

雇用関係におけるメリトクラシー

『日本労働研究雑誌』編集委員会

人の待遇が、その人の出自やデモグラフィックな属性ではなく、仕事に対して投じられる能力や努力、生み出された結果により決定するというのが、メリトクラシー（能力主義）の基本的な定義である。*The Rise of Meritocracy* (Young 1958) で学術的に初めて示されたこの考えは、学術と実践の両面で広い支持を受けつつ、効率と公正の両立可能性の観点から疑義や批判も呈されてきた。

議論の錯綜の根底にあるのが、待遇決定の根底に置かれる“Merit”が意味するものについての合意の難しさである。ある差別的枠組みを解消する中で別の差別的枠組みが生じる可能性もある。能力と生得的要因の関係の深さに由来する構造的な不公正さから、メリトクラシーは平等主義などの別の枠組みと併存すべきといった主張は根強い。

日本の雇用・人事・労働の文脈においては、職務上の能力が重視されつつも、その実態は明確にされなかった。査定付き定期昇給の体系を組み込んだ戦前からの雇用慣行の根底には、年齢や学歴に加えて従業員の能力を重視する姿勢がある。1970年前後以降の「能力主義管理」はその改善を狙ったものだし、1990年代以降のコンピテンシー・マネジメントや「成果主義」も、形骸化した能力主義の本来性に立ち返ろうとするものであった。そして、「社会人基礎力」「コミュニケーション力」「革新力」「デジタルスキル」などの新たな能力概念が、政策担当者も含むさまざまなアクターによって各時代で喧伝されてきた。

今日も能力主義をめぐる違和感や不透明感が残っているなら、それは概念や測定上の規定に加え、それらを実践に落としきれない問題でもある。厳密性を追求する結果として厳密性が損われてしまうのである。本号冒頭の提言では、メリトクラシーをめぐる議論が雇用・人事・労働の範囲でのみ論じられることが、その定義や実践を難しくしてきた可能性が指摘される。定義や実践を企業と周囲のアクターが共同的に行える制

度的枠組みの必要性が提案される。

小塩論文では、人事上の意思決定における心理学的アセスメントの有用性について、パーソナリティ心理学と測定論の観点から論じられる。「コミュニケーション能力」のような実務概念は多義的で、測定の不一致が存在する。妥当性は内容的・基準関連・構成概念の3側面からなる統合概念として整理される。ポジティブ心理学の展開の中、概念の望ましさが規範的評価から予測的妥当性へと移行した経緯が示される。職務成果の予測研究によると、効果量は実務的意義をもつ一方、成果の大部分は他要因に依存し、集団水準の相関は個人の将来を確定しない。心理学的特性における「役に立つ」とは、組織的・個人的・説明的の時に矛盾する3側面にわたるものであることを踏まえ、責任ある活用の条件が提案される。

松尾論文では、人材育成について、経験学習サイクルを条件づける個人レベルの「育つ力」と組織レベルの「育てる力」という2つの側面から考察される。育つ力は経験から学ぶ能力として捉えられ、挑戦的課題の追求、批判的内省、仕事の楽しさ、学習志向、そして発達のネットワークという5つから構成される。優れた育成者は、目標のストレッチ、進捗確認・相談、内省の支援、ポジティブ・フィードバックという4つの指導行動を通じて部下の成長を後押しする。共有された関心・目標、学び合う関係性、共有された知識のレパートリーの3要素からなる実践コミュニティ型職場は、メンバーによる知識の創造と共有を促進する。こうした知見を踏まえた今後の検討課題として、ジョブ・クラフティング、コーチングの理論的基盤、支援する人事システムが指摘される。

八代論文は、日本企業が従業員の「能力観」をどう捉えてきたかについて、職能資格制度の運用実態から検討する。職務等級が空席という「枠」を起点に相対評価で昇級を決定するのに対し、職能資格制度は理念上は昇格「枠」のない職務遂行能力の絶対評価として

運用される。職能要件は資格等級ごとに全社一律に設定されることが多く、異動・昇進の幅が広がる。この点は長期雇用を維持するための幅広い企業内異動の必要性和密接に連動している。人事考課は「育成の論理」に基づく絶対評価を原則としつつも、昇格インフレ抑制のため相対評価も併用される。職務遂行能力を「保有能力」として捉える企業の姿勢が現れた能力観は新規学卒採用や整理解雇抑制を中核としたメンバーシップ型雇用制度と密接不可分であり、結びつきの強さから、短期的変容は見込みにくい。

