

人事管理制度の日英国際比較研究

——「差別・人権への配慮・対策」の比較を中心として——

守 屋 貴 司

も く じ

- I. はじめに
- II. 人事管理制度の日英国際比較
- III. 人事管理制度における「差別・人権への配慮・対策」の国際比較
- IV. 「差別・人権への配慮・対策」のための人事管理制度の改善案
- V. 結びにかえて

I. は じ め に

本稿の研究目的は、日英企業の人事管理制度の国際比較を通して、日英企業の人事管理制度の差異とその特徴を、人権・差別の問題との関連から明確にするとともに、日本企業における人権・差別問題の解明と改革の糸口を探ることにある。それゆえ、本稿の研究課題は、まず、第一に、日英企業の人事管理制度の全般的な差異と特徴を人権・差別問題との関連から分析・確認することと、第二に、日英企業の人事管理制度において「差別・人権への配慮や対策」がどのようなようになされているかを比較し、その差異を明確にすることにある。そして、前述の課題解明の作業を通して、第三に、日本企業の人事管理制度における差別・人権問題を浮き彫りにし、イギリス企業の事例を参考として、日本企業の人事管理制度の改革について考察をおこなうことにある。

イギリス企業を研究対象として選んだのは、イギリスが、広範な性差別禁止を定めるなど、日本に比べて「人権」の先進国と言えるからである。また、その反面、イギリスが日本と同じく女性の労働力率の年齢別推移が、M字型を示し、パートタイム労働者の多くを女性が占め、性による職業上の分離現象が見られるなどの共通点があり、そのような日英女性労働の共通性に着目したからでもある。このことは、イギリスが日本よりも「人権」の先進国であるとはいえ、スウェーデンなどに比べると雇用者側に有利な労働法（不十分な母性保護、脆弱な公的保育措置、多くの例外規定等）や古い性別分業意識が残存しているなど、日本とも類似した問題を有している事を意味している。⁽¹⁾

本研究の意義は、これまでの人事管理制度の日英国際比較研究の分野に、「人事管理制度における差別・人権の配慮・措置」といった新しい分析視点を提起するという点にある。すでに、

(1) 浅倉むつ子『男女雇用平等法論——イギリスと日本——』ドメス出版、1991年、参照。

法学、政治学、経済学のマクロの研究分野においては、国際比較による日本の差別・人権問題は、論じられてきた。しかし、経営学、人事管理制度論、国際人事管理制度論等のミクロの研究分野においては、幾つかの優れた先駆的研究があるとは言え、いまだ質・量的に研究が不十分であると言える⁽²⁾。

もちろん、国際比較研究において、日英両国の企業のみを対象とすることは十分ではない。「人事管理制度における差別・人権への配慮・措置」に関して、いくつかの典型的なタイプの国を抽出し、比較研究を試みる必要がある。しかし、イギリス一国でさえ、膨大な作業であり、本稿でも十分に解明できたとはいえない。それゆえ、全体的な国際比較研究の作業は、現在の私の能力をはるかに越えたものでもあり、共同研究に委ねざるをえないと言えよう⁽³⁾。

II. 人事管理制度の日英国際比較

まず、本章では、日英企業の人事管理制度の国際比較をおこない、日英企業の人事管理制度の差異と特徴について明らかにしたい。ただし、本章における人事管理制度の比較は、次章の人事管理制度における差別問題と関わりがある採用管理、雇用管理、賃金管理に限定しておこなうこととする。そして、本章においても、日英企業の人事管理制度の差異を、人権・差別問題との関わりから分析・考察をおこなうよう努めている。

1. 採用管理の日英比較

(1) 採用形態の差異

日本大企業では、近年、中途採用者の採用を拡大しているとは言え、新規学卒採用がまだ主流である。これに対して、イギリス企業では、ジョブ・センターもしくは職業紹介業者を通して、主として中途採用によって労働力の確保をおこなっている。職業紹介業者は、普通の職業紹介業者とヘッドハンティングを専門とする産業紹介業者に分れる。管理者や経営者層は、ヘッド・ハンティングによって、引き抜かれてくる。一般のホワイトカラーやブルーカラーは、ジョブ・センターや普通の紹介業者を通して、採用される。したがって、新規学卒者も、ジョブセンターの募集に応募してくる⁽⁴⁾。

採用形態における日英企業の差は、日本大企業が、新規学卒によって採用したホワイトカラー層から選別・淘汰し、中心となる役員層を形成しているのに対して、イギリス企業では、ヘ

(2) 経済学的研究としては、竹中恵美子『新・女子労働論』有斐閣、1991年／『社会政策叢書』編集委員会編『婦人労働における保護と平等』（社会政策叢書第九集）啓文社、1985年／大森真紀『現代日本の女性労働』日本評論社、1990年、を参照。経営学的研究としては、藤井治枝『日本型企業社会と女性労働——職業と家庭の両立をめざして——』ミネルヴァ書房、1995年、参照。

(3) 女性労働を巡る国際比較の実態については、国際連合、日本統計協会訳『世界の女性——その実態と統計——』日本統計協会、1995年3月を参照。

(4) イギリス企業の採用形態に関しては、Keith Sisson (ed), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory & Practice in Britain*, Blackwell, 1994, pp. 175-220. を参照。

ッド・ハンティングによって、その人物の経営能力によって中途採用者が役員となるケースも多い。日本大企業の場合、近年、中途採用者が増大しているとは言え、中途採用者層は、専門能力活用型の労働力利用をされ、役員への幹部候補の社員にはなれないケースのほうが多い。

すなわち、日本大企業とイギリス企業では、管理職・役員といった中核層の形成に大きな差異が見いだされるということであろう。日本大企業の新卒一括採用や入社年次別人事管理は、イギリスのような企業間の自由な移動を妨げてきた。しかし、近年、日本大企業でも、中途採用を増大させ、企業間の労働力の流動化を促進しようとする傾向があるが、日本大企業の管理職・役員といった中核層が、男子新卒採用者によって構成されるかぎり、日本大企業の労働力利用における階層的差別構造は変わらないであろう。なぜなら、労働力の流動化がすすんだとしても、労働の流動化は、管理職・役員といった中核層以外の周辺労働に限定され、常に中途採用者や女性労働者等は中核層から排除されつづけるからである。⁽⁵⁾

