

ハラスメントの 相談窓口の実務



社会保険労務士 田代英治

第6回 実際の対処事例（2）

今回も前回に引き続き、今後ますます重要となっていく相談対応について、筆者がこれまでに社内外の相談窓口担当者として実際に対応した実例や、その後の会社の対応事例をご紹介します。

1 上司から受けたパワハラによりメンタル不調で休職となった社員への対応

(1) 相談内容

一昨年の出来事ですが、社外相談窓口を担当している会社の役員から次のような相談がありました。

この会社では、ハラスメントの被害を受けた人からだけでなく、役職員から広くハラスメントに関する相談を受けることになっていました。

① 経緯

役員によれば、社員Yさん（営業アシスタント担当）が、前日に精神科を受診し、「本日から3カ月間の休業・治療を要する」との診断書を提出したが、上司の営業部長Zさん（1年前に親会社から出向）とのいざこざが原因でメンタル不調を引き起こしたように思われるので、今後の対処方法について相談したいということでした。

さらに役員に話を聞くと、両者の間には、次のような経緯があったことがわかりました。

- 2人はとにかく反りが合わない。ZさんはYさんの執務態度や業務遂行に不満を持つ、一方、YさんもZさんが本社から出向してきて、部署の事情もよくわからないのに、部下の粗探しばかりしていて信頼できないと感じている様子。
- 半年前には、業務中のトイレに行くための離席を逐次、細かく注意されたYさんが、役員に不満を漏らしたことがあり、メールだけでなく、面談で話を聞いたことがあった。
- 1カ月くらい前に、Yさんからメールが届いた。同じような状況は続いてきたようで、「心がもたなくなってしまう」と書かれていて、少し心配をしていた。
- 1週間前に、Yさんからメールが届き、「今日は話しかけられるだけで震えがおきます」とのこと。その翌日には、今度はZさんからYさんの業務の遂行について不満が書かれたメールを受け取った。

② メンタル悪化の原因となった出来事

役員は、両者の仲が顕著に悪化しており、この深刻な状態を放置できないと考え、個別に2人に対して「2人ともあくまでも冷静に話をし、感情的にならないこと。仲が悪いのは仕方ないとして、業務は努めてビジネスライクに行い、2人の間では業務に関することしか話さないようにしよう」と釘を刺していたとい

うことです。

そして、前々日には、役員がお互いの認識のギャップを少しでも埋めようと、2人を会議室に呼び、打合せの場を持ったところ、次のように事態が悪化したとのことでした。

- 冒頭に役員から2人に対して、「お互いに感情的にはならず、極力ビジネスライクに業務を進めること」および「なるべく口頭でのコミュニケーションを図り、メールだけで済ますようなことのないこと」をお願いした。
- しかし、なぜか途中からZさんが興奮し始め、唇を震わせながら大きな声で、「いつも不機嫌な顔をしているのをやめてもらえないか」「女王様のようにやり方を変えない」などと発言し、Yさんは途中から泣き出して涙が止まらなくなりました。
- 役員は、このまま続行するのは無理であろうと考え、Zさんとともにその場を退席して、この打合せは終了した。

その後、Yさんは当日の午後から休むこととなり、翌日に診断書を受け取ったとのことでした。

役員によると、Zさんに対しては、3者面談の直後、「パワハラと判断される可能性があるので、言動は注意するように」と嚴重注意し、Zさんも反省した様子だったとのことでした。

上記のような状況ですが、役員としては、Zさんのこれまでの言動（特に3者面談時の言動）は即座にパワハラと判断されるかどうかはわからないが、Yさんの抑うつ状態の原因はZさんとの関係にあったのではないかと推測せざるを得ないとして、このような状況を踏まえて、会社の対応として注意しておくべきことを相談してみようと考えたそうです。

(2) 欠勤・休職時の対応

Zさんからは、「自分のYさんに対する悪感情は理屈ではわかっているけど、感情的に抑えることが難しく、周りにも迷惑をかけるので、部署の異動か本社への復帰をさせてほしい」と要望を受けたとのこと、その後、役員は、出向元である本社人事部にそれまで

