

1、はじめに

筆者は、2002年度より、近畿大学学内研究助成金（奨励研究）の助成を受け、我が国の雇用慣行の特色に配慮しながら、人事考課に関する法的検討を進めている。この課題に関しては、1996年10月に開催された日本労働法学会第92回大会で、「賃金処遇制度の変化と法」が統一テーマとして取り上げられた時期と相前後して、労働法学者による検討も若干進められてきた。しかし、その多くは、人事考課の法的位置づけや、制度的、手続的検討に力点が置かれ、その具体的基準に関わる実質的検討にまで踏み込んだものは、目にすることがない。確かに、毛塚勝利教授は、同大会での報告の中でも、公正評価すべき対象として、「職業的能力」との概念を提示したが^{*1}、その具体的な中身、とりわけ法的視角からみた「公正な賃金とは何か」、との問題については、経営からみた「公正」（成果、業績、貢献度）、市場からみた「公正」（外部市場賃金）、労働者からみた「公正」（肉体的精神的負荷の程度、生活保証、仕事・能力等）、等、様々な視点から「公正」を捉える必要があることを示唆するものの、その多様性の中に埋没し、今一歩明確性を欠く感を否めない。

むろん、最低賃金法所定の賃金額を超える部分についての「公正」な賃金額の決定は、本来労使自治に委ねられており、従って、賃金その他の処遇に反映する人事考課基準についても同様のことが言えよう。しかし、長期決済型処遇制度から短期決済型処遇制度への変化がもたらされている昨今、特に必要とされているのは、我が国の雇用慣行の実像、特色を捉えた上で、それに即した公正な評価基準の具体像を抽出し、その面からも公正な評価、処遇が担保されるよう、より踏み込んだ検討を行うことではないか、と考えられる。筆者自身は、雇用形態、業種、職種等、様々な条件により相違があることを前提としつつも、仮説としては、第1に、「組織親和性（：配転応諾義務や残業応諾義務等の法的俎上に上るもののみならず、法的義務を超えて組織に貢献する、より大きな枠での組織への帰属意識を計る概念）^{*2}」の程度、第2に、毛塚教授も触れている、「労働負荷（：近時産業衛生学などの分野で進められている肉体的、精神的な職業ストレスの研究などを反映し、ある程度の定量化を志向する）」の程度、といったものを、一定程度重視すべきではないか、と考えている。

その検討は、現在なお進行中だが、ここでは、その一節、「日本的雇用慣行は本当に変容『している』のか」、を先行的に公表し、先学のご教示に預かりたいと考えた。但し、この論点に関わる論考はあまりに多く、門外漢の筆者にその全てを渉猟、整理、分析する能力はない。そこで、2003年7月25～27日にかけて、日本大学において開催された、日本労務学会第33回大会での報告、議論を受け、それに肉付けをする形で、本稿を作成することとした。

2、現在起きている変化

現在起きている、年俸制に代表される成果主義賃金制度^{*3}の導入の背景には、以下のような事柄が指摘されている^{*4}。(1)バブル経済崩壊等による賃金コスト抑制や効率的配分への要請^{*5}、(2)右肩上がり経済の終焉^{*6}と企業の従業員構成の高齢化、高学歴化、女性化による年功型賃金体系維持の困難、(3)国際競争の激化による間接部門効率化への要請、(4)(3)とは裏腹に、労働のホワイトカラー化、知識集約型労働の進展により、賃金と成果とをより密接に関係づける必要性が生じたこと、(5)若年労働者層の意識の変化、独身従業員の増加、雇用の流動化^{*7}、多様化等を背景に、長期決済型賃金より短期決済型賃金への要請が高まったこと、等。また、三谷直紀教授は、近年、年齢－賃金プロファイルの傾斜が緩やかになってきている現象の説明を試みる仮説として、①人的資本への投資の減少による労働能力の伸びの縮小（：これは日本の賃金額が現実の労働能力と無関係ではないことの証左でもある）。②技術革新による中高年労働者の技能の陳腐化、③定年延長（：年功制の下では定年間際の賃

金は後払い的に高額になるから、定年延長が与える傾斜の緩慢化への影響は特に大きい)、④いわゆる団塊の世代のような人口の多い世代への対応、等を指摘している*₈。

このうち(1)～(4)は、バブル崩壊等の時代性はあるにせよ、企業の高コスト体制の修正という意味では、例えば職能資格等級制度が導入された時期ないしそれ以前の賃金制度の変化の際にも、背景要因としてある程度指摘されていた事柄であり、特に目新しいものとは思われない。むしろ、今般の賃金制度改革では、当初、能力主義を目指して職能資格等級制度を導入したはずの企業が、その運用において実際には年功的に傾き、新たに何らかの対応策を求められていたという事情は存在した*₉。しかし、これとて、以前の賃金制度改革の際にも指摘されていた事情である。また①～④も、あくまで企業内労働市場や生産物市場での市場圧力であって、「外部労働市場の市場圧力が増大し、企業が成果主義的な賃金制度を導入したために、年齢－賃金プロファイルの傾きが小さくなっているのではな」い、というのが三谷教授の分析である*₁₀。

そうした中、(5)の指摘は比較的新しい要素を含んでいるだけに重要である。むしろ、従来、我が国の新卒同時期一括採用の慣行にも支えられて、特に非管理職従業員の職能資格等については、同じ仕事をしている人でも勤続年数によって職能資格や賃金に大きな差がつけられてきた、という意味で*₁₁、また、管理職(候補)従業員を含め、少なくとも同期同学歴入社の間では、一定段階までは昇級昇格がほぼ同様に行われてきた、という意味で*₁₂、勤続年数重視であったことは事実である。しかし、成果主義賃金制度の導入が主に予定されている管理職従業員等については、従来の我が国の賃金制度の下でも、要は、経営組織のハイアラーキーの中での上位進出者の「ふるい落とし」、という形で、長期決済型競争選抜制度は維持されていたはずである*₁₃。もちろん、職能資格制度は、それ自体、ポスト不足でも資格で従業員を処遇する制度(いわば企業内人的序列制度)でもあったわけだから、ハイアラーキー上昇中のふるい落とし問題は一定程度緩和されたが、職能資格といえどもほんらいは詳細な課業分析に基づき職務と対応して決定せられるべきものである以上、上位の資格ほど数が減ることに変わりはない。また、同じ資格内でも等級等による格差はあり、定期昇給の昇給幅や昇格幅も査定により決定されてきた*₁₄。従って、これまでであっても、決して能力や実績が重視されていなかったわけではない*₁₅。

