

大学教員への年俸制適用

岡山大学法学部 教授

藤内 和公



専門は労働法。企業決定に対し、従業員代表制や労働者の処遇を左右する人事考課制度のあり方に関して研究を進めている。

はじめに

文部科学省による「国立大学改革プラン」発表（2013年11月）以来、各大学でこの問題が活発に議論されている。年俸制を導入するか否か、導入する場合にどのように制度設計するかは、各大学で自主的に決定すべきことであり、団体交渉で議題として取り上げられることになる。そこで労使合意が成立すれば法的紛争は少ない。以下では、法的問題が生じうるのであろう、大学側から一方的に就業規則改定を通じて導入される場合を主に念頭におきつつ、教員に適用されている現状および将来につき、論点を整理し法的課題を検討する。

1. 民間企業における現状

1 定義

年俸制とは、通常1年間を単位に、賃金の重要部分につき、労使合意された目標の達成度評価または適用労働者に対して画一的基準による体系的な業

績評価で個々人の成果を測り、賃金額を個人毎に決定する賃金制度である。

2 民間企業における実情(1)

参考までに民間企業の実情をみておく。上場企業およびそれに匹敵する企業では、導入は2001年の61%をピークに以後低下し、2009年には47%で行われている。適用されている労働者は管理職、営業職および専門職など、その労働者の一部であり、労働者全員に適用するのは一部の企業にとどまる。制度設計は企業によりさまざまであるが、代表的な年俸制は、労働者の役職・担当職務などによって定まる基本年俸（役割給、職能給など）と、業績評価によって毎年変動する業績変動年俸からなる。前者の構成比率は7-9割であり、変動部分のそれは1-3割である。基本年俸がない完全年俸制は稀である。目標管理制度が代表的であり、労働者と上司の間で個別に合意される目標協定（複数事項にわたる）の達成度により業績評価される。「業績」には個人業績だけでなく、「企業全体の業績」が含まれることが多い。これは企業業績が悪い場合に賃金原資を確保しを根拠づけることになる。期首の4月時点で年俸額が確定している確定型が主流である。目標事項ないし（体系的業績評価制度における）評価事項は2000年以後、労働者間の協力・調整が確保される方向で、短期的な目標だけでなく長期的な目標も加えられるように、また、結果だけでなくコンピテンシー（他の課題を与えられてもこなす能力）を含めるよう、修正が加えられてきている。すなわち、年俸制当初の趣旨とは異なる方向に修正され運用されている。達成度評価では、「仕事の難易度」が考慮されることが多い。

業績評価手続は労働者の自己評価にもとづき評価懇談が行われ、最終的には使用者による決定を明示または黙示で認めている。年俸制の代表例ともいえるプロ野球選手の場合、年俸交渉で球団側は各選手の試合毎のデータを示して球団側の年俸更改額を根拠づけている。労働者がそれに不服である場合に備えて苦情処理制度があるが、利用は少ない。その背景には、日本では30代後半以後、転職は容易ではなく、不本意でも当該企業にとどまらざるをえないという労働市場の構造がある。その意味では、日本の企業内労働市場は

閉鎖的で逃げにくい世界であり、労働者に不利な構造である。苦情を提出するとトラブルメーカーとみられかねない。

3 民間企業での運営上の問題点

現状につき、目標設定時の問題点として、設定する目標レベルの基準が不明確であり、かつ設定する目標等のレベルが各部門・労働者でばらばらであることが指摘されている。また、目標遂行過程時の問題として、管理者による部下への目標達成への支援不足やモチベーションアップのサポートが乏しいとされる。達成度評価時の問題として、評価面談が義務づけられていてもそれが形式的になり、面談が自己評価の確認程度になっているといわれる。

目標管理制度自体の問題点として、部署や部門によっては目標を数値化することが困難であること、条件の異なる部署・部門であっても同一の目標管理制度で行われることによる納得感の得がたさ、目標設定が上から一方的に課される傾向があることなどが指摘されている(2)。

