

人事考課をめぐる法的考察

専修大学 廣石忠司

はじめに

人事考課については、従来から実務上大きな関心が寄せられていたが、研究という観点からは一部の業績を除いて議論されてこなかったと言ってよい。その理由はいくつか推測できる。第一は人事考課の作業が密室で行われることが多いため公開性に乏しく、研究の資料を入手し難いことがあげられる。第二に制度が公開されていたとしても、その運用の実際を聞き取ることは難しい。また、評価の調整やプライバシーの問題など微妙な点も多く、部外秘にあたる部分も多い。第三に、評価の結果がどのように処遇に反映されるのか明確でなく、昇給、賞与などさほど考課差がついていなかったため、社員の関心もさほど高くなかったと推測される。外面的に明確な差が生じるのは昇進であるが、昇進については人事考課の結果だけが影響しているとは限らないことも関心を引かない理由といえよう。

しかしながら、昨今いわゆる成果主義人事制度が導入されてきて成果の評価に対して社員が敏感になってきた。成果如何によって賃金さが下がることもあり、人事考課の結果がダイレクトに自らの処遇に影響を及ぼすようになってきたのである。また、目標管理制度の浸透により、各人が面接・目標設定等を通し人事考課のありかたに敏感になったことも関心の深さを増した一因といえよう。このような事態に至り、人事考課の運用、そして法的取り扱いについて議論が深まってきたのは当然でもある。

1. 法律面からの関心

本稿では基本的に法律面からの議論を展開する。労働法的観点からは労働団体法と労働保護法の二つの面から議論が行われる。

(1) 労働団体法（不当労働行為）の観点から
労働団体法の分野から人事考課を考えると、大きなポイントが不当労働行為の問題である。労働組合法7条では組合活動に関連した団交拒否・支配介入・不利益取り扱いといった内容が不当労働行為とされている。この中で人事考課が関連するのは不利益取り扱いの面である。具体的には組合間差別の局面においてA組合員とB組合員とで考課基準が異なり、企業が嫌悪するA組合に属する組合員が不当に低く評価されたために賃金・昇進など処遇面で不利益に扱われた、といったケースである。

組合間差別事件においては、企業は差別していない、という立場に立つため、資料提供に積極的ではない。そして、人事考課資料は部外秘になるので公開に慎重となる、という事情もある。また仮に人事考課資料が提出されたとしても、低い考課結果が果たしてA組合に所属していたからなのか、もしくはそもそも低い評価をうけるような事由が存在したのか、という問題も生じる。

こうした点について、不当労働行為事件を取扱う労働委員会は、個別の考課内容に立ち入ることなく大量観察方式といわれる比較手法を用いることとなった（この方式の詳細については直井＝成川(2000)が詳しい）。つまり差別されたと主張するA組合員の評価と、比較対照されるB組合員の評価を比較し、A組合員が全体的に低く評価され、これが企業側の差別意図によるものと認められれば不当労働行為成立を推定する、という方法である。これは「推定」であるから、企業が個別に低い評価の理由を立証していけば不当労働行為の成立が否定される可能性もある。この方式についてのリーディングケースは紅屋商事事件（最高裁第二小法廷昭和61.1.24判決 労働判例467号）であり、最高裁判所が大量観察方式を認めた最初の事例である。

しかしながら、この大量観察方式は年功的・一律的な考課がなされている場合（これを考課とい

うかどうか疑問も残るが)には妥当するが、個人別に差が生じるような考課制度の場合には適用が難しい(直井=成川(2000),菅野(2001))。そして今後人事労務管理上人事考課が問題となるのは、まさにこの個人間格差が生じる人事考課制度であり、労働団体法の観点からの議論はここまでにとどめたい。

(2) 労働契約法の観点から

前項で議論した不当労働行為に関する議論は集団的労使関係における人事考課の問題であった。それでは個別的な人事考課の問題はどのように議論されるべきであろうか。具体的には、不当に低く評価された賃金(昇格)の決定は法的に争い得るか、という点が争点となる。この点の検討にあたっては個別的な労働条件の決定にあたっての労働契約の内容を吟味せねばならない。

