

職場の人間関係、どうするの？

不仲・いざこざを解決するヒント

資料作成：コンテンツクリエイター 松金 千鶴子

目次

■ 1. はじめに	1
■ 2. 社員間の不仲やいざこざが起きる要因と“よくあ る例”	1
■ 3. 社員間の不仲やいざこざを放置していると？事業 主の安全配慮義務違反	2
■ 4. 事業主がおこなうべき対応のヒント	3
■ 5. 事業主がおこなえる予防策	4
■ 6. まとめ	6

職場の人間関係、どうするの？

不仲・いざこざを解決するヒント

■ 1. はじめに

“苦手な上司”、“気の合わない同僚”、“嫌いな部下や後輩”。職場に気の合わない人がいると仕事どころではなくなります。職場の人間関係のトラブルは個人のメンタルだけでなく、チームの生産性を低下させ、最悪の場合には会社全体にも悪影響を及ぼします。トラブルを放置していると職場環境が悪化し、結果、社員の退職にもつながってしまいます。

中小企業では、大企業のように人事部門が充実していないところがほとんどです。限られたリソースの中で、どうすればこの問題に対処できるのか、悩んでいる企業さまも多いこととでしょう。そこで今回は、職場の人間関係において不仲やいざこざが起きた際、企業としてどのような対応をとるべきか、また、解決のヒントについてご説明いたします。

■ 2. 社員間の不仲やいざこざが起きる要因と“よくある例”

会社は、これまで他人だった人が複数人集まり、協力しあって仕事をおこなう場です。家族でさえも相性が合わなかったり、トラブルが起こったりするのだから、仕事の関係だけでつながった職場の人たちと大なり小なり不仲やいざこざが起こるのは、ある意味、当然のことといえます。

社員間の不仲やいざこざは、複数の要因が絡んで起こるややこしい問題です。これらが起こる要因を挙げてみると、主には次の4つになるでしょう。

- ① コミュニケーション不足
- ② 業務のストレスが過大
- ③ 業務分担、役割が不透明
- ④ 異なる価値観

(1) コミュニケーション不足

コミュニケーションが不足していると、社内でミスやトラブルが絶えなくなります。生産性や業務の質が低下し、それにより顧客からの信頼も失墜。社員同士の信頼関係も築けず、離職率が高まるなどし、企業の経営面に悪影響を及ぼすこととなります。不仲やいざこざのきっかけは、“コミュニケーション不

足”から始まるといっても過言ではないので、■5でこの点にアプローチできるような「事業主が行える予防策」をいくつかご紹介しています。

(2) 業務のストレスが過大

タイトな期限、ハードな目標設定、過度な業務量、人員不足などは業務のストレスとして感じられる要因です。こういったストレスが過大にかかり蓄積していくと、苛立ちが生まれ、社員間のトラブルの火種になります。

(3) 業務分担、役割が不透明

プロジェクトを遂行するにあたり、誰が何をどのくらいおこなうのか、その責任は誰が持つのか。それが不透明なままだと、個人に業務が偏る、作業が滞る、決定事項の先送りが起こる等の弊害が出ます。社員間で意見の食い違いが起こり、不和が生じることもあります。

(4) 異なる価値観

育った環境や人生経験、世代などによって価値観が異なるのは当然のことですが、価値観の違いにより、意見が合わずにコミュニケーションがとりづら、嫌悪感を覚えて不仲になるということもあります。

【よくある例】

- ・社内にギスギスした雰囲気蔓延し、先輩が後輩に仕事を教えるといったこともなく先輩・後輩間が不仲になっている。
- ・産休・育休、介護、本人の急なけがや病気、子どものことで早退・急に休むなど、プロジェクトを一時的に離脱するメンバーの仕事を残った社員がカバー。カバーする社員の業務量が過多になり、不満や不公平感が生まれる。
- ・代表電話について、“気づいた人、手の空いている人が出る”風潮があり、特定の人ばかり電話に出て、不満や不公平感が生まれる。
- ・“過程重視”の人と“結果重視”の人の間で、プロジェクトの進め方で対立が起こる。
- ・一日の仕事が終わらない場合に、“残業を当然のようにするタイプ”とワークライフバランス重視で“定時で帰るタイプ”……価値観の違いで対立が生まれる。
- ・「同じ給料で仕事量が違う」など業務の分担や進め方、勤務シフト、休みの取り方などをめぐり社員同士がいがみあう。

