

ハラスメント対策を契機に 「働きがいのある職場」をめざす

日本総合研究所 高橋千亜希



第6回

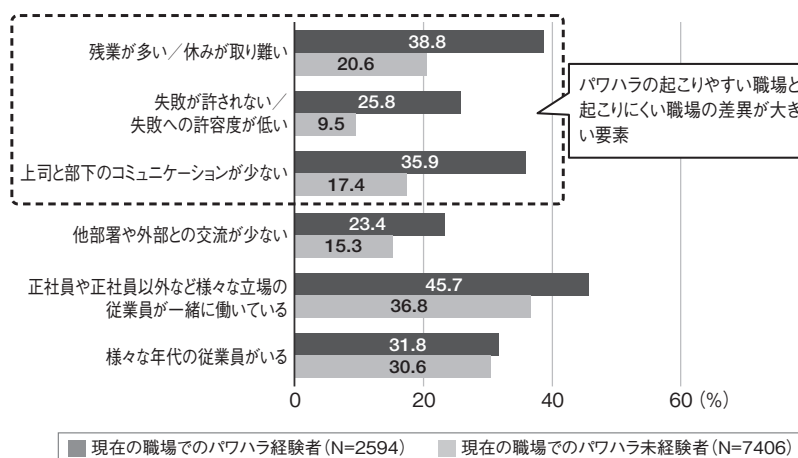
脱！パワハラ対症療法 ～働きがいのある職場とは～

① はじめに

本連載ではこれまで、さまざまなハラスメントに関する法制の動向や実際の事例に基づいて、「ハラスメントが発生した際の対応」や「ハラスメントの防止策」について解説してきました。読者のみなさんは、これらの対策の重要性に加え、複雑さや難しさも感じているのではないのでしょうか。実際、管理職研修の実施やマニュアルの作成など対症療法的な取り組みだけでは、なかなかハラスメントが無くならないという悩みもよく耳にします。

そこで第6回では、ハラスメントのなかでも代表的なパワーハラ（以下、パワハラ）が発生しやすい背景・原因について改めて整理し、その裏側に隠された組織の構造と、本質的な解決の方向性について解説を行います。

図表1 パワハラが発生しやすい職場の特徴



資料出所：平成28年度厚生労働省『職場のパワーハラスメントに関する実態調査』に基づいて日本総研作成

② パワハラが発生する背景・原因

第1回でも取り上げた厚生労働省『平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査』によれば、パワハラが発生しやすい職場の特徴として、「残業が多い／休みが取り難い」「失敗が許されない／失敗への許容度が低い」「上司と部下のコミュニケーションが少ない」といった傾向があげ

られています【図表1】。

では、そもそもなぜこのような職場環境が生まれてしまうのでしょうか。より構造的に理解するためには、労働政策研究・研修機構が調査した『職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査』の結果が参考になります。この調査では業種問わず、39組織のパワハラ問題の担当者に対してヒアリングを行い、各組織で共通して聞か

れた「パワハラ発生の背景・原因と考えられるもの」をまとめています【図表2】。

この結果は、一見するとそれぞれに関連性がわかりづらく、1つひとつはバラバラの問題のように感じられます。しかし実は、組織運営の観点から整理すると、【図表3】のような構造が隠れていることに気がつきます。

いずれの企業も近年の企業間競争の激化のなかで、よりいっそう成果を追求するようになり、その結果、①業績向上に対するストレスや②過重労働・残業時間が増大することとなっています。さらに成果主義への過度な偏重が生じた場合、従業員は個人の業績を重視するようになり、③従業員同士の協力関係の希薄化につながります。そのような組織では昇進・昇格においても業績がまず重視されるため、必ずしもマネジメント能力が高くない従業員でも管理職へ登用され、中長期的には④管理職のマネジメント能力の低下という事態を引き起こします。また、過重労働の影響から⑤管理職自身もプレイングマネージャーで多忙なケースが多く、職場や部下1人ひとりに目を配ることが難しい状況となります。

