

ケーススタディと解答例

ケース1 課長は完璧主義者

武田課長は、使命感が強く、何事についても完璧を求めるタイプです。自分の能力に絶対的な自信を持っており、部下の仕事に対しても妥協を許しません。自分の求めた通りの内容や結果でないと納得しません。部下が期待通りの成果を出せないと毎回のようになり、厳しい叱責が始まります。時には部下を立てたまま2時間にも及ぶことがあり、内容も叱責というよりは糾弾です。

この日も藤沢課員が業務の進捗の遅れ理由について説明しようとするすると武田課長は机を叩きながら「つべこべ言い訳するな。俺は聞く耳は持たない！」と言って話を遮ります。藤沢課員が「課長、それではどうやったら現在の業務の遅れを取り戻せるのか教えてください」と言うと、「たわけ！そんなもの自分で考えろ。どうしてそこまで無能なんだ。やっぱり3流大学出じゃ無理なのか」などと大声で一方向的にまくしたてて終わる気配がありません。部下の中には、武田課長の叱責が始まるとうるさくて仕事にならないとして、自席を離れ別の場所に移動してしまう人もいるほどです。

設問1. 武田課長の言動をパワハラチェック表で評価してみましょう。

設問2. 武田課長言動はどこが問題でしょう。

ケース1

パワハラチェック表	○ △ ×
① 明確な違法行為または違法行為の強要か	×
② 職務上の地位または優位性を背景にしているか	○
③ 本来の業務の適正な範囲を超えた行為か	△
④ 継続的で執拗な行為か	○
⑤ 人格と尊厳を侵害する言動か	○
⑥ 就労者に身体的・精神的苦痛を与えているか	○
⑦ 就労者の働く環境を悪化させているか	○
合計	5.5

分かりやすすぎるパワハラ。③は本人は叱咤激励のつもりだが、具体性がなく生産性の低下をもたらす行為なので△。④は○。⑤も2時間も立たせ、「三流大学ではだめ」というような差別的言辞で○。⑥立ったままでの糾弾はつらいはずで○。就業環境をぶち壊していることで⑦も○。武田課長は昔あった鬼軍曹タイプのようにも見えるが、案外最近の若い管理職にも多いと聞く。ダイバーシティの尊重ならびに指導とは何なのかを考えてほしい。

行為と影響のマトリクス

行為は妥当

Ⅱ

指導をパワハラ
と思われる

Ⅰ

指導を指導と
思われる

影響は不当

影響は妥当

Ⅲ

パワハラを
パワハラと
思われる

Ⅳ

パワハラを
指導と思わ
れる

行為は不当

ケース2 いきものがかりクン

林さんは、ヘッドハンティングで大手製薬会社へ転職しました。中央研究所に配属され、「これで最先端の研究ができる」と期待していたのですが、所属部署の黒川班長から与えられる仕事は、この1年間、実験動物の世話と観察、実験の準備と後片づけなどの雑用ばかりです。データ分析や顕微鏡を覗く機会すら与えられず、職場ではいつしか「いきものがかりクン」と呼ばれるようになりました。

林さんは定時面接で思い切って黒川班長に、「もっと研究者らしい仕事をさせてください」と直訴したところ、「それは無理だね。研究所職員の約半数は博士号取得者だよ。地方大学の院卒でしかない君なんかがいきなり研究をやれるようなところじゃないよ。石の上にも3年。いきものがかりクンでいいじゃないの。ちゃんと給料ももらえてるんだから」と突き放されました。本社の人事部に相談しても、「中央研究所は一種の治外法権的なところでね。それに、明確な侮辱的言動がない以上、君の言うパワハラと認定するのは難しいよ」とすげない返事です。

設問1. 黒川班長の言動をパワハラチェック表で評価してみましょう。

設問2. 本社の人事部はどこが問題でしょう。

ケース2

パワハラチェック表	○ △ ×
① 明確な違法行為または違法行為の強要か	×
② 職務上の地位または優位性を背景にしているか	○
③ 本来の業務の適正な範囲を超えた行為か	△
④ 継続的で執拗な行為か	○
⑤ 人格と尊厳を侵害する言動か	△
⑥ 就労者に身体的・精神的苦痛を与えているか	△
⑦ 就労者の働く環境を悪化させているか	不明
合計	3.5

③は研究所の習慣のようでもあるが過小な要求とも言えて△。④は継続的で○。⑤は明確な侮辱的言動はないにしても、「いきものがかりクン」のままでいいだろうとするのは職務上の差別で△。⑥は林さんは傷ついているが重大な健康障害とまでは行っていないので△。研究所はアカデミックハラスメントが起きやすいので、パワハラ防止研修に加え、定期的な人事異動、業務監査、メンタルヘルス研修、社員アンケートなどを実施する必要がある。

ケース3 パワハラだと思われたらパワハラだ

企画会議の席上で、安藤さんは最新の顧客アンケートの集計結果を発表したのですが、速報値ということもあって集計母数の違いやカテゴリー区分の混乱などで、内容には大いに問題がありました。会議の参加メンバーからも不満の声が漏れました。それを見た上司の大前課長が、「安藤、どうなっているんだ。微分積分じゃないぞ、おまえは算数もできないのか」ときつい口調で怒りました。その会議には他部署からの参加者も多数あり、安藤さんの面目は丸つぶれです。

安藤さんは、会議のあと「みんなの前であんな言い方をしなくたっていいじゃないですか」と大前課長に抗議しました。すると、「上司の俺だって赤っ恥をかかされたんだぞ」と課長はかんかんです。それでも気持の収まらない安藤さんは、「課長の言動はパワハラだ」とコンプライアンス室に訴えました。コンプライアンス室の担当は課長の話も聞いてみないとただちにパワハラにあたるのかどうかは分からないと言いましたが、安藤さんは「セクハラと一緒に、パワハラだと思われたらパワハラなんです」と言い張ります。

設問1. 大前課長の言動をパワハラチェック表で評価してみましょう。

設問2. 大前課長は安藤さんにどう説明しますか。

ケース3

パワハラチェック表	○ △ ×
① 明確な違法行為または違法行為の強要か	×
② 職務上の地位または優位性を背景にしているか	○
③ 本来の業務の適正な範囲を超えた行為か	×
④ 継続的で執拗な行為か	×
⑤ 人格と尊厳を侵害する言動か	△
⑥ 就労者に身体的・精神的苦痛を与えているか	○
⑦ 就労者の働く環境を悪化させているか	×
合計	2.5

課長と部下の関係だから②は○。③は部下の間違いを厳しく指摘したことなので×。④は該当せず×。大勢の前で「算数もできないのか」というのはちょっときつい言葉なので⑤は△。安藤君は憤ってコンプライアンス室に訴え出るくらいだから⑥は○。安藤君はパワハラだと信じ込み、納得していないので、フォローが必要。「パワハラ判定は被害者の感じ方にあり」とする考え方は学生や若い人に多い誤解です。

行為と影響のマトリクス

行為は妥当



影響は不当



影響は妥当



行為は不当