

社会福祉法人経営者様限定セミナー

今までと同じやり方では
通用しない！！

“人手不足”時代における 問題職員への対応策

「問題職員」に負けない方法を教えます！！

介護事業は 今後さらなるニーズが高まる事業だが.....

- 介護事業においては、以前から「人手不足」・「人材不足」問題が深刻ではあったが、少子高齢化に加え、仕事についての価値観の大きな変化を背景に、突如、社会全体全ての業種にまで及ぶ「人手不足」時代が到来し、ここ数年、加速している。
- 介護事業においても、労働条件を改善してだけでは、もはや、「人手不足」・「人材不足」を解消することができない時代に突入し、ひいては、社会的使命を果たす上で、大きな障害ともなりかねないのが現況

労働問題の複雑化

- 現在は「解雇」「未払い残業代」「パワハラ・セクハラ」「メンタルヘルス」等の労使問題が現場で数多く発生。それが紛争化すれば、世間からは「ブラック企業」との汚名を着せられる時代
- 電通「過労自殺」事件，ヤマト運輸「サービス残業」事件などの報道で，長時間労働・過重労働は問答無用で社会の敵という風潮が高まり，社会では，「企業と人」に関する問題としてクローズアップ
- 政府が推進する「働き方改革」は，「同一賃金」，「長時間労働の是正」などの施策が進められるばかりか，そのアナウンス効果により，「1億総活躍社会」のスローガンと相まって，労働者の「権利意識」を，ますます増大させていくことになる。

電通過労自殺事件

- 2015年4月に電通に採用された新卒女性社員
- 9月まで残業が40時間程度であったが、10月以降の部門配属を契機に業務量が急激に増大し、10月9日から11月7日までの間に1か月当たりの時間外労働が105時間に及び、同年末に自殺
- 遺族から労災認定請求。三田労基署は、2015年11月上旬、業務上の心理的負荷によって、うつ病に罹患したと認定

ヤマトHDの場合

1. 労働組合を巻き込んで労使協調で足並みをそろえたこと。
2. 大口顧客であるアマゾンに“仮想敵国”として設定し(後に値上げをのんでもらうたために)消費者の同情を集めたこと。
3. 働き方改革方改革の3点セット
 - ① 27年ぶりとなる宅配便基本運賃の値上げ
 - ② 宅配便の総量コントロール方針を決定
＝社員の総業務量の減少
 - ③ 社員9200人の増員

「ブラック企業アレルギー 防御する人事部 ヤマト運輸の超高等戦術」
(週間ダイヤモンド 2017/05/27)

本セミナーの目的

- 知識ではなく、具体的な解決方法の視点・要因・立脚点をお伝えします。
- 知識を得たことで満足せずに、明日の解決に結びつけるようになってお帰りください。
- そのために、具体的なトラブル・紛争の発生のレベルは、とりあえずさておき、問題職員として具体的な人物をイメージしながら、明日直ぐに対応するにはどうしたら良いかを考えてください。

社長！ 労働法を知らないとこうなりますよ！

▼こんなにある！労働法関係のトラブル

1. 労働時間の管理を怠ったために残業代の支払命令が.....
2. パワハラを放置して慰謝料・損害賠償金を負担する事態に
3. セクハラ発言で訴えられて、約170万円の支払命令
4. 問題社員を解雇したら、損害賠償の支払命令？

(みらい総合法律事務所『社長が知らないとヤバい労働法』[2014年 あさ出版]より)

ケース1（未払い残業代）

ソフトに保存・記録していた時刻が出退社時刻に当たると認定され，会社に対し，割増賃金37万4318円，付加金30万円，それぞれの遅延損害金の支払が命じられた事例

（東京地裁平23・9・9判決[十象舎事件]）

ケース2(パワハラ)

- 上司が従業員3名それぞれに対し、扇風機を用いて風を長時間にわたり当てた行為、始末書を書かせた行為、背中を殴打したり、左膝を蹴るなどした行為について、上司の不法行為に加え、会社の使用者責任が肯定され、会社及び加害者に対し、連帯して、95万9982円、40万円、10万円、それぞれの遅延損害金の支払が命じられた事例

(東京地裁平22・7・27判決[日本ファンド(パワハラ)事件])

- 社長らによるパワハラを認め、精神疾患発症・自殺と業務起因性を肯定して、会社及び社長に対し、遺族らに対する合計5414万1007円、それぞれの遅延損害金の支払が命じられた事例

(名古屋地裁平24・1・15判決[メイコウアドヴァンス事件])

ケース3(セクハラ)

使用者は、良好な職場環境を整備すべき法的義務を負い、これを怠った結果セクシュアルハラスメントを招いた場合、従業員に対する不法行為責任を免れないとして、加害者に対し145万円、会社に対し55万円、それぞれの遅延損害金の支払が命じられた事例

(広島高裁平16・9・2判決[下関セクハラ(食品会社営業所)事件])

ケース4 (懲戒・解雇)

- 就業規則の「労働能力が劣り、向上の見込みがない」との解除条項による解雇が無効であるとされ、会社に12か月分の賃金に当たる金額の仮払いが命じられた事例

(東京地裁平11・10・15決定[セガ・エンタープライゼス事件])

