

第1章 査定制度にみる差別の可能性

遠藤 公嗣

日本の多くの大企業は人事査定制度を用いている。その仕組みを解説する文献は多いが、ここでは Endo (1994) を例示しておこう。Endo (1994) は、ZOFD と仮名をつけた大企業の実例によって、査定制度の仕組みをアメリカ人研究者にわかりやすく説明し、その結果としての昇進スピードと給与月額における従業員間の格差を厳密な実数値で表示した。米国の学術雑誌に掲載された、制度の仕組みの実例による英語の説明は本論文が最初のはずである。また、従業員の諸属性と給与の内訳を厳密に整序したうえでの、給与月額における従業員間格差の実数値による表示は、日本語でも本論文が最初のはずである。

日本の査定制度の起源は、今日ではほとんど留意されないけれども、米国のそれである。米国のそれは、今日では performance appraisal と呼ばれることが多い。日本の査定制度は、少数の企業では早くも1920年代に、多数の大企業では第二次世界大戦後10年間に、米国のそれをモデルにして導入された。しかし、その後、査定制度は日米それぞれで独自に発達したため、今日では、日米でかなり異なった特徴を持つようになっている。そして米国では、1970年代前半の諸判例がリーディング・ケースとなって、査定制度は雇用差別禁止諸法により強く規制されている。

この章では、まず、米国の裁判所でどのような査定制度が差別的であると判示されているのかを紹介する。ついで、米国の査定制度と異なる日本の査定制度の特徴の三つを例に、日本の査定制度がそのまま米国で実施されたと仮定したときの、それが差別的であると理解される可能性について検討する。さらに、どのような局面で紛争が発生する可能性があるかを指摘し、最後に、日本の著名な研究者が執筆した文献ですら、一面的理解と誤解があり、それに従うなら

ば紛争の原因になりかねないことを議論する。

1 米国における査定制度の法的規制

人事査定制度が雇用差別禁止諸法の規制を強く受けることのリーディング・ケースは、Rowe v. General Motors, 4 Fair Empl. Prac. Cas. 45 (1972) と Brito v. Zia Company, 5 Fair Empl. Prac. Cas. 1207 (1973), そして Albemarle Paper Company v. Moody 10 Fair Empl. Prac. Cas. 1181 (1975) などである。これら判決は、査定制度そのものが差別的であり、それを用いて人種などの差別があったことを判示した。その後、査定制度が差別的であると主張する訴訟は急増した。なお、他の雇用差別訴訟と同じく、査定制度をめぐる訴訟でもまた人種・性・年齢が三大差別訴訟であるが、信条などの差別訴訟も少数であるが存在する。

Schneider (1978) は、初期の判決から、査定制度が差別的であると判示されるのは次のような場合であると整理した。

- ① 主観的であり明白でない基準に基づく場合
- ② 性的そして(または)人種的偏見に影響されているかもしれない場合
- ③ 標準化された条件のもとで(査定の)情報が収集されず、また点数化されず、そのため査定の reliability (信頼性) と validity (妥当性) がそこなわれる場合
- ④ 評価するもののさしの内容が注意深い職務分析に基づかない場合
- ⑤ 適切な妥当性 validation 研究により職務関連的 job related であることが示されない場合

上記の③と⑤にある reliability と validity の概念について、簡単に説明しておきたい。reliability とは、複数の査定者間または同一の査定者による時間を隔てた複数回の査定の間で、評価が一貫するか否か、という概念である。validity とは、査定結果が実際の職務遂行力と貢献度を正確に反映するか否か、という概念である。両概念とも、米国で査定制度の公正さが議論されるときにしばし

ば用いられるところの、産業心理学上の重要な概念である。

Feild and Holley (1982) は、統計学的手法を用いて、事件で勝敗を分けた要因を分析した。彼らは一定の基準で66の事件を選び出し、勝敗を従属変数に、13の査定制度をめぐる特徴を独立変数にして、有意な独立変数を探したのである。興味深いことは、Schneider (1978) の①と②にあたる特徴は13の独立変数にはじめから含まれないことである。これらの場合は、勝敗のゆくえが明白であるとみなされたからであろう。分析の結果、五つの独立変数が有意であった。それらを、査定制度は差別的であり被査定者が勝訴であると判示される場合で示すと、次のようになる。①は、この小論における考察には、それほど重要ではないであろう。

