



職場でのコミュニケーションのヒント 第1回

職場コミュニケーションの変化

——古くて新しいテーマ「パワーハラ」

職場環境の変化とは

職場では今、「パワーハラコメント（パワーハラ）」という言葉が大きな話題になり始めています。しかし、パワーハラという言葉についての受け止め方は、個人個人によって様々です。その理由は、パワーハラという言葉が対象としている内容は、職場での些細な言葉のやりとりを冗談めかして取り上げるものから、いわゆる「職場いじめ」と言われる深刻なものまで幅広いことです。

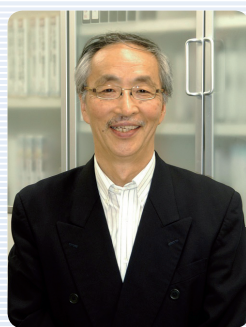
したがって、些細な問題だととらえる人にとつては、「そんなことを大げさにする必要はない」もしくは「個人的な問題だ」ということになります。しかし、深刻なパワーハラを受けている人にとつては、そんなに簡単な問題ではなく、「それは許されない重大な人権侵害だ」ということになります。近々法制化の予定はありますが、まだ法

律もなく、公式な定義もない中で議論であれば、個人個人の受け止め方に大きなギャップがあることは仕方がないことです。

そして、その認識の違いがあることも当然と言えます。当然のことですが、問題なのは、そうした悩みが確実に広がりを見せ始め、訴えが増えてきているという現実です。

厚生労働省が平成28年度に実施したパワーハラ実態調査によれば、32・5%、3人に1人はパワーハラを受けた、または見た、相談を受けたと答えています。更に相談窓口に寄せられる相談は年々増え続けており、29年度では7万2069件となっており、2年連続で7万件を超えています。

訴えの内容は、「上司が信頼できない」「同僚とのコミュニケーションがうまくいかない」という日常の人間関係の悩みから、「上司から叱責される毎日で職場に行くことに気が重い」「同僚とうまくいかず、職場に行きづらくなってしまう」などという深刻



金子 雅臣

労働ジャーナリスト

【かねこ・まさおみ】

東京都庁にて長年、労働相談に従事。労働ジャーナリストとしての執筆のかたわら、2008年に一般社団法人職場のハラスメント研究所を立ち上げ、企業向け講演、DVD制作などを手がける。現在は、同研究所所長の他、葛飾区男女苦情処理委員、日本教育心理学会、成蹊学園のスーパーバイザーなどを務めている。主な著書に「壊れる男たち」(岩波新書)、「部下を壊す上司たち」(PHP研究所)等がある。

なものまで幅広いものです。

職場での上司と部下のトラブルは恐らくこれまでも、いつでもどこでも繰り返されてきた、ある種の職場の風景の一つに過ぎません。しかし、今そのことがパワーハラという言葉で取り上げられなければならないのは、なぜか? ということです。

お互いに上司や同僚の悪口を言い合うことで、不満が解消されているうちはそれはボヤキであり、確かに「職場の風景」の一つに過ぎません。しかし、最近の訴えは、これまでのそうした「職場の風景」と言えるようなものとは少し違ってきているような気がします。

その意味でパワーハラは、これまでも繰り返されてきた事実かもしれませんが、いま装いを変えて、現代の職場にとつての新たな課題となってきたというところでしよう。更に言えば、パワーハラは古くて新しいテーマとすることが出来ます。

社会的風潮の影響

こうした些細な意識のズレからくるトラブルと思われる現象は社会的に見ても、似たようなことがいろんな場面で起きています。「暴走老人」や「クレーマー」「モンスターペアレント」などと言われる話の場合にも、いずれもこうした「言う側」と「言われる側」の言い分のズレがそこにはあるような気がします。



そうして考えてみると、職場に限らず、現代社会に広く起きているコミュニケーションギャップなのだとさえ言えなくもありません。また、一方では学校のいじめや、大相撲・柔道界などのスポーツ業界をも巻き込んで行き過ぎた教育・指導などに絡んだ問題も大きな話題となつてきています。

