

# 読んで考えるトラブル対応シミュレーション 人事労務の リスク管理メモ

いま職場で起きているリアルなトラブル事例集

2019年 4月号

新しい所長に代わってから、職場がおかしくなった

人事異動で所長が代わることになった。人事異動は例年のことでもあり、所長が代わったからと言っても、現場で作業をするスタッフにとっては、普段と何も変わることは無い。特別気にもしていなかったが、今回異動で赴任してきたA所長からは、違和感というか、異様な雰囲気職場に放っているように感じる。

Aは新任の挨拶として、無然とした表情で自分の名前だけをボソッと告げると、うそ寒い雰囲気を漂わせたまま自席に着いた。そこで職場全体をじろりと眺めまわすと、パソコンの画面に向かったまま、微動だにせず、じーっといつまでも固まっている。そんな異様な様子を察してか、職場のスタッフも、新所長のAに対しては、だれも話かけようとしなない。

「Aは、やっぱりどこがおかしいよね」

「うん、絶対おかしいよ」

「もしかして、発達障害？」

「確かに...」

職場はAの話題でもちきりだ。

中堅スタッフのBは、出来るだけ気にしないよう、普段の仕事に注力することに意識するように心がけた。

普段から何も言わないA所長は、いつの間にか空気のような存在になっていった。職場の様子も以前のような雰囲気に戻りつつあるのかな、と感じていたときだった。

ある朝Bが出社すると、普段は何も言わないA所長が、いきなり口を開いた。

「昨日タイムカードを押し忘れませんでしたね」

そう言われれば確かに、タイムカードの打刻を忘れたかもしれない。

「申し訳ありません」

と答えながらタイムカードを見ると、昨日の退社時刻はすでに打刻されている。

「私が代わりに押ししておきました。今後は私が押すようにします」

「す...すみませんでした」

とBは答えたものの、何で今後は所長自身が押す、などと言うのか、釈然と

しないまま、ふとタイムカードに目を止めた。

「あれ...」

A所長が代わりに打刻したという時刻は、どう考えても退社した時刻よりずいぶん早い。

Bは、「おかしいな」と、首をかしげながらA所長の方を見ると、伏し目がちに口角を少しだけ上げてニヤリとした。

「やっぱり、おかしい...」

Aはいったい、いつ打刻したのか。Aは何をしたのか、何を考えているのか...Bは疑心暗鬼というよりも、薄気味悪さを感じていた。

翌日もBはいつものように数時間の残業をした後、退社しようとしたが、ふとタイムカードをどうしようか...すでにA所長は退社していたから、当然自分で打刻をした。

ところが翌日出社してみると、前日自分で打刻した時間が修正液で消されていて、定時上がりの時刻が記載されていた。Bは恐る恐るAに問いただすと、

「私は残業の許可をしていない。それに、君のタイムカードは私が押すと言ったはずだ」

と、すこぶる機嫌が悪い。これ以上何を言っても無駄と、Bは諦めた。

その日は退社間際にA所長から重い業務を命じられた。まさか今日は残業を命じてはいない、と言われることは無いだろうか、などと思いながら仕事をしてきたが、残業時間が2時間を超えた頃に、A所長から声をかけられた。

「もう帰っていいよ」

「えっ、まだ終わってませんが...」

「いや、もう遅いので、帰ってください」

「...は、はい...」

命じられるまま退社しようとする

と、

「タイムカードは押ししておいたから、そのまま帰っていいよ」

という。気になってタイムカードをちらっと覗くと、打刻されたのは1時間前だった。

こんなことがあまりに続いたため、Bは、話が通じるとは思えない所長のAに直接話すことはせずに、人事に対して、問題の事実関係を説明し、Aに対して改善を促すよう求めた。