- ① 査定者の属する組織体が産業の組織体である場合(政府機関や大学などの非産業の組織体だと査定者の勝訴となりやすい)
- ② 査定の実施のための、明白な書面による指示が査定者に与えられていない場合
- ③ 被査定者の性格・習慣の特徴(trait)を評価要素で重視する場合(被査定者の行為(behavior)を重視すると査定者の勝訴となりやすい)
- ④ 職務分析を実施していない場合
- ⑤ 査定の結果に被査定者が目を通して(review) いない場合

Rapoport and Zevnik (1989) は、雇用上の諸権利について被用者むけに執筆された啓蒙書である。第8章は査定制度をめぐる諸権利にあてられる。彼らが強調するところによれば、査定制度をめぐる訴訟事件があるために、使用者こそが査定にプレッシャーを感じていることである。そして、査定制度が差別的であると判示された多数の例が紹介される。その中では、たとえば、「分布制限(forced curve)をする査定制度は本質的に不公正であることをマサチューセッツ州最高裁が明確化した(McCone v. New England Telephone, 471 N.E. 2d 47, Mass., 1984)」(p163) ことが紹介され、それは被用者に有益な情報とされている(p171)。また、マサチューセッツ州をはじめとして、いくつかの州で企業側の人事記録を閲覧する権利が被査定者に与えられていること(p173)も紹介され

ている。

Schneider (1978) と Field and Holley (1982) によって、どのような査定制度がアメリカ人に差別的と理解されやすいかが、推測できよう。また Rapoport and Zevnik (1989) によって、査定制度をめぐる訴訟事件、しかも被査定者が勝訴する事件、が近年にいたるも相当数存在することが推測できよう。

2 日本の査定制度の特徴

以上に要約した米国の法的規制に照らしてみると、日本で実施されている査定制度の諸特徴は、アメリカ人にどのように理解される可能性があるだろうか。米国の法的規制に特に関連するところの、日本の査定制度の特徴を三つだけ例に取り上げ、この点を考察する。

〈査定の評価要素が「成績査定」「情意査定」「能力査定」の三つから成立すること〉

「成績査定」は、ある期間の被査定者の職務の遂行度を期末に評価する。この評価要素の内容によっては、米国の言葉でいう職務関連的 (job related) であり、行為 (behavior) 重視的でありえるし、また客観的に計測できる部分を比較的大きくすることも可能かもしれない。したがって「成績査定」は、場合によっては、アメリカ人にそれほど違和感を与えないかもしれない。

しかし、「情意査定」は、被査定者の協調性とか積極性を評価する。しばしば指摘されるように、この評価要素が被査定者の性格・習慣の特徴 (trait) を評価することになるのは否定しがたく、主観的である側面も否定しがたい。また「能力査定」は、たとえば現在従事していない職務の遂行能力など、「成績査定」で計測できない被査定者の能力を評価する。この評価要素もまた、客観的基準により計測できる部分は多くなく、主観的であることは否定しがたい。したがって、「情意査定」と「能力査定」はアメリカ人に差別的と理解される可能性が高いであろう。

歴史を振り返ってみよう。第二次世界大戦前の米国の査定制度の評価要素は、

日本の言葉でいうならば、「成績査定」と「情意査定」の混合であった。しかし米国では、第二次世界大戦から今日に至るまでに、「情意査定」の要素はかなり縮小されてきた。その一つの理由は、公正さを追求する産業心理学の膨大な研究の影響であるが、より決定的な理由は、1970年代前半から査定制度が雇用差別禁止諸法の強い規制の対象となったことである。このため使用者は、膨大な額の損害賠償の支払いを免れるために、査定制度が差別的であると訴えられること、あるいは、そう判示されることの可能性を極小化することに努めた。その努力の一つが「情意査定」の要素の縮小だったのであり、結果として、今日の評価要素は、職務関連的 (job related) であり行為 (behavior) 重視的となったのである。

ところで、第二次世界大戦後の初期の日本の査定制度は、第二次世界大戦前の米国の査定制度をモデルにしたものであったから、その評価要素もまた、「成績査定」と「情意査定」の混合であった。しかし、その後、1960年代以降のいわゆる能力主義管理の広まりとともに、「成績査定」から「能力査定」を分離することが、多くの企業で実施された。そして、今日の三つの評価要素が成立したのである。

第二次世界大戦後の日米の査定制度の評価要素は、それが差別的であるか否かの観点からは、いわば正反対の方向に発達してきたといってよい。その結果が、日本の査定制度の評価要素を、アメリカ人にとって差別的とみられやすいものにしたのである。

