

# 懲戒処分 の 留意点 と 量刑判断のポイント



従業員に対して懲戒処分を科す必要が生じたとき、何を基準にして処分の種類を決めているのでしょうか？ 懲戒処分を行なううえでの留意点と、具体的な処分を決定する際のポイントを解説します。

咲くやこの花法律事務所  
弁護士  
木曾 綾汰

## 懲戒処分 とは

懲戒処分とは、従業員が就業規則に違反したり、会社の秩序を乱すような行為をしたたりした場合に、制裁として、会社が従業員に対して科す処分のことをいいます。懲戒処分にはさまざまな種類があり、一般的な会社では、軽い処分から順番に、戒告、けん責、減給、出勤停止、降格、諭旨解雇、懲戒解雇が定められていることが多いでしょう。

それぞれの懲戒処分の具体的な内容は、**図表1**のとおりです。

### (1) 懲戒処分を行なう目的・意義

懲戒処分の主な目的は、問題を起こした従業員に対し制裁を科すことによって、会社の秩序や利益を維持することにあります。

具体的には、問題を起こした従業員に対し懲戒処分を科すことにより、懲戒処分を受けた従業員本人に、自身の問題行動の重大性を自覚させ、会社の秩序を乱すような行為をした場合に懲戒処分という自身に不利な処分がなされるということを認識させることによって、今後の問題行動を抑制させる

ることが期待できます。

また、問題を起こした従業員本人だけでなく、会社の従業員全員に対して、懲戒処分を受けた従業員の行動が望ましくなかったことを明確に示すことによって、企業秩序を維持するという目的もあります。

このように懲戒処分は、問題を起こした本人にのみ向けられたものではありません。会社に所属する従業員全体に向けて行なわれるものである、ということを意識しておく必要があります。

懲戒処分が従業員全体に向けられるものであり、会社全体の秩序や利益を維持する目的であることから、企業の秩序を乱す従業員に対しては、「問題行動を見逃さず、問題行動に応じた適切な懲戒処分を科す」ことが重要です。

### (2) 懲戒処分を行なうにあたって 注意すべき点

#### ① 就業規則の規定の確認

懲戒処分は、従業員に対して不利益を与えるものであることから、その前提として、就業規則に懲戒処分に関する規定がなされていることが必要です。具体的には、懲戒処分の種類や懲戒処分の理由となる事由（懲戒事由）など

図表1 懲戒処分の類型

懲戒処分の種類	懲戒処分の内容
戒告	文書または口頭によって注意する
けん責	文書または口頭によって注意し、始末書を提出させる
減給	給与を減額する
出勤停止	一定の期間、出勤・就労を禁止し、その期間を無給とする
降格	役職を下位のものに引き下げる
諭旨解雇	退職届の提出を勧告し、提出しない場合は懲戒解雇する
懲戒解雇	従業員を解雇する

の記載が必要となります。  
そのため、懲戒処分を行なう場合には、まずは就業規則に懲戒処分についての定めがなされているかを確認することが必要です。  
また、懲戒処分は、どのような処分であっても有効となるわけではありません。労働契約法15条によって、(a)客観的に合理的な理由を欠き、(b)社会通念上相当である

と認められない場合には、その権利を濫用したものとして無効となると定められています。  
(a)の客観的に合理的な理由を欠く場合とは、簡単にいうと、懲戒処分の理由となる問題行動が、就業規則に定められた懲戒事由に該当しない場合のことです。  
たとえば、従業員が、会社からの業務命令に従わない場合でも、就業規則に懲戒事由として「業務命令違反」が定められていなければ、客観的に合理的な理由を欠く場合に該当します。  
また、(b)の社会通念上相当であると認められない場合とは、従業員に対して行なう懲戒処分が、懲戒処分の理由となる問題行動の性質や態様、懲戒処分を受ける従業員の勤務歴などに照らして重すぎる場合のことをいいます。  
たとえば、従業員が、5分の遅刻を初めて行なったにすぎないにもかかわらず、懲戒処分のうち最も重い懲戒解雇をすることは、重すぎる懲戒処分を科することになるため、社会通念上相当であると認められない場合に該当します。  
懲戒処分が無効となった場合には、従業員に対して科した懲戒処分が無効となるだけでなく、会社

から従業員に対して金銭の支払いを命じられることもあります。  
最近の裁判例（東京地方裁判所令和5年3月29日判決）でも、業務用のメールアドレスを私的に利用するなどした従業員に対して停職（出勤停止）1か月の懲戒処分を行なったところ、懲戒処分が問題行動に比して重すぎるとして、懲戒処分が無効とし、約40万円の支払いを命じています。  
以上のことから、従業員との間で無用なトラブルを避けるためにも、懲戒処分を検討するにあたっては、懲戒処分の理由となる問題行動が、就業規則に定められた懲戒事由に該当するかを確認するようにならねばなりません。そのうえで、懲戒処分の理由となる問題行動に対して、適切な重さの懲戒処分を行なうことが必要です。  
② 懲戒処分の手続きの遵守  
もう1つの注意点として、懲戒処分は、行なうべき手続を行なわなかった場合にも無効となり得ます。  
就業規則の懲戒処分の規定には、懲戒処分を行なうにあたって、弁明の機会を付与することや、懲戒委員会の討議を経るべきことを定めていることがあります。

