

# 人事制度の変遷と労働法

帝京大学法学部教授 松田 保彦



## はじめに

わが国の雇用構造や雇用慣行といった雇用をめぐる状況は、第1次石油危機後の経済構造の変容に伴って大きく変わったが、さらにバブル崩壊後の低成長時代に入って、変化は一層加速されるに至った。こうした雇用状況の変化を反映して、昭和50年代以降労働基準法を初めとする労働関係法規の改正ならびに男女雇用機会均等法に代表される新たな立法が相次いで行われることとなった。

これらの労働法制の改革が雇用なくなく企業における人事制度の変容とどのように対応するのか、またそれが今後の人事制度の在り方にどのような変化をもたらそうとしているのかを、人事制度と労働法制との係わりあいを通じて考えてみようというのが、この小文の目的である。

## 1 終身雇用制と人事制度

わが国の労使関係の特質は、第1に終身雇用制、第2に年功賃金制そして第3に企業別労働組合制度であり、これに加えて職場内規範の確立を挙げられる見方もある。これらの制度があいまって労使協調型の日本的労使関係を紡ぎ出していると言われている。このような日本的労使関係制度なくなく終身雇用制度の下で展開する企業における人事管理もしくは人事制度は、採用から退職に至る人事がどのような法的性質を持つものとして取り扱われ、人事をめぐる紛争がどのような形で処理されるかに端的に反映される。そこで以下では終

### 特集：人事制度～その過去と未来～

12月号特集では、20世紀の締めくくりとして、日本の人事制度について、変遷と現在進んでいる変化を分析し、今後の人事制度のあり方を考えます。前半では人事制度を労働法制との関わりを通じて考察し、後半では経営の観点から望ましい人事制度の構築について考察しています。  
<編集部>

身雇用制度に対する裁判所の認識が企業の人事、特に解雇および人事異動をめぐる法律問題の処理をどのように反映しているかを簡単に見て行くこととする。

### (1) 終身雇用制度と解雇権濫用の法理

使用者が労働者を解雇するには、それが社会的に見て客観的合理性を有するものでなければならない。あるいは社会通念上妥当性を欠くような解雇は解雇権の濫用に当たるという解雇権濫用の法理が最高裁判所で示されたのは昭和50年代に入ってからであるが（日本食塩事件，最高裁昭和50年4月25日判決；高知放送事件，最高裁昭和52年1月31日判決），戦後間もない時期から裁判所は一貫して、使用者の解雇の自由を定める民法の雇用契約に関する規定にもかかわらず、それが何らかの形で制限されるとの姿勢を維持し続けている。

社会通念上の妥当性あるいは社会的合理性がある場合というのは、「一般に行われている方法や基準で」ということであり、実際の裁判例においては、労働者を企業に留めておくことが到底できない具体的な理由もしくは事情があるときだけが、そのような場合に当たるとされている。すなわち現実に大方の企業ではこのような場合でない限り、労働者を解雇しないという人事制度が確立しているのである。

会社側の事情によって労働者を解雇する場合も考え方は同じである。たとえば、(i) 経営不振等による人員削減の必要性の存在、(ii) 他の人事措置を講ずるなど解雇回避努力の徹底、(iii) 合理的な整理解雇基準の設定、(iv) 労働者との協議を行うなど手続の妥当性の確保、という整理解雇の4原則といわれるものも、大方の企業で現に使われている基準や手続を裁判所なりに整理したものであるに過ぎない。

要するに解雇制限の法理といっても、それは裁判所が独自に作り出したものではなく、終身雇用

制の下でわが国のほとんど全ての企業がこれまで実行してきた人事制度もしくは人事慣行を集約したものであるということなのである。

### (2) 終身雇用制度と人事異動の法理

近年、企業活動が目まぐるしく変化し、雇用構造が大きく変容する中で、裁判所は人事異動をめぐる法理の適用に際して、そうした実態の変化に柔軟に対応している。たとえば、従来は就業規則に出向規定を定めていても、労働者本人の同意がなければ、出向命令は当事者を拘束しないと判断されていたが、後になると、場合によっては就業規則に規定がなくとも労働者は会社の出向命令に応ずる義務があるとされるに至っている。これは取りも直さず、そうしないことには終身雇用制度を維持できなくなっている状況を裁判所が認識し、さらにまた現実にも多くの企業が出向命令を一方的に発せざるを得なくなっているという事実を法理に反映させているのである。

