令和８年度　奈良県労働委員会セミナー（労使関係セミナー）　2026/10/9

「パワーハラスメント」の正しい理解と実務対応

～労使双方から考える予防と対処～

成蹊（せいけい）大学法学部教授　原 昌登

はじめに

・本日の概要

(1) パワーハラスメントを中心に、ハラスメントに関する法的な知識を身に付ける

(2) 実務対応のポイントを、企業（事業主）、労働者、それぞれの視点から学ぶ

・レジュメの目次

一　パワハラに関する基礎知識 2
1　ハラスメント対策の意味（意義） 2
2　ハラスメントの防止に関する法制度（2 つの柱） 6
二　実務対応のポイント 11
1　事業主（実務担当者）としての事案対応のポイント 11
2　労働者としての実務対応のポイント 14

※このレジュメでは、法律の条文は、重要なものを参考資料として脚注に掲載。レジュメにない条文についてはインターネットで検索・参照可能（「**e-Gov（イーガブ）法令検索**」[1]）

【講師略歴】原 昌登（はら まさと） 成蹊大学（せいけいだいがく）法学部教授

・1976 年宮城県生まれ。1999 年 3 月東北大学法学部卒業、同年 4 月東北大学法学部助手。2004 年 4 月成蹊大学法学部に着任。専任講師、助教授、准教授を経て 2013 年より教授。労働法専攻。

・主な研究テーマはハラスメントの法律問題。厚生労働省「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」委員を務めたほか、同省や東京都等でハラスメント対策に関する会議体の委員を務める。

・労働政策審議会（労働条件分科会等）委員、国家公務員総合職や労働基準監督官の採用試験委員等を務める。司法試験考査委員や中央労働委員会地方調整委員も歴任。講演や研修の講師等も多数経験。

・著書に『あなたのキャリアと労働法』（有斐閣、2025）等があるほか、香川希理『まずはこれだけ！カスタマーハラスメント対策スタート BOOK』（日経 BP 日本経済新聞出版、2026 年 10 月）を監修。著書や論文など、研究業績等の詳細は https://researchmap.jp/read0191541 を参照。

[1] https://laws.e-gov.go.jp/

©2026 Hara Masato

一　パワハラに関する基礎知識

1　ハラスメント対策の意味（意義）

(1) 職場のハラスメントの典型例

①**セクハラ**（セクシュアルハラスメント）：相手の意に反する不快な性的言動

②**求職者等セクハラ**：就活生や転職活動中の求職者等に対するセクハラ

③**マタハラ**（マタニティハラスメント）：妊娠、出産等を理由とするハラスメント

④**育介ハラ**（育児介護ハラスメント）：育児や介護に関する制度の利用等を理由とするハラスメント（④には父親が育児をすることに対するハラスメント＝パタニティハラスメント、すなわち**パタハラ**も含まれる（パタニティ＝「父性」））

⑤**パワハラ**（パワーハラスメント）：地位や権限（パワー）を利用したハラスメント

⑥**カスハラ**（カスタマーハラスメント）：カスタマー（顧客）等によるハラスメント

【最新情報】カスハラ、求職者等セクハラについては、法改正により 2026 年 10 月 1 日から後述する防止措置の義務化などがなされた[2]

(2) ハラスメント対策の必要性

①ハラスメントの被害から**労働者を守る**　→１人１人の**人権・人格**を守る

②**職場環境**を守る　→ハラスメントのある（まん延する）職場＝雰囲気が悪く、**生産性の低下**（Performance の低下）、**人材の流出**などの悪影響が→生じうる

③法律的にも必要（後述）

→ハラスメントの問題への取り組み：働く労働者を**守る**ことはもちろん、企業自身（経営）にとっても**プラス**になるという考え方（マインド）が重要

（職場のハラスメントは、人事・労務にとどまらず、企業全体の問題（**経営課題**））

→特にパワハラ…ハラスメントの中でも突出して深刻

厚生労働省「職場のハラスメントに関する実態調査」[3]では、19.3%の労働者が、過去 3 年間に勤務先でパワハラを受けたと回答（同じ回答は、セクハラでは 6.3%）

[2] 詳細については、厚生労働省 Web サイト「職場におけるハラスメントの防止のために」を参照。https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html

