

成果主義賃金に関わる裁判例はどうなっているか

05/01/29 永嶋靖久(労働組合での学習会レジュメから)

(1) 就業規則の変更一般について

秋北バス事件(最高裁昭43/12/25)

- ・(事実の概要) 会社は、就業規則を変更し、これまでの定年制度を改正して、主任以上の職にある者の定年を55歳に定めた(一般従業員については50歳)。このため、それまで定年制の適用のなかった原告は定年制の対象となり、解雇通知を受けた。
- ・(判旨) 使用者が、新たな就業規則の作成または変更によつて、労働者の既得の権利を奪い、労働者に不利益な労働条件を一方的に課することは、原則として、許されないが、当該規則条項が合理的なものである限り、個々の労働者において、これに同意しないことを理由として、その適用を拒むことは許されない。従来停年制のなかつた主任以上の職にある被用者に対して、使用者会社がその就業規則であらたに55歳の停年制を定めた場合において、同会社の一般職種の被用者の停年が50歳と定められており、また、右改正にかかる規則条項において、被解雇者に対する再雇用の特則が設けられ、同条項を一律に適用することによつて生ずる苛酷な結果を緩和するみちが講ぜられている等の事情があるときは、右改正条項は、同条項の改正後直ちにその適用によつて解雇されることになる被用者に対しても、その同意の有無にかかわらず、効力を有する。

(2) 成果主義の導入について

第一小型ハイヤー事件(最高裁平4/7/13)

- ・(事案の概要) 足切額(運賃収入総額からの定額の控除額)を27万円、支給率(足切額を控除した後運賃収入総額に乗じる率)を35%とする計算方法を、足切額を29万円、支給率を33%に変更する計算方法とする労働協約を多数組合と締結し、その旨就業規則を変更
- ・(判旨) 新計算方法に基づき支給された乗務員の賃金が全体として従前より減少する結果になっているのであれば、運賃改定を契機に一方的に賃金の切下げが行われたことになるので、本件就業規則の変更の内容の合理性は容易には認め難いが、従前より減少していなければ、それが従業員の利益をも適正に反映しているものである限り、その合理性を肯認することができる。

アーク証券事件(東京地裁平12/1/31)

- ・(事案の概要) 証券会社の営業社員に対して、就業規則を改定して、従来の職能資格制度、職能給制度に代えて、変動賃金制(能力評価制)を導入。
- ・(判旨) 就業規則の不利益変更については、変更の必要性及び変更後の内容自体の合理性の両面から見て、変更による不利益性を考慮してもなお当該労使関係における当該条項の法的規範性を是認することができるだけの合理性を有するかどうかを判断すべき。特に、賃金、退職金など労働者にとって重要な権利、労働条件に関し実質的な不利益を及ぼす就業規則の作成又は変更については、当該条項が、そのような不利益を労働者に法的に受忍させることを許容することができるだけの高度の必要性に基づいた合理的な内容のものである場合において、その効力を生ずるものというべき。

ハクスイテック事件(大阪地裁平12/2/28)

会社は、不動産投資等の失敗により2期連続して赤字経営となったことから収支改善の措置の必要性に迫られ、今回の賃金制度の改訂に着手したものである。新しい給与規程は従来の年功賃金制度の弊害を改善し、会社の競争力を高めることと従業員のモラルアップを図ることを目的に、能力主義、成果主義の賃金制度を導入したもので、近年のわが国の企業を取り巻く経営環境を鑑みれば極めて合理的な選択といえる。また、会社では営業部門のほか、原告の所属する研究部門においても成果を還元する制度を導入したが、これを支えるためにも能力主義、成果主義の賃金制度を導入する高度な必要性があったといえる。

また、新しい給与規程は能力主義、成果主義の賃金制度であるとはいえ、移行時の賃金は従前の金額がほぼ補償されていることから、労働者の受ける不利益の程度はそれほど大きくないというべきであり、むしろ評価の低い者に対して高額な賃金を払い続けるとすると、そちらの方が公平を害するもので合理性がないといわなければならない。