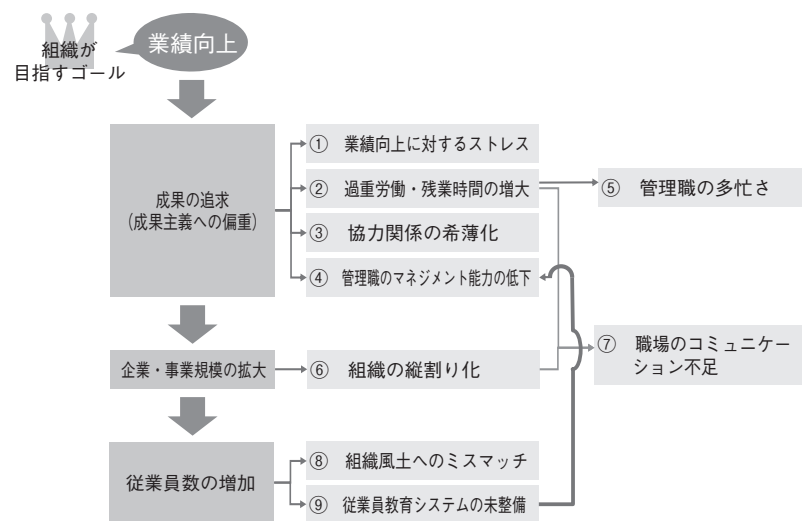
また、組織の成長に伴って企業・事業規模が拡大するなかで、⑥組織の縦割り化が進むケースも少なくありません。これは各部署

図表2 パワハラ発生の背景・原因と考えられるもの

No	背景・原因と考えられるもの	ヒアリング調査の対象となった企業の状況(一部抜粋)
①	業績向上に対するストレス	近年の企業間競争の激化により、業績向上への手法として成果主義への過度の偏重や厳しい営業ノルマが課せられている。
②	過重労働・残業時間の増大	残業時間が多く、従業員の不平・不満、荷立ちが募っている。
③	協力関係の希薄化	成果主義の結果、個人の業績を追求する傾向が強まり、同僚間の協力関係が損なわれている。
④	管理職のマネジメント能力の低下	業績だけで評価され、十分な経験やコミュニケーション能力を持たない従業員が管理職に昇進する傾向がある。
⑤	管理職の多忙さ	過重労働の結果、管理職自身が仕事に追われるようになり、部下に目が行き届かず、本来のマネジメント業務に悪影響を与えている。(職場や部下それぞれの状況を把握できなくなっている。)
⑥	組織の縦割り化	企業規模の拡大に伴って組織が縦割り化し、その結果、職場の横のつながりが希薄になっている。
⑦	職場のコミュニケーション不足	組織の縦割り化や、過重労働による余裕の無さから、上司と部下間においても同僚間においてもコミュニケーションが取りづらくなっている。
⑧	組織風土へのミスマッチ	企業規模の拡大に伴って従業員が増えた結果、一部で組織風土に適應しない従業員が発生し、孤立している。
⑨	従業員教育システムの未整備	管理職が多忙で部下育成に十分な時間がかけられないことに加え、会社として十分な教育制度も整備されていない。

資料出所：平成24年 労働政策研究・研修機構『職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する 労使ヒアリング調査』に基づいて日本総研作成

図表3 パワハラが発生する背景・原因の構造



資料出所：平成24年 労働政策研究・研修機構『職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する 労使ヒアリング調査』に基づいて日本総研作成

