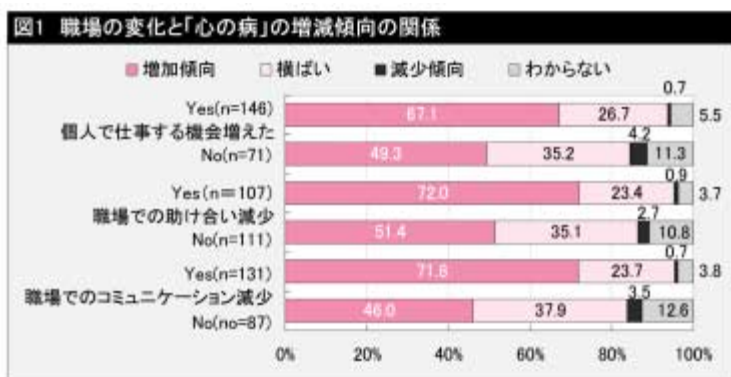


## 特別企画

## 職場のいじめ・嫌がらせとメンタルヘルス不全

今、職場で何が起きているか――

職場の息苦しさが増幅している。最近のある調査によれば、職場でのコミュニケーションや助け合いが減ったと回答した企業は、そうでない企業に比べ、「心の病の増加」が格段に多かった。別の調査結果では、都内の企業の六社に社内でパワーハラスメントが問



※Yesは、「そう思う」と「ややそう思う」の回答を合算したもの、Noは、「あまりそう思わない」と「そう思わない」の回答を合算したもの  
出所：社会経済生産性本部「メンタルヘルスの取り組みに関するアンケート調査結果」

題になった、もしくは実態としてあるという。相談活動でも、いじめ・嫌がらせに関するものが急増している。それらの背景には、人員削減や成果主義の導入、就業形態の多様化などで、コミュニケーションが薄れて孤立しがちな働く人の姿が垣間見える。職場で今何が起きているのか。深刻化する職場の裏側にスポットを当ててみた。

## 増える企業のメンタルヘルス不全

厚生労働省が先月二十九日に公表した「平成一七年労働安全衛生基本調査結果」常用労働者一〇人以上の全国一五二〇五一事業所を対象に調査。八五四三事業所の回答をまとめたもの）によれば、過去一年間にメンタルヘルス上の理由で休業した労働者がいる事業所は全体で三・三％。だが、事業所規模一〇〇人以上の事業所では八二・〇％に達しており、そのうち九七・三％が一カ月以上仕事を休む休業者がいた。社会経済生産性本部（谷口恒明理事長）が七月に発表した「メンタルヘルスの取り組み」に関するアンケート調査結果（企業のメンタルヘルスに関する制度の実態を分析・解明するために、全国の上場企業二一五〇社を対象に今

年四月に実施。有効回答数二一八社、回収率一〇・一％）では、最近三年間における「心の病」は、六一・五％の企業が「増加傾向にある」と回答。心の病による一カ月以上の休業者も、四社に三社の割合で存在している。

また、「心の病」がどの年齢層でもとも多いかという設問では、「三〇代（六一・〇％）の回答率が圧倒的に高かった。

## 人間関係の希薄さが浮き彫りに

さらに、この調査結果からは、「心の病」の背景に潜む仕事のやり方の変化も浮き彫りになっている。現在、三分の二の企業で、個人で仕事をする機会が増加。六割の企業で、職場のコミュニケーションの機会が減り、半数の企業で、職場の助け合いが少なくなっているという。

そして、個人で仕事する機会が増えたという企業で心の病が増えた割合は六七・一％で、増えていないとする企業の増加割合より一七・八ポイントも高く、職場でのコミュニケーションの機会が減少した企業と減っていない企業の心の病の増加割合の差は二五・八ポイント。職場での助け合いが減少し

たとする企業とそうでない企業の心の病の増加割合の差も二〇・六ポイントと、その差は歴然としている(図1)。同本部では、「今後、『心の病』の増加傾向を抑えていくためには職場における横のつながりの回復と、責任と裁量のバランスがとれるよう仕事の変革、そしてそれらを含めた意味での一人ひとりの働きがいに焦点を当てた活力ある風土づくりが喫緊の課題だ」と訴えている。

## 過重労働が人間関係に悪影響

では、こうした人間関係の変化が職場にどういった影響を及ぼしているのだろうか。独立行政法人労働者健康福祉機構（伊藤庄平理事長）が全国二〇カ所の労災病院で実施する「勤労者心の電話相談」から、特徴の一端を見ていくことにする。

