

問題社員・ローパーフォーマー対応

杜若経営法律事務所法律事務所 弁護士 向井 蘭

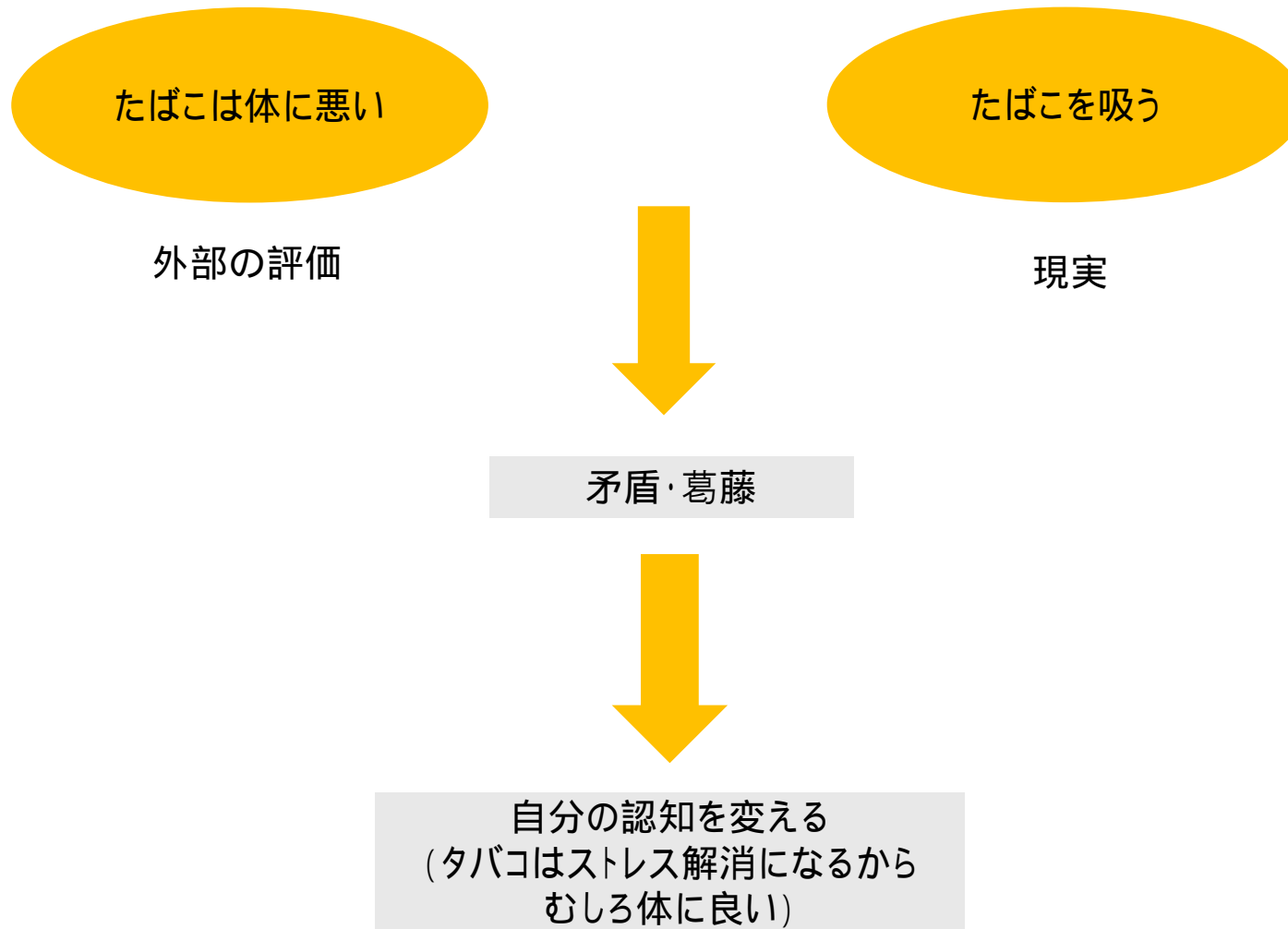
問題社員の根本的な原因は自分を客観視できないことである

- いわゆる問題社員は「自分は仕事ができている」もしくは「成績が挙がらないのは会社のせいである」と思っている場合が多い。
- 正義対正義は戦争を生み出す。

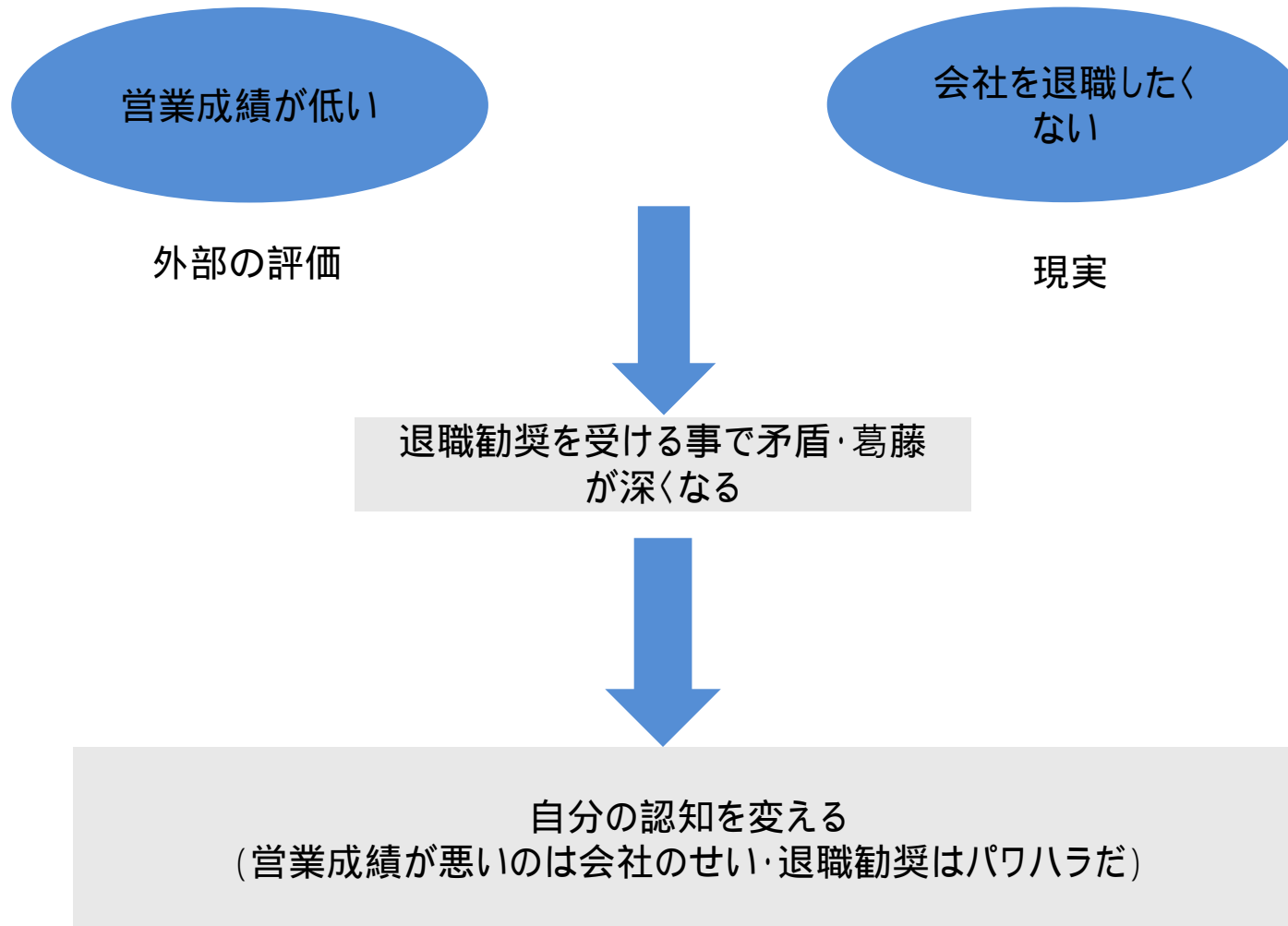
認知的不協和理論と問題社員の心理（１）

- 認知的不協和とは、自分の思考や行動に矛盾があるときに生じる不快感やストレスのことを言います。人は認知的不協和の状態に陥ったとき、この不快感やストレスを軽減させるために認知や行動を変化させる。
- これがアメリカの心理学者、レオン・フェスティンガーによって提唱された「認知的不協和理論」。
- 認知的不協和理論を説明するときに、よく用いられるのが「タバコ」の例。喫煙者は、「タバコは体に悪い」と認知していながら、それでも「タバコを吸う」という行動をしている人が多くいる。これは矛盾した状態、つまり認知的不協和に陥った状態である。
- このとき、たとえば「タバコを吸うことでストレス解消になる」というように認知を変化させれば、認知的不協和から生じる不快感やストレスを解消・軽減することができる。

認知的不協和理論と問題社員の心理（２）



認知的不協和理論と問題社員の心理（3）



認知的不協和理論と問題社員対応

