

中央 労働時報

第 1077 号

講 苑

成果主義人事制度導入をめぐる法律問題

北海道大学大学院法学研究科教授 道幸 哲也

〈審査記事〉

神戸フローリスト不当労働行為再審査事件

オンセンド不当労働行為再審査事件

田中酸素不当労働行為再審査事件

東京都自動車整備振興会不当労働行為再審査事件

尼崎市・尼崎市教育委員会(平成17年度団交)

不当労働行為再審査事件

ナック不当労働行為再審査事件

資 料：人事院勧告

ひろば：〈労委制度研究会 ㊦〉

裁判外紛争処理制度(ADR)の一端に關与して

元京都府労働委員会事務局 宮本 照夫

連 載：〈国内の労働 ㊦〉

今年の地域別最低賃金の改定をめぐる攻防

財団法人

労委協会

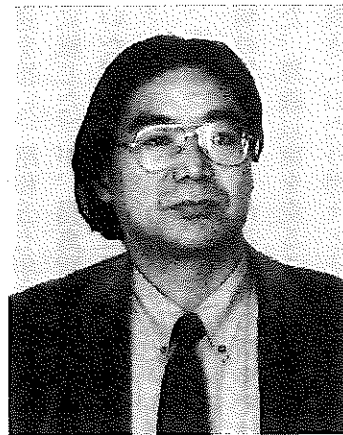
9

2007

成果主義人事制度導入をめぐる法律問題

北海道大学大学院法学研究科教授

道幸哲也



本日は、「成果主義人事制度導入の法的問題」についてお話をさせていた
だきます。私は、北大法学部を一九七〇年に出ました。ちょうど団塊の世代
で、東大では安田講堂事件があり、北大でも同じようなことがありました。
勉強もしないで出て、大学院の試験もそんなに難しくなくそれからほぼずつ
と労働法を研究しております。

いまからほぼ一五年ぐらい前から労働契約法に興味をもち、最初に労働契
約関係で書いたのはプライバシーの本でした。なぜ労働契約に興味を持った
かといいますと、集団法の延長です。日本の労働組合というのはいろいろな
問題があることがだんだんわかってきました。どこに問題があるかという
弱い個人というか組合員が集まって集団をつくり、強い集団になって、使用
者に対抗するのだというのが団結権の基盤となる考え方でした。しかし、弱
い人がたくさん集まったらもつと弱くなるのではないか、個人というものに
着目したほうがいいのではないかということ、プライバシーの研究を始め
ました。それから労働契約法も研究しています。

こう言うのと叱られるかもしれないけれども、集団法というのは、組合と
使用者と個々の組合員もしくは従業員という三者の関係ですので、これは結

構難しいのです。それに対して労働契約というのは、基本的には使用者と労
働者の関係になりますから二者の関係です。二者の関係と三者の関係のレベ
ルの難しさの比というのは、相思相愛から三角関係になるみたいなのです。
三角関係になると一・五倍以上の難しさになります。これは人間関係でもそ
うですし、労使関係でも全く同じです。

個別法では、労働契約とか、本日とりあげる就業規則の不利益変更とか大
問題があります。大問題があるわりに案外議論されていない。学会の最近の
大きな問題点というのは、あまり基本的なことを考えないで実務的になって
いることです。実務的になっていくというのは悪いことではない。ただ、実
務的になった背景に、いわゆるロースクール化があります。私もロースク
ールの教官なのですが、ロースクールの学生は司法試験に入ること自体が目的
ですから、どうしても本質的に考えないというか、試験対策的にしか考えな
いということがあり、それが学問とか研究のあり方にも決定的な影響を与え
ています。

実務的発想になっていくのを痛感したのは、ロースクールの授業で
こういうことを言われたことがあります。先生は「わからない」という、わ

からないという言葉を使わないでくれ、というのです。就業規則の不利益変更の、例えば「判例法理でわからないところがあるのだ」と言うと、「わからない」という言葉を言うな」と言うのです。「どうすればいいんだ」と言うのと、「わかるように説明しろ」と言うのです。できる限りわかるように説明しろと言うのですけれども、それにも限度があります。法律の議論というのは、ある程度はつきりしないところもはつきりしたように言っていて、わかるような気にさせるといふのが一つの技術ですからそれはそれでいいのです。これはあまりはつきりしないのだけれども、そこそここういう形で説明しているのだな、というものが阿吽の呼吸でわかるような人はいいのです。今日の学生はそれがわかりませんから、すぐ実態的に正しいと思うような人に、あたかもわかるように言うと、これは後から困るのではないかと最近私は悩んでいます。わかるように言っていてほしい、というところはずっと勉強していると、わからないことはないのです。もしくは、わからないことを考えないという視点を持ちますから、どうしても原理的な議論が身に付かない、原理的な考え方をしないということになります。

