

いのけん

過労死等防止対策推進シンポジウム (11/9) ～パワハラは個人の問題ではなく、組織の問題～

11月9日(月)に厚生労働省主催の「過労死等防止対策推進シンポジウム」が、つくば国際会議場で開催されました。

茨城労働局の主催者挨拶の後、落語「けんちゃんの夢」(笑福亭松枝さん)、基調講演「パワハラを発生させない職場づくり～パワハラ防止法のその先に～」(津野香奈美さん)、「過労死遺族による体験談発表」(佐戸恵美子さん)のプログラムに沿ってシンポジウムが進行しました。今年も、コロナ禍の中でも約50名が参加しました。

1. 落語「けんちゃんの夢」

笑福亭松枝さんの落語は、過労死家族の話でした。松枝さんは最後に、「正解が一つしかない職場は、多様性を認めない職場で問題が多い」ということを話されました。多様性を認めるからそこに笑いが生まれるとも

話されました。この「正解が一つしかないおかしさ」は基調講演や過労死遺族の佐戸さんのお話にも共通する問題でもあり、パワハラ問題を考える一つのキーワードでもあります。

2. 基調講演「パワハラを発生させない職場づくり」

講師は神奈川県立保健福祉大学大学院の津野香奈美さん。彼女は今年のシンポジウムの講師でもあり、統計資料等を基にパワハラの実態等が論理的に分析されていて、非常に説得力のある講演内容になっていました。

① パワハラの実態と健康影響、組織への影響

パワハラを受けたことがあるという回答は、平成24年度が25.3%で、平成28年度が32.5%で年々パワハラを受けたという回答が増えている。男性と女性にパワハラの数に差がないが、パワハ

働くもののいのちと健康を守る茨城センター

Tel 029-219-1031

ラの内容に違いがあり、女性はいじめが多く、個人間の争いと見られがち。男性は仕事に関連する嫌がらせ・暴行が多く、「過大な要求」「過小な要求」「暴行・傷害」が多い。

地方公務員における職場のいじめ・パワハラも深刻で、過去半年間でおよそ10%が週1回以上の頻度で職場のいじめ・パワハラを経験しているという調査結果がある。パワハラのはがし者は上司が75%・同僚が40.6%・部下が9.4%で、部下による逆パワハラも深刻になっている。2014年12月に静岡市職員が自殺した事案では、約8ヶ月にわたって部下から「おまえの言っていることは分からない」「お願いしましたよね。学習してください」など度重なる叱責を受けていた。

パワハラを受けた人がうつ病や自殺など個人的な被害を受けることが多いが、パワハラを



けた人だけでなく、パワハラを目撃した人も抑うつ症状が3倍になるという調査結果もある。最初は「見ていて辛い。被害者がかわいそうだ」になるが、「次は自分がターゲットになるのではないか」「何だか居心地が悪い」ということになって、パワハラを直接受けていなくても精神的に追い込まれて、職場のストレスが高まってしまふ。

パワハラは組織への影響も大きく、欠勤や休職、離職率につながり、いじめ・ハラスメント被害者1人につき組織にかかるコストが約330～1100万円、パワハラによる休業・離職・生産低下によって会社組織に1兆8562億5千万円の費用が発生するという調査結果もある。

このような実態を踏まえると、パワハラを個人の問題と考えて、会社が組織として対応しないことは自らの損失に目をつぶることで、賢い選択とは言えない。

② パワハラが発生する職場の特徴

パワハラが発生する職場の特徴として、上司のリーダーシップ形態が不適切な場合が多い。

二つの型があって、専制型と放任型がある。専制型は部下を高圧的に押さえ込む上司で、暴言や時には暴力行為に及ぶこともある。この型は方法が間違っていなければ短期的には生産性

が上がるが、長期的には職場が疲弊し、離職者が増加してしまう。

放任型は、部下に対する指導をパワハラだと言われるのではないかと部下への指導をやめてしまうタイプ。

放任型だと半年後にパワハラが発生するリスクが4.3倍に、半年後に部下がメンタルヘルス不調になるリスクが2.6倍になるという調査結果がある。なぜ、放任型だとパワハラが発生するかは、同僚間での葛藤、役割葛藤、役割の曖昧性が生まれ、パワハラが発生する。

職場内のいじめ・パワハラは、仕事に関連する葛藤・対立から引き起こされる。職場風土が悪化し対立が辛辣になると、一方の人的価値を否定すること、そして操作、報復、破壊することにつながっていく。

チームを成功に導く5つの要素は、①「心理的安全性」(不安や恥ずかしさを感じることなくリスクある行動を取ることができるか)、②「信頼性」(限りある時間を有効に使うため、互いに信頼して仕事をまかせ合うことができるか)、③「構造と明瞭さ」(チーム目標や役割分担、実行計画は明瞭であるか)、④「仕事の意味」(メンバー一人ひとりが自分に与えられた役割に対して意味を見いだすことが

