

ハラスメントのない世界へ

— 職場のハラスメントを解析する —

ハラスメントに悩みながら働く人々は少なくない。しかしハラスメントは主観的な議論に陥りやすく、その実態についての情報は少ない。そもそも誰がハラスメントを受けているのか？ ハラスメントはどのような職場で起きているのだろうか？ ハラスメントの実態について、大規模パネルデータを用いて検証する。

————— 茂木 洋之

ハラスメントをデータ分析する意味

2020年6月、改正労働施策総合推進法（通称：パワハラ防止法）が施行された。同法はパワーハラスメントを「優越的な関係を背景とした、業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動により、職業環境を害するもの」と定義したうえで、防止のための措置を事業主に義務付けている。

政府がハラスメントの防止に関する取り組みを強化している背景には、世の中の関心の高まりがある。2017年から2018年にかけて、海外に端を発した、セクシャルハラスメントを告発するMeToo運動が日本でも広がり、あるいは、著名企業や官公庁におけるハラスメントの事例が明るみに出たことが背景にある。またスポーツ界でのパワハラも俎上に載せられるようになり、厳しい指導とパワハラの線引きの議論などをよく見かける。ハラスメントは許されないという風潮が当たり前になりつつあることは間違いない。

なぜハラスメントはなくならないのであろうか？ またハラスメントの構造とは何であらうか？ ハラスメント問題への対処の難しさの一つに、客観的なデータが少ないことがあるだろう。基本的な統計があまりないため、そもそも実態把握が困難なのである。ハラスメントの問題は個人的な体験に基づくものが多く、一步間違えるとハラスメントを助長しかねない。そこで本稿では

ハラスメントについてデータを使用して考えてみたい。

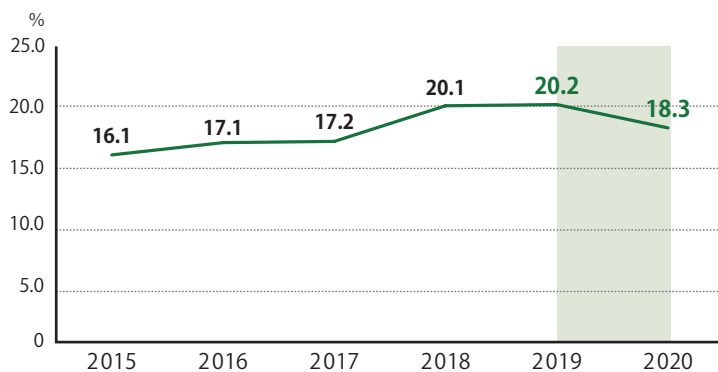
生産性を低下させる パワハラは経営課題である

この問題を考えるとき、おそらく多くの人がこんな疑問を抱くのではないだろうか。そもそもハラスメントとは何なのかと。特定の行為がハラスメントに当たるかどうかは、具体的な行為だけでは判断できない。言葉にすれば同じ行為であっても受け手が不快に感じなければ、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というのは、当事者間の関係を含め、その時々状況によって変わるのだ。

本稿で活用する「全国就業実態パネル調査（JPSED）」においては、ハラスメントは具体的な行為によらず、個人の受け止め方によって決まる、としている。さらに、自らのハラスメント「被害」の事実だけではなく、「見聞き」したという事実も聴取している。

そういうと、「問題ない行為に過剰反応する人にまで対応しなくてはならないのか」という疑問を抱く人事がいるかもしれない。しかし、ハラスメントのない世界を目指すためにも、個人が感じた時点でハラスメントと認定するという厳しめの判定を前提とする。厚生労働省がパワハラ防止法を制定した際に、パワハラに当たる言動の代表的な例を挙げている。例えば

図表① 過去1年間、ハラスメントを見聞きした人の割合



注:分析対象は20~65歳の雇用者に限定した。

「人格を否定するような言動を行う」「必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返す」などである。後述するように、これらはパワハラを明確化することによって、各人がパワハラを認識しやすくなるという利点をもつ。しかし「この例に抵触しなければパワハラではない」という誤解も生みやすい。

ハラスメントを感じた時点で、その人の気分が害され、仕事の生産性が下がってしまうのであれば、それはやはり経営上、看過できない問題なのではないか。ハラスメントは人権問題である一方、もはや経営課題という側面もあるのだ。

パワハラ防止法により、ハラスメントは減少する

まずはハラスメントの発生状況を把握していこう。全国就業実態パネル調査では、過去1年間、職場でハラスメントを見聞きした人の割合を経年で把握している(図表①)。

ハラスメントを見聞きした人の比率は2015年の16.1%から2017年に17.2%まで微増した後、2018年には20.1%まで増え、その後も2019年に20.2%と上昇を続けている。2018年以降、ハラスメントを見聞きした人がはっきりと増えていることがわかる。これにはインターネットやメディアの影響が大きいといえる。職場におけるハラスメント問題が頻繁に取り上げられ、

衆目を集めた結果、以前だったらそうは感じなかった行為をハラスメントと受け止める人が増えた可能性がある。

しかし、法制定された2020年については前年比で1.9%ポイント減少している。2020年は新型コロナウイルスの感染拡大があり、人々の働き方が大きく変化した一年である。よって、減少した理由は色々考えられるが、パワハラ防止法も一定の効果があつた可能性は高い。後述するが、この

