

小池 和男

賃金と人材

— 『日本産業社会の「神話」』 から —

第 10 回（2009 年度）「読売・吉野作造賞」受賞記念講演
小池和男法政大学名誉教授特別講演

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
第 11 回講演会講演録 2009 年 9 月 9 日（水）

2009/12/18

No. 73

Kazuo Koike

Professor, Emeritus, Hosei University

Pay and Human Resource Development:
Myths in Industrial Society of Japan

December 18, 2009

No. 73

○小池 小池でございます。私は後期高齢者でありまして、こういうところに出てくる年ではありません。年だけではなくて、中身も後期高齢者で、この4月に思いがけず心臓病で入院いたしまして、入院したところが全日本サッカー代表の前監督オシムさんと同じハートセンター。オシムさんというのは私の最も尊敬するサッカープレーヤーでして、サッカーは何が起こるかわからない、プレーヤーは自分で考えて仕事をせよ、ということ物をすごく考えた練習をする。そういうことが日本の職場でもどこの国でも必要なのですが、とくに日本の職場ではほかの国より、そうしたことをこなす人が少し大勢いるかなと。新聞の論調とは別ですが、これほど円が強い、一番重要な要因だと思っております。

きょうはその話ではなくて、そういう人材をつくるためにはどういふサラリーを払ったらいいかということです。賃金と人材というタイトルをつけましたが、賃金よりもサラリーといったほうがいいと思います。きょうは生産職場の話は余りいたしません。もっぱら一番わかりにくいホワイトカラーのサラリーの話を行います。

今、私の本を両側から回しておりますから、どうぞ遠慮なくどんどん何回でも回してください。それ以外の本も回っておりますが、それはきょうの話の途中に出てくる本であります。

きょうとりあげる「日本産業社会の“神話”」という本は、たくさんのトピックスを扱っておりますが、きょうはサラリーの話を中心にします。その中で、「神話」というか、当然のこととして思われていることは、日本は年功賃金だという主張です。皆さんも耳にたこができるぐらいお聞きでしょうが、日本のサラリーは一人一人の働きぶりとは非常にずれている、だから、大いに実力主義でやりましょう、なるべく勤続との関連をなくしましょう、一人一人の差をサラリーで大きくつけましょうという合唱になります。

まず、実態をみます。サラリーの上がり方からみましょう。上がり方というのは、横軸に年齢で勤続、縦軸に月給をとります。そうしますと、大勢のサラリーを書き込みますと、大体ホワイトカラーはどの国も右上がりなのです。日本はすばらしい統計が1954年からあります。ヨーロッパはおくれて1972年からよい統計がある。このごろは各国政府がつくるようになりましたが、きょうその話は余りしません。

ECの統計は実はその6年前からなのですが、一番いいのが72年。今は金がなくて、その統計はなくなりましたが、72年に日本の最高の調査にやや近いものをつくりました。EC6カ国です。イギリスはまだECに入っておりません。イギリスはイギリスで独自につくっているのです。アメリカの統計は大分落ちます。どれをみても、いわゆるホワイトカラ

一は、非常に急に上がる人も、少ししか上がらない人もいますが、大体右上がりというのは共通なのです。でも、日本の人事労働の担当者はこういうことを余り知ろうとしない。その点に触れています『仕事の経済学』というわたくしの本に書いてありますので。

さて、カーブがホワイトカラーではほかの国と余り変わらないのですが、ブルーカラーでは違います。よその国は日本の大工さんのようなカーブで、20代の半ば過ぎますと、あとは余り上がらないのです。今でも2割か3割しか上がらない。きょうはもっぱらホワイトカラーのサラリーをみます。それが日本はよその国と余り変わらないといたしますと、年功賃金の議論はすぐ「きめ方」を強調します。きめ方というのは、定期昇給があるかないかとか、仕事ごとにサラリーをきめるかどうかをみる。例えば人事課長は50万とかにきめる。それが欧米だと考える。日本はそういうのに比べて、定期昇給がある、これが日本の特徴、つまり、年功賃金だ、というようになっているのです。

でも、本当にそうなのか。まず結論からいえば、今の日本の競争力を支えるような人材をつくっていくには、仕事給ではだめなのです。どうしたらいいかというと、私のお勧めは Pay-for-Job grade です。英語はできの悪い言葉でして、つなげられない。つなげるときはハイフン。これはアメリカの用語です。アメリカはいろいろな言い方をしますが、私の知る限りは Pay-for-Job grade がふつうです。なぜ賃金ではなく Pay なのかというと、賃金とサラリーを込みにした場合は Pay、あるいは compensation という言葉が普通です。それをなるべく直訳しますと、これは私の言葉ですが「社内資格給」つまりその会社にしか通用しないのです。「資格」というのは Job grade、個々の仕事ではなくて、例えば課長クラスとか、係長クラスとか、主任クラスという区分で、日本の職能資格制度そのものだと思います。

私は両者の違いを余り知りません。日米の違いをいう人は、日本は職務分析を用いていないからといいます。職務分析のように金のかかるものは、一部の仕事しかできない。しかも複雑な仕事に関しては職務分析はうまくできません。例えば人事課長のような仕事は上手下手の個人差がものすごくあるわけで、人事課長職を分析し標準化したって何の意味もありません。どこの国もそうだ、ということはおいおい話します。

それから、特徴を簡単にいえば、Range rate だということです。つまり課長クラス 50万ときめない。40万から60万という範囲給とする。これは、もとの英語も日本の訳もほぼ標準化しております。rate とは残業手当を含まないということですが、日本と違いまして、もともと日本以外の普通の先進国の大卒は、大体最初から残業を払いません。記録もしま

