

なぜ解雇は裁判で無効になるのか？ 敗訴リスクを激減させる類型別問題社員対応

社労士、企業人事・法務担当者向け／90分セミナー

判例で読み解く現代日本の解雇リスクと現場対応の厳選ノウハウ

杜若経営法律事務所 弁護士 佐藤浩樹

2025年10月8日午後1時30分～午後3時



講師紹介 — 弁護士 佐藤浩樹



杜若経営法律事務所 弁護士

群馬県出身／慶應義塾大学法科大学院修了
第一東京弁護士会所属／経営法曹会議会員



残業代請求、団体交渉、労働災害や解雇事件等の**労働問題**について、
いずれも**使用者側の代理人弁護士**として対応に当たる



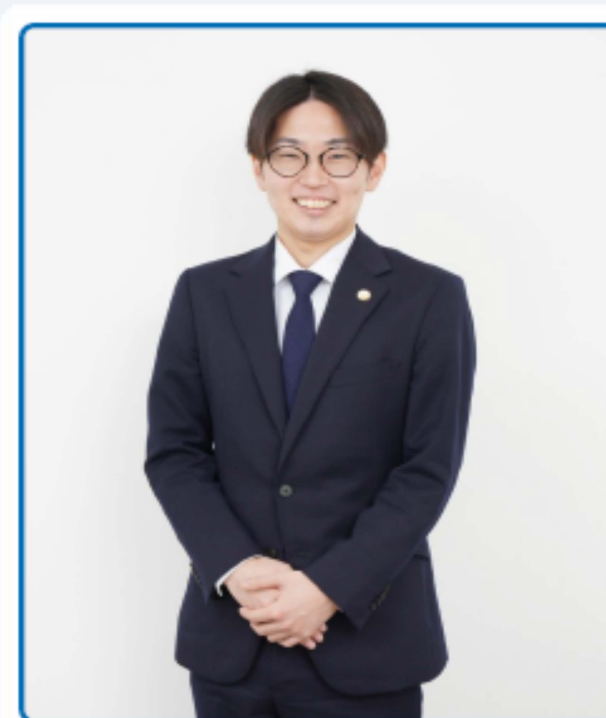
直近の講演実績

第65回全日本病院学会「医療介護求人サイト・人材紹介会社からの
違約金請求トラブルに巻き込まれないために」



主な著作

「就業規則の法律相談Ⅰ・Ⅱ」（共著・青林書院）



企業法務・労働問題の専門家

杜若経営法律事務所の顧問サービスご案内

社労士の先生など士業向け『士業顧問サービス』



月2万円（税別）

企業法務・労働問題に関するあらゆるご相談に応じます

- ✔ 質問回数無制限（Chatwork、メール、お電話、zoom、ご来所）
- ✔ 先生の顧客企業との法律相談 1企業あたり初回1時間無料
- ✔ セミナーレジュメ・アーカイブ動画の提供
- ✔ 顧問先限定オンライン勉強会招待

企業様向け『企業顧問サービス』





💡 月5万円（税別）～

問題社員対応・ハラスメント対応・契約書チェックなど

- ✔ 質問回数無制限（Chatwork、メール、お電話、zoom、ご来所）
- ✔ 契約書・規約のリーガルチェック
- ✔ セミナーレジュメ・アーカイブ動画の提供
- ✔ 顧問先限定オンライン勉強会招待と新刊書籍贈呈








顧問サービスの特徴

-  経験豊富な弁護士による直接サポート
-  スピーディな問題解決
-  法的リスクの事前予防
-  予測可能な費用で安心




❶ 詳しい内容について知りたい方は、セミナー終了後のアンケートにて「顧問内容についてZoomで話を聞いてみたい」をご選択ください。弁護士 佐藤がZoom面談（15分程度）でご案内します。

解雇リスクを激減させる類型別問題社員対応セミナー

本日のアジェンダ

- 1  解雇訴訟リスクの全体像
- 2  問題社員タイプ別の裁判例と実務対応
- 3  合意退職・実践的な現場ステップ
- 4  判例から学ぶ企業防衛策
- 5  まとめ

なぜ今『解雇セミナー』なのか

-  日本の解雇規制は**世界トップクラスに厳しい制度設計**になっており、十分な理解なしに行動すると高確率で敗訴します
-  不適切な解雇は**会社の信頼・財務に甚大なダメージ**をもたらす、バックペイ支払いや雇用継続命令につながります
-  判例と現場実務を**体系的に理解**することで、トラブルを未然に防ぎ、適切な対応策を講じることが可能になります



近年の判例に基づく
実践的アプローチ

第1章

解雇ではトラブルの解決にならない場合が多い

【基礎理論】 解雇によるトラブル解決の失敗事例と裁判構造

解雇規制の基本 ～労働契約法16条～

「解雇は、**客観的に合理的な理由**を欠き、**社会通念上相当**であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、**無効**とする。」



客観的に合理的な理由とは、第三者が見ても妥当と判断できる明確な理由があること。会社側が証拠によって立証する必要があります。



社会通念上相当とは、問題行為の程度と解雇という重い処分とのバランスが適切かという判断。軽微な問題に対する解雇は認められません。



日本の裁判所は
解雇権濫用法理に基づき
労働者保護を重視した
厳格な判断を行います

判例クイズ：実際の解雇無効事例

パワハラ被害申告を理由に大学教授を懲戒解雇



部下9名のうち5名からパワハラ被害の申告があり、4名が退職あるいは精神疾患に罹患するなどした大学教授を大学が懲戒解雇

前橋地判平成29年10月4日

セクハラを理由に東京支店長を懲戒解雇



従業員40名の慰安旅行で「誰がタイプか。答えないのであれば犯すぞ」などと発言した東京支店長を懲戒解雇

東京地判平成21年4月24日

電車内の痴漢行為を理由に駅係員を解雇



鉄道会社が、通勤中に電車内で14歳の女性に痴漢行為をして略式命令を受けた駅係員を解雇

東京地判平成27年12月25日

驚くことに、どのケースも裁判所は『無効』と判断！



裁判の結末：会社が被るダメージ

- ¥ **1,000万円超のバックペイ命令**を受けるリスク：解雇から敗訴までの全期間の給与支払いが命じられる
- 👤 **雇用継続も命じられる**：パワハラ・セクハラ・横領などの加害者であっても、職場復帰させなければならない
- ⌚ **長期審理による間接的損失**：高額な弁護士費用、社内担当者の工数、関係者への聞き取りなどが事業を圧迫し、社員士気も低下