(2) 採用過程の差異

イギリス企業では、求職者が人種・性別・労働組合員であることを理由に差別され、採用されなかったと感じた場合、求人側の企業を労働審判所 (the Industrial Tribunal) に訴えることができる。特に、応募書類や面接で、人種、性別 (既婚・未婚の区別もふくむ)、労働組合員であるかどうかや、仕事に関係ない事柄 (結婚計画、ボーイフレンド、仕事に対する民族的考え方) などを面接官が尋ねた場合、訴訟を提起する理由となる。そのため、イギリス企業では、求人をする前に、求人する仕事の必須能力をリストアップし、面接ではこれらの事項に関連する質問に限定をおこなっている。そして、イギリスにおいて、差別の訴えは、採用拒否から3カ月間主張が可能であるので、イギリス企業では、このような訴訟に備えて、少なくとも採用過程に関する書類を、3カ月は保存している。⁽⁶⁾

日本企業では、採用過程における差別への配慮が、イギリスの企業ほどなされていない。日本企業の新規学卒採用では、求人する仕事の必要要件への質問よりも、仕事に関係がない個人的な出身・経歴、人格的内容 (時には思想・信条) に対する質問がなされている。場合によっては、求職者の身元調査や素行調査がおこなわれる場合さえある。特に問題視されているのは、

(5) 近年の日本企業の労働力利用の変化に関しては、新日本的経営システム研究プロジェクト編『新しい時代の「日本的経営」』日経連、1995年、参照。

(6) 本論文において、イギリス企業の人事管理制度の法的側面や制度的側面に関しては、Clifford Chance, *A Practical Guide to Personnel Management in the UK*, March 1994. (クリフォード・チャンス法律事務所編、ジェトロ訳『英国における労務管理実務ガイド——適切な労務管理をするために——』JETRO, 1994年3月)、に依拠して作成をおこなっている。クリフォード・チャンス法律事務所は、ヨーロッパにベースをおく法律事務所であり、229人のパートナー、1200人の弁護士、全世界で総勢2500人を越えるスタッフを有する世界有数の法律事務所である。『英国における労務管理実務ガイド』は、クリフォード・チャンス法律事務所の英国労働法の専門家によって作成されたものであり、英国の人事管理制度全般について詳細に論述されており、注目に値するレポートと言える。

イギリスの採用過程の法的規則に関しては、クリフォード・チャンス法律事務所編、前掲書、7ページから8ページを参照。

日本企業の新規学卒女子学生への採用過程における差別的質問やセクシャルハラスメント的質問である。例えば「好みの男性のタイプは」といった仕事の必要要件となんら関連性のない個人的かつ性的質問をされたという指摘がある。⁽⁷⁾

2. 雇用管理の日英比較

(1) 雇用契約の差異

イギリスにおいて、従業員は、雇用契約の開始から8週間以内に主要な雇用契約条項を書面化したものを受け取る権利を有している。この書面は、契約書の体裁をとる必要はないが多くの場合、契約書と同等にあつかわれている。特に、この契約書を取りかわすことは、イギリスの企業にとっても、労働審判所に訴えられた場合、不利にならないためにも重要な事項であり、通常、契約書を取りかわすこととなっている。

イギリスにおける個別の雇用契約の条項は、当然、法的条項を前提としている。前提とすべき法的条項には、同一労働同一賃金の原則、二年以上勤務した従業員が不当解雇されない権利、⁽⁸⁾などが含まれている。

日本では、大企業でさえ労働契約が書面でおこなわれていない。入社時に辞令交付がなされるが、これは単に採用時の身分と配置、場合によっては初任給を労働者に通知するものであって、一般に労働契約書とは考えられない。イギリスのように、書面によって労働契約を結ぶほうが、後日のトラブルの発生を防ぐという意味ですぐれている。日本では、就業規則に労働条件を定めることによって、個別の労働契約の代替としている。しかし、就業規則は、労働組合もしくは従業員代表との交渉によって改変されるため、労使一体化している日本企業では、個々の従業員の意思に反して、勝手に改変される場合が多い。そして日本大企業では、多くの従業員が、このような労働条件の不利益変更に対して、労使の力関係上の労働者の弱さからくる「あきらめ」や長期雇用を前提とした企業理論の「受容」によって抵抗を示さない。⁽⁹⁾

しかし、イギリスでは、経営者側の一方的な労働条件の不利益変更は、日本のように従業員に安易に受け入れられることはなく、場合によっては労働審判所に提訴されることとなる。

(2) 雇用期間の明示

多くのイギリス企業では、最初は従業員を試用期間付きで雇用している。この目的は無期限もしくは有期限の雇用関係をはじめる前に、雇用契約の最初の時期において、イギリス企業が、その従業員の仕事ぶりを、通常、6カ月審査するためである。そして、イギリス企業では、もし、従業員が試用期間において要求する水準に達しない場合は、従業員は即座に解雇される。

試用期間終了後に、イギリス企業では、正規の雇用期間に入ることとなる。その場合、有期

(7) 日本企業における採用過程におけるセクシャルハラスメントに関しては、就職難に泣き寝入りをしていない大阪女子学生の会『94, 就職黒書 大阪版第二版』1994年、参照。

(8) クリフォード・チャンス法律事務所編、ジェトロ訳、前掲書、8ページから12ページ。

(9) 中央経済社編『労働基準法の知識(第3版)』中央経済社、1994年、5ページから11ページ。

雇用契約 (Fixed term contract) と無期雇用契約に分れる。有期雇用契約では、有期雇用契約が1年以上であれば、会社側が期間の終了時に解雇しても問題は発生しない。すなわち、雇用期間終了後に、イギリスの会社側が雇用関係を終了させても、労働者側から訴えられる心配はないということである。イギリス企業の場合、ブルーカラーのみならずホワイトカラー層⁽¹⁰⁾に対しても、有期雇用契約を適用している。

