



オミナエシ

Contents

1-2 アンテナ

- ・シニア人材活用セミナー・個別相談会を開催／福岡県生涯現役チャレンジセンター
- ・福岡県障がい者雇用促進大会を開催／福岡県
- ・高齢者雇用推進セミナーを開催／福岡労働局

3 教育訓練休暇給付金のご案内

4 育児・介護休業法 改正ポイントのご案内

5 経団連調査

- ・（一社）日本経済団体連合会 集計
2025年 春季労使交渉・中小企業業種別妥結結果

6 世間漫録

7-8 いまこそ「三方よし」の社会経済学

- 6 シャトレーゼの「成長を止める戦略」
（公財）人権教育啓発推進センター 特任講師
元西日本新聞記者 馬場 周一郎

9-11 けいきょう Law School

- 最高裁でパワハラを理由とする懲戒免職処分、停職6月の懲戒処分が有効とされた例
三浦・奥田・杉原法律事務所 弁護士 杉原 知佳

12 トピックス

- ・仕事に充実感と働きがいを育むために（一月会）
- ・営業秘密の保管について確認（経営法務研究会）

13-14 インフォメーション

- ・セミナー ・法律相談 ・事務局相談 ・会務報告

裏表紙 九州経営法曹大会 第59回 大分大会

シニア人材活用セミナー・個別相談会を開催／福岡県生涯現役チャレンジセンター

福岡県生涯現役チャレンジセンターは、企業の経営者や人事労務責任者を対象に、高齢者雇用を踏まえた賃金規程や勤務形態の設定方法などを学ぶセミナー及び個別相談会を開催することから、参加を呼びかけている。

詳細は以下の通り。

日時・会場	(福岡) 10月23日(木) 13:00～16:40 11月26日(水) 13:00～16:40 第三博多偕成ビル 4階 大会議室 (福岡市博多区博多駅南1-3-6)
	(北九州) 10月16日(木) 13:00～16:40 八幡西生涯学習総合センター (北九州市八幡西区黒崎3丁目15-3) 11月5日(水) 北九州国際会議場 (北九州市小倉北区浅野3丁目9-30)
	(筑後) 令和8年1月23日(金) 13:00～16:40 久留米シティプラザ (久留米市六ツ門町8-1)
	(筑豊) 令和8年2月5日(木) 10:00～16:40 飯塚研究開発機構 (飯塚市川津680-41)
参加費	無料
申込	下の福岡県生涯現役チャレンジセンターホームページよりお申込みください。

https://www.geneki-f.net/seminar_guide/

福岡県障がい者雇用促進大会を開催／福岡県

福岡県は、障がいのある人もない人も、いきいきと働くことができる社会の実現を目指し、標記大会を開催することから、参加を呼びかけている。

日時	11月7日(金) 14:00～15:50
会場	福岡県庁3階講堂 (福岡市博多区東公園7-7)
参加費	無料
申込	下の福岡県ホームページよりお申込みください。

<https://www.pref.fukuoka.lg.jp/contents/koyousokushintaikai-r7.html>

高年齢者雇用推進セミナーを開催／福岡労働局

福岡労働局は、シニア人材が活き活きと活躍できるための環境づくりや人事管理制度、企業の成功事例を紹介する標記セミナーを開催することから、参加を呼びかけている。詳細は、以下の通り。

日時	11月11日(火) 13:30～16:30
会場	JR博多シティ 大会議室 (ライブ配信、録画配信有り)
参加費	無料
申込	下の専用ページからお申込み下さい。

『「人権尊重経営」の推進』提言を公表／経団連

経団連は、「ビジネスと人権」に関する経団連の考え方と政府への期待を示した標記提言を公表した。

政府による年内のNAP(『ビジネスと人権』に関する政府が定める行動計画)改定の機会に、企業が「人権尊重経営」に取り組む際の基本的な考え方と今後の

対応や改定NAPに盛り込まれることを期待する政府の取り組みについて、まとめている。

「福岡県よかパパ育休助成金」申請受付中／福岡県

福岡県は、男性の育休取得を促進するため、県内の中小企業に対し、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の策定を支援する「福岡県よかパパ育休助成金」を給付する。内容は以下の通り。

給付額	10万円
対象	以下の要件を満たす県内の法人または個人事業主 ①常時雇用する労働者の数が1人以上100人以下であること ②「子育て応援宣言企業」に登録していること
受付期間	8月27日（水）～令和8年2月20日（金）（先着順）
申込	福岡県両立支援ポータルサイトをご覧ください。

<https://f-ryoritsu.pref.fukuoka.lg.jp/useful/yokapapa>

「労働経済の分析」（労働経済白書）を公表／厚生労働省

厚生労働省は、一般経済や雇用、労働時間などの現状や課題について、統計データを活用して分析する令和7年版の労働経済白書を公表した。

今回の白書では、「労働力供給制約の下での持続的な経済成長に向けて」をテーマとして分析を行った。

主なポイントは以下の通り。

- ・持続可能な経済成長には労働生産性の向上が重要であり、医療・福祉業等をはじめとして、AI等のソフトウェア投資による業務の効率化が重要。
- ・社会インフラに関連する分野の人材確保には、賃金をはじめとしたスキルや経験に応じた処遇の改善が重要。
- ・企業と労働者の関係性の変化や労働者の意識変化を踏まえた柔軟な雇用管理が重要。

厚生労働省のホームページで本文を確認することができる。

外国人技能実習生又は特定技能外国人を使用する事業場に対して行った令和6年の監督指導、送検等の状況を公表／厚生労働省

厚生労働省は、令和6年に外国人技能実習生又は特定技能外国人を使用する事業場に対して行った監督指導（立入調査）や送検等の状況について公表した。

技能実習生関係では、労働基準関係法令違反が認められた実習実施者は、11,355事業場のうち8,310事業場（73.2%）となった。

主な違反事項は、(1)使用する機械等の安全基準（25.0%）、(2)割増賃金の支払（15.6%）、(3)健康診断結果についての医師等からの意見聴取（14.9%）の順に多かった。