就業規則の不利益変更

成果主義人事制度導入の法律問題の中でも、特に就業規則によってこれを導入するという問題を取り上げます。判例も増えていきますし、学説もそこそこ議論しているのですが、どうも原理的な議論が必ずしも十分ではありません。

また、最近出た二つの判決があります。ハクスイテックの大阪高判の事件と、ノイズ研究所事件の東京高判の二つが影響力のある判断を示しております。そういう判例の大きな流れにもかかわらず、研究者レベルでは十分なチェックをしていないと思います。

そこでここでは、基本的に三つの問題を取りあげます。一つは判例がどうなっているかを確認する。二番目は、それを踏まえて就業規則を変更する場合、最近は何れも合意をとる例が結構多いので個別合意の法的意味を考えます。会社の立場からいえば、就業規則というのは使用者が一方的に変更しますけ

れども、変更には合理性が必要です。合理性という言葉は非常に曖昧ですが、判例によって合理性の評価が違います。最高裁に行った多くの事件も、地裁・高裁と最高裁の見解が違ふということ、合理性という言葉は、いわば使用者から言えば基準がはつきりしませんから使い勝手は必ずしもいいわけではないのです。そういうリスクを会社が背負うのを嫌いますから、個別の労働者の同意と就業規則の不利益変更をセットで変更しようという会社が増えていきます。では、セットでやった場合どういふ問題があるかというのを二番目にお話します。これはほとんど議論されていないテーマですけれども、案外重要なテーマです。三番目は、就業規則による不利益変更プログラムの問題です。これは、通常就業規則の不利益変更法理を適用した場合にどういふ問題があるかということです。成果主義人事については結構難しい問題があります。

裁判例の傾向

まず、判例を確認していきます。アーク証券事件（東京地判 平成一二・一・三一 労働判例七八五号四五頁）というのは、成果主義的な制度が導入された有名な事件なのですが、あまり論理的に注目すべきものはありません。注目すべきなのはハクスイテック事件（大阪地判 平成一二・二・二八 労働判例七八一四三頁、大阪高判 平成一三・八・三〇 労働判例八一六号二三頁）からですのでやや詳しく検討します。この事件のポイントは何かというところ、年功的賃金体系から、能力成果主義に変更されたということとです。

成果主義というのは、一般的にはいろいろな中身で捉えられていて、必ずしも共通の理解がありませんが、共通の特徴というのが三つくらいあります。職能的人事考課制度との対比で基本給が下がるというのがポイントの一つだと思ふのです。つまり、職能的人事制度でも当然人事考課はありました。成果主義人事制度の特徴の一つは、今より基本給が下がる場合があるということです。それだけ不利益性が大きいということが一つです。

もう一つは、人事考課の仕方が、成果に連動する割合が高いという点です。

成果といっても、営業職は成果というのはわかるのですが、普通の事務職、例えば地労委の事務職員で成果などと言われても困るわけです。

成果主義で成果が判断しにくい領域では、いわゆる目標管理制度を採用し、目標管理と成果主義が連動してくるわけです。目標管理と結びついたという点が三つめの特徴です。

まずハクスイテック事件を見ていきます。これは、年功賃金体系から、いわゆる成果主義賃金体系へ変更されましたが、賃金変更の不利性が非常に少ないことがポイントです。四〇万円から一万円ぐらい減った程度で不利性が少ないケースで、これは労働者が負けています。この判決の重要性は、「国際競争力が要求される時代には年功制は合理性を失い」云々ということをはっきり言ったということです。控訴審もそういう判断をしています。

このような判示はいくつかの裁判例ではっきり出てきます。裁判官がいつから経営コンサルタントになったのだと私は思っているのですけれども。合理性というのを企業経営上の合理性に特化した議論をして、年功賃金はあまり合理性はないのだということをはっきり言い始めたのがこのころからです。

次のキョウイクソフトの事件（東京地八王子支判 平成一四・六・一七 労働判例八三一号五頁、東京高判 平成一五・四・二四 労働判例八五一号四八頁）も、業績重視型賃金制度への変更です。この事件では、労使関係が非常によくなかったということ、組合への説明が不十分だとされました。つまり、不当労働行為性が背景にあった事件という点が一つです。もう一つの特徴は、高齢者にとって新しい賃金制度を導入しても、格付けの上昇は非常に難しいとはっきり認めた点にあります。一番、二審のいずれもそういう視点から合理性がないという判断をしています。

次はイセキ開発工機事件（東京地判 平成一五・一二・一二 労働判例八六九号三五頁）ですが、この辺から成果主義の法理論が整備されてきます。この事件のポイントを言いますと、就業規則変更の事件で個別合意に基づき新賃金体系の導入をしました。

