

人事査定制度の日本化

— アメリカと日本の二つの軌跡 —

遠藤 公嗣

日本の人事査定制度の起源は、今日では留意されることが少ないけれども、米国の人事査定制度である。米国の人事査定制度は今世紀初頭から本格的に発達し、今日では performance appraisal と呼ばれることが多く、多数の企業で広く用いられている。日本の人事査定制度は、少数の企業では早くも一九二〇年代に、多数の大企業では第二次世界大戦後の一〇年間に、米国のそれを模範にして導入された。しかし、査定制度は日本と米国それぞれで独自に発展したため、今日では、日米でかなり異なった特徴を持つ。私の報告では、最初に、査定制度の今日における日米間の違いを確認する。ついで、米国における発展と対比しながら、日本における査定制度の発展をあとづけ、その違いが生じた経緯と理由を明らかにする。なお、私の報告で人事査定制度と呼ぶのは、産業心理学の研究成果を多少ともふまえたところの、整備された人事評価制度のことである。組織構成員を評価するという、古くからあったはずの一般的な評価のことではない。

日本の査定制度の特徴

日本の査定制度は、米国のそれと対比すると、つぎのような特徴がある。

第一。日本では、労働組合員に適用されることは当然と考えられているが、米国では、労働組合員に適用する制度が存在しないことが多いばかりでなく、存在しても実質的に適用されないことが多いと考えられる。別の言葉で表現すると、日本の労働組合員の賃金と昇進昇格は勤続年数と査定結果で決まる（年「と」功による決定）が、米国の労働組合員の賃金と昇進は、組合による先任権規制によって、勤続年数のみで決まることが多い（年「の」功による決定）。なお日本では、組合員である係長レベルが第一次査定者になることが少なくないため、組合員が組合員を査定することあるが、米国ではあり得ない。

第二。日本では、手法としては評定尺度法が主流であるが、米国では、評定尺度法とともに、それに批判的なチェックリスト法も多用される。なお日本では、第一次査定で分布制限のない（絶対評価の）評定尺度法を用いても、その査定結果に第二次査定以上で分布制限のある（相対評価の）「調整」が実施されるが、米国では、分布制限（相対評価）法は評定尺度法に分類されず、序列法に分類され、その手法の使用は少ない。手法におけるこれらの特徴は、左記の第三、第四、第五、第六の特徴と関連している。

第三。日本では、昇給と昇進昇格を決定するために主に用いられるが、米国では、それとともに、役職上位者と下位者の間のコミュニケーション促進のためと、教育訓練の決定のためにも用いられる。

第四。日本では、査定の評価要素は三つ（成績考課、情意考課、能力考課）であり、そのうち能力考課がとくに強調されるけれども、評価要素が職務関連的 job related であることは重視されない、あ

るいは重視できない。米国では、評価要素が三つであることはとくに強調されないが、職務関連的であることはきわめて重視される。

第五。日本では、査定結果は被査定者にほとんど知らされないが、米国では、査定結果のすべてが知らされるし、査定結果を記した書面に被査定者の副書が求められる。

第六。日本では、政府も民間企業も査定制度を差別の道具に意図的に使用することがあるが、被差別者の救済はきわめて不十分である。米国では、査定制度は一九六四年公民権法第七編系列の諸規制の対象にされており、査定制度が差別の道具になっていると認定されると、差別意図の有無にかかわらず、差別者は懲罰的な高額の損害賠償を支払わなければならない。したがって、救済は日本よりはるかに充実している。

これらの違いは、どのような経緯と理由で生じたのか。この疑問に歴史研究で答えたい。

第二次世界大戦前の紹介と導入

人事査定制度のはじまりは、第一次世界大戦前の今世紀初頭に、米国のいくつかの地方自治体と企業で採用されたことである。しかし、それが米国で広範な注目を集めることになったのは、公務部門での二つの出来事である。第一に、米国陸軍が将校選抜のために序列法（査定制度の一手法）を採用し、成功を収めたことである。一九一七年の第一次世界大戦参戦のため、多数の将校を急速に選抜する必要が生じたが、これが序列法によって首尾よく達成されたのである。この成功を受けて、第二に、連邦政府が一九二三年公務員職