しかし、比較的長期的で多面的な観察の中で「ふるい落とし」が行われる慣行が(全てでないにしろ)、真に短期的評価・処遇の制度へと変化しているのだとすれば、これはかなり本質的な変化ということになる*₁₆。現に、わが国の大卒ホワイトカラーの賃金決定がアメリカのExempt層に比べても短期化している、との指摘もある*₁₇。それと基を一にして、月例賃金の特に基本給部分について、成果主義賃金制度が導入され始めた当初は、これを減額させることまでは必ずしも予定されず、賞与等での調整が主であるように見受けられたが*₁₈、笹島教授によれば、現在では、「月例賃金に成果主義賃金を導入した企業は数多い*₁₉」、とされる(もっとも、「その実態をみると月例賃金の100%が成果主義賃金であるとする企業は少な」く、「年功主義賃金、能力主義賃金あるいは成果主義賃金を組み合わせている企業がほとんどである」という*₂₀)。また、こうした変化の背景として、企業成長の鈍化から昇進機会が減少したことによる労働者の労働意欲の低下や、労働力の高齢化や定年延長、等への対策といった実際的要請があると指摘する見解もある*₂₁。

ところが、人的資源管理に関する学問領域では、近時、我が国の雇用慣行にさほど本質的な変化が生じていないことを示す(と思われる)分析も多く発表されて来ている。例えば、『『日本的雇用慣行』の有効性・・・と深く連関」する「労働市場の流動化」につき、太田聰一教授は、一概に「労働市場の流動化」とは言ってもその意味するところは多義的であり、確かに転職入職率(年初労働者数に対する、当該1年間に他企業から入職した労働者数の比率)のここ最近の増加を含め、労働移動の増加という傾向は見られるが、その内容を具に検証していくと、自発的離職者は少なく、むしろリストラ整理解雇による非自発的離職者や、パートタイム労働者の増加などが要因となっている、と指摘している*₂₂。例えば定着性を見ると、同一企業5年残存率の指標で、90年代に平均的残存率が低下し、高卒社員については長期勤続層で雇用安定度が低下している*₂₃。これは、一見、90年代における労働市場「内

部化」進展の停滞、とも映るが、その背景には、離職率の比較的高いサービス業および卸売・小売業のシェア拡大と離職率の低い製造業シェアの縮小、ことに卸売・小売業でのパート化による離職率上昇（すなわち、雇用における「サービス化」と「パート化」）があったという^{*24}。これに加えて挙げられているのが、（１）若年層を中心とした不況期の不本意就職者の増加、（２）定期昇給や勤続給の廃止・縮小等による転職コストの低下、（３）前述のような、経営上の都合による離職の増加、であるが、大田教授は、転職入職率データの回帰分析の結果から、９０年代半ばから最近に至る転職率上昇の大きな要因は（３）にある、と推定している。つまり、経営都合による一方的措置や産業構造の変化による一部産業の条件の影響力の拡大などはあるが、労働者側からの産業横断的な雇用慣行変更圧力は必ずしも認められない、というのである^{*25}。その上で、日本的雇用システムは、「労使間の信頼関係」を必要条件とする稀有な均衡である、として、その安易な改編を戒めている^{*26}。

また、三谷直紀教授は、そもそも労働力の市場価値の測定は困難である、という経済学の基本的な視点に立ち戻った上、近年の賃金構造の変化の特徴として、以下を指摘する。（１）成果主義賃金制度の導入にもかかわらず、年齢階級毎の賃金格差にあまり変化が見られないこと、（２）パートタイム労働者とフルタイム労働者の賃金格差が拡大していること^{*27}、等。加えて、もし市場の賃金相場が企業内賃金に与える影響が増大しているならば、賃金は市場相場に収斂し、企業間格差は小さくなるはずだが、実際には、１９９０年から２０００年にかけて企業間格差は拡大している、等として、外部労働市場の企業内賃金に対する影響力が９０年代以降に強くなったとは言えない、と明言する^{*28}。加えて教授は、短期成果主義賃金制度を導入する場合の問題として、短期評価における公平性担保の困難性、それによる労働意欲の低下、長期的目標に対する誘因の喪失、等を挙げ^{*29}、自らの分析の正当性を裏付けている。

３、年俸制

成果主義賃金制度（正確には「～と呼ばれているもの」）の代表例として挙げられるのが年俸制である。厚生労働省の平成１４年就労条件総合調査によると、年俸制を導入している企業数割合は１１・７％で、企業規模が大きいほど年俸制の導入割合が高くなる傾向は変わらないが、数値の上では、平成１０年に行われた前回調査に比べ、０・６％減少している。年俸制を導入する企業の狙いは、おおよそ、前項で述べた背景を意識しつつ、「従業員のモチベーションの向上」を図ることにあるようである^{*30}。

一概に年俸制と言っても、１年を単位とした賃金決定（金額の提示、交渉、決定）を行うことを基本として（但し、決定されるのは賃金の基本部分にとどまるとするものが多い^{*31}）、（１）賃金額の決定要素から労働時間を完全排除するか否か（学説上排除するとするものあり^{*32}）、（２）成果（＝業績＝実績）主義^{*33}を採用するか否か（先述の通り、そもそも成果（＝業績＝実績）の意味には「その実現へ向けた努力」等も含むのが労働の本質である一方、労働時間を賃金決定要素から排除しても、「純粋な」成果のみが決定要素として残るわけではなく、例えば「同じ時間内でも」誠実労働をしているか否かは重要な決定要素となり得ること、などを考えると、（１）（２）の問いはほぼ一致することが多いと思われる。しかし、例えば、遅刻・欠勤等した場合に賃金カットがなされるか（この点については資料が見当たらず実態は定かではないが、学説上は「労働時間管理が行われる場合」について、これを肯定する見解あり^{*34}）といった問題では、仮にカットを認めれば、（２）が肯定されても（１）が否定されることもあり得ること、年功要素を加味することの可否、程度等は重荷（２）の問題であること、といった相違は出てくるであろう^{*35}）、（３）継続雇用を前提とするか、契約期間を１年ごとに更新するか（わが国では通常、継続雇用が前提^{*36}）、（４）年俸額決定は前年度実績に対応するか当該年度実績に対応するか（通常は、前者を基本としつつも後者による調整を行うことが多いと思われる）、等によって、その内容は異なる。ちなみに厚生労働省の前掲平成１４年調査では、「賃金を１年単位で決定しているもので、適用者の能力や業績に対する評価で決定するものをいう」、と定義されており、前述の調査はこの定義に基づいてなされている。これは、（１）（２）を肯定し、（３）を不明（通常は肯定）、（４）を