これらの問題の中には、すでにコミュニケーション・シミュレーションのレベルを超えて、人権侵害が主要なテーマになりつつあることも共通しています。職場のパワーハラ・コメントも、こうした意識のズレから人権をめぐる問題としてクローズアップされてきた職場版のテーマの一つと言えるかもしれません。

しかし、職場はどちらかと言えば、これまでは「理不尽なことであっても、上司から言われれば部下は従うものだ」という縛りの厳しさが強調されてきました。そうしたことから、企業内の人間関係は家父長制に例えて説明されることも多く、受ける側も、どちらかと言えば、たとえ理不尽と思われることであっても耐えて従うものだとされてきました。こんな職場の自己主張をしない労働者たちが「社畜」などと揶揄され、批判的に取り上げられる場面も多く見られました。

これに対してパワハラだとする指摘は、理不尽な叱責や、文字通り納得のいかない言い分を「教育指導」の名の下で、押しつけられてきたことへの反撃として主張されています。まさに、弱者の反撃であるとすれば、

そちらにも一理があるということになります。その意味では、こうした職場での上から目線への反発や逆ギレという下から上への異議申し立ては、むしろ歓迎されることなのかもしれません。

社会的な現象については、「暴走」「モンスター」などが「悪質」と形容されるように、キレたり、逆ギレする側に多くの問題を含む事例や指摘が多いようです。しかし、職場でのいわゆるパワハラについては、どちらかと言えば、理不尽に耐えに耐えた末に怒りが爆発したというケースであったり、日常の一寸したお互いのコミュニケーションギャップの積み重ねから起きていることが多く、キレル側への同情的な視線を感じるケースが多いことも特徴と言えます。

しかし、いくら世間での前述したような社会的風潮はあるにせよ、脈々と続いてきた集団主義や上意下達型の職場の意識が、いきなり大きく変わったというのは、いささか乱暴な議論のような気がします。むしろ職場のほうにも、こうした世間の風潮を受け入れ、もしくは意識変化を促進する事情があつたと考えるほうが自然でしょう。

確かに、すでに指摘したように、強固な岩盤のように見えていた企業内の上下関係や労使関係に微妙な変化が表れ始めています。それは単純に世間の風潮を受けて職場が変わってきたということだけではなく、職場自体が大きな変動にさらされてきていることが背景にはあります。

受け止め方のギャップ

職場では、これまでであれば、こうした大声をあげるパワハラ上司は、仕事熱心で「熱血指導」などと称賛されてきました。しかし、近年、そんな上司の対応が典型的なパワハラだと指摘されたり、職場いじめとして問題化するようになってきました。

問題は、その背景となっている職場環境の変化です。パワハラ起きる職場の際立った特徴として「苛立つ職場」のゆとりのない人間関係があります。仕事が増え続け、スピードが速くなる職場、そして、些細なミスも許さない厳しい職場が増えています。そんな職場の変化が、ストレスを生み出し「苛立つ職場」を作り出しています。これまでも許容できた言葉も受け入れられない状況を生み出し、些細な出来事が取り返しのつかない事件にまで発展してしまうという流れです。お互いに適切な人間関係を生み出すための距離がとれない、息苦しい職場が多くなってきたことです。こんな環境の中で、職場でも「上から目線」とか「逆ギレ」という言葉が日常会話として、普通に使われるようになってきました。

上司からの注意に「どうして、あんな言い方をするんだ。あれで上から目線だよな。マジむかつく」とか、「こっちだって、ミスしたことぐらいは分かっているし、反省もしている。それなのに、あそこまでしつこ

く言われると、逆ギレするよ」などといった感じですよ。

前者は往々にして、上司や先輩という立場で発せられる言葉に、言われた側が感じる受け止め方の違和感です。具体的な例で言えば、ミスをした場合の注意や、よかれと思っていたアドバイスに対して、「その言い方への反発」が起きる場合です。

