

## 職場の人間関係に苦渋を覚える時に\*

西山美瑛子\*\*

### 目次

#### はじめに

- I. 職場の人間関係
  1. 社会意識調査に見る職場の人間関係
  2. 職場の人間関係を左右する社会的要因、組織内外の環境要因
- II. 職場の人間関係に影響を及ぼす社会や組織内外の諸要因
  1. 人間関係を根源的にゆるがす社会的要因
  2. 組織や職場の人間関係に影響を及ぼす外圧・内圧的要因
  3. 職場におけるセクシュアルハラスメントと事業主の責任
- III. 人間関係に働く諸次元の複合的影響と個人の側にとつての問題的状況
  1. 職場の人間関係がよくない場合の苦しい状況とそれから脱するために
  2. 職場の仕事・対人関係からみた不適応症状
  3. 職場で不安や苦渋を持つ人々に対して組織に求められる対応
- IV. 多様な生きかたの独自性を発現する共生・共創社会づくりへ
  1. 組織や地域社会の中で望まれる対人関係能力、人間関係能力
  2. 自己選択・自己決定・自己責任の人生を選択し、共生・共創社会を創っていく

#### おわりに

### はじめに

人生とは時代の波にただよい、のみこまれながら、多くの人々、様々な事柄や機会との出会いの中で生き、生かされて一生が過ぎていく、というのが70歳を過ぎた私の実感であり、多くの出会いと様々な遭遇に今改めて感謝の気持ちを持っている。あえてはっきりした言い方をすれば、私は小学校時代から現在までを振り返ってみると、人から意地悪されることによって新しい広い道が開けてきたとの感が深い。人から何か意地悪をされた時は、丁度、運命の停滞期になっていたのかも

しれない、しかしその後何年か経ってみると、それが次の開けた道の出発点であった。そのようになるには、また、多くの方々の温情やお蔭を受けてきたのである。

私は10年以上前の拙論「組織構造と人間関係」で次のように書きはじめた。「職場の人間関係」という言葉を聞いただけで、それを聞いた人の中には、心に苦渋の錘が揺れ動く人もいであろうし、その逆に、何かほのぼのとした思いが胸をよぎる人もいであろう。社会生活の中で、人々は人間関係の多様なネットワークの中に繰り込まれている。とりわけ、職業や職場を契機とした人間関係のよしあしは、仕事が生活の中心になっている人にとっては、職業生活の重要な構成要因であり、それがひいては職業生涯の幸・不幸の自己評価にもつながっていく。仕事は生活や余暇活動を楽しむためであると考えている人にとっては、職場の人間関係は良いにこしたことはないにしても、当事者に与えるその影響は前者ほど深刻なものでないかもしれない。]<sup>1)</sup>

人々は職業生活での人間関係がある程度願わしくあることを望みつつも、実際には時としてなかなか願うようにならない現実がある。生きていくからには、それぞれの人にとってより望ましい人間関係を持つことが、人生のしあわせにとって大事なことである。ここにささやかな試論を試みたのは、特に人間関係がうまくいかない場合に、なぜ人間関係がうまくいかないか、その原因や「きっかけ」になったものは何かを、改めて探し出し、その状況をどう考えるか、その遭遇している状況を判断することによって、当人が置かれた状況への身の置き方、心のあり方も違ってくることもあり得るし、渦中にある人に、及ばずながら少しでも何か材料になるものを提供できればと、ここに拙論を記したのがその理由である。ついで、この拙論の後半で、これからの21世紀の社会での人間関係にかかわる社会事象やライフスタイルについて考察をすすめておきたい。

私が、大学入学以後、職場の人間関係に関心を持ってきたのは、入学した先の研究室での人間関係に馴染めなかったことが大きな動機になっている。今改めて数年間にわたるその当時を思い出してみると、今日の

\*キーワード：職場での人間関係、問題の識別、機会開発者

\*\*関西学院大学名誉教授

1) 西山美瑛子 1988「組織構造と人間関係」三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』福村出版、p.59.

いわゆる心身症的症状が出ていたのは、私だけでなく学生や院生の中にもそうした人がいたことに思い当たる。そうしたこともあって私は、なぜ人間関係が悪いのか、思わしくないのかを問題として意識するようになり、職場の人間関係や集団論が私にとって当面の勉強テーマになった。その後、関西に来て私は人間信頼の気持ちを回復し、多くの方々、多くのめぐり合せに感謝の気持ちを持って過せるようになった。かって学生時代に遭遇した苦渋を感じる幾つかの場面も、人間のあり方について考える機会が与えられたいい経験であったと思うようにし、また事実そう思えるようになってきた。逆説的に言えば、人の温かさが身にしみ、その有難さを深く感じてきたのも昔の経験があったればこそと自分では考えている。

したがって、ここでこれから記していくことは、産業社会学や産業社会心理学の領域での設題もあるし、私自身が遭遇した事柄から考えたこともある。今まで、私は自分自身の経験を含めて「人間関係がおもわしくない場合」を主題として書く事はしなかったが、それを書く時期が今与えられていると考え、書きづらかったことをも記すことにした。当事者が問題状況を主観的にどう感じているか、その場の状況、本人自身の心構え、いじめ、嫌がらせ、いじめをする人間とそれを取り巻くグループの行動などに、ここでは間接的表現ながら触れることにする。

社会的にみれば、日常の生活、仕事の場で苦しい立場に追込まれる場合、個人にとって不可抗力と呼べるものもある。戦争、社会的騒乱、社会的事件との係わりなどその最たるものである。そうして現在の経済的不況の中でリストラは大きな社会問題であるが、リストラを契機とした「いじめ」は報告・報道されたものを見ると労働関係法に抵触する不当労働行為が様々な事例の形で出ている。その「いじめ」とそれに対応し

た例も取り上げることにした。不安定状況で生じるいじめは本人を超えた次元の問題を写すものである。

なお、この小論は上述のようなことで、(実験的、調査的論述ではなく)記述的な内容展開が多いことを、あらかじめお断りしておきたい。

## I. 職場の人間関係

### 1. 社会意識調査に見る「職場の人間関係」

#### (1) 総理府の「社会意識」調査からみた「職場の人間関係」

総理府の「社会意識」調査の中から「職場の人間関係」に関連したものを、図表1「職場での人間関係」(総理府・平成10年12月調査)に取り出してみた。この調査は母集団全国20歳以上、層化2段無作為抽出、標本数1万人、調査員による面接調査で毎年実施されている<sup>2)</sup>。調査時期1998年12月、有効回収数6,858人(有効回収率68.6%)の結果をみると、同表でみる職場での人間関係に満足・不満足回答比率は、「満足」57.8%、「不満足」9.2%、「どちらとも言えない」11.9%という結果が出ている。全体的には凡そ6割が満足、1割弱が不満足となっているが、不満比率のみをみると、性別では男性では12.4%、女性6.5%、年齢別では20代前半15.4%、20代後半14.6%、30代前半が12.9%そして40代前半が13.3%であり、50代以降になると不満者の比率が漸次減少していく。

#### (2) 「99年度新入社員の意識と行動調査」

社会経済生産性本部と日本経済青年協議会が毎年行っている調査に企業新入社員調査に「働くことの意味調査」がある。調査対象者は、3月～4月の「平成11年度新社会人研修村」に参加した企業の新入社員3,561人である。平成11年度の調査対象者の属性は、学歴は4年制大学・大学院59.3%、高校21.7%、工業高

図表1 「職場での人間関係」[原表の一部抜粋] (総理府・平成10年12月調査)<sup>3)</sup>

	該 当 者 数	満足している			不満足			な い ど ち ら と も 言 え ない	わ か ら な い
		(小計)	満足している	まあ満足している	(小計)	やや不満	不満		
平成7年12月調査	人 7,022	% 56.7	% 18.8	% 37.9	% 8.5	% 7.1	% 1.5	% 10.9	% 23.9
今回・平成10年12月調査 〔性〕	6,858	57.8	18.2	39.7	9.2	7.8	1.4	11.9	21.1
男 性	3,172	68.5	21.2	47.3	12.4	10.4	2.0	7.9	11.3
女 性	3,686	48.7	15.6	33.1	6.5	5.6	0.9	15.3	29.5

2) 総理府広報室 1999「社会意識」総理府広報室編『月刊世論調査』平成11年9月号。

3) 図表1「職場での人間関係」(総理府・平成10年12月社会調査) 出所：総理府広報室編『月刊世論調査』平成11年9月号, p.54.

図表2 「新しい職場生活に対して、不安があれば、その不安はどのようなことですか（企業新入社員3,561人）」（社会経済生産性本部・日本経済青年協議会、1999年3・4月調査）<sup>5)</sup>

区分	仕事がうまくやれるだろうか	職場の上役と うまくやれる だろうか	職場の先輩や仲 間とうまくやれ るだろうか	生活環境 が変わったから	その他
'80年	54 %	4 %	24 %	11 %	6 %
85	55	4	22	10	8
90	48	4	31	11	6
95	48	5	35	8	3
99	44	5	38	9	2

専・短大10.3%、専修・各種・その他8.6%である。性別は2/3が男子、1/3が女子。平成11年度調査結果をみると、会社を選択する時に最も重視した要因は「自分の能力・個性が生かせる」27%、「会社の将来性」15%であり、職場で希望する仕事に就けなかった場合は「どんな仕事でも積極的に挑戦する」53%、「とりあえず我慢してその仕事につく」34%、職場でのいちばんの「生きたい」は「仕事がおもしろいと感じるとき」35%、「自分の仕事を達成したとき」26%となっている。会社への定着意識は、「定年まで働きたい」は15%、「とりあえずこの会社で」23%、「状況次第で変える」48%、「分らない」13%と定着意識を持つ人の割合が従来に比べて低い。新しい職場に対しての不安は、図表2「新しい職場生活に対して、不安があれば、その不安はどのようなことですか」にみるように、「仕事がうまくやれるだろうか」44%と仕事への不安があり、ついで「職場の先輩や仲間とうまくやれるだろうか」38%、「職場の上役とうまくやれるだろうか」5%と人間関係への不安は合計43%となっている。要するに新人の不安は仕事と対人関係が主なものとえよう<sup>4)</sup>。

(3) 労働省調査にみる「職場の人間関係」関連の調査結果

労働省「勤労青少年福祉に関する総合的な調査」(1994年、15歳以上30歳未満勤労青少年2,970人)にみる「現在悩んでいることの有無」での「悩んでいることがある」は61.5%、悩みのある勤労青少年の「悩みの内容」は「恋愛問題・結婚問題」が42.9%と最も高い比率となっており、以下20%台に「仕事への適性」28.9%、「人生の目標がみつからないこと」26.4%、「職場における人間関係」22.0%、「毎日がつまらない、空虚であること」21.2%、「住宅問題、生活環境問題」20.5%、「健康について」20.1%と続いており、「労働条件が悪い」は17.3%であった<sup>6)</sup>。

労働省の「勤労学生就労等に関する実態調査」(1997年、15歳以上30歳未満の就労学生3,883人、うち高校生2,783人)で転職経験がある勤労学生は46.2%、その転職経験者の理由別比率の上位五つは、「仕事が自分に合わなかった」39.3%、「職場における人間関係がよくなかった」32.8%、「賃金に不満があった」29.4%、「労働時間・休日に関する労働条件に不満があった」22.3%、「より良い条件の職場が見つかった又は誘われた」21.2%となっている<sup>7)</sup>。当事者が感じている職場の人間関係は、職場環境要因の重要な一つである。

## 2. 職場の人間関係を左右する社会的要因、組織内外の環境要因

職場の人間関係に影響を及ぼす要因は単純ではなく、幾つかの複合要因が存在する。

一人の人がある企業に就職した場合、仕事や人間関係そのものも、恐らく職場の中で新人として入職することになる。職種、職階、年齢、仕事の習熟・熟達度、前職があればその経歴と経験、そうしてその職場集団に一員として参加する意思と行動等々が、受け入れ側にとっても協働する大切な要件であり、同じ職場で働く仲間として受け入れ、これからのよい人間関係形成への働きかけも行われる。そこには職業人として相互に常識人としての関係が期待されている。この常識人という暗黙の前提自体がすでに社会的なタテマエとして問題を持っている場合もあるが、要するに常識的な規範から逸脱しているとみられる場合には、その個人または少数側にとっても、その他残余の多数側にとっても、お互いに職場集団における人間関係形成に意志疎通の円滑さを欠くことになる。

人が生きていくには、個人の心身状態、家族、職場の三つが大きな影響要因であり、これら三つの組み合わせ如何が影響し合っているといえる。したがってこの

4) 労務行政研究所 1999「99年度新入社員の意識と行動」労務行政研究所編・刊『労政時報』第3416号(1999年10月8日) pp. 2-7.

