

## 第3節 ヒアリング調査結果の分析

中内 哲

### 1. はじめに

今回のヒアリング調査（以下、本調査）では、業種・従業員規模が様々な4つの企業と5つの（企業内）労働組合にご協力頂いた。本節は、これら合計9つの企業における労働条件変更の実態を検討するが、個別企業のそれに言及する場合には、前節での表記（case 1～9。case 1～4が企業、case 5～9が労働組合）を用いるので、詳細については、随時、前節の当該部分を参照して頂きたい。

### 2. 各企業における労働条件変更の概要

(1) case 1の変更は、3種の新たな役職の創設とそれに伴う手当の支給を内容としており、従業員にとっては利益になるといえる。3年前との業績比較では低下している（企業向アンケートF3）中での当該変更は、コスト・アップにつながったと推測されるが、企業側は、「従業員の責任感とモラル向上」を目指して実施している。なお、この事例は、本調査で唯一、労働組合を有さない企業であったため、上記労働条件変更に際しては、事業場ごとに選出された過半数労働者代表に対する意見聴取が行われた（労基法90条1項参照）。

(2) case 2は、従来、年齢に応じて決定される部分（＝年齢給）と業績に応じて決定される部分（＝業績給）で構成されていた賃金・賞与のうち、前者の年齢給部分を廃止することを核とする変更であった。業績給のみで算定するため、いわゆる成果主義的賃金制度がより徹底されたことになる。

成果主義的な賃金（退職金を含む）制度の徹底・導入（または、それへの変更）は、case 3以下の事例にも共通する傾向として指摘できる。すなわち、[case 3] 実際に従事する仕事と連関させた「資格」等級ごとに本給停止年齢を下げる方向で再設定／[case 4] プラスにもマイナスにも働く目標管理制度を前提とする業績連動型賃金制度の導入／[case 5] 昇給の割合に関して定期昇給部分に比べ昇格・昇級部分を厚めに分配／[case 6] 春闘で決定していた賃金を、「年齢給」と各従業員の成果に連動する「能力給」とを組み合わせた制度に変更／[case 7] 右肩上がりの年功序列的給与を業績評価等により判定される資格に基づく「職務給」に引き直し／[case 8] 外勤職員（＝営業職員）については、従前存在した固定給部分を廃止して完全歩合制に移行し、内勤職員では、完全固定給から「基本給」に（成果や従事する職務に応じた）「職務給」を加減する制度に変更／[case 9] cas

e 4 同様、加点・減点双方が想定された目標管理制度を基盤として、年功序列が前提であった退職金を、従前の勤続部分を確保しつつ将来のそれについては業績次第となる「ポイント」制へ移行（退職金ポイント制は case 8 でもみられた）、といった具合である。

なお、こうした措置は、一律・絶対的に労働条件を切り下げたものと断言することはできない（いうまでもなく、業績次第によっては、労働者が従前より多い／少ない報酬を獲得する可能性の双方を有しているからである）。しかし、労働組合側は、かかる成果主義的賃金制度を（その程度や対象者の範囲に違いこそあれ）労働条件の不利益変更であると認識している（case 5～9。組合向アンケートQ2の回答状況参照。他方、企業側も一定の不利益が生じる可能性を否定していない。企業向アンケートQ9の回答状況も参照）。

（3）また、成果主義的賃金制度に加えて、従前の労働条件を目に見える形で引き下げた企業も一部存在した。具体的には、[case 6]「年齢給」部分を55歳以降について年10%カット／[case 9]①4年かけて賃金を平均10%カット、②年3%だった定昇を2%に抑制、③当該年に到達した管理職労働者がそのポストから外れ、賃金を一律25%カットされることを予定した55歳役職定年制などである。

### 3. 本調査に対する分析視角

以上のように、調査企業9件のうち、case 1を除く8件では、労働条件の明らかな切り下げか、あるいは（たとえ抽象的可能性ではあれ）労働条件の不利益変更になりうると労使が認識する成果主義的賃金制度の導入・変更が行われた。

