

職場の人間関係がこじれる メカニズムと処方箋

「パワハラ」に効く薬を探してみましよう

人と人との関係に生まれる勾配

パワハラ（パワーハラスメント）と言われる事象は、組織に必ず生まれるものです。組織では、その目的を達成するために、それぞれの人に期待される役割を振り分け、その役割を果たすために必要な権限を与えます。オフィシャルな役割や権限だけではありません。人と人との関係には、それぞれの能力は勿論、様々な要素や経緯から、いつの間にか上下や優劣の勾配が生まれ、意識しているか否かにかかわらず、一方が他方を圧迫したり支配したりしてしまいがちになるものです。

もっとも、他人と比較しての勝ち負けの意識、優越感と劣等感がせめぎ合う気持ちとは異なる志向性を持つ人もいます。相手に受け入れられたい、相手と一体化したいという気持ちが強い方であれば、その相手から拒絶されることは、裏切られたと受け止め、ひどい仕打ちだと感じることでしょう。一方、自分の世界を大切を守りたい、他人とは一線を画しておきたいという気持ちが強い方であれば、土足でズカズカと踏み込んで来て、大切なものを壊されることは、理不尽であり、耐えがたいことでしょう。

パワハラという言葉が生まれて、今まで、その苦痛が何であるのかさえ分からず、突き付けられる不条理をただ我慢して耐えるしかなかった働く人が、助けを求めることができるようになり、さらには、一矢を報いることができるようになるようになったことは、確かに大きな前進かもしれません。しかし、声をあげたことによって、鬱屈した気持ちは晴々したものになったのでしょうか。そのような行為をする人が言動を改め、職場は気持ちよく働ける場所になったのでしょうか。

パワハラの実態

筆者は弁護士ですが、一般にイメージされる裁判中心の弁護士とはかなり異なる仕事をしています。様々な企業や団体がクライアントであることが多いのですが、その雇用してい



鳥飼総合法律事務所 弁護士
小島健一
人事労務を基軸に、問題社員処遇から組織風土改革、産業保健、障害者雇用まで、紛争予防・迅速解決の助言・支援を行う。「さんぽな」幹事、日本産業保健法学会理事なども務める。

其の一 グループチャットにご用心



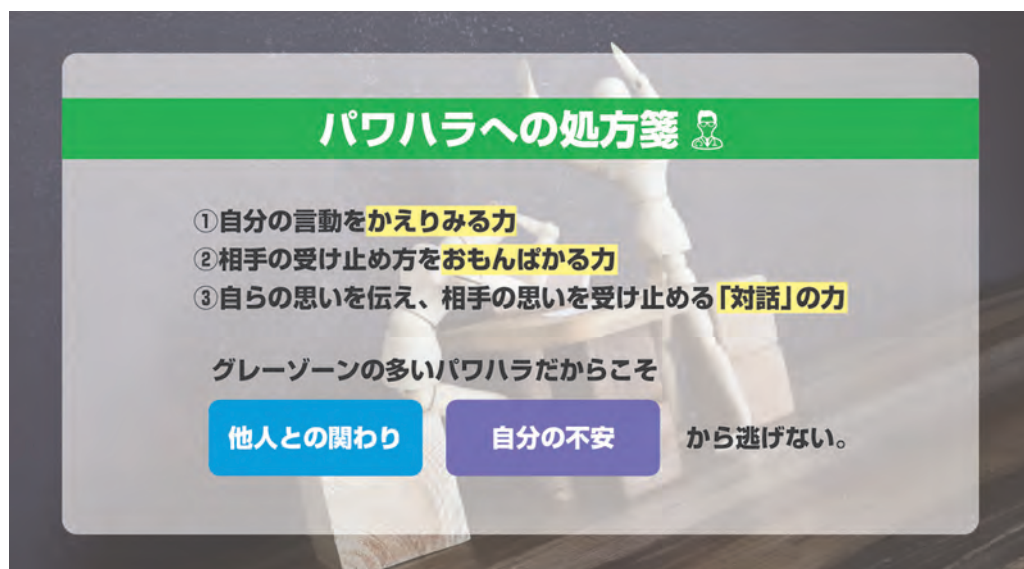
©「織田信長と学ぶ業績UPのパワハラ対策」製作委員会

る労働者との間で起こるさまざまな困りごとやトラブルについて、経営陣をはじめ、人事労務や総務、産業保健・安全衛生といった職務を担当する方々、さらには管理職の職位にある皆さんに対して、労働者(職員、社員、従業員、部下、スタッフなどと呼んでいますね。)にどのように対応すれば、こじれて紛争になったりせずに、問題を解決したり、良好な関係性を回復したりできるのか、早い段階から継続して助言・指導するコンサルティングを中心に支援しています。そのような仕事の中で一番多いご相談も、ハラスメント、とりわけパワハラに関する事案なのです。

パワハラの被害にあった方が、不本意ながら退職していったり、メンタルヘルスの不調に至り休職せざるを得なくなったりすることは、少なくありません。パワハラと言えるような行為に及んでいる方の中にも、自分は絶対に正しくて、そのような言動をするのは当然だと

