

弁護士登壇

もし **ハラスメント** で 訴えられたら？

裁判例から学ぶ、
組織を守る対応と記録のポイント



黒田法律事務所
弁護士 森川 幸

ONLINE



あなたの組織の従業員総活躍をサポートしたい

【企業名】 株式会社アスマーク

【代表取締役】 町田 正一

【創立】 1998年12月

【設立】 2001年12月

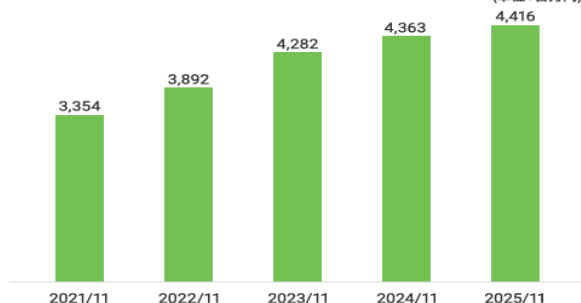
【資本金】 166百万円（2024年11月末時点）

【従業員数】 316名（2025年11月末時点）

【事業内容】

- ・ 市場調査
- ・ HR Techサービス
- ・ 労働者派遣事業（許可番号：派13-311841）

【売上高】 4,416百万円（2025年11月期）
(単位：百万円)



【上場市場】 東京証券取引所スタンダード (証券コード：4197)

【取得認証】



【加盟団体】 一般社団法人日本マーケティングリサーチ協会（JMRA）

【所在地】

【本社】 東京都渋谷区東一丁目32番12号 渋谷プロパティータワー4F

【八戸事業所】 実査部 青森県八戸市大字三日町2 明治安田生命八戸ビル8F

【大阪事業所】 営業部 大阪府大阪市中央区淡路町4-3-5 FPG links MIDOSUJI 9F

【福岡事業所】 営業部・実査部 福岡県福岡市中央区大名1-8-10 福岡安藤ハザビル6F

【横浜事業所】 営業部・実査部 神奈川県横浜市中区山下町207-2 関内JSビル2F

【中目黒事業所】 実査部 東京都目黒区東山1-6-2 TPR中目黒ビル3F

【長岡事業所】 実査部 新潟県長岡市今朝白1-8-18 長岡センタービル9階

【名古屋事業所】 営業部 愛知県名古屋市中村区名駅4-6-23 第三堀内ビル9F

Agenda

- ・1万人データから見るパワハラの実態
- ・初動を誤らないために
人事が押さえるべき対応フロー
- ・裁判例で解説
社員への指導が、パワハラか否かが争われた場合の
判断の分かれ目
- ・裁判で通用する「記録の残し方」

1万人データで見る2026年最新「パワハラの実態」

調査対象者：自営業・自由業を除いた全国有職者（契約社員・派遣社員、パート・アルバイトを含む）

回答数：10,000サンプル

割付：有職者の人口構成比になるべく近づけるように回収

※総務省統計局の労働力調査の結果を参考

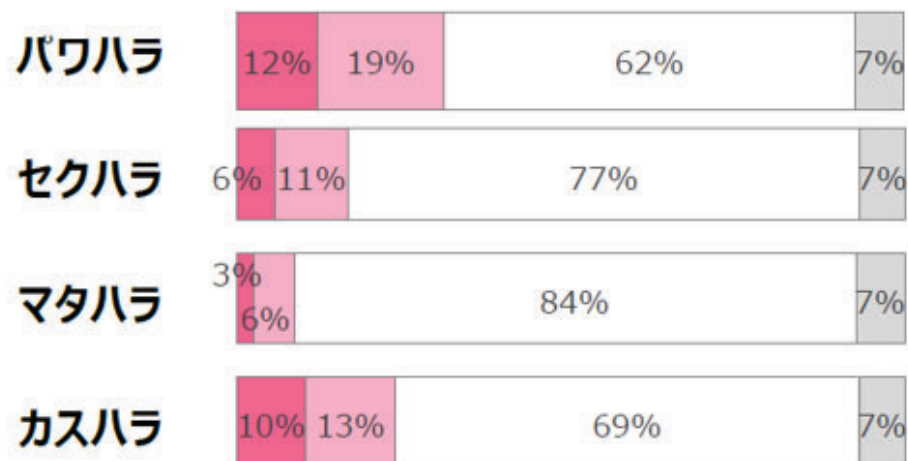
調査期間：2026年1月22日（木）～ 1月28日（水）

調査方法：インターネット調査 調査実施：Humap（株式会社アスマーク）

回収数（人）	20代	30代	40代	50代	60代 以上
男性	596	1187	1505	1550	513
女性	677	1001	1307	1219	406
その他			39		

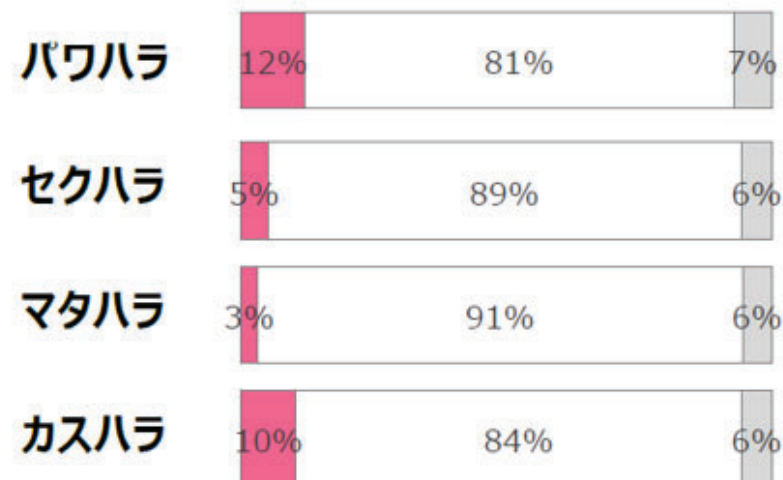
ハラスメントを見聞きした

直近6ヵ月以内に職場内で、
各ハラスメントを「見聞きしたことがある」



ハラスメントを受けた

直近6ヵ月以内に、各ハラスメントを「受けた」



パワハラ被害は12%、見聞きも含めると約3割の現場で発生
対策が進む一方、現場でのハラスメント発生は高止まり傾向

発生状況(直近6ヶ月において)