[3] 2023 年度に調査が行われ、2024 年 5 月 17 日に公表された。https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_40277.html

©2026 Hara Masato

(3) パワハラとはどのような行為か：**パワハラ６類型**（具体的なイメージ作りに有益）

※パワハラは、セクハラ等と違う「**わかりにくさ**」が特徴…注意、指導などとして行われる言動が、ときに（適法な）指導、ときに（違法な）パワハラと扱われる
→類型化が有益

❶身体的な攻撃（後掲の厚生労働省の防止指針から、具体例を「　」で紹介）

「殴打、足蹴りを行うこと」、「相手に物を投げつけること」

・暴力は絶対に許されない

❷精神的な攻撃

「人格を否定するような言動を行うこと」

・指導に関するキーワードとして、「**人格**」を意識するのがポイント

❸人間関係からの切離し

「…同僚が集団で無視をし、職場で孤立させること」

・「無視」もパワハラの手段になりうることに注意

❹過大な要求

「新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責すること」

❺過小な要求

「…嫌がらせのために仕事を与えないこと」

・**❹❺**：直接「仕事」に関することも、パワハラに当たりうることに注意

❻個の侵害

「労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりすること」

・プライベートに様々な干渉を行うこともパワハラに当たりうる

【ワード解説】**SOGI ハラ**：**性的指向**（どういう性が好きか）、**性自認**（自分をどういう性と思うか）について、これらの**暴露**は**❻**個の侵害としてパワハラに該当するし、これらへの**侮蔑的な言動**は**❷**精神的な攻撃としてパワハラに該当するほか、セクハラに該当する可能性もある
（性的指向（Sexual Orientation）・性自認（Gender Identity）→頭文字を取って「SOGI（ソジ）」[4]）

[4] SOGI に関しては、厚生労働省 Web サイト「職場におけるダイバーシティ推進に関する事業」も参照。

©2026 Hara Masato

(4) パワハラの法律上の「**定義**」(パワハラに当たるか否かの基本的な判断枠組み)

①**労働施策総合推進法**[5]**(労推法)**上の定義

・ⓐ～ⓒの**パワハラ 3 要素**をすべて満たすものが職場のパワハラ

「ⓐ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つて(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**」(労推法 31 条[6])

→「6 類型」と定義の関係:パワハラの定義を満たすものの**典型例**が「6 類型」

②パワハラ 3 要素を読むときの注意点

ⓐ優越的な関係とは…上司→部下、正社員→非正社員が典型例

・ただし、部下や非正社員が、知識や経験で、集団となることで、あるいは、個人の性格や人間関係等で、上司や正社員に優越するケースなども見られる[7]
(誰かが誰かに「パワー」を持つ背景には、様々なものがあるということ)

ⓑ業務上必要かつ相当な範囲を超えるとは

・この要素には、「仕事」ですべてが正当化されるわけではないという意味がある
→例えば、特に暴言等がなくとも、仕事の分担量があまりに多すぎれば、それは必要かつ相当な範囲を超えると判断される可能性がある

ⓒ就業環境が害されるとは

・精神疾患などのメンタル不調をはじめとして、様々な状況が考えられる
→上記ⓑの判断とも関係:例えば、本人を精神疾患に追い込むような過重な業務負担であれば、もはや「必要かつ相当」な範囲内とは**言えない**はず

③行為者に「ハラスメントをする意思」があったかどうかは関係がない点に注意

・定義に含まれていない→ということは、その意思がなくとも、**あてはまりうる**
(そもそも、ハラスメントをする意思があったら…論外ともいえる)
・「ハラスメントをするつもりはなかった、だからハラスメントではない」という言い訳は**通らない**ということ(この点はほかのハラスメントも共通)

なお、近時は性自認を「ジェンダーアイデンティティ」と表記する例も見られる。https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/0000088194_00001.html

[5] 正式名称:労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律

[6] 2025 年の法改正で、2026 年 10 月から条文番号が 31 条に変更となった(詳細は後述)。

[7] 部下の言動(「いい歳のおっさん」「気持ち悪い」など)を「上司に対するハラスメント」と述べた判例として、明和住販流通センター事件・東京地判令和 6・3・21 労判 1330 号 39 頁がある。

