

成果主義人事下における人事裁量権の 変容と公正評価義務

谷 村 哲 郎

(民事法専攻・法政専修コース)

はじめに

第1章 成果主義人事制度の実例

第1節 基本設計 - 等級判定, 任用, 成果評価

第2節 補完する仕組 - 個人関与型異動制度, 教育研修制度

第3節 分析 - 労働契約の変容

第2章 人事裁量権の範囲

第1節 学説

第2節 裁判例

第3節 小括 - 人事裁量権の変容

第3章 人事考課・評価の法的構成

第1節 学説

第2節 裁判例

第4章 考察

第1節 人事考課・評価 - 使用者の権利から義務へ

第2節 人事考課・評価の「公正性」

おわりに

はじめに

使用者の労働者に対する人事権とは、「採用, 配置, 異動, 人事考課, 昇進, 昇格, 降格, 休職, 解雇など, 企業組織における労働者の地位の変動や処遇に関する使用者の決定権限を指し」ており¹⁾, その根拠は, かつては使用者の財産権に由来する経営権に求める見解もあったが, 現在では労働契約にあるとされている²⁾。したがって, これら人事権は本来であれば労働契約によりその範囲・内容が画されるべきであるが, 実際の労働契

約においては勤務場所や職務内容等の重要条件が必ずしも明示的に約定されているわけではないので、これまで労働者が包括的に使用者の人事権を承認していると解して、使用者に幅広い人事裁量権が認められるとされてきた³⁾。しかし、潜在能力よりも労働者が担う職務の達成や顕在能力・成果を人事考課・評価の中心に据える成果主義人事制度においては⁴⁾、最も重要な労働条件である賃金決定に対して労働者個人の成果等が大きく反映されるため、例えば、使用者がかかる労働成果等を大きく左右する担当業務に関わる配置、配転を何の制約もなしに決定できるとするのは不合理である。労働者が業務において期待された成果等を上げるには、当該労働者の能力、適性、キャリア、これまで社内において行ってきた能力開発等に相応しい業務を担当することが最も有利であるところ、使用者がこれら労働者の能力等を十分に考慮せず、配置、配転を決定するとすると、労働者は持てる力を十分に発揮できないため、大きな成果をあげることが困難となり、ひいては賃金等の人事処遇に悪影響を及ぼすからである。成果主義人事制度においても、使用者は人事権を行使するに際して種々の要素を考慮する必要があり、この限りにおいて人事裁量権が認められるとしても、少なくとも配置、配転に当たっては労働者の能力、適性、キャリア等を十分に配慮して決定しなければならず、万一ポスト等の関係において配慮することが困難である場合には不利益のないようにその他の対処を講じなければならないのである。

さらに、前述したとおり人事処遇の決定には諸要素があるので一律に判断できないとしても、その決定の根拠となる人事考課・評価はその性質上公正かつ客観的である必要がある。ところが、これまで人事考課・評価は、配転等の人事権を行使するための一資料に過ぎないとされ、それ自体に使用者の広範な裁量権があると解されてきた⁵⁾。なぜなら、これまでの人事考課・評価の運用は年齢・勤続年数それ自体を保有能力と捉えるなど年功的に行われ、裁量権を認めたとしても大きな不都合がなかったうえに、そもそも基準が抽象的であり、人を適正に評価できるものではなかったから

である⁶⁾。しかし、成果主義人事制度においては、労働者の賃金や昇進・昇格が年功的運用ではなく、労働成果を明確にしたうえで、その労働成果を基準として決定されるので、かかる労働成果を測る人事考課・評価は、もはや単なる一資料ではなく、主たる決定基準であり、これまで以上に公正かつ客観的になされなければならない。言い換えれば、成果主義人事制度においては、労働成果を明確に図れるような人事考課・評価制度が構築されるので、そこでの使用者の広範な裁量権を認める正当性が失われるのである。このような傾向は、厚生労働省が平成16年2月26日に我が国で初めてとなる職業能力の適正かつ客観的評価のための「事務系職務の能力評価基準」を公表し、その中で、当該能力評価基準が、「国全体として職業能力の開発を推進していく環境を整備し、職業能力が適正に評価される社会基盤づくりの第一歩とし」で策定されたことが表明されたことから伺えるであろう。したがって、成果主義人事制度においては、人事考課・評価の法的「公正性」とは何かを明らかにし、その「公正性」をいかに制度的に担保するかが課題となる。

そこで本稿では、成果主義人事制度も多様であるため⁷⁾、本稿の立論の対象となる成果主義人事制度を明らかにするため、第1章において成果主義人事制度の実例を紹介し、第2章において人事権一般をめぐる学説や裁判例での議論の動向を見た上で、第3章において人事権行使の根拠となるべき人事考課・評価をめぐる学説や裁判例での議論を概観し、第4章において使用者の一方的な裁量権として捉えられてきた人事考課・評価の法的構成がこの新たな成果主義人事制度のもとでどのように修正され確立されるべきか、そして人事考課・評価における「公正性」とは何かについて考察する。

第1章 成果主義人事制度の実例

我が国における人事・賃金制度は、年齢・勤続年数を主な基準とする年

功主義制度から、保有能力を重視する職能資格制度に修正され発展し⁸⁾、さらに1990年代に入り、多くの企業においてこれら従来型の人事・賃金制度に代わるものとして成果主義人事制度の構築・検討がなされてきた⁹⁾。その背景には、企業が労働人口の高齢化にともない高騰し続ける人件費を削減したうえで、総額人件費の枠内における役割間あるいは年齢間の賃金不公平感を解消し、さらには必要な人材を確保するために企業内労働市場と外部労働市場との接合という課題に直面していたという状況があった¹⁰⁾。そのためには年齢が上がるにつれて右上がりが増え続ける賃金制度を縮小し、年齢に関係なく与えられた職務価値を反映した職務給やその職務に対する顕在的貢献度に応じて支給される成果給を拡大する制度の導入こそが効果的だと考えられたのである。かかる成果主義人事制度は、これまでの制度が、人を育て、その人の成長に応じて仕事を高め、賃金も高めていくという人を基準とした制度であったのに対し、仕事を職務として分類・標準化したうえでその価値を評価し、その価値の大きさあるいは職務に対する業績・成果に応じて賃金を決定するという成果を基軸とした制度である¹¹⁾。そしてこの流れの中で、大企業・中堅企業を中心にこれら職務、成果を基軸とした成果主義人事制度の導入と運用が進んでいる¹²⁾。そこで、まずはじめに成果主義人事制度のうち、現在日本で最も多く採用されているモデルの1つである富士ゼロックス型・成果主義人事制度をベースにした人事制度の実例を紹介する¹³⁾。

第1節 基本設計 - 等級判定、任用、成果評価

まずはじめに基本設計について紹介する。この実例は、入社からある一定期間内は本人の習熟能力によって昇級することができる職能資格等級型(育成型)と、職能資格等級型を終了し、さらなる上位等級に昇級後適用される「役割」・成果を基軸とした成果主義人事型(成果型)の2層構造を基本として設計される人事制度である(表1)。このように成果主義人事型を全従業員ではなく、入社後ある一定年数を経た従業員にのみ適用す

