

人事管理と雇用平等法制度

アメリカ人事管理に^{タイトルセブン}公民権第七編が与えたインパクト

片岡 洋子

はじめに

- 1 先行研究
- 2 タイトルセブン成立背景と内容
- 3 企業はどのように対処したか
- 4 最高裁の保守化と1991年改正 なぜ91年改正が必要であったのか

おわりに

はじめに

近年、日本の人事管理の不透明性が問題視される中で、アメリカの人事管理は透明性があり、日本の制度を変える上での手本のようにいわれることがある。日本では、成果主義や実績主義を導入するために、手続きや評価基準の非公開が改めようとされている。しかし、アメリカで透明性の高い人事管理が生まれ、そして定着したきっかけは、日本とは大いに異なる。経営上の必要性があって普及したのではなく、公民権法第七篇（タイトルセブン）という雇用差別を禁止する法律の影響が大きい。タイトルセブンの誕生のきっかけは、根強かった黒人差別であり、これを解消するために、雇用上の障害をなくすことであった。この法律は当初、訴訟費用や人事情報の保存や開示のためのコスト増から、経営上の利益とは反するものとみなされていた。しかし、企業は、雇用差別訴訟に対応するだけでなく、管理方法として有効なものを選択的に取り入れていったのである。法律や行政機関の機能の方も企業の変化に対応して変更されていった。タイトルセブンは、法の成立後に裁判を通じて、さらには、判例分析の結果を通じても、影響を及ぼした。すなわち、法案作成時には意図されていなかった効果まで含めて考察しなければ、タイトルセブンの人事管理への影響を本当に理解することはできないのである。

そこで本稿では、アメリカで1964年に成立し、今日もなお雇用差別の禁止や予防に効果をあげているタイトルセブンの成立と変化の過程を追究することにする。これによって、人事管理の透明性の実現に何が必要であったかを明らかにしたい。

本文に入る前に、用語の定義をしておきたい。公民権法が対象とするのは、条文に明示された通

り人種、肌の色、宗教、性別、出身地であるが、法律ができた頃はマイノリティと称されてきた。しかし女性や障害者、高齢者も保護の対象に含める現在では、「保護グループ(Protected Group)」がふさわしい名称と思われる。アフリカ系アメリカ人については黒人という用語を用いる。

1 先行研究

これまでの公民権法の研究の中心は、法律分野であった。法律の解釈や制度の説明、立法化の背景といった研究はいくつか存在する⁽¹⁾。しかし、あくまで法律の内容に沿った研究であり、条文や判例の解釈が中心であった。

島田晴雄はアメリカで差別禁止法が成立し、差別という要因が見逃せなくなったことを指摘している(島田, 1977, 16頁)。しかし、差別による賃金格差や貧困の問題の重要性を認識してはいるものの、実際の分析には立ち入っていない。

遠藤公嗣は、アメリカにおける雇用差別禁止法制を分析の要素として取り入れた上で、日米の人事考課の比較を行い、公民権法の人事考課への影響という、それまでにない視点でアメリカの人事管理を捉えなおした。ただし、この研究の主たる目的は、日本の特徴を浮かび上がらせることであったため、アメリカに関する記述は少なく、また公民権法が数度の改正を経ているにもかかわらず、1991年改正後の法の内容に依拠している。よって厳密には正確な理解とはいえない(遠藤, 1996)⁽²⁾。

このように、日本における先行研究は、各分野で分散的であった。これに対し、アメリカでは本稿の課題とするタイトルセブンの影響を分析する研究は盛んに行われてきた。まず、シュナイヤーは、差別的と判断された判例と、それ以外を比較検討し、公平な人事考課制度のための要件を指摘した。その要件とは、仕事を評価するための基準が人種や性別による偏見によらないこと、また従業員に働きぶりを評価するための基準が文書で明示され、配布されていることなどで、これらが満たされていないと裁判所は差別的と判断するというものである(Schneier, 1978)。この研究を契機に、判例によって公平な人事考課とは何かを導こうとする研究が、盛んになった。シュナイヤーの分析方法は記述的であったが、統計的分析をおこなったのがフィールドらである。彼らは雇用差別裁判66件を分析し、統計的に有意な5点を示した。この分析は、記述的な分析に比べて、著者の価値判断が入りにくく、より判例そのものに忠実である(Field & Holley, 1982)。しかし、サンプル数の少なさ、分析方法などの点から批判の対象となり、その批判に応える形で、ワーナーらの1980年から95年の判例の計量分析が登場した(Werner & Bolino, 1997)。その結果、フィールドらの分析とは異なる結果をみいだすことになった⁽³⁾。

アメリカにおける公民権法の裁判結果を分析する研究は、裁判結果から人事考課の公平さの基準

(1) 藤本(1987)、奥山(1979)など。

(2) 例えば、高額な懲罰的損害賠償の支払いが差別防止要因として挙げられているが、懲罰的賠償を認めるようになったのは1991年改正以降であり、かつ悪意の差別に限られる。

(3) フィールドらが指摘した妥当性研究の重要性は、ワーナーらの研究では確かめられなかった。この妥当性研究の問題は、本文中で取り扱うこととする。

を求めようとするものであったが、実際の人事考課を、さらには人事管理をどのように変化させていったのかという視点で研究されたものはみられない。企業の人事管理は、裁判所の指摘にそって変化しただけではなかった。公民権法の影響を派生的に受けたもの、さらには間接的な影響をも含めて考察しなければ変化の過程を知ることはできないだろう。ゆえに、公民権法の派生的、そして間接的影響を含めて本稿では論じることにする。

