

パワーハラスメント —職場に閉じられる怒り—

金子 雅臣

(労働ジャーナリスト/職場のハラスメント研究所所長)

働く者を守るために今、労働組合が果たす役割をハラスメントを切り口に見つめ直す

特集

ハラスメントと職場風土

はじめに

職場ではいま、パワーハラスメントが大きな問題になりはじめています。その原因については様々に語られているが、確実に言えることは、職場環境の変化が人間関係に大きな影響を与え、さまざまなコミュニケーションギャップが生み出されているということであろう。

これまでであれば問題にならなかったような些細なことが職場のトラブルへと発展する背景には、明らかに仕事のシステムを中心とする職場環境の変化がうかがわれる。増え続ける業務量や、その仕事をこなすために早まるスピード、そしてミスの許されない緊張感の高まる職場でお互いのストレスは極限にまで高められる。

こんな光景が職場のいたるところで展開され、人間関係への悩みがうつ症状にまで発展することで、労務管理上も無視できない状態になってきた。すでに触れたように、そこには明らかに職場環境の変化があり、労働環境の変化がある。

これまでであれば、そうした職場環境の変化＝労働環境の変化への対応は労働組合のフィールドであり、その苦情が待遇改善要求となって集約されて、経営に向かっていったはずである。

「はずである」という表現については、“集約”が相互関係である以上、受け皿としての労働組合の側の問題を抜きにして語ることは難しいからであるが、ここでは触れない。

問題にしたいことは、そうした職場の苦しみを抱えながらも、彼（彼女）らのその怒りがな

ぜ労働組合に集約されないのかということである。タイミングよく、自治労の『パワーハラスメント10万人調査』に関わる機会が与えられ、その結果を通じて労働者側の思考回路について考えさせられることが多くあった。

そこで本稿では、この調査結果から、語りつくされた感もある労働組合側の問題点ではなく、そうした方向に向かわない労働者たちの側の問題について考えてみたい。

それは仕事の中で起きる

自治労10万人調査結果では、パワーハラスメントについては、「言葉は知っていた」（97.3%）という周知度の高さと「パワハラという言葉も内容も知っていた」（82.0%）という圧倒的な認知度を示すものとなった。また実態についても、「過去3年間でパワハラを受けた人」は5人に1人、「3年以前も含めて受けた人」は3人に1人という、パワハラが言葉だけでなく実態として職場にまん延していることを示す数字となった。

まず「受けたパワーハラスメント」の上位には「大声など感情的にしかる」（16.3%）、「ささいなミスをしつこくしかる」（13.3%）、「意向を無視した一方的な指示をする」（12.8%）など、仕事絡みの叱責や指示によるものが上位に並んだ。このことから、パワハラは仕事上のことで「叱る」ことや「指示をする」なかで頻繁に起きていることが示された。

つまり、このことから明らかなことは、パワーハラスメントの多くは、「ミスの注意」「叱る」「指示をする」という業務指示のなかで行われ

ていることである。叱責やミスの指摘、更には指示命令が仕事を通じて上司から行われるのは当たり前のことではあるが、問題は、そうした言動が「パワーハラスメントと思われる」と受け止められていることの方である。

上司としての当然の指導や納得のいく命令であれば、パワーハラスメントとは言われない。問題は、そこに理不尽さや不合理なものを感じているからパワーハラスメントと受け止められているのである。また、時には個人的で感情的な対応があるから、それをパワーハラスメントであると指摘されているのである。

そうしたパワーハラスメントに対してとった行動では、「何もしなかった」(42.5%)が多く、次いで「職場の先輩や同僚に相談した」(32.8%)となっている。「相手に抗議した」(12.7%)「相手に嫌だとわからせようとした」(12.3%)という何らかの行動を取った人は、1割程度しかない。

今回のテーマでもある、「組合に相談した」(3.7%)とする人たちは、当局の「担当部署や窓口」(2.2%)などと並んで、極端に低い数値となっている。予想された数字ではあるが、組

織率も高く、労働組合活動が相対的に活発とされている自治労の数値であることを考えると、若干深刻である。

「何もしなかった」理由(わけ)

さて、こうしたパワハラへの対応行動の選択について、もう少し詳しく見ていくことにする。一番多い「何もしなかった」という選択行動の動機に目を向けてみると、「何もしなかった理由」としては、①「何をしても解決にならないと思った」(50.4%)が半数を超え、以下②「職務上不利益が生じると思った」(25.4%)、③「更にエスカレートすると思った」(22.9%)が続いている。