務分類法(Classification Act)を制定し、それにもとづいて翌二四年に図式評定尺度法（査定制度の一手法）を採用して、それを連邦政府公務員に適用したことである。公務部門でのこれらの出来事に影響されて、米国の民間企業でも査定制度は普及した。その多くは、序列法でなく評定尺度法であった。序列法は実施に手間がかかるが、評定尺度法は手間がかからないというのが、その重要な理由の一つであった。

日本におけるこれら査定制度の紹介と導入は、科学的管理法の紹介と導入の一環としてなされた。そのため、紹介論文の多くは上野陽一主宰の『心理研究』『産業能率』に発表された。また、米国の状況に合わせて、公務部門での査定制度と民間企業の査定制度が同等に重視されて紹介され、実際のわずかな導入例も、公務部門と民間企業の両方にみられる。

米国の査定制度を紹介した最初の論文は、東京帝大教授（心理学）の松本亦太郎の論文「米国の将校品等法に就いて」（一九二〇）である。この論文は『心理研究』に発表され、米国陸軍の序列法を紹介した。米国民間企業の査定制度をはじめで紹介したのは、増田幸一「適性考査法要領」（一九二五、実物未見）である。それは「カーネギー研究所人事研究部案の保険外交員用の評定尺度」（増田、一九二〇）であり、おそらく一九一七年のものである。また増田は、右記の評定尺度法を日本製布会社（京都府伏見）で実践し、その記録を「適性考査法ノ実際」（一九二五）として、『産業能率』に発表した。これが日本で最初の導入例と思われる。さらに増田は、米国で行われている手法（八種の序列法と評定尺度法）を「評定法及び評定尺度法に就て」

（一九二七）として『心理学研究』に発表した。なお増田（一九二七）は「Rating scalesを評定尺度と訳すは余の従前よりの慣習である」とわざわざ述べるから、増田がこの訳語の創始者かもしれない。

こうした紹介の結果、一九二〇年代後半には、導入の実例がいくつかみられた。たとえば、松本の後継者である淡路圓次郎は、臨時産業合理局生産管理委員会に参加して、そのパンフレット（一九三二）で「某会社」と「某局」の導入例を紹介している。前者は民間企業における評定尺度法の導入例であるが、後者は逓信省の一局であるかもしれない。大企業では、川崎造船所が一九二九年導入との説がある（未確認）。

米国連邦政府公務員の図式評定尺度法は、淵時智「米国文官勤務能率測定方法」（一九三二）によって、正確かつ印象深く紹介された。これに続き、その補充論文や米国民間企業の評定尺度法の紹介論文も、淵は『産業能率』に発表している。

『産業能率』に掲載されたそのほかの査定制度論文で興味深いのは、高橋直服と荒木東一郎が執筆していることである。高橋は逓信省所属であるが、当時の逓信省は科学的管理運動の官庁における拠点であり、高橋は運動グループの一員であった。高橋（一九三二）は、一九三〇年代初の米国民間企業の評定尺度法の紹介論文である。荒木は日本最初の民間経営コンサルタントであって、荒木（一九三二）は自分の開発した「人事考課表」の紹介である。荒木の自伝（一九五五）によれば、これは一九四〇年以降に川崎航空機明石工場で実施された。ちなみに、日本製布会社の件を増田に依頼したのは荒木であり、その時点で荒木は査定制度について何も知らなかったから、その後

に、荒木は査定制度をコンサルタントするようになったのである。

増田（一九四二）によると、「本法〔図式評定尺度法〕は非常な勢ひで普及化し、その事例は現在極めて多い。」これは査定制度を導入した企業が多いという意味でなく、導入した企業では手法として図式評定尺度法が多いとの意味である。評定尺度法が多い理由は米国のそれと同一であろう。

紹介されなかった米国の事情

戦前の紹介には、紹介されなかった米国の事情がある。それを四点指摘しよう。

第一は、米国では、査定制度は職務分析／職務記述書と対をなすことである。職務分析／職務記述書に照らして、その職務についている従業員の評価をするのであるから、米国の観念では職務分析／職務記述書は重要である。しかし、この点は紹介で見落とされた。それが何故なのかは、よくわからない。