それでは労働契約上、人事考課はいかに位置付けられるのであろうか。労働基準法においては人事考課について何も述べておらず、個別の労働契約の解釈にゆだねられることになる。しかしながら、日本では労働契約を個人別に明確に締結している例は少ない。多くの企業では労働条件などを「就業規則に委ねる」という形をとっているからである。その結果、就業規則の明文に人事考課に関する事項が明記されることはほとんどなく、労働契約における人事考課の手がかりは明文上極めて少ない。もっとも、就業規則の付属規程として人事考課規程が定められている場合には、それを人事考課の根拠規程と解釈することが可能ではある。

すると人事考課規程が存在しない場合など、企業は労働者の人事考課を行う権利はない(逆に言えば、労働者は人事考課による賃金の査定を受容する義務はない)、ととらえるべきなのだろうか。おそらくそうとはいえない。企業に配転権や昇進に伴う裁量権などの権利があり、その反対に労働者にはその業務命令に従う義務があるという原則は認めざるをえず、その一環として企業に人事考課を行う権利を認める、ということになる。人事考課を企業の広範囲ないわゆる人事権の一部として認める、ということになる。

ここで、法律にも契約の明文にも存在しない権利・義務が何故認められるか若干検討を行おう。明文がないのに義務を認めたケースとして、安全配慮義務の例を述べておく。これは陸上自衛隊の車両工場で事故が起こり、自衛隊員が死亡したという例である。この事件において裁判所は「ある法律関係に基づいて特別な社会的接触の関係に入った当事者間において、当該法律関係の付随的義務として当事者の一方又は双方が相手方に対して信義則上負う義務」として国に安全配慮義務を認め、義務違反(債務不履行)を理由として損害賠償を認めている(陸上自衛隊八戸駐屯地事件最高裁第三小法廷昭和50.2.25判決最高裁判事裁判例集29巻2号)。

また、これは国と公務員という特別権力関係ではあったが、民間の労働契約においては警備員が強盗に殺害されたことをめぐって争われた川義事件(最高裁第三小法廷昭和59.4.10判決最高裁判事裁判例集38巻6号)で最高裁は「労働者が労務提供のため設置する場所、設備もしくは器具等を使用し又は使用者の指示のもとに労務を提供する過程において、労働者の生命及び身体を危険から保護するよう配慮すべき義務」と定義し、安全配慮義務を使用者に認めた。

これと同じように人事考課についても明文がなくとも「付随的義務」あるいは「信義則」として認められる可能性が出てくるのである。それでは、人事考課に関する権利・義務関係は具体的にどのようなものであるのか、検討を行おう。

2. 議論のあらまし

労働契約的観点から人事考課を議論した先行研究は数少ない。1995年以前には秋田(1977)、林(1980)程度であったであろう。議論が盛んになったのは1996年10月の日本労働法学会からと言ってよい。この学会ではテーマを「賃金処遇制度の変化と法」とし、その中で石井(1997)、毛塚(1997)、廣石(1997)といった人事考課をめぐる報告がなされ、学会の注目を集めた。さらに評価によって降格を命じられたことが争われたアーク証券事件(東京地裁平成10.7.17決定労働判

例711号)などの裁判例があらわれたことが議論を促進したといっただろう。

以下、これまでの議論を概観したい。

(1) 過去の議論

労働法学者の論稿として、人事考課を正面から取上げたのは秋田(1977)である。秋田は人事考課に関する実務家の論説を検討し、「賃金における人事考課や査定など使用者側の裁量によって決定する問題を人事権一般の問題とし、これを経営権説、事実行為説、形成権説あるいは右諸説の併用によって原則的にその法的性格を否定するもの」(つまり法的性格がないのであるから、原則として法的に争うことができない)と「使用者は労働者の労務提供後に一方的に労働の品質についての人事考課や査定をする法的権利を有しない。それは使用者の労務管理上の都合による事実行為に過ぎず、対労働者との関係で直接に賃金や身分などに関する法律関係を形成、変更させうるものではない、とする考え方」に区分した。そして自らの見解として契約上の「法的行為」と解して、「事実行為」か「法律行為」であるかを区別することなく人事考課を労働契約の中に位置付けている。

