

## —特集1—

# 法律・裁判例に学ぶ適正対応 労働条件変更の法理と実務

## 労働契約、労働協約、就業規則による 変更の場合における留意点

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、企業の事業活動ならびに消費が停滞し、2020年4～6月期決算では大幅な減益や赤字となった企業が多く出ている。世界的に見ても新型コロナウイルスの拡大の勢いは衰えておらず、経済・社会活動に先行き不透明感が広がっている。企業は労働契約や就業規則で定めた賃金をはじめとする労働条件を遵守する必要があるが、法改正やこのたびの新型コロナウイルスの感染拡大等での社会・経済情勢の変化により労働条件の変更が必要になってくることも少なくない。中でも従業員に不利益となる労働条件の変更は、デリケートな内容でもあり、正確な理解と適切な手順を踏んでいく必要がある。そこで今回は、労働条件変更の手続きの基本を整理し、さらに判例等を踏まえた実務上の留意点について、弁護士法人中央総合法律事務所の大澤武史弁護士と山本一貴弁護士に解説いただいた。

### 大澤武史 (おおさわ たけし) 弁護士 (弁護士法人中央総合法律事務所 京都事務所)

2009年京都大学卒業。2011年京都大学法科大学院修了。2012年大阪弁護士会登録、弁護士法人中央総合法律事務所入所（2014年より京都弁護士会に登録替え）。経営法曹会議員。企業側の弁護士として、ハラスメント問題対応や問題社員対応、規定改定といった広範な人事労務案件および交渉・労働審判・裁判、不当労働行為事件など各種的紛争事件に多数携わり、その他労働関係法令に関する講演やセミナーも行っている。人事労務に関する著作として、「改正労働基準法 時間外労働の上限規制の実務Q & A—実務に直結する17ケースから改正内容を総ざらい」〔共著〕〔「労政時報」第3972号—19. 5.10/ 5.24〕等。



### 山本一貴 (やまもと かずたか) 弁護士 (弁護士法人中央総合法律事務所)

2010年早稲田大学卒業。2012年京都大学法科大学院修了。2013年大阪弁護士会登録、弁護士法人中央総合法律事務所入所。経営法曹会議員。人事分野を中心とした企業法務デューデリジェンス、その他労働審判、人事労務に関する各種紛争交渉案件（残業代請求、就業規則・労使協定改定案件、組合団体交渉など）に幅広く携わっている。人事労務に関する主な著作として、「改正労働基準法 時間外労働の上限規制の実務Q & A—実務に直結する17ケースから改正内容を総ざらい」〔共著〕〔「労政時報」第3972号—19. 5.10/ 5.24〕等。



## ポイント

- ①労働条件は、労働契約、就業規則、労働協約等により定められており、法令＞労働協約＞就業規則＞労働契約（個別合意）という関係性を理解しておく[図表1]
- ②労働条件（労働契約の内容）の変更は労使の合意が原則。労働条件が変更される場合としては、労働契約の合意による変更のほか、労働協約または就業規則の変更が考えられる
- ③賃金や退職金といった労働者にとって重要な労働条件の変更に関する労働者の合意は、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慎重にその有無が判断される
- ④労働協約による労働条件の変更について、使用者と労働組合の間で協議がされ、労働協約を締結したときは、規範的効力を有しているので原則として協約で定められた労働条件の内容が組合員に適用される
- ⑤労働者と合意することなく、就業規則の変更により労働契約の内容である労働条件を不利益に変更することはできない。ただし、下記⑥の場合は除く
- ⑥就業規則による労働契約の内容である労働条件の変更が認められるのは、「変更後の就業規則を労働者に周知させること」かつ「労働者の受ける不利益の程度」「変更の必要性」「変更後の内容の相当性」「労働組合等との交渉の状況」「その他の就業規則の変更に係る事情」に照らして合理的なものであるときに限られる

[注] 本文中で引用している裁判例の掲載誌の略称は、次のとおり。  
 民集＝最高裁判所民事判例集、労判＝労働判例（産労総合研究所）、労経速＝労働経済判例速報（経団連出版）、  
 判タ＝判例タイムズ（判例タイムズ社）

## 1 はじめに

## [1]新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響等を受けた労働条件変更の必要性

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的大流行は、国内外において深刻な経済的打撃を与えた。本稿執筆時点においても、既に多数の解雇・雇止め事案が発生しており、また、流行の長期化も懸念されるなど、新型コロナウイルス感染症に起因する雇用への影響ははまだ計り知れない。とりわけ、製造業、飲食業、小売業、宿泊業においては現時点でも雇用調整の可能性や解雇等見込みが相当数見られるが、こうした業種に限らず、足下の減収減益や先行き不透明な経済情勢を見据え、賃金をはじめとする労働条件の変更を行

う必要が既に生じ、あるいは今後生じてくるものと考えられる。また、2020年4月1日施行（中小企業は2021年4月1日施行）されたパートタイム・有期雇用労働法や同一労働同一賃金ガイドライン（短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針）により、いわゆる同一労働同一賃金が求められる中、限られた原資の中で各種労働者の待遇の見直し、再構成も行っていく必要があり、ここでも労働条件の変更が迫られることになる。

過去にもこうした労働条件の変更について触れている論考は幾つもあったが、現下の状況を踏まえ、あらためて労働条件の変更の手続きの基本を整理するとともに、最も関心が高いと思われる賃金および労働時間の不利益変更を中心に裁判例を踏まえた実務上の留意点を解説する。

## [2]本稿の構成

まず、労働条件の変更について、その基本的な整理を行う。前提となる労働条件がどのように定まるのか、そして、それがどういった方法によって変更することができるのかについて俯瞰的に述べた後（下記②）、労働条件ごとに、裁判例を踏まえて実務上の留意点、検討に当たってのポイントを解説する（後掲③）。

## 2 労働条件変更の基礎知識

### [1]労働条件の決定システム

労働者の労働条件のうちで最も重要なものの一つとして賃金があるが、そのほかに労働時間、休日、退職、安全衛生に関する事項など、労働条件とは労働者の職場における一切の待遇を意味する。本稿のテーマである労働条件変更を見る前提として、まず、労働条件がどのように決定されるのか、そのシステムを確認する。

#### (1)当事者間の合意(労働契約)

労働条件は、労使が対等な立場において決定すべきもの（労働基準法〔以下、労基法〕2条、労働契約法〔以下、労契法〕3条1項）であり、自主的な交渉の下で合意によって成立する労働契約によって定められる（労契法6条。合意原則）。労働契約は、口頭の合意でも、黙示の合意でも成立し得る。

もっとも、現実には労使の関係は対等とはいえず、使用者が圧倒的な力を有していることがほとんどである。このため、労働契約の内容は、労働者保護の観点から当事者間の合意のみによらず、労基法などの法令、労働協約、就業規則によって強行的あるいは補充的に規律される。加えて、労使慣行も当事者間の労働契約の内容となることによって労働関係に対する法的効力を有することがあるが、ここでの整理は割愛する。

#### (2)法令

労働者が人間らしい生活を送ることができるよう最低限の労働条件を定める法律である労基法により、労働契約で定められた労働条件のうち、労基法の定める基準に達しない部分は無効となり（強行的効力）、無効となった部分はその労基法の基準どおりに補充される（直律的効力）（労基法13条）。その他、最低賃金法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法などの労働者保護の法令において労働条件の最低基準を強行的に定めており、契約自由の原則が修正され、労働者保護が図られる。こうした「労働保護法規」とも称される労働者保護のための強行的な準則・基準は、合意（労働契約）、労働協約、就業規則によっても、これを下回るものとすることはできない〔図表1〕。

#### (3)労働協約

労働協約（労働組合法〔以下、労組法〕14条）は、労働組合と使用者との団体交渉の成果として締結される集団的合意（協定）であり、労働条件の決定要因として法令に次ぐ高い地位が認められる（土田道夫『労働法概説 第4版』〔弘文堂〕386ページ）。すなわち、労働協約は、強行法規に反することはできないものの、労働契約を直接規律する強い効力（規範的効力〔図表2〕）を付与されており（労組法16条）、就業規則に優越する効力が付与される（労基法92条、労契法13条）。

労働協約は、合意した内容を書面化し、労働組合と使用者が署名または記名押印することを要し（労組法14条）、署名または記名押印による書面を欠くと効力は生じない（都南自動車教習所事件 最高裁三小 平13. 3.13判決 民集55巻2号395ページ）。こうした要式行為により、その存在と内容が明確にされた労働協約は、締結当事者である労働組合と使用者を拘束するのみならず、第三者である組合員の労働条件を直接規律する。