©2026 Hara Masato

(5) ハラスメントが問題となる具体的な場面

①**法律や社内の定義**に該当するか（企業…法律も参考に、社内規程等でハラスメントを定義）

②行為者（加害者）に対する**懲戒処分**の可否

③行為者（加害者）、及び、使用者（企業等）の**損害賠償責任**の有無

④被害者に対する「**労災認定**」の有無（労災保険による救済の有無）

●考え方のポイント

・①の定義にあてはまるか否かは確かに重要→②以下を検討する際の**目安**にもなる
（定義に当たる言動があれば、加害者等に③損害賠償責任が生じることが予想される）

・しかし、**定義**にあてはまるか否かで、すべての問題が解決できるわけでは**ない！**
→パワハラ等と認定できないから対応の必要なし（対応できない）、という理解は**誤り**（人間関係上のトラブル等として、対応が必要な場合がありうる）

→対応が必要となる法的な根拠：使用者が労働者に対して負う**安全配慮義務**
（労働契約法（労契法）5条[8]）

例：どちらかがどちらかにⓐ優越的な関係があるとはいえない完全な同僚同士のトラブルでも、ⓑ業務上必要かつ相当な範囲を超えて、ⓒ相手の就業環境を害する場合、安全配慮義務に基づき、企業は対応が必要と考えられる

【参考】「**判例**」の表記方法（判例：ひと言でいえば、裁判所の判決等で**先例**として重要なもの）
例：海遊館事件（①）・最一小判（②）平成27･2･26（③）労判1109号5頁（④）
①事件名：労働法の分野では、通常、裁判の当事者となっている使用者の名前等を事件名とする
②裁判所名など：最高裁第一小法廷の判決という意味。仙台地方裁判所の決定であれば「仙台地決」
※判決：訴えに対する裁判所の結論の基本形　決定：いわば判決の簡易版（例：「仮処分決定」）
③日付：判決や決定の出された日付
④掲載誌：民間の出版社等による専門雑誌として、「労働判例」（略して「労判」、産労総合研究所が刊行）などがあり、上記の例では1109号の5頁に掲載されている。公的なものとして、最高裁が重要な最高裁判例をまとめた「最高裁判所民事判例集」（略して「民集」）などがある

[8] 労働契約法5条：使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。

©2026 Hara Masato

2　ハラスメントの防止に関する法制度（2 つの柱）

(1) 法制度の柱その１：使用者の防止措置義務等

①セクハラ、求職者等セクハラ、マタハラ、育介ハラ、パワハラ、カスハラ[9]について、使用者に以下の大きく４つの「**防止措置**」**が義務付けられている**→法律で防止措置義務が定められ、措置の内容は行政の**指針**（パワハラ防止指針等）で具体化されている
（詳細は後掲の表も参照。なお、関係する法律・指針では、使用者は「**事業主**」と書かれている）

> ㋐**方針の明確化と周知・啓発**（ハラスメントに関する**ルール**の整備、**周知**等）
> ㋑**相談体制の整備**（**相談窓口**の整備等）
> ㋒**発生した場合の迅速かつ適切な対応**（**事実確認、事後対応、再発防止策**等）
> ㋓上記㋐～㋒とあわせて、相談者等の**プライバシーの保護**、相談等を理由とする**不利益な取扱いの禁止**（下記②参照）に関するルールの整備や周知啓発

②上記と同じ６つのハラスメントについて、ハラスメントを使用者に**相談**したこと、使用者が実施したヒアリング調査に答えるなど相談対応へ**協力**したことを理由とした、解雇その他の**不利益取扱いを禁止**（**安心して相談できる環境作り**が求められる）

③義務に違反して措置を行わない場合や、禁止されている不利益取扱いを行った場合
→行政が指導などの働きかけ
・行政（国（厚生労働省）が各都道府県に置く**労働局**）が対応できる仕組みがある
・法律違反に対する働きかけはもちろん、**具体的な紛争の解決**もサポート

[9] カスハラに関しては、行為者（加害者）が外部に存在することから、特に悪質なカスハラに関して、「対処の方針」（警察への通報、警告文の発出等）をあらかじめ定め、対処できる「体制を整備」しなければならないことが防止措置として追加されている。