〇五年度の相談件数は前年度比一七・〇％増の一万九一七八件で、その内容は「上司との人間関係（二六八五件）」と「同僚との人間関係（二二七二件）」がトップ。それぞれ前年比一三〇件、一六二件増えている。

こうした状況について、電話やメールでの相談に応じている横浜労災病院の山本晴義・勤労者メンタルヘルスセンター長は「職場環境の変化とサポート体制の弱体化が大きな原因ではないか。今はプロジェクト化、フラット化の中で、以前のような生のコミュニケーション（いい意味での上下関係）がなくなり、結果主義・業績主義で、自



分の成績しか考えない上司や仲間関係になってしまった。仲間はライバルと化し、支えあうのではなく、足を引っ張り合う関係になってしまったようだ」と分析している。

一方、若者の働くことに関する問題に取り組み「POSSE」（NPO申請中）が今年六月七月、都内で一五三四歳の若者約二八〇〇人を対象にアンケート調査をしたところ、仕事の悩みを抱える人は、正社員（四二五人）の五割、フリーター（三六五人）の四割にのぼった。悩みの内容は「人間関係」が三割を占めてトップ。悩みの対処法については、「何もしない」が二

〇％に達したほか、「やめる」「自分ではがんばる」もそれぞれ六％あった。特にフリーターに「何もしない」との回答が増える傾向がでてきているという。

### 九八年を境に心の健康が悪化

社会経済生産性本部は先月四日、「産業人メンタルヘルス白書二〇〇六年版」を発表。今年の調査研究では、同本部が毎年実施している「心の健康診断（JMI）」の経年変化から勤労者の意識を分析している。それによると、自殺者が三万人を超え、国内総生産（GDP）が名目・実質ともマイナス成長に転じ、また大手金融機関の破たんが相

次々など経済的に大きな変化のあった一九九八年を境に、「劣等感」「抑うつ」「不安」などを示す複数の項目が上昇に転換。「将来への希望」を持てる人とそうでない人の差も開く傾向にあるなど、職場内で格差が広がっていることがわかった。「劣等感」や「抑うつ」「不安」でも類似の傾向が見られることから、同本部では、「職場に格差を持ち込むことは、職場の活性を阻害する結果になった」と結論づけている。

### 六社に「一社で

### 「パワハラ」が問題に

こうした状況のなか、

パワーハラスメント（地位を利用した嫌がらせ）が職場に広がっている。東京都労働相談情報センターが昨年二月、職場のパワハラの内情などを調べようと、都内の従業員三〇人以上の企業三〇〇社にアンケート（九五四社の回答を分析）を行ったところ、上司などが「仕事の失敗や実績の低さを、執拗に追及する」といったパワハラが「社内でも問題になった」「問題になった」とはならないが実態としてある」との答えは合わせて一七・六％と、六社に一社を占めた。ちなみに、この調査はメンタルヘルスについても尋ねているが、こちらは一六・二％とほぼ同じ割合で「心の病気で休業している従業員がいる」。そして、その原因は「対人関係」と「仕事の量・質」とする回答が突出していた。

また、同時期に中央労働災害防止協会が、一部上場企業の人事担当者を対象に実施した「パワーハラスメントの実態調査」（回答数二〇九件）でも、回答企業の四三％が「ときおり発生」もしくは「発生したことがある」としており、このうち八割強がパワハラを受けた社員は、それによって「ある程度」もしくは「かなりの」問題を生じていると認識していた。

### いじめ・嫌がらせの相談目立ち

ハラスメントが職場で深刻化していることは、個別労働紛争の相談活動結果からも確認できる。〇五年度に全国の労働相談コーナーに寄せられた民事上の個別労働紛争の相談件数はトータルで一七万六四二九件に達し、個別労働紛争制度が発足した〇一年以来、相

談件数は増加し続けている。このうち、「いじめ・嫌がらせ」（セクシュアルハラスメントを除く）は一万七八五九件で、前年（一万四六六五件）より三一九四件も増えている。

これを東京都に限ってみても、〇五年度の職場の「いじめ・嫌がらせ」（同）の個別労働相談件数は二三五八件。二〇〇二年には五七一件だったから、この三年間で四倍強と、その急増ぶりが目をひく。いじめはデリケートで表面化しないケースも少なくないので、もっと多く存在するはずだが、それでも増加傾向にあることはわかる。