のミッション・責任・役割を明確化することで、単一の組織として成果を出しやすくすることを目指した結果ですが、その弊害として

他部署など横とのつながりが希薄化しやすいことが指摘されています。こういった事情や②過重労働・残業時間の増大も相まって、

日ごろから⑦コミュニケーションが不足がちな組織となります。

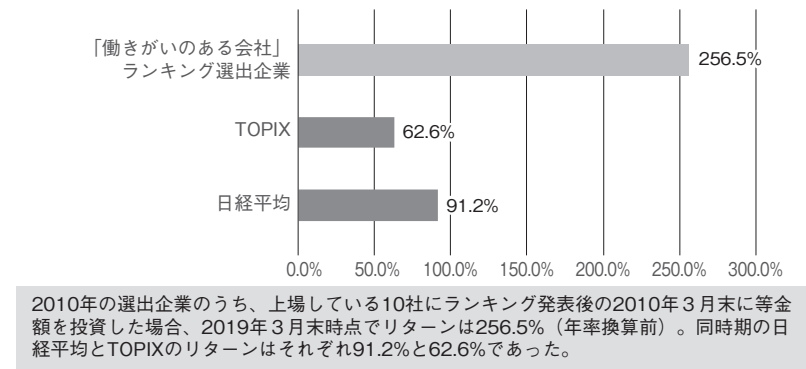
さらに、企業・事業規模の拡大に伴って従業員が増員されるなかでは、一部では⑧組織風土に馴染まない従業員も発生します。また、⑨従業員数の拡大に教育体制が追いつかず、その結果、④管理職のマネジメント能力がいっこうに改善されないという悪循環に陥っている企業もあるようです。

このように、改めてパワハラが発生するメカニズムを整理すると、それぞれは独立した個々の問題ではなく、あくまでもその出発点は「業績向上」という、組織としてきわめて必然的な目的であるといえます。では、業績が好調な企業ではパワハラは避けて通れないものなのでしょうか。この疑問をひも解くために、ここからは好業績な企業に焦点を当て、その特徴について解説します。

③「働きがい」が業績に与える影響

近年、生産性向上に向けて働き方改革の取り組みが進むなかで、筆者もさまざまな企業からお話を聞きますが、いずれの企業でも「働き方改革＝長時間労働の是正」という解釈がなされているように感じます。たしかに、時間意識のなさや非効率な仕事を改善することで労働時間を適正化することはきわめて重要なことですが、

図表4 働きがいと業績の関係（株価指数の比較）



資料出所：Great Place to Work® 調査（<https://hatarakigai.info/hatarakigai/>）

これはあくまでも働き方改革の第一ステップであり、ゴールではありません。実際に働き方改革によって業績向上に成功した企業へインタビューを行ったところ、より本質的な要素が重要であることがわかってきました。その要素とは、「働きがい」です。

「働きがい」とは、組織の業績に影響を与える要素の1つとして近年注目を集めているもので、専門的に調査・分析を行っている機関「Great Place to Work®」によれば、働きがいのある会社とは「『働きやすさ』と『やりがい』の両方が兼ね備わった組織」であるとされています。なお、働きやすさとは「快適に働き続けるための就労条件や報酬条件など」、やりがいは「仕事に対するやる気やモチベーションなど」を指します。同機関では世界約60カ国で従業員意識調査を行い、調査結果に基づいて毎年「働きがいのある会

社」ランキングが発表されています。

興味深いのは、実際にこのような「働きがいのある会社」ランキングに選出された企業の業績に着目すると、働きがいの高さと業績の間には一定の相関がみられるということです。Great Place to Work®『「働き方改革」で業績は向上するのか?』によれば、これらの企業における株価のリターンは、その他の主要な株価指数と比べて高い傾向にあることが明らかとなっています【図表4】。

では、このような「働きがいのある会社」には、いったいどのような秘密があるのでしょうか。

④働きがいのある組織が目指す「エンゲージメント」

成長を続け、かつ働きがいの高い組織として世界的に有名な企業には、米国版「働きがいのある会

社」ランキング1位の常連であるグーグルをはじめ、アップル、ディズニー、ザップスなどがあげられます。実はこれらの企業が近年重視している経営指標には共通するものがあります。それは「エンゲージメント」と呼ばれるもので、さきあげた4社では従業員のエンゲージメントの強さを診断する独自調査が導入されています。

