

職場の人間関係が希薄化していませんか。

○ 次のようなことを感じていませんか。

① 若い職員が変わった。

- ・ 自分から考えずに指示を待つ人が増えている。
- ・ 組織への帰属意識が高くない人が増えている。
- ・ 自己愛の強い人が増えている。

② 職場の雰囲気が変わった。

- ・ 会話が仕事に関係する話題だけになった。
- ・ 部下の性格や家庭の状況が判らない。
- ・ 仕事をみんなで考えることが減った。

③ 上司の立場が変わった。

- ・ これまで以上に人事評価を行う必要が出てきた。
- ・ 余裕がなくなり、部下の性格・能力・経験を踏まえた指導、支援ができなくなってきている。

○ これらは職場の人間関係にかかわる内容です。
このままの状態が続くと、職場の人間関係が一層希薄化し、
コミュニケーションが取れなくなる可能性があります。

突然、部下が職場に出勤しなくなりました。
そのとき、あなたは どうしますか。

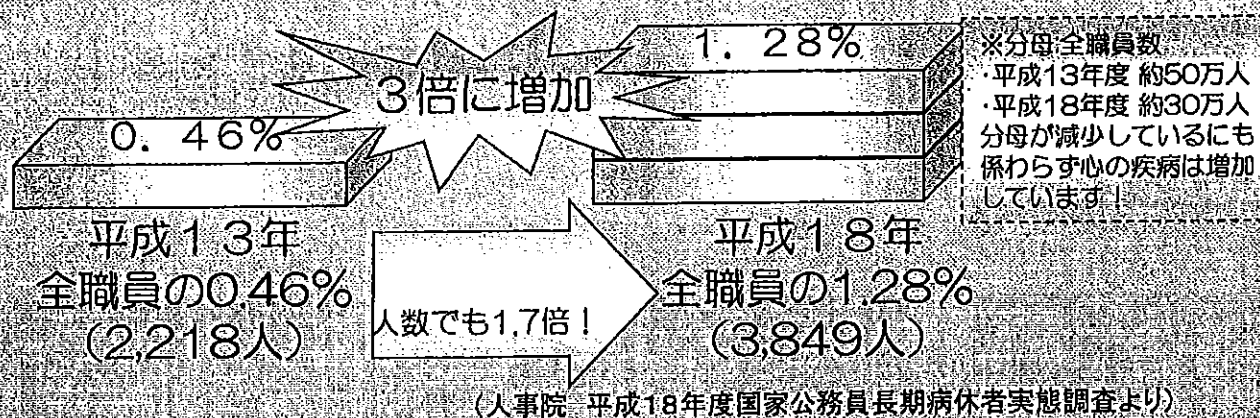
↓
部下の性格も判らず、悩んでいたことも知らない。

↓
どうしてこうなったのか、原因が分からない。
どうしたらよいのか？

この話は他人事ではありません。

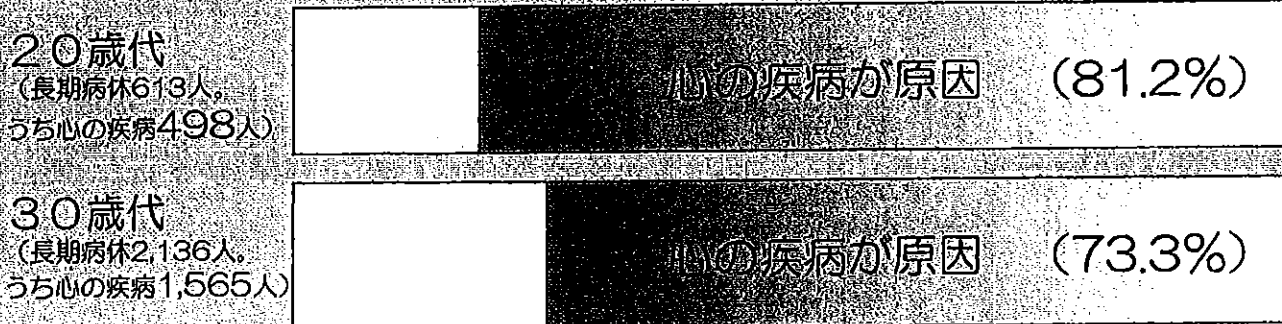
実は、心の疾病で休む人が増加しています！

- 心の疾病で1ヶ月以上休んだ職員（長期病休者）の割合は、5年間で約3倍に増加しています。



長期間休まない人を考慮すると、もっと多いのが現状です。

- 長期病休者のうち、20歳代の職員の約8割、30歳代の職員の約7割は心の疾病が原因です。



(人事院 平成18年度国家公務員長期病休者実態調査より)

