

不当とされないための

降格・減給にまつわる 実務上の留意点

降格や減給にはネガティブなイメージがありますが、事業運営上、避けて通れない課題でもあります。降格・減給の類型、概要、実施するときの注意点などをみていきます。

社会保険労務士・CFP 松井一恵



最初に降格・減給の定義と類型について確認しましょう。

「降格」とは社内での職位・役職を引き下げることといい、主に懲戒処分によるものと人事異動によるものがあります。

「減給」とは懲戒処分として賃金を引き下げることを行います。が、ここでは降格に伴う賃金の減額、経営上の必要性による賃金の減額についても含めて考えます。

各種の降格に関する留意点

降格とは会社がその権限をもって、労働者の職位を引き下げることを行います。

裁判例では「役職者の任免は使用者の人事権に属する事項であって自由裁量にゆだねられており裁量の範囲を逸脱することがない限りその効力が否定されることはない」と解するのが相当である（エクスィタブル生命保険事件／東京地裁平成2・4・27決定）といった判断があります。

法令や公序良俗に反しない限り、誰をどの役職につけるのか、外すのかは会社側で独自に判断をすればよい、と考えて差し支えあ

りません。

ただし、懲戒処分を行なう場合や労働条件の引下げを伴う場合には、関係法令に基づき、いくつかのクリアしなければならぬポイントがあります。以下、具体的に検討していきましょう。

●懲戒処分としての降格

懲戒処分とは会社が労働者の企業秩序違反行為に対して、制裁を行なうことをいいます。

口頭や文書で注意を言い渡す戒告から懲戒解雇まで、さまざまな重さの処分がありますが、降格は労働契約の継続を前提とするものの、比較的重い処分に位置づけられます。

懲戒処分としての降格が有効であるためには、労働契約法15条の規定に準じ、次の3つの要件が必要となります。

①懲戒処分の根拠規定があること

どんなことを行なったら、どの程度の処分を受けるのか、根拠となる懲戒規定を備えていなければ、会社は労働者を懲戒することができません。

通常、就業規則に懲戒規定を設けますが、就業規則の作成義務が

ない使用者（労働者が常時10人未満である会社）であっても例外ではありません。

また、懲戒規定が存在していても労働者に周知していなければ、懲戒処分が無効とされることもあります。

入社時や内容の変更時には、規定についての説明を行ない、事業場の誰もが手にとれる場所に備え付ける、社内システムのいつでも見られる場所に所蔵するなど、労働者が常に確認できる状態にしてください。

② 労働者の行為が懲戒事由に該当し、処分に値するものであること

労働者の行為が懲戒事由に該当することはもちろん、処分をするのに合理的な理由がなければなりません。

たとえば、規定に「刑事事件で有罪判決を受けたとき」と定めていれば、どのような刑事事件であっても、有罪が確定した時点で、即時処分が可能であるかのようにみえます。

しかし、事件が私生活上の行為で仕事と関係がなければ、原則、会社に懲戒権はありません。その行為で、会社の名誉や信用が損な

われたときにのみ、処分に値すると判断します。

③ 手続きが適正で、行為の重大さが処分に値していること

労働者に弁明の機会を与える、取締役会の合議を行なうなどのあらかじめ定められた手続きに従っていること、また、行為の内容に対して降格処分が重過ぎないことが必要です。

たとえば、同じ行為に対する処分について、経験豊富な部長が降格されるのは妥当であっても、経験の少ない主任が降格されるのは重過ぎると判断される場合もあります。

● 人事異動による降格

会社が労働契約に基づく人事権を行使して、労働者の職位や役職を下げるケースがあります。

この場合も降格と呼ばれますが、懲戒処分によるものとは原因が異なり、労働者の非行とは関係がありません。

一般的に、役職定年制度による降格、配置転換による降格、職能資格制度に基づく降格などがありますが、労働条件（特に賃金引下げ）の可能性がある制度の導入・運用には、労働契約法9条、10条