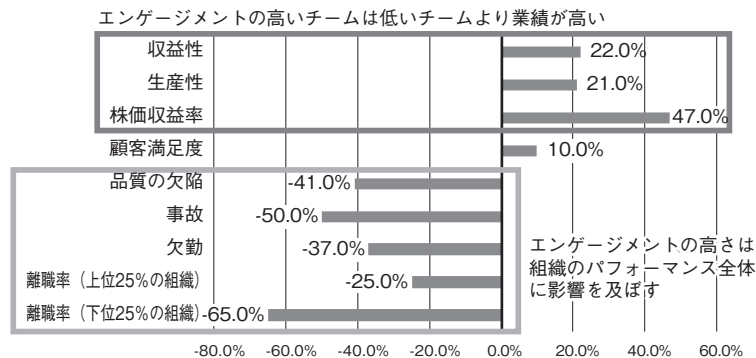
エンゲージメントとは『自分が所属する組織と、自分の仕事に熱意をもって、自発的に貢献しようとする社員の意欲』（柴田2018）であり、従業員満足度やモチベーションとは異なります。

従業員満足度とはその名のとおりに「従業員が会社の環境や就労条件に満足しているか」を測るものであり、従業員が会社を一方的に評価する指標といえます。また、モチベーションは「個人が行動を起こす際の動機」であり、あくまでも個人の特性に左右されるものです。

これに対しエンゲージメントの概念では、組織と個人が対等な関係として位置づけられており、「会社は、従業員が期待することを提供できているか?」「従業員は、組織や仕事に愛着を感じて、組織に貢献するために自発的・意欲的に働いているか?」という、双方の関係性を測るうえで有用な指標といえます。

働きがいと同様、エンゲージメ

図表5 エンゲージメントと組織におけるパフォーマンスの関係



エンゲージメント上位25%・下位25%のチームの中央値の差。(ギャラップ調べ)

資料出所:「組織の未来はエンゲージメントで決まる」(新居・松林, 2018)に基づいて日本総研作成

ントと業績の関係性についても数々の研究が行われており、エンゲージメントは企業の業績だけでなく、組織全体にさまざまな影響を与えることが明らかになっています。新居・松林(2018)によれば、業績面では『エンゲージメントの高いチームは低いチームより、収益性が22%、生産性は21%、株価収益率は47%も上回る』という結果が指摘され、さらに組織運営の面では、『離職率は大幅に低く、事故や品質の欠陥も少なく、欠勤も少ないという相関』もみられています【図表5】。この結果から、働きがいのある企業が「エンゲージメント」を重視する理由はお分かりいただけるものと思いますが、では、エンゲージメントが高い組織には具体的などのような共通点があるのでしょうか。

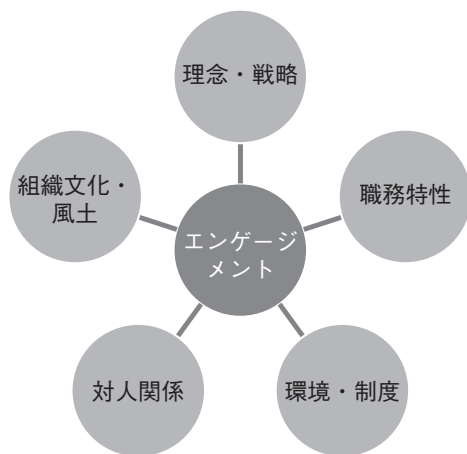
エンゲージメントの構成要素と

してはさまざまなものが提唱されていますが、筆者がこれまで複数の企業に実施してきたエンゲージメント調査では、【図表6】のような要素がエンゲージメントの高さに影響を与える因子(ドライバー)であるとしてとらえています。実際のエンゲージメント調査ではドライバーごとに細かく調査項目が設定されており、エンゲージメントの高い組織に共通してみられる特長を有するか、調査・分析を行います。その特長とは、【図表7】のとおりです。

