

# 育てる 経営

東京大学大学院 経済学研究科  
教授 高橋 伸夫



## 「育てる経営」とは何だろうか？

4.  
評価するばかりの経営  
VS  
育てる経営

### 何のための「客観的評価」？

どうして日本企業は、これほどまでに「客観的評価」をすることばかりにこだわり、「金銭的差」をつけることに腐心するようになってしまったのだろうか。

しかし、ちょっと考えてみてほしい。あなたが良心的な上司であれば、こんな経験をしたことはないだろうか。

「A君は なら任せてくれという自信ができてきたみたいだな。今度 を中心にしたプロジェクトが始まるから、A君を推薦して入れてやる。きっといい仕事をしてくれるはずだ。D君は××のことになると、いつもつまづいているみたいだな。多分、相性の問題もあるのだろうけど、ちょっ

と気分を変えてさせ、もう少し簡単な の仕事に慣れさせてリハビリでもしてから、もう一度××にチャレンジさせてみよう」

という具合である。ところが、成果主義の下、ABCDEの5段階評価でA君はA、D君はDと点数をつけてフィードバックした途端、D君はあなたのアドバイスを聞いても

「でも結局、僕ってD評価で、給料も下がるんですよ。失敗ばかりしてきたから、その評価は納得できませんけど」

と、「Dランク人生」を歩み始めてしまうのである。向上心を失い、もう育たなくなってしまう。あなたは若手を育てたくて、それぞれの個性に合ったアドバイスを与え、次の仕事を与えるはずだったのに、成果主義的評価は、あなたのそうした部下育成能力の発揮すら阻んでしまう。

上司の役割とは、「金銭的差」をつけるために、できるだけ「客観的評価」をすることだったのか？ 違うでしょう？ 会社の次世代を担うはずの若手を育てることで、自分たちの未来を残す仕事だったはず。だが

からこそ、極めて重要でやりがいのある仕事だったはず。

### 客観的評価に異議あり

こんな話をすると関係者から、「それは評価の仕方の問題があるのであって、より客観的にかつ精密に評価できるようになれば……」といった反論が返ってくることもある。ところが、その単純な考え方こそが根本的に間違っているのだ。私自身は、過去10年以上にわたって、かつては年俸制の導入、近年は成果主義の導入に対して、一貫して異を唱えてきた。失われた1990年代以降の長い日本経済の低迷のために、日本の企業は何もかも自信がない。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、自分で勉強をしたりして、今はやりの成果主義を横並びで導入してみたのだろう。しかし、私の知る限り、成果主義を導入した何社もの企業が、いざ評価が始まると、現場レベルでは、みんな不思議な違和感に襲われ、かなり早い時点で失敗したと判断しているのである。こんなことに気がつかないようでは「裸の王様」なみである。

そして主観的とはいえ、実は、同期中での「エース級」人材に対する社内評価が一致していたことを知る。もう一方の「箸にも棒にもかからない」人材についての社内評価もほぼ一致していた。入社早々から社内を「たらい回し」になり、結局、行き先がなくなって人事部が引き取ったなどという深刻な話も、社内評価が一致している証拠ではある。



考えてみれば、こうした社内評価のよし悪しのはっきりした人以外の普通の人、つまりグレーゾーンについては、そもそも細かく評価に差をつける必要もないのである。たまたま良い仕事・良い上司に巡り合い、力を発揮する人もいるだろうし、不運に付きまとわれて、なかなか芽の出ない人もいるだろう。しかし、それはそれで、時間をかけて差がついてくるものなのである。ところが、こうした「どんぐりの背比べ」的な普通の人々に対しても、成果を細かく査定して差をつけることに腐心していると、肝心の「エース級」「箸にも棒にもかからない」といった人に対する評価の方がずれたり、不安定になったりしてくる。そこが違和感の根源だったのである。

それどころか、基準が客観的ゆえの副作用がすぐに発生することになる。誰だって、毎年査定すると言われれば、1年以内に「成果」の出せるような仕事に目が行く。目標の達成度を見ると上司が言え、まともな人間なら低めの目標を掲げるはずだ。成約件数を基準に挙げれば、採算度外視で契約件数を稼ぐ愚か者が必ず出てくる。この世の中の、ことはバランスが大切だなどと説いたとしても、客観的な基準の前には無力なのである。多分、あなたは主観よりも客観の方が良いと単純に思い込んでいるのだろうが、主観より客観の方が良いという根拠はどこにもないのだ。

「確かに、そんな弊害はありますが、客観的な方が良いこともあるのです」

と言った人がいた。なんと、客観性を装い評価する側の責任を回避できるというのである。



「マニュアルに則って評価していくと、君の点数は点ということになるんだ。文句を言うんだったら、マニュアルを作ったやつに言ってくれ。私はマニュアルどおりに、トレーナーのいうとおりに点数をつけただけであって、それで君の給料が下がろうが、君の人生が台無しになるうが、そんなこと私に責任はない」とでも言うつもりなのだろうか。何たる無責任。その下で働く者の何たる不幸。

### 運用こそかなめ

それに対して、今までうまくいっていたはずの日本型の人事システムの本質とは、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。「賃金による動機づけ」という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、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人事システムを復活・再構築すべきである。それは「日本型年功制」の究極の姿でもある。

