

パワハラや新人いじめで周囲の退職の原因になる社員の退職勧奨

弁護士 西川 暢春（弁護士法人咲くやこの花法律事務所）

1. パワハラや新人いじめで周囲の退職の原因になる社員への対応

「不機嫌な態度、厳し過ぎる叱責、理不尽ないじめなどの問題があり、周囲の従業員が次々と辞めていく」、そんな社員に対してどう対応すればよいかというご相談をいただくことがあります。このような社員に対しては、ハラスメントの可能性のある言動について指導を繰り返して、認識を改めさせ、改善の機会を与えることが原則です。しかし、周囲の従業員が次々と辞めるといった事情がある場合、職場の状況によっては、そのような余裕がないこともあります。本稿ではこのテーマについて、設例を設定して、対応のポイントを解説してみたいと思います。

設例

大量退職の原因になっているとする匿名の投書があったセンター長の事例

弊社は、障害者支援施設を運営する社会福祉法人です。施設では70名～80名の職員が勤務しています。ところが、今年の3月から4月にかけて、そのうち11名が退職するという出来事がありました。その後、職員を称する者から大量退職の原因は弊社のセンター長にあるとして調査を求める匿名の投書があり

ました。私自身もこのセンター長が職員から罰金を徴収しているといった話を耳にしました。現場の職員からは、このセンター長に対する不満が一気に集中し、職場内で動搖が広がり、説明を求める声も出ています。職員の10名以上が、センター長の言動に問題があったと申告しています。今後、どのように対応すべきでしょうか。

1 設例に類似する事案についての裁判所の判断

(1) 社会福祉法人ファミーユ高知事件

設例の事案は、高松高判令和4年5月25日（社会福祉法人ファミーユ高知事件）の事案を参考に作成したものです。裁判になった事案では、匿名の投書を受けて、法人の理事長の娘で、法人と同じグループの医療法人の院長であった人物が中心となって、センター長の言動についてヒアリング等の調査をしています。ヒアリングは、職員のうち、21名から行われました。そして、この調査の結果を踏まえ、理事長は、このセンター長が管理職として不適切であると判断し、センター長に配置転換の打診や退職勧奨を行いました。しかし、センター長が応じなかったので、第三者委員会の設置を発表し、第三者委員会による調査を行っ

ています。この第三者委員会は、弁護士2名と元大学教授の3名がメンバーでした。第三者委員会は7回にわたり、職員らからのヒアリングを行い、センター長について、複数の職員に対するパワハラ行為があり、施設管理者としての適性に相當に問題があると結論付けました。これを受け、法人はセンター長を懲戒解雇しました。そして、センター長は、この解雇が無効であると主張して法人に対して訴訟を起こしました。

裁判所は、第三者委員会の判断とは異なり、第一審、第二審ともに、センター長にパワハラ行為があったとは認めませんでした。そして、懲戒解雇は無効であると判断しました。その結果、判決で、このセンター長について法人との雇用契約が続いていることを確認したうえで、法人に1,700万円を超える支払いを命じています。

(2) 法人の対応の問題点

では、この法人の対応にはどのような問題があったのでしょうか。人の採用が難しい業種において、大量退職は組織の存続に関わる問題です。とはいえ、懲戒解雇には、客観的にみて合理的な理由があることが必要です（労働契約法15条、16条）。

この法人は、第三者委員会による調査を行ったものの、結果として、センター長の個々の具体的な言動がパワハラに当たるかについて適切な検討ができていませんでした。そして、誤った結論をもとに、懲戒解雇に進んでしまっています。大量退職という出来事や、匿名の投書、10名以上の職員によるセンター長の言動に問題があったとの申告といった事情に目を奪われて、センター長の個々の具体的な言動がパワハラに当たるのかについての検討が不十分にならないように留意する必要がありました。

2 解雇ではなく合意による解決をすべき理由

(1) 国立大学法人群馬大学事件

では、具体的な言動がパワハラに当たる場合は、解雇による対応が可能でしょうか。この点について参考になる裁判例の一つが、国立大学法人群馬大学事件（前橋地判平成29年10月4日）です。

この事案では、部下8名のうち5名からパワハラ被害の申告があり、5名が退職あるいは精神疾患に罹るなどした大学教授を大学が懲戒解雇しました。裁判所は、懲戒解雇された大学教授が、部下に「研究者失格である。研究者としては大学院生以下である」と述べて深夜まで叱責するなどしていたことを認定しました。そして、連日にわたって相当程度長時間に及ぶ叱責を繰り返しており、その叱責は、廊下を隔てた別の部屋にまで聞こえるくらい大声のときもあったとして、このような行為はパワハラに当たると認めました。しかし、懲戒解雇は無効であると判断しました。そして、判決では、この大学教授について大学との雇用契約が続いていることを確認したうえで、大学に約1,900万円の支払いを命じています。