人事考課の結果として賃金額や賞与額が変動することになるが、ここで秋田はその考課が不当であれば査定権者の「過失」による違法ととらえることもできるが、「故意」「悪意」による差別的取扱いとして、差別的取扱いを禁止した実定法規違反(労組法7条、労基法3・4条)として扱う、と論じている。人事考課を差別的取扱い(その多くは組合間差別であった)として議論した以上、致し方ないことではあるが、個別的事由による考課格差の問題にはこれ以上触れていない。しかし、今や個別の人事考課が議論の対象となっているのである。

いずれにしても人事考課をめぐる「評価そのもの」の法的位置付けと、その評価がどのように賃金処遇制度に反映されるかという「評価システム」の法的位置付けの二つの側面がある。この点に関して、権利・義務の観点から人事考課を検討すると、不当な人事考課が行われたとする場合、人事考課を行うこと自体では労働者には損害

は発生しない。また、この点を事実行為としてとらえても実害はないと思われる。人事考課の結果が処遇などの労働条件に影響を及ぼして、初めて問題が生じてくるのである。そのため、ここでは上記の点に関して「評価システム」つまり評価結果を処遇に結びつける仕組み自体を人事考課としてとらえて議論を進めることとする。

(2) 人事考課に関する二つの構成

こうした秋田らの議論を経て、上述した通り、近時になって成果主義人事との関係で人事考課に脚光が当てられてきた。公正な考課が行われるのだろうか、という懸念がそこにはあるように思われる。また「成果主義」という以上、「成果」を明確に測定することが必要なことはいままでもない。こうした点から法的構成に関する取り組みがなされてきたと筆者は解釈している。そして「人事考課に伴う評価結果を処遇に結びつける仕組み」を考える場合、具体的には低い評価の者が評価結果の不当を訴えて、より高い処遇を求めるケースが想定できる。そこで、本稿では「不当な評価により賃金額が低く決定され、損害を被った」という訴えの場合にいかなる法的構成が可能であるかを検討していきたい。

① 不法行為構成

第一に考えられるのは不法行為として構成することである。この構成は民法709条で規定されているが、従来の学説・判例により不法行為が成立する為には「①責任能力ある者の故意または過失による行為があったこと。②他人に損害が生じたこと。③右の損害が、その他人の権利または利益を違法に侵害したものであると評価されるものであること。④①の行為によって②③の損害が生じたという関係と①の行為者に②③の損害を賠償せしめることを社会的に妥当とするだけの牽連性があること」(幾代(1993)傍点、括弧書きは筆者が省略した)という要件が必要とされている。そして不法行為が成立した場合には加害者は被害者に損害を賠償せねばならないことになる。

これによると、人事考課による賃金の「不当な」決定に対しては、次のような法的構成となる。まず、考課権者が意図的に考課を行ったのであるか

ら「故意または過失」は認められる。その結果低い賃金額に決定されたのであるから、「損害の発生」「牽連性」も認められよう。問題は「違法に侵害したか」という点である。人事考課においては主観も入らざるを得ず、また考課基準についても解釈の幅がある。すると大きな裁量の幅が存在するであろう。その裁量の幅を逸脱したものについて違法性を認めることになる。使用者に人事考課を行う権利（もしくは賃金を考課によって決定する権利）を認めた上で、権利濫用論で対応するのである。「権利の濫用」を証明できれば不法行為が認められることになる。さらに不法行為として構成すると、使用者責任を問うことも可能になり（民法718条）、直接評価を行った上司だけではなく、企業自体を相手取って訴訟を提起することができることになる。

もっとも、この場合には「権利の濫用」を証明することが必要となり、しかもその証明責任は基本的に被害者、つまり労働者が負うことになる。「濫用」であることを証明するには他の労働者に対していかなる評価がなされていたか、それらとの比較や、考課結果の根拠である本人の能力・行動について低く評価される要素とはならないことを証明する必要がある。ところが、権利濫用に関するこうした資料を労働者が入手することは困難である。不法行為として提訴する困難さはこの立証活動にある。