特定技能外国人関係では、労働基準関係法令違反が認められた事業場は、5,750事業場のうち4,395事業場（76.4%）となった。

主な違反事項は、(1)使用する機械等の安全基準（24.0%）、(2)割増賃金の支払（17.2%）、(3)健康診断結果についての医師等からの意見聴取（16.7%）の順に多かった。

教育訓練休暇給付金のご案内

雇用保険の一般被保険者が、在職中に職業に関する教育訓練を受けるための休暇を取得した場合、休暇期間中、失業給付に相当する給付を受けることができます。

事業主の皆さまへのお願い

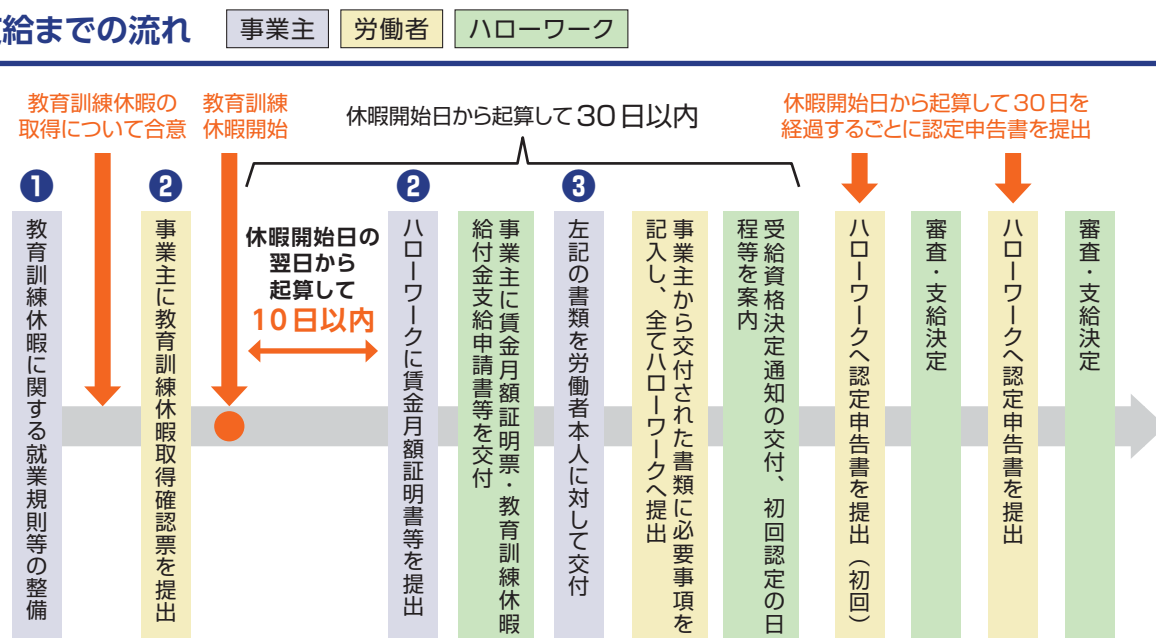
教育訓練休暇給付金は、一般被保険者である労働者本人の意思で、業務命令によらず、就業規則等に基づき、教育訓練を受けるための無給の休暇を取得することが支給要件になっています。

給付金を受けるのは労働者本人ですが、**手続に関して事業主の皆さまのご対応が必要です。**
下記の**支給までの流れ**をご確認ください。

注意 解雇等を予定している労働者は、教育訓練休暇給付金の支給対象にはなりません。

なお、解雇等を予定している労働者について、虚偽の届出を行った場合は、罰則の対象になります。

支給までの流れ



- ① 教育訓練休暇制度を就業規則または労働協約等に規定します。
(規程例はパンフレットをご参照ください)
- ② 一般被保険者である労働者本人と事業主とで教育訓練休暇の取得について合意の上、労働者本人から教育訓練休暇取得確認票が提出されます。内容を確認して、必要事項を記入します。
その上で、労働者の休暇開始日の翌日から起算して **10日以内**に休暇開始日の前日までの賃金支払い状況等を記載した賃金月額証明書をハローワークに提出してください。(その際、就業規則等の写し、賃金台帳、出勤簿等を添付してください)
- ③ 賃金月額証明書をハローワークに提出した後、ハローワークから賃金月額証明票(事業主控え、本人手続用)及び教育訓練休暇給付金支給申請書を交付します。賃金月額証明票(本人手続用)及び教育訓練休暇給付金支給申請書は、一般被保険者である労働者が教育訓練休暇給付金の支給申請を行うために必要になりますので、速やかに労働者本人に交付してください。

詳しくは「教育訓練休暇給付金のご案内」(パンフレット) 及び厚生労働省ホームページを御確認いただき、ご不明な点はお近くのハローワークまでお問い合わせください。



育児・介護休業法 改正ポイントのご案内

男女とも仕事と育児・介護を両立できるように、育児期の柔軟な働き方を実現するための措置の拡充や介護離職防止のための雇用環境整備、個別周知・意向確認の義務化などの改正が行われています。2025年4月1日から段階的に施行されていますが、10月1日から施行された内容を紹介します。

1

柔軟な働き方を実現するための措置等

義務

就業規則等の見直し

(1) 育児期の柔軟な働き方を実現するための措置

- ・事業主は、3歳から小学校就学前の子を養育する労働者に関して、以下5つの選択して講ずべき措置の中から、2つ以上の措置を選択して講ずる必要があります。
- ・労働者は、事業主が講じた措置の中から1つを選択して利用することができます。
- ・事業主が講ずる措置を選択する際、過半数組合等からの意見聴取の機会を設ける必要があります。

選択して講ずべき措置

- ① 始業時刻等の変更
- ② テレワーク等（10日以上／月）
- ③ 保育施設の設置運営等
- ④ 就業しつつ子を養育することを容易にするための休暇（養育両立支援休暇）の付与（10日以上／年）
- ⑤ 短時間勤務制度