©2026 Hara Masato

【参考資料】防止措置義務等に関する法律、指針の一覧（いずれも⑤、⑥は2026年10月1日～）

①セクシュアルハラスメント （セクハラ） 男女雇用機会均等法（均等法）	防止措置義務・不利益取扱いの禁止：均等法11条 法違反等に対する働きかけ：均等法35条〈29条〉～ 紛争解決の援助：均等法23条〈17条〉～
②マタニティハラスメント （マタハラ） 男女雇用機会均等法（均等法）	防止措置義務・不利益取扱いの禁止：均等法15条〈11条の3〉 法違反等に対する働きかけ：均等法35条〈29条〉～ 紛争解決の援助：均等法23条〈17条〉～
③育児介護ハラスメント （育介ハラ） 育児・介護休業法（育介法）	防止措置義務・不利益取扱いの禁止：育介法25条 法違反等に対する働きかけ：育介法56条～ 紛争解決の援助：育介法52条の4～
④パワーハラスメント （パワハラ） 労働施策総合推進法（労推法）	防止措置義務・不利益取扱いの禁止：労推法31条〈30条の2〉 法違反等に対する働きかけ：労推法42条〈33条〉～ 紛争解決の援助：労推法36条〈30条の5〉～
⑤カスタマーハラスメント （カスハラ） 労働施策総合推進法（労推法）	防止措置義務・不利益取扱いの禁止：労推法33条 法違反等に対する働きかけ：労推法42条～ 紛争解決の援助：労推法36条～
⑥求職者等セクハラ（就活セクハラ等） 男女雇用機会均等法（均等法）	防止措置義務・不利益取扱いの禁止：均等法13条 法違反等に対する働きかけ：均等法35条～ 紛争解決の援助：均等法23条～

※均等法、労推法は、2026年10月から条文番号が一部変更（変更前の条文番号を〈　〉に記載）

①セクハラ防止指針：「事業主が職場における性的な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」（平成18･10･11厚生労働省告示（以下、厚労告）615号）
②マタハラ防止指針：「事業主が職場における妊娠、出産等に関する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」（平成28･8･2厚労告312 号）
③育介指針：「子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置等に関する指針」（平成21･12･28厚労告509号）
④パワハラ防止指針：「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」（令和2･1･15厚労告5号）
⑤カスハラ防止指針：「事業主が職場における顧客等の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」（令和8･2･26厚労告51号）
⑥求職者等セクハラ防止指針：「事業主が求職活動等における性的な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」（令和8･2･26厚労告52号）

※なお、①～④はいずれも制定後に改正されており、最新の改正は令和8･2･26厚労告53号によるもの

©2026 Hara Masato

(2) 法制度の柱その 2：民事・刑事の責任等

(ア) 行為者本人の責任

①1 つのハラスメント行為が、複数の「法的に問題であるという評価」を受けうる

・ハラスメント行為は法的に不法な行為＝「**不法行為**」に当たりうる：行為者は、慰謝料など被害者への損害賠償責任を負う（民法 709 条[10]）

・さらに、社内のルール（就業規則、ハラスメント防止規程等）に反し、**企業秩序**を乱したとして、**懲戒処分**の対象となりうる

・言動の内容によっては、**刑事事件**となる可能性も（暴行罪[11]等）

②「不法行為」に当たるか否かが争われる例が多い：判断のポイントは「人格」

→**人格**の否定、**人格**への攻撃は、法的に許容される範囲を超え、不法行為に当たる

・「ぶっ殺すぞ、お前！」などと部下の留守番電話に録音[12]

・部下に対し「新入社員以下」「何で分からない。おまえは馬鹿」等と発言[13]

→いずれも、相手の人格を直接的に否定…不法行為に当たる

⇔・部下の不正経理に対し「解消できるのか。出来る訳がなかろうが」などと叱責[14]

・ミスを繰り返す部下に「…前も注意したでえな。確認せんかったん。どこを見たん」などと叱責[15]

