



Title	技能の諸概念と人事査定
Author(s)	遠藤, 公嗣
Citation	経営論集, 49(1-2): 89-109
URL	http://hdl.handle.net/10291/620
Rights	
Issue Date	2002-01-30
Text version	publisher
Type	Departmental Bulletin Paper
DOI	

<https://m-repo.lib.meiji.ac.jp/>

技能の諸概念と人事査定

遠藤 公嗣

目次

はじめに

- 1 小池和男の「知的熟練」
- 2 青木昌彦の「文脈的技能」
- 3 小池和男による追隨
- 4 小池和男の離反
- 5 梅谷俊一郎の「組織的技能」
- 6 人事査定の三大評価要素

結びにかえて

はじめに

1980年代後半、日本企業の高い生産性が世界中で賞賛された。また、高い生産性の重要な源泉の一つが従業員のもつ高度な熟練や技能であるとも、世界中で認識され強い関心を寄せられた。では、その熟練や技能は、その当時の新古典派経済学者により、どのようなものとして概念化されていたのか。その概念化は、日本における人事査定の三大評価要素とされるものに照らすと、どれほど適切であったのか。これらの諸点について、この論文では検討する。

この論文における検討の対象は、新古典派経済学者による概念に限定する。新古典派経済学者に限定したのは、彼らこそが、日本企業の高い生産性を世界に誇ったのであって、彼らこそが、その源泉を概念化したと自負していたからである。検討の対象とする概念は、小池和男の「知的熟練」と青木昌彦の「文脈的技能」の二つの著名な概念と、それほど著名でないけれども、梅谷俊一郎の「組織的技能」の概念である。梅谷の「組織的技能」を検討する理由は、小池と青木の著名な概念の性格や位置を明確化するのに、その検討が有益だからである。

概念の妥当性は、究極的には、実際にどれだけの確に抽象化できているかによって決定されよう。この論文の目的は、それではなくて、概念そのものの批判的検討である。

1 小池和男の「知的熟練」

小池が「知的熟練」概念をはじめて定義したのは、小池和男・猪木武徳編（1987）であった。下掲である。その4年後、小池は教科書『仕事の経済学（初版）』を単独で執筆し公刊した（小池和男，1991a）が、そこでも同様に定義された。その定義も、あわせて掲出しよう。

「異常の原因の推定と処置—遠藤」をよく行うには、機械や製品の構造、生産のしくみを知らねばならない。そこから不良が生じるのだから。そうであれば、この技能は部分的に技術者のものとも共通し、「知的熟練」とよぶことにしよう。（小池和男・猪木武徳編，1987: 12）

これこそ知的熟練というにふさわしい。機械の構造、生産のしくみの知識とは、まさに技術者のもつ技能とかなり共通するのではないか。日本の職場の効率性の基盤は、まことにこの知的熟練にある。日本大企業の生産労働者の多くがこのすばらしい技能をもつゆえに、あの効率が達成されたのである。けっしてたんなる愛社心などという精神論ではない。技術的なうらづけがある。（小池和男，1991a: 68）

上記の個所で定義された限りでの「知的熟練」概念は、直接生産労働者の技術的な意味での技能ないしは知識であったといってよい。このことは確認しておくべきであろう。

もっとも、この確認には二つの注記が必要である。

第一の注記は、小池の1987-91年における理論概念には、保全工の存在と技能内容が欠落していて、直接生産労働者と技術者しか存在しなかったことである。これは野村正實（1993: 第1, 3章）が指摘した。したがって、直接生産労働者、保全工、技術者の三者間の分業、あるいは三者それぞれで必要とされる技能内容の差異について、小池の理解はかなりルースであった。このこともまた確認しておくべきであろう。たとえば、「この〔直接生産労働者の—遠藤〕技能は部分的に技術者のものとも共通し」とか「機械の構造、生産のしくみの知識とは、まさに技術者のもつ技能とかなり共通するのではないか」（上記の引用部分）と述べ、保全工の存在と技能内容をスキップし技術者に直結して、直接生産労働者の「知的熟練」を説明した。あるいは「〔直接生産労働者が—遠藤〕トラブル処理の技能を身につける主な機会は、他と同じく、分解時、保全の人の仕事に参加することであり」（小池和男・猪木武徳編，1987: 187，同趣旨は16）と述べて、直接生産労働者と保全工の技能を重複させた。

第二の注記は、生産労働者の「知的熟練」を概念化する前に、男子ホワイトカラーの能力について、「組織内の上下左右の人のつながり」とか「人柄」が能力であるとの仮説を小池が述べていたことである。とくに論証があるわけでないで、それはあくまで仮説である。それは長文であるが、小池が18年後に行う議論と比較すると興味深いので、引用しよう。なお小池は、この引用文の時期、生産労働者については「幅広い熟練」論にとどまっていた。

ある判断を行ない実施するには、大企業という組織のなかでは、大なり小なりの集団を動かさねばなるまい。大きな仕事ほど大きな組織を動かしていく。ひとつの部署にかぎらず、関連するところをも動かさねばならない。

そのためには、まず部署をこえ、上司部下をも通じ、有能な情報を集めなければならない。情報はひとりでに集まるものではなく、組織内の上下左右の人のつながりを通じてよくされる。すなわち情報収集能力はすぐれて「人柄」の問題でもある。さらにそれらを結びつけ、人をひきつけるプランを考えだす企画力が必要である。そしてなによりも、その企画を実現していく力が大切である。いわゆる根回しがこれに相当しよう。・・・根回しとは上下左右を見、そこを動かしていくことにほかならず、誰にまずあたりをつければよいかなど、すぐれて組織の内実の察知洞察に属する。総じて、めざましい作戦力・戦闘力をいうのであって、いわば全人格を投入した能力の発現とみるべきであろう。・・・これほど全人格的な投入であるが故に、「人柄」としか現わせないともいえる（小池和男，1981: 31-32）。

2 青木昌彦の「文脈的技能」

小池による「知的熟練」概念化の1年後、青木昌彦は、Aoki（1988: chap.3）の冒頭において、「文脈的技能」（contextual skill）概念をはじめて提示した。青木は「文脈的技能」の意味をつぎのように説明する。

<生産労働者について>

・・・狭い範囲で明確に決められた職務を効果的に果たすというよりは、比較的広い範囲の職務に通じている人間である。協調性、新しい仕事への適応性、作業チームの他のメンバーとの意志疎通、職場内部での問題処理における指導性、後輩を助けたり教えたりする積極的意志なども、J企業での作業チームの生産性を上げるのには重要な資質であるとみなされている。