5 エンゲージメントの高い組織と、パワハラが発生しやすい組織の比較

さて、ここで一度、これまでの流れをおさらいしてみましょう。まず、パワハラを誘発しやすい職場(以下、パワハラ誘発職場)には「業績向上に対するストレス

図表6 エンゲージメントに影響を与えるドライバー（因子）



資料出所：日本総研「エンゲージメント調査」より一部抜粋

図表7 エンゲージメントが高い組織における特長

ドライバー	No.	要素	特長
理念・戦略	1	理念の共有・共鳴	会社の経営理念を理解し、共感している。
	2	将来ビジョンの共有度	会社の将来ビジョンについて、意味合いも含め社員に共有され、社員を鼓舞するものとなっている。
	3	目標・方針の理解・共感	会社から伝えられる目標・方針に納得し、実施することに意味を感じる。
	4	戦略・計画の納得性	会社の示す戦略は、社員が理解しやすい形で説明され、社員の意見が言える場がある。
職務特性	5	職務の一貫性・有意味性	自分の仕事は会社や部門の目的・目標と照らして一貫性があり、社会や組織に影響を与えている仕事であると感じる。
	6	職務と能力のマッチング	業務内容（難易度等）と自分の知識・能力がマッチし、力を発揮できる状態になっている。
	7	職務の自律性	業務を遂行するうえで、逐一指示・命令を受けなくても、自分の裁量で出来ることが多い。
	8	挑戦の機会	会社では、仕事に対する挑戦の機会が積極的に与えられている。
環境・制度	9	昇進・昇格、昇給の余地	会社では、能力の向上が求められ、それらを高めれば、昇進・昇格、昇給していくと感じる。
	10	評価に対する納得性	会社では、自分の働きや成果に対して、評価基準に沿って公正に評価されていると感じる。
	11	報酬に対する納得性	自分の仕事ぶりや同業他社の水準と比較して、給与・賞与は納得できる水準であると感じる。
	12	キャリア開発、成長機会	会社からは、自分の経験やスキル、能力を高めるための機会が与えられている。
対人関係	13	目標達成のコーチング	上司は、組織や個人の目標達成に向けてどのような行動をとればよいか的確なアドバイスをしてくれる。
	14	上司の承認・メンタリング	上司は日頃から声掛けをしてくれ、うまくいったときには褒めたり自分のことのように喜んでくれる。
	15	職場でのコミュニケーション	職場では、上司や同僚と議論する場があり、目標達成に向けてお互い協力しながら業務を進めている。
	16	職場からの承認	職場では、個人が良い成果を上げたり良い行動をした時、上司やメンバーから賞賛される。
組織文化・風土	17	風通しの良さ	職場では、分からないことは気軽に聞け、気づいたことは気にせず話が出来ると感じる風通しの良さがある。
	18	自由闊達	職場では、良い方向に進めるために、上下関係を越えて葛藤を恐れず話し合う雰囲気がある。
	19	創造性・独自性	職場では、自分のアイデアを自由に発言し、受け入れられる雰囲気がある。
	20	リスクテイキング	職場では、前例がないようなことであっても挑戦すること、成果を発揮することが大事であると考えられている。

資料出所：日本総研「エンゲージメント調査」より一部抜粋

（図表2-①）」や「職場の協力関係・コミュニケーションの希薄化（図表3-③⑦）」などさまざまな原因がありますが、これはいずれも業績向上や組織の成長をめざすうえで生じた構造的な問題でした。一方で、実際の好業績企業のうち、働きがいやエンゲージメントの高い企業（以下、働きがい職場）に着目すると、「前例がないことでも成果を発揮することが重視される（図表7-No.20）」という風土や、「職場では上司や同僚と議論する場があり、協力しながら業務を進めている（図表7-No.15）」といった特長が見られました。興味深いのは、いずれの職場も業績や成果を求める点は同じにもかかわらず、「リスクテイキング」以外のさまざまな要素に違いがあるということです【図表8】。

この結果から、単に業績や成果を追い求めて過重労働となることがパワハラ誘発職場を生むのではなく、理念・戦略の浸透度、職務の与え方、評価の納得感、上司や同僚とのコミュニケーションといった、「組織全体のあり方が、パワハラ誘発職場となるか、働きがい職場となるかの分かれ目となる」といえるのではないのでしょうか。