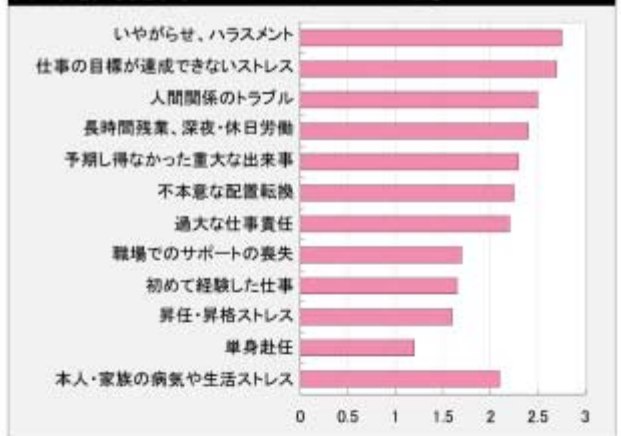
参考までに、国際労働機関（ILO）は六月一日、世界的に職場での「いじめのような暴力形態」が増加しているとの報告書を発表。日本については、民事上の個別労働紛争相談件数のうち、いじめや嫌がらせの申し立てが増えていることが紹介されている。

### 電話相談にも孤立した労働者の叫びが

この問題を、弁護士グループが行う相談活動から見ると、過労死弁護士団全国連絡会議（川人博幹事長）が一九八八年から行っている電話相談「過労死一〇番」では最近、精神疾患をめぐる相談が急増。今年六月に実施した一〇番では、全体の四分の一が長時間労働やいじめ・嫌がらせなどを背景にした自殺・精神疾患の相談だった。日本労働弁護団（鴨田哲郎幹事長）に今年一月から一〇月一七日までに寄せられた相談（八〇七件）も、「いじめ・嫌がらせ」に関するものが約一七％を占めている。比率は前年とほぼ横



図2 自殺に関連するストレスフル・イベントの大きさ



出所：上畑鉄之丞教授の労働法学研究会講演資料より

## ＜参考＞図2のストレスフル・イベントの各項目の概要

1. 長時間不規則労働(深夜・休日労働含む)	長時間残業、長時間・休日なし労働、長時間・不規則勤務、休日出勤過多、残業過多、自宅持ち帰り残業過多、不規則勤務過多、当直勤務過多、深夜交代勤務
2. 予期し得なかった重大な出来事	工事トラブル、工場火災、暴力団の介入、処方トラブルの増加、ピザ発行トラブル、お客のけがとその責任、不注意による商品破損、個人情報漏洩、学校問題での誹金買戻・紛糾、勤務中の交通事故と補償交渉、学校内事故と親・教員のトラブル、部下の入院
3. いやがらせ、ハラスメント	上司の叱責・いやがらせ、セクシャルハラスメント、同僚の面前での上司のいやがらせ、上司のパワーハラスメント、公の場での上司の責任追及、同僚のいやがらせ、上司からの激しい責任追及、研修の場で上司の「へこたれ」社員発言、懲罰目的の意向・見せしめ人事、懲罰目的の大幅減給・降格、職場復帰時のトラブル、退職の強要
4. 仕事目標が達成できないストレス	営業上回収不能の失敗、トラブルによる工期延長、販売ノルマの未達成、部長代理のノルマ責任、生産遅れの責任、学校改装が困難になる、困難な料金改定作業、4500万円の取引トラブル、製品の納期遅れの責任、工期遅れと住民とのトラブル、トラブルによる作業、計画の遅れ
5. 過大な仕事責任	過大な仕事要求、二つの会社の仕事責任、公的機関からの監査、赤字物件の工事責任、一人所長、欠員見補充の責任、受注プラントでの守備範囲の拡大、多重責任、極端な人員削減、売上げ急増による人員不足、リストラによる人員削減
6. 不本意な配置転換	転勤申し出の度重なる拒絶、不本意な職場配置転換、職場異動、関連会社への不本意な意向、退職希望の拒絶、会社命令による不本意な引越越し
7. 人間関係のトラブル	直属上司の交代・新任上司との不和、上司との度重なるトラブル、複数の同僚とのトラブル、複数の部下とのトラブル、経営者・前任者とのトラブル
8. 昇進・昇格ストレス	主任昇格、係長への昇進・昇格、副店長昇格、店長昇格、部長昇進、昇進の遅れ
9. 職場サポートの喪失	理解ある上司の異動・退職、理解ある同僚の移動、上司の交代、職場復帰のミスリード、不適切な職場カウンセリング
10. 初めて経験した仕事	初めての工事コンサルタント、経験のないコンピュータ画像処理作業、初めての新規事業担当、初めての就職
11. 単身赴任	1カ月を超える単身赴任、単身での途上国勤務
12. 本人・家族の病気や生活ストレス	本人の身体的病気(脳梗塞、腎結石、椎間板ヘルニア、高血圧・不整脈・通風、黄疽など)妻の妊娠・出産、妻と子どもとの別居、結婚問題、不倫、サラ金苦、新築住宅ローンの負担