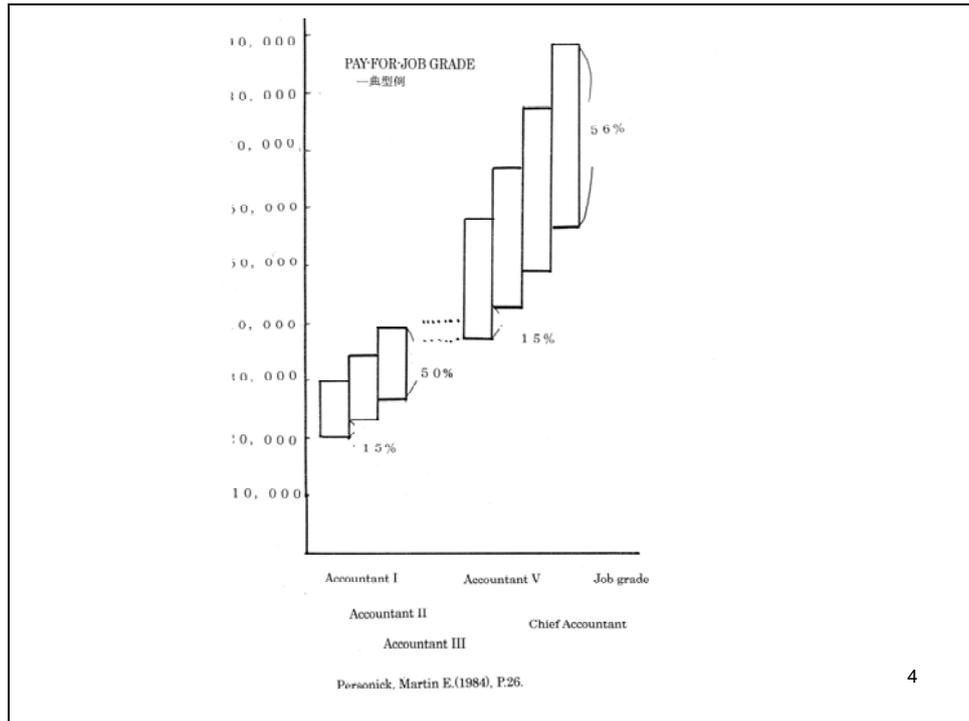
せん。では、働かないか。とんでもない。みんな日本風にいえばサービス残業をしているのです。

仕事給 **single rate** というのは、課長クラスは 50 万ときめる方式をいいます。こんな国はわたくしがみたかぎり、まずないのです。つまり何がいたいかというと、課長クラスになれば、範囲給で、40 万という下限、60 万という上限がはっきり書いてある。

それから、別の特徴、**Overlapping range rate** というのは、課長クラスのすぐ下を係長クラスにしますと、そのふたつのサラリーが非常に重なるのです。例えば課長クラスが 40 万から 60 万だとしますと、係長クラスは 35 万から 50 万というようになるのです。だから、係長クラスで昇進しなくて、勤続の長い人の給料は、バリバリの若手の課長クラスより高くなるのです。これはアメリカの話です。こうしたことを日本では年功賃金といいますが、それではアメリカのサラリーもそうなります。これは大体アメリカの制度です。なおアメリカでも投資銀行のような切ったはったの世界は別です。こうしたごく一部の例外は別にして、一般に、例えばGMとかフォードとかの会社の場合について話しています。

40 万から 60 万という範囲給の間は、査定つきの定昇で上がります。アメリカというのはすばらしい国で、後で紹介しますが、日本の大学教員よりもっとしっかりしている研究がある。大企業の個別人事データを借り出し丁寧に分析して、何%の人の基本給が下がるのか、下がらないとかまで、きちんと調べるのです。すごいものです。アメリカは、そういう意味ではプロフェッショナル人の多い国です。

今話したことをグラフにしますと、スライド 4 となります。サラリーのきめ方について今までで一番よい統計は、今から 20 年前のものです。アメリカの労働省の統計調査部の人 が人事院の委託を受けておこなった。日本でもサラリーの金額にはいい統計があるのです。でも、どういうきめ方をしているかについては、よい統計はほとんどないのです。アメリカもあまりないのですが、ただ、2 回ある。63 年と 84 年に労働省の係官が調べた。もう少しいうと、公務員給与の改定に関連して調べたのです。日本は占領下アメリカの制度を丸写しにさせられたのであって、公務員給与を上げるか上げないかは民間の同等の職業のサラリーを調べなければいけません。日本も人事院の「民間職種別給与の実態」がありません。公表冊子は薄いでしょう。アメリカも公表冊子は薄いのです。



だけれども、もともになっている個々の事業所の資料を惜しんで、アメリカの労働省の係官がとりわけ 83、84 年だったかな 6,000 事業所の個票を整理した。その中で典型としていわれるのは、例えば Accountant I とか II とか job grade の適当な名前が会社ごとについている。ここにあるように **Overlapping** というのは、このグレードとこのグレードの下の下を比較するのです。大半オーバーラップしているわけです。

それから、上に行けば行くほどレンジが広がる。これは二十何年も前なので、今もそうか。それを見るのによい統計はない。でも皆さんのところに英語の厚い本が回っているとおもいます。アメリカの大学の教員のごく一部は、授業をかなりの金を出して個人で買い取って、その分、フルに非常に丁寧な概説書を書きます。それでも 700 ページぐらいあるのではないですか。概説書は結構あるのだけれども、本当に読まれているものを見る。その見分け方は何かといいますと、研究中心の大学図書館に何冊もある。何冊もとは、3 年ごと書き換えた本がずっと並んでいるのです。いま回しているのは、今一番読まれている本なのです。3 年ごとにきちっと書き直すのです。そういうのをみますと、この図が依然どうも実情に近いようです。それは後でお話しします。