多くの日本企業では、新規学卒採用の場合、1年間程度、試用期間を設けている企業もあるが、試用期間中、従業員に業務上のよほどの過失が認められない限り解雇される心配はない。また、日本企業では、新規学卒採用の場合、有期もしくは無期といった形式の雇用関係をとらない。日本企業においても、期間工などの生産労働者に対しては有期雇用関係をとってきた。しかし、多くの正規従業員の場合、先にも述べたように個別的な「契約」を明示せず、経営側のイデオロギーとして「終身雇用」が叫ばれてきたと言える。

すなわち、「終身雇用」は、日本大企業の正規従業員の一部にしかあてはまらず、今日的には、「終身雇用」というスローガンそのものも使われず「長期雇用」という名称に変更し、その「長期雇用者」もさらに絞り込まれつつある。いわば、日本大企業内部の激しい従業員間競争に生き残った者にも「長期雇用」が適用され、多くの従業員は大企業のリストラに対応して、弾力的に関連会社等に出向・転籍さらに解雇となる「中短期雇用」の雇用期間となっている。⁽¹¹⁾

イギリス企業は、個別契約に固定化された労務政策を選択せざるをえず、人員削減のためには、企業側から雇用契約を終了させる必要がある。そのため、有期の雇用期間の方が、個別の雇用契約の打ち切りには都合が良く、イギリスでは、有期の個別契約がとられてきた。これによって、イギリス企業では、雇用期間の終了による解雇が容易となっているが、反面、企業内部の労働流動化は困難である。

これに対して日本企業では、個別契約を取らず、雇用期間を明示しないことによって、企業側の経営事由によって、より弾力的に雇用の打ち切りや雇用関係の変更、労働の流動化をおこなっている。しかし、近年、日本においても、大学教員や管理職の任期制に代表されるように、雇用期間(任期期間)を限定することで、競争原理の導入・強化をはかり、雇用契約の打ち切りを容易にしようとする動きがある。また、労働基準法の改正の動きにおいても、「期間の定めのある労働契約」の1年の定めを、5年に延長するなどの労働法制の変更が検討されている。⁽¹²⁾

(3) 解雇方法の差異

(10) クリフォード・チャンス法律事務所編、ジェトロ訳、前掲書、11ページから12ページ。

(11) 日本大企業の終身雇用制に関しては、岩尾裕純「日本的経営の意義と機能」中央大学企業研究所編『日本的経営論——毛利重隆博士古稀記念——』中央大学出版部、1982年、参照。近年の日本的雇用慣行の変化に関しては、田中和雄「日本的雇用慣行の機能と変容」林正樹・坂本清編『経営革新へのアプローチ』八千代出版、1996年、参照。

(12) 日本企業の雇用管理の多様化・流動化に関しては、渡辺峻「雇用管理の多様化の進展——1990年代の動向」同著『企業組織の労働と管理』中央経済社、1995年／労働大臣官房政策調査部編『日本的雇用制度の現状と展望』大蔵省印刷局、1995年、参照。

イギリスでは、人員整理が労働法上、解雇理由として認められている。人員整理の定義は、「会社が特定の仕事をしなす職務そのものがなくなると、その職務を担ってきた人員を解雇する」ことである。イギリスでは、人員整理を理由として解雇した場合、イギリス企業は、2年間以上勤務した従業員に対して人員整理手当を支払わなければならないことが法律によって定められている。それに加えて、すべての従業員が、解雇予告期間中に代わりの仕事を見つけるための合理的な有給休暇をとる権利が認められている。

また、イギリスでは、人員整理の対象を決めるにあたって、公平かつ差別的でない客観的な根拠が必要である。人員整理の選別基準があいまいである場合、イギリスでは不当解雇にあたる。そして、人員整理にあたって、イギリスの企業は、人員整理の対象となった従業員と、その従業員が加盟している労働組合に対して情報提供と協議をおこなう義務がある。なぜなら、イギリスでは、会社が人員整理をおこなう方法に十分な配慮が欠けていたと認定された場合、その解雇は法律上不当解雇になるからである。また、1992年の労働組合法、雇用関係法によって、イギリス企業は、人員整理をおこなう前の一定期間に、労働組合に対し人員整理に関わる情報を提供し、組合と協議することを義務づけられている。当然、イギリスの労働組合は、解雇に抵抗を示すとともに、組合員の解雇において、差別等の不当性がないかをチェックをおこなう。そして、組合と会社に合意された人員整理の手続きがある場合、その手続きからはずれた人員整理が行われた場合、組合は不当解雇の訴えをおこなっている。そして、このような不当解雇の訴えは、労働審判所において、認められている⁽¹³⁾。

日本企業の場合、イギリスと異なり、しばしば人員整理の選別基準があいまいであり、イギリスでは解雇理由として認められないような勤務態度や企業へのロイヤリティが、正当な解雇理由として使用されている。また、日本企業では、経営側の誘導によって、指名解雇よりも従業員がすすんで退職（自己都合退職）したような形式を人員整理対象の従業員が選択するようにしむけている。自己都合退職の選択をせまる人事制度が、役職定年制と連動した早期退職優遇制度である。なぜ、日本企業の従業員が、自己都合退職を選択するかと言えば、会社側による解雇によって首になると、職歴に傷がつき、その従業員に人間的に問題があるなどと思われ、次の転職に差し障りがあるなどと従業員が考えるからである。本来、会社側の都合による解雇が、従業員の自己都合退職として処理されるため、解雇事由が不明解であったり、あいまいであっても問題化されない。

また、日本大企業では、労働組合も労使一体化し、多くの労働組合が、労働組合員の解雇への抵抗を示さず、解雇手続きへの監視もおこなわず、かえって、解雇の円滑化に協力している。日本大企業の労働組合は、「第二労務管理部」と呼ばれるように、イギリスとは異なり、労使としての緊張関係を失っている組合が少なからず存在している⁽¹⁴⁾。

(13) クリフォード・チャンス法律事務所編、ジェトロ訳、前掲書、20ページから22ページ。

(14) 日本企業における解雇に関する法的適合性と実態については、中央経済社編、203ページから211ページ。

3. 賃金管理の日英比較

まず、はじめに、日・英企業の賃金管理の基本的な差異について見ることにしたい。

ブルーカラーに関して言えば、日本企業が、年功賃金と職能給から成立しているのに対して、イギリス企業では、職務給と出来高刺激給によって成立している。イギリスの場合、ブルーカラーの基本給は、いかなる職務で、しかもその熟練等級がどのレベルかによって決定されている。これに対して、日本のブルーカラーの基本給は、勤続年数によって決まる年功賃金と俗人的要素・業績によって決まる職能給の組み合わせによって成り立っている。

