

---

---

令和 5 年度産業経済研究委託事業

（職務給・ジョブ型人事制度の導入・運用に関する法的論点の整理、及び法的ガイダンス（案）の作成に関連する調査研究事業）

調査報告書

---

---

2024 年 3 月 29 日

森・濱田松本法律事務所

## 内容

|         |                                         |    |
|---------|-----------------------------------------|----|
| 1       | ジョブ型人事制度の概要と経緯.....                     | 1  |
| 1.1     | 日本の伝統的な人事制度（メンバーシップ型雇用・年功序列型賃金制度） ..... | 1  |
| 1.2     | 欧米を含む他国におけるジョブ型人事制度.....                | 1  |
| 1.3     | ジョブ型人事制度の導入に向けた機運の高まり .....             | 1  |
| 2       | ジョブ型人事制度の類型・概念の整理.....                  | 2  |
| 2.1     | 概要（契約のジョブ型人事制度と待遇のジョブ型人事制度） .....       | 3  |
| 2.1.1   | 契約タイプのジョブ型人事制度.....                     | 4  |
| 2.1.2   | 待遇タイプのジョブ型人事制度.....                     | 4  |
| 2.1.2.1 | 待遇タイプのジョブ型人事制度のバリエーション .....            | 5  |
| 2.1.2.2 | 同一の会社内における複数の人事制度の併存.....               | 6  |
| 3       | 待遇タイプのジョブ型人事制度の運用.....                  | 7  |
| 3.1     | 採用 .....                                | 7  |
| 3.1.1   | 労働条件の明示・決定.....                         | 7  |
| 3.1.2   | ジョブディスクリプション .....                      | 8  |
| 3.2     | 労働条件の変更.....                            | 9  |
| 3.2.1   | 配転 .....                                | 10 |
| 3.2.2   | 降格 .....                                | 14 |
| 3.2.3   | 昇進・昇格.....                              | 23 |
| 3.2.4   | 個別合意や就業規則等による賃金の引下げ .....               | 24 |
| 3.3     | 解雇 .....                                | 26 |
| 3.3.1   | 総論 .....                                | 26 |
| 3.3.2   | 整理解雇.....                               | 27 |
| 3.3.3   | 能力不足等を理由とする解雇（能力不足解雇） .....             | 32 |
| 4       | 待遇タイプのジョブ型人事制度への変更プロセス.....             | 35 |
| 4.1     | 総論 .....                                | 35 |
| 4.2     | 就業規則の不利益変更の有効性に関する一般論.....              | 35 |
| 4.3     | 就業規則の変更に対する労働者の同意（労働契約法 9 条） .....      | 35 |
| 4.4     | 就業規則変更の合理性（労働契約法 10 条） .....            | 36 |
| 4.4.1   | 労働者の受ける不利益の程度.....                      | 36 |
| 4.4.2   | 変更の必要性.....                             | 41 |
| 4.4.3   | 変更後の就業規則の内容の相当性.....                    | 42 |
| 4.4.4   | 労働組合等との交渉の状況.....                       | 43 |

|       |                            |    |
|-------|----------------------------|----|
| 5     | 契約タイプのジョブ型人事制度.....        | 43 |
| 5.1   | 契約タイプのジョブ型人事制度の運用.....     | 44 |
| 5.1.1 | 採用 .....                   | 44 |
| 5.1.2 | 配転 .....                   | 44 |
| 5.1.3 | 降格／昇進・昇格.....              | 45 |
| 5.1.4 | 賃金の引下げ.....                | 45 |
| 5.1.5 | 解雇 .....                   | 46 |
| 5.2   | 契約タイプのジョブ型人事制度の導入プロセス..... | 47 |

## 1 ジョブ型人事制度の概要と経緯

### 1.1 日本の伝統的な人事制度（メンバーシップ型雇用・年功序列型賃金制度）

日本の伝統的な人事制度は、メンバーシップ型雇用、すなわち、特定の職務・職種等に限定せずに新卒を一括採用し、定年までの終身雇用を前提として、労働者が社内で人事異動により様々な職種等を経験してキャリアアップをしていく中で職務遂行能力が高まっていくという想定の下で、労働者の勤続年数や職務遂行能力に着目して賃金を変動させる職能給制度を基本とするものであり、賃金制度も年齢給・勤続給による定期昇給を中心とする、いわゆる「年功序列」型の制度設計がなされていることが多かった（かかる日本の伝統的な賃金制度においては、勤続年数に応じて職務遂行能力が向上していくという基本的な想定があることから、一般に、降給がなされる場面は限定的であると考えられる。）。

なお、かかる日本の伝統的な賃金制度の下でも、役職手当を別途支給することにより、一定の役職に応じた手当を支払うという慣行も一般に存するが、かかる役職手当は、一定の地位以上の役職に一律で同額の手当が支払われ、かつ、役職に就く労働者は勤続年数を重視して選定されることが多い等、やはり労働者の勤続年数や職務遂行能力等の要素が重視される制度設計となっており、各役職における具体的な職務の内容を踏まえて、各役職と賃金を紐付けするという趣旨で役職手当が支払われることは、日本の伝統的な賃金制度の下では稀であると思われる。

### 1.2 欧米を含む他国におけるジョブ型人事制度

これに対して、欧米を含む主要国では、ジョブ、すなわち、各労働者の職務内容、職種、職位、勤務地等に着目した人事制度が主流である。例えば、最も典型的なアメリカでは、各役職（ポスト）に欠員が生じた際に、社内公募又は中途採用により、当該役職の具体的な職務内容を明示した上で採用が行われ、これに対して労働者が応募・承諾をし、ジョブ（職務内容、職種、職位、勤務地等）を限定した雇用契約が締結される。かかる雇用契約において特定されたジョブ変更する際は、原則として、使用者と労働者の合意に基づく雇用契約の変更が必要となる。この場合、賃金についても、当該ジョブに対する市場価格を反映した金額で合意され、支払われることから、合意に基づいてジョブを変更する際には、これに応じて賃金も合意により変更されることが一般的である。ただし、欧米を含む主要国においても、賃金の制度設計として、各ジョブと賃金を1対1で厳格に紐付けるのではなく、ある程度の幅をもって賃金レンジとその賃金レンジに相当するジョブの範囲を紐付ける、いわゆるブロードバンド制（詳細は2.1.2.1を参照。）も一般的に見られる賃金体系である。

### 1.3 ジョブ型人事制度の導入に向けた機運の高まり

1.1 において述べたような日本の伝統的なメンバーシップ型雇用と職能給制度に基づく人事制度に対しては、例えば、以下に述べるような課題が議論されてきた。

すなわち、日本の伝統的なメンバーシップ型雇用においては、労働者が社内で人事異動により様々な職務等を経験してキャリアアップをしていくことが想定されており、複数の職務等に対応できるジェネラリスト型の均質的な人材育成がなされる傾向にある。逆にいえば、特定の職務等において高い専門性を蓄積するプロフェッショナル人材の育成にはなじみにくい。

また、各労働者に割り当てられる業務の範囲が明確に区分されておらず、その都度各労働者の繁忙状況や能力等を踏まえて柔軟に設定されることから、一部の労働者に業務が偏るといった状況も生じやすく、職務の限定がなされていないことにより、労働時間が長時間化し、過重労働の温床となりやすい。

さらに、年功型賃金制度においては、基本的に年齢給・勤続給による定期昇給によって賃金が増加していき、降給が行われるケースが限定的であることから、会社全体としては人件費の増大要因となり、正社員の人件費を確保するために非正規雇用を調整弁として利用せざるを得ないといった事態も生じやすく、特に企業収益が悪化する経済局面においては、雇用環境の悪化を招きかねない。

加えて、女性の社会進出により、共働き世帯が増加する中で、専業主婦世帯において家族帯同で転勤するといった慣行が崩れつつあることも、日本の伝統的なメンバーシップ型雇用の下で使用者が勤務地の変更についても広い裁量を有していることを前提とする旧来型の転勤制度において問題が顕在化しつつあり、各企業において、転勤制度の見直しをせざるを得なくなっているといった実態も見られる。

このように、日本においても、伝統的なメンバーシップ型人事制度の限界が議論され、より効率的な制度設計、組織の活性化、個人のキャリア形成・人生設計等の観点から、ジョブ型人事制度に注目が集まるようになった。具体的には、ジョブ型人事制度は、副次的な効果を含めて、例えば、各企業の視点からは、プロフェッショナル人材の育成・即戦力人材の採用になじみやすいと考えられているほか、人件費の予測・制御可能性が高まる側面がある。多国籍企業においては欧米を中心とする人事制度と近い制度設計とすることにより、海外拠点との間で統一的な制度を導入・運用することが可能となる。また、労働者の視点からは、職務の内容が限定されていることによる効率的な業務遂行、多様な働き方の実現によるワークライフバランスの向上等が可能となることが考えられるほか、専門性を高めることによる個人のキャリア形成やライフプランの設計もしやすくなるという効果が期待できる部分がある。さらに、勤務地限定、時短勤務、テレワーク、定年後再雇用、副業制度等との親和性も高いことから、これらの制度によるメリットも期待されると考えられる。

## 2 ジョブ型人事制度の類型・概念の整理

上記のとおり、近年、日本においては、職務と待遇を明確化することにより、より効率的な制度設計、組織の活性化、個人のキャリア形成等に資するといった観点から、ジョブ型人事制度に注目が集まり、実際にジョブ型人事制度の導入を検討・実行する企業も増加している。他方で、伝統的に新卒一括採用の慣行の下でジョブローテーションによる若手の人材育成を行ってきた多くの日本企業にとっては、新卒採用の際に職務等を限定すること、また、その後の人事異動に制約を設けること等による弊害も想定されるところである。そのため、日本において議論・導入されているジョブ型人事制度は、必ずしも、欧米におけるジョブ型人事制度と同一の概念ではないケースも多々あり、同じ「ジョブ型」という表現を用いていても、実は多様な法的概念・類型が含まれているものと考えられる。そこで、「ジョブ型人事制度」の概念・類型について、以下のとおり整理した上で、本報告書においては、日本において多く議論・導入されている「待遇タイプのジョブ型人事制度」を念頭に、その特徴や導入時に必要となる手続について検討する。

## 2.1 概要（契約のジョブ型人事制度と待遇のジョブ型人事制度）

伝統的な日本型雇用システム（メンバーシップ型人事制度）は、ヒトに着目する制度であり、ジョブ型人事制度は、ジョブ（職務内容、職種、職位、勤務地等）に着目して、ジョブを基準に構築された人事制度である。そして、日本において伝統的にヒトに着目した雇用がなされてきたことに応じて、大別して2通りのジョブ型人事制度があり得る。

第一に、労働契約上、職務内容・職種・職位・勤務地等が使用者と労働者の間で合意され、担当するジョブが一定の範囲で限定される形で労働者が雇用されており、労働者は当該ジョブの範囲を超えて就労する労働契約上の義務がないというジョブ型雇用である（いわば、「契約タイプのジョブ型雇用」）。

第二は、労働契約上、担当するジョブは限定されていないものの、ジョブディスクリプション（職務記述書）の作成を通じた職務分掌の明確化や職務給制度の導入等により、使用者の人事管理制度がジョブ単位で細分化して構成されているというジョブ型雇用である（いわば「待遇タイプのジョブ型雇用」）<sup>1</sup>。

労働契約上のジョブの限定を伴う人事制度においては、賃金制度も、待遇タイプのジョブ型雇用で採用されるようにジョブに着目したものとなっている例が通常であるが、本報告書においては、労働契約上のジョブの限定がなく賃金制度のみがジョブ基準である人事制度を「待遇タイプのジョブ型人事制度」、労働契約上もジョブが限定されており、賃金制度もジョブ基準であるもの「契約タイプのジョブ型人事制度」と呼ぶ。

なお、ジョブを基準とした賃金制度としても、様々なバリエーションが存在し、純粋な職務給（ジョブと賃金が1対1で結びついている）のみならず、職務等級、役割等級等の多種

<sup>1</sup> 池田悠「労働法における『ジョブ型雇用』の位置づけ」季刊労働法 281号6頁

多様なものが存在する。本報告書では、様々な人事制度の詳細には立ち入らないものの、以下において、実務上、「ジョブ型人事制度」として議論されている人事制度の類型を概括的に整理する。

### 2.1.1 契約タイプのジョブ型人事制度

「契約タイプのジョブ型人事制度」は、職務・職種・職位・勤務地等が使用者と労働者の間で合意され、担当するジョブが一定の範囲で限定される形で労働者が雇用されており、労働者は当該ジョブの範囲を超えて就労する労働契約上の義務がないというジョブ型雇用の類型である。労働契約上、労働者が負う労働義務の対象が、ジョブを基準に特定されており、当該職務に従事する者として労働契約を締結している。

労働者は、労働契約上限定されたジョブの範囲を超えて就労する義務を負わないことから、使用者は、原則として当該範囲と異なる職務の遂行を命ずることができず、その結果として、使用者は労働者に対して一方的に配置転換を命じることができず、配置転換を行うためには、労働者の同意に基づき、労働契約における合意内容を変更する必要がある。

従来、日本においては、労働契約上のジョブが限定された雇用形態として、職務や勤務地が限定された「限定正社員」制度が、主に有期契約労働者の無期転換（労働契約法 18 条）をきっかけに導入されつつあるものの、それ以上の全社的な広がりを見せていない。その他には、社内公募制や特定のポストに対するキャリア採用等の場面において、限定的に用いられることがあるという程度が実態のようであり、ジョブに着目した制度の導入方法としては、労働契約上のジョブの限定を伴わない、賃金制度等の待遇のみである類型（待遇タイプのジョブ型人事制度）が圧倒的に多い。

なお、契約タイプのジョブ型人事制度においては、解雇に際しては、労働者の能力不足の存否が限定された職務や勤務地の範囲内で検討されるほか、整理解雇法理の適用の過程でも職種や勤務地の限定を踏まえた判断がなされ、使用者が解雇回避努力を尽くしたか否かの判断において、異なる職務への配置転換を検討すべき場面が限定され得ることから、結果的に雇用保障の限界が認められやすいといった特徴があり<sup>2</sup>、その詳細は下記 5 で述べる。

### 2.1.2 待遇タイプのジョブ型人事制度

「待遇タイプのジョブ型人事制度」とは、労働契約上、担当するジョブは限定されていないものの、ジョブディスクリプション（職務記述書）の作成を通じた職務分掌の明確化や職務給制度の導入等により、使用者の人事管理制度がジョブ単位で細分化して構成されている人事制度であり、一般的に、担当職務の重要度、責任度、困難度（職務価値）等に応じて

---

<sup>2</sup> 前掲注 1 池田

賃金が決定される<sup>3</sup>。日本では、労働者の勤続年数や職務遂行能力に応じて賃金を決める職能給制度が多く見られたところ、勤続年数にかかわらず、労働者の職務を基準に賃金を定める職務給の賃金制度を、待遇タイプのジョブ型人事制度として導入する企業が増加している。

なお、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、契約タイプのジョブ型人事制度と異なり、雇用契約に基づく職務等の限定はないことから、一般的には、職務の限定による雇用保障の限界はないものと考えられる（もっとも、解雇権濫用法理の適用においてかかる人事制度がその有効性にも影響が生じ得ることが指摘されている。3.3.1 にて詳述する。）。他方、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、使用者には配転命令権があることが一般的であるものの、配転によって賃金が変わることから、配転に一定の制約が生じる可能性がある<sup>4</sup>と指摘されている。

待遇タイプのジョブ型人事制度には、以下に述べるとおり、職務と賃金をどのような形で、どの程度関連付けるかについて、様々なバリエーションが存在する（なお、以下における類型の整理は、実務上多く用いられている語句を用いているが、実際は企業によってそれぞれの語句を異なる定義・意味で用いているケースもしばしば見受けられることに留意されたい。）。

#### 2.1.2.1 待遇タイプのジョブ型人事制度のバリエーション

##### ● （狭義の）職務給制度

待遇タイプのジョブ型人事制度のバリエーションの一つとして、職務給制度が挙げられる。職務と賃金が1対1で紐づいており、ローテーションによる横の移動、昇進・降格による縦の異動のいずれの場合も、賃金に変更される可能性がある。在籍年数・年齢・労働者の能力により賃金が決定される職能給制度は、メンバーシップ型の人事制度において用いられるが、これに対して、職務に着目して賃金が決定される職務給制度は、ジョブ型人事制度のバリエーションの一つであるといえる。

##### ● 職務等級制度

狭義の職務給制度の派生形として、職務等級制度がある。狭義の職務給制度のように厳密に職務と賃金を1対1で紐付けた場合、職務の変更（配置転換）や職位の変更（昇進・降格）が職務等級の変更に直結するため、賃金の変動性が高まるとともに、賃金制度を複雑化させ、組織や異動の柔軟性を損なう危険がある。そこで、職務等級を大きく括ってスリム化し、賃金変動幅を縮小するバンド型の職務等級制度を導入する企業も多い<sup>5</sup>。職務等級制度