前橋地方裁判所は、その判断の理由として、上記のようなパワハラ等について、「悪質性が高いとはいひ難い」と評価したうえで、以下の点を指摘しています。

- ハラスメントの内容や回数が限定的であること
- 行為者である大学教授が過去に懲戒処分を受けたことがないこと
- 行為者である大学教授がハラスメントの一部を認め、反省の意思を示していること

(2) 解雇による解決は困難

このような裁判例を踏まえると、パワハラや新人いじめにより周囲が退職し、事業にも支障を生じさせるという事態が発生したとしても、過去にその行為者について懲戒処分を行ったことがない場合に、いきなり解雇を選択することは、事業者として大きなリスクを伴うと考えなければなりません。解雇が有効になるのは、その行為者について過去にパワハラ等で懲戒処分を行っているにもかかわらず、さらにパワハラが繰り返されるといったケースや、行為者がパワハラ調査を妨害するといったケースに限られると考えるべきでしょう。

パワハラや新人いじめにより、次々と人が辞めるという場面で、職場の状況によっては行為者を雇用し続けることが難しい場合もあります。そのような場合も、ここまでご説明した点を踏まえれば、行為者を解雇するのではなく、退職勧奨によって合意による退職での解決をする必要があります。

3 パワハラする社員、新人をいじめる社員に円満退職してもらうには

(1) 合意による解決のためのポイント

パワハラやいじめの問題があっても、それについて会社から注意・指導あるいは懲戒処分を受けることで行動を改善し、以後問題を起こさない従業員もいます。行為者に対する研修やカウンセリングなど、退職以外の解決策が可能であればそれも検討すべきであり、また、職場の状況から、行為者を配置転換して雇用を継続することが可能であれば、その選択肢も検討すべきでしょう。しかし、会社から指導をしても、パワハラやいじめが体質としてしみついてしまっており、改善できない従業員も少な

くありません。そして、筆者の経験上、いわゆる問題社員の退職勧奨については、問題社員の認識の歪みを修正させる努力をしたうえで、それでも雇用を継続できない場合は、一定の退職金を支給し、会社都合退職として扱う旨の提案をして退職の話合いをすることが、合意をまとめるポイントです。

(2) 行為者にパワハラやいじめの自覚がない場合

前述のような行為者は、自分の言動がパワハラやいじめに当たるという認識がないことも多いです。「必要な指導の一環だ」「成果を出すために厳しく育てるのは当たり前だ」「上司だから従わせて当然だ」といった考えが背景にあります。このような考えから、部下が多数退職するなどの問題が発生しても、「あれくらい耐えられないのは甘い」と部下の忍耐力の欠如の問題であると認識していることも少なくありません。自分の言動がパワハラやいじめに当たるにもかかわらず、上記のような認識を持っている場合、それは間違った認識であり、行為者の認識に歪みがある状態です。

このような認識の歪みがある場合、例えば行為者を降格させようとしても、行為者は不当であるとして反発し、受け入れないでしょう。例えば、「あなたの言動が原因で多くの従業員が辞めています。ハラスメントであると認識しています。あなたが降格を受け入れないのであれば、退職してほしいと思っています」と伝えたとします。それで行為者が退職を承諾するかといえば、そうはならない可能性が高いでしょう。なぜなら、行為者には自分の言動がパワハラやいじめに当たるという自覚がないからです。「必要な指導を一生懸命してきたのになぜ自分が非難されなければならな

いんだ」「あれくらい耐えられないほうが問題なのに、自分が辞めなければならないなんてとんでもない」と考えて、退職を拒否する可能性が高いといえます。

このような場面で退職合意を成立させるためには、まず、行為者の認識を改めさせ、認識の歪みを修正させることが必要です。つまり、「成果を出すために厳しく育てるのは当たり前だ」「あれくらい耐えられないのは甘い」といった考え方方が会社では受け入れられないことをはっきり認識させるステップを踏むことが必要です（図表1）。

（3）行為者にパワハラやいじめの自覚がある場合

一方、行為者が自分の言動がパワハラや新人いじめに当たるということを自覚していることもあります。その場合も、自分は職場内で重要な立場にあり、問題があるとしても会社は厳しい対応をしないといった考え方を持っている例があります。これも、行為者の認識に歪みがある状態です。退職

