

人事考課の裁量性と公正さをめぐる法理論

柳屋 孝安

(関西学院大学教授)

人事考課は、賃金や配置・昇進等の重要な処遇の決定に重要な役割を果たしている。評価制度の中でも、最も労働紛争が多く、労働法学の主要な検討対象とされてきた。検討の中心は、人事考課の法的性質（法的根拠）や不当な人事考課の判断基準のあり方等の問題が占めてきた。判例は、一貫して、人事考課の法的根拠を使用者の裁量権（人事権）に求め、不当な人事考課は裁量権の濫用と捉えてきた。そして、人事考課をめぐる使用者の裁量権を広く認める傾向にある。わが国の人事制度が、年功的人事制度から能力・成果主義の人事制度へと変化するに伴って、労働者にとってマイナスの処遇が人事考課をもとに当然に予定され、賃金等の労働条件に重大な不利益を生んでいる。こうした変化に対応するために、労働法学説には、使用者による人事考課を適切に制約できる法律構成を検討し、人事考課の「公正さ」を確保するための具体的判断基準を提示する試みが生まれた。しかし、学説のこうした試みは、これまで判例に十分に受容されていないように見える。本稿は、まず、学説の試みが判例に受容されない事情を検討し、人事考課の法律構成としては判例の採る人事権構成を前提としつつ、裁量権チェックのあり方を検討している。加えて、人事考課の「公正さ」の確保については、判例においても、それまでとは異なって、慎重な検討を試みるものが増加していることを明らかにしている。

目次

- I はじめに
- II 学説の試みと判例法理
- III 判例における人事考課の「公正さ」確保
- IV むすびに代えて

I はじめに

本号の特集テーマである評価制度には、最も多用されている人事考課のほかにも、試験（筆記試験、論文等）、各種適性試験、自己申告制度、多面評価制度、キャリアカウンセリングその他、さまざまな手法が利用されてきている¹⁾。労働法の視点からみると、これらの評価制度のうち、人事考課をめぐる問題が主たる問題としてこれまで議論されてきた。これは、まず、評価制度のうちで

は、人事考課が賃金や賞与の決定といった労働者にとって重要な処遇に最も多く利用され、法的紛争も多いということがある。加えて、判例において、人事考課および人事考課に基づく処遇が使用者の裁量によるべきものとされ、使用者による判断が広く認められる傾向にあり、労働者利益の観点から、こうした傾向に何らかの制約を考える必要があるとの認識が強まったことにある。とりわけ、1990年代に入って導入が進んできた成果主義人事制度の下では、労働者にとってマイナスとなる処遇が当然に予定され、日常的に行われるようになったことが背景にある。こうした状況下で、適正な人事考課確保のための法的理念として主張されてきたのが「公正さ」である。労働法学説においては、「公正さ」をより確実に実現するための法律構成や「公正さ」のある人事考課であ

るための具体的基準の提示が試みられてきた。しかし、こうした試みは、これまでの判例法理に受容されてきたとはいえないようにみえる。

本稿では、まず、(1)これまでのそうした学説の試みの背景と概略を明らかにしつつ、判例法理に受容されない事情等について検討を加える。さらに、(2)判例において「公正さ」の理念が浸透しないままで今日に至っているのかどうかを検証してみる。

II 学説の試みと判例法理

1 人事考課の法的性質と活用範囲の広がり

人事考課については、これまで、例えば、従業員の日常の勤務や実績を通じて、その能力や仕事振りを評価し、賃金、昇進、適正配置、能力開発等の諸決定に役立てる手続であるといった説明がなされてきた²⁾。人事考課は、使用者がそうした様々な処遇上の決定に利用するために行う、労働者個々の能力・業績に対する評価行為・評価制度といえる。労働法の視点からは、これまで、賃金決定の前提となる人事考課のあり方が議論の中心であった。本稿では、そうした様々な処遇上の決定の基礎となる評価行為・評価制度を人事考課と呼び検討の対象としている³⁾。人事考課は、人事労務管理の視点からは、経営の成果・目的につながるように、労働力の効果的な活用や業務能率の向上等を実現するための手法と位置づけられてきた⁴⁾。他方、人事考課を労働法的にみると、いうまでもなく、労働契約に根拠のある使用者による行為と性格づけることができる（この行為が使用者の裁量権の行使によるのか義務の履行によるのかは後述する）。人事考課の法的性格についてのこうした理解は、人事考課について、労働契約関係から離れて、使用者が企業や組織の所有者として持つ「経営権」行使の一環とする理解⁵⁾とは一線を画するものである⁶⁾。人事考課が企業経営上や組織運営上の必要に基づく面があるとしても、労働者に対して人事考課を含む人事評価一般が使用者に許されるのは、やはり労働契約上の根拠によってである。したがって、人事考課は、(1)労働

契約に根拠のある行為という意味で労働契約上の諸ルールの下に置かれ、これらとの整合性が求められる。

例えば、昇進・昇格や配置転換等、労働契約の要素の変更に結びつく処遇の決定において人事考課を利用する場合には、そもそも変更の可能性について労使間の特段の合意が前提となる。労働協約や就業規則、あるいは個別の労働契約において、そうした処遇を可能にする定めが必要となる。また、賃金の決定に人事考課が利用される場合でも、労働条件の明示事項（労働基準法15条）や就業規則の必要記載事項（同法89条）とされる「賃金の決定、計算及び支払の方法」に人事考課が当たるとまでは、実務上はこれまで理解されていないようである。しかし、人事考課の方法等について、少なくとも従業員に周知しておく必要があると解される等である。この他、人事考課の問題を考えるにあたり、それがあくまで労働契約に基づく使用者の行為である点が重要な意味を持つてくるといえる。

さらに、人事考課は、なにも労働契約の要素の変更を伴う先のような処遇の決定に利用されるだけではない。むしろ、近時は、教育訓練への効果的な反映が重視され、あるいは整理解雇や、高齢者雇用安定法9条に基づく継続雇用制度の対象労働者の決定等にまで利用されている。したがって、人事考課の利用目的は、使用者の判断によって多様な広がりを持ち得ることに留意する必要がある。(2)人事考課をめぐる法理は、(1)の点とともに、人事考課の利用目的ごとにその妥当性を確保しつつ構築されなければならない。

2 人事考課と「公正さ」の確保

(1) 不当な人事考課と法律構成

ところで、人事考課が労働法上の関心を集めることとなったのは、人事制度の変化に伴って、労働者の処遇決定における人事考課の重要性が増し、労働者一般の利害に大きく関わる問題となったことによる。

