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　８月号

●泥船

　自他共に認めるパワハラ常習犯の管理職Ａは、当然というべきか、部下とのトラブルが絶えず、さすがに見過ごせないと判断したＢ社長は、人事部で引き取らせることにした。管理職失格の烙印を押され、再教育という体の冷や飯を食わされることになった。

　Ａの処分は、まるで鬼の首を取ったような、全社的な話題になった。それほどＡの傍若無人ぶりは、公然の事実だったからだ。ところが、その反動というべきか、このＡの処分をきっかけにして、パワハラ被害申告が全社規模で噴出した。中には問題への対応が必要と思われる事案もあったが、その大半は、上司に対する不満であり、上司の懲戒処分を求めるも、中には公然と金銭を要求するものまであった。

　その状況にＡは「俺を処分するからこんなことになるんだ。バカな部下は脅して従わせるに限る」とうそぶいている。反省の色などはさらさらない。

　そんな折、Ｃ人事部長は、パワハラ被害申告の蔓延を懸念したＢ社長から、事態打開を図るために投じる一石として、ある提案を受けたが、

「Ａを使ってみてはどうか」

と持ち掛けられ、唖然とした。

「ご、ご冗談を…」

「いや、俺は正気だよ」

「ですが…」

「どんな人材にも、活用ができる適材適所が必ずある、君の口癖だろ」

「…」

「Ａをどう使うか…君の課題だ」

「逆効果では…」

「それは違う」

「…」

「君は、被害申告者の立場には共感をしても、加害者にされた上司の立場には、理解が無いように見えるがね…」

「そんな…」

「今回の一連の事態は、上司、管理職の自信の無さ、毅然とした姿勢の欠如こそ、その原因じゃないか…？」

「…」

「申告の内容を見たかね…怒られました、叱られました、中には上司を馬鹿呼ばわり…逆に私は、この申告者らに、ふざけるな、と言いたい」

「だからと言ってＡを表舞台には…」

「いいか、Ａはパワハラ加害者として処分された管理職だ。彼ほど、加害者扱いをされた管理職の気持ちを理解できるものは、Ａを置いて、ほかに居ない」

「…なるほど…そういうことですか」

「やっと私の意図を理解したか？」

「Ａを使って、管理職に共感し、自信を持たせる、ということですね」

「それと…」

「それと…？」

「やはり、上司を陥れるようなパワハラ被害申告に対しては、しっかりとお灸をすえておくことも必要だろう」

「それは…慎重にした方が…」

「そのさじ加減は、君に一任する」

　この社長のアイデアは、Ａを使って「管理職の自信を取り戻す！モラルハザードに目を瞑るな」と題した檄となって実現した。当初、パワハラ容認、ブラック社長、などと一部の声も上がり、さすがにＡの登場に眉を顰める社員も多かったが、実際のパワハラ申告内容のお粗末さや、Ａの実体験を通じた、涙ながらに語った苦悩の日々は、加害者とされた上司を擁護する部下、特に管理職からは、大歓迎を受けた。

　しかし、ここに一つ大きな誤算があった。

　Ａに大芝居を打たせるにあたっては、それ相応のお膳立てが必要ということで、顧問をしているＤ会計事務所を通じて、人事関係のコンサルの紹介を依頼したところ、同じＤ会計事務所グループに人事関係のコンサルも抱えているということで、Ｅというコンサルが送り込まれることになった。

　普段は研修講師をしているというＥは、物腰も柔らかく、落ち着きもあり、Ａとはまるで正反対のタイプだったため、果たしてうまくいくのか、Ｃ人事部長は不安に思ったが、いつの間にかＡとＥは意気投合、丁々発止のやり取りをしている。Ｃも、これがＡの将来に向けた良いきっかけになれば、と思い、生き生きしたＡを見守った。

