

## 「企業内の懲戒処分の実態に迫る」

～横領の場合、7割以上の企業が最も重い「懲戒解雇」を適用～

民間調査機関の（財）労務行政研究所（理事長：猪股 靖，東京都港区東麻布1-4-2）では、「懲戒制度に関する実態調査」を2003年以降4年ぶりに実施した。

企業のコンプライアンス意識の高まりや、社員の問題行動の増加に伴い、企業が下した懲戒処分が報道等でクローズアップされるケースをよく目にするようになってきた。懲戒処分の内容については、就業規則等の社内規定で定める必要があるが、現実には発生した事案によっては必ずしも規定の基準で十分とはいえず、企業としてもどの程度の処分が適当なのか判断に迷うケースも多い。本調査では、30のモデルケースを設定し、もしもそのようなケースが起こった場合にはどの程度の処分内容になるのかを、過去のケース等により判断して回答いただいた。

設定したモデルケースのうち、横領（「売上金100万円を使い込んだ」）や情報漏えい（「社外秘の重要機密事項を漏えいさせた」）、酒酔い運転（「終業時刻後に酒酔い運転で物損事故を起こし、逮捕された」）など、近年社会問題化している問題行動については、懲戒処分の中で最も重い「懲戒解雇」を適用している割合が高い。特に、横領した社員に対しては、7割以上の企業が懲戒解雇としている。また、懲戒解雇となった場合の退職金については、4社に3社が全額不支給と答えている。

### 調査要領

#### 1. 調査時期・方法

2007年5月30日～7月2日。調査票の郵送により実施

#### 2. 調査・集計対象

全国証券市場の上場企業（新興市場の上場企業も含む）3821社と、上場企業に匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上）349社の合計4170社に送付。そのうち回答のあった121社を集計

### 本プレスリリースに関するお問い合わせ先

（財）労務行政研究所『労政時報』編集部

担当：前田昌彦，田中加代子（Tel：03-3586-2100 調査室直通）

※ 本調査の詳細は、（株）労務行政発行『労政時報』第3710号（07.9.28）誌上で紹介します。

# 1. モデルケース別にみた懲戒措置 [図表 1]

下表のような 30 のモデルケースが起こった場合、どのような懲戒処分をとるのか、過去のケース等から判断して回答していただいた。

懲戒処分の中で最も重い措置である「懲戒解雇」を適用する、という回答が多かったケースとして、「①売上金 100 万円を使い込んだ」(70.6%)、「⑩無断欠勤が 2 週間に及んだ」(68.8%)、「⑳社外秘の重要機密事項を漏えいさせた」(54.1%) が挙げられる。このほか、「⑦終業時刻後に酒酔い運転で物損事故を起こし、逮捕された」(40.4%)、「㉑社内で私的な理由から同僚に暴力をふるい、全治 10 日の傷を負わせた」(38.5%)、「㉒満員電車で痴漢行為を行ったことが被害者からの訴えで判明した」(36.7%) など、近年社会問題化し、メディア等を通して監視の目が厳しくなっている事案も、懲戒解雇を適用している割合が高い。

[図表 1] モデルケース別にみた被懲戒者に対する懲戒措置(複数回答, 集計社数109社)