周知のとおり、わが国においては、1990年代に入り、企業において成果主義人事制度の導入が始まる。それ以前の人事制度は、年功的要素の重

視か、能力主義と謳いながらも年功的運用がなされる職能資格制度が主流であった。こうした人事制度の下では、マイナスの処遇（主として昇給・昇格等の延伸）や賃金減額が想定外ないし例外的なものとして認識されてきた。また、賃金の減額がなされても、賞与や役職手当等のマイナーな減額にとどめられてきた。そもそも、人事考課は、同僚との比較による相対評価として実施されることが多かった。そのため、部外秘であることはもちろん、人事考課の対象となった従業員にも公開されない扱いが当然の如くなされた⁷⁾。そうした状況下で、人事考課における使用者の裁量を広く認める裁判所の判断が生まれる。労働法学説においても、主として労働組合員に対する差別考課（査定）の問題として議論はなされても、そうした裁判所の判断がさほどの違和感もなく受け入れられる傾向すらみられた⁸⁾。

しかし、年功的処遇の比重が低下し、本来の意味の能力主義への転換や成果主義人事制度の導入が始まる1990年代以降、労働法学説において、人事考課に対するチェックの必要性が主張される。その背景としては、基本給の減額や労働者にとってマイナスの処遇が当然の前提として実施され、個別紛争が増加するようになったことを何といても挙げることができる。

そして、人事考課をめぐる労働法上の問題は、人事考課の法的性質をどのように捉え、不当な人事考課がなされた場合に、どのような法律構成の下で処理すべきかを中心に議論がなされてきた。

まず、人事考課の法的性質について、判例は、人事考課を使用者によって人事権行使の一環として行われる裁量行為と捉えてきた（人事権構成）。人事考課は、「基本的には使用者の総合的裁量の判断が尊重されるべきであ」⁹⁾るとか、近時においても、「基本的には使用者の裁量的判断で行われるべきものであり、原則として違法と評価されることはない」¹⁰⁾等と説明される。その根拠として、人事考課が経営に重大な影響を及ぼすことを挙げたり¹¹⁾、（賞与等決定のための人事考課について）企業経営のための効率的な価値配分をめざして行うものであること¹²⁾等が判示されている。

そのため、判例は、不当な人事考課による処遇

については、使用者の裁量権の逸脱ないし濫用の問題として法律構成してきた。裁量権の濫用の被侵害利益は、適正な人事考課による処遇に対する労働者の「期待的利益」ないし「期待権」と構成される。しかも、裁量権の濫用等は、「社会通念に照らして著しく不合理である場合に」限り不法行為となるとして、不法行為となる事例を限定している¹³⁾。そのためか、人事考課での具体的評価内容を十分に吟味せずに、使用者の判断をそのまま肯定したとみられる例すらあった¹⁴⁾。判例の人事権構成に対して労働法学説によって付随義務構成が提示されて以降も、また、労働者に対するマイナス処遇を当然の前提とする能力主義や成果主義の人事制度下の事例であっても、法律構成の点で判例のスタンスは一貫している。判例は、付随義務構成については、①人事考課があくまで使用者の裁量行為であるという点に加えて、②付随義務構成により、使用者は具体的にどのような義務を負うことになるのか不明である点等を挙げて、明示、黙示に否定している¹⁵⁾。

これに対して、労働法学説の対応はどうか。年功重視の人事制度が主流の1970年代から1980年代においては、あくまで人事考課が使用者の裁量行為であることを前提としつつ、労働組合に対する差別考課問題との関連で、この裁量行為に対して公正査定義務等による制約を考えようとするものがあつた¹⁶⁾。この立場では、不当な人事考課には、判例と同様に、裁量権の濫用を理由とする救済が考えられることとなる。しかし、その後、先のような人事制度の変化の下で、そもそも人事考課を使用者の裁量権に基づくものではなく、労働契約の付随義務の履行として行われると捉えるべきであるとの見解が提示される（付随義務構成）。その代表的見解は、まず、賃金を労働者の職業的能力の価値の表現と捉えつつ、使用者は、労働者の職業的能力を尊重配慮すべき労働契約上の付随義務を負うとの認識を提示する。そして、そうした義務の一環として、使用者は、人事考課において、労働者の職業能力に対して「適正評価義務」を負うと説明する¹⁷⁾。不当な人事考課には付随義務違反の債務不履行としての法的効果が想定される。こうした考え方については、職場の安全確保

や職場環境の整備、配置転換等について労働契約上の付随義務を肯定する判例¹⁸⁾の登場もあって、その後、学説に支持が生まれている¹⁹⁾。そして、判例と同様の人事権構成を支持する学説²⁰⁾との間で議論がなされてきた。

筆者は、人事考課については、やはり労働契約上の労働処分権に基づく使用者の裁量権（人事考課権）に基づく構成する他ないと解する。付随義務構成については、人事考課を行うかどうか自体のイニシアティブまで含めて使用者の裁量権に代わる義務とするものではないとしても、労働契約に由来する使用者の様々な処遇権限（単なる指揮命令権や昇進・昇格等の人事権）がその裁量権によるとされるのに、そのサブシステムである人事考課のみを使用者の付随義務の履行と構成することは、説明の難しい不整合を生むことになるかと解される²¹⁾。

また、学説の対立においては、その背景にある先のような基本的な考え方の違いとともに、立証責任や時効等の点で、労働者にとって付随義務構成が有利であることが重視されている。とりわけ、付随義務構成では、損害の填補だけでなく、付随義務の履行請求権により、将来の契約関係の形成が可能とされる点が指摘される。しかし、近時は、法律構成による差はさほど大きくないとの評価がなされるようになってきている。履行請求権の行使についても、使用者の裁量を完全に排除できない処遇についてどこまで具体的に強制できるかは問題である²²⁾。また、判例には、後述のとおり（Ⅲ3）、不当降格事例で降格前の資格にあることの地位の確認や男女差別による昇格延伸事例で昇格後の一定資格にあることの確認を認めるもの²³⁾が生まれている。人事権構成であっても、付随義務構成の利点とされる昇格請求等が認められる可能性のあることを示している（この意味で、不当な人事考課を使用者の裁量権の濫用と捉える考え方を、不法行為構成と呼ぶのは必ずしも妥当とはいえない）。したがって、法律構成の違いが、法的効果に大きな相違を生むかも疑問である。