2 タイトルセブン成立背景と内容

法の内容に入る前に、法の成立背景について簡単にふれておく。第一に、公民権法が成立したこの時期には、激しい人種差別が存在していたことがあげられる。1950年代、人種別の学校教育や公共施設がまだ存在していた。しかし、公教育の人種隔離政策を憲法違反とした最高裁判決がはずみとなり、黒人が主体となった公民権運動が、盛り上がっていったのである。冷戦下、対外的にも人種差別を放置できない状況であったことも指摘できるだろう⁽⁴⁾。

第二には、それまで不利な状況にあった層に、技術訓練をし、対等な競争の条件を与えることによって、構造的失業を減らすことを目指す政策が行われていた状況があげられる。この政策の理論的背景となったのは、人的資本理論であった。経済成長と福祉の向上にとって、人的資源はもっとも重要な経済資源であり、その増大は福祉の向上にもつながる。タイトルセブンの背景には、社会保障費の増大を食い止めたいというねらいもあった⁽⁵⁾。

さらに、タイトルセブンが成立した1964年は大統領選挙の年であった。黒人の投票行動が国政上無視できない状況であったため、現職のジョンソン大統領は選挙戦を優位に進めるために、タイトルセブンをこの年に急いで成立させたのである⁽⁶⁾。

次に、法の内容であるが、タイトルセブンは、雇用上の、人種、肌の色、宗教、性別、出身国を理由とする差別を禁止している⁽⁷⁾。また、法の執行機関、雇用機会均等委員会（Equal Employment Opportunity Commission、以下EEOCと略す）を設置した（705条）。EEOCは従業員からの雇用差別の申し立てを受けて実態調査を行い、従業員と経営者の調停を行う。被差別者の申し立てがあれば、職員が調査し、違反があったと判断する証拠があるか確認する。違反ありと判断した場合、まず和解を勧告する。EEOCは、訴訟を自ら提起する提訴権はなく調査と和解促進機関

(4) 1950年代から公民権法が成立した60年代にかけての時代背景としては、上坂（1987, 46頁）、猿谷（1992, 2頁）、横田（1990, 76頁）、中窪（1995, 29頁）などを参考にした。

(5) タイトルセブンの理論的根拠として人的資本理論の存在を指摘するものとして、島田（1977, 44頁）、岩出（1989, 100頁）など。

(6) 大統領選挙とタイトルセブン成立時期の関係については道田（1984, 65頁）を参照した。

(7) 使用者の違法雇用行為として、人種、肌の色、宗教、性別、出身国を理由とする雇用の拒否、解雇又は賃金等の労働条件について差別をすること、若しくは雇用機会を奪い、奪う可能性のある方法で被用者を制限（limit）、分離（segregate）、類別する（classify）ことを定めている（703条(a)）。

として誕生した⁽⁸⁾。しかし1972年法改正で提訴権を付与された。

さらにタイトルセブンは、単独で機能するのではなく、大統領命令による政策と連動している。このことは、1970年代以後の人事管理との関連で非常に重要となるため、ここで大統領命令についてもふれておく。

65年の大統領命令（Executive Order）11246号は、政府の購買力を活用することにより、企業に雇用平等のための積極的な施策をとらせようとする。具体的には連邦政府と取引をする企業のうち年間1万ドル以上の契約を締結するものに対して、募集、採用、昇進、昇格、賃金等において、人種、性別等⁽⁹⁾による差別が禁止される。また、そのうち50人以上を雇用し、年間5万ドル以上の契約を結ぶものは、アファーマティブ・アクション計画（Affirmative Action Program、以下AAPと略す）⁽¹⁰⁾を作成し、その計画達成目標と時期を決め、実施しなければならない⁽¹¹⁾。大統領命令の履行担保機関として、連邦政府契約遵守監督局（Office of Federal Contract Compliance、以下OFCCと略す）が設立され、政府と請負契約を結ぶ業者に対し、差別禁止を徹底する⁽¹²⁾。違反した場合には、契約や入札の取り消しをおこなう。

こうしたEEOCやAAPによって、裁判の当事者とならなかった企業に対しても雇用差別による訴訟を回避させる効果が期待された。しかし、人事管理への影響で重要なことは、どのように差別と判断し、証明するのかという問題である。これは、タイトルセブン導入当初は明確に認識されていなかったが、実際の裁判過程で認識されていった問題である。ゆえに、解決のためのルール作りは判例を通じて形成されていったといえる。

何が差別かという判断は、判例において「区別すれど平等」から「区別することも許されない」へと変化した。この転換を、差別判断基準と立証方法がどう変わったかに注目して基準とルール作りの過程を追うことにする。

差別判断基準と立証方法のルールとして、筆者は「80%ルール」、「マクダネル・ダグラスの要件」そして「テストの職務関連性」の三つが特に重要であると考えている。これらは、法律の制定当時から

(8) 法案時点では、EEOCの提訴権を含んでいたが、法案成立を優先させるために修正された（奥山、1979、20頁）。

(9) 性差別禁止は67年大統領命令11365号によって追加された。

(10) アファーマティブ・アクションには、任意に採用されるものと、裁判所の命令によってなされるものがある。大統領命令によるアファーマティブ・アクションは、任意のものであり、公民権法に基づく裁判の結果、是正策を命じられるものや、合意判決（裁判の途中で訴訟当事者の双方の合意をもとに出される）に基づくものとは異なる。この分類方法については、ホーン川嶋（1993、81頁）を参照した。本論でAAPと表記するものは、大統領命令による任意のものをさす。

(11) 1968年にAAPに計画達成目標と時期を文書で作成することが要求されるようになり、70年、リバイズドオーダーNo.4によってすべての職務ごとにマイノリティの活用度を分析し、計画目標と時期を決め、計画達成度合いを測るデータの集め方を定め、達成度合いを文書で報告することを求めるようになった（Graham、1996、p.96）。

