

従業員のモチベーションをめぐる 法的課題

土田 道夫

(同志社大学教授)

従業員のモチベーションは、そのパフォーマンスを規定し、企業業績にも大きな影響を与えることから、従業員のモチベーションを高めるための施策が重要となる。このモチベーション施策も、従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーション施策と、従業員に働きやすい環境を提供することを通してモチベーションを高める施策に分かれる。では、労働法は、それら施策に対していかなるスタンスを採用し、どのように規律しているのだろうか。本稿は、賃金制度、労働時間制度、能力開発・キャリア制度・人事制度、解雇法制、職務発明制度に即してこの課題を検討した。その結果、労働法は、基本的には働きやすい環境を提供することでモチベーションを高める施策を推進しているが（労働時間法制、解雇法制等）、近年には、新たな法制度・法的ルールを通して、従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーション施策を推進していることが分かった（成果主義賃金制度、ストック・オプション、裁量労働制、能力開発・キャリア制度、職務発明と相当利益請求権等）。また、日本は、厳格な解雇法制を採用しているが（労働契約法16条）、近年の裁判例によれば、従業員が能力向上や成果の達成に向けて誠実に努力する姿勢すら欠いている場合は解雇が有効とされ、これがモチベーション・ツールとして機能することも判明した。さらに、近年における雇用平等法制の強化は、働きやすい環境の重要なモチベーション指標である「ダイバーシティ経営」を促進する意義を有している。企業は、こうした労働法のルールを経営への桎梏として捉えるのではなく、それらルールを基礎に先進的な人事施策を進めることが従業員のモチベーションを向上させ、ひいては自社の企業価値を高めるとともに、株主価値の向上をもたらすことを認識して行動すべきであろう。

目次

- I 本稿の目的
- II 従業員のモチベーションと労働契約
- III 賃金制度
- IV 労働時間制度
- V 能力開発・キャリア形成制度、新たな人事制度
- VI 解雇法制
- VII 職務発明制度
- VIII ダイバーシティ経営と雇用平等法制

I 本稿の目的

本稿は、従業員のモチベーションを高めるために企業が採用している施策を概観するとともに、労働法上の法制度・法的ルールがそれら施策に関して有する意義・機能について考察することを目的とする。

一般に、従業員のモチベーションは、そのパフォーマンス（能力・職務行動・成果）の向上を規定する要因として理解されている。ここでは、従業員のパフォーマンスを高めるために、いかなる

モチベーション（働く動機・理由）とインセンティブ（働かせる仕組み・動機付け）が必要となるかが問われる。この点、佐藤＝玄田 [2003] は、従業員の人材育成においては、モチベーションとインセンティブの関係が重要であると述べた上、米国の心理学者アブラハム・マズローの欲求階層説を参考に、従業員のモチベーション指標について、①生理的欲求＝年収・労働時間、②安全欲求＝雇用の安定・福利厚生、③愛情欲求＝所属意識、④尊厳欲求＝認知、⑤自己実現欲求＝裁量として定式化している¹⁾。また、日本経済新聞社「人を活かす会社調査」は例年、「雇用・キャリア」「ダイバーシティ経営」「育児・介護」「職場環境・コミュニケーション」の4側面から企業の人事制度の充実度を点数化してランキングを作成しているが、これら4指標も、モチベーション・インセンティブ施策（以下、単に「モチベーション施策」ともいう）の有力な指標を形成するものといえよう。

また、以上のモチベーション施策を仔細に見ると、もっぱら従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーション施策（主として金銭的報酬）と、従業員に働きやすい環境を提供することを通してモチベーションを高める施策（非金銭的報酬）に分かれるものと解される（もとより後者も、従業員のパフォーマンス向上に寄与する機能を営むのであるが）。前者の典型例は成果主義賃金制度であり、後者の典型例は、上記「雇用の安定・福利厚生」や「人を活かす会社調査」の4指標を充足する施策である。従業員のモチベーション施策については、こうした幅広い観点から理解する必要がある。

さらに、従業員のモチベーションは、個人のパフォーマンスを規定することによって企業業績に影響を与えうるため、企業組織のモチベーションという観点からも検討する必要がある。

私は、労働法を専門としており、人的資源管理論や経営学については素人であるため、以上のようなモチベーション指標・施策のあり方について考察する能力はない。そこで本稿では、労働法の見地から、労働契約という契約がモチベーション向上という観点からどのように機能する契約かについて検討する（Ⅱ）。ついで、企業が採用して

いる主要なモチベーション施策（賃金制度、労働時間制度、能力開発・キャリア制度、新たな人事制度、能力不足・成績不良を理由とする解雇、職務発明制度）を概観するとともに、労働法がそれら施策に対していかなるスタンスを採用し、どのように規律しているかについて考察したい（Ⅲ～Ⅷ）。

Ⅱ 従業員のモチベーションと労働契約

労働契約は、基本的には、モチベーション向上のツールに乏しい契約である。これは、労働契約の以下のような特質に起因する²⁾。

すなわち、労働契約（労契6条）は、労働それ自体を目的とする契約であり、請負（民632条）のように仕事の完成を目的とする契約ではない。このため、従業員が労働契約に基づいて負う労働義務は、一定の結果の達成を目的とする債務（結果債務）ではなく、その結果達成のために必要な行為をする債務（手段債務）を意味する。この結果、使用者に従業員の行為を指示する権利（指揮命令権）が発生し、労働契約は他人決定的性格を帯びる反面、従業員が指揮命令に従って誠実に労働していれば、使用者が期待する結果を達成できなかったとしても労働義務違反とはならず、従業員は責任を負わない。わかりやすく言えば、従業員が会社の指示に忠実に従い（＝指揮命令下の労働）、無断欠勤や不正行為をせずにつつがなく働いていれば（＝誠実労働）、労働義務を果たしたことになり、特段責任を問われぬ。これはあたかも、昭和時代の幸福なサラリーマン像のようであるが、法的には、労働契約とはこのような構造を有する契約である。特に、長期雇用・年功制を採用する日本型雇用システム下の労働契約では、こうした特質が顕著となる。そこでは、従業員がパフォーマンス向上に向けて特段努力しなくても、高年齢・長期勤続に基づく雇用の安定と高収入が約束されてきたからである。