被害
件数



内、解決済
件数

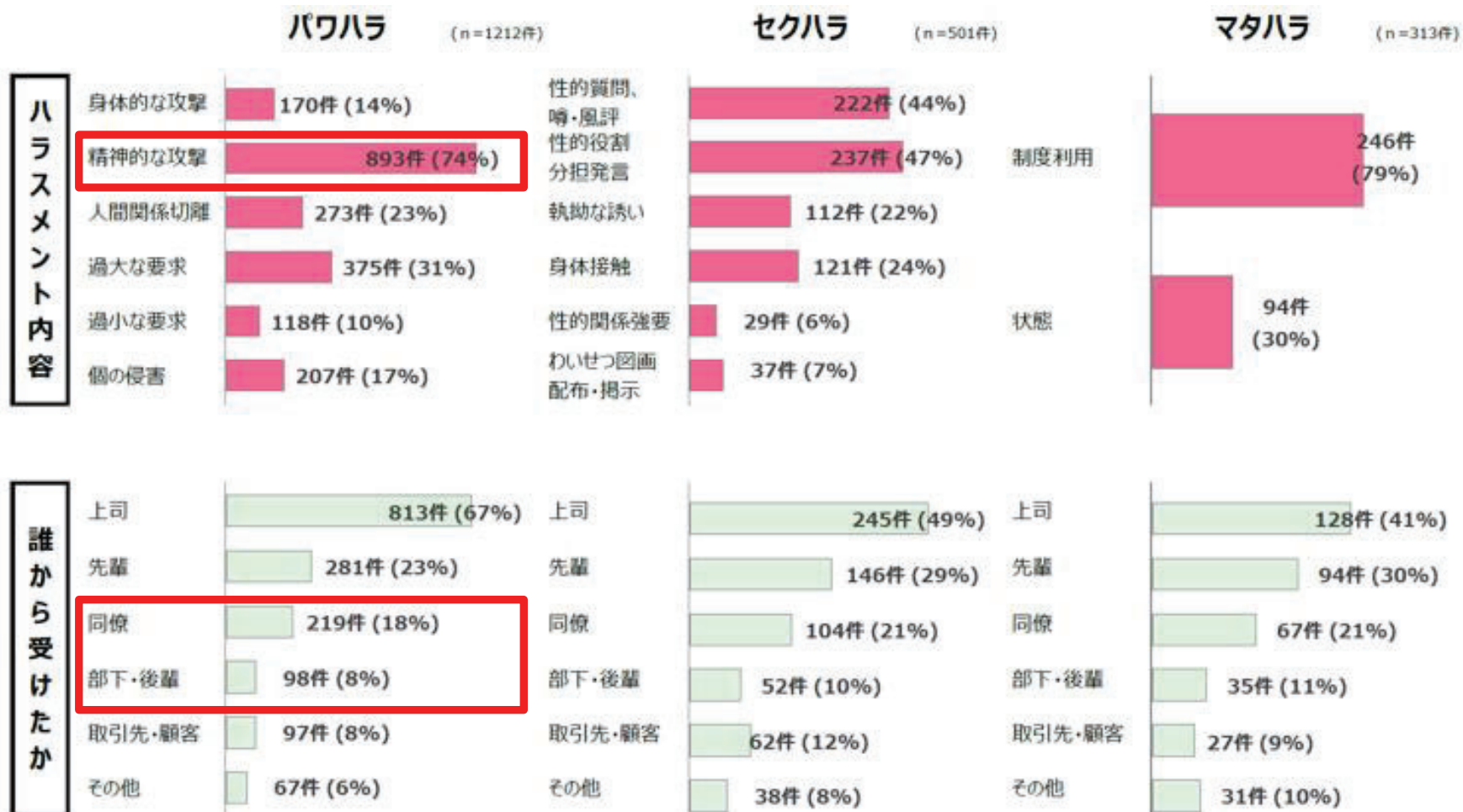


見聞きした
件数

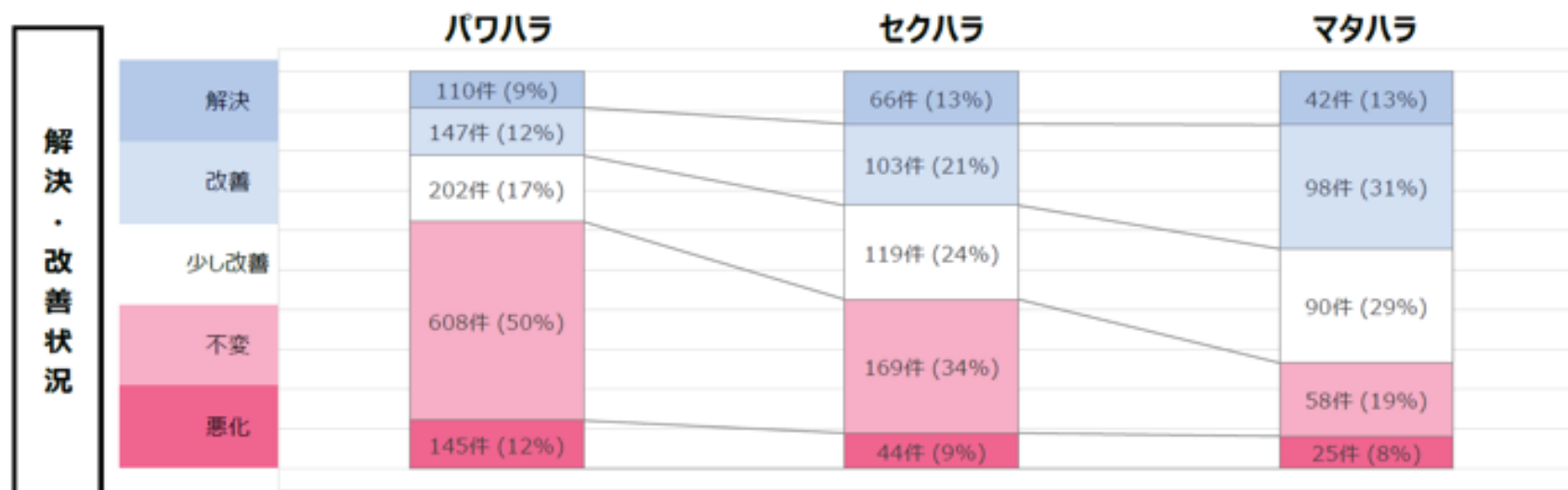
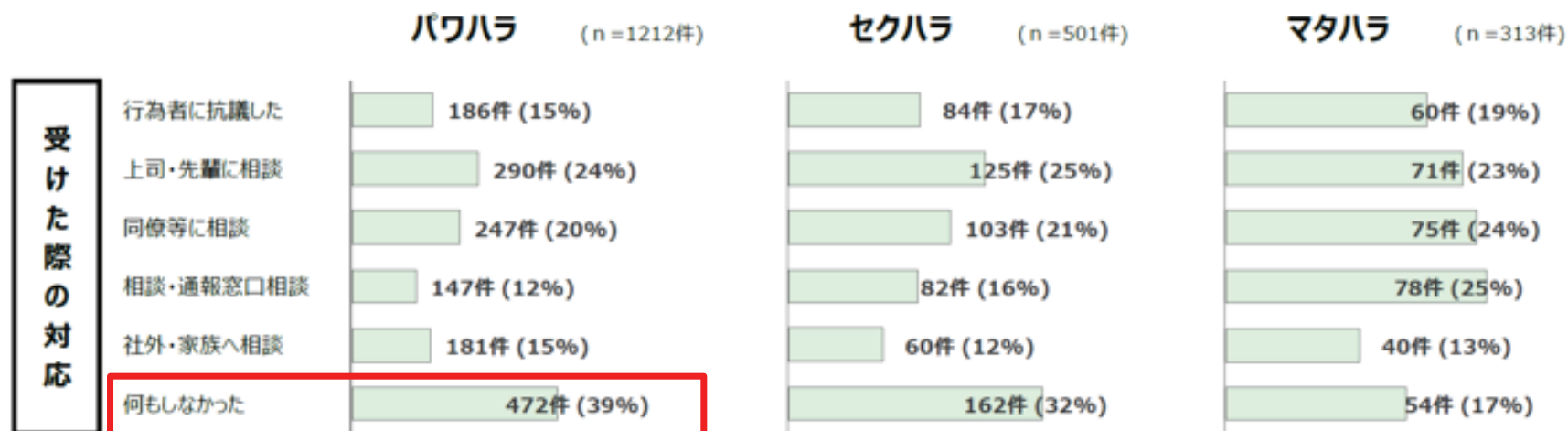
パワハラ	1,212	110	3,112
セクハラ	501	66	1,664
マタハラ (パタハラ)	313	42	865