第二に、プロブストなどの考案するチェックリスト法が、評定尺度法を批判する有力な手法として、一九三〇年代前半に登場した点である。評定尺度法は手間がかからないが、主観的になりやすいなどの欠点が多いとの批判が有力となったのである。

第三に、批判の高まりの結果、連邦政府公務員用の図式評定尺度法が一九三五年に事実上廃止され、チェックリスト法を加味したものに改正されたことである。

第四に、一九三五年以降に、CIOが各産業で労働組合を急速に組織して、先任権規制を要求し実現したことである。そして、おそ

らく第二次世界大戦中に先任権規制は強固になった。

戦前に日本に紹介された米国の事情は、一九三〇年代初までの事情であった。第二から第四までの事情はその後の事情であるから、紹介されなかったのは当然であった。

戦後労働者の受容

大企業に査定制度が普及したのは、戦後の一〇年間から一五年間であったと思われる。しかし興味深いことには、査定制度が導入された最初の時点を記述する社史と組合史は、ほとんど存在しない。このことが示唆するのは、最初の導入時に、査定制度が労使関係上の重要問題でなかったことである。

査定制度が戦後もっとも早く導入されたのは、生活保障給で有名な電産賃金体系における導入であろう。電産賃金体系より前には、査定制度を導入する余裕は企業になかったと思われるからである。電産は、その賃金体系の中で生活保障給だけでなく能力給も要求しており、一九四六年の十月闘争ではば要求通り実現した。能力給は査定制度の導入を伴う。ところが電産は、自ら要求した能力給の決定要因と査定方法について長期に検討したにもかかわらず、これらについて組合案を作成できなかった。その主要な理由は、これらについて組合員の間で合意が形成できなかったことであろう。したがって電産は、能力給の決定要因と査定方法を企業側に主張し要求することなく、その決定と実施を企業側に委ねた。企業側は、査定方法として、情意考課が大きな比重を占めるところの、分布制限付きの評定尺度法を作成し、実施した。その作成には淵（1937）が参照

一九四五年一月に、日本政府は自主的な官吏制度改革案を閣議決定した。その一項は「考科表制度」の導入であった。この一項には、戦前の官庁における科学的な管理運動が影響しているだろう。この後の官庁内の動きは明らかでないが、この一項は意外な成果を生んだ。足立忠夫は、この一項を見て「急に思ひ立ち、」一九四〇年までの米国文献によって『米国公務員の考課制度研究』（1947）を公刊した。この小型本は表題についての優れた研究であり、戦前に紹介されなかった第二と第三が明白にされたほか、オッドウェイ考案の業績報告法なども新たに紹介された。この本の普及状況はよくわからないが、その後には公刊された査定制度論文で、この本はしばしば言及された。

淡路は、その弟子らを中心にしたグループで、一九四八年に日本労務研究会を組織し、雑誌『労務研究』の刊行をはじめた。『労務研究』と、『産業能率』の流れをくむ日本能率協会の『日本能率』が、四〇年代末から多数の紹介論文を掲載した。これら論文の一つの特徴は、米国の紹介のほか、しだいに日本の事例を議論するようになることである。米国の紹介と日本の事例を議論する単行研究書としては、大池長人（1950）が最初であろう。大池は、日本の事例についての質問紙調査を四九年に実施している。これはこの種の調査の最初である。ちなみに日経連は、一九五一年にはじめて、日本の実施例のみを紹介する書を刊行する。

ところで、国家公務員法はフーバーGHQ公務員課長（現職のアメリカ・カナダ人事委員会協議会会長）の指導で一九四七年に制定された。この法で、「勤務成績の評定」の実施と、その人事委員会

