

# 特集 "団塊世代"の発想法

ニュー・ミドルの現在と未来  
加藤 仁

いま、30代が考えていること/橘川幸夫

純粹戦後派の感性と行動  
中野 収

抬頭する"新実力者、たち/森 清

日本企業が心得ておきたい  
アメリカでの  
労使関係の法律/トーマス・J・ネビンス

# MG

マネジメントガイド

# 9

1981/No.318



## 特集「団塊世代」の発想法

純粋戦後派の感性と行動

法政大学教授(社会学)  
中野 収

12

へ全共闘からヘニュー・ファミリーへと変貌、そして……  
指標なき時代

ニュー・ミドルの現在と未来

ルポルタージュ記者  
加藤 仁

20

抬頭する「新実力者」たち

羽生田鉄工所製造第一課長  
森 清

28

いま、三十代が考えていること

ボンフ編集長  
橘川 幸夫

36

MGジャーナル

オタワ・サミット後の世界と日本 / 北村文夫

6

「日本の経営」を特殊視する人びと / 金杉次郎

9

高齢化社会

シルバーか、スズか  
日本の高齢化への対応

アーロン・M・コーエン

45

オーロラ・ビジョンを売る男

ニュー・ビジネス人名録へ6 / 島谷泰彦

76

日本人が心得ておきたい

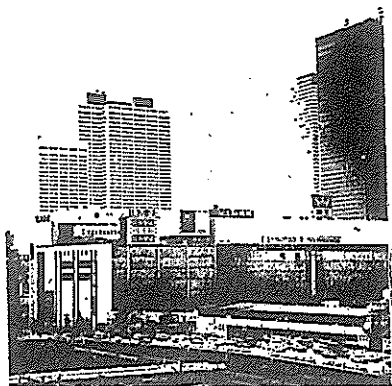
アメリカでの労使関係の法律

トーマス・J・ネビンス

69

# 日本人が心得ておきたい

## アメリカでの労使関係の法律



ア

アメリカで、日本企業が成長し、収益をあげ、全面的成功を収められるかどうかは、会社規模の大小や事業内容などにかかわりなく、日本企業があらゆるレベルで雇用するアメリカ人従業員の質にかんにかかっている。

そこで、従業員との関係にまつわるアメリカの法律問題について述べてみよう。

まず、労働組合の組織化についての法律であるが、この労働組合関係の法律は、複雑きわまりな

い。そのほとんどは、全国労働関係法で、これは連邦政府がとりしきっているが、この法律の複雑性は常識に反したところも多い。したがって従業員が労働組合と接触していることがわかったら、ただちに労働問題の専門家に連絡する——これが、会社にとって決定的に大切なことである。組合が、会社の従業員の組織化にかかると同時に、会社は、法律上のきびしい制限を受けることになるからである。

労働組合結成の典型的な形は、小人数の不平分子が組合に接触し、組合のオルグに会うところから始まる。その会合では、組合オルグが労働組合についてい

ろいろ説明し、同調者などについては質問する。プロの組合オルグは、カードを渡してサインするようにいう。そのカードには、その従業員が組合を支持するので、自分たちの代表になってほしいということが書かれている。さらに、「会社の友人にもこの代表権委任カードを渡して、サインをとってくるように」ともいう。

普通、この段階で、会社側は従業員が組合と接触していることなど、ほとんど知らない。やがて日がたつにつれて会合が頻繁になり、「委任カード」が出回り、組合支持のビラがまかれる頃になって、はじめて会社の管理者は組合結成の動きを知ることになる。

会社としては、この動きを喰い止めるために、怪しいとにらんだ従業員を解雇したいところだが、ここは、ひたすら我慢しなければならぬ。というのは、従業員が組合を支持しているとか、委任カードを配ったとか、組合加入をすすめたとかの理由で解雇すること、法律違反になるからだ。