不明、とするものと考えられ、その他の定義を見ても、おおよそ違いはないようである。

もっとも、わが国で採用されている年俸制の多くは、特に（３）の肯定を前提とし、「年俸額の変動幅も業績年俸として比較的小幅に抑制される^{*37}」など、雇用や雇用条件の急激な変化を必ずしも予定しておらず、日本的年俸制や業績賞与併用型年俸制などと呼ばれている。つまり、「年俸制と呼ばれるもの」を導入する企業の意図は、賃金額の決定と勤続年数（定期昇給）や実働時間（時間外手当）との関係を切断することであつたり、賃金の下方硬直性を修正することであつたりするもの、と思われる。前掲厚生労働省調査での制度導入企業の減少傾向を見ても、また年俸制と一体で導入されることの多い後述する目標管理制度の不成功の傾向からも、とりわけ（３）を否定するような、純粋な意味での年俸制の導入は、わが国では一般的に困難を伴うものと言えよう。

４、目標管理制度

成果主義賃金制度の導入に併せ、９０年代中期以降、就業管理の一環として導入企業が増えている目標管理制度について、奥野明子助教授は、次のように説明する^{*38}。

「組織目標を分析し、それを達成するために上司と部下の双方が合意する・・・明確で、数値化され、時限的で・・・行動計画をとまう」「部下の個人目標を設定する^{*39}」。目標の実行段階では「部下の自己統制を基本とするが、上司は部下を支援し、・・・一定の期間後・・・面接を行い、上司と部下の双方が納得した業績基準に基づいて進捗度と目標達成度が評価される・・・管理プロセスを、目標管理という^{*40}」。

期首と期末における面接（交渉）を不可欠の要素とするから、仕事に関する「会社と社員の対等な関係を前提と」するとともに、その実現をもたらす。つまり、エンプロイアビリティ^{*41}、すなわち「労働市場で価値のある職業能力をもつ社員^{*42}」（日経連の雇用ポートフォリオでいえば、高度専門能力活用型および雇用柔軟型社員）に対してはじめて有用なしくみと言える。

しかし、現状では、多くの会社で、「労働市場にみられる交渉のルールにのりにくい職務を行う社員」、すなわち「社内で長期的に雇用されるもの」（同じく、長期蓄積能力活用型社員）、を対象に、「社内での序列形成をねらいとした評価制度として用いられている」。このような場合、個々の「社員が行う職務について・・・目標を設定することは可能であるが、目標のレベルを評価する基準は存在しない」から、「目標管理を使った評価は不十分なものと」ならざるを得ない^{*43}。よって、「目標達成度と報酬との関連度を強めすぎないことが必要となる」。裏から言えば、目標管理における目標設定や目標評価の基準が社内外に存しない以上、それらは上司と部下の力関係や交渉力の違いにより決定される。つまり、「話し合い（≠交渉）」を通じた社内序列の形成ないし固定化がもたらされる。

他方、本来の目標管理、すなわち「労働市場を前提とした仕事に関する交渉としての目標管理」、あるいは「エンプロイアビリティを高めるために有効な目標管理」では、「明確な交渉条件の参照先が労働市場に存在する」ことが前提となる。すると、むしろ、「個々人によって基準が異なる不完全な交渉ルールともいえる目標管理を導入することが、かえってコスト高となる場合もあり得る。よって、この場合にも、「会社によって行われる目標管理ではなく、日常の仕事のなかで社員が独自に行う目標設定、進捗度のチェック、目標達成度の評価」によってこそ、その趣旨が実現される、と。

つまり、目標管理は、あくまでエンプロイアビリティを持つ社員の自律的な志気向上のツールとして用いられるべきで^{*44}、従属的立場にある社員に対する報酬決定のための評価のツールとして用いるべきではない、ということである。

思うに、わが国の雇用社会における（多元的な）同質性志向を基本にすれば、面接での交渉を基本とする目標管理制度は、タテとヨコ、最低２つの意味でうまく機能しない危険を孕むように思われる。先ず、タテだが、わが国の企業では、上司と部下の間には同じ従業員としての同質（連帯）意識^{*45}がある一方、労働法（学）が基礎としてきた労働者の経済的、組織的従属性、地位や社会階層の違いにも通じる人格的従属性、知識や経験、職務遂行能力やそれらを要素とするリーダーシップなど、様々な要素を背景とする異質性^{*46}も存する。よっ

て、そもそも対等な関係での交渉には困難を伴う。次にヨコだが、そもそも謙譲を美德とするわが国の文化からも、加えて、集団プレーを強みとし、従って重視するわが国の就業慣行からも、自身の優れた点を臆面無くアピールすること自体馴染まないし、もとより人事評価基準でも、協調性や順応性は重要な評価基準の一つであることが多い*47。目標管理制度は、奥野助教授の指摘する制度内在的な問題、同じくエンプロイアビリティの前提となる外部労働市場の未成熟という外在的な問題*48に加え、こうした様々な問題を有する制度であり、これらの条件をクリアしない限り、わが国ではなじみ難い制度といえよう。

5、コンピテンシーとディレールメント

近時、人事・労務管理の分野で、コンピテンシー(Competency)との用語が注目されている*49。これは、従来のわが国の能力主義という場合の能力が意味した、年功や潜在的な能力とは異なり、顕在化した発揮能力を特定するもので、成果主義と結びついて導入されたものである*50。歴史的には、旧来アメリカで用いられていた「知的能力」や「性格特性」などの用語が、実際の職務遂行能力との関係(妥当性)を問われ、かつそれに関する研究が困難である、等の事情から、評価方法の中心に行動評定手法を導入することをもって、それを刷新する意味合いを持って登場したものである*51。

Klempによれば、「効果的で優れたパフォーマンスをもたらす人に見られる特性」のことで、「動機、性向、技能、知識などの総体」からなり、「本人も保持していながら気づいていないもの」、とされ*52、人事測定研究所研究主幹の二村英幸氏によれば、「高業績をあげているメンバーの成果に結びつきやすい行動を抽出し、その行動と同じ行動が出現する程度を評定する」実践性と顕在性を持った能力観、と説明されている*53。コンピテンシーマネジメントの分野で著名なSpencer LyleとSpencer Signeの共著によれば、「もともとは資質的な側面も後天的に学習される側面も、また職務を超えた普遍的な能力も特定の組織・職務に固有に求められる能力も含んだ概念である*54」、という。

実際のコンピテンシーの評価は、ある「職務において決定的な意味をもつ行動や機能を、コンピテンシー・モデルと呼ぶコンピテンシー要素の体系として構築」し、この体系に照らした「具体的な職務行動の観察評定」によって行われる。「課題解決能力、積極性などの人物特性の要素を評定するのと異なり、観察可能な行動の事実の確認をさせる評定であり、評定要素の理解や特別の評定スキルが求められるわけでもなく、部下や同僚を含めた複数の多面的観察評価手法により行われることも多いようである*55。わが国では、小林忠嗣氏により、いわゆる知的生産性向上システム(DIPS)と呼ばれる、労働の効率化、自律的キャリア形成志向の労働のあり方が提唱されているが*56、コンピテンシー評価とは、一面において、まさにこうした事柄を体系化し、促進していく評価手法とも言えよう。