の定めに従い、労働条件の不利益変更に関する要件を満たさなければなりません。

労働条件の不利益変更を伴う制度導入が認められるポイントは図表1のとおりです。それぞれについて、詳しくみていきましょう。

① 労働者の受ける不利益が過大でないこと

熊本信用金庫事件（熊本地裁平成26・1・24判決）では、役職定年後の55歳以降、賃金を毎年1割ずつ、最大5割減額する制度となっていました。これを「生活設計を根本的に揺るがし得るほど大き

なもの」とし、賃金の減額は認められませんでした。

労働者の受ける不利益の内容、範囲が制度自体の合理性の判断に大きく影響を与えます。

引下げ幅は慎重に検討し、同業種・同職種・同年代の平均的な賃金水準を大きく下回ることがないようにします。

② 労働者の受ける不利益について十分なケアがあること

労働者にのみ不利益を負担させるのではなく、代替措置や経過措置を講じます。

具体的な代替措置としては、給与の減額幅に見合う責任の見直しや職務の軽減が考えられます。

また、具体的な経過措置としては、制度導入から実施まで一定の猶予期間を設ける、調整手当で減額された賃金の一部を一定期間支給するなど考えられ、制度が組織に無理なく馴染むことを目指します。

③ 業務上の必要性があること

労働条件を切り下げる制度の導入を行なうのであれば、会社の側に業務上の必要性がなければなりません。

賃金は労働者にとって生活設計を左右する大きな要素ですから、

図表1 労働条件の不利益変更に関するポイント

- ① 労働者の受ける不利益が過大でないこと
- ② 労働者の受ける不利益について十分なケアがあること
- ③ 業務上の必要性があること
- ④ 労働組合等と十分交渉を行なうこと
- ⑤ 制度に関する根拠規定があること

ポストの不足といった単なる会社の事情だけではなく、「高度の経営上の必要性」がなければなりません（みちのく銀行事件／最高裁判成12・9・7判決）。

当然ですが、一部の社員に退職を迫るため等の不当な目的での導入は認められません。

④ 労働組合等と十分交渉を行なうこと

制度の内容が合理的であつても、その導入過程が会社の一方的なものであつては、制度そのものの妥当性を損ないます。労働組合や事業所の過半数を代表する労働者との交渉を誠意をもって尽くすことが必要です。

判例でも手続きの妥当性を判断する要素として交渉過程と結果を挙げており、重視する傾向があるようです。

⑤ 制度に関する根拠規定があること

制度に関する規定を作成し、予め説明会を行なうなど、各労働者に丁寧に周知します。導入後も誰もがいつでも確認できる方法で規定を保管します。

労働者が受ける不利益の大きさ（①）と会社がとった措置や制度の必要性等（②～⑤）の重さが釣

り合っていることを踏まえつつ、慎重かつ丁寧に制度導入・運用を行ないましょう。

● 役職定年制度による降格

少子高齢化を受け、会社には70歳までの就業機会の確保が要請されています。

従来のように年功序列で役職を決定していたのでは、ポスト不足による人事の停滞が生じます。

若年労働者のモチベーションアップのためにも、労働者が一定年齢に達したことを理由に役職から外れる制度を導入する会社が増えています。この制度を「役職定年制度」といいます。

● 配置転換による降格

事業運営上の必要性や会社組織の改編のため、労働者が従事する職種や勤務先の変更を命じること

を配置転換といいます。

新しい業務の経験が少なかつたり、赴任地のポストの事情から、降格となる場合が考えられます。

配置転換に関しては、会社側に比較的大きな裁量権がありますが、役職定年制度と同様、降格等に伴い処遇（特に賃金）が大幅に低下する場合、配置転換命令自体が否

定されることがあります（日本ガイダント仙台営業所事件／仙台地裁平成14・11・14決定など）。

● 職能資格制度に基づく降格

職能資格制度とは、労働者の職務遂行能力を評価して等級付けを行なう人事制度です。

通常、等級と賃金体系が連動しており、このような賃金体系を職能給といいます。

制度の導入にあたって、格付けにより、従前の制度に比べて賃金の下がる労働者がいる場合には、前述の労働条件の不利益変更のポイントの①～⑤を満たす必要があります。

特に規定に関しては、次頁図表2のように明文化しておくことが必要です。また、制度そのものの規定だけではなく、運用によって降格の可能性がある旨を定めて、労働者に周知しておきます。

