
「生涯現役時代の新しい日本型人事・賃金制度の考え方」

－ 付加価値報酬制とは －

前 田 卓 三

(ヒューマンキャピタルソリューション研究所 代表パートナー)



独立行政法人

高齢・障害者雇用支援機構

高年齢者雇用問題シリーズ

「生涯現役時代の新しい日本型人事・賃金制度の考え方」

－ 付加価値報酬制とは －

前 田 卓 三

(ヒューマンキャピタルソリューション研究所 代表パートナー)



独立行政法人

高年齢・障害者雇用支援機構

はしがき

現在わが国は、全人口に占める65歳以上の人口が20%を超えた“超高齢社会”を迎えています。この高齢化に加え若年人口が大幅に減少してきますから、高齢者の能力をいかに活用するかが今後の社会のあり方に大きな影響を与えます。

高齢者人口の中核を占める団塊の世代670万人が2007年から60歳定年を迎えており、この世代が65歳に到達する2012年には2007年問題と同様に「2012年問題」が起こるのではないかとわれています。

国は、厚生年金の支給開始年齢引き上げに合わせて、高年齢者等雇用安定法を改正して、65歳までの雇用確保措置を事業主に義務づけていますが、団塊の世代を対象とした調査では、この世代の就業意欲が高く、7割以上の方が65歳以上まで働きたいと回答しています。

厳しい年金財政の負担の問題からではなく、わが国はこうした高い就業意欲を活かし、働く意志と能力のある人ができるだけ長く働き続けることができるような社会づくりを目指す必要があります。そうしたことを踏まえ、当機構では『70歳まで働ける企業』の「実現に向けた提言」をまとめ、その実現に向けた企業の事例収集やその取組みの支援を行っています。

ただ、このような生涯現役で働けるような企業づくりをする場合、人件費コストの増大という企業経営としてもっとも大きな課題があります。このため従業員の業績や役割を評価して処遇する成果主義の導入が大企業を中心に急がれてきました。いわゆる年功など「人基準」の人事制度から「仕事基準」のそれへの転換です。成果主義が新しい時代に対応する唯一の制度ではありませんが、厳しい経営環境の中で生き残るには少なくとも「仕事基準」の考え方がこれからの流れになることは専門家の一致するところです。

しかし、成果主義といわれる制度にも様々あり、一度導入した制度の見直しや廃止をする企業もでてきています。成果主義が単に結果主義になったりしているケースも多く、これからは成果主義に人間の価値や生きがい、働きがいの要素を入れ込む必要があると分析する専門家もいます。

こうした動きのなかで、ヒューマンキャピタルソリューション研究所の前田卓三氏が「付加価値報酬制」という新たな考え方を提案されました。仕事基準の考え方の一つですが、市場で評価される創造価値に対して報酬を支払うというもので、その価値の評価は、position（職務・職責）・performance（業績）・person（人的側面）の3Pによって行われ、従来の成果主義とは一線を画しています。前田氏はこうした考え方をとることによってはじめて、国際競争力にも耐えられ、終身雇用も維持できる経営が実現できると思っています。

この小冊子が働く意志と能力があるかぎり働きつづける企業づくりのための一つの方法論として活用していただければ幸いです。

目 次

「生涯現役時代の新しい日本型人事・賃金制度の考え方」

－ 付加価値報酬制とは－

1 新しい日本型経営モデルをつくるのは付加価値報酬制だ

- (1) なぜ日本型経営ではダメなのか……………5
- (2) どうすれば新しい時代の会社に変えられるか……………6
- (3) 付加価値報酬制（CVA）とは何か……………7
- (4) 付加価値報酬制で何が変わるのか……………9
- (5) 人基準マネジメントと仕事基準マネジメントは、何がどう違うのか…12
- (6) 人基準マネジメントと仕事基準マネジメントとの違い……………12
- (7) 3Pコンセプトとは……………15
- (8) Position（ポジション）とは……………17

2 日本社会はどんどん仕事基準に向かっている

- (1) ポジション価値（PVI）の測定法……………21
- (2) 製造部長のPVI……………23

3 仕事基準による基本給与の決め方

- (1) PVIの2つの目的……………26
- (2) 内部公平性とは……………27
- (3) 手 順……………27
- (4) 企業が心配する事項……………30
- (5) いわゆる職務給との違い……………32

4 業績および人間的側面の考え方、および評価

(1) Performance (業績)	34
(2) 目標設定の5原則	34
(3) 目標管理シートの説明	36
(4) Person (人間的側面)	38
(5) 評価	40

5 付加価値報酬制(CVA)導入への工程と、日本の捨てるべきもの、守るべきもの

(1) 言い出しっぺは誰か	42
(2) 導入への障害	42
(3) 労働組合には反対の理由がない	45
(4) 日本企業の捨てるべきもの、守るべきもの	45

6 衰退する日本への警告

(1) 閉塞感の背景	49
(2) 日本を救うためには、仕事基準社会にすることしかない	55

1

新しい日本型経営モデルをつくるのは付加価値報酬制だ

(1) なぜ日本型経営ではダメなのか

1990年代初頭のバブル経済の崩壊をもって、それまで日本を支えてきたいわゆる日本型経営は完全に崩壊したといっている。一般にいわれる日本型経営とは、いうまでもなく三種の神器、すなわち年功序列、終身雇用、労使協調（企業内組合）をベースとした日本特有の集団経営である。この経営方式が行き詰った原因については、それが右肩上がりの経済にのみ通用した高コストであるなど、後付けで様々なことがいわれているが、それらのほとんどは表層的な原因である。

では、本質的な原因とは何か？ それはこの日本型経営モデルなるものが「人基準」経営であることである。人基準経営とは、広義には学歴、年功、年次、あいまいな能力、性別、所属、人間関係など、人の要素に重心がおかれる経営のことをいい、狭義には人が人を評価し、人に賃金を払う経営をいう。では、かつて日本の高度成長を支えた人基準経営がなぜダメになったのかというと、そのことが経営を内向きにし、市場（顧客）の要求する商品やサービスの“価値”からどんどん離れていったからである。考えてみれば容易にわかることであるが、三種の神器は顧客の要求とは直接関係がない“身内”の論理である。この経営方式は、規制に守られた経済の中、日本企業の賃金がまだ低く市場も未熟で、集団で勝負する低付加価値で画一大量生産の時代では有効であった。しかし内向きの人基準経営は日本人が富裕化し、環境や価値観が大変化を遂げるに従って、経営者も社員も会社の存在意義である“価値の創造”という基本的な理念から次第に乖離していき、規制緩和、円高、インターネットの普及による消費者の情報優位、さらにはグローバリゼーション、競争激化の波に対応できず、日本株式会社はどんどん衰退していつているのである。

人基準経営の最大の問題は、何よりも人々が何かを為すこと、つまり価値を創造することを忘れ、組織が内へ内へ向かうことである。人にレッテルを貼る、自己保身や不作為が蔓延する、コネビジネスを醸成する、それが高じて、偽装、隠蔽、談合社会へと辿っていき、あげくはリストラを余儀なくされ、ついには組織は淘汰される、といったヴィシヤスサイクル（悪循環）に陥り、結局組織もそれ

を構成する人々も大不幸になる。バブル崩壊後のあまたの大企業の消滅から官公庁の汚職、怠慢、ひいては最近の諸々の不祥事にいたるまで、まさにこの人基準による悪魔のサイクルの具象化である。そのたびに、組織のトップや責任者は「遺憾である」「二度とあってはならない」などと釈明し、国民はその都度デジャヴ（既視感）にとられる。そのあげく国民は何も変わらない日本社会になんともいえない閉塞感を感じるようになっていく。

こういう人基準経営では、賃金は創造価値ではなく人に払われるから、仕事の中身より組織に都合のいい人間が評価され、この組織の論理に入れない人はいくら頑張ってもいい仕事をしようと幸せの恩恵にはあずかれない。幸いにこの組織に属していても、上に嫌われればそれで終わりである。

こういう組織では決して人は育たず、組織は活性化しない。近年若者の日本企業離れは著しい。典型的な人基準経営を続ける地方の中小企業の状況はさらに元気がない。

(2) どうすれば新しい時代の変えられるか

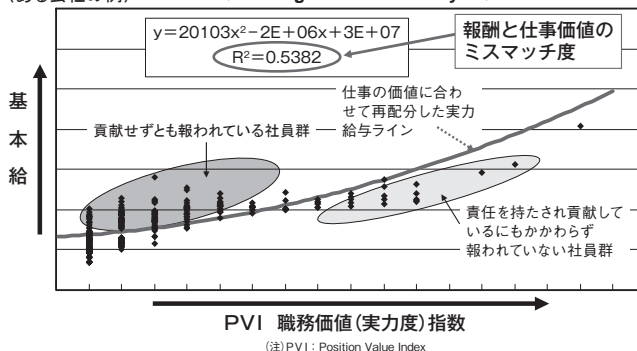
では、どうすれば新しい時代の変えられるのか？

それは言うまでもなく、「人」にではなく、「為すこと」に価値をおく仕事基準の組織にすることである。人は評価で動く。評価・報酬制度は、会社の“社相”をつくる。評価は即給料に結びつき、給料は生活そのものであるから、給料の払い方を変えれば明日からでも人の意識や行動は変わり始める。否、日本社会は変わる。

仕事の価値と給与のギャップ

これがほとんどの日本企業の実態

(ある会社の例) J-DAS (Job/wage Deviation Analysis)



それを可能にするのが「付加価値報酬制」である。筆者はこのことを証明しようとこれまでずっとコンサルティング業務を続けてきた。この経験を経て、今や絶対的な確信をもってこのことがいえるようになった。

「仕事基準」経営をもう少し具体的に述べよう。

まず前頁の図を見ていただきたい。これはある会社の例である。

縦軸に基本給、横軸に職務価値指数（PVI）をとり、図中の各ドットは各人の位置である。PVIは、仕事の責任の大きさ、影響の大きさ、難しさで決まり、その精度が証明されている世界に通用する一定の手法である。中央のラインは傾向線であり、これより上の人たちの給与はこれよりオーバーペイであり、下はアンダーペイである。この図から一目瞭然のように、給与は仕事の価値とはあまり関係がない。左方のサークルは中高年層で、右方のサークルは若手中堅層である。筆者の支援した会社は100%このようになっており、他の会社や組織も、否日本の会社組織全体がこのようになっていないと推測して間違いのないであろう。果たして、価値とは余り関係なく賃金が払われている日本の組織に価値創造の活力が生まれるであろうか？

仕事基準は、そもそも聖人君子でもない限り「人が人の価値を正しく評価することなどできないし、してはいけない、しかし人の為したことの価値は評価できる」という考え方に立つ。西欧先進国、特にアングロサクソン国、北欧などの国ではそれが基本であり、常識である。市場はそもそも仕事基準以外の何物でもない。消費者は組織内の人間などには関係なく、その組織の仕事結果である商品やサービスの価値を評価して、それに対価を払うことによって市場が成り立っている。

仕事基準経営とは、市場と同じようにまさにこの仕事価値に焦点を当てるものであり、消費者が価値に対価を支払うように、人の為した仕事の価値に報酬を払うのである。この価値の一致がないから日本の会社は競争力をなくしているのである。仕事基準では創造価値に応じて給料を払い、何らかの価値創造をしない人には一銭も給料を払わないし、価値破壊行動をする人は一日たりとも組織におかないのである。逆にいえば、誠実に価値貢献をしている人は、報酬には差があっても絶対的に終身雇用を守るのである。それを実現するためのツールが「付加価値報酬制」（CVA：Compensation by Value-Added）である。

（3）付加価値報酬制（CVA）とは何か

付加価値報酬制とは、文字通り価値を創造する要素を評価し、それに給料を払うという制度である。それは価値を構成する要素を3つのPに分ける。

3Pとは、

1. Position (職務／職責)
2. Performance (業績)
3. Person (人的側面)

の3つである。

Positionは、継続的に求められる一定の仕事結果を出し続ける責任を意味し、それゆえ蓄積価値(ストックバリュー)である。Performanceは、短期間、例えば今期に新たに創造された仕事価値をいい、これは変動価値(フローバリュー)である。Personは、人の持つ能力(技能や知識)、行動特性(コンピテンシー)など人の要素であり、潜在価値(ポテンシャルバリュー)である。

前図に示した職務価値指数PVIは、このうちPositionの価値の大きさを表す。日本においては、この概念と物差しがないことが前図のような状況をつくり出している。そのため、これら3Pがドンブリ勘定になり、結局人の側面、すなわち評価者次第でどうにでも判断が変わるあいまいな能力とか、忠誠心とかバランス感覚といった情緒的な要素が評価の対象になり、当然それでは公正公平な評価はできないから結局無難な年功的運用になってしまったのである。

そのあげく出てきたのが、「要は結果だ」という成果主義である。前図を見ればすぐわかることであるが、このような状況で誰にどのレベルの目標を設定し、どんな成果を求めるのかなど決められるわけがない。それで、結局成果主義でもダメかということになった。

付加価値報酬制では、まずPositionの大きさ(PVI)を測り、それに基本給を合わせることから始める。PVIが決まったのちその給料にふさわしい、つまり職務にふさわしい目標を設定し、当期のPerformance(業績)を評価する。

それではPersonに対してはどのような考え方をとるのか？ 前述したように、Person部分はいくまで潜在価値である。いくら学歴が高く、知識や技能が優れていても、実際にその組織の、かつ求められているPositionの価値を生み出すかどうかはやってみるまでわからない。従ってこのPerson部分には給料は原則として払わない。原則といったのは、例えば入社後一定期間は、どの能力とは特定できないが学習により通常は毎年総合能力は上がっていくから、また明確な職務も与えられていないから、年功的に給料を上げていってやっという考え方をとる。

Personには給料は払わないが、それが優れていればより高いPositionに登用される。また、Personには、次のような重要な概念がある。これは米国などにはない考え方であり、だからこそ付加価値報酬制が世界に発信できる日本発のモデルであるといえるものである。つまりそれは、入社試験にパスしてきた社員に

対して、真面目に仕事をしている限り一定の雇用者責任があるということである。米国のように大量のレイオフをしながら、一方で経営者は高給を受けるようなやり方は日本では到底受け入れられないし、またそうすべきではない。これまでのような勤続年数で給料が自動的に上がるようなことはしないが、真面目に一所懸命仕事をしてきた社員に対しては、会社として最低の処遇は行い、ギリギリまで雇用を守る。日本人は、明日クビになるかも知れない会社で落ち着いて良い仕事ができるとは思えないし、会社が雇用責任を果たすことにより社員にも責任が生まれる。組織を動かすのは最後はなんといっても「人」だからである。その意味で付加価値報酬制は「仕事基準、されど人」という基本理念を持つ。

(4) 付加価値報酬制で何が変わるのか

付加価値報酬制により、旧日本型経営モデルの持つほとんどの欠陥を修復できる。まずその前に旧日本型経営モデルの現代における欠陥を挙げてみよう。

1. 市場論理と会社内（内向き）論理の乖離による競争力の低下

派生問題：偽装、隠蔽、談合、馴れ合い、人同士の蹴落とし競争、不作為、怠慢

2. 給与と仕事価値のミスマッチ

派生問題：社員のモチベーション低下による会社の衰退化
高コスト構造とリストラ
価値意識の欠如

3. 集団経営による無責任体制

4. 人材育成の障害

5. 人材の流出

6. 経営のスピード

7. 人的格差問題

派生問題：ワーキングプア、フリーター、派遣社員／パート問題

8. 少子高齢化社会への不適合

9. 労働流動性の欠如

10. コーポレートガバナンスの欠如

11. 企業倫理の欠如

12. 高度情報化社会への不適合

13. グローバリゼーションへの不適合

これらの問題は相互に絡み合い関係し合っており、明確に区分けすることはで

きないが、かつて日本の成功をもたらした日本型経営モデルが、21世紀になってその多くが逆にボトルネックとなっていることがわかるであろう。これは成果主義などの問題ではなく、21世紀のグローバリゼーション、高度情報化社会、メガコンペティションという新資本主義の時代には、根本的な哲学の変更、言い換えれば拠って立つ価値軸の変更を要求されているということである。