※パワハラの発生件数に対する解決件数の割合は、9%と低い水準

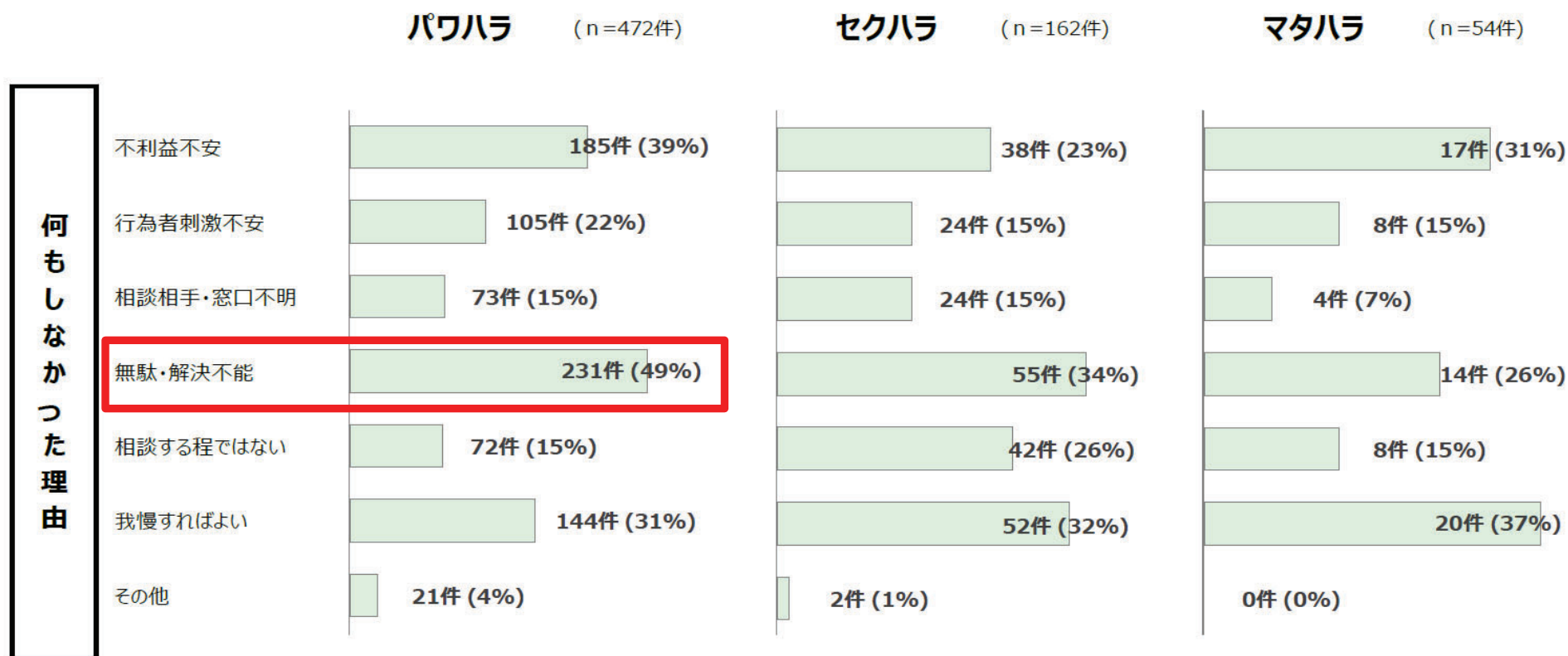
ハラスメントの被害状況詳細



ハラスメントを受けた際の対応



ハラスメントの被害状況詳細



トラブルの多くが
「指導との境界線」で起きている

パワハラ7割以上が精神的な攻撃(言葉によるもの)で線引きが難しい

「問題が起きていない」のではなく
言えずに諦めている

約4割の社員が、不利益への不安などから相談できずにいる



社内で解決できない不満が、ある日突然「外部への訴え」に発展する前に、
初動対応の誤りを防ぎ、裁判でも通用する「記録」をどう残すか？

1. 職場におけるハラスメント

(1) 概説

(2) ハラスメントの当事者間の法律関係

(3) ハラスメント行為の評価

2. パワーハラスメントの裁判例

(1) 静岡労基署長(日研化学)事件-東京地判H19.10.15-

(2) 医療法人財団健和会事件-東京地判H21.10.15-

(3) 前田道路事件-松山地判H20.7.1・高松高判H21.4.23-

(4) 岡山貨物運送事件-仙台地判H25.6.25・仙台高判H26.6.27-

(5) 大阪地判R4.12.26

3. まとめ

1. 職場におけるハラスメント

(1) 概説

職場におけるパワーハラスメントとは

(労働施策総合推進法)

第30条の2

1 事業主は、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。

「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」の2(2)において、「職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの要素を全て満たすもの」を職場におけるパワーハラスメントと定義

1. 職場におけるハラスメント

(1) 概説

「労働者」とは

正規雇用労働者のみならず、パートタイム労働者、契約社員等いわゆる非正規雇用労働者を含む事業主が雇用する労働者の全てをいう。

派遣労働者については、派遣元事業主のみならず、労働者派遣の役務の提供を受ける者（派遣先事業主）も、自ら雇用する労働者と同様に、措置を講ずる必要がある。

「職場」とは

事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所を指し、当該労働者が通常就業している場所以外の場所であっても、当該労働者が業務を遂行する場所については、「職場」に含まれる。

【例】

- ・出張先
- ・業務で使用する車中
- ・取引先との打ち合わせの場所（接待の席も含む）

1. 職場におけるハラスメント

(1) 概説

「優越的な関係を背景とした」言動とは

当該事業主の業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける労働者が当該言動の行為者とされる者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるもの

【例】

- ・ 職務上の地位が上位の者による言動
- ・ 同僚又は部下による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの
- ・ 同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの

1. 職場におけるハラスメント

(1) 概説

「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」言動とは

社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないものを指す。

判断に当たっては、様々な要素(当該言動の目的、当該言動を受けた労働者の問題行動の有無や内容・程度を含む当該言動が行われた経緯や状況、業種・業態、業務の内容・性質、当該言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や心身の状況、行為者との関係性等)を総合的に考慮することが適当。

パワハラは、教育指導等と称して行われた言動が問題となることがある。

当該言動が、**正当な教育指導等**と評価できるのかどうかという観点から検討
→ **目的が正当か、手段や態様が目的との関係で合理性があるか。**

1. 職場におけるハラスメント

(1) 概説

「就業環境が害される」とは

労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなったために能力の発揮に重大な悪影響が生じる等の当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること。

判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、「同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうか」を基準とすることが適当。

1. 職場におけるハラスメント

(1) 概説

【事業主が雇用管理上講ずべき措置】

- ・事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
就業規則に禁止罰則、パンフレット等の配布等、研修
- ・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
相談窓口の設置(外部、内部)、マニュアル作成、研修
- ・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
速やかな事実確認、懲戒処分、被害者への謝罪、配置転換、再発防止策
- ・併せて講ずべき措置(プライバシー保護、不利益取扱いの禁止等)