1,000万円+



解雇無効訴訟で敗訴した場合
の
平均的企業負担額

なぜ解雇で負けるのか？

1



証拠力不十分、指導履歴なし

問題行動を証明する客観的証拠や改善指導の記録がなく、単なる「言った／言わない」の水掛け論になってしまうと、裁判所は労働者側に有利な判断をする傾向があります。

2



処分が重すぎるという社会通念

問題行動の事実が認定されても「即解雇」は重すぎると判断されることが多く、段階的な処分（譴責→減給→出勤停止→解雇）を経ていない場合、裁判所は解雇を無効とする傾向があります。

3



法令手続違反＝全敗のリスク

就業規則に定められた懲戒手続きや弁明機会の付与などを怠ると、問題行為の重大性に関わらず「手続き違反」として解雇が無効とされる可能性が極めて高くなります。

『合意退職』の重要性

1



リスク最小化の王道

解雇訴訟による敗訴リスク、多額のバックペイ支払い義務、雇用継続命令などの法的リスクを避けるため、双方合意による退職が最も安全な解決方法です。

2



法的安定性の確保

合意退職は、適切に文書化されれば後日の訴訟リスクを大幅に軽減します。円満な退職合意は、裁判になるリスク自体を排除できる唯一の方法です。

実務では「いかに合意退職に持ち込むか」が成功の鍵

第2章

能力不足社員への対応

【能力不足・協調性欠如】有効な指導と配転努力が不可欠！

【判例】大阪市北区医師会事件

👤 介護福祉士の能力不足・協調性欠如による解雇

大阪市北区医師会が運営する訪問看護ステーションで雇用されていた介護福祉士を「職務遂行能力の欠如」および「協調性の欠如」を理由として解雇した事案。裁判所は解雇を無効と判断した。

- ❶ 会社側主張：介護技術が低い（おむつ交換業務ができない、飲食物を放置）、応用力・柔軟性に欠ける（掃除方法に固執、浴槽カビ取り拒否）、法的知識の欠如（保険適用外の送迎実施）、計12回の技術指導をしても改善せず
- ❷ 従業員側主張：業務上のミスは情報伝達不足が原因、適切に報告・連絡・相談を行っていた、指導も具体的ではなかった

裁判所が重視した判断基準

- ✔ 証拠の客観性評価：「おむつ交換ができない」「カビ取り拒否」など重要な主張は「その事実を認めるに足りる証拠がない」として退けられた
- ✔ ミスの重大性判断：認定された「ホットミルク放置」等も「ヒヤリ・ハットメモの記入にとどまる程度」と評価され、解雇を正当化する重大性はないと判断
- ✔ 改善可能性の評価：「同じミスを繰り返した証拠がない」という点を重視し、改善の余地があると判断

裁判所の判断：解雇は無効

「主張されたミスの多くは証拠不足」「認められたミスも重大性が低く、改善の余地あり」「人間関係の悪化は上司側にも『言い方がきつい』などの要因があった可能性」として、労働契約法16条に照らし、解雇権の濫用にあたると判断

🔍 判決情報

大阪地裁

令和2年9月10日判決




🔍 重視された判断要素

- 客観的証拠の有無と具体性
- ミスの「程度」と業務への実質的影響
- 指導記録の有無と具体的改善指示内容
- 人間関係悪化の原因の公平な評価
- 「即戦力」と主張する採用の実態

⚠️ 企業が陥りやすい落とし穴

- 曖昧な証拠収集：「みんなが困っている」といった主観的評価でなく、具体的な事実と日時記録が必要
- 段階的指導の欠如：問題点の具体的指摘→改善目標設定→フォロー面談→評価の流れが必須
- 試用期間の誤解：試用中も「本採用」と判断し能力不足者を雇用継続した場合、後の解雇は困難に
- 配転検討不足：能力不足でも他部署での適性検討をしなかった場合、解雇無効リスクが高まる

現場対応ポイント1：記録化

-  **日報/ヒヤリ・ハット記録**を継続的に作成・保管し、時系列で問題を可視化することで客観的証拠を確保
-  **業務ミスとフォローアップの履歴**を具体的かつ詳細に記録し、指導内容と改善状況を対比できるよう整理
-  **面談メモ・指導記録**を第三者の立会いのもとで作成し、日時・場所・参加者・内容を明確に文書化



裁判所が最も重視する
「客観的証拠」の
体系的な記録管理が
会社防衛の鍵

現場対応ポイント 2：指導・配転

- ⇒ 指導しても改善しない場合、別部署への配転努力が必須となります
- 🏢 IBM事件（東京地判平成28年3月28日）では、配転による適性評価を行わないまま解雇したことが不当と判断されました
- 🔍 裁判所は「適材適所」の探索義務を重視し、特に複数部署を持つ企業には厳格な基準を求めています



解雇前の配転・適性評価は
解雇回避努力として
必須のプロセス

試用期間中の解雇リスク

労働保険事務組合の事務職員解雇事例



著しい能力不足を理由に試用期間中の事務職員を解雇→解雇無効判決→約400万円の支払いと雇用継続命令

大阪地判令和元年11月8日

医療法人の経理職員解雇事例



経理の事務職員として採用した試用期間中の従業員を著しい能力不足で解雇→解雇無効判決→約470万円の支払い

東京地判平成27年9月30日

社労士法人の手続きミス解雇事例



顧客の意向を十分確認しないまま雇用保険手続きをしたことなどを理由に解雇→解雇無効判決→約340万円の支払い

福岡地判平成25年9月19日

試用期間中でも十分な指導と経過記録が不可欠
「試用だから簡単に解雇できる」は大きな誤解です



本採用拒否・試用終了時の誤解

1



「試用だから即解雇OK」は大きな誤解

試用期間中であっても、解雇・本採用拒否には「客観的に合理的な理由」が必要です。十分な指導や記録なしでの解雇は、通常の解雇と同様に無効とされるリスクが高くなります。

2



期間限定雇用もリスク同等

「まず有期雇用として採用し、期間満了時に正社員にするかを判断する」という手法も、裁判所には試用期間と同等と見なされ、同じ基準で判断されます。安易な雇止めは認められない傾向にあります。