それでは付加価値報酬制が、これらの諸問題をどのように解決するかについて簡単に述べよう。

上に列挙した諸問題は、ほとんど3PのうちのPosition概念の欠如によるところが大きい。日本企業の製造現場は今でも世界一流なのに、マネジメントになるととたんにおかしくなるのは、ほとんどこのためである。

仕事の価値は影響度、責任、困難度の3つで決まるが、それは市場（顧客）価値に一致し、PVIはそのように設計されている。1. の問題については、偽装、隠蔽、談合や不作為は何の価値も生まないから、そういう行為には一銭も給料は払われなところか、価値破壊行為として場合によっては解雇される。自分の給料はこの価値で決まるのであり、競争の相手は仕事の価値であって社内の人ではない。不正行為が個人的リスクばかりでメリットがなければそのような行為は消滅する。社長の犯罪は止められないではないかという議論があるが、仕事基準というのは一度決めたら必ずその目的を達成する手立てを打つことであり、社長の犯罪に対しては、外部の第三者委員会を設立する等、通常では絶対に起こり得ない体制をつくる。

2. の給与と仕事価値のミスマッチ問題は、PVIがたちどころに解決する。良い仕事とは何か、どのような仕事をすれば評価され昇進し給料が上がるかが明確に定義されれば、社員の意識や行動は必ずそこに向かう。旧日本型経営は、人基準であるがゆえに何でもありで、不正をしようと、また不作為という行為をしようと、社長や上司の覚えがよければ厚遇が待っている、つまり会社の生命である市場価値とは関係ない行為どころか、価値破壊行為までを奨励してしまうという土壌を作ってしまった。3. の集団無責任体制も、Position概念がないことがその原因である。付加価値報酬制はまさに責任のマネジメントを要求するものであり、責任が明確に定義されるから、無責任行為や不作為には一切給料は払われない。いわゆる「官僚主義」は最低の評価となる。4. について、そもそも会社はどのような人材を育てたいのかといえ、それはいうまでもなく会社にとっての価値を創造する人材である。付加価値報酬制は文字通り、価値創造をする人間を育成する。人間関係を強調する旧日本型経営では出る杭は打たれ、上に嫌われると排除され、一生を人間関係にエネルギーを使い果たすことになって、人材は

疲弊する。そのような状況では優秀な人材ほど流出することは避けられない。

6. の経営スピードは、幾重もの人の層を経なければ決まらない人基準に比べてはるかに早い。なぜなら、責任を持つ人たちだけが意思決定に加わり、不要な根回しは必要ない。責任をとってくれるわけでもないのに“聞いていない”と嫌がらせをされたり、邪魔をされたりすることもない。7. の人的格差問題および8. の少子高齢社会への問題は、仕事基準たる付加価値報酬制が導入されない限り解決は難しい。人基準では仕事でなく人の要素が焦点であるから、正規に会社に所属していない限り給料は正当には払われない。定年退職すれば、いくら能力を維持していても格安となる。付加価値報酬制は、仕事の価値に払うから、所属や年齢、性別などによって不当な賃金になることはない。家庭を持つ主婦などは自由に働く時間帯を選べる。また近年は、神経をすり減らしてあくせく働いて出世することより、自分の自由な選択をしたい人たちも増えてきている。今後の少子高齢社会の到来はもはや確実にわかっているのであるから、会社の論理だけで差別する人基準は時代に完全にミスマッチとなる。また人基準は自社に適合する会社人間しか育ててこなかったことから非常に閉鎖社会を生み、労働の流動性を阻害している。世界中の人たちの協働を必要とするグローバリゼーションは、日本人同士しか通用しない人基準ではもはややってゆけない。10. のコーポレートガバナンス、11. の企業倫理についてはこの十数年言われ続けているが、一向に改善されない。最近の不祥事を見ていると、これらは氷山の一角で、どこでも行われているのではないかと、まさに日本は偽装・談合列島ではないかと思える。

資本主義における市場は完全な仕事基準といったが、それは同時に暗黙のうちに、「人は弱いもの、時には誘惑に負けて悪いこともするもの」という、ごく自然な前提に立つ。付加価値報酬制もその前提に立っている。仕事基準では本音と建前は同じであり、総論と各論も同じである。両者が異なっているのは市場は成り立たない。付加価値報酬制では、すべて価値に焦点を合わせているから、その価値を阻害する一切の行為は禁止され、ルールを犯せば即解雇となる。仕事基準経営は、必ず目的を達成するために可能なあらゆる備えをする。人基準経営では意思決定者が自己にとって都合が悪いと思えば、体面上形だけは整えて内実は骨抜きにすることは自由だ。旧日本型経営はまさにそれを許してきた。人基準のままではコーポレートガバナンスなど永遠に絵に描いたモチであると断言してよい。高度情報化社会の申し子であるインターネット社会では、人を介さず世界で価値だけによる商取引が行われる。またグローバリゼーションが進めば外国人社員との協働が不可欠であるが、人基準の日本型経営では彼等の評価ができず、彼らは本社の幹部にはまずなれないし、一方で、経営は現地任せとなりグローバル経営

などできない。

このようにいうと必ず、肝心の「人」はどうなるのかという反論が出てくる。もうすでにいくつか述べているが、人基準経営は人を中心に行っているといっても、結局は人を束縛し、抑制し、人の成長を妨げている。その会社にしか通用しない人間を育て上げ、あげくの果てはリストラである。付加価値報酬制は、終身ないし長期雇用を目指すものであり、「仕事基準、されど人」の経営のOS（オペレーティングシステム）となるべきものである。このモデルこそ日本発の世界に発信できる経営モデルであるといえる。

(5) 人基準マネジメントと仕事基準マネジメントは、何がどう違うのか

これまで、日本と日本の会社が衰退し始め、少子高齢社会を迎えるこの時期に国民に著しい閉塞感を与えている元凶は、人に年齢、学歴、性別、人間関係、所属、ステータスなどにレッテルを貼る内向きの「人基準社会」と「人基準経営」にあり、これを人の為したことの価値に重心を置く「仕事基準社会」と「仕事基準経営」に変換するべきである、と書いた。筆者は、そうでなければ“日本病”は益々悪化し、ついには我々日本人はいまの生活水準を半分くらいに落とす覚悟が必要であると思っている。以下では極力現実に起こっている事象に照らして具体的に、読者の理解をより深めていただけるよう試みたい。

本冊子の読者の大多数は、この日本の人基準社会で育ってきたシニア層の人たちであろうから、これではまるで自分たちが生きてきた人生を否定されるような不愉快な思いをされた人がいるかもしれない。実際に、筆者の講演ではそういうご意見を何度となくいただいた。そのようなとき、「私自身もそうであったのだからご容赦願いたい。今はその反省に基づいて皆さんのお子さんたち、我々の次世代の子孫のために申し上げているのです。」と答え、そして「皆さんが現役中にせめて、日本の良いところと悪いところを後輩に伝え、前者を残し、後者を捨て、これから進むべき道筋を示していただきたい。」ということにしている。

(6) 人基準マネジメントと仕事基準マネジメントとの違い

まず「人基準マネジメントと仕事基準マネジメントとの違い」から入ろう。

この原稿を執筆中に、折りしもあの1400億円もかけた最新鋭のイージス艦の漁船衝突事件が勃発した。この時点ではまだその原因は究明されていないが、真っ先に筆者の頭に浮かぶのが、「また、人基準による現象か」ということである。海上であれ、陸上であれ、はたまた経済市場であれ、原則自由な走行や活動を認

めている限り、皆がルールを守るという責任を果たさない限り危険極まりない。ところが現実には、双方が「…のはずだ」、つまり人のその場の甘い判断によっていたことであり、何が起るか分からないことに備えるために設定したルールの遵守はどこかにいってしまったことである。とにかく人基準では責任の遂行が甘くなるのである。

仕事基準をとってれば決してそうはならない。仕事基準では、人がやることは時として間違ふものだ、過ちを犯すものだというを前提にするから、まず決して近づかない。これが第一である。仕方なく近づいたら必ずルール通りに回避を行う。これが第二である。それでも事故は起こるかもしれない。しかし、そのときはだれも責められない。ルールそのものを見直すことである。たとえ事故が起こらなかったとしても、ルールを守っていなければ厳罰が課されるのが仕事基準である。人基準では、幸いにして何もなければナーナーで済まされてしまうことが多い。そしてまた忘れた頃に再発する。

もう一つの重大な問題は、艦側の事故後の報告プロセスである。テレビでちらっと報告マニュアルが出たが、あまりに複雑でとても頭に入らなかった。艦長への報告まではいいとして、その後である。大まかではあるが、マニュアルでは艦長の報告はまず、海上保安庁のしかるべき部門へ行き、それから幕僚長、他の幕僚、防衛省、防衛大臣、内閣、官邸、最後に総理大臣で、この最終段階まで事故が発生してから2時間以上も経ってしまった。2004年11月の中国原潜の領海侵犯事件でもまったく同じであった。当時の小泉総理に到達するまでやはり2時間もかかった。何かをしようとしたときは、その原潜はとっくに領海外に出ていた。度重なる原潜事故における情報隠蔽事件も根は同じである。

今回の事件の報告過程で容易に推測できるのは、事故の責任をどの様に説明するのか、わかりやすくいえば、責任者たちがいかに責任を回避ないし極小化できるかの言い訳を必死に考えたであろうことである。こういうことをいうとまずい、ああいうことをいうとまずいと、あっという間に時間が経ってしまった。

仕事基準マネジメントでは、こうはなる。

イージス艦のような国家の最高防衛レベルにある艦の事故ならば、マニュアルそのものが、艦長から直接防衛大臣と総理大臣に同時に報告が行くようにする。原因究明はその後である。とにかく事故の発生事実を国家の最高責任者に最初に報告するのである。直接責任をとるわけでもない、またとりようもない他の幕僚や、防衛省幹部への報告は後でよい。艦長は、防衛大臣や総理大臣はまだ寝てい

るから起こしては申し訳ないなどと考えるはならず、また報告を受けた最高責任者は、事故の原因もわからないで何をノコノコ報告してくるのか、などというてはならない。情報はそのまま受け、直ちに次ぎの行動の指令を出すことである。

ジェネラル・エレクトリック（GE）社を変えたジャック・ウェルチは、彼がトップに就任した時、20段階以上もあったレポーティングライン（報告ライン）を、わずか3段階にカットして官僚主義の一掃をはかり、GEを再生させた。今回の事件でも、事故勃発から、総理大臣に報告がいくまで、旧GEのように20人以上の幹部や官僚がよってたかつて関わったのではないかということは容易に想像できる。

迅速な報告を可能にするためには、間でそれを受ける側の対応も重要である。日本の組織では、前段で述べたようにポジション（Position）という概念がなく、そこに職責があり給料が払われているという自覚がないから、報告を受ける側も責任意識と体制があいまいである。したがって、イージス艦事故でも、元々責任の所在が明確でない上に、報告遅延や情報工作によってうまくやれば責任を免れる、あるいは軽減する、或いは分散させることができるような評価や給料の払い方をしていると、当然防衛大臣に報告がいくまで間の人たちがありとあらゆるそのための“工夫”をしても不思議ではない。そんなことはあってはならないこと、あるはずがないといいながら、何でもありというのが人基準マネジメントである。

一方で、当の防衛大臣や総理大臣が「自分に報告をもってくるときは真相や原因をよく確かめてからにしろ」などと平素いっていれば、迅速な情報の流れを確保することなどできるわけがない。毎回このような報告遅延が起きるのは、仕事基準のマネジメントになっていないからとしかいいようがない。つまりトップも下も責任のマネジメントになっていないのである。これでは、いくら部下に、「二度とこのようなことがないように気をつけろ」と厳命し、また国民に「二度と起こらないよう気をつけます」などと繰り返してもダメである。事故は忘れた頃にまたやってくる。都合の悪い報告の遅延や隠蔽はいつまでも繰り返される。

事実、一般社会においても情報の隠蔽、偽装事件はあとを絶たない。これはいわば日本全体の問題であり、まさに“日本病”である。どうすればよくなるのか。結論はすでに述べたように付加価値報酬制（CVA）を導入することであるが、以下では、具体的にどのようなことをすれば、組織が価値創造に動くか、少なくとも価値破壊行動をとらなくなるのかを、わかりやすく説明していくことにする。

(7) 3Pコンセプトとは

「人は評価で動く」といったが、このことに誰も異論はないであろう。少なくとも組織に所属し、そこから報酬を得ている人なら必ずそうであろう。役所などそうでない組織があるのは事実だが、それは真の評価をしていないからである。世界と日本との間で仕事をしてきた筆者からいえば、世界の先進国としての日本には仕事価値への評価軸がないに等しい。だから組織本来の価値創造目的ではなく、組織を構成している人(たち)自身の目的が組織の目的となってしまうという人基準組織においては、その人(たち)の利益を守るために何でも起こり得る。

既述の如く、CVAは、3つのP、すなわち①ポジション(職責)②パフォーマンス(業績)③パーソン(人の側面)の価値を評価し、そこに報酬を払うシステムである。日本ではこの区別がなく、ドンブリ勘定で「人」に対して報酬が払われている。評価は、組織の目的よりも組織内の人間関係や、組織の利益に貢献したかどうかで行なわれ、その「人」に払われる。だから隠蔽しようが、偽装しようが、談合しようが、それが組織の(人たちの)利益のためであれば(ただしバレなければであるが)評価され、昇進、昇給する、ということが平気で行なわれる。

CVAでは決してこうはならない。そのことを、例をあげて説明しよう。

今日盛んに暴露されている企業による商品表示や製造の偽装問題を例にとる。この会社を仮にA社とする。

「A社は設立60年の老舗の洋菓子製造販売会社であり、創業者ファミリーが発行株式の過半を占め、社長も代々ファミリーから選ばれ、現社長もその一人である。他の株主は、メインバンクほか金融機関数社、サプライヤー、ディストリビューターなど外部の法人、残りはファミリー外の個人株主である。取締役もファミリーが過半を占めており、過去貢献のあった番頭格から数人名を連ねているが、事実上社長の名指しで取締役が選ばれ、それが覆ったことはない。組織は、社長を上がった代表権をもつ会長がおり、以下社長(代表取締役)の下に社長の息子で次期社長が約束されている営業本部長(専務)、ファミリー外の総務・経理を総括する管理本部長(常務)と、A社一筋、先々代の社長以来勤続35年の製造部長(取締役)がいる。監査役もファミリーである。A社のブランドは強く、これまで特に量販の洋菓子では他の追随を許さないほどの競争力を持っていたが、小規模ながら、高品質、高付加価値の個人の洋菓子店の台頭、外国ブランドの日本店進出