周知の通り、最高裁は、就業規則による労働条件の不利益変更に対しては、秋北バス事件（最大判昭43・12・25民集22巻13号3459頁）以来、当該変更「合理性」が存在するか否かでその法的是非を判断する枠組みを提示し続け<sup>1)</sup>、現在、それは判例理論として確立したとされる。その理論的分析の詳細や裁判例の現状については次編に委ねるが、判例上、当該「合理性」を判断する指標には、労働者が被る不利益の程度等のほか、①当該変更の必要性、②変更の内容（及び、その相当性）、③労働者の被る不利益の程度、④代償措置その他関連する労働条件の改善状況、⑤労働組合等との交渉経緯、などがその主たるものとしてあげられている<sup>2)</sup>。

本調査の企業においても、ほとんどの場合、上記の労働条件変更は、就業規則の変更により実施されている（そうでないことを明示した企業はcase 2のみである。アンケートQ4の回答状況及びヒアリング結果参照）。そこで本節は、判例法理である「合理性」判断枠組みとの関係、とりわけ上記①～⑤の要素に着目しながら、本調査に現れた労働条件変更の分析を行うことにしたい。なお、case 1は、労働者にとって利益となる変更であり、労使間の紛争の契機になるとは考えにくい。したがって、

とくに断らない限り、当該ケースは、本研究会の趣旨に鑑みて、以下での検討からは除外される。

#### 4. 変更の対象となった具体的労働条件・変更の必要性

判例は、当該「必要性」を判断する際、変更される労働条件の内容によって、そこで求められる「程度」を区別する。すなわち、大曲市農協事件判決（最3小判昭63・2・16民集42巻2号60頁）は、不利益に変更される対象が「特に、賃金、退職金など労働者にとって重要な権利、労働条件」である場合、当該変更「高度」の必要性がなければならぬとした<sup>3)</sup>。ちなみに、同事件以降に最高裁まで争われた7件をみると、かかる「重要な…労働条件」の変更と把握され、高度の必要性を認定されたものが5件に及んでいる<sup>4)</sup>。

本調査をみると（上記2）、実施された労働条件変更はすべて、最高裁判例の上記傾向と軌を一にするように、「重要」な労働条件としてそこで例示された賃金・退職金に関わるものばかりであった。それゆえに、かりに本調査に現れた変更が訴訟の場で争われるとすれば、それらは「高度」の必要性の立証が求められる事案にあたりと解される。

では、本調査の企業においては、この点につき実際どうだったか。経営状況の悪化・低迷を変更の直接的理由とする（あるいは、アンケート結果やヒアリング調査から、そのように伺われる）企業は、case 3・5・6・8・9である。これを「経営逼迫」型と呼べば、このタイプに当てはまらないcase 2・4・7は、経営状況を直接の理由とするのではなく、「（とくに若年）従業員のやる気・達成感の喚起／モラルアップ」（case 2・7）や「会社の業績向上」（case 4）を意図した「企業戦略」型とも呼ぶべき範疇として捉えられる。

この「企業戦略」型は、判例上求められる「変更の『高度』の必要性」を充足するか否かは即断できかねるにしても、「経営逼迫」型に比してその程度が低くなることは容易に推察できよう。その意味で、「企業戦略」型の労働条件変更が、裁判で争われた場合に、判例法理である「合理性」判断枠組みの中で、どのような位置づけになるかは注意する必要があるだろう。

#### 5. 変更の内容・不利益性・代償措置

（1）先に触れたように（上記2（2））、本調査における労働条件変更のほとんどは、いわゆる成果主義的賃金制度の導入（あるいは、それへの変更）であり、それ自体は、業績次第によって、労働者が従前より多い／少ない報酬を獲得する可能性の双方を有している、いいかえれば、労働条件の向上・低下に対して中立的であるといえる。このことは、最高裁判例との対比では、特徴的といえるかもしれない。なぜなら、従来の最高裁判決では、そのほとんどが具体的・客観的に労働者の被る不利益性について

