慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	能力主義と日本的特質
Sub Title	Merit system in Japan
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1970
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.63, No.8/9 (1970. 9) ,p.693(77)- 700(84)
JaLC DOI	10.14991/001.19700901-0077
Abstract	
Notes	研究ノート
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19700901-0077

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

じ，夥しい研究文献が日々累積されているが，いまだ混迷の状態をつづけ，明確な方向づけ・解答が与えられていないことも厳然たる事実である。

終りに，日本の役割・態度についてであるが，日本は真の意味での先進国レベルに到達し，種々なる意味において，一つの重要な転期に立っていることは明白である。日本の経済進出・大国化に対して，ugly Japanese だの，日本の支配・侵略などというキャッチ・フレーズの下に非難・批判が生じている。またアジア諸国においては，以前の大東亜共栄圏・日本帝国主義の復活をおそれ，懸念している人々もいる。日本も今のこの時点で南北問題にとり組む基本的姿勢，日本の今後の行き方を明らかにし，正しい望ましい方向へ日本が積極的に貢献し，リードしていくだけの意気がほしい。とくに日本は平和を堅持し，軍事的意味では対外的に決してコミットすることなく，軍事費に代り，平和の代償として，経済協力を拡大し，「貧困に対する戦い」に積極的にとり組む方針を明示すべきであろう。そして，低開発国の開発が達成されれば，それが長期的にも短期的にも，日本の利益・発展に通じ，相互利益主義にのっとっての国内産業構造の転換・高度化が，もっとも望ましい結果を生ずることになることを，我々全体が理解し，その方向づけが実現されるように努力しなければならないであろう。

研究ノート

能力主義と日本的特質

青沼吉松

1　年功制度の後退と能力主義の登場

年功は単に「馬齢を重ねる」といったことを意味しない。年功のなかには，能力主義が加味されている。技術が漸進的であった時には，現場での経験を積むことが能力の向上とほぼ平行していた。したがって，年功制度は必ずしも能力主義と矛盾するものではない。今日，両者が対立するもののように受け取られているのには，特別の事情がある。技術革新が急進的になると，従来の経験は陳腐になるだけではなく，新しい能力を身につける障害にすらなりかねない。産業で必要とされる熟練の新旧交替を背景として，年功制度の後退と能力主義の登場という事態が現出してくる。

わが国における年功制度は，学歴による差別を基盤としながら展開されてきた。産業化の発端から，学歴が重視され，大企業での枢要な地位に高学歴者を据えるという慣行が確立された。当初，学校出の登用はそれまでの年功序列を破壊して，産業界に新風を送りこむという意味を持っていた。ところが，この慣行が定着してくると，学歴主義は年功制度の温床になる。それでも，戦前における学歴を基盤とする年功制度は，戦後におけるものほどには極端なものではなかったようである。当時，昇進の条件としてものをいったのは学歴一般ではなくて，特定の学歴であった。学校格差という形態でゆがめられてはいたが，能力主義がある程度まで通用していたようである。

戦後の経済成長にともなって，幹部要員の需要が増大するという状況において，大学を出て所要年数を経過すれば，それにふさわしい役職につけるはずであるという期待が普及してきた。高等教育機関卒業者が相対的に少なかった時代には，学歴と地位のバランスがかなりよく保たれており，この期待の大部分が実現されたというのが実情である。しかし，大学出が急増し，彼らが役職を期待するような年齢に達してくると，役職の水増しをもってしても，彼らの期待に応ずるのはむずかしくなっている。こうなると，年功制度に代わって，能力主義による選抜は避け得ないものになる。

工業化の初期には，現場労働者の雇用は流動的であったが，明治末期に，大工場で新規学卒者・兵役除隊者を基幹従業員として採用するようになると，現場においても，年功制度が形成されるようになった。戦後の労働再編成において，年功制度の適用範囲が基幹従業員から常用労働者に拡大される。さらに，労働運動が高揚し，生活保障的要求が受け入れられてくると，年功制度は著しく確固たるものになってくる。かくて，ホワイト・カラーのみでなく，ブルー・カラーにおいても，雇用関係は固定的なものになり，昇給や昇進は画一的に行われるものになってくる。

年功制度は生涯雇用と結びつくことによって，企業を共同体的なものにすることに役立つ。このような企業一家的観念に注目すると，日本的特質という問題が出てくる。経営家族主義は，企業外の社会のあり方に支持されないでは成立し得ない。戦前の日本社会は，封建的家族主義として特質づけられる。ところが，戦後の民主化の過程において，平等観念と個人主義が育ってきている。大きな社会の性格が変化してくると，企業一家的観念の維持も可能ではなくなってくる。平等観念による封建的身分制の打破，個人主義による家族主義の代替が進んでいる。能力主義の登場による年功制度の後退は，このような状況を反映するものである。

終身雇用とからんでの年功制度は，豊富な労働力の供給という前提において，比較的に安く良質な労働力を確保しようとする方策から出てくる。わが国の人口増加率は北欧的水準にまで低下し，人手不足がいよい