フルタイムでの柔軟な働き方

注：②と④は、原則時間単位で取得可とする必要があります

(2) 柔軟な働き方を実現するための措置の個別の周知・意向確認

3歳未満の子を養育する労働者に対して、子が3歳になるまでの適切な時期に、事業主は柔軟な働き方を実現するための措置として(1)で選択した制度（対象措置）に関する以下の事項の周知と制度利用の意向の確認を、個別に行わなければなりません。

※利用を控えさせるような個別周知と意向確認は認められません。

周知時期	労働者の子が3歳の誕生日の1か月前までの1年間 (1歳11か月に達する日の翌々日から2歳11か月に達する日の翌日まで)
周知事項	① 事業主が(1)で選択した対象措置（2つ以上）の内容 ② 対象措置の申出先（例：人事部など） ③ 所定外労働（残業免除）・時間外労働・深夜業の制限に関する制度
個別周知・意向確認の方法	① 面談 ② 書面交付 ③ FAX ④ 電子メール等 のいずれか 注：①はオンライン面談も可能。③④は労働者が希望した場合のみ

2

仕事と育児の両立に関する個別の意向聴取・配慮

義務

(1) 妊娠・出産等の申出時と子が3歳になる前の個別の意向聴取

事業主は、労働者が本人または配偶者の妊娠・出産等を申し出た時と、労働者の子が3歳になるまでの適切な時期に、子や各家庭の事情に応じた仕事と育児の両立に関する以下の事項について、労働者の意向を個別に聴取しなければなりません。

意向聴取の時期	① 労働者が本人または配偶者の妊娠・出産等を申し出たとき ② 労働者の子が3歳の誕生日の1か月前までの1年間 (1歳11か月に達する日の翌々日から2歳11か月に達する日の翌日まで)
聴取内容	① 勤務時間帯（始業および終業の時刻） ② 勤務地（就業の場所） ③ 両立支援制度等の利用期間 ④ 仕事と育児の両立に資する就業の条件（業務量、労働条件の見直し等）
意向聴取の方法	① 面談 ② 書面交付 ③ FAX ④ 電子メール等 のいずれか 注：①はオンライン面談も可能。③④は労働者が希望した場合のみ

(2) 聴取した労働者の意向についての配慮

事業主は、(1)により聴取した労働者の仕事と育児の両立に関する意向について、自社の状況に応じて配慮しなければなりません。

(一社) 日本経済団体連合会 集計
2025年 春季労使交渉・中小企業業種別妥結結果 (加重平均)

【最終集計】

2025年 8月28日

業 種		2025年			2024年		
		社数(社)	妥結額(円)	アップ率(%)	社数(社)	妥結額(円)	アップ率(%)
製 造 業	鉄 鋼・ 非 鉄 金 属	15	16,349	5.60	17	13,701	4.94
	機 械 金 属	75	12,711	4.55	79	11,841	4.40
	電 気 機 器	10	16,492	5.71	11	12,536	4.55
	輸 送 用 機 器	11	10,616	3.90	12	10,689	4.03
	化 学	18	15,553	5.48	21	11,039	4.03
	紙 ・ パ ル プ	10	13,704	5.11	9	10,281	3.85
	窯 業	8	9,524	3.67	9	8,707	3.12
	織 維	15	7,899	3.30	13	5,920	2.48
	印 刷 ・ 出 版	7	10,254	3.25	8	7,049	2.34
	食 品	18	12,947	4.60	19	11,695	4.48
	そ の 他 製 造 業	28	9,117	3.39	30	8,742	3.29
製 造 業 平 均		215	12,718 (11,228)	4.57 (4.13)	228	11,010 (10,074)	4.09 (3.82)
非 製 造 業	商 業	42	12,565	4.53	50	11,425	4.32
	金 融	9	10,826	3.84	7	17,320	6.52
	運 輸 ・ 通 信	35	8,504	3.36	33	7,622	2.98
	土 木 ・ 建 設	19	15,056	4.88	16	13,329	4.61
	ガ ス ・ 電 気	9	9,314	3.28	9	8,751	3.05
	そ の 他 非 製 造 業	37	10,370	3.92	32	9,616	3.75
非 製 造 業 平 均		151	11,006 (10,451)	4.05 (3.91)	147	10,278 (9,679)	3.89 (3.72)
総 平 均		366	11,999 (10,907)	4.35 (4.04)	375	10,712 (9,919)	4.01 (3.78)
規 模 別	100人未満	124	9,892 (9,603)	3.78 (3.70)	118	9,188 (9,060)	3.59 (3.57)
	100～300人未満	162	11,313 (11,006)	4.13 (4.04)	180	9,778 (9,778)	3.67 (3.69)
	300～500人未満	80	13,065 (12,730)	4.67 (4.54)	77	11,974 (11,564)	4.43 (4.31)

- (注) 1) 本調査は、地方別経済団体の協力により、原則従業員数500人未満の17業種754社を対象に実施
2) 17業種381社(50.5%)の妥結を把握しているが、うち15社は平均金額不明等のため、集計より除外
3) 上記妥結額は、定期昇給(賃金体系維持分)等を含む
4) 製造業平均、非製造業平均、総平均欄の()内の数値は、単純平均
5) 2024年の数値は、2024年8月30日付最終集計結果

世間漫録

column note

白髪頭のジジ放談

Vol.187

自らを支える「過去」を失った人間のことを「自己喪失者」と呼ぶのなら、戦後日本人ほど、その呼び名にふさわしい存在もない。敗戦によって米国からもたらされた「戦後民主主義」や「平和主義」といった理念に身を預けてしまった日本人は、いまや「自己」のあり方を見失ってしまうことになった。

(浜崎洋介『ぼんやりとした不安の近代日本』ビジネス社)

8月6日の広島原爆の日から9日の長崎原爆の日、そして15日の終戦の日までの10日間は日本人が鎮魂に頭を垂れ、不戦を誓う特別な時間である。また、今年は戦後80年の節目の年であり、石破茂前首相による「80年談話」発出の是非が議論を呼んだ。冒頭に引用した一文を踏まえて、老生の思いを綴りたい。

