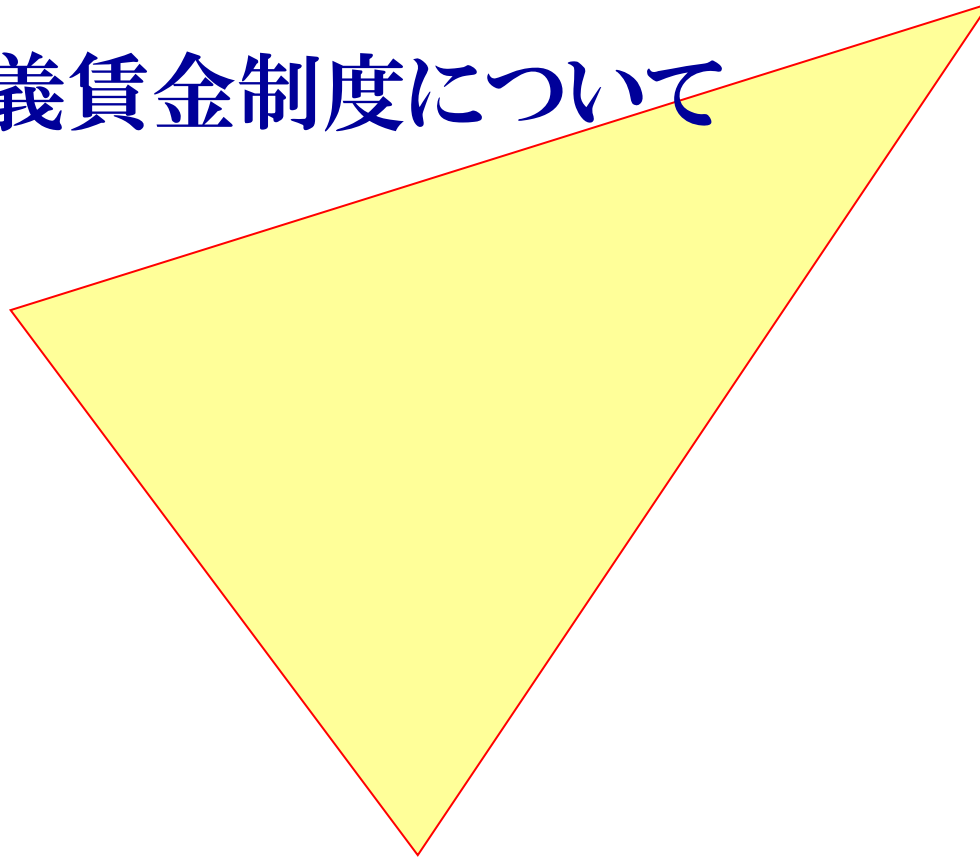


# ■ 成果主義賃金制度について



## ■ 資本側の成果主義の定義

### 楠田丘著「成果主義賃金」経営書院1997年刊

1、人事賃金制度は15年が限界。なぜなら制度疲労を起こし、新しい経済環境への適応性を失うから(19頁)。成果主義賃金導入の背景は以下の3つ(56～62頁)。

- ①安定成長が円高ショックにより終焉しゼロ成長時代に入った。
- ② 1990年ころから、団塊の世代は全部が45歳以上(日本の賃金システムは、45歳までは生産性に比べ賃金が低く、45歳を過ぎると賃金が生産性を上回るように「年功型」に設計されていた)にさしかかった。成果主義賃金への移行は人件費の増大抑止となる。
- ③IT化に伴い仕事の処理能力は年功賃金と矛盾。

### 2、成果主義賃金のポイント(66～78頁)

- ①当面は45歳、将来は35歳で定昇ストップ。
- ②賃金カーブの早期起ち上げ
- ③賃金交渉方式の転換: 定昇込みの平均賃金方式からベアと定昇を区分した定昇抜きの個別賃金方式への切り替えを。労使の共通認識を深めることが不可欠(NTT労組は、2000年にベアゼロと2001年の成果主義賃金導入を労組より逆提案)。

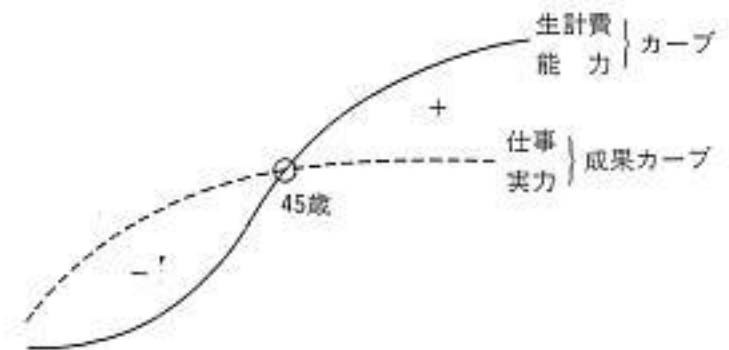
### 3、成果主義賃金のデメリット(86頁)

