

成果主義賃金制度と労働法(学)の10年

石井 保雄

(獨協大学教授)

成果主義が労働法学のなかで議論されるようになって、ほぼ10年が経過した。まずそれが就業規則の改定を通じて導入されることが多いことから、労働者にとっての制度変更が「不利益な」ものかどうか、また不利益な変更であったとき、それに拘束力があるかの「合理性」の有無が問われた。つぎに成果主義の最重要課題は、評価の問題である。労働者の職業能力の顕在的な結果としての「実績」「成果」いかんによって、賃金処遇に差が生じることから、その成果をいかに測るのにか、大方の関心が向けられた。それが公正または適正なものでなければならないとする点では、ほぼ一致している。そして成果測定は具体的には、「目標管理制度」を通じて行われることから、法的にこれをいかに捉えるかをめぐり、注目が集まり、議論された。今日、評価手続の「透明化」「プロセス化」が進むなか、人事考課の法的性格をいかに捉えるかについては、それを使用者の裁量権と理解するか、それとも使用者にとって信義則に基づく義務履行と考えるか見解が分かれている。前者は、主に裁判所がとり、後者は学説のなかで支持を集めている。両者の違いが明確に現れるのは、労働者からの昇格請求を法的に承認されうると考えるかどうかという問題である。

目次

- I はじめに——成果主義賃金制度をめぐる法的議論の10年
- II 成果主義と就業規則の変更
- III 成果主義と人事考課・評価
- IV 成果主義のもとでの人事考課の法的構成
- V 結びにかえて——成果主義をめぐる最近の関心方向

I はじめに——成果主義賃金制度をめぐる法的議論の10年

わが国では1990年代初め——正確には1993年——、富士通が最初に幹部職員を対象に目標管理制度を導入して以降、しだいに各社で「成果主義」が人事労務政策の中心に位置づけられるようになってからほぼ15年が経過したとされる。しかし「ミネルヴァの梟」である労働法学において、成

果主義——当初は「能力主義」という呼称も用いられた¹⁾——が学界のなかで広く認識され、本格的な議論の対象となるにいたったのは、1996年秋の学会シンポジウム(会場:成城大学)のテーマに選ばれたことを契機としている²⁾。一方裁判所において成果主義に関連した司法判断が示されたのは、アーク証券事件に関する仮処分(東京地決平成8・12・11労判711号57頁)³⁾などにおいてであった。そこでは、従来とは異なる賃金格付の下方変更による給与減額をともなう就業規則の改定の是非が中心的論点として争われた。そして立法や裁判例の動向を踏まえ、新たな論点にも周到的な目配りを怠らない、現在の日本労働法に関する標準的体系書⁴⁾としての菅野和夫『労働法』(弘文堂・初版1985)が索引に記すべき事項のひとつとして「成果主義」を取り上げたのは、ようやく同書〔第6版〕223頁(2003)以降であった。また

2004 年末に刊行されたジュリスト増刊『労働法の争点』〔第 3 版〕では、同書〔初版〕(1979) および〔新版=第 2 版〕(1990)にはなかった「昇給・昇格請求権」(執筆担当は野田進)「人事考課・査定」(同前・安西愈)および「成果主義・年俸制」(同前・廣石忠司)の 3 項目が取り上げられている。これは、いずれも近時の成果主義の普及を背景に、法的議論の主題として取り上げられるようになったことを反映するものであろう。こうして「成果主義」が労働法学上の重要な課題として認知されるにいたった今日、当初から数えてほぼ 10 年が経過したことになろうか。現実世界の成果主義はさまざまな紆余曲折や試行錯誤を繰り返し、いまだに多様な意見や評価を受けながらも、企業社会のなかにほぼ定着しつつあるように思われる。

1990 年代初頭、わが国はバブル経済の崩壊とそれにとまなう企業組織・機構の再編成が求められるなか、賃金コストの削減・圧縮が迫られる一方、経済のグローバル化のなかで国際競争が激化していった。そこでは、とくに年功序列型賃金のあり方を再検討することが求められた。さらに当時の不況のもと、使用者には、人件費総額を抑制しながらも、従業員の勤務業績を向上させるという二重の期待があった。一方労働者の側でも、サービス産業の比率が高まるなかで、裁量性の高い職種も増加し、個々人によって賃金を中心とした処遇が異なることを肯定する意識変化もみられる。また情報技術が急速に進化していく状況を背景に、従来の勤続年数の増加にとまなうて、その職業的能力も自ずと高まるという職能給制度の前提が崩れてきたことも考慮されなければならない。

「成果主義」とは何か、いまだに共通理解がないのかもしれない。先の学会シンポジウムでは、それは「労働者と使用者間の合意により設定された目標の達成度の評価を通して成果をはかる賃金制度」と理解され、その「特色」として、つぎの 3 点があげられた。まず、それは潜在的能力ではなく、顕在化し、実現された能力を重視する賃金制度である。つぎにそれは賃金と労働時間の対応を切らないし希薄化させ、また生活給的要素または年功的要素を縮減させるものである。そして従来の集团的・画一的な賃金管理ではなく、個別の

なものとなることから、目標管理制度が採用される——⁵⁾。こうして成果主義賃金制度について検討すべき課題として、そこでは、以下のように提起された。すなわち、まずそれは成果をいかに測るのかという評価のありかた、人事考課・評価を法的にいかに捉えるのか。つぎに具体的な賃金支払いの方式として年俸制が想定されていた。また従来の賃金制度を改めるのは、多くは就業規則の変更として現実化するであろうことから、導入にあたっての不利益変更の有無や程度、あるいは合理性をいかに解するのかという問題が提起された。さらに、賃金額の算定にあたり、それが時間的要素から成果を重視するということからすれば、1987 年制定以後数次にわたり、対象範囲が拡大し、また要件が緩和されている裁量労働制との関係を考えなければならないとされた。本稿においては紙幅の関係のみならず、筆者の非力さから上記のような諸課題について網羅的に検討することはできない⁶⁾。ここでは、とくに成果主義のもとの評価のあり方と賃金制度に関する法的理解を中心に、ほぼ 10 年の労働法学上の議論を検討・考察したいと思う。

II 成果主義と就業規則の変更

成果主義に基礎をおく人事処遇制度が普及するにしたがい、それをめぐる紛争について裁判所の判断が示される機会も増えていった。使用者が従来の賃金制度を成果主義に基づくそれに改めたり、新たに管理職等を対象に年俸制⁷⁾を導入するとき、それは多くの場合、労働協約の変更や労使間の個別合意ではなく、就業規則を変更することによって実現される。すなわち従来の職能給を改め、成果主義賃金を実施するため、就業規則中の賃金規定を改定したり、新たな規定を設けることによりなされる。その場合、はたして労働者はそれに従わなければならないのか。

就業規則の不利益変更に関しては、周知のように「就業規則による労働条件の一方的不利益変更は原則として許されないが、変更内容に合理性があれば、例外的に変更できる」(秋北バス事件〔最大判昭和 43・12・25 民集 22 卷 13 号 3459 頁〕)とい

