

道内の企業経営者・管理者向け「**実務**」セミナー  
“人手不足”時代・労働者の権利意識の高揚

今、必要な労務管理とは！？  
労務管理**徹底対策**セミナー

無期転換ルール

長澤運輸事件・  
ハマキョウレックス事件

働き方改革関連法

諸施策・問題従業員への対応方法  
使用者側弁護士が解説！

前田尚一法律事務所

*S. MAEDA & CO.*  
*LAW OFFICES*

# 本セミナーの概要

- 「**残業時間**」の**上限規制**、「**同一労働同一賃金**」の**実現**、「**脱時間給制度**」の**導入**を柱とする『**働き方改革関連法**』（働き方改革を推進するための関係法律整備に働き方改革）が、平成30年6月29日、成立しました。
- これに先立ち、6月1日に、**長澤運輸・ハマキョウレックス事件の最高裁判決**が出されたほか、4月から、「**無期転換ルール**」が**開始**（平成24年『労働契約法』改正）しています。日本の労働慣行は大きな転換点を迎えるとか、今後の実務に大きな影響を与えるなどといわれています（「**雇用の2018年問題**」）。
- しかし、数年前から**構造的な「人手不足」**が急激に進行する一方、**電通「過労自殺」事件**、**ヤマト運輸「サービス残業」事件**などが**社会問題化**し、ますます**労働者の権利意識**が高まっている時代。労働大転換が、政府主導の「70年ぶりの大改革」であるだけに、大きな話ばかりに惑わされることになりかねません。特に中小企業では、諸施策の対処、問題従業員対策といった具体的な対応にまで及ぶことができないおそれがあります。
- これまで最高裁判決、法律改正のたび、直ちに、多数の【緊急】セミナーが開催されてきましたが、当事務所では、敢えて一呼吸置いて、使用者側の視点でのセミナーを開催します。企業が、「**ブラック企業**」の汚名を着せられたり、人財の確保・定着を妨げかねない**労務問題・労務トラブル・労務紛争**の**実際**を見直しながら、各企業が、その独自性に応じ、個別具体的に、**問題従業員対応**、**諸施策**に**落とし込む**ことができる**実務対応**を中心に解説いたします。

# 本セミナーの目的

1. 改正法(=現行法)の内容・趣旨を理解
2. 社会構造の変容・現在の労働環境を確認
3. 実際の労務管理の着眼点, 労務トラブル・紛争を実感
4. 問題社員への対処を踏まえて, 改正法の下ですべき対策を把握

# トピック

- 働き方改革関連法
- 長澤運輸事件・ハマキョウレックス事件
- 無期転換ルール

# 背 景

- 「無期転換ルール」、「働き方改革」の施策である「長時間労働の是正」「同一労働同一賃金の実現」への対応・対策
- 少子高齢化、仕事についての価値観の大きな変化が、数年前から急激に構造的な「人手不足」時代を招いている。
- 電通「過労自殺」事件、ヤマト運輸「サービス残業」事件<sup>1,2</sup>などで一気に労務トラブルの現実が社会問題化し、政府が「働き方改革」を推進する中で、労働者側の「権利意識」がますます高揚
- 近時、レスリング金メダリストを巡るパワハラ告発騒動、財務省福田事務次官辞任に至った女性記者セクハラ問題などで財務省、テレビ朝日に集中した厳しい非難などの報道が呼び起こすであろうハラスメント問題への対処
- ハマキョウレックス事件・長澤運輸事件の最高裁判決
- なお、弁護士大幅増員の時代：労働者側弁護士 vs. 使用者側弁護士

