

はじめに

2022年4月から、中小企業を含めた、すべての事業主にパワーハラズメント（パワー）の防止が義務づけられました。

大企業では対応が進んでいます。中小企業の経営者や人事・総務の担当者からは「どうやって対応したらよいかわからない」「パワーハラ対策をする余裕もない」といった声をお聞きます。

パワーハラ対策は、中小企業にとっては労力を要する取組みかもしれませんが。しかし、次のようなことを目指している会社にとっては、大きな効果を期待できます。

「若い人に入社してもらい、若い人の力を活用したい」

中小企業の中には、若い人材の不足を課題として抱えている会社もあります。若い人にもっと入社してもらい、若い人の力も活用しながら、事業を長く継続させたいという会社にとっては、パワーハラ対策は効果的な施策となるはずです。

中高年世代の人たちが思っている以上に、若い人は「パワーハラ」というものに敏感です。パワーハラがありそうな会社には入ってくれません。入ってくれたとしても、パワーハラがあればすぐに辞めてしまいます。

大企業のように、高水準の給料を払えるのであれば、多少のパワーハラがあっても我慢する若い人もいるかもしれませんが、そうでなければ、あっさり辞めてしまう可能性が高いでしょう。逆にいえば、中小企業でも人間関係の居心地が良い職場には、大企業で人間関係が良くない職場よりも、魅力を感じてくれる若い人もいます。

今は、販路開拓においてもネットの活用が重要になっており、ネットに詳しい若い人の力が必要とされています。新商品開発にも若い人の新鮮なアイデアが求められています。税務や行政手続きもデジタル化の方向に進んでいますから、日常の事務においてもデジタル分野に詳しい若い人の力が必要です。

若い人が応募したくなる会社にし、若い人に力を発揮してもらうことは、中小企業を経営していくうえで非常に重要となっています。

若い社員に定着してもらうことは、事業承継にも影響します。

長く経営してきた社長が退任して若い社長に事業を引き継いだときに、新社長よりも若

社員が少ないと、新社長は苦勞します。新社長の下で10年先、20年先も事業を継続させていくには、長く会社を支えてくれる若い社員が必要となるはずです。

社会の変化に合わせるためにも、事業を長く継続させるためにも、ハラスメントのない職場づくりをして、若い人に魅力的な会社をつくっておくことが重要と考えられます。

もちろん、ハラスメントのない職場づくりは一朝一夕にはいきません。かなりの労力と時間を要します。まずは、会社として「ハラスメントのない職場にしていきたい。人間関係の良い職場にしていきたい」といった方向性を示して、できることからスタートするのがよいのではないのでしょうか。

長年会社を支えてきたベテラン社員と、新たに入ってきた若手社員の関係が良く、両者が協力し合っている会社は非常に魅力的です。入社を検討している若い人を惹き付けるはらずです。入社後も、居心地が良いと、定着してくれる可能性が高まります。

ハラスメント防止をきっかけに、ベテラン社員と若手社員の力が融合されて、より素晴らしい会社となることに、本書がお役に立てればと願っております。

令和4年3月

加藤 貴之

目次

第①章 中小企業もパワハラ防止が義務化された

- ◆ すべての企業にパワハラ防止が義務づけられた……………12
 - ◆ 義務化のポイントは2つ……………13
 - ◆ 2つのポイントは、他の対策と共通している……………16
 - ◆ 法律を守らないと「企業名公表」もある……………18
 - ◆ パワハラを受けたと感じている人は3人に1人……………19
 - ◆ 中小企業労働者は、労働局への相談が多い……………22
 - ◆ 中小企業・中小法人で起こるさまざまなパワハラ……………25
-
- ### 第②章 なぜ、中小企業にパワハラ防止が必要なのか？
- ◆ 中小企業を支えているのは「システム」より「人」……………30
 - ◆ 中小企業のほうが「人」が離職しやすい……………32
 - ◆ 若い人材が不足している中小企業は多い……………35