(その程度はさておき) 確認・算定できる内容を有していたからである<sup>5)</sup>。

(2) 他方、成果主義的賃金制度ではあるものの、結果として特定労働者層(＝中高年)への労働条件切り下げになる(可能性がある)もの(c a s e 2:「年齢給」廃止、c a s e 3:昇給停止年齢の下方再設定)や、判例にも現れた明白に特定労働者層に負荷をかける労働条件変更(c a s e 6:55歳以降「年齢給」部分の年10%カット、c a s e 9:55役職定年制)も見受けられた。判例法理に照らせば、これらに対する評価は、代償(あるいは緩和/移行)措置との関係が重要と思われる。c a s e 3では激変緩和措置によって、退職まで給与の減額が続かないよう配慮されたとのことであるが、少なくともc a s e 2・6では、当該措置は全く顧みられなかった。c a s e 6では、60歳到達時には55歳時年齢給の25%カットの状態になるという。

かりに、この2件が裁判で争われるとすれば、その「合理性」については、厳しく判定される可能性を否定できないように思われる。

## 6. 労働組合等との交渉経緯

### (1) 労使間コミュニケーション

c a s e 1を除く8件では、すべての企業に労働組合が唯一存在し(なお、c a s e 3・8ではユニオン・ショップ協定の締結を確認している)、問題となった労働条件変更については、当該組合と企業とが話し合いを行い、双方が合意した上で実施されている。なお、c a s e 2を除く7件では、労使協議が整った後に労働協約が締結された(企業向アンケートQ4・組合向アンケートQ7(c)及びヒアリング調査参照)。

ここにいう「話し合い」は、労組法上の団体交渉(以下、団交)とは限らない。本調査で把握できたのは、労働条件の変更が話題でありながら、団交がその中心的舞台となっているわけではなく、むしろ、いわゆる「労使協議」の場が頻繁に活用されているという実態であった。実際に団交を開催したのはc a s e 9のみであり、その他は、労働協約上の存在か否かは別にして、「労使協議」の場で話し合いが持たれている(少なくともc a s e 8では、頂いた資料から労使協議が協約に基づくと確認できる)。ちなみに、c a s e 8では、労使協議で話し合いが整わない場合に、団交へ移行するというのが組合側の認識であり、c a s e 2・7では、団交の設定は、基本的に春闘の際の賃金交渉に限定されているとのことであった。

なお、これを法的にみれば、企業内に労働組合が存在する場合、判例が想定する使用者と労働組合との「交渉」の場を労組法上の「団体交渉」(6条・7条2号参照)に限定しなければならない積極的根拠は見い出せない<sup>6)</sup>。したがって、本調査におけるように、労使が団交ではなく労使協議という形式をとったとしても、このことは、それだけで消極的評価を受けるものではないと解される。

もとより、労働組合が労使協議に行うにあたって念頭におく人的範囲や対象は、組合員である。逆にいえば、問題となる労働条件変更が、非組合員である管理職に及ぶとしても、組合が当該労働者層の意見・利益について使用者に語りかけることは、原則としてなさそうである（このことは、case 7・8に対するヒアリングにおいて浮き彫りになった）。

その意味で、case 9において組合が起こしたアクションは特記されるべきである。すなわち、成果主義的賃金制度の一環として、非組合員である管理職へ年俸制が導入されるにあたり、組合役員経験者である管理職との人的ネットワークを利用して上記年俸制に関する意見を集約し、それを元に労使協議を経て実施させたという。これは、唯一組合が労働者全体を見渡して、いわゆる「公正代表」的役割を果たした実例と評価できよう。

## （２）労組内コミュニケーション（労組向ヒアリング調査結果に限定）

労働組合向ヒアリング調査では、問題となった労働条件変更に関する労働組合内部におけるコミュニケーションについても実情を伺うことができた（労働組合向アンケートQ7（b）参照）。

上記（１）では労働協約の締結について述べたが、ほとんどの組合は、その締結前後に組合規約に基づく手続きを踏み、当該協約に対する組合員の意向を反映させる機関決定を行っている。case 5・8・9は最高意思決定機関（case 5では一度否決の経験あり）、case 7はそれにつぐ機関での議決・了承を取りつけた。なお、case 6は、組合員による全員投票によって判断されている（これが組合規約に基づく手続であるかは不明）。また、ヒアリングによって、組合は、労働条件変更に関して広報宣伝活動だけに留まらず、いかなるレベルのそれかは各労組により様々ではあれ、役員を直接に全国の各「現場」（もちろん、企業によってその単位・規模は異なる）に赴かせ、組合員との間で真摯な議論を行っていることも明らかになった。