よ本格的になりつつある。このような状態では，初任給を年功制度的な低さにとどめることはむずかしい。最近における人手不足と初任給上昇は，これまでのような年功的昇給制度の維持を困難にしている。初任給の上昇に合わせて，年功的給与を保持しようとすれば，賃金総額の飛躍的増大を避けることはできない。企業経営にとっての関心は，賃金の配分比率よりも，その支出総額の大小である。「背に腹は代えられない」という観点からして，年功制度の再検討が焦眉の問題にならざるを得ない。

賃金問題を解決するために，能力主義という大義名分が唱えられるところに，問題がある。能力主義の本旨は，高度な能力の育成と活用にあるはずである。単調作業を担当するのに適当とされる低学歴の若年者が「金の卵」と呼ばれ，彼らの初任給上昇に対処するために能力主義を適用しようとするのはいかにも奇妙である。このようなやり方は，「鶏頭を切るのに牛刀をもってする」たぐいではないか。賃金問題はそれにふさわしい仕方で解決さるべきである。能力主義を安易に持ち出すことからして，それは企業の実践段階では「泥くさい」（「労務管理の現代的課題——能力主義管理と労使関係」労働問題フォーラム 1969年12月号）ものになる。能力主義を提唱しながらも，それに本格的に取り組む姿勢が欠けているようである。

能力主義は能力の如何による処遇の差別を含んでいる。処遇は金銭的給与に限定されるものではないが，給与水準が低い時には，給与は処遇の重要な部分をなしているのを否定することはできない。単調作業をさせ，残業しなくては食えない状態に置きながら，「賃金お布施論」に立脚して，仕事における生き甲斐を強調しようとするのは異常である。（「ソニー流"人間革新"の虚妄」朝日ジャーナル 1970年7月15日号）金銭的給与にこだわらないで仕事に専念させるほどの待遇をすることが，能力主義管理の第一歩ではないか。仕事に生き甲斐を見出している人びとでも，家計を維持するためには給与額に無関心であることはできない。しかし，彼らの金銭欲は限定されているのが普通であり，必要以上を求めることはあるまい。最低の欲求すら十分に満たさないで，「カネに関心のある者はよその会社に行け」というのでは，能力は開発されない。

「武士は食わねど高楊枝」が美徳とされる。しかし，「戦国の武士は金銀を重んじ，経済に留意した」という。（高柳光寿「戦国史談」1966年）武士が本来の職能を失って，寄生化した負い目からして，滅私奉公的な忠誠が生み出されたのではないか。「食わねど高楊枝」という気概は，絶対的忠誠に通ずる。「忠義のために生命を鴻毛の軽きに比したのは，江戸時代の観念的武士道である」。そして，「儒者は主人のために生命を鴻毛よりも軽くせよと説いて飯のたねにした」。賃金節約のためのゆがめられた能力主義のなかに，生き甲斐を見出せという精神主義者が横行している。しかし，現実の企業経営者はさすがにリアリスティクである。国際的規模での競争に直面しては，無能な忠誠者を抱えこむ余裕はなくなってきつつある。忠誠心を売り物にするのは，無能者の常套手段である。

世間なみの給与すら支給しないで，仕事での使命観だけを強調して，従業員の努力を引き出そうとするのは，経営者としての怠慢のそしりを免れない。このような措置は例外的な非常時にはやむを得ないかも知れない。しかし，この事態は急速に収拾されなくてはならない。努力は給与に比例するものではないが，生活の経済的保障は最低限のものとして重視さるべきである。衣食足らざるに，礼節を知れというのは，通常の人間性には合致しない。

定型的作業に従事している労働者を，能力主義の適用対象にするのはむずかしい。彼らの作業は，能力といったものを要求するほどには高度なものではない。さらに，給与の差別をつけるほどには，彼らの給与水準はまだ高くなっていないようである。年功制度を支持するような方向で，労働組合が生活保障を求めているのは理解できないことはない。能力主義が適用されなくてはならないのは，経営者や専門技術者などである。組織社会での現状では，彼らの能力は戦略的重要性を持っている。激しい競争のなかで企業を発展させるには，これらの高級社員を年功制度の温湯に浸らせているわけにはいかない。外国からの技術導入をてことする労働集約的産業での経済成長は，終止符を打たれようとしている。今後の発展には，自主的な技術開発に基づく産業の高度化以外には道はなくなっている。惰性を脱して，新しい方向に転ずるための組織力が要請されている。このような情勢においては，年功制度は時代にそぐわないものになり，これに代わるものが求められている。

2　能力主義と集団主義

能力の内容は決して単一なものではなく，多岐にわたる。さらに，能力を測定する客観的基準を求めるのは容易ではない。したがって，能力主義の概念は曖昧なものになりがちである。しかしながら，現実的問題との対決を考慮すると，要請される能力の内容は限定されてくるし，その測定もある程度まで可能になってくるようである。情報化に向って進んでいる社会においては，コンピュータを駆使し得るような合理的思考の重要性が大きくなってくる。科学的知識が支配力を持つようになると，それは単なる手段的なものにとどまることはできなくなる。知識はそれ自体のなかから倫理的なものを生み出すようなものではならなくなる。知識が成果を発揮するには，人びとの広範な協働を前提としなくてはならない。能力のなかで，知力が重視される気運が出てきているが，この知力はチームワークを可能にするような要因を含まなくてはならない。さらに，それは倫理観に通ずるような浸透力を持ったものでなくてはならない。