こうした労働契約の下では、従業員のモチベーション施策もさほど容易ではない。請負であれば、労働供給者（請負人）は仕事完成義務を負うため、モチベーション向上に必死に取り組むであろう。しかし、労働契約では必ずしもそうはなら

ない。たとえば、使用者が従業員のモチベーション向上のために目標やノルマを設定し、その達成のためのインセンティブとして積極的インセンティブ施策（教育訓練、ボーナスの提供、昇進）を講じ、またはその未達成に備えて消極的インセンティブないしサンクション（減給・配転・降格・解雇・損害賠償請求）を予定したとしよう。しかし、従業員が使用者の思惑に反して上記目標やノルマを達成できなかったとしても、目標・ノルマの達成に向けて使用者の指導・教育に応じて誠実に努力している限り、労働義務（手段債務）を履行したことになるため、使用者は上記サンクションを有効に行使することはできない。実際、裁判例では、従業員が目標・ノルマを達成できなかったことを理由とする配転・降格・解雇の効力を否定し、使用者による損害賠償請求を斥ける例が少なくない³⁾。

もっとも、以上の解釈は、あくまで従業員が目標等の達成に向けて、使用者の指導・教育に応じて誠実に努力していることを前提とする解釈であり、従業員がそうした姿勢すら欠いている場合は、解雇等のサンクションを講ずることが可能となる。この点については後述する（Ⅵ）。

一方、働きやすい環境のモチベーション指標との関係では、労働法は、賃金・労働時間の法規制（労基法）や解雇権濫用規制（労契16条）等を通して、これらモチベーション指標を積極的に推進しており、労働契約は、それら指標を充足する内容を有している。また、先進的な企業は、こうした労働法の規律を基礎に適正な労働時間管理、労働安全衛生体制の確立、ワーク・ライフ・バランス支援、女性活躍推進の施策、ハラスメント対策等の先進的な人事施策を進めており（CSRの実行）、それが社会に向けて公表される（前掲「人を活かす会社調査」等）ことから、企業価値向上に向けたインセンティブとなりうる。加えて、コーポレート・ガバナンスとの関係では、こうした先進的人事制度は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2015年）が基本原則2として掲げる、従業員を含む「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」の指標を充足することから、コーポレート・ガバナンスの有力な指標を

形成するものと解される⁴⁾。すなわち、企業が労働法のルールを基礎に先進的な人事施策を進め、労働環境を整備することは、従業員のモチベーションを向上させるとともに、ひいては自社の企業価値を高め、株主価値の向上をもたらすことになる。

これに対し、従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーションとの関係では、前記のとおり、労働法上の制度・ルールがその障壁要因として機能してきたことは否定できない。とはいえ近年には、雇用システムの変化に伴い、企業が多様なモチベーション施策を講ずることは可能となっており、労働法も、新たな法制度・法的ルールを通してこうした施策を規律しつつ推進している。以下、順次考察しよう。

Ⅲ 賃金制度

1 成果主義賃金・人事制度

賃金は、労働の対価であるとともに、従業員の生活の基盤を成す労働条件であるから、賃金制度は、従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーション施策の中核（金銭的報酬）を形成する。もっとも、長期雇用・年功制の下では、年功序列によって賃金が決定されることから、賃金がモチベーション・ツールとして機能する余地は乏しかったが（Ⅱ）、ここにも大きな変化が生じている。成果主義賃金制度の登場である⁵⁾。

成果主義賃金制度は、「従業員の職務・職責・役割等の仕事の価値や、その達成度（成果）を基準に賃金処遇を行う制度」をいい、仕事の価値・成果と賃金（報酬）を結び付ける点に特色がある。成果主義賃金制度は、職務価値が高く、成果を上げた従業員に報いる報酬制度であるから、従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーション施策として有効に機能することは疑いない。またそれは、優秀な従業員の高賃金・昇格・昇進を可能とし、従業員に裁量的な働き方を許容する制度であるため、「尊厳欲求（認知）」「自己実現欲求（裁量）」の指標も満たしている。さらに、成果主義賃金制度は、年齢・勤続年数・性別等のステレオ

タイプな属性を評価軸とする人事制度を改革する機能を営むため、「ダイバーシティ経営」のモチベーション指標とも整合的である。他方、成果主義賃金制度が公正な人事考課を欠いたり、従業員の能力開発や適性への配慮を欠いたまま運営されるケースでは、逆に従業員のパフォーマンスを低下させる結果となるし、賃金原資総額の削減によって単なる人件費削減の手段に堕しているケースでは、働きやすい環境のモチベーション指標（「賃金保障」「雇用の安定」）と抵触する結果となる。これらの点を踏まえると、成果主義賃金制度は、以下の3条件を充足する必要があると解される。

第1に、使用者は、成果主義賃金制度の要となる人事考課制度を適切に整備・運用し、公正な評価を行う必要がある。すなわち、公正かつ透明な人事考課制度を設計・運用することは、成果主義賃金制度を従業員のモチベーション施策として実施する際の必須の要件となる。特に、制度・手続の公正さは重要であり、①透明性・具体性のある評価項目・基準の整備、②評価の納得性を確保するための評価方法の整備（多面評価、評価方法の開示）、③評価を処遇（昇降給・昇降格・昇進等）に反映させるためのルールの整備、④それらルールの開示（フィードバック）、⑤紛争処理制度の整備がポイントとなる。また、評価制度が整備され、手続が履行されても、実際の評価が著しく恣意的であれば、不公正と評価されることになる⁶⁾。

