

# 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？

3.  
歯車を買うばかりの経営  
vs  
育てる経営

### 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。学生は敏感で、すぐに「先生、年俸制の会社って(就職先として)どうなんですか?」と質問される機会が多くなった。大学で講義の後などでせわしない、「それは本人次第だろう?」と適当に受け流すのが常なのだが、学生のあまりにも無邪気な反応、コメントを聞いていて、あるとき、私は思わず「やめとけ」と答えてしまった。それ以来、私は年俸制に反対することが学生の、いや日本企業のためになると信じて発言している。それはなぜかという.....。

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(かなり乱暴な分類だがお許しを)。

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。

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。

はっきり言って、のよう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、数年のうちに昇給の原資が足りなくなりそうだと気がつくと、経営者は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らしい)。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持たず、スムーズに年俸制導入が受け入れられる。本番はこれからである。導入した次の年、年俸を大幅に下げってしまうのである。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分かる。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であろう。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。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責任をなすりつけるのは、言語道断であろう。

そんなことをしていたら、直るものも直らなくなってしまう。ここはまず、何人かの立派な経営者が実践しているように、経営者は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。

### 年俸制は年功制へと進化するもの

今の話は、年俸制そのものというよりは、年俸制をカムフラージュに使うような経営者の姿勢を問題にしたものだった。それに比べたら、のような新興企業の場合には、やむを得ない側面も多分にある。ベンチャー企業を想像しても分かるが、ある分野に新規参入するような場合、後発組は設立に際して色々な所から人を引き抜いてきて、中途採用者だけ



で会社を立ち上げるしかないのである。そうなるとう当然のことながら勤続年数も関係ないし、年功制なんて採りようもない。一人ひとりの能力と仕事に合った賃金を支払うという年俸制導入は必然ともいえる。しかし、私が問題にしたいのは、それから後の話なのである。

新興企業にとって、新卒の新入社員を定期的に採用できるようになるということはエポック・メイキングなことである。そして新卒の新入社員が一人前に成長してくると、こんなことが起きるのである。これは実際にあったお話。

ある時、同期入社組の二人が給与明細を見せ合ったらしい。すると、どうも給与明細に理由のわからない違いがある。この違いは何なのだという事になり、二人して上司のところの説明を求めに行ってみた。しかし上司にも答えられない……。こうして話はどんどん大きくなっていき、そのうち組合が出てきて、会社の経営者側との間で話し合いが持たれるまでに進展してしまった。しかし、もともとそんなに大きい会社ではないし、経営者と従業員の間にも距離感があるわけでもない。むしろ仲間意識の強い会社である。そこで社長がこう言ったというのである。

「わかった。年俸制とはいっても、これからは限りなく年功的に運用するから、みんな安心して働いてくれ。だから、お願いだから、もう給与明細を比較したりしないでくれ。」

そして、みんな安心して働けるようになったというのである。

これを「後退」「退化」だと思ふ人は頭が固すぎる。

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、それをきちんと自前で育てることができるようになると、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てくるものなのだ。やがて社員は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。こうして新卒採用組がだんだんと一人前に育ってくると、生え抜きの社員の給料は、形式的には年俸制を採っていても、運用としては、限りなく年功賃金に近くなっていくことになる。これが成長を続ける会社の当たり前の姿なのである。

だからこそ、自前で人を育てられない、あるいは育てる気もない経営者たちは年俸制に大賛成なのである。私が学生に「やめとけ」とアドバイスする理由もここにある。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分かることであろう。

## やり過ぎしの理由

人を自前で育てる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。それは一体どんな工夫なのだろうか。そのヒントは身近な企業現場にゴロゴロころがっている。

以前、企業の部課長クラスを対象としたセミナー

の後の雑談で、上司の指示命令を部下がやり過ごしてしまうこともあるのでは？と水を向けてみたことがある。その途端、ある大企業の部長からお叱りを受けた。いわく「組織の中であって、上司から出された命令や指示をやり過ごしてしまうなどということはあってはならないことである。」しかし後になって、もっと話を聞きたいという人がやってきた。そして驚いたことに、やり過ごしのできない部下は無能であるとまで言い切る人さえ現れたのである。