合意を成立させるためには、そのような認識の歪みを改めさせて、「これは大変なことになった。会社の対応はこれまでと違う」とはっきり認識させるステップを踏む必要があります（図表2）。

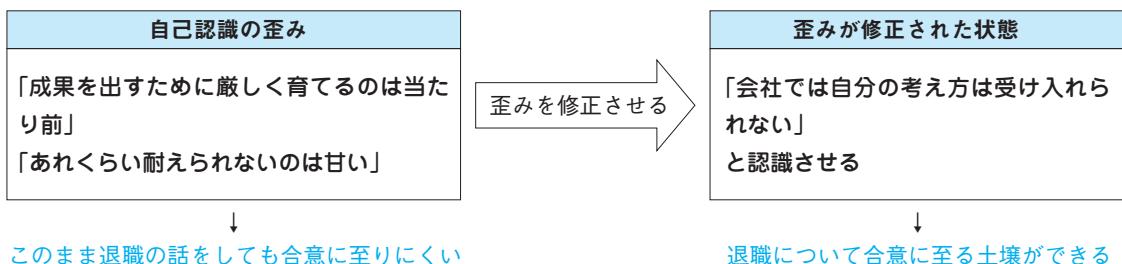
（4）認識の歪みを修正させる方法

行為者の認識を正すためには、以下の点にきっちりと取り組むことが必要です。

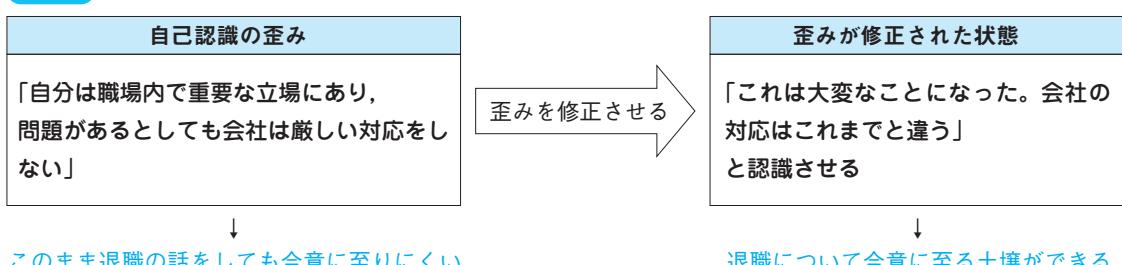
- 会社としてパワハラやいじめを許さない姿勢を見せる
- 広範囲にヒアリングを実施して公正な調査を行う
- パワハラ行為やいじめについて、懲戒処分の手続きを進める

公正な調査による事実確認と懲戒処分のプロセスを経ることで、行為者に対し、自分の考え方や言動が職場で受け入れられる余地がないことを気づかせることが必要です。そのうえで、職場の状況から雇用の継続が困難であれば、退職勧奨をしていくこ

図表1 行為者にパワハラやいじめの自覚がない場合



図表2 行為者にパワハラやいじめの自覚がある場合



とになります。このようなプロセスを踏めば、行為者にも、退職に向けた話合いに応じる土壌ができておき、退職合意をまとめることができます。以下では、筆者の事務所で取り組んだ事例をご紹介しながら、この点をご説明したいと思います。

2. 新人事務員を次々にいじめて辞めさせるベテラン事務員に対応した事例

1 事業の概要

あるクリニックから、新人事務員をいじめて辞めさせてしまうベテラン事務員への対応についてご相談いただいた事案です。

このクリニックには、クリニックの開業の約1年後に入職し、以後10年以上勤務しているベテランの受付事務員がいました。このベテラン事務員は、新人事務員に対して、指導の際にきつい言い方をしたり、明らかに他の事務員に対するのとは違う冷たい態度で接したりするなど、辛く当たることを繰り返すという問題がありました。そのため、新人事務員が2年連続で退職してしまいました。

そこで、クリニックは、派遣会社に別の事務員を派遣してもらい、その後、直接雇用することにしました。しかし、今度はこの新人事務員がターゲットにされてしまい、新人事務員から、「ベテラン事務員が怖く、一緒に働くことが辛い」という申出がありました。

また、ベテラン事務員が新人事務員に酷い態度で接する場面を見て、その場にいた別の事務員が体調不良を訴えて勤務を休むといった問題も起きていました。次は自分がターゲットにされるのではないかと恐れ、職場の雰囲気が悪化しているという問題もありました。

