

緑丘往來

『虚妄の成果主義』を出版

日本型年功制の本質

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が



疑われる。私が『虚妄の成果主義』（日経BP社）でしかかったことは、まずは、その事実確認だった。ある程度の時間を生き延びてきた日本企業は次のような特徴を持っていた。

①本質的に、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。

仕事の成果は短期的直接的には金銭的報酬に連動しない。あくまでも「次の仕事の内容」が報酬なのである。その結果、仕事の内容自体に加速度的に差がつくので、長期的にはボジ

ションや金銭的報酬にも個人差がつくのは当たり前。実際、ほとんどの企業で賃金の個人差は歴然と存在していた。少なくとも、生え抜きの社長がいるような会社では、その社長は何代か上の代を追い抜かないと、定年前の年齢で社長になれるわけがない。

これは年功序列ではない。あくまでも「日本型年功制」と呼ぶべきものなのである。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つ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。

成果主義はみなダメ

拙著で批判している「成果主義」は、実に幅広い。

- 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つて、過去一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。詳しくは拙著に譲るが、要するに巷で「成果主義」と称されるシステムはみなダメなのである。

実際、成果主義にして成功したという会社を私は知らない。確かに、ベンチャー企業や進出したての外資系企業の多くは成果主義だ。中途採用の社員が主力で、生え抜きの社員が育つてきていない新興企業では、年功制などとりようもないからである。

しかし、ベンチャー企業のほとんどは淘汰される。その平均像は、実は失敗する企業の平均像なのだ。会社が成功して生き延び、新卒の社員を定期採用して育てることができるようになると、実質的に限りなく年功制に近づくことは当然。大企業がそんなヨチヨチ歩きの会社の真似をしてどうする。外資系企業でも日本進出の歴史が長いほど年功的色彩は強まるのだ。

拙著の出版以来、教一〇件の取材を受けたが、多くの記者が、成功している成果主義の会社を教えてくださいと私に聞く。

そして、これだけはどうしてもお願いしたい。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経験をさせたくない。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」的な運用をぜひ心がけてほしい。彼らに仕事の面白さを教えてやってほしい。これは一大学教師としてのお願いである。

高橋伸夫(昭55卒)

取材しても見つからないのだという。コンサルタントが成功例を教えてくださいという企業側の不満も何度も耳にした。多分、成果主義に切り替えて成功したと胸を張って言える会社など、どこにも存在しないのだろう。

緑丘の読者へのお願い

以上の議論の詳細は、気軽に読める内容なので、ぜひ拙著を読んでいただきたいが、ここでもお願いしておきたいことがある。

まず、お金がなくて困っている会社にとっては、成果主義は禁じ手なので、絶対にやめてほしい。そんな状態で、成果を上げた人を昇給させたら、会社はすぐに資金不足になってしまう。だから、成果を出しても給料は上がらず、報われないと不満が充満する。いかに金銭的報酬を使わずに従業員をモチベートできるか、ぜひとも経営者としての手腕を発揮してほしい。

また、そもそもエース級社員やダメ社員といった社内評価の良し悪しのはつきりした人以外の「どんぐりの背比べ」的な普通の人々に対しては、成果を細かく査定して差をつける必要もない。そんなことに腐心していると、社内評価が一致していたはずの肝心のエース級社員、ダメ社員に対する評価の方がずれてしまう。どうか普通の人に「差をつける」ことの愚とそのコストに気がついてほしい。