るのは、入社からある一定期間は人材の育成・能力開発に主眼を置いているからである。

上記のうち、職能資格等級型では、労働者の能力の発展段階に応じて等級を定め格付けし、賃金や処遇の決定がなされている。ここでの昇給・昇級は年1回の人事考課・評価にもとづき行われるが、その人事考課・評価基準は従来型的能力・情意（意欲、態度）、業績の3区分からなる抽象的なものであり、年功的に昇給し、所定の要件さえ満たせば誰でも昇級できるように制度設計されている。そして、従業員として上の方針および自己に課せられた使命を理解し、自律的に自己向上のための努力ができる段階に到達したと評価されたときにG4に昇級し、「役割」・成果を基軸とした成果主義人事型の適用を受けることになる。

また、成果主義人事型では、すべての職務に対して果たすべき「役割」が設定されており、この「役割」は、会社の業績への影響度や業務改革度等により測られる「事業力拡大度」、リソース（人材・経費等）を動かすための裁量権や部門調整に係る権限範囲の大きさ等により測られる「組織活用度」、職務遂行に係る環境困難度や高度専門度等により測られる「遂行困難度」の観点から数値的に判定され、4つの等級（G1からG4）に分類される。等級判定は、予め定められた「等級判定表」をもとに人事部、当該職務を所管する担当取締役、当該職務を統括する役付取締役の3段階でなされ、取締役会で確定される。なお、月次給与は役割給与と諸手当から構成されるが、そのうち役割給与はその「役割」が属する等級毎に上限・下限が設定されており、各々上限額以上には昇給せず、逆に下限額以下にも降給しないという仕組みになっている。また、賞与は基本部分と成果対応部分から構成されるが、基本部分は月次給与と同様に等級毎に定められている。

次に、マネージャーへの任用についてであるが、成果主義人事型の中でマネージャーに任用されるためには、マネージャー資格認定試験に合格する必要がある。この試験はマネージャー候補（ストック）を作るためのものであり、マネージャーに任用するためのものではない。したがって、こ

表1 基本設計

	等級	呼 称	
成果主義人事型	G1	マネージャー	マネージャー資格認定 試験合格者
	G2		
	G3		
	G4	シニア (Mgr 候補)	
		シニア	
職能資格等級型	4等級	ジュニア	
	3等級		
	2等級		
	1等級		

の試験に合格したからといってマネージャーに任用されるとは限らない。この試験の受験資格は明確に定められ公表されているが、合格者の中から誰がマネージャーに任用されるか、さらには既存のマネージャーを含めて誰がどのマネージャー職に任用されるかについては、原則年1回本人と上司で測定し個人別に登録されたコンピテンシー（仕事のできる社員の行動特性）¹⁴等に基づく上司の推薦（任用申請）、取締役会の承認等という会社の裁量権に委ねられている。

また、マネージャー職には任期があり、任期満了の場合、あるいは一定回数連続マイナス評価の場合にはその職務を解かれ他のマネージャーと交代しなければならないとされている。通常当該職務を解任されたマネージャーは他のマネージャー職に就くことが多いが、マイナス評価により解任された場合はシニア職に降級することもある。また、これら職務交代とは別に、会社の裁量により部門間異動または部門内異動が行われる。この異動においても判断材料の1つとして前述したコンピテンシーが使われる。等級は職務の「役割」に対して付けられているので、異動に際して異動前と同じ等級に位置づけられることは保障されず、新たに就く職務の「役

表 2 成果対応部分支給額テーブルあるいは役割給昇給・降給テーブル

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
G1							
G2							
G3							
G4							

* 成果はP（パフォーマンス）1から7までの7段階で評価される。

* 実際のテーブルは、上記空欄に、それぞれ「成果対応部分支給額」、「役割給昇給・降給額」が記載されている。

割」によっては異動前の等級よりも上位等級に位置づけられることもあれば、下位等級に位置づけられることもある。

次に、「役割」に対する成果評価についてであるが、成果主義人事型において従業員個人の成果評価は、目標管理制度が導入され、本人と上司が半期毎に、期首に両者の協議により設定した役割遂行目標に対する達成度を協議して行う。両者が合意できない場合は人事部が調整する。そして、上期（10月～3月）の目標に対する成果評価は夏季賞与の成果対応部分に、下期（4月～9月）の目標に対する成果評価は翌期の冬季賞与の成果対応部分に、上期・下期をあわせた総合評価は毎年10月の役割給改定に反映される。具体的には表2を書式とした各等級毎・成果毎に設定される賞与の「成果対応部分支給額テーブル」あるいは「役割給昇給・降給テーブル」により、それぞれ賞与支給額（成果対応部分）あるいは改定後役割給が決定されるのである。

第2節 補完する仕組 - 個人関与型異動制度，教育研修制度

また、この事例においては上記の制度を補完するものとして2つの仕組が設けられている。1つは、個人が何らかの形で異動に関与できる仕組であり、具体的には従業員が毎年10月に「異動希望の有無」「希望職種」「希望勤務地」等を申告することができる自己申告制度と特定組織に要員が生

じた場合に従業員個人が上司を通さず直接当該組織への異動につき応募できる社内公募制度である。自己申告制度は、申告された希望が直ちに叶えられるという性質のものではないが、人事異動の検討の際に十分考慮されるように運用されており、また、社内公募制度も不定期であるが、しばしば異動を行う際に利用されており、異動の決定過程に労働者個人の意思が反映されるように配慮されている。このように労働者が自己の異動に関与できる制度が設けられている理由は、成果をあげるには従業員個々に適した職務に就くことが望ましいので、その要望に少しでも沿うようにすることが適当であるうえに、成果があがらない場合、賃金に反映されるという形で労働者がその責任を負うことから、労働者の納得性を担保するためである。

そしてもう1つは、能力開発に資する教育研修の仕組であり、人事部主催の教育研修と各部門主催の専門教育研修に分かれる。前者は全社共通に求められる知識・能力の習得を、後者は部門固有の専門的知識・能力の習得を目的としている。人事部主催の教育研修には「階層別教育」「選抜マネジメント研修」等、会社が従業員に受講を指示するものと、従業員が能力向上を図るために自ら手上げ方式で参加するものがある。後者の制度としては「キャリア開発研修」「マネージャー研修」「国内外留学制度」「社外セミナー」「通信教育」「e-Learning」等があり、多彩なプログラムが用意されている。このように教育研修制度の充実が図られているのは、成果をあげるにはそれに必要な能力を従業員が有していることが前提となるので、従業員の能力を養成することが重要であるうえ、かかる能力開発を行わないまま成果を求めれば、かえって従業員のやる気を低下させる危険があるからである。

第3節 分析 - 労働契約の変容

以上見てきたことを分析すると、かかる成果主義人事制度は労働契約の性格に大きな影響を与えていることが分かる。それについて順次羅列する

表3 比較表

項目	年功賃金制度	成果主義人事制度
賃金の性格	<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間との対価性が強 ・生活保障の要素が大 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働成果との対価性が強 ・生活保障の要素が小
労働義務の性格	<ul style="list-style-type: none"> ・手段債務的要素が強 	<ul style="list-style-type: none"> ・結果債務的要素が強
人事考課・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・年功的運用，ウェイト低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ウェイト高い
賃金格差	<ul style="list-style-type: none"> ・集团的，平等主義的賃金処遇管理のため格差が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別的賃金処遇管理のため格差が大きい
賃金を決定する規範	<ul style="list-style-type: none"> ・労働協約，就業規則 例）定期昇給，ベースアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別労働契約 例）目標管理制度
労務指揮権と裁量	<ul style="list-style-type: none"> ・包括的労務指揮権が広い ・労働者の裁量が小 	<ul style="list-style-type: none"> ・包括的労務指揮権が後退 ・労働者の裁量が大
労働契約の法的性格	<ul style="list-style-type: none"> ・包括的，集团的，継続的，平等主義的，他人決定的，人格的，共同体の性格 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別的，多様な性格 ・契約本来の性格が強まる