- 従業員の欠勤が就業規則所定の懲戒事由である正当な理由のない無断欠勤に当たるとしてされた諭旨退職の懲戒処分が無効であるとされた事例

(最高裁平24・4・27第二小法廷判決[日本ヒューレット・パカード事件])

高額の賠償を命じられた事件 うつ病に罹患して自殺した事案

- 最高裁平12・3・24判決[電通事件]
恒常的に長時間にわたり業務に従事していること、その健康状態が悪化していることを、上司らが認識しながら、その負担を軽減させるための措置を採らなかったとし、うつ病に罹患して自殺した労働者の遺族に対する約8912万円の支払を命じた高裁判決(第1審 合計1億2588万円余り)を破棄, 差し戻した事例
差戻審で1億6800万円の和解が成立
- 釧路地裁帯広支部平21・2・2判決[音更町農業協同組合事件]
業務量の増大に対する軽減措置がなく、「こんなこともできない部下はいらんからな」などと上司が約3時間にわたり激しい口調で叱責するなどの事実関係で、うつ病を発症して自殺した農協職員の遺族に対する合計約1億400万円の支払が命じられた事例

高額の賠償を命じられた事件
岡山セクハラ(労働者派遣会社)事件
岡山地裁平成14年5月15日判決

派遣会社の女性支店長2名への、上司である専務取締役による、うち1名に対し肉体関係を迫る行為、両名について性的な虚偽の風評の流布等について、会社の使用者責任が認めれるなどして、会社に3000万円余りの支払が命じられた事例

「問題職員」との関係が現実化している場合だけでなく、潜在している場合も要注意

- 労働時間の管理がうまくできておらず、残業問題が起き
うだ。 そ
- 解雇、雇止めをしたい職員がいる。
- 勤務態度不良、能力不足の職員がいる。
- 就業規則を作成してから1年以上が経過している。
- 過去に労働紛争が起こったことがある。
- 労働組合がある。
- 身近に労務に関して相談できる専門家がない。

働き方改革

- ① 長時間労働の是正
- ② 同一労働同一賃金の実現
- ③～⑨(略)

労働者側弁護士

- 労働者の権利意識を高めてきたインターネットによる情報爆発は、この頃では、労働者を“たきつける”弁護士のHPも急増しており、社員の権利意識の高まりに拍車をかけそう
- ネットで「残業代」や「未払い残業代」と検索してみると、労働者側に向けた弁護士のホームページがずらっと並びます。残業代チェッカーを設置するサイトのほか、弁護士が開発した残業の証拠確保と残業代推計のアプリとされる「残業証拠レコーダー」を無料提供するサイト、多くの弁護士を紹介するサイトもある。

経営者側弁護士

- 最近では、弁護士の側からも、紛争化する前の予防であるとか、訴訟外でのスピーディな解決といったことが強調されるようになった。
- “弁護士大量増員時代”の到来が反映して、訴訟外の解決が経験不足の隠蔽であったり、処理のスピード化が、報酬の早期確保など事務所運営の効率化のためとなれば、本末転倒

覚悟していただきます！！

- 「問題社員」をきちんと見つめ、早期に解決すべきときは放置することなく迅速に対応し、徹底して争うべきときは、拙速に安易な妥協することなく対応していかなければならない。
- 変容する大きな流れの中で、就業規則の制定・見直しはもちろんだが、長い目で法律制度の動きと組織内のツ職員の動きにアンテナを張る必要がある。
- 何か不安めいたことがあったら、早い時期から案件の具体的な状況を分析し、問題の核心を把握しなければならない。

労使紛争との関わり

- 今年で弁護士生活30年目。平成元年に弁護士登録した後、平成5年に独立開業し、これまで経営者の皆様からの依頼に広く応じてきました。
- 経営法務を多く取り扱う法律事務所に勤務し、特に労働組合が関わった労働事件を担当したこともあり、独立開業後は、解雇問題、残業代問題、ハラスメント問題等の労務問題を経営者の立場で取り扱ってきました。
- 非連合系列の闘争的な労組の案件で、会社側支店長が37時間に及んで数十名の組合員に監禁されたタクシー会社の事案を処理したほか、連合関係では、後の連合会長らが関わった食品製造販売会社の案件の解決のほか、「札幌地域労組」、「北海道福祉ユニオン」はもとより、「札幌地区連合」「パートユニオン」、「北海道地域ユニオン」など、いわゆる「合同労組」との労使紛争に対処してきました。
- こじれた労使紛争が原因で、経営者が夜も寝られなくなり、体調を崩してしまった場面をこれまで何度も見てきました。
- 社会福祉法人の案件では、最高裁判所まで行って、高裁判決を破棄させ、東京の中央労働委員会で勝訴的和解を成立させてきた実績があります。

経営者側の反論

- 「残業代は支給しないことを同意していた」
- 「基本給に残業代を含めて金額を決めていた」
- 「管理職手当・精勤手当等の手当に残業代が含まれている」
- 「歩合給を払っている」
- 「年俸制にしている」
- 「管理監督者である」
- 「時間外に仕事を命じていない」
- 「仮眠時間や空き時間にパソコンで遊んだ場合も労働時間に含まれない」
- 「立証責任は、従業員にある」
- 「タイムカードに始業時刻、就業時刻が記録されているが、休憩していて仕事をしていない」
- 「労働者自身が作成した労働時間整理簿は、信用性に欠ける。」

だからといって、……

- 個別的な労務紛争となった場合，従業員側の言いなりにする必要はない。
- 事件ごとに個性や特性があり，専門的な見地から具体的な状況を詳細に検討し，落としどころを探っていかなければならない。
- 1330万円余り請求された未払い賃金支払請求事件で，475万円で和解が成立した事例もある。

お手軽な解決手段に安易に飛びつくと.....

