

## ハラスメントはどう職場を蝕むのか

孫 亜文

ハラスメントはどう職場を蝕むのか†

孫亜文（リクルートワークス研究所）

2020年12月4日

要旨

近年、ハラスメントへの関心が高まっており、2020年6月には通称パワハラ防止法（改正労働施策総合推進法）が施行された。ハラスメントへのこれまでそして今後の取り組みは効果的なのか、その評価を行うためには、まずハラスメントが個人や企業にどのような影響を与えているのかを精確に把握する必要がある。本稿では、今後の政策評価に先立ち、ハラスメントが個人や職場にどれだけの影響を与えるのかを明らかにすることを目的に、ハラスメントの効果推計を試みた。

その結果、ハラスメントが発生することは、当事者にとどまらず、周りの人のワークエンゲージメントや職場全体のパフォーマンスの低下につながる事がわかった。また、個人の満足感を用いてハラスメント効果の金銭的評価を行ったところ、ハラスメントの発生は、平均時給に相当する分の金銭的損失を生み出すこともわかった。

ハラスメントの発生は、個人のみならず企業にとってもリスクであり、より多くの企業が、ハラスメントをコンプライアンス問題としてだけでなく、重要な経営課題とし、これまで以上に真摯に取り組むことに期待する。

キーワード ハラスメント， 職場のパフォーマンス， 金銭的評価

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

---

†本稿は、リクルートワークス研究所「職場のハラスメントを解析する」の成果をもとに再分析したものである。本稿における分析では、久米功一先生（東洋大学准教授）より有益な助言を賜った。記して深く感謝申し上げたい。なお、本稿に残された誤りはすべて筆者の責任である。

## 1. はじめに

2020年6月に、大企業を対象に、通称パワーハラ防止法（改正労働施策総合推進法）が施行された<sup>1</sup>。同法では、パワーハラスメントを「優越的な関係を背景とした言動であつて、業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの」と定義しており、企業には「当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置」を講じる職場環境配慮義務が課せられた<sup>2</sup>。

近年、ハラスメント防止に関する取り組みが強化されている背景には、世の中の関心の高まりがある。セクシャルハラスメントを告発するMe too運動の広がりや、大手企業や官公庁におけるハラスメント事案が明るみになるなど、ハラスメントへの風当たりが強くなっている。すでに多くの企業では、ハラスメントを発生させないよう、社内への周知や啓発に努めたり、ハラスメントに当たるのか適切に判断する体制を整えたり、行為者を厳罰に処せられるように就業規則を改正するなど、さまざまな取り組みを行っている。それにもかかわらず、厚生労働省によると、いじめ・いやがらせに関する相談が8年連続で最多<sup>3</sup>となっており、「ハラスメントは最大の職場の危機」（玄田 2019）になりつつある<sup>4</sup>。

ハラスメントへのこれまでそして今後の取り組みは効果的なのか、その評価を行うためには、まずハラスメントが個人や企業にどのような影響を与えているのかを精確に把握する必要がある。これまでハラスメントの影響測定は、ハラスメントの直接的な被害者に着目したものが多かった。そもそもハラスメントは当事者間だけの問題にとどまるのか。周りの人や職場全体には影響を与えないのか。本稿では、今後の政策評価に先立ち、ハラスメントが個人や職場にどれだけの影響を与えるのかを明らかにしたい。

## 2. 先行研究

職場のいじめ（特にパワーハラスメント）が個人にもたらす影響については、1990年代から研究が蓄積されている。その多くは、主に個人の健康被害に焦点を当てている。近年（2014年から2016年まで）の論文をレビューした津野（2016）によると、ハラスメントを受けることは、精神的不健康をもたらしたり（Fadda et al. 2015、Karatzas et al. 2016）、活力低下を引き起こしたり（Rodriguez-Munoz et al. 2015）することが明らかになっている。また、長期的な健康被害ももたらし、2年後の睡眠障害リスクを高めたり（Hansen et

---

<sup>1</sup> 中小企業においては、2022年4月より施行されるため、それまでは努力義務としている。

<sup>2</sup> 職場におけるセクシャルハラスメント、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントについては、男女雇用機会均等法および育児・介護休業法により、雇用管理上の措置を講じることが義務付けられ、今回の改正でより強化された。

<sup>3</sup> 2019年度の「いじめ・嫌がらせ」に関する相談件数は、8万7570件である。全体の相談件数は、118万8340件である。

<sup>4</sup> 職場のトラブルに関する相談や解決のための情報提供をワンストップで行うことを目的に、2001年に制定された個別労働紛争解決促進法を契機に、全国の都道府県労働局や労働基準監督署などに設置された「総合労働相談コーナー」でも、いじめ・いやがらせに関する相談が急増している。

al. 2014)、うつ病リスクを高めたり (Hogh et al. 2016) もする。

日本における研究は、2010 年以降にさまざまに蓄積されている。例えば、永富 (2015) は、職場におけるハラスメント体験の有無によって、労働者のストレス要因、ストレス反応、ソーシャルサポート、満足感の自覚に違いがあるかどうかを分析した。正規雇用者 300 名を対象とした分析では、(1)ハラスメント体験の有無は、仕事の量的・質的負担ではなく、役割葛藤などの裁量権や役割に関する特定のストレス要因に影響する、(2)深刻な心理的ストレス反応を発生させる、(3)仕事の満足度が低く、上司による支援の機能が低い、の 3 点を明らかにしている。

また、ハラスメントの発生要因については、経営学も含めさまざまな研究が蓄積されている。日本においては、例えば、三木 (2011) では、組織の実態——すなわち組織においてなぜパワーハラスメントが起こるのか、という「問題の所在」の本質について、定性分析を行っている。結果として、パワーハラスメントの背景にある問題点は、(1)「社会的勢力」を背景とした支配と服従、(2)組織内の「相互不干渉」、(3)「個人の性格に起因させる」風潮であるとしている。

さらに、玄田 (2019) では、「職場内の人間関係と問題解決に関するアンケートを行い」、ハラスメントの状況、パワーハラスメントの発生要因を分析している。分析結果では、パワーハラスメントと直結するのは、仕事の中身や範囲であり、曖昧な仕事の中身や範囲によってパワーハラスメントが発生することを示唆している。また、職場の特徴として、「上司と部下のコミュニケーションが少ない」「いつも仕事があふれている」「失敗が許されない」などを挙げている。

以上のように、これまでの研究では、ハラスメントを受けた当事者に対する影響や、ハラスメントの発生要因についての研究が多く、ハラスメントが周りの人や職場全体に与える影響についての研究は、筆者の知る限りない。その理由のひとつとして、日本においては職場の働き方や心理的要素も含み、ハラスメントの状況も把握している包括的な社会調査が少ないことが挙げられる。本稿では、ハラスメントの状況に加え、個人の働き方、満足感などの心理的要素も聴取している大規模な社会調査データを用いて、ハラスメントが人々および職場にもたらす影響を分析していく。

### 3. ハラスメントが職場に与える影響

#### 3.1. 活用調査とハラスメントの定義

ハラスメントの影響を測定するにあたり、ハラスメントの定義を明確にする必要がある。しかし、なにをハラスメントと捉えるのか、その定義は非常に難しく、企業においてもハラスメント問題に取り組む際の課題となっている。

同じ行為でも受け手の受け止め方によって変わり、不快と思わなければハラスメントとして表面化することはない。ある行為がハラスメントに当たるかどうかの判断は、当事者間

の関係や状況によって変わる。

現在、日本においては、セクシャルハラスメント（男女雇用機会均等法第 11 条）、妊娠・出産・育児・介護休業に関するハラスメント（男女雇用機会均等法第 11 条の 2、育児・介護休業法第 25 条）、そしてパワーハラスメント（労働施策総合推進法第 30 条の 2）について、事業主は防止対策措置を講じる義務が法および指針に定められている。どのような行為がハラスメントに当たるのかについても、法によって明記されており、例えばパワーハラスメントの司法における判断は、「ある具体的な行為を構成する客観的・具体的な要件<sup>5</sup>があったうえで、それに該当するかどうか」であり、判断するための 6 要素が提示されている。しかし、ハラスメントの行為は客観的・具体的な要件で包括されているとは限らない。

そこで、本稿では、ハラスメントかどうかは、「ハラスメントの具体的な行為は問わず、個人の受け止め方によって決まる」と定義し、分析を行う。また、雇用者と自営業主や役員とでは、ハラスメントの発生メカニズムが根本的に異なると予想される。本稿では、「職場のハラスメント」に着目するため、就業者の大半を占める雇用者に限定して分析を行う。