と、第一は、賃金が時間ではなく職務や成果を基準に決定されるので、職務価値や労働成果との対価性が強まり、生活保障の要素が縮小することである。第二は、賃金・処遇決定に対して人事考課・評価が果たす役割またはウェイトが拡大することである。成果主義人事制度においては、かつての平等主義的賃金・処遇が後退し、賃金・処遇の個別的決定・管理が進み、労働者間格差が拡大するのである。第三は、前述したとおり目標管理制度や面接制というプロセスを経て賃金・処遇が決定されるケースが増大することである。これまで賃金は使用者が一方向的に決定するという性格が強かったが、成果主義人事制度においてはその性格が薄れ、労働者が積極的に賃金決定等に関与し、個別交渉化するのである。第四は、労働者に成果を問うことから、上位方針のもとに自律して職務の遂行をさせるため、使用者の指揮命令下における労働という要素が後退し、労働者の裁量が重視されるようになることである。第五は、個々の労働者間で契約内容が異なり、労働契約の個別化・多様化が進展することである。そしてその結果、

これまでの労働契約の特質であった包括的、集团的、継続的、平等主義的、他人決定的、人格的および共同体的性格が後退し、契約本来の性格が強まることになろう。このことを年功賃金制度と成果主義人事制度とを比較してまとめると表3のとおりになる。

以上、成果主義人事制度の実例について紹介したが、かかる成果主義人事制度のもとでは各種人事制度が前述したように精緻化されるのが特徴である。したがって、人事裁量権の範囲や人事考課・評価の法的構成は、これら精緻化された人事制度との関係において個別具体的に検討されることになる。

第2章 人事裁量権の範囲

それでは次に、現在使用者の人事裁量権の範囲について学説や裁判例ではどのように考えられているかについて概観したうえで、前述した成果主義人事制度がかかる使用者の人事裁量権の範囲等に対してどのように変容を迫っているかについて考察を行うことにする。

第1節 学説

まずはじめに学説について概観する。使用者による人事権の観念は、そもそも戦後の労使紛争の中で使用者が労働組合による人事事項への関与を排除するために労働協約に明示することを強く求めたことに端を発する¹⁵⁾。したがって、かつては法的概念としての人事権の根拠は必ずしも明らかではなく、使用者の経営権自体に求める見解もあった¹⁶⁾。この見解によると、人事権は使用者の完全な自由裁量に任されており、その当否を法的に争うことすらできないと解されることになる¹⁷⁾。しかし、今日法概念としての経営権は認められておらず、人事権は究極的には労働契約に根拠をもつもの、すなわち労働契約上の権利義務としての性格を有するものとされており、この点ではもはや争いはないと言える¹⁸⁾。ただ、それがいかなる権利

義務として構成されるべきか、という点については学説上主に2つの理論が対立している。

その1つは、労働契約により労働力の処分権を包括的に使用者に委ねるのであるから、労働の種類、態様、場所が明示・黙示の合意または経営慣行によって労働契約の内容になっていない限り、その個別的決定は権利の濫用にならない範囲で使用者の一方的意思表示による、とする理論である（包括的合意説）¹⁹⁾。菅野教授によると、かかる人事権は「広範で曖昧な概念であるが、企業が労働者を企業組織の中に位置づけ、その地位・役割を定め、その労働力の活用を図る権限ととらえることができ」と説明される²⁰⁾。そして、かかる人事権の特徴は、企業が人事（人材育成、配置、処遇など）に関して包括的・広範的な命令権限を有し、労働者による自己決定権の余地が少ないこと、企業の人事命令は例外を除き絶対的であり、労働者がそれを拒否することはできないこと、の2点であると分析される²¹⁾。このように人事権が包括的かつ絶対的なものとして観念されるのは、企業経営者が労働者の雇用と賃金を保障しつつ、同期同学歴間の長期的競争という基本的枠組みのもとに彼らを人材育成し、適材適所に配置・活用し企業経営に取り組むという長期雇用システムが維持されてきたことにかかわる²²⁾。この説に立つと、例えば配転に関して言えば、使用者は、地域限定や職種限定採用等が特別の明示・黙示の合意や経営慣行により労働契約の内容になっていない限り、権利濫用にならない限度において労働者の同意を得ずして配転等の人事命令を出すことができることになる。もっとも、人事権をこのように包括的かつ絶対的なものとして捉えたとしても、無制限ではなく、解雇の法規制、均等待遇原則、男女の機会均等、不当労働行為の禁止などの法規制とともに労働協約、就業規則、労働契約などによる規制を受けることは言うまでもない²³⁾。

それに対して、使用者の人事権は、労働者が労働契約にもとづき負う、合理的範囲内における使用者の指揮命令に従って労務提供するという義務との関係で個別具体的に当事者の意思を客観的かつ合理的に検討し、判断

されるべきである、という見解がある(労働契約説)²⁴⁾。例えば、配転に関して言えば、本来勤務地や業務内容など重要な労働条件は労働契約の中で具体的に合意されるべきであるから、使用者による配転等の人事命令権は、一般的な人事権として認められるのではなく、労働契約によって合意された範囲内においてのみ効力を有し、このような合意のない場合あるいはその範囲を越えて人事命令を出す場合は、労働者の明示・黙示の個別合意が必要であるとするのである。この説に立つと、このような労働者の個別の合意がない限り、使用者は一方的に配転等の人事命令を出すことはできないことになる。

両者の違いは、概して前者が労働契約における使用者の包括的な人事権を肯定して、特約のない限り使用者の自由裁量権を認めるのに対して、後者は使用者の包括的な人事権を否定して、あくまでも人事権の範囲は個々の労働契約によりその範囲が画されるべきであるとする点である。

第2節 裁判例

次に裁判例についてであるが、学説においては前述したとおり包括的合意説と労働契約説という2つの理論があるなか、最高裁は包括的合意説の立場に立っている。以下に最高裁判決を中心として人事権が行使される局面、すなわち 配転(転勤)命令、 出向命令、 昇格、 降格毎に概観する。

まずはじめに配転(転勤)命令についてであるが、東亜ペイント事件において最高裁は「労働協約及び就業規則には、会社は業務上の都合により従業員に転勤を命ずることができる旨の定めがあり、「労働契約が成立した際にも勤務地を限定する旨の合意はなかったという事情の下においては、会社は個別的同意なしに、「業務上の必要に応じて、その裁量により労働者の勤務場所を決定することができ、「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、「他の不当な動機・目的をもってなされたものであるとき若しくは労働者

