

# 「懲戒処分」実施上の留意点

～処分ルールの適正化と公正で現実的な運用のために～

ドリームサポート社会保険労務士法人 代表社員 安中 繁

### ■ 正解のない相談に答えたい

社労士事務所には日々、顧問先企業から労務管理上の相談が寄せられます。その中でも件数が多いのが、問題を起こした従業員に対する「懲戒処分」をどのように実施することができるか、という事案です。

「〇〇という不祥事を起こした社員がいるのですが、懲戒解雇できますか?」「〇〇に対して、処分量定はどこまで可能ですか?」といった性急な回答を求める相談が多いのですが、それに対して社労士は、「懲戒解雇にしちゃいましょう」「そうですね、その事案なら、減給の制裁が限度でしょうね」などと端的に答えられるものではありません。懲戒は、処分のルールを一律に適用すれば済む問題ではないからです。

本稿では、日々の労務管理のなかで実施を検討せざるをえない場面がある「懲戒処分」について、その性質からみる現場の運用上の留意点を中心に解説してまいります。

### 目次

#### 1. 画一的な処分ができないワケ

- 1-1 情状酌量と懲戒処分
- 1-2 懲戒処分は何のために行うものか?

#### 2. 柔軟な処分決定ができないワケ

- 2-1 罪刑法定主義とは?
  - 2-2 「社長命令即実行」!?
- 【コラム：アイスコーヒー事件】

#### 3. 懲戒処分の限界

- 3-1 減給の制裁の限界
- 【コラム：減給の制裁と人事上の降給措置】
- 3-2 懲戒解雇の限界と実務上の取り扱い
    - 1) 公示送達により解雇とせざるをえないケース
    - 2) 退職金の減額が著しく妥当でないケース
    - 3) 解雇にすると助成金に響く!? ケース
  - 3-3 ハラスメントの使用者責任
  - 3-4 自宅待機命令と賃金
    - 1) 賃金不支給が妥当と判断されるケース
    - 2) 休業手当の支給で足りるケース
    - 3) 通常賃金を支給するのが相当であるケース
  - 3-5 上司への連帯責任

#### 4. 民主的運営のために

- 4-1 委員会組織による量定決定
- 4-2 弁明の機会の付与
- 4-3 処分の社内外公表



#### ● 安中 繁 (あんなか しげる)

ドリームサポート社会保険労務士法人 代表社員 特定社会保険労務士

立教大学社会学部卒。税理士事務所に入社、企業経営者の支援に携わり、2007年安中社会保険労務士事務所開設。2015年法人化し代表社員に就任。約300社の顧問先企業のために労使紛争の未然防止、紛争鎮静後の労務管理整備、社内活性化のための人事制度構築支援、裁判外紛争解決手続代理業務にあたる。新しいワークスタイルの選択肢である「週4正社員制度」の導入コンサルティングも得意とする。大学、新聞社、地方自治体、各種経営者団体での講演実績多数。近著に『週4正社員のススメ』（経営書院）、『労基署対策マニュアル』『困った社員対策マニュアル』（宝島社）、『中小企業は「懲戒処分」を使いこなさない』共著（労働新聞社）。

<https://www.dream-support.or.jp/>

## 1. 画一的な処分ができないワケ

懲戒処分を実施すべき事案が発生するたびに、人事部の担当者は悩みます。そこで、いっそのこと、「〇〇の場合は▲▲の処分」といった具合にあらかじめ量定を決定しておき、実際に処分事案が発生したときには機械的に処理をしたいという要望を持つようになります。しかし、そのような取り扱いができないのです。その理由を2つの観点から説明します。

### 1-1 情状酌量と懲戒処分

「情状酌量」という言葉を耳にしたことがない方はいないでしょう。情状とは、刑事訴訟法に定められている概念でもあり、検察官が犯人を起訴するかどうかを判断するにあたって考慮する事情のことです。その情状に酌量すべきことがあるときは、刑法上、裁判において刑を減輕することができ、あるいは、情状によって、執行猶予の判決をすることができるとされています。保釈金を決める場合も、情状が考慮要素になっています。ちなみに、酌量とは「同情的に考慮する」という意味ですから、同情すべき事情があるかないかによって、刑法犯罪の量刑が変わってくるというわけです。

