

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 6月号

仮面の被害者

「部長はAの昇格人事に異議を唱えた、と漏れ聞こえています...」  
Aの上司であるB課長は、C部長にやんわりと不満を告げた。部長が部門を統括する立場とは言え、自分が考慮した部下の人事評価について、一言の説明も無く、全く異なる判断をしたことが、不愉快だった。  
「いや、これには深い訳があって...」  
「その、訳というのは?」  
「...それは、いま言うことは、申し訳ないが、できない...」  
「できない...!? それでは彼が...」  
「いずれ話することができる時が来るかと思う...」  
B課長は釈然としない思いのまま、この話をAに何と伝えればいいのか、考えがまとまらない。  
間もなく辞令が発せられ、Aは上司のBに噛みついた。  
「どういうことですか?」  
「私にも分からない...」  
「分からない、って...そんな...」  
「...だが」  
と、つい思わず言いかけて思いとどまった。  
「だが、何ですか」  
「...」  
「私は、なぜ昇格が撤回されたのか、その理由を知りたいんです!」  
「...ここだけの話にしてくれ」  
「...」  
「おそらく、部長の意向だ」  
「ふ、部長...!? なぜ部長が...」  
「私にも分からない...」  
その刹那、Aは、背中から部長に鋭い一撃をくらわされたような衝撃で、卒倒しそうになった。  
「きっと...部長は私のことが気に入らないんだと思います...」  
「気に入らない? たったそれだけのことで、部長がそんな判断をするとは思えないが...」  
「たぶんDです。Dが、何かを部長に話したんです」  
「D...!? 何で彼女がこの問題に関係があるのか...?」  
「最近、C部長とDは、何か頻りに話をしているようじゃないですか、しかも二人だけで...」  
「そう言われれば...」

「しかも、先月から、明らかに私の業務とDをかぶらないようにしているでしょう」  
「確かに...C部長から、君の業務をスケジュールに細かく書くように指示された...」  
「そうです。きっとDは、私について、あることないことをC部長に告げて、私を避けるように仕向けているんです。C部長とDは、なにかあるんじゃないですか?」  
「...だが、にわかに信じがたいが...」  
「そのために、私の評価まで捻じ曲げられるなんて、納得ができません」  
「分かった。もう一度、部長と話をしてみよう」  
Aは必死だった。背中に冷たいものが流れ落ちていた。  
「だから、当分は言えないと...」  
「そうは言っても、Aが納得していません」  
B課長は食い下がった。  
「彼は、部長とDの間で、何かがあるのではないかと...」  
「...私が、Dと...」  
C部長は思わず顔を曇らせた。  
「Aは、ほかに何か言っているのか」  
「いえ、ただ納得ができない、と」  
「...フン、納得ができない、か」  
「Dは、何を部長と話しているんですか? それAの評価に関係があるのであれば、説明をすべきです」  
「確かに大いに関係がある。しかし、これはDのプライベート問題であり、D自身が口外しないよう求めている」  
「Dのプライベート!? お言葉ですが、それはC部長のご意向でもあるのではないですか?」  
「その通り、最終的には私の判断だ」  
「そうですか...では、私も私の判断で対応を考えたいと思います」  
「どういう意味だ?」  
「言葉通りです」  
気まずい雰囲気のまま、C部長とのやり取りを終わらせてしまったB課長だったが、やはり引っかかるのはDがAのことについて、いったい何をC部長に話したのか、その内容だった。そのために部下のAの評価が覆ったのであれば、由々しきことだ、とB課長は考え、思い切ってDに直接話することにした。  
Dは終始おびえた様子で、Bが何を言い出すのか、おどおどと様子を伺っている。  
「君がC部長に話したAに関することで、Aの人事評価が大きく影響を受けている。Aの上司として、私はその内容を知る必要がある。話してくれないだろうか...?」

「それは...」  
Dは口籠った。  
「何か彼に対して、思うところがあるのか?」  
「...」  
Dは今にも泣きだしそうだった。  
「黙っていても分からない。何か問題はないのか、A自身もこれからどうすればいいのか、私もフォローすることができずに、困っている」  
「...」  
「Aと関わらないようにしてほしい、といったことをC部長に求めたのか?」  
「...それは...C部長のご判断で...」  
「ほう...それは、何が理由だろうか」  
「...」  
「Aと一緒に仕事をしたくない...」  
「...え、ええ...まあ...」  
「なぜ? Aから嫌がらせを受けている、とか...」  
「そ、それは...」  
「言えない!?」  
「...申し訳ありません...」  
「言えないということは、理由がないということと同じだよ。それともC部長には言えても、私には言えない...」  
「...ごめんなさい...」  
Dは動揺で体を震わせている。B課長も、これ以上の詰問をしても、Dは何も言わないだろうし、今度は自分からハラメントをされた、などと言われかねない、と考えた。  
「ずいぶんDを脅したようだが」  
間もなく、呼び出したB課長に、C部長は攻めるように問いかけた。  
「脅すなど...ただ、状況がわからないということは、私としても...」  
「Dには、しばらく休んでもらうことにした」  
「えっ...そ、それは...」  
「私の判断だ」  
「ですが、私はDに対して、何も...」  
「彼女は少し会社から距離を置いたほうが良い、そういう判断だ」  
「ですが...」  
「君が何をしたから、どうこう、そういう問題ではない。安心したか?」  
「い、いえ...」  
「この問題については、これ以上関わらないでほしい」  
「といっても、Aは理由も無く...」  
「もう少し状況を読んで、私を信頼してほしかったが...」  
「部長を信頼していないなど...そんなことは...」  
「まあ、それはどうでも良い。いずれにしても、この問題は私預りとさせて頂く。Aに対しては...そうだな...下手な動きをするな、それだけ伝えてくれれば分かるはずだ」  
「下手な動きをするな、とは...私にはさっぱり...」  
「私預りだ、と言っただろう」  
「...」