分析で用いるデータは、全国就業実態パネル調査（JPSED）の 2020 年度調査を用いる。この調査は、全国の 15 歳以上のおよそ 5 万人の同一個人を対象に、2016 年から毎年継続実施している調査である。総務省統計局「労働力調査」のデータをもとに、性別、年齢階層別、就業形態別、地域ブロック別、学歴別に割付を行い、調査をしている。2020 年度調査では、2019 年 12 月時点就業者と答えた回答者に対し、追加調査を実施し、2019 年の 1 年間におけるハラスメントの状況などを特別に聴取している。よって、本稿では 2019 年 12 月時点雇用の 2019 年 1 年間の状況に着目して分析を進める。

本稿でのハラスメントの発生状況は、以下の 2 つの設問を用いて把握する。

問 1：あなたは昨年 1 年間に職場でハラスメントを見聞きしたことがありますか。自分が受けていなくても、職場の他の人が受けている場合も含まれます。

はい / いいえ / 答えたくない

問 2：あなた自身は昨年 1 年間に職場でハラスメントを受けたと感じたことがありますか。

はい / いいえ / 答えたくない

問 1 は、職場におけるハラスメントの発生有無を把握する設問であり、問 2 は、本人の身にハラスメントが起こっているのかどうかを把握する設問である。本稿では、上記 2 つの設問を組み合わせ、2019 年のハラスメントの状況を以下のように分類した。図表 1 は、2 つの設問の関係をまとめたものである。

<sup>5</sup> 例えば、脅迫や侮辱など精神的な攻撃について、必要以上に長時間の厳しい叱責を繰り返すなど。

1. ハラスメントを受けたと感じた：問2で「はい」と回答した場合
2. ハラスメントを受けていないが、見聞きしたと感じた：問2で「いいえ」、問2で「はい」と回答した場合
3. ハラスメントをなにも感じなかった：問1で「いいえ」、問2で「いいえ」と回答した場合
4. 答えたくない：問1もしくは問2で「答えたくない」と回答した場合

図表1 ハラスメントの分類

		問1 見聞きしたかどうか		
		見聞きしたと感じた	見聞きしていないと感じた	答えたくない
問2 受けたかどうか	受けたと感じた	1. ハラスメントを受けたと感じた	1. ハラスメントを受けたと感じた	4. 答えたくない
	受けていないと感じた	2. ハラスメントを受けていないが、見聞きしたと感じた	3. ハラスメントをなにも感じなかった	4. 答えたくない
	答えたくない	4. 答えたくない	4. 答えたくない	4. 答えたくない

図表2はハラスメント分類別の状況をみたものである。雇用者のうち、なにかしらのハラスメントを受けたと感じた人（以下、受けた人）は14.9%であり、約6～7人に1人に相当する。受けていないが、見聞きしたと感じた人（以下、見聞きした人）は、12.6%であり、8人に1人に相当する。合わせると27.5%であり、実に4人に1人が日々働くなかでなにかしらの形でハラスメントを感じていることになる。なお、答えたくない人も7.8%いるため、仮に彼らがなにかしらのハラスメントを感じている場合は、さらに多くの働く人々がハラスメントに接していることになる。

本稿では、ハラスメントがもたらす影響を分析するため、ハラスメントの状況を把握できない「4. 答えたくない」と回答したサンプルは分析対象から除外する。

図表2 ハラスメントの状況（2019年）

	N	割合 (%)
雇用者計	24,649	100.0
1.ハラスメントを受けたと感じた	3,661	14.9
2.ハラスメントを受けていないが、見聞きしたと感じた	3,106	12.6
3.ハラスメントをなにも感じなかった	15,965	64.8
4.答えたくない	1,917	7.8

注：雇用者に限定し、XA20Tを用いたウェイトバック集計である。

### 3.2.誰がハラスメントを受けているのか

ハラスメントが人々や職場にもたらす影響をみる前に、ハラスメントが起こっている属

性を確認したい（図表3）。

まず、受けた人の割合についてみると、性別では女性（17.0%）の方が男性（15.3%）よりも比較的ハラスメントを受けた割合が高い。年代別では、特に40代（18.6%）が高く、次いで50代（17.9%）も高い。中高年層でハラスメントが高い理由は、役職別の状況を見るとわかりやすい。役職別では、中高年層に多い係長主任級（20.0%）や課長職級（18.5%）といった中間管理職で高い。一般的に、中間管理職はハラスメントの加害者とみられがちだが、ここでは役職なしよりもハラスメントを受けやすい様子がわかる。その理由のひとつとして、多くの人と接するため、上司である高位の役職者や部下とのやり取りのほか、所属部署以外の人と調整を行うことが多いことが挙げられる。部長や役員のように、社内における相対的な立場が強くないにもかかわらず、役職がない若手などのようにハラスメント防止策が徹底されていないため、結果的に板挟みとなり、ハラスメントが起りやすくなっている可能性がある。

雇用形態別では、正社員（18.2%）の方が非正社員（13.0%）より高い。その理由として仕事の性質の違いが挙げられる。一般的に、正社員の方が責任は重く、より複雑で困難な仕事をしている。対して非正社員では、仕事の責任と範囲は限定されており、どういった職場で働くかは比較的に柔軟に選べる。

転職経験についてみると、転職回数が増えるほど、ハラスメントを受けたと感じる割合は増加している。ハラスメント的行為に敏感な人ほど、結果として多く転職している可能性もあるだろう。一方で、転職者ゆえにハラスメントに敏感な面もあるだろう。長く在職している人にとっては当たり前である社内の慣例も、転職者にとっては違和感を覚えることがあり、それがハラスメントを感じる理由にもなりえる。

さらに、業種別にみていくと、医療・福祉（19.6%）が最も高く、建設業（18.6%）、運輸業（17.6%）や製造業（17.4%）も高めである。特に医療・福祉は、人命にかかわる責任の重い仕事でもあり、また患者や介護者など、顧客からの要求が過剰になる可能性も高く、ハラスメントにつながる可能性が高いと考えられる。

続いて、ハラスメントを見聞きした（受けていないが、見聞きしたと感じた）人の割合をみてみよう。全体的に、受けた人の割合が高い属性では、見聞きした人の割合も高い傾向にあることがわかるものの、受けた人の割合と比べると、属性間の差はそれほど大きくない。なかでも見聞きした人の割合が高いのは、職種別の保安・警備職（22.4%）と管理職（21.2%）である。保安・警備職は、危険や突発的なトラブルを伴う仕事であるため、ハラスメントと判断される行為を目撃しやすいと考えられる。管理職で見聞きする割合が高い理由は、立場上ハラスメントを相談されたり、対処したりする機会が多いからだろう。役職別でも、より高位の役職である部長級職では、受けた人の割合は13.0%であるのに対し、見聞きした人の割合は19.8%と比較的高いことがわかる。

図表3 基本統計量と属性別のハラスメントの状況

	基本統計量（縦％）		属性別のハラスメントの状況（横％）		
	N	割合（％）	ハラスメントを受けたと感じた割合（％）	ハラスメントを受けていないが見聞きしたと感じた割合（％）	ハラスメントをなにも感じなかった割合（％）
雇用者計	22,732	100.0	16.1	13.7	70.2
性別					
男性	12,353	54.3	15.3	14.2	70.4
女性	10,379	45.7	17.0	13.0	70.0
年代					
10代～20代	3,654	16.1	14.4	10.2	75.4
30代	5,010	22.0	17.2	15.0	67.8
40代	5,914	26.0	18.6	14.9	66.5
50代	4,338	19.1	17.9	15.1	67.0
60代以上	3,816	16.8	10.4	11.7	78.0
学歴					
小中高卒	7,704	33.9	16.6	12.9	70.6
高専専門短大卒	5,908	26.0	17.7	14.3	68.0
大卒院卒	8,142	35.8	15.4	14.7	69.8
在学中	978	4.3	8.4	7.1	84.5
雇用形態					
正社員	13,632	60.0	18.2	15.5	66.3
非正社員	9,100	40.0	13.0	10.9	76.1
役職					
役員級	54	0.2	4.0	11.3	84.7
部長職級	628	2.8	13.0	19.8	67.2
課長職級	1,295	5.7	18.5	20.9	60.7
係長主任級	2,893	12.7	20.0	18.5	61.5
役職なし	17,862	78.6	15.4	12.2	72.4
転職回数					
0回	7,980	35.1	14.1	13.6	72.4
1回	3,969	17.5	15.3	13.0	71.7
2回	3,248	14.3	14.9	14.0	71.1
3回	2,743	12.1	16.1	13.8	70.1
4回	1,447	6.4	18.2	14.8	66.9
5回	1,283	5.6	19.9	13.4	66.7
6回以上	2,063	9.1	23.6	14.1	62.4

