

# 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

いま職場で起こっているリアルなトラブル事例集

2021年 3月号

## ほめ殺し

「正直に言って、Aについては、いささか持て余しているというか...」  
経理部長のBは、C社長に向かってこう切り出した。  
「話はおおよそ聞いているよ。はっきり言えば、いらぬ...」  
「いや...そこまでは...」  
「はっきり言ってくれたほうが良い。実際に職場ではどうなの？」  
「...なんと...」  
「歯切れが悪いね。Aとのコミュニケーションは取れてるの？」  
「...」  
「最近Aと話したのは...？」  
「あまり話をしないので...」  
「それでも業務上の指示くらいはするだろう」  
「それが...」  
「それが？」  
「私の指示は、ほとんど、というか、一切聞き入れない、というか...」  
「それは業務命令違反だろ」  
「まあ、そうなんですが」  
「税理士資格を持つAの専門領域には踏み込めない、気後れする...そういうこと？」  
「...そうかもしれませんが...」  
「君は上司なんだから、Aをマネジメントすることが仕事であって、Aの方が専門スキルが高いから業務指示ができない、ということでは困る。」  
「ですが、実際にAがしている仕事は、A以外にできませんし、Aにお任せ状態なので...」  
「何でA以外にできないの？Aの業務すべてが、専門的に高度すぎるという訳ではないだろう」  
「そうなんですが、サポートを付けても、結局すべて自分でしてしまう、というより、仕事を別の誰かにして欲しくない、と...」  
「彼がそう言ったのか？」  
「そのようです...」  
「君の仕事は、そこだよ！」  
「...そこ、とは...？」  
「Aの仕事を分散させることだ」  
「いや...それは...」  
「できない？」  
「...はい...」  
「どうして？」  
「彼にその気持ちが全くありません」

「これは業務命令だよ」  
「それはそうなんですが...」  
「経理の専門屋としてしか活用できないなら、何も直接雇用する必要もないだろう」  
「えっ...」  
「顧問税理士に依頼すればいい」  
「ですが、今すぐには...」  
「もちろんだ。まずは君がAを見極めることが必要だよ。うちの従業員として、仕事をさせるべき人材かどうか」  
「はあ...」  
「あと、これは上司として伝えておくべきかと思うが、具体的なことは言えないし、内密にしておくように」  
「はい...」  
「実は、Aの言動に対してハラスメントの申告があったことから、事実関係を調査中だ」  
「そ、そんなことが...」  
「君も職場で気になることがあれば、逐一伝えて欲しい」  
「確かに、Aは職場での発言は横柄ですし、周りを見下すように、パカにするようなところがあります」  
「なんだ、気が付いてるのか？」  
「日常的ですので」  
「それで、君は何をしている？」  
「何、と言われましても...」  
「上司は見て見ぬふりをしている、という指摘もある」  
「そ、それは...」  
「今回の調査で、いきなり君の処分という話にはならないだろうが、改めて上司としての対応について、改善指導程度はある、とっておく」  
「ですが、注意をしたところでAは反省もしなければ、自分の言動を直そうともしません。逆に機嫌が悪くなって、職場の雰囲気が悪くなりますし、仕事にも...」  
「だから黙認していたと？」  
「...仕事優先、ということで...」  
「それは理由にならないな」  
「ですが、そこで注意をAにしたら、どうなっていたことが...」  
「だから、ハラスメントは我慢しろ、そう聞こえるが...」  
「...ええ、まあ、時と場合によりけりですが...」  
「時と場合によって、ハラスメントは我慢しなければならない、という考え方は、大きな間違いだよ」  
「お言葉を返すようですが、現実の問題として...」  
「もちろん、ハラスメントをゼロにすることは、確かに至難だろう」  
「そのとおりです」  
「だが、起きてしまったハラスメントを黙認することとは、話が全く違う」

「どういことでしょうか。ハラスメントが起きてしまうことはやむを得ない訳ですし...」  
「起きてしまったハラスメントに対しては、上司として対応する義務がある、ということだよ」  
「ですが、注意をすれば、Aはさらにエスカレートします」  
「...Aは、そもそもハラスメントを理解できないのかもしれないな」  
「どういことですか？」  
「自分の言動がハラスメントになることが分からないか、あるいは、ハラスメントをしてはならないもの、という認識ができない...」  
「そんなことは...」  
「だから、何度でも繰り返す。しかも誰も注意もしない...」  
「...」  
「これじゃ、困るんだよ」  
「ですが、やはり注意はできません」  
「どうして？」  
「職場が混乱します」  
「じゃあ、どうする？」  
「あの...これは、以前から考えていたのですが、Aを異動させては...」  
「どこに？」  
「実は、今の経理部の奥に消耗品の倉庫になっているような部屋があるのですが...」  
「そこをAの仕事場にすると...」  
「そうです。仕事は自分一人でしかやりませんし、勝手な一匹狼ですから」  
「うーむ、確かにハラスメントの再発防止として、当事者間の隔離措置を取る、という理屈も成り立つ...だが、問題は、何をさせるか、だな」  
「これまで通りの仕事では...」  
「問題は、ハラスメント対策ではない。Aが人材としてどうか、だ」  
「それで、Aを見極めろ、と」  
「その通りだ。ようやく話が核心に戻ったな」  
「失礼しました」  
「いや、別に失礼されてないよ。話を横道にそらしたのは俺だから」  
「はあ...」  
「だが、そのおかげで、Aの配置換えは決まった」  
「えっ、そうなんですか」  
「え、って、何か問題があるの？」  
「いや、そんなに急に...」  
「君の提案だよ。それでいい。これは既定方針とする」  
「...はい...」  
「そこでだ...何をさせるのか...」  
「これまで通りの仕事ではない、と」  
「それは、今後、Aを人材としてどう活用するか、によるだろう」  
「つまり、クビにする、ということでしょうか」  
「その前に、企業として、費用対効果を考える必要がある」  
「Aの報酬ですね」

