

「安全と健康」(中央労働災害防止協会)2022年7月号掲載原稿を編集してお届けします。

連載 ストレス社会を生き抜く働き方 (7)

「パワーハラスメントから生き抜くために-健康生成論からの検討-」

執筆 道喜 将太郎 (筑波大学医学医療系 助教)

産業医、精神科医。筑波大学医学専門学群医学類、筑波大学大学院人間総合科学研究科を修了後、英国 King's College London, IoPPN で組織精神医学・心理学を学ぶ。現在は産業精神医学の専門家として労働者のメンタルヘルス支援に従事している。

はじめに

2022年4月1日から改正労働施策総合推進法(いわゆるパワーハラスメント防止法)が中小企業の事業主にも義務化となった。これにより全ての企業がパワーハラスメント防止法の適用となり、職場におけるパワーハラスメント(以下、パワハラ)を防止するために講ずべき措置を実施しなければならない。また、精神障害の労災認定基準にパワハラが明示され、「上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた」の項目も追加された。法的にはパワハラに対して厳しい方向へと舵を取ることになるのだが、現場レベルでは未だにパワハラは無くなってはいない。

なぜパワハラが生じるのか

パワハラの実義は、1. 優越的な関係を背景とした言動、2. 業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの、3. 労働者の就業環境が害されるもの、の3つを全てを満たす行為とされる。ただし、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導は該当しないとされる¹⁾。また、具体的な例として、イ. 身体的な攻撃、ロ. 精神的な攻撃、ハ. 人間関係からの切り離し、ニ. 過大な要求、ホ. 過小な要求、ヘ. 個の侵害、の6分類を示している。この6分類の中でも、ロ. 精神的な攻撃が一番多いのではないだろうか。

パワハラと指導の境界線は非常に曖昧だ。特に精神的な攻撃は、行為者がパワハラと意識

していないことがある。行為者の中には、クラッシャー上司と呼ばれる行為者がいる。筆者の上司である筑波大学教授の松崎が著書の中で、“クラッシャー上司は、自分の部下を潰して出世していく。(中略)自分は善であるという確信。他人への共感性の欠如。この2つのポイントは、どんなクラッシャー上司にも見て取れる特徴だ。”と述べている²⁾。

このように、行為者である上司と被害者である部下との間に齟齬が生まれる。行為者である上司はパワハラをしているという自覚がないため、誰も止めることができなくなってしまう。特に精神的な攻撃に関しては、被害者側の主観によりパワハラと捉えたり、そうでなかったりという難しさもある。

パワハラが発生したときには

原則として、組織としての対応が求められる。組織のトップがパワハラは許さないという強いメッセージを発信し、パワハラの通報窓口を整備し、通報があった際にはきちんと調査を行い、行為者へ指導が必要な場合には指導を行う必要がある。パワハラ行為者は自信がパワハラをしているという意識が低い。そのため、組織からはっきりと指導されないと自覚することができない。指導されたとしても、「俺は会社のために身を粉にして働いているんだ。部下への指導も会社のために必要だったのだ」と開き直すことすらある。パワハラ行為者の上司は大抵取っつきにくい人と社内でも思われていて、指導する経営陣もあまり関わりたくないと思っていることがある。また、有能なパワハラ上司の場合、業績は良いため経営陣の中には現状を良く知らない、もしくは知ろうとしない役員が、パワハラ上司の肩を持つことがある。そのような場合には、役員同士で話し合いの場を設けて経営陣としての意識の統一を図らなければならない。

調査を行った上で、パワハラが認められた際には、行為者の業績などを勘案せずに、判明した事実に基づいて厳正な処分を行うべきだ。業績が良いからといって処分を緩めるようなことがあってはならない。行為者の業績は考えずに、パワハラについて事実に基づき処分を検討すべきである。

ストレス軽減戦略

パワハラを通報してから調査が入り、ヒアリングを受け、行為者が処分され、行為者が異動になったり被害者自身が異動になったりと、一連の出来事が解決するまでには被害者の立場からすると相当な時間がかかる。理想としては迅速に調査が行われ、行為者に対して組

織から指導が入り、適切な介入が行われることが望ましいが、調査に数か月かかってしまったり、指導も行われなかったりする。残念なことではあるが現実的に、被害者は組織としての判断が下るまでの間、パワハラ行為者と一緒に仕事をしなければならない状況となることは往々にしてある。そのような強いストレス下で、なんとかして生き延びなければならないのであるが、その際に SOC (Sense of Coherence) の考え方が役に立つ。

これまでの連載の中でも解説されてはいるが、改めて SOC について説明したい。SOC はなぜ人が健康でいられるのかを説明したストレス対処力の概念である。下位項目には、「把握可能感」、「処理可能感」、「有意味感」の3つがある。把握可能感が高い被害者は、状況を把握できているため「この苦労はいつかは終わる」といった感覚や、処理可能感が高い者は、「パワハラを受けたとしても、なんとか受け流すことができる」という感覚などを持っている。また、有意味感が高い者は、「この苦労は将来何かの役に立つかもしれない」という根拠のない感覚を持っている。

SOC が高い職員であれば、前述のようなストレス対処力で対応できるのであるが、SOC が低い人でも使えるパワハラ上司からのストレスを軽減させる方法がある。一つ目は「ユーモア」である。この場合のユーモアは洒落たものではなく、上司が家で奥さんにガミガミ怒られている様子を想像したり、外で外国人に英語で道を聞かれてオロオロと慌てている様子を想像したりすることだ。上司にあだ名を付けても良い。マリオとか、ドラえもんとか、可愛いキャラクターが良い。パワハラ上司と可愛いキャラクターのコントラストが滑稽に思えるし、少しだけ取っつきやすくなる。二つ目が「愚痴を言う」だ。愚痴を言う相手は慎重に選ばなければならないが、安心できる場において、同僚や友人、家族に対して愚痴を言うことで、ストレス発散となる。優しい性格をしている被害者の中には、人のことを悪く言いたくなくて愚痴を言わない人もいる。悪いのはパワハラをしている上司なので、愚痴を言うことに対しては罪悪感を持たないでよい。一人で抱え込まないようにすることはとても大切なことである。三つ目が、「相手の立場に立って考えてみる」である。これは、心の余裕がないとかなり難しいが、「課長（パワハラ行為者）も部長から業績を上げるとプレッシャーをかけられていて、ストレスが大きいのかな」など、パワハラをしてしまった上司側の理由を想像することでストレスのレベルは下がる。このように、組織としてパワハラを対処する以外に、個人でパワハラに対して強いストレスを受けないよう対処することができる。

おわりに

パワハラは、組織の生産性を低下させる行為である。パワハラには組織として対応することが求められるが、適切に対応ができていない組織は多くはない。被害者の苦悩は大きく、精神障害に発展する程の強いストレスを感じており、早急に改善すべき問題である。組織としての対応が求められるが、現実的には個人でそのストレスに向き合わなければならない場合も多い。SOCが高ければストレス対処が上手くできるが、SOC以外にもユーモアや愚痴を言うこと、相手の状況を理解するなどの手法を用いて、ストレスを軽減することが可能である。

参考文献

1. 令和2年1月15日厚生労働省告示第5号
2. 松崎一葉, クラッシャー上司 平気で部下を追い詰める人たち. PHP 新書, 2017.