労働協約により定められた労働条件その他の労働者の待遇に関する基準に反する労働契約の部分

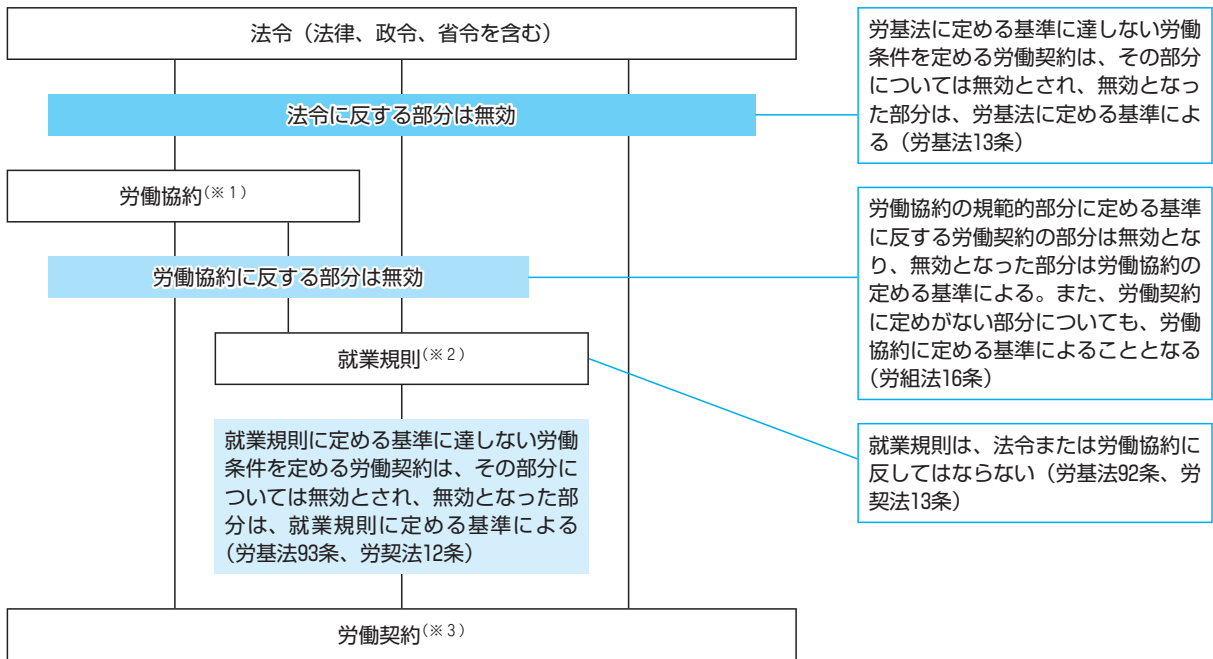
は無効となり、無効となった部分は労働協約の内容が労働条件となる（規範的効力）。労働協約の規範的効力は、原則として当該労使協定を締結した労働組合の組合員のみ適用されるが、事業場単位または地域単位の拡張適用制度（一般的拘束力）があり（労組法17条、18条）、非組合員にも規範的効力が及ぶ場面があることにも留意が必要となる〔図表3〕。

(4)就業規則

就業規則は使用者が作成する職場規律や労働条件を定めた文書であり、常時10人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則の作成・届け出が義務づけられ、その記載事項は、始業・終業時刻、休憩時間、休日、休暇、賃金等の労働条件の全般にわたる（労基法89条）。

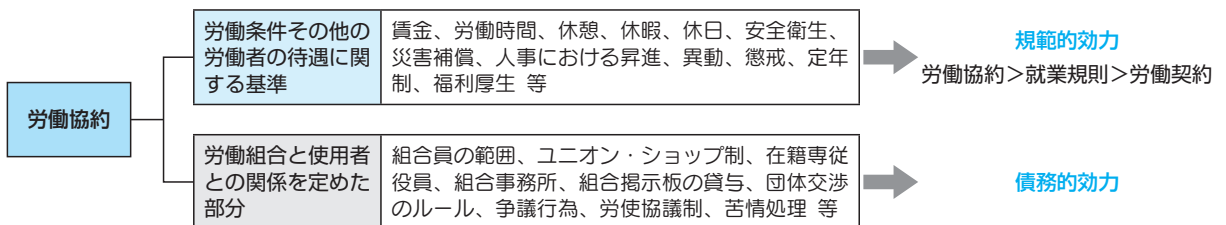
使用者が、合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労

図表1 法令、労働協約、就業規則、労働契約の関係



- ※1 「労働協約」は、労働組合と使用者（または団体）との間に結ばれる労働条件その他に関する協約であり、書面に作成し、両当事者が署名または記名押印することで効力が生じる（労組法14条）
- ※2 「就業規則」は、使用者が定める職場規律や労働条件に関する規則類のことをいい、職場における雇用管理全般、つまり採用から退職（解雇を含む）までの雇用上の諸問題に関する事項を定めたもの。常時10人以上の労働者を使用する事業場については、就業規則を作成し、所轄労働基準監督署長に届け出なければならない（労基法89条）
- ※3 「労働契約」は、使用者と労働者が、法令や就業規則等を根拠にして個別の労働者の賃金や労働時間などの労働条件について契約したものの（労基法14条）

図表2 労働協約の効力



働契約の内容はその就業規則に定める労働条件によることとなる（労契法7条本文。契約内容補充効）。なお、就業規則の内容が労働条件の内容として労働契約締結の過程で労働者に説明され、それに対する同意が得られた場合（就業規則が労働契約締結に際してそのひな型として用いられた場合）には、就業規則の内容は契約内容そのものとして合意原則によって効力を取得するので、この場合、就業規則それ自体の合理性は問題とならない（労契法6条）。

就業規則を下回る労働条件を定める労働契約は無効となり、無効となった部分は就業規則の定めるところによる（最低基準効）。一方、労使間で別個のより有利な特約を定めている場合には特約が優先する（労契法7条ただし書き）。

就業規則は、使用者が一方的に作成する規則であることから、法令および労働協約に反することはできない（労基法92条、労契法13条）。法令を上回る労働条件を定めることは許されるが（労契法7条ただし書き、同法12条）、労働協約との関係では協約を下回ることのみならず、上回ることを含めて、協約と異なる条件を定めることはできない。

(5)合意、労基法、労働協約、就業規則の関係の整理

以上のルールについて整理すると、[図表4]のとおりとなる。このルールは、労働条件の設定の場面のみならず、変更の場面でも妥当するため、労働条件を変更したい使用者としては確実に理解しておく必要がある。

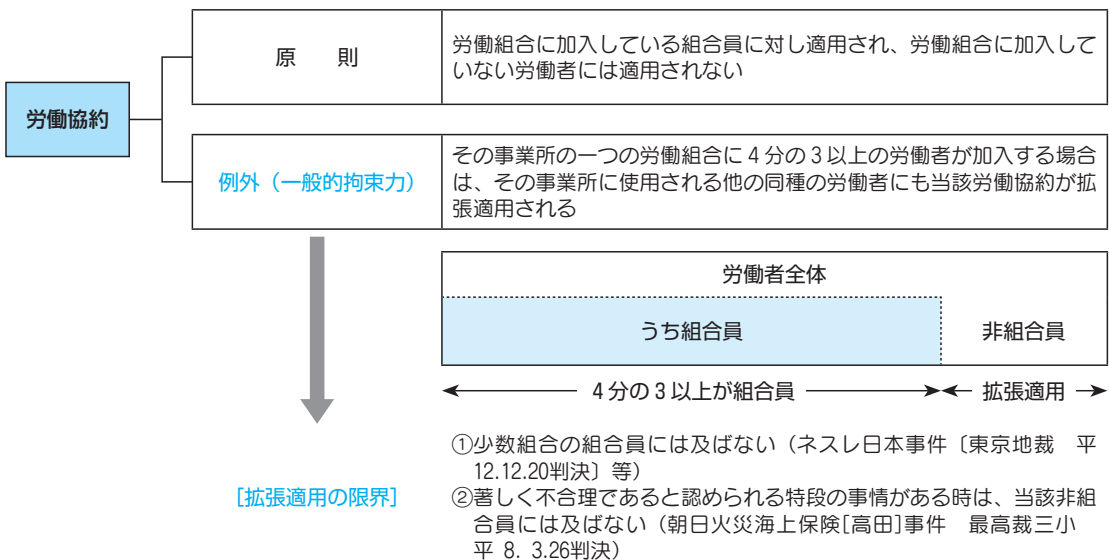
[2]労働条件を変更する三つの方法

労働条件を変更する方法には、以下の三つがある[図表5]。労働条件の変更のための規律はそれぞれ相互に関連しており、実際に労働条件を変更する場合には、これらの関係を理解し、手続きを進めていかなければならない。それぞれの方法の留意点に関しては、後掲[3]労働条件変更の手続きで詳述するが、ここでは各方法の概要を紹介する。

- ①労働協約の締結、改定による変更
- ②労働者と使用者との合意による変更
- ③就業規則の改定による変更

労働条件の変更において、個人ごとに決定された労働条件の変更を行う場面であれば格別、多数の労働者に共通する労働条件を変更する場合に、すべての労働者の合意を個別に取得することは現

図表3 労働協約の拡張適用(事業場単位の一般的拘束力のケース)

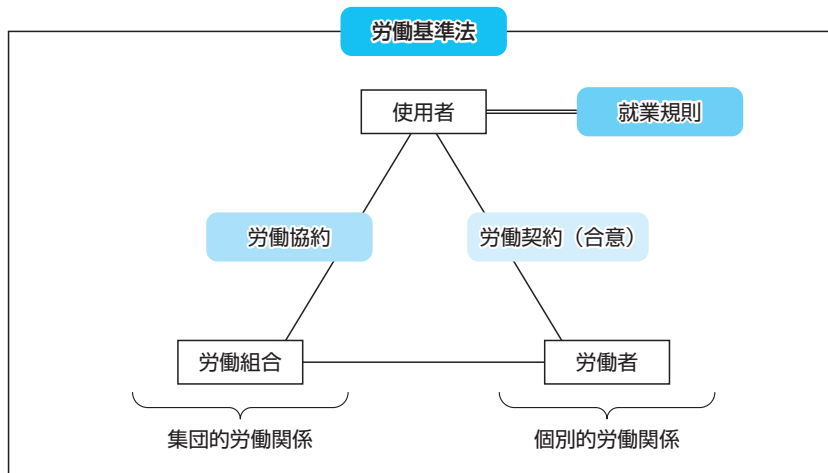


実的に困難な場面も想定される（不利益変更の場合はおさらである）。しかしながら、多数の労働者を使用して効率的かつ合理的な事業経営を行うためには、労働条件を集合的・統一的に決定する必要がある上に、就業規則を下回る個別合意を得ても無効となる以上（労契法12条）、とりわけ労働条件の不利益変更の場面では、個別の合意のみならず就業規則の変更が必要となる。

ところで、何が労働条件の不利益変更に当たる

かについて、実質的不利益の有無によるものと解されているが、その判断は容易ではなく、不利益となる可能性にとどまる場合も少なくない。実務上は、新旧の就業規則の外形的比較において不利益とみなし得る変更を行おうとする場合、まずは合意原則を基礎に労働者の合意形成（労契法8条）を目指しつつ、実質的不利益の有無は、後述する労契法10条の適用場面を見据えて変更の合理性（相当性）の場面で考慮して検討を行うことと