- ①目先の業績のみ追い本質的な生産性向上を失う。失敗を恐れる。
- ②連帯感の喪失、不公平感の高まり
- ③部下育成の軽視。

図表1-6 日本型人事の戦後の経過

(S20) 1945年	(S35) 1960年	(S50) 1975年	(H2) 1990年
	8.2%+インフレ	4.1%+インフレ	1%-デフレ
生活主義 (年齢給)	年功主義 (年功給) 4%+2% (6%右回り)	能力主義 (職能給) 2%+1% (3%右回り)	能力主義 プラス 成果主義 (役割給)

図表1-7 賃金カーブの性格  
(図表1-3再掲)



楠田丘著「成果主義賃金」経営書院20頁

## ■ 労働側の成果主義の定義

### 早川征一郎法政大教授「月刊全労連」2002年2月号

#### 1、経済的背景

成果主義賃金は、日経連『新時代の《日本的経営》』が発表された1995年頃を境に普及し始めた。日本経済の成り行きとの関係でいえば、バブル経済がはじけ、日本経済が長期不況に陥っている最中、いわゆるグローバル化の進行の最中において、日本企業における生き残りの努力の賃金制度版である(3頁)。

#### 2、成果主義賃金とは何か

個人別目標設定(ノルマ)とその達成度評価とが直結した個別的賃金支払制度であり、年功的な賃金制度とは考え方において対極をなすものである。業績反映型賃金、業績主義賃金とか呼ばれる場合も同様である(1頁)。

#### 3、成果主義賃金の狙い

①人件費総額の抑制。リストラを免れた労働者に一層の競争に追いたて少数の「勝ち組」と多数の「負け組」へ。

②目標設定を行わせ、達成度評価を行うということは、会社＝企業と個人が「対等な契約」をしているという外見をとるが、ノルマ達成に向かい、しゃにむに働くことを余儀なくされる。

③達成度評価がはっきりするから、成果が挙げられない人は、降格や降給といった結果が待っている。そして、逆転人事が生じることもある。企業は、労働者間の競争激化をつうじて、一層、個別的管理がしやすくなる条件が強まる。

④労働組合が賃金管理の在り方に関与することが、ますます困難になり、団体交渉機能の形骸化が進む。すなわち、組合弱体化である(4～5頁)。

#### 4、成果主義賃金の問題点

①一つは、日本的長期雇用慣行、年功賃金慣行、およびそれに根ざしていた日本的労使関係を根本から掘り崩しかねないことである。

②人を業績・成果で評価して差をつけることを必須のこととしている。その場合、大多数の差をつけられた人は、企業に対する忠誠心ないし愛社心(帰属意識)が希薄化し、活性化にはつながらない。とくに、降格人事など逆転人事が出現すれば、職場のチームワーク＝組織の和の形成にも支障を来すだけでなく、人材育成、技能形成において不可欠であるOJTも円滑には進まなくなる。職場の先輩が、後輩に仕事を教えることは損になるからである。

③個人別目標設定(ノルマ)とその達成度評価で個別的な賃金支払額を決定するため、低い目標設定に流れやすい。また共同作業などは、全て個人の短期の目標設定に置き換えることができない問題もあう。

④査定 of 公平性、納得性をめぐるとの問題である。苦情処理機関も置いているところが少数派であり、設置している場合も形骸化しているところが少なくない。

N関労東の春闘アンケート (単位: %)

成果主義制度アンケートの設問	15春闘	14春闘
賃金切り下げのための制度	63.3	48.9
評価基準が不透明	60.0	55.3
面談前から評価が決まっている	51.7	41.5
よい制度、このまま継続すべき	1.7	6.4

(注)回答者総数に対する割合

## ■ NTTの成果主義賃金制度

### 1、新時代の日本的経営とNTT

95年、日経連(当時)の「新時代の日本的経営」は、①年功主義から能力・業績主義、あるいは成果主義への転換、②賃金だけでなく退職金や福利厚生費などの削減をも含む総額人件費管理論、③雇用構造の転換、からなっている。NTTの人事・賃金制度も、下記の通りこの路線にそったものといえる。

