

業績悪化等に伴う賃金制度や 評価制度の見直しにおける留意点

弁護士 江藤真理子
弁護士 鈴木 雄貴

Question

- ①業績が悪化したため、賃金制度を見直そうと思っています。どのような点に留意すべきですか。
- ②リモートワークや時差出勤の導入により、仕事ぶりが増えたため、評価制度も見直したいと考えています。どのような点に留意すべきですか。

Answer

- ①賃金制度の見直しは、通常、就業規則の変更により行います。賃金引下げのための変更はいわゆる不利益変更にあたるため、使用者が一方的に行うことは許されず（労働契約法第9条）、各労働者との個別合意によるのが原則です（同法第8条）。なお、不利益変更でも「合理的なものである」場合は、労働者との合意なくして有効に賃金の引下げを行うことができます（同法第10条）。但し、COVID-19による業績悪化は合理性を肯定する事情の一つとなり得るとしても、裁判実務上、合理性の有無は厳しく審査されますので要注意です。
- ②評価制度も「人事考課規程」等として就業規則の一部として定められていることが多く、この場合は、その見直しも、就業規則の変更により行うことになります。評価（人事考課）は、昇格・昇進、定期昇給、賞与の決定に大きな影響を有します。労働者との個別合意なくして変更する場合で、不利益変更と評価される可能性があるときには特に、変更が「合理的なものである」（同法第10条）内容にする必要があります。

1. はじめに

(1) 賃金制度の見直し

COVID-19（新型コロナウイルス感染症）の拡大の影響に伴い、飲食業や観光業をはじめとして業績の悪化が避けられない企業が増えていると思います。そして、コスト削減のための賃金引下げ等を目的とした賃金制度の見直し（変更）を検討中の企業もあるかもしれません。とはいえ、賃金は業績悪化その他理由の如何にかかわらず、簡単に引下げられるものではありません。以下においては、賃金の引下げを伴う賃金制度の変更のための手続に関する法的規制、すなわち、(1) 賃金制度の見直し方法、(2) 合意による変更が原則であること、(3) 合意によらない変更とその有効性、及び(4) COVID-19 下における賃金制度の変更に関する考え方について詳述します。

(2) 評価制度の見直し

また、感染拡大防止の観点から、人との接触をできるだけ避けるために、リモートワークや時差出勤等の制度を導入する必要性も生じました。今までリモートワークを実施した経験がなかった多くの企業がこれを機に導入し、その有用性を感じていることと思います。そのため、このような制度の活用は今後も続くことが想定されます。他方で、とりわけリモートワークにおいては、インフラ面等を整備しその導入や運用に成功したといえる場合でも、従業員の仕事ぶりを直接見ることができませんし、対面でのコミュニケーション・指導も難しくなります。そうすると、勤務態度よりもアウトプットが重要視され、成果主義が浸透していくのが自然な流れでしょう。

評価制度といっても、様々な論点がありますが、本稿では、このようなリモートワーク制度への対応としての評価制度の見直し（変更）について検討したいと思います。

*なお、リモートワークや時差出勤等の就業規則の反映については、3-4「リモートワーク・時差出勤や行動制限等の就業規則への反映」をご参照下さい。

2. 賃金制度見直しの留意点

(1) 賃金制度の見直し方法

賃金とは、使用者が従業員に対し、労働契約（当事者の一方が相手方に使用されて労働し、相手方がこれに賃金を支払うことを合意する契約）に基づき、労働の対価として支払うものです（労働契約法（以下「労契法」といいます。）第6条）、労働契約における最も基本的で重要な労働条件といえます。

賃金制度の見直しにあたっては、賃金がどのような方法で定められているかを確認するのが最初の一歩になります。前記のとおり、賃金は労働契約の基本ですが、従業員との個別の労働契約で定められている場合、労働協約（労働組合法第14条）で定められている場合のほか、就業規則で定められている場合があります。「賃金の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項」は就業規則の必要的記載事項とされていることもあり（労働基準法第89条第2号）、賃金の額、基準、支払方法等は、実際には、企業が作成する就業規則により、人事制度として集团的に定められていることが多いでしょう。

賃金が労働協約で定められている場合に賃金制度を見直すには、新たに労働協約を締結するのが基本です。賃金が個別の労働契約で定められている場合は、従業員との個別の変更合意により行います。なお、就業規則と個別の労働契約の双方で賃金が定められている場合、労働契約の変更だけで賃金を引下