[注] 懲戒の種類として規定上にはなくても、「諭旨解雇」など実態として相当する措置を行っている場合も集計に含めている。

-%-

モデルケース		処分の対象としない	譴責・注意処分	減給	出勤停止	降格	諭旨解雇	懲戒解雇	その他の処分	判断できない
横領・背任等	1 売上金100万円を使い込んだ		3.7	3.7	2.8	2.8	18.3	<b>70.6</b>		5.5
	2 基準を超える取り引きを独断で行い、会社に1億円の損害を与えた		6.4	14.7	9.2	11.9	13.8	<b>34.9</b>	0.9	22.0
	3 取引先から個人的に謝礼金等を受領していた	0.9	16.5	16.5	11.0	17.4	10.1	<b>34.9</b>	0.9	11.0
	4 同僚の売上金の流用を知らずながら、報告しなかった	2.8	<b>53.2</b>	18.3	8.3	11.9	3.7	2.8		15.6
就業規則違反等	5 社有車を無断でしばしば私用に使用していることが判明した	2.8	<b>66.1</b>	17.4	8.3	2.8	2.8	1.8		8.3
	6 事故は起こさなかったが、酒酔い運転のため検挙された	5.5	13.8	15.6	<b>25.7</b>	9.2	9.2	21.1		11.0
	7 終業時刻後に酒酔い運転で物損事故を起こし、逮捕された	2.8	6.4	5.5	19.3	7.3	16.5	<b>40.4</b>		10.1
	8 営業外勤者が業務中に自動車で通行人をはねて死亡させ、本人の過失100%であった	0.9	4.6	9.2	18.3	9.2	25.7	<b>29.4</b>		20.2
	9 車で営業中に得意先から携帯電話が入り、話に熱中して事故を起こした	1.8	<b>32.1</b>	24.8	16.5	13.8	2.8	2.8		19.3
	10 無断欠勤が2週間に及んだ		5.5	3.7	6.4	0.9	20.2	<b>68.8</b>	0.9	5.5
	11 兼業禁止規定があるにもかかわらず、休日にアルバイトをしていた	3.7	<b>29.4</b>	12.8	16.5	8.3	10.1	19.3	0.9	17.4
	12 病気と偽って私傷病休暇・休職制度を悪用し、海外旅行に行っていた	1.8	25.7	22.9	<b>26.6</b>	14.7	8.3	7.3		12.8
	13 出向先で指示命令に従わないなど勤務態度が不良のため、出向元に戻ってきた	8.3	<b>33.0</b>	16.5	13.8	19.3	4.6	6.4		20.2
	14 出張に掛かった経費を不正に上積みして請求していたことが判明した		20.2	<b>27.5</b>	15.6	11.0	8.3	20.2	0.9	11.0
	15 会社の金庫のかぎを掛け忘れてしまい、公金の盗難に遭った	0.9	34.9	<b>37.6</b>	11.0	12.8	0.9	2.8		13.8
	16 社外持ち出し禁止のデータを独断で自宅に持ち帰っていた	1.8	<b>50.5</b>	23.9	11.9	4.6	4.6	9.2	0.9	11.9
	17 社内の通報窓口連絡をせず、直接マスコミに内部告発をした	24.8	18.3	4.6	6.4	1.8	4.6	3.7		<b>41.3</b>
	18 配転を拒否した	22.9	11.9	7.3	4.6	7.3	16.5	11.0		<b>24.8</b>
職場の風紀を乱す行為	19 コンピュータに保存されている重要なデータやプログラムを改ざんした		14.7	11.9	18.3	10.1	14.7	<b>30.3</b>		16.5
	20 社外秘の重要機密事項を漏えいさせた		6.4	13.8	9.2	12.8	11.9	<b>54.1</b>		11.0
	21 インターネットのアダルトサイト等、業務に関係しないサイトを閲覧し、業務に支障を来した	1.8	<b>59.6</b>	20.2	16.5	12.8	5.5	3.7		10.1
	22 就業時間中にインターネットで株取り引きをした	3.7	<b>56.9</b>	18.3	12.8	11.9	2.8	3.7		11.9
	23 インターネット上で会社や上司・同僚を中傷していた	2.8	<b>35.8</b>	14.7	22.0	11.0	7.3	13.8		20.2
	24 社内で私的な理由から同僚に暴力をふるい、全治10日の傷を負わせた		6.4	11.9	30.3	11.0	22.0	<b>38.5</b>	0.9	7.3
	25 就業時間外に宗教の勧誘活動を行い、再三の注意にも改めない	4.6	<b>26.6</b>	11.0	17.4	5.5	16.5	18.3		16.5
	26 妻子ある上司が、部下と不倫行為を続けていることが発覚した	15.6	22.0	3.7	8.3	18.3	10.1	5.5		<b>26.6</b>
27 電子メールでわいせつな内容の文書を社内の複数女性に送るなど、セクハラ行為が発覚した		21.1	20.2	<b>28.4</b>	16.5	11.9	22.9	0.9	6.4	
私生活上の非行等	28 同僚にストーカー行為を繰り返して、被害を訴えられた	1.8	9.2	6.4	22.9	11.0	20.2	<b>32.1</b>	0.9	14.7
	29 満員電車で痴漢行為を行ったことが被害者からの訴えで判明した	0.9	3.7	2.8	16.5	5.5	22.9	<b>36.7</b>	0.9	22.9
	30 クレジットカードによる買物のしすぎで自己破産の宣告を受けた	<b>47.7</b>	7.3	0.9	1.8	1.8	12.8	2.8		24.8

