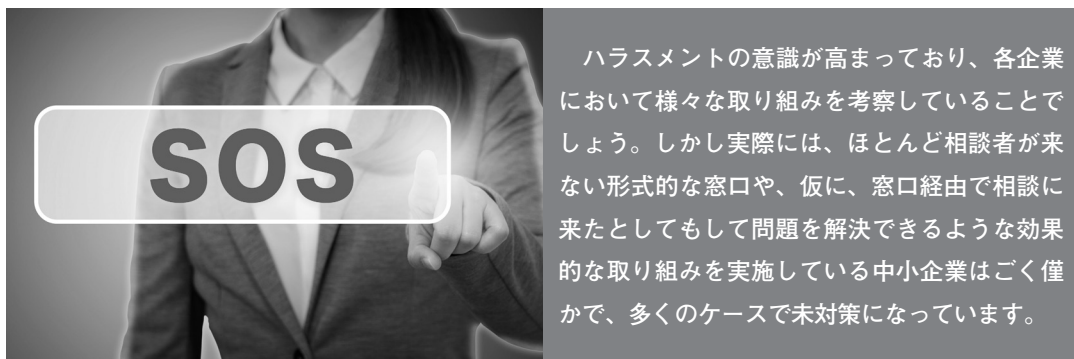


株式会社 RESUS
 RESUS 社会保険労務士事務所
 代表取締役
 山田 雅人
 URL <https://resus.jp/>
 E-mail yamada@resus.co.jp

The title
4

ハラスメントが起きてから… では、手遅れになる理由！



効果的なハラスメント
 対応の実施は、ごく僅か

● 相談窓口を設置しても

セクハラ、マタハラに続いて2020年6月から施行されること
 が確実となったパワハラに対する
 措置義務（中小企業は2022年
 3月31日までは努力義務）が目前
 に迫っています。

これにより、企業内で発生する
 ハラスメント行為が法律で網羅さ
 れることになります。厚生労働
 省が平成28年に実施したアンケー
 ト調査によると、パワハララスメ
 ントの予防・解決に取り組む企業
 は半数以上、相談窓口の設置は7
 割を超えているものの、規模別
 に見ると中小企業と大企業の差は大
 きく、99人以下の規模では7割以
 上がパワハララスメントに未対策
 でした（図1・2）。

● リーダーの意識改革から

冒頭のリード文の繰り返しにな
 りますが、最近のハラスメント意
 識の高まりで取り組みの比率は増

図1 パワハラ予防・解決の
 取組実施状況（全規模）

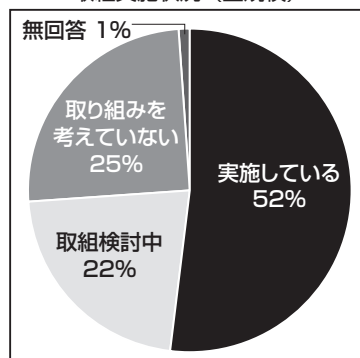
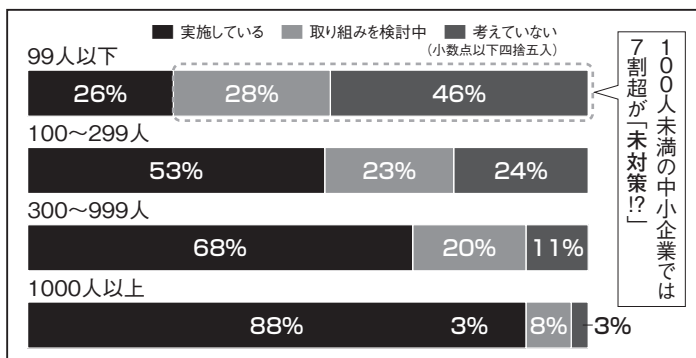


図2 パワハラ予防・解決の取組実施状況（従業員規模）



出典：図1・2 平成28年度 職場のパワーハラスメントに関する実態調査をもとに筆者作成

加傾向にあるものの、その実態はほとんど相談の来ない「形式的な窓口」にとどまり、実際に窓口を経由しても問題を解決できるような効果的な取り組みを実施している企業は、ごく僅かではないでしょうか。