判決は非常に面白いことを言っています。個別合意で賃金制度を導入したことから、合意したときにはいまままでどおりの賃金を保障してくれると思っ

て合意したのだとして、格付けの際に不利益な格付けはできないと判示しました。不利益な格付けが合意に反するといったケースです。

この判決で重要なことは、会社は就業規則の不利益変更ケースで、不利益変更だけだとちよつとリスクだからといって個別合意をも求めています。個別合意を求めたほうが、会社の立場からいえば、二段階でチェックしているのだから有利になる。つまり、不利益変更の合理性が認められやすいのではないか、もしくは個別合意があるからいいのではないかと思われがちですけれども、個別合意があるために、この合意の解釈が問題となります。その点を会社サイドで詰めておかなければ新しい制度上の格付けが合意に反するという判断もあり得るということです。

エーシーニールセン事件（東京地判 平成一六・三・三一 労働判例八七三号三三頁、東京高判 平成一六・一一・一六 労働判例九〇九号七七頁）も個別合意の問題が絡んでいます。これは二つの点で重要な判断が示されています。一つは、人事考課の公正査定義務を検討しています。人事考課を公正にやるかどうかについての理論構成は二つあります。不法行為構成と債務不履行構成です。不法行為構成ですと、よほどひどくない限り人事考課が不当だとは言いきれない。債務不履行構成になれば、契約上公平な人事考課をする、というのが契約上の義務です。学説の主流は公平査定義務論です。裁判例は必ずしもそうではありません。裁判例は、いまでも不法行為構成だと思えます。この判決は、人事考課について公平査定というのを正面から議論した、という点では非常に重要な判決です。東京地裁の判決では、労働契約の内容として、成果主義による基本給の降給が定められていても恣意的な場合は問題だといえます。降給が許されるのは、「降給が決定される過程に合理性がある」ことが必要です。その過程が告知されて、言い分を尽くす、言い分を聞く等の公正な手続が存することが必要であることを正面から議論した判例です。学説ではこういうことを多くの人が言ったのですけれども、判例で言ったのは珍しいことです。

もう一つの特徴は、この事件も組合が絡んでいるのですけれども、組合がこの制度導入に反対していたので、目標設定の際に上司の所へ行つて議論し

なかったのです。目標設定について使用者が一方的にやったためか勤務成績もよくない。こういうことが、果たして合理的かということが問題になり、判決は目標設定の過程において個々の労働者が組合の意向があるとはいえず、それに協力しなかったためだということをはっきり言いました。人事考課として適正だといったケースです。これは、目標管理とか目標設定が問題になったケースです。

NTT西日本事件（京都地判 平成一三・三・三〇 労働判定八〇四号一九頁、大阪高判 平成一六・五・一九 労働判例八七七号四一頁、第一小決 平成一七・一〇・二〇）は成果主義の事件ではないのですけれども、後の論議との関係で重要な判断が示されています。

特に重要なのは手続です。就業規則の不利変更の主要ポイントは変更内容の合理性の問題ですけれども、もう一つのポイントは周知とかの手続問題です。手続上の義務違反の就業規則の拘束力如何という問題です。フジ興産事件という最高裁の判決があり、本社では就業規則を周知したのですが、ある営業所では周知していないことが問題になりました。懲戒解雇の効力が争われ、懲戒解雇の根拠規定はほとんど就業規則ですから、就業規則を当該事業所で周知していないということで拘束力がないと判示しました。

周知のあり方について、NTT西日本事件大阪高裁は、手続との関係で、特別職群制度を導入した際に、賃金は下がるのだけれども、具体的な下げ額を明らかにしなかったということで周知義務違反と判示しました。不利益変更も認められないことになりました。

次はノイズ研究所事件（横浜地川崎支判 平成一六・二・二六 労働判例八七五号六五頁、東京高判 平成一八・六・二二 労働判例九二〇号五頁）で、これがいちばん重要だと思えます。いわゆる職務給制度を導入し、降格がある成果主義的な賃金制度を導入しました。それによって賃金が下がる人があるから、一年目はこの代償措置として、旧制度で貰った賃金と新制度で下がった分との差額の一〇〇％を補償する。二年目は五〇％、三年目からは補償しないという一種の経過措置、もしくは代償措置ということで調整手当を払っていた事件です。

横浜地裁川崎支部の判断は、変更の合理性がないと言ったのです。なぜ合理性がないかというと、不利益の程度が大きくなりには代償措置が不十分だ。つまり、三年目から代償措置がゼロになるので、代償措置が不十分だと判示しました。

ところが控訴審のほうは合理性があると言ったのです。まず、就業規則の不利益変更の必要性、つまり制度導入の必要性については、個人の活力とか能力主義ということで認められる。問題は、不利益変更の合理性云々ということで、この判決が非常に面白いのは新制度が合理的ならば、不利益変更自体の合理性はあるのだと判断したことです。

