

「日本は集団主義の国」「日本人は会社人間」「年功賃金は日本の社会文化」といった通念は、根拠があいまいな誤解であることを実証的に分析し、本年の読売・吉野作造賞に輝いた小池和男氏の方作『日本産業社会の「神話」』。その著者を迎えて、日本と欧米の働き方と待遇をめぐる賃金、査定などの違いと共通点の正しい理解によって、「神話」から脱却する道を探る。

日本産業社会の「神話」を打ち破る



法政大学名誉教授
小池和男

【こいけかずお氏】1932年生まれ。東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。名古屋大学教授、京都大学経済研究所所長、法政大学教授などを歴任。96年紫綬褒章受章。著書に『仕事の経済学』(第3版)など。

トヨタ自動車(株)
人事部担当部長
荻野勝彦

【おぎのかつひこ氏】1962年生まれ。85年東京大学経済学部卒業、トヨタ自動車に入社。主として人事部で労務を担当。労働政策審議会職業安定分科会雇用政策基本問題部会委員、日本キャリアデザイン学会常務理事。

学習院大学経済学部教授
脇坂 明

【わきさかあきら氏】1953年生まれ。77年京都大学経済学部卒業、同大学院博士課程単位修得退学。岡山大学教授を経て99年より現職。2007年学習院大学経済経営研究所でWLB(ワーク・ライフ・バランス)指標を開発。

「神話」とは なにか

日本自身が日本のことを誤解し根拠があいまいな「神話」を生む

脇坂——これまで国内外にわたる実証研究をもとに、「終身雇用」や「年功序列」など、日本的雇用慣行とされている通説に対しても疑問を投げかけるとともに、「知的熟練」という概念で日本企業の強さを解明してこられた小池和男先生が、その集大成ともいえる『日本産業社会の「神話』』という本を書かれて、広く論壇の注目を集めておられます。そして、この本は『日本は集団主義の国』『日本人は会社人間』などの通念は誤解であることを実証的に分析し、日本産業社会の衰退を防ぐにはなにが重要かを論じた労作として、本年の読売・吉野作造賞を受賞されたわけです。そこで本日は、この本の中で小池先生が指摘されておられる「神話」のいくつかを取り上げ、その実態がどうなっているのかを探って、日本と欧米の働き方と待遇をめぐる違いと共通点の正しい理解を得たいと思います。

それではまず、本書の紹介を兼ねまして、簡単にこれまでの小池先生の業績をご紹介したいと思います。日本の産業社会のいわゆる三種の神器というかたちで「終身雇用」「年功賃金」「企業別組合」という理解があつたわけですが、小池先生の大きな貢献は、ほとんど

はないと言わってきたことだと思います。もちろん、ブルーカラーの賃金には違いがあるとか、ホワイトカラーの昇進スピードの違いはあるけれども、全般的にはほとんど差がないということを、いろいろなデータ、ヒアリング、その他で示してこられたと思います。

ですから、よく小池先生は日本の経営肯定論者として紹介されることもあるのですが、私の見るところではなく、日本と欧米で大きな違いはないということをずっと言われてきた。いわゆる日本の経営論者の大半が、OECの対日報告書でそう言われたことによっているわけです。小池先生が一番強調されたいのは、先進国での相場というのではなく、日本は特殊であると言っているのはかなり共通していく、だんだんと収斂しているということです。もちろん違うがあるわけですが、その違いを小池先生は、むしろ日本の先進性であると主張してきたと思います。

そういう大きな流れの中で、この本では古くから語り伝えられている根拠があいまいなものも「神話」と呼んで、たとえば集団主義とすることに関して、実は日本は査定によって非常に個人差をつけていることを、企業の話だけではなく、古くは「新古今和歌集」などの選歌が個人主義でおこなわれていた例などをあげながら、解き明かされています。あるいは忠誠心、愛社精神が強く、長時間労働であると言われているわけですが、貴重なデータをもとに、決してそんなことはなく、先進国とさほど変わらないことを示されています。

世界同時不況の荒波に直撃される中、入社式に臨むトヨタ自動車の新入社員。彼らが中堅となるころには日本産業社会の「神話」は消滅しているだろうか(2009年4月1日、愛知県豊田市)。提供=共同フォト

第十回 読売・吉野作造賞贈賞式
読売新聞社・中央公論新社

今年の「読売・吉野作造賞」を受賞し、挨拶する小池和男氏(2009年7月14日、日本記者クラブ)。撮影=長瀬文雄氏



た。しかし、自分としては老い先短い身で、言いたいことがたまっていたわけです。それで、今までのよう、職場でいろいろな人にきちんと取材したものをもとに書いて書くということがあつたんです。