「行動をとるほどのことでもなかった」(21.2%)という行為自体を深刻にとらえる必要がないとするものもある一方で、「職場の雰囲気を変えたくなかった」(19.3%)という職場への配慮から行動を思いとどまる者も多い。

それらの行動選択の内容を、更に自由記入から見ていくと、次のようなパターンで背景が浮かび上がってくる。

諦め型

- ・何を言ってもわかる相手ではないと思った。(消防・男性・30代)
- ・パワハラをしている上司に注意できる人がいなかった。(技能・男性・40代)
- ・新任だったので、周りに誰も味方がいないと思った。(現業・女性・50代)
- ・立場の強い者には勝つことはできないと思った。(保育・女性・30代)

自らを責めた

- ・自分の無能に起因していると思い込んだ(事務・女性・40代)
- ・上司の求める能力に至らないのは自分も悪いのかと思った。(看護・女性・30代)
- ・どのように上司に伝えればいいのか、うまく言えなかった。(保育・女性・50代)
- ・ミスだと言われて、その時はパワハラと思わなかった。(技能・女性・40代)

精神的ダメージが大きい

- ・躁鬱状態になり、何も考えられなかった。(技能・男性・30代)
- ・気力がわかず、何もする気になれなかった。(保育・女性・20代)
- ・行動を取ろうと思ってはいたが、その前に倒れてしまった。(事務・男性・40代)
- ・他人に話すこともできないほど、落ち込んでしまった。(事務・女性・30代)

ここに見られるように、「何もしなかった」という行動選択は、単に諦めるだけでなく、みずからを責める自責型のものが多いことが気になる。

相談した結果

比較的数値の高い「職場の同僚や先輩に相談した」また「相手に嫌だとわからせようとした」という消極的行動の内容を少し詳しく見ると次のようになっている。

相談した

- ・同期や他の職場の仲間に言って回った。(保育・女性・20代)
- ・家族(妻)に相談した。(事務・女性・40代)
- ・世話になった元の上司に相談した。(看護・女性・40代)
- ・同僚にグチを言うようにした。(事務・男・30代)

消極的な行動

- ・異動願いを書いた。(事務・男性・30代)
- ・退職したいことを申し入れた。(消防・男性・30代)
- ・露骨に相手を嫌う態度を取った。(事務・男性・30代)
- ・怒られないように先回りして仕事をした。(事務・男性・20代)

こうした相談をしたり消極的行動を取った結果は、いずれもあまり効を奏することにはなっ

ていない。そのほとんどが次のような「諦め」や「自責」にたどり着くという結論になっている。

相談結果

- ・「あの人はそういう人だからしょうがない」と言われた。(技能・男性・30代)
- ・先輩から「気にするな」と言われた。(事務・男性・20代)
- ・家族にグチって終わらせた。(事務・女性・30代)
- ・相談して県庁や組合へ行ったら、別の上司から呼び出され、脅かされた。(技能・女性・30代)

結論を見る限りでは、相談を経由することで自らを納得させるという諦めのプロセスが違うだけで、結論的には「何もしなかった」という選択肢とさして変わらないことになっているように見える。

このように、「何もしなかった」ケースはもちろんではあるが、「相談した」り、「相手の気づかせる行動」という消極的な行動をとってみても、問題解決にはならず、その多くは諦めや自

責の念を抱え込んだまま、その怒りが閉じられていることがわかる。

違いはどこにあるのか

さて、一方で、少数ではあれ、「抗議をした」などによって解決したものもある。これまで見てきたケースとの違いを考えるために、それらの内容を見ておくと、具体的な対応は次のようになっている。

自力で解決した

- ・さりげなく、静かに言い返した。(技能・女性・40代)
- ・女性全員が不快な思いをしていたので、直属の上司(女性)がその言動、行動を逐一メモし、それをトップ(部長)に報告し、部長から注意してもらった。(技能・女性50代)
- ・人事課のネットに苦情を申告した。(事務・男性・30代)

パワーハラスメントのほとんどが業務の指示や命令を通じて行われていることについては冒頭に指摘したとおりである。そして、そうした指示や命令がパワーハラスメントだというのは、「業務の範囲を超えたもの」であったり、「理不尽で納得のいかないもの」であると受け止められているからである。

こうした点を踏まえて、自己解決をしたとする内容を見ると、まさにその業務指示や命令に対して、「それは私の仕事ではない」もしくは、「その指示には納得できない」という反論が成功していることがわかる。つまり、問題となっている業務について指示や命令の妥当性をめぐ