敗戦で日本人は虚脱状態に陥った。精神の空

戦後80年の日本

平和の「タコ壺」から抜け出るとき

白を埋め合わせるかのように、経済復興に邁進し、ひたすら物質的豊かさを追い求めてきた。高度経済成長に酔いしれる日本人にとって国の防衛は「自国でやらなくても米国がやってくれる」「安全保障は空気と同じくタダ」との誤解を生んだ。とんでもない。何らかの利益を得ようとするれば、コストがかかる。水も電気も安全もタダではない。まして防衛においてはコストゼロなどあり得ない。

戦後日本人が長く安全保障問題を忌避してきた背景には経済成長至上主義もさることながら、根底には「平和憲法」「平和主義」といった言葉に代表される信仰のようなものが横たわっていた。敗戦後、日本人には先の戦争はすべて日本が悪く、その反省から軍隊は持たず、憲法を守り不戦に徹することが生存を保障する道と信じて行動してきた。いま、それは見直しを迫られている。

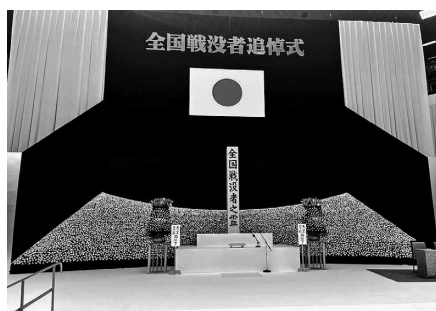
「何もしない」ことが「平和国家」なのか

平和は努力して創造するものであり、戦争に目を背けるだけでは得られない。しかし、日本の平和主義は戦争を忌み嫌うだけで、平和の創造に貢献してきたとは言えない。敗戦国として国際社会の厳しい視線や贖罪意識も手伝って、安全保障については「何もしない」ことが「平和国

家」と思い込み、さらに「平和憲法」を掲げていれば他国からの攻撃を受けないとの愚かで、幼稚な平和主義がはびこった。

日本の学校では交戦に至る経緯を検証もせずに戦争そのものを一律に悪とする平和・人権教育が浸透し、戦争と平和に深い考察ができない薄っぺらな人たちが増えている。こちらが手を出さなければ相手も攻撃しないので戦争は起きない、と考えるお目出たい人たちである。

戦争とは軍隊があるから起きるのではなく、悪意ある国家が力で現状を変更しようとするから起きる。平和を構築するうえで軍勢力にはそれなりの役割があり、平和を求める国家には軍勢力を使わねばならないときがくる。



戦後日本は、国際平和のためにわが国が自分の責務を果たすとの意思に欠けていた。敗戦国としてやむを得ない面はあったにせよ、平和主義とは二度と平和破壊者(加害者)にならない、との誓いと同義になった。その過剰な呪縛(じまばく)によって生ま

れたのが、軍勢力保持・強化への消極性である。

軍勢力は平和を破壊する道具になる。同時に、その危険な道具を使い反撃しなければ平和を手にすることもまたできない、これがロシア・ウクライナ戦争の冷厳な現実である。日本が「平和のタコ壺」から抜け出るときが来ている。

いまこそ「三方よし」の 社会経済学

成長
からの
転換

悲観
からの
脱出

鬱屈
からの
解放

(公財)人権教育啓発推進センター
特任講師
元西日本新聞記者
馬場 周一郎

自宅のすぐ近くに和洋菓子大手のシャトレゼがあり、折に触れて家人と足を運んでいる。シャトレゼに関して耳にした最初の知識は、家人からの「CMを全くしない。CMにおカネを使うよりも、低価格にするために使うのが経営哲学だそうよ」というものだった。興味を覚えて経済誌をめくると、なるほど「CMなし」を始め、いくつもの斬新な手法が目をつけた。

1954年、山梨県甲府市に今川焼風の和菓子店「甘太郎」として創業し、67年に「シャトレゼ」に社名変更し、独自のビジネスモデルで全国展開を成功させた。創業以来、前述のように「広告宣伝の予算はゼロ」という方針を貫き、大規模広告は行っていない。代わりに採用している低コストで高効果なマーケティング手法は、限られた予算で事業を展開する中小企業には大いに参考になる。

シャトレゼの店舗展開で注目すべきは、都市部ではなく郊外を中心とした出店戦略。一見すると不利に

思える郊外立地だが、これにより家賃などの固定費を大幅に削減することに成功している。これは低価格帯の洋菓子を提供する同社の顧客層にもマッチしている。地価の安い郊外に広い店舗と駐車場を確保し、クルマで来店する顧客への利便性を高めている。

地域に根ざしたマーケティングも巧みで、「みたらし団子」のたれは、関東、関西、九州など地域ごとの好みに合わせて味付けを変えている。地域の人々の舌に合わせた心憎いほどの気配りである。発想豊かな経営スピリットだと敬服し、ファンの一人を任じてきた。



【シャトレゼ店舗】

しかし、このシャトレゼで今年、休業手当の不払い、違法残業の疑いなどの不祥事が相次いで発覚した。産経新聞（2025年8月14日）によると、古屋勇治社長は「会社の急成長でコンプライアンスがおろそかになっていた」との認識を示したうえで、新規出店を大幅に削減する「成長を止める戦略」を進めていくとした。

古屋氏は一連の不祥事について「重く受け止めている。これまで支持してくれた全てのステークホルダーに心配をかけた。深くおわびしたい」と改めて陳謝した上で「急成長してきた中で、会社がバランスを崩した」と語っている。

14年度に430億円だった売上高が、23年度には約3倍の1313億円に達し、店舗数も2.22倍に増えた。新型コロナウイルス禍でも、自治体の休業要請などの対象外だった郊外の店舗が多かったため営業を継続。存在感を強め、業績拡大につながった。

古屋氏はこうした急成長の中で「会社の基盤がついていかなかった」と反省し、コンプライアンスが不十分になっていたとの認識を示した。「社会的責任をしっかりと果たしていく企業」にしていくためには「成長を止める戦略」が必要とした。

