

# 生活経営各論（１）

豊田尚吾

生活経営各論とは

生活経営各論では、最近話題となっている事項に関し、生活者の観点、生活経営の視点から論考する。問題に対して本格的な検討・検証を行うというよりは、それに向けての問題意識の明確化を目的とする。即ち、論点の顕在化や切り口の模索などを主な内容とし、将来研究を行う上での種を見つけることが本稿の趣旨である。（結果として、議論が厳密なものではなく、随筆風になることもあるかと思うが御容赦願いたい。）今回は、雇用に関する書籍「虚妄の成果主義」をもとに、生活と労働に関して考察を行うこととしたい。

雇用環境の変化を考える～「虚妄の成果主義」をヒントに～

はじめに

生活者にとって、雇用・労働は生活を営むための原資（金銭）を獲得するための主な手段であり、重大な関心事である。昨今、後述のように雇用環境の変化に関する議論が様々に行われている。その中でも「虚妄の成果主義」（高橋信夫著 2003・日経BP社）は話題となり、これに触発されたのか、その後、メディアもいろいろな切り口で取り上げている。本研究ノートではその様子を概観するとともに、筆者なりの考えを最後に提示する。

本稿での問題意識は、虚妄の成果主義が問題提起している、「人が働く理由を知っていますか？」に重なる部分が多い。すなわち、生活者として、働くと言うことは、上述のような生活のための原資を得るという目的と同時に、生活の目的そのものでもあるだろうという視点である。一生の中でかなりの時間を過ごす職場において、生活者としての満足感がない人生は、生活経営上「よい生活」とは言えないのではないか。昨今の成果主義に代表される雇用環境の変化はいかに評価すべきであるか。さらに、生活経営上、被雇用者としての生活者は、それに対していかに対処すべきなのか。以上が問題意識の所在である。

そのような考えのもと、本稿の考察内容は、以下の通りである。まず、成果主義に関して、問題提起を行った「虚妄の成果主義」の内容について簡単に紹介する。次に、それに関連する論調や、世間での捉えられ方について概観する。最後に筆者なりの切り口を明確にし、現時点での考え方について論じる。

## １．「虚妄の成果主義」

高橋信夫・東京大学教授の著書「虚妄の成果主義」は、賛同・異論、様々な形で話題となった。ご存じの方も多いと思うが、本稿での問題意識に関連した部分のみに注目し、再

構成した上で、ポイントのみ紹介すると以下の通りである。

この本の理論的な主張は「(成果主義などによる)金銭的報酬による動機づけ(が効果的であるという説)は、単なる迷信に過ぎない。仕事の内容による動機づけこそが、内発的動機づけ理論の指し示すところであり、次の仕事の内容で報いる日本型の人事システムは、それに合致したものであった。そして、賃金制度は従業員が生活の不安を感じることなく、仕事に打ち込めるような環境を作り出すために設計されるべきであり『日本型年功制』はそのために生まれたものだった。」というものである。

本稿で注目したいのは、本書(虚妄の成果主義・以下同じ)が主張している(と筆者が勝手に考えている)以下の四点である。社員に、金銭的な報酬をもって、長期的に会社に資するような貢献を期待することはできない。職務満足を与えるのは仕事のおもしろさである。過去の良好なパフォーマンスは、次に(本人にとって)おもしろい仕事を与えることによって報いるべきである。報酬に反映するのは一部でよい(他者と少しでも違いがあれば、有能さの「シグナル(情動的側面・下の枠内の説明参照)」として十分に機能する。 )。「統制的側面(下の枠内の説明参照)」を反映するような、成果主義は、厳密な客観性が確保できないこともあり、職務満足にはマイナスの影響しかない。経営者がすべきことは、「成果の上がない成果主義」の導入に経営資源を投入することではなく、長期的な視野でビジョンなどの「未来」を被雇用者に与えることである。

興味のある方は、本書に関してもう少し詳しく紹介した下の文章をご参照いただきたい(主に本書からの抜粋で構成している)。少々長いので、読み飛ばしていただいてもかまわない。さらに以下のまとめには筆者の解釈もかなり入っているため、純粋な書籍紹介でないことはご了承いただきたい。

