまま満足に直結しているはずなのである。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に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。デシが引用している次の話は印象的だ(多少手を加えている)。

第一次世界大戦後、ユダヤ人排斥の空気が強い米国南部の小さな町で、一人のユダヤ人が目抜き通りに小さな洋服仕立屋を開いた。すると嫌がらせをするためにボロ服をまとった少年たちが店先に立って「ユダヤ人! ユダヤ人!」と彼をやじるようになってしまった。困った彼は一計を案じて、ある日彼らに「私をユダヤ人と呼ぶ少年には1ダイム(=10セント硬貨)を与えることにしよう」と言って、少年たち一人ずつに硬貨を与えた。戦利品に大喜びした少年たちは、次の日もやってきて「ユダヤ人! ユダヤ人!」と叫び始めたので、彼は「今日は1ニッケル(=5セント硬貨)しかあげられない」といって、再び少年たちに硬貨を与えた。その次の日も少年たちがやってきて、またやじったので、「これが精一杯だ」といって今度は1ペニー(=1セント硬貨)を与えた。すると少年たちは、2日前の1/10の額であることに文句を言い、「それじゃあ、あんまりだ」と言ってもう二度と来なくなった。

つまり、金銭的報酬を与えたことで、仕事(「ユダヤ

人! ユダヤ人!」とやじること）と満足は分離してしまったのである。こうして金銭的報酬のために、仕事をするようになってしまった以上、金銭的報酬が与えられなくなると、仕事をする気もまたしなくなるのである。

明らかに、人を仕事に駆り立てるのは、給料の絶対額ではないのである。こんな例がある。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二人入ってきた。数年たったとき、理由は良く分からないのだが、月給で数百円差がついていることに気がついた二人は、一方は自分の方が評価されていると張り切り、他方はあいつには負けられないと頑張り、二人して出世街道を驀進する。結局、年功序列ゆえ、たった数百円とはいえ、この差がついたままで二人は同時に取締役まで駆け上がり、ようやく月給が同じになる。二人を競争に駆り立てたのは給料の絶対額ではあるまい。目に見える同期のライバルなのだ。つまり、意外なことに、年功ベースで同期の間でつく差というのは実に見えやすいので、より年功序列的であるほど、実は競争が激しくなるのである。

金銭的報酬による動機づけという迷信の呪縛から抜け出さない限り、本当のことは見えてこない。

4. 終身コミットメントがもたらす協調行動の進化

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に、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ためである。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達のために害のない地位を見つけだすことになる。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おも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。

この文章は、バ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見えるかもしれない。しかし実は、この主張は、今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、これは予言でも何でもない。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）を著わした際には、章ごと完全に削除されることになる。この新版は、旧版を第二部とした三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、新たに付加した第一部「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見られている」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。そして、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、しかも終身雇用のため、学卒者は慎重に成長企業を選択するというように、成長企業には有利なシステムになっているとする。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いうのである。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。

むしろ驚くべきは、評価自体が二転三転する中でも、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事実なのである。そして、もう一つ強調しておかなくてはならない事実は、実はアベグレンが「終身雇用」(lifetime employment) という用語を用いていなかったということである。彼は、『日本の経営』の中では「終身コミットメント」(lifetime commitment) を一貫して用いていたのであった。彼は、『日本の経営』を書くに際して、1955年から1956年にかけて19の大工場と34の小工場を訪問調査している。そして、米国の工場との決定的な違いとして、日本で見られる終身コミットメントに着目する。高い移動率を望ましいとする米国社会とは対照的に、終身コミットメントとは、日本の工場では、雇い主は従業員の解雇や一時解雇をしようとしないし、また従業員も辞めようとしないということを指している。アベグレンの観察力は鋭い。実態から考えても、終身雇用というよりもこちらの方が正確だと思われる。

しかし、アベグレンは終身コミットメントの発見には成功したが、その帰結の評価については失敗したといっていいだろう。それでは、この終身コミットメントがもたらす本当の帰結とは一体なんだったのだろうか? そのことが解明される手がかかりは、さらに『日本の経営』から20年以上を経て、政治学の世界で見つけられることになる。そこには日本企業の先達たちの思いのエッセンスが凝集されている。