<sup>3</sup> 土田道夫「職務給・職務等級制度をめぐる法律問題」『経営と労働法務の理論と実務』（2009年、中央経済社）176頁

<sup>4</sup> 前掲注1 池田

<sup>5</sup> 土田道夫『労働契約法〔第2版〕』（2016年、有斐閣）239頁



の下では、職責の重さに応じて職務が等級ごとに区分されており、労働者は、上位職に選ばれることにより、上位の等級に昇格し、賃金も増額される。各労働者の職務をカバーする等級の数を多くする（各労働者の職務を細かく区分する）ことにより、職務の違いをきめ細かく賃金の違いに結び付けることができ（いわゆる「ナローバンド」）、また、逆に、等級の数を少なくする（職務の区分を広くする）ことにより、賃金変更の頻度を減らすこともできる（いわゆる「ブロードバンド」）。職務の階層区分（ジョブグレード）のうち、複数階層で1つの等級とすることで、ブロードバンド化することもあり得る。また、各等級に対する報酬水準を全職種共通のものとするのではなく、同じ等級であっても職種によって異なる報酬水準を設定することも考えられ、これを賃金等級方式と呼ぶ<sup>6</sup>。

また、職務等級によって固定の職務給が支給されるシングルレート型、職務等級によるベースの職務給に対して人事評価の結果次第で支払賃金変動する評価別洗い替え型、職務等級の中で報酬幅が設定され、人事評価によって等級内で昇給するレンジレート型等のバリエーションも存在する<sup>7</sup>。

#### ● 役割等級制度

さらに、職務給・職務等級制度の派生形として、役割等級制度が挙げられる。労働者の職務を定義付けて、職務と賃金を結びつける職務給・職務等級制度に対し、役割等級制度は、労働者に求められる役割を定義付け、当該役割を等級により区分する制度である。具体的にどのように「役割」を定義し、どのように等級により区分するかは、様々であるが、例えば、「営業所長に求められる役割を果たすことができる」等、労働者の能力も含めて査定する制度設計もしばしば見られるところであり、職務給（ジョブに着目した賃金制度）と職能給（労働者（ヒト）の職務遂行能力に着目した賃金制度）のいわば折衷案のような制度であるといえる。

#### ● ハイブリッド等級制度

職務給と職能給の両者の要素をそれぞれ独立させたまま併用する制度としては、例えば、ハイブリッド等級制度、すなわち、職能等級と職務等級の2つで1人の労働者を格付けする制度もあり得る。

#### 2.1.2.2 同一の会社内における複数の人事制度の併存

さらに、一部の職種や管理職のみにジョブ型人事制度を適用する、新卒はジョブ型人事制度の対象から除外する等、同じ会社内において、ジョブ型人事制度とメンバーシップ型人事

---

<sup>6</sup> 三菱UFJリサーチ&コンサルティング、石黒太郎、小川昌俊、三城圭太『ジョブ型雇用入門』（2022年、労務行政）124～126頁

<sup>7</sup> 前掲注6 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 153頁～161

制度を使い分ける制度設計を採用するケースもある。一部の職種・役職について、職種を限定してポジションを募集する社内公募制等も、そのような制度設計の派生形として用いられることがある。

| 労働契約の内容<br>賃金制度                     | ジョブが限定されている                  |                |
|-------------------------------------|------------------------------|----------------|
|                                     | ジョブが限定されていない                 |                |
| ヒトに着目<br>(職能給等)                     | 限定正社員制度等 <sup>8</sup>        | メンバーシップ型人事制度   |
| ジョブに着目<br>(職務給／職能等級等 <sup>9</sup> ) | 契約タイプのジョブ型人事制度 <sup>10</sup> | 待遇タイプのジョブ型人事制度 |

### 3 待遇タイプのジョブ型人事制度の運用

#### 3.1 採用

##### 3.1.1 労働条件の明示・決定

ジョブ型人事制度においては、職務等に関する労使間の合意内容や職務等と賃金その他の待遇の結びつきがポイントとなる。もっとも、労働契約において、職務等について労使間で合意をすることを前提とする契約タイプのジョブ型人事制度と異なり、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、通常、労働契約の締結の段階で職務等を限定する旨の合意をするわけではなく、採用段階においては、日本の伝統的なメンバーシップ型人事制度と実質的に変わるところはないのが一般的である。

すなわち、一般に、採用段階における労働契約の締結時には、就業場所と従事すべき業務をそれぞれ書面（労働条件通知書）によって明示しなければならないとされている（労働基準法 15 条、労働基準法施行規則 5 条）。また、労働基準法施行規則等の改正を内容とする「労働基準法施行規則及び労働時間等の設定の改善に関する特別措置法施行規則の一部を改正する省令」（厚生労働省令第 39 号）が令和 6 年 4 月 1 日に施行された後は、就業場所と業務の変更の範囲が労働条件通知書の明示事項に追加される（改正後の施行規則 5 条）。待遇タイプのジョブ型人事制度においては、契約タイプのジョブ型人事制度と異なり、労働

<sup>8</sup> メンバーシップ型人事制度にて採用された正社員がその後合意によりジョブを限定するに至ったような場合等が考えられる。

<sup>9</sup> 特に待遇タイプのジョブ型人事制度においては、2.1.2.1 のとおり、役割等級制度やハイブリッド等級制度等を採用し、ヒトに着目する要素を含む賃金制度が採用されている場合もある。

<sup>10</sup> 外資系企業にて採用されている人事制度であり、日本においてもスペシャリストとして採用された正社員や、有期雇用契約社員から無期転換された場合等が考えられる。

契約上の義務の対象となる職種、職種等は法的に限定されず、使用者は原則として、配転命令権を有することになることから<sup>11</sup>、改正法施行後における労働条件通知書の明示事項のうち、就業場所と業務の変更の範囲についても、限定をしない（あるいは何らかの限定をするとしても変更の範囲を広く画する）形で記載することが原則となるものと思われる。具体的には、改正法施行後における労働条件通知書の明示事項のうち、就業場所と業務の変更の範囲について限定をしない場合には、労働条件通知書において、以下のように記載することが考えられる。

- 就業の場所  
（雇入れ直後）東京本社  
（変更の範囲）会社の定める事業所
- 従事すべき業務の内容  
（雇入れ直後）本社における食品の企画業務  
（変更の範囲）会社の定める業務

上記のとおり令和 6 年 4 月からは変更の範囲を明示することが法令上要請されるため、議論の実益は後退すると思われるものの、従来、裁判例においては、明示的に職種限定合意をしなかった場合でも、使用者の配転命令権が否定された事例も存在する。そのため、採用時に、使用者による配転命令権の有無及び範囲を明確にしておくことは重要である。なお、配転命令権の有無については、採用時に労働条件通知書等において明示された内容以外の点も実質的に考慮のうえ判断されるところ、それらの考慮要素及び待遇タイプのジョブ型人事制度との関係については 3.2.1 で詳述する。

### 3.1.2 ジョブディスクリプション

ジョブ型人事制度は、ヒトではなくジョブを基準に構築された人事制度である。すなわち、ヒト（労働者）を採用した後で、当該労働者をいずれかのジョブに配置し、担当業務を付与していくといった伝統的なメンバーシップ型雇用の考え方とは異なり、あらかじめ具体的な業務の内容が定義されたジョブ・ポジションに対して、適するヒトを採用・配置していくという考え方に基づくものである。

そのため、ジョブ型人事制度の導入にあたっては、まずは組織内の各ジョブについて、役

---

<sup>11</sup> ただし、使用者が配転命令権を有する場合も、配転命令を行う業務上の必要性がない場合、不当な動機・目的をもってなされたものである場合、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場合には、配転命令権の濫用に当たり、無効になることがあり、この判断において、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、伝統的なメンバーシップ型人事制度と比較した場合に、従業員のキャリア形成の必要性等が考慮要素に入れられる可能性もある。この点については、3.2.1.3 を参照されたい。

割、求められる能力等を明確化することが必要になる。これを「ジョブエバリュエーション」と呼び、その結果が記載されたものがジョブディスクリプションである。

労働者の職務等を限定する契約タイプのジョブ型人事制度においては、このジョブディスクリプションが当該契約に基づく労働者の業務の範囲を画することになるが、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、ジョブディスクリプションによる職務等の限定は行われないものの、ジョブを基準とした賃金体系の構築の前提として、ジョブディスクリプションが重要になる。また、外部の労働市場から即戦力人材を中途採用する場合においても、かかるジョブディスクリプションが存在することで円滑に進めることが可能となる。

ジョブディスクリプションの作成にあたっては、組織全体の目標・理想像から、そのために各部署において必要とされるポジションを定義し、各ポジションについて役割や能力要件を規定していくことが考えられ、主な記載事項としては以下のものが考えられる<sup>12</sup>。

- ジョブの概要（ポジション、職種等）
- 基本役割（役割責任、レポートライン、職務内容、期待行動等）
- 対外役割
- 業績責任（責任の範囲・対象）
- 人材管理（部下の範囲、管理内容（労務、安全衛生、モチベーション等に関する））
- 能力要件（知識、スキル、資格、学歴、経歴、適する個人的特性等）
- 雇用条件（地理的範囲、雇用形態、給与、その他の待遇）

ジョブディスクリプションの作成単位としては、ポジションごとに作成する場合のほか、職種や、職種群ごとに作成することも考えられる。また、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、職務等級、役割等級ごとの役割や責任を定義することもあるほか、ポジションごとのミッションのみ定義する等、精緻なジョブディスクリプションを作成しないことも考えられる。

なお、待遇タイプのジョブ型人事制度においても、雇用契約の内容として、ジョブディスクリプションを明示することもあるが、当該ジョブに限定する意図でない場合には、ジョブを変更することがあることを併せて明示する必要がある。

### 3.2 労働条件の変更

継続的契約である労働契約においては、時の経過とともに、社会情勢や経済状況、使用者・労働者の状況の変化によって、労働条件を変更する必要がある。

労働契約も契約である以上、労働条件の変更は、使用者と労働者の合意によるのが原則で

---

<sup>12</sup> 舞田竜宣「失敗しないジョブ型人事制度の導入と運用」労政時報第 4054 号 60 頁、前掲注 6 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 105～113 頁

あり（労働契約法 8 条）、例外的に、就業規則の変更によって変更することができるとしても、労働者への周知と変更の合理性を満たさなければならない（労働契約法 9 条）。また、労働契約上、使用者に労働条件変更権限が設定・留保されていたとしても（権限審査①）、権利濫用（民法 1 条 3 項、労働契約法 3 条 5 項）や公序良俗（民法 90 条）等、強行法規や判例法理に基づく権利濫用審査（②）がなされる。

3.2 では、待遇タイプのジョブ型人事制度の労働条件の変更における特徴を、労働条件変更の場面ごとに明らかにする。

### 3.2.1 配転

#### 3.2.1.1 基本となる考え方

配転とは、伝統的には、労働者の配置の変更であって、同一の使用者の下での勤務場所又は勤務内容の相当長期にわたる変更をいい、後述の昇進・昇格及び降格を「縦の異動」とすれば、配転は、「横の異動」とも称される<sup>13</sup>。配転のうち、転居を伴うものは、転勤、同一事業所内での部署の変更は配置転換と呼ばれることもある<sup>14</sup>。

使用者が有効に配転命令をなすためには、労働契約上、使用者が配転命令権を有すること（権限審査①）及び配転命令権の行使が権利濫用に当たらないこと（権利濫用審査②）が必要となる。このうち、権限審査（①）については、「（使用者は）業務上の都合により配置転換、転勤を命じることができる」等の就業規則上の一般条項により、包括的に肯定されてきた。ただし、そのような就業規則上の一般条項があり、使用者と労働者間に明示的なジョブの限定合意がない場合にも、一定の場合にはジョブの限定合意が認定される場合がある。そのような場合には、当該限定合意により配転命令権の範囲が画されるため、使用者はその範囲を超えて配転を命じることはいできない<sup>1516</sup>。

また、権利濫用審査（②）についても、i.業務上の必要性が存しない場合、又は ii.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<sup>17</sup>若しくは iii.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等の特段

<sup>13</sup> 前掲注 5 土田 410 頁

<sup>14</sup> 菅野和夫『労働法〔第 12 版〕』（2019 年、弘文堂）727 頁

<sup>15</sup> このような場合には、労働者の合意を得て配転を行う必要がある（労働契約法 8 条）。5.1.2 を参照されたい。

<sup>16</sup> 職種等の限定合意の存在を認めつつ、当該限定の範囲を超える配転命令権の存在を認める裁判例も存在する（大成会福岡記念病院事件福岡地決昭 58.2.24（労判 404 号 25 頁）、東京海上日動火災保険事件東京地判平 19.3.26（労判 941 号 33 頁））が、限定合意が認められた当該職種について廃止の必要性があり、労働者の雇用を保障するために、配転をする必要性が高かった事例であり、いずれも特殊な事例と考えられる。このような裁判例に対しては、学説上は、限定合意の意義を軽視するものである等の批判がある（水町勇一郎『詳解労働法〔第 3 版〕』（2023 年、東京大学出版会）534 頁、前掲注 5 土田 419 頁）。

<sup>17</sup> 不当な動機・目的をもってなされた権利の行使が、権利の濫用となることは、降格や人事考課等の他の人事権行使の場面でも同様である。また、差別的取扱（不利益取扱）禁止規制に違反しないことも、各人事権行使に共通する要件である。後者については、待遇タイプのジョブ型人事制度の特殊性は見出されなか

の事情の存する場合でない限り、当該配転命令は、権利濫用となるものではないと判示した最高裁判例<sup>18</sup>の判例法理が定着しており、配転命令権の有効性は比較的広範に認められてきた。

### 3.2.1.2 権限審査（①）

待遇タイプのジョブ型人事制度においても、「業務上の都合により配置転換、転勤を命じることができる」等の就業規則上の一般条項により、使用者に包括的な配転命令権が認められることは、3.2.1.1 で述べたところと変わらない。

もっとも、3.2.1.1 のとおり、従来の職能給制度の下では、基本給が職務遂行能力によって決定され、配転による職務等の変更によっては影響を受けないことから、労働契約の解釈においても、職務等が限定されていないものとするのが自然であったために、配転命令権が比較的広範に認められてきたといえる。これに対して待遇タイプのジョブ型人事制度においては、ジョブと賃金が関連性を有するため、同様には解されない<sup>19</sup>。したがって、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、職能給制度を採用している場合に比べて、「ジョブ」を限定する合意（ジョブ限定合意）合意が認められやすいと考えられる。

従来から、裁判例においては、職種限定合意の有無の判断にあたって、以下のような要素が考慮されている<sup>20</sup>。

- 当該職務で必要となる専門性・資格・職歴<sup>21</sup>
- 募集時や採用過程での使用者による記載内容、条件
- 配転に係る慣行（他の従業員の配転事例の有無やその際の同意取得の有無）
- 就業規則における配転命令権の定め
- 職務内容の差異
- 給与体系の差異
- 地域密着性等の職務の特殊性<sup>22</sup>

特に、待遇タイプのジョブ型人事制度において従業員の募集・採用時にジョブディスクリプションを明示する場合には、ジョブ限定合意の認定において積極的に働く事情となり得る。もっとも、判例上、配転命令権が否定される職種限定合意とは、「（当該職種）以外の職

---

ったため、本報告書では取り扱わないこととした。

<sup>18</sup> 東亜ペイント事件最判昭 61.7.14（労判 477 号 6 頁）

<sup>19</sup> 前掲注 3 土田 179 頁

<sup>20</sup> これらの各要素があれば職務限定合意が認められるというものではないことに留意が必要である。

<sup>21</sup> 特に採用時に専門性や資格を備えている事情が重要視され、アナウンサー、看護師、臨床検査技師、大学教員、自動車運転手等において認められている（日本テレビ放送網事件東京地判平 51.7.23（労判 267 号 23 頁）等）。

<sup>22</sup> 東京海上日動火災保険事件東京地判平 19.3.26（労判 941 号 33 頁）

種には一切就かせないという趣旨の職種限定の合意」とされており<sup>23</sup>、募集・採用時に当該職種としての雇用であることを前提とするような記載があるだけでは、直ちに配転命令権が否定される職種限定合意が認められるわけではなく<sup>24</sup>、これは、ジョブ限定合意にも妥当するといえる。

また、就業規則において職種変更の可能性を明記していても、規定上、職種を区別し、給与体系（処遇状況）や任用基準において差異がある場合に、異職種への配転命令権を否定した裁判例<sup>25</sup>や、事務職から労務職への配転について労務内容の差異と配転の慣行のほかに給与体系に差異があることも考慮して異職種への配転命令権を否定したり、あるいは配転命令権を限定的に解した裁判例<sup>26</sup>もあり、ジョブディスクリプションやジョブに紐づいた賃金制度を採用する待遇タイプのジョブ型人事制度は、ジョブについての限定合意が認められる（あるいは配転命令権の範囲が限定的に解される）事情を備えやすいといえる。

