



43. パワハラと職場のメンタルヘルス

◆ パワハラについての訴訟

最近、パワーハラスメント（以下、パワハラ）と職場のメンタルヘルスの関係が取りざたされている。職場内で上司や先輩による暴言や脅し、無視などのパワハラに悩む社員も多く、年々被害者が増加している。それもそのはずで、今、日本は人間関係がひどく希薄になり、声かけしたり雑談したりする機運がなくなっている。それは他人や周囲に対して不信感を持っていることや、1人での作業環境や自己完結型のワークスタイルが影響している。とにかく、自分の気持ちを声にしたり、表現したりする機会が少なくなっている。

2007年10月、医薬品販売会社の社員がうつ病で自殺した。東京地裁は、「上司のパワハラが原因」として労災を認める判決を下した。これはパワハラと労災の因果関係を認めた最初の判決である。08年7月には、道路会社社員の自殺について、被害者がうつ病で自殺し

たのはパワハラに起因するとして、遺族が慰謝料などの損害賠償を求めた。松山地裁は自殺との因果関係を認めて被告側に約3100万円の賠償を命じた。この判決で裁判長は、上司による過剰なノルマの強要や、人格を否定するような度重なる叱責は「違憲と評価せざるを得ない」と判断し、「自殺は予見可能だった」として会社側の責任を指摘した。

◆ パワハラの定義と解決法

そもそもパワハラとは何か？ セクハラと違い、パワハラは法律で禁止されているわけではない。仕事の指導の延長や感情的なコミュニケーションから起きるケースもある。厚生労働省の外郭団体である中央労働災害防止協会は『2005年研究報告』の中で、パワハラを次のように定義した。

職場で職権などの力関係を利用し、相手の人格や尊厳を侵害する言動を繰り返し行い、精神的な苦痛を与えることで働く環境を悪化

◆人と違った魅力のある売り方を工夫すべきだ◆

させたり雇用不安を与えたりすること

産業カウンセラーの岡田康子氏によると、パワハラの指標としては、①相手が「NO」と言えない力関係にある、②本来の業務の範囲を超えている、③続いていて逃げられない、④結果的に精神的・肉体的苦痛や社会的不利益があった——の4点を挙げている。

パワハラの型としては、①皆の前で怒鳴ったり机をたたいたりなどして脅す「攻撃型」、②相手の人格や能力を否定・排除する「否定型」、③自分の仕事のやり方や不法行為を強要する「強要型」、④仕事や情報を与えない「妨害型」、⑤意欲に乏しく部下任せだったり部下にだけ負担をかける「ことなかれ主義型」、⑥責任を回避したりすべてを部下のせいにししたりする「無責任型」、⑦細かく仕事を指示する「過干渉型」に分類できる。（岡田、追補・武藤）

では、職場でのパワハラ防止に対し、どのような取り組みが必要なのだろうか？

(1) パワハラ予防のための教育や研修会を実施する。トップをはじめ、ラインにも徹底することで、組織や会社全体で取り組んでいるという姿勢を持つことが重要。教育研修の内容は、できるだけ具体的な事例を用いて、自分の身の回りでも起こり得る問題として展開する必要がある。

(2) パワハラ加害者に対する処分、配置転換などを細部にわたって取り決め、会社の就業規則などに盛り込む。パワハラ委員会を設置し、相談窓口の担当者を選任する。委員会はどのような調査を実施するか、どのような対応をすれば良いかを審議する。

(3) 個人の問題ではなく、組織の問題としてとらえる。そのためには全員で話し合ったり、グループで検討したりすることが重要となる。

(4) アサーション（自己表現）能力やリスニング（聴く）能力、そしてソーシャルスキ

ル（社会的技能）を身につける。普段からコミュニケーションを大切にし、自分の気持ちを伝えたり、相手の気持ちを聞いたりして、人間関係を深めて情報を共有する必要がある。ロールプレイングを用いて練習したり、研修会を開いたりする。

いずれにしても、パワハラ予防には意思疎通と両者の理解、合意形成が大切である。それは、気軽に話ができたり、ケンカしても仲直りができたりといった「和合力」が醸成される職場である必要がある。

◆ スゴ腕営業マン・Cさんの事例

Cさん（男性、45歳）はバリバリの営業マンである。1人で営業第一課の売上げの3分の1を稼ぐ。もちろん、上司であるT部長もCさんを高く評価していた。

しかし、部下はCさんを尊敬しているものの、その存在を恐れている面もある。なぜなら、Cさんはいつも大声で部下を怒鳴りつけるからだ。部下の仕事が遅かったり融通が利かないと、排除したり無視したりする。Cさんが帰社する気配を感じると、部下は緊張して身構える。特にSさんは、営業成績が悪いためCさんの標的になっていた。

T部長は2人の関係が気になっているものの口出しできない。Cさんを怒らせるわけにはいかないと考えていたためだ。

2カ月後、Sさんは突然辞表を出した。「眠れないし、仕事や職場のことを考えると吐き気や頭痛がする」と言う。辞表には「心身の不調」と書いてあったが、本音は職場に来たくないためだと読み取れた。察するに、職場の上司との人間関係に起因しているように思えた。

リーダーとして一切介入できなかったT部長は自責の念を持った。そこで、職場の人間関係の改善に着手することを決めた。 ⑧

◆失敗はすべて幹部の責任と思え◆