〈職務分析を十分に実施しないこと〉

評価要素の一つである「成績査定」は、職務分析を十分実施して職務内容を確定したときのみ、それを基準として、その遂行度を客観的に測定できる部分が広がり、米国の言葉でいう職務関連的 (job related) であり、行為 (behavior) 重視的でありえる。

ところが日本企業は、職務分析を十分に実施していない。実施する必要も乏しければ、実施することも困難である。なぜならば日本企業は、従業員各人の職務内容を明確にしないこと、あるいは職務配置を頻繁に変更することを、企

業効率性の観点から、その優れた特徴としているからである。いわゆる職務のフレキシビリティである。これによって、日本企業は容易に新生産技術を導入できたし、従業員の技能を向上させることができたといわれることが多い。

しかし、職務分析を十分に実施していないことは、「成績査定」も差別的であるとアメリカ人にみなされる可能性を増大させていることと、ほぼ同義である。

歴史を振り返るならば、第二次世界大戦後の初期に査定制度が日本に導入されようとしたとき、同時に、米国の職務分析もまた、見習うべきモデルとして導入されようとした。職務分析の研究と実施に、各企業で多くの資金と人力が投入された。しかし周知のように、この努力は成就しないまま放棄された。日本企業ではもともと職務の概念が希薄であってその分析が容易でないうえに、高度経済成長の開始によって、その必要性和実施可能性がさらに減ったからである。その結果、職務分析は不十分にしか実施されないまま、「成績査定」が実施され続けることになった。

〈査定制度が被査定者に十分に知らされないこと〉

査定制度についての様々な調査結果によれば、30%前後の企業でしか、査定結果は被査定者に知らされていない。そして、知らされる場合であっても、高得点の評価要素と低得点の評価要素のおおよそについて、上司である査定者が口頭で被査定者に話す程度にとどまり、評価点数や評語の書き込まれた査定シートそのものが被査定者に示されることはないといわれる。

このような状況の理由は、上述のように、査定制度の評価要素が客観的でないことであろう。もし被査定者が評価点数や評語を見ることができれば、被査定者は疑問や異議を査定者に述べる可能性があるが、その場合、評価要素が客観的でないゆえに、査定者は被査定者を容易に納得させることができないからである。このことは、査定制度に労働組合が強力な規制を加えていても同様である。中小企業の労働組合の一部では、組合役員が査定結果に目を通し、必要であれば企業側に査定結果を修正させる慣行があるが、その場合でも、組合役員は被査定者である一般組合員に査定結果を知らせないのが普通である。

一般組合員から疑問や異議が出された場合、組合役員は一般組合員を容易に納得させられないからである。

ところが、米国の査定シートのいくつかの実例を見ると、被査定者の副署 counter signature を求める欄のあるものが多い。被査定者の署名は、被査定者が査定結果に目を通した (review) ことを意味する。このようなシートが使用される場合は、当然ながら、被査定者は自分に対する評価点数や評語を知ることになる。そもそも、前述した Rapoport and Zevnik (1989) によれば、いくつかの州では、評価点数や評語の書き込まれた査定シートに目を通すのは、被査定者に与えられた権利なのである。なお、被査定者の署名が査定結果に同意したことを意味するか否かは微妙である。一方では、意味しない旨が注記してあるシートも多く、不同意である点について被査定者がコメントを書き込む欄のあるシートもある。他方では、注記の特にないシートもある。被査定者が署名する欄のある査定シートが使用される理由は、査定制度が差別的であると被査定者が訴えた場合に、裁判所によってそのように判示されないためである。

査定結果を被査定者へ知らせる程度については、日米の間でかなりの差が存在する。日本における程度では、査定制度や査定結果が差別的だから十分に知らされないのだと、アメリカ人は理解しがちであろう。

考察した三つの特徴は、日本では、それらに伴う様々な問題点が指摘されることはあるかもしれないが、それら自体が差別的であると主張されることはあまりないであろう。しかし、アメリカ人にとっては、それら自体が差別的であると理解される可能性が高いのである。まして、日本における査定制度を用いた性とか信条とかの差別事件のように、差別の意図と結果が露骨に示される (遠藤 1993 a) ならば、査定制度が差別的であるとアメリカ人が理解することは避けがたい。そして、それは莫大な損害を使用者に与えることになるであろう。