などにより、近年は売上が急激に落ち込み、製造コスト、その他人件費等の一般管理費の大幅な削減を強いられてきていた。このままでは、数年以内に赤字に転落する危機を感じた社長は、製造部長に対して、さらなるコスト削減を要求、ベテランの相当数の社員をコストの安い派遣社員に変え、原材料費については、賞味の落ちない程度により安い材料への転換を命じた。しかし現実には、もうすでに原材料費についてはギリギリまでコスト削減しており、人件費削減についてもこれ以上は品質を保つ上でも難しい状況であった。」

さて、この製造部長はどうするか？

今ここで、社長に対して「品質を下げないで、これ以上のコスト削減は無理です、値上げしかありません。」などというものなら、カミナリを落とされるか、無能の烙印を押され、地位も危ない。A社は、これまで評価制度はあっていないようなもので、管理職以上の人事評価はすべて社長が介入し、社長の意向に逆らうものはすべてすでに退社したか、決して出世しないからネコのようにおとなしくなっていた。悩みに悩んだ製造部長は、これまでその日に余った原材料はすべてを、また賞味期限の過ぎた菓子もすべて廃棄していたが、ついに禁じ手である原材料の再利用、賞味期限の表示偽装をやらざるを得ないと思うに至った。そこで営業本部長に内々に相談したところ、同本部長は「わかった。社長にはそのうちそれとなくおわしておくから。」といった。2週間ほど経ったのち、営業本部長からはやめろとの指示もなく、すれ違って目を合わせても意味深な視線をなげかけるだけで何もいわないので、製造部長は暗黙の了解というより指示があったとみて、ついに決心した……。

これはどこかで起こったような話だが、日本の組織ではいつでもどこでもありうることであろう。メディアで暴露された事件だけでも現状の通りであるから、表に出ないものはそれこそ小さなことまでも含めればおそらく日常茶飯事であろう。

会社が、本来の存在意義である価値創造どころか、幹部にこのような価値破壊行動への意識が芽生えたときは、すでに衰退か、滅亡への道を歩み始めている。そうなったときはもう遅い。そのような状況に陥らないようにするためには、平素から仕事基準によるマネジメントを導入しておかなければならない。しかし、基準だけで評価と報酬が伴わなければそれは絵に描いた餅になる。まず、3Pのうちのポジションについて述べよう。

(8) Position (ポジション) とは

・ ポジション記述表

ポジションとは、継続的に与えられた一定の仕事結果を出す職責、つまり責任である。CVAではここに給料の50%以上が払われる。

このA社製造部長を例にとり、ポジション記述表を作成してみよう。もちろんこれは一例であるから、会社の方針や、実態に応じて多少は変わるが、本筋においてはそれほど変わらないであろう。なぜなら、製造部長というポジションの職責は基本において会社によってそう変わるものではないからである。逆にいえば、それがポジションというものである。野球でいえば、キャッチャーというポジションはどこのチームでもそう変わるものではないのと同じである。

19頁の表をご覧ください。

左の役職名の下にPCとあるのは、前段で述べたPVI (Position Value Index = 仕事の価値指数) を、会社で一定の範囲で括ったポジションの等級、ポジションクラス (PC) のことで、PCにより基本給が決まっている。つまり、A社における製造部長の仕事価値の等級はxxで、基本給はxx、その仕事の中身 = 責任はこの表にあるとおりであり、これを直接の上司である営業本部長が承認し、両方で署名する。最上級層では、場合によっては社長も署名する。通常、管理職以上はこのポジション記述表をPCとともに標準として社内に公表する。

職務の内容は、まず1. 菓子製造部門の統括 2. 品質管理…のごとく、大項目を書く。その下に小項目を書く。筆者の経験ではどこの会社でも、あなたの仕事内容を書いてくださいというと、20も30もたくさん書く。しかし、「あなたの職責を漏れなくダブリなく、5つくらいにまとめて書いてください。ひとりの人の仕事に職責がそんなにたくさんあるはずがありません。」というと、とたんに書けなくなる。これは何を意味するかといえば、みな自分の目の前の仕事、つまり作業は書けるが、継続的に出さなければならない一定の仕事結果の責任という感覚を持っていないから書けないのである。言い換えれば、基本給料 = 責任という意識がないのである。たとえ持っている人がいても、給料が厳格に結びついていないから、上司も部下もその意識が希薄になり、時として、しかも大事なときに全くちがうことをしてしまう。

この製造部長のポジション記述表は、会社の生命である菓子の品質を守り、製造部長がこの職責を死守することにより会社は成り立つことを前提に作成されたものである。従って、たとえ社長であろうと、多くのステークホルダーのために

絶対不可侵のものである。

そんなことをいっても、社長の命令であれば逆らえないではないかという人もいよう。だからこそ、このポジション記述表は社員全員に公表し、必要ならば主な株主、特にメインバンクなどには公表しておくのである。会社のトップが一番怖いのは、社員のモラルが破壊され、製造や営業活動がストップしてしまうことであるから、そんなことはできなくなる。

余談だが、筆者はかつて英国エコノミストという経済誌を発行する会社に所属したことがあるが、この会社の編集長（いわば製造部長）の部屋には、社長といえどもアポイントなしには入れず、編集長の評価者はすべて外部のメンバーで構成するトラスティー委員会という信任委員会であった。ここまでして同社の積み上げてきた品質を守っているのである。



ポジション記述表（製造部長のケース）

氏 名：	菓子太郎	作成日：	xx年xx月xx日
部 署 名：	製造部	上司名：	営業本部長
役 職 名：	製造部長		
P C：	XX		

	職 務 の 内 容	重要度 ウェイト	ポジション 評価判断基準
1	菓子製造部門の統括		
内 容	①製造計画に応じたスムーズな菓子製造を行なうために全製造部門を統括管理する。 ②営業部門との連携を密にし、適切な製造スケジュールを立て、これを実行する。 ③当社の長年培ってきた品質を守り、さらなる向上に努める。	30	生産高 売上高 営業部門の評価
2	品質管理		
内 容	当社の菓子の品質を守り、向上させるため ①製造マニュアルの遵守を徹底する。 ②製造工程を常にチェックし、衛生管理を行なう。 ③技術の開発を行なう。 ④原材料の適切な調達と使用をはかる。	30	売上高 クレーム数 部員の評価
3	原価管理		
内 容	品質を維持しつつ、適切な原価管理を行なうために ①適切な原材料サプライヤーを選択する。 ②適切な製造コストの管理を行なう。 ③適切な在庫の管理を行なう ④適切な製造工程への改善に努める。	20	製造コスト／生産高比率 製造原価表 在庫予実対比表 製造予実対比表
4	労務管理		
内 容	生産性向上のために ①製造部員とのコミュニケーションをはかり、働きやすい環境の維持に努める。 ②適切な人員配置、適切な外部員の雇用を行ない、人件費を管理する。 ③部員の安全をはかる。	10	人件費率 部員の評価 事故件数
5	部員の指導、育成		
内 容	①部員の技術、知識向上のため、学習環境の整備を行なう。	10	部員の評価
		100	

(署名)

本人：_____

上司：_____

日本社会はどんどん仕事基準に向かっている

新パートタイム労働法が平成20年4月1日から施行された。

この新法により、正社員と仕事の中身が同じパートタイム労働者に対して、賃金、教育訓練、福利厚生をはじめすべての待遇について差別的な処遇をすることが禁止となった。

こうした動きは、平成20年1月末に東京地裁が日本マクドナルドの店長は管理職に当たらないとして同社に残業代を払うよう命じた判決ともあいまって、ごく当然のこととはいえ、なし崩し的にわが国にも仕事基準社会が到来しつつあることを示唆している。すでに、多くの外食企業や衣料、小売企業も新パートタイム労働法に準拠して、パートの正社員化を進めている。

問題は、この日本という国、あるいは日本人の性というか、いつものごとくまたまた泥縄式に事を運ぼうとしていることである。どこからも根本的な発想を変えようとする声は上がってこない。

問題は何かというと、まさにこの“なし崩し的に”ということである。そこにはまったく理念がない。法ができたのでは仕方がないという姿勢である。このままではどうなるかという、新パートタイム労働法はコスト増になるから、企業が考えることはさらなるリストラや、既存従業員への労働強化、派遣労働者の利用と消費者価格への転嫁である。それを避けようとするれば、談合や、偽装が今以上に増加するかもしれない。仕事基準にするのなら、まず評価の軸を、幹部から末端社員にいたるまですべてを仕事基準に変えなければならないのに、仕方なくやり玉に上がった対象者だけ小手先で当面の法に合わせるというやり方である。

消費者は純粹に、商品やサービスの価値に払っているのに、なぜ、会社は従業員の仕事の価値に払わないのか。筆者は、リストラを終えた後も低く見積もってもまだまだ会社の人件費の20%以上は価値のないところに、あるいは価値に不相応に払われていると見ている。仮に2006年度の日本における雇用者報酬263兆円の20%が価値のないところに払われているとすれば、その額は実に53兆円と、日本の国家予算、GDPの1割にも達する。問題はその額だけではない。このよう

な報酬の払い方により、一所懸命いい仕事をしている人への分配がそれだけ減り、バカバカしくなってその人たちがいい仕事をするをやめてしまうことである。給料だけではない。価値のない仕事は、往々にして価値のないどころか価値を破壊する取引や日常行動を産み、日本経済を疲弊させてしまう。官民・民民による談合や、近年頻発している商品偽装などはその典型である。つまり、日本の活力がどんどんなくなっていくことである。今の日本はまさに着々とその方向に向かっているのである。

少し脱線したが、ここではポジションの価値、PVI (Position Value Index = 仕事の価値指数) の測り方についてその考え方を述べよう。

ポジションとは、職責のことである。役割という言い方をすることもあるが、これでは「責任」という概念があいまいになり、響きが弱い。そのポジションに付いた者は、そこに期待され、あるいは求められる一定の継続的な仕事結果を産む(価値創造)責任があるということである。製造部長の職責は、前回例に挙げたポジション記述表のとおりである。しかし、この表だけ書いて署名してファイルされてしまっただけではなんら機能しない。

何が現実的に人を責任の遂行に向かわせるか？ それは、このポジションに値をつけることである。つまり、わかりやすくいえば、このポジションの大きさを合理的な方法で測り、それに給料を貼り付け、自分の職責はこのくらいの価値であるということを明確に認識させることである。ということは、その職責を果たさなければその給料を払わないということである。これにより、初めてそのポジションホルダーは、自分の給料に見合う仕事とは何かを真剣に考えるようになり、行動するようになる。官民にかかわらず、日本の組織はこれがないから、無責任行動が全体に蔓延するのである。

(1) ポジション価値 (PVI) の測定法

では、いかにしてポジションの大きさを測るか？

この手法については、30年以上以前に米国で開発され、その後世界の企業、特に真のグローバル企業といわれるABB社、エリクソン社など北欧の企業を中心に開発が進み、現在では大雑把にほぼこの二つの系統が主流となっている。筆者は、政治・経済・軍事いずれも小国でありながら、真のグローバル意識をもった企業を輩出している北欧こそが日本の模範であるとの認識を持っており、また人を大事にするその哲学からも日本に最も適しているとの観点から、この北欧系統の考え方をとっている。事実、筆者は、この測定手法を上に掲げたような北欧企

業の協力を得て開発した欧州のコンサルティング会社に所属し、その開発に日本という立場で加わった。

手法の開発は、①結果の正確性 ②実行・管理可能性 ③時間とコストの見地から、これらグローバル企業の世界の拠点、グループ会社における膨大な実験を経て行われた。その実験結果を経て、日本においてもほとんどあらゆる業種において導入され、全く問題ない結果を得ている。

さてポジション価値（PVI）の測定法である。

ポジションの価値の大きさは、大きく①影響の大きさ ②責任の大きさ ③難しさの3つの側面から測る。測定に当たっては、中立性を保つために、通常は外部の第三者、つまり外部の専門コンサルタントがインタビューして行う。かつインタビューは、同じ理由から直接本人には行わず、必ずその上司に対して行う。測定対象が役員なら社長に、部長ならその上の担当役員、課長ならば部長に、といった具合である。

①の「影響の大きさ」とは、平素の継続的な影響度なのであるが、具体的にはそのポジションホルダーが辞めたり、仕事上でミスをしたりした場合、組織上にとどの程度の影響を与えるかを聞くことにより測定する。たとえば新入社員の仕事であれば、ミスをしようが、辞めようが組織には影響はないであろう。しかし、部長クラスで、かつ実力者であれば、その人が辞めて仕事に穴が空いたり、判断ミスを犯せば場合によっては会社組織全体に大きな影響を与えるかもしれない。逆に、部長といっても、年功でなっただけで大して仕事をしていなければ、平素からなんら影響ある存在ではないかもしれない。また、平社員であっても、すでに課長級の仕事をしているかもしれない。このように、組織上の役職名やタイトルなどにとらわれず真の影響度を段階に分けて測るのである。

②の「責任の大きさ」とは、責任の横の広がりとは縦の深さである。仕事基準では責任と権限は一对である。人基準の日本の組織では、よく責任だけ負わされて、なんら権限を与えられていないようなケースが見られるが、それは基本的に組織に責任概念がないことの裏返しである。あれこれ作業をやらされるが、他人のサポート業務ばかりで、どれひとつ責任を持って行う職務はない新入社員や入社間もない社員の仕事は、横の広がり大きいのではなく、基本的にまだポジションを持っていないということである。横の広がりとは、人事部でいえば給料計算、社会保険、採用、教育などそれぞれ独立した複数の職責に責任を持たされているような場合をいい、課長以上のポジションが該当する。役員、部長ともなれば、課長の管理と、さらには会社の人事戦略に至るまでの責任と（一定）権限という

広がりと深さを持つであろう。責任の大きさは、影響の大きさと同様、役職名やタイトルに関係なく、実質で測る。

③「難しさ」は、どのような問題の解決を要求されるか、どのような専門知識や経験を必要とするかを測る。

実際には、全体で20以上の細部の項目について、段階をつけ、総合ポイントをつける。これらの項目には、それぞれウェイトがつけられている。

(2) 製造部長のPVI

それでは前出の製造部長のPVIはどうか？ 実際にはもっと細かい評価を行うが、ここではその大要を述べよう。

まず、このポジションの影響度であるが、この製造部長は同社で35年、技術、知識の蓄積のもと、まさにこの会社の商品の価値を守り通してきた希少な人材であり、この人（の仕事）なくしては会社は成り立たない。したがって影響度は最高ポイントに近いが、会社の事業戦略には直接関わっていないとすると、その分営業本部長よりやや低いかもしれない。

責任の大きさは、どうか？ それが前に示したポジション記述表のとおりであるとするならば、この製造部長の責任は、同社の商品の製造から品質管理にいたるまで一切の責任を負うから社長たりとも介入することはできず、これも社長の次の最高レベルのポイントに値する。しかし、このストーリーのように、社長の命令で品質を落とさざるを得ないような実体があれば、この部長は責任だけ負わされ、権限は与えられていない（独立性が低い）ことになり、PVIは著しく下がる。というより、このポジション記述表は、無意味ということになる。仕事の難しさは、知識、技術は高いが、ハイテクメーカーや薬品メーカーなどに比べれば低く、問題解決もそれほど難しくはないと仮定すれば、最高ポイントは付かないかもしれない。