5) 図表2「新しい職場生活に対して不安があれば、その不安はどのようなことですか」出所：『同上書』p. 7.

6) 労働省労政局編 1998『平成9年版 働く若者のデータブック』大蔵省印刷局、p. 35.

7) 労働省労政局編 1998『同上書』p. 49, p. 51.

三つの何れかが問題を持っていると、他の二つにその影響が及んでくる。家庭問題が健康や仕事へのやる気に影響を与えたり、職場での問題が当人の健康や家庭に影響を与えたりする。

通常、人々は職場の人間関係を大事に思っており、よりよい関係を保ち育てていこうとするものである。ところが現在の経済環境の激変、企業倒産やリストラによる企業統廃合、仕事の変化は、人々が長年培ってきた職場の人間関係にヒビを入れることになった。誰がリストラの対象になるか、これは同僚や上司を含めて辛い厳しい状況を産み出していく。倒産、工場閉鎖も内部のネットワークや人間関係を壊してしまう。戦争や騒乱などはもはや社会基盤の破壊であり、その破壊のエネルギーは個々の人間関係にまで及んでいく。

## Ⅱ. 職場の人間関係に影響を及ぼす社会や組織内外の諸要因

### 1. 人間関係を根源的にゆるがす社会的要因

(1) 戦争、民族・宗教対立・地域紛争等社会的次元での状況

戦争、地域社会の紛争、宗教・政治・社会的騒乱、思想的対立が社会の大きな潮流になっている場合には、個人の生活や人間関係のきずなはその大きな渦に巻き込まれてしまう。こうした場合に危険なことは、誤ったデマや為する噂で、たちまち暴動が生じかねないし、これまでの職場や人間関係を失うことである。様々な国の動乱期には、あるいは独裁政権の時代には、人々相互の助け合いで生き延びた人々もある一方で、他方に自分が生き延びるために無辜の他人を売った人もあったことが国々の歴史的な内情を書いた書物等からかき見ることができる。アジアやアフリカにおいても、過去何百年も前の民族・宗教紛争、部族間抗争など、植民地支配のやり方や独裁政権のつけが、今なお人々の間に紛争の原因になっている。戦争による破壊や社会基盤の損壊は人間関係の崩壊をもたらす。

日本では昭和初期から軍国主義が強くなり昭和20年8月敗戦までの軍部による国家統制の時代には、治安維持法の下、軍国主義の思想教育と統治が国内に浸透し、軍の意向と違う言動は、告発・密告の対象になり命にかかわることであった。戦争、戦禍・戦災のただ中では、今一瞬の命の生死がはかりがたかった。戦後日本の経済混乱期には、人々の生活は衣食住が困窮を極めたが、個人の経済行動、経済状態についての密告が行われた時代でもあり、報奨金目当ての人もいたようである。人々は時代の大波の中で生死を分かち、家族や友人関係の絆は予測できない外からの大きな力で断ち切られたりした。

(2) 主義主張・思想的対立による深刻な敵対的対立

思想的対立、主義主張の違いも深刻である。第三者からみれば、イデオロギーが近いと見えても、近いがゆえに言動の対立・抗争が激しいことがある。思想的に近いとみえる人々同士がなぜ対立するのか。近いがゆえに、当然協力して我が党の同志たるべきであるのにそうでない、我が党の勢力を削ぐほうに回るの許せない、それに加えて我々の思想的立場を攻撃するとは、我々の存立基盤の切り崩し、破壊をはかるもの、となる。思想的に近いがゆえに、妥協が一層難しくなる傾向がある。こうした状況は政治的抗争や政党の対立、労働組合の分裂等で見受けてきた事態である。職場の人間関係の形成において、主義主張が互いに隔たっていたり、考え方があまりに違うと意識されている場合には、許容範囲が広い人との組み合わせせならともかく、主義主張にそれぞれの存在をかけている人々が正面からぶつかり合えば、1960年の三井三池の大争議で労使対決、労労対決となった「残るも地獄、去るも地獄」という事態が生じる。思想論理は究極的には先鋭化・極端化しやすく妥協が難しくなる<sup>8)</sup>。

(3) 人権意識が欠落した差別的制度、差別的行為、差別意識

人々の日常生活や職業選択・就業の機会、職業生活、職業生涯の様々なライフ・チャンスを奪うものは差別制度、差別行為、差別意識である。差別的扱いは実にいたるところに存在する。被差別部落差別、出身地差別、民族差別、人種差別、障害者差別、女性差別、高齢者差別、出身階層差別、その置かれた境遇等によって、地域社会、生活便益、就業機会、職場、職業生活で今なお差別が存在する。差別する側は、差別は人の生存権の侵害であるという意識がない。差別された側は差別されたことを身を持って体験し忘れない。

世界の様々な地域では、“タテマエ”と“ホンネ”の違いが大きいところもあるが、いかえれば法的制度と実態との間に乖離がある。公的にはタテマエがホンネにつねに優先することになっている。しかし、それ以前の法的制度自体が未整備であったり、法的に強制力がなかったり、法に隙間があったりして、実態を改めるために求められている制度改革、意識改革がなかなか実現しないのも事実である。

上野千鶴子は“複合差別”という造語を行ない、重層差別、複合差別についての概念構成を論じている。上野は複数の差別の間の関係を論理的に4類型に分けることができるとして、①優位集団と弱者集団との間の差別(いわゆる差別)、②社会的弱者集団間の関係(相互差別)、③社会的弱者集団内の関係(重層差別・複合差別)、④社会的弱者集団に属する個人のアイデンティティ複合内部の関係(葛藤)の四つの型をあげて

8) 西山美瑛子 1988「組織構造と人間関係」三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』福村出版、pp. 74-76.

いる。差別にかかわりを持つ一人のアイデンティティも異なる集団所属の中では必ずしも同一ではない。④の型での葛藤は、「個人の生きる多元的現実が、非対称的な権力関係で成り立っているという事実」があり、例えば社会変数に階級、性別、民族、障害の組合せを「シミュレーションしてみるだけでも、複合差別間の関係が一筋縄ではいかないことはよくわかる」と“差別”を包括的に取り組む方法を提起している<sup>9)</sup>。上野のこの論旨から、我々は、職場の人間関係の差別についても多層的に見る意味とその必要性を教えられる。

職場の中での差別を見る目、見抜き目、許さぬ心と反省への教育訓練が求められる。

## 2. 組織や職場の人間関係に影響を及ぼす外圧・内圧的要因

### (1) 企業の組織・生産システム、企業文化

企業の制度やシステムが職場の人間関係に影響を及ぼすのは、組織や生産システムのあり方、職場集団の業務内容と成員の職務分担状況、権限委譲とリーダーシップ・スタイル、集団構成員の人数・属性、職場のレイアウトなどの状況如何が、人々の間のコミュニケーションや意思疎通、集団意識や態度士気に影響を及ぼし、それがひいては職場の人間関係形成に作用しているのである。

企業の経営活動の諸制度と行動様式が企業文化を構成する。企業文化の概念定義について、社会学から梅沢正はつぎのように説明している。「企業文化は、業種文化を土台に、経営文化と組織文化というサブカルチュアを主要な構成要素に持つ複合的全体と理解される。」組織文化は、当該組織が自らの手で自らのうちに自らにふさわしいものとして築き上げてきた「観念と行為の制度の体系」であり、組織風土は「複合的要因によって醸成された」構成員にとり心理的な行動環境である<sup>10)</sup>。企業や組織体にはそれぞれに特色がある組織風土があるが、その風土には公式的組織と公式的価値規範、非公式的組織と非公式的価値規範が形成されており、人々はそこで人間関係の綾を織りなしていくのである。

日本の企業では公式的組織を基盤にして非公式的組織が生まれ、公式的組織の規範と非公式的組織の規範との組合せでは、両者が一致している場合と相反している場合など四つの型が想定できるが、両者の規範が相反する場合には、特に職場のインフォーマル集団での人間関係を優先して考える人には、その非公式規範

のほうに従うことがあり得る。例えば、某社某工場の中の危険物を製造している某現場では、退社時間30分前にその日の作業を終了して作業場の清掃を丁寧に行ない、広大な工場構内を歩いて丁度16時に正門を出る、という職場の仲間うちで暗黙裡に決めていることを行なうことが、その職場のそこの人々によるインフォーマルな集団規範と人間関係を保っていくことなのである。他工場から転勤したばかりの技術課長は、製造部門のその職場の人々の慣行を知って驚いたと言っていたが、私にはその人々の人間関係の強さを感じて印象深い事柄だった。非公式組織は、所属する職場以外にも、同時入社、出身地、出身校、スポーツや趣味などによる人脈や人的ネットワークがつくられており、さらに、地域社会を契機とする地縁、血縁、子供の学校、地元や地域社会外の社会活動などによってその人間関係は広がっていく。情報時代の現在はインターネット等によって、人々の人的ネットワークは国内・国外へと広がっている<sup>11)</sup>。

シェイン (E.H.Schein) は、集団によって充足される機能をつぎのように指摘している。集団の公的組織上で果されている機能は、複雑で相互依存的な課業遂行の手段、創造的アイディアや問題解決の手段、部門間の連絡・調整機能、問題解決機構、複雑な意思決定を実施する際に個別の集団の参画と伝達、社会化または訓練の手段などである。非公式的組織の集団を含めて、集団が果している心理学的、個人的機能は、親和欲求の充足、アイデンティティと自尊心の発展・確認・維持、社会的現実を確立したり確かめたりするための基本的手段、不安・心配・無力感を和らげる基本的手段、個人にとり関心がある問題の問題解決・課業達成機構である<sup>12)</sup>。これらの集団機能を数えあげてみると、集団の一員になることが如何に個人にとって重要なことか、そうして、集団の機能の働きは、職場の人間関係のあり方に依存しているといえるのである。

### (2) 管理者、監督者、リーダーとの人間関係

#### [1] 上司と部下との関係 1. 普通の関係

上司と部下との間柄は、私が幾つかの工場で調査した結果では、上司は「部下との関係はうまくいっている」と思っている割合が、部下がそう思っている割合よりも高い傾向が出た。その理由として考えられることは、部下のほうが上司に合わせている、ということや、職務上、上司と部下がぶつかり合うものがない場合に、上司は部下との関係がうまくいっている、と感じているようである。逆に部下と権限や仕事の内容で

9) 上野千鶴子 1996「複合差別論」井上俊・上野千鶴子・大沢真幸・見田宗介・吉見俊哉編『差別と共生の社会学』[岩波講座現代社会学15] 岩波書店。pp.203-232。

10) 梅沢正 1990『企業文化の革新と創造』[有斐閣選書] 有斐閣、p.209。

11) 西山美瑛子 1988「組織構造と人間関係」三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』福村出版、pp.65-71。

12) シェイン著 松井資夫訳 1981『組織心理学 [新訂現代心理学入門]』岩波書店、pp.166-171。(Edgar H. Schein 1980 *Organizational Psychology*, 3rd ed., Prentice-Hall. pp. 149-153.)