能力主義に対応する英語として，メリット・システムやメリットクラシーがあげられる。しかし，これらの言葉は，日本語の能力主義ほどには頻繁に用いられてはいない。アメリカにおいては，能力主義を特定の用語で表現しなくても通用するような精神的風土が形成されている。能力と努力にふさわしい社会的地位が得られるということが，アメリカ人の社会的理想になっている。「アメリカン・ドリーム」はこのような観念を内容とするものであり，それが「アメリカン・デモクラシー」の背骨になっている。そこでは，機会が均等であれば，地位の差別は正当化される。能力主義のなかには，一定の条件のもとにおいてではあるが，差別を肯定する思想が含まれている。

戦後日本の民主化のなかで最も発達してきたものの一つは，平等観念である。この観念においては，機会の均等だけではなく，結果としての平等が強調されているようである。したがって，差別をもたらすような能力主義に反発するものが，そのなかに含まれているといえる。「学歴無用論」というかたちで，能力主義が学歴による差別を否定するものとして現われてきた事情は，このような風土に照らして理解できる。しかし，学歴は無用であるが，学力は有用であるとなれば，能力主義の厳しさが出てくる。

結果としての平等を偏重すると，棚ぼた式の成果を期待することになりがちである。平等が究極の理想であることは否定できない。しかし，この理想を実現するには，人間能力の最大限の発揮を欠くことはできない。このための努力を引き出すには，差別に耐えることが必要なのではないか。マルクス主義においてさえ，社会主義段階では，能力の如何に応ずる報酬の相違が肯定されている。生き甲斐論はたとえ純粋なものであっても，現実の人間性をあまりにも抽象化してしまうきらいがある。仕事での生き甲斐に依存するだけでは，適材を適所に配置するのはむずかしい。能力に応じて働き，欲求に従って消費するという原則は，真の共産主義社会においてのみ達成されるものとされている。結果としての平等は，まだ現実のものとはなっていない。理想を先取りして，安住してしまうようでは，社会的活力を汲み出すことはできない。

能力主義が適用されると，差別が出てくる。大部分の人びとは平均またはそれ以下のところに甘んじなくてはならなくなる。だから，素朴な平等観念の発達した社会では，能力主義は大衆の喝采を博するのはむずかしい。だからといって，大衆に迎合して，能力主義を回避するようでは，社会発展のための活力は得られない。能力主義はエリート主義として現象する。エリートが大衆の批判力を喚起するような方向に進むならば，能力主義の民主的性格は保持される。能力主義が反民主的なものに堕落するのは，大衆の批判を封じて，差別を固定化するからである。それは差別を作りながらも，それを次第に解消する道をたどるべきである。

日本的経営方式の典型として，稟議制度があげられる。発案を下位の有能者にゆだねる点において，この制度は能力主義に組みしている。しかし，それが複雑な階層的序列をたどる盲判で裁可される点において，問題が出てくる。下位の発案と上位の盲判によって，個人責任は消失し，連帯責任が生まれる。すべてが責任を負うということは，誰も責任を引き受けないということになる。一蓮託生のもたれ合い社会を特徴づけるのは，強固な集団主義である。そこでは，個人的責任を追求する能力主義に特有な厳しさは見られない。

最高位者が象徴化するのが，日本的統治の特質であるともいえる。実質的職能を失って，遊休化してしまっていても，最高位者の存在は無意味なものとはいえない。彼が神輿のなかにおさまることによって，集団の和は助成される。これによって，組織の凝集力は強まるが，組織目的を達成する能率は低下するおそれがある。「お神輿経営」には，活気があっても，直線的進行はそこから出てこない。ここに，日本的和を内容とする集団主義の限界が求められる。

国際化に直面して，高度な能率が要請されてくると，企業内の和に重点を置く集団管理から経済的合理性を

志向する個別管理への転換が試みられるようになる。企業における能力主義の理念は，経済的合理性の追求である。（日経連能力主義管理研究部会報告「能力主義管理」1969年）わが国の企業は伝統的に人間関係を重視してきたが，外部的環境の変化にともなって，科学的管理の導入が避けられなくなってきているという認識が，経済的合理性の追求の背後に見出される。

経営家族主義的伝統からして，わが国企業は人間臭い組織であり，欧米企業のように経済的合理性に徹底するのは現実的ではない。これに加えるに，民主化の浸透によって，人間の問題を回避することはできなくなっている。かくて，経済的合理性を人間尊重と如何に調和させるかが問題になる。企業で重視されるのは，職務遂行能力である。この能力を育成し，活用するのが企業における人間尊重であるとされる。これを裏づけるのは，企業での仕事のなかに人生の価値を見出すのが当然であるという考え方である。このようにして，経済効率と人間性が両立し得るものになる。