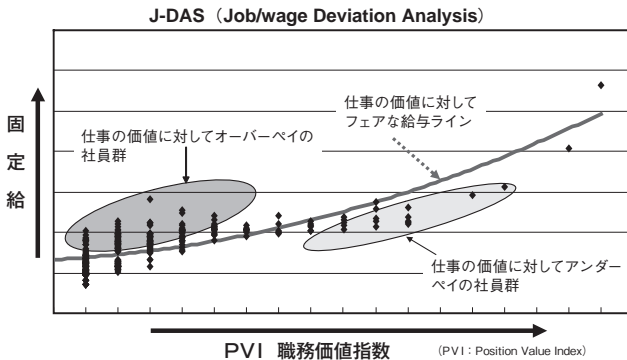
ここで少し横道にそれるが、最近商品の原材料や賞味・消費期限などの偽装事件が多い。近年でも化粧品・繊維・化学メーカーや大手証券会社の不正経理事件、少し前は大手自動車メーカーによるリコール隠し事件もあった。こうしたことが頻繁に起こるということは、日本の組織において特に「責任」に対する観念が非常に薄いことを証明している。これは組織にとって自滅行為であり、これを繰り返していると、日本企業というより、世界における日本という国の信頼性を著しく傷つけ、いずれ淘汰の憂き目に会うこと必定である。このような価値破壊行動を絶滅させるには、前にも述べたが、重要なポジションについては同記述表に社長も署名し、ステークホルダーに公表するくらいのことをしなければならないで

あろう。またそうしなければ、決して顧客や消費者をはじめとするステークホルダーの信頼を得られないであろう。官においても、消費者を納税者と置き換えるだけで全く同様である。

筆者がある地方の中堅メーカーのオーナー社長から相談を受けたとき、その社長は小さい声で筆者に「この会社は先代社長以来役員に対して、何があっても社長のいうとおりにするという暗黙の了解をもって役員に任命しており、役員もそう思っているのですよ。」と話した。これに対し、筆者は、「社長はこの会社を末代まで繁栄させようと思っているのなら、それは非常に危ないですよ。会社の価値は、お客さんが決めるものであり、社長たりとも価値創造に反する行為ができないシステムにしておかないと、組織全体が価値に対するローヤリティに向かいません。社長に対するローヤリティは危険です。」と述べた。この社長は親から引き継いだ2代目で、古い体質の会社を変えようとしていたために、即筆者の助言を聞き入れ、全員にポジション記述表を書かせ、重要ポジションには社長自ら署名した。

話を元に戻すと、このようにして外部第三者が行ったPVIの結果を、経営委員会等で、縦横のバランスをとった上で決定する。それを踏まえて、P.6で紹介したJ-DAS（仕事価値と給与のギャップ分析）を行う。その結果を図にしたものを再度以下に示そう。

仕事の価値と給与のギャップ分析



この結果は、インタビューを受け評価を下した上司と、その部下個人に知らされるから、当然上司には部下に対する説明責任が生じる。評価に満足したもの、自信のないものは黙っているが、自信があり不満を持った部下はすっ飛んで上司のところへやってくる。上司は、これまでの人基準によるあいまいな評価ではなく、きちんと3つ方向（影響度、責任の大きさ、難しさ）から説明する責任がある。このようにして、社員一人一人の責任の連鎖が出来上がっていくのである。通常2～3年かかるが、いったんこの責任連鎖が出来上がってしまうと、社長といえどももう簡単には変えられなくなる。

これまでの経験では、この上司と部下による真剣なやり取りのプロセスが実に効果的である。ふだん部下の仕事をよく見ていない、あるいは人基準で好き嫌いも含めて部下の人間性ばかりで評価してきた上司は改めて仕事基準とは何かを考えるようになり、一方部下も同様に、自分の仕事の価値とは何かを真剣に考えるようになる。そもそも、これまで仲良く“赤ちょうちん”マネジメントをやってきた会社の社長は、会社がおかしくなってきたとしてもなお、このように社員の仕事の価値を測定し本人に公表することは、「せつかくの和が崩れ、社内がギスギスするのでは」と必ず心配する。しかしそんなことはこれまで一度もない。なぜなら、このグラフのような状況に対して、ちゃんと仕事をしている社員の不満やストレスは鬱積しており、心底ではみな正しいことをしてくれたと溜飲を下げるからである。文句をいうのは、たいてい大した仕事もせず年功や人の諸関係で給料だけが上がってきた人たちであるから、社長は表面に出てきた不満や批判にだじろいではならないのである。

仕事基準による基本給与の決め方

これまで、報酬は3つのP、すなわちPosition、Performance、Personの価値に対して払う（これを付加価値報酬制-CVAという）と述べてきた。そして最も重要なPosition（職責）の価値は、影響の大きさ、責任の大きさ、難しさで測ったPVI（職務価値指数）で表し、これが基本給与のベースとなることを説明してきた。

本項では、この基本給与の決め方について述べよう。

（1）PVIの2つの目的

基本給与決定のためにPVIを算出するのであるが、それには大きく二つの目的がある。一つは、「内部公平性」、二つには「外部競争力」である。前者は言うまでもなく、「同一価値労働、同一賃金」の原則である。日本でもよくPositionの概念がない、すなわち労働の経済価値を測る手法もないのに「同一労働、同一賃金」という言葉が使われるが、これは労働組合などがご都合主義で権利の主張などに使うのであって、実際には価値とは関係なくほとんどあいまいな物差しで給与が決まり、結局年功的になって単純労働でも30年勤続すれば驚くほどの高賃金を支払っているケースが蔓延している。“公平”の基準が、世界先進国のそれとはまるで異なっているのである。

後者については、PVIのオリジンである北欧などでは、コンサルタント会社がその名称はともかく自社のPVIを使用している企業の給与調査を行い、あるいはその企業が現在使用してなくてもコンサルタントが企業訪問を行い簡便法で調査参加企業の主にマネージャークラス以上のPVIを測定し、これをもとにデータを作成して公開している。PVIは、業種、規模、職種などに関係なく共通の物差しになり得るよう設計されているから、企業は自社の競争力を勘案してPVIをベースに給与決定に当たっている。

「人基準」の日本では、この共通の物差しがないため労働市場のデータがなく、せいぜい何歳の課長はどれくらい、部長はどれくらいといった非常に漠然としたものしかわからない。したがって、市場競争力を測って給与を決定することはできない。しかも年功的運用を行っている会社と、実力主義を徹底している会社と

では比較のしようがなく、近年では意味のよくわからない成果主義を取り入れている会社も多いから、もうほとんど比較は不可能である。今後少子高齢化が進み、ますます労働流動性が求められる日本は、この、世界に通用する給与決定の物差しがないことが大きな問題となるであろう。この意味でも、日本は一刻も早く、「仕事基準」に転換する必要があるのである。

このような状況であるから、日本においてはPVIは前者の内部公平性実現が第一の目的となる。

(2) 内部公平性とは

では一体、内部公平性とは何であろうか？

日本では、しばしば“結果平等”主義といわれ、それが高じて悪平等といわれる。しかし、ここでいわれる“平等”とは何に対しての平等なのか？「人基準」の日本では、仕事と人がゴタまぜになってその区別がないから、しばしば情緒的な人間としての“生活の平等”へと変換される。これまで再三述べてきたのでもう繰り返さないが、要は日本においては、仕事の価値をより多く産み出した人への配分を減らし、そうでない人へ再配分するというを情緒的にわざわざ行うのである。日本の発展段階ではその方がうまくいくときもあったが、GNPが世界第2位になり、マズローのいう人の欲求段階が最終段階に近づいた今日もいまだにそれを行っているのである。

付加価値報酬制は、「仕事の価値」に対して払うという哲学を持っており、平等とは機会平等、価値に対して公平な分配という明快な定義を有する。

このことを念頭において、さて給与の決定である。そこで考慮しなければならないのが、

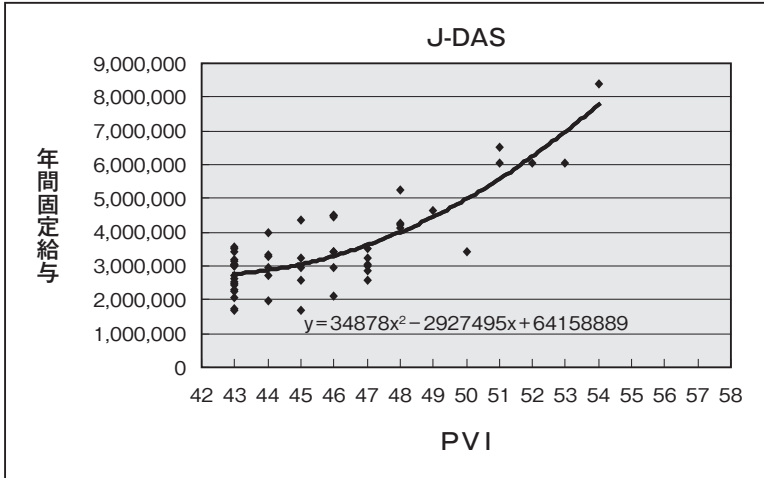
1. 原資
2. 給与カーブ
3. 変更によるショック度
4. 調整期間

である。

(3) 手順

前項で説明した手法で算出したPVI（職務価値指数）をもとに行った職務価値／給与ギャップ分析（J-DAS）（図1）から、中央ライン上に乗る給与額（J-DASによる理論給与額）が明らかとなるが、このうちPVIの最も高い人、中間の人、

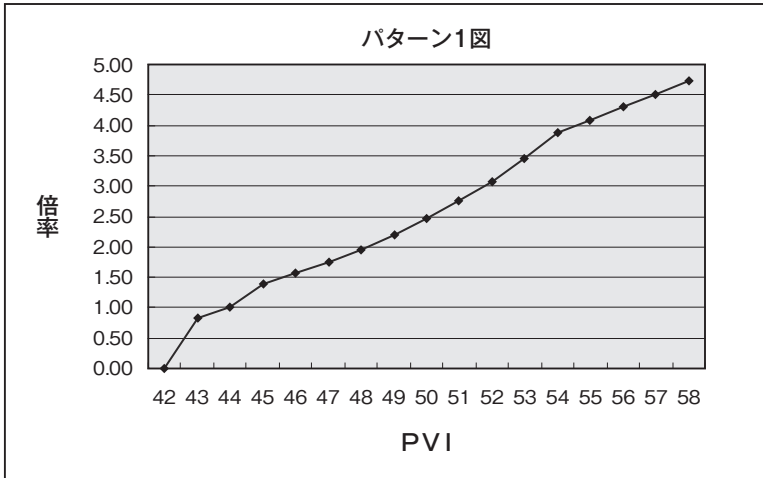
〈図1〉



〈表1〉

パターン1（救済バランス型）					
PVI	倍率	直前倍率差	給与上昇率	パターン1 給与	段階差
42	0.00				
43	0.84	0.84		1,800,000	
44	1.00	0.16	1.19	2,040,000	240,000
45	1.38	0.38	1.38	2,815,200	775,200
46	1.56	0.18	1.13	3,182,400	367,200
47	1.75	0.19	1.12	3,570,000	387,600
48	1.96	0.21	1.12	3,998,400	428,400
49	2.20	0.24	1.12	4,488,000	489,600
50	2.46	0.26	1.12	5,018,400	530,400
51	2.75	0.29	1.12	5,610,000	591,600
52	3.07	0.32	1.12	6,262,800	652,800
53	3.45	0.38	1.12	7,038,000	775,200
54	3.88	0.43	1.12	7,915,200	877,200
55	4.09	0.21	1.05	8,343,600	428,400
56	4.30	0.21	1.05	8,772,000	428,400
57	4.51	0.21	1.05	9,200,400	428,400
58	4.72	0.21	1.05	9,628,800	428,400

〈図2〉



〈表2〉

PVI	現行固定給	パターン1 給与	現行との差額
51	6,504,000	5,610,000	-894,000
51	6,060,000	5,610,000	-450,000
52	6,051,840	6,262,800	210,960
53	6,060,000	7,038,000	978,000
45	3,240,000	2,815,200	-424,800
45	1,702,800	2,815,200	1,112,400
44	3,985,200	2,040,000	-1,945,200
45	4,380,000	2,815,200	-1,564,800
48	3,500,000	3,998,400	498,400
43	1,668,024	1,800,000	131,976
43	1,719,360	1,800,000	80,640
48	3,600,000	3,998,400	398,400
49	4,350,000	4,488,000	138,000
46	3,850,000	3,182,400	-667,600
46	4,500,000	3,182,400	-1,317,600
46	4,500,000	3,182,400	-1,317,600
46	3,420,000	3,182,400	-237,600
46	2,400,000	3,182,400	782,400
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
合計	386,294,030	366,482,550	-19,811,480

最低の人（新入社員）のJ-DAS理論基本給をメルクマールに、かつ原資、変更による増減ショック度などを勘案していくつかのパターン給与カーブを設計する。本例では、PVIの低い人で、オーバーペイになった人の減額ショックを緩和するための「救済バランス型パターン」の例を掲げた（表1および図2）。

この給与カーブ設計は、まさに会社の戦略であり、実際には、会社のこれまで積み上げてきた実体、風土、今後の人材マネジメントの方針、原資、PVI分布、調整期間、部署別傾向、生活面など多くの要素をシミュレーションしながら決定する。

（４）企業が心配する事項

これまでの給与の払い方を変えるにあたっての企業の心配事項は、おおよそつぎのようなものであろう。

- 1) 給与が下がる人への対処
- 2) 社員のモラル低下
- 3) 給与管理の煩雑さ

1) 給与が下がる人への調整法

日本のほとんどの組織がとってきた職能資格制は、あいまいな人の要素に給与を払う「人基準」であるのに対して、3Pの価値に払う付加価値報酬制は、基本的に「仕事基準」であるから、決定給与に以前とのかかなり大きな差が出てくるのが通常で、やり方にもよるが、上がる人、下がる人がおおよそ半々となる。給与水準の高い管理職はともかくとして、問題はPVIの低い非管理職の中高年層で、大概是年功的運用で仕事の中身に関係なく給与はかなり上がっており、基本給与が大幅に下がる。非管理職のみならず、管理職においてもインフレで管理職になった人などは当然PVIは低く出るから、同様に給与が大きく下がる。このことが、企業をして仕事給にすることを躊躇せしめていることが多い。

しかし、その差額が大きければ大きいほど、これまでの給与が価値に関係ないところに払われてきたことの証左であり、これに手をつけなければ永久に是正されないどころか、いずれ会社は破綻するか、大リストラを取行せざるを得なくなる。

さてその差の調整法であるが、通常は、新体系への変更は翌年度は通知期間として、実際に変更を開始するのは翌々年度からで、しかも調整に数年かける。10年もかければショックはほとんどないが、それでは長すぎる。普通には1年通知期間、その後3年程度をかけて調整する。もちろん下がる人も、その間ががんばってPVIを上げれば下げられずに済む。PVI測定は、年に1度は行うから、上がる人も安心はできない。

また、調整するに当たっては、できることならば、上げる人への調整を先行させ、下げる人へのそれを遅らせることである。その意義は、社員はこのような新体系の導入に当たっては、リストラの一環ととらえがちであるから、これによりそうしたネガティブ意識を払拭することができる。事実、筆者が関与し、成功した企業はたいていこの上げ先行型をとったところである。しかし、これは一時的に原資持ち出しとなるから、その余裕がなければ上下降を同時に行うしかない。だからこそ、改革は多少の余裕があるときに行うべきなのである。筆者が手がけたある東北の電設工事会社は、余裕がなかったにもかかわらず、引き上げ先行を行い、4年後に持ち出し分など吹っ飛ばような価値創造企業に変身した。

2) 社員のモラル低下

次に企業が心配するのが、給与が上がる人はともかく、下がる人が半数も出るのでは社内のモラルが低下すると同時に、人間関係もギクシャクして社内融和が崩れ、結局マイナスになってしまうのではないかということである。

