

人事評価と賃金差別

——中国電力事件広島高裁判決をめぐる——

喜 多 和 美

目 次

第1章	問題の所在
第2章	中国電力男女賃金差別事件
第1節	事実の概要
第2節	判旨
1	第一審
2	控訴審
第3章	本件控訴審判決の検討
第1節	これまでの裁判例の動向——職能資格制度下での男女賃金差別裁判
1	職能資格制度における人事評価の欺瞞
2	賃金制度の変化と男女差別の認定
3	賃金制度の変化と立証責任
第2節	中国電力の賃金・人事評価制度
1	年功的要素の残る賃金制度
2	人事評価制度の特徴
第3節	主要判旨事項の問題点
1	外観的要素による判断
2	賃金制度についての不十分な検討と立証責任の配分
3	人事評価制度についての判断
4	フィードバック制度が本判決に与えた影響
5	小括
第4章	フィードバックの運用実態
第1節	企業でのフィードバックの状況
第2節	人事評価制度におけるフィードバック
1	人事評価とは
2	フィードバックの制度設計
第5章	おわりに

第1章 問題の所在

これまで、女性は、短期的補助的労働者として位置づける様々な企業制度によって、賃金は低く抑えられてきた。それに対し、女性労働者たちは、異議を唱え、粘り強く交渉し、裁判に訴えて、

数々の制度を乗り越えてきた¹⁾。裁判では、若年定年制や結婚退職制を、公序良俗違反であると認めさせ、その後、打ち出された男女別賃金制度においても、労働基準法4条違反と認めさせた。均等法成立後に金融業を中心として導入されたコース別管理を男女差別であると訴えた裁判では、職務評価及び職務分析を用いて、コース別管理の違法性を明らかにした。また、職能資格制度での昇格差別及びそれに基づく賃金差別裁判では、一見、性中立的にみえる職能資格制度が、実態的には女性労働者を排除した年功的運用が行われていることを明らかにしてきた。

そうした流れに対して、2015年3月、最高裁判所第三小法廷は、中国電力に勤務する女性労働者の昇格・昇進差別を争った中国電力事件で、女性労働者の上告及び上告受理について棄却及び不受理を決定した。中国電力では、主任2級から管理職一つ手前の主任1級に昇格するのに、大部分の男性は3～4年位であるのに対し、原告女性は13年留め置かれた。原告女性と同期同学歴事務系をみると、2008年現在で主任1級以上の男性は90.4%に対して女性は25.7%だった。こうした昇格差別から生じる賃金格差について、原審、控訴審いずれも、女性差別によるものと認めなかった。これまでの男女差別裁判の流れとは逆行する判決である。何故こうした判決が出たのだろうか。

その疑問を解くために、これまでの裁判例について過去の動向を調べていくと、裁判所が、賃金制度の変化に伴い、男女差別の認定、立証責任の配分方法等について判断を変化させていることがわかった。本稿では、それについてまず、検討し

1) 宮地光子「女性差別事件に取り組んで～家庭と社会を変える女性の賃金～」龍谷法学45巻1号[2012] 67頁以下。

たい。

一方、中国電力の賃金制度は、2005年に成果主義的改革が行われている。成果主義賃金制度は、個人の業績・成果に応じて賃金がきまるとされ、人事評価によって賃金変動する制度である。中国電力の賃金制度および人事評価制度について詳細にみたうえで、本判決を検討したい。

そして、判旨を検討していくと、業績考課票等に記載されたフィードバック時の記録が、裁判所の判断に、二つの面で、大きな影響を及ぼしていることがわかった。一つはその具体的記録が、人事評価の相当性の判断について、使用者側の主張に有利に働いたこと、もう一つは、フィードバック制度の存在自体が、中国電力の人事評価制度の客観性を担保する仕組みとして認定されたこと、である。これは、この裁判の大きな特徴ではないだろうか。本稿では、このフィードバックを最後にとりあげ、フィードバックの現状把握と法的検討を行いたい。

第2章 中国電力男女賃金差別事件

第1節 事実の概要²⁾

中国電力では、1986年から職能等級制度（いわゆる職能資格制度）を採用していた。職務分類基準により職務遂行能力を評価し、個々の労働者を等級で格付していた。1999年、2000年と少しずつ見直しがされ、2005年には、「能力主義の徹底を図る観点から」、査定結果に応じて昇降するクラス制度導入等、大々的に成果主義的改革が行われた。

原告女性（原告、控訴人）は、高校を卒業後すぐ1981年に入社して、事務系社員として勤務し、提訴時（2008年5月16日）には、勤続27年を迎えていた。入社当初、同期の男性には、集金業務や契約業務が割り当てられたが、女性は男性の補佐的な仕事が割り当てられ、時には男性当直者の残飯整理やお風呂掃除等の仕事も分担させられていた。

しかし、原告女性は、男性と同じように働きた

いと、積極的に会社に訴えてきた。それでも男性と同じ契約事務に就いたのは、入社して10年経ってからである。その後も電気温水器（営業開発の中心的業務）の担当し、販売実績も主任を抜いて1番となるなど、頑張ってきた。また、2005年度には、同担当で同期同学歴の主任の男性S氏が病気で休みがちだったことから、S氏に代わって、主任と同等の業務を行い、課長代理からも高い評価を受けていた。

けれども、こうした実績を会社は認めず、原告女性は主任2級に13年留めおかれ、主任1級に昇格するのに入社してから31年かかっている。同期同学歴の男性労働者の大多数が、入社して22年で主任1級に昇格しているのに対し、約10年の差がある。

原告女性は販売実績など優秀な業績をあげ、主任と同等の能力を発揮していた。しかし、2005～2007年度の人事考課（業績考課、能力考課）をみると、業績考課では、「仕事の成果」や「仕事のしかた」で5点の満点という高得点である一方、「責任・協力」で評価が低かった。特に能力考課での低評価が顕著で、「協力関係向上力」や「指導力」では4段階評価の2点という低い評価がされていた。この評価のため、主任1級に到達するレベルに1～2点足りず、結局13年も主任2級に留めおかれたのである。

このような人事考課制度の評価による昇格・昇進の不当な扱いは、男女差別ではないのかと考えた原告女性は、第一審では、主任1級及び管理3級の職能等級等の地位確認と、不法行為に基づく損害賠償を訴求し、控訴審ではさらに差額賃金支払を求めて提訴した。

第2節 判旨

1 第一審³⁾

過去の一定時期に主任1級及び管理3級の職能等級にあったこと及び主任の職位にあることの確認を求める部分を却下。その余の請求を棄却。

「原告と同期入社事務系社員（高卒）について、男性社員と女性社員とで一段上位の職能等級

2) 宮地光子「中国電力男女賃金差別事件」季刊・労働者の権利302号〔2013〕58頁、毎日新聞記事（2011.12.27東京朝刊17面）。

3) 広島地判平23.3.17労働経済判例速報2188号14頁。

に昇進するまでの在級年数を比較してみても、女性社員の方が男性社員より在級年数が短い、あるいは、同じ在級年数であった場合が存在することが認められる。また、年度年令41歳で主任1級になった女性社員がいる一方で、それより後に主任1級となった男性社員が相当数いること、平成20年4月1日及び同年10月1日時点で管理3級や主任1級の女性社員がいる一方で主任2級の男性社員が複数人いること（乙9の1及び2）などが認められる」。

「以上のことからすれば、被告において、『男性社員については一定の勤続年数を経た場合に一段上位の職能等級に昇進させるが、女性社員についてはこれを超える勤続年数がなければ昇進できない』とする取扱いが行われているとはいえないし、他にこれを認めるに足りる証拠もない」。

「なお、原告は、原告の同期入社の事務系社員（高卒）について、在級年数の平均値や昇進の年度年令の平均値を算出し、この平均値を比較して女性社員の昇進速度が男性社員のそれより遅いことを指摘する。……上記の平均値は、男女間に差があることが窺える。

しかし、業績考課、能力考課によって個々人に評価の差が出るのは当然のことであり、その結果、昇進速度も個々人で差が出るものと推認される」。

「なにより、平成11年3月まで、女性の深夜労働の禁止、時間外・休日労働の制限といった労働基準法の旧女性保護規定の存在により、……これらの制限により男女の就労状況に差が生じることが容易に推認でき、それが業績考課等に反映し、その結果、昇進速度に差が出ることも十分考えられるところである」。

「加えて、平成9年に実施された被告における女性の現状及び意識調査の結果によると、管理職にチャレンジしたいと思わない女性社員の数は約75パーセントにもなっている上、……被告の女性社員の中には、就労するのは結婚や出産等までという意識や、女性は家庭を守るべきであるという意識を有している者が少なからず存在することが窺われるところ、このような意識が労働意欲等に影響を与える結果、人事考課において評価が男性社員よりも低くなる女性社員がいるという可能性