す。このような場合には、定められた手続を経ずに行なった懲戒処分は無効となります。  
また、就業規則にそのような規定が何もない場合でも、懲戒処分を科されることで不利益を受ける従業員に対して適切な手続を保障する観点から、懲戒処分を行なうに際しては、必ず弁明の機会を付与するべきです。  
**懲戒処分の判断基準**  
懲戒処分には、戒告、けん責、減給、出勤停止、降格、諭旨解雇、懲戒解雇などさまざまな種類がありますが、どの種類の懲戒処分を行なうべきなのか。懲戒処分の判断基準は、具体的に法律などで決まっているわけではないため、懲戒処分を検討している担当者からすると非常に悩ましい問題かと思えます。  
どのような問題行動に対して、どのような懲戒処分を行なうべきかは、その問題行動に類似した事案に関する裁判所の判断を参考にすべきです。そのため、最終的な判断は弁護士などの専門家に相談したうえで決定することをおす

めしますが、ここでは担当者自身で懲戒処分を決定するための判断基準を解説します。

## (1) 懲戒処分の判断の流れ

まず、労働契約法15条は、(a)労働者の行為の性質（パワーハラスメント、業務命令違反、情報漏洩などの問題行動の類型）、(b)労働者の行為の態様（問題行動の動機や結果、故意か過失かなど）、(c)その他の事情に照らして、懲戒処分が権利濫用であるかを判断すると定めています。

そこで、懲戒処分を判断する際は、まず(a)労働者の行為の性質から、同様の類型の問題行動についてどのような懲戒処分が一般的に選択されているかを確認し、そのうえで(b)労働者の行為の態様や(c)その他の事情などの個別の事情に応じて、適切な懲戒処分を選択することになります。

## (2) 問題行動の類型に応じた懲戒処分の具体例

問題行動の類型によって、問題行動の悪質性や会社に与える影響は異なりますので、選択されるべき懲戒処分の種類も異なります。そこで、代表的な問題行動の類型ごとに、どのような懲戒処分を選択すればよいかを具体的な事例を

挙げて解説します。

ただし、選択すべき懲戒処分はあくまでも目安であり、実際には個別具体的な状況を考慮すべきことに注意してください。

### ① パワーハラスメント

パワーハラスメント（以下、「パワハラ」といいます）は、その言動により職場環境が害され、会社全体の秩序を乱す行為ですので、その行動に対して懲戒処分を行なう必要性があります。

パワハラにもさまざまなレベルがありますが、大きく分けると、次の2種類となります。

ア 民法上の不法行為に該当するレベルのパワハラ  
イ 不法行為には及ばないレベルのパワハラ

アについては、懲戒処分のうち比較的重い処分である出勤停止や、悪質性がより高い場合には降格処分を行なうことも可能です。

たとえば、M社事件（東京地方裁判所平成27年8月7日判決）では、理事、営業部長の役職にあった従業員が、部下に対して、長期間にわたり継続的に、部下の能力等を否定し、退職を迫るなど、不法行為に該当するレベルのパワハラ

を行なった事案について、降格処分を適法と判断しています。

イについては、懲戒処分のうち軽い処分である戒告、けん責、減給などの処分を選択することが一般的です。

たとえば、過去の裁判例（東京地方裁判所平成27年3月18日判決）では、従業員が、部下に対して、高圧的な態度を取ったり、厳しい叱責や表情で対応したりするなどのパワハラを行なった事案について、けん責処分を適法と判断しています。

### ② 業務命令違反

業務命令違反が懲戒事由に該当するためには、そもそもその業務命令が、会社の裁量を逸脱した違法な業務命令でないことが前提となります。

業務命令が適法であることを前提とすると、日常の業務に関する指示などの業務命令に対する違反は、これによって企業秩序に与える影響は一般的にそこまで大きいものではありません。そのため、まずは指導を行ない、指導によっても改善しない場合、懲戒処分のうち軽い処分である戒告やけん責などの処分を選択することが一般的です。

一方、配転命令などの重要な業務命令を拒否する場合、これによって企業秩序に与える影響は非常に大きいため、懲戒処分のうち比較的重い処分である出勤停止や降格処分を科すことも可能であり、場合によっては一番重い処分である懲戒解雇を行なうことも考えられます。