「普通に言ってくれば、こちらも素直に受け入れられるんだけど、『その言い方はなんだ』ということですよ。何様のつもりという感じにさせられたんで、課長に『それって、上から目線ですよね』と思わず反発してしまっただけ」などと言われます。

上司や先輩ということになれば、当然、上に立つてものを言うことになるのだから、「上から目線」もなにもないとは思うのですが、言われているほうからすれば言われている内容よりも、その言い方が気になるということなのです。

つまり、言われることは仕方がないとしても「その言い方はないだろう」という専ら言い方や態度に対する反発です。これに対して、「逆ギレ」のほうは「言い方」も含めて、もう少し言われている内容とそれに対する受け止め方の意識にまで及ぶ反発になります。

「ミスしたことも分かっているし、十分に反省もしている。だからそのことは認めているし、十分に謝っているのに、そこまですることはないだろう」ということです。つまり、言い方が上から目線であるかどうか

かもさることながら、今度は「こちらほうも十分に反省し、謝っているのになんだ」ということです。

つまり「逆ギレ」の場合の判断ポイントは、相手の言い方だけではなく、こちらの「反省」や「謝罪」が「十分かどうか」という対応に判断のポイントが移動していることです。その意味では、単なる言葉遣いや指摘されている内容の問題ではなく、そこには、仕事や仕事の進め方についてのとらえ方の違いを含んだ意識のズレと、その結果生じるコミュニケーションギャップがあります。

個人の問題から職場環境の問題へ

注目すべきは、「パワハラ」という言葉を得たことで、パワハラ被害の訴えが確実に増え、しかも広がりを見せてきているという現実です。そして、そうした訴えを見る限りでは、パワハラという言葉が現代職場の人間関係のきしみをとらえて、それをタイムリよく突き出す役割を果たしたことは間違いなさそうです。

いずれにせよ、パワハラという言葉が職場での「歓迎されない人間関係」を指して使われており、訴えの広がり、最近の職場には、人間関係にある種の緊張関係が漂い始めていることを示唆しています。

あくまで人間関係ということであれば、当事者たちにとってはそれぞれに抱えた事情があり、言い分もあるということになり



ます。そして、それぞれの人間関係の中で起こされていることである以上、一律に語ることは難しいのも事実です。

しかし、それでも気になるのは、これま
 であればそうしたことにはならなかった
 であろう些細な出来事が大きなトラブルに
 なってしまうという現実です。そこには個
 人の事情というよりも、すでに指摘してき
 たように、個人を超えた職場環境の変化
 に問題があるように思えます。

そこで、改めて考えてみなければならな
 いことは、「なぜ今、職場での人間関係の
 きしみがパワハラという和製英語で命名さ
 れてまで問題にならないければならなかつた
 のか？」ということなのです。

いずれにせよ、パワハラは、すでに指摘し
 たように職場環境の変化から生み出される
 職場の人間関係の悪化の結果であることは
 間違いありません。つまり、近年の職場環
 境の変化が個々人の人間関係に変化をもた
 らし、それが原因でパワハラと言われる事象
 が多発し始めてきているということです。

そうであるとするれば、職場の人間関係を
 悪化させている原因を更に探らなければ、
 有効な対処ができないことは明らかです。
 現象だけにこだわって、行為者、被害者だ
 けに注目して事例ごとの特性をいろいろと
 あげつらつてみても、そこには有効な対処
 法は出てこないということになります。

言いかえれば、背景に時代の変化に伴う

職場環境の変化がある以上、その変化をと
 らえた対策が必要となります。また、これ
 までのようにパワハラを個人的な問題とし
 てとらえて、特殊個人的な事情によって起
 こされるものと考えている限り、その本質
 は見えてこないということです。その意味
 では「パワハラが、個人の問題として扱わ
 れる時代から、職場環境の課題として扱わ
 れる時代に入った」と言ってもいいでしょう。