げられないこともあります。労働契約により就業規則と異なる（＝就業規則より有利な）労働条件を定めることは可能ですが、就業規則の条件を下回る合意は無効になるからです（労契法第7条但書）。

（２）合意による変更が原則であること

賃金が就業規則にて定められている場合における賃金引下げは、就業規則の変更手続による必要があります。そして、賃金引下げは、いわゆる就業規則の不利益変更にあたるのが基本であるため、使用者が従業員と合意することなく一方的に行うことは許されません（労契法第9条）。各従業員との合意によるのが原則です（労契法第8条）。

この際、十分な情報提供・説明を行い、従業員の自由な意思に基づいた合意であることが必要になります。判例でも、同意書への署名押印等不利益変更を受け入れる旨の従業員の行為があったというだけで合意を認定するべきではなく、①変更による不利益の内容及び程度、②従業員が上記行為に至った経緯とその態様、③上記行為に先立つ従業員への情報提供・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」も併せて検討するべきとされています¹。従業員は使用者に対し交渉上弱い立場にあるため、この点（本当に従業員の自由な意思に基づく合意だったかどうか）は極めて厳格に判断されます。なお、黙示の同意の存在も簡単には認められませんので²要注意です。

合意による賃金制度の変更を選択する場合には、従業員に対し、COVID-19による業績悪化等を具体的な数字を基に丁寧に説明し、従業員からの質疑応答の時間等も設けた上、十分な時間的余裕を持って合意を目指す等、慎重に進める必要があるといえます。

（３）合意によらない変更とその有効性

ア 合理的な変更であれば有効

賃金引下げを伴う賃金制度の変更（就業規則の不利益変更）は上記のように従業員との合意により行うことが原則です。しかし、賃金引下げのような不利益変更でも、その内容が「周知」され、「合理的なものである」場合は、従業員との合意なくして行うことができます（労契法第10条）。

すなわち、「周知」された「合理的な」変更であれば、それに反対する従業員も拘束されるということになります。これは、最高裁による、就業規則は労働条件の集成的処理のために、統一かつ画一的な性格を有することから、合理的なものである限りは個々の従業員が同意しないことを理由に適用を拒否することは認めない、という判断を立法化したものです。

そして、実際には、賃金制度の変更について全従業員と合意することが難しいことも多く、合理性が認められるような内容・範囲で、合意によらず賃金制度の変更を行うこともよくあるところです。

イ 就業規則の不利益変更の合理性判断基準

では、どのような変更であれば、「合理的な」ものとして、有効である（同意しない従業員も拘束する）と認められるのでしょうか。

この点、法律上、「合理的な」変更であるかの判断は、「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の相当性、④労働組合等との交渉の状況、⑤その他の就業

¹ 最判平成28・2・19民集70巻2号123頁（山梨県民信用組合事件）

² 東京高判平成12・12・27労判809号82頁（更生会社三井埠頭事件）

規則の変更に係る事情に照らして行うものとされています（労契法第10条。丸囲みの数字は筆者によります。）。

すなわち、当該就業規則変更の「必要性」と「内容」の両面から見て、その変更によって従業員が被ることになる「不利益の程度」を考慮しても、「なお当該労使関係における当該条項の法的規範性を是認することができるだけの合理性」を有するものである必要があります。そして特に賃金のような従業員にとって重要な労働条件に関する就業規則の不利益変更である場合は、そのような不利益を従業員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」に基づいたものであることが要求されます。また、上記条文の根拠となった最高裁の判例では、上記5点の判断要素の他にも、他の労働組合又は他の従業員の対応、同種事項に関する我が国社会における一般的状況等、が判断要素として挙げられています³。

よりわかりやすくいえば、変更の内容（①労働者の受ける不利益の程度、③変更後の就業規則の内容の相当性）と労働条件の変更の必要性（②）の比較考量を基本とし⁴、これにその他のファクター（前記④及び⑤）を加え総合的に判断するということになるでしょう。

（4）COVID-19 下における賃金制度の変更（合理性の判断基準の具体的な検討）

このように、就業規則の不利益変更の合理性の判断は抽象的な要素からなり、どのような事情があり、いかなる事実関係であれば合理性ありと認められるか、難しいものになっています。残念ながら裁判例の状況を分析検討しても、予測可能性が低いといわざるを得ません。

しかし、企業における経営判断の前提として、合理性の判断基準についての理解を深めておく必要性は高いところです。そこで、たとえばCOVID-19による業績悪化を理由とする賃金の引下げの場合であれば、どのような検討がなされることになるか、考えてみたいと思います。