B課長は全く釈然としなかった。自分が何か悪いことでしたかのよう  
に、C部長から、信頼云々などと問い  
詰められ、今になって徐々に不愉快な  
気持ちが湧き上がってきた。

Aの言う通り、C部長はDと何か深  
い関係でもあるのか...具体的な理由も  
無く、Aの評価を下げるなど、理屈の  
通らない話であることは自明だ。Dの  
気持ちをC部長の私的な感情から、A  
の評価に反映させるなど、許されない  
ことではないのか...B課長の気持ちは  
高ぶっていた。

「やっぱり理由は分からない」

「そうでしたか」

Aはフーツ、とため息をついた。

「だが、C部長は、妙なことを言っ  
ていた」

「妙なこと...ですか？」

「うむ。お前に対して、下手な動きを  
するな、とだけ伝えろと...」

Aの体が、ぶるっと震えた。

「何か心当たりでもあるのか？」

「こ、心当たりと言われても...」

「そうだよな...私にも、関わるな、と  
言われた」

「B課長にも...？」

「ああ。これは間違いなく何かがあ  
る。C部長には悪いが、やはり問題と  
して人事にも働きかけるべきかと」

「ですが、私にも、下手な動きをする  
な、と...」

「C部長にとって都合の悪い問題が出  
ないようにするための、けん制だ」

「...」

「俺が人事に働きかける」

「ですが...大丈夫でしょうか？」

「お前は何も心配することなど無いだ  
ろう。問題がはっきりすれば、評価の  
問題が解決する」

「...」

「C部長の対応にも、全く納得ができ  
ない。正すべきは正すべきだ」

「そ、そうですね...」

「なんだ、気の無い返事だな」

「あまり、ことが大きくなるのは...」

「問題はC部長とDだ。納得できない  
んだろ？」

「...は、はい...」

「まあ、いい。ことの成り行きを、ま  
ずは見極めよう」

数日後B課長は、書面をそろえて人  
事に対して、Aの評価の問題の解決を  
求めていた。

「理由が分からないというのは、問題  
がありますね」

「そうなんです。C部長は私にも一切  
の説明がなく...」

そこに人事部長のEが話割り込ん  
できた。

「その話ですが...」

E人事部長は、それまでBと話をし  
ていた人事スタッフを下がらせた。

「B課長は、何も知らない、と...」

「ええ、C部長からは、この件につい  
ては関わるなどだけ...」

「なんだ、C部長から聞いてるんじゃ  
ないですか。その通りです。」

「聞いてる、って言っても...」

「それ以上は申し上げられない、とい  
うことです」

「それじゃ、Aの評価の理由にならな  
いでしょう。人事も一枚かんでると  
は、驚きましたね...」

「B課長ね、あなた正義感でいろいろ  
されようとしてるのかもしれないけれ  
ど、それは大間違いですよ」

「会社の方針には逆らうな、ですか」

「...困った人だ...」

「誰がですか？」

「あなたがですよ」

「正しいことが、なぜ...いつからこの  
会社はブラックになったんですか！」

そう一言叫ぶと、B課長は人事部を  
後にした。

「オイ、A、徹底的に追及するべき  
だ。どんな方法を使っても」

「どういうことですか？」

「この問題は会社ぐるみの策略だ」

Aはその場にへたり込んだ。

「落胆してる場合じゃない。俺も一緒  
に戦う。このままでは...」

「課長、もう、良いんです...」

「何も良くないだろ」

「ですから、もう良いんです...」

「何でだよ!?!...」

肩を落として、トボトボと帰ってい  
くAを見ながら、自分はいったい何を  
しているのか、B自身よく分からなく  
なっていた。

それからしばらく、AもBも、この  
問題について特に触れようともせず、  
何かバツの悪い雰囲気だけが残った。

そんなある日、Aが、職場に入室す  
るためのセキュリティカードを紛失  
した。Aは自分の管理不注意を責めら  
れたが、一方で、誰かが間違っ  
て持っている可能性もある、という  
ことで、所持品の検査が、本人立会  
いの下で行われることになった。職  
場の同僚らを確認したが、何も出  
て来ない。

「ところで、自分のロッカーは？」

「私のロッカーにはありません」

「A以外のみんなの私物はすでに確  
認して、出て来ないんだから、自分  
のもの、もう一度確認したほうが  
いい」

そう言われ、Aは、渋々自分のロッ  
カーを確認することにした。

「アッ...」

Aのロッカーから花柄のハンカチと  
化粧ポーチがこぼれ落ちたところを  
見逃さなかったC部長は、職場の全  
員を下がらせた。

「A、これは、Dのものだな...。...こ  
ういうことだよ、B課長」

Bは、Aというストーリーを、必死  
に擁護しようとしていたことに、こ  
のとき初めて気が付いた。

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コードで  
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! ご覧ください

発行: 社会保険労務士オフィスハラダ