戦争でも敵同士が協調

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、まさに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。理屈は後回しにして、ともかくアクセルロッドも取り上げている興味深い事例から始めてみよう。

お話は第一次世界大戦に遡る。1914年8月に始まった第一次世界大戦の最初の頃、フランスとベルギーにまたがる800キロの西部戦線の前線では、ドイツ軍とフランス軍・イギリス軍との間で激しい戦闘が続いていた。ところが、まもなく戦線は膠着状態に陥る。そして両陣営が無人地帯を挟んで同時に食事をとるようになったという。例えば、イギリス軍の陣営では、補給部隊が食料を運んでくると、食料を広げて、兵士が歓声をあげながら食事をとるようになった。その間、敵からの攻撃もなかった。どうもドイツ軍側も御同様だったらしい。これが何を意味しているのか……。実はある現象のプロローグだったのである。

その年のクリスマスの頃までには、こともあろうに、なんと敵同士が親しくなってしまっていた。もちろん軍規に反して……。歓声か何かの合図で、いきなり「停戦」に入ることもあったという。もちろん、そんなことを軍の司令部が喜ぶわけがない。司令部の不興を買って、数名の兵士が軍法会議にかけられることもあったし、中には歩兵大隊全体が罰せられることまであったという。こうして軍法会議にまでかけて、一応は直接的な停戦は軍の司令部によって潰されたはずだった。

ところが、悪天候が続いた時、もう一つの方法が始まった。それは「ひどい雨の時には、大規模な攻撃行動をとることはほとんど不可能なのだから、そんなときには互いに撃ち合いはしない」という、いわば暗黙の了解に基づいていた。たったこれだけのことなのだが、このことを利用した雨天停戦がしばしば行われるようになる。そして天候が回復しても、この停戦状態がそのまま継続されることが時々みられるようになったという。

こうして、この膠着した塹壕戦において、敵同士の間でさえ協調関係が生まれたのだった。前線で向かい合う兵士達は互恵主義的に、相手を狙撃するのをしばしば控えたという。そして始まる印象的なシーンの数々。

「(イギリス軍の参謀将校が塹壕を視察して回ると) 驚いたことに、よく見ると、ドイツ軍兵士達は、彼らの陣内とはいえ、こちらのライフルの射程距離内を歩き回っているではないか。わが軍の兵士は、それについて気にしていない様子であった。」

「(ドイツ軍の) 標的の選び方、砲撃する時刻、回数があまりにも規則的だったために、ジョーンズ連隊長

は前線に一日二日いるだけで、そのシステムがわかってしまい、次に砲弾がどこに着弾するのかまで正確に知っていた。彼の計算は非常に正確で、砲撃されている場所にたどり着くまでには砲撃が終わることまでわかっていたので、不慣れな参謀将校には非常に危険と思えることもすることができた。」

「(あるイギリス軍将校が) 歩兵中隊と一緒に紅茶を飲んでいると、大勢の叫び声が聞こえてきたので、調べに外に出てみると、味方の兵士とドイツ軍の兵士が、それぞれの胸しょう(=味方の射撃に役立て、敵の射弾を防ぐ目的で、人の胸の高さほどに築いた堆土)の上に立っていた。突然、砲弾が着弾したが、被害はなかった。両者は胸しょうを降りると、イギリス軍兵士がドイツ軍兵士を罵り始めた。そのとき、すぐに一人の勇敢なドイツ軍兵士が胸しょうに登り、叫んだ。『本当にすまない。あんた方誰も怪我しなかっただろうね。これは俺達のせいじゃないんだ。あの忌まわしいプロシアの砲兵隊のせいなんだ。』」

このウソのような本当の話は、英国の社会学者アシュワースが、塹壕戦の戦士たちの日記や手紙、回想をもとにしてまとめた研究に基づいているものなのだ(Ashworth, 1980)。

囚人のジレンマ

アクセルロッドによれば(Axelrod, 1984)、イギリス軍とドイツ軍は囚人のジレンマ状況にあったという。ここでいう「囚人のジレンマ」とはもともと米国で考えられたものなので、日本では馴染みの薄い次のような司法取引の場面を想定して発想されたものだ。