さらに、会社は新しい給与規程の導入にあたり、労働組合（構成員は原告を含めて2名）とは合意に至らなかったものの、実施まで制度の説明も含めて5回、その後の交渉を含めれば10数回に及ぶ団体交渉を行っており、また、労働組合に属さない従業員はいずれも新しい給与規程を受け入れるに至っている。原告は、労働条件の変更については労働組合との合意を得て実施するという慣行があった旨主張するが、そのような慣行までは認めることはできない。従って、今回の新しい給与規程への変更は、高度な必要性に基づいた合理性があるといえることができる。

県南交通事件(東京高平15/2/6)

- ・（事案の概要）従来の年功給に代え各人の稼高に応じ算出される奨励給を新設するとともに、賃金を基本給と奨励給からなる月例給に一本化して賞与を廃止することとした
- ・（判旨）本件就業規則の変更は、同業他社との競争上、不利な立場に立たないよう、同業他社の賃金制度に近づけようとしたもの。すなわち、新規の従業員を円滑に募集したり、在職する従業員の雇用を継続していく上での障害を取り除くという観点からのもの。本件就業規則の変更は、経営体質強化に資するものであったといえるのであって、運営上、高度の必要性があった。
- ・ 賃金制度の変更に伴って、これに見合う代償措置がとられたため、変更後の労働条件は必ずしも従業員の側に不利益ばかりをもたらすものでなかった。新たな労働条件は、労働生産性に比例した公平で合理的な賃金を実現するという利点を生じさせており、新規の従業員の採用が円滑化し、また、在職する従業員の働く意欲にもよい影響を与えるようになったことが伺われる。本件就業規則の変更は、合理性と相当性を兼ね備えている。
- ・ また、組合との交渉経緯、他の従業員が賛成同意している状況からすると、本件就業規則の変更について適正な手順が履践された。
- ・ 平成6年当時の社会一般の状況からしても、労働者があげた業績、すなわち労働生産性と賃金とが見合うものであることが強く求められるようになっていた。
- ・ 以上の諸点を考慮すると、本件就業規則の変更は、最高裁判所昭和43年12月25日判決及び最高裁判所昭和63年2月16日判決によって形成された合理性の要件を充足するものといえるのであって、本件就業規則の変更は、

不利益を受ける労働者に法的に受忍させることを許容できるだけの高度の必要性に基づいた合理的な内容のもの。したがって、本件就業規則の変更は有効。

(3) 導入後の運用について

ダイエー事件(横浜地判平2/5/29)

- ・ 上司が個人的感情や報復目的など不当な目的で、低い査定をしたときは裁量権乱用となり、損害が発生した場合は不法行為となるが、結論的には裁量権の乱用を否定。

光洋精工事件(大阪高裁平9/11/25)

- ・ 人事考課の適否については、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ったとか、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ず、これらの事情が存在したとは認められないとして、同僚との賃金、退職金の差額や慰謝料等の賠償請求を退けた。

マナック事件(広島高判平13/5/23)

- ・ 人事考課規程により人事評定や評定の留意事項が詳細に定められている場合において、昇給査定に実施手順等に反する裁量権逸脱があり、正当な査定に従って昇給する利益が侵害されたときは、使用者が行った昇給査定が不法行為となり、人事考課規定に定める査定期間外の事実を査定対象としたことにつき裁量権逸脱として違法。

朝日火災海上保険事件(東京地判平13/8/30)

- ・ 人事考課制度が一定整備されている場合でも恣意的な運用を阻む程度までは確立されておらず、また恣意的な運用が可能であると認め不当労働行為を肯定。

参考

1 日本における賃金システムの変化

(早川征一郎「成果主義賃金のねらいと問題点」『月刊全労連』2002/2から)

(野村正實「成果主義と年功賃金」から)

年功制 能力主義 成果主義

(1) 年功賃金

たんなる年齢・生活給ではなく、年齢・経験とともに、企業内での技能形成が伸長することを前提に、生活・技能伸長に見合う賃金制度。「年」「功」であるから、後者において査定は働く。年功賃金制度は、企業が採用した人たちを、人材を企業内で育成蓄積しつつ、さらに新しい人材を養成し、世代のスムーズな交代を図る企業における優秀な人材を確保することに役立つ制度としての意味。長期継続雇用制度が前提。民間大企業および官公庁で支配的な賃金制度であり、中小零細企業など多くの分野、さらに非正規雇用労働者には当てはまらない。

