

2019年度キャリアデザイン学部

キャリア体験特別入試（社会人）・国際バカロレア利用自己推薦特別入試

小論文 問題

次の文章を読み、後の質問に答えなさい。

日本企業はよく年功的で時代遅れだと批判されているが、そもそも、日本企業の「年功制」をきちんと理解した上での発言なのか。実際、年功制は日本型の雇用システムの核心についている表現ではない。むしろ、マクロ経済データで見た場合の年齢別生活費補償給型の賃金カーブの形状、つまり「年功ベース」を指しているだけなのだ。確かに平均で見た賃金カーブは年功的かもしれないが、個人ごとに見れば明らかに差のつく「年功制」なのである。ちょっと考えればわかることだが、抜擢人事や上の世代を追い抜く人事がなければ、定年前の年齢で社長が生まれるわけは無い。

事実、少なくとも1980年代から、「あなたの会社は年功序列ですか、能力主義ですか」という類の質問をアンケートに入れると、ほとんどの会社でも、20歳代はほとんどが年功序列と答え、40歳を過ぎると、今度はほとんどが能力主義と答える傾向は見られていた。つまり40歳代ともなると明らかに昇進・昇格・昇給で差がついていたのである。

学者の中には、差がつくまで放置するのが日本の人事制度なのだと主張する人もいるが、これも正しくない。20歳代でも、実は、すでに差はついているのだ。しかし、ほぼ同時期にヒラからリーダー、主任、係長といったポストに昇進するために、20歳代では、昇進・昇格・昇給に差がつかないだけなのである。ところが、一例を挙げると、同じ「係長」でも、エリート・コースの係長ポストと、そうではない係長ポストがある。同じ職位・給与だとはいっても、仕事の内容がまるで違うのである。

当然、仕事の内容や大きさが違えば、それが会社に対して持っている意味も価値も段違いで、その後の進路もかなりの程度決まってくることになる。それが、年功序列に見えるのは、若い人が昇進時期と給料の額しか見ていないからである。実際には仕事の内容に大きな差がついてしまっているのだ。

係長クラスですでに、仕事の重要度の軽重には大きな開きがあるということに、おそらく、ほとんどの人は同意するだろう。だから、同期の中でも、あいつは優秀だと評判の人の昇進が遅れたりすることもある。彼もしくは彼女にしかできない重要ポストが空くまでの間、異動昇進を遅らせ、待機させるからである。そのため、昇進時期だけにこだわって見ていると、なおさら真実の姿を見失うことになる。

それでは、日本型の雇用システムの革新とは一体何なのか。私の暫定的な結論は、日本型の雇用システムの本質は、給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いるシステムなのだということである。その仕事の出来いかにによって、さらにその後の仕事の内容が決まってくる。

そして重要なことは、こうして仕事の内容自体に、どんどんと差がついてくるために、多くの場合、それに引きずられる格好で、昇進・昇格・昇給のスピードにも、加速度的に差が開いてくるということである。したがって、これは正確な意味での年功序列では無い。あくまで日本型の「年功制」なのである。現在、日本の多くの企業が抱えている問題は、雇用と給与体系の問題ではない。バブル崩壊後の長い経済的低迷の中で、企業の成長も停滞し、面白い仕事自体が減ってしまい、仕事の内容で報いにくくなっていることが問題なのである。そのために、仕事の内容で報われない分、給与面で報いて欲しいという不満が開かれることもある。このことは不満を述べている社員自身も、実は、あまり気がついていない。

しかし、私が、インタビューをしている範囲内では、給料を多めにもらうことと、やりがいのある面白い仕事をもらうことと、どちらを選択するのかと聞けば、ほとんどの人が後者を取ると答えるのである。つまり、金よりも面白い仕事を選択するのだ。

そうはいっても、雇用は流動化しつつあり、より給与の高い仕事を求めて人材が異動するようになったのだと主張する人もいる。しかし本当にそうだろうか。ヘッド・ハンティングの会社の人に聞くと、転職希望の人は、必ずといっていいほどより高い給与条件としてあげるが、再就職先を見ると、それほど給与水準が上がっているわけではないという。どうも、会社を変わりたいと思う理由は、人間関係上のトラブルや社会的ステータスの問題などらしいのだが、それらを理由にあげてしまっただけで、再就職に差し支えるので、とりあえず、無難なところで金銭を理由に挙げている人が多いのではないだろうか、という。

つまり、日本では労働市場においてさえ、「労働者」もまた給料の金額ではなく、仕事の内容を望んでいるように思える。そしてそのことを社内的に一番近い形で叶えてきたのか、生活費を保障した上で、仕事の内容で答えようとしてきた日本型の差のつく「年功制」だったのである。

経済的なパフォーマンスで考えるならば、「業績」「成果」に対して、即物的な分け前として金銭で報いるシステムよりも、生活費を保障した上で、次の仕事の内容で報いようとするシステムの方が、はるかに人件費的には安上がりには違いない。その上、動機付けの面でも優れているというのが、最近の内発的動機付の議論なのだが、しかしこれについてはもう紙幅がない。

（出典：高橋伸夫「成果主義は日本に根づくか」『27人のすごい議論』文春新書、2008年）

問1 筆者のいう日本型の「年功制」とはどのようなものか。100字以内で述べよ。

問2 筆者の意見を参考にして、これからの日本企業における働き方・生き方についてあなたの意見を述べるとともに、その働き方、生き方にキャリアデザイン学部での学びをどのように生かすことができるのかを400字以内で述べよ。