懲戒処分は、刑事手続きの考え方を参照しながら行われるべきものです。つまり、情状酌量を検討しなければならないのです。そのため、このような行為をしたら一律にこの処分を実施する（例えば、遅刻をしたら一律に減給の制裁をする）というような画一的な運用はすることはできないのです（遅刻をしたら、遅刻をせざるをえなかった事情がなかったかなど情状酌量の余地を検討したうえで、処分決定をしないとイケないということです）。

では、酌量すべき情状とは、具体的にどのようなものがあるのでしょうか。行為自体の危険性、結果の重大性、主体性（自ら主導したか、従属的な立場か）、被害弁償、反省の態度、社会的制裁、処分履歴等が含まれると考えれば妥当でしょう。

### 1-2 懲戒処分は何のために行うものか？

一罰百戒、これが懲戒処分の目的ではないだろうかと思えます。処分を実施することで再発の予防が期待され、他の従業員には教育効果が期待されます。これによって企業内の秩序が維持されることになりましょう。

これはちょうど、スピード違反の取り締まりと似ています。スピード違反の取り締まりが一切なかったら、公道にそれぞれ定められている制限速度はどれくらい守られるでしょうか。違反に対する取り締まりが実施されていることを知っていることで、平素から制限速度を守ろうと意識する人の割合は高まるはずで。

ところで、ご存知の通りスピード違反の取り締まりは、違反しているすべての車両を対象とはしていませんよね。なぜでしょう。取り締まる警察官の人員に限界があるからでしょうか。違います。スピード違反の取り締まりも、一罰百戒の考え方に基づいているからです。刑法では、これを謙抑主義、あるいは謙抑性（補充性）と呼びます。すなわち、刑罰というのはあくまで最終カードとして実施されるべきで、実施することが必要不可欠である最小限の範囲にとどめるべきだという考え方です。

懲戒処分は、それを受ける従業員の人生を変える出来事になるかもしれません。心に与えるネガティブな影響は甚大なものであることも想定されます。「副作用の大きな劇薬」だといえます。ですから、積極的に実施すべきものではなく、戒めとして効果を発揮するのに必要な最小限度で実施されるべきなのです。その意味からも、画一的な取り扱いができないものと理解することができます。

## 2. 柔軟な処分決定ができないワケ

画一的な処分決定ができないことを述べましたが、その対極となる柔軟な処分決定もできません。以下、説明していきます。

### 2-1 罪刑法定主義とは？

刑法では、罪刑法定主義といって、事前に犯罪として法律に定められた行為だけが、犯罪として処罰することができるという考え方を持っています。懲戒処分は会社の定めたルールに違反する行為に対する制裁であり、法律によって犯罪と定められた行為をしたことに対して刑罰を科するという刑事手続きと類似しています。そのため、刑事手続きの原則といえる罪刑法定主義が、懲戒処分においても参照されるべきと考えられています。従って、どんな行為をしたら違反行為となり、どのような処分がなされる可能性があるのかをあらかじめ就業規則に定めていなければ、そもそも懲戒処分を実施すること自体できません（労基法89条9号）。

このような罪刑法定主義の拘束下に置かれることにより、従業員は「行動の自由が確保される」こととなります。例えば、新たに定められた就業規則により、規則制定前に行った行為が違反行為として処分されることになれば、その行為をしても大丈夫なのかどうか分からず、行動の自由が制約されることになってしまいますよね。

先般、シンガポールに旅行したときのことです。機内で「大麻の所持は死刑まで予定される重大犯罪であるから注意してください」という旨のアナウンスがありました。また、「ゴミのポイ捨ては犯罪としての扱いが日本と比べて重く、罰金刑が科されますので決してしないように」とも。あらかじめ知らされていれば、渡航先国の国内法違反行為はしないようにしておこうという気持ちが強くなるものです（大麻の所持については機内アナウンスのタイミングで間に合うのか疑問を持ちましたが…）。

同様に、組織でも懲戒処分対象となる事由にはばらつきがあるものです。例えばA社では、ランチタイムの軽い飲酒は認められており、実際、一定数の社員が昼食時にランチビールを楽しんでいます。B社では、勤務時間中の飲酒はサービス規律違反と定められています。このように、会社が変われば罪となる行為の定義・範囲も変わるため、どんな行為が罪に問われるのかをあらかじめ定めておかなければならないのです。「仕事中に酒を飲むなんて言語道断！飲酒は懲戒が常識だろ！」と思われる方もあるかもしれませんが、職場環境もグローバル化が進んでいる今、社長の常識が全社員の常識と完全に一致することはないと理解し、「我が社のサービス規律（とそれに対する違反行為）」を明確に定めておく必要があります。