(12) OFCCは1975年労働省の所轄に入り連邦政府契約遵守監督計画局（Office of Federal Contract Compliance Programs）と改称された。

ルールとして作られたものではなかった。制定後に、EEOCが作成した従業員テスト方法ガイドライン（Guideline on Employment Testing Procedures）と、その影響をうけた裁判の結果、次第に確立されていった。

一つ目の「80%ルール」とは、採用や昇進時に保護グループとそれ以外の数の比率差をもとに、差別の一応の推定を行うルールである。例えば、白人男性応募者100人中50人を採用し（採用率50%）、黒人男性応募者25人中8人を採用（採用率32%）した場合、2つの採用率間の比率が80%以下であり黒人にとって「不利な影響」（adverse impact）が示されるとする（高橋，1991，22頁）。この80%ルールによって、個人が差別を一応推定できる証拠を提出する方法が確立された。訴えられた企業側がこの推定を覆すためには、差別はなかったという証拠を提出しなければならなくなった。

差別的人事行為が行われたとの主張をする際に、どの程度の差ならば、そこに差別の推定を一応認めるのかのひとつの目安としてEEOCがガイドラインで示した基準が80%であった⁽¹³⁾。

80%ルールはグリッグス判決⁽¹⁴⁾で採用され、大きな影響力を持つことになった（Anderson, 1994, p.94）。この判決は、採用時の人種間格差を争ったものである。採用時の選抜方法が一見中立的でも、保護グループにとって、「不利な影響」を及ぼす場合は違法性を認めた。判決では、高卒資格や一般知能テスト⁽¹⁵⁾といった仕事の遂行との関係を明らかにできない選別方法は認めなかった⁽¹⁶⁾。また、経営者の差別意図の有無を問わず、その選抜の結果「不利な影響」が出る場合、差別と認定した。

タイトルセブン制定後も、企業が即座に採用や昇進といった人事行為を変更したわけではない。人種のみを理由とした不採用という判断は認められないが、実際にはパスできないことを見越して公民権法以前にはなかった採用基準が作られることがあった（Piore, 1967, p.369）。そのため「不利な影響」という概念を導入し、その基準として80%ルールを定める必要があった。学歴のような一見中立的な基準であっても、社会的背景から進学を断念した層（特に黒人）には不利な条件となる。つまり、それまでの差別を固定化するような制度は見直す必要があったのである。

次に、採用の差別を理由とする訴訟の提起要件を確立したのが二つ目の「マクダネル・ダグラスの要件」である⁽¹⁷⁾。その内容は、原告が保護グループに属すること、原告は求人に応募し、

(13) ただし、ガイドラインに強制力はなく、裁判所が認めないものもある。

(14) Griggs v. Duke Power Co., 401 U.S. 424 (1971)。

(15) グリッグス判決の当事者となったデューク電力会社では、64年以前は黒人従業員がレイバー部門（雑役労働部門、もっとも低い職種であり、賃金も低く、雇用の安定性も低い）に限定されていた。公民権法の制定を受けて、黒人従業員をレイバー部門以外へと異動する条件として、一般知能テストを実施した。またレイバー部門以外の部門の新規採用には高卒の要件を課した。

(16) 高卒資格や、知能テストは職務の遂行と重要な関係があるとはいえ、またいずれも「白人」よりかなり高い確率で黒人の求職者を排除する。それまで教育の機会に恵まれず、また教育を受けたとしてもそれに見合った職がえられなかった黒人は、あえて高校を卒業しなかったという背景があった。（井上, 1993, 30頁）

(17) この要件は1973年マクダネル・ダグラス社対グリーン判決（McDonnell Douglas Co. v. Green, 411 U.S. 792 (1973)）で示されたため、そう呼ばれる。

その資格を満たしていること、原告は資格要件を満たしているにもかかわらず、採用されなかったこと、原告を採用しなかったにもかかわらず、雇用者は求人継続したことである⁽¹⁸⁾。

訴訟提起後に問題となるのは企業による非差別性の証明方法である。「80%ルール」によって、差別の一応の推定が与えられて、「マクダネル・ダグラスの要件」を満たして訴訟が起こされた場合でも、企業がその80%を越える差が差別によるものでないことを証明すれば差別に問われることはないとされた。では、どのような選抜基準なら、差別でないのか、その判断に用いられるのが三つ目の「職務関連性」である⁽¹⁹⁾。

こうして「職務関連性」の証明が裁判で争われることになった。さらに採用だけでなく、昇進の判断においても、「職務関連性」の有無が問われることになった。その結果、職務遂行能力の判断をめぐる人事考課も裁判で争われることとなり、昇進時の判断をめぐる訴訟も増加した⁽²⁰⁾。

以上で述べたような経過をたどって法の制定から行政機関の設置、そしてAAP作成、さらに判例による差別解消のためのルール作りが進み、企業はこれらに対処せざるをえなくなっていた。訴訟対策費用の高額化は、訴訟当事者以外の企業にとっても訴訟を脅威とした。その対策をとる企業が増えたことが人事管理にも影響した。以下では、企業内部の変化を分析する。

3 企業はどのように対処したか

タイトルセブンは、時間を経て、さまざまな形で影響を与えているため、法の条文が直接規定していない影響を含めて考えなければ十分とはいえない。そこで、企業のとった対応を以下では三つに分けて考える。第一は法制度への直接的対応、第二は判例の分析を通じた派生的対応、そして、第三は企業内での人事管理部門の変化といった間接的対応である。