#### 虚妄の成果主義に関する、もう少し詳しい紹介

単純な「賃金による動機づけ」は科学的根拠のない迷信である。同じような発想は「差別的出来高給制度」として100年も前に提案されているが既に否定されている。

成果主義の理論的背景にある期待理論(良い仕事をすれば成果が上がる、成果が上がれば報酬が上がる、という期待を前提とする。そして、報酬を上げたいなら、良い仕事をするためにがんばるはずだという考え)は職務満足の理論として十分ではない。

過去の研究によれば、職務に対する満足感は、「職務満足」と「職務不満足」に分けて考えるべきとされている。職務不満足は、周りの環境などの衛生要因(職場の雰囲気が悪いと不満足感が大きくなる。)などによって主に規定される。それに対して、

職務満足は職務そのものによってもたらされる。

職務そのものとは、外的報酬を得るといった目的のための手段になっているからではなく、その活動自体が目的となって従事しているような活動のことを言う。このような活動は、ごく普通に存在し、それを内発的に動機づけられた活動と呼ぶ。「内発的に動機づけられた行動は、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動」である。

人は自己の環境を自分で処理し、効果的な変化を生み出すことができるときに、有能であると感じるのであり、それはまさに自己決定的であると感じていることに他ならない。

これをもとに、成果主義を考えると、内発的動機づけと外的報酬とは付加的関係にない。外的報酬は、統制的側面（自己決定感覚を弱める）と有能であるという情動的側面（自己決定と有能さの感覚が強まる）の2つがある。金銭的報酬とパフォーマンスが連動していれば、その統制的側面が機能することになり、仕事は金銭的報酬を得るための手段と化してしまう。人間は外的報酬のために働くようになってしまい、内発的動機づけは低下する。しかも金のために働くということは、ある一定の基準をクリアできるように働くということであり、ベストを尽くすことはなくなる。基本的に目の前の目標だけが気になり、周囲との競争には本質的に無縁になる。罪が重いのは、成果主義が、仕事それ自体の面白さや、楽しさをも奪ってしまうということだろう。金銭は有能さに関する情報(評価)として使うべきものなのであって、稼いだ額に見合った報酬としては使うべきではない。

雇用施策に必要なことは、年功制をいじって不毛な成果主義に取り組むことではない。かといって、昔ながらの雇用を維持すればよいというものでもない。改善すべき点は、経営者が日本の経営の「未来の持つ力を引き出す」ことである。そのためには、より長期的な視野を重視する、未来傾斜原理を持って、終身コミットメント（雇用における長期的つきあい）のよい面を維持し、被雇用者に経営の「見通し」を与えることである。

## 2. 関連する論調各種

本書に触発されたかどうかは別として、成果主義や雇用に関して、昨今様々な議論がなされている。その一部を、簡単にとりまとめてみよう。

### 一般的な論調

- ・「特集 これなら頑張れる！ 明るい成果主義」(週刊ダイヤモンド 2004/6/12)

社員のやる気を鼓舞し、組織を活性化するはずの制度が陰湿で暗い方向に向かってしまう。社員のモチベーションを著しく低下させるような、「成果主義＝報酬制度」と考える制度を「暗い成果主義」とし、その逆の「明るい成果主義」の導入を提案している。暗い成果主義になっている原因は 目的のずれがある。本来、社員のやる気を引き出してより多くの成果を引き出す好循環をつくることを目的とする成果主義が、人件費削減のような矮小な目的に転化している。社員のモチベーションは、報酬や出世よりも、仕事のやりがいに移っている。評価方法が間違っている。厳密な評価など不可能。ルール万能主義の幻想は捨てるべき。むしろ、上司と部下のコミュニケーションを徹底させるしかない。明るい成果主義とは、各企業の経営方針に基づき、独自に作り上げていくものである。そのケーススタディとして「カネ以外の精神的報酬を組み入れた企業」「終身雇用と併用している企業」「巨額の成果報酬制度を作っている企業」などを紹介している。

・「特集 虚妄か？成果主義」(人材教育 2004/8/1)

5人の識者が成果主義に関して論じ、加えて2社のケースを紹介している。論者は高橋伸夫・東京大学教授(前節で既出)、楠田丘・日本賃金研究センター代表幹事:人事管理の哲学を明確化することを訴え、成果主義の人材育成軽視などの欠点を批判。そのような欠点を補う成果主義でなければならないとしている。高橋潔・神戸大学教授:成果主義の機能を整理するとともに、現在うまくいっていない成果主義の立て直しのために、経営層(トップ)の明確なコミットメントの必要性を主張している。菊谷寛之・プライムコンサルタント代表:社内での良い悪いという内部基準ではなく、顧客の視点での外部基準による評価を採用すべきと訴えるが、その中身については、筆者はよく理解できなかった。寺崎文勝・トーマツコンサルティングディレクター:成果主義の運用に関する具体的なシステム設計について論じている。