2. 法的判断基準(3)

1 合意原則

年俸制が教員に適用される場合、それが個別の合意にもとづいて適用される場合と、就業規則にもとづいて適用される（かつ、使用者による単独決定が認められる）場合で、それが有効か否かにつき法的判断基準は異なる。労働条件は労使が対等な立場で決定すること（労働基準法2条）を前提に、個別の労働契約（労働条件）は労使が対等な立場で自主的に交渉し合意して決定される、いわゆる合意原則が法律上の原則である（労働契約法1条、3条）。年俸制では賃金という中核的な労働条件を個人毎に、たいていは毎年決定するのであるから、合意原則を徹底させる法的要請は強い。新規採用者に対して適用する（そのさいには募集要領の給与事項で年俸制によることが明示される）、またはすでに雇用されている教員に対しては本人が同意した場合の

み適用するという取り扱いであれば、その者に適用される根拠はある。だが、すでに雇用されている教員に対して労使合意によらず就業規則によって年俸制を適用する、そして使用者が年俸額を単独決定する場合には、合意原則との整合のために特別な根拠づけ、および限定が必要である。

2 使用者による単独決定が正当とされる条件

この点で労契法は、合意原則を前提としつつも、例外的に使用者が一方的に制定・変更しうる就業規則による労働条件決定を認め、その要件として、手続き的にはそれが周知されること、内容的には合理的であることを求めている（労契法 10 条）。変更する場合の合理性有無の判断要素として、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、を挙げる（同 10 条）。なお、不利益変更の合理性いかんは、制度としての合理性判断とともに、具体的に争いとなった原告労働者個人にとっての合理性いかんも問われる。これは賃金体系の変更と退職金引き下げをセットで行うような事例で、制度としては変更にも合理性があっても、高齢労働者である原告にとっては合理性がないということがあるからであり、一部の労働者に大きな不利益を及ぼす変更の場合には経過措置・激変緩和措置が不可欠だということになる。これは年俸制にも適用され、日本システム開発研究所事件判決(4)は、次年度の年俸額につき労使合意が成立しない紛争事案で使用者が一方的に年俸額を決定することができるか否かにつき、労契法 10 条が定める基準を当てはめて、「使用者と労働者との間で、新年度の賃金額についての合意が成立しない場合は、年俸額決定のための成果・業績評価基準、年俸額決定手続、減額の限界の有無、不服申立手続等が制度化されて就業規則等に明示され、かつ、その内容が公平な場合に限り、使用者に決定権限がある」と判示する。要するに、評価基準および手続きが整備され、かつ、公平に運用されている場合に初めて使用者による単独決定が正当とされる。このように判例が使用者による年俸額の一方的な決定に大きな制約を課している理由は、本来年俸額は労使が合意して決定するのが原則であるので、合意がなくても

利害対立当事者間の一方当事者による決定が相手方を拘束するといえるためには、「たとえ合意がなくてもこれだけの条件を備えていれば、一方が決定しても相手方の利益を損なうことはないであろう」といえることが必要だからである。制度と手続きの妥当性・公正さが、それから生じる結果を正当化する。権限あるところには義務があるとの一般的考え方である。後で紹介する現時点での各大学の規定は不備であり、この判決の基準に照らして、就業規則にもとづいて学長が単独で決定することを正当化できるものではない。

判例は以上のとおりであり、労使交渉の場で大学側もこのような取扱基準を認めなければならない。なお、労働法学説は、年俸制において使用者単独の業績評価による年俸額決定が認められる制度では、その評価が年俸額決定に直結する、賃金額を左右するという重大性にかんがみて、高度にフェアに評価する義務（公正評価義務）を課している（後述）。

3 公正評価義務

その内容は、第 1 に、公正かつ客観的な評価制度を整備・開示することである。具体的な内容として、(a)目標管理制度を含めた双方向的制度の整備、(b)透明性・具体性のある評価基準の整備と開示、(c)評価の納得性・客観性を保つための評価方法の整備、(d)評価を処遇に反映させる明確なルールの整備、などである。