この人間尊重を首尾一貫したものにするには，機械でできる作業は機械に任せ，人間には人間らしい仕事をさせなくてはならない。ところが，現実には，技術的には機械化が可能でありながらも，コストの面からして人手にゆだねられている単調作業が多い。単純労働者に職務中心主義を内容とする能力主義を適用することは，精神訓話以上の意味を持たないだろう。挑戦に値いするような仕事を与えなくては，能力主義は空虚なものにならざるを得ない。企業の規模が拡大し，その活動が多様化するに従って，管理責任者や専門的スタッフへの需要が増大するのみでなく，これらに有為の人材を当てることが企業の発展にとってますます重要になる。能力主義の適用が緊急であるのは，これらのハイタレント・マンパワーに対してである。

経営者が率先して，能力主義の洗礼に浴しなくてはならない。経営者がカリスマ的権威だけで君臨するようでは，効率を極大化することはできない。象徴を脱して，実力を示すことが求められる。「お神輿経営」でもエネルギーは出てくるが，その方向は定まらないから，その割合には能率があがらない。能力主義が適用されると，身分制度を維持するのは不可能になり，経営者の椅子は有能者に開放されることになる。社会的移動によってわき出てくるような活気がないと，企業は今後の世界に生き残っていけない。

直間比率がアメリカに比べて高いということが，わが国企業の弱点になっている。間接部門の非能率が問題にされるのである。この部門の従業員が相対に多いのみでなく，彼らの質が問題になる。プロフェッショナルとして分類されるような従業員の比率において，日本の大企業はアメリカのそれの何分の１にしか当たっていないという。大学出社員は多くても，その多くはクラーク的な業務を担当しているにすぎない。クラークと単純労働者の組み合せでは，今後の経済成長を期待することはできない。

わが国での人手不足は，量的なものであって，質的なものではない。不足しているのは，単調作業向きの低学歴の若年労働者である。この反面，質から見ての無駄使いが珍しくない。中卒者が得られないので，高卒者を採用するのは普通のことになっている。大学出をブルー・カラーにしようとする傾向さえ現われている。大学教育は職業生活に役立つ以上のものを目標にしているから，この事態においても，それが無用になっているとはいえない。指摘し得ることは，労働力不足は本格的なものになっていないということである。人手不足が質的な問題として現われてこないかぎり，能力主義は企業での真剣な課題にはなってこないだろう。

能力主義管理は，職務中心主義に立脚する個別的管理として特徴づけられる。そこでは，業績が個別的に評価され，個人的責任が追求される。しかしながら，能力主義は個別的能力の育成・活用につきるものではない。組織の時代には，組織のなかで生かされない能力は実効力を持たない。能力主義においても，チーム・ワークは決して軽視されていない。この意味において，能力主義は集団主義と両立しなくてはならない。集団主義を否定してしまっては，能力主義は「角をためて，牛を殺す」ことになる。個性の発揮に能力主義の本領を求めると，それと両立し得る集団主義は横断的結合を基軸とする機能的なものになる。この点において，能力主義は家族主義を内容とするような伝統的集団主義との矛盾を避けられなくなる。人間関係中心的な家族主義管理が企業効率を犠牲にするという反省からして，能力主義管理が生まれてきたのである。

日本的な和の精神においては，情緒的融和が重視される。この和の母胎になるのは，小集団における面接関係である。情報化が進んでくると，情報を共有することによって，人間協働を確保することが可能になる。感覚的接触を昇華させて，より高度な次元において和を実現するところに，近代的集団主義の特質が求められる。日本的な和においては，非論理的な人間関係に

過大な重みがかけられ，「状況の論理」を通してのものが軽視されるきらいがある。能力主義が成熟してくるにつれて，人間関係は必要限度に縮小され，合理性の作用する面が拡大してくる。これは人情の無視ではなく，その純化を意味することになるだろう。

3　日本的特質の評価

わが国企業の特質として，年功序列的生涯雇用があげられる。この特質によって，経営家族主義と名づけられるような集団主義が培養される。アメリカでは，労使関係が非人格的であり，金銭的報酬が重視されるが，わが国の企業は人間集団的であり，それへの忠誠が打ち出される傾向がある。両者の相違を理解するには，企業を当該社会の全体的脈絡のなかで把握しなくてはならない。社会的状況が違えば，産業化の社会的形態も違ってくる。産業化の論理は共通していても，その社会的な現われ方は多様である。したがって，欧米を典型として，日本的特質を歪みとするような単純な見解を支持することはできない。

日本的特質が形成されるには，それなりの理由があった。しかし，今日，日本的特質は動揺にさらされている。若年労働者の不足による初任給上昇によって，年功的昇給制度を維持するのはむずかしくなっている。雇用の流動化によって，生涯雇用制は形骸化しようとしている。さらに，伝統的価値観は若い世代を支配し得なくなりつつある。このような状態では，日本的特質の再検討を余儀なくさせられる。