（2）人事考課と労働契約法

とはいえ、人事考課において使用者の裁量が無限定に許されると解すべきではない。近時のわが

国企業に浸透しつつある能力・成果主義人事における人事考課のあり方については、人事労務管理の立場からも検討されてきた。そこでは、一般に「透明性」「公正（公平）性」「納得性」といった視点からの制度設計が求められることが指摘されている²⁴⁾。これらの視点の提示は、あくまで、労働力の効果的な活用や業務能率の向上といった、経営や組織の成果・目的実現の観点から必要かどうかでなされている。したがって、これらの視点がただちに人事考課に対する法的チェックのポイントとなるとはいえない²⁵⁾。とはいえ、労働法の視点からも、学説においては、先にみた人事権構成か付随義務構成かのいずれの立場に立つかに関わりなく、特に、人事考課の「公正さ」が使用者の裁量を制約する理念として主張されてきた。「公正さ」は、労働契約の当事者としての信頼関係に由来し、人事考課に限らず、労働契約関係の様々な場面でその実現が労使双方に要請される行動原理のひとつであるといえる。人事考課も労働契約に基づく使用者の労働処分権に発しているものであって、労働契約のルール下にあることに配慮する必要がある。

私見では、「公正さ」の要請は、就業規則等を通じて労働契約上で明示されるかどうかに関わりなく、人事考課権に内在していると捉えることとなる。あるいは、「公正さ」の確保は、近時の人事制度の変化により、労働者の利益保護の点から一層強く要請されるだけでなく、使用者の人事管理の観点からも要請されるに至っている。このことから、かつての労働法学説が主張したように、一歩進んで、より明確に、「公正さ」の確保を人事考課権行使の有効性を根拠づける信義則上の義務と捉える法律構成の可能性について検討する余地がある²⁶⁾。これに類似の法律構成は、すでに、例えば、整理解雇の有効性判断において採られている。周知のとおり、整理解雇の有効性判断で活用される4要件（要素）の中に、整理解雇の必要性や人選の相当性に加えて、解雇回避の努力義務や労働組合・対象労働者との協議義務といった、信義則上の義務に由来するとされる事情が含まれている²⁷⁾。整理解雇においては、これらの義務に反する解雇権の行使は濫用の判断に

結びつきやすい。

さらに、「公正さ」をめぐるこれらの法律構成は、2008年3月施行の労働契約法（労契法）によって、より明確に根拠づけられるところとなっているとすることができる。労契法3条1項が定める労使の対等決定の原則からは、「公正さ」が使用者の人事考課権に内在する制約として導かれ得る²⁸⁾。また、信義則上の義務としての「公正さ」であれば、労契法3条4項に明定された労働契約における信義則が根拠となる。いずれの原則も、労働契約における原則として労契法に明文化されたことの意義は小さくないと解される²⁹⁾。このことは、人事考課の「公正さ」の判断に際して意識されるべき変化ということである。

(3) 「公正さ」の具体的判断要素

このように「公正さ」が人事権に内在する制約ないし人事権行使の有効性判断のための信義則上の基準となるとしても、判例の指摘するとおり、抽象的なままでは意味をなさない。具体的な内容の明確化が求められる。労働法学も、明確化のための検討を行ってきた。

論者によって、「公正さ」の具体的内容に多少のバラエティーがある³⁰⁾が、ほぼ共通して提示されているのは、①合理的な評価基準の設定・開示、②適正な評価、③評価内容の開示と苦情処理の諸点である。

「公正さ」の内容を以上のように定めてみても、何を評価するのか（評価の要素・基準）、誰がどの期間を対象にどの時期に評価を行うか、評価要素のどれに比重を置くか、ランクの種類をどうするか（評価の方法）、評価結果をどこまで処遇に、さらにどのような処遇に反映するか（評価結果の活用）等々、かなりの部分は、一次的には、使用者側の裁量に委ねられるし、評価行為自体も評価者の主観的判断を許す部分が残る。人事考課において使用者の裁量は完全には排除できないということになる。こうした事情から、③の手續面からのチェックが強調されることになる。

近時の判例には、人事考課権が濫用となる場合を一般論として例示するものがある。裁判所が考える、人事考課の「公正さ」の基準とみることができる。例えば、学説が挙げる①について、人事

考課制度自体が法規定や公序良俗に違反したり、人事考課が所定の制度を利用せずになされたり、制度に反する場合には、裁量権の濫用³¹⁾ないし労働契約違反³²⁾となるとしている。②について、事実に基づかないか、評価の基礎となった事実を誤認がある場合、考慮すべき事項を考慮しないとか考慮すべきでない事項を考慮した場合、不当な目的・動機に基づいた評価等を例示する判例がある³³⁾。ただし、③については、苦情処理の手續が制度化されず、非公式に評価者より口頭説明で済まされた場合でも、それだけで人事考課権の濫用にあたるかは判断していない³⁴⁾。人事考課の利用目的によっては、厳格な手續まで求めるべきでない場合もあり、③については、「公正さ」を認められやすくする補強要素と位置づけられている³⁵⁾。

以上からすると、③の点を除けば、判例もそこに「公正さ」の確保に意を払っているかにみえる。しかし、学説にいう「公正さ」の確保が実際にどこまで実現されているかは、判例による具体的判断にさらに立ち入って検証する必要がある。

III 判例における人事考課の「公正さ」確保

判例は、下級審レベルであるが、人事制度の変化等に対応して、人事考課の「公正さ」に関する具体的判断に変化を示している。特に、(1)「公正さ」について慎重な検討を試みる判例の増加がみられること、(2)人事考課に基づき決定される処遇事由等によっては、「公正さ」の判断に特有の判断手法が示されていること、(3)「公正さ」を欠く不当な人事考課に基づく処遇に対する救済方法に変化がみられること、である。

具体的判断におけるこうした変化は、わが国の人事労務管理制度やその運用が年功的処遇から能力・成果主義の処遇へと進展したことに伴う人事考課の変化によるところが大きい。人事考課の変化は、人事労務管理上の要請による面が強いとはいえ、人事考課の法的な「公正さ」の確保の点でも重要である³⁶⁾。中でも、人事考課における評価手法が、①主観から客観へ、②集団から個別へ、

