

# 「パワハラって…」

前職が人事部門であったこともあり、「何をやらたらパワハラなの？」というご質問をいただくことがあります。実際には、明らかにパワハラと定義されているような暴力や暴言、イジメが行われているケースは少なく、業務上必要な指導との違いとして判断に迷うということが圧倒的に多いのではないのでしょうか。

具体的にパワハラ相談や訴えがあった場合に、加害者の周辺にいる社員に聞き取り調査を行います。そうしますと、同僚の管理職は「あのくらいの指導は普通じゃないか」、その下の中堅クラスの場合は「ちょっと厳しい指導もあるけど、パワハラだとは思わないし、指導されているほうが悪い」、若手の社員はというと、「あんなに叱らなくてもいいのに。あれってパワハラですよ」、こんな感じがよくある事例です。

また、パワハラ上司として訴えられる管理職はどんなタイプか、といいますが、もともと仕事でできた優秀な担当者だったことが多いのではないのでしょうか。管理職に登用されるくらいの方ですから、それはあ

る意味当然です。

このため、会社としても穏便にすませたいと考えてしまう傾向にありますし、一方、相談者（被害者）も納得させる必要もありますので、やはり相当悩ましい問題になってしまいます。

こういう問題に関して、多少の経験をしてきました（会社の品位が疑われますので、沢山の経験があると言えません…）ので、勉強したことも加えて、少しでもみなさまのご参考になることをお伝えできれば幸いです。

実は、パワハラは、定義をはっきりさせることが問題の解決には結びつかないことが多い、むしろ問題の原因・本質は何で、それを踏まえてどうしたら良いかということを考えることが大切だと思います。

パワハラ加害者になってしまう管理職は、「俺について来れば結果がでる」とか「部下は厳しく鍛えて育てるべし」という感じで、部下に対して「なんでこんなこともできないんだ」とか「こいつのせいで俺の仕



東北電力株式会社  
執行役員岩手支店長  
いさごだ さとし  
砂子田 智

事が増える」など不満を持っている、というのが典型的なパターンのように思います。本来、管理職の役割は、個々の部下の力を最大限引き出し、チームとして組織の成果を最大化させることにあるはずですが、にもかかわらず、いつまでも優秀な担当者であることから抜け出せずに、「俺が一番優秀で一番頑張っているんだ」と思ってしまうわけですね。

一方、被害者は、パワハラ（つばい指導）によって、仕事に対するやる気が失われるだけでなく、精神的に不調となり、長期間休務せざるを得ないような状況に陥ります。最悪の場合、退職を余儀なくされ、その後、労働災害の認定や損害賠償事案に発展してしまう可能性もあります。

ですから、会社としては、少なくとも被害者を出さないように、そして、職場の生産性を維持・向上させるという観点からも、パワハラ定義を論じる前に、管理職のマネジメントのあり方・資質に関する指導・教育を充実させることで、この問題の発生を防止する必要があるのではないかと思います。