能力主義はアメリカ的管理方式を代表するものとして受け取ることができる。この方式を日本的風土のなかに積極的に導入しようとする傾向が，外資系企業に目立っているようである。（井上富雄「日本的能力主義」1969年）日本的集団主義をそのまま放置すると，個人主義的基盤のない大衆化が進行し，愚者の楽園が出現する危険があるという警告が出される。共同体的集団主義は現場向けのものであり，単調作業のなかに生き甲斐を求めよという精神主義になりやすい。これでは，間接部門の効率化に通ずるような合理性は出てこない。産業を高度化させるには，仕事を通じての自己実現の欲求に応ずるような方策を講ずる必要がある。

他方，日本的特質を弱体化の源泉とする見解に反対して，そこに日本経済発展の原因を見出そうとする見解が現われている。（J・C・アベグレン「日本経営の探求」1970年）この見解では，日本的特質たる年功序列的生涯雇用は，高度に能率的な社会・経済的システムのなかの重要な一環と見なされる。日本企業においては，収益率よりも操業度が重視される。これが経済成長の原動力になる。フル操業を固執するのは，固定費負担が相対的に大きいという理由だけではなく，労務費負担の面からもとらえられなくてはならない。年功序列的給与体系からして，従業員の年齢構成が低いほどこの面で有利である。毎年，新規学卒者を多量に採用できないと，企業の競争力は低下する。このような条件に基づいて，拡張が相続いて企てられる。しかも，生涯雇用制度の帰結として，労働力が将来を託するに足る少数有力企業へ集中される。人手不足を背景として，この集中度は強まってきている。資力の欠如からよりも，むしろ，労働力のそれによって，中小企業は窮地に追いこまれるということになる。

日本的雇用制度の特質は，「寄らば大樹の陰」といった傾向を助長する。したがって，大企業は有能人材を必要以上に抱えることができる。このような組織のゆとりが，大企業を中心とする急速な経済成長を可能にした一つの有力な要因になったといえる。しかし，このゆとりが逆の効果を生むおそれもある。「船頭多くして，船山に登る」のたとえの如く，有能者が多すぎるということがマイナスの影響を及ぼすことがある。従業員の能力水準の平均が高いにもかかわらず，彼らの間での能力格差が顕著でないことからして，能力主義の実施がむずかしくなる。強いて一人を抜擢しようとすれば，残りの人をフラストレーションにおとし入れることを覚悟しなくてはならない。能力格差が大きければ，年功によらない抜擢が納得されるだろうから，このような摩擦を避けることができるだろう。

就職ではなくて，入社が問題にされるから，職能と能力の相関は保証されていない。入社後に担当する職能をほとんど考慮することなく，能力の順位に従って採用することによって，企業は過剰能力を持つことになる。これは将来の発展のための予備軍としての意味を持ち得るが，同時に，「人をとって，人を得ず」ということにもなりかねない。能力が活用されないということは当人にとっての不幸であるだけではなく，人的資源の社会的配分という点からしても不利である。さらに，能力過剰は企業にとってもマイナスになる危険がある。少数精鋭主義を実現するには，少数が先行しなくてはならないという考え方がある。十二分の仕事を与えることによって，能力主義は浸透する。能力が過剰であって，能力主義を実施し得ないようでは，

組織力の妙を発揮する余地はない。

賃金水準が上昇し，教育程度が向上してくると，労働を犠牲とし，賃金を報酬とするような労働観は支持されなくなってくる。労働の報酬として，金銭以上のものが求められるようになる。社会的に評価されるような仕事をしたいという欲求，あるいは，仕事において自己実現を求めようとする欲求が出てくる。これを充足させるためには，仕事が高度なものでなくてはならないのが普通である。これまでの機械化は労働の単純化を促進するようなものであったが，労働者の新しい欲求にこたえるためには，労働の複雑化が必要になってくる。企業内ゲバルトは賃金の問題よりも，仕事のそれから生じてくる公算が大きい。能力を活用し得る仕事をよこせという要求が，企業への反抗として現われてくるおそれがある。この反抗を忠誠でおさえると，大樹の陰に身をよせているという安心感ゆえの無気力が出てくる。反抗と無気力の間で中庸を得るというのは容易ではなかろう。

年功制度はすでに崩壊の途上にある。それと結びつく日本的特質としての生涯雇用制度も大きく揺らいでいる。大工場で働いている若年の単純労働者の離職率が，目立って高くなっている。さらに，生涯雇用者の典型とされていた大学出社員のなかでも，若年層の転職が珍しくなくなってきている。転職を刺激するものとして，人材募集が現われている。未来事業部を設置していることで知られている大企業の人材募集を例にとると，予想を上回わる応募者が集まった。転職を希望するのは疎外されているものであるといった批評に反して，前途有為と目されている人びとがそのなかに多く含まれていたという。日本的特質とされている年功序列的生涯雇用制度は，もはや安定したものではなくなりつつある。雇用が流動化するにつれて，中途採用者を差別するような傾向も薄らいできている。