スキル向上が経済的アウトカムの改善につながるという政策議論の背景には、メリトクラシーが機能しているという前提がある。荒木論文はOECDデータを用いて日本におけるこの前提の妥当性を検証した。認知スキルは収入と有意な正の関係を示した一方、収入規定要因としての影響力は、ジェンダーや学歴に比して相対的に弱く、スキルへの経済的リターンは属性・学歴によって異なることが判明した。女性と低学歴者において、高スキルを獲得しても経済的に報われにくい「スキルの罫」が存在する。現代日本においてメリトクラシーは想像されたメカニズムに過ぎず、スキル拡充施策と並行してジェンダーや学歴にまつわる制約の解消が求められる。今後の検討課題として、分析手法の洗練や国際比較に加え、認知スキル以外のスキルを分析対象とすべきことが指摘された。

脇坂論文によると、企業固有の技能をめぐるのは、日本特有である、競争力の源泉である、という2つの「虚」がある。人的資本論や内部労働市場論が示すとおり、企業固有技能は先進国に広く共通して観察される現象である。ただ、内容の定義として最も精緻なのは小池和男の「キャリアの組み方」であり、個々の職務が企業を超えて共通であっても、それをキャリアに組み込む順序・範囲に企業間の差異が生じると論じられた。小池の「知的熟練」概念は、労働者による問題と変化への対応ノウハウとして技能の企業固有性を示すものだが、日本独自の事象ではない。知的熟練あるいは企業固有技能そのものが直ちに競争力に結びつくとはいえない。本論文では、企業固有技能の「実」の説明が、今後の研究者の重要な課題となると指摘される。

鶴見・馬奈木論文では、高技能人材の誘致には賃金以外の地域的価値が重要性を増しているとし、地域の

人的資本を評価する複合指標「地域の人的資本指数」(RHCI)が提案される。主観的ウェルビーイング・地域アメニティ・社会関係資本という3要素に着目し、人的資本の包括的な価値を地域単位で把握することが目指される。RHCIは人的資本の蓄積・活用・更新可能性に着目するものであり、具体的には、知識・イノベーション生産、グローバル到達性・結節性、生活の質・ウェルビーイング、社会関係資本・シビックプライド、スキル蓄積・包摂、の5本柱で構成される。地域適用の3つの実例が示され、RHCIについての公共性や信頼性を高めるため、方法論の完全公開・年次更新・外部監査といった透明化が提言される。

創造性は既存の価値を逸脱する特質を内包しているため、模範的なマネジメントが効果を発揮しない可能性がある。木村論文ではその隘路を脱する糸口が検討される。金銭的インセンティブが内発的動機づけを阻害しうる一方、創造的成果への選択的報酬や言語的フィードバックといった情動的側面の活用が有効である。アイデアが生成から実装に至る各段階で評価者との文脈的距離・プロセス距離が生じ、革新的なアイデアほど構造的に排斥されやすい。制約の動的緩和理論や創造的逸脱の観点から、制約の存在が創造性の触媒となりうる。トップダウンの限界を踏まえ、イシュー・セリング、チーム学習、創造的逸脱といったプロアクティブなボトムアップ行動の有効性が指摘される。求められるアプローチは個人特性と文脈的要因の相互作用で、その探究が今後の課題として示される。

本特集号では、雇用・人事・労働の現場に着目し、メリトクラシーの実態、その淵源、そしてありうべき姿について学際的に考察された。能力とはどのようなものと見なされてきたのかについての理解を深めることが、雇用・人事・労働の構図を更新し、より良い(善い)それらに近づく暫定的な合意を重ね続ける原動力になると、編集委員会としては確信している。

参考文献

Young, M. (1958) *The Rise of Meritocracy*. NJ: Thames and Hudson. (=1982, 窪田鎮夫・山元卯一郎訳『メリトクラシー』至誠堂)

責任編集 江夏幾多郎・鈴木恭子・森永雄太
(解題執筆 江夏幾多郎)