制度の合理性というのは二つ問題がありました。制度自体の合理性ということ、制度を導入したときにAさん、Bさん、Cさんがどの格付けになるかとの関連での合理性という二つの問題があるわけです。制度の合理性というのは、極端に言えば作文の問題ですからそれなりに議論しやすいものです。

問題は、個別の労働者の格付けです。具体的格付けに関しては、「新賃金制度における職務給制度を発足させるに当たり」云々ということで、いわば会社の経営上の裁量的な判断に委ねられている。裁量権の逸脱・濫用がない限りいいのだということで裁量を認めている。そうすると、新制度を作った格付けについて裁量があるということになれば、よほどひどくない限り、成果主義賃金の導入に文句は言えないのだという判決ができました。これをどう考えるかは大きな問題になります。

就業規則法理の問題点

それで、この一連のことをどう考えるか。前後しますけれども、就業規則の不利益変更法理についてどういう問題があるかを確認しておきます。これは、労働法の講義では必ず出てくるのですが、昭和四〇年代の秋北バス事件以来、最高裁がいろいろな判断を示しています。

就業規則の作成については、次のようになっていきます。使用者が一方的に作成して、過半数を組織化している組合があれば組合、組合がなければ従業員、過半数代表を選んで意見を聞く。意見がある場合は意見書を添付して、

労働基準監督署に届け出るわけです。届け出た就業規則を、事業場の見やすい所に掲示し周知する。

就業規則の法制のポイントは二つあります。一つは、使用者の一方的な労働条件の決定だということです。過半数代表の意見は聞きますけれども、一方的な労働条件システムです。

もう一つは、労基法第九三条があるから就業規則というのは非常に重要な意味を持つわけです。労基法第九三条というのは、一旦決まった就業規則の中身は職場における最低基準になります。例えば、就業規則で初任給が二〇万円だということになると、個別の契約で一九万円にしても、二〇万円が最低基準ですから、この人の賃金は二〇万円になります。個別の契約で二二万円ならば、二〇万円が最低基準ですから二二万円になります。いずれにしても二〇万円は保障されていることになります。就業規則が労働条件を確保する最低基準になります。

就業規則の不利益変更は、この基準自体を一九万円にしたという問題ですから、最低基準を変えるので非常に強いインパクトがあります。労働基準法の規定を不利益に変更するようなものです。

この点について、最高裁は秋北バス事件の判決で次のように言っています。就業規則の不利益変更は当然できる。変更した後採用された人、つまり新採用の人については不利益変更後に採用されますから、最低基準自体も変わっているわけです。

既得権、特に既得の労働条件との関係がまさに問題になることになります。秋北バスの事件というのは、定年制の新設の事件です。管理職について五五歳定年制を新設した。新設をして、既に五五歳になっていた管理職を退職取扱いしたのです。

判決は、労働契約は労使の合意によって決めますから、一方的に既得権を奪うことは原則は許されないとしつつも、合理性があれば不利益変更しうるということです。その後の判例は、専らこの合理性如何ということになります。

合理性については、特に第四銀行の事件で、合理性の判断基準というのがだんだん明らかになってきました。合理性の判断基準の一番目の問題は、不

利益の程度がどうかです。二番目は、変更の必要性です。三番目は、変更した内容自体の相当性です。四番目は、経過措置とか代償措置です。五番目は、組合との話し合いです。組合がない場合は労働者代表との話し合い等を挙げていくわけです。その中でいちばんのポイントは最初の二つです。つまり、不利益の程度と、なぜこのような不利益を行ったかという二つが問題になりました。膨大な判決があつて、学者としては、混乱して結論が出なくて盛り上がるというのは飯の種でいいのです。立法化して解決すると、学者は飯の種が一つ減るのですが、大抵はちゃんとした立法はしてくれませんかから新たな飯の種が増えます。

この合理性のファクターは明らかなのですけれども、どうも決定打はない。したがって先ほど言ったように、同じ事件で地裁、高裁、最高裁で判断が違ふというのはたくさん出てきます。

就業規則不利益変更法理の基本的な問題点は以下の三点です。一つは契約法との関係です。先ほど言ったように「合理性」という歯止めはあるのですけれども、一方的変更は労使対等決定原則（労基法第二条）に明確に反するということです。現在、労働契約法案が国会にかかっておりその中核は、就業規則の変更法理です。いま紹介した判例法理を立法化しようとしているのが今回の労働契約法案です。ここで言っているのは、法律ができた後に同じような問題が生じます。

二番目は、合理性という基準が非常に曖昧だということです。そのファクターは、はっきりしました。不利益変更の度合とか、変更の必要性とか、代償措置とかいろいろなファクターははっきりしたのですけれども、全体としてイエスカノーかはっきりしない。これは、会社としては非常に困る、労働者としても困ります。

三番目は、紛争の集団性と裁判システムの個別性ということです。これはどういうことかというところ、就業規則の不利益変更というのは、いわば当該職場全体の労働条件を下げる。つまり、Aさん、Bさん、Cさんの労働条件だけの問題ではない、そういう意味では集団性があります。

