

職場における対人関係を考える (1)

職場におけるいじめ

松田宏コンサルティング株式会社
代表取締役 松田 宏

前号まで4回にわたって連載した「異分野コミュニケーションを考える」に続き、「職場における対人関係を考える」シリーズをお届けします。職場におけるいじめ、チームワーク、リーダーシップ、コーチング、メンタルヘルス、コンサルティング・スキルを順に取り上げる予定です。今回は、職務上の優位性を悪用して行われ、当人には自覚がないことが多いパワハラやセクハラ、集団による特定の弱者に対する心理的な攻撃など、職場におけるいじめの問題についてご一緒に考えてみましょう。

<モラルハラスメント (Moral harassment)>

いじめとは、相手の肉体的・心理的な苦しみを快楽的に楽しむことを目的として行われる嗜虐的な行為である。そして、殴ったり蹴ったりする肉体的な暴力は目撃できるし外傷が残ることが多いので明白だが、言葉や態度などで行われる精神的な暴力は見えにくい。そのため昔は心理的ないじめの存在すら十分に認識されてはいなかった。しかし、フランスの精神科医マリール・フランス・イルゴイエヌがモラルハラスメントという概念を提唱してから理解が深まり、今では広く認識されるようになった。

心理的ないじめには集団で行われるものと個人によるものがある。いずれも閉じられた集団の中で継続的に行われ、外部には巧妙に隠されていて、気づかれないことが多い。また、加害者にはいじめているという自覚がないことが少なくない。

働く人にとって職場における同僚や上司との対人関係は重大な問題である。対人関係が悪ければ働く意欲は減退し、ストレスによるうつ症状や心因性の体調不良を引き起こすこともある。出勤拒否や離職の原因になることも少なくないし、最悪の場合は自殺に至ることさえある。追い詰められた本人にとっては生きるか死ぬかの瀬戸際に最悪の状況だ。組織にとっても業務効率が落ち、せっかく育成した人材を失うなど、大きな損失だ。

<パワーハラスメント (Power harassment)>

上司が職務上の優位性(パワー)を悪用して部下をいじめるのがパワーハラスメント(和製英語)である。本来の業務上の範囲を超えて、継続的に人格と尊厳を傷つける言動を行って就労者の働く環境を悪化させたり雇用不安を与えたりする行為が多い。景気悪化の中で、家族の

生活を守らなければならない部下の失業を恐れる気持ちを悪用し、解雇を思い起こさせる威嚇的な言動をするなどというのは、実に卑劣な行為だと思う。

昨今では労働基準法で定める管理職の要件を満たさない、人事権を持たない「名ばかり管理職」も少なくないが、それでも部下に対する上司の職務権限は決して小さくない。その権限を自己満足のために振り回されては、部下は堪ったものではない。ところが、職務権限を振り回すことが快感という暴君的な管理職が少なくないのが現実である。

上司の劣等感がパワハラの原因になることがある。ある若い女性技術者が難易度の高い資格試験にあっさり合格したら、苦勞してその資格を取った上司からことごとくに意地悪をされたという。年齢差もさることながら、相手が女性であることでオジサン of 古い価値観が危機に瀕し、プライドが傷ついたためだろう。あるとき彼女が上司の気付かなかった技術的問題を指摘して改善策を提案したら、その上司は顔を真赤にして怒ったという。指摘が見当外れなら笑い飛ばされただろうが、不幸にも優秀な彼女はズバリの確な指摘をしてしまったらしい。親と上司は選べない。了見の狭い上司は天災のようなものなのだ。

<セクハラ (Sexual harassment)>

性的ないやがらせのことで、相手の意志に反して不快や不安な状態に追いこむ性的なことばや行為を指す。アメリカの女性誌による造語で、人権法による性差別判決によって定着した。わが国では、ある女性の駅ホーム転落事件を支援した女性団体が使い始め、その後、職場の上司を訴えた女性の民事裁判で広く知られるようになって、1989年には新語・流行語大賞の新語部門・金賞を受賞した。女性に対する男性の言動だけでなく、女性から男性、男性から男性、女性から女性に対するものも含まれる。