イギリスにおいて、ホワイトカラーは、ブルーカラーと異なり、賃金ではなく年俸で俸給を受け取っている。イギリスのホワイトカラーの俸給は、年俸、ベネフィット（社会保険、交通費等）、ボーナスから成り立っている。ただし、イギリスの場合、同じホワイトカラーでも、その職位・職務によってかなり異なっている。事務や技術者などの一般的にホワイトカラー労働者と呼ばれる層は、①職務評価によって個々の職務内容（職務の質、職務の困難度、職務の全職務の中での相対的位置等）が分析され、②その職務内容に対応した職階が適応され、③その職階ごとに俸給のランクが決まっている。イギリスのホワイトカラー労働者の賃金は、一般的に、外部労働市場の個々の職務の賃金水準に連動して決定されている。ただし、営業職（俗に言うセールスマン）などの業績がはっきりと数値化できるホワイトカラー労働者の場合、業績評価によって歩合的な成功報酬形式で俸給が支払われることがある。その場合、もし、業績があげられなければ、営業職のホワイトカラー労働者は当然、会社都合によって解雇される。同じ営業職でも、ホワイトカラーの管理職の場合も、イギリス企業では、個々の管理職の業績評価と個別の労使交渉（組合に加盟していれば組合交渉）によって、俸給が決定されている。特に、上級経営管理者（トップマネジャー）は、プロ野球選手のように高額の俸給を企業業績がよければ受け取ることができる。⁽¹⁵⁾

日本企業の場合、ホワイトカラーの俸給は、労働者も、管理者も、基本的に、年功賃金と職能給から成り立っている。日本企業のホワイトカラーの賃金の構造は、ブルーカラーと基本的に同じであるが、男子のブルーカラーよりも、男子のホワイトカラーの方が賃金上昇率が高く設定されている。そのため、賃金が高くなった男子のホワイトカラーの俸給を押さえるため、ホワイトカラーの年功的部分が圧縮され、業績や俗人的能力に照応した職能部分の比率が大きくなる傾向がある。そして、場合によっては、日本大企業においても、年功的部分がかなり縮小され職能的部分のみから成り立つ年俸制も導入されつつある。

労働者の賃金管理の日英間差異を整理すると、イギリスが特殊な職務を除き、一般的には職

ページ、参照。日本大企業の労務管理の展開と労使関係の展開と変化の問題点に関しては、堤矩之・浪江巖編『日本の労務管理と労使関係』法律文化社、1991年／木元進一郎監修『動揺する日本的労使関係』新日本出版、1995年、参照。

(15) 石田光夫「イギリスの賃金制度」同著『賃金の社会科学——日本とイギリス——』中央経済社、1990年、130ページから160ページ。

務給であり、日本が年功賃金と職能給であると言える。職務給は、労働内容によって決定されるため、「同一労働同一賃金」の原則が貫かれ、同じ労働内容であるかぎり同じ賃金である。これに対して、日本の年功賃金・職能給は、年齢、勤続年数や職務遂行能力と呼ばれる体力、性格、経験、知識、意欲、適性など労働内容と関係のない俗人的要素を中心として決定されている。イギリスの「同一労働同一賃金」の原則から日本の年功賃金制や職能給制度を見れば、⁽¹⁶⁾同一労働であっても、俗人的要素によって異なる賃金を支給する差別的制度であると言えよう。

4. 小結——日英企業の人事管理制度の特長——

日英企業の人事管理制度の差異について見てきたが、これまで前述してきた日英企業の人事管理制度の特徴について、表に示せば表1のようになる。そして、日英企業の人事管理制度の特長と差異を整理すれば、次のように論述することができよう。

イギリス企業の場合、個別契約を基礎として、労働の専門性を深め、個々人の職務の専門的能力を評価する形で雇用管理制度が展開されてきた。それゆえ、イギリス企業の労働者の関心は、自己の専門的能力（キャリア・熟練等）の形成と自己の専門的能力を企業により高く評価

表 1

日 本 企 業	英 国 企 業
長期雇用 新規学卒採用と中途採用 新規学卒採用者による「中核層」の形成 建前としての無期雇用契約 採用過程における恣意的な間接差別 長期的・不明確な人事考課 ホワイトカラーは、年功的報酬と職能的報酬の組み合わせ ブルーカラーは、年功的賃金と職能給の組み合わせ 非専門的なキャリア形成 企業内部の労働力の流動的利用子会社・関連会社への出向を含む多様な人員調整半ば強制的な自己都合退職 集団的な雇用関係 集団による意思決定 個人の人権の軽視・無視差別への配慮・対策の不足 労使一体化した労使関係	中・短期雇用 中途採用 ヘッドハンティング等の中途採用者による「中核層」の形成 有期・無期雇用契約 採用過程における恣意的な間接差別の排除 短期的・明確な人事考課 ホワイトカラーは、職務給、成功報酬 ブルーカラーは、職務給・熟練等級別賃金・出来高刺激給制度 専門的なキャリア形成 企業内部の労働力の硬直化への対応 解雇による人員調整 会社都合による解雇 個別的な労働契約 個人による意思決定 個人の人権に対する制度的な配慮 労使対抗的な労使関係

(16) 日本企業の賃金制度の歴史的展開と内容・構造に関しては、宮坂純一『報酬管理の日本的展開——賃金とモチベーション——』晃洋書房、1989年、参照。同一価値労働同一賃金に関しては、本多淳亮「同一価値労働同一賃金の原則について」同著『企業社会と労働』大阪経済法科大学出版部、1996年、参照。

させるかにある。そのため、イギリス企業の労働者は、自己の専門的能力をより高く評価してくれる企業組織外の労働市場に目がむけられる。そのため、イギリス企業の人事管理制度は、外部労働市場への流出を前提として、専門化した職務の柔軟化と職務・業績を短期ごとに明確に評価するかに力点がおかれてきた。そして、イギリス企業の人事管理制度のもう一つの特徴は、労使関係・雇用関係が労使の対抗関係の中で成立してきたということである。労働組合の抵抗と個人の権利を主張し労働裁判所に提訴する労働者によって、イギリス企業の人事管理制度は、労働者の「人権」や労働組合の権利を、配慮して展開せざるをえなかったと言える。⁽¹⁷⁾

