



# ● パワハラ (パワー・ハラスメント) について ● パワー・ハラスメント事例&解説 (1)

中尾英司 (家族相談士・シニア産業カウンセラー)



私のブログは、パワハラ被害に遭っている方も結構見られているようです。以下は、紙上再現ドラマ「パワハラ編」(テレビ東京「朝は楽しく!」09/06/2006放送分)。会社その他組織で働く方々、人事・労務関係者、労働法関係の方々も必見です!

## ■パワハラ事例

### <職場構成>

部長、女性課長(新任)、一般社員男性2名、女性1名。女性社員(Aさん)は娘一人いる3人家族で会社勤務を続けているキャリアウーマン。Aさんから見た課長のMさんは、信頼できるバリバリのキャリアウーマン。ストーリーは、このMさんとAさんを軸に展開します。

- ① 課長が、  
「この企画書目を通してくれるかな。あなたの意見を聞きたいの」  
Aさんが、2時間後に意見をまとめて持って行くと、  
「あ、あれ。もういいわ。時間がかかりすぎね。もっと早く出してくれないとダメよ。あ～忙しい。仕事が山積みだわ」
- ② 課長が、  
「この書類コピー20部とって会議室に持ってきてくれる」持って行くと、  
「遅いわよ。コピーとるだけでどれだけ時間かかっているのよ! 私が口頭ですませたわよ。次からちゃんとやってちょうだいね」
- ③ 夫に話しをすると、  
「そんな上司いくらでもいるよ。そんな奴にはハイハイって言うておけばいいんだよ」
- ④ 課長が、  
「大事なお客様との会議があるんだけど、何かおいしいお菓子買ってきてもらえる? あなたのセンスに任せるわ。よろしくね」  
会議終了後、部長が会議の首尾を聞きに来る。課長が、あまりうまくいかなかったんです、と報告しつつ、  
「Aさんのお菓子にはやられたわ。あれだけ会議に合わないもの買ってくるんだもの」  
「え、なにかいけませんでしたか?」  
「口の中がパッサパッサで話づらいのよ。次はもっとセンスの良いお菓子買ってきてね」
- ⑤ 課長が気前よく部下におごってくれる飲み会の席上で、課長が、  
「Aさん全然進んでないよ」  
「すみません、あんまり強くないもので」  
「なんなのよ、もう～。仕事も遅いしお酒も飲めないなんて、何が楽しいの～」
- ⑥ たまたま部長と2人になったとき、何気なく課長とのことを話す。  
「ふ～ん、なるほどねえ。私から見ている限りそんなことは感じないけどねえ…。まあ、それとなく話してみるよ」
- ⑦ 数日後、Aさんが休憩ついでに皆にお茶を入れようとする課長だけが無視。一言、「後で会議室、来てくれる?」
- ⑧ 「部長に言われて驚いたけど、あなたにパワハラしようだなんてちっとも思ってなかったの。でも、次の人事があるまでは異動できないと思うから、それまでは我慢してね。それに、このことが原因でキャリアに傷がつくのもイヤだし、お互いのためだから、あなたとは会話しないことに決めたから。」
- ⑨ そして、仕事を干されて、一人だけ浮いたAさんは、他の社員とも話しくらくなり、心身ともに蝕まれていき、うつになって退職することになりました。

さて、どうお感じになったでしょうか。

## ■パワハラ上司(ハラッサー)の支配の方法

M課長は、どのようにAさんを追い込んでいったでしょう。上記の「パワハラ事例」と対照しつつ見てみてください。

- ① まあ、まともな会社なら、即日意見を聞くなどというアンチョコな指示は出さないでしょう。指示は部下を鍛えるために出すもの。部下も仕事を持っていますし、考察を鍛えるための時間を与えるはずですよ。

そして、意見が出てきたら、それについて検討するだけの時間を考慮しているはずですよ。指示を出し→意見が出てきて→それに対してフィードバックする。このキャッチボールをきちんとやって始めて部下は育つし、信頼関係も育つのです。にもかかわらず、2時間で意見をまとめて持っていきながら、Aさんは優秀だと思えます。ところが見もしないでダメ出し。つまりは、「最初から意見を聞く気なんてない」ということですよ(←ここがポイント!)。しかも、このM課長、実に巧妙にAさんの発言を封じているのです。(それは次回)

- ② 「コピー20部」ですよ。まあ、大体の時間はわかりますよね。ところが、不足のないペースでコピーを持って行ったのに、「遅いわよ」です。つまりは、最初から「コピーなんて必要ではない」ということですよ(←ここがポイント!)。はい。ポイントが2回続くとわかってきましたね。この課長は「Aさんを責めるため」に、わざわざ無用の仕事を指示しているのです(←ここが重要!!)。なぜか?それは次回(^\_^)。

- ③ ストレスに遭っている人にとって、サポーターはその名の通り支えになる存在。話を聴いてあげるだけで気持ちはラクになり、打開策も見えてくるのですが…、肝心なサポーターである夫はとりつく島もなく、Aさんは孤立無縁になってしまいます。これで、気持ちが追い込まれていく条件が一つ出来上がります。

- ④ 「大事なお客様との会議」にお菓子など出しません。まあ、部長が、「ハッハッハッ、失敗の原因はAさんのお菓子か」と笑っていたので、言うほど重要な会議ではなかったのでしょうか。それに話づらいことと、会議の成否は全く別物です。「それとこれとは別だろう」と部長が言ってもいいくらいなんですがね…。ここでも、M課長はAさんを責めるためにやったことが明白ですが、実は重要な戦略が隠されています。

- ⑤ 『気前よく部下におごってくれる』=手なずけですね。単純に喜んではいけません。部下を手なずけて味方しつつ、その席上でAさんが仕事が遅い事、人としても魅力がない事を印象づけ、そして何より自分は認めていない事を部下全員に聞かせているのです。コワイですねえ。

- ⑥ ここは部長の「リスク管理能力」が問われるところでした。「部下がこういうことを話すというのは、余程のことなんだ」ということに、ピンとこなければ、まあマネジャー失格です。洞察力のない部長が伝書鳩のように動いてしまうと、まあ大体騒ぎは拡大します。

- ⑦ はい、騒ぎの拡大を待っていたのはM課長でした。恐らくこういう事態がいつか起こるであろうことは、「想定内の範囲内」です。チャンス到来。課内の人間全員に、ついに自分がAさんを認めていないことを、無視という態度で「公示」したのです。

- ⑧ 極めて巧妙な、ポイントを押さえた発言です。パワハラでないことを明確に伝え、そう曲解したAさんが悪いと暗に責めています。それで、次の異動でAさんを飛ばすことを予告し、それまでの間は無視することを宣告したわけですよ。これによって、M課長は罪を相手に着せつつ、合法的に無視できる体制を作ったのです。

- ⑨ 職場では、課長から公然と無視されるようになります。他の社員2人は、⑤で手なずけられ、また⑤⑦でAさんがM課長に嫌われていることがわかっていますから、助けの手は伸びてきません。…そして、『うつになって退職』です。

<次回に続く>(中尾 英司)

※本掲載記事は中尾先生のブログでもご覧いただけます。(バビリオン編集部)

<筆者紹介> 中尾英司(家族相談士・シニア産業カウンセラー)

■メール: [sodan@jiritsusien.com](mailto:sodan@jiritsusien.com) ■サイト:「中尾相談室」、「組織改革ご支援.COM」 ■ブログ:「あなたの子どもを加害者にしないために」