③相対評価から絶対評価へと変化を示している点が重要といえよう。

1 人事制度の変化と「公正さ」の慎重判断

人事考課の「公正さ」の判断と関わってまず重要な意味を持つのが、人事考課における主観的評価から客観的評価への変化である。

年功的人事制度やこれに続く職能資格制度における人事考課では、年齢や経験等から期待される能力である「潜在能力」の評価をはじめ、評価に使用者の主観が入りやすい考課基準や考課要素が多く含まれてきた。こうした人事制度の下では、判例は、マイナス処遇（主としてプラス処遇の延伸）であっても、使用者の裁量を広く認める傾向がみられた。その傾向は、年功的人事制度に比して人事考課の比重が高まる職能資格制度においてより強まったといえる³⁷⁾。

これに対して、マイナス処遇を当然に予定する能力・成果主義の人事制度においては、実際に担当している職務から測られる「顕在能力」や業績といったより客観性の高い評価要素が重視されるようになる。従前の人事制度と比べて、人事考課の「公正さ」チェックがしやすくなるという違いが生まれる。ただし、この場合でも、主観の入る考課要素を完全に排除することは難しい。しかし、近時の判例には、そうした主観の入りやすい考課基準や考課要素による評価であっても、評価の合理性の有無に立ち入ってチェックを行う判断傾向が生まれている。

例えば、職能資格制度下であるが、残業に協力しない等の問題を抱える原告労働者に対して、これらの点を寄与度、貢献度といった、評価者の主観が入りやすい評価要素で評価していた事例につき、報復的措置として実際以上に査定上の差をつけていないかのチェックを試みる判例³⁸⁾等は、それまでの判例の判断傾向とは異なる。あるいは、能力・成果主義人事制度下で、人事評価制度の仕組み、特に、評価基準が一義的に明確とはいえないので、合理性のある人事制度に則って適正に実施されたかどうかについては慎重な検討が必要とした判例も同様である³⁹⁾。

さらに、判例においては、人事考課制度の詳細

が就業規則その他に具体的に定められることで、使用者の裁量がこれに縛られ、恣意的・主観的判断が制限されることになる点も認識されている。例えば、合理的な人事制度を就業規則等で定めた場合、評価が制度に則って適切にされていれば、評価は合理的なものとして推定されるとしたものがある⁴⁰⁾。人事考課の制度化・透明化を「公正さ」判断のプラス要素として評価しているといえる。

こうした変化の中で、「公正さ」の確保を一層徹底する判例も生まれている。賃金決定に関して次の事例がある。まず、「評価基準の設定」の点では、例えば、年俸制について、労基法15条、89条の趣旨に照らして、年俸額決定のための成果・業績評価基準、年俸額決定手続、減額の限界の有無、不服申立手続等が制度化されて就業規則等に明示され、かつ、その内容が公正でない限り、特別の事情がなければ、使用者の一方的評価決定権はないとするものがある⁴¹⁾。また、「評価基準の開示」の点から、給与等級の降級につき、労働者に周知されていない評価基準の適用を否定した事例⁴²⁾も同様である。さらには、成果主義人事制度下での降給の有効性が問題となった事例で、就業規則等での降給の定め、降給決定過程の合理性、その過程の従業員への告知と言い分の聴取等の公正手続（降給の仕組み自体の合理性と公正さの充足）を要するとし、厳格な「公正さ」基準を示すものまで生まれている⁴³⁾。とはいえ、公正手続の点については、既述のとおり、従来の判例では、考課結果の説明や苦情処理制度が完備されていることが望ましく、そうした制度があれば、「公正さ」判断にプラスになるが、制度がなくとも、評価が直ちに違法とはならないとする立場⁴⁴⁾の方がむしろ一般的といえる。

また、解雇等の対象労働者の決定に利用された人事考課の「公正さ」の判断では、解雇等による労働者の不利益の大きさから、慎重な検討を試みる判例が少なくない。整理解雇事例では、例えば、整理解雇対象の人選の妥当性について、査定評価基準の内容と査定基準の開示の有無、査定体制、具体的査定内容等を細かく検討している⁴⁵⁾。また、普通解雇事例でも、細かな事実認定によって人事考課の前提事実と評価をそのまま受け入ら

れないとしつつ、使用者による評価も最低評価ではない等として、解雇を相当ではないとした事例⁴⁶⁾が挙げられる。あるいは、高齢者雇用安定法(高年法)9条に基づく継続雇用制度の下での再雇用拒否の当否が問題となった事例では、使用者が行った過去の低評価をほぼそのまま認めるもの⁴⁷⁾もあるが、改めて人事考課の「公正さ」をチェックするものがある。後者では、例えば、再雇用拒否というような労働者に大きな不利益をもたらす人事考課については、使用者の過去の人事考課の結果に拘束されることなく、再雇用の選定基準の要件が充たされたかどうかを判断すべきであるとしたもの⁴⁸⁾がある。あるいは、高年法9条の趣旨から、継続雇用が否定される事例は例外的、限定的であるべきとの立場から、人事考課の評価基準がもっぱら評価者の主観によって決定される場合には、これを継続雇用の判断基準として用いることに疑問を呈するもの⁴⁹⁾等が挙げられる。

いずれにしても、判例において、これまで、結論として人事考課権の濫用を認定したものは多くはない。しかし、詳細な事実認定を通じて人事考課の「公正さ」についてより細かいチェックを試みる傾向がみられるようになってきている。

2 処遇事由等にみられる「公正さ」の判断手法

人事考課に基づき決定される処遇事由等については、当初、労働組合の組合員に対する差別考課の成否が多く問題となった。差別考課については、これまで、組合差別の他、特定の思想・信条や性別等による差別事例が争われている。また、マイナス処遇を当然に予定する能力・成果主義人事制度の導入によって、差別事例以外の紛争事例も増えてきている。賃金・賞与、あるいは資格等級への格付等の処遇事由のほか、既述のとおり、人事考課を根拠になされた解雇や整理解雇の効力を争う事例がみられる。近時は、特に、高年法に基づく60歳以上の継続雇用(再雇用)の是非の決定にあたり人事考課が活用される事例が増えてトラブルとなっている。問題となっている処遇事由等のうち、差別事例と解雇・継続雇用事例においては、人事考課における変化とともに人事考課の「公正さ」の判断手法や判断基準に一定の変化

や特徴を見出すことができる。

(1) 差別考課と判断手法

人事制度の進展に伴う人事考課の第2変化として挙げたのが、集団から個別への変化である。この変化は、年齢・学歴・性別といった属性で括られる労働者を集団として処遇する手法から、そうした属性よりも労働者個々の能力や業績に対する個別評価を重視する処遇への変化を意味する。それだけ人事考課の比重が高まり、考課の「公正さ」について、労働者個々の人事考課ごとに慎重に判断する必要が生まれる。こうした変化の影響は、組合所属、特定の思想・信条の保持、性別等の一定の属性を理由とする差別考課の判断において顕著である。