ような法律によって、一定の基準を設けることはハラスメントの減少に役立つ可能性が高い。2021年以降、どのような変化をみせるのか、今後の検証が望まれる。

問題は上司からのパワハラである

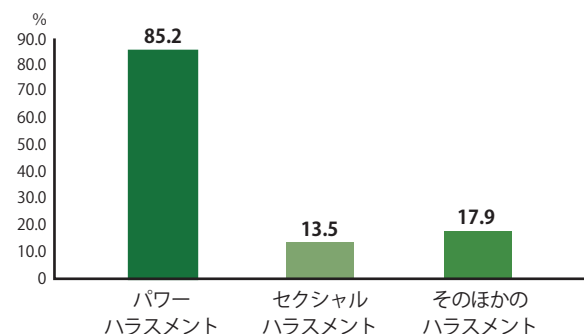
ハラスメントには様々な種類がある。代表的なものにはパワハラとセクハラだが、ほかにもマタハラなど色々ある。全国就業実態パネル調査では、自身がハラスメントを受けたかどうかを聞く設問を設けている*1。またその際に、どのハラスメントを受けているのか、そして誰からされているのかを聞いている。

まずはハラスメントの内容について考えてみる。ハラスメントの種類を「パワーハラスメント」「セクシャルハラスメント」「そのほかのハラスメント*2」の3種類に分けて集計すると、「パワーハラスメント」が全体の85.2%を占めた(図表②)。パワーハラスメント以外では、「そのほかのハラスメント」が17.9%、「セクシャルハラスメント」が13.5%である。ただ、セクハラやそのほかのハラスメントを受けている場合、その多くは

*1 全国就業実態パネル調査では、ハラスメントを見聞きしたかどうかを毎年聞いている。一方で、2020年はハラスメントを分析するために、多くの独自の調査項目を設けている。例えばハラスメントを受けたかどうかや、受けたハラスメントの種類などだ。ただ、2021年はパワハラ防止法施行後の回答となるため、ハラスメントがどのような職場で起きているのか、といったことを純粋に分析することは困難だ。よってJPSED2020を用いて以下は考察する。

*2 ここでいう「そのほかのハラスメント」は、パワーハラスメントとセクシャルハラスメント以外のハラスメントのことであり、妊娠・出産等に関するハラスメント、育児休業等に関するハラスメントなども含まれる。

図表② ハラスメントの種類(複数回答)



注:分析対象は20~65歳の雇員者、かつハラスメントを受けたと回答した人に限定。

同時にパワーハラスメントも受けていることが判明した。色々なハラスメントは同時に起こっているのだ。

さらに、ハラスメントの行為者が誰かと問うたところ、4人に3人が上司と答えた(図表③)。またその内容の多くはパワーハラスメントであることもわかった。このように、職場におけるハラスメントの中核は上司によるパワーハラスメントなのだが、その他の関係者によるハラスメントの存在も一定数確認できたことも注目値する。ハラスメントの行為者をみると、上司に次いで多いのが同僚(27.3%)で、次が顧客・取引先など(7.8%)なのである。

法令上、パワーハラスメントとは被害者よりも優越的な立場にある者が行うものとされる。しかし、われわれの調査結果からは、必ずしもすべてのハラスメントが優越的な立場にある者によって行われているわけではないことがうかがえるのである。定義を杓子定規に当てはめるだけだと、ハラスメントを根絶することは難しい。

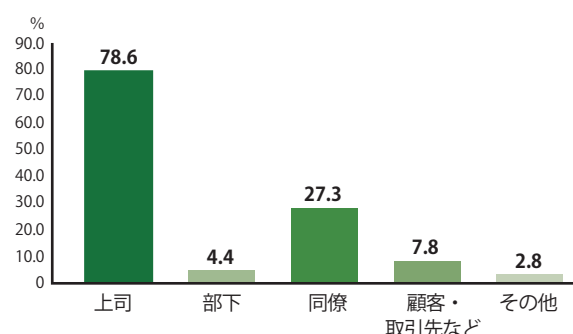
誰がハラスメントを受けているのか？

一正規雇用で働く、40代女性の係長が上司から受けている

ハラスメントを受けているのは一体誰なのだろうか？ 同設問を用い、ハラスメントの受け手の特徴についてみてみよう^{*3}。

性別をみると、女性の方が男性よりもハラスメントを受けやすい(図表④)。セクシャルハラスメントなど、女性が受けやすいハラスメント類型があることも

図表③ 誰からハラスメントを受けたか(複数回答)



注:分析対象は20~65歳の雇員者、かつハラスメントを受けたと回答した人に限定。

関係しているが、パワーハラスメントに限定してもなお女性の方が受けやすい。

年齢別にみると、ハラスメントを受けた割合は40代、50代で高いが、60歳以上になると、その割合が大きく減少する(図表④)。高齢になれば職場に合わないと感じた時点で引退するといった選択肢もとりうるため、被害者はすでに職場から退出している可能性が高い。また20代は15.1%であるのに対して、30代は17.6%とやや上昇する。

人間関係の結節点にいる 中間管理職は受けやすい

役職に関していえば、係長級・課長級の中間管理職がハラスメントを受ける確率が高い。つまり、30代から50代でハラスメントを受ける割合が高いのは、これらの年齢には中間管理職の人が多くからだと考えられる。ハラスメントは立場の弱い者が受けるという印象もあるが、そうではなく立場が強い者や責任のある立場の者が受けていることがわかる。中間管理職はハラスメントの加害者とみなされがちだが、一方で、ハラスメントの被害者でもあるのだ(図表⑤)。

中間管理職がハラスメントを受けやすい理由の一つに、多くの人と接するポジションであることが挙げられる。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もよくある。役職のない人と比べ、必要となるコミュニケー