しかし、裁判になりますと、Aさんが原告になる場合と、Bさんが原告に

なる場合と不利益性の度合は違ってくるわけです。例えば、年功序列的な賃金体系から成果主義になると、年功序列で賃金の高い五五歳ぐらいの人は、賃金が四割ぐらいい下がる。三五歳ぐらいの人の賃金はほとんど下がらないとか、場合によっては上がる人もいます。こういう場合に誰が原告になるかによって、不利益性の度合が違いますから、合理性の判断基準も違うわけですね。

このような相対的な判断の仕方というものが、この種の紛争処理をするのに的確かという問題があります。これは、労働局の個別労働関係紛争のあつせんでも、労働審判でも全く同じです。多くの労働委員会やつていてる個別あつせんも全く同じです。つまり、事件としては個々人の事件だけれども、集団的な側面がある。会社は会社全体のことを考えているし、労働者は自分ごとしか考えていないという場合に、なかなかうまく解決は難しいという問題の一つです。

成果主義人事制度の導入

さらに、成果主義の導入になると多くの問題があります。いままで言ったのは、大体学説共通の了解ですけれども、これからは私個人の見解がかなりはつきり出てきますので、それを前提に聞いていただきたいのです。まず、「はたして就業規則の不利益変更法理が適用される紛争事案か否か」ということです。これがいちばん大きな問題で、不利益変更というのは、先ほど言ったように合理性という歯止めがありますけれども、使用者が一方的に決めることです。使用者が一方的に決めることができな領域があるのではないかと思えます。

学説でもそうですけれども、裁判所はなぜこの不利益変更法理を認めただかという点、経営上のニーズがあるからなのです。経営上のニーズというのは二つの意味があつて、一つは集団的に決めるということです。例えば、賃金システムとか労働時間の基礎は労働契約なのですけれども、個別のAさん、Bさん、Cさんの賃金システムが違うのは労働管理上困る。そういう意味では、集団的に決めるのは、就業規則がいいのではないかが一つです。

もう一つのメリットというのは、長期間継続的に決めることができる。つ

まり、契約論では、契約締結時の合意で全部説明してしまう。こうなると、三〇年も同じ会社にいた場合の労働条件などというのは締結時の合意では説明できません。そうすると、長期間にわたる労働条件決定について、合理性という歯止めをかけつつ、集団的に決めるためには就業規則というのは非常に便利です。時間的、集団的という意味では使い勝手のいいものです。

それでは、就業規則をなぜ一方的に、一方的にというのは労働者がいやだと言つても、拘束力のある決定ができるかを考えると、一定程度の労働条件の変更権限というのは使用者にあるのだということは言えます。それは経営上やむを得ないからです。それでは、一方的に決められる範囲は何かということになります。

平成一〇年ごろまでは、就業規則の不利益変更でも、基本給があまり下がるということは前提としなかつたのです。ところが、最近は基本給が三割下がるといったケースも出てきています。そうすると、基本給を三割下げる権限を使用者が持つていてるというのはどうも説明できないのではないかと。不利益変更の事案でも、そこそこの変更だつたらいいけれども、使用者が基本給を半分にするなどというのは、法理論的には説明は不可能です。

そうすると、就業規則の不利益変更法理の適用対象というのは一定程度限定されるのではないかとということになります。例えば、成果主義賃金制度というのは、賃金システム自体を変えますから、場合によれば賃金額を変えるよりは影響度は大きい。賃金の支払い方というのは、労働契約の中核ですから、中核を一方的に変えるというのはやはり変ではないか。

雇用契約を委託契約にするような不利益変更できるか、期間の定めのない契約を期間雇用にするのが就業規則でできるかという点、やはりそれはできないわけですね。それは、契約の中核だからです。そういう意味ではまずいちばん大きな問題は、就業規則の不利益変更法理の適用対象になるのかということですね。私はその点に非常に疑問を持っています。しかし、判例も多くの学説もそういう問題はあまり議論していません。専ら合理性の判断基準で考えています。まず、その点が一つ大きな問題です。

ここからは、判例・学説と同じように考えても次のような問題があること

を検討します。第一の問題は、「不利益」変更かどうかということです。成果主義の場合は有利になる人が出てきます。有利になる人は争いません。一律に賃金を一割下げるというのは不利益ですけれども、賃金システムの問題については有利な人と不利な人が出てくる場合に、原告になるのは大体不利な人です。そうすると、不利益になる可能性がある限り、一応この点はクリアされて不利益変更だとされます。これは、判例もそうですし学説もあまり問題にしていない。一応就業規則の不利益変更改法の適用の問題になります。