そうすると、一番書きたいのはなにかというと、日本自身が日本のことと誤解している、その誤解にもとづいて職場を改悪し、その結果として、日本経済の競争力を弱め、働く人たちに損害をもたらしているのではないかということなんです。その誤解のもとは、日本を認識する際の基準を外国に置くのはよいのですが、その外国の状況の把握が誤解であったり、ときに実際と逆にとなることが少なかないからなんです。それをなんとかして正したい、という思いがありました。

日本を認識する際の基準を外国に置くのはよいのですが、その外国の状況の把握が誤解であったり、ときに実際と逆にとなることが少なかないからなんです。それをなんとかして正したい、という思いがありました。

日本は集団主義の国か 実は激しい個人間競争

脇坂——それでは、具体的な「神話」に入っていきたいと思います。まず、この本で強烈に批判されており、集団主義と会社人間ということですが、日本は集団主義で仕事をやっていく。たとえば、チームワーク重視である。だから、どうしても労働者個人が組み立正在している大きな理由ではないかといふうに、実務的には理解ができると思います。

会社人間については、日本の企業の場合、長期雇用、長期育成、長期回収という、非常に足の長い人材投資をしているので、投資をされる側も、する側も、長く働かない損な仕組みになっています。途中で転職したりすると、どうしても企業に特殊的な能力、熟練ががれ落ちますから、当然、賃金が下がることになるので、なるべく同じ会社に長くいるが献身とか、そういうものの産物ではなく、むしろ打算の産物として出てきたという側面は無視できないのではないかと思います。

一方、日本の会社員は職場において、より少なくハッピーであるということですが、たしか生活全般についても国際比較すると、日本人というの、いま一つハッピーではないという調査もあつたと思います。そうすると、日本人のメンタリティとして、現状に対する満足しない志向があるのではないかという気がします。ですから、いまの日本の人事管理が原因で日本人がハッピーではないから、人事管理を見直せという議論までできるかど



左から、トヨタ自動車(株)人事部担当部長・荻野勝彦氏、法政大学名誉教授・小池和男氏、司会の学習院大学経済学部教授・脇坂明氏(2009年7月31日)。

織の中に埋没してしまった。しかし、自分としては老い先短い身で、言いたいことがたまっていたわけです。それに対して、わけです。それに対して、

小池先生は、集団主義のもとでは個人間競争が乏しいということに焦点を絞られて、実際は、どうなかと調べられた。個人間競争ということは、

査定の問題になつて、査定は人事記録ですから、なかなか手に入るデータがない。しかし、数少ないしつかりとした先行研究をレビューされて、実

は日本の企業は査定によって大きく差をつけてい

て、個人間競争がアメリカよりもあるということを示されたわけです。

また、そういうときに、査定をする人間というのはどういうふうにやっているのか。それは当然、労働者の働きぶりというのは、とくにある程度高度な技能を持つている人たちに対する評価しては、その仕事をよく知る人が中長期的に評価しているのではないかということで、それは日本だけでなく海外でも同じだとうことを明らかにしているわけです。

もう一つの会社人間に関しては、結局、日本人は会社人間だというには、国際比較が必要なんですが、それほどきちんと比較した調査はないんです。その中で、同じような調査対象を比較し、設問が同じになつていてい

調査として、リンカーンという人の研究を紹介されて、それほど大きな差がないということを言っている。また、日本人はハッピーではないといった結果が、研究ではわかつてあるわけです。小池先生は、それは個人間競争があるで、日本人の働く人のほうが、むしろ欧米よりもハッピーではない人が多いためではないかと主張されているわけです。

以上が、神話と言われている集団主義とか、会社人間に關しての私なりのまとめですけれども、荻野さんはどうお考えでしょうか。

荻野——集団主義という言葉の定義はいろいろあると思うのですが、日本が集団主義であることは間違いないと思います。たとえば欠勤が出たときに、その仕事はほかの周りの人間が埋め合せをするとか、ある人が忙しいときには、別の人間が自分の担当ではないけれども手伝うようなことは、日本では当たり前のことで、職場の中での助け合いがおこなわれてきたと思います。それはたぶん、きちんとジョブ・ディスクリプション(職務記述書)を書いて、あなたの仕事はこれで、それに対して賃金はこうです、というふうに決めている企業とは違うところだと思います。