女性の水着写真を貼る、女性が「不快」だと思ふ話題を男性同士で話す、無理に食事やお酒に誘う、カラオケでデュエットを強要する、まだお嫁に行かないのと聞くことなどはイエローカード、状況によってはレッドカードである。しかし、世代や文化的背景、個人的な価値観によって認識に違いがあるので、当人は自分の行為をセクハラだとは意識していないことが多い。結果的に職場の人間関係が長期的に悪化し、深刻化する例もある。

ある日系企業の米国法人で複数の管理者と会社が女性従業員からセクハラで提訴され、裁判で敗訴して巨額の慰謝料の支払いを命じられたことがある。グローバル企業の南米担当営業責任者から聞いた話だが、南米では客先を訪問したら相手が女性でも抱き合っただけで頬ずりするのが習慣なのだそう。私にはできるかなと少し心配になる。米国人女性営業担当者から、日系企業の人はずいぶん頻りに飲食に誘うのかと長々と苦情を聞かされたこともある。社内会議で私が見聞した範囲では、欧州の男性管理職は米国人女性が顔をしかめるようなことを平気で話していたように思う。常識が異なるのであろう。

<加害者になりやすい人>

パワハラやセクハラなどの加害者になりやすいタイプの人がいるという。自分の事にしか関心がなく、自分は特別な存在だと思ふ傾向がある人、いわゆる自己チューの人である。そ

ういう人は加害者になっても自分が精神的な暴力をふるっているという自覚がなく、言動を改めるのが難しいことが多い。人格障害はまれで、ごく普通の人なのだが。

身近に次のような言動をする人がいないだろうか。何かといえば大声で怒鳴る、気に入らないことは無視する、相手をバカにしたり命令口調になったりする、自分の望むとおりにならないと気がすまない、自分の価値観を絶対視する、自分に同調しない相手を敵視する、相手を威圧したり脅迫したりする、等々である。あなた自身が該当しないかについても、ぜひ振り返ってみて欲しい。

＜職場いじめの実態＞

東京都の労政事務所によれば、労働相談の中で「嫌がらせ」「人間関係」などが増えているという。東京都では、職場いじめを「職場において、仕事や人間関係で弱い立場に立たされた人に対し、精神的または身体的な苦痛を与えることにより、結果として労働者の権利を侵害したり職場の環境を悪化させたりすること」と定義している。そして「弱い立場」とは必ずしも職務上の地位によるものではなく、異動してきた上司を古参の部下がいじめめるような場合、助ける人がいない上司は弱い立場にある、と注釈をつけている。

職場いじめは、組織ぐるみのものと、労働者間のものに大別される。前者には使用者の意思が関与しており、特定の労働者を排除しようと意図した解雇や配置転換、退職強要などが多い。後者には、嫌悪の感情や仕事上の対立、差別の感情が原因となった言葉や態度によるいじめが多い。しかし、こうした公的機関に相談するのは氷山の一角であろう。

＜職場いじめの影響＞

職場のいじめは、被害者に深刻な影響を与えるだけでなく、組織にも加害者にも、そしてそれ以外の働く人にも重大な影響を与える。被害者は心身ともにダメージを受け、離職などにより経済的にも不利益を受ける。ときには心身に長期的な後遺症が残ることがある。組織にとっても、訴訟になれば社会的な信用を失い、損害賠償によって経済的な損害をこうむる。職場全体の環境が悪化して生産性が低下する。加害者は、問題が明らかになることで職場内の信用を失い、場合によっては懲戒処分を受け、損害賠償を請求されることもある。同じ職場で働く他の人達も、職場環境が悪化することによって働きにくくなる。

