# 12［評論］『自由と秩序』

　①人材の評価や選抜の方式は、社会の根本的な活力を規定する最も重要なファクターである。しかもその人材の育成には時間がかかる。競争のない社会、公正な評価が通らない組織は、長い目で見れば必ず衰退する。だからこそ、いつの時代でも、どの組織でも、優秀な人材のａカクトクに躍起になり、人材の育成に多大の努力を注ぐとともに、いかに公正な評価のシステムを組み込むのかという点に強い関心を払ってきたのである。

　しかし競争や実力主義が大事だといっても、人材の評価にあたって誰も実力についての「完全な情報」を持ち合わせていないから、事はそう単純にはいかない。人物の力量を即座に知りえないからこそ、あらゆる組織は、その判断に関する独自の方式を開発してきたのである。「誤りのないように時間をかけて人をよく観察する」ことの必要性もここにある。人が人を判断することがいかに難しいかをｂ知悉していたからこそ、その対応方法にあらゆる組織は知恵をｃシボってきたといえよう。

　［　　Ａ　　］近年、このような伝統的な知恵を真っ向から否定するような人材論がもてはやされるようになってきた。企業内の人事処遇制度のうちで、「年俸制」をすすめる言説、あるいはもっと単純に②（その意味は不問に付したまま）「能力給」こそが公正な処遇方法だと主張する論が、③大向こうをうならせるようになってきた。しかし「年俸制」や「能力給」は、長期的な視野と観察に基づく慎重な処遇制度と基本的にれるものではない。年ごとの評価が直接に年々の報酬にリンクするような年俸制は（管理職に広まっている年俸制はプロスポーツ選手の場合のような純粋型でないが）、基本的に一年ごとの短期評価だからだ。

　企業の研究所員たちの中に、この年俸制が不人気であり、営業職あるいはディーラー、アナリストなどの専門的な職種には割に素直に受け入れられるということも理解できよう。研究員はその成果を長期的に測ってほしいはずだし、後者の営業職等は、その成果がかなり客観的に測定できるため、年俸制に対するｄテイコウは少ない。こうした例からもわかるように、「能力」の何かをにしたまま、とにかくできるだけ早くその「能力」なるものを測って序列をつけるという形の競争は、④能力の構成要素が複雑であり、その力の測定が難しい仕事ほど不向きなのである。

　日本の長期雇用や「年功制」は、非競争的だと思い込んでいる論者が多いが、氏が早くから指摘し強調しているように、⑤これは大きな誤解である。日本では個別の賃金は、ホワイト・カラーもブルー・カラーも査定によって入職以後わずかずつ差がつきはじめ、年齢と勤続年数が増えるにつれて、そのチラバリは大きくなる。つまり「次第に差がつきはじめる」ということである。このチラバリの拡大を無視して、平均のみを見て論ずると、「［　　　　　Ｂ　　　　　］」というとんでもない誤解をしてしまう。賃金が年とともに上昇するということと、企業内での競争が激しいということには何のｅムジュンもない。

●語注

ディーラー＝自分で証券取引を行う業者。

アナリスト＝証券動向などを分析する専門家。

◆漢字　本文中の二重傍線部ａ〜ｅのカタカナは漢字に直し、漢字は読みをひらがなで記せ。

ａ〔　　　　　〕　ｂ〔　　　　　〕　ｃ〔　　　　　〕　ｄ〔　　　　　〕　ｅ〔　　　　　〕

問１　傍線部①について、本文中で対比的に述べられている二つの方式を答えよ。4点×2

〔　　　　　　　　　　　　〕〔　　　　　　　　　　　　〕

問２　傍線部②に但し書き（　）が付いているが、「能力給」の何に問題があるのか。具体的に示している箇所を本文中から五〇字以内で抜き出し、最初と最後の五字を答えよ。8点