も否定できない。

原告の指摘する平均値の差の背景には以上のような事情も存在するものと推認される。……原告主張の直接差別があるということは困難といわざるを得ない」。

2 控訴審⁴⁾

主任1級及び管理3級の職能等級にあったことの確認を求める部分をいずれも却下。その余の請求も棄却。

(1) 男女の格差について

「……控訴人は、平成11年10月1日、職能等級制度の変更に伴い、主任2級に移行し、平成17年10月1日、新たに導入されたクラス制度により、主任2級クラスⅡとなり、平成20年10月1日、主任2級クラスⅠに昇格し、平成24年10月1日、主任1級クラスⅢに昇格しているが、他方、控訴人と同期同学歴の事務系男子従業員については、平成20年の時点で、主任1級以上の職能等級になっている者の割合は、同男子従業員の90.4パーセントに及び（同女性従業員は25.7パーセント）、また、同男性従業員で初めて主任1級に昇格した者の年齢が36歳であるほか、同男性従業員の過半数が40歳までには主任1級に昇格しており（女性従業員で初めて主任1級に昇格した者の年齢は41歳）、職能等級昇格前の在級年数も同女性従業員の方が同男性従業員よりも長い傾向にある」。「その結果、控訴人と同期同学歴の事務系女性従業員の平均基準労働賃金額は、同男性従業員の平均額の88.1パーセント、年収換算で85.6パーセントにとどまり（平成20年時点、別紙3）、個人別の賃金額分布（平成13年から平成23年まで）をみても、同女性従業員のほとんどの賃金が、同男性従業員よりも低額となっている」。

(2) しかし、以下の理由で否定

「前記認定のとおり、職能等級の昇格は、人事考課（業績考課、能力考課）により決まるところ、被控訴人の職能等級制度はもとより、人事考課の基準等にも、男性従業員と女性従業員とで取扱いを異にするような定めはない」。

4) 広島高判平25.7.17前掲（注3）3頁。

「評定基準が作成された上これが公表されているほか、評定者に女性を登用したり、評定者に対する研修が行われたりしており、人事考課の実施についても、第一次評定者による評価を更に第二次評定者が再検討し、被評定者にフィードバックされていて、評価の客観性を保つ仕組みがとられているのである……」。

「女性従業員と男性従業員との比較についても、同じ男性間にも、昇格の早い者、遅い者があり、賃金額にも差があるのであって、男女間で、層として明確に分離していることまではうかがわれない」。

「上記男女差が生じたことについては、女性従業員に管理職に就任することを敬遠する傾向があったり、女性従業員の自己都合退職も少なくなく、平成11年3月まで効力を有していた旧女性保護法（女性の深夜時間帯の労働を原則禁止し、時間外・休日労働を制限していた。）などの事情もうかがわれるのである」。

「控訴人に対する平成17年度から平成19年度までの上記人事考課は、評定基準に従い、複数の評定者により考課され、控訴人へのフィードバックもされているものであるから、適正になされたものであり、その内容も信用できるものというべきである」。

なお、控訴人は、控訴人が女性であることを理由に恣意的な評定がされたと主張するが、これを認めるに足る証拠はない」。

したがって、控訴人の女性差別であるとの主張については、上記等の事実から「これを認めるには足りず、他に、これを認めるに足る証拠はないのであって、採用することはできない」。

第3章 本件控訴審判決の検討

第1節 これまでの裁判例の動向——職能資格制度下での男女賃金差別裁判

1 職能資格制度における人事評価の欺瞞

本事案は、職能資格制度下での賃金差別裁判の類型に該当する⁵⁾。ここでは、これまでの職能資

5) 山口一男他「シンポジウム 日本の男女間賃金格差を縮小するために！司法の責任と立法の課メ

格制度下での男女賃金差別裁判例をみていく。

職能資格制度は、「職務遂行能力」を一定の基準（職務資格基準）で評価し、職能資格（等級）を定め、その資格（等級）に応じ賃金を決定する制度である⁶⁾。人事評価制度は、労働者一人一人の「職務遂行能力」について、評価を行う制度である。人事評価に基づき職能資格が昇格される建前をとるが、一方で、一定の勤続年数を経れば自動的に昇格するという滞留年数（昇格必要年数）が定められ、年功的な運用がされている企業も多い。

こうした職能資格制度が、どのようにして男女格差を生み出しているのだろうか。シャープエレクトロニクスマーケティング事件⁷⁾では、「……人事考課はもとより、一見すると個人格付に客観性を付与しているように見える職種格付においても、評価的要素が含まれていることは否定できず、これらが恣意的に運用されたとすれば男女差別に繋がる可能性があるという限度では原告の主張を肯定することができる」と裁判所は述べている。

人事評価制度の抽象的な評価項目を通じて、滞留年数管理やあるいは使用者が恣意的に評価調整を行い、実際は年功的に運用されていたこと、そして多くの場合、女性が不当な低評価を受け続け、年功的な昇格の対象から排除されている実態が、多くの裁判で明らかにされている（図表1参照）。

2 賃金制度の変化と男女差別の認定

一方、職能資格制度に基づく賃金制度は、年功的要素の強い賃金制度から能力主義的要素の強い賃金制度へと変化してきている。1990年代からの成果主義的賃金制度の導入は、より一層、賃金制度の年功的要素を削り、能力主義的要素を強化させた。こうした能力主義を強めていく賃金制度の変化は、近年の裁判所の判断に影響を及ぼしている。以下その内容をみていきたい。

ㄴ題～中国電力事件広島高裁判決を素材として～
労働法律旬報1829号[2014] 35～36頁、浅倉むつ子教授の発言。

6) 笹島芳雄『賃金決定の手引き』日経文庫[2004] 49頁。

7) 大阪地判平12.2.23労働判例783号71頁。

図表1 男女賃金差別裁判例

	事件名	原告	雇用制度 主な査定差別等の具体的内容
1	シャープエレクトロニクスマーケティング事件 (大阪地判平12.2.23 労働判例783号71頁)	1名	・職種別雇用管理制度 ・人事考課による性差別的評価によって女性を長期下位の職種グループの職種に据え置く格付けが行われていた。 ・男性の最長期間よりさらに約10年長い27年間据え置かれたことについて差別認定。
2	商工中央金庫事件 (大阪地判平12.11.20 労働判例797号15頁)	1名	・コース別人事制度、人事考課で昇格、原告は総合職 ・来客へのお茶出しをしなかった時期「協調性」はC評価 ・業績をあげていた一時期について不当な低評価と認定 ・別の総合職女性で、支店での総合評価4が、人事部の調整で3になった。一方、次に昇格を控えていた部下では、仕事を真面目にしていればA評価をつけていたという証言。 ・男性総合職には配置されない窓口補助に配置された。
3	芝信用金庫事件 (東京高判平12.12.22 労働判例796号5頁)	13名	・職能資格制度 ・副参事昇格試験制度を中心とする年功加味の運用（試験での人事考課の能力評価を通じて男性のみ年功加味の運用）。能力考課の評価要素の「人事管理能力」について、部下のいない原告について評価するのは問題があると認定。
4	イセキ開発工機事件 (東京地判平15.12.12 労働判例869号35頁)	1名	・職能資格制度で、1999年に成果主義的制度に変わる。 ・新格付で、不当な降格と賃金減額 ・参事への昇格が女性には例がないと役員が反対して推薦されず、しかし差別とは認めず。 ・男性は勤続年数に照らし、第二次考課のB評価を調整者段階でA評価として昇格させたと評価者の証言あり
5	住友金属事件 (大阪地判平17.3.28 労働判例898号40頁)	4名	・職能資格制度 ・学歴別男女別の、「能力評価区分」と「評価区分」の対応表で女性とは同等の能力評価であっても男性より低い評価になるように運用。（内部人事資料の存在判明）
6	昭和シェル石油 (昭和石油)事件 (東京高判平19.6.28 労働判例946号76頁)	1名	・85年の合併前はランク制。合併後は職能資格制度。 ・人事担当課長用と記載の滞留年数表（男女別学歴別年功管理表）の存在。女性は男性より滞留年数が長く管理された。 ・合併の際の格付けで、女性を不当に低く格付けされた。 ・昇進の対象でない女性にはC評価がつけられやすい実態
7	阪急交通公社事件 (東京地判平19.11.30 労働判例960号63頁)	1名	・職能資格制度 ・男性は年功的に昇格、女性の一部を除いて例外なく一般職の2職級に留まっている実態あった。 ・管理職にふさわしくないという役員の発言で、全社査定会議で任意の項目の一部が評点1に書き換えられた。 ・「協調性」の評点1の評価は、不当な職制の対応が原因の関係悪化によるものとして、客観性に欠けると認定された。
8	昭和シェル石油 (シェル石油)事件 (東京地判平21.6.29 労働判例992号39頁)	12名	・職能資格制度 2000年に成果主義的人事制度に変更 ・人事担当課長用と記載の滞留年数表（男女別学歴別年功管理表）の存在。女性は男性より滞留年数が長く管理された。

森ます美「日本の性差別賃金とベイ・エクイティ事件」『社会政策学会年報・21世紀の社会保障』[1997] 114頁、川田知子「コース別雇用管理における男女賃金・昇格差別の違法性」労働判例827号 [2002] 18頁を参考に著者作成。

イセキ開発工機事件⁸⁾では、参事に昇格しなかったのは、女性であるという理由であったかどうか争点の一つとなった。判旨では、年功的運用の有無により女性差別の認定内容や立証責任の配分が異なるとして、差別認定の審理の前に、年功的運用がされていたかどうか、検討されている。

