

《連載》

「新しい時代の働き方」の法的課題

第4回

ジョブ型雇用②

竹林・畑・中川・福島法律事務所 弁護士 小西 華子 氏

《 POINT 》

- 能力不足を理由として処遇変更を行う場合には労働契約上の根拠が必要
- 降職等を定める規定類は労基法上の就業規則としての要件を充足する必要がある、また運用が恣意的にならないように留意する必要もある
- 同意を得て処遇変更する場合にはその同意の有無は慎重に判断される傾向がある

今月はジョブ型雇用についての2回目です。前回は、会社都合で「ジョブ」がなくなる場合の対応の留意点について取り上げました。今回は、労働者側の事情（都合）でその「ジョブ」への従事が難しくなる場合について考えてみます。

当該ジョブとのミスマッチ

特定の業務（ジョブ）への従事を想定してジョブ型雇用で採用した労働者について、実際にその業務をやらせてみたら適格性がなかった、あるいは会社が期待していたほどの能力がみられなかった（すなわち、パフォーマンスが悪い）ということはまま起きることで、いわゆる「適格性欠如・能力不足」という問題です。

前回取り上げた「当該ジョブの消滅」というのは客観的事実ですが、労働者が「適格性欠如・能力不足」であるか否かというのは評価の問題です。

したがって、まずは「会社が求める能力を満たしていない」「このジョブに対する適格性がない」ということが労使共通の認識にならないければ、そもそもスタート地点から争い

になってしまいます。

ブルームバーグ・エル・ピー事件（東京地裁平成24年10月5日判決）では、アメリカの通信社に中途採用された原告に対する適格性欠如・能力不足を理由とする解雇の有効性が争われましたが、裁判所は、「勤務能力ないし適格性の低下を理由とする解雇に『客観的に合理的な理由』（労働契約法16条）があるか否かについては、まず、当該労働契約上、当該労働者に求められている職務能力の内容を検討した上で、当該職務能力の低下が、当該労働契約の継続を期待することができない程に重大なものであるか否か、使用者側が当該労働者に改善矯正を促し、努力反省の機会を与えたのに改善がされなかったか否か、今後の指導による改善可能性の見込みの有無等の事情を総合考慮して決すべきである。」との判断を示しました（下線部は筆者）。

この裁判例からも、どういう能力（場合によっては成果を含むこともあるでしょう）が求められているのか、という点を雇用契約締結段階で会社から明確に伝えておくことが肝要であるということがわかります。前回ご紹介した「職務記述書」をうまく活用すること

も有益でしょう。

能力不足による解雇

ジョブ型雇用に限らず、多くの企業の就業規則において「適格性欠如・能力不足」が普通解雇事由の1つに挙げられています。しかしながら、解雇権濫用法理（労契法16条）がありますので、適格性欠如・能力不足が見られるからといって、ただちに当該就業規則の条項を用いて解雇をしても無効になるリスクが高いです。この理屈は、ジョブ型雇用でも同じように当てはまります。

では、適格性欠如・能力不足が見られる場合にはどのようなプロセスを経る必要があるのでしょうか。

適格性欠如・能力不足による普通解雇の効力が争点となった裁判例の大半で、適格性欠如・能力不足の程度にかかわらず「改善の機会」を与えたか否か、という検討がなされ、改善の機会を与えずにいきなり解雇した事案では解雇無効との判断が示されています。

すなわち、当該労働者に、会社が求める能力に至っていないことを自覚してもらい、パフォーマンス改善のための機会（時間的猶予も含め）を与える、というプロセスを経る必要があります。

最近ではこの「改善の機会」について、「PIP（Performance Improvement Plan：業務改善計画）」を策定する企業も見られます。

「このままではダメだ」「会社の期待に全く応えられていない」というような抽象的な注意指導ではなく、当該労働者の能力を向上させるため、具体的な目標と期限を設定したプログラムを組み、これを実施するというものです。どういう点が不足しているのか、どういう内容が求められるのか、そのためにいつまでにどういう改善が見られればいいのか、

ということになるべく具体的に示すことが必要です。そうすることによってPIPを達成できているかどうかにも明確になります。

前述のブルームバーグ・エル・ピー事件でもPIPが実施され、その結果、一定の達成が見られるということで、普通解雇は無効という結論に至っています。

華為技術日本事件（東京地裁令和6年3月18日判決）では、「本件PIPについても、その目標設定は原告の就労状況に照らして適切なものと考えられるが、…実施の過程で原告と上長との面談等がどの程度行われ、被告が原告に求める業務改善の具体的内容について原告との間で共有されていたのか、本件PIP実施中の原告の取り組みにつきどのようなフィードバックがされていたのか等の詳細については、本件証拠上明らかでない。」として、会社が求める業務改善の具体的内容やフィードバックを当該労働者（原告）と十分に共有したり、指導・教育した事実が認められないと認定し、PIP実施後の普通解雇を無効としました。