ぶつかり合うことがある場合には、例えば、職長—職長代理—主任と縦の役職が上下にある場合、近い役付がお互いに問題を感じている傾向が出ていた。

工場現場での一般係員の仕事の相談相手は無役付の先輩が多い。職長や班長は、一般係員が自分のところに相談に来ない、といて嘆いているのを聞いたことがあったが、一般係員としては、聞きたいことが時として上司からの人事考課に響きはしないか、との心配があることもある。仕事以外の相談事は、10代後半や20代の女性では圧倒的に友人や家族であり、中高年男性は、部下への心配りをしているつもりでも若い女性から相談を持ちこまれていない。

1990年代後半から、経済不況は企業にリストラをもたらし、少数精鋭主義にならざるを得なくなった。経験者の通年不定期採用が広がっているなかで、新規学卒が新しい職場に配属された時、集約的な新人教育に続いて、職場のベテランや係長が懇切丁寧なOJTを担当しているが、情報化の現在、この職場の指導者に対する相談はインターネットで相談する人もおり、そのほうが直に面談するよりも相談しやすいのかもしれない。

[2] 上司と部下との関係 2. 問題がある上司との組合せの場合

ところで、企業では配置転換や出向はつきものである。どういう上司との組合せになるかで職業生活の不幸が分れる。毎日新聞の連載記事「失業時代第3部③」(1999年9月4日朝刊3面)「仕事を語る」で藤原和博は、「サラリーマンにとって、最も恐ろしいリスクである「合わない上司に出会った時」はどうしようない。…退職するか…そのうちに本人もあきらめちゃう。いつの間にか嫌がられる立場になって、「いじわる上司の再生産」。最低ですよ。」といている。いじわる上司や「一将功なつて万骨枯る」型上司等々、部下からみて何とかならないか、という状況には様々な組み合わせがあるであろう。

読売新聞<家庭とくらし>面の連載シリーズ「医療とルネッサンス」では、1999年9月29日付紙面から“不況で死なないで”の実態レポートと問題提起がはじまっている。第1回の記事では、保険業界の業態変化により競争が激化してきたが、本社表彰もされた几帳面な部下に、交代した支店長が厳しく、過重な無理な仕事を命じて、翌日に出来ていなければ連日罵倒して、ついにその部下が30代前半で自殺した事例が記されている。防衛大精神科・野村総一郎教授は、「きちょうめん、まじめ、従順な人が問題に直面した時、たえ切れずにうつ病を誘発。多くは自殺願望を抱く」と説明してい

る。この件について私が直截な言い方をすれば、自己保身的で部下を利用し、できる部下をけ落とし、人事考課の権限を振りかざす人間に対しては、時には、組織の中に埋没せずに冷めた目で組織や上司をみることも自分を損ねないために必要なことである。本人の能力・責任範囲を逸脱してまで“やらせる”ことが上司の個人的資質か、社長や会社全体の企業風土なのか、考えてみることも必要である。人間尊重は企業存立の基本である。若い人をして、「労働基準法」なんて我々に適用されるんですかね、と言わせる風土があれば問題である。

[3] キャリア開発からみた上司と部下の組み合わせ

南隆男らは、「組織における個人のキャリア開発」について、流通販売業某企業の直属上司と入社後3年目大卒男子(85名)の組合せを組織における「対人的環境」と個人の「潜在能力」から調査した。ここでの潜在能力とは、「具体的には、採用にあたって当該組織が施行した選抜試験結果から得られたデータにもとづいて指標化されたもの」である<sup>13)</sup>。

キャリア発達のごく早い時期に、「直属上司との高い役割期待の交換とその直属上司によって広範な役割自由度が保証される経験を通じて潜在能力は挑戦を受け、それを乗り越え、本人は、知らず知らずのうちに高い成長への動機づけとより高度な職務遂行目標に向かって水路づけられていく。この過程はより高い業績の達成につながり、そしてこの結果は直属上司へと再びフィードバックされてくる。」<sup>14)</sup>

直属上司と本人の潜在能力の組合せでは、「潜在能力と対人的環境ともに恵まれ、高い水準のキャリア発達を実現するごく一握りの“エリート”と平均水準で低迷する“その他大勢”という2種類の人材インベントリを組織の内部につくり出していく。この場合に高い潜在能力がありながら劣悪な対人的環境にはばまれ埋れていく“人材のロス”と、せっかく良好な対人的環境に恵まれながら能力不足(そして多分、この能力不足を補うための訓練の不備)のために人材が育たないという“機会のロス”が、キャリア開発上の問題として指摘されなければならない」と南隆男は論じている<sup>15)</sup>。要するに若い人を育てようと配慮し、その能力を持った上司(もしくは職場の先輩)に出会うことが望まれる。

(3) いじめ、嫌がらせの殻を被ったリストラ

管理職ユニオン・関西(東京管理職組合支部として1997年出発、組合員は現在340人超)から『リストラがあなたを襲う』と題した本が1999年10月に刊行された<sup>16)</sup>。その内容は、納得できない解雇や配転に立ち向

13) 南隆男 1988「キャリア開発の課題」三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』福村出版 pp.311—314.

14) 南隆男 1988「キャリア開発の課題」『同上書』p.320.

15) 南隆男 1988「キャリア開発の課題」『同上書』p.321.

16) 管理職ユニオン・関西編著 1999『リストラがあなたを襲う—前向きに立ち向かうために—』(株)エピック.

かった48人のサラリーマン、妻、パート社員らの奮闘記が収録されている。1999年9月5日の神戸新聞による紹介記事には、「同ユニオンによると、当初は希望退職が普通だったが、最近ではいじめや降格、配転で、経費をかけずに自発退職に追い込むケースが増えている。」「女性への悪質な退職勧奨もある。社長に関係を迫られた建設会社の女性社員は、断ると私生活を調べられ、ビデオと調書で自主退職を迫られた。」新聞紹介記事のタイトルは、「リストラ…48人かく闘えり」とあるが、すべてうまく解決したわけではないものの、粘り強い交渉や抗議を通じて「白紙撤回させた」「懲戒解雇、退職金なしの通告から、懲戒の撤回と退職金上乘せの回答を得た」などの報告例が含まれており、失業率が高まる中、同じ立場に立たされた人の“バイブル”ともなりそうだ、と同新聞記事は紹介している。改めて同書を手にとって見ると、当事者にとって予期しない様々な事態が突きつけられている事例ばかりである。例えば、「突然の退職勧奨」があり、これについての対応例には、これは会社としての最終決定ではない、自分の拒否の意志表示をはっきり伝える、条件交渉にも拒否が必要である、と解説が入っている。以下に同書に記載された事例を列挙すると、いじめ、配転、降格、大幅減給、給与不払い、給与踏み倒し等々であり、これに対応した方策は、労働組合結成、関西ユニオン加盟、団交、地方労働委員会斡旋、団体交渉、地方労働委員会に団体交渉拒否に関する不当労働行為申し立て、退職強要・自宅待機・懲戒退職・抗議行動、労働基準局や簡易裁判所の支払い催促等となっている。同組合の書記長・仲村実と同書の「あとがき」で「私は実際に、大失業時代という現実の渦中に投げ込まれた中高年管理職や女性や若者の労働者と向き合った。延べ組合加入者は340名、相談者数はその5倍はあるだろう。……人生の中で挫折と裏切り・失望を、企業社会の中で身をもって体験し、それに憤りを感じ何とかしたいとあがき、時には耐えてあきらめそうになった中での管理職ユニオンという労働組合に出会った人々のリアルタイムの記録である。……結論は様々である。私が専従書記長として楽しませてもらったのは、会社人間を脱皮し人生観・価値観を変えた人が闘いの中で多く生まれたということである。」と記している。

最近の雑誌や週刊誌の記事タイトルを見るだけでも、リストラ、失業問題関連の記事は不断に散見する。そうして内容が段々深刻になっている。雑誌『文芸春秋』1999年9月号に掲載の「ルポ リストラ「社員虐待」残酷物語」(小嶺敦子)によると、大手金融機関の今まで順調に業績をあげ出世街道のルートに乗ってきた営業課長がいきなり退職勧告を受け、その後自宅待機を命じられ退職したが、妻は近所の手前今までのよ

うに振舞ってくれと言ひ、行先のあてがない入社演技を毎日しているという。「不本意な配転、出向、転籍はもはや日常茶飯事だが、これらもまたリストラ目的のいじめに利用される。」<sup>17)</sup>

1998年、1999年は中小企業での倒産と解雇があいついだ。2000年以降暫くは、金融業、製造業の大型リストラ・合併による個々の事業所閉鎖・縮小を伴う多人数の人員整理が進むことになる。経済環境の激変は従来型サラリーマンの受難時代をもたらした。

『週刊読売』(1999年8月8日号)掲載の「『リストラうつ病』からのこれが脱出法」では精神科医各氏に語らせている。高橋龍太郎は、現在の中高年サラリーマンは、だれでもがリストラうつ病の危機を備えていると警告して、「…この世代がリストラの危機に遭遇すれば、心なんか簡単に壊れてしまいます。それがうつ病、家族崩壊につながるような家庭不和、自殺願望などで表面化しているのです。」つづけて高橋龍太郎は、心が壊れること、すなわちうつ病の病根となっているのは、人間を支えているエネルギーのバランスが崩れているからだと説明している。「本来、社会人には、コミュニティ(地域社会)、家族、会社という三つのエネルギーがあり、それらがうまくかみ合っていれば、一つくらいうまくいかなくても、うつ病になったりはしない。ところが現代の中高年サラリーマンは、地域社会とはつながりが無く、家族は妻まかせ、すべてのエネルギーを会社だけに費やしてきた。リストラや倒産で、自分のすべてを失ってしまったと感じれば、人間の心なんて簡単に壊れます。」東京都精神医学総合研究所の高橋祥友は、「…今までなら、一生懸命努力すれば報われてきたのだが、この世代はそうとも限らないし、もはや試行錯誤も許されない。定年が近く老後についても考えるようになるし、親の死などにも直面しがちになります。そこに平成の大不況が重なったことで、不幸につながるケースが多いわけです。……酒量が増えているときには、うつ病と一緒に始まっている場合もあります。さらにうつ病とアルコールが重なると、自分の行動をコントロールできなくなる人が多い。うつ病の症状のある人の酒量が増えると、後ろに自殺の影が見えていると考えていいのです。」おかしいと思ったら早めに精神科や神経科にかかることしか予防策はない、と記されている。

うつ症状に襲われた場合のどろ沼から脱出する方法として、高橋龍太郎は、リストラにともなううつ症状の患者が来ると、具体的な治療法として、まず自信を取り戻させることから初める。「患者さんの直面している不遇、つまりリストラや会社の倒産には何の合理性もないということをわかってもらえる努力をします。結局、個人の能力が足りなかったせいではなく、会社

17) 小嶺敦子 1999「ルポ リストラ「社員虐待」残酷物語」『文芸春秋』(1999年9月号) (株)文芸春秋, pp.208-217.