ションの量は段違いに多い。さらに、課長や係長の場合、仕事の責任は重くなるものの、部長や役員のような大きな権限はなく、社内における相対的な立場は決して強くない。

最近の日本企業では、若手などの無役職者に対するハラスメント防止策は徹底されているが、中間管理職については配慮が十分ではないため、結果として、四方八方からハラスメントの集中砲火を浴びてしまっている可能性がある。

続いて、雇用形態別にみてみよう。正規雇用者と派遣社員がそれぞれ18.7%と18.9%と高い水準になっている(図表⑥)。なぜ、正規雇用者ほどハラスメントを受けやすいのかを考えてみると、それは正規雇用者の方が、責任が重く、上からのプレッシャーも強く、達成するには他者の協働や関与を不可欠とする、より複雑で困難な仕事をしているからではないだろうか。別の言葉でいえば、「組織に深く根ざして仕事をしている」ということだ。

一方で、非正規社員は仕事の責任と範囲が限定されており、かつどういった職場で働くかを比較的柔軟に選べるケースが多い。極端に言えば、合わない職場に配属されてしまった場合は、転職してほかの職場に移ればよい。特に、パート・アルバイトのハラスメント発生割合が13.6%と低いのはこうした要因が影響しているものと推察される。

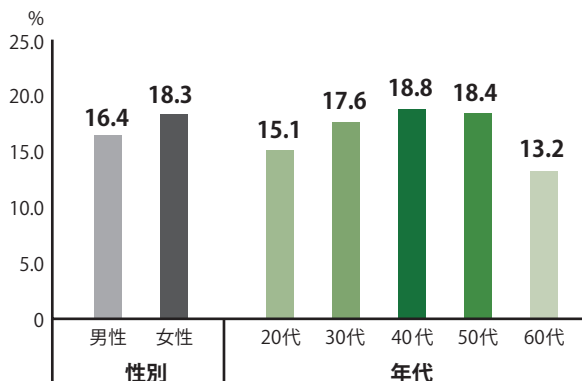
ただ最も高い水準は派遣社員となっている。派遣社員はいわゆる非正規の身分ではあるが、正規雇用者と同等の仕事をしている場合も少なくないからだ。

どこでハラスメントは起きているのか？

一病院と役所でハラスメントが多発

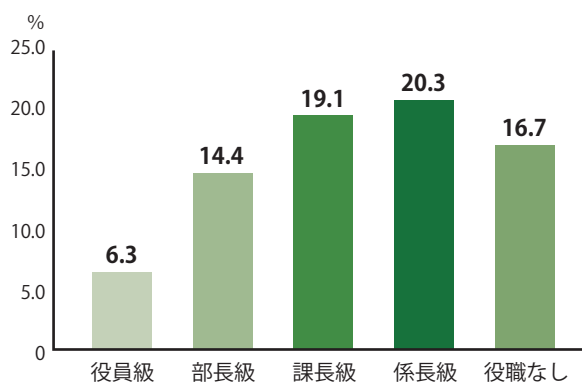
次に、ハラスメントを見聞きした人の多寡という切り口から、発生しやすい業種や職種について分析してみた。ハラスメントはどこで起きているのだろうか？

図表④ ハラスメントを受けている人の割合(性別・年代別)



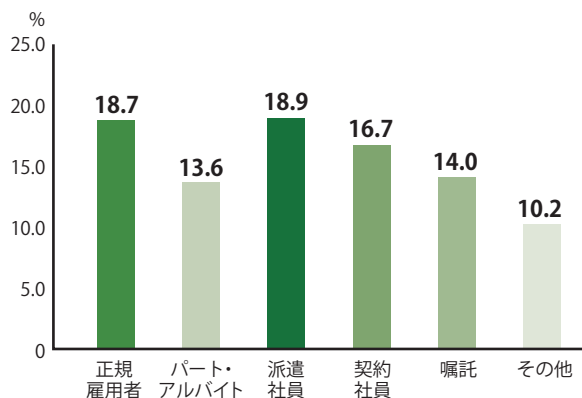
注:分析対象は20~65歳の雇用者、かつハラスメントを受けたと回答した人に限定。

図表⑤ ハラスメントを受けている人の割合(役職別)



注:分析対象は20~65歳の雇用者、かつハラスメントを受けたと回答した人に限定。

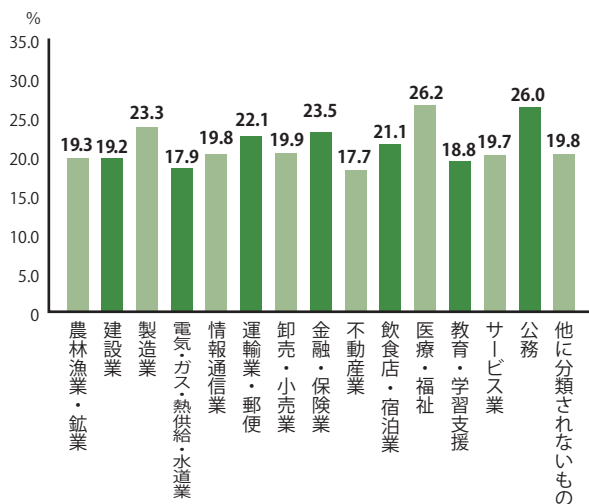
図表⑥ ハラスメントを受けている人の割合(雇用形態別)



注:分析対象は20~65歳の雇用者、かつハラスメントを受けたと回答した人に限定。

*3 ハラスメントを受けたと回答した人の割合を就業形態別にみると、雇用者が17.3%で最も高い。またハラスメントの発生のメカニズムは雇用者と自営業者や役員とは異なると考えられる。よって以下は雇用者に対象を限定して考える。

