

人事考課の適正化について

畑井, 清隆
志學館大学法学部 : 教授

<https://doi.org/10.15017/1560331>

出版情報 : 法政研究. 82 (2/3), pp.653-679, 2015-12-25. 九州大学法政学会
バージョン :
権利関係 :

人事考課の適正化について

- 一 はじめに
- 二 学説の概要
- 三 裁判例の現状
- 四 人事考課の適正化に関する考察
- 五 おわりに

畑
井
清
隆

一 はじめに

1 人事考課制度の現状

人事考課（査定）とは、使用者が、昇給、賞与、昇格、昇進、職務配置、職業訓練等の処遇・人事管理の資料とするために個々の労働者の職務能力、勤務態度および勤務実績をあらかじめ定められた基準に基づき評価・記録する行為およびそのための制度をいう。わが国においては、多くの企業において、職能資格制度・職能給制度あるいは近時においては成果主義賃金制度が採用され、人事考課に基づき昇給等の処遇が決定されている。高度成長期においては、賃金は毎年上昇しており、人事考課によりマイナスの評価を得た場合でも、一般に名目賃金が減少することは稀であったが、一九九〇年代初頭のバブル崩壊以降の低成長・マイナス成長の時代においては、マイナスの評価による賃金減額の問題がより深刻なものとなり、一九九〇年代以降に進行した雇用管理の個別化とあいまって、人事考課の違法性を争う事案が増加している。

2 問題の所在

裁判例は、一貫して、使用者に人事考課に関する裁量権および人事考課に基づいて賃金額を一方的に変更する権利（形成権）を認めており、裁量権の濫用・逸脱がある場合において、権利濫用法理により人事考課を違法として損害賠償請求を認容し、救済を図っている。ただし、人事考課が違法とされた場合でも、あるべき等級の確認請求、人事考課のやり直し請求または差額賃金請求などはほとんど認められていない。使用者の裁量権を認める裁判例の現状からは、

労働者が不利な立場に留められているものといわざるをえないが、このような状況は、労働条件対等決定の原則（労契法三条一項）からは問題といえよう。

また、近時のアンケート調査によれば、評価の納得性について、「満足」または「どちらかといえば満足」と答えた人と「どちらかといえば不満」または「不満」と答えた人の割合をみると、それぞれ一九・四パーセント、三五・五パーセントであり、不満に思っている者が多いことがわかる。また、三年前と現在を比べて評価の納得性が低下したと答えた者が多くなっている^①。人事考課制度に対して少なくない労働者が不満を抱えていることから、開示、説明および協議等が十分になされることにより、労働者の納得感が高まることが期待される。

これらの問題に対しては、労働条件対等決定の原則に合致し、人事考課に関する労使間の意思疎通を促進しうる法理論が求められているといえよう。

3 本稿の目的と議論の限定

本稿においては、人事考課に関する学説および裁判例の検討に基づいて、使用者の人事考課に関する裁量権および一方的な賃金変更権は認められるべきではないことならびに人事考課制度の下において使用者は公正評価義務を負っていると解すべきことを労働条件変更法理等に基づいて論証することにより、労働条件対等決定の原則と合致し、人事考課に関する労使間の意思疎通を促進しうる法理論を考察することを目的とする。

なお、本稿においては、原則として、差別事案以外の賃金額変更に関する人事考課（昇給・賞与の査定等）の違法性に係る紛争場面に議論を限定する。したがって、組合差別、思想・信条差別および性差別に関する人事考課ならびに賃金関連以外の処遇（昇進、配置転換、雇用継続等）に利用される人事考課については扱わないものとする。

二 学説の概要

人事考課に関する学説は、人事考課の結果に基づいて賃金額を変更する権利（形成権）を使用者に認めるか否かにより、形成権を認めない学説（事实行為説、義務説）と認める学説（権利説、権利・義務説）に大別することができる。

1 事实行為説

人事考課に関する初期からの学説として、人事考課の実施自体および考課結果の提示のいずれも事实行為であり、考課結果または賃金額変更の提示を契約変更の申込みと解する事实行為説がある。

(1) 菊池説 菊池説³⁾は、事实行為説に属する初期の学説である。同説は、人事考課は意思を形成する前提的作業にすぎず、それ自体は労働者の関知しない経営内部行為であり、査定賃金額の提示は賃金改定の意思表示であるとしている。また、提案された昇給に労働者が納得できない場合には拒否することができるが、この場合、賃金は従来どおりに維持されることになる。

(2) 本多・鈴木説 菊池説と同時に発表された本多・鈴木説⁴⁾も、人事考課の法的性質について菊池説と同様に、使用者の内部的行為ないしは経営行為である人事考課によって一方的に賃金を決定・支給するという措置は、契約内容の変更入れにすぎないとしている。

(3) 高荒説 高荒説⁵⁾は、事实行為説の立場から、人事考課の法的性質および人事考課に関する労働契約の内容について詳細な理論を展開している。

同説は、「使用者は、労働契約上の一方当事者にすぎないのだから、労働契約上何の根拠もなく一方的に労働の「品

質」について最終的に決定する権限は有しない。査定は、使用者の労務管理上の必要に基づく内部的な評価作業にすぎず、対労働者との関係で、当然に賃金額を形成、変更し得るものではない」として、人事考課は、形成権ではなく、事実行為（内部行為）であることを明示している。労働者は、使用者のなす査定に黙示の承諾を与え、労働の「品質」を労使間で確定しているとしている。

人事考課に関する契約の内容について次のような解釈が示されている。賞与や昇給の査定部分については、標準以上（または以下）の「品質」の労働に対しては、その「品質」に応じ、標準以上（または以下）の対価＝賃金を支払う旨の特約が労使間に存在する。そして、労務提供行為は完了しており、労働の「品質」も客観的に確定しているから、労働者は、使用者の「品質」評価行為＝査定をまたなくとも、労働の「品質」に応じた賃金を請求することができる。それは、使用者の査定が賃金請求権発生のために必要な要件であるとすると、使用者が査定をなさない場合あるいは誤った査定をなした場合、労働者は自己の提供した「品質」の労働に応じた賃金を受けられないことになり、これは、市民法的な取引のルール（また労基法二条の労働条件対等決定の原則）にも反するからである。