- 現実を受け入れてもらうためには、繰り返し現実を認識してもらうしかない。
- 日報などはその例の一つ。毎日、自分の行動を振り返り、フィードバックをされると認知的不協和が消えていく事が多い。
- メンタルヘルスにおける試し勤務も同じ。現実を認識してもらう事で気持ちが変わり退職に進むことが多い。
- 指導書などで明記して面談するのも効果的。口頭のみでやるとあまり効果が無い。
- 退職勧奨の前に如何に現実を認識してもらうかが重要になる。

問題社員対策 における日報の必要性・有効性

- 日報を書くことで、自分で自分を客観視することができる。
- 上司と対話ができる。つながりを保っている限りは弁護士・ユニオンに相談しない、相談しても紛争になりにくい。
- 第三者に評価を求めることができる。第三者の弁護士等が「会社の言うことを聞いた方がよい」「パワハラに当たらない」と説得してもらえる。

問題社員対応書式

- 日報（書式1）。非常にオーソドックスであるが、指導・教育には有効な方法。問題社員はほとんど何も書かない・事実を隠すなど日報の書き方でも問題が出てくるので、細かく指導する必要がある。
- 感情的なコメントをつい書いてしまうことがあるので注意をする必要がある。
- 日報を付けることで本人も少なくとも「会社は自分を評価していない」ということがわかるので、配転・職種変更・退職勧奨でも軟着陸しやすい。
- 記録ノート（書式2）。上司が問題社員の行動をメモをする。頻繁に問題行動を起こす場合に使う。非常に上司の負担が重く、挫折することも多い。

