

研究ノート

# 「日本的経営」とモラル・モチベーション管理

—— トヨタの経済的・社会的刺激を素材として ——

キーワード モラル、モチベーション、「日本的経営」、トヨタ、経済的・社会的「動機づけ」

中京大学経営学部教授 猿田正機

はじめに

- (1) 人・組織と動機づけ理論
- (2) 「日本的経営」とモラル管理
- (3) 職能給と「動機づけ」管理
- (4) 成果主義賃金と「動機づけ」管理
- (5) トヨタにみる経済的・社会的な「動機づけ」管理
  1. トヨタの「動機づけ」管理の構造
  2. 経済的・社会的刺激による「動機づけ」  
ブルーカラー労働者の「動機づけ」  
管理職の「動機づけ」  
期間工の「動機づけ」
- (6) ライカのみたアメリカ・トヨタの「動機づけ」管理  
おわりに

はじめに

本稿はモラル論やモチベーション論の一般論を論ずるものではない。トヨタの人事管理・労使関係研究の一環としてのトヨタ労働者の「動機づけ」を意識した研究の準備ノートである。外国からの訪問者からよく質問される「トヨタ労働者は、なぜ過労死・過労自殺やうつ病などになるまで働き続けるのか？会社が大幅に高収益を上げているのに、トヨタ労働者はなぜ賃上げを要求しないで我慢して働き続けるのか？」

この問題を究明することは、人事管理・労使関係の将来の方向性を考える上でも極めて大切な問題を提起しているように思う。本稿は戦後、50年以上にわたり高成長を遂げてきたトヨタを支え続けてきた労働者、とりわけ「技能工」を外的・内的に動機づけてきたものは何なのか、についてこれまでの研究を基礎にして接近してみようとする試みである。

トヨタをモチベーション研究の事例とする理由は次の点である。第1は、企業（組織）としての業績が50年以上にわたり非常に高かったことである。企業として重要なのは個々人のモラルやモチベーションというよりは組織としてのそれであろう。その意味で、トヨタは研究対象としてきわめて相応しいといえる。第2に、労働者個々人のモラル・モチベーションがその時点その時点をとってみると非常に高いことである。いわゆる「過労死・過労自殺」やうつ病になるまで働き続けるのはなぜかという問題である。しかし、忘れてはならないことは、モチベーションの低いものはトヨタでは働き続けられないという点である。働き続けることができなくて、多くの労働者がさまざまな理由で離職を余儀なくされてきた。最も大きな理由は、トヨタの長時間・高密度・不規則労働に耐えられなくなったということである。健康を害した労働者は期間工のみならず本工でもトヨタで働

き続けることは難しい。モチベーションの比較的高い人のみが残って働いているということである。それが結果として、組織としての高いモチベーションの維持に結びついているといえる。しかし、それが結果として国民全体でのモチベーションの低下につながる側面があることも無視できない。

いわゆる「日本の経営」とモラル・モチベーション管理については、終身雇用制度や年功賃金と企業帰属意識の関わりで時折、触れられることはあっても、必ずしも体系的に研究されてきたとは言えない。筆者は長いトヨタ研究の間にも、幾度となく「日本人はどうして死ぬまで働くのか？」という声を耳にしてきた。それだけに、トヨタマンが身体を壊すまで働く姿は、同じような質問として筆者の心に響いていた。そして、時折トヨタマンにこの質問をぶつけてみた。また、そのようなトヨタマンの「働き」を生み出す管理の仕組みについて、入手しうる限りの資料で考えてみた。その現時点での要約的な結論は、すでに別稿で論じた<sup>(1)</sup>。本稿は、先の枠組みのなかで、現場労働者にとって、とりわけ中心的位置を占めていると考えられる「経済的・社会的」な「動機づけ」について、「日本の経営」の先行研究に遡り、さらに詳細に筆者の考えを整理しようとする試みである。アメリカ中心のモチベーション研究をみると、ホワイトカラーなどを調査対象としたものが多いということもあって経済的・社会的刺激を軽視したものが多いような気がする。しかし、トヨタの人事管理・労使関係をみる限り「昇格・昇進・昇給」を柱とした動機づけ管理が大きな位置を占めていることは否定できないように思う。

森五郎氏は、高度経済成長開始直後の1956年に出版された『労務管理』（ダイヤモンド社）において、「人間関係管理の意味」について触れ次のように述べている。「人間関係管理という意味も結局人間感情の論理を経営者が理解してみずからの態度をそれに応ずるようにととのえ、また従業員の感情の論理を満足するようには諸条件をととのえることによって『従業員に良

いモラルを形成せしめるための技術』である」と解することができる<sup>(2)</sup>。

森氏は、人間関係管理における「モラル形成」の具体的諸方法を「総合的プログラム（総合的人間関係管理）」と「個別的諸制度」に分けて論じた上で、日本における人間関係管理の現状について次のように述べている。「要するにわが国における人間関係管理実施の現状は、全般的総合的な導入ははまだ大企業においてもほとんどみられないが、……外見的にみれば、いわゆる人間関係管理の部分的導入が発達の緒につきつつあるといえよう。しかしながら、それがはたして本来の人間関係管理といえるものであるか否かについては検討を要する問題であって……」とし、その「課題」について、54年後のいま読んでも、非常に的確な指摘をしている。長文になるが引用しておきたい。

「わが国においても人間関係管理は、外形的には部分的実施の段階に入りつつあるようにみられるのであるが、しかし、アメリカにおいて経営における人間関係のあり方がモラル形成上きわめて重要な要因となったのは、一般的に経営従業員の『欲求体系』のうちで最も原初的であると考えられる『生活の維持と保障』の欲求が、アメリカ大企業においては比較的高い労働条件によってある程度満たされていることと、また近代的個人主義的精神が生活感情の中に一般化しているという事情とが、欲求体系のうちで経営社会における心情的欲求を最も強いものたらしめたためであると考えられるのであって、このことはアメリカにおいても比較的に賃金の低い企業では賃金への関心が最も大であったというドラッカーおよびトムソンの調査研究の結果こそこの間の事情を最もあきらかに示すものである<sup>(3)</sup>。こう述べた後で森氏は日本における課題を次のように指摘している。

「わが国のごとく一般的低賃金のもとで、ほとんどすべての労働者が生活維持にきゅうきゅうとし、また長い間の半封建的専制的経営秩序の中で、比較的に一方的命令と服従に慣らされていた経営労働者のもつ『欲求体系』にとっては、西欧の意味での人間性的欲求が、はたして

賃金にもまさって強い欲求となっているとはまず考え難いのである。したがってわが国の現実の経営における人間関係のもとではいわゆるアメリカ的『人間関係管理』の諸方法は、とりわけそれが部分的に実施された場合、それは本来の人間関係管理としての機能を十分にはたすことができず、ただ、『無きにまさる』程度の末梢的制度化の傾向が強いように考えられる。

しかしそのことは、けっして人間関係のわが国労務管理への適用が無用であるというのではなくて、ただそのアメリカ的直輸入による過大評価の弊を指摘しようとするものである<sup>(4)</sup>。

問題は、その後の日本の労務管理なり「日本の経営」のなかで、この種の「人間関係管理」が従業員のモラルの向上に役立つようになったのかどうか、という点である。その場合、筆者が興味あるのは、企業は従業員のモラルの向上に役立つように人事管理システムをどのように再編成していったのか、という点である。高度経済成長期以降には、それは結果として、日々の長時間過密労働に黙々と耐え、場合によっては健康を害し、いわゆる「過労死」「過労自殺」に至るまで働き続ける労働者を生み出すことになった。そのシステムの実態を明らかにし、効率的で人間的な人事管理の対案を提示することも研究者の責任であろう。

## (1) 人・組織と動機づけ理論

モチベーション (Motivation) は、経営学史学会編『経営学史辞典』(西川清之、文眞堂、2002年6月)では次のように説明されている。

モチベーション (動機づけ) とは、1950年代のアメリカにおいて、特に行動科学の展開とともに普及した用語で、組織構成員の行動のエネルギー、行動の方向、行動の持続性を説明する概念である。そのプロセスを単純化しシエマ化すれば、動因 行動 誘因として示すことができる。モチベーション論は大きく2つに分類することができる。1つは、モチベーションの内容理論と呼ばれるもので、これは、個人の動因ないし欲求などの内的要因からそれを説明

しようとする。もう1つは、その過程論で、外的要因も考慮に入れて、そのプロセスに焦点を当てる。前者を代表する理論として、マズローの欲求階層説、マグレガーのX理論・Y理論、マックレランドの達成動機づけ理論、ハーズバーグの2要因理論 (動機づけ・衛生理論)などを指摘できる。また、後者を代表する者として、ブルームによって定式化され、ポーター/ローラーによって継承、展開された期待理論、ロックの目標設定理論、アダムスの公平理論、その他、強化 (学習) 理論なども指摘できる。西川清之氏によると「このうち、モチベーションを最も総合的に説明しているのは期待理論である。しかし、その限界も指摘され」ており、「現在、この領域は、理論的統合の段階を迎えている<sup>(5)</sup>」とされる。

ここで動機づけ理論を全面的に展開する余裕はないが、ここではトヨタの教育テキストに出てくる、マズローの欲求階層説、マグレガーのX理論・Y理論と筆者が興味を引かれるKITAによるモチベーション、ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」および「期待理論」などについて簡単に触れておきたい。

### 1. KITAによるモチベーション

DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳『動機づける力』(ダイヤモンド社、2005年2月)は、「KITAによるモチベーション」ではじまっている。日本的な人事管理・労使関係をみるうえで大変重要な点と思うので、ここで紹介しておきたい。「だれかに何かをさせる、最も簡単かつ確実に、直接的な方法とは何だろうか。それは一言『やってくれたまえ』といえよ。しかし、『嫌です』と返事をされたら、心理学者に頼んで、なぜ抵抗を示すのか、その理由を探らなければならない。

次は、命令すればよい。しかし、『意味がよく分かりません』という返事であれば、コミュニケーション技術の専門家に頼んで、あなたの真意を伝える方法を学ばなければならない。割増金を出してはどうか。しかし、ことさら断るまでもなく、割増金制度の設定と運営が面倒で

やっかいなことは、よく知られている。では、手取り足取り教えてはどうか。しかし、研修にはコストがかかる。もっと簡単な方法はないものだろうか。

どこで講演しても聴衆のなかに『直接行動派』のマネジャーが混じっていて、このような人たちは『蹴飛ばすぞ』とどやしつける。この種のマネジャーは間違っていない。だれかに何かをさせる、いちばん確実で、いちばん回りくどくない方法は、尻を蹴飛ばすことである。これを『KITA』（尻を蹴飛ばせ：“Kick in the pants”の頭文字を組み合わせている）と名づける。KITAにはさまざまのかたちがある<sup>(6)</sup>。

ここでは、第1に、消極的かつ肉体的 KITA、第2に、消極的・心理的 KITA、第3に、積極的 KITA、の3つが紹介されている。第1の「消極的かつ肉体的 KITA」は過去によく用いられたが現在ではタブー視されるようになったという。それは次のような3つの欠点があるからだという。野暮である。多くの組織が大事にしている温情主義の看板を傷つける。肉体的な制裁は自律神経を直接刺激し、消極的反応を招くことも多い（社員も仕返しに尻を蹴飛ばす）。

これに比べて、「消極的かつ心理的 KITA」は次のような利点をもっているという。残酷さが目につかない。出血は内部で起き、しかもずっと時間を置いてから起きる。脳中の抑止力を持った高次元の皮質に影響するから、肉体的反発を招くおそれが少ない。個人が感じる精神的苦痛の数は無限に近いから、KITAが作用しう方向と場所が何倍も増える。蹴飛ばす側の人物は「高みの見物」を決め込み、組織的に3K仕事に従事させることができる。実施者がある程度の自己満足（優越感）を味わえ、しかも血を見ずに済む。もし社員が文句を言っても、制裁を加えた具体的証拠がないため、変わり者と片づけることができる。ここに挙げられていることは、言うまでもなく、「消極的かつ心理的 KITA」をする側の利点である。

「さて、消極的 KITA によって何が得られるのか。私があなたの尻を蹴飛ばしたとして 肉

体的または精神的に だれが動機づけられたのか。私が動機づけられ、あなたが動く。消極的 KITA はモチベーションではなく、行動を招くのである。

積極的 KITA については、このような例が上げられている。「私は一歳のテリア犬を飼っている。まだ子犬だった頃、こちらの思いどおりに動かすために尻を蹴飛ばしていた。それで動いていた。しかし、服従訓練を受けさせてからはテリアを動かしたい時、ドッグ・ビスケットを差し出すようになった。この例の場合、だれが動機づけられるのか。私か、それとも犬か。犬はビスケットをほしがすが、犬に動いてほしいのは私である。ここでもまた、動機づけられるのは私であり、動くのは犬である。この場合、私がやったことといえば、KITA を真正面から適用したにすぎず、押すかわりに引っ張ったわけである。このような積極的 KITA を用いようとするならば、社員を飛び跳ねさせるために目の前でちらつかせるドッグ・ビスケット（人間の場合はあめ玉）は、信じられないほど多種多様に存在している。

なぜこのように聴衆であるマネジャーたちが、消極的 KITA はモチベーションにならないすぐ断言し、積極的 KITA はモチベーションになると、ほとんど異口同音に主張するのか。その理由は、消極的 KITA が暴力だとすれば、積極的 KITA は誘惑だからである。とはいえ、誘惑に負けるほうが暴力を振るわれるよりもずっと不幸である。暴力は不運な事故として済ませられるが、誘惑は自堕落を思い知らせるものだ。それでも、積極的 KITA は好んで用いられる。これは伝統的方法であり、アメリカ的な方法でもある。組織はあなたを蹴飛ばさなくても済む。あなた自身が自分を蹴飛ばすのである。」<sup>(7)</sup>

「なぜ KITA はモチベーションにならないのか。前からであろうと後ろからであろうと、犬を蹴飛ばせ犬は動く。もう一度動かしたければ、どうすればよいか。そう、もう一度蹴飛ばせばよるしい。人間の場合も同様に、その電池を充電し、再充電しと充電を繰り返せばよい。しかし、モチベーションはこのようにその人間が発



電機を備えている場合に限っていえることである。この場合であれば、あえて外から刺激を加える必要はない。本人みずからが刺激を欲するからだ<sup>(8)</sup>。

KITA はモチベーションにならないが、それでも積極的 KITA に分類される様々な人事慣行が開発されてきた。ここで挙げられている手段は次のようなものである。労働時間の短縮、賃上げ、フリンジ・ベネフィット、人間関係トレーニング、感受性トレーニング、コミュニケーション、ツーウェイ・コミュニケーション、仕事への参画意識、カウンセリング。しかし、「KITA の効果は短期的である。それゆえ、これらのプログラムにかかる費用はいやがうえにも増大し、使い古された積極的 KITAT が飽きられると、また新種が開発されていくわけである」<sup>(9)</sup>。

## 2. A. H. マズロー (1908 ~ 1970 年)

「欲求段階説」(欲求 5 段階説)を唱え、「欠乏欲求」と「成長欲求」(=自己実現)について論じているマズローは、人間の健全な欲求の発達について次のように述べている。

「人間がパンのみによって生きるということは、パンのない時には確かに真実である。しかし、パンが豊富にあり、いつもお腹いっぱい時には、人間の願望はいったいどうなるであろうか？直ちに、他の(より高次の)欲求が出現し、それが生理的飢餓に代わって優位に立つようになる。そしてそれが満たされると、順に、再び新しい(さらに高次の)欲求が出現してくるといった具合である。これが我々のいう、人間の基本的欲求はその相対的優勢さによりその階層を構成している、ということなのである。」<sup>(10)</sup>

では、「自己実現」の欲求とはいかなるものか。また、「自己実現」のできる仕事とはどのようなものなのか。「生理的欲求」「安全の欲求」「所属と愛の欲求」「承認の欲求」は「欠乏欲求」とされ、仮に、「これらの欲求がすべて満たされたとしても、人は、自分に適していることをしていないかぎり、すぐに(いつでもではないにしても)新しい不満が生じ落ちつかなくな