■ 3. 社員間の不仲やいざこざを放置していると？事業主の安全配慮義務違反

【よくある例】のようなトラブルが社内で起きたら、そもそも会社として対応しなければならぬのでしょうか？ ■3では、法的な視点からご説明いたします。

ポイント① 基本的には、社員同士の問題

【よくある例】で挙げたような、ハラスメントに該当しない社員間の不仲やいざこざは、どちらか一方の社員に「非がある」とは言い切れないことが多い

ものです。基本的には、“社員同士の問題”となるため、事業主が法的な責任を負うわけではないことが原則となります。

ポイント② ただし、事業主には安全配慮義務が課されている

ただし、注意しなければならないのが、労働契約法第5条において“職場環境における安全配慮義務”が定められています。この法律では、事業主に対して、社員が生命や身体などの安全を確保しつつ働けるように配慮する義務が課されています。

ポイント③ 事業主には、使用者責任が課せられている

くわえて、事業主には、社員が他人に損害を与えた場合に、会社もその社員と連帯して被害者に対して損害賠償の責任を負う“使用者責任”が課せられています（民法第715条）。なお、会社の“事業の執行”についておこなわれた社員同士のトラブルについて、会社は使用者責任があるもので、単に、私怨だけの喧嘩による被害の場合には、使用者責任は生まれません。

ポイント④ 心身の健康を損なう事態までになったら、損害賠償を求められるケースも

社員同士の不仲やいざこざといったトラブルが起こったことにより、社員の心身の健康を損なう事態までになり、「適切な対応を怠った」として、事業主に損害賠償が認められる場合も……。極端な例にはなりますが、社員間で業務の分担をめぐって認識の食い違いが起こり、頭突きなどの暴行事件に発展。会社も使用者責任が認められ、加害者社員及び会社に損害賠償を命じられた裁判例があります。

■ 4. 事業主がおこなうべき対応のヒント

事業主には安全配慮義務が課されていることや、トラブルをそのままにしておくと生産性・業務の質の低下、離職率が高まるなどのリスクもあることから、適宜対処していくことがベターです。以下より、事業主の方がおこなうべき対応のヒントについてご説明いたします。

（1）事実関係の確認をおこなう

まず初めにおこなうこととしては、事実関係の確認となります。ハラスメントが起きたときと同様の対応です。繰り返しとなりますが、社員間の不仲やいざこざは、どちらか一方に非があるとは言い切れないため、中立的な立場・視点で確認をしたり話を聞いたりするようにしましょう。

ひとまずの調査はしているものの、調査の方法が適切ではなかったり、調査中の発言がどちらか一方をかばうなど不適切だったりした場合に、会社に損害賠償が命じられるケースもあります。くれぐれも言動には注意しながら対処していただけたらと思います。

（２）人間関係を調整する

事実関係の確認をおこない、どちらか一方の問題であるとは言い切れないことがわかったら、経営者や管理職が、２人の関係性が改善されるように調整していきます。個別に話を聞きながら、職場では、感情的・攻撃的な言動や自己主張を控えるように、また、業務を円滑に進められるよう取り組む必要があるということ根気強く伝えていきましょう。

部署変更、配置転換などにより、その２人を物理的に切り離すというのも一考です。とはいえ、小さな企業や、プロジェクト遂行のためには２人が協力して業務に取り組まなければならない、物理的に切り離せないこともあるでしょう。その場合には、業務の取り組み方を変え、接触回数を減らせないか検討してみてください（例：就業時間帯・勤務日をずらす／席を離す／オンライン就業等）。

なお、仲が良くない２人を分離できるにも関わらず分離せず、会社が十分な対応をしなかった場合、会社の安全配慮義務違反とし、慰謝料の支払いを命じられたケースがあることから、この点には注意が必要です。

（３）ルールを明確にする

業務分担、役割が不透明で、社員間で意見の食い違いが起こり、不仲やいざこざが生じるケースがありますが、そういったケースで２人を完全に分離することができないときは、経営者や管理職がルールを明確にしていく必要があります。業務分担や役割、進め方などを明確に定め、不仲やいざこざとなる要因を減らします。それにより、２人の関係性が改善される場合があります。かりに関係性がそれほど良くなくても、業務に支障を生じさせず、取り組めるようになることを目標にしましょう。

■ ５．事業主がおこなえる予防策

社員間の不仲やいざこざといったトラブルに対して、事業主の法的責任が生じるケースは限定的ではありますが、事業主の法的責任の有無に関わらず、予防も含めて適切に対応していくことが重要です。■ ５では、事業主がおこなえる予防策についてご説明します。

予防策① 管理職面談の実施

社員間の不仲やいざこざによるトラブルを予防するためには、月に１回など定期的な管理職面談の実施がオススメです。短時間でかまわないので、社員一人ひとりと話し、どういった状況にあるか、何を感じているか、など把握するようにしましょう。そうすることで、トラブルがある場合には早期に気づくことができ、早い段階で対処することができます。