3



裁判例は厳しい判断

試用期間中の従業員の解雇や本採用拒否は、実務では「広い裁量がある」と誤解されがちですが、実際の裁判例では十分な指導と客観的評価がなければ不当とされるケースが多発しています。

【チェックリスト】能力不足指導の流れ

1 具体的指摘・定量的記録



抽象的な指摘ではなく、具体的な業務上のミスや不足点を特定し、日時・状況・内容を定量的に記録します。
「～ができていない」ではなく「いつ・どのような場面で・何ができなかったか」を明確に記録しましょう。

2 十分な指導・面談履歴



同じ問題について複数回の指導を行い、各回の指導内容・本人の反応・改善計画を面談記録として残します。
面談は上司だけでなく、人事部門や第三者同席での実施も検討し、指導の客観性を高めましょう。

3 配転可能性の検討



現在の職務に適性がない場合でも、他部署や他職種での適性を検討する努力が必要です。裁判所はIBM事件など多くの判例で、配転の検討なしに解雇した場合、不当解雇と判断する傾向があります。

4 改善余地がなければ合意退職へ



十分な指導と配転検討を経ても改善が見られない場合、一方的な解雇ではなく、合意退職の提案を検討します。退職金の上乗せや再就職支援など、本人が納得できる条件を提示することが重要です。

能力不足社員への合意退職ステップ

Ⅲ 面談フロー（3段階プロセス）

📌 第1段階：事前準備

- ・客観的な業務評価データの整理（日報・指導記録・評価シート）
- ・複数回の改善指導と記録の確認
- ・退職条件案（金銭的条件・退職日・引継ぎ等）の検討

🗨️ 第2段階：面談実施

- ・静かな個室で1対1の対話（録音推奨）
- ・過去の指導経緯と現状認識の共有
- ・代替案の提示（配置転換の可能性、スキル向上支援等）
- ・退職が最適解である理由の丁寧な説明と希望退職条件の提示

🗨️ 会話例

管理者：「〇〇さん、これまでの業務改善指導の経過を踏まえて、今後についてお話ししたいと思います。△△業務では、3か月間指導を重ねてきましたが、◇◇の点でまだ課題が残っています。」

管理者：「別の部署への配置転換も検討しましたが、現在の空きポジションと〇〇さんのスキルセットを考えると難しい状況です。会社としては円満な退職という選択肢を提案させていただきますのですが…」

📌 第3段階：合意形成とフォローアップ

- ・複数回の面談で徐々に合意形成
- ・退職合意書の作成と弁護士チェック
- ・円満退職のための支援（推薦状、再就職支援等）

💡 退職合意書の重要ポイント

- ・退職日と退職理由の明記（「一身上の都合」等）
- ・退職金・特別加算金等の金額と支払日
- ・会社備品の返却と引継ぎ事項
- ・秘密保持義務と競業禁止義務
- ・相互に訴訟等の請求を行わない旨の条項

⚖️ 法的リスク回避のポイント

- ・強制的退職勧奨の回避（複数人での取り囲み、長時間面談、罵声等）
- ・配転可能性の十分な検討と記録（IBM判例への対応）
- ・金銭解決の適正相場（年齢・勤続年数・役職等を考慮）
- ・全プロセスの記録保存（最低3年間）

事前準備

- 1 客観的評価データ整理
複数回の改善指導記録
退職条件案の検討

面談実施

- 2 個室での1対1対話
指導経緯と現状認識の共有
代替案検討と退職条件提示

合意形成・フォローアップ

- 3 複数回面談で徐々に合意
退職合意書作成と確認
円満退職の環境整備

⚠️ 避けるべき行為

- 強制的・威圧的な退職勧奨
- 配転可能性の検討不足
- 過度の繰り返し面談
- プライバシー配慮の欠如
- 合意内容の一方的変更

第3章

業務命令に従わない社員への対応

形式的な業務命令・懲戒処分の判例を軸に

【判例】東京地判平成28年7月20日

📁 事案の概要

有期雇用契約（1年間）で雇用されていた従業員が、業務命令に従わなかったとして契約満了時に雇止めされた事案。

企業側主張：

- ▶ 指示された業務を複数回拒否
- ▶ 態度が横柄で協調性に欠ける
- ▶ 有期契約であり更新義務はない
- ▶ 業務命令は適法かつ合理的だった

従業員側主張：

- ▶ 実質的に無期雇用と同等（更新5回）
- ▶ 業務命令は合理性を欠く内容だった
- ▶ 雇止めは不当な報復措置
- ▶ 弁明の機会が十分に与えられなかった

企業が注意すべきポイント：

- ▶ 有期契約でも更新回数が多いと「期待権」発生
- ▶ 業務命令に従わないという理由だけでは雇止め不可
- ▶ 適切な指導プロセスの記録が不可欠

🔍 裁判所の判断：重視された4つの観点

🔍 業務命令の合理性・適法性

裁判所は「業務命令自体の合理性」を精査。単に命令に従わなかったという事実だけでなく、その業務命令が適切な範囲・権限内かを検討。本件では一部業務命令の合理性に疑問があると判断。

🔍 雇止めと解雇の法的区別

有期契約でも「回復更新」で実質的に無期雇用と同等の関係が成立。単なる雇止めでなく「解雇法理の類推適用」が必要と判断し、解雇権濫用法理を適用。

🔍 段階的指導プロセスの評価

業務命令違反後の対応として「段階的な指導」がなかったことを問題視。具体的な改善機会や指導記録の不足を指摘し、いきなりの雇止めは手続き的に不適切と判断。

🔍 従業員の弁明権保障

雇止め決定前に十分な弁明機会が与えられなかった点を重視。懲戒処分や契約終了においては従業員に自己防衛の機会を与えることが適正手続きとして必要と判断。

さらに、裁判所は**比例原則**を重視し、業務命令違反の程度と雇止めという重大な処分との間に相当な比例関係がないと明確に指摘しました。

実務上の重要ポイント：

- ▶ 契約形態より実態を重視する「実質判断主義」
- ▶ 従業員の改善機会を保障する「段階的対応の記録」
- ▶ 処分と違反行為の均衡を図る「比例原則」
- ▶ 弁明機会確保など「適正手続きの遵守」