一般的に職務遂行能力は経験によつて獲得するもので、一度獲得した能力が何の理由もなく突然低下することはあり得ません。

あえて降格を行なうのですから、対象労働者から説明を求められた場合、合理的な理由を説明できるようにしておかなければなり

ません。

各種の減給に関する留意点

減給とは労働者の賃金を引き下げることをいいます。

減給にはいくつか種類がありますが、必要な要件を具体的に考えてみましょう。

● 懲戒処分による減給

労働者の非行について、制裁を科すためにすでに働いた分の賃金の一部を差し引くことを懲戒処分による減給といいます。雇用継続が前提の比較的軽微な処分で、1事案1回限りのものです。

減給と意識していなくても、労働時間を15分単位で管理し、3分の遅刻で15分相当の賃金カットを行なうような場合も懲戒処分として取り扱われますので、注意が必要です。

懲戒処分の一環ですので、49頁で述べた懲戒処分の3つの要件に加えて、労働基準法91条の減給額に関する2つの制限もクリアしなければなりません。

① 減給は1事案につき平均賃金1日分の半額以内であること

図表2 職能資格制度の規定例

職能資格制度規定

(目的)

第1条 本規定は、株式会社〇〇(以下、「会社」とする)の社員に求められる職務遂行能力により区分された資格等級に基づいて、人事を管理する制度を定めたものである。

(適用範囲)

第2条 本規定は、就業規則に定める社員に適用する。臨時職員、嘱託職員、アルバイトについては、本規定によらず、個別の労働契約により定めるものとする。

(用語の定義)

第3条 本規定での用語の定義は、以下のとおりとする。

- (1) 職能資格制度 会社が社員に期待する職務遂行能力を基準とした資格制度をいう。
- (2) 等級 職務遂行能力の範囲と程度により定めた区分をいう。

(等級等の構成)

第4条 等級および職能区分、職能基準、対応する役職については、別添の職能等級表により定める。

中 略

(降格)

第〇条 社員が以下の事由に該当し、現等級にとどまることが不適当である場合に降格を実施することがある。降格後の賃金等の処遇は、新たに該当することとなった等級に基づくものに改める。

- (1) 人事評価について、3期にわたり〇点以下であったとき
- (2) 就業規則第〇条の懲戒規定に該当し、処分を受けたとき
- (3) 心身の故障により現等級の職能基準に比べ著しく能力が低下したとき

以下略

どんなに重大な非行であったとしても、懲戒事由にあたる行為が1つの場合、平均賃金の半日分までしか、賃金を差し引くことはできません。

② 減給は1賃金支払期の賃金総額の10分の1以内であること
1賃金支払期に懲戒事由にあたる行為が複数ある場合であつても、減給総額が賃金総額の10分の

1を超えることはできません。賞与も賃金の一部ですが、査定の結果、非行のために賞与支給額が通常より下がったとしても、懲戒処分としての減給にはあたりま

せん。

また、昇給を見送った場合も減給にはあたりません。

金額に制限がかかるのは、労働者が労務を提供し、すでに発生した賃金を減額する場合のみとなります。

● 降格(懲戒処分・人事異動・役職定年等)に伴う減給

降格に基づいて減給を行なう場合、降格自体が適法であるとともに、あらかじめ賃金規定等で給与体系が定められていることが必要です。

たとえば、部長から課長に降格となつても、役職手当の額が職階ごとに決まっていなければ、新たな額を確定できません。

職能資格制度による降格でも、等級に紐づけされた賃金テーブルがあれば、賃金を引き下げる根拠がありません。役職や等級と賃金が連動していて、役職が下がれば賃金も下がることを規定に盛り込みましょう。