② 債務不履行構成

次に考えられたのが債務不履行構成（民法415条）である。人事考課を労働契約の内容としてとらえ、その契約の具体的展開として「適正考課義務」「公正考課義務」⁽¹⁾といった義務が使用者にあるものとする。したがって、適切な評価がなされなかった場合にはこれらの義務を履行しなかったものとして損害賠償責任を使用者に認めるのである。

本来、債務不履行による損害賠償は契約関係にある当事者が、契約を信頼して経済活動を行った際に、他方当事者から契約を破棄されるなどして、損害を被った場合に適用されるものである。前述したように契約の内容として人事考課を構成することは、こうした債務不履行としての損害賠

償の可能性をもたらすのである。

この場合の問題点は人事考課に関する権利義務内容を明確に定めねばならないという必要性にある。メリットとしては、「適正考課義務」が認められた場合には、「適正」であったことを使用者である会社側が立証する責任が生じることである。この点については次項で詳述したい。

(3) 両者の違い

この両者の問題は民事訴訟法や民法の分野で「請求権競合論」として議論されてきたものである。不法行為として損害賠償を請求することが困難な場合において、契約法的構成を行う試みは以前からなされてきたのである。古くは医療過誤訴訟において、患者側から損害賠償を請求する為に契約的構成が考えられてきた（加藤(1957)）ことが発端であるが、労働に関する分野では安全配慮義務の問題でも議論され（下森編(1988)）、さらに最近ではいわゆるセクシュアル・ハラスメントにおいても裁判例において、女性がセクシュアル・ハラスメントを受けないような環境を整える義務（職場環境調整義務）を使用者に認める構成をとる判決も出てきているなど（三重厚生農協連合会病院事件 津地裁平成9.11.5判決 労働判例729号）労働関係に契約法理を持ち込む動きが加速された感がある。

この両者について違いを若干整理しておこう。

①まず、証明責任については不法行為の場合、被害者（労働者）が負う。つまり不法行為が成立し、加害者に損害賠償責任が存在することを被害者が立証せねばならないのである。

反対に債務不履行の場合には、債務の存在が認められれば、債務を履行した旨の証明を加害者（使用者）が行わねばならない。ここで証明責任の転換が図られる、というのが当初の請求権競合の理論であった。

たしかに医療過誤訴訟の場合のように、手術に失敗があったとしても、患者側がそのことを指摘する証拠はなく、不法行為構成によると医師のミス看過せざるをえない。しかし債務不履行構成によると、医療行為を準委任契約ととらえ、その内容を「病気を治療すること」とすれば、病気の

悪化、甚だしい場合は死に至った場合は契約違反として、今度は医師側に故意・過失が「存在しないこと」を証明せねばならなくなる。一般的に言って、「存在すること」を証明することよりも「存在しないこと」を証明することの方が困難である。こうした構成によって患者側からの医療過誤訴訟が勝訴するようになってきた感がある。

②次に時効である。不法行為による損害賠償請求権の時効は3年であるのに対し、債務不履行に基づく損害賠償請求権は10年の除斥期間にかかると解されている。またこの時効の件については、起算点も異なってくる。

③そして効力としても不法行為においては損害賠償請求がなされるだけなのに対し、債務不履行の場合には損害賠償だけでなく、履行請求も要求できることになる。「契約を完全に果たせ」という趣旨の請求である。

(4) 両説に対するコメント

これら双方の構成の差異を概観したが、現実の問題として、それほど大きな差が存在するのか、もう一度吟味を行おう。

まず、決定的な違いとして認識されることの多い証明責任であるが、現実的にはそれほど大きな差がないと議論されている。不法行為上相手の権利濫用を主張するのと、債務不履行上、労働契約に「公正考課義務」が存在すると主張することはどちらが困難か、という問題である。債務不履行構成が被害者に有利だという認識はあるものの、その根拠となる契約の内容は被害者が証明せざるを得ないのである。