日報指導のポイント

- 日報マニュアル（書式3）
- いわゆる問題社員の日報に対する上司の記載例
- 固有名詞と数字を多く記載してもらう。
- 時間帯を細かく分ける。
- 所要時間（実際にかかった時間）を記載してもらう。
- 退職を目的として日報を記載させない。

日報における上司による指摘のポイント

- 日報における上司による指摘のポイント
 - 形式不備
 - 抽象的な記載
 - 時間がかかりすぎる
- 言い訳を言えないようにする。
- 法令違反は改善する。
- 対象者が必ずコメントをするように指摘する。
- 上司の感想欄には本音が出てしまうので気をつける。感情的な記載はパワハラの証拠になってしまう。

特定の従業員に日報を記載させることはパワハラになるのか？

- 特定の従業員に日報を記載させることはパワハラになるのではない場合が多い。
- 実際の反応。

日報を書いてもらおうと何が起きるのか？

～ 実例紹介～

- 日報を書かずに一日で退職。
- 日報により日報の内容が「メールチェック」「前日の日報のフィードバック確認」のみ。
- むしろ仕事をしていたことが判明（上司の認識が誤っていた）。

基礎的な知識習得のために日報を付けて資格試験の勉強を してもらう

- 問題従業員に「やらせる仕事がない」「引き受ける部署が無い」規模のある程度ある会社ではよくある悩み。
- そこで配置転換をした上で賃金を支払って業務時間中に勉強をしてもらう。
- 日商簿記等
- 驚きべき事が起きる

腹を括れる人がいるか

- 打ち合わせの出席人数が多ければ多いほどうまくいかない理由
- 日系企業が中国で苦しむ日本型価値観。
- ローパフォーマー社員対応は、本来業務とはかけ離れている場合が多いが、誰かがやらないといけない。
- （大企業の場合）経営トップ層への根回しは必要。中国で何度も苦い経験をした。

北風と太陽

- 退職させようとして北風を吹かせると退職はしない。
- 仕事をしてもらおうと取り組むと、結果として退職をする（こともある）。
- 同僚の新入社員を次々に退職させてきたベテラン事務職が一日で会社を自主退職した理由。上司と日報記載がおそらく決め手。
- 印刷会社の外国人口ーパフォーマー社員。日報による指導を1年以上続けた。配置転換後自主退職。

面談の進め方（上司も逃げない・ぶれない・諦めない）

- ローパフォーマー社員の方と「話したくない」「顔を見たくない」「関わりたくない」と打ち合わせではよく言われる。
- ここがポイントで、「話したくない」社員こそ話しあう必要があり、「顔を見たくない」社員こそ顔を見て話す必要がある。
- 最近は録音されることも増え、多くは秘密録音。しかし、民事上は証拠能力あり。
- （ローパフォーマー社員の行動には賛同できないが）「会社として雇用している以上、なんとか機会是与えてあげたい。」「話は聞いてあげたい」「できれば異動先をみつけてあげたい」と思えるかどうかポイント。

パワハラリスクにひるんではいけない

- 「この指導はパワハラだ」「外部窓口に通報しますよ」「パワハラ」という言葉で上司を脅かすような事例が増えている。
- 録音されていることも多いので、録音されても困らない発言をしなければならない。
- 「パワハラと言われることで自分の評価が下がるのではないかな？昇進に影響があるのではないかな？」と不安になる事例が増えている。
- 根回しが重要。事前に「このような通報やメールが届くかもしれません」と、当該社員が送りそうな取締役等に事前に情報を伝えておく。
- きちんとチームで対応責任者（多くは上司）を支えるようにする。
- パワハラと認定されるハードルは一般に思われるよりも高い。弊所のパワハラ関連訴訟では、パワハラ認定については会社の勝訴率が高い。

退職勧奨

- 退職勧奨はタイミングが命
- 日報方式の場合は有給休暇をまとめて取り始めたときが一つのポイント。退職勧奨に応じる確率が高い。
- わかりやすいタイミングは本人が有給休暇をまとめて使用しはじめた場合。気持ちが切れてきて、かつ転職活動をしている場合が多い。
- 懲戒処分、配置転換や降格、減給を行ってから退職勧奨を行うことが多いが、タイミングが合えばそれにこだわる必要はない。
- 退職解決金を支払うことに躊躇する事例があるが、前例として影響を後に与えることは日本では少ない。
- 政府も解雇解決金解決制度の創設を模索している。退職解決金を支払う社会にいずれ移行する。
- 退職をして対象従業員が不幸せになるとは限らない。むしろ本人のためになることもある。
- 退職解決金に反応がない場合は応じる可能性は極めて低い。「安い」「低い」などの反応があれば、退職勧奨による解決が十分な事案。

問題社員対応書式（２）

- 解職通知書（書式４）。役職者の場合使うことがある。その後、時間が経過してから退職勧奨をすることもある。
- 注意書面・指導書面（書式５）。口頭で注意・指導しても効果がない場合は、注意・指導を書面で行うことになる。
- 具体的な指示書面（書式６）。口頭で業務上の指示を行っても無視をする・もしくは聞いていないと否認する従業員もいる。書面で具体的に指示すれば、仕事をせざるをえなくなる。きちんと面談で本人の意見も聞く。
- 最終警告書（書式７）。懲戒処分を繰り返しても問題行動が改まらない場合は最終警告を行う。その後も態度が改まらない場合は退職勧奨を行い、解雇をすることもある。実際は、どのタイミングで解雇するかは非常に難しい。