されたと思われる、それは電産が持ち込んだのかもしれない。

電産は査定制度に反対でなかった。そして、推測されるその理由は、査定制度を受容したその後の多くの労働組合に、共通していたように思われる。その第一の理由は、査定制度の導入が企業民主化の一環であったからである。たとえば、昇給についての従来の決定は上司の裁量幅が大きかったが、査定制度の導入により査定基準が制度化されれば、上司の裁量幅は狭められる。制度があることは、制度がないよりも、労働者にとって公正な処遇を意味している。この理由に付随して、査定制度の起源が米国のそれであることは重要だったかもしれない。戦争直後の多くの人々の意識では、米国の制度は民主主義的であり、学ぶべき模範だったからである。第二の理由は、工員と職員の平等処遇を求める、日本の労働者の特殊な民主主義観にある。このため、組合形態も工職混合という特殊な企業内組合となった。そして、かなり上位の役職者まで組合員としたから、組合員に別の人事ルールを適用せよとの要求は出されようもなかった。

電産賃金体系は多くの企業で採用されたと、しばしば指摘される。このように指摘されるとき、通常、電産賃金体系の生活給思想が多くの企業で採用されたことを、それは意味する。しかし、電産賃金体系の普及とは、同時に、査定制度の普及であったかもしれない。

第二次世界大戦後の新たな紹介

米国の査定制度の紹介は、戦後、当然ながら再開された。新たな紹介は、公務員制度改革の流れと関係する。

（四八年法改正で人事院となる）による管理が定められた。内閣が任命する三人の人事委員の中の二人は、上野陽一と山下興家であった。両者とも科学的な管理運動の著名な推進者である。人事院に集まった査定制度研究者は、淡路の弟子らのグループであり、やがて狩野寧武（兼子と安藤の仮名、1951）や安藤（1953）の著作が公刊される。これらは米国の紹介とともに、制度の技術的な側面も詳しく議論し、日本の実施例も紹介する。

このような紹介が、査定制度を導入しようとした企業によって参照された。事例紹介から理解できる限りでは、企業の導入の理由としては、経営の合理化とか能率の増進が唱えられており、戦前の科学的な管理の導入の系譜の上にあるといえてよい。

ところで、こうした紹介に、アメリカ占領者たちはどう関係していたのか。GHQ労働課は職務分析の重要性をくりかえし強調し、様々な小冊子を日本側に翻訳させ刊行させた。これはよく知られている。しかし、査定制度については、労働課はほとんど何も述べていない。査定制度は労働課の担当でなかったからかもしれないが、述べる理由がよくわからない。フーバーは査定制度を熟知していたはずであるし、公務員については査定制度を指導する立場にあった。しかし、国家公務員法の制定についても改正についても、査定制度についてとくに指導した形跡はない。この理由もよくわからない。したがって、人事院に集まった査定制度研究者は、独自に文献研究をしたのである。

けれども、アメリカ占領者たちにより日本の研究者に、米国文献が提供されたことは重要である。提供がなければ、当時の貧しい経

済状況では、文献が入手できなかったと思われる。例をあげよう。Yoder(1944)は人事管理の有名な教科書であり、査定制度の説明に一章があてられ、当時の日本文献によく引用された。その理由は、Yoder(1944)が米軍兵士用に簡易複製され、多数が日本に持ち込まれていたからである。その軍用複製本を利用したことを、狩野(1951)は明記する。Smyth and Murphy(1946)もよく引用された。大池によれば、米国防務省国際協力局IC Aが名古屋に開設した図書館から、それを大池は借用した。足立(1947)はGHQ民間情報教育局CIEからの文献借用を述べる。

戦後の紹介によって、戦前に紹介されなかった第一から第三は明確にされた。しかし、第四はそれほど明確にされなかった。その理由は、労働組合の先任権規制による査定制度の排除は、教科書レベルの米国文献にまだ記述されてなかったからであろう。もっとも例外があり、米田清貴(1950)はそれを明確に指摘する。米田は米国大学のBAとMAの取得者であり、独自に入手した文献によることが、その記述から推測できる。しかし、日本の労働者の特殊な民主主義観からは、米田の指摘は注目されない。

