

従業員による「良かれと思って」の問題行為と対策

弁護士 木下 達彦（隼あすか法律事務所）

1 「良かれと思って」が問題行動になることも

従業員の問題行動は、意図的なものだけにとどまりません。従業員が、会社のため、顧客のため、同僚のために「良かれと思って」行ったことが、実は法令違反などの問題行動であったということも起き得ます。この場合は、悪意がないことから明らかなように、本人には問題の自覚はなく、問題が発覚してから問題であることに気づくということがほとんどです。問題発覚後に懲戒や指導・研修などを実施して再発防止を図るべきなのは言うまでもありませんが、問題が顕在化していない段階でどのような対策が考えられるかも含め、具体例を挙げながら検討していきます。

2 ハラスメント・人権侵害リスク

1 性的マイノリティの情報共有

事例1 従業員が、「性的マイノリティであるので更衣室の利用について配慮をお願いしたい」と申し出てきた。そのため、人事担当者が、会社として配慮しようと当該従業員の情報を本人の同意を得ることなく、当該従業員の上司と共有した。

性的マイノリティの従業員に対して会社が配慮すること自体は、むしろ推奨されるべきことではありますが、他方で、配慮す

るとしても当該従業員のプライバシーを尊重する必要があります。

この点、パワハラ指針（「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」）において、相談者・行為者等のプライバシーには、性的指向や性自認（ジェンダーアイデンティティ）等の機微な個人情報も含まれるとし、個の侵害の例として性的指向や性自認（ジェンダーアイデンティティ）等の機微な個人情報について当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること（アウティング）を挙げており、配慮する目的であっても、当該従業員の同意を取ったうえで開示をするべきです。人事部としては、どのような配慮を求めているのか（例えばトイレや更衣室の利用方法など）を聞き取り、その配慮のためにどの範囲の従業員に対してプライバシー情報を話してよいのかを確認し、同意書面にしておくこと、そして、その同意書面の範囲内の従業員に対して開示をし、開示した従業員に対しては、それ以上の情報の公開を防ぐために守秘義務を課すことを、部内で周知することが考えられます。

事例2 従業員が、「自分が性的マイノリティであることを皆に知ってもらいたかったので、公にしてよいか」と聞いてきたが、社内に混乱が起きてはいけないと考え、人事担当者が公にするのを禁止した。

確かに、従業員本人が公にしたいと言ってきた場合に、従業員本人が想定していない形での嫌がらせが発生したりして社内で混乱することもあり得ることはないことから、人事の担当者がこれを回避したいと考えるのはわからないではありません。しかしながら、公にすることを禁止することは、従業員のジェンダーアイデンティティを侵害する行為といえますので、公にすることを禁止しないことを周知するとともに、公にした場合に起き得る混乱を性的マイノリティの従業員に説明したうえで、どのように対応するかを話し合い、公表後に対応策を実施するように周知してください。

なお、令和8年2月26日付のパワハラ指針改正により、性的指向、ジェンダーアイデンティティを労働者が開示することを禁止する、もしくは強要することを個の侵害の例に追加していますので（令和8年10月施行）、ご注意ください。

2 SNSへの投稿

事例3 採用活動につなげようとして、採用担当者が、従業員や社内を同意を取

らずに撮影して、会社公式のSNSに画像を投稿した。

何気ない会社内の日常の風景をSNSにアップすることで、就職活動中の学生らに親しみを持ってもらうことは採用に役立ちます。しかしながら、従業員には肖像権がありますので、同意を取得せずにSNSに掲載することは肖像権を侵害する可能性があります。また、仮に黙示の同意があるとして正当化したとしても、当該従業員が退職した後まで正当化できるとは思われません。そのため、従業員が映っている画像や映像をアップする場合には、退職時の取扱いも含め、書面で同意を取得するよう担当者に周知することが必要です。社内の状況がわかる画像をアップする場合は、セキュリティの観点から注意が必要である点も併せて周知しましょう。（参考1）。

3 謝罪の強要

事例4 顧客からクレームがあり、正当なクレームではないと思われたが、上司が、その場を収めるために良かれと思っ

参考1 画像掲載にあたっての周知例

公式SNSのご担当の従業員各位

当社の公式SNSに従業員の画像や映像をアップロードする場合には、従業員の肖像権などの権利侵害にならないよう、以下の画像掲載同意書を取得するようにしてください。また、社内の様子をアップロードする場合には、機密情報が映り込んでいないか、また、セキュリティ上、問題がないかも必ずチェックするようにしてください。

画像掲載同意書

●●株式会社 御中

私は、別紙の私の画像を、貴社のHP並びにSNSにおいて、私の在職期間に限り、無償にて掲載することに同意し、私の肖像権その他の権利について行使することはいたしません。なお、私が貴社を退職した場合には速やかに掲載を中止してください。