私自身は、昔のままの年功制でも、成果主義より

はましだと思っている。しかし、「日本型年功制」にも改善の余地があるのは事実だろう。ただし、それは制度的な改善の余地ではない。運用上の改善の余地である。私が一番改善を望むことは三つある。

制度的に給料にあまり差をつけられなくても、上司は自己の責任において自分なりに一生懸命部下の将来のことを考えて(=主観的に)評価を行っているということを明確に部下に示してあげてほしい。そして、

単に評価しておしまいにするのではなく、部下にどのような仕事を与えるのか、細かに気配りしてほしい。成果が上がらなかつたり、やる気を失ったりする原因は、上司の仕事の与え方にも問題があることを自覚すべきである。「そんなこと言っても、面白い仕事は限られているし、いい上司ばかりではないし……」と愚痴が聞こえてきそうだが、そういうときのために、日本企業では定期的な人事異動や配置換えが行われてきたのである。こうした制度を十分に活用すべきである。

どんな大企業であっても、社長以下トップ・マネジメントが従業員、特に将来を嘱望されているような従業員の人事に常に関心を持ってほしい。具体的に言うと、たとえ大企業の社長でも課長クラスぐらいまで千人程度の人については誰が今どこで何をしていた、どんなキャリアパスを歩んでいるのか、常に関心を持ち続ける努力をすべ

きである。事実、それを実践している大企業の社長も知っている。経営者の仕事が「誰でもできる仕事」ではないことの証でもある。

そして、ここが非常に重要なのだが、これらの三点は年功制に限ったことではなく、成果主義も含めたあらゆる制度に共通した改善点であることを強調しておきたい。つまり「日本型年功制」に対する不満として挙げられてきたことの多くは、実は制度上の問題ではなく、運用上の問題だったのである。したがって、制度なんか変えたって、何も解決しないことは明らかなのだ。目を覚ましてほしい。必要なのは新しい評価制度ではないのだ。人材を育てるといふ経営側の毅然たる姿勢なのである。

「成果主義がうまくいかない」と会社側が悲鳴を上げると、「それは本当の成果主義ではない」と言い逃れをする輩が必ず登場するが、問題はそんな小手先のことではない。あえて急進的な反成果主義者を演じることにするが、私が批判している「成果主義」とは、できるだけ客観的にこれまでの成果を測ろうと努め、成果のようなものに連動した賃金体系でモチベーションを図ろうとするすべての考え方なのである。しかも と はandではない。orである。

と の両方を満たせば成果主義なのではなく、どちらか一つでも満たせば、この成果主義の下では必ずやシステムに起因した弊害が発生する。詳しい根拠は拙著「虚妄の成果主義」(日経BP社刊)をお読みいただきたいが、それは学問的に予測可能なお話なのである。



## 一教師として

当たり前といえば当たり前のことだが、他人を評価するというのは、それだけ大変で責任のあることなのだ。私だったら、客観的な評価基準を盾にして、それに責任転嫁をするような上司の下では働きたくない。ダメならダメで明確な信念を持って、敵ながら天晴れな評価をして欲しいものだ。

そのためには、「日本型年功制」はまさに最適な制度なのである。なぜなら、上司の機嫌をとってないと生活が脅かされるような給与制度では、「敵ながら天晴れ」などとは言ってはいられないからである。自分の信念を貫いて冷や飯を食わされるのは仕方のないことだが、だからといって「冷や飯」まで取り上げられてしまうというのでは、会社はイエスマンの集まりになってしまう。私が聞き及ぶ限り、成果主義を導入した会社では、上司に歯向かうような社員は減っているのではないだろうか。これではその会社の将来は本当に危うい。実力のある社員は年功制を嫌がると思われがちだが、それは中途半端な自信過剰人間のことであろう。本当に気骨のある実力派サラリーマンは、実は「年功制」を希望するはずだと私は確信している。

締めくくりに、一大学教師として、お願いがある。どうか日本企業は、の運用面を改善してほしい。たとえ面子のために「成果主義」の看板を下ろせなくても、運用面だけはぜひ改善してほしい。学生を社会に送り出す側の人間の一人として、彼らに理不尽でつらい思いをさせたくないのだ。若者が、

日々の生活の不安におびえることなく、仕事に夢中になって取り組めるような「日本型年功制」的な運用をぜひ心掛けてほしい。手間暇のかかる大変な仕事だとは思いますが、彼らに仕事の面白さを教えてやってほしい。

若者に必要なのは「金」でも「客観的評価」でもないのだ。必要なのは、われを忘れて夢中になれる仕事であり、自分が成長しているという手ごたえであり、仕事の達成感である。「仕事の面白さが分かってきました」と話すときの卒業生の輝く笑顔にこそ、その答がある。それは会社だってそうでしょう？



虚妄の成果主義・高橋伸夫著  
(日経BP社)



できる社員はやり過ごす」高橋伸夫著  
(日経ビジネス人文庫)

### PROFILE

高橋伸夫(たかはし・のぶお)1957年、北海道生まれ。80年小樽商科大学商学部卒。87年東北大学経済学部助教授、91年東京大学教養学部助教授、94年同大学経済学部助教授、96年同大学大学院経済学研究科助教授を経て、98年から同大学大学院経済学研究科教授(現職)。