そのメリットとして挙げられているのは、(1)評価項目が具体的であることによる、評価の分かり易さと納得の得られ易さ*57、(2)経営戦略(方針)を具体的な行動指針として組織の末端まで伝え易いこと(それにより高業績を生み出す組織文化の統一が図り易い)*58、等であり、それなりに効果をあげている、との実務家の評価もある*59。

しかし、この概念の使用に対しては批判もある。第一に、概念自体の曖昧さが挙げられる。先述のSpencer LyleとSpencer Signeの共著が示すように、コンピテンシーが顕在化能力とそれを生み出す潜在的な能力の両者を含む総合的なものを示す以上、既存の職務遂行能力との違いは不明確となる*60。よって、その評定項目にも客観性、市場性がなく、採用選考や訓練開発には利用できても報酬決定基準としては不適當、との批判がある*61。第二に、この概念の現場適用上の問題として、この概念が総合的な意味合いを持つにもかかわらず、提案された物差しが過剰に重視され、却って概念操作される本末転倒が生じ得ることが指摘されている*62。しかし、これまた職務遂行能力にも該当しよう。第三に、コンピテンシーが行動評定(外見にこだわる指標)と誤解される結果、外見ばかりの行動の枠組みに縛られ、労働の創造性が失われたり、「行動レベルでは自由を許容しながら底に流れる精神的含意をじっくりと体得させる日本のマネジメントにはそぐわないのではないか」、との指摘がある*63。

また、コンピテンシーが高業績の達成者モデルを基本にしていることから来る問題点とし

て、いわば「スーパースター」要件を列挙してしまい、標準的要件を欠いてしまう恐れや、チームワークへの視点が欠如してしまう恐れ、等を指摘する者もある*64。こうした問題に対処するため、わが国でも、ディレールメント (Derailment) という概念の併存利用を提唱する論者も現れた*65。ディレールメントとは、ほんらい脱落脱線を意味し、80年代にCCL (Center for Creative Leadership: アメリカの代表的なリーダーシップ訓練機関) という訓練団体で開発、提唱されたものである*66。具体的な項目としては、「人への無関心」、「傲慢」、「用心深すぎる」、「依存的」、「疑い深い」、「エキセントリック」(以上DDI社)*67、「多様性に対する柔軟な対応力の欠如/組織順応性の欠如」、「業務管理能力の欠如/詰めの甘さ」、「行きすぎた野心性/自己中心的な出世志向」、「傲慢/独善性/自分本位」、「裏切り/言行不一致」、「学習力の欠如/行動改善力の欠如」、「ヒステリー/行動安定性の欠如」、「過剰な自己防衛」、「倫理観・ヒューマニティの欠如」(以上、Lombardo)*68、等が挙げられ、要は、職務遂行を負の側面から「治療的に」支えようとする意図を看取できる。組織人事コンサルタントの永井隆雄氏は、コンピテンシーだけでは、「列挙しても当たり前のことが並ぶだけだが」、両者を相補的な関係と捉えれば、キャリア成功/失敗が説明されやすい、と述べている*69。

ここからもたらされる示唆としては、以下の2点が挙げられよう。(1) コンピテンシーの概念は、従来より注視されて来た潜在能力(やその誤用がもたらした形式的な年功)「に加え」、顕在能力や行動様式に注視させる意義を持つが、「総合的な」職務遂行能力の概念からさほどかけ離れたものではない。しかし、従前は当人に知らされることの少なかった評定結果の詳細が、成果主義導入の一環として当人に示されるのであれば、能力開発手法としてのみならず、意義が認められる。(2) ディレールメントは、負の側面から職務遂行を支える概念として、コンピテンシーの欠点を補う意義を持つ。

しかし、それでもなお、従業員の長期的観察の結果を反映する従来の職能等級資格制度等を本質的に改変する必要性があったか、という疑問は払拭されない。

6、年功制度の合理性

いわゆる「年功」制度といっても、同期同学歴が前提であることや、組織の必然として上位進出者のふり落しが存在することは既述の通りだが、純粋な年功的処遇にもそれなりの合理性は存在する。従来指摘されてきたところをまとめると以下になるだろう。(1) 例えば職能資格制度の下では潜在能力が評価対象となるが、そもそも個人の潜在能力を計ることは容易でなく、年功と共に向上することを前提とせざるを得ない。逆に言えば、勤続年数以外の主観的要素による判断の偏向を抑制できる*70。(2) 年齢の高齢化に伴う生計費の上昇に対応できる。(3) 自社内でスキルアップさせた人材を外部に逃さずに済む、と同時に、将来の見返りを誘因として若年層の労働意欲、会社従属性を高められる*71。(4) わが国の文化的背景としての「長幼の序」に沿い、従業員の納得を得やすい*72。(5) 労働者の能力情報を長期間にわたって観察し、評価することができる*73。

三谷教授によれば、年功賃金の合理性を述べる「いずれの仮説でも企業内の市場価値と賃金は短期的には乖離するが、長期的には一致しているはずである。また、これらの仮説で考えられている年功賃金を成り立たせている要因が最近なくなったとは考えられず、年功賃金の経済合理性が消滅したとは考えられない」*74。さらに、近年の「労働需給の緩和や非正規雇用の拡大といった外部労働市場の変化は、従来の不況期と同様に、若年層や高齢層といった非熟練層や非正規雇用と代替的な労働者の賃金を低下させており、・ ・むしろ年齢一賃金プロファイルの傾きを急にする方向に働いている」、とされる*75。

また、このうち一見軽視され易い、(4) わが国の文化的背景は、従業員の納得上、就業管理上、ひいては企業経営にとって、存外重要な意味を持つ。この点、文化人類学者、中根千枝の次の指摘は未だに一定の妥当性を持つものと考えられる。すなわち、従業員の序列は同学歴を前提とした「入社年次によって普通きまるようである。これは、経営者側がつくるというよりは、従業員自体の意識によって設定されるといえよう」。「この驚くべき序列意識に対しては、会社側はたとえ・ ・ ・能力主義を打ち出したとしても、たじたじとならざるをえない。筆者のみるところ、日本人の『オレだって』という意識はまったく世界に類をみな