法的には、人事考課は、使用者が労働契約上において有する人事権の一部を構成する（人事考課権）ため、人事考課をどのように行うかは、基本的には使用者の裁量に属する。しかし同時に、人事考課権は上記の「公正な評価」を要件とするのであり、人事考課が「公正な評価」を欠いたまま行われれば、権利の濫用（労契3条5項）として不法行為（民709条）が成立しうる⁷⁾。また、成果主義賃金制度は、就業規則によって導入されるのが一般であるため、就業規則変更の合理性が要件となる（労契10条）ところ、合理性の判断に際しては、人事考課制度の合理性・相当性がポイントとなる⁸⁾。これらの法的ルールは、人事考課制度の適正な設計・運用が成果主義賃金制度の必須の要件となることを担保する機能を営んでいる。

第2に、成果主義賃金制度・人事考課制度の設計・運用に際しては、成果（アウトプット）以外の要素（意欲・能力、職務行動）をバランスよく考慮することが重要となる。この点、成果主義を徹底させれば、評価の対象となるのは個人の成果・業績のみであり、それ以外の要素を考慮すべきではないという議論が生じうるが、そのような短期的成果主義の弊害は明らかである。すなわち、短期的業績のみを評価対象とすると、従業員の目標設定が低下してチャレンジ意欲が低下し、長期的な人材育成を阻害する要因となり、かえってモチベーションを低下させる結果となる。また、従業員のモチベーションについては、個人のみならず、企業組織の観点からも検討する必要がある（I）ところ、短期的成果主義は、従業員が個人業績を偏重するあまりチームワークを軽視したり、部下・後輩の育成を怠ることで組織全体の業績やモチベーションを低下させる危険性を有することから、この観点からも適切でない。

法的に考えても、労働契約は、請負のように仕事の完成を目的とする契約ではなく、労働それ自体を目的とする契約であり、労働義務は結果債務ではなく手段債務を意味する（II）ため、賃金の決定要素を成果だけに求めることはできず、労働者が成果に向けて誠実に労働したか否かというプロセスを含めて考える必要がある。そして、その判定要素は結局、上記の諸要素（意欲・能力・職務行動）に求められることになる⁹⁾。

第3に、能力開発や職務選択の機会の保障も重要である。前記のとおり、成果主義賃金制度は、従業員の能力開発や適性への配慮を前提として機能するモチベーション・ツールであるから、適切な能力開発制度や職務選択権（社内公募制・社内FA制等〔V2〕）を提供することが必須となる。法的に考えても、能力開発の機会を与えないまま低い評価を行うことや、従業員の適性・キャリアを考慮しないまま配置しつつ低い評価を行うことは、公正な評価とは認められず、人事考課権の濫用となりうる¹⁰⁾。この解釈も、成果主義賃金制度の適正な設計・運用を規律する法的ルールとして重要な意義を有する。

2 ストック・オプションほか

ストック・オプションとは、会社が幹部従業員や取締役に対し、自社株を予め設定された価格で購入する権利を付与し、従業員等が同価格で株式を購入した後、これを上回る株価で売却することによって利益を得ることを可能とする制度である（会社2条21号・236条＝新株予約権の無償の付与）。幹部従業員・取締役のパフォーマンス向上に向けたモチベーション施策として重要な意義を有する。ストック・オプションは、購入権付与の時点で確定的な利益が保障されておらず、賃金としての利益性を欠くことから労基法上の賃金（11条）に該当しない反面、「労働条件」には該当し、就業規則の記載事項（労基89条10号）とされる。

労働判例は少ないが、最近では、従業員が海外親会社から付与されていたストック・オプションの権利行使について会社から十分な説明・報告のないまま退職するに至ったとして損害賠償を求めた事案につき、会社の説明・報告の懈怠を指摘しつつも、従業員が権利行使について親会社と直接交渉する機会を失ったとまでは評価できないとして棄却した例がある¹¹⁾。辛うじて企業側が勝訴したが、このような運営実態であれば、モチベーションの向上どころか、法的リスクを高めるだけの結果となることを教える事例である。

また近年には、企業が従業員のモチベーションを喚起するために支給するインセンティブ報酬や株式褒賞が労基法上の賃金（11条）か、単なる任意的・恩恵の給付かが争われる紛争が登場している。裁判例は、こうした給付が会社のプログラム等に明示されて労働契約の内容となっているケースでは、賃金たる性格を肯定し、労働法（労基法上の賃金支払規制〔24条〕等）の適用を肯定している¹²⁾。この点も、従業員のモチベーション施策に関する法的ルールとして留意すべきものである。

IV 労働時間制度

労働時間については、労基法が1章（第4章）を設けて詳細な規制を定めている。労働時間法の

原則を遵守することは、従業員に働きやすい環境を提供し、そのモチベーションを高める上できわめて重要である。他方、近年には、従業員の自律的な働き方の促進を通して、そのパフォーマンス向上に向けたモチベーションを高めるための労働時間制度も登場している。ここでは、裁量労働制および労基法改正法案が予定する高度プロフェッショナル制度を取り上げた上、労働時間法の原則を担保するための立法政策である長時間労働の是正について検討する。

1 裁量労働制

裁量労働制（裁量労働のみなし制）とは、労働遂行や労働時間の配分に関して裁量性が高く、労働の量（労働時間）よりも労働の質（内容・成果）に着目して報酬を支払われる従業員に関して、労使協定や労使委員会の決議で一定のみなし労働時間を定めれば、実際の労働時間数にかかわらず、それだけの時間労働したものとみなす制度である¹³⁾。すなわち、裁量労働制は、①裁量労働者に関する制度であること、②実際の労働時間数にかかわらず労働時間を一定時間とみなす（算定すること）、③成果主義賃金とリンクしていること、の3点を要素とする。労基法上は、専門業務型裁量労働制（38条の3）と企画業務型裁量労働制（38条の4）に分かれる。

上記のとおり、裁量労働制は労働遂行や労働時間の配分に関して裁量性が高い従業員（高度専門職・中枢従業員）を対象とする制度であるため、「尊厳欲求（認知）」「自己実現欲求（裁量）」のモチベーション指標を充足する制度である。すなわち、裁量労働制は、専門業務型・企画業務型を問わず、業務の裁量性が高いことから、業務遂行方法および労働時間の決定について具体的指示をすることが困難な業務を対象とする制度であり、従業員の裁量の尊重を基本的要素としている。また、対象従業員のポジションに鑑み、高度の賃金レベルや高額な裁量労働手当が設定されることも多く、成果主義賃金制度とリンクして従業員のモチベーションを高める効果も有している。この結果、従業員の意に反して企画業務型裁量労働制の適用を解除する措置については、本人同意または