図表⑦ 業種別のハラスメントを見聞きした割合



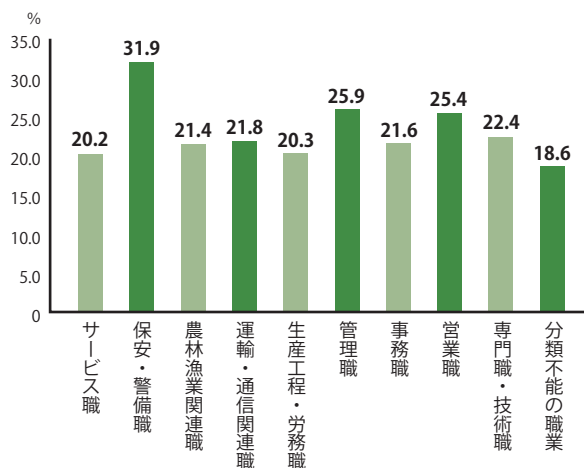
注：分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。

まずは業種である(図表⑦)。医療・福祉と公務でそれぞれ見聞きした人の割合が26.2%と26.0%と高い水準となった。医療・福祉は人の命に関わる責任の重い仕事だ。また患者や介護者など、顧客の要求が過剰となり、ハラスメントにつながる可能性が高いということだろう。公務については、保守的な風土が関連していると思われる。メディアなどでも公務員のハラスメントはよく取り上げられる。

次に職種についてみてみよう(図表⑧)。保安・警備職が31.9%と、ハラスメントの見聞き率が最も高い。屋外で多様な人と関わること、危険を伴ったり、突発的なトラブルが頻発したりする夜間の仕事が多いことなどが影響していると思われる。

管理職と営業職も、それぞれ25.9%、25.4%と高い水準だ。管理職についてはハラスメントを受けている人が多いという前述の結果とも整合的だ。営業職についても、上司から課される達成困難なノルマや顧客からの過大な要求がハラスメントに結びついている可能性がある。一方で、サービス職と生産工程・労務職はそれぞれ20.2%、20.3%と、相対的に少ない結果となった。これらの職種は一人で完結する要素が多いため、ハラスメントが起きにくいと予想される。

図表⑧ 職種別のハラスメントを見聞きした割合



注：分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。

パワハラが起きやすい職場の特徴とは

—パワハラは一種の非生産的職務行動

次に、ハラスメントを引き起こす職場環境について考察しよう。ハラスメントの多くがパワハラであることや、パワハラが起きている職場では、パワハラ以外のハラスメントも発生していることから、ここからはパワハラに着目する。今回の全国就業実態パネル調査では、ヒアリングや先行研究に基づき、パワハラ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、人材育成という5つの側面から測定する質問を29項目設定した。

人的資源管理論の分野では、Counterproductive Work Behavior (CWB、非生産的職務行動)と呼ばれる概念がある。これは遅刻や仕事をさぼること、職場内の物品の窃盗や勤務中のネットサーフィンなど、文字通りの非生産的な職務行動を指す。内容は多岐にわたり、bullying and swearing at colleagues (同僚へのいじめや罵倒)といった行為も含まれることから、パワハラはCWBの一種と解釈できる^{*4}。一連の先行研究によると、パワハラは本人の性格に起因すると同時に、近年はマネジメントの問題としても捉えられている。例えば、「報酬の公平感」がこれら

の行動を減少させることが報告されている。

今回は先行研究にならない、パワハラをマネジメントの問題、さらには組織の問題として捉えるために、上述した5つの側面を設定した。これを用い、パワハラを見聞きしている人がどのような職場にいるのかを計量分析によって明らかにした^{*5}。その結果をまとめたのが図表⑨～⑫である^{*6}。

責任が重い仕事で パワハラは起きやすい

まずは職務性質についてみていきたい(図表⑨)。A列は職務性質がパワハラの見聞きに与える影響を、B列は各項目に該当する職場で働く雇用者の割合を表す。「①ノルマの達成など、プレッシャーがかかる仕事」で、パワハラを見聞きする確率が9.4%ポイント高い^{*7}。責任が重く業務量が多い仕事ほどハラスメントを見聞きする機会が多いわけだ。

「②難しい要求をしてくる顧客が多い」職場でも、パワハラが10.3%ポイント増加する。この職場には二つのタイプがあると考えられる。一つは顧客がパワハラをしている可能性である。もう一つは顧客から難しい要求を突きつけられる結果、社員同士がお互いに要求し合うアウトプットの水準が高くなってしまい、時にそれが行き過ぎてパワハラと呼べるレベルになってしまうケースである。対処方法はどちらのタイプかで異なる。前者であれば顧客への適切な対応が必要だし、後者であれば業務の調整が重要になる。

また、「③人の命や、多くの人の利害に関わることのある仕事」でもパワハラを見聞きする確率が5.0%ポイント高まるという結果が出た。これは先ほどみたように、医療・福祉業でハラスメントが多い結果と符合する。

続いて組織構造と組織文化(風土)について考察する(図表⑩)。A列は組織構造、組織文化(風土)がパワハラの見聞きに与える影響を、B列は各項目に該当する職場で働く雇用者の割合を表す。

バランスのよい職場では パワハラは減る

「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」職場と、そうではない職場とを比べ、パワハラがそれぞれ4.6%ポイント、5.8%ポイント減少する結果となった。メンバーの性別や年齢のバランスとパワハラが密接に関係しているということだろう^{*8}。この調査はサンプルサイズの大きいデータを使用しているため、この傾向は一部の職場の話ではなく、日本の平均的な職場で一般的に観察できることが確認できる。