人事命令の効力が争われている事例において、裁判所が経営状況の変化に伴う人事の実態をその判断に反映させる例は、転勤命令が人事権の濫用に当たるか否かの判断において、顕著である。かつて雇用情勢が好調で、家庭生活を職業生活に優先させるという意識が広がる中で、労働者の私生活に不利益をもたらすような転勤は、人事権の濫用として許されないとされたのは、大方の企業もまた同様に、このような転勤命令を発するのを控えたという実態を反映したものである。それに対して、近年では単身赴任であれ、子育て中の女性労働者の転勤であれ、業務上の必要性がある限り、こうした私生活上の不便は通常甘受すべき不利益であるとされるに至ったのは、終身雇用制を維持しようとするには、企業が置かれている状況が極めて厳しくなっている実情を示すものである。

以上で見えて来たように、企業が労働者の意に反するさまざまな人事異動を行い、また裁判所もそれを是認するのは、ひとえに労働者の生涯雇用を維持しようとする配慮が働いているからである。しかしながらわが国の労使関係制度をめぐる状況は昭和50年代以降大きく変化し、終身雇用制の下での雇用制度や人事制度の仕組では、もはやわが

国の産業社会を維持できなくなった。とりわけ第3次産業における雇用が飛躍的に拡大して、女性労働力に対するニーズが質量ともに増大すると、女性を基幹労働力ではなく、縁辺労働力とすることで成り立っていた従来の労使関係制度はその基盤を大きく揺るがされる。労働法制の変革はこうした構造的変化の必然の結果である。

## 2 雇用形態の多様化と労働法制の変革

### (1) 日本型労使関係制度の変容

日本の労使関係の3大特質のうち、まず年功賃金制度は昭和30年代から徐々に修正され、いわゆる生活保障的賃金部分の比重が減り能力主義的な職能給部分がそれに代わることとなる。わが国における賃金は生活保障的部分と労働対価的部分とに区別されるとかつて判示した最高裁判所（明治生命事件，最高裁昭和40年2月5日判決）が、その後、こうした区別はわが国の賃金制度の本質とは言えず、企業でどう決められるかによると説示するに至った（三菱重工業事件，最高裁昭和56年9月18日判決）のは、わが国の賃金が徐々にその年功序列的性格を薄れさせていった時期と呼応する。

一方、企業別労働組合も一般的な組織労働の退潮の下、特に低成長時代における厳しい雇用情勢の下ではその勢力を衰えさせ、これに代わって地域別に組織され個人加入方式をとる合同労組が台頭する。勤務評価制度の導入が企業における複数組合化とあいまって賃金差別問題を生じさせたことは、雇用制度や人事制度における差別の問題に対する一般の意識を高める契機となった。

加えて終身雇用制度が従来そのままには維持できなくなると、わが国固有の労使関係制度はその特質を薄れさせるとともに、その及ぶ範囲を一部の労働者に限定せざるを得なくなる。雇用形態が多様化し、いわゆる非正規労働者の増加が進むのは、終身雇用を中心としたこれまでの人事制度が経済構造の変化に適用しなくなった結果であるとも言える。同時にまた、こうした多様化する雇用は、これまでの同質的な従業員集団を前提とした人事制度、さらにはこうした画一的人事労務管理を前提とした、これまでの労働法規のあり方に改変を迫ることとなった。