出所：国立保険医療科学院「地域における自殺防止対策と自殺防止支援に関する研究」(平成15年度報告書)

ばいだが、一昨年(一一%)と比べる  
と、高率で定着しつつある。いじめや  
長時間労働などが絡み合い、心を痛め  
て悩む労働者の姿が浮かび上がる。

## いじめやパワハラ末に

一方、厚生労働省の集計によると、  
○五年度に脳出血や心筋梗塞、くも膜  
下出血などの疾患で労災請求および認  
定件数はいずれにも過去最多を記録し  
た。その一方で、うつ病などの精神障  
害を伴うものも深刻さを増していて、  
その請求件数は六五六件。うち自殺が  
一四七件と、いずれも過去最多で前年  
比二〇%増の傾向が続いている。認定  
件数は過去最多の前年に近い一二七人  
で、このうち自殺は四二人にのぼった。  
認定者数を年齢別にみると、三〇代(三  
九人)と二九歳以下(三七人)が、合  
わせて全体の六割を占めた。

ハラスメントが過労自殺の  
大きな要因に

いじめや嫌がらせは、過労や他のス  
トレスなどと相まってさらに深刻化す  
る。過労死・自死相談センターで代表  
を務める上畑鉄之丞・聖徳大学短期大  
学部介護福祉学科教授の研究グルー  
プが、過労自殺の三八事例を調査。この  
うちの三七事例について、自殺に関連  
すると思われる出来事を調べている。  
それによると、自殺に関連したと考  
えられたストレスフル・イベントは私生  
活も含めると一事例平均四・三個。一  
番多いのは「長時間不規則労働」で以  
下、「予期し得なかった重大事」「嫌  
がらせ・ハラスメント」と続く。これ  
をイベントの強さでみると「嫌がらせ・  
ハラスメント」が最も強く、次いで「人  
間関係のトラブル」となっている(図

2)。

また、調査は、自殺にいたるまでの  
被災者の身体の不調を、誰が気付いて  
いたのかについても追っている。それ  
によると、家族や近親者は約七割、職  
場の同僚は四分の一強が気付いていた。  
上司はわずか八・一%。また、三者と  
も気づいていなかったケースが二割も  
あった。

## 辛い気持ちを聴いて欲しい

こうした推移を眺めていて気になる  
のは、職場のいじめや嫌がらせは以前  
からあったはずなのに、今何故、深刻  
な問題と化しているのかということだ。  
例えば、東京都の「職場のいじめ啓発  
資料」では、企業の人員削減などによ  
る「企業ぐるみのいじめ」と、雇用環  
境の変化などに伴う「労働者間のいじ  
め」に大別しているが、その実態はど

うなのだろう。日ごろ、相談活動に携  
わっている関係者に質問し、肌で感じ  
ている傾向を可能な範囲で答えてもら  
った。

前述の山本晴義・勤労者メンタルヘ  
ルスセンター長は、メール相談の特徴  
を、「『死にたい』『辞めたい』『助  
けてくれ』などの深刻な訴えがたくさ  
ん寄せられている。具体的な解決策と  
いうよりも、アドバイスを求めたり、  
『この辛い気持ちを聴いて欲しい』と  
の悲痛な訴えも多い」と説明。そのう  
えで、「今は競争社会の負の遺産で、  
職場の連帯意識、仲間意識が希薄にな  
っている」と改めて強調する。

## 上司や同僚からのいじめ

また、過労死弁護団で相談に当たっ  
ている玉木一成事務局長は、「相談を  
受けている限りで言えば、今の精神疾

患の相談事例は、人間的に几帳面であり、責任の強いような人が上司もしくは職場全体からいじめや虐待にあう事例が増えている」とみている。上司の場合、「本心からそう思っているかどうかは別にして、表面上は本人にいじめた意識はなく、むしろ『こいつは精神面が弱いから叱責して伸ばしてやらな』と思った』などと主張してくるケースも少なくない」という。上司と部下が信頼関係を築くには最低限のルールが必要。「仮に上司が部下のためを本心に思っていることだとしても、本人にとつてはストレスに感じることも多い。ましてや、管理職自身が成果に追われてゆとりがなければ、人には優しくはなれず、丁寧に対応できないだろう。上司は怒ったりいじめたりしても、それを『正しい指導だ』と思いつつ、自己正当化してしまう。それが全く解っていない」と眉を曇らせる。

