

人事査定制度の日本的特徴

戦後史と規制の国際比較から

明治大学教授 遠藤 公嗣

人事管理の能力主義化が主張されるとき、その中心におかれる制度の一つは、人事査定制度である。この制度は、公務部門では勤務評定、業績評価などとも呼ばれ、民間企業では人事考課とも呼ばれるが、基本的には同一制度を意味している。この文章では、これら制度すべてを総称する用語として、人事査定を使用する。

人事査定制度の日本的特徴を、この文章では二段階に分けて考察したい。第一段階は、第二次世界大戦後の日本における査定制度の歴史を振り返って、その特徴を考察することである。この考察では、米国における査定制度との比較が重要である。なぜならば、日本の査定制度の起

源は米国の査定制度だからである。第二段階は、ドイツとイギリスにおける査定制度の規制の現状をみて、それとの対比で日本における規制の特徴を考察することである。

制度の日米比較

日本の人事査定制度の起源は、米国の人事査定制度である。米国の制度は第一次世界大戦中から本格的に発達し、今日では多数の公務部門と民間企業で用いられる。日本の制度は、少数の公務部門と民間企業では早くも一九二〇年代に、多数の民間企業では第二次世界大戦後の一〇年間に、米国の制度を模範にして導入された。しかし、制度は日米それぞれで

独自に発展したため、現在では、日米で異なった特徴を持つ。遠藤公嗣（一九九六a）は、日米における査定制度についての調査結果を比較して九つの違いを指摘したが、公務員にとって労働組合にとって印象的なのは、つぎの七つである。

(1) 日本では、労働組合員に制度が適用され、したがって、労働組合員が査定される。米国では、労働組合員は査定されないことが多い。

(2) 日本では、職務分析はあまり実施されず、職務記述書も整備されない。米国では、職務分析が実施され、職務記述書がよく整備されている。

(3) 日本における一般従業員に対する査定の評価要素は、より主観的である。米国におけるそれは、より客観的である。

(4) 日本では、査定結果を分布制限することが多いが、米国では、少ない。さらに日本では、第一次評価で分布制限がない絶対評価を行っても、第二次評価以上で相対評価の「調整」を実施する¹⁾。

(5) 日本では、査定結果は被評価者にとりほとんど知らされない。米国では、査定結果のすべてが被評価者に知らされ、評価結果を記した書面に被評価者の署名が求められる。

(6) 日本では、民間企業は査定制度を使用するものの、公務部門はあまり使用しない。米国では、民間企業も公務部門も査定制度を使用する。

(7) 日本では、査定制度が雇用差別の道具に意図的に使用されることがある。しかし、救済制度の建前も運用も不十分のため、被差別者の救済はきわめて不十分である。米国では、査定制度は雇用差別禁止法制の規制対象にされており、査定制度が差別的であると裁判所に認定されると、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、被差別者の救済は充実している。

これらの違いは一九三〇年代からしだいに生まれたといつてよいが、違いが明確になったのは、第二次世界大戦後のことである。そこで、第二次世界大戦後の日本における査定制度の歴史を、米国におけるそれと対比しながら振り返り、日米の違いの生じた経緯と理由を考察しよう。とくに、公務員と労働組合にとつての制度の意味に留意したい。第二次世界大戦前について、また、詳細な記述については、遠藤公嗣（一九九六）を参照されたい。

1) 査定結果の分布制限とは、ある被査定者集団ごとに、たとえばSと評価されるべき従業員は全体の五%、Aは一五%、Bは六〇%、Cは一五%、Dは五%というように、あらかじめ分布を限定しておくことである。分布制限は相対評価の代表例である。相対評価とは、評価基準が被査定者集団の内部におかれること、すなわち、被査定者集団内における位置とが順位によって評価することである。したがって、被査定者に必ず序列がつく。絶対評価とは、評価基準が被査定者集団の外部におかれることである。したがって、被査定者に必ずしも序列がつかない。「調整」は、一企業内の評価基準の均一化のために実施される。すなわち、一企業内の複数の被査定者集団に対する第一次査定には、様々な理由から、評価基準

の甘い辛いのばらつきが生まれる。そこで、第二次査定者とか最終的には人事部長が、この評価基準のばらつきを均一化するため、たとえば甘い基準で評価された集団に属する被査定者の評価を、少し低めに修正するとかの操作をする。これが「調整」である。

戦後初期における労働者の受容

戦後初期の民間企業における査定制度の導入時期は、表一によれば、二期に分できる。一九四九ないし五〇年に導入企業が増加するから、それまでが第一期であり、その後が第二期である。第一期は、労働組合側の「攻勢」期であるから、第一期における導入は労働組合による査定制度の受容を示唆する。