クリニックとしてこのベテラン事務員の問題に適切に対処できなければ、まじめに頑張ってくれている他の事務員や職員からの信頼を失ってしまうおそれがありました。これらの経緯から、クリニックとしては、このベテラン事務員を何とかして円満に退職させたいと考え、筆者の事務所にご相談いただきました。

2 問題の解決結果

ご相談を受け、弁護士が問題のベテラン事務員への対応をサポートしました。その結果、最初のご相談から約3週間後に問題のベテラン事務員から退職届が提出され、問題を解決することができました。

以下では、ベテラン事務員のハラスメントのターゲットとされて、最初に退職してしまった新人の事務員を「新人事務員A」、新人事務員Aの退職後にベテラン事務員のターゲットとなり、退職してしまった新人の事務員を「新人事務員B」と呼んでご説明します。また、新人事務員Bの退職により、補充のために派遣会社から派遣され、その後直接雇用となった在職中の新人事務員を「新人事務員C」と呼んでご説明します。

3 解決方針

(1) 解雇ではなく退職勧奨による解決を目指す

弁護士が院長からの相談を聞いたところ、院長が言う通り、ベテラン事務員は、新人事務員AとBを立て続けに退職に追い込んだ可能性が高いと考えられました。また、事業の規模から、ベテラン事務員を新人事務員と長期間分離することでベテラン事務員の雇用を続けるということも難しい

状況でした。ただし、一般に、暴力を伴わないハラスメントについて解雇により対応しようとすると、十分な指導や懲戒による警告をせずに解雇したとして、不当解雇と判断されてしまう例も多いです。本件では、ベテラン事務員に対して、十分な指導や懲戒がされていたとは言い難い状況でした。そのため、院長と協議のうえ、公正な調査を実施したうえで、ベテラン社員の言動に問題があるという結論に至った場合でも、解雇ではなく、退職勧奨によって合意による解決を目指す方針をとりました。

(2) ベテラン事務員は「私は親切に指導してあげたのに」などと主張

院長によると、新人事務員Aが退職してしまった時に、院長がベテラン事務員と話をし、その際にベテラン事務員は「自分のせいで周りに迷惑をかけてしまったので、自分は退職したほうがよいと思っている」と話していたという経緯がありました。院長は、この時、ベテラン事務員に「退職の方向で進めていきましょう」と回答しました。しかし、ベテラン事務員は、院長から引き留めてもらえることを期待していたのか、院長が退職に同意すると、一転して、「もう一度チャンスがほしい」と言い、退職を拒否しました。

また、院長が、「頭を冷やすために1週間くらい休むのはどうですか」と提案しても、ベテラン事務員は、「なぜ私が休むのかわかりません」と答え、勤務を休むことも拒否しました。

さらに、別の機会に、院長がベテラン事務員に対して、「新人事務員Aさんの退職について、自分にも問題があったと思うところはないですか」と質問したことありました。しかし、ベテラン事務員は、これに対し、「何もありません」と答えました。

そして、その後の新人事務員Bの退職についても、ベテラン事務員は、自分の問題点をまったく認めていませんでした。むしろ、ベテラン事務員は、新人事務員AとBについて、「私は親切に指導してあげたのに」と主張していました。つまり、ベテラン事務員は、自分の言動に問題があり、そのために新人事務員2名が退職してしまったということを認識できていませんでした。

(3) ベテラン事務員の認識を改めさせることが必要

本件のベテラン事務員のような「自分は新人事務員らに親切に指導をしてあげた」「新人事務員の退職について自分に問題はない」という認識の状態のままで退職勧奨を行っても、退職合意が成立する可能性はとても低いものになります。ベテラン事務員は、なぜ自分がクリニックから退職してほしいと言われなければいけないのかが理解できないからです。

まず、公正なハラスメント調査を実施し、その結果を踏まえて、自分の言動に問題があったことをはっきりと理解させたうえで、退職勧奨をする必要がありました。

(4) ヒアリング対象者の不安に対応する必要があった

ベテラン事務員に自分の言動に問題があったことを理解させるためには、ベテラン事務員が、新人事務員らに対して、具体的に、いつ、どのような場面で、どのような言動を行い、それが新人事務員らの就労環境にどのような支障を生じさせたのかを明らかにしなければいけません。そのためには、直接の被害者である新人事務員らから当時の詳しい事情を聞く必要がありました。しかし、新人事務員AやBは、すでに