どういうPIPを設定するのか、また本人に会社の意図がきちんと伝わっているかが、解雇の有効性についての裁判所の判断を大きく左右することになりそうです。

なお、即戦力中途採用の労働者について適格性欠如・能力不足が見られた場合にPIPを経ずに実施した解雇を有効とした裁判例もいくつか存在します。しかしながら、法的リスクを考えた場合には、実務的にはPIPを実施したうえで解雇を検討するほうがよいものと考えます。

解雇回避努力の要否

では、PIPの結果、やはり適格性欠如・能力不足が解消されない、あるいは改善が不十分であるという場合に、ただちに解雇して

よいのでしょうか。いわゆる「解雇回避努力」というプロセスを経る必要があるのか、という問題意識です。

たとえば、フォード自動車（日本）事件（東京高裁昭和 59 年 3 月 30 日判決）では、人事本部長として中途採用された者に対する能力不足を理由とする解雇の有効性が争われました。裁判所は「本件雇用契約は、控訴人の学歴・職歴に着目して締結された、人事本部長という地位を特定した契約であって、控訴人としては提供される職位が人事本部長でなく一般の人事課員であつたならば入社する意思はなく、被控訴人としても控訴人を人事本部長以外の地位・職務では採用する意思がなかったというのであり、…被控訴人には控訴人を人事本部長として不適格と判断した場合に、あらためて…異なる職位・職種への適格性を判定し、当該部署への配置転換等を命ずべき義務を負うものではないと解するのが相当である。」として、他職種への配置転換や降格等を実施せずに行った解雇を有効と判断しています。ただし、この「人事本部長」とは日本法人の組織上、社長に次ぐ最上級管理職 4 名のうちの 1 名という、極めて高い地位だったようですから、特殊な事案としてとらえたほうがよさそうです。

役職者（たとえば、営業部長など）として中途採用したケースであるからといって、上記フォード事件を参考に、能力不足を理由に他職種への配転等を行わずに解雇しても、当該解雇は無効となるリスクが相応にあるものと考えます。

では、解雇回避のためにはどのような対応を取るべきでしょうか。

経験者採用などで、特定のジョブへの従事を前提に高待遇で処遇していたが、思ったほどの成果が上がらないような場合には、まずは、他の従業員の処遇と同程度にまで引き下

げる（降職・降級や降給）ということが考えられます。

また、現在のジョブに全く適性がないとか、実際に業務遂行状況を見ていると異なるジョブ・部署では活躍してもらえそうというケースもありえます。その場合は配置転換を検討することになりそうです。

降職等について

ジョブ自体は同一のまま、処遇を下げる（役職や地位など）にあたっては、そのような処遇の引き下げの可能性が労働契約の内容になっているのであれば、個別同意なく実施することもできます。

「労働契約の内容になっている」とは、具体的には就業規則や雇用契約書などに定めがあるということです。

ここで注意が必要なのは労働契約として認められる「就業規則」とは労基法 89 条以下の要件を満たすものでなければならないということです。

たとえば、就業規則や賃金規程に「別に定める」とのみ規定し、その「別の定め」については労基法所定の制定手続きや届け出を行っていないものについては、労働契約の内容とは認められません。

「届け出はしていませんが、内規として、それに則って対応しています」ということでは法的には無効です。

この点に関する裁判例をいくつか紹介しながら、ポイントを 3 つお伝えします。

日本HP事件（東京地裁令和 5 年 6 月 9 日判決）では、降給に関する規程（降給規程）があり、その中で「職務または職務レベルの変更により、給与レンジが下方に位置する新職務に異動した場合は、降給を実施することがある。その場合、新給与は、新職務に対応する給与レンジ内で決定する。」と定めてお

り、職務等の変更に伴い降給があり得る旨が記載されていたのですが、職務または職務レベルの具体的内容や、給与レンジの額、職務の異動の基準は、この規程にも他の社内規程にも定めがなく、社内のいわば内規的な資料に基づいて運用が行われていました。裁判所は、そういう内部的な資料では就業規則の一部や降給規程の細則とは認められないとして、同資料に基づく降給は無効であるとの判断を示しました。

C F J 合同会社事件（大阪地裁平成 25 年 2 月 1 日判決）でも、給与規程には「基本給（部長職以上は、月例給）は、Job Grade 別に月額で定める。」と定めるだけで、その具体的な金額やその幅、適用基準の内容が従業員に明らかにされていなかったことを理由に、主任職から一般職への降格を伴う賃金減額が無効と判断されました。

ポイントの 1 つ目として、まずは労基法 89 条以下の要件を満たす「就業規則」として降職や降給等のルールを定めることが肝要です。

ポイント 2 つ目はそうやって定めたルールの運用・適用が恣意的にならないように留意する、ということです。

東京アメリカンクラブ事件（東京地裁平成 11 年 11 月 26 日判決）では、職種と等級号俸を関連づける規定を整備していたものの、当該規定を厳格に適用するのではなく、弾力的に運用していると認定され、職種変更に伴う賃金減額が無効と判断されました。