遠藤（一九九五）によれば、査定制度が戦後もっとも早く民間企業に導入された事例の一つは、生活保障給で有名な電産賃金体系における導入であった。電産は、一九四六年の十月闘争において、その賃金体系で生活保障給だけでなく能力給も要求しており、二月の労使協定で、ほぼ要求どおり実現した。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について、その決定要因と査定方法を長期に検討したにもかかわらず

表1 民間企業における査定制度の導入時期

年	1945以前	46-50	51-54	55-57	58-59	60	不明
社数 [総計]	18	28	40	16	11	6	112
(1年あたり社数)		(5.6)	(10)	(5.3)	(5.5)	(6)	
社数 [従業員1000人以上]	16	26	31	10	7	5	82
(1年あたり社数)		(5.2)	(7.8)	(3.3)	(3.5)	(5)	
社数 [従業員999—300人]	2	2	9	6	4	1	30
(1年あたり社数)		(0.4)	(2.3)	(2)	(2)	(1)	

注) 人事院が1960年7月に調査した結果である。
出所) 安楽定信編(1961)『人事考課』ダイヤモンド社、p.310.

わらず、これらの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、これらの組合案を企業側に主張し要求することができず、これら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、情意の評価要素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考案し、それを実施した。それは戦前日本でよく実施された方法であり、さらにいえば、一九二〇年代の米国でよく実施された方法であった。

考案には淵^{ふち}時^{とき}智^{とも}が一九四六年に公開した小冊子『米国文官能率評定法』が参照されたと思われる。それは電産が持ち込んだのかもしれない。この小冊子は、米国の連邦政府公務員に一九二四年から適用された図式評定尺度法の紹介であった。一九二四年図式評定尺度法は、米国における制度の初期の普及に重要な役割を果たしたものである。また淵は、一九三一年にこれをすでに紹介していた。さて戦後四五年一月に、日本政府は自主的な官吏制度改革案を閣議決定したが、その一項は「考科表^{コウカヒョウ}制度」すなわち査定制度の導入であった。この一項の決定には、戦前の官庁における査定制度の実施経験

が影響しているだろう。この一項に触発されて、淵は一九三一年の紹介をもとに小冊子をまとめたのである。米国でも日本でも、査定制度の初期の発展段階では、公務部門と民間企業それぞれの制度が影響し合っていたことは留意されてよい。

電産賃金体系は、他企業の団体交渉に影響し、多くの企業で類似の賃金体系が採用されたと指摘される。このように指摘されるとき、通常、その意味は、電産賃金体系の生活給思想が多くの企業に普及したことである。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。この点についての文献に残る実例として、藤倉電線における査定制度の導入があげられる。

敗戦直後に結成された労働組合は、査定制度の導入を受容し、事実上は要求すらしたといつてよい。これが労働組合「攻勢」期における査定制度導入であった。労働組合のつた態度の理由は推測するほかないが、推測される最大の理由は、査定制度の導入を企業民主化の一環とみなしたからであろう。査定制度が存在しない戦前の企業では、上司の「えこひいき」の余地が大きいが、査定制度が導入されると、上司の「えこひいき」の余地は狭められるからである。労働者にとつ

て、これは企業の民主化である。さらに、査定制度が米国で考案された制度であることは、この理由を強めたかもしれない。敗戦直後の多くの人々の意識では、米国のすべて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。

ところで米国の労働組合は、一九三〇年代後半に組織化を進めると同時に、先任権を最優先で要求し実現した。先任権とは、昇進や昇級を厳密に勤続順で決定し、上司の「えこひいき」や査定を排除することである。おそらく第二次世界大戦中に、労働組合による先任権の規制は強固な慣行になった。その結果、労働組合員は査定されなくなった。ところが日本の労働組合は、こうした政策を採用しなかった。これはなぜなのか。その理由は、日本の労働者が持つ特殊な民主主義観にある。すなわち、日本の労働者が戦争直後にもっとも強く要求したことは、工員（生産労働者）と職員（ホワイトカラー）が企業内で平等に処遇されることであった。このため、両者は工職混合の一つの組合を、すなわち企業別組合を結成し、かなりの上層従業員まで組合員とした。したがって労働組合は、非組合員の人事制度と異なる人事制度（たとえば先任権）によって組合員を処遇せよ

と、要求するはずがなかったのである。一九五〇年前後から、日経連が査定制度を推奨するようになった。「経営権」を強調し、労働組合の規制力を弱めようとしたのである。この結果、査定制度を導入する民間企業が増加した。導入の第二期である。この第二期にも、民間企業の労働組合は、第一期と同じ対応を続けたと推測される（表2参照）。このことを、表2の調査者は「労働組合は、企業が人事考課制度を採用することに対して一般的には是認しているようである」と総括した。

表2 査定制度の導入時に会社がとった措置

	社数
会社が一方的に実施した。	78
会社が事前に措置をとった。	58
実施を組合に通告	(14)
考課案を組合に提示	(33)
考課案の作成に組合が参加	(11)
回答不明	18