それに代わりうる明示の法的根拠（労働協約・就業規則）が求められ、また、適用解除権限の行使については権利濫用の規制（労契3条5項）が及ぶ¹⁴⁾。この点も、従業員のモチベーション施策に関する法的ルールとして重要である。

一方、裁量労働制は、濫用されると従業員の働き過ぎをもたらす危険がある。前記のとおり、裁量労働制は、実際の労働時間数にかかわらず労働時間を一定時間とみなすことを内容とするため、たとえば、みなし労働時間が9時間と設定されれば、どれほど長時間働いても、割増賃金（労基37条）は1時間分しか支給されない。このように、裁量労働制は対価なき長時間労働をもたらす危険があるため、法は、従業員の健康・福祉確保措置や苦情処理手続の制度化を要件と定めており（専門業務型裁量労働制の場合は労使協定記載事項〔労基38条の3第1項4号〕、企画業務型裁量労働制の場合は労使委員会の決議事項〔労基38条の4第1項4号〕）、企業としては、これら措置を着実に実行する必要がある。こうした措置を実行しないまま従業員が過労死・過労自殺した場合、企業は、安全配慮義務違反による巨額の損害賠償責任を負う¹⁵⁾とともに、働きやすい環境のモチベーション指標（「労働時間の制限」「職場環境」）を充足せず、企業価値を低下させることになる。

2 高度プロフェッショナル制度

高度プロフェッショナル制度（特定高度専門業務・成果型労働時間制）は、新たなホワイトカラー・エグゼンプションとして、2015年労基法改正法案に盛り込まれた制度である（41条の2）。その対象業務は、「高度の専門的知識等を必要とし、その性質上従事した時間と従事して得た成果との関連性が通常高くない」業務とされており、文字どおり、高度専門職従業員を対象とし、成果主義賃金とリンクした制度である。

高度プロフェッショナル制度について特に注目されるのは、①労働時間規制の適用除外によって生じる長時間労働防止措置の一つとして休憩時間規制（インターバル制度）を採用した点と、②対象労働者の要件として、書面合意に基づく職務範囲の明示的限定を掲げた点である。①は、EU

の休憩時間規制を参考に最長労働時間規制を導入したものであり、②は、高度プロフェッショナル制度の対象者が職種・職務限定正社員に限定されることを意味している。この結果、制度設計と運用が適切に行われれば、労働時間にとらわれない自律的な働き方によって従業員のパフォーマンスを高めることが可能となるとともに、働きやすい環境のモチベーション指標（「労働時間の制限」「職場環境」）を充足することが可能となる。

他方、高度プロフェッショナル制度の設計と運用次第では、逆の結果が生じうる。特に、法案は、長時間労働防止措置として、休憩時間規制のほか2つの措置の選択を認めている（労働者の健康管理時間が一定の時間を超えないようにすること、4週間を通じ4日以上かつ1年間を通じ104日以上の休日を与えること）ところ、これら措置は決して高い水準の措置ではなく、これらが選択された場合、長時間労働が蔓延し、上記モチベーション指標に反する結果が生じうる¹⁶⁾。私見としては、これら2つの選択的措置は削除すべきであると考ええる。

3 長時間労働の是正

労働時間に関して、働きやすい環境のモチベーション指標の観点から見て最も重要な課題は、長時間労働の是正である。この点、現状では長時間労働が蔓延し、従業員の過労死・過労自殺という悲劇を招いている。長時間労働には多様な要因があるが、法的要因としては、時間外労働規制（労基36条）の機能不全が挙げられる。すなわち、労基法36条2項が定める「時間外労働限度基準」は強行規定ではなく行政指導の基準にとどまり、また、特別条項付36協定によって、特別の事情がある場合に限度基準を超えて労働時間を延長することを許容してきた。この結果、労働時間法制は、従業員の生命・健康の保護およびワーク・ライフ・バランスの促進という本来の趣旨から乖離するとともに、パフォーマンス向上・働きやすい環境の提供の両指標から見て、従業員のモチベーションを低下させる結果をもたらしている。

こうした状況は、長らく改善されないまま推移してきたが、2016年以降、ようやく是正の気運

が高まり、政府の「働き方改革実現会議」は、「時間外労働の上限規制の在り方など、長時間労働の是正」を重点的課題に位置づけた上、2017年3月28日、「働き方改革実行計画」を公表し、時間外労働の上限規制に向けた労基法改正の方向性を提示した¹⁷⁾。その内容は、①時間外労働の上限を原則1カ月45時間・年間360時間として労基法に明記し、違反に対する罰則を設ける、②労使協定に基づく特例についても上限を設定し、月平均60時間・年間720時間とする、③上記上限については、2カ月～6カ月の平均で80時間以内とし、単月では100時間未満とする、④特例の適用は、年6回を上限とする等というものである。②・③については賛否両論あるが、①の原則上限規制は評価に値する。より具体的には、「36協定の内容は限度基準に反してはならない」等の強行規定を設け、基準に反する協定を無効とする効果をもたせるとともに、違反に対する罰則のほか、企業名公表等のサンクションを設けるべきである。

長時間労働是正の政策は、労働時間法制の趣旨を実現するとともに、短時間で成果を挙げる環境を整備することでホワイトカラーの生産性向上をもたらし、女性が働きやすい環境を整備することでワーク・ライフ・バランスの促進や「ダイバーシティ経営」の実現に寄与しうる¹⁸⁾。企業としては、モチベーション施策・生産性向上施策の観点からも、法に則って長時間労働の是正に取り組むべきである。