第 2 に、それに基づいて公正な評価を行うことである。その内容は、評価基準に即した評価を行ったか、労働者の能力に即した目標設定の適切さ、能力発揮のための環境整備の有無、評価者の評価能力いかんである。

第 3 に、評価結果を開示・説明する責任を負う。その内容は、評価結果をフィードバックして労働者の納得を得ることであり、判断材料を示すことを含む。

第 4 に、労働者が評価に不満を抱いた場合の紛争解決制度（苦情処理制度、異議申立制度等）の整備である。

これらの内容理解は論者によりやや異なりうる。この義務は、制度として整備されているとともに、運用上でも求められること意味する。制度として

は整備されているが、運用に問題がある場合には個別の事例で使用者の権利濫用であり違法であると評価されることがある。権利濫用であると判断された場合、労働者の請求内容のうち根拠ある部分が認容されることになる。日本では裁判官が諸事情を考慮して賃金額を決定することが認められていないので、労働者の請求に即して認容されるか否かが判断される。場合によっては、前年度の年俸額の支払いが命じられることもある。

この義務は学説上の議論であり、判例では使用者の単独決定権が認められる条件いかんとして議論されている。大学内における運用でも考慮されるべきである。

4 大学での実施規定の法的評価

今後、新規採用者に対してだけでなく、就業規則改定という方法で、現職教員（例、部局長）に対しても適用され、かつ、使用者（学長）が単独決定する可能性がある。その場合はいかに法的に評価されるか。労契法10条が定める前述の判断指標に照らして検討する。第1に「労働者の受ける不利益の程度」は、年俸制の性格上、教員個人により利害が異なり、いちがいに不利益になるとはいえない。ここでは前述の判例が述べるように、制度上の整備いかに重要である。移行に伴い総人件費が減額されていないことも判断要素に入るが、今回は文科省が退職手当財源を措置するとのことであり、移行時に直ちに減額にはならないのであろう。だが、運営費交付金削減の穴埋めに利用され、人件費削減にいたる場合には、そのことは判断要素のなかに入ってくる。第2に「労働条件の変更の必要性」では、今回、文科省のスーパーグローバル構想に採択されるために学内条件を整備するためであり、変更の必要性を否定はできないが、「大学存続のためには不可欠である」とはいえず一般には高いとはいいがたい。第3に「変更後の就業規則の内容の相当性」は第1点で述べたことと同じである。第4に「労働組合等との交渉の状況」は当該大学における導入手続き次第であり、少なくとも組合側に説明し同意を得て改定しようとする努力が求められよう。第5に「その他の就業規則の変更に係る事情」は個別事例で意味をもつことがある。このように総合

的に判断される。要点は、変更の必要性がさほど高いとはいえないもとは、制度設計を整備することが重要な分岐点になる。

5 その他の法律問題

年俸制適用者が労働時間規制を受けるか否かにつき、労働基準法上の適用除外(41条)や裁量労働制(38条の3、38条の4)等の特別規制が認められる場合には、時間外労働の割増分の支払いは必ずしも義務付けられない。しかし、そのような場合に該当しなければ原則通り支払い義務はある。

<補論 成果主義賃金の導入・適用をめぐる裁判例(5)>直接に年俸制にかかわるものではないが、成果主義賃金の導入をめぐる裁判例につき、紛争タイプに分けて代表的な判例を紹介する。いずれも就業規則の変更による。

第1に、賃金制度変更により新たな賃金制度のもとで賃金が減額された事案で、就業規則変更の合理性いかに争われた。

①アーク証券事件・東京地判平12・1・31 労判（労働判例）785号45頁：〔事案〕人事考課による職能資格の降格または職能給の号俸の引き下げがなされる変動賃金制（能力評価制）の導入により賃金が大幅に（ほぼ3分1へ）減額された。