次の合理性の問題について、成果主義人事制度のケースでは、制度自体の導入と一定の評価を前提とした制度の実施という二段階で労働条件が変更されることが問題になります。制度を導入して、その制度導入を前提とした働き方をして、具体的な賃金額を決めるわけです。そういう意味では、制度導入と具体的な賃金額決定に時間的なスパンがあります。

その一連の過程をどう考えるか。いままでの就業規定の不利益変更改事案というのは、そういう二段階では問題にならないのです。賃金を下げる場合だつて変更時に下げますから一段階で問題になる。ところが、成果主義人事の場合は制度を導入した後で、賃金が確定的に決まるというか、将来的なレベルで決まってくるのは、おそらく二年とか三年後です。

制度の変更自体の合理性は、あまりチェックされません。つまり成果主義賃金制度を導入することは経営上合理的だと解されています。問題はそういう抽象的な制度ではなくて、具体的な格付けとか賃金額の決定です。

同時に成果主義人事制度プロパーの問題よりも一般的な問題として、公正査定義務の問題があります。いわば職能的な人事制度でもすでに問題が指摘されていて、義務があることは学説上ほぼ共通の了解になっています。具体的内容は評価手続の開示、公正な評価基準の設定と明示、適用です。評価結果の説明・開示等、場合によればその問題についての企業内における紛争処理システムです。ただ学説上は不法行為上の要請か契約上の債務かという点で見解が分かれています。最近では債務不履行構成が主流になっています。

成果主義人事について、一つは成果判断の前提となる働き方の問題があり

ます。成果は労働の成果にほかならず労働は業務命令に従います。成果とは評価ですから、公正な評価の前提としては、適正な業務命令がなされる必要があります。例えば営業をさせる場合でも、あまり努力しなくても成果が上がる地域とあまり上らない地域があるという場合、あなたはこの地域で仕事をしなさいと業務命令を出されますと、それは業務命令の出され方によって、もう成果が決まってしまうという場合があります。そういう意味では成果の前提となる業務命令というものをどう考えるかが、大きな問題を占めます。労働者がいくら頑張ったって成果が上らない仕事はたくさんありますから、基本的には業務命令をチェックする必要があります。ですから、労働者に対して大きな成果を望むならば、それに見合った適正な業務命令を出せという問題になります。成果主義というのは、使用者をも拘束する側面が強いことがいえます。

二番目は、目標設定の問題です。営業職等の成果が判断しやすいケース以外では、いわゆる目標管理制度が利用されます。そうすると、目標設定についての同意やルールが問題になります。この点、学説、判例は、合意によって決めなさいと言っているのです。合意によるといっても、あまり低い目標を設定すると上司からいい加減にしろと言われますし、あまり高い目標を設定すると絶対できませんから、非常に難しい。目標設定のあり方について、一義的なルールを作るのも難しいので、目標管理制度がうまく機能する前提は何かが問題となります。この点は最終的には会社の意向によります。目標は自分が自由に決められるわけではありません。目標管理というのは個人の目標だけではなくて、ある課や係、そういう全体の目標の中の一つになってきますから、労働者は自分の目標はこうですと夢のようなことを言っても認められるわけではないです。そういう意味では目標設定自体に業務命令的な側面がある。労働者に自己責任をとれと言っても、適正な目標設定システムを構築できるかという問題があつて、これは非常に難しいのではないかと思えます。労働者は文句を言わないから争いになっていないだけで、正面から争うと多くの問題があります。

成果主義人事制度の問題にだんだん特化していくと、まずいちばんの問題

は成果主義人事制度導入にともなう不利益変更ケースにおける合理性です。特にノイズ事件は、変更後の制度の合理性と具体的格付けについては、使用者の裁量だと言ったわけです。新規に、つまり新たな会社をつくって、うちの会社は成果主義人事制度でやりますよという形で労働者を採用するケースならば、まさにそのとおりです。しかし、不利益変更事案は別です。賃金というのは働き方に影響を与えますから、ある働き方をしてある賃金をもらっていた人に対して、今度は賃金システムを変えますよという変更のケースです。そうすると、不利益変更に見合ったようないろいろな特別な問題が出てきます。ですから、成果主義制度自体の問題よりも、それを導入して不利益に変更するケースについては、より制約された法理が提起されるのではないかと思います。具体的には、次のようなことが問題になります。

その一は決定的なのですが、「導入時」における評価・格付けです。これを実際にどうやっているかをいろいろな会社に聞いていますが、バリエーションがあつてよくわかりません。たとえば、いままでは職能資格制度で働いていた。今度は成果主義賃金を導入して格付け自体を変えるし、それに見合ったように賃金のシステムを変える。これは働き方を変えるということですね。いままでは例えば三等級で二〇万をもらっていた人が、成果主義賃金で例えばAの4になつて一九万になるか二二万になるかといういろいろなケースがあるわけです。問題は、この人をなぜある等級、たとえばAの4に格付けるかということです。いままである働き方をしていて、それを会社が許していました。その人に対して違った働き方をして賃金がそれによつて変動するという場合の一つの大きなポイントは、導入時にどういう格付けをするかということです。