クリニックを退職していました。そして、退職後もベテラン事務員に対する恐怖心が強く、ハラスメント調査に協力しないことが予想されました。

そうすると、現在の直接の被害者である新人事務員Cからの聞き取りが重要になります。また、新人事務員A、Bが被害を受けていた当時からクリニックに在籍し、ベテラン事務員の言動を見ていた他の事務員たちからの詳細な聞き取りも必要でした。これらの事務員の中には、新人事務員A、Bがクリニックに在籍していた当時、新人事務員A、Bから「ベテラン事務員の自分に対する態度が酷く、ベテラン事務員と一緒に働くことが辛い」と相談を受けて、院長に報告していた事務員もいました。しかし、この報告を受けて院長が事務員たちに聞き取りを行った際、ベテラン事務員は、聞き取りに協力した事務員を個別に呼び出して、何を話したのかを問い合わせたり、何十通もの長文のLINEメッセージを送信して、院長に何を聞かれて何を話したのかを聞き出そうとしたりする行動をっていました。そのため、事務員たちは、ハラスメント調査に協力することで、ベテラン事務員から報復を受けるのではないか、自分がターゲットにされるのではないかということをとても恐れていきました。

これらの事情から、クリニックは、新人事務員C、そして、他の事務員たちを心理的にフォローし、信頼を得て、調査への協力を取り付ける必要がありました。そのうえで、過去に遡って調査を行うことが必要でした。そして、調査を行うことで、ベテラン事務員の言動に問題があったのであれば、ベテラン事務員にもそれを理解させ、クリニックから、ベテラン事務員のこれまでの貢献なども考慮した退職条件を提案し、退職に合意してもらうことを目指す方

針をとりました。

4 具体的な対応

(1) ハラスメント調査の実施

調査の公正を確保するためには、できるだけ多くの職員から事情を聞くことで、ヒアリング対象者とベテラン事務員との人間関係によって調査結果が歪められないような調査方法を採用する必要があります。

調査の実施にあたり、退職した新人事務員AとBに連絡を取り、調査に協力してほしいと依頼しました。しかし、新人事務員Aはベテラン事務員の名前を聞くことも嫌な様子でベテラン事務員のことがトラウマになっており、関わりたくないとして協力を断られてしまいました。また、新人事務員Bからもやはり協力を断られてしまいました。

そこで、クリニックは、現在、在職中の新人事務員Cと他の事務員たち3名の全員から聞き取りを行う必要がありました。また、その際に、関連する証拠を提出してもらい、その内容を精査する必要がありました。ただし、前述の通り、事務員たちは、調査に協力することで報復を受けることを恐っていました。例えば、エピソードの内容から、その場にいたのが新人事務員の他には自分だけであるため、自分が伝えたことがわかつてしまうような情報の提供を躊躇していました。そこで、弁護士が、新人事務員Cや他の事務員たちから信頼を得て、調査に協力してもらうための対応方法を助言しました。

(2) 事務員らの協力を取り付ける

弁護士が院長から事情を聞いたところ、本件で辛い思いをしている当事者は、現在、直接の被害を受けている新人事務員Cだけ

ではないことがうかがわれました。他の事務員たちも、ベテラン事務員が患者さんらのいる前で新人事務員に対して高圧的な指導や叱責を行うために、辛い思いをしていると思われました。また、ベテラン事務員の言動について院長に相談や報告をすれば執拗に問いただされるといった被害も受けているようでした。その意味で、皆が精神的に疲弊してしまうような環境で働くことを余儀なくされている当事者であることがうかがわれました。そのため、クリニックとして皆が安心して働くことができる職場環境を取り戻すために、ベテラン事務員の問題について真剣に取り組むこと、皆が調査に協力してくれることが問題の解決につながること、ベテラン事務員から報復があった場合にはそれもすべて報告してほしいことを丁寧に説明し、信頼してもらいました。その結果、事務員たち全員が調査に協力し、ベテラン事務員の言動に関する具体的なエピソードを提供してくれました。

(3) ハラスメント行為やいじめ行為が明らかになる

事務員たちや一部の看護師への聞き取り調査により、例えば、以下のような問題が明らかになりました。

- ベテラン事務員が新人事務員に対して処方箋を渡す際に投げるように渡していたこと
- 受付で新人事務員が1人だけの勤務になってしまう日にパートの他の事務員が出勤を申し出たにもかかわらず、ベテラン事務員が「出勤しなくていい」と伝え、あえて新人事務員を1人だけで勤務させたこと
- 別の日にも、新人事務員に1人だけで勤務をさせるためにベテラン事務員が体調不良を装って欠勤したこと