1. 職場におけるハラスメント

(1) 概説

【事業主の責務】

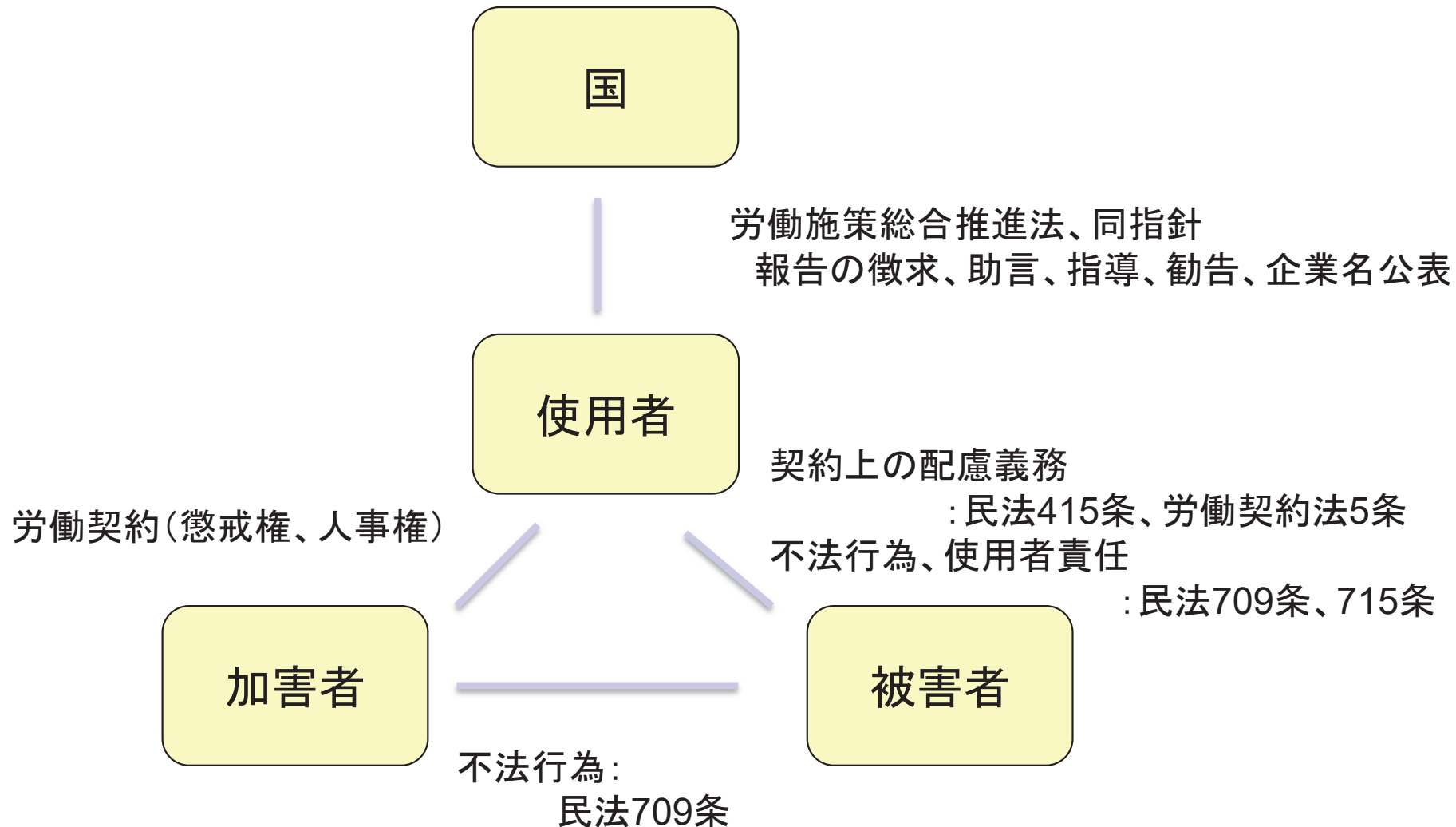
- 1) 職場におけるハラスメントを行ってはならないこと、その他職場におけるハラスメントに起因する問題に対する自社の労働者の関心と理解を深めること
- 2) 自社の労働者が他の労働者に対する言動に必要な注意を払うよう、研修その他の必要な配慮をすること
- 3) 事業主自身(法人の場合はその役員)が、ハラスメント問題に関する理解と関心を深め、労働者に対する言動に必要な注意を払うこと

【労働者の責務】

- 1) ハラスメント問題に関する理解と関心を深め、他の労働者に対する言動に必要な注意を払うこと
- 2) 事業主の講ずる雇用管理上の措置に協力すること

1. 職場におけるハラスメント

(2) ハラスメントの当事者間の法律関係



1. 職場におけるハラスメント

(3) ハラスメント行為の評価

評価	行為の例
刑法上の犯罪行為(暴行、傷害、強姦性交、強制わいせつ等)	殴る、蹴る、陰部、乳房に触れる、無理やり接吻する、等
民法上の不法行為	過度な叱責、着衣の上から臀部を触る、等
労働推進法、均等法上のハラスメント	何度も交際を求める、性的関係を拒否された相手に労働条件等において不利益を与える、等
企業秩序違反行為	他の社員の職務遂行能力を害する行為は全て禁止対象

2. パワーハラスメントの裁判例

(1) 静岡労基署長(日研化学)事件-東京地判H19.10.15-

自殺したAの遺族であるXが、Aが自殺したのはY社における業務に起因する精神障害によるものであるとして、静岡労基署長に対し、労災の遺族補償給付の不支給処分の取消しを請求

Xの主張

上司であるF係長は、Aに対し、頻繁に暴言を浴びせており、内容はAの人格を否定するほどひどいものであった。顧客とのトラブルもあり、Aの自殺には業務起因性が認められる。

労基署長の主張

上司とのトラブルの平均的心理的負荷の強度は中程度であり、顧客とのトラブルの心理的負荷の強度も「相当程度加重」や「特に加重」に該当しない。Aの業務による心理的負荷の強度は「中」ととどまるので、精神障害発病は業務上のものではない。

2. パワーハラスメントの裁判例

(1) 静岡労基署長(日研化学)事件-東京地判H19.10.15-

Aは、製薬会社の医療情報担当者(MR、製薬会社の営業担当者)である。

平成14年4月頃、Aの在籍していた静岡2係は、営業成績が47拠点中41と下位であった。このため、会社は、B係長を静岡2係の係長とした。

B係長は、Aに、営業担当者でありながら、背広に汗がにじんでいるのに替えないこと、背広にふけが付いていること、喫煙による口臭がすることを注意した。これらの点につきAが何度注意しても改めないため、家の者がなぜ気が付かないのかと言ったこともあった。また、Aが毎日同じ靴しか履いていないこと、季節に関わりなく1年中ほぼ同じ背広を着続け、夏などズボンに汗がにじんでもそのままにしていることも注意した。

Aは、担当地域で新製品が不振であるのは、薬局長や医師に難しい人が多いと言っていた。B係長は、平成14年9月及び12月、Aが担当する病院への訪問に同行した際、Aが病院の医師の顔や名前を知らないこと、Aから難しい人だと聞かされていた薬局長が至極普通の人物に見えたこと等を不審に思った。B係長は、平成14年12月3日にAに同行した機会に新製品の説明をして回り、病院内で新製品の説明会を開催する予定を立てることができた。B係長は、Aに営業の仕方について指導するとともに、医師らに説明会に参加してもらうため挨拶して回るよう指示した。同月9日、B係長は、Aに病院に行ったかどうかを尋ねたところ、Aは行っていないと答えた。

平成14年12月9日夜、静岡営業所の忘年会で、B係長はAを叱責した。

2. パワーハラスメントの裁判例

(1) 静岡労基署長(日研化学)事件-東京地判H19.10.15-

平成15年1月から3月にかけて、Aの顧客トラブルが発生した。

- ① AはF医師から薬剤の新規患者を紹介されたが、会議を理由にこれを断った
- ② AはF医師から、午前9時ころ、来院した患者に薬剤の使用方を指導しなければならないので説明に来てほしいと依頼を受けたが、午後5時でないといけないと回答した。医師が、静岡営業所のG所長に電話して、患者が待っているのですぐ来てほしいと求めたため、Aは午後1時ころB係長とともに病院へ行き、医師に土下座して謝罪した。
- ③ Aは、H医師からシンポジウムの案内を受けていない等の不満を述べられた。Aは、G所長と共に謝罪に赴いたが、H医師は、担当者の交代を求めた。

平成15年3月、Aが自殺した

2. パワーハラスメントの裁判例

(1) 静岡労基署長(日研化学)事件-東京地判H19.10.15-

- ① 存在が目障りだ、居るだけでみんなが迷惑している。おまえのカミさんも気がしれん、お願いだから消えてくれ。
- ② 車のガソリン代がもったいない。
- ③ 何処へ飛ばされようと俺はAは仕事しない奴だと言い触らしたる。
- ④ お前は会社を食いものにしている、給料泥棒。
- ⑤ お前は対人恐怖症やろ。
- ⑥ Aは誰かがやってくれるだろうと思っているから、何にも堪えていないし、顔色ひとつ変わってない。
- ⑦ 病院の廻り方がわからないのか。勘弁してよ。そんなことまで言わなきゃいけないの。
- ⑧ 肩にフケがベターと付いている。お前病気と違うか。

2. パワーハラスメントの裁判例

(1) 静岡労基署長(日研化学)事件-東京地判H19.10.15-

アウト

B係長のAに対する態度による
Aの心理的負荷は強度

一般に、企業等の労働者が、上司との間で意見の相違等により軋轢を生じる場合があることは、組織体である企業等において避け難いものである。(中略)上司とのトラブルに伴う心理的負荷が、企業等において一般的に生じ得る程度のものである限り、社会通念上客観的にみて精神障害を発症させる程度に過重であるとは認められないものである。(中略)

しかしながら、以下の点に照らしていえば、Aが業務上接したB係長との関係の心理的負荷は、被告(労基署長)の主張する平均的強度を大きく上回るものであると言わなければならない。第1に、B係長がAに対して発したことは自体の内容が、過度に厳しいことである。(中略)第2に、B係長のAに対する態度に、Aに対する嫌悪の感情の側面があることである。(中略)第3に、B係長が、Aに対し、極めて直截なものの言い方をしていたと認められることである。(中略)第4に、静岡2系の勤務形態が、上記のような上司とのトラブルを円滑に解決することが困難な環境にあることを挙げることができる。(中略)