新規のルールによる格付けというのは、その時点では新規のルールで働いていませんから、公平な格付けが難しくなることになります。ですから、一定程度ある働き方をさせて、その後それに見合った賃金を決めるといふ一年ないし二年間をかけて制度を導入していくプロセスが必要になつて、プロセスの適正さや公平さをどう考えるのが問題になります。これは、いままでの就業規則の不利益変法理が本来予定してきた紛争類型とは違うわけです。

これに見合ったような理論というのは非常に難しいと考えます。

具体的に言えば、例えばエーシーニールセン事件というのがいちばん面白いと思うのですが、新制度を導入して、この人の格付けを変更して賃金が減らないように横すべりをさせるわけです。横すべりにすると、仕事のわりに高い賃金を得ているという地位につくのです。ですから、初年度はそれでいいのですが、来年度同じ賃金をもらおうと思ふならば、いままで以上に働かなければ同じ賃金を得ることができないような格付けになつてくるわけです。そういう形で初年度は不利益はないのですが、同じ仕事をしている場合に、三年もしたら賃金は二割減るといふ形で制度をソフトウェアングさせていくと変更時には不利益はないけれど、三年後は不利益は大きくなります。不利益がないようにするためにはもつと働けということです。そうすると、実質は同じような働き方をしている限り賃金は下がっていくという場合の一連の過程のことを、どう考えるかが問題になります。

成果主義人事制度導入の問題というのは、プロセスの問題と、もう一つは働き方の問題が伏存します。働き方を規定しているのは、使用者の業務命令です。そうすると、制度を導入した後の業務命令の適正さをどう考えるか、それと格付けや賃金額がどう連動するかを全部を考へて合理性を判断することになると、非常に判断が難しくなります。いままでのような就業規則の不利益変更の合理性のいろいろなファクターだけでは判断はしにくいことが言えるのではないかと。

手続との関連

もう一つの就業規則の問題との関係では、「手続的な問題」があります。

就業規則の手続については、原案を作成して、それから過半数代表者の意見聴取をし、それを踏まえて監督署に届け出て、最後に周知するという四つのプロセスを辿ります。そういう手続に違反した場合、就業規則の効力もしくは不利益変更の効力如何ということが問題になり、その点については学説上大議論があつたのですが、先ほど言ったフジ興産事件最判（最二小判平成一五・一〇・一〇労働判例八六一号五頁）で一定の見解が示されました。懲戒

解雇事件で解雇の無効が争われたのですが、最高裁は、周知されていない就業規則は拘束力がないので、懲戒解雇を無効としました。

その後手続違反の問題について判例がいくつか出ています。NTT西日本のケースでは、いわゆる特別職群制度を導入した後に賃金は下がったわけです。変更時に賃金がどの程度下がるかという具体的な額を言っていないからだったので、周知義務に反するとされたケースです。NTT西日本事件の大阪高裁の判決がどの程度拘束力があるかという問題はありますが、こういうことが一般化しますと、成果主義賃金導入の場合に非常に困ることになります。導入時には制度の抽象的な説明以外はできないのです。Aさん、Bさんがいくらになるかというのはその時にははっきりしていません。そうすると、場合によれば一年ないし二年で具体的な額が決まり、具体的な額が決まって初めて不利益の程度は明らかになります。合理性の判断基準においても手続的な側面においても、成果主義的な人事制度の導入には非常に多くの問題があつて、判例法理のままの当てはめでは適用ができないのではないかと。では、どう考えればいいのかをこれから議論する必要があつて、先ほどのノイズ事件高裁のように、抽象的な議論で済むようなケースではありません。

手続との関係で一つだけ付け加えておきます。フジ興産の最高裁の判決は、実は悩ましい判決です。なぜかという点、本件は就業規則があることによつて労働者が不利になるケースです。就業規則がなければそういう権限は使用者には与えられないというケースの場合には、周知義務を使用者が履行していないからそういう処分はできませんよ、自業自得ですよという論議はしやすいのです。

問題は、賃金部分です。例えば一時金で考えると、個別の契約では一時金というのはほとんど決まらないし、個別の契約というのは通常は入社時の約束ですから、うちの会社の一時金は何ヵ月だということは決めません。通常は就業規則に書いてあります。会社でたまたま就業規則を事業所の見やすい場所に置いていない場合に、拘束力はない、だから一時金は払わないよと言つたらどうか。この点について判例法理の内容は必ずしもはっきりしません。判例法理がそのまま適用されるのは、不利益変更ケースです。不利益変更ケー