(4) 野田説 野田説⁷は、使用者は、考課査定そのものについては裁量権限を有するが、賃金の減額については労働者が個別に明確な承諾を与えていることが条件となる⁸とし、使用者の賃金減額措置について、労働契約の本質的変更と捉え、その正当性は解雇の正当性に準じた基準によって判断されるべきであるとする学説である⁹。

同説によれば、賃金減額をもたらした成績評価の基準および実施の妥当性、理由の合理性、減額措置を講じるに価するかについての社会通念上の相当性、使用者の合意形成の努力の実績や手続の相当性などが判断されることになる。減額措置は、正当性がないと判断された場合には、効力が失われ、または不法行為として損害賠償の対象となる¹⁰。

2 義務説

義務説は、使用者の形成権を認めない一方で、人事考課の実施を義務の履行と解し、使用者は、労働契約の不随義務として、または信義則上、公正評価義務を負うとする学説である。

(1) 林説^① 林説は、人事考課の法的性質、査定義務、救済方法および証明責任等人事考課に関する体系的な理論を展開している。

同説によれば、人事考課権とは、就業規則等に基づいて所定の賃金決定の方法・基準により、各従業員の査定資料の蒐集、評定点ならびに等級号俸の一応の決定およびそれに基づく賃金額の計算等、査定手続上の一連の行為を実施する権限である。労働条件対等決定の原則（労基法二条一項）により、特段の事情のない限り、賃金額を一方的に決定できる権限は委ねられていない。査定の意思表示は、賃金額変更の申込みである。

使用者は、人事考課制度に内在する一般的制約として、①査定実施義務、②公正査定義務および③査定明示義務を負う。

救済方法としては、査定の意思表示の無効確認、査定のやり直し、査定差別による差額分の支払および債務不履行または不法行為による損害賠償が可能である。

証明責任については、契約上の義務違反あるいは強行法規違反として構成する場合には、労働者側が査定格差が不合理であることの一応の疎明をすれば、使用者側は、公正な査定による合理的格差であることを証明する責任がある。他方、査定権限の濫用として構成する場合には、労働者側が査定が公正を欠き違法であることを証明する責任を負う。労働者側が査定格差の不合理性について一応の疎明をした場合において、使用者側が積極的な反証を提示しない場合には、举证責任を軽減し、査定の違法性を推認すべきである。

(2) 毛塚説 毛塚説¹²⁾は、人事考課が職業的能力の評価である以上使用者の評価行為は裁量行為ではないということ为前提に、使用者の適正評価義務を説得的に論じている。

同説によれば、労働者が使用者の法的保護に値する利益を尊重すべき誠実義務を負うのと同様に、使用者もまた労働者の法的保護に値する利益である職業的能力を尊重配慮すべき付随義務を負う。そして、能力・成果主義賃金制度の下で、使用者は、労働者の能力・成果の評価を適正に行う適正評価義務を負っている。すなわち、職業的能力の評価を、①客観的評価基準に基づき、②適正な評価を行い、③評価結果とその理由を労働者に開示、説明する義務を負う。

救済方法としては、使用者の能力評価行為は、裁量行為ではなく、昇給・昇格要件を充足するか否かを適正に評価すべき契約上の義務を履行する行為であることから、昇給・昇格請求および損害賠償請求が可能である。

証明責任については、労働者が差別や格差の存在を主張すれば、適正評価義務を負う使用者は、客観的評価基準に従い適正に評価したものであって差別や不合理な格差ではない旨の立証責任を負う。労働者は、昇給・昇格請求において、昇給・昇格要件を充足している旨の一応の証明さえすれば、使用者が現在の格付けが適正評価であることを立証しえない限り、昇給・昇格の要件は充足される。

(3) 石井説 石井説¹³⁾は、成果主義や能力主義の下では、考課制度は双方向的なものとなっていることから、賃金決定のあり方は、使用者の一方的裁量行為の結果と捉えるべきではなく、個別的な交渉・取引であると捉える学説であり、使用者は労働者に対して人事考課を公正に行うべき信義則上の義務を負っているとしている。人事考課は、使用者の権利行使であると同時に義務の履行である。

公正評価義務の内容としては、①客観的・合理的な考課基準の策定・公開、②公正な人事考課、結果の開示あるいは納得性の確保、③教育訓練・能力開発・適正配置および考課者訓練の必要性が挙げられている。

救済方法としては、債務不履行の場合、昇給や本来のあるべき地位の確認、評価のやり直し、昇格の請求が可能であ

る。適正な評価、妥当な賃金処遇が実施されているか否かに係る事実を証明すべき責任は、使用者にある。

(4) 唐津説 唐津説¹⁴は、人事考課を、使用者による賃金額の決定・計算義務の履行と捉える学説であり、公正評価義務について詳細に論じている。

同説は、成果評価が公正であることは、使用者の成果評価の実施（賃金額の決定・計算義務の履行）に際して契約上要請される信義則上の義務と解すべきであるとしている。この公正評価義務の内容は、評価基準設定プロセスにおける①成果評価の手續の開示、②評価基準の明示、③評価基準の合理性、評価基準の適用プロセスにおける④評価行為の客観性、⑤評価結果の開示である。

救済方法としては、労働者が①～⑤のいずれかについて疑義がある場合には、成果評価に公正さが欠ける（公正評価義務に反する）として債務不履行構成を採ることにより、公正な成果評価の履行請求が可能である。

3 権利説

権利説（形成権説）は、使用者の形成権を認め、他方、労働者の保護を権利濫用法理により図ろうとする学説である。

(1) 倉地説 権利説に立つ初期の学説として、倉地説¹⁵がある。同説は、人事考課権は、使用者が人事権を保有することに伴って当然に認められた重要な権能であり、人事権行使のよりどころとなるものであり、使用者の専権裁量によって行われるのでなければならないとしている。人事権の根拠については、労働契約の締結によって労働者が労働力の管理処分権を包括的に使用者に委ねたことに由来するとしている。人事考課自体は使用者の内部的行為とされている。