### 3.2.1.3 権利濫用審査（②）

使用者に配転命令権が認められる場合であっても、配転命令権の行使が権利濫用に当たると認められる場合には、無効となる。

待遇タイプのジョブ型人事制度における配転命令権の権利濫用審査については、以下のような特徴があると考えられる。

#### ● 業務上の必要性（i.）の有無の判断の厳格化

上記東亜ペイント事件最判昭 61.7.14（労判 477 号 6 頁）以降の裁判例は、業務上の必要性（i.）と労働者の受ける不利益（iii.）の程度をより実質的に比較衡量しており、当該配転命令により労働者が受ける不利益を正当化できる程度の業務上の必要性が認められない場合には、権利濫用とするものが多い。待遇タイプのジョブ型人事制度には、以下の特徴があることから、配転により労働者の受ける不利益（iii.）の程度が類型的に高く、人選の相当性（労働者の能力・適性）も含めた業務上の必要性が、配転手続の相当性（下記）とともに、厳格に判断される可能性が高い。

- 業務上の職務や職種と賃金が分離されている職能給制度においては、配転によって賃金は変動しない。一方、職務給制度、職務等級制度や役割等級制度等、担当職務の重要度、責任度、困難度（職務価値）に応じて賃金が決定される賃金制度を採用する待遇タイプのジョブ型人事制度においては、配転は、労働条件中最も重要な

<sup>23</sup> 日産自動車村山工場事件最判平 1.12.7（労判 554 号 6 頁）、九州朝日放送事件最判平 10.9.10（労経速 1619 号 3 頁）

<sup>24</sup> 労働契約書（乗務員）と題する契約書によってタクシー乗務員として採用された事例で職種限定合意を否定した裁判例である古賀タクシー事件福岡高判平 11.11.2（労判 790 号 76 頁）等

<sup>25</sup> 金井学園福井工大事件福井地判昭 62.3.27（労判 494 号 64 頁）

<sup>26</sup> 愛生会厚生荘病院事件東京地八王子支判昭 57.7.7（労判 391 号 65 頁）

要素である等級（賃金）の変更<sup>2728</sup>に直結することが通常であること。

- ジョブに着目した人事制度が採用されている待遇タイプのジョブ型人事制度においては、一定の職務や職種を保持することについて労働者が利益や関心（キャリア形成の期待）を有することが通常である<sup>29</sup>こと。

#### ● 配転手続の相当性

近時の裁判例は、配転に至る手続に着目する傾向があり、労働者の受ける不利益（iii.）の程度が典型的に高い待遇タイプのジョブ型人事制度においては、配転手続の相当性にも特に配慮する必要があると考えられる。配転手続の相当性に関して裁判例が考慮している事情として、以下のようなものがある。

- 労働者への意向聴取（労働者の事情を考慮に入れ配転を決定したか否か）
- 配転の必要性や配転後の処遇についての具体的な説明
- 労働組合等との協議・交渉

#### 3.2.1.4 配転に伴う等級（賃金）の引下げ

職務給制度、職務等級制度や役割等級制度等、担当職務の重要度、責任度、困難度（職務価値）に応じて賃金が決定される賃金制度を採用する待遇タイプのジョブ型人事制度においては、配転と等級（賃金）は連動するため、配転が有効とされれば、配転に伴う賃金の引下げも原則として有効である<sup>30</sup>。

ただし、賃金の引き下げを伴う配転を行う場合、就業規則には、配転と等級（賃金）が連動することについての明示的な根拠規定が必要となる（権限審査①）<sup>31</sup>（そのうえで、等級と対応する具体的な賃金額又は給与レンジが就業規則化されていることも必要と考えられることについて、3.2.2.2 参照。）。なお、このような根拠規定の有無について、所轄労働基準監督署長への届出のない説明文書等の記載内容の考慮を許容する裁判例<sup>32</sup>もある一方で、このような文書について、就業規則との一体性を否定し、記載内容を考慮することはできない

<sup>27</sup> 配転後の当面の給与が配転前と変わらない一方、給与レンジの差異から、将来の昇給の可能性が制約される事例において、当該制約を労働者が受ける不利益として考慮した裁判例がある（プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク（本訴）事件神戸地判平 16.8.31（労判 880 号 52 頁））。

<sup>28</sup> 等級（賃金）の引下げを伴う場合には、減額の程度や激変緩和措置の有無が権利濫用審査において重視される。激変緩和措置については、3.2.2.2 を参照されたい。

<sup>29</sup> ただし、このような労働者の利益は、待遇タイプのジョブ型人事制度においてのみ考慮されるものではなく、また、待遇タイプのジョブ型人事制度であることのみをもって重視されるものではないことに留意が必要である。裁判例では、労働者の採用の経緯、当該ジョブの専門性、配転前後の業務の差異の程度、ジョブの中断が資格等に与える影響等を考慮し、労働者の利益が法的保護に値するか否かが判断されている。

<sup>30</sup> L 産業（職務等級降級）事件東京地判平 27.10.30（労判 1132 号 20 頁）、前掲注 5 土田 409 頁、前掲注 16 水町 646 頁

<sup>31</sup> コナミデジタルエンタテインメント事件東京高判平 23.12.27（労判 1042 号 15 頁）、Chubb 損害保険事件東京地判平 29.5.31（労判 778 号 42 頁）

<sup>32</sup> ビジネクスト事件東京地判令 2.2.26（労経速 2421 号 31 頁）



として、等級（賃金）の引下げは根拠規定を欠くと判示した裁判例<sup>33</sup>もある。したがって、就業規則又は所轄労働基準監督署長への届出により就業規則と一体性が認められる規程（賃金規程等）に、配転と等級（賃金）が連動することについての明示的な根拠規定を設けるべきである。

また、このような根拠規定がある場合でも、実際の運用において、配転と等級（賃金）の連動が希薄化している場合には、例外的に配転命令の有効性と等級（賃金）引下げの有効性が分離して判断され、等級（賃金）引下げが無効と判断される可能性がある<sup>34</sup>。

### 3.2.2 降格

#### 3.2.2.1 基本となる考え方

職能給制度において、降格は、職位（役職）の引下げ（以下「降職」という。）又は労働者の職能資格の引下げ（以下「狭義の降格」という。）を指すと一般的に整理されており<sup>35</sup>、3.2.1.1 記載のいわゆる「縦の異動」となる。

降職は、人材（特に管理職）の配置という高度な経営判断を要する事項であるため、使用者に広範な裁量権が認められると解されており、裁判例も、就業規則等に根拠規定がなくとも、人事権の行使として、一方的な命令権が認められると解している（権限審査①）。

そのうえで、降職も、権利濫用審査（②）に服し、i.業務上・組織上の必要性の有無及び程度、ii. 労働者がその職務・地位にふさわしい能力・適正を有するか否か（労働者側における帰責性の有無及び程度）、iii. 労働者が被る不利益の性質及び程度が考慮要素となる<sup>36</sup>。もっとも、降職については、使用者に広範な裁量権が認められており、降職命令権の行使が権利の濫用となるのは、労働者が被る不利益が大きいような例外的な場合であると判示する裁判例が多く、職位と賃金が分離されている職能給制度においては、降職は賃金（基本給）の引下げを伴わないことが多く、実際に権利濫用とされる例は少ない。

一方、職能給制度における狭義の降格については、通常想定されているとはいえず、これを行うには、就業規則等の労働契約上の明確な根拠規定が必要とされている（権限審査①）。なぜなら、狭義の降格は、勤続によって蓄積されていく職務遂行能力の象徴である資格等級の引下げを意味するところ、一旦蓄積された能力が低下することは考えにくく、また、職能資格と結びついた賃金の引下げを意味するためである。さらに、狭義の降格は、賃金という重要な労働条件の変更という側面が強くなり、使用者の経営判断の側面は希薄になるため、

<sup>33</sup> 前掲注 31 コナミデジタルエンタテインメント事件、前掲注 31 Chubb 損害保険事件。なお、両裁判例は、明確な根拠規定を欠くことを、権利濫用審査（②）において考慮しているが、等級（賃金）の引下げの権限審査（①）の問題として構成すべきである（荒木『労働法〔第5版〕』（2022年、有斐閣）472頁）。

<sup>34</sup> 東京アメリカンクラブ事件東京地判平 11.11.26（労判 778 号 40 頁）

<sup>35</sup> 前掲注 14 菅野 724 頁以下

<sup>36</sup> 秋本製作所事件千葉地松戸支判平 25.3.29（労判 1078 号 48 頁）、東京都自動車整備振興会事件東京高判平 21.11.14（労判 996 号 13 頁）、上州屋事件東京地判平 11.10.29（労判 774 号 12 頁）

権限審査（①）をクリアした場合も、権利濫用審査（②）において、iv.人事考課、v.労働者の受ける不利益の程度やvi.降格手続の相当性を考慮した厳格な判断がなされる<sup>37</sup>。

上記のとおり、職能給制度の下では、賃金（基本給）の引下げは通常は想定されておらず、人事考課が行われる場合も、それが賃金に影響を与えるのは、主に、昇進・昇格や昇給、賞与額決定の場面であった。すなわち、職能給制度の下では、人事考課が賃金の引下げの形で労働者の不利益につながることは、例外的であり、そのため、人事考課にも使用者の広範な裁量が認められており、裁量権の逸脱濫用と評価されるのは、不当な動機・目的による査定等の例外的な場合と考えられている<sup>38</sup>。

### 3.2.2.2 ジョブの変更を伴う等級の引下げ・職位の引下げ

担当職務の重要度、責任度、困難度（職務価値）に応じて賃金が決定される賃金制度を採用する待遇タイプのジョブ型人事制度においては、職務や職種、制度によっては職位（役職）それ自体が「ジョブ」として等級化されており、賃金と紐付けられている。そのため、職能給制度の等級の引下げにあたる狭義の降格と異なり、（職位を含む）等級の引下げは、基本的にはジョブ（職務、職種のみならず、職位（役職）も含む。）の変更と同義であるといえる。3.2.2.2では、主にジョブの変更を伴う等級の引下げについて説明する（ジョブの変更を伴わない等級（賃金）の引下げについては、3.2.2.3を参照。）。

#### （1）ジョブの変更を伴う等級の引下げ

##### ア 前提

ジョブの変更を伴う等級の引下げは、労働者のジョブへの配置の問題であるため、降職における判断枠組みが基本的に妥当する。

もっとも、ジョブの変更を伴う等級の引下げは、通常、賃金（基本給）の減額を伴うため、狭義の降格と同様に、就業規則等の労働契約上の明確な根拠規定が必要となり（権限審査①）、権利濫用審査（②）も厳格に行われ、手続の相当性も重視される。

##### イ 権限審査（①）

上記アのとおり、ジョブの変更を伴う等級の引下げには、就業規則<sup>39</sup>等の労働契約上の明確な根拠規定を要する。

実務上は、根拠規定を就業規則に定めることが多いと思われるが、労働者の同意なく等級の引き下げを行うために、就業規則にどの程度具体的な内容の条項が必要であるかは、裁判

<sup>37</sup> 前掲注 5 土田 407 頁、前掲注 14 菅野 726 頁

<sup>38</sup> 前掲注 14 菅野 430 頁以下、前掲注 33 荒木 468 頁以下

<sup>39</sup> 所轄労働基準監督署長への届出のないマニュアルやガイドブック、周知文書等については、就業規則との一体性を否定され、記載内容が考慮されない可能性があることについて、3.2.1.4 参照。

例や学説上、統一的な見解があるわけではない。

この点、ジョブの変更に伴って等級を引き上げる以上、ジョブの変更と等級（賃金）が連動することについての明示的な規定が必要であることは当然である。

また、裁判例上、等級と対応する賃金レンジが労働者に公表されていない事例<sup>40</sup>や等級と賃金レンジの対応関係についての条項を欠く事例<sup>41</sup>で、賃金の引下げが無効とされていることから、等級と対応する具体的な賃金額又は給与レンジが就業規則化されていることも必要と考えられる。加えて、減額幅・減額方法に関して、何らの定めもない事例において、減額方法、減額幅等の基準が示されているということとはできないとして、当該規程に基づく賃金の引下げを無効とした裁判例<sup>42</sup>も存在することから、例えば等級の引下げにより、給与レンジの何処に位置付けられるかについても規定する等、労働者の予測可能性を担保することが望ましいといえる<sup>43</sup>。

#### ウ 権利濫用審査（②）

アのとおり、ジョブの変更を伴う等級の引下げの権利濫用審査（②）には、降職と同様の議論（3.2.2.1 参照。）が妥当しつつ、狭義の降格と同様に手続の相当性も重視されることから、以下の各考慮要素に基づいて厳格に行われる（なお、下記の i~vi のナンバリングは 3.2.2.1 において使用したものと対応している。）。

- i. 業務上・組織上の必要性の有無及び程度
- ii. 労働者がそのジョブにふさわしい能力・適正を有するか否か（労働者側における帰責性の有無及び程度）
- iii. 労働者が被る不利益の性質及び程度
- vi. ジョブの変更手続の相当性

各考慮要素としてどのような事情が考慮されるかについては、降職や狭義の降格での議論が概ねそのまま妥当するが、具体的には以下のとおりと考えられる。

#### ● i. 業務上・組織上の必要性の有無及び程度

- 当該労働者についてジョブの変更を行うべき業務上・組織上の必要性の有無及び程度が具体的に考慮され、その必要性が高い場合には権利濫用を否定する方向に

<sup>40</sup> CFJ 合同会社事件大阪地判平 25.2.1（労判 1080 号 87 頁）

<sup>41</sup> 前掲注 31Chubb 損害保険事件

<sup>42</sup> ユニデンホールディングス事件東京地判平 28.7.20（労判 1156 号 82 頁）は、「賃金減額規程が、減額事由、減額方法、減額幅等の点において、基準としての一定の明確性を有するものでなければ、そもそも個別の賃金減額の根拠たり得ない。」と判示し、「担当職務の見直しに合わせ、給与の見直しを行う場合がある。」との規程について、減額方法、減額幅等の基準が示されているということとはできないとして、当該規程に基づく賃金の引下げを無効とした。

<sup>43</sup> なお、降格に伴う賃金の減額幅が極端に大きい場合には、就業規則の降格規定自体が、合理性（労働契約法 7 条、10 条）を欠くと判断される可能性もある（東京弁護士会労働法制特別委員会『新労働事件実務マニュアル〔第 6 版〕』（2024 年、株式会社ぎょうせい）162 頁）。この点につき、日本ドナルドソン青梅工場事件東京地八王子支判平 15.10.30（労判 866 号 20 頁）は、権限審査（①）に関する判示ではないものの、「仕事の内容の変化と給与の減額の程度が合理的な関連を有すると解すべきである」としている。

働く。ジョブ削減の必要性もここでは権利濫用を否定する方向の考慮要素になると考えられるが、一方で、ii.の考慮要素においては権利濫用を肯定する方向に働く可能性がある。

- ii.労働者がそのジョブにふさわしい能力・適性を有するか否か（労働者側における帰責性の有無及び程度）
  - 労働者がその（現在の）ジョブにふさわしい能力・適性を有するかどうかであり、労働者にジョブに対する適格性が欠如している場合（特に、PIP<sup>44</sup>の実施後も適格性が欠如していると判断される場合）には、権利濫用を否定する方向に働く。
  - ジョブの変更が、ジョブの削減等の専ら使用者側の事情によるものである場合には、ジョブの適格性に問題がなく労働者側における帰責性がないため、適格性の欠如を理由とする場合より、権利濫用を肯定する方向に働く。
  - 人事考課について、「公正な評価」が要請されるとする有力説が存在する<sup>45</sup>。
- iii.労働者が被る不利益の性質及び程度
  - ジョブの変更によって労働者に生じる不利益の有無、性質及び程度が考慮され、不利益が大きい場合には権利濫用を肯定する方向に働く。
  - 特に賃金の引下げを伴う場合には、その引下げの程度や、激変緩和措置<sup>46</sup>の有無が重視される。許容される減額幅や激変緩和措置の要否は、他の要素にも左右されるため、一義的な基準を導くことは困難であるが、これらが問題となった主な待遇タイプのジョブ型人事制度と賃金の引下げに関する裁判例<sup>47</sup>をまとめると、以下のとおりである。

| 裁判例                                          | 結論 | 賃金減額幅                                        | 激変緩和措置の有無・内容                       | 事案の概要や裁判所の判断                                                                           |
|----------------------------------------------|----|----------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| L 産業（職務等級降級）事件東京地判平 27.10.30（労判 1132 号 20 頁） | 有効 | 賃金増額と賞与減額を総合し年間で 52 万円～68 万円（4.5%～5.9%程度）の減収 | ○<br>（月額 1 万 3550 円の調整給を 12 ヶ月支給。） | ● 労働者に生じた減収を少額ということはできないが、管理職に相当するマネジメント職の地位からはずれ、その職務内容・職責に変動が生じていることも勘案すれば、労働者に生じた減収 |