不法行為、つまり権利濫用を主張する際は上述した通り他の労働者に対する評価と比べて、自分がいかに不当な評価を受けたか、ということを立て証することになる。そのためには他人の評価を知ることが必要であるし、また自分自身が低く評価される根拠は無いことを証明せねばならない。前述したような完全に年功的な運用がなされていたり、労働組合が介在して同期入社者の資料を集めることができるなどの状況があれば格別、そうでなければ立証活動は極めて多大な労力が必要であり、かつ企業に保管されている資料を使用するこ

とができなければ大きな不利益を蒙ることになる。

一方、債務不履行においては、その基本である人事考課に関する債権債務関係、つまり「公正考課義務」が存在することの立証が必要になる。労働契約上明文が存在すれば問題はないが、そのような文言は通常存在せず、信義則、もしくは「労働契約上内在する義務」といった主張を行わざるをえない。こうした義務を確定するのは困難な課題である。ヤマト運輸事件（静岡地裁平成9.6.20判決 労働判例721号）では、「原告は…人事考課に伴う裁量も、その許された範囲を逸脱したり、裁量権を濫用したときは、その結果としての査定や処遇が契約上許されないものとなり、債務不履行責任を負うとも主張する。しかし…そのように抽象的な内容の雇用契約上の義務を認めることは、契約の一方の当事者である使用者に極めて困難な予測を強いることになり、結果が発生しないと義務違反であるかどうかかわからないことにもなりかねない」として、かかる義務の成立を認めていない。

正面から人事考課について議論が行われた光洋精工事件（大阪高裁平成9.11.25判決 労働判例729号）では、「人事考課をするに当たり、評価の前提となった事実について誤認があるとか、動機において不当なものがあつたとか、重要視すべき事項を殊更に無視し、それほど重要でもない事項を強調するとか等により、評価が合理性を欠き、社会通念上著しく妥当を欠くと認められない限り、これを違法とすることはできない」としている。

こう考えると、いずれの法的構成においてもその困難度にはあまり差がないように思われる。時効の問題点にしても、不法行為構成において時効の起算点を行為時ではなく、「損害賠償を行うことができることを知ったとき」とするのであれば、訴える立場の労働者として不利益はあまりない。

ただし、債務不履行構成を採用した場合には損害賠償以外に、使用者に履行請求を行うことができる、とされる（この点を重視するものとして石井(2000)）。これはたしかに債務不履行構成のメ

リットであるが、人事考課の場合には「人事考課のやり直し」を求めることになる。一つの考え方ではあるが、仮に認められたとしても、おそらく他の考課者に考課をさせるなどの工夫をするくらいであろう。この場合、直属の上司以上に本人を「公正に」評価できる考課者が存在し、結果として「公正な考課」ができることになるかどうか、保障の限りではない。

以上を考えると、おそらく法律構成上の違いによって大きな差異は生まれないと考えるべきのように思われる。現実問題としては、一方の構成で請求を行い、同時に予備的請求として他方の構成で請求を行えば問題はないであろう。

3. 目標管理制度との関連

以上、人事考課を法的にみると、①企業には人事考課を行う権限があり、その中でも広い裁量権がある（裁量権が広いということは、権利の濫用の認定が厳しい、ということの意味する）。②労働契約上「適正考課義務」が使用者にあると構成することはできるが、その具体的内容を確定することは難しい。ということになるだろうか。

しかしながら昨今、この契約的構成を強調する傾向が現れている。石井(2000)によると、それは目標管理制度などの導入と軌を一にするという。つまり、筆者の解釈によれば目標管理制度を人事考課制度の中に取り入れると、面接が義務付けられる（日本企業の目標管理制度の実例については、たとえば賃金実務 908号参照）。すると面接時に自分が何をすればよいのか、その目標をどの程度達成できれば考課者は「満足」なのかを判明する。労使が「対等な立場」に立っているとはいえないが、一方的な査定から、対等性を認める方向に動いていることは確かであり、内容を当事者が認識している、という意味からすると契約的構成に親和的な方向にあるということなのである。