新規学卒者を定期的に採用して，学歴・年齢といった属人的特性によって画一的に処遇するのが，わが国における雇用制度の特質とされる。各人がそれぞれ差別的に持っている職務遂行能力の評価に重視を置かないのが，この特質の内容である。労働力としての質において相違のあるものを，一山いくらといった価格で購入することになる。この一山のなかには，良質なものとそうでないものが混在している。雇用の流動化によって，良質なものだけが抜けてしまうと，残りのものを従来通りの価格で買うのは引き合わなくなるはずである。労働力が市場性を持ってくると，価格を個別的につけなくてはならなくなる。

雇用の流動化がそれほど普及するとは考えられない。移動するのはある年齢層までのものに限定されるのが普通である。しかし，離職率が10％ないしは20％にとどまっていたとしても，それは全体に対して深刻な影響を及ぼすことになるだろう。その結果，画一的な価格づけを意味する年功的給与体系は脅威にさらされる。そして，労働力の質に応じた評価が必要になってくるだろう。能力に応じた処遇というのは，能力主義の特徴である。処遇のなかで，非金銭的報酬の重要性が強調されなくてはならない。能力主義が発展してくると，人間はパンのためだけでは働かなくなってくる。給与に無関心ではないが，それは付随的効果としてねらわれるにとどまるようになるだろう。

転職を志向すると，企業への忠誠心は失われてくる。だからといって，個人的欲求と企業利害が対立するとは必ずしもいえない。転職先で有利な地位を確保するには，現在の勤務先での業績が問題になる。したがって，転職の機会をねらっているものは，現在の仕事で成果をあげることに大きな関心を持たないわけにはいかない。そこで業績をあげられないとすれば，有利な転職を断念せざるを得ないということになる。微妙な関係においてであるが，転職を志向する際にも，個人的欲求と企業利害は調和を保つことができる。

日本人はたてまえと本音の使い分けがうまいという。(海音寺潮五郎・司馬遼太郎「日本歴史を点検する」1970年) 現実には崩れていても，制度として立てて置けば，崩れは甚だしくはならない。江戸時代においても，儒教の教えはそのまま行われていたのではあるまい。眼が見えて真面目なものは本音を吐露して，攻撃にさらされる。利巧に立ち回るものは，本音を明かさない。明治になると，仏を叩き割って，排仏毀釈をやってのけ，敗戦に際会すると，天皇信仰をやめる。形骸化された思想に拘束されないだけの現実性はちゃんと発揮する。欧米の脅威に処する日本強化運動が，明治維新の主流であった。当時，愛国というのはつかみにくかったので，尊王という旗じるしが用いられた。たてまえと本音を使い分けながら，変化する環境への対応が進められた。

日本的特質というのは，たてまえではなかろうか。それを固執しないだけの本音を持つことによって，外部的環境への自主的適応力を持つことができるだろう。たてまえと本音の使い分けは，政治におけるマキァベリズムという問題を提起する。情報化が進み，大衆の

判断力が向上してくると，マキァベリズムは必要でも，可能でもなくなる。その結果，政治はすっきりしたものになってくる。

4　参画を通しての能力主義

若い世代の嫌悪のまとになっているのは，疎外である。彼らは独自な価値観を求めており，自律性を欲している。外部からの強制によって彼らを動かすのはむずかしい。彼らが要求しているのは，選択の自由と個性の発揮である。これにこたえるには，参画による経営が必要になる。その事例として，目標による管理方式があげられる。実際に仕事を担任している人びとに，それについての裁量の余地を与えようとするのが，そのねらいである。参画を可能にしないと，若い世代から大きなエネルギーを汲み出すことはできない。

激変する環境に適応して，企業が生き残るためには，その組織は従業員を歯車のようなものにしてしまう機械的なものであってはならない。企業が進化の法則を吸収して，自然淘汰を免れるには，従業員の個性を発揮させるものでなくてはならない。個性化を打ち出すことによって，組織は環境の変化に応じて，みずからの体質を不断に改善していく生物的な活力を付与される。無気力で受動的な構成員をもってしては，組織の存続は望み得ないものになる。

組織のなかで生かされるような，社会性を帯びた個性は，教育の成果として出てくる。したがって，参画は教育と平行しながら進められなくてはならない。従業員を管理可能な状態に置こうとするのは，彼らを命令によって動かそうとすることである。教育によって命令の必要性を最小限にまで圧縮するのが，参画の趣旨である。参画による経営が実施されると，組織についてのこれまでの観念は通用しないものになる。一時的効果を期待すると，命令による経営が有利のように見える。しかし，長期的視点に立つと，教育によって命令を不要なものにするほうが賢明である。

参画による経営は，部下の自律的感情に迎合するものではない。自律を要求するには，それだけの素地が用意されていなくてはならない。上司には，教育者としての厳然たる態度が求められる。和を偏重して，情緒的融和だけをはかっていては，組織は堕落してしまう。若いゲバルトが追求しているのは責任ある世代の確固たる方針の提示であって，自分たちへの無方針的な迎合ではない。