では、仮にハラスメント問題が表面化するとどのような対策を取る必要がある、どのような結末に至るのか。決して大げさではない現実問題としての、リスクマネジメントに則したハラスメント対策について、すべての経営者と管理職者が知っておかなければならない基礎知識を本稿で押さえておきましょう。

とても厳しい言い方かも知れませんが、今の企業経営においてハラスメントを意識せずに事業を継続することは不可能です。ハラスメント対策は決して上司と部下など、身近な関係者のみで対策が講じられるものではありません。事業主が陣頭指揮を取り、職場が一体となって取り組むことが真に効果的な対策になります。

ハラスメント加害者を処分するための条件

●就業規則がないと何も出来ない
企業内における禁止行為を処分するためには「就業規則での定めが必要」なことを、あまり中小企業では理解していません。

例えば、「常識的に考えてアウト」であったとしても、就業規則において具体的な禁止行為と処分規定を明記していなければ、加害者を処分することは原則できないのが現実なのです。

極端な話、就業規則のない10名以下の小規模事業者であれば、懲戒の根拠がないために処分することが大変困難となります。

実務上、加害者に対して「けん責（口頭注意）」や「頭末書の提出」を求めることはできても、それ以上の減給や解雇などを行ってしまえば処分を無効として争われることとなります。

近年のセクハラ裁判で注目を集め、記憶に新しい「海遊館セクハラ事件」を事例に、その困難さを

【海遊館セクハラ事件】

最高裁 平成 27 年 2 月 26 日判決

●「要旨」

本件は、海遊館の管理職を含む男性社員 2 名が、女性の派遣社員に対して 1 年余りにわたり極めて露骨で卑猥なセクハラ発言と侮辱を繰り返し、女性派遣社員は退職時に被害申し、同社が調査した上で加害者 2 名に出勤停止と降格（減給）処分を行う。

それに対して、処分された男性社員 2 名が同社に対して処分無効の訴訟を起こしたものである。

●「判決」

- ・大阪地方裁判所では「同社の処分は有効である」と認めた
- ・二審の大阪高等裁判所では「処分は権利の濫用として無効」と逆転の判決となった、
- ・最高裁まで上告し、ようやく「懲戒処分は有効」と結論された

イメージしてみましよう。

ちなみに、近年の裁判では企業が女性従業員からの申告を受けて加害者を懲戒処分し、その処分が重すぎるとして企業側と加害従業員が争う構図が多く見受けられ、

本事例も同様の構図になっています。

本件訴訟は一般感覚レベルでは「訴訟で争うまでもなく加害者はアウト」な事案でしたが、海遊館では、

- ・本件以前よりセクハラ防止のために規則を整備していた
- ・セクハラ防止に向けた文書を作成、配布していた
- ・全従業員を対象に研修受講を義務付けていた

など、積極的にセクハラ防止に取り組んでいた事実が確認されています。

ここまでの対策レベルであっても、悪質なハラスメント加害者の処分に最高裁まで争いの余地を残していたこととなります。

同社の処分が「出勤停止と降格(減給)処分」と比較的甘いものだったため、最高裁ではその処分が有効と判断されていますが、より重い懲戒解雇にしていたらどうなっていたでしょうか？ 同社が勝訴判決を得るまでにどれほどの費用を負担することになったのでしょうか？