図表4 労働契約(合意)、労基法、労働協約、就業規則の関係の整理



- ① 労基法等の法令が定める最低基準よりも不利な内容は、労働契約（合意）、就業規則、労働協約いずれにおいても無効（労基法13条等）
- ② 労働協約は、労働契約（合意）、就業規則に優先し、労働協約と異なる労働条件は原則有利・不利を問わず無効となる（労組法16条、労基法92条）
- ③ 就業規則より不利な労働条件の労働契約（合意）は無効となる（労契法12条）

図表5 労働条件を変更する三つの方法

①労働協約の変更
労働組合との協議を経て、労働協約を締結することで変更が可能
②個別の労働契約の変更
従業員との合意により変更が可能
③就業規則の変更
就業規則の改定により変更可能だが、変更後の就業規則を労働者に周知する、就業規則の変更が、労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであることが必要

なる（荒木尚志『労働法 第4版』[有斐閣] 420ページ参照）。

さらに、上述のとおり、労働協約との関係では、労働協約は、合意および就業規則に優先し、労働協約と異なる労働条件は原則有利・不利を問わず無効となるため、労働協約の適用を受ける労働者（組合員）の労働条件を変更するに当たっては、この改定や終了の手続きも要する。この場合でも非組合員を含めて全従業員に変更の規律を及ぼしたい場合や、結局、労働条件変更の労働協約を締結できなかった場合に、合意による変更、さらには就業規則の変更という方法も用いることとなる。

### [3]労働条件変更の手続き

#### (1)労働協約による変更

労働協約で労働条件を変更する場合、変更後の内容の労働協約を締結することができれば、労働者の合意や就業規則に優先する労働協約によって、労働条件は変更されることとなる（労組法16条、労基法92条）。この場合、変更後の労働条件の有利不利を問わず就業規則に優先され、労契法10条が規定するような「変更の合理性」が認められるかは問題とならない。

もっとも、労働条件の不利益変更の問題ではないが、具体的に発生した賃金請求権を事後に締結した労働協約の遡及適用により処分または変更することは許されないとした協約自治の限界がある（香港上海銀行事件 最高裁一小 平元. 9. 7判決 労判546号6ページ、平尾事件 最高裁一小 平31. 4.25判決 労判1208号5ページ）。また、特定または一部の組合員を殊更不利益に取り扱うことを目的としているなど労働組合の目的を逸脱して労働協約が締結された場合には、労働協約の規範的効力が否定され、例外的ではあるが、変更が認められないことがあり、留意しておく必要がある（朝日火災海上保険[石堂]事件 最高裁一小 平 9. 3.27判決 労判713号27ページ）。当然ではあるが、労働協約をもって強行法規や公序良俗に反

することはできず、当該違反部分は無効となる（日本シェーリング事件 最高裁一小 平元.12.14判決 民集43巻12号1895ページ）。

労働協約は、労働協約を締結した労働組合の組合員へ規範的効力を及ぼすことが原則だが、「常時使用される同種の労働者」の4分の3以上を占める労働組合があり、その労働組合との間で労働協約を締結した場合、当該労働協約は所属組合員のみならず、非組合員（ただし、他の少数組合に加入している場合を除く）に対しても効力が生じる（労組法17条）。もっとも、例外として、非組合員に適用することが著しく不合理である特段の事情がある場合には拡張適用されない[図表3]。

また、労働協約の改定が労働組合との間でかなわなかった場合に使用者としては就業規則改定によって労働条件を変更する途が残っているが、この場合、過去に労働組合と締結している労働協約が残ったままの状態では、組合員との関係において当該労働協約が優先してしまうため（労組法16条、労基法92条）、これを適切に終了しておく必要がある。具体的には、①労働協約に期間の定めがあるときは期間満了を待った上で（自動更新条項が存在する場合には、所定期日までに不更新の手続きを行った上で）、②期間の定めがないときは90日前までに署名または記名押印した文書によって解約し（労組法15条3項・4項）、就業規則を改定することとなる[図表6]。

#### (2)個別合意による変更

##### ①個別合意による変更の留意点

既に見たとおり、労働条件の設定において合意原則が妥当するが、労働条件の変更の場面でも同様であり、労使の合意により、労働契約の内容である労働条件を変更できる（労契法8条、9条）。企業の経営が厳しくなったため、経営状態を改善する手段の一つとして従業員の賃金を引き下げる場合にこれを個々の従業員へ説明し、同意書を提出してもらって賃金を変更する場合が典型的であ

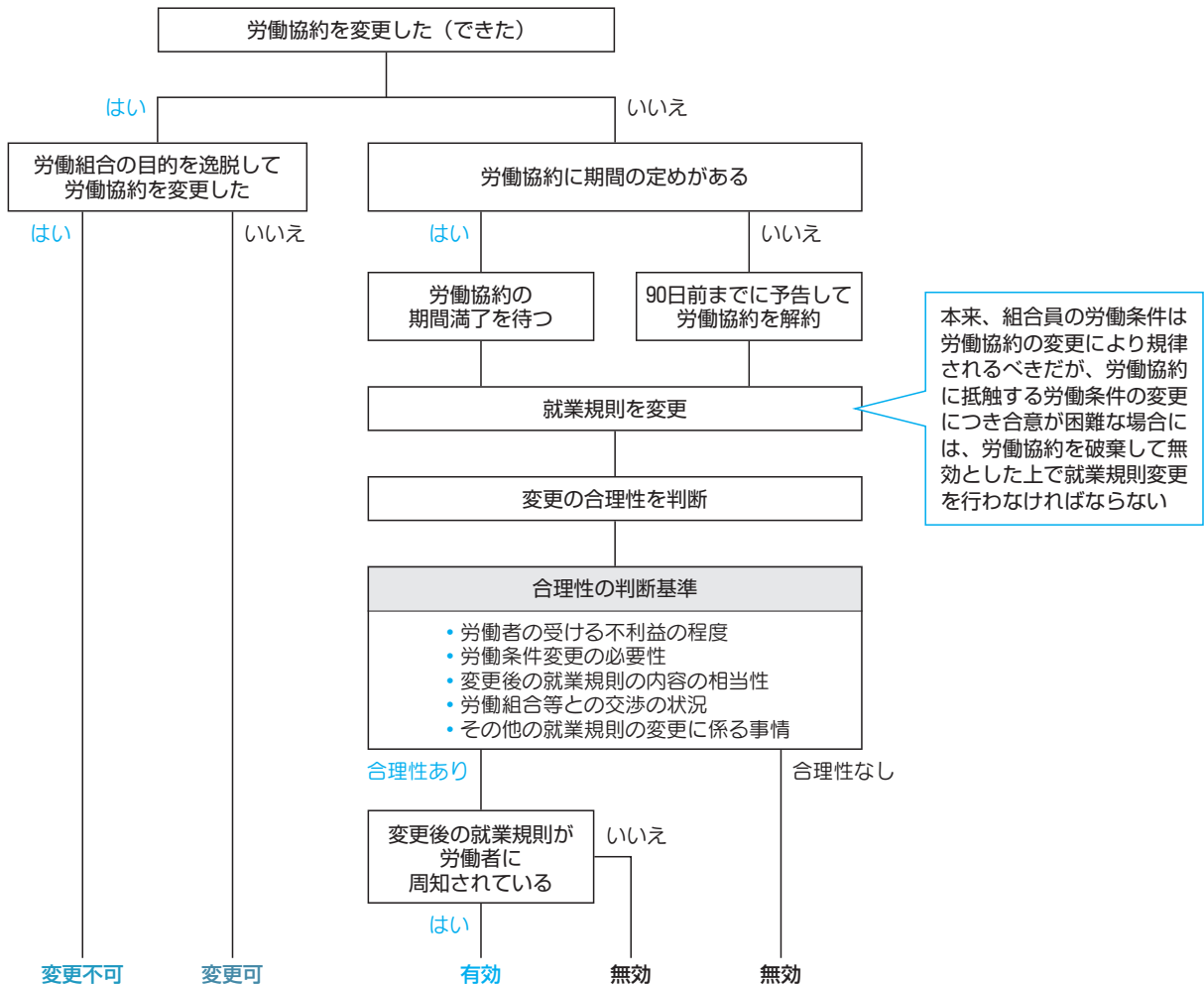
る。合意を得ることなく不利に変更することは、合意原則違反として無効となる（医療法人光優会事件 奈良地裁 平25.10.17判決 労判1084号24ページ）。

また、労働条件の不利益変更の場面に於いて就業規則を下回る個別合意を得ても無効となる以上（労契法12条）、個別の労働者との関係で合意が獲得できたとしても、当該労働条件が就業規則に定められている労働条件であれば、就業規則の変更も併せて行う必要が残っていることも失念してはならない。

さらに、労契法9条本文は、労契法8条の労働契約の変更についての「合意の原則」に従い、使

用者が労働者と合意することなく就業規則の変更により労働契約の内容である労働条件を労働者の不利益に変更することはできないという原則を確定的に規定している（平24. 8.10 基発0810第2、最終改正：平30.12.28 基発1228第17）。裏を返すと、労働者の不利益となる場合でも、就業規則の変更による労働条件の変更に労働者が合意すれば、労働条件変更は可能ということになる（菅野和夫『労働法 第12版』[弘文堂] 208ページ、荒木・前掲書414ページ。なお、水町勇一郎『詳解 労働法』[東京大学出版] 206ページは、反対解釈ではなく労契法8条の適用によるものと構成すべきとする）。

図表6 労働協約が存する場合の労働条件の不利益変更手順





この場合に重要なのは、就業規則による労働条件の不利益変更に当たって問題となる「変更の合理性」や「変更後の就業規則の周知」は問題とはならず、あくまで合意原則にのっとりということになるということである（言い換えれば、合意しない者の労働条件は変更されない）。もっとも、合意による労働条件の不利益変更の場合、外形的に合意があったと見えても、これにより直ちに合意があったと認められない可能性があることから慎重な判断を要する。すなわち、労働者は、労働契約の性質上当然に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いる上、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。賃金や退職金といった重要な労働条件を自らの不利益に変更する場合でも、使用者から求められれば、その変更に同意する旨の書面に署名押印をするなどの行為をせざるを得なくなる状況に置かれることも少なくない。そのため、外形的には合意が得られたといえる場面があったとしても、当該合意の認定は慎重になされることとなる。

