

ANGLE #01
TAKAHASHI NobuoANGLE #02
IKUMA HitoshiANGLE #03
SEIKE Atsushi

日本企業の躍進への提言 「成長」を選択するために 日本型年功制の復活を

TEXT by 高橋伸夫

成長に適した会社だけが 生き残ってきた

まずは、私が講演等で時々ネタに使っている次の文章を読んでみて欲しい。

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合と証明された人達のために害のない地位を見つけたことになる。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。

この文章は、バブル崩壊後の失われた90年代に、日本で声高に主張されてきた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。しかし実は、この主張は、今から半世紀近くも前1958年にアベグレンの有名な『日本の経営』に書かれていた内容なのである。

ところがこの評価は、1950~60年代の日本の高度成長期を経て劇的に転換する。こうした終身雇用や年功賃金に対する否定的な見解は、新版『日本の経営から何を学ぶか』(1973)では、章ごと完全に削除される。そして「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」と見解を180度転換してしまう。

なぜなら、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して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であろう。なぜなら、アベグレンも言うように、日本の経営スタイルは成長に適しているからである。

成果主義を捨て、 日本型年功制の復活を

だから、躍進を目指すのであれば、いまずぐ成果主義は捨てなさい。それが私の提言である。ここでいう成果主義とは、

- ① できるだけ客観的にこれまでの成果を測ろうと努め
- ② 成果のようなものに連動した賃金体系で動機づけを図ろうとするすべての考え方

である。しかも①と②はandではない。orである。①と②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、私が批判している成果主義なのである。働いても働かなくても同じだと揶揄されてきた年功序列と比べれば、一見はるかに正当そうなので、成果主義はこれまでなかなか正面切って批判されてこなかった。ところが、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。それは学問的に予測可能なお話なのであって、過去1世紀にわたる経営学の歴史の中で、ある程度科学的に立証された事実なのである。詳しくは拙著『虚妄の成果主義』(日経BP社)に譲るが、要するに替で「成果主義」と称されるシステムはみなダメなのである。

そもそも、先達が築きあげてきた日本型の人事システムを「年功序列」などとステレオタイプに理解していること自体、企業人としての常識を疑う。ある程度の歴史を持った(つまり、生き延びてきた)日本企業の人事システムは次のような特徴を持っていたからだ。

- ① 本質的に、給料で報いるシステム

ではなく、仕事の報酬として次の仕事の内容で報いるシステムだった。
② 賃金制度は、動機づけのためというよりは、生活費を保障するという観点から「年齢別生活費保障給型」の賃金カーブがベース・ライン(平均値)として設計されてきた。

この両輪が日本の経済成長を支えてきたのである。それは従業員が日々の生活の不安に脅えることなく仕事に没頭し、仕事の内容そのものによって動機づけられるというもので、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。そして、

- ③ 仕事の報酬が次の仕事なので、仕事の内容自体に加速度的に差がつく。すると、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差が開いてくることになる。
- ④ 「次の仕事の内容」で報いるので、現在目の前にある仕事に対する動機づけや面白さというよりも、むしろもっと時間軸の長い、未来のそして長期の仕事に対する動機づけや面白さが重視される。



TAKAHASHI Nobuo
東京大学大学院経済学研究科教授。1957年生まれ。小樽商科大学卒。筑波大学大学院修了。学術博士(筑波大学)。東北大学助教授、東京大学教養学部助教授、同経済学部助教授を経て現職。専門は経営学、経営組織論。著書『できる社員は「やり過ぎ」』『経営の再生』『日本企業の意思決定原理』『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』など。

したがって、これは「年功序列」ではない。あくまでも「日本型年功制」と呼ぶべきものである。日本型年功制では、仕事の成果は短期的には、そして直接的には金銭的な報酬には連動しない。あくまでも「次の仕事の内容」が報酬なのである。しかし当然のことながら、長期的にはポジションや金銭的報酬にも個人差がつくのであって、実際、賃金カーブは平均値の話にすぎず、賃金の個人差は歴然と存在していた。

経済的苦境に陥ると、現場から遠い、アイデアのない経営者ほど、マスコミ受けを狙って、安易な人件費削減をニュースにしがちである。確かに、短期的には市場も反応するだろう。しかし、そんなものは所詮その場しのぎに過ぎないし、いつまでも削減し続けられるわけもない。今、多くの日本企業にとって必要なものは、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できるような「何か」なのである。さあ、今こそ日本型年功制のエッセンスを理解して、飛躍のための制度設計の第一歩を踏み出そう。