

トラブルが起きやすい会社の共通点

日経トップリーダー 2022.12

向井蘭(むかい・らん)杜若(かきつばた)経営法律事務所 弁護士

労働問題が起きやすい会社の特徴

1つ目は、「経営者が交代したばかりの会社」です。

特に30代、40代の後継者が2代目、3代目として事業を引き継ぐケースが目立ちます。

典型的なトラブルが、先代の時代からいた古参社員ともめるケースです。その原因は、後継者が若くて経験が足りないからだけではありません。

トップが交代すれば、仕事の進め方や職場の雰囲気はおのずと変わります。その中、古参社員は新しい技術に対応できなかつたり、職場の居心地が悪くなつたりすることがあるでしょう。

その際、自ら進退を決めてくれればいいのですが、いきなり労働組合を結成したり、残業代を請求したりする古株の社員が少なくないのです。

こうしたトラブルを未然に防ぐためには、先代の社長が元気なうちに事業継承をするのが一番です。とはいえ、難しいケースもあると思います。

ではどうするか。古参社員に従ってもらうためには、会社に長年貢献してくれたことに対して「意を尽くして感謝を示すこと」、そして本人が世代交代に伴い退職を申し出てきた折には「それまでの功労に見合った相応の金銭を払うこと」が重要です。どちらか片方だけでは駄目。この2つをセットでやるのが肝要と言えます。

2つ目は、「経営者が優しい会社」です。

「経営者が優しいのになぜ問題が起きるのか?」と不思議に思うでしょう。

優しいというより、強い表現になってしまいますが、「社員にはっきりものが言えず、甘く見られている社長」と言ったほうがいいのかもかもしれません。

最近「叱ったら会社に来なくなつたり、ハラスメントと言われたりするのでは」という事なかれ主義の社長や、社員と友達のような関係を築き、結果として社員から甘く見られている社長が増えているような気がします。

社員となあなあ関係になってはいませんか。親しき中にも礼儀ありではありませんが、経営者は社員からなめられたらおしまい。社長に対して最低限の敬意がないと、社員は言うことを聞かなくなります。

経営者はあくまで「使用する側」であり、労働者は「使用される側」。その関係が変わることはありません。それを理解した上で、きちんと線引きして付き合わないとならば、労使の関係が崩れ、やがてトラブルにつながります。

頼りになるのは自分だけ。労働問題も同じです。突然空から解決策が降ってくることはありません。

「職場のパワーハラスメント」とは、

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為です。



これがパワハラ6類型!

※8類型は、パワハラに当たりますすべてを網羅したものではありません、これら以外も可能性があるということではありません。



精神的な攻撃

同僚の目の前で叱責される。他の職員も宛先を含めメールで罵倒される。必要以上に長時間、繰返し執拗に叱る。



身体的な攻撃

叩く、殴る、蹴るなどの暴行を受ける。丸めたポスターで頭を叩く。



過大な要求

新人で仕事のやり方もわからないのに他の人の仕事までおしつけられ、同僚は、皆先に帰ってしまった。



過小な要求

運転手なのに営業所の草むしりだけを命じられた。事務職なのに倉庫業務だけを命じられた。



人間関係からの切り離し

1人だけ別室に席をうつされる。性的指向・性自認などを理由に、職場で無視するなどコミュニケーションをとらない。送別会に出席させない。



個の侵害

交際相手について執拗に問われる。妻に対する悪口を言われる。

職場におけるパワーハラスメント

職場におけるパワーハラスメント(パワハラ)は、相手の尊厳や人格を傷つける行為です。
パワーハラスメントについても、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントやセクシュアルハラスメントと同様に、防止対策を講じることが望まれます。

職場におけるパワーハラスメント(パワハラ)とは

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内での優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与えられたり、職場環境を悪化させられる行為を言います。

パワー・ハラスメントの定義

職場におけるパワーハラスメントは、職場において行われる

- ①優越的な関係を背景とした言動であって、
- ②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、
- ③労働者の就業環境が害されるものであり、

①から③までの要素を全て満たすものと定義されています。

なお、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワーハラスメントには該当しないとされます。

代表的なパワー・ハラスメントの類型

身体的な攻撃（暴行・傷害）

殴る、蹴る、こづく、突き飛ばす、髪の毛を掴む、ネクタイを掴む、ひげをむしる、メガネを外す、等の暴力のほか、物を投げたり、激しく音をたてたりする威圧的な態度

該当しないと考えられる例

誤ってぶつかること。

精神的な攻撃（脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）

- ①人格を否定するような言動を行うこと。相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を行うことを含む。
- ②業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行うこと。
- ③他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返し行うこと。
- ④相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信すること。

該当しないと考えられる例

- ①遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して一定程度強く注意をすること。
- ②その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注意をすること。

人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）

- ①自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりすること。
- ②一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させること。

該当しないと考えられる例

- ①新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施すること。
- ②懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させるために、その前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせること。

過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害）

- ①長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずること。
- ②新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責すること。
- ③労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせること。

該当しないと考えられる例

- ①労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せること。
- ②業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せること。

過小な要求（業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた

程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）

- ①管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせること。
- ②気に入らない労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えないこと。

該当しないと考えられる例

労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減すること。

個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）

- ①労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりすること。
- ②労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること。

該当しないと考えられる例

- ①労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行うこと。
- ②労働者の了解を得て、当該労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促すこと。