## ②黙示の合意の可否

合意は明示的になされたものでなく、黙示の合意でもよいことになっているが、黙示の合意の認定は、労使間の交渉力格差を踏まえた労使対等決定の原則（労基法1条、3条1項）が要請される労働契約においては妥当でないとされ、その認定は、明示の合意に匹敵するような意思の合致を明確に認定できる特段の事情がある場合等に限定すべきとされる（荒木・前掲書398ページ）。

裁判例においても、更生会社三井埠頭事件（東京高裁 平12.12.27判決 労判809号82ページ）は、「労基法24条1項本文はいわゆる賃金全額払の原則を定めているところ、これは使用者が一方的に賃金を控除することを禁止し、もって労働者に賃金の全額を確実に受領させ、労働者の経済生活を脅かすことのないようにしてその保護を図る趣旨に出たものであると解されるから、就業規則に基

づかない賃金の減額・控除に対する労働者の承諾の意思表示は、賃金債権の放棄と同視すべきものであることに照らし、それが労働者の自由な意思に基づいてされたものであると認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在するときに限り、有効であると解すべきである」として、最高裁判決（シンガー・ソーイング・メシーン事件 最高裁二小 昭48.1.19判決 民集27巻1号27ページ、日新製鋼事件 最高裁二小 平 2.11.26判決 民集44巻8号1085ページ）を引用し、黙示の合意を否定した。同裁判例は、黙示の合意による労働条件の変更に対して厳格な判断を示したものと見え、実務上、単に労働者が異議を述べなかったということでは黙示の合意は認められないと考えるべきだろう。

## ③賃金や退職金に関する変更の合意の有無

さらに、労働者にとって重要な賃金や退職金といった労働条件の変更に関する合意については、最高裁（山梨県民信用組合事件 最高裁二小 平 28.2.19判決 民集70巻2号123ページ）において次のとおり判示されており、その判断は一層厳格であることに留意しなければならない。

「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」である。

このため、賃金等の重要な労働条件の不利益変更については、情報提供や協議を尽くし、意思決定のための時間を設けた上で、書面化による確定的意思の確認を行うなど、手続きを丁寧かつ慎重に履<sup>り</sup>踐<sup>せん</sup>することが実務上求められる。

#### ④就業規則の改定の要否

個別合意によって労働条件を変更する場合、就業規則よりも不利な内容として合意する場合もあろう。仮に、労働者から個別合意を取得することができたとしても、これに抵触する就業規則の改定を怠れば、法的にはそのような個別合意は無効となることは繰り返し述べたとおりである（労契法12条）。

具体的な例を挙げれば、就業規則の一部を成す給与規程において具体的な給与額が規定されていない場合に給与を減額するには、個別合意のみで足り、当該給与規程の変更自体は不要だろうが、給与規程上具体的に支給要件や支給額が定められている手当について支給要件や支給額を変更する場合や手当自体を廃止する場合には、個別合意のみならず当該給与規程の変更を要することになるため、遺漏なく手続きを行う必要がある。

#### (3)就業規則による労働条件の変更

就業規則の変更による労働条件の変更の合意がなくとも、「変更の合理性」および「変更後の就業規則の周知」の要件を満たした場合に、合意による労働条件変更の原則の例外として、就業規則による労働条件の不利益な変更が認められる（労契法10条）。判例法理によって確立された就業規則の合理的変更による契約内容規律効である。なお、労働者に有利な労働条件に変更する場合、合意によらず就業規則の変更による労働条件の変更が認

められる（労契法12条）。

この就業規則の変更による労働条件の不利益変更において、特に問題となるのは「変更の合理性」が認められるかという点である。判例法理を含めた具体的な留意点は後述するが、ここでいう「変更の合理性」は、変更後の労働条件がそれ自体として合理的か否かではなく、従前の労働条件から新しい労働条件への変更が合理的かどうかであり、労働条件それ自体の合理性が問われる労契法7条の場面とは意味が異なる。

少し複雑であるため、就業規則変更に関する労契法9条と10条の関係について、簡潔に整理しておく[図表7]。就業規則の変更による労働条件の不利益変更が行われた場合に、それに同意する労働者について労契法9条が、反対の労働者について労契法10条が適用されることとなる。有効に同意をした労働者は、変更の合理性の有無にかかわらず（仮に、反対の労働者との関係で変更の合理性が否定されたとしても）、変更後の就業規則が労働契約の内容を規律することとなり（熊本信用金庫事件 熊本地裁 平26.1.24判決 労判1092号62ページ）、同意が有効なものと認定できない場合、反対の労働者と同様に労契法10条の規律によることとなる。

変更の合理性のほか、「変更後の就業規則の周知」も要件であり、したがって、改定後の就業規則の周知を怠れば変更は無効となる（中部カラー事件 東京高裁 平19.10.30判決 労判964号72ページ）。ここでの「周知」は、労働者が実際に就業規則の存在や内容を知っているか否かにかかわらず、労働者が知ろうと思えばいつでも就業規則の存在や内容を知り得るようにすること（実質的周知）を要する。

一般的には、書面交付ではなく、事業所の見やすい場所へ掲示し、または備え付ける方法、あるいは、磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずる物に記録し、かつ、各作業場に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置する方

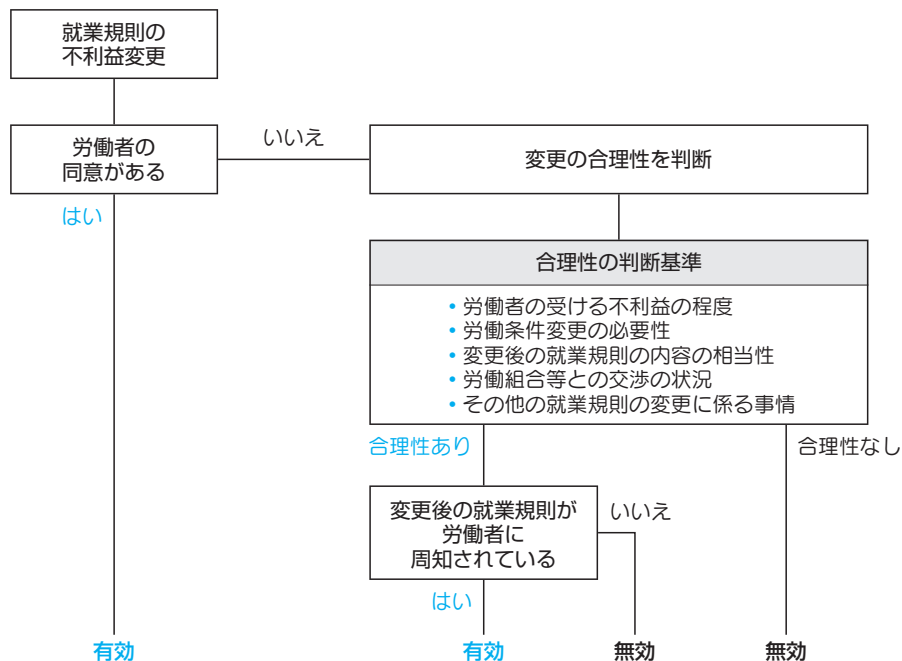
法（社内のイントラネットから自由にアクセスすることが可能な状態とするなど）によることになろう（労基法施行規則52条の2参照）。裁判例においては、書棚に保管された就業規則につき労働者が希望すれば閲覧できるようになされていた事案（日音退職金事件 東京地裁 平18.1.25判決 労判912号63ページ）、労働者が自由に出入りできる経理室の机の上のボックスに「就業規則」というラベル付きで就業規則の写しが常置されていた事案（メッセ事件 東京地裁 平22.11.10判決 労判1019号13ページ）、部門長が保管するとともに事務室に備え付け、労働者の説明会でその旨説明していた事案（房南産業事件 横浜地裁 平23.10.20判決 労経速2127号11ページ）において、実質的周知が認められている。他方、全体朝礼で概略を説明しただけで、賃金の決定・計算について説明文書の配布や説明会の開催などによって全労働者に具体的に説明する努力を払っていなかった事案（前記中部カラー事件）では実質的周知は否定されている。とりわけ、賃金制度の変更の場合には、その計算方法や額について具体的に説明することが

求められており、周知における情報の理解、認識可能性が厳しく判断される傾向にあることも理解しておくべきである。

就業規則の改定に当たっては、労働条件の不利益変更の直接的な要件ではないものの、労働基準監督署長への届け出のほか、過半数労働組合または過半数代表者の意見聴取の手続きを取らなければならないことも失念してはならない（労契法11条、労基法89条、90条）。

実務上、従業員一律賃金カットや手当廃止といった労働条件の集団的変更には、合意や労働協約による規律のみならず、就業規則の改定は必須といえるものであり、合意原則によらず、使用者による一方的な変更である就業規則による労働条件の不利益変更を実現できるか否か、その要件として、とりわけ「変更の合理性」が認められるかという点を配慮しなければならない（前述した「周知」も効力要件である以上、もちろん軽視してはならない）。この「変更の合理性」について、労契法10条が、①労働者の受ける不利益の程度、②労働条件変更の必要性、③変更後の内容の相当