まず、第一の直接的対応として、保護グループの従業員を増加させるという方策がとられた。タイトルセブン違反を避けるために、従業員の「数の不均衡」を防ぐことが考えられた。つまり保護グループの採用数を増やし、80%ルールに当てはまらないようにすることで訴訟を避けようとしたのである。前述のAAPも保護グループの数の増加を促進させた。

また、ボトムライン・アプローチという方法の採用を認めたこと⁽²¹⁾、数の増加に効果があった。ボトムライン・アプローチとは、「不利な影響」を審議する際、組織の選抜過程全体をみて、保護グループに「不利な影響」が示されなければ、個々の選抜試験を検討する必要はないとする方法である（高橋，1991，25頁）。このため、より一層数の不均衡を是正する傾向が進んだと考えられる。

職務分離の解消という対応も、裁判の結果なされることになった。裁判以前には、保護グループ

(18) マクダネル・ダグラスの要点の説明としては、藤本（1983，46頁）、中野（1992，630頁）など。

(19) 選抜の方法が職務に密接に関係しており、職務遂行能力を試すためのものであればよい。

(20) Haneyによると、判例によって職務関連性が浸透していった（1982，p.19）。

(21) EEOC, Civil Service Commission, 労働省, 司法省の出した統一ガイドライン（Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, Fed. Reg., 38296, Aug. 25, 1978）からみとめられた。

の者が、たとえ雇用されたとしても、低い職位に限定されていたという問題も存在していた。裁判の結果、人種や性別による職務分離解消を命じられる企業や自治体もでてきており、その中でもAT&T事件は、その企業規模や、社会に与えた影響の点で、最大のものであった。

AT&Tはアメリカ最大の電話会社で、従業員中53%が女性、10%が黒人であった。この会社が公民権法違反を理由に訴えられ、73年に和解が成立した。AT&Tでは70年末には女性や黒人は低賃金の仕事に集中していた（表1）。このような状況を改善するために、職務分離の状況を調査し、改善策が練られたのである⁽²²⁾。

こうした動きをはじめとして、職務分離解消は、消防士、警察官についても見られるようになった。表2のように、20都市の1970年と1980年の比較では、黒人男性、そして黒人白人あわせた女性の人数がいずれも増加している（Culp & McCristal, 1986, p.357）。

直接的影響の他に、派生的影響を与えたものとして公民権裁判の分析があった。企業にとって訴訟が脅威となりつつあったため、公民権裁判でどのような人事考課なら差別でないといえるかという分析が盛んに行われた⁽²³⁾。分析の中で多いのは、実務家向けの公民権裁判の傾向分析である。裁判で敗訴する危険性のある人事管理や、逆にこの点を押さえればよい、といった啓蒙の内容が顕著である⁽²⁴⁾。

これらの判例の分析結果、訴訟回避の要点が指摘された。これらの要点が、企業に受け入れられたか否かまで含めて考えることが、タイトルセブンの人事管理への影響を考えるためには不可欠である。以下では、主に二つの要点に注目して、人事考課制度の発展を考察する。第一点は職務分析に基づく体系的人事考課が行われているかどうか、第二点は職務関連性の妥当性研究がおこなわれているかどうかである。

表1 1972年と1978年のAT&T黒人従業員の職務

職務	男性		女性	
	72年	78年	72年	78年
中間管理職とそれ以上の管理職	0.39	0.83	0	0.08
第2レベル管理職	1.51	4.12	0.18	1.18
初級管理職	7.14	14.6	2.58	6.38
熟練工	7.65	12.73	0	0.23
半熟練工	13.78	13.44	0.27	1.41
サービス職	10.52	0.9	0.08	0.07
電話オペレータ	1.65	4.33	46.75	26.85

出典 Betsey, 1994, p.99より作成。原資料は、Wallace, 1985（単位：％）

元の表は縦の合計が100%になるが、この表では省略した職務があるため合計が100%にはならない。

表2 20都市の警察官、消防士の増減率、1970-80年

	消防士	警察官
黒人男性	134	22
白人男性	-15	-23
男性合計	-2	-19
女性合計	32	79
全合計	-1	-16

出典 Culp & McCristal, 1986, p.357

（単位：％）

(22) 1970年末低賃金のオペレータ職の99.9%が女性、高賃金のクラフト職の99.9%が男性であった。また低賃金のサービス職の37%が黒人であり、オペレータ職の黒人は34%、クラフト職の黒人は5%未満であった（Wallace, 1976, p.217）。AT&Tの職務分離状況については、シンクレア（1982, 106頁）などにも説明されている。

(23) 本文で取り上げた以外にも以下の文献がある。Bernardin, Beatty & Jensen, 1980; Goddard, 1989; Taylor, Tracy, Renard & Carroll, 1995.

(24) 人事考課がタイトルセブンによって、どのように変化したかについては別稿を予定している。

訴訟回避の第一の要点は、体系的人事考課制度を実施しているといえるかどうかである。体系的といえるためには、例えば昇進・昇格基準が職務と関連しており、そのためには職務分析によって職務が明確になっており、またその基準が文書化されており、それが考課者に交付されており、さらに人事考課の結果を本人に通知していること、などの制度が整備されている必要がある。人事考課が管理者の単独の判断で、単一の基準に基づいて決定されているような方法による場合は、体系的とはいえない⁽²⁵⁾。さらに、その適応範囲についても管理職を含むすべての従業員について、このような制度を設けることが望ましい。