新規出店は不祥事発覚前から準備していた店に絞り、今年度の前半は30店舗程度で、後半はほとんどない予定だ。「新規出店の話があっても凍結している」と語る。

成長を止め、こうした基盤強化に注力する期間は「少なくとも2年間とみているが、期限は切らない」と語る。顧客の需要に対する供給力不足に陥る可能性は高いが、基盤強化を優先する中では「量が少なくなることもあり得る」と理解を求めている。

「大きいことはいいこと」ではなくなる

古くから「企業は何のためにあるのか」との問いがある。これに対して多くの日本人はこれまで「拡大再生産するためにある」との価値観を信じてきた。日本では量的拡大こそが経営上の成功であり、売上高、業界シェア、従業員数といった数字は大きければ大きいほどトップ企業の証明とされた。

「大きいことはいいことだ」「隣の車が小さく見えます」。私が社会人になった1970年代には、ビッグサイズを強調するテレビCMが数多く流れていた。だが、環境保護への関心が高まった人口減少社会では、単純に「大きいことはいいことだ」というモデルは実現したくとも、実現は次第に困難になってきた。

人口減少社会において企業はどういう価値観をもって経営に臨めばよいのか。「大きいことはいいことだ」という昭和的な拡大再生産路線とは正反対の発想で新しい成功モデルを確立することだ。いつまでも量の多寡や業界のシェアに固執するのではなく、質の向上によって商品一個当たりの価格を上げて利益高を増やすモデルへと発想を転換することである。人口減少社会では、消費者と同時に働き手世代の人数も減っていくのだから、全体の売上高が減っても社員一人当たりの売上高や利益を大きくすることは可能である。

堺屋太一は『組織の盛衰』（中公文庫）において、



利益高に代わる利益質なる概念を提起している。利益質とは何か。堺屋は、①外延性②継続性③好感度—としてしている。私が関心を持ったのは③好感度である。つまり、その利益を上げることで好感を持たれたか、反感を募ら

せたかである。これをさらに分類すると、取引相手好感度、従業員好感度、世間（社会）好感度の3つになる。

例えば、従業員好感度。従業員は自社の発展と収益の向上を願うはずだが、それにも好感度の持てる事業・利益と、持てないものがある。従業員好感度の高い利益は、働く喜びと組織の士気を高める。逆に、従業員好感度の低い利益は、士気をくじき摩擦を生む。結果として組織の効率低下と管理費用の増加を招く。堺屋は「質」を上げるには、計量化する必要があるという。そのためには「利益質指数」を提案している。

シャトレーゼの話に戻すと、古屋社長が掲げるのは「三喜経営」である。「お客様に喜ばれる」「取引先に喜ばれる」「社員に喜ばれる」という、シンプルだが含蓄に富む哲学だ。堺屋の言う「三つの好感度」にも通じ、「近江商人」の「三方よし」の精神と重なる。禍転じて福となす。シャトレーゼの「成長を止める戦略」を見守る。

Profile

ばば しゅういちろう
馬場 周一郎

1950(昭和25)年、福岡県出身。
72年、西日本新聞社に入社。社会部の事件記者を経て、東京支社政治経済部で首相官邸、自民党、日本銀行、経済産業省などの取材を重ねた。現在はフリーの立場で、月刊誌に政治、経済、社会、人権についての時事コラムを執筆する一方、各地で講演活動が続けている。
主な著書に『2050年—変わる日本変わる社会』（人権教育啓発推進センター）



最高裁でパワハラを理由とする懲戒免職処分、停職6月の懲戒処分が有効とされた例

—糸島市消防職員パワハラ事件
(最高裁判所 (令和7年9月2日判決))—

弁護士 杉原 知佳



◆執筆者のご紹介

すぎはら ともか

平成11年 弁護士登録
三浦・奥田・杉原法律事務所(福岡市)

1 はじめに

福岡県から、九州から、いえこの社会からハラスメントが無くなることを願いながら弁護士活動をしています。

今回ご紹介する判決は、福岡県糸島市の消防職員間のパワハラを理由とする懲戒処分の有効性が争われた件です。福岡地裁及び福岡高裁は、懲戒免職処分(職員A)、停職6月の懲戒処分(職員B)について、「重過ぎるから違法無効」と判断しましたが、最高裁は、これを覆して各懲戒処分は「適法有効」と判断しました。使用者である糸島市にとっては逆転勝訴となった判決です。

今回の最高裁の英断といえる判決は、パワハラ行為者に対して厳しい対応・処分をしようとする使用者(企業等)の背中を押してくれる判決ですので、速報でお伝えします。

2 職員Aの事件(A事件)について

(1) 事案の概要

Aは、平成5年に消防職員として入職後、平成14年に消防士長になり、平成22年から小隊長を務め、平成29年3月の懲戒処分当時、入職後約24年目である小隊長(係長)でした。

Aは、平成15年頃から平成28年11月までの約13年間、後記(2)記載の合計19件の行為(以下「本件A各行為」といいます)をしました。

平成28年7月頃、糸島市長に対し消防職員有志一同名義の文書の提出があり、A等のいじめやしごき等を原因として、数年間で6人の若手職員が退職したこと、3人の職員がうつ病等で休職していること等が書かれていました。

その後調査が行われ、平成29年3月、Aは、本件A各行為を理由に、懲戒免職処分(以下「本件A処分」といいます)を受けました。

本件A処分を違法無効とする旨の1審判決が言い渡されると、消防職員66名から「Aが復職すると、職場の秩序が乱れる上、報復により更なる被害が生じる不安がある」として、職場復帰に反対する旨の書面が提出されました。

(2) Aのした行為(合計19件:本件A各行為)

