

2005年度第9回物学研究会レポート

「『育てる』組織経営、その思想と実践」

高橋伸夫氏

(東京大学大学院経営学研究科・経済学部教授)

2005年12月20日



BUTSURIKAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

12月の物学研究会は、日本企業の多くが成果主義を取り入れる中、『虚妄の成果主義』、近著『<育てる経営>の戦略』を出版し、評判を博した東京大学経済学部教授の高橋伸夫先生を講師にお迎えし、ポスト成果主義時代の組織運営の可能性についてご講演をいただきました。高橋先生のお話を通して、企業経営において、その役割と期待が大きくなるデザイン部門の組織運営、人材育成、働き方を考えます。以下サマリーです。。

「『育てる』組織経営、その思想と実践」

高橋伸夫氏

東京大学大学院経営学研究科・経済学部教授



；高橋伸夫氏

敢えて「日本型年功制」にこだわる理由

東京大学の高橋と申します。先ほどご紹介いただいた『<育てる経営>の戦略』は今年出た本ですが、去年出した『虚妄の成果主義』をご存じの方が多いのではないかと思えます。

私はもともと数理計量アプローチによる経営組織論が専門ですが、『虚妄の成果主義』の出版には背景がありました。今から20年ほど昔、東大の教養学部の助手をしていた頃、日本生産本部（現社会経済生産性本部）が主催する夜間の社会人向け経営アカデミーでのグループ研究の指導をすることになりました。これは1年単位のコースで毎週集まって夜遅くまでグループ研究やディスカッションをするというものでした。ところが当時私は27、8歳で、40代、50代の実務に長けた方々を指導するなんて不可能だと思いました。そこで私は彼らの話を聞くことに徹し、なんと15年間、ざっと計算しても数千時間もの時間をヒヤリングに費やしたのです。

その中で私が悟ったことは「日本の大手企業で年功序列の会社は1社もない」ということでした。ところが90年代のバブル崩壊直後から組織経営の方向転換が活発になりました。最初は「年俸制」と呼ばれていましたが、90年代中くらいから「成果主義」こそが、正しい方法であって、日本企業の「年功序列」が批判の対象とされていたのです。私にはそうした状況は、経営コンサルタントや評

論家、大学教授たちがこぞって、ありもしない年功序列を否定して、成果主義という新しい商品売り込もうとしているように見えました。そこには重大な事実誤認がある。

私が『虚妄の成果主義』や『<育てる経営>の戦略』で書きたかったことは、「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った」ということです。「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」でした。他方、賃金はどうかというと、日本企業の賃金システムは動機づけの観点から設計されたフシがない。基本的には戦後一貫して生活費を保障するという観点から平均賃金カーブが設計されてきた。この両輪が日本企業、ひいては日本経済の成長を支えてきた。給料は年功ベースかもしれませんが、金額には明らかに差のつくシステムです。私が本で言いたかったことは、今こそ原点に立ち返って、従業員の生活を守り、従業員の働きに対しては次の仕事の内容と面白さで報いるような人事システムを再構築してほしいということです。私が年功序列を擁護していると誤解を招くかもしれないというリスクを覚悟の上で、私はこのシステムを「日本型年功制」と名付けました。

なぜこの名前をつけたかという「間違いを認めてほしい」からです。昔、東大法学部の丸山真男先生が日本の政治思想史を嘆いて「日本はある時期に、ある主義・主張を徹底的に批判しない。だから、同じ失敗を繰り返す。これが日本の政治思想史の悪いところだ」と説いておいででした。日本の経済界もまったく同じです。失敗を認めずに、次から次へと新しい主義や戦略に乗り換えていって、何年後にはまた同じ過ちを繰り返し犯す。私の知る限り成果主義的な発想は不況の度にやってくる。私が敢えて「日本型年功制」という名前をつけたのには、このような背景があります。