2026年○月○日
従業員 ○○

て、担当した従業員に業務命令として謝罪をさせた。もし、正当なクレームの場合はどうか。

甲府市・山梨県（市立小学校教諭）事件（甲府地判平成30年11月13日 労判1202号95頁）では、児童の保護者からの理不尽な謝罪の要求に対して、校長が教諭に対して意に沿わない謝罪を強いた事件において、事実関係を冷静に判断して的確に対応することなく、その勢いに押され、専らその場を穏便に収めるために安易に行動したというほかなく、パワハラとして不法行為を構成する、と判断しています。

このように、クレームを収めるために良かれと思って従業員に謝罪を強いることは、パワハラになる場合もあります。現場でクレーム対応・カスハラ対応をする管理監督者や責任者に対して、クレーム案件が生じた場合には、まずは冷静に事実関係を判断し、調査が必要な場合には後日報告することとすること、また、安易に部下に謝罪を強要せず、その場を収めるためであれば、管理監督者等から迷惑をかけたことに限定した謝罪をすることで対応することが考えられます。

なお、正当なクレームである場合であっても、従業員に謝罪を強制する（謝罪を拒否した場合に懲戒処分をする）ことは、従業員が当該顧客に接触することによる精神的なショックを受けるリスクがあること、謝罪の業務上の必要性や従業員の問題行動の程度、謝罪の態様などから、業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動としてパワハラになる可能性もあるため回避するべきで、この場合も、会社は、部下に代わって管理監督者等から謝罪をするようにあらかじめ指示するべきです。

3 労働分野における問題行動

1 タイムカードの打刻代行

事例5 寝坊で遅刻した従業員から頼まれて、同じ部署の従業員が、良かれと思って、同僚の代わりにタイムカードを定時に打刻した。

この行為は一見すると、同僚のミスカバーする行為にも見えますが、遅刻の事実を隠蔽して懲戒処分等の回避に協力する行為であるとともに、会社による労働時間の正確な把握を防げ、また、お互いが困ったときに打刻し合うという取引を誘発することになり、隠蔽が相次ぎかねず、会社内の秩序が乱れる原因になります。

就業規則に、従業員本人のタイムカードを正確に打刻することを服務規律とし、これに反する行為を懲戒事由としている会社は多いと思いますが、他の従業員のタイムカードの打刻の禁止を明記することも考えられます。

参考2 就業規則の規定例

（服務規律）

第●条 従業員は以下の規律を遵守するものとする。

- 1 自己のタイムカードを正確に打刻すること。また、他の従業員のタイムカードを打刻しないこと。

2 懲戒処分の社内公表

事例6 懲戒処分となった従業員について、人事担当者が、特段の指示がなかったにもかかわらず、今後の類似事案の発生の予防のために、懲戒処分の対象と

なった従業員の氏名と処分内容・理由を一例として挙げたうえで、注意喚起の文章を会社の掲示板に掲載した。

懲戒処分を行った際に、再発防止を目的に社内に注意喚起をすることが考えられます。ただ、その文章の中で、実際に発生した懲戒事由の事案を記載することが問題になることがあります。

まず、そもそも懲戒処分が争われ、事後的に無効となった場合には名誉毀損が認められる可能性が高くなりますので、すでになされた懲戒処分が後日争われる可能性のある事案であれば、記載することに慎重になる必要があります。

次に、社内公表の方法も工夫が必要です。特に懲戒対象者の氏名を公表したうえでの注意喚起が必要であるのかについては慎重であるべきです。なぜならば、氏名を公表せずとも懲戒処分の対象となった行為を示すことにより、再発防止ができるからであり、他方、氏名を公表することで見せしめのニュアンスが出てしまいます。そのため、注意喚起をする場合でも、懲戒対象者の氏名を公表しないことは名誉毀損リスクを最小限にする方法として適切です。裁判例においては、懲戒処分が有効となった事例において、被懲戒者が明らかにならない記載により公表された場合には社会的評価を低下させないとして名誉毀損を否定し、仮に被懲戒者を認識することができたとしても、公共の利害に関するものであり、報復や見せしめなどの不当な動機はなく、運営の透明性の確保・職員の服務に関する自覚を促すこと・再発防止を目的として専ら公益を図る目的で行われた、と判断しています（Y大学事件・東京地判平成30年9月10日労経速2368号3頁）。