てくる。自分自身、最高に平穩であろうとするなら、音楽家は音楽をつくり、美術家は絵を描き、詩人は詩をかいていなければならない。人は、自分がなりうるものにならないといけない。人は自分自身の本性に忠実でなければならない。このような欲求を、自己実現の欲求と呼ぶことができるであろう。……この言葉は、人の自己充足への願望で、すなわちその人が潜在的にもっているものを実現しようとする傾向をさしている。この傾向は、よりいっそう自分自身であろうとし、自分がなりうるすべてのものになろうとする願望といえるであろう。……この欲求は通常、生理的欲求、安全欲求、愛の欲求、承認の欲求が先立って満足された場合に、それを基礎にしてはっきりと出現するのである。」<sup>(11)</sup>

マズローの欲求段階説について、ユージン・マッケナ、ニック・ビーチは企業組織を事例として次のように分かりやすく解説している。

「基本給、疾病手当、年金受給資格は安定欲求を満足させることができ、そして危険が起きないように統制された作業環境は安全欲求を満足させることができる。仕事上の交流を促進するスポーツ・クラブや社交クラブの提供、してピクニックは、社会的欲求を満足させるに違いない。会社の提供する高価な自動車のような、組織における地位とシンボルは、地位の承認の欲求を満足させるという文脈のなかで妥当性がある。個人が重要な知識やスキルを獲得し、そして困難だがやりがいのある仕事上の任務をうまく完遂するといった経験は、自己実現欲求の充足に貢献するに違いない。……適切な給与はマズローの階層の底辺部で意義をもっていることを最後に指摘しておきたい」<sup>(12)</sup>。

## 3. マグレガー (D. McGregor) の X 理論・Y 理論

マクレガーは、人間の行動や心理に関する 2 つの仮説 (X 理論・Y 理論) を提唱し、上からの権限による管理 (統制) ではなく、統合と自己統制による管理 (説得・援助) を主張した。

古典的組織観にたつ X 理論は、企業組織に

おける人間の動機づけの根本思想は機械的動機づけ概念を根底としている、と捉える。それは、人間が外からの力によって動かされて一定の行動をする、という人間機械観ないし機械的人間観を前提とした人間行動における原因・結果の機械理論を背景として成り立っている。X理論の考え方は次のようである。

普通の人間は生来仕事がきらいで、なるうことなら仕事はしたくないと思っている。この仕事はきらいだという人間の特性があるために、たいていの人間は、強制されたり、命令されたり、処罰するぞとおどされたりしなければ、企業目的を達成するためにじゅうぶんな力を出さないものである。普通の人間は命令されるほうが好きで、責任を回避したが、あまり野心をもたず、なによりもまず安全を望んでいるものである<sup>(13)</sup>。

Y理論の場合は、X理論と異なって、企業組織における人間の動機づけの根本思想は、有機的動機づけ概念を根底とする。それは、人間が外からの圧力によって動かされるだけでなく、内在的な力によって動かされて一定の行動をする、という人間有機体観ないし有機的人間観を前提とした人間行動における原因・結果の有機的理論を背景として成り立っている。このY理論の考え方は次のようである。

仕事で心身を使うのはごくあたりまえのことであり、遊びや休憩の場合と変わりはない。

外から統制したりおどかしたりすることだけが企業目的達成に努力させる手段ではない。人は自分で進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである。献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。報酬の最も重要なものは自我の欲求や自己実現の欲求の満足であるが、企業の目標に向かって努力すれば直ちにこの最も重要な報酬にありつけることになりうるのである。普通の人間は、条件次第では責任を引き受けるばかりか、自らすすんで責任をとろうとする。企業内の問題を解決しようと比較的高度の想像力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人に備わってい

るものであり、一部の人のだけのものではない。

現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部しか生かされていない<sup>(14)</sup>。このなかでマクレガーは自我の欲求や自己実現の欲求と報酬との関係について、「献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。報酬の最も重要なものは自我の欲求や自己実現の欲求の満足であるが、企業の目標に向かって努力すれば直ちにこの最も重要な報酬にありつけることになりうるのである」と述べ、「自己実現」と「報酬」の関係を強調している。

さらに、企業内の人間関係について次のように述べている。「なかんずく企業内の人間がうまく協調できないのは、それは人間性がもともとそうしたものだというのではなく、その人間のもつ能力を引き出す手腕が経営者にないからであるとY理論は指摘する。X理論では会社の業績が上がらないと、経営者はかんたんにこじつけて、それをいっしょに働く人間の性格のせいにしてしまう。それに対しY理論は、この問題をすべて経営者のせいにする。もしも従業員が怠けていて、無関心で、責任をとりたがらず、かたくなで、創意工夫がなく、非協力的であるとしたら、Y理論によればその原因は経営者の組織作りのやり方や統制方法にあることになる。」<sup>(15)</sup>「X理論による組織作りの中心原則は権限行使による命令・統制である。いわゆる『階層原則』である。一方、Y理論によれば統合の原則ということになる。……この二つの原則は人事管理の面で大へんな違いがある。……統合とそれに基づく自己統制の考え方のいわんとするところは、企業目標と従業員個人個人の欲求や目標とをはっきりした方法で調整できれば、企業はもっと能率的に目標を達成できるという点にある」<sup>(16)</sup>。

「世間流のX理論の考え方からすれば、昇進とか転勤は普通、一方的に命令できるものであり、企業の要請が自動的に優先し議論の余地はないとされる。……しかしY理論でいけば、企業が従業員個人のこうした欲求や都合を無視すると、企業自体が損害を被ることになるとい

うのである。昇進決定を一方的に行なうと、経営者は人間を力いっぱい働かせられないことになるのである。統合の原則によれば、企業側の欲求も従業員個人の欲求も無視してはならないのである。」<sup>(17)</sup>。

ここで『経営行動科学辞典』（創世社）にマズローの欲求段階説とX理論・Y理論との関連性を例示する興味ある表が掲載されているので引用しておきたい（図表1）。ここで「報酬・処罰の形態」として、「内在的」とされているのはY理論の「自我の欲求」の一部と「自己実現の欲求」のみである。

Y理論についてD・A・レン/R・G・グリーンウッドは次のように述べている。「この理論は、自己実現、自己決定、自己統制の手段としてのより高次の欲求に注意が向けられている。強い刺激（KITA）に頼ることをやめよう。人々の本性は基本的に善なのであり、成長や発展を望んでいる。人間の努力の限界は人間性ではなく、いかに組織によって育成されるかというところにあるのである。X理論では成果達成を阻害するのは人間性であったが、Y理論での唯一の障害は、人々をどのように育成するかということになる。

なぜ人間仮説がそれほど重要なのだろうか。マグレガーによれば、管理者はこれらの仮説に基づき異なった方法で、人々を組織、指導、統制し、そして動機づける。Y理論的な考えを受け入れる人は、仕事環境を構造化、統制、緊密に管理したりせず、逆に、仕事の幅広い自由裁量を与えることによって、部下の成熟を助けようとするだろう。すなわち、創造性を奨励し、外的統制を減じ、自己統制を奨励し、仕事それ自体に挑戦することから生まれる満足を通じて動機づけるのである。外的強制の使用は、人々を組織目標に関わらせるということに置き換えられることになる。なぜなら、これらが自らの目的を達成する最良の方法であるということ、人々が分かっているからである。完全な統合は可能ではないが、マグレガーは、管理者がY理論を採用することによって既存の実践が改善されることを期待したのである。

マグレガーの考えでは、どのように人々が扱われるかということが、主として事故達成を予測する。もし人々が怠け者であると仮定され、そのように扱われたならば、人々は怠け者になるだろう。他方、もし人々がやりがいのある仕事や自由裁量の増加を望むと仮定されたならば、人々はますます責任を引き受けようとするのである」<sup>(18)</sup>。

#### 4. ハーツバーグ（H. Herzberg）「衛生要因・動機要因」

ハーツバーグは次のように述べている。「要約すると、二つの重要な事実がこの研究から発見された。第1に、職務満足を生み出すのに関連した要因は、職務不満を招いた要因から分離した、別個のものであった。職務満足と職務不満のどちらが関連しているかによって、別々の要因を考慮しなければならなかったから、これの二つの感情はたがいの表裏ではないという結論がでる。したがって、職務満足の反対は職務不満ではなく、むしろ没職務満足であろう。同様に、職務不満の反対は没職務不満で、自分の職務への満足ではないであろう。」<sup>(19)</sup>「この動機づけの研究に用いられた仮説が実証されている。図表2の右側の満足をもたらした諸要因（達成、承認、仕事そのもの、責任、および昇進）は、主として単極的である。すなわち、それらは職務不満にほとんど貢献しない。これと逆に、不満要因（会社の政策と経営、監督、対人関係、作業条件、および給与）は職務満足にはほとんど貢献しない」<sup>(20)</sup>。このようにハーツバーグは「給与」は動機づけにはほとんど影響しないとしている。

「なぜ衛生要因が積極的満足を提供できないかは明らかである。それらは個人に成長の感覚を与えるに必要な特徴を所持していない。自分が成長したという感じは、その個人にとっても意味をもつ課業における達成にかかっている。しかるに、衛生要因は課業に関係がないから、このような意味を個人に与える力をもたない。成長はなんらかの達成にかかっているが、達成には課業が必要である。動機づけ要因は課業要

図表1 X理論・Y理論における従業員の欲求構造と誘因による人事管理

(1) X理論における従業員の欲求構造と誘因による人事管理

基本的欲求 (欲求の水準ないし欲求の階層)	具体的欲求	管理の対象ないし欲求の対象			報酬・処罰の形態
		誘因の種類	報酬(例)	処罰(例)	
(1) 生理的欲求	飢え、渇き、睡眠、排泄、休息、運動などに対する生物的、物質的欲求	金銭 作業条件 福利・厚生	高賃金 快適な作業環境 充実した診療施設	低賃金 不快な作業環境 不備な診療施設	外在的
(2) 安全の欲求	危険、脅威、剥奪からの保護に対する欲求と公平の機会を求める欲求	金銭 作業条件 福利・厚生 人間関係	安定した賃金水準 保安設備 年金制度 雇用の安定	賃金格差 不良安全設備 福利厚生費の削減 解雇の恐怖	外在的
(3) 社会的欲求	集団に所属したい、集団を作りたい、仲間から容認されたい、友情や愛情を授受したい、という欲求	人間関係	承認	否認	外在的
(4) 自我の欲求	評判にかんする欲求；地位をえたい、認められたい、評価されたい、仲間から尊敬をえたい、という欲求	人間関係	昇進	降職	外在的

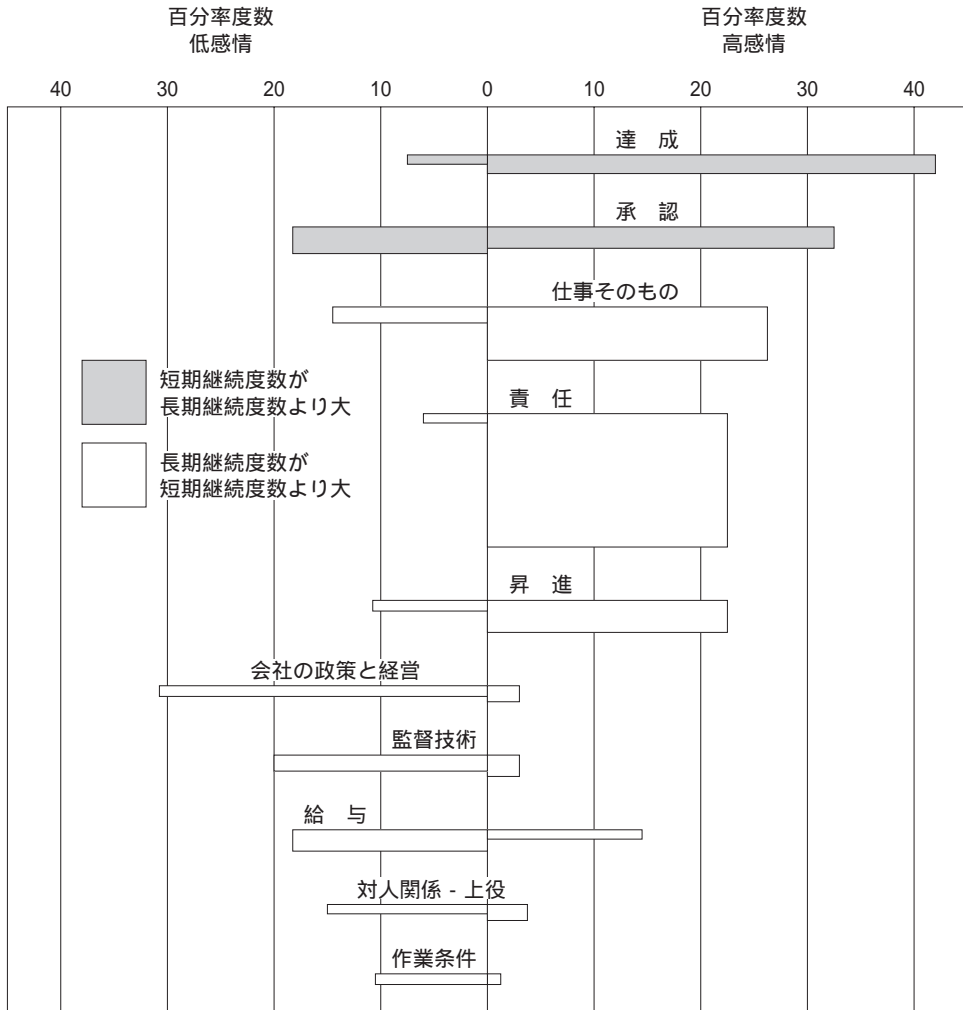
(2) Y理論における従業員の欲求構造と誘因による人事管理

基本的欲求 (欲求の水準ないし欲求の階層)	具体的欲求	管理の対象ないし欲求の対象			報酬・処罰の形態
		誘因の種類	報酬(例)	処罰(例)	
(1) 生理的欲求	飢え、渇き、睡眠、排泄、休息、運動などに対する生物的、物質的欲求	金銭 作業条件 福利・厚生	高賃金 快適な作業環境 充実した診療施設	低賃金 不快な作業環境 不備な診療施設	外在的
(2) 安全の欲求	危険、脅威、剥奪からの保護に対する欲求と公平の機会を求める欲求	金銭 作業条件 福利・厚生 人間関係	安定した賃金水準 保安設備 年金制度 雇用の安定	賃金格差 不良安全設備 福利厚生費の削減 解雇の恐怖	外在的
(3) 社会的欲求	集団に所属したい、集団を作りたい、仲間から容認されたい、友情や愛情を授受したい、という欲求	人間関係	承認	否認	外在的
			援助	憎悪	内在的
(4) 自我の欲求	評判にかんする欲求；地位をえたい、認められたい、評価されたい、仲間から尊敬をえたい、という欲求	人間関係	名誉 昇進	不名誉 降職	外在的
			仕事	知識の修得 自主性の確立	自尊心の喪失 自主性の欠如
(5) 自己実現の欲求	自分自身の能力を発揮したい、自己啓発をしていきたい、創造的でありたい、という欲求	仕事	問題の解決	問題解決の不能	内在的

(注) 『経営行動科学辞典』(創世社, 1987年) 42ページ及び603ページより作成。



図表2 満足要因と不満要因の比較



Reproduced with permission from F. Herzberg et al. The Motivation to Work. John Wiley and Sons, New York, 1959.