成果主義の失敗

・客観評価の虚妄

なぜ私が成果主義は失敗したと思ったのかをお話します。90年代中頃、成果主義を導入したばかりのある企業の人事担当者が、社内アンケートをとったのでコメントがほしいと言ってきました。そのアンケート結果は人事制度に対する不満だらけ。人事部では導入間もないのに、すでに「もう失敗だった」と考えていました。私は「失敗と思うのなら、止めればいいではないですか」と指摘したのです。しかし、その人は「社長が代わらない限り止められない。仕方ないので、看板はそのままにして運用方法を徐々に元に戻す」と言うのです。実は、成果主義を導入して半年後に中間評価をやったそうです。そうしたらある部長さんが人事部に怒鳴り込んで来た。理由は、成果主義の客観評価が、現場の実感からかけ離れているということでした。その部長さんによると、「自分が見込んでいるわが部のエース社員が客観評価だと点数が低くなり、逆にダメ社員の点数が高い。納得いかない。」ということです。怒鳴りこんでこないまでも、同じようなクレームをつけた部長が幾人も居たようです。そしてその人事部の人が言うには、「今までは主観だということで人事考課に自信がもてなかった。けれども客観評価をやってはっきりしたのは、主観評価が人によってほとんどぶれていないことだった。それに対して客観評価はぶれが大きすぎる」というのです。

私が考えるに、大多数の人については評価に「差」をつけること自体が徒勞です。組織にいるとエース級の社員、ダメ社員というのはだれが見てもはっきりわかります。けれども大半の社員、人材

はグレーゾーンにいる。つまり、どんぐりの背比べ状態なのです。ところがそうした人材が良い上司、良い仕事にめぐり会って一気に花開くということが間々ある。こういう瞬間に出会えることこそが上司や人事の醍醐味でもあります。

日本の大手企業の場合、技術系も事務系も同じように、将来管理職以上になれそうな基本的には優秀な人材しか採用していない。つまり最初から課長以上になれそうな人しか採らないのです。だから、だれでも課長になれる可能性があるし、実際課長になっているとすれば、それは採用がうまくいっていることの証なのです。

ところが、成果主義の人事では、たとえばABCDEの5段階評価で人を無理やり評価します。一番上のA評価が10%、Bが20%、Cが40%、Dが20%、Eが10%というような順番、枠組みに無理やりはめ込まなければならぬ。こんなこと、人材に差をつけること自体がかなり徒労です。それでもあえて評価を強要するとなると、点数の逆算を始めます。つまり、昇進の順番や人事配分を先に決めてしまって、それにマッチするように点数を配分して各評価項目にブレイクダウンしていきます。そうやって逆算していった全体的に整合性のとれた非常にきれいな評価レポートを書くようになります。これが何年か続くと、今度は人事部のほうで評価文のひな型まで作ってくれるようになります。ここまでくると成果主義もかなり浸透したというか、完全に形骸化しているわけです。このような形だけの客観評価にいったいどのような意味があるのでしょうか？

確かに年功制のときも、こんな感じで点数をつけていた会社はあります。けれども両者の間の決定的な差は、成果主義においては客観評価とお給料が完全にリンクしていることです。当然、ある点数以上の社員は給料があがり、点数に満たない社員は給料の据え置きか、ダウンされる。にもかかわらず、客観評価と言う割には、先ほど述べたようなパーセントの枠があり、評する側の上司にも持ち点があったりする。こうした漠然とした不満が、組織の中で澱物のように溜まっていきます。極端な話では、先輩が後輩に追い抜かれることを恐れて、指導しなくなるなんて事態も起こってくる。

