



Title	TNUNにおける人事考課制度の公正さ
Author(s)	遠藤, 公嗣
Citation	経営論集, 50(1): 79-103
URL	http://hdl.handle.net/10291/628
Rights	
Issue Date	2002-10-31
Text version	publisher
Type	Departmental Bulletin Paper
DOI	

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

TNUNにおける人事考課制度の公正さ

遠藤 公嗣

まえがき

ある生命保険相互会社に長期勤続する複数の既婚女性従業員が、自分たちの昇進や昇給は遅れており、それは既婚女性であることを理由とした不当な雇用差別であると主張し、遅れの回復と損害賠償を会社に求めて、1995年に地方裁判所に提訴した。原告である女性従業員らは、人事考課が公正でなかったために雇用差別が行われたと考え、当該会社の人事考課制度が公正であるかどうかを鑑定する意見書の執筆を、私に依頼した。私は受諾し、意見書を執筆した。私が執筆した意見書は、原告による甲号証の一つとして、2001年早々に裁判所へ提出された。

本論文は、その意見書である。ただし、当該の生命保険相互会社の名称を、本論文ではTNUNと仮名に変更している。

私が意見書を執筆するにあたって主に利用した資料文書は、TNUNの毎年度の「人事考課要領」である。「人事考課要領」は、人事考課の実施手続き説明書である。この「人事考課要領」は、1969年度から現在まで継続して、TNUN企業別組合が毎年度に発行する『組合員手帳』に掲載された。掲載された理由は、69年に企業別組合が人事考課制度についてTNUNと団体交渉をもち、人事考課制度の公表を要求したが、その要求をTNUNが受け入れ、その結果として、それ以降、毎年度の「人事考課要領」が組合員に公表されることになったからである。すなわちTNUN企業別組合の組合員は、自分たちに適用される毎年度の人事考課制度の概要について、毎年度の制度の変更も含めて、文書情報として知る権利を得た。

ところで、多くの日本企業の人事考課制度では、企業別組合が人事考課制度を組合規制の対象とせず、そのために、制度そのものの概要すら組合員に知られないまま、人事考課が組合員に実施されることも珍しくない。この状況を考慮すると、TNUN企業別組合の1969年の活動は貴重であった。その結果として、毎年度の人事考課制度の概要を知る権利を被考課者が得た

のであり、その権利によって入手できた情報にもとづいて、結局のところ、被考課者に有利な指摘を含む意見書を、私が執筆できたからである。たとえば、TNUNの考課手続きでは、女性従業員は男性従業員と一貫して別扱いされることが「人事考課要領」から判明し、私はそれを意見書で指摘した（本文章Bの3「考課手続きにおける女性従業員の別扱い」を参照）。女性従業員の別扱いが判明したことは、当該事件が既婚女性の雇用差別を争う事件であることを考慮すると、有意味であったと私は思う。

もちろん、TNUN企業別組合による人事考課制度の規制は、たとえば考課結果を知る被考課者の権利を確保しない程度の、「ささやか」なものであった。また、その規制は、1969年以降に強化されたように思われない。しかし、どのように「ささやか」であっても、人事考課制度の「情報公開」が被考課者にたいして行われることは、被考課者が雇用差別を主張するときに、その被考課者に有利となることがある。このことが、本論文の執筆で私が感じたことのひとつであった。

なお、地方裁判所に提訴された当該事件は、2001年6月に原告に有利な判決がでた。しかし、会社は高等裁判所に控訴し、現在は高等裁判所で係争中である。

目 次

はじめに

A 第一段階：国際比較からみた公正度

- 1 考課結果の非通知
- 2 主観性の強い考課要素と五段階評価基準
- 3 前任評定者による考課の引継、および人事部の「調整」が生むバイアス
- 4 社会的規制の欠如

B 第二段階：国内比較からみた公正度

- 1 「能力考課」における考課要素の不適切
- 2 厳格な序列法と総合評価と序列の先決め
- 3 考課手続きにおける女性従業員の別扱い

結論

はじめに

人事考課が公正に実施されるかどうかに影響する要素の1つは、制度そのものが公正な人事考課を促進する制度であるかどうかである。なお、公正な人事考課とは、個々の従業員の仕事能力を正確に評価することと、本文章では定義する。この定義は国際的にもっとも普遍的な定義であろう。この定義によって、TNUNにおける人事考課制度の公正度を考察したい。

この視点からTNUNの人事考課制度を考察するとき、制度の公正度を二段階にわけて考察することが重要である。

第一段階は、制度の国際比較からみた公正度の考察である。人事考課制度は先進工業国のどこでも行われるとよいが、国際比較による日本の制度の公正度について、日本の研究者はこれまで十分な関心をもたなかった。というよりも、日本の研究者は他国の制度を正確に知りとうとせず、その恣意勝手な思いこみに満足し、日本の制度だけしか視野になかったとよい。遠藤公嗣（1999）はこうした研究状況を批判し、日米両国の人事考課制度をはじめて比較し考察して、日本の制度の公正度が低いことを指摘した。本文章では、遠藤公嗣（1999）におもに依拠して、国際比較によるTNUNの制度の公正度を考察しよう。いいかえると、TNUNの制度は、日本で多くみられる制度の一つであり日本国内では公正度をそれほど疑問視されなくても、それを国際的な視野からみると、その公正度が低いことの指摘である。

第二段階は、制度の日本国内比較からみた公正度の考察である。TNUNの制度は、日本国内でも珍しい特徴をいくつか備えており、そのために、その公正度を低めていると考えられる。

TNUNの人事考課制度は、昭和43年までは従業員に非公開で存在し、昭和44（1969）年に従業員にはじめて公開された。その後、大小の改訂を重ねながら、原告が提訴した平成7（1995）年まで、そして今日まで継続して使用されている。原告が入社した昭和33（1958）年から原告が提訴した平成7（1995）年までの期間の人事考課制度について、非管理職の従業員に適用された制度を考察の対象とする。

考察対象とした期間の制度のうち、昭和44（1969）、昭和48-51（1973-76）、昭和53-54（1978-79）、平成1-7（1989-95）年の制度については、原告は制度を確認することができた。すなわち制度の確認は、昭和44（1969）年の制度については、原告提出の証拠（甲A45）により、昭和54（1979）年と平成7（1995）年の制度については、被告提出の証拠（乙1: 49-71、乙9）により、それ以外の年については、原告保持の『組合員手帳』掲載の「人事考課要領」によった。なお、証拠を引用するとき、たとえば（乙1: 49-71）と注記すると、それは乙1号証の49-71頁を意味する。

A 第一段階：国際比較からみた公正度

1 考課結果の非通知

考察対象とした全期間にわたって、考課の最終結果を被考課者に通知しない制度であったと思われる。

制度は年毎に大小の改訂が重ねられたけれども、原告が制度を確認できた年の制度は、考課結果を通知しない制度であった。非公開の制度であった昭和43年まではもちろんのこと、その後の、原告が制度を確認できなかった年も含めて、考察対象とした全期間で、考課結果を被考課者に通知しない制度であったと推測してよい。

TNUNの制度が考課結果を被考課者に通知しない制度であったことは、それを知ることが被考課者の権利とされなかったことである。それは、被考課者の側からみると、考課結果が適正であったのかどうか不明であることを意味し、たとえ誤記によって誤った考課結果となっていたとしても、そのこと自体が不明であることを意味する。したがって、考課結果がどのような理由にせよ不適正であっても、その是正を被考課者が要求できる権利は存在しないし、手続きも設定されていない。