(2) 土田説 土田説¹⁶は、人事考課の法的性質、不法行為法上の注意義務（公正評価義務）および証明責任等人事考課

に關する詳細で体系的な理論を展開している。

同説によれば、就業規則等に基づいて使用者に人事考課権が付与される。人事考課と賃金決定との連動を認めることが当事者の通常の意味であるとして、人事考課権は形成権として捉えられる。

成果主義人事においては、人事考課は無制約のものではなく、「公正な評価」を内在するものと解され、使用者は、公正に評価する責務を負う。この責務は、独立して訴求可能な義務（債務）ではなく、不法行為法上の注意義務である。使用者は、この責務（注意義務）に反して恣意的評価を行い、労働者に経済的損害（賃金の低下等）を及ぼしたときは、人事考課権の濫用として不法行為が成立し、損害賠償責任を負う。

人事考課が公正に行われるための要素としては、①公正・透明な評価制度の整備・開示、②当該制度に基づく公正な評価の実施、③評価結果の説明・開示、④紛争処理制度の整備、⑤適切な目標設定・アドバイス、能力開発制度の整備、職務選択の自由の保障（社内公募制・社内FA制）が挙げられる。評価制度・手続（①・③・④・⑤）の整備については、それを全く欠いたり、不十分である場合は、評価の不公正さが推定されるため、使用者は、この推定を覆すために評価の公正さ（②）を反証する必要がある。これにより、使用者は、評価データを公開すべきことになり、労働者の立証責任の軽減をもたらさう⁽¹⁷⁾。

4 権利・義務説

権利・義務説は、人事考課が使用者の裁量行為であることを前提に、これに対する制約として使用者の公正査定義務を認める学説である。

(1) 秋田説 秋田説⁽¹⁸⁾は、権利・義務説を採る初期の学説であり、人事考課の法的性質、査定の公正保持の保障、救済

方法および証明責任等人事考課に関する詳細な理論を展開している。

同説は、賃金に関する労働契約について、「職能給という、労働者の提供すべき可変的労働に対する使用者の評価を通じてその具体的額が定まる賃金部分を含む賃金体系に従って賃金が支払われる」ことを定めた包括的な契約関係と捉えており、労働者は、査定の方法や結果など査定に関する裁量権の行使を使用者側に委託したものである。査定を契約の「変更」あるいは契約変更の「申入れ」とみるのは妥当ではないことから、人事考課を契約履行行為としている。

同説によれば、査定の公正保持の保障の趣旨の約束がなされている場合には、この合意は査定についての裁量権を使用者側に一任するについての交換的合意（または条件）であるから、これに反して査定が公正に行われなかった場合には、査定の効力に影響が生ずる。このような特約がある場合には、使用者は公正査定義務を負うことになる。

救済方法として、査定の無効確認、査定のやり直しおよび差別なき賃金支払請求が可能である。

(2) 本多説 本多説¹⁹は、使用者に形成権と公正査定義務を認め、他方、労働者に公正査定請求権を認める学説である。

同説によれば、制度の実態および当事者の意識からは、職能給制度と考課査定制度に明示的・黙示的に同意した以上、賃金の一部分が使用者側の一方的な考課査定によって決定されることになる。制度に本質的に内在するものとして公正査定義務と公正査定請求権が認められ、これらの権利・義務の承認を前提としてのみ、制度の存在を法的に容認できる。

公正査定義務の内容は、①査定基準の客観性・合理性、②評価の適正・妥当性、③査定者の公平性、④査定結果の公正さ、⑤査定基準および査定結果の公開などから構成される。

救済方法としては、査定の欠缺や不当違法な査定の場合、公正査定請求権に基づいて、客観的に公正と認められる相

当額（労働者全体の平均額）の支払請求が可能である。

以上、概観してきた人事考課に関する学説の検討からは、私見としては、労働条件対等決定の原則（労契法三条一項）の下では、人事考課の結果の提示を契約変更の申込みであると捉える事実行為説を採用せざるをえないと考える。合意に至らない場合の処理等については、第四章において検討する。

三 裁判例の現状

1 人事考課権（形成権）

(1) 裁量権の逸脱・濫用

差別事案以外の人事考課の違法性が争われた裁判例は、一貫して、人事考課権を人事考課に基づいて賃金額を変更する形成権と解し、人事考課における使用者の裁量権を認めており、人事考課は裁量権の濫用や逸脱があった場合にのみ違法となると判断している。差別事案以外の初期の裁判例は、次のように述べて、使用者の裁量権を認めている。²⁰

「労務の質をどう評価するかの自由が労務の提供を受ける側にはあり、この評価が受け入れ難い労働者には退職の自由を保障するというのが、雇傭を契約として構成する民法の建て前である。本件においても、人事考課は雇用者である被告の自由な裁量において行うことができる。本件においても、原告との雇用契約における賃金決定の基準となる原告の提供した労務の質の評価は人事考課に基づき被告が判断するところに依るのである。」

その後の裁判例も、裁量権を認めることでは一貫しているが、「制度化が明示され、かつその内容が公正であるとい

う要件が満たされた場合に限り、使用者に評価決定権がある⁽²¹⁾として、使用者の裁量権に一定の制約を課す裁判例が現れている。そして、人事考課権の行使が違法となる特別の事情について述べる裁判例が現れている。すなわち、次のような特別の事情がある場合には人事考課権の行使が違法となる⁽²²⁾。

第一に、評価基準に合理性を欠き、評価方法が不適切である等のために評価結果に著しい不公正が生ずる場合である⁽²³⁾。これには、(a)評価の根拠となった事実に関する誤認がある場合、(b)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場合および(c)評価対象期間外の事由を考慮した場合が含まれる⁽²⁴⁾。第二に、評価者が恣意にわたる評価をなした場合である⁽²⁵⁾。これには、(d)動機において不当なものがあつた場合が含まれる⁽²⁶⁾。第三に、不当労働行為や性差別等の差別待遇の手段に利用された場合である。また、裁判例は、使用者による人事考課がなされない限り、差額賃金請求権を認めないという一貫している⁽²⁷⁾。