残業手当対策として、誰もが思い付いたり、「物知り」が教えてくれる方法は、失敗も多い。

- 「管理監督者制度」
- 「固定残業手当制度」

cf ・退職勧奨
・パーソナルーム

管理監督者(労基法41条2号)

日本マクドナルド事件

東京地裁平成20年1月28日判決

- ハンバーガーの販売等を業とし、多数の直営店を展開している株式会社の店長である原告が管理監督者に該当するか否かが争われた事例
- 被告の就業規則では、店長以上の職位の従業員を労働基準法41条2号の管理監督者として扱っているため、店長に対しては、法定労働時間を超える労働時間についても割増賃金が支払われておらず、店長である原告が、被告に対し過去2年分の割増賃金の支払を求めるなどした事案

固定残業手当

ザ・ウィンザー・ホテルインターナショナル事件 札幌高裁平成24年10月19日判決

- 裁判所は、固定残業手当(定額残業代)制度の有効性は認めしたが、支給している手当は95時間分の時間外賃金であるとする会社の主張を斥け、支給額は月45時間分の残業の対価であり、それを超えた残業及び深夜残業に対しては、法律に従った時間外賃金の支払いを命じた。
- 裁判所は「本来法的に許されない無制限な定額時間外賃金に関する合意を従業員としていた」などと経営者側の避難すべき面を認定している。

リスク

- 残業代が未払いと評価される。
- 固定残業手当が基本賃金に含まれる。
- 消極的評価

テックジャパン事件

最高裁平成24年3月8日第一小法廷判決

基本給を月額で定めた上で月間総労働時間が一定の時間を超える場合に1時間当たり一定額を別途支払うなどの約定のある雇用契約の下において、使用者が、各月の一定の時間以内の労働時間中の時間外労働についても、基本給と別に、労基法37条1項の規定する割増し賃金の支払義務を負うとされた事例

判決要旨

基本給を月額41万円とした上で月間総労働時間が180時間を超える場合に1時間当たり一定額を別途支払い、140時間未満の場合に1時間当たり一定額を減額する旨の約定のある雇用契約の下において、次の1, 2など判示の事情の下では、労働者が時間外労働をした月につき、使用者は、労働者に対し、月間総労働時間が180時間を超える月の労働時間のうち180時間を超えない部分における時間外労働及び月間総労働時間が180時間を超えない月の労働時間における時間外労働についても、基本給とは別に、労基法37条1項の規定する割増賃金を支払う義務を負う。

1. 各時間外労働がされても、基本給自体が増額されるものではない。
2. 基本給の一部が他の部分と区別されて同項の規定する時間外の割増賃金とされていたなどの事情はうかがわれない上、上記の割増賃金の対象となる1か月の時間外労働の時間数は各月の勤務すべき日数の相違等により相当大きく変動し得るものであり、上記の基本給について、通常の労働時間の賃金に当たる部分と上記の割増賃金に当たる部分とを判別することはできない。

リスク回避対策

櫻井龍子裁判官の補足意見

1. 毎月の給与の中にあらかじめ一定時間の残業手当が算入されている旨が労働契約上明確にされている。
2. 支給時に支給対象の時間外労働の時間数と残業手当の額が従業員に明示されている。
3. 一定時間を超えて残業が行われた場合には当然その所定の支給日に別途上乘せして残業手当を支給する旨もあらかじめ明らかにしている。

労働時間対策

- 法定労働時間の弾力化—変形労働時間制
- 主体的で柔軟な労働時間制度

例えば...

- 労働時間には、法律上、1週40時間、1日8時間という縛り
- 業務の繁閑や特殊性に応じて時間労働を配分でき、シフト制を活用する場合などに有用な「変形労働時間制」や労働者が主体的で柔軟な勤務をする「フレックスタイム制」「事業場外労働のみなし制」「裁量労働制」などを活用するためには、就業規則又は労使協定などについての法律上の条件を整備して置く必要がある。
- きちんとしておかないと、労働時間の縛りは、一見満たしており、総時間数は同じであっても、時間外割増手当を払わなければならない事態となる。

変形労働時間制

1. 1カ月以内の期間の変形労働時間制
(労基法32条の2)
2. 1年以内の期間の変形労働時間制
(労基法32条の4)
3. 1週間単位の変形労働時間制
(労基法32条の5)

変形労働時間制の適用を否定

東京地方裁判所平成22年4月7日判決

- 飲食店のアルバイト店員について変形労働時間制の適用がないとされた事例
- タイムカードによって勤怠管理がなされていた飲食店のアルバイト店員についてタイムカードによって労働時間が間が認定された事例
「被告は変形労働時間制を採用していた旨主張する。しかしながら、《証拠略》によれば、被告が採用していた変形労働時間制は就業規則によれば一か月単位のそれであったのに、半月ごとのシフト表しか作成せず、変形期間全てにおける労働日及びその労働時間等を事前に定めず、変形期間における期間の起算日を就業規則等の定めによって明らかにしていなかったものであって、労基法に従った変形労働時間制の要件を遵守しておらず、かつ、それを履践していたことを認めるに足る証拠もないから、変形労働時間制の適用があることを前提とする被告の主張は採用できない。」