できるか)、⑤「仕事のインパクト」(自分の仕事が組織内や社会全体に対して影響力を持っていると感じられるか)である。

職場の組織文化がパワハラを許してしまっている場合も多い。組織文化としては、①「パワハラ防止規程がない」結果的にパワハラは個人の問題として組織は全くかかわらない、②「規律遵守や従順さが求められる」軍隊系の組織で正解が一つしかなく、別の意見を排除してしまい、パワハラが横行する、③「職場の雰囲気がかげずぎている、上司が寛容すぎる」問題があっても、上司が注意しないため、問題が拡散する、④「冗談、脅かし、からかいが日常茶飯事」からかいがはじめになり、パワハラにエスカレートする、⑤「競争的で張り詰めた雰囲気、衝突が多い」気の弱い人間が攻撃の対象になり、パワハラがエスカレート、等がある。管理職の女性比率が低いと、セクハラが起きやすくなる。管理職に男性が多いと、どうしても男性目線でしか対応が行われず、問題を問題だと認識されない場合がある。

③ パワハラ発生防止のために個人や組織ができること

依頼した仕事を、部下が期日までに仕上げてこなかったという出来事に対して、私たちは個

人の価値観や思考を働かせてある結果に行き着く。「仕事の期日は死んでも守るべき」「ルールを守らない人は責められるべき」「他人に迷惑をかけるなんて最低だ」という価値観で部下を見ればパワハラ的な注意になり、部下が不満を口にしたらパワハラはエスカレートする。

しかし、人にはそれぞれ事情があるという価値観で、「体調が悪かったのかもしれない」「ほかの仕事が多すぎたのかもしれない」と状況を尋ね冷静に仕事をフォローすれば、部下との信頼関係が深まる。

管理職向けのパワハラ研修のポイントは、①管理職自身の価値観を知って認めてあげること。そして同時に「自分が大切にしている価値観を相手も大切にしているとは限らない」ことを理解してもらう、②自分がイライラするときにはどんな時かを知ってもらい、自分自身がハラスメントをしていないか、周りからの注意を受け入れる勇気を持つ重要性を認識してもらう、③これは×、あれも×という研修は管理職を萎縮させるので、代替案や人格否定発言や暴言を丁寧に言い換える練習も行う、④実際に起こった事例をもとに、上司・部下・同僚の立場に分かれ、

「どうすれば被害の深刻化を防げたか」「どうすればパワハラ

にならずにすんだか」を議論してもらおう、等である。

上司世代と部下世代のモチベーションギャップにも注目する必要がある。上司世代はやりがいや達成感、出世や役職の獲得、生活の基盤づくりや給与アップが目標で自分のやりがいを重視しているという調査結果がある。

それに対して部下世代は顧客からの評価や感謝、社内での存在価値等認められたいという気持ちが強い。部下世代は自分のやる気よりも周りからの評価によってモチベーションが決まってしまう。

しかし、「尊重」は人の基本的欲求の一つで、人間は「尊重・承認」されて、初めて「自己実現」をめざすことができる。パワハラ等のハラスメントは、人間の基本的欲求である「認められたい」という気持ちを根本的に打ち砕くものであり、自分のことを気にかけてくれていると感じることができていると何事にもモチベーション高く取り組めるし、多少の困難も乗り越え



ることができる。

パワハラ発生と部下のメンタルヘルス不調を防止する上司のリーダーシップ形態は、「配慮・尊重」型で、真の「配慮・尊重」は相手の関心に関心を持ち、それに沿った関わりを維持することである。「好きなこと、得意なこと、何か」「好きなこと、得意なこと、何か」「好きなこと、得意なこと、何か」仕事上何を大切にしているか」「どんなキャリアを希望しているか」「希望しているワークライフバランスは何か」等に関心を持つ必要がある。

ハラスメント発生防止のために個人と組織がすべきことは、①自分が何を大切にしているか(価値観)を理解し、それを認める、②人によって価値観や関心が異なることを理解し、相手の関心に沿った関わりを行う、③組織全体の多様性と尊重度を上げる、である。

3. 過労死遺族による体験談発表

2013年7月に、過重労働が原因で佐戸未和(さど・みわ)さんが過労死をされた。今回の体験談発表は佐戸未和さんの母親の佐戸恵美子さんによるもの。

佐戸さんは、05年3月に一橋大学法学部を卒業後、同年4月に記者職としてNHKに入局。10年7月から東京・渋谷の首都圏放送センターで勤務し、東京都政の取材を担当。都庁の記者クラブ

に所属していた。亡くなる直前は、6月の都議選、同7月の参院選の報道にかかわっていた。

ピーク時の時間外労働は月150時間を超えていたという報道があったが、恵美子さんの用意したパワーポイントの映像には2ヶ月間の勤務時間が映し出された。

毎日、10時頃に出勤し、夜中の24時を超える仕事が続く、土日で休んだのがたった1日だった。当然、土日も平日と同じ出勤・退勤時間だった。

恵美子さんの話では都議選などの取材チームが女性ひとり、仕事量に偏りがあつたりしてストレスも大きかったという話だった。電通の高橋まつりさんの過労死自殺でもパワハラ的な職場環境の中で、睡眠時間を削っての長時間労働が過労自殺に追いこんでいたが、長時間労働にパワハラ的なストレス、職場環境が加わると過労死や過労自殺の危険性が高まる。

恵美子さんは、NHKが適切な労務管理を行わず、長時間労働が放置されていたことを問題にしていた。NHKは未和の死を忘れず、全職員で未和の死を受けとめ、再発防止に力を尽くしてほしいというのが母親としての願いだという話があった。また、NHKの労組も社員の過労死を問題にしていなかったことが問題だと話された。