「差額賃金等の請求が認められるためには、その差額分についても、原告と被告との間における意思の合致がありそれに基づいて被告が支払義務を負うという関係が必要であると解されるが、職能資格等級制度を中心に据える被告の賃金体系の下にあつては、労働契約によつて抽象的な賃金請求権は発生するものの、その具体的な額は被告による人事考課を待つて初めて決定される関係にある」というべきであるから、原告に対する…査定が存しない本件においては、労働契約に基づく差額賃金等の請求権は認められない。」

(2) 人事考課の違法性の証明責任

裁判例においては人事考課が違法とされるためのこれらの要件の証明責任は労働者にあるとするのが通例である⁽²⁸⁾。ただし、近時の裁判例には、証明責任を使用者に負担させるものが現れている。すなわち、被告は本件評定につき立証をしていないから、本件評定は合理性を欠く人事権の行使であつたと評価するほかないとして、評定が合理性を有することの証明責任を使用者に負担させるものおよび人事考課規則等の「評価上の留意事項」に定められた評価方法の基準

①客観的事実に基づくこと、②想像や推定の禁止、③他事考慮の禁止、④自律的な評価）に基づき、労働者に不利益な人事考課に関する評価根拠事実の証明責任を使用者に負担させるものが現れている³⁰⁾。

また、近時の裁判例には、具体的事実に基づく評価を求めるものが現れている。すなわち、降級の事例において、「降級を行うには、その根拠となる具体的事実を必要とし、具体的事実による根拠に基づいて本人の顕在能力と業績が属する資格（＝給与等級）に期待されるものと比べて著しく劣っていると判断することができると要する」と判示するものがある³¹⁾。また、人事考課規則により指導した場合には必ず記載するものとされている教育職員職務実績記録に記載がない事実を原告の否定的評価の材料として使用したことおよび年月日時刻の記載がないことなどから、原告に対する評価は「事実に基づかない又は誤認した事実に基づいたものであると解するのが相当である」と判示するものがある³²⁾。

以上のように、近時の裁判例には、就業規則等の規定に則って人事考課が行われたかどうかについて検討するに際して、具体的な評価根拠事実の記載・記録を求め、労働者に不利益な事実については使用者に証明責任を負わせるものが現れているのである。

2 公正評価義務

使用者の公正評価義務を認める裁判例は極めて少ない。思想・信条を理由とする賃金差別の事例ではあるが、公正評価義務について、次のように、一般的、抽象的には認めているものがある³³⁾。

「一般的、抽象的には公正査定義務を信義則上負っているといえる。しかし、人事考課・査定については使用者に裁量権が認められ、当該考課・査定が就業規則及び労働協約等所定の定めに従って手続き上正当になされている

ことが認められる限り、使用者は考課・査定の内容を逐一労働者に開示説明等するまでの義務を負っていないことは一般的にも認められている。公正査定義務として何らかの内容の義務の存在を想定することは困難というほかはなく、原告労働者もその内容を具体的に明らかにしていないので、被告使用者の債務不履行責任の主張は採用できない」。

他方、近時の裁判例には、人事考課規程の「評価者は、職員の業績を公正に評価し、業績評価書に記録するものとする」等の規定から、公正評価義務を肯定するものも現れている。⁽³⁴⁾

四 人事考課の適正化に関する考察

1 人事考課に関する労働契約の解釈

(1) 人事考課規定の限定解釈

権利説および裁判例は、使用者は人事考課権をはじめとする人事権を有しており、人事考課に基づいて労働者の賃金額を変更することができることを認めている。就業規則においては、一般に、「昇給額は、会社の経営状況を勘案したうえ、各人の勤務成績、能力、勤務態度の査定にもとづき個別的に決定する」といった規定が置かれていて、これが労働契約の内容となり、使用者に人事考課権が認められると説明されている。しかしながら、これについては、慎重な検討が必要と思われる。

労契法三条一項（労働条件対等決定の原則）は、次のように規定している。

「労働契約は、労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し、又は変更すべきものとする。」

労働条件対等決定の原則からは、合理的な当事者が、自由な意思に基づいて、人事考課に関するいかなる内容の契約を締結したかが探求されるべきである。

労契法六条（労働契約の成立）は、次のように規定している。

「労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立する。」

このように、労働契約は、労働者が労務を提供し、その対償として使用者が賃金を支払うことを約すことにより成立する契約である。労契法六条からは、労働契約により使用者が取得するのは労務指揮権であり、賃金（労働の価値）を一方的に決定する権利（形成権）ではないといわざるをえない。

労契法八条の労働条件変更の合意には、具体的な変更労働条件について労働者が同意を与える場合（具体的労働条件変更に関する合意）と、使用者に変更権限を与えることに労働者が同意する場合（変更権限付との合意）がある。³⁷ 九条の就業規則変更による労働条件変更の合意にも、八条の合意と同様、具体的就業規則変更に対する合意と、就業規則による労働条件変更権限付との合意がある。³⁸ 八条ないし九条の合意の認定は、一〇条の合理性審査の潜脱となるおそれのあることも踏まえ、厳格・慎重になされるべきである。³⁹ 配転命令権や時間外労働命令権のような労働条件を変更する権限（留保変更権）を設定することは一般に承認されているが、労務給付の反対給付である賃金（労働の価値）については変更権限を認めるべきではない。⁴⁰

以上からは、人事考課に関する労働契約の内容としては、評価項目・要素（評価基準）に基づいて賃金が決定されるという賃金の決定方法に関するものと解すべきであり、将来提供される具体的労務についての評価に関する使用者の一方的決定権限が付与されたものと解すべきではない。したがって、人事考課の結果の提示は、形成権行使の意思表示（法律行為）ではなく、契約変更の申込みであると解すべきである。⁴¹

(2) 人事考課に関する労働契約の内容

(イ) 評価基準に基づく賃金の決定方法に関する特約

使用者は、企業目的達成のために必要な労働力を調達するのであるから、どのような労務にどのような賃金を支払うかを決定することは認められる。すなわち、評価基準または労務の品質に関する特約は認められる。この特約については、評価基準に規定された品質の労務が提供されたことを停止条件（民法一二七条一項）として、評価基準に従って計算される額の賃金請求権が発生する契約と解すべきである。給付した労務が評価基準に客観的に該当する場合には、評価基準に基づく額の賃金請求権が発生し、労働者は、当該額の賃金の支払いを請求することができる。⁽⁴²⁾