これに対して、日本大企業の場合、一体化した労使関係・集団的な雇用関係を基盤として、労働力の多様化・流動化に対応した労働のゼネラリスト化・多能工化に対応した雇用管理制度が展開されてきている。日本企業では、個人の明確な職務領域が設定されず、むしろ集団的な労働者の相互協力による業務達成が求められる。そのため、日本企業の人事管理では、職場の人間関係、協調性、責任感、忠誠心などの集団的な協業関係をより強化する要素が重視され、職能的・人格的評価に力点がおかれてきたと言える。

そして、日本大企業の人事管理制度の大きな一つの特徴は、一体化した労使関係と集団主義による社会的規制力をてこに、労働者の「人権」を軽視・無視する点にある。労働者の「人権」への軽視・無視は、労働者の家庭事情を配慮しない配置転換や女子労働者を低賃金労働者として固定化するなど典型的にあらわれ、日本企業の構造的問題であると言える。日本企業の「人権」への軽視・無視は、このような労働者の「人権」の軽視・無視と日本の労働法制度の不備が重なり合い、人種・性別等の差別問題への配慮・対策が、欠落してきたのである。⁽¹⁸⁾

それゆえ、次章では労働者の「人権・差別への配慮・措置」について、日英企業の比較を通して、論ずることにしたい。

III. 人事管理制度における「差別・人権への配慮・対策」の日・英国際比較

本章では、日・英の人事管理制度を国際比較し、「差別・人権に対する配慮・措置」の日・英企業の差異について明確にしたい。

1. 間接差別の禁止

まず、日英企業における間接差別に対する取り扱いについて見ることにしたい。

(17) イギリス企業の労務管理制度の歴史的展開と現状については、岩出博『英国労務管理——その歴史と現代の課題——』有斐閣、1991年、参照。人事管理制度・労使関係の日英国際比較研究としては、ロナルド・P・ドーア、山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場、日本の工場——労使関係の比較社会学——』筑摩書房、1987年／岡本秀昭編著『国際化と労使関係——日本型モデルの含意——』総合労働研究機構、1988年、がある。

(18) 現代日本企業社会の歴史的形成と問題点については、渡辺治編『現代日本社会論』労働旬報社、1996年、参照。

イギリスでは、雇用分野において、人種・性別、労働組合員であることやその活動に従事したことを理由に、差別的待遇をすることを禁止している。人事管理制度上、差別問題は、募集、研修、昇進、賃金、解雇など多様なプロセスにおいて、発生している。

日英間の人事管理制度における差別への配慮において、大きく異なる点は、イギリスの場合、直接差別の禁止に加えて、間接差別の禁止にも配慮をおこなっている点である。日本において間接差別の禁止に関しては、法律上規制が明確ではない。そのため、人事管理制度上、間接差別に配慮が払われないばかりか、コース別雇用管理制度に見られるように男女の間接差別が積極的に制度化されている。

間接差別は、特定の集団にしか満たすことができない条件を設定し、その条件を満たすことができない集団を排除することを指している。例えば、ある会社が、休職者の身長をXセンチ以下でないといけないとした場合、間接差別となる。これは、一般に男性は女性よりも背が高いため、この条件に適合する女性は男性より少なくなるからである。この場合、最低身長の条件が仕事の性質によって、客観的に説明できれば、間接差別とはならない。⁽¹⁹⁾

日本企業のコース別雇用管理制度の場合、総合職コースは、転勤と残業を受け入れることが条件となっている。子育て、家事分担等の面から考えると、転勤と残業を受け入れることができる女性は、男性よりも少なくなる。そして、転勤と残業という条件が、総合職の仕事の性質によって、客観的に説明することができない。これらの諸点から、日本企業のコース別雇用管理制度が間接差別の制度化と言うことができよう。⁽²⁰⁾

イギリスでは、人種差別の場合、1万1千ポンド（約180万円）を上限とする罰金であるが、性差別の場合は上限がない。そのため、イギリス企業では、人事管理制度の多様なプロセスにおいて、人種・性差による直接・間接差別で訴えられないように、措置・配慮をおこなっている。

2. 差別に関する苦情処理手続き

次に、従業員の差別に関する苦情処理手続き制度について、日英企業の比較をおこないたい。

イギリス企業の人事管理制度では、従業員が不当な差別（セクシャルハラスメント等）を受けたと感じた時、その苦情に対応する苦情処理手続きを確立している企業が多い。それは、従業員が、労働審判所に訴えた時、差別に対する対応・措置を、企業がいかにとったかが大きな問題となるからである。もし、差別に対する対応・措置を企業がおこなっていた場合、裁判において、企業が大変不利な立場となるからである。

イギリス企業の苦情処理手続きのプロセスは、まず第一に、差別の主張を真剣に受け止め、

(19) クリフォード・チャンス法律事務所編、ジェトロ訳、前掲書、26ページから28ページ。

(20) 日本企業のコース別雇用管理制度の展開に関しては、渡辺峻『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社、1996年、参照。

差別を受けた人から事情の聞き取り調査をおこなう、第二に、すべての関係者と面接をおこない情報の収集をする、第三に、差別者が懲戒処分に値すると判定できた時、適正に懲戒処分をおこなう、といった内容となっている。⁽²¹⁾

日本企業においても、従業員間の差別問題が発生している。「働くことと女性差別を考える三多摩の会」が、89年から90年にかけておこなったセクシャル・ハラスメントに関する調査（1万人の女性を対象とし、有効回答65%）では、職場で何らかのセクシャルハラスメントの被害にあった女性が7割にのぼっている。日本においても、セクシャルハラスメントに関する訴訟が被害にあった女性労働者から提起されている。そのような訴訟を通して、今日、日本の裁判所（福岡地裁）でも、会社の使用者責任と、会社（具体的には管理職等）が職場環境責任を負っていることを認めている。⁽²²⁾このような判例事例と男女均等法における苦情処理委員会の設置規定によって、在日外資系企業をはじめとして日本企業でも、従業員間の差別に関する苦情処理制度を設置する企業が増えつつある。