判決：雇止め無効（一部請求認容）

継続雇用と未払賃金の支払いを命令



命令違反の類型と会社対応



命令拒否の理由分類：正当理由がある場合（安全配慮義務違反、違法性のある命令）と正当理由がない場合（単なる不満、勝手な解釈）



対応プロセスの流れ：

履行命令



懲戒通告



記録保存



記録の残し方：日時・場所・内容・証人を明記した文書化、面談記録の第三者確認、音声録音の取扱い注意点



命令違反への対応は
段階的プロセスと
記録の質がカギ

プロセス型指導の注意点

業務命令書など文書指示の重要性

1



口頭での指示だけでは「言った・言わない」の争いになりかねません。業務命令は必ず文書化し、日付、具体的な指示内容、期限、不履行時の措置を明記。受領確認のサインも取得することで、後の訴訟リスクを大幅に軽減できます。

履行状況を段階的に管理する仕組み

2



一度の命令で終わらず、履行確認→再指導→最終警告という段階的なプロセスを設計することが重要です。各段階で面談記録を作成し、改善状況や本人の反応を詳細に記録。裁判所は「プロセスの適正さ」を重視します。

第三者の関与と客観性確保

3



直属上司だけでなく、人事部門や他部署の管理職など第三者を指導プロセスに関与させることで、パワハラ疑義の防止と指導の客観性を担保できます。特に業務命令違反の懲戒処分検討時には必須です。

直近裁判例の教訓

1



段階的プロセスの不可欠性

裁判所は「解雇判断までの段階的かつ適切なプロセス」を重視します。注意・指導・警告・配転検討など、解雇前の段階的措置が取られていないケースは高確率で無効判断されています。

2



指導履歴の記録化と保全

近年の判例では「指導内容の記録と本人への通知・確認」が特に重視されています。面談記録の署名や改善計画書など、客観的な証拠が不足している事案はほぼ全て敗訴しています。

3



短絡的判断による企業敗訴リスク

「即刻解雇」の短絡的判断は、現代の裁判基準ではほぼ確実に敗訴します。感情的対応や報復的解雇と判断されると、通常の解雇無効に加え、さらに損害賠償責任が認められるケースが増加しています。

【図解】業務命令違反への対応フロー



ポイント：全てのステップで**客観的記録**を残し、**複数人の関与**で公正性を担保する

注意点：懲戒と退職勧奨の違い

懲戒解雇は最終手段

1



懲戒解雇は会社が行使できる「最も重い処分」であり、裁判所は段階的処分（譴責→減給→出勤停止→解雇）を経ているかを厳格に審査します。一方、退職勧奨は合意による退職を促す措置であり、法的リスクが低い解決策です。

本人の弁明機会確保が必須

2



懲戒解雇の場合、対象者に対する弁明の機会を必ず設ける必要があります。この手続きを欠くと、問題行為の内容にかかわらず「手続き違反」として解雇が無効とされる可能性が極めて高くなります。

退職勧奨のメリット

3



退職勧奨は双方の合意に基づくため、訴訟リスクを大幅に軽減できます。ただし、強要・脅迫的な勧奨は退職強要として法的問題になるため、複数回の丁寧な対話と記録保全、適切な退職金などの条件設定が重要です。

業務命令違反社員への合意退職ステップ

1. 面談戦略：3段階アプローチ

🔍 第1段階：事実確認と認識共有

業務命令違反の具体的事実を5W1Hで整理し、本人の認識と会社の認識のギャップを明確化します

「〇〇業務の指示について、あなたが認識している内容と、なぜ対応できなかった理由を教えてくださいませんか？」

👉 第2段階：改善機会の提供と記録

改善に必要な支援を提供しつつ、改善目標と期限を明確に設定。進捗を文書で記録します

「今後は週次で進捗確認を行い、〇月〇日までに〇〇の改善を目指しましょう。この内容で合意いただけますか？」

🏠 第3段階：合意退職への誘導

改善が見られない場合、「双方にとっての最善策」として合意退職を提案します

「残念ながら期待する改善が見られず、このままでは懲戒処分も検討せざるを得ない状況です。お互いのために円満な退職という選択肢も考えてみませんか？」

2. 退職条件交渉のポイント

- ・退職金の上乗せ（通常の自己都合より有利な条件を提示）
- ・退職時期の猶予期間設定（転職活動のための時間確保）
- ・在職中の業務軽減（転職活動に集中できる環境整備）
- ・退職理由の記載方法（転職に不利にならない配慮）

⚠️ 法的リスク回避のポイント

退職勧奨が「退職強要」と認定されないよう、面談は必ず複数人で実施し、録音・メモを残しましょう。一度の面談で結論を急がず、熟考期間を設けることも重要です。

合意退職成功のチェックリスト

- ✓ 業務命令違反の事実を客観的な記録で証明できる状態にする
- ✓ 改善機会の提供と適切な指導記録が残っている
- ✓ 退職条件は必ず書面で提示し、口頭だけの約束は避ける
- ✓ 本人に熟考期間を与え、強要と取られる言動を避ける
- ✓ 弁護士・社労士などの専門家に退職合意書の内容を確認してもらう

❗ 退職強要の回避

頻繁な面談の繰り返しや人格否定的な言動、第三者の前での批判は「退職強要」と判断される可能性があります

第4章

パワハラをする社員への対応

厳格な調査と証拠収集が鍵

【判例】パワハラ社員懲戒解雇事例

前橋地判平成29年10月4日 大学教授パワハラ懲戒解雇事件

1 事案の概要



国立大学法人の教授（被告）が、部下に対して行ったパワハラ行為により懲戒解雇
部下**9名中5名**から被害申告があり、うち**4名が退職または精神疾患**に罹患
大学側の調査で「叱責の仕方が威圧的」「過度の時間外勤務の強要」「暴言」「強圧的・高
圧的態度」等が認定された
教授側は「指導の範囲内」「業務上の必要性あり」と主張
就業規則上の「職場の秩序を乱す行為」に該当するとして**懲戒解雇処分**を実施

3 結論



教授のパワハラ行為の存在は認定（「職場の秩序を乱す行為」に該当）
しかし裁判所は「**ハラスメント等の悪質性が高いとはいえない**」と判断
教授の**反省の態度**も考慮すべきと指摘
これらを考慮すれば、懲戒解雇は「**重きに失する**」と判断

