

## 提言2

## 研究者の視点から見たパワハラ防止対策

確立されたエビデンスを利用しながら  
職員が心身ともに  
健康で働ける環境をつくろう

神奈川県立保健福祉大学大学院ヘルスインベーション研究科 准教授 津野 香奈美

厚生労働省の「パワハラ防止のた

めの指針」\*は、厳密には、事案発  
生後の「対応」指針といえる。そこで  
本稿では、公務職場における実効性  
のあるパワハラ「防止」対策について、  
国内外のエビデンスに基づいて論じ  
たい。

公務職場はパワハラの  
ハイリスク職場である

多くの研究で、公務員、特に教員、  
警察・消防・自衛隊、医療職はパワハラ  
を受けやすいと報告されている(1)。

その理由として、これらの職種に  
共通する、特有の職場環境や風土の  
影響が指摘されている。第三者の目  
が入りにくい閉鎖的な職場環境であ  
ること、失敗があまり許容されない  
仕事であること、正義感の強い職種  
であること、高ストレスであること、

等である。

現代哲学・思想研究者である今村  
仁司は、「そもそも排除する・差別す  
るということ自体が、社会生活を営  
む限り避けることのできない、人間  
の社会性の根源である」と述べてい  
る(2)。特に日本は、日本人である  
ことの同質性が非常に高い。それに  
よって同じ方向に向く団結力も強い  
ので、大災害が起きた時の情報共有  
や助け合いの際の手助けとなること  
は、研究でも証明されている(3)。た

だ一方で、異質なものを排除する力  
も強い。今村曰く、「われわれ一人  
ひとりが、まことに純度の高い道徳  
意識を持ち、良心堅固な人間である  
と仮定したとしても、そのよき人  
間が、社会生活を営む中で、各人の  
意図や良心のありようを超えて、他  
人を排除したり差別したりするので

ある(4)。職場環境でいえば、閉鎖  
的なことに加え、同質性が高い職場  
ほど、この「排除」の力が強く働く可  
能性があるといえる。また、失敗が  
あまり許容されない仕事や、正義感  
の強い職種であるほど、ミスをする  
職員に対する排除や、正義感に基づ  
く攻撃的行為が行われやすい。

アメリカの社会学者Goffmanが提  
唱した「全制的施設」という概念も、  
職場でパワハラが発生する理由を理解  
する手助けとなる(4)。全制的施設と  
は、社会から隔絶された空間におい  
て、個人の生活が大きな集団の中で行  
われるような施設のことを指す。特  
定の場所・時間に出退勤し、集団生活  
の中に個人の生活が埋め込まれている  
職場、特に学校、警察署、消防署、病  
院などは、まさに全制的施設である。  
このことが、「上司や先輩は絶対」な  
ど独特の風土を醸成し、それに馴染め

ない人を排除するというエネルギーを  
生み出すのである。

以上のことから、そもそもパワハラ  
が起きやすい特性のある職場において  
は、「職場の構成員の誰もがパワハラ  
をし得ること」を前提とした防止対策  
を行う必要がある。以下、パワハラの  
健康影響を説明したうえで、パワハラ  
が起きやすい職場の特徴とその対策  
を、エビデンスを紹介しつつ、説明する。

パワハラは心身両面に影響  
心疾患、線維筋痛症も

国内外の先行研究で、職場のパワ  
ハラは、その被害者に心理的ストレ  
ス反応やうつ病だけでなく、心身愁  
訴や、狭心症・心筋梗塞・虚血性心不  
全などの心疾患、また全身に激しい  
痛みが生じる線維筋痛症なども発症  
させることがわかっている(5,6)。

それ以外にも、職場における他の



## Profile

## つの・かなみ

東京大学大学院博士課程修了。  
博士(医学)、博士(保健学)、  
公衆衛生学修士。和歌山県立医  
科大学医学部衛生学講座助教、  
同講師、ハーバード公衆衛生大  
学院客員研究員を経て、2019  
年より現職。21世紀職業財団ハ  
ラスメント防止コンサルタント、  
産業カウンセラー、キャリア・コ  
ンサルタント、東京大学大学院  
客員研究員、(株)クオレ・  
シー・キューブ顧問。2021年4  
月から、神奈川県相模原市の参  
与(非常勤/ハラスメントに関す  
る分野)も務めている。