<ホワイトカラーについて>

・・・ここでも水平的な調整を効果的に遂行するには、特定の職務を果たせるだけでなく、自分の管轄を越える問題について同僚と円滑に話し合いができ、部下の意見が食い違えば、う

まくまとめるような能力がなければならないことがわかる。それゆえ、彼らは自分たちが直接、間接に関係している社内の動き全般に対する理解と洞察を深めていく必要がある (Aoki, 1988: chap.3, 日本語訳: 58)。

これらをまとめると、特定職務を超えた広い範囲での従業員間の非公式なコミュニケーション・ネットワークそのもの、ないしは、それによって可能となる従業員間の「情報の共有」のことで理解してよいであろう。それが従業員の技能とみなされるのは、それが従業員個々や組織の生産性を高めると理解されるからである。したがって、「情報」ないしは「情報の共有」が「文脈的技能」概念のキーをなすといってよい。

ところで、小池の「知的熟練」概念を前述のように理解すると、それと、青木の「文脈的技能」概念は、どのような関係にあるのだろうか。それを一言でいうならば、青木の「文脈的技能」は、「知的熟練」概念をもとにしつつも、「情報の共有」概念の導入によって「知的熟練」概念をより一般化した概念と理解することができよう。

まず青木は、「知的熟練」がどのようにして形成されるかに着目し、直接生産労働者の間の「情報の共有」によってこそ、「知的熟練」が形成されることを強調した (Aoki, 1988: chap.2, 日本語訳: 16-19)。この強調は、「情報の共有」概念の導入による「知的熟練」の読み替えであると同時に、その一般化へ進む下準備でもあった。重要なことは、その強調にともなって、青木は「知的熟練」概念を「より魅力化」したことである。すなわち、下掲のように、直接生産労働者が保全工や専門家にはほぼ等しい技能を持つと、青木は結論した。

幅広い技能を身につけた労働者は、個人として、あるいは集団として、欠陥製品が増加した理由を理解し、状況に応じた方策を考案し、それを実行し、その再発を防ぐ能力を持つようになる。そして、専門の職人や交代要員、修理工、その他の専門家による「外部の」助けはほとんど必要としない。小池の問題点の要約によると、幅広い職務を体験することで、労働者の「異常事態に対する知的な対応能力」が、日常の仕事をこなしていくのに必要な技能の枠を越えて発展することになる (Aoki, 1988: chap.2, 日本語訳: 19)。

上記の結論は、一面では、小池のルースな「知的熟練」概念を青木が同様にルースに理解した結果であったと私は思う。その点では、青木の理解は素直である。けれども、他面では、日本企業の高い生産性を外国人研究者に「より魅力的に」説明できるようにするため、俗語を用いるならば「ウケをねらう」ため、小池の「知的熟練」概念を青木が解釈した結果であったようにも私は思う。

つぎに青木は、「情報の共有」が直接生産労働者のみならずホワイトカラーの間にも存在すること、それがホワイトカラー個々や組織の生産性を高めることを指摘した（ホワイトカラーについての前記の引用部分）。そして、ホワイトカラーの間の「情報の共有」を端的に表現する言葉として、青木は「人脈」（human context）を用いた。下掲である。青木の「人脈」は、それがホワイトカラー個々や組織の生産性を高めるという意味で、したがって好ましい意味でのみ用いられることに留意したい。

正規の管轄範囲を超えた同僚との私的、個人的つながりは、しばしば「人脈」と称せられるが、それによって、情報を集め、問題の所在を明らかにし、合意を得る等々のことがあまり大きな時間や労力をかけずに社内で行えるようになるので、その個人にとって貴重な資産となる。もちろん、このような広範囲にわたる理解やネットワークも一つの企業という環境の中で様々な現場や管理の仕事を経験することで養われる（Aoki, 1988: chap.3, 日本語訳：58）。

この「人脈」概念の内容は、「組織内の上下左右の人のつながり」とか「人柄」は能力であるとの小池の仮説（小池和男，1981: 31-32）の内容と、ほぼ同一である。したがって青木は、小池の仮説を「情報」概念を導入して「人脈」概念に書き直したにすぎないといってもよい。この点で、青木の「人脈」概念に独創性は乏しい。しかし同時に、生産労働者と共通して適用できる概念によって、すなわち「情報」ないし「情報の共有」概念によって、ホワイトカラーを議論することを可能とした点では、青木の独創性がある。

ところで、あらためて述べるまでもないが、Aoki (1988) が執筆された当時、「情報」は新古典派経済学者の間で発達した最重要な概念の一つであった。したがって青木は、それを自分の議論に巧みに導入し、「文脈的技能」概念を提示したといってもよい。すなわち青木は、生産労働者にもホワイトカラーにも共通して適用できる概念という意味でのみならず、新古典派経済学者に理解しやすい概念という意味でも、小池の「知的熟練」概念を一般化したのである。小池のはじめて定義した「知的熟練」概念が直接生産労働者に限られた技術的な意味での技能ないしは知識であったこと、したがって、そのままでは新古典派経済学者の関心を引きにくかったこと、これらと比較すると、青木の「文脈的技能」概念はエレガントさと一般性の点で優っていたように思われる。その意味で、青木ははまことに巧みであったというべきであろう。

3 小池和男による追隨

青木による「文脈的技能」の優秀さを、小池は即座に認めたと思われる。なぜならば、「知的熟練」概念を「文脈的技能」概念に対等化させること、これを小池はすぐに開始したからで

ある。対等化は二つの点で実施された。この意味で、小池は青木に追随したといってよい。この節とつぎの節では、小池が青木の議論にどう対応したかについて、1989年から最近までの状況を検討しておこう。

対等化の第一は、直接生産労働者が保全工や専門家にほぼ等しい技能を持つと青木が結論したことに、小池が明白な文書「証拠」を提供したことであった。明白な文書「証拠」とは、「経験のふかさ」の「仕事表」である（小池和男，1989: 331-332）。この表は、私の知る限り、小池のみが存在を指摘した。この表は「経験のひろさ」の「仕事表」と対であるから、2つの「仕事表」を並列して、表1に掲出する。「経験のひろさ」の「仕事表」が表1の（あ）であり、「経験のふかさ」の「仕事表」が表1の（い）である。