たとえば、最近の裁判例（大阪地方裁判所令和3年11月29日判決）では、関西から東京への配転命令を拒否した従業員に対し懲戒解雇を行なった事案について、配転命令がなされたにもかかわらず、命令に応じないという事態を放置することとなれば、企業秩序を維持することができないとして、懲戒解雇を有効と判断しています。

### ③ 情報漏洩

従業員が会社の秘密情報を持ち出し、第三者に漏洩する場合、秘密情報の内容などによりますが、会社が大きな損害を被る可能性があります。会社への影響は甚大であるため、懲戒処分のうち重い処分である降格処分、諭旨解雇、懲戒解雇を選択することが考えられます。

たとえば、日本リーバ事件（東



図表2 懲戒処分の決定にあたり考慮すべきポイント

① 非違行為の動機、態様および結果はどのようなものであったか
② 故意または過失の度合いはどの程度であったか
③ 非違行為を行なった職員の職責はどのようなものであったか
④ 他の職員および社会に与える影響はどのようなものであるか
⑤ 過去に非違行為を行なっているか

(人事院「懲戒処分の指針について」より)

京地方裁判所平成14年12月20日判決)では、会社が開発を検討していた商品のデータを競合他社に漏洩したマネジャー職の従業員を懲戒解雇した事案について、従業員の情報漏洩行為は背信性が極めて高く、懲戒解雇は有効であると判断しています。

### (3) 問題行動の態様などに応じた懲戒処分の選択

問題行動の類型に応じてどのような懲戒処分を行なうべきかを確認できたら、次に問題行動の態様などに照らして、具体的に懲戒処分を選択することになります。

公務員の懲戒処分の基準として人事院が公表している「懲戒処分の指針について」は、公務員に対する基準であって民間の企業における懲戒処分の基準とは異なる点もありますが、懲戒処分を決定する際にどのような事実を考慮すべきかの参考となります。

「懲戒処分の指針について」では、具体的な処分の決定にあたっては、図表2に挙げた①～⑤などのほか、適宜日頃の勤務態度や非違行為後の対応なども含めて、総合的に考慮して判断するものとしています。したがって、懲戒処分を選択するにあたっては、問題行動の類型に応じて一般的にどのような懲戒処分がなされているかを確認したうえで、①～⑤などの諸事情を考慮して、懲戒処分の種類や内容の調整を行なって最終決定をします。

たとえば、情報漏洩を行なった従業員に対して懲戒処分を科す場合、会社の部長職に就いている従業員が第三者から報酬を得る目的で大量の情報を繰り返し漏洩していたケースと、会社の一般従業員が一度だけ情報を外部に持ち出してしまったケースでは、当然、科すべき懲戒処分の種類や内容は異なります。

なります。

前者のケースでは、役職は部長職という重要な立場であり、動機は金銭的な利益を得る目的であり、その態様も大量の情報を継続的に漏洩している点から非常に悪質であり、最も重い懲戒解雇の処分を科すことも考えられます。

一方、後者のケースでは、従業員は重要な秘密を扱う可能性が低い一般社員であり、その態様も情報を漏洩したわけではなく、一度だけ情報を持ち出しただけという非常に軽微なものであることから、一般的な懲戒処分の種類や内容よりも軽い処分を科すことが適切であると考えられます。

## 実務上のポイント

懲戒処分を行なうにあたっては、過去の自社で行なった懲戒処分との公平性の観点も重要とされています。これを「平等取扱いの原則」といいます。

平等取扱いの原則に反して、過去に懲戒処分を行なってこなかったような問題について、何らの警告などもなく、懲戒処分を行なったしまった場合には、懲戒処分が

無効となる可能性があります。

そのため、平等取扱いの原則に従って懲戒処分を行なっていくためにも、懲戒処分を行なう際には、過去の同種事案に対する懲戒処分の内容を考慮する必要があります。

ここで、過去の懲戒処分の記録が会社保存されていなければ、過去の懲戒処分の内容を参照することはできません。そのため、懲戒処分を行なう場合には、その記録を残しておくことが重要になります。

具体的には、懲戒処分の対象となった従業員の業務内容や役職、懲戒処分の理由となった行為の内容、従業員の弁明の内容、行なった懲戒処分の種類や重さなどを書面にまとめるほか、懲戒事由発覚から懲戒処分を科すまでの流れを時系列で整理して記録します。

中小企業では、上司との関係性などによって、懲戒処分の軽重が恣意的に判断されるケースも見られます。過去の懲戒処分の記録を残しておき、過去の懲戒処分の内容を踏まえた判断をしていくことで、前例から外れた判断をしづらくなり、恣意的な判断を抑制することが期待できます。

きそ りょうた 京都大学法科大学院修了。企業側の立場で、労務問題や契約トラブル、債権回収、訴訟対応など幅広く対応。好きな言葉は「虎穴に入らずんば虎子を得ず」。