むしろこの時こそ、次のような会社に対する法律上の規制を認識し、慎重に行動する必要がある。

(1) 制度化していない付加給付を急に出したり、停止してはいけない。これは、抱き込み、または脅迫とみなされる。

(2) 従業員に「組合に反対投票したら月給を上げてやるう」などの約束をしたり、「組合に賛成投票したら会社は閉鎖する」などと脅迫めいたことを言うてはならない。

(3) あるいは、「組合についてどう思っているか」などと聞くのもダメである。

組合というのは、賃金や労働条件が良い、申し分のない会社でも結成されるし、逆にそうでない会社なのに結成されないということもある。つまり会社の運命は、その会社自体の事情や、会社が組合結成キャンペーンにどう対処するかにかかわっているのだ。

#### ●組合への対抗キャンペーンは合法的に

何日か何週間か、組合員獲得キャンペーンが続く。そしてある時期になると突然、「私たちの組合はあなたの会社の従業員の過半数を代表します。代表権委任カードをお見せし

ましよう」という趣旨の手紙が会社に届く。同時に組合は、協定の内容について話し合う目的で、会見を申し込んでくる。

だが、この時点では、組合に回答するより前に、とにかく労働問題コンサルタントと相談することが重要である。代表権委任カードを見ることが同意するかどうかはともかく、いったん、組合と会って話すことに同意すると、その組合は、会社従業員の交渉代表として認められたと主張し、従業員が組合結成の意思表明する投票すらできなくなる恐れがある。こうなると、会社自身の権利だけでなく、従業員の権利をもつぶしてしまうことになる。

さて、組合は代表権委任カードを一定数獲得すると、連邦政府に選挙施行を申請する。これを受けて連邦政府は、三〜六週間後に、その会社の従業員が、その組合を交渉代表として認めるかどうか、秘密投票するよう指示する。

この組合の申請が受理されてから投票日までの数週間、つまり組合代表権選挙運動期間を利用して、会社は従業員に対して、組合には投票しないで、その代わり会社に賛成投票

するよう運動することができる。このキャンペーン中、会社側は、組合側のオーバーな公約や、事実をゆがめた宣伝を指摘し、会社が組合を必要としない理由を説明する。

投票が終るとすぐに得票集計。会社側が勝つと、組合側は以後一年間は選挙の施行を申請できない。反対に組合側が勝つと、全国労働関係委員会がその結果を認証すると、会社にはその組合と交渉する義務が生じる。

一般的に、過去数年間の選挙を見ると、会社側の勝利の方が多い。したがって、我慢強く、合法的な運動を続けていけば、組合に勝つことができるといえよう。

しかし、一時の感情にかられて行動したり、有能なコンサルタントがついていない場合には、組合はいらないと、会社も従業員も決めたとしても、法律違反を犯しがちで、結局は組合にしてやられるということになるだろう。

## 差別禁止労働法

アメリカで労働者に適用される雇用差別禁

止法令は、州レベルでも、連邦レベルでも、

その基本的目的は同じである。こうした法令の基本的原理を要約すると、「アメリカで雇用されるものは、その雇用に関するすべての問題について、従業員としての職務遂行に関するあらゆるファクター、とくに能力、技能、人格、信頼性、実行力などをベースに判定されるべきである。決して従業員としての資格能力に問題とすべきでないファクター、たとえば人種、出身国、性別、婚姻、宗教、年齢、心身障害などをベースに判定されるべきでない」となる。

たしかに理念的には異論の余地がない。だがこの解釈や運用となるとやっかいな問題が多い。従業員が差別だと言いつつ論拠の基本的な点は、「異種待遇」と「不利益効果」である。この二点から、雇用差別について考えてみたい。

### ●異種待遇とは

このクレームは、二種類の従業員または二種類の従業員グループが、異なる待遇を受けている時に起こる。

たとえば、日本の企業が、事務職員には主

に日本人と白人を雇い、生産工程や倉庫関係の仕事には主として非日本人のマイノリティ（アメリカ社会の中で少数グループ）、黒人とメキシコ系アメリカ人を雇ったとする。

加えて、この会社の経営者が、事務職には年末手当二か月分、現場労働者には一か月分と独断的に決定したとする。この時、会社が、このような取扱いをしたのは差別をつけたからではない、という納得のいく理由説明ができないと、雇用差別という法律違反であるとされる。