また、公表期間を短くすることも法的リス

クを低減します。例えば、懲戒処分が有効とされた事件において、被懲戒者に交付された「懲戒」と題する通知書と同一の文書を張り出す形で掲示板に掲載され、掲示の期間が発令の当日のみであった事案について、懲戒処分の公示方法として何ら不相当ではないとして名誉毀損を認めていません（東京地判平成19年4月27日労経速1979号3頁）。その他、譴責処分が有効で、氏名を掲示していた公示期間が4日間であった事案では不法行為責任を否定し、論旨解雇処分は無効で、同様の公示をした事案では10万円の損害賠償を認めた裁判例があります（東和産業事件・東京地判令和6年5月30日ウエストロージャパン2024WLJPCA05308005）。さらに、予備的解雇意思表示を無効とした事件で、実名を挙げて掲示していたこともあり名誉毀損の成立を認めたものの、掲示期間も2週間にとどまり、掲示方法も各店舗に1枚を掲示した点は慰謝料の算定に一定程度を考慮すべきとして慰謝料70万円とした裁判例があります（ロピア事件・横浜地判令和元年10月10日労判1216号5頁）。

このように、再発防止のために懲戒事件を例に出したうえで注意喚起の文章を公表するとしても、懲戒対象者の氏名を出さない、掲示期間を短くするといった方法をとることを人事部門や関係部署に徹底することにより、法的リスクを回避することができます。

4 取適法違反

1 一方的な代金決定

事例7 仕入担当の従業員が、原価の高騰に悩む製造販売部門の利益向上に貢献しようとして、製造を委託していた取引

先からの原料の価格高騰を理由とする値上げ要求を無視した。

委託先からの値上げ要求を無視することで仕入金額を維持できるので、利益減少を回避できることにはなりますが、他方で、令和8年1月1日に施行された「製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律」（通称：取適法（旧下請法を改正））の適用対象（従来の資本金基準のほか、従業員基準を追加）に該当する場合には、協議に応じない一方的な代金決定（5条2項4号。改正により追加）として同法違反となります。そのため、会社としては仕入担当者には、委託先からの値上げ要求を一切無視するのではなく、委託先との協議に応じることを指示し、委託先の言い分を聞き取ったうえで検討することを指示するべきです。

2 無償の荷積み・荷卸し、荷待ち

事例8 自社の貨物の受入れを担当する従業員が、人手不足のために、荷主から請け負う貨物の運送を委託している運送業者に対し、自社の管理する施設内において無償で荷積みと荷卸しを行わせ、また、自社が貨物の荷積みと荷卸しの準備を終えていなかったために、無償で長時間の待機をさせた。

この行為は「自己のために金銭、役務その他の経済上の利益を提供させること」（取適法5条2項2号）に該当する可能性があります。旧下請法の時代ですが、公正取引委員会が勧告した事例があります（令和7年12月12日付）。特に、無償で長期間の待機（荷待ち）をさせたことも取適法違反となとした点には注意を要するところです。運送の委託側の都合で無償の荷積み等

をさせないことや、長時間の待機をさせないように自社の準備を完了させることを、担当部署に指示するべきです。

このように、これまでは委託者側の都合に受託者が合わせるのが当然とされていた取引慣行が取適法違反と判断されるケースは増えてくると考えられます。従業員が自社の都合を受託者に押し付けていないかをチェックするべきです。

5 独占禁止法違反

1 優越的地位の濫用

事例9 スーパーの新規開店担当者が、新規開店の際に、新規店への納品を認める代わりに、納入業者に商品の陳列作業を無償でさせた。

類似の事例が頻繁にニュースになっていますが、この行為は独占禁止法の優越的地位の濫用（同法19条、2条9項5号）に該当する可能性があります。納入業者からみれば新規店への納入をしたい立場であるため、立場の強いスーパーの要請を断りにくく、応じざるを得ないところでしょうが、スーパー側の担当従業員もそれに乗じて人手不足回避、経費削減を図る誘惑に駆られることがあります。会社としては、納入業者に無償で作業をさせることが独占禁止法違反になる可能性があることを従業員に告知し、教育することが必要です。

2 カルテルの疑い

事例10 営業担当者が、同業他社が集まる勉強会に出席し、自社の製品の価格設定に反映させるために、製品の販売状況や顧客の希望購入価格などについて各

社の担当者と情報交換をした。

この事例の場合は情報交換をただけであり、価格引上げの合意を形成したわけではありませんので、独占禁止法が禁止する不当な取引制限（カルテル）に直ちに該当するわけではありません。もっとも、公正取引委員会から警告を受ける可能性があります。

類似の事例として、ホテルの運営事業者に対して、公正取引委員会が警告した事例があります（令和7年5月8日付）。この事例では、相互に、ホテルの毎月の客室稼働率、客室平均単価、販売可能な客室1室当たりの収益、将来の予約状況、将来の客室単価の設定方針等の情報を交換していましたが、公正取引委員会は情報交換が値上げや価格の維持につながる可能性が高く、早期の措置が必要と判断したとみられています³。