(注) フレデリック・ハズバーク『仕事と人間性』東洋経済新報社、86ページによる。

因であるから、成長にとって必要である。それらは個人を自己完成へむけて起動できる心理的刺激を提供する」<sup>(21)</sup>。

ハーツバーグの考えでは、仕事が動機づけの最も重要な要因となる。そして、人間の動機づけに職務満足の増大は衛生要因の改善だけでは不可能であることから、次の3点を主張している。動機づけ要因志向に関する労働者と管理者の再教育。職務拡大+職務の達成機会、職務の複雑性、創造性発揮のために成長可能性の

余地を職務に残すこと、より高度な課業、職務の内在的な魅力などを提供することで、職務の持つ「成長助成力を計画」する、いわゆる職務充実。技術革新に伴う技能陳腐化対策。

D・A・レン/R・G・グリーンウッドは次のように述べている。「おそらく全く偶然に一致したのであろうが、彼は動機づけ要因を通じて自己実現を追求する人間については、マズローと見解が一致した。しかしながら、彼は自己実現がより低次の欲求が先に満たされることに依

存しているとするマズローには同意しなかったのである。むしろ、彼が感じたのは、自己実現が独立して作用し、意義ある仕事を通じて達成され得るということであった<sup>(22)</sup>。

この理論は、その後、学会から疑問が提起されているが、「職務充実」などの考え方への転換点をもたらしたという意味で、歴史的な意義は大きいとされている。

### 5. クリス・アーギリス (1923~) の「未成熟・成熟モデル」

経営学は組織における人間をどのようなものとみ、その問題をどのように捉えてきたのか。集団の中で喜び、悲しみ、そして行動するという、メイヨーらによる「社会的な存在」としての人間の発見を経て、「自己実現」をキーワードにこの問題に真正面から向き合ったのが、『組織とパーソナリティ』(1957)におけるアーギリスである。

パーソナリティの中に「内在している」発達傾向を、「未成熟から成熟」へという次元で7つ挙げている(図表3)。

人は、なぜ、公式の組織原則に抵抗するのか、という点については次のように述べている。「公式組織の原則が、個人に与える衝撃に関する証拠を集めると、健康なパーソナリティの成長傾向と公式組織の要件の間に、いくつかの不適合があると結論される。もし公式組織の原理が、理想的に決められている通り適用されると、従業員は、次のような環境で働くようになるだろう。すなわち、(1)彼らは日常の労働についてほとんど自己統制が許されない。(2)受身で、依存的で、従属的であるように期待される。(3)

短期の展望を持つように期待される。(4)いくつかの表面的に浅い能力を、絶えず完全に使い、しかもそれを高く評価するように教えこまれる。そして、(5)心理的失敗に陥るような条件で生産するように期待される。すべてこれらの特色は、健康的な人が望むとされているものと適合していない。これらの特色は、われわれの文化の幼児の欲求にはるかに多く適合している。したがって、もしも成熟した成人が1日8時間、未成熟な仕方で行動する気になれば、組織は喜んで高い賃金を払い、十分な先任権を与える。もしもこの分析が正しければ、この避けることのできない不適合は、(1)従業員が、ますます成熟するにつれ、(2)公式構造(上記の原理の上に建てられた)が最高の公式組織の能率にますます鮮かに、そして論理的に、しっくりされるにつれ、(3)従業員が命令の末端にさがるにつれ、そして(4)職務がますます機械化されるにつれ(すなわち組立て流れ作業の特色をとる)、増大する<sup>(23)</sup>。

人格は発展していく有機体であるから、健康で成熟した個人の成長には、ある基本的な方向がある。それをひとつのモデルとして示せば、子どもから大人の過程で、「健全」な人格は、  
 ~ へ、といった「未成熟」から「成熟」への連続的過程によって発達する傾向がある。理論的には健康な成人であれば、上記の7つの人格の「成熟」面を彼らに許すような職場が提供されているとき、その労働に最適の人格を得るであろう。では、人はなぜ、公式の組織原則に抵抗するのか。それは、それらの原則の中に、人の抵抗を呼び起こすような何かが内在しているからである。それらの原則とは、課業(労働)分化、命令の連鎖、指令の統一、管理の限界である、とアーギリスはいう。

要するに、アーギリスは、人が公式組織に抗するのは、組織がそこで働く人を一人前の大人 独立的で活動的で自己意識的存在 としての処遇をしていないからだというのである。人の公式組織との不適合を「職務拡大」と「参加的リーダーシップ」の導入により克服することを提唱している。

図表3 アーギリスの未成熟=成熟モデル

未成熟	成熟
受動的行動から	能動的行動へ
依存状態から	相対的自立状態へ
少数の行動様式から	多様な行動様式へ
移り気で浅い関心から	複雑で深い関心へ
短期的見通しから	長期的見通しへ
従属的地位から	同等または優越的地位へ
自覚の欠如から	自覚と自己統制へ

## 6. リッカート（1903～1981年）の組織論と動機づけの力の特性

リッカートは管理監督様式を「独善的専制型」、  
「温情的専制型」、「相談型」、「集団参加型」の4つに分類し、「システム4」の「集団参加型」をもっとも進化した管理システムとして位置づけた。

「システム1」の「独善的専制型」管理は、統制・目標設定・意思決定がトップに集中し、コストや生産性の成果に対し賞罰が厳しく適用される。上から下へのコミュニケーションに頼り、上や横方向へのコミュニケーションは少ない。従業員のモラルは低く、組織・管理への不信感が生み出されている。

「システム2」の「温情的専制型」管理は、統制・目標設定・意思決定はトップに集中しているが、実行に当たっては、多少参加的で従業員の意見が採用される。報酬は経済的報酬が中心で、コストや生産性に対しては賞罰の適用で対応する。組織や管理に対する従業員の不信感がみられ、従業員のモチベーションは低い。

「システム3」の「相談型」管理は、部下の意見を聞くが、基本的目標と政策はトップ主導で決定される。基本的な意思決定以外は、部下に権限が委譲されている。下から上、および横へのコミュニケーションが促進され、コスト・生産性の問題は賞罰で対処するというよりも、従業員の参加や自己統制という動機づけにより解決しようとする。従業員の組織への敵対感は少なく、チーム・ワークの雰囲気が生み出され、従業員の組織への責任感がみられる。

「システム4」の「集団参加型」管理は、最も参加的で集団指向的な管理を目指している。参加と同意による意思決定が強い動機づけ要因となり、コストや生産性の問題に対しても自己統制と職場集団参加型による問題解決が試みられる。従業員の組織への敵対感はほとんどみられず、成員は組織への責任を負っている。あらゆる職場で、チーム・ワークによる課題解決がみられ、組織の高い業績と従業員の高いモラルが達成されている<sup>(24)</sup>。

リッカートは、態度調査の結果として、高い

生産性を維持した管理監督様式とは、仕事中心ではなく従業員中心の監督、こまごまとした職務組織体系ではなく一般的な協同的動機づけ体系、個人的結合ではなく集団参加型の組織であることを見出し、それをもっとも進化した管理システムであるシステム4として位置づけた。

システム4の基本概念は、支持関係の原理、集団的方式、高い業績目標の3つである。支持関係の原理というのは、組織のすべての人々が自分の存在や価値観が承認され支持されているという自覚のもとに、積極的に組織の意思決定に参加し貢献しようという動機づけを得られるような関係性の構築を目指す原理である。つまり、権限関係や階層関係を上下の命令的・一方的な関係としてではなく、相互に承認し合い協力し合う集団的關係として捉え、上から生産性へと圧力をかける管理ではなく、従業員の主体性を尊重し参加を奨励するような管理の原理である。この原理を活用するならば、上司と部下という個人的結合関係、指令的關係にもとづく管理ではなく、自発的な参加型の集団方式が求められる。いわゆる上司は、重複し合う集団間を結びつける連結ピンの役割をはたす。そして各職場集団に支持的関係による効果的な相互作用・影響方式が形成されるならば、自ずと高い業績目標が設定されることになるという。

「能力主義のような個々人の能力にもとづく個別的管理体系と集団における個々人の相互作用を活用した管理体系とではどちらが生産的か」という点については、次のように述べている。

「作業集団は、われわれがそこで自分の時間の大部分を過ごし、そして、個人的価値観を獲得し維持しようと強く熱望する場所である。であるから、たいいていのもがこのグループから認識され、支持され、そして安定感や好意的反応を得るために自分の作業集団の目的と価値とに一致して行動するように強く動機づけられている。このような理由で、『組織内の各人が高度の集団忠誠心、効果的相互作用技術と高い業績目標を持つところの』または多くの効果的に機能している作業集団のメンバーであるときにのみ、経営管理によって人間的資源の潜在

図表4 種々の経営管理システムにおける組織上および業務上の特性

組織の関する変数	システム1	システム2	システム3	システム4
2. 動機づけの力の特性				
やる気を起こさせる方法は	恐怖、脅迫、懲罰、ときには報酬	報酬および若干の懲罰の実行ないし予告	報酬、ときには懲罰および若干の関与	参加を通じての開発。報酬制度にもとづいた経済的報酬。目標設定、方法改善、目標への進捗の評価などにおける集団的参加と関与
各人が組織目標達成に対してのもつ責任感の程度は	経営管理の上層部は責任を感じるが、下層部はあまり責任を感じない。一般従業員が責任を感じることはほとんどなく組織目標を破壊する機会を待ち望んでいる場合がよくある	経営管理者は通常責任を感じているが、一般従業員は通常組織目標を達成する責任を比較的少ししか感じない	とくに上層部においては大部分の人が責任を感じ、一般的に組織目標を達成するために行動する	各層において人々は組織目標達成に真の責任を感じ、その目標をなんらかの方法で履行するために行動する

(注) R. リッカート『組織の行動科学』ダイヤモンド社、1968年、9ページ。

的可能性を完全に活用することができる』と結論するのである。……

したがって管理者は、かかる高度に効率的な集団をつくりあげ、そしてこの集団を、その成員を種々な集団に重複的に所属させることによって、一つの全組織へと結合するように努力しなければならない<sup>(25)</sup>。

「種々の経営管理システムにおける組織上および業務上の特性」のなかの「動機づけの力の特性」は図表4のごとくであり、「システム4」には次のように書かれている。「やる気を起こさせる方法は」は「参加を通じての開発。報酬制度にもとづいた経済的報酬。目標設定、方法改善、目標への進捗の評価などにおける集団的参加と関与」である。「各人が組織目標達成に対してのもつ責任感の程度は」については、「各層において人々は組織目標達成に真の責任を感じ、その目標を何らかの方法で履行するために行動する」となっている<sup>(26)</sup>。

### 7. ヴルーム (V. H. Vroom) の期待理論

最後に、西川氏が「モチベーションを最も総合的に説明している」とする「期待理論」について触れておきたい<sup>(27)</sup>。

期待理論は、簡単に言うと、「人の行動はその行動が報酬につながる期待と報酬の魅力度によって規定される」という主張である。その場合、報酬というのは金銭的な報酬だけでなく、表彰や妬みなどの非金銭的報酬も含まれている。働くということは、生活の糧を獲得するというだけでなく、達成感や自己実現といった心理的満足感を獲得することや、場合によっては、他人からの妬みを買ってしまうといった負の側面ももっている。こうした報酬に対して、各人がどのくらい魅力を感じているか、つまりどのくらいその報酬を求めているかという点が期待理論でいうところの報酬の魅力度である。

次に、報酬を獲得できる期待であるが、これは2つの期待から構成され、両者の期待を掛け合わせたもの(積)として測定される。すなわち、「努力 業績」期待×「業績 報酬」期待である。前者は、努力することできちんと結果が出せるかどうかということを表しており、後者は、努力して達成されたある結果が、報酬に結びつく可能性を表している。この可能性を期待理論では「道具性」と呼んでいる。

このようにある報酬について、2つの期待を掛け合わせることで報酬を獲得できる期待が測



定できる。さらにその期待に報酬の魅力度を掛け合わせることで、ある行動をとることに対するモチベーションの強さが決まるというのが期待理論のエッセンスである。つまり、次のようになる。

$$M = E \times I \times V$$

M：モチベーションの強さ  
E：「努力 業績」期待  
I：「業績 報酬」期待  
V：「誘意性」  
(=報酬の魅力度)

期待とは、ある行為や努力レベル（注：結果ではない）が特定の結果を導くであろうとの主観確率を意味し、誘意性とは、特定の仕事役割の遂行に伴って生ずる結果に対する個人の情動志向あるいは魅力の程度のことである。

ある個人が職務遂行に適切な能力を有していたとしても、遂行しようとのモチベーションがゼロならば高業績は全く得られない。逆も然りである。モチベーションが高くて、能力が乏しいならば高業績は達成されない。このモチベーション、業績、能力の3つの関係も期待理論の主たる特徴である。ヴルームによると、「業績に対する能力とモチベーションの効果は、加法的ではなくて交互的なのである」と強調されており、モチベーション×能力＝業績という関係が指摘されている。このモチベーション、業績、能力の3つの関係は、能力にもモチベーションにも管理者は注目することが必要であるということを示唆する。ヴルームは、「それは、技能や能力をもった人材を確保し、開発する管理者の努力、ならびにそうした人材を動機づけようとする管理者の努力は、同時進行せねばならないことを示唆しているであろう」と主張している。継承者にはポーター（L. W. Porter）やローラー（E. E. Lawler）などがあり、子細は異なるが、モチベーションを誘意性と期待の積で表わしていく方向性および能力とモチベーションと業績の関係は継承されている。ヴルームを含む彼らの研究は期待理論として包括され、「過程説」と呼ばれている。

最後に、最近、日本企業に広範に導入されている成果主義との関係で、その手段として利用

されている「目標管理制度」についても簡単に触れておきたい。先の『経営学史辞典』のなかで倉田致知氏は次のように述べている。

ドラッカーが The Practice of Management (1954)（『現代の経営』）のなかで提唱した後、その着想はマクレガーの Y 理論やロックの目標設定アプローチで理論的進展を遂げた。これらの理論によると、組織目標と適合する自身の目標設定とその実行、統制、評価が自己の責任で自主的・自立的に行なわれることにより、当人の仕事意欲の高揚とそれに伴う組織の活性化が実現される。さらに倉田氏は「もっとも、当初、目標管理制度は人事評価と連動していなかったが、今日、成果主義の強調と並行してその傾向が見られる」<sup>(28)</sup>。

この他にもモチベーションに関わるさまざまな理論がみられるが、本稿では触れない。ただ、ドラッカーの指摘で印象深い言葉を最後に上げておきたい。

「今日必要とされていることは、外からの恐怖を、仕事に対する内からの動機に代えることである。ここにおいて意味あるものは、満足ではなく責任である。……自らが行うことについては、つねに不満がなければならず、つねによりよく行おうとする欲求がなければならぬ。責任はお金で買うことができない」<sup>(29)</sup>。「仕事において責任をもたせるための方法は四つある。人の正しい配置であり、仕事の高い基準である。そして自己管理に必要な情報であり、マネジメント的視点をもたせるための参画の機会である。これらすべてが必要である」<sup>(30)</sup>。

これらの理論を現実の分析に応用するためには、産業、企業、職種、性別、教育レベル、民主化レベル、生活水準、所得水準などを加味して論ずる必要がある。筆者はこれまでのところひたすらトヨタ自動車の男子工場労働者を対象として調査・研究してきた。それから明らかかなことは、雇用不安や生活不安に怯えている労働者と雇用や生活に少なくとも不安のない労働者では当然、欲求・要求が異なるであろうということである。また、筆者の力で分析可能なのはトヨタが労働者を労働へ動機づけるために

どのような制度を導入してきたかという点までである。企業の協力が不可能な以上労働者のアンケート調査をすることもできないからである。しかし、50年以上にわたって高蓄積を続けてきたトヨタが労働者を働かせるどのようなシステムを構築してきたかを明らかにすることはそれなりに意義あることであろう。トヨタは、いわゆる「日本的経営」の「三種の神器」である年功賃金、終身雇用、企業別組合を有効に利用し、アメリカ的な労務管理に学び、それを日本的に加工し、さらなる改善を加えることによって「モラル・モチベーション管理」を整備し充実させてきた。以下では、それを意識しながら著述を進めたい。

## (2) 「日本的経営」とモラル管理

日本企業では終身雇用下での定期昇給制度をもととした年功賃金によるモラル管理がなされてきた。このシステムを長年、日本の労働者は受容してきたといつてよいだろう。戦後の敗戦直後に労働者が賃金闘争によって獲得した「電産型賃金体系」の時期をはじめとして、いわゆる「年功賃金」の時代、「能力給」の時代、最近の「成果主義賃金」の時代に分け、日本企業のモラル・インセンティブ管理についてみたい。

敗戦直後を別とすると、日本企業は終身雇用・年功賃金制の下で、学歴別に新規学卒者を採用し、企業意識をもった労働者の同期間競争を起動力として集団的にモラルを高めてきた経緯がある。年功賃金とはいっても徐々に査定幅が拡大され、労働者を差別・選別するシステムであった。1970年前後から、職能資格制度を柱とした能力主義管理が導入され、賃金制度は年功賃金から職能給への変化がみられるようになり、査定制度はより強化されたが、企業内の年功秩序に大きな変化はみられなかった。しかし、その間、アメリカから輸入された行動科学的な労務管理手法が広範に導入され、日本の労働者の動機づけにも日本的に改良されて取り入れられることとなったのである。これは、後に触れ