→いずれも、人格の否定とはいえない…不法行為に当たらない

③相手が「ハラスメントだ！」と言ったら（感じたら）、すべてハラスメント？

・結論は NO：法的には、**平均的な労働者**の感じ方が出発点

（一般的に「そう言われたらどう感じるか、ハラスメントと感じるか」が判断基準）

・ただし、行為者との関係性、受け手の体調や性格など、**個別の事情**も考慮する

（例：体調が良くないときは、通常は平気な言葉も重く受け止める可能性がある）

---

10 民法 709 条：故意又は過失によって他人の権利又は法律上保護される利益を侵害した者は、これによって生じた損害を賠償する責任を負う。

11 刑法 208 条：暴行を加えた者が人を傷害するに至らなかったときは、二年以下の拘禁刑若しくは三十万円以下の罰金又は拘留若しくは科料に処する。

12 ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナル事件・東京高判平成 25･2･27 労判 1072 号 5 頁。

13 サントリーホールディングスほか事件・東京高判平成 27･1･28 労働経済判例速報 2284 号 7 頁。

14 前田道路事件・高松高判平成 21･4･23 労判 990 号 134 頁。

15 ゆうちょ銀行事件・徳島地判平成 30･7･9 労判 1194 号 49 頁。

©2026 Hara Masato

（イ）使用者の賠償責任：使用者も被害者に対して**損害賠償責任**を負う点が重要

①ハラスメントが原因で**苦痛**を受ける、**精神疾患**になるなどの被害が発生

→従業員が事業に際し不法行為等で与えた損害を賠償する責任、要は加害者の雇い主（使用者）としての**使用者責任**が生じる（民法 715 条[16]。不法行為責任の一種）

→前述した**安全配慮義務**（労働契約法 5 条）に違反したとして、義務違反の責任、すなわち**債務不履行責任**が生じる（民法 415 条[17]）

●使用者は「○○ハラは当事者同士の問題」と言って責任を逃れることは**できない！**

②グレーゾーンといえる事例の検討

【判例】ゆうちょ銀行事件[18]

(1) Y 社の従業員である A は、書類の確認漏れなどの形式的なミスが多く、上司の B、C からたびたび注意されていた。具体的には、B から「ここのとこって前も注意したでえな。確認せんかったん。どこを見たん」、C から「何回も言うようよな。マニュアルをきちんと見ながらしたら、こんなミスは起こるわけがない」などと日常的な強い叱責があった。また、A が親しい同僚の F 等から「こう」と呼ばれていたことについて、「こうっ」と見下すように呼び捨てにしていた。

(2) A は B、C よりも上位の上司（係長）の D に異動を訴えるも実現せず、同僚に職場のことを「地獄」等と書いたメールを送ったり、母親の X や妹の E に B、C がひどい上司であると話したりしていた。その後、妹 E や同僚 F にしばしば死にたいと訴えるようになり、F はその旨を B、C、D に知らせたが、B らは真剣に受け止めず、聞き流していた（ただ、D は A が痩せるなど疲れているという印象を受けており、体調不良が気に掛かっていた）。そして、A は帰省した実家で自殺した。

(3) A の母親 X は、A の自殺はパワハラが原因であるとして、Y 社に対して損害賠償（約 8189 万円）を求めて訴訟を提起した。

→①B、C の言動は、「パワハラ」に当たるといえるのだろうか？

→②仮にパワハラに当たらないとした場合、Y 社には何か責任があるのだろうか？

---

16 民法 715 条 1 項：ある事業のために他人を使用する者は、被用者がその事業の執行について第三者に加えた損害を賠償する責任を負う。ただし、使用者が被用者の選任及びその事業の監督について相当の注意をしたとき、又は相当の注意をしても損害が生ずべきであったときは、この限りでない。

17 民法 415 条：債務者がその債務の本旨に従った履行をしないときは、債権者は、これによって生じた損害の賠償を請求することができる。債務者の責めに帰すべき事由によって履行をすることができなくなったときも、同様とする。

18 徳島地判平成 30･7･9 労判 1194 号 49 頁（前掲）。

©2026 Hara Masato

【裁判所が示した結論】

①B、C の叱責は、人格否定とまではいえず、不法行為には当たらない

→その不法行為を前提とする会社の使用者責任も生じない

②しかし、上司と A の人間関係上のトラブルに対応しなかったことは、

Y 社の安全配慮義務違反に当たる

→A の自殺につき Y 社の賠償責任を肯定（賠償額約 6142 万円）

【参考資料】判決内容の詳細

※前頁の事実関係のもとで、A の母親である X（原告）は A の自殺はパワハラが原因であると主張し、Y 社に使用者責任（民法 715 条）または安全配慮義務違反等の債務不履行（民法 415 条）があるとして約 8189 万円の損害賠償を請求。