予防策② 社員間で定期的なミーティング

管理職面談のほか、社員間で定期的なミーティングを実施するのも良いでしょう。コミュニケーション不足で、お互いのことを知る機会がなく、信頼関係が育まれないといったことがあります。24時間以内に起きた楽しかった・嬉しかったこと、自分の好きなものなど“アイスブレイク”となるような一言を発表してからミーティングに入ると、場が温まるだけでなく、相手を知る機会にもなります。

予防策③ 社内の交流イベントの実施

社員間の交流を前提としたイベントの開催をおこなうことで、コミュニケーションが深まり、一体感が生まれます。それにより、職場の雰囲気改善されていき、生産性・業務の質の向上、離職率の低下などにもつながっていきます。簡単に運営しやすい定番の社内イベントとしては、次のものがあります。

【社内の交流イベントの例】

- ・新入社員の歓迎会
- ・社内表彰式
- ・バーベキュー
- ・クイズ大会
- ・誕生日イベント
- ・スポーツ大会
- ・社員旅行
- ・リモート懇親会

予防策④ 先輩と後輩の関係を強化する

先輩が後輩に業務を教えないといったことから、先輩・後輩間が不仲になることを避けるためにも、「先輩は、後輩の成長と定着をサポートする役割がある」ことを明確にした上で、先輩格の社員に指導していくようにしましょう。新人の成長・定着が人事評価の一つになることを先輩格の社員に伝えていくのも大切なポイントです。

予防策⑤ 「否定しない会話」を経営者や管理職が実践する

育った環境や人生経験、世代などによって価値観が異なるのは当然であり、意見が違ってくるのも自然なことです。異なる価値観を持つ人たちが集う会社では、相手の話を否定しないように会話するのを意識すると、お互いにポジティブな感情を持てるようになります。

例えば、部下に相談をもちかけられたら、いきなり「でも」で返さず、「イエス・アンド話法」で肯定したあとに否定せず意見を言うようにしてみてください。経営者や管理職が“否定しない会話”を実践していると、社員にもそれが伝わっていき、相手を認め尊重しあえる空気感が育まれていきます。

予防策⑥ 人事評価制度の見直し

■4「(3) ルールを明確にする」や、■5「予防策④ 先輩と後輩の関係を強化する」とも関連してきますが、業務分担や役割、進め方などルールを定めるだけでなく、正当な評価（昇給・昇格、賞与の査定など）、インセンティブも紐づけると、社員のやる気・モチベーションが上がります。

注意点としては、インセンティブ制度は一部の社員しか享受できない可能性があることから、かえって組織力が低くなったりチームワークが悪くなるリスクが潜んでいます。導入しようと考えた場合には、インセンティブ率に注意するなど慎重に制度設計をおこない、いざ導入時は、社員に対して制度の目的や主旨など内容をしっかり周知するようにしましょう。

■6. まとめ

最近では、産休・育休者の業務をカバーする社員に手当を支給する“育休カバー制度”の導入や、カバーした社員を高く評価するオリジナルの人事制度を採用する企業も増えています。産休・育休者は国の制度が整っており、環境的にも優遇されていることから、独身者・子どもを持たない者からすると不平や不公平感が生まれがちです（ネットで話題になった“子持ち様”論争です）。

社員間の不仲やいざこざは、ハラスメントの問題とは違い、参照できるような厚生労働省の指針等があるわけではないので、企業としての対応が難しいところもあるでしょう。だからといって、社員間にくすぶる火種をそのままにしておくと、生産性や業務の質の低下、顧客からの信頼失墜、離職率の高まり、採用コストの増加など、企業の経営面にはマイナスなことしかありません。

上述の「■5. 事業主がおこなえる予防策」は、中小企業でも取り組みやすい内容を多くご紹介しています。一つでも取り組めるものがありそうでしたら、ぜひ今からでも取り組んでいただき、社員全体が気持ちよく快適に働ける職場環境を整えていただけたらと思います。

【著者プロフィール】松金 千鶴子（まつかね ちづこ）



コンテンツクリエイター。20年以上にわたり「社会保険」と「労務」の分野で活動。社会保険労務士、ファイナンシャルプランナー（FP）、NLP（神経言語プログラミング）マスタープラクティショナーの資格を保有し、これらの専門知識とライティング能力を活かして、企業の成長と発展を支援するコンテンツを提供しています。

本レポートにつきましては万全を期して作成しておりますが、ご利用の結果に関しては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。また、本レポートを無断で複製または掲転載することを禁止します。

資料提供：第一生命・損保ジャパン サクセスネット事務局