〔判旨〕賃金等の重要な権利に実質的な不利益を及ぼす就業規則変更については高度の必要性にもとづいた合理的な内容であることが必要であるとしたうえで、当事案につき、導入しなければ企業存亡の危機にある等の高度の必要性はないこと、労働者が納得できるような労使間の利益調整がされていないこと、代償措置等がとられていないこと等を理由に変更に合理性がないとした。

②ハクスイテック事件・大阪高判平13・8・30 労判816号23頁：〔事案〕年功型賃金体系から能力・成果主義型賃金体系への変更により、月給が約40万円から1万円程度減額された。

〔判旨〕原告の不利益が小さいこと、8割程度の労働者については増額されて

いること、国際競争力が要求される時代には能力・成果にもとづく賃金制度に変更する高度の必要性があることから、変更には合理性がある。

第2に、賃金制度変更後、役職を廃止・変更したことにより賃金減額された事案であり、制度変更の合理性いかんおよび使用者による一方的な格付変更の権限の有無が争われた。

③ノイズ研究所事件・東京高判平18・6・22労判920号5頁：〔事案〕職能資格制度にもとづき職能給を支給する年功型から、職務等級の格付けにもとづき職務給を支給し、人事評価によっては降格もありうる制度に変更した結果、原告らは職務等級を降格され賃金を減額された。

〔判旨〕変更の必要性につき、経営悪化のもとで組織や個人の実績に見合った報奨でインセンティブを与え従業員の活力を引き出す高度の経営上の必要性があった。変更の内容は、賃金原資の配分の仕方を合理的に改めるもので、個々の従業員の賃金額を直接に減少させるものではなく合理的である。経過措置はいささか性急ではあるが緩和措置としての意義がある。人事考課制度は評価の主体、評価の方法、評価基準など旧制度と同様であり最低限必要な合理性を備えている。具体的な格付けは使用者の経営上の裁量的な判断に委ねられている。よって、変更は合理的であり、原告の請求は認められない。

第3に、成果主義賃金制度への変更後、使用者による業績評価の妥当性等が争われた事案である。

④エーシーニールセン・コーポレーション事件・東京高判平16・11・16労判909号77頁：〔事案〕営業譲渡にともなう就業規則変更の結果、目標達成度の業績評価と各人につきあらかじめ定められた行動（コンピテンシー）発揮度に関する評価が、昇格・賞与に反映される。原告らはコンピテンシー評価が低かったために、6500円から約2万円の幅で降給がされた。

〔判旨〕労働契約の内容として成果主義による給与制度が定められている場合には、人事考課による給与査定は基本的に使用者の裁量に任されている

として、法律違反や公序良俗違反がないかぎり有効であるとして請求が認められなかった。

以上、判例は概して経営環境変化にともなう成果主義賃金への変更の必要性を容易に認め、また人事評価につき使用者の裁量を広く認める傾向にある。

3. 国立大学における年俸制の現状

インターネット検索により私が入手した各大学の就業規則または関係規定にもとづいて現状をみる。（大学名のみ記述）

1 適用対象者

多くの大学では教員全員を対象に適用可能な規定であるが、対象教員の範囲を特定している事例がある。

- (イ) 特任教授のみ—北海道、横浜国立、京都工繊、大阪、大阪教育、和歌山、
- (ロ) 期限付き教員のみ—埼玉、
- (ハ) プロジェクト型研究および戦略的強化部門の従事者のみ—島根、長崎
- (ニ) 特に優秀な教員のみ—長岡科技、滋賀