(ロ) 人事考課を行う権利と義務の創設

人事考課規定により創設された権利・義務を含む労働契約の内容について検討する。まず、人事考課権については、使用者の一方的決定権限が認められないことから、人事考課を行い、その結果に基づいて賃金額の変更を申し込む権利（申込み）であると解さざるをえない。⁽⁴³⁾ 同時に、使用者は、信義則（労契法三条四項）に基づく付随義務として、公正に労務の評価を行う義務（公正評価義務）を負うものと解すべきである。⁽⁴⁴⁾ 評価基準に基づいて労務の評価を行う場合における給付された労務に関する情報の偏在や情報への接近の容易さなどの理由から、人事考課の実施と結果の提示（申込み）の委託に関する準委任契約（民法六五六条）に類似する無名契約が締結されたものと解することができる。公正評価義務の詳細については、本章第3節において検討する。

(ハ) 合意が成立しない場合の処理

使用者による賃金額変更の申込みに対して、労働者が承諾の意思表示をすれば、労働契約の内容である賃金額が変更されることになる（労契法八条）。他方、労働者が承諾しない場合には、賃金額の変更という法的効果は発生しない。

では、合意が成立しない場合の処理についてどのように考えたらよいであろうか。労働条件対等決定の原則からは、

合意が困難な場合の不利を一方当事者のみに負わせるべきではなく、また、労働契約は継続的契約関係にあることから、労務の品質については、種類債権の規定（民法四〇一条）⁽⁴⁵⁾の類推により、中等の品質を有する物が給付されたものと推定し、平均的な評価とすべきである。また、ベースアップ・諸手当等労務の評価に関係しない賃金部分については、就業規則に基づき変更がなされるべきである。

しかしながら、使用者が客観的に公正な評価に基づく合理的な賃金額変更の申込みを行った場合において、労働者がそれを拒絶することが承諾拒否権を濫用（労契法三条五項）したものと認められる場合には、賃金額変更の申込みの内容に沿って契約が変更されると解すべきである。⁽⁴⁶⁾したがって、承諾拒否権濫用の証明責任は使用者にあるため、賃金額を変更したい場合、使用者は、権利説の場合よりも、人事考課をより公正に実施し、より十分な説明を行う必要がある。次に、賃金額変更の申込みが合理的であるか否かを判断する基準としては、どのような基準を採用すべきかが問題となる。その検討を行う前にその準備として、近時、形成されている一般的労働条件変更法理について概観しておくことにする。

2 準変更解約告知法理および一般的労働条件変更法理の形成

(1) 準変更解約告知法理の形成

近時、労働契約の本質的変更にあたる人事措置について解雇（特に整理解雇）の法理で救済しようとする裁判例が現れている。すなわち、経済的目的でなされた転籍出向、採用前の職種変更、パートタイム雇用への転換などの労働条件の変更措置が、それ自体は整理「解雇」ではないが、それを拒否することが解雇を導く措置である場合に、それを「実質的に」整理解雇であると解し、当該措置の権利濫用性を判断する基準として整理解雇法理を援用する法理が形成され

ているのである（以下、準変更解約告知法理という⁴⁷）。

(2) 配転権濫用法理の精緻化

個別的労働条件変更法理としての配転権濫用法理⁴⁸についても、近時の裁判例において、次のような詳細な判断基準を示すものが現れている。

「不利益が通常甘受すべき程度を超えるか否かについては、その配転の必要性の程度、配転を避ける可能性の程度、労働者が受ける不利益の程度、使用者がなした配慮及びその程度等の諸事情を総合的に検討して判断する⁴⁹」。

配転権濫用の判断要素である業務上の必要性については、一般に、企業の合理的運営に寄与する限りは肯定されることから、整理解雇、変更解約告知⁵⁰、準変更解約告知の各法理よりもその程度が低いといえるが、上記の裁判例においては、濫用判断に際して、使用者の必要性と労働者の不利益について使用者がなした配慮を考慮しながら比較衡量すべきことが指示されているものといえる⁵¹。

また、配転における手続、説明の妥当性に着目し、それを濫用判断の要素とする裁判例が現れている⁵²。たとえば、濫用判断の要素として、業務上の必要性と労働者の不利益に加えて、配転命令の手続について検討を行い、あらかじめ、①配転が必要とされる理由、②配転先における勤務形態や処遇内容、③復帰の予定等について、可能な限り具体的かつ詳細な説明を尽くすべきであるとしたうえで、このような説明を尽くしたものは到底いえないとして、配転権の濫用を認めるものがある⁵³。

(3) 一般的労働条件変更法理の形成

表は、労契法一〇条、配転⁵⁴、準変更解約告知⁵⁵、変更解約告知の労働条件変更法理および整理解雇法理の要件要素を比較したものである。これからいえることは、①使用者の労働条件変更または解雇を行う必要性と労働者の不利益の程度との比較衡量、②労働条件の改善措置または解雇回避努力の消尽および③労働者側に対する説明・協議の実施が共通し

ていることである。

整理解雇においては比較衡量が要件要素とされていないようにもみえるが、「人員削減の必要性」に高度の必要性が求められていることから、実質的に比較衡量が要件要素とされているものといえる。同様に、変更解約告知においても、労働条件変更の必要不可欠性という高度の必要性が要求されている。他方、準変更解約告知、配転および労契法一〇条では、高度の必要性までは要求されていないが、一定程度の必要性および当該必要性が労働者の不利益を上回っていることが要求されている。また、②労働条件の改善措置または解雇回避努力の消尽については、これらを考慮に入れた比較衡量が行われると考えると、①の比較衡量の考慮要素と解すことができる。

以上からは、労働条件等の差異に応じて業務上の必要性の度を調整しながら整理解雇から集団的労働条件の変更までを適用範囲とし、労契法一〇条の要件要素と共通する①業務上の必要性と労働者の不利益との「比較衡量」および②「説明・協議の実施」を要件要素に含む一般的労働条件変更法理が形成されてきているといえる。⁵⁶⁾