同僚のいじめに関しても、「今は職場全体に余裕がなく、ストレスのたらい回し現象が起きている」との認識。「それぞれが仕事の厳しいノルマを科されてストレスをため込み、それを解消する術がないので、いじめにはしつたりするのはないか」と考えている。

そういった八つ当たりのものが、特定の人に集中したら、多勢に無勢で疲弊してしまい、とても抵抗できない。例え、心の中で「嫌だ」と叫んでいたとしても、口では「はい」と従わざるを得なくなってしまう。各人は「自分だけは」と深く考えずに嫌がらせをして、それなりに平穏が保てるのかも知れないが、された方はたまったものではない。

### ストレス発散がいじめに

一方、多摩地域の市民グループ「三多摩『学校・職場のいじめ』ホットライン」やNPO法人「ジェントルハープロジェクト」などで長年、学校や職場のいじめに関わる活動を行っている武田さち子さんは「個人的に受けた相談内容の傾向を振り返ると、活動を行った当初は会社のリストラに伴ういじめが多かったが、最近は人間関係を中心に変わってきた実感があふ」と語る。

いじめの原因は相談によってまちまちだが、「一般的に、非正社員は病気になった時の保障や不況時の調整弁など雇用維持への不安があるし、リストラを免れた正社員にしても、若いうちから年上の非正社員を管理させられるなど責任の重い過重労働に追い込まれて、どちらもストレスが溜まっている。人間関係が希薄ななかで、ストレス発散がいじめに向いてしまっているのではないかとらえている。

### 学校のいじめとの関連性も

また、武田さんは「学校のいじめとの関わりも見逃せないのでは」とも指摘する。「学校で加害者だった人はそのままいじめにはしり、被害者は心の傷を負ったまま、学校同様、被害者であり続けていたり、『もう嫌だ』と加害者に転じたりしていることも考えられる」。実際問題として、武田さんが受けてきた相談のなかには、同僚同士や就業形態の異なる人が、いじめ合うケースが散見されるといふ。

今、職場では無視されたり、メール

で悪口を広められている人がいる。無くしたら困るようなモノを隠されたり、一人だけ行事や会議の日程を教えてもらえないなど、その状況は学校のいじめのようだ。学生時代にいじめられた経験があれば、それがトラウマになる人も。「学校のいじめ自殺がクローズアップされた七〇年代後半に学生時代を過ごした人たちが、職場に輩出されている。いわゆる個人主義が強まった時代だから、彼らは就職しても、労組に加入しないのはもちろん、他の人がいじめに合っても自分のこととしてとらえない。それどころか、下手に庇えば自分がターゲットにされると思うから関わらない。職場には先生もいないから、誰にも相談できずに我々のようなホットラインに連絡してくる」と分析する。

### 社会の歪みが子どもを追い込む

ちなみに、学校と社会の関係については、日教組の森越康雄委員長が一八日に開かれた中央委員会のあいさつで、社会の現状を「敗者は容赦なく叩かれ、弱いものはさらに弱いものいじめで不満のはけ口を求めると説明した。そのうえで、子どもの犯罪やいじめ・ひきこもりを「統計的にも言われるほどに増えてはいないが、深刻さは増している」と指摘。「それは、おとな社会の歪みが、子どもたちを追い込んでいくからに他ならない」と懸念を表明した。森越委員長は、保身や言いわけで人を傷つけ合う競争激化社会から、互いの違いを認め合う共生社会の実現を強く訴えている。



本文と写真は関係ありません





### 縦・横双方とも関係が希薄に

カウンセラーとして二五年の臨床経験があり、現在も月に一四〇〜一八〇件のカウンセリングを行っている岸井たみえ・みらい総合心理研究所所長は、「バブル崩壊以後、リストラが進む一方、派遣社員やパートタイマーなどが増えた。職場では上司部下、先輩後輩という縦の関係ばかりでなく、混在する就業形態もあって横の意思疎通も持ちにくい」と現状を説明。「成果を求めるあまりに嫉妬の空気が蔓延して、とても教え合う環境にない」と付け加える。例えば、成果主義を導入している企業で、上司より部下の方が高学歴の場合、「仕事を早く覚えられたら困る」と考える上司が指導を怠る傾向が見受けられるという。