注：日経連が1961年6月に調査した結果である。154社の内訳は、従業員1000人以上の企業92社、従業員999人以下の企業62社である。

出所：田中慎一郎編(1961)『人事考課制度の考え方と実際』日経連弘報部p.39。

国家公務員の勤務評定制

四六年十一月の官吏制度改革案には「考科表制度」導入の一項があり、四七年一〇月設置の行政調査部には戦前から研究者が集まり、公務員の勤務評定の研究を進めていた。行政調査部の一部は人事院となった。また、制定された国家公務員法第七二条は、勤務評定の実施を定めていた。人事院は五年から各省庁ごとに勤務評定を実施しようとした。しかし、おそらく数年内に、各省庁での実施は形骸化したと思われる。

その第一の理由は、実施について、各省庁で上級公務員の理解と協力が得られないことであつた。これを、民間企業の経営者が導入に積極的であることと対比して、指摘する声が当時あつた。第二の理由は、現業非現業を問わず、多くの省庁の労働組合が実施に反対したことであつた。民間企業で労働組合が査定制度を受容したことは、大きな違いである。これに加えて、人事院内部にすら実施に反対の意見があつた。勤務評定の推進者は人事院内部の担当者のみであつたといつても過言ではない。

各省庁の上級公務員が非協力であり労働組合が反対であつたことは、民間企業

の経営者と労働組合の態度とは大きなちがいであった。公務部門と民間企業でこのように態度が異なった理由は、今後さらに検討される必要があるだろう。

ところで、当時の勤務評定をめぐる議論の中に、日米の制度の違いにかかわる議論があるので、それを見ておこう。それは、評定結果の被評定者への通知の可否、および、評定結果の分布制限の可否の議論である。

人事院が最初に公表した勤務評定制度案では、被評定者の申し出により評定結果を通知するとの規定が、明記されていた。人事院は、当初は、評定結果を通知すべきであると考えていたのである。ところが最終的には、被評定者は通知を請求できないと規定が変更された。そして、その理由として「評定結果を公表〔被評定者への通知の意味である―遠藤〕することは・・・評定者も・・・公正な評定を行わない」ことになる」と人事院担当者は述べた。さらに、米国のフーバー委員会報告書（一九四九年発表の連邦政府の行政改革をめざす報告書）において、連邦政府公務員の査定制度が批判されているという「米国の教訓」を指摘し、「これらの原因は過度に徹底的に公開したということが、むしろ記録を公正なものにし

なかったと言われるわけです」と解釈したのである。ところが、実は、この解釈は根拠がない。紹介された批判はフーバー委員会報告書の原文に実在せず、一九五〇年に実際に改革された米国連邦政府公務員の査定制度では、後述するように、通知度はむしろ高められたと推測できるからである。

評定結果を通知すべきことは、規定の変更後も、他省庁の担当者や、労働組合によって主張され続けた。しかし、人事院の長である人事官の一人は、「〔通知された評価結果〕を法廷に訴えて、その理非曲直をただすといった性質のものではない」「公開すると訴えの数が非常に多くなることは・・・評定者の判断に対して非常な圧迫」になると主張し、非通知を堅持した。

制定された勤務評定制度では、評定結果を分布制限することになっていた。しかし、分布制限すべきでない、すなわち絶対評価を行うべきであるとの主張がいくつかの省庁の担当者から、制定後にもなされていた。こうした主張に対して、上記の人事官の一人は、評定結果が寛大化するおそれを指摘して、分布制限を肯定した。

評定結果の通知は評定を公正にしない

とか、評定結果の寛大化は分布制限で抑制すべきであるという主張は、今日では、公然と主張されることは少ない。しかし、それは今日の人事査定の実態を擁護する主張である。それは、おそらくは、企業が本音として持っている主張であろう。なお、これらの主張を今日でも述べるのは、一部の著名な労働経済学者である（小池和男、一九九四、pp.12―13、猪木武徳、一九九三、p.77）。その主張は不当であるばかりでなく、次にみるように、米国の裁判所の判断と大きく異なっている。

戦後の米国における発展

戦後の米国における査定制度の発展史は、米国でもほとんど研究されていないようである。したがって、わずかな論点を提起するにとどめざるを得ない。戦後の米国における査定制度の発展に影響し、また影響された主要な出来事は、連邦政府公務員に適用される査定制度を改革する二法の制定、雇用差別禁止法の展開、それに査定手法としてのMBOの開発、であろう。これらを年表に表現すると、次のようになる。

一九五〇 勤務評定法の制定。

連邦政府公務員に適用され

る制度の改革を目的とする：成績基準にもとづく査定、成績についての被査定者との面談と査定結果のすみやかな通知、査定結果の苦情を処理する再審査機関と手続きの充実。

一九五七 マグレガーによるMBOの提唱。

被査定者のモチベーションと成長の促進のための制度という考え方。

一九六四 公民権法第七編の制定。
一九七二 ロウ事件の判決。

査定制度が公民権法第七編の規制対象となる最初の判決。

一九七八 公務改革法の制定。

連邦政府公務員に適用される制度の改革を目的とする…可能なかぎり職務関連的であり、客観的な査定ができる成績標準の作成、成績標準の作成に被査定者が参加することの奨励。