たしかに目標管理制度においては労働者とその上司との面接が義務付けられることが通常であり、その限りでは当事者双方の合意をみることは不可能ではない。ただし、人事考課は目標管理

ではない。目標管理は業績部分の評価に際して用いられることが多いが、能力部分に対する考課まで目標管理によってなされている企業も多くない、という印象である。また、目標管理制度自体運用するには難しい点が多く⁽²⁾、趣旨どおり運用されている事例もまた少ないのではないだろうか。

いずれにしても、使用者に「きちんとした評価をする義務」を何とか法的に構成したい、という試みが労働法学界において積極的になされてきているように思われる。

4. 人事考課をめぐるその他の法律問題

(1) 労働者の救済

仮に人事考課が不当だと判断された場合に労働者はいかなる救済を求めることが可能であろうか。損害賠償が可能であることは当然であるが、その「損害」はどこまで認められるのか。「本来本人が受けるべきであった評価のレベル」は判断できるものであろうか。おそらく同期・同一レベルで平均のレベル、という見方をすることになるのだろうが、これは評価が個別に行われるようになった会社では、「一つの集団は同レベル」という前提が崩れている。その場合、結果が分散しているところで「あるべき評価」を裁判官が判断できるのであろうか。

これは、労働者側から昇格請求権、昇給請求権を考えることができるか、という問題にもつながっていく。「本来あるべき評価」が確定しないこうした請求権は論証し難いのである。また、役職の昇進や配置の問題は企業における裁量の幅が非常に広く、評価結果と直接リンクしていないので、ますます請求権が考え難いことになる。賃金における昇給請求権と資格の昇格請求権においても評価結果が自動的に反映されるとは考え難い。賃金の原資配分における考課結果の調整、昇格者の人選という問題が現れてくるからである。そこには経営側の意図が入り込む余地がある。会社の裁量権が及ぶ範囲は極めて広いのである。こう考えると、やはり現在のところ筆者の結論としては損害賠償の請求、その一環として精神的損害であ

る慰謝料の請求という形にならざるをえない、ということになる。

(2) 不利益条項への同意

人事考課において契約的構成を取り入れるならば、労働者本人もその内容に合意したこととなり、人事考課結果において不利益に扱われることにも同意したとみなされる余地がある。具体的には、「考課結果が悪い場合には降格する」という条項が人事考課マニュアルなどに入っていた場合、合意があったからといって低評価をうけるとただちに降格（降給）とされるのか。そして1ランク降格なのか、場合によっては数ランクも降格させられてしまうのか。

前者の場合はよほど無理な条項であれば民法90条で公序良俗違反として無効とすることも可能であろうが、民法90条違反にはならないレベルの議論であれば、一応有効と判断せざるをえない。乱暴な運用をされた場合には、権利の濫用として処理することになるであろう。

いずれにしても、労働者に不利益な人事考課制度運用の場合には引き下げ限度の妥当性が担保されていることが必要であると考えられる。限度が存在しないと労働者の生活の安定性が確保できないからである（この点についてはアーク証券事件東京地裁平成14.1.31 労働判例785号が参考になる）。

5. 他の人事制度との関連

労働者に対する評価は人事考課制度だけではない。入社の際の採用試験、管理職登用時の昇進試験や人材アセスメントなどにより人事考課の要素以外の部分も常に評価を行っている。こうした評価制度は通常の人事考課制度とは異なり、対象者も少なく、また節目節目で行われるものであるから、法的問題を検討する実益もないかもしれない。

しかしながら、採用の場合を例にあげると、アメリカでは採用試験の結果は差別的ではないことを求められる。そのため採用試験の内容に差別的な内容が含まれないように法的チェックを入れる

ことは必要であろう（アメリカでの雇用差別一般に関しては中窪(1995)、竹内(1993)参照）。もっとも、日本では採用における評価自体を問題にすることはむずかしい。採用については企業に大幅な裁量が認められており、不当な評価であったことを証明するのは資料の入手ができないことなど、労働者が自社を相手取って訴えを起こすより、さらに困難だからである。アメリカでは結果の平等が志向されているのに対し、日本では機会の均等が志向されていることが決定的な違いとなっている。