心構え・再検討

- 法律，裁判は経営者の考えとはギャップがあるという
厳然たる事実を受け入れ，個別具体的に考え抜いて
対応することが重要
- そもそも，労働契約書や就業規則などに関わる基本
的な事柄において，初歩的な不備があることも多い。

主体的で柔軟な労働時間制度

1. フレックスタイム制
2. 事業場外労働のみなし制
3. 裁量労働制

事業場外みなし労働時間制(労基法38条の2第1項)

阪急トラベルサポート事件

最高裁平成26年1月24日判決

募集型の企画旅行における添乗員の業務につき、
労働基準法38条の2第1項にいう「労働時間を算定
し難いとき」に当たらないとされた事例

判決要旨

募集型の企画旅行における添乗員の業務については、次の1, 2など判示の事情の下では、労働基準法38条の2第1項にいう「労働時間を算定し難いとき」に当たるとはいえない。

1. 当該業務は、旅行日程がその日時や目的地等を明らかにして定められることによって、その内容があらかじめ具体的に確定されており、添乗員が自ら決定できる事項の範囲及びその決定に係る選択の幅は限られている。
2. 当該業務について、上記企画旅行を主催する旅行業者は、添乗員との間で、あらかじめ定められた旅行日程に沿った旅程の管理等の業務を行うべきことを具体的に指示した上で、予定された旅行日程に途中で相応の変更を要する事態が生じた場合にはその時点で個別の指示をするものとされ、旅行日程の終了後は内容の正確性を確認し得る添乗日報によって業務の遂行の状況等につき詳細な報告を受けるものとされている。

就業規則の整備・改訂 随時の整備で良いのか？

- 労働基準法上、就業規則の作成・変更には、労働者の意見聴取義務があっても、同意をとる必要はないが、労働契約法で、原則として、就業規則の変更によって、労働者と合意することなく、労働者の不利益に変更することはできず、例外として、労働者に周知させ、一定の判断要素に照らして合理的なものであるときに、不利益変更が許される(9条, 10条←判例の集積)。
- 従業員が増えると、全ての面で価値観が一致することは非現実。会社にとって合理的と思われる事項についても、容易に合意がとれなくなり、労働条件にかかわる新たな規定を創設するのが困難となることが予想される。
- 少なくとも、現在運用している内容については、現時点で、法律に沿った対処をしておくべき。

経営者側が陥る 根本的な4つの間違い

1. 従来の経営手法や社会常識で物事を解決できる。
2. 「事実」は一つ，誰が見てもはっきりしている。
3. 結論が決まっていることを「時間と手間」をかけて話し合うのは無駄である。
4. 「世間の物知り」の話に飛びつき，お手軽な方法で安易に対応

労務トラブルというと

「未払残業代問題」も大きな社会問題となっているが、
「セクハラ、パワハラ問題」、「メンタルヘルス問題」は、
金銭的対応だけでは解決しきれず、
企業にとって致命的な事態となりかねない。
解雇問題も特有の難しさがある。

[設 例]

- あの会社は、昔、従業員全員がサービス残業をしていたが、現在は改善された。
- あの会社は、昔、上司のスパルタでうつ病になった自殺者が、時々、出ていたが、現在は改善された。

ある裁判所が示したパワーハラ行為 の有無・評価についての判断基準をご覧ください?!

ザ・ウィンザー・ホテルインターナショナル(自然退職)事件
東京地裁平成24年3月9日判決

世上一般にいわれるパワーハラスメントは極めて抽象的な概念で、内包外延とも明確ではない。そうだとするとパワーハラスメントといわれるものが不法行為を構成するためには、質的にも量的にも一定の違法性を具備していることが必要である。

したがって、パワーハラスメントを行った者とされた者の人間関係、当該行為の動機・目的、時間・場所、態様等を総合考慮の上、「企業組織もしくは職務上の指揮命令関係にある上司等が、職務を遂行する過程において、部下に対して、職務上の地位・権限を逸脱・濫用し、社会通念に照らし客観的な見地からみて、通常人が許容し得る範囲を著しく超えるような有形・無形の圧力を加える行為」をしたと評価される場合に限り、被害者の人格権を侵害するものとして民法709条所定の不法行為を構成するものと解するのが相当である。

第1審と控訴審の判断の違い

○ 第1審: 70万円

(東京地裁平24・3・9判決)

○ 控訴審: 150万円

(東京高裁平25・2・27判決)

- パワハラ行為の有無・評価について、第一審判決のような一般的な判断基準を示すことなく、個別具体的に判断
- 第一審判決で不法行為性が是認された行為に加え、別の行為も、不法行為性を是認

裁判所の限界

- 裁判所は社会問題化されたことを扱うとはいえ、その本来の役割は実際に訴訟となるなった特定の事案について事後的客観的判断によって白黒をつけること。
- 裁判所に日々現場で起こる事案の明確で具体的な判断基準の提示を期待することが間違っている。
- 裁判所の示した基準に従ったつもりでも、本件は事案を異にするとと言われることも多い。
- 経営者側は、白黒つけようとする発想を捨てた方がよい。単に違法かどうかという面ばかりに目を奪われず、加害者対被害者という単純な図式で捉えられ一人歩きしかねないトラブルをどう回避するかが重要