ハラスメント加害者を処分するためには周知な準備と行為の度合いに対する適切な処分が必要であることを、まずは記憶してください。

被害者・加害者の 予先が会社側へ向かう

●義務範囲の拡大が求められる
ハラスメントに関する措置義務が法制化されたため、

- ・安全配慮義務
- ・職場環境維持義務

など、企業の義務の範囲が拡大することになります。したがって、親族以外を雇用する場合には義務を怠った責任を逃れることはできません。

●準備を怠った先の結末

これまでハラスメントの被害者は、職場相談窓口や上司へ相談するかを迷ったあげく、結局、退職して泣き寝入りをしていた時代が長く続いています。

しかし、近年、多くの弁護士や人権団体によるハラスメント行為に対する広告を見かけるようになった背景には、過去の判例と法制化によって「ハラスメント問題は

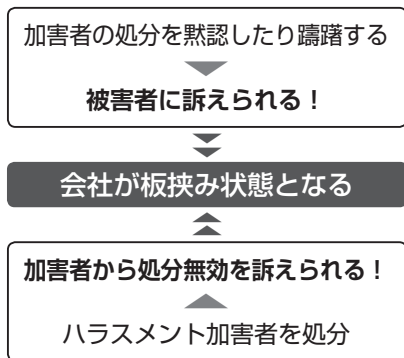
勝てる」つまり、儲かるようになりつつあるという事実が存在しているからなのです。

とても不幸なこともかもしれませんが、これからも泣き寝入りをしてしまう従業員は一定数いるかもしれませんが、その中で力のある後ろ盾に勇気もらい、企業へ声を上げる被害者は間違いなく増加して来るでしょう。

企業側に、被害者の納得できる対応ができなかった場合、

- ・裁判によって争う
- ・あっせんや民事調停など、裁判外で争う
- ・会社評価サイトへ投稿して報復する
- ・争う姿勢を見せて示談金で解決する

など、事実上泣き寝入り一択だった被害者も、今後は多くの選択肢を得られるようになります。すると、以下の様な板挟み状態が、準備を怠った会社組織の結末になることは間違いありません。



ハラスメント 「防止措置義務違反」とは

●「防止措置」が重要

ハラスメント防止措置義務違反は、「パワハラ法律」「セクハラ法律」などとも呼ばれており、非常にインパクトが大きなものになっています。

特に勘違いされやすいのは「これは、企業側に完璧なハラスメント行為の禁止を要求しており、そんなことは不可能なのは…」という認識です。正確には、ハラスメントに関する法律は「ハラスメントを防止する取り組み」を義務

付けているのです。

人間関係の集合体である職場では、大なり小なりハラスメントは必ず発生します。それは、男と女、上司と部下だけでなく、同性や同僚間でも同じ扱いになります。

人間は完璧ではありません。間違いを犯します。しかし、その間違いを連帯責任とするのではなく、企業は「間違いの起きない、起きてても公平にジャッジできる職場」作りを求められているだけなのです。

既に多くの判例を参考に、厚生労働省等（労働局）の行政各所から具体的な取り組みの指針は公表されており、それらは決して技術的困難や、多額の出費を伴うようなものではありません。

そして、ハラスメントに取り組むために、外部専門家を雇うことが必ずしも最善策であるというわけではありません。

ハラスメントのない会社組織を構築するにあたり、どのように取り組むのか従業員とまずは話し合うことが第一歩であり、これも、

ひとつの「防止措置」です。

ハラスメントが表面化する場合には、加害者の不法行為責任（民法709条）と、企業の安全配慮義務違反、職場環境配慮義務違反の両方で損害賠償責任を問われることとなりますが、社内から加害者も被害者も出さないためには、企業の防止措置が極めて重要となります。

ハラスメント発生前からの対策が必要

● 反対者はまずいない

前述の通り、企業が何の準備もしないまま、口頭だけで「○○したらダメ」と言っているだけでは、実際にハラスメントが表に出たときに打つ手がありません。

企業の「就業規則」作成においては、不利益変更とならないかを検討したり、不公平の均衡を労使間で協議したりして、明文化していく作業が基本になります。

多くの規則の追加や変更の場合には、反対者が多く難航すること

もありますが、こと「ハラスメント防止措置」に関する規定であれば、誰の反対もなくスムーズに進みます。とはいえ「セクハラ発言で一発懲戒解雇」などは受け入れられるはずもなく、処分の重さについては充分に考慮する必要があります。

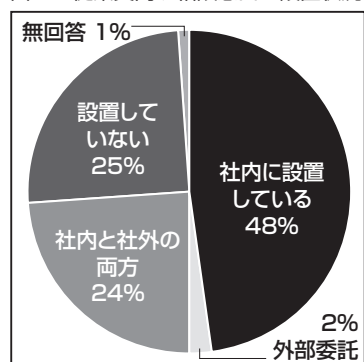
ちなみに、弊社が就業規則の作成をサポートしたケースでは、段階的処分で適切なルール作りを進めれば難航することはありませんでした。

例えば、社長自身が昔気質であったり、パワハラのリスクや採用難、コスト増につながることはすぐに理解でき、経営者には善悪ではなく、企業経営視点を軸に話を進めれば防止措置に、協力的になります。社内担当者の方が本稿を読んでいるのであれば、心にとめておいてください。