これらは、組合が、民主主義的手続きとしての最終的機関決定を尊重するというだけでは決してなく、当該決定に至るまでの過程、具体的には、個々の組合員に向けて、会社や組合側の提案・意見・立場を説明し理解を求め、さらに、それに対する反応（不満・不安・意見など）をくみ上げて、いかに組織全体としての意見を集約・構築するか、という点にも最大限の意を砕いていることを示唆している。

## 7. 苦情処理手続

苦情処理手続は、判例法理である「合理性」判断の中では、従来明確に位置づけられてこなかったといえるが、当委員会は「労働条件変更に関わる紛争の防止」という観点から、企業向・労組向双方の調査（アンケート・ヒアリング）で労働条件変更後における労使の対応の一場面である当該手続きにも焦点をあてたものである。

まず、制度上、苦情処理手続を設けているものは、case 2（人事部における電話による受付）、case 5（年6～9回の上司による個人面談）、case 7（上司との話し合い+人事部局における相談窓口の2段構え）、case 8（労使協議で組合側から提案し認めさせる。人事部局・申立者と並んで、苦情処理の1アクターとして労働組合が制度上組み込まれている）、以上4例である。

とはいえ、他の企業では、苦情処理が全く放置されているというわけではない。労働組合が日常的活動の一環として（組合員からの）苦情を取り上げ、会社もその指摘を受け入れている例として3件認められる（case 3・4・9。また、case 2・7は制度上のものと組合活動とが並存している）。なお、case 6は、組合に専従役員がない等で日常的活動基盤が充分でないため、上司との（事実上の）話し合いのみとなっている。

企業向アンケート（Q7参照）・ヒアリングではうまく掴み切れなかったが、労働組合向アンケート（Q8参照）・ヒアリングにおいては、問題とされた労働条件変更で、現実に苦情が発生し組合にそれが持ち込まれている事実が明らかになった。それによれば、その内容は管理職が行う評価に対する不満という（case 6～9）。これは、上記2（2）で述べたように、①当該変更が従前よりも成果主義的要素を増加させ、②それにより、管理職による評価の重要性が高まり、③同時に、それが労働者の報酬・資格等に与えるインパクトも大きくした結果、④労働者が自らに対する管理職の評価に敏感に反応せざるを得なくなっていることが背景にあると推察される。

なお、本調査にご協力頂いた5つの組合はすべて、組合員からの不満・苦情を当該労働条件変更そのものの欠陥ではなく、あくまでも運用上の問題として理解している（case 5～9）。今のところ、苦情申立者は、会社や組合からの対応・説明に納得しており、現時点で訴訟等にまで発展している事例は存在しないようである。

## 8. おわりに

ここまで、判例における「合理性」判断の諸要素と当委員会が独自に設けた視点である「苦情処理手続」の観点から、本調査を分析・描写してきた。以上を踏まえて、次の4点を指摘しておきたい。

（1）日本の雇用慣行の崩壊が叫ばれて久しいが、その柱の1つである「年功序列」的制度・体系については、本調査をみる限り、やはり企業側はそれに積極的にメスを入れ、改めようとしていることが伺われる。では、それに替わる制度・体系は何か。本調査で取り上げた企業数は9つのみであるとはいえ、そのほぼすべてが、たとえ一部ではあれ導入しようとしている点からすれば、労働者の処遇に関する今後の制度・体系は、これまでもしばしば論じられてきた「成果主義」であることを再確認できよう（以上、上記2参照）。

(2) 労働者の処遇のあり方が成果主義的になることは、直ちに、労働条件の不利益変更とは断じ得ないが、その可能性を抽象的には有している(上記2(2)・5(1))。また、企業が就業規則に基づいて成果主義的賃金制度を導入・変更する時期は、経営状況に左右されずに戦略的に行われることもありうる(上記4)。これらの要因が重なって労働条件が変更された場合、いわゆる就業規則の不利益変更に関する判例法理は、たとえば、タクシー運転手の歩合給算定式が変更された第一小型ハイヤー事件判決(最2小判平4・7・13 労判630号6頁)を前提とすれば、当該事件をその射程に捉えようが、「変更の必要性」や「不利益性」における判断の困難さを内包すると予想される。

