

# パワハラは個人のせいだけじゃない

日刊工業産業研究所 所長  
岡田 直樹

知人が勤める知的障害者施設で、管理者によるパワーハラスメントが原因で職員が続げざまに退職した。新聞広告で募集しても欠員を補充できず、施設は運営に支障をきたす事態に陥った。くだんの管理者は施設の運営主体である自治体の出身者で、10年以上にわたり著の上げ下げまで施設運営を取り仕切ってきた。知人によれば、「管理者は自分の意に沿わない職員は立たせたまま2時間にわたり説教するなどし、職場に居づらい心理状態に追い込んでいった。自分の地位を脅かすと考えたのか、仕事ができる職員ほど狙われやすかった」という。ついに耐えかねた被害者らが声を上げ、パワハラは利用者の父兄に知られるところとなる。管理職は解任され、施設はようやく平穏を取り戻す。

厚生労働省によるパワハラの定義は「同じ職場で働く者に対して職務上の地位や人間関係など職場内での優位性を背景に業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為」をいう。叩く、殴る、蹴るなどの暴力行為は言うに及ばず、部下を同僚の前で叱責したり、営業職に倉庫の整理を命じたり、就業

時間外に飲食を強要したりするケースもパワハラにあたる。パワハラが社員のうち病や自殺の原因になれば、企業の信用力は低下し、採用や業績に悪影響を及ぼしかねない。政界内では労働安全衛生法を改正してパワハラを定義し、雇用管理上の責任を事業者に課せうという動きもある。

海外との競争激化や生産年齢人口の減少などを背景に職場環境は様変わりした。多くの職場で人員が削減される一方で仕事量が増え、スピードも要求され、ミスに対する許容度も小さくなってきている。加えて成果主義の導入で結果への評価は厳しくなるばかり。油切れを起こした機械のように、ただでさえ職場の人間関係がギスギスしやすくなっているなかで、メールやLINEで情報をやり取りする機会が増え、ウェットな人間関係が構築しにくくなってきている。管理職は「馬鹿野郎！」の一言がパワハラと受け取られやすくなり、自称熱血指導や自称愛のムチは通用しない時代になったと心得て部下の指導に当たるべきだ。

パワハラは常に上司から部下へという上下関係のなかで起きるとは限らない。IT関連など技術革新が急速に進

む職場では、部下が技術面で優位に立つケースも少なくない。技術格差を発端に上司が部下たちから見下され、「いじめ」のようなパワハラに発展してしまふこともある。生え抜きが多く仲間意識の強い職場では、新任の上司を排除しようと部下による集団的な「いじめ」が行われることさえある。

企業はどう対処すればよいか。「ベからず」集を作成しパワハラ該当事例などを示して注意喚起しても、あまり実用的ではないというのが多くの専門家の見方である。パワハラは言い方や外見上の問題ではなく、人権侵害や差別に根差しているからである。「馬鹿野郎！」一つをとっても、上下の信頼関係や事柄の性質によってはパワハラに該当しない場合もある。建設現場で工具を落としたり部下を上司が「馬鹿野郎！」と怒鳴りつけるのは、重大事故につながる「ヒヤリ・ハット」を防ぐためにむしろ必要なことだろう。

パワハラは個人のキャラクターの問題として片づけられやすいが、根源的には職場環境に原因がある。部下を温かく指導する上司がいる職場や、部下が上司に相談しやすい風通しのよい職場ではパワハラは起きない。まずは

トップの号令のもと、就業規則に「パワハラは懲戒対象になる」と定め、苦情相談窓口を設置するなどパワハラが起こりにくい仕組みをつくる。その際、仏作って魂入れずにならないよう、繰り返し研修を行うなどして、個人の行動レベルまで落とし込んでいけるかがカギになる。

パワハラ防止に「即効薬」はなく、日常の小さな言動や行為を通じて地道に努力を積みあげていくしかない。「感情的にならず冷静に部下を叱る」、「大勢の社員のいる前で部下に恥をかかせない」、「叱るだけでなく改善策をアドバイスする」、「軽微なミスは執拗に叱らず口頭注意にとどめる」、「夜間など勤務時間外に部下へメールを送る場合は「急用なので済ませません」など詫びの一文を添える」、「個人的な興味で部下のプライベートに立ち入らない」。こうした上司の心得、みなさんの職場では、どれだけ実践できていますか。

## 《筆者紹介》

岡田直樹（おかだ・なおき）

1984年、日刊工業新聞社入社。記者として、金融・電機・情報通信などの産業界、総務省・経済産業省・内閣府などの官庁を担当。デスク、論説委員、南東京支局長、論説委員長、企画調査部長などを経て、現在、日刊工業産業研究所所長。埼玉県出身、58歳。