(1) 使用者責任について、ミスを指摘し改善を求めるのは B、C の業務であり、叱責が続いたのは A が頻繁にミスをしたためであって、何ら理由なく A を叱責していたわけではないこと、B、C の具体的な発言内容は A の人格的非難に及ぶものではないことなどから、B、C の叱責が業務上の指導の範囲を逸脱し、社会通念上違法であったとまでは認められないとして、両名の不法行為責任を否定し、その不法行為責任を前提として Y 社に発生する使用者責任についてもこれを否定した。

(2) 債務不履行責任については、B、C による日常的な叱責は D も十分に認識しており、D ら上司は A の体調不良や自殺願望が B、C との人間関係に起因することを容易に想定できたから、A の心身に過度の負担が生じないように A の異動も含め対応を検討すべきところ、担当業務を一時的に軽減する以外の何らの対応もしなかったのであるから、Y 社には安全配慮義務（労働契約法 5 条）違反があったとした。また、A がパワハラの相談や外部通報等を行っていなかったとしても、A と B、C らのトラブルが Y 社においても容易にわかりうる以上、A に対する配慮が不要であったとはいえないとした。

(3) 結論として、債務不履行（安全配慮義務違反）を理由に、慰謝料など総額で約 6142 万円の支払いを Y 社に命じた。

©2026 Hara Masato

二　実務対応のポイント

1　事業主（実務担当者）としての事案対応のポイント

(1) 相談対応に関する基本的な考え方

①法律及び防止指針に基づく防止措置の内容として、対応が必要であることを再確認

②相談者に寄り添いながら、対応を進める

・自らが「**相談員**」などの相談窓口を務める場合、自身がなすべきこと（どこまでなのか）を確認しながら対応

→同僚等として相談を受けた場合は、**相談者の意向**も聞きつつ、相談窓口（相談員）のことを話し、相談員に「**つなぐ**」ことも重要といえる

③相談をした結果、誰が相談をしたか分かってしまうことを相談者は恐れる

（しかし、相談がなされずハラスメントが放置されれば、被害はより深刻に）

・相談対応の大原則として、**情報共有の範囲**はあくまで相談者の意向を重視

→調査等が勝手に行われるわけでは**ない**ことを相談者に伝えて**安心**させつつ、まずは（正式な）相談や被害の申立てを勧めるのが望ましい

・なお、加害者から相談者への**報復行為等は絶対に許されないこと（それ自体が処分等に値すること）**を伝えることも、相談者の安心につながる

【参考判例（最高裁判決）】**氷見市（消防職員停職処分）事件**[19]

パワハラを理由として懲戒処分（第１処分。停職２か月）を受けた消防職員が、処分の軽減等を目的としてパワハラの被害者Ａと面会しようとし、これを断ったＡに対し報復等を示唆するメールを送ることで**威迫**したことについて、こうした被害者への接触、威迫等を理由としてなされた懲戒処分（第２処分。停職６か月）も有効とされた

④相談の段階では狭く考えないことを徹底

・まずは「**じっくり丁寧に話を聞く**」ことが重要

（話を聞いてもらうだけで、相談者の心身の安定につながる例も少なくない）

→相談の段階では、「それはハラスメントではない」といった**断定的な反応をしない**ように注意（後述するように、「調査」してみないと実態はわからない面があるから）