〔　　　　　　　　　　〕〜〔　　　　　　　　　　〕

問３　傍線部③のような表現をした筆者の意図の説明として最も適当なものを次から選べ。7点

ア　日本経済の特色をよく知らない諸外国から、年俸制を待望されることへのいらだち。

イ　経営の専門家などから、年俸制の人材評価が持ちあげられていることへの残念さ。

ウ　企業で働く一般の人々から、年俸制についてを買ってしまうことへの不満感。

エ　世間の大多数の人々から、年俸制の人材評価が歓迎されることへの満足感。

オ　厳しい見方をする専門家から、年俸制の人材評価が批判されることへの失望。

〔　　　〕

問４　空欄Ａに入る最も適当な語句を次から選べ。6点

ア　そして　　イ　むしろ　　ウ　しかし　　エ　だから　　オ　つまり

〔　　　〕

問５　傍線部④の例として本文中で挙げられている仕事を答えよ。7点

〔　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　〕

問６　傍線部⑤の指し示す内容を本文中から抜き出せ。7点

〔　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　〕

問７　空欄Ｂに入る最も適当な一節を次から選べ。7点

ア　賃金は年とともにじっとしていても上昇する

イ　賃金は能力によってわずかずつ差がつきはじめる

ウ　賃金は能力の差と年齢とによって上昇する

エ　賃金は年齢と勤続年数が増えるとチラバリが拡大する

オ　賃金は年とともに上昇し、能力も勤続によって上昇する

〔　　　〕

【解答】

漢字　ａ獲得　ｂちしつ　ｃ絞（って）　ｄ抵抗　ｅ矛盾

問１　年功制・年俸制（「能力給」は2点）

問２　「能力」の〜列をつける（47字）

問３　イ

問４　ウ

問５　企業の研究所員（研究所員、研究員も可）

問６　日本の長期雇用や「年功制」は、非競争的だ

問７　ア

■覚えておきたい語句

□1　ファクター……………要因。因子。

□3　躍起……………………焦ってむきになること。

□8　知悉……………………細かい点まで知りつくすこと。

□13　相容れる………………互いに受け入れる。

〔要　約〕

［1］段落…人材評価の重要性

［2］段落…人材評価の困難性

［3］〜［5］段落 …筆者の主張

　　（相互に包含関係がみられない）

　よって、すべての段落の要約をつなぎ合わせて全文の要約をする。

　　　　↓

人材評価はどの組織でも重要で、時間をかけた観察が必要だが、そういった伝統的知恵に反する人材論がもてはやされている。年俸制や能力給は、能力の測定が難しい仕事には不向きで、年功制が非競争的だとは言えない。（100字）

〈筆者＆出典〉猪木武徳（いのき・たけのり）一九四五年（昭和20）滋賀県生まれ。経済学者。青山学院大学特任教授、国際日本文化センター名誉教授、大阪大学名誉教授。専門は、経済思想、労働経済学、経済史。著書に、『経済思想』『文芸にあらわれた日本の近代』など。本文は、『自由と秩序─競争社会の二つの顔─』（中公叢書、二〇〇一年）より。

【読みのセオリー】

★指示内容の発見と確認

　指示語は、すでに述べた内容を、すぐ繰り返して述べることの煩わしさを避けるために用いられる。したがって、

　（１）指示語の指している内容は、その直前から順にさかのぼって探していくことが原則である。

　（２）それを見つけるヒントは、指示語の直後にある。

　（３）指示内容を指示語の部分に代入して整合性を確かめる。

■読みのセオリー［実践］指示内容の発見と確認

問６

（２）指示語の直後のヒントを見つけよう。

傍線部⑤の直後の

［１　　　　　　　　　　］

は、主語となる傍線部⑤「これは」を受ける述語だ。

　つまり、傍線部⑤の指示内容は、

［２　　　　　　　　　　］を具体的に述べている部分である。

右のヒントを手がかりに、

（１）直前から順にさかのぼって、指示語の指している内容を探していこう。

〔解答〕　１大きな誤解である　２（大きな）誤解

☆「セオラム補充問題」　問題は、次の３種類があります。

　　＊差し替え　　　……該当の問と差し替えるもの

　　＊追加　　　　　……同じ問で、追加された問題

　　＊新問　　　　　……追加可能な新たな問題

＊差し替え

問５　次のア〜エの職種・職業の中で、「年俸制」になじまないと述べられているものを一つ選べ。

　　ア　研究員　　　イ　ディーラー　　　ウ　営業職　　　エ　アナリスト

　［答］　ア

＊差し替え

問２　10行目「このような伝統的な知恵」の内容を説明せよ。

　［答］　人物の力量は即座に知りえないからこそ、誤りのないよう時間をかけてよく観察する必要があるということ。

＊差し替え

問３　「年功制」のもとでの競争の様子を説明せよ。

　［答］　（個別の賃金は）最初はわずかな差だが、年齢や勤続年数が増えるにつれてそのチラバリが大きくなる。