いま重犯罪を犯した2人組の容疑者が逮捕されたとしよう。2人は分離された上で、別々の部屋で尋問を受けることになった。もし2人とも自白した場合には、2人は懲役8年の刑になるはずの重犯罪だ。しかし、2人とも自白しなければ、検察側も現在の手持ちの証拠だけでは些細な犯罪しか立証できないので、懲役1年の刑で済むことになってしまう。そこで検察側は、2人の容疑者の自白を促すために、司法取引を持ち出すことにした。つまり、「どちらか1人だけが自白した場合には、その自白した1人には、検察に協力したということで執行猶予をつけて、懲役はなしにしてやろう。しかし、自白しなかった1人はこうはいかない。この罪での最高刑の懲役10年を求刑することになる。」というわけだ。

さて2人の囚人(正確には、まだ容疑者)は、一体どのような行動をとるのだろうか。どちらの容疑者も

「自白する」「自白しない」

という二つの選択肢から一つを選ばなくてはならない。これは共犯の相手を

「裏切る」「協調する」

と言い換えてもいい。この場合、相手がどう出ようと、自分の方は協調するよりも裏切った方が必ず得である。なぜなら、

① 相手が律義にも自白しなかった場合、自分が相手を出し抜いて自白してしまえば、自分は執行猶予が付いて、刑務所に入らなくてすむ。

② 相手が裏切って自白してしまった場合にも、自分が自白しなかったら懲役10年にもなってしまうので、自分が自白して懲役8年にした方がましだ。

ゲームの理論と呼ばれる理論でも、こうすることが一番良い方法だということになっている。それでは一体どこが囚人の「ジレンマ」なのだろう?

実は、このままいくと、容疑者は2人とも自白することになってしまうのだが、よく考えてみると、これすなわち、いわゆる「共倒れ」ではないか。2人とも裏切りあって自白しあうと、懲役8年にもなる。しかし、もし2人が協調して互いに自白しなければ、懲役1年で済むはずだったのだ。これぞまさしく今流行の「共生」というやつだ。

表1. 囚人のジレンマ

囚人1	囚人2	
	自白しない	自白する
自白しない	(-1, -1)	(-10, 0)
自白する	(0, -10)	(-8, -8)

この場合、刑期は負の利得なので、刑期にマイナスをつけて利得表を作成している。囚人1にとっても囚

人2にとっても、相手が自白しようがしまいが、自分は自白した方が常に刑期は短くてすむので、均衡点は（自白する，自白する）という戦略の組になる。すなわち、共倒れで均衡する。

本当に「共倒れ」？

ゲームの理論によって「共倒れ」の論理が支持されているとはいえ、しかしそれにしても、なんとも愚かしい状況ではないか。そう思うのは私だけではあるまい。実際、本当に共倒れになるのだろうかということに関して、多くの心理学者がその研究意欲をかきたてられたと言われる。1959年に、囚人のジレンマに関する最初の実験結果が発表されてから、20年間に、実に約1,000点もの論文、著書が発表されたといわれるから（ということは、平均すると20年間毎週1点ずつ発表されていたことになる）、凄まじいというか、よく飽きもせずというか……。

もっともそのおかげで、色々なことがわかってきた。たとえば、ただの囚人のジレンマではなく、「反復」囚人のジレンマだったら、必ずしも裏切り合いにはならないということがわかってきたのだ。むしろ協調はかなりの頻度で出現する。もちろん、実験の設定で、協調行動が増えたり減ったりするのだが、しかし、大事なことは、囚人のジレンマ状況でも必ずしも共倒れに終わるわけではないし、むしろ多くのケースでは協調し合う共生状態で安定してゲームを終了していたことがわかったということだ。

しかし、「囚人のジレンマ」の前にただ「反復」がついただけで、一体何が変わったのだろうか？

実は、ここがミソなのである。反復囚人のジレンマ・ゲームというのは、同じ相手との間で囚人のジレンマ・ゲームを何回も反復して行なうだけのことなのだが、各回、それまでの試合経過を利用して（つまり、相手の選択パターンを研究しながら）、次回、協調するか裏切るかを選択することになる。そのとき効いてくるのが「付き合いの長さ」なのだ。しかも、これまでの付き合いではなく、これからの未来の付き合いの長さの方こそが、決定的に重要になってくる。