<sup>44</sup> PIP とは、従業員に対する業務改善プログラムの略（Performance Improvement Program）であり、実務上は、人事評価で「能力不足」「成績不良」等と評価された従業員の業務改善を目的として行われることが多い。詳細は 3.3.3.3 を参照されたい。

<sup>45</sup> 「公正な評価」については、3.2.2.3 を参照されたい。

<sup>46</sup> 賃金引下げにより労働者に生じる不利益を緩和する措置全般を指し、実務上は、調整給等により引下げを一定期間猶予したり、引き下げを段階的に実施したりする措置がみられる。

<sup>47</sup> 人事制度が、職能給制度であるか、待遇タイプのジョブ型人事制度と分類できるものであるか、明確でない裁判例や、配転命令権の問題として論じている裁判例も挙げている。

|                                            |           |                                                                     |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            |           |                                                                     |                                                                                                    | の程度の不利益をもって通常甘受すべき程度を超えていたとみることはできない旨判示。                                                                                                                                                                                                     |
| 一般財団法人あんしん財団事件<br>東京地判平30.2.26（労判1177号29頁） | 有効        | グレード給が12万6000円、役職手当が2万5000円、地域手当が2万7320円それぞれ減額。                     | ○<br>（グレード給の減額が10%を超えた場合には激変緩和措置として調整給を支給する旨の規定があり、調整給として、1年にわたり月額7万300円が支給され、その後2年間も減額された調整給が支給。） | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 激変緩和措置に言及し、経済的不利益について、一定程度の措置が施されている旨判示。</li> <li>● 早期退職者の募集によって正規職員の数が減少していた状況下で、限られた正規職員を適正に配置するために、配転はやむを得ず、業務上の必要性が高かったとし、業務上の必要性が高いことをも考慮すれば、労働者の不利益は、通常甘受すべき程度を著しく超えるとはまではいえない旨判示。</li> </ul> |
| 日立製作所（降格）事件東京地判令3.12.21（労判1266号56頁）        | 有効        | 月俸51万円から本給40万3000円に減額。ただし、等級引下げ後は、裁量労働勤務手当（平成30年11月分は、12万2915円）を受給。 | ×                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 月俸から本給への減給額は大きいものの、本給とは別に裁量労働勤務手当が支給されていることに照らすと、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とは認められない旨判示。</li> </ul>                                                                                                  |
| ビジネススト事件東京地判令2.2.26（労経速2421号31頁）           | 一部有効・一部無効 | ①月額36万円から28万円に減額。<br>②月額28万円から22万9950円に減額。                          | ×                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ①の降格について、労働者の業績不振や業績の改善がみられなかったことから、人事開発部部長の職を解く降格について、相当な理由があるとし、賃金の減額が8万円にのぼり、不利益が大きいことを考慮しても、人事評価権を濫用したという</li> </ul>                                                                            |

|                                                                       |    |                                                               |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       |    |                                                               |                                                                      | <p>ことはできない旨判示。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ②の降格について、①の降格からわずか 3 カ月のうちに新たになされたものであり、降格に伴う賃金減額分が 5 万 0050 円に上ることを考慮すると、これを正当化するほどの事情があるとはまでは言い難く、人事評価権を濫用したものとして無効である旨判示。</li> </ul>                                 |
| <p>ファイザー事件<br/>東京地判平<br/>28.5.31（労経速<br/>2288 号 2 頁）<sup>48</sup></p> | 有効 | <p>管理職等級の引下げにより、年収が約 5%減額、管理職から一般職への降格により、年収が 10 パーセント減額。</p> | <p>○<br/>（管理職等級の引下げにつき、約 9 ヶ月にわたり、調整給を支給し、理論年収における減額幅を 2.5%とした。）</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職等級の引下げにつき、労働者側の問題を考慮し、業務上の必要性に基づくこと、使用者の人事制度に基づくことを指摘し、裁量の範囲内である旨判示。</li> <li>● 管理職から一般職への降格ににつき、労働者に多々問題があり、注意指導を重ねて改善の機会を与えたが、改善が見られなかったことを指摘し、給与減額による不利益も過度に大きいとはいえない旨判示。</li> </ul> |
| <p>CFJ 合同会社事件<br/>大阪地判平<br/>25.2.1（労判 1080<br/>号 87 頁）</p>            | 無効 | <p>基本給を月額 27 万 9511 円から 18 万 2750 円に減額。</p>                   | ×                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主任職から一般職への降格につき、等級と対応する賃金レンジが労働者に公表されていなかったため、降格の有効性と賃金引下げの有効性が分離して判断された事例。</li> <li>● 降格及びそれに伴う役職手当 3000 円の減額自体は有効と判断した一方、基本給に</li> </ul>                                                 |

<sup>48</sup> 控訴審（東京高判平 28.11.16（労経速 2298 号 22 頁））でも判断は維持されている。

|                                                          |    |                                                             |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          |    |                                                             |                                                                                                       | <p>については、約 10 万円もの減額を受けていることに鑑みれば、人事権の濫用として許されないと判示。</p>                                                                                                                                            |
| <p>コナミデジタルエンタテインメント事件東京高判平 23.12.27 (労判 1042 号 15 頁)</p> | 無効 | <p>年俸制において、実質的に基本給としての性質を有する役割報酬を年 550 万円から年 500 万円に減額。</p> | <p>○<br/>(調整報酬を年 20 万円支給。)</p>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産前産後休業とこれに続く育児休業からの復職後の等級の引下げの事例。</li> <li>● 役割報酬年 550 万円から年 500 万円への減額について、大幅な報酬の減額であるとした上で、たとえ担当職務の変更を伴うものであっても、人事権の濫用であって無効なものというべきである旨判示した。</li> </ul> |
| <p>日本ガイダント仙台営業所事件仙台地決平 14.11.14 (労判 842 号 56 頁)</p>      | 無効 | <p>月額給与を 61 万 9950 円から月額 31 万 3700 円に減額。</p>                | ×                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 配転命令は、給与等級を下げることを目的としたものと判断せざるを得ないとし、労働者の賃金を従前の約半分とすることについて客観的合理性があるとはいえない旨判示。</li> </ul>                                                                  |
| <p>日本ドナルドソン青梅工場事件東京地八王子支判平 15.10.30 (労判 866 号 20 頁)</p>  | 無効 | <p>月額給与を約 40 万円から約 20 万円に減額。</p>                            | <p>△<br/>(使用者は、定年前の 55 歳時点で支給した退職金が代償措置であるとの主張をしたが、55 歳での支給が労働者に利益になるとまでとはいえないため、代償措置には当たらない旨判示。)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原告の労働能力が従前の評価に比して著しく劣っていたとはいえないこと、使用者の経営状況から減額の必要性が高かったともいえないこと、十分な代償措置がないこと、組合も同意したものとはいえないことを指摘し、給与を約半分にする合理性があったとはいえない旨判示。</li> </ul>                   |

● vi. ジョブの変更手続の相当性

- 労働者に対し、ジョブの変更についての必要性・内容に関する説明を十分に行っていない場合には、権利濫用を肯定する方向に働く。特に、就業規則等に定められた手続（PIP、弁明の機会、挽回制度、降格審査会への具申等）を遵守しなかった場合には、不遵守の程度によっては、等級の引下げは無効と判断され得る。

配転との関係について

職能給制度の下では、配転は、基本的には、賃金の変更を伴わない職務や職種の変更を意味し、降格は、降職又は狭義の降格を意味したため、配転と降格の違いは明確であった。しかし、上記のとおり、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、職務や職種、制度によっては職位（役職）それ自体が等級化され、ジョブの変更を伴う等級の引下げは、ジョブが変更される側面を捉えれば配転と評価でき、等級の引下げの側面を捉えれば降格とも評価できるため、配転と降格の違いは相対的なものになる。

また、3.2.1.3 のとおり、等級（賃金）の引下げを伴う配転の権利濫用審査（②）は厳格化し、権利濫用審査（②）における配転と降格の考慮要素も概ね一致するため、配転と降格を明確に区別する実益は減退すると考えられる。裁判例上も、役職・職位の降格に伴って賃金が減少する使用者の人事権行使について、上記東亜ペイント事件最判昭 61.7.14（労判 477 号 6 頁）の判断枠組を使用して判断を行ったものが存在する<sup>49</sup>。

(2) 職位の引下げ

待遇タイプのジョブ型人事制度においても、職位が等級化されていない場合（例えば、営業、開発等の職種を基礎に狭義の職務給制度が採用されており、各職種における役職者を使用者が別途任命しているような場合）があり得る。そのような場合における職位の引下げには、職能給制度における降職と同じ議論が妥当する（3.2.2.1 を参照。）。

3.2.2.3 ジョブの変更を伴わない等級（賃金）の引下げ

担当職務の重要度、責任度、困難度（職務価値）に応じて賃金が決定される賃金制度を採用する待遇タイプのジョブ型人事制度においては、賃金制度上、人事考課における評価に基づく、ジョブの変更を伴わない等級（賃金）の引下げを想定している場合がある。各等級内に給与レンジを設けている場合や、職務等級制度における同一職務内の等級（賃金）の引下げ（評価別洗い替え型、レンジレート型等）はこれに当たる。3.2.2.3 では、ジョブの変更を伴わない等級（賃金）の引下げ（以下「降給」という。）について説明する。

(1) 前提

<sup>49</sup> 日立製作所（降格）事件東京地判令 3.12.21（労判 1266 号 56 頁）



降給は、賃金という重要な労働条件の変更であるため、職能給制度における狭義の降格と同様の判断枠組みが妥当する。

## (2) 権限審査 (①)

上記(1)のとおり、降給には狭義の降格と同様の判断枠組みが妥当するため、まず、降給について就業規則等労働契約上<sup>50</sup>の明確な根拠規定が必要となる。実務上は、根拠規定を就業規則に定めることが多いと思われるが、労働者の同意なく賃金の引下げを行うために、就業規則にどの程度具体的な規定が必要であるかについては、裁判例や学説の統一の見解があるわけではない。

ただし、賃金の引下げを行うためには、少なくとも引下げ事由の定めは就業規則に必要と考えられ、また、使用者の恣意的な判断を排除できる基準を定めることが望ましい。

また、ジョブの変更を伴う等級の引下げと同様に、等級の引下げに関する労働者の予測可能性の観点から、等級と対応する具体的な賃金額又は給与レンジが就業規則化されていることも必要と考えるべきである。加えて、給与レンジが設けられている場合には、等級の引下げにより、給与レンジの何処に位置付けられるかについて規定することが望ましいといえる。

## (3) 権利濫用審査 (②)

(1)のとおり、降給には狭義の降格と同様の判断枠組みが妥当するため、権利濫用審査 (②)においては、狭義の降格と同様に、iv.人事考課の相当性、v.労働者の受ける不利益の程度、及びvi.手続の相当性を考慮要素として、その有効性が厳格に判断される。

### ア 人事考課の相当性 (iv.)

待遇タイプのジョブ型人事制度においては、目標の達成度や評価期間における能力の発揮の程度（コンピテンシー）によって人事考課を行い賃金を決定する例も多く、このような待遇タイプのジョブ型人事制度は賃金制度の成果主義化の例と評価されている<sup>51</sup>。

降給が原則として予定されていない職能給制度（3.2.2.1 参照。）とは異なり、成果主義的賃金制度では、人事考課を基礎とした賃金の引下げが制度上予定されており、人事考課が賃金に与える影響も大きくなることから、人事考課についての使用者の広範な裁量を否定し、「公正な評価」を人事考課の必須の要件とする見解が有力である<sup>52</sup>。

<sup>50</sup> 所轄労働基準監督署長への届出のないマニュアルやガイドブック、周知文書等については、就業規則との一体性を否定され、記載内容が加味されない可能性があることについて、3.2.1.4 参照。

<sup>51</sup> 前掲注 13 菅野 437 頁、前掲注 16 水町 626 頁。なお、純粋なジョブ型雇用では、ジョブにあらかじめ定められた価格が賃金となるため、ジョブの遂行度の評価等の人事評価を基礎とした賃金の変動は通常想定されておらず、成果主義人事制度と純粋なジョブ型雇用は異なるといわれている（濱口桂一郎『ジョブ型雇用社会とは何か』（2021 年、岩波書店）6 頁以下）。

<sup>52</sup> 前掲注 13 水町 522 頁、前掲注 5 土田 292 頁、エーシーニールセン・コーポレーション事件東京地判平 16.3.31（労判 873 号 33 頁）

「公正な評価」の構成要素は、a.人事考課制度（評価項目・基準、評価方法、説明手続及び苦情処理制度等）自体の公正さ及び b.人事考課制度に基づく実際の考課の公正さであり<sup>53</sup>、人事考課が不公正な場合、人事考課を基礎とする降給自体が無効となると解されている。

#### イ その他の考慮要素

降給は、ジョブに変更がないにもかかわらず賃金を引き下げる<sup>54</sup>ものであるため、賃金減額の程度や、激変緩和措置の有無の重要性が、ジョブの変更を伴う等級の引下げと比して高まると考えられる<sup>55</sup>。激変緩和措置を含む他の考慮要素については、3.2.2.2 を参照されたい。

### 3.2.3 昇進・昇格

#### 3.2.3.1 基本となる考え方

職能給制度において、昇進は、労働者を下位の職位から上位の職位に異動させる措置を指し、降職の反対措置と位置付けられる。一方、昇格は、労働者の職能給制度の引上げを指し、狭義の降格の反対措置と位置付けられる<sup>56</sup>。

昇進・昇格についても、権限審査（①）が問題となり得るが、日本の長期雇用制度の下では、労働者に種々の職務・役職を経験させ、昇進・昇格させていくことが予定されているため、使用者に昇進命令権・昇格命令権を認めることが労働契約の内容となっていると解される。そのため、昇進・昇格については、使用者の裁量的判断が尊重され、このような裁量が制限されるとしても、それは特定の労働者を昇進又は昇格させないことが差別的取扱（不利益取扱）禁止規制に違反する場合のみと解される。また、特定の労働者に対する昇進・昇格命令についても、権利濫用（②）が理論的には問題になり得るが、昇進・昇格は通常労働者に利益となるため、実務上もあまり問題とされておらず、問題となるとしても不当な動機・目的をもってなされた昇進命令権の濫用であろう<sup>57</sup>。これに対し、5.1.3 記載のとおり、契約タイプのジョブ型人事制度の場合、昇進・昇格についても同意が必要となると考えられる。

<sup>53</sup> 前掲注 13 水町 522 頁、前掲注 5 土田 294 頁

<sup>54</sup> 昭和 37.9.6 基発 917 号は、「従前の職務に従事せしめつつ、賃金額のみを減ずる」場合、減給の制裁規定の制限を定めた労働基準法 91 条の適用があるとしており、また、近時の裁判例でも、「総額が一賃金支払期における賃金の総額の十分の一」（同条）を超えるため、同条に抵触する旨判示したものが存在するが（前掲注 32 ビジネスト事件）、同条は、確定した賃金額から一定額を控除する場合についての規定であり、降給のように将来に向けて賃金を引下げるものはこれに当たらないとするのが、通説的な見解であり（前掲注 13 菅野 704 頁、前掲注 33 荒木 527 頁、前掲注 13 水町 603 頁）、減給幅が十分の一を超える降給も有効となり得る。

<sup>55</sup> 石寄信憲『賃金規制・決定の法律実務〔第 2 版〕』（2022 年、弘文堂）575 頁

<sup>56</sup> 前掲注 13 水町 522 頁等

<sup>57</sup> 特定の職位以上の労働者は非組合員とされる場合において、組合活動を封じるために特定の労働者を当該特定の職位に昇進させる場合等は、不当な動機・目的をもってなされた権利の濫用となり得る（津田電線事件大阪高判昭 53.3.10）。

### 3.2.3.2 ジョブの変更を伴う等級の引上げ

3.2.2.1 で等級の引下げについて述べたとおり、担当職務の重要度、責任度、困難度（職務価値）に応じて賃金が決定される賃金制度を採用する待遇タイプのジョブ型人事制度においては、職務や職種、制度によっては職位（役職）それ自体が「ジョブ」として等級化されており、賃金と紐付けられているから、等級の引上げは、基本的にはジョブ（職務、職種のみならず、職位（役職）も含む。）の変更と同義であると考えられる。