第二次世界大戦後の米国における発展

一九五〇年代後半から、査定制度は日本と米国それぞれで独自に発展するようになる。まず、米国における発展を概観しよう。それを一言でいえば、査定制度の公正化を追求する政策を連邦政府が主導し、それが査定制度の特徴の形成に大きく影響したといつてよい。そして、重要な政策はいづれも民主党政権下で採用されたことは、

一九七八年制定の公務改革法Civil Service Reform Actは、職務

基準の作成に査定される公務員の参加を奨励するなどのほか、判例による規制に対応するように、「職務関連的で客観的な査定制度の開発」を促進した(Milkovich and Wigdor, 1991)。ちなみに米国では、評価要素が職務関連的であることは、判例のみならず産業心理学上もまた、査定制度の公正性を保証すると考えられる(Dipboye and Pontbriand, 1981)。

こうした動向は州レベルでも同様である。Rapoport and Zevnik(1989)は、雇用上の諸権利について労働者向けに執筆された啓蒙書であり、第八章は査定制度を取り上げる。それによれば、分布制限をする査定制度は不正であるとマサチューセッツ州最高裁が明確化したこととか、数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が紹介されている。

連邦政府公務員に適用する査定制度の戦後二回にわたる改革政策と、一九七〇年代以降の雇用差別を禁止する立法政策は、現在の査定制度の特徴の形成に大きく影響しているのである。

日本における展開

日本における展開は米国における発展とかなり異なった。このいわば日本化は、一面では、紹介された制度を日本企業に適合するように変更した結果であるけれども、他面では、戦前に紹介され移入された制度が日本企業に適合的であったために、それをそのまま維持している間に、米国のそれが発展した結果でもある。そして、日本化への途の転機は、一九五〇年代後半の高度経済成長の開始であ

留意されてよいだろう。

元大統領、フーバーは、連邦政府の行政査察を行い報告書を提出した。その中に当時の査定制度についての欠陥(コミュニケーション不足など)の指摘もあり、それを受けて、一九五〇年勤務評定法Performance Rating Actが制定された。この法で、三者構成委員会の設置と、被査定者が査定結果の不满をこの委員会に訴えることができる制度が創設された(Milkovich and Wigdor, 1991)。このほか、査定者と被査定者の個別面談の制度化と、職務分析のより厳格な実施も規定されたらしい。明らかなことは、この法では、被査定者は査定結果を知ることができる。一九六〇年代に入るまでは、米国の民間企業でも、被査定者の副書欄がある査定結果の書式はほとんどなく、査定結果が被査定者に知らされたかどうか疑問である。この法は、査定結果の被査定者への通知性を高めることとか、これに関連しておそらくは、コミュニケーションを促進することとかの点で、初期の契機になったと思われる。

一九六四年制定の公民権法第七編は人種と性の差別を厳しく禁止した。制定後しばらく、この法が査定制度を対象にするかどうか不明であったが、一九七〇年代はじめの諸判例がリーディングケースとなり、対象となることが確定した。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。判例の分析研究であるSchneider(1978)、vFeild and Holley(1982)によれば、査定制度が差別的であり被査定者が勝訴であると判示されることが多いのは、評価要素が職務関連的でない場合、職務分析が不十分な場合、査定結果に被査定者が目を通していない場合、などであった。

ったように思われる。

戦後に紹介された制度の特徴を導入しようとしたが、日本企業に不適合のため放棄された代表例は、職務分析と、手法としてのチェックリスト法や業績報告法である。

米国の職務分析が、学ぶべき模範として、日本企業に導入されようとしたことはよく知られている。一九五〇年代をととして、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。しかしまた周知のように、この努力は成就しないまま放棄された。その理由は、日本では職務の概念がもとと希薄で分析が容易でなかったことのほか、決定的に重要な理由は、高度経済成長の開始が、分析の困難さを増したからである。すなわち、絶え間ない技術革新のため、分析すべき職務の内容が絶え間なく変化しただけであり、労働力不足に対処するため、従業員の職務再配置やローテーションが頻繁に実施されたからである。