そもそも、評価をフィードバックすべきであるという主張にも根拠がない。ある企業では、評価の開示をやったら、点数の低かった社員がモラルダウンしたといえます。「自分で失敗したことはわかっていますから、もういいですよ。どうせD評価で給料も下がるんですよ」と言うから、上司は「給料の問題ではない。今回の失敗を生かして、次に成果を上げろ」と励ましたそうです。ところが「いいですよ、どうせ失敗したんだから」と言って、消えてしまった。言われた上司はあたふたして「ちょっと待て、失敗したからといって、人生すべてが悪くなるわけではないんだから・・・」と説得したたそうですが、その若手社員は半年間使いものにならなかったそうです。

・客観評価 = 責任回避

さらに深刻なこともあります。5、6年前ですが、これから成果主義を導入しようしていた会社の話です。その人事担当者が「客観評価にもいいことがありますよ」と言うのでその理由をたずねると、「客観性を装うことで評価者の責任を回避できる」と答えるではありませんか。私は一瞬耳を疑いました。彼が続けるには「例えば、だれかが減給や降格になったというシビアな評価があったときでも、これはマニュアルどおりにやったんだ。文句があるならマニュアルを作ったやつに言えと言いつ返せる」というわけです。とんでもないことです。これは責任放棄以外の何ものでもありません。説明責任以前に、そもそも評価することには責任が伴うものなのです。こんなことは当たり前のことです。そこから逃げてしまったら、もう誰もそんな評価には従いません。抜擢人事だって全く同じで

す。そもそも実績のない人を取り立てるからこそ抜擢なわけで、説明には限界がある。「おれがすべての責任を取るから、あいつを抜擢するんだ」という説明があって、初めてみんなが同意するわけです。責任から逃げたら、だれも応じない。

残念なことに、成果主義をやっている会社はどこでもこういう無責任さがはびこるのです。例えば毎年査定をされると言われれば、だれだって1年以内に成果の出せるような仕事ばかりやるようになります。これは当たり前のことです。まともな人間です。それから各人に目標を立てさせて、その目標の達成度を評価するとなれば、低めの目標を掲げるのが賢い人間です。実現困難な高めの目標を掲げるのはただの馬鹿ですから、こんな人間は普通いない。それから客観指標、売上や契約成立件数で人事評価をするとすると、会社の経営や人間関係、お客様も利益を考えないような、自己中心的なそこだけをピンポイントで狙う人間が出て、モラルダウンを招くことになります。

成果主義を超える組織経営とは

・評価は次の仕事

では、真の評価というのは何なのか。一番まともで一番シンプルな評価は「また君と一緒に仕事がしたい」です。ある職人気質なホワイトカラーのサラリーマンは、社内で自分の市場価値を高めるために一生懸命スキルを身につけて頑張ってきた。ある時、職場の元先輩から電話がかかってきて、「また一緒に仕事しないか」と誘われて、涙が出るくらい感激したそうです。この人はその一言で人生観まで変ってしまったそうです。そして彼が言うには「ぜひ若い人にはこういう経験をさせてあげてほしい」と。私も本当にそう思います。若いときにこういう経験を1回でもした人はやっぱり違うと思います。あるいは逆の立場で、例えば皆さんが、「社運のかかったプロジェクトを任せる。君がプロジェクトリーダーだ」と言われたら、「A君とB君を連れて行っていいですね。あとは人事にお任せしますよ。ただ、C君はやめてくれ。あいつがいると仕事にならないんだ」というようなことを発言すると思うのです。これは当たり前です。重要な仕事であればなおさら、自分の考え方とか仕事の仕方を理解している人材がほしいと思うのは当然です。もしこれを情実人事と呼ぶのであれば、私は情実人事に賛成せざるを得ない。ところが、成果主義の会社の場合は、「社運かかった大切なプロジェクトだから、過去5年間の平均点が95点以上の人材を見繕ってみた。どうだ」とメンバーリストを渡されても、顔と名前が一致しない。仕事に取り掛かる前に人間関係作りから始めなければならないようなプロジェクトではうまくいきません。