注：雇用者に限定し、XA20Tを用いたウェイトバック集計である。Nが100以上の属性のみ記載している。

図表3 (つづき)

	基本統計量 (縦%)		属性別のハラスメントの状況 (横%)		
	N	割合 (%)	ハラスメントを受けたと感じた割合 (%)	ハラスメントを受けていないが見聞きしたと感じた割合 (%)	ハラスメントをなにも感じなかった割合 (%)
<b>業種</b>					
農林漁業	97	0.4	18.4	19.2	62.3
鉱業	22	0.1	24.4	14.7	60.9
建設業	1,024	4.5	18.6	11.5	69.9
製造業	4,065	17.9	17.4	15.4	67.2
電気・ガス・熱供給・水道業	293	1.3	13.8	13.5	72.6
情報通信業	1,389	6.1	14.2	11.2	74.6
運輸業	1,403	6.2	17.6	16.0	66.4
卸売・小売業	2,695	11.9	16.1	12.6	71.3
金融・保険業	861	3.8	15.2	14.1	70.7
不動産業	392	1.7	15.3	13.2	71.5
飲食店・宿泊業	1,094	4.8	13.8	12.2	74.0
医療・福祉	2,528	11.1	19.6	15.9	64.5
教育・学習支援	1,215	5.3	12.3	11.3	76.3
郵便	148	0.7	16.6	12.1	71.3
サービス業	2,357	10.4	14.8	11.5	73.7
公務	1,398	6.1	14.5	18.2	67.3
他に分類されないもの	1,751	7.7	14.9	10.9	74.1
<b>職種</b>					
サービス職	2,374	10.4	14.2	11.4	74.4
保安・警備職	349	1.5	13.7	22.4	63.9
農林漁業関連職	67	0.3	17.4	17.2	65.3
運輸・通信関連職	764	3.4	15.4	15.4	69.1
生産工程・労務職	2,687	11.8	16.7	12.3	71.0
管理職	1,289	5.7	15.4	21.2	63.4
事務職	7,442	32.7	16.8	13.4	69.8
営業職	915	4.0	16.2	16.7	67.0
専門職・技術職	5,156	22.7	16.6	13.6	69.8
分類不能の職業	1,689	7.4	14.3	10.5	75.1
<b>企業規模</b>					
従業員29人以下	5,567	24.5	14.5	7.7	77.8
従業員30～99人以下	4,152	18.3	17.2	12.5	70.3
従業員100～999人以下	6,177	27.2	17.4	15.9	66.7
従業員1,000人以上	5,248	23.1	15.8	17.2	67.0
公務 (官公庁)	1,587	7.0	14.7	17.4	67.9

注：雇用者に限定し、XA20Tを用いたウェイトバック集計である。Nが100以上の属性のみ記載している。

さらに、ハラスメントをなにも感じていなかった人についてみると、業種では、教育・学習支援（76.3%）、情報通信業（74.6%）、飲食店、宿泊業（74.0%）で比較的割合が高い。これら業種では、接客の機会が多く、コミュニケーションを円滑に進めるための工夫を行っているなど、ハラスメントと判断される行為を受けたり見聞きしたりする機会が比較的に少ないと考えられる。職種でも、接客を伴う業務が多いサービス職（74.4%）で高い。

以上のように、属性別にハラスメントが発生している状況を確認すると、ハラスメントは特定の誰かではなく、職場のさまざまな場面で起こっていることがわかり、明確に説明することは難しい。次は、このハラスメントが実際にハラスメントを受けた人や見聞きした人、しいては職場全体にどのような影響を及ぼすのかみていきたい。

### 3.3. ハラスメントはなにを引き起こすのか

これまでのハラスメントに関する多くの研究は、その受け手がネガティブな影響を受けることを明らかにしてきた。ここではまず、ハラスメントの状況別の満足感<sup>6</sup>やメンタルヘルス<sup>7</sup>の状況を確認してみよう（図表4）。

2019年の雇用者平均3.1に比べて、ハラスメントを受けた人の仕事満足感は2.7と低い。生活満足感も2.9であり、雇用者平均の3.3に比べて低い。対して、メンタルヘルス指標は、雇用者平均20.7に比べて、ハラスメントを受けた人は24.2と高い。ハラスメントを受けると、ストレスが高じてネガティブな感情が発生する。その結果、仕事に対するモチベーションが下がると予想できる。

ハラスメントを見聞きした人（受けていないが、見聞きしたと感じた人）の仕事満足感は3.1、生活満足感は3.3、メンタルヘルス指標は21.3であり、受けた人よりも全体的に満足感が高く、メンタルヘルス指標も低く、雇用者平均に近いことがわかる。他人がハラスメントに遭っている現場に居合わせたり、その存在を後で聞いたりすることは、自らがハラスメントを受けることと比べると、影響は小さいと考えられる。しかし、ハラスメントを見たり聞いたりして心理状態が不安定になった人たちが働く職場においては、ネガティブな影響をお互い与え合う「負のピア効果<sup>8</sup>」が発生する可能性もあるだろう。その結果、仕事満足感が低下すれば、個人のワークエンゲージメントは下がり、しいては職場のパフォーマンスにも悪影響を及ぼしかねない。

---

<sup>6</sup> 例えば、仕事満足感は、「(昨年1年間の)仕事そのものに満足していた」という設問に対して、「あてはまる=5」「どちらかというにあてはまる=4」「どちらともいえない=3」「どちらかといえばあてはまらない=2」「あてはまらない=1」としている。満足している割合とは、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」を回答したサンプルの割合である。

<sup>7</sup> メンタルヘルス指標とは、「頭痛やめまいがする」「背中・腰・肩が痛む」「動悸や息切れがする」「ひどく疲れている」「ゆううつだ」「食欲がない」「よく眠れない」の8つの項目に対して、「いつもあった」を5点、「しばしばあった」を4点、「少しあった」を3点、「ほとんどなかった」を2点、「全くなかった」を1点として、合計点（8～40点）を算出している。高ストレス者とは、厚生労働省「数値基準に基づいて『高ストレス者』を選定する方法」を参考に、JPSDの選定基準値（25.66点）を算出し、合計点が基準値以上の場合を「高ストレス者である」としている。

<sup>8</sup> 同僚（peer）同士が仕事を通じてお互いに高め合い、それによって個々の成長も図られる。これをピア効果という。負のピア効果とは、お互いに悪影響を及ぼし合うことであり、その結果、職場の雰囲気が悪くなったり、仕事の生産性が低下したりする。

図表4 ハラスメントの状況別の満足感とメンタルヘルスの状況

	N	仕事満足感 (1~5)		生活満足感 (1~5)		幸福感 (1~5)		メンタルヘルス指標 (8~40)	
		平均値	満足している割合 (%)	平均値	満足している割合 (%)	平均値	満足している割合 (%)	平均値	高ストレス者である割合 (%)
雇用者計	22,732	3.1	41.0	3.3	50.9	3.3	44.1	20.7	21.3
ハラスメントの状況									
受けたと感じた	3,661	2.7	25.7	2.9	35.9	3.0	29.5	24.2	41.3
受けていないが、見聞きしたと感じた	3,106	3.1	37.6	3.3	51.4	3.3	44.3	21.3	23.2
なにも感じなかった	15,965	3.3	45.2	3.4	54.2	3.4	47.4	19.7	16.3

注：雇用者に限定し、XA20T を用いたウェイトバック集計である。

そこで、つづいて仕事に関わる状況をみてみた（図表5）。ハラスメントを受けた人で、現在もしくはいずれ転職しようと考えている転職意向者の割合は 61.7%（14.2%+18.8%+28.7%）にのぼる。そのうち、実際に転職活動をしている人の割合は、14.2%である。ハラスメントを見聞きした人だけでも、転職意向を持つ割合は 48.3%（8.3%+13.7%+26.3%）と半数近くにのぼる（ハラスメントをなにも感じなかった場合は 36.6%=5.1%+9.1%+22.3%）。なかにはハラスメントを受ける前から転職を考えていた人もいるだろうが、ハラスメントを受けるような環境下で働いていれば、転職意向が高まって当然だろう。塵も積もれば山となるように、ハラスメントが長続きすれば、影響が増大することは容易に想定できる。ハラスメントは、企業の人材流出の一因となっている可能性があるのではないか。実際、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を表すワークエンゲージメント<sup>9</sup>がある人の割合をみると、雇用者平均の 22.4%に対して、ハラスメントを受けた人では 13.1%と、約 10%ポイント低い。