かわって、経営コンサルタントらにより強調されたのが、評価要素の中で、成績考課から能力考課を明確に分離し、能力考課を重視することであった。たとえば、労務管理研究会(1962)は「広く人事考課の例を集めると、業績評定と能力評定とが分けられていないのが多い」と状況を述べ、能力考課の分離と重視を述べた。能力考課の重視は、職務内容の絶え間ない変化と従業員の職務配置の頻繁な転換に対応する。現在についていない職務であっても、その潜在的な遂行能力を評価するのが能力考課だからである。

チェックリスト法や業績報告法は評定尺度法に勝ると紹介されたため、これらの導入を試みた企業もあった。しかし普及はせず、評

定尺度法がいかならず多数であった。その理由の一つは、チェックリスト法も業績報告法も手法として職務関連的にならざるを得ないが、情意考課と能力考課の中の一部の要素は職務関連的でなく主観的たらざるを得ず、これらを評価要素に含めようとするならば、それが容易な評定尺度法を用いるのが便利だからである。これもまた、職務内容の絶え間ない変化と従業員の職務配置の頻繁な転換に関連すると考えられる。

戦前に紹介され移入された制度の特徴が日本企業にとって適合的だったために、そのまま維持された代表例は、分布制限（相対評価）法と、査定結果を被査定者にはほとんど知らせないことであろう。

分布制限（相対評価）法は、米国でもかつては多用されたが、公正さを疑問とされるようになり、現在はあまり用いられない。しかし日本では、依然として多用される。その理由は、「能力主義管理」の言葉に象徴されるころの、従業員間の競争の維持と強化に有益だからであると思われる。すなわち、一回の査定結果による従業員間の差は微小であるにしても、差が必ずつくはずである相対評価法は、差がつかないかもしれない絶対評価法よりも、はるかに競争促進的なのである。そして、このことに関連するのは、査定結果が、「調整」されて、昇給と昇進昇格の決定に主に用いられることである。

査定結果を被査定者にはほとんど知らせないことは、情意考課と能力考課の中の一部の要素のように、主観的たらざるを得ない評価要素の存在にかかわる。こうした評価要素の結果を被査定者に知らせると、もし被査定者が異議や不満を持ったとき、それを納得させる

ことは容易でない。あるいは、従業員間の平等意識が米国企業よりもはるかに強い日本企業で、査定者（役職上位者）に対する被査定者（役職下位者）の従属関係をなおも維持することに、このことは有益かもしれない。

こうした日本化は、査定制度についての実務者向け文献のスタイルに影響する。現在まで多くの文献が出版されているが、アイデアの借用はともかく、米国の一九六〇年代以降の事例や議論を意識的に紹介するものはない。そして、わずかに言及する場合でも、手法の説明に関連して、プロブストとかオッドウェイなど一九三〇年代に登場した名前が言及される。ところで現在の米国では、彼らは過去の人であり、彼らの名前を記憶する査定制度研究者は少ない。しかし現在の日本では、彼らの名前が査定制度文献の中に「化石」化しているのである。ちなみに市販された単行研究書では、米国の紹介を重視するスタイルの最後のものは、藤田忠（1962）であろう。藤田は淡路の弟子である。

差別の道具としての査定制度

一九五〇年代後半には、日本の査定制度に新たな特徴が追加された。それは、日本的な雇用慣行の中枢から排除された従業員に対しては、査定制度を差別の道具として使用することである。

一九五七年春に愛媛県がその教員に実施した勤務評定は、査定制度が差別の道具として露骨に使用された最初の例として、画期的であった。県教組は前年秋から勤務評定反対闘争を組織していたが、成功せず、実施されたのである。『日教組十年史』（1958）によれ

ば、勤務評定結果によって「一千数百人にのぼる昇給繰延べやストップが行われた。しかもその欠格者の多くは婦人教師を筆頭に、青年教師・組合活動家・退職拒否者、おとなしくまじめで内気な教師、共かせぎ教師という順」であった。