#### ①2001年の成果主義賃金制度

基本賃金の5万円減額、自動昇給(年齢賃金)を55歳→50歳に成果主義賃金制度以前は、職能資格制度という。年功型部分が大きな賃金制度。

#### ②2002年の雇用選択制度(退職・再雇用制度)

NTTで行っていた業務をそっくり子会社にアウトソーシング(業務委託)した上で、50歳になったときに大幅賃下げ(月額15～30%減)を前提に子会社への再就職するか、あるいは広域・異業種配転を前提にNTTに残るかを労働者に選択させる制度。

#### ③2003年の退職金に成果主義制度

普通評価で、現行制度に比べて500万円の減額。

#### ④2004年企業年金の改悪

#### ⑤2005年賃貸の住宅補助費の廃止

#### ⑥2006年の成果主義賃金制度の改悪

①自動昇給(年齢賃金)の廃止、②自動昇格いわゆる公務員というワタリの廃止、③降給制度の導入、など、「自動昇給」を廃止し「査定昇給」へ、原資を年功賃金部分を査定賃金部分に移行することによって賃金格差がさらに拡大。④基準内賃金削減によるボーナス減額。

#### ⑦2013年新賃金制度

30歳代から徐々に賃金減額幅は大きくなり50歳が賃金減額のピークとなる。それ以降60歳まで賃金減額は横ばい。総額で1500万円の賃下げ。減額した賃金を60～65歳再雇用義務化の賃金財源(1人あたり1,500万円)にまわす。

2001年の成果主義導入後、月例賃金は約10万円の減額。年収や生涯賃金では、どれほどの減額になるのか？

表1: 50歳普通評価の月例賃金の推移 (円)

制度改悪年度		2001	2006	2013
基準内賃金	資格賃金	158,860	181,660	161,100
	年齢賃金	117,710	廃止	廃止
	成果加算	90,880	146,160	-----
	加給	-----	-----	110,600
	扶養手当	( )	基準外へ	基準外へ
基準外	成果手当	19,000	55,890	55,890
	その他	38,145	-----	10,040
	扶養手当	-----	( )	( )
合計		424,595	383,710	337,630

## 1、法律上の論点

- ①成果主義賃金制度の導入(変更)自体が無効。旧規定にもとづく減額前の賃金と差額賃金の請求権がある。
- ②制度変更そのものは争わないが、評価によるランクづけが不当であり、そのための賃金減額は無効である。

## 2、公平評価を巡る判例

### エーシーニールセン・コーポレーション事件(東京地裁判決平16・3・31労判873)

- ①労働契約の内容として、成果主義による基本給の降格が定められていても、使用者が恣意的に基本給の降格を決することは許されない。
- ②降級が許容されるのは、就業規則等による労働契約に、降級が規定されているだけでなく、降級の過程に合理性があること。
- ③その過程が従業員に告知されてその言い分を聞く等の公正な手続きが存することが必要であり、降級の仕組み事態に合理性と公正さがみとめられること。

### 光洋精工事件(大阪高裁平成9・11・25判決)

評価者・上司が成果を誤認したり、上司の個人的感情でもって評価(重要でない事項を強調し、重要視すべき事項を無視するなど)した場合は、「適正評価義務」に違反。(この項のみ溝上憲文著「隣の成果主義」278頁)

## 3、成果主義の導入時の争点

- ①成果主義賃金制度の導入に不当性がないこと。具体的には、はじめから賃下げを狙った制度設計になっていないか。個別労働者や各組合に対する報復など恣意的な運用がなされていないか、などのチェックが必要。
- ②目標の設定の妥当性、公平性があること。そのための労資の個別協議がなされること。
- ③就業規則(労働協約)に降格・降給の権限が規定され、職務遂行の客観的、合理的な評価基準が明記の有無。
- ④評価基準が公開されていること。
- ⑤評価の客観性を担保する制度があること。例えば、評価の過程をすべて透明にして、当該労働者に開示するなど。
- ⑥出された評価に対する労働者の異議申立が保障されていること。
- ⑦上記制度により使用者が労働者に説明と協議を尽くしたこと。



成果主義の導入について

### ① 第一小型ハイヤー事件（最高裁平4/7/13）

・（事案の概要）足切額（運賃収入総額からの定額の控除額）を27万円、支給率（足切額を控除した後運賃収入総額に乗じる率）を35%とする計算方法を、足切額を29万円、支給率を33%に変更する計算方法とする労働協約を多数組合と締結し、その旨就業規則を変更。