自殺の業務起因性を認め、遺族補償給付を支給しない旨の処分を取り消し

2. パワーハラスメントの裁判例

(2) 医療法人財団健和会事件-東京地判H21.10.15-

Xが職場でのパワーハラスメントを受けたと主張して、医療法人Yに対し、債務不履行及び不法行為に基づき損害賠償請求をした。(ほかに、試用期間中の採用取り消し無効を主張して、地位確認及び賃金請求)

Xの主張

Y社は必要な指導・教育を行わないまま職務に就かせ、業務上の間違いを誘発させたにもかかわらずXの責任として叱責し、Xを無視して職場で孤立させるなどのいわれなき職場のいじめがあった。「掃除か退職か」というXの人格を否定するような方法での退職強要があった。

Y社の主張

Y社の職場での日常的なパワハラや退職強要の事実は存在しない。

2. パワーハラスメントの裁判例

(2) 医療法人財団健和会事件-東京地判H21.10.15-

Xは、総合事務職(常勤)として病院の健康管理室に配属された。Xは、試用期間の最初の1カ月で、以下のようなミス等をした。常勤者による点検は通常1カ月程度であるが、Xは以下のようなミスが重なったため、配属後1カ月を経過しても、常勤者による点検を継続せざるを得なかった。

- ・問診票をデータ入力する時に、自覚症状の有無の○の入力ミス、記載されたコメントを丸写しせず要約して入力する、未記入の場合は空欄にすべきところ「なし」と入力するなど、正確性に欠ける入力をした
- ・計測結果のデータ入力で、身長体重を入力欄を間違えて入力
- ・住所入力ミスで健康診断結果が郵送できず返送
- ・対象者の順路案内表にゴム印の押し忘れ、検査用紙の入れ忘れ
- ・順路案内表に「+眼科」と記載すべきところ「+PSA」(PSAは前立せんがん検診の血液検査)と記載
- ・聴力検査でヘッドフォンの左右付け間違い、計測結果を左右逆に記録
- ・レントゲンフィルムや心電図結果用紙等の入った病歴整理の際の整理番号の書き間違い
- ・電話応対時に企業名や氏名の聞き間違い、住所や電話番号の聞き忘れ、伝言内容の不明瞭

2. パワーハラスメントの裁判例

(2) 医療法人財団健和会事件-東京地判H21.10.15-

(1か月目の面談時)

ミスが非常に多い。仕事は簡単なものを渡してペースを抑えているのに、このままミスが減らないようでは健康管理室の業務を続けるのは難しい。遅いのは問題ではないからミスのないように何度もチェックするなど正確にしてもらいたい。分かなければ分かったふりをせずに何度でも確認をしてほしい。先に入った派遣事務はすでに会計等の研修も始めているがXにはまだ任せられない。仕事を覚えようとの意欲が感じられない。仕事に関して質問を受けたことがない。学習して欲しい。スタッフが電話対応や受診者対応をしているのに、何かやることはないかと話しかけるなど周りの空気が読めていない。周りも働きやすいよう配慮しているからXもその努力をすべき。頼んだ仕事がどこまで終わったのかを報告せずに帰宅するというのは改善すべき。将来はパートや派遣に業務の指示出しをする立場になって欲しい。今後の課題として、ミスを減らすこと、学ぶ姿勢と意欲を見せること、メモは自宅で復習し自らの課題を確認することを行って、業務に励んでほしい。

2. パワーハラスメントの裁判例

(2) 医療法人財団健和会事件-東京地判H21.10.15-

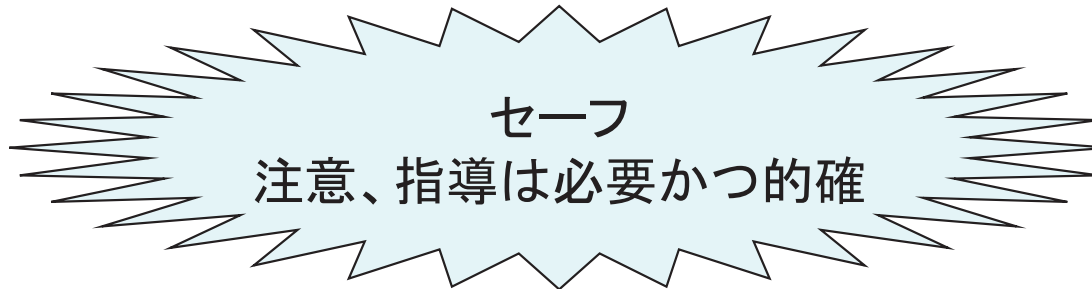
(2か月目の面談時)

A：入力ミスは減った。相変わらず学習はしていない。任せる仕事を増やしていきたいが未だ入力内容をチェックしている段階で派遣事務との仕事内容に広がりが生じている。ミスは減ったが5月以後受診者が増えたときにこのままの状況では健康管理室の業務に対応できない。昼休みを時間どおりにとって定時に帰って賞与も出て楽でいいとパートから不満が来ている。仕事を覚えるのが遅くても一生懸命やっているという周りを説得するだけの意欲が欲しい。

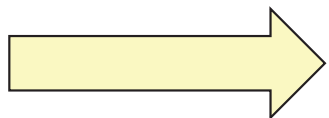
B：今回のAの評価を覆す上でも2週間これから頑張ってもらいたい。クビではない。確かに健康管理室で緻密な数字を入力する事務には向いていないかもしれないが、そうすると医事課の仕事も難しい。しかし、Xの人格を否定しているのではなく、清掃部門、医療・介護部門、福祉部門等、幅広くXの特性を生かせる場所がある。もっと頑張るといふならばBからAに話をすることもできる。Xがもっと頑張るといふのを聞きたかった。

2. パワーハラスメントの裁判例

(2) 医療法人財団健和会事件-東京地判H21.10.15-



Xの事務処理上のミスや事務の不手際は、いずれも、正確性を要請される医療機関においては見過ごせないものであり、これに対するAらによる都度の注意・指導は、必要かつ的確なものというほかない。そして、一般に医療事故は単純ミスがその原因の大きな部分を占めることは顕著な事実であり、そのため、Aが、Xを責任ある常勤スタッフとして育てるため、単純ミスを繰り返すXに対して、時には厳しい指摘・指導や物言いをしたことが窺われるが、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、到底違法ということとはできない。



Y社の損害賠償責任は否定
(ただし、試用期間中の採用取消は無効、未払賃金の請求認容)

2. パワーハラスメントの裁判例

(3) 前田道路事件-松山地判H20.7.1・高松高判H21.4.23-

自殺したAの相続人であるXらが、Y社に対し、過剰なノルマ達成の強要や執拗な叱責によりAがうつ病を発症し、自殺したとして、不法行為及び債務不履行に基づく損害賠償請求

Xらの主張

元々達成困難な営業目標を外見上で達成したように装うため、出来高の過剰計上などの経理操作を行わざるを得ない立場に追い込まれた。Y社は、経理操作された数値まで実際の工事達成を強要する必要が無かったにもかかわらず、しかも、達成することが著しく困難であることをわかっていながら、過剰出来高に係る工事の実績を上げることが強要した。ノルマ達成の強要や叱責は、社会通念上正当と認められる職務上の業務命令を著しく超えるものとして違法である。

Y社の主張

事業計画は自主的な数値目標というべきものであり、ノルマと評価と評価されるべきものではない。不正経理をしてまで事業計画の数値を達成しているかのような外観を繕ったのは、Xの虚栄心や出世欲によるものであり、ノルマ達成の強要があったからではない。社会通念上正当と認められる職務上の業務命令の限界を著しく超えた過剰なノルマ達成の強要及び執拗な叱責は存在しない。