阪急交通社事件⁹⁾では、昇格制度が一般職段階と管理職段階では異なっており、一般職段階では年功的に昇格し、管理職段階では能力主義的に人事評価で昇格するという人事制度であった。女性差別について、図表1のとおり不当な人事評価の調整等があったとして認定されたが、「原告の職能等級の昇格につき証拠上認定可能なのは年限昇格制による保障の限度に留まるものといわざるを得ない」とされた。つまり、年功的に昇格する一般職1級から監督職3級への昇格差別は認定するが、人事考課の評価で昇格する監督職3級から監督職1級への昇格は認められなかったのである。

以上の2つの裁判例は、年功的運用の有無で、女性差別の認定が異なることを示している¹⁰⁾。

一方、昭和シェル石油（シェル石油）事件¹¹⁾では、裁判所は、昭和シェル石油が合併後2000年に、「年功的色彩を強く持っていた」制度から、「より能力主義、成果主義を重視した制度」に賃金制度は変わったとした。しかし、この新制度について、「従前からの人事制度の結果を踏まえて、経過的、段階的に制度の切り替えをしている」として、「完全に男女の別のない能力主義的、成果

主義的な人事制度に転換されているとはいえず、少なくとも従来の年功序列的な制度を残す状況にあって、不当な男女間の差別的取扱いが残存または継続しているといえる」と判示している。新制度においても、従来の年功序列的な要素が残り、女性差別が残存または継続しているというのである¹²⁾。「従来の年功序列的な制度」（＝「男女間の差別的取扱い」）から、「完全な能力主義的・成果主義的賃金制度」（＝「男女の別のない」）へ変更されたが、切り替えが経過的なので、従来の男女差別が残されているとした、注目すべき裁判例である。

3 賃金制度の変化と立証責任

賃金制度の変化は、裁判における立証責任の配分についても、影響を与えている。

従前、裁判例では、男女差別賃金裁判において、賃金差別の証拠が使用者側に偏在している実情を鑑み、労働者側の立証負担が軽減されるよう配慮されてきた。裁判では、ア）労働者側が男女の賃金格差の存在を示せば、イ）使用者側がその格差について、合理的理由に基づくものであることを立証し、ウ）それができない場合は男女差別によるものと推認できる、と判断されてきた¹³⁾。これにより、実質的に使用者側に立証責任が転換され、労働者側の立証負担は軽減される。労使間の情報量の格差を考えると、当然の措置である。

しかし、この立証責任の枠組みが、賃金制度の変化により、変化している可能性がある。

イセキ開発工機事件では、「……年功的な運用がされていた場合には、一定の滞留年数を経過したにもかかわらず女性従業員が昇格していないことは、それは女性であることを理由とした不利益扱いであるのが通常だから、査定の資料を保有す

8) 東京地判平15.12.12労働判例869号35頁。

9) 東京地判平19.11.30労働判例960号63頁。

10) こうした判断方法は、労働関係民事・行政事件担当裁判官協議会における協議においても、「性差による賃金差別がされているか否かを判断するにあたり、重視すべき」要素の一つとして、「当該企業における賃金の性格が年功給的なものか、それとも職務給的なものか（前者であれば、具体的に従事する職務内容にかかわらず、女子も年功に応じて男子と同一の処遇をされるべきであるということになりやすいであろう。」とされている。最高裁判所事務総局「労働関係民事・行政事件担当裁判官協議会における協議の概要」労働法律旬報1524号〔2002〕19頁参照。

11) 東京地判平21.6.29労働判例992号39頁。

12) この判決について大木准教授は、「現在においては違法な雇用管理は行われていないとしつつも、過去の差別の影響がなお残存する」とした判断は本判決がはじめてである。」と指摘している。大木正俊「職能資格制度における女性の昇格差別とその救済」労働法律旬報1719号〔2010〕43頁参照。

13) 石崎本店事件（広島地判平8.8.7労働判例701号22頁）、内山工業事件（岡山地判平13.5.23労働判例814号102頁）など。

る企業側において特段の事情を立証しない限り、女性であるが故の不利益取扱いであることを推認できるというべきである。」と、述べられている。つまり、「年功的運用がされていた場合」で、立証責任が使用者に転換されると判示している。そして、年功的運用がされていない場合は、「参事に昇格させないことが女性であるが故の不利益取扱いであるというためには、原告が参事としての資格要件を満たし、被告が実施していた資格制度において参事資格者と能力において均質であると認められることが最低限必要であるというべきである。」とし、原告に、参事資格者と比較して能力が均質であることの立証を求めている。

また、能力主義的賃金制度に変更した昭和シェル石油（昭和石油）事件¹⁴⁾の判旨では、男女社員間に、「著しい格差が存していた」場合、「男女間格差を生じたことについて合理的理由が認められない限り、その格差は性の違いによるものと推認するのが相当である」となっている。この判旨では、これまでの裁判例と違って、「格差」に「著しい」という文言が加わっている。そのため、立証責任の転換には、「著しい格差」を示す必要があるとしているのではないか、その疑いが指摘されている^{15) 16)}。

このように、裁判所は、立証責任について労使のどちらが負担するかは、賃金制度をどう捉えるかによって異なる判断をしている可能性がある¹⁷⁾。つまり、これまで裁判例の動向をみると、

使用者側に立証責任が転換されるのは「年功的運用がされていた場合」とされ、また能力主義的賃金制度の場合男女格差について「著しい格差」を要すると、裁判所の判断が変わりつつあるのではないか。

これは、女性労働者にとって大きな問題である。なぜなら、こうした裁判所の判断方法は、年功給的であることが否定されると、労働者側に比較対象者との能力の均質性の立証を求められ、立証が不十分ならば賃金差別の認定がされないという、女性労働者にとって非常に不利な状況を生み出すことになるからである。

そもそも、年功的賃金制度と能力主義的賃金制度は、区別が明確にできるものなのであろうか。企業の賃金制度は、年功的要素と能力主義的要素の二つの要素を合わせもつ場合が多いのではないか。

昭和シェル石油（昭和石油）事件高裁判決では、年功制であった旧人事制度において、「男性社員は学歴別年功制度を基本に置き、一定年齢以上はこれに職能を加味し、昇格の時期に幅を持たせて昇格管理を行う」と捉えている。これによると、基本は学歴別年功制度であるが、「一定年齢以上は職能を加味し、昇格の時期に幅を持たせて（下線筆者）」とあり、これは、職務遂行能力を個別に人事評価して加味し、それにより昇格の時期に個人差を持たせて昇格管理しているということの意味している。つまり、人事評価による個人差を持たせた年功制であり、すなわち能力主義的要素を合わせもった年功制ではないか。

しかし、こうした賃金制度は、職務遂行能力を個別に人事評価して加味している部分や昇格の時期の個人差を設けている面に、焦点が当たれば、能力主義的賃金制度であると判断され、年功的要素を否定しかねない。能力主義的外観をもった職能資格制度が実態的には性別の年功的運用であったという立証には、かなりの困難を要し¹⁸⁾、労働

している。

18) 中野弁護士によると、この裁判では、昭和石油時代に労働組合が作成した従業員の格付け及び昇給実態を調査した資料に加え、被告会社から証拠提出させた膨大な会社資料をコンピュータで処

14) 東京高判平19.6.28労働判例946号76頁。

15) 中野弁護士は、立証責任の転換に、「『著しい格差』を要求するとなれば、『著しい』とはどの程度のものをいうのか」について議論が必要だと指摘している。中野麻美「昭和シェル石油賃金差別事件東京地裁判決」労働法律旬報1547号〔2003〕8頁参照。

16) 裁判官協議会の協議内容では、性差による賃金差別の判断に重視すべき事情として、「当該企業では男子労働者と女子労働者とで処遇上顕著な差異があるか」をあげている。最高裁判所事務総局・前掲（注10）参照。

17) 不当労働行為の労働組合差別の裁判例であるが、オリエンタルモーター事件（東京地判平14.4.24、労働判例831号43頁）では、「年功序列的に行われている場合」と、「人事考課が能力主義的に行われている場合」と立証責任が異なることを判示

者側がその実態の立証を行う現状では、裁判所は、職能資格制度の外観から「年功的運用がされていない」と判断する可能性が高い。こうした状況では、ますます女性労働者に酷な結果となる恐れがある¹⁹⁾。昨今の成果主義的賃金制度導入の拡がり、さらにその懸念は増している。

第2節 中国電力の賃金・人事評価制度

1 年功的要素の残る賃金制度

これまで述べてきた通り、賃金制度をどう捉えるかが、裁判所の判断に影響を与えている。本判決の検討の前に、中国電力の賃金制度についてみておきたい。

中国電力では、1986年より、職能等級制度を導入している。いわゆる職能資格制度である。その後、能力主義を強める改革が度々され、2005年には、職能等級内に3年間の査定結果に応じて昇降するクラス（Ⅲ～Ⅰ）を導入し、その昇降により基本給も変動する制度を導入、また管理等級から主任1級までの降級を可能にするなど、いわゆる成果主義的制度改革がなされた。改革では、在級年数8年以上の場合の業績加給の昇給が廃止、業績加給への上限設定など、年功的な制度が削られている。