### ●不利益効果とは

これは、被保護カテゴリーに属する従業員、たとえばマイノリティや婦人従業員にとって、他の従業員より損失が大きくなるような決定を会社が下した時、問題とされる。簡単な例をあげてみよう。

ロスアンジェルス多くの日本企業は、主としてマイノリティの住んでいる地区にあり、よく倉庫関係に従業員を雇う。それで、この就職申込書や面接に、日本語が話せるかどうかという質問を設けたとする。ところがこれに応募した日本人、日系アメリカ人、そ

絶賛発売中!

# 呉子・尉繚子の兵法

守屋洋著 ¥1200 勝つための戦略・  
戦術の要諦をわかりやすく説いた法則集

# OJTの再設計

OJTの企業への導入・展開そして維持までを、実  
例をとり入れながら解説。実践的・具体的な面を中  
心に書かれた手引書。 山田博夫著 ¥1400

# 乞食哲学

田中真澄著

〈乞食に学ぶ「自立」の方法〉 ¥980

# 意思決定能力

経営意思決定のシステムのアプローチを明示し、ト  
ップレベルの経営者が用いている基本的な問題解決  
の技法と戦略を解説。 ミラー/他著 ¥1800

産業能率大学出版部  
東京都世田谷区等々力6-39-15  
TEL03(704)1111

の他で、日本語がある程度話せる人が応募者  
全体のたった五%未満で、あとの人々は、日  
本語をまったく話せない非日本人のマイノリ  
ティーだと仮定しよう。そして、実際にこの  
職にありつけた人のほとんどが日本語のでき  
る応募者で、日本語のできない人たちの採用  
はごく一部だったとする。

ここで、日本語のできる応募者を会社が優  
先したということが明らかになると、これ  
は、その他の人たちに対する「不利益効果」  
となる。彼らは、「不合理なやり好みで就職  
の機会を不法にも奪われた、これは差別だ」  
と申し立てるだろう。

必然的に会社は、倉庫従業員がなぜ日本語  
ができなければならぬのかを論証する義務  
を負わされる。が、倉庫作業はふつう肉体的

業が主であるから、この論証は容易ではな  
い。

この例では、非日本人の応募者総数と、そ  
のうちに採用されたものの数を比較すること  
によって、非日本人マイノリティーに対する  
「不利益効果」が成立したが、他にも、これ  
を立証する方法はある。

たとえば、非常に関心を集めたが、会社の  
雇用数と、その地域のマイノリティーの人口  
統計を比較するやり方。仮に日本のエレクト  
ロニクス企業が、黒人が三四%を占めるとい  
うマイノリティー地区にあって、その企業の  
エレクトロニクス技術者総数の七・五%しか  
黒人がいないとしよう。

すると、雇用機会均等委員会は、「統計に  
よると、この会社の雇用政策では、「不利益

効果」が成立する」と主張するだろう。

### ●不利益効果だという主張への対処策

まず第一に、会社は、単に黒人が多数を占  
めている地区よりずっと広い地域を対象に、  
人を雇うことである。こうして、その対象地  
域での会社全体の地理的な位置をよりの確に  
反映し、しかも、その地域全体として黒人が  
一七%しかいないとなれば、会社の雇用政策  
が差別的だとされる要素は減少する。

第二には、全体的人口統計にまどわされな  
いことである。この地域住民の一七%を黒人  
が占めていたとしても、たぶんその六〇%ぐ  
らいの黒人しか働いていないだろう。とな  
ると、比率は一〇%強まで縮小される。そし  
て、黒人労働人口の一〇%がエレクトロニク

ス技術有資格者だとすると、黒人有資格者は、この地域の労働人口の1%しかいないことになる。これでは、会社が期待される雇用比率1%の倍以上(七・五%)も雇っていることになり、委員会から表彰されたいくらいである。

### ■就職申込みとテスト実施手続き

採用手続きの第一段階が就職申込み書。この申込み書の様式はさまざまで、一般に出回っているものには法律違反になるような設問事項もある。したがって、申込用紙を使用する前に、労働問題コンサルタントに点検してもらおう強くおすすめする。