なお、2つの付言を行いたい。

付言の1は「面接」制度である。通知・非通知に近接する事項であってTNUNで制度化されたものと思われるのは、平成6（1994）年の制度では「面接」がある（同年の「人事考課要領」）。面接は、「職務申告シート（被考課者が記入）」「考課・所属長意見書（意見具申者と評価者が記入）」にもとづいて、面接者（意見具申者または評定者）と被考課者の間で実施される。しかし制度上、面接時に被考課者に考課結果を通知できる制度とされていない。また面接時に評価者の考課内容が非公式に通知されると仮想しても、考課内容は人事部に送付され人事部の「調整」が実施されて考課の最終結果となるから、考課の最終結果が被考課者に通知されるのではない。

付言の2は「フィードバック」制度である（平成6（1994）年の「人事考課要領」）。「フィードバック」は「（人事部の）調整結果については、必要に応じ、評定者に通知することがある」ことを意味する。したがって、「評定者」＝考課した者に通知されるのであって、考課された従業員＝被考課者に通知されるのではない。「フィードバック」は、「評定者」に考課内容の変更を通知する意味であって、もっぱら管理のための制度である。また、それはあくまで「必要に応じ」であって、「必ず」ではない。

多数の日本企業は、被考課者に考課結果を通知しない。通知する日本企業は、各種の調査によれば、多く見積もっても約20-30%の日本企業にとどまる（遠藤公嗣，1999: 103-105）。TNUNは、考課結果を通知しない多数の日本企業の一つであり、日本国内では珍しくない。

しかし、考課結果の通知・非通知は、日本の人事考課制度が他の先進工業国の人事考課制度とまったく大きく異なる点である。遠藤公嗣（1999: 第2章）がはじめて明らかにしたところによれば、先進工業国のうち、少なくとも米国、英国、独国の大企業の人事考課制度では、つぎのことは当然視されている。すなわち、被考課者は考課の最終結果を閲覧できる権利をもち、さらに最終結果に不服の場合、是正を要求できる権利をもっている。そして、要求できる権利にもとづく争いを処理する手続きは、被考課者に有利な結論で終わることが少なくなく、その手続きは実質的に意味がある。

今日の米国では、ほぼ100%の企業が、人事考課の最終結果を従業員に通知すると思われる。いいかえると、ほぼ100%の被考課者は考課結果を知る権利をもっている。社会現象で100%というのは尋常でないけれども、そうやってよい社会的根拠がある。今日の米国では、人事考課の公正性を争う裁判事件は多く、その確立した判例によれば、考課結果を記入した考課表を被考課者が閲覧していないと、被考課者の勝訴となる。この判例が今日いかに確立しているかを示すのは、ほぼ100%の企業の考課表に被考課者の署名欄が設けられ、被考課者の署名を求める慣行の存在である。署名を求めるためには、当然ながら、考課結果を記入した考課表を被考課者に閲覧させなければならない。すなわち、ほぼ100%の被考課者は考課結果を知る権利をもっている。企業が被考課者の署名欄を設ける理由は、人事考課の公正性を争う裁判事件において、署名は被考課者が考課表を閲覧した証拠となり、考課者すなわち企業側に有利な証拠となるからである。

つけ加えると、今日では、署名の慣行はさらにすすんだ状況になりつつある。それは、署名欄に付加される「不同意許容の注意書」の普及である。「不同意許容の注意書」は、被考課者の署名が考課結果への被考課者の同意を意味しないことを注記する。被考課者が考課結果を閲覧した時、結果に不同意の被考課者の中には、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かもしれない。ところが無署名は、考課者すなわち企業にとって、裁判事件となると著しく不利である。確立した判例によれば、無署名は考課結果の非通知と理解され、被考課者の勝訴となるからである。そこで、署名拒否者がでないように、「不同意許容の注意書」が考案されたのである。

また英国と独国では、最終結果を閲覧できる被考課者の権利を担保するのは、主として労働組合による規制である。その権利が労働協約や労使協定に明記されることも少なくない。もっとも、その労働組合による規制は法律によって強力に補完され（英国における雇用差別禁止法

の適用), また支持されている(独国における経営組織法第94条第2項の適用)ことを忘れてはならない(本文章Aの4を参照)。

欧米の先進工業国の制度では、考課結果を被考課者に通知することは当然のことと考課者すなわち企業側にも考えられ、通知しないで人事考課制度が有効に機能するとは考課者にも被考課者にも考えられていないといつてよい。とくに米国の基準では、考課結果の非通知は、そのことだけで当該制度の不公正度を示すと考えられている。こうした先進工業国の状況と照らすと、考課結果の非通知を当然とする日本の制度は、TNUNの制度を含めて、異常である。

2 主観性の強い考課要素と五段階評価基準

考課要素は考課者の主観的判断を求める要素が多く、五段階の評価基準は考課者の主観の強く影響する基準であった。

考察対象とした期間の最後である平成7(1995)年の制度について、この点を考察しよう(乙1:49-71, 乙9)。

考課要素は「分析項目」と呼ばれ、「業績考課」「執務考課」「能力考課」の三つに大きくりに分類される。それぞれに、5から6個の「分析項目」があるから、「分析項目」は全部で16から17個となる。さらに、それぞれの「分析項目」は2から3個の「着眼点」によって説明される。

「執務考課」に分類される「分析項目」は、積極性、向上心、責任感、勤勉性、協調性などである。また「能力考課」に分類される「分析項目」は、職務知識、理解判断力、企画創造力、実行・行動力、折衝力、指導・育成力などである。これらがどの程度かを判断するには、どのように「着眼点」が説明されようとも、その程度を定量的に規定することは困難であるから、結局のところ、考課者の主観的判断によって程度を決めざるをえないといつてよい。そして、「執務考課」と「能力考課」は三大考課要素のうちの2つであるから、結果として、考課要素全体の相当に大きな部分が考課者の主観的判断によらざるをえないことになる。

主観的判断の大きい考課要素を多く採用することは、日本企業にごく普通にみられることである。さらに述べれば、考課要素を上記の三大要素に大別することもまた、日本企業にごく普通にみられることであり、他国企業では三大要素への分類は意識されることがないから、それは日本企業における人事考課の特徴といつてよいことである。付言すると、もともと存在した「業績考課」から「能力考課」が分離し、やはりもともと存在した「執務考課」と合わせて三大要素となったのであり、それは1960年代の日本で能力主義管理が提唱されたことにかかわ

るといってよい（遠藤公嗣，1999: 153-155）。

五段階の評価基準は「極めて優秀」「優秀」「普通」「やや劣る」「劣る」であり、それぞれに説明文がある。たとえば、「極めて優秀」は「各着眼点・項目とも抜群であり、現職位より上級職位に期待される高度な質・量の業務を完全に遂行しうる極めて優れた実力を有している。」であり、「優秀」は「各着眼点・項目とも申し分なく、安心して仕事を任せることができる。現職務に要求されるものを円滑にこなすのみでなく、自主的に問題点を発見し解決していく実力を有している。」である。この評価基準は、上記の考課要素すなわち「分析項目」すべてに共通して使用される。

ところで、たとえば「極めて優秀」と「優秀」の区別は、上に引用した説明文によってみても、実務的に容易であるとは思われない。結局は、考課者の主観によって、どちらかの評価にならざるをえない。あるいは、同一従業員の考課であっても、考課者が替われば考課結果が変わることにならざるをえない。したがって、五段階の評価基準もまた考課者の主観の強く影響する基準であった。そして、こうした評価基準における主観性の強さもまた、日本企業における人事考課の評価基準にごく普通にみられることである。

しかし、日本企業では普通であっても、他の先進工業国の企業では普通でない。考課要素と評価基準における主観性は避けられないにしても、それをなるべく少なくする本質的な仕組みがあるのが、他の先進工業国の企業に普通である。この仕組みを前提にして、考課要素と評価基準が主観的であることは避けられないからこそ、従業員の納得性を高めるために、これらなるべく主観的でなくしようと、他の先進工業国の企業では努力されているといつてよい。