アメリカにおいても、初めから体系的人事考課制度が整備されていたわけではなかった。特に、管理職に対する人事考課の整備は1950年代にはまだ一般的ではなかった。このことは、人事考課制度の有無を調査した結果を時系列に追ってみてもわかる。1957年に公式の人事考課制度ありと答えた企業は、57.3%であった(Whisler & Harper, 1962, p.429)。しかし、以後増加傾向を示し、1996年には96.8%に達した(Smith, Hornsby & Shirmeyer, 1996, p.11)。表3の調査は、調査主体も規模も異なるため、単純な比較はできないが、人事考課制度の普及という傾向はみてとることができる。

以上のように、職務分析に基づく体系的人事考課は、裁判の派生的影響を受けて普及していったのに対し、同じく判例分析では重視された職務関連性の妥当性研究は、異なった結果となった。訴訟回避の第二の要点として職務関連性の妥当性研究を取り上げるのは、判例分析の結果が鵜呑みにされたわけではなく、企業が選択的に取り入れていったことを示す例として適当と考えたためである。

タイトルセブン分析において推奨された職務関連性の妥当性研究とは、従業員を採用または昇進させる際の選抜方法としてのテストが、職務に関連した選抜方法であるか否かの判断をする方法をさす。採用基準などに、保護グループを排除する目的で学歴要件や、職務では実際に使わない技能をテストすることが実態として行われていたため、この職務関連性は求められることになった⁽²⁶⁾。

しかし、妥当性研究は推奨されたにもかかわらず、実際はあまり実施されていなかった⁽²⁷⁾。1980年から15年間の判例を分析した結果を見ても、裁判で妥当性が争われた件数そのものは非常に少なく627件中9件だけであった(Werner & Bolino, 1997, p.19)。裁判所はそれほど妥当性を判断

表3 人事考課制度の普及度

年	公式の人事考課制度あり	
	なし	
1957	57.3	17.2
1977	89.4	10.6
1988	94.1	5.9
1996	96.8	2.8

出典 Whisler & Harper, 1962, p.429; Locher & Teel, 1977, p.246; Locher & Teel, 1988, p.139; Smith, Hornsby & Shirmeyer, 1996, p.11より作成。(単位%)

(25) それまでの人事考課には、心理テストや知能テストなど、直接職務と関係のないものも行われていた(McGregor, 1960, p.13)。これらはもちろん、体系的人事考課とはいえない。

(26) 高橋は「妥当性」概念は、心理統計概念として説明している(1994, 54頁)。

(27) 妥当性研究を推奨する文献は、Schneier, 1978など。しかし、Lazerの調査によると、人事考課制度を持つ217社中1社しか実施していなかった(Lazer, 1977, p.243)。

材料にしていなかったことがわかる⁽²⁸⁾。

妥当性研究が普及しなかった背景には、ボトムライン・アプローチの影響があったと推測できる。ボトムライン・アプローチをとると、選抜過程全体をみて「不利な影響」が示されない場合は、個々の選抜方法の検証がされない。このため、高額なコストを負担してまで妥当性研究を行う意欲を失わせた。しかし、妥当性研究のコストそれだけが理由ではないだろう。なぜなら職務分析も非常に高価であり、また実施に時間も要する。人事考課制度を整備することもそれまでになかった費用を企業は支出しなければならない。ゆえに、コスト以外に妥当性研究の有用性が疑問視されたと考えるのが自然である⁽²⁹⁾。

上記の二点以外に、判例を分析した結果示されたポイントとしては、昇進や解雇を争う場合、事前に人事考課結果を本人に通知していたかどうかという点も指摘された。結果を本人が知らなければ、それを改善する機会を与えられていないことになる。また、仮に評価に不服の場合は、不服を表明する機会が与えられていなければ、訴訟上不利となる。訴訟の資料として、評価結果に本人が目を通したという署名を残すことが勧められ⁽³⁰⁾、本人への通知と署名が普及した⁽³¹⁾。

企業の人事管理に与えた間接的影響を、最後に取り上げる。まず、第一に人事情報の文書の保存が重視されるようになっていった⁽³²⁾。これはそもそも、訴訟に備えるためであった。のちに、この文書の蓄積が人的資源管理に使われるようになった。採用記録や昇進記録にとどまらず、毎年の人事考課を、個人の能力開発にも利用するようになった。これは、訴訟対策の意味もあるが、不足する能力を人事考課結果から知り、それを補うための研修を受けさせるなど、積極的意味を持っていた⁽³³⁾。

⁽²⁸⁾ 裁判所が妥当性研究を要求したのは、職務とは関係のないテストを排除するためであったと考えると、人事考課のようにそれを行うことによる追加的利益が得られないと判断されたことも普及しなかった原因と推測できる。もう一つの可能性としては、妥当性研究を取り上げた判例数の少なさは、職務と関係のないテストを行っていた事例の少なさと対応するとも考えられるが、この点は推測の域を出ない。

⁽²⁹⁾ ボトムライン・アプローチを規定した統一ガイドラインはアメリカ心理学協会の承認を得られなかった。承認されなかった理由は、ボトムライン・アプローチが心理学の原則に反するため、と説明されている（Latham & Wexley, 1981, p.22）。この承認されなかったことも、妥当性研究が普及しなかった理由と考えられる。

⁽³⁰⁾ 査定結果を文書で通知することを勧める文献としては、Stanton, 1976, p.129; Berret & Kernan, 1987, p.501; Richards, 1984, p.82; Velglahn, 1993, p.606。裁判で争われた中で従業員が結果を通知されている件数を示すものとして、Werner & Bolino, 1997, p.15。