● アドバイザーによる合議体

ハラスメントに関するルール作りは社内の協力を得やすいため、前記の「海遊館セクハラ事件」の

図3 従業員向け相談窓口の設置状況



ように附則扱いとしている企業も多くありますが、スムーズに進むようであれば、より強制力のある本則へ盛り込んでしまうのも一案かもしれません。

ハラスメント相談窓口は社内の人事総務部の他に、弁護士、社労士事務所などの顧問先に対応をさせている場合も多くあります。

金融庁の「コーポレート・ガバナンスコードにおける内部通報窓口・公益通報窓口のあり方」を参考に、出来る限り利害関係がなく経営陣から独立した、外部相談窓口や監査役、社外取締役など外部アドバイザーを招いた「合議体」を設けられれば、より相談が寄せられやすくハラスメントが事件化する前の未然防止にも期待が持てます（図3）。

図4 負担の少ない解決策

1カ月に1回、1時間程度でいいので、ハラスメントをテーマに話し合ってみる

ハラスメント法務に詳しい弁護士や社会保険労務士等、安く対応してくれる近くの専門家を講師に招く

冗談を口走ってしまったら「ハラスメントかな？」と聞いてみる

体に触れない、恋人の有無などプライベートな質問には答えないように指導する

酒席や宴席の回数を減らす

●上司の「思い込み」に注意
ハラスメントは、心情や対人信頼関係という問題の難しさがありません。また、企業が負うリスクが大きいためベストな対策を講じたところではあります。しかし、中小企業はあまり大きな負担とならない現実的なことから少しずつ取り組みを進めて行き、精神的にもコスト的にも負荷がかからない解決策で効果を増加させましょう(図4)。

このような簡単なことでも、人数の少ない中小企業ではハラスメント対策に大きな効果があり、最終的には「ハラスメントをなくす取り組み」と「ハラスメントが起きた後の対応」の両面から対策を講じられるようになります。

本人が意識せずとも起こるのがハラスメントであり、上司の「尊敬されている、好かれているという思い込み」で発した「ほんの冗談」が、一線を越えていることは多々あります。

コミュニケーションを深めるという大義名分の下であっても、酒席や宴席などのリラクセスする場ではより一層、ハラスメントのリスクが高まるので十分に注意してください。

まとめ

中小企業・小規模企業では「被害者が黙って辞めて泣き寝入り」「加害者を強権的に解雇」という

事態が、実際に発生しているはず

しかし、表面化しないのは事実主と同様に労働者もハラスメント問題に対して、それほど詳しくないからです。

今後、様々な情報ソースにより、ハラスメント問題に詳しくなった被害者が企業を相手取って金銭解決を求めた場合、準備を怠った企業は極めて厳しい対応を迫られます。つまり、多額の金銭を支払うということになります。

高度成長期やバブル期は「お尻くらい触れない会社では、円滑なコミュニケーションは取れない」と言われていましたが、今日ではとんでもない話です。大きく変化した「権利意識」「職場環境の厳格さ」「コンプライアンス」の欠落に対する社会的制裁は、中小企業・小規模企業にとって倒産すら招きかねない重大な経営リスクになり、そして、従業員はハラスメントに対して極めて敏感に反応します。

これらは、企業経営にとって大

きなリスクとなる反面、大きなチャンスでもあります。企業として真剣にハラスメント撲滅に取り組む姿勢を内外にアピールすることができれば、求職者の増加、従業員の定着率向上など大きなアドバンテージを生みます。

実際に、従業員数10名未満で平均的な給与待遇の弊社も、求人募集をすれば「ハラスメント撲滅に対する取り組み」に感銘を受けたと、多くの求職者が応募してきました(倍率は数十倍)。

規模が小さい事業場ほど取り組みが不十分ということは、逆に、他社に先行してハラスメント撲滅に対する取り組みを実行すれば、人材不足や採用難の特効薬となります。

自社に、前時代的な社風が残されていなか再確認して、良き習慣は残し、悪しき習慣はすみやかに排除してください。柔軟で迅速な対応でハラスメント対策に取り組むことは何ら難しいことではありません。前向きに新陳代謝していく経営が今、求められています。