るトヨタとて例外ではなかった。最近では、成果・業績給の導入により、より刺激的な施策が取り入れられるようになったが、必ずしも成功しているとは言えず、日本企業も行き先を見失っているのが実情であろう。モラル・モチベーション管理についても集団・チーム・個人を対象としたさまざまな試みが各企業でなされており、QCサークルなどの小集団活動や目標管理も依然として利用されているが、これらはすべて査定の対象として管理され、昇格・昇進・昇給管理に結実するシステムになっているところが多い。このような企業の人事・労務管理施策に企業別労働組合はまったくタッチし得ないのが現状であろう。以下で、もう少し詳しく、各時期のモラル・インセンティブ管理についてみたい。

### 1. 電産型賃金体系と人事査定制度

いわゆる「電産型賃金」というのは、敗戦直後の1946年末に電気産業労働組合協議会が闘争の結果獲得した賃金で、筆者は25年ほど前に書いた本のなかで「電産型賃金」の「体系」としての意義を3点上げ次のように述べた。「まず第1に、これまでの小額基本給プラス諸手当の方針を変更させ基本給(=生活給)中心の体系にしたことである。第2には、賃金の決定基準を明確にしたことである。要求書にみられるごとく、年齢・扶養家族数で基準労働賃金の大部分を占めている生活保証給が決まり、誰がみてもきわめて分かりやすい体系となった。そして第3に、生活給を基本としつつ賃金水準を大幅に上昇(約2倍)させたことである。その結果、「500円の枠」を完全に打ち破ったことはいうまでもなく、賃金は物価に応じて上昇するという、いわゆる「スライド制」をも認めさせるものであった。以上のごとく、『日本型労務管理』の主要な柱のひとつであった戦前の『年功賃金』は解体され、変質した。つまり、身分的差別とかたく結びつき、しかもきわめて無規定的な『年功』を基準とし、資本家・経営者の自由裁量の余地を広範に残していた『戦前型年功賃金』は、年齢別生活保障給として、年

年齢と家族数という客観的基準をその決定基準にし、資本家・経営者の恣意的決定をおよび差別昇給を排除した『電産型賃金体系』=『戦後型年功賃金』にとってかわられたのであった。この『電産型賃金体系』は国鉄、全通、私鉄、日通などの主要組合につきつぎと波及していった<sup>(31)</sup>。

戦後日本における人事査定制度の、もっとも初期に位置する「電産型賃金体系における人事査定制度の導入」について遠藤公嗣氏は「年齢を唯一の要因とする本人給が基本賃金の中で相当な比率を占めることについて、電産の労働者間での合意が成立していた……。この点についての電産の労働者の『公平観』は明白であった」ことを前提に次のように述べている。

「今日概念でいう人事査定を電産の労働者が受容したとすれば、それは評価基準が制度化されたことが理由であると理解すべきであろう。

電産が賃金体系を要求してから、すでに50年以上が経過した。第二次世界大戦前の日本の労働者が、自分が所属する自立した集団内部で、自分たちの間の利害を調整し規律ルールを自主的に作った経験が乏しかったとしても、現代日本の労働者は、その未熟さをすでに克服したのだろうか。そして、どのような人事査定制度であるべきかについて、日本の労働者はすでに合意を形成しているのだろうか。私見では、日本の労働者は合意をまだ形成していない。なぜならば、どのような人事査定制度であるべきかについて、電産賃金体系の要求から今日にいたるまで、日本の労働組合はそれを課題としてこなかったといつてよいからである。かつて、人事査定制度の存在そのものに反対した労働組合はあったが、どのような人事査定制度であるべきかについて、対案を提示した労働組合は多くない。そして現在の労使関係では、企業こそが人事査定制度を決定し、多くの労働組合は、会社の決定権を前提にした対応をとるにすぎない。

このように私が主張することは、人事査定制度の存在そのものは、企業にとって不可避であるという判断を前提として。市場で競争しなければならぬ企業は効率的な企業運営をめざ

す必要があり、そのために、企業目的にてらして、その従業員を査定し、従業員の企業内での役割を決定するとともに、報酬を決定する必要のあることは避けられないと私は思う。このことを前提にした上で、つぎに、労働者が考えるべき課題が存在する。労働者にとって、どのような人事査定制度であるべきかという課題である。私の理解では、この課題で少なくとも考察すべき論点は、第一に、制度が普遍的な公正性を主張できるか否かであり、ついで第二に、その公正性によって、従業員の自主的な合意を制度が得られるか否かである。注意すべきことは、現代では、第二だけでは不十分であり、第一もまた重要なことである。従業員の自主的な合意を得られても、普遍的な公正性を主張できなければ、その制度は問題があろう。……。現代日本の人事査定制度は、この両点で、先進工業国の中でかなり見劣りがするのではなからうか。また、人事査定制度についてと本質的に同一のことが、解雇時の人員整理基準についても指摘できるように思われる<sup>(32)</sup>。

この指摘は、その通りと思うが、筆者の経験からしても企業別組合レベルで人事査定制度の対案を出すことは不可能に近いのではないかと考えている。これまでも私立大学の教職員や、公務員・教員などは年齢・勤続給や職階給によって人事査定自体を「規制」してきた。それがいろいろな意味で限界にぶちあたっているが、有効に機能してきた面があることも否定できない。人事査定の問題を個別企業ごとに解消しようと取り組んでも非常に難しいだろう。

今後は、全国一律最低賃金や産業別最低賃金の大幅引き上げと働き方を含めた、同一労働同一賃金・同一価値労働同一賃金の具体化、さらにはスウェーデンなど北欧諸国のように所得の再分配により「賃金・所得の社会化」、生活の「脱商品化」を進めつつ、雇用・生活の安定を実現する道を日本の労働運動は模索すべきであろう。仮に、「人事査定制度」の合意形成を目指すとしても、その運動のなかで行うべき課題であろう。

モチベーションという視点からみると、この

戦後混乱期に、電産の「能力給」がどの程度労働者のモラルを高めることになったのかは疑問である。貧困状態のなかで、労働者は職工身分格差の撤廃、大幅賃上げ、経営の民主化、戦犯追放などの要求を掲げて立ち上がった。その際、賃金要求としては、「生活給」主体の「新しい賃金体系」が労働者・労働組合に受け入れられ、その後の労働組合運動に甚大な影響を与えたのではないか。労働者の要求による統一を重視すべしとする労働運動の原則からするとこれは決して間違いではない。それから65年が経過している。問題なのは、その後、「ヨーロッパ並みの賃金」をスローガンとして掲げたりすることはあっても、今日に至るまで労働者・労働組合のなかであるべき賃金体系の真剣な議論・運動がなされてこなかったことであろう。労働運動というのは1年で終わるわけではない。毎年毎年の運動の積み重ねが現在の労働運動であることを考えると、日本の労働運動が若年労働者や女性労働者、年金生活者などの要求をどの程度真剣に聞いて賃金闘争を構築してきたのか、賃金闘争のルールづくりに間違いはなかったのかこそが問われるべきであろう。賃金体系闘争が軽視された原因としては、労働運動と政治とのかかわりも無視できないだろう。

## 2. 年功賃金とモラル・モチベーション管理

日本の主要企業においては、アメリカにおいて発展した研究の成果を待つまでもなく、モラルやモチベーションの問題については、ある程度良好な対処がなされてきた。その基盤となったのは、いわゆる「日本的経営」である。すなわち、集団主義や経営家族主義、運命共同体的な企業観、勤労を優先する精神的姿勢、長幼・男女の序列といった伝統的な価値観によって、経営社会秩序は安定的であり、勤労意欲も高い水準を維持できたとされてきた。「日本的経営」の三種の神器とされる「終身雇用、年功制、企業別組合」というシステムがそれである。また、日本経済の持続的な成長がこのシステムを支えてきたといえよう。いわゆる「終身雇用」と「年功賃金」は、従業員には長期的に雇用の安

定と生活の安心を保障することによってより優秀な人材を確保することを可能とした。また、労働者にとっては雇用の安定と年齢・勤続による賃上げの保障は安心して仕事に励むことを可能にする条件となったといえよう。

高度成長下で、「日本的経営」のもとでは、モラルやモチベーションの問題は特別に意図されなくてもある程度自動的に形成・維持されてきた。すなわち、終身雇用を前提とした共同体意識、集団主義による目的の一致は、モラル維持の機能を内在している。また、企業内教育、配置転換、内部昇進制といったシステムは、モチベーションを誘発する機能を有していたと考えられる。

筆者が労働問題に興味をもちはじめたのは1960年代、年功賃金の特徴としては、例えば、次の点が指摘されていた。

第一の特徴は、個人個人の賃金をきめる上で、勤続の比重が大変重く、かつ勤続別の賃金差が非常に大きいことである。この年功賃金が特殊日本的なものなのか独占段階に一般的なものなのか、あるいはその理由が生活費によるものなのか熟練や地位に対応するものなのかについては様々な議論があるが、ここでは触れない。第二の特徴は、昇給曲線が一本ではなく、何本もあることである。第三の特徴は、年功序列賃金は労働者を企業内に閉じ込める賃金体系だという点である。高木督夫氏は言う。「ひとくちでいえば、年功賃金とは『低賃金、差別支配、企業別分断の賃金体系』である。」<sup>(33)</sup>

この指摘は、筆者は今でも正しいと思っているが、この見方からすると労働者・労働組合の立場からは、当然、運動の目標は「年功賃金」制の廃棄ということになる。しかし、現実には決してそうはならなかった。

年功的性格の賃金制度が継続した背景には、高度経済成長下での終身雇用を守られたなかでの毎年の大幅な定期昇給・ベースアップという現実があった。毎年、学歴別の新規卒卒者を雇用し、低い初任給でも毎年賃金上がるという期待が現実のものとしてあった。

ただし、同期入社で（就職ではなく）、就社



すると激しい同期間昇進競争が待っていた。出世するためにはこの競争に勝ち抜かねばならず、そのためには人事考課（査定）の高評価が必須とされたのである。長勤続になるほど賃金は高くなり、退職金も高額になるシステムで、企業の成長が続く限り生活は保障された。

このようなシステムの下で、労働組合が頼りにならなくなればなるほど企業への執着心は高まり、企業意識や企業への忠誠心は強くなり、定年退職まで労働者の志気や勤労意欲を高めることになったというのがこれまでの議論である。属人給としての年功賃金は、一生懸命働き企業へ貢献し、企業が成長を続ける限り労働者の生活向上も保障されるという好循環を生み出したのである。しかし、それと並行して年齢別賃金格差や性別賃金格差の拡大、弱体化する企業別組合という深刻な問題を今日まで残すことになったのである。つまり、「低賃金、差別支配、企業別分断の賃金体系」の存続を許すことになったということである。

しかし、この年功賃金制度は高度成長期の終焉とともにその有効性を大幅に減じ、経営環境の激変下で能力主義管理への転換を早めることになる。その最大の原因は、低経済成長への移行による総額賃金管理の徹底の下で、従業員の高齢化・長勤続化による労働コストの増大に耐え切れなくなったことである。

年功賃金において日本の賃金の特徴とされてきた「人事査定」が、どの程度モラルやモチベーションを高める上で役に立ってきたのか、これは重要な検討すべき課題である。仮に、役立つとして、どんな人事査定が労働者のモチベーション・インセンティブの向上につながるのか。日本企業の「人事査定」について遠藤公嗣は次のように述べている。

「日本企業の人事査定は公正に実施されている。このように理解する経済学者や経営学者が、80年代半ばから90年代半ばにかけて増加した。それ以前には、公正さに疑問を感じる経済学者や経営学者が多数であったと思われるから、これは大きな変化である」と述べ、「人事査定は公正」とする通説を痛烈に批判している。

「人事査定は公正」とする理解は、「日本企業における人事査定の諸特徴をきちんと実証的に研究した結論として生まれたものではない。そうではなくて、ある事実を前提としたうえで、それを説明する理論を構成し、さらに、その理論の系論として『人事査定は公正であるにちがいない』と推論された結果にすぎない面が強い。ここで、ある事実とは、80年代における日本企業の高い国際競争力という事実である」<sup>(34)</sup>。「人事査定は公正」と主張する代表的論者とされたのが、小池和男氏や青木昌彦氏という著名な研究者である。小池氏は「知的熟練」ないし高度な仕事能力（技能・熟練）を査定の対象として、その「公正」を主張した。「公正」の理由とされたのが、「長期間の複数上司による査定」であり、生産労働者の「仕事表」（これはその後、遠藤氏や野村正實氏によって小池氏の「創作」であることが明らかとなった）と名づけた慣行であった。この理由に対する批判は、遠藤論文を参照いただきたいが、小池は1986年頃から、この仮説を実証された命題すなわち通説であるかのように、青木昌彦などに対して発言し始めたという。その後、青木氏も羅列的な「公正な査定」論を展開することによって、その他の経済学者や経営学者に一気に広がっていくことになる。それは例えば、藤村博之氏、伊丹敬之氏、加護野忠男氏などである。遠藤氏は小池氏や青木氏に対して、「査定結果を従業員が知る権利の欠如」や「査定差別」が「雇用差別の道具として使われる可能性が大きい」と次のように批判している。「小池和男や青木昌彦など、日本企業における人事査定の公正さを主張する者は、人事査定が雇用差別の道具として使われるかもしれないことを、そして、それを可能としている重要な特徴の一つが、査定結果を知る従業員の権利が存在しないことにあることを、無視すべきではない。また、米国企業の人事査定を比較対象とするならば、米国企業の人事査定の恣意性を強く抑制する雇用差別禁止法の発展について、たとえば査定結果を従業員が知る権利の形成について、無視すべきでない」<sup>(35)</sup>。

遠藤氏の指摘に筆者はまったく賛成である。ただし、労働者のモチベーションを高める上で「人事査定」による「賃金・労働条件格差」がどの程度必要なのかは、まだ明らかになったとは言えない。不公正あるいは公正な人事査定が労働者のモチベーションやインセンティブの向上にどの程度つながるのか。賃金水準によっては、単なる「衛生要因」にしかならないのではないか。「動機要因」としては、別のものが必要となる。

ブルーカラー労働者への出来高給や割増賃金の導入が、一時的に労働者のインセンティブを高めることは容易に想像できる。頑張ればそれだけ収入は増加するからである。では集団能率給はどうであろうか。大きな工場単位の能率給が個々の労働者のヤル気を長期間にわたって高めることは難しいだろう。短期間でもそう簡単ではない。トヨタで長い間、導入されていた「生産性給」は実質的に集団能率給と違ってよいものであった。筆者は、以前に、労働者の日々のヤル気を引き出しているものとして、むしろ、「昇格・昇進・昇給」制度に注目した。それは個々の労働者を日々競わせる手段として有効に機能していることを重視したからである。その際、ポイントとなるのは「人事査定」である。

日本の人事査定が労働者にとって脅威であるのは、仕事に就くということは就職ではなく就社のため、査定しだいでは配置・昇格・昇進・昇給のすべてにわたって影響を及ぼすことになるからである。欧米に比べて査定が労働者の意識及ぼす影響は限りなく大きい。その恐怖が労働者を長時間・高密度労働へ駆り立てることになる。これは実質的には KITA といってよいだろう。日本企業に一般的な、この人事考課が労働者に対するインセンティブになることは理解しようとしても、それがどうして労働者総体としてモチベーションを高めることになるのかは別の問題であろう。それとも企業は一部の従業員へのモチベーションを考えてこのシステムを導入してきたのか。

「日本の人事考課は、性格や人格までも含ん

だ多面的な側面を（考課項目の多面性）、他人との比較において（相対考課）しかも当人にさえ秘密裏に（考課結果の非公開性）行われているのである。その結果に基づいて、昇格と昇給など人事のすべてが決められることになる。労働者＝従業員としては、過労死への不安を抱えながらも、身を粉にして会社の仕事に自発的に取り組む以外にない。リストラにあわないためには、本意ではないにせよ残業はおろか休日出勤を厭わず、互いに競争し、高い考課点数を獲得しなければならないことになる。こうした独特な特徴をもつ人事考課は、日本の職場をきわめて競争的にさせる役割を果たした。日本企業の高生産性はそれに支えられてきたことはいうまでもない。<sup>(36)</sup>しかし、成果主義になると、「『成果』を明示」しなければならず、「成果主義は、人事考課のあり方の抜本的な変更を要請することになる」<sup>(37)</sup>というのが黒田氏の指摘である。

日本企業の人事査定システムは、一部の企業や一部の労働者にとっては有効でも日本という国家レベルで考えた場合には、むしろマイナスなのではないかと筆者は考えている。お互いを競争させ選別・差別し賃金・労働条件などに格差をつけても、それは一部の労働者にとって一時的にプラスということはあっても、落ちこぼした人の分も誰かが働かなければならないとしたら、結局、双方のプラスにはならないのではないか。もっと全員が発達しうるあるいは能力を発揮しうるシステムを考えるべきであろう。