図表 7 不利益変更の判断基準

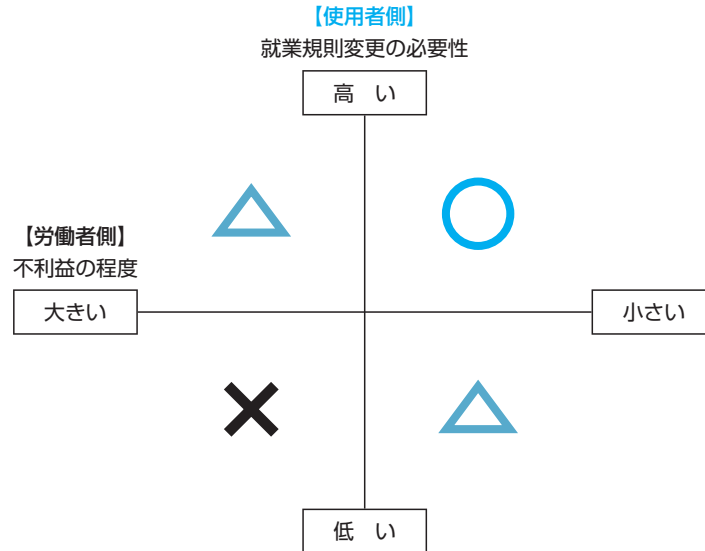


性、④労働組合等との交渉の状況、⑤その他就業規則の変更に係る事情を掲げており、これらを総合的に考慮して判断することとなる。各項目の内容としては、おおむね[図表8]、具体的には[図表9]のように整理される(荒木・前掲書424

ページ参照)。

そこで、本稿では、次に、この「変更の合理性」について、具体的にどのような判断が裁判でなされているのかを中心に検討を加え、労働条件変更の留意点を考察する。

図表8 合理性の判断イメージ



- ：変更についての会社側の必要性が高く、かつ、従業員の不利益性の小さいことから、変更には合理性があると認められる可能性が大きい。
- △：変更についての会社側の必要性は高いが、従業員の不利益も大きい。または従業員の不利益は小さいものの、会社側の必要性も低いので、変更には合理性があるかどうかは微妙なところ。
- ×：変更についての従業員の不利益性が大きく、かつ、会社側の必要性が低いので、変更には合理性がないと判断される可能性が大きい。

資料出所：厚生労働省『中小企業のための就業規則講座 就業規則作成・見直しのポイント』を一部加工

図表9 就業規則の変更における合理性の判断基準

- ①労働者の受ける不利益の程度  
当該就業規則変更によって個々の労働者が被る不利益の程度
- ②労働条件変更の必要性  
使用者が現在の労働条件を維持することが困難である事情
- ③変更後の内容の相当性  
労働者の受ける不利益以外の、変更後の就業規則の内容自体の相当性、経過措置の有無・内容、代償措置その他関連する他の労働条件の改善状況、同種事項に関するわが国社会における一般的状況等、変更内容の社会的相当性
- ④労働組合等との交渉の状況  
労働組合など事業場の労働者の意思を代表するものとの交渉の経緯、結果等。なお、労働組合等には、多数組合、少数組合、労使委員会、過半数代表その他、労働者を代表する者、労働者集団等が広く含まれる。
- ⑤その他就業規則の変更に係る事情  
上記の考慮事項以外の就業規則の変更に係る諸事情

### 3 裁判例に見る労働条件変更の留意点 —就業規則の改定による場合を中心—

#### [1] 賃金の見直し

##### (1) はじめに

賃金に限らず、使用者が就業規則の変更により労働条件を不利益変更する場合に、当該就業規則の変更が合理的であるかどうかは、労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の事情に照らして判断されることは既に述べた（労契法10条）。各判断要素を総合的に考慮して判断しなければならないが、就業規則の不利益変更に当たって一つの判断要素のみ切り分けて検討することは相当ではない。不利益の程度と変更の必要性の比較衡量を基本として、その他の判断要素を加味した総合判断により就業規則の変更が合理的なものであるかを見ることとなる【図表8】。

また、不利益の程度は個々の労働者が被る不利益の程度が判断の対象となるため、同一事業場内の労働者間であってもその判断の内容が異なることもあり得る（クリスタル観光バス[賃金減額]事件〔大阪高裁 平19. 1.19判決 労判937号135ページ〕等）。実務上、検討に当たっては、全労働者を平均化・均質化して見るのではなく、個々の労働者の受ける不利益がどのようなものであるかという点を丁寧に拾い上げることが肝要である。

もっとも、最高裁判例でも原審と最高裁の結論が一貫しないことも散見され、上記個々の判断要素を総合的に勘案して合理性の判断を行うために評価の問題があり、実務上もその判断は容易ではない。本稿では、こうした問題解決の一助とすべく、できるだけ多くの裁判例に言及しながら、各判断要素について実務上の留意点を見ていくこととする。

#### (2) 賃金の減額にかかる裁判例

##### ① 総論

賃金など労働者にとって重要な権利に実質的な不利益を及ぼすには、当該不利益を労働者に受忍させることを許容できるだけの高度の必要性に基づいた合理的な内容でなければならないとされ（みちのく銀行事件〔最高裁一小 平12. 9. 7判決 民集54巻7号2075ページ〕等）、変更の合理性は厳しく判断されることとなる。このため、変更の必要性や変更後の就業規則の内容の相当性等において、その他の労働条件の変更に比して、より十分な配慮を要する。変更の必要性はもちろんのことであるが、さらに、変更後の就業規則の内容の相当性として、代償措置や関連労働条件の改善あるいは経過措置（激変緩和措置）の検討・実施も必要になると認識しておくべきである。

##### ② 変更の必要性

賃金の不利益変更において重要な要件である「変更の必要性」について、賃金の不利益変更の合理性を認めた最高裁判例（第四銀行事件 最高裁二小 平 9. 2.28判決 民集51巻2号705ページ）では、「定年延長に伴う人件費の増大、人事の停滞等を抑えることは、経営上必要」と指摘し、定年延長に伴う賃金水準等の見直しは高度の必要性を有すると判示した。裁判例では、使用者の財務状況を中心にその必要性が判断されることとなる。もっとも、賃金減額が高度の必要性に基づいた合理性を有するかという判断は、就業規則の変更を行わないと使用者の事業が存続することができないという極めて高度の必要性が常に必要ということではできず、財政上の理由のみに限られるということもできないとされており（国立大学法人京都大学事件 大阪高裁 平28. 7.13判決 労経速2294号3ページ）、実務上、賃金の不利益変更であっても必ずしも財政上の理由のみに固執せず、広くその必要性を検討すべきだろう。

名古屋国際芸術文化交流財団事件（名古屋高裁 平17. 6.23判決 労判951号74ページ）では、計画どおりに入場者数が達成できず4年間で15億円の赤字が発生したこと、低金利による資金運用難から累積損失が拡大したことなどにより経営が危機的状況にあったことを認定しつつも、5人の職員に支払われる総額人件費が支出総額の3%程度にすぎないことから経費削減の効果はわずかであると指摘し、不利益を法的に受忍させることを許容し得るだけの高度の必要性に基づく合理的な内容とは認められないとして、これを否定している。そのほか、就業規則の変更前後における営業収支・経常収支がともに黒字であること、労働分配率の数値が業界平均を下回っていたことなどから高度の必要性を否定したもの（東豊観光事件 大阪地裁 平15. 9. 3判決 労判867号74ページ）や、資金ショートを起こす危険性、売り上げの減少に加え、売り上げ減少が外的要因によるもので会社の努力によって改善することが容易でない状況であったこと、人件費が事業において大きな割合を占めること、親会社からの支援が打ち切られる可能性が高い状況であったことなどの指標により必要性の認定を行っている裁判例も見られる（大阪京阪タクシー事件 大阪地裁 平22. 2. 3判決 労判1014号47ページ）。

### ③労働者の受ける不利益の程度

賃金の減額の合理性判断に当たっては、個々の対象者の賃金減額の程度や全労働者との関連での応分負担の程度が極めて重要な要素となる。

前記第四銀行事件（合理性肯定）と前記みちのく銀行事件（合理性否定）は、いずれも55歳以降の賃金を4割程度減額するといった類似事例だったが、その結論の分水嶺の一つに、労働者の不利益の程度の差異があった。

すなわち、合理性が肯定された第四銀行事件では、みちのく銀行事件と比較して、①減額された

55歳以降の賃金についても他行の賃金水準に比較して高額であったこと、②就業規則の変更によって利益を得る労働者がおらず、労働者間の不公平が生じなかったという違いがある。みちのく銀行事件では、「特定の層の行員にのみ賃金コスト抑制の負担を負わせているものといわざるを得ず」、一方的不利益を受ける労働者について救済措置なく不利益のみを受忍させることは相当性がないと言及されており、応分負担の原則という観点が必要であることを示唆している（高年齢層のみに不利益を強いるものとして変更の合理性を否定した事案では、キョーイクソフト事件 東京高裁 平15. 4.24判決 労判851号48ページ）。

また、賃金減額の幅について画一的な基準は存在しないものの、例えば前記大阪京阪タクシー事件は、「ある月の月給にして改定前賃金体系による算定に比して20%を超える大幅な減額となる者もあったところ、同程度を超える減額は乗務員の基本的な権利である賃金を減額するものであるとともに労基法が定める減給の制裁額（就業規則による減給の制裁を一賃金支払期における賃金の総額の10分の1の範囲に制限していること）（同法91条）を踏まえると、被告の倒産回避のため、乗務員の賃金総額の減少をすべき必要性の高さや被告が採用した代償措置を考慮しても、最早、合理性が認められるということとはできない」として、20%以上減額する限度で合理性を否定した特殊な例といえる。

そのほか、杉本石油ガス事件（東京地裁 平14. 7.31決定 労判835号25ページ。約25%相当減額・合理性否定）、全日本検数協会事件（神戸地裁 平14. 8.23判決 労判836号65ページ。基準内賃金50%減額・合理性否定）などもあり、必ずしも減額幅のみに着目して判断しているわけではなく、その余の事情も見るべきだが、減額の際の指標として参考になろう。

#### ④労働組合等との交渉の状況

判例では、不利益変更につき過半数労働組合との合意が得られれば変更の合理性が一応推測され（前記第四銀行事件）、多くの労働者との合意が存在する状況によって、合理性が認められる方向の事情となる。もっとも、当然のことだが、労使の合意がなければ合理性が常に否定されるということではない（函館信用金庫事件 最高裁二小 平12. 9.22判決 労判788号17ページ）。