待遇タイプのジョブ型人事制度におけるジョブの変更を伴う等級の引上げや、職位が等級化されていない場合における職位の引き上げについても、3.2.3.1 で述べたとおり、使用者の裁量的判断が尊重され、権利の濫用となることは通常想定されない。もっとも、待遇タイプのジョブ型人事制度における等級制度によっては、等級の引上げが職務内容の大幅な変更を伴う場合（例えば、管理部門という大きな括りで等級化をしており、法務部長を人事部長の上位に位置付けている場合等が想定される。）もあり得る。3.2.1.3 記載のとおり、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、一定の職務や職種を保持することについての労働者の利益が重視され得るため、このような場合には、特定の労働者に対する等級の引上げが、労働者の不利益性を基礎とした権利濫用と認められる事例も一応想定できるが、これは昇進・昇格というよりは配転命令の有効性の問題として捉えることが自然であろう。

### 3.2.3.3 ジョブの変更を伴わない等級（賃金）の引上げ

担当職務の重要度、責任度、困難度（職務価値）に応じて賃金が決定される賃金制度を採用する待遇タイプのジョブ型人事制度においては、賃金制度上、人事考課における評価に基づく、ジョブの変更を伴わない等級（賃金）の引上げ（以下「昇給」という。）も想定されている。各等級に給与レンジを設けている場合や、職務等級制度における同一職務内の等級（賃金）の引上げ（評価別洗い替え型、レンジレート型等）はこれに当たる。

昇給については、3.2.3.1 記載の昇格における議論が基本的に妥当するところ、ジョブの変更を伴わずに賃金が上がることについて労働者に不利益が生じることは通常想定されないため、特定の労働者に対する昇給が、労働者の不利益性を基礎とした権利濫用と認められることもまた想定できない。

### 3.2.4 個別合意や就業規則等による賃金の引下げ

上記では、労働者の同意によらないジョブの変更に伴う等級（賃金）の引下げ及び人事評価を基礎とする降給について説明したが、実務上は、労働者から個別の同意を得て賃金の引下げを行うことや、就業規則の変更や労働協約により一斉に賃金の引下げを行うこともあり得る。3.2.4 では、これらの方法による賃金の引下げについて説明する。

#### 3.2.4.1 個別合意による場合

賃金の引下げは、労働者との合意により行うことが可能である（労働契約法 8 条）。ただし、最高裁判例<sup>58</sup>により、賃金に関する合意の有無は、労働者の自由な意思に基づいたものと認めるに足りる合理的理由が客観的に存在するか否かという観点から厳しく判断すべきであるとの考え方が確立しており、待遇タイプのジョブ型人事制度において労働者と個別の合意により賃金の引下げを行う場合も、同様の議論が妥当する。したがって、形式的に労働者が賃金引下げについて同意している場合であっても、その同意の有効性について争われる余地がある。

#### 3.2.4.2 就業規則の変更による場合

待遇タイプのジョブ型人事制度への変更プロセスにおける就業規則の不利益変更については、4 で述べることとし、ここでは、すでに待遇タイプのジョブ型人事制度を導入済みである企業が、就業規則の変更によってジョブに紐づいた賃金の引下げを含む改訂を行うような場合を想定する。具体的には、特定のジョブの部門等について不採算に陥っている場合の当該ジョブのみを対象とした賃金の引下げの可否や、社会情勢の変化により外部労働市場における報酬相場が変動したこと等を理由にジョブの職務価値が低下した場合等が考えられる。

就業規則の変更には、変更の「合理性」と労働者への周知が必要となる（労働契約法 10 条）。「合理性」の判断は、①労働者の受ける不利益の程度、②労働条件の変更の必要性、③変更後の就業規則の内容自体の相当性、④労働組合等との交渉の状況、及び⑤その他の就業規則の変更に係る事情を総合的に考慮して判断される。もっとも、総合考慮は、①労働者の受ける不利益の程度と、②労働条件の変更の必要性の比較衡量が基本となり、賃金の引下げ等の重要な労働条件の不利益変更については、①の程度が大きいと、②について、「高度の必要性」が要求されると解されている<sup>59</sup>。例えば、経営難による賃金引下げの事例においては、②労働条件の変更の必要性が肯定的に評価されるが、将来も経営危機に陥る予測がなく使用者が採算性の向上を図る目的で賃金の引下げを行うような事例（いわゆる「攻撃型」の事例）では、②労働条件の変更の必要性が否定的に評価されることになる<sup>60</sup>。また、賃金の引下げの合理性判断にあたっては、特定の労働者のみに不利益が偏在することのないように、全労働者との関係での応分負担の観点が重視されている<sup>61</sup>。

待遇タイプのジョブ型人事制度においても、上記と同様の議論が基本的に妥当すると考

<sup>58</sup> 山梨県民信用組合事件最判平 28.2.19（民集 70 巻 2 号 123 頁）

<sup>59</sup> 前掲注 5 土田 561 頁

<sup>60</sup> 前掲注 55 石嵯 586 頁以下

<sup>61</sup> みちのく銀行事件最判平 12.9.7（労判 787 号 6 頁）

えられる。特定のジョブの部門等についてのみ不採算に陥っている場合の当該ジョブのみを対象とした賃金の引下げの可否については、配転命令権を維持している場合、不採算部門からの配転に労働契約上の制約はない以上、いわゆる「攻撃型」の事例と同様に、ii.労働条件の変更の必要性は否定的に評価されと考えられる。加えて、配転命令権を維持している場合には、当該時点で当該ジョブにあった労働者にのみ不利益を与えるべきではないとの応分負担の要請も働き得るため、当該ジョブについてのみ賃金を引下げることが許容されるか、同様に問題となる。

職務価値に着目した賃金制度が採用されている待遇タイプのジョブ型人事制度では、理想的には、外部労働市場における報酬相場が参照され、報酬水準に反映されることになる。そこで、職務価値の低下等を理由とした、特定のジョブのみを対象とする賃金の引下げの可否が問題となり得るが、職務価値の低下は、同種業界の労働条件の水準として、上記③（変更後の就業規則の内容自体の相当性）において考慮されと考えられる。ただし、これをもって賃金の一方的な引下げを正当化するためには、外部労働市場における報酬相場が我が国においても確立する必要があるといえよう。

#### 3.2.4.3 労働協約による場合

労働協約の締結や改定により集団的な賃金の引下げを行う場合には、当該賃金の引下げが、労働組合の協約締結権限の範囲内か否かが問題となる。判例は、協約締結の経緯、会社の経営状態、協約基準の全体としての合理性に照らし、特定又は一部の組合員を殊更不利益に取り扱うことを目的として締結された等、労働組合の目的を逸脱して締結されたものといえるか否かによって、協約締結権限の範囲内か否かを判断するという枠組みを定立しており<sup>62</sup>、待遇タイプのジョブ型人事制度においても同様の議論が妥当する。

### 3.3 解雇

#### 3.3.1 総論

##### 3.3.1.1 解雇権濫用法理

解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効となる（労働契約法 16 条）。同条は、従来から判例上認められていた解雇権濫用法理を労働契約法制定時に明文化したものである。

解雇権濫用法理によれば、解雇について、労働者の規律違反や適格性欠如、経営上の高度の必要性等の客観的に合理的な理由が存在しなければ、当該解雇は解雇権を濫用したもの

---

<sup>62</sup> 朝日火災海上保険（石堂・本訴）最判平 9.3.27（労判 713 号 27 頁）

として無効となる。また、そのような客観的に合理的な理由が存在する場合であっても、当該解雇が社会通念上相当であると認められない場合には、当該解雇は解雇権を濫用したものとして無効となる。

わが国においては、一般的に、解雇権濫用に関する裁判所の態度はかなり厳格であり、解雇の理由となる事由が重大な程度に達しており、他に解雇回避の手段がなく、かつ労働者の側に宥恕すべき事情がほとんどない場合にのみ解雇の相当性を認め、解雇の有効性を認める傾向にある。このような厳格な判断傾向は、特に長期雇用慣行を有するメンバーシップ型人事制度を採用する企業における正規従業員について典型的に看取される<sup>63</sup>。

### 3.3.1.2 待遇タイプのジョブ型人事制度における解雇権濫用法理

待遇タイプのジョブ型人事制度を採用する企業における解雇も、上記の解雇権濫用法理が適用され、同法理の下でその有効性が判断される。

もっとも、人事管理制度がジョブ単位で構成される待遇タイプのジョブ型人事制度の性質により、整理解雇の場面及び能力不足を理由とする解雇の場面における解雇権濫用法理の適用に影響が生じ得るため、それぞれ以下に述べる点に留意すべきである<sup>64</sup>。

### 3.3.2 整理解雇

#### 3.3.2.1 整理解雇法理に関する一般論

わが国においては、整理解雇の有効性について特有の要件は法定されておらず、整理解雇にも解雇権濫用法理（労働契約法 16 条）が適用されることとなる。もっとも、整理解雇が労働者の責めに帰すべき事由による解雇ではなく、使用者の経営上の理由による解雇であることに鑑み、長期雇用慣行が一般的なわが国においては、整理解雇の場面では解雇権濫用法理がより厳格に適用されている<sup>65</sup>。

具体的には、裁判例上、①人員削減の必要性があること、②使用者が解雇回避のための努力を尽くしたこと（解雇回避努力）、③被解雇者の選定基準及び選定が公正であること、④労働組合や労働者に対して必要な説明・協議を行ったこと（手続の相当性）の 4 要素（要件）<sup>66</sup>により解雇の有効性を判断するという基準が確立されている。

<sup>63</sup> 前掲注 14 菅野 787 頁、前掲注 5 土田 659 頁

<sup>64</sup> ジョブ型人事制度の一環として労働者と職務を限定する旨を合意する場合があるが、このような場合には、使用者の人事権が制限されることになるため、解雇権濫用法理の適用にも影響が生じる。この点については 5.1.5 を参照されたい。

<sup>65</sup> 前掲注 14 菅野 793 頁

<sup>66</sup> これらの 4 つの基準が要件なのか（一つでも欠けた場合に解雇が無効となるのか）、要素なのか（4 つの要素を総合考慮して判断するのか）については争いがあるところであるが、ジョブ型人事制度に固有の論点ではないため、本報告書ではその議論には立ち入らない。

### 3.3.2.2 待遇タイプのジョブ型人事制度と整理解雇

#### (1) 整理解雇法理の適用

上記のとおり、整理解雇法理はわが国におけるメンバーシップ型人事制度を前提として確立されてきたものであり、必ずしも待遇タイプのジョブ型人事制度をも念頭に置いたものではない。しかしながら、待遇タイプのジョブ型人事制度の下で行われる整理解雇であっても、労働者の責めに帰すべき事由による解雇ではなく、使用者の経営上の理由による解雇であることは変わりがない。そのため、一般的に、待遇タイプのジョブ型人事制度を採用する企業における整理解雇においても、整理解雇法理の適用自体は否定されない<sup>67</sup>。

一方、待遇タイプのジョブ型人事制度を採用している企業における整理解雇は、必ずしも経営不振等を理由とする整理解雇にとどまらず、経営戦略の変更等により労働者が就いていたポストが廃止され、当該ポストの消滅に伴って労働者を解雇するという類型も多い。特に、後者の類型の整理解雇においては、整理解雇法理の適用において、メンバーシップ型人事制度の場合との雇用・処遇の仕組みの違いが考慮されることになる<sup>68</sup>。

そこで、以下では、特に労働者が従事するポストが消滅したことを理由に当該労働者を解雇する場合を念頭に、待遇タイプのジョブ型人事制度の下での整理解雇において考慮されるべき事項について記載する。

#### (2) 人員削減の必要性

整理解雇を行うためには、人員削減を行う経営上の必要性がある場合でなければならぬが、裁判例上、人員削減をしなければ倒産必至となるという状況まで必要となるわけではなく、高度の経営上の必要性により人員削減が要請されるという状況であれば足りるとされている<sup>69</sup>。また、「高度の経営上の必要性」の内容についても、基本的には使用者の経営判断が尊重されるべきである<sup>70</sup>（ただし、ポスト廃止の必要性が必ずしも高いわけではない場合には、同要素が否定されないまでも、解雇回避努力義務等、他の要素の判断のハードルが上がることとなり得る）。そのため、企業全体では黒字経営を維持しつつ、経営合理化や競争力強化の目的で行われる解雇についても、使用者の経営判断が尊重されるべきであり、特定部門等の閉鎖・縮小に伴う人員削減の必要性が肯定され得る<sup>71</sup>。

<sup>67</sup> 竹内寿「『ジョブ型雇用』が日本の労働法にもたらす影響」日本労働研究雑誌 739 号 34 頁、前掲注 5 土田 705～706 頁、前掲注 14 菅野 799 頁、大阪市北区医師会事件大阪地判令 2.9.10（労判ジャーナル 106 号 34 頁）

<sup>68</sup> 前掲注 14 菅野 798～799 頁

<sup>69</sup> 前掲注 5 土田 693 頁、東洋酸素事件東京高判昭 54.10.29（労判 330 号 71 頁）

<sup>70</sup> 前掲注 5 土田 693～694 頁、学校法人村上学園事件大阪地判平 24.11.9（労判ジャーナル 12 号 8 頁）。前掲注 69 東洋酸素事件、千代田化工建設事件 東京高判平 5.3.31（労判 629 号 19 頁）、大阪暁明館事件大阪地決平 7.10.20（労判 685 号 49 頁）

<sup>71</sup> 前掲注 5 土田 694 頁。ただし、このような場合には人員削減の必要性は認められないとする見解もある（前掲注 16 水町 976 頁）。

したがって、待遇タイプのジョブ型人事制度を採用する企業において、企業全体では黒字経営を維持しつつ、経営戦略の変更等により特定のポストの職務が不要になったために当該ポストが廃止され、当該ポストに就いていた労働者を解雇する場合においても、必ずしも人員削減の必要性が否定されるものではない

近年、ジョブ型人事制度を採用する外資系企業における整理解雇を有効とする裁判例が増加しているが、これらの裁判例においても、必ずしも企業全体が赤字ではなくても、特定部門の収益予測等に鑑み、使用者の経営判断の合理性が認められ、人員削減の必要性が肯定されている<sup>72</sup>。

### (3) 解雇回避努力義務

一般的に、解雇回避努力義務の履践として講じられる措置としては、新規採用の停止、役員報酬のカット、昇給の停止、賞与の減額・支給停止、時間外労働の削減、非正規労働者の雇止め、一時帰休、希望退職者の募集、配転・出向等があり<sup>73</sup>、本要素の判断にあたっては、具体的状況の下で使用者が実現可能な他の措置がなかったのかどうかを検討される傾向にある。

#### ア 配転の検討

待遇タイプのジョブ型人事制度を採用する企業においても、ジョブ限定合意が存在しない限り、使用者の人事権が労働契約上の合意によって制約されることはない。そのため、待遇タイプのジョブ型人事制度を採用する企業において、整理解雇を行うにあたっては、メンバーシップ型人事制度を採用する企業における場合と同様に、解雇回避努力義務として配転を行うことも求められることになる。したがって、ポストが廃止された場合であっても、基本的には、当該ポストに就いていた労働者を他のポストに配転することも含めて解雇回避努力を尽くすことが求められる（ただし、具体的状況下で配転先がない等、配転が客観的に期待不可能な場合にまで配転を行わなければならないわけではない<sup>74</sup>）。

もっとも、近時の裁判例においては、待遇タイプのジョブ型人事制度を採用する企業の整理解雇事案において、ジョブ限定合意が存在しない（ジョブを限定する合意までは認定されていない）場合であっても、解雇回避努力として求められる配転の範囲を限定的に捉える事例が見られ、注目される。

クレディ・スイス証券事件東京地判令 4.4.12（労経速 2492 号 3 頁）は、人事制度上、部門長による配転可能範囲が限定されている（同判決においては「部門毎にそれぞれ人事権を

<sup>72</sup> クレディ・スイス証券事件東京地判令 5.5.31（労経速 2526 号 18 頁）、クレディ・スイス証券事件東京地判令 4.4.12（労経速 2492 号 3 頁）、ユナイテッド・エアーラインズ（旧コンチネンタル・ミクロネシア）事件東京高判令 3.12.22（労判 1261 号 37 頁）等

<sup>73</sup> 前掲注 5 土田 695 頁

<sup>74</sup> 前掲注 5 土田 696～697 頁、高島屋工作所事件大阪地判平 11.1.29（労判 765 号 68 頁）、ティアール建材・エルゴテック事件東京地判平 13.7.6.（労判 814 号 53 頁）等



有しており、部門長であっても他の部門の人事権を有しておらず、部門をまたいで異動する場合には、社内公募に応募して審査を受け、これに合格しなければならないという人事制度」と認定されている。) ことを考慮し、部門横断的な配転は行っていないものの、社内公募のポジションを提示し、その後も面談を行ったこと等をもって、解雇回避努力を尽くしたと判断した<sup>75</sup>。