一方、主務2級までは、最速基準で全員が自動昇格する制度や、最長基準年数に在級した時点で、

それまで昇格していない者も一段上の職能等級に昇格する制度がある。一般職層では、年功的要素が残されているといえる。

また、中国電力は、降級制度等、評価に応じて賃金の変動するという成果主義は、主任段階や管理段階を中心に導入している。一般職層では、年功的な制度が残されている一方で、管理職層では、成果主義的要素が強化されている、いわゆる「日本型成果主義」²⁰⁾の特徴を持った賃金制度といえる。

2 人事評価制度の特徴

中国電力の人事評価には、業績考課、能力評価、職務適性評定がある。職能等級の昇格には、業績考課と能力評価が用いられ、主任への昇進には、業績考課、能力考課、職務適性評定が用いられる。

(1) 業績考課

業績考課は、過去の「仕事の実績」を把握するとの観点から行うとされ、業績考課評定基準表に基づくとされている。

業績考課評定基準表を詳しくみると、評価要素には、「仕事のしかた」「仕事の成果」「責任・協力」「チャレンジ」がある。その内容をみると、仕事の成果や業績を評価する要素は、「仕事の成果」だけであり、それ以外は、かつて多くの職能資格制度でみられた「情意考課」²¹⁾の主な評価要素である、「規律性」、「積極性」、「協調性」、「責任性」とほとんど同じ内容になっている。

例えば、「仕事のしかた」であるが、着眼点には「(1)目的・方針を的確に理解して仕事を進めたか」「(3)状況を的確に把握し、適切な判断を行ったか。」などがあり、これは所属組織の業績目標や方針に沿って仕事を進めたかどうかや、現場の状況を判断し、「上長への適宜適切な報告・相談・連絡に留意して評価する」ものであり、規律性が問われている。「責任・協力」は、「職場の活

19) 理したこと、さらに平成5年に会社が作成した滞留年数表の存在があった。中野・前掲（注15）7頁参照。

19) 労働組合員の査定差別の事案ではあるが、三柴文典教授は、二つの疑問を呈している。一つは、「司法が能力主義、ないし人事考課に基づく職能資格制度の実質を有するもの、と称する人事制度が、従来の年功的制度ないし年功管理的運用がなされている制度、と称するものとの比較で本当に実質的な差異を有しているのか、という点について、必ずしも充分な検討を行っているようには思われない。」と。もう一つは、「制度が能力主義的であることが認められたとしても、そうした制度の採用に伴って困難になった立証の負担が労働者側に過剰に課される形での対応が図られているのではないか、との疑念を禁じ得ない。」と、述べられている。三柴文典「人事考課による査定差別の認定と不当労働行為の成否」民商法雑誌130巻第1号 [2004] 173頁参照。

20) 楠田丘編『日本型成果主義』生産性出版 [2002]。

21) 楠田氏は、情意考課とは、「組織の一員としての自覚・意欲をもって職務活動を推進していたかどうかの観察と評価」と規定している。楠田丘『人事考課の手引』日本経済新聞社（日経文庫）[1981] 33頁参照。

図表2 業績考課評定基準表（主任段階）（抜粋）

評定要素	着眼点	注意点
仕事のしかた	(1)目的・方針を的確に理解して仕事を進めたか。 (2)論理的に思考し計画的に業務を進めたか。 (3)状況を的確に把握し、適切な判断を行ったか。	○ 業務知識・技能は業務遂行の基礎となるものであることから、その修得状況にも留意して評価する。 ○ 上長への適宜適切な報告・相談・連絡を留意して評価する。
仕事の成果	(1)設定した目標の達成度合いはどうだったのか。 (2)目標以外の業務の達成状況や、期中に発生した問題への対処はどうだったのか。	○ 成果は、仕事の量（処理した業務量、迅速さ）と仕事の質（正確さ、綿密さ、出来栄え）の両面から評価する。 ○ 評価にあたっては、担当業務の難易度を考慮する。 ○ 安全の確保にも留意して評価する。
責任・協力	(1)職場を活性化させるような働きかけを行ったか。 (2)粘り強く最後まで取り組み、最善を尽くしたか。 (3)上長・同僚などに協力するとともに、後輩への助言・指導をしたか。	○ 繁忙時や困難な業務に取り組んでいるときに、よく態度にあらわれることに留意して評価する。 ○ 人材育成に関する個人目標を設定した場合には、その目標に関連しない事項で評価する。
チャレンジ	(1)職場全体に対する問題意識をもって取り組んだか。 (2)より高い成果を目指して取り組んだか。 (3)より良い方法を目指して取り組んだか（コスト削減、効率化、サービス・安全性の向上など）。	○ 達成に困難を伴う目標設定、創意工夫による業務改善、上長への意見具申など、具体的な行動を評価する。 ○ 取り組みへの継続度を勘案して評価する。 ○ チャレンジと独断専行を混同しない。

出典 平成25年7月18日広島高裁判決の別紙10「業務考課評定基準表（主任段階）」より作成。

図表3 職能等級基準表（主任段階）（抜粋）

能力項目	基本定義
知識・技能応用力	担当業務及び関連領域に関する幅広い知識・技能・情報を習得・収集し、業務に応用できる能力
状況判断力	担当業務及び所属部署の役割を理解し、業務の重要度・優先順位をふまえ、適切な対応ができる能力
企画改善力	担当業務の目的をふまえ業務効率化やコスト削減を図るため、効果的で実現性のある改善策を企画し、業務に反映できる能力
折衝力	担当業務全般について、相手との良好な関係を維持しつつ、自らの要望を説明し、納得を得ることができる能力
協力関係向上力	職場全体の効果的な業務運営を意識し、必要な協力関係の維持・向上を図ることができる能力
指導力	下級者に対し、日常業務について適切な助言・指導ができる能力

出典 平成25年7月18日広島高裁判決の別紙12の2「職能等級基準表（主任段階）」より作成。

性化」「上長・同僚への協力」「後輩への助言・指導」「粘り強く取り組む」などが着眼点にあげられ、周囲への気配りや残業してでもやり抜く責任が問われている。

このように中国電力の業績考課では、業績考課というより、情意考課的な、組織の一員としての意欲や態度を問う評価要素の比重が高いのが、特徴である²²⁾。

(2) 能力考課

能力考課は、業務遂行時に発揮された能力から、基準時にどの程度の能力を保有しているかを評価するものとされる。主任段階の評価要素として、「知識・技術応用力」、「状況判断力」、「企画改善力」、「折衝力」、「協力関係向上力」、「指導力」がある。

その基本定義をみると、担当業務および関連領域に関し知識・技能を収集し応用できる能力（「知識・技能応用力」）、組織における担当業務の役割を理解して、適切な対応ができる能力（「状況判断力」）や、担当業務の目的をふまえ業務効率化等の改善策を企画する能力（「企画改善力」）、相手との良好な関係を維持しつつ、自らの要望を説明できる能力（「折衝力」）、職場全体の業務運営を意識し、協力関係を維持・向上を図ることができる能力（「協力関係向上力」）など、能力といっても、具体的な職務を想定したものではなく、職務関連性の薄い、非常に一般的、抽象的な定義となっている。

また、先述の業績考課と同じく、それぞれの評価要素には、組織における担当業務の役割、目的、関係、運営を意識した定義となっているのが、特徴的である。

(3) 職務適正評定

職務適性評定では、行動特性の各項目（気力、弾力性、自己啓発、コンプライアンス、ストレス耐性）について3段階評価し、人物所見の36項目（思考面、行動面、対人面につき各12項目）の選択肢から本人の特徴を表しているものを選択する

22) 熊沢教授は、「情意」（態度、性格）考課は、「主観的评价になりやすく、労働者の企業への人格的従属を招きかねない」と、指摘している。熊沢誠『能力主義と企業社会』岩波新書224頁参照。

とされる。その他、業務への取り組み姿勢など優れている点、指導を要する点両方を記述し、配置育成計画を記入するという。

これは、指導者や専門家を育成していく観点や長期にわたる企業への貢献を評価する観点から、人間性の評価及び過去に遡った貢献事実の評価など、昇格・昇進時の判定材料にするというものである²³⁾。しかし、こうした性格面の評価は、評価者の主観的な評価が行われやすく、一度マイナスの評価をされると、長期に渡って引き継がれていく恐れがある。

以上のように、中国電力の賃金制度は、降級制度の導入など成果主義的制度が導入されているが、人事評価の中身をみると、成果・業績に関する評価の比重は低く、「個人の業績を賃金に反映させる」賃金制度といえるものではない。中国電力の人事評価制度は、所属組織の一員として、業績目標や方針に従い、残業や休日出勤、配転や転勤をいとわない、企業の期待通りに働く意欲や態度が、業績より高く評価される構造になっている。