では、わたくしがなぜこういうサラリーを勧めるのか。日本の競争力をつくる、そういう人材形成を促すのに、こういうサラリーを勧める。アメリカの丸写しのサラリー方式を勧める理由は一応 3 つあります。第一は、それが本当に競争力のある人材、経営者ではあ

りません。大体部課長、係長ぐらいを念頭に置く。右も左もわからない新入社員ではありません。

余計なことですが、私はスタンフォードビジネススクールでサラリーを教えていましたが、学生つまり院生のお行儀がいいのです。私が教えていた京大の院生よりよっぽどお行儀がいい。彼らは2年か3年会社勤めをしているのです。そこから入ってきます。どんどん質問しますけれども、無礼な質問はない。それは感心しました。やはりプロを尊敬する度合いは、日本の学生よりよっぽど高いのではないか、というのはわたくしの印象です。そのプロを尊敬するサラリーとはどのようなものか。

わたくしのお勧めのサラリー方式を用いれば、よその国にほとんどそのまま通用します。よその国の人にこのように人材機能を高めてくださいという場合に、このサラリーを用いればあまり説明しなくても大丈夫。大体文書で説明なんかしてもだれも信用しません。紙に書いたからみんな読むか、とんでもない。やはりこういう実績をあげれば昇進していくという先例が大切です。しかし先例をつくるのに時間がかかりますから、細かいところまで相手にわかってもらうには、結局、一種の国際相場に従うのがいい。うえにしめたのが相場なのです。

理由の3は、今の日本のサラリー制度からここに移るのが非常に簡単だ、ということです。そのままというわけにはいきませんが、ちょっとだけ手を加える。その説明にはアメリカ語の **Base pay** という言い方からはじめるとよい。それは日本の基本給より広くて、大体月の定例サラリーといってもいいと思います。

それ以外に何があるかという、**Variable pay**。業績給、**pay-for-performance** という言葉がありますが、これは定義が広過ぎて使えません。余りいろいろな解釈があり過ぎて、時に査定部分のあるサラリーまで含める。そうしたら、日本ぐらい業績給を多くの人に適用している国はない。だって、日本のブルーカラーは正社員であればみんな査定がついている。アジアはともかく、アメリカ、ヨーロッパはゼロではないけれども、ブルーカラーに査定をつけているのは非常に少ないのです。アメリカでは労働組合がなくてもつかない場合がかなり多い。統計がないから何%とはいえないのですが。ですから、業績給という言葉は使いません。

そうすると、一番使いやすいのは **Variable pay** で、それは今お話しした **Base pay** に外づけするのです。まさに機能上は日本の一時金、あるいはボーナスに当たるのですが、日本のボーナスよりずっと少ない。日本なみの割合で **variable pay** を払っているのは部長ク

ラスです。いい統計がなく、ややあやしい統計がありまして、Milkovich が引用しています。係長クラスとか普通のブルーカラーでも、日本のいわゆる正社員は年収の4分の1ぐらいのボーナスがあるでしょう。非正規の人は別です。非管理職やブルーカラーのアメリカの人たちには、variable pay はほとんどないのです。課長クラスでまず年収の2割ぐらいになるのでしょうか。もっとも課長クラスとか係長クラスという言い方は実は面倒なのです。もとの英語もいろいろ使い方があって、大体そんなもんだと思ってください。このVariable pay は前の年より下がることがあります。日本のボーナスもそうです。そういう意味ではほとんど変わらない。

理由の2をもう少し説明します。今、何回もお話ししているMilkovichとNewmanの本をみます。私はどちらも会っていません。Milkovichはコーネル大学で、私はコーネルでお話したことがあるのですが、会ってはいない。とにかくその本によりますと、まずJob gradeからしだいにBandという言い方がふえてきて、範囲給が広がるのです。さっき40万から60万、同じ課長クラスで60万まで上がる。下の40万を100として、60万は何%に当たるか。150でしょう。それでレンジを50%と表現する。Bandはそれがはるかに広がる。100%はおろか、ときに200%にもなります。広いものをBandというのです。帯です。

グレードの数は、大体若手入社から部長クラスまで10前後が普通です。政府統計はない。60年代にはあったのですが、最近の統計を知りません。つまり、非常に範囲の広い方式がアメリカの一部の会社に流行していて、何%ぐらいの会社がそうかは統計がなく、わかりません。グレードの数は5つか6つ。日本は大体10です。日本より少ない。

こうした広いbandは別にして、どれぐらいのレンジがふつうかという、Milkovichによると、部長クラスで60から120%、これは一番新しい2008年版です。3年ごとにきっちり書きかえる。それから、係長、課長クラスで普通は50から60%。事務というのはクラークと呼んで、もとは大勢いたのですが、今は非常に減りまして、セクレタリーやクラークです。これは日本と違いまして、ブルーカラーと大卒ホワイトカラーのちょうど中間です。解雇の仕方もそうです。

ついでにいっておきますと、アメリカの解雇の仕方は日本と全然別で、ブルーカラーのばあい完全に年功制です。入社年月日の逆順で切ります。きちんと協約に書いていなければそうです。大体書いていない。大事なことは書いていないのです。では、ホワイトカラーもそうか。そうではない。ホワイトカラーは日本と同じ希望退職です。真ん中のセクレ