問題管理職対応（事例）

- 一般社団法人の事務局長。会議中の居眠り。ガムをかみながら会議に出席する。新聞を読んで仕事をしない。何度も組織でミスを繰り返しているのに改善しようとししない。役職手当あり。法人としては退職して欲しい。一方、以前いた法人では労働問題で訴訟をしていたとの噂あり。法人としてはどうしてもすぐに退職して欲しい。どのように進めればよいか。

問題管理職対応（事例）

- 当然解雇するほどの能力不足とまでは言えない。法人は退職を急いでいるので注意指導する時間は無い。
- このような問題管理職の場合は、降格（解職）通知を出す場合が多い。役職手当があると役職手当不支給による減給を行いやすいから。
- その上で、降格か退職かを選んでもらう。
- この事例では事務局長から「いくらなら退職しても良い」と交渉を持ちかけてきて、すんなり退職となった。

指示書面の活用事例

- ある法人の事務職員が仕事を拒否したり手を抜いて、副業の営業を就業時間に行っている疑いがあった（調べたところその通りであった）。何を指示しても拒否や言い訳を言うばかり。困り果てた事務局長はどうしたらよいか相談してきた。どうしたらよいか。

業務指示書を活用した。やるべき事を列挙して作成し、問題従業員本人と事務局長が面談した。事務局長が業務指示書を渡したところ、問題従業員は言い訳を述べ続けた。事務局長我慢をして、問題従業員のわがままを聞いて、その場でボールペンで業務指示書を訂正した。それをコピーして本人に渡した。本人にとっては自分のわがままどおりの業務指示書になったので仕事をせざるを得なくなる。仕事をしないといけなくなり結果的に退職をした。

注意・指導書面の渡し方（伝え方）

- 注意・指導書面を受け取らない問題従業員がたまにいる。
- そのような場合は2つ方法がある。
- 1つは特定記録郵便を使うこと。内容証明郵便や配達証明郵便は受領拒否ができる。特定記録郵便は受領拒否ができず、目的の住所のポストに届けたことを証明してくれる。これだけで十分。ほとんどの郵便局が特定記録郵便を扱っており、内容証明郵便のような書式も不要。非常に便利。特定記録郵便を送ると問題従業員も観念して中身を読むことが多い。
- もう一つは読み上げ録音方式。受け取りを拒否した場合を想定して、「それでは今から読み上げて録音しますね」と言って読み上げて録音すると、ほぼ全員が観念して書面を受け取る。

メンタルヘルス不調対応

ーメンタルヘルス問題は不可解であるー

- メンタルヘルス問題は不可解。理解に苦しむものが多い。
- メンタルヘルス問題は分からないことが多いことを前提に取り組んだほうがよいと思われる。
- 裁判所も当然分からない。結果から逆算するしか無い。
- デスクワークの仕事で全く職場復帰が難しいと言い切れるのはごく限られた場合のみではないかと思われる。既成事実の積み重ねが重要となる。

試し出勤制度とは？

- 試し出勤には多種多様な形態がある。
- 厚生労働省が発表している「改訂・心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き(PDF)」では、模擬出勤、通勤訓練、試し出勤がその例として挙げられている。
- 狭義の試し出勤制度とは、仕事の内容や勤務時間帯を徐々に広めながら、従業員に実際に職場で働いてもらう方法

現実を示して解決する

- 試し勤務同意書（書式8）
- 結局、就労可能か否かはある程度働いてもらわないと分からない。休職期間に特定の業務を特定の時給で働いてもらうこととする。
- これが紛争解決にとっても有効。実際に当日職場に来るのは半数以下、残りの半数も半分以上が毎日通勤できない。自然と退職勧奨の話に向かう。毎日通勤できたとしても、仕事量が極端に少ないか休憩が多く、職場復帰の状態からは遠い。話し合いのきっかけになる。
- 私ども弁護士の扱う案件なので紛争色が強いからかもしれないが、「論より証拠」は非常に説得的である。

実際に実施してみると何が起きるか（１）

- 弊所に来るような案件はなかなか重たい案件が多いので、明らかに体調が職場復帰に適さない事例が多い。
- ところが本人や主治医はあくまでも就労可能であると主張する。
- 十年前は会社側が専門医に診断させて争っていたが、空中戦でうまく解決できない。裁判でも会社敗訴事例が多い。
- 「論より証拠」が一番。実際に仕事を一部試しにしてもらう。
- むしろ優しく丁寧に試し出勤をお膳立てする。本人や主治医の言い分（対象業務や労働時間）も取り入れる。言い訳が出来なくなる。
- 同意書にサインをしてもらって実施する。最低賃金で構わない。