レコフ事件（東京地裁平成 29 年 2 月 23 日判決）でも、配転による賃金減額について、配転自体は就業規則を根拠にするものであると認定しつつ、就業規則上、賃金改定（見直し）は原則として 4 月に実施する旨の規定があるにもかかわらず、別の時期に実施したことからその賃金減額は無効であるとの判断を示しました。

3 つ目のポイントは合理的で公平性の担保された人事評価制度に基づいて降職等の要否・可否を検討するということです。

同意による処遇変更

ジョブ型人事制度を導入していても、当該ジョブの中での降職や降給に関する定めを設けていない企業もあるかと思います。また、別のジョブに配置転換したいという場合もあります。このような場合は、ジョブ型人事の枠組みを超えた処遇変更ということになり、労働者の同意を得て、処遇変更を行うほかありません。

この「同意」について、民法の意思表示の規定（民法 95 条錯誤、同 96 条詐欺・強迫等）が適用されることは当然のことながら、もっと慎重に検討すべし、とする裁判例も見られます。

山梨県民信用組合事件（最高裁平成 28 年 2 月 19 日判決）では、信用組合の合併により、退職金の計算方法が変更になったことについて、「使用者が提示した労働条件の変更が賃金や退職金に関するものである場合には、当該変更を受け入れる旨の労働者の行為があるとしても、労働者が使用者に使用されてその指揮命令に服すべき立場に置かれており、自らの意思決定の基礎となる情報を収集する能力にも限界があることに照らせば、当該行為をもって直ちに労働者の同意があったものとみるのは相当ではなく、当該変更に対する労働者の同意の有無についての判断は慎重にされるべきである。そうすると、就業規則に定められた賃金や退職金に関する労働条件の変更に対する労働者の同意の有無については、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という観点からも、判断されるべきものと解するのが相当である」と判示されています（下線部は筆者）。

労使の力関係に差があり、労働者の立場を慮ると、同意の有無について慎重に判断すべし、という点はそのとおりだと考えますが、労働者から「同意」を得るさまざまな場面に、この裁判例の判断枠組みを拡大適用していくことについてはやや疑問に感じています。

この判断枠組みをどこまで適用させるか、という専門的な視点はともかくとして、実務的には、必要かつ十分に正確な説明（特に不利益になる部分についても具体的に説明）を実施する、労働者からの質問を受け付けそれに回答する、その場での即答を要求するのではなく返答まで一定の期限を設ける、などの丁寧な対応が必要になるものと考えます。

試用期間の活用

即戦力として期待した中途採用者が、会社が期待する能力を満たしていない、というようなミスマッチの回避のためには、試用期間を活用することも有益です。

そもそも、実際に前職で高い実績を有していたり豊富な経験値があっても、業界・業種の違いや企業風土の違い、さらには人間関係なども異なる環境下で十分なパフォーマンスを発揮できないことは、当然あり得ます。

そこで、まずは3カ月程度の試用期間を設定し、その中で自社との適合性を確認する、求められる能力等についての認識のずれがないか、ずれがあるならそれは修正可能なものかどうかを確認するというのは法的紛争回避のためにも有意な人材活用のためにも重要な

プロセスです。

そして、その設定した試用期間中、漫然と業務に従事させるのではなく、気になる点（会社が求める能力と本人のパフォーマンスとのギャップなど）があれば、その都度指摘し、会社が求める水準について具体的に説明して改善を求める、改善が見られない、あるいは不十分であれば試用期間中は繰り返し指導を行う、それでもなお、会社が求める水準に達していないと判断する場合には、試用期間満了時の本採用拒否、あるいは本採用にあたって処遇変更を打診する、ということもやりやすくなるはずです。

なお、試用期間中の取組みであると否とにかかわらず、そのような労働者側との、能力不足に関するやりとりについては、記録に残しておく（会社側が作成した書面を従業員に「内容を確認しました」として署名させる必要まではないと考えます）と、後にトラブルに発展した際にも有益です。

《執筆者プロフィール》

竹林・畑・中川・福島法律事務所
弁護士 こにし はなこ 小西 華子 氏



2003年11月	司法試験合格
2004年3月	東京大学法学部卒業
2005年10月	司法修習終了（第58期）、 検事任官
2009年3月	検事退官
2009年5月	弁護士登録（大阪弁護士会） 竹林・畑・中川・福島法律事務所 入所
2019年1月	同事務所パートナー就任

【役職その他】

経営法曹会議会員
タイガースポリマー株式会社社外取締役
中央自動車工業株式会社社外取締役（監査等委員）

【主な著作】

新日本法規出版「女性社員の労務相談ハンドブック」（共著）
新日本法規出版「裁判例・指針から読み解くハラスメント該当性の判断」（共著）