ハラスメントがある職場では、その受け手のみならず、見聞きした人の仕事満足感やワークエンゲージメントが低下し、転職意向や実際に転職する人が増えるのであれば、次に予想されるのは、職場のパフォーマンスの低下だ。職場のパフォーマンスが出ていると感じた<sup>10</sup>割合をみてみると、ハラスメントを受けた人では 17.8%と、雇用者平均（20.6%）よりも低い。見聞きした人（20.9%）となにも感じなかった人（21.1%）では、雇用者平均と比べて大きな差は見受けられなかった。しかし、属性別のハラスメントの状況（図表3）でみたように、仕事の状況や性質によってハラスメントを受けたり見聞きしたりする可能性がある。

<sup>9</sup> ワークエンゲージメントとは、オランダ・ユトレヒト大学の Schaufeli 教授らが提唱した概念であり、「活力（仕事から活力を得ていきいきとしている）」「熱意（仕事に誇りとやりがいを感じている）」「没頭（仕事に熱心に取り組んでいる）」の3つが揃った状態として定義される。JPSEDでは、「活力」は「生き生きと働くことができた」、「熱意」は「仕事に熱心に取り組んでいた」、「没頭」は「仕事をしていると、つい夢中になってしまった」の設問に対して、いずれにおいても「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と回答した人を「ワークエンゲージメントがある」としている。

<sup>10</sup> 「職場の業績・パフォーマンスが出ている」という設問に対して、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」を回答した人を指す。

ハラスメントが個人のワークエンゲージメントや職場のパフォーマンスにもたらす影響をみる際には、ハラスメントと仕事の状況や性質との関係性も考慮して丁寧に分析する必要があるだろう。

図表5 ハラスメントの状況別の転職意向や職場のパフォーマンス

	N	転職意向				ワークエンゲージメントがある割合 (%)	職場のパフォーマンスが出ていると感じた割合 (%)
		転職意向ありかつ転職活動ありの割合 (%)	転職意向ありだが、転職活動なしの割合 (%)	いずれ転職する意向ありの割合 (%)	転職意向はない割合 (%)		
雇用者計	22,732	7.0	11.3	23.9	57.8	22.4	20.6
ハラスメントの状況							
受けたと感じた	3,661	14.2	18.8	28.7	38.4	13.1	17.8
受けていないが、見聞きしたと感じた	3,106	8.3	13.7	26.3	51.8	20.8	20.9
なにも感じなかった	15,965	5.1	9.1	22.3	63.4	24.9	21.1

注：雇用者に限定し、XA20Tを用いたウェイトバック集計である。

### 3.4. ハラスメントが起こると個人のワークエンゲージメントと職場のパフォーマンスはどれだけ下がるのか

ワークエンゲージメントが高い環境で働いていたり、パフォーマンスが高い業務に携わっていたりする職場でハラスメントが起こった場合、ハラスメントが個人のワークエンゲージメントや職場のパフォーマンスを下げるとしても、その影響は必ずしも明確に表れない。ハラスメントが個人のワークエンゲージメントや職場のパフォーマンスへ与える影響を測定するためには、ハラスメントと相関が高く、個人のワークエンゲージメントと職場のパフォーマンスを高める他の要素を考慮する必要がある。

そこで、個人のワークエンゲージメントと職場のパフォーマンスが出ていたことと、ハラスメントを見聞きしたこと、およびその人が従事している仕事の状況や性質（業務量と職務特性）の相関関係をみてみよう（図表6）。仕事の状況と性質には、職場の業務量<sup>11</sup>と5つの職務特性<sup>12</sup>を用いる。

相関係数をみると、個人のワークエンゲージメントと職場のパフォーマンスとの相関が

<sup>11</sup> 「処理しきないほどの仕事であふれていた」という過多状態を捉える設問を用いる。業務量の変数は、この設問に対して、「あてはまる」もしくは「どちらかというあてはまる」と回答した場合を1とするダミー変数である。

<sup>12</sup> モチベーション理論のハックマン・オルダム・モデル (Hackman and Oldham 1975) で用いられる5つの職務特性（技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、評価・貢献・承認・充実）を用いる。5つの職務特性の変数は、それぞれ「単調ではなく、さまざまな仕事を担当した（技能多様性）」「業務全体を理解して仕事をしている（タスク完結性）」「社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた（タスク重要性）」「自分で仕事のやり方を決めることができた（自律性）」および「自分の働きに対する正当な評価を得ていた（評価・貢献・承認・充実）」に対し、「あてはまる」もしくは「どちらかというあてはまる」と回答した場合を1とするダミー変数である。

高いのは職務特性であることがわかる。そのうち、ハラスメントの状況とも正の相関があるのは、「単調ではなく、さまざまな仕事」と「社内外の他人に影響を与える仕事」である。業務量は、個人のワークエンゲージメントとの相関はなく、職場のパフォーマンスとの正の相関も職務特性ほど大きくないが、ハラスメントの発生との正の相関は比較的大きい。例えば、医療・福祉業では、人の命にかかわる仕事ゆえに、社内外の他人への影響は大きい。業務も多岐にわたり、単調ではなく、また業務量も決して少なくない。そのような仕事に従事している人は、属性別のハラスメントの状況（図表3）でもみたように、ハラスメントを受けたと感じた割合も見聞きしたと感じた割合も比較的高くなるのは想像に難くない。

業務量も職務特性も個人の状況であるため、その個人が属する職場全体でも同じような業務量や職務特性を持っているとは直接的にはいえない。図表6の相関関係の結果からは、多様で影響力も高い仕事、言い換えるとモチベーションを高めるような仕事に就いている人は、ワークエンゲージメントも高まり、職場のパフォーマンスの向上にも貢献すると考えられる。

図表6 相関関係

	ワークエンゲージメントがある	職場のパフォーマンスが出ていると感じた	ハラスメントの状況		
			受けたと感じた	受けていないが見聞きしたと感じた	なにも感じなかった
ハラスメントの状況					
受けたと感じた	-0.097 ***	-0.034 ***			
受けていないが見聞きしたと感じた	-0.014 **	0.004	-0.177 ***		
なにも感じなかった	0.088 ***	0.025 ***	-0.670 ***	-0.613 ***	
業務量					
処理しきれないほどの仕事であふれていた	0.001	0.071 ***	0.163 ***	0.060 ***	-0.176 ***
職務特性					
単調ではなく、さまざまな仕事を担当した	0.192 ***	0.145 ***	0.054 ***	0.065 ***	-0.092 ***
業務全体を理解して仕事をしていた	0.220 ***	0.133 ***	-0.035 ***	0.053 ***	-0.012
社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた	0.194 ***	0.170 ***	0.027 ***	0.061 ***	-0.068 ***
自分で仕事のやり方を決めることができた	0.237 ***	0.145 ***	-0.064 ***	0.040 ***	0.022 ***
自分の働きに対する正当な評価を得ていた	0.376 ***	0.233 ***	-0.132 ***	-0.010	0.114 ***

注：統計的有意性は、\* p<0.1; \*\* p<0.05; \*\*\* p<0.01、である。

図表6より、ハラスメントが個人のワークエンゲージメントや職場のパフォーマンスに与える影響を測定するためには、個人の業務量や職務特性の影響を考慮する必要があると考えられる。そこで、最小二乗法（OLS）を用いた回帰分析を行い、ハラスメントを受けた場合と見聞きした場合で、個人のワークエンゲージメントや職場のパフォーマンスがどの程度変化するのかを推計する。推計式は、以下の通りである。

$$\begin{aligned} & \text{個人のワークエンゲージメントもしくは職場のパフォーマンス}_i \\ & = \beta_1 + \beta_2 \text{ハラスメントの状況}_i + \beta_3 \text{仕事の状況や性質}_i + \beta_4 \text{基本属性}_i + \varepsilon_i \end{aligned}$$