一度きりの対戦だったら、裏切ってうまく相手を出し抜いて、利益をあげることができるかもしれない。しかし、考えてみればすぐにわかることだが、これからの未来の付き合いが長くなるのであれば、その一度の裏切りが、相手の裏切りを誘発する可能性がある。そうなってくると、その後、協調関係を築くことはもう難しい。実際に実験でも、前回、相手が「協調」をとった場合には「協調」をとるが、前回、相手が「裏切り」をとった場合には「裏切り」でしっぺ返しをするという行動をとる人が多かったこともわかっている。しっぺ返しの応酬で裏切り合いが続けば、まさに共倒れ。最初はともかく、あとはお先真っ暗ということになる。それに比べれば、協調しあう方が、まさに共生の字の如く、生かし生かされ未来は明るい。相手の協調には協調でお返しし、共に繁栄の道を歩む方が、これからの長い付き合いを考えると、ずっとお得ということになる。

つまり、第一次世界大戦で膠着状態の戦線で起こっていたことは、まさにこれだったのである。膠着した塹壕戦で、敵との長い付き合いが予想される中で、兵士たちは、生かし生かされることを選択したのであった。そして、終身コミットメントがもたらす本当の帰結というのも、組織内で協調行動を生み出すことで、まさに共に繁栄する共存共栄の道を歩み始めるということだったのである。

5. 未来傾斜原理

将来の協調関係こそ選択すべし

心理学的実験に限らず、実は、コンピュータ・シミュレーションの中でも協調は頻発することになる。そしてアクセルロッドは、コンピュータ・プログラム同士のコンピュータ選手権を行った結果、好成績をもたらしたプログラムの特徴を分析して、次の2点に整理する（Axelrod, 1984, ch.2）。

“まず驚いたことに、高得点のプログラムと低得点のプログラムを分けていたのは、たった一つの性質であった。それが

①紳士的（nice）であること＝姑息でないこと……自分からは決して裏切らないこと

である。成績上位のプログラムはどれもが紳士的なプログラムであった。しかも、その他のプログラムとの間で、得点上のギャップがあった。つまり、相手を試したり、時折つまみ食いをしたりして一時の利益を求めると、それから後の協調関係が崩れてしまい、結局は長期間協調関係を維持し続けていたよりも得点が低くなってしまったのである。それに対して紳士的なプログラム同士は、相手が裏切らない限りは協調し続けるので、互いの平均得点を高め合った。

そして裏切られた時の対応の仕方によって、それぞれの紳士的なプログラムの全体的な平均点が決まった。好成績を挙げた紳士的なプログラムがもっていた性質とは、

②容赦すること（forgiveness）＝根に持たないこと……相手が裏切った後でも、再び協調すること

である。教訓風に言えば、過去の裏切りをいつまでも根に持たずに水に流し、将来の協調関係を選択すべし。さもなくば、相手の一度の裏切りが果てしない報復合戦を呼び起こしてしまい、長期間その泥沼から抜け出せなくなって共倒れになってしまうということである。

つまり、①②が示唆していることは、「①現在の目先の利益や②過去の裏切りへの復讐を選択してはいけない」ということである。現在でも過去でもないとすると、残っているのは未来である。未来についてはどうしろと言っているのだろうか。結論から言ってしまえば、「③これからの将来の協調関係をこそ選択すべきである」ということになる。

コンピュータ選手権でも、長期的な協調関係を維持し続けることに成功したプログラムが、結果的に地道に協調の得点を積み上げ、好成績を挙げて勝ち残って繁栄していった。上手な裏切りによって相手から搾取するようなプログラムは、しばらくは調子が良くても、そのうち自らが食い物にしてきたプログラムが絶滅してくると自らも絶滅していったのだった。