確信しているケースがある一方、被害者の方に勤務の甚だしい不良や協調性を著しく欠く態度があって、怒りにかられてそのような言動に思わず及んでしまったケースもあります。あるいは、被害を訴えている方の申告する事実が、そもそも存在するのか疑問を持たざるを得ないケースや、他の人にとってはさほど深刻ではないことを理由として、行為者とされる方を徹底的に糾弾して懲戒処分を要求するようなケースもあります。一口にパワハラと言っても、職場で起きている事象は本当にさまざまです。

内部通報窓口へ寄せられる通報も、その大部分がパワハラ被害の申告であるというのが、以前から、多くの組織に共通する実態です。しかしながら、調査の結果、パワハラだと認定されるのは、そのうちのごくわずかであるため、通報者が「パワハラとは認められませんでした」という回答にがっかりし、組織への不信感を募らせることにもなっています。パワハラと



は認定されない理由について、行為者とされた方が組織で力を持っているために、手心が加えられたのではないかと疑いたくなるかもしれませんが、筆者の実感としては、多くの場合が、きちんと調査が行われた上で認定される行為は、決して好ましいものではないものの、懲戒処分するほどにはっきりしたパワハラとは認められない、それでも相手は傷つき、悩んでいる、いわば「感じるパワハラ」と呼ぶべき、グレーゾーンの事案なのです。

パワハラは定義可能か？

そもそもパワハラは、①優位性を背景に、②業務の適正な範囲を超えて、③精神的・身体的苦痛を与え、又は職場環境を悪化させること、などと定義されていますが、ある事案がパワハラであるか否かを判断することは、必ずしも容易ではありません。なぜなら、組織は上意下達の指揮命令系統によって運営され、管理職は部下に対して業務遂行や秩序維持について指揮命令する権限を付与されていますから、業務に必要な指示や注意・指導、ときには叱責によって、たとえ部下が苦痛を感じたとしても、その目的と方法が業務として容認できる範囲にとどまるのであるならば、パワハ

ラとして処分すべきものではないからです。そこが、業務に必要なものとは一般的に認められない性的言動が、被害者の主観を重視してセクハラ(セクシャルハラスメント)か否かを判断されることとの大きな違いです。

とはいえ、同じ言動であっても、自分との関係性(相互理解の程度など)や相手側の事情(立場(派遣社員)、経験(新人)、世代(叱られ慣れしていない)、性格(生真面目、不器用)、健康状態(メンタル不調)等)、さらには、そこに至る経緯や脈絡などに応じて、パワハラに該当するか否かの判断は異なり得ます。したがって、パワハラになるか否かの境界線を教えてほしいという、よくいただくご質問には、簡単にはお答えしかねるのです。裁判官や弁護士の間でも判断が割れるケースは少なくありません。そうであるからこそ、グレーゾーンを大切にしてほしいのです。

「イグ・ラング」から「ハート・ラング」へ

筆者の所属する法律事務所の所長である鳥飼重和弁護士は、パワハラ対策こそ経営の課題であるとの確信を持っています。この仕事をしておりますと、パワハラ行為をしてしまった管理職の方から「二度とパワハラはしない」

と誓っても、またまたやらかしてしまう」という話はよく聞きます。また、「自分のやっていることを“これはパワハラか?”と心の中で自問自答しながら部下に接している」というような話も聞きます。しかし、大切なのは、そこではないのです。パワハラの始まりは、その日その時のやりとり、先述したグレーゾーンの段階より、さらにもっと前の何でもない日常的なやりとりの段階にあります。

私たちは「イグ・ラング」を「ハート・ラング」に変えればよいとアドバイスします。ラング (langue) は“言葉遣い”や“話し方”と訳されるフランス語であり、「イグ・ラング」とは、パワハラとまでは言えないが、意図的・無意識に関係なく相手に不信感や嫌なストレスを与える言動を意味する造語です。イグ (ig) は“ignoble (下品な、卑劣な、不名誉な、恥ずべき)”に由来します。それを、パワハラとは対極な、相手に対する思いやりから生まれるスマートな言動、すなわち「ハート・ラング」に置き換えることで、管理職は部下との関係性を悪化させず、それどころか、部下の優れた面を引き出していくことも可能となるのです。

それでは、どうしたら「イグ・ラング」ではなく「ハート・ラング」を使えるようになるでしょうか。

不安が媒介する負のスパイラル

そもそも、管理職が自らに与えられたパワーを使いこなすためには、①自分の言動をかえりみる力、②相手の受け止め方をおもんばかる力、③自らの思いを伝え、相手の思いを受け止める「対話」の力が必要です。しかし、固執(こだわり)が強いと、自分の行動をかえりみるのが難しくなります。想像力(イマジネーション)が弱いと、相手の受け止め方をおもんばかることが上手くできません。その結果、コミュニケーションがやりづらくなり、とりわけ、感覚や価値観が異なる相手との「対話」が、噛み合わなくなってしまうのです。