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、特段の事情の存する場合でない限りは、権利の濫用になるものではない」と判示し、使用者の包括的な人事権を認めた²⁵⁾。この判決は今日においても使用者の包括的な転勤命令権および権利の濫用性判断の基準に関して大きな影響を及ぼしており、帝国臓器製薬事件²⁶⁾やケンウッド事件²⁷⁾などの最高裁判決により、また、職種変更の配転命令権についても日産村山工場事件²⁸⁾や九州朝日放送事件²⁹⁾などの最高裁判決において踏襲されている。このような中、地裁においては、最高裁判決の枠内ではあるが、妻、子供2人、母および実弟の6人暮らしで、「妻はパート勤務に出ているものの病弱であること、実弟は知的障害者であること」などの家庭状況があるうえ、人選上原告が最適者であるかどうか強い疑問が残ることから、かかる配転命令は権利濫用に当たると判示した例（フットワークエクスプレス事件³⁰⁾）や勤務地特定の合意はなく、転勤命令の業務上の必要性及び人選の合理性は認められるが、「長女については、躁うつ病（疑い）により同一病院で経過観察することが望ましい状態であり、二女については脳炎の後遺症によって精神運動発達遅延の状況にあり、定期的にフォローすることが必要な状態であるうえ、隣接地に居住する両親の体調がいずれも不良であって稼業の農業を十分営むことができないため、債権者が実質上面倒をみている」ような家庭状況からみて転勤は労働者およびその家族に著しい不利益を与えらるゝとして、転勤命令が無効とされた例（北海道コカ・コーラ事件³¹⁾）等、一定の条件のもとに使用者の人事裁量権を制限する判断が下された事例がある。また、前掲ケンウッド事件においては、元原裁判官が「学歴と雇用契約が締結された時期を考えると、このような経歴の女性労働者については、特段の事情がない限り、明示的な合意をしないでも、広域での異動をしないことが黙示的に合意されているとみられるのであつて」「このような労働者の異動については、転勤命令権の濫用の有無についての判断においても、高学歴の営業担当者等の異動の場合と比較して、より慎重な配慮を要するというべきであ」との補足意見を述べてい

る。

次に出向命令権についてであるが、新日本製鐵事件において最高裁は、概してこれまでの判決と同様、当該労働者の入社時および出向発令時の就業規則、および当該労働者に適用される労働協約に社外勤務条項があり、かつ社外勤務協定において賃金、昇格・昇給等の査定等、出向労働者の利益に配慮した詳細な規定が設けられていることを前提として「会社は、当該労働者らに対し、その個別的同意なしに、会社の従業員としての地位を維持しながら出向先である運輸会社においてその指揮監督の下に労務を提供することを命ずる本件各出向命令を発令することができ」とし、本件出向命令が経営判断として合理性を欠くものでなく、「出向措置の対象となる者の人選基準に合理性があり、具体的な人選についてもその不当性がうかがわせるような事情」がなく、「当該労働者らがその生活関係、労働条件等において著しい不利益を受け」ず、「発令に至る手続に不相当な点がない場合には権利の濫用に当たらないと判示した³²⁾。また、この判決では、出向延長措置を講じることについても、「合理性があり、これにより当該労働者が著しい不利益を受けるとはいえな」い場合、権利の濫用に当たらないと判示している。ただし、本判決は、権利の濫用性判断の基準として「業務上の必要性」「人選基準」「労働者の職業上ないし生活上の不利益」に加え「手続の相当性」もあげており、この点において前掲東亜ペイント事件判決に対する批判を受けて判例法規を一步進展させた判決であると評価することもできる。

次に昇格についてであるが、日本航空事件において東京地裁は、「昇格には使用者の行う昇格行為が必要であるだけでなく、一定の昇格基準に達している者でも昇格有資格者となるに過ぎず、被告がこれを当該職級に対応する職務に就けない限りは被告には(中略)昇格を行う義務もなし」と判示し³³⁾、社会保険診療報酬支払基金事件において東京地裁は、昇格とは「職務の複雑、困難性及び責任の度合いに基づいて区分された職務の等級を下位から上位へ格上げすることであり、被告における職員の職務の

等級の決定は、理事長が行うことになっている。したがって、被告の職員に対する昇格は、原則として職務と一体になった等級を被告が人事上の裁量によって変更するものであり、あくまでも会社の裁量権の行使であり、「本件昇格措置が右のような性格である以上、これを男子職員についてのみ講じたことが男女差別であっても、女子職員については被告の決定がないにもかかわらず昇格したものと扱うには、明確な根拠が必要なはずであ」とし³⁴⁾、また、コース別人事制度が男女差別に当たるかどうか争われた野村證券事件において東京地裁は、「企業には労働者の採用について広範な採用の自由があり、「採用後の社員の処遇についても広範な労務管理権を有しているから、社員に区分を設け、その区分に応じた処遇を行うことができると解せられるとしたうえで、「労働契約は、使用者と労働者との個別の契約であり（中略）しかしながら、会社は、会社における社員の昇格については、査定、選抜を行い、昇格決定の発令を経た上で昇格させているのであり、この昇格の決定についての使用者の総合的裁量的判断は尊重されるべきであ」と判示し、発令行為のない段階での「あるべき昇格」は認められないとした³⁵⁾。ただし、本判決では、「被告における改正均等法が施行された平成11年4月以降のコース別雇用法が均等法5条に違反し、公序良俗違反に該当するとして、不法行為に基づく損害賠償の支払を容認し、男女差別事件ではあるが、行き過ぎた人事権行使に対して一定の歯止めをかけようとする意図が伺える。さらに、芝信用金庫事件において東京高裁は、「昇格に関する判断については、一審被告の経営判断に基づく裁量を最大限に尊重しなければならぬ」としながらも、使用者は「労働契約において、人格を有する男女を能力に応じて処遇面において平等に扱う義務をも負担しているものと言うべきであ」とし、一審原告らは「労働契約の本質及び労働基準法13条の規定の類推適用により、副参事の地位に昇格したのと同様の法的効果を求める権利を有す」と判示し、労働者からの昇格請求権を認めた判決もある³⁶⁾。

次に降格について、これも地裁判決であるが、セーラー万年筆事件にお

いて東京地裁は「使用者が被雇用者をいかなる役職に就けるか、あるいはその役職を解くかは、雇用契約、就業規則等に特段の制限がない限り、雇用契約の性質上、使用者が、業務上、組織上の必要性、及び、本人の能力、適性、人格等を考慮して、自由に決定する権限を有す」とし³⁷⁾、バンクオブアメリカイリノイ事件において東京地裁は、「使用者が有する採用、配置、人事考課、異動、昇格、降格、解雇等の人事権の行使は、雇用契約にその根拠を有し、労働者を企業組織の中でどのように活用・統制していくかという使用者に委ねられた経営上の裁量判断に委ねられた事柄であり、人事権の行使は、これが社会通念上著しく妥当性を欠き、権利の濫用に当たると認められる場合でない限り、違法とはならぬ」として、業績・能力評価に基づく降職は、昇進と同じように使用者の人事権の行使とされ、就業規則等の根拠がなくても可能であると判示している³⁸⁾。これに対して、アーク証券事件判決では職能資格制度のもとで資格や等級を引き下げるとは、「いったん備わっていると判断された職務遂行能力が、営業実績や勤務評価が低い場合にこれを備えないものとして降格させること」について、就業規則の規定、労使慣行または当事者の合意がないときには、降格は法的根拠なくなされたことになると判示された³⁹⁾。

第3節 小 括 - 人事裁量権の変容

以上で見たように裁判例では、広く企業の人事裁量権を認めているが、前掲新日本製鐵事件において前掲東亜ペイント事件以降踏襲されてきた「権利の濫用性判断基準」に「手続的相当性」が加わり、その要件が厳しくなり、また、下級審の中には最高裁判決の枠内ではあるものの人事裁量権の範囲を修正するかのようなニュアンスのある判決もある。それは、近年かかる人事裁量権が、年功賃金制やそれと結びついた長期雇用制を背景にして形成されてきた解雇権濫用法理 - 企業に対する手厚い雇用保障の要請とのトレードオフの関係で広く認められるようになってきたところ⁴⁰⁾、その前提を失いつつあることに起因している⁴¹⁾。すなわち、保有能力を重

視する職能資格制度の進展や成果主義人事制度の導入により年功賃金制が後退し、さらに中高年齢労働者をターゲットとしたリストラ（退職誘導、希望退職者募集）や、契約社員や派遣社員の積極的活用にともなう正社員の減少により雇用保障が希薄化しているからである。