裁判官の偏見

最高裁平成21年10月23日第二小法廷判決

特別養護老人ホームの入所者に対して虐待行為が行われている旨の新聞記事が同施設の職員からの情報提供等を端緒として掲載されたことにつき、同施設を設置経営する法人が、複数の目撃供述等が存在していたにもかかわらず、虐待行為はなく上記の情報は虚偽であるとして同職員に対し損害賠償請求訴訟を提起した場合であっても、次の1ないし3など判示の事実関係の下においては、同訴訟の提起は違法な行為とはいえない。

1. 虐待行為をしたとされる職員が一貫してこれを否認していたこと
2. 情報提供者である職員が目撃状況についての報告内容につき同施設の施設長は矛盾点があると感じていたこと
3. 入所者の身体に暴行のこん跡があったとの確たる記録もなく、後に公表された市の調査結果においても個別の虐待事例については証拠等により特定するには至らなかったとされたこと

官庁のガイドライン

- 「職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為」
（「2012年1月30日職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」）
- 「パワハラ」の6つの行為類型」（厚生労働省）
- 「『パワーハラスメント』を起こさないために注意すべき言動例」（人事院）

現実的な結論を一言で言うと

“関係性”

少し古い物言いですが、

「同じことをキムタクに言われるとウキウキするが、斜め横の席にいる〇〇課長に言われると、身の毛がよだつ。それが、セクハラ事件の特徴です。」

⇐ ハラスメント(嫌がらせ)は、感情的・心理的要因が大きく影響

cf. 「触らない痴漢」

決め手は女性側が不快と思うかどうか

(週刊ポスト2018年4月13日号)

姿 勢

- 経営者側は、白黒つけようとする発想を捨てた方がよい。単に違法かどうかという面ばかりに目を奪われず、加害者対被害者という単純な図式で捉えられ一人歩きしかねないトラブルをどう回避するかが重要
- ハラスメントは、被害者側の主観に大きく左右されることは否定できない。
- パワハラはメンタルヘルス問題にもつながりやすく解決の難しさがある。
- ブラック企業と烙印を押されてしまうと、人材採用も妨げることになりかねない。

正当な指導教育について 従業員からのパワハラであるとの主張

医療法人財団健和会事件

東京地裁平成21年10月15日判決

- 医療法人が経営する病院の健康管理室に事務総合職として採用された職員が、3か月の使用期間中に採用を取り消されたことに対し、採用取消し（本件解雇）は無効であるとして、労働契約上の地位の確認及び解雇後の賃金を請求し、また職場でのパワハラ及びいじめを受け、さらに違法な退職強要や採用取消しを受けたために精神疾患に罹患したとして、債務不履行（安全配慮義務違反）及び不法行為による損害賠償を請求した事案
- 職員の上司は、単純ミスを繰り返す職員に対して、時には厳しい指摘・指導や物言いをしたことがうかがわれるが、それは生命・健康を預かる職場の管理職が医療現場において当然になすべき業務上の指示の範囲内にとどまるものであり、その他の発言等も違法なパワハラ・いじめ・退職強要とはいえ、また本件解雇が不法行為を構成するほどの違法性を有するとは認められないとして、医療法人の安全配慮義務違反および不法行為の成立を否定し、職員の損害賠償請求が棄却された事例

事前防止対策は有効か？！

○ 防止規程・ガイドラインの作成・周知

指導・教育・周知といった措置を講じても実態は機能せず、問題を更に悪化、複雑化させるケースもある。

○ 相談窓口，適切に対応するための体制の整備

- 担当者が信頼できない人物だったり，勉強不足だとかえって問題が増幅

○ 研修会・講習会の実施

- 加害者側と被害者側を一緒に実施する愚かさ
- 何を目指して，何を盛り込むか。

パワハラ対策の箇条書き

- パワハラ対策として事前の予防・防止対策は重要だが、中小企業だと多くの場合、既に問題が発生していることも多い。
- 問題を少なからず、察知したのであれば、直ちに事実関係を把握し、解決に適した対策を実施すべき。会社の目の届かないところでの従業員同士のいじめ、部下の上司に対するいじめ・嫌がらせもパワハラの範囲。従業員の対立や問題社員の気配を感じる何かがあれば、直ぐに対策を考えること。
- 一般的な理屈の問題として捉えず、個別的な問題としてその状況を具体的に把握し、対策を考えてみる。パワハラの意味・基準を理解することが重要であるかのようと言われるが、政府が公表している資料や裁判所の判例・裁判例だけで、うっかり自己判断で白黒をつけて対応すると、危険レベルが上がりかねない。
- ハラスメント問題は金銭解決だけではケリがつかない。
- 先入感や価値観に囚われず、慎重に対処する必要
- 中には、当事者の一方が退職し、決着したと思いきや、「会社の調整の仕方が悪い」などと会社の責任の問われた事例もある。
- 時が経つにつれて、針小棒大な意識行動が現れる「過激な被害者」問題も軽視できない。

セクハラ(セクシュアル・ハラスメント) 判断の現在(1)