筆者の答えは、「心配するなかれ」である。これまで多くの企業のお手伝いをしてきたが、そうなった会社は、ただの1社もない。通常は、給与が上がる人は黙って喜び、下がる人は声を大にして文句をいうから、心配するのは理解できる。しかし、どこの会社も2:6:2の原理が働いており、上の2割の層が会社を牽引している。会社が衰退するときは、たいていはこの上の2割がやる気をなくしたときか、その2割を養成していないときである。付加価値報酬制は、価値を創造している人に対しより多くの配分をするものであるから、かれらは間違いなくやる気を起こす。それに真ん中の6割が引っ張られて、会社全体の活力は上昇する。下層の2割はもともとモラルは低いのが通常であるが、これまで仕事をしなくてもそこそこに給料をもらえたものが今度はもらえなくなるから、かならず頑張るようになる。新制度を入れたことで会社を辞める人はまずこの階層の人であり、(実際には過去ほとんどいなかった)会社にとってむしろ辞めて欲しい人である。それはそうであろう。いい仕事をする人を公正に評価しようとするこの制度で、仕事のできる人が辞めるわけがなく、ますますいい仕事をしようとするのは誰が考えても当然であろう。

これまで、付加価値報酬制に反対した労働組合もない。なぜなら、彼らの要求はたいてい①やったことに見合う報酬 ②公正透明な評価 ③雇用の確保の3つであり、付加価値報酬制はこの要求をすべて満たそうとしているからである。

声を大にして文句を言うのは給料が下がる人たちであるから、なかには社長がみな社員は反対なのだと誤解して、中途半端なことをしたり、改革を中断してし

もう会社もあった。繰り返しておきたいが、組織を活性化する鍵は、いい仕事をしている上層の2割の社員のやる気を喚起することである。社内の和が崩れると、真ん中に合わせるような経営は、もはや組織を衰退化させるだけであることを再度強調しておきたい。

また、これまできちんとした評価をしてこなかった日本の組織では、評価をやりすぎると社内がギクシャクして、調和が崩れると考えている経営者も少なくない。しかし、皆がまだ貧乏で一緒になって総中流を目指していた戦後ならともかく、いまや、その“平均化”思想こそが組織や個人の活力を奪っている。

3) 給与管理の煩雑さ

社員一人ひとりのPVIを測定して、それを年1回(期中に変更があればその都度)アップデートすることは大変な時間とコストを費やし、費用対効果からみて不可能と杞憂する社長や人事部が少なからず存在する。しかも、それはしばしば変更したくない口実に使われる。しかし、これは大変な勘違い、間違いである。第一に定性面では、もはや終身雇用の保証もないのに、人財という大切な会社の財産をいい加減に処遇して良いのかということ、言い換えれば時間と費用をかけても会社のために、そして何よりも個人のためにきっちりと評価を行うことは会社としての責任であること。

第二に定量面では、きっちり第三者がPVIを測るのは管理職からで、それ以下の一般社員は人事部がやればできること。しかも入社数年の社員群はまだ責任も与えられておらず、全職種共通的にある一定の塊に収まり、一人ひとりのPVIを測定する必要はないこと。PVIは人でなくあくまでポジションであるから、一度全組織のPVIが確定すれば、新しいポジションができない限り何度も行う必要はないこと。人の評価ではなく仕事の評価であり、“鉛筆ナメナメ”の世界ではないから、管理ははるかに容易であること等々である。

このことは実際にやってみればすぐにわかる。そもそも人事部の最重要の仕事は、人財の最大活用であるから、時間と費用はかけるべきである。ただし、これまでのような人基準における的はずしたかけ方はやめるべきである。

(5) いわゆる職務給との違い

わが国において、「職務給」といういろいろな誤解や偏見があるようである。これらも、日本企業が、仕事ベースの報酬体系に変えたがらない理由に含まれる。職務給という言葉は、おそらく米国の“Job-based Salary”の翻訳であろう。近年、米国では“Performance-based Pay”、つまり結果重視が強調され、さらに90年代

に、人の側面も重要だということで“Competency”（行動特性）ということもてはやされた。

日本はどうかというと、能力主義を謳った職能資格制が年功給の温床となったことから、90年代から結果重視の「成果主義」が流行したが、一貫して職務給の流れにはなっていない。その理由としては、

- ①職務主義は自分のことしか考えなくなるため、全体を大事にする日本の組織にはそぐわない。
 - ②ローテーションがやりにくい。
 - ③職務等級が上がらなければ給料は上がらないから、社員のモチベーションが下がる。
 - ④職務評価はホワイトカラーの評価ができない。
- などである。

確かに④を除いて、米国の制度はそのような側面があり、日本の組織には向かないかもしれない。

しかし、そのような“不具合”をすべて解消したのが、この付加価値報酬制なのである。それでは、単なる“いいとこ取り”ではないかと思われる人もいよう。が、そうではない。何がちがうかといえば――

「仕事は人が行うもの、だから仕事基準といっても人の側面こそが重要である」（ここは日本の伝統的考えと同じである）。しかし「仕事と人はコインの裏と表であるが、両者は明確に区別しなければならない」（日本ではその区別がない。それがしばしば個人の自己犠牲を伴う）ということである。米国では、人と仕事があまりにドライにとらえられ、コインの裏表ではなく全く別の存在にとらえられる。これは米国の欠陥であり、彼らはそれを承知している。

筆者は、だから誤解の多い職務給という言葉は使わない。そのためか、3Pコンセプトに基づく付加価値報酬制の考えを導入したキヤノンや花王、伊勢丹などもわざわざ「仕事給」とか「役割給」と呼んでいるようである。

日本に存在しないポジション概念についてページを割いてきたが、次章では2つ目のPと、Personのとらえ方について説明しよう。

業績および人間的側面の考え方、および評価

今回は、3つのPのうち2つ目のPerformanceおよび3つ目のPerson、さらに評価について述べよう。

(1) Performance (業績)

Performanceとは、一定の職責、つまりPositionのもと、一定期間（たとえば今期1年）に創造した短期の新たな創造価値であり、これは毎回変わるからフローバリュー（変動価値）である。たとえば、営業課長が今期に新規の顧客を獲得すれば、それがPerformanceである。Positionとの関係は、次のごとくである。

新規の顧客は今期だけの顧客かも知れず、次年度以降に継続的な固定客になるとは限らない。しかし、商品の質、その後のアフターサービスがよく、次年度以降も固定客になれば、それはストックが増えたわけで、Positionの価値（蓄積価値）が増加したことになる。その積み上げが、会社の成長である。つまり、フローの価値をストックの価値に転嫁することが会社の成長につながる。従って、同じ新規顧客でも、当然ストックにつながる継続的顧客獲得の方が価値がより高いことはいうまでもない。このように、会計でいえばPositionはB/S（貸借対照表）、PerformanceはP/L（損益計算書）の関係にあるといえる。

一般的には年度の「目標シート」を作成して、その達成に向けて行なった業務活動から生み出された創造価値をはかる。当然のことながら、それは与えられたポジションにふさわしいものでなければならない。言い換えれば、職責と報酬にふさわしいものでなければならない。

(2) 目標設定の5原則

目標設定に当たっては5つの原則《SMART》がある。具体的に説明すると――

1) Stretch (ストレッチ)

第一に目標は、可能な限り精一杯に広げたもの、つまりストレッチでなければならない。できて当たり前のような小さな目標であってはならない、意味がないということである。これは「挑戦」と言い換えた方がわかりやすいかもしれない。

成果主義を導入した会社で、あまり成果、成果というものだから、社員は結果

を出し易い、つまり評価を得易いやさしい目標設定に走り、結局会社全体の活力が萎え、成果主義の失敗につながった会社が続出し、やはり日本企業には成果主義は向かないという口実になった。その大きな原因の一つは、日本企業には「挑戦」に対する評価がほとんどないからである。挑戦すれば、当然失敗する可能性が高まる。従って、失敗への評価も重要である。そうでなければ、だれも挑戦しようとはしない。かつて筆者の属した米国の会社では、挑戦的な高い目標に対して綿密な計画を立て、それに必要なリソース（ヒト、モノ、カネ、情報）を明示して、承認をとった上でそのプロセスをきちんととった場合は、たとえ失敗しても咎めはないどころか、しばしば次につながる挑戦として評価された。否、それどころか、消極的な目標を立てるような人間は一切評価されない雰囲気があった。黙っていても仕事基準である米国企業では、主義などといわなくても成果（価値創造）を出すことは当たり前であり、かといって即結果を求めたりはしない。それが求められるのは、年俸30万ドル以上といった上級職だけである。常にパイオニア精神を大事にし、失敗が前提になっている米国と日本の違いがここにある。米国のすべてが良いわけでは決してないが、この挑戦の精神と、それをリスペクトする風土だけは、日本はおおいに学ぶ必要があるであろう。

2) Measurable (測定可能)

第二に、目標は、測定可能でなければならない。いわゆる当ての無い“がんばり目標”であってはならないということである。たとえば、“適切な原価管理を行なう”という目標では創造価値を測定できないから、評価ができない。必ず「～を何%削減する」といったように、数字など測定できるような明確な目標を設定する。数字で現せない定性的なものもあるが、それでも必ず何らかの測定法を考える。そもそも価値を測定できない空気のようなものは目標ではないという考えである。

3) Achievable (達成可能)

いくらストレッチといっても、それが達成不可能な目標であっては意味がない。必ず達成可能な目標でなければならない。目標設定者は、立てた目標が達成可能であることを説明する責任がある。

4) Realistic (現実的)

目標は、空想的なものであってはならない。会社の実体に合わせた現実的な目標を設定する。

5) Time-bound (期限設定)

目標は、必ずいつまでという期限を設定する。

これらの5原則を踏まえて、前出の製造部長の今期目標管理シートを仮に作成してみよう。わかりやすくするため極力単純化した。

(3) 目標管理シートの説明

①設定目標

個人的な細かい目標は別として、与えられたPositionのもとでそれほど多くの目標を達成できるわけではないから、5～6項目程度の大項目を書く。これらはおおむねポジション記述表の職務の内容の範囲に一致させる。各大項目ごとに、具体項目を記入する。

②行動プラン

“為す”ことを重んじる仕事基準における目標シートでは、特にこの行動プランが重要である。このシートでは数行しか書けないが、実際には5W1Hを伴った詳細な具体的実行プランを作成し、上司がそれをチェックし承認する。記述したように、目標がストレッチであればあるほど成功の確率はより低くなるが(かといって五分五分以上である必要がある)、たとえ当期に成果が出なくても、次につながるプロセスや行動を為したか否かを見て評価してやらなければならないからである。

③重要度ウェイト

設定目標の重要度を全体が100になるように設定し、重要度を上司とすり合わせておく。この項目は、評価において重要になる。つまり、より重要度の高い目標項目を達成すれば、合計評価がそれだけ高くなるからである。

④チャレンジ度

これは本来「価値度」と言うべきであるが、わかりやすくするためにチャレンジ度としている。なぜそういうことをいうかといえば、たとえばJ-DAS図にあったように、図の左方上にある人は、著しくオーバーペイになっている、つまり給料にふさわしい仕事をしていないわけであるから、そういう人が価値の低い目標であるにもかかわらず、自分にとって難しい目標であるといってチャレンジ度A

目標管理シート

氏名:	菓子太郎
部署名:	製造部
役職名:	製造部長
P C:	XX

作成日:	年 月 日
期間:	年 月 年 月
上司名:	営業本部長

	設定目標	行動プラン	重要度 ウェイト	チャレンジ ジ度	成果判断基準
1	原価管理				
目標	①菓子製造コストを全体で前年比10%削減する	材料調達先のコスト、品質の調査を洗い直すとともに、製造新機種を導入し、コスト圧縮を図る。	30	A	原価率 蔵出し利益率
2	労務管理				
目標	①製造部員の適切な給与支給をはかる。 ②パート社員の比率を現行より10%増やす。	①労務担当部署との協議を行い、スキルに対応した適切な給与支給体制を確立する。②労務担当部署と協力して、希望退職者を募集する。	30	B	労務比率 パート比率
3	工程管理				
目標	①販売部門との連携を密にし、賞味期限超えによる廃棄率を0.5%以内に抑制すべく、工程管理を行なう。	①販売部門と協力して、賞味期限内在庫データアップデートの頻度を、毎日2回に増やす。	20	C	廃棄率 実行予算比
4	品質管理				
目標	①外注材料の調達先を半減する。	①外注材料の調達先をコストと品質の両側面から全面的に洗い直し、最良の調達先を選択する。	10	C	顧客クレーム数 調達先業者数
5	部下の教育指導				
目標	技術の強化	①社内の優れた技術者を呼び、作業方法の改善・開発・研究会を毎月一回行い、技術指導強化をはかる。	10		部員の評価
			100		
能力目標					
1					
2					
知識・技能目標					
1					
2					
全体目標					

(記入要領)

- ・作成日は、本人、上司が署名した日を記入。
- ・上司名は、直接の上司で第一次評価者を記入。
- ・設定目標は、最初に一行で内容の要約を、次に内容を記入。
- ・設定目標は、重要度の高い順に記入。
- ・重要度ウェイトは合計が100になるよう、ウェイトを記入。
- ・目標のチャレンジ度は、達成の難易度が非常に高い目標はA、高い目標はB、平均的な目標はCと記入。
- ・成果判断基準は、売上、利益、時間当り売上、顧客の評判、周囲の評価など客観的な基準を記入。
- ・署名は、本人と上司が合意の上自筆で記入。

(署名)

本人: _____
 上司: _____

設定目標のチャレンジ度

- A: 非常に高い目標
- B: かなり高い目標
- C: 平均的な目標

をつけるのははなはだしく不合理であるからである。人基準の日本の組織では、中堅若手のアンダーペイになっている人に重要な仕事が集積しがちで、仕事ができるがゆえに内容も価値が高い。したがってここでいうチャレンジ度は、その価値の高さで判断する。価値のわからない上司では上司たる資格がないが、そういう上司もいるであろうから、一定以上のポジションについては、さらにその上の上司も署名するのがよい。

⑤ 成果判断基準

ここでは、あいまいさをなくすために、目標達成度の判断基準を明確に書く。顧客の評価など、定性的な基準もあり得るが、そのときは顧客アンケートを行なうなど、必ず明確にする。人基準の日本の組織では、成果判断基準は“上司”となってしまうから、人が人を評価することになってしまい、客観的判断は困難になる。

担当者は、なぜこれらの判断基準を設定したのか上司にきちんと説明し、双方納得の上両者が署名する。一定以上の上級職については、さらにその上司も署名する。

(4) Person (人間的側面)

3つ目のPのPersonである。

PositionとPerformanceはコインの表、Personはコインの裏の関係にあり、両者は一体化しているが、イコールではない。人基準の日本の組織では、これがしばしばゴタ混ぜにされ、何でもありになってしまう。付加価値報酬制では人の側面は以下の要素で構成される。

- 1) 能力
- 2) 技能・知識
- 3) 性格・資質
- 4) 生活面

1) の能力は、非常にあいまいであり、しばしば混乱を起こす。ここでいう能力とは、あくまでPositionの責任を果たすための能力である。しかし、それでは一体何のことかわからないから、あくまでそのPositionを全うするのに必要な行動を実際にとる能力、いわゆるコンピテンシー（日本では高業績者の行動特性と訳されている）をいい、観察可能な行動能力をいう。たとえば、Positionに応じた統率力、判断力、行動力、顧客指向性、コミュニケーション力などである。それぞれに明確な定義があり、その行動特性が観察されるか否かによって評

