

# 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

2020年 11月号

## 会議のタブー「十戒」の迷走

「...その目標の達成は、ちょっと、む、む...」

「ちょっと、何だ!？」

Aは必死に別の言葉を探した。会長の鶴の一声で、社内に蔓延する保身と仕事への消極的な雰囲気を一掃しようと、会議で口にしてはならない禁句を十戒として、会議室の壁に張り出されてから、これまで転寝半分の、ただの時間稼ぎでしかなかった会議が、緊張感のあるものに変化した。一、無理、二、難しい、三、時間がない、四、できません、五、検討します、六、前例がありません...。それが良いのか悪いのか...それよりも、Aは何とかこの場をどうしのぐか、頭をフル回転させていた。

「む、向こう見ずか...、と...」

「はあ、向こう見ず!? どういう意味だ? さっぱりわからん!」

「ですから、もっと最適な目標を設定したほうが...」

「チッ...うまく逃げやがって...だが、お前の言いたいことは、十戒に反する」

「そ、そんな...」

「どうなんだ、やるのか、やらないのか、どっちだ...」

「...」

「やるしかないだろう。そのためにどうするか、それを考えるのが仕事だよ、A君」

この場をどう繕うか、だけを考えていた自分の気持ちを見透かされたような一言に、Aの気持ちは沈み込んだ。

「さすがは会長。会議の雰囲気が一変しました」

「そうか、まずは第一歩だな」

「はい、この調子で、腑抜けの連中の尻に、火をつけまくりますよ」

「まあ、ことをそう急ぐな。まだ始まったばかりだよ」

「ですが会長、鉄は熱いうちに打て、といひますから...」

「鉄は本当に熱くなっていたのか...」

「...と言いますと...?」

「冷え切った鉄が、そう簡単に熱くなるものか、ということだよ」

「...」

「中には、錆でボロボロの者もいるだろう。そこを叩けばどうなる?」

「...はあ...」

「今は鉄を熱くする段階だよ。無理は禁物だ」

「会長、お言葉ですが、それは禁句ですが...」

「君は目的と手段をはき違えている」

「どういうことでしょうか?」

「十戒はあくまでも職場活性化の手段だ。金科玉条の不問律ではない」

「...」

「十戒を生かすも殺すも、君たち管理職次第だよ。その趣旨をしっかりと理解して、くれぐれも濫用が無いように、慎重な取扱いに努めてほしい」

「...はあ...」

営業部長のBは、十戒を忠実に実行していることを強調して、会長に大いに評価してもらおうと思っていたのに、逆にくぎを刺されたような会話の成り行きに失望した。これはおそらくは、自分が会長の発言を十戒違反だなどと言ったことを、不愉快に思ったのだ、あれは失言だった、と考えるのが精一杯で、Bには会長の意図が全く理解できていなかった。