**参考：主な法律の制定・改正**

1985年 (S60)	労働基準法改正<女子保護規定改正> 男女雇用機会均等法制定, 労働者派遣法制定
1986年 (S61)	高齢者雇用安定法制定<定年60歳を努力義務化>
1987年 (S62)	労働基準法改正<週40時間制の目標化, 労働時間制度の弾力化, 有休日数の増>
1991年 (H3)	育児休業法制定
1993年 (H5)	労働基準法改正<週40時間制の義務化, 有休付与の要件を勤続6か月に短縮> パートタイム労働法制定
1994年 (H6)	高齢者雇用安定法改正<60歳定年制を平成10年から義務化>
1995年 (H7)	育児休業法改正(育児・介護休業法)<介護休業制度の導入>
1997年 (H9)	男女雇用機会均等法改正<募集採用等の努力義務 義務・禁止規定, セクハラ防止>
1998年 (H10)	労働基準法改正<労働契約期間を延長, 新裁量労働制導入, 女子保護規定撤廃>
1999年 (H11)	労働者派遣法改正<派遣の原則自由化, 派遣労働者の保護強化> 職業安定法改正<民間職業紹介の自由化>
2000年 (H12)	労働契約継承法制定 高齢者雇用安定法改正<定年の引上げ等65歳までの雇用確保措置を努力義務化>

**(2) 雇用機会均等法の成立と人事制度の変容**

先に述べたように、産業構造の変化は女性労働力に対するニーズを質量ともに高め、女性を基幹的な労働力として活用することが産業社会における急務となると、これまでは労働法制上女性の時間外労働や深夜業を制限あるいは禁止し、また数多くの業務について女性の就労を禁止していたのを早急に改め、それと同時に女性に対する雇用上の均等取扱いを推進する必要が生じたのである。昭和60年の雇用機会均等法の成立およびそれと同時に進められた労働基準法の改正はこうした意味をもつ。

男性中心の労使関係をこれまで支えて来た人事制度の下で、新たに基幹労働力となった女性労働者を均等法の定めるように男性と同一に取り扱うことは、従来型の労使関係制度が崩れつつあるとはいえ、企業にとってそれほど簡単なことではない。それに加えて昭和60年代以降の労働時間短縮政策の実施に伴う人件費負担の増大と女性労働者に対する労働時間管理の難しさは、企業に一方においては総合職、一般職といったコース別人事管理を導入させ、他方では雇用形態別人事制度の導

入を促す結果となった。パートタイム労働者などいわゆる非正規労働者に対する人事管理がそれである。

**(3) パートタイム労働者の人事管理**

期間を定めて雇用する者も契約が反覆して更新され、実態において常用労働者と変わらない形で継続的に働いている場合には、期間の定めなく雇用される者と同じように解雇権濫用の法理が適用されるとされていた(東芝柳町工場事件, 最高裁昭和49年7月22日判決)が、その後このような常用的パートタイマーであっても、人員整理等会社の都合でその契約更新の拒否(=雇止め)をする場合には、期間の定めなく雇われた労働者に先立って解雇することができるなど、企業における人事の実態に呼応した判断が打ち出されるに至る。

常用的パートタイマーは、その職務内容も労働時間も勤務年数も一般の労働者と異ならないにもかかわらず、たとえば転勤や配転あるいは残業を一方的に命ずることはないなど人事面で他の労働者と異なった取り扱いをされていることもあって、賃金やその他の処遇に関しては、不利な取り扱いを受けることとなる。このように本来の職務や勤務時間を超えて働くことを受け入れるか否かによって、労働者の企業に対する帰属意識ないし忠誠心を判断し、それによって正規労働者と非正規労働者、あるいはストック労働者とフロー労働者というように区分けをし、それぞれ異なる人事管理を行うようになったことが、近年における最も際立った人事制度の特徴と言えよう。すなわちパートタイマー、嘱託、派遣労働者、アルバイト、あるいは契約社員という身分で働く人々については、非正規労働者と位置付け、終身雇用あるいは年功賃金といった従来型人事労務管理の要素を外した雇用形態別の人事制度を設け、従来の雇用制度の下で一般労働者が享受していた利益を制限ないし否定する。