2. パワーハラスメントの裁判例

(3) 前田道路事件-松山地判H20.7.1・高松高判H21.4.23-

Y社は、土木建築工事の請負業者である。

Aは、東予営業所所長に就任した1か月後の平成15年5月ころから、受注高、出来高、原価等といった営業所の事業成績に関するデータの集計結果を四国支店に報告する際に、営業事務を担当していた部下に対し、現実の数値とは異なる数値を報告するように指示を行うことにより、「不正経理」を開始した。その後毎月、Aは、自らが月始めに四国支店に報告した実施計画を基にして「実施計画に近い数字で調整して送っておけ」と部下に指示を行うことによって「不正経理」を継続した。

Aの行った「不正経理」は、① 実際には受注をしていない工事を受注したものとして受注額を計上する「架空受注」、② 工事未施工分の出来高を当月に計上する「架空出来高」、③ 下請業者に対し請求書の発行を待ってもらったり、受領した請求書を意図的に止めておく「原価未計上」、④ ある工事の原価を別の工事に付け替えるという「原価移動」などがあつた。

平成15年6月頃、四国支店工務部長GがAの不正経理のうち「架空出来高」の計上を把握し、是正を指示した。

平成16年初め頃、AはGに、「架空出来高」を是正したと報告したが、実際には是正されていなかった。

2. パワーハラスメントの裁判例

(3) 前田道路事件-松山地判H20.7.1・高松高判H21.4.23-

平成16年7月頃、Gの後任Fが、Aの「架空出来高」の計上を把握し、注意した。Fは、本社に報告せずに計画的に「架空出来高」を解消していくため、工事日報により原価管理すること、及び、毎月の業績検討会で工事内容精査して利益を架空出来高の解消に充当することを示唆し、Aに中期決算、12月、年度末決算までにできるだけ努力するよう指示した。なお、Gは、不正経理の額を約1800万円と認識し、「架空出来高」計上以外の不正経理があることは知らなかった。

平成16年8月上旬、日報が作成されていなかったため、FがAの部下のBに対し、日報を毎日FAXで送付するよう指示した。Fは、B及び工事日報を最終確認するAに対し、その都度電話で、日報の内容の不明点に関する質問、変更を速やかに行うべきことの指示、原価管理等を丁寧に行うべきことの指導を行った。

平成16年9月10日に行われた業績検討会で、FはAを叱責した。

平成16年9月13日、Aが自殺した

Aの自殺後、Aが、合計2860万2000円の「架空出来高」を計上し、合計1425万6000円の「原価未計上」を行っていたことが判明した。

平成17年10月27日、労基署はAの死亡を業務上の災害と認定した。

2. パワーハラスメントの裁判例

(3) 前田道路事件-松山地判H20.7.1・高松高判H21.4.23-

平成16年7月、Gの後任であるFが不正経理(架空出来高)を把握し、Aを注意、解消法を話し合った。同席していたGが、「去年もやっていて注意していたのに、何やっているんだ」とAを注意した。

平成16年9月9日、Bは、FがAを「この成績は何だ。これだけしかやっていないのか。」と叱責しているのを電話越しに聞いた。

平成16年9月10日に行われた業績検討会で、Bは、Aの指示で数字を改ざんした資料を提出したが、Fから「言ってることと資料の内容が違うじゃないか。」「こんな資料でみんなの貴重な時間を使ってやっているのに、資料の数字が違ったら意味ないじゃないか。」「数字をきちっとやっていかないといつまでたってもこの営業所よくならないよ。こういういいかげんな資料で検討していても無駄だよ。」「お前が資料作れないのであれば、他のものにやってもらったらどうか。」等と注意された。また、Bは、Fから工事の日報を見せるよう指示されたが、それは資料に記載されているものの現実には行われていない工事であったため、日報が存在しなかった。Fは、工事が行われているものの日報が作成されていないものと思い、再三の指導にもかかわらず日報が作成されていない工事があることに関してBを注意した。(Aは、自分が部下に指示した不正経理について、面前で部下が注意される状況だった。)

2. パワーハラスメントの裁判例

(3) 前田道路事件-松山地判H20.7.1・高松高判H21.4.23-

Fは、Bを叱責した後、Aに対し、「東予営業所には1800万から2000万近い借金があるんだぞ。」と現状を再確認した上で、「達成もできない返済計画を作っても業績検討会などにはならない。」、「現時点で既に1800万円の過剰計上の操作をしているのに過剰計上が消滅できるのか。出来る訳がなかろうが。」、「会社を辞めれば済むと思っているかもしれないが、辞めても楽にはならないぞ。」と叱責した。また、「ここの営業所全員が力を併せていかないと、返せんのだから、無理な数字じゃないから、このぐらいの額だから、今年は皆辛抱の年にして返していこうや。」「全員が力を併せて返していかと返せんのだから、皆が力を併せて頑張てやろうや。」と、東予営業所の従業員全員を鼓舞した。

Fは、A及びBに対し、業績検討会資料を正確に作り直すように指示をした。なお、Fは、Aが直前にBに数字の改竄を指示したものであったことや、架空出来高の計上以外の原価未計上等の不正経理があることは知らなかった。Bは、正確な資料を作るということは、今度こそ四国支店の上司に報告していない「原価未計上」等の「不正経理」を全て明らかにせざるを得ないと考えた。

2. パワーハラスメントの裁判例

(3) 前田道路事件-松山地判H20.7.1・高松高判H21.4.23-

1審はアウト！

不法行為責任及び債務不履行責任あり

約1800万円の架空出来高を遅くとも会計年度の終わりまでに解消することを踏まえた上での事業計画の目標値は、年間業績で赤字を計上したこともあったことなど東予営業所を取り巻く営業環境に照らして達成困難な目標値であったというほかなく、平成16年のお盆以降に、毎朝工事日報を報告させて、その際ほかの職員が端から見て明らかに落ち込んだ様子を見せるに至るまで叱責したり、業績検討会の際に「会社を辞めれば済むと思っているかもしれないが、辞めても楽にならない」旨の発言をして叱責したことは、不正経理の改善や工事日報を報告するよう指導すること自体が正当な業務の範囲内に入ることを考慮しても、社会通念上許される業務上の指導の範疇を超えるものと評価せざるを得ないものであり、Aの自殺と叱責との間に相当因果関係があることなどを考慮すると、上記Aに対する上司の叱責などは過剰なノルマ達成の強要あるいは執拗な叱責として違法であるというべきである。

6割過失相殺の上、計約3200万円の損害賠償責任

2. パワーハラスメントの裁判例

(3) 前田道路事件-松山地判H20.7.1・高松高判H21.4.23-

2審はセーフ！

正当な業務の範囲内、
業務上の指導の範囲を超えない

Aの上司からAに対して架空出来高の計上等の是正を図るように指示がされたにもかかわらず、それから1年以上が経過した時点においてもその是正がされていなかったことや、東予営業所においては、工事着工後の実発生原価の管理等を正確かつ迅速に行うために必要な工事日報が作成されていなかったことなどを考慮に入れると、Aの上司らがAに対して不正経理の解消や工事日報の作成についてある程度の厳しい改善指導をすることは、Aの上司らのなすべき正当な業務の範囲内にあるものというべきであり、社会通念上許容される業務上の指導の範囲を超えるものと評価することはできないから、上記のようなAに対する上司らの叱責等が違法なものということとはできない。

2. パワーハラスメントの裁判例

(4) 岡山貨物運送事件-仙台地判H25.6.25・仙台高判H26.6.27-

Y社の営業所勤務であったXらの子Aが自殺したのは連日の長時間労働、Bのパワーハラスメント(パワハラ)に基づく精神障害の発症によるとして、XらがY社及びBに対し、損害賠償を求めた

Xらの主張

Y社は、Bの一方的な叱責や違法な退職勧奨を防止することなく、漫然とAに対するパワハラを放置した結果、Aに疲労や心理的負担等を過度に蓄積させ、適応障害を発症させた。

Bは、Aの新卒の新入社員という地位及び同人の疲弊を考慮しない一方的、かつ過剰な叱責を行い、業務日誌における記載において感情的かつ一方的な記載をし、些細なミスでAに対して暴行を加え、必要性のない事故報告書を繰り返し作成させた上、合理的な理由なくその受け取りを拒否し、負傷したAに業務を強制し、出勤簿の不正記載を強制したことにより、Aに疲労や心理的負担等を過度に蓄積させ、もって適応障害を発症させた。