タリークラスは、ちょうどその中間で、大卒ホワイトカラーに近いものもあるし、ブルーカラーに近いものもあるという感じです。

それから、上限下限を明記する。オーバーラップが大で、一番下を比べると、隣同士では 15 から 20%。今、日本企業のはやりはそうではないのです。

さっきちょっといいましたように、この点を非常に丁寧に調べているアメリカの一流経済誌——どういうわけか経営学は余りいい専門誌がないのです。日本の専門誌と違い、アメリカの専門誌は、例えば法政大学の経営志林のようなものではない。一番いい専門誌が 3 つぐらいあって、一番いいのは「American Economic Review」。これはアメリカ経済学会の機関誌です。その次は、多分ハーバードの「Quarterly Journal of Economics」。3 番目がシカゴの「Journal of Political Economy」かな。大体その 3 つなのですが、ヨーロッパはアメリカよりずっと落ちるのです。日本の専門誌は数にも入らない。そういう一流専門誌に論文を出して、多くの人からの引用が 20 年続くと、大体ノーベル賞の確率が高くなる。もっともノーベル賞はそんなに権威があるものではありませんが。

労働の中で一番いい専門誌は、ここにもあるように「Industrial and Labor Relations Review」。コーネル大学の専門誌です。コーネル大学はニューヨークといっても山奥のニューヨークできれいなのです。プロペラ機で 2 時間ぐらい飛ぶ距離でしょうか。あんな山紫水明の地で労働問題を勉強してもしようがないと思うのですが、全米一労働の教員が多いのです。だから、わたくしなどに声をかけて、よばれて研究発表をしました。わたくしは研究発表をいろいろなところでやりましたが、コーネルで話したときが参加者が一番多く、今日のこの会合の半分ぐらいいたかな。大変いい気分でした。なお、一見大学の機関誌におもえますが、世界のだれが投稿してもよく、覆面のレフリーが掲載かどうかを判定します。いいものはいいところに載るのです。わたくし出したことがないのですが、レフェリーを頼まれたりしました。

さて、本題にかえて、個別企業の個別人事記録を分析した論文は 10 本ぐらいあるのですが、その中で Gibbs と Hendricks の論文が比較的新しいので、それをちょっと紹介します。ある企業の個別人事データの分析です。これ以上はわからないというぐらい調べているのです。それをみますと、ケースは大企業でちょっと古いのですが、こういういい統計は古いのしか利用できない。

それから、データが 5 万とは、5 万人ではなくて人数と観察年数をあわせた数値です。全部 exempt。exempt というのは、日本の大卒ホワイトカラーそのものです。exempt と

いうのはもともとは除くという意味、つまり労働基準法の残業手当を払うべしという規定を免除するひとたちです。これは一種の社内ステータスとして、**exempt** というと、大卒の学部の新卒でも最初から正社員には幾ら残業しても残業手当が出ません。大卒でも最初パートで入って、それから昇進していく人が結構いるのですが、こういう人はあるポストに昇進するまでは残業代が払われます。**exempt** とよばれる人たりは日本よりずっと多く広い。仕事の面では日本のほぼ大卒に当たる。そう考えてください。

5年間、5万の個別のデータをみていきますと、**Base pay** が前の年よりも減る人がゼロではない。しかし0.2%しかない。それから、昇給ゼロの人はあることはあるけれども、1.8%しかない。降職、たとえば課長クラスから係長クラスに下がる人は、5年間で0.4%。課長のサラリーは40万から60万、その60万の上限に達したら、**base pay** ほぼストップするのです。ほぼというのは、お情け昇給が日本と同じにありまして、日本の人事用語で延伸と名づけます。それが米では4.4%。**Base pay** が日本と違って比重がたかい。月の定例サラリーは部課長を別にすれば、**Base pay** がほとんどをしめる。それがこうです。

さて、そこで査定をみます。アメリカはもっと個人別に強い査定をつける、と日本では考えられています。そして日本は結局、勤続に応じて払っているのではないか、査定の幅は小さいのではないか、という常識が広がっています。この点を調べた、米のていねいな論文は、さっき10本ぐらいいいのがあるといましたが、その一部をスライド8にあげました。Medoff論文とは、さっきいった「*American Economic Review*」に載っていた、この問題については一番古い論文です。それから、Baker論文は「*Quarterly Journal of Economics*」にのっています。最高の専門誌のひとつです。Gibbs論文はさっきいきましたコーネルの専門誌。日本でも、そういうことを調べた論文がないわけではない。でも、大体は一生懸命計算しまして、査定の分布という簡明な数値を出していないのです。

*W: 査定、米個人差少ない、集中
 貴重な論文、個別企業の人事資料の分析

図2 評価の分布

	(%)					
– 評価	MedoffA社、B社	Baker,	Gibbs、	富田	大竹	
5	20	4	30	2	15	1
4	74	58	51	9割以上	23	28
3	5	37	18	ごく少ない	43	43
2	0.2	1	1		17	27
1		0			3	2
-1		0				

8

たとえば Medoff 論文をみます。査定は日本とおなじく大体 5 段階が多いのですが、実際は集中します。ある事例では 5 と 4 に 94% 集中する。別の事例では 4 と 3 で 95% 集中する。このように米企業は驚くほど査定をつけていない。

日本の論文をみると、真ん中の 2 段階への集中は 66%。別の事例は 71%。一番下も一番上の段階にもまあまああるのです。この日本の論文の資料の性質はスライド 10 にしめました。日本は人事部がガイドラインを出すと、その通りではないけれども、わりと心において査定をしている。つまり、何をいいたいかというと、案外日本のほうが査定をつけている。アメリカは余りつけていない。

日本の査定

- * 日本にも論文

 - ただし生データをださず、計算が主
問題意識が別、成果主義の影響の検討

- * 富田[1992]地方銀行、1000人規模

 - 高卒10数年勤続、102名、

 - 大竹[1994]エレベーター保守会社

 - 4000人

 - いずれも地労委裁定資料

10

私がそういうことに気がついたのはかなり後でして、1990年ごろというと私は幾つか。60近いころですね。わたくしは名古屋大学に12年勤めていまして、わたくしは大変人気がない教員で、あまりセミナー参加志望がなくてとても小人数のクラスです。そこに参加していた学生さんが名古屋ですからトヨタに勤めます。いま話題になっているNUNMI、GMと50:50の合弁です。その人事のマネジャーをやって、日本に帰ってきてわたくしにいうのです。マネジャーたちは、GMからトヨタと同数来ます。30~40人。トヨタも30~40人。NUNMI生え抜きのマネジャーもいる。彼がいうには、GMから来たマネジャーやアメリカ人マネジャーは査定で本当に差をつけない、というのです。アメリカの企業はほかもそうかと聞かれまして、答えられませんでした。