う判例法理が実務上確立している。そして成果主義的な処遇への変更については、同じく賃金制度改定について判断された第一小型ハイヤー事件（最二小判平成4・7・13 労判630号6頁）——運賃改定にともなう歩合給の計算方法が不利益に変更された——および第四銀行事件（最二小判平成9・2・28 民集51巻2号705頁）——定年延長にともなう賃金規定の不利益変更の合理性が問われた——が特に引証されている⁸⁾。近時の成果主義賃金制度の導入においては、定期昇給の廃止や諸手当の整理・統合のみならず、賃金決定基準の変更による賃金額の引き下げの可能性を含んだものとして導入される。そこでまず、従来の職能給を改め、成果主義制度を導入するのは、労働者にとって不利益な労働条件変更なりや否やが問題となる。これについては、先の最高裁判例をみるかぎり、すでに学説が指摘している⁹⁾ように、実質的な不利益いかににかかわらず、その可能性があれば、不利益変更と捉えられよう。なお、成果主義制度の導入時点での不利益性は判断することができず、賃金が実際に減少した場合において、はたして当該制度の運用の妥当性を評価すべきではないかとする立場もある¹⁰⁾。すなわち裁判所やこれを支持する学説とは異なり、新制度が賃金減額の可能性があるだけで不利益性を肯定するのであれば、あらゆる新制度が不利益と判断されてしまう¹¹⁾。しかし現実の紛争処理にあたっては、たとえ不利益変更と判断されても、そのあと、制度の合理性の有無が検討されることから、両者のあいだに実際上の差異はほとんどないであろう（このことは論者自身も自認するところである）。

労働者にとって成果主義処遇が不利益変更であるとするれば、つぎにはたしてそれが「合理的」かどうか問われる。たとえばハクスイテック事件（大阪高判平成13・8・30 労判816号23頁）は、従来の年功部分80%・職能部分20%を逆転させる規則変更の不利益性を肯定したうえで、その「程度は、さほど大きくはない」とし、制度説明5回、団体交渉も十数回もたれていることから、「新給与規定への変更は、高度の必要性に基づいた合理性がある」とした（後掲51頁）原判決（大阪地判平成12・2・28 労判781号43頁）を維持した。た

だし同事件では、「職務基準、職務要件、また格付けの基準、査定基準のいずれについても」抽象的で不明確であるとの労働側の訴えに「ある程度抽象的になることは、その性質上やむをえないことから」不合理なものとはいえない（前掲26頁）としている。しかしながら後述するように、評価基準の明確性や透明性が成果主義処遇導入の必須条件と解されるべきことからすれば、従来の職能給制度のもとでの、使用者によるブラック・ボックスのなかの一方的それとなんら変わりのないことになってしまう。

これに対し最近時の裁判例では、これと異なる判断がなされている。キョーイクソフト事件（東京地八王子支判平成14・6・17 労判831号5頁、東京高判平成15・4・24 労判851号48頁）では、原審が「年功序列型賃金制度を業績重視型賃金制度に改めることを目的とした本件就業規則改定には、経営上の必要性をにわかには否定し難いものの、その目的に沿った格付けを実施するために必要な原資を専ら原告ら高齢層の労働者の犠牲において調達したものであり、差し迫った必要性に基づく総賃金コストの大幅な削減を図ったものとはいえない」とし、控訴審でも、同様の判断が示されているが、第四銀行事件（前掲）が引用されている（前掲51-52頁）。本件は1970年代初めから続く長年の労使対立を背景としていた。会社側からは月収が15%も減額となるにもかかわらず、不利益を受ける対象労働者らに十分な説明も質疑応答も意見聴取もなかった。本事案は成果主義賃金制度導入にあたり、使用者がなすべきことを、いわば反面教師的に教えている。つぎに県南交通事件（浦和地判平成13・2・16 労判849号114頁、東京高判平成15・2・6 同前107頁）は同業他社との競争関係上、賞与廃止と月例給への一本化、年功給の廃止とそれにかわる奨励給を創設した就業規則改定について「変更後の労働条件は必ずしも従業員側に不利益ばかりをもたらすものではなかった。そして、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、新規の従業員採用が円滑化し、また、在籍する従業員の働く意欲にも良い影響を与えるようになった」として合理性を肯定している。

一方ノイズ研究所事件（横浜地川崎支判平成16・2・26 労判 875号 65頁）では、従来年齢給と年功的な運営による職能給から年齢給と社員が従事する職務に応じた職務給表により支給するとともに、年齢給の上限を40歳から30歳に引き下げるなどした就業規則改定の必要性を肯定しながらも、「新賃金制度の導入によりその受給する給与が下がり、あるいは実質的に降格となる労働者が生じる場合には、その者に対する影響を軽減・緩和するための経過措置を執ることが必要である」ところ、調整手当の支給期間は2年とあまりに短く、減少額も急激であって、代償措置としては不十分である等として、無効とした¹²⁾。

このように裁判所は、労働者にとっての賃金処遇が不利益なものとなる可能性があるかぎり、不利益変更該当すると捉えながら、その合理性の有無いかんの評価に移り、そこでは代償措置の有無や期間の評価をして「合理性」の有無を判断している。すなわち裁判所の対応は、労働条件の不利益変更問題の一類型ないしはヴァリエーションとして、処理している。学説は成果主義処遇を、従来の賃金制度に関する不利益取り扱いの場合と同じに考えることができるのかと躊躇を示しながらも¹³⁾、そのような裁判所による処理態度を肯定している¹⁴⁾。

Ⅲ 成果主義と人事考課・評価

さて成果主義の根幹は、人事考課制度にあらう。そこでは従来の職能給・職能資格制度におけるそれとくらべて、いかなる点が異なり、はたしてそれが法的な制度把握や処理のあり方にどのような反響をもたらしたのであらうか。

1 「公平」「公正」な評価とは何か——評価の制度と手続の重視

成果主義賃金制度は、労働者が職務遂行上はたすべき「成果」「実績」を重視することから、その「評価する」ことの意味内容に注目・関心をもたざるをえない。それは一般に人事考課を通じて行われる。人事考課とは「従業員一人ひとりの日常の職務遂行を通じて、各人の職務遂行や業績、

能力を細かに分析・評価し、これを人事管理全般または一部に反映させるしくみ¹⁵⁾」をさすと説明されていた。すなわちそれは、本来的にあくまでも日常の職業活動を通じて発揮される職業能力の把握・評価・分析であり、潜在的能力を測るものではない¹⁶⁾。人事管理論によれば、成果主義のもと、従業員の士気（モラル）や誇りを確保するためには、「公平」または「公正」な人事考課が必要であるという。企業組織における公平ないし公正は、結果と手続の両面から検討される。前者は分配の公平性に関するものだが、後者は分配決定にいたる過程や手続に注目する。かつての終身雇用と呼ばれる長期的・安定的な雇用関係が継続するなかでの職能給制度においては、定期的な昇給や昇格がなされ、従業員の給与上昇が実現し、結果としての平等性に着目した「公平」「公正」が実現できた。しかし成果主義が採用された背景には、「総額」としての人件費コストの削減のもと、役割間、年齢間の賃金不公平感を解消すること、そして『ベストタレント〔best talent—引用者、以下、同〕をリテイン〔retain〕する』ためになされるべきことは、企業内労働市場と外部労働市場を接合することである¹⁷⁾という（なお、最後者は、転職等流動化した労働力を積極的に活用することを意味するのであらうか）。こうして成果主義制度のもとでは、職能資格上同一レベルに位置づけられていたとしても、支給される賃金額が異なることもありうることから、結果としての賃金額の公平性よりも、その決定にいたる手続の側面でのそれを重視せざるをえないと説明されている¹⁸⁾。