これは競争教育についてもいえよう。小中高校などで受験競争をさせ、多くの落ちこぼしを生んでしまったら、結局、日本の人的資源の有効活用の面からみても、決してプラスにはならないのではないだろうか。

競争社会・格差社会をつくりエリートや落ちこぼしを多数生みだしても、結局は、安心・安全な「福祉社会」の建設の障害になるだけではないのか。

### (3) 職能給・職能資格制度とモラル・モチベーション管理

高度経済成長も1960年代半ば以降になると、技術革新の急進展により必要とされる技能・技術が大きく変わり年功賃金への不満が高まりはじめた。また、中高年労働者の増加は労働コストを増大させ、この面からも経営者に年功賃金変革への意欲を高めた。かくして、日経連を中心に能力主義管理が提案されることになる。

日経連が1969年に出版した『能力主義管理 その理論と実践』によると、「能力主義管理」とは、「労働力不足・賃金水準の大幅上昇・技術革新・開放経済・労働者の意識の変化など、経済発展段階の高度化にともなうわが国企業経営をめぐるきびしい環境条件の変化に積極的に対応して、従業員の職務遂行能力を発見し、より一層開発しさらにより一層有効に活用することによって労働効率を高めるいわゆる少数精鋭主義を追求する人事労務管理施策の総称である。とくに現在の段階では、従来の年功・学歴を主な基準とする人事労務管理から可能な限り客観的に適正・能力を把握し、それにもとづく採用・配置・教育訓練・異動・昇進・賃金処遇・その他の人事労務管理への移行を進めることである。それはいわゆる画一的年功制からの脱皮である。」<sup>(38)</sup>とされている。

しかし、その後、職能主義の導入にもかかわらず、旧来の年功賃金のメリットとされた終身雇用下での定期昇給による雇用・生活の安定による企業意識や忠誠心による労働意欲の喚起策を放棄することはできなかった。職能給や職能資格制度の導入によって年齢・勤続による賃金カーブはかなり緩やかになったが、それでも年功賃金の性格は維持されることになった。

年功賃金制から、1970年代のいわゆる「能力主義管理」への転換については、とりあえず拙著『戦後日本における労務管理と労働政策』を参照いただくとして、モラル管理との関係でいえば、「職能資格制度」の導入によっても年功賃金の総合決定給という性格にはほとんど変化はなかった。査定基準に「職務遂行能力」

が強調され中高年層の賃金が切り下げられ年齢別賃金格差が縮小したのが顕著な変化であった。中高年層の肥大化に対応して、資格制度の変更や役職者の削減ということもなされた。しかし、年功賃金の性格に若干の変化があったとはいえ、年功秩序は依然として健在であったといっていよう。それが「成果主義」の導入によって職場環境は激変することになるのである。

黒田兼一氏は次のように述べている。「新・日本的経営」の下では、「多寡はあるにせよ、これまでは労働条件や処遇は多少とも集団的な合意（団体交渉）で決まる部分をもっていたが、ここでのそれは完全に個別化されることになる。かつて筆者は『能力主義管理』を『企業主義的競争民主主義』と形容したが、雇用が柔軟化され処遇が個別化されるわけだから、企業成長と処遇向上とを重ね合わせることはもはや現実的ではない。その意味で今やこの表現は適切ではない。雇用の流動化と『年と功』の廃棄（生活給思想の一扫）を合わせて考えれば『底なしの競争主義』と表現できる」<sup>(39)</sup>。

能力主義管理では「職能給」が推奨され、「職務遂行能力」を格付け基準とする「職能等級制度」が日本企業に広がることになった。これは1990年代頃まで続いた。しかし、この頃になると「職能等級制度」への問題点が指摘されるようになる。例えば、次のような点である。1つは、職務遂行能力を測定する適当な方法がなかったために、能力の伸長を勤続年数で便宜的にみたことである。その結果、実際の能力とは必ずしも一致しない年功序列的な性格が色濃く残ることになってしまった。もう1つは、年功序列制の場合と同様に、高度成長期には順調に機能した制度が、終身雇用のもとで、従業員の多くが経験を重ね昇格したことにより機能不全を起こしたことである。昇格しても、実際には上の職位につけない上級職が増大するということが起こる。一方で、等級は賃金とリンクしているため、職位は下のまま、賃金だけが高い従業員が増えてしまうことになった。このようにして職能等級制度が年功序列を残存させ、また、労働コストを増大させ企業経営を圧迫する

ことになり、これが経営者の批判的となるのである。かくして、成果・業績主義が奨励されることになる。

賃金の支払い形態が労働者の意識にどのような影響を与え、どのような行動をとらせることになるのかはそれぞれの形態で一様ではない。例えば、賃金には年功賃金、職能給、成果・業績給などがあるが、年功給の場合は無論のこと、上記のような職能給の場合にも「長勤続」しようとする行動が強化される。それに対して、成果・業績給の場合には、目先の「成果」を上げようとする行動が強化されることになる。実際には、現代日本企業の賃金体系は年功給一本とか、職能給だけとか成果・業績給だけというケースはそれほど多くはない。様々な決定基準が組み合わさって賃金体系を構成しており、労働者へ与えるモチベーションも簡単に説明することは難しくなっている。

「能力主義」と「成果主義」の違いについて高橋伸夫氏は次のように述べている。「私はいまだに成果主義と能力主義の違いがよくわからないが、そもそもこうした考え方が新しいものなのかどうかも疑ってかかる必要がある。なぜなら、実は、能力主義なるものは昔から主張されていたからである。少なくとも旧日経連が1969年に『能力主義管理』というタイトルの本を出版していた。しかし同書は絶版になり、結果的には普及しなかった(成果主義のブームを受けて2001年に復刻されている)。これは

30年も前の歴史的事実なのである。つまり、結局、日本企業は本当の意味で、制度としての能力主義を選択しなかった。あるいは、一度採用したかもしれないが捨てたのである」<sup>(40)</sup>。

#### (4) 成果主義賃金と「動機づけ」管理

1990年前後のバブル経済の崩壊以降、グローバル化が急進展するなかで日本経済はいわゆる「失われた10年」と言われる経済不況に突入する。不況からの脱出の手段として成果主義人事管理が富士通を初めとする日本の大企業に導入され普及してゆくことになる。

しかし、21世紀に入る頃には、そのほとんどが失敗し見直しを迫られるようになる。それは目標管理の評価の公平性への疑問だけではなく、成果主義の導入によって従業員の孤立感・孤独感が深まっただけでなく、日本的経営が「誇り」としてきた企業意識の崩壊や従業員の連帯感の喪失が顕著にみられるようになったからである。これは従業員のモラルやモチベーション・システムの崩壊を意味し企業にとっては危機的事態といえよう。

かつての日経連は年功主義、職能主義と成果主義の違いを図表5のように比較対照しているが、「成果主義」の特徴については、7点を挙げている。

「短期の成果を評価」、 「健在能力に着目」、 「必要な能力を必要な時に確保し開発

図表5 成果主義と職能主義・年功主義

	成果主義	職能主義	年功主義
採用方式	中途採用	新卒一括採用	新卒一括採用
評価単位	月次、四半期、半 期単位	1~2年単位	長期間
評価能力	顕在能力 必要な能力を必要 な時に確保 職務の価値が処遇 の基本	潜在能力・年功運用 保有人材の活用 能力重視	年功=勤続年数 能力の長期安定的開発 経験重視
処遇	短期ボーナス、歩 合給などによる迅 速な対応	昇進、キャリアアッ プなどの中期的な処 遇	雇用の安定・保証、退 職金などの長期の処遇
最適化	個人の能力、意欲 と仕事の最適化	組織、団体の最適化、 グループ成果の重視	組織、団体の最適化、 グループ成果の重視



する」, 「人材の活用を適時適材に行なう」,  
「短期ボーナス, 昇給・降給に重きを置いて  
処遇」, 「個人の能力, 意欲と仕事の最適化」,  
「ポスト, 職務の価値と処遇が直結」する<sup>(41)</sup>。

この「成果主義」の導入に意を唱え、「仕事の内容」で報いる「日本型年功制」の復活を勧めているのが高橋伸夫氏である。「私が最も言いたいことは、作今の人事制度、特に成果主義の導入をめぐる巷で言われていることには重大な事実誤認がある。日本企業の実態や従業員の意識、現場の感覚からあまりにも乖離した誤った認識に基づいて、百害あって一利なしの人事制度が多く企業に導入され、機能不全を起こしている。その導入の責任が一度も問われることもなく、何もかもうやむやにして今回もまた闇に葬り去られるのでは、いつまでたっても進歩がない。成果主義を勧めた人も、あるいはその導入を進めた人も、詭弁をろうするのをやめ、誤りを素直に認めるべきである。」<sup>(42)</sup>とまで述べている。この主張には賛成であるが、責任が曖昧な日本のシステムの下で、「誤りを素直に認める」人が出てくることは考えにくい。

日本企業の場合には成果主義は目標管理と一緒に導入されることが多い。従来は、組織運営の仕方は上位下達もっぱらだったが、1960年代に、アメリカで提唱された目標管理が導入され、働く一人ひとりが自分で考えて目標を立て、その達成度で人事考課をするというマネジメントの考え方が日本企業に持ち込まれた。目標管理は現場の考えを重視することで働く人のモチベーションを上げ、組織の隅々まで活動を最適化し、企業収益を高める方法として、それ以降、日本企業に普及した。舞田竜宣氏は次のように述べている。「日本で成果主義という場合、目標管理を指すといっても過言ではない。最近では目標管理を『業績マネジメントプロセス』と呼ぶ企業も増えている」<sup>(43)</sup>。

富士通の人事部に勤務し企業の内部から「成果主義」の実態をつぶさにみてきた城繁幸氏も、「成果主義」の中核は「目標管理制度」と述べ、1993年に、日本企業として初めて「成果主義」による「目標管理制度」を、管理職を対象に導

入した富士通の様子を生き生きと描いている<sup>(44)</sup>。富士通の場合には、「成果主義」の柱は、部門ごとの目標作成と個人へのブレイクダウン、評価結果の賞与額および昇給額への反映、そして裁量労働制の導入であったという。

成果主義賃金はきわめて経済的・社会的刺激の強いものであり、いわゆる「日本的経営」に特有な年功秩序になじまないものである。それを早急に導入しようとするとう富士通のように大変な混乱が生ずる。そのため、導入するにしても、トヨタのようにホワイトカラーとブルーカラーあるいは管理職と一般社員を別々にする場合もみられる。どの場合にも、旧来型の年功秩序や等級制度や職能資格制度と成果・業績主義をどう調和させるかという困難な課題に直面することになる。

昨今のように、賃金のベースアップもなく、それどころか賃下げという状況の下で、富士通のように定期昇給も廃止、また中高年層が肥大化している労働力構成では昇格・昇進もままならず若手社員のヤル気を引き出すことは困難であろう。それがグローバル競争の激化の下でのコスト削減圧力によって一部の経営者を極端な成果主義にはしらせ社内を混乱させることになったといつてよいだろう。

成果主義の導入は日本の大企業を大なり小なり混乱に陥れた。成果主義の下での目標管理の導入は、個々人の競争を激化させ孤立化させただけでなく日本の経営の長所とされていた家族的雰囲気や職場のチームワークを壊し競争力の低下すら招くことになったのである。

「成果主義」の導入によるモラルの低下も少なからず指摘されている。例えば、次のような理由である。「年功制のなくなった職場では、能力のある一部の若手が多数の先輩を追い越して出世してゆく。追い越される多数の社員は当然、おもしろくない。もちろん年功序列といわれる過去の日本企業でも、実際には新卒一括採用後、次第に出世の早い人と遅い人とが別れてゆき、職位と年次の逆転は起きていた。しかし出世が相対的に遅い人であっても、長年のうちには徐々に昇格・昇進していく傾向があった。

だからたとえ結果的に望みどおりに昇格・昇進できずに定年を迎えたとしても、かなりの期間、それが動機づけとなっていた。しかし年功が意味をもたなくなり、後輩に追い越されることが相次ぐと、先輩にとってはこれ以上、待っても自分はほとんど出世できないという予感を抱かせる。これではモラルを維持することは難しい。モラルの低下は、ハイパーフォーマーに追い抜かれる人だけにとどまらない。ハイパーフォーマー自身にもそれが起きる。「燃え尽き症候群」がそれである<sup>(45)</sup>。

現在では、過労死のみならず「過労自殺」や「うつ病」や「過労自殺」が労働者の常態となっているが、精神科医の天笠崇氏は「成果主義によって高まるストレス」について、次の8点にまとめている。「残業時間が増え長時間労働となる。ノルマと進捗管理が厳しくなって『仕事の要求』高まる。『裁量性』が乏しくなる。上司や同僚とのコミュニケーションが悪化し『職場の支援』も悪化する。賃金・仕事・訓練といった側面に対する満足や納得が低下する。その結果、全体として『評価に対する不満』を高める。労働者は一人でする仕事が増え個別化が進む。雇用関係においても個別労務管理化が進み、離・退職圧力が増す。」<sup>(46)</sup>。

企業への成果主義の導入が、人事管理に多くの混乱や困難をもたらしていることを考えた場合、人事管理の改革には相当慎重な配慮がなされるべきであろう。

## (5) トヨタにみる経済的・社会的な「動機づけ」管理<sup>(47)</sup>

筆者はトヨタの動機づけ管理について、以前、すでに小稿を公にしている。その時以来、モラル・モチベーション管理について詳細に整理してみたいという思いはあった。しかし、実現するには相当の準備が必要との自覚があったので、手をつけずにいるうちに月日が過ぎてしまった。本稿も、まだまだ準備段階にすぎず、とくにトヨタのモラル・モチベーション管理については、時間の関係もあり、以前より詳細に論ずる

までには至っていない。ここでは以前の論文に若干の加筆・訂正をして掲載することをお許しいただきたい。

### 1. トヨタの「動機づけ」管理の構造

トヨタの「モラル・モチベーション管理」のポイントは次の3つからなっている(図表6)。第1は、旧来から最も重視されてきた賃金など経済的刺激による動機づけである。つまり、より良い生活のために一生懸命働くようなシステムづくりをするということである。これまで支配的であった、いわゆる「年功賃金」や「終身雇用制」は、そのためのシステムとして有効に機能してきたということが出来る。トヨタの場合にも、高度成長を背景に、これまでは年功的な職能資格制度を柱とした昇格・昇進・昇給競争によりトヨタで働き続けることを選択した労働者からヤル気を引き出すことができた。

第2に、トヨタが労働者のヤル気を強制的に引き出し続けるために導入したシステムが、いわゆる「トヨタ生産方式」のなかに組み込まれている「少人化」であり、小集団管理としてのQCサークルや創意くふう提案制度であった。これらを手段とした徹底した要員管理によってトヨタは「トヨタ生産方式」の二本の柱である「JITと自動化」を最少の人員で稼働し続けることに成功したのである。

この要員管理のポイントは、徹底した労働時間管理・出勤率管理の下で、職場に組や班という小集団をつくり、それを利用して、休んだりサボったり、ミスしたりして「仲間に迷惑をかけたくない」という雰囲気やシステムを意識的に作り出したことである。いわゆる「相互監視体制」の構築である。

第3が、従来、いわゆる「日本的経営」なり「日本的労務管理」の特徴とされてきた労働の柔軟性(フレキシビリティ)である。日本的労務管理は従来から配転、ローテーションや職務拡大、職務充実などの内容を含んでいたが、トヨタはそれを行動科学的労務管理の導入によって一層整備する。充実した企業内教育システムを整備しつつトヨタは、昇格・昇進・昇給管理

の下で、労働者の異動や仕事の範囲や権限の付与を労働者のやる気を引き出し続ける手段として有効に活用したのである。この点は、いわゆる「フォードシステム」の下での、徹底した分業による労働の細分化によって無内容な労働を労働者に強制し忌避されたのとはかなり異なっている。

これら3つがトヨタ労働者を、現在でも相対的高賃金下での長時間過密労働へ追いやる手段として機能し続けている。以下では、経済的・社会的刺激について焦点をあて論じたい。アメリカを中心に「動機づけ理論」の研究が進んでいるが、トヨタの現場労働者を中心に研究してきた筆者としては、現実の問題として、「経済的・社会的刺激による動機づけ」が軽視されているのではないかという思いがしてならない。