● 経営上の必要性による減給

ここまで話を進めてきたとおり、原則として、会社が勝手に賃金を引き下げることはできません

ん。これは基本給だけではなく、諸手当も同様です。

しかし、業績不振によって、従前どおりの賃金を払い続けられ、会社が倒産するかもしれないという場合には、一定の条件のもと、例外的に賃金の引下げが容認されます。

① 労働者の合意

労働条件は、労使の合意により決定されます。労働条件を変更する場合も同じです（労働契約法8条）。

したがって、会社は直接不利益を受ける労働者の合意を得ることで賃金を引き下げることができません。

ただし、合意があっても、就業規則や関係法令を下回る水準への変更は許されません。

② 就業規則を変更する場合

個別に労働者の合意が得られない場合、就業規則を変更する方法があります。

ただし、労働条件の引下げとなる就業規則の変更を会社が勝手に行うことはできません（労働契約法9条）。

就業規則による労働契約の変更が認められるのは、変更後の就業規則の内容が合理的で、労働者に

周知されている場合です。

内容が合理的であるというのは、50頁図表1で示した労働条件の不利益変更に関するポイント①～⑤をクリアしていることをいいます。

労働者の納得を得るために必要なステップ

経営上の必要性により会社が降格・減給を行なおうとする場合であっても、労働者としては進んで受け入れることは難しいでしょう。一方で、筆者が取り扱ったケースでも、たとえ会社が倒産するようなことになっても、労働条件の維持を望むというような労働者はいませんでした。

処遇の変更を考える際、目指すべきは、当事者に「仕方ない。受け入れよう」と思ってもらう「納得」だと考えます。

労働者の「納得」を得るためには、いくつかのステップがあります（図表3）。

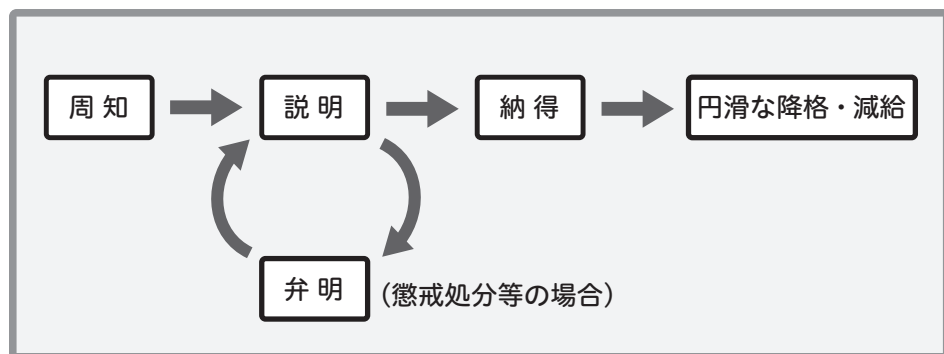
まず、規定を作成して、労働者に「周知」します。労働者も周知されていない約束事を守ることができません。

不利益を受けるときになって初

めて規定の存在を持ち出せば、労働者はより強く不満に感じるでしょう。結論だけでなく、制度導入の背景も含めて、労働者に知ってもらうと、より理解が得やすくなります。

次に、実際に降格、減給を行な

図表3 労働者の納得を得るために必要なステップ



うときは、できるだけ早く面談の場を設けましょう。この面談の場では、なぜそのような判断になるのか、規定やデータ、資料等を示しながら、当事者に丁寧に「説明」します。

そして、考慮すべき事情があれば考慮しつつ、会社としての方針について「納得」を求めます。

この面談の場は、懲戒処分等による降格・減給の場合には、本人の「弁明」の機会ともなります。

労働者の「納得」こそがソフトランディングのカギとなりますので、法令に定める要件を守るとともに、このステップをぶれずに進めましょう。

降格・減給は、単なるコストカットのためだけに行なうものではありません。

役職定年制度は若年層にポストや賃金原資をシフトするための制度ですし、非行があっても懲戒処分を行わなければ、労働者全体のモチベーションが下がってしまいうでしょう。

人事担当者は押さえるべきポイントに注意しながら、労使の無用な摩擦を避けつつ、適正な運用に努めてください。