採用とか昇進の目的で採点制のオブジェクティブ・テストをする時、あるいは現業員の客観的勤務評定をする時、会社は常に、不利益効果差別訴訟のリスクを負っている。

たとえば、監督が五段階の評価基準がなされる質問事項にこたえて、勤務評定用紙に記入するといった場合である。評定様式やテストが数値評価で採点され、得点数をベースに

採用、昇進、昇給を判定する制度をとっているなら、不利益効果を論拠とする差別待遇非難をまともに受けることになる。マイノリティや婦人従業員が、いわゆるオブジェクティブ・テストをベースに低い賃金で雇われ、分の悪い昇進をしているかどうかを統計的につかむのは、たやすいからだ。

もし、テストや選考手続きでマイノリティの方を少なく選ぶ結果になったら、雇用機会均等委員会は、会社に対し、「そのテストが従業員を評価する上で正当な手続きを経た措置である」という証明をするよう命令を出す。

しかし実際には、数量的に表されたオブジェクティブ・テストの正当性を証明するのは不可能にちがいない。

別な例をあげてみよう。

事務員採用の目的で数字のテストをし、合格した者を採用、不合格を不採用とする。そこで、白人の七〇%合格に対し、黒人応募者は五〇%しかパスしなかったとする。これは、明らかに黒人に対してきびしい結果だが、差別雇用になるだろうか？

最近、政府は雇用機会均等委員会を通じて

「八〇%の原則」という基準に従っている。マイノリティの合格率が、その他のグループ合格者の八〇%以上であれば、一般的には「不利益効果」とはならない。

つまり、白人応募者の七〇%が合格すると、七〇%の八〇%は五六%だから、黒人応募者の五六%以上が合格していれば、そのテスト施行は「不利益効果」に該当しない。でも、この例では黒人合格者が五〇%なので、会社は委員会に対し、テスト自体の妥当性と信頼性について証明しなければならぬ。

この場合も、差別雇用問題に経験の深い法律家でさえ、証明が極めて困難だという。

### ●不利益効果を避けるには

これは、白人応募者の合格率を七〇%から九〇%に、黒人応募者の合格率を五〇%から七五%になるように合格点を引き下げ、調整すればいい。九〇%の八〇%は七二%だから、黒人合格率七五%は問題にならない。

もう一つ、このような法律上のやっかいな問題を避けるには、採点制のオブジェクティブ・テストを使わなければならない。先に例をあげた五段階の評価設問の代わりに、監督にた

# 開運吉相印鑑販売

印鑑の正しい普及を願い創業80余年旭山堂地方部は開運印鑑販売の仲間卸および特約店を募集男女とわず年齢経験不問、経験者は大歓迎!!  
★ハガキか電話でお問合せ下さい。

# 仲間卸 特約店募集中

〒409-32

山梨県西八代郡六郷町 ☎ 05563213151 (代)  
旭山堂地方部 MG  
地方販売員係

だコメントを書かせる。こうすれば、評価の結果を数量化できなくなる。これは、従業員一五〇人以下の会社でより効果的だと思う。業務上は、採点制より記述式評価の方が取扱いが面倒だが、差別雇用訴訟から会社を守るには、記述的評価の方がやりやすい。

## 適切な懲戒と解雇の手続き

アメリカでは、企業は従業員の問題を扱うに当って、単刀直入かつストレートであることが要求される。その上、いったん採用されれば終身雇用などという考えは労使双方になり。それどころか、退職や解雇によって従業員がどんどん転職していくのが通例である。

● できの悪い従業員はストレートに処分を

アメリカに進出した日本の企業にとって重要なことは、できの悪い従業員は、懲戒処分権をストレートに行使するということ。

差別雇用問題の関係当局は、従業員の仕事ぶりが悪ければ、会社は懲戒し、直らなければ解雇するものと考えている。会社が、この従業員の仕事の責任を軽減するにとどめたり、困ったことだと思いつつ、雇い続けていると、結局あとで解雇するときになって、トラブルを起こすモトになる。

