

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

2022年 4月号

パンドラの箱

「最近、Aの暴走は目に余る...」
「確かに...ですが、それは仕事に対する熱意の裏返しでもありますし...」
「それが困るんだよ」
「と、言いますと...」
「自分の営業成績のことを考えているだけなら、まだ良かった」
「...」
「Aお得意の、力技の営業はすでに限界で、若手にお株を奪われている」
「時代の流れですね」
「私はね、Aが若手と張り合っ、営業成績を競い合うと思っていた」
「焦りもあったのでは...」
「年は争えないからな。気が付いたら周りは若手ばかり、同期は幹部になっている。まあ、気持ちは分かるがね」
「これからも営業で頑張るように、お伝えになっては...」
「それは無理だろ。A自身が、一番よく分かっている」
「やはり、現状を容認してあげることが一番本人のためにも...」
「B人事部長、Aのことだけを見てもらっては困るんだよ」
「Aの周りのスタッフのことですね」
「猛烈営業のエネルギーの直撃を受ける部下はどう思うか、という問題だ」
「ですが、今のところは...」
「表面上は、そうだろう。確かに幾分勢いは衰えたといっても、あの威圧感には相当なものだよ」
「社長でも、そう感じると...」
「君だって、そうだろう」
「ええ、まあ...」
「何か事が起きてからでは遅い。今から何か手を打ちたい。それで君と、こうして話をしているんだが...」
「年齢的な焦りが原因なら、単純な話ではないと思いますが、思い切って昇格をさせるとか...」
「Aがなぜ営業課長どまりなのか、それを考えれば、昇格など論外だ」
「...」
「君の口からは言えないだろうが、Aの社内人望の無さはピカイチだ」
「では、部下の居ない幹部に...」
「Aの猛烈なエネルギーが、昇進昇格に向かうことだけは避けたいね」
「なるほど...」
「誤解してもらっては困るが...」

「はい...」
「私は別にAを辞めさせたいという訳ではない」
「ええ...」
「だが、今のままでは、ねえ...」
「社長は、どうされたいと...」
「もちろん定年までは面倒を見なければと思ってはいるが、少し大人しくなれば、とね」
「周りのスタッフへの言動ですね」
「まずは、そうだ」
「ですが、生半可な注意程度では、全く聞く耳を持たないか、と...」
「...確かに、そうだろうな...ならば人事部長としては、どう考える？」
「そこまで無理をしてAの気持ちを慮る必要があるのか、B人事部長には、C社長の真意を測りかねていた。Bの本音は、いっそ退職勧奨をして、お引き取り願うほうがよほどスッキリする、だ。でも、定年まで面倒を見るところ、社長の意向にケチをつけるようなことは、さすがに言えない。」
「難しいですね...」
「D社労士に、ちょっと聞いたら」
「あ...そ、そうですね」
「C社長から助け舟を出され、Bはこの話からようやく逃れた。」
「ちょ、懲戒処分、ですか!？」
「お灸をすえるには、軽い処分などが、ちょうどいいかと思います」
「ですが、ブラックとか、言われませんか」
「いろいろ言う人は、何をしてもそう言いますよ」
「はあ...ですが、法律上、問題は無いんですか」
「きちんとした理由があれば、問題になりません」
「理由ですか...パワハラ、とか...」
「問題ないと思います」
「とは言われたものの、B人事部長は、D社労士から提案された懲戒処分には、素直に頷けなかった。そんなに簡単なものなのか...それに、軽い処分がちょうどいい、なんて、まるでプレゼントが何かを選ぶようで、あまりいい気持ちがしなかった。でも、パワハラという材料は使えるかもしれない...」
「懲戒処分をしたらどうか、といわれたのですが...」
「ほう...それで、君の意見は？」
「あまり気が進まない、というのが本音です」
「同感だ」
「社長から共感され、Bは自分の考えに少し自信を持った。」
「じゃあ、どうするか、だ...」
「そもそも、今回の問題は、Aの言動をどうするか、でした」
「うむ。それで...」

「あえてパワハラが問題になっている、と伝えてみては、と...」
「パワハラ、か...」
「パワハラ、と言われて、全く何も感じないことは無いと思います」
「程度問題だな。Aは良くも悪くも昭和の人間だ。パワハラなんぞ、クソくらえ、と思っている」
「ですが...」
「もちろん、今どき、そんな意識は通用しない...」
「はい」
「ただ、パワハラなどと言われて、黙ってすごすご引き下がるだろうか」
「パワハラではない、と反論ぐらいは当然するでしょう」
「あと、犯人探した...俺を刺したのは誰だ、が始まる」
「慎重にすすめます」
「確実な事実関係を掴むことは、最低限必要なことだろう」
「Aを狙い撃ちにしたなどと言われないう、まずは全社員にアンケートを取りたいと思います」
「B人事部長は全社から回収されたアンケートの結果に、啞然とした。」
「パンドラの箱を開けてしまったかもしれない...」
「予想外のパワハラの数に、思わず部下のEにこぼした。頭の痛い宿題が増えてしまった。」
「そんな風にお考えになる必要はないと思います。すべてが事実とは限りませんし...」
「確かに、そうだな。個別に聞き取りをしよう。E、君に任せる」
「部長、そのアンケートは...？」
「あ、ああ...これは私が対応する」
「Bの手元にあるのは、Aの部下からのアンケートだ。パワハラに該当するような具体的な言動の指摘が、これでもかと書かれている。ところが、これを問題視して解決を求めるような意向は、誰も書いていない。これはどういうことか...Aが部下に圧力をかけたのであれば、パワハラの実態など書かないはずだが...何かがおかしいという気持ちはあったが、とりあえずA本人から聞き取りをすることにした。」
「全て事実ですよ」
「認めるんですね」
「だから、そう言っているじゃないですか!」
「今後は、こうした言動はお止め頂く必要があります」
「社長の指示か？」
「パワハラ防止は会社の義務です」
「建前だろ...これだから嫌なんだよ」
「改善が見られないようであれば、懲戒処分の可能性もあります」
「ハイハイ」
「...」
「もう、いい？」
「そう言うなり、Aは出て行った。」