実際に実施してみると何が起きるか（２）

- 実際に何が起きるか。私の経験した事例だと3分の2は試し出勤に応じない。理由は色々つけてくるが体調が悪いのがばれるからだろう。中には連絡が取れなくなり解雇通知をやむをえず送ったがそれで終了したものもある。
- 残りの3分の1の内の半分は一応応じるが、試し出勤中に体調不良になり、途中で話し合いで退職をすることになる。3分の1のうち残りの半分は復職となるが、それはやむを得ない。しかし、その中でもしばらく経ってからまた体調が悪くなってしまう。どこかで退職勧奨をすることになる。
- いずれも訴訟などに発展した事例は無し。試し出勤制度は「北風と太陽」、「論より証拠」と言えるのでは無いかと（今更ながら）実感した。

円満に退職・復職してもらうためには何をすべきか？

- 私傷病休職の場合は、とにかく「ここまで配慮してもらって復職できないのだから、仕方がない」と思ってもらうのが一番良い。
- 復職させたくないが、主治医の見解を覆せない。主治医の見解を聞いた上で復職させようとする、本人も実は限界を感じて退職届を出すこともある。
- 休職期間を延長するほうが円満に解決しやすい。休職期間の延長の話をしながら、傷病手当金の支給期間の限度の話もし、退職に誘導することもある。
- 退職勧奨する場合は、できれば配偶者、親、親族を同席させて話し合いをするべき。本人が同席を断ればできないが、親族の同席は意外と効果がある。その際、会社としての配慮（休職期間延長、リハビリ勤務）を理解してもらう。

労働紛争における書面の重要性

- 「法律問題は書式と常識があれば対応できる」
- 就業規則はあくまでもルールであり、ルールを運用するには書式が必要。
- 相手が弁護士、労働組合、労働法の知識・経験があればあるほど書面は効果がある。口頭でのやりとりは実はあまり意味が無いことが多い。テレビ・映画の世界とは異なる。
- 書面一つで特定の行為が有効にも無効にもなる。非常に重要。
- 書式の内容の理解、状況に応じた仕様が必要になる。

5W1Hの重要性

- 5W1HとはWho（だれが）When（いつ）、Where（どこで）、What（なにを）、Why（なぜ）、How（どのように）を指し示す言葉。
- 私は司法研修所でビリに近い点数を民事裁判という科目で取ったことがある。それなりに書けたと思って、どうして低い点数なのかを教官に聞いたところ「5W1Hの特定がほとんどないと点を付けられない」と言われた。
- 懲戒処分も問題行動に対する注意書も「有る人物の特定の時間の特定の行為」を処罰したり注意をするものである。そもそも時間や行為を特定していないと無効となってしまう。
- 法律実務の基本中の基本だが、あまり理解されていないため、懲戒処分や解雇が無効になってしまう。

懲罰委員会（事例）

- ある外資系企業の従業員が同僚や上司に暴言を度々吐いていた。会社として見逃すことはできないとして、懲戒処分を行うこととした。しかし、その外資系企業は就業規則も確認せず、懲戒処分を行った。その従業員が代理人弁護士に委任し、懲戒処分を争うこととした。就業規則には「懲戒処分は懲罰委員会を開催してから行う」旨の規定があった。懲罰委員会の定義も無く、形式も就業規則に定められていなかった。実際経営幹部で懲戒処分を行うに当たってホテルの喫茶店で話し合いの機会は持っていた。それを懲罰委員会であるとして懲戒処分は有効であると訴訟で主張したが、裁判官はこれを懲罰委員会と認めず、懲戒処分を無効と判断した。結果的に敗訴的和解で終了した。
- 向井）やはり議事録が無いと懲罰委員会を開催したとは認められないだろう。懲戒解雇以外に懲戒処分の有効性を争われることは少ないが、プライドの高い問題社員は争ってくることがあるので注意が必要である。

懲戒処分

- 忘れがちな懲罰委員会。就業規則に懲罰委員会を開催の上で懲戒処分を行う旨の記載があると、懲罰委員会開催を怠った懲戒処分は無効となる。議事録は必ず作成する。懲罰委員会の議事録（書式9）。
- 弁明の機会は必ず付与しなければならない。争われる可能性のある事案は書面で行うべき。弁明の機会付与通知書（書式10）
反論 再反論 懲戒処分通知書（書式11）。
- 懲戒処分については後々事実関係が争われることが多いので、5 W 1 Hをきちんと特定する。

懲戒処分（事例）

- ある物流企業で内部告発があった。「所長がどうやら実在しない仕事を下請運送会社に出して、車を走らせていないのに請負代金を支払って、バックマーゲンをもらっているようだ」
- 内部調査を進めていくと、特定の下請運送会社に依頼している仕事の一部が実態がないもので、車を走らせていないのに請負代金を支払っていた。長年続いており、分かるだけでも被害金額は数百万円に及ぶ。
- しかし、バックマーゲンの受け渡しをしている証拠はない。
- 顧問社労士として相談を受けた場合、どのように指示をするか。

懲戒処分（事例）

- まず言い逃れをさせれる可能性があることを考えないといけな
い。
- 人間は弱いものなので悪いことをしたとしても認めるとは限ら
ない。
- バックマージンは現金の受け渡しメインなので証拠が残らな
い。共犯者もいない。客観的証拠や証言も得られない。
- どうしたかという原始的な方法を採用した。Xデーを決めて、
下請先と非違行為を行っている従業員を一斉にヒアリングをし
た。どちらかが口を割れば、他も口を割るだろうということ
だった。
- 思惑は的中し、非違行為をした従業員はすぐに事実を認めた。
チャットでそれをすぐ下請会社社長ヒアリングチームに送った。
それを知った下請会社社長も事実を認めた。