\*「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」令和2年厚生労働省告示第5号のこと。厚生労働省が各種資料において「パワハラ防止のための指針」と表現しているため、この表現を用いる。

ストレス要因には見られない、パワハラに特有の健康影響の特徴として、次の二つの点が挙げられる。

### ●パワハラとPTSD

一つ目は、「PTSD(心的外傷後ストレス傷害)症状を引き起こす」という点である。筆者らの研究<sup>7)</sup>で、パワハラを受けていると、受けていない場合と比べ約12倍もPTSD症状を持つリスクが高いことが明らかになった。

PTSD症状には主要なものとして、①精神的不安定による不安、不眠などの過覚醒、②トラウマの原因になった傷害、関連する物事に対する回避、③事故・事件・犯罪の目撃体験等の一部や、全体に関わる追体験(フラッシュバック)がある。大声で怒鳴って人格否定をするタイプのパワハラでは、①上司から怒鳴られたことで神経が高ぶって夜眠れない、②上司の顔を見ると動悸がしてくるため顔を見られない、職場に行けない、③怒鳴られている映像が頭の中で再生され、何度も再体験してしまう――が具体的な例である。

また、パワハラ行為が終わって5年経過した後にも、なお被害者の65%がPTSDに関連する症状を持っていたことが報告されているこ

とから<sup>8)</sup>、こうした健康影響が長期間にわたり続くことが示唆されている。

### ●周囲の職員の健康も害する

二つ目は「パワハラを直接受けていない」周囲にも影響を及ぼすことだ。

パワハラ行為を目撃した人もメンタルヘルス不調になることが複数の研究で報告されている。そこで筆者らは、それをさらに一歩進め、「職場にパワハラが存在していると、そこに所属している職員の健康やモチベーションはどうなるのか」を検討した<sup>9)</sup>。同僚がはじめやパワハラを受けていたら、次は自分が…と怖くなる、見ていて辛い、可哀想だと思いつつ助けることができず罪悪感を持つ、なんとなく気持ちが落ち着かない、居心地の悪さや働きにくさを感じるといったことが起こるのではないかと考えたのである。

われわれはこれを、「パワハラのスピルオーバー(波及)効果」と名づけ、関東地方のある市の地方公務員2,000名を対象に追跡調査を行った。初回調査時に職場にパワハラが存在するかを測定し、そこに所属する職員の1年後の心理的ストレス反応と離職意思との関連を見たところ、実際に、個人がパワハラを受

けたかどうかに関係なく、「パワハラが存在する職場に」と、そこに所属する職員が1年後にメンタルヘルス不調になるリスクが上がる」とことが立証された。この研究ではさらに、パワハラが存在する職場に勤めていると、公務員という安定した立場にも関わらず、辞めたいという意思が高まることも示された。

### ストレスだけでなく、職場への不信感も募る

なぜ、そうなるのだろうか？理由は、二つあると考えている。一つ目は、「パワハラが存在する職場」が「心理社会的に安全でない職場」の代理指標となっている可能性である。たとえば、パワハラが発生しているような職場では意見が言いにくい、お互いを信頼できない、といった特徴があることが多い。そのため、そこで働いていると、ストレスを感じたり離職したいと思ったりする可能性が高まるのではないかとということだ。もう一つは、パワハラが起こっていることに対し組織が何もしてくれないという事実が、組織への不信感を助長させ、職員に絶望感を感じさせる可能性がある、ということだ。