そもそも働いても働かなくても同じだと社員が思っている場合、それは制度に問題があるのではない。上司が無能なんですよ。例えば、ある開発チームが成功を納めたとします。プロジェクトを推進するために、だれがリーダーシップを発揮し、だれがカギになるアイデアを出し、だれが納期に間に合わせるために馬車馬のように働き、だれがムードメーカーになってみんなを盛り立てたのか。一方でだれが足を引っ張り、だれが成果を横取りしようとしていたのか。このような実態を見ていて正しく理解しているのがまともな上司であり、プロジェクトリーダーです。それは、次にどんな仕事が回ってくるかで理解できる。自分はこの道に向いていると思われているのだな、こういうキャラクターだと思われているのだなとわかるわけです。それをきちんとやってあげればいい。上司がちゃんと見ていてくれると思うからこそ部下は働けるのです。

だから、成果主義のように、これを一々自己申告しろと言った途端、みんな変に思うし、組織がギクシャクしてきます。要するに、リーダーが、全体を見ている、正しく理解しているということはすごく重要なことです。それが、社員各自が一々自己申告しなければわからないというのがそもそもおかしい。そして私をもっとも問題視しているのは、評価が点数で一元的に表現されてしまうことです。アイデアマン、ムードメーカー、実務者といった人材の個性というか持ち味を無視して、ABCや点数で客観評価しようとする。こうした途端に組織はおかしくなります。点数はあてがわれた仕事でほとんど決まってしまう。高い点数を取りたいと思えば、皆同じような仕事を求めることになる。これではチームワークは崩壊します。

・ 人は金のために働くにあらず

私が言っている成果主義というのはものすごく幅が広くて、「できるだけ客観的に成果を測ろうと努める」「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」の2つから成ります。そして、どちらか1つでも満たせば、私が批判している成果主義です。以下では、後者について、特に「人は金のために働くにあらず」について話を進めます。

30年ほど前、心理学者のデシがある実験を行いました。それは学生を2つのグループに分けて、13分間でパズルを1問解かせ、13分・13分、ここで8分自由時間、さらに13分・13分と60分でパズルを4問解かせることを1セッションとして、3セッションの実験を行い、その間の学生の様子を観察するというものです。2つのグループに分けたのは一方には第2セッションの真ん中の自由時間に、それまでの正解の数に比例した報酬を与え、一方には与えないという差をつけるためでした。そして第3セッションの自由時間を観察してみると、お金をあげなかったグループは8分の休みの間もパズルをやり続けるのに対して、お金をもらった学生たちはきっちり休むようになる。デシは何パターンかやりましたが、結果は同じでした。彼はこの結果から、お金をもらわなかったグループはパズルを解くことが楽しかったり解いたときの達成感が動機となって、休み時間もやり続けたと考えた。そして彼は仕事においても同じだろうと推測し、これを内発的動機づけと言いました。お金による外発的動機づけに対して、見返りや報酬が全くないのに働いている状態のことを内発的に動機づけられた状態、「intrinsic motivation」と言ったわけです。これは別に不思議なことでもなんでもありません。

それに対して、成果主義を唱える経営コンサルタントが使うモチベーションのモデルは、デシよりも10年以上前にブルームという人が1964年に書いた『ワーク・アンド・モチベーション』に出てくる「期待理論」のモデルです。わかりやすく説明すれば、馬の鼻面にニンジンをつらさげて、食べたかったら走ってみる、カネがほしければ働けという理論です。ところが経営コンサルタントは、この本を最後まで読んでいないのではないかと思います。ブルーム自身は自著の後半で、自分の理論には限界があると書いています。つまり自分の理論では「生産性」について説明ができないというわけです。

・ お金のインパクトのつよさが仕事の喜びを奪う

私はお金に効果がないと言っているのではありません。全く逆です。お金というのはものすごくインパクトの強い報酬です。本来、仕事と満足はくっついていたものでした。ところが、お金はインパクトが強いの、仕事とお金の間に割り込んでしまいます。そして仕事をする、金をもらって、金を