社外で犯罪行為を行った場合の退職手続き

- 社外犯罪については原則として解雇できない。例外は運送業の運転手の飲酒運転。
- 鉄道会社の従業員が勤務時間外に痴漢行為をしても一回だけでは解雇できない（東京メトロ事件 東京地裁平成27年12月25日判決）。
- とはいえ、犯罪内容によっては会社が当該従業員に退職して欲しいと思うのも無理はない。例えば薬物犯罪など。
- その場合は、警察署などの勾留されている場所に会いに行き（事前に警察署に電話する）、その場で退職勧奨をして、退職合意書か退職届を差し入れると、自主退職する場合がほとんどである。後ほど退職の有効性を争われたこともない。
- 難しいのがえん罪を主張している場合。痴漢や性犯罪に多い。社外犯罪なので解雇は難しい。退職勧奨がせいぜい。起訴休職などを使う会社もあるが、法的には微妙でありお勧めしないが、現実には職場で働いてもらうのは微妙な場合があるのでやむを得ないかもしれない。

懲戒ルール・社内公表

- 社内でこれまで曖昧であったルール（就業規則に定めてあっても不問に付してきた（例えば交通費の不正請求））については、いきなり処罰するのではなく社内告知をしてルールを明確にする（書式13）。問題社員対応で時折行うことがある。
- 懲戒処分を行った後、社内公表をしたい場合があるが、氏名は公表せず、簡潔に事案と処罰を公表するのに留めるべき（書式14）。目的は再発防止なので、氏名公表はプライバシー侵害の可能性あり（泉屋東京店事件 資料1）。

懲戒処分における罪刑法定主義

- 懲戒処分においても罪刑法定主義が妥当すると言われるが、細かく懲罰事由を定めないと処罰ができないわけではない（定めても構わない）。
- 裁判所も、懲罰事由がないので懲戒処分を認めないということとは無く、一般の社会常識に照らして判断し、それに合う条文を適用するという印象がある。
- 困ったら包括条項（「その他前各号に準じる事由がある場合」）を適用することができる。
- 三菱地所リアルエステート事件（資料２）のように、パワハラ規定が無くとも、セクハラと包括条項を組み合わせる処罰を認めることがある。
- とはいえ、関連する条項は漏れがないように適用しなければならない。

懲戒処分相場

懲戒処分の種類	非違行為
譴責・戒告	単発の業務指示命令違反・単発のパワハラ・職場外の非違行為(犯罪行為がほとんど)
減給	
出勤停止	度重なる業務指示命令違反・度重なるパワハラ・重度のセクハラパワハラ
懲戒解雇・諭旨解雇	業務上の金銭の窃盗・横領、職場内の強制わいせつレベルのセクハラ、職場内の傷害罪レベルの暴力行為(被害者に非がない場合)、配置転換拒否