- 当初は、職務上の立場や権限を利用して、性的要求をする場合(対価型セクハラ)が想定されていたが、今は、性的言動によって職場の環境に影響を与える場合(環境型)なども含まれるようになった。
- 20分間抱きつかれて猥褻な行為をされたというケース。被告側が、逃げたり、助けを求めることができたはずなので、被害者の供述は信用できないと主張されたこともあったが、現在では、職場での上下関係などを考え、そのような行動をとらない場合もあるとしてこうした主張を退けており(東京高裁平成9年11月20日判決)、違法対象は拡大され、賠償額は増額する方向

労務トラブルの4つの局面

1. 従業員間の問題: 労働者対労働者の問題
2. 会社の責任: 労働者と会社の問題
 - 使用者責任(民法715条)
 - 職場環境安全配慮義務
3. 社内のモチベーションの問題: 会社内部の問題
4. 「ブラック企業」の汚名・風評被害: 外部との問題

セクハラ(セクシュアル・ハラスメント) 判断の現在(2)

- 使用者の職場環境についての法的義務が強化されるようになり、平成19年施行の改正男女雇用機会均等法は、使用者に対して、セクハラの前防止と、発生した場合に対処し措置を講ずる義務を明記
- 「法律の規定がなければ法的義務を負うことがない」という考えは重大な誤り。
セクハラ法規制が確立されたのは平成9年の雇用機会均等法改正だが、セクハラ訴訟として不法行為責任が認められた裁判は既に平成2年に、使用者の損害賠償責任が認められた裁判は平成4年にある。
- 世間から企業が加害者側と見られた場合、信用失墜、風評被害につながり、ダメージが大きい。職場環境配慮義務を負う使用者としては本腰を入れ、積極的に対応しなければならない。ブラック企業の汚名！！

ハラスメントの増殖・拡大

- セクハラ: セクシュアル・ハラスメント
- パワハラ: パワー・ハラスメント
- マタハラ: マタニティ・ハラスメント
- パタハラ: パタニティ・ハラスメント
- アカハラ: アカデミック・ハラスメント
- モラハラ: モラル・ハラスメント

.....

まとめ

1. 経営者vs労働者の価値観・立場の違い・対立
2. 法律, 裁判所(判例・裁判例)その他の制度の立場・姿勢
3. 積み上げ・書面化の重要性
4. 個別具体的問題としての把握, 紛争化の経緯
5. 労働組合ー合同労組, ユニオン
6. ブラック企業などとの汚名, 風評被害
7. 中堅中小企業の在り方

価値観・立場の違いと対立

- 経営者側の思い込み
 - 従来の経営手法や社会常識で物事を解決できるとの誤解
 - 価値観を変える必要はないが、世の中の動きをきちんと知らなければならぬ。
- 労働者側
 - ・ 帰属意識の低下
 - ・ 権利意識の高揚

[時代背景] ⇒ 拍車

 - ネット情報・情報爆発
 - 「ライフ&バランス」「ベーシックインカム」「1億総活躍社会」といったマジックワードの威力.....
 - 構造的な「人手不足」: 売り手市場
 - 「働き方改革」

法律，裁判所（判例・裁判例）その他の制度 の立場・姿勢

- 労働者を保護・労働者の優位
 - 法律は労働者に有利に定められている
 - 裁判所は，労働者よりの判断をするのが実際
 - 特に地方の労働委員会は.....

- 実態と手続の重視

トラブル・紛争の実態

- 積み上げ・書面化←実態と手続の重視
 - 事実関係・意思の確定性・確実性, 制度の実質

 - 証拠の確保

- 個別具体的問題としての把握・紛争化の経緯

重要なその他の視点・要因

- 労働組合－合同労組，ユニオン
団体交渉
- ブラック企業などとの汚名，風評被害
- 中堅中小企業の在り方

「勤務不良」を理由とする解雇

朝寝坊による遅刻を理由の解雇が
解雇権の濫用で無効とされた事例

高知放送事件

最高裁二小昭和52年1月31日判決

宿直勤務の際、二度にわたって寝過ごし、6時からの提示ラジオニュースを各々10分、5分放送することができなかったアナウンサーに対する解雇の効力が争われた

「能力不足」を理由とする解雇

就業規則の「労働能力が劣り、向上の見込みがない」との解雇条項による解雇が無効であるとされた事例

セガ・エンタープライゼス事件

東京地裁平成11年10月15日決定[地位保全等仮処分命令申立事件]

リストラ解雇が相次いだ当時、「労働能力の低い者」の大幅な人員整理を始めた業界大手の会社において、退職勧奨に応じない高学歴の従業者に対し、人事考課の平均的な水準に達していないことをもって解雇できるかが注目された事件

決定要旨

1. 従業員に特定の業務のない「パーソナルーム」勤務を命じ、退職勧告に応じないため、終業規則の「労働能率が劣り、向上の見込みがないと認めるとき」に当たるとしてなした会社の解雇の意思表示は、解雇権の濫用として無効
2. 従業員の人事考課の相対評価が平均的水準に達しないという事実だけでは、「労働能率が劣り、向上の見込みがない場合」に当たらない
3. 会社の「積極性がない、自己中心的、協調性がない」等の主張は、具体的事実の裏づけがない
4. 従業員に対し、体系的な教育、指導を実施することによってその労働能力の向上を図る余地があるのに、会社がこれを怠った責任がある
5. 会社に、12か月分の賃金に当たる金額の仮払を命じた。

たとえ「整理解雇」であっても...