参考までに、図表1は人事院が公表している公務員に対する懲戒処分の基準例です。

懲戒処分にあたって参照されるべきとされている刑事手続き上の原則は、罪刑法定主義に限られず広範に及びます。刑法ルールを知らずに、自由に処分をしようとするのは危険なのです。

図表1 公務員に対する懲戒処分の基準例

事 由		免職	停職	減給	戒告
1 一般 服 務 関 係	(1) 欠勤				
	ア 10日以内			●	●
	イ 11日以上20日以内		●	●	
	ウ 21日以上	●	●		
	(2) 遅刻・早退				●
	(3) 休暇の虚偽申請			●	●
	(4) 勤務態度不良			●	●
	(5) 職場内秩序を乱す行為				
	ア 暴行		●	●	
	イ 暴言			●	●
	(6) 虚偽報告			●	●
	(7) 違法な職員団体活動				
	ア 単純参加			●	●
イ あおり・そそのかし	●	●			
(8) 秘密漏えい					
ア 故意の秘密漏えい	●	●			
自己の不正な利益を図る目的	●				
イ 情報セキュリティ対策のけ怠による秘密漏えい		●	●	●	
(9) 政治的目的を有する文書の配布				●	
(10) 兼業の承認等を得る手続のけ怠			●	●	
(11) 入札談合等に関与する行為	●	●			
(12) 個人の秘密情報の目的外収集			●	●	
(13) セクシュアル・ハラスメント					
ア 強制わいせつ、上司等の影響力利用による性的関係・わいせつな行為	●	●			
イ 意に反することを認識の上での性的な言動の繰り返し		●	●		
執拗な繰り返しにより強度の心的ストレスの重積による精神疾患に罹患	●	●			
ウ 意に反することを認識の上での性的な言動			●	●	
2 公 金 官 物 取 扱 い	(1) 横領	●			
	(2) 窃取	●			
	(3) 詐取	●			
	(4) 紛失				●
	(5) 盗難				●
	(6) 官物損壊			●	●
	(7) 失火				●
	(8) 諸給与の違法支払・不適正受給			●	●
	(9) 公金官物処理不適正			●	●
	(10) コンピュータの不適正使用			●	●

事由		免職	停職	減給	戒告
3 公務外非行関係	(1) 放火	●			
	(2) 殺人	●			
	(3) 傷害		●	●	
	(4) 暴行・けんか			●	●
	(5) 器物損壊			●	●
	(6) 横領				
	ア 横領	●	●		
	イ 遺失物等横領			●	●
	(7) 窃盗・強盗				
	ア 窃盗	●	●		
	イ 強盗	●			
	(8) 詐欺・恐喝	●	●		
	(9) 賭博				
	ア 賭博			●	●
イ 常習賭博		●			
(10) 麻薬等の所持等	●				
(11) 酩酊による粗野な言動等			●	●	
(12) 淫行	●	●			
(13) 痴漢行為		●	●		
(14) 盗撮行為		●	●		
4 飲酒運転・交通事故・交通法規違反	(1) 飲酒運転				
	ア 酒酔い	●	●		
	人身事故あり	●			
	イ 酒気帯び	●	●	●	
	人身事故あり	●	●		
	措置義務違反あり	●			
	ウ 飲酒運転者への車両提供、飲酒運転車両への同乗行為等 ※飲酒運転をした職員の処分量定、飲酒運転への関与の程度等を考慮し決定	●	●	●	●
	(2) 飲酒運転以外での人身事故				
	ア 死亡又は重篤な傷害	●	●	●	
	措置義務違反あり	●	●		
イ 傷害			●	●	
措置義務違反あり		●	●		
(3) 飲酒運転以外の交通法規違反					
著しい速度超過等悪質な交通法規違反		●	●	●	
物損・措置義務違反あり		●	●		
5 責任監督	(1) 指導監督不適正			●	●
	(2) 非行の隠ぺい、黙認		●	●	

## 2-2 「社長命令即実行」!?

では、罪と刑があらかじめ明確に定められていなければいかなる内容でも処分対象としてよいのかというと、そうはいきません。行動の自由を確保するという目的から、無害な行為を処罰するような法律は、理由なく行動の自由を制約するものですので、いかに明確なものであったとしても、罪刑法定主義のいうところの法律に該当しないと考えられているからです。また、有害な行為であるとしても、