労働法学においても、人事考課の公平equitabilityないし公正fairnessの実現ということがいわれる。人事考課が労働契約における「報酬」（民法623条）ないし賃金（労基法11条）における基準や計算方法・決定という契約内容＝約定事項にかかわるものであり——その法的性格理解については後述するように議論があるが——、使用者による、その雇用する労働者における考課は、労働契約に由来するものである。最近10年のあいだ、これについては、詳細な言及がなされ、その精緻化が図られている¹⁹⁾。すなわち、近時の労働法上の議論を踏まえて、成績評価は《評価設定基

準」と《評価基準適用》の各プロセスに分けられるとして、前者は内容（客観性、具体性、妥当性、合理性）が問題とされ、その開示が要求されるのに対し、後者では基準適用の適正さ、評価結果・理由についての開示・説明が必要であるとされる²⁰⁾。また最も詳細にのべる別の論者は、評価それ自体の公正さと、その前提となるべき制度・手続の公正・公平との二つにわけ、訴訟上問題となるのは前者であるが、それは後者により担保されるとして、使用者は①公正・透明な評価制度を整備・開示し、②それに基づいて公正な評価を行い、③評価結果を説明・開示（フィードバック feed back）するとともに、④紛争処理制度を整備する必要があるとしている²¹⁾。このような労働法学における「公平」「公正」の意味内容が明確にされる一方、制度および手続の充実化が重視されているのは、近時の人事管理論の動向と軌を一にしている。なお評価基準や手続を整備しておくことは、使用者にとっては、労働者からの不満や苦情申立てをあらかじめ回避し、それにより妥当な評価が行われているとの信頼をえるというメリットがあり、それらは制度の精緻化による評価プロセスの複雑化というデメリットを上回るのではないかと指摘されている²²⁾。

このように公正な人事考課のあり方をめぐっては、大きな深化・進展がみられた。しかし使用者による人事考課の公平・公正性がいわれたのは、最近になってからのことではない。労働法学上従来から、賃金処遇の「公正」「公平」が重視されていた。すなわちここでは「査定基準の客観性・合理性、評価の適正・妥当性、査定者の公平性、査定結果の公正さ、査定基準および査定結果の公開など」²³⁾がその具体的な内容としてあげられていた。このように列挙されたものをみると、これら——「査定」と表しているが——は、まず基準について、客観性と合理性を求め、ついで、その具体的な適用である「評価」が「適正・妥当性」のあるものでなければならないとし、また実際に考課する「査定者の公平性」（感）について言及する。そのためには、考課基準適用の統一性を実現する考課者訓練が必要不可欠であろう（ただし以前は、そこまでの言及はなかった）。そして考課

「結果」が公正なものでなければならないのはいうまでもなく、さらには基準と結果の公開を必要することが制度全体の公正さを裏づけるものとして重要であると指摘されていた²⁴⁾。これを近時のそれとくらべてみれば、考課基準—考課手続—考課結果のそれぞれについて客観性・合理性を求め、そして制度を担保するために基準や結果を公開することの必要性を指摘していることでは、両者は基本的に同じであるように思われる（なお最近の議論のなかでは、手続の公正を確保するために苦情処理制度等の紛争解決機関やその構成および考課者訓練などについてまで触れられているのが特徴的である）。

従来的人事考課をめぐる紛争においては、いったい何が争われていたのか。そこでは思想・信条による賃金差別が争われたものは多くなく、そのほとんどは組合活動に関係する解雇や休職処分の不当労働行為性（労組法7条）に関連するものであった²⁵⁾。またそれは組合間差別の是正という集団的処理のなかで捉えられていた。すなわち従来、賃金処遇の公平性は不当労働行為（労組法7条）の成否を念頭においた複数組合ないし集団的な差別の成否にかかわるなかで論じられた。最近でも、思想差別（たとえば倉敷紡績事件〔大阪地判平成15・5・14 労判859号69頁〕や新日本製鐵広畑製鐵所事件〔神戸地姫路支判平成16・3・29 労判877号93頁〕など）や男女差別の是正や解決が求められる紛争（たとえば住友生命事件〔大阪地判平成13・6・27 労判809号5頁〕や岡谷鋼機事件〔名古屋地判平成16・12・22 労判888号28頁〕など）がみられる。しかし成果主義のもとで問われるべきことは、従来の就業規則や労働協約に基づく集団的なそれとは異なる「処遇の個別化」が進展するなかで、個々の労働者の処遇の違いの適否である。すなわちここでは、同等の職位にあり、同じ職種の仕事に従事しながらも、その勤務実績に応じて賃金に格差があることを肯定したうえで、それが適切なものかどうか問われている。すなわち同じく人事考課にかかわり、同様に「公正」「公平」と表記されるものであれ、成果主義のもとでは、複数の労働者の存在を前提とした平等原則——不当な差別をしない——とは関係ない。そこでは、たとえ評価項

目や要件それ自体は変わらなくとも、そこでの「公正」ないし「公平」の意味内容は異なるものであろう²⁶⁾。そして、このような人事考課のあり方の理解について、学説上とくに大きな相違はない²⁷⁾。

2 目標管理制度に関する法的理解

さて人事考課における「公正」「適正」なあり方について、学説のあいだにおおよその共通理解があるとして、次なる課題は成果主義のもとでの賃金処遇の前提として、人事考課を通じて当該労働者の「成果」は、一体どのように測られるのかということである。

この場合の具体的な測定方法として一般に想定されたのは、「目標管理制度」であった。これは、上司と部下とが期首に設定した業務目標を期末にはたしてどの程度達成されたのかを評価する制度である。そこでは、労使のあいだでの評価内容や情報を互いに共有し、目標達成度について相互評価を通じて明らかにしようとする点において特徴的である。労働法学説は当初、賃金処遇のあり方が、かつての使用者＝上司が一方的に行い、本人に結果はもちろん、考課基準すらも開示されない「査定」と表されるものから、その「透明性」を高めて労使が互いに、成果評価の基準や手続をあらかじめ示され、そして業績結果についての公開的な評価に基づいて、その「納得性」を重視したものへと変貌していったと捉えた。それゆえにこれを双方向的な手続を通じて実現されるものとして、積極的に受け止めた²⁸⁾。すなわち人事考課は賃金処遇について労使の交渉ないし取引へと、大きくその姿を変化させたと論じられた。ただし各企業における実際の運営が学説の描いたものから相対的に離れたものとなっているのかもしれない。