これは実例だが、同じプロジェクトで働く二人の社員が、片や毎日遅くまで残業して、もう一人はそれを尻目に

いつも定時に帰って遊んでいた。結局は、コソコソと成果をあげていた前者が体調を崩して休職し、後者の方が高い評価を得てしまう。上司が管理責任を果たさない職場でよく聞く話だが、倫理観・責任感が強く反論しないタイプが犠牲になってしまうことが多いようだ。

問題なのは、上司にしろ部下にしろ、自己理解に欠けた人や、大げさに騒ぐ人、場の空気を読み間違えたり要領の悪い人、じつと耐える人などが、雰囲気の良い職場で互いを思いやれずに混在して働いていること。岸井所長は、「家族形態同様に職場も多様化しており、対処すべき課題も複雑化している」と指摘する。

バブル崩壊後によく見られたリストラを目的とする「いじめ」は一段落して、その代わりに人間関係の変化やもつれによる軋轢が、今の職場環境の複雑・多様化の流れのなかで台頭してきている。このあたりが関係者の共通した見方のようだ。

### いじめ・嫌がらせに どう対処するべきか

こうした労働問題とも人間関係ともつかない難題にどう対処すればよいのだろう。神奈川県商工労働部が出している労働問題対処ノウハウ集をみると、①加害者やその内容、発生日時などを記録しておく②上司・同僚が加害者の場合、「仕事と割り切り相手が何を言っても取り合わない」「関係改善の可能性があるなら努力してみる」「相手に弱みを握られるようなミスをしたくない」などで様子を見る③会社ぐるみの場合、

いじめや退職強要などをやめるよう内容証明郵便で通知したうえで、労組や労働センター等に相談して解決方法を探る④裁判所を利用して、いじめをやめさせる仮処分や慰謝料請求を行う――などの対処法が記されている。最近、増えている職場のいじめに関する啓発セミナーなどでも、同様の助言が行われているケースが少なくない。

確かにセオリーはこうだろうし、いじめの側に「悪いことをしている」との罪悪意識があるとの前提に立てば、一定の抑止効果があるのかも知れない。しかし、いじめに対しては、加害者に自覚がなかったり、実際に声をあげてみないと、どうなるかわからないといった予測不能な面があるため、不安が常に付きまとう。公然化させると、逆にいじめをエスカレートさせる可能性も否定できない。告発した側が不利益を被ることにならないかも心配だ。

では、黙って退職すればよいのか。退職理由が人間関係の場合、再就職の面接試験でどう答えればよいか悩むだろうし、そもそも次の就職先でいじめがないという保証は何もない。生活面の不安もあるし、第一、せつかく就いた職をいじめで辞めざるを得ないなんて、そう簡単に納得できるものでもないだろう。ノウハウ集も「とにかく、納得しないままに退職願を出さないこと」とクギを刺している。

### 可能だが大変な法的手段

日本では、フランスの「モラルハラ」スメント条項（〇二年一月公布・施行された企業のいじめ対策のための労働法規）や、セクハラに対する男女雇用機会均



等法のような、いじめを明確に禁ずる法律はない。ただし、最近では人格権侵害などとして裁判で損害賠償を求める例も出るなど、状況次第では法的措置をとることも可能。上司がいじめ被害の訴えを無視したり、事実の把握をせずに適切な改善措置を取らなかった場合などは、労働契約に付随する「職場環境配慮義務」を怠ったとして、会社を訴えることができなくもない。

とはいえ、実際問題として心を痛めて疲弊している被害者に会社と闘うエネルギーを求めるのは酷だし、現状はまだ法的保護の程度も認知度も低く、仮に職場でのいじめで損害賠償請求をしても、それに見合う賠償金を得るのは難しいようだ。

### 模索する指導とパワハラ境界線

では、職場内でいじめを解消するには、どういった手だてが有効なのだろう。前述の社会経済生産性本部のアンケート調査で「健康づくりで注力している施策」を尋ねているが、〇二年には三三・三％だったメンタルヘルス対策が、四年後の今回は五九・二％に増えている。従業員三〇〇〇人以上の企業では八〇％に達し、大企業ほどメンタルヘルス対策を重視する傾向がみて