住友重機械工業事件（東京地裁 平19. 2.14判決 労判938号39ページ）では、基礎賃金10%前後の減額という従業員に対する不利益は少なくないとしつつも、従業員ら約99%に組織される労働組合が合意した事実に着目して、変更の合理性を認めている。また、新人事制度による基本給等の不利益変更が生じた近時の裁判例（リオン事件 東京地裁立川支部 平29. 2. 9判決 労判1167号20ページ）でも、被告である会社が、「被告は、制度導入までの約1年の間に、組合に対し、資料等を示して制度の内容を何度も説明するなどして、組合の理解を得るための努力をし、更に、子育て支援策の拡充を提案するなど、組合への一応の配慮をしていたということができ」ることを考慮して、結果として組合の要求に応じなかったとしても、被告の労使交渉が一方的であった、あるいは形式的であったと評価することはできないとして、変更の合理性を否定する事情とは認めなかった。シオン学園（三共自動車学校・賃金体系等変更）事件（東京高裁 平26. 2.26判決 労判1098号46ページ）では、3年近くにわたり20回以上も団体交渉を行ってきたことを合理性を肯定する事情として考慮している。

#### (3)上記裁判例による留意点

##### ①変更の必要性

上記のとおり、裁判例では、経費の削減の必要性があったとしても、人件費削減の必要性を直ち

に認めないものが見られる。つまり、使用者の経営状況が悪化したとしても、変更の必要性としてはそれだけでは必ずしも十分とはいえず、人件費の削減に至るほどの必要性があるのか（言い換えれば、例えば、人件費よりも先に削減すべきものがないか、人件費を削減することが危機的状況を回避することに有用なのか）という観点からも検討を行う必要がある。

##### ②不利益の程度

減額の対象が一部の特定の者となることで合理性が否定される方向に働くため、賃金カットの負担は従業員に応分負担させることが求められる。

そして、変更の合理性が認められるためには賃金の減額幅は1割以下であることが望ましいことが指摘されており、賃金の減額という不利益の大きさに鑑みれば一定の指標といえよう。もっとも、1割を超えた賃金カットであれば合理性が一律に否定されるというものではなく、人件費抑制が喫緊の課題であり、現状のままでは事業が存続できないという極めて高度の必要性に迫られている場合など、不利益の大きさを補うだけのその他の事情が認められる場合には、変更の合理性は肯定され得る。あくまで不利益の程度と変更の必要性の比較衡量が基本であり、高度の必要性があり、代償措置・関連労働条件の改善や経過措置、労働者側との協議の状況等により高度の相当性などが認められる場合には、1割を大きく超えた賃金カットも可能と理解することよい。

##### ③変更後の就業規則の内容の相当性

また、変更後の就業規則の内容の相当性について、減額後の賃金水準が同種同業においてどの程度のレベルにあるかという点も一つの判断材料になるため、業界の動向なども可能な限り把握しておくことが望ましい。さらに、代償措置・関連労働条件の改善、激変緩和といった措置は、賃金カッ

トという場面では確実に検討を行い、できる限り実施すべきである。例えば、減額を暫定的・限定的な方法によって行うこと（1年間のみ減額させるなど）や段階的な減額（1年目は5%、2年目は10%というように）を行う方法もあるし、歩合給部分の創設・乗率変更によって個々の努力によっては賃金水準の維持あるいは向上の可能性が残されている制度なども考えられる。経営難による賃金カットを検討する場面では、こうした措置を講じることが容易ではないこともあろうが、高度の必要性に基づく合理的な内容を要する場面であることを意識すべきであり、いかに経営難という事情があろうとも、賃金カットのみで経過措置も講じないというのでは就業規則の不利益変更について合理性は否定される蓋然性<sup>がいぜん</sup>が高いことに留意すべきである。

#### ④労働組合等との協議

労働組合等との協議は、丁寧に行うのが望ましいことは裁判例からも明らかである。その経過において労働組合への説明を尽くし、合意に至る場合には書面により労働協約化することは非常に有用となる。もっとも、就業規則の不利益変更は組合員のみならず従業員全体に影響を及ぼすものであり、協議・折衝のプロセスにおいては、少数者の意見や利益をも尊重した公正な手続きとなっているかという点にも配慮することが重要である。

昨今の状況に合わせていえば、新型コロナウイルス感染症の影響で経営が苦しいからといっても、早計に労働者の賃金減額を実行することはやはりリスクがあると認識しなければならない。このような場合でも、財務的な深刻さを分析した上で、誰を対象とするのが妥当か、減額幅・期間が相当か、可能な限り協議を尽くしたかということ、立ち止まって検討することが法的リスクを低減させることとなり、労働者の反発、離反も抑えることにつながる。これらの検討が不十分であり、賃

金減額が後日無効と判断されれば、使用者は未払い賃金を支払わなければならないこととなり、2020年3月末に成立し、4月1日に施行された改正労基法115条により、その消滅時効期間は5年（当面の間は3年）となったために、支払い総額が増える可能性が高まったことも理解しておく必要がある。

#### (4)手当の見直し

##### ①手当の減額

諸手当の減額・廃止についても、諸手当の支給条件や基準が具体的に定められ、労務の対償として労基法上の「賃金」に該当することを前提とすると、その減額・廃止が、不利益変更の高度の必要性に基づくものかどうかにより合理性判断がなされることは、上記の賃金の減額にかかる場合と基本的に同様である。この点、裁判例も日帰り出張手当、外出時食事補助、時間外食代、夜勤手当といった福利厚生の性質を有する手当を含めて、その廃止・変更には高度の必要性を要するとして、上記賃金の減額にかかる合理性判断基準と同様の考えを示している（日本ロール製造事件 東京地裁 平14. 5.29判決 労判832号36ページ）。

ここでは福利厚生の性質を有する手当でも、金銭的給付の実態および明確な支給基準が定められるものは「賃金」として、その変更の合理性判断のハードルが相応に高い点に留意が必要である。したがって、上記(3)の留意点を同様に検討する必要がある。

そのほかの事例として、通勤手当、扶養手当、住宅手当の減額措置を無効とした公共社会福祉事業協会事件（大阪地裁 平12. 8.25判決 労判795号34ページ）、地域手当の減額措置を無効とした池添産業事件（大阪地裁 平11. 1.27判決 労判760号69ページ）、別居手当、単身赴任宅費、留守宅帰宅旅費の廃止措置を無効としたアルプス電気事件（仙台高裁 平21. 6.25判決 労判992号70



ページ) などがある。これらについても各判断要素の総合考慮による判断の結果ではあるものの、手当の廃止・減額という不利益変更の合理性判断のハードルが相応に高いことを示すものといえよう。

## ②固定(定額)残業手当制度の導入

昨今、見た目上の賃金支給総額は維持しながら、そのうち基本給等の減額を行って、固定残業手当を導入する事例が散見される(少なくとも当職らの実務的な感覚では、導入済みもしくは導入を検討している企業は多いといえる)。例えば、これまで基本給月額30万円であった者に、基本給を25万円に減らし、固定残業代5万円を加えて総額30万円を支給するといった形態である。これは、見た目上の従業員に対する支給総額は維持されているものの、実際には基本給の減額とともに、割増賃金の基礎賃金が減額される結果となるため、賃金減額の不利益変更の一場面といえる。基本給等の減額を伴うことからすれば、上記のとおり、このような変更を就業規則で行うには、高度の必要性を要するため、変更のハードルが高いものとなる。したがって、現実的な対応としては、当初より就業規則の変更による不利益変更の規律(労契法10条)によることを目指すのではなく、労働者の真摯な同意(もしくは労働協約の締結)を取得して固定残業手当の導入を行うべきである(M&Aの場面で法務デューデリジェンスを実施すると、一方的な固定残業手当の導入経緯が発覚し、問題となることが相当数ある。その有効性に疑義が生じる結果、当該使用者には未払いの割増賃金があると見ざるを得ず、企業評価にも悪影響を及ぼすこととなる)。

この点、労働者の同意取得の場面でも留意を要する。固定残業手当の導入にかかる同意取得の有効性について判示したビーダッシュ事件(東京地裁 平30. 5.30判決 労経速2360号21ページ)は、従業員に対する説明会を開催して、一応賃金体系

の変更を説明した事例だが、基本給の減少や割増賃金額の減少について正確かつ十分な情報を提供していないとして、労働者の雇用契約書への押印にかかわらず自由意思に基づく有効な同意を認めず、固定残業手当への労働条件の変更を認めなかった。

したがって、不利益変更を伴う固定残業手当の導入に当たっては、従業員に対して総支給額が変わらないから問題ないといった大ざっぱな説明で済ますのではなく、個別面談等により、説明文書を用意して賃金制度変更の必要性や不利益な内容をも踏まえて正確に理解を求め、同意を得ることが重要となる。

## (5)賃金制度の変更(成果主義型賃金制度の導入)

### ①総論

賃金に関する変更には、賃金を切り下げて人件費を削減する場合とは異なり、従業員の能力や業績に応じた成果主義的な人事制度を設計・変更する場合もある。このような場合も人事評価の結果、賃金が減額される可能性が生じることから、労働条件の不利益変更に該当する。したがって、就業規則により賃金制度を変更する場合、その変更の必要性や労働者への不利益の程度といった要素が考慮されることとなり、賃金そのものと同様、労働者にとって重要な労働条件だが、その変更の合理性の判断過程においては異なる点もある。

### ②裁判例および実務における留意点

年功序列型の賃金制度から成果主義型賃金制度を導入した事案にかかる裁判例(ノイズ研究所事件 東京高裁 平18. 6.22判決 労判920号5ページ)では、①海外メーカーとの競争激化の経営状況の中で従業員の活力を引き出し、もって業績を好転させるなど賃金制度変更の高度の必要性を肯定し、②新賃金制度は、従業員の賃金原資総額を減少させるものではなく、その配分の仕方を改めるもので、個々の賃金額はその職務内容や評価に

基づく格付けによって決定され、平等な機会が与えられているから合理的である、③人事考課査定についても評価制度として最低限度必要な程度を備えており、④新賃金制度の変更に当たりあらかじめ従業員に変更内容を通知して周知に努め、組合との団体交渉に応じて労使間の合意を成立させることにより新賃金制度の変更を行おうとする態度に欠ける点はなかった、⑤賃金制度の変更に際して執られた経過措置は、制度変更の1年目は差額に相当する調整手当を全額、2年目は50%、3年目はゼロというものであって、柔軟性に欠けるきらいがないとはいえないが、それなりの緩和措置としての意義を有するとして、新賃金制度への変更の合理性を肯定した。