の都合が大部分なんですから。まず患者さんに自信を取り戻してもらうのが第一です。自分の境遇は単なる偶然と考えれば、自信は戻りますよ。次に夢を与える。会社にいれば会社の中での夢しか見ることができない。しかし、ここで会社があなたを解き放ってくれたのだから、自分の本当の夢を追うチャンスだと言い聞かせます。まずは、ゆっくり休んで、自分にとっての豊かさとは何なのかを考え直す事です。社会的な価値観では永遠に見えなかった夢ですね。」日常生活において、自信と夢というこの二つの要素を忘れなければ、リストラなどによる一時的なピンチを乗り越えることができる、それにつけても、日本から一刻も早い雇用不安の払拭を祈念する、と結びの言葉でこのテーマをとりまとめた染谷一はしめくくっている。

### 3. 職場におけるセクシュアルハラスメントと事業主の責任

職場で働く女性に対する採用や待遇の均等な機会確保は、法的には1986年施行の均等法、1999年施行の改正均等法があるが、実際には、職場での女性に対する職業上の差別や性的差別が事実として存在する。そこで、ここでは主に特に改正均等法における職場における女性に対するセクシュアルハラスメント防止の指針を取り上げることにした。

雇用における女性差別の撤廃を目的とする男女雇用機会均等法は、昭和61年（1986年）4月1日施行されたが、日本におけるそれ以前の男性中心の雇用管理に対して、雇用の分野における男女の均等な機会（募集、採用）と均等な待遇の確保（配置、教育訓練、福利厚生、定年、退職、解雇）のための措置、女性労働者の就業に対する援助措置（再雇用特別措置、育児休業）を規定したものであった<sup>18)</sup>。

平成11年4月1日施行の改正均等法（男女雇用均等法）では、職場におけるセクシュアルハラスメントの防止についての条文が加えられた。「第3章21条 事業主は、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する女性労働者の対応により当該女性労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により女性労働者の就業環境が害されることのないよう雇用管理上必要な配慮をしなければならない」と規定し、さらに「第3章21条2 労働大臣は前項の規定に基づき、事業主が配慮すべき事項についての指針を定めるものとする」となっている<sup>19)</sup>。

この条文に示された職場におけるセクシャルハラス

メントの内容は「対価型セクシュアルハラスメント」と「環境型セクシュアルハラスメント」とに分けられる。「対価型セクシュアルハラスメント」は「職場において行われる女性労働者の意に反する性的な内容の発言や性的な行動に対する女性労働者の対応により、当該女性労働者が解雇、降格、減給等の不利益を受けること」である。「環境型セクシュアルハラスメント」は、「職場において行われる女性労働者の意に反する性的な言動により女性労働者の就業環境が不快なものになったため、能力の発揮に重大な悪影響を生じる等当該女性労働者が看過することができない程度の支障を生じることであって、その状況は多様である」。要するに女性労働者の意に反して職場（就業している場所、それ以外の場所でも業務を遂行している場所）でセクハラ行為を行うことによって女性就業者に不利益な事態を出現させることがないようにガイドラインを明らかにしているのである<sup>20)</sup>。

雇用主に対しては、セクシュアルハラスメント防止のために雇用管理上配慮すべき責任とそのための事項がつぎのように特記されている。①事業主の方針の明確化およびその周知、啓発、②相談・苦情への対応、③職場におけるセクシャルハラスメントが生じた場合における事後の迅速かつ適切な対応。なお、セクシャルハラスメントにかかわる女性労働者等の情報は当該女性労働者のプライバシーに属するものであるから、その保護に特に留意し、その旨を女性労働者等に対して周知する必要がある。女性労働者が相談や苦情を申し出たことを理由として女性労働者が不利益な扱いを受けないよう留意し、その旨を女性労働者に周知する必要がある。この指針には、相談・苦情に対応する担当者をあらかじめきめておくこと、苦情処理制度を設けること、セクハラに該当するかどうか微妙な場合であっても相談・苦情に対応することが必要であると記されている<sup>21)</sup>。

セクシュアルハラスメントの個人や企業に問われる法的責任は、日経連出版部編『セクハラ防止ガイドブック』によれば、「業務に関連してセクハラが発生したにもかかわらず、それを放置し、または改善しなければ民法715条の使用者責任が問われ」、「労働環境が悪化して、女性が会社にいられなくなったというときに、社員がそれを発生させた場合には会社が責任を負う判例が多くでてきている」。「企業は……民事上の損害賠償の請求を受ける立場にあり、法的責任だけでなく、倫理的道義責任を糾弾されることもでてくるでしょう。」

18) 労働基準調査会編 1986『[決定版] 男女雇用機会均等法と改正労働基準法』労働基準調査会, pp. 6-7.

19) 労働省女性局監修 1999『改正男女雇用機会均等法のあらまし—女性がその能力を十分発揮することができる職場づくりを!—』21世紀職業財団, pp. 56-57.

20) 労働省女性局監修 1999『職場におけるセクシュアルハラスメントの防止に向けて』21世紀職業財団, pp. 6-8. および労働省女性局編 1999『職場におけるセクシュアルハラスメント防止マニュアル』21世紀職業財団, pp. 25-26.

21) 労働省女性局編 1999『職場におけるセクシュアルハラスメント防止マニュアル』pp. 27-38.



加害者についてはセクハラの程度が刑法上の行為にふれるものであれば訴追を受けるし、問題行為が立証されれば損害賠償の対象になり、就業規則にセクハラ防止規定があれば懲戒対象になるという制裁の可能性があり、と記している<sup>22)</sup>。

### Ⅲ. 人間関係に働く諸次元の複合的影響と個人の側にとっての問題的状況

#### 1. 職場の人間関係がよくない場合の苦しい状況とそこから脱するために

##### (1) 監獄部屋（または、針のむしろ）

監獄部屋という表現は穏やかでないが、戦後間もなく1940年代後半の新聞紙上に、ある労働現場の飯場はまるで監獄部屋だとの報道記事が大きくでた。そこでは賃金搾取と暴力が横行しているとの記事だった。私はこれを読んで、精神的な暴力が横溢し、針のむしろに座するような居心地の悪さを感じさせるところもこれに類すると思った。

仮に、職場で、先輩に心理的サディスト（他人に精神的苦痛や屈辱を与えたり、言葉で人を痛めつけることが好きな人）がいたら後輩は様々な試練に出会うことになる。私は新入生として、これから出入りする大学研究室はじめて挨拶に行ったところ、旧制大学院生から真っ先に高飛車に浴びせられた言葉は、「何しに大学に来た？ 女なんか…（以下は女性差別用語の羅列）」「女がやりだして学問の価値が下がった」だった。これには呆れてしまった。どうして女性差別を一本槍のように振りかざすのか、男女差別が一般的な戦後間もなくとはいえない不思議だった。しかし、初対面の人に対して高圧的な言葉を浴びせることは他の人に対してもあったようで、もっと威張れという声が聞えてきたこともあったし、初めに強くガツンとやっつけておけば後は恐れ入るとも信じているようだった。これらのことは、もう50年以上前のことになったが、集団のインフォーマルな入会儀礼としては乱暴なやり方である。そういう先輩を中心に小さなグループが形成され、目についた人を、一方的な思い込みや思いつきであだ名をつけ話題にして嗤っていた。勿論、そういう雰囲気例外として、そのグループとはかかわりなく過している同じ専攻の先輩や同輩は多数いたが、そういう人々はあまりこの研究室に立ち寄らないようにみえた。

ここで段々わかって来たことは競争心、闘争心というものの壮絶さだった。私は当面の競争相手とは見られなかったが、ものを言えば「女のくせに」、黙っていれば「女はやっぱり」という言葉が返ってきた。男の領域とと思っている社会科学系の専攻のところに珍しく女子学生が入学して来たので、男の威信が傷つけられたように機嫌が悪い人もいた。先輩からは「女は、就

職先では、女子大学でも歓迎されない」等、女性差別むき出しの言葉を度々聞くはめになり、私はとにかく勉強したいから勉強する、という心境だった。事実、国立大からの話はすべて知らないうちに頭の上を通過していった。（後年、このお蔭で広い有難い道が開けていった。）学部学生が専攻分野の勉強をはじめたばかりの頃に、新入生に対して赤児の手をひねるようなやり方でやっつけるのを傍らで見るのは苦痛だった。戦時中に日本の軍隊で、応召された新兵へのしごきが、ここで再現されているのでは、と感じたこともあった。他大学から進学した大学院生の中には漢詩を吟じて自分は些事に拘泥しないとそれとなく心中を吐露した人もいた。聡明な人たちはこの状況に深入りしないよう気をつけているようにみえた。当時を思い出すと私は対人関係が本当に下手で、言われたことを真正面からガッキガッキと受け止めて心にゆとりがなかった。大阪漫才のボケとツッコミのようなボケ役を演じる気転と軽さなど全くなかった。遂にはその先輩の笑い声を聞くだけで吐き気がしてきて、コンパの席でもできるだけ遠くに座るようにしていた。私が何事につけ避けていることはその先輩にもわかったとみえて、時折瞳孔がせばまった鋭い視線に射られると背筋が凍る思いがした。人から憎まれるとはこういうことかと一つの経験になったのである。私はそのうちに手の平にかゆい丸い紅斑ができて、大学付属病院で受診すると神経性紅斑と診断された。今でいう心身症の症状が出ていたのである。

その先輩を中心としたグループは、そのうちに笑い声の出し方・話の調子、そうして帽子のかぶり方までがそっくりになった。何だか愕然として自分もそうなりかねないと自宅に帰っても自分の笑い声には気を付けるようになった。人間は強いほうにひかれやすい、ということを変えて考える機会になった。その当時、「何か面白いことはないか？」という言葉を度々耳にすることがあった。そのグループの飲み仲間と私が思っていた人が、ある時ぼつりと「ここで辛抱できたら大抵のところ辛抱できる」との言葉を聞いた時、本心から一緒に行動を共にしているのでないと知ったのである。その当時の日本は戦後の混乱期で就職の見通しも暗く、閉塞的な状況だった。誰もが長い戦争中と戦後の苦労を背負い、日々の食事や生活に事欠き、日本の将来、明日の生活の見通しが立たない毎日だった。

私は研究とは相互に助け合い相互にレベルアップをはかる、というのが常道だと思っていたが、そうでないこともある、人の研究の機会を奪う人もいる、と知ってそれが自分に向けられたものでないにせよ、一時は人間不信に陥ったこともあった。その当時の状況は、担当教授は病気で長期療養中、前から在籍中の旧制大学院生による下克上の状態が一時期続いた。たとえ一

22) 日経連出版部編 1999『セクハラ防止ガイドブック』日経連出版部、pp.26-27.

方的な噂や批評でも、繰り返し行うことは宣伝活動であり、事情を知らない人には信憑性を持って受け止められることがあることを知った。そういうことを面白がる人も、実は自分の置かれた状況への不満、未来への不安が根底にあったと思う。その時分に外部からの来学者に対しても失礼なことが再々あり、私などは身を縮めている傍観者にすぎなかった。今考えてみると、そこに渦巻いていた負のエネルギーの大きさと空しさ、創造的・生産的な面に向けられるべきエネルギーの損失の大きさを思う。

その当時の体験から、私は「神経が細くては生き残れない」と精神的に逞しくなったと思う。「弥次郎べえ」の片方をひき下げるように、その時々思いつき、思い込みで一方向的に他人を批評し面白がりしている人に、心理的に対抗しようとするのはエネルギーの損失であり、そうした人と同じレベルであがっていることになる。「悪口いわれて一人前」「言いたい人には言わせておけ」という気持ちに私は辿りついた。そうして、自他を破壊するような競争心（同じ競争心という名前でも生産的な協力、共生のための競争心ではなく）や嫉妬心をつくづく空しく感じたのも事実である。なお付け加えれば、一見、進歩的思想を標榜しているようにみえても、実は権威主義者で、創造的な仕事をしていない人が、差別や弱い者いじめをする、という実感を持った。借りものの思想、借りものの言葉を使う人と酒癖の悪い人（特に酒が入るとからむ人、相手を罵倒する人）には、その時以来、警戒するようになったのもそこから得た教訓である。

職場で、針のむしろに座っていると感じる状況に出会ったら、殊に若い年齢層の人は戸惑いが先にきて、期待が大きければなおさら失望感も大きいであろう。配置転換がある職場であれば、その期間中に自分が受ける影響力を極力少なくすることが必要である。問題の人が先輩にいても、自分の人生はその職場だけでのものではなく一つの通過点として深刻に考えすぎないようにし、そういう人達との職場に自分が振り回されないようにしなければならない。そういう人の人柄を変え、偏見、先入観の鎧を脱がせるのは並大抵のことではない。何年、何十年か経過してみると世間は案外公平なところもあるが、悪貨は良貨を駆逐する、雨降って地固まる、という諺もあるが、その企業の人事のあり方を見て自分の身の処し方を考えてみるのも一つの選択肢かもしれない。学校での「いじめ」が教師になかなかわからないように、先輩の後輩に対する扱いの荒っぽさは、同僚には周知のことであっても、上の総括責任者には知られないままに月日が流れていくこともある。