成果主義否定派と擁護派のバランスをとって論者が選ばれていたようである。しかし、内容的には、従業員にとって、重要なことは金銭的な報酬ではなく、業務に対する満足感であり、金銭的な報酬はその一部にすぎないという考えはほぼ共通しており、見ための対立の割には各論者にそれほどの距離があるとは思えなかった。

・「成果主義は怖くない」(高橋俊介 2002/3)

上のダイヤモンド誌の特集内でも論文を掲載している。というより、逆に高橋(俊)氏の考えがダイヤモンド誌の特集の基盤になっているようでもある。ダイヤモンド誌上では、カネでやる気を出させるのは成果主義ではなくて結果主義だとし、給与差の目的は「やる気をなくさせない」ことにあるなど、高橋(伸)氏の考えと非常に近いところ

がある。高橋(俊)氏は人事制度を考える前に事業ビジョンを考えることが必要と言う。なぜなら、「何を成果として期待し、成果に対する報酬は何で、配分形態をどうするかは、その会社の戦略やビジョンそのもの」だからであるという。場合によってはカネが報酬制度の柱になっても戦略に適合していればかまわないという点では、高橋(伸)氏と見方の違うところであろうか。一方、「成果主義は怖くない」はサブタイトルが「仕事人生を幸せにするキャリア創造」とあるように、働く者の視点で、いかに成果主義的傾向に流れている雇用情勢に対応していくべきかを論じている。従って、成果主義的雇用制度の是非を論じるのではなく、それに振り回されない、自律したキャリア形成を提案している。そのためにも自分のキャリアを見直し(棚卸し)、価値観(幸せのための自己基準)を発見し、自分の動機に適した能力を伸ばすようなキャリア形成に取り組むことを訴えている。

#### 研究・リサーチ・データの類

・「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」(労働政策・研修機構 2004/7)

成果主義を導入している企業が 55.8%、3年以内に導入する予定の企業が 26.7%にのぼっている。一方で、3年前と比べ「職場の業績や成果を上げようという雰囲気が高まった」としたのは、企業が 72.8%に対し、従業員は 37.6%となった。また「一人一人の能力を生かそうという雰囲気が強まった」としたのは、企業が 64.7%に対し、従業員は 25.3%であった。成果主義は世の中の流れになっているものの、その評価は労使間で分かれ、意識差が拡大している。

・「人件費の変動費化が変える消費パターン」(Japan Reserch Review 山田久 2004/6)

この論文では、近年の労働分配率の低下の一要因として、成果主義浸透による、「管理職ポストへの昇進人数の絞り込みやポストと賃金の連動強化を通じ、年齢別の賃金カーブをフラット化させる動きが進んでいる。」としている。データとして厚生労働省の賃金センサスのデータをもとに、1997年と2002年を比較し、製造業大手企業における部長職の全従業員に占めるシェアが低下し、逆に非職階層のシェアが高まっていることを明らかにしている。また、同じ資料における、製造業・男性標準労働者・大卒の賃金カーブは年齢が高まるにつれ右上がりになっているものの、それが1997年と比べ2002年がフラット化していることを示している。つまり、この論文では成果主義を、年功序列制度と対局にある制度と見なし、データからその流れが実際の動きとして把握できることを示している。(ただし、この論文は標題通り、人件費の変動費化が消費パターンを変えることを述べるのが本来の趣旨である)

・賃金動向調査（日本経済新聞社 2004/4/29）

日本経済新聞社によれば、賃金制度の成果主義型の要素を取り入れた企業が、同制度を「かなり満足」（7.8%）か「やや満足」（28.3%）と評価した割合は、全体の36.1%にとどまった。導入間もない企業の多くは、新制度の運用に苦しみ、期待したとおりの効果が出ていない実態が明らかになった、としている。そして、「成果主義を導入した日本企業の多くはまだ試行錯誤の段階にあり、より効果の高い精度を求めて、日々改善していく必要があるようだ」とのコメントで締めている。