表1 小池和男の「仕事表」

（あ）

表13・1 ある仕事表：経験のひろさ

氏 名	切斯専用機	NC 旋盤	横フライス盤	円筒研削盤	・・・
安 部	4	1	2	4	
伊 東			2	4	
鶴 飼	4	4	1	3	
江 藤	1	4			
緒 方		2	2		
・					
・					

注：実際の例をやや簡略化したものである。1は教育をうけたていど、2は一人でできるていど、3は段取りができる、4はひとに教えることができる。

（い）

表13・2 ある仕事表その2：経験のふかさ

氏 名	プログラミングの手直しができる	不良への対処ができる	修理ができる機械関係	修理ができる電気関係
安 部		4	4	3
伊 東			4	3
鶴 飼	4	3		3
江 藤	3	3	3	
緒 方		3		
・				
・				

注：4はひとに教えらるていど、3は一人でできる。実際の仕事表を簡略化したものである。

表1の(い)が示すのは、直接生産労働者の技能について、機械関係でも電気関係でも無限定に「修理ができる」かどうか、しかも「ひとに教えられるていど」かどうかまでが、上司に評価されることである。いいかえれば、直接生産労働者は保全工の技能まで習得することを期待される。したがって、直接生産労働者が保全工にほぼ等しい技能を持つこと、このことに明白な文書「証拠」を小池は提供した。いうまでもないが、表1の表頭の言葉は、「実際の仕事表」にある言葉どおりでなく、小池が意識を働かせて選んだ。したがって小池は、意識的に、明白な文書「証拠」を提供したのである。

しかし、遠藤公嗣(1999a: 23-26)が疑問としたように、「経験のふかさ」の「仕事表」の実在は疑わしい。「実際の仕事表を簡略化したものである」(小池和男, 1989: 332)と小池が注記するにもかかわらず、その実在は疑わしいのである。遠藤による疑問を確認しておこう。

小池和男(1989)は「経験のふかさ」の「仕事表」の出所を注記していない。しかし、小池が論文末で指示した参考文献によれば、その出所は愛知県労働部(1987)でしかありえない。他の参考文献に「仕事表」らしいものの記述は存在しないからである。ちなみに、愛知県労働部(1987)が出所らしいこと自体が、重要資料の出所として不適切であろう。愛知県労働部(1987)は一般に普及した文献でなく、それを読者が容易に参照できないからである¹⁾。愛知県労働部(1987)に掲載された「仕事表」の出所らしい表は三つのみであり、それら全部を表2に掲出する。

表2「仕事表」の出所らしい表

(a)

表2-1 個々人の技能習得状況⁽¹⁾—シャフトAライン職場—

人	勤続 (年)	年齢 (歳)	持 ち 場 ⁽²⁾				検定資格
			切断機 専用機	NC旋盤 A, B	横、キー溝 フライス盤	円筒 研削盤	
B (ラインリーダー)	22	43	IV	I	II	IV	旋盤1級
C	22	46			II	IV○	
D	19	35	IV	IV	I○	III	旋盤1級
E	17	36	I	IV○			旋盤2級

注 (1) この表は、聞きとりの8カ月前に作られた「職能メッシュマップ」にもとづいているが、関連のある持ち場と人だけを取りだして簡略化してある。

(2) 持ち場については、図2-2を参照。

ローマ数字はレベルを表す。I：単純な初歩レベル、II：普通のレベル、

III：高度なレベル(段取加工可)、IV：高いレベルで指導可能(応用加工可)となっている。

(3) ○印は聞きとり時の持ち場。

(b)

表 1-3 技能確認表

—組付職場、No 1 ライン、異常作業、ロボット

	ライン全体の システム理解	ロボットの チョコ停復元	ロボットの 技能説明	ロボットの 異常時発見	ロボットの 点検調整
D 昼 勤	3	3	2	0	?
E 夜 勤	3	3	2	0	?
B 欠勤要員	4	4	3	4	4
Q 欠勤要員	2	0	0	0	?

- 注 1. 教育をうけた。
 2. 仕事を説明できる。
 3. 1人で作業できる。
 4. 他に教えることができる。

(c)

表 1-5 技能確認表

—組付職場、No 1 ライン

	保 安	安 全	異 常	手直し	ボカヨケ	工程 A	備 考
D	3	3	3	3	3	3	昼 勤
E	3	3	3	3	4	4	夜 勤
B	4	4	4	4	4	4	欠勤要員
Q	3	3	1	1	3	3	欠勤要員

- 注 1. 教育をうけた。
 2. 仕事を説明できる。
 3. 1人で作業できる。
 4. 他に教えることができる。

表1と表2を比較すると、表1の (a) の「経験のひろさ」の「仕事表」の出所が、表2の (a) の「技能習得状況 (職能メッシュマップ)」(愛知県労働部, 1987: 32) であることは明白である。表頭の項目がほぼ同一であり、例示された個人の技能評価レベルが同一だからである。しかし、表1の (い) の「経験のふかさ」の「仕事表」の出所が、表2の (b) と (c) の「技能確認表」(愛知県労働部, 1987: 20, 23) であるとは考えられない。これら2表に「修理ができる/機械関係」「修理ができる/電気関係」を推測させる項目はないし、これら2表が「経験のふかさ」を指標とするかどうかさえ慎重な検討が必要のように思うからである。したがっ

て、出所文献が同一らしいにもかかわらず、対である2種類の「仕事表」のそれぞれで、小池による引用法はあまりに異なる。どうしてなのか。「経験のふかさ」の「実際の仕事表」は本当に存在するのか。こうした疑問に答えるために、小池和男（1989: 332）の「経験のふかさ」の「仕事表」を「簡略化」しないで、その「実際の仕事表」を写真版で公表すること、これを遠藤公嗣（1999a: 26）は希望した。

私の疑問は、小池の研究者モラルにかかわる重大な疑問だと私は思う。しかし、現在までのところ、私の疑問に小池は回答していないし、「経験のふかさ」の「実際の仕事表」も公表していない。小池による反応がないので、「経験のふかさ」の「実際の仕事表」は実在しないこと、それは小池が「創作した証拠」であったこと、これらを仮定して、ここでの議論を私はすめたい。