(2) 職務給導入の挫折

50年代：日経連は年功賃金を強く非難、「賃金の本質は労働の対価たるところにあり、同一職務労働であれば、担当者の学歴、年令等の如何に拘らず同一の給与額が支払われるべきであり、同一労働、同一賃金の原則によって貫かれるべき

ものである。……これに反し職務と関係のない担当者の身分や学歴や、年令等によって給与を定めたり、ましてや職務と無関係に担当者の生活費を基準とするような賃金制度は労働の対価たる賃金の本質に反するものであり、公平な刺戟に欠けるので働く者に働きがいのある賃金とはいえない。」(日経連1955:4-5)

生活給重視の賃金体系のうち、能力給部分の拡大をつうじ、査定の要素を強めつつ、能率刺激的な賃金を追求。仕事基準原則のもとで、職務分析をつうじ、個々の職務を確定し、そのうえで職務職階序列(ヒエラルヒー)を編成し、それに労働者を貼付ける考え方。労働者をまず、ある職務に位置づける。そして、厳格な査定をつうじ、昇給昇格を決定。昇格がなければ昇給がない。

欧米的職務給の導入には大きな前提的違い。欧米的な職務給は、職務が外部労働市場において成立していることが前提。社会的相場、産業別職種別相場としての職務給がある。外部労働市場がない日本(とくに民間大企業)では、企業内職務給となり、欧米的職務給とは似ても似つかない年功的職務給。

(3) 能力主義への移行

- ・ 60年代:日経連は職務給の導入をあきらめ、それに代わって「能力主義」。主要な企業の大半は能力主義に移行(松下電器における仕事別賃金の導入など)。「従来の年功・学歴を主な基準とする人事労務管理から可能な限り客観的に適性・能力を把握し、それにもとづく採用・配置・教育訓練・異動・昇進・賃金処遇・その他の人事労務管理への移行」(日経連1969:52)

仕事=職務基準に代えて、職務遂行能力=仕事を遂行できる能力を段階的に組み立て、労働者をそれぞれの段階=職能および級に位置づける、つまり職能資格制度の決定を基軸とし、人事評価をつうじ、賃金、処遇、ステイタスを決定する。職能給においては、査定要素が、以前に比べ格段に強化。

- ・ 70年代~80年代:1973年の第一次石油危機、79年の第二次石油危機、85年の円高不況など、経済的困難のたびに、「年功制打破」のキャンペーン
- ・ なぜか。能力主義制度が、実際には年功制的に運用。

「(NECでは)仕事給制度は昭和40年代に始まった制度で、全組合員の職務分析を行い、各職務をポイント化し、その結果にもとづいて処遇する精緻な仕組だった。納得性の高い制度といえる一方、制度のメンテナンスに多大な労力を必要とするため、職務記述書の改版が追いつかなかった。また職務記述書は評価の基準であると同時に育成・成長目標でもあるが、特にホワイトカラー職場においては、その職務を行なっているか否かの判断がむずかしく、どのようにすれば職務が遂行できるようになるのかを示すこともできないことから、評価基準や育成・成長目標としては不十分だった。結果として、格付け基準が不明確となり、入社年次による一律的な格付けになりがちだった。一方、資格制度は能力の定義があいまいであり、年功的な運用となっていた。」[日経連, 2001:61-62]

(4) 成果主義へ

- ・ 1995日経連『新時代の(日本の経営)』:成果主義人事・賃金という言葉はないが、事実上、成果主義人事・賃金を提起。業績評価と能力評価の併用など、過渡的要素を含んでいるが、目標管理制度を人事評価の一環として位置づけたことが決定的に重要。目標管理制度を重視し、目標設定を個別に行い、個別的達成度評価を人事評価の基本に据えれば、業績反映型ないし成果主義賃金そのもの。

- ・ 04年7月：労働政策研究・研修機構〈成果主義の普及は職場をどう変えたか〉
～「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」結果～

「評価の基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」という問い、過去3年間では「あてはまる」が18.7%、「ややあてはまる」が44.8%と約6割の企業があてはまるとしている。今後3年間については「あてはまる」が42.4%、「ややあてはまる」が45.7%、今後成果を重視する企業が高まる。また、雇用管理制度の中で「仕事の成果を賃金に反映させる制度」については、「導入している」が55.8%、「現在は導入していないが3年以内に導入を予定している」が26.7%。