さらに、クレディ・スイス証券事件東京地判令 5.5.31 (労経速 2526 号 18 頁) は、待遇タイプのジョブ型人事制度 (同判決においては「社内の異動でも公募制が採用され、ポジションごとに定員や職務要件が決まっており、労働市場の相場を参考にしたタイトルと職種ごとの年俸の範囲内において決定されている」と認定されている。) を採用する会社の「人事制度を前提とすると、原告の職位、報酬、やその専門性に適したポジションの範囲で、配転を検討することになる」と判示した上で、労働者の職位、報酬や専門性に適したポジションが存在しなかった状況において、具体的なポジションの提示や公募の際の上司による口添えは行われなかったものの、労働者の希望を踏まえて当該部門の担当者を紹介する等、適切なポジションを探す努力をしていたこと等をもって、解雇回避努力を尽くしたと判断した<sup>77</sup>。

このように、裁判例においては、使用者が一方的に部門を横断した配転を行うことが想定されないこと、職務と賃金が紐づいていること、といった待遇タイプのジョブ型の特徴を踏まえて解雇回避努力として求められる配転の範囲を限定する傾向が見られる。

#### イ 配転以外の手段の検討

上記のとおり、解雇回避努力義務の内容は配転に限られるわけではなく、使用者には配転以外の手段の検討も求められる。

特に、待遇タイプのジョブ型人事制度を採用する企業の中には、従来の日本的な長期雇用慣行 (のみ) を前提とした企業とは異なり、労働力の調達・調整を (少なくとも部分的には) 企業外部の労働市場の利用により行う企業も見られるところ、このような企業においては、配転等の内部労働市場の雇用調整手法を動員して解雇を回避しようとするよりも、廃止さ

<sup>75</sup> 同判決は、労働者が現職と同部門でのポジションにこだわっていたことが相当とはいえないという文脈ではあるが、「そもそも整理解雇において解雇回避のための配転等の措置が求められているのは、使用者側に、配転等を行う広範な権限が認められていることを前提としている。職種や勤務場所の限定合意の主張も立証もされていない本件においては、業務上の必要性があれば、使用者は労働者の希望には沿わない配転等も命じることができ、労働者は、原則としてこれに従わなければならないのである」とも認定しており、この認定から推測するに、社内公募の提示ではない部門横断的な配転命令も法的には不可能ではない事案であったと思われる。

<sup>76</sup> ただし、同時期の別の裁判例においては、実際には一方的な配転命令は行わないという人事制度をとっていた場合であっても、就業規則上配転命令が可能な建付けとなっている場合には、配転を行わなかったことを捉えて解雇回避努力が不十分であると評価されている点には留意が必要である (パークレイズ証券事件東京地判令 3.12.13 (労経速 2478 号 3 頁))。

<sup>77</sup> 同判決は、労働者の職種は限定されていないと認定しているものの、当該労働者は円金利ビジネスの専門性を有する者として採用され、実際に当該労働者の業務のほとんどは円金利ビジネスであったと認定している。また、同判決は、解雇の前に同じ部署で 3 名の新規採用がされている事実も認定しているが、3 つのポジションのいずれも当該労働者の職位やその専門性に適したポジションではなかったと認定している。

れたポストに就く労働者に対して「パッケージ」と称される退職条件の提案を行いつつ転職を促し、これに応じなければ整理解雇を実施することとなりやすい<sup>78</sup>。

このような手法も解雇回避努力義務の履践として認められ得ると考えられる。裁判例においても、退職金の上乗せや再就職支援（具体的には、転職あっせんサービスのための金銭支援のほか、長期間の解雇予告期間を設けてその間再就職活動を行うことを認める等）を行っていることをもって解雇回避努力義務の履践が認められたものもある<sup>79</sup>。ただし、退職金の上乗せや再就職支援を行っていたにもかかわらず、被解雇者が所属していた部門において新規採用を行っていることや同部門に残った者に多額のボーナスを支払っていたこと等から解雇回避努力が不十分とされた例も見られることには留意が必要である<sup>80</sup>。

また、整理解雇に先立つ希望退職者募集を解雇回避努力として認める裁判例も多く見られるところ、一部の従業員に対してのみ希望退職者募集を行ったとしても、そのような限定に合理性が認められる場合には、必ずしも解雇回避努力が不十分とされてはいない<sup>81</sup>。待遇タイプのジョブ型人事制度において、特定部門の閉鎖等によりポストが廃止された場合、当該部門の労働者に対してのみ希望退職者募集を行うことも、有効な解雇回避努力と認められる可能性がある<sup>82</sup>。

#### (4) 被解雇者選定の合理性

使用者が被解雇者を選定する際には、客観的で合理的な基準（例えば、勤務成績や企業貢献度等を基準とすることが考えられる。）を設定し、これを公正に適用して選定を行うことが必要である。

職種や勤務地等を限定して労働者を採用しているような場合（契約タイプのジョブ型人事制度）、特定のポストが廃止されたため、当該ポストに就いていた労働者を整理解雇の対象とすることは合理的であり、基本的に被解雇者選定の合理性が認められることになる<sup>83</sup>。他方、ジョブ限定合意が存在しない待遇タイプのジョブ型人事制度の場合には、当該ポスト

---

<sup>78</sup> 前掲注 14 菅野 799 頁

<sup>79</sup> ナショナル・ウエストミンスター銀行事件東京地決平 12.1.21（労判 782 号 23 頁）、Principle One 事件東京地判平 24.12.13（労判 1071 号 86 頁）、フェイス事件東京地判平 23.8.17（労経速 2123 号 27 頁）

<sup>80</sup> クレディ・スイス証券事件東京地判平 23.3.18（労判 1031 号 48 頁）。ただし、脚注 77 に記載のとおり、被解雇者が所属していた部門において新規採用をしていても、当該ポジションが被解雇者に適したポジションではなかったことを捉えて、解雇回避努力が認められた近時の裁判例もある。

<sup>81</sup> 日本航空（客室乗務員）事件大阪高判平 28.3.24（労判 1167 号 94 頁）は、希望退職者募集に年齢制限を設け、この制限を撤廃ないし引き下げなかったことを踏まえても、解雇回避努力が不十分であるとはいえないと判断した。エミレーツ航空事件大阪地判平 29.10.23（労働法律旬報 1908 号 57 頁）は、部門の廃止にあたり、当該部門の労働者に対してのみ希望退職者募集を行い、希望退職者募集の対象を日本支社全体としなかった事例において、結論として解雇を無効としたものの、希望退職者募集の対象を限定したことをもって解雇回避努力が不十分ということはできないと判断した。前掲注 72 ユナイテッド・エアーラインズ（旧コンチネンタル・ミクロネシア）事件も、閉鎖する部門の労働者に対してのみ行われた希望退職者募集を解雇回避努力として認めた。

<sup>82</sup> 前掲注 72 クレディ・スイス証券事事件東京地判令 5.5.31（労経速 2526 号 18 頁）、前掲注 72 ユナイテッド・エアーラインズ（旧コンチネンタル・ミクロネシア）事件

<sup>83</sup> 前掲注 67 竹内 38 頁、前掲注 5 土田 706 頁

に就いていた労働者を整理解雇の対象とすることが直ちに合理的であるとされるかは必ずしも自明ではない。選定の際には、当該ポストに就いていたことを考慮するか否かも含めて検討を行うべきであり、客観的で合理的な基準の適用におけるひとつの考慮要素とすべきものと思われる。特に、ポスト廃止に伴い対象となる労働者全員を解雇するのではなく、対象となる労働者のうち一部は解雇し、一部は解雇しないという場合には、対象となる労働者の中から被解雇者を選定した点についても合理性が問われることになる。

#### (5) 手続の相当性

使用者は、労働協約上、解雇に関して労働組合との協議を義務付ける条項がある場合は当然、そのような条項がない場合であっても、労働組合又は労働者に対して整理解雇の必要性とその時期・規模・方法につき納得を得るために説明を行い、それらの者と誠意をもって協議しなければならない<sup>84</sup>。

待遇タイプのジョブ型人事制度を採用する企業が整理解雇を行う場合であっても、通常の整理解雇と同様に手続の相当性は求められ、適切な説明・協議が必要となる。

### 3.3.3 能力不足等を理由とする解雇（能力不足解雇）

#### 3.3.3.1 能力不足解雇の有効性に関する一般論

労働者の能力不足・成績不良・適格性の欠如は、労務提供義務の不完全履行にあたるため、これらの能力不足等は、解雇の合理的理由となり得る。もっとも、能力不足等があれば直ちに解雇が許されるというわけではない。裁判例は、能力不足解雇の有効性については、個別の事案に応じた判断をするものが多いが、特に、下記の2点が判断の中心とされる傾向が見られる。

すなわち、能力不足解雇が正当とされるのは、能力不足等の程度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<sup>85</sup>（①）。また、能力欠如の程度が著しいことだけでなく、労働者への能力改善機会の付与等、使用者が解雇回避措置を講じること（②）を求める裁判例も多い<sup>86</sup>。

#### 3.3.3.2 待遇タイプのジョブ型人事制度と能力不足解雇

待遇タイプのジョブ型人事制度においても、基本的には上記と同様に、①②の観点から解

---

<sup>84</sup> 前掲注 14 菅野 795 頁

<sup>85</sup> 前掲注 5 土田 666 頁、エース損害保険事件東京地決平 13.8.10（労判 820 号 74 頁）、ブルームバーグ・エル・ピー事件東京高判平 25.4.24（労判 1074 号 75 頁）

<sup>86</sup> 前掲注 16 水町 970 頁、前掲注 85 ブルームバーグ・エル・ピー事件、日本アイ・ビー・エム事件東京地判平 28.3.28（労判 1142 号 40 頁）

雇の有効性が判断されることになると考えられる。もっとも、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、当該労働者の職務が労働契約上限定されているわけではなく、当該労働者が他の職務にも従事し得ることが想定されるため、労働契約が想定する職務遂行能力は広範にわたることになる。そのため、こうした場合に、当該労働者の現在の職務に要求される能力・適格性に欠けることのみをもって当該労働者を解雇すれば、当該解雇は無効とされるリスクが高く、他のより容易な職務での就労可能性も含めた一般従業員としての適格性に欠けるといえるかという観点から能力不足等の重大性(①)を判断する必要があるとされる可能性がある<sup>87</sup>。

もっとも、近年の裁判例においては、能力不足解雇が以前より広く肯定される傾向にある。これは、労働者に求められる職務が高度化する一方で、人事考課によって労働者の職務達成度等が客観的に把握され、能力不足等の重大性(①)の立証が以前より容易となるためである<sup>88</sup>。さらに、待遇タイプのジョブ型人事制度を導入した場合には、職務が明確に定められた上で人事考課が行われるため、職務達成度等がより客観的に把握されやすくなるものと考えられる。

また、管理職等の高度の職責を伴うポストに就いている労働者の場合は、その職責上、能力・成績不良は一般従業員以上に厳しく判定されることになり、能力不足等の重大性(①)が認められやすい<sup>89</sup>。ただし、管理職であっても、能力改善が期待できる場合<sup>90</sup>や、販売成績等が組織の活動や市場の動向に左右され、成績不振が労働者の能力不足のみに帰せしめられない場合<sup>91</sup>には解雇は許されないとされる場合がある。

重大な能力不足等が認められる場合であっても、事前の注意・指導や配転・職務転換による雇用継続の努力が求められる(②)。この点、能力不足等と評価された労働者を対象として業務改善プログラム(PIP)を行い、当該労働者の業務改善を試みることは有効な解雇回避措置の一つである(PIPの詳細については3.3.3.3参照)。また、配転等による解雇回避措置は、労働者の職務・職責に即して合理的に期待可能な範囲内で行えば足りる。すなわち、小規模企業で配転の余地がない場合には配転を検討する必要はないし、配転・出向を検討したものの本人の資質により受入れ先がない場合にはそれ以上の雇用継続努力は求められない<sup>92</sup>。また、整理解雇について3.3.2.1で述べたのと同様に、能力不足解雇の場合であっても、待遇タイプのジョブ型の特徴に照らし、解雇回避措置として求められる配転の範囲が限定

<sup>87</sup> 前掲水町 968-969 頁、鈴木俊晴「労働契約の展開における職務の特定」日本労働研究雑誌 755 号 28 頁、東京エムケイ事件東京地判平 20.9.30 (労判 975 号 12 頁)

<sup>88</sup> 前掲注 5 土田 669 頁

<sup>89</sup> 前掲注 5 土田 669 頁、プラウドフットジャパン事件東京地判平 12.4.26 (労判 789 号 21 頁)、日本ベリサイン事件東京高判平 24.3.26 (労判 1065 号 74 頁)、前掲注 32 ビジネクスト事件

<sup>90</sup> クレディ・スイス証券事件東京地判平 24.1.23 (労判 1047 号 74 頁)

<sup>91</sup> 前掲注 5 土田 670 頁、ジェイ・ウォルター・トンプソン・ジャパン事件東京地判平 23.9.21. (労判 1038 号 39 頁)

<sup>92</sup> 前掲注 5 土田 668～669 頁、670 頁注 104、自警会東京警察病院事件東京地判平 15.11.10 (労判 870 号 72 頁)、メルセデス・ベンツ・ファイナンス事件東京地判平 26.12.9 (労経速 2236 号 20 頁)、前掲注 89 日本ベリサイン事件

される可能性もあるものと考えられる。

### 3.3.3.3 待遇タイプのジョブ型人事制度における解雇回避措置－PIP

#### (1) はじめに

PIP (Performance Improvement Program) とは、労働者に対する業務改善プログラムである。通常の評価プロセスで業務改善が必要と評価された労働者に対して、一定期間、業務改善のためのプログラム（労働者と上司等との間で一定期間の改善目標を設定し、その状況を定期的面談で検証することを内容とする場合が多い<sup>93</sup>。）が実施されることが一般的である<sup>94</sup>。PIP を経ても改善が見られない場合には、対象労働者に対して解雇を含む人事上の措置が講じられることが想定されている場合が多い。

PIP は、メンバーシップ型人事制度を採用する企業においても実施されるものの、特定の職務に期待される業務パフォーマンスを基準として業務改善の必要がある労働者に対して実施され、当該パフォーマンスを基準として業務改善の程度が評価されることになるため、職務を基準とした人事制度である契約タイプ及び待遇タイプのジョブ型人事制度と親和的である<sup>95</sup>。

そこで、以下では、待遇タイプのジョブ型人事制度における解雇回避措置としての PIP について述べる。

#### (2) PIP の活用と留意点

上記のとおり、PIP は、通常の評価プロセスで業務改善が必要と評価された労働者に対して、業務改善の機会を付与するものであるため、解雇回避措置としての意義を有することになる。近時の裁判例においても、PIP により意識改革の機会を付与したことが能力不足解雇の有効性を根拠付ける事情として考慮された事例がある<sup>96</sup>。

加えて、使用者からは、PIP において改善目標を達成できなかったことが能力不足等を根拠付けるものとして主張されることもある。しかし、裁判例においては、PIP において改善目的を達成しなかったことのみをもって直ちに能力不足等が認定されているわけではない。例えば、PIP の内容に本来の業務との関連性の薄いものが含まれるような場合には、PIP の評価が低いことは必ずしも労働者の業務能力の高低の判断において重視されない傾向がある<sup>97</sup>。また、PIP の評価があくまで「主観的」なものに過ぎないと認定する裁判例もある<sup>98</sup>。

<sup>93</sup> 高橋「人事考課・PIP を理由とした解雇の有効性」労判 1257 号 89 頁

<sup>94</sup> 第一東京弁護士会労働法制委員会編著『多様化する労働契約における人事評価の法律実務』（2019 年、株式会社労働開発研究会）130 頁

<sup>95</sup> 前掲注 94 第一東京弁護士会労働法制委員会 134 頁

<sup>96</sup> コンチネンタル・オートモーティブ事件東京高決平 28.7.7（労判 1151 号 60 頁）

<sup>97</sup> 前掲注 93 高橋 89～90 頁、前掲注 85 ブルームバーク・エル・ピー事件、前掲注 86 日本アイ・ビー・エム事件

<sup>98</sup> 前掲注 85 ブルームバーク・エル・ピー事件

これらの裁判例を踏まえると、PIPを実施する企業においては、労働者の実際の業務内容を踏まえて、労働者に求められる業務能力を適切に評価できる客観的な基準を設定する必要がある。また、PIPの手続・評価の公正性・中立性を確保することも重要である。

PIPにおいて改善目標を達成できなかった場合であっても、改善傾向又は改善に向けた努力が見られる場合には、当該PIPの結果は、むしろ解雇が無効であることの理由となり得る。裁判例においては、PIPにおいて改善傾向又は改善に向けた努力が見られる場合に、解雇ではなく、配転や職務の難易度の引下げ等の措置を執ることを求める事例が見られる<sup>99</sup>。