そこで第7回以降では、図表8にあるような両組織の違いに着目し、働きがい職場で実際に取り組

図表8 働きがい職場とパワハラ誘発職場の比較

ドライバー	No.	要素	働きがい職場の傾向	パワハラ誘発職場の傾向 【番号は図表3との関係】
理念・戦略	1	理念の共有・共鳴	会社の経営理念を理解し、共感している。	⑧企業規模の拡大に伴って従業員が増えた結果、一部で組織風土に適應しない従業員が発生し、孤立している。
	2	将来ビジョンの共有度	会社の将来ビジョンについて、意味合いも含め社員に共有され、社員を鼓舞するものとなっている。	
職務特性	5	職務の一貫性・有意義性	自分の仕事は会社や部門の目的・目標と照らして一貫性があり、社会や組織に影響を与えている仕事であると感じる。	⑥企業規模の拡大に伴って組織が縦割り化し、その結果、職場の横のつながりが希薄になっている。 ⇒自分の仕事が会社にどのように影響し、貢献しているのかが見えずらい。
環境・制度	10	評価に対する納得性	会社では、自分の働きや成果に対して、評価基準に沿って公正に評価されていると感じる。	④業績だけで評価され、十分な経験やコミュニケーション能力を持たない従業員が管理職に昇進する傾向がある。 ⇒評価に対する納得感が低い。
	12	キャリア開発、成長機会	会社には、自分の経験やスキル、能力を高めるための機会が与えられている。	⑨管理職が多忙で部下育成に十分な時間がかけられないことに加え、会社として十分な教育制度も整備されていない。
対人関係	13	目標達成のコーチング	上司は、組織や個人の目標達成に向けてどのような行動をとればよいか的確なアドバイスをしてくれる。	⑤部下に目が行き届かず、本来のマネジメント業務に悪影響を与えている。(職場や部下それぞれの状況を把握できなくなっている)
	14	上司の承認・メンタリング	上司は日頃から声掛けをしてくれ、うまくいったときには褒めたり自分のことのように喜んでくれる。	
	15	職場でのコミュニケーション	職場では、上司や同僚と議論する場があり、目標達成に向けてお互い協力しながら業務を進めている。	③個人の業績を追求する傾向が強まり、同僚間の協力関係が損なわれている。 ⑦上司と部下間においても同僚間においてもコミュニケーションが取りづらくなっている。
組織文化・風土	20	リスクテイキング	職場では、前例がないようなことであっても挑戦すること、成果を発揮することが大事であると考えられている。	①業績向上への手法として成果主義・ノルマが課せられている。

【凡例】
「要素」のうちグレーで着色した項目は、両職場で異なっているものを示す
⇒で示す文章は、日本総研の解釈を示す

資料出所：日本総研作成

まれている施策や成功事例を取り上げながら、本連載のタイトルでもある『ハラスメント対策を契機に「働きがいのある職場」をめざす』際のポイントについて解説していきます。

PROFILE



高橋 千亜希 (たかはし ちあき)

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門
人事組織・ダイバーシティ戦略グループマネジャー 産業カウンセラー
立教大学大学院 現代心理学研究科修士課程修了後、国内独立系コンサルティングファームに入社。2016年に日本総研入社後も、人事制度の構築・運用、組織開発、人材育成など一貫して人事組織コンサルティングに従事。民間企業の支援から官公庁の委託調査まで幅広く手掛けている。

参考資料

- ・厚生労働省「平成28年度 職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書」
- ・独立行政法人 労働政策研究・研修機構「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査 一予防・解決に向けた労使の取り組みー」(JILPT 資料シリーズ No. 100)
- ・Great Place to Work® 2019年版 日本における「働きがいのある会社」ランキング
<https://hatarakigai.info/ranking/japan/2019.html>
- ・Great Place to Work® 『働き方改革』で業績は向上するのか? ～“働きやすさ”、“やりがい”と業績の関係～
https://hatarakigai.info/library/analysis/20180712_135.html
- ・柴田彰 (2018) 「エンゲージメント経営」
- ・新居佳英・松林博文 (2018) 「組織の未来はエンゲージメントで決まる」
- ・株式会社日本総合研究所「エンゲージメント調査」