　管理職のてこ入れに手ごたえを感じたＡとＥは、今度はパワハラ申告者らへの牽制、社長の言うところの「お灸をすえる」ことに着手した。

　パワハラ申告者に対して、お灸をすえる、しかもこれは社長の指示だ。Ａは、あたかもかつての自分に対するパワハラ申告者に対して復讐をするかのような気持ちの高ぶりを感じていた。しかも社長のお墨付きがあるのだ。社長公認の復讐…こんな痛快なことがあるものか…Ａは興奮を抑えきれない。

「個別に吊し上げるべきだろう」

「それはいくら何でも、やりすぎじゃないか。お灸なんだから…」

「ほぉー、ずいぶんと弱気な…ねぇ、Ｅ先生」

「…」

「研修講師は表看板、本業はあこぎなリストラ代行、だとか…」

　Ｅはうつむき加減で目を伏せ、肩でため息をついた。

「何が言いたい…？」

「俺は復讐をしたい」

「私情の復讐には大義名分がない」

「じゃあ、普段あんたがやっている、気に入らない社員を退職追い込むことには、大義名分があるのか！？」

「…」

「知恵を貸してほしいんだよ」

「何の…？」

「会社に咎められずに、復讐する方法…。問題にならずに、気に入らないやつを吊し上げる方法…」

「都合のいいことを…」

「悪いか！？」

「良いとは言えないな」

「じゃあ、協力はしてくれない、か」

「しない、と言ったら…？」

「担当を替えてもらう」

「…」

　Ｅは、ソファーの背もたれに深く体を預け、腕を組んで天井の一点を見つめた。こんな男と泥船はご免だが、所詮は雇われコンサルの悲しさ、Ａの態度は気に入らないが、Ｄ会計事務所グループにとっては、顧問先の社員だ。命じられた以上、断るという選択肢は自分にはないのだ。

「まず…」

「おっ、その気になったか…」

「相手を知ること」

「はぁ、何だそりゃ！？」

「その…ターゲットの相手を知る、ということだよ」

「吊し上げる相手を知ってるか、って、そんなこと同じ会社の社員なんだから、知るも知らないもあるか」

「そういう意味じゃない。人間関係、性格、これまでの仕事ぶり、とか…」

「つまり、そいつがどういうやつか、よく観察しろ、ということか？」

「まぁ、そういうことだ」

「それで、どうやって攻めるか、方法を考える…回りくどいな…」

「闇雲に吊し上げたらどうなる」

「まぁ、確かにな。その成れの果てが、今の俺だから」

「周到な準備こそ、全てだから」

「うむ。よく分かったよ」

　こうして、良くも悪くも、ＡとＥはタッグを組んで、パワハラ申告者を個別に、お灸をすえる面談という表向きの、実は極めて計画的な吊し上げが、Ｃ人事部長の全く関知しないところで実行された。その結果、「お灸」をすえられた申告者は、全員が自主退職して