岸井所長は、「こうした認識は一朝一夕に浸透するものではない」と前置

### 人格的な研修や 原因の徹底糾明を

とれる。具体的な対策で最も多いのは「管理職向けのメンタルヘルス教育」で七四・三％。次に「ストレスチェックなど心の健康診断」(五四・一％)、「一般社員向け教育」(五二・三％)の順。従業員への心の問題への啓蒙活動はかなり進んでいることがわかる。その反面、パワハラ防止の取り組みは今ひとつ。先述の労働相談情報センター調査によれば、「相談窓口・担当者や苦情処理機関を設置」が九・一％、「就業規則等に禁止を規定」が八・一％などどれも低調で、多くの企業が「パワハラと業務上の指導の線引きが困難」「事実確認が難しい」と対応に苦慮していた。中央労働災害防止協会の実態調査でも、パワハラの実態が不明確であるとの声が複数上った。どこまでが適切な指導で、どこからがパワハラやいじめになるのかを模索する管理職の姿が見え隠れする。

きしつつ、「職場が健康であることが、いかに生産性を高めるかに焦点を当てながら、役員層から管理職、一般社員と、階層順に研修を繰り返すことで理解を深めることが重要だ」と話す。さらに、「今は、責任を取らずに人のせいにしてたり、すぐに諦めて逃げてしまふような人が増え、人格が二極化しつつある」と指摘。採用面接や研修時には具体事例を用いて「職場にいいものが起きた時に各人がどう考え、どのように対応するか。さらに、その考えはどういった根拠に基づくものかのロールプレイを施して人格的な部分を把握しておき、人事配置等に役立てるべきだ」と提唱する。

### 根底に長時間労働の蔓延が

また、玉木弁護士も対処法として「メンタルヘルス不全者が出たときに原因をきちんと調べることだ」と訴える。何故そうなったのかの原因がわかれば、「こういう性格の人にこういった指示の出し方をする、いじめになってしまふなどのパターンが解ってくる」との発想だ。

しかし、これだけではまだ対処療法の域を出ない。問題は働き方の根本にあり、いじめを絶つには、それにどう向き合うかに解決の糸口があるのではないだろうか。

厚生労働省の「毎月勤労統計調査」によれば、従業員三〇人以上の企業の残業時間を含めた平均労働時間は二〇〇五年が一八二九時間と、この一〇年で八〇時間も短くなった。しかし、

〇五年の正規従業員の平均は二〇〇九時間と、二〇〇〇時間を超えているうえ、九五年よりむしろ五時間増えている。また、今年の厚生労働白書は週の就業時間が三五時間未満の雇用者の割合が増える一方で、六〇時間を超える労働者の比率も二〇代後半から三〇代の男性で二割を超すなど、若い男性を中心に上昇していることなどを取り上げている。

一方、〇五年度に脳・心臓疾患および精神疾患等で労災認定された四五七人の職種をみると、七六人が自ら労働時間を管理・監督する管理職だった。上司の管理が及びにくい状況にあるSEや専門技術者などの「専門技術職」も八四人いる。その他、営業職なども含めれば、労働時間を自己管理する側の人々が相当数にのぼっていることが推察できる。

このような状況下にあつて、いくらメンタルヘルス研修を施し、指導といじめのボーダーラインを自覚してみたところで、実際のノルマが厳しければ対策など頭から吹っ飛んでしまうだろう。連合の 木剛会長は四日の中央委員会で、「過大な時間外労働を放置する労働組合であつてはならない」と呼びかけ、長時間労働の解消を賃金改善と並ぶ来年春闘の課題に掲げた。大切なのは、労働者の「働き方」と、企業の「働かせ方」双方の見直し。厚生労働白書も、「仕事と生活の調和を図り、生きがいを持って働ける社会の実現」を提起している。

### 労働時間対策や職場の ルールづくりを

そこで玉木弁護士は、「いじめは個人的なことと片付けられがちだが、それにとどまらない。経営側にこそ対応が求められている」と強調。「実は最も効果があるのは労働時間管理だ」と打ち明ける。「残業させないとの意識を経営者が強く持つて、残業にならない業務量に効率化するとともに、長時間労働を加速させた携帯電話やメールについても『会社の業務で個人の携帯にはかけない』『会社の携帯やメールは就業時間以外使用しない』などの厳格なルールを設けるべきだ」と提案する。

本来、職場で机を並べる同僚・部下が精神的に追い詰められて休職したり、死を選んでしまうことは、決してあってはならないこと。だからこそ「企業は人の命を預かっていることを重く受け止めるべきだし、今こそ働き方を見直す時期にきている(岸井所長)。また、「自分のため、家族のため、企業のため、日本のため、という意識をもつて、一度の命、一回の人生、今日の生活を充実させる労働者国民の意識改革がメンタルヘルスであり、その推進が必要だ(山本メンタルヘルスセンター長)。

