

# 米国 IN&OUT JSHRM Insights 掲載

## 「Fear of Firing～クビにするのが怖い～」

### ■ ポジティブ・アクション

最近「ポジティブ・アクション」という言葉を耳にしたことがある人も多いだろう。日本におけるポジティブ・アクションとは雇用の場における男女間の格差を解消するための、企業による積極的な取り組みの事であり、平成14年厚生労働省発表の「ポジティブ・アクションのための提言」<sup>1</sup>は、ポジティブ・アクションを「固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取り組みのこと」で「単に女性だからという理由だけで女性を『優遇』するためのものではなく（中略）状況を『是正』するための取組」と定義している。

この概念は日本語では「積極的差別是正措置」と言い、世界的には positive action の他、discrimination positive 等と呼ばれ、雇用だけに限らず、教育等の現場において、民族・階級・性別などによる社会的弱者に特別枠を与えて保護する考え方で、EUからマレーシア、インド、スロバキアまで他民族国家の国では古くは60年代から浸透している概念である。米国では“Affirmative Action(アファーマティブ・アクション)”（アファーマティブ＝積極的な）と呼ばれ、60年代に採用された。日本でも近年格差社会が問題化しているが、日本のそれとは比べ物にならない程莫大な、あらゆる分野での社会的格差が存在するアメリカでは、差別問題は非常に複雑かつ膨大な領域で、一口に「マイノリティー」といっても人種、民族、出身国、性別にとどまらず、社会的弱者で保護されるべき層という意味で、貧困層（これには内陸の白人貧困層も多く含まれる）、障害者（過去のアルコール中毒、麻薬中毒経歴者も含む）、退役軍人、高齢者も含まれ、さらに最近の議論は、「被差別グループ」である同性愛者にまで及んでいる。

### ■ ポジティブ・アクションの功罪－逆差別

このポジティブ・アクションは、日本ではここ数年の新しい概念で、男女間格差を解消する肯定的な概念として注目されているが、米国のケースの様に成熟してくると、否定論が出てくるのも事実で、その代表的なものに「逆差別(reverse discrimination)」が挙げられる。

<sup>1</sup> 「ポジティブ・アクションのための提言」 <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/04/h0419-3.html>

逆差別とは、是正措置の行き過ぎによって引き起こされる差別の事で、是正措置による不公平感を感じている非是正対象側（白人男性等のグループ）のみならず、是正措置のせいで自身の能力が正当に評価されていないと感じる是正対象側（黒人、女性、障害者などのグループ）によっても論じられている。その良い例として、「有能な女性までが能力ではなく是正措置の恩恵のみで昇進したと誤解される」とか、「医学部の試験で黒人を優遇したことで、医者ではなかった黒人が医者になり、『黒人の医者は腕が悪いので危険』という偏見が増え、有能な黒人までが資質を疑問視された」等といったものが挙げられる。

### ■雇用上の差別を理由とした起訴

この逆差別が経営上問題となるのは、正当な理由（非生産性、勤務態度、リストラなど）で解雇された従業員がたまたま是正対象側であって、解雇後雇用主を相手取って起訴に持ち込むケースである。アメリカの様な「訴訟天国」国家にもなると、差別問題で従業員から訴えられ莫大な賠償金を請求されるというのは珍しい話ではなく、会社人事側にとっては最も頭の痛い問題である。被差別側の従業員を下手に解雇する事で、返って裁判に持ち込まれ、その結果として費やされる莫大な費用と労力を恐れて、多くの会社はクビにしたくてもクビにできない社員を雇用し続け、職場のモラルを低下させてしまっている。実際「同僚の〇〇は、産休から帰ってきたかと思ったら、自転車事故の後遺症で3ヶ月休み、その後は子供のぜんそくと親の糖尿病の看護で週に半分も来ないのよ。来ても一日中私用電話ばかりしてるのに、女性で非白人だから会社は訴えられるのが怖くて、何もしないのよ。全くこっちのやる気がなくなるわ！」という類の話はよく聞く。4月23日号の米 Business Week 誌は“Fear of Firing”<sup>2</sup>（クビにするのが怖い）というタイトルで、この問題を訴えられる雇用者の立場で特集している。ここで挙げられている例の一部を紹介しよう。

#### ・GEのケース

2003年、GEのコネティカット工場でエンジニアとして働いていたヘマント・モディ（49歳、男性、インド出身）は2ヶ月の傷病休暇から復帰後も全くやる気を見せず、同僚に悪態をついたり、仕事を拒否したり、勝手な欠勤や早退を繰り返していた。結果、上司との亀裂が高まり、「年齢と人種のために差別されている」という理由で上司に言いがかりをつける様になり、嫌気が指した上司はその後モディを解雇した。解雇後、モディはGEを相手取り裁判を起し、陪審はGEのモディに対する解雇は正当ではないとして、GE側に一千万ドルを支払うように命じた。