- ベテラン事務員が他の事務員に対し、新人事務員について「何度も言つてもわからない、だってバカなんだもん」「あのバカいつ辞めるの?」と言っていたこと
- ベテラン事務員が新人事務員から「何かお手伝いすることはありますか」と声をかけられても、何も返事をせず無視していたこと
- ベテラン事務員が、実際には自分のミスであったにもかかわらず、新人事務員のミスであると決めつけ、多数の患者さんがいる前で新人事務員を厳しく叱責したこと

また、新人事務員はベテラン事務員から理由もなく強い口調で怒られるため萎縮していること、ベテラン事務員に話しかけても無視されたり、患者さんがいる前で自分のミスではないことについて叱責されたりすることで精神的に苦痛を感じていること、新人事務員がベテラン事務員に患者さんの診察券を渡す際、ベテラン事務員が汚いものを受け取るかのように人差し指と親指で診察券の端をつまんで受け取るなどしたため深く傷ついたことなども明らかになりました。

(4) 調査期間中のベテラン事務員に対する対応

このような調査には一定の時間がかかります。院長は、調査期間中に新人事務員Cが耐えきれずに辞めてしまうことも心配していました。そこで、調査に際し、院長にベテラン事務員と面談してもらい、以下のことを伝えもらいました。

- 新人事務員Cは、ベテラン事務員と一緒に働くことが怖いと感じていること

- 複数の職員からベテラン事務員の勤務態度に問題がある旨の報告を受けていること
- 新人事務員A、Bに続いて、新人事務員とのトラブルが今回で3回目であり、クリニックとしてこの問題を重く受け止めていること
- そのため、これまでの新人事務員A、Bの件を含めてハラスメント調査を実施すること
- 当面の間、新人事務員Cとベテラン事務員との勤務を分離すること

(5) ベテラン事務員の認識に変化が生じる

ベテラン事務員は、クリニックに長年勤務し、仕事熱心で、事務員の人数が少なくて大変だった時期もクリニックを支えてくれた経緯がありました。そのため、クリニックとしても、これまでこのベテラン事務員を優遇してきた側面がありました。そのようなこともあって、ベテラン事務員が新人事務員らとトラブルを起こした際も、ベテラン事務員に責任があることを明確に指摘したり、ベテラン事務員に遠慮のない指導をしたりすることができていませんでした。このようなこともあってか、ベテラン事務員は、院長は自分の味方でいてくれていると思っていたようでした。しかし、今回、院長が、ベテラン事務員に対して、新人事務員とのトラブルの問題を重く受け止めていること、新人事務員A、Bの件を含めてハラスメント調査を実施すること、新人事務員Cとベテラン事務員との勤務を分離することを宣言したことで、ベテラン事務員は、これまでとは状況が違うということを理解したようでした。

5 ベテラン事務員からの退職届提出

事業者から問題社員対応のご相談を受けて弁護士が支援を始めると、相手はこれまでとは状況が違うことを察知して、退職勧奨を行う前に、突然退職届を出してくることがあります。

本件では、直接の被害者である新人事務員Cや他の事務員たち、さらに一部の看護師たちからの聞き取り調査が一通り終わった頃、ベテラン事務員は退職届を提出してきました。最初のご相談から約3週間が経過した頃でした。ベテラン事務員は、残っている有給休暇を消化し、夏の賞与を受け取った後に退職したい旨話し、約2カ月後を退職日とする退職届を提出しました。また、ベテラン事務員は、退職金の有無と金額について質問しました。クリニックは、まず、約2カ月後を退職日とするベテラン事務員の退職を承諾し、退職承諾書を交付して、退職の合意を確定させました。これは後でベテラン事務員の気が変わって退職を撤回するがないようにするために重要な点です。そのうえで、ベテラン事務員のこれまでの貢献を考慮して、退職金を提案しました。ベテラン事務員は退職金について了承し、その後、最終勤務日まで揉めることなく勤務し、賞与と退職金を受け取り、円満に退職しました。

6 逃げずに本気で取り組む姿勢が解決につながる

本件では、新人事務員Cや他の事務員たち、さらに一部の看護師たちへの聞き取りが終わった後、ベテラン事務員からの聞き取りを予定していました。そのうえで、ベテラン事務員の言動がパワハラやいじめに当たるかを判断し、パワハラやいじめに当たる場合は、弁護士がクリニックを訪問し