これらの適用者範囲を限定している事例では、大学側が今後適用者範囲を広げようとする場合には、これらの対象者限定を緩和する、または撤廃することが予想される。

2 年俸制の構成

これは基本年俸一本だけの場合と基本年俸+業績年俸の2本立ての場合がある。いずれの制度かにより基本年俸のなかに業績評価が反映されるか否か異なってくる。

基本年俸決定にあたり考慮される要素を適用される労働者の範囲別に分けて概観する。

(a)適用対象者を限定しない事例:「学歴、研究歴、業績および予算等」(群馬)、「責任の度合い、勤務環境、事業計画、能力及び業績、その他の勤務条件等」(お茶の水)、「学歴、研究歴、業績、予算等」(名古屋)、「職務内容、学歴、免許、資格および教育研究その他の職務に係る経験等」(大阪)、「職務の内容、期待度及び採用前の業績、成果等」(高知工科)、「職務の複雑、困難及び責任の度に基づき、かつ、勤務の強度、勤務時間、勤務環境その他の勤務条件を考慮」(九州)などである。

これが明示されていない事例もある(千葉、東京)。この場合には年俸制に関する規程の下位規定の細則で定められている可能性が高い。しかし、年俸制の基本的事項は就業規則に定められる必要がある。

(b)特任教員に適用:「その者の業績評価、経歴及び前職の年収額等」(北海道)、「その者の経験、能力、業績等に応じて」(長岡科技)、「当該特任教員の学歴免許等の資格を取得した時以後の経験年数に基づく」(横浜国立)、「学歴、教育研究歴、職責、業績等」(大阪教育)、「業績評価、経歴、前職の年収額及び雇用しようとする特任教員に係る業務等」(和歌山)

(c)有期教員に適用:「学歴、免許・資格、業務経験、その他の教職員との均衡および予算」(埼玉)

(d)プロジェクト型に適用:「学歴、業績、経歴、予算等」(島根)

戦略的に強化すべき分野に適用:「役割及び職種の区分に応じ」。なお、「対象者の年度ごとの目標の達成度」を評価して変更可(長崎)

以上、対象者範囲による違いはさほどない。ただし、これは制度設計と深くかかわることである。

このうち「勤務時間」(九州)を考慮要素に含めることにつき、「勤務時間」の長短は本来時間外労働手当などで処理されるべきであると考えられる。

なお、評価対象事項は研究と教育なのか、研究だけなのか、規定からは読

み取れない。対象教員の担当職務が研究・教育の両方を担うのであれば教育活動面の評価が必要になるだろう。

インターネットで調べたかぎり、2014年9月時点の年俸制規定で文部科学省の「国立大学改革プラン」が予定する退職手当相当分の上乗せを定めるものはない。

3 業績年俸

前述した年俸制が2本立て構成の場合、この部分の名称は、業績年俸部分(島根、長崎)、特別手当(群馬、東京)、業績・成果手当、業績変動賞与等である。

その金額決定にあたって考慮される要素は、「業績、成果、能力又は成果の向上に貢献した等の実績」(東京)とされている。

4 基本年俸額

その最高額は大学により大きく異なる。一方で、2,100万円(京都工繊)、2,040万円(岡山)のように高額を払う可能性を定める例があるが、他方で、普通の教員と同程度または低額の例もある。ただし、なかには定年退職教員の再雇用を想定する事例があるかもしれないので、そのような制度設計と離れて最高金額を論じる意味は乏しい。ただ、最高金額が高い事例では、特別に優秀な人材を獲得しようとする意図は読み取れる。ただし、その原資をどこから調達するのかという問題がある。

5 決定権者

いずれも学長(総長)による決定である。

規定を読むかぎり、使用者側が一方向的に評価、決定するように見え、業績評価につき使用者側と本人との間で対立した場合に協議・調整手続を定める例は、長岡科技で「本人との協議」を経ることが定められている例を除き、ない。

6 その他

給与表があるので、最低保障給は定めがある。減額・降格される場合に、その限度を定める例はない。

「業績年俸は、年俸対象者の年度ごとの目標の達成度を学長が別に定める基準により評価して変更することができる」（長崎）と定める例があるが、目標の設定手続きは特に定めはなく使用者側が一方的に行うものと推測される。