組合員に対する差別考課事例について、判例は、これまで、組合員に対する査定格差が、能力や業績において同等といえる非組合員や他組合の組合員との比較によって認められ、日頃の労働組合(労組)や組合員に対する使用者の対応・態度からみて、組合嫌悪が査定格差の理由であることが推認できれば、使用者側から査定格差につき合理的理由が示されない限り、不当労働行為の成立を認めるという判断枠組みを採用してきた。

そして、年功的人事制度の下での組合員に対する差別考課の事例においては、組合員につき査定格差が認められるかどうかの判断手法として、周知のとおり、組合側の立証責任の軽減を趣旨とするいわゆる大量観察方式によることが最高裁によって認められている⁵⁰⁾。この方式では、組合員と能力や業績において等質で比較可能な労働者として、組合員と同期・同学歴・同性の非組合員や他組合の組合員を想定できることが前提となっている⁵¹⁾。他方、個々の労働者の能力や業績に基づいて処遇が決定される能力・成果主義人事制度下の差別事例では、同期・同学歴・同性の労働者間で能力や業績の等質性が想定できず⁵²⁾、大量観察方式は適用できない。個々の組合員ごとに能力や業績において比較可能な労働者を想定し、これとの比較で査定格差の有無を判断する手法が主として採られることになる⁵³⁾。

この手法では、個々の組合員ごとに人事考課の「公正さ」を判断することになるので、組合員に

よっては、査定差別自体が否定されて不利益取扱が否定される場合も生じ得る⁵⁴⁾。そのため、不利益取扱については、不当労働行為として組員一律の救済が適切でないと判断される可能性がある。

同様の変化は、思想・信条や性による考課差別においてもみられるとよい⁵⁵⁾。

(2) 絶対・相対評価と解雇等の処遇

人事制度の進展に伴う人事考課の第3の変化として先に挙げたのが、相対評価に対する絶対評価の比重の高まりである。人事管理において、相対評価は労働者間で能力や業績の評価に優劣をつけるという意味で「選抜の論理」に基づくとされる。これに対して、絶対評価は、労働者の能力開発を主目的とするという意味で「育成の論理」に基づくとされている⁵⁶⁾。年功的人事制度においては、同期同学歴同性の集団の中から昇進・昇格者等を選抜する必要から、人事考課では相対評価が重視されやすい。また、こうした評価方法の違いが十分認識されないままに人事考課が行われる場合も少なくなかった。他方、能力・成果主義人事制度では、労働者の能力開発の視点が重視され、人事考課において、従業員個々の正味の能力や業績を評価するために意識的に絶対評価が活用され、相対評価の比重が下がる傾向が強まる。まずは、正味の能力や業績にふさわしい絶対評価がなされているかどうかを個々の労働者ごとに問われるところとなる。こうした人事考課における相対評価と絶対評価の違いは、人事考課の法的な「公正さ」の観点からは、解雇等の処遇において一層、重要な意味を持つてくる。

イ) 整理解雇と相対評価

例えば、整理解雇では、被解雇者の選定の妥当性が整理解雇の有効要件（ないし有効性判断の要素）のひとつとされている。そして、被解雇者の選定基準に人事考課を用いることには一般に合理性が認められている⁵⁷⁾。その場合、人事考課を基礎に相対評価に基づき人選が行われることになる。労働者個々の絶対評価がなされている場合には、同僚との比較による相対評価に引き直す必要が生まれる。

ロ) 普通解雇と絶対評価

逆に、普通解雇においては、相対評価による人事考課によって従業員中の下位にあることを解雇理由にできるか否かが問題となる。この点について、他の従業員との比較で相対的に低い人事考課にあるからといって、この事実だけで直ちに解雇を正当化するものではないとの判断を示す判例がある⁵⁸⁾。従業員の能力や業績の相対評価が解雇理由となると解すると、相対的に低評価の労働者は、その正味の能力や業績に関わりなく解雇が許されることとなって妥当とはいえない。絶対評価を前提に解雇の効力の判断が求められることになる⁵⁹⁾。

ハ) 継続雇用と相対・絶対評価

これに対して、定年退職後の継続雇用（再雇用）措置の対象となるかどうかについても、その決定に利用される人事考課は絶対評価によるべきかどうか問題となる。

既述のとおり、高年法9条によって、使用者は、雇用する労働者の60歳以降の雇用確保措置を具体化することが義務づけられている。使用者が65歳までの継続雇用措置を選択した場合には、労働者代表との書面協定で継続雇用の基準を定めることとされている。その基準の一つに、60歳までの勤務成績が良好であることを定め、その点の判断のために比較的直近の人事考課を利用する事例が多くみられる。そのため、人事考課の「公正さ」をめぐる紛争事例が増加しているところである。

判例には、こうした場合の人事考課における評価のあり方について、人事考課が再雇用の可否に関わる点等を重視して、制度と運用とで評価方法が異なり、相対か絶対かの、いずれの評価方法によるかが確定していない場合には、絶対評価によるべきであるとしたものがある⁶⁰⁾。しかし、判例には、絶対評価、相対評価いずれによるかを特に問題としないものがむしろ多いといえる⁶¹⁾。現行の高年法9条は、希望者全員の継続雇用を義務づけておらず、各事業主の実情に応じて労使協定で選定基準を定めて継続雇用者を選別することを許容としているというのが判例の一般的理解⁶²⁾であり、この理解に対応した妥当な解釈であると解さ

れる。

3 不当な人事考課による処遇と救済方法

ところで、不当な人事考課に基づく処遇が違法（無効）と判断された場合には、その救済方法をどのように考えるべきかが問題となる。判例は、不当な人事考課に代わる合理的な再評価を試みつつ、この再評価に基づいて使用者の裁量に代わる処遇判断がどこまで可能かを検討してきた。これまでの判例には、人事考課や処遇決定における使用者の裁量権に配慮して、過去の損害の填補に救済方法を限る傾向がみられた⁶³⁾。この点が、学説による付随義務説の提示に結びついている。