一九九一 公民権法第七編の大幅改定。

一九五〇年勤務評定法の制定は、全体

としては、フーバー委員会報告書にもとづいてなされた。しかし、当時の連邦政府公務員諸団体（事実上の労働組合）がフーバー委員会報告書の一部に反対し、制度の公正さを増すよう要求して、これを勤務評定法に実現したことは、印象深い。

フーバー委員会は、戦時下に急増した連邦政府公務員を半数近く減員するに当たり、解雇される公務員の苦情申し立てを処理するのに時間がかかりすぎると認識していたため、当初案では、査定結果の再審査手続きを簡素化することとなっていた。しかし、連邦政府公務員諸団体は、査定の「えこひいき」や職務に関係しない評価要素の使用に不満を持ち、再審査手続きの簡素化に反対した。議会はその反対を受け入れ、当初案とはいわば正反対に勤務評定法を制定した。すなわち、苦情を訴える機関を二重に規定するなど、従来よりも再審査手続きを充実させたのである。なお、査定結果が被査定者へ通知されることを前提するからこそ、再審査手続きが議論になったことは留意すべきである。連邦政府では、一九四〇年に再審査手続きが制定されたから、これより以前に、通知されることになっただけである。

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、米国の今日の雇用差別禁止法制の源流として有名である。七二年のロウ事件判決が最初の判例となつて、この法が査定制度を規制対象にすることになった。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。これら訴訟で出された初期判決の分析研究によれば、査定制度が差別的であり被査定者が勝訴であると裁判所で判示されやすいのは、たとえば、次のような場合であつた。a)被査定者の「性格の特徴」を評価要素で重視する場合。b)職務分析を実施していない場合。c)査定結果に被査定者が目を通していない場合。査定制度が差別的であると認定され被査定者が勝訴すると、差別意図の有無にかかわらず、差別者である企業は高額の懲罰的損害賠償を支払わなければならない。

査定制度が雇用差別禁止法制の規制対象となつたことは、一九七〇年代以降の米国の査定制度に決定的な影響を与えたであろう。たとえば、上記a)とb)を理由とする判示は、米国の一九二〇年代の査定制度の特徴を直撃した。一九二〇年代のその特徴は、被査定者の「性格の特徴」を評価要素とし、職務内容に照らして可

能なかぎり客観的に査定するという、職務内容と人事査定との関連をあまり意識しないものだったからである。一九二〇年代の特徴を残していた査定制度は、七〇年代以降は修正を強く迫られることになったのである。

またc)を理由とする判示は、査定結果の通知度をますます高めることになったろう。遠藤公嗣(一九九六a)は、一九七〇年代以降の時の経過とともに通知度が高まり、そのあり方が変化することを示唆する。すなわち、まず、査定制度が裁判事件になっても差別的であると判示されないためには、査定結果を通知した証拠を、査定者は得ておかなければならない。そのため、査定結果書面に被査定者の署名欄を設け、署名を求める。それが多数の慣行となると、次の段階がはじまる。すなわち、査定結果に不同意の被査定者の中には、署名が同意を意味することをおそれ、署名を拒否する者がでてくる。そこで、署名拒否者がでないよう、「不同意許可の注意書」が考案される。「不同意許可の注意書」とは、被査定者の署名欄に付加される注意書であり、たとえば、「あなたの署名は査定結果にあなたが同意することを必ずしも意味しません。それが意味するのは、査定結果につ

きあなたと話し合いが行われたということだけです。」との文面を持つのである。一九七八年制定の公務改革法は、MBOの考案と普及および雇用差別禁止法制の発展に考慮しつつ、一九五〇年勤務評定法の改革をめざすことを、主要な目的の一つとしていた。

雇用差別禁止法制は一九八〇年代以降も発展し、査定制度の規制をさらに強めていると思われる。

その判例上の一例は、査定結果の分布制限を、裁判所が違法と判示することである。査定結果の分布制限は、米国では一九二〇年代から不評の声が大きく、一九八〇年代はじめにすでに使用が少なかった(遠藤、一九九六a)。この少数派の分布制限に対して、おそらく八〇年代半ばから、分布制限は差別的であり違法であると裁判所が判示することが多くなったと思われる。たとえば、雇用上の諸権利について労働者むけに執筆された啓蒙書の一つには、「分布制限をする査定制度は本質的に不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」ことが紹介され²⁾、それは労働者に有益な情報とされた。また、人事管理担当者に賃金情報などを定期的に提供するCDでは、査定結果の分布制限を解説して、「分