職場のいじめは労働者の権利を侵害するばかりでなく、職場の生産性を低下させ、人材を失うなど、企業経営にも大きな影響を及ぼす。職場のいじめは単なる個人的な問題ではなく、労務管理上の重大問題であり、その防止や対処に取り組む必要があるのである。

＜いじめと思う人、思わない人＞

いじめを指摘されても、こんなことがなぜ問題になるのか、あれは冗談だった、親愛の情を示してからかっただけだ、本人の教育のためだ、などと正当化することが多い。

有能で仕事熱心な上司が業績の上まらない部下に気合を入れるという行為も、相手により受け取り方は様々だ。バカだ間抜けだと罵倒されても、ある人は元気づけられてやる気が出るか

もしれないし、別な人にとっては耐えがたい精神的な苦痛かもしれない。地域的な文化の違いもあるし、組織風土も千差万別。個人的な感受性も人それぞれだ。何か失敗した部下に「あほ！」と怒鳴ってもそれほど精神的なダメージは与えないが、「バカ！」というのは相手によっては人格を否定されたら大変な屈辱感を与えることがあるという。出身地で言葉のニュアンスが違うので、同じ言葉でも受け手で感じ方が全く異なるのだ。

体育会系の人には先輩の厳しいしごきに耐えてきたので、自分も後輩をしごいて当然で、それが愛情だと思っているかもしれない。そんな上司の下に配属された体育系でない部下は精神的苦痛を感じる可能性がある。相撲の世界では厳しい訓練が日常的に行われ、「兄弟子は無理届にゲンコツ」と言われているらしい。人格を否定するような言動もあるようだ。しかし、それが愛情あふれる指導と励ましたとされていて、耐えられなければ力士として強くなれないのかもしれない。そして、実態は外部の人には決して言わないのがそうした特殊な世界の不文律になっている。稽古に熱意が足りない新弟子を鍛えるため、兄弟子達が通常では考えられない激しい稽古を長時間強要し、根性を叩き直すためと称して愛のムチを振るって死亡させた事件があり、指示した親方も含め刑事裁判になっている。

軍隊経験者が多数を占めていた時代は、企業内でも軍隊式の規律や厳しさがもてはやされていたかもしれない。しかし、今の時代にそんなことをしたら若い社員はさっさと転職してしまう。体罰を与えた教師は失業するのである。昔はごく日常的に行われていた家庭内のしつけも、今は児童虐待事件と見なされることさえある。年配の上司が若い部下を叱責する場合は自分の常識を過信せず、相手の受け止め方を考える必要があるだろう。

<いじめを傍観しない>

最近ではネット上で特定の個人を集中的に攻撃する、ネットいじめという新しいタイプのいじめが増えている。インターネットのブログやニュースサイトに短時間にコメントが殺到する「炎上」と呼ばれる現象に多数の人が面白がって悪乗りし、「祭り」と呼ばれる言葉の集団暴力で対象者を追い詰めるのである。わが国でもそれが原因で自殺に追い込まれた例があり、ネットの匿名性が原因だと指摘され、対策が議論されている。韓国では人気タレントの自殺を契機に、そうした行為を禁止する法的措置がとられた。欧米でもいじめは深刻な問題になっており、米国ではいじめ (bullying) と自殺 (suicide) を組み合わせたいじめ自殺 (bullycide) という造語まで生まれている。今や社会的な大問題なのだ。

いじめには、何かの行為を実行することだけでなく、誰かにやらせること、それを傍観して結果的に承認することも含まれる。特定の個人や立場の異なる人を無視する (シカトする) 行為では、何もしていないという言い訳がされるが、これも立派ないじめである。

雇用者には職場環境を維持する責任があり、最近ではいじめを行った者だけでなく、企業も訴えられる事例が増えている。職場でのいじめを予防するという明確な方針、管理職や従業員の教育啓蒙、発生時の具体的な取扱いルールの策定が求められる。

今回は、職場におけるチームワークについて一緒に考えてみる予定である。