過剰に重い刑罰を科すことは、これも、行動の自由を不当に制限するものとして、許されないと考えられています（罪刑の均衡）。

例えば「社長命令には即座に従うこと。たとえ急ぎの案件の対応があったとしても、社長命令はすべての業務に優先する。たとえ理不尽な命令であったとしても、これに従わなければ懲戒処分とする」といったルールがあったとしたら、これは合理的とはいえません。私は社労士として多くの企業に訪問していますが、オフィスの壁に大きな横断幕が掲げられていて、そこに「社長命令即実行」と筆書きされている会社にお邪魔したことがあります。軍隊のようだと感じたものです。民主的な経営を目指すのであれば、独裁的な決定になってしまわないよう、合理的な処分決定を目指したいものです。

#### 【コラム：アイスコーヒー事件】

入社して1ヵ月が経った頃、Xさんは社長室に呼び出され唐突に解雇を言い渡されました。「君は、毎日のように仕事にアイスコーヒーを飲んでいただろう。最初の1週間はガマンしたよ。けれど、2週間経っても3週間経っても改善が見られない。もう堪忍袋の緒が切れたよ。解雇だ！」。

あまりにも唐突なことで状況が理解できなかったXさんに、先輩社員が声をかけてくれました。「Xさん、我が社ではアイスコーヒーはご法度なんだよ。社長の右腕として長い間会社に貢献してきたナンバーツー社員が、社長とケンカをして手元にあったアイスコーヒーを社長にぶちまけてそのまま会社を後にしたんだ。それ以来、アイスコーヒーを社内で飲むのはタブーになっているんだよ、気の毒だけど解雇を挽回はできないと思うよ」。

私はこのエピソードに「アイスコーヒー事件」という名前を付けました。顧問先の社長から、「問題行為がある社員がいるが、その問題行為を指摘すると気に障るだろうと思って我慢して見守っているんだけど改善が見られない、さすがにガマンの限界だ、解雇したいが大丈夫か？」という相談があるたび、アイスコーヒー事件を紹介するのです。「社長が言っていることは、ちょうどこのアイスコーヒー事件と同じですよ」と。社長が言う「問題行為」は、本人にとっては問題行為ではない可能性が高く、悪気なくその行為を繰り返している可能性が高いこと、また、その問題行為を問題行為とすること自体に合理性がないことを認識していただくのに効果があります。アイスコーヒーを飲むことを禁止するのは、ほかに合理的な理由がなければ「理由なく行動の自由を制約するもの」ですからね。老舗企業などの場合は要注意です。長い年月をかけて形成された会社独特のルールというものがありますので。

### 3. 懲戒処分の限界

懲戒処分について、画一的・柔軟（行き当たりばったり）な処分決定ができないことを説明してきました。一定の制約下で懲戒処分の実務を実施することになりますが、実施に当たっても「ここまでしかできないのか…」と感じられることの多いテーマについて3点紹介します。

### 3-1 減給の制裁の限界

減給の制裁を実施するに当たっては1回の処分事案については、平均賃金の半額まで、複数回の処分事案による場合であっても、その月の賃金総額の10分の1が限度という制限があります（労基法91条）。例えば、月給30万円（平均賃金1万円）の従業員が、減給対象となる違反行為を1ヵ月中に1回行った場合、減給の制裁は5,000円まで可能ですが、10回行った場合、単純計算では5,000円×10回＝5万円ですが、30万円×10%＝3万円が上限となるということです。

「重大な非違行為であったため6ヵ月間にわたり給与10%を引き続き減額することは可能か？」という相談を受けることがあります。1回の事案に対しては平均賃金の半額までが上限になりますので、これは行うことができません。一方、紹介した事例のように本来であれば5万円までの減給をすべきところ、3万円が上限であるような場合に、差額の2万円を翌月に繰り越して減給することは可能です。

#### 【コラム：減給の制裁と人事上の降給措置】

よくあるご相談です。「長期に精神疾患を患っていた社員がこのたび復職することになりました。休職前と同じ負荷のかかる業務に復帰させることは難しそうなので、軽易な業務へ転換しようと思っています。ただ、気になるのは、給与の減額は月給10%を超えることが許されないのですよね。ネットなどを見てみると、そのように書いてある記事が多いのです」。