3 紛争発生の可能性

考察した三つの特徴が典型的であるように、日本の査定制度の特徴は、米国における査定制度の法的規制からみれば、差別的であると理解されやすい。しかし、そうであるからといって、査定制度の差別性を主張する訴訟が在米の日系企業に対して多発するとは考えにくいであろう。なぜならば、在米の日系企業のうちで、日本の査定制度をそのまま米国で実施したり、差別の意図と結果を露骨に示したりするほどナイーブな企業は、ほとんど存在しないからである。多くの日系企業では、アメリカ人被用者に対しては査定制度をあまり適用しないとか、米国の状況にそれなりに適応させた査定制度に変更して、制度を運用しているであろう。在米の日系自動車生産工場の生産労働者に査定制度が適用されない（浅生 1993）のは、そのよく知られた例である。

しかし、在米の日系企業の査定制度はそうであっても、日本の親企業から派遣された日本人従業員が、制度のそうしたあり方を十分に理解してアメリカ人被用者に接するかどうかは、別のことである。日本人従業員は、日本の親企業に入社してから、その企業の査定制度の下で勤続し、それに慣れ親しんでいる。それに加えて、1980年代までの日本企業の経済的成功のために、日本企業の「やり方」こそが世界でもっとも優れていると、つい思いがちである。彼らが、無意識のうちに、慣れ親しんだ日本企業の査定制度の考え方でアメリカ人被用者に接し、彼または彼女らをその考え方で評価し、彼または彼女らにその考え方が「よい」と話すことは、ありうることである。もし日本人従業員がそうするならば、その行為は、アメリカ人被用者に自分達は差別されているという感情をもたせ、潜在的顕在的な紛争の原因になるかもしれない。在米の日系企業における査定制度をめぐる紛争発生最大の原因はここにあると思われる。

日本人従業員の態度が紛争の原因にならないようにするために、どのような対処策が考えられるであろうか。その一つの対処策は、彼らを派遣する前に、米国の査定制度の公正さの概念とか、日米間の査定制度の違いとかについて、彼らをよく教育することであろう。それは一定の効果を期待できよう。しかし現状では、残念なことではあるが、米国の査定制度の公正さの概念などについての日本における研究は乏しく、教育上の参考になる文献が少ない。それどころ

か、日本の著名な研究者が執筆した文献ですら、こうした教育に水をさすような文献とか、より広くいえば、米国の雇用法制や雇用慣行を誤解した文献が散見される。例をあげよう。

4 不幸な誤解

猪木（1993）の第2章「競争と公正」の「よい評価のシステムとは」と題される一節に、つぎの文章がある（p77）。なお、猪木（1993）の重要なテーマの一つは「公正」を議論することであり、「評価」とは査定のことである。

評価者が部下を過大評価するというバイアスを食い止めるために一般に工夫されているのは、評価をある分布（たとえば正規分布）の中に収めさせ、バイアスを取り除くという方式……である。……各工場の従業員のパフォーマンスはたとえば同じ平均と分散をもつ正規分布に従う、と仮定して評価を進めるのが常である。……ひとつの同じ分布にあてはめるという方式には、もちろんそれなりの欠点がある。それは従業員の側に、「できるだけ生産性の低い同僚の転入を望む」誘引を生み出すからである。

猪木氏の考え方によれば、まずもって、いわゆる分布制限法は査定の寛大化傾向を阻止する「よい評価のシステム」であり、付言すると、その「それなりの欠点」は、新古典派理論のいうモラルハザードとか機会主義を誘引することである。しかし、猪木氏の考え方は、米国における分布制限法についての一般的な考え方からみるならば、かなり一面的で片寄っている。

米国における一般的な考え方では、分布制限法は、査定の寛大化傾向を阻止できる長所よりも、「被査定者の成績の本来の分布が、査定者に押しつけられる分布に、ごくわずかにせよ近似しないかもしれない」（Bernardin and Beatty, 1984, p112）という短所が強調される。査定者は、すべての被査定者を分布のどこかのカテゴリーに必ず入れなければならないので、ある数の被査定者については、その本来の成績に不適切なカテゴリーに入れるように、査定者は強制される可能性があるのである。産業心理学上の概念でいえば、分布制限法は validity が