布制限は、通常は、法廷で弁護できるものでない」と結論した。労使の解説は、ともに、裁判所による判示の傾向を示唆する。

一九九一年に公民権法第七編は大幅改定された。その主要な目的は、八〇年代末の連邦最高裁の反動的諸判決を覆し、一九六四年公民権法第七編の趣旨を強化することにあつた。しかし、その他にも改正点は多く、それは人事査定の規制の強化につながるかもしれない。

2) ただし、言及されたマサチューセッツ州最高裁の判決は、判決の原文によれば、「分布制限をする査定制度は本質的に不正である」と判示したとはいえないようである。原著者に何らかの過誤があるのかもしれない。

高度経済成長と日本化

一九二〇年代の米国における諸特徴の維持

日本における戦後の査定制度の発展は、米国における発展と異なつた。この査定制度の日本化は、ある側面では、カッコ付きの「日本化」にすぎない。すなわち、米国では査定制度が発展し変容したにもかかわらず、日本では、米国の発展した制度を導入する努力が放棄され、戦前に導入された一九二〇年代の米国の

査定制度の諸特徴がそのまま維持された結果として、査定制度が「日本化」したのである。したがって、この「日本化」は、実のところは、一九二〇年代の米国における諸特徴の維持である。

一九五〇年代の日本では、職務給と、その基礎となる職務分析の導入に多くの企業が努力し、それを日経連も奨励した。その模範は、いうまでもなく、米国のそれであった。米国では、職務分析を実施することが、査定制度とほぼ平行して発展していったからである。すなわち、職務分析は、一九一〇年代に公務部門で、一九二〇年代に民間企業で採用されはじめ、一九三五年から四〇年に先進的大企業に広まり、第二次世界大戦中に加速度的に広まったといわれている。日本企業による職務分析の導入努力は、査定制度の日米の違いからみると、この文章の冒頭に指摘した違いの(2)について、査定制度を米国型に改変しようとする努力であった。

しかし、この努力は成就しないまま、一九六〇年代半ばまでに放棄された。その理由は、おおよそ二つであろう。一つの理由は、職務分析が技術的に困難だったことである。日本企業では職務の概念がもともと明確でなく、配置される従業員

員しだいで職務範囲が変化する属人的なまいざがあり、職務分析が容易でなかった。もう一つの理由は、総評系の労働組合が職務給に強く反対したことである。企業は、職務分析が技術的に困難な状況の下では、労働組合の反対を押し切る力はなかった。

職務分析の導入が放棄されたため、職務に関係が薄い評価要素、たとえば「積極性」とか「協調性」などの「性格の特徴」の評価要素、今日の言葉でいう情意的評価要素が、戦前から引き続き大きな比重を占めた。このことは、これら評価要素が日本企業に適合的であったことを意味する。その一つの理由は、上記の、職務の属人的性格であろう。

査定結果の分布制限が不評で使用されなくなること、査定結果が被査定者へ通知されること、納得できない査定結果を被査定者が再審査機関に訴えることのできることを、これらは一九三〇年代以降の米国で進展しており、日本にも戦後直後に紹介された。しかし、広くは理解されなかった。そして、そのいわば正反対である一九二〇年代の諸特徴が、それほどの議論もなく、民間企業で維持された。

その理由は、一九二〇年代の諸特徴が、日本企業に適合的だったからだと思われる。

る。

日本企業において、査定結果を分布制限することは、査定される従業員の間の競争を促進すること、とくに、査定結果のわるい従業員が「冷却」しないで競争への参加を継続させることに對して、有益だからであろう。査定結果が分布制限されれば、査定結果は従業員間で必ず差がつき、結果として、昇進昇格と賃金に従業員間で差がつく。したがって、よい査定結果を求めて従業員は競争する。分布制限をしない絶対評価では差がつかないかもしれないから、絶対評価よりも、分布制限は競争促進的である。しかも、査定結果のわるい従業員にも、それなりの差がつくから、彼らが「冷却」される可能性は小さくなるのである。

査定結果が被査定者へ通知されず、したがって、査定結果の再審査手続きがないことは、査定結果の「調整」が広く実施されること、また、「積極性」とか「協調性」など情意の評価要素が存在すること、これらに關係するだろう。「調整」が実施されて査定最終結果が確定するならば、第一次査定者は最終結果を被査定者に通知し説明することが困難になる。最終結果が、第一次査定者の査定結果と異なるかもしれないからである。そこで、

査定結果は被査定者へ通知されないこととなる。あるいは、情意の評価要素が存在するならば、その査定結果に被査定者が異議や不満を訴えるとき、査定者が被査定者を説得することは容易でなくなる。情意の評価は主観的な面が大きく、結果に説得力の欠ける面があるからである。そこで、査定結果は被査定者へ通知されないこととなるのである。

さらに、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。査定結果を通知しないでも昇進昇格や賃金を決定できることは、査定者（役職上位者）に絶対的な権限を与えるからである。