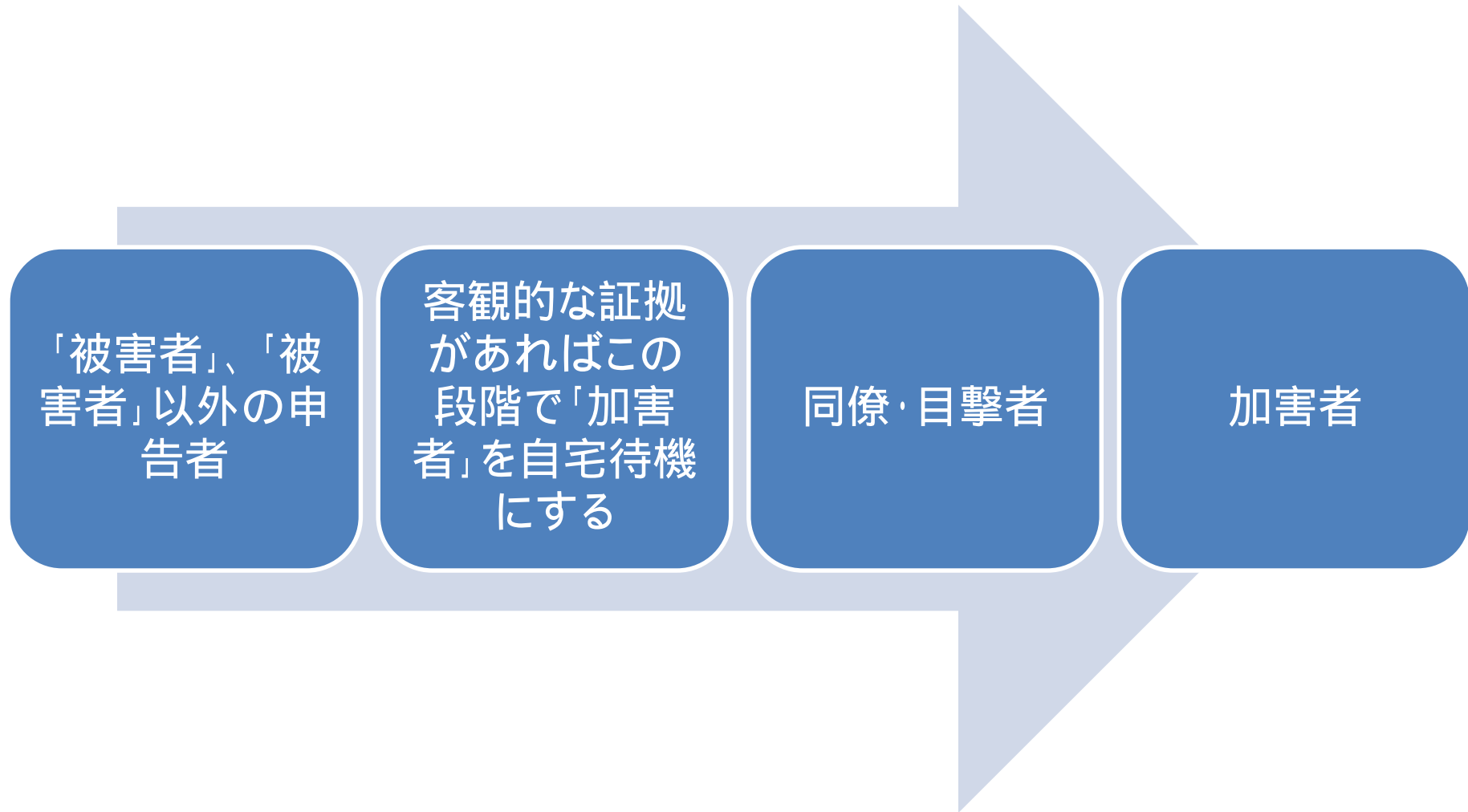
表記について

- 便宜上「加害者」として申告を受けたものを「加害者」と表記し、「被害者」として申告しているものを「被害者」と表記している。
- 実際は「加害者」「被害者」が本当の加害者、被害者とは限らない。

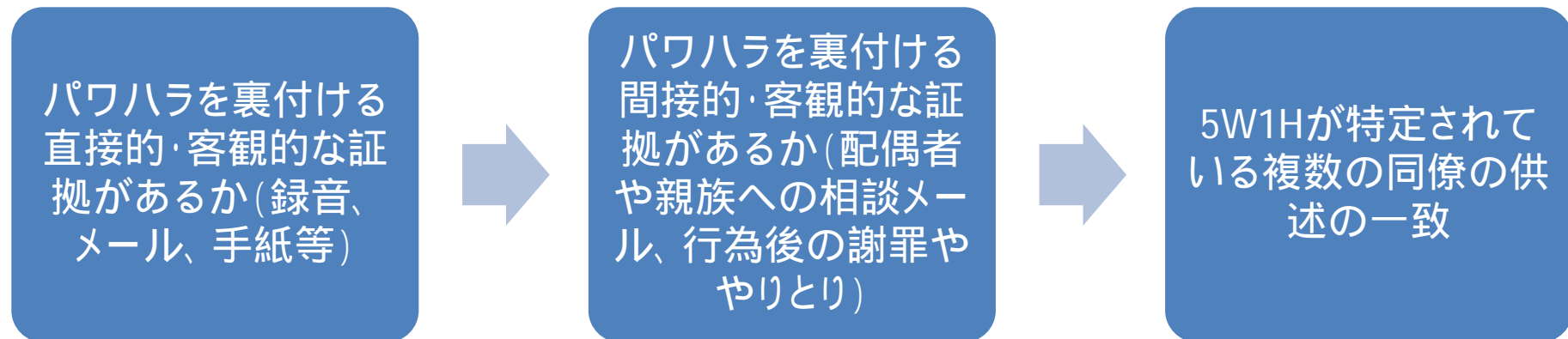
パワハラヒアリング

- おそらく今後（もしくは既に）、社労士や弁護士に企業がパワハラのヒアリングを依頼することが増えると思われる。
- パワハラ「加害者」は社内の実力者であることが多く、総務や人事も関わりたくないのが本音であること、法的に事実認定や評価が難しいことから外部に依頼することが増えると思われる。
- 大企業や中堅企業のみならず中小企業でもパワハラのヒアリングの依頼は増えるのではないと思われる。
- 当然パワハラのヒアリングについて報酬をもらうことができるが、ヒアリングメモや報告書、意見書も成果物として納品しないといけない。

パワハラヒアリング順序



パワハラヒアリングの証拠評価



パワハラヒアリングの注意点

- 5W1Hが特定できないと、少なくとも懲戒処分はできない。弁明の機会を与えることができないから。
- パワハラは継続して行われるので意外と5W1Hを特定することが難しい。
- また、「威圧的だった」「馬鹿にするような言い方だった」では証拠にならない。いつ、どこで、だれが、何をしたか程度は特定できないと意味が無い。
- 録音の破壊力は凄まじい。感情や態度があからさまに出るためである。あまりにも証拠がない場合は、ヒアリング対象者に「加害者」に対して隠し録音をしてもらうこともあり得る。一気に事態が進展する。
- 録音が無くてもメモがあるときがある。侮辱されて悔しくてパソコンに記録をしておいたり、アプリに書き込みをしていることがあるので記録がないか確認してみる必要がある。
- 近親者や同僚にLINEで相談していることがある。比較的重要な証拠になる。