疑問であることになる。このように考えられているからこそ、現在の米国では分布制限法はあまり使用されていない。そしてまた、このように考えられているからこそ、「分布制限をする査定制度は本質的に不公正である」というマサチューセッツ州最高裁の判示（1984）も出る。もしかりに、在米の日系企業に派遣された日本人従業員が、猪木（1993）にしたがって、分布制限法は「よい評価のシステム」であると考え、その考え方をもちアメリカ人被用者に接したとするならば、それは、アメリカ人被用者に違和感をもたせるであろうし、場合によっては、顕在的な紛争の原因になるかもしれないのである。

猪木氏の考え方が一面的で片寄ってしまった理由は、二重化している。第一は、猪木氏自身の価値判断基準が企業組織の効率性でしかないことである。猪木氏の価値判断基準は、分布制限法の「それなりの欠点」として猪木氏が指摘する内容が明示するように、企業組織の効率性にとっての「よい」「わるい」以上のものではない。しかし、企業組織の効率性という概念は、公正性という概念よりも、考慮に入れるものの範囲が狭い。いうならば、公正性は社会的な概念であって、企業組織の外部にとっての「よい」「わるい」をも考慮に入れて価値判断が下されるべき概念である。したがって、米国における一般的な考え方では、分布制限法の欠点としては、それが企業組織の効率性を阻害することよりも、社会の公正性を侵害することがより重視されるといってよい。

第二は、査定制度を議論するに際して、猪木氏が依拠したのが Mitchell（1989）だったからである。Mitchell（1989）は人事管理の教科書であるが、Mitchell 自身が強調するように、新古典派理論によって人事管理を説明しようとする、米国で類例のない教科書である。それは、新古典派的な説明は充実しているけれども、その反面、多くの人事管理の教科書が掲載する基本的事項をかなり省略している。たとえば、査定制度の説明では、多くの教科書が大きなスペースをさいて掲載するところの、査定制度の法的規制について、ほとんど（あるいはまったく）言及しない。したがって、Mitchell（1989）は公正性について議論しようとしていない。ところが猪木氏は、公正性を議論しない Mitchell（1989）に依拠して公正性を議論しようとした。それは容易なことではない。

なお、猪木（1993）は事実認識でも誤解がある。分布制限法は「従業員のパフォーマンスは……正規分布に従う、と仮定して評価を進めるのが常」ではない。分布制限法は、日本では現在もかなり使用されているといつてよいけれども、労務行政研究所（1987）の調査で、分布制限率が明示されている企業例のうち、左右対称分布を仮定するのは16例、成績上位者のカテゴリーをより多数にした非対称分布を仮定するのは15例であった。また米国では、かつては分布制限法はかなり使用されていたといつてよいが、実際の査定結果による成績分布が、正規分布でも左右対称分布でもなく、成績上位者がより多数となる非対称分布になる傾向をもつことは、少なくとも50年前に知られていた。たとえば、Smyth and Murphy（1946, p200-203）はその傾向の存在を指摘し、その理由を三つ指摘する。彼らの指摘する第一の理由が重要であろう。すなわち、人間一般の能力が正規分布にしたがうと仮定しても、あるいは仮定するならば、彼または彼女らが雇入れ時に validity のある選考試験を受けると、選考されて雇入れられた後の、彼または彼女らの従業員としての査定結果は、成績上位者がより多数となる非対称分布となる傾向をもつはずである。

小池（1993）は、査定制度についてではないが、米国の労働時間法制と米国企業におけるホワイトカラー従業員の処遇慣行について、大きな誤解をしている。猪木（1993）の一面的な理解にしたがう以上に、小池（1993）の誤解にしたがうならば、顕在的な紛争の原因になる可能性は高い。遠藤（1993b）はその批判論文なので、その批判論文によって、小池氏の誤解を簡単に指摘しておこう。

米国の exempt 被用者を非組合員の意味であると小池氏は説明するけれども、真実の意味は、米国の公正労働基準法が定義するところの、時間外労働割増賃金を支払わなくてもよい被用者のことである。米国の大卒ホワイトカラーは入社時から exempt 被用者であり、時間外労働割増賃金を支払われる権利をもたないと小池氏は説明するけれども、遠藤の推計値によれば、米国の大卒ホワイトカラー1379万8000人のうち、exempt 被用者は804万8000人にすぎない。残りの575万人は nonexempt 被用者であって、時間外労働割増賃金を支払われる権

利をもつ。米国の新聞記者は時間外労働割増賃金を支払われる権利をもたないと小池氏は説明するけれども、公正労働基準法にもとづく労働長官の定義規則によれば、相当数の新聞記者は時間外労働割増賃金を支払われる権利をもつ。