まず、過去の損害の填補のあり方についてみると、賃金・賞与の決定や資格等級への格付の基礎となった人事考課を不当とした判例に一定の判断傾向がみられる。昇格・昇給差別の事例で、判例は、当該労働者の業績や能力等に対する合理的な再評価を行い、当該労働者につき特にマイナス評価が必要なほどの問題がなければ、「同期同給与年齢者」「平均的従業員」「標準者」といった比較可能な労働者を設定して、これと同等の取扱を前提とした差額賃金相当額の損害賠償が認めている⁶⁴⁾。ただし、合理的再評価によっても、当該労働者にマイナス査定部分が残る場合には、先のような比較可能な労働者と同等の取扱は妥当でなくなるため、最低限認め得る処遇を前提に損害額の賠償を認めるものがある⁶⁵⁾。それも困難な場合には、差額請求額や損害額の特定をやめて、慰謝料による処理に留められてきた⁶⁶⁾。

また、救済方法については、過去の損害の填補に加えて、適正な資格等級にあることの確認請求が可能か否かが問題となっている。判例は、当該資格等級が職位（役職）にも緩やかであれ連動している場合には、人事考課につき裁判所自身による合理的評価が可能の場合であっても、職位に関する使用者の裁量をより広く認め、これに代わる判断を回避して、こうした確認請求までは認めない傾向にある⁶⁷⁾。しかし、中には、不当降格事例で、「当事者間の紛争解決に有効適切な手段である」として、降格前の資格等級にあることの確認請求を認めるものがある⁶⁸⁾。さらには、男女間の昇格

差別の事例につき「差別の根幹にある昇格についての法律関係が解消されない」として、適正といえる資格にあることの確認請求（昇格請求権）まで認めるものも生まれている⁶⁹⁾。これらは、そうした確認請求の認容に併せて差額賃金相当額の賠償ではなく、賃金請求権自体も認めている。こうした判断の是非は、使用者の裁量に代わる裁判所の処遇判断を可能にする根拠が、法の適用関係や事実関係の中でどこまで説得的に抽出できるかによると解される⁷⁰⁾。

以上の判例の判断傾向や変化は、何らかの事情で、そもそも人事考課がなされなかった事例についてもみられる⁷¹⁾。

その他、判例においては、高年法に基づく継続雇用（再雇用）制度の適用拒否が、不当な人事考課を理由に違法とされた場合に、再雇用契約の成否（地位確認請求の可否）が問題となっている。下級審判例の見解は割れている。再雇用契約における賃金や職務内容等の勤務条件が一切定まっていないこと等から、そもそも再雇用契約は成立していないとするもの⁷²⁾が一方にある。これに対して、継続雇用制度を就業規則に定めて周知した段階で使用者による再雇用契約締結申込がなされ、所定の選定基準を充たした労働者が再雇用を希望する意思表示をしたことで、再雇用契約は自動的に成立すると構成するものがある⁷³⁾。あるいは、労働者が選定基準を充足し再雇用を希望すれば申し込みで、使用者がこれを不承諾とすることは権利の濫用にあたるとして、再雇用契約の成立を肯定するもの⁷⁴⁾もある。こうした処理の違いは、直接には、就業規則に再雇用後の労働条件（特に、賃金）等がどの程度定められていたかどうかの違いに因っていると解される。が、むしろ、継続雇用制度の趣旨をどこまで徹底すべきかどうかのスタンスの違いに由来していると考えることができる。併せて、この対立は、使用者の裁量（継続雇用の意思）ないしこれに代わる根拠をどこまで説得的に認定できるかの問題でもある。

IV むすびに代えて

以上のとおり、判例においては、人事考課の法

的性質や不当な人事考課の法律構成の捉え方に変化はみられない。しかし、「公正さ」の具体的判断や不当な人事考課による処遇に対する救済方法においては進展がみられる。今後は、人事考課について、人事労務管理の観点からの知見を十分に踏まえつつ⁷⁵⁾、「公正さ」の確保や救済方法の可能性についての検討をさらに深化させる必要があるといえよう。

- 1) 例えば、佐藤正男『経営人事管理論』(弘文堂、2011) 127頁。
- 2) 白井泰四郎『現代日本の労務管理』(東洋経済新報社、1982) 219頁。人事考課についての様々な定義については、高橋潔『人事評価の総合科学』(白桃書房、2010) 9-10頁。
- 3) 白井氏(前掲注2) 220頁)は、人事考課がフォーマルか否か、組織的かつ体系的に行われるか否かを問わず、何らかの形で行われてきたとしている。
- 4) さらに、人事労務管理の観点から、近時の人事考課の意義は、賃金や格付等の処遇への反映よりも、職業能力の向上の資料となる点と、人事考課の評価項目が仕事上のガイドラインとなる点にあるとの指摘がある。笹島芳雄「成果主義賃金等最近の賃金制度をめぐる現状と課題」中労時報1053号(2006) 8-9頁。
- 5) 関経協労働法研究会編『労働協約の解釈と運用』(日経連広報部、1964) 181頁以下。
- 6) 賃金決定の前提となっている人事考課・査定について、賃金体系の内容として原則的に労働契約の内容を形成しており、「労働契約」上の問題とする見解が既にある。秋田成就「賃金決定における人事考課の法的問題」季労105号(1977) 6-7頁。
- 7) 秋田(前掲注6) 12頁。
- 8) 本多淳亮＝鈴木弘「人事考課をめぐる法的諸問題」労旬849号(1974) 19頁、林和彦「賃金査定と労働契約の法理」労働判例333号(1980) 19頁。
- 9) 東日本電信電話事件・東京地判平16・2・23労経速1871号11頁。
- 10) 日本レストランシステム事件・大阪地判平21・10・8労判999号69頁。
- 11) 商工組合中央金庫事件平12・11・20労判797号15頁、産業能率大学事件・東京地判平20・9・2労経速2016号11頁。
- 12) 東日本電信電話事件(前掲注9))。
- 13) 商工組合中央金庫事件(前掲注11))、NTT西日本事件・大阪地判平17・11・16労判910号55頁、日本レストランシステム事件(前掲注10))。また、不当な人事考課による降格等が人事権の濫用で無効となるとしつつも、不当・違法な目的によるといった事情がなければ、無効を超えて民法上の不法行為を構成するとは直ちにいえないとしたものに、国際観光振興機構事件・平19・5・17労判949号66頁。
- 14) 安田信託銀行事件・東京地判昭60・3・14労判451号27頁、同事件・東京地判昭63・10・17労判529号62頁、ダイエー事件・横浜地判平2・5・29労判579号35頁、光洋精工事件・大阪地判平9・4・25労判729号40頁、同控訴審・大阪高判平9・11・25労判729号39頁。
- 15) (公正な査定による)人事上の平等取扱いについて、労働者の労働契約上の請求権ないし使用者の義務(債務)であるとみ