査定制度の「日本化」は、一九二〇年代の米国における諸特徴の維持であった。このことは、査定制度についての現在の日本語文献で、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の米国の人物がしばしば言及されることに、象徴的である。現在の米国では、彼らは完全に過去の人物であり、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」となっているのである。

高度経済成長と日本化

能力主義管理

日本における一九六〇年代の査定制度の発展には、カッコの付く「日本化」のほかに、カッコの付かない日本化もあった。すなわち、一九二〇年代の米国の諸特徴の維持でなく、日本で独自に発展し変容した結果としての日本化である。その一つは、能力主義管理の展開に伴う査定制度の変容である。

一九六〇年代半ば以降、多くの企業は能力主義管理を採用した。そして、その普及に貢献したのは、一九六九年刊行の有名な日経連『能力主義管理』であった。能力主義管理のもっとも重要な含意の一つは、判断力、指導力、企画力、折衝力などの能力を、査定の評価要素の一つとして重視すべきことである。言いかえれば、以前から存在する情意と成績の評価要素に加えて、能力を査定の評価要素に加えることである。現代日本の査定の評価要素は、情意、成績、能力の三つであることを通例とするが、その慣行は一九六〇年代半ば以降の能力主義管理の採用にはじまるといってよい。

能力主義管理が必要な第一の理由は、日経連『能力主義管理』によれば、年功制が陥った欠点への対処であった。すなわち、年功制は「経験と学歴が能力の指標であり得た時代においては能力主義的要素を多分に持っていた」が、技術革新の進行により「経験と能力の相関が薄れ」、高学歴化の進展により「同学歴者の間に能力のバラツキがますます拡大」すると、それらは指標として不十分となるから、能力主義管理、あるいは、年功制で評価されない能力を評価要素で重視することが必要になるのである。第二の理由は、米国におけるMBOの普及によって、被査定者のモチベーション向上を重要する必要が認識されたことである。年功制で評価されない能力が増加するならば、その能力をもつ被査定者のモチベーションは低下するかもしれない。したがって、それを避けることの重要性を自覚するならば、その能力を評価しなければならぬのである。

能力主義管理の採用は、能力を評価要素で重視すること以外にも、査定制度を変容させた。もっとも、変容を促すことは、日経連『能力主義管理』ではそれほど明確でなく、その後の日経連の諸文献で明確にされた。

その変容の一つは、分布制限などの相対評価を基本としつつも、それに絶対評価を加味し、両者を組み合わせたことである。絶対評価を加味することは、査定結果のよい従業員のモチベーションをさらに向上させるためには、必要なことであろう。しかし、査定結果のわるい従業員が「冷却」しないで競争へ参加し続けることもまた、同様に重要である。そこで、相対評価を基本としつつ、それに絶対評価を組み合わせたのである。

もう一つの変容は、被査定者自身が職務目標を設定する制度の導入であり、これがMBOの影響を受けていることは明らかである。

高度経済成長と日本化

雇用差別の道具

一九六〇年代における査定制度のカッコの付かない日本化には、もう一つの重要な日本化があった。それは、査定制度を雇用差別の道具として使用することである。すなわち、日本的な雇用慣行の中枢から排除された従業員に対し、査定制度を雇用差別の道具として使用することがはじめられ、定着したのである。

査定制度が雇用差別の道具として露骨に使用された最初の例は、一九五六―五七

年に愛媛県が教員に対して実施した勤務評定であった。保守勢力の強い愛媛県は、勤務評定の実施を公表したときから、それを差別的に実施する意図を隠そうとしなかった。そして、県の教員組合の反対を押し切って査定を実施した。その結果、「組合活動家」と「婦人教師」の多くが、一九五七年春の昇給を受けることができなかった。勤務評定の実施を契機に、県の教員組合からの脱退者が急増し、組合は弱体化した。

前述のように、一九五六年以前に民間大企業で査定制度は実施されていたにもかかわらず、制度が差別的に実施され、大きな紛争になった例はなかった。愛媛県教員の紛争がその最初であった。五八年から全国の多くの保守的な県で勤務評定が差別的に実施された。日教組は強力な全国的反対闘争を組織したので、教員の勤務評定は全国的紛争となった。日教組以外の多くの左派組合が査定制度に警戒的になったのは、この事件以降であったと思われる。一九五〇年代後半に左派組合が査定制度を規制していた事例が知られている。電産などの左派組合が戦後初期に査定制度を受容した姿勢から、一九五〇年代後半に査定制度に警戒的になった姿勢の変化は、留意される必要がある。

ろう。

査定制度を雇用差別の道具として容易に使用できた理由は、日本の査定制度の特徴にある。日本の査定制度は、たとえば、評価要素の主観性が強いにもかかわらず、査定結果は被査定者に通知されない、査定結果の不満や苦情を処理する企業内の手続きがない、法的な雇用差別救済制度も不十分であるという特徴がある。このような特徴の査定制度は、ひとたび査定者が差別意図をもつと、それを雇用差別の道具として使用することは、きわめて容易なのである。