リストラや不当労働行為がからんでいるものは、上述の「Ⅱ. 2. (3) いじめ、嫌がらせの殻をかぶったリストラ」で記したように、また別の処し方も考えられるであろう。

## (2) 幻想の雪だるま

「幻想の雪だるま」という表現はいささか奇異に聞えるかもしれない。気持ちが沈んで何となく、自分ながら活気・活力が乏しくなったとき、心が疲れた時、この言葉を思い出していただければ幸いである。

私は大学入学後、研究室の雰囲気になじまず帰宅しても沈鬱な渋い顔をしていた。遂にある日、父から「顔施」という言葉がある、と訓戒を受け、母からは吉川英治（昭和の歴史小説家）の若い頃の話が出た。吉川英治は若い時に造船所の鉦打工をしていたが、思うにまかせぬことばかりで苦虫を噛み潰したような顔をしていた。吉川英治のお母さんが、そんな顔をしていると福の神のほうから逃げていきますよ、といったとか。晩年の吉川英治は穏やかな顔をしていた。私自身このような状態から、気持ちを切り変え抜け出さなくてはと考えるようになり、不愉快な出来事を繰り返し思い出すことは、「雪だるま」を転がしているようなものだ、早くそこから抜け出そうと思った。“幻想の雪だるま”から得た教訓は、小さなことでもそれを転がしていると、次第に大きくかさ高くなり、目の前を塞ぎ、前を見えにくくしてしまうことである。この場合は雪だるま転がしを即刻止めて幻影を霧散させ、広い道を見渡すように自分の視野を大きくしようということである。

## (3) 蜘蛛の巣地獄

この命名はいささか極端にみえるかもしれないが、「自分の回りは皆敵だ」と、自分は自分に非好意的な人々から取り囲まれている、という目にみえないネットワーク（ご本人にとっては現実状況との認識があり、また事実そういうこともあり得る）を感じしそれに苦しんでいる「関係念慮」の状況に対して、私はこの名前をつけてみた。

こうした「関係念慮」に苦しんでいる人は、日常接触している所属集団の中で自分が疎外され、場合によっては排除され孤立していることに強い不安感や憤りを持っている。そうして直接関係がない他人にその状況と苦衷を電話で話したりするようである。私に電話してきた人は一方的な話に終始するだけで、話を長時間聞く私もご本人の苦しみを軽減することができない。ご本人によれば事の直接の発端は、ある朝、「お早ようございます」と挨拶したら返事を返さなかった人が他の人と談笑した、私の悪口を言っているに違いない、その他の人がまた別の人と談笑している、私の悪口を言っているのだ、と彼女を取り巻く連鎖が彼女の頭の中にできていると察することができた。聞き手の反論を許さない話の反復的な展開は、ご本人の確信強化に役立っているのではないかと心配になり、そこで精神医学や臨床心理学の専門家に相談したところ、その特徴は電話が長い（2,3時間は普通でもっと長いことがある）、精神安定剤は役に立たない、頭がいい人になる、ご本人に苦しみを軽くしたいなら専門機関（公立の健

康保健センター、病院等)に行ったらどうかとすすめたらよい、との教示を受けた。専門機関をすすめた後は電話を受けていない。

また別の事例としては、私が以前に非常勤講師で行った先の大学卒業生から突如訪問を受け、会社での対人関係の不安を訴えられたが、話の中で現在通院していて精神科医に定期的にカウンセリングを受けていることがわかって、私としては少しは気持ちが安らいだ。時々彼女は現れていたが何時しか現れなくなった。事態の好転を祈るほかはない。

#### (4) 被害者意識と攻撃的行動

被差別者、犯罪被害者、不当労働行為を受けた者(労働関係法に抵触する使用者側の不法行為によって権利の侵害を受けた被用者)が被害者意識を持つのは当然である。

話は別の次元になるが、被害者意識と攻撃的行動とは、一見結びつきにくいようだが、外罰的傾向の人にも内罰的傾向の人にもこの結びつきが現れることがある。注意や小言をもらった人の中には、様々なタイプがあり、何度言われても“馬の耳に念仏”で全然こたえず改まらず平然と聞き流している人、注意されようものなら全て人の所為にして猛然と反撃する人、率直に内容を受け取る人、一寸した注意にも過敏に反応して自己弁護に終始したり過度とも思える衝撃を受ける人等々である。職場の上司やリーダー、先輩が「注意するのに気をつかう」というのは、こうした経験をふまえてのことだと思う。内罰的な人の攻撃的行動が自分に向けられた場合には自損行為になり、攻撃的行動が外に向けられた場合には、周囲の評価で穏和な人が、継続的な“いじめ”や突然の解雇通知を受けて予想もしない殺傷事件を起こしたという事件を米国や日本の報道で知ることがある。

ところで、話が飛躍するようだが、世間や社会に対しての不遇感、疎外感、不満感、劣等感は到るところに存在する。人が何気なく言った言葉にも人は傷つけられる。面白く生きているのではない、とある調査先で私は云われたことがあった。別の調査先では、夫が生活費を入れない姉一家を助けるために、賃金の大半を姉に仕送り続けている10代後半の女性従業員(会社の女子寮に寄宿し二交代制の中から定時制高校に通学)を、寮舎監は彼女を気遣いながら、哲学書を読み学校もよく出来るが、老成した感じで人生についてしらけた感じを持っているように見えると言っていた。私は何か肅然とした気持ちになった。

20年以上前のことだが、阪急千里山線の夕方の満員電車の中で、急に頭の上から「何でオレの顔見て笑った」と大きな怒声が響いた。その声の主は20代と思われる若い男性で、その怒りは若い女性に向けられていた。すぐ次の駅が来てその若い女性二人は大急ぎで下車し、車内は急がら空きとなり、向いの座席は眠ったふりをした客が並んでいた。この場合は怒声だけで

済んだが、似た状況で刃物で刺された例を新聞で読んだことがある。談笑している人同士の笑顔の視線が、たまたまそこに居あわせた人の視線と偶然合っしまい、笑われた、バカにされたと勘違いした人が急に怒りを爆発させたようである。自分の不遇、不運に強い憤怒感を持つ人が、その憤怒感を通り魔事件の犯罪行為で暴発させた例が時々報道されている。自分はこれだけ苦しい境遇、人生を送っているのに、人は楽しそうに幸せそうにしている、と通り魔事件や集団暴行事件が起こったりする。不遇感、不満感、憤怒感はさらに弱者に対して鋒先が向けられることがある。

職場や近隣などの知人に対する関係念慮、被害者意識、劣等感、そねみ等は、時として殺傷事件の引き金になる。その場合、加害者が勝手にそう思った一方的な思い込みから事件が起こった場合もあり得るが、その事件の加害容疑者の一方的都合の話のみが報道されているテレビや新聞を視聴する時、報道のありかたに私は釈然としない思いがしている。

話があちこちに飛ぶようだが、ふと見知らぬ人の視線や話声が、さしたる理由もなく、自分を笑っているように感じられる時は自分の心理状態を振り返り、気が立っているのか心が疲れているのか、と心に弾力性を取り戻すことが必要で、たとえ人からわらわれても自分は自分であると自尊意識を持ち、新しいことを学ぶ機会によきリーダー、上司がいることを期待し、新人に配慮している人に積極的に接触することが必要である。仕事への慣れや対人関係への慣れは急に形成されるものではない。入社後3カ月目や配転後暫くしての時期が、心身の疲れが意識される頃であり、その疲れに留意してその瀬を乗り越えて行くうちに、気力・体力、心のゆとりも出てこようし、人間関係も形成されてこよう。

## 2. 職場の仕事・対人関係からみた不適応症状

### (1) 職業生活とストレス

情報社会では、個々の職務の仕事の密度、スピード、情報量、意思決定の責任はそれ以前に比べれば比較にならぬ程大きく、人間関係は複雑で、価値観も世界的規模で多様化し、世代間の生活感覚、職業観にもずれがある。その上、コンピュータ関連の情報システムの技術の進展は甚だ急で、生産管理、研究開発、経営管理システムもそれにとまって急激に変化していく。人間に要求されるものは総合把握力、情報の選択と加工、企画力と創造力、意思決定力、実行力ということになり、それらの業務を処理できる能力が常に要請される。経営組織の中核機能のみがその組織に残って、他の機能部門はアウトソーシングした外注部門(業務を委託した関係会社、子会社など)にまかされることも珍しくない。組織構造はフラット化し、実際の基幹業務は組織の先端の第一線の人々が担っていることになり、仕事の質と量、仕事の重大性と責任の大きさが

ストレスとなる。

「労働生活の質」についての共同調査研究を、1980年代に関西学院大学社会学部牧正英教授、遠藤惣一教授と私の3人で行ったが、労働生活に関する質問と属性を合せて数十項目について、私は「ストレスを感じない」と他項目とのピアソン相関係数を求めたことがある。その結果を相関係数上位5項目で列挙すると、石油精製工場(N=770)は「仕事の内容が自分に合っている $r=0.323$ 」「能力が発揮できる仕事 $r=0.322$ 」「職業生活満足感 $r=0.314$ 」「気持ちのゆとり(会社生活に) $r=0.305$ 」「職場の人間関係 $r=0.304$ 」、電気機器工場(N=402)では、「気持ちのゆとり(会社生活に) $r=0.327$ 」「同僚と楽しく仕事 $r=0.232$ 」「職場のチームワーク $r=0.231$ 」「職場の人間関係 $r=0.227$ 」「仕事の内容 $r=0.201$ 」であった。計器盤監視作業が主体である石油精製工場では「ストレスを感じない」との相関係数上位項目は仕事関連項目が、電気機器製造工場では職場の人間関係関連項目が上位に位置していた<sup>23)</sup>。

藤井和久は、労働生活のライフサイクルからみた仕事や人間関係の不応症候について臨床事例を含めて論述しているが、ここでは藤井による「新人職員期」の「とまどいとその対応法」の骨子を引用し、職場における新人の「とまどい」の内容を見ることにしたい。

- ① 念願の会社に入社したのにやる気が出てこない—数週間もすれば元気になる者が多い。
- ② 職務になじめず疲れやすい—とまかく、自己の職務をマスターすることが、職場での自分の立場を確立する第一歩で精神健康の基本になる。
- ③ 職場の人間関係にとけこめない—新人の中には欲求不満耐性が低く、子供時代に挫折感や敗北感克服の体験がないため、自己の弱点を指摘されることを極度に恐れ、自己防衛のための完全主義を維持しようとする者がいる。そのため仕事面でも対人関係面でも神経を使って精神的に不安定となり、結局は職場全体の人間関係から孤立してしまう者がいる。この傾向を持つ者は、まず仕事面でも対人関係面でも“ほどほど”であればよしとする社会常識的な規範を修得し、ある程度自分の欠点をさらけ出すことのほうが、同僚にとけこむこともでき、精神的にも安定する道であることを知るべきである。
- ④ 上司が怖い、上司に反抗的になりやすい—自分にとり嫌な職務を担当させられることも時にはあるような場合に、上司の指示を被害的に受け止めたり反抗的態度を示したりする。こういう人は上司に恐れや

攻撃の感情を持ち、対話を避け、好意を曲解したりする。こういう傾向の人は、父親に対してのよくないイメージを自分では意識しないで上司に向けていることがある。自分の心情を内省し理性的に対応することが望まれる<sup>24)</sup>。