- ◆ 中小企業もデジタル対応を求められている…………… 37
- ◆ 中小企業の課題解決のカギは、「若手人材」…………… 39
- ◆ デジタル環境は、若手人材を「頭脳」として活用する時代…………… 42
- ◆ ハラスメント防止は事業承継にも効果的…………… 43
- ◆ 「ビジネスと人権」の新たな流れは、中小企業にも大きく影響する…………… 45
- ◆ 中小企業も人権対応をしないと、取引を停止される可能性も…………… 48
- ◆ 自社の社員が取引先大企業の相談窓口に相談してしまう可能性も…………… 53
- ◆ 銀行が人権を重視した融資姿勢に変わったら？…………… 55
- ◆ 最終納入先の「サプライヤーガイドライン」もよく読んでおく…………… 57

第③章 パワハラとは何か？

- ◆ パワハラの法律上の定義は？…………… 62
- ◆ 厚労省の示したパワハラに該当する例、該当しない例…………… 67
- ◆ 「コミュニケーションの方向性」で整理してみる…………… 78
- ◆ 優越的な関係があると「一方的」になりやすい…………… 81

- ❖ 「一方的」なコミュニケーションがさまざまなトラブルを生む……………83
- ❖ 上にものを言えない職場で、パワハラが多い……………85
- ❖ パワハラ対策は、上司の「インフォームド・ディシジョン」につながる……………89
- ❖ パワハラ対策をすると、上に情報が流れ始める……………91
- ❖ 原因と結果の関係を整理してみると……………94
- ❖ セクシュアルハラスメントとは何か？……………98
- ❖ マタニティハラスメントとは何か？……………100
- ❖ カスタマーハラスメントとは何か？……………102

第④章 パワハラ防止のために

法律上何をしなければならぬか？

- ❖ 法律で義務づけられた10項目……………108
- ❖ やるべきことを2つに分類する……………110
- ❖ ポリシーの作り方と伝え方……………113
- ❖ 就業規則は、モデル就業規則の内容を参考に……………115

- ◆ 救済へのアクセスポイントを作り、周知する……………120
- ◆ 幅広く相談を受け付けるようにする……………123

第5章 どのような研修が必要か？

- ◆ 研修で伝えることは「パワハラとは何か」「どう対応したらよいか」の2つ……………126
- ◆ DVDなど映像素材を使う方法も……………132
- ◆ 「どう対応したらよいか」は、具体的な方法を伝える……………133
- ◆ 「マネジメント研修」から始める方法も……………137
- ◆ なぜ、パワハラ防止のマネジメントが必要になったのか……………138
- ◆ 中小企業には、「個別最適化」のマネジメントが合っている……………143
- ◆ 「バラバラ」ではなく「バラつき」が大事……………146
- ◆ 「コミュニケーション研修」をする方法も……………149
- ◆ 部下の話をよく聞く……………151
- ◆ 自分が聞きたいことではなく、相手が話したいことを聴く……………153

第6章 相談窓口設置と相談対応は

どのようなようにすればよいか？

- ◆ワン・オン・ワン・ミーティングを導入する企業も……………154
- ◆マネージャーにおすすめのアクションは3つ……………160
- ◆「相談窓口」の基本的な対応法……………166
 - ① 相談窓口の設置と相談対応の流れ……………167
 - ② 相談者ヒアリングの進め方……………175
 - ③ 行為者ヒアリングの進め方……………188
 - ④ 行為者上司・第三者ヒアリングの進め方……………196
 - ⑤ パワハラ判定のポイント……………205
 - ⑥ 判定後の対応・再発防止の手法……………214
- ◆効果的な相談窓口にするための3つのポイント……………228
- ◆企業内対応は、「裁判」より「対話」にウェイトを置く……………230
- ◆簡易的な相談対応マニュアルの作り方……………231

第7章 上司も部下も萎縮しない職場づくり

- ◆上司も部下も働きやすい職場をつくる……………236
- ◆心理的安全性とハラスメント対策……………238
- ◆イノベーションのためにも恐れのない職場が大切……………240
- ◆不確実な時代だからこそ、自由にアイデアを言い合えることが大切……………241