その後、たまたまわたくしは呼ばれて、自分から希望なんかして行ったわけではないのですが、スタンフォードのビジネススクールの教員をします。ビジネススクールというのは人数が割と多いのです。ハーバードのビジネススクールなんて一学年800-900人いるのかな。専任教員が200人ぐらいいるのです。ハーバードは日本の私大の経済学部の規模です。スタンフォードは300人ちょっと、専任教員が90人。なおふつうの授業のほかにはたくさん稼ぎをやっていて、いろいろな国の部課長とか取締役を集めて夏の授業をやりまます。寄宿舎はホテルになる。そこでの講義もやりました。ドクター論文の審査もやりました。いろいろやりました。

そこに人事労働の教員が 10 人ぐらいいるのですけれども、その中で私は一番長老なものですから、こっちから聞かないとなかなかいわないので、聞いて回ったら、査定であまり差をつけない、という一致した答えです。アメリカのビジネススクールは大きく、米の経済学部は非常に小さいのです。金もない。給料はビジネススクールのほうがずっと高いのです。就職マーケットからいくと、米の経済学部というのは、日本でいえば文学部社会学科にあたるかな。ビジネススクールのほうが日本のふつうの経済学部にあたるでしょう。

日本の経営学部や経済学部の教員と違って、アメリカの 10 人の人事労働の教員は、大体どこかの会社の **arbitrator** です。同じ会社から何年も頼まれます。**arbitrator** というのは、日本と同じ地労委があるのにそれを余り使わないで、工場や企業で問題が起きますと、わりと **arbitrator** に頼むのです。気心知れているからでしょう。それにくらべ日本は中労委や地労委が信頼されているようです。

アメリカ社会ではとくに規定がなければ裁判所方式でことをきめます。訴えるほうと訴えられるほう、つまり彼が休んだのは懲罰に値するかどうかというようなことは、組合側、組合がない場合、従業員側と経営側が例えば 2 時間とか一定の時間プレゼンテーションして、それを **arbitrator** がある期間内に裁定を出すのです。そういうことをずっとやっていますからわりと企業のことに詳しいのです。そういう人たちが査定に差をつけないという。

そうすると、本当は昇進の選抜のとき困るのではないかと聞いたのです。それはそうだと。選抜にかかわる本当の査定はどうしているのだと聞いたら、**Behind-the-curtain**。私はあくどい言葉で裏査定と訳しましたが、要するに表に出ない。それだけではだめで、あなたは高く評価されているということをそれとなくいっておかなければ、いい人は他企業に抜かれるでしょう。それとなくいうのです。どういうときにいうかという、私の印象では、今は知りませんが、日本の家庭のかみさんよりもアメリカの家庭のかみさんはよっぽど協力的で、一生懸命自宅で飲み会を開くのです。そういうときにちらちらという。査定に差をつけなくなったのはいつからか、それがわからない。均等法ができるのは 1967 年ですが、効果がでてきたのは恐らく 70 年代の後半からだと思います。

富田、大竹論文の数字はスライドにしめました。富田、大竹論文についてもう 1 つ紹介しておくべき非常に大事なことがあります。日本の査定は、アメリカよりは散らばっているけれど、それは勤続に依拠していないか、という懸念への検討です。査定が散らばっていても、もしそれが勤続を反映しているにすぎないのなら、真の差にならない。ふたりの分析によると、実際は勤続によって上げていない。大竹さんは阪大の教授ですが、私は彼

がマスターを終わるころからよく知っている。私と違って計算も理論が非常によくできるのみならず、今、日本の格差の問題で一番いい本を出しているのは彼です。富田さんは同社にいます。とにかくこの2人がきちっと計算しまして、その結果、富田さんは勤続の影響もあるだろうが、査定もきちんと差をつけている。勤続抜きにして査定差もある。それから、大竹論文は主に査定だと。勤続はあまり効いていない。そういうことを計算結果で出すわけです。だから、日本のほうが査定が表に出るだけオープンか。

ちょっと横道ですが、日本は集団主義というようにいわれます。もしそうなら、集団同士の競争で、集団の中は団結。もし集団の団結が主なら、査定であまり差をつけないほうがいいわけです。少なくとも勤続中心のほうがいいわけです。ところが、今までの計算でわかるように、案外査定で差をつけているのです。査定の結果を会社内で張り出しませんよ。でも、裏査定がないだけ比較的わかりやすい。そういう意味で、むしろアメリカよりオープンだろうかという気がいたします。日本がずばぬけた集団主義というのはちょっと怪しい。

ただ、誤解しないでください。チームワークはどの国の企業でも重要なのです。この本には書いていませんけれども、いろいろな国に行きますと査定表をもらうのです。考課表です。記入してないものです。そうすると、必ずチームワークという項目があり、4分の1ぐらいのウェイトなのです。その実際の運用まではわかりません。でも、チームワークを重視するのは当然でしょう。そうでなければ組織なんていうのは動きません。