では、主観性を少なくする本質的な仕組みとは何か。それは職務分析にもとづく職務明細書（職務記述書）が人事考課の「ものさし」になっていることである。

他の先進工業国の企業では、職務は従業員個々に明確に指定され、割り当てられる。非管理職の従業員ほどそうである。そして、明確に指定され割り当てられた職務を説明した文書が、職務明細書である。重要なことは、明確に指定され割り当てられた職務に照らして、すなわち職務明細書に照らして、それがどれだけ達成されたかを評価するのが人事考課であると考えられていることである。いわば、「ものさし」が仕組みとして本質的に存在するので、考課要素と評価基準の主観性はあるにしても、それは本質的に限界づけられているのである。

日本企業は、これの逆である。職務は従業員個々に明確に指定され割り当てられない。これは日本企業の重要な組織的特徴であり「職務の柔軟性」とも呼ばれる。それは、日本企業の高いパフォーマンスの一因とさえ、1980年代には賞賛された。しかし、このことが同時に意味するのは、日本企業には職務分析・職務明細書という「ものさし」が本質的に存在しないまま、人事考課が行われることである。それだからこそ、考課要素と評価基準は強く主観的なのであ

る。というよりも、「ものさし」がないので主観的な考課要素と評価基準しか作ることができないとすらいえるかもしれない。それが日本企業の組織的特徴といってもよい。

TNUNの考課要素と評価基準は、他の多くの日本企業のそれらと同様に、主観性の強いものである。そのこと自体では、日本国内で珍しくない。しかし、先進工業国の考課要素と評価基準と比較すると、その主観性の高さと、したがって公正度の低さは、否定しようがない。なお、TNUNの「能力考課」については、他の多くの日本企業の「能力考課」と比較しても、いくつかの特徴がある。それについては、本文章Bの1で指摘する。

3 前任評定者による考課の引継および人事部の「調整」が生むバイアス

評定者が異動したとき、前任評定者による考課結果が後任評定者に引き継がれることが多く、また人事部の「調整」は「考課者が変わった場合は、前回考課結果を尊重し」（乙9:19）で行われた。これらの仕組みは、評定者間で考課結果を一貫させるためと思われるが、誤った考課結果が一貫してしまうバイアスを防ぐことは考慮外であった。

考察対象とした全期間にわたって、「評定者が異動した場合の取扱い」が「考課手続上における特例」として規定された。それによると、前任評定者の在任期間が考課対象期間の3分の1を越えると、前任評定者の考課結果を後任評定者は知ることができた。このことは制度によって明白に規定される。実際は、3分の1以下でも、前任評定者の考課結果を後任評定者は無理なく知ることができたかもしれない。毎年、考課表コーディング用紙には、前年度の考課結果と順位が記入されていた可能性があるからである。

もちろんではあるが、知ることができたことを問題視する考え方は存在せず、それを禁止する規定も存在しない。さらに、人事部に提出された考課結果は、人事部で「調整」されるが、それは「考課者が変わった場合は、前回考課結果を尊重し」（乙9:19）で行われた。

前任評定者の考課結果を参照する仕組みの理由は、考課結果が考課者によって変化しないように一貫させるためと思われる。実際のところ、最近の綿密な調査によると、考課者が変わると考課結果も変わることが知られている。その調査によれば、五段階評価としたときに考課者が変わると考課結果が最大で何段階変わるかを大企業24社の課長級管理職に質問した回答（1604人）では、一段階58.6%、二段階32.8%、三段階以上3.7%、変わらない4.2%であった（日本労働研究機構、1998: 113）。考課者が変わると考課結果も変わることは、管理職の「常識」なのかもしれない。考課結果がこんなに大きく変わると、考課結果を利用する実務上の困難は大きい。また、考課の公正性も疑われかねない。そこで、考課者が変わると、前任者の考課

結果を参照して後任者は考課を行う仕組みを定め、前任者との考課結果の一貫性を強めさせるのである。

この仕組みは、制度化されていようと慣行であろうと、日本企業では珍しくない。日本企業では人事異動が頻繁であり、すなわち考課者が頻繁に替わるのが普通であるから、なおさら、この仕組みが求められたのであろう。それどころか、このようにして形成される考課結果の一貫性を、日本企業における人事考課の公正度を増すものとして、賞賛する見解すら存在する。考課者が多数となり、その考課者間で考課結果が「相場化」するのは、「主観にもとづく恣意性を少なくする」との見解である。

しかし、この仕組みは、TNUNでも他の多くの日本企業でも、誤った考課結果が一貫してしまうバイアスを防ぐ仕組みを伴わない。こうしたバイアスのおそれすら、考慮に入られていない。そもそも、考課者が多数であることによって考課の公正度が増すとの賛美論は、複数の考課者が独立して、すなわち考課者は他の考課者の考課結果を参照しないで考課を実施し、その複数考課結果の平均値が用いられるならば、という条件を満たす必要がある。そうすれば、個々の考課結果の誤差はいわば相殺され、考課結果は正確さを増すのである。逆に、他の考課者の考課結果を参照して考課を実施するならば、その影響を受けるおそれがあるから、考課者間における考課結果の一貫性は高まるものの、誤った考課結果もまた一貫性をもつおそれがあるだろう。

このバイアスは、理論的に想定できるだけでなく、実際にも起こることであろう。その目立つ事例の一つは、TNUNの事例を含めて、日本企業で長期勤続する女性従業員の考課結果がしばしば一貫してわるく、昇進・昇給が遅いことである。この事象のある部分は、長期勤続する女性従業員への偏見とともに、偏見による考課結果が「相場」となって一貫することを防ぐ仕組みのないことによって、説明できよう。

付言すると、考課者が変わると考課結果が変わる理由として推測できるのは、日本企業が使用する考課要素に、「情意」や「能力」など主観的判断を求める要素が多いことである（本文Aの2を参照）。主観的判断だから、考課者間で分散が大きくなる。したがって、TNUNを含む日本企業の人事考課は、この過剰な主観性には手をつけず、しかし、考課者間の一貫性を追求するために他の考課者による考課結果の参照を求め、それに伴うところの、誤った考課が一貫するバイアスには目を閉じるのである。

4 社会的規制の欠如

TNUNの人事考課制度は、労働組合によっても、また法律や行政規則ないし判例法によって

も、公正度を高めるための規制をわずかしか受けてこなかった。

TNUNの労働組合は、昭和44（1969）年に人事考課制度が公開された時の経営協議会では、公正度を高めようとする視点から制度の問題点をTNUN側に指摘し、制度の改善に努めようとした（甲A45）。たとえば、つぎのような質問がなされた。

（考課要素について）「潜在的能力とは何か」「資質とは何か」「考課項目が一般的表現となっており、仕事との結びつきが明らかでないのではないか」

（考課結果の取扱いについて）「考課結果は通知されないのか」

（全体を通じて）「過去の考課結果に左右される面が強く、なかなか、とりかえしがきかないということはないか」

これらの質問は、これまでに指摘した公正度の問題点（本文章Aの1から3まで）に、見事に対応している。いいかえると、国際比較からみた公正度の問題点に、1969年の労働組合は明確に認識しているのである。もちろん、日本における1969年の労働組合が他国における1980年代以降の人事考課制度について知識をもつことはできないから、当時の労働組合は、公正度を素朴に考察した疑問として、これら問題点を指摘したのである。そして、そうであるだけに、人事考課制度について日本「独自」の公正度が存在するという通俗的主張は根拠がないこと、本文章で指摘する国際比較からみた公正度の視点は普遍性が高いこと、これらが図らずも明らかとなっている。