ア 変更の内容（①労働者の受ける不利益の程度及び③変更後の就業規則の内容の相当性）

まず、「労働者の受ける不利益の程度（①）」とは、すなわち**賃金の引下げ額の割合**のことを意味します。引下げが恒久的なものでなく暫定的なものであれば、期間の長さも重要な要素になります。裁判例では、9%を大きな不利益とまではいえないとしたもの⁵、約10～15%の退職金の減額割合について不利益の程度は大きいとしたもの⁶、賃金額に応じて約7%、5%、2%の減額を1年10か月実施した例について、「専ら大きな不利益のみを課するというところまではできない」としたもの⁷等があります。結局、「労働者の受ける不利益の程度」も、他の考慮要素と同様、合理性判断の一要素にすぎないので、数値については、もちろん小さければ小さいほど不利益の程度は小さいのですが、何パーセントならいいという明確な基準はありません。

他方で、「変更後の就業規則の内容の相当性（③）」については企業側の工夫の余地が大いにあるところです。たとえば、賃金引下げを行う場合でも、変更後の就業規則の内容を相当とする方向に働く要素として、数年間かけて段階的に引下げる等、**激変緩和のための措置**を採ることが考えられます。従業員

³ 最判平成9・2・28 労判710号12頁（第四銀行事件）

⁴ 菅野和夫『労働法』（弘文堂、第12版、2019年）211頁

⁵ 富山地判平成15・1・16 労判849号121頁（新富自動車事件）

⁶ 大阪地判平成28・10・25 労判1155号21頁

⁷ 東京高判平成30・10・16 労判1190号5頁（イクヌーザ事件）

の不利益の程度を可能な限り縮小するため、あらゆる可能性・選択肢を検討するのが適切です。なお、特定の従業員や一定範囲の従業員のみの不利益が偏る場合には、相当性を否定する方向に働きますので注意が必要です。

イ 労働条件の変更の必要性 (②)

次に、「労働条件の変更の必要性 (②)」について、既述のとおり、賃金引下げの場合は「高度の必要性」が求められます。業績悪化を理由とする場合は、安易な引下げを抑止するため、厳格に解釈される傾向にあるといえます。

たしかに、業種・業態によっては、COVID-19 に伴う業績悪化はやむを得ないものであるとして、変更の必要性が高いといえる一つの要素となり得ますが、単純な業績悪化だけで直ちに高度の必要性が認められることにはなりません。たとえば、業務量が減っているのであれば、残業が減り、残業代も減ることでコストも削減できるでしょう。従業員を休業させて雇用調整助成金の支給を受ける方法もあり得ます。このように賃金引下げ以外の方法によって本当に業績悪化がカバーできないのか否か、企業努力が厳しく問われることとなります。

しかしながら、最高裁が、「企業の存続自体が危ぶまれたり、経営危機による雇用調整が予想される状況」においては、人件費抑制の必要性が極度に高く、賃金引下げもやむを得ないという判断をしているケース⁸がありますので、このような経営危機の場合には、「極度の必要性」があると認められることとなります。

ウ その他のファクター (④・⑤)

「労働組合等との交渉の状況 (④)」については、「合意による変更」との関連で触れましたが、合意によらない変更の場合でも重視されます。従業員の意見を聴取する機会や、変更の理由や内容について説明する機会を設けていたこと、その回数、協議や交渉の経過等が重要となります。

また、「その他の就業規則の変更に係る事情 (⑤)」については、賃金引下げの代わりに何らかの手当てを行っているか否か (代償措置の有無) や、同業他社の状況が勘案されます。後者については、COVID-19 の影響を受けている同業他社が多数あり、賃金引下げを行っている企業も実際に多くあるという事情が認められるケースでは、有利に (合理性を認める方向で) 働くでしょう。

(5) 小括

以上のように、合理性の判断は様々な要素を勘案しての総合考慮となり、一概にどこまでなら OK か線引きができるものではありません。就業規則の不利益変更の合理性に関する裁判所の判断については、**予測可能性が低い**といわざるを得ないのが実情ですので、賃金引下げを伴う賃金制度の変更に際しては、専門家へご相談することをお勧めいたします。

3. 評価制度見直しの留意点

(1) 目標管理制度

冒頭で述べたとおり、リモートワークの拡大に伴い、従来のような職能資格制度 (企業内において従業員に求める職務遂行能力を分類して資格や等級として序列化し、その資格や等級に対応した職能給が支