賃金制度の変更という観点から特に注目すべきは、上記②および③の要件である。まず、賃金の減額と異なる点として、成果主義型賃金制度への変更は、あくまで賃金の配分を合理的に改めることが主であって、賃金の総原資を減少させるものではないという点である。裁判例でも、成果主義型賃金制度に変更する場合に、賃金の原資総額が減少する場合と、原資総額は減少せず個々の労働者の賃金の増額と減額が人事評価の結果として生ずる場合とでは、就業規則変更の合理性の判断枠組みを異にするべきと判示されている（トライグループ事件 東京地裁 平30. 2.22判決 労経速2349号24ページ）。

また、前記ノイズ研究所事件判決が、各従業員に昇格昇給の平等な機会が与えられていることを指摘して合理性判断を行っているが、他方で、新賃金制度について、賃金を高年齢層から低年齢層に再配分するものであり、高年齢層にのみ不利益を強いるものとなっていることから、各従業員に昇格、昇給の平等な機会が付与されておらず相当性を欠くとされた事案（前記キョーイクソフト事件）もあり、特定層の従業員が本人の能力や業績などとは関係なく不利益を被る制度は、制度自体

の相当性が否定される方向に働く。

そして、前記トライグループ事件判決は、さらに賃金の総原資が減少しない場合には、労働者の不利益の程度および変更後の就業規則の内容の合理性判断に当たって、「給与等級や業務内容等が共通する従業員の間で人事評価の基準や評価の結果に基づく昇給、昇格、降給及び降格の結果についての平等性が確保されているか否か、評価の主体、評価の方法及び評価の基準、評価の開示等について、人事評価における使用者の裁量の逸脱、濫用を防止する一定の制度的な担保がされているか否かなどの事情を総合的に考慮し」、判断すべきとして、より具体的な基準を示し、使用者の裁量の逸脱を防止する適正かつ平等な人事評価制度が担保されていることを重要視している。なお、賃金制度変更の必要性については、高度の必要性を要する旨の言及まではなされておらず、「経営上の必要性に合致する」と認定しており、賃金制度の変更においては、賃金減額のような高度の必要性は要求されていないと考えられる（滋賀ウチダ事件〔大津地裁 平18.10.13判決 労判923号89ページ〕等）。

人事評価制度の設計は、あくまで使用者の裁量に任せられているが、人事考課規定として評価項目や評価者、評価基準、苦情処理手続きなどをあらかじめ定め、評価結果が被評価者へフィードバックされる制度を設けることが留意すべき重要な点となる。

以上のとおり、成果主義型賃金制度の導入においては、その制度内容自体の不利益について合理性判断がなされるという側面が強く、そのような観点から、①賃金総原資が減少しないか、②特定層が不利益を被っていないか、③使用者の裁量の逸脱を防止する適正かつ平等な人事評価制度が担保されているかといった点について、賃金の減額とは異なった要素がより重要なものとして考慮される。

## (6)賞与の減額・不支給、定期昇給の停止・廃止

### ①賞与の減額・不支給

新型コロナウイルス感染症の影響などにより業績が悪化し、今期ないし翌期の賞与の支給を見送る、もしくは通常期よりも減額することを検討する企業も多いと思われる。

一般的に賞与は、夏と冬の2回支給される場合が多いが、賞与自体は法律に定められたものではなく、当然に使用者に支給義務が生じるものではない。どのような賞与制度を設けるかは使用者の裁量に委ねられるが、通常就業規則等において支給条件や支給内容が明確に定められることは少なく、労使交渉や使用者側での支給決定によって賞与支給が確定される。

賞与の具体的請求権について裁判例は、「就業規則等において具体的な支給額又はその算出基準が定められている場合を除き、特段の事情がない限り、賞与に関する労使双方の合意によってはじめて発生する」（小暮釦製作所事件 東京地裁 平 6.11.15判決 労判666号32ページ）であったり、使用者が「人事考課査定をし、個々人の支給額を決定したときに具体的請求権として発生する」（京王電鉄[新労組賃金等請求]事件 東京地裁 平15. 4.28判決 労判851号35ページ）などと解している（業績連動型報酬に関して、クレディ・スイス証券事件 最高裁一小 平27. 3. 5判決 判タ1416号64ページ）。

そうすると賞与は、例えば「賞与は、6月と12月に〇カ月分支給する」というように、あらかじめ具体的金額または支給額が一義的に定まる基準が確定している場合、この基準となる係数を変更して賞与を減額したり、あるいは基準を廃止して不支給としたりすることは、労働条件の不利益変更の問題となる。これは既に述べた賃金の減額の一局面に当たるので、就業規則によって不利益変更を行うには、原則として変更の合理性を肯定するために高度の必要性を具備すべきという高い

ハードルが課されることになる。

しかし、現実には、上記のように賞与の支給額を具体的にあらかじめ定めているケースはまれで、「会社の業績等を考慮して支給する。ただし、業績等によっては支給しないことがある」といった旨の定め方をしているケースが大半である。この場合、このような規定があるだけでは従業員に具体的な賞与請求権は発生しないため、仮に業績が悪化したために賞与を不支給とする決定を下すことも可能で、労働条件の不利益変更の問題ではない。ただし、賞与を支給することが「できる」という形式で定められており、賞与の具体的請求権が発生していると解することは困難としながらも、賞与を原則として支給しない制度への変更について、その程度はともかくとして労働条件の不利益変更該当するとした裁判例（紀北川上農業協同組合事件 大阪高裁 平30. 2.27判決 労経速2349号9ページ）があり、一時的な不支給決定ではなく、制度そのものを不支給と変更する場合には、不利益変更の問題と捉えられる可能性があることに留意すべきである。

このように、賞与の減額・不支給を検討するに当たっては、自社の賞与制度の内容を検討する必要があるが、例外的に過去に長年同額の賞与を支給し続けた事実がある場合には、そのような取り扱いが「労使慣行」として労働契約になり、その結果、長年の取り扱いと異なる不支給や減額が労働条件の不利益変更であるとして問題になる場合がある[図表10]。

ここで「労使慣行」は、同種の行為・事実が長期間反復継続されるだけでなく、それが労使間で明示的に排除・排斥されておらず、労使間の規範意識によって支えられていると評価される場合に「事実たる慣習」として法的効力が認められる（商大八戸ノ里ドライビングスクール事件[最高裁一小 平 7. 3. 9判決 労判679号30ページ]等）。ただし、従前、前年度実績を下らない額の賞与が

支給されてきたからといって賞与の具体的請求権を基礎づける労使慣行を認めることはできないと判示されるなどしており（松原交通事件 大阪地裁 平 9. 5.19判決 労判725号72ページ）、容易に法的効力が認められるわけではない。

賞与に関して労使慣行の法的効力を認めた事案として、立命館未払一時金事件（京都地裁 平 24. 3.29判決 労判1053号38ページ）がある。同事件では、賞与規定は「賞与及び臨時手当を、予算の範囲内で、理事長が定める要領により支給することができる」という内容で具体的な賞与請求権がこれだけでは生じないが、一方で、昭和57年度から平成16年度は一時金の支給基準を年間協定に定め、平成3年度から平成16年度までは年6.1カ月分+10万円と定めて一時金支給が行われていたが、その後支給額を1カ月分減額したという事案である。裁判所は、14年間もの間、一時金を年6.1カ月分+10万円とする労働協約を締結して支給し、一時金に関する労使交渉の使用者側の回答においても、6カ月を目指すなどと再三回答し、6カ月を下回る額を提示したことがないこと、使用者の業績が毎年変動が予定される企業とは異なること、一時金が個々の職員の勤務成績等を加味するものではなく、全員一律の基準で支給されることといった事情から「一時金の支給基準につき、6カ月以上とすることは明示的に排除・排斥しておらず、6カ月以上とする規範意識に支えられていた」とし、年6カ月以上の一時金を支給することが労働

契約の内容となっていたと判示した。

同裁判例は、個別の事例判断ではあるが、通常例外的な場合に限り認められる労使慣行の法的効力を賞与に認めた点に意義がある。そして、そのような労使慣行を不利益に変更する場合にも、就業規則による不利益変更の場合に準じた判断基準で合理性判断を行っている点は注目に値する。

以上のとおり、賞与の減額・不支給を検討するに当たっては、まず、自社の賞与制度が具体的な賞与の請求権が発生する規定となっているかを確認し、それだけでは具体的請求権が生じない場合、原則的には一時的に賞与を不支給とすることも可能だが、安易に不利益変更の問題ではないと即断してはならない。さらに、毎年同額の賞与を支給している実績がないかや、今後もそうした支給を行うことについて労使交渉（使用者において権限を有する者の行動が重要である）などで将来的な拘束力が生じ得る事情がないかといった観点から、慎重に労使慣行の成否を検討すべきである。

## ②定期昇給の停止・廃止

定期昇給とは、一定の時期に年齢や勤続年数、職能資格上の等級などの上昇に従い、賃金額が上昇することである。そうした定期昇給制度を設けている企業は多く、その内容もさまざまだろう。例えば「会社は業績や本人の勤務成績に応じて昇給させる場合がある」といった規定を設けている場合には、上記①の賞与の具体的請求権が生じな

### 図表10 労使慣行の成立

「労使慣行」が法的効力を持つには、以下①～③の実態があることが必要

- ①同種の行為・事実が一定の範囲で長期間にわたって反復継続し、
- ②労使双方がこれに明示的に異議を唱えず、
- ③特に使用者側（当該労働条件の決定権や裁量権を有する者）が、それに従うという規範意識（長年繰り返されてきた慣行を規則・準則として従う意識）に支えられている