パワハラヒアリングメモの作り方

- 5W1Hを特定できるようにヒアリングをする。
- 裏付けとなるメモや録音があるかもヒアリングをして記載する。
- 「辛い」「頭にきた」などの感情も重要だが、起きた出来事をヒアリングするようにする。
- 又聞きの情報でも、誰が何を知っているのか、体験したのかも聞き出すことにして、手がかりを増やす。
- パワハラヒアリングメモ（資料15）

パワハラヒアリング報告書兼意見書の作り方

- パワハラヒアリング報告書兼意見書（資料16）
- 出来事毎にヒアリング結果をまとめる。根拠となる録音や他の従業員の供述を引用する。
- 録音やメモなどの客観的証拠を前提に事実認定をしていく。具体的な出来事について、他の従業員の供述が一致している場合は信用性が高いと判断して良い。
- 物証等があれば、物証も入手しておく。無理矢理購入させられた物や反省文などがある。

パワハラ「被害者」からもらった資料の扱い

- 京丹後市事件（京都地裁令和3年5月27日判決）では、「被害者」が提出した日記を「加害者」である園長に承諾無く交付した行為が違法と判断された。
- 裁判所は、日記にはパワハラの実事関係や心情等に関する記載など重大なプライバシーに係る事項が記載されていることから、パワハラに加害者と主張している園長には、日記の内容をそのままの状態では知られたくないと考えるのが通常であると思われることや、実事関係を確認してもらう必要があったとしても、日記のコピーをそのまま渡すのではなく、実事関係のみを抽出して作成した書面を交付するなど、他の方法によっても、園長に実事関係を確認することは十分可能であったと思われる、と指摘した。
- 日記はもちろんのこと、録音などの客観的な証拠についても誰が録音したのか分かるので、同意が無い限り交付などを行うべきでは無いと思われる。

「私が言ったと「加害者にはいわないで欲しい」」と言われたときの対応

- よくある「私が言ったと「加害者にはいわないで欲しい」」問題
- これは悩ましい問題で、これを言われると「加害者」に事実確認をすることができない。事実確認をすると登場人物から誰が被害申告をしたのかが想像がつくから。
- 一方で「分かりました。秘密を守ります」と言うところまでは話してもらえることが多い。
- そのため、懲戒処分をする前には従業員や被害者に同意を求めないと、被害事実の確認や懲戒処分における弁明の機会付与もできず、懲戒処分はできなくなる。
- もっとも、人事権の行使は可能なので、具体的な事実確認をしなくとも、パワハラ的事实を認定できる場合は、役職を解いたり、転勤を命じることができる。

パワハラ対応マニュアル

- 指針にもあるが、マニュアルがあると間違いが起きる確率を低くすることができる。
- ヒアリングの仕方、その後の対応についてまとめてみた。
- パワハラ申告者ヒアリングマニュアル（資料17）
- パワハラヒアリング後の社内対応マニュアル（資料18）

パワハラ相談窓口制度の問題点

- 相談窓口を設けても機能していない事例も多い。
- 本当にパワーがある人の加害行為は怖くて相談できない
- 人事総務部から積極的に動く必要がある。
- とはいっても、「パワハラありますか」と声がけをしても話をしてくれるわけもなく、やり方が難しい。
- 「パワハラ予防ヒアリング」と「職場環境アンケート」により声を吸い上げる、加害者に早期に自覚してもらう、加害者に牽制をすることができるのではないかと考える。

パワハラ後の対応

- 小規模事業者で、加害者と被害者をいずれも配置転換できない場合はどうしたらよい？

被害者の上司を社長に変更する。指揮命令系統は社長と被害者に変更する。加害者と被害者の仕事上の接点を可能な限り減らす。

- 被害者を人事異動せざるを得ない場合もあり得る。加害者のパワハラ行為がそこまでひどくはなく、かつ他の部下との関係が良好で、かつその部署にとって上司が欠くことができない人材の場合等。人事異動に納得しない被害者も多いと思うので慎重に行う必要がある。希望を聞いて、継続してサポートして配転先でもなじめるようにする。「隔離」「排除」されたと思われると労働紛争に発展する。
- 懲戒処分の量刑は非常に難しい。懲戒解雇ができる事例は極めてまれ。継続的な暴行・傷害事案は懲戒解雇相当だが、一度の暴行事案は懲戒解雇は難しいように思われる。
- 就業規則にあるからといって、長期間の出勤停止処分は有効になるとは限らない。T大学事件のように無効になる可能性もある。

よく起きる報復問題

- 私の経験だと半分以上の事例で加害者による何らかの報復行為がある
- 「会社にパワハラと言ったのはお前だろう」「こんなことしたら、お前がどうなるか知ってるのだろうな」
- いわゆる加害者ヒアリングの場合は「報復行為や威圧的な行為は絶対にしないでほしい。してもすぐバレますので、より重い処分を検討しないといけないかもしれない」と言ったほうが親切。

パワハラに対する懲戒処分の量刑

パワハラ行為類型	懲戒処分の量刑
単発の行き過ぎた指導	口頭注意・譴責
単発の暴行・脅迫・侮辱・名誉毀損	減給・短期間の出勤停止
継続した行き過ぎた指導	減給・短期間の出勤停止
セクハラ＋パワハラ	長期間の出勤停止（重度のセクハラならば諭旨解雇・懲戒解雇）
継続した暴行・脅迫・侮辱・名誉毀損	諭旨解雇・懲戒解雇