(3) 今後、企業での普及が予想される成果主義的賃金制度では、管理職による評価が労働者の処遇に対して大きな比重をもつようになるであろうことは先に記した(上記7)。これは、そもそも当該評価基準の明確性やそれに従う公正な運用がなければ、労働者の不満は解消されず苦情として表面化するであろうことを容易に推測させる<sup>7)</sup>。

さらに、成果主義的賃金制度そのものに賛成した労働者であっても、実際に自分が評価される場合(いいかえれば、自らに対する評価基準の具体的適用・運用)に異議を申し立てないとは限らない。これらに基づくと、当該制度の導入・変更自体に、労使間の紛争を発生させる抽象的可能性(=紛争発生に対する抽象的予見可能性)が含まれていると捉えられるであろう。

以上のことは、上記制度の実施にあたって、使用者が予め苦情処理手続きを用意しておくべきことを要請するのではないか。その意味で、将来的には、苦情処理手続の有無が、判例法理である「合理性」判断に取り込まれる(あるいは、取り込むべき)可能性も考慮されうると思われる。

(4) また、これまでの判例法理においては、「労働組合等との交渉経緯」にあるように、専ら労使間コミュニケーションのあり方に関心が払われてきたといえよう。しかしながら、本調査では、労使合意には、組合内部における一定の密なるコミュニケーションが前提として存在していることも明らかとなった(上記6(2))。それゆえに、労組内コミュニケーションについても、将来、判例法理に取り込まれる(あるいは、取り込むべき)可能性が想定されうるのではなかろうか。

#### 【注】

- 1) 最高裁においては、秋北バス事件以後、御國ハイヤー事件(最2小判昭58・7・15 労判425号75頁)、タケダシステム事件(最2小判昭58・11・15 労判418号21頁)、大曲市農協事件(最3小判昭63・2・16 民集42巻2号60頁)、第一小型ハイヤー事件(最2小判平4・7・13 労判630号6頁)、朝日火災海上保険事件(最3小判平8・3・26 民集50巻4号1008頁)、第四銀行事

- 件（最3小判平9・2・28民集51巻2号705頁）、みちのく銀行事件（最1小判平12・9・7民集54巻7号2075頁）、羽後銀行（北都銀行）事件（最3小判平12・9・12労判788号23頁）、函館信用金庫事件（最2小判平12・9・22労判788号17頁）、以上、10の判断が下されている。これら諸判決を分析した直近の研究として、荒木尚志・労働判例百選〔第7版〕（2002年）58頁以下がある。
- 2) かかる判断枠組みの嚆矢は、前掲・タケダシステム事件判決である。前掲・荒木論文60頁も参照。
  - 3) その後、前掲・第四銀行事件判決及びみちのく銀行事件判決が、同旨を一般論として展開している。
  - 4) 前掲・大曲市農協事件、朝日火災海上保険事件、第四銀行事件、みちのく銀行事件、函館信用金庫事件を指す。  
もっとも「労働者にとって重要な…労働条件」に、例示された賃金・退職金以外に何が含まれるかは必ずしも明確ではないが（このことを指摘するものに、たとえば、村中孝史・労働判例百選〔第6版〕（1995年）50頁以下（とくに52頁）参照）、最高裁は「労働時間」が当然それにあたるとした（前掲・函館信用金庫事件判決参照）。
  - 5) 前掲注2)で示した事案の中で、第一小型ハイヤー事件判決を除く全てを指す。
  - 6) 浜田富士郎「就業規則法の理論的課題」日本労働法学会編『講座21世紀の労働法第3巻 労働条件の決定と変更』（有斐閣、2000年）79頁以下（とくに96頁）参照。
  - 7) それを見越してか、組合も、労働者個人の目標設定（78.2%）や昇進昇格（46.2%）について今後、交渉・協議が増加すると予測している（労組向アンケートQ10-1への回答参照）。