「君たちのいうことは個人的にはわかる。しかし，それに同調することは立場上できない」という弁明では，ゲバルトは承知しない。これまでの世代にあっては，組織人格と個人人格の分離は自明のこととされていた。この区分は若い世代には通用しなくなってきている。個人と組織人の使い分けができなくなると，組織は人間的問題と正面から対決しなくてはならなくなる。今日，経営者は労働力の管理ではなく，人間の問題に直面している。人間が抽象化された労働力としてではなく，そのものとして立ち現われると，管理の限界ははっきりしたものになる。人間そのものを管理可能な状態に置くことはできない。

能力主義の困難は内容においてだけではなく，測定の面においても現われる。能力を職務遂行能力に限定して，それを業績によって測定すると，能力主義は明確なものになるように見える。しかし，このようなやり方では，潜在能力の開発が無視されるおそれがある。この点を考慮すると，能力主義の真の実現という見地からして，年功序列的生涯雇用制度が単純な業績主義よりもよいということにもなる。一時的な業績をあげさえすればよいというのは，「猛烈社員」や「特訓」的な発想である。それが能力主義の本旨に反するのはいうまでもない。

低次な目標を設定して成功するよりも，高次な目標を達成しようとして失敗する方が，能力開発という点ではプラスになる。したがって，目標管理においては，少しむずかしい程度の，挑戦に値いするような仕事が設定されなくてはならない。この場合にはリスクをおかさせることになる。このリスクは，企業にとってはコストとして受け取られる。養成した人材をプロ野球のようにはトレードできないということからして，企業は若いものにリスクをおかさせることを好まない傾向がある。しかし，企業の発展が急速であり，人材が不足していると，リスクをおかさせないではすまされない。発展期に人材が多く輩出されるのは，このような事情によるのであろう。したがって，企業を選択するに当っては，現状での規模の大小よりも，発展性の程度に関心を向ける方が賢明であろう。

地位に対して，能力が相対的に過剰であると，処遇は地位によってではなくて，能力によって決めざるを得ない。何故ならば，能力にふさわしい地位を与えないことについて，企業は責任を負わなくてはならないからである。大学出の就職希望が大企業へ集中し，その採用に際しては，有能の順位に従って入社させるこ

とからして，大企業は必要以上の能力を抱えこむことになりがちである。役職制度に並行して，資格制度が設けられる理由の一つは，ここに求められる。

過剰能力を抱えることは，企業にとっては発展のための余力を持つということになる。しかし，活用されないと，能力は低下するということを注意しなくてはならない。体で覚えた熟練はかなり長期の保蔵に耐えられるが，学校教育で習得されるような抽象的知識は急速に消失してしまう。給与で厚遇されたとしても，急速に低下する能力が代償されるということにはなるまい。

能力の育成と活用が，人間尊重である。人間主義をとれば，企業は労働力を買い取るだけではなく，人間能力の活用を義務づけられなくてはならない。職位と能力のバランスを保つには，職種別採用といった措置をとる必要が出てくる。また，就職者の側では，仕事ではなくて，会社を選ぶといった態度が是正されなくてはならない。育成という面では，企業の教育責任が問題になる。教育をし，やり甲斐のある仕事を提供することが，企業の社会的責任になるのはそう遠い将来ではなかろう。人手不足が本格的なものになり，量的だけのものではなく，質的なものになってくると，このような方向が次第に開かれてくるのではなかろうか。そうでないと，企業は人材を誘引することができなくなるだろう。

自律性に裏づけられないと，能力主義は真価を発揮できない。自律性を喚起するための最善の道は，参画である。結果はたとえよくても，自分が参画しないものについては満足しないのが，若い世代の通例になってきている。自律性こそ，彼らにとっての価値である。参画を通して，能力主義は納得づくのものになる。

参画を徹底するには，目標設定に参与するだけではなく，業績の自己評価をも可能にしなくてはならない。このためには，人事考課が当人に公開され，それは彼の能力開発に役立てられるようなものにならなくてはならない。育成と活用に並んで，このような措置がとられると，自己啓発の道が大きく開かれる。その結果，組織のなかの人びとは歯車的存在ではなく，それぞれ独自の動機を持つようになる。みずからの動機づけが可能になることによって，組織の性格はかつてのものとは大幅に違ったものになる。

参画は上司の権限に属するとされていたものを部下に譲り渡すことを意味する。これが拡大されると，ライン関係はスタッフ的なものになる。これはラインがスタッフ的に行動するということを意味する。かくて，経営者職能の重点は，命令や監督から助言や教育へ移る。かくて，階層的性格は緩和され，組織は柔軟なものになってくる。柔軟というのは，組織が個性の発揮を許容するということを意味する。これによって，組織は機械的性格を克服して，生物的なものになり，環境変化への適応力を強化する。環境に受身的に順応するだけではなく，それに自主的に対応するところに，人間組織の特性が求められる。

能力主義の問題点は誰を抜擢するかという選択のむずかしさよりも，取り残された人びとの士気の低下をいかに防止するかにある。経営者が部下の絶対的忠誠を期待することが可能であり，シンボルにとどまり得るならば，誰でも経営者の椅子につくことができる。これからして，地位をめぐっての競り合いが出てくる。能力主義を円滑に実施するには，経営者の地位を厳しいものにしなくてはならない。こうすると，能力に自信のないものは，自発的に競争圏外へ去る。また，仕事に無関心ではないとしても，レジャーやマイホームを楽しもうとする人びとは，昇進を故意に避けようとする。この状況においては，年功序列の逆転は素直に受け入れられる。そして，昇進したものを羨望の眼で見ることがなくなり，1人の抜擢が9人の沈滞を招くという事態を回避することができる。