て、ベテラン事務員に退職勧奨を行う予定でした。

しかし、その前に退職届が提出され、早期解決が実現しました。以前は退職を拒否していたベテラン事務員が退職届を自ら提出するに至ったのは、院長がベテラン事務員の問題について逃げずに本気で取り組むことを決意し、実践したことにあると考えられます。院長は、遠方にもかかわらず、困難な状況だけれども、何とか力を貸してほしいということでご相談いただきました。そして、弁護士との打合せの結果、いきなり退職勧奨をするのではなく、まずハラスメント調査を実施することを決め、日々の業務に対応しながら、他の事務員たちに協力を求め、必死に証拠を収集し、協力してくれる職員全員に対して聞き取り調査を行いました。

ベテラン事務員からの反発への対応や他の事務員たちへのフォローなども、弁護士のアドバイスを信じて、決めたことをすべて実践したのです。そのようにして対応を進める中で、ベテラン事務員は、院長が過去のトラブルの件も含めて事務員全員に聞き取り調査を実施していること、自分の新人事務員に対する言動の詳細が確認され、他の事務員たちが自分の新人事務員に対する言動が問題であると認識していること、自分の言動がクリニックでは許容されないものであったことを理解しました。その結果、退職届の提出につながり、問題を円満解決することができました。

3. パワハラや新人いじめで周囲の退職の原因になる社員の対応手順

1 基本的な対応手順

以上を踏まえて、パワハラや新人いじめ

で周囲の退職の原因になる社員についての基本的な対応手順を整理すると、図表3の通りです。

図表3 パワハラする従業員、新人をいじめる従業員への対応手順

- ① ハラスメントの被害を訴えている相談者からのヒアリング調査を行う
- ② ハラスメントの言動があったとされる行為者を呼んで調査を行うことを伝える
- ③ 周囲の従業員からのヒアリング調査を行う
- ④ 行為者からのヒアリング調査を行う
- ⑤ ハラスメントの有無について判断する
- ⑥ 調査結果を行為者に伝えたうえで、ハラスメントがあったという判断の場合は、懲戒処分の手続きをとる。職場の状況から雇用の継続が困難なときは、懲戒処分の手続きの流れの中でタイミングを見て退職勧奨を行う

2 パワハラ調査のポイント

上記の手順のうち、①～⑤の部分は、いわゆるパワハラ調査です。パワハラ防止指針（令和2年厚生労働省告示第5号）では、職場におけるパワハラについて相談の申出があった場合、「事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認すること」が求められています。このような調査は、事実関係を正確に確認したうえで、被害者に対する配慮、行為者に対する適正な措置を行い、再発防止に向けた措置をとることを目的に行うものです。ここで公正な調査を行うことが、

パワハラに当たるという結論になったときに、パワハラの自覚がない行為者に対して、行為者の認識が誤りであることに気づかせることにつながります。

実践例の事案ではこの事案における個別の事情があり、院長自身が調査していますが、調査の公正のためには、弁護士など外部の第三者が調査に当たることがより適切です。

また、過去の問題について適切な調査を行わずに済ませてきたということがある場合は、今起きている問題の調査だけでなく、過去の問題にも遡って調査を行うことが適切です。そして、被害社員だけでなく、周囲の従業員や関係者などできるだけ多くの従業員から事情を聞くなど、ヒアリング対象者と行為者との人間関係によって調査結果が歪められないような調査方法を採用することが、調査結果に対する行為者の納得にもつながります。そして、調査期間中のトラブルを防ぐためにも、以下の点を行為者に伝えておくべきです。

- 調査が済むまで被害社員との接触を減らすために勤務を分けること
- 調査期間中、被害社員に対する言動に十分注意して、報復や不利益な取扱いは絶対にしてはならないこと
- ヒアリングを受ける関係者から調査内容を聞き出そうとしたり、調査協力者に報復をしたりすることは絶対にしてはならないこと

3 懲戒処分の手続きのポイント

そして、前述の手順のうち⑥は懲戒処分の手続きです。この部分の進め方は図表4の通りです。

ただし、退職勧奨で問題を解決しようと

する場合、この流れをすべてやり切ることは必ずしも必要ではありません。このような流れの中で、行為者に、行為者の考え方や言動が会社では受け入れられないことをはっきり認識させることができるはずです。職場の状況から雇用を継続することができない場合は、行為者の認識が変化したタイミングを見て退職勧奨を行います。この段階で、相応の退職金を支給し、会社都合退職として扱う旨の提案をして退職の話合いをすれば、退職について合意を得ることは難しくありません。