「...ということでした」
「あ、そう」
「ただ、気になることが...」
と言いかけて、C社長に言うべきか、B人事部長は一瞬躊躇した。
「Aがすんなり認めたこと、か？」
「それも、そうなんですが...」
「一応すべきことはしたんだから、後は様子を見れば、いいんじゃない」
「はあ...」
「何か、気になることがあるのか？」
「Aが、社長の指示か、と...」
「そう言ったか...あいつらしい」
「それに...アンケートの結果が...」
「問題がある？」
「部下からは、何も問題は無いと」
「Aが脅したんだろ」
「それなら言動の事実も、あんなにあからさまに記載しないはずですよ」
「B人事部長」
「はい...」
「私は、後は様子を見ればいい、と言ったんだが」
「ですが...」
「何度も言わせるな」
「...」

社長は何かを隠している。A課長に対する会社の認識と、職場での認識には、大きなギャップがある...気にはなるが、社長に関わるなど言われた以上、個人的な関心で首を突っ込むことにはいかない...などと考えていると、部下Eから妙な話を聞かされた。

Aとは直接関係の無い支店や営業所の社員から、Aからパワハラを受けたという申告が、複数あるという。
「そもそも、どこでパワハラを受けたんだ？」
「通りがかりで会ったときに、暴言を言われた、とか...」
「その申告者は、Aと面識があったんだろうか...? 遠方の支店のスタッフが、たまたま通りかかったAの名前を知ってた、って...?」
「さあ...」
「どこで会ったと回答してるの？」
「場所日時、全く不正確。たまたま通りがかりで言われたことだけを覚えてる、とだけ...」
「あと、パワハラをしたのが、他ならぬAだ、ということ」
「しかもおかしいんですよ」
「何が？」
「同じような、Aから受けたというパワハラ申告がいくつかあるんですが、その記載内容がほとんど一緒に...」
「どういうこと？」
「可能性として考えられるのは、ある特定の人物が、Aのパワハラを申告するよう指示した、ということかと」
「Aをパワハラ加害者にしたい人物が存在する、ということか...」
「その申告者、特定できるかな」
「できないことは無いですが...」

「本人に接触するつもりはない。ちょっと気になることがある。すべての責任は私が持つ。確認してくれるか」
「は、はい...」

一方で、B人事部長は、やはりAの部下に直接会う必要があると考えた。
「問題の言動は、細かく書いているのに、問題解決を求めない、というのは、どういうこと？」

「最初から、何も書くつもりなんてなかったんです。でもA課長が、好きなように書け、ウソは書くな、って」
「A課長って、怖い人？」
「最初は怖かったけど...口が悪いので。でも慣れてくると、ただ元気なおじさん。すごくいい人だと思います。会社の受けは悪いんですけど」

「みんな、そう思っている？」
「ええ、多分。それに、うちの課の営業成績がトップなのは、課長のおかげでしょ」

社長の話と全く違う。
「みんな、A課長の暴言で、精神的に辛かったりとか、無いの？」

「確かに、文字にしてみると、なんかひどいこと言っているみたいに見えるけど...辛いつて思うかなあ...でも、A課長は、おだてるのが上手いです」
「じゃあ、申告の必要はなかった？」
「A課長が、書け書け、って。書くと社内で喜ぶやつがいる、とか...」

喜ぶやつがいる...!? A課長は全て分かってるんだ。きっと...

間もなく部下のEが、例の申告者のデータを恐る恐るBに渡した。属性データから、出身大学、職歴、社内での異動歴を照らし合わせてみると、全ての共通点につながるある人物が何人か絞り込めたが、その中に、Aと同期の、常務で営業本部長のFがいた。

おそらくは今回の社長からの指示は、Fの意向を汲んだものに違いないが、役員の問題は、もはや人事部長である自分には、全く関知し得ない。でもBは、社長の指示とはいえ、A課長に間違った対応をしたのではないか、という気持ちに苛まれた。

「アンケート結果に疑義がありま...」
「その話は済んだはずだが」
「誰かに指示をされて、ウソの申告をした者がいたようです」
「ウソの申告？」

「はい。事実関係は特定できません」
「それを私に言いに来た、ということは、何か重大なことを知った、か」
「私は、A課長に謝罪したいと...」
「それは私の意思に反する」
「人事部長が恣意的な判断で行動したことは、反省しなければなりません」
「なるほど...」

「ですが、これ以上、パンドラの箱を開けるつもりはありません」
社長は鼻でフンと苦笑すると、腕を組んだまま床の一点を見つめていた。

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
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