参考資料

- パワハラ防止に関する法律……………248
- 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に関する法律（略称：労働施策総合推進法）より抜粋……………248
- パワハラ防止についての指針……………249
- 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……………249
- パワー・ハラスメントに関する苦情相談に対応するに当たり留意すべき事項についての指針……………264

第1章

中小企業もパワーハラ防止が義務化された

◆すべての企業にパワハラ防止が義務づけられた

パワハラコメント（パワハラ）は、労働者に深刻な被害をもたらすことがあります。上司が部下をとことん追い詰めて、死に至らせてしまった事案も発生しています。マスコミで報道されるのは、主に大企業で起こった深刻なパワハラケースですが、中小企業でも深刻なパワハラ被害は起こっています。

中小企業で働く人の割合は68・8%で、労働者の約7割を占めています（『中小企業白書』2021年版）。**約7割の人が働いている中小企業のパワハラ防止は重要な課題**です。

そこで、大企業だけでなく中小零細事業者を含めて、すべての事業者のパワハラ防止を義務づける法律改正案が審議され、2019年に成立しました。

正式名称は、「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に関する法律」、略して「労働施策総合推進法」と呼ばれています。同法の改正によって、パワハラ防止のための措置を講ずることが、事業主に義務づけられました（法律は巻末の参考資料に掲載）。

大企業は2020年6月から法律適用となりましたが、中小企業には2年弱の猶予期間が設けられ、2022年4月から措置義務の適用となりました。

〈パワハラ防止〉

- 大企業 2020年6月から義務化
- 中小企業 2022年4月から義務化

2022年4月以降は、すべての事業主にパワハラ防止措置が義務づけられています。事業主とは、会社を経営する事業主だけでなく、医療法人、社会福祉法人、学校法人、各種団体などの事業主も含まれます。従業員規模にかかわらず、業種にかかわらず、どの事業主もパワハラ防止の措置義務を果たさなければならなくなりました。

◆義務化のポイントは2つ

義務化されたパワハラ防止措置とはどういうものでしょうか。詳細については第4章で

述べますが、シンプルに言えば、

- ① ポリシーの周知（ハラスメントを防止する方針の周知）
- ② 救済へのアクセスポイント（救済へのアクセスを可能にする相談窓口の設置）

の2つが主体です。

ハラスメント防止のためには、従業員研修も重要です。ただ、研修を義務化してしまうと、中小事業者には対応できない場合もありますから、研修の実施は、努力義務（するよう努めなければならぬ義務）となっています。

「義務化」という言葉に身構えてしまうかもしれませんが、中小事業者にもできることを主体とした内容です。

1つめの「ポリシーの周知」は、中小事業者であっても実施可能です。「ハラスメントを防止する」という方針を立てるのに、コストはかかりません。従業員数の少ない事業者であれば、その方針を全員に周知することも難しくはないはずですが、

ハラスメント防止を明文化して就業規則に記載することが望ましいですが、就業規則が

作成されていない小規模事業者もありますので、就業規則に入れることが必ず必要というわけではありません。就業規則に記載する必要があるのは、ハラスメントの行為者に対して懲戒処分を行うことを想定して、あらかじめルールを伝えておかなければならないためです。ただ、実態としては、大企業でも中小企業でも、多くの社員は、自社の就業規則を読んでいないようです。就業規則にハラスメント防止規定を入れたとしても、誰も読んでいなければ防止の実効性が伴わなくなってしまいます。

中小企業の場合は、社長が「うちは、こういう方針で行きます」と直接伝えたほうが、社員に明確に伝わり、就業規則への明文化以上に高い効果を持つと思われれます。会社としての「ポリシー」は何よりも重要です。

2つめの「救済へのアクセスポイント」は、救済への道を開くためのものです。

ハラスメント事案が発生したのであれば、事業主は被害者を救済しなければなりません。常識的に考えていただければわかると思いますが、「うちは零細企業でお金がないから、被害者が出てそのままにしておきます」という考え方が社会的に受け入れられるはずがありません。どんなに零細な事業所であっても、事業所内で起こった事案によって被