ただそれは、個人間競争があると成り立たないとか、あるいは査定で差をつけると助け合いをしなくなるとか、そういうことは決してないわけで、やはり、助け合いのようとの貢献も、きちんと評価の中に織り込まれている。それは、その職場、その仕事を一番よく知っている直属の上司が評価をするから可能になるということで、そういうふうに決めていたことがあります。

ホワイトカラーの査定で 差をつけないアメリカ

脇坂——小池先生から、なにか反論なり、補足されるようなことはござりますか。

小池——いわゆる集団主義という場合に、私がそれを事実と非常に違うと思うのは、日本がとりわけ強い集団への重視があるという説なんです。というのは、よその国でもグループを重視する態度がなければ仕事なんかできませんからね。そういう意味で、非常に強いかどうか、ということがあると思うんです。

ホワイトカラーについて言うと、日本の大卒ホワイトカラーにあたるような人たちの考課表を、私はいろいろな国の企業に行くと見せてもらうんです、記入していらないものを見ています。それは日本とほとんど変わらず、必ずチームワークは四分の一くらいのウエートがある。それは当然で、査定があれば必要です。ところが、ブルーカラーは、タイとか、そういう新興国は日本とあまり変わらないのですが、

西ヨーロッパ、アメリカはわりと査定がうか。世の中にはそういう議論がありますので、それは少し違うのではないかと思います。

ムワーケー、あるいは助け合いが機能するようなかたちで評価制度ができあがつて。したがって、労働者、メンバーは、自分が高い評価を受けようと思つたら、積極的に助け合いに協力しなければいけないという仕組みになつてていることが、集団主義と個人間競争が両立している大きな理由ではないかといふうに、実務的には理解ができると思います。

会社人間については、日本の企業の場合、長期雇用、長期育成、長期回収という、非常に足の長い人材投資をしているので、投資をされる側も、する側も、長く働かない損な仕組みになっています。途中で転職したりすると、どうしても企業に特殊的な能力、熟練ががれ落ちますから、当然、賃金が下がることになるので、なるべく同じ会社に長くいるが献身とか、そういうものの産物ではなく、むしろ打算の産物として出てきたという側面は無視できないのではないかと思います。

一方、日本の会社員は職場において、より少なくハッピーであるということですが、たしか生活全般についても国際比較すると、日本人というの、いま一つハッピーではないという調査もあつたと思います。そうすると、日本人のメンタリティとして、現状に対する満足しない志向があるのではないかという気がします。ですから、いまの日本の人事管理が原因で日本人がハッピーではないから、人事管理を見直せという議論までできるかど

[図表①] 仕事意識の日米比較

仕事への考え方	アメリカ			日本		
	同意	どちらともいえない	非同意	同意	どちらともいえない	非同意
1.「わたくしには仕事より大切なものがほかにある」	30.8	24.9	44.2	43.6	26.2	30.2
2.「仕事はわたくしにとって小さな部分にすぎない」	54.1	17.4	28.5	46.0	16.0	38.0
3.「わたくしにとってもっと大切なのは仕事より家族だ」	70.0	20.3	9.7	35.4	39.9	24.7
4.「この会社をよくするために、いわれたよりもよく働くつもりだ」	74.3	19.1	6.6	54.3	29.4	16.3
5.「この会社に愛着を感じない」	22.2	20.2	57.7	19.0	31.3	49.8
6.「この会社で働きつづけるためなら、どんな仕事でもする」	41.2	26.9	31.9	39.7	29.8	30.5
7.「わたくしの価値観とこの会社の価値観はまったくおなじだ」	41.5	31.8	26.6	19.3	39.3	41.4
8.「この会社で働くことに誇りをもつていい」	63.8	27.5	8.7	57.9	26.2	16.0
9.「サラリーのよりよい仕事口が他にあってもこの会社にのこる」	26.3	28.8	44.8	20.4	38.8	40.8
10.「結局のところいまの仕事にどれほど満足ですか」	34.0	61.4	4.5	17.8	66.4	15.9
11.「あなたの友人がこの会社であなたのような仕事を希望したら、あなたは勧めますか」	63.4	25.3	11.3	18.5	53.9	27.6
12.「いまあなたが知っていることを入職時に知っているとして、もう一度この会社のいまの仕事につきますか」	69.1	22.9	8.0	23.3	37.1	39.6
13.「いまの仕事は、入職時の志望と比較して合格点をつけますか」	33.6	52.3	14.0	5.2	32.3	62.5

出典:Lincoln & Kalleberg [1990] pp.64-66