査定制度を雇用差別の道具に使用することは、一九六〇年代に入り、民間企業に広く見られる現象となった。この現象の一つの背景は、民間企業における労使関係の変化である。左派組合の組合員は、その所属する組合自体が少数派になるか、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。この少数の左派組合員が昇進昇格と昇給で差別される対象者となったのである。差別する者は企業である。しかし、労使協調的組合も差別する側となるケースがある。すなわち、製造業大企業の係長は組合員であることが普通であり、同時に、第一次査定者であることが普通であるから、彼らが労使

協調的組合の組合員であり、被査定者が左派組合員であれば、そのケースとなる。

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、救済を労働委員会と裁判所に申し立てた。このため、こうした不当労働行為事件は一九六〇年代半ばから急増し、全国の地労委に新規に申し立てられた事件の三割以上をしめた。

彼らが救済を申し立てることができた理由の一つは、雇用慣行の日本的特徴にある。能力主義管理が進展しても、あるレベルまでの昇進昇格と昇給は勤続年数のみで決まる慣行が強く存続したから、その慣行からはずされることは、雇用差別として主張しやすくなるからである。

これらの事件に遅れて、女性従業員が査定制度による雇用差別を主張して裁判所に提訴する事件が、最近、少しずつ登場した。たとえば、日立製作所の女性従業員の提訴（一九九二年三月）と野村証券の女性従業員の提訴（一九九三年一月）である。女性であるゆえにわるい査定結果を与えられ、昇進昇格と昇給で差別された、彼女たちは主張した。こうした提訴の背景の一つは、わずかずつであれ、大企業で長期勤続する女性が増加し、彼女らに対する査定差別が目立つよ

うになったからである。

米国では、雇用差別禁止法が一九六〇年代から発展して査定制度を強く規制した。その同じ時期に、日本では、法的規制が弱い状況の下で、日本企業は査定制度による差別を広めたのである。

ドイツとイギリスにおける規制

これまでの文章では、日本における査定制度の戦後史を、米国におけるそれと対比しながら振り返った。ここでは視点を変えて、ドイツとイギリスにおいて、生産労働者や事務員などの一般従業員に適用される査定制度は現在どのような規制されているかをみて、それとの対比で日本の現状を位置づけたい。なお、ドイツとイギリスについての研究はきわめて乏しいので、議論の根拠は十分でない。試論と了解されたい。

ドイツでは、おそらくは第二次世界大戦前に査定制度が米国から導入され、少なくとも企業で現在まで使用され続けていると推測される。査定制度は、中・上層の従業員のみならず、一般従業員にも適用される。ドイツにおける規制の特徴は、一言でいうと、労働組合による強い規制である。

ドイツには、経営協議会（事業所委員

会・従業員代表委員会とも翻訳される）という、著名なドイツ独特の組織がある。日本語の経営協議会の通常の意味とは異なり、事業所毎の従業員のみの代表組織のことで、企業側との共同決定権や協議権をもつ。経営組織法という法律で設置が定められる。産業別である労働組合とは異なる組織だが、実際は、経営協議会の委員のほとんどは労働組合活動家になるから、経営協議会と労働組合の関係は密接である。

ドイツでは、企業が実施する査定制度の諸原則には、経営協議会の同意が必要である。これは経営組織法九二条二項に明記されている。したがって、制度が実施されていると、労使間で人事査定についての協定が結ばれることがある。その例として、フォルクス・ワーゲン社の労使協定が日本語に翻訳されている。

この協定をみると、日本では会社が一方的に定める査定の実施要領が、フォルクス・ワーゲン社では労使の共同決定になっていることがわかる。協定内容でとくに詳細なのは査定プロセスである。査定結果の被査定者個人への通知（さらに、経営協議会による従業員の査定結果の閲覧）、通知を確認する被査定者の署名の必要（査定結果に同意する署名とは別であ

り、その署名欄は別にある）、査定結果に不満な場合の上司への再考の話し合い申請とそれへの経営協議会委員または労働組合職場委員の同席、再考の話し合いで決着しない場合の給与労使合同委員会（経営協議会代表と会社代表の出席）での再審査、両代表の同意での再審査の決定、等々である。

フォルクス・ワーゲン社の協定はホワイトカラーについてのものであるが、生産労働者について同様の協定のある企業も存在するであろう。また、私がドイツのあるタービン・ブレード工場で耳にしたところでは、査定結果に不満を訴える生産労働者がけっこういて、その処理が上司や経営協議会委員のけっこうな仕事になるとのことであった。ドイツでは、経営協議会（と、その結ぶ協定）を通じて、労働組合が査定制度を強く規制している。