労働条件変更法理・整理解雇法理の要件要素の比較

労契法 10 条	配転法理	準変更解約告知法理	変更解約告知法理	整理解雇法理
②労働条件の変更の必要性	①業務上の必要性	①人員整理の必要性の程度	①労働条件変更の必要不可欠性	①人員削減の必要性
①労働者の受ける不利益の程度	②労働者の著しい不利益	③原告の不利益の程度	②①が労働者の不利益を上回ること	
③変更後の就業規則の内容の相当性				
(代償措置その他労働条件の改善状況)	③使用者がなした配慮及びその程度等			
	④配転を避ける可能性の程度	②解雇回避措置の有無・内容	③解雇回避努力の消尽	②解雇回避努力の消尽
④労働組合等との交渉の状況	⑤説明	④説明・協議の経緯		④交渉経緯
⑤その他の就業規則の変更に係る事情				③人選の相当性

注：丸数字は、要件要素が条文または判旨に現れる順番である。

3 人事考課への一般的労働条件変更法理の適用

(1) 一般的労働条件変更法理の適用

人事考課に基づく賃金額変更の申込みが合理的である（したがって、当該申込みに対する労働者の拒絶が承諾拒否権の濫用となる）か否かを判定する基準としては、どのようなものが採用されるべきであろうか。当該基準としては、問題となっている労働条件等が、準変更解約告知法理においては期間の定め有無、正社員・アルバイトの資格または転籍等、配転法理では職種または勤務場所であることを考慮し、これらの労働条件等との均衡上、両法理と同様の一般的労働条件変更法理が採用されるべきである（以下、これを、人事考課に基づく賃金改定法理という）。当該賃金改定法理から、使用者の賃金額変更の申込みが合理的であるとされるために履行すべき注意義務（公正評価義務）の内容について検討する。なお、この注意義務は、同時に、信義則に基づく付随義務（履行の強制も可能な公正評価義務）でもありと考える。

賃金改定法理の要件要素としては、①業務上の必要性と労働者の不利益との「比較衡量」および②「説明・協議の実施」がある。賃金額変更の申込みが適法とされるためには、これらの要件要素を充足する必要がある。賃金額変更の場合の業務上の必要性については、評価基準により認識される程度の従前の賃金額からの変動があれば認められる。

第一に、賃金改定法理の要件要素①業務上の必要性と労働者の不利益との「比較衡量」からは、実体的保障として、給付された労務の生産性と賃金が等しく（あるいは生産性以上と）なるように、人事考課に基づく賃金額変更が提示されることが要請される。当該賃金額変更の申込みは、利潤最大化という企業目的の観点から、生産性に応じた賃金を支払うという政策に基づく契約変更の申込みといえる。比較衡量は、「労働条件の変更の必要性」と「労働者の受ける不利益の程度」について、労働条件の改善措置の程度を考慮に入れながら、行われる。賃金減額の場合、使用者は、使用

者側の労働条件変更の必要性（評価の低下幅）および労働者の不利益の程度（賃金の減額幅±代償措置等）を比較衡量し、両者の価値が等しくなるように賃金の改定を申し込む義務（適正評価義務および適正申込義務）を負う。

第二に、要件要素②「説明・協議の実施」からは、手続的保障として、人事考課制度の運用の公正性・合理性の保障が要請される。使用者は、評価結果について合意に達することができるよう、人事考課の過程・結果について労働者が納得することができる程度にまで資料開示・説明・協議を行う誠実交渉義務を負う。したがって、人事考課規定に則って、公正かつ正確な記録（事実）に基づいて人事考課を行う適正手続義務も負うことになる。当該義務履行の有無の判断に際しては、人事考課の結果およびその根拠事実に関する資料の開示等の有無が考慮される。

(2) 人事考課規定の合理的解釈

労契法一〇条の要件要素の「就業規則の内容自体の相当性」からは、実体的保障として、人事考課制度自体の公正性・合理性が要請される。合理性については、労働条件対等決定の原則（労契法三条一項）に照らして、合理的な当事者双方にとつての合理性でなければならない。使用者は、人事考課規定に基づく公正かつ合理的な賃金額の決定を保障する制度・手続（差別的、不合理でない評価基準ならびに苦情処理制度および紛争解決制度）の整備・開示を行う義務（制度設計義務）を負う。

(3) 公正評価義務違反の法的効果および救済方法

使用者は、人事考課に関する制度設計義務、適正評価義務、適正申込義務、適正手続義務および誠実交渉義務をはじめとする公正評価義務を負う。使用者は、人事考課に基づいて賃金額変更を申込み場合において、公正評価義務を履行した場合には、当該申込みの合理性が認められ、当該申込みに対する労働者の拒絶は、承諾拒否権の濫用となり、労働契約は当該申込みの内容に沿った内容（賃金額）に変更される。

他方、使用者が公正評価義務を履行しなかった場合には、当該申込みは、合理性が認められず、申込権の濫用と評価

され、無効となる。賃金額は、ベースアップ等を除いて現状維持となる。しかしながら、同時に、公正評価義務の不履行として、労働者は、昇給・昇格の確認、評価のやり直し、差額賃金支払および差額分の損害賠償請求を行うことが可能となる。

公正評価義務の履行（合理性の存在）の証明責任は、使用者にある。したがって、使用者は、労働者の労務の生産性が賃金に見合わないと評価した場合において賃金を減額するためには、公正評価義務の履行として、合理的な人事考課制度の下で、労働の生産性に等しくなるように賃金額を算定した上で労働者に賃金額の改定を申し込み、その根拠について説明・協議し、説得することが必要となる。

五 おわりに

本稿においては、使用者の人事考課に関する裁量権および人事考課に基づく賃金額変更権（形成権）は認められず、賃金額を変更するためには労働者の同意が必要であることならびに変更告知法理をはじめとする個別的・集团的労働条件変更法理等に関する検討から使用者は人事考課およびこれに基づく賃金額変更に際して公正評価義務を負うべきことを主張してきた。最後に、本稿において提案した人事考課に関する解釈を採用する意義について確認しておきたい。

第一に、当該説・法理が労働条件等決定の原則と適合するものであるということが挙げられる。使用者による人事考課の結果の提示を契約変更の申込みと解すること、したがって、合意が得られない場合において従前の賃金水準が維持されることは、当該原則が指し示す解釈の方向と合致するものといえる。

