

新年度直前!!

営業店職員のための

ハラスメント対策講座

① 中小企業のパワーハラスメント防止措置

～義務化直前対策～

日本橋江川法律事務所代表弁護士

江川 淳

「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」(以下、「労働施策総合推進法」という)の改正法(いわゆる「パワハラ防止法」)が令和2年6月に施行され、いよいよ本年4月1日から、中小企業においてもパワーハラスメント防止措置が義務化される。本稿では、営業店が取引先の中小企業から相談を受けた場合を想定して、義務化までに整備しておくべき「パワハラ防止措置10項目」と

「望ましい取組5項目」、また想定される相談事例について解説する。

### 一 パワハラ防止措置10項目

令和2年6月の改正労働施策総合推進法の施行により、中小事業主を除く大企業において、職場におけるパワーハラスメントについて防止措置を講じること(パワハラ防止措置)が法的義務となった(図表1)。一方、中小事業主(図表2)において義務化までに経過措置が設け

られており、本年4月1日から義務化され、それまでの間は努力義務となっている。

事業主に求められるパワハラ防止措置は多岐にわたり、また、違反した場合の罰則は定められていないものの、行政上の指導、勧告・公表の対象となるため(労働施策総合推進法33条)、中小事業主にとってパワハラ防止措置の整備は重大な関心事である。パワハラ防止措置の整備がまだ進んでいない取引先中小企業、あるいは、整備は一応終

えているがその運用に不安のある取引先中小企業からの相談に対応できるように、営業店としても、今一度、パワハラ防止措置の内容を確認しておく必要がある。

義務化の対象となるパワハラ防止措置は、厚生労働省の「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年厚生労働省告示第5号、以下、「指針」という。労働施策総合推進法30条の2参照)に詳しく定められており、全部で10項目が挙げられる(図表3)。後記においてこの10項目を順番にみていきたい。なお、紙幅が限られているため、指針の文言については筆者が適宜要約等して記載している。

(1) 職場におけるパワハラの内容  
容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること(図表3①)

事業主の方針の明確化と、管理監督者を含む労働者への周

新年度直前!!

## 営業店職員のための

## ハラスメント対策講座

### ② 厚労省カスハラマニュアル（案）の

方向性からみるカスハラ対応

香川総合法律事務所弁護士

香川希理・島岡真弓・上田陽太

2020年6月に「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年厚生労働省告示第5号）が施行された。同指針の中の「7 事業主が他の事業主の雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為に関し行うことが望ましい取組の内容」は、カスタマーハラスメントに関する内容となつて

いる（以下、同内容を「カスハラ指針」という）。

カスハラ指針においては、マニュアルを作成することおよびマニュアルに基づき対応することが有効である旨記載されているが、肝心のマニュアルの内容については一切記載されていない。そこで、厚生労働省は、2021年度、カスハラ対応マニュアルの策定を進めている。同マニュアルについては、厚生労働省のホームページ内にある

「顧客等からの著しい迷惑行為の防止対策の推進に係る関係省庁連携会議」の第4回会議（令和4年2月1日開催）の資料に、「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル（案）」が公開されている。

本稿では、厚生労働省が公開している「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル（案）」の方向性ならびに金融業界のカスハラマニュアル策定の必要性等について解説する。

### 一 厚生労働省策定のカスハラマニュアル（案）の方向性

#### 1 カスハラマニュアル（案）

本稿執筆時点ではまだ（案）の段階ではあるが、概ね、厚労省策定のカスハラマニュアルの方向性が見えてきた。カスハラマニュアル（案）は48頁もあるため、ここではすべてを記載することはできないが、目次の大見出しのみを記載すると、次のとおりである。

はじめに

1. カスタマーハラスメントの発生状況
2. カスタマーハラスメントとは
3. カスタマーハラスメント対策の必要性
4. 企業が具体的に取り組むべきカスタマーハラスメント対策
5. 企業の取組のきっかけ、メリット、運用について

おわりに  
付録（カスタマーハラスメント対

# アフターコロナにおける債権管理・回収の要点（上）

## ——アフターコロナの債権管理

ファイナンススタイリスト・行政書士 黒木正人



### はじめに

今般のコロナ禍は、経済的なシヨックの規模という観点で見ればリーマンシヨックと同程度であると考えられる。そこで、本稿ではまずリーマンシヨック後の経験からアフターコロナを予測する。

次にコロナ禍ではリーマンシヨックとは影響を被った業種が明らかに違うこと、パンデミックにより人の動きが止まることで売上が消失する業種が出る一方、一人10万円の給付金や持続化補助金、雇用調整助成金、ゼロゼロ融資などの国策で資金が確保され倒産が回避されている特徴がある。

このように国策と密着していることから、アフターコロナの債権管理を直近の金融庁の見解からキーワードを抜き出して、その要点を現場の視点を交えつつ考察する。

### 一 リーマンシヨック後の経験からアフターコロナを予測する

一般の金融機関が取り扱うコロナ対応融資のほとんどは、信用保証協会の保証付きである。信用保証協会は、中小企業・小規模事業者にとって保証人の立場であり、金融機関からの借入れをサポートする公的機関として、今ではリーマンシヨック、コロナ禍など特に有事の時に重

要な役割を果たしている。

その保証債務残高は、リーマンシヨック発生後の平成21年度は、35・9兆円だったが、令和元年度は20・8兆円まで返済が進み落ち込んだ。金融円滑化法は平成21年12月から平成25年3月まで続いたが、そうした条件変更による返済猶予が続いたにもかかわらず、マクロ的に見れば約15兆円の回収が進んだのである。平成23年度から令和元年度までの代位弁済総額が約4兆7千億円であるが、それを加味しても約10兆円は返済になったのである。