労働省「雇用動向調査」(平成8年)によれば、青少年(30歳未満)労働者の離職率は、20.3%、これを性別年齢別に19歳未満、20歳～24歳、25歳～29歳で見ると、男23.9%、18.7%、13.2%、女32.0%、23.8%、25.2%となっており、離職理由のうち個人的理由が男82.3%、女86.5%である。学歴別にみた離職率は、労働省が管理する雇用保険者被保険者記録に基づいて産出したものをみると、平成7年で中卒45.3%、高卒21.2%、短大卒等16.1%、大卒12.2%であり、在職期間別離職率は平成5年で在職3年目の3年間合計の離職率は中卒66.7%、高卒40.3%、短大卒等33.7%、大卒24.3%である。離職理由にはそれぞれの理由があるにしても、前出の雇用動向調査にみる自己都合の比率の高さを考え合せるとき、職業選択自体の問題、社会人としての勤労生活になじめない、意思表示や人間関係の不馴れなどが考えられ、せめて在学中に何等かのこうした知識や研修の機会が準備されていたならばと思われる。

## (2) 退却神経症

「退却神経症」という言葉を造った人は、名古屋大学医学部教授・笠原嘉(かさらは・よみし)である。笠原によると、その症状は、「人間には「本業」とでもいべき生活部分がある。そこから選択的、部分的に退却し、そのことだけに無気力、無関心になる。そういう神経症である。サラリーマンならサラリーマンの、大学生なら大学生の、主婦なら主婦の本業がある。…そこからの選択的退却である。本業以外の生活部分なら、何の気後れもなしに、今まで通り活動できる。…しかし、さしたる理由もなしにおこる欠勤多発、長期留年、失踪、自殺企図となると精神科医としてはどうしても気になる。しかも今までのしっかりした行き方や性格から不連続な、理解しにくい退却となると、何がこの不応現象を生むのか詮索したくなる。』<sup>26)</sup>笠原は、この神経症は新しいタイプのノイローゼであり、大学生特有の無気力現象とみられていたものが、中年のサラリーマンにも広がりだしている、大学生のアドバイザーは真の成熟のためのモラトリアム(猶予)期間とみる雅量が大人にあったが、30代4代のお父さんの退却症となるとそうはいかない、としてサラリーマンの分析を試みている。そこで、笠原は産業戦士としてのサラリーマンの生活特徴として、多忙な日々の日常を

23) 西山美瑛子 1986「職場小集団活動に関する多次元解析(Ⅲ)—ストレスと小集団活動、ストレスと職場風土、ストレスとQWL諸項目との関係—」『関西学院大学社会学部紀要』52号(1986年3月)、p.124。  
 24) 藤井和久 1985「ライフサイクルからみた労働生活」坂本弘編『職場集団にみるストレス』[講座 生活ストレスを考える] 垣内出版、pp.69-74。  
 25) 労働省労政局編 1998『平成9年版 働く若者のデータブック』大蔵省印刷局、pp.22-24。  
 26) 笠原嘉 1988『退却神経症—無気力・無関心・無快楽の克服』[講談社現代新書901] pp.8-9。

精励、消化していく生活、“キッチリズム”の社会で時間と空間の余裕のなさ等がボディ・ブロー的ストレスのように効いてくる社会があるが、それから脱出する可能性を持たず、考えたこともなく、現職にとどまりながら、職務からの不協和音を処理していく、そういう人が退却神経症の中心的タイプをなしている、といっている<sup>27)</sup>。

一言でいって彼らの性格は、「完全主義。プライドが高く、人に容易に心を開かず、一見社会的にみえて、話せる友人を持たず、上司や権威に対して控え目で、少しばかり猜疑的になる」と諸家の従来の研究をまとめている<sup>28)</sup>。

### (3) テクノ依存症

ブロードはコンピュータ労働者に対する面接結果から、テクノストレスには、テクノ不安症とテクノ依存症とがあることを見出し、今後増加すると思われるテクノ依存症への警告を発している。テクノ依存症の特徴は、人間よりも機械が可愛い、機械を恋人にする、機械との全的同一化に至る症状を呈する。テクノ依存症の前段階の状況としては、仕事に熱中するあまり時間の感覚が狂い、昼夜がなくなり、食事を抜き、会議をすっばかす等、日常の感覚、知覚が鈍ってくる。機械への過度の同一化は、洞察力の精神的土台を崩壊させ、人と人との関係を不健全なものにする。仕事に何もかもが呑み込まれて「自分が自分でなくなり」、人間志向の世界観から機械理念・テクノロジー志向になっていくといっている。つづけてブロードは、コンピュータ教育の落とし穴は、一般的にいて、子供の成長過程における社会的関係を無視することがある、とその懸念を表明している<sup>29)</sup>。

1999年11月16日の神戸新聞・健康欄に「増えるテクノ依存症、心身症起こす恐れも」と題する記事が出ている。テクノ依存症は仕事依存症であり病気だとして、その病態と予防について、日本大学付属病院精神神経科の渡辺登講師は、つぎのように述べている。その病態は、「コンピュータ操作にのめり込み、煩わしい人間関係を避けようとする」もので、テクノ依存症の特徴的な症状は長時間労働をしても負担を感じない点であり、仕事以外の生きがいを見つけるようにした方がよい。システム・エンジニア、プログラマー、オペレーターら2,935人の調査結果では、その約5%にテクノ依存症が認められた。テクノ依存症の治療の最大のポイントは生き方を変えることだが、行き着くところまで行かないとなかなか生き方は変えられない。このため、予防が大切になる。予防には、依存症という病気を十分に認識することがまず必要だ。テクノ依存症になりやすい性格の人は「①引き受けた仕事に必要な以上の責

任を感じる、②何でも自分の思い通りにならないと我慢できない、③難しい問題を解くことに快感を感じる、④忙しく仕事をしていないと不安になる。こうした性格の人は、より注意が必要です。」人間関係が煩わしいとコンピュータに逃避するのではなく、人間関係を楽しいと思うような姿勢が求められている、というのがその結語である。テクノ依存症は行き着くところまで行くと、うつ病や心身症、不安障害などストレス関連の病気を引き起こす、と渡辺医師はいっている<sup>30)</sup>。

### (4) 働きすぎ(仕事中毒)

“働きすぎ”から連想される言葉は、長時間労働、モーレツ(猛烈)社員、仕事中毒(ワーカホリック)、ストレス、過労死などがある。山なす仕事に追われ深夜まで長時間労働の仕事漬け状態になるには、日本産業界の現状を考えると、四つの原因とその複合原因が考えられる。①本人自身の性格、②本人の周囲から抜きん出た能力、③職場の人間関係が契機になっているもの、④企業の人件費抑制・職場人員の削減による過重労働が考えられる。本人自身の性格、本人の周囲から抜きん出た能力、職場の人間関係重視は主に本人自身にかかわる事柄であり、人件費抑制・人員削減の結果による今までの何人分かの仕事を一人で引き受けるような過重労働状態は労働条件、職場環境の労使関係事項にかかわる事柄でもある。職場での業務分担がはっきりした個人単位になっていない場合、「あの人は仕事ができる」、「あの人に頼んでおけば間違いなし」と次ぎ次ぎと仕事が増えてくる。職場の周りの人々は、いわばその人の働きにぶらさがっているようなものであるが、遂にはその負担がその人の離職や心身の病気や過労死を招くことにもなる。現在の厳しい経済環境の下では、他の人の働きに依存し楽する存在はもはや許されないことになろう。

管理職を除いて、一般係員には残業手当がつくが、係長になると残業手当がつかず、従って残業がやり易いと夜遅くまで頑張る人がでてくる。一般係員の中には自主的に早出をしてその時間分をサービス(残業)したり、繁忙期には深夜まで残業や休日出勤を行ったり、定時退勤で一人だけそこから抜け出しにくい状況がある。しかし働いている人にとっては、同僚と行動を同じくすることで苦楽と共にする連帯意識が強化されることもあるようである。「サービス」残業がもし存在するとしたならば、労基法によって当然、手当が支給されなければならない。なお、原則として残業をしない企業や、以前に聴取した東京都内の某製造企業は、残業は賃金原資の一部の人による規定外分配であるとして使用者側(課長)と労組側(職場委員)と当事者三者間の話合いに持込まれるとのことであった。今日の

27) 笠原嘉 1988『同上書』pp.18-24.

28) 笠原嘉 1988『同上書』pp.47-48.

29) クレイグ・ブロード(Brod, Craig)著 池央耿・高見浩訳 1984『テクノストレス』新潮社, pp.121-130.

30) 渡辺登「増えるテクノ依存症、心身症起こす恐れも」1999年11月16日の神戸新聞・健康欄談話記事.

不況時に企業がとる対応も、過重労働や残業廃止、非正規社員雇用など様々である。

逸見武光監修『職場のメンタルヘルスマネジメント』による「モーレッツ社員」の典型はつぎのようなことである。「状況」は過重労働をはねかえす勢で取り組んでいる、気を使いすぎると周囲が感じる、就業時間内にまったく無駄話をしない、周りからは仕事を頼みやすい人だと思われている。「本人の自覚」は、「自分がこのセクションを、ひいてはこの会社を支えている」という意気込みでやっている、仕事上の負荷よりも対人関係のトラブル（転居、親の病気・失恋など）に柔軟に対応できない、ストレスなどは自分に関係ないと思っている。こういう人は主任クラスや中堅リーダーに時折見られる状態で、人を育てるよりも自分でやってしまうほうが早いというのは短期的にみればその通りだが、長期的にみれば、本人のためにも組織のためにもマイナスになることが多いので、その対処法は、本人のプライドを傷つけないようにしながら、「楽にする」よう助言し、自他に対して「寛容」になればその持てる力はより効果的に発揮されるだろう。過労に伴う何等かの身体的症状が出た場合にはカウンセリングと治療を並行して行うことが必要であり、過労死の問題は、負荷が過剰であることが本人にも上司、家族にも分りにくいからとみている<sup>31)</sup>。

過労死弁護団全国連絡会議が1999年11月20日に電話相談を全国18カ所で開催したところ、遺族から長時間労働やリストラによる自殺についての相談が178件、予防についての相談81件などがあつたとのことである。過労自殺では残業で未明の帰宅が続いていたサービス業の40代の男性、単純ミスで上司からいじめを受け「ぶんなぐってやりたい」と言い残し自殺した製造業の男性、過労死では、解雇されそうになり土曜、日曜日の出勤を続けた不動産業の30代の男性などが事例として記されている<sup>32)</sup>。

#### (5) 対人専門職の燃えつき症候群

燃えつき症候群の定義を、国立精神衛生研究所が調査に際して設定した定義からみると、次のようになっている。「当調査では、Maslachが対人専門職を対象にした定義を用いている。すなわち、燃えつき症候群とは、長期間にわたり人に援助する過程で心的エネルギーが過度に要求された結果、極度の心身の疲労と感情の枯渇を主とする症候群であり、卑下、仕事嫌悪、関心・思いやりの喪失等をともなう状態である。この定義から明らかなごとく、燃えつきとは、単に仕事に慣れマンネリ化したことから起こるものではなく、また、働きすぎから起こってくるものではない。むしろ、人に専門的な援助などを与える専門職、たとえば、医師

や看護婦がよりよい治療・ケアを患者に行なおうとする強い意欲にあふれながらも、それが仕事と関連するネガティブなストレスに長期間さらされた結果、欲求不満、無力感、自己評価の低下にとらわれ、ついにはその意欲が燃えつきに陥るものである。<sup>33)</sup>

社会学的分析を加えて、宗像恒次は、「対人専門職のメンタルヘルスマネジメント」を論じながら、「教育、医療、福祉などの対人専門職こそ、今日、心身の健康問題が最も顕著に現れている職業のひとつ」であるといっている。対人専門職の燃えつき状態や神経症・抑うつ症状に陥る専門職の受難は、その背景に歴史的、社会構造的なものを見る必要があるとする。宗像は、対人専門職が現代社会の中で蒙っている受難は、現在の社会的変化、価値観の多様化、異質の人間の相互理解をはかる難しさ等に直面しながら、「何より彼らが職業上、対象との間に人格的、情緒的、倫理的、持続的な人間関係を要求されており、しかも、都市化、国際化の影響で多様な人々と接しざるを得ないことにもとづく。……したがって、このような受難を克服するためには、まず、対象と円滑な人間関係をもつことが重要である。……多くの人々との円滑な人間関係をもつために、複数のコミュニケーション回路のチャンネルが必要となる。」相互理解は自己理解を深めた上で可能となる。自己理解を深めるための体験的学習が、対人専門職の基礎教育や卒後教育の場に取り入れられることが重要であると論じている。そうして医療場面だけでなく、学校での進学・就職指導においても日本の教師と生徒、親との関係は「教師にすべてが「おまかせ」される傾向が強く教師の負担感は重くなるばかりである。」患者、生徒の「自己責任」の認識が求められる。

対人専門職はそれぞれの社会的使命を果そうと努力しており、とくに真面目な人ほどそれを強く理想化し努力奮闘している。しかし頑張るほど、社会制度とその使命や理想との間には矛盾があり、その矛盾をかかえて医師、看護婦、教師は消耗せざるを得ない。教師の理念は「生徒個人のもつ個性や能力に合せた自己開発の手助けをすることにあるのだが、実際には、試験の点数や偏差値によって生徒を振りわけざるを得ず、……社会的な選別化のための働きをしている。」真面目な教師であればあるほど、自我理想と現実との葛藤に苦しめられ、消耗感ばかりをつのらせる根元が、今日の教育制度にはある。」宗像は、これに続けて、高校入試制度、大学入試選抜制度に多様な評価体制を工夫する必要がある、入学後の教育過程で個性や適性の発見、自らの人生の選択ができる道を手助けする道があることが望ましい。卒業生を受け入れる企業や官庁も閉鎖的な選別制度をなくさない限り、個人の可能性

31) 逸見武光監修 1995『職場のメンタルヘルスマネジメント』大蔵省印刷局、pp.16-17.