3年前と比べた職場の雰囲気について、「ゆとりをもって仕事をしている雰囲気」について労働者の33.3%が「弱まった」あるいは「どちらかといえば弱まった」で、「強まった」あるいは「どちらかといえば強まった」を上回る。反対に、「職場の業績や成果をあげようという雰囲気」や「一人ひとりの能力を活かそうという雰囲気」については、それぞれ労働者の37.6%、25.3%が「強まった」あるいは「どちらかといえば強まった」で、「弱まった」あるいは「どちらかといえば弱まった」を上回っている。

他方企業側は、「ゆとりをもって仕事をしている雰囲気」については、労働者の意識と同じ傾向を示している。「職場の業績や成果をあげようという雰囲気」や「一人ひとりの能力を活かそうという雰囲気」については、「強まった」あるいは「どちらかといえば強まった」の割合が多いという点で労働者と同じ。しかし、その割合の水準はそれぞれ72.8%、64.7%と高く、労働者と企業の認識に違い。

3年前と比べた「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」では「低下した」が労働者の29.9%、「高まった」を上回る。「仕事の成果や能力の評価に関する公平感」や「目標達成に向けた努力への評価に対する納得感」についても、「低下した」が「高まった」を上回る。

- ・（成果主義賃金の母国である）アメリカ企業の成果主義の対象は経営者予備軍のホワイトカラーが中心。生産現場では査定システムはないし、職能給に近い制度である。日本企業の場合、賃金格差をつけなくてもいいところに制度を入れて、逆に差が出てしかるべきところに入れられないという矛盾もある」（『賃金実務』2001年8月5・20日号）

2 成果主義賃金のほころび

(1) 富士通の例

- ・ 1993年、前年度始めて単年度赤字に転落し、成果主義導入。シリコンバレーが成果給で業績を上げているとの視察報告を受け、社長の一声で決定。当初は管理職だけに適用、単年度収支が黒字。1998年全社員に適用されるや、再度赤字に転落。その後、2002年には4000億円の赤字計上。1998年以降の入社組では、選考時の評価上位1割が3年以内にほぼ全員退職。
- ・（記者）「社長の責任をどう考えるのか」（富士通社長）「くだらない質問だ。従業員が働かないからいけない。毎年、事業計画を立て、その通りやりますと行って、やらないからおかしなことになる。計画を達成できなければビジネス・ユニットのトップを代えれば良い。それが成果主義というものだ。」（記者）「従業員がやらないから、といえばそうだが、まとめた責任は社長にあるのではないか（」

社長)「株主に対してはお金を預かり運営しているという責任があるが、従業員に対して責任はない。やれとって(社長は従業員に)命令する。経営とはそうしたものだ。」(『週刊東洋経済』2001/10/13)

第1に社長が、8年間の成果主義実践にもかかわらず「従業員が働かない」と認め、成果主義は成果を生まなかった。第2に、成果主義は社長には適用されない。

(2) 成果主義に対して提起され始めた疑問(野村正實「成果主義と年功賃金」)

成果主義の誤った前提:成果を出せない社員はやる気をなくす。組織全体としての効率性は、やる気を持った社員がますますやる気を発揮するというモメントと、処遇が下がってますますやる気をなくす社員が組織を停滞させるモメントとの合成。

低く設定される目標:社員が合理的に行動するなら、かならず低い目標を設定する。目標を低く設定するという個々の社員にとって合理的な行動は、会社全体としてのパフォーマンスを低下させる。目標管理制度が組織のパフォーマンスを低下させるということは、ソ連型社会主義計画経済という壮大な実験で実証済み。

働く意欲:成果主義は従業員の働くモチベーションとして賃金のみを重視。成果主義の制度設計をする人自身は、自分は高い賃金が欲しくて一生懸命働いているのではないと言いながら、自分以外の社員は賃金が唯一のモチベーションであるという想定に立った成果主義を制度設計。

勤労意欲の衰退:成果主義は、出した成果がすべてであり、頑張ったかどうかという主観的なプロセスは評価の対象外。100の能力を持った社員が99の成果を出し、90の能力を持った社員が頑張って91の成果を出した場合、99の社員は高く評価され、91の社員は悪くすれば賃金が下がる。