このことから、パワハラは行為者

と被害者の間にとどまらず、職場全体に影響が及ぶ問題であることを念頭に置き対応する必要があるといえる。被害者側も「自分だけが我慢すれば良い」と考えるのではなく、誰かに相談したり助けを求めたりすることが、周囲の人のためにもなる(さらなる被害が出ることも、さらなる職場環境の悪化の防止に貢献できる)のだということが理解できれば、より早く相談につなげることができるとも思えない。

### パワハラが起きる職場その5つの特徴

パワハラが起きる職場の特徴について、先行研究を踏まえ、代表的な5つの点を紹介する。

#### 特徴1 物理的な職場環境

実は、暑い/寒い職場、空気の悪い屋内職場、騒音のある職場、窮屈な職場ではパワハラが発生しやすいことがわかっている<sup>10)</sup>。例として清掃、建設、厨房等が挙げられる。決して快適とは言えない職場環境でストレスを感じると、人は他者に対して余裕のもった対応ができなくなってくる。ある研究では、ストレスを多く感じている上司ほどパワハラを行っていたという報告がある

(11)。また、特に騒音のある職場では、静かな声で話しても声が聞こえにくい。そうすると、「あ！？聞こえねーんだよ！」などと声を荒げたりすることにつながってしまい、パワハラに発展する可能性がある。

パワハラが起りやすい物理的職場環境の特徴として、仕事用具や機器を共有する職場というのもある

(12)。ライン工場、建設、厨房等だ。個人所有の用具や機器を各自で使用する場合は、特に問題にならないことが多い。しかし、それらを共有した途端に、問題が勃発する。用具や機器についての取り扱いのいねいさ・清潔度・整理整頓の程度は、すべて個人の価値観が反映される部分だからだ。ある人は「ここまできれいにすべき」と思っている、別の人は「このくらいなら洗わなくても良い」と思っていたりすると、その時点で意見が衝突する。その際、どちらかに優越性があると「ここまできれいにするのが当たり前だろ！お前、そんなこともわからないのかよ！」と罵倒し、パワハラが発生するのである。

### 特徴2 役割葛藤・役割の曖昧さの存在

パワハラが起きる職場の特徴として非常に多くの研究で指摘されてい

るのが、「役割葛藤や役割の曖昧さがあること」だ(13・14)。役割葛藤とは、「必要な援助もまままま仕事は割り当てられる／割り当てられた仕事をするために規則や方針を曲げたり破ったりしなければならぬ／複数の人から矛盾したことを要求される」状況のこと。役割の曖昧さは、「自分の仕事には、明確な目標や目的がない／自分に何を期待されているのか正確にわからない／仕事で何をすべきか、はっきり説明されていない」状態のことを指す。

役割葛藤や役割の曖昧さがあると、将来的にその職場でパワハラが発生することもわかっている。そもそも職員同士の葛藤はハラスメントにつながりやすいこと、また役割が曖昧だと仕事や責任の押し付け合いが発生しやすく、それがいじめやハラスメントにつながるからである。さらに仕事の範囲が明確でない、休日の連絡や業務外の使い走りの要求など、上司の暴走を許してしまうことにもつながる。

### 特徴3 仕事の要求度とプレッシャーが高い、裁量権が低い

単純に仕事量が多い、労働時間が長い、あるいは高いレベルの集中力が継続して必要、仕事内容が高度

—といった業務に従事している労働者ほど、パワハラを受けやすいことが多くの研究で報告されている(15・16)。パワハラは6類型の中にも、過大な要求があること、業務の量・質そのものがパワハラを誘発してしまうのだ。

また、裁量権の低さも、パワハラ発生の要因となる(16・17)。仕事が多くても裁量権が高ければ、締め切りを調整したり、他の人に仕事を依頼できるが、裁量権が低いと全ての作業を自分でやらなければならない。つまり、仕事を断ることができなくなったりする。そこでパワハラを受けやすくなってしまう。

### 「放任型」の上司でもパワハラは起きてしまう

#### 特徴4 上司のリーダーシップが専制型か放任型である

最も行為者となりやすい管理職や上司に着目した研究に、リーダーシップ研究がある。パワハラと関連するリーダーシップ形態の筆頭は「専制型」(部下を支配下に置き、全て自分の言う通りにさせるタイプ)だが、実は正反対の「放任型」(部下に一切関与しようとしなタイプ)も、パワハラと関連していることがわかっている。たと