アリとキリギリスは紀元前の昔から

「現在の目先の利益や過去の裏切りへの復讐を選択してはいけない。これからの将来の協調関係をこそ選択すべきである。」

私はこうした理論的エッセンスを「協調・裏切り」ゲームの文脈にとどまらず、広く「未来傾斜原理」(leaning on future principle) と呼んでいる。日本企業では、多くの経営現象をこの未来傾斜原理で説明することができると考えられる。未来傾斜原理とは、わかりやすく言えば、過去の実績や現在の損得勘定よりも、未来を残すことを選択し、その実現への期待に寄り掛かり傾斜した格好で現在を凌いで行こうという意思決定を行うという原理である。

しかし、よく考えてみると、この意思決定原理が生き残って繁栄していくのはあまりにも当たり前のことではないか。シミュレーションなどやってみるまでもない。いまもし、

①刹那主義的に、その場限りの「今」の充実感、快楽（復讐を果たすこともこれに該当する）を求める「刹那主義型システム」と

②10年後、20年後、あるいはもっと先を考えて、いまは多少我慢してでも凌いで、未来を残すことを考えた「未来傾斜型システム」

とが競争すれば、短期的には「①刹那主義型システム」が羽振りをきかせる時期があったとしても、結局、何十年後かをみてみると、生き残っているのは「②未来傾斜型システム」に違いないからである。それはまさに、古代ギリシャのイソップの「アリとキリギリス」の寓話そのものではないか。

日本企業のもつ強い成長志向、より正確に言えば、今は多少我慢してでも利益をあげ、賃金や株主への配当を抑え、何に使うかはっきりしていない場合でさえ、とりあえずこつこつと内部留保の形で、将来の拡大投資のために貯えることは、未来傾斜原理の典型的な発露である。少なくとも自分が定年退職を迎えるまで、自分の会社が存続しているかどうかわからない場合でさえ、こうして未来傾斜原理に則った意思決定が行われる。

それに対して、もともと個々の企業の長期的な健全性や成長に興味のない機関投資家は、こうした日本企業の行動に対して、株主に還元されるべき利益が企業や系列の成長のために温存されていると批判するが、いかにも刹那主義を絵に描いたような主張でわかりやすい。このような刹那主義型システムが1960年代後半以降の米国の多くの資本集約型産業に一体どれだけのダメージを与え続けたのかを思い起こす必要がある。たとえそれが均衡や安定そして経済学的な合理性を楯にして擁護されていたとしても、企業の長期的な健全性や成長よりも短期的な株主の利益を優先させるようなシステムが生き残ることは、まったく現実的ではない。株式市場の好調さが企業や経済の健全性を必ずしも反映していないことは、バブル期の日本経済で立証済みではないか。それでもなお未来傾斜型システムが現行の株式会社制度やいわゆる「資本主義的制度」になじまないとの主張もありうるが、生き残るために変えるべきは、むしろ制度の方だろう。

こうした事例は実にたくさん存在しており、拙編著『未来傾斜原理』(高橋, 1996) にもそのいくつかが挙げられている。しかも、アクセルロッドの理論研究が明らかにしているのは、実は生き残るのは未来傾斜原理に則ったシステムの方だということである。進化論的な言い方をすれば、長期的パフォーマンスの点から、他の意思決定原理に則ったシステムは淘汰され、やがて未来傾斜原理に則った未来傾斜型システムが繁栄するようになるのである。

そして、終身コミットメントがあれば、アクセルロッドが主張するように、組織内で、まさに戦争のような極端な敵対状況が存在する場合でさえ、敵同士の間で協調関係が生まれ、維持される。詳しくは高橋(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。成果主義も年俸制も底を流れるものは「切る論理」であろう。しかし今からでも遅くはない。終身コミットメントを大切にして、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。

従業員が生活の不安を感じることなく、事業の成功に必要な仕事が出来るような環境

1980年代初頭、米国では米国企業の生産性の低下を嘆く論調が目立つようになっていた。1960年代〜1970年代に隆盛を誇ったMBAの分析、ポートフォリオ理論、費用曲線、計量経済学モデルではこうした問題は解決できなかったのである。当時、日本では米国と比べて、従業員がはるかに企業に一体感をもち、経済・社会における企業の役割に共鳴しているように見えたために、日本の経営を見習えと主張する本も何冊か出版された。同時に、米国でも成功のモデルと見なされる企業は同様の特色をもっているということもわかってきていた。オオウチ (Wiiliam G. Ouchi) の『セオリーZ』(Theory Z, 1980) はまさにその代表で、しかも文化はその企業の基本的な価値と信念をその従業員に伝達する一連のシンボル、儀式、神話からなっているとまで明言している。