近時、この点に関して、改めて問題とされている。すなわち目標管理制度のもとでの労使の話し合い、あるいは「納得」を前提とした評価制度が「民法の契約法でいう意味での同意ないし合意なのだろうか」との疑問が提示されている²⁹⁾。そして結論的には、目標設定に労働者の側に最終的には選択の自由のないなかでの合意ないし同意は、「契約法でいう意味での『合意』と同視すべきで

はな」く、「むしろ目標の設定は業務命令の明確化であると捉える方が素直である」とする³⁰⁾。

このような指摘はそれ自体に、特に異論はない。しかし、それは成果主義賃金制度のもとでの賃金処遇を論じる者にとっては、いわば自明のこととして認識していたことなのではなからうか。すなわち当初から目標管理制度の導入によって「直ちに、法的にも、労使が対等な立場で、個別的な合意に基づいて賃金その他の労働条件を決定・変更することを前提として法理が妥当するということにはならない」であろう³¹⁾と指摘されていた。目標管理制度のもと、目標の設定や達成度の評価に当たり、労使が対等に交渉することができるのか。労使のあいだで「合意」された目標が達成されたかどうかの成果の評価を測るにしても、両者のそれにかかわる「情報の質及び量並びに交渉力」には、著しい格差がある。両者間の非対称性は、明らかである。なお、このような構図は、消費者契約法（2003年4月1日施行）が規制する物品や役務の提供などをめぐって締結される「消費者と事業者との間で締結される契約」に類似する側面がある。しかし労働者の場合、「消費者」とは異なり、そのような制度適用それ自体を拒否するという選択肢はない³²⁾。批判学説も指摘するように、労使のあいだで労働者の側においてその評価内容に不満であっても、その契約関係を解消、すなわち辞職し、よりよい労働条件・待遇を確保するために他に転職するという選択肢を持つものはたとえ、労働市場の流動性が以前にくらべて高まっているとはいえ、いまだ少数であろう。それゆえに、私は成果主義時代の労働者像として想定されるべきは、「平均的ないし普通の」労働者でなければならぬとのべた³³⁾。学説のなかで労働条件に関する交渉・取引に関して、基本的視点として「労働条件の対等決定とそのサポート」を強調するもの³⁴⁾があるが、同学説も同様の理解のうえに主張されているものであろう。かつて、職能資格制度のもとでは、先にのべたように、人事考課は「査定」とも呼ばれ、使用者が文字通り一方的に行い、その際には評価基準も示されず、労働者がその過程や手続に関与することは一切なく、さらにプライバシーの保護を理由に被考課者への結果の提

供すらもなされなかった。このようなあり方とくらべたとき、制度導入の背後に限られた賃金原資の効率的配分を実現し、従業員間における賃金格差を建前としても肯定せざるをえないとしても、自らの賃金という基本的労働条件の決定過程に労働者が関与する途が開け、確保されるべきことは、それ自体肯定的に捉えるべきではなかろうか³⁵⁾。いずれにせよ目標管理制度の導入は、労働契約の他人決定性を当然の前提とするものであることを改めて確認しておきたい。

IV 成果主義のもとでの人事考課の法的構成

公正な人事考課がいかに実現されるべきかをめぐる議論はそれ以前にくらべて、大きな進展がみられた。そこでは、大きな対立はない。しかしそのような人事考課は使用者にとっての権利なのか義務なのかという問題が改めて提起された。

1 人事考課の法的性格をめぐる裁判所と学説の動向

裁判所は、従来から人事考課を使用者による裁量権の行使として理解している³⁶⁾。たとえば元従業員が退職後、職能資格制度のもと、正当な人事考課がなされた場合との賃金・退職金等の差額を請求した光洋精工事件（大阪高判平成9・11・25 労判729号39頁）では、「人事考課をするに当たり、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つたとか、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、評価が合理性を欠くと認められない限り、これを違法とすることはできない」（同前40頁）と判示されていた。学説³⁷⁾もまた、人事考課を単なる事実行為ではなく、契約に基礎を置く法的行為と解しながらも、使用者が労働契約を通じて取得した労働力の包括的な処分権限としての裁量権＝人事権の行使であると捉えていた。

しかしながら最近の議論に特徴的なこととして、人事考課を使用者の人事権行使ではなく、労働契約上の付随義務としての公正ないし適正評価義務

の履行として捉えられないかとの主張が現れ、学説中支持を集めている³⁸⁾。まず賃金が労働条件と並ぶ基本的労働条件であるがゆえに、使用者はその支給の前提として公正ないし適正な処遇を行うべき信義則（民法1条2項）上、法的義務があるのではないかと。とくに成果主義のもと、賃金が労働者の成果＝実績の評価を踏まえて支払われるものであるならば、公正ないし適正な人事考課の実現は、その大前提であろう。何故に、契約の一方の当事者である使用者には、受け入れた労働力について、あたかもフリーハンドに近い決定権限が委ねられているものと解さなければならないのか。成果主義処遇のもとでは、職能資格制度とは異なり、従業員間で賃金格差を設けることを前提に、使用者が一方的に査定するものではない。既述したように、目標管理制度を典型とする労働者が評価手続のなかに参加し、労使双方のあいだで情報を共有しながら、達成すべき目標を取り決める。従来から人事考課は、それがあつた程度幅のあるものである以上、裁量権行使として理解せざるをえないのではないかといわれてきた³⁹⁾。人事考課が評価者の主観にゆだねられざるをえない側面は、確かにあろう。しかし成果主義のもとでは、使用者に裁量的な判断が機能すべき領域は自ずと縮減されざるをえない。成果主義を賃金処遇の基礎とする場合、職能給の場合とは違って、同じ格付けにおいても賃金額が異なることもありうる。かりにそのような事態が生じたとき、労働者の側に評価内容について不服があるとすれば、使用者としては適正な評価であることを説明すべきではなかろうか。もしも、そこで合理的な説明ができないのであれば、使用者は労働者を公正ないし適正に評価していないとされてもしかたがない。

なぜ人事考課を「使用者の人事権＝裁量権行使」と理解しなければならないのか。この点については、最近の学説が労働契約の法的性格等に着目しながら、つぎのように詳細に論じている。まず「人事考課の権限を企業経営に最終的責任を負う使用者に認めるべきである」⁴⁰⁾。賃金が重要な労働条件であっても、「安定した賃金と雇用」が確保されるか否かは「第一に使用者の経営判断に依存している」という⁴¹⁾。しかし労働契約の附随的