・大阪大学分析（朝日新聞 2004/4/26）

大阪大学の松繁教授らの分析によると、ある企業では、年功的だった賃金制度を成果主義的に変えたが、その結果、社員間の賃金格差が逆に小さくなった。朝日新聞ではその記事の後半で、他の調査などもあわせて紹介し、貢献度に応じて賃金に差をつけようとする会社が増える中、それが思うほど効果が上がっていないのではと指摘する声もあることを紹介している。

### 3. 考察

#### （1）ステイクホルダーの視点

冒頭で述べたように、本稿は、生活者の立場から、生活経営という視点で様々なテーマを考察しようという立場をとる。成果主義をはじめとする雇用制度に関しても、企業と従業員（すなわち生活者）との関係構築という切り口で考えてみたい。周知の通り、企業は経営環境の変化に伴い、企業内外の利害関係者（ステイクホルダー）との良好な関係構築が不可欠であることを認識しつつある。その背景にある社会的事象の例をあげると、以下のようなものがある。長期の不景気で企業体力が全般的に低下し、外部の不確定要因（経営的ノイズ）に対する抵抗力が弱まったこと、企業不祥事がもたらす経営リスクの重要性が認識されたこと、それがしばしば内部告発という形で顕在化すること、生活の情報化が深化し、生活者のオピニオンが時として増殖して、非組織的な自然の不買へとつながり経営に打撃を与えること、一方で経済が成熟化し、フロンティアの開拓の余地が小さくなり、既存の顧客の引き留め、囲い込みが経営上の重要な課題となっていることなど。

このような状況のもと、企業にとってのステイクホルダーは、株主、顧客はもちろんのこと、中間財の取引先、従業員、そして一般社会なども含まれると考えることが主流となっている。従業員と企業の関係について言えば、従業員のもたらす労働サービスは、単に機械や原材料のような市場財ではない。後者が全く経済的な取引のみで完結するのに対し、後者は非経済的取引を含んでいる。そのため必然的に長期的な関係を構築することが、従

業員のみならず、企業にとっても経営上ベターな選択になる。ここで経済的取引とは、簡単に言えば貨幣尺度でその取引が評価され、しかも利害関係が当事者間だけで、その場限りで完結することを指す。スーパーマーケットで飴を買う行為は、消費者とスーパーマーケット（企業）との非常に限定的な取引にすぎない。粛々と 105 円を払って飴を買えば、買い手は誰に恩を感じることもなく、取引はその場で完全に完結する。後腐れなどは全くない。売り手にとっても同じことである。極端な話、そのレジ係の店員が仕事の後、飴を買ってくれた人が財布を落として困っている姿を見ても助ける義務は全くない。

一方で非経済的取引とは、感謝などの貨幣換算できない交換がその取引に伴うものである。貨幣換算できないと言うことは、万人に共通の厳密な評価が不可能であるということである。必然的にそれはその取引のみで完結したのものにはなりえず、両者の間に関係性が構築され、悪く言えば、後腐れが残る。例えば、木にひっかかった帽子を取ってもらい、ありがとうという感謝の言葉を述べた。これは非経済的取引で、「帽子を取ってもらうこと」と「感謝の言葉を述べること」で、非経済的取引は一応成立しているが、そこで完結はしていない。というよりも完結したという判断ができない。もしその帽子を取ってくれた人が財布を落として困っていたら、いやでも一緒に探してあげると言うことになる。

## （２）長期的かつ非経済的取引の視点を加味するべき

経済学の単純なモデルでは、会社は株主の所有物であり、企業は資本と労働力を生産要素として商品を生産し、付加価値を創造することになっている。そこでは労働サービスは経済財であり、賃金という労働サービスの値段をもとに取り引きされる。企業はもちろん利潤最大化を目的に、市場で決定される賃金（労働サービスの価格）をもとに、労働力の投入量を決める。すなわちどれくらい雇用するかを決定することとなる。当然、これは現実の雇用のあり方を反映していない。これは経済上のある問題（希少な資源の効率的な利用）を考察するためになされた仮定であり、それ自体は批判されるべきものでもない。もし、雇用制度、それに関連して雇用満足や労働のモチベーション、労働生産性というものが主要な関心事であるならば、その問題の解決に適切なモデルと理論を用意しなければならない。現在の雇用制度に関しては、そのモデルや基盤となる理論が多くの人に共有されていないことが問題であると考えられる。

企業と従業員（被雇用者）がステイクホルダーとして、どのように関係を構築していくかという視点から、雇用制度問題を考えていくことが、生活者の満足感を高めるという意味で重要である。そこでは労働サービスは、経済取引と非経済取引の混合したものとして、長期的な視点で取引を考えなければならない。年功制度が必然とは言えないにしろ、金銭