## 4 待遇タイプのジョブ型人事制度への変更プロセス

### 4.1 総論

メンバーシップ型人事制度を採用していた企業が待遇タイプのジョブ型人事制度を導入する際には、①待遇タイプのジョブ型人事制度を導入する範囲の検討、②職務の分析及びジョブディスクリプションの作成、③職務の価値付け、④職務の序列化、⑤職務と賃金の紐付け、というプロセスを経ることが一般的であると考えられる。

このようにして設計された待遇タイプのジョブ型人事制度は、就業規則の変更という形で労働契約の内容とされることが通例である。そこで、以下では、待遇タイプのジョブ型人事制度を導入する際の就業規則の変更をめぐる論点について検討する。

### 4.2 就業規則の不利益変更の有効性に関する一般論

新しい人事制度を導入する際の就業規則の変更は、労働条件を直ちに引き下げるものではなく、引き下げの可能性を伴うにとどまることから、そもそも就業規則の不利益変更に該当するかが問題となるが、労働契約法10条にいう「労働条件（の）変更」には不利益変更の可能性がある場合も含まれ、このような場合の就業規則の変更も不利益変更に該当することは学説及び裁判例が一致して認めるところである<sup>100</sup>。

就業規則が労働者の不利益に変更された場合、①当該変更に対する労働者の同意がある場合（労働契約法9条）又は②当該変更が「合理的なもの」である場合（労働契約法10条）には、当該変更後の就業規則が労働契約の内容となる。

### 4.3 就業規則の変更に対する労働者の同意（労働契約法9条）

<sup>99</sup> 前掲注86日本アイ・ビー・エム事件、ノキアソリューションズ&ネットワークス事件東京地判平31.2.27（労判1257号60頁）

<sup>100</sup> 前掲注5土田570～571頁等、ノイズ研究所事件東京高判平18.6.22（労判920号5頁）

就業規則の不利益変更に対して労働者が同意したと認定された場合には、就業規則の変更の合理性は問題とされない<sup>101</sup>。また、実務上も、就業規則の変更に同意した労働者との間では労働条件の変更に関する紛争が生じる可能性が低くなる。そのため、待遇タイプのジョブ型人事制度の導入にあたっては、可能な限り多くの労働者から就業規則の変更に対する同意を得ることが望ましい。

同意の有無の認定については、個々の労働者は使用者に対する交渉力が弱いことから、就業規則の不利益変更に対する労働者の同意は慎重に認定するべきであると解されており<sup>102</sup>、近時の最高裁判例<sup>103</sup>においても、就業規則の不利益変更に対する労働者の同意の有無は、「当該変更を受け入れる旨の労働者の行為の有無だけでなく、当該変更により労働者にもたらされる不利益の内容及び程度、労働者により当該行為がされるに至った経緯及びその態様、当該行為に先立つ労働者への情報提供又は説明の内容等に照らして、当該行為が労働者の自由な意思に基づいてされたものと認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在するか否か」により判断すべきとされている。

以上からすれば、待遇タイプのジョブ型人事制度の導入に先立って労働者に対して説明を行う際には、就業規則の変更の内容、すなわち導入する人事制度の内容のみならず、労働者に生じる具体的な不利益の（可能性）の内容や程度について十分な情報提供や説明を行うことが必要であり<sup>104</sup>、また、労働者が自由な意思に基づいて同意したことを基礎付ける事情を記録化しておくことが望ましいと考えられる。

#### 4.4 就業規則変更の合理性（労働契約法 10 条）

就業規則の変更の合理性の有無は、①労働者の受ける不利益の程度、②労働条件の変更の必要性、③変更後の就業規則の内容の相当性、④労働組合等との交渉の状況、及び⑤その他の就業規則の変更に係る事情を総合的に考慮して判断される（労働契約法 10 条）。

以下では、待遇タイプのジョブ型人事制度を導入する場合に上記①ないし④の各要素において考慮されると考えられる事項について詳述する。

##### 4.4.1 労働者の受ける不利益の程度

###### (1) 降格・降給の可能性

上記のとおり、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、担当職務の重要度、責任度、困難度（職務価値）に応じて賃金が決定される賃金制度が採用されることが多く、職務や職種、制度によっては職位（役職）それ自体が等級化されており、賃金と紐付けられている。

<sup>101</sup> 前掲注 14 菅野 208 頁、前掲注 5 土田 579 頁、協愛事件大阪高判平 22.3.18（労判 1015 号 83 頁）

<sup>102</sup> 前掲注 14 菅野 209 頁等

<sup>103</sup> 前掲注 58 山梨県民信用組合事件

<sup>104</sup> 前掲注 58 山梨県民信用組合事件の差戻審東京高判平 28.11.24（労判 1153 号 5 頁）参照

そのため、待遇タイプのジョブ型人事制度においては、職務内容が変更された場合に賃金に変動が生じることが想定されている。このように、待遇タイプのジョブ型人事制度が導入されることにより、メンバーシップ型人事制度の場合よりも降格・降給の可能性が高まる点で労働者に不利益が生じることになる<sup>105</sup>。

もっとも、降格・降給は将来的な可能性の問題にとどまり、人事評価によっては、より大きな職務に位置付けられ、大幅な昇格・昇給が行われる可能性もあることから、このような不利益は抽象的な不利益にとどまるといえ<sup>106</sup>、重大な不利益とは評価されないものと考えられる。

## (2) 制度の導入に伴う賃金の減額

メンバーシップ型人事制度から待遇タイプのジョブ型人事制度へと人事制度を変更した場合、現在従事している職務に基づいて職務基準の賃金制度の中に位置付けると、職務内容に照らして現在の賃金額が高すぎる労働者がいる場合があり得る。メンバーシップ型人事制度から待遇タイプのジョブ型人事制度にそのまま制度移行した場合には、このような労働者は賃金が減額されることになり、制度導入自体による不利益が生じるという考え方もあり得る<sup>107</sup>。

しかし、このような不利益は、待遇タイプのジョブ型人事制度の導入それ自体により生じるものというよりも、導入した待遇タイプのジョブ型人事制度の運用による不利益の問題であるという考え方もあり得るものと思われる。この点、東京商工会議所（給与規程変更）事件東京地判平 29.5.8（労判 1187 号 70 頁）は、年功序列型賃金制度を役割給制度へ変更した事案において、「本件変更は、職員全体の賃金配分の見直しを目的としたものであり、成果主義の下に各職員の果たしている役割に応じた等級及びこれに対応する賃金を新たに設定し、これに基づいて賃金総額の配分を組み替えるというものである。そのため、新制度下で従前の賃金に対応する役割を果たしていないと評価された場合は減額され、逆に上記以上の役割を果たしていると評価された場合は増額され、また、いったん減額されてもその後の努力で高い役割を果たすようになれば増額されるという仕組みである。これは、制度変更それ自体により減額というよりも、むしろ変更後の賃金体系を具体的に適用する段階の問題であり、どの程度の賃金に見合う役割を果たしているかという評価に帰結する。」とした上で、「賃金の減額幅は賃金体系変更の合理性の判断の一要素として考えるとしても、合理性を否定する決定的要素とまでは考えられない。」と判示した。待遇タイプのジョブ型人事制度の導入においても、同様の整理ができると考えられ、重要な先例である。

このような整理からすれば、労働者の受ける不利益という観点においては、賃金減額幅と

<sup>105</sup> 前掲注 100 ノイズ研究所事件、ハクスイテック事件（第一審）大阪地判平 12.2.28（労判 781 号 43 頁）

<sup>106</sup> 安倍嘉一「職務基準の人事・賃金制度導入のポイント」『職務基準の人事制度』（2017 年、株式会社労務行政）231 頁

<sup>107</sup> 前掲注 106 安倍 230～231 頁



いうよりも、賃金原資総体が維持されること、労働者が公正な評価を受け、昇格・昇給する機会を平等に保証されていること、急激な変更を緩和するための適切な経過措置（詳細は下記（３）を参照されたい。）が講じられていることがポイントとなると考えられる<sup>108</sup>。

### （３）経過措置

上記（２）のとおり、新賃金制度を導入する場合の労働者の受ける不利益の程度の判断にあたっては、適切な経過措置の存在が重要なポイントとなる。裁判例においても、経過措置の存在・内容が重要視される傾向が見られ、経過措置を講じない場合には不利益変更が無効と判断される場合もある。学説上でも、適切な経過措置の存在を重視する見解<sup>109</sup>が多い。

具体的にいかなる程度の措置をとれば十分といえるのかは、具体的な状況の下で当該企業が待遇タイプのジョブ型人事制度を導入する必要性、待遇タイプのジョブ型人事制度を導入する範囲、個別の労働者の不利益の程度に関する諸事情等を踏まえて総合的に判断されることになるため、一律の基準を設けることは困難である。もっとも、就業規則の変更による新賃金制度の導入<sup>110</sup>については一定の裁判例の蓄積が見られるところ（概要は以下のとおり）、これらの裁判例に照らせば、例えば、一定期間にわたって賃金減額分全額を支給した上で、数年かけて段階的に賃金を減額するといった経過措置が取られた場合には、激変緩和措置としての意義が認められる可能性が特に高いといえよう。

| 裁判例                                      | 結論 | 変更内容                    | 不利益の程度       | 経過措置の内容<br>【裁判所の評価】                            | その他結論に影響を与えた事情等 |
|------------------------------------------|----|-------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------|
| アーケ証券（本訴）事件<br>東京地判平12.1.31（判タ1057号161頁） | 無効 | 能力評価制度の導入               | 大幅に賃金が減額     | 代償措置・緩和措置なし                                    |                 |
| ハクスイテック事件（第一審）大阪地判平12.2.28（労判781号43頁）    | 有効 | 年功序列型賃金制度に8割程度の能力給制度を導入 | 月額13,530円の減額 | 改定時の賃金を下回らないように調整給を2年間支給し、その後は賃金減額分（1～10年分）を補償 | 8割程度の従業員は賃金が増加  |

<sup>108</sup> 前掲注5 土田 571 頁

<sup>109</sup> 前掲注5 土田 571～572 頁、石田信平「職務給制度の導入とそれに伴う降格の効力」労判 932 号 9 頁、道幸哲也「成果主義人事制度導入の法的問題（3・完）」労判 940 号 10 頁

<sup>110</sup> 多くは成果主義人事制度の導入のケースである。

|                                                                  |        |                                                                        |                                         |                                                                                                                                         |                  |
|------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| キョーイクソ<br>フト事件東京<br>地八王子支判<br>平 14.6.17（労<br>判 831 号 5 頁）        | 無<br>効 | 年功序列型賃金<br>制度に職務給制<br>度を導入                                             | 14~17%の減額                               | 月額（1000 円×勤<br>続年数）円の支給<br>【到底賃金減少<br>による大打撃を<br>緩和するには足<br>りない】                                                                        | 専ら高年齢層の<br>賃金が減少 |
| ノイズ研究所<br>事件（第一審）<br>横浜地川崎支<br>判 平 16.2.26<br>（労判 875 号<br>65 頁） | 無<br>効 | 年功序列型賃金<br>制度から成果主<br>義型賃金制度へ<br>の変更（一部年<br>齢給残存）                      | 10~20%の減額                               | 1 年目は賃金減額<br>分の全額を調整<br>手当として支給、<br>2 年目は 50%を支<br>給、3 年目以降は<br>ゼロ<br>【調整手当支給<br>期間（2 年間）は<br>余りに短く、減少<br>額も急激であっ<br>て、代償措置とし<br>ては不十分】 | 控訴審で取消し          |
| ノイズ研究所<br>事件（控訴審）<br>東京高判平<br>18.6.22（労判<br>920 号 5 頁）           | 有<br>効 | 同上                                                                     | 同上                                      | 同上<br>【いささか性急<br>なものであり、柔<br>軟性に欠ける嫌<br>いがないとはい<br>えないのである<br>が、それなりの緩<br>和措置としての<br>意義を有するこ<br>とを否定するこ<br>とはできない】                      |                  |
| クリスタル観<br>光バス事件大<br>阪地判平<br>18.3.29（労判<br>919 号 42 頁）            | 無<br>効 | 年功序列型賃金<br>制度から基本給<br>9 万円固定＋イ<br>ンセンティブ給<br>制度への変更<br>（諸手当の廃止<br>を含む） | 月額 10 万円程度（2<br>割（手当減額込みで 3<br>割）程度）の減額 | インセンティブ<br>給の導入、経過措<br>置なし<br>【十分な代償措<br>置であったとは<br>いい難い】                                                                               |                  |

|                                                           |        |                                      |                                     |                                                                                                                                                                            |                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社会福祉法人<br>賛育会事件長<br>野 地 判 平<br>22.3.26（労判<br>1014 号 13 頁） | 無<br>効 | 能力給の導入                               | 7%の減額                               | 新制度導入時の<br>月額給与額を下<br>回らないよう調<br>整給を3年間支給<br>【不利益の程度<br>に比して代償措<br>置として十分な<br>効果を有するも<br>のであるとはい<br>えない】                                                                   | ・48 名中 16 名が<br>減額<br>・事業所全体で<br>月額 80 万円近い<br>減額<br>・新制度自体に<br>問題点あり<br>・従業員に対す<br>る説明が不十分                   |
| 三晃印刷事件<br>東 京 地 判 平<br>24.3.19（労経<br>速 2171 号 7<br>頁）     | 有<br>効 | 年功序列型賃金<br>制度から年齢給<br>＋能力給制度へ<br>の変更 | 月額 3～10 万円（十<br>数%（最大で 33%））<br>の減額 | ・減額分全額を調<br>整手当として6年<br>間支給し、7 年目<br>以降は調整手当<br>を3段階で削減<br>【合理的なやり<br>方】                                                                                                   | 旧制度が合理性<br>を欠く                                                                                                |
| X 銀行事件東<br>京 地 判 平<br>25.2.26（労経<br>速 2185 号 14<br>頁）     | 有<br>効 | 成果主義賃金制<br>度の徹底化                     | 月額 18,000 円(5.6%)<br>の減額            | ・年間 10%を超え<br>る減額分につい<br>て調整給を支給<br>【十分なものと<br>はいいい難い】<br>・組合員について<br>は年間 5%を超え<br>る減額分につい<br>て追加調整給を<br>支給<br>【被告における<br>労働条件変更の<br>必要性を否定し<br>去る程に不合理<br>なものとはい<br>いい難い】 | ・人件費を削減<br>すべき相当深刻<br>な要請あり（公<br>的資金の注入を<br>受けながら債務<br>未返済・支払期<br>限が切迫）<br>・人件費総額 3<br>億円削減<br>・給与水準が相<br>当高い |
| リオン事件東<br>京地立川支判<br>平 29.2.9(労判                           | 有<br>効 | 年功序列型賃金<br>制度から年齢給<br>＋成果主義賃金        | 0.5%～12.1%の減額                       | 基本給・家族手当<br>の減額分全額を 5<br>年間調整給とし                                                                                                                                           |                                                                                                               |

|                                          |    |                        |                   |                                                                                                           |  |
|------------------------------------------|----|------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1167号20頁)                                |    | 制度への変更<br>(家族手当廃止)     |                   | て支給<br>【十分な緩和措置と評価することができる】                                                                               |  |
| 東京商工会議所（給与規程変更）事件東京地判平29.5.8（労判1187号70頁） | 有効 | 年功序列型賃金制度から役割給に一本化     | 月額48,000円（11%）の減額 | 1年目は賃金減額分全額を調整給として支給、2年目は1年目支給額の3分の2、3年目は1年目支給額の3分の1を支給<br>【十分に手厚いものであったかは疑問が残るところではあるが、一応の緩和措置としての意義はある】 |  |
| アルバック販売事件神戸地姫路支判平31.3.18（労判1211号81頁）     | 有効 | 年功序列型賃金制度に能力給・評価給制度を導入 | 月額10万円弱（19%）の減額   | 不利益の大きな者については調整給を支給<br>【一】                                                                                |  |

#### 4.4.2 変更の必要性

賃金等の重要な労働条件に関する就業規則の不利益変更については、当該就業規則の条項が「そのような不利益を労働者に法的に受忍させることを許容することができるだけの高度の必要性に基づいた合理的な内容のものである場合において、その効力を生ずる」という最高裁判例に基づく規範が確立しており、一般的に変更の合理性は厳しく判断されている<sup>111</sup>。

しかし、上記の「高度の必要性」要件は、企業の経営悪化や組織の統一等に伴う賃金原資総体の引下げの場合に関するものであって、待遇タイプのジョブ型人事制度の導入の場合には直ちに妥当しないとも考えられる。待遇タイプのジョブ型人事制度の導入は、人件費削減のための賃金原資の削減ではなく、原資の配分方法を変更する措置であること、また、賃

<sup>111</sup> 前掲注14 菅野213頁、前掲注5 土田561頁、第四銀行事件最判平9.2.28（民集51巻2号705頁）

金を直接的に削減するものではなく、労働者本人に割り当てられた職務によって賃金を増減させる制度を導入するものであることから、「高度の必要性」要件を厳格に解するべきではないと考えられる<sup>112</sup>。また、いかなる賃金制度が効率的な経営に資するのかを決定するのは使用者であることから、賃金原資の減少を伴わないような賃金制度変更の場合には、基本的には使用者の経営判断を尊重する必要があるという指摘もある<sup>113</sup>。