えばノルウェーで労働者2,273名を対象に行われた横断研究によると、直属の上司が放任主義の指導であること、パワハラが起きることの間に有意な正の相関がみられた(18)。また、筆者らが地方公務員約1,000名を半年間追跡した調査では、上司が放任型だと、将来パワハラが新規発生することが明らかになっている(19)。

部下に指示・教育をしない、必要とする時にその場にはいないなど、管理職がリーダーシップを発揮しない「放任型」は、いじめ・パワハラに対して直接的な影響と間接的な影響があることが指摘されている。「関心を示してくれない」「指導してくれない」と部下が感じ、それをパワハラと受け取るのが直接的な影響だ。間接的には、明確な指示がないことにより職員間で役割葛藤・役割の曖昧さが発生し、前述のような状況に陥ること、部下同士でコンフリクトが増加し、いじめ・パワハラが発生することが報告されている(18)。

また、同じ職場内に専制型と放任型のリーダーが同時に存在する場合は、特に注意が必要だ。部下にパワハラ行為をしている専制型リーダーの上司が放任型だと、注意もせず止めにも入らない。それは専制型リー

ダーのパワハラ行為に「無言の承認」を与えることになり、さらにエスカレートするおそれがある。パワハラで訴えられるのを恐れて部下に積極的にかわからないことは、一見無害そうだが、実は職場に大きな悪影響をもたらすのである。

### 特徴5 パワハラを誘発する職場風土

パワハラは、組織文化や組織風土と密接な関連があることがわかっている。パワハラ防止規程が制定されていないこと(20)、規律遵守や従順さが求められること(21)、職場の雰囲気がかたまりすぎたり上司が寛容すぎたりすること(22)、冗談、おどかし、からかいが日常茶飯事であること(22)、競争的で張り詰めた雰囲気や衝突が多いこと(20)との関連が明らかになっている。

2020年の厚生労働省の調査\*では、実際に「ハラスメント防止規定が制定されていない」、「遵守しなければならぬ規則が多い」、「従業員間に冗談、おどかし、からかいが日常的に見られる」等において、パワハラを経験した者の割合が高かった。規則遵守が厳しく求められる職場では、規則を遵守しないことが(髪型等の些細なことでも)容易に攻撃の理由となるという特徴がある。一方、冗談・おどかし、から

かいが日常茶飯事の職場では、誰もその行為を止めさせないため、行為内容がエスカレートしやすい。神戸市立小学校において複数の教諭が同僚に激辛カレーを食べさせるなどのいじめ事件が起こったが、冗談やからかいを誰も注意せず、エスカレートした結果起こってしまったものと推測される。

### 「個人として部下に接する」リーダーシップが必要

続いて、以上述べてきた特徴を踏まえた3つの対策について、説明したい。

#### 対策1 個別配慮型リーダーシップを発揮できる上司を増やす

前述した専制型・放任型とは逆に、パワハラ発生と部下のメンタルヘルス不調を予防する上司に共通するリーダーシップ形態として、「個別配慮型リーダーシップ」がある。「部下の長所を伸ばせるよう手助けする／部下に(単なる集団の一員ではなく)個人として接する／部下それぞれが異なる欲求・能力・抱負を持っているものとして接する」リーダーシップである。実際に筆者らが地方公務員を対象に実施した半年間の追跡調査では、個別配慮型リーダーシップにはパワハラ発生の抑制と、

部下のメンタルヘルス不調の予防効果が確認できた(19)(23)。

個別配慮型リーダーシップを発揮できる上司を増やすには、こういった上司を育成する仕組みや、高く評価する人事評価制度が必要である。「個別配慮型リーダーシップを発揮する方がお得(昇進や昇給に有利、周囲から認められる、部下がついてくる等)であること」が管理職に伝われば、そこを目標そうとする人は必ず増える。組織内に一人はいるはずの個別配慮型リーダーシップを発揮している人に、部下とのかかわり方を聞いたり、他の上司のロールモデルとなってもらったりするのも一つの方法である。