[19] 最三小判令和4･6･14労働経済判例速報2496号3頁。

©2026 Hara Masato

⑵ 調査に関する基本的な考え方

①法律及び指針に基づく防止措置の内容として、対応が必要であることを再確認

②調査の内容：「**事実認定**」と「**評価**」の区別

・「調査」には**2 つの内容**が含まれうることをまず確認

ⓐ**行為の有無の認定**（「○○」と言った／言わなかった、接触行為があった／なかった）

ⓑ**認定した事実の評価**（ハラスメントに当たる／ハラスメントには当たらない）

→セクハラの場合、性的な言動についてⓐの事実認定ができれば、基本的にⓑセクハラと評価できる場合が多いと思われる

→パワハラの場合は、ⓐの事実認定ができても、指導か／パワハラか、ⓑ評価の面で争いになる場合も多い（パワハラの「わかりにくさ」）

・会社には（強制的な）調査の権限はないことに留意

→ヒアリング（聞き取り）への協力を求めるという姿勢が基本

③相談者からの相談：詳しくヒアリングし、メール・SNS・録音などの**証拠**や、**目撃者**の有無などを確認

→基本的には相談者の同意のもとで、行為者へのヒアリングを実施

（この段階で行為者が事実関係を認める場合もある）

④相談者と行為者の証言が食い違う→目撃者等へのヒアリングへ

→場合によっては、先に目撃者等へのヒアリングを行って事実関係の調査を進めた後、行為者へのヒアリングを行うという順番もありうる

⑶ 会社としてハラスメントと認定した場合

①ハラスメントと評価できれば、対応の必要性は明らかともいえる

②多くの場合、行為者の**懲戒処分**等を検討

（ハラスメント＝基本的に懲戒の理由（懲戒事由）に当たると解される）

→「**重すぎる**」懲戒処分は、懲戒権の「濫用」として、労働契約法 15 条を根拠に無効となりうる点に注意（重すぎる処分は「相当」と認められないから）

©2026 Hara Masato

労働契約法 15 条 : 使用者が労働者を懲戒することができる場合において、当該懲戒が、当該懲戒に係る労働者の行為の性質及び態様その他の事情に照らして、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、当該懲戒は、無効とする。

(4) 会社としてハラスメントとまでは認定できないが、放置すべきではない場合

①**ハラスメントとまでは評価できない場合**、注意が必要！！

→社内の定義にあてはまらない場合でも、何らかの対応が必要な場合がある

②対応の方向性

・「ハラスメントではないものの、指導の態度、言動等に問題がある」などとして、会社から行為者に（懲戒ではない形で）**人事上の注意・指導**を行う

→「ハラスメントではない」と前面に出すことで、行為者も従いやすい面がある

⇔他方、「ハラスメントでなければ態度は変えない」という反応もありうる点に注意

・ケースによっては、ハラスメントではなくとも、懲戒事由に当たるとして、懲戒処分をすることも考えられる

(5) ハラスメントに該当せず、行為者（とされた従業員）の言動も問題がない場合

①相談者（自身が被害者であるとして相談・申立て等を行った従業員）への対応

・「相談したこと」自体をネガティブに評価することが**ない**ようにする

（結果的にハラスメントとは認められなかったとしても、相談したこと自体を理由に不利益に扱うことがないようにする（不利益取扱いは禁止（前述））

・相談者と面談等を行い、必要があれば、改善等を促す

②（可能であれば）その後も職場の状況等を注視する

©2026 Hara Masato

2　労働者としての実務対応のポイント

①ハラスメント…「自分が我慢すればよい」という問題ではない！！

・ハラスメントは、直接の被害者ではない、**周囲の労働者**の職場環境も悪化させるため、「本人が我慢できるから放置していい」という問題では**ない**

→相談をする、申告をすることは、決して悪いことでは**ない**（考え方として重要）

②上記①は、自分にミスや能力不足等の事情があっても、基本的に同様

・「被害者側に非があっても、ハラスメントは正当化されない」のが基本原則

③なお、当時、明確に**拒否や反論をしなかった**という事情は、**行為者側に有利な材料とはならない**（ハラスメントの各類型に共通だが、特にセクハラでしばしば見られる）

→被害者は、職場の人間関係の悪化等を懸念し、加害者への抗議や抵抗、申告等を**躊躇することも少なくない**ことは、最高裁の判例でも述べられている

【参考判例（最高裁判決）】**海遊館事件**[20]