さて、そうすると、もう少し新しいデータをみます。わずか一事例ですから補助的に用います。ある大企業の海外企業、「海外日本企業の人材形成」という本を回していますが、それが私の最後の調査研究、もう体力の衰えて調査はできないのです。がらがらトランクを引っ張って、飛行機に乗って、よその国に行くというのはいまもうできない。これが最後の調査ですけども、この大企業というのはトヨタですが、別にトヨタであってもなくてもあまり変わらないと思います。トヨタのイギリス、アメリカ、タイのサラリーを簡単に説明します。ホワイトカラーは、今まで私が説明したのと基本的に変わらないのです。アメリカの事例では **job grade** の数がちょっと少なかったりしますが、**range** は 50 から 60% とか、それからブルーカラーに査定がないとか、そういうことは以前とかわりません。イギリスも大体そうです。イギリスのおもしろい点は、ブルーカラーに日本なみの査定があります。ちゃんと日本なみに差をつけています。ただし、運用がまだきちっとしていないらしくて、わたくしが行ったときは 2005 年でしたが、まだ技能形成はちょっと不十分でし

た。タイも同様に、ブルーカラーに査定があります。

ところが、今、日本のはやりというのは、非組合員クラスにあまり定昇がない。全部の企業ではありませんが一部の企業に広まっている。たとえば表向き課長クラスのサラリーは50万円です。それに査定分がつくのですが、査定分は積み重ならない。だから前の年に査定がよくて、査定分が15万、次の年に査定が悪ければ12万。3万減ります。そういうことは米や英にはないのです。そういうのは日本だけ。例えばNUNMIに行ったトヨタ派遣の日本の課長クラスはどういうことがわかるかということ、定昇がないのはおれたちだけか、ということになるのです。要するに、これは一種のグローバルスタンダードなのです。

では、どういう人材をどのように伸ばすかが大事かということ、短くて恐縮ですが説明します。ふたつ大きな考え方があります。1つは、ポテンシャル、もともとの素質はわかるとしても、あとの伸ばし方でかなり違ってくるといいます。他は aptitude、あるいはポテンシャル、素質でもいいですが、それで大体きまる。極端にいうと、この2つです。後者はアメリカ風の考え方です。わたくしがみる限り、アメリカの一番丁寧なホワイトカラーの調査は、アメリカの電電の調査なのです。AT&A。AT&Aとは、元来はエジソン関係、電話会社で独占でしたから金がありまして、その大卒を何年目、何年目と追跡調査します。3回ぐらい調べたのではないですか。その結果、大体8年ぐらいたてば、その人材はわかると。Aptitudeの差できまる、といっています。20年後までみています。みるというのは成績だけではなくて、本人にも上司にも面接しているのです。

アメリカはいささかこういう考え方が強い、1つの傍証は、アメリカのビジネススクールの人事労働の担当教員でしょうか。スタンフォードのビジネススクールの教員が90人ぐらいいましたかね。うち人事労働担当教員は10人くらい、そのうち、かつて8人は心理畑でした。米の心理学科は日本の心理学科のような弱小学科と違うのです。人事労働というと大体心理。最近はどんどん変わって、日本でいう社会学者。それから、エコノミストが少しずつでてきました。わたくしの印象では、アメリカのエコノミストというのは数学屋で、あまり世の中のことを知っていない人という感じがするのですが、だんだん心理畑はリタイアで、今までの多過ぎた。つまり、それでもわかるように個人のもともとの適性を重視するというのが、アメリカの傾向だったと思います。

他方、前者の人材形成重視というのは、さらにふたつありましょう。ひとつはおなじ仕事についていても技能が目に見えて高まる傾向です。それは簡単な仕事の場合はわずかで

す。採用して1日、あるいは3日でもう一人前。そうではなく人事課長とか経理課長など高度な仕事のばあいです。たとえば人事課長の1年目よりも、2年目、3年目のほうが上手になるのが普通でしょう。でも、5年も10年ものびるのは無理でしょうが。大体2、3年は伸びる。

もう1つは、同じ課長クラスでも関連する分野のなかで経験の幅が広いとのびる。同じ人事課長で同じ素質でも（いまはあまり課長などちいう呼び方をしないでしょうが）、給与課長をやって、訓練課長をやって、あるいは採用課長をやって人事課長になったほうが、素質が同じなら腕が上がる。あくまでも関連の深い分野です。そのようなことを促すようでないで困る。

ついでにちょっとだけブルーカラーの技能上層部の話をしますと、日本の場合は生産労働者にも、やはりこういう面倒な仕事を頼むのです。一番面倒な仕事は、新製品、たとえば新しいカロラのモデルを大学院卒のエンジニアが設計します。その設計というのは普通、2段階ありまして、まず構想設計。大体こういう車をつくりたいと設計者が描く。その段階で、生産職場のブルーカラーの一部、大体30代の勤続10年から15年層の中の3分の1くらい、だから、勤続積んでもそういう場にはいかない人が多いのですが、とにかくそういう人は職場全体の中でせいぜい1割。位の高い人ではありません。そういう人たちは、構想設計の図面をみて意見をいうのです。こういう設計だとつくりにくい、ふぐあいが出やすくなる、というだけではなくて、こう変えてくれとまでいいます。設計なんか何も習っていない。どういうことを根拠に発言するかといいますと、今のカロラをつくっている。そのときにこういう部品だと品質ふぐあいが出やすいということを知るわけです。そういうことを設計者はあまり知りません。設計者はその提案を、全部ではありませんが、わりと取り入れているみたいです。

それから、モデルが新しくなれば、当然生産ラインも変えます。そこにはもっと昔からどんどん発言している。機械の配置にも発言している。どうしてか。たとえば機械を1人が5台くらい受けもつ生産ラインを考えます。配置の原則は、5台の機械を運転するワーカーが歩く距離が一番短くなればいい。けれども、もう1つの原則は、短過ぎると機械にぶつかってけがをする。これは、本人が痛いだけではない。会社も痛いのです。それで、この機械はどういう姿勢で操作するか、そこまでは設計者は必ずしもよくわからない。職場のベテランはわかるわけです。この生産労働者技能上層部は、生産ラインの設計者とならんで、企業の従業員全体からいけば中堅層です。中堅層を重視するというのが日本の特