- 世論十国の主導 ⇒ 権利意識の高揚
- 売上の増減にかかわらず，経費が増加する。
- 2000年問題

# 労働法制の動き

- 無期転換ルール(平成24年8月に[改正労働契約法](#)成立) [有期労働契約の新しいルール](#)・[通達](#)  
[「労働契約法改正のポイント」](#)・[「労働契約法改正のあらまし」](#)・[「労働契約法\(全体\)のあらまし」](#)・[「無期転換ルールハンドブック～無期転換ルールの円滑な運用のために～」](#)・[「無期転換ポータルサイト」](#)
- 働き方改革関連法案
- 0. 第二次安倍政権(平成24年12月～)
  - ① 「アベノミクス」
  - ② 「一億総活躍社会」(平成27年9月)
  - ③ 「ニッポン一億総活躍プラン」(平成28年6月)」  
「アベノミクス第2ステージ」: 新3本の矢
- 1. 「働き方改革実現会議」設置(平成28年9月)  
「働き方改革実行計画」(平成29年3月)
  - ① 長時間労働の是正
  - ② 同一労働同一賃金の実現
  - ③ ～⑨(略)
- 2. [法案要綱](#)(平成29年9月)
- 3. 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案(平成30年4月6日提出) [概要](#)
- 4. [成立](#)(平成30年6月29日成立) [\\*\\*](#) [\\*](#) [概要](#)・[「働き方改革」の実現に向けて](#)
- 5. 再始動 [\\*](#) [\\*](#)

# ハマキョウレックス事件・長澤運輸事件 最高裁判決

## ○ ハマキョウレックス事件

最高裁平成30年6月1日第二小法廷判決

平成28年(受)第2099号, 第2100号未払賃金等支払請求  
事件

## ○ 長澤運輸事件

最高裁平成30年6月1日第二小法廷判決

平成29年(受)第442号地位確認等請求事件

# 旧・労働契約法

(期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止)

## 第20条

有期労働契約を締結している労働者の労働契約の内容である労働条件が、期間の定めがあることにより同一の使用人と期間の定めのない労働契約を締結している労働者の労働契約の内容である労働条件と相違する場合においては、当該労働条件の相違は、労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度(以下この条において「職務の内容」という。)、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならない。

[労働契約法のあらまし](#)・\*

# 旧・パートタイム労働法

## （「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」）

### （短時間労働者の待遇の原則）

第8条 事業主が、その雇用する短時間労働者の待遇を、当該事業所に雇用される通常の労働者の待遇と相違するものとする場合においては、当該待遇の相違は、当該短時間労働者及び通常の労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度（以下「職務の内容」という。）、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならない。

### （通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止）

第9条 事業主は、職務の内容が当該事業所に雇用される通常の労働者と同一の短時間労働者（第11条第1項において「職務内容同一短時間労働者」という。）であって、当該事業所における慣行その他の事情からみて、当該事業主との雇用関係が終了するまでの全期間において、その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されると見込まれるもの（次条及び同項において「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」という。）については、短時間労働者であることを理由として、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について、差別的取扱いをしてはならない。

[パートタイム労働法のあらまし・\\*](#)

# 同一労働同一賃金ガイドライン案

## 平成28年12月20日提出

○ [同一労働同一賃金ガイドライン案\(平成28年12月20日\)](#)

\* 抽象的な表現の条文(旧契約法20条)を具体的に補って理解・検討する上で、優れたものの資料

○ [同一労働同一賃金ガイドライン案\(概要・Q&A\)](#)

○ [同一労働同一賃金特集ページ](#)

基本給	基本給	①職業経験や能力、②業績・成果、③勤続年数の3要素について、評価が同じならば同水準の支給
手当	賞与	貢献が同じであれば、有期契約労働者・パート社員に対して、貢献に応じた支給。貢献に差がある場合には、相違に応じた支給
	役職手当	役職の内容・範囲・程度が同じ場合は、同一支給を、違うがある場合には、相違に応じた支給
	精皆勤手当	業務内容が同一であれば、同一支給
	深夜・休日労働手当・時間外手当	同一の割増率で支給
	通勤手当・出張手当	同一の支給
	食事手当	同一の支給
	単身赴任手当	支給要件を満たす場合には同一の支給
	地域手当	同一の支給
福利厚生	食堂の利用	原則的に、同一扱い
	慶弔休暇	原則的に、同一扱い