害者が出ているのであれば、それを放置することは許されません。費用がかかったとしても、救済措置は実施しなければなりません。

ただ、中小企業にとつて完全な救済措置を行うことは難しい場合もあります。ノウハウを持った外部機関に依頼しなければならぬかもしれません。「最低限、救済へのアクセスを可能にすることは事業主の当然の務めですよ」という意味合いで、相談窓口（アクセスポイント）の設置が義務づけられていると考えておけばよいでしょう。

◆2つのポイントは、他の対策と共通している

似たような対策例として、安全対策をイメージしていただくとうわかりやすいかもしれません。

安全対策を進めるときに、安全規則を定めることは重要ですが、それだけでは規則を守ってもらえるかどうかわかりません。トップが「みんなで安全な職場にしよう。事故をゼロにしよう」と力強い方針を示すことによって、社員は「安全のために取り組もう」という気持ちになっていきます。実効性を高めるには、トップの力強い方針が示されること

第1章 中小企業もパワハラ防止が義務化された

が重要です。

もう1つ重要なのは、万一の場合の対応法を示しておくことです。「もし、けが人が出たら、可能なら応急処置をして、すぐに119番に電話してください」といったことを伝えておくことが欠かせません。自分たちで救済できればそれを行うことが必要ですし、自分たちの能力を超えている場合には、救済できる機関につながる必要があります。そのため、救済へのアクセス方法を示しておくことが必要になります。

日本人労働者は、救済機関である病院にアクセスするための119番という緊急番号を知っていると思いますが、外国人労働者の中には、番号を知らない人もいるかもしれません。けが人が発生した場合の対応が遅れないように、外国人労働者には119番というアクセス番号をきちんと伝えておく必要があります。

ハラスメント対策も同じことをするだけです。

トップが「ハラスメントの起こらない、人間関係の良い職場にしましょう」といった方針を示し、「もし、問題があれば、〇〇番に電話してください(〇〇〇〇@△△△△.jpにメールしてください)」と伝えておくことが必要とされているのです。

詳細な取組内容は、第4章で述べますが、ここでは措置義務の意味合いを踏まえておいてください。

「ポリシーを周知し、問題が発生した場合に備えて、問題解決へのアクセス方法を伝えておく」ということです。

◆法律を守らないと「企業名公表」もある

ハラスメントを防止しないと、法的には次のようなことが起こります。

民事上の責任として、行為者は民法709条の不法行為責任を問われ、会社は民法715条の使用者責任を問われることがあります。また、会社には社員の健康・安全に配慮する義務がありますから（労働契約法5条）、ハラスメントによって社員が心身の疾患や自死に至った場合には、安全配慮義務を果たしていないとして、会社は民法415条の債務不履行責任を問われることがあります。行為者や会社には、損害を賠償する責任が生じます。

暴力行為、侮辱行為などは、行為者は刑事罰を受ける可能性もあります。刑事罰として

<著者紹介>

加藤 貴之 (かとう・たかゆき)

1962年生。早稲田大学卒業後、米経済誌日本版編集者、カウンセリング会社コンサルタントを経て、(株)メンティグループ代表取締役。企業・官公庁などで、幹部から一般社員まで1万人を超える人にハラスメント防止研修を行った実績を持つ。近年は幹部向けの「ハラスメント防止と組織管理」などの研修が増えている。家族の介護を機に地方に転居し、リモートでの研修・コンサルティングなども行っている。情報サイト「ストレスケア・コム」の代表も務める。

著書：『ハラスメント研修 設計・実践ハンドブック』『上司が萎縮しないパワハラ対策』『DX時代のセミナー講師 スキルアップ&データ分析・活用講座』（以上、日本法令）、『ストレス解消ハンドブック』（PHP 研究所）。監修 DVD：『パワハラのない風通しの良い職場をめざして』（自己啓発協会）、『メンタルケアの聞く技術』（日経 BP 日本経済新聞出版本部）など多数。