性格を前提にして、労働者にとっての待遇のあり方の考慮や決定を使用者に全面的にゆだねることは、労基法2条1項が掲げる「労使対等決定」原則とどのように整合するのであろうか。使用者が企業経営の最終責任を負うがゆえに、基本的労働条件の決定権限を肯定するというのは、規範的な論理による説明であるとは思われない。これは、旧来から存在する事実や現状を追認しているにすぎないのではないか。つぎに成果主義人事の「契約化」を過度に強調する考え方をとると、個別交渉が破綻したとき、契約解消という方向に向かわざるをえず、それは労働者にとって適切ではなからうと指摘されている⁴²⁾。しかし、すでにのべたように、そのような前提は人事考課を使用者にとって、労働者の労働能力の公正ないし適正評価義務の履行として解するときも、転職という選択肢を有する者は多くないと理解していることでは、批判学説と同じである⁴³⁾。むしろこのような場合に関係解消という選択肢を提示するのは、使用者の側ではないのだろうか。第3に、人事権と解することは、労働関係の継続性と組織性、そしてとくに他人決定性という労働契約（民法623条）の——他の役務提供型契約類型と区別される——法的性格からも論理必然的に導かれるのではないかとする⁴⁴⁾。しかし労働契約における労務提供が使用者の指揮命令のもとに実現する点で、請負（同632条）や委任（同643条）と区別されるとしても、その反対給付である報酬の支払のあり方についても、使用者の裁量＝一方的な決定にゆだねられるべきであるとは、ただちにいえないのであろう。そのように解すべき論理必然性はなく、両者は、別個の問題であると捉えるべきではなからうか。第4に、労働契約の「継続性」に関連して「柔軟な人事は、厳格な解雇規制とトレードオフ（trade off 交換するの意—引用者）の関係にあり、それを機能させるため」に人事権が尊重されるべきであるという⁴⁵⁾。しかし、ここで問題にしているのは、賃金処遇のあり方である。またかりに、そのような定立を是認するとしても、解雇権濫用法理は労働契約の法的性質それ自体から導かれるものではなく、論者が付加した規範的な価値評価に由来するものであろう。かつてわが国では「終身雇

用」という長期的・安定的な雇用関係が存在していたとされる。ただし現実にそのような利益を享受することができたのは、周知のように、一部の者——いわゆる大企業に正社員として勤務する男性——であった⁴⁶⁾。その意味では終身雇用というのは、必ずしも現実を投影したものではなかったのではなからうか。そして人事処遇における基本的な制度枠組みとしての成果主義は、そのようなあり方が建前としても機能しえなくなってきたなかで現れ、普及していったものであろう⁴⁷⁾。さらに第5の論拠として、同学説は「人事考課のあり方という観点からも、人事権構成が適切である」とする。すなわち人事考課を「義務」化すると、企業は裁量性を否定されるために、外形に現れにくい評価項目を設定しにくくなり、成果・業績……評価のみに走りがちとなる危険がある」という⁴⁸⁾。しかし従来考課者の主観に依存せざるをえない「形に現れにくい」意欲等の情意評価が重視されることから、労働者の無定量の忠誠を要求するような働き方が求められざるをえなかったのではなからうか。具体的な成果をもって労働者の仕事ぶりを評価するということには、そのような問題性や不合理性を是正することがその背景にあったように思われる。それでは、かつての職能給制度のもとでの情意評価と一体何が違うのであろうか⁴⁹⁾。

以上のように人事考課の法的性格理解について、学説では議論がみられた。一方裁判所は成果主義が普及し始めた当初、賃金制度の動向にいかに対処すべきかを模索していたようであった⁵⁰⁾。しかし最近では成果主義の場合でも、職能給・職能資格制度のもとにおいてと同様に人事考課は「使用者の裁量にまかされている」とのステレオタイプ化した説示がなされることが多いように思われる⁵¹⁾。結局、それらからは、何か新たな理解を見出すことはできない。

2 不法行為構成と債務不履行構成

人事考課に関する法的理解の違いは、具体的には救済のあり方について現れる。すなわち人事考課を裁量権と捉えれば、使用者の成績査定権限を承認したうえで、その行使について権利濫用法理

によって処理するものであろう。すなわち人事考課が労基法上の均等待遇(同法3条)、男女同一賃金原則(同法4条)、あるいは雇用均等法上の男女均等待遇(同法6条)、さらに不当労働行為としての不利益取扱い(労組法7条)などに違反した場合(それゆえに「裁量」とはいえ、それは「羈束裁量」であると説明される)や、使用者にゆだねられた裁量の範囲を逸脱して、その主観による恣意的な運用がなされたときには、権利濫用を理由に不法行為責任(民法709条, 715条)が生じるとする。このような理解は、その法的効果に着目して「不法行為構成」とよばれる。ただし裁判所が裁量権の濫用があったとして、救済する例は多くなかった⁵²⁾。これに対し近時、人事考課を使用者の契約上の義務として構成すべきではないかとの主張が現れている。それらは先にみたように論者により重点の置き所は異なるが、公正な人事考課の実現は、たとえ黙示的なものであれ、労使のあいだで了解され、使用者は裁量行為ではなく、職業能力を適正に評価すべき義務がある。これを使用者による信義則上(民法1条2項)の付随義務の履行として捉えることができるのではないかと主張する。最近の学説の議論には、やはりその法的効果に即して「債務不履行構成」という呼称が付されている⁵³⁾。

両者の違いは、労使いずれが人事考課の不当性ないし正当性を証明するのかという立証責任の負担と、時効(債務不履行=10年, 不法行為=3年)の違いとなって現れる。すなわち「不法行為構成」によれば、使用者において裁量権を逸脱した場合の「権利の濫用」を証明すべきは被考課者の側である。その場合、労働者は他の同じ職位にある者への考課内容がいかなるものか、本人の考課期間中の成果について低く評価されるべき理由や根拠がないことなどを証明しなければならない。しかし考課資料が使用者側から開示されていなければ、労働者が使用者側の権利濫用を証明するための資料を収集することは困難であろう。一方「債務不履行構成」にしたがって理解すれば、人事考課にあたり成果に対する適正な評価を実施したことを明らかにしなければならないのは、使用者側である。つぎに時効については、不法行為が3年であ

るのに対し、債務不履行に基づく損害賠償請求権は10年間の除斥期間にかかると解されている。このように人事考課を法的にいか理解するかによって、法的救済の手續が異なるように見える。すなわち労働者の側において、考課内容の適正さについて、その不合理性を一応証明できたとすれば、その推定を覆すような事実をあきらかにするのは使用者側であるとすれば、労働者側の困難性は著しく改善されるであろう。ただし安全配慮義務をめぐるそれと同じく、賃金処遇に関する考課のあり方についての紛争においても、実際の法的処理にはさほどの差異はないのではないかと指摘されている⁵⁴⁾。

なお成果主義賃金について労働者から示されている不満の多くは、評価のあり方や目標管理における目標設定の適切さなどについてみられるようである。それは評価者の被考課者に対する「説明責任」が十分に果たされていないことに起因するのではなからうか。すなわち制度それ自体というよりは、それを運用する側において、制度本来の予定するあり方を把握していないことによるのではなからうか。そこにおいて求められるのは、情報の公開と提供であり、それに関する説明である。また考課者が変われば、その内容も変わるということも制度の信頼性を損なうものとならざるをえないであろう。