# 短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律

(題名「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」の変更)

(不合理な待遇の禁止)

第8条 事業主は、その雇用する短時間・有期雇用労働者の基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて、当該待遇に対応する通常の労働者の待遇との間において、当該短時間・有期雇用労働者及び通常の労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度(者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度(以下「職務の内容」という。))、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情のうち、当該待遇の性質及び当該待遇を行う目的に照らして適切と認められるものを考慮して、不合理と認められる相違を設けてはならない。

## ○「限定正社員」

\*「広がる限定正社員 「無期転換ルール」の受け皿に  
([日経電子版2018/6/22 10:30](#))

## ○「トヨタ流ホワイトカラーエグゼンプション」

\*「働き方改革 さびつくルール(上)成果、働く時間で計れず 次の成長、頭脳戦にあり」  
([日経電子版2017/9/12付](#))

\*「トヨタ、裁量労働を実質拡大 一定の「残業代」保証」  
([日経電子版2017/8/2 1:31](#))

\*

# 使用者側の心構え

- トラブル・紛争の発端・契機となる「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。
- できることとできないことをはっきり理解すること
- 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問題社員の動きにアンテナを張る必要があること。
- 顕在、潜在にかかわらず、問題は、常に現実のものとして存在する。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。

経営者側が陥る根本的な4つの間違い

# 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

## 前田尚一法律事務所のご紹介



前田尚一法律事務所  
代表弁護士 前田尚一

当事務所は、企業法務、とりわけ経営者・事業主・使用者の立場での労働問題、労使問題、労働紛争の予防、解決に注力している札幌の法律事務所です。

皆様の多くは、既に労働問題が現実化している経営者・事業主・使用者の方々あるいはそのアドバイザーである士業の先生であろうと思います。未払い残業請求、パワハラ・セクハラ、解雇をはじめ、人事・労務に関するトラブルが数多く発生しており、突如として労働基準監督署、労働組合、労働審判への対応を迫られる等のケースも増加しています。

労働問題は、企業経営そのものに直結する問題であり、経営と統一性を持った抜本的解決を想定して、一貫した方策によって対応する必要があります。労働問題で何より重要なのは、法律を遵守した経営に加え、労使間の信頼関係であることは明白です。

弁護士も企業に対し、型どおりのサービスを提供しても存在意義はなく、ここの企業と手と手を取り合う濃い関係を構築しながら、各企業独自固有の志向に合わせて個別具体的なサービスを提供していく必要があります。労働問題、労働紛争は、事件ごとに個性や特性があり、労働法の内容や裁判所の判断の傾向を踏まえ、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りません。

当事務所では、経営の観点からの早期解決を至上としながらも、これまで経験してきた紛争解決の最終場面に直面して始めて知ることができた、紛争に至る経緯、紛争の実態、その解決方法、予防方法を最大限活用して解決のお手伝いをしてまいります。

[理念・信条](#)（法律は、“法律を知っている者に味方する！！”）

[プロフィール](#)（なぜ、弁護士になったか?!）

[解決事例\(実績・実例\)](#)（新聞等マスコミで報道されたなど、一般に公表された案件に限ってご紹介）

## 労務問題・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。
- 闘争的な行動を繰り返す非連合系列の労働組合対応を担当したほか、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。
- [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。

# 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

お客様の声 (依頼者の感想)  
全般・顧問弁護士

# まずは、これまでの“定番”の確認を

社長！ 労働法を知らないとうなりますよ！

▼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)

# 使用者にとっての就業規則の意味

- あるべき就業規則の規定がなければ、著しく使用者は不利
- 規定があるからといって、使用者に有利になるとは限らない。

## 「モデル就業規則」

(平成30年1月厚生労働省労働基準局監督課)