ご相談者は、懲戒処分による減給の限界（月給10%が上限である）と、人事措置による降給（配置転換により担う業務が変わったため、もしくは労働契約内容に変更が生じたため、給与の額が変更されたもの）とを混同してしまっています。人事措置による降給には、労働基準法上の制限はありません。ただし、労働契約法上、労働条件の不利益変更は、原則として本人の同意を得ることにより有効になるものとされていますので、このような場合には、十分な話し合いをしたうえでこれを実行することが重要です。

### 3-2 懲戒解雇の限界と実務上の取り扱い

事案が懲戒解雇相当であるケースであっても、論旨退職（退職届を本人に提出させる）・一般退職とし、実務上は解雇にしないことがままあります。以下、3つの場面をご紹介します。

#### 1) 公示送達により解雇とせざるをえないケース

無断欠勤が長期にわたる場合に懲戒解雇とする旨が就業規則に規定されている事業場で、実際にそのような事案が発生しました。ところが、本人の居所が明らかでなく、解雇の意思表示をしようにも手段がありません。このような場合に有効に解雇を行うためには、「公示送達」を行う必要があります。

公示送達とは、相手方の最後の住所地を管轄する簡易裁判所に申し立てをして、裁判所の掲示板に掲示をし、この掲示について官報および新聞に少なくとも1回掲載することによって「意思を相手方に到達させる（させたことにする）」方法です。ところが、実務上は、この申し立ての手続きがそもそも非常に煩雑であり、最後に官報もしくは新聞に掲載された日から2週間が経過しないと意思表示が到達した扱いにならないため、実際に処分を決定してから解雇が成立するまでに相当の期間を要す



ることになるため、公示送達をしてまで懲戒解雇を実施するというのは相当に限定された場面になります。

特に所在不明となった従業員が対象である場合、解雇日が先延ばしされてしまうと何かと不都合があります。例えば、社会保険料は労使折半で負担することになっており、被保険者負担分は給与から源泉控除するしくみとなっていますが、出勤していないため給与額は0円であるのに在籍していることで社会保険料は発生しますから会社の持ち出しが嵩んでしまうことなどです。

そこで、就業規則の退職の事由に、「行方不明による欠勤が30日に及んだとき」などと規定しておき、自動退職の扱いとしたほうが会社にとっての負担が軽減されることとなります。なお、退職金の不支給事由にも「行方不明であるとき」を規定しておくことをお勧めします。

実務上は、このように一旦自然退職の取り扱いにすることがあります。

## 2) 退職金の減額が著しく妥当でないケース

懲戒処分とした場合、就業規則上退職金が大幅に減額され、または不支給となると規定されているような場合であって、そこまでの処分は妥当ではないというとき、論旨退職として退職届の提出を促す、あるいは一般退職として合意退職扱いとする例があります。そのような取り扱いにすることが許されるのかどうかには議論の余地があります。例えば、公務員の懲戒については、税金が俸給の原資であることから処分の恣意的な軽減は社会的な批判の対象となりえます。自社の事業内容の公益性、処分事案の内容にもよりますが、退職金規程とのバランスを保つ目的で懲戒解雇相当事案を懲戒解雇にはしないケースは実務上、よくあることです。

## 3) 解雇にすると助成金に響く!? ケース

雇用保険勘定により運営されている雇用関連助成金は、支給要件の中に「支給申請基準日前後〇ヵ月間解雇者が発生していないこと」というものを含んでいるものがほとんどです。

受給を目指している助成金がある場合、どうしても会社は解雇には慎重にならざるをえません（解雇に慎重になってもらうこと自体、助成金事業の目的の一環でもあるのでしょうか）。そのため、本来であれば懲戒解雇とすべきところを一般退職として取り扱う例が見受けられます。しかし、これは企業側の誤解である例も少なくないように思います。雇用保険業務取扱要領（52202）に定められている通り、労働者の責めに帰すべき重大な理由による解雇はいわゆる3離職（雇用保険関係助成金の不支給事由となる離職）には該当しないため、助成金への影響はありません。

### 3-3 ハラスメントの使用者責任

社内でパワハラを受けた、セクハラを受けたと訴えがあり、調査の結果その事実も存在した場合、ハラスメントの行為者たる従業員に懲戒処分を行うことになりましょう。しかし、この処分を実施するに当たっては、会社としてハラスメントが発生しないよう必要な措置を講じていたかを検証する必要があります。もし、それらの措置を全く講じておらず、そのために従業員にハラスメントに関する知識が乏しく、結果としてハラスメント被害者を発生させてしまったのだとすれば、一方的に行業者たる従業員のみを責めることはできません。