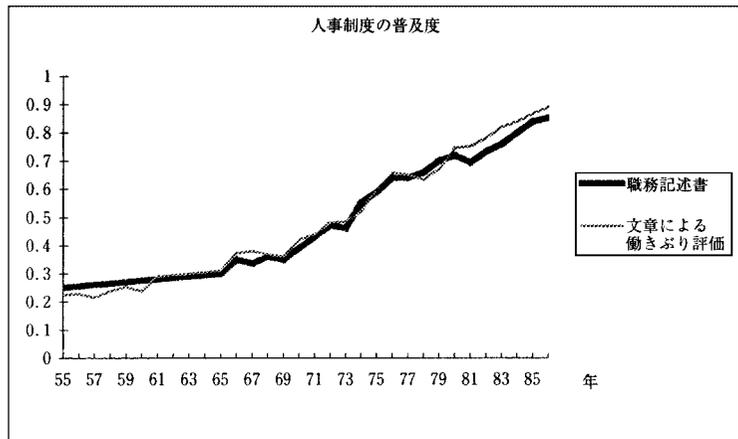
⁽³¹⁾ 人事考課の目的を複数回答で訊ねた調査結果をみると、フィードバックと回答した企業は1976年には29%であったものが、1988年には40%に増加している。また、文書を残すため、と答えた企業は、10%から30%へと増加している（1976年の調査は、Locher & Teel, 1977, p.246より。1988年の調査はLocher & Teel, 1988, p.140より）。

⁽³²⁾ 条文では、すべての使用者は違法な雇用行為が行われたか、行われつつあるか否かの決定に関連する記録を作成、保存するものと定めている（709条(c)）。

⁽³³⁾ 人事情報の積極的活用を説明する文献としては、Martin & Bartol (1991, p.285)があげられる。人事情報を訓練に利用する会社は、1964年には37%であったが(Holly & Field, 1975, p.430)、1983年には約7割になっている（遠藤, 1996, 15頁）。

第二に、ガイドラインや法律への対応は人事管理の専門家の必要性を高めた。アメリカでは従来人事部は重要な部門ではなかったが、人的資源管理の影響もあり、その役割は重要になった。第三に、解雇が差別によるものでないという証明が必要になり、従業員の解雇が困難になっていった。つまり、企業側がいつでも解雇できるというそれまでの「随意雇用の原則」

図1 職務記述書、文章による評価の普及度



出典 Dobbin, Sutton & Meyer, 1993, p.412より作成

(Employment at Will) が動揺した(中窪, 1995, 31頁)。このため、解雇できないから、社内で活用せざるを得ないという状況が生まれ、企業における人的資源活用の必要性を高めた⁽³⁴⁾。

こうしてみると、EEOCのガイドラインや判例がなければ、自発的にタイトルセブンが浸透することはありえなかった。しかし、強制された側面だけを見るのも誤りであろう。公民権行政も60年代から変更されずに続いていたわけではなく、1980年代からの共和党政権はあまり熱心とはいえなかった。にもかかわらず、職務記述書の整備は80年代以降も普及しつづけている(図1参照)⁽³⁵⁾。

行政の強制力、企業の自助努力の双方がかみ合っ、タイトルセブンは人事管理を変化させていった。では、こういった行政や企業の対応に問題はなかったのだろうか。次節では、公民権法の91年改正について考えてみる。

4 最高裁の保守化と1991年改正 なぜ91年改正が必要であったのか

はじめの立法から27年を経て、1991年に公民権法の改正が行われた。その中で、使用者の証明責任に関する条文が盛り込まれた⁽³⁶⁾。「差別的な影響(disparate impact)」についても条文に記された⁽³⁷⁾。またそれまでは認められていなかった罰則的補償を故意の差別を受けた被害者は請求できるとした。採用や昇進に関するテストにおいて、人種、肌の色、性別、宗教または出身国に基づいて点数の調整や異なる合否ラインの採用などの操作を行うことを違法な差別として禁止した⁽³⁸⁾。

(34) 岩出(1989, 97頁)や、森(1989, 36頁)が法律への対応と人事部の役割増加についてふれている。

(35) 政権交代の影響を説明するものとしては、日本労働研究機構(1984, 34頁)など。

(36) 703条(k)(1)(m).

(37) 703条(k)(1)(A).

(38) 703条(l).

これらは雇用平等の前進ともいえるが、これには、法律を改正しなければならないという事情があったのである。

法改正の必要が議会で論じられるきっかけは、1989年に出された最高裁判所の右傾化を示す判決であった。ワードコーブパッキング判決⁽³⁹⁾では、従業員側に経営者に差別の意図があったことを立証する責任があると判断した。プライス・ウォーターハウス判決⁽⁴⁰⁾では、企業側に差別意図があったにもかかわらず、企業側の勝訴とした。こういった判決がだされた一因は共和党選出大統領が最高裁判事を選定したことによるものである。しかし、判例の変更は、選抜方法と職務関連性を争うことが困難であったという要因もあった⁽⁴¹⁾。つまり、80%ルールには以下のような限界があった。このルールにあてはまらない数の差については解消できず、またあまりに数の不均衡に焦点をあてすぎることが、能力に応じた人事管理に反する。これらの限界が逆差別の主張にもつながったと考えられる。数の不均衡が解消することは、法が目的とすることでもあった。しかし、妥当性研究による職務関連性保障の不徹底さは、保護グループ以外の人々にとって納得のゆくものではなかった。1991年改正で、数の不均衡を是正するためとはいえ、単なる数合わせによって人事上の決定を行うことを許さなくなった。法の強制力を高めるための数の不均衡是正であっても、選抜の基準は、あくまで職務遂行能力であり、その選抜方法は、職務に関連していなければならないという点を、明示したのである。これは、逆差別を回避し、個人の能力を活かすシステムを作り上げるためのワンステップと見ることが出来るだろう⁽⁴²⁾。