これ以前に民間大企業に査定制度はかなり導入され実施されているし、『日教組十年史』によれば、教員の勤務評定が昇給と切り放されて実施された例も、他県にすでにあった。しかし、これらで大きな紛争になった例はない。左派組合も含めて、組合は査定制度を容認していたのである。ところが、愛媛県が実施した勤務評定で、査定制度が差別の道具にはじめて使用された。それを容易にしたのは、評価要素の主観性とか、結果を被査定者に知らせないというような、日本の査定制度の特徴であった。左派組合が査定制度にきわめて警戒的になったのは、この事件以降であったといつてよい。

査定制度を差別の道具に使用することは、一九六〇年代に入り、民間企業に広範に見られる現象となった。いわば、政府が先鞭をつけたやり方を民間企業がまねたのである。そして、民間企業のそれは、左派組合の衰退と労使協調的組合の興隆という、労使関係の変化に関係していた。左派組合員は、その組合自体が少数派組合になるか、労使協調的組合の中の少数グループにしかすぎなくなったのである。こうした少数の左派組合員が、査定制度によって差別された。差別された左派組合員は、差別は不当労働行為であると主張し、救済を労働委員会に求めた。このため、こうした不当労働行為事件は一九六〇年代末から急増し、一時は、全国の労働委員会に所属する毎年の新規事件の三割以上を占めたと思われる。

事件の多くは、被差別者を救済する命令か、被差別者に有利な和解で終わる。しかし、最終決着までに長い時間（一〇年を超えることも珍しくない）と、被差別者の側に高い費用がかかる。したがって、企業側の差別の「やり得」になることもあるし、救済を求める被差別者の数はそもそも少なくなる。救済は不十分である。

こうした左派組合員の差別事件に少し遅れて、査定制度によって差別された女性従業員が裁判所に提訴することが、少しずつ登場した。それまで査定制度による女性差別がなかったのではなく、左派組合員の不当労働行為事件に触発され、それを提訴する女性が登場してきたのである。女性差別の理由の多くは偏見であろう。彼女たちが救済される制度は裁判しかなく、それゆえ労働委員会より厳格な訴訟手続が適用されるから、最終決着までの時間と費用の負担はさらに大きい。したがって、救済を求める被差別者の数は今後増加しないかもしれない。それは救済が不十分だからである。

ところで、日本の査定制度の公正さを主張する論者は存在し、公正さを保証する日本の査定制度の特徴として彼らが主張するのは、従業員の職務配置が頻繁に転換される結果として、複数の査定者が長期に査定することになるという特徴である。たしかに、査定者が複数化し査定が長期化することは査定結果の公正度を増加するかもしれない。しかし、この主張は、査定制度による差別という現象の存在を無視するので、基本的に成立しない。差別される従業員でなければ公正に査定されるという主張は、意味をなさないからである。さらに、査定者が複数化することで増加する公正度よりも、評価要素の主観性など、その他の特徴で減少する公正度の方が大きいよう

に思われる。そして、複数の査定者が査定するといっても、新任査定者は前任査定者の査定結果を参照できるのが普通であるから、査定結果は独立的でない恐れがあり、査定者間のハロー効果というエラーの生まれる恐れがある。この議論は、このエラーの可能性を無視している。

米国で、査定制度が差別禁止法による規制の対象になり、それが米国の査定制度の発展を促したとき、日本では、査定制度を差別の道具に使用することが一般化した。現在の日本企業は、国内でも国外でも多数のアメリカ人を雇用する。この新しい事態は、日本の査定制度にどのような影響を与えるのであろうか。

報告者の参考文献

遠藤公嗣(1989)『日本占領と労資関係政策の成立』東京大学出版会

遠藤公嗣(1993)「査定制度による性と信条の差別」『日本労働研究雑誌』三九八号

Endo, Koshi(1994) "Satei(Personal Assessment) and Interworker Competition in Japanese Firms," Industrial Relations, Vol.33 No.1.

遠藤公嗣(1995 a)「電産賃金体系における能力給と人事査定」

『大原社会問題研究所雑誌』四三七号(四月)

遠藤公嗣(1995 b)「査定制度にみる差別の可能性」『米国における日系企業の雇用差別問題―雇用平等日米合同調査

報告書―』日本労働研究機構に所収予定

遠藤公嗣(1995 c)「労働組合と民主主義」『戦後日本 占領と戦