直接生産労働者が保全工や専門家にほぼ等しい技能を持つと青木が結論したことに、小池が明白な文書「証拠」を創作して提供した理由は何であろうか。それは青木の結論した理由と同様と理解するのがよいと私は思う。すなわち小池は、一方では、自分自身のルースさに自分自身でルースに対応したからであり、他方では、外国人研究者あるいは新古典派経済学者に「より魅力的に」説明できるようにしたため、俗語を用いるならば「ウケをねらおうとした」ためであった。後者の点で興味深いことは、「経験のふかさ」の「仕事表」がはじめて発表されたのが、新古典派経済学者を中心とするコンファランスであったことである（今井賢一・小宮隆太郎編、1989）。

さて、対等化の第二は、直接生産労働者にも大卒ホワイトカラーにも共通に適用できる概念を、小池もまた研究し開発しようとしたことであった。その成果は、小池和男（1991b）である。

重要なことは、共通に適用できる概念として小池が採用したのが「知的熟練」であったことである。その概念は、小池和男・猪木武徳編（1987）とほぼ同様であって、大卒ホワイトカラーの「知的熟練」も技術的な意味での技能ないしは知識の意味であった。いわば、直接生産労働者に限られていた「知的熟練」概念を、ほぼそのまま、大卒ホワイトカラーへ拡張適用したのである。

このことは、いいかえれば、「組織内の上下左右の人のつながり」とか「人柄」が能力であるとの10年前の仮説（小池和男、1981: 31-32）を、小池は完全に放棄したことである。事実、10年前の仮説に関連する記述は小池和男（1991b）にまったく存在しない。したがってまた、Aoki（1988: chap.3, 日本語訳：58）が用いた「人脈」概念を、小池は採用せず、「人脈」に顧慮しなかったといってよい。

4 小池和男の離反

さて小池は、ほどなく、その「知的熟練」概念を青木の「文脈的技能」概念から遠ざけるようになる。そして、最近では、「文脈的技能」概念を事実上は批判する。

遠ざかりの最初の兆候は、「経験のふかさ」の「仕事表」の修正であった。早くも小池和男(1991a: 74)は、それを修正した。修正後の「仕事表」を表3の(I)に掲出する。これにやや遅れて1991ないし92年開催の国際コンファランス提出論文で、表3の(II)のようにも修正したと思われる。なお、国際コンファランス提出論文はのちに日本語訳され公刊されたが、表3の(II)は、それに掲載された日本語訳の「仕事表」である(小池和男, 1995: 66)。他方の「経験のひろさ」の「仕事表」については、表3に掲出しないけれども、小池和男(1991a: 73)でも小池和男(1995: 66)でも、小池和男(1989: 331)と基本的に同じであった。したがって留意しておくべきことは、小池の「仕事表」は依然として2種類が存在したことである。

表3 修正された「経験のふかさ」の「仕事表」

(I)

表 5-3 仕事表その2 — 変化と異常への対応

		ふだんとちがった作業			
		段取り替え 1	段取り替え 2	異常への対応 1	異常への対応 2 ……
阿	部	c	—	c	—
伊	藤	—	c	b	b
字	部	b	b	b	a
江	藤	a	b	b	a
⋮					
⋮					

(注) a: 担当者が欠勤したとき、臨時にこなせる。

b: 1人でこの持ち場をこなせる。

c: 人に教えることができる。

(11)

表 2-5 仕事表 2 —— ふかさ

名前	ふだんと違った作業			
	問題処理 1	問題処理 2	変化への 対応 1	変化への 対応 2 …
阿部	—	c	c	—
伊藤	c	b	b	b
宇部	a	a	b	b
…				
…				
…				

注) 表 2-4 と同じ。

注) “a” とは、他の教えることがことのできるレベル。

“b” とは、他の助けなしにこなせるレベル。

“c” とは、ひととおりの教育をうけたレベルをあらわす。

表1の (い) の表頭にあった「修理ができる／機械関係」「修理ができる／電気関係」の2評価項目を、表3で、小池は消滅させた。かわって小池は、「異常への対応1, 2」とか「変化への対応1, 2」の抽象度の高い言葉を用いた。野村正實 (1993: 106-112) が指摘したように、小池は、これらの言葉をルースな定義で用いる。そしていうまでもないが、これらの言葉もまた、「実際の仕事表」にある言葉どおりでなく、小池が意識を働かせて選択した。したがって小池は、意識的に、直接生産労働者が保全工や専門家にほぼ等しい技能を持つのかどうかを、あいまい化したのである。小池はなぜそうしたのであろうか。小池自身が創作した「経験のふかさ」の「仕事表」のあやうさを、小池自身が感じたからなのであろうか。本当の理由は、小池のみが知っている。

小池が「文脈的技能」概念から本格的に遠ざかることは、野村正實 (1992, 後に1993: 第1章) による小池批判が重要な契機であったと思われる。

第一に、野村に対する反論の中の言及で、直接生産労働者が保全工や専門家にほぼ等しい技能を持つという理解を、小池は事実上批判した。その部分を掲出する。

ひとつは、これら三者間の分業である。たんに (b) 検査や保全工の役割の一部が (また (c) 技術者の役割の一部も) (a) 生産労働者に移転され、その結果、たとえば、保全工や検査員の比重 (生産労働者にたいする割合) が減少した、とは限るまい。しばしば、軽率な「日本的経

営」礼賛者や「日本的生産方式」礼賛者は、ときに、そうとられかねない表現を用いる。たとえば、ラインの労働者がほとんどの検査の役割をになう、などという。たしかにラインの労働者の検査の役割が増大したのは事実であり、わたくしもそう主張するが、専門検査員はもちろん日本の職場にも存在する。その割合がどれほど減少したのか、あるいは案外に減少せず、その分検査員の担当する検査項目や検査事項が増加し、結果において検査機能が全体として強化されたかは、なお追究さるべきことであろう（小池和男，1993: 3）。

野村正實（1993: 93-100）が指摘したように、この部分ではじめて、小池は保全工などの存在を明確に議論に位置づけ、直接生産労働者と技術者と並べて、三者間の分業関係を重視し議論したといえる。それはともかくとして、この部分における小池の「軽率な「日本的経営」礼賛者や「日本的生産方式」礼賛者」批判は、基本的に正しいと私は思う。では、礼賛者とは誰なのか。野村正實（1993: 97）が指摘したように、青木の主張（本論文92ページ）は「軽率な「日本的経営」礼賛者や「日本的生産方式」礼賛者」の主張と理解するほかない。そしてまた皮肉なことに、「経験のふかさ」の「仕事表」を創作した小池自身も、「軽率な「日本的経営」礼賛者や「日本的生産方式」礼賛者」となるほかない。まことに不幸なことは、自分自身への批判になることを失念したまま、小池がこの部分を執筆し公刊したことであろう。ともあれ、小池は青木の「文脈的技能」概念から本格的に遠ざかったのである。