また、近年企業は男女機会均等、家庭生活との調和（育児、介護等）、高齢者の活用、安全配慮義務等の要請に応えるべく、労働時間、仕事の内容、勤務地決定などに係る人事権行使に関してこれまでの集団的管理から労働者個人の希望や事情にあわせた個別的管理を行うことが経営慣行になりつつある。このことも企業の人事裁量権を修正させる重要な要素であると言えよう⁴²⁾。

さらに、第2節において概観した裁判例はすべて年功主義制度あるいは職能資格制度下のものであったが、成果主義人事制度においては、第1章で見たように「自己申告制度」「社内人材公募制」等⁴³⁾、労働者が積極的に人事事項に関与するように制度設計され、ますます労働者の個別的意思を重視したきめ細やかな人事管理を行うことが必要となる。したがって、成果主義人事制度では、企業の人事権に関して裁量を認める部分と認めない部分を明確にしていく必要がある。そしてこのことを労働契約的観点から言えば、まさに労働契約説の「使用者は当然に一般的な人事権をもつというのではなく、人事に関して問題となる個々の事項ごとに、それぞれ労働契約にもとづいて使用者に権限があるかどうかを吟味すべきことになる。したがって、使用者の有する権限の範囲も第一次的には労働契約によって画される」⁴⁴⁾との考え方こそ今日的雇用環境の実情に合致していると言えよう。

第3章 人事考課・評価の法的構成

これまで述べてきたとおり、使用者の人事裁量権は若干修正されるニュアンスも垣間見られるが、その範囲は今なお維持されている。なぜなら、

人事権はそれを行使するに際して種々の要素を考慮する必要があり一律に判断できないからである。しかし、従来配転等の人事権を行使するための資料として用いられ、かつそれ自身人事権の1つであると捉えられてきた人事考課・評価については明らかに変化が見られる。次に人事権行使の根拠となる人事考課・評価の法的構成に関して学説や裁判例ではどのように考えられているかについて概観する。

第1節 学 説

まずはじめに学説では、かつて人事考課・評価は使用者の人事権行使のための資料収集行為にすぎず、単なる事実行為であると理解されていたが、今日では労働契約の内容となっているかぎり、契約上の法的行為と解されている⁴⁵⁾。このことは、人事考課・評価を事実行為と捉える初期の見解を排斥し、人事考課・評価の不当性を法的に争いうることを導き出す立論である⁴⁶⁾。しかし、人事考課・評価の根拠が労働契約から導き出されるとしても、それがいかなる権利義務として構成されるべきか、という点については、学説上いくつかの理論が対立している。

その1つは、人事考課・評価を使用者が労働契約により取得した包括的な裁量権たる人事権の一部と捉えるものである(人事権構成)。代表的な学説は、「賃金の一部が、考課・査定により算定される」という賃金支払い基準それ自体が労働契約上の賃金支払義務の内容であると解し、そこから使用者の裁量権を導き出すものであり⁴⁷⁾、最近の有力説としては、人事考課・評価が就業規則等により労働契約の内容となっている場合には、使用者は契約上の人事考課・評価権を有するところ、人事考課・評価項目に抽象的なものが多いことから使用者に広い裁量権を認めると解するものもある⁴⁸⁾。ただ、これらの学説においても、特に成果主義人事制度が定着して以降は、人事考課・評価や賃金決定手続に対する労働者の信頼(納得性)の保護の必要性、あるいは人事考課・評価の手法が労使間の個別交渉に移行しつつあることを根拠にして、人事考課・評価は無制限でなく、評

価の公正さ・適正さを要件とするとの考え方が有力となっている⁴⁹⁾。

これに対して最近人事考課・評価は使用者の契約上の権利ではなく義務であり、よって、使用者は適正評価義務とか公正評価義務を負うと解する見解がある（義務構成）。代表的な学説は、賃金を労働者の職業的能力の価値の表現と捉える視点から、職業的能力の尊重配慮義務からの適正評価義務、新たな人事処遇について労使が合意したことに内在する高度な配慮義務、あるいは成果評価を公正に行うべき義務が、労使間においてたとえ黙示であったとしても了解されている事項であり、信義則あるいは賃金支払義務に基づく労働契約上の付随義務として構成される、というものである⁵⁰⁾。また、目標管理制度等、評価プロセスへの労働者の参加を重視する見地から同等の結論を説く見解もある⁵¹⁾。かかる公正評価義務の内容としては、具体的に 公正かつ客観的な評価制度の整備、開示、 公正な評価の実施、 評価結果（理由も含む）の開示・説明等が主張されている。

そして、人事権構成の考え方からは、使用者による人事考課・評価権行使が法令（例えば均等待遇、男女同一賃金や不当労働行為など）に違反したり、裁量範囲を大きく逸脱して濫用され、恣意的な査定がなされた場合に不法行為の成立を認め、労働者は使用者に対して損害賠償責任を問えるとする（不法行為構成）。他方、義務構成の考え方からは、使用者による適正評価義務違反等により、労働者が昇給や昇格がなされない場合には、その法的効果として使用者に対して損害賠償請求のみならず、その履行請求（未払い賃金支払請求権や昇格請求権）を行うことが可能であると主張される（債務不履行構成）⁵²⁾。ただし、債務不履行構成をとったとしても、昇給や昇格が労使間合意や使用者の発令を経て行われる以上、これらを経ずに公正評価義務違反だけから昇給・昇格請求権を肯定することは困難であるとの意見もある⁵³⁾。

第2節 裁判例

このように、学説においては人事考課・評価の根拠として人事権構成と

義務構成という2つの理論があるが、裁判例はいずれも人事権構成の立場に立っている。しかし、その内容は時期によってニュアンスの違いがあり、人事考課は使用者の裁量であり、原則裁判所が介入することはできないというものから、事案によっては裁判所が介入することもできるというものに変遷し、最近では義務構成の含みさえ読み取れるものが出てきている。以下に主だった裁判例について概観する。

従来の裁判例は、「企業の行う人事考課は、その性質上当該企業の広範な裁量に委ねられているものと解」し、査定方法が合理性を欠くなど、恣意的に行われた場合に裁量権を逸脱したのものとして不法行為となる（安田信託銀行事件）⁵⁴⁾と判示し、人事考課・評価を人事権の一部と捉え、その広範な裁量権を肯定していた⁵⁵⁾。また、最近の裁判例では実際に人事考課・評価が裁量権の濫用として違法であることを認めたものも登場してきたが、これらを含めて人事考課・評価の法的根拠としては依然人事権構成をとっていると思われる。例えば、「企業の行う人事考課は、その性質上広範な裁量に委ねられ、るから、査定方法が不合理であるとか、恣意的になされたものと認められない限り、適法なものというべきである（マナック事件）⁵⁶⁾とか、人事考課・評価については、それが使用者の経営に重大な影響を及ぼすものであることに鑑みれば、個々の労働者のいかなる業績、能力等に対し、いかなる評価をするかは、「基本的には使用者の人事権の裁量の範囲内の問題である」（住友生命保険既婚女性差別事件）⁵⁷⁾とした例がある。

他方、最近の裁判例においては、学説に比べるとなお人事権重視の姿勢が強いとしても、人事考課・評価権に関しては就業規則等による一定の制約があるとの認識が定着しつつあるとも言える。例えば、人事考課・評価は、「就業規則などで定められた考課者、考課項目、考課基準などに従うことを前提」であるとしたり（商工組合中央金庫男女昇格差別事件）⁵⁸⁾、「昇給査定にこれらの実施手順等に反する裁量権の逸脱がある場合には、労働者の利益が侵害されたと認められるとしたり（マナック事件控訴