想像力(イマジネーション)の弱さと固執(こ

だわり)の強さとは裏腹の関係であり、“不安”という心理を媒介にして、互いに強め合います。つまり、相手の思考・感情、場の雰囲気や話の流れを察知する、過去から未来へと続く物語(ストーリー)の中で現在を把握する、広く諸事情を総合的に見てその本質をとらえる、あいまいさや不確かな状況においては判断を保留する、といったことが難しければ、どうしても、白黒思考とか0/100思考といった極端な考え方をしてしまうため、安定した将来予測をすることが難しく、不安が強くなりがちになります。不安が強ければ、いつもの、変わらない、絶対的な物やことを求め、いったん取り入れたもの、気に入ったものや慣れたものを手放すことができず、つまり固執することになります。そうになると、余計、他のものに注意が及び難くなり、ますます、想像力を働かせることができなくなるのです。

このような負のスパイラルは、上司にとって使いやすい部下になることができず、上司をイラつかせて、パワハラを受けやすくなる部下にも、しばしば見うけられます。

「〇〇すべき」という規範や「〇〇なものだ」という法則、つまり、ルールをそのまま自分の中に取り込み、自分も他人もそれによって縛ってしまうことはありませんか。まさに、自分の「価値観」にこだわり、とらわれてしまうと、それは“頑固さ”という弱点になってしまいます。自分の価値観は、自分という存在の大切な一部だと感じられるでしょう。しかし、それが、自分を閉じ込める牢獄、他人を排除する要塞、征服する凶器になることもあります。自分の価値観をよく知り、手はずけるために、まずは、それを“言語化”して他人に伝えることから始めるべきです。

パワハラのメカニズムを言語化すると

あなたの部下が、あなたの言っている大切なことを理解しようとせず、あなたにとって納得できない態度をとり続けているとき、部下に対して不信感や嫌悪感が湧いてくることが



©「織田信長と学ぶ業績UPのパワハラ対策」製作委員会

あるでしょう。あなたの上司としての立場がないがしろにされていると感じたり、やらなければならない業務が遂行できない不安にかられたりするかもしれません。そうなると、いつの間にか、その部下の悪いところばかり目につくようになり、その部下に対するあなたの言動は、どうしてもきついものになっていきがちです。ぶっきら棒な話し方になり、ろくな返事をしなくなるかもしれません。あるいは、箸の上げ下ろしにまで問題点を指摘して、問い詰めるかもしれません。どちらも攻撃的・威圧的なあなたの心から繰り出されているものです。このような言動を繰り返していればもう、パワハラへと続く一本道を歩んでいるようなものです。

実はこの状況、あなたが大切にしていること（つまり、あなたの価値観）を踏みにじられる“恐怖感”と“被害意識”から生まれているとは思いませんか。組織から自分に託されている権限が部下によって無力化されようとしている危機に直面し、自分に課せられている責任を果たすことができない不安を自分では処理できず、こういう理不尽なことになっているのは自分のせいではない、あいつが悪いんだ、という“他責”の思考に傾いてしまっているのです。このフラストレーションは、いつか怒りとなって爆発します。さすがにやりすぎってしまったと気付いても、「構うものか、私だって大変なん

だ、この苦勞が分かってたまるか」と自分を正当化してしまいます。

このメカニズムを野球にたとえてみましょう。バッターボックスにいるあなたは、ピッチャーがあなたの望むコースにボールを投げてください、ましてやそのボールはあなたの予想しない変化をしますから、イライラします。そこでやみくもにバットを振り回しても、空振りを繰り返すだけで、あなたのバッティングフォームはどんどん乱れていき、スランプに陥ることでしょう。自分の不甲斐なさに怒りが募ってきますし、相手のピッチャーに対する憎しみも湧いてくるでしょう。

では、どうすればスランプを脱することができのでしょうか。一方では、ピッチャーの投球フォームをよく観察し、向かってくるボールの球筋を見極めることです。他方では、自分に最もしっくりくる打撃フォームを見つけ出し、それをくずさずに変化に対応できる自分にとってのストライクゾーンを確認することです。あとはそのコースに来るボールに対し、あなたらしい打撃フォームでバットを合わせるだけです。

他人との関わりから自分の姿を見る

パワハラは、すべての職場で、すべての働く人が、永遠に取り組まなければならない課題なのかもしれません。それぞれの人の感じ方、考え方、大切にすること等は、実にさまざまです。相手の感じ方、考え方、大切にすること等が簡単には分からないのは当然だとしても、実は、自分の感じ方、考え方、大切にしていることも、自分ではよく把握しておらず、うまく制御することもできてはいないのです。自分を鏡に映してみても、自分の心の中をいくら覗き込んでも、それだけでは、自分のことをよく知ることはできません。他人のことを知ろうと尋ねてみることも、そして、自分のことを他人に伝えようと話してみることも、このように、他人との関わりから逃げないことでしか、自分を知る術がないのが人間ではないのでしょうか。