裁判例においても、上記最高裁判例と同様の規範を立てるが、実際のあてはめにおいて「高度の必要性」を緩やかに解するものも多くみられる<sup>114</sup>。変更の必要性に関する具体的な判断を見ると、職務給制度により労働生産性が高まり会社の競争力の強化に結び付くという点が重視された例<sup>115</sup>や透明で公正な賃金制度導入の必要性が肯定された例等がある。

ただし、待遇タイプのジョブ型人事制度の導入の体面を取っていても、賃金総原資が削減されている等、単なる人件費削減の目的が明らかな場合には、原則どおり、「高度の必要性」が厳格に求められ、変更の必要性が否定される可能性が高い点には留意が必要である<sup>116</sup>。

#### 4.4.3 変更後の就業規則の内容の相当性

一般的な就業規則の不利益変更の事例においては、変更後の就業規則の内容の相当性として、代償措置・関連労働条件の改善状況が重視されることが多い<sup>117</sup>。もっとも、待遇タイプのジョブ型人事制度の導入は、人事制度そのものを抜本的に変更するものであるから、一部の労働条件を不利益に変更する代わりに他の労働条件を改善するというケースではないとも思われる。

むしろ、待遇タイプのジョブ型人事制度は、労働者の職務の内容（加えて、多くの企業においては達成度等の人事評価）により賃金・処遇を決定する制度であるから、職務の分析・価値付け・序列化、職務と賃金の紐付け（加えて、人事考課制度）を中心とする制度設計が合理的かつ適切に行われていることが求められる<sup>118</sup>。特に、職務の評価基準を明確にし、労働者の賃金等級への格付けとその変更を当該基準によって客観的に行うことが重要である

---

<sup>112</sup> 前掲注 5 土田 571 頁参照

<sup>113</sup> 前掲注 109 石田 8 頁、前掲注 3 土田 200～201 頁

<sup>114</sup> 前掲注 5 土田 572 頁。東京商工会議所（給与規程変更）事件東京地判平 29.5.8（労判 1187 号 70 頁）は、「本件変更が賃金配分の見直し目的の賃金体系の変更であるとして、賃金体系をどのようなものとするかは、人材育成等の雇用施策と深く関わるもので、使用者側の経営判断に委ねられている部分が大きい」と判示した上で、賃金体系の変更には「経営判断として一応の合理性があり、かかる観点から変更の必要性を認めることができる」とした。そして、「これはあくまで経営判断として合理的な範囲内であるという観点からの変更の必要性にとどまり、事業継続のために変更せざるを得ないという意味での必要性は認められないが、あとは労働者の受ける不利益の程度や内容の相当性、その他事情等を総合的に考慮して本件変更に合理性を認められることができるかを検討するのが相当である。」と判示した上で、結論として、変更の合理性を認めた。

<sup>115</sup> 前掲注 100 ノイズ研究所事件、前掲注 100 ハクスイテック事件、県南交通事件東京高判平 15.2.6（労判 849 号 107 頁）、三晃印刷事件東京高判平 24.12.26（労経速 2171 号 3 頁）

<sup>116</sup> 前掲注 5 土田 572 頁

<sup>117</sup> 大曲市農業協同組合事件 最判昭 63.2.16（民集 42 巻 2 号 60 頁）等

<sup>118</sup> 前掲注 5 土田 572 頁参照

とする指摘<sup>119</sup>もある。

#### 4.4.4 労働組合等との交渉の状況

待遇タイプのジョブ型人事制度の導入は、従来のメンバーシップ型人事制度における年功的賃金制度を抜本的に改める人事制度の変更であるため、労働者の納得が得られるよう十分な協議が求められる。

企業内に従業員の過半数を組織する多数組合が存在する場合には、当然に当該多数組合との交渉、十分な協議が必要となる。多数組合による合意が、組合員以外の者に対する就業規則の変更の効力にどの程度影響するのかについては、学説は分かれているが<sup>120</sup>、裁判例においては、就業規則の変更前の多数組合との十分な協議と合意を重要な判断要素として位置付けるものが多い<sup>121</sup>。

一方で、待遇タイプのジョブ型人事制度の導入の対象が組合員資格を有しない管理職のみである場合等、就業規則の変更の効果が特定の労働者層に偏重している場合には、多数組合の同意の位置付けはそれほど重視することはできず、実際に影響を受ける労働者層との十分な協議・交渉が重要な要素となる<sup>122</sup>。

いずれにしても、労働組合との交渉のみならず、適用対象となる労働者各層との入念な協議・意見聴取が重要である。

このような労働者との協議にあたっては、導入の目的、制度内容、具体的な格付け・賃金額の決定等につき、適切かつ詳細な説明を行うことが必要となると考えられる。特に、制度変更前の働き方・評価との関連性を明確に示すことが重要であるという指摘もある<sup>123</sup>。

## 5 契約タイプのジョブ型人事制度

2.1.1 において述べたとおり、「契約タイプのジョブ型人事制度」は、職務、職種、職位、勤務地等が使用者と労働者の間で合意され、担当するジョブが一定の範囲で限定される形で労働者が雇用されており、労働者は当該ジョブの範囲を超えて就労する労働契約上の義務がないというジョブ型雇用の類型である。

日本においては、労働契約上のジョブが限定された雇用形態として、職務や勤務地が限定された「限定正社員」制度が、主に有期契約労働者の無期転換（労働契約法 18 条）をきっかけに導入されつつあるものの、それ以上の全社的な広がりを見せていない。かかる現状を

<sup>119</sup> 毛塚勝利「ジョブ型雇用論の意義・問題点と法的含意」季刊労働法 281 号 12 頁

<sup>120</sup> 議論の状況については前掲注 5 土田 566～567 頁を参照

<sup>121</sup> 首都高トールサービス西東京事件東京地平 23.126（労経速 2103 号 17 頁）、X 銀行事件東京地判平 25.2.26（労経速 2185 号 14 頁）等

<sup>122</sup> 前掲注 5 土田 572 頁参照

<sup>123</sup> 前掲注 109 道幸 9 頁

踏まえ、以下においては、契約タイプのジョブ型人事制度の運用及び導入プロセスについて簡潔に触れる。

## 5.1 契約タイプのジョブ型人事制度の運用

### 5.1.1 採用

契約タイプのジョブ型人事制度においては、採用時に職務等を限定する旨の合意（以下、「限定合意」という。）が行われる。

3.2.1.2 のとおり、募集・採用時に当該職務での雇用であることを前提とするような記載がある場合や<sup>124</sup>、特定の職務に対して募集人員を定め、当該職務のための試験を行う等して当該職務に従事するものとして採用しているような場合でも<sup>125</sup>、直ちに配転命令権が否定される職務等の限定合意が認められるわけではない。そのため、契約タイプのジョブ型人事制度を導入する場合には、雇用契約において、職務等を特定の範囲に限定し、原則として使用者が当該限定合意の範囲を超える配転命令権を有しないことが明確となるようにすることが望ましいと考えられる。上記のとおり、令和6年4月以降は、労働条件通知書において、就業の場所及び従事すべき業務の内容について変更の範囲の明示が要求されるが、契約タイプのジョブ型人事制度においては、雇入れ時と同様であり変更を予定していない旨を記載するか、又は、限定的な範囲においてのみ変更される可能性があることを合意している場合は当該範囲を記載することとなる。

また、3.3.3 のとおり、高度な専門的能力の発揮を期待して雇用する場合、これが不足した際に解雇事由が該当性の有無が問題になることから、当該職務等に対して必要とされる能力を明確にしておくことも紛争予防のためには有用である。具体的には、雇用契約において、担当職務の内容等のみならず、担当職務等に求められる能力等も明記した内容のジョブディスクリプションを明示することが考えられる。

### 5.1.2 配転

職務等の限定合意の範囲を超える配転命令権の行使は認められず、そのような配転をする場合には、使用者と労働者の合意によってなされる（労働契約法8条）必要がある。合意の態様としては、特定の労働者に変更の申し込みを行って個別に同意を得る方法のほか、社内公募制<sup>126</sup>や社内FA（フリーエージェント）制<sup>127</sup>等の手続により配転を希望する労働者を募った上で、労使の合意を形成する方法が考えられる。

<sup>124</sup> 前掲注24 古賀タクシー事件、直源会相模原南病院事件東京高判平 10.12.10（労判 761 号 118 頁）等

<sup>125</sup> 前掲注23 九州朝日放送事件、宮崎放送事件宮崎地判昭 51.8.20（労判 259 号 15 頁）

<sup>126</sup> 会社が特定の職務内容を明示し、その業務に従事する人材を社内から広く募集する制度のこと。

<sup>127</sup> 労働者が希望する職務を会社に申告し、会社が審査のうえで当該労働者に担当させる制度のこと。

契約タイプのジョブ型人事制度においても、就業規則等に配転命令権を定めた条項が規定されていれば、限定合意の範囲内の配転命令権は認められる<sup>128</sup>。なお、当該配転命令権の行使が権利濫用に該当するか否かは、待遇タイプのジョブ型人事制度と基本的に同様の議論が妥当するため 3.2.1.3 を参照されたい。

### 5.1.3 降格／昇進・昇格

限定合意の範囲を超える降格命令権の行使は認められず、使用者と労働者の合意によってなされる（労働契約法 8 条）必要がある。もっとも、職務等について限定的な範囲内での変更を認める旨の合意をしている場合、かかる限定合意の範囲内での変更は可能である。例えば、職務等を「営業所長」のみに限定する合意が存在する場合、使用者が一方的に当該労働者の職位を営業担当の一般社員に降格することはできないが、職種を経理に限定する合意が存在するものの、具体的な職位についての限定合意がない場合には、使用者が降格命令権を行使して、経理部長にあった労働者の職位を経理部社員に降格することは可能であると考えられる。

これは、労働者にとって通常利益となる昇進・昇格等の措置であっても、同様である。

### 5.1.4 賃金の引下げ

賃金の引下げについては、待遇タイプのジョブ型人事制度と同様の議論が基本的には妥当するが、配転命令権等の範囲に制限のある契約タイプのジョブ型人事制度においては、不採算部門等からの人員の異動に制約がかかるため、賃金引下げの必要性（労働条件の変更の必要性）の程度や全労働者との関係での応分負担の観点において、差異が生まれる可能性がある。

#### ジョブの変更についての労働者の同意の有効性

従来から判例においては、労働者に不利益をもたらす意思表示の有無について、「当該同意が労働者の自由な意思に基づいてされたと認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在することが必要」であるとの判断枠組みが採用されており<sup>129</sup>、労働条件の変更の場面でもこれは妥当する<sup>130</sup>。職務の変更に対する同意に関しても、一般に職務は労働者の重大な関心事であり、また、職務の変更に際しては、給与等のほかの契約条件の変更をも伴い得ることから、職務変更についての労働者の同意は、任意（自由意思）によるものである

<sup>128</sup> 東京女子大学事件東京地裁令 5.2.16（労経速 2529 号 21 頁）、学校法人東邦大学（大橋病院）事件東京地判平 10.9.21（労判 753 号 53 頁）等

<sup>129</sup> シンガー・ソーイング・メシオン事件最判昭 48.1.19（民集 27 卷 1 号 27 頁）、日新製鋼事件最判平 2.11.26（民集 44 卷 8 号 1085 頁）

<sup>130</sup> 前掲注 58 山梨県民信用組合事件



必要があり、任意性の有無は、変更に至る事情及びその後の経緯等を総合考慮して慎重に判断されるものとされている<sup>131</sup>。

そして、判断にあたっては、①職務や職種変更後の処遇等についての労働者への情報提供や説明の内容、②変更によって労働者が受ける不利益の内容・程度、③労働者により同意がなされるに至った経緯及びその態様等が考慮される。

具体的には、同意を得る際、労働者が職種や職務の変更について特段の異議を述べずに変更後の職種や職務にて、長期間勤務を続けていた事実のみでは、合意の存在が否定される可能性があるため<sup>132</sup>、書面等で明示的かつ確定的な同意を得ることが望ましいが、書面等に書面・押印する等の行為によって当然に同意が認められるわけではないため、事前に職種変更後の処遇等について正確かつ具体的な説明等が行われていることが前提となる。

### 5.1.5 解雇

#### 5.1.5.1 整理解雇

限定合意が存在する場合でも、解雇の有効性の検討にあたって、整理解雇法理の適用は排除されないものと考えられている<sup>133</sup>。

整理解雇法理の下で、人事制度や配転範囲の限定を考慮して、解雇回避努力として求められる配転の範囲が限定され得ることは 3.3.2.2 のとおりである。もっとも、限定合意の範囲外の職務への転換について、使用者が打診・提案することは可能であるため、限定された職務が高度の専門性や高い職位を伴う等、適切な配転先の選定が困難である場合には、配転の提案までは不要とされ得るが<sup>134</sup>、そのような事情がなければ、契約タイプのジョブ型人事制度においても、職務転換・配転の提案、打診を行うことが必要となると考えられる<sup>135</sup>。

#### 5.1.5.2 能力不足による解雇

3.3.3.1 のとおり、能力不足解雇の有効性は、個別の事案に応じて判断されるが、主に①能力不足等の程度と②解雇回避措置が考慮される。

<sup>131</sup> 西日本鉄道（B 自動車営業所）事件福岡高判平 27.1.15（労判 1115 号 23 頁）

<sup>132</sup> 学校法人日通学園事件千葉地判例令 2.3.25（労判 1243 号 101 頁）等

<sup>133</sup> 学校法人大乗淑徳学園事件東京地判令 1.5.23（労判 1202 号 21 頁）、学校法人奈良学園事件奈良地判令 2.7.21（労判 1231 号 56 頁）等

<sup>134</sup> 前掲注 69 東洋酸素事件、学校法人村上学園事件大阪地判平 24.11.9（平成 23 年（ワ）第 3185 号）、フェイス事件東京地判平 23.8.17（労経速 2123 号 27 頁）等

<sup>135</sup> 前掲注 72 ユナイテッド・エアーラインズ（旧コンチネンタル・ミクロネシア）事件、全日本海員組合事件東京地判平 11.3.26（労経速 1723 号 3 頁）等、前掲注 67 竹内 34 頁、前掲注 14 菅野 796 頁、前掲注 5 土田 706 頁、前掲注 16 水町 977 頁、厚生労働省『「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会報告書」（平成 26 年 7 月）11 頁

能力不足等の程度に関して、契約タイプのジョブ型人事制度においては、一般従業員としての能力ではなく、当該職務に要求される能力を基準としてその程度を判断すれば足りることも考えられる<sup>136</sup>。高度な専門的能力の発揮することが合意されて雇用されている場合は、当該能力が不足していれば解雇事由該当性が肯定されやすい。もっとも、契約タイプのジョブ型人事制度であっても、管理職や高度専門職でない場合、中途採用でなく新卒採用職員である場合等、このような能力の発揮が合意されていない場合は、能力不足の程度の重大性が要求され<sup>137</sup>、限定された職務のみならず、企業内の他の職務についての適格性も含めて能力不足等の重大性の有無が判断される<sup>138</sup>。

解雇回避措置の観点においては、使用者の人事権（配転権）行使が制約されることから、労働契約上の限定範囲を超えた配転は原則として必要とされない<sup>139</sup>。また、上記のように、高度な能力が期待されて雇用される場合、警告は必要とされるものの、その職務に必要な能力を習得するための教育訓練の実施は必ずしも求められない。他方で、そのような事情がなければ、当該職務に必要な能力を習得するための教育訓練の実施や警告による改善のチャンスを与える必要がある。

## 5.2 契約タイプのジョブ型人事制度の導入プロセス

契約タイプのジョブ型人事制度を導入する場合は、各労働者と個別に職務等を限定する旨の合意を行い、使用者がかかると合意の範囲を超える配転命令権を有しないことを明確化することになる。労働者の同意の有効性については上記のとおりであるほか、ジョブ限定合意に求められる契約内容については 3.1.1 を参照されたい。

---

<sup>136</sup> 前掲注 5 土田 670 頁、前掲注 67 竹内 35 頁、前掲注 3 土田 196 頁

<sup>137</sup> 前掲注 5 土田 671～672 頁

<sup>138</sup> 前掲注 87 鈴木俊晴

<sup>139</sup> フォード自動車（日本）事件東京高判昭 59.3.30（労判 437 号 41 頁）、ヒロセ電機事件東京地判平 14.10.22（労判 838 号 15 頁）、前掲注 89 日本ベリサイン事件、ドイツ証券事件東京地判平 28.6.1（労判ジャーナル 54 号 39 頁）、前掲注 5 土田 670 頁、前掲注 67 竹内 35 頁