各人が能力や好みに応じた生活方針を立てるようになると，地位をめぐっての無用な摩擦はなくなる。問題をビジネスライクに割り切れば，社内の地位格差に神経質にならないでもすませられる。企業を共同体的なものとして受け取っていては，このような割り切り方はむずかしい。この点からしても，経営家族主義は能力主義導入の妨げになる。役割上の違いを身分的なものにするのは，能力主義の時代にふさわしくない。人格についての根本的平等を前提としてはじめて，能力主義による差別に耐え得る体質ができあがってくる。

参画による差別という内容を持つ納得づくの能力主義は，アメリカ的方式を越えたところにある。それは安易な平等観念を克服して，真の平等に向う道につながっているはずである。この道をたどることは，モデルなき前進を意味するものであるといえる。

書　評

山崎　功著

『イタリア労働運動史』

この著作は，すでにイタリア社会運動史，「現代イタリア史」，「バーミュロ・トリアッティ」，「アントニオ・グラムシ」などのイタリア社会主義運動および労働運動史の研究の領域において，先駆的な業績を樹立された著者のライフ・ワークともいうべき労作である。この厖大な研究は，おそらく近年におけるヨーロッパ労働運動史研究のなかでも，もっとも注目すべきもののひとつであると思われるが，しかしこの書を通読して何よりも深刻に印象づけられたことは，同じくヨーロッパといっても，たとえば先進国といわれるイギリスや，イタリアと密接な関連にあったフランスやドイツのそれと比べた場合，何といういちじるしい差異があることかということである。まことに労働運動におけるイタリアの途は，それ自体きわめて独自のものがあり，従ってしばしば，日本とイタリアとは似かよっているというようなことを耳にするが，しかし労働運動にかんしていえば，それは全く異なった性格のものである。ここでは，以上のような国際的な広い視点から，本書について紹介することとしよう。まず本書は，つぎのような内容から成り立っている。

序論　イタリア資本主義の成立
I　最初の労働者組織
II　国際労働者協会と社会民主同盟
III　社会主義運動の開始
IV　アナーキズムの勝利と敗北
V　労働者政党の誕生
VI　イタリア社会党と労働評議会
VII　社会主義の凋落
VIII　改良主義・革命的サンディカリズム
IX　"赤色週間"前後の情勢
X　『オルディネ・スオーヴォ』誌と工場協議会
XI　工場占領
XII　イタリア共産党の創立
XIII　統一戦線の失敗とファシズムの支配
XIV　リョン・テーゼ
XV　社会党・共産党の行動統一協定
XVI　反ファシズム抵抗運動
XVII　反ナチズム蜂起的総罷業
XVIII　共和国憲法の成立
XIX　構造的諸改良の路線
あとがき

この目次をみれば明らかなように，本書は「労働運動」について語るよりは，より多く社会主義運動，すなわち社会主義政党の運動について書き記しているように思われる。一体これは何故であろうか。わたくしは，著者の問題認識のなかに，イタリアの労働運動が，社会主義政党の運動ときってもきれぬ関係にあるという強烈な把握が根強いということを感じないわけにはいかない。事実こうした認識は，イタリア労働運動の姿を忠実に反映したものと思われるが，イタリアでは何故に，かくもイデオロギー闘争が労働者階級の運動を主導しつづけて今日に至ったのかという点についてのわれわれの理解は今もなお明確ではないように思われる。筆者はこの点を基本的な問題意識として，本書に即して，イタリア労働運動においてもっとも基本的な問題と思われるつぎの諸問題につき考察してみたいと考える。

まず第1に，初期のイタリア社会および労働運動におけるマルクス主義と無政府主義との関連，つぎに第2に，イタリア資本主義の本質を規定するものともいうべき南部問題とこれと必然的に絡み合うところの北伊労働者と南伊農民との提携，いわゆる労農同盟の問題，第3に1910年代から20年代にかけてのイタリア共産党の成立と新しい革命理論の創出，第4に，ファシズム政権の成立と統一戦線の問題，とくに，ファシズムを前にしての共産党と社会党との統一行動とこれにたいするコミンテルンの態度とのさまざまな矛盾，そして最後に，第2次大戦中および戦後における反ファシズムおよび反ナチズム抵抗運動と構造的改良の問題であろう。このほかにも問題は少くないが，以上の問題整理の上で，もっとも重要な問題は何かといわれるならば，いうまでもなく，第3の問題，すなわち，社会党および共産党とのきわめて困難であった統一行動にかんする諸章であろう。従って，この問題を中心として，著者の論点についてふれ，筆者の見解をものべることにしよう。

まず，イタリア労働運動におけるアナーキズムの勝利についてふれる場合に，それが何故に，マルクス主義に対抗して，労働者階級の間に根を下すことができ