3 労働者からの昇格請求の可能性——法的性格論に関連させて

人事考課に関する法的理解についての相違——裁量権行使=不法行為構成か、それとも契約上の義務履行=債務不履行構成か——がもっとも明確に現れるのは、当該賃金処遇を不服とする場合の具体的な救済のあり方、とくに労働者からの昇格請求がはたして肯定されるべきか否かという問題においてである。

「不法行為構成」によれば、労働者が訴訟上使用者に求めるのは既述のように、公正ないし適正な評価を受けるべき利益ないし期待権を侵害されたことに対する損害賠償または慰謝料請求であろう。すなわち労働者が得られる救済は過去の事実に関するもので、現在の処遇を将来に向かって是

正することを求めることはできない⁵⁵⁾。これに対し「債務不履行構成」をとった場合には、本来なされるべき成果評価に対応する賃金と現実に受け取った賃金との差額、またはそれに相当する損害賠償のみならず、評価の見直しや端的に昇給・昇格請求の可能性を肯定することも、論理的にはありうるということになる⁵⁶⁾。

労働者からの昇格請求が裁判上肯定されたのは、周知のように芝信用金庫事件（東京地判平成8・11・27 労判704号21頁，東京高判平成12・12・22 労判796号5頁）においてのみである⁵⁷⁾。しかも同事件は、成果主義処遇に関する事案ではなく、昇進、昇格等に関する性差別事件（労基法3条，4条）であった。ただし一・二審両判決ともに、労働者の企業内における従業員としての地位の変動である「昇進」「降級」とは異なり、労働者の賃金処遇にかかわる「昇格」「昇給」あるいは「降格」「降給」が基本的労働条件であるとして、両者を区別している。これに対し人事考課を使用者の裁量権行使とする裁判例は、人事考課が経営内に職位の変動と、賃金処遇上の格付けのいずれの場合にも関係するからであろうか、とくに区別することはない。前者が経営目的の実現のために誰をいかなる職位に付するかという配置に係り、その数なども併せ考慮されるべき企業経営上の事柄であるのに対し、後者は賃金体系のあり方に連関する、最も基本的な労働条件・待遇である。しかし最近の裁判例においては、その相違は、まったく無視されている。同じく人事考課といえども、関係する場面に依じて自ずと、その役割は違うものである以上、両者の法的性格は、別異に解すべきであろう⁵⁸⁾。

労働者が使用者に人事考課のやりなおし、さらには賃金等級表上の自ら位置づけられる階梯欄にあるべきことを主張するのは、端的に賃金処遇の不満を表明していることである。それは、使用者が受け入れた労働力を適切に評価すべきであったにもかかわらず、なしえなかった＝履行していないということを意味している。労働側から、評価内容に異議が寄せられたのであれば、使用者としては、昇格要件を充たすべき資格もないとか、成果を果たしていないことを説明しなければならな

い。かりに説明できなければ、労働者側の主張が肯定されるべきであろう。労働者からの昇格請求について使用者の果たすべき債務が抽象的であるとしてしりぞけた裁判例（ヤマト運輸事件〔静岡地判平成9・6・20 労判721号37頁〕）があった（ただしそれは、使用者が従業員を均等に処遇すべき債務を負うとの主張に対するもので、結論的には、組合所属を理由とする昇格・賃金差別について不法行為に基づく損害賠償が認容された）。成果主義をかかげ、具体的な方策として目標管理を採用するのであれば、そのなかで内容的に明確にされなければならない。また労働者からの昇格請求を認めることは、使用者に代わって裁判所が経営上の判断をすることになり、その権能を超えるとの見解⁵⁹⁾が表明された。成果主義のもとでの賃金紛争では、かつての、休職や解雇期間中、他の労働者については昇給や昇格が実施されたり、組合間差別事件におけるように、使用者が昇給や一時金支払いの前提たる人事考課それ自体を実施しないということは、想定しえないであろう。目標管理制度等の労働者が処遇決定の過程に積極的に関与する制度を採用しているとき、到達されるべき目標が労使双方のあいだで確認され、それに基づき次期の賃金・報酬が決定される。そのような場合、使用者による昇格の決定や発令は、確定された評価内容に対応した格付けを確認するというものとなろう。

V 結びにかえて——成果主義をめぐる最近の関心方向

以上、成果主義をめぐる処遇、とくに人事考課制度の法的理解や、そのあり方を中心に、10年ほどのあいだの労働法学上の議論について概観した。ただしこれらは、すでに論じられてきたことをただ繰り返したただけであったのかもしれない。最近では、このような課題については、一応の議論は出尽くしたとの感慨をもつ者も多いのではないか。あるいは裁判所の対応が結局、従来の職能給・職能資格制度のもとでのそれとほとんど変わらないものであることが明らかになってきたことから、閉塞感すら抱く者もいるであろう。今日では、関心は成果主義それ自体あるいは固有のもの

というよりは、むしろそれに関連・付随するものに、移りつつあるというべきかもしれない⁶⁰。労働者が使用者側による評価内容や処遇のあり方（降格が典型であろうか）に不満を抱いた場合、さらには「苦情」が示されたとき、いかに処理するのか。当初から指摘されていたことではあるが、成果主義のもとでの人事考課の公平性ないし適正は、企業内における紛争処理システムが整備され、労使の自主的な解決が迅速になされることによって確保されるものと指摘されていた⁶¹。また企業内で紛争が解決にいたらなかったとき、新たに発足した労働審判制度のなかで、どのような処理がなされるべきなのか⁶²。労使紛争の低廉・迅速・妥当な解決の実現は、成果主義に係るそれに限定されるものではないが、大いなる関係性がある。

さらに労働者が実際に成果・実績を実現するための前提として、いかにして、その職業能力を高め、また発揮させることができるのか、そのための制度設計や整備が重要な課題として提起されている⁶³。このこと自体、当初からいわれてきたことである⁶⁴。とくに使用者が労働者による職業能力の発揮を契約上の付随義務として尊重することによって、その職業能力の顕在化したものとしての成果を評価することが導かれると論じられていた⁶⁵。

今後は成果主義に関して、こうした従来のそれとは異なる観点から議論がなされることにより、新たな展開がみられることを期待したい。

- 1) ただし従来の「職能給」「職能資格制度」においても、労働者の有する（潜在的）能力の可能性を考慮する点においては、その従事する仕事＝職務ではなく、労働者の職業能力を重視する「能力主義」というべきものであった。
- 2) 廣石忠司「人事考課をめぐる法的考察」廣石＝福谷＝八代〔編〕『21世紀の評価制度』（社会経済性生産本部・2004）4-5頁。その報告とシンポジウムの内容は、日本労働法学会誌89号『賃金処遇制度の変化と法』（1997）としてまとめられている。
- 3) 本件について第二次仮処分（東京地決平成10・7・17労働判例749号49頁）と本案訴訟（東京地判平成12・1・31労働判785号45頁）に関する司法判断も示されている。
- 4) なお道幸哲也「シンポジウム／希望をもって働きたい〔基調講演〕『労働法はどこに行くのか』」労働法律旬報1621号（2006）11頁は、同書を主要テキストとして利用する司法試験受験（予定）者も多くいるということも相俟って、『国定教科書』化しつつあるとのべている。
- 5) 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）6-7頁。