ここまで公民権法の影響を述べるためにあえて強調してこなかった点がある。それは人事管理情報の蓄積、それを訓練に利用する人事考課のフィードバックを行うといった変更の必要性は、タイトルセブン以前から、主張されてきたヒューマン・リレーションズの流れに沿ったものであるという点である。成立背景で述べたように、公民権行政は人的資本理論を背景に持つものである。双方向的人事管理がすでに1950年代には主張されていた。しかし、人事管理制度の変更のためにはコストがかかる。変更しても期待通りの効果が得られるとは限らない。そのような中で、訴訟対策の費用が新たに考慮されるようになったため、変更が進んだと考えられる⁽⁴³⁾。

従業員側にも、訓練の大切さが認識され、そのためにはフィードバックを求めるという変化が起こった。人事考課結果を単に、それまでの仕事の成果を点数化して本人に知らせるだけの目的に加えて、今後の能力開発の情報として活用するという目的が生まれた⁽⁴⁴⁾。蓄積された人事情報の利

(39) *Wards Cove Packing Co. v. Atonio*, 490 U.S. 642 (1989).

(40) *Price Waterhouse v. Hopkins*, 490 U.S. 228 (1989).

(41) 特に下級審では、企業にとっては、「不利な影響」を防衛することが困難であった（藤本, 1987）。

(42) 逆差別回避のためという91年改正の意味を指摘するものではないが、タイトルセブンの解釈とadverse impactの歴史をまとめた文献としてAbram(1993)があげられる。

(43) Eyreは人事担当者に対して訴訟費用の高騰にふれ、注意を促している（Eyre, 1989, p.58）。

(44) 査定の目的を「働きぶりの改善」と答える企業は、1976年の調査では55%（Locher & Teel, 1977, p.246）であった。また別の調査では約7割の企業が「訓練と能力開発の必要性」を知るために人事考課を利用していた（遠藤, 1996, p.19）。また、企業は人事考課を従業員の動機付けに利用するようになった（Gellerman & Hodgson, 1988）。

用は労使双方にとって意味のあるものである⁽⁴⁵⁾。法の強制力があつたとはいえ、それを受け入れられる土壌があり、そこに従来からあつた変化の流れに沿つたものでなければ、定着させることは難しかったであろう。

従業員にとっての利益を考える上で、タイトルセブンの保護範囲が黒人や女性に限定されず広く解釈されるようになったことの影響も考えられる。白人や男性にとつても、職務分析及び人事考課結果のフィードバックの役割は、企業側の恣意性を排除する仕組みとして受け入れられたと考えられる。人事考課の対象が主にホワイトカラーであり、労働組合のない層であるため、ブルーカラーの先任権制度のような仕組みが必要であつた。しかし、ホワイトカラーにとつて、特に専門職及び管理職にとつては、勤続年数だけを基準とする恣意排除の仕組みは適さない。そこには、職務に関連した基準であれば処遇の差を受け入れるという意識の違いがあるためである。透明性を高めることが、従業員が処遇差を納得するための要件として、重要であつた。同時に、ただ結果の本人への公開だけでなく、考課基準や考課の過程の公開を含めたものでなければ、納得を得ることは出来ない。また、低い評価の人を放置するのではなく、その低い部分の能力開発をする必要性も生じてくる。

ゆえに、透明性の確保、維持には、単に一つの手続きの変化(たとえば人事考課結果の公開)にとどまらない、人事制度全体を構築し直す変化へとつながっていく。アメリカの透明度の高い人事慣行を知る上で、このような変化を見過ごすことはできないだろう。

おわりに

現代のアメリカの人事管理は、以上にみた行政、裁判所、そして議会のそれぞれの立場と時代を反映した結果、作り上げられてきたものである。手続きの透明性を高める必要性が、法律によって生まれ、またその重要性が判例によって補完されてきたのである。しかし、最終的には評価手続きの過程を公開することが、企業にとって意義があると判断されたからこそ、人事管理の中に定着していったとみるべきであろう。また、双方向性を志向する人事管理の流れにも即していたという面もあった。

手続きの透明性実現のためには、アメリカで行われている方法をそのままとして受け入れるのではなく、このような人事管理制度が出来上がった以上のような背景についても顧慮することが必要であるといえよう。

(かたおか・ようこ 京都大学大学院博士課程)

【参考文献】

Abram, Thomas G., "Broken down by age, sex, and race: employment-discrimination litigation after 25 years",
The American Economic Review, Vol.83, No.2, 1993.

(45) 企業にとっては、生産性を上げる道具として、人事考課が役割を果たすようになった(Henderson, 1984, p.335)