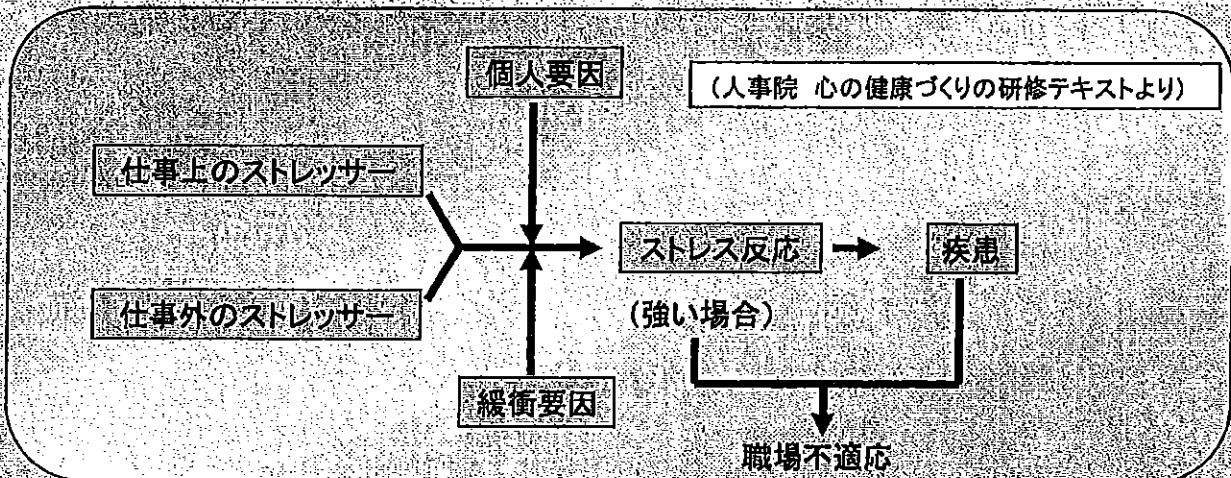
- 最近、若い職員を中心に従来のうつ病とは異なる症状が見られるようになりました。

『 例 職場に出勤しても仕事はできませんが、自分の趣味、好きなことは問題なくできます。』

**あなたの部下に心の疾病に罹った人がいても
おかしくない時代です。**

どうして心の疾病を発症するのでしょうか。

- ストレスが心身の健康に影響する仕組みとして考えられたものに「職業性ストレスモデル」があります。



- 職場のストレスには次のようなものがあげられます。上司は部下のストレスを低減することが大事です。

- ・長時間の勤務
- ・上司、同僚、部下との対立
- ・パワー・ハラスメント
- ・過重な心理的負荷がかかる勤務
- ・昇進、異動、組織改編
- ・セクシュアル・ハラスメント 等

- ストレスを低減するための取組が緩衝要因です。

- ・良好な雰囲気構築
- ・仕事の支援、手助け
- ・相談先の確保
- ・精神的な支え
- ・適材適所
- 等

職場にすべての原因があるわけではありません。しかし、職場のストレスの低減・悪影響を防ぐ要因（緩衝要因）を強化することはできます。①職場のストレスを軽減し、②緩衝要因の強化に取り組むことが大事です。

パワー・ハラスメントは、管理監督者の行動がそのままストレスとなるものです。

次ページから特集として、いわゆるパワー・ハラスメントについて説明します。

【特集】 「パワー・ハラスメント」について

「パワー・ハラスメント」問題は、最近、社会的に関心が高まっていますが、公務においても、「パワー・ハラスメント」に関する苦情相談が人事院によせられています。

「パワー・ハラスメント」は、セクシュアル・ハラスメントと同様に対人関係の中で生じる問題であり、機械のマニュアルのように、「ここまでやって良い」「しかし、これを超えてはいけない」というような、明確な線引きが出来るものではありません。

パワー・ハラスメントとは

「パワー・ハラスメント」については、法令上の定義はありませんが、一般に、『職権などのパワーを背景にして、本来の業務の範疇を超えて、継続的に人格と尊厳を侵害する言動を行い、それを受けた就業者の働く環境を悪化させ、あるいは雇用について不安を与えること』を指すといわれています。

- 「パワー・ハラスメント」は、職場内秩序を乱し、各組織の正常な業務運営の障害となります。殊に、上司から部下への不用意な言動によって、職員の勤労意欲を減退させ、ひいては精神的な障害に陥る職員を発生させる要因となります。

管理監督者が注意すべき事項とは

管理監督者は、「パワー・ハラスメント」について問題意識を持ち、上司の言動によっては、部下は人格を傷つけられ、あるいは疎外感を持ち、過度に心理的負担等を受け、ひいては心身の健康を損なうことがあり得ることを認識することが重要です。