価値する。

2) の技能・知識は、明快であるから説明の必要はないであろう。

3) の持って生まれた性格や資質などは、対象外である。日本では、近年品格とか人間力などというあいまいな要素が強調されているが、これらは、上記1)～3)の要素の総合であって、特定できるものではない。第一、儒教色の強い日本でいわれる人間力ということと、組織にとっての価値創造とは別の議論であって、一緒に議論してしまえばよくわからなくなる。グローバル世界では、全く通用しない。

CVAが4)の生活面を考慮していることはすでに述べた。

Personに対しては基本的にどのような考え方をとるのか、もう少し詳しく述べよう。

前述したように、Person部分はいくまで潜在価値である。いくら学歴が高く、知識や技能が優れていても、実際にその組織の、かつPositionに求められている価値を生み出すかどうか、その責任を果たすかどうかはやってみるまでわからない。従って、このPerson部分には、給料は原則として払わない。原則といったのは、例えば入社後一定期間は、どの能力とは特定できないが、学習により通常は毎年総合能力も仕事内容も上がっていくから、また明確な職責も与えられていないから、年功的に給料を上げていってやっついていい、という考え方をとる。このように原則Personには給料は払わないが、それが優れていればより責任の大きい、より難しい、つまりより高いPositionに登用される。当然給料も上がる。しかし、やってみてダメならまた下がる。挑戦による失敗は自由である。つまり“失敗の自由”を認めてやらなければならない。

逆に、失敗を恐れて何もしない人にはチャンスは回ってこない。下がっても、くよくよする必要はない。たかが、たまたま与えられた仕事である。それは人間性を云々するものではないのである。

また、繰り返しになるかもしれないが、Personには、次のような重要な概念がある。これは米国などにはない考え方であり、だからこそ付加価値報酬制が世界に発信できる日本発のモデルであるといえる。つまりそれは、入社試験にパスしてきた社員に対して、真面目に仕事をしている限り一定の雇用者責任があるということである。米国のように大量のレイオフをしながら、一方で経営者が高給を受けるようなやり方は日本では到底受け入れられないし、またそうすべきではない。これまでのような勤続年数で給料が自動的に上がるようなことはしないが、真面目に一所懸命仕事をしてきた社員に対しては、会社として最低の処遇は行い、

ギリギリまで雇用を守る。どうしても賃金カットをしなくては組織がつぶれそうなときは、責任に応じて、つまりPVIに応じて給料を下げる。上げる時（いわゆるベースアップ）も同様である。日本人は、明日クビになるかも知れない会社で落ち着いて良い仕事ができるとは思えないし、会社が雇用責任を果たすことにより社員にも責任が生まれる。組織を動かすのは最後はなんといても「人」だからである。その意味で付加価値報酬制は「仕事基準、されど人」という基本理念を持つ。

(5) 評価

人は評価で動くから、評価こそが最重要である。

評価は、3Pの総合評価で行なう。3Pそれぞれのウェイトは、職種によって異なる。すなわち営業部門のようにフローの価値が重要視されるポジションでは、たとえばPosition、Performance、Personのウェイトは5：4：1、管理部門のようにストックの価値が重要なポジションでは7：2：1などとして、各3Pの評価をこのウェイトで加重する。管理職ではPersonのウェイトはゼロである。なぜなら管理職は求められるPersonの要素をクリアしてはじめてその職につくことができるからである。

評価は、価値の創造がベースとなるから絶対評価であり、組織のトップや上司が誰であろうとも評価は変わらない。また日本の組織によく見られるような、課において評価Aは10%といった相対評価ではない。ただし、分配は原資があるから、その範囲内における相対配分である。もちろんトップによって、戦略や方針は変わるから、その意味ではトップによって評価の重点ポイントは変わる。しかし、あくまで組織にとっての「価値創造」という一点には変わりはなく、評価者の感情や情緒で決まるわけではない。

人は評価で動き、評価が組織文化を形成するから、まさに評価者の評価能力こそが組織の力である。人基準の日本の組織では、評価軸があいまいであるから、組織に従順で、まじめにやっていたらほとんど5段階の3以上がついてしまう。みな人が人を評価するのでもされるのも嫌であるから、評価はほとんど数分で終わらせてしまう。このような評価をしていると、みな上司や組織に逆らわずまじめに（そのような顔をして）無難に仕事をしていけばいいという組織風土を作ってしまう。

筆者がコンサルに入った会社では、評価の仕方や、評価にかかる時間が一変する。評価訓練は、管理職だけでなく全員に行うから、全員が評価に真剣になり、

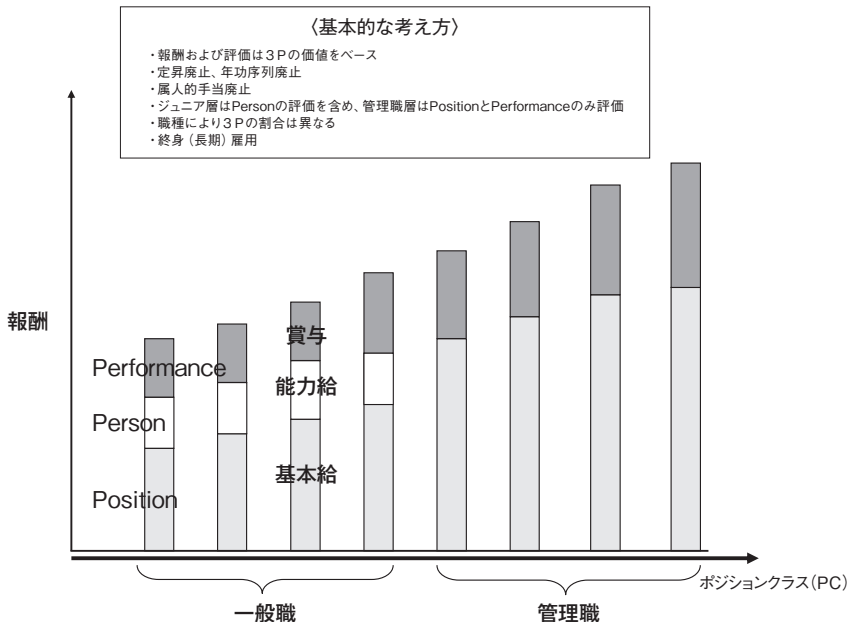
緊張感が生まれ、上司もおごなりの評価はできなくなる。評価能力のない上司は部下がついて来ず、結局は皆の圧力で交替させられる。本来評価とは、それほどのものである。額の次元は違うが、プロ野球選手の毎年の契約更改の緊張を見ればわかる。かといって、チームワークが乱れるわけではない。しかし、球団側の評価がおかしければもめる。評価こそが人間の活力の源泉なのである。

また、人基準評価では、上司に「お前はダメだ」といわれると全人格を否定されたようになり、自信を失ったり、うつ病になったりする者も出てくる。

ある体育会系社員の多い石油会社では、先輩と後輩の関係は絶対で、仕事基準の評価・報酬制度の導入が果たしてうまくいくかどうか社長も心配したが、実際には全く問題なかった。それは、仕事は仕事、先輩でも仕事が劣れば後輩にレギュラーポジションを取られる。しかしアフターファイブのプライベート時間は先輩に敬意を払うという体育会精神の秩序を問題なく維持できたからである。要は「人」ではなく、「仕事」の評価軸が納得のいく公正透明なものであれば、チームの和が崩れるといったことは生じないのである。

以下に付加価値報酬制のイメージを掲げておこう。

付加価値報酬制のイメージ



付加価値報酬制 (CVA) 導入への工程と、 日本の捨てるべきもの、守るべきもの

付加価値報酬制 (CVA) は、これまでの我々日本人のDNA的な発想、思考回路、慣習と、それらに源を持つ行動を根本的に変えようとするものであるから、この導入に当たっては相当な抵抗もあり、またそれだけに周到な準備が必要である。

(1) 言い出しっぺは誰か

導入に当たっては、まず誰かが「このままではいけない」と強く思い、言い出さなければならない。これまでの筆者の経験では、それは企業トップか、企画部、人事部などの幹部がほとんどである。大企業では、例外もあるが、通常は後者であり、中小規模会社ではたいていは前者である（といっても部下から言われてトップが気付いた例もある）。しかし、このままではいけないと思っても、それが結局は失敗に終わった場当たりの成果主義のようなものでは何をかいわんやである。世にゴマンと出ている経営書は、筆者の知る限りほぼ100%、日本伝統の人基準が前提になったものであり、ポスト成果主義はやはり“人間力”しかないといった類の本か、あるいは米国式の焼き直しの本である。

それでは、どうすればいいのか。残念ながら、それは気付くことしかない。幸いこのシリーズに目を触れ、読んでいただいた方々はこの際さらに研究していただき、何がいけないのか、どこを変えるべきなのかをしっかりと把握していただきたい。（より詳しくは拙著『新・日本型経営モデル』PHP研究所）

(2) 導入への障害

すでに、導入に当たってのトップや企業幹部の心配について述べたが、それを理解したとしても、これまでの経験からさらに様々な障害がある。

言い出しっぺが組織のトップで、かつ強いリーダーシップがあればいいが、それが企画や人事部門であれば、かなりやらなければならないことがある。日本の大企業のトップによく見られる「わが社はボトムアップ経営である」ことを大事にしている企業では、それが大きな障害となることがある。社員の総意を大事にするボトムアップ経営とは聞こえはいいが、実はそれはたいてい守旧経営、つま

り変えることを嫌う風土である。こういう会社は、役員から次期役員候補の部長クラスまで、どっぷりと居心地のいいこれまでの「和」という名もとの人基準経営に浸かっており、変えようとするモメンタムが働かない。これらの会社はバブル崩壊を通じてすでに消滅したか衰退の過程にあり、あるいは少しでも価値のある企業は売れ鷹ファンドの餌食になるか、M&Aの対象となっている。あれほど最も安心安全といわれた銀行があつという間に3大銀行に集約され、誰もが知る大企業も次々と淘汰されたり外資の傘下に入った。最近では、名門といわれた伝統ある中小規模会社が、トップの価値破壊行為によりどんどん破綻に追い込まれている。

トップや上層部が変えられない組織は、一体誰が言い出しっぺになるのか。

最近、画期的なことがあった。それは民営化されたある旧大公団の一つである。民営化されたといっても、株式は100%日本国政府が保有しており、基本的にはまだ人心ともに政府機関である。なんとこの会社の言い出しっぺは、課長補佐クラスであった。たまたま拙著を読んで、いきなり電話をしてきた。現在すでにグループ会社から付加価値報酬制導入に入っており、近い将来における本体への導入である。読者は、官僚的な事実上の官企業でなぜそのようなことが可能なのか、不思議に思うかもしれない。筆者も、最初はそう思った。しかし、中に入ってみると、従来の意思決定層は、自分たちが築き上げてきた組織文化や、評価・報酬制度を自ら変えることは自己否定につながり、また自分もその恩恵を受けてきた手前、先輩たちや同僚への遠慮もあることからもうできないこと、そしてこれまでの人基準の人生に疲れ果てていて、やれば生じるであろう様々な摩擦や障害を乗り越えて、何か新しいことをやるエネルギーも気力もないことを彼らも知っていて、何とか若手にやって欲しいと思っているのである。この若手は、改革の旗手になるべく、自ら付加価値報酬制理論に基づく人事制度改革のための社内プレゼンテーション資料を作り、本体内への説得活動を始めている。この事実は、この冊子の読者にとっても大いに参考になるであろう。

しかし、一般にはなかなかそうはいかないであろう。トップが気付き、言い出したときは問題ないが、たまたま経営企画、人事部門等の誰かが気がついたとしても、トップがカリスマ的で、“気合型”や“人情型”、あるいは逆に“ボトムアップ型”、“和尊重型”のトップを説得するのは骨が折れる。それで会社がうまくいっているのであれば何もする必要はないが、家内労働的な単純労働を基本としている小規模会社は別として、大概そのような会社はトップも社員も高齢化しており、

活力がなくなってきた。これは、伝統的な大企業や、地方の歴史の長い中小規模会社にも多い。

導入にいたる事例を話そう。

関西のある電気・電子部品メーカーでは、社長が70歳を超えた中興の祖でカリスマ的存在であり、まさに気合型、人情型の典型的な会社であった。役員も社員も高齢化し、皆が指示待ち族になっていて、誰も改革など言い出すものはいなかった。では誰が言い出したのかといえば、それは地元最大の地銀からきた外様の企画部長であった。一般に銀行畑の人はカネの管理は得意だが、先陣を切って何か新しいことをするのは不得意というのが通説であるが、この人物は違った。縁あって筆者と会う機会があり、筆者の考え方に触れ、早速社長プレゼンテーションとなった。PC用プロジェクターを使うということ自体、そんなものがあるのかという状況であった。社長は、人事などというものは社長の専管事項であり、外部の人間にできるわけがないという態度がありありだったが、銀行出の企画部長が連れてきたのだからと我慢して聞いていた。この会社は10年近く前にもコンサルタントを入れていたが、例に漏れずほとんど年功的になっていた。とはいえ社長は、係長以上はすべて自分が直接評価し、昇進、昇給はもとよりボーナスもすべて決めていた。もちろん総務・人事担当役員がいたが、社長の一言で決定はひっくり返されていた。この企画部長は人事の経験はなかったが、この会社の経営内容をしっかり把握していたから、このままでは危ないということは一番分かっていた。同部長の強い主張で、とにかくやってみようということになった。

ここまでくれば、もう導入は決まったようなものである。なぜなら、まず最初に行なうJ-DAS（仕事価値と給与のギャップ分析）の結果を見れば、社長が決めてきた社員の給料がメチャクチャであったことが誰がみてもすぐわかるからである。案の定、まさに前出のJ-DAS図そのままになった。社長は、自分がやってきたこととはいえ、給与が年功的になっていることは気がついていて、周りも皆そう思っていたが物差しがないため、社長はもちろん、他の誰も言い出さなかった。しっかりした物差しに基づいたJ-DASの結果は、有無を言わせぬ力があつた。役員会でその結果を、係長以上について詳細にレビューしたが、皆そのとおりだということになった。これで付加価値報酬制導入を決っていた社長も、反対する理由がなくなった。後で聞いた話だが、実は社長も自分が決めてきた人事を自ら否定することができず、古い幹部に対しても人情から何もいえなかったというのがホンネであった。実は社長も、第三者が入って客観的な物差しではかつた現状を社員に説明する上で非常に助かったのである。

この事例では、社内に社長に鈴をつける人がいたからよかったのであるが、そういう人がいないときはどうするのか？

そういう時は、先にあげた旧公団のように中堅若手が、一人では弱いであろうから上司を巻き込んでグループでトップに進言するか、影響力のある外部の人あるいはメインバンクなどを巻き込んで動くか、次で述べるように労働組合が提言することである。

(3) 労働組合には反対の理由がない

筆者がこれまで依頼を受けてコンサルティングに入ったあまたの民間会社では、規模の大小を問わず労働組合は全く反対しなかったどころか、中にはなぜもっと早くこういう考え方を入れなかったのかと、逆に経営側に迫るところもあったくらいである。なぜかといえば、組合の公式の要求はたいてい①雇用の維持 ②公正透明な評価 ③やったらやっただけの報い（報酬や昇進）であるが、付加価値報酬制はこれらの条件をすべてを目指すものだからである。そのことはもうこれまで何度も述べているから読者はお分かりであろう。年齢の高い組合員層は内心では反対かもしれないが、付加価値報酬制が上の条件を目指すものである限り正面切って反対する理由がなく、若手層はまず間違いなく賛成である。何といても中高年層もこのまま旧態依然とした制度を続けていては、皆の雇用が守れなくなること、自分たちの後輩や子孫のためにならないことを肌で感じていることが、改革に際しては大きい。