いほど強く、自己に対する客観性をミニマムにしている」。「伝統的に日本人は『働き者』とか『なまけ者』というように、個人の努力差には注目するが、『誰でもやればできるんだ』という能力平等観が非常に根強く存在している」。「この能力平等観にたてばたつほど、その結果として序列偏重に片よらざるをえない」。こうしてできた企業内のタテ型社会は、「序列偏重で一見非常に弾力性がなく、硬直した組織のようであるが、これは同時に、驚くほど自由な活動の場を個人に与え」ている。その理由としては、リーダーの能力の欠如を部下が補えること、有能な部下が上司の仕事に介入できること、しかしリーダーを立てることでヨコの位置に配慮できること、等が挙げられる。他方、「日本のシステムは序列一辺倒で、能力主義が行われていないとみるのはまちがっている。正確には、能力主義はきわめて限定された枠内で行われているというべきであろう」。例えば、「各年度の出世頭の線では年度による序列が守られている・・・のがつねである」。また、「たまたま一見不公平と思われる人事が行われたとしても、長い目でみれば、後に調整されたりしている」、と*76。

7、おわりに

わが国のイエ制度内での母子の「甘え（これについては後述）」に関連して船曳教授が述べる次の一節は、本稿の主旨を的確に捉えている。「イエを成り立たせていた経済的基盤はなくなっても、イエにあった『甘え』といった構造は続いていました。それは、イエの物質的な、経済的な変化とは別に、家族の中の育児のように、育てられたものが同じようにして自分の子を育てる、という身体を通じての慣習はなかなか変わらないからです」。むろん、現在は、「農業段階から産業段階への移行に伴う」「最終的な変化を要求されて」おり、「強い喪失感を伴」いますが、重要なことは、「その中で、『甘え』をどのように、よいものとして再発見出来るのか」、と考えることです、と*77。

人事労務管理の分野も労働法学の分野も、優れて人間論的な分野である。むろん、労働法学は規範学ではあるが、それとて人間社会を抜きに解釈論、立法論を立てることは難しい。危険回避性向を持つ人間像、集団主義的傾向を持つ日本人像、を念頭に置いた時、安易な形で長期決済型制度から短期決済型制度への変容を制度的に受け入れることには、疑問を感じざるを得ない。

（『水野勝先生古希記念論集・労働保護法の再生』（信山社より2005年10月公刊予定）所収予定）

<脚注>

*1毛塚勝利「賃金処遇制度の変化と労働法学の課題」日本労働法学会誌89号（1997年）5頁以下。

*2ただし、この仮説が前提とする、いわゆる日本人の同質性論に対し、国際的な社会調査結果を踏まえて批判を加える論者もいる。例えば、間淵領吾「第7講：社会調査データの二次分析 第2部：二次分析の実例紹介『二次分析による日本人同質論の検証』」http://www.nara-u.ac.jp/soc/staffs/mabuchi/lectures/researchmethod7_2.htm（2003年1月19日現在）（この論述は、同「二次分析による日本人同質論の検証」理論と方法17巻1号（2002年）3頁以下を基礎としている）は、1981年から1998年までに日本を含む多数の国々で同時に実施された9つの大規模な国際共同世論調査から223項目を選び、回答の標準偏差（バラツキの指標）によって通説を検証し、「要するに、(1)日本人の意識は他国民より特に同質的とは言えないし、(2)日本人の家族・ジェンダー、政府の役割、職業に対する意識については、むしろ同質性が低い場合もある」、と述べている。また、近年、多角的分析から、従来の日本人論が同質同調論に偏りすぎると指摘し、多元分散の視点を提起、国民性よりはむしろ階級間の相違の方が実質的意味を持つ、と論ずる杉本良夫/ロス・マオア『日本人論の方程式』（筑摩書房、1995年）が公刊されている。むろん、日本人を安易に一括りにして同質的であると論じることには問題があることは当然である。しかし、平井

宜雄教授が著書『法政策学（第2版）』（有斐閣、1995年）の中で紹介している「持分仮説（軍政秩序内の各身分階層が個々に持つ権限（持分）の総和が上位者（特にトップ）のそれを凌駕する場合（このような組織を教授は「弱い」ヒエラルキーと呼ぶ）、意思決定には下位者との「合意」が求められることになる、とする説で、元は幕藩体制下の藩について実証研究がなされたもの）」からも、その「傾向」についてある程度合理的な説明は可能となるし、同教授自身、こうした検討を受けて、わが国の社会、特に雇用社会で「根回し」的紛争解決が行われてきたことと、その前提として、「紛争の関係者が共通の価値に支えられた規範によって強く統合されている」状態が存すること、等を指摘している。また、労働契約の性格という視点から、職場のチームワークへの貢献を考課基準とすることの合理性を論じたものとして、土田道夫「成果主義人事と人事考課・査定」『成果主義人事と労働法』（日本労働研究機構、2003年）81頁以下を参照されたい。

*3成果主義は年功主義に対する用語として登場し、日経新聞データベースによれば、92年にはじめて登場し99年には3桁台、と急速に使用頻度が増えた、とされる（笹島芳雄「成果主義賃金の概念、実態、意義と課題」『日本労務学会誌第33回全国大会研究報告論集』（2003年）43頁、二村英幸「成果主義と個別人事管理」http://www.hrr.co.jp/research/images/09_00soshiki.pdf（人事測定研究所、2001年公開。筆者アクセスは2003年8月15日）2頁）。しかし、実際には、「業務請け負いの関係づくりが志向されることもないではないが、多くは従業員の動機づけ、能力開発が本旨と理解」され（二村前掲論文（2001年）2頁）、「成果主義と年功主義の違いは・・・厳密に考えると必ずしも明快ではない（笹島前掲論文・報告論集（2003年）43頁）」）。もっとも、この点は、そもそも労働契約が請負契約ではなく、純粹に成果による賃金体系は労働契約の本質に矛盾すること（土田道夫「能力主義賃金と労働契約」季刊労働法185号（1998年）13頁）とも一定の整合性を持つように思われる。従って、結局のところ、98年になされた野田教授による以下の説示が、今なお正鵠を得ているものと思われる。すなわち、「当面のわが国の多くの企業では、たとえ成果主義賃金の導入が急がれているとしても、これまで支配的であった職能資格制度を全面的に廃止しているわけではない。むしろ、これまで確立されてきた職能資格制度を、年功的にではなく成果主義的に運用することが、火急の課題とされているものといえよう（野田進「能力・成果主義賃金と労働者の救済」季刊労働法185号（1998年）66頁、同旨のものとして、八代充史「成果主義人事制度の実態と今後の課題」『成果主義人事と労働法』（日本労働研究機構、2003年）16頁ほか）」。

*4以下、例えば、土田前掲論文（1998年）8頁、永野仁『日本企業の賃金と雇用』（中央経済社、1996年）56、57頁、笹島前掲論文・報告論集（2003年）46頁他。

*5笹島前掲論文・報告論集（2003年）46頁は、企業による成果主義賃金制度導入傾向の要因の筆頭に、企業業績の悪化を挙げている。このことは、ともすれば、実質的な賃金制度の改善よりも賃金削減の要請が優先されてしまうことがあり得ることを物語っているようにも思われる。