の経緯を報告し、そちらと合わせて、対応を検討していきました。

一方で、Yさんの休業の対応は、当方のアドバイスも参考に慎重に行われました。その後、3カ月の欠勤・休職を経て、Yさんは順調に回復していきました。

(3) 復職判定

役員は、就業規則の規定に則り、休職期間満了となる前に、Yさんには主治医の診断書に加えて、会社指定の医師を受診し、復職可否について所見をもらうようお願いしました。そして、役員が会社指定の医師あてに経緯説明書を書き、Yさんに持参させて最初に読んでもらうようにしました。

復職先は、本人の希望に基づき、元の職場ではなく、同じグループ会社の事務系の職場が候補となりました。その勤務先での業務内容や必要なスキルについて整理し、主治医に対し復職の可否判断を仰いだ点も記載してもらいました。

Yさんから、主治医および会社指定医師の「復職可能」の診断書を受領しました。これにて、会社としてYさんの復職可能と判断しました。

(4) 勤務先の出向先担当者連携して復職を実現

その後、役員とYさんが、出向先担当者と面談し、最新の医師の診断書（復職可能）を提示しながら、最近はかなり回復しているので、本人としても復職は可能なことを説明しました。

出向先担当者からYさんに担当してもらう新業務を何段階かに分けて、丁寧に説明がありました。働き始めてみないとわかりませんが、次回の主治医面談時に残業の可否についても打診し、見解をもらうようでした。それを出向先担当者に伝え、対応してもらうことで、復職対応を終了しました。

最後に、役員には、この間の経緯につき、対応記録（**図表**）を残すようにアドバイスしました。これは、会社が本件について法令遵守の下、就業規則や関係法令（労働安全衛生法等）に基づき、解決に向けてどのように対応したのかについて証拠記録となりますし、

図表 対応記録

月 日	社 内	対本人
9月10日 9月12日	<ul style="list-style-type: none"> ・事件勃発、午後から休業に入る ・精神科医受診。適応障害にて3カ月の療養必要との診断の旨、報告あり。 ・事の重大性から社長に経過を報告 ・約1週間は本人の体調を考慮し、会社からのコンタクトは控えた。 ・その間、休業中の取扱いを社内規定に従い整理し、本人への説明に備えた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「診断書」が到着したことをメールで連絡。
9月19日	<ul style="list-style-type: none"> ・(1週間経過したので)休業中の取扱資料の完成に伴い、本人に連絡 	<ul style="list-style-type: none"> ・体調の具合を案じながらも、年休消化、欠勤、傷病手当金、休職について会社・健保の仕組みをメールで丁寧に説明。
10月上旬	<ul style="list-style-type: none"> ・事件の再発を懸念して東京事務所ではない職場での復帰の可能性を模索し、他のグループ子会社に打診を始める。 	
10月17日	<ul style="list-style-type: none"> ・年休取得、欠勤・休職などについて本人の意向に沿って対応することとした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本人にもその旨を伝えた。
11月12日	<ul style="list-style-type: none"> ・他のグループ子会社から事務職として受入れ可能性ありと回答あり。主治医に復職の可能性を問い合わせるために、その会社での業務内容や必要なスキルについて聴取。 	
11月14日	<ul style="list-style-type: none"> ・本人との面談結果を社長にも伝え、他のグループ会社への出向を進めることとした。その会社も受入準備を具体的に開始。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本人の状態、復職時期、復職場所などを打ち合わせるために面談。本人も原職場以外での勤務を希望したため、別のグループ会社への出向の話を進めることにした。同時に出向先の業務内容などを主治医に伝え、その内容を踏まえて復職可否判断をしてもらうように依頼。
12月12日		<ul style="list-style-type: none"> ・その後、会社指定医師の診断を依頼。
12月24日	<ul style="list-style-type: none"> ・会社として1月14日からの復職が可能と判断し、本人にその旨伝えた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・1月14日からの復職に関する、主治医の「就労可能」との診断書を受領。 ・本人から会社指定医師の診断書(勤務可能)を受領。

今後、同様の事例が起こったときの参考にもなります。

2 部下から上司への逆パワーハラ スメント事案への対応

社外相談窓口を担当している会社の人事部から、「ある部署の管理職が誹謗中傷や暴言等のパワーハラ行為を受けている」として、相談がありました。被害者が管理職の立場の人物だったこともあり、相談窓口ではなく、人事部に直接相談したようでした。