大阪府では橋下知事がテレビを入れて組合と大論争を行なったが、人基準のままの論争のため堂々巡りになる。この記事が読者の目に触れるころにはもう決着がなされていると思うが、自治体の労組にはカネは自分たちで稼ぐもの、そうでなければ組織は淘汰され消滅するという民間では当たり前の論理と危機感がないからである。「カネを調達してくるのは知事の責任だろう」などと言い放った組合員の態度は、市場と違い強制的に税を徴収され、一方でこれからは常にリストラの脅威にさらされる一般民間人にはどう映ったであろうか。

(4) 日本企業の捨てるべきもの、守るべきもの

これまで、あるべき日本の組織は、「仕事基準、されど人」ということを説明してきたが、読者の中には未だに合点がいけない人たちもいよう。日本にもたくさんいいところがあるではないかと。その通りである。筆者は、何も日本のすべてが悪いといっているのではない。ただ日本の組織は、ますます先鋭化している

新資本主義社会の中で、いつの間にか、悪いところ、さらには時代の流れにミスマッチとなった数々の弱点が前面に露呈し、せっきくの日本が世界に対して比較優位にあり、誇れるものがかき消されてきているばかりでなく、それらを失いかけているのである。

ここで、もう一度日本人と日本組織の独特の慣習（筆者は文化というより単なる発想と行動の慣習に過ぎないといいたい。つまり変えられるということである。）のうち、アジアの先進国としての誇り、さらには世界のグローバリゼーション、大競争、高度情報化社会という三大潮流の中で先進国であり続けるために捨てるべきこと、守るべきことを明らかにして読者の皆さんとともに考えてみたい。

(1) 捨てるべきこと

- ①人間関係への過大な偏り（地縁、血縁、人縁、コネ）
- ②年功序列
- ③結果平等主義と悪平等
- ④人の差別（学歴、性、年齢、所属、出身、国籍、人種）
- ⑤集団主義と無責任体制
- ⑥画一型教育
- ⑦管理統制意識（お上意識）と寄りかかり（指示待ち）思想
- ⑧平均化意識（5段階評価のオール3意識）
- ⑨あいまい評価
- ⑩権威主義とメンツ
- ⑪本音と建前の使い分け
- ⑫秘密主義
- ⑬全体主義
- ⑭個人の欲望の抑制
- ⑮失敗を認めない風土と減点主義
- ⑯横並び主義
- ⑰出る杭を打つ風土
- ⑱ジェネラリスト養成型ローテーション

これらのそれぞれについて、もはや説明の必要はないであろう。これらのほとんどすべてが、「人基準」にその根源があるといってきたのである。読者の属する組織は、これらのうちどの程度該当するであろうか。

(2) 守るべきこと

一方で、日本には欧米諸国、特にアメリカなどが逆立ちしてもなかなかできず、羨望の目で見ていることがある。これこそが、日本を戦後20年で見事に復活させた要因であり、バブル経済崩壊の前まで日本礼賛の源になっていたことである。

- ①勤勉と儉約
- ②チームワーク
- ③礼節
- ④終身／長期雇用
- ⑤現場主義
- ⑥職人気質

これらについては多少の説明をしておこう。

①勤勉と儉約

日本人の労働価値観の源泉になっているのは、江戸中後期に庶民の間に勤勉と儉約、清貧を説いて広まった石田梅岩の石門心学であるといわれる（堺屋太一著『日本とは何か』講談社）。ケニアの環境活動家で2004年度ノーベル平和賞を受賞したワーガリ・マータイ氏が日本語の「もったいない（MOTTAINAI）」を国際語にしようと訴え、この言葉が一躍有名になった。“もったいない”精神と、勤勉性は時として、国内消費を抑制し、諸外国との摩擦も起こすが、天然資源の枯渇と、環境問題がますますクローズアップされてくる21世紀においては、この日本人の勤勉と儉約の精神を基にした経営モデルは間違いなく再び脚光を浴びるであろう。（もっとも料理屋の食材の使いまわしは勘弁して欲しいが）

②チームワーク

本来仕事基準である日本企業の生産現場などでは、見事なチームワークができている。一方、アメリカ企業にいけばわかるが、よく社内の壁に大きな文字で“Teamwork”と書いたポスターを見かける。個人主義に慣れた国では、チームワークはそれほど難しいのである。日本の組織では黙っていてもチームワークはすぐにできるが、人基準の日本では、それは特にホワイトカラーにおいてしばしば馴れ合いや仲良しクラブに転化する。

③礼節

最近では随分怪しくなってきたはいるが、かつて日本人が世界の賞賛を浴びたのは、その経済力もさることながら、日本人と日本ビジネスマンの規律性、マナーであった。この礼節なくしては世界の尊敬を得られない。今後は儒教的、道徳的

面からの礼節というより、世界が自由市場化すればするほど“国際ルール・マナー”を守るということである。

④終身／長期雇用

安心・安全・安定の三安をこよなく愛する日本人にとって、あすクビになるかもしれないような環境でいい仕事ができるとは思えない。なんとしても日本企業は終身／長期雇用を守るべきである。

⑤現場主義

日本は、いまだに生産現場は一流であるといえる。現場主義とは「価値創造に一番近いところで仕事をする」ということであり、日本でよくいわれるホワイトカラーも机に座ってばかりいないで泥にまみれろ、といった情緒的な意味ではない。生産現場は、余計な人の介入がない。ホワイトカラーを現場主義、つまり仕事基準にすればいいのである。

⑥職人気質

これは「匠」、すなわち本物志向のことである。優れた職人は、目に見えないところに力を注ぐ。これこそが“Quality”であり、日本人の優れた資質である。これは高付加価値生産の時代に大きな強みである。

ここに挙げた日本の欠陥を除去し、長所を生かそうとするのがまさに付加価値報酬制という制度、というより哲学なのである。



6

衰退する日本への警告

これまで、日本を再びかつてのように活性化させるのは、日本の「人基準」というOS（オペレーティングシステム）を「仕事基準」に変えること、そのために「付加価値報酬制（CVA）」を導入することであると強調してきた。

賢明な読者はもうお分かりと思うが、それは単に評価・報酬制度を変えることではない。それは、日本が拠って立つ価値軸の変更、つまり哲学の変更をすべきといているのである。我々日本人がごく当たり前のように慣れ親しんできた人基準という慣習（文化ではない）を、これまで成功体験があるゆえにそれが今日において日本の成長の大きな阻害要因になっていることに誰も気がつかない。したがって、誰も変えようとしないうちに、あるいは変えたくないために、官民を問わず日本の組織が、ひいては日本人そのものが衰退してきているという重大問題なのである。

（1）閉塞感の背景

今日我々は得体の知れない閉塞感にとらわれている。その背景になっているのは、

- ①経済大国の下降サイクル
- ②収入の下降と生活水準の低下
- ③労働強化
- ④格差の固定化
- ⑤偽装・隠蔽・談合など疲弊社会
- ⑥官の墮落
- ⑦政治の無策
- ⑧自信喪失と生活不安（年金や少子高齢化も含めて）

などであろう。この状況に輪をかけているのが100年に一度といわれる世界金融危機の広がりによる世界大不況である。今日より明日が良くなるという実感がまるで沸かず、それどころか、事態はその逆である。かつて世界で最も早く第一次、

二次石油ショックを切り抜けた日本が、一体どうしたことか。しかし、その奈落から抜け出す処方箋がまったく見えないということが、この閉塞感につながっている。

筆者は、日本がこれらの状況から脱出するためには、一時期苦しくてもどうしても日本の人基準社会を仕事基準社会に転換しなければならないといっているのである。いくら政府がカネをばら撒いても、それは一過性のものであり、後世へ借金を積み上げるだけである。

世界中の人たちと仕事をしてきた筆者は、日本人は世界水準から見ても非常に優秀な民族であると思っている。しかし、今の日本にはこの優秀性を活かさない、むしろ殺す要因があまりにも多すぎる。逆説的に聞こえるかもしれないが、真の人本主義社会にするためには、一度清濁合わせもつこれまでの日本人（というより世界の誰でもそうなのであるが）という「人」を一度忘れ、“為すこと”に価値をおく仕事基準社会にしなければならないのである。それでこそ、人を大事にすることができる。

上に挙げた8つの問題が、いかに日本独特の人基準と結びついているか、そして仕事基準の見地からこれをどうとらえるか、なぜ仕事基準に変更しなければならないかについて総括を兼ねて述べておこう。

①経済大国の下降サイクル

戦後復興→石油ショック克服→経済大国→バブル突入と崩壊→経済の大後退→大リストラ→日本の世界的地位の低下へと進み、バブル崩壊後15年を経ても未だに明かりが見えず、突然起った金融危機により状況はさらに悪化し、戦後最悪の方向に向かっている。それをどうすることもできない日本は、もう絶対的に日本の復活を阻んでいる何かとてつもなく大きな阻害要因があると考えなければならない。筆者は、それが日本の人基準社会であるといっているのである。このことは、この10数年間、ほとんどあらゆる業種の大中小企業への組織改革コンサルティングの仕事を通じてますます確信を強くしている。

日本経済の弱体化が進んでいるのは、仕事の価値ではなく、人にカネが流れ、それが原因でほとんど恒常的に価値のないところにまで大量のカネが流れるという“悪の機軸”を創り上げてしまったことである。そのことが凝縮して具現化されたのが、これまで幾度かとりあげたJ-DAS図（仕事の価値と給与のギャップ分析図）である。この富の分配の図式は、日本の給与水準が低く、発展途上にあっ

た時期は日本の中流社会形成には一定の効果があつたが、それは一方で、日本人の仕事の価値に対する感覚を麻痺させ、ボディブローのように利いてきて、結局にっちもさっちもいかないどん詰まりの状況をもたらした。J-DAS図は、表面的には日本の高コスト構造の原因として説明できるが、真の問題はそういうことではなく、日本人が、たいした価値創造をしなくても地縁、血縁、コネなどで企業が成り立ち、有名大学を出、人間関係をうまくやれば給料がもらえるという、人基準に必然的ともいえる“甘えの構造”をつくり上げたことである。このことが、規制撤廃、経済のグローバル化、高度情報化社会の到来により一気に表面化したのである。

筆者がこれまで評価・報酬制度改革のコンサルティングを手がけた企業では、リストラを経た後もなお全体の20~30%は価値とは関係のないところへ給料が支払われている。日本の大部分の官民組織がそのようになっていることは十分に想定できる。日本における雇用者報酬263兆円の20%が価値のないところに払われているとすれば、その額は実に日本の国家予算、GDPの1割にも達すること、問題はその額だけではなく、このような給料の払い方により、一所懸命いい仕事をしている人への分配がそれだけ減り、日本人全体でバカバカしくなってその人たちがいい仕事をするをやめてしまう、あるいは偽装や隠蔽など価値創造をしないでカネを儲けようとする人が生き残ることである、とはすでに述べた。それだけではない。その様な不純の構造は、価値創造を阻害する人間関係についてのカネが日本の社会構造の隅々まで価値のないところへ流れ、日本の活力がどんどんなくなっていくことである。今の日本は、まさに着々とその方向に向かっているといえるのである。

このどん詰まり状況から脱出するには、もはやこれまで暗に明に日本人が死守してきた居心地のいい「人基準」というOSをどうしてもいったん破壊しなければならないのである。そして“いい仕事”をしている人をもっと評価し、報酬の配分を増やし、この人たちのやる気を喚起することである。そして価値創造の邪魔をしたり、価値を破壊する人たちの排除しなければならない。だからこそ、正しい仕事基準の物差しとそれに基づく評価制度が必要なのである。

仕事基準といえば、必ずそれは成果主義とどう違うのか、人を大事にしない米国などよその国の受け売りであろうと批判する人たちがいる。そしてこの人たちは、グローバルスタンダードとは要はアメリカンスタンダードではないかという

批判をする。では、この人たちは日本が一体何をすべきとっているのか。日本は違う、日本には日本のやり方があるというなら、一体それは何かを明らかにしなければならぬであろう。現代のグローバル社会において、いまやアメリカンスタンダードがそのまま世界の標準になるほどアメリカは強くない。グローバルスタンダードとは、この世界の自由競争時代においてもっとも有効で、世界に受け入れられるものをいうのである。

あつという間に消えたが、2008年中ごろまでの原油高や、リーマンブラザーズの破綻を機に一挙に広がった世界金融危機は、自由市場社会の限界という議論が起こっている。それどころか、現在の日本経済の不況は、小泉改革が諸悪の根源であるとテレビの前で臆面もなく公言する政治家や評論家、ジャーナリストまでいる。しかし、これらは著しく情緒的議論であり、批判者はそれでは共産主義のように競争制限社会にするのかといえ、いやそうではないというだろう。そこに不合理な原油高や金融メカニズムがあったとすれば、それは価値破壊行動であり、人類の幸せを阻害する行為は必ずや淘汰されるのである。現にそうなっている。それを防ぐのは、厳罰をもって対処するルールと監視体制の問題であり、イデオロギーの問題ではない。

②収入の下降と生活水準の低下

日本の一人当たりGDPは、94年の首位からいまや22位まで落ち込んでいる。このままでは、FIFAの世界サッカーランキング（日本34位）並になるのは時間の問題であろう。我々日本人が先進国スタンダードなどいやだといひ、これまでの日本式の人基準経営を続けるというのなら、いっそいまの生活水準を半分程度に落とせば、ギスギスした成果主義もなく、結果平等主義でみな精神的にも肉体的にも楽になるかもしれない。しかし、いったん甘い蜜を味わった日本人が、それに耐える覚悟があるとは到底思えない。それならば、我々日本人は一時の痛みを乗り越えて、後世のためにもぬるま湯の人基準という社会をいったん破壊しなければならないのである。最悪のシナリオは、日本企業が、さらには日本がこのまま何も変えられないまま、気がついてみたら生活水準が現在の半分になっていたという忌まわしき事態である。

③労働強化

昨今、ワーキングプア、名ばかり管理職など、働いても働いてもふさわしい給料がもらえず、過労死やうつ病、自殺など悲惨なニュースが飛び交っている。これらの事件は、戦後間もないころの女工哀史そのままである。要するに、人基準

の日本では、企業が窮すればいつでもこのようなことをする基盤を温存しているのである。仕事基準では、名ばかり管理職などということはありません。仕事の中身に関係なく、人に“管理職”というレッテルさえ貼ってしまえば、残業代を払わなくていいといった姑息な形式主義がまかりとおるのが人基準なのである。人を大事にするはずの“人本主義”などまさに虚妄であることをいい加減に知るべきだ。なぜこのことに気がつかないのであろうか。経営者もしかり、組合もしかりである。

昨年4月から新パートタイム労働法が施行され、やっと仕事の中身が同じならパートで働く人への処遇に差をつけてはならないことになった。これは世の中がもはや仕事基準でなければゆがんだ社会になることを物語るものであるが、このレベルにとどめてはいけなからう。まさに日本のあらゆる組織そのものを仕事基準へのターゲットにしなくてはならないであらう。