▲ 最終判決

懲戒解雇は無効 → 大学は約1,900万円の支払いと雇用継続を命じられた

2 争点



教授の言動はパワハラに該当するか
懲戒解雇事由に該当するか
パワハラの実事認定と悪質性の程度
精神疾患・退職との因果関係
「職場の秩序を乱す行為」への該当性
処分の相当性・均衡性
懲戒権の濫用（労働契約法15条）に該当するか
教授の行為と大学が被った損害との因果関係

4 裁判所が重視した事情



● パワハラ認定基準の厳格性

優越的地位は認められるが、業務上の適正
範囲逸脱の程度と就業環境阻害の因果関係
の立証が不十分

● 悪質性評価の具体的要素

言動の継続性・公然性・被害者の明示的拒
絶の有無・加害者の認識と故意性を総合的
に評価

● 段階的処分の原則

注意→戒告→減給→出勤停止→降格の段階
的処分を検討せず、いきなり解雇を選択し
た点を問題視

● 改善機会の付与

教授の反省態度を評価し、研修や指導等の
改善機会を与えずに解雇した手続の不備




● 証拠の客観性

「言った・言わない」の相反する供述に対
する決定的証拠（録音等）の不足を重視

● 弁明機会の保障

十分な聴取手続きと防御権保障の手続的正
義が不十分だった点を指摘

パワハラ認定の要件

-  パワハラの法的定義：**優越的な関係を背景に、業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動により、就業環境を害すること**
-  職場実態・被害者申告に基づく**認定の3要素**：行為者の優位性、行為の業務上の必要性・相当性の欠如、被害者の就業環境悪化
-  業務指導との線引き：**適切な叱責・指導**は業務上必要な行為だが、人格否定・侮辱・暴言等は相当性を欠くパワハラと判断される



裁判所による
パワハラ認定の
判断基準

調査手順と現場対応

1



ヒアリングの体系化

被害者・加害者・第三者から別々にヒアリングを実施。質問は共通フォーマットで統一し、具体的な日時・場所・言動を詳細に記録。録音する場合は必ず事前同意を得ることが重要です。

2



証拠・記録の保全方法

メール、チャットログ、日報、業務記録など客観的証拠を迅速に保全。関係者の記憶が鮮明なうちに証言を記録し、署名・押印を得ておくことで後日の覆しを防止します。裁判になった際の証明力を高める工夫が不可欠です。

3



調査委員会設置の意義

社内の人事部門だけでなく、外部専門家（弁護士・社労士）を含めた中立的な調査委員会を設置することで、判断の公正性・客観性を担保。裁判所からの信頼性も高まり、解雇の有効性が認められる可能性が向上します。

被害届の扱いと懲戒手続き

- 🛡️ **警察への届出対応**：刑事事件性が疑われる場合、被害者の意向確認と法的アドバイスが必要。会社として記録保全は必須
- 📅 **労働局への相談・通報**：組織内対応と並行して、パワハラ・セクハラ被害の行政通報可能性も考慮した記録管理を
- ⇄ **懲戒処分と人事異動**：被害者と加害者の分離、適切な配置転換・隔離措置が重要。報復防止の人事対応が訴訟リスク軽減の鍵



懲戒手続きの透明性と
適正な文書化が
企業防衛の要

パワハラ加害社員への防衛策

証拠動画/記録化の徹底

1



パワハラが発生しやすい場面（会議・指導・朝礼など）の録音・録画による証拠保全。日報・業務指示書・面談記録などを文書化し、客観的な指導履歴を蓄積。「言った・言わない」の水掛け論を防止し、適切な指導であることを立証できる体制を構築。

全社教育の強化

2



定期的なハラスメント研修の実施と参加記録の保存。特に管理職向けの指導方法・コミュニケーション研修を徹底し、厚生労働省のガイドラインに準拠した社内規定の整備。問題発生時の相談窓口や調査プロセスを明確化し、初期段階での問題解決を促進する体制づくり。

第三者評価と組織的対応

3



指導場面には複数人で臨み、一対一の密室状態を避ける。社外の専門家による定期的な職場環境評価の実施と対策。社内調査委員会を設置し、パワハラ申告時に即時に中立的な立場で調査できる体制を整備。これにより、客観性を担保し裁判での信頼性を高める。

パワハラ社員への合意退職ステップ

被害者保護を最優先とした段階的面談アプローチ

- ①被害者の職場環境確保（配置転換、在宅勤務等）を最優先に実施
- ②加害者と分離した環境で事実確認（第三者複数人に対応）
- ③調査結果を基に合意退職提案の検討（被害程度・影響度による）

「組織全体の健全性と職場環境改善のため、今後の進路について相談したい」

合意退職条件の設定と名誉への配慮

- ・退職金の割増（1～3ヶ月分）と推薦状提供（内容限定型）
- ・相互非開示条項と対外的な退職理由の調整（「一身上の都合」等）
- ・再就職支援サービスの提供（キャリア転換型）

名誉毀損リスク回避：「あなたはパワハラをした」という断定表現を避け、「複数の社員から〇〇という行為について申告があった」と具体的事実を伝える

退職強要と誤解されない面談進行のポイント

- ・複数回面談を設定し、決断を急がせない配慮
- ・弁護士など外部専門家の同席を許可する柔軟性
- ・改善機会の選択肢も並行提示（研修受講・異動等）

「今後の選択肢として①研修受講・配置転換②合意退職の2つをご検討ください。どちらが最適かはご本人の意向も尊重します」

1 面談準備の重要ポイント

- ・事実関係を客観的に整理
- ・複数人での面談体制確保
- ・録音許可のルール確認
- ・第三者委員会結果の活用

2 面談の進め方

- ・開始：目的明確化
- ・中盤：事実確認と意見交換
- ・終盤：選択肢提示
- ・締め：考慮期間の設定

3 法的リスク回避

- ・退職強要と解釈されない表現
- ・名誉毀損にならない事実伝達
- ・合意内容の文書化と確認
- ・全プロセスの記録保存

現場Q&A：トラブル事例の相談例

Q 業務改善の指導を続けていますが「パワハラだ」と言われています。どこからがパワハラになりますか？

A **業務上の指導と区別するポイント：**業務の必要性に基づく指導は原則パワハラには当たりません。ただし「人格否定」や「侮辱的言動」を伴う場合や、第三者の前での過度な叱責、不必要に長時間に及ぶ指導は問題視されやすいです。具体的事実に基づく指導と、感情的な攻撃を切り分け、可能な限り複数人立ち会いのもと記録を残すことをおすすめします。