相談内容等は、次のとおりです。

(1) 相談内容

① 当事者

過去にパワーハラ案件で処分歴のある者の再発事例となっています。加害者は営業部門の部員A(役職はないが課長相当職)。一方の被害者は、同じ部署の部長代理B。半年前に、別の営業部門からいまの部署に異動してきたばかりです。職制上は加害者が部下的立場であり、いわゆる「逆パワーハラ」事案です。

② パワーハラの内容

- 暴力行為(取引先との会食中、誹謗中傷発言とともに胸倉をつかみ、激しく揺さぶる、胸に肘打ち、右腕にパンチを行い、上司は整形外科で軽いむち打ち症状と診断された)
- 暴言(業務上の適正な範囲を超えた暴言(「ボーケー！」「アホー！」「そんなことは大学生のバイトでもできんだよ！」「何のために口があるんだ！ なんかいってみろ」等)
- 数々の相手の人格を傷つけるメール(相手への言葉の暴力とも思われる「このクズ野郎！」「ん。それで？ 俺に何をしろというの？」等)

(2) 会社としての検討

人事部では、Aの懲戒処分を検討しており、目下、Aのパワーハラ言動に関する証拠集めを進めています。

Aのパワーハラ問題は、いまに始まったことではなく、3年前にも別の部署の課長職であった当時、部下に対するパワーハラにより、2週間の出勤停止の制裁処分と

ともに課長職を解職して、他部署へ異動させています。

① 制裁内容の決定までの準備・手続きの確認

● 処分手続きに入る前までの関係者へのヒアリング等は、会社の「相談対応フローチャート」に基づき、以下のとおり、進んでいきました。

◆ 証拠固め。客観証拠の徹底的収集。

※有力な客観証拠としては、録音・メール・本人の手書きメモ等があげられる。

◆ 本人以外の供述証拠の収集（本人以外からのヒアリング）。

※他の被害者や周囲の人間の証言も証拠になりうる。

※有力な証拠となりうるかどうかは別にして、会社として被害の全容を把握する目的でも、被害者の証言は可能な限り、集めること。

◆ 最後に本人からのヒアリング。

◆ すべてのヒアリングが終了したら、ハラスメント対策委員会を開催し、懲戒処分を審議する。

② 会社の対応に関するアドバイス

本件は、多少言いすぎてしまったというレベルではなく、社内から排除すべき言動であることは明らかだと思われまますので、その点を指摘し、会社が行うべき懲戒処分について、次のようなアドバイスをしました。

- 懲戒処分を考慮するうえで重要なのは、本人の言動により、いかに企業秩序が乱されているか（または、企業の社会的評価を下げているか）という点である。
- 今回の処分が重すぎるという感触を持たれないように、前回処分の詳細や社内の過去の懲戒処分歴なども勘案する必要がある。
- 同種の処分歴を有する人物であり、かつ、言動の不適切性が明らかであるので、本件は、単なる注意処分にとどめることでは不十分であり、重い懲戒処分も視野に入る案件だと思われる。
- 一般的に上司は自己防衛できるので、部下に対する行為に比べてハラスメント性が弱いと捉えられる傾向はある。
- 2人の上司の監督責任が問われる可能性がある

り、はっきりした注意や指導を事実上何もしていないのであれば、指導不足が指摘される。

その後、会社としては、社内から排除すべき言動であることから、まずは退職勧奨を試みました。最終的に、本人の同意を正式に得たことから、退職手続きに進めたとのことでした。二度目のハラスメント事案であり、前回の処分が効果を上げていなかったことが明白となりました。

上司から部下へのハラスメントの場合は比較的わかりやすい構図ですが、その逆の場合はわかりにくく、被害者は立場上訴えることは難しくなります。1つ上の役職者がよく日々の言動を観察して、場合によっては自ら介入する必要があると改めて実感しました。

POINT

外部相談窓口担当者として、被害者以外の会社関係者から相談を受けることがあります。ハラスメント行為者に対して懲戒処分を科したり、部署異動や降職をしたりするだけでは不十分であり、何らかの再発防止プログラムもあわせて実施しなければ、いずれ同じような事件を起こすことが多いように思います。

また、ハラスメント等の問題を察知したら、初期のうちに相談してもらえると、その後の対応がうまくいくケースが多いので、窓口担当者が、きちんと周知されていて、何かあったらすぐに相談しやすい状況になっていることも重要だと思います。

【毎月1日号掲載】

PROFILE



田代英治（たしろ・えいじ）

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の実務と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。