審)⁵⁹⁾、「人事考課の方法、資格要件等について就業規則等により定められ、これにもとづき各人事考課が行われてい」ることを前提に、人事権の裁量の範囲内であると判示した例がある（前掲住友生命保険既婚女性差別事件）。

さらに、裁判例はまだまだ人事考課・評価を「公正評価義務」等とし、義務構成あるいは債務不履行構成をとることには否定的であるが、人事考課・評価権は無制約なものではなく、それ自体に公正評価という制約を内在していることが読み取れるものや、中には義務構成も認め得ることを示唆するものもある。前者の例としては、「企業において、部下の人事考課や賞与の査定をする者は、その人物、資質及び能力や対象期間における業績を客観的かつ適正に査定して、公平無私な評価をすべきは当然であ」り」と判示したものがあり（ダイエー事件⁶⁰⁾）、また、後者の例としては、「公正な査定にもとづき平等な取扱いを受け得るかどうかは、労働者にとって雇用契約を締結し、これを維持していく上での最大関心事であり、労働者は公正な取扱いの受けられることを期待し、使用者もその期待に応える意思を持って雇用契約を締結し、維持してきたものであることは明らかであるから、使用者が個々の労働者に対しても、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ことができる」（中部電力事件⁶¹⁾）と判示し、抽象的義務としてはあるが、初めて使用者の「公正査定義務」に言及した例がある。これまで、人事権濫用が認められた事例は組合差別、性差別のほか、人格権の侵害のように法律上の違反や権利侵害の場合に限定されていたが、これらの判決により契約において約定された評価基準等に沿わない運用がこれに加わり、一部の学説で唱えられている「適正評価義務」や「公正評価義務」の承認に一步近づいたと見ることもできよう⁶²⁾。

以上、人事考課・評価に関する裁判例を概観したが、これらの裁判例はいずれも、人事考課・評価制度に抽象性が色濃く残り、また、人事考課・評価にもとづく降級・降給が少ない職能資格制度等、成果主義導入以前の人事制度を前提とするものである。このことは、判決にも大きく影響して

いる。例えば、「抽象的な内容の雇用契約上の義務を認めることは、契約の一方の当事者である使用者に極めて困難な予測を強いることになる」ことを理由に企業の債務不履行責任を否定したり(ヤマト運輸事件)⁶³⁾、昇給査定は「給与を増額する方向での査定でありそれ自体において従業員に不利益を生じさせるものではないこと等を理由に使用者の自由裁量を認めたりしているのである(前掲マナック事件控訴審)。したがって、より具体化された人事考課・評価制度のもと、その結果次第では賃金が減額される可能性のある成果主義人事制度においては、これまでとは異なった判断がなされる可能性があるとも言えよう。

なお、平成10年10月27日に最高裁で行われた労働関係民事・行政事件担当裁判官協議会において公正査定義務の当否が議論され、その第2説として、「能力評価次第では賃金が減額される可能性のある賃金体系においては、査定の公正さがより強く要求される。労働者の側からすれば、どのような働き方をすれば評価されるのかについて明らかにされる必要がある。そうすると、能力主義賃金体系においては、公正な評価基準を定め、その基準に基づいた公正評価が必要な場面が多くなる。その結果、使用者の裁量権はある程度制約されることになるが、能力主義賃金を導入するメリットがあるのだから、やむを得ない。具体的には、評価基準の設定と開示、評価結果の本人への開示、苦情処理制度の整備、複数人によるチェックや第一次査定権者の査定をチェックする制度等、手続的な整備が必要」とする説が唱えられた。この第2説が義務構成に依拠しているかどうかは不明であるが、評価次第では賃金が減額される可能性のある賃金体系においては、「公正な評価基準を定め、その基準に基づいた公正評価が必要な場面が多くなる」ことを認め、義務構成において論じられているのと同様の制度・手続的な整備の必要性が論じられている点が注目される。

また、上記協議会においては公正査定義務違反があった場合の法的効果についても議論された。その議論の内容はさておき、裁判所において、公

正査定義務違反を前提にその法的効果について議論されたことから、将来裁判実務において公正評価義務が認められる可能性を示唆するものであると言えよう⁶⁴⁾。

第4章 考 察

以上に見てきたように、人事考課・評価の法的根拠が労働契約にあることには異論はない。そして、その法的構成については、現在学説において使用者の人事裁量権と見る考え方と使用者の義務と見る考え方が対立する中、裁判例では依然人事裁量権と捉えている。確かに最近になって義務構成を認め得ることを示唆する裁判例が見られるようになり、またこの傾向は前述した「労働関係民事・行政事件担当裁判官協議会」における協議においても強く伺えるが、実際に義務構成をとった判決は一例もないのである。しかし、成果主義人事制度においても、これまで同様使用者に幅広い裁量権を認めるならば、人事考課・評価結果により賃金に大きな差が生じるため、使用者の恣意的な査定（好き嫌いなど）によって労働者に大きな不利益を与えることになる。成果主義人事制度になって、人事考課・評価の役割・性格は大きく変容していると言え、それにともないその法的構成も見直されるべきであろう。以下では、成果主義人事制度における人事考課・評価の法的構成について考察する。

第1節 人事考課・評価 - 使用者の権利から義務へ

成果主義人事制度とは、端的に言えば、賃金等の人事処遇を労働成果にもとづき決定する制度である。したがって、使用者がこの制度を導入したことにより、「労働成果を明確にしたうえで、賃金等の人事処遇を労働成果にもとづき決定する」ということが労働契約の具体的な内容になったと解することができよう。そして、かかる労働契約の内容は、前述した目標管理制度等、評価プロセスに労働者が参加するような制度を導入している

企業においてはより具体的なものとして捉えることができる。そうであるならば、使用者は、単に信義則や賃金支払義務に付随する義務等のような抽象的な義務としてだけでなく、労働契約の具体的内容として、人事処遇決定の主たる要素となる労働成果を自己の裁量あるいは主観ではなく、予め決定された人事考課・評価基準にもとづき客観的かつ公正に評価すべき義務を負っていると言うことができよう。

確かに、これまでの制度下では、菅野教授が指摘するように人事考課・評価における査定は、「査定権者、査定項目、査定の幅と基準など(中略)どのように制度化されても上司のなす査定の裁量性は免れがた」かったかもしれない⁶⁵⁾。しかし、このことは、人事考課・評価が事実として使用者の裁量性(主観)を免れない、と言っているに過ぎず、労働者が人事考課・評価について使用者の包括的な裁量権に同意し労働契約を締結した、というようなことを推測できるものではない。しかも、これまでの人事考課・評価において使用者の主観が入り込み易かったのは、その基準が能力、情意(意欲、態度)、業績の3区分からなる抽象的なものであり、特に仕事への情熱とか協調性等の情意要素が重要な役割を果たしていたからに過ぎない。しかし、成果主義人事制度における人事考課・評価では、何をどのように評価するかという基準の決定においては企業の裁量が残るとしても、この制度の趣旨、すなわち「労働成果を明確にしたうえで、賃金等の人事処遇を労働成果にもとづき決定する」ということに鑑みると、企業は、出来る限り評価者の裁量や主観が入り込む余地のないように抽象性を排し、具体的な基準を設けなければならないことは自明である。言い換えれば、企業は、労働成果に対する公正評価義務の内容として、公正に評価する義務のほか、できる限り評価者の裁量(主観)が入り込まないように客観的かつ具体的な人事考課・評価基準を設計する義務を負うのである。