したがって非正規労働者の人事をめぐる問題については、終身雇用制度の下で展開されていた人事をめぐる従来の判例法理によっては解決することができず、立法的な処理がなされることとなる。昭和60年の労働者派遣法の制定と平成11年におけ

る改正，平成5年の短時間労働者雇用管理改善法（パートタイム労働法）の制定，さらに昭和60年から平成10年に至る一連の労働基準法の改正は，いずれも以上のような雇用形態の多様化に伴う企業における雇用制度の変化に対応して，これら非正規労働者にも労働基準法を初めとする労働保護法が適用されることを確認し，その労働条件の明確化を図ると同時に，雇用の安定および労働条件の改善を図ろうとするものである。

### 3 正規労働者に対する人事管理の個別化

すでに述べたように，女性の基幹労働力化，労働時間短縮および弾力化政策の進行など，産業のグローバル化に伴う雇用を取り巻く状況の変化は非正規労働者の増加をもたらしと同時に，フルタイムもしくは正規労働者の間にも，総合職，一般職あるいは技術職といったコース別雇用管理を導入させたが，人事制度の多様化はこれら新規採用者に対するものに止まらない。特に高度成長期に大量に採用した労働者については，従来の昇給・昇格制度，定年・退職金制度といった人事制度をそのままには用いられなくなる。その結果，就業規則における昇給昇格規定あるいは定年や退職金に関する規定の不利益変更をめぐる問題が多発する。こうした制度変更による人事制度自体の複線化と並んで，従来の人事制度を実施するに際しても，人によってそれを使い分けるというように，人事管理の個別化が行われ，新たな紛争を生むことになる。

#### (1) 人事制度の見直しと就業規則の不利益変更

就業規則の不利益変更をめぐる裁判例では，定年制の新設あるいは定年の引下げ，賃金の減額規定の新設，退職金規定の変更が最も多く，次いで労働時間・休日の延長・変更，休暇規定の改定等が争われている。最高裁は，就業規則の不利益変更に関して，それを合意していない労働者に適用することは原則として許されないが，変更が事業上の止むを得ない理由等によるとか，十分な代償措置を伴うなど合理性がある場合には，それに反対する労働者をも拘束するとする（秋北バス事件，最高裁大法廷昭和43年12月25日判決）。

概して言えば，定年制の創設や退職金規定の改定については，その不利益性が一部の労働者に限られ，かつ賃金規定の改正など代償措置が施されている場合には，その合理性が認められ，賃金の減額を伴うものは大体において否定され，労働時間の変更については場合による。

このように労働条件の不利益変更が就業規則改定前から雇用されていた労働者には適用されないこととなっても，それ以後に雇用された者に対して適用する場合は有効であるから，その結果複線の人事管理が行われる可能性が生まれる。

#### (2) 人事問題の新たな展開

終身雇用制の下で発達した従来の人事管理制度が現在雇用している労働者に対してもそのままには用いられなくなったことにより，個別労働紛争が多発化していることは，今日における関心事となっているが，ここでは裁判に持ち込まれた幾つかの例を取り上げて，その背後にある人事管理の新たな方向とその問題点を探ることとする。

##### i) 休職制度の運用をめぐる新たな問題

従業員が就労することを不可能もしくは不相当とする事由が生じた時，その者を直ちに解雇あるいは懲戒処分にするのではなく，その事由の消滅を期待して従業員としての身分を保ったまま一定期間就労させないという休職制度は，これまでわが国の終身雇用を維持する機能を果たしてきた。休職制度がそうした機能を少なくとも画一的に果たすことが不必要もしくは不相当とされる場合，就業規則を改定して休職制度を変更することになるが，それと並んでこれまでと異なった休職制度の運用をすることがある。

たとえば，傷病休職期間が満了したにもかかわらず，休職前に就いていた仕事に復帰できるまでに病状が回復していないとして，解雇あるいは退職とするとといった事例が見られる。それに対して裁判所は，職種を特定して雇用した労働者でない限り，休職期間が満了した時点で直ちに休職前の仕事に戻せなくとも，より軽度な仕事が現にあり，かつそれが可能ならば，体調が回復するまでそうした仕事にしばらく従事させるという措置を講ずるべきであるとする。