しかし、その後の労働組合は、公正度を高める制度の改善に、ほとんど成果を収めなかった。それどころか、公正度を低める方向に制度が改悪されていった（本文章Bの1と2を参照）にもかかわらず、また、女性従業員の別扱いという不適切な手続が継続していた（本文章Bの3を参照）にもかかわらず、かつてよりも制度を改善しようとする意欲を弱めていったようにすら思われる。たとえば制度公開から20年後の経営協議会では、制度の新たな問題点をからくも指摘するにもかかわらず、その問題点の生まれることとなった理由すなわち制度の改悪について、何も指摘しなかったのである（甲A47: 28-29、本文章Bの1と2を参照）。

そして、本件訴訟を起こした女性従業員が人事考課制度の不公正を主張しても、彼女たちが組合員であるにもかかわらず、彼女たちの主張に労働組合はさしたる援助を与えていない。労働組合は、この20年間に、公正度を高めるための規制をほとんどしなくなったといってよい。

TNUNの労働組合のこうした態度は、日本の企業内組合として、珍しくない。日本の企業内組合は、従業員全体の賃金水準と身分保障をそれなりに規制していたということができたとしても、従業員個々の個別処遇とか従業員間の処遇格差については規制しないことを、その規制機能の特徴としていたからである（白井泰四郎、1968: 第8章）。そして、いうまでもないが、

従業員個々の個別処遇とか従業員間の処遇格差にかかわるもっとも重要な人事管理制度が、人事考課制度であった。

日本企業の人事考課制度は、法律や行政規則ないし判例法によっても、規制をわずかしか受けてこなかった。まず確認すべきことは、人事考課制度の公正度を高めるように規制する法律や行政規則は、日本で制定されていないことである。しかし、それは公正度が問題にならなかったことを意味しない。1960年代末から、人事考課制度を道具にして雇用差別を受けた従業員が主張する不当労働行為事件と訴訟事件が増加し、多数の事件が労働委員会と裁判所に係属したからである。そして、その判断も積み重ねられ、判断の基準や方法についての判例法の発展もみられた。たとえば、「継続する行為」概念の解釈とか、立証における「大量観察方式」の採用である。しかし、その発展はささやかであり、実際の人事考課制度そのものの公正度を判例法が高めることは、ほとんどなかった。むしろ、事件が決着するまでの期間は長期化する傾向があり、申し立てや訴えを起こした従業員にかかる費用は高額となる傾向があったから、これらを考慮すると、従業員が申し立てや訴えを起こさないよう抑圧的に機能したといつてよい。

法律や行政規則が、そして判例法が、実際の人事考課制度の公正度を高める機能を果たすべきである、こうした考え方そのものが日本では存在しなかった。

しかし米国、英国、独国などの先進工業国では、労働組合によって、さらに法律や行政規則ないし判例法によって、人事考課制度はその公正度を高めるように強く規制されている。どの国でも、労働組合による規制と法による規制が組み合わされているが、どちらが主な規制かは、国によって少しずつ異なる。

独国における社会的規制をみてみよう。

独国では、企業が実施する人事考課制度の諸原則には、事業所委員会（Betriebsrat、経営協議会とも翻訳されるが、日本の経営協議会が労使協議機関を意味するのと異なり、独国の事業所委員会は従業員のみで構成される従業員代表組織を意味する）の同意が必要である。これは経営組織法94条2項に明記される（藤内和公、1995）。したがって、考課が実施されていると、制度についての労使協定が結ばれることがある。その協定例は、フォルクスワーゲン社の労使協定であり、それは日本語に翻訳されている（浅生卯一、1993）。

重要なことは、フォルクスワーゲン社の労使協定によれば、日本では会社側が一方的に定める考課の実施要領が、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である。協定の明記によれば、考課結果で決まる賃金部分は、月給総額の4%に限定される。協定の記述でとくに詳細なのは考課プロセスである。考課結果の被考課者個人への通知、さらに、従業員の考課結果一覧を事業所委員会が閲覧できることが定められる。考課書式には、通知を確認す

る被考課者の署名欄と、それと別に区別されて、考課結果に同意する被考課者の署名欄の2つが存在する。したがって、被考課者の署名の意味は明確である。考課結果に不満な場合、従業員は上司へ再考のための話し合いを申請することができ、その話し合いに事業所委員会委員または労働組合職場委員は同席できる。再考の話し合いで決着しない場合、給与労使合同委員会（事業所委員会代表と会社代表の出席による）で再審査され、両代表の同意を条件として再審査の決定がなされる、等々である。

独国では労働組合の規制が主であるが、法による規制も存在することは留意すべきである。前述したように、経営組織法94条2項の重要性は明らかであろう。また最新の研究成果（緒方桂子，1999）によれば、そもそも経営組織法82条2項は、労働者に対して、人事考課結果について使用者と協議する権利を認め、83条は、労働者に対して、自己について作成された人事簿を閲覧する権利を与えている。これらにもとづいて、労働者は自分の考課結果を知り、それについて使用者と協議できるのである。また87条1項10号は、考課結果が決定する賃金部分である成績加給を、労使共同決定事項に挙げている。87条1項10号がこの意味であることは、その疑義を明確に晴らした連邦労働裁判所の判例もある。独国でも、法による規制を軽視すべきでない。

つぎに米国における社会的規制をみてみよう。

米国では、1964年制定の公民権法第七編およびその後の雇用差別禁止諸法が、人事考課制度を規制の対象にする。制定後しばらくは、公民権法第七編が人事考課制度を規制対象とするかどうか不明であったが、1970年代前半の諸判例がリーディング・ケースとなり、規制の対象にすることが判例法として確立した。また、雇用機会均等委員会（EEOC）による1978年の行政規則「従業員選考手続（Employee Selection Procedures）についての統一ガイドライン」は、先行した判例法を取り込んで、法が規制対象とする「従業員選考手続」に人事考課を含め、法規制の対象にすることが行政解釈上も確定した。

この後、考課の不正を従業員が主張する訴訟事件が急増し、裁判所はそれらを様々に判示した。それに伴い、判例傾向を整理する研究が実施されるようになった。そうした研究の、近年のもっとも緻密なものは、Werner and Bolino（1997）であろう。彼らは連邦控訴裁判所による1980-1995年の295判例を対象として、人事考課制度をめぐる7つの特徴を独立変数にして、カイ2乗法と多変量ロジット分析により、有意な独立変数を探した。その結果、カイ2乗法と多変量ロジット分析の両方で有意だったのは、つぎの4つであった。それらを、考課を受けた従業員が勝訴であると裁判所が判示する場合で示すと、つぎのようになる。

A) 人事考課制度が職務分析を基礎としない場合

B) 明白な書面による指示が考課者に与えられていない場合

C) 考課結果に従業員が目を通していない場合

D) 複数の考課者の評価が一致しない場合

これら判示は、本文章の議論にとり示唆的である。

A) は、職務分析の結果としての職務明細書が考課基準となるから、客観性の高い考課基準の有無を問題とする意味である。したがって、TNUNを含む日本企業の人事考課制度に多いところの、職務分析を基礎としない主観性の強い考課基準では、考課基準が存在しないことになり、そのこと自体で不公正とみなされることを示している（本文章Aの2を参照）。

B) の「明白な書面による指示が考課者に与えられていない場合」は、TNUNの人事考課制度にあてはまると判断してよいかもしれず、もしそうであれば、TNUNの人事考課制度は不公正とみなされることを示している。すなわち、後述（本文章Bの2を参照）するように、公表された「人事考課要領」と異なって、実際の人事考課制度の運用がされていたかもしれないからである。

C) は、文字どおり、考課結果の通知の有無を問題とするから、TNUNを含む日本企業の多くの人事考課制度は、通知しないこと自体で不公正とみなされることを示している（本文章Aの1を参照）。