今回のコロナ禍により、保証債務残高は令和3年5月には43・3兆円とピークになり、直近の令和3年11月は42・3兆円

となっている。コロナ禍により約21・5兆円が積み上がった計算である。しかし、コロナ禍においては先が見通せなかったため予防的に借り入れた優良企業も多い。またコロナ波の狭間にあつた一昨年、昨年の10月から12月の試算表では、その売上高が7〜8割程度にまで回復しているコロナで影響を受けた企業も多かった。コロナが収まれば急速に経済が回復するのが今回の特徴だとも考えられる。

### 二 ゼロゼロ融資の二極化

筆者はクライアント先の会計事務所の顧客に対する資金繰り相談にも乗っているが、ゼロゼロ融資を借りた先は二極化して

# 内部通報制度実効性向上のための重要ポイント 改正公益通報者保護法を踏まえて

弁護士法人三宅法律事務所 弁護士

渡邊 雅之

「公益通報者保護法の一部を改正する法律」(注1)(令和2年法律第51号、以下、「改正法」といい、同改正に基づく同法の規定を「改正〇条」という)が令和4年6月1日より施行される。

本論稿においては改正法について解説するとともに、金融機関における内部通報制度の実効性を高めるためのポイントについて解説する。

## 一 改正法の内容

### 1 法改正の経緯

平成16年の公益通報者保護法(以下、「法」という)の制定後

も、事業者において、長期間にわたって法令違反行為が行われたにもかかわらず、適切な通報がなされなかった結果、大きな問題が生じた事例がみられるなど、法が期待された役割を十分に果たしていないことが明らかとなった。金融機関については、平成26年に起きた大手銀行における提携ローンに関する不正融資事件が挙げられる。

平成30年12月に消費者委員会が取りまとめた「公益通報者保護専門調査会報告書」(注2)を受けて、令和2年の通常国会において改正法が成立した。

### 2 事業者がとるべき措置 (改正11条)

常時使用する労働者数が300人を超える事業者は、「公益通報対応業務従事者を設置する(改正11条1項)」とともに、内部公益通報対応体制の整備その他の必要な措置を講じなければならぬ(同条2項)(以下、これらの措置を併せて「事業者がとるべき措置」という)。常時使用する労働者数が300人以下の事業者(以下、「中小事業者」という)はこれらの措置について努力義務を負う(同条3項)。

事業者のとるべき措置について

て実効性を確保するため、内閣総理大臣から権限の委任を受けた消費者庁長官は、事業者がとるべき措置の規定の施行に必要なものと認めるときは、事業者(中小事業者を除く。以下同じ)に対して、報告を求め、または助言、指導もしくは勧告をすることができ(改正15条、19条)。

また、消費者庁長官は、事業者がとるべき措置に違反している事業者に対し、勧告をした場合において、その勧告に従わないときは、その旨を公表することができる(改正16条)。

消費者庁長官は、消費者委員会の意見を聴いて、事業者がとるべき措置に関して、その適切

# 「再定義」される金融機関の

# 人材育成



## 第1回 これまでの人材育成のやりかたの延長に、金融の未来はない

株式会社URUU 代表取締役 江上 広行

はじめに

これまでの人材育成のやりかたの延長に、金融の未来はない。これから連載を始めるにあたり、最初にはつきりとお伝えしておいたほうがよいかもしれない。私は「日本の金融機関のこれまでの人材育成のやりかたの延長に、金融の未来はない」と考えている。

DX（デジタル・トランスフォーメーション）やSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）などの不可逆の地殻変動のような構造変化をとらえて金融業界を眺めたとき、金融機関のありよう、つまり「存在意義」はこれから再定義される。金融機関が「人」を最大の資産とするサービス業であるとすれば、同時にそこで働く人の存在意義も再定義されていくことになる。これからの金融機関の人材育成で重要となってくるのは、再定義される金融へのトランスフォームを促していく存在であり、既存の枠組みのなかでの能力開発にやっきになることは、短期的に効果を発

揮するとしても賞味期限は短く、時には変革を阻害する副作用さえ生み出しかねない。

例えば、「目利き」と称される事業性評価やコンサルティング能力の強化はここ数年來、金融機関の人材育成の主要テーマであった。そこで、金融機関は業界知識や様々なフレームワークを駆使してその能力を高めていく人材育成に注力しているが、そこで学ぶことの多くは10年後には使い物にならない。金融機関が得意としてきた専門家としての知識や情報は、情報化の進展により誰もが低コスト、または無料で手に入れられるようになり対価を得られるほどの価値は生み出さない。すでに、金融機関などの専門領域であったM&Aの手数料は低価格化とコモディティ化が進んでいる。融資審査などで重宝されてきた「目利き力」といわれる能力は、AIやビッグデータに役割を譲りつつあり、また、加速度的に進む顧客である企業や個人のビジネスモデルの変容に追いつくことができない。例えば、YouTube erのコンテンツ制作力に対し

て「目利き」ができる金融機関職員はほとんどいないというようなことがあらゆる領域で、連鎖的に起きていく。

つまり、再定義される金融の世界で、これまでの枠組みで育成しようとしてきた「専門知識」では価値は生み出せなくなってしまうだろう。

一人の成長には、水平方向と垂直方向がある

人材育成という視点にたつたとき、多くの金融機関が意識していない「盲点」がある。それは人の成長とは「知識・スキル」が伸びることだけではないということである。

「人は何歳になっても成長することができる」という考えである成人発達理論を唱えている組織心理学者のロバート・キーガンは、人の成長にはヨコ方向の「水平的成長」とタテ方向の「垂直的成長」があると主張している。

水平方向での成長とは主に「知識・スキル」が向上していくことである。金融機関の職員は新人の頃はどの知識もなかつ