## 2. 経済的・社会的刺激による「動機づけ」

### 技能職の「動機づけ」

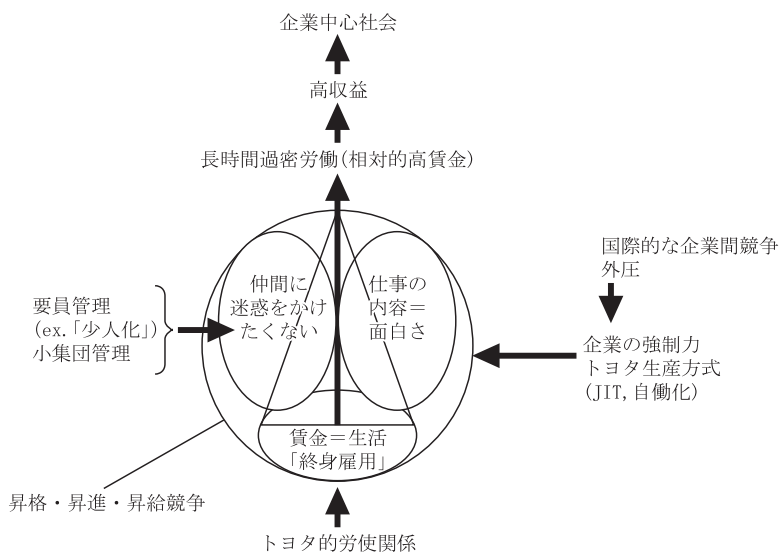
ライカの著書には、(5)でみるような、トヨタの経済的・社会的刺激による「動機づけ」のシステムの指摘が完全に抜け落ちている。筆者は、アメリカのトヨタ工場の調査を最近まっ

たくしていないので、ライカの「動機づけ」についての詳細なコメントは(6)を参照いただきたいが、このライカの指摘の通りだとすれば、日本の現場労働者の「動機づけ」システムとはかなり異なっているといえる。

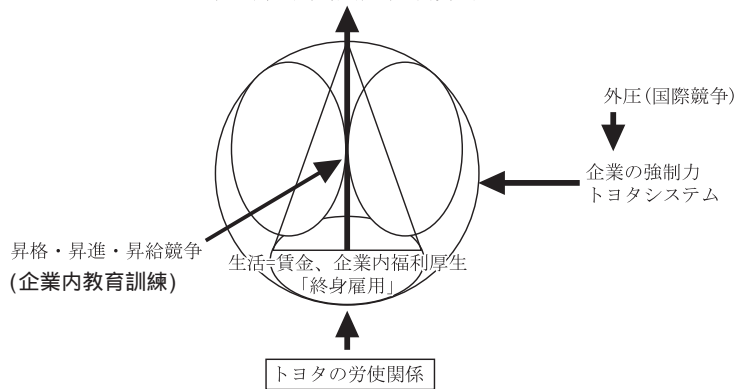
トヨタの場合には、「経済的・社会的刺激による動機づけ」はモラル・モチベーション管理の支柱といってよいだろう。昇格・昇進・昇給管理を支柱とし、「終身雇用制」と年功的性格をもった賃金や「企業内福利厚生」さらには「企業内教育・訓練」を手段として労働者を企業に拘束し「動機づけ」のやり方は、戦前以来の日本に伝統的な手法をトヨタなりに「改善」したものと見える。それは、図表7のように描くことができよう。この手法は、労働組合を巻き込むことによってより有効に機能しているといえる。

トヨタは昇格・昇進・昇給管理が極めて巧妙である。ある時期は昇格管理システムを変更し、またある時期は昇進システムを変え、またある時期には昇給システムを変えている。システム全体に変更を加える場合もある。各システムの変更は当然に、他のシステムに影響を与えるよ

図表6 トヨタ動機づけ管理の構造



図表7 経済的・社会的刺激  
長時間過密労働(相対的高賃金)



うになっている。あまりにも複雑なために、ほとんどの労働者は自分の賃金がどのように決定されるのかわかっていない。受け取った給料明細から結果を知るのみである。

現在でも、昇格・昇進・昇給管理を人事管理の基軸に据えている点は90年以前とまったく変わっていないといつてよい。最近のトヨタの資格体系と賃金等級は図表8のようにになっている。トヨタは労働者の大きな不満を引き起こすことなく、労務コストを引き下げるために昇格・昇進・昇給管理をどのように変えたのか、それをみてみたい。

まず第1に指摘すべきは、技能職の賃金の全体的な能力主義化である。そのために職能給比率を高め年齢給を廃止した。言うまでもなく、この改革は高齢者に不利に作用する。第2は、「事務・技術職」と「技能職」が同一の賃金体系であったものを「事務・技術職」と「技能職」の賃金体系を別々の賃金体系としたことである。この分離によって「事務・技術職」の能力主義化や業績主義化がより一層やり易くなった。第3に、「技能職」の「年齢給」に変えて「習熟給」や「役割給」を導入したことにより、「技能職」の賃金はより能力主義的性格を強めることとなった。第4に、一時金の性格を能力・成果主義的なものとした。この改革が高齢者に不利なことは言うまでもない。第5に、年齢・勤続給的な要素がきわめて強かった退職金制度に

能力・成果主義的要素を導入した。これが高齢者や長勤続者に不利に作用することは指摘するまでもなからう。

しかし、ここで忘れてはならないことは、15年間にわたり、このような賃金改革を連続的に行うなかで、トヨタの正規労働者の「経済的地位」が社会的・地域的にも、社内的にもより高まったということである。それを顕著に現しているのが、1つは、日本全体の賃金水準が低下傾向にあるなかで、トヨタの「相対的高賃金」が維持されている点である。もう1つは、トヨタの社内に期間工や派遣労働者など約1万人の非正規労働者が働くようになったことによる社内におけるトヨタマンの「相対的地位の上昇」である。これが意識面に及ぼす影響は無視できない。この非正規労働者の激増が低賃金や「企業福祉」面での低コストによって労務コストの引き下げに大きく貢献したことは言うまでもない。

トヨタが賃金制度改革において重視したのは労務コストの削減のみではない。それとほぼ同程度に配慮したのが、労働者の不満を抑えつつ労働意欲・やる気を確保することであった。特に、中核的労働者への賃金面での配慮が顕著である。

トヨタの正規従業員の「相対的高賃金」はトヨタ労働者の不満を抑えるうえでの最大の施策といえる。また、「相対的高賃金」が労働意欲・



図表8 資格体系と賃金等級（技能職）

(旧資格)	【新資格】	【賃金等級】	【職位】	
CX 級 (30)	CX 級 (30)	技能 1 等級	CL	CX
SX 級 (50)	SX 級 (50)	技能 2 等級	GL	SX
EX 1 級 (60)	EX 級 (60)	技能 3 等級	EX	
EX 2 級 (7A)		技能 4 等級		
指導職 (7B)	中堅技能職 (70)	技能 5 等級		
準指導職 (80)		技能 6 等級		
一般職 1 級 (9A)	初級技能職 (90)	技能 7 等級		
一般職 2 級 (9B)		技能 8 等級		
一般職 3 級 (9C)	基礎技能職 (FO)	技能 9 等級		

(注) 『技能系新人事制度』トヨタ・人材開発部，1999年3月，8ページによる。

ヤル気を引き出している面も否定できない。

賃金管理全体としては、能力主義・業績主義やセルフ・ケア、自己責任の主張がますます強まる傾向にあり、その方針の下に企業内福利厚生者の再編成も行われている<sup>(48)</sup>。企業の法定福利費負担が増加するなかで、とりわけ法定外福利厚生者の再編成が労務コストの引き下げを狙いとしつつ、カフェテリアプランの導入などを手段として強行されている。企業内保育所の建設に続いて老人ホームの建設までもが取りざたされている。表向きは従業員の多様化・価値観の変化などに対応した従業員の福利厚生者の利用しやすさをトヨタは強調している。その真の狙いは労務コストの削減と有効活用にあることは否

定できない。最近の大企業各社の傾向として賃金の成果給・業績給化が指摘できる。しかし、全面的に成果・業績主義を導入している企業は決して多くはない。この傾向はトヨタ関連企業についてもいえる。

トヨタの場合には技能職は依然として職能資格制度を柱とする年功的職能給が中心であり、事務・技術職の賃金の性質もそれほど大差ないといってよいだろう。ただし、賞与については目標管理による成果・業績給が導入されている。大きく変化したのは「基幹職」といわれる管理職の賃金である。資格と職制と賃金階層が分離されるとともに成果・業績給が導入され、同年齢間でも大幅な賃金格差がつくようになった。

トヨタの賃金管理は全体としては、スウェーデンなどのように、職務給・職種給や「賃金の社会化」の方向ではなく、能力主義・業績主義の導入による賃金体系・格差・水準の再編成を進めていることが分かる。そうすることによって中核的労働者を厚遇し労働意欲を高めることを狙っている。さらには中核的労働者を起爆剤として労働者全体のヤル気を引き出すことを狙っているといえる。その際、激増する非正規労働者のインセンティブの中心は後にみるように、依然として賃金管理である。満了慰労金や満了報奨金などによって期間工などの出勤率を管理している。ぎりぎりの人数でラインを動かしているトヨタにとっては、期間工や派遣労働者といえども突発的に休まれることは致命的だからである。

管理職の「動機づけ」

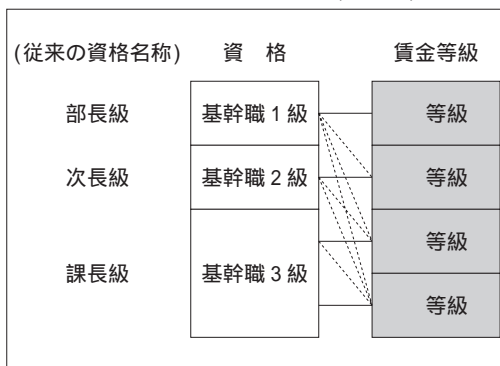
管理職の賃金実態は、調査の困難さもあってそれほど明らかになっていない。1996年の賃金制度の変更によって「成果主義」を徹底した賃金体系になったことは間違いない。この時の改革では、管理職層の資格呼称を変更し、資格と職位を完全に分離するとともに、新たに「賃金等級」を設けることで資格に制約されずに賃金を操作することが可能となったのである(図9)。

「成果主義」に関する書物を読んでいると、

トヨタを誤解する論調が時折目につく。例えば、次のようである。「『勝ち組』と言われる優良企業のなかには、ソニーやホンダのように昔ながらの制度を維持している企業もある。純利益1兆円となったトヨタの業績は驚異的だが、その人事制度を先進的と言う人間は誰もいないだろう」<sup>(49)</sup>。富士通批判に集中するあまり、高い利益を上げるトヨタがよくみえるのは仕方がない面もあるが、トヨタは昔ながらの人事制度を維持しているというのは誤りである。トヨタは「継続的改善」を得意としており、富士通などのように一挙に極端な改革をやらないので世間には目立たないだけである。最近活躍中の高橋伸夫(東京大学)氏も『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』でトヨタの「終身雇用制」を高く評価している<sup>(50)</sup>。

このように、トヨタが良く見えるのは成果主義賃金を導入している管理職の実態が公になっていないからだと言ってよいだろう。今回のいわゆる「トヨタ・ショック」によって現場労働者の賃金は残業代がなくなったことも含めて200万円以上減少した人も多く、労働者を混乱に陥れたが、管理職の賃金カットも数百万単位とそれ以上に大幅であった。しかも、環境問題やリコール問題のプレッシャーは尋常ではなく、一時は「トヨタ城下町」が静まり返るような印象をうけた。トヨタのホワイトカラーや管理職の労働実態や「動機づけ」の研究は今後の課題として残されている。

図表9 資格と賃金等級(管理職)



(注) 拙著『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会、450 ページ。

期間工の「動機づけ」

トヨタが生産調整のための雇用の調整弁として利用してきたのが、かつての「季節工」、現在の「期間工」である。期間工は企業内外の応援とともに雇用管理面で重要な役割を果たしてきた。高度経済成長期以降、非正規労働者が製造業労働者の1割を超えた時期も何度かある。とりわけ高度成長期やバブル期などの「労働力不足」の時期には不可欠の要員であった。

ではトヨタは、この期間工の動機づけとしてどのような施策をとってきたのか、それを以下でみておきたい。その基本は、本工・期間工間

及び期間工間の賃金など経済面での選別・差別と統合による管理である。

期間工の多くは、求人も少なく就職困難な九州・沖縄や北海道・東北などから働く場所を求めてやって来る。その時の基本的な要求は、安心して働ける場の確保と生活しうる賃金である。

採用の際に重視されるのは、「健康診断」と「協調性」である。運よく採用されると初めての人でも月収約 25 万円が約束されている。これは基本給、深夜手当、時間帯手当、残業手当を含んだ合計である。その他、満了慰労金や満了報奨金などを加えると年収約 400 万円が期待できる。在職年数が増えたと日給や基本給は少しずつ増額される。安心して働けるように生活のためは全員に寮が用意されている。これらが当面の期間工の「満足管理」の中味である。

トヨタが期間工にもっとも期待するのは、黙々と休まずに一所懸命に働いてくれることである。そのため仕組みが賃金システムの随所に組み込まれている。その最重要視されている手段が満了慰労金と満了報奨金である。満了慰労金は期間満了者に、契約期間に応じて出勤日数分が支払われる。これは期間満了後に一括して支払われ、途中退社の場合には支払われないことになっている。また、欠勤、遅刻、生理休暇や休日出勤日は支給の対象外となっている。満了報奨金は契約期間満了者に出勤状況に応じて支払われる。欠勤、遅刻、早退のない月のみ、1 日当たり 1,000 円を当月の出勤日数分が支払われるという厳しいものである。また、この満了報奨金も欠勤、遅刻、生理休暇や休日出勤日は支給の対象外となっている。

最近のトヨタの期間従業員の賃金を分析した杉山直氏は次のように述べている。「トヨタは期間従業員の増大を『雇用政策の柱』にすえ、また、労働力としての戦力化をすすめてきた。しかしながら、その賃金はトヨタの正規労働者の 20 歳から 25 歳の賃金水準であった。また、期間従業員は『雇用政策の柱』にすえられたにもかかわらず長い間、労働組合の外に置かれ、労働組合が期間従業員の賃金を改善することはなかつた。その結果、期間従業員の賃金は、ほ

とんど増額することなく、また正規労働者の賃金と比較して相対的に水準を低下してきたのである。言い換えるならば、期間従業員の増大と戦力化の過程は、期間従業員と正規労働者の賃金の格差を拡大し、経済的地位を低下させてきた過程であったとも言えよう。」<sup>(51)</sup>。

トヨタ労組は期間従業員の組合員化の決定などを行なったが、金融不況で、非正規労働者の多くが解雇され、最近一部が再雇用されているが、期間工の労働実態は未組織時代とまったく変わっていない。この間、好況期・不況期に応じて、2 年 11 か月まで雇用できる「シニア期間工」制の採用、契約解除・再雇用、登用数の調整、再就職紹介など種々の取り組みがなされているが、これらの施策が期間工の雇用・生活の安定につながっているかは疑問である。依然として期間工の雇用・生活不安を利用した「動機づけ」施策が主流といえる。

## (6) ライカーのみたアメリカ・トヨタの「動機づけ」管理

ジェフリー・K・ライカーは、その著『ザ・トヨタウェイ』のなかで、動機づけについては簡単に触れているだけである。ライカーは、「トヨタでは、いままで学校で学んだ動機付けの理論がすべて正しいことがわかる」と次のように述べている。

「トヨタは、どの動機付け理論に拠っているのだろうか。実は、すべての理論に拠っている。トヨタでは、すべての動機付け理論を非常に効果的に使っているが、どの場合も元の理論にちょっとした細工を施している」<sup>(52)</sup>。

ライカーは、「トヨタは、従業員の動機付けのために五つの理論をすべて活用している」として、図表 10 を挙げている。

「内部動機付け理論」としてはマズローとハーツバーグの理論をあげている。「マズローの欲求段階説」に関しては、「トヨタの社員にとって低次の欲求は満たされている。給料は良いし、雇用も安定しており、安全で管理された職場環境で働ける。ワークグループに参加するこ