その上で、管理監督者は、以下の点に留意することが必要です。

- ア 部下の指導や教育に当たっては、相手の性格や能力を充分見極めたうえで、言葉を選んで発言する必要があること。
- イ 実現不可能な業務の強要や私生活への介入(ライフスタイル、学歴、家柄、家族)や人権の侵害ともいえる言動は厳に慎む必要があること。
- ウ 部下は、上司等の権限ある者からの言動に疑問を抱いた場合でも、正面きって反論しづらい立場にあるということ。
- エ 単なる指導上の注意であったとしても、徒に繰り返して注意をしないこと。
- オ 単発の言動だけがその要因となるのではなく、上司等の仕事に対する姿勢や人間性あるいは日常の振る舞いが引き金になる場合があることを承知しておくこと。
- カ 職場において「パワー・ハラスメント」が行われていないか注意すること。

【Hint】 こころの健康だけの問題ではありません。

パワー・ハラスメントは、人事管理上あってはならないことです。また、正常な業務運営の障害となります。心の疾病を発症する要因の一つともなり得るとともに、それ以外の悪影響もあることを理解しておく必要があります。

今一度、ご自分を振り返ってみてください。

- 人の心の痛みを感じ取れますか？
- 部下に対して厳しく、上司に対しては自己主張を抑えていませんか？
- セルフコントロールできますか？
- 部下に対する好き嫌いが激しくありませんか？
- 部下の成功にねたみを感じませんか？
- 部下の功績に対して素直に褒めることができますか？
- 厳しく叱ることはいわゆる親心であると考えていませんか？
- 部下が迷っているときに方向性を示すなどの助言ができますか？
- 自分の考えだけにこだわりすぎませんか？
- 仕事以外のことで部下をコントロールしようとしませんか？

【Hint】

「パワー・ハラスメント」に該当し得る言動としては、以下のよう
なものがあります。

- ・ 「死んでしまえ」「給料泥棒」などの暴言を吐く。
- ・ 身体や性格の特徴を取り上げてなじる。
- ・ 些細な失敗を執拗に非難する。
- ・ 「お前はどうしようもない」「無能だ」などと皆の前で叱責し続ける。
- ・ 机を激しく叩いたり、書類を投げつけるなどの威圧的な行為をする。
- ・ 無理な締切りの設定など、明らかに実現不可能な業務を強要する。
- ・ 合理的な理由もないのに、仕事を全く与えない。
- ・ 発言を無視したり、会議に参加させないなどして、職場内で孤立させる。
- ・ 合理的な理由もないのに、プライベートな事項を執拗に詮索する。
- ・ 私的な買い物など、仕事と関係のないことを強要する。

部下の心の疾病対策① ～コミュニケーションに取り組もう～

- 職場のストレス軽減と緩衝要因に上司はどのように対応すべきでしょうか。

職場のストレスを軽減

- ・ 超過勤務の縮減
- ・ 仕事の進め方の適正化
- ・ 人事配置への配慮 等

緩衝要因の強化

- ・ 部下の相談にのる
- ・ 職場の良好な人間関係づくり
- ・ 支援する意思の表示 等

- 職場のストレス軽減は非常に重要な課題であり、可能な限り取り組むことが必要ですが、上司、職場だけで改善できるとは限りません。しかし、緩衝要因である職場のコミュニケーションの改善はすぐに取り組みます。

- 部下の健康管理は上司の役割です。そのことを認識して、日々部下と接することが不可欠です。

職場のコミュニケーションを良好にし、部下の相談にのることは、心の疾病の予防でもあり、罹った場合の早期発見、早期治療においても重要な役割を果たします。

【Hint】 コミュニケーションの基本は会話です。

飲み会の減少や電子メールの発達により会話が少なくなっている現在、『仕事以外の会話』を交わすことが、良好なコミュニケーションづくりの出発点となるのではないのでしょうか。

まずは、朝の挨拶から始めましょう。

部下の心の疾病対策② ～早期発見、早期対応が重要～

- 心の疾病になっても、早期発見ができれば早期回復につながります。それは、職員、職場の双方の利益となります。早期発見のための上司の役割は何でしょうか。

心の疾病は体の疾病と異なり一般的に本人が気づかないことが多いです。
本人が知らないうちに重篤化することもあります。



職員自らの健康づくりを行うことは重要です。
しかし、それだけでなく、職員をよく知る上司からの客観的な視点が必要なのです。

- あなたの部下に次のような変化が見られたら要注意です。もし、気になる部下がいたらチェックしてみてください。

- ミスが増える。
- 仕事の能率が低下する。
- 積極性や決断力が低下する。
- 表情が暗くなり元気がなくなる。
- 口数が減り周囲の人と折り合いが悪くなる。
- 身だしなみがだらしなくなる。
- 遅刻、早退、欠勤が増える。
- 食欲が減退又は亢進する。
- 飲酒による問題を起こすようになる。
- 体調の悪さを訴える（頭痛、肩こり等）。
- 唐突な辞職・異動願いが出される。