こうした人事評価では、家庭責任の多くを抱えている女性は、長時間残業や転勤をすることは困難であり、非常に不利になってしまう。また、「積極性」「責任」という評価要素は、定型的業務を分担することの多い女性の場合、低評価を受けやすいと指摘されている²⁴⁾。定型的業務では、積極性や責任性を発揮することを企業は期待しえないからである。

さらに、業績考課の「責任・協力」、能力考課の評価要素の「協力関係向上力」「指導力」は、評価者のジェンダーバイアスにより評価が左右されやすい評価要素であると指摘されている²⁵⁾。「指導力」は、男性労働者が少なくない職場で、女性が男性を指導し高い評価を得ることは、男性に比べ非常に難しい。また、女性が職場で積極的

23) 楠田・前掲（注20）181頁（梅本迪夫執筆部分）参照。

24) 木下武男「職能資格制度の年功的性格と性差別構造について」[下]賃金と社会保障1337・1338号[2003]67～68頁。

25) 木下・前掲（注24）参照。

に発言したり、上司に意見を述べたりすると同僚や上司の男性から反感を買いやすく、職場全体の流れに気を配っていない（「協力関係向上力」が低い）と評価されやすい。

一方、中国電力のような人事評価制度は、他の日本の企業においての成果主義の実情と、共通している。現在の成果主義賃金制度は、「業績・成果・貢献度そのものを客観的に測ることが現実には困難であることから、それぞれの企業が独自に『成果』を規定し、読み替えている」²⁶⁾にすぎない。多くの企業が成果主義改革を実施しているが、実情は、脱年功的運用への移行も完全に遂げられず、年功的賃金制度の修正として部分的に成果主義的要素を取り入れている段階に留まっていると指摘されている²⁷⁾。

第3節 主要判旨事項の問題点

1 外観的要素による判断

これまで、昨今の裁判所は、年功的運用がされている賃金制度の場合や男女間に「著しい格差」が存在する場合に、立証責任の転換がされると判断しているのではないかと述べた。本判決において、賃金制度についてどう捉えているのか、男女間の格差や年功的運用の有無をどう判断しているのかどうかを、まず検討したい。

本判決で、中国電力の賃金制度をどう捉えているのか。判旨では、明確には述べられていないが、能力主義的・成果主義的賃金制度へと改革を進めている内容——昇降するクラス制の導入や管理職の降級制度、年功的制度の廃止など——が、あげられていることから、能力主義的賃金制度と捉えていると推測できる。

男女の格差についてはどうか。格差の存在については、一定程度認めているが、結論部分で、格差の事実は女性差別と「認めるに足りず」としていることから、「著しい格差」とまで認めていないと思われる。

また本判決では、この男女格差について、次の

3つの理由で女性差別の存在を否定した。ア) 人事評価制度は「適正」であり、その内容も「適正」である、イ) 同期同学歴の男女の賃金が「層として明確に分離していることまでうかがわれない」、ウ) 女性は管理職を敬遠する傾向や自己退職が少なくない²⁸⁾、及び女性保護規定の存在²⁹⁾、を理由としてあげている。

このうち、イ) は、「同じ男性間でも、昇格の早い者、遅い者があり、賃金額にも差があるのであって、男女間で、層として明確に分離しているとはうかがわれない。」とある。これは、昇格のスピードや賃金は個人差が大きいという能力主義的賃金制度の外観的要素や、賃金も男女間で「層として明確に分離している」状態ではないことから、女性が完全に年功制から排除されているという年功的運用はないと、判断したことを、示しているのではないか。

また、層として明確に分離していないという外観の形成には、昇進を果たした2人の女性の存在が大きい。原審でも、2人の昇進した女性の存在を主な理由として、女性社員についての昇進が男性社員を超える勤続年数がなければ昇進できないという取扱いが行われているとはいえないと原告の主張を否定している。

以上のように、判旨では、能力主義的賃金制度と捉えていること、男女間の格差を「著しい格差」とは認めていない可能性があること、また、昇格に幅がある、賃金に個人差がある、そして昇進している2人の女性の存在など「層として明確に分離しているとまではうかがえない」という能

28) 宮地弁護士は、「一般的な女性の傾向を理由にして格付け・賃金において女性を不利益に取り扱うことは、労働基準法4条に違反するものである。」と批判している。宮地・前掲（注2）62頁参照。

29) 中野弁護士は、「……女性の一般的な傾向を理由に格付において不利益に扱うことは直接差別に該当し、」（女子保護規定の存在）を理由に格付けにおいて男女異なる取扱いとしたのであれば、その業務上の必要性や合理性が問われるべき間接差別となりうる基準に該当する。」と指摘している。中野麻美「中国電力男女差別賃金事件広島高裁判決～その問題点と法制度上の課題」労働法律旬報1804〔2013〕22頁参照。

26) 黒田兼一・守屋貴司・今村寛治編著『人間らしい「働き方」・「働かせ方」』ミネルヴァ書房137頁（橋村政哉執筆部分）参照。

27) 橋村・前掲（注26）138～141頁。

力主義的賃金制度の外形的な側面を理由として、性差別的な年功的運用の存在を否定していると推測できる。

2 賃金制度についての不十分な検討と立証責任の配分

では、中国電力における賃金制度は、どのようなものだったのだろうか。実際、性差別的な年功的運用はおこなわれていなかったのだろうか。

大槻奈巳教授は、中国電力賃金差別裁判の鑑定意見書を広島高等裁判所へ提出したが、それについて、「中国電力の男女の昇格と賃金を分析したが、男性は女性より昇格が早いこと、男性の昇格は年功的要素があること、女性の昇格は、男性のほぼ全員もしくは大半が昇格した段階で開始されていること、昇格する人数があらかじめ決められている可能性がわかった。」と述べている³⁰⁾。つまり、性差別的な年功的運用を指摘している。

一方、山口教授は、昇進を果たした2人の女性労働者は、男性においても例が無いほどの大幅昇給だと指摘している。最初の女性は、2005年から2006年にかけて、上位の男性72人のうち51人を抜く大幅昇給し、次の女性は、2006年から2007年にかけて上位男性70人のうち37人を抜く大幅昇給していると指摘している。この2人の女性の異例の大抜擢は、男女の賃金格差を減少させ、「男女の別のない」「能力主義的賃金制度」に見せる二重・三重のカムフラージュの疑いがある³¹⁾。

以上のような実態があるにもかかわらず、広島高裁は、男女の格差が「層として明確に分離していることまではうかがわれない」との外観や成果主義的賃金制度の制度面から、中国電力の賃金制度について、性差別的な年功的運用は行われていない賃金制度だと捉えたと考えられる。さらに、

その外形的な判断から、広島高裁は、男女間格差は性別という集団の属性による取扱いではないと判断し、個人的能力の問題として、原告女性の能力の検討に審理が移っている。しかもその立証を労働者側に求めている。つまり、立証責任は使用者に転換されなかった³²⁾と考えられる。

本判決では、男女格差の事実は「認めるには足りず、他にこれを認めるに足りる証拠はない」とした³³⁾。しかし、賃金・昇格実態を精査することなく、あまりにも容易く労働者に立証を求める本判決は、問題が大きいと言わざるをえない。また、こうした裁判所の判断を見越して、中国電力は意図的に能力主義的外観を装ったのではないかという疑念を禁じ得ない。

3 人事評価制度についての判断

以上述べた通り、広島高裁は、賃金制度について不十分な検討の上、能力主義的賃金制度と捉え、次に、人事評価制度及びその評価内容について適正かどうか、審理された。

判旨では、中国電力の人事評価制度は、ア) 人事考課の基準に、男女別の定めがない、イ) 評定基準があり、公表されている、ウ) 評定者に女性が登用されている、エ) 評定者の研修が行われている、オ) 第一次評定者の評価を第二次評定者が再検討し、カ) 被評定者にフィードバックされている、として、広島高裁は「客観性を保つ仕組みがとられている」と評価している。

特に、オ)の複数評価者制とカ)フィードバック

32) 宮地弁護士は、シンポジウムの発言で「判決の中で明示されているわけではありませんが、……いとも容易く男女差別を否定しているのは、原告が、女性であることを理由とした差別であることの立証責任を尽くしていないと判断したのだと考えられます。」と指摘している。山口他・前掲(注5)22頁参照。

33) 浅倉教授は、中国電力事件について「労働者側の立証はほぼ完膚無き程度まで成功しており、男女格差の存在を判旨も認定した。ところが判旨は、これを『性差別の一応の推定』と位置づけることなく、使用者が呈示したいくつかの説明を男女格差の『合理的理由』であるかのように、そのまま肯定しているだけである。」と批判している。浅倉むつ子「雇用とジェンダー 中国電力の賃金差別」生活経済政策212号[2014]33頁参照。

30) 大槻奈巳『職務格差』勁草書房[2015]363頁。

31) 中野弁護士は、企業が女性からほんのわずかな何人かを登用することについて、「……企業は、これによって、女性を差別する「意思」はないことをカムフラージュでき、登用されなかった女性は、賃金・人事制度にもとづく性中立的な能力・業績評価基準を充足できなかったとみられてしまう。」と指摘している。中野・前掲(注29)19頁参照。