的報酬が労働の主要な動機づけになっているという状況は、短期的にはともかく、人生全体という意味では決して生活者満足を高めることにはならないと考える。企業の長期的な発展という意味でも望ましいものではあるまい。これは今までの実証研究でもある程度明らかになっているし、これからも追加的な研究がなされることであろう。

ただし、本書でも言及されていたが、すべての職種が長期的な生産性向上や画期的な技術開発を目指しているわけではない。同じように、全ての企業が「今」、長期的な視野で経営を考えられるのかというところでもあるまい。短期的にどんどんと人材を入れ替えて、常に馬車馬のように働かさなければならない部門もある。起業した直後で、明日のキャッシュフローがなければすぐに倒産という時期もある。そこでは場合によっては厳密な、あるいは納得性の高い成果評価が可能であろうし、成果主義が柱の雇用制度があっても全く問題ではない。しかし立場を変えて生活者の視点で、人生と就労を考えれば、そのような成果のみをモチベーションにしなければならない仕事は一生の仕事にはなりにくい。筆者の知人はある外資系の金融業に勤務している。非常にシビアな成果主義で、年に何千万円、あるいは何億円と稼ぐ人がいるそうだが、一生それができると考える人は少なく、ハッピーリタイアメントのような人生の選択肢をいつも持っているとのことである。もちろん、そのような仕事でも大成功すれば業界での影響力やネットワークが獲得でき、その仕事「自体」のおもしろさがでてくる場合も少なくなかろう。それはそれでいいのであって、その場合の成果主義的雇用制度は、その本人にとってはもはや文字通りの成果主義ではなくなっているのである。

結局、筆者の意見は以下の通りである。第一に、成果主義か否かといった、形式的な制度の議論は本質的に重要なことではない。問題は、被雇用者（生活者）がその仕事自体に充実感を感じられるかどうか、職務満足につながる。それがひいては、非経済的経営資産（自社に対するロイヤリティ、仕事に対するモチベーションなど）の蓄積を通じて、長期的な意味での企業への貢献につながる。どのような形であれ、このような好循環をもたらすことができるような雇用制度が望ましいということである。第二に、時と場合によっては、成果主義的な要素が前面に出ざるを得ない場合があり、それは否定すべきものではない。しかし、生活者の立場からみれば、それは人生の一部にとどめなければ総合的な生活価値を高めることにはならない。成果主義的制度の中でさえ、自分の不動のポジションを作ることのできるスパースターは、成果主義と内的動機づけを両立させられる例外的ケースと理解するべきである。そう考えれば、成果主義の是非論は、それほど違った意見だとは言えないのではないだろうか。すなわち、両方とも、最終的にはいかに内的な動機づけにつながる雇用制度を作るかということにすぎず、そのアプローチ方法が



異なるということのように思える。第三に、以上のことから、雇用制度を構築する上で、株主価値至上主義的な経済モデルや、資本・労働の生産要素活用型利潤最大化モデルを考へ方の基本にするべきではない。現在批判されている、成果の上がない成果主義は、このようなモデルが基本になっているのではないか。経営戦略やマーケティング戦略構築の世界では、現在、企業はステイクホルダー重視の経営モデルに取り組みつつある。雇用制度もそれと統合された形で構築されるべきである。そう考えれば、本書が述べているように、見通しを従業員に与えることが、経営者に求められるもっとも重要な雇用施策であるという主張は、非常に示唆的である。筆者なりに解釈すれば、それは経営戦略の全体像の中に雇用制度が整合的に組み込まれることが重要であること、企業の経営戦略全体がうまく機能していなければ（典型的なのが、リーダーがリーダーのなすべき機能を果たしていない）、小手先で雇用制度を動かしても、ほとんど成果は期待できないということだと考える。

以上の見解は、実際に検証した考えではない。従って、それを前提とした、生活者の対処方法を論じるのは拙速であろう。しかし、あえて言うならば、たとえ成果主義の導入初期に混乱があったとしても、いずれは長期的視点で、企業と従業員の良好な関係づくりを重視する制度に収束していくという展望を持つことが重要である。そういう考えがあれば、もし成果主義的制度が身近に取り入れられたとしても右往左往することなく、冷静に対処できるはずである。また、現在のところはもっともそれが重要なことだと考える。

以上