④格差の固定化

人基準社会は、学歴、身分、性別、コネ、ステータスなどの属人的要素で利益が固定化される社会の温床となる。日本では、努力をしない人まで弱者救済と称して格差問題に便乗する人たちもいるが、これは論外である。格差問題の真髄は、努力をした結果の差が問題なのではなく、努力をしなくても、あるいは価値創造をしなくてもステータスや人間関係の要素だけで利益を得ることができる社会そのものである。有名大学を出ただけで、一生それが通用するような社会である限り受験競争などなくなりほしくない。勝ち組、負け組みなどという言葉がはやるのも人基準社会に特有な現象である。競争は、隣の間人同士のそれではない。真の競争は価値との競争である。それは人間の生き方や思想との対峙でもある。これがわからないと、スウェーデンやフィンランドやデンマークに何度行っても、なぜこれらの国が豊かなのかわからないであらう。

今回の世界金融危機に端を発した大不況下で、企業が内定を取り消したり、派遣労働者を大量に解雇したりする事象が起っており、これらの厳しさは今後ますます増加し、いずれ、正社員にも及ぶであらう。メディアはいっせいに企業批判を行っているが、これらを見ても、日本はなぜこうも何事も情緒的判断しかできないのかと思うのは筆者だけではないであらう。すでに述べたように、日本における所得の配分は、国家予算に匹敵する総雇用者報酬260兆円の2割、50兆円以上が価値とは関係のないところに払われている可能性が高く、仮にその十分の一の5兆円が、正規・非正規雇用など身分やステータスに関係なく、仕事に払われる社会になっていれば、今回のような派遣労働者やワーキングプアの悲哀はほと

んど防げるのである。日本にはそれほど社会的ひずみがいたるところにあるのであるが、逆にこれを改革できれば、優秀な国民を有する日本は必ずかつての繁栄を取り戻せるできると信ずる。

⑤偽装・隠蔽・談合など疲弊社会

人間は元来弱いものであり、性悪も性善もあわせて持つものだから、性悪説、性善説のどちらをとるべきかなどと議論することもない。人は、窮すれば悪いこともするというのは世界どこにでもあり、何も日本特有のことではない。問題は、著名な企業であれ政府であれ、さらには教育現場まで、国中あげて官民間わず、どこにでもその「悪事」が常態的に起こっている事実である。これはもう日本の基盤そのものであり、事件が起こるたびに絆創膏を貼るような措置では到底防げるものではない。もはや、日本そのものが腐っているとしかいいようがない。この地に落ちた状況は、政権が変わろうが、誰が首相になろうが、今のままの人基準という基軸を変えない限り絶対にならないと断言していい。仕事基準は、価値のない行為には一銭も報酬を払わないどころか、即解雇されるから、偽装・隠蔽・談合などの価値破壊行動をしても誰もペイしなくなる。否、そういう社会を作らなければならないのである。何もアメリカやグローバルスタンダードなどの批判をすればいいのではない。他国はどうであれ、日本がそういう社会を創り上げればいいのである。

⑥自信喪失と生活不安（年金や少子高齢化も含めて）

バブル崩壊後の不良債権処理とリストラが終わっても、まだ活性化しない日本経済に自信をなくし、馬車馬のように働いてきた現役時代を卒業し、やっと安らかな年金生活を送ろうと思っていた人たちは、社会保険庁の怠慢や年金行政の不備から不安の日々を余儀なくされている。さらに、来たるべき少子高齢社会により肝心の年金基金が心もとない。しかし再三述べたように、単年度だけ、しかも給料面だけで、価値のないところにGDPの10%、50兆円ものカネが流れているとすれば、仮にその十分の一でも日本はまだまだいくらかでも改善の余地がある。さらに談合や既得権に流れているビジネス上のカネの流れまで含めれば、それは途方もない金額になるであろう。人基準を仕事基準に変えれば、このようなカネ流れを価値ある流れに転化することは必ず可能である。否、そうしなければ、日本は世界から取り残されるばかりである。

(2) 日本を救うためには仕事基準社会にすることしかない

最後に少子高齢化社会への対応について触れておこう。

筆者は、そもそも今のこの時代に定年制などなぜ必要なのかといたい。たしかに、人口がどんどん増え続け、経済も拡大しているときは、高齢者が身を引き、後輩に道を譲ることも必要な時代があった。しかし企業の本音は、年功制度により、高齢化して仕事の価値が落ち給料に見合わない人までも高止まりした給料を払い続けなければならない雇用形態をいったん切りたいということにほかならない。仕事価値と給与が連動しない人基準制度ならその通りであろう。しかし、そのためにはまだまだ仕事が十分できるどころか、韓国や中国の企業が欲しがめる人材までも画一的に切って流出してしまうことになる。仕事基準ならば、年功ではなく仕事の価値に払うからそもそも企業の首を絞めるオーバーペイもなく、年齢に関係なく必要な人材は仕事の中身（価値）に応じた報酬でいつまでも働いてもらうことができる。定年後の再雇用が自動的に給料が40%にも下がることもない。それは少子化社会にも適合する。パートタイムだからといって、給料が安い必要もない。最近では、正社員よりも派遣社員の方がよほど責任感が強く、よく働くとの声もしばしば耳にする。しかし、今回の世界的不況により、その派遣社員が真っ先に厳しい状況に追い込まれている。人基準による所得の不合理な分配を仕事基準に修正できれば、高齢者も若者も救うことができる。このような不合理な所得分配を行っていても、失業率が6,7%にとどまっているのは驚異的なことである。分配さえ修正すれば、日本は失業率ゼロにすることも十分可能なのである。

このように仕事基準は、ことごとく現代の社会の要求に合致する一方、これまでの人基準はどんどん現実から離れていっている。日本を救うのは一刻も早くこの社会を仕事基準社会にすることである。

最後に、やはり何をいおうと仕事基準は、強者の理論であり、市場原理主義に他ならないではないかと批判したくなる人たちにいっておこう。

実は筆者は、仕事基準と言おうが人基準と言おうが、そんなことはどちらでもいいと思っているのである。一般論として人が幸せになるのは、皆が働いて価値創造を行い、皆が豊かになることである（豊かになるということはそうではないというユートピア論はここではしない）。富の分配は働いた価値に応じてフェアに分配されなければならない。富の分配を、何らかの圧力や権力でそれ以外の方法で変えようとした国はことごとく世界から消滅した。全くの自然現象として、市場は価値あるものだけにカネを払い、それを提供できる国や企業のみが生き残る。

この事実は、誰も否定できないであろう。

しかし、価値を創造し続けるのは容易ではない。ある価値を創造しても、それを上回る価値を創造するものが現れれば、たちまち市場はそちらに向かう。企業が生き残るには、この繰り返しに永続的に対峙していかなければならない。そのためには、その価値創造を妨げるあらゆる要因を排除していかなければ、いずれ淘汰される。これを強者の理論と言うのであれば、もはや資本主義をやめて、国民総貧困時代に戻ることを覚悟するしかない。その覚悟があるなら何もいうことはないが、そんなことは誰も望んでいない。日本では、“弱者救済”を叫んでいれば免罪符が与えられるが、弱者を救済するには皆で富を稼ぎ豊かになっていなければできっこない。仕事のできるもの、意欲のあるものにもっと機会と報酬を与え、そのモチベーションを高め、彼らを牽引車として全体を引き上げる社会にしなければ、国や企業は衰えるばかりである。しかし日本の社会には、この人の自然な行動をことごとく妨げる要因が満載されているのである。

皆が豊かになろうとするなら、一旦“人の呪縛”を取り払い、もっと自然に、性別や年齢やステータスに関係なく、働くものが報われる社会にしなければならないのである。市場は価値あるものにはしか目を向けないのに、日本の社会は一旦組織の一員になると皆内向きになり、自分の保身にしか目が行かず、それが価値創造を妨げ、しばしば価値破壊につながって衰えていつているのである。この日本の社会が、果たして人を大事にしている、人に優しいといえるのか？ 筆者は、真に人を大事にするなら、学歴、所属、身分といったステータスや、人間のコネ関係が幅を利かすこの日本という国を、「為すこと」に価値をおき、その人たちが報われる社会にしなければ、日本人は不幸になるばかりであるといっているのである。為すのは人であるから、それこそがまさに真の意味の「人基準」社会であるというなら、一向にそれで差し支えないのである。

高齢者の継続雇用に関する援助等についてのお問い合わせは、最寄りの都道府県高齢・障害者雇用開発協会までお願いします。

都道府県高齢・障害者雇用開発協会

(社) 北海道高齢・障害者雇用促進協会	〒060-0004	札幌市中央区北4条西4丁目1 札幌国際ビル4階	☎011-223-3688
(社) 青森県高齢・障害者雇用支援協会	〒030-0801	青森市新町2丁目2-4 新町2丁目ビル7階	☎017-775-4063
(社) 岩手県雇用開発協会	〒020-0024	盛岡市菜園1丁目12番10号 日鉄鉦盛岡ビル5階	☎019-654-2081
(社) 宮城県雇用支援協会	〒980-0021	仙台市青葉区中央3丁目2-1 青葉通プラザ2階	☎022-265-2076
(社) 秋田県雇用開発協会	〒010-0951	秋田市山王3丁目1番7号 東カンビル3階	☎018-863-4805
(社) 山形県高齢・障害者雇用支援協会	〒990-0828	山形市双葉町1-2-3 山形テルサ1階	☎023-676-8400
(社) 福島県雇用開発協会	〒960-8034	福島市置賜町1番29号 佐平ビル8階	☎024-524-2731
(社) 茨城県雇用開発協会	〒310-0803	水戸市城南1丁目1-6 サザン水戸ビル3階	☎029-221-6698
(社) 栃木県雇用開発協会	〒320-0033	宇都宮市本町4番15号 宇都宮NIビル8階	☎028-621-2853
(社) 群馬県雇用開発協会	〒371-0026	前橋市大手町2-6-17 住友生命前橋ビル10階	☎027-224-3377
(社) 埼玉県雇用開発協会	〒330-0063	さいたま市浦和区高砂1-1-1 朝日生命浦和ビル7階	☎048-824-8739
(社) 千葉県雇用開発協会	〒260-0015	千葉市中央区富士見2-5-15 塚本千葉第三ビル9階	☎043-225-7071
(社) 東京都雇用開発協会	〒101-0061	千代田区三崎町1丁目3番12号 水道橋ビル6階	☎03-3296-7221
(財) 神奈川県雇用開発協会	〒231-0026	横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ7階	☎045-633-6110
(社) 新潟県雇用開発協会	〒950-0087	新潟市中央区東大通1-1-1 三越・ブラザー共同ビル7階	☎025-241-3123
(社) 富山県雇用開発協会	〒930-0004	富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビル1階	☎076-442-2055
(社) 石川県雇用支援協会	〒920-8203	金沢市鞍馬5丁目181番地 AUBE5階	☎076-239-0365
(社) 福井県雇用支援協会	〒910-0005	福井市大手2丁目7番15号 明治安田生命福井ビル10階	☎0776-24-2392
(社) 山梨県雇用促進協会	〒400-0031	甲府市丸の内2丁目7-23 鈴与甲府ビル4階	☎055-222-2112
(社) 長野県雇用開発協会	〒380-8506	長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6階	☎026-226-4684
(社) 岐阜県雇用支援協会	〒500-8856	岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル5階	☎058-252-2324
(社) 静岡県雇用支援協会	〒420-0853	静岡市葵区追手町1番6号 日本生命静岡ビル7階	☎054-252-1521
(社) 愛知県雇用開発協会	〒460-0008	名古屋市中区栄2丁目10番19号 名古屋商工会議所ビル9階	☎052-219-5661
(社) 三重県雇用開発協会	〒514-0002	津市島崎町137番地122	☎059-227-8030

(社) 滋賀県雇用開発協会	〒520-0056	大津市末広町1番1号 日本生命大津ビル3階	☎077-526-4853
(社) 京都府高齢・障害者雇用支援協会	〒604-8171	京都市中京区烏丸通御池下ル虎屋町577-2 太陽生命御池ビル3階	☎075-222-0202
(社) 大阪府雇用開発協会	〒530-0001	大阪市北区梅田1-12-39 新阪急ビル10階	☎06-6346-0122
(財) 兵庫県雇用開発協会	〒650-0025	神戸市中央区相生町1丁目2番1号 東成ビル5階	☎078-362-6588
(社) 奈良県雇用開発協会	〒630-8122	奈良市三条本町9番地21号 JR奈良伝宝ビル4階	☎0742-34-7791
(社) 和歌山県雇用開発協会	〒640-8154	和歌山市六番丁24番地 ニッセイ和歌山ビル6階	☎073-425-2770
(社) 鳥取県高齢・障害者雇用促進協会	〒680-0835	鳥取市東品治町102 明治安田生命鳥取駅前ビル3階	☎0857-27-6974
(社) 島根県雇用促進協会	〒690-0826	松江市学園南1丁目2-1 くにびきメッセ 6階	☎0852-21-8131
(社) 岡山県雇用開発協会	〒700-0907	岡山市下石井2-1-3 岡山第一生命ビル4階	☎086-233-2667
(社) 広島県雇用開発協会	〒730-0013	広島市中区八丁堀16-14 第2広電ビル7階	☎082-512-1133
(社) 山口県雇用開発協会	〒753-0051	山口市旭通り2丁目9番19号 山口建設ビル3階	☎083-924-6749
(社) 徳島雇用支援協会	〒770-0831	徳島市寺島本町西1丁目7番地1 日通朝日徳島ビル7階	☎088-655-1050
(社) 香川県雇用支援協会	〒760-0017	高松市番町1-2-26 トキワ番町ビル3階	☎087-811-2285
(社) 愛媛県高齢・障害者雇用支援協会	〒790-0006	松山市南堀端町5番地8 オワセビル4階	☎089-943-6622
(社) 高知県雇用開発協会	〒780-0053	高知市駅前町5番5号 大同生命高知ビル7階	☎088-884-5213
(財) 福岡県高齢者・障害者雇用支援協会	〒812-0011	福岡市博多区博多駅前3-25-21 博多駅前ビジネスセンター3階	☎092-473-6300
(財) 佐賀県高齢・障害者雇用支援協会	〒840-0816	佐賀市駅南本町5-1 住友生命佐賀ビル5階	☎0952-25-2597
(社) 長崎県雇用支援協会	〒850-0862	長崎市出島町1番14号 出島朝日生命青木ビル5階	☎095-827-6805
(社) 熊本県高齢・障害者雇用支援協会	〒860-0844	熊本市水道町8-6 朝日生命熊本ビル3階	☎096-355-1002
(財) 大分県総合雇用推進協会	〒870-0026	大分市金池町1丁目1番1号 大交セントラルビル3階	☎097-537-5048
(社) 宮崎県雇用開発協会	〒880-0812	宮崎市高千穂通2丁目1-33 明治安田生命宮崎ビル8階	☎0985-29-0500
(財) 鹿児島県雇用支援協会	〒892-0844	鹿児島市山之口町1番10号 鹿児島中央ビルディング11階	☎099-219-2000
(社) 沖縄雇用開発協会	〒901-0152	那覇市字小嶽1831番地1 沖縄産業支援センター506号	☎098-891-8460

高齢者雇用問題シリーズ

「生涯現役時代の新しい日本型人事・賃金制度の考え方」
－付加価値報酬制とは－

平成21年3月 印刷・発行

発行 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
〒105-0022 東京都港区海岸1丁目11番1号
(ニューピア竹芝ノースタワー)
電話 03-5400-1621 (企画啓発部広報課)

無断転載禁ず

高年齢者雇用問題シリーズ

「生涯現役時代の新しい日本型人事・賃金制度の考え方」

－付加価値報酬制とは－
