



聞き手

齋藤和春
編集委員

朴 乃仙
編集委員



東京大学大学院経済学研究科・経済学部教授

高橋 伸夫

さんに聞きました

TAKAHASHI Nobuo



□ 2006年6月8日 東京大学経済学部 会議室

成果の向上と人件費の抑制は 両立しない

——著書『虚妄の成果主義—日本の
年功制復活のススメ』(2004年)で、
「成果主義は失敗だ」とバブル崩壊
後のリストラと成果主義に走った多
くの企業経営者にアンチテーゼを投
げかけましたが、今日の日本経済と
成果主義導入について、どう評価さ
れていますか。

高橋——バブル崩壊後10年以上に
わたり、なぜ景気の回復が遅れたの
かが問題です。国の政策の問題もあ
ると思いますが、私は成果主義的発
想が足を引っ張った一因だと思って
います。コンサルタントの方は、成

果主義を導入すると「成果が向上す
る」、「人件費が抑制できる」と言
います。しかし、この2つの命題は両
立しません。

成果主義を導入した会社で賃金が
下がる理由は1つしかありません。
成果の低下です。成果主義は、成果
以外の理由で賃金の変動してはいけ
ないシステムなのです。ですから、
成果が下がらない限り人件費は抑制
できません。

ではなぜほとんどの会社で人件費
の抑制に成功したのか。それは、客
観的な評価でいうと、普通くらいの
成果を上げたはずの人が下方修正さ
れ、成果が出ないことになって賃金カ
ットされたからです。

本当はベースダウンすべきだった
のです。経営者のほうも経営責任の
一端を認めて、「役員賞与や報酬を
カットするので、従業員も苦しいだ
ろうがベースダウンを吞んでくれ」
というのが、責任ある経営者のやり
方のはずです。それをやらずに、成
果主義を導入したことで、次の手が
打てず、不況が長引いてしまいました。
結果的に成果主義が足を引っ張
ることになってしまったのです。

後継者を育てていくことが 重要

——近年、多くの企業で正社員に対
する派遣社員、契約社員など、非正
規社員比率が上がり、外注・協力会

社と称したアウトソーシングが多く
なっています。「育てる経営」の観
点からはどのようにお考えですか。

高橋——会社側にとしてみると、派遣
社員の場合、すぐ辞めてしまう人間
ですから、教えてもしようがないと
考え、教えませんし、怒りもしませ
ん。不都合があれば、派遣会社に電
話して取り替えてもらえばいい。ほ
とんどモノ扱いです。しかし、ある
中堅企業で、社長の英断で派遣社員
をなくし、新人で正社員を採るとい
う方針にした会社がありました。実
際にやってみると、上の世代が変わ
ったのでビックリしたというので
す。上司が上司らしく、先輩が先
輩らしく振舞って仕事を教えてい
る。だから、活気がある。そうや
って自分たちの後継者を育ててい
くということが重要なのです。

アウトソーシングや丸投げが続く
と、社内でコスト管理もできなくな
ります。自分が経営者になったとき
のことを考えてください。自分の下
にいるのがほとんど派遣社員やア
ウトソースの契約先の人では、苦勞し
て会社を切り盛りする気がなくなり
ます。自分の後輩や部下がたくさん
いて、生活がかかっていると思うか
ら頑張れるのです。面倒くさければ、
売ってしまえということにもなりま
す。過去10年ほど、日本の会社は
買収されるのではなく、売却をして
いました。あれは明らかに経営が面
倒くさくなった末期症状ということ
です。そういう発想が出てくるとい
うこと自体に問題があります。

いかにも面白い研究をさせるか

——最近、学生の土木業界離れが著

しく、学部の人気も下がっています。
良い人材、優れた人材を集めたいと
願う経営者にとっても大きな悩みで
すが、何が必要でしょうか。

高橋——大学の研究室のシステム
は、今の学生のニーズに合っていま
せん。理系の学生も今や研究室のル
ートではなく、自由に就職する時代
になりつつあります。しかし、研究
室のシステムだけは昔のまま残って
おり、先生も研究室を維持すること
に汲々としています。

たとえば、3年生のときから「自
分の好きな研究テーマでやってみ
ろ」と言ったら、学生が「僕は土
木が嫌いです」と言うかという
そうではないと思います。本来は
いかに面白く研究をさせるかとい
うことに、心を砕くべきなのです。
学部の学生でも単独で論文を書か
せてやる。「これは君の研究だ」と
言ったときのやりがい感と、執筆
者に教授・助教授が5人も10人も
名を連ねていて、あんなに一生懸
命実験をやったのに、「僕は一番最
後ですか」みたいな世界で、「どう
だ、実験面白いだろう」と言った
って、「こんなの食い逃げと同然じ
ゃないですか、冗談じゃない」と
いうことになる。それが、「これは
君がやった実験だから、一番上だ
ぞ」とか、「一人でやったことにし
ていいぞ」と言ったときに、全然
面白さが違うはずなんです。

たとえば、男の子が恋人をドライ
ブに連れて行き、ダムを見せて、
「これは俺がつくったものなんだ」
と言う。土木は地図に残る仕事な
わけで、そういう土木の仕事や研究の
面白さを学生に教えるべきです。

未来を考えたシステムが残る

——成果主義は失敗したという話で
すが、それは全体ではなく、日本だ
けにあてはまる話なのでしょうか。

高橋——世界中の流れは、長期雇用
に向かっていくと思います。企業が
本当にほしい人間は、仕事ができる
人ではなく、仕事を任せられる人
です。それは、意思決定や判断をする
ときに、経営者と同じ価値観やベク
トルをもち、自分がやっても同じよ
うな決定をするだろうという安心感
がある人間です。こういう人がいな
いと、会社は大きくなれません。時
間がかかりますが、それが会社を成
長させていく一番の近道なのです。

よく中小企業の方から「どうした
らいいですか」と質問されることが
あります。必ず言うのは、「基本的
には経営者の選択の問題です」とい
うことです。たとえば、これ以上大
きくしない、あるいは将来会社を畳
んでしまうと決めたら、それに合わ
せた経営のやり方をする。逆に、ど
んなに小さな会社でも不況業種で
も、成長させると決めたら、それに
合った経営のやり方があります。私
の言っている毎年定期採用をする、
先輩が後輩を教えるというのは、成
長する会社に合ったロジックです。
経済成長率が低いといっても、不況
業種のなかでも勝ち組はいます。そ
れは長期雇用であり、熟練が社内
に残っていて丸投げしない会社です。
成長を考えている会社は、経営の仕
方や人材の育て方も違い、下請け企
業との関係の結び方も違います。明
らかに未来を考えたシステムが残る
はずで、それは当たり前なのです。