実は、やり過ごしのような人間臭い現象も、ゴミ箱モデルと呼ばれる意思決定モデルのコンピュータ・シミュレーションによって、組織的条件さえ揃えば自然に発生するごく普通の組織現象であることが予測されていた。実際、企業でアンケート調査をしてみると「指示が出されても、やり過ごしているうちに、立ち消えになることがある」と答える人が、1991～2000年に調べた40社約8,500人のホワイトカラーのデータでは、その53%にも上っている。現象自体は存在するのである。

例えば、慢性的なオーバーロード状況に置かれた部下にとっては、上司の指示命令のすべてに応えることは不可能である。部下は、自ら優先順位をつけ、上司の指示命令を上手にやり過ごすことで、時間と労力を節約し業務をこなさねばならない。それができない部下は「言われたことをやるだけで、自分の仕事を管理する能力がない」「上からの指示のプライオリティづけができない」という評価をされることになる。

また人事異動が頻繁に行われる会社では、着任か



ら日の浅い上司よりも、むしろ部下の方が当該業務に精通していることが多い。こうした場合、反論するのまばかばかしい指示が時としてなされると、的外れな指示は部下のやり過ぎしによって濾過され、上司に恥をかかせずに、正当な指示に対する業務だけがラインに流れることになる。管理者が気まぐれ的な指示を出したがる場合にも、同様に部下は指示をやり過ぎす。こうすることで、リーダーの異質性・低信頼性の表出を抑えることになり、組織行動の安定化をもたらすことになる。面と向かって上司の指示がいかにもナンセンスなものであるかを部下が立証しても、それを受け入れる度量の広さを上司が持ち合わせていない場合、職場の人間関係はぎくしゃくするだけなのだ。

そして、やり過ぎしには、もっと奥深い重要な機能が存在していることを強調しておきたい。経済学的な発想からすると、優秀な上司の指示にすべてきちんと従った方が効率的ではある。しかし、この発想には決定的な見落としがある。今日の部下は10年後には何らかの形で上司をやらなくてはいけないという点である。今、上司の指示をただ忠実に、やり過ぎすこともなく黙々とこなすだけの部下が、果たして10年後に良い上司となりえるだろうか。つまり、実際の企業では、トレーニング的な意味合いでわざと上司が部下のやり過ぎしを誘発させている側面もあるのだ。そんなとき部下は、自分で仕事に優先順位を付け、優先順位の低い仕事をやり過ぎしながら、自分で仕事を管理することを期待されている。うまくやり過ぎしができなければ優秀な上司にはなれない。さ



らに、部下にやり過ぎしの発生する状況をわざと与え、部下にやり過ぎしをさせることで、上司が部下の個々の仕事に対する優先順位の付け方などをチェックして部下の力量を押し量っているというケースも報告されている。やり過ぎしを選別に利用しているわけである。

### 尻ぬぐい

ところで、部下のやり過ぎしを許容したとして、それが不首尾に終わったときには一体どうしたら良いのだろうか。これについての妙案はない。はっきりしているのは、誰かが尻ぬぐいをしなければならないということである。実際、企業を調べてみると、尻ぬぐい的な仕事に従事している中心は、いまや公式名称としては多くの企業で姿を消しつつある「係長」に相当する職場リーダーたちであった。

係長クラスが上司と職場・現場に挟まれて尻ぬぐいに追われている姿は、まさに多忙そのものである。自分で片付けた方が速くて正確であるようなルーチンに近い仕事についても、とりあえずは部下に任せてやらせてみて、仕事を覚えてもらう。それで結果的にうまくいかなかった場合には、覚悟を決めて自分が尻ぬぐいに回るのである。こうした尻ぬぐい的行動のおかげで、組織的行動やシステムが破綻をきたさずに済んでいる。しかし同時に、この方式のOJTは、教育する側の係長にもストレスを引き起こし、そのストレスは自らの選別プロセスの中で加圧されることになる。こうしたストレスに半永久的にさ

らされるのでは、とても身が持たない。従って、一般的に係長クラスには滞留期間が設定されていることが多い。

やり過ぎしにせよ尻ぬぐいにせよ、その時その時の現象はちっともスマートではないし、かなりのコストが発生していることも間違いはない。しかし、こうして人材を育てていかなければ組織は回らないし、企業の未来もなくなる。それは短期的なコストを顧みず、人的資源を含めたあらゆる経営資源を長期的に育てていこうとする「育てる経営」なのである。それがやがては継続的に高いパフォーマンスを支えることになる。

#### 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)。