一方、「⑩部署の異動や転勤、出向など人事異動が多い」職場は、パワハラを見聞きする割合が9.7%ポイント高い結果となった。頻繁に人事異動などが実施されるような日本の雇用慣行の組織で、やはりパワハラが起きているということだろう。それは、「⑧朝礼がある」職場ではパワハラが5.8%ポイント増加するという結果にも表れている。

また組織文化(風土)について、「⑬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」職場ではパワハラが16.0%ポイント増加するという結果が出た。これは29項目のなかで一番大きな数値となっている。飲み会を断りにくい職場は上下関係が厳しく、プライベートにも無遠慮に関与してくるイメージがある。パワハラの発生は職場の雰囲気と密接に結びついているということだ^{*9}。

*4 先行研究としては、Chang, K. & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behavior at work: an investigation into reduction strategies. The International Journal of Human Resource Management, 21(8), 1272-1288を参照。

*5 分析内容については推定結果の脚注を参照。

*6 一部の推定結果は紙面の都合から割愛した。

*7 「ノルマの達成など、プレッシャーがかからない仕事」と比較した場合。以下同様。

*8 「⑦外国人や障がい者社員など多様な人が働いている」職場ではパワハラが増加するという結果が出た。これは多様性が原因というより、人手不足を埋め合わせる目的で外国人を採る職場が多く、そういった職場は雰囲気もともとよくない可能性がある。

*9 この傾向は、「⑬社員同士が競い合っている」職場ではパワハラが増加し、「⑭仲間と協力して仕事をしている」職場ではパワハラが減少するという結果からも確認できる。

図表⑨ 職務性質がパワハラの見聞きに与える影響 (A 列) と
各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (B 列)

		A	B
		パワハラを見聞きた確率 (%ポイント)	各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (%)
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	+9.4 ***	19.7
	②難しい要求をしてくる顧客が多い	+10.3 ***	27.8
	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	+5.0 ***	27.2

- 最小二乗法 (OLS) で分析した。係数は限界効果を表す。標準誤差は頑健な標準誤差で推定。サンプルサイズは22,052人。分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。
- 統計的有意性については、***が1% 有意、**が5% 有意、*が10% 有意を表している。
- 年齢、企業規模、性別、学歴、雇用形態などをコントロールしている。そのうえで、5つのカテゴリーを一つずつ入れて分析している。図表⑩、⑪も同様。
- 結果の読み方は以下の通りで、「ノルマの達成など、プレッシャーがかかる仕事である場合、ノルマの達成など、プレッシャーがかかる仕事ではない場合と比較して、パワハラを見聞きた確率が9.4%ポイント高まる」と読む。
- 選択肢は「あてはまる」「どちらかというあてはまる」「どちらともいえない」「どちらかというあてはまらない」「あてはまらない」の5件法で、「あてはまる」「どちらかというあてはまる」と回答した人の割合を集計している。

図表⑩ 組織構造、組織文化 (風土) が
パワハラの見聞きに与える影響 (A 列) と、
各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (B 列)

		A	B	
		パワハラを見聞きた確率 (%ポイント)	各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (%)	
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	-3.5 ***	14.5	
	⑤男性・女性の社員がバランスよく職場にいる	-4.6 ***	20.8	
	⑥若手・中堅・ベテランの社員がバランスよく職場にいる	-5.8 ***	25.7	
	⑦外国人や障がい者社員など多様な人が働いている	+3.8 ***	18.5	
	⑧組織の意思決定は、上意下達 (トップダウン) で行われる	+10.8 ***	40.8	
	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	+1.5 *	15.7	
	⑩CSR・コンプライアンスを重視している	-4.8 ***	38.2	
	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	+9.7 ***	20.7	
	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	+0.2	38.9	
	組織文化 (風土)	⑬社員同士が競い合っている	+5.9 ***	9.7
		⑭仲間と協力して仕事をしている	-2.4 ***	57.4
		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	-11.2 ***	33.1
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		+16.0 ***	17.1	
⑰個人の業務実績 (例えば営業成績) が掲示されている		+1.2	10.8	
⑱朝礼がある		+5.8 ***	45.0	
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行われることが多い		+3.2 ***	25.2	

図表⑪ 評価、人材育成がパワハラの見聞きに与える影響 (A 列) と、
各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (B 列)

		A	B
		パワハラを見聞きた確率 (%ポイント)	各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (%)
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	+1.9 **	25.1
	㉑KPIなどで成果を管理されている	+4.0 ***	18.6
	㉒360度評価など社員を多面的に評価する仕組みがある	-3.8 ***	10.1
	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	+0.6	20.9
	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	+5.2 ***	16.7
	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	-3.0 ***	26.0
	㉖上司と定期的に面談する仕組みがある	-1.0	33.5
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	-0.8	14.7
	㉘OJT あり	-0.2	24.9
	㉙Off-JT あり	+4.0 ***	24.3

上意下達型の職場から パワハラが生まれる

組織構造の項目に戻ると、「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」と、パワハラを見聞きする確率が3.5%ポイント減少する結果となっている。これは職場内コミュニケーションの重要性を示唆する。組織の意思決定に社員が唯々諾々と従う組織ではパワハラが起きやすいということだろう。意思決定した理由を丁寧に伝えることが肝要なのだ。

先にみたように、人事異動が多い職場ではパワハラが多い。人事異動にも少なからずメリットはあるし、異動がやむを得ない場合もあるだろう。その場合でも、社員の理解を求めようとせず、一方的な通告で終わらせることが問題なのだ。それは、「⑧組織の意思決定は、上意下達(トップダウン)で行われる」とパワハラの見聞きが10.8%ポイント増加するという結果とも一致している。