V 能力開発・キャリア形成制度、新たな人事制度

1 能力開発・キャリア形成制度の利益

能力開発・キャリア形成制度は、従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーション施策として重要であるとともに、働きやすい環境のモチベーション指標との関係でも、「雇用・キャリア」のモチベーション指標を形成する。成果主義賃金制度の運営に際しても、能力開発・キャリア形成制度は重要な意義を有する(Ⅲ1)。

立法政策としても、職業能力開発の基本法である職業能力開発促進法は、職業生活設計の理念を宣言した(2条4項・3条の2)上、従業員の職業能力の開発・向上に対する援助を事業主の責務と定め(4条1項)、そのための措置として企業内能力開発(OJT [On the Job Training]・OffJT [Off the Job Training]等の措置)を位置づけている(9条)。そして、同法の指針(平成13・9・12厚労告296号)は、①キャリア形成に関する情報提供、②キャリア・コンサルティング、③労働者の配置その他の雇用管理上の配慮(実務経験の機会の確保、職業能力の発揮が可能となるような職務配置上の配慮)、④有給教育訓練休暇・長期教育休暇の付与、⑤教育訓練等を受ける時間の確保等を規定している。こうして法は、能力開発・キャリア形成を従業員の権利・利益に位置づける方向性を強めている¹⁹⁾。

まず、能力開発の権利義務を概観すると²⁰⁾、能力開発を命ずる権利の根拠は労働契約にあり、使用者は、現在の職務に関するOJTはもとより、将来従事する可能性がある職務に関する能力開発についても、労務指揮権を行使して能力開発の受講を命ずることができる。ここでは、能力開発というモチベーション施策を実施する権限が使用者に留保されている。一方、従業員の能力開発を受ける権利については、能力開発制度が就業規則等で規定されていれば受講の権利が肯定される(労基89条7号参照)。また、能力開発が制度化されていない場合も、使用者が従業員に十分な能力開発の機会を与えないまま不当に低い人事考課や人事異動を行うことは人事権濫用となりうる(Ⅲ1)。法が能力開発・キャリア形成の利益を重視しつつある証左といえよう。

また、キャリア形成の利益については、近年、配転・出向等の人事異動に関して、キャリア形成の利益を人事権濫用の要素として重視する裁判例が増加していることが注目される。典型例として、専門的能力を発揮して就労してきた従業員を、その能力を発揮できない単純業務に配置換えするなど、従業員のキャリア形成の利益を著しく害する配転命令を人事権濫用として無効と判断する裁判例が増えている²¹⁾。この解釈は、上述し

た職業能力開発促進法の立法政策（職業生活設計の理念、③労働者の配置その他の雇用管理上の配慮）とも整合的であり、従業員のモチベーション施策に関する法的ルールとしてやはり重要な意義を有する。

2 新たな人事制度

日本の人事制度は、企業の広範な人事権を前提に、柔軟な人事管理を行う制度として設計・運用されてきた。しかし近年には、長期雇用制度の変化に伴い、人事管理の個別化・多様化という動きが生じている。これは、従業員を均一な人事制度に位置づけるのではなく、その個性に応じて企業組織に位置づける動向であり、限定正社員制度（職種・部門限定社員、勤務地限定社員、短時間正社員）や、従業員の希望・適性に応じて職務選択権を認める制度（社内公募制・社内FA制）が登場している。また前記のとおり、個人の能力・成果に着目した成果主義賃金や能力開発制度が進展し、キャリア形成の利益が重視されつつある。さらに、ワーク・ライフ・バランスの尊重という変化も顕著であり、仕事と育児・介護の両立支援、限定正社員制度、在宅勤務・テレワーク等の動きが見られる²²⁾。

人事制度のこうした変化は、従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーション指標（「尊敬欲求（認知）」「自己実現欲求（裁量）」）を充足するとともに、働きやすい環境のモチベーション指標（「雇用・キャリア」「ダイバーシティ経営」「育児・介護」）を充足する。のみならず、それは、人事・組織の活性化をもたらす点で、組織のモチベーション向上にも貢献しうる²³⁾。

一方、法的には、こうした変化は、企業のいわば聖域であった人事権を制約する方向に働く。たとえば、①限定正社員制度の下では、労働契約上も職種や勤務地限定の合意が認定されて人事権が排斥され、②社内公募制・社内FA制においては、配置転換等の人事異動は、実質的には業務命令によってではなく労使間合意によって行われる。また、③個々の人事権行使に際しても、従業員のキャリア形成の利益（V1）や、ワーク・ライフ・バランスの利益が重視され、人事権濫用の判断に

影響しうる²⁴⁾。仕事と育児・介護の両立という面では、育児・介護休業法26条が育児・介護者の転勤時における使用者の配慮義務を規定しており、人事権濫用の重要な要素となる²⁵⁾。人事権の制約という法的変化は、新たなモチベーション指標・施策と表裏一体の関係にあり、今後も継続していくものと考えられる。

VI 解雇法制

前記のとおり、労働契約法は、解雇権濫用規制（16条）によって、働きやすい環境のモチベーション指標・施策（「雇用の安定」）を推進している。これを能力不足・成績不良を理由とする解雇について見ると、解雇が正当とされるのは、当該事由が労働契約の継続を期待し難いほど重大な程度に達している場合に限られる。すなわち、①問題となる能力や成績は容易には是正し難いほど不良であることを要するし、たとえこの点が肯定されても、②指導・教育・研修や職種転換等によって当該労働者を活用する余地があれば、それら措置によって雇用を継続する努力（解雇回避措置）が求められる（最後の手段の原則）²⁶⁾。

他方、上記の解雇ルールによれば、従業員が能力向上や成果の達成に向けて誠実に努力する姿勢すら欠いたまま漫然と労働を遂行しているケースや、使用者が十分な指導・教育を行ったにもかかわらず能力・成績が向上せず、改善の見込みがないケースでは、労働契約の継続を期待し難いことから、解雇は合理的理由を肯定される（期待可能性の原則）。そして、これが従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーション・ツールとして機能する。最近の裁判例では、コンサルティング担当者の職務懈怠を理由とする解雇につき、再三注意・指導されながら改善が見られず、職務遂行能力を十分有していないとして有効と判断した例²⁷⁾や、管理職従業員の能力不足・成績不良を理由とする解雇につき、法人は繰り返し指導・教育や配置換え等の雇用継続努力を尽くす一方、同従業員は必要な資質・能力を欠く状態であり、その改善の見込みも乏しく、雇用の継続は困難な状況に至っていたとして有効と判断した例²⁸⁾等が