る反論が、手段はいろいろであるが有効になされているということである。

少しまわりくどい言い方になったが、間違った業務指示に「それはおかしい」と言い、人権を侵害するような言動に、「それは人権侵害だ」というという怒りがストレートに抗議行動につながっていることである。

一方で、すでに見てきた反撃ができない人たちの多くは、理不尽で納得できないが、「自分が悪いのではないか」「自分に能力がないからではないか」という自責的な迷路に入りこんで判断に苦しんでいる。そして、相手の明確な人権侵害にすら確信をもてずに逡巡していること

である。

さて、ここであらためてこの両者を分ける分岐点を考えてみると、「何もしなかった人たち」の逡巡の原因が見えてくる。つまり、「何もしなかった人たち」は、その指示や命令が明らかにおかしいとは思いつつも「業務の範囲を超えている」「明らかな人権侵害だ」という確信がもてずにいる人たちということである。

逡巡する怒り

現場で実際にパワーハラスメントにあった場合に、こうした「業務の範囲」や「人権侵害」について、確信がもてずに「こんなことを相談してもいいのだろうか」「自分の方が間違っているのではないか」という戸惑いや自責の念を抱え込んでいることが問題なのである。

パワーハラスメントを受けたと思っても、それが「業務の範囲を超えている」かどうか「人

権侵害」であるかどうかの判断がつかないのは、「業務の範囲」があいまいで「人権侵害」についてのスタンダードが職場にないということに尽きる。

周知のように、日本的な働き方は職務範囲のあいまいさを含み、気配りや忖度までを要求する。こうした働き方での業務命令が上司の恣意的な判断を許し、時には感情的な叱責までも許容してしまう。また、気配りや協調性などという同質性の要求が人権の垣根を低くする。

こんな働き方では「業務の範囲」に確信がもてないのは仕方がないし、人権侵害に敏感さを求めることは難しい。これが、パワハラ被害者が確信をもって反撃の第一歩を踏み出せない原因である。相談するにしても、ある種の確信が必要であるし、相手に反撃するためには、確たる根拠と自信が必要となることは言うまでもない。こんな心理は次のような記述にも表れている。

相談をしない理由

- ・自分以外にも相談に来る人がいるか、こんなことを相談してもいいのか迷った。(事務・女性・30代)
- ・自分の相談したいことや気持ちがきちんと伝えてわかってもらえるか。(事務・女性・40代)
- ・受ける側にも問題があると思われてしまわないか。(事務・女性・40代)
- ・相談をした自分を責めそうな気がする。相談をしたことで、かえって落ち込みそう。(医療・女性・50代)

怒りを確信に

職務をめぐる言い争いをするには、職務に確固とした足場が必要となる。「自分としては自分の仕事をキチンとやっている」という前提に立って、「たとえ上司であっても、他人からとやかく言われることはない」という反論が可能になる。まさに、自分の仕事に対するプライドによって自立した労働者としての立場を獲得することになる。

すでに見てきたように、そうした確信が持てずに、ここでパワーハラスメントへの怒りが閉じられてしまうことが問題なのである。しかし、もう一方で今後の可能性を示す数字もある。

現実に労働組合に相談をした人は、3.7%に過ぎないことは、すでに見てきた通りであるが、同じ調査に、パワハラ相談窓口が設置された場合の相談意向は、「相談する」(75.0%)という高い相談意向を示す数字がある。「組合が職場に設置した窓口」(39.5%)にも、そして「労働組合が設置した外部相談窓口」(54.3%)へは半数を超える期待が示されている。

この数字の落差の間には反撃の根拠となる「職務意識」や「人権意識」での確信を持ってないために最初に一步を踏み出せない人たちが落ち込んでいる。それどころか、自責の念を抱え込んで諦めている人たちも多い。

さて、そうであるとすれば労働組合の果たすべき役割は、そこにキチンとした橋を架けて、自責的になって相談にもたどり着けない怒りに筋道を与えることでないだろうか。パワハラが無限定な職務に依拠して「業務の範疇を超える」ものとして行われることに対しては「それは私の仕事ではない」と言える職務の明確化(職務の範囲やなすべき内容)が必要になるし、明確な人権侵害に対抗するためには「それは人権侵害だ」と言い切れる人権感覚が必要となる。

いま、労働組合のパワーハラスメントの取り組みには、「それはパワハラだ」と言い切れるための確信を職場に作り出していくことが必要である。自らが抗議したり、相談窓口に足を運ぶための第一歩を踏み出すためのスプリングボードをいかに作り出していくのかが問われている。