#### 対策2 パワハラを生み出す職場環境要因を徹底的になくす

役割葛藤・役割の曖昧さをなくすためには、仕事内容を具体化し各職員の役割を明確にすることが大切である。同時に、仕事量やプレッシャーを過度に与えすぎないように、個々人の仕事の棚卸しを行い、業務量の均整化を図る。これは、不必要な仕事を洗い出すことにもつながる。仕事の効率化のためには、ペーパーレス化等のデジタルトランスフォーメーション(DX)が必要不可欠である。DX推進で全体の業務

量が削減できれば、それだけでも、職員に余裕のなさから起きる衝突やパワハラを防ぐことができるはずだ。

次に、個々人の価値観の衝突を可能な限りに少なくすることが望ましい。たとえば前述した仕事用具や機器を共有する職場においては、予め各職員の価値観を反映させたルールを作成しておくべきだろう。一方的にルールを作成すると、個人の価値観と相反する場合、受け入れられないことが多く、結局ルールは守られない。用具・器具の汚れや整理整頓の度合いに関する許容度について皆で話し合い、可能な限り個々人の価値観の一部でも反映させるようにしたい。職場によっては公的なルールによる運営が必要な場合もあるので、その際はなぜそのルールに従うかの理由や背景をていねいに説明し納得してもらうこと、そのうえでルールの遵守を全員に一律で求めることを、価値観の違いによる意見の衝突を原因としたパワハラの発生を防止できる。

### パワハラ防止につながる「心理社会的安全風土」

対策3 職場風土を心理社会的に安全なものにする

## 参考文献

- Zapf D, Einarsen SV. Individual antecedents of bullying: Personality, motives and competencies of victims and perpetrators. *Bullying and Harassment in the Workplace*. Boca Raton: CRC Press; 2020. p. 269-303.
- 今村仁司. 近代性の構造「企て」から「試み」へ: 講談社; 1994.
- Hikichi H, Aida J, Tsuboya T, Kondo K, Kawachi I. Can Community Social Cohesion Prevent Posttraumatic Stress Disorder in the Aftermath of a Disaster? A Natural Experiment From the 2011 Tohoku Earthquake and Tsunami. *Am J Epidemiol*. 2016;183(10):902-10.
- Goffman E. On the characteristics of total institutions. *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates*. New York: Anchor Books; 1961. p. 1-124.
- 津野香奈美. 職場のいじめ・パワーハラスメントの健康影響と組織への影響. *産業ストレス研究*. 2013;20:207-16.
- 津野香奈美. 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*. 2016;31:37-50.
- 津野香奈美, 森田哲也, 井上彰臣, 安部陽子, 川上憲人. 労働者における職場のいじめの測定方法の開発とその実態, 健康影響に関する調査研究. *産業医学ジャーナル*. 2011;34(3):79-86.
- Einarsen S. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*. 1999;20(1-2):16-27.
- Tsuno K, Kawachi I, Kawakami N, Miyashita K. Workplace Bullying and Psychological Distress: A Longitudinal Multilevel Analysis Among Japanese Employees. *J Occup Environ Med*. 2018;60(12):1067-72.
- Salin D. Risk factors of workplace bullying for men and women: the role of the psychosocial and physical work environment. *Scand J Psychol*. 2015;56(1):69-77.
- Mathisen GE, Einarsen S, Mykletun R. The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying. *Journal of Business Ethics*. 2011;99(4):637-51.
- Baillien E, Neyens I, De Witte H. Organizational, team related and job related risk factors for workplace bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study. *International Journal of Organisational Behaviour*. 2008;13(2):132-46.
- Balducci C, Cecchin M, Fraccaroli F. The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis. *Work & Stress*. 2012;26(3):195-212.
- Reknes I, Einarsen S, Knardahl S, Lau B. The prospective relationship between role stressors and new cases of self-reported workplace bullying. *Scandinavian journal of psychology*. 2014;55(1):45-52.
- Spagnoli P, Balducci C. Do high workload and job insecurity predict workplace bullying after organizational change? *International Journal of Workplace Health Management*. 2017;10(1):2-12.
- Balducci C, Fraccaroli F, Schaufeli WB. Workplace bullying and its relation with work characteristics, personality, and post-traumatic stress symptoms: an integrated model. *Anxiety Stress Coping*. 2011;24(5):499-513.
- Astrauskaite M, Notelaers G, Medisauskaite A, Kern RM. Workplace harassment: Deterring role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management*. 2015;31(1):121-35.
- Skogstad A, Einarsen S, Torsheim T, Aasland MS, Hetland H. The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *J Occup Health Psychol*. 2007;12(1):80-92.
- Tsuno K, Kawakami N. Multifactor leadership styles and new exposure to workplace bullying: a six-month prospective study. *Ind Health*. 2015;53(2):139-51.
- Salin D. Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of management and decision making*. 2003;4(1):35-46.
- Ashforth B. Petty tyranny in organizations. *Human relations*. 1994;47(7):755-78.
- Einarsen S, Raknes BL. Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. *Violence and Victims*. 1997;12(3):247-63.
- 津野香奈美, 川上憲人, 宮下和久. 上司のリーダーシップ形態と半年後の部下の心理的ストレス反応との関連. *産業ストレス研究*. 2015;22:63-171.
- Dollard MF, Bakker AB. Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010;83(3):579-99.
- Law R, Dollard MF, Tuckey MR, Dormann C. Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accid Anal Prev*. 2011;43(5):1782-93.