D) における「複数の考課者の評価」とは、独立した考課者間での考課結果のことであって、考課者間で考課結果を参照して一致させることを想定していない。後者の方法で一致度が高まることは、ほとんど無意味であるからである（本文章Aの3を参照）。

さらに1990年代半ば以降では、雇用差別禁止以外の法理に依拠して、人事考課制度の不公正を主張する訴訟に従業員が起こし、その裁判で従業員側が勝訴する事例が増加しているのかもしれない。その法理とは「黙示の契約（Implied Contracts）」と「公共政策（Public Policy）」である（Malos, 1998: 51-53）。

「黙示の契約」法理とは、雇用契約として明示的でないにしても、使用者が従業員にある約束を与えている場合（たとえば、使用者である航空会社の「飛行計画マニュアル」（これが雇用契約文書でないことに注意）に、航空パイロットを公正に評価すると記述されている場合など）、その約束が根拠となることを示す。また「公共政策」法理とは、公共の福祉に反する理由で使用者が従業員の考課をわるくした場合（たとえば、性差別についての同僚による苦情表明を支援したとき、使用者がその報復として支援従業員の考課をわるくした場合など）、その考課が無効となることを示す。もっとも、これらの法理については十分に日本で知られてなく、今後の研究が必要であろう。

ところで米国では、労働組合の組合員については、こうした法による規制は一般的でない。組合員は、労働組合による先任権規制によって、人事考課制度の適用からそもそも排除される

からである。

したがって米国では、組合員は人事考課制度の適用の外におかれ、非組合員の人事考課制度は法による規制の下におかれるというのが、おおよその状況である。いずれにしても、人事考課制度の社会的規制は強い。なお英国における社会的規制については説明を省略するけれども、独国と米国における社会的規制の中間あたりに位置するであろう。

こうした先進工業国における社会的規制の状況と比べると、日本において社会的規制がほとんどない状況は異常とも呼べるであろう。

B 第二段階：国内比較からみた公正度

1 「能力考課」における考課要素の不適切

平成7（1995）年の人事考課制度における考課要素（乙1: 53-67）の「分析項目」には、不適切な「着眼点」が多く、それは「能力考課」要素に関連して集中している。したがって、それを不問にしたまま「能力考課」が実施されていることは、「能力」を正確に測定できる可能性を低める。

これを産業心理学上の概念でいいかえると、「能力考課」の妥当性（validity：正確に測定できるか否か）が低いことを意味する。なお、以下の諸点の全部が「一般指導職補」と「一般職4級」の両方にあてはまる。

1-1 「着眼点」の重複

きわめて類似した「着眼点」が2種類の考課要素、すなわち能力考課と業績ないし執務考課の両方の分析項目に重複してあらわれる。その例は以下のとおりである。「着眼点」の文の時制が、能力考課では現在時制であり、業績ないし執務考課では過去時制であるという区別のほかは、これらに明確な区別がない。しかし、現在の「できるか」（能力考課）は過去の「できたか」（業績ないし執務考課）を根拠として判断せざるを得ないから、能力考課が、実のところは、業績ないし執務考課と同一になってしまっている。

（あ）能力考課における企画創造力の「職務の改善・合理化に創意にみちた方策をたてることができるか」「時宜に適した有効かつ実現可能な企画・立案ができるか」と業績考課における企画・立案の「問題点を的確に把握し、有効かつ実現可能な企画・立案を行ったか」「創意にみちた方策をたて、効率改善・能率向上に成果をあげたか」

(い) 能力考課における実行・行動力の「自分の考えを積極的に同僚・上司に働きかけ、実行に移すことができるか」と執務考課における積極性の「主張すべき点は、はっきりと意見を述べたか」

(う) 能力考課における実行・行動力の「計画したことは、多少の困難があっても期限までにやりとげることができるか」と執務考課における責任感の「困難な条件があっても定められた期限は厳守したか」

(え) 能力考課における折衝力の「自分の考えや意見を要領よく表現し、相手に理解させることができるか」と業績考課における折衝の「相手の意見をよく聴いた上で、自分の考えを相手に理解・納得させたか」

(お) (一般指導職補) 能力考課における指導・育成力の「指導対象者の能力・特性に応じて適切な指導ができるか」「指導対象者の意欲を振起させることができるか」と業績考課における育成・教育の「指導対象者に職務上必要な知識および技能態度を習得させ、育成面に成果をあげたか」「指導対象者に適切な助長、矯正を行って向上心を喚起させ、育成面に成果をあげたか」

(一般職4級) 能力考課における指導・育成力の「指導対象者の能力・特性に応じて適切な指導ができるか」「指導対象者の意欲を振起させることができるか」と業績考課における育成・教育の「指導対象者に職務上必要な知識および技能態度を習得させたか」「指導対象者に意欲を振起させ、能率向上に成果をあげたか」

能力考課内の分析項目でも重複する「着眼点」があらわれる。その例はつぎの(か)である。実行・行動力では同一課内とかTNUN内の「働きかけ」対象者を想定するようであり、折衝力では対象者をとくに定義しないようであるが、それらすらも明確に指示するわけでもないから、結局は、同一事項が重複して考課されることとなる。

(か) 実行・行動力の「自分の考えを積極的に同僚・上司に働きかけ、実行に移すことができるか」と折衝力の「自分の考えや意見を要領よく表現し、相手に理解させることができるか」

1-2 「着眼点」の無意味

下位職である一般指導職補と一般職4級の業務に、従業員が裁量できる余地は少ない。ところが、社長にふさわしいほどの広範な裁量性を一般指導職補と一般職4級がもつことを前提にした分析項目の「着眼点」があり、これを実際に考課するのは困難である。その例はつぎのとおりである。

(き) 能力考課における企画創造力の「職務の改善・合理化に創意にみちた方策をたてることができるか」および「時宜に適した有効かつ実現可能な企画・立案ができるか」

1-3 「着眼点」の誤分類

業務における従業員の「熱意」は、多くの考課制度では執務考課ないし情意考課の分析項目の「着眼点」の1つに分類される。ところがTNUNでは、それが「指導・育成に対する熱意」であるにせよ、能力考課における分析項目の「着眼点」の1つと分類されている。結果として、能力の概念をあいまい化している。その例はつぎのとおりである。

(く) 能力考課における指導・育成力の「指導・育成に対する熱意はあるか」

1-4 「着眼点」の矛盾

「着眼点」で相互に矛盾するものがあり、そのため実際の考課は、考課者の主観によって、どちらか一方の「着眼点」が高く評価され、他方の「着眼点」が低く評価されることになりがちなものがある。その例はつぎの(け)である。

(け) 能力考課における実行・行動力の「自分の考えを積極的に同僚・上司に働きかけ、実行に移すことができるか」と執務考課における協調性の「組織の一員としての自覚にたち、他と協力して円滑に職務を遂行したか」

たとえ業務改善となることでも、「自分の考えを積極的に同僚・上司に働きかけ」と、逆に、「他と協力して円滑に職務を遂行し」なかった、したがって「組織の一員としての自覚」や「協調性」に欠けると、「同僚・上司」にみなされることは少なくない。それはそれなりの理由があり、業務改善は業務のやり方を変えることを必ず意味し、また多くの業務は協力して行われるから、従業員Aが「考え」て「働きかけ」る業務改善は従業員Bの業務に必ず影響するが、従業員Bがそれを不快と思い、従業員Aは「協調性」に欠けるということもあり得るからである。したがって「同僚・上司」が、これらの意味での「実行・行動力」と「協調性」を両方とも高く評価することは、実際上は困難であり、結果として、考課者の主観によってどちらか一方の「着眼点」が高く評価され、他方の「着眼点」が低く評価されることになりがちである。