整理解雇の4要素

1. 人員削減の必要性
2. 人員削減の手段として整理解雇(指名解雇)を選択することの必要性
3. 被解雇者選定の妥当性
4. 手段の妥当性

整理解雇の場合ということになれば、ハードルは低くなりそうであるが、実際の裁判例では、経営者が考えるより厳格に判断されるため、解雇が無効とされた事例が少なくない。

(名古屋高裁平成18年1月17日判決[山田紡績事件]等)

退職勧奨

地方公務員である市立高等学校の教員に対する退職の勧奨行為が違法とされた事例

最高裁一小昭和55年7月10日判決〔下関商業高校事件〕

地方公務員である市立高等学校の教員が退職勧奨に応じないことを表明し、優遇措置も打ち切られているにもかかわらず、市教育委員会の担当者が、退職するまで勧奨を続ける旨繰り返し述べて短期間内に多数回、長時間にわたり執拗に退職を勧奨し、かつ、退職しない限り所属組合の宿直廃止、欠員補充の要求にも応じないとの態度を示すなどの事実関係のもとにおいては、この退職の勧奨行為は違法である。

旭川地裁平成25年9月17日判決

町立病院に勤務する臨床検査主任技師の退職の意思表示の撤回が有効であるとされ、退職承認処分の取消請求が認められた事例

転籍先での嫌がらせについての転籍元の責任

大和証券ほか事件

大阪地裁平成27年4月24日判決

一人だけ、パイプ椅子と長机しかない別室で勤務

職場の飲み会にも朝会にも会議にも参加できず、1日100件ノルマの飛び込みでの新規顧客開拓業務

約1年間辛抱したが、我慢できずに、訴訟を提起し、慰謝料150万円の支払が認められた。

雇止め

臨時工に対する雇止めの効力の判断にあたり解雇に解する法理を類推すべきであるとされた事例

最高裁一小昭和49年7月22日判決〔東芝柳町工場事件〕

服務規律と懲戒

- 服務規律
- 懲戒処分
- 使用者から労働者に対する損害賠償

懲戒解雇と退職金の不支給

北海道市町村職員退職手当組合事件

第1審(札幌地裁平成27年4月8日判決)

- 夫が死亡により町職員を退職し、退職手当の支払を受ける権利を妻が取得したところ、地方公共団体職員の退職手当支給事務を処理する団体組合長が妻に対してなした退職手当支給制限処分は違法であるとして、その取消しを求めた事案
- 夫の町職員在職時の不正行為は、業務上横領・詐欺に該当するもので、懲戒免職処分に該当する非違行為であるが、退職手当の性格(勤続報酬・賃金後払い・退職後の生活保障)・被害額と失われる退職金等を考慮し、8割程度の減額が相当であるとし、全部を不支給とする本件処分は、社会通念上妥当性を欠き、裁量権を逸脱し違法であり、取り消されるべきであるとして、請求を認容した事例

控訴審(札幌高裁平成27年9月11日判決)

- 懲戒免職相当の行為があったときに退職手当を原則として全額不支給とする運用方針が不合理なものということとはできない以上、全額不支給処分が社会通念上著しく妥当を欠き、裁量を付与した目的を逸脱し、これを濫用したと認められるかを判断するに当たっては、処分者が運用方針に則って処分をしたといえるかどうかによることが相当であるとされた事例
- 町職員の退職手当につき、在職中に金銭着服、その隠ぺい行為があったとしてなされた全額不支給処分について、不正行為は悪質なものと評価できるが、被害額が約18万円と結果態様として非難の程度が大きいとはいえず、被害額に比して全部支給しないことが相当といえるほどに重大な非違行為とまでいうことはできないとした一審判決が取り消され、一部不支給とすべき事情は見当たらないとして処分の取消請求が棄却された事例

懲戒解雇と退職金の不支給を認めなかった裁判例

原告は、本件懲戒解雇が有効であることを前提として、懲戒解雇となった者には退職金を支給しないとの被告の終業規則の規定は、被告における退職手当制度に功労報奨的性質がないので無効であると主張して、被告に対し、退職金の支払を求めた事案で、本件懲戒解雇事由である出張旅費の着服金額は高額といえず、原告は勤続35年であり、本件退職手当制度における退職金は賃金の後払的性質が相当強いことを考慮すると、原告の勤労の功をすべて抹消してしまうほどの重大な不信行為があるとまでいえないし、原告に対して退職手当を不支給とする条項を適用することは合理性に欠けるとして、原告の請求を認容した事例

札幌地裁平成20年5月19日判決

問題社員への対応

- 特に具体的な問題はないが、労働問題・労使問題について知識として一般的なことを知りたい。
- 具体的なトラブル・紛争が発生している。
- 具体的なトラブル・紛争が発生するおそれがある。
- 労働組合がある。

個別具体的問題であること

- 特に中小企業の場合，常に，現実問題として存在する。
- 経営者は気付かないか，気付かないふりをして先送りしているだけ。
- すべてを，今の問題と捉え，今必要な解決に結びつけて組み立てる。
- 問題の発端まで遡る。