パワハラが起きない職場の特性として紹介したい概念が、「心理社会的安全風土」である。南オーストラリア大学のモウリーンらが開発したこの概念は、「労働者の精神健康及び安全を守るための職場の方針、実践、あるいは施策」と定義されている(24)。具体的には、メンタルヘルス不調者が出た時にどのような行動をするか、不調者の発生をどのように予防するかについて予め決めておくことを意味する。その中には、メンタルヘルス不調の原因となるような職場の心理社会的安全課題(仕事量・質、役割の曖昧さ、手続的公正性の低さ、サポートの少なさ)を解決する方法を話し合う機会

も含まれる。心理社会的安全風土は、次の4つの下位概念から構成される。

#### 〈心理社会的安全風土の下位概念〉

**マネジメントコミットメント** 管理職は、職員の精神的な不調がわかった際に迅速に行動することができ、**マネジメントの優先順位** 管理職は、職員の精神健康が生産性と同等に重要であると考えている  
**組織のコミュニケーション** 職員に影響するような心理社会的な安全課題について話すことができる  
**組織参加** 職員は、心理社会的な安全課題に関して自分事として捉えるよう促されている

実際に、心理社会的な安全風土が醸成されている職場ではパワハラが発生が少ないことが報告されている。パワハラ問題はいったん横に置き、まず職員のメンタルヘルス対策として心理社会的に安全な職場風土づくりを行うことが、パワハラ防止対策としても有効である(25)。

#### おわりに

パワハラは、生産性の低下や人材損失など組織にも大きな痛手となる。今後、労働力人口の減少がいつそう進むなか、持続可能性の高い組織づくりの一環として、パワハラ対策は、これまで以上に重要度を増す

だろう。

そこで重要なのは、ハラスメントの定義や、事案がそれに該当するかどうかではなく、「職員が生産性が高く、心身ともに健康で働ける環境となっているかどうか」である。こうした環境を実現することが、結果的にハラスメントをなくす近道になる。そして、この近道をさらに短縮化するのが、すでに確立されているエビデンスを利用することだと筆者は信じている。本稿で紹介したエビデンスを基に、より実効性のある対策が公務職場で進められることを願ってやまない。