

が慎重に懲戒事由等を検討するようになることから、非常に重要である。加えて、労働者の不利益に比較して使用者の負担はあまり大きくない。このことから、使用者が書面通知を行わなかった場合の懲戒解雇、停職、減給は無効とすることが適当である。

また、懲戒解雇、停職、減給以外の懲戒処分についても、その後の昇進・昇給や賞与等に影響を与えることが多く、労働者の不利益が大きいこと、また、懲戒はそれほど日常的に行われるものではないことから、同様に書面通知をしなければならないこととすべきではないかとの意見があった。これについては、使用者の意図として口頭注意を懲戒として行う場合にこれを書面通知させることの整合性や、戒告、口頭注意を無効とすることの法的意義が不明確である（昇進・昇給や賞与等への影響がある場合であってもそれは総合的な評価の結果であって、懲戒それ自体の直接的効果とは必ずしも認定できない。）こと及び使用者の負担を考慮するならば、労働者に与える不利益が明確な懲戒処分に限って書面通知を求めることが適当である。

次に、懲戒は労働者の弁明を聴取した後でなければできないとすることについては、弁明の聴取を促進することは適当であるが、これを行わない懲戒を一律に無効とすることについては、労働者が所在不明であるなど使用者が手続を遵守し難い場合があることや、使用者の負担が大きく中小零細企業が対応できないおそれがあること、懲戒処分に時間を要することとなるため、懲戒手続の実施中に労働者が退職してしまう場合があること等の弊害が生じ得ることから適当でない。まずは書面通知によって、懲戒の理由等に納得がいかない労働者が自ら使用者に対して不服申立てをしたり紛争解決制度を利用したりするための材料を提供することが重要と考えられる。

## 8 昇進、昇格、降格

近年では、成果を重視する方向に賃金制度等を変えていく動きが強く、年俸制の導入等がなされているが、このような新しい人事管理制度の運用に当たっては、その公平性・客観性がますます重要となっている。このため、年俸額、昇給その他賃金額の決定や、昇進（役職の上昇）、昇格（職能資格の上昇）、降格（役職の引下げ及び職能資格の引下げ）、配置転換、一時金の決定等に活用される人事考課については、その客観性、公平性を確保するための方策が重要となる。しかし、人事管理制度及び人事考課については、企業における実態が多様であって、更に近年では制度を変更する企業も多いため、今後の人事考課制度の進展を見据えつつ、方策を慎重に検討すべきである。

もっとも、労使当事者間の紛争を未然に防止し、労働者が意欲をもって働けるようにするためには、労働者の請求に応じて人事考課の結果を労働者に説明することは望ましいことであることから、これを促進することが適当で