有用。ただし、そのままコピーして活用するのは危険。

例えば、無期転換の規定例では、無期転換後の定期的変更に関する規定がない。

[例1](#) [例2](#)

# 就業規則のルール

判例法理 ⇒ 労働契約法

- 就業規則による労働契約の内容の補充(第7条)  
内容の合理性+周知
  
- 就業規則による労働契約の内容の変更
  - 合意原則(第9条)
  - 合理的変更(第10条)
  
- 就業規則の最低基準効(第12条)

# 労働契約法と就業規則

合意原則・労働契約規律効・最低基準効

## 【第1章 総則】

- 目的(第1条) [労働契約の合意原則]の宣明
- 定義(第2条)
- 労働契約の原則(第3条) [労働契約の合意原則]の宣明
- 労働契約の内容の理解の促進(第4条)
- 労働者の安全への配慮(第5条)

## 【第2章 労働契約の成立及び変更】

- 労働契約の成立(第6条) [労働契約の合意原則]の再言
- 労働契約の内容と就業規則の関係(第7条)
  - [労働契約の成立における就業規則の労働契約規律効(契約補充効)]
- 労働契約の内容の変更(第8条) [労働契約の合意原則]の再言
- 就業規則による労働契約の内容の変更
  - [労働契約の変更における就業規則の労働契約規律効(契約変更効)]
  - (第9条) [就業規則による労働契約の変更における合意原則]
  - (第10条) [合理的変更の場合の労働契約規律効(契約変更効)]
- 就業規則の変更に係る手続(第11条)
- 就業規則違反の労働契約(第12条) [就業規則の最低基準効]
- 法令及び労働協約と就業規則との関係(第13条)

## 就業規則の整備・改訂 随時の整備で良いのか？

- 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。

# 「モデル就業規則」の例1

(目的)

第1条 この就業規則(以下「規則」という。)は、労働基準法(以下「労基法」という。)第89条に基づき、〇〇株式会社の労働者の就業に関する事項を定めるものである。

2 この規則に定めた事項のほか、就業に関する事項については、労基法その他の法令の定めによる。

# 規定例

## 第1条(目的)

本就業規則は、〇〇株式会社(以下「会社」という。)の従業員の服務及び就業の条件等を定めることにより、企業の円滑な運営と企業秩序の維持確立を目的とするものである。

(石寄信憲(編著)『就業規則の法律実務(第4版)』[2016, 中央経済社])

## 「モデル就業規則」の例2

(適用範囲)

第2条 この規則は、〇〇株式会社の労働者に適用する。

2 パートタイム労働者の就業に関する事項については、別に定めるところによる。

3 前項については、別に定める規則に定めのない事項は、この規則を適用する。

# 規定例

## 第2条(従業員の定義及び適用範囲)

1 本就業規則の適用対象となる従業員とは、本就業規則第2章第1節に定める採用に関する手続を経て、期間の定めなく正社員の呼称で採用された者をいう。

2 次の非正規社員の呼称で採用された従業員については、本就業規則は適用しない。

- ① 有期フルタイマー、無期フルタイマー
- ② 有期パートタイマー、無期パートタイマー
- ③ 定年後嘱託者
- ④ 契約社員
- ⑤ 嘱託フルタイム社員・嘱託パートタイム社員
- ⑥ その他の特殊雇用形態者

(石寄信憲(編著)『就業規則の法律実務(第4版)』[2016, 中央経済社])

# 規定例

## 第79条(業務災害と民事損害賠償)

1 従業員又はその遺族は、本章に定める災害補償とは別に会社が独自に加算した金額(以下「労災上積補償金」という。)を受領するときは、これを受領する原因となった業務災害に関し、会社に対し他に何等一切の請求をしてはならない。

2 従業員又はその遺族は、労災上積補償金を受領する際、会社に対し民事損害賠償請求権を放棄するとの文書を提出しなければならない。なお、その文書を提出しない場合には、労災上積補償金を支給しない。