32) 「会社へ行くのが怖い：自殺、過労死相談178件」[弁護団全国連絡会議]『神戸新聞』1999年11月21日30面記事.

33) 宗像恒次・稲岡文昭 1988「我が国の燃えつき現象全国調査の概要」土居健郎監修 宗像恒次・稲岡文昭・高橋徹・川野雅資著 1988『燃えつき症候群—医師・看護婦・教師のメンタル・ヘルスマネジメント』金剛出版、pp.32-33.

を高める社会環境をつくることははなはだ困難」だといっている。そこで宗像は、「対人専門職のメンタル・ヘルス対策」と題する論考の結語として、燃えつき症候群は単なる個人の問題ではなく、「大きな流れの中の軋轢の一現象である」が、「単にその犠牲になり、虚無的な人生を送るのではなく、それらを試練として捉え、それらの問題から逃げることなく、恐れずに取り組み、人間としての豊かさを得る契機として捉えてみることも知恵かもしれない。」と結んでいる<sup>34)</sup>。現在の日本社会は、価値の多様化が進行している。多様な独自の生き方が生きがいとなる社会の実現を我々にははかりたい。

### 3. 職場で不安や苦渋を持つ人々に対して組織に求められる対応

#### (1) 職場におけるメンタルヘルス対策

「職場におけるメンタルヘルス対策について」〈人事院通知・1987年7月13日職福372〉をみると、「対策」のあり方として精神面健康管理における早期発見、早期治療、職場の有害なストレス要因（仕事の過重、不快な職場環境、人間関係の葛藤等）の除去、メンタルヘルスを高めること、「対策」の体制としては、精神科専門医の確保、健康管理医、健康管理者の体制の整備、相談室設置やカウンセラーの確保、各種機関の活用、管理・監督者の教育、メンタルヘルス教育等によりストレスに対応できるようにする。職場不応者の早期発見や回復者の円滑な職場復帰と再発防止、職場内に良好な人間関係を成立させること、関係者すべてが当人の人権に配慮した対応が求められる、等が主な事項である<sup>35)</sup>。

#### (2) ヒーリング・リーダーの存在

経営環境の急激な変革に「社員のあいだに必ず困難や恐れ、苦悩が広がっている。だれが変革や環境変化による苦痛を癒しているのか。アメリカの企業で、組織のゆらぎを鎮め、組織の活力を回復させている非公式なリーダーの存在に着目しているのが、フロストとロビンソンである。彼らは、どんな企業組織にも「ヒーリング・リーダー」が存在するという。ヒーリング・リーダーは、「ビジネスマン特有の悲しみや不満、怒りの受け皿を自ら買って出る人物」で、その引き受けている役割は、①仲介者としての役割-執行役員と部下との間で緩衝役をしている、②聞き上手である-相手の話を熱心にじっくり聞く、③問題解決力に長けている-問題解決策も提示する、④翻訳者である-執行役員の言葉のとげを抜いてスタッフたちに指示を与える

など、の働きをしている。ヒーリング・リーダーは、特に、毒性上司と働く時にその役割を演じている。ヒーリング業務は日常業務を超えた仕事であり、公に報われることもほとんどなく誰からも感謝されないが、「人よりも精神的苦痛に耐える力が強い…」この役割を買って出ている。企業を健全化するために精神的苦痛を対処するというヒーリング業務の代償は、ストレスが多く、こうした優秀な人材自身の健康を損ね、職業的燃えつき症状に陥ったりしている。ヒーリング・リーダーの苦痛を和らげるためのサポート・システムが必要だと論じている<sup>36)</sup>。

## IV. 多様な生きかたの独自性を発現する共生・共創型社会づくりへ

### 1. 組織や地域社会の中で望まれる対人関係能力、人間関係能力

組織における対人関係能力について、ウイリアム・マーサー社（世界35ヶ国、170拠点で従業員13700名の世界最大規模の人事コンサルティング・ファーム）は、機能の定義と評価基準を作成している。職業人として必要とされる一般的に基本的な要素は「責任感、積極性、協調性」「判断力、交渉力、調整力」であり、これらを前提とした上で、特定の職務に必要とされる能力を、高業績者についての分析結果を反映させて作成されたものが、図表3「28のコンピタンス（定義）」<sup>37)</sup>である。七つの分野は「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」という経営資源から導き出されたものであり、四つの次元は仕事のタイプ分けをするもので、全部で28のコンピタンスに分けられ、この中から各職務ごとに6～8の重要なコンピタンスが抽出されてコンピタンス・モデルとなる。たとえば、対人関係の分野が重要である場合でも、職務によって4次元のうち、どれかがとくに重要とみなされるのである。職務内容の明確化を大前提として、その上でその職務に必要とされる客観的基準が示されることにより、個人個人の能力やヒューマンなスキルが評価され、組織開発や処遇が行われる。日本においても組織行動についての客観的基準が現実性、具体性を帯びてくるのが将来の姿として考えられる<sup>38)</sup>。

人間関係能力について西山昭彦は『人間関係力をつける』の中で、特定企業の企業文化にどっぷり浸かった会社人間は、転職したり地域社会に帰った時に不応を起こすといっている。会社人間の狭い発想や均質的価値観は、今や所属している企業でも歓迎されない。新しい発想や多様な価値観の洗礼を何処で受けるか。

34) 宗像恒次 1988「対人専門職のメンタルヘルス対策」(特に1節, 4節～6節)『同上書』, pp. 132-164.

35) 逸見武光監修 1995『職場のメンタルヘルス-管理監督者のこころえ-』大蔵省印刷局, pp. 71-84.

36) フロスト (Peter Frost)・ロビンソン (Sandra Robinson) 夏里尚子訳 2000「ヒーリング・リーダー: 組織の動揺を静め活力を回復させる」『Diamond Harbard Business』2000年1月号、ダイヤモンド社, pp. 129-142. (HBR1999年8-9月号からの収録、原題 The Toxic Handler: Organizational Hero and Casualty)

38) ウイリアム・マーサー社著 1999『図解 戦略人材マネジメント』東洋経済新報社, pp. 126-144.

図表3 「28のコンピタンス（定義）」ウイリアム・マーサー社（1999）<sup>37)</sup>  
 (特定の職務に必要とされる能力に関する分野と4次元)

	1) 遂行	2) 適応	3) 統合	4) 創造
	実施力、追求力、統率力、保持力、維持力	適応力、調整力、伝達力、協調力	展開力、立案力、影響力、統合力	変革力、創造力
1) 自己	自己統制力 仕事におけるいかなる状況下においても自己を安定的に維持する力	自己適応力（環境適応力） 自己を、チーム環境・職場環境に柔軟に親和・適応させる力	自己展開力（イニシアチブ） 自己の強みや特長を、環境に合わせて統合・展開する力	自己変革力 自らの行為や価値観を変化・変革する力
2) 対人	対人追求力（対人関係力） 長時間にわたる安定的な信頼関係を築く力	対人協調力（対人サポート力） 人に対して敏感に対応し、協調し、サポートする力	対人指導力 人に対して影響を与え、指導する力	対人変革力 人に対して感化を与え、変化させる力
3) 成果	成果追求力 目標やゴールに強く執着し、追求する力	成果調整力（チーム成果志向性） チームとして最大の成果が上げられるようにチームの活動をとりまとめ、調整する力	成果統合力（成果極大化力） 内外の資源を統合し、最大の成果を追求する力	成果創造力 チャレンジングに新しい分野での成果を追求する力
4) 戦略	戦略遂行力 定められたプロセスを、高い精度で着実・確実に遂行する力	戦略調整力 チームとしての計画や段取りを柔軟・適格に調整する力	戦略立案力 目標達成のためのプロセスを立案する力	戦略創造力 未知の領域への戦略を創造する力
5) 思考	論理追求力 論理的な思考・話し方・書き方を維持・遂行し、結論に導く力	論理伝達力（概念共有力） 思考や信念を、論理的にわかりやすく伝達し、共有する力	論理統合力（フレームワーク構築力） 混沌とした複雑な対象に対して論理的なフレームワークを適用し、統合する力	論理創造力（ビジョン構築力） 未知の領域において、新しい論理的なフレームワークを創造し、適用する力
6) 情報	情報追求力 新しい情報に対する強い関心を維持し、情報収集を遂行する力	情報伝達力 情報をわかりやすくまとめ、効果的に伝える力	情報統合力（情報活用力） 広く社外の、様々な分野の情報を収集・分析・統合・活用する力	情報創造力（情報発信力） 価値のある新しい情報を生み出す力
7) 時間	効率追求力 仕事のスピードや効率的な時間の使い方を追求する力	効率調整力（チーム効率追求力） チームとしての効率化を追求し、チーム活動を調整する力	効率統合力（組織効率極大化力） 組織やプロジェクトとしての生産性を高めるための仕組みを立案・展開する力	効率創造力（自己効率極大化力） 自己の生産性を飛躍的に高める新しいアイデアを創発する力

37) ウイリアム・マーサー社 1999『図解 戦える人材マネジメント』東洋経済新報社、pp.130-131.