徴でして、競争力のもとになる人材です。

高度な作業では上手下手の差が大いにあります。その差は数値ではとてもわかりません。結局、それは仕事をよく知っている上司の主観的判定ぐらいしかない。どこもそうなのです。

こうしたサラリー方式を勧める3番目の理由、移行の障害が少ないというのは、もう今までの話で皆さんお気づきかと思います。まず **job grade** とは、個々の仕事ではなくて、ほぼ日本の職能資格と変わりません。また、日本は表向き範囲給ではないのですが、事実上あるのです。昇進しないと大体昇給はとまるのです。だから、その事実上の上限をすばっと書けばいいのです。範囲給のオーバーラップも事実上ある。ところが、今の一部企業の流行はオーバーラップ、ゼロなのです。逆行しているのです。それがアメリカだと思っているのです。それから、日本には定期昇給、査定つき。Pay-for-Job grade はもちろんあります。査定なんかよくやっています。

あと日本がちょっとやればいいのか、範囲給の上限と下限をはっきり明記する。これだけだ。それさえやれば、どこの国にもっていても通用します。イギリスとかアメリカでは、もともとホワイトカラーについては、その土地の相場です。日本はそれをブルーカラーの正社員にも広げているのです。個人間競争に巻き込む範囲が広い。そうすると競争に敗れる人も多から、いろいろな調査では **unhappy** な人が多くなる。

今、日本の暮らしの向上には内需拡大こそといわれますけれども、日本ぐらい輸出に依存していない国はない。輸出依存度、輸出をGDPで割った数字でみますと、先進国中抜群に低い国は日本とアメリカで、それが10%前後です。ヨーロッパは大体2~4割。わりと高い国は近くにありまして、アジアのタイは7割ぐらいです。韓国でも4~5割。ヨーロッパでもドイツは4割。日本はべらぼうに内需中心なのです。そうすると、日本は暮らしの向上のために、どうしたらいいか。輸出か。そうでなくて、今や既に2000年当初から輸出による黒字よりも、つまり輸出による雇用の貢献よりも、海外投資からの上がり、所得が上回ってきたのです。

海外投資というのは2つあって、アメリカの国債を買ったりするポートフォリオ・インベストメント証券投資とありますが、そのほうがまだ多いのですけれども、直接投資からの黒字もふえてきたのです。これが自分の最後の調査と思うので、少し語らせていただきます。今まで日本の海外直接投資では、日本の仕事のやり方はほかの国に通用しない、だからあまり収益力がないとみられてきた。丁寧な調査でもそうした結論でした。海外企

業というのはどの国もほぼ非上場ですので、個別のバランスシートが公開されない。ところが、幸いなことにIMFというケインズがつくった機関がいろいろな国の国際収支統計をつくっているのですが、96年に統計区分を変えまして、海外直接投資からの収益率を大まかに計算できるようになってきた。国ごとに。それを比べますと、日本は案外悪くないのです。一番高い国は皆さんの常識どおり、最も植民地帝国が長かった国、7つの海にユニオンジャックが翻る国、イギリスが一番高い。これはわかりますね。その次に植民地帝国はフランスのはず。ところがそうではない。日本はフランスを抜きます。英の次はアメリカなのですが、日本はそのアメリカに近づいているのです。それから、ドイツ、イタリア、フランスを日本はかなりはっきりと超えているのです。

つまり、わたくしがいつている中堅層重視型は世界に通用します。すぐれた経営者がいたらなおいいのですが、なかなかみつきりません。すぐれた経営者は大体他国にとられるのです。トップの人材、それぞれの国の一番できる子は日本に来ません。よほど変わった人は来ますが（笑声）。一般にはやはりイギリスとかアメリカとかの大学にいきます。フランスはかつて世界から大勢来たけれども、だんだん他国にとられている。ドイツはつらい。こういうのは、一番簡単にはその国の政府留学生の受け入れをみるとわかります。どの国でもその国の税金で外国の留学生にちゃんと金を出す制度があつて、日本なら文部省留学。フランスはフランス政府留学。ドイツはフンボルトです。イギリスはブリティッシカウンスル。一番試験の難しい国はどこか。英仏です。行かなくてもいいぐらい、英語やフランス語が上手な人でないと受かりません。ドイツはつらい。ドイツ語の成績で試験すると、よい人材はかなり落っこちますから、ドイツ語ができなくても入れて、ドイツに来てからドイツ語を教える。日本にいたっては日本語で試験しないところある。中国から来る場合は別です。中国はものすごく日本語の教育が普及して、英語とほぼ同じぐらいの履修人数があるみたいです。中国は別にすれば、ヨーロッパやほかの国、東南アジアからでも、日本語で試験したらいい人材が受けないのです。だから、最初から日本語で試験しない。わたくしは文部省の、わりと高いポストにいたものですから、そのことはわかります。なかなかいい人材がこない。

そうすると、日本企業の競争力の源になるのは、きょうお話しした中堅層重視なのです。結局、そのやり方がよその国でもかなり実績を上げてきたのではないか。この数字はトヨタだけの数字ではないのです。さっき紹介しているIMF統計は、日本の海外企業全体の数字です。そうしますと、海外の地で中堅層を活用するというやり方は、案外効果を上げ

ている。そうしたら、その競争力もとの人材をつくっていく、そういうサラリー方式が必須だ。今はやりの仕事ごとにはらう、というサラリーはまずいのではないか、ということとです。