クをあげて、人事評価は「適正になされたものであり、その内容も信用できるものというべきである。」としている。

ここでは、中国電力の評価制度・評価内容について、特に以下の3点について指摘したい。

(1) 複数評価者制

判旨では、この制度を「客観性を保つ仕組み」としているが、これまでの男女賃金差別裁判では、第一次評価者、第二次評価者、最終調整者の複数評価者を経る中で、女性であることを理由に第一次評価を低評価に変える場合がみられた（図表1参照）。こうした事実から、複数評価者制が、必ずしも人事制度の客観性を保つ仕組みであるとはいえない。また、第二次評価者となる直属の上司以外の管理職が、どれだけ被評価者の日常の職務状況や業務内容をおさえているかどうか、疑わしい面もある³⁴⁾。

(2) 評価要素の問題

前述したとおり、中国電力の業績考課は、情意考課的な評価要素が多いのが大きな特徴である。これは、使用者の主観的評価や恣意的運用が行われやすい評価要素である³⁵⁾。

原告女性は、男性と同じように仕事がしたいと、女性が少ない契約事務に就けるよう積極的に働きかけた。職場でも自分の意見を主張し、上司の間違った指示に対しては厳然と対応してきた。しかし、女性の場合、ジェンダーバイアスにより、「責任・協力」や「協力関係向上力」で、逆に低評価を受けることが多い。また、職務適正評定では、「自分の意見を持って積極・果敢に目標に向かって行くタイプで、反面自説に固執し人の意見を聞かないところもある。」と記述されている³⁶⁾。

34) 永由裕美「人事考課に対する法的規制の日米比較（二・完）」法学新報第107巻第9・10号[2001] 114頁。

35) 永由氏は、日本の判例から、「執務態度（仕事に対する熱意・積極性、責任感、関係者との協調性、職場規律遵守）」について、「これらの評価項目はその曖昧性のために、差別的に運用される危険性をはらんでいる」と指摘している。永由・前掲（注34）111頁参照。

36) 宮地弁護士は、原告女性の上司が約款など無視したやり方をしようとしたことに対して、原告女性が本部に照会すべきと意見したことが、「自

積極的で主体的な原告女性の姿勢が、「責任・協力」や「協力関係向上力」での低評価、そして「自説に固執」という評価を受け続けたのは、ジェンダーバイアスによる評価の可能性が高く、それは、評価要素の抽象性、曖昧性の問題でもある。

(3) 評価者の主観的評価の問題

原告女性は、出雲営業所に異動してから、上司や同僚から挨拶を無視される等嫌がらせを受けていたが、このような関係の中で、はたして評価者は正当に評価できたのだろうか。業績考課票をみると、出雲営業所の時のフィードバックの記述は、広島営業所の時と異なり、全体的にとげとげしい印象を受ける。

こうした関係悪化の背景には、相澤教授が指摘するように³⁷⁾、評価者はジェンダーバイアスによって、原告女性を、職務に「不適合」な特性を有するものとして評価していた可能性がある。評価者は、「女性は、契約業務には向かない」、「女性は主体的な意見を持つべきではなく上司の指導に従うべきだ」、といったジェンダー・ステレオタイプを有し、そうした観点から、主観的に評価していた疑いがある。

4 フィードバック制度が本判決に与えた影響

しかし、これほどあっさりと、人事評価の制度や内容を適正と認めているのは、何故なのか。それは、業績考課票や能力考課票に記載された内容、

「自説に固執する」「自分本位」という評価につながったのではないかと指摘している。山口他・前掲（注5）18頁参照。

37) 相澤教授は、最高裁への意見書の中で、中国電力でのジェンダーバイアスに基づく差別の存在を指摘し、「社会心理学の研究は、主体性やリーダーとしての資質等、男性的特性とされるものを発揮する女性は、管理職の仕事または仕事一般に長じていると認められるが、嫌われることが多い」、中国電力において「職務のジェンダー化が生じており、職務に『不適合』とされる性別の人物を排除しようとする力がはたらく余り、当該人物には人間的な問題があると評価が下されていたことを示す事実である可能性が高い」と、分析している。相澤美智子「中国電力事件広島高裁判決に関する意見書」労働法律旬報1831号[2015] 93頁参照。

図表4 フィードバックの内容の記録（抜粋）

平成17年度

査定理由の説明（抜粋） （記録なし）

フィードバックに関する記録 （広島営業所勤務分）

- ◇ 日頃から新人担当者の業務遂行に気を配り、処理遅延や受付内容不備について、積極的に適切な助言・指導を行っていること、また、電気供給約款の解釈に不明な点がある際の対応について、電気供給約款・取扱い基準等を熟読し説明するよう取り組み、上級者の意思決定に有用な情報提供ができるなど知識・技能応用力にも優れていることを評価している旨を説明した。
- ◇ 一方担当内全体としての業務を進めていくための、企画改善力・協力関係向上力を更に伸ばしてほしい旨を伝えた。
- ◇ これに対し、本人から業務を進めるのは各担当者本人であるという自覚を持たせ責任を持って何事にも取り組むよう支援・指導していく旨の発言があったため、上司としても支援・協力していくことを伝えた。

査定理由の説明（抜粋） （筆者注・これ以下は出雲営業所勤務）

- ◇ 適正な業務遂行を評価、業務は現状のスタンスで取り組まれない。
- ※この後、本人からの意見、要望あり。一緒に改善していくことを約した。

平成18年度

査定理由の説明（抜粋）

- ◇ 仕事の仕方等では、評価は高いが、責任・協力という面、その中で協調という面で不適切な発言もあり改善してもらいたい。具体的にいうと「時間外する者は、能力が低い」等の発言があった。管理者に言うのはかまわないが、担当者に言うのはいかがなものかと思う。

フィードバックに関する記録

- ◇ 社外工事受付業務全般において豊富な知識・技能を有しているとともに、新增設システムによる工程管理を行い、配電関係課と積極的に調整するなど知識・技術応用力や状況判断力に優れていると説明した。
- ◇ 今後は、中堅社員として後輩の指導や職場全体に気を配り、自発的にメンバーを支援・協力し、職場の一体感・連帯感を高めることができるよう取り組んでほしいと要望した。

平成19年度

査定理由の説明（抜粋）

- ◇ 今後、ステップアップのためには、先般2月に説明したとおり「周囲の状況に気を配り、上長・同僚に積極的に協力し、先輩をフォローする。」とか「職場全体の流れに気を配り、自発的にメンバーを支援・協力し上級者を補佐する。」などあらゆる場面において常態として実施していただきたい。
- ◇ 具体的には、10月・2月の面接時にも、「聞かれたことに答えるが、個別に指導しない」との発言があり、改善していただきたい。例えば、後輩への業務指導について、受身ではなく、自発的に取り組みを行ってもらいたい。
- ◇ 面接の度に、担当内のメンバーの良くない点を聞くが、できれば良いところも見るようにして、職場全体の雰囲気気を配り、自発的にメンバーを支援・協力し副長を補佐していただきたい。

フィードバックに関する記録

- ◇ 契約業務の経験が長く、業務知識について豊富な知識を持っており業務に応用し、業務の重要度や優先順位を考慮し取り組んでいることをほめ、知識応用力や状況判断力を評価している旨を伝えた。
- ◇ 一方、後輩指導育成を自主的に対応してもらいたい旨を伝えた。
- ◇ 本人から、育成というのは難しい。指導については、他の担当者から聞かれば答えているが、他の担当者はその場しのぎで聞いてきており、身に付けようとしていないので積極的に指導するようなことはしないとの発言があったことから、現行の資格として期待する旨を伝えた。

出典 平成25年7月18日広島高裁判決の別紙14の1、14の2、14の3、14の4「控訴人の業績考課票および能力考課票の記載内容等（平成17～19年度）」より作成。

特にフィードバック面接時の具体的記録が、裁判所の判断に大きな影響を与えたのではないだろうか。

本判決で、証拠資料として提出されている業績考課票等は、評価点数だけでなく、「評定の裏付けとなる具体的事実」「査定理由の説明」「フィードバックに関する記録」欄があり、評価者が、被評価者と面接して指導した内容等が、具体的に書かれているのが特徴的である。

こうした使用者側の一方的な記述である業績考課票や能力考課票の記載内容を、原審、控訴審ともに、原告女性の能力を判断する上で重視している。また、判旨では、人事評価制度の適正さの判断で、評価の客観性を保つ仕組みとしてのフィードバック制度の存在を重視した。

つまり、本判決では、フィードバック面接時の指導、助言の記録が、使用者側の主張を認める大きな根拠となったと同時に、人事評価制度の客観性を保つ仕組みとして、人事評価制度及びその内容の適正さの根拠となった、と考えられる。

このようにフィードバック面接時の記録が、裁判所が使用者側の人事評価内容を認める判断に大きな影響を与えたのは間違いないであろう³⁸⁾。

5 小括

前述のとおり、賃金・人事制度が年功的要素の強いものから能力主義的要素の強いものへの変化によって、これまで女性差別賃金裁判例の多くで認められてきた立証責任の転換が、認められにくい状況が生まれている。

中国電力の場合、2005年に人事評価による降級制度の導入や、年功的要素が削られるなど成果主義的な変更が行われているが、人事評価は依然として職務遂行能力を評価するものであり、研究者