それから数日後、BにはA所長からのメールが頻りに届くようになる。

「残業は私の指示が前提であって、指示の無い残業は残業ではないはずだが、君の見解が異なるならば、説明しなさい」

「先日の残業は、私は命じていないのだから、残業になるはずないと思うが、君の見解を返信しなさい」

「タイムカードを押し忘れておいて、その責任を私に押し付ける見解はいい何か」

こんなメールが1日に何十通も届く。当初はまじめに返答していたBだったが、ああ言えばこう言う、の繰り返しで、しかも間髪入れずに詰問調のメールが返ってくるのが苦痛であり、業務にも支障が出る。

返信が遅れると、無視した、上司を小ばかにしている、侮辱した、などとさらにエスカレートしたメールを送ってくる。さすがに気が滅入ったBは、再び人事に解決を求めた。

しかし人事は、「所長ともうまくやってよ」などと、Bに問題があるかのような返答に終始するだけだった。Aは人事に対してBに対する悪い印象を植え付けるような情報を意図的に流しているらしいことが、漏れ聞こえてきた。

これ以上Aのもとで仕事をすることは精神的に限界を感じていたため、その旨を人事に告げると、

「ちょっと待ってほしい、なんとかするから」

と言われ、異動か何かがあるのかと思いい、その結論をまっていた。

ところが翌日、A所長からのメールには

「早く退職届を出してください」

と書かれていた。

なぜこんなことになってしまったのか？どこで歯車が狂ってしまったのか...Bには全く理解ができないまま、結局Bは、退職届を出してしまった。

このA所長は、以前の部署でも、退職者を桁外れに多く出していた。それでも人事も会社としても、この状況をなぜか問題として考えることなく、これからも同じことが繰り返されていくように見えた。

パワハラ加害者と指摘された上司の苦悩

Cは部下Dから、その言動についてパワハラではないかとの指摘を受けたことから、人事から事実の確認をされていた。

部下Dからの指摘は、Cにとっても、果たしてパワハラなのか？なものばかりで、例えば

「Cはいつも忙しそうにしている、業務上の相談もできない」

「作成した資料などを見せると、必要以上の細かい修正をするよう執拗に求めてくる」

「意見や注意指導をするときに、思いやりにない」

「他の社員を見下しているような言動が多い」

「問題の指摘をしても、まるで全体が見えていないかのように、細かい点にばかりこだわっている」

など、パワハラというよりは、ただCに対する不満を並べただけにしか見えない。

「これじゃ、とてもパワハラとは言えないよね」

という人事の判断に、Cはホッとした。しかし一方で、Cの弁解は全く聞こうとしない。

「なんか、一方的に私が悪いかのように言われたままで、納得できないんですけど...」

「でも、会社としてはパワハラとは考えないんだから、あなたから何か聞くようなことは何も無いんだけど...」

「.....」

人事としては、パワハラとは判断できないため、問題として取り上げないものについて、何も弁明などを聞く必要はないだろう、聞くまでもなく、無罪放免、という考えだった。

しかしCの気持ちは違っていた。

何で部下Dの言い分ばかり聞いて、自分の言い分は全く聞いてくれないのか...これではまるでC自身が一方的に悪いかのような印象を職場に与えるだけではないか...