#### ・IBMのケース

2004年IBMの工場で働く、ジェームス・パセンザ（55歳・男性）が仕事にインターネットのチャットルームでアダルトサイトを閲覧している事が見つかると、解雇された。

<sup>2</sup> [http://www.businessweek.com/magazine/content/07\\_17/b4031001.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/magazine/content/07_17/b4031001.htm?chan=search)

しかしパセンザは解雇後、自身がベトナム戦争の経験からのPTSD (Posttraumatic Stress Disorder 心的外傷後ストレス障害) を患っており、その結果からこのような性癖がもたらされている、IBMが彼を解雇したのはADA (Americans with Disabilities Act 米国障害者法) に違反し、かつIBMが年齢のせいでの解雇したとしてIBMに500万ドルの支払いを要求する裁判を起こした。

### ■Unprotected Employee (保護されない従業員)

この二つの例での原告側の主張としては、彼らが業務上の理由ではなく、年齢や出身国、障害を理由に解雇された事であり、雇用主が、人種、皮膚の色、宗教、性別、出身国を理由とした雇用上の一切の差別を禁止する Civil Rights Act of 1964 (公民権1964年法) のみならず、障害を理由とした差別を禁止する Americans with Disabilities Act (障害を持つアメリカ人法)、更には40歳以上の者を年齢により差別する事を禁ずる Age Discrimination in Employment Act (雇用者年齢差別禁止法) に違反しているという事である。ここまでくると、従業員はどんな理由でも会社を訴えられそうだ、という気持ちになるが、アメリカには数々の労働法があり、従業員は様々な形で守られている。これらの法律が基となっている「雇用、採用において人種、性別、出身国、年齢を理由とした差別は一切あってはならない」という条文はアメリカの雇用契約上必ずお目にかかる文言であり、日本の様に募集要項で性別を指定したり、年齢制限を設ける等という事は、アメリカではとても考えられない話である。ただ、ここで注目したいのは、これらの法律によって保護されていない、いわゆる“Unprotected Employee” (保護されない従業員、40歳以下の白人男性がこれにあたる) であり、先の Business Week 誌によるとこの層は全体の16%にしか過ぎないという。しかもこの中から、その他の該当法律や州による法律によって保護されるべき層 (同性愛者、退役軍人、外国出身者、労災請求・受給者) を除くと、法律で守られない労働者数は非常に少ない。つまり、雇用者側にとってみれば、下手に従業員を解雇する事で、あらゆる理由で保護されるべき従業員から訴えられるというのは、よくある話なのだ。

### ■米国・日本における活用

これらの労働法を活用し、弱い立場にある者にも機会を与え、その才能を生かすことは、「自由と平等の国」アメリカが誇るべき制度である。実際にアメリカの都市部において、いわゆる典型的な白人男性だけでなく、様々な人種のエグゼクティブや、様々な年齢のキャリアウーマンが闊歩するのは日常の光景である。三つの「被差別要素」(女性、非白人、外国出身) を持つ筆者自身としても、これは大変勇気付けられる光景であり、日本と比べて大変働きやすい環境であると言える。しかし、それを逆手にとる一部の者達のために、生産性が低下し、更には他の従業員のやる気にも悪影響があるのでは、会社にとっては大問題だ。米国人事専門家の間では、差別問題で訴えられないための対策として、従業員に問題行動があった時は、その内容を必ず全て紙に書いて証拠として残すとか、定期的な査

定を厳密に行うとか言われているが、同誌によると、実際に査定を行っているのが問題従業員の上司レベルの実務担当者であり、労務問題専門の人事部でないため、その徹底がおろそかになっているという。だからこそ、人事担当者は単なる福利厚生や、入社・退社の際の窓口にとどまらず、積極的に経営に携わるべきであるといえる。

日本ではまだ始まったばかりの「ポジティブ・アクション」。未だ性による格差だけが問題にされ、外国出身者やその他の障害を持った人達、または年齢に対する差別の是正が見過ごされている等、今後の課題は山積みである。しかし、日本はアメリカの様な訴訟社会ではなく、アメリカ程の極端な格差は存在していない。だからこそ、この是正措置がうまく活用されれば、女性、高齢者、障害者、その他様々な社会的弱者にも適格な雇用の場を提供し、働きやすい社会を築く事ができるはずである。

(JSHRM USA Contributor/[rira@jpc-sed.org](mailto:rira@jpc-sed.org))