

事マネージャーで行つたんです。

トヨタからの出向とGMからの出向と生え抜きと三つあるわけです。彼が帰ってきて言っていたのは日本に比べて本当に差をつけない。先生、これはアメリカでは普通ですかと言わせて、答えることができなかつたんですね。それから聞いて回つて、やつといふか論文を見つけました。そうすると、アメリカの査定は、

五段階だとしたら四と三に九五%入るんです。それを見ていくと、差をつけないと確かに言えるのではないかという気がします。

会社人間について言えば、基本的にハッピーに感じる人が少ないというのは、いま荻野さんが言われた解釈が日本では普通なんですね。日本のはうが期待水準が高いから、それでアソハッピーなんだ。普通の調査というのは、七段階とか五段階に分けて、点数をつけてやる。そうすると、日本がいつも低めに出ます。その点、リンクアーンとカールバーグという人の調査は、単に、会社を愛している、非常に愛している、やや愛しているという聞き方ではなくて、行動についても聞いているわけですね。それを見ていると、どうも日本のほうがあんハッピーなんですね。私の解釈としては、要するに競争が激しいと敗れる人が多いのではないか。アメリカのブルーカラーであれば、

[図表②] アメリカと日本の研究でわかつた評価の分布					
評価	Medoff(1980)		Baker(1988)	Gibbs(2004)	富田(1992)
	A社 (4段階)	B社 (6段階)			大竹(1995)
A	20.2	3.8	30	2	14.7
B	74.3	58.4	51	9割以上	22.5
C	5.3	36.6	18	43.1	42.9
D	0.2	1.2	1	ごく少ない	16.7
E	—	—	0	—	2.4
F	—	—	0	—	2.9

出典:小池和男『日本産業社会の「神話」』

トヨタのケンタッキー工場に勤いている人でも、NUMMIの人でも、組合があつてもなくとも査定はあります。そうすれば敗ることはなくて、それによる不安感があまりないのであります笑)。

脇坂——いままでも小池先生をはじめ、いろいろな先行研究から、ブルーカラーは日本は差をつける、海外はほとんど差をつけない。

そうすると、勝ち組、負け組という話からすれば、どうしても日本は差がつく。その点で、ホワイトカラーの場合はどうでしょうか。小池——日本ではあまりそういう研究はないのですが、アメリカの企業のイグゼンプト層の個人データを五年間くらべて、ていねいに分析すると明らかに日本と違う。アメリカのイグゼンプト層は、日本の管理職よりも下まで広がり、大卒正社員だと、若手はるか下まで広がり、大卒正社員だと、若手卒の係長以上にあたる層ですが、日本だと人事部がガイドラインを出すので、たとえば一と五はゼロではないですね。ところがアメリカは、少なくとも一と五はほとんどないんですね。四と三に九五%も集まるようですね。そういう意味では、日本のほうが、わりと大勢の人に対して差をつけているという感じがします。その程度しかわかりませんね。

時代の公務員の例をあげられています。小池先生の一言言わんとしているところは、日本はそもそも年功賃金ではなく、職務給の時代もちゃんとあったということではないかと思います。問題は職務給以降であり、とくに戦後は、いわゆる年功賃金という言葉で言われるのですが、その点、小池先生は年功賃金というのは年齢と功というメリットと両方入っているから非常にあいまいなので、あまり使わないほうがいいと言われて、言葉の整理をされています。社内資格給とか、職務給とかの共通点と正しい理解ですね。

いわゆる年功賃金の変化の常識は、社員の能力による職能給に変わってきたと言われていて、その職能給が限界に来て、成果主義に変わってきた。こういう流れで説明されるのですが、小池先生は年功賃金という言葉も、職能給という言葉も使われずに、社内資格給と範囲給という言葉で説明されて、時代の流れは日本も海外も、そちらに移ってきていることを論じられています。ところが、いま成績主義に多くの企業が変えようとしているのは、世界の相場に逆行しているのではないか、ということを主張されているわけです。荻野さんは、この論点に関しているのです。荻野——賃金の問題の典型的な一つの例として、製造現場の交代制勤務で、片方のシフトでは、ある仕事をベテランの班長クラスがやつていた。もう片方のシフトでは同じ工程に入社四年目くらいの若手がついている。やつたたら、この二人は同じ賃金でなければお

かしい。また成果主義でやるのだったら、この二人は同じ稼働率で同じ出来高を出したら、同じ賃金でなければおかしい。しかし、現実にはそうならない。なぜかというと、当然、班長クラスの人であれば、前工程から流れてきた不良が検出できるし、ものによってはその場で直すことができる。前後の工程でトラブルが起こったときに行つて手伝つたり、あるいは簡単な設備の停止なら自分で起動して復元することができます。反対側の若い人はそれを呼んで直してもらわなくてはいけない。生産性の差も非常に大きいわけで、そいつたところまで含めて処遇しようというのが、職能給の考え方なのだろうと思うわけです。