職場環境の変化とは

今多くの企業の職場環境は、かつてない大
 きな変貌を遂げようとしています。その大き
 な誘因は、第二次産業から第三次産業への産
 業構造の変化やいわゆる「グローバル経済化
 への対応」という流れです。

企業は、置かれた厳しい競争環境の中で
 様々な変革を迫られることで、体質改善をい
 ろいろと試み始めています。顕著な変化だけ
 に注目しても、雪崩を打つように導入された
 成果主義的賃金体系をはじめとする、これま
 での賃金管理の変更や見直しがあります。ま
 た、第三次産業への転換は、いわゆる雇用形
 態の多様化を加速化させています。

そして、こうした変化によって企業内の人
 間関係は大きく変貌を遂げようとしていま
 す。雇用環境の側からの変化も視野に入れ
 ると、まさに、外からの変化と内側からの変
 化によって、企業の雇用環境や人間関係は
 大きく変わろうとしているのだと言えます。

パワハラと言われる一つ一つの事件に目をこらしてみると、職場環境の変化こそがパワハラの原因であることが分かります。例えば、典型的にはパート、アルバイト、派遣、契約社員といった非正規雇用労働者の多い職場ではそうした人たちに問題が集中して起きます。

更に産業構造の転換からリストラが至上命令となつている職場では、リストラ要員とされる人たちに向けられたパワハラが問題になります。成果主義や業績主義を強める職場では、そこに生み出される過度な競争意識が、職場の協調性を失わせて、相互の足の引つ張り合いでパワハラが表面化することになります。

職場環境の変化について、もう少し詳しく触れると、その第一は、雇用形態の多様化^①です。雇用形態の多様化は、「正規」と「非正規」という区分で語られる格差を持ち込み、そこには雇用形態の違いだけではない身分差を生み出しています。加えて、分断された雇用形態の違う人たちの間に生じるモチベーションの違いなどから、コミュニケーションを一層難しいものになっています。

第二には、労務管理手法の変更^②によつてもたらされたものです。日本の労務管理は、これまでは年功序列制度を柱に集団主義的な職場運営がされてきました。よく言われるように日本の労務管理の特徴でもあり、長年の間ほとんど変化することなく安定的に運営されてきたこの種の労務管理が、

大きく変化し始めました。急速な成果主義の導入などによつて、これまでの年功序列や集団主義的職場運営が大きく変わりつつあることです。

成果主義というのは個人個人の実績、結果としての成果を問うシステムです。したがつて、これまでのように「みんなで協力して結果を出す」という考え方から、「個人個人が自力で最大限の結果を出す」ことが求められます。そして、その結果はまさに個人個人の成果に応じて処遇されることになったことです。

こうしたシステムでは、たとえ同僚や部下であろうとも競争相手となることもあるだけに、指導・教育への姿勢はおのずと変化せざるを得なくなります。そして、そうした厳しい競争の結果については、自己責任ということであれば、まさに「相手のことなど構ってられない」という人間関係を生み出すことになります。

こうした職場環境のドラステックな変化は、これまでの日本の労務管理の長所とされてきた「コミュニケーションを大切にする集団主義的な人間関係」に大きな影響を与える変化をもたらし始めてきたと言えるでしょう。働く人たちの価値観が個人主義的なものに大きく変わるることによつて、集団主義的な職場では常識であった、共通の価値観^③が多様化し始め、それぞれの「仕事観の違い」が職場に充満してきています。パワハラが激増していることに関わつて

言えば、職場環境が変化することで、これまでの仕事や仕事をめぐる価値観が多様化し、意見の対立や考え方のズレが表面化し始めてきたことです。更に、そこに人間関係も大きく変化し始めてきたことが加わることで、従来のコミュニケーションで、相互の意思疎通が十分に行われなくなつてき始めています。

さて、このように職場環境の変化が人間関係を難しくしていることが理解できても「昔はよかった」などと懐古趣味に浸つていては、何も解決することはできません。新しい時代に向けてどのようなコミュニケーションを作り上げていくのかを真剣に考えることが必要です。