また、評価における女性差別が問題とされた芝信用金庫事件（東京高裁平成12.12.22 労働判例796号）や改正雇用機会均等法施行後は女性みみのコースを維持することは雇用機会均等法違反である、とした野村證券事件（東京地裁平成14.2.20判決 労働判例822号）も注目すべきである。評価を公正に行うためには、性別による差別はもとより、前提となるその職務の割り当てや、勤務地なども公正に行われねばならず、差別的要素を払拭した上で同一の条件を整えることは基本だからである。

6. 個別的労働紛争解決の方向性

さて、前述した通り、不当な人事考課を受けたと主張する者は裁判を提起することになるが、そのための資料・材料を収集することは難しい。そのため裁判外で紛争を解決する方法がないか、検討する余地がある。こうした動きに対応する一つの方法として個別的労働紛争解決促進法の利用が考えられる。

この法律によれば、会社に対して考課上不当な取扱いを受けたと主張する者は裁判所への提訴以外に各都道府県に設置された調停委員会に調停を申請することを始め、各都道府県労働局が関与して紛争解決への道を探る道ができたことになる。

今後とも成果主義人事が進展し、労働条件決定が個別的になればなるほど、他者との格差に目を向ける労働者が多くなることが想定でき、こうした個別的労働紛争の解決手続きを求める声も高まってくるのが予想できる。また、ADR(al-

ternative dispute resolution 裁判外紛争解決制度)の一環として、費用と時間がかかる裁判以外の手続きを利用することができれば当事者双方の利益にもつながるであろう。

この法律の実効性は今後の運用に待つことにならざるを得ないが、調停委員会の委員に実務を良く知る人材がいるかどうかの一つのポイントとなる。現場と遊離した調停案では当事者の信頼を得られないからである。この点、若干の危惧をおぼえないでもない。特に人事考課は微妙な問題も多く、一刀両断に割り切れない可能性も大きいからである。

「唯一絶対正しい人事考課制度」というものはありえない。また、制度だけ作ってみても、その運用が適切に行われなければ、結果において何にもならない。今後とも労働者にとって納得性の高い人事考課を志向して行く事が法律面での最高の危機管理なのである。

〈注〉

- (1) 「公正評価義務」と用いる論者もいるが(石井, 2000 など), 人事考課という文言との対応上ここでは「公正考課義務」と表現した。内容的には同じことを論じている。
- (2) 目標管理の問題点としては、管理部門などの定性

的目標の達成度評価が困難なこと、5年から10年かかるプロジェクトなど長期目標に基づいた職務において単年度(または半年ごと)の目標を設定し難いこと、面接を定期的に行わない意識の低い管理職がみられることなどが挙げられるが、いずれにしても目標管理を運営する管理職のレベルの高さに左右される点が大きという感想を筆者は有している。

〈参考文献〉

- 秋田成就(1977)「賃金決定における人事考課の法的問題」『季刊労働法』105号。
- 幾代 通(徳本伸一補訂)(1993)『不法行為』有斐閣。
- 石井保雄(1997)「最近の賃金処遇の動向と人事考課をめぐる法的問題」『日本労働法学会誌』89号。
- 石井保雄(2000)「人事考課・評価制度と賃金処遇」『賃金と労働時間』有斐閣 所収。
- 加藤一郎(1957)『不法行為』有斐閣。
- 毛塚勝利(1997)「賃金処遇制度の変化と労働法学の課題」『日本労働法学会誌』89号。
- 下森 定編(1988)『安全配慮義務の形成と展開』日本評論社。
- 菅野和夫(2001)『労働法第5版補正2版』弘文堂。
- 竹内規浩(1993)『アメリカの雇用と法』一粒社。
- 中窪裕也(1995)『アメリカ労働法』弘文堂。
- 直井春夫=成川美恵子(2000)「査定差別」『利益代表システムと団結権』有斐閣 所収。
- 林 和彦(1980)「賃金査定と労働契約の法理」『労働判例』333号。
- 廣石忠司(1997)「日本企業における賃金・処遇制度の現状」『日本労働法学会誌』89号。