西山は人脈を広げることを提唱する。「人脈が拡張するといろいろな面でプラスになる。人は他人から学ぶことが多く、いろいろな人に接触すれば、その分多く学べる。人と接触する結果、感謝や思いやりの気持ちがわいてきて、自分を浄化できる。自分を見直す契機にもなる。」すべての人脈の基礎は社内人脈であり、社内でまず人脈や信頼関係をつくる。ついで、次第に社外の異業種の人とのネットワーク（同窓、仕事仲間、セミナー、同郷など）、同じ趣味を持つ人達、社外の同業種、パソコン通信、地域（PTA、町内会など）、社会貢献（ボランティアなど）等のネットワークが形成されていく。ネットワークでの心得は、ギブ アンド ギブでいくことだ、人脈は紹介社会であり、人脈は増殖するものであり、趣味の世界は人間関係のつぼである。自分も絶えず勉強して情報を発信する側になるよう努力すべきだし、人からも生の第一級の情報を貰うことがある、と西山昭彦は述べている<sup>39)</sup>。

## 2. 自己選択、自己決定、自己責任の人生を選択し、共生・共創社会を創っていく

これからの社会は自己選択、自己決定、自己責任の人生を生きていくことになる。高度経済成長期には、新規学卒の定期採用が行われ、入社した新卒者には、その企業が必要とする知識、技能の修得が社内を中心に行われ、従業員の永年勤続を企業と従業員の双方がそれを前提として企業一家が構成されていた。この姿は大企業に今も残っているところもある。しかし、情報社会の到来で産業構造は変わり、企業の経営組織、経営・生産システムも大きく変貌してきた。組織と仕事内容が変わることによって、組織のスリム化が進行し、企業は企業グループの形で生き残りを図ってきた。1990年代になると、その動きはいよいよ急となり、さらに経済・金融不況とあいまって、企業の合併・買収、企業倒産・規模縮小に従業員の失業、転職、新規学卒者の就職難が探職、就職の難しさとなって現れている。労働市場における流動化が女性のみならず、男性にも及んできている。1980年代には「柔軟な労働生涯」が職種が多様化、仕事内容の変化、仕事意識の変化を象徴したが、1990年代後半以降になると、「選職の時代」が政府刊行物にも標語として使われるようになった<sup>40)</sup>。仕事の多種多様化、働き方の多様化は個人の職業選択に多岐多様な就業の機会と人生進路があること

を意味する。結局、どういう人生を送るかは、個人の価値観、人生観を土台にして自ら選択し決定し、自己責任において生きていく社会の到来を意味する。

未来学者で情報社会論者の増田米二は、工業社会の人間の基本的な生活欲求は「物的生活欲求」であるが、情報社会のそれは「生きがいの生活欲求」であり、消費者から機会開発者への生活パターンの変化が起こる。「機会開発者（opportunity developer）は未来に向かって新しい可能性を追求し、これを実現していく人で」、この機会開発者こそは情報社会の新しい生活者像である。将来の社会では、すべての人が機会開発者になる可能性が開けており、目標を定めて自己の能力を開発しながら、これを達成していく者（自己開発型）や知的なライフワークに取り組み者（知的探求型）のような私的機会開発者、ビジネスの中に彼自身の機会を開発するビジネスの機会開発者、行政的活動の中に機会を開発する行政的機会開発者、コミュニティ活動やボランティア活動に励む社会的機会開発者など、多様な機会開発者が現れてくる。とくに社会的機会開発者の特徴は社会生活の中に開発機会を求めることであり、集团的共同的に機会開発を行ない、開放的で社会的な性格を基本的に備えていることであり、私的機会開発者が社会的機会開発者へと成長していく事例が幾つか紹介されている。これらの機会開発者の機会開発を援助し、促進する社会的機能を担った複合産業として登場するのが多種類の機会産業である。増田は、情報社会は、市民の自主的な情報ネットワークで結ばれたグローバルな市民共同体であり、この市民共同体が志向するグローバルな社会とは、戦争や自然破壊や失業や人間疎外のない、まさに「もう一つの地球」そのものであると、コンピュータの到来を予想し、地球的・知性的機会社会の到来を期待している<sup>41)</sup>。

価値の多様性を認め、個人の生きがいが機会開発的で、それぞれの独自性と価値が尊重されるところの人間関係は、気持ちがあたたかく相互援助的で、相互にいい意味での刺激的な交流が行われるだろうし、その状況は共生・共創社会の実現をそれぞれの場所で生み出していくことになると思われる。

## おわりに

この小論では「職場の人間関係に苦澁を覚えるとき

39) 西山昭彦 1997『人間関係力をつける』日本経済新聞社、p.31。上述のビジネスマンのネットワークについての記述順序はp.95に引用掲載表の住友生命1996年調査「ビジネスマンとネットワーク」の回答高比率順による。

40) 職業選択や働き方に関連した最近の政府刊行物をあげると、経済企画庁国民生活局編 1998『多様な選択ができる社会』大蔵省印刷局、労働省女性局編 1999『平成10年版 女性労働白書—働く女性の実情—』(株)21世紀職業財団、労働省編 1999『平成11年版 労働白書—急速に変化する労働事情と新たな雇用の創出—』日本労働研究機構、経済企画庁編 1999『平成11年版 国民生活白書—選職社会の実現—』大蔵省印刷局、総理府編 1999『平成11年版 男女共同参画白書—男女共同参画の現状と施策—』大蔵省印刷局。

41) 増田米二 1985『原典 情報社会—機会開発者の時代へ—』TBS プリタニカ。引用文はpp.258-259, p.252。および増田米二 1989『機会開発者—21世紀情報社会の生活者像—』TBS プリタニカ。

に」と題して、職場の人間関係にかかわりが出てくる幾つかのことに言及した。人間関係が思わしくない状況に置かれた人の中には、周囲の人にそれと知られずに微笑をたたえて物事をやり過ごしている人がいるかもしれない。特に職場の場合には、人間関係が思わしくないと思っている人がそこの集団の中で少数派であれば、我慢していることが多いであろう。しかしトラブルメーカーとの折り合いは、私にはこれという妙案は浮かばないし、実際にはなかなか難儀なことである。職場での人間関係が思わしくない場合、その苦渋を感じる源は何か、それは何処からくるのか、自分が第三者の目になって、いわば自他に距離を置いて、問題の中身を識別することも必要である。問題の人も自分も過去があつての現在である。幼児期に受ける愛情の欠落が、たまたまある人に、攻撃的態度の噴出となっているかもしれないし、逆に人間関係を大事に受けとめている人もいようであろう。恵まれた人生が、苦しい想い出を持つ人への配慮を欠いているかもしれない。人それぞれの在り方に敬意を払いつつ、それぞれの人が持つ良い面、魅力に注目して人間関係を育てているのが大方の姿であろう。

労働法に抵触する場合や人事管理上の問題はさておいて、相互理解のチャンネル不足や心理的なのうっとうしさ等だったら、前向きの人生観で陽気に乗り切ることが積極的な解決策である。「私は、打たれづよいんです！」と言った若い人に出会ったことがあったが、ある程度神経を太くして、しかしデリカシーは失わずに、気持ちにゆとりを持って人間関係や物事を楽しみ、人の心づかいに感謝して、目標や志をもって機会開発的な生活を送っていくことが、その人の人間の魅力を生み、周囲の人に光を与え、社会的貢献活動にもつながるのではあるまいか。

### 引用文献

- クレイグ・ブロード著 池央耿・高見浩訳 1984『テクノストレス』新潮社 (Brod, Craig 1984 Techno-stress, Addison Wesley Pub.)
- フロスト (Peter Frost)・ロビンソン (Sandra Robinson) 夏里尚子訳 2000「ヒーリング・リーダー：組織の動揺を静め活力を回復させる」『Diamond Harbard Business』2000年1月号、ダイヤモンド社、pp.129-142。(HBR1999年8-9月からの収録、原題 The Toxic Handler: Organizational Hero and Casualty)
- 藤井和久 1985「ライフサイクルからみた労働生活」坂本弘編『職場集団にみるストレス』[講座 生活ストレスを考える] 垣内出版、pp.69-91.
- 逸見武光監修 1995『職場のメンタルヘルス—管理監督者のこころえ—』大蔵省印刷局.
- 笠原嘉 1988『退却神経症—無気力・無関心・無快楽の克服』[講談社現代新書901] 1997 (19刷).
- 管理職ユニオン・関西編著 1999『リストラがあなたを襲う—前向きに立ち向かうために—』(株エピック).
- 経済企画庁国民生活局編 1998『多様な選択ができる社会』(第16次国民生活審議会総合企画部会多様な生活選択に関する研究会報告 (座長佐和隆光)) 大蔵省印刷局.
- 経済企画庁国民生活局編 1999『平成11年版 国民生活白書—選職社会の実現—』大蔵省印刷局.
- 小嶺敦子 1999「ルポ リストラ「社員虐待」残酷物語」『文藝春秋』平成11年9月号、文藝春秋社、pp.208-217.
- ウィリアム・マーサー社著 1999『図解 戦略人材マネジメント』東洋経済新報社.
- 増田米二 1985『原典 情報社会—機会開発者の時代へ—』TBS プリタニカ 1987 (3刷).
- 増田米二 1989『機会開発者—21世紀情報社会の生活者像—』TBS プリタニカ.
- 宗像恒次・稲岡文昭 1988「我が国の燃えつき現象全国調査の概要」土居健郎監修 宗像恒次・稲岡文昭・高橋徹・川野雅資著 1988『燃えつき症候群—医師・看護婦・教師のメンタル・ヘルス—』金剛出版、pp.32-55.
- 宗像恒次 1988「対人専門職のメンタルヘルス対策」土居健郎監修 宗像恒次・稲岡文昭・高橋徹・川野雅資著『燃えつき症候群—医師・看護婦・教師のメンタル・ヘルス—』金剛出版、pp.132-164.
- 南隆男 1988「キャリア開発の課題」三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』福村出版、pp.294-331.
- 日経連出版部編 1999『セクハラ防止ガイドブック』日経連出版部.
- 西山昭彦 1997『人間関係力をつける』日本経済新聞社.
- 西山美瑛子 1986「職場小集団活動に関する多次元解析 (Ⅲ)—ストレスと小集団活動、ストレスと職場風土、ストレスとQWL 諸項目との関係—」『関西学院大学社会学部紀要』52号(1986年3月)、pp.117-140.
- 西山美瑛子 1988「組織構造と人間関係」三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』福村出版、pp.59-79.
- 労働基準調査会 1986『[決定版] 男女雇用機会均等法と改正労働基準法』労働基準調査会.
- 労働省編 1999『平成11年版 労働白書—急速に変化する労働市場と新たな雇用の創出—』日本労働研究機構.
- 労働省女性局編 1999『平成10年版 女性労働白書—働く女性の実情—』(財)21世紀職業財団.
- 労働省女性局監修 1999『改正男女雇用機会均等法のあらまし—女性がその能力を十分発揮できる職場

- づくりを！ー』（財）21世紀職業財団。  
 労働省女性局編 1999『職場におけるセクシュアルハラスメント防止マニュアル』（財）21世紀職業財団。  
 労働省女性局監修 1999『職場におけるセクシュアルハラスメントの防止に向けて』（財）21世紀職業財団。  
 労働省労政局編 1998『平成9年版 働く若者のデータブック』大蔵省印刷局。  
 労務行政研究所 1999「99年度新入社員の意識と行動」労務行政研究所編・刊『労政時報』第3416号（10月8日）pp. 2-22。  
 E.H.シェイン著 松井資夫訳 1981『組織心理学 [新訂現代心理学入門]』岩波書店。（Organizational Psychology, 3rd ed. by Edgar H. Schein 1980, Prentice-Hall.）  
 総理府編 1999『平成11年版 男女共同参画白書—男女共同参画の現状と施策—』大蔵省印刷局。  
 総理府広報室 1999「社会意識」総理府広報室編『月刊世論調査』平成11年9月号。  
 上野千鶴子 1996「複合差別論」井上俊・上野千鶴子・大沢真幸・見田宗介・吉見俊哉編『差別と共生の社会学』[岩波講座 現代社会学15巻] 岩波書店, pp.203-232。  
 梅沢正 1990『企業文化の革新と創造』[有斐閣選書] 有斐閣。  
 渡辺登「増えるテクノ依存症、心身症起こす恐れも」1999年11月16日の神戸新聞・健康欄談話記事。

## When Suffering from Troubled Human Relationships in the Workplace

### ABSTRACT

This report discusses some variables which influence human relationships in the workplace. Variables which influence human relationships are; organizational restructuring due to changes in the economic environment, bankruptcy, mergers and acquisitions, layoffs, etc.. Variables related to both in and out of work group are; troubled situations related to labour laws and human resources management, employee mutual relationships, problems of individual employees, etc..

In the relationship between work and an individual, there are technological dependency on computers, workholism, burn-out syndrome, individual problems, etc.. To solve these troubled situations, they have to change themselves from company people who depend on their company completely to those who can have their own professional lives that are self-controlled, have their own value systems, and are self-selected and determined. Another solution is for them to be opportunity developers by extending human networks and their ability to serve society.

**Key words:** Human relationships in Workplace, Identification of problems, Opportunity developer