単に、事実が積み重ねられているだけでは足りず、当事者が「規範意識」を持っていることが必要

い場合と同様、これだけでは使用者に定期昇給の法的義務は生じない。したがって、使用者が定期昇給を停止しても労働条件の不利益変更の問題とはならない。

他方で、あらかじめ具体的に「会社は毎年〇%の昇給を行う」と規定している場合には、定期昇給に法的義務が発生し、この停止は不利益変更の問題となる。これは定期昇給の「廃止」の場面でも同様との考えが主流のようだが、前記紀北川上農業協同組合事件では、「定期昇給ができる」制度から「定期昇給を実施しない」制度への変更について、不利益変更の問題と判示していることから、定期昇給制度そのものを廃止する場合には不利益変更の問題と捉えておいたほうがよいだろう（その結果、廃止の業務上の必要性や不利益の程度等の合理性判断を要する）。

したがって、使用者としては安易に不利益変更の問題ではないと割り切るのではなく、不利益変更に関する合理性判断の考慮要素を踏まえながら定期昇給廃止の対応を執るべきである。

## [2]労働時間の変更

労働時間に関する労働条件としては、まず所定労働時間、所定休憩時間、所定休日があり、そのほかに労働時間制度に関するもの（変形労働時間制、フレックスタイム制、事業場外みなし労働時間制、裁量労働制）がある。これら労働時間に関する労働条件は、労働者が私的時間を離れ、使用者の指揮命令下に置かれている時間に関するものであり、賃金同様、重要な労働条件の一つである。

本稿においては、誌幅の関係上、労働時間の変更に関する基本的な観点を確認した上で、新型コロナウイルス感染症の影響により導入を進める企業も多い時差出勤制度やフレックスタイム制度の導入について言及することとする。同じく新型コロナウイルス感染症の影響で、とりわけ緊急事態宣言が発出されたことによって多くの企業が半強

制的に対応せざるを得なくなったテレワーク制度については、労働時間制度の変更に直結するものではないため本稿では触れないが、例えばテレワーク制度に伴う従業員の費用負担などが生じる場合には、就業規則に定めることを要し（労基法89条5号）、就業規則の変更による労働条件の不利益変更に該当し得ることを意識しなければならない。

### (1)所定労働時間の延長・短縮(労働時間変更の基本的観点)

労働時間の不利益変更については、羽後銀行事件（最高裁三小 平12. 9.12判決 労判788号23ページ）や前記函館信用金庫事件といった判例がある。両事件とも、完全週休2日制のシステムを採用するに当たって、所定労働時間を延長したもののだが、いずれも労働条件変更の不利益の程度、変更の必要性、変更後の内容の相当性を検討して、所定労働時間の延長の合理性を認めた。

具体的には、所定労働時間が1日10～60分延長されたことが問題となったが、そのような延長は労働条件の不利益変更該当し、労働時間が賃金と並んで重要な労働条件であることに触れた上で、年間や週単位での総所定労働時間が減少もしくは従前と大差なく、むしろ休日の増加という労働者にとって大きな利益が生じていることから、不利益の程度は大きいとはいえず、当時の週休2日制に向けた社会的事情や休日増加によって減少する分の所定労働時間延長の必要性をも考慮している。

実務上の留意点としては、労働時間の変更に当たっては、総労働時間の減少もしくは大差がないものとするか、労働時間の増加に伴いその分賃金を増加させることにより、結果的に労働者の賃金の減少を伴わない変更の態様を取るべきということになる。そうでなければ、労働者の所定労働時間当たりの賃金や、割増賃金の基礎賃金も減額されることとなり、労働者への不利益が大きく、就

業規則による労働条件変更は容易ではない。

他方で、所定労働時間を8時間から7時間に変更する場合は、労働者にとって有利であるから、それだけでは不利益変更の問題とならない。もっとも、所定労働時間の短縮に伴い賃金が減額される場合、「賃金減額」の不利益変更該当してしまうことには注意を要する。この場合、所定労働時間の短縮という事情は、賃金減額の合理性判断の一つの正当化事情になり得るが（8時間から4時間といった極端な所定労働時間短縮は、かえって不利益な事情と評価される場合もあろう）、既述した賃金減額の不利益変更にかかる高いハードルを越えるためには、高度の必要性など他の事情も総合判断する必要が出てくる。

したがって、制度設計を検討する際には、総労働時間や賃金の変動の有無・程度、労働時間変更の程度、休日の増加などの代替措置を中心に業務ニーズとの兼ね合いを特に慎重に検討する必要がある。

## (2)時差出勤制度やフレックスタイム制度の導入

### ①時差出勤制度

時差出勤とは、始業時刻を本来の所定始業時刻より早く、または遅くすることにより、混雑する時間帯の通勤を回避することを企図するものである。法的には、始業・終業時刻の変更になり、所定労働時間自体は変わらない。始業時刻を前倒しにすれば終業時刻も前倒しの早い時間になり、始業時刻を遅くした場合には、終業時刻は後ろ倒しとなる。

ところで、使用者は、通常、業務上の必要に備えて就業規則に「始業終業の時刻及び休憩時間は、次のとおりとする。ただし、業務の都合その他やむを得ない事情により、これらを繰り上げ、又は繰り下げることがある」というように、始業・終業時刻の変更権を有する旨を定めることが多い。臨時的に業務の必要があることから、終業時刻を

変更して業務指示を行うケースなどがそれに当たるが、そうした使用者の変更権の根拠が就業規則に定められている場合には、これに基づき短期的な時差出勤に対応することができる。この場合は、労働条件の不利益変更の問題ではない。

また、一時的ではなく、恒久的に時差出勤制度を導入することを想定する場合（例えば、時差出勤制度対象者の所定労働時間を就業規則に新たに定める場合など）、所定労働時間の枠組みを変更することとなり、就業規則を変更することとなるが、始業・終業時刻を変更すること自体は、労働条件の不利益変更該当し得る。もっとも、対象者が限定され、あるいは変更の時間幅が大きくなければ不利益の程度は小さいと言いやすく、業務上の必要性に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響を考慮して導入する場合には、その必要性も一般的には認められやすいといえる。そもそも労働者の申し出により時差出勤を認める制度であって、使用者の指示による時差出勤をさせる制度でないのであれば、変更後の就業規則の内容の相当性が高く、導入において格別問題は生じないだろう。

実務的には、就業規則の変更により時差出勤制度が労働条件となった場合でも、始業・終業時刻の変更が私生活に影響を及ぼし得るという観点から、労働者の意見・希望を聴取した上で個々の労働者の始業・終業時刻を変更することが望ましく、特に子育て世帯や介護対象家族を持つ者などに対して、労働者の私生活にも可能な限り配慮すべきである。

### ②フレックスタイム制度

フレックスタイム制度は、一定の期間の総労働時間を定めておき、労働者がその範囲内で各日の始業および終業の時刻を選択して働くことができる制度であるが、1日や週の労働時間が1日8時間以上・週40時間以上であっても、清算期間を通じての週平均労働時間が40時間（清算期間が1カ

月を超える場合には、さらに1カ月ごとの労働時間が週平均50時間)を超えなければ、法定時間外労働とならず、割増賃金が発生しなくなるため、労働者に不利益な変更<sup>①</sup>に該当し得る。もっとも、労働条件の中でも重要な条件である労働時間に関するものとはいえ、ここでの不利益の程度は大きいとはいえ、労基法によって求められる就業規則等への規定と労使協定で所定の事項を定めて適法に導入する限り、変更の合理性が否定されることはおおよそ考えにくく、合理性は認められるだろう。

## 4 まとめ

### 【1】法理および実務を踏まえた労働条件変更のための全体スキーム・進め方

労働条件の決定システムは、労働契約による合意、法令、労働協約、就業規則とあることから、まずはこれらの関係性を的確に把握することが肝要である（〔図表1〕参照）。

変更したい労働条件の内容、その対象範囲を確認することから始める必要があるが、特定の労働者あるいは労働組合の組合員に限らない、広い範囲の労働者の労働条件を不利益変更することを目的とした場合、当初より就業規則の変更による不利益変更（労契法10条）に堪え得る変更の合理性を担保することが重要である。そのためにも、変更の必要性だけでなく、代償措置や関連労働条件の改善、経過措置といった変更内容の相当性について個々の労働者に与える不利益の程度に応じて変更内容の検討を行うことから始める必要がある。その上で、労働組合あるいは労働者代表との間で真摯に情報提供・協議し（労働組合であれば、可能であれば労働協約の締結も）、さらに説明を尽くし、意思決定のための時間を設け、同意書等書面

化による確定的意思による確認を可能な限り個々の労働者から取り付けるといった段取りを踏み、最後に、就業規則の変更手続きを行うというのがスキームの全体像となる。以上の全体スキームの中で、労働協約、合意、就業規則の変更のそれぞれの規律の効力の獲得を目指して、これまでに述べた点に留意して慎重に進めていくことになる。

ここでは、当初より最後の<sup>とりで</sup>砦となる就業規則の変更による不利益変更を見据えておくことが肝要であり、多数労働者からの理解・同意を得ることができるように協議を行いつつ、応分負担の原則を念頭に、差別的に特定の少数者に対して殊更不利益を与えるものでないことにも配慮して進めることを要する。また、繰り返しになるが、賃金等の重要な労働条件については、代償措置や関連労働条件の改善、経過措置の検討・実施もセットとして捉え、一方的に不利益のみを与える内容であると無効となる蓋然性が高まることに留意すべきである。

### 【2】結語

冒頭に述べたとおり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受けた足下の減収減益や不透明な経済情勢、見通しを踏まえると、各社が持続的に社会経済活動を行っていくためには、賃金をはじめとする労働条件の変更を行わざるを得ないこともあろう。倒産回避のため解雇・雇止めによる雇用調整にまで舵<sup>かじ</sup>を切らざるを得ないこともあろうが、これらは最後の手段と捉え、ポストコロナに向けて企業活動を維持し、また向上していくためには可能な限り現在の雇用の継続を図ることが大切であるということを認識し、その一手段としての労働条件の不利益変更について、正確な理解と適切な手順を踏んで進めていただきたい。本稿が読者企業の皆さまの一助となれば幸いです。