図表 10 動機付けの古典理論とトヨタウェイ

内部 動機付け理論	コンセプト	トヨタの アプローチ
マズローの 欲求段階説	低次の欲求を満足させ、自己実現に向けて欲求の段階を上げるよう従業員を仕向ける	雇傭の安全、良い賃金、安全な職場環境が低次の欲求を満たす。継続的改善のカルチャーによって自己実現をサポートする
ハーツバーグの 仕事の充実度向上説	「不満足要因」(衛生要因)を減らし、前向きな満足要因(動機付け要因)をつくるよう仕事を設計する	5つのS、人間工学プログラム、目で見える管理、人材政策によって衛生問題に取り組む
外部要因による 動機付け理論	コンセプト	トヨタの アプローチ
テイラーの 科学的な管理手法	標準化された仕事を科学的に選んで設計し、訓練を施し、カネで報いる。標準によって業績を測る	個人レベルというよりグループレベルに還元された科学的なマネジメント原則で、従業員を巻き込んで行われる
行動修正	行動が自然に起きたとき、即座に行動を強化する	流れ化とアンドンによって、短時間でフィードバックを行う。リーダーは、いつも現場にいて、行動強化を提供する
目標設定	特定の測定可能で達成できる背伸びした目標を設定し、その進捗を測る	方針管理(方針展開)を通じてこうした基準にふさわしい目標を定める。目標に対応した継続的な測定

(注) ジェフリー・K・ライカー『ザ・トヨタウェイ 上』日経BP社、2004年、87ページ。

とで対人関係のニーズを満たせる上、勤務時間中や時間後にさまざまな集団活動が用意されている。トヨタのカルチャーでは、困難な状況にあえて挑戦させてどんどん実験を行い、自己実現につながるような素晴らしい実績をあげて、自信を付けさせることを重視する<sup>(53)</sup>。

ハーツバーグの「仕事の充実度向上説」にも注目し、「従業員を本当に動機付けするには、衛生要因の改善だけではなく、仕事そのものが本質的に人を動機付けるように仕事の充実感を高めることが必要である。仕事をしている社員は、結果に対するフィードバックを欲しがっている。仕事の成果が目に見えるような単位の仕事全体を任せてほしいと思っている。また、ある程度の自主性も必要としている。

トヨタは、従業員に安定した雇用と安全で魅力的な職場を提供し、衛生要因面ではよくやっている。しかし、組み立てラインは表面的には充実感のある職場とはいえない。作業者は単純

作業を繰り返し、製品全体のほんの一部の作業しか担当できない。ところが、TPSは仕事の本質的な充実感を高める努力をしており、作業の充実感を高めることを狙った組み立てラインも導入している。仕事の充実度を上げる施策には、ローテーション(ワークグループが車のサブシステムの生産をコントロールできる)、仕事の結果の個人へのフィードバック、作業者が問題解決を主導できるアンドン・システムとワークグループの持たされた作業内容に関する権限などがある<sup>(54)</sup>。このようにライカーは、アメリカ・トヨタが従業員の動機要因へも充分配慮していると高く評価している。また、1990年代の「組み立てラインの構成変化」について触れ、従業員に与える「充実感と自主性」の面から評価している。次のようである。

「トヨタは、1990年代に仕事の充実度向上に興味を持ち、車のあるサブシステムを構成する部品をすべてラインの特定の場所で集中的に組



み付けるように組み立てラインの構成を変えた。ワークグループが電気系統を組み立ててからフロアマットを敷いて、ドアの取っ手を取り付ける代わりに、ワークグループが例えばエンジン内の電気系統全体を担当するといった具合である。ホワイトカラー従業員にも、チームを編成してプロジェクトを最初から最後まで担当させる。例えば、車の内装の設計は、設計段階から生産段階まで一貫してひとつのチームの責任である。プロジェクトに最初から最後まで責任を持たせることで、従業員の充実感と自主性は高まる<sup>(55)</sup>。

90年頃から、日本でも田原工場を初めとして組立ラインの「完結工程」化が進められたが、これはバブル期の自動車産業などの3K（危険、汚い、きつい）職場批判の高まりのなかで、高卒労働力不足が深刻化し、それに応える形で、将来の女性や高齢者のラインへの活用を考え実験的に始められたものであった。その改革が従業員に、真に「充実感と自主性」を与えるものであったかについては疑問であり、詳しくは拙著を参照いただきたい。

「外部要因による動機付け理論」としては、「テイラーの科学的管理法」と「行動修正」、「目標設定」の3つを挙げている。

テイラーの科学的管理法やそれを利用して行われたとされるフォードシステムについては、数多くの研究がある。それまで旧熟練労働者（＝親方）が行っていた「構想と実行」労働を分離し、構想労働は経営者が実行労働は労働者が行なう。しかも、その実行労働は徹底的な標準化の下で、細分化・単純化・無内容化され多くの労働者に割り当てられた。労働者への動機づけは「賃金・ボーナス」のみによるものであったことは良く知られている。

ライカーはテイラーイズムとトヨタの違いについては次のように述べている。「テイラーイズムは、外部要因による動機付けの一番極端な理論である。従業員はカネを稼ぐために働く話はそれで終わりである。従業員を動機付けるには、明確な標準を与え、標準を達成する最も効率的な作業方法を教育し、標準を超えた場合

はボーナスを与えるということだ」。その際の「標準は、産出量に関するもので、品質に関するものではない」。

これに対して、トヨタの場合には、「作業者が自分たちで標準を作成する」。「つまり、トヨタでは科学的管理法を完全に逆転して、標準化の主導権をワークチームに渡したのだ。テイラーが、生産性に対する個人のインセンティブだけに注目したのに対して、トヨタは仕事をチームに分配する。個人ではなく、グループが仕事に責任を持つ。評価指標は、グループがどのように仕事をしているかで測っている<sup>(56)</sup>。ライカーの指摘するように、トヨタでは標準作業の決定に一般労働者が参加していることはその通りであるが、日本でのチームが「標準化の主導権」を握っているかどうかは疑問である。また、チームへの仕事の分配・責任が労働者に多大のストレスをもたらしていることも無視できない。

次に、「外部要因」として「行動修正」を挙げている。ライカーは言う。「行動修正理論は、賞罰により動機付けすることを一般化した理論である。行動修正理論では、人間はカネ以外で賞罰と覚めることが多数あることを認識する。それは上司や同僚からの褒め言葉であったり、賞を受けることだったりする。大事なことは、行動後のフィードバックがなるべく短時間で与えられることだ」。こう述べた後で、トヨタの「理想的な仕組み」について次のように言う。「流れ化とアンドンに基づくトヨタ生産システムは、強力な行動修正にとって理想的な仕組みである。フィードバックは非常に速い。一番望ましいネガティブ・フィードバックは、個人に対してではなく、チームに対して与えられるもので、品質問題をすぐ指摘することで、指摘する人がいないとどうするかを気づかせる。上司からの褒め言葉や叱責に関していえば、グループリーダーは、常に現場という社員に直ちにフィードバックを与えることのできる理想的な場所にいる。彼らは、そのような教育を受けている<sup>(57)</sup>。

そしてフィードバックの一事例として「ゼロ欠勤賞」について触れている。「少人化」を進

めるトヨタシステムにとって欠勤の多発は致命的である。ライカーもそれは十分に承知している。「トヨタが米国ではじめた派手な表彰システムは、米国の全工場を対象としたゼロ欠勤賞である。従業員の技能レベルが高く、チームの一員であり、余分な人員を抱えていないトヨタでは、欠勤は重大な問題である。ゼロ欠勤賞とは、1年間無断欠勤や遅刻が一度もない従業員に与えられる」。これだけではなく、「ゼロ欠勤クラブの参加資格を得た社員は、大きなイベント会場を貸し切って行われる晩餐会に招待される。舞台の上には10台前後のトヨタの新車が並べられる。くじ引きで当たった参加者は、税金や諸経費込みで会社が負担したものを持ち帰ることができる。トヨタ社員の6~7割は、このゼロ欠勤クラブに参加できる。何千人もの社員が毎日定時に出勤することを考えると、この一晩の大イベントの経費ぐらい安いものだ」と、この大イベントを積極的に評価している。日本・トヨタの工場の場合には、軽い風邪や少々の高熱でも無理をして出勤することが当然のこととされており、特別に「ゼロ欠勤賞」は設けられていない。ただし、期間工のゼロ欠勤者には期間満了にあたって、「満期慰労金」の他に「満期報奨金」が支給されることになっている。

外部要因による動機づけ理論として最後に、「目標設定」が上げられている。

「人は、困難だが達成可能な目標と目標への到達度の指標を与えられると、つまり、ゲームをするような環境が与えられると動機付けられる。トヨタの目で見る管理の仕組みと方針管理を組み合わせると、チームは常に彼らの成績が分かり、厳しい改善目標に対して改善努力をするようになる。方針展開により会社の上から下まで、挑戦的で背伸びした目標が設定される。毎日結果を測定することでチームは自分たちの進捗状況を知ることができる」<sup>(58)</sup>。

ライカーもこれだけでは労働者を従順に働かせることができるとは考えていない。「絶え間ない改善は、人を動かす」と、次のように述べている。「トヨタは人に投資することによって、毎日遅刻せずに出勤し、いつも自分の仕事を改

善しようとする献身的な従業員を手に入れる。私が訪問した際、トヨタのジョージタウン工場では組み立て工場の社員が過去1年間に約8万件的改善提案を行い、会社はその99%を実行したことを知った」。アメリカの工場での程度、日本と同質の従業員を育成できるのかは疑問だが、ライカーは次のように述べている。「では、どうしたら従業員が懸命に働き、完全な仕事をしようと努力し、毎日の改善に励むようになるのだろうか」。そのためには、「トヨタウェイの原則10『会社の考えに従う卓越した人とチームを育てる』に従ったシステム構築をする必要がある。会社のカルチャーを理解し、支持する社員を育てるには、単純な施策を打ったり、思いつきで動機付け手法を導入したりしてもうまくいかない。卓越した社員やワークグループを教育することを経営方針の中心に置き、会社の技術システムと社会的システムを統合する必要がある」<sup>(59)</sup>。

「もちろん、魔法使いの帽子から、既製品のカルチャーを取り出して使うことはできない。カルチャーを醸成するには、何年間もの一貫した原則に基づく一貫した手法を適用する必要がある。それは、マズローの基礎理論を含んでいる。社員は、まずある程度の安心感とチームへの帰属意識を持たなければならない。社員に与える仕事は、レベルが高くてはならない。社員が自分の仕事は自分がコントロールしていると感じるには、ある程度の自主性を持たせる必要がある。さらに高い目標を与え、しょっちゅう進捗を測定し、フィードバックし、たまに褒賞を与えることも動機付けに役立つことを忘れてはならない。褒賞はお金をかけない、象徴的なものでよい。最終的には、卓越した人やチームを育成するには、何らかの『人間尊重のシステム』が必要である」<sup>(60)</sup>。

ライカーによるトヨタ的な「動機づけ管理」の全面肯定である。アメリカ・トヨタの工場のシステムが現実にならなっているかはライカーの著書からは分からない。ライカーは内部・外部の動機づけ理論について触れているにもかかわらず、日本のトヨタ人事管理・労使関係の柱

ともいうべき「昇格・昇進・昇給管理」や「労使関係管理」についてはまったく触れていない。これは意識的に触れなかったというよりは、アメリカ・トヨタの工場と日本トヨタの工場の違いがよく分かっていないことによるものである。また、日本・トヨタが重視してやまない教育訓練管理などによる「人づくり」についても簡単な指摘はあるが、日本からみるとまったく不十分である。それを生み出す社会的条件についてはカルチャーの違いとして触れられるのみである。個人主義社会・アメリカと集団主義社会・日本の違いは、動機づけ管理にも明瞭に現われていると言えるのかもしれない。

#### (7) スウェーデン研究・トヨタ研究から学んだこと

筆者の大学院修士時代のテーマは「企業規模別賃金格差」についてであった。その時の指導教官は中小企業論を専門とされる、今は亡き伊東岱吉先生であった。日本とイギリスの企業規模別賃金格差を比較され、この格差が大きいことが日本の特徴とされた論文は今でも鮮明に覚えている。博士課程になり指導教官をフランスから帰国されたばかりの黒川俊雄先生に代えた。黒川先生が『最低賃金制論』や『日本の低賃金構造』を専門としていたこともあり、大学院以来、賃金問題が頭から離れたことはない。

中京大学に赴任した後も、現実問題として労働組合との関係で賃金問題から離れることはなかった。最初の15年間は、ほとんど全ての団体交渉に参加した。そして、可能な限り発言した。いわゆる「文字学問」からだけではなく、組合の賃金対策部長、書記長、委員長、副委員長、愛知私教連大学部長、東海私大教連委員長などを経験するなかで私の賃金への認識は深められたといつてよいだろう。愛知労働問題研究所の所長・所員などでの公私企業の組合の役員やメンバーから教えられたことも限りなく多い。それらの経験からも、世界的にも賃金格差の小さいスウェーデンと格差の大きな日本をぜひ比較してみたいという思いは日増しに強くなって

いった。筆者がスウェーデンへ留学した理由としては、ボルボ生産システムへの興味ということもあったが、むしろ日本とスウェーデンの賃金・労働条件や労使関係の違いを多くの人との接触を通じて知りたい、肌で感じたいという思いの方が強かったといつてよいかもしれない。それは、私のスウェーデン留学のほとんどが、そのためのヒアリングに費やされたことから分かる。

筆者がスウェーデンに留学したときぜひ確認してみたかったことの一つは賃金格差についてであった。院生時代に「企業規模別賃金格差」をテーマとしていたこともあって、企業規模別賃金格差がスウェーデンではどうなっているのか、自分で確かめてみたかったのである。いく人もの労働者や労働組合役員との賃金格差の質疑・応答を通じて分かったことは、彼らが企業規模別賃金格差を問題として意識していないということであった。各種賃金格差が非常に小さいスウェーデンの場合には、当然といえば当然なのだが、日本のように非常に大きな企業規模別賃金格差が存在する国に住む筆者としてはやはり、非常に強烈な印象として残った。彼らが問題としていたのは、賃金水準そのものであり、賃金格差については職種間・職務間賃金格差であり、性別賃金格差であった。これは組合間の賃金格差の問題であり、それ故に、労働者連帯の質を問う問題であった。より具体的には、いわゆる「連帯賃金制」をどうするかという問題でもあった。

日本の労使の場合には、まずなによりも大事な自分の企業の賃金であり自分の賃金である。他産業や他企業の賃金が中心課題となることはない。その場合、身近に雇用形態別差別や性別差別、さらには関連下請企業の労働者が同じような仕事をしていながら、かなり低い賃金でも、ほとんどの労働者はそれを問題と認識することはない。トヨタの場合などは、むしろ優越感の物質的基礎とすらなっている。これは経営者が目的とする「雇用差別」による労働者の分断・支配の成功の証しともいえよう。それは性別差別についても同様である。トヨタの場合には、

採用の時点から性差別は顕著である。

スウェーデンの場合には、思想差別は論外であり、性別格差は常に問題とされているようである。しかし、何人かに質問した限りでは、職種別の就職者の性の偏りは、平等教育を推進しているにもかかわらず解消せず、その意味でも「性別格差」は依然として残っているということである。スウェーデンの場合、賃金要求は同一労働同一賃金、同一価値労働同一賃金、連帯賃金が原則であり、非正規労働者として例外ではない。そのうえ、所得の再分配による「賃金・所得の社会化」・「脱商品化」が日本よりはるかに進んでいる。労働コストの約三分の二は税金や社会保険などの「経営者負担金」で占められており、賃金に人事考課の入る余地は日本と比べると極めて少ない。とりわけブルーカラーにおいてそうである。

スウェーデンなど北欧諸国の労働運動に学ぶとしたら、思想差別の解消は当然として、まず第1に、年齢別賃金格差や企業規模別賃金格差、雇用形態別賃金格差の解消を目指すべきだろう。その手段となるのが同一労働同一賃金、同一価値労働同一賃金、連帯賃金（最低賃金）である。これが大幅に改善されたら性別格差も大幅に縮小することになるだろう。格差の解消と「賃金・所得の再分配」の推進は並行して進める必要がある。これは一層、性別格差を縮小することになる。