第二に、使用者の公正評価義務を認めることにより、労働者が最も重要な労働条件である賃金について対等な立場で

交渉し決定することができるよう支援することができることである。使用者は、賃金を減額したい場合には、公正評価義務を履行した上で、公正で合理的な賃金減額の申込みをする必要がある。使用者が人事考課を行わなかった場合または不当な人事考課を行った場合においても、労働者は、あるべき昇給・昇格の確認や人事考課のやり直しなどを請求することができる。

第三に、公正評価義務を認めることが企業の経営目的達成に資するということが挙げられる。人事管理論によれば、公正な人事考課を行うことが労働者の士気を確保するために必要であり、また、経済学の知見⁽⁵⁷⁾によれば、労働者の成果等について企業が説明責任を果たすことが労働者に働くインセンティブを与えるのである。人事考課に対する労働者の納得感が高まることも期待できる。

- (1) 労働政策研究・研修機構『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査 (JILPT調査シリーズNo.5)』(労働政策研究・研修機構、二〇〇八年) 二五九―二六四頁。
- (2) 三年前と比べて「高くなった」と「どちらかといえば高くなった」が一四・六パーセント、「どちらかといえば低くなった」と「低くなった」が二四・二パーセントである。労働政策研究・研修機構・前掲注(1)報告書・二六三―二六四頁。
- (3) 菊池高志「人事権」の検討・2 労旬八四九号(一九七四年) 四頁。
- (4) 本多淳亮・鈴木弘「人事考課をめぐる法的諸問題」労旬八四九号(一九七四年) 二〇頁。
- (5) 高荒敏明「人事考課・査定の法的性格と「昇進」「昇給」「差別賃金」請求権」労旬九二七号(一九七七年五月) 三二頁。
- (6) 停止条件については、昇格に関して記述があることから、昇給にも適用されるものと推定した。
- (7) 野田進「能力・成果主義賃金と労働者の救済」季労一八五号(一九九八年) 六五頁。
- (8) ただし、野田・前掲注(7)論文七五頁は、成果主義賃金の場合「年俸制など目標設定のある場合」には、考課査定を適正に行う義務を負うとしている。この信義則上の適正査定義務の違反があった場合には、不法行為または債務不履行による責任追及(損害賠償請求)が可能である。
- (9) この法理は、「準解約告知法理」に相当するものといえる。当該法理については、野田進「変更解約告知と整理解雇法理―判

- 例における準解約告知法理の展開」法政六六巻二号（一九九九年）二七頁を参照。
- (10) 事実行為説を採る学説としては、他に、森本弥之介「賃金差別と不当労働行為（職場の判例労働法Ⅰ）」（労働教育センター、一九七八年）がある。
- (11) 林和彦「賃金査定と労働契約の法理」労働三三三三号（一九八〇年三月）四頁。
- (12) 毛塚勝利「賃金処遇制度の変化と労働法学の課題」労働八九号（一九九七年）五頁。
- (13) 石井保雄「最近の賃金処遇の動向と人事考課をめぐる法的問題」労働八九号（一九九七年）八五頁。石井説を義務説に分類したのは、人事考課は権利の行使であるとの指摘もみられるが、この権利には形成権が含まれないと判断したためである。
- (14) 唐津博「使用者の成果評価権をめぐる法的問題」季労一八五号（一九九八年）四三頁。
- (15) 倉地康孝「人事考課と賃金差別」ダイヤモンド社、一九七六年）五二頁。
- (16) 土田道夫「成果主義人事と人事考課・査定」土田道夫・山川隆一編『成果主義人事と労働法』（日本労働研究機構、二〇〇三年）五七頁。
- (17) 権利説を採る学説としては、他に、安西愈「人事考課・査定」角田邦重・毛塚勝利・浅倉むつ子『労働法の争点（第3版）（法理学の争点シリーズ7）』（有斐閣、二〇〇四年）二〇二―二〇五頁、柳屋孝安「人事考課の裁量性と公正さをめぐる法理論」労働六二七号（二〇一一年）三三頁がある。
- (18) 秋田成就「賃金決定における人事考課の法的問題」季労一〇五号（一九七七年九月）七頁。
- (19) 本多淳亮「人事考課と賃金差別」季労一一六号（一九八〇年六月）四頁。
- (20) 安田信託銀行事件・東京地判昭和六三・一〇・一七労働五二九号六二頁。
- (21) 日本システム開発研究所事件・東京高判平成二〇・四・九労働九五九頁（年俸制の事案）。
- (22) 以下の基準一、二、三については東京交通会館事件・東京地判昭和五九年三月二十九日労働四二九号四四頁、(a)(b)(d)については光洋精工事件・大阪高判平成九年一月二十五日労働七二九号三九頁、(c)についてはマナック事件・広島高判平成一三・五・二三労働八一号二頁。
- (23) この場合に該当する事例として、本件人事制度に則って適切になされたということではできないことから本件評定は合理性を欠き、同評定を基礎とする本件降格等は人事権を濫用したものとして無効とした国際観光振興機構事件・東京地判平成一九・五・一七労働九九九号六六頁。
- (24) 前掲注(22)マナック事件。以下、各場合に該当する裁判例を挙げる。
- (25) 住友生命保険事件・大阪地判平成一二・六・二七労働八〇九号五頁（既婚女性であることを理由とする一律の低査定につき人事