第二に、野村による批判と再批判（野村正實，1993: 第1, 3章）の後、「経験のふかさ」の「仕事表」の存在そのものを、小池は消去した。すなわち小池は、小池和男（1997: 98）と小池和男（1999: 106）で、1種類の「仕事表」の存在しか指摘しなくなったのである。その客観的な結果は、直接生産労働者が保全工や専門家にほぼ等しい技能を持つこと、このことに対して小池が提供した明白な文書「証拠」そのものが存在しなくなったことである。「経験のふかさ」の「仕事表」の存在をなぜ消去したのか、小池は何も説明しない。小池和男（1991a: 74）における修正ではあいまい化にとどまるので、あやうさの消去は不十分と考えたのだろうか。それとも、「経験のふかさ」の「仕事表」は小池の創作によるのであるから、その消去も小池しだいなのであろうか。

第三に、最近の教科書『仕事の経済学 第2版』（小池和男，1999）において、小池が「知的熟練」を定義する個所で、直接生産労働者の「知的熟練」を技術者に直結して説明することを小池は行わなくなった。下掲である。

問題処理のもっとも重要なノウハウは、問題の原因推理力である。・・・原因推理力の内実は、設備や生産のしくみの知識である。設備や生産のしくみのどこか具合が悪いから問題が

おきる。だから問題処理には会社への忠誠心などではなく、きわめて技術的なもの、機械の知識、生産のしくみの知識が要請される。この知的な性質のゆえに知的熟練と名づける。(小池和男, 1999: 13)

第四に、さらに興味深いことに、「人脈」がホワイトカラー個々や組織の生産性を高めるという考え方を、最近の教科書『仕事の経済学 第2版』(小池和男, 1999)は明確に批判するようになった。下掲である。

日本ではしばしば検討なしに、人脈や組織のつながりでホワイトカラーが仕事をこなすと誤解される。他方、他国では・・・実際に企業で重要な職能、たとえば経理や営業、人事の枢要な技能について、立ち入った研究は案外に少ない。ここではまさにその職能に必須な技能を吟味したい(小池和男, 1999: 20)。

その人たち[大卒ホワイトカラー—遠藤]がジェネラリストでは、とうてい組織はもたない。あるいは人脈で仕事する、という技能不要のイメージが横行したりする(小池和男, 1999: 58)。

Aoki (1988: chap.3, 日本語訳: 58)によれば、「人脈」はホワイトカラーにおける「情報の共有」を端的に表現する概念であり、それはホワイトカラー個々や組織の生産性を高める。ところで、『仕事の経済学 (初版)』(小池和男, 1991a)にも、前述したように小池和男 (1991b)にも、「人脈」への言及はない。その「人脈」の機能を、『仕事の経済学 第2版』(小池和男, 1999)は明確に批判する。この時系列を考慮すると、小池による「人脈」批判は、おそらくは野村による「知的熟練」批判以後に、Aoki (1988)の「人脈」概念を念頭において、小池が意識的に付加したと考える余地があろう。もっとも、小池もまた18年前に、「組織内の上下左右の人のつながり」とか「人柄」が能力であるとの仮説を「検討なしに」述べていたのであるから、客観的には、「人脈」批判は小池自身にも向けられていることになる。この点で、自分自身の述べたことを忘却して他者のみが「検討なしに」述べるかのように小池が記述することは、滑稽ですらある。

ともあれ小池は、青木の「文脈的技能」から遠ざかり、技術的な意味での技能ないしは知識としての「知的熟練」概念に立ち戻ったといつてよい。上記に引用した「技能不要のイメージが横行」との批判的言及は、裏返して端的に言えば、「技術的な意味での技能」の重要性の強調である。小池は、いわば初発の、小池和男・猪木武徳編 (1987: 12)における「知的熟練」概念に立ち戻ったのである。

ところで青木は、Aoki (1988) から後、「文脈的技能」について積極的な議論をしていない。しかし青木昌彦・奥野正寛編 (1996: 70-71, 126-129) では、「文脈的技能」をAoki (1988) とほぼ同様な意味で用いたので、その考え方を大きく変更していないと考えられる²⁾。また、「仕事表には経験の広さを見るものと「異常と変化への対応」、すなわち経験の深さを見るものの2つがあり・・・」(青木昌彦・奥野正寛編, 1996: 134-135) と述べ、つづけて2種類の「仕事表」を詳しく紹介したので、「経験のふかさ」の「仕事表」を重視すると考えられる。それが直接生産労働者が保全工や専門家にほぼ等しい技能を持つことの明白な文書「証拠」であれば、当然のことであろう。

小池の離反によって、小池の「知的熟練」概念と青木の「文脈的技能」概念とは、距離を置くことになった。その違いをあらためて確認しておこう。すなわち「知的熟練」は、技術的な意味での技能ないしは知識のことであったが、「文脈的技能」は、特定職務を超えた広い範囲での従業員間の非公式なコミュニケーション・ネットワークそのもの、ないしは、それによって可能となる従業員間の「情報の共有」のことであった。

5 梅谷俊一郎の「組織的技能」

ところで、小池和男・猪木武徳編 (1987) とAoki (1988) のほぼ同時期に、梅谷俊一郎 (1987, 1994) は「技術的技能」「組織的技能」概念を議論した。この議論は興味深い。小池の「知的熟練」概念と青木の「文脈的技能」概念の性格や位置を明確化するのに、この議論は有益だからである。梅谷はつぎのように述べる。

前者〔技術的技能—遠藤〕は一般に技能といわれるものと同義である。つまり、一定の仕事を実行するための技術的知識ないし能力である。・・・後者〔組織的技能—遠藤〕は組織の能力を向上させるような労働者の知識や能力を指す。すなわち、具体的には、組織に対する忠誠心、規律、チーム・ワーク、職場における良好なヒューマン・リレーションズなどがこれに当る (梅谷俊一郎, 1987: 101-102)。