- ることを明示に否定したものと、例えば、ヤマト運輸事件・静岡地判平9・6・20労判721号37頁、住友生命保険事件・大阪地判平13・6・27労判809号5頁、ソニー、ソニーコンピュータサイエンス研究所事件・東京地判平15・11・17労経速1859号23頁。
- 16) 例えば、本多淳亮「人事考課と賃金差別」季労116号(昭55) 11頁以下)、林・前掲論文(前掲注8) 19頁。
 - 17) 毛塚勝利「賃金処遇制度の変化と労働法学の課題」日本労働法学会誌89号(1997) 18頁以下。
 - 18) この点については、東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法・上巻』(有斐閣、2003) 199頁以下、有田謙司「労働契約の付随義務」『労働法の争点』(有斐閣、2004) 137頁を参照のこと。
 - 19) 唐津博「使用者の成果評価権をめぐる法的問題」季労185号(1998) 46頁以下、石井保雄「人事考課・評価制度と賃金処遇」『賃金・労働時間』(講座21世紀の労働法・第5巻)(有斐閣、2000) 132頁以下、三井正信「労働者の能力を公正に評価する義務は使用者の労働契約上の義務として構成可能か」『日本労働研究雑誌』No.501(2002) 85頁以下ほか。人事考課の法的構成をめぐる学説の議論状況等については、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No.554(2006) 12頁以下等を参照のこと。
 - 20) この立場から詳論するものとして、例えば、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『成果主義人事と労働法』(日本労働研究機構、2003) 83頁以下。
 - 21) 賃金決定のための人事考課について人事権構成の根拠づけを試みる学説として、土田・前掲論文(前掲注20) 86頁以下。
 - 22) 労働契約上の付随義務としては確立されている安全配慮義務についても、この点については、議論のあるところである。東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法・下巻』(有斐閣、2003) 953頁以下、荒木尚志・菅野和夫・山川隆一『詳説労働契約法』(弘文堂、2008) 82頁。
 - 23) 降格事例では、マッキンゼーエリクソン事件・東京地判平18・10・25労判928号5頁、同控訴事件・東京高判平19・2・22労判937号175号、男女差別事例では、芝信用金庫事件・東京地判平8・11・27労判704号21頁、同控訴事件・東京高判平12・12・22労判796号5頁。
 - 24) 笹島・前掲論考(前掲注4) 8頁、今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門・第2版』(日本経済新聞出版社、2009) 140頁以下ほか。
 - 25) 人事労務管理の視点からみた人事考課の公正(公平)については、三崎秀央「人事評価と報酬における公平性」奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』(中央経済社、2003) 89頁以下を参照のこと。
 - 26) この見解によるとみられる判例に、中部電力事件・名古屋地判平8・3・13労判706号96頁。
 - 27) 菅野和夫『労働法・第9版』(弘文堂、2010) 490-491頁を参照のこと。
 - 28) 労基法及び労契法の定める対等決定の原則は、就業規則等の解釈上で、例えば、懲戒処分や出向命令権の限定解釈に結びつくとしてされている。荒木尚志・菅野和夫・山川隆一・前掲書(前掲注22) 72頁以下。
 - 29) 野川忍『わかりやすい労働契約法』(商事法務、2007) 81頁、87頁。
 - 30) 唐津・前掲論文(前掲注19)) 46頁以下、土田・前掲論文(前掲注20)) 70頁以下ほか。
 - 31) マナック事件・広島高判平13・5・23労判811号21頁、NTT西日本事件(前掲注13))、コナミデジタルエンタテイン