弁明通知書や弁明書の書式、退職勧奨の具体的な話し方や退職金の額の目安については、拙書『問題社員トラブル円満解決の実践的手法 訴訟発展リスクを9割減らせる退職勧奨の進め方』（日本法令）で掲載・解説していますので、あわせてご参照ください。

図表4 懲戒処分の手続き

- ① 懲戒対象となるパワハラやいじめの言動を特定したうえで、書面（弁明通知書）に整理する
- ② 行為者を呼んで懲戒処分を検討していることを告げ、弁明通知書を交付する。そのうえで、期限を区切って、弁明書の提出を求める
- ③ 行為者の弁明内容を踏まえて懲戒処分を決定する
- ④ 会社から懲戒処分通知書を行為者に交付し、期限を区切って始末書の提出を求める
- ⑤ 社内に懲戒処分を行ったことを公表する

4 設例の事案について

設例の事案の題材となった社会福祉法人ファミーユ高知事件の事案では、退職勧奨を行いましたが、退職合意には至らず、法人は懲戒解雇に進んでしまっています。

では、なぜ、退職勧奨で合意に至らなかつたのでしょうか。筆者は、直接、この事案を担当したものでないため、正確なことはわかりません。しかし、判決でもパワハラは認定されていないことからすれば、パワハラがあったという指摘について身に覚えがなかったことが、センター長が退職を受け入れなかつた理由の一つであるように思います。

また、退職勧奨のプロセスについても疑問があります。

裁判例の事案では、概ね「匿名の投書」→「法人の理事長の娘が中心となった調査」→「退職勧奨」→「第三者委員会の調査」→「懲戒解雇」という流れになっています。

このように、最初、法人の理事長の娘が中心となって調査を行い、その結果を踏まえて法人の理事長が退職勧奨をしています。しかし、最初の退職勧奨が行われる前に、行為者であるセンター長からの聞き取りが行われたかどうかは判決からは確認できません。もし、調査にあたってセンター長からの聞き取りが行われないまま、退職

勧奨に進んだとすれば、センター長にとつて公正とは感じられず、退職勧奨に納得がいかないことは当然ともいえます。

センター長が退職勧奨を断ったことから、法人は、その後第三者委員会による調査を行っています。しかし、センター長から見ればすでに公正と感じることができない調査に基づき退職勧奨を受けた後の第三者委員会の調査であり、結論ありきの調査と感じたのではないかでしょうか。訴訟でも、センター長は、第三者委員会の調査について、すでに決定した法人の結論に形式上の正当性を持たせるためだけの過程に過ぎず、何らの手続保障にもなっていないと主張しています。詳細な事実関係がわからぬいため推測にはなりますが、筆者としては、法人が、センター長からの聞き取りを含む適切な調査をする前に退職勧奨を行ったことが、センター長に退職を拒否する姿勢を固めさせ、法人と争う姿勢を固定化させてしまったのではないかと感じました。

設例の事案についても、前述した対応手順を踏まえ、まず公正な調査を行う必要があります。公正な調査を行う前に退職勧奨をすることは、センター長の納得が得られないだけでなく、その後の話合いも難しくしてしまう危険があります。

【執筆者略歴】西川暢春（にしかわ のぶはる）

東京大学法学部卒業。25歳で弁護士となり、現在、弁護士法人咲くやこの花法律事務所代表弁護士。使用者側弁護士として、企業の人事担当者や社会保険労務士の先生方とともに企業の労務管理の改善、労使紛争の円満解決に取り組む。また、問題社員対応の分野では、対応に悩む顧問先を訪問し、能力不足、規律違反などの問題がある従業員と直接話合いをし、裁判によらない解決を実践してきた。全国の企業経営者、人事担当者、社会保険労務士の先生方からZoomや電話等での相談を受け付ける。著書に『問題社員トラブル円満解決の実践的手法－訴訟発展リスクを9割減らせる退職勧奨の進め方』（令和3年）,『労使トラブル円満解決のための就業規則・関連書式作成ハンドブック』（令和5年）『訴訟リスクを回避する“3大労使トラブル”円満解決の実践的手法－ハラスメント・復職トラブル・残業代請求』（令和7年、共著）がある。YouTubeメディア「咲くや企業法務TV」を毎週更新し、企業の労務管理を中心に解説。Xでは毎日6時半に労働判例情報を投稿中。

著者 弁護士法人咲くやこの花法律事務所
弁護士 弁護士 西川暢春
ビジネスガイド 2026年1月号より