このように同業他社との会合については、良かれと思って行った情報交換が、カルテルの疑いを持たれることもありますので、会社としては、商品やサービスの価格に関する情報を持っている営業職などで、同業他社の担当者と接触する可能性のある従業員に対して、同業他社との会合は可能な限り避けること、やむを得ず出席する場合は会話内容に注意を払い、会話内容を記録して、問題がないかを法務部門などにチェックさせるなどを指示することも考えられます。

6 情報管理リスク(個人情報,機密情報)

1 生成AI

事例11 営業部門の従業員が、生成AIで便利な顧客データベースを作ろうとして、クロード⁴でないネット上に顧客リストを加工せずアップした。

生成AIは業務効率の改善に役立つことから、様々な方法で利用したいというニーズは動かし難いところです。他方、この行為はクロードな場での行為ではないことから、顧客情報が社外に流出する危険があります。生成AIを業務にどのように取り込むかは各社の判断になりますが、一切禁止をすると隠れて利用するシャドウAIが蔓延しかねません。そのため、会社が主導して、どの範囲で、どのような利用方法であれば認めるかをルール化するべきです。

2 営業秘密の侵害

事例12 転職してきた従業員が、前職で使っていた顧客情報や技術資料をUSBメモリに複製して保存し、自社に持ち込み、これを利用して売上に貢献しようとした。

不正競争防止法の営業秘密侵害行為（21条1項3号・4号）に該当し、刑事罰の対象になります。個人は10年以下の拘禁刑もしくは2,000万円以下の罰金（またはこれの併科）、法人両罰は5億円以下の罰金（22条1項2号）であり、さらに、海外使用等の場所は、個人が10年以下の拘禁刑もしくは3,000万円以下の罰金（21条4項・5項）、

³ 産経新聞電子版2025/4/17 10:19

<https://www.sankei.com/article/20250417-3CGYMX2JZBPVTN4TAH4LWCOIUE/>

法人は10億円以下の罰金となります（22条1項1号）。

前職からの営業秘密を持ち込ませることは、持ち込んだ転職者も、それを示されて利用した従業員も、そして法人も刑事罰が科されるリスクがありますし、また、民事責任（差止請求や損害賠償請求）を前職の会社から追及されるリスクもあります。したがって、転職者から前職の営業秘密を持ち込ませないこと、持ち込んだことについて好評価しないこと、営業秘密を示されても自社では使用等しないことが肝要です。

また、入社時に機密保持の誓約書を取得している会社は多いと思われますが、ここに、前職からの営業秘密を持ち込んでいないことを誓約させることも重要です。

参考3 誓約書の条項例

第●条 私は、前職から前職の営業機密等取得していないこと、並びに、当社において一切使用しないこと、当社の従業員に使用させないことを誓約する。

3 外国公務員贈賄

事例13 発展途上国に赴任している従業員が、先進国とは異なり、公務員に対してお金を渡さないとビジネスが動かないために、良かれと思って、外国公務員に対して賄賂を贈った。

これは、不正競争防止法の外国公務員贈賄罪（不正競争防止法18条1項、21条4項

4号）に該当し、個人の場合は10年以下の拘禁刑もしくは3,000万円以下の罰金、もしくは併科、法人には10億円以下の罰金が科されます（22条1項1号）。

昔は必要悪とされていたかもしれませんが、現在においては、ビジネス環境の違いはあるとしても、外国公務員に対する収賄行為は違法です。

そのため、会社は、海外に赴任する従業員に対して、外国公務員への贈賄は犯罪行為であり、禁止することを伝えておくべきです。

7 情報提供やルール・体制の変更が必要に

本稿では、良かれと思って行った行為が、実は問題行為であった、という事例を取り上げてみました。

これらが発生する要因を分析すると、①法改正の意識が不足していた、②人権について敏感でなかった、③近時のニュースでの失敗例に対して他人事であった、といった原因が浮かび上がってきます。以前は問題がなかったものでも今は問題である、というルールの変更に、従業員が頭を切り替えることが予想以上に難しいためと思われます。

会社においても、法改正などのルールの変更について研修や通知をすることで情報提供をするとともに、ニュースになった他社の失敗例を自社に置き換えたうえで、先取りをしてルールや体制の変更をするなど、自分事として対応していくことが求められます。

【執筆者略歴】 木下 達彦（きのした たつひこ）

弁護士。隼あすか法律事務所パートナー。東京大学法学部卒業。経営法曹会議会員。2014年経団連労働法フォーラム島根大会にて「女性社員等の活用をめぐる法的留意点」を発表。本誌において、「カスハラ対策 事前の体制構築とトラブル発生時の対応～実務文例&相談チェックシート～」(2026年5月号)など多数の執筆をしている。

著者 弁護士法人三宅法律事務所
弁護士 木下 達彦
ビジネスガイド2026年10月号より