下記「ア」「イ」を含めた合計19件の行為が本件A処分の理由とされました。

ア 本件A各指導

(i)部下のBらと共に、夜間に、トレーニングとして、複数回にわたり、新入職員aに、鉄棒に掛けたロープで身体を縛って

懸垂をさせた上、同人が力尽きた後もそのロープを保持して数分間宙づりにして更に懸垂するよう指示したこと

(ii) 部下のBらと共に、 α に雑巾掛け競争で負けたペナルティとして腕立て伏せ等をさせたこと

(iii) 新入職員 β らに対し、熱中症になるまで繰り返し訓練をさせたこと

(iv) 新入職員 γ にパイプ椅子の上で腕立て伏せを約100回させたこと

イ 本件A各発言（下記を含め7件）

(i) δ に対し、日常的に、「ぶっ殺すぞ、お前」「お前は俺の近くにおるな、死ね」等と言ったこと

(ii) 訓練中に動きが悪くなった β に「丈夫に産んでくれんやった親が悪い」と言ったこと

(iii) γ に対し「お前を恐怖で支配するけん」等と言ったこと

(3) 福岡高裁の判断

福岡高裁は、①被害を受けた職員に重大な負傷は生じていないこと、②Aが懲戒処分や注意等を受けていないこと、③一定の反省の態度を示していること等から本件A処分は重きに失するものであり違法無効だと判断しました。

(4) 最高裁の判断

最高裁は、福岡高裁の判断は誤りであるとして、本件A処分を適法有効と判断しました。その理由は、次のとおりです。

①本件A各指導（前記(2)ア）は、部下に傷害を負わせるものであるか否かにかかわらず、訓練やトレーニングに係る指示や指導としての範ちゅうを大きく逸脱する。②本件A各指導を含む本件A各行為は、部下に対する悪感情等の赴くままに行われた。③本件A各発言（前記(2)イ）には、部下に恐怖感や屈辱感を与えたり、その人格を否定するもののみならず、その家族をも侮辱するものも含まれている。④小隊長として消防職員を指導すべき立場にあるAは、少なくとも10人もの部下に対し、十数

年もの長期間、多数回にわたり、不適切な指導や発言を執拗に繰り返した。⑤Aらによるいじめやしごき等により若手の職員の退職が相次いでいるなどの記載がある文書の提出を受けた糸島市長の指示により調査が行われた。⑥多数の職員がAの職場復帰に反対する旨の書面を提出した。⑦Aには懲戒処分歴がないこと等を踏まえても、本件A処分は適法である。

3 職員Bの事件（B事件）について

(1) 事案の概要

Bは、入職がAよりも9年遅い消防職員であり、平成23年4月から平成24年3月までのA（小隊長）の部下（分隊長）であった期間にAと共に行ったパワハラ2件及び同時期に単独で行ったパワハラ2件（以下「本件B各行為」といいます）を理由に、平成29年3月に停職6月の懲戒処分（以下「本件B処分」といいます）を受けました。

Bが提訴したところ、福岡地裁も福岡高裁も、本件B処分は違法無効だと判断しました。

(2) Bのした行為（合計4件：本件B各行為）

ア Aらと共に行った行為（2件：前記2(2)ア(i)(ii)と同じ）

イ 単独で行った行為（2件）

(i) 訓練で使う敷板を新入職員 α が粗雑に扱ったことから、ヘルメットの上から頭部を叩き、胸倉をつかんで揺さぶったり、突き飛ばしたり、道具である敷板に複数回謝罪の言葉を述べさせたこと

(ii) α に訓練のやり直しを命じた際、ヘルメットの上から α の頭部を複数回叩いたこと

(3) 最高裁の判断

最高裁は、福岡高裁の判断は誤りであるとして、本件B処分を適法有効と判断しました。その理由は、次のとおりです。

①本件B各行為は、Bが、職場内における優位性を背景として、採用後間もない α に対し、身体的な苦痛のみならず強い恐怖感や屈辱感

を与えたものである。②aに傷害を負わせるものであるか否かにかかわりなく、訓練等の際の部下に対する指示や指導としての範ちゅうを大きく逸脱した極めて不適切な言動である。③Bが主導したとはいえないものが含まれているとしても、その非違の程度は重い。④Bは、部下に対する暴言を理由に文書による訓告を受けていた。

4 最高裁判決から私達が学ぶこと（私見）

(1) A事件について

一般に、解雇処分の有効性が裁判で争われるとき、裁判官は、よく「いきなり解雇はダメでしょ」と言います。過去に軽い懲戒処分をしたけれども改善されないときに初めて解雇が有効になるという意味です。鹿島建設事件（東京地裁令和6年10月22日判決）においても、上司に対し「殺すぞ、お前、本当に」等と暴言を吐いた上で、上司の顔面を叩く等の暴行をした社員が普通解雇された事案において、東京地裁は、解雇までに一度も懲戒処分がされていなかったこと等を理由として、普通解雇を無効と判断しました。

これに対し、本件の最高裁判決は、Aが一度も懲戒処分を受けていなかったにもかかわらず、懲戒免職処分を有効と判断しました。本件のように、長期間にわたり、被害者も多数であり、悪質な行為もあるハラスメント案件では、「いきなり解雇」も有効となり得ることを示してくれた最高裁判決です。

また、一審判決後に66名の消防職員から提出されたAの職場復帰に反対する旨の書面について最高裁が判決の中で触れたことも注目されます。

(2) B事件について

①Bがパワハラ行為を行ったのは、Aの部下であった期間に限られること、②4つの行為のうち2つは上司であるAと共に、いわばAに従属的に行ったものであること、③懲戒処分から5年以上前の行為であっても、免職処分の次に

重い停職処分とされ、しかもその期間も最も重い6月とした本件B処分を最高裁が有効と判断したことが注目されます。

民間企業における懲戒処分の判断においても、周り（上司等）に流されて行った行為（パワハラ）であっても、よほど強制された行為でない限り、処分すべきは処分すべきであること（上記①②）、企業が知り得なかった行為であれば、5年以上遡って処分することも可能であること（上記③）が分かります。

(3) その他

適法な注意・指導か、それとも「パワハラ」かの境界線は、「社会通念」によって判断されます（パワハラ指針2(5)）。

本件は平成29年の処分の是非が争われた裁判でした。昭和の時代には許されていたかもしれない厳しい訓練等も、平成の時代には「社会通念」が変化し、許されなくなったことが、令和7年の最高裁によりようやく明示されたことになります。