ここで、ハラスメントの状況は、「なにも感じなかった」を基準に、「受けたと感じた」を1とするダミー変数と「受けていないが、見聞きしたと感じた」を1とするダミー変数を用いる。仕事の状況や性質は、業務量と職務特性のダミー変数である。基本属性には、女性ダミー、年代ダミー（基準：10代～20代）、学歴ダミー（基準：小中高卒）、正社員ダミー、役職ダミー（基準：役職なし）、業種ダミー（基準：製造業）、職種ダミー（基準：事務職）、企業規模ダミー（基準：30人未満）が含まれる。 $\varepsilon$ は誤差項である。

推計結果は図表7の通りである。ハラスメントを受けたと感じた場合では、ハラスメントをなにも感じなかった場合と比べると、個人のワークエンゲージメントがある確率は6.5%ポイント、職場のパフォーマンスが出ていた確率は2.3%ポイント低い。ハラスメントを受けていないが、見聞きしたと感じた場合では、なにも感じなかった場合と比べると、個人のワークエンゲージメントがある確率は3.9%ポイント、職場のパフォーマンスは2.4%ポイント低いことがわかる。いずれも統計的有意性は1%であり、ハラスメントの発生は、有意に個人のワークエンゲージメントと職場のパフォーマンスを低下させることを示唆している。

業務量は、個人のワークエンゲージメントには統計的に有意な影響は及ぼさないが、職場のパフォーマンスを高める効果が見受けられる（2.9%ポイント）。職務特性については、いずれも職場のパフォーマンスを高める効果が確認できた。特にハラスメントの発生との相関が比較的高い「単調ではなく、さまざまな仕事を担当した」と「社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた」については、個人のワークエンゲージメントを高める効果（2.1%ポイントと4.5%ポイント）も職場のパフォーマンスを高める効果（3.8%ポイントと6.1%ポイント）も比較的大きい。

効果の大きさに着目すると、例えば、社内外に影響力を与えるような仕事に従事している個人では、そうではない個人よりも、個人のワークエンゲージメントがある確率は4.5%ポイント、職場のパフォーマンスが出ていた確率は6.1%ポイント高い。しかし、その職場でハラスメントが起これば、ハラスメントを受けていなくとも、それを見聞きした場合、そうではない場合よりも、個人のワークエンゲージメントがある確率は3.9%ポイント、職場のパフォーマンスが出ていた確率は2.4%ポイント低くなる。単純計算すると、結果的に、個人のワークエンゲージメントがある確率は0.6%ポイント（4.5%ポイント－3.9%ポイント）、職場のパフォーマンスが出ていた確率は3.7%ポイント（6.1%ポイント－2.4%ポイント）しか高くないことになる。ハラスメントが起これることによって、個人のワークエンゲージメントがある確率は約13%減（ $(4.5-3.9)/4.5 \times 100 \approx 13.3$ ）、職場のパフォーマンスが出ていた確率は、約61%減（ $(6.1-2.4)/6.1 \times 100 \approx 60.7$ ）となる計算だ。

つまり、職務の複雑性が高く、責任の重い仕事に従事している個人がいる職場では、高いパフォーマンスを出せる可能性が高いものの、同時にハラスメントも起これやすく、もしハラスメントが起これば、当事者のみならず、ハラスメントを見聞きした人のワークエンゲ

ジメントを下げ、職場全体のパフォーマンスへの貢献をも有意に引き下げることが示唆できる。

図表7 ハラスメントが個人のワークエンゲージメントと職場のパフォーマンスに与える影響

被説明変数	個人のワークエンゲージメントがある =1 (ダミー)			職場のパフォーマンスが出ている と感じた=1 (ダミー)		
	モデル1a	モデル1b	モデル1c	モデル2a	モデル2b	モデル2c
ハラスメントの状況						
受けたと感じた	-0.107 (16.42)***		-0.065 (10.38)***	-0.041 (5.87)***		-0.023 (3.30)***
受けていないが、見聞きしたと感じた	-0.039 (4.83)***		-0.039 (5.34)***	-0.020 (2.61)***		-0.024 (3.10)***
なにも感じなかった (基準)						
業務量						
処理しきれないほどの仕事であふれていた		-0.022 (4.57)***	-0.007 (1.09)		0.026 (3.79)***	0.029 (4.21)***
職務特性						
単調ではなく、さまざまな仕事を担当した		0.020 (3.64)***	0.021 (3.50)***		0.037 (6.05)***	0.038 (6.25)***
業務全体を理解して仕事をしていた		0.014 (2.49)**	0.014 (2.33)**		0.032 (5.58)***	0.032 (5.58)***
社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた		0.041 (6.95)***	0.045 (7.26)***		0.060 (8.95)***	0.061 (9.11)***
自分で仕事のやり方を決めることができた		0.014 (2.57)**	0.015 (2.52)**		0.027 (4.57)***	0.027 (4.50)***
自分の働きに対する正当な評価を得ていた		0.122 (20.87)***	0.118 (19.35)***		0.149 (22.94)***	0.147 (22.36)***
エンゲージメント						
仕事に熱心に取り組んでいた		0.070 (15.10)***	0.075 (12.45)***		0.067 (10.85)***	0.065 (9.93)***
仕事をしていると、つい夢中になってしまった		0.058 (13.93)***	0.049 (9.06)***		0.059 (9.56)***	0.059 (9.15)***
常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出していた		0.065 (13.07)***	0.075 (11.50)***		0.028 (4.40)***	0.030 (4.41)***
楽しくないときでさえ、一生懸命働くことが義務だと感じた		0.066 (14.31)***	0.071 (11.82)***		0.008 (1.53)	0.008 (1.42)
定数項	0.193 (10.36)***	0.034 (2.65)***	0.028 (1.63)	0.190 (10.73)***	0.064 (3.94)***	0.067 (3.89)***
R2	0.04	0.19	0.20	0.04	0.12	0.12
N	22,673	38,004	22,673	22,673	24,557	22,673

注：括弧内はロバスト標準誤差である。

注：統計的有意性は、\* p<0.1; \*\* p<0.05; \*\*\* p<0.01、である。

この分析では、2019年1年間の状況のみをみているため、ハラスメントの内生性は考慮

していない。例えば、パフォーマンスが高い職場ほど、さらに高いパフォーマンスを求められるため、ハラスメントがより起こりやすくなる可能性がある。言い換えると、逆の因果関係が起こっている可能性がある。一方で、個人のワークエンゲージメントの有無がハラスメントを引き起こす可能性は低いと考えられる。

そこで、職場のパフォーマンス（図表7のモデル2）の結果の頑健性を確認するために、職場のパフォーマンスが出ていたことから直接的な影響を受けず、ハラスメントの発生や抑制には影響を与えると考えられる要因変数を用いた操作変数法での検証を行う。JPSEDでは、ヒアリングや先行研究に基づき、職場のハラスメントが起きやすい職場環境や状態を、職務性質、組織構造、組織文化（風土）、評価、人材育成の5つの側面から測定する質問と、ハラスメントを把握したり対策したりするための企業の取り組みや施策についての質問を聴取している（付表A参照）。ここでは、それら変数とパワーハラスメントの発生との関係性をみた報告書『職場のハラスメントを解析する』（リクルートワークス研究所2020）のPart3「パワーハラスメントが起きやすい職場の特徴」での分析結果を参考に、パワーハラスメントの発生要因として「⑧組織の意思決定は、上意下達（トップダウン）で行われる」「⑩業務外の職場でのイベント参加（飲み会など）を断りにくい雰囲気がある」、パワーハラスメントの抑制要因として「⑮他者の反応におびえたり恥ずかしさを感じることなく、安心して発言や行動ができる」「G アンケートなどで、社内のハラスメントの実態把握がされている」「H 会社の役員がハラスメントの防止を訴えるなど、トップがハラスメントに関わるポリシーを発信している」の5つを操作変数として用いることで、ハラスメントの内生性を考慮した場合の推計を行う<sup>13</sup>。推計式は以下の通りである。

## 1 段階目

$$\text{ハラスメントの状況}_i = \alpha_1 + \alpha_2 \text{ハラスメントの発生・抑制要因}_i + \alpha_4 \text{基本属性}_i + u_i$$

## 2 段階目

$$\begin{aligned} \text{職場のパフォーマンス}_i \\ = \beta_1 + \widehat{\beta}_2 \text{ハラスメントの状況}_i + \beta_3 \text{仕事の状況や性質}_i + \beta_4 \text{基本属性}_i + \varepsilon_i \end{aligned}$$