「そうだ。既知っているだろうが、Aは部長待遇で入社しているから、報酬額自体は、君とあまり変わらない」  
「ええ」  
「報酬に見合った仕事をしているか、という問題がある」  
「確かに、先ほど社長が言われた通り、Aの仕事は会計事務所に依頼すれば、費用は何分の一、いや、もっとコスト削減になると思います」  
「Aの雇用を継続するメリットは？」  
「...」  
「このままAの業務を会計事務所に委託することは可能か？」  
「すべて、という訳にはいかないとはいいますが、Aが入社する以前の状況に戻るだけで...」  
「ハハ、確かにそうだな。しかしそれで困らないということも、逆に言えば問題だな。Aの採用は何だったのか」  
「上場を見据えて、完全自計化の推進と、経理意識、収支に対する意識の向上...だったかと...」  
「ところがAがしたのは、一般的な税理士業務に毛が生えた程度...」  
「いろいろ独自に研究しているようですが...」  
「ウチは会計研究所じゃない...そうか、会計研究室、これでどうだ」  
「奥の倉庫の新しい名前ですね」  
「室長の肩書も付けてやればいい」  
間もなくAに対して、会計研究室室長を命ずる、という辞令が下った。Aは、これまで関わってきた会社の経理業務すべてから外されたことに、惘然としつつも、給料も変わらず、勝手気ままなことをしていればよい環境に、まんざらでもなかった。  
そして3カ月後、会計研究室の採算が取れないとして、閉鎖することになった。同時にD人事部長から、引導を渡された。  
「どういことでしょうか」  
「正直に言って、君の研究成果を発揮できる環境が、わが社にはない」  
「研究は、まだ途中で」  
「その研究の結果は、わが社にどのような利益をもたらすか、説明が必要と思うが...」  
「...それは、その成果の恩恵を...」  
「どのような利益か、具体的に...」  
「...会計スキームを外部に提供し、報酬を得ることが...」  
「ウチは会計事務所でも、経営コンサルでもないんだけど...」  
「ですが...経営多角化の一環として...決して損はないかと...」  
「損はない...？」  
「...」  
「とりあえず、社内で検討の上で、改めて回答します」  
これを聞いたC社長はほくそ笑んだ。  
「自ら墓穴を掘ったな」  
「社長もそう見ましたか」

「ど、どういうことで...？」  
B経理部長がいぶかしげに聞いた。  
「会計研究室を採算ベースに乗せることを、自ら明言した」  
「はあ...」  
「これで不当配転を主張される余地が無くなった。それと、研究室の経営責任を問える環境を自ら設けた」  
「なるほど...」  
「Aに対して、3カ月の猶予を与えるから、成果を出すように伝えてくれ」  
「承知しました」  
「それと、その間のAの賃金は、課長待遇とするが、3カ月後の結果次第で元に戻す、とも...」  
B経理部長がにんまりした。  
「ですが、成果を出した場合は...？」  
「成果が出れば、なお結構だろう。いやいや、成果を出してもらわなければ困る。Aには、ぜひとも...うむ...」  
建前上そう言わなければ、ブラックなどと言われかねない、そんなC社長意図を読み取ったD人事部長は、思わず苦笑いをした。  
研究室の閉鎖をとりあえず免れたAだったが、降格の上、3カ月後の結果を強いられることになった。これが自分を離職に追い込む罠などとは、少しも思っていない。むしろ、一人で誰にも邪魔をされない環境に、半ば喜々としてデスクに向かっている。  
でも、研究の成果で利益を上げるなどと大風呂敷を広げたAだったが、マーケットのニーズを把握するための市場調査などを行っているはずもなく、Aの個人的な趣味以外の何物でもないオタクな研究で利益が上がる訳がない。  
結局3カ月後、何ら成果もなく、会計研究室は閉鎖されることになった。Aは自分の責任問題を問われるのではないかと、戦々恐々としていたが、C社長らの対応に拍子抜けした。  
「A先生、先生の成果は、わが社のような規模の小さい企業では、とても活かしかねない。むしろ、もっと大きな企業で、その才能を活用すべきです」  
「そうです。私も先生のような専門性を職場で生かし切れず、申し訳ない思いでいっぱいでした。これからは、さらに一段高いところから、お仕事をされるべきです」  
「B経理部長の言う通りです。幸いにも、わが社の取引先に、国内最大手のE工業があります。実は、先生のお話をしたところ、ぜひ直接話を聞きたいということで、すでに段取りを整えております。よろしければこれから伺うことができますが...」  
AはD人事部長の話に、有頂天になって、うなずいた。  
「それでは、これからE工業のF人事部長に連絡しますので、先生は、この退職届にサインをして頂けますか。」  
Aは夢心地でサインに応じた。

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、話をつなぐ  
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。初回ご相談メールは無料です。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