しかし、多くの日本企業では、いまだイギリス企業に見られるような差別に対する苦情処理手続き制度等が十分に確立されていない。多くの日本企業の問題は、男女均等法の苦情処理委員会の設置が努力目標であるとともに、設置を推進すべき人事部、労働組合や差別の加害者に差別や人権に関する問題意識がない点にある。この背景には、日本人の古い差別意識や過った女性観等が存在している。企業全体として、差別に関する問題を深刻に受け止めない日本大企業の中には、英米の海外支店において、セクシャルハラスメントや女性差別によって訴えられ、⁽²³⁾多額の賠償金を請求される事例が後を絶たない。

3. 結婚退職の強要の禁止

イギリスでは、1975年に制定された性差別禁止法（the Sex Discrimination Act）によって、従業員が結婚していることを理由に不利な取り扱いをした場合、その会社が不法な性差別をしたとして、罰則対象になることが規定されている。それゆえ、イギリスでは結婚を事由に、企業が退職を強要することは不法行為である。たのため、イギリスの企業では、夫婦で雇用している場合、その夫婦のどちらか一方に解雇を言いわたす時、当然正当な解雇理由の提示をおこなう必要がある。⁽²⁴⁾

日本企業では、非公式な形で、結婚退職の強要がおこなわれるケースが多い。特に、夫婦で

(21) クリフォード・チャンス法律事務所編、ジェトロ訳、前掲書、27ページ。

(22) 福岡セクシャルハラスメント裁判の概要については、職場での性的いやがらせと闘う裁判を支援する会編『職場の「常識」が変わる——福岡セクシャルハラスメント裁判——』インパクト出版会、1992年、参照。近年の日本人勤労者の意識変化に関しては、鹿嶋敬『男の座標軸——企業から家庭・社会へ——』岩波書店、1993年、参照。

(23) 花見忠編『日米合同調査報告・アメリカ日系企業と雇用平等』日本労働研究機構、1995年。

(24) クリフォード・チャンス法律事務所編、ジェトロ訳、前掲書、26ページから27ページ。

同一企業で働いている場合、夫の昇進や処遇が悪くなるなどと脅されて、妻が結婚退職を強要されるケースが多い。日本においても、結婚退職の強要は不法であるが、しばしば、上司から非公式の形で結婚退職を強要されるため、訴えにくい構造になっている。そのため、日本企業において結婚退職の強要が⁽²⁵⁾続いている。

4. 母性保護への配慮・措置

次に、人事管理制度における「母性保護への配慮・措置」について、見る事にしたい。母性保護の問題は、差別問題と言うよりも「人権の保護」の問題と言える。

イギリスの労働法では、母性保護に関して、従業員に三つの特別の権利を与えている。それは、(1)産前・産後の健康管理のための産前・産後休暇の権利、(2)復職する権利、(3)法律に定められた出産手当の請求権である。

イギリスにおいて、(1)産前・産後休暇は、産前11週間、産後29週間という期間の就労を中断することができる。産前・産後あわせて40週間という長期間の産前・産後休暇である。この場合、産前・産後休暇は、権利であり、日本のように強制するものではない。強制的に就労を禁止する期間は、工場法の規定によって出産後4週間にすぎない。

(2)復職権は、出産後、元の職位・職務を保証する権利である。イギリス企業では、日本企業のように出産を理由に、職位や職務を変更した場合、性差別となる。また、復職する権利では、もし、出産のため仕事を離れていなかったら受け取っていた一般的な賃上げを受け取る権利も含まれている。そして、イギリスの場合、復職権は、一般的に出産から29週ぐらいまでである。もし、イギリス企業で、出産後、復職権のある従業員の復職を許さない場合、自動的に不当解雇もしくは性差別となる。それゆえ、イギリス企業では、①産休前に従業員に復職権利があるかどうか通知するとともに、②復職する意思があるかどうかを、確認しておく必要がある。

産前・産後休暇が長期にわたるものである一方、(3)の出産手当によって、所得の保証される期間は、イギリスの場合、比較的短い。支給される期間は18週間である。六週間は、所得の90%の高率の産休手当が支払われ、残りの12週間は一定額の低率の産休手当が支給されている。法律に定められた出産手当の請求権は、6カ月以上勤務していると、報酬として法定の出産手当を受け取る権利が有しているといったものである。そして、法定の出産手当の率は、勤務期間と賃金額が変わる。

また、イギリスでは、企業における育児施設の整備に関して法的規制はない。しかし、多くの女性労働者を雇用する百貨店などの大企業では、企業内に育児施設を整備している。法的規制が存在しないにもかかわらず、民間企業において育児施設を整備する理由は、外部労働市場への流動性の高いイギリスにおいて、優秀でかつ専門能力の高い女子を採用もしくは雇用しつづけるのに、そのような施設の整備が必要であったからと言える。

(25) 宮地光子『女たちの平等への挑戦』明石書店、1996年、参照。

また、イギリスの育児休暇制度に関する論議は、「親休暇および家族休暇に関するEC理事会指令」の賛否を問う形でなされたが、経済的費用負担の問題によって、立法化がおこなわれていない。しかし、さまざまな方面からの要請により、育児休暇制度等の制度を整備するイギリス企業が増加している。⁽²⁶⁾

日本の労働基準法は、妊婦に対して産前6週間（多胎妊娠の場合10週間）、産後8週間の休業が認めている。日本の妊婦に対する産前・産後の休暇は、イギリスの40週よりもはるかに少ない。また、日本企業では、復職権があいまいであり、元（もしくは同等）の職位・職務に必ず復帰できるという権利がまだ確定されていない。日本の労働基準法では産前・産後の休業期間中とその後、30日間の解雇の禁止を規定しているにすぎない。⁽²⁷⁾日本企業では、結婚退職の強要と同じく、上司等を通して、隠蔽された形でおこなわれたりしている。イギリス企業であれば、隠蔽された形で上司が出産退職を示唆したとしても労働審判所に性差別として訴えることができる。