個人や組織の生産性を規定する要因に技能の面で着目すると、それは技術的技能と組織的技能に分類できる。前者は職務を実行するときに必要な知識や技能・経験であるのに対し、後者はチーム・ワークの精神、企業に対する帰属意識、忠誠心、職場の規律、人間関係、社風 (corporate culture) など組織の生産性を高める従業員の「心構え」と定義できる。組織的技能は、技術的技能と組み合わせられることによって、化学反応における触媒のように組織全体の効率を高めるような労働者の資質である。たとえば、社内の良好な人間関係や労使関係は組織内

のコミュニケーションのコストを小さくする。企業への帰属意識や忠誠心は、企業の利害と従業員個人の離反を小さくすることによって、企業の維持発展に全従業員が一致協力して努力することを促す。小集団活動のような自発性を基盤とする従業員の行動は、組織的技能の存在を具体的に示す一例といえよう（梅谷俊一郎，1994: 95）。

梅谷の「技術的技能」は小池の「知的熟練」に近い概念といってよい。そして、梅谷の「組織的技能」+「技術的技能」は青木の「文脈的技能」によく似るものの、それ以上のものを含む概念であろう。すなわち「チーム・ワークの精神」「社内のご良好な人間関係」などは「文脈的技能」に含まれるかもしれないけれども、「企業に対する帰属意識」「忠誠心」「規律」などは「文脈的技能」に含まれないであろう。これらは、従業員間に「情報の共有」が存在することと、直接の関係がないからである。端的にいえば、職務に限ってであれ従業員間の「情報の共有」は、従業員の「企業に対する＜反＞帰属意識」「＜反＞忠誠心」「＜反＞規律」に帰結することもありえる。職場における労働運動の活発化が従業員間の職務「情報の共有」に根拠をもちがちなことは、たとえば世界の労働運動史にしばしば見られた事象であった。したがって、「企業に対する帰属意識」「忠誠心」「規律」などは、とくに指摘しなければ「文脈的技能」に含まれないであろう。そしてまた、梅谷の「組織的技能」+「技術的技能」は青木の「文脈的技能」より広いと考えるべきである。

まとめとして、小池の「知的熟練」、青木の「文脈的技能」、梅谷の「組織的技能」+「技術的技能」、これら三つの概念を、その含むものの大小の順で並べてみよう。そうすると、小池の「知的熟練」がもっとも狭く、青木の「文脈的技能」は中間であって、梅谷の「組織的技能」+「技術的技能」がもっとも広い。

ところで、Aoki（1988，日本語訳：58-59）によれば、日本大企業の従業員は「文脈的技能」の獲得をめざして相互に競争する。青木によるから「文脈的技能」なのであるが、小池によれば「知的熟練」かもしれないし、梅谷によれば「組織的技能」+「技術的技能」の獲得をめざされるのかもしれない。どの概念がより事実近く、したがって適切なのであろうか。この問題をつぎに考察しよう。

なお、「文脈的技能」などの獲得をめざす競争とは、新古典派経済学的な言い回しであって、昇進や昇給などのよりよい経済的処遇をめざす競争と同じ意味であると、ひとまずはみなしておこう。新古典派経済学の考え方によれば、従業員の熟練や技能などがその従業員の生産性を高め、それが正しく評価されて、それにふさわしい報酬がその従業員に支払われるはずであり、したがって、従業員の生産性と報酬は（一時的には乖離しても雇用の全期間では）一致するはずである。いわゆる「賃金は労働の限界生産性に等しい」という「公準」を前提とした言い回

しである。

6 人事査定の三大評価要素

小池の「知的熟練」、青木の「文脈的技能」、梅谷の「組織的技能」+「技術的技能」、これら三つの概念のうち、どの概念が実際により近いであろうか。それを検討するのに有力な手掛かりは、日本大企業は従業員の何を高く評価しているのか、いいかえれば従業員に対する人事査定の評価要素は何か、を考察することである。人事査定で高い評価を与えられた従業員こそが昇進や昇給などでよりよい処遇を与えられるが、それを新古典派経済学の考え方で表現すれば、その従業員の獲得した熟練や技能の高さこそが人事査定で高く評価されるからである。

不思議なことであるが、日本大企業における人事査定の評価要素は実際に何であるのかを、小池も青木も梅谷もほとんど考察していない。彼らが考察しなかったのはなぜなのかはともかくとして、それをこの論文で考察する必要がないのは幸いである。なぜならば、1970-80年代の日本大企業における人事査定の評価要素については、人事管理研究者の間では定説が存在するからである。すなわち、定説によれば「成績」「情意」「能力」の三つを主要な評価要素とする。加えて、遠藤公嗣（1999a）が指摘したように、この時期の日本の人事査定制度は、労働組合によっても法律によっても厳しい規制を受けていない。いいかえると、企業側の専制的な制度である程度が著しい。したがって、その三大評価要素は、企業側の意図するところをほぼ正確に示すと考えられる。

たとえば楠田丘（1981: 79-82）によれば、三大評価要素の内容ないし細目はつぎのような言葉に示される。なお楠田丘は、この時期の代表的な人事査定制度コンサルタントであった。三大評価要素の内容や細目はコンサルタントや実例によって微妙な差異があるけれども、その差異は小さく、ここでの議論に影響しないであろう。

評価要素「成績」：課業別遂行度，ないしは仕事の質と量での遂行度

評価要素「情意」：「組織の一員としての自覚や意欲を問う」

「規律性」—「日常の勤務規律の順守度（勤務規律を守っていたかどうか）」

「責任性」—「自分の守備範囲をどんなことがあっても守ろうとする意欲の度合い（守ろうとする意欲をもって職務にのぞんでいたかどうか）」

「協調性」—「守備範囲外だがチームワークにプラスになる行動。組織の一員としての自覚の度合い（組織の一員として自覚に燃えて行動していたかどうか）」

「積極性」—「(イ) 改善，提案 (ロ) 自己啓発 (ハ) チャレンジへの意欲の度合い（事態の改善やプロモートに対し意欲的にのぞんでいたかどうか）」

評価要素「能力」：「習得能力」としての「知識」「技能」

「習熟能力」としての「判断力」「企画力」「折衝力」「管理力」

小池の「知的熟練」、青木の「文脈的技能」、梅谷の「組織的技能」+「技術的技能」、これらがどの評価要素で評価されるのかを検討しよう。

小池の「知的熟練」は、技術的な意味での技能ないし知識であったから、それは評価要素「能力」によって、すなわち「習得能力」と「習熟能力」の両方によって、ほぼ評価されるであろう。楠田丘（1981: 28, 81）は、こうした「能力」を養成する方法について、「能力」は「タスク・ローテーション（各人の仕事の組換え）や職務再配分」で高められるとか、「習熟能力」は「経験を積むことによって高められる」と強調する。その形成方法の強調は、小池と同様である。したがって、養成方法からみても、この能力が小池の「知的熟練」にほぼ相当する。