イギリスでは、一般従業員に適用される査定制度が少なくない企業で実施されるようになったのは、一九八〇年代からといってよい。それまでは、一つの職務に一つの賃金額だけが対応する職務給だったのが、賃金額の幅が拡大され、いわば範囲職務給にされたのである。査定結果が、従業員個人の賃金額を、賃金額の

幅内で決める。査定結果が影響する賃金形態をイギリスではIPRPと呼ぶ。

IPRPへのイギリス労働組合（企業横断的組織であることに注意）の一般的な対応を調査した報告書が、一九九四年に発表された。個々の組合の対応でなく、組合の全般的な対応の調査なので、イギリス全体の傾向を知る上で貴重である。報告書は、労働組合の対応を次のように要約している（この報告書の紹介は、この文章が日本で最初である。以下は原文の翻訳）。ドイツ労働組合の対応によく似ている。

労働組合のIPRPへの態度

労働組合の過半数はIPRPの使用に反対だが、IPRP阻止の争議に突入した組合はごくわずかであり、その主要な態度は、使用者と労働協約を結んでIPRPの実施を規制しようとするものである。それに加えて、IPRPが適用された組合員に助言を与える活動を開始し、IPRPの実施を規制するために雇用差別禁止法を利用しようとし、IPRPは好ましくないことを労働者、使用者、政府に説得するキャンペーンを展開している。

労働組合のIPRPへの影響

組合はIPRPに影響されるばかりではなく、逆に、IPRP計画の内容と実施を改善できている。組合は三つの方法でIPRP計画に影響しようとしている。第一。査定プロセスを規制して、組合―会社間で合意したルールと手続きで会社の決定行為に確実に縛りをかけようとしている。第二。IPRPが適用された組合員の金銭的リスクを減少させようとしている。その方法は、たとえば、年次報奨給与に代えて、ではなく、年次報奨給与に追加して、査定給与が支給されることを保証することである。第三。不満を訴える手続き上の権利を確保し、査定給与の分布状況についての情報を入手し、IPRP計画について会社と共同して再検討しようとしている。三つすべての面で、組合はその目的をかなりのところまで達成できたと報告しており、組合の参加によって（個人の）給与と業績はより強く結びつき、IPRPの実施はより公正になったと思われる。

ドイツとイギリスの労働組合は、査定制度の実施そのものは（消極的に）容認しつつも、それを強く規制する途を選んでいる。

米国の労働組合は、先述のように、一九三〇年代後半から第二次世界大戦中にかけて先任権を要求し実現して、一般従業員に対する査定制度を排除した。ドイツとイギリスの労働組合とは異なった対応であった。この違いの理由は別途に考察される必要があるが、先任権規制の実現した時期が「アメリカ帝国主義」の世界覇権の確立期と重なることは、留意してよいだろう。それはともかくとして、今日における米国の労働組合が抱える問題の一つは、強力な先任権規制を今日まで維持しながらも、労働組合組織率と労働協約適用率が低下し（一九九〇年以前者は一六%、後者は一八%でしかない）、先進工業国で最低水準になったことである。言い換えると、労働組合は査定制度を排除しているが、排除している範囲が著しく狭くなり、その意味で労働組合の規制が弱くなったことである。では、労働組合員でない労働者に対しては、査定制度は野放しになっているのか。そうではない。一九六四年制定の公民権法第七編にはじまる雇用差別禁止法制が、労働

組合の規制の弱さを補っている。雇用差別禁止法制は、労働組合の規制力の弱まりと入れ替わるかのように、査定制度の規制を強めてきたのである。

いま我々はどこにいるのか

日本の現状を、独、英、米の三国のそれと対比してみると、日本における査定制度の規制の特徴が浮き彫りになる。日本の民間企業の労働組合は、戦後初期の左派組合を含めて査定制度を受容しようと、あるいは、一九五〇年代後半からの左派組合のように査定制度に反対しようとして、査定制度を規制しようとする考え方は乏しかった。労働組合組織率と労働協約適用率も、米国に次いで低下している（一九九六年で前者は二三・二%、後者は同水準かそれ以下のはず）。また、いうまでもなく、査定制度を規制対象とする雇用差別禁止法制は存在しない。三国と比較すると、査定制度は著しい野放し状態にある。わずかに、査定差別を受けた労働者が裁判闘争で査定制度の差別性を主張し、その長期にわたる苦闘の成果として、ささやかに規制しているにすぎないのである。

引用文献

- 遠藤公嗣（一九九六a）「人事査定制度の日米比較」『大原社会問題研究所雑誌』四四九号、pp.1—29。
- 遠藤公嗣（一九九六b）「人事査定制度の日本化」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）所収、pp.109—157。
- 遠藤公嗣（一九九五）「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 pp.1—38。
- 猪木武徳（一九九三）『新しい産業社会の条件』岩波書店。
- 小池和男（一九九四）『日本の雇用システム』東洋経済新報社。