

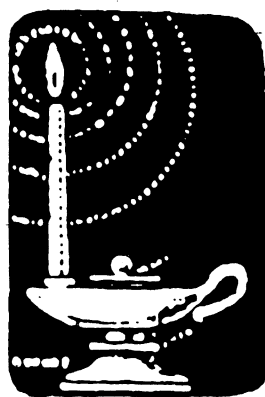
日本看護学教育学会誌

Journal of Japan Academy of Nursing Education

日本看護学教育学会

第26回 学術集会

プログラム・講演集



2016年8月

一般社団法人 日本看護学教育学会

Japan Academy of Nursing Education

仕事の報酬は次の仕事

高橋 伸夫 (東京大学大学院経済学研究科)

拙著『虚妄の成果主義』(高橋, 2004)は、タイトルの通りに、制度としての成果主義を批判している。しかし、それ以上に問題視したのは、成果主義導入を勧めた人々の日本企業に対する理解に重大な事実誤認があるということなのである。私が『虚妄の成果主義』で一番に主張したかったことは、日本型の人事システムの本質は、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。この両輪が日本企業の成長を支えてきたのである。

次の仕事の内容で報いるシステムであるということは、簡単にいえば、一つの仕事を達成したら、次に、もっと大きな仕事が、それを達成したら、さらにもっと大きな仕事が……と与えられることで、動機づけが行われていたということである。ここで「大きな仕事」には二つの意味がある。一つは予算的に大きな仕事という意味、もう一つは人員規模的にも大きな仕事という意味である。

まず、予算的により大きな仕事を任せられるということは、より大きな成果(売上、利益等)を残すことができるようになることを意味している。こうして任される仕事の予算規模にどんどん差がついてくることで、加速度的に成果に差がついてくることになる。そして、人員規模的に大きな仕事に就くということは、それすなわち昇進することを意味している。当然のことながら、昇進して、より上のポストに就かなければ、より多くの部下を抱えることはできない。ポストや権限は、仕事の大きさによって決まるものなのである。

こうして、「仕事の報酬が次の仕事」型のシステムであれば、評価の基になる仕事の内容自体に、どんどん差がついてくることになる。つまり、仕事の内容に差がついてくることで、それに引きずられる格好で、昇進・昇格・昇給そして成果にも、加速度的に差が開いてくるのである。

ところが、仮に、会社の人事制度・給与制度が「仕事の報酬は給料」型であったら、仕事をして成果を上げれば高い給料、成果が低ければ安い給料になるだけのことで、給料は一生変わらない範囲の内で上下を繰り返すだけになる。よく考えてみれば、同じ仕事に対して、給料だけが、ある範囲を超えて上がり続ける方がおかしい。もし、一段階上の賃金水準へとさらなる昇給を求めるのであれば、他の会社(仕事)に転職するしかなくなる。

それに対して「仕事の報酬は次の仕事」型のシステムでは、評価のベースになる仕事自体が次第に高度にチャレンジになることで、自然とステップを踏んで昇給はするし、加速度的に差がついてくるのである。逆説的に聞こえるかもしれないが、実は「仕事の報酬は給料」型よりも、「仕事の報酬は次の仕事」型のシステムの方が、長期的には、ずっと給料に差がつきやすくなるのである。

それでは、「仕事の報酬は次の仕事」型システムを実感できる、一番シンプルで一番まともな評価とは何だろうか。それは「また君と一緒に仕事がしたい」である。このたった一言で、仕事観、職業観そして人生観までが大きく変わったという人も多い。「あの人と一緒に仕事が出来るのだったら、給料なんていくらでもかまわない(手弁当でもやらせてほしい)」、反対に「あんなやつとは二度と一緒に仕事をしたくない」といったものが本当の評価なのである。