- 6) 成果主義的な処遇制度が提起する法的課題を包括的に検討するものとして、土田道夫・山川隆一〔編〕『成果主義人事と労働法』（日本労働研究機構・2003）があるが、とくに土田「成果主義と労働契約・労働法」19頁以下が労働法學上の諸課題を幅広く提示している。
- 7) 年俸制それ自体については、本稿では言及しない。労働法学がこれを取り上げたのは、これからの賃金制度のあり方に関する研究会〔編〕『年俸制の現状とその導入にあたっての課題』（雇用情報センター・1996）所収の中窪裕也・毛塚勝利「年俸制をめぐる法的諸問題」を嚆矢とするが、土田道夫「年俸制をめぐる法的諸問題——能力主義賃金制度の側面」獨協法學53号（2000）175頁以下や水町勇一郎「成果主義と賃金制度——年俸制・賞与・退職金」土田・山川〔編〕前掲書155-165頁を参照。
- 8) たとえば、大内伸哉「成果主義の導入と労働条件の変更」土田・山川〔編〕前掲書240-241頁、
- 9) 同前書244頁および土田道夫「能力主義と労働契約」季刊労働法185号（1998）19頁。
- 10) 廣石忠司「成果主義・年俸制」ジュリスト増刊『労働法の争点』〔第3版〕（2004）207頁。
- 11) 同前所。
- 12) ただし東京高判平成18・6・22（朝日新聞2006年6月23日付）は「合理性」を肯定して、原判決を覆した。
- 13) 大内・前掲論文245頁は、「高度の必要性」ではなく、「もう少し緩和された判断枠組みが必要とな」ろうとしている。
- 14) 成果主義導入の「合理性」判断については、土田道夫「成果主義徹底型賃金制度と労働法」季刊労働法207号（2004）35-39頁参照。
- 15) 楠田丘「人事考課の手引き」（日経文庫・1981）9頁。
- 16) 津田眞激〔編〕『人事労務管理』（ミネルヴァ書房・1993）159頁（林大樹）。
- 17) 八代充史「成果主義人事制度の実態と今後の課題」土田・山川〔編〕前掲書5頁。
- 18) 守島基博「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」社会科学研究（東京大学社会科学研究所）50巻3号（1999）81頁以下参照。
- 19) 最近の学説における「公正な」人事考課をめぐる議論については、唐津博「使用者の成果評価権をめぐる問題」季刊労働法185号（1998）43-45頁に引用されている。
- 20) 同前論文46頁。
- 21) 土田・前掲「能力主義賃金」9-11頁、同「成果主義人事と人事考課・査定」土田・山川〔編〕前掲書70-71頁。
- 22) 同前所。なお安西愈「人事考査・査定」ジュリスト増刊『労働法の争点』〔第3版〕（2004）205頁は、考課結果の本人への開示について、他の論者とは異なり消極的である。
- 23) 本多淳亮「人事考課と賃金差別——日本航空（都労委昭和55・1・22命令）を素材として」季刊労働法（1980）12頁。
- 24) 同前所。
- 25) 拙稿「最近の賃金処遇の動向と人事考課をめぐる法的問題」労働法学会誌89号〔1997〕88-89頁参照。
- 26) 毛塚・前掲論文22、24頁は、これに着目して「公正」ではなく「適正」評価と表現されるべきであるとしている。
- 27) 最近の人事考課の「公正」議論では、その手続的側面が重視されているが、それは労働者が当該職務の遂行にあたり、はたされるべき労働それ自体の適切さ——論者は「適正」と表記する——の評価を疎かにしないかとの危惧が表明されている（緒方桂子「成果主義人事とその法的規制の方向——土