年俸はその金額を12等分して毎月支給されている（労基法24条2項、毎月1回以上払い原則）。夏季および冬季賞与に相当する臨時支給はない。

年俸額は原則として固定されていて、通常行われる勤続年数にともなう自動的な上位等級への格上げである定期昇給はない（大阪はその旨を明示する）。基本年俸が昇給するには、上位等級への格付け変更が必要となる。

なかには、「年俸制」といいながら通常の賃金を年間で合計して12等分して各月に分けて配分しているだけの例もある。

7 特徴

以上の概観を通じて、特徴的な点は次のことである。

イ、適用対象者の範囲につき、限定する例がかなりある。これは国立大学法人職員が長く国家公務員であり、年俸制という制度が考えられてこなかったことによる。

ロ、評価方法は体系的業績評価であり、これは民間企業の制度が主に目標管理制度であるのと大きく異なる。

ハ、評価対象期間は、民間では前年度1年間のみが通常であるが、大学教員の場合もそうなのか、規定には明記されていない。

ニ、基本年俸があり、それを欠く完全年俸制はない。基本年俸ではそれが固定給とされ定期昇給が排除されている例はごく一部である。

ホ、業績変動年俸は従来の賞与分を業績評価にもとづいて運用しているにとどまる。これは見ようによっては、賞与をはっきりと業績本位で運用しているものである。業績評価が反映する賃金部分（業績年俸）の比率は高くない。

この点は、今後退職手当相当分が加わることにより、その金額が増え変化してこよう。

以上、これまでは全体として各大学とも慎重に進めている様子が窺える。

4. 年俸制のあり方

以上の現状を踏まえ、今後大きく変化していくことを予想し、その場合に労契法等の趣旨を考慮して望まれる学内取り扱いのあり方を考える。

1 根拠規定

一律的な定めをおくのであれば、細則ではなく就業規則に明記する必要がある。なぜならば、これは賃金という中核的な労働条件に関する事項だからである。就業規則となれば、その制定にあたり組合との交渉、過半数代表からの意見聴取手続きが必要になる。就業規則変更は使用者主導の労働条件変更なので、大学側が組合に団体交渉を申し入れる必要がある。

2 適用対象者の範囲

業績評価によって個々人毎に毎年年俸額が異なってくるという年俸制の趣旨に照らして、適用される教員の範囲は、その業績・成果によって個々人の賃金に格差がつくことが正当化される、すなわちそのような取扱いに本人が責任を負うことが正当化される者に限定されよう。すなわち、(イ) 個人の能力、努力が直接に業績に反映する職務であること（グループによることを含む）、(ロ) 個人毎の役割が明確になっていて、労働者一人ひとりについて業績評価できること、(ハ) 目標・評価基準・達成度を評価するときに、数値化等による客観的評価が比較的容易な職務であること、(ニ) その成果を1年以内（制度設計によっては3-5年間）の期間で評価できること、という条件を満たす者に限定されるべきである。

3 年俸制の構成

賃金額を安定させるためには、基本年俸と業績年俸の2本立てのほうが望ましい。文科省構想では退職手当相当分が業績年俸として運用されるようである。

4 適用手続き

適用対象者として、現教員にも適用するのであれば、労使合意原則に照らして、本人同意によることが望まれる。就業規則による適用には、前述した法律問題が生じる。

5 評価対象業績

評価対象事項はその者の職務内容に対応して設定される必要があることから、教員が学部所属で教育・研究の両方を担う場合には、教育活動に関する評価指標、評価等級とその基準も明記すべきである。この点、附置研究所所属などの事情で研究にのみ従事する場合には、評価対象事項が研究に限定されることになる。

評価対象に教育・研究以外に大学運営分担などを加えるか否かは制度設計の問題である。学部長など教育・研究以外に大学運営上の大きな役割を担っている場合には、当然に評価対象に含まれることになる。