5. 賃金差別への配慮

イギリスでは、1970年に同一賃金法（The Equal Pay Act）が制定され、職務の質が同じであれば、職務がかなり異なっても、同一賃金を支払うことが規定されている。異なる職務間において職務の質が同一かどうかを判定するためには、多くの職務を構成する要素を分析する必要がある。その職務構成要素とは、時間、要求される体力、集中度、責任の大きさなど多岐の項目に及んでいる。イギリス企業では、従業員から労働審判所に同一賃金の主張がなされた時の対抗策として、専門家によって職務評価を定期的におこなっている。⁽²⁸⁾

日本企業では、職務の質が同じであっても、賃金格差が大きい場合がしばしばある。これは、特に男女の従業員間で顕著に見られる傾向である。それは、日本の人事評価制度が年功や職務遂行能力といった俗人的要因によって決定されるため、経営者側の恣意的な意向が昇進・昇給や賃金査定にはたらくからである。日本の人事評価制度において経営者側の恣意的な意向が働く理由としては、第一に、労使の力関係において経営者側の力が強いことと第二に、日本企業の職務がフレキシブルに対応できるように、職務設定や職務境界線があいまいであり、職務の同質性を証明しにくい点と、第三に、日本の人事評価制度の基準設定があいまいであり、経営者の恣意的な意向を反映するものになっている、などの点をあげることができよう。⁽²⁹⁾

(26) 浅倉むつ子、前掲書、631ページから690ページ、参照。

(27) 中央経済社編、前掲書、135ページから138ページ。

(28) 朝倉むつ子「男女『同一価値労働同一賃金』原則と職務評価制度——イギリスの同一賃金法における女性差別の是正——」『賃金と社会保障』No. 1140、1994年10月。

(29) 人事評価制度に関する日英国際比較研究としては、木元進一郎「人事考課＝査定の日英比較——在英日系企業の事例を中心として——」『経営論集』第41巻3・4号、1994年3月、参照。

IV. 「差別・人権への配慮・対策」のための人事管理制度の改善案

本章では、前章において確認したイギリス企業における差別・人権への配慮やイギリスの法的規制等を参考にしながら、日本企業の人事管理制度において「差別・人権への配慮・対策」を確立するための若干の課題を提起することにした。

まず、このような問題を論ずる時に、注意しなければならないことは、日英企業の国際比較を通して、日本企業の人事管理制度において「差別・人権への配慮や措置」が欠落していることが解明しえたが、日英国際比較の結果をもって、イギリス企業の人事管理制度やイギリスの労働法を接ぎ木的に日本や日本企業に移植すればよいという主張にはならないという点である。

それは、日本とイギリスが、社会的・文化的コンテキストが大きく異なっていると同時に、日・英企業の人事管理制度そのものも、本稿の「Ⅱ」で述べたようにかなり性格が異なっているからである。まったく異なる条件のイギリスから日本への制度的移植は、かなり無理が生じることは言うまでもあるまい。

それゆえ、イギリスの事例はあくまでも「参考」ととどめながら、日本企業を取り巻く諸条件・諸要素を考慮に入れて、今後、日本企業の人事管理制度に、「差別・人権への配慮・措置」を定着させるかを考察してゆくことが必要である。ただ、諸条件・諸要因の複雑さに対応して、日本企業の人事管理制度における「差別・人権への配慮・対策」を確立するための課題も、複雑かつ多数ある。そのため、本稿では、紙幅の関係から、「差別・人権への配慮・対策」の確立のための多数の課題から数点の重要な課題に絞って、ここで論述することにした。

1. 差別に関する苦情処理手続きの改善案

日本企業の差別・人権問題は、①募集・広告、②採用、③配置、④昇進、⑤賃金管理、⑥コース別雇用管理、⑦母性保護、など人事制度そのものの不備や問題性に起因しておこるものと、①セクシャルハラスメント、②人種差別など、従業員の差別意識や差別問題に起因して、職場の従業員間や採用時の面接などで発生し、その対策や処置を日本企業がいかにおこなっているか等の面において人事管理制度に関係してくるものがある。

まず、セクシャルハラスメント、人種差別に対する人事管理制度の改善課題について述べることにしたい。従業員間における差別（セクシャルハラスメント等）や採用面接時等の差別を除去するための人事管理制度の改善点としては、第一に、労働組合もしくは人事部主導によって、企業内で差別教育のセミナーを開催するか、企業外部の差別撤廃運動組織に従業員を研修派遣し、従業員に差別に対する理解を深めてもらうこと、第二に、企業内で差別行動が発生する状況を想定し、個別状況ごとのガイドラインを決めたマニュアル書を作成し、関係各所に配布する、第三に、差別問題が発生した場合、その訴えに対応する第三者（弁護士、学識経験者等）もしくは従業員代表、労働組合代表、人事部代表からなる組織を設置し、情報を収集し、

差別事件であるかを判断する、第四に、差別者に対する罰則・教育規定を企業内部で作成し、差別行動者に適応する、などをあげることができよう。

上記のような差別に関する苦情処理制度において重要な事は、差別の調査・差別者への懲戒をおこなうのが、人事部組織ではなく、第三者組織もしくは、従業員代表、労働組合代表、人事部代表からなる組織にすべきであると言う点である。日本大企業において、差別者が管理職や役員である場合、人事部が、差別者を公平に調査・懲戒しうるかが疑問である。

しかし、労使一体化した日本大企業の現状では、従業員代表、労働組合代表、人事部代表が公正な判断を下すかという疑問もある。それと同じく、このような改善案のすべても人事部、労働組合、従業員全体に差別意識や差別の問題性への自覚がない現状では、差別教育のセミナーさえ困難であるとも言える。ただし、部落差別に関しては、早くからの運動の成果として、⁽³⁰⁾同和問題に関する外部研修制度が存在している。また、セクシャルハラスメントに関するセミナーや苦情処理制度を整備する企業もわずかではあるが増えつつある。その意味では、長期にわたって、要求しつづけてゆくことが重要であると言えよう。そして、男女雇用機会均等法の改定によって、セクハラに対する研修制度、セクハラが発生した場合の調査・判定・処理制度の創設を義務づけるとともに、セクハラに対する罰則規定を設ける必要があろう。