また同様に、能力考課でないが、執務考課における2つの考課要素の分析項目の間でも矛盾する「着眼点」があり、その例は(こ)である。

(こ) 執務考課における積極性の「主張すべき点は、はっきりと意見を述べたか」と執務考課における協調性の「組織の一員としての自覚にたち、他と協力して円滑に職務を遂行したか」

1-5 新しい制度ほど増加する不適切な「着眼点」

平成7（1995）年の人事考課制度における「能力考課」要素について、これまで述べた不適切を指摘できる。ところで興味深いことであるが、考察対象の全期間中について、これまで述べた不適切が指摘できるわけではない。古い制度ほど「能力考課」要素の不適切な「着眼点」が少なく、新しい制度ほど不適切な「着眼点」が多くなっていくという、奇妙な「発展」がみられる。

昭和48-50（1973-75）年の「係員内務A」と「係員内務B」の「能力考課」要素に、これまで指摘した不適切な「着眼点」の多くは存在しない。しかし昭和51（1976）年の考課表の改訂によって、「職能給Ⅰ級以下係員」と「職能給ⅠⅠ級係員」の「能力考課」要素に、不適切な「着眼点」が増加する。昭和53（1978）年の「着眼点」も同様である。

決定的に重要な改訂は、昭和54（1979）年の考課表の改訂である。この改訂によって、昭和54（1979）年の「内務職員（事務職3級）」の「能力考課」要素の「着眼点」は、平成7（1995）年の「一般職4・3級」と「一般指導職補」の「能力考課」要素の「着眼点」と同一となった。すなわち、昭和54（1979）年から平成7（1995）年まで、これまで指摘した不適切な「着眼点」の全部が存在し続けることとなったのである。

何故そうなったのか。平成1-7（1989-95）年の制度は、もっとも直近であるからもっとも整備された制度と考えられるにもかかわらず、逆に、整備されない方向へ奇妙な「発展」をしたのは何故なのか。それを探る手掛かりは、次項の考察にある。

2 厳格な序列法と総合評価と序列の先決め

平成6（1994）年の人事考課制度は、考課の手法として、きわめて厳格な序列法を採用している。この手法は、考課の妥当性（validity）、すなわち考課の正確さを低める。

「序列法」とは、被考課者の間で相対的に評価し、被考課者を必ず序列化する手法のことである。また「きわめて厳格な」とは、「複数の職員に同順位を付すことは認められない」からである。

厳格な序列法は、被考課者の仕事能力の高低を考課者が完全に識別できることを前提する。しかし、それは相当に無理な前提である。考課者の認知能力には限界がある。また認知に誤差が伴うことを考課者はそれなりに自覚しているから、被考課者の仕事能力の高低を完全に識別できないと、考課者が思うこともある。にもかかわらず厳格な序列法は、識別できない場合にも識別することを考課者に強制し、したがって、誤った判断をするよう考課者に強制している

かもしれない。この手法は、考課の妥当性（validity）すなわち考課の正確さを低める。

したがって、当然のことながら、序列法は日本でもあまり使用されていない。信頼できる正確な統計はないが、考課制度をもつ企業のせいぜい10%前後と推測できる（遠藤公嗣，1999: 74）。「きわめて厳格な」序列法はさらにまれであろう。にもかかわらずTNUNの制度は、被考課者の仕事能力の高低を完全に識別できるかのような無理を前提している。さらに、

従業員の個々について、その総合評価と序列をまず決め、それにあわせて考課要素ごとの分析項目の評価を行うこと、いわば「総合評価と序列の先決め」が行われやすい制度として、公式の制度が設計されている。「総合評価と序列の先決め」は考課の主観性を強める。

「総合評価と序列の先決め」を避けるべきことは、人事考課制度についてのすべての実務書が強く指摘するところであるのは、いうまでもない。実際のところ、他社の公式制度でこれを公然と設定する事例を私は知らない。しかしTNUNの制度では、これを助長する仕組みすらが公式に設けられている。

2-1 平成6（1994）年の制度

これらの点を、平成6（1994）年の制度における「f. 考課の実施手順」および「考課・所属長意見書（一般指導職補）」「同（一般職4. 3級）」によって、考察しよう（同年の「人事考課要領」）。なお、平成6（1994）年の制度と平成7（1995）年の制度は同一と思われるが、平成7（1995）年の制度を説明したTNUN側の陳述（乙1: 68-70）は、これらの点について著しく不正確であるうえに、重要な手順について異なった説明の陳述がある。TNUN側の陳述の問題点もつけ加えて注記したい。「 」内は「人事考課要領」原文のままの引用である。

「考課は次の（1）－（7）の手順で実施する。」

「（1）考課・所属長意見書の業績面・執務面コメント欄記入」

イ. 意見具申者と評定者は、業績考課と執務考課についての「評価のポイントとなる事実」を記入する。「ロ. 業績執務状況全般について、業績執務総合評定欄に5段階評価方式で記入する。ハ. 同一被考課者群の中で考課対象期間における業績・執務考課で順位を決め記入する。」注意として特記されることは「複数の職員に同順位を付すことは認められない」「順位に代えて上位、中位等のグループ分けにとどめることも認められない」である。

遠藤のコメント：手順（1）の ロ. と ハ. は他社の人事考課制度にみられない不適切な手順であり、驚くべき手順である。手順（1）のロ. と ハ. の段階では、合計で

10-11ある分析項目（業績考課で6ないし5，執務考課で5）それぞれの評価は，まだ行われていない。にもかかわらず，ロ．で「業績執務総合評定」が行われ，ハ．で業績・執務考課における順位も決定されてしまう。「総合評価と序列の先決め」のまさに公式制度化である。また手順のタイトルは「業績面・執務面コメント欄記入」であって，ロ．とハ．を実際に行なうよう指示していることを，あいまい化している。

ところで，TNUN側の陳述（乙1: 68-70）には，上記の不適切な手順（1）のロ．とハ．について何の記述もなく，この不適切な手順が存在しないかのように陳述されている。

「(2) 考課・所属長意見書の考課欄記入」

「イ．（1）の事実に基づき着眼点を参考として，まず分析項目ごとに5段階評価を行う。ロ．各要素ごとの「総合」欄に5段階評価方式で記入する。ハ．業績，執務，能力の全要素を勘案した総合順位を決め記入する。ニ．能力・昇格についての評定者意見を記入し，該当者については昇格可否も記入する。」

遠藤のコメント：手順（2）ではじめて，能力考課が加わり，さらに，考課要素全部（業績，執務，能力）のそれぞれの分析項目について，5段階評価による評価を記入することになる。しかし，手順（1）で業績・執務考課の「総合評価と序列の先決め」がなされたが，それらの結果は，そのまま，手順（2）の結果に伝わりやすいように思われる。なぜならば，業績・執務考課の「着眼点」は能力考課の「着眼点」と多く重複する（本文章Bの1-1を参照）から，手順（1）の結果は，手順（2）の結果と強く関連し，強い影響力をもつと考えられるからである。というよりも，手順（1）の結果を手順（2）の結果に反映させるため，「着眼点」を重複させたのかもしれない。

いずれにしても，手順（1）で業績・執務考課の「総合評価と序列の先決め」がなされたが，それらの結果は，そのまま，手順（2）の結果に伝わりやすいと思われる。そのように，制度は設計されている。

「(3) 面接・指導の実施」

「考課を実施した後，被考課者と面接・指導を行い，所定の事項を考課・所属長意見書に記入する。また必要に応じて考課の調整を行う。」（この面接の手順は平成2（1990）年から「人事考課要領」に記載され，平成1（1989）年までは「人事考課要領」に記載されていない。）