ある。

上記の裁判例は、解雇に先立って能力向上に向けた指導・教育を十全に行うことの重要性を教えるとともに、使用者がそうした指導・教育を十分行った後には解雇が有効とされることを示す典型例といえる²⁹⁾。換言すれば、使用者は、従業員のモチベーションを高めるために、指導・教育による能力向上の機会の付与という施策を十全に講ずる必要があり、その代わりに、そうした施策を講じたにもかかわらずモチベーションが向上しない場合は、解雇権を行使できることになる。この段階まで至れば、組織のモチベーションという観点（I）からも、解雇有効とされるのは当然の帰結といえよう。他方、使用者が指導・教育や期待可能な範囲内での配置転換を行っていないケースでは、解雇無効と判断する裁判例が多く、これら措置がモチベーション施策とともに解雇回避措置として重要となることを示している³⁰⁾。

いずれにせよ、近年には、能力不足・成績不良を理由とする解雇の効力は、以前より広く肯定される傾向にある。これは成果主義賃金制度の普及（Ⅲ1）と関連しており、そこでは、人事考課によって労働者の能力・成果が客観的に把握されることから、能力不足・成績不良の立証が容易となるためである。一方、この種の解雇については、人事考課の公正さが必須の要件となることは当然である³¹⁾。

Ⅶ 職務発明制度

職務発明制度（特許35条）は、従業員のモチベーション施策に関してユニークなモデルを提供する制度である。職務発明は、いうまでもなく特許法の中核的制度の一つであり、長らく、特許を受ける権利について従業者帰属主義を採用しつつ、従業者が使用者に権利を承継させた場合の相当対価請求権を保障してきた。しかし、特許法35条は2015年に改正され、特許を受ける権利を法人帰属とすることを可能としつつ（3項）、従業者が相当の利益（相当の金銭その他の経済上の利益〔4項〕）を受ける権利を有することを内容とする法制度に転換した。法人帰属主義およびそれを

前提とする相当利益請求権の制度への転換である³²⁾。

このうち、改正特許法が法人帰属主義を採用した趣旨は、企業の知財戦略・イノベーション戦略を推進するためには、特許を受ける権利を法人帰属とすることで、企業が特許を円滑かつ確実に運用できるようにすることが適切という点に求められる。職務発明が実際に利益を生み出すためには、企業による多額の投資とリスク負担を要することや、多数部門の従業員のチームワークによる貢献が必要となることを考えると、組織のモチベーションという観点（I）からも、法人帰属主義の立法政策には合理的理由がある³³⁾。

一方、相当の利益の位置づけについては、特許制度小委員会における法案策定過程で激しい議論が行われた。企業のイノベーション戦略を強化するためには、発明従業者のモチベーションの確保が前提となるところ、一方では、①従業者のインセンティブ施策は企業の自主的な創意工夫に委ねるべきであり、法的規律は不要とする意見があり、他方では、②使用者の規模・業種・研究開発体制・遵法意識・従業者の処遇には濃淡があるため、相当の利益を法制度によって担保することが有意義であり、従業者の相当利益請求権（使用者の相当利益付与義務）を法定することが適切と説く意見が対立したのである³⁴⁾。

改正特許法は②を採用したが、妥当な立法政策と解される。すなわち、特許法が長らく従業者帰属主義を採用しつつ、発明従業者に相当対価請求権を保障してきたのは、職務発明という従業者の高度な知的創造活動に対して公正な給付を行う趣旨に基づくものであるところ、特許法のこうした趣旨を踏まえれば、法人帰属主義の政策を採用する場合も、改正前と同様、従業者に対する報償請求権を法的に保障する必要がある。発明従業者のパフォーマンス向上に向けたモチベーション施策という観点からも同様に解される³⁵⁾。

改正特許法で注目される第2の点は、職務発明に対する給付について「相当の金銭その他の経済上の利益」（「相当の利益」。35条4項）と定めた点であり、金銭のみならず非金銭的報酬を認めた点でユニークなモチベーション施策を採用したもの

と評価できる。もっとも、相当の利益は、①経済的価値を有し、かつ、②職務発明を生み出したことを理由とするものであることを要件としており（特許法35条6項に基づく指針第三の一・二）、使用者負担による留学機会の付与や、金銭的処遇の向上を伴う昇進・昇格を含む反面、表彰のように従業者の名誉を表すにとどまるものを含まない。また、相当の利益が金銭的報酬として支給される場合、相当の利益は職務発明に対する報償としての性格を有するため、労働の対価である賃金との関係が微妙な問題となるが、相当の利益はあくまで特許法上の給付（法定債権）であるから、賃金から峻別されるべきものである³⁶⁾。

いずれにせよ、企業が、非金銭的報酬の法認を含む法改正に乗じて、発明の価値を著しく下回る利益を提供した場合は、相当の利益をめぐる訴訟の多発という法的リスクを背負うとともに、優秀な発明従業者のモチベーションの減退や他社流出を招き、企業のイノベーション低下という手厳しい報復を受ける可能性が高い。企業としては、職務発明制度の適正な設計と運用に取り組むことが必須の課題となる³⁷⁾。

Ⅷ ダイバーシティ経営と雇用平等法制

最後に、「ダイバーシティ経営」の観点から、雇用平等法制の意義について述べておきたい。雇用平等法制は、本稿で検討したモチベーション施策を横断する法的ルールとして機能すると同時に、働きやすい環境の重要なモチベーション指標である「ダイバーシティ経営」を促進する法的ルールとしても機能する³⁸⁾。雇用平等法制としては、各種差別禁止規定（労基3条、労組7条等）のほか、男女雇用平等法制（雇用機会均等法、労基4条）、育児・介護休業者の不利益取扱い禁止規定（育介10条・16条等）、非正規従業員の不合理な労働条件相違の禁止（労契20条、短時間8条）、障害者の雇用平等法制（障害者雇用促進法34条・35条〔差別禁止規定〕、36条の2・36条の3〔合理的配慮規定〕）が重要である。最近では、LGBTの差別禁止に係る立法政策も検討課題となっている。