しまった。この顛末に仰天したのが、人事部長のCだった。
「ずいぶん熱いお灸だったようだな」
「社長、申し訳ありません。あの二人にすべてを任せたばっかりに…」
「いや、大したもんじゃないの」
「そ、それは、どう意味でしょう…」
「君の言う通り、まさに適材適所」
「…」
「これからも大いに活躍してもらう」
その後も、ハラスメントを申告した社員は、人事による聞き取り面談という表向きの、実態は吊し上げが、暗黙裡に続けられ、Aは目覚ましい実績を上げていった、つまり、問題申告者を、自主退職に追い込み続けていた。
文句を言う社員がいない環境は、管理職を、引いては経営幹部のモラルハザードを引き起こした。多少のハラスメント問題は、全てAが無いものにしてくれる。Aの立場は、自ずから高まっていき、中にはAに対して、あからさまにもみ消しを依頼するなど、Aに頭が上がらない役員まで出てきた。
間もなくAは人事課長に昇格した。しかし、この昇格人事に反対だったCは、浮かない気分だった。これでいいのか…ハラスメントの申告をすると、必ず自主退職に追い込まれる、上司に対して何も言えない職場の雰囲気、その結果、ハラスメントの黙認、放置が蔓延しつつあった。緊張感の無い管理職が、やりたい放題をやっている…いつか、大変な問題が起こる…
こうしたCの懸念を鋭く察知できるのは、B社長のバランス感覚だが、どうも危険な匂いが好きらしい。
「Aによるパワハラ被害申告者への面談は、すぐに止めさせ…」
「いや、Aを辞めさせればいい」
「え、Aをクビに…それでは逆に…」
「問題申告を封じ込める闇の権化が居なくなれば、バカな管理職らは戦々恐々、部下たちの留飲も降りる」
「確かに手っ取り早いですが…」
「名案だろ」
「…」
「問題は、誰が引導を渡すか？」
「居るでしょうか」
「EにAを追い詰めさせる…」
「EはAの盟友です。それは…」
「そうかな…私には、EがAに顎で使われている様子にしか見えないが…」
「えっ…」
「シナリオを全てEが書き、Aはそれを演じるだけ…こんなことをいつまでもやっていていいのか…Eはそう思っている。そんな風に見える…」
「私には全くそのようには…」
「Eに引導を渡させよう…」
B社長はEを社長室に呼んだ。
「社長が私に、どのようなご用件で」
「Aを何とかしてもらいたい。君のシナリオで、確実に足が付くように」
B社長に、ニヤリと不敵な笑みを投げかけられ、Eは、顔から血の気が一気に引いた。ついにこの日が来たか。Aを陥れることなど容易いが、きっと、次は自分だ…
案の定、Aは吊し上げ面談という実態を公然と非難される事態に追い込まれ、懲罰委員会にかけられることになった。Aはその理不尽を吠え続けた。
「結局、使い捨てか！誰のおかげでお前ら管理職は、やりたい放題、のうのうとしてられたと思ってるんだ！」
「さぁ、何の話か？全く分からない」
「とぼけやがって…オマエだって…」
「A君、この場に及んで見苦しい。素直に自分の非を認めたらどうか」
「貴様ら…必ず目に物を見せてやる」
Aは当初シナリオ通りに処分され、社長室では、立役者のEをねぎらった、ささやかなパーティーが、隠密裏に行われていた。
「E君、Aの後任にならないかね」
Eは、ついに来たか、と察知した。表に出せない事実に関わりすぎた自分を社員にした後で、今度はAと同じ方法で自分を処分するに違いない…
「光栄なお話ですが、そんな大役は」
丁重に断ったEに、B社長は渋い顔をした。Aと同じ泥船は御免、か…
「Eは、拒否しました（…こちらですべて処理するつもりでしたが…）」
Eを雇用するD会計グループの代表Fに、B社長は、暗に今回の問題が飛び火する可能性を示唆した。
「全く問題ありません。結局Eの独断での行動ですから（…私たちは常にこのようなリスクにさらされています。これはまさに我々の仕事です）」
Aが処分されたことで、吊し上げ面談も消えてなくなり、Eもお役御免となった。Eはホッとしたが、Aは黙っていないだろう。そんなことを考えていると、誰かに肩を叩かれた。
「俺だよ、Aだ。おいE、元気か？」
Eは驚いた。まさか自分に対して…
「俺はお前に対して、何とも思っちゃいない。どうせBの指示だろ」
「…」
「図星らしいな。まぁ、いい。それより、頼みがあるんだ」
「頼み…？」
「また、一緒にやらないか。吊し上げ…今度の相手は、Bだ」
「簡単に言うが、社員一人を相手にするのとは訳が違う。玉砕は免れん」
「もとより覚悟の上だ。というより、俺はもう失うものはない。結局、お前のクビだって、時間の問題だろ」
あまりにAがはっきり言ったので、Eは思わず噴き出した。確かにその通りだとEも思った。こんな状況まで楽しもうとするAの逞しさに嫉妬を感じる反面、惜しい人材だ、と思った。
「じゃあ、泥船に乗るか…」

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コードでご覧ください。

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
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