もしかりに、在米の日系企業に派遣された日本人従業員が、小池（1993）にしたがって、米国の大卒ホワイトカラーは時間外労働割増賃金を支払われる権利をもたないと考え、その考え方をもってアメリカ人の大卒ホワイトカラーの nonexempt 被用者に接したとするならば、それは、彼または彼女らの怒りを呼び起こすであろうし、顕在的な紛争の原因になる可能性は高い。そして、訴訟事件になるならば、日系企業の側にまったく勝ち目はないのである。exempt と nonexempt の区別を無視すると企業にとって「高くつく」ことは、米国の中小企業主向けの啓蒙記事でよく取り上げられるテーマの一つである（Fine, 1993）。

むすびにかえて

米国の査定制度の公正さの概念についての研究が日本で乏しいのは、あるいは、日本の著名な研究者が執筆した文献ですら一面的であったり誤解があったりするの、結局のところ、研究者が生活している現代日本社会そのものが、先進工業国の中では、公正という概念にかなり鈍感な社会であるからのように思われる。こうした鈍感な社会と、おそらく世界でもっとも敏感な社会である米国社会との接触面に立たされたのが、在米の日系企業であろう。接触面で生まれる摩擦は、派遣される日本人従業員に教育を与えることで少しは緩和されるかもしれない。しかし、「完全予防」はむずかしいであろう。派遣前に教育を与えることだけでは、日本人従業員がそれまで数十年にわたって日本社会から受けてきた影響をぬぐい去ることは、不可能だからである。結局のところ、現代日本社会そのものが、公正という概念に敏感な社会に移行することがなければ、問題の解消にはほど遠いのではなかろうか。人事査定制度に関連する差別問題も、そういった種類の問題であると思われる。

参考文献

- 浅生卯一（1993）「日系自動車企業とアメリカ労働者」（『日本労働社会学会年報』第4号）。
- Bernardin, H. John and Richard W. Beatty (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Boston: Kent Publishing Company.
- Endo, Koshi (1994). "Satei (Personal Assessment) and Interworker Competition in Japanese Firms," *Industrial Relations*, Vol. 33, No. 1.
- 遠藤公嗣（1993 a）「査定制度による性と信条の差別」（『日本労働研究雑誌』398号）。
- 遠藤公嗣（1993 b）「アメリカの大卒ホワイトカラーに残業手当はつかないのか—小池和男著『アメリカのホワイトカラー』のサービス残業論を批判する—」（『賃金と社会保障』1119号）。
- Feild, Hubert S. and William H. Holley (1982). "The Relationship of Performance Appraisal System Characteristics to Verdicts in Selected Employment Discrimination Cases," *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2.
- Fine, Charles L. (1993). "Exempt or Not?: Classification Can Mean Big Dollars," *Management Review*, July.
- 猪木武徳（1993）『新しい産業社会の条件—競争・協調・産業民主主義—』岩波書店。
- Mitchell, Daniel J. B. (1989). *Human Resource Management: An Economic Approach*, Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Schneider, Dena B. (1978). "The Impact of EEO Legislation on Performance Appraisals," *Personnel*, July-August.
- Rapoport, John D. and Brian L. P. Zevnik (1989). *The Employee Strikes Back!*, New York: Collier Books.
- 労務行政研究所（1987）「人事考課制度—仕組みと運用の詳細をみる—（下）」（『労政時報』2854号）。
- Smyth, Richard C. and Matthew J. Murphy (1946). *Job Evaluation and Employee*

Rating, New York : McGraw-Hill Book Company.

小池和男（1993）『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社。

補記

本章の原稿は1994年3月に執筆し提出した。その後、このテーマに関連する私の研究はかなり発展し、本章には訂正したい箇所とか補充したい箇所ができた。しかし、十分な時間がとれないので、ほぼそのままで発表する。私の発展した研究成果については、さしあたりは、社会経済史学会共通論題報告「人事査定制度の日本化—アメリカと日本の二つの軌跡—」『社会経済史学会第64回全国大会報告要旨』（1995所収）を参照されたい。また、本格的には、「人事査定制度の日米比較」（『大原社会問題研究所雑誌』1996年4月号所収予定）および「人事査定制度の日本化（仮題）」橋本寿朗編著『日本企業システムの戦後史』（東京大学出版会、1996所収予定）を参照されたい。

1995年7月29日 遠藤 公嗣