⁸ 最判平成 12・9・7 民集 54 卷 7 号 2075 頁 (みちのく銀行事件)

給される制度)における、長期的評価という特質を備えた、能力考課、情意考課、業績考課等からなる評価制度に代わり、**成果主義的な「目標管理制度」**がより普及し、**その運用が重要になっていく**と思われる。

「目標管理制度」とは、典型的には、年俸制や業績賞与において、年度当初ないし期首において各従業員の当該年度ないし期の業務遂行上の目標が、各人の自己申告とその後の上司との話し合いを経て設定された上で、年度末ないし期末において当該目標の達成度が話し合いで評価され、次年度の年俸額ないし当期の賞与額が決定されるという制度のことをいいます⁹。この制度を運用する上では**従業員の目標設定力や上司の評価スキルが重要**となります。この点につき従業員に対して各種のトレーニングをする必要性が出てくると考えられます。

(2) 評価制度(人事考課規程等)の見直しのための手続

このような評価制度も、賃金制度と同様、「人事考課規程」等として就業規則の一部として定められていることが多いと思います。通常、評価制度と賃金制度は一体をなし、賃金制度の変更に伴い評価制度の変更も行うことが多いわけですが、評価制度が就業規則により定められている場合は、評価制度単体の見直しに過ぎない場合でも、就業規則の変更により行うことになります。

既述のとおり、就業規則の不利益変更は、企業が従業員と合意することなく一方的に行うことはできず(労契法第9条)、各従業員との合意によるのが原則です(労契法第8条)。この点、評価制度の変更は、従業員にとって不利益変更にあたるのか、それとも、不利益変更にあたらないものとして、企業が一方的に変更することが可能かどうか、直ちに判断できないことも多いところです。しかし、評価(人事考課)は、昇格・昇進、定期昇給、賞与の決定に大きな影響を有するので、従業員にとっては重大な関心事です。したがって、**従業員と個別に合意するのが適切である場合が多いでしょう。**

もともと、賃金制度の稿で述べたとおり、評価制度の変更時に全従業員と合意することが実務的でないことも多いのが実情です。**従業員との個別合意なくして変更する場合でも、たとえば昇格等を難しくする可能性がある等、不利益変更と評価される可能性があるときには、変更について「合理的な」(労契法第10条)内容であるとの評価を受けられるように、可能な限り努めるのが得策**です。合理性について疑義が高まり、これが紛争化するという事態は避けたいものです¹⁰。

このような観点から、**従業員の納得性を高めるという視点も大事**になってきます。冒頭で述べたとおり、リモートワークの拡大により、アウトプット重視、成果主義の浸透の流れが強まることが予想されます。しかしながら、評価を成果主義に偏りすぎるものとする、成果に直結しない仕事(後輩への指導やサポート等)の頑張りが評価されなくなり、従業員が不公平感を抱えるおそれも想定されます。したがって、評価制度を変更する際には、そういった点についても配慮することが重要です。

*なお、就業規則の不利益変更の合理性の判断基準等については前述「2. 賃金制度見直しの留意点」を参照してください。

⁹ 菅野・前掲注4 437頁

¹⁰ 合理性が認められた裁判例として、大阪高判平成13・8・30 労判781号43頁(ハクスイテック事件)、東京高判平成18・6・22 労判920号5頁(ノイズ研究所事件)等、合理性が認められなかった裁判例として、東京高判平成15・4・24 労判851号48頁(キョーイクソフト事件)、大阪高判平成19・1・19 労判937号135頁(クリスタル観光バス事件)等があります。

4. 結語

COVID-19 下における、制度の見直し等の人事労務分野での対応は、企業の大小や業種を問わず問題となり得る事柄です。賃金引下げについては、あくまで合意によるのが原則です。従業員の生活保障というその性質から、「他社もやっているからいい機会だ」という安易な見直しを行うのではなく、慎重な対応が求められます。やむを得ず引下げの場合でも、前述したような、従業員との十分な話し合い、激変緩和措置の実施、減額割合等に注意して行う必要があります。

評価制度の見直しについては、従来の制度を変える必要性から負担を感じる企業も多いかと思いますが、現代型の目標管理制度を導入するチャンスでもあると思います。導入時の就業規則の変更手続には注意する必要があるほか、導入後の運用にあたっては、従業員に対して各種のトレーニングを実施することが重要となります。

以上