「社会通念」は日々進化しますので、令和の時代は、平成時代よりも更に高いモラルが、そして上司においては部下の心情に配慮した注意・指導が求められます。

5 終わりに

今年の九州経営法曹大会は、11月18日（火）及び同月19日（水）に大分市内のレンブラントホテル大分において開催されます。テーマは、下記のとおりです。

◆1日目「近時の労働裁判例から学ぶ実務上の対応～勝敗を分けたポイント解説～」(福岡の弁護士4名担当)

◆2日目「ハラスメントに関する企業の対応」(大分の弁護士5名担当)

詳細は、裏表紙をご覧ください。

福岡県からも多数の弁護士が参加し、両日も、壇上で討議をします。会場で皆様にお会いできることを楽しみにしております。

一月会

仕事に充実感と働きがいを育むために

一月会（会員企業の人事・労務関係の役員・部長等による勉強会）は9月10日に例会を開催。福岡キャリア形成・リスクリング支援センター制度普及推進員の吉井みどり氏が「キャリア形成・リスクリング支援のすすめ」と題し卓話を行った。

吉井氏は、キャリアの語源は車の轍であり、人生と仕事の両輪の視点で主体的に考え、選択していくことが大切であると説明。若手の職場定着促進やセカンドキャリア支援などを目的としたキャリアコンサルティング面談の実施を勧めた。出席者は、これまでのキャリアを振り返る「ライフラインチャート」の作成を体験した。



経営法務研究会

営業秘密の保管について確認

9月9日、会員企業の人事担当者及び弁護士が労働法の研究発表や企業実務について情報交換を行う経営法務研究会の例会を開催した。講師は、渡辺通法律事務所の渡辺洋祐弁護士。

講師は、企業で行われている営業秘密の保管方法について問題点を指摘し、リスク回避の方法やより適切な管理方法について説明した。



きっとみつかる いい人、いい仕事

人材の紹介と
再就職支援を
全力サポート！

即戦力

苦境時

費用は
無料

job sanko
ジョブ産雇



サイジョブさん

全国47都道府県に
事務所を設置

設立以来、
26万人の再就職・
出向の支援実績

相談・紹介・仲介・
斡旋の費用は無料

お問い合わせ先

公益財団法人 産業雇用安定センター（ジョブ産雇）

福岡事務所 〒812-0011 福岡市博多区博多駅前2-1-1 福岡朝日ビル6階 ☎ 092-475-6295

北九州駐在 〒802-0001 北九州市小倉北区浅野3-8-1 AIMビル2階 ☎ 093-531-7806

ご利用時間 9:00～17:00（土・日・祝日を除く）

<https://www.sangyokoyo.or.jp>



福岡経協セミナー

セミナーの申込方法など詳細につきましては、ホームページをご覧ください。

●労働法実務の基礎講座

最近の法改正内容などを踏まえて、人事労務担当者として必須の労働基準法の基本的な考え方と留意点を実務に即して解説します。

日 時：1日目 10月15日(水) 9:30～16:00
2日目 10月16日(木) 9:30～16:00
※①2日間とも受講、②1日目のみ、③2日目のみのいずれの受講方法も可能です。

会 場：電気ビル共創館3階 Cカンファレンス
講 師：社会保険労務士法人アドバンス 代表社員
特定社会保険労務士 伴 芳夫 氏
参加費：(税込)

	会 員	アドバンス 会 員	一 般
1日目または 2日目のみ	12,000円	15,000円	18,000円
2日間	22,000円	28,000円	34,000円

●年末調整の実務セミナー

年末調整を適切かつスムーズに行うために必要な実務処理のポイントや留意点を分かりやすく解説します。

日 時：11月5日(水) 9:30～16:30
会 場：電気ビル共創館3階 Bカンファレンス
講 師：税理士法人くまで会計事務所 代表社員
税理士・行政書士 熊手 艶子 氏
参加費：会員12,000円／一般18,000円(税込)

●Z世代とのコミュニケーションセミナー

Z世代に対してどのように指導すればよいのか、どのようにコミュニケーションをとればよいのかについてお悩みの方におすすめです。

日 時：11月27日(木) 9:30～16:30
会 場：電気ビル本館 地下2階 7号会議室
講 師：株式会社フォースコミュニティ 梶 仁 氏
参加費：会員12,000円／一般18,000円(税込)

●人材定着と業績向上を実現するジョブ型人事セミナー(第2回)

職務分析を通じた業務の見える化と、持続的成長を支える人事制度改革の手法を、事例を交え実践的に解説します。

日 時：12月4日(木) 13:30～16:30
会 場：電気ビル本館 地下2階 7号会議室
講 師：(一社)日本職務分析・評価研究センター
認定人事コンサルタント指導員 宮崎 由理 氏
認定人事コンサルタント指導員補 河邊 浩之 氏
参加費：会員8,000円／一般12,000円(税込)

〈問 合 せ〉福岡県経営者協会事務局

☎092-715-0562

産訓九州セミナー

●MTP(管理者研修)コース

日 時：10月21日(火)～23日(木)
会 場：Zoomオンライン
受講料：会員60,500円／一般70,950円
(消費税込み)

●TWI-JR「人の扱い方」トレーナー養成講座

日 時：11月10日(月)～14日(金)
会 場：アクロス福岡6階 604室
受講料：会員154,000円／一般187,000円
(消費税込み)

●TWI-JS「安全作業のやり方」コース

日 時：11月27日(木)～28日(金)
会 場：アクロス福岡6階 604室
受講料：会員34,100円／一般36,300円
(消費税込み)

〈問 合 せ〉日本産業訓練協会・九州

☎092-715-0568

法律相談 事務局相談



弁護士による無料法律相談

ご担当いただく弁護士は「経営法曹会議」に所属する方々です。福岡経協の会員以外の方でも、会員の関連・協力企業等で、会員のご紹介により無料でご相談に応じます。

労働法に限らず、会社関係法などについてもお気軽にご相談ください。

【福岡地区】

10月23日(木) 14:00~17:00	熊谷 善昭 弁護士 (徳永・松崎・斉藤法律事務所)	
11月27日(木) 14:00~17:00	古賀 和孝 弁護士 (古賀・花島・桑野法律事務所)	