さらに職場状況を見ると、「⑧組織の意思決定は、上意下達(トップダウン)で行われる」職場で働く雇用者の割合は40.8%と、全29項目のうち3番目に高い結果となった(図表⑨～⑪、B列)。逆に、「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」職場で働く雇用者の割合は14.5%と、全29項目のうち4番目に低い。組織の考えを社員にきちんと伝達できている企業は少数だといえる。

心理的安全性の確保とパワハラの関係

さらに組織文化(風土)についてみていく(図表⑩)。「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」職場において、パワハラが11.2%ポイント減少していた。これは全29項目のうち、2番目に変化の大きい数値であり、インパクトがある。

そのような職場の状態は、米国の経営学者エイミー・エドモンドソンが提唱し、チームの生産性や業績を向上させる概念としてGoogleで取り入れられ有名になった、心理的安全性(が確保された状態)と同義である。ここでは、心理的安全性の確保は、生産性や業績にプラスになるだけでなく、パワハラを減らす効果もあるという結果になった。

心理的安全性が確保されていない職場では、当然の帰結として職場のコミュニケーションが不足することとなる。互いの価値観を尊重し、物事の中身だけでなく、理由や背景も丁寧に説明すればパワハラとはならない可能性が高い。心理的安全性が確保されていなければ自分の価値観を人に伝えることが難しく、コミュニケーションロスが発生してしまう。お互いが安心して自分の意見を主張できるような環境づくりが重要といえる。この心理的安全性が確保されている職場で働く雇用者の割合は、33.1%という結果となった(図表⑩、B列)。これが多いか少ないかは判断が難しいが、その確保を目指し、改善できる職場は少なくないはずである。また、「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行われることが多い」場合にパワハラが3.2%ポイント増加する。これは、メールなどのある意味ドライなやり取りが多い組織ではパワハラが多いことを意味し、上の結果と符合するといえるだろう。

弊害も考慮しつつ 多面評価を有効活用すべき

ここまでは、どういう職場でパワハラが起きているのかという疑問に対して、職務性質、組織構造、組織文化(風土)という側面から考察した。ここからは、その防止策を示唆する項目をみていきたい。

評価に関する項目もハラスメントの発生に一定の影響を与えていた(図表⑪)。「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」「㉑KPIな

どで成果を管理されている」場合、パワハラが増えるという結果が出た。過度な成果主義やノルマはパワハラを助長する可能性が高いのだろうが、一方で、こうも考えられる。成果主義やノルマがパワハラを直接生んでいるのではなく、その結果として業務量が増え、過度の負荷がかかったときに、パワハラが増えるのではないかと。一概に成果主義やノルマを排せばいいという問題ではないはずである。

また、KPIなどで成果を管理されており、なおかつパワハラが少ない職場の特徴として、ここでも心理的安全性の確保が重要であることがわかった*¹⁰。KPIなどの評価指標の運用とパワハラの減少が両立できる方法を探るべきだ。

さらに、「②360度評価など社員を多面的に評価する仕組みがある」と、パワハラが3.8%ポイント減少する。耳の痛い内容も含め、周囲からの忌憚のない人物評価という意味をもつ360度評価が導入されている職場では、確かにパワハラは起きにくいだろう。しかし、多面的評価システムがある職場で働く雇用者は10.1%にとどまっている。今後、そうしたシステムを積極的に取り入れていくべきだが、評価者が匿名の場合、360度評価そのものがお互いの悪口を言い合う場になってしまう可能性がある。また、自分に対する他人の評価を知り、思いのほか低いことにショックを受けるかもしれない。心理的安全性が確保されていない場合や相互信頼の文化がない場合は逆にハラスメントが発生しかねない。活用には慎重さが求められる。

パワハラの実態把握 その抑制に役立つ

ここまで、パワハラがどんな職場で多発しているのかをみてきた。続いて、企業が講じる8つのパワハラ施策の効果を分析しよう(図表⑫)。A列はパワハラ施策がパワハラの見聞きに与える影響を、B

列は各施策を導入している職場で働く雇用者の割合を表す。

まず「B. ハラスメントに関するオンライン以外の研修を受講している」「C. 社内にハラスメントの相談窓口がある」「D. 社内以外で、例えば会社が外部委託で設けている相談窓口がある」「F. 管理職向けにハラスメントについての講演や研修会が実施されている」に関しては、導入するとパワハラが増えるという意外な結果となった。これらは、パワハラが横行している職場で導入されている、という逆の因果関係が存在している可能性がある。これらの施策を導入しても、なおパワハラを減らすことは難しいと解釈すべきだろう。パワハラについて学んだことで、職場で起きている現象が「パワハラ」と認識されやすくなるため、結果的にパワハラが増えるという図式も考えられる。

着目すべきことに、「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」と、パワハラの見聞きが6.1%ポイント減少する。これは先ほどの360度評価の実施がパワハラ抑制につながるという結果とも整合的だと解釈できる。

パワハラの実態把握がされていない場合もある。パワハラをしているという自覚が行為者になれば、なくすることは不可能だ。その場合は社内アンケートなどによる調査が必要になる。パワハラがあったとわかれば、人事が対策をとることも可能だが、認識されなければ、そもそも不可能である。一方で、図表⑫(B列)にある通り、アンケートなどが実施されている職場で働く雇用者は17.7%にとどまる。企業や人事部はまず匿名のアンケートなどによって実態を把握することが有益である可能性が高い。2020年6月に施行されたパワハラ防止法についても、これらはパワハラとは何かということを明文化することで、行為者に自覚を促したとも解釈できる。