メンタルヘルス問題

- 総論
 - 意義
 - 安全配慮義務

- 類型
 - 自殺
 - パワハラ
 - 解雇

- 制度

パワハラとメンタルヘルス問題

1. 『日本ファンド(パワハラ)事件』

(東京地裁平成22年7月27日判決)

2. 『ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナル(自然退職)事件』

(東京地裁平成24年3月9日,東京高裁平成25年2月27日)
第1審判決は,慰謝料として70万円を相当としたが,控訴審は,肉体的・精神的苦痛を慰謝するための金額として150万円が相当であると判断

3. 『第一興商(本訴)事件』

(東京地裁平成24年12月25日判決)

第一興商(本訴)事件

東京地裁平成24年12月25日判決

1. 従業員主張にかかる会社上司らによる不法行為の事実については、認めることができない。
2. 会社が、平成20年1月7日の時点において、従業員につき、業務の遂行が困難であると判断し、治療等に専念させる目的で、就業規則に基づき本件休職命令を発令したことが違法・無効であるとはいえない。
3. 労基法19条1項にいう「業務上の傷病」とは、75条にいう業務上の傷病および労災保険法にいうそれと同義に解するのが相当であり、労災保険法にいう業務上の傷病とは、業務と相当因果関係のある疾病で、当該傷病の発症が当該業務に内在する危険の現実化と認められることを要し、上記危険性については、一般労働者を基準として客観的に判断されるべきとされ、Xの視覚障害について、労基法19条1項所定の業務上の疾病と認めることはできない。

4. 休職事由の消滅を判断するに当たって、労働者が職種や業務内容を特定することなく雇用契約を締結している場合は、現に就業を命じられた特定の業務について労務の提供が十全にはできないとしても、その能力、経験、当該企業の規模・業種、当該企業における労働者の配置、異動の実情等に照らし、当該労働者が配置される現実的可能性があると認められる他の業務について労務の提供をすることができ、かつ、その提供を申し出ているのであれば、なお債務の本旨に従った履行の提供があると解するのが相当であるとされた例
5. 休職事由の消滅の主張立証責任は、その消滅を主張する労働者側にあると解するのが相当であるが、当該企業における労働者の配置、異動の実情等といった内部の事情についてまで、労働者が立証し尽くすのは困難であることが多いことからすれば、当該労働者において配置される可能性のある業務について労務の提供をすることができることの立証がなされれば、休職事由が消滅したことについて事実上の推定が働くというべきであり、これに対し使用者が当該労働者を配置できる現実的可能性がある業務が存在しないことについて反証を挙げない限り、休職事由の消滅が推認されると解するのが相当であるとされた例
6. Xは、本件休職期間満了時点にあっても、事務職としての通常の業務を遂行することが可能であったと推認するのが相当であって、休職事由の消滅を認め、本件自動退職は効力を生じていないとされた例

うつ病により心身を故障した教員 を解雇した事例

J学園事件

東京地裁平成22年2月16日判決

私立中高一貫校の教員がうつ病を理由に解雇されたことについて、うつ病の罹患等に対する被告の安全配慮義務違反は認められなかったが、その回復可能性の考慮等が不足しており解雇の相当性を欠くとして地位確認等が認められた事例

労組問題を「団体交渉」を素材に

「団体交渉マニュアル(抜粋)」

団体交渉での心構え

1. 相手のペースに巻き込まれず，常にあるべき方向性を前提として，主体的な対応をとる。
 = 長期的展望に立脚した確固たる経営判断の貫徹
 * 健全な経営体が永続してこそ従業員の職場が確保される！！

2. 時間と労力を惜しまない。
 = 労務問題では実体だけではなく，手続（話し合い等）それ自体が1つの価値とされることを理解する。
 * 日本の労働法は，敗戦後マッカーサーが憲法を制定して以来，米国以上に厳しい労働法ができあがっている。

3. 決して感情的にならず，論理的に対応することに徹する。
 = 労働組合の特質をよく知る。
 * 会社は合理的判断を旨としない限り，発展を望めないばかりか，先の見えな
 い経済状況を乗り切ることができない。義理人情はもはや通用しない。
 要は，大人の論理をどう組合員に理解してもらえるかである。

労働委員会

- 北海道労働委員会は、労使間の解決を図る北海道の行政機関
- 経営者側からすると、労働者側・労働組合側寄りでの処理する印象があり、対応に注意が必要
- 北海道労働委員会で不当労働行為と認定された事案を、中央労働委員会(労働委員会の最高裁判所的な機関)に持ち込み、意に合った和解が成立

実 例 (労使紛争のお客さまの声)

- 依頼者：清掃会社・専務取締役・男性(40代)
内容：会社法務・顧問契約・労使紛争案件

- 依頼者：社会福祉法人・施設長・女性
内容：顧問業務・労使紛争案件・訴訟

総括

1. 経営者vs労働者の価値観・立場の違い・対立
2. 法律, 裁判所(判例・裁判例)その他の制度の立場・姿勢
3. 積み上げ・書面化の重要性
4. 個別具体的問題としての把握, 紛争化の経緯
5. 労働組合ー合同労組, ユニオン
6. ブラック企業などとの汚名, 風評被害
7. 中堅中小企業の在り方

おまけ：最後にちょっと羅列

- 道具は所詮道具
- 信条・価値観
- 理性と感情
- リーダーシップ
- 具体的に特定