遠藤のコメント：「人事考課要領」では，手順（1）と（2）の後で，手順（3）面接の順序である。しかしTNUN側の陳述（乙1: 68-70）における順序は完全に異なる。その順序は，手順（1）のイ．（あらためて想起すべきは，ロ．とハ．の記述が皆無なことである），手順（3）面接，手順（2）である。印刷配布物の「人事考課要領」と陳述（乙1:

68-70) のどちらかが真実の順序で、どちらかが虚偽の順序である。

ところで陳述には、上記の手順 (1) のロ. と ハ. について何の記述もなく、この手順が存在しないかのように陳述されていた。これが驚くべき不適切な手順であることはすでに指摘した。陳述は、この不適切な手順を秘匿しようとしているのではない。

あるいは、実際の運用が「人事考課要領」と異なっていたので、TNUN側は、建前としての制度でなく、実際の運用を陳述したのかもしれない。もっとも、もしそうであるならば、実際の運用と異なる考課の手順をTNUNは印刷し、それを組合員に配布していたことになる。これもまた著しく不適切であり、建前としての制度そのものの信頼性を大きく損なっているであろう。

2-2 「総合評価と序列の先決め」の途中導入

平成6 (1994) 年の人事考課制度における「厳格な序列法と総合評価と序列の先決め」の不適切さは、以上のとおりであった。ところで興味深いことであるが、考察対象の全期間中について「厳格な序列法」が採用されているらしいことが指摘できるけれども、「総合評価と序列の先決め」は、古い制度に存在せず、途中から導入されたことである。

「厳格な序列法」については、平成6 (1994) 年における「複数の職員に同順位を付すことは認められない」「順位に代えて上位、中位等のグループ分けにとどめることも認められない」と同文が、昭和48 (1973) 年の「人事考課要領」にすでに存在する。以後、一貫して、同文が存在し続けると考えてよい。

「総合評価と序列の先決め」は昭和48 (1973) 年に存在しない。その手順の記述内容は混乱しているので、平成6 (1994) 年の対応する手順で整理して示すと、つぎのとおりである。

手順 (1) の イ

手順 (2) の イ. ロ.

手順 (1) の ロ. ハ.

分析項目それぞれの評価と考課要素ごとの評価が行われ (手順 (2) の イ. ロ.), そのつぎに「業績執務総合評定」が行われ、業績・執務考課における順位も決定される (手順 (1) の ロ. ハ.) から、このかぎりでは、通常によくみられる手順であった。むしろ興味深い点をつけ加えると、「業績、執務、能力の全要素を勘案した総合順位を決め」 (手順 (2) の ハ.) が実施されないことであろう。昭和48 (1973) 年から昭和53 (1978) 年まで、上記の手順はほぼ同一である。

決定的に重要な手順の変更は、昭和54 (1979) 年の変更であった。この年、手順は大幅に変更されたが、変更された後の手順こそが、平成6 (1994) 年における手順だったのである。

ところで、昭和54（1979）年にはまた、手順の変更とともに、能力考課の「着眼点」の改訂も行われたことに留意したい（本文章Bの1-5を参照）。とりわけでも、業績・執務考課の「着眼点」を能力考課の「着眼点」と多く重複させた改訂（本文章Bの1-1を参照）を留意すべきである。昭和54（1979）年に、手順の変更と「着眼点」の改訂を同時に行ったこと、これによって、業績・執務考課の「総合評価と序列の先決め」を行い、その後、能力考課を加えた全考課要素の「総合順位」を決めても、前者が後者に強く影響するため、両者が齟齬する可能性は少なくなったであろう。というよりも、手順の変更が「問題」を生じさせないように、「着眼点」が意図的に重複させられたのかもしれない。しかし、それによって、業績・執務考課の「総合評価と序列の先決め」は、さらに強固にされたといってよい。あるいは、能力考課は無意味化されたともいってよい。

2-3 労働組合の指摘

「厳格な序列法と総合評価と序列の先決め」に問題が多いことは、おそくとも平成1（1989）年には、労働組合によって認識され、経営協議会で問題提起されている（甲A47: 28-29）。つぎのとおりである。

組合の問題提起。「次に順位付けについてですが、同一所属内で順位付けをすることによって、先に順位付けありきというような側面を感じておられる方も多いですし、基本的に評価というものが人をよく見ていくということであれば、そうしたものを無くしていく方が、皆からも納得感が得られやすいのではないかと考えているわけですが、この点についての会社の考えをお聞かせ下さい。」

会社側は2人がほぼ同趣旨を回答。「・・・順位付けというものは必要であると考えております。ただし組合がいわれるように、先に茫漠たる印象でもって順位を付けて、後でそれに合わせて調整的に5, 4, 3...と点を付けていくということは、これは全く本来の趣旨に反しますから、その考課者の教育も含めて考課をするにあたっての姿勢というものは、正しく指導していきたいと思っています。また、考課者によっては順位付けに苦勞しているという話も聞くところではありますが、厳密に日常指導をしっかりとその人の能力とか実績を把握していれば、きちっと順位付けはできるはずであり、そういうことを言われる管理者は問題があると思います。」もう一人の会社側回答も同趣旨である。

組合の再発言。「考課をより納得感の得られるものとしていくということから提言しておりますので、その趣旨を十分ご理解頂きますようよろしくお願いします。」

私見では、組合の再発言は「腰砕け」である。再発言で組合が指摘すべきであったことは、少なくともつぎの3点であろう。

1) 昭和 54 (1979) 年における手順の変更から、「総合評価と序列の先決め」を助長する仕組みが公式の制度に組み込まれていること、したがって、それは考課者の心構えの問題でないこと、これらを指摘すべきであった。

2) 「総合評価と序列の先決め」は「全く本来の趣旨に反」するという会社の言葉を手がかりとして、昭和 54 (1979) 年以來の制度そのものの改革を提言すべきであった。

3) 「厳格な序列法」が前提するのは、被考課者の仕事能力の高低を考課者が完全に識別できるという、相当に無理な前提であることを指摘すべきであった。そして、それは誤った判断をするよう考課者に強制しているかもしれないことになり、考課の妥当性 (validity : 正確に測定できるか否か) を低めていることを指摘すべきであった。

こうした議論を行ってこそ、労使協議も実りあるものとなったであろう。残念なことである。

3 考課手続きにおける女性従業員の別扱い

非管理職の女性従業員については、同じく非管理職の男性従業員と、考察対象とした全期間にわたって、考課手続きを別扱いにしていたと思われる。

昭和 44 (1969) 年に人事考課制度が公開される時、経営協議会における労使間でつぎの質疑応答がなされた (甲 A45: 4)。その真の意味は、この質疑応答文のみでは理解不能であるけれども、のちの昭和 48 (1973) 年以後の規定から推測できることは、この質疑応答が女性従業員の別扱いの発端と思われることである。その意味で、この質疑応答は重要である。

組合。「・・・ (係員) 内務 A においては男・女とも存在することになるけれども、考課結果そのものについては、各ランクに交錯することになると理解していいか。」

会社。「考課結果そのものとしては、あり得る。」

3-1 「内務女子職員総合評定表」の作成

職能給が導入された後の昭和 48 (1973) 年の制度に、女性従業員の別扱いが明文で規定された。それは「内務女子職員総合評定表」を作成する規定である (当該年の「人事考課要領」)。

男性従業員については、その考課表の記入が終了すると、考課表の評点は「考課表コーディング用紙」に記入され、「考課表コーディング用紙」が人事部に送付される。ところが「職能給 I 級以下の内務女子職員については、・・・考課表コーディング用紙に記入する必要はな

