

## 【成果主義】 裁判所は、職能給制度からの切り替えをどう判断したか？-その2

ヒト、モノ、カネ、技術、情報…社会から預かったこれらの経営資源をどう適切に活用し収益に結びつけ、ステークホルダーに還元するか、企業経営の究極の目的は、すべからくこの一点に集約されているとあって良いでしょう。

これを前提に考えれば、たとえばヒトの場合—まず、収益の源泉となる部署・部門から人材の重点投入を順次行った上、各部署毎にリーダー、ミドル、ローアの役割を割り振って組織を編成＝適材を適所へ適量配置＝し、次に、こうして出来上がった組織のボトムアップと円滑な運営を行うために、教育・育成と処遇に力を注ぐ—というフローチャートで全体の構図を捉える事ができます。 ⇒⇐

テーマである賃金制度は、正に処遇＝社内ステークホルダーへの還元＝の中核を為す部分であり、当然のことながら、経済合理性の追求と無縁ではありません。経営環境が日々変化する中での還元値最大化には、柔軟な対応とそれを可能にする仕組みが求められるからです。そしてそれこそが、**既得権との対立**を産む原因ともなるのです。

⇒⇐

平成20年に確定判決を得た**ノイズ研究所事件**<sup>(1)</sup>では、1・2審の判断が分かれま

した。<sup>(1)</sup>年功序列型賃金の賃金制度を廃止して成果主義賃金制度を導入したことに伴う労働条件変更が争われた事件。

ちなみに、労働条件の不利益変更に合理性があるか否かの基準(平成9年最高裁判示)では、

- ①使用者側の変更の必要性の内容・程度②変更により労働者が被る不利益の程度③変更後の就業規則の内容自体の相当性④代償措置その他関連する他の労働条件の改善状況⑤労働組合等との交渉の経緯⑥他の労働組合又は他の従業員の対応⑦同種事項に関するわが国社会における一般的状況等の諸事情を総合考慮して判断すべし—とあり、何を重視するかにより、結論が全く異なるものとなります。本件(ノイズ研究所事件)は、その典型的事案といえることができるでしょう。

⇒⇐

会社は制度変更の際し、基本給が減額となる場合は初年度全額、二年目半額を調整手当で保証する2年間の経過措置や、該当者に対する昇格基準の緩和等の代償措置を講じていましたが、**一審(④に重点)**はいずれの措置も不十分として、**不利益変更部分は無効**との判断を下しました。

⇒⇐

**二審(確定判決①重視)**は、不利益変更にとしながらかも、競争激化・税引前損益がマイナスという厳しい経営状況に鑑み、労働生産性を高めて競争力を強化する**高度の必要性**を認め、賃金制度変更の合理性を容認<sup>(2)</sup>する姿勢をとりました。

<sup>(2)</sup>これには、新賃金制度の導入により、従業員91名中77名は増額、14名が減額、総額では143万円余が増額という伏線があって「制度改定は従業員に対して支給する賃金原資総額を減少させるものではなく、賃金原資の配分の仕方をより合理的なものに改めようとするもの」とする判断を導き出す根拠になっています。云い換えれば、制度改定に踏み切った経営上の高度の合理性は認めつつも、総額人件費が下がる結果となった場合は容認できない、といっているのと同じことになるわけです。

⇒⇐

結論は異なるようでも、各裁判官の判例踏襲姿勢に変わりはなく、経済合理性によって結果が左右される事実が確認されない限り、**賃金減額を伴う制度改定**には**法的リスクの回避措置として、一定の助走期間が必要**になるものと思われれます。