*6三谷直紀「賃金の『市場化』と賃金制度」『日本労務学会誌第33回全国大会研究報告論集』（2003年）29頁によれば、これにより、春闘の役割も、当初の大幅賃上げ（ベア）獲得やその後の相場形成から、「賃上げや労働条件だけでなく、企業を取り巻く経済環境、人事制度など労使の幅広い対話の場としての役割」へと変貌してきている、とされる。

*7成長率の低下、将来収益の不確実性、少子高齢化、等の前提の下では、企業行動は、企業特殊技能の社内養成よりは、即戦力の採用や短期的雇用形態の積極的採用へと流れる（大田聰一「労働市場の流動化：現状と展望」『日本労務学会第33回全国大会研究報告論集』（2003年）15頁）。その結果、賃金体系は外部労働市場を意識した短期決済型へと移行せざるを得ない、と考えられる。

*8三谷前掲論文・報告論集（2003年）28頁。

*9笹島前掲論文・報告論集（2003年）49頁脚注5。原著は、笹島芳雄「職能給の発展と成熟、そして職務給の再登場」雇用システム研究センター編『日本の賃金』（社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2001年）第2章第2節）。

- *10三谷前掲論文（２００３年）２９、３０頁。
 - *11井手亘「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」日本労働研究雑誌４５５号（１９９８年）
<http://db.jil.go.jp/jsk012/dtldsp?detail=F1998120116&displayflg=1>（２００２年９月２４日現在）Ⅰ、Ⅶ２。
 - *12井手前掲論文（１９９８年）Ⅰ。
 - *13同旨、笹島前掲論文・報告論集（２００３年）４３頁。
 - *14三谷前掲論文（２００３年）２９頁。
 - *15三谷前掲論文（２００３年）２５頁以下も同旨。特に同２８頁は次のように述べる。「日本の賃金制度が、大企業を中心にこれまで市場価値を無視して年齢や勤続年数といった属性だけで年功的に賃金を決定していたというのは明らかに誤りである」、と。
 - *16三谷前掲論文（２００３年）２８頁も、成果主義賃金制度の導入が、定期昇給廃止と並び、賃金決定の短期化を意味するものとしている。笹島前掲論文・報告論集（２００３年）４４頁図表１（初出：笹島芳雄「成果主義の概念」楠田丘編『日本型成果主義』（生産性出版、２００２年）第１章第３節）は、縦軸に「処遇格差」（上下＝大小）、横軸に「個人成果を処遇に反映するタイムスパン」（左右＝短期長期）を設定した表を示し、いずれも「従業員の業務上の個人成果」を反映する制度であることを前提としつつ、年功主義を右下に、能力主義を中心に、成果主義を左上に置いている。
 - *17小池和男「国際相場を越えた短期化－日本大企業サラリーの変化」ファイナンシャルレビュー６７号（２００３年）３５頁以下。
 - *18例えば永野前掲書７５頁以下の実例紹介等を参照されたい。
 - *19笹島前掲論文・報告論集（２００３年）４５頁。
 - *20笹島前掲論文・報告論集（２００３年）４５頁。ここでは３種類の典型的パターンが示されており、いずれも業績給（成果主義賃金）部分は基本給全体の２～３割にとどまり、実際の最低～最高評価までの金額的な差異は、職能資格等級に応じ、毎月２万円から８万円程度である。
- なお、これらは初期的な賃金決定の問題であり、直接の関連性はないが、労基法９１条は、減給制裁の制限を一賃金支払期における賃金総額の十分の一以下としている。このことは、制裁においてすらかような制限が設けられている、という意味で考慮されてもよいと思われる。
- *21三谷前掲論文（２００３年）２９頁。
 - *22大田前掲論文（２００３年）９頁以下。
 - *23大田前掲論文（２００３年）１１、１２頁。
 - *24大田前掲論文（２００３年）１３頁。
 - *25ここで大田教授は次のように述べる。「単純な回帰分析から強い結論を得るのは危険であるが、『サービス化』という要因を除けば、最近の一般労働者の転職率上昇が必ずしも労働市場の『構造変化』を反映しているとは限らない（大田前掲論文（２００３年）１４頁）」。
- 従来の日本的雇用慣行に深く根ざした転職阻害要因等を考えると、「筆者は今後急激に労働市場が流動化するというシナリオは現実性が薄いと考えている（同前１５頁）」、と。但し、教授は、日本の長期雇用均衡が短期雇用均衡より望ましいとされる前提条件として、次の３点を挙げる。①企業存続についての労使双方の楽観、②企業内訓練の効率性、③外部労働市場の未発達（同前１６頁）。
- *26大田前掲論文（２００３年）１６頁。
 - *27以上、原典は、大竹文雄「９０年代の所得格差」日本労働研究雑誌４８０号（２０００年）２頁以下。パートタイム労働者とフルタイム労働者との賃金格差の拡大傾向については、厚生労働省「平成１５年版労働経済の分析＜要約＞ 一経済社会の変化と働き方の多様化一」第Ⅱ部第２章第３節賃金制度等の動向（２００３年８月発表）
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/03/hyo42.html>（アクセスは２００３年８月２７日）も参照した。これによれば、賞与を含む年間賃金で時間当たり賃金の格差をみると、３３種、

女性労働者間比較の統計で、1990年では、一般労働者を100として、58・3ポイントであったものが、2001年では、54・4にまで拡大している、という。

*28三谷前掲論文（2003年）27頁。その他、賃金改定要素として「世間相場」よりも「企業業績」を挙げる企業割合の増加、(名目)賃金引き下げによる労働意欲の低下を回避するための賃金の下方硬直性の存続、等が挙げられている。

*29三谷前掲論文（2003年）29頁。

*30笹島前掲論文・報告論集（2003年）47頁。

*31日本生産性本部「年俸制に関する調査」（1992年）、雇用情報センター「これからの賃金制度のあり方に関する調査研究のためのアンケート調査」（1995年）、社会経済生産性本部「年俸制に関する調査」（1996年）など。

*32盛誠吾「年俸制・裁量労働制の法的問題」日本労働法学会誌89号（1997年）53頁。なお、盛教授は、労基法37条、労規則19条が、割増賃金計算に際して賃金－労働時間の対応関係を図っていることについても、あくまで「労働時間規制のための技術的手段にほかならない」、として、それが例外的措置であることを強調している。

*33なお、成績、業績、能力といった用語の意味内容や相違については、人事労務コンサルタントの楠田丘氏が、81年時点で既に次のような整理を行っているが（楠田丘『人事考課の手引』（日本経済新聞社、1981年）22頁以下。労働法学の分野では、野田前掲論文（1998年）76頁脚注（3）が、既にこの定義を紹介している）、成果、実績といった用語を含め、実務界ではそれほど厳格な区別がされているようには思われない。