これまでこうした事件がなかったのは、休職期間満了時の取扱いとして、大方の企業で休職者の体調が休職前の仕事に復帰できるところまで回復していなくとも、傷病が治癒したと診断されれば、職場復帰をさせ、期間満了によって解雇あるいは退職とはしなかった（現在でも多くの企業は依然としてこうした取扱いをしている）のであらうと思われる。

また自己都合欠勤を休職とする場合の扱いについても、従来はその事由が消滅するまで一定期間の余裕を置くのが通例であったと思われるが、それを直ちに退職ないし解雇とした事例、さらには軽度の刑事事件で起訴された者に対して、無期限の無給休職処分にした事例などがある。これらは、いずれも裁判所によってその効力を否定されたが、労働者の雇用を維持するための休職制度が解雇権濫用の法理の下では認められない事由で労働者を辞めさせる方途とされるのも、個別化する人事管理の現れと言えよう。

#### ii) 個別労働者に対する労働条件の不利益変更

就業規則の改定による労働条件ないし人事制度の不利益変更には合理性が要求されることは既に述べたが、個別労働者に対する労働条件の不利益変更（その最たるものが解雇であるが）についても同様である。解雇以外については、従来もっぱら懲戒処分としてなされていた降格、降給あるいは従業員身分の不利益変更といった措置を人事処分として行う事例が見られるようになった。その1つは、能力の欠如、不適格性などを理由とする降格が人事権の濫用になるかどうかで争われる事案である。裁判所は、使用者側における業務上、組織上の必要性和労働者側における能力、適格性の欠如、それによる労働者の不利益など諸事情を総合考慮して、人事権の行使としての合理性を判断しているが、外資系企業における能力主義人事管理をめぐる問題として始まったこうした事例が広まりつつあることは興味深い。

同様に、外資系企業における人事管理の方式が在来企業にも用いられる例として、いわゆる変更解約告知制度の活用がある。これは簡単に言えば、会社が経営状態の悪化などを理由に、これまで通りの条件では雇い続けられないとして、労働者に

対して、解雇に応ずるか、あるいは低賃金職種への異動や格下げなど労働条件の不利益変更に同意するかの二者択一を迫るものである。裁判所は、こうした措置の合法性を判断するに際して、整理解雇における基準を用い、整理解雇が認められるような場合に限って、それが許されるとする。

以上のような能力主義に基づく人事管理の個別化の傾向は、近年における雇用形態の多様化の底に流れる考え方と軌を一にするものである。そうだとすると、パートタイマーなど非正規労働者に対する人事管理と正規労働者に対するそれとの間には、相対的な程度差があるだけで、本質的な相違はなく、その違いはもっぱら雇用の安定性と賃金水準の違いということになる。すなわち、もともと両者を正規、非正規と区別すること自体に問題があるのであり、正規労働者、非正規労働者たるとを問わず、たとえばワーク・シェアリングなどを通じて労働者の雇用機会の増大を図るなど、労働力の流動性を考慮した上での雇用の安定を推進し、それと同時にまた労働者の賃金を雇用上の身分や雇用形態によってではなく、現に行っている職務に必要な知識、経験、能力などといった客観的に評価し得るものによって決める制度を確立すれば、正規労働者と非正規労働者との間の差別といった問題は起こり得なくなるであらう。

ここで指摘しておかなければならないことは、幾つかの調査で明らかにされているように、こうした能力主義に基づく雇用制度もしくは人事制度の改変により、労働時間の長期化や労働の過密化が一部の労働者に集中することである。その結果、過労やそれに伴う事故死あるいは自殺といった重大かつ深刻な問題が構造的に多発する恐れがあり、現にその傾向が見受けられる。

### (3) 人事制度の複線化・個別化に対する立法上の対応

平成10年の労基法改正においては、第1に、これまで1年を超えてはならないと定められていた雇用契約の期間を、60歳以上の高齢者を雇用する場合および新規事業を始める際などに特殊技能や専門的知識を有するものを用いる場合に限って、3年間まで延長できるとした。第2には、労働者を雇用する際に明示すべき労働条件のうち、