なお、図表2の通り、セクハラ・マタハラについては、男女雇用機会均等法および育児介護休業法に基づき、事業者が講ずべき措置が厚生労働大臣指針として示され、措置義務が事業者に課されていますが、措置義務が明文化されていないパワハラについても、2018年度内には同様に措置義務を課すことを目指し、新法制定も視野に入れた審議が厚生労働省諮問機関である労働政策審議会で行われ始めています。

図表2 ハラスメントに対し事業者が講ずべき措置

事業者が講ずべき措置のポイント		
	セクシュアルハラスメントを防止するために講ずべき事項	妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントを防止するために講ずべき事項
●事業者の方針の明確化及びその周知・啓発		
1	セクシュアルハラスメントの内容、セクシュアルハラスメントがあってはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること	妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの内容、否定的な言動がハラスメントの発生原因や背景になり得ること、ハラスメントがあってはならない旨の方針、制度等の利用ができることを明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること
2	行為者への厳正な対処方針、内容の規定化と周知・啓発	行為者への厳正な対処方針、内容の規定化と周知・啓発
●相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備		
3	相談窓口をあらかじめ定めること	相談窓口をあらかじめ定めること
4	相談窓口担当が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること	相談窓口担当が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること
●職場におけるハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応		
5	事実関係を迅速かつ正確に確認すること	事実関係を迅速かつ正確に確認すること
6	事実確認後、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと	事実確認後、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと
7	事実確認後、行為者に対する措置を適正に行うこと	事実確認後、行為者に対する措置を適正に行うこと
8	再発防止に向けた措置を講ずること	再発防止に向けた措置を講ずること
●職場における妊娠・出産等に関するハラスメントの原因や背景となる要因を解消するための措置		
9		業務体制の整備など、事業者や妊娠等した労働者その他の労働者の実情に応じ、必要な措置を講ずること
●併せて講ずべき措置		
10	相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること	相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること
11	相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること	相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

(岡山県HPより<http://www.pref.okayama.jp/page/563949.html>)

### 3-4 自宅待機命令と賃金

不祥事を起こした社員の処分を決定するまでの間、出社を要せず自宅に待機せよと命じることがあります。本人が処分相当の非違行為をしたのですから、自宅待機期間中の賃金は支払わないこととしたいのが経営者の心情かもしれません。しかし、賃金を支払わず自宅待機命令をすることは難しいのです。

### 1) 賃金不支給が妥当と判断されるケース

不正行為の再発、証拠隠滅のおそれなど緊急かつ合理的な理由がある場合は、賃金を不支給とすることができます。ただし、これは例外的なものであり、適用対象はかなり限定されます。例えば、「他の従業員が動揺しないため」など、職場の秩序維持のみの理由では賃金支払い義務を逃れることは難しいと解釈すべきです。

### 2) 休業手当の支給で足りるケース

賃金を支給するとしても、自宅待機期間中は労務提供を受けていないわけですから、労働基準法26条に定める休業手当（平均賃金の60%相当額）の支払いで足りるのではないかと、というご相談もよく受けます。ところが、自宅待機命令は、裁判例によれば「労働契約上の一般的な指揮命令権に基づく業務命令として行われるもの（千葉地裁H5.9.24）」と判示されているものもあり、通常賃金の支払いをしておくことが無難だと読み取れます。ただし、自宅待機命令期間中に出勤を求めず、実際に自宅内に留まっていることを求めない（自由な行動が担保されている）のであれば、休業手当の支払いで足りる場合もあります。

### 3) 通常賃金を支給するのが相当であるケース

以上から、自宅待機命令を下している期間中は、通常賃金を支給するのが相当であるケースが大半であるといえます。ただし、実際に出勤しなかった期間中は、通勤手当等実費弁償相当額については支給することに違和感を覚えませんか。就業規則上、実際に出勤がなかった場合には実費弁償相当の手当は不支給とする旨の規定を整備しておき、これを根拠にそれらについては不支給とすることができます。読者の皆様の所属する組織の就業規則について、通勤手当の支給にかかる規定を確認されることをお勧めします。