2. 差別・人権問題を生み出す人事管理制度の改善案

次に、差別・人権問題が人事管理制度それ自体に直接的に起因している側面の改善課題について述べることにしたい。この側面の大きな差別問題は、性差別問題であると言える。すでに、性差別撤廃の視点から人事管理制度の改善を論じた研究がなされているので、若干、見ておきたい。

コース別雇用管理制度の性差別問題に関しては、渡辺峻氏の『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社、1995年、がある。本書は、経済的側面、法・政治的側面、社会心理的側面の三つの側面からコース別雇用管理制度の背景・現状・改善案について、性差別撤廃の視点から、詳細に論述している。本書の特徴は、コース別雇用管理制度の構造分析にとどまらず、改善案などの政策提起までもおこなっている点にある。⁽³¹⁾

また、男女の賃金差別の改善案に関しては、黒田兼一氏の「男女賃金格差と人事考課——『コンパラブル・ワースの論争によせて』——」（基礎経済科学研究所編『働く女性と家族のいま①日本型企业社会と女性』青木書店、1995年、所収）がある。本論文において黒田兼一氏は、男女の賃金差別是正のために、人事考課の過程と結果に労働者や労働組合が積極的に介入し、是正させてゆくことを提唱している。⁽³²⁾

(30) 香野貞人『企業の人権啓発』解放出版社、1995年、参照。

(31) 渡辺峻、前掲書、参照。

(32) 黒田兼一氏は、イギリス企業の人事考課を事例として、日本の人事考課制度の問題点と改善策を提起している。黒田兼一『「ジェンダーニュートラル」な人事考課を求めて』『賃金と社会保障——』

上記のような諸研究の成果に、若干、つけ加える形で、人事管理制度における「昇進・賃金等の差別的処遇」の改善案について述べるとするならば、多くの諸点が考えられるが紙幅の関係からここでは2つの点について述べることにしたい。

第一に、人事考課基準の設定にあたって、経営者代表、労働組合代表、従業員代表からなる人事考課基準設定委員会をつくり、差別的評価基準とならないように配慮をおこなう。

第二に、人事考課における差別的評価を是正するために、人事考課内容や人事考課のプロセス・結果をオープンにすることが重要である。そして、人事考課決定のプロセスに労働組合・労働者が積極的に介在し、差別的取り扱いを監視する必要がある。また、従業員が人事考課の結果に不満を持つ場合、評定について人事部・上司に質問ができ、納得が得れることが重要である。そして、もし、それでも、差別的処遇にあると従業員が判断した場合、第三者（弁護士等）組織によって、苦情処理手続きをおこなえる配慮も必要である。

3. 母性保護に関する人事管理制度の改善案

次に、女性労働の改善と母性保護の視点から、日本企業の人事管理制度の多くの改善課題の中から若干の改善案について述べることにしたい。

第一に、「8時間保育」を原則とした現状の保育所やフレックスタイム制度を補完する制度として、育児・介護等を理由とした短時間勤務制度が重要である。日本アイビーエムでは、「育児オプション勤務制度」をつくり、週5日の半日勤務か、週3日の通常勤務のいずれかを選択できるようになっている。

第二に、産前・産後や育児休暇・看護休暇の復帰後、「同じ（もしくは同程度の）職位・職務への復帰」の保証を、職務規定等に定める必要がある。これは、男性、女性に関わらず、今後、育児・看護休暇を安心して取得するためには、「同じ（もしくは同程度の）職位・職務への復帰」が大きなポイントとなってくる。

第三に、育児休暇期間の延長と休職中の所得保証が必要である。日本の「育児休業法」では、「子供が満1歳になるまで」と定められている。企業努力によって、それよりも長い育児休暇を定めている企業もある。日本アイビーエムでは、「満2歳まで」、小田急百貨店やベネッセコーポレーションでは「満3歳」までとなっている。⁽³³⁾

上記のような母性保護に関する人事管理制度の改善策も、多くの日本企業においてはまだまだ普及していないのが現実であると言える。しかし、近年、上記のような差別の撤廃・母性保護に関わる諸要求のみならず、男女共同参画社会の実現をめざして、介護休暇制度の拡充や総労働時間の短縮などにまで、要求事項を求める運動意識や意識が広がりつつある。⁽³⁴⁾

✓女性労働問題研究——』NO. 1170, 1996年1月, 参照。

(33) 近年の日本企業の福利厚生制度の変化に関しては、兵庫県立労働経済研究所『新たな福利厚生制度のあり方に関する調査研究報告書』1996年3月、大橋由美子・塚田和子編『女性が働きやすい会社案内』晶文社出版、1993年、参照。

V. 結 び

以上、本稿では、日・英企業（主として大企業）の人事管理制度の比較を通して、両者の差異を明らかにすることによって、日・英企業の人事管理制度の特長を明確にした。最後に確認しえた諸事実について摘記しておきたい。

第一に、日英企業の人事管理制度には、専門性を基礎とした個別契約（英国）と労働の流動化を前提とした集団的雇用関係（日本）といった様々な差異がある。そして、日本的雇用システムの中に「人権・差別への配慮」を欠落させる構造がある。

第二に、日英企業の人事管理制度において、性差別、人種差別等の雇用平等に対する人事管理制度の差異が大きい。特に、性差別への配慮が日本企業の人事管理制度は、イギリスと比較して著しく欠落しており、今後、改善が必要な課題であると言える。

第三に、日本企業の人事管理制度における差別問題の撤廃のための人事管理制度改善案としては、多くの諸点が考えられるが、その中でも、差別の苦情に対する処理制度の確立と人事評価制度の見直し、母性保護のための施設や制度の充実等が重要であると言える。

謝 辞

本論文の作成にあたっては、奈良産業大学産業研究所より研究助成金を賜った。ここに深く感謝の意を記したい。また、イギリス企業の人事管理制度や労働慣行については、関西学院大学、R・M・V・コリック教授より多くの示唆と助言を頂いた。ここに、重ねて感謝の気持ちを記すことにする。

\(34) 越堂静子「職場における男女平等をめざすネットワーク」基礎経済科学研究所編『働く女性と家族の今』日本型企业社会と女性』青木書店、1995年／4・26労働者女性解放集会実行委員会編『労働現場から女性差別を撃つ！』関西単一労働組合、1993年4月25日、などを参照。