もらうと満足する。満足すると、この満足が次の仕事につながるというサイクルができる。これがよくコンサルタントが言うサイクルです。ところがデシに言わせるとこのサイクルが出来たら人間はもうお終いなのです。金銭的報酬がパフォーマンスに完全にリンクしていない限り、もう満足は得られなくなってしまう。しかし、いまだかつて人類はそんな金銭的報酬システムの開発には誰一人成功していないのです。そもそも論理的に無理なんですよ。もともと多面的なパフォーマンスを一元評価すること自体が。

同じようなことが成果主義を取り入れた日本企業でも起こりました。日本では、企業はまだ昇給の原資に余裕のあるところに成果主義を入れるわけです。つまり大方の社員の給料を前年より上げてあげます。するとみんな満足します。ところが2年目になると、周りの人間と比較するようになって、「なんであいつがおれより微妙に高いんだ」とか「なんでおれはあいつより微妙に低いんだ」ということになる。そして収拾がつかなくなります。成果主義を導入した大方の会社は大体2年目からむちゃくちゃになります。

・日本型年功制の本質

では日本型年功制の本質は何だったのかというと、実は「年功序列」ではなかったわけです。その本質は給料ではなく、次の仕事の内容で報いるシステムだったというのが1点。もう1点は、賃金制度は生活保障給だったということです。私が研究者の駆け出しだったころの80年代、20代の人に「あなたの会社は年功序列、それとも実力主義？」と質問すると、ほとんどが「年功序列」と答えました。ところが同じ会社の中の40代に同じ質問をすると「実力主義だ」という回答でした。実際4年制大学卒の40代社員の職位の分布を見ても、差が大きい企業では上は取締役から下は平社員まで、差の小さい会社でさえ部長から課長補佐まで幅がありました。差はとっくについている。ではなぜ若い社員が年功序列だと思っているかというと、大方の会社で特に事務系はそうですが、いわゆる係長ポストに上がる年齢も昇給の幅もほぼ同じだからなのでしょう。ところが実際には、同期の中で一番優秀だと思っていたエース級のやつがなかなか昇進しない。おかしいな、なんで昇進しないのか、みんな係長になっているのに・・・とっていると、社内の超重要ポストの係長席にそのエース級がぼんと座る。そこにエース級がはまった途端、なるほど、係長ポストにも軽重があるんだという簡単なことに気がつくわけです。つまり係長という名前は同じだけれども、ポストの重さが全然違うという全く当たり前のことを理解する。

本来、成果配分には、賃金と投資の二つのやり方があります。成果主義企業の場合は、賃金や報酬ばかりを注目しますが、投資の形での成果配分こそが大切なのです。つまりある仕事を達成したら、次にもっと大きな仕事 comes。大きな仕事というのは普通2つ意味があります。予算規模と人員規模です。世の中には「成果を上げる」と馬鹿の1つ覚えみたいに言っているリーダーがいますが、普通は、大きな仕事を任せなければ大きな成果は出てこない。大きな予算とか大きな仕事を任せられるから大きな成果がでてくるわけです。それから託された人員規模が大きくなるということは、これは全く当たり前のことですが、それすなわちその人が昇進しているという意味です。このように、会社が投資をして、より大きな仕事を任せられるようになるということが、本来の成果配分と言えるのです。

・ だからこそ次の仕事で報いる

そうはいつでも、そんなに面白い仕事ばかりではないし、という人は多い。しかし、私は今の仕事で報いてくれと言っているのではない。次の仕事で報いてくれればいいのです。ここが重要です。長期雇用の場合は今の仕事に満足する必要はない。次の仕事が面白ければ、頑張れるし、我慢できる。