[注] 太字は最多頻値(以下同じ)。

## 2. 懲戒処分に関するその他の取り扱い

### ①解雇の場合の退職金支給 [図表 2]

諭旨解雇では「全額支給する」が 38.4%と最も多く、「一部支給する」の 23.3%と合わせると、何らかの支給を行う企業が 6 割超に上る。「全額支給しない」はわずか 5.8%にとどまった。「一部支給する」の多くは“状況に応じて支給割合を決定する”であった。

これに対し、懲戒解雇では「全額支給しない」が 75.0%と 4 社に 3 社を占め、当然のことながら諭旨解雇とは一転、厳しい内容となっている。「全額支給する」は 3.3%、「一部支給する」は 2.5%で、両者合わせても約 6%にとどまっている。当研究所の「退職金・年金制度総合調査」(2006 年 9～12 月)によると、大学卒の自己都合退職金は勤続 20 年で約 680 万円、同 30 年で約 1640 万円、定年退職では約 2240 万円に上る。懲戒解雇によりこの退職金がもらえなくなるということは、社員にとって大きなダメージといえよう。

[図表 2] 解雇における退職金の支給状況

区 分	諭旨解雇				懲戒解雇			
	規模計	1,000人 以上	300～ 999人	300人 未満	規模計	1,000人 以上	300～ 999人	300人 未満
合 計	( 86) 100.0	( 33) 100.0	( 29) 100.0	( 24) 100.0	( 120) 100.0	( 45) 100.0	( 40) 100.0	( 35) 100.0
全額支給する	38.4	45.5	34.5	33.3	3.3	6.7		2.9
一部支給する	23.3	15.2	34.5	20.8	2.5	4.4	2.5	
全額支給しない	5.8	12.1	3.4		75.0	80.0	85.0	57.1
退職金制度はない	15.1	6.1	10.3	33.3	13.3	4.4	7.5	31.4
その他	17.4	21.2	17.2	12.5	5.8	4.4	5.0	8.6

[注] 1. 「退職金制度はない」には、前払い退職金や確定拠出年金をとっている場合も含む(諭旨解雇6社、懲戒解雇8社)。

2. 「その他」の内容は、“事由や勤続年数などケースにより異なる” “定めがない” など。

### ②最近 1 年間における 懲戒の段階別発生件数 [図表 3]

発生件数は、最も軽い段階の処分である「<sup>けんせき</sup> 譴責」(注意処分、訓告、始末書等も含む) が 16 社の合計で 57 件、一方、最も重い処分である「懲戒解雇」は 12 社の合計で 17 件である。

[図表 3] 最近 1 年間における懲戒の  
段階別発生件数

懲 戒 段 階	発生総件数
譴 責	(16社) 57件
減 給	(14社) 30件
出 勤 停 止	(12社) 21件
降 格	( 6社) 9件
諭 旨 解 雇	( 7社) 16件
懲 戒 解 雇	(12社) 17件

### ③状況により懲戒の重さに 差異を設けているか [図表 4]

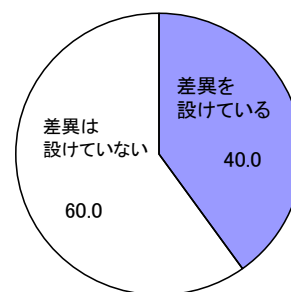
①マスコミの報道等により社名や実名が公表された場合に、通常その事案に該当する懲戒措置と比べ、懲戒段階や取り扱いに「差異を設けている」企業は 40.0%にとどまった。

一方、②同一人物が同様の事案で数度にわたり懲戒を受けた場合では、59.4%と過半数の企業が「差異を設けている」と答えている。

設けている差異の内容としては、①、②とも“1 ランク (以上) 重い処分とする”というものが多い。②の場合では“改しゅんの見込みがない場合は懲戒解雇とする”という厳しい措置もみられた。

[図表 4] 状況により懲戒の重さに差異を設けているか

①マスコミの報道等により社名や実名が公表された場合(105社)



②同一人物が同様の事案で数度にわたり懲戒を受けた場合(106社)