成績（職務の遂行度）×「職務のレベルや広がり」＝業績

業績±外部条件and/or内部条件and/or本人条件＝能力

*34土田前掲論文（1998年）14頁。もっとも、労働時間管理が行われるような作業であれば、そもそも成果主義賃金にはなじまない、との考え方も成り立つ。ちなみに、遅刻・欠勤等の場合の賃金カットに関する私見は以下の通り。たとえ、年俸額が前年の実績を基に決定されていたとしても、それは前年同様の成果を期待した上での金額である以上、遅刻や欠勤により、期待された「成果」が挙げられなければ、成果主義という本旨に照らし、その部分の賃金カットをなし得ることは当然であろう。このことは、民法624条1項（または632条ないし634条）の趣旨からも正当化されると考えられる。よって、業務の性質上、一定の拘束時間を経てはじめて成果を上げることが可能なものであれば、成果の中に拘束時間の経過が含まれている、とも考えられ、時間を基礎とする賃金カットも可能であろう。とはいえ、拘束時間と賃金との関係性があまりに強いものは、そもそも成果主義にはなじまないことにも留意する必要がある。

*35但し、(1)の対象をあくまで賃金決定要素としての労働時間、つまり通常の労働が行われている場合の考慮要素の問題と考えれば、遅刻・欠勤といった懲罰的な事柄とは分けて考えなければならないかもしれない。この点については、逆に超勤手当の有無を判断基準の1つとすることも可能であろう。

*36土田前掲論文（1998年）16頁。

*37土田前掲論文（1998年）16頁。

*38奥野明子「エンプロイアビリティと目標管理」『日本労務学会第33回全国大会研究報告論集』（2003年）35－40頁。これによれば、わが国では、1963年頃から、十條製紙（現日本製紙）、日本電信電話公社（現NTT）、住友金属鉱山などでの導入が先駆けとなった。その後、2001年では64・2パーセント（労務行政研究所調査）、2002年では81・8パーセント（同研究所別調査）にまで拡大している、という。

*39目標設定面接では、部下が一定期間に達成すべき目標を自ら考え、それをもとに上司と目標内容や目標のレベルについて話し合い、その結果、評価の基準となる目標と評価方法が上司から示される、という手順が原則であるとされる（奥野前掲論文・報告論集（2003年）36頁）。

*40奥野明子「目標管理と職務の適合性」日本労務学会誌5巻1号（2003年）61頁。

*41森田雅也「エンプロイアビリティの可能性と人事・労務管理」『日本労務学会第33回全

国大会研究報告論集』(2003年)51頁によれば、エンプロイヤビリティという用語は、アメリカの人事労務管理の分野で、ビジネス環境の激変に応じ、リストラクチャリングやダウンサイジングが行われていた1980年代後半に登場し、わが国では、日本経営者団体連盟『エンプロイヤビリティの確立を目指してー「従業員自律・企業支援型」の人材育成をー(日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告)』(日本経営者団体連盟教育研修部、1999年)がそれに関する議論の嚆矢となった、とされる。そもそもは、Kanter,R.M.の提唱にかかり、「雇用されることがもはや保障されないとすれば、雇用される能力があることが保障されなければならない(Kanter,R.M.,When Giants Learn to dance(1989),p.321)」,という考え方を示したものである、という。

*42日経連前掲報告書(1999年)では、「広義のエンプロイヤビリティ(雇用されうる能力)＝「労働移動を可能にする能力(狭義のエンプロイヤビリティ)」＋「当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」と定義されている。また、同報告書は、その中で一貫して、「従業員自律・企業支援」という方向を示唆している。これらに加え、実際の企業の動向を受けて、森田助教授は、わが国でエンプロイヤビリティが用いられる場合の特徴として、それ「を雇用の代替物として捉えず、雇用の確保には努める姿勢を明確にしているところにアメリカとの違いが見いだせる」、と述べている(森田前掲論文・報告論集(2003年)52、53頁)。

エンプロイヤビリティは未だに多義的な概念であり、用いる主体によっても強調される意味が異なる。使用者は、雇用代替志向(雇用保障に代わるもの)や雇用柔軟性志向(必要な時に必要な人材を用いること)、自律性付与志向(従業員の自律支援)を強調し、従業員は、キャリア志向(内部・外部労働市場での自身の価値の把握と形成)や自律志向(他律の仕事から自律の仕事への変化、変更)を強調する。他方、政府は、失業回避志向(求職・転職者の職業能力の向上と雇用のミスマッチの減少)を強調する(同前54頁)。

他方で森田助教授は、このような概念の多義性を前提としつつもなおエンプロイヤビリティが持つ特徴として、労働者の形成した能力の市場価値が諸事情に左右されるという意味での状況依存性、個人が形成・育成する職業能力を選択できるという意味での個人帰属性などを指摘し、また、利点として、労働者の自身と組織の将来や組織外部(水平軸)への視野の拡大、仕事を離れた生活(ワーク・ファミリー・バランス)への意識の拡大、等がもたらされる可能性を指摘し、従来の職業能力との違いを強調している(同前54～56頁)。

*43このことの証左として、目標管理に問題を感じる、とした企業(これ自体が導入企業の大半を占める)の約7割が評価者間の評価基準の統一の困難さを挙げ、約6割が目標設定の基準の曖昧さを挙げた、社会経済生産性本部の調査がある、という(奥野前掲論文・報告論集(2003年)37頁)。

しかしながらその一方で、労務行政研究所の調査によれば、89年以降95年までは目標管理結果を人事考課制度に間接的に反映させるとした企業が直接的に反映させるとした企業を上回っていたが、97年以降の調査で逆転した、という。さらに、産業能率大学の調査からは、80年代に目標管理を導入した企業の約半数が「経営ビジョン・経営計画の具体化」を狙いとしていたが、90年代に入り「成果・業績主義の徹底」を狙いとする企業が増加した、という(同前)。

*44奥野助教授によれば、そもそも目標管理は、Drucker氏(Drucker,Peter F.,The Practice of Management,(Harper&Row,1954).邦語訳は、野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営』(上)(下)(自由国民社、1956年))によって、「目的と自己統制による管理(Management by Objectives and self-control)」として提示され、50年代から米国企業で一般化していった管理制度であり、あくまで「自己統制を行うことができる自律的な個人が前提となっている」という(奥野前掲論文・報告論集(2003年)40頁)。

*45この点は、栗田健『日本の労働社会』(東京大学出版会、1994年)等に詳しい。

*46この点については、中根千枝『タテ社会の人間関係：単一社会の理論』(講談社、1967年)71～94頁も参照した。中根女史は、ここで、日本社会が単にタテとヨコの2つの糸(構造)を持っている、と述べているのではなく、ヨコよりはタテの関係が重視されてい