そうした中でディール=ケネディ (Deal & Kennedy, 1982) によって唱えられた解決方法は、次のように明解である。米国企業はNCR, GE, IBM, P&G, 3Mといった米国の偉大な会社を作り上げたオリジナルの概念やアイデアに帰る必要がある。人々が企業を動かしていることを思い出す必要がある。これら初期のリーダー達の教訓は社内で代々の経営者に受け継がれてきた。ディール=ケネディはこう唱えた。

「これらの創業者たちは、従業員が生活の不安を感じることなく、それ故、事業の成功に必要な仕事が出来るような環境—事実上、●●—を社内に作り出すことが、自分たちの役割であると考えていた。」(Deal & Kennedy, 1982, p.5 ; 邦訳 p.17)

おそらく、「従業員が生活の不安を感じることなく、それ故、事業の成功に必要な仕事が出来るような環境」を作り出すものであれば、●●の部分には何を入れても会社は成功へと導かれるのであろう。企業文化論を唱える彼らにとっては●●の部分は「文化」だっ

た。創業者たちが注意深く築き、育んだ文化が、景気の浮沈を乗り越えて、組織を維持してきたのである。そして日本では●●の部分に「雇用システム」を入れても十分に機能するはずなのだ。

日本型の雇用システムの本質は、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だということである。仕事の内容がそのまま動機づけにつながって機能してきたのであり、それは内発的動機づけの理論からすると最も自然なモデルでもあった。他方、日本企業の賃金制度は、動機づけのためというよりは、生活費を保障する視点から賃金カーブが設計されてきた。この両輪が日本の経済成長を支えてきたのである。多くの論者が主張しているように、「賃金による動機づけ」自体、存在が希薄であったことは事実であるし、「賃金による動機づけ」のおかげで豊かになれたわけでもない。「賃金による動機づけ」という迷信の呪縛から抜け出してしまえば、本当のことが見えてくる。今からでも遅くはない。従業員の生活を守り、終身コミットメントを大切にすることで社内での協調行動と未来を導き、従業員の働きに対しては仕事の内容と面白さで報いるような雇用システムを再構築すべきなのである。それは日本型の「年功制」の究極の姿でもある。

参考文献

Abegglen, James C. (1958) The Japanese Factory : Aspects of Its Social Organization. Free Press, Glencoe, Ill. (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958)

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)

Ashworth, Tony (1980) Trench Warfare, 1914-1918 : The Live and Let Live System. Holmes & Meier, New York.

Axelrod, Robert (1984) The Evolution of Cooperation. Basic Books, New York. (松田裕之訳『つきあい方の科学』HBJ出版局, 1987. ミネルヴァ書房 21世紀ライブラリー版, 1998)

Deal, Terrence E. & Allen A. Kennedy (1982) Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley, Reading, Mass. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983. 新潮文庫版, 1987. 岩波書店 同時代ライブラリー版, 1997)

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)

小池和男 (1981)『日本の熟練』有斐閣.

日経連能力主義管理研究会 (1969)『能力主義管理―その理論と実践―』日経連出版部. 新装復刻版, 2001.

Ouchi, William G. (1981) Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley, Reading, Mass. (徳山二郎監訳『セオリーZ』CBSソニー出版, 1981)

菅山真次 (1995)「日本的雇用関係の形成－就業規則・賃金・<従業員>－」山崎広明・橘川武郎編『「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店.

高橋伸夫 (1996)『できる社員は「やり過ごす」』ネスコ / 文藝春秋.日経ビジネス人文庫版 日本経済新聞社, 2002.

高橋伸夫 (編著) (1996)『未来傾斜原理―協調的な経営行動の進化―』白桃書房.

高橋伸夫 (1997)『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会.

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『仕事とモティベーション』千倉書房, 1982)