・（判旨）新計算方法に基づき支給された乗務員の賃金が全体として従前より減少する結果になっているのであれば、運賃改定を契機に一方的に賃金の切下げが行われたことになるので、本件就業規則の変更の内容の合理性は容易には認め難いが、従前より減少していなければ、それが従業員の利益をも適正に反映しているものである限り、その合理性を肯認することができる。

### ② ハクスイテック事件（大阪地裁平12/2/28）

会社は、不動産投資等の失敗により2期連続して赤字経営となったことから収支改善の措置の必要性に迫られ、今回の賃金制度の改訂に着手したものである。新しい給与規程は従来の年功賃金制度の弊害を改善し、会社の競争力を高めることと従業員のモラルアップを図ることを目的に、能力主義、成果主義の賃金制度を導入したもので、近年のわが国の企業を取り巻く経営環境を鑑みれば極めて合理的な選択といえる。

また、新しい給与規程は能力主義、成果主義の賃金制度であるとはいえ、移行時の賃金は従前の金額がほぼ補償されていることから、労働者の受ける不利益の程度はそれほど大きくないといふべきであり、むしろ評価の低い者に対して高額の賃金を払い続ける」とすると、そちらの方

が公平を害するもので合理性がないといわなければならない。

さらに、会社は新しい給与規程の導入にあたり、労働組合（構成員は原告を含めて2名）とは合意に至らなかったものの、実施まで制度の説明も含めて5回、その後の交渉を含めれば10数回に及ぶ団体交渉を行っており、また、労働組合に属さない従業員はいずれも新しい給与規程を受け入れるに至っている。

原告は、労働条件の変更については労働組合との合意を得て実施するという慣行があった旨主張するが、そのような慣行までは認めることはできない。従って、今回の新しい給与規程への変更は、高度な必要性に基づいた合理性があるといえることができる。

成果主義導入後の運用について

### ① ダイエー事件（横浜地判平2/5/29）

上司が個人的感情や報復目的など不当な目的で、低い査定をしたときは裁量権乱用となり、損害が発生した場合は不法行為となるが、結論的には裁量権の乱用を否定。

### ② マナック事件（広島高判平13/5/23）

人事考課規程により人事評定や評定の留意事項が詳細に定められている場合において、昇給査定に実施手順等に反する裁量権逸脱があり、正当な査定に従って昇給する利益が侵害されたときは、使用者が行った昇給査定が不法行為となり、人事考課規定に定める査定期間外の事実を査定対象としたことにつき裁量権逸脱として違法。

## ■ 成果主義で減給 適法 減額3社員が逆転敗訴 東京高裁判決で初判断 (06.6.23)

共同通信によると、給与制度が実質年功序列型から成果主義型に変更され、降格・減給した企業の社員が減給分支払いなどを求めた訴訟の控訴審判決が22日、東京高裁であった。浜野惺裁判長は「制度変更には高度な必要性があり、内容に合理性がある」として原告勝訴の一審横浜地裁川崎支部判決を取り消し、請求を棄却した。

東京高裁によると、降格・減給を伴う成果給与制度への変更を認めた初の司法判断という。成果給与移行の流れに大きな影響を与えそうだ。社員側は「証拠調べもせずに会社側の裁量権を広く認めたのは不当」として上告する方針。

原告は神奈川県相模原市の電子機器会社「ノイズ研究所」の40～50代の男女社員3人。判決によると、同社は2001年4月、成果主義の給与制度に変更。経過措置として変更1年目は減給分の全額、2年目は50%を「調整手当」として支給した。減給されたのは社員91人のうち原告3人を含む14人。3人の基本給は月額約7万2,000～3万4,000円減り、02年1月に提訴した。

労働条件の一方的な不利益変更は原則許されないが、労働者の不利益を考慮しても変更に必要な性が認められ、内容が合理的であれば労働者は変更を拒めないとの最高裁の判例がある。

04年2月の一審判決は判例に照らし「不利益が大きく、給与制度変更は法的な要件を満たさない」として同社に減給分支払いなどを命じた。

浜野裁判長も同じ判例が示した要件を満たしているかどうか検討し「労働生産性を高めて競争力を強化する高度の必要性があった。給与制度変更は重要な職務により有能な人材を投入して処遇するもの」と判断。

その上で(1)給与原資総額は減らさず、配分の仕方を改める(2)自己研さんによる昇格・昇給の機会平等が保障されている(3)最低限合理的な人事評価制度がある—などとして、制度の必要性に見合った合理性を認定した。会社側が事前に制度の周知に努めたことや一定の経過措置があったことなども考慮した。

以上、独立行政法人 労働政策研究・研修機構

NTTにおける不当評価を巡る裁判は、「N関労東 2015.5 No63」ご参照。