Q 能力不足社員への指導と記録は何年程度残しておくべきでしょうか？

A **記録の保存期間：**裁判で証拠として認められるためには、少なくとも3年以上の指導記録を保存しておくことが望ましいです。特に能力不足案件では、半年や1年程度の短期間では「改善の機会が十分に与えられなかった」と判断されるリスクがあります。指導記録は日時・内容・指導者・本人の反応まで詳細に記録し、電子データと紙の両方で保存することをお勧めします。

Q 横領の疑いはあるものの、決定的な証拠がない場合の対応は？

A **証拠不足時の対応：**決定的証拠がない状態での解雇は極めてリスクが高いです。まず監視カメラの増設など証拠収集体制を強化し、可能であれば配置転換で金銭や物品に接する機会を減らす対応を検討してください。また社内調査委員会を設置し、透明性の高い調査を行うことも重要です。最終的には弁護士等の専門家と相談のうえ、合意退職への誘導を検討するケースが多いです。

第5章

セクハラをする社員への対応

一発免職は困難、ヒアリング手続の厳格運用必須

【判例】セクハラ社員懲戒解雇事例

1. 事案の概要

東京地判平成30年1月12日

男性役職者（課長級）が複数の女性社員に対して身体接触や不適切発言を行った
具体的な行為：飲み会での肩や腰に触れる行為、「体型が良い」等の容姿に関する発言
被害女性5名から会社へ相談・申告があった
会社は調査後、就業規則に基づき**即時懲戒解雇処分**を実施
加害者は過去10年間の勤務で懲戒処分歴なし
行為から処分までの期間は約2週間

2. 争点

懲戒解雇処分の有効性（労働契約法15条・16条）

セクハラ行為の事実認定と悪質性の程度

懲戒処分選択における相当性判断

手続的正当性（弁明機会の付与等）

証拠の十分性（被害者証言の信用性）

会社の調査プロセスの適切性

加害者の改善可能性の判断

原告（男性社員）は、行為自体の一部は認めるものの、「懲戒解雇」という処分は重すぎると主張

3. 裁判所の結論

◆ **懲戒解雇は無効**（地位確認・賃金支払い命令）

セクハラ行為自体は認定（「不適切な言動」と判断）

しかし、「**懲戒解雇に値するほどの悪質性はない**」と判断

会社に対し、解雇期間中の賃金約850万円の支払いを命令

原職または同等職への復職を命令（配置転換は可）

再発防止措置として、被害者と加害者の職場分離を推奨

裁判所は「より軽い処分（降格・出勤停止等）で対応すべき」と判示

4. 裁判所が重視した事情

段階的処分の欠如：過去に注意・指導がなく即時懲戒解雇は重すぎる

悪質性の程度：「不適切」ではあるが「強制わいせつ」には至らない行為

弁明機会の不足：十分な弁明機会が与えられていない手続的瑕疵

長期勤続・無処分歴：10年間無事故で勤務してきた経歴

改善可能性：注意指導による是正の余地があると判断

比例原則：「極刑」である解雇と行為の重大性のバランス

① 裁判所が重視した具体的評価基準

● **セクハラ行為の4段階評価**：身体接触の程度・強制性・反復性・地位利用

● **証拠の客観性要求**：第三者証言・録音等の補強証拠の必要性

● **段階的処分の原則**：注意→戒告→減給→出勤停止→降格→解雇

● **弁明機会の保障**：十分な反論機会と適正手続の履行

● **被害者保護と比例性**：配置転換等の代替手段検討義務

● **社内規定との整合性**：就業規則上の段階的懲戒規定の遵守

セクハラ認定・裁判所が見ているポイント



被害者証言の位置づけは**重要だが単独では不十分**。他の客観的証拠や周囲の証言による裏付けが必要です



厳密な証拠と聴取プロセスが必須。第三者立会人、時系列記録、複数回の聴取など、手続きの適正性が重視されます



証拠の**客観性と信頼性**が鍵。メール・LINE・録音など物的証拠の保全が重要であり、主観的な印象だけでは立証困難です



裁判所は
「感情」より「事実」を
「主観」より「客観性」を
重視します

調査・ヒアリングフロー

1



被害申告受付

セクハラ被害の申告受付窓口を明確化し、申告者のプライバシー保護に配慮。申告内容は日時・場所・状況・証人の有無など5W1Hで詳細に記録し、申告者の同意を得て署名をもらうことで証拠価値を高める。

2



職場聴取

被害者・加害者とされる人物・第三者証言者からそれぞれ個別に聴取を実施。複数人で聴取し、議事録を作成。事実確認を優先し、感情的な意見や憶測は区別して記録。聴取内容の矛盾点を洗い出し、客観的事実を特定する。

3



本人の弁明機会付与

加害者とされる社員に事実関係を伝え、十分な弁明の機会を与える。この手続きを怠ると、後の懲戒処分が無効とされるリスクが高まる。弁明内容は文書化し、本人の確認・署名を得ることが重要。

4



社外調査員活用例

案件の重大性や社内での公平な調査が難しい場合は、弁護士や社会保険労務士などの外部専門家に調査を依頼。中立的立場からの調査結果は、後の裁判でも証拠価値が高く評価される傾向がある。

解雇リスクを激減させる類型別問題社員対応セミナー

判断の難しさ：セクハラと職場文化

時代背景・企業価値観の変遷

1



かつては許容されていた言動が現代では不適切とされるなど、セクハラ的判断基準は時代とともに変化しています。裁判所は行為時の社会通念を考慮しつつも、現在の価値観で判断する傾向があり、企業は常に最新の基準に対応する必要があります。

指導としての限界

2



業務上の指導とセクハラの境界は曖昧です。特に長年にわたり同じコミュニケーション方法続けてきた管理職にとって、何が不適切かの認識が難しいケースが多く、企業として明確なガイドラインと教育の提供が必要不可欠です。

裁判所の視点

3



裁判所は「一般的な女性」「平均的な感覚」という基準で判断する傾向があり、加害者の意図よりも客観的な状況と被害者の受け止め方を重視します。企業としては、「冗談のつもり」「親しみの表現」という言い訳が通用しないことを全社員に周知する必要があります。