- Anderson, Bernard E., "The economic status of African-american women", *The American Economic Review*, Vol.84, No.2, 1994.
- Barrett, Gerald V. and Mary C. Kernan, "Performance Appraisal and Terminations", *Personnel Psychology*, Vol.40, No.3, 1987.
- Bernardin, H. John, Beatty, Richard W. and Jensen, Walter Jr., "The New Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures in the Context of University Personnel Decisions", *Personnel Psychology*, Vol.33, 1980.
- Betsey, Charles L., "Litigation of employment discrimination under Title VII", *The American Economic Review*, Vol. 84, No.2, 1994.
- Culp, Jerome McCristal Jr., "Federal courts and the enforcement of Title VII", *The American Economic Review*, Vol.76, No.2, 1986.
- Dobbin, Frank, Sutton, John R., Meyer, John W. and Scott, W. Richard, "Equal opportunity law and the construction of internal labor markets", *American Journal of Sociology*, Vol. 99, No.2, 1993.
- Eyres, Patricia S., "Legally Defensible Performance Appraisal Systems", *Personnel Journal*, July.1989.
- Field, Hubert S. and Holley, William H., "The Relationship of Performance Appraisal System Characteristics to Verdicts in Selected Employment Discrimination Cases", *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.2, 1982.
- Gellerman, Saul W. and Hodgson, William G., "Cyanamid's New Take on Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, 1988 May-June, 1988.
- Goddard, Robert W., "Is Your Appraisal System Headed for Court? ", *Personnel Journal*, 1989.1.
- Graham, Hugh Davis, "Richard Nixon and Civil Rights: Explaining an Enigma", *Presidential Studies Quarterly*, Vol.26 No.1, 1996.
- Haney, Craig, "Employment Tests and Employment Discrimination: A Dissenting Psychological Opinion", *Industrial Relations Law Journal*, Vol.5, 1982.
- Henderson, Richard I., *Performance Appraisal Second Edition*, Reston Publishing Company, Inc., 1984.
- Holley, William H. and Field, Hubert S., "Performance Appraisal and the Law", *Labor Law Journal*, Vol.26, 1975.
- Kleiman, Lawrence S. and Durham, Richard L., "Performance appraisal, Promotion and the courts: A critical review", *Personnel Psychology*, Vol.34, 1981.
- Latham, Gary P. and Wexley, Kenneth N., *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Addison-Wesley Publishing Company, 1981.
- Lazer, Robert I., *The "Discrimination" Danger in Performance Appraisal*, in W. Clay Hamner, ed., *Contemporary problems in personnel*, St. Clair series in management and organizations New York: Wiley, 1977.
- Locher, Alan H. and Teel, Kenneth S., "Performance Appraisal", *Personnel Journal*, 1977.5.
- Locher, Alan H. and Teel, Kenneth S., "Appraisal Trends", *Personnel Journal*, 1988.9.
- Martin, David C. and Bartol, Kathryn M., "The Legal Ramifications of Performance Appraisal: An Update", *Employee Relations Law Journal*, Vol.17, No.2, 1991.
- McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960. *ダグラス・マクレガー 『企業の人間の側面』*, 産業能率大学出版部, 1966年。
- Piore, Michael J., "Negro workers in the Mississippi Delta", *Industrial Relations Research Association*, Proceedings of the 20th Annual Meeting, Chicago, 1967.
- Richards, Bob, "Is Your Performance-Appraisal Process Ready to Go to Court?", *Training*, 1984.8.
- Schneier, Dena B., "The Impact of EEO Legislation on Performance Appraisals", *Personnel*, July-August, 1978.
- Smith, Brien N., Hornsby, Jeffrey S. and Shirmeyer, Roslyn, "Current Trends in Performance Appraisal", *SAM*

- Advanced Management Journal, 1996 Summer.
- Stanton, Erwin S., "The Discharged Employee and the EEO Laws", Personnel Journal, 1976.3.
- Taylor, M. Susan, Tracy, Kay B., Renard, Monika K., Harrison, J. Kline and Carroll, Stephen J., "Dueprocess in Performance Appraisal", Administrative Science Quarterly, Vol.40, 1995.
- Velglahn, Peter A., "Key Issues in Performance Appraisal Challenges", Labor Law Journal, 1993.10, 1993.
- Wallace, Phyllis A. ed., Equal employment opportunity and the AT&T case, Cambridge, Mass.: MIT Press., 1976
- Wallace, Phyllis A., "The Private Sector and Equal Employment Opportunity in the 1980s", Massachusetts Institute of Technology Working Paper No.1644-85, April 1985.
- Werner, Jon M. and Bolino, Mark C., "Explaining U.S. courts of appeals decisions involving Performance Appraisal", Personnel Psychology, Vol.50 Spring, 1997.
- Whisler, Thomas L. and Harper, Shirley F., Performance Appraisal : Research and Practice, Holt, Rinehart and Winston : New York, 1962.
- 井上幸夫「雇用平等と労働者の権利」『季刊労働者の権利』199号, 1993年。
- 岩出博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989年。
- 上坂昇『アメリカ黒人のジレンマ』明石書店, 1987年。
- 遠藤公嗣「人事査定制度の日米比較」『大原社会問題研究所雑誌』No.449, 1996年4月。
- 奥山明良「アメリカにおける雇用差別とその法的救済」『成城法学』4/5/6号, 1979年。
- 猿谷要『アメリカの社会』弘文堂, 1992年。
- 島田晴雄『労働経済学のフロンティア』総合労働研究所, 1977年。
- 高橋潔「アメリカにおける人事採用政策に対する法的規制」『産業・組織心理学研究』5巻1号, 1991年4月。
- 高橋潔「米国における採用テスト妥当性の専門的基準と法的規制」『日本労働研究雑誌』417号, 1994年。
- 中窪裕也『アメリカ労働法』弘文堂, 1995年。
- 中野通明「米国における雇用差別と最近の動向」『国際商事法務』20巻6号, 1992年。
- 日本労働研究機構『米国における雇用平等政策』日本労働研究機構, 1984年。
- バーバラ・シンクレア著, 八木公子・上野千鶴子他訳『アメリカ女性学入門』勁草書房, 1982年
- 藤本茂「アメリカ公民権法第七編と男女雇用機会の平等」『労働法律旬報』1078号, 1983年8月25日。
- 藤本茂「アメリカ合衆国における雇用上の平等」『法学志林』(法政大)85巻1/2/3号, 1987年。
- ホーン川嶋瑶子「アフーマティブ・アクションとコンパラブル・ワース」『日米女性ジャーナル』13号, 1993年。
- 道田信一郎『男女雇用の平等』新潮社, 1984年。
- 森五郎編『労務管理論』有斐閣, 1989年。
- 横田耕一「国際化時代の企業と人権」, 『月刊ヒューマンライツ』25巻, 1990年4月。