研究につき、評価対象期間を前年度1年間に限定するか否か、慎重な検討が必要である。研究内容・スタイルが単年度で評価可能な場合もあるが、教員が短期的に完結するような研究にばかり取り組むようになる弊害を防ぐとすれば、たとえば「理系では過去3年間、文系では過去5年間の研究業績」を対象とすることも考えられる。

研究業績の評価基準につき、専門分野による違いがある。たとえば判例研究をどのように評価するかである。これは現在教員活動評価を行う場合に学部による違いを認めていることがあるが、このような取り扱いは合理的で不可欠である。

また、教授と准教授で教育と研究の比重に違いがあるならば、評価に当

たってもそれを反映させる必要がある。

6 説明責任

評価結果につき、評価項目毎に理由を明らかにすべきである。これは年俸制が賃金という中核的な労働条件を、業績評価にもとづいて個別に決定するものであるという制度趣旨に照らして求められる。

多くの企業・官庁では、この評価懇談で労働者の改善を要する点につき懇談され、能力開発・研修受講計画、次年度の目標設定が話される。官庁では、それは労働者のコントロールの手段としてよりも、むしろ意見交換の手段として行われる傾向が強く人材育成に役立っているという(6)。それは教員の教育活動には妥当しても、研究活動は本人の自発性に委ねられる点が多いので妥当しないであろう。

7 給与引き下げの可能性

年俸額（または等級）を引き下げる可能性の有無と、単年度の引き下げ限度を明確にすべきであり、引き下げ限度としては年俸全体の1割までとすべきであると考えられる。1割を限度とする場合でも、たとえば3年続けて最低評価で1割引き下げられれば通算で年俸の3割近い減額であり、教員の経済生活を脅かすには十分である。この点、日本プロ野球機では単年度引き下げ限度を25%とし、選手の同意があればさらなる引き下げを認めている。しかし、それは年俸相場や現役寿命の違いを反映したものであり、教員には準用すべきではない。この点、長崎大学では役割等級により教授で「1 相当重要な役割 400万円。2 重要な役割 550万円。3 特に重要な役割 700万円」と、役割等級1ランクに150万円の違いをもたせているが、1ランク低い評価になった場合に150万円の減額は大きすぎる。等級毎の賃金差を縮小すべきである。

8 目標管理制度

評価方法として現在はいずれも体系的業績評価であるが、この点でもし目

目標管理制度による場合には、研究および教育の目標を使用者側（例、部局長）と本人が書面で定める。その目標は、所定時間（裁量労働制が適用されている場合には、裁量労働に関する労使協定で定める労働時間、例、週37.5時間）内に達成可能であり、達成度を計測可能であることが必要であろう。プロジェクト所属の場合には目標にグループ目標が含まれることがある。合意原則に照らせば、一般論としては目標管理制度のほうが望ましい。ただし、教員にほぼ一律に教育担当コマ数が定められている場合には、目標管理により個人毎に目標協定を合意することは煩わしいことであろう。

9 紛争解決手続

評価結果に本人が納得できない場合の取扱につき、前記・日本システム開発研究所事件判決によれば、少なくとも苦情処理手続が必要であるが、評価結果が次年度の年俸額に直結するという影響の大きさを考えると、苦情処理手続のなかに仲裁手続を含めるべきである。なぜならば、苦情処理制度では使用者側が一旦下した年俸額決定が制度趣旨に照らして逸脱していないか否かが審査され、「著しく逸脱していなければ」可とされることがあり不十分だからである。使用者決定から離れて、申立教員の実績に照らしたとしてもどのように業績評価されるかを判断するには仲裁手続のほうが望ましい。その場合の仲裁手続では、使用者側が指名する仲裁委員（たとえば3人）と労働者側（過半数組合があればその労働組合、それがなければ過半数代表者）が指名する同数の委員から構成される。仲裁委員会が当大学の年俸制規定に則って、教育・研究活動を評価し年俸額を確定的に決定する。