さらに言うならば、成果主義人事制度における労働契約は、労働時間だけでなく、労働成果を重要な要素とする労務の提供と賃金支払が相互に対価的牽連関係をもつ有償双務契約であるところ、使用者には、「労務の給

付は労働者の人格と不可分な形でなされるものであるから、労働者の人格的利益に対する特別の配慮が要請され」ており⁶⁶⁾、多くの人格的利益が立法的に保護されている。この使用者への、労働者の人格的利益に対する特別の配慮要請は、「労働契約は特定人間の継続的な契約関係であるから、その当事者間には、売買その他の非継続的債権契約に比してより一層強度の信頼関係を必要とするものである」（高北農機事件）⁶⁷⁾とか、「継続的な人格的結合たる労働契約関係の特殊性」（木南車両事件）⁶⁸⁾等の裁判例からも、また、労働関係における労働者の人格保護を労働保護法の重要な課題としてとらえ、労働は労働者の人格の形成・発展の重要な契機となるものであり、憲法27条1項の労働権の保障もその趣旨を含むとする学説⁶⁹⁾からも伺える。

そもそも、かかる人格権は、民法学において議論され、「主として身体・健康・自由・名誉などの人格的属性を対象とし、その自由な発展のために、第三者による侵害に対し保護されなければならない諸利益の総体」と定義されている⁷⁰⁾。そして、労働法学においても、使用者の人事裁量権の行使如何によっては、労働者の人格が侵害される可能性が高いところ、労働者自らがそれを回避することは難しいので、重要な問題として議論され、訴訟において争われてきた。実際の裁判例の中では、労働者の職場での評価の低下を人格権あるいは名誉権侵害と捉えたものや（サンデン交通事件）⁷¹⁾、配転により大幅に権限を縮小することが、能力発揮の機会を奪い、社会的評価の低下を招き、労働者の人格的利益を損なうものであると捉えたもの（北海道厚生農協連合会事件）⁷²⁾、使用者は「職場環境を整備する義務を負い、また、労働者の人格権を侵害する等違法・不法な目的・態様での人事権の行使を行わない義務を負って」と判示し、使用者に職場環境整備義務とともに人事権の行使を制約する人格権配慮義務があることを指摘したものがある（エフピコ事件）⁷³⁾。これら労働法における人格権の特徴は、「労働者が過去の就労を通じて獲得し、現実の就労を通じて日々確認され、かつ形成される人格的利益」と捉えるところにあると言

える⁷⁴⁾。そして、かかる人格権は、労使関係が集団の関係から個別の関係にシフトされ、個人の能力等が前面に出る成果主義人事制度においては、より一層重要となり、その法的効果も拡大されるであろう。そうであるならば、労働者はこの人格権の法的効果の1つとして公正な評価を受ける権利を有し、他方使用者は労働者の人格権を尊重する義務、言い換えれば労働者の職業的能力に対する尊重配慮義務から公正評価義務を負うということもできよう。

ちなみに、かかる「公正性」は人事管理論においても最も重要な事項であるとされている。すなわち、人事管理論においても、人事考課・評価は賃金、適正配置、昇進・昇格等の処遇の決定、能力開発に活用されるなど、労働者に大きな影響を及ぼすので、その納得性を担保するために公正性と客観性が需要であると指摘されるのである。使用者が効率的な経営を行うためには労働者のモチベーションを維持し、最大限の力を引き出す必要があるからであろう。

第2節 人事考課・評価の「公正性」

前節で明らかにしたように、成果主義人事制度において使用者は労働者に対して公正評価義務を負う。それでは、法的意味での「公正性」とはどのような概念であろうか？

「公正性」には、基準の「公正性」、評価それ自体の「公正性」、すなわち結果としての「公正性」および制度・手続の「公正性」の3つの局面が考えられるが、使用者が労働契約上の義務として負う「公正性」とは、基準の「公正性」および制度・手続の「公正性」であると考えられる。なぜなら、結果の「公正性」は個々の事例において大変重要であることは言うまでもないが、その意味するところは、貢献に応じた分配の「公正性」に他ならず、何を貢献とみなすかは企業の方針にも左右され、従業員間においても人それぞれであり、一義的に決定することが非常に難しいのに対して、基準の「公正性」は、人事考課・評価が何らかの基準に従っ

て実施される以上、評価を決するのは基準であり、その「公正性」が担保されていないならば、いくら実際の評価を公正に行ったとしても「公正」評価はあり得ないであろうし、また、制度・手続の「公正性」は、分配の決定過程、すなわち、従業員本人が決定に参加したとか、意見を表明する機会が与えられたとかであり、分配の公正さよりも従業員による容認しやすさに対する効果が大きい（つまり、決定の手続が公正であれば結果も公正であると推定され容認される。）という研究結果が報告されているうえ⁷⁵⁾、結果の「公正性」を担保するからである。また、これらの「公正性」の方が、当事者にとっても予測可能であり、法的安定性を確保するからである。基準・制度・手続の「公正性」の具体的内容としては、直接的には 環境要素やチームワークの生産性も考慮した、公正、客観的かつ具体的な評価基準・制度の構築および 公正な評価の実施であり、その前提としては、 公平な能力開発制度あるいは教育訓練制度、 評価者の評価訓練制度が挙げられる。また、公正な評価の実施を担保する制度としては、評価者により公正な評価を行うことを動機付ける評価内容の公開（集団チェック）や直属の上司以外の者も評価に加わる複数人評価制度が、また、客観的な評価の実施を担保する制度としては、評価者の主観等、価値観が一元化される弊害を防止する多面評価（例えば、上司・同僚・部下・顧客という側面から評価を行う360度評価）が挙げられよう。なお、ここで言う「公正」な基準とは、例えば、経営目標に関連する基準のことである。

ところで、いくら使用者が客観的な評価基準を設計し、客観的かつ公正な評価を意図したとしても、その主観性を全く排除することはできないであろうし、仮にできるとしても、制度が硬直する可能性があり妥当ではない。また、前述した制度・手続の「公正性」が実現したとしても、個々の事例では労働者が不満を抱くこともある。そこで、かかる「公正性」は最終的には労働者個人あるいは労働者団体（集団の主観）の「満足」・「納得性」により補完される必要があると考える。労働者の「納得性」とは、労働者が自己の人事考課・評価の過程に積極的に関与し、自己の評価内容

および理由について納得し、さらには万一その評価に不満をいただいた場合には第三者機関による仲裁等を受けることができることであろう。「納得性」の具体的内容としては、直接的には 評価基準・制度の労働者への事前開示、 評価結果(理由を含む)の本人への開示・説明、労使合意、 苦情処理救済制度の設置であり、その前提としては、 適正配置(職業的能力を尊重した職務配置やキャリア形成)あるいは本人による業務選択(例えば、社内公募制や社内F A制)が挙げられよう。

お わ り に

以上のとおり、本稿では、成果主義人事制度が主流になりつつある近年、使用者による人事裁量権の考え方について、最高裁判決の枠内であるものの、その修正・変容を迫るかのような地裁判決が出てきていることを示した上で、これまで配転等の人事権行使の一資料として用いられ、かつそれ自身人事権の1つであると捉えられてきた人事考課・評価が、使用者の権利ではなく、公正に評価する義務であること、そしてその「公正性」とは基準・制度・手続の「公正」と労働者の納得性であることを明らかにした。それをふまえ今後検討すべき残された課題は、かかる「公正性」を担保するためにより具体的にどのような制度を設計すべきか、また、実際に使用者により公正評価義務違反を受けた労働者に対して損害賠償請求権や未払い賃金請求権だけでなく、昇給・昇格請求権、さらには適正配置請求権までも認めるべきかどうかについて明らかにすることである。