- メント事件・東京地判平23・3・17 労判1027号27頁。
- 32) 就業規則所定の査定なしに賃金を減額した事例につき、金融経済新聞社事件・東京地判平15・5・9 労判858号117頁。
- 33) 光洋精工事件・控訴審判決(前掲注14)、産業能率大学事件(前掲注11)、日本レストランシステム事件(前掲注10)、郵便事業事件・神戸地判平22・3・26 労判1006号49頁。考慮すべき事項を考慮していないとして裁量権の濫用を認めた判例に、コナミデジタルエンタテインメント事件(前掲注31))。
- 34) 年俸制下で面談協議の機会を設けていた事例で、評価方法について明快というほどの客観的な評価基準がなく、異議申立等の詳細な規定もないとしつつも、人事考課(評価査定)に問題ないとした事例がある。ソニー、ソニーコンピューターサイエンス研究所事件(前掲注15))。
- 35) 野村総合研究所事件・東京地判平20・12・19 労経速2032号3頁。
- 36) 人事労務管理の観点からは、例えば、①秘密主義から公開主義、②主観から客観、③相対考課から絶対考課、④一方的から双方向的の4点が挙げられている。廣石忠司『ゼミナール人事労務・補訂版』(八千代出版、2009)89頁以下。
- 37) 同旨、スズキ事件・静岡地浜松支判平17・9・5 労経速1961号31頁。
- 38) メディカルシステム研究所事件・東京地判平11・9・21 労判786号67頁(ただし、不当考課は否定)。同様に評価事項ごとの評価につき、事実に基づいているかとか、評価の対象事項にふさわしいかを逐一判断したものに、東京都人事委事件・東京地判平22・5・28 労判1012号60頁。
- 39) 国際観光振興機構事件(前掲注13))。また、一般論として、人事考課が使用者の裁量によるとしつつも、裁量が全く使用者の自由に委ねられるわけでもなく、「適正な人事考課を前提とする」としたものに、倉敷紡績事件・大阪地判平15・5・14 労判859号69頁。
- 40) 国際観光振興機構事件(前掲注13))。
- 41) 日本システム開発研究所事件・東京高判平20・4・9 労判959号6頁。
- 42) マッキンゼーエリクソン事件・第一審判決(前掲注23))。
- 43) エーシーニールセン・コーポレーション事件・東京地判平16・3・31 労判873号33頁。
- 44) ソニー、ソニーコンピューターサイエンス研究所事件(前掲注15))、NTT西日本事件(前掲注13)、野村総合研究所事件(前掲注35))。他方、本人との面談の事実や苦情処理制度の存在をプラス評価したものに、文化学園ほか事件・東京地判平18・1・25 労判911号24頁、住友スリーエム事件・東京地判平18・2・27 労判914号32頁。
- 45) 検討の結果、判断者の恣意性を許す部分が多いとして、査定合理性を否定したものに、乙山金属(仮処分)運輸事件・宇都宮地栃木支判平21・11・26 労経速2074号39頁(ただし、保全抗告審では、特段に不合理な点はみられないとされている。東京高判平22・5・21 労判1013号82頁)。
- 46) 日本ベリサイン事件・東京地判平22・12・27 (LEX/DBTKC 法律情報データベース所収)。
- 47) 宇宙航空研究開発機構事件・東京地判平19・8・8 労判952号90頁、日通岐阜運輸事件・岐阜地判平20・9・8 労経速2016号26頁。
- 48) 津田電気計器事件・大阪地判平22・9・30 労判1019号49頁、同控訴事件・大阪高判平23・3・25 労判1026号49頁。
- 49) 日本ニューホランド事件・札幌地判平22・3・30 労判1007号26頁(ただし、再雇用拒否は肯定)。
- 50) 紅屋商事事件・最判昭61・1・24 労判467号6頁。
- 51) 近時においても、この手法によるとみられる判例に、昭和シェル石油事件・東京高判平22・5・13 労判1007号5頁、学校法人森教育学園事件・広島高岡山支判平23・3・10 労判1028号33頁。
- 52) 例えば、昭和シェル石油事件・東京地判平9・5・28 労判947号58頁。比較集団の構成員数に格段の開きがある場合のほか、長期にわたる労使紛争等のために組合員の能力開発の意欲が薄れて、新たな技術知識の習得が遅れ、非組合員との間に業務能力等に格差がある場合にも等質性を否定するものがある。芝信用金庫事件・東京高判平12・4・19 労判783号36頁。
- 53) 年功制ないし年功的運用の人事制度の下での差別と、マイナス処遇を前提とした職能資格制度下の差別についての判断手法の違いを判示したものとして、朝日海上火災事件・東京地判平13・8・30 労判816号27頁。
- 54) なお、不当労働行為の影響によって組合員の勤務実績が悪化している場合には、これを低査定の合理的理由と認めることは相当でないとする判例もある。オリエンタルモーター事件・東京高判平15・12・17 労判868号20頁。
- 55) 大量観察方式によるものに、思想・信条差別事例では中部電力事件(前掲注26))ほか、性差別では、芝信用金庫事件・第一審・控訴審判決(前掲注23))がある。この方式の適用を否定したものに、思想・良心差別事例では、福井鉄道事件・福井地武生支判平5・5・25 労判634号35頁、性差別事例では、イセキ開発工機事件・東京地判平15・12・12 労判869号35頁ほかが挙げられる。
- 56) 佐藤博樹・藤村博之・八代充史『新しい人事労務管理・第3版』(有斐閣、2007)79頁。
- 57) 判例にも、アイレックス事件・横浜地判平18・9・26 労判930号68頁。
- 58) セガ・エンタープライズ事件・東京地判平11・10・15 労判770号34頁。
- 59) 詳しくは、村中孝史「成果主義と解雇」土田道夫・山川隆一『成果主義人事と労働法』(日本労働研究機構、2003)205頁以下。
- 60) 津田電気計器事件・第一審判決(前掲注48))。
- 61) 日通岐阜運輸事件(前掲注47))、津田電気計器事件・控訴審判決(前掲注48))。
- 62) 例えば、東日本電信電話事件・東京地判平21・11・16 労経速2059号3頁、日通岐阜運輸事件・岐阜地判平23・7・14 労経速2112号33頁ほか。
- 63) 例えば、賞与について、社団法人神田法人会事件・東京地判平8・8・20 労判708号75頁。
- 64) 例えば、賃金の差額相当額を損害と認めたものに、思想・信条差別事例につき、倉敷紡績事件(前掲注39))、スズキ事件(前掲注37))。
- 65) 学校法人森教育学園事件・岡山地判平22・3・30 労判1028号43頁、同控訴事件(前掲注51))。その他、不当な人事考課による賞与不支給措置が違法とされた事例において、賞与決定に人事考課が反映されるとしても、使用者が人事考課での考慮事項やその配分等を明らかにしていないとして、従前の賞与額の2割以上減じる考課がなされたとは考えられないので、8割を下回らない額を請求できるとした事例に、相生農協事件・神戸地姫路支部判平成20・11・27 労判979号26頁。
- 66) 東京電力(群馬)事件・前橋地判平5・8・24 労判635号22頁、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 労判783号71頁、松坂鉄工所事件・津地判平12・9・28 労判800号61頁、コナミデジタルエンタテインメ

- ント事件（前掲注 31）。
- 67) 商工組合中央金庫事件（前掲注 11）、住友生命保険事件（前掲注 15）。ただし、労働委員会による救済命令の取消訴訟の場合は、昇給・昇格等を認める労働委員会の裁量が尊重されている。例えば、昭和シェル石油事件（前掲注 51）。
- 68) マッキンエリクソン事件・第一審判決・同控訴審判決（前掲注 23）、国際観光振興機構事件（前掲注 13）。
- 69) 芝信用金庫事件・第一審判決・同控訴審判決（前掲注 23）。
- 70) 降格事例では、使用者が降格前の資格へ一度は格づけしていた事実、男女差別事例では、男女雇用機会均等法で募集・採用、配置・昇進が使用者の努力義務に留められていた時期以前からの差別について、男性職員に対する年功的労使慣行および就業規則の差別禁止規定がそれぞれ根拠とされていると解される。下井隆史（判評）労判 707 号（1997）13 頁以下参照。
- 71) 賞与（一時金）考課がないことを理由に賞与請求権を否定したものに、社団法人神田法人会事件（前掲注 63）、藤沢薬品工業事件・横浜地判平 11・2・16 労判 759 号 21 頁。逆に、就業規則の無効な変更によって無査定となった責任が使用者に

あるとし、「標準査定」によって業績給の昇給額を算定すべきとして昇給額の請求権を認めた事例に、みちのく銀行事件・仙台高判平 14・2・12 労判 822 号 52 頁。その他、金融経済新聞社事件（前掲注 32）。

- 72) 日本ニューホランド事件（前掲注 49）、日通岐阜運輸事件（前掲注 62）。
- 73) 津田電気計器事件・第一審判決（前掲注 48）。
- 74) 津田電気計器事件・控訴審判決（前掲注 48）。
- 75) 例えば、人事評価の「公正さ」について人事労務管理論の視点から分析を加えたものに、高橋・前掲書（前掲注 2）215 頁以下。

やなぎや・たかやす 関西学院大学法学部教授。主な著作に『現代労働法と労働者概念』（信山社、2005）。労働法専攻。