10 制度設計上の工夫

(イ) 相対評価か絶対評価か：多くの事例では相対評価であろうが、絶対評価でおこなうことも可能である。その場合にも年俸制の財源による制約との調整が避けられない。そこで、絶対評価による点数を一旦つけたうえで、当該年度の財源規模と総ポイントを勘案して、「今年度は1ポイント x x 万円」という方法で運用することになろう。

(ロ) 評価の甘辛調整：部門によって評価者により甘辛度にばらつきが生じるという問題がある。この場合に部門毎に評価ランク別の配分を決めるという解決方法がある。この方法だと、相対評価に結びつくという問題はあるが、また、部局長に対する評価事項として「コスト意識」の項目をおき、甘く評価する部局長に対してはその上司が辛く評価するという取り扱いもある。

11 教員流動化のための施策

本稿テーマから逸れるが、今回の文科省「国立大学改革プラン」は年俸制導入の主目的として教員の流動化促進を挙げ、そのために退職手当(7)相当分を年俸制財源として活用することを提案する。そこで退職金の活用方法につき考える。この点で私は、退職手当相当分を在職中の月例給に上乘せするという手法自体は、その運用方法から切り離して考えると、合理性があるとみる。

退職手当は、その金額が勤続期間と退職時の基本給額を乗じ、そのうえで一定係数を乗じて算定されているので、転職する回数が多いほど生涯退職金額は減る制度設計になっている。これは退職金制度が1920年代に本格的に導入された当初から、労働者の足止め策を意図していたことによる。現在でもそれは転職防止の機能をしっかり果たしている。研究職のように転職が頻繁な職業でも転職は生涯退職金額の減につながることから、これは転職する労働者にとってマイナス面が大きい。そこで研究開発職については転職を妨げないために、退職金をもらわない代わりに退職金相当額を月例給に上乘せして支給されることを選択できる事例が一部にある（例、パナソニック）。今回の文科省の教員流動化促進施策にあたっては、このような方法も検討されるべきである。

【参考文献等】

(1) 黒田兼一・山崎憲『フレキシブル人事の失敗』（旬報社、2012年）64-66頁、黒田兼一ほか編『人間らしい働き方・働かせ方』（ミネルヴァ書房、2009年）110-119頁〔守屋貴司〕、労政時報 3681号（2006年）42-63頁。

(2) 永井隆雄「成果主義における目標管理の位置付け」労務理論学会誌 14号（2005年）233-249頁。

(3) 盛誠吾「年俸制・裁量労働制の法的問題」日本労働法学会誌 89号（1997年）65頁以下、土田道夫「能力主義賃金と労働契約」季刊労働法 185号（1998年）11頁以下、古川陽二「成果主義と年俸制」日本労働法学会編『講座 21世紀の労働法・第5巻』（有斐閣、2000年）105頁以下、藤内和公「成果主義賃金の法律問題—年俸制を中心に—」西谷＝中島＝奥田編『転換期労働法の課題』（旬報社、2003年）70-91頁、緒方桂子「成果主義人事とその法的規制の方向」労働法律旬報 1591号（2005年）28-41頁、西谷敏『労働法・第2版』（日本評論社、2013年）249-254頁。

(4) 東京高裁判決平成 20・4・9 労働判例 959号 6頁以下。

(5) 武井寛「成果主義賃金をめぐる最近の判例の動向」労働法律旬報 1591号（2005年）49-65頁、道幸哲也「成果主義人事制度導入の法的問題」労働判例 938号（2007年）5-13頁、939号 5-11頁、940号 5-10頁。

(6) OECD 編著・平井文三監訳『世界の公務員の成果主義給与』（明石書店、2005年）72頁。

(7) 退職手当財源を月例給に上乘せするという方法をとる場合、それは退職所得（所得税法 30 条）ではなく給与所得（同法 28 条）とされ、課税対象範囲が広がるという課税上の問題が別途ある。

（とうない かずひろ）