の分析でも指摘されるように、年功的要素が残された賃金制度といえる。しかし、昇格に幅がある、賃金に個人差がある、そして昇進している2人の女性の存在など「層として明確に分離している」とまでうかがえない」という能力主義的賃金制度の外形的な側面を理由として、広島高裁は、年功的運用の存在を否定したと考えられる。その結果、立証責任の転換はされなかったのである。

本判決のように、賃金制度について、非常に外形的、表面的な検討しかされていないにもかかわらず、女性労働者は立証責任を負担することを強いられている。これは、女性労働者に対してあまりにも酷な状況を生み出している。現在の状況は、使用者側が人事情報の多くを握っており、ゆえに労働者側が年功的運用の有無を証明することが非常に難しく、にもかかわらず、それが立証責任転換の前提になっているのである。

結局、こうした裁判所の判断方法は、裁判所の判断は年功給付の可否かの賃金制度の外形的形式的側面だけで、人事評価等の内容面は「使用者の裁量」の問題として審理を避けようとしていることの現れなのではないか。

一方、本判決では、人事評価制度についての合理性の判断がされた。人事評価制度の合理性は、評価基準の公開、複数評価者制、フィードバックなど制度面の整備で適正とされ、その評価内容までも適正だと判断された。しかし、前述のように、評価要素の曖昧さ・抽象性、評価者の主観的評価などの問題があるにもかかわらず、判旨では、それには一切ふれられていない。

こうした判断に、フィードバックが与えた影響も大きいと思われる。業績考課票等に記載されたフィードバック面接の具体的記録内容が、使用者側の主張を裏付けるものとして捉えられ、フィードバック制度が、人事評価の客観性を保つ仕組みと捉えられたことが大きい。

しかし、フィードバック制度の運用実態を検討していくと、本当に、人事評価の客観性を保つという機能を果たしているといえるのか、疑問が生じてきた。

38) アメリカでは、「使用者が自己の決定の妥当性を裏付けの一貫した文書による証拠やその合理的基準を呈示できれば、訴訟で有利な立場に立つことができる。文書化されたPA（人事考課 performance appraisal）はその証拠の重要な一部を構成するのである。」と指摘されている。永田裕美「人事考課に対する法的規制の日米比較（一）」法学新報第107巻第7・8号[2000] 88頁参照。

第4章 フィードバックの運用実態

第1節 企業でのフィードバックの状況

ここでは、まず、企業でのフィードバック制度の実施状況を見る。

労務行政研究所が2010年に、3869社の企業を対象におこなった「人事評価制度に関する実態調査」³⁹⁾によれば、人事考課結果のフィードバックの実施状況は、1,000人以上の企業で89.9%と高く、300～999人で75.8%、300人未満で82.2%だった。全体で8割を超え、フィードバック制度の整備が進んでいるといえる。また、フィードバックは、全社員を対象とするところがほとんどで、その際、93.5%が個別に面接をおこなっており、同調査では「考課者と被考課者の意識のズレを防ぎ、また、部下育成につなげるために、面接は必要な施策ととらえられていることがうかがえる。」と分析している。

また、2006年に、労政行政研究所が、フィードバックを実施するいくつかの企業に、人事考課結果のフィードバックを実施する際、考課者に留意するよう伝えているポイントを聞いている⁴⁰⁾。その概観によれば、ポイントには、「考課結果の伝達ではなく、改善点の明示などの育成に主眼を置く……」等があげられ、「考課結果ではなく考課の理由やプロセスを重視し……“育成”の場としてフィードバックを活用しようという意図がうかがえた」とある。

最後に、産業能率大学研究所の研究員による、実務でフィードバック面接での「上手な考課者の働きかけ方」として、具体的な上司の台詞のフレーズが紹介されているのを、引用したい⁴¹⁾。

「評価は測定でなく判定ゆえ、自己評価でも私の考課でも甘辛が生じる。うちの組織では、その

甘辛を是正し公正化を図るため、考課機関を設けて2次考課を行い調整・決定している。だからまず面接で事実に基づきよい点・改善点を振り返り、来期どのように自らのレベルアップを図っていくかをよく話し合おう。まずは今期の取り組みを振り返ってほしい。(自己評価のフィードバックコメント省略)。それでは私のほうからコメントする。今年度特に良かった点は〇〇である。一方で改善すべき点は△△である。以上のところを総括すると、特に来年度取り組んでほしい能力課題は問題解決力の向上である。通信教育でそのようなコースがあるから受講してみたらどうだろう。……」。

以上のように、実際のフィードバック面接の場面では、育成面に重点が置かれるようになった。それに比例して、評価結果の開示・説明の側面が後退しているのではないかと、疑われるのである。

第2節 人事評価制度におけるフィードバック

1 人事評価とは

学説では、労働契約上、賃金が評価査定により算定されるという賃金の決定・計算方法が、定められていることを前提に、人事評価は、労働契約に根拠をおいた使用者による法的行為とされる。そして、使用者の人事評価の実施は、賃金額の決定・計算であるとする⁴²⁾。ゆえに、フィードバックで開示される人事評価は、賃金額の決定・計算を示すことになる。

この使用者の評価行為について、1970～1980年代、学説では、労働組合員に対する査定差別問題との関連で、労働契約に内在した使用者の公正査定義務により制約されると考えられた⁴³⁾。1990年に入ると、成果主義的賃金制度が拡がり、人事評価による降級のマイナス処遇制度の導入など、賃金・処遇全般に渡って、人事評価による影響が増

39) 労政行政研究所「人事考課制度の最新実態」労政時報第3797号 [2011] 14頁以下。

40) 労政行政研究所「最新人事考課制度の実態」労政時報第3684号 [2006] 25頁。

41) 金津健治「運用効果を高める人事考課のコミュニケーション術」『最新人事考課制度——人が育つ評価システムと目標管理の実務研究』労務行政研究所労政時報別冊 [2006] 65頁。

42) 本多淳亮「人事考課と賃金差別——日本航空事件(都労委昭55・1・22命令)を素材として——」季刊労働法第116号 [1980] 9～10頁、唐津博「使用者の成果評価権をめぐる法的問題」季刊労働法185号 [1998] 45頁、柳屋孝安「人事考課の裁量性と公正さをめぐる法理論」日本労働研究雑誌617号 [2011] 34頁。

43) 本多・前掲(注42)。

図表5 人事評価制度をめぐる学説

	不法行為構成	債務不履行構成
法的構成	・人事考課は、使用者の人事権であり、裁量権。 ・しかし、労基法3条や均等法6条等の男女平等原則や、不当労働行為、人事評価の恣意的運用等の場合は、人事考課権の濫用として違法。	・賃金は職業的能力の価値の表現であるという観点から、労働契約関係において、使用者は、労働者の職業能力を尊重配慮すべき義務がある。 ・ゆえに、使用者は、労働者の能力・成果の評価を適正に行う適正評価義務を負う。
時効	不法行為 3年	債務不履行 10年
立証責任	・使用者において裁量権を逸脱した場合、「権利の濫用」を証明すべきは、被考課者。 ・その場合、労働者は他の同じ職位にある者への考課内容がいかなるものか、本人の考課期間中の成果について低く評価されるべき理由や根拠がないことなどを証明しなければならない。 ・考課資料が使用者側から開示されていなければ、労働者が収集するのは困難。	・人事考課にあたり、適正な評価を実施したことを明らかにしなければならないのは、使用者の側。 ・しかし、安全配慮義務違反の立証責任と同様に、使用者の濫用行為等の特定を立証するのは労働者になり、実質的には変わらないのではないかと指摘がある。
救済のあり方 昇格請求	・労働者が訴訟上、使用者に求めるのは、公正ないしは適正に受けるべき利益ないしは期待権を侵害されたことに対する損害賠償または、慰謝料請求。 ・労働者が得られる救済は、過去の事実に関するもので、現在の処遇を将来に向かって是正することを求めることはできない。	・本来なされるべき成果評価に対応する賃金と現実を受け取った賃金との差額、またはそれに相当する損害賠償のみならず、評価の見直しや昇給・昇格請求の可能性を肯定することも論理的に可能。
備考	・裁判所は、人事考課を使用者による裁量権の行使と捉えている。但し、権利の濫用として救済する裁判例は少ない	

参考文献 石井保雄「成果主義賃金制度と労働法（学）の10年」日本労働研究雑誌554号〔2006〕5頁以下。

毛塚勝利「賃金処遇制度の変化と労働法学の課題」日本労働法学会会誌89号〔1997〕5頁以下。

土田道夫「成果主義人事と人事考課・査定」土田道夫、山川隆一編『成果主義人事と労働法』日本労働研究機構〔2003〕57頁以下。

大してきた。学会でも、使用者の一方的評価行為に対して、何らかの法的コントロールの必要性が広く認識されるようになった。その法的コントロールのために、制度的整備の必要性が唱えられ、その制度の一つが、評価結果の開示・説明（フィードバック）である。