セクハラ社員への合意退職ステップ



面談戦略（3つのバランス）

- ・ **被害者保護の徹底**：加害者と被害者の分離、心理的支援
- ・ **証拠確認の厳格性**：第三者証言、録音記録など複数証拠の確保
- ・ **名誉配慮のバランス**：事実確認のみに基づく冷静な対応



退職条件交渉の特殊性

- ・ **双方のメリット提示**：法的リスクと争いの回避、評判保全
- ・ **合意退職条件**：退職金の調整、推薦状の扱い、秘密保持



法的リスク回避ポイント

- ・ **名誉毀損リスク**：確定していない事実の社内共有や漏洩は厳禁
- ・ **セカンドハラスメント**：被害者への不利益取扱い・無理解の禁止
- ・ **退職強要との線引き**：一方的な退職迫りは違法行為になり得る

実践：セクハラ合意退職の会話例

面談者

「本日はA部長から複数の社員に関する特定行為について報告があり、事実確認をさせていただきたいと思います。こちらに第三者として弁護士の方にも同席いただいています。」

面談者

「現時点で3名の方から具体的な証言があります。録音記録も保存されております。まず事実関係をご確認いただけますか？」

面談者

「現状では会社としても貴方にとっても裁判等の紛争は避けたいと考えています。双方にとって円満な解決策を検討させていただきたいのですが...」

対応NG例

- × 「もう辞めてもらえない」
- × 「あなたがセクハラ加害者なのは確定的だ」
- × 「周囲にも全て話してある」

現場Q&A：現代セクハラ事例相談

Q 宴席での軽いセクハラ発言があった社員への対応は？ すぐに解雇すべきでしょうか？

A **段階的対応が必須**：裁判例では、強制わいせつ行為でない限り、「一発解雇」は認められないケースが多いです。東京地判平成30年1月12日では、悪質なセクハラでも即時解雇は重すぎるとされました。まずは①事実関係の詳細調査 ②被害者・加害者双方からのヒアリング ③懲戒処分の前に文書による厳重注意 ④再教育プログラムの実施といった段階を踏むことが重要です。

Q セクハラ調査で被害者が「公にしたくない」と言っている場合、どう対応すべきですか？

A **被害者保護と調査義務のバランス**：被害者が公表を望まなくても、会社には調査義務があります。ただし、配慮として①調査目的と範囲を明確に説明 ②聴取する人を限定 ③記録の厳重管理 ④報復行為の禁止を明示 ⑤必要に応じて被害者の部署移動などを検討します。被害者の同意なく情報が広がると、二次被害や会社への不信感につながるため、極めて限定的な関係者のみでの調査が望ましいです。

Q これまで問題がなかった管理職が突然セクハラ行為をした場合、解雇以外の選択肢はありますか？

A **管理職の降格と配置転換**：初回のセクハラでは、まず①管理職から一般職への降格 ②権限の制限 ③給与等の減額 ④配置転換などの選択肢が考えられます。判例でも、管理職としての適性を欠くと判断された場合、降格等の処分は有効とされるケースが多いです。また、再発防止として全社的なセクハラ研修を行い、事案を匿名化して社内で共有することで抑止力となります。合意退職交渉も有効な選択肢の一つです。

第6章

会社財産・商品を横領する社員への対応

決定的証拠のない場合の注意点も徹底解説

【判例】スーパー横領事件



横浜地判令和元年10月10日

スーパーマーケットの精肉部門で勤務していた従業員が、自社商品の精肉を不正に持ち出したとして懲戒解雇された事案。しかし証拠の確実性や手続きの不備により、解雇は無効と判断されました。

精肉横領疑惑

従業員が精肉パックを不自然に持ち出す様子が目撃される。監視カメラには映像もあるも決定的証拠なし。

懲戒解雇

状況証拠から会社は横領と断定。就業規則違反として即時解雇処分を実施。弁明機会は実質的に与えられず。

裁判所判断

決定的証拠の不足と懲戒手続きの不備を理由に解雇は無効。バックペイと復職命令。

裁判所の判断ポイント

1. 証拠の直接性・客観性要求基準

裁判所は「横領行為を直接的に証明できる証拠（明確な映像記録や本人自白）」が不可欠とし、不鮮明な映像や目撃情報のみでは不十分と判断。

3. 横領認定の立証責任の厳格性

横領を理由とする懲戒解雇では、会社側が「合理的疑いを超える程度」の証明責任を負うと明示。単なる疑惑や不審な行動だけでは不十分。

5. 労働者の弁解権保障の重要性

形式的な弁明機会ではなく「実質的な弁明・反論機会」が必要。本件では一方的な事情聴取のみで、十分な弁解機会が与えられなかったと認定。

2. 疑わしきは罰せずの原則適用

刑事裁判と同様、懲戒解雇という重い処分においても「疑わしきは労働者の利益に」と判断。会社の一方的解釈による不利益処分を認めず。

4. 状況証拠の限界と証明力評価

「他の合理的説明の可能性」を考慮し、本件では従業員の弁解（袋の中身は私物）にも一定の合理性を認める。状況証拠のみで断定した会社判断を批判。




6. 処分の均衡性評価

過去の同様の事案では「厳重注意」にとどまっており、今回の「即時解雇」は処分の均衡を欠くと判断。一貫性を欠く処分は無効リスクが高い。

企業が陥りやすい証拠不足の落とし穴

裁判所は「推測」ではなく「証拠」で判断します。横領疑惑の場合、①現認・現行犯での確保、②複数カメラの明確な映像、③第三者による客観的証言など、決定的証拠の収集と適正な懲戒手続きの遵守が不可欠です。疑いのみに基づく解雇は高額賠償と雇用継続義務のリスクをもちます。

横領認定のハードル

-  **直接証拠と状況証拠の扱い**：裁判所は「自白」や「現行犯」以外の場合、状況証拠のみでの解雇に慎重姿勢。証拠の連鎖が決定的に重要
-  **疑わしきは罰せず**：横領の疑いだけでは解雇無効のリスク大。「合理的な疑いを超える証明」が必要とされる
-  **警察対応の判断軸**：刑事事件化（被害金額、社会的影響度、行為の継続性）と企業対応（社内調査完了度、退職合意の可能性）を総合的に検討