- 権の濫用による不法行為を認めた。
- (26) 日本レストラシステム(人事考課)事件・大阪地判平成二一・一〇・八労判九九九号六九頁(異常に低い人事評価を嫌がらせ目的と認定し、人事権を甚だしく濫用したものと不法行為にあたるとし、慰謝料三〇〇万円を認容した)。
- (27) 松阪鉄工所事件・津地判平成一二・九・二八労判八〇〇号六一頁。本件では、差額賃金額支払いは否定されたが、慰謝料二〇〇万円が認容されている。
- (28) 前掲注(22)光洋精工事件。
- (29) 前掲注(23)国際観光振興機構事件。
- (30) 三浦健康学園(東京都人事委)事件・東京地判平成二二・五・一三労旬一七二六号五四頁、東京都人事委事件(判定取消請求)事件・東京地判平成二二・五・二八労判一〇二二号六〇頁。
- (31) マツキャンエリクソン事件・東京高判平成一九・二・二二労判九三七号一七五頁。
- (32) 前掲注(30)三浦健康学園事件。
- (33) 中部電力事件・名古屋地判平成八・三・一三判時一五七九号三頁。
- (34) 前掲注(30)三浦健康学園事件。
- (35) 山川隆一『雇用関係法(第4版)』(新世社、二〇〇八年)三三〇頁。
- (36) 高荒・前掲注(5)論文三四三三五頁、森本・前掲注(10)書七四七五頁、石井・前掲注(13)論文九五頁。
- (37) 荒木尚志・菅野和夫・山川隆一『詳説労働契約法』(弘文堂、二〇〇八年)一一〇頁。
- (38) 荒木他・前掲注(37)書一一六頁。労契法九条を反対解釈すると、就業規則変更による労働条件不利益変更は労働者が同意すれば、労働条件変更は可能であることが導かれる。同書一一六頁。
- (39) 荒木他・前掲注(37)書一一二頁。
- (40) ドイツ法において、撤回留保は、労働契約の本質的要素について使用者に一方的な変更権を認める場合には、労働者の同意があっても許されない。西谷敏「労働条件の個別化と法的規整」労研四七〇号(二九九九年)二九頁。
- (41) 菊池・前掲注(3)論文一八一一九頁、本多「鈴木前掲注(4)論文二二三頁、林・前掲注(11)論文一八頁。
- (42) 高荒・前掲注(5)論文三四三三五頁、秋田・前掲注(18)論文八頁。
- (43) 林・前掲注(11)論文一八頁。
- (44) 林・前掲注(11)論文一九頁、毛塚・前掲注(12)論文一九頁以下、石井・前掲注(13)論文九七頁以下、唐津・前掲注(14)論文四五頁以下。

- (45) 労務請求権は「種類債権と類似しているので、その性質が許す範囲では、種類債権の規定を類推適用すべきである、と通常解されている。」於保不二雄『債権総論(新版)』(有斐閣、一九七二年)三四頁。
- (46) 古河郵便局(配転命令拒否)事件・水戸地下妻支判昭和四五・一二・二五判タ二五六号一〇八頁。同判決は、「使用者が労働者に対してその必要性を示して右の如き労働条件変更の同意を求める申し入れをなしたにもかかわらず、労働者が合理的理由もなく恣意的にこれを承諾しないときは、承諾拒否権の濫用として、使用者が申し入れた内容に従った労働契約が新たに締結されたものとみなすことができる」としている。
- (47) 野田進「変更解約告知と整理解雇法理―判例における準変更解約告知法理の展開―」法政六六卷二号(一九九九年)二七頁。人事考課に基づく賃金減額に労働者が同意しない場合において解雇される蓋然性は極めて低いといえることからドイツ法の変更解約告知に対する留保付承諾制度が設けられているのと同様の状況(変更法理型)にあると評価しうるため、賃金減額の申込みに対して準変更解約告知法理により処理することも可能といえよう。同旨、野田・前掲注(7)論文七五頁。
- (48) 「当該転勤命令につき業務上の必要性が存しない場合又は業務上の必要性が存する場合であっても、労働者に対し通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるとき」等には、当該転勤命令は権利の濫用になる。東亜ベイント事件・最二小判昭和六一・七・一四判四七七号六頁。
- (49) ネスレ日本(配転拒否)事件・大阪高判平成一八・四・一四判九一五号六〇頁。
- (50) 変更解約告知とは、「雇用契約で特定された職種等の労働条件を変更するための解約、換言すれば新契約締結の申込みをともなった従来の雇用契約の解約」である。変更解約告知法理においては、①労働条件変更の必要不可欠性が労働条件変更による労働者の不利益を上回っていて、変更解約告知がそれに応じない場合の解雇を正当化するに足りるやむを得ないものであること、および②解雇回避の努力が十分尽くされていることの要件が充足された場合には、当該変更解約告知の効力が認められる。スカンジナビア航空事件・東京地決平成七・四・一三判六七五号一三頁。
- (51) 荒木尚志『雇用システムと労働条件変更法理』(有斐閣、二〇〇一年)二九二頁。
- (52) 荒木尚志『労働法(第2版)』(有斐閣、二〇一三年)三九八頁。
- (53) 日本レストランシステム事件・大阪高判平成一七・一・二五判八九〇号二七頁。この他に、説明・情報提供の有無を濫用判断の要素とする裁判例として、直源会相模原南病院(解雇)事件・東京高判平成一〇・二・一〇判七六一号一八頁、エフピコ事件・東京高判平成一二・五・二四判七八五号三二頁、メレスグリオ事件・東京高判平成一二・一一・二九判七九九号一七頁、山宗事件・静岡地沼津支判平成一三・一一・二六判八三六号一三三頁がある。
- (54) 前掲注(48)東亜ベイント事件、前掲注(49)ネスレ日本(配転拒否)事件および前掲注(53)の裁判例。

(55) 三和機材事件・東京地判平成七・一二・二五日労判六八九号三一頁。

(56) 人事権の行使の適法性判断に際して比較衡量を要請するものと解することができる裁判例（バンク・オブ・アメリカ・イリノイ事件・東京地判平成七・一二・四労判六八五号一七頁）は、「採用、配置、人事考課等の人事権の行使は雇用契約にその根拠を有する。人事権の行使は労働者の人格権を侵害する等の違法・不当目的・態様をもってなされてはならないことはいうまでもなく、その裁量判断を逸脱するものであるかどうかについては、使用者側における業務上・組織上の必要性の有無・程度、労働者がその職務・地位にふさわしい能力・適性を有するかどうか、労働者の受ける不利益の性質・程度等の諸点が考慮されるべきである」と判示している。この判示について、唐津・前掲注(14)論文五一頁は、配転命令の適法性判断に係る最高裁の判断基準（前掲注(48)東亜ペイント事件）の影響を指摘している。

(57) 「労働者の成果や企業業績が悪化した際に説明責任を果たすことは、労働者にはきちんと働くインセンティブを、また企業には正直に情報を伝えるインセンティブを与える。」江口匡太『キャリア・リスクの経済学』（生産性出版、二〇一〇年）二三五頁。