・上記③を指摘し、当事者の証言を主な証拠としてセクハラ発言があったと認めた事例

・結論として、行為者に対する懲戒処分等が法的に有効とされた

④客観的な証拠が重要な意味をもつことも意識

・録音等の証拠…事実関係の証明にあたり、大きな意味をもつ

・録音等が難しい場合は、できる限り早く（記憶が新しいうちに）メモしておく

→主観的な気持ちより、客観的な言動（発言・行動）を記録するように意識

[20] 最一小判平成27･2･26労判1109号5頁。

©2026 Hara Masato

【参考判例】**医療法人社団Ｂテラスほか事件**[21]

・歯科医師が、自らに対するマタハラ等の証拠を得るため、院内で従業員の誰もが利用できる控室にボイスレコーダーを秘密裏に設置し、会話を録音（**秘密録音**）

・上記の秘密録音によって、歯科医院の院長（医療法人理事長）が当該歯科医師を揶揄する会話（…態度が懲戒に値する、子供を産んでも親の協力は得られないのではないか、…育ちが悪い、家にお金がない、など）を、歯科衛生士らとしていたことが発覚

・裁判所は、秘密録音を文字に起こしたものを**証拠**と認め、「院長（理事長）としての…地位・立場を考慮すると、他の従業員と一緒になって…揶揄する会話に興じることは…就業環境を害する行為に当たることは否定し難い」として、慰謝料 20 万円等の支払を院長と医療法人社団に命じた

⑤さまざまな相談先を活用

・社内の相談窓口

・労働組合

・労働局（国の「総合労働相談コーナー」）

・自治体の相談窓口（奈良県の場合、**奈良県労働委員会**も相談に応じている[22]）

・弁護士会、社会保険労務士会などでも無料相談を実施することがある

→法律を活用して紛争を解決するためには、まず相談が第一歩といえる

[21] 東京高判令和 5･10･25 労判 1303 号 39 頁。

[22] 奈良県 Web サイト「奈良県内の労働相談窓口」が参考になる。https://www.pref.nara.lg.jp/n102/p065035.html

©2026 Hara Masato

おわりに

【資料案内】

1　ハラスメントについて[23]

①厚生労働省「**あかるい職場応援団**」Web サイト[24]

・ハラスメントの問題に関する情報を集めた**ポータルサイト**で、多くの**動画教材**（再現動画、解説動画）など、研修や勉強会等でもそのまま使えるコンテンツを数多く掲載

（今回の講師（原）も運営に参加）

②『パワハラ上司を科学する』津野香奈美（筑摩書房（ちくま新書）、2023）

③『「不機嫌な職場」を科学する 悪意なきパワハラと攻撃を生み出すメカニズム』津野香奈美

（SB クリエイティブ（SB 新書）、2026）

④『解決・防止 職場のハラスメント』水谷英夫（日本加除出版株式会社、2025）

⑤『ハラスメント対応の法律相談』中井智子編著（青林書院、2023）

⑥『まずはこれだけ！カスタマーハラスメント対策スタート BOOK』香川希理（原 昌登監修）

（日経 BP 日本経済新聞出版、2026 年 10 月予定）

⑦『カスタマーハラスメントの理路と実務』原 昌登・香川希理編著（商事法務、2026 年 10 月予定）

⑧「ハラスメント関連の判例解説」原 昌登（株式会社クオレ・シー・キューブ Web サイトで連載中[25]）

2　労働法全般について

①社会に出る前も、出た後も、知っておきたい『社会に出る前に知っておきたい「働くこと」大全』

水町勇一郎（KADOKAWA、2025）

②基礎から実務まで幅広く使える専門的な教科書『労働法（第 11 版）』水町勇一郎（有斐閣、2026）

③さっと読める入門書、初めて法律に触れる方に『あなたのキャリアと労働法』原 昌登（有斐閣、2025）

---

[23] ①：レジュメ本文の紹介を参照。②③：新書でハラスメント問題の基本を理解できる。④⑤：弁護士による実務解説。実際の事例や法律、実務対応について詳しく知りたいときに有益。⑥⑦：カスタマーハラスメント対策に関する最新の書籍で、まず手に取ってほしい⑥と、法律や実務対応についてより詳しく解説した⑦。⑧：判例のポイントを読みやすい形で紹介したもの。

[24] https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/index.html

[25] https://www.cuorec3.co.jp/info/thinks/hara_01.html（同社 Web サイト https://www.cuorec3.co.jp/で連載中）

©2026 Hara Masato