専門家が指摘するように、目に見えない職場環境を把握し、いじめなどの問題を解決し、予防に努めるのは決して容易なことではないだろう。それでも、思い切つて働く意識を変える取り組みが大切だ。今や、この問題に関する従業員の注目度は決して低くない。今後、労働時間対策や職場のルールづくりなど、労組の経営側への働きかけも重要になってきそう。

(調査部 新井栄三)



# 経営課題

## 「人材強化」重視が急上昇―能率協会調査

採用、育成、多様化への対応といった人材の強化を最も重視する経営課題

ととらえている企業が増加傾向にあることが日本能率協会（JMA）の調査で分かった。経営課題として「人材強化」をあげた企業の割合が三五・〇％となり前年度より五・一ポイント増加した。将来（二〇一〇年頃）の課題認識でも三六・〇％となっている。

少子高齢化による労働力人口の減少や過去のリストラへの反省が背景にあるようだ。

調査は、「当面の経営課題に関する調査」と題して、上場企業と従業員数三〇〇人以上の未上場企業合計七〇〇社を対象に今年六～七月に実施。八四二社から回答を得た。

当面の課題を複数回答で聞いたところ、「収益性向上」が五六・三％と最も多くなっている。次いで「売上・シェア拡大」（三五・三％）、「人材強化」などの順となっている。上位三項目の順番は変わらないが、「人材強化」が五・一ポイント増加しているのに対し、「収益性向上」が〇・八ポイント、「売上・シェア拡大」は三・七ポイントそれぞれ前年度より減少している。「人材強化」は、二〇一〇年頃の課題認識では、「収益性向上」に次いで、二位に上昇しており、事業拡大の機運が高まる中、人材力の強化を重視する企業

が増加しているようだ。

その他の項目では、会社法が施行されたこともあり、「コーポレート・ガバナンス強化」が六・二ポイント増の一五・〇％。順位は、一三位から八位に上昇した。「ブランド価値向上」も三ランク上昇し、七・〇％。一方、「ローコスト経営」は、三ランク下降している。現在の課題と将来の課題を比較すると、順位が上昇する項目は、「企業の社会的責任（CSR）」「ブランド価値向上」「グローバル化」など、反対に重要性が下降する項目は、「財務体質強化」「品質向上」などとなっている。

### 優先度の高い投資対象は「人材」

人材を重視する傾向は、投資対象にもあらわれている。優先順位の高い投資・利益処分の対象を聞いたところ、「人材投資（採用・育成・賃金など）」が昨年比一・一ポイント増の四六・三％で一位となっている。次いで「生産能力の増強」（三七・一％）、「研究・開発力の強化」（三一・七％）などとなっている。

製造業よりも非製造業で「人材投資」を重視する傾向は強く、非製造業だけでは、六〇・六％に達する。また従業員規模別にみると一万人未満でその傾向が強い（五三・七％）。一方、一万人

以上の大企業では、一四・三％にとどまっている。

### 人事の最大関心事は「管理職の能力向上」、成果主義は後退

人事・教育領域での最大課題は、「管理職層のマネジメント能力向上」をあげた企業が五二・九％で一位となった。過去六年間首位だった「成果主義（賃金・評価・昇進制度の見直し、定着）」は、年々重視度が低下し、九・八ポイント減の四九・八％で二位に後退した。管理職層に期待する役割と達成度にギャップが生じているようだ。同協会では「一九九〇年代に管理職層のマネジメント能力向上に対する企業努力を後退させたことへの反動がひとつの要因」

とみている。その他の項目では、「次世代の経営層の発掘・育成」が二九・六％で三位、「事業展開に応じた機動的な人材配置」が二六・〇％で四位などとなっている。また、「新卒採用の強化」「女性社員の積極的活用」がそれぞれ、七・三ポイント、四・六ポイントと大きく増加している。

調査では、「年収格差」についても聞いている。大卒総合職（役員を除く）四五歳の最高年収額と最低年収額の比率は、一・五～一・九倍と回答した企業が多く、平均一・八四倍となっている。二倍を超える企業も三九・七％にのぼる。今後の方向性については、「拡大させる」が三九・六％、「現状のまま」が三五・六％で、「縮小させる」はわずか一・〇％にとどまっており、年収格差の拡大は、しばらく続くようだ。

（調査部 才川智広）