ところで、1970-80年代の日本大企業の人事管理でもっとも強調されたのがいわゆる「能力主義管理」であり、評価要素「能力」の分離と重視であったことは、思い起こされるべきであろう（遠藤公嗣，1999a: 153-158）。これを考慮に入れると、小池の「知的熟練」重視は、いわゆる「能力主義管理」重視の別の表現でもあったといっていよい。

しかし、注意すべきことは、日本大企業の人事査定は「知的熟練」のみを評価するのではないことである。「知的熟練」の評価は、行われるとしても評価の一部分にすぎない。他の評価要素も存在する。評価要素「情意」の存在は、ここでの議論にとって、とくに重要であろう。

青木の「文脈的技能」は、評価要素「能力」に加えて、評価要素「情意」の一部の細目によって、とくに評価細目「協調性」と評価細目「積極性」によって評価されと考えられる。そもそも、青木が「文脈的技能」を説明する文章（本論文91ページ）をあらためて見るならば、これら「協調性」と「積極性」が評価するのにふさわしい内容が、「文脈的技能」として指摘されている。

しかし、評価要素「情意」の全部の細目が「文脈的技能」を評価すると考えるべきでない。このことを明示するのは評価細目「規律性」の存在である。評価細目「規律性」は、それをどのように拡張して理解しても、「文脈的技能」を評価しない。むしろ「服務規律」しだいによっては、「文脈的技能」をマイナスに評価しかねない細目である。

梅谷の「組織的技能」こそが、評価要素「情意」の全部の細目によって評価されるといってよい。それを象徴的に示すのは、梅谷の「組織的技能」が「規律」を強調することである。それは、文字どおり評価細目「規律性」で評価される。

ところで、梅谷の「組織的技能」は「企業に対する帰属意識」「忠誠心」もまた強調する。

しかし、これらを評価することが明白な細目は、楠田丘（1981）の評価要素にも実際の評価要素にもほとんど存在しない。もっとも、それは当然のことである。これらは古い組織の主従関係とか全人格的従属を前提とした「組織的技能」であるため、本来的な人事査定制度が評価するのにふさわしくないからである（遠藤公嗣，1999a: 2-3）。これらが評価細目に明示されないことが、その制度が人事査定制度であることの一証拠であるといつてすら、よいかもしれない。

けれども、これらは実際にも本当に評価されないのであろうか。私見では、日本大企業の人事査定制度では、これらは実際には評価されたであろう。なぜならば1970-80年代の日本大企業は、従業員個々の企業内序列と賃金を年功的に決定する慣行を、そして長期雇用の慣行を、従業員間の競争と巧妙に組み合わせるにせよ、相当に維持していたので、従業員の「企業に対する帰属意識」「忠誠心」は育成されおり、これらは企業にとりプラスに評価されていたと考えられるからである。これらは、明白な評価細目にあらわれないにしても、評価要素「情意」の細目「規律性」や「責任性」そして「積極性」のある部分で評価されたと考えるのが妥当であろう。

日本大企業における人事査定の三大評価要素からみると、梅谷の「組織的技能」+「技術的技能」こそが、評価されるべき従業員の熟練や技能の内容に、もっとも近かったであろう。小池の「知的熟練」と青木の「文脈的技能」は、その想定する熟練や技能の内容が狭すぎたといわなければならない。

結びにかえて

1980年代後半から10年以上が経過した現在、新古典派経済学者が主張したかつての諸概念は、時代の現実から厳しく再検討されている。その疑問は、つぎの一点にしばられよう。かつての諸概念は、従業員個々の生産性を、そして日本企業の生産性を、それほど明白に高めていたのだろうか。あるいは、より根本的にいうと、本当に、生産性を高めていたのだろうか。

バブル経済が崩壊する過程で明らかになったのは、従業員の「企業に対する帰属意識」「忠誠心」が本当に生産性を高めるのかについての、深刻な疑問であった。企業活動の方向が誤っていて不良債権が増大しつつあり、その意味で企業の生産性が損なわれつつあったとき、従業員の「企業に対する帰属意識」「忠誠心」は、企業活動の誤った方向をさらに促進することは多かったものの、それを是正することは少なかったのではないか。たとえば山一証券、北海道拓殖銀行、日本債券信用銀行、長期信用銀行、これら日本を代表した大企業の崩壊は、その好例ではなかったのか。従業員の「企業に対する帰属意識」「忠誠心」は、たとえ人事査定で評価されても、企業の生産性を高めるとは限らなかったのではないか。

またバブル崩壊後に、日本大企業は根本的な人事制度や賃金制度の改革を急激に開始したが、その重要な理由の一つは、1970-80年代における従業員の熟練や技能についての、より根本的な疑問であった。1970-80年代に日本企業の生産性を高めた従業員の熟練や技能とは、フレキシブルな企業経営によって仕事内容が変化し仕事量が増加しても、その変化に適応して仕事ができる能力、少なからず、こうした能力にすぎなかったのではないか。この能力は、ありていにいえば、未経験の仕事にもすすんで挑戦し、仕事の配置転換や転勤も喜んで受け入れ、急に指示される長時間の残業をいとわない能力である。熊沢誠（1997: 39）のいう「生活態度としての能力」でもある。そして、この能力は評価要素「能力」と評価要素「情意」で評価された。しかし、この能力は、革新的な技術を開発する能力とか、高度な新知識や新技術をすばやく駆使する能力、いわば大規模なビジネス上の変革を引き起こす能力ではない。そして企業間国際競争の条件変化によって、後者の能力が、前者の能力よりも、短期間に高利益をもたらす可能性が大きくなっているのではないか（遠藤公嗣，1999b）。

1970-80年代的な従業員の熟練や技能だけが企業の生産性を決定するのではないこと、それらは大きな要因かもしれないにせよ、その他の要因もまた考慮に入れなければならないこと、これらを日本大企業は自覚し、それにふさわしい人事制度や賃金制度の改革を推進しつつあるのである。

もっとも理論的に考えるならば、従業員の熟練や技能のあり方だけが企業の生産性を決定するのではないこと、これは当然のことにすぎない。また私見では、これは野村正實（1993: 第1, 3章）が指摘した重要な一論点でもあった。それが、バブル崩壊後に日本大企業が停滞しつづける中で、日本大企業によって自覚されたのである。