ここで、基本属性はモデル1に準じる。 $u$ と $\varepsilon$ は誤差項である。

操作変数法では、1段階目の被説明変数はダミー変数である必要がある。モデル1で用いたハラスメントの状況は、「受けたと感じた」「受けていないが、見聞きしたと感じた」「なにも感じなかった」の3区分であり、操作変数法を用いられない。そこで、ハラスメントの

<sup>13</sup> 『職場のハラスメントを解析する』（リクルートワークス研究所2020）のPart3「パワーハラスメントが起きやすい職場の特徴」の図表3・8から、職場のパフォーマンスから直接影響を受けると考えられる「成果の過度な追求」の3項目は除外し、直接影響を受けないと考えられる「上意下達の組織文化」と「組織のコミュニケーション・多様性の確保」の計6項目のうち、±10%ポイント以上の影響がある3項目に限定している。また、25頁に記載のあるパワハラ防止策になりそうな4項目から、職場のパフォーマンスから直接影響を受ける可能性が高い評価に関連する2項目を除き、ハラスメント施策の2項目に限定している。

状況を2つのレイヤーに分けて検証を行うことにする。

1つ目のレイヤーは、「ハラスメントに関してなにか感じたかどうか」を「ハラスメントの状況」とし、ハラスメントを受けたもしくは見聞きしたと感じた場合を1とするダミー変数を用いる。

2つ目のレイヤーは、ハラスメントについてなにか感じた人に限定して、ハラスメントを受けたと感じた場合と、受けていないが見聞きしたと感じた場合との違いを探る。ハラスメントを受けたと感じた場合を1とするダミー変数を用いる。

結果は図表8の通りである。モデル2はハラスメントの状況変数を操作変数法に揃えたときの最小二乗法（OLS）の結果であり、モデル3は操作変数法（2SLS）の結果である。

1つ目のレイヤーでは、ハラスメントについてなにか感じた場合、なにも感じなかった場合よりも、職場のパフォーマンスが出ていた確率は15.7%ポイント低くなる。モデル2の2.4%ポイントと比較すると、内生性を考慮することで、ハラスメントが職場のパフォーマンスにもたらす影響はより大きいことがわかる。

2つ目のレイヤーでは、内生性を考慮したモデル3より、ハラスメントについてなにか感じた人のうち、ハラスメントを受けたと感じた場合は、ハラスメントを見聞きしたと感じただけの場合よりも、職場のパフォーマンスが出ていた確率は82.2%ポイント低くなることがわかる。これは、例えば、同じ企業の2つの部署の比較と考えると解釈しやすい。分析のレイヤーが異なるため、解釈には留意が必要だが、1つ目のレイヤーと2つ目のレイヤーの結果を合わせると以下のように解釈できる。

ある企業で、ハラスメントが発生したとする。直接ハラスメントが発生している部署の方が、ハラスメントは発生していないが社内でハラスメントがあると見聞きしている他の部署よりも、職場のパフォーマンスが出ていた確率は15.7%ポイント低くなる。また、その企業は、もしハラスメントが発生しなかった場合と比べると、ハラスメントが起こったことで、企業としてのパフォーマンスが出ていた確率は、82.2%ポイント低くなる。

ただし、図表8の検定結果をみると、過剰識別制約検定（Hansen J statistic〈overidentification test of all instruments〉）で、帰無仮説が棄却されているため、ここで用いている操作変数に内生変数が含まれている可能性があり、係数そのものは参考値として解釈するのが妥当である。しかしながら、操作変数を用いることで、影響がマイナス方向に大きくなっていることから、図表7のモデル2cの結果は、ハラスメントが職場のパフォーマンスに与える影響を過小評価している可能性を示唆できると考える。

職場のパフォーマンスから直接影響を受けず、ハラスメントの発生に影響を与える操作変数を見つけることは、比較的難しいと考えられる。ハラスメントの効果をより精確に求めるためには、同一個人についてのパネルデータを用いたり、企業データを用いたりする方法があり、今後の課題としたい。

図表8 ハラスメントが職場のパフォーマンスに与える影響（頑健性確認）

被説明変数：職場の業績・パフォーマンスが出ている=1（ダミー）

	モデル2 OLS	モデル3 2SLS
ハラスメントの状況		
1. ハラスメントについてなにか感じたかどうか		
なにか感じた（受けた/見聞きした）	-0.024 (4.23)***	-0.157 (5.17)***
なにも感じなかった（基準）		
R2	0.10	0.08
N	22,820	22,820
検定結果		
First-stage F test		F( 5, 22766) = 188.75 Prob > F = 0.0000
Underidentification test		Chi-sq(5)=847.04
Kleibergen-Paap rk LM statistic		P-val=0.0000
Weak identification test		
Cragg-Donald Wald F statistic		196.77
Kleibergen-Paap Wald rk F statistic		188.75
Weak-instrument-robust inference		
Anderson-Rubin Wald test		F(5,22766)= 291.90 P-val=0.0000
Anderson-Rubin Wald test		Chi-sq(5)= 1462.98 P-val=0.0000
Stock-Wright LM S statistic		Chi-sq(5)= 1351.05 P-val=0.0000
Hansen J statistic (overidentification test of all instruments):		Chi-sq(4)=1150.782 P-val = 0.0000
IV heteroskedasticity test(s)		
Pagan-Hall general test statistic		Chi-sq(53)=3424.748 P-value = 0.0000
Pagan-Hall test w/assumed normality		Chi-sq(53)=2977.635 P-value = 0.0000
White/Koenker nR2 test statistic		Chi-sq(53)=2921.194 P-value = 0.0000
Breusch-Pagan/Godfrey/Cook-Weisberg		Chi-sq(53)=3218.036 P-value = 0.0000

注：括弧内はロバスト標準誤差である。

注：統計的有意性は、\* p<0.1; \*\* p<0.05; \*\*\* p<0.01、である。

図表 8 （つづき）

被説明変数：職場の業績・パフォーマンスが出ている=1（ダミー）

	モデル2 OLS	モデル3 2SLS
ハラスメントの状況		
2. ハラスメントについてなにか感じた場合に、受けたかどうか		
受けたと感じた	0.000 (0.00)	-0.822 (8.45)***
受けていないが、見聞きしたと感じた（基準）		
R2	0.10	-0.92
N	6,863	6,863
検定結果		
First-stage F test		F( 5, 6809) = 31.77 Prob > F = 0.0000
Underidentification test		Chi-sq(5)=147.63
Kleibergen-Paap rk LM statistic		P-val=0.0000
Weak identification test		
Cragg-Donald Wald F statistic		30.69
Kleibergen-Paap Wald rk F statistic		31.77
Weak-instrument-robust inference		
Anderson-Rubin Wald test		F(5,6809)= 87.25 P-val=0.0000
Anderson-Rubin Wald test		Chi-sq(5)= 439.69 P-val=0.0000
Stock-Wright LM S statistic		Chi-sq(5)= 384.46 P-val=0.0000
Hansen J statistic (overidentification test of all instruments):		Chi-sq(4)=138.159 P-val = 0.0000
IV heteroskedasticity test(s)		
Pagan-Hall general test statistic		Chi-sq(53)=340.309 P-value = 0.0000
Pagan-Hall test w/assumed normality		Chi-sq(53)=277.691 P-value = 0.0000
White/Koenker nR2 test statistic		Chi-sq(53)=379.236 P-value = 0.0000
Breusch-Pagan/Godfrey/Cook-Weisberg		Chi-sq(53)=311.123 P-value = 0.0000

注：括弧内はロバスト標準誤差である。

注：統計的有意性は、\* p<0.1; \*\* p<0.05; \*\*\* p<0.01、である。

#### 4. ハラスメントが個人にもたらす影響の金銭的評価

ハラスメントが起こることで、職場のパフォーマンスは負の影響を受けることをみてきたが、ハラスメントが個人にどれだけの影響をもたらすのか、そのインパクトの大きさはわからない。

そこで、最後に、ハラスメントを受けたり見聞きしたりすることで損なわれる仕事満足感と生活満足感の大きさを用いて、ハラスメントが個人に与える影響を金銭的に評価したい。

金銭的評価の方法として、地域や公共財などの非市場財の価値づけに用いられている、Life Satisfaction Approach (LSA) の手法を用いる (Frey et al. 2009)。LSA は、「満足感を潜在的な効用の代理変数とみなし、満足感を直接的に評価させた後、それらに関心の高い