Y社の主張

Bは、増加していく家電リサイクル業務に関して、Aに負担が掛からないようにできる限りの対応を行い、日々の業務を行っていたのであって、仕事量の増加及び時間外労働によってAに与えた心理的負荷について、過失はない。

BのAに対する指導や叱責は、業務上相当な範囲に留まるものであり、BがAに対して暴行を行った事実はない。

2. パワーハラスメントの裁判例

(4) 岡山貨物運送事件-仙台地判H25.6.25・仙台高判H26.6.27-

Y社は、貨物自動車運送事業等を目的とする会社である。Bは、Y社のa営業所長であり、a営業所では運輸業務及び家電リサイクル業務が行われていた。

Aは、平成21年3月に大学を卒業し、4月にY社に正社員として雇用され、a営業所において勤務し始めた。

Aは、事務職として採用されたが、家電の受付や伝票の入力に際しミスをするのが少なからずあったため、平成21年7月後半頃からは受付業務を担当せず、1日のほとんどにおいて肉体労働に従事していた。また、平成21年5月ころから月100時間かそれを超える長時間時間外労働に従事していた。

Bは、Aに対し、業務日誌の作成を指示したが、具体的な書き方については指示せず、業務に関し覚えた事を書くように指示した。Bは、数日間に1度、Aに本件業務日誌を提出させ、その内容を確認して印鑑を押し、注意指導のコメントを記入した。

Aは、伝票入力の間違いを繰り返す、荷物をぶつけたり傷つけるなど、仕事上のミスをすることは少なくなかったが、Y社に金銭的な損害を生じさせたり、A自身が何らかの責任を取られるようなミスはなく、新入社員としてよくあるような範囲内のものであった。Bは、Aがミスをした際にはAを叱責していた。頻度は1日に何度もあったわけではなかったが、週に2、3回程度はあった。

平成21年10月6日、Aは、飲酒をして車で出勤し、フォークリフトの運転を含む業務に従事した。Bは、Aを強く叱責した。

平成21年10月7日、Aが自殺した。平成22年11月、Aの自殺が労災と認定された。

2. パワーハラスメントの裁判例

(4) 岡山貨物運送事件-仙台地判H25.6.25・仙台高判H26.6.27-

- ・Bは、業務日誌に、「発送入力業務の目的は？」、「業務、作業内容毎に整理し直す事」、「中継手板、作成は、何のため？」、「中継業務、工程を書け！！」、「日誌はメモ用紙ではない！」、「書いている内容がまったくわからない！」、「内容の意味わからない わかるように具体的に書くこと。」等の注意指導のコメントを記入したが、進歩や成長を褒めたり、努力したことを評価するようなコメントを付することがなかった。
- ・Bは、Aに対し、「何でできないんだ。」、「何度も同じことを言わせるな。」、「そんなこともわからないのか。」などという言葉で怒鳴る、まれに「馬鹿。」、「馬鹿野郎。」、「帰れ。」などのより厳しい言葉を怒鳴ることもあった。
- ・Bは、Aに対し、平成21年9月ころ、「今度何かやったら首だ。」と叱責した。
- ・Bは、平成21年10月6日、飲酒して出勤したAを叱責し、「お酒を飲んで出勤し、何かあったり、警察に捕まったりした場合、会社がなくなってしまう。」、「そういった行為は解雇にあたる。」、「心を入れ替えて頑張るか、それとも会社を辞めるのかよく考えなさい。」等と言った。

2. パワーハラスメントの裁判例

(4) 岡山貨物運送事件-仙台地判H25.6.25・仙台高判H26.6.27-

1審はセーフ！
(Y社は不法行為責任あり、
Bは不法行為責任なし)

Y社は、新入社員であるAを過重な長時間労働に従事させた上、Bからの日常的な叱責にさらされるままとし、過度の肉体的・心理的負担を伴う勤務状態に置いていたにもかかわらず、Aの業務の負担や職場環境などに何らの配慮をすることなく、その長時間勤務等の状態を漫然と放置していたのであって、かかるY社の行為は、不法行為における過失(注意義務違反)を構成するものというべきである。Y社の注意義務違反によりAが本件自殺に至ったのであるから、Y社は不法行為責任を負うというべきである。

Bについて、Aに対する叱責、業務日誌を作成させたこと、事故報告書の作成の指示は、業務上の指導として許容される範囲を逸脱し、違法なものであったと評価することはできず、違法なパワーハラには当たらない。暴行及び出勤簿の不正記載の強要について、これを認めるに足りる証拠はない。飲酒をして出勤したことを叱責したことは、退職勧奨ではないし、厳しく叱責したことが業務上の指導として許容される範囲を逸脱し、違法なものであったと評価することはできない。

→ Y社に合計約6940万円の支払を命じ、Bに対する請求は棄却

2. パワーハラスメントの裁判例

(4) 岡山貨物運送事件-仙台地判H25.6.25・仙台高判H26.6.27-

アウト！

(Bは不法行為責任あり、
Y社は使用者責任あり)

Bは、Aを就労させるに当たり、Aが業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等が過度に蓄積して心身の健康を損なうことがないよう、①Y社に対し、Aの時間外労働時間を正確に報告して増員を要請したり、業務内容や業務分配の見直しを行うこと等により、Aの業務の量等を適切に調整するための措置を採る義務を負っていたほか、②Aに対する指導に際しては、新卒社会人であるAの心理状態、疲労状態、業務量や労働時間による肉体的・心理的負荷も考慮しながら、Aに過度の心理的負担をかけないよう配慮する義務を負っていたと解される。

Bは、Aの業務の量等を適正に調整するための措置をとっておらず、①の注意義務に違反している。また、Bは、Aがミスをすれば一方的に叱責するということを漫然と続けていたのであるから、②の注意義務に違反している。したがって、Bは、Aの死亡につき不法行為責任を負う。

(Bの叱責や業務日誌の作成作業が、Aに相当程度の心理的負荷を与えたと認定。事故報告書の作成、平成21年10月9日の飲酒して出勤した際の叱責は、パワハラではなく、暴力及び出勤簿の不正記載の強要は認められないとの判断は、1審から変更なし。)

Y社とBに対し、連帯して合計約6940万円の支払を命じる

2. パワーハラスメントの裁判例

(5) 大阪地判R4.12.26

Y社の従業員であったXが、Y社に対し、①部下Eへのパワーハラスメントを理由とする降格処分(懲戒処分)を無効として差額賃金の支払を求めた。(ほかに、同処分により人格権を侵害された、Y社代表者Aからパワーハラスメントを受けた、として、債務不履行に基づき、損害賠償(慰謝料)1000万円及び遅延損害金を請求)

Y社の主張

Xが、Eに対し、適切な業務分担を行わず、また、大声で怒鳴りつけたり、不適切な言動を執拗かつ悪質に行った。

Xの主張

Xは、Eが処理できる程度の業務しか与えておらず、また、Y社が主張するような言動はしていない。

2. パワーハラスメントの裁判例

(5)大阪地判R4.12.26

Y社は、補償コンサルタント会社であり、Xは部長である。

Xの部には、部下Eを含む4名の部下がいた。部内で建物評価ができるのはXとEだけであった。

建物評価業務とは、再開発事業に伴い、現在の建物から移転しなければならない権利者に対して支払う補償金の額を適切に算定・評価する業務である。

Eは、異動前は、建物評価業務の補助業務に従事していたのみで、主体的に建物評価業務を行ったことはなかった。

Y社はD再開発事業の建物評価業務を受注し、Xを責任者とした。

D再開発事業の建物評価業務は、令和2年3月20日完了予定であったが、6月30日、さらに8月31日に延期する旨の合意がなされた。

Xは、D再開発事業以前にEと一緒に仕事をしたことがないことがなく、Eが、これまでどのように建物等評価業務に関与してきたのか、一人で業務を担当することができるのかなどについて、確認していない。