ちょっと脱線するかもしれませんが、もっと言えば、定期異動のある会社では、いやな上司はすぐにいなくなる。たとえば3年で定期異動する会社では、うまくすると嫌な上司と1年しか重ならないわけです。1年なら我慢できる。運が悪くても2年です。以前、職務満足の比率の調査を行ったところ、いろんな指標で大差ないのに離職率だけ決定的に違う会社があることに気づきました。その理由はたった一つでした。何かと言ったら、定期異動があるかないかの差でした。つまり定期異動のない会社では社員は嫌な上司の下で何年も働かなくてはならなくなり、会社を辞めてしまうわけです。

・ お願い

時間を過ぎてしまいましたが、最後にこれだけは言わせていただきたいお願いがあります。これは経営学者としてではなく、一大学教師としてのお願いです。

ぜひ若い人に話をしてあげてください。ちゃんと情報を与えてあげてください。私がゼミの学生に「年功制か、それとも成果主義がいいか」と聞いたら、彼らはわからないと言います。当たり前です。情報がないからわからないのです。ところが彼らが会社に入って「成果主義と年功制のどっちがいいか」と聞かれて、彼らが仮に「成果主義」と答え、数年後に本人に不利益が生じたとします。そのときに「おまえが選んだのだらう」というのは残酷すぎます。選択する際に十分な説明をしてあげてほしいのです。どんな説明かというは簡単です。つまり自分が今までどんな思いで仕事をしてきて、どんな思いでこの会社をやってきて、過去にどんな成功体験があって、どんな失敗体験があって、今までこんな楽しいことがあって、こんな辛いこともあって、そういうことを自分の言葉で伝えてあげてほしい。なぜなら、若者は大人が自分の言葉で大人の話をしてくれることを待っているからです。表面上は怪訝そうでも、ポイントはちゃんと聞いているわけです。そして大人や上司の話聞きながら、20年後ああいう仕事をしようと思ったら今こういうことをやらなければまずい。あるいは10年後こういう仕事をするのだったら、今自分はこういうことをやらなければということがわかってくるわけです。

私はよく言うんですけども、若者に必要なのはお金でも客観評価でもないんです。必要なのはわれを忘れて夢中になれる仕事。自分が成長しているという手応え。それから仕事の達成感です。こういったものをぜひ彼らに伝えてやってほしい。私はもう大学の教師をやって20年くらいになりますが、例えば大学を卒業して5年、10年たって、OB・OG会に姿を現した卒業生が、「いや、先生最近ようやく仕事の面白さがわかってきました」と言うときの彼らの笑顔。この笑顔にわれわれが求める答えがあるのです。なぜなら今日ずっと繰り返して言ってきましたが、結局、仕事の面白さに目覚めた人間だけが本当の意味で一生涯懸命働くからです。金を払えば働くというのは単なるまやかしです。そんなことはあり得ない。これは単なる手抜きなのです。彼らに仕事の面白さを教えてやってほしい。

そしてもう一つ。彼らに、皆さんと一緒に働くことの楽しさも教えてやってほしいのです。そうしなければ彼らはやっぱり働くことの楽しさがわからない。ということで、ご静聴感謝いたします。

講師プロフィール

高橋伸夫（タカハシ・ノブオ）氏

東京大学 大学院経済学研究科・経済学部教授

1957年北海道生まれ。80年小樽商科大学卒業。84筑波大学大学院退学。その後、東京大学助手、東北大学助教授、東京大学助教授を経て、1998年より現職。専門は経営学、特に、組織活性化・ぬるま湯的体質、組織学習論をキーワードとする経営組織論、ゴミ箱モデル、やり過ぎをキーワードとする意思決定論が専門。

主な著書、『日本企業の意思決定原理』『虚妄の成果主義』『<育てる経営>の戦略』

など。 <http://www.e.u-tokyo.ac.jp/~nobuta/>

2005年度第9回物学研究会レポート

「『育てる』組織経営、その思想と実践」

高橋伸夫氏

(東京大学大学院経営学研究科・経済学部教授)

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの
無断転載を禁じます。