変数に回帰させて得られる係数を使って、効用が一定となるようなトレードオフ比率（限界代替率）を計算して非市場財の金銭的な価値を試算する」（久米他 2015）ものである。

この方法に基づいて、満足感を損なうハラスメントの状況に対する所得補償額（Income Compensation）を試算する。今、ハラスメントが起こった場合、ハラスメントが起こる前の効用水準を一定にするには、ハラスメントが起こったことによる効用の増加分に相当する所得額を差し引く必要があり、これを所得補償額と呼ぶ。この所得補償額を算出するためには、満足感関数を推計する必要があり、その結果は付表 B の通りである。

本稿では、満足感関数を推計後、所得（対数賃金）とハラスメントの状況の係数を用いて、各個人について、所得補償額を算出した。その算出結果の属性別の平均値は、図表 9 の通りである。雇用者全体の結果に加え、図表 2 でみたように、ハラスメントを受けたと感じた割合と受けていないが見聞きしたと感じた割合が比較的高い属性についても掲載している。なお、推計に用いた時間当たり賃金については、①主な仕事からの年収を、週労働時間に 52 週を掛けた年間労働時間で割り、②時給回答がある場合は時給回答で置き換え、③雇用者に限定したうえで、標準偏差の 3 倍以上の時給を異常値として欠損値に置き換えて算出している。

結果をみてみると、雇用者全体では、ハラスメントを受けたと感じた場合の所得補償額は、仕事満足感では 1758.6 円である。つまり、ハラスメントを受けることよって、時給換算で約 1758.6 円分の仕事満足感が失われていることになる。これは雇用者の平均時給 1761.1 円の 99.9%に相当しており、ハラスメントを受けてなお仕事満足感を維持するためには、倍の収入が必要であると解釈できる。生活満足感でも同様の結果となった。

ハラスメントを受けていないが見聞きしたと感じた場合では、平均時給に対する所得補償額は 107.3%であり、仕事満足感を維持するための補償額は、受けたと感じた場合と比べてさらに高いことがわかる。生活満足感では 75.6%と、仕事満足感よりも所得補償額は低くなるが、それでも高い水準にとどまっている。

属性別にみると、数値に多少の差はあるものの、ハラスメントを受けたと感じた場合も受けていないが見聞きしたと感じた場合も、仕事満足感で測った所得補償額はほぼ平均時給額に相当することがわかる。

久米他（2015）では、正社員（平均時給 1703.8 円）において、残業がある（仕事満足感 361.5 円 21.2%、生活満足度 490.7 円 28.8%）、スキルを高める機会がない（仕事満足感 1233.3 円 72.4%、生活満足度 808.0 円 47.4%）ときの所得補償額を算出している。その結果と比べると、ハラスメントがもたらす満足感への毀損はかなり大きいことがわかる。

ハラスメントが発生する職場で、従業員に満足感を維持しつつ働いてもらうためには、属性にかかわらず、今の倍の給与を支払う必要があるといえる。また、それは当事者のみならず、周りの人に対しても同じである。ハラスメントが個人へ与える負の影響を金銭的に評価すると、ハラスメントの発生は、職場全体のパフォーマンスへ負の影響をもたらすだけでなく、企業にとって莫大なコストを発生させる可能性も秘めていることが確認できた。

図表9 満足感を損なうハラスメントの状況に対する所得補償額（仕事満足感と生活満足感で評価）

		平均時給 (円)	ハラスメントを受けたと感じ た場合の所得補償額 (円)		ハラスメントを受けていない が、見聞きしたと感じた場合 の所得補償額 (円)	
			仕事満足感	生活満足感	仕事満足感	生活満足感
雇用者計		1,761.1	1,758.6	1,742.4	1,889.4	1,330.9
		100.0	99.9	98.9	107.3	75.6
性別	男性	2,083.5	2,065.0	2,046.1	2,248.0	1,583.5
		100.0	99.1	98.2	107.9	76.0
	女性	1,383.7	<b>1,431.6</b>	<b>1,418.5</b>	1,422.8	1,002.2
		100.0	<b>103.5</b>	<b>102.5</b>	102.8	72.4
年代別	10代～20代	1,338.2	1,422.9	1,409.8	1,440.7	1,014.8
		100.0	106.3	105.4	107.7	75.8
	30代	1,793.9	1,752.2	1,736.1	1,821.7	1,283.1
		100.0	97.7	96.8	101.5	71.5
	40代	1,945.5	<b>1,864.7</b>	<b>1,847.5</b>	2,055.7	1,448.0
		100.0	<b>95.8</b>	<b>95.0</b>	105.7	74.4
	50代	2,030.4	<b>1,964.8</b>	<b>1,946.8</b>	2,170.5	1,528.8
		100.0	<b>96.8</b>	<b>95.9</b>	106.9	75.3
	60代以上	1,529.4	1,515.6	1,501.7	1,636.4	1,152.7
		100.0	99.1	98.2	107.0	75.4
雇用形態別	正社員	2,154.6	<b>2,038.5</b>	<b>2,019.8</b>	<b>2,236.6</b>	<b>1,575.4</b>
		100.0	<b>94.6</b>	<b>93.7</b>	<b>103.8</b>	<b>73.1</b>
	非正社員	1,181.9	1,173.1	1,162.3	1,160.6	817.5
		100.0	99.3	98.3	98.2	69.2
役職別	部長職級	3,181.1	<b>3,130.5</b>	<b>3,101.8</b>	<b>3,164.3</b>	<b>2,228.9</b>
		100.0	<b>98.4</b>	<b>97.5</b>	<b>99.5</b>	<b>70.1</b>
	課長職級	2,960.2	<b>2,701.4</b>	<b>2,676.6</b>	<b>2,891.6</b>	<b>2,036.8</b>
		100.0	<b>91.3</b>	<b>90.4</b>	<b>97.7</b>	<b>68.8</b>
	係長主任級	2,471.5	<b>2,351.7</b>	<b>2,330.1</b>	<b>2,421.7</b>	<b>1,705.8</b>
		100.0	<b>95.2</b>	<b>94.3</b>	<b>98.0</b>	<b>69.0</b>
	役職なし	1,512.0	1,512.2	1,498.3	1,551.7	1,093.0
		100.0	100.0	99.1	102.6	72.3
業種	医療・福祉	1,680.5	<b>1,744.2</b>	<b>1,728.2</b>	<b>1,712.0</b>	<b>1,205.9</b>
		100.0	<b>103.8</b>	<b>102.8</b>	<b>101.9</b>	<b>71.8</b>
	建設業	1,839.1	1,742.9	1,726.9	1,990.5	1,402.1
		100.0	94.8	93.9	108.2	76.2
	製造業	1,985.9	1,904.6	1,887.1	<b>2,067.4</b>	<b>1,456.2</b>
		100.0	95.9	95.0	<b>104.1</b>	<b>73.3</b>
職種別	保安・警備職	1,970.8	<b>2,161.1</b>	<b>2,141.3</b>	<b>2,205.7</b>	<b>1,553.6</b>
		100.0	<b>109.7</b>	<b>108.7</b>	<b>111.9</b>	<b>78.8</b>
	管理職	2,931.4	<b>2,767.8</b>	<b>2,742.4</b>	<b>2,840.6</b>	<b>2,000.8</b>
		100.0	<b>94.4</b>	<b>93.6</b>	<b>96.9</b>	<b>68.3</b>

注：網掛けの段は、属性別平均時給に対する所得補償額の割合（％）である。

注：順序ロジットモデルを用いた推計結果（付表B）をもとに算出している。

## 5. おわりに

本稿では、ハラスメントが個人のみならず職場にどのような影響をもたらすのか、効果推計を試みた。その結果、ハラスメントが発生することで、職場全体のパフォーマンスの低下につながることを示せた。また、個人の満足感を用いてハラスメント効果の金銭的評価を行ったところ、ハラスメントの発生は、平均時給に相当する分の金銭的損失を生み出していることがわかった。

ハラスメントの効果推計からハラスメントが企業全体に及ぼす負の影響は決して小さくないことがわかる。その負の影響は、ハラスメント当事者のみならず、周りの人を通して表れる。現在、ハラスメントはコンプライアンスの問題と捉えている企業が多いが、玄田（2019）でも述べられているように、ハラスメントは企業の危機であり、企業経営のリスクである。すなわち、ハラスメントは組織の問題であると断言できる。しかし、前述したように、その行為がハラスメントであるかどうかの判断は非常に難しく、また企業にとっての虎の巻のような解決策が今後現れるのかも定かではない。