これら雇用平等法制は、従業員が性別・属性・雇用形態にかかわらず公正な労働条件・処遇の下で働くことのできる機会を提供する上できわめて重要である。のみならず、本稿の観点からは、企業が雇用平等法制を基礎に先進的な人事制度改革に取り組むことは、働きやすい環境の提供・パフォーマンス向上の両指標を充足するモチベーション施策として効果的である。企業としては、雇用平等法制を経営の桎梏と捉えるのではなく、それが「ダイバーシティ経営」の法的基盤を提供し、従業員のモチベーションの向上をもたらすことを認識して行動する必要がある。

個々の法令について述べる余裕はないため、ここでは、非正規従業員の不合理な労働条件相違の禁止に関連して議論されている「同一労働同一賃金」に触れておきたい³⁹⁾。

この点、前述した「働き方改革実行計画」は、「同一労働同一賃金」は、「正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）の間の不合理な待遇差の解消を目指すものである」と述べる。また、「実行計画」が前提とする「同一労働同一賃金ガイドライン案」（2016年12月20日）⁴⁰⁾は、より具体的に、基本給・賞与・役職手当・教育訓練について、各給付を構成する労働の要因（「職業経験・能力」「業績・成果」「勤続年数」）ごとに同一性がある場合に同一の支給を義務づけつつ、当該要因に一定の違いがある場合はその相違に応じた支給を義務づけ、「均衡待遇ルール」（合理的理由のない格差を禁止しつつ、合理的理由があれば許容するルール）を採用している。一方、「ガイドライン案」は、各種手当（特殊勤務手当、通勤手当、食事手当等）および福利厚生については、有期雇用労働者・パートタイム労働者に対して、正規雇用労働者と同一の支給を行うべきことを示しており、均等待遇原則を採用する。こうしたルールは、非正規従業員のモチベーションを高めるルールとしてもとより重要であり、今後、「働き方改革実行計画」に即して法改正が行われれば、「ダイバーシティ経営」に関する新たな法的ルールとして機能することになる⁴¹⁾。

ところで、「同一労働同一賃金ガイドライン案」

は基本給・賞与等について「均衡待遇ルール」を採用したが、このことは、正規従業員に係るモチベーション施策と、非正規従業員に係る施策との間では合理的理由のある格差が許容されることを示している。この点を含めて、従業員のモチベーション施策は従業員の多様な属性によって異なりうるが、雇用平等法制は、それら多様な属性に即した法的ルールを確立しているものであり、それに則って施策を講ずることが「ダイバーシティ経営」の要諦となるものと考えらる。