## 3-5 上司への連帯責任

部下が懲戒処分を受けた場合には、直属の上司も監督不行き届きであるのだから、連帯責任として処分を実施することとしている、という会社があります。

これも画一的にそのようにするのはなく、上司の監督不行き届きが原因で懲戒処分事案が発生したのかどうかを検討する必要があります。懲戒処分は刑罰と同様、行為者に故意・過失がある場合にしか科すことができないと考えられていますので、仮に「部下が懲戒事由に該当する行為を行ったとき」という懲戒事由が規定されていたとしても、直ちに上司に結果責任を問うことは許されず、部下が懲戒事由に該当する行為を行ったことにつき、上司に落ち度があったといえるか（故意・過失が認められるか）を検討する必要があります。部下の不正行為について、上司を処分対象とするには、少なくとも次の2つのチェックポイントに該当していることが求められるという限界を知っておくべきです。

- ①就業規則にその旨定めがあること
- ②部下の不正行為を上司が黙認している、または不正行為の防止や報告にかかる義務違反が存在すること

## 4. 民主的運営のために

ここまで、懲戒処分を運用するうえでの制約について説明してきました。民主的な運営を心がけたいと思っていただけたら幸いです。

最後に、民主的な運営を期する際に知っておきたい観点を説明します。

### 4-1 委員会組織による量定決定

社長や人事部で権限を有する人の独断で処分の量定が決定されるとしたら、これはいかにも独裁国家、ファシズムを彷彿とさせる体制ではありませんか。民主的な決定をするために、委員会を組織して懲戒処分の量定決定をすることが好ましいのです。委員会は、懲戒処分を適正に実施することを目的として設置される機関であり、事実関係の調査や対象者に対する弁明の機会の付与などを実施することが一般的です。懲罰委員会、懲戒委員会という名称が付されることもあります。

法律上、賞罰委員会を設置することは求められていません。ですので、賞罰委員会を設置するか否か、設置した場合の賞罰委員会の位置づけ（諮問機関か意思決定機関か）、賞罰委員会に付議する懲戒処分の範囲（すべての懲戒処分を対象とするか、あるいは、一部の懲戒処分とするか）、賞罰委員会の構成メンバー（役員や管理職のみで構成するか、あるいは、従業員の代表も入れるか）など、賞罰委員会に関わるすべての事項について、会社が任意に決定することができます。

では、賞罰委員会は不要かという点、社労士の立場からは設置することをお勧めしたいのです。裁判例では、懲戒処分手由が存在しないにもかかわらず懲戒解雇をした事案につき、慰謝料200万円の支払いを命じたものがあります（東京地判H22.6.29）。民法709条では「故意または過失によって他人の権利又は法律上保護される利益を侵害した者は、これによって生じた損害を賠償する責任を負う」と定めており、無効な懲戒処分は、この損害賠償対象になりえるのです。安易な処分決定により、会社が不法行為による損害賠償の責を負うことになりかねないのです。そうすると、量定決定は慎重に行うことが肝要であり、その審議の機関として委員会組織は有効であると思えます。

参考までに、次頁図表3は賞罰委員会の運営規程例です。

### 4-2 弁明の機会の付与

4-1で、賞罰委員会などによる量定決定が必ずしも必須項目でないと述べましたが、弁明の機会の付与は必須要件だと思ってください。本人に弁明させなければ、情状酌量の度合いを測ることはできませんよね。すでに述べた通り、社内で実施される懲戒処分は、刑法手続きに類似する側面が多く、これを参照しながら実施しようとするれば当然必要なプロセスといえます。裁判例でも、弁明の機会の付与を欠くとして、手続きの正義に反することから懲戒処分自体が無効とされる考え方が見られます（東京地判H27.1.23）。

「弁明の機会を付与しても、本人がこの機会を活用しないことが想定されるため、今回の事案では機会付与は意味がない」というご意見を伺うことがありますが、それを決めるのは本人です。労働者本人からの反応がないとしても、「機会を付与」していることが適正手続きの観点から重視されます