〈会場〉福岡県経営者協会事務局（裏表紙地図参照）

【北九州地区】

2026年 2月12日(木) 14:00~17:00	中野 敬一 弁護士 (弁護士法人大手町法律事務所)	
----------------------------------	------------------------------	---

〈会場〉弁護士法人大手町法律事務所
(北九州市小倉北区大手町11-3 大手町アイビススクエア2F)

- 緊急の場合は、上記日時以外でも対応いたします。
- お申込みは、相談日の前日午前中までに事務局へお電話にてお願いします。
- 上記日程の他、ご要望により、当協会の顧問弁護士をご紹介いたしております。

福岡経協顧問弁護士（敬称略）

阿部 哲茂	家永 由佳里	石橋 英之	熊谷 善昭
桑野 貴充	古賀 和孝	斉藤 芳朗	杉原 知佳
徳永 弘志	中野 敬一	中野 昌治	永原 豪
花島 正晃	松崎 隆	三浦 正道	山本 紀夫
渡邊 洋祐			

社労士による無料労務相談

福岡経協の会員以外の方でも、会員の関連・協力企業等で、会員のご紹介により無料でご相談に応じます。

諸規定の整備などお困りのことがございましたら、ぜひご利用下さい。

担当：社会保険労務士法人・行政書士法人アドバンス所属の社会保険労務士

日時：平日9:00~17:00

会場：社会保険労務士法人・行政書士法人アドバンス（福岡市中央区舞鶴2丁目2-11 富士ビル赤坂8F）

申込方法：事務局へお電話ください。

事務局相談

福岡経協では、人事労務管理や賃金などについて随時ご相談に応じています。お気軽にご相談ください。

〈問合せ〉福岡県経営者協会事務局

☎092-715-0562

会務報告

2025年9月

*太字……当協会主催行事

*細字……経団連の行事および当協会が行政等から委嘱された委員として出席した行事など

3日~11日 欧州視察団

9日 経営法務研究会

10日 一月会

10・11日 衛生管理者受験対策講座
(北九州開催)

12日 北九州労務管理研究会

17日 給与実務の法的留意点セミナー

18日 労働法基礎学習会

24日 福岡労働者災害補償保険審査参与会

25日 定例無料法律相談

25・26日 九州地区労働委員会使用者委員研修会

30日 紫水会

九州経営法曹大会 第59回 大分大会

日 時：11月18日（火） 13:30～17:00
11月19日（水） 9:30～16:00

会 場：レンブラントホテル大分 2階「二豊の間」（大分市田室町9-20）

テ ー マ：1日目「近時の労働裁判例から学ぶ実務上の対応
～勝敗を分けたポイント解説～」
2日目「ハラスメントに関する企業の対応」

参 加 費：各県経営者協会会員 23,000円（資料・2日目の昼食・税を含みます）
一般企業参加者 33,000円（資料・2日目の昼食・税を含みます）
レセプション1日目終了後、会場ホテルにて立食形式のレセプションを開催します。
九州各県から多数の弁護士にご参加いただきます。参加をご希望の方は事前にお申込みください。
*レセプション参加費：9,000円/1人（税込）

申 込：11月4日（火）までに右記参加申し込みフォーム（QRコード）
もしくは大分県経営者協会ホームページ「行事のお知らせ」から参加申込書
を印刷いただきお申し込みください。



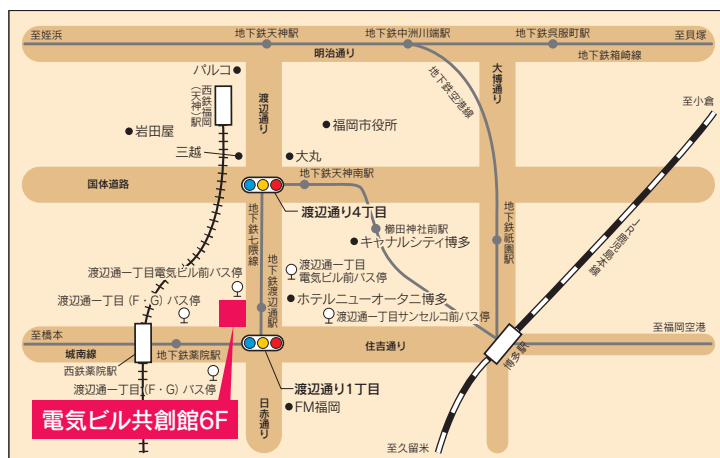
問 合 せ：大分県経営者協会

TEL：097-532-4745 FAX：097-536-3012

E-mail：info@oitakeikyo.jp

参加者の声

- ・多角的な視点から考えること、事前の対応の重要性を強く感じました。
- ・多くの判例を取り上げての解説は、実務的でとても分かりやすかったです。
- ・素晴らしい大会で勉強になりました。また、弁護士さんと名刺交換ができたので、今後相談できることが助かります。
- ・多くの弁護士の見解が聴けて勉強になりました。



Access

博多方面から

- 地下鉄** 「博多駅」から地下鉄七隈線「橋本」方面行きに乗車、「渡辺通駅」にて降車（電気ビル本館B2Fへ直通）
- バス** 「博多駅前A番」停留所より「渡辺通経由天神方面行き」に乗車または「博多駅前B、C、D番」停留所より「薬院駅方面行き」に乗車
「渡辺通一丁目」停留所降車すぐ

天神方面から

- 西鉄天神大牟田線** 「西鉄福岡天神駅」から大牟田方面行きに乗車、「薬院駅」降車徒歩5分
- 地下鉄** 「天神南駅」から地下鉄七隈線「橋本」方面行きに乗車、「渡辺通駅」にて降車（電気ビル本館B2Fへ直通）
- バス** 「天神北（ノース天神前）」、「天神コア前7B」または「天神大丸前4C」から乗車、「渡辺通一丁目」停留所降車すぐ

福岡県経営者協会

〒810-0004 福岡市中央区渡辺通2-1-82 電気ビル共創館 6階 TEL.092-715-0562 FAX.092-781-4149

ホームページ <https://www.fukuoka-keikyo.jp/>