きょうの論題は「日本の産業社会の“神話”から」ということで、この本をちょっと紹介させていただきますと、トピックスがたくさんありまして、全部お話しいたしませんけれども、一番わかりにくくて、案外誤解を生むのは、長時間労働なのです。さっきの話で気がつかれませんでしたか。アメリカの大卒は、最初から正社員だと新卒でも残業手当は一切つかない。大卒が全部そうだという意味ではないですが、正社員ですとほぼそうです。それから、しばしば大学院卒もありますからますますそうです。

残業時間の記録もしていない。ヨーロッパもそうです。では、残業を働いていないか。とんでもない。大勢残業しています。日本風にいえばサービス残業です。日本であれどの国であれ、残業を記録しても、充分には払えません。だって、払えるわけがないのです。例えば研究所の연구원というの、夜遅くまで実験したり、家にもって帰って論文書いたりするでしょう。アメリカの弁護士だって、夜うちに仕事をもって帰ったりします。ビジネススクールの教員の奥さんたちは、わりと弁護士が多いのです。そうすると、大きな弁護士会社や小さい弁護士事務所もありますが、いっぱい仕事もって帰ってきます。クライアントに請求はするかもしれませんが、労働時間は大変です。

ところが、OECDという先進国クラブが、このごろ年間労働時間統計を出すようになった。これはまゆつばです。だって、ホワイトカラーはもともと残業を記録もしていないのです。それなのに統計を出す。それを大事にとって、日本は長時間労働だ、とみんな思うのです。どのようにしてOECDがその統計をつくったかといいますと、日本では労働力調査、失業統計をつくるために、毎月末の1週間、あなたは働いていましたか、仕事を探していましたか、という質問を用意します。その中に何時間ぐらい働いていましたかに丸をつけるところがあるのです。それを使うのです。日本は12ヵ月全部聞くのですけれども、あくまでも月の終わりの1週間だけ。ヨーロッパは年に2、3回とかすくない。それで年間労働時間が正確に出るわけがない。

このごろは、生活時間といいまして、一人一人に相当謝礼を払って、朝起きて、顔を洗って、歯を磨いて、と15分ごとに書いてもらっている。こんな難しい調査はなかなかできないのです。日本は戦前から伝統があるのですけれども、恐らく普通いわれているような年間労働時間は日本がより長いとか、そういうことは多分怪しいと思います。確かな統計

は製造業のブルーカラーだけです。その統計は昔からある。製造業のブルーカラーは、機械をうちもって帰るわけにいきませんから、機械がとまれば仕事も終わります。それで労働時間統計はわりと信用できるのです。

その製造業ブルーカラーの統計で労働時間をみます。国によってはかり方はいろいろありますが、比較的似ているイギリスと比較しますと、その長さは日本とほとんど変わらない。当然で、人間、長く働いたからって能率が上がるものではありません。ただ、日本はわりと難しい仕事をブルーカラーの一部にも頼む。他国より大勢の人に難しい仕事を頼む。むづかしい仕事というのは労働時間内とは限らない。帰ってから、ビールを飲みながらアイデアが浮かんだりするわけです。

なかなか日本産業社会の神話は崩れない。神話をなくすにはどうしたらいいか。大事なことはみんな昔からいっているのです。孫子の「己を知り敵を知らば、百戦殆からず」というあれですね。いかに他国を知るのがむづかしいか。せめて、直接日本とほかの国を同じような方法で、一方は調査し、一方は文献でなくて、どちらも同じ方法、深さで調査することがきめて重要かと思います。

わたくし自身は何しろ後期高齢者ですから、さっきもいいましたように、もはや調査はできない。わたくしのやり方は非常に体力を要するのです。簡単な質問で聞くのではないのです。相手の答えにしたがってにこにこしながら聞いていくので疲れます。今は何しているかという、法政の図書館を利用して調べています。法政は日本で一番労働関係の資料があります。なかなか立派な労働組合が戦前からあるのです。それが今まであまり調べられていない。なぜなら総同盟だから。

大体調べられているのは勇ましい組合でして、中でも製綱労働組合、綱というのはロープなのですが、2,000~3,000人の組合ですけれども、これはきちっと毎年団体交渉をしている。昭和の大恐慌——このごろの「100年に1回の恐慌」と桁違いにきびしい。昭和の初期に売り上げが半分になるのです。アメリカでは大企業の売り上げが7~8割下がる。7~8割に下がるのではない。7~8割減るのです。日本は半減でした。当然会社は解雇します。賃下げを労働組合に頼みます。それに対してこの組合はどうか。もともと解雇手当制度はとってあるのです。それに上積み、割り増しを交渉でとります。今と同じです。しかも希望退職中心ですが、当然なるべく会社の出した人員を減らします。今、何人が覚えていませんが、かなり減らしたのです。ところが、割り増しを高くたために何が起こったかという、会社の提案より倍の人がやめてしまったのです。戦後の日本でもよく

あることです。

戦前、一番長いストライキをやっているのは総同盟です。金を積み立てているから長くストライキができる。いさましい組合のストライキ、共同印刷などが有名ですが、はるかに短い。総同盟の松岡駒吉というリーダーが労働組合を指導しています。その総同盟の創始者の鈴木文治は朝日新聞の記者ですが、同郷の先輩が吉野作造で、案外、あの時代の学者としては労働組合をみているのです。戦前の日本の組合のリーダーは、かなり東大卒、京大卒なのです。ところが、松岡はもちろん旋盤工出身。そういう職場からでてきた組合リーダーを吉野は非常に評価するのです。そんなこと知らなかったけれども、なかなか立派な人もいたのだなとおもいました。

ご清聴どうもありがとうございました（拍手）。

小池和男（こいけ・かずお）
法政大学名誉教授

日時：2009年9月9日（水）15:30～16:50

会場：法政大学市ヶ谷キャンパス

ボアソナード・タワー26階スカイホール



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

著作権無断転載