Xは、Eの残業について、いわゆる生活残業をしていると認識していた。

2. パワーハラスメントの裁判例

(5) 大阪地判R4.12.26

- ・ Xは、Eが現地調査の状況を尋ねた際、「この紙を見れば分かるでしょ。」などと述べるのみであった。
- ・ Xは、Eが、Xに対して適切な業務分担や指示・補助を依頼したのに対して、Xは、「何が忙しいんだ。」「どんなつもりで仕事をしているのか。」「Iさんは、もう責任者として一人前に仕事をしているのに、君はどうなんだ。」などと、一方的に強い口調でEを怒鳴りつけることが度々あった。
- ・ D再開発事業における建物等評価業務に関する成果物は、最大厚さ10センチメートルのバインダーで全46冊に及ぶものであるが、そのうち、Xが担当していた業務は、およそバインダー1冊分に収まる分量のみである。
- ・ 建物等評価業務は、数年後に監査が入ることがあり、監査の際は担当者が説明しなければならないところ、Xは、D再開発事業が終了する数年後には定年退職している予定であるためか、Eに対し、「将来、会計監査になったときには私はいないからね。」などと発言した。
- ・ Xは、令和2年6月ころに社長から、同年7月ころには同僚から、Eに対する言動を注意されていた。

2. パワーハラスメントの裁判例

(5)大阪地判R4.12.26

アウト！

違法なパワハラであり、懲戒（部長からの降格）は有効

D再開発事業の責任者であったXは、同事業に関して適切な事務分配を行わず、Eに過大な業務量を負担させ、対応を求められても、これに応じなかった。また、Xは、Eに対し、前記認定のとおり発言をしているところ、これらの発言内容や、発言が1回限りのものではなく、継続的に行われていたことに照らせば、業務遂行上の必要な注意・指導の範囲にとどまるものということとはできず、違法なパワーハラスメントに該当する。

そして、上記のようなXの言動は、その内容・態様に照らせば、懲戒事由に該当するといえることができ、また、そのような言動を行う者については、管理職としての資質を欠くものとして管理職から外すということは、社内の秩序を維持し、職場環境を整えるものとして、首肯し得るものである。

以上からすると、Xの行為が懲戒事由に該当するものとして降格処分をしたこと（本件降格）は、客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当といえるから、本件降格は有効である。

4. まとめ

裁判におけるハラスメントの認定

- (1) ハラスメントであると相談者が主張する行為があったかどうか
(事実があったか)
 - (2) 当該行為をハラスメントと評価しうるかどうか
(事実の評価)
- ・ 会社としては、初動の段階で、どのような行為がハラスメントに該当しうるかを理解したうえで、そのような行為があったこと(又はなかったこと)を立証するための証拠を残す必要がある。
 - ・ 1つ1つのみでは違法行為と判断できなくとも、長期にわたるなどして違法と判断されるケースがある為、小さなエピソードもできる限り拾う。
 - ・ 客観的な資料が残っていないことも多いため、可能であれば、相談者・行為者のみでなく、第三者にも事情聴取し、話の内容の具体性や流れが自然か等を考慮して事実認定する。

4. まとめ

- 証拠の確保は、一次資料をその状態のまま保全することが極めて重要。
 - メール、ライン、チャット等の履歴
 - 証言(報告書等)
 - 診断書
 - 録音、録画
 - 業務日誌、出勤記録、人事記録
- 事後的に報告書を作成する場合、行為をできる限り具体的に記載する
 例:「いろいろと言われていた」、「叱責された」ではなく、「馬鹿野郎と言われた」等。

4. まとめ

- ・ハラスメントに該当するかの判断は、ケースバイケース（背景事情、行為態様、法的紛争の態様、等）。指導すべき事情があったとしても、手段や態様が目的との関係で合理性がなければ、業務上の指導として許容される範囲を逸脱して違法と判断されうる。
- ・ハラスメントは、予防、初期対応が重要。証拠をしっかりと集める。
- ・社会の認識や、法改正等により、ハラスメント該当性の判断が変わりうる可能性に注意。
- ・ハラスメントの判定が甘い人の認識をどのように変えられるのかは課題。



ご清聴ありがとうございました

講演に関するご質問・お問い合わせ先

弁護士法人黒田法律事務所

03-5775-5301

[https://www.kuroda-law.gr.jp/
office@kuroda-law.gr.jp](https://www.kuroda-law.gr.jp/office@kuroda-law.gr.jp)

従業員アンケート



パッケージ調査

・LGBTQ+や組織風土などの追加設問メニューあり

オーダーメイド調査

・過去自社実施アンケートをベースにした調査
ハラスメント理解度調査、複数言語にわたる調査等
課題にあわせた調査を実施。

アンケート詳細: <https://humap.asmarq.co.jp/r.check/>

研修



オーダーメイド研修

「TOKYOノーハラ企業支援ナビ」で動画監修をしている※日本ハラスメントリスク管理協会や弁護士・社労士など多彩な講師と連携
※令和5・6年度作成動画

アセスメント付研修

事前の性格適性検査を活用した研修

e-ラーニング

※提携

manebi



LGBTQ+

研修詳細: <https://humap.asmarq.co.jp/r.check.training/>

他サービス

外部相談窓口

ハラスメント行為者研修

窓口担当者向け研修

研修動画の作成

ハラスメント認定講師 講座

社内向けハンドブックの 作成

無料のお役立ちコンテンツ提供中！

- ・ハラスメントお役立ち資料
- ・セミナー
- ・コラム

ハラスメント&コンプライアンス現状把握アンケート

リサーチ



リサーチ経験豊富なアスマークと人材コンサル会社が協同開発。ハラスメント&コンプライアンス**調査で現状把握。**

回答者自身の行動を見つめ直す機会にもなるので、**予防策としても有効**です。



ベンチマーク比較可能

自社保有モニター10,000人のベンチマークデータと比較が可能。
ベンチマークは毎年取り直し、常に最新のデータをご提供します。

回答10分で現状把握

コンプライアンスからハラスメントまで12項目26問の設問設計。
回答所要時間10分で手軽に幅広く現状把握ができます。

ハラスメント理解度向上

アンケートに回答すること自体が、ハラスメントの周知や理解度向上に資するよう配慮された設問設計になっています。

予防策として有効

CCheckの実施自体が、会社側の取り組み姿勢を示すと共に従業員自らが自身の行動を見つめ直す機会にもなるので、予防策としても有効です。

コンプライアンスとハラスメントを網羅した構成



・理解度向上の仕組み

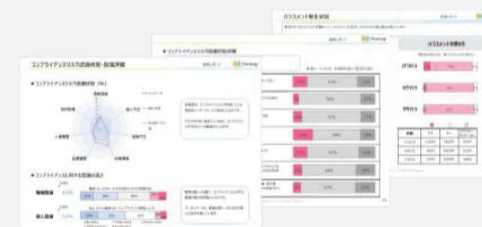
アンケート内でハラスメントの知識が学べます。
読まないで回答が進められない仕組みにすることで、理解度の向上や啓発に寄与します。



厚生労働省「あかるい職場応援団」のパンフレットを元にしたわかりやすい説明画像を使用しています。
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/jinji/download/>



コンプラ&ハラスメントの
リスクから発生状況まで包括的に把握
+
調査への回答がハラスメント(知識)の
周知・理解度向上に繋がる



参考:Humapでは定期的にお役立ち情報を発信中

ダウンロード資料



「従業員の本音」がわかる『自主調査レポート』や
実務に役立つ『チェックリスト』など
人事・総務部必見の資料を無料公開中
<https://humap.asmarq.co.jp/whitepaper/>

人事総務向けセミナー



定期開催！

※セミナーは一例です。時期により開催内容が異なります。

自主調査データを用いたハラスメント実態の解説や
提携講師が登壇の無料セミナーで
最新の情報やお役立ち情報をお届け中
<https://humap.asmarq.co.jp/seminar/>

ハラスメントに関するお役立ち情報以外にも
エンゲージメント、座席管理など様々なテーマで定期的に発信しています

セミナーアンケート回答特典



抜粋版アンケートの実施 ・アウトプットレポート付