次に「人事考課」についてであるが、スウェーデンの場合には、「能力給」や「能率給」部分はあるが、恣意的な人事考課の余地は極めて少ないと考えてよい。

スウェーデンなど北欧の場合には、小中学校の子どもたちを成績競争・受験競争に追い立てたり、金銭的理由で教育を受ける機会を放棄せざるをえないということはない。学校教育は小学校から大学院まで無料であるだけでなく「奨学金」の制度も比較的しっかりしている。また、中学校の2年生まで成績表というものがない。教育・医療や福祉のみならずレクリエーションも社会化されている。子どもたちの個性を重視する「のびのび」教育がなされている。日本の

ように絶えず教育レベルと所得レベルで競争にさらされ、生涯「競争社会」で送らざるをえないような環境とは異質といってよいだろう。それだけに賃金も、企業による人事考課の余地は日本とは比べものにならないくらい小さい。

労働者・市民生活の向上との関係で経済・経営的な失敗が顕著になりつつある現在でも、日本企業では年功給から能力給へ、さらには成果・業績給へと、人事考課＝査定拡大、賃金格差の拡大の必要性が叫ばれている。遠藤公嗣氏も、その著『日本の人事査定』（ミネルヴァ書房、1999年5月）のなかで、日本の賃金決定基準の行き着く先は明確ではなく、「日本企業における査定制度の重要性はますます増加する」し、「査定制度を研究する重要性もますます増加するに違いない」<sup>(60)</sup>と述べている。

スウェーデンの、とりわけブルーカラーにおいて「人事査定」が問題だという話は、労働者や労働組合役員からほとんど聞かなかった。では、日本企業において、ますます重要性は増すとされている「人事査定」は何を目的にどのように行われているのか。いわゆる「日本の経営」を前提とした場合、一般的には、次のように機能し企業の生産性の向上、国際競争力の強化に貢献してきたのではない。

賃金面からみて人事査定が労働者管理に有効に機能するためには、若年層の低賃金、とりわけ新卒者の初任給が低いことが条件となる。結婚・出産・子育てという普通の生活を送るためにも少しでも多い収入が労働者の強い欲求・要求となる。若年労働者が独立し結婚し子どもを育てて家庭を維持していくためには、若年労働者の賃金はあまりにも低く、「自発的」に長時間残業してでも、少しでも多くの収入を得ようとする。それが生活のためにも昇格・昇進のためにも有利となるからである。年功賃金の下でも、能力給制度の下でも、労働組合にほとんど期待できない以上、少しでも高い査定を受けない限り出世はおろか、賃金の大幅な上昇は望めないシステムになっている。それが長時間残業を許容せざるを得ない理由となっている。

中高年労働者になると、その多くが役職に就



くこともあって、賃金決定基準としては能力・成果給の要素が強くなり、同年齢間でも大幅な賃金格差が生ずるようになってきている。かくして、企業への明確な貢献なしには賃金上昇は望めないどころか、雇用の安定すら望めなくなっているのが現状である。いつ転籍や早期退職・転職を強要されないとも限らない。このように低い初任給と中高年の能力・成果による査定が労働組合を頼りにできない労働者を長時間・過密労働へ駆り立てることになる。しかし、このような「人事査定」制度の下で差別・分断されて、経営者の命令に唯々諾々と従う労働者が、今後とも企業の発展やいわゆる「福祉国家」・「福祉社会」の建設に貢献できるかどうかは疑問と言わなければならない。これはトヨタの地域づくりを長年みていて感ずる実感でもある。人事査定制度というのは、個別労働者を査定しているようであっても、日本の場合には、人事査定制度を利用して企業規模別賃金格差や雇用形態別賃金格差、さらには性別賃金格差などを生み出し、結果として「格差社会」をつくり出す手段となっていることを忘れるべきではない。

## おわりに

筆者の大学院博士前期課程で「モチベーション」を研究テーマに選んだ院生はこれまでに3人いる。その都度、指導の難しさを感じてきた。筆者は、これまでも学部の労務管理論、人的資源管理論、人材マネジメント論や経営学説史の授業などで毎年のようにモラルやモチベーションについて触れてきた。マズローやレスリスパーカーなど多くの論者の考えを説明することはそう難しいことではないが、これらの理論を日本の現実と向き合わせて考えた場合、それを論文としてまとめることはそう容易ではない。

日本において、人が企業に雇用されて労働者として働く場合、働く動機として考えられることは次の点であろう。

まず第1には、生活のため、生きていくための必要性からである。十分な蓄えや生産手段をもたない労働者は何処かに雇用され働いて賃金

を貰わない限り生きていくことはできないからである。第2は、出世したい、社長になりたいなど社会的地位の向上を目指して頑張るということも一般にみられる現象である。このふたつは、個人的欲求の実現を目指して働くということになる。

第3に、「日本の経営」論でよく指摘されることであるが、いわゆる「三種の神器」によって従業員（労働者）が強い「企業意識」、「わが社」意識をもち企業の発展のために身を粉にして頑張るというケースが多々みられることである。その場合、企業の発展が労働者の生活の維持・向上につながるということが前提とされてきたのである。それが、最近、経営環境の激変の下で、難しくなっていることは多くの研究者から指摘されているところである。

第4としては、諸外国の経営者や研究者などから「日本の経営」の長所として褒め称えられたチームやグループなどの小集団活動を上げることができよう。チームやグループなどへの帰属意識や「仲間に迷惑をかけたくない」というような仲間意識が仕事の効率を高めることは多くの人によって指摘されてきた。これが日本企業の場合には、従業員相互の監視体制をつくり出すことにも貢献していることは筆者がトヨタを事例として強調してきたところである。

第5に、日本的な集団主義や稟議制、しかし組織としては官僚的な縦社会の構造が、働く人々のモチベーションに与える影響も一考する価値があるように思う。

最後に、働くことの「社会的意義・貢献」を上げることができるのではないかと。一般企業活動においても企業の社会的責任が重視されるようになってきたが、いわゆるNPOや協同組合などの「社会的企業」で働く人々は、とりわけ社会貢献への意識が強い。何か人の役に立ちたいという意識が意欲的に働く強い動機になっている。これは個人としても、私的企業においても、モチベーションとして無視できない要因となってきたのではないかと。そして、今後一層強まってくることが考えられる。逆に、経済不況や恐慌が長期化する場合には多くの人にとっ

て経済的な個人的欲求が前面にでることになろう。

日本には早くからテーラーの科学的管理やホーソン実験に代表される人間関係が効率性に与える影響など、アメリカの人事・労務管理や人的資源管理の研究が紹介されてきた。行動科学的な人事管理手法の紹介もマズローをはじめ数多くなされている。しかし、それらは日本の『人事・労務管理』のテキスト本には個別の理論として紹介はされているが、そそれが総合的にどうあるべきかを論じたものはほとんどみられない。しかし、トヨタ研究を続けていて教えられたことのひとつは、各企業は企業なりに、意識するとしないに関わらず、従業員のモチベーションを高めるために種々の施策を講じているということであった。それは企業の経験の積み重ねから学んだものである場合もあれば、コンサルタントや研究者から学んだものである場合もある。それがトヨタの場合には、先述したように、改善の積み重ねだけでなく、研究者などからも学び、いわゆる「トヨタ生産システム」に対応した非常に緻密なシステムを築いていることが明らかとなった。この例にもみられるごとく、企業の使命や組織の在り方を含めて総合的に労働者のモラルやモチベーションの研究を深めていくことも研究者に課せられた課題であろう。

現実には、例えば、トヨタについてみても調査や資料の限界もあって事実への接近は非常に困難をきわめる。しかし、トヨタによるモラル管理やモチベーション管理、そしてその背後にある「人づくり」が、「トヨタマン」という「企業人間」をつくり、企業城下町をつくり、企業社会をつくりあげてきた経緯を考えると、今後、目指すべき「福祉国家」・「福祉社会」建設のためにも、このシステムの転換は不可欠であり、そのためにも現状の正確な把握が欠かせないだろう。

もう一つ、中国ハイアールの「動機づけ」管理について簡単に触れておきたい。中国人の院生と話をしていると「先生、中国人は、お金さえ沢山くれば働きますよ」とよく言われる。

その際、中国企業の代表例として出されるのがハイアールである。

余氏によると、中国国有企業は「伯樂相馬」式人事管理をとっていたが、ハイアールは「競馬経」式人事管理を導入しているという。この管理は経営者や管理者の主観や人脈による管理とは違って、「公平、公正、客観性の点においてより優っているということがうかがえる」<sup>(62)</sup>という。この「競馬経」式人事管理の具体的な施策としては次の6点が挙げられている。それは、三工動態転換、市場チェーン (SST 管理法)、定期定量淘汰、創造した事物に創造者の名前を付けること、6S 運動、グループへの評価、である。余氏はこの「競馬経」式人事管理を次のように位置づけている。

「ハイアールの『競馬経』式人事管理は、公正な競争の下で、高い評価を得た従業員には奨励を与えている。一方、低い評価を下した従業員には、罰を与えている。すなわち、『信賞必罰』を通じて、徹底的の公正を実現している。なお、ハイアールの『競馬経』式人事管理は、単にお金で従業員の動機づけさせているのではなく、従業員の有能感や決定感なども重視して、従業員を動機づけしている。すなわち、外発的動機づけと内発的動機づけの両方を重視している。ハイアールの『競馬経』式人事管理は、現時点の中国において、競争原理の発展を応用させ働く人々の動機づけを促す1つのモデルと解釈することができるであろう。」<sup>(63)</sup>

この管理方式は筆者の見方によると、X 理論的人間観の下で、経済的・社会的刺激を徹底的に重視した管理施策と言ってよいだろう。

スウェーデンとの比較で言えば、働く意欲というのは、日本は企業によるインセンティブ管理が中心で、スウェーデンの場合には市民個人々の能力の発達が重視されている。これが幼児・児童の段階からの教育制度・内容の違いとなっている。これらの各国比較は今後の課題として残されている。

#### 【付記】

本号は、中垣さんの退職記念号である。何か

書かねばとぎりぎりまで苦労した。不十分な研究ノートであるが何とか書き上げた。本稿を書いていて感じたのは、トヨタ研究、スウェーデン研究をやってきた私としては、モラル・モチベーション研究は、私にとっての新たな分野への挑戦であるような気がするということであった。このような原稿を記念号に書けたことにホットしている。

中垣さんと私は中京大学へ同じ年に赴任した。他の先輩の諸先生の退職とは違って、特別の思いがよぎる。その後の中京大学の成長・発展を中垣さんは、長年にわたり中心で支え続けてこられた。とりわけ経営学部や大学院そしてビジネス・イノベーション学科は中垣さんなくして今日はありえなかったのではないかとすら思える。私は、常々、中垣さんの人柄の良さには感心させられてきた。新経営学研究科ができ私が初代研究科長に就任した折には、分からないことをいろいろとご指導いただいた。紙上を借りて、心からお礼を述べたい。

私は主として裏方で活動し、自分なりに中京大学の成長・発展に貢献してきたと思っているが、それだけに表で活躍している人々の姿がよくみえることもある。中垣さんのご苦労はさぞ大変だったろうと推察する。その点でも、感謝の意を表したい。今後は、健康に留意され、残された人生を有意義に送られることを心よりお祈りします。(2010年11月6日記)

## 注

- (1) 拙著『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会、2007年12月、第6章。
- (2) 森五郎『労務管理』ダイヤモンド社、1956年11月、190ページ。
- (3) 同上書、209ページ。
- (4) 同上書、209～210ページ。
- (5) 経営学史学会編『経営学史辞典』文眞堂、2002年6月、259ページ。
- (6) DIAMONDOハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳『動機づける力』ダイヤモンド社、2005年2月、3～4ページ。
- (7) 同上書、6～7ページ。

- (8) 同上書、7～8ページ。
- (9) 同上書、13ページ。
- (10) A. H. マズロー『改訂新版 人間性の心理学』産能大学出版部、1987年、60ページ。
- (11) A. H. マズロー、同上書、72ページ。
- (12) ユージン・マッケナ、ニック・ビーチ『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会、2000年、181～2ページ。
- (13) ダグラス・マグレガー『新版 企業の人間の側面』産業能率大学出版部、1970年、38～39ページ。
- (14) ダグラス・マグレガー、同上書、54～55ページ。
- (15) 同上書、55～56ページ。
- (16) 同上書、57ページ。
- (17) 同上書、59ページ。
- (18) D・A・レン/R・G・グリーンウッド『現代ビジネスの革新者たち』ミネルヴァ書房、2000年7月、266～267ページ。
- (19) フレデリック・ハーズバーグ『仕事と人間性』東洋経済新報社、1978年3月、89ページ。
- (20) 同上書、89～90ページ。
- (21) 同上書、91ページ。
- (22) D・A・レン/R・G・グリーンウッド『現代ビジネスの革新者たち』ミネルヴァ書房、2000年7月、245ページ。
- (23) 『新訳 組織とパーソナリティ』日本能率協会、1970年、109～110ページ。
- (24) 渡辺峻他編著、101ページ。
- (25) R. リッカート『経営の行動科学』ダイヤモンド社、1964年、141ページ。  
Likert R. (1961), New Patterns of management, New York, McGraw-Hill Inc.
- (26) R. リッカート『組織の行動科学』ダイヤモンド社、1968年、8～9ページ。
- (27) 期待理論については、とりあえず、奥林・上林・平野編著『入門 人的資源管理第2版』中央経済社、2010年、参照。
- (28) 経営学史学会編『経営学史辞典』文眞堂、2002年6月、258ページ。
- (29) P. F. ドラッカー『現代の経営 下』ダイヤモンド社、1996年、182ページ。
- (30) P. F. ドラッカー、同上書、183ページ。
- (31) 拙著『戦後日本における労務管理と労働政策』中京大学商学研究叢書編集委員会、1986年、

- 37～38 ページ。
- (32) 遠藤公嗣『日本の人事査定』ミネルヴァ書房，1999年，276～277 ページ。
- (33) 高木督夫『賃金入門』労旬新書，130 ページ。
- (34) 遠藤公嗣「人事査定は公正か」(上井喜彦・野村正實編著『日本企業 理論と現実』ミネルヴァ書房，2001年，3 ページ)。
- (35) 遠藤公嗣，前掲稿，25 ページ。
- (36) 黒田兼一「職能資格制度と人事考課」『新・日本の経営と労務管理』ミネルヴァ書房，2000年4月，48～49 ページ。
- (37) 同上書，49 ページ。
- (38) 日経連『能力主義管理 その理論と実践』1969年，17 ページ。
- (39) 黒田兼一「職能資格制度と人事考課」『新・日本の経営と労務管理』ミネルヴァ書房，2000年4月，55 ページ。
- (40) 高橋伸夫『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』日系BP社，2004年1月，13 ページ。
- (41) 日経連『経営のグローバル化に対応した日本型人事システム』2000年，44～45 ページ。
- (42) 高橋伸夫『虚妄の成果主義』日系BP社，2004年，4 ページ。
- (43) 舞田竜宣『10年後の人事』日本経団連出版，2005年5月，115 ページ。
- (44) 城 繁幸『内側から見た富士通——「成果主義」の崩壊』光文社，2004年7月
- (45) 舞田竜宣，前掲書，18～19 ページ。
- (46) 天笠崇『成果主義とメンタルヘルス』新日本出版社，2007年5月，95 ページ。
- (47) 拙著『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会，2007年を参照されたし。
- (48) 拙著1995年，及び桜井善行「トヨタの『企業社』」(『賃金と社会保障 1392』旬報社，2005年4月下旬号)などを参照されたし。
- (49) 城繁幸『内側から見た富士通——「成果主義」の崩壊』光文社，2004年，190 ページ。
- (50) 高橋伸夫『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』日系BP社，2004年，62～63 ページ。
- (51) 杉山 直「期間従業員の賃金——トヨタを事例として——」『中京企業研究 No. 30』58 ページ。
- (52) ジェフリー・K・ライカー『ザ・トヨタウェイ』日経BP社，2004年7月，85 ページ。
- (53) 同上書，86 ページ。
- (54) 同上書，88 ページ。
- (55) 同上書，88～89 ページ。
- (56) 同上書，89 ページ。
- (57) 同上書，90 ページ。
- (58) 同上書，90～91 ページ。
- (59) 同上書，91 ページ。
- (60) 同上書，92 ページ。
- (61) 遠藤公嗣氏『日本の人事査定』ミネルヴァ書房，1999年5月，322 ページ。
- (62) 余洁萍「ハイアールの『競馬経』：式人事管理に関する研究」(『日本労務学会誌 第11巻第2号』18 ページ)。
- (63) 余洁萍，同上書，27 ページ。