ること、タテの関係は能力や実力よりは年齢等の序列で構成されていること、それゆえ（とはいえ）、タテの関係は欧米におけるような厳格な身分階層的なものではなく、特に一族郎党的な同族の枠内では、親密感で形成されていること、等を示している。しかし、タテ関係で「序列」意識が存在すること自体は否定していない。

*47この点で、奥野助教授も引用する、太田肇『日本企業と個人－統合のパラダイムと転換』（白桃書房、1994年）216頁（括弧内注釈：奥野前掲論文・報告論集（2003年）38頁脚注8）の以下の説示は非常に示唆的である。「それ（自律性の拡大として行われる小集団活動や目標管理など：注）は、あくまでも組織あるいは集団の一員として組織目標を達成していくための自律性であって、組織目的とは必ずしも一致しない個人の仕事上での目的を達成するうえでの自律性を意味するものとはいえない」。

*48奥野前掲論文・報告論集（2003年）38頁。

*49二村前掲論文（2001年）6頁によれば、competency(-ies)はアメリカで個人差を捉える枠組みとして発展した用語で、それと混同され易いcompetence(-es)は、イギリスで公的な職務要件を整理する際に使われた用語であり、前者は高業績者に求められる能力で、後者は平均的業績を上げるための能力、との説明もある、という。

*50二村前掲論文（2001年）3頁。

*51二村前掲論文（2001年）4頁。

*52George Klempは、エール大学心理学博士で、1979年にコンピテンシーの概念を提唱し（Klemp, G.O. Jr., Identifying, Measuring, and Integrating Competence, in P.S. Pottinger & J. Goldsmith (Eds.), Defining and Measuring Competence (Jossey-Bass Inc., 1979)), その前後、20年以上に亘ってコンピテンシーモデルを基礎にした人事・労務管理の計画立案、実践を行っている実務家である。本文の定義は、Klempの定義を組織人事コンサルタントの永井隆雄氏が整理し直したもの（永井隆雄「コンピテンシーとディレールメントの相補性－人材育成モデルとパラダイム変換－」日本労務学会第33回大会（2003年7月26日、於日本大学経済学部）研究報告レジメ1頁項目2）である。

*53二村前掲論文（2001年）4頁。

*54原著は、Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M., Competence at Work (John Wiley & Sons, Inc., 1993). 訳語、解釈は二村前掲論文（2001年）5頁による。

*55二村前掲論文（2003年）5頁。

*56DIPSに関する小林忠嗣氏の著書は、『知的生産性向上システムDIPS』（ダイヤモンド社、1992年）をはじめとして、数多く発刊されている。amazon.co.jpでの検索結果では、これに関する16冊の著作が確認された。

*57二村前掲論文（2001年）6頁は、この点がグローバルな人事・労務管理下での国際理解にも繋がる、と指摘している。

*58(1)(2)とも、二村前掲論文（2001年）5、6頁。

*59二村前掲論文（2001年）6頁。

*60二村前掲論文（2001年）3、6頁によれば、1969年時点で既に、日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理－その理論と実践－』（日経連出版部、1969年）が、そもそも能力主義にいう能力には発揮能力が含まれる旨を明らかにしており、職務遂行能力を「体力×適性×知識×経験×性格×意欲」と説明していた、という。二村氏自身、「いずれも総合性が強調されており、あいまいである上にわざわざカタカナ語を用いる必要が感じられない」、と述べているが（同前6頁）、他方で、その実践的意義を認め、「理屈をこね回すことなく、開発が可能な表層的な個人差とし」、「概念的混乱のないようにその都度定義しながら適用すればよい」、ともしている（同前10頁）。なお、コンピテンシーと職能との概念的共通性については、永井前掲報告レジメ（2003年）1頁も同旨。

*61永井前掲報告レジメ（2003年）1頁項目6。原著作もここに記載されている。

*62二村前掲論文（2001年）7頁。いわく、「コンピテンシーは行動評定を主な測定ツールとするが、そこで測定された個人差がその全てであるかの理解が進まなければよいと思うのは杞憂であろうか」、と。

- *63二村前掲論文（２００１年）８頁。
 - *64永井前掲報告レジメ（２００３年）１頁項目５。原著作もここに記載されている。
 - *65永井隆雄「キャリア・ディレールメントを防ぐ人材マネジメント戦略」日本労務学会第３３回大会（２００３年７月２６日、於日本大学経済学部）研究報告レジメ添付資料。永井氏のディレールメントに関する紹介論文は、永井隆雄「人事ナビ HRM Navigation System(11)ディレールメント」月刊人事マネジメント１２巻７号６４頁以下が初出。
 - *66永井前掲論文（２００３年）３頁。
 - *67永井前掲報告レジメ（２００３年）２頁項目１１。
 - *68永井前掲報告レジメ（２００３年）３頁項目１３。Michael Lombardoは、ディレールメント概念を発展させた実務家の一人で、特に、強みであるはずの特性も、状況の変化や傲慢などによって問題になることがあることを力説した（詳細は、永井前掲報告レジメ（２００３年）３頁）。
 - *69永井前掲報告レジメ（２００３年）３頁項目１７。
 - *70井手前掲論文（１９９８年）Ⅳ２。
 - *71前述のエンプロイヤビリティが高まれば、人事・労務管理が担う主な機能のうち、能率促進機能や変化対応機能は促進され易くなるが、組織統合機能については、「流出を前提として獲得した人材から組織へのコミットメントを引き出す仕組みを構築する」取り組みがなされなければ、むしろ低下する危険があると指摘されている（森田前掲論文・報告論集（２００３年）５５頁）。
- また、教育訓練・能力開発制度についても、従来は「主として、新卒一括採用した人材を社内訓練を通じて自社が求める人材に育てる形をとってきた」が、現在に至り、「企業は、育てる仕組み作りよりも育つ環境づくりを重視し始めている」、という（同前）。しかし、従来の制度下でも、人材は必ずしも全員一律の底上げ式育成がなされてきたわけではなく、企業の期待する一部の人材に特化したローテーション人事やそれによるＯＪＴ（On-the-Job-Training）、その他企業内外での人脈形成の促進等もなされてきた。他方、職務遂行に最低限必要とされる一律的な教育研修や社内訓練の必要性が無くなるわけではないことを考えれば、それほどドラスティックな変化がもたらされているのか、もたらされるべきか、やはり疑問が残る。
- *72(1)～(4)永野前掲書（１９９６年）１～４２頁他。
 - *73三谷前掲論文（２００３年）２９頁他。
 - *74三谷前掲論文（２００３年）２８頁。
 - *75三谷前掲論文（２００３年）３０頁。
 - *76中根前掲書（１９６７年）７４頁以下。
 - *77船曳建夫『NHK人間講座「日本人論」再考』（日本放送出版協会、２００２年）９１、９２頁。