したがって、できの悪い従業員には直ちに、できれば書面で警告し、このコピーを人事記録に保管しておく。さらに何回か警告を出し、それでも改まらない時は、ためらわず懲戒処分または解雇する。

● 懲戒または解雇された従業員からの

差別雇用訴訟に対処するには  
まず、できれば書面で、従業員に関連する事項について入念に練り上げた会社規則・規定を作成し、これを全員に配布すると同時に、会社の告知板に掲示しておく。一番よいのは、就業規則だけでなく、会社の付加給付についても記述してある「従業員ハンドブック」をつくって配ることである。

懲戒処分の正当性を証明するためには、当然、従業員はどういうことをすることになっているか、あらかじめ話しておくことが重要となってくる。たとえば、月曜の朝出勤してこないで、欠勤届の電話もなかったために、あくる日出勤した時、監督からクビを宣告されたとする。その従業員が理由をたずねた



ら、監督は「君は昨日、無届け欠勤をしたじゃないか」と答える。そこで従業員はやり返す。「届けをしると言わなかったじゃないか。それより、僕が黒人だからクビにしたんだな！」

これでは、懲戒はできない。

また、会社の告知板に「欠勤するものは、その日の午前九時までに、監督にその旨届けられる」という規則に反したものは即刻、解雇されるものとする」という規則を、貼り出したとする。そこで、ミスター鈴木が無断欠勤したが、出勤してきてから何のおとがめもない。一週間後、黒人のミスター・ジョーンズが無断欠勤したとたん、監督から掲示しておいた会社規則違反だからと、クビを申し渡された。ミスター・ジョーンズは納得しない。

「確かに、規則は掲示されていたかも知れない。だけど、ミスター鈴木が無断欠勤はクビにならかったじゃないか！ 黒人だからってクビにしようというんだらう！」となる。

要するに大切なのは、以下の点である。

- (1) 会社は就業規則を作成する
- (2) 規則を従業員すべにて周知徹底する
- (3) 規則を公平に実施する

(4) 規則違反の従業員は、一貫した方針で懲戒する

(5) 規則違反を繰り返す従業員は、いっさいの例外なしに停職または解雇処分する

### 元従業員からの告訴

雇用契約の切れた従業員から出される連邦レベルの訴訟には、どう対処したらよいだろうか。

連邦政府には、雇用機会均等委員会という機関がある。これは、従業員の就職、昇進、レイオフ、解雇などについて、人種、宗教、出身国、性別、年齢、婚姻、心身障害などを理由に差別を受けたとの訴えを扱う機関である。訴えがこの委員会に出されると、告訴内容の写しと、書面か指定日出向かの回答を要請する書簡が、会社に対して届く。その典型的な例が、委員会としての特定嫌疑についての会社回答と、従業員全体にかかわるぼう大な証拠資料の提出を求めていることである。

ここで頭に入れておきたいのは、この連邦レベルの委員会にせよ、州レベルの委員会に

せよ、その会社が差別をしたかどうかの事実関係を明らかにすることにより、金銭で早期決着をつけようとする方が一般的だということである。委員会のしかけは、会社が金銭で決着をつけた方がよいと考えるように、あるいは、会社が知らぬ間に法律に違反してしまったと認めるように仕向けるところにあるらしい。だから、労働問題の専門家に差別申立て書を吟味してもらい、決着をつけるか、抗戦するかをアドバイスしてもらい必要がある。

それで、差別雇用があったとなると、ごく一般的な補償の仕方は、賃金の遡及支払いと復職または再採用。

遡及支払いは、この場合、差別を受けた時から復職または再採用までの間、従業員が損失した賃金額の支払いをさす。極端な場合、従業員全員が差別扱いされたと判定され、会社側はこの補償として「積極的是正措置」計画、採用割当、昇進・昇給命令などの実行を命じられた例がある。これはアメリカの大企業の場合だが、委員会や裁判所の監視のもとで結局、何億ドルという費用がかかってしまったという話もある。