少なくとも、日本でやつてきたような熟練の形成であるとか、社内での人材育成、長期的な人材形成という意味では、職能給制度といふのはすぐれたやり方だったんですね。あるとき、その人の能力に十分見合つた仕事につけられなくても、それはそうなつた会社の問題だから、賃金は同じにしまっしょ。その代わり、ちょっと難しい仕事を会社の都合でやつてもらうことがあつても、給料は同じだよと。しかし、その仕事を一年やりきつたら、次は昇格するかもしれないね、というのが職能給資格制度の運用だと思いますので、日本の長期雇用とは非常に親和性の高い方法だつたのではないかと思います。

社内資格給という整理は、私は大変わかりやすいと思います。というのは一時期、成果主義がブームで、そのあと職務給というのを

年功賃金は日本独特のものか

長期的な人材形成にすぐれていた職能給制度

脇坂——では、次の「神話」として年功賃金について、賃金の決め方の問題に入りたいと思います。

これは、年功賃金が欧米社会とは異質な日本社会の長い慣行から生じたのだという神話があります。賃金の決め方に関しても、これまでずっと小池先生が研究されてきたわけですが、今度の本で新たな論点も出されています。私なりにまとめますと、たとえば戦国時代であれば、戦争して相手の首を

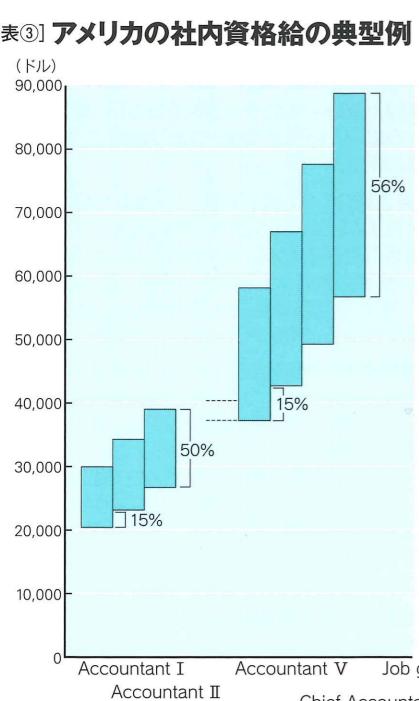
どれだけ切ったかという非常に単純な成果主義です。それに近いものが企業の現場でいうと、請負とか歩合制の単純成果主義であつた。ところが、ある時期に請負とか歩合制よりも、直俸にして職能給でやるようになります。直俸のほうがいいというのは、アメリカでもイギリスでも日本でも、そ

うだつたと思います。それで職能給の時代として、小池先生は江戸時代とか明治

経団連などが盛んに言ったわけですが、その中身を見ていると、ほとんどが職務等級によって賃金を決める。職能資格とみなにが違つかというと、役職との結びつきが少し強いかなどいうくらいで、ほとんど違ひはない。結果、ある程度、横割りにした資格の区分で賃金を払う。しかも、資格が同じでも中に幅のあるレンジレートになつていて、その人事管理に一番適切なものとしてできあがつたものだろう、と思つております。



トヨタ自動車とGMの合併で設立されたNUMMIは、日本式経営による労使協議で知られたが、いま存続の危機に陥っている(1997年8月9日、カリフォルニア州フリーモントで)。
提供=共同フォト



出典:Personick [1984] p.26

ある。そのときによく議論になるのは、目標

してくださいと人事が各部門に言うわけです
しかし、小池先生はこの本の中でも、重要な
ことはなかなか数値化できないと。どうして
も数値化すると、短期になってしまふ。そう

について、小池先生からいかがでしようか。
小池——成果主義というのは、なにを言って
いるかわからないのですね。というのは、大

おそらく数値で測れるようなものはないはずです。例外的に、非常にはつきり数値に出るのは、デリバティブで莫大に儲けた一部のイ

そこでは、ベース・ペイは同じような払い方ですが、バリアブル・ペイが非常に多い。それはわりとグループでやるんです。一つのグループがたとえば一億ドル稼ぐと目標額を設定する。ところが、実際は一・五億ドル稼げたら、プラス分について、いくらプレミアムが来るか。そういうのは機械的になど決めなくて、全部ネゴです。だって、目標を八〇〇〇万ドルにしたら達成率が跳ね上がるからそういうネゴになります。さらに売上から経費を引くわけですが、バックヤードの経費をどこまで負担するか、経費も全部不^ゴです。ですから、そういう非常に少人数の投資銀行の人たちが、アメリカなりヨーロッパの典型的なサラリーマンだと誤解しているのではないですか。一般には、成果主義というのではありませんか。一般的には、成果主義というのではありませんか。一般的には、成果主義というのではありませんか。