図表3 賞罰委員会運営規程例

## 懲罰委員会規程

### 第1条（目的）

この規程は、従業員の懲戒処分を実施する際に公正な取扱いを行うために設置する懲罰委員会（以下「委員会」という）の設置に関する事項を定めたものである。

### 第2条（委員会の構成）

委員会の構成は、次のとおりとする。

①委員長 1人

②副委員長 1人

③委員 5人以内

2. 原則として委員長は人事担当取締役が、副委員長は総務部長がこれを務めるものとし、委員については従業員の中からその都度、委員長が任命する。

### 第3条（職務）

委員長は、懲罰委員会における議事の進行および委員会の秩序を維持し、委員長に事故あるときは、副委員長がその職務を代理する。

2. 委員は、従業員の服務規律と秩序維持および従業員の懲戒処分に関する事項について、任命権者の諮問により必要な事情調査および審議を行うものとする。

### 第4条（招集）

委員会は、必要に応じ委員長が招集する。

### 第5条（審議事項）

委員会は、社長から諮問を受けた以下の事項について審議する。

①懲戒被疑行為の事実関係の調査および確認

②懲戒処分を課することの適否の判定

③懲戒処分を課する場合における懲戒処分の種類の判定

④その他、委員会が必要と認めた事項

### 第6条（意見聴取等）

委員長は、必要に応じて関係従業員の出席を求め、事実関係の説明または意見を聞くことができる。

### 第7条（当事者の弁明）

懲戒処分対象者は、委員会に対し、自己の被疑行為について弁明することができる。

### 附 則

この規程は 年 月 日より施行する。

ので、機会付与の通知を郵送する等はされたほうがよいでしょう（図表4）。

図表4 弁明の機会付与通知例

平成 年 月 日
殿
株式会社 懲罰委員会 委員長
<b>通 知 書</b>
<p>貴殿には、当社就業規則に違反する言動等があると思われます。つきましては、懲罰委員会規程に基づき貴殿の弁明を聞きますので、下記のとおり出席されるよう通知いたします。</p> <p>なお、懲罰委員会に出席されない場合には、貴殿の弁明を聞かずに懲罰の審査をすることになりますので、その旨申し添えておきます。</p>
<b>記</b>
<p>1. 内 容</p> <p>2. 日 時 平成 年 月 日 ( ) 時</p> <p>3. 会 場</p>
以上

### 4-3 処分の社内外公表

懲戒処分を実施したことを、社内公表する会社があります。一罰百戒のためには、処分事案を公表することで再発防止効果が高まることが期待できます。

一方、人権の尊重（処分を受けた従業員の名誉やプライバシー）とうことにも配慮をする必要があります。

裁判例では、処分の公表が違法とされたものもありますから（東京地判S52.12.19）、社内での公表を検討する場合には、次の項目に留意すべきです。

- ①公表する情報の深さ（個人情報特定されるレベルまで公表するのか）
- ②公表範囲（管理職以上を対象とするのか、全従業員を対象とするのか）

裁判例（前掲）では、公表が許されるのは「具体的状況のもと、社会的にみて相当と認められる場合、すなわち公表する側にとって必要やむを得ない事情があり、必要最小限の表現を用い、かつ被解雇者の名誉、信用を可能な限り尊重した公表方法を用いて事実をありのままに公表した場合に限られ

る」としています。一方、公表が適法とされた裁判例（東京地判H19.4.27）では、「懲戒処分は、不都合な行為があった場合にこれを戒め、再発なきを期すものであることを考えると、そのような処分が行われたことを広く社内に知らしめ、注意を喚起することは、著しく不相当な方法によるのではない限り何ら不当なものとはいえない」と判示しています。

そうすると、①公表する情報の深さについては、個人名までは必要がないケースがほとんどでしょうし、②公表範囲については、事案によって決定することができます。

社労士への相談で意外に多いものとして次のような相談があります。

「退職した社員や契約期間が終了した派遣社員から、在籍中、上司からハラスメントを受けていたと申し出がありました。慎重に調査、事実確認を行ったうえ、懲戒処分決定をしました。被害を受けたと申し出た元社員等（現時点では社外の者）から『処分結果を知らせてほしい』と希望がありました。処分結果を通知した場合その処分では不満足だというリアクションも想定されるので、通知しないこととしたいのですが、そのような方針でよろしいでしょうか？」

原則、社外の方に懲戒処分結果を通知することはしないという方針でよいと思います。なぜなら、退職者に処分結果を公表（通知）しても、再発防止等の効果は期待できないからです。ですから、社内での調査を綿密に行ったうえでしかるべき処分を実施したという事実のみを通知するに留めておくことでよろしいと思います。

ただし、次のことも知っておかれるべきでしょう。

刑法手続きにおいては、被害者保護の観点から、検察官が被害者に対して、事件の処分結果（起訴したか否か、起訴しなかった場合、その理由の概要）、裁判の期日、裁判の結果等を通知する「被害者等通知制度」が実施されているのです。これに準じるならば、被害者に対して、処分をした場合はその内容を、処分をしなかったときはその理由の概要を通知するという考え方もありえます。

通知についてどちらのスタンスをとるかは、会社の方針によるものであり、法律が拘束するものではありません。