図表⑫ パワハラ施策がパワハラの見聞きに与える影響 (A 列) と各施策を導入している職場で働く雇用者の割合 (B 列)

	A パワハラを見聞きした確率 (%ポイント)	B 各施策を導入している職場で働く 雇用者の割合 (%)
A ハラスメントに関するオンライン研修を受講している	0.7	15.0
B ハラスメントに関するオンライン以外の研修を受講している	4.3 ***	11.6
C 社内にハラスメントの相談窓口がある	5.9 ***	36.5
D 社内以外で、例えば会社が外部委託で設けている相談窓口がある	2.2 **	15.3
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る	-0.8	19.5
F 管理職向けにハラスメントについての講演や研修会が実施されている	5.9 ***	18.4
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	-6.1 ***	17.7
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	-1.7 *	16.3

- OLS で分析した。係数は限界効果を表す。標準誤差は頑健な標準誤差で推定。サンプルサイズは22,052人。分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。
- 統計的有意性については、***が1% 有意、**が5% 有意、*が10% 有意を表している。
- 年齢、企業規模、性別、学歴、雇用形態、職場環境などをコントロールしている。
- 結果の読み方は以下の通りで、「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場合、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ない場合と比較して、パワハラを見聞きする確率が6.1ポイント低下する」と読む。
- 選択肢は「はい」「いいえ」「わからない」の3択で、「はい」と回答した人の割合を集計している。

パワハラ防止の鍵は トップの意識変革

パワハラをなくすにはほかに何が必要だろうか。「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る」も、1.7%ポイント、パワハラを減らす結果となった。効果はそれほど大きくはないが、マイナスの相関が出ている数少ない項目であることから、重要だといえる。パワハラの撲滅にはトップの意識変革が欠かせないというわけだ。

一方、図表⑬にあるように、上司からパワハラを受けたと感じた人がその相手として代表取締役・役員・顧問を挙げたケースが22.8%と最も高いことから、経営トップ層の意識と理解は大いに不足していることがわかる。トップがパワハラをしている組織で、部下にパワハラを禁じても納得するはずがない。まずは経営トップがパワハラを経営課題と認識し、意識・行動変革を行うことが必要だ。

パワハラと指導は紙一重 評価の納得性確保を

最後に、自分がパワハラを受けていると感じている人を取り上げる。自分が正当な評価を受けているか否か、ということがパワハラへの認識にどのような影響

を及ぼしているのかを分析した。

正当な評価を受けていると感じた人が、仮に感じなかった場合、「パワハラを受けている」と感じる確率が5.6%ポイント上昇する、という統計的に有意な結果を得た^{*11}。納得できる評価を受けている場合、パワハラに対する許容度が上がるのかもしれない。

ある企業をヒアリングしたところ、パワハラに関する窓口への問い合わせが増える時期が1年に2回あるという。一つは長期休暇の前だ。日頃の不満や鬱憤を吐き出してから、気持ちよく休暇に入りたい、という意識が働くのだという。

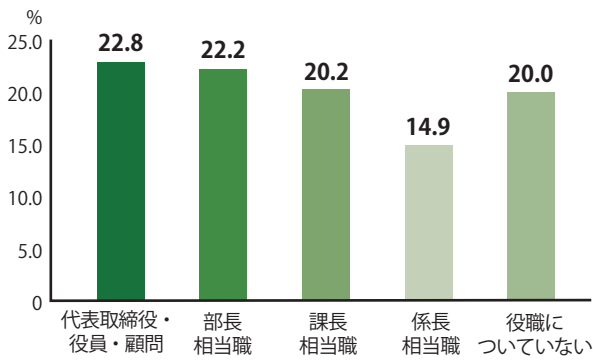
もう一つは、年間の評価が決まり、本人に伝えられた直後だ。パワハラと厳しい指導の線引きが難しいことは周知の通りだが、本人がどちらと受け取るかは、本人が下された評価に納得できるか否かが鍵を握る。納得できない評価を下されると、それまでに受けてきた厳しい指導がただの「しごき」と感じられ、それがパワハラである、という認識につながる可能性がある。

一方で納得のいく評価だと感じられると、同じ厳しい指導であってもパワハラとは感じない、というわけ

*10 KPIなどで成果を管理されており、なおかつパワハラが少ない職場のうち、心理的安全性が確保されている職場の割合は55.3%だった。一方、KPIなどで成果を管理されており、なおかつパワハラが多い職場のうち、心理的安全性が確保されている職場の割合は38.0%にとどまった。

*11 1. 傾向スコア・マッチングにより処置を受けた人たちの平均処置効果を推定した。標準誤差は頑健な標準誤差で推定。サンプルサイズは22,176人。分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。 2. 年齢、企業規模、性別、学歴、雇用形態、職場環境などを共変数とした。 3. 傾向スコア上で正当な評価を得ていた人と得ていなかった人をマッチさせた場合に、コモン・サポート外のサンプルを除外して分析している。

図表⑬ 上司からパワハラを受けたと感じた場合、相手の役職



注：複数の上司からパワハラを受けたと感じた場合は、最もパワハラをしている上司の役職を回答。分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。

だ。先の図表⑪で、「㉔評価の結果を本人にフィードバックする仕組みがある」職場ではパワハラの見聞きが3.0%ポイント低下する、という結果が出ていることから、本人が評価に納得できるか否かがパワハラの増減に重要な影響を及ぼすことが予想できる。上司には、評価を納得させるための部下への丁寧な説明と指導が日頃から求められる。