3 前2項の遺族とは、民法上の相続人とする。

(石寄信憲(編著)『就業規則の法律実務(第4版)』[2016, 中央経済社])

# 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。」



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 (自己研修部屋): 「人事調整室」

# 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

## 管理監督者(労基法41条2号)

(労働時間等に関する規定の適用除外)

**第41条** この章、第6章及び第6章の2で定める労働時間、休憩及び休日に関する規定は、次の各号の一に該当する労働者については適用しない。

- 一 別表第1第6号(林業を除く。)又は第7号に掲げる事業に従事する者
- 二 事業の種類にかかわらず監督若しくは管理の地位にある者又は機密の事務を取り扱う者
- 三 監視又は断続的労働に従事する者で、使用者が行政官庁の許可を受けたもの

# 固定残業手当

## 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。
- 世間からの消極的評価

## リスク回避対策

[テックジャパン事件\(最一小判平4・3・8櫻井裁判官補足意見\)](#)

# 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。

# リスク回避対策

## 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

### 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乗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。

[応用](#)

# 労働時間対策

1. 法定労働時間の弾力化—変形労働時間制
  2. 主体的で柔軟な労働時間制度
- 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おく必要がある。
  - 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

東京地裁平成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りる証拠もないから、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。」

参考 (判例・裁判例はこうすると役にたつ)

# 主体的で柔軟な労働時間制度

1. **フレックスタイム制**(労基法32条の3)
2. 事業場外労働のみなし制(労基法38条の2第1項)
3. 裁量労働制(労基法38条の3, 4)

# 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

# 管理の責任と機械的計算

## 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。

# 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

# 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

## ザ・ウィンザー・ホテルインターナショナル(自然退職)事件 東京地判平成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

# 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」](#)・概要)
- 「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

“白黒つけない”パワハラ対策(週刊ポスト2018年4月13日号)

[前編](#)

[後編](#)

## 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。

# 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。

## 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

.....

## 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。

# 「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

# 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

どの判例・裁判例が参考になるのか？！

## 下関商業高校事件

最高裁昭和55年7月10日第一小法廷判決

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とされた事例

## 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、退職承認処分取消請求が認められた事例

# 大和証券ほか事件

大阪地裁平成27年4月24日判決

## 転籍先での嫌がらせについての転籍元の責任

- 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

## 東芝柳町工場事件

最高裁一小昭和49年7月22日判決

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

世間の価値観と法制度の客観的理解  
+  
度 胸  
⇒ 決 断

## 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。

# 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)

## 3. 『第一興商(本訴)事件』

(東京地裁平成24年12月25日判決)

# 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3月24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

“人情”

どこまで対応できるのかの実態

# リーダーシップ

# 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

# 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
  - 「ワーク・ライフ・バランス」「ベーシックインカム」「一億総活躍社会」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



『法律』は、弱い立場にあるからといって味方をしてくれる訳ではありません。

『法律』は、“[法律を知っている者に味方する!!](#)”もの、だというのが、私の実感です。自分を弱者であるとか、被害者であると頑固に言い続けるだけでは、望んだ結果を導けるものではありません。

そして、私は、『弁護士』の仕事は、“[クライアント\(依頼者\)との協働作業](#)”である、と考えています。

[最近の読み物]

- [予防法務・早期解決の実態とは……](#)
- [企業間訴訟増加。中小企業も“明日はわが身”](#)
- [「敷居が高い」は誤解。気軽に相談を](#)

## 前田尚一法律事務所

代表弁護士 前田 尚一

〒060-0061 札幌市中央区南1条西11-1 コンチネンタルビル9階

TEL: 011-261-6234(代表) FAX: 011-261-6241

HP: [労働サイト](#)・[事務所総合サイト](#)・[新サイト](#)

[「財界さっぽろ」連載](#)

[テレビ紹介](#)・[新聞紹介](#)

[その他マスコミ掲載](#)・[出演等](#)