い。」なお、「職能給Ⅰ級」受給者が「係員内務A」であり、「職能給ⅠⅠ級」受給者が「係員内務B」である。

「職能給Ⅰ級以下の内務女子職員」は、その考課表を総合勘案した「総合評定を5段階方式で行ない「内務女子職員総合評定表」に記入する。」「総合評定に当たっては、経験年数に応じてグループ分けをし、グループ毎に5段階評価を行う。」「グループ分けについては、考課実施の都度人事部から通知する。」「対象全女子職員について順位付けをし、その順位を記入する。」「内務女子職員総合評定表」が人事部に送付される。

こうした別扱いに対応して、「調整者」も男女別と規定された。すなわち係長になっていない従業員では、男性従業員の「調整」は人事部長が、女性従業員の「調整」は人事課長が行うと規定された。

昭和48-51（1973-76）年の制度は、ほぼ同内容をほぼ同一の用語で規定する。むしろ昭和51（1976）年の制度は、同内容をより明確な用語で表現しようと、記述の改善すら試みている。たとえば「考課表付表」の「適用範囲」と「備考」である。

昭和44（1969）年の労使間の質疑応答を考慮すると、係員内務A（職能給導入後は「職能給Ⅰ級」受給者）について、その考課手続きを男女別にすることは、昭和44（1969）年以來一貫していたと推測できよう。女性は、男性と別扱いで「総合評定」され、女性だけのグループで「厳格な序列法」を適用された。女性の考課手続きは、男性のそれに比較して、ずっと簡略であった。

3-2 「総合評定表」の継続

昭和52（1977）年または昭和53（1978）年の制度において、考課手続きで女性従業員を別扱いしないかのように規定が修正された（昭和53（1978）年の「人事考課要領」、なお昭和52（1977）年の「人事考課要領」は未見）。

しかし実は、女性従業員の別扱い手続きは継続され、手続きの実質的な変更は行われなかったと思われる。なぜならば第一に、修正は、もとの規定である「職能給Ⅰ級以下の内務女子職員」から「女子」の言葉のみを削除して「職能給Ⅰ級以下の内務職員」と修正するだけであって、いわば言葉の上で、女性従業員の別扱いを消去したにすぎないからである。そして第二に、この時点で「職能給Ⅰ級以下の内務職員」に男性従業員はまったく在籍しなかったと思われるからである。すなわち、昭和43（1968）年が高卒男性従業員採用の最後の年度であるが、その標準的昇格から考えて、9ないし10年後である昭和52-53（1977-78）年には、彼らの全員が職能給ⅠⅠ級にすでに昇格済みであったと思われるからである。

したがって、昭和52-53（1977-78）年以降も、以下の手続きに変更はなかった。「職能給Ⅰ

級以下内務職員・・・については、・・・考課表コーディング用紙に記入する必要はない。」「職能給Ⅰ級以下の内務職員」の「総合評定を5段階方式で行いそれぞれ「総合評定表」に記入する。」「総合評定に当たっては、経験年数に応じてグループ分けをし、グループごとに5段階評価を行う。」「職能給Ⅰ級以下内務職員・・・の対象全員に別個に通算順位を付し、その順位を記入する。」「総合評定表」が人事部に送付される。「職能給Ⅰ級以下の内務職員」のみの、すなわち事実上は女性従業員のみの、「総合評定表」手続きは継続されたのである。

昭和54（1979）年に、資格給の導入に伴って、「職能給Ⅰ級以下の内務職員」が「内務職員〔事務職1, 2級〕」と名称変更された（乙9: 16-17）。この名称変更もまた言葉のみであった可能性が強いであろう。したがって、以下の手続きに変更はなかった。「内務職員〔事務職1, 2級〕・・・については、・・・考課表コーディング用紙に記入する必要はない。」「内務職員〔事務職1, 2級〕」の「総合評定を5段階方式で行いそれぞれ「総合評定表」に記入する。」「内務職員〔事務職1, 2級〕・・・の対象全員に別個に通算順位を付し、その順位を記入する。」「内務職員〔事務職1, 2級〕総合評定表」が人事部に送付される。「内務職員〔事務職1, 2級〕」のみの「総合評定表」手続きは継続されたのである。

平成1-7（1989-95）年の制度においても、同様の手続きが継続された（各年の「人事考課要領」）。すなわち「一般職員（一般職1－3級）については、考課コーディング表に代えて総合評定表に記入する。」「総合評定表」が人事部に送付される。

「職能給Ⅰ級以下の内務職員」「内務職員〔事務職1, 2級〕」「一般職員（一般職1－3級）」が、事実上は、非管理職の女性従業員を意味するとすれば、TNUNでは、考察対象とした全期間にわたって、平成年号になるまでも、考課手続きにおける女性従業員の別扱いを継続していたことになる。

結 論

「考課手続きにおける女性従業員の別扱い」（本文章Bの3を参照）が端的に示すことは、使用者としてのTNUNは、人事考課制度を性差別的に設計し実施することに何の疑問も感じていなかった、いいかえると、男女差別に鈍感で、ジェンダーバイアスの強い人事管理を行っていた、ことである。

こうした人事管理のもとでは、実際の考課者である男性管理職もまた、女性従業員が結婚退職することを当然としばしば見なしているから、既婚女性従業員が勤続すること自体を考課者である男性管理職が嫌悪しがちである。もしそうであるならば、考課者である男性管理職は、既婚女性従業員の「総合評定」結果と順位を悪くしやすいであろう。なぜならば、女性だけの

グループで「厳格な序列法」を適用される制度であるから、既婚女性にわるい結果と順位を与えやすく、簡略化された考課手続きであるから、考課要素の「分析要素」ごとの評価にとくに配慮する必要もないからである。

またTNUNの人事考課制度は、他の多くの日本企業と異なって、厳格な序列法を採用し、さらに総合評価と序列を先決めするため、考課の正確さを低め、考課の主観性を強めている（本文章Bの2を参照）。同じく、他の多くの日本企業と異なって、「能力考課」における考課要素に不適切なものが多く、「能力」を正確に測定できる可能性を低めている（本文章Bの1を参照）。

さらにTNUNの人事考課制度は、他の多くの日本企業と同じく、その考課要素と五段階評価基準は主観性が強く（本文章Aの2を参照）、前任評定者による考課の引継および人事部の「調整」が生むバイアスを防がず（本文章Aの3を参照）、そのために公正度を低めていた。

にもかかわらずTNUNの人事考課制度は、その公正度の低さをつよく指摘され、是正を求められることはなかった。他の多くの日本企業と同じく、従業員へ考課結果を通知しないこと（本文章Aの1を参照）は、従業員からの疑問提起を不可能にしたからである。また、公正度の低さを是正する社会的規制が、労働組合によっても法によっても、欠如していた（本文章Aの4を参照）からである。

TNUNの人事考課制度は、使用者であるTNUNが差別意志を持つならば、その差別意志を貫徹しやすい制度であったといつてよい。

参考文献

- 浅生卯一（1993）「フォルクス・ワーゲン社の成績査定協約」『東邦学誌』22巻。
 遠藤公嗣（1999）『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
 緒方桂子（1999）「ドイツにおける成績加給制度と法的規整の構造」『季刊労働法』190.191合併号。
 白井泰四郎（1968）『企業別組合』中公新書。
 藤内和公（1995）「ドイツにおける人事考課制度の運用実態」『日本労務学会年報』第24回大会号。
 日本労働研究機構（1998）『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究（下）：調査研究報告書107号』
 Malos, Stanley B（1998）“Current Legal Issues in Performance Appraisal,” in James W. Smither ed. Performance Appraisal: State of the Art in Practice, California: Jossey-Bass.
 Werner, Jon M. and Bolino, Mark C.（1997）“Explaining U.S. Courts of Appeals Decisions Involving Performance Appraisal: Accuracy, Fairness, and Validation,” *Personnel Psychology*, 50（1）.