このように反省すると、小池の「知的熟練」概念が時流にあわせて動揺するかに見えることは興味深い。1980年代末に、日本大企業における従業員の生産性の高さを賞賛する声が高まったとき、小池は「経験のふかさ」の「仕事表」を創作し、直接生産労働者が保全工や専門家にほぼ等しい技能を持つことに、したがって日本大企業における従業員の生産性の高さの源泉の一つに、明白な文書「証拠」を提供した。1990年代末に、従業員の熟練や技能とされるものの全部が本当に生産性を高めるのかを疑問とする声が高まったとき、小池は、技術的な意味での技能ないし知識の概念に立ち戻ることを明確化し、従業員間の「人脈」の機能を明確に批判した。小池は、機をみるにきわめて敏であったといってよい。また1990年代後半になると、青木は「文脈的技能」概念を積極的に議論しなくなるが、そうした青木の変化もまた小池と同様に理解してよいのかもしれない。

ところで、1970-80年代における従業員の熟練や技能についての疑問は、従業員間の競争についての新古典派経済学者による理解の妥当性にも影響するであろう。すなわち、日本大企業

における従業員間の競争は、昇進や昇給などよりよい経済的処遇をめざす競争であったと、事象の直感的叙述にとどまるべきなのか、それとも、熟練や技能の獲得をめざす競争であったと、さらに新古典派経済学的な言い回しに翻訳してよいのか、という問題である。

新古典派経済学的な後者の翻訳は、ある条件の存在するときのみ正しいであろう。その条件は、端的に言えば、生産性を高める熟練や技能のみが（一時的にはともかく雇用の全期間では）人事査定で適正に評価されるならば、という条件である。この場合にのみ、熟練や技能の獲得をめざして従業員は競争すると、翻訳できるにすぎない。ところが、1990年代になって明らかになったことは、生産性を高めなかった熟練や技能が、あるいは、それほど明白に高めるかどうか疑問の熟練や技能が、1970-80年代の人事査定によって評価されたことであったとあってよい。したがって、1970-80年代の日本大企業における従業員間の競争は、熟練や技能の獲得をめざす従業員間の競争であったと、新古典派経済学的に翻訳することはできない。事象の直感的叙述にとどまる前者が、より正確であろう。やはり端的に言えば、人事査定の評価要素がどのようなであろうと、生産性を高める熟練や技能を評価しようと評価しまいと、その人事査定でよい評価をえようとして、そして、よりよい経済的処遇をえようとして、従業員は競争するのである。

参考文献

- 愛知県労働部（1987）『知的熟練の形成：愛知県の企業』
青木昌彦・奥野正寛編（1996）『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会
今井賢一・小宮隆太郎編（1989）『日本の企業』東京大学出版会
梅谷俊一郎（1987）「企業内教育・訓練の行方」市川昭午編『教育の効果』有信堂，所収
梅谷俊一郎（1994）「終身雇用の変容と賃金管理の課題」日本生産性本部労使協議制常任委員会編『1994年版 労使関係白書』社会経済生産性本部，所収
遠藤公嗣（1999a）『日本の人事査定』ミネルヴァ書房
遠藤公嗣（1999b）「成果主義賃金と人事考課」『女性労働研究』36号
熊沢誠（1997）『能力主義と企業社会』岩波新書486
小池和男（1981）『日本の熟練』有斐閣
小池和男（1989）「知的熟練と長期の競争」今井賢一・小宮隆太郎編（1989）所収
小池和男（1991a）『仕事の経済学（初版）』東洋経済新報社
小池和男編（1991b）『ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
小池和男（1993）「知的熟練再論：野村正實氏の批判に対して」『日本労働研究雑誌』402号

- 小池和男 (1995) 「技能形成の方式と報酬の方式」 青木昌彦・ロナルド・ドーア編 (1995) 所収
小池和男 (1997) 『日本企業の人材形成』 中公新書 1373
小池和男 (1999) 『仕事の経済学 第2版』 東洋経済新報社
小池和男・猪木武徳編 (1987) 『人材形成の国際比較』 東洋経済新報社
野村正實 (1992) 「1980年代における日本の労働研究」 『日本労働研究雑誌』 396号
野村正實 (1993) 『熟練と分業』 御茶の水書房
Aoki, Masahiko (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, New York: Cambridge University Press. 日本語訳: 青木昌彦 (1992) 『日本経済の制度分析: 情報・インセンティブ・交渉ゲーム』 筑摩書房

注

- 1) インターネット上のNACSIS webcatで検索する (1999年11月4日) と、愛知県労働部 (1987) を所蔵する図書館は全国で三つのみである。
- 2) 「文脈的技能」は「企業特殊技能」と同意味であるかのような記述もあるが (青木昌彦・奥野正寛編, 1996: 128-129), それは別の興味深い論点につながろう。

付記:

本論文と同名の論文は2000年3月に執筆され, 1997-99年度文部省科学研究費補助金基盤研究 (B) (1) (課題番号09430006 研究代表者: 上井喜彦) 研究成果報告書 (2000年3月刊) に収録された。本論文は, 研究成果報告書所収の同名論文に, 修正を加えたものである。

主な修正は下記のとおり。

- 1) 執筆時の論文にあった付注が研究成果報告書に収録する際に削除されたが, その削除された付注を修正して復活した。
- 2) 研究成果報告書収録論文の最後の1パラグラフを削除した。
- 3) 研究成果報告書収録論文における「一般生産労働者」との用語を, 「直接生産労働者」と改名した。

本論文で検討した小池和男による「仕事表」の変遷について, 野村正實はより詳細に検討を加え, 小池和男が何をヒントに「仕事表」を創作したかを解明した。解明結果についての公刊論文は下記である。

野村正實 (2000) 「知的熟練論の実証的根拠: 小池和男における理論と実証」 『大原社会問題研究所雑誌』 503号。

野村正實は, 上記論文も含めて, 小池和男の知的熟練論について全面的な批判を公刊した。下記である。

野村正實 『知的熟練論批判』 (ミネルヴァ書房, 2001)

遠藤公嗣は, 本論文に関連する下記論文を公刊した。

遠藤公嗣 (2001) 「人事査定は公正か」 野村正實・上井喜彦編 『日本企業: 理論と現実』 (ミネルヴァ書房, 2001) 所収。