従来は賃金に関する事項についてだけ、労働者に書面を交付すべきことを定めていたが、それに加えて、労働契約の期間、就業場所および従事すべき業務、始業・終業時刻、残業の有無、退職に関する事項も書面によって労働者に明示すべきこととされた。言うまでもなく人事管理の多様化に呼応したものである。さらに労働時間制が適用されない新しい働き方として既に認められていた専門業務型裁量労働制に加えて、職場内に設けられる労使委員会での合意を条件として企画業務型裁量労働制を採用できるものとした。

次に、平成11年の職業安定法ならびに労働者派遣法の改正により、職業紹介制度ならびに労働者派遣制度の自由化と雇用システムの弾力化を推し進めることとなり、それと同時にこうした制度改革によって益々増加すると見られる非正規労働者の雇用の安定とそうした人々に関する個人情報保護を図ることとした。特に新たに労働者派遣が認められることとなった一般的な業務については、派遣労働者を1年を超えて使用することを禁止するとともに、このような恒常的な一般業務については、これまでの派遣労働者を常用労働者に切り替えるか、改めて常用労働者を雇用すべきものとなったことが重要である。人件費を節約できるだけでなく、首のすげ替えを容易に行える派遣労働者をもって、常用労働者に代替させることは、一般的な雇用不安を増進するばかりではなく、わが国の雇用構造を根底から覆すことに成りかねないからである。

最後に平成12年に成立した労働契約承継法は、企業組織の再編や分割を容易にする商法の改正に伴って、企業の分社化がもたらす恐れのある労働者の雇用の不安定化あるいは労働条件の悪化を防止するためのものである。たとえばこれまでは整理解雇に関する解雇権濫用の法理の下でなし得なかった、能力や適格性に問題のある労働者を企業外に排除することも会社分割という手段によって可能となるばかりでなく、分割された会社の帰趨いかんでその雇用や労働条件が脅かされる。分社化された業務に従事していた労働者の新会社への異動請求権を認め、またそうした業務に従事していなかった労働者の新会社に異動しない権利を保

証しているのは、1つにはこうした趣旨によるものである。

### おわりに

終身雇用を基調とする人事制度は、戦後のわが国の経済発展に大きく寄与したと言われているが、同時に終身雇用制度がわが国の持続した経済成長によって支えられていたこともまた確かである。こうした終身雇用制度の下では、人は会社に入ってから辞めるまでに行うトータルの仕事に対する見返りとして、入社から退社後に至るまでの生活が経済的に保障されることになる。

このことは正に、「人はその能力に応じて働き、その必要に応じて与えられる」という社会主義の理念がわが国では、全体主義的国家体制の下ではなく、自由主義経済体制の下での熾烈な企業間競争を勝ち抜くために採り入れられた家族主義的経営の一環として行われ、社会主義国家においては全ての人民がその対象とされていたのに対して、わが国では企業単位で、かつもっぱら男性だけをその対象として実施されていたということである。しかしながらこの制度は、わが国における労働力が同質性を有していたことを前提とし、また持続する経済成長によって支えられていたのであり、その前提条件が変化すれば変わらざるを得ない。そして今、日本の雇用制度およびその下での人事制度は大きく様変わりをし、「人は必要に応じて働き、能力に応じて与えられる」こととなった。しかも今のところこの変態は未だ道半ばであり、いわば「人は、企業の必要に応じて働き、その能力に応じて与えられている」に過ぎないのである。

これを本来の自由主義経済の原則通り「人がその必要に応じて働き、その能力に応じて与えられる」ようにするには、前にも述べたように、雇用の安定と職務に応じた適正な賃金制度を確立することを外にない。

松田 保彦（まつだ やすひこ）

帝京大学法学部教授、横浜国立大学名誉教授

専門：労働法

神奈川県地方労働委員会会長、神奈川地方最低賃金審議会会長