本稿は、ハラスメントの効果推計にとどまった分析であるため、ハラスメントの発生を抑制するための手立てや、どのような施策が有効かについての示唆は提示できない。けれども、ハラスメントを抑制するための施策をあれこれ講じるだけでなく、ハラスメントの影響がどの程度まで企業内で広がっているのか、その範囲を把握することも大事であると強調したい。ハラスメントが個人にもたらす影響の金銭的評価の分析では、ハラスメントがもたらす仕事満足感への毀損はかなり大きいことがわかった。ハラスメントを防止しなくすことへ注力することに加え、実際にハラスメントを受けた当事者やそれを見聞きした周りの人へのケアを同時に行っていくことも、今後重要視していく必要があるだろう。

最後に、本稿は、あくまで主観的に、ハラスメントを受けたもしくは見聞きしたと感じている人に着目したものであることを改めて強調したい。職場内でハラスメントがあったと、メンバーの誰かが感じた時点で、パフォーマンスは下がってしまう。職場のパフォーマンスを高めるうえで注力すべきは、どの行為がハラスメントに当たり、どれは当たらないのかを精査することではなく、メンバーがハラスメントを感じるような事態の発生を防いだり、実際に起こった後のケアをしっかりと行ったりすることだ。

政府や企業が目指すハラスメントがない世界の実現は難しく、道のりは遠いかもしれない。まずは、ハラスメントを重要な経営課題とし、防止策だけでなくアフターケアも模索し、多くの日本企業がハラスメント問題にこれまで以上に真摯に取り組むことに期待したい。

【参考文献】

Fadda S., Giorgi G., Benitez Munoz J.L., et al. (2015) “Do negative acts in Italian academia have a quadratic relationship with determinants of health?,” *International Journal of Educational Management*. 29(2): 158-166.

Frey, Bruno S., Simon Luechinger, Alois Stutzer (2009) “The life satisfaction approach to valuing public goods: The case of terrorism,” *Public Choice*. 138: 317-345.

Karatza C., Zyga S., Tziaferi S., et al. (2016) “Workplace bullying and general health status among the nursing staff of Greek public hospitals,” *Annals of General Psychiatry*. 15(1): 7.

Rodriguez-Munoz A., Moreno-Jiménez B., Sanz-Vergel A.I. (2015) “Reciprocal relations between workplace bullying, anxiety, and vigor : a two-wave longitudinal study,” *Anxiety, Stress & Coping*. 28(5): 514-530.

Hansen A.M., Hogh A., Garde A.H., et al. (2014) “Workplace bullying and sleep difficulties: a 2-year follow-up study,” *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 87(3): 285-294.

Hackman, J. Richard and Oldham, Greg R., (1975) “Development of the Job Diagnostic Survey,” *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.

Hogh A., Conway P.M., Grynderup M.B. et al. (2016) “Negative acts at work as potential bullying behavior and depression: examining the direction of the association in a 2-year follow-up study,” *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 58(3): e72-e79.

久米功一，鶴光太郎，戸田淳仁（2015）「多様な正社員のスキルと生活満足度に関する実証分析」RIETI Discussion Paper Series 15-J-020.

玄田有史（2019）「職場の危機としてのパワハラ」『危機対応の社会科学・上』（第10章），東京大学出版会：241-272.

津野香奈美（2016）「職場のいじめ・パワーハラスメントの規定要因と健康影響・組織への影響に関する最新知見」ストレス科学 31(1): 37-50.

永富陽子（2015）「職場のハラスメントの有無と心理的ストレス諸要因との関連」大阪経大論集, 66(4): 393-98.

三木啓子（2011）「パワー・ハラスメント——問題の所在と防止対策」労働の科学, 66(7): 420-23.

リクルートワークス研究所（2020）「職場のハラスメントを解析する」  
<https://www.works-i.com/research/works-report/2020/harassment.html>

付表 A ハラスメントが起きやすい職場環境を測定する 5 分野 29 項目とハラスメント防止への取り組みや施策 8 項目

職務性質	① ノルマの達成など、プレッシャーがかかる仕事である
	② 難しい要求をしてくる顧客が多い
	③ 人の命や、多くの人の利害に関わることのある仕事である
組織構造	④ 経営ボードの意思決定について、その背景や意図を伝える仕組みがある
	⑤ 男性・女性の社員がバランスよく職場にいる
	⑥ 若手・中堅・ベテランの社員がバランスよく職場にいる
	⑦ 外国人や障がい者社員など多様な人が働いている
	⑧ 組織の意志決定は、上意下達（トップダウン）でおこなわれる
	⑨ 直属の上司を超えた上位者への公式な相談制度などがある
	⑩ CSR・コンプライアンスを重視している
	⑪ 部署の異動や転勤、出向など人事異動が多い※転職・退職などは含まない
	⑫ 職場のメンバー同士で、繁忙期などスケジュールを把握している
組織文化 (風土)	⑬ 社員同士が競い合っている
	⑭ 仲間と協力して仕事をしている
	⑮ 他者の反応におびえたり恥ずかしさを感じることなく、安心して発言や行動ができる
	⑯ 業務外の職場でのイベント参加（飲み会など）を断りにくい雰囲気がある
	⑰ 個人の業務実績（例えば営業成績）が掲示されている
	⑱ 朝礼がある
	⑲ 職場での業務に関するやり取りは対面よりもメールなどでおこなわれることが多い
評価	⑳ 人事評価において、年齢や勤続年数より成果が重視される
	㉑ KPIなどで成果を管理されている
	㉒ 360度評価など社員を多面的に評価する仕組みがある
	㉓ 目標管理制度（MBO）など、仕事をするうえでの目標を明確に設定する仕組みがある
	㉔ どれだけ成果を出していても、部下のマネジメントができない管理職は昇進できない
	㉕ 評価の結果を本人にフィードバックする仕組みがある
	㉖ 上司と定期的に面談する仕組みがある
人材育成	㉗ メンター制度など社員の成長を支援する制度がある
	㉘ OJTあり
	㉙ Off-JTあり
取り組み/	A. 昨年 1 年間にハラスメントに関するオンライン研修を受講しましたか
施策	B. 昨年 1 年間にハラスメントに関するオンライン以外の研修を受講しましたか ※ここでいう研修とは、たとえば、ハラスメントに関する専門の講師を招いての講義などを指します
	C. 社内にハラスメントの相談窓口はありますか
	D. 社内外で、例えば会社が外部委託で設けている相談窓口はありますか
	E. ハラスメントに関する啓発ハンドブックなどを作成または配布されていますか
	F. 管理職向けにハラスメントについての講演や研修会は実施されていますか
	G. アンケートなどで、社内のハラスメントの実態把握がされていますか
	H. 会社の役員がハラスメントの防止を訴えるなど、トップがハラスメントに関わるポリシーを発信していますか

付表 B 満足感関数の推計結果

モデル：順序ロジットモデル

	仕事満足感 (1～5)	生活満足感 (1～5)
対数賃金	0.117 (5.58)***	0.173 (8.11)***
ハラスメントの状況		
受けたと感じた	-1.002 (27.29)***	-0.808 (22.51)***
受けていないが、見聞きしたと感じた	-0.376 (10.05)***	-0.195 (5.33)***
なにも感じなかった（基準）		
基本属性		
女性ダミー	0.201 (7.14)***	0.394 (13.89)***
年齢（実数）	0.003 (2.74)***	-0.006 (5.85)***
教育年数（実数）	0.038 (5.85)***	0.048 (7.35)***
配偶者ありダミー	0.197 (5.95)***	0.588 (17.28)***
子どもありダミー	0.137 (4.04)***	0.105 (3.01)***
持ち家ありダミー	0.008 -0.3	0.189 (6.78)***
正社員ダミー	-0.073 (2.03)**	0.18 (4.95)***
労働時間（実数）	-0.012 (9.77)***	-0.013 (10.23)***
cut1	-1.323 (7.30)***	-0.99 (5.50)***
cut2	-0.064 -0.35	0.431 (2.41)**
cut3	1.528 (8.47)***	1.817 (10.12)***
cut4	3.931 (21.43)***	4.501 (24.64)***
N	22,360	22,360

注：括弧内はロバスト標準誤差である。

注：統計的有意性は、\* p<0.1; \*\* p<0.05; \*\*\* p<0.01、である。