近年急速に導入され、広まった成果主義人事制度を日本の雇用社会に定着させ、人事制度としてより発展させるためには、これら残された課題を解明し、確立することこそが重要であると言っても過言ではない。今後ともこれらの課題につき継続的に研究したいと考える。

- 1) 菅野和夫『労働法』73頁(弘文堂、第5版補正2版、2002年)。
- 2) 佐藤敬二「第5章採用と人事」西谷敏・萬井隆令『労働法2』128頁(法律文化社、

2002年）。

- 3) 菅野和夫『新・雇用社会と法』121頁（有斐閣，補訂版，2004年）。
- 4) 八代充史「第 一章成果主義人事制度の実態と今後の課題」土田道夫・山川隆一『成果主義人事と労働法』5頁（日本労働研究機構，2003年）。
- 5) 安田信託銀行事件・東京地判昭60・3・14 労働判例451号27頁やダイエー事件・横浜地判平2・5・29 労働判例579号35頁。
- 6) 土田道夫「第 一章成果主義人事と労働契約・労働法」土田道夫・山川隆一『成果主義人事と労働法』20頁（日本労働研究機構，2003年）。
- 7) 導入事例については，産労総合研究所『労務事情別冊 職務・役割人事制度構築・運用ハンドブック』（経営書院，2003年）を参照。
- 8) 土田・前掲注6)19頁。
- 9) 八代・前掲注4)1頁。
- 10) 八代・前掲注4)5頁。
- 11) 日本賃金研究センター『コンピテンシー概念に基づく日本型人事の革新とその設計』12頁（経営書院，2001年）。
- 12) 「職務」「成果」を基準とした成果主義人事制度については，森本昭文『役割主義人事』（東洋経済新報社，2000年）を参照。
- 13) この事例はマルホ株式会社（大阪市北区）の制度である。
- 14) コンピテンシーとは，継続的に高い成果を上げるための行動特性から抽出された能力のことを言い，従業員個人の能力測定のほか，最適人材配置，従業員の能力開発等の基準として使用される。コンピテンシーについては日本賃金研究センター・前掲注11)を参照。
- 15) 佐藤・前掲注2)128頁。
- 16) 佐藤・前掲注2)128頁。
- 17) 国民生命保険事件・東京地判昭27・2・7 労民集3巻1号10頁。
- 18) 佐藤・前掲注2)128頁。
- 19) 本多淳亮「配置転換・転勤をめぐる法律問題」『労働法と経済法の理論』（有斐閣，1960年）475頁。
- 20) 菅野・前掲注3)121頁。
- 21) 菅野・前掲注3)121頁。
- 22) 菅野・前掲注3)121頁。
- 23) 菅野・前掲注1)73頁。
- 24) 片岡昇『労働法理論の継承と発展』174頁（有斐閣，2001年）。
- 25) 最判昭61・7・14 労働判例477号6頁。
- 26) 最判平11・9・17 労働判例768号16頁。
- 27) 最判平12・1・28 労働判例774号7頁。
- 28) 最判平1・12・7 労働判例554号6頁。
- 29) 最判平10・9・10 労働判例757号20頁。
- 30) 大津地決平9・7・10 判例タイムズ959号177頁。
- 31) 札幌地決平9・7・23 労働判例723号62頁。

- 32) 最判平 15・4・18 労働判例847号14頁。
- 33) 東京地判昭 53・9・29 労働判例306号17頁。
- 34) 東京地判平 2・7・4 労働判例565号 7頁。
- 35) 東京地判平 14・2・20 労働判例822号13頁。
- 36) 東京高判平 12・12・22 労働判例783号36頁。
- 37) 東京地昭 54・12・11 労働判例332号20頁。
- 38) 東京地判平 7・12・4 労働判例685号17頁。その他にもエクイタブル生命保険事件・東京地判平 2・4・27 労働判例565号79頁や上州屋事件・東京地判平 11・10・29 労働判例774号12頁がある。
- 39) 東京地判平 12・1・31 労働判例785号45頁。
- 40) 土田・前掲注6)23頁。
- 41) 菅野・前掲注3)122頁。
- 42) 菅野・前掲注3)123頁。
- 43) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」によると、5000人以上の企業および1000人～4999人の企業で「自己申告制度」を実施している企業は79.7%、61.2%、「社内人材公募制」を実施している企業は57.7%、29.5%であった。
- 44) 佐藤・前掲注2)128頁。
- 45) 石井保雄「第7章人事考課・評価制度と賃金処遇」日本労働法学会『講座21世紀の労働法第5巻 賃金・労働時間』(有斐閣,2000年)132頁。
- 46) 土田道夫「第 1章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』62頁(日本労働研究機構,2003年)。
- 47) 秋田成就「賃金決定における人事考課の法的諸問題」季刊労働法105号 8頁(1977年)。
- 48) 山川隆一『雇用関係法』85頁(新世社,1996年)。
- 49) 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」日本労働法学会誌89号98頁(1997年)。
- 50) 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22頁(1997年)。
- 51) 石井・前掲注49)135頁。
- 52) この点が不法行為構成との最大の違いである。
- 53) 土田道夫「能力主義賃金と労働契約」季刊労働法185号 9頁(1998年)。
- 54) 東京地判昭 60・3・14 労働判例451号27頁。
- 55) この当時は、使用者の広範な人事考課権を認め、濫用により不法行為が成立する可能性を認めつつも、人事考課の不当性の立証の困難さを指摘し、その認定には慎重であった。
- 56) 広島・福山支判平 10・12・9 労働判例811号37頁。
- 57) 大阪地判平 13・6・27 労働判例809号 5頁。
- 58) 大阪地判平 12・11・20 労働判例797号15頁。
- 59) 広島高判平 13・5・23 労働判例811号21頁。
- 60) 横浜地判平 2・5・29 労働判例579号35頁。
- 61) 名古屋地判平 8・3・13 判例時報1579号 3頁。

成果主義人事下における人事裁量権の変容と公正評価義務（谷村）

- 62) 毛塚勝利「34人事考課」労働判例百選165号73頁（2002年）。
- 63) 静岡地判平9・6・20労働判例721号37頁。
- 64) 労働旬報1524号14頁以下。
- 65) 菅野・前掲注1)211頁。
- 66) 安枝英神・西村健一郎『労働基準法』125頁（青林書院，1996年）。
- 67) 津地上野支決昭47・11・10労働判例165号36頁。
- 68) 大阪地判昭23・12・14労働関係民事行政裁判資料3号52頁。
- 69) 片岡 昇『労働法2』117頁（有斐閣，第3版補訂，1997年）。
- 70) 五十嵐 清『人格権』7頁（一粒社，1989年）。
- 71) 山口地下関支判平3・9・30労働判例606号55頁。
- 72) 釧路地帯広支判平9・3・24労働判例731号75頁。
- 73) 水戸地下妻支判平11・6・15労働判例763号9頁。
- 74) 島田陽一「第1章企業における労働者の人格権」日本労働法学会『講座21世紀の労働法第6巻 労働者の人格と平等』（有斐閣，2000年）11頁。
- 75) 井手 亘「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」日本労働研究雑誌455号27頁（1998年）以下。