2 フィードバックの制度設計

フィードバックは、学説では前述の通り、「評価結果の開示・説明」として、適正評価や公正な評価のための具体的制度の一つである。これまで、

非開示だった人事評価結果を、被評価者に開示することは、公正な評価制度を確立するためには欠かせないものである。しかし、育成面に重点を置くフィードバック面接では、その実施過程で、「評価結果を開示・説明」という側面が変化しているのではないか。これを検討したい。

まず、フィードバックについてふれている学説⁴⁴⁾をみる。学説では、成果評価を、〈評価基準設定〉〈評価基準適用〉の2つのプロセスに分け、

44) 唐津博「使用者の成果評価権をめぐる法的問題」季刊労働法185号〔1998〕47頁。

前者では、「労働者と使用者が評価基準設定もしくは目標設定について面接・話し合いを行う」とされ、期首の「目標設定面談」がこれにあたる。〈評価基準適用〉プロセスでは、ア) 評価面接、イ) 評価、ウ) 評価結果の開示手続、エ) 評価結果に対する異議申立手続を、想定している。ア) とウ) は、「中間面談」や「期末面談」に該当する。このプロセスでは、基準適用の適正さ、評価結果・理由の説明・開示が求められる。

このア) 評価面接では、「労働者の評価基準・目標に即して自己評価を表明・説明し、それに対して上司等の評価者が評価する」とあり、「労働者側の自己評価と使用者側の評価を照らし合わせることによって、目標達成状況と今後の課題、新たな能力開発の必要性等について労使に共通認識が生まれることが期待されている。」⁴⁵⁾とある。ここでも、フィードバック面接が、評価結果から能力開発へつなげる場として機能する状況が示されている。

では、フィードバック面接は、どのような法的意味をもつのだろうか。

育成面に重点を置くフィードバック面接は、法的には単に評価結果の開示だけではなく、別の意味も加わることになる。つまり、フィードバック面接には、二つの側面があると考えられる。一つは、a) 人事評価結果の開示、つまり決定された賃金額・計算方法の呈示という側面である、二つめは、b) 使用者が業務遂行のために労働者に対して行う指示または命令、つまり業務命令の明確化⁴⁶⁾という側面である。

さらに、b) のうちフィードバック面接の際行われた上司の指導や助言は、使用者側の、「労働能力の発揮、業績達成のための一定の協力的措置」と捉えることができる。学説上、十分な能力開発の機会を付与しないまま不当に低い人事評価を行うことは人事権の濫用となりうるとされ

る⁴⁷⁾。人事評価を行う際には、使用者側からの指導・助言の内容や程度など、使用者側からどういふサポートがあったのかどうか、考慮する必要がある、それは、「使用者には、労働者の約定の労働能力の発揮、業績達成のために一定の協力的措置を講じるべき信義則上の義務（協力義務）」があるからである⁴⁸⁾。このように、フィードバック面接での指導や助言があったことは、使用者側の、「労働能力の発揮、業績達成のための一定の協力的措置」が行われたと捉えることができる。

これは、どのような法的効果をもつことになるのか。

本事案の判旨をみると、「……改善してもらいたい」「……取り組んでももらいたい。」「……自主的に対応してもらいたい。」と、フィードバック時の使用者の発言内容が記述されている。これは、まさしく業務改善のための指導・助言である。このような記録から、裁判所は、使用者は指導・助言＝「労働能力の発揮、業績達成のための一定の協力的措置」を一定程度行っていたと捉えることになるだろう。したがって、低い評価をしたとしても、使用者は一定の「協力的措置」を果たしており、その評価は、権利濫用ではなく相当性があると判断されると推測できる。

このように、フィードバック面接は、評価結果の開示・説明という側面と、上司から指導・助言＝「労働能力の発揮、業績達成の協力的措置」を含む業務命令の明確化という側面の、二つの側面があると捉えられるのである。

最後に、このようなフィードバック面接の制度設計が、人事評価の客観性を保つ仕組みという機能に対して、どのような変化を与えているのかを検討する。

このようなフィードバック面接では、評価結果の開示とその評価理由の説明と同時に、業務や職務行動についての改善指導や助言を労働者は受ける。使用者側は、指導や助言を主眼に置いて面接を行い、労働者の側も、評価理由の説明と指導・助言の明確な区別はつきにくく、指導・助言の方

45) 唐津・前掲（注44）47頁。

46) 緒方教授は、目標管理制度において「目標の設定は業務命令の明確化である」と指摘されている。緒方桂子「成果主義人事とその法的規制の方向——土田道夫『成果主義人事と労働契約・労働法』の検討」労働法律旬報1591・92〔2005〕32頁参照。

47) 菅野和夫『労働法（第10版）』弘文堂〔2012〕507頁。

48) 唐津・前掲（注44）47頁。

に意識は向かう。また、フィードバック面接では、開示された評価結果を前提に、その理由の説明、それに基づく指導・助言が一体となって行われるので、労働者は、指導・助言を拒否することはできないことから、評価結果も覆すことができないかのように受け取りやすい。最初から評価結果は覆さないとされているところもある⁴⁹⁾。つまり、フィードバック面接は、人事評価の開示・理由の説明と業務改善の指導・助言が一体化することにより、労働者の視点は業務改善や能力開発に向かい、労働者は人事評価結果について意識しにくい、あるいは人事評価結果に異議を唱えにくい制度設計となっていると考える。

このような制度設計のもとでは、フィードバックは、人事評価の客観性を保つという仕組みとして、有効に機能しているといえないのではないか。使用者の主観的な評価や恣意的運用を許してしまうことになるのではないか。

加えて、労働者が人事評価に対する苦情や異議を申立する制度について、多くの企業では保障されていない⁵⁰⁾。人事評価の客観性を保つというためには、評価結果を明確に示すとともに、その結果に対する異議申立を行う制度が実質的に整備されていることが必要ではないだろうか。

フィードバックの例が示すように、人事評価の制度設計は、巧妙で実情が非常にわかりにくくなっている。司法においては、人事評価の制度の整備の面だけでなく、内容やその運用実態まで、より踏み込んだ審理がますます求められるのではないだろうか。

第5章 おわりに

広島高裁は、中国電力の能力主義的・成果主義的賃金制度の外観から、女性差別的な年功的運用の存在を認めず、原告女性の昇格遅延は、「適正」な人事評価制度の結果に基づく等を理由に、女性差別を認めなかった。この判断には、広島高裁が、成果主義を性中立な賃金制度であると捉えていることが背景にある。しかし、中国電力の人事評価制度をみると、業績・成果で評価する評価要素は少なく、評価者の主観的な評価や差別的評価を可能とする不明確で曖昧な評価要素の割合が高いのが、実態であった。一方で、この査定差別を労働者が立証することは非常に困難である。これまでの職能資格制度下の男女差別裁判と同様、改めて、査定差別の立証の困難性が浮き彫りになった裁判である。

最後に、こうした査定差別裁判について以下の点を確認したい⁵¹⁾。

第1に、査定差別の認定においては、人事評価で個人別に賃金決定されるにもかかわらず、賃金格差が集団的・大勢的にあらわれることに留意すべきである。大勢的とは、例外的現象（本事案の異例抜擢の2人の女性のような）を含む場合があるので、集団的にとまっていえない場合もある。昨今、人事評価による賃金の個別処遇化が強調されているが、集団的属性による査定差別は、その属性による差別が低評価をもたらししている限り、必ず集団的・大勢的にあらわれる。ゆえに、集団的属性間に賃金格差が生じている場合には、たとえその格差が大きいものでなくても、集団的属性間に何らかの差別的取扱いが生じていると捉えるべきである。また、格差については、査定差別当初は僅少であるけれど、一定期間が経過すると、昇給、賞与、退職金や老後の年金額にもはね返るため、累積すると相当多額になる。最近の裁判例では、差別の認定に、著しい男女格差を求めているが、月々の賃金格差は僅少であっても、累積する

49) スターバックスジャパンでは、「一次考課結果、あるいは最終結果に本人が納得できない場合でも、原則的には考課を覆すことはない。」という。月刊人事労務編集部「スターバックスジャパン(株)の評価フィードバック面接への取り組み」月刊人事労務2007年4月号4頁以下参照。

50) 同調査によると、「人事考課結果に関する苦情処理ルールや受付窓口等の設置」については、1,000人以上が50.7%、300~999人では24.2%、300人以上では31.9%と、全体的に少ない。労政行政研究所・前掲（注39）参照。

51) 本多教授は、労働組合員の査定差別について述べているが、男女差別の査定差別についても共通している。本多・前掲（注42）13~14頁参照。

とかなりの額にのぼることに、留意すべきである。

第2に、使用者側は、多くの場合、申立人以外の査定結果や査定理由の公表を拒否するので、労働者が差別の事実を立証するのは、非常に困難である。それに配慮する何らかの措置が必要である。男女賃金差別の場合、立証責任の転換は、前述のとおり、年功的運用が前提とされたり、著しい格

差が前提とされて、明確な配慮がなされていない。しかも、年功的運用の有無については、本事案のように外形的で不十分な検討しかなされていない。ゆえに、男女間に格差が認められる限り、実態を解明するためにも、こうした前提条件を設けずに、使用者側に立証責任を求める明確な法的措置が必要である。