過度の成果追求と 上意下達のパワハラの温床

大規模データを使用した計量分析により、パワハラが発生する実態を、職場環境という視点から探ってみた。その結果、「このような環境ではパワハラが発生しがちだ」という法則めいたものが確かに存在することがわかった。

まず、仕事に対する成果を過度に追求する職場ではパワハラが明らかに発生しやすい。もちろん、成果の追求が悪というわけではないが、結果としてパワハラが発生し、それが職場のパフォーマンスを押し下げるとしたら、本末転倒である。業績だけでなく、その言動が周囲に与える影響も含めて本人を評価してはどうだろう。そのことが、結果として全体の業績を高める手段になるのだ。

上意下達の組織文化もパワハラの温床になりうる。

それは一糸乱れぬ強力な組織をつくり上げ、高いパフォーマンスに結びつく半面、従業員に一方的な価値観を押し付け、個を圧殺してしまう危険性がある。一方で、社員が安心して発言できる組織文化をもつ職場、組織のメンバーに多様性がある職場では、パワハラが発生しにくい。こうした組織づくりは一朝一夕にはいかないが、長期的な課題として取り組む必要があるだろう。

さらに、ここまで述べてきたことを振り返りながら、パワハラ防止策になりそうな4項目を以下に挙げておく。

①360度評価など社員を多面的に評価する仕組みがある。

②評価の結果を本人に的確にフィードバックする仕組みがある。

③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する。

④アンケートなどで、社内でのハラスメントの実態を把握する。

パワハラは行為者本人の性格や行動特性に起因する場合も確かに多いが、それだけではない。組織文化、コミュニケーション、さらにはトップの問題として捉えなければ、その根絶は難しいだろう。

おわりに

—組織の力でハラスメントを抑制する

職場のすべての人がハラスメントを感じず、安心して仕事に向かえるようにするにはどうしたらいいのだろうか。本プロジェクトの過程でハラスメントについて色々な方と話すと、様々な感想が寄せられた。例えば「大学で体育会系だった人はパワハラ気質がある」「ハラスメントをする・しないは、結局は育ちの問題なのではないか」「パワハラは個人の劣等感からくるものだ」「自己主張ができない人はパワハラを受けやすい」などである。お気づきの通り、これらはハラスメントを個人の資質や性格の問題と捉えている。もちろ

ん個人特性がハラスメントと関連する部分もあるだろう。しかしこのような問題の矮小化は、ともすれば「あいつはパワハラ気質だが、彼の性格だからしょうがない」「いじめられるあいつが悪い」というような議論に終わってしまい、解決策に結びつかない。本稿で最も伝えたいことは、ハラスメントは組織が引き起こす問題だ、ということだ。つまり組織の問題と捉え直すことで、制度や政策、またはいわゆる風土(社風)の改善によって解決する余地があることを伝えたい。

本稿の分析で使用したデータである全国就業実態パネル調査は、5万人規模の大規模データであり、就業に関する豊富な情報を有する。これらを分析することで、ハラスメントの実態を客観的に明らかにした。重複する箇所もあるが、以下でまとめてみよう。

組織の多様性を高める

まず、組織の多様性を確保することが大切だ。男性および女性社員、さらには若手・中堅・ベテラン社員が、それぞれバランスよく職場に在籍していることがハラスメントを抑制する要因となる。様々な属性の人が職場にいれば、偏った価値観に基づく行為が行われた場合、「それはおかしい」という声が上がりがやすい。

組織の多様性を高めることができれば、日々のコミュニケーションのなかでおのずと各人の価値観がすり合わされる。すると、ハラスメントに対する自浄作用が機能し、結果的に職場のパフォーマンスが高まるだろう。

社員に本音を話してもらおう

さらに、社員が自由に発言できる組織風土をつくることが重要だ。つまり、心理的安全性の確保だ。そのうえで、社員同士、あるいは上司部下同士が互いの価値観をすり合わせるためのコミュニケーションを図ることが重要になる。中途入社者の価値観と、

長期在職者の仕事に対する価値観が衝突したときにハラスメントが起こってしまうとすれば、衝突する前に違和感を素直に話してもらえばいい。そうした環境づくりを愚直に追求していくべきではないか。

もちろん、それは簡単なことではない。意見を発したとしても、その内容によって不利益を被ると思えてしまえば、その時点で多くの社員は口を閉ざしてしまう。発言内容がいかなるものであっても、自身に不利益が及ばない……そうした確信が得られて初めて人は重い口を開こうとする。「物言えば唇寒し」にならない、自由闊達な職場をつくるための一朝一夕の解決策は存在しない。社員との間で小さな信頼を積み上げていくしかないのである。時には、日々思っていること、感じていることを同じ職場の社員同士、もしくは職場を異にする同じ会社の社員同士が話し合う機会を提供するなど、地道な取り組みも有効だろう。ハラスメントはコミュニケーションのすれ違いから生じるものだと考えれば、これらの対策は自明と思われるかもしれないが、あらためて強調する価値があると思う。

ハラスメントは社員の生産性を低下させ、人材の流出にもつながる。そう考えると、企業と社員が強固な信頼関係で結ばれ、それによってハラスメントを撲滅することができれば、企業のパフォーマンスは向上するはずだ。重要な経営課題として、生産性向上に結びつく働き方改革の一環として、ハラスメント対策に真摯に取り組む企業が増えることを望みたい。

Hiroyuki Motegi: リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト
2011年国際基督教大学教養学部社会科学科卒業。経済学博士(東京大学)。日本学術振興会特別研究員(DC1)、日本経済研究センターを経て、2018年よりリクルートワークス研究所に所属。「全国就業実態パネル調査」および採用動向に関する調査に携わる。日本の労働市場における政策評価などを研究。