もう一つは、成果主義では、かなり評価が短期的になつたことは間違いないと見えると思います。それは成果で評価をしようと思ったら、やはり長い期間を待つてはいられない。短期的に評価しなければいけないということです。こういった仕組みが、それまでとつてきた長期的な育成ということと非常に同じみにくかつたわけで、それはやつてみて、みんな、気がついたと思います。ですから、だんだんプロセスも重視するとか、軌道修正がなされた。しかし、プロセスを重視したら成果主義ではないだろうと突っ込みたくもある。それから、もう一つ成果主義の大きな問題点として言えるのが、難しい仕事になればなるほど、当たり、はずれが大きい。非常に能力の高い人が、すごく難しい課題で本当に一所懸命努力して、いいところまで行つたけれども、結局、だめでしたといったときに、こ

れでいいんだと言うのが、青色ダイオード製法の中村修一さんですね。しかし、先進的なプロジェクトというのは、一〇個、二〇個や
つて一個当たれば御の字であつて、もし、当たれば一〇〇点だけれども、当たらなかつたら零点だといつたら、誰もそんな仕事はしないでしよう。それでは困ります。

小池——いま、荻野さんが言われたことに大筋は賛成なんですが、日本にとくになじまないといつよりも、普通の大卒ホワイトカラーの部課長クラスこま、ほかの国もなじまない。

の成績です。もし、数量できちんとやるとし

高ですが、それをやつたら、品質は持たない。
脇坂——単純なのは出来高ですが、一応、そ
うでないかたちの目標を決めて、その達成度
で測るというのが、いいにせよ、悪いにせよ、

らへ動いているような気がするんですね。
小池——いわゆる目標管理とか、目標を設定してそれで払うというのは、たとえば人事マ

私が見た例では、イギリスの大メーカーを回ると、うちはこのごろ、目標管理によるサラリーを入れたというんですね。その場合はわ

やーの場合は、社内で異動をアレンジした人
数でいくと。それで、あなたの仕事は社内の
異動を取り扱うだけかと聞いたら、いや、そ
れはほんの一部であると言つていました。そ
れはそうです。だって、もし、それだけで済
むなら、むしろ非常に創意工夫する部分が低
い、そういう仕事に管理職はいるないのであ
る。それから、仮にそれがはつきりわか
ったとしても、目標を何人に設定するかで全
然違ってくる。それはネゴなんです。だから
まず機械的に繰り返すような仕事以外は、ち

よその国の払い方はどうか
国際相場を見ないと損をする

よその国の払い方はどうか
国際相場を見ないと損をする

国際相場のようなものを確認して、つまり春闘と同じようにして決めるのがいいという考え方です。日本はほかの国とあまり変わらないから、そうしたほうが得の場合が多い。

かがですか。

関しては、本当にいろいろな論点があると思うのですが、二つは成果主義とはな

題で、用語が非常に混乱していると思います。いまでは、年

義だというくらいの
言い方がされていて
それはちょっとおか

導入したのが成果主義だといつてみたり、どう考えたって言葉がおかしい、ということがよくあります。それくらい、概念としてあいまいです。

成果主義の流行が始まつたころの建前でいきますと、一つはとにかく成果で評価をすること。ということは、能力とかは見ません。プロセス、がんばりも見ません。いくらがんばつても、結果を出して企業に貢献しなかつたら、給料を払う値打ちはないんです、という理屈があつた。それはたぶん、当時の日本企業の中で、年功的に賃金を受け取つているけれども、それほどの働きはしていないと周りから見えるような人がいたからだと思います。本当はわかりませんが、なんとなくそう見えて、企業として人件費を圧縮しなくてはいけない中で、そこをなんとかしようとなつた。

がいろいろな国の製薬業界を回っています。彼の調査では、当たる新薬が出る確率というのは五〇〇〇分の一です。結局、いろいろなケースをしらみつぶしに当たるから、五年から一〇年かかる。それでは、当たった新薬があると、ドンと払うか。そんなことはない。金額を彼から個人的に聞いたかぎりでは数千ドルです。ということは数十万円です。

そういう数字を聞けば、おそらく中村修二さんの例はおかしいわけです。つまり、リスクを無視している。私の知るかぎり、シリコンバレーでも、おそらく数千ドルです。だから、せいぜい一〇〇万円で、あとはちょっと色をつける。社内で昇進も早くなるだろうし、研究チームの選び方で発言も強くなるだろうし、研究費もよけいにつく。それは日本も同じだと思うんです。そういう一種のリスクを考えないことと、ある種の国際相場を見ない。そういう意味では一種の神話をもとにした傾向で、その結果がなにが起こるかといつたら、それは圧倒的に日本の研究開発に損です。だから、ものすごいお金を成功したら払わなければならないのですからね。

**社内資格継続や範囲縮小
中小企業にもそのまま通用する**

**社内資格継続や範囲継続は
中小企業にもそのまま通用する**