「B部長もひどいよね。あれじゃ、吊し上げだよ」

「次の会議が怖いよ。あんな目標、達成できるわけないから」

「怖いのは一緒だよ、みんな、明日は我が身って思ってる」

「十戒が会議室に張り出されてから、B部長、何だか生き生きしてる」

「それにしても、会長は余計なことをしてくれたよね」

「これ以上、無理難題を突き付けられるようなら、ちょっと考えなきゃ、いけないんじゃない?」

「シッ...部長、来たよ...」

「なんだ、ごちゃごちゃと...おい、A、今Cと何を話してたんだ...?」

「...いえ、別に...」

「無理難題、とか...」

「...」

「おい、A、何か言ったらどうだ」

「B部長、ここは会議室ではありません」

「何だC、お前に聞いてるんじゃない。よし、わかった。それじゃ、2人とも、会議室に来い!」

会議室でB部長から、AとCの反抗的な姿勢は許しがたい、などと一方的にまくし立てられ、罰として十戒の十回書き写しをさせられた。

「十戒を十回、だって..馬鹿じゃないの?」

「これってパワハラじゃないのか」

「そうか...そうだよ」

十戒を十回書き写し終わると、AとCは、すぐにD人事部長に相談した。

「俺が呼ばれるとは心外だな」

AとCからの相談を受け、D人事部長に呼びつけられた形のB営業部長は、慥然としていた。

「悪い冗談では済まないよ。だいたいお前は何でも極端だよ」

「俺は会長の意思を忠実に実行しているだけだ。それが何で問題になる?」

「じゃあ言うが、十戒の書き写しは、何の根拠があって命じた!？」

「十戒をないがしろにした罰だ」

「懲戒処分にそんな項目はない」

「理屈の問題じゃないだろ」

「コンプライアンスは理屈の問題だ」

「コンプライアンス...!？」

「もう浪花節の時代じゃないんだからさ、意識を替えないと」

「俺が、何か罰せられる、っていうのか!？」

「そんな単純なものじゃないよ」

「それなら心配することは無いか...それにしても...AとCめ...」

「...分かってないな...じゃあ、はっきり言おう。AとCは、お前の言動をパワハラだと言っている」

「パ、パワハラ...冗談じゃない」

「その通り、冗談じゃないよ」

「それで、AとCに、冗談じゃないと言ったのか?」

「何を言っているんだよ。冗談じゃないのは、お前の方だ」

「どういうことだよ」

「しかるべき手順を踏むから、いま直ぐではないか、おそらく何らかの処分は、まず間違いなく、免れん」

「な、何だって...!?俺はただ、会長が打ち出した十戒を忠実に...」

「会議室にAとCを呼び込んで何をした?何を言った?それがすべてだ」

「その、どこが悪い?」

「それが分からないようなら、なおさら処分が必要かも知れないな。会社にとっては、大きなリスクだ」

「くそっ...」

「当分の間、AとCとは、業務上の接触を避けるように。今言えることは、それだけだ」

「何だよ、他人行儀みたいになさ、お前とは同期のよしみで、何でも理解してくれると思っていたのに、ひどすぎないか」

「お前じゃなかったら、こんな説明しないよ。粛々と処分する」

「血も涙もないヤツめ」

「何とでも言ってくれ。ただ、これだけは言っておく。このままでは、早晚お前の立場自体が危うくなる、ということだ。俺はそれが心配だ」

「それを何とかするのが、人事部長としての、お前の仕事だろ」

「フーッ...どこまで行っても、変わらないな...」

「じゃ、俺はどうすればいい」

「自分自身が変わるほかない」

「...」

同期のDにも見放されたような気分になったBは、これまでに感じたことのない大きな不安に襲われた。俺はクビになるのか...ここは会長に泣きつくほかないか、とも考えたが、会長の機嫌を取ることに失敗しているBは、二の足を踏んでしまう。ここは、やはりあの人しかいないか...そう思うと、さすがは営業部長、行動が早い。

「私の立場が危ないというのは、本当でしょうか？」

目の前の常務は、きょとんとした顔で話を聞いている。常務は、会長の息子で、近く社長に就任することになっている。

「何の話か、私にはさっぱり...」

「D人事部長が言うには、私がパワハラをしたことで処分されると...」

「エッ、そうなんですか？」

「私には全く身に覚えのないことで、

口をついてウソが自然に出るのは、

Bの悪い癖だ。

「それなら心配することはないでしょう」

「ところが、D人事部長が...」

「Dさんが、あなたの立場が危ないと...」

「そうです。きっと私が邪魔になったのではないかと...」

「分かりました。私が話をします」

常務はBと入れ替わりにD人事部長を呼んだ。

「Bさんは貴重な人材です」

「おっしゃる通りです」

「では、なぜ...」

「エッ...、何のことでしょう」

「Bさんが、私のところに、何とかして欲しい、と...」

「ははあ...、そういうことでしたか」

「あなた方は、同期の間柄で、会社にとってお二人とも貴重なのです」

「恐縮です。ですが、Bの言動は、会社にとってリスクです」

「Bは決して悪い人ではないと思います。ここはお互い、いがみ合うこともせず、関係を修復して欲しい」

「関係を修復...!?何か誤解をされているのではないのでしょうか」

「Bさんは、あなたから、邪魔者扱いをされている、と悩んでいました」

「邪魔者扱い...!?」

Dから思わずため息が漏れた。人事部長としての立場から、Bにはっきりと話をしたことが裏目に出た、と思った。Bの気持ちに同情している常務に対して、Bの言動を説明したところで、自分の逆恨みととられかねない。Dはこれ以上常務に、この問題について踏み込むことはせず、引き下がった。しかし、このままでは、おそらくAとCが黙っていないだろう。どうすればいいか...こんな政治的な駆け引きは、Dの好むところではなかった。

しかし会社のリスクをどう回避するか、選択肢はなかった。

「何とか、常務に翻意を求めて頂けないでしょうか」

Dは会長に支援を求めた。

「常務も若いな。まだまだ、ひよこだよ」

「とんでもありません」

「いやいや、実はBには、私からすでにくぎを刺して置いたのだが、やはり難しかったか...」

「そんなことがあったのですか？」

「図らずも、懸念が現実になってしまったか...ここは十戒をいったん取り下げよう」

「ご心配をおかけし、申し訳ありません」

「いや、これは私の身から出た錆だ。だが、Bに対しては、何らかの対応をしなければ、会社として筋が通らないだろう」

「はい」

「君はどう考える？」

「改めて事実関係の確認の上で、もっとも軽いけん責処分が妥当かと」

「うむ。その線で、任せる。常務には私から話をしておく」

Dがホッとした様子で会長室を出ていくと、専務がいきなり会長に噛みついた。専務は、常務の母であり、会長の妻だ。

「お父さん、ヒロシの顔も立ててあげて下さい。大事な跡取りなんですから...あれじゃ、まるで無能呼ばわり...」

「会社で、お父さん、は止めてくれ」

「だって...」

「だいたい母さんはヒロシ...いや専務は常務に甘すぎる」

「ヒロシをここまで育てたのは、母親である私です。早く社長になってもらわないと、お父さんだって...」

「まだヒロシを社長には出来ん！」

「次の取締役会で、社長に、って言ってたじゃない。どうして...？」

「このタイミングではない。やはり当面Eに社長を続けてもらおうと思う」

「当面、って...」

「当面だ」

「Eが、お父さんの盟友だか、何だか知りませんが...さっきのDだって、Eの取り巻きだって噂ですよ。今にEにこの会社が乗っ取られちゃうんじゃないかしら...」

「バ、バカなことを口にするな。親バカもほどほどにしてくれ」

「子供の面倒もろくに見ない方に、親バカ何て言われても、説得力ゼロ」

もうこの話を続けたくない会長は、自分から会長室を出て行った。それから、専務も、この件について一言も話すことはなかった。間もなく召集される臨時取締役会で、専務が現社長のEを解任しようとしていることなど、会長は全く想像すらしていなかった。

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、いかにすれば平穩迅速に、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、平穩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/>

に必要事項をご記入の上、送信して下さい。すぐにご相談頂けます。初回メール相談は無料です。携帯からは右のQRコードのご利用が便利です。



## 「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