- 田道夫「成果主義人事と労働契約・労働法」の検討」労働法律旬報 1591 = 92 号 [2005] 35-36 頁)。その達成度をいかに測るか人事管理上の難問であろうが、そのような側面は最近の議論では、評価基準の合理性や評価のあり方において当然に考慮されているのではないだろうか。なお同論文はその副題が示すように、直接的には土田・同前論文を検討の対象としている。しかしそれは、土田論文それ自体というよりも、同論文を、最近の賃金処遇に関する議論を代表するものないしは典型例として、とりあげているのではないかと思われる。
- 28) たとえば、拙稿・前掲「最近の賃金処遇の動向」94-98 頁、同「人事考課・評価制度と賃金処遇」講座 21 世紀の労働法第 5 巻「賃金と労働時間」(有斐閣・2000) 128-132 頁。
- 29) 緒方・前掲論文 32 頁。
- 30) 同前所。
- 31) 盛誠吾「人事処遇の変化と労働法」民商法雑誌 119 巻 4・5 号 (1999) 518 頁。併せて拙稿・前掲「人事考課・評価制度」134-136 頁を参照。
- 32) 三井正信「労働者の能力を公正に評価する……」日本労働研究雑誌 501 号 (2002) 87 頁は、①労使関係は恒常的従属性のもと、契約関係が一回的なものではなく、一定期間継続することが予定され、②使用者による評価が労働者とその家族の生活基盤をなす賃金に影響を及ぼす点で独自性があると指摘している。
- 33) 拙稿・前掲「最近の賃金処遇の動向」95-96 頁および同「人事考課・評価制度」119 頁。
- 34) 土田・前掲「労働契約・労働法」41 頁。
- 35) なお三柴典典「成果主義賃金制度に関する一考察——日本労務学会第 33 回全国大会での議論を受けて」水野勝教授古稀記念『労働法の再生』(信山社・2005) 183-185 頁も「普通」の労働者における報酬決定に際しての「評価のツール」としては用いられるべきでないとする。
- 36) たとえば安田信託銀行事件 (東京地判昭和 60・3・14 労判 451 号 31 頁や社会保険診療報酬支払基金事件 (東京地判平成 2・7・4 労民集 41 巻 4 号 513 頁) など。詳しくは、林和彦「賃金査定と労働契約の法理」労働判例 333 号 (1980) 4 頁以下および最高裁判務総局行政局 [監修]『労働関係民事裁判例外観 (改訂版)』2 (法曹会・2000) 52-68 頁で言及・紹介されている。
- 37) 秋田成就「賃金決定における人事考課の法的問題」季刊労働法 105 号 (1977) 4 頁以下。
- 38) 三井・前掲論文およびそこで引用されている文献参照。
- 39) このような立場にたつものとして安西・前掲論文 203-204 頁がある。
- 40) 土田・前掲「労働契約・労働法」45 頁、「成果主義人事と人事考課・査定」土田・山川 [編] 前掲書 86 頁。なお土田・前掲「能力主義賃金」11-12 頁および同「『能力・成果の時代』と労働法」(1) 法学教室 237 号 (2000) 141 頁では、使用者の人事考課について、権利 = 裁量権の行使であるとともに、義務の履行ではないかと理解していた。しかし同・同前「成果主義人事と人事考課・査定」88-89 頁以後、債務不履行ではなく、使用者の裁量権行使であり、不法行為上の注意義務として理解すべきであるとの考え方に改められた。なお当該課題について最も多く発言している土田教授の所説を知るには、「業績・成果を重視した賃金制度の法的課題」これからの賃金制度のあり方に関する研究会 [編]『最新成果主義賃金の実態：問題と対応』(雇用情報センター・2002) 101 頁以下が簡明にまとまっていて、わかりやすい。
- 41) NTT 東日本 (短時間制特別社員) 事件 (東京地判平成 16・2・23 労判 870 号 93 頁) は「使用者が、賞与等を決定するために行う人事評価は、使用者が企業経営のための効率的な価値配分を目指して行うものであるから、基本的には使用者の総合的裁量的判断が尊重されるべきである」としている。
- 42) 土田・同前「労働契約・労働法」45 頁および同前「人事考課・査定」86 頁。
- 43) 同前「人事考課・査定」63-64 頁参照。また同前所 (注) 5 で、使用者からの賃金処遇の「申し込み」と労働者の「承諾」という構成をとる例として拙稿「人事考課・評価制度」138 頁が引用されているが、私は同所でそのような構成をとる可能性を紹介し、次頁 (同前・拙稿 139 頁) で、これを「技巧的で現実性に欠け」取りえないとしている。ただし論旨の展開が不明瞭で、そのように理解されてもしかたがないものであったかと反省している。
- 44) 土田・前掲「労働契約・労働法」46-47 頁、同・前掲「人事考課・査定」86 頁。
- 45) 同前所。
- 46) 詳しくは、野村正實『終身雇用』(岩波同時代ライブラリー・1994) を参照。そこでは、中小企業に働く者、女性、非正社員はいわば列外の位置にあった。さらに大企業に勤務する男性正社員も、定年々齢に達する前に出向や転籍により他企業へと赴く者も多く、あるいは、いわゆるリストラの対象として、希望退職に応じざるをえない人たちが少なくないであろう。
- 47) 今日、企業が労働者に期待するのは「会社に対しては従順で忠誠心が高く、しかし寄り掛かりの意識は捨ててほしい」というものであろうと指摘されている (森清『会社で働くということ』[岩波ジュニア新書・1996] 56 頁)。
- 48) 土田・前掲「人事考課・査定」86-87 頁。土田教授は当初から (同・前掲「能力主義賃金」) から、成果のみならず、それにいたる過程をも、評価の対象とすべきであると主張していた。
- 49) 緒方・前掲論文 37 頁は「情意評価」項目に慎重である一方、「企業活動への貢献度」という評価項目が当該企業のおかれた状況如何により異ならざるをえないことを根拠に人事考課の裁量権として把握することに賛意を示している (同前論文 40 頁 (注) 36)。そうであるならば、その批判の対象としている土田・前掲「労働契約・労働法」19 頁以下とのあいだに、人事考課に関する法的理解について、さほどの径庭があるようには思われない。
- 50) 鎌田幸夫「裁判官協議会における協議内容の批判的検討——就業規則、労働協約をめぐる諸問題」労働法律旬報 1524 号 (2002) 4 頁以下参照。
- 51) たとえばエーシーニールセン・コーポレーション事件 (東京高判平成 16・11・16 労判 909 号 77 頁) および NTT 西日本 (D 評価査定) 事件 (大阪地判平成 17・11・16 労判 910 号 55 頁) 等を参照。
- 52) 私生活における建物退去をめぐる紛争に関連して上司が部下に左遷や不利益処遇を示唆しながら明け渡しを迫ったダイエー事件 (横浜地判平成 2・5・29 労判 579 号 35 頁) においても、人事権濫用は認定されなかった。
- 53) 人事考課の法的理解について「不法行為構成」「債務不履行構成」と命名したのは、唐津・前掲論文 45 頁であろうか。
- 54) 荒木尚志・山川隆一「ディアログ／労働判例この 1 年の争点 [1998]」日本労働研究雑誌 461 号 14-15 頁。
- 55) このことは昇格差別事件において、仮に差別がなければ就いていたであろう地位の確認請求が認められなければ、紛争の終局的な解決とはならないのではないかと学説により従来

- から指摘されていた（拙稿「成果主義と昇格・昇給」土田・山川〔編〕前掲書 98-99 頁および同所（注）9 に引用する文献を参照。
- 56) 私は、毛塚・前掲「賃金処遇制度」23-24 頁の驥尾に付して、その可能性を論じたことがある（拙稿・前掲「人事考課・評価制度」138-140 頁および同「成果主義と昇格・昇給」土田・山川〔編〕前掲書 91 頁以下、とくに 112 頁以下）。
- 57) 野田・前掲論文 200-201 頁およびそこで引用されているものを参照。
- 58) 拙稿・前掲「人事考課・評価制度」126 頁。
- 59) 下井隆史・渡辺章「対談／処遇差別訴訟と救済法理」労働判例 814 号（2002）17 頁（渡辺）。なお、これは芝信金事件に関する高裁判決（前掲）を素材として、なされたものである。
- 60) 成果主義が従来のそれとは異なり、労働時間と賃金とが必ずしも対応しない、あるいは端的に切り離されることが想定されたことから、当初はこれと裁量労働制との関連も論点のひとつとして提起された（毛塚・前掲論文 14 頁）。すなわち裁量労働制は労働時間規制における弾力性を高めるための適用除外のひとつとして労基法に規定されるにいたったものである。成果主義が賃金決定の基準としての時間的要素を排除しようとするものであることから両者の関連性、とくに年俸制との関係をいかに解するのか問題とされた（盛誠吾「年俸制・裁量労働制の法的問題」労働法学会誌（1997）89 号 69

- 頁）。しかし裁量労働制そのものを導入する企業それ自体も少なく、裁量労働制が成果主義賃金を促進するものとして両者をワンセットで捉える考え方それ自体再検討されるべきであるとし、両者は無関係であるとの認識が広まっている（林和彦「労働法の規制緩和論からみた裁量労働制の再検討」季刊労働法 207 号〔2004〕71-72 頁）。最近では、裁量労働制よりも、ホワイトカラーへの法的な労働時間規制を排除する「イグゼンプション exemption」の問題に関心が移っているようだ。
- 61) たとえば拙稿・前掲「最近の賃金処遇の動向」99-100 頁。
- 62) 土田・前掲「業績・成果を重視した」115-116 頁。
- 63) 土田・前掲「労働契約・労働法」25 頁。そしてこのような課題に応えようとするものに、有田謙司「成果主義人事における能力開発と労働契約」季刊労働法 207 号（2004）94 頁以下がある。
- 64) たとえば盛・前掲「年俸制・裁量労働制」64-65 頁。
- 65) 毛塚・前掲論文 19-20 頁。

いしい・やすお 獨協大学法学部教授。最近の主な著作に、「磯田進著『労働法』（岩波新書）にみる法的発想と方法——市民法的労働法学に関するノート」横井芳弘ほか編『市民社会の変容と労働法』（信山社、2005 年）。労働法専攻。