- 1) 佐藤博樹＝玄田有史「成長と人材——伸びる企業の人材戦略」(勁草書房, 2003年) 21頁以下。
- 2) 本文に述べる労働契約の特質については、土田道夫『労働契約法(第2版)』(有斐閣, 2016年) 8頁, 101頁, 194頁参照。
- 3) 日本ガイダンス事件・仙台地決平成14・11・14労判842号56頁(降格)、ナカヤマ事件・福井地判平成28・1・15労判1132号5頁(転載)、フレックス事件・大阪地裁決定平成5・3・29労判636号61頁(解雇)、小川重機事件・大阪地判平成3・1・22労判584号69頁(損害賠償請求)。
- 4) コーポレートガバナンス・コードは、基本原則1(「株主の権利・平等性の確保」)に続く基本原則2「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」として、「上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである」と述べる。また、基本原則2を補充する原則において、女性の活躍促進を含む多様性の確保(原則2-4)および従業員の内部通報に係る適切な体制整備(原則2-5)を掲げており、従業員との適切な協働を重視する姿勢を示している。土田・前掲2)書37頁参照。
- 5) 成果主義賃金制度については、土田・前掲2)書289頁以下参照。
- 6) 土田・前掲2)書294頁。
- 7) 土田・前掲2)書295頁以下。裁判例では、人事考課制度・手続の公正さを重視する例として、エーシーニールセン・コーポレーション事件・東京地判平成16・3・31労判873号33頁等があり、実際の評価が著しく不公正であることを理由に人事権濫用を認めた例として、国際観光振興機構事件・東京地判平成19・5・17労判949号66頁等がある。
- 8) ノイズ研究所事件・東京高判平成18・6・22労判920号5頁、学校法人実務学園ほか事件・千葉地判平成20・5・21労判967号19頁等。土田・前掲2)書572頁参照。
- 9) 土田・前掲2)書298頁参照。
- 10) 土田・前掲2)書297頁。NTT西日本事件・大阪地判平成17・11・16労判910号55頁参照。
- 11) エース損害保険事件・東京地判平成28・3・4ジャーナル52号51頁。ストック・オプションについては、荒木尚志『労働法(第3版)』(有斐閣, 2016年) 127頁, 土田・前掲2)書241頁参照。
- 12) リーマン・ブラザーズ証券事件・東京地判平成24・4・10労判1055号8頁。一方、同事件は、賞与を株式褒賞の形で支給することが賃金通貨払原則(労基24条)に違反するか否かについては、上記支給形式について従業員がその自由意思に基づいて同意したものと判断し、同原則違反を否定している。土田・前掲2)書241頁, 263頁参照。
- 13) 土田・前掲2)書356頁参照。
- 14) 土田・前掲2)書366頁参照。最近の裁判例(日立コンサルティング事件・東京地判平成28・10・7ジャーナル58号35頁)は、本文と同様に解した上、裁量労働制の適用解除の効力を否定しており、妥当な判断と解される。
- 15) 土田・前掲2)書364頁, 525頁以下参照。安全配慮義務については、電通事件(最判平成12・3・24民集54巻3号1155頁)をはじめとして多数の裁判例が存在する。
- 16) 土田・前掲2)書373頁参照。
- 17) www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai10/siryoul.pdf。最近の労働政策審議会「時間外労働の上限規制等について(報告)」(2017年6月5日)も参照。
- 18) 土田道夫「労働時間法制の課題」日労研677号(2016年)1頁参照。
- 19) 諏訪康雄『雇用政策とキャリア権——キャリア法学への模索』(弘文堂, 2017年) 144頁以下は、本文の立法政策も踏まえつつ、「キャリア権」の概念を提唱し、これを雇用政策の基本理念に位置づけるとともに、労働契約の解釈においても考慮すべき重要な法理念と解している。キャリア権・キャリア形成の利益に関する先駆的業績である。
- 20) 土田・前掲2)書399頁以下参照。
- 21) この点については、荒木・前掲1)書422頁, 土田・前掲2)書424頁参照。裁判例として、エルメスジャパン事件・東京地判平成22・2・8労判1003号84頁(IT技術者→倉庫における商品管理)、新和産業事件・大阪高判平成25・4・25労判1076号19頁(営業課長→倉庫業務)等。
- 22) 前掲注17)「働き方改革実行計画」は、「柔軟な働き方がしやすい環境整備」として、テレワーク(在宅勤務)の普及のほか、兼業・副業の推進を掲げている。
- 23) 特に、社内公募制・社内FA制は、それぞれ求人型・求職型という違いはあるものの、ともに企業が労働者の職種や職務内容を決定してきた従来の「上命・下服」型人事を転換する新たな人事制度であり、人材活性化・組織活性化・能力開発活性化としてのメリットが大きい(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年) 102頁以下参照)。
- 24) 前掲注21)の裁判例のほか、単身赴任事案においてワーク・ライフ・バランスの利益を重視した裁判例として、帝國臓器製薬事件・東京地判平成5・9・29労判636号19頁(最判平成11・9・17労判768号16頁)等。
- 25) 人事権濫用の肯定例として、ネスレ日本事件・大阪高判平成18・4・14労判915号60頁, NTT西日本事件・大阪高判平成21・1・15労判977号5頁等。
- 26) 土田・前掲2)書664頁以下参照。
- 27) トライコー事件・東京地判平成26・1・30労判1097号75頁。
- 28) 海空保険組合事件・東京高判平成27・4・16労判1122号40頁。
- 29) 土田・前掲2)書668頁以下参照。
- 30) セガ・エンタープライゼス事件・東京地決平成11・10・15労判770号34頁, ブルームバーグ・エル・ピー事件・東京高判平成25・4・24労判1074号75頁, 日本アイ・ピー・エム事件・東京地判平成28・3・28労経速2286号3頁など。土田・前掲2)書667頁以下参照。
- 31) 従業員の解雇(能力不足・成績不良を理由とする解雇)が従業員のモチベーション施策として機能するもう一つの局面として、従業員が労働契約上、平均以上の能力を発揮することを内容とする合意を行った場合、解雇の合理的理由として斟酌されうるという点が挙げられる。この点、前掲30)ブ

ルームバグ・エル・ピー事件は、中途採用記者の解雇につき、労働契約上、一般に中途採用記者に求められる以上の特に高い能力の発揮が合意されていたか否かを検討した上、採用時に格別の基準を設定した等の事情がないことから否定し、解雇無効の一理由としている（公益法人神奈川フィルハーモニー管弦楽団事件・横浜地判平成27・11・26ジャーナル48頁も参照）。他方、この判断によれば、労働契約において上記のような合意が明示的に取り決められた場合は、合意された能力水準や業績水準に達しない場合の解雇は合理的理由を認められやすくなると解される。その意味では、こうした能力・成績基準合意は、従業員のパフォーマンス向上に向けたモチベーション施策として機能するものと考えられる。

- 32) 2015年の特許法改正については、深津拓寛＝松田誠司＝杉村光嗣＝谷口はるな『実務解説職務発明——平成27年特許法改正対応』（商事法務、2016年）、土田道夫「職務発明制度（特許法35条）の改正——『従業者帰属主義・相当の対価』から『法人帰属主義・相当の利益』へ」産政研フォーラム108号（2015年）27頁、土田・前掲2）書144頁以下参照。
- 33) 土田・前掲32）解説28頁、土田・前掲2）書145頁参照。
- 34) 特許制度小委員会における議論の経過については、さしあたり、深津＝松田＝杉村＝谷口・前掲30）書20頁以下参照。
- 35) 土田・前掲32）解説28頁以下参照。第6回特許制度小委員会（2014年5月29日）における土田道夫委員発言も参照。相当利益請求権の保障は、従業員のモチベーション指標との

関係では、特に「尊厳欲求（認知）」「自己実現欲求（裁量）」の指標を充足するものと解される。

- 36) したがって、使用者は、「相当の利益」を賃金・賞与に含めて支給することは原則としてできない。土田・前掲32）解説29頁、土田・前掲2）書146頁参照。
- 37) 土田・前掲32）解説32頁参照。
- 38) 「ダイバーシティ経営」については、佐藤博樹＝武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用——多様な働き方を支援する企業の取り組み』（東京大学出版会、2017年）参照。
- 39) 「同一労働同一賃金」については、山田久『同一労働同一賃金の衝撃』（日本経済新聞出版社、2017年）、「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会中間報告参考資料」「専門的見地からの意見」[水町勇一郎]（2016年）、土田道夫「同一労働同一賃金——非正規労働者の公正処遇ルール」労旬1890号掲載予定（2017年）など参照。
- 40) www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai5/siryou3.pdf
- 41) ごく最近の「同一労働同一賃金に関する法整備について（報告）」（2017年6月9日）は、「働き方改革実行計画」を受けて、「同一労働同一賃金」に関するより具体的な法整備の方向性を提示している。

つちだ・みちお 同志社大学法学部・法学研究科教授。
最近の著作に『労働契約法〔第2版〕』（有斐閣、2016年）
など。労働法専攻。