「でもこのままでは、私が加害者という印象を職場で消すことができないように感じるので...」

「だって、何にも処分をしないんですよ。逆に何か説明する方が、不自然じゃないですか？」

確かに処分などは全く無い。とはいえ、何も説明が無ければ、職場の部下たちは、何と思うだろうか。

「もちろん、今回の指摘に対して、パワハラとは認めませんでした、という説明はしますよ」

「それはもちろんですが、それだけでは...」

「それ以上に、なにか必要ですか？」

やはり人事にはCの気持ちは伝わらないらしい。

「パワハラではないとは言っても、今回の指摘については、真摯に向き合えと...」

「...まあ、上司としての、コミュニケーションを改善して頂くというか...」

「ほら、やっぱり私が折れるってことじゃないですか」

「いや、折れるっていうより、部下の意見に耳を傾けた、というほうが適当では...」

「これは部下Dの意見じゃなく、パワハラとして指摘したものです。それを認めるかのような対応は、私が加害者であると言っているようなものです」

「いやいや、パワハラじゃないって、きちんと伝えますよ」

「パワハラでないって言っても、部下の言い分を全部受け入れる、っていうことでしょ」

「全部っていう訳では...」

「私にだって言い分があるんです」

「まあ、D君とは、あまり相性が合わないというのは分かりますが...」

「一方的に、私が改善を求められるのは、納得ができません」

「ですから、今回のようなすれ違いを避けるために、必要なこととして...」

「Dにも問題があるんですよ」

「ちょっと待ってください、Cさん。あなたはDの上司なんですよ」

「もちろんです」

「Dを指導するのは、Cさん、あなたなんです」

「.....」

「あなたとDとは、立場が違うんですよ」

「でも、人事から改善指導を受けたと知ったDは、どう感じるでしょうか」

「.....」

「パワハラではない、とは言っても、人事から指導を受けた、ということは、やっぱり私に問題があったんじゃない、って思うんじゃないでしょうか」

「それは...」

「それが悔しいんです！」

目頭を押さえながら、話し続けるCに、これ以上追い打ちをかけるような会話は、さすがに憚られた。人事はCが冷静さを取り戻すのを待つことにした。

「...すみません...取り乱してしまっただけです...」

「構いませんよ」

「もう、多分、Dを部下として受け入れることは無理かと...」

「えっ...ちょっと、それは...」

「できれば、辞めたくないです」

「ちょっと待って、何であなたが辞めるとか、そういう話になっちゃうの？」

「今の仕事は、もともと私のやりたかった仕事なので、出来れば辞めたくない」

「もちろんです」

「でも、もうDとは仕事ができないと思います...」

「だから、あなたが辞める!？」

「.....」

いまにも自分がパワハラの被害者だ、などと言いたしかねないCを管理職にしたのは、少し早かったのかもしれない、と人事は少なからぬ責任を感じていた。Cにとっても、Dにとっても、納得のできる着地点はどこにあるのか、人事としては、これから模索しなければならぬ宿題を背負ってしまった。

当事者の真意を読み取り、問題に対する認識のギャップを埋め、話をつなく

オフィスハラダの

## 「社外相談窓口」

<https://officeharada.org/helpline/>

オフィスハラダが運営するハラスメント相談窓口は、開設以来十数年、年間千件を超える相談対応実績があります。ご相談内容は、ハラスメントに限らず、多方面のテーマにまたがる多岐に渡る内容ですが、いずれのご相談にも一貫して変わらない対応は、「問題の社内的解決を第一に考えたアドバイスに徹している」ということです。

労使の対立関係を前面に押し出さず、いかにすれば平穏迅速に、問題の収束を図ることができるか、この点に最もエネルギーを注ぎます。なぜならば、問題の社内的な解決は、労使双方にとって、物心両面にわたる負担とストレスを最小限に抑える方法であり、最も望ましいものだからです。

この相談窓口を御社の社外相談窓口としてご活用ください。詳しくはウェブで。携帯からは右のQRコードをご覧ください。



必要な時に、必要なサポートを、必要なだけ。これがオフィスハラダの「相談顧問」

<https://officeharada.org/consulting/>

人事・労務に関するお悩み・疑問をスッキリ解消します。

労務管理の改善提案をします  
就業規則などの諸規程の作成・見直しをサポートします。

トラブルの未然防止を図ります。

万が一の問題発生時には、平穏迅速な解決を促進します。

「今すぐ相談したい!」...下記 URL

<https://officeharada.org/consulting/contact/>

からすぐにご相談頂けます。1か月「相談顧問」を無料でお試しいただけます。携帯からは右のQRコードをご覧ください。



## 「人事労務のリスク管理メモ」

記事内容についてのご意見・ご質問は  
e-mail : [info@officeharada.org](mailto:info@officeharada.org)

TEL : 050-3301-6118

FAX : 050-3730-4575

定期購読(無料です!)はお気軽に...

詳細は <https://officeharada.org/nl/>  
バックナンバーも掲載中! ご覧下さい

発行: 社会保険労務士オフィスハラダ