横浜地判令和元年10月10日
「確実な証拠なき解雇は無効とされる可能性が高い」

証拠収集の現場実務

動画・画像による証拠確保

1



防犯カメラ映像の保全は発覚後すぐに実施（通常7～14日で書き出される）。監視角度・死角の把握と複数カメラ映像の時系列整理が重要。私用カメラ撮影は肖像権侵害リスクがあるため、社内規定での事前許可体制を整備しておく。

金券番号・商品シリアルを追跡

2



商品券・金券類の横領は番号記録が決め手に。出庫時と使用時のシリアル番号照合システムを導入し、定期監査を実施。高額商品は出荷前のシリアル番号記録化と現物確認の徹底が効果的。

レジデータ・システムログの分析

3



不自然な値引き・取消操作のパターン分析、特定時間帯の売上偏り、担当者別の異常値検出など、データ監視の自動化が有効。ただし、誤操作との区別が難しいため、複数回・継続的な証拠が必要。

横領発生時の即時対応フロー

1 事実確認

監視カメラ映像、在庫データ、レジ記録などを迅速に収集・確認し、**客観的証拠**に基づき事実を特定

2 物証の保全

映像データ、金券番号、レシートなどの**物的証拠**を確実に保全・記録し、改ざんリスクを排除

3 本人呼び出し・弁明機会

複数の上司・担当者立会いのもと対象者を呼び出し、**弁明の機会**を適切に提供（記録作成必須）

4 合意退職交渉

解雇リスクを避けるため、**合意による円満退職**を提案し、労働条件や退職金などの交渉を進行



迅速かつ適法な
対応プロセスが
訴訟リスクを軽減

横領社員への合意退職ステップ

🗣️ 面談戦略（3つの慎重ポイント）

- 🔍 **事実確認の限界を認識**：横領の証拠不十分な場合は「疑い」ベースではなく、組織内信頼関係の視点から面談を開始
- ⚖️ **自白強要は厳禁**：威圧的言動・長時間拘束は法的リスク大。「証拠を見せてほしい」と言われたら、開示可能な範囲で対応
- 👉 **刑事事件との切り分け**：「警察に相談する」は効果的だが脅迫にならないよう、会社としての対応方針として伝達

🔒 退職条件交渉の特殊性

- 🛡️ **告発リスクへの対応**：本人の名誉・プライバシーに配慮した条件提示が重要（「事実の公表範囲を限定」等）
- 💰 **金銭面の調整**：賠償金要求と退職金のバランス、分割払い提案などを組み合わせた提案が有効

実際の会話例

「今回の件については、事実関係の確認をさせていただきたく面談しています。現時点で〇〇さんの今後についてどうお考えですか？」
（※否認の場合）「全容解明は時間がかかりますが、このまま調査を続けると、お互いに負担が大きいのと考えています。双方にとって円満な解決策を考えませんか？」

⚠️ リスク回避のポイント

冤罪・名誉毀損を防ぐため、面談は複数人で実施し議事録作成。退職勧奨と刑事告発は明確に切り分け、自主退職なら「告発見送り」等の条件も書面化すること。

横領疑惑対応4ステップ

- 1 **初回面談**：事実確認中心、感情的対応を避け、相手の反応観察
- 2 **選択肢提示**：「調査継続」と「円満解決」の2つの道を示す
- 3 **条件交渉**：法的・金銭面・名誉面のバランスを考慮
- 4 **合意書作成**：守秘義務・損害賠償・告発見送り条件等を明記

合意退職の鉄則

必ず弁護士に相談・同席依頼
全てのやり取りを文書化
威圧・長時間面談は厳禁
刑事・民事のリスク明確化
退職届・示談書は別文書で

現場Q&A：横領型リスクの相談例

Q 社員による商品横領の疑いがありますが、証拠が不十分です。どう対応すべきでしょうか？

A **証拠収集と段階的対応**：まず監視体制を強化しながら、本人に直接問い質すのは避けてください。状況証拠だけで解雇すると、裁判で敗訴リスクが非常に高まります。まずは①監視カメラの増設・角度調整、②レジデータと在庫の突合、③シフト時間帯との照合を行い、証拠を積み上げます。その上で顧問弁護士に相談し、場合によっては第三者委員会を設置して透明性の高い調査プロセスを実施することをお勧めします。

Q 従業員が会社のクレジットカードを私的に使用していた疑いがあります。調査はどう進めるべきですか？

A **経理記録の分析と適正調査**：明確な証拠固めが重要です。①まず利用明細を過去6ヶ月～1年分さかのぼって精査し、業務との関連性を検証します。②不審な支出が見つかった場合は領収書・決裁書類との整合性を確認します。③本人からの事情聴取は、証拠を固めてから行い、必ず複数人立会の下で実施してください。④「資金管理規程」などの社内規定に違反していることを明確に示せる形で対応することが裁判でも有利になります。

Q 横領に対する防止策として最も効果的な方法は何ですか？

A **予防体制の構築**：①内部統制の強化（職務分掌・相互牽制システム導入）②定期的な棚卸と予告なしの抜き打ち監査③金券・貴重品の管理ルール明確化④背景調査の徹底（採用時）⑤不正通報窓口の設置—が効果的です。特に重要なのは「一人で完結する業務を作らない」という原則です。判例では「機会」「動機」「正当化」の3要素が揃うと横領リスクが高まるとされており、これらを断ち切る環境整備が最も効果的です。

明日から実践するために

1



証拠と記録・手続き重視

どの問題社員タイプでも共通して、日頃からの客観的証拠と指導記録の蓄積が不可欠です。裁判所は形式的な手続きを重視するため、就業規則に沿った段階的対応と弁明機会の確保を徹底しましょう。

2



一発解雇は超危険、合意退職が最強の実務

判例から学ぶ最大の教訓は「一発解雇は敗訴リスクが極めて高い」という現実です。バックペイのリスクを避け、職場環境を早期に改善するためにも、合意退職への誘導こそが最も実務的で確実な解決策です。

3



困ったときは必ず専門家へ

解雇リスクは会社存続にも関わる重大問題です。状況が複雑化する前に、弁護士・社会保険労務士などの専門家に相談し、適切な対応策を講じることで、トラブルの長期化や深刻化を防止できます。