スは「不利益」になりますから、その場合には周知義務を履行していない限り駄目だというのはあり得るかもしれません。

個別合意による導入

就業規則の不利益変更だけではなくて、個別の合意によつても不利益変更するというケースにはどういう問題があるでしょうか。まず大きく二つの紛争パターンがあります。

論点は、就業規則規定との関連でどう考えるかということです。就業規則で基本給が二〇万という規定がある場合に個別契約で一八万にする。その人の賃金はどうなるかという点、就業規則が残っているので就業規則を変えなければ就業規則違反の合意をしたのと同じようになって、二〇万になってしまう。就業規則自体の変更がない限りは個別契約だけでは駄目です。

問題は次なのです。この場合の個別合意というのは、就業規則の不利益変更についての個別合意でもあるのです。就業規則を変えることについて、自分たちも同意しますという合意をした場合はどうか。そういうケースが、結構あります。

一応三つの考え方があります。一番目はイセキ開発工機事件東京地判の考え方ですが、個別合意があるので、就業規則の不利益変更法理の適用がないというものです。不利益変更法理の適用がないというのは、合理性の判断をする必要がない。個別合意でイエスと言っている限りは、賃金は減額し、賃金システムの変更も可能だという考え方が一つです。

二番目は、個別合意があつても就業規則の不利益変更法理の適用がある。これを具体的に言うと、個別合意で就業規則の不利益変更をいいとしても、判例法上の合理性の判断基準により、全体から見ると合理性がないということになると、そういう不利益変更は許されないということになる。

三番目は、個別合意があるので、合理性判断の一つのファクターとして、個別合意があるというのを使えばいいのではないかとこの考え方があります。大体この三つです。

三番目は二番目の修正ですから、主要な対立点は、一番目と二番目です。

学説も判例もほとんどないのです。私としては二番目の立場、つまり個別合意があっても就業規則法理が背景にあり就業規則も変えますから、個々の労働者がいいといっても、就業規則の集団的な不利益変更法理の合理性の判断基準というのはいやほやり適用されて、合理性がないということになれば、旧就業規則は残ります。そうすると、就業規則違反の合意は許されないという二番目の判断になるのではないか。せいぜいあり得るとしても三番目で、個別合意があるから合意性について若干緩和しましょうということになる。

最後に次のような問題も残されています。個別合意をして就業規則の不利益変更もするという場合に、いま検討したのは就業規則によって不利益変更することの合意ですが、必ずしもそうでない場合、個別に就業規則の不利益変更と違った合意の仕方があるのだろうかということですが、

なんとなく議論が細かくなって恐縮ですが、経営が悪くなったから労働条件が変わって新しい賃金システムを導入しますがこれでいいですか、という合意を取り、その後就業規則も変えた。そうすると、最初の同意の解釈として、就業規則と同じような変更に同意したかどうか問題になります。その時点では就業規則の規定内容ははっきりしていません。当初の合意というのは抽象的、包括的な合意で就業規則の規定もはっきりしていません。その場合に当初の合意だけで考えると、意思解釈をどうするかが問題となります。当該合意の時点では新就業規則もはっきりしていませんから、少なくとも賃金体系が変わっても同じような働き方をしていく限り、賃金はそれほど下がらないという合意をしていると解釈をするわけです。その後、新就業規則の導入があつて、本来合意した以上に例えば賃金が三割も四割も下がると、当該合意に違反して無効であるという判断がなされます。そうすると、個別の合意を取るといふのは、会社サイドからすると慎重な取扱いで、就業規則の不利益変更をよりやりやすくするという観点から議論をしてきたのです。しかし、個別合意をい言ったように解釈しますと、個別合意を取るほうが不利益変更をしにくくなるという問題があつて、これは一筋縄ではいきません。

以上検討したように、成果主義賃金の導入により、不利益変更する場合は非常に難しい問題があります。判例も学説もあまり正面から議論していません。

んが、プロセスに見合うような適切な法理がなかなか形成しにくい。合理性の判断基準自体がいまでもあまりはつきりしなくて、予測可能性がない。さらに成果主義導入になると二段階になりますから、もつとよくわからない。そこで個別合意でやると慎重でいいのではないかという議論になったのですが、これもまた問題がある。私は就業規則の不利益変更法理のように一方的な変更法理でうまく説明できない紛争類型ではないかと思えます。では、どう考えればいいのかという質問にはうまく答えられないのですが、少なくとも就業規則不利益変更法理で考えたとすると、いま言った点を踏まえた議論をしない限りは、説得力に欠けるのではないかと思えます。ノイズ事件東京高判のレベルでお茶を濁された議論をされては困るといえます。

(この問題に関するより詳細な議論は拙著「成果主義人事制度導入の法的問題」(一)(三)「労働判例九三八、九三九、九四〇号を参照してください」)

(本稿は、平成十九年六月一九日開催の第五三五回労使関係研究会における講演速記録を講師に眼を通して頂いたものです。)

