

第27回 パワーハラスメント

日本総合研究所 創発戦略センター
スペシャリスト 小島 明子

マネジメント関連の書籍が注目を浴びて久しいですが、部下や後輩をマネジメントし、部署に与えられた営業目標を達成するには、高度なスキルが求められます。反面、「パワハラ」という武器を使って過大な目標を与え、力づくでやらせば、目標の達成は簡単です。過去にそのような上司、先輩を見ることもありましたが、「能力がないんだな」と思うようにしていました。ただ、自らがターゲットにされたときには、そのようなことを考える余裕もなくなるものです。(研修部・30歳代男性)

1. はじめに

第26回では、「在宅勤務制度」について取り上げました。在宅勤務ができることによって、通勤負担の軽減や、ウェブ会議への移行等を通じて仕事の生産性の向上が期待されています。さらに、在宅勤務を行うためには、その日のタスクを明確にする必要があるため、上司や部下に対する仕事の指示も明確に言語化しなければなりません。

日本社会では、「^{そんたく}付度」という言葉があるように、職場で明確な指示がなくても、上司や周囲の空気を読み、気を利かせて仕事することが求められるケースは少なくありません。しかし、そのような慣習は、意見を発信しづらくさせ、仕事の指示や内容を不明瞭にさせるなど、パワーハラスメントが発生する組織風土の原因になる可能性もあります。

第27回は、「パワーハラスメント」(以下、「パワハラ」)について取り上げます。

2. パワハラとは

2019年の第198回通常国会において「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律」が成立し、これにより「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」(以下、

「労働施策総合推進法」)が改正され、職場におけるパワハラ防止対策が事業主に義務付けられました。2022年4月1日からは、パワハラの雇用管理上の措置義務について、中小事業主に対しても義務化されています。雇用主は、パワハラに関する方針や周知・啓発、相談体制の整備等が求められています。

パワハラの定義とは、①優越的な関係を背景とした言動、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの、③労働者の就業環境が害されるもの、の三つの要素を満たす行為が該当し、客観的に見て、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導は該当しません。加えて、パワハラの代表的な言動には(1)身体的な攻撃、(2)精神的な攻撃、(3)人間関係からの切り離し、(4)過大な要求、(5)過少な要求、(6)個の侵害という六つの類型が挙げられます。

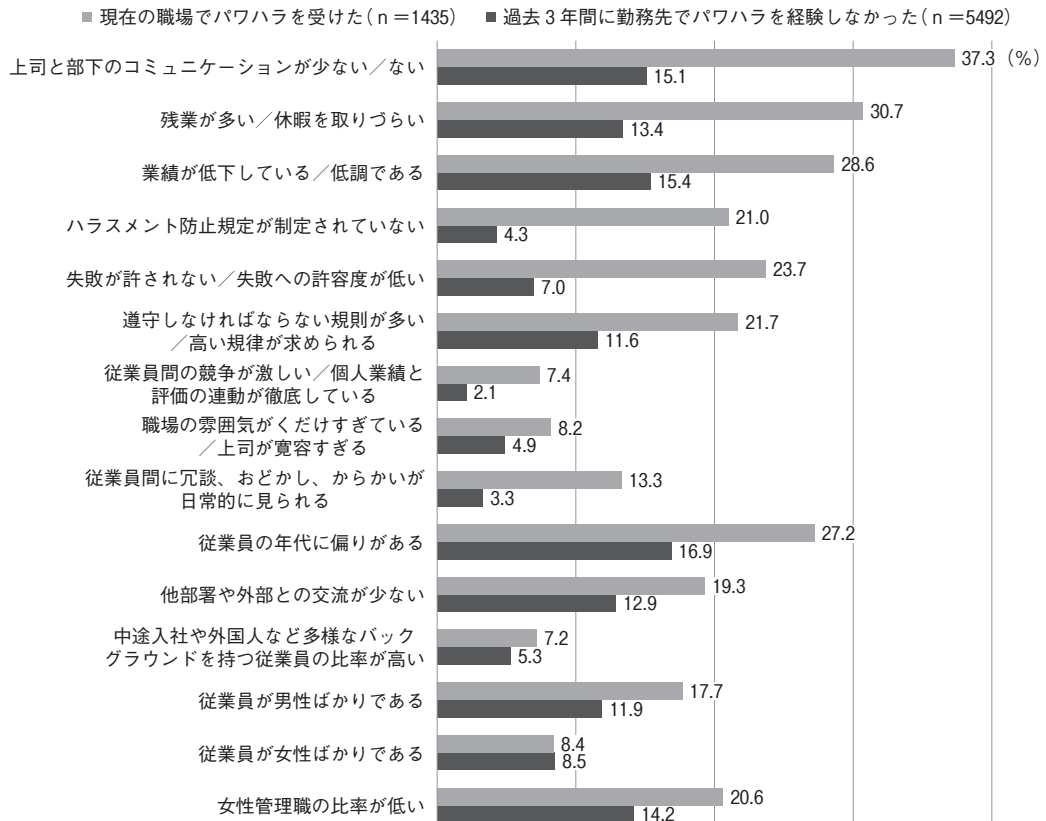
ハラスメント問題への関心と理解を深め、他の労働者に対する言動に注意を払うことや、事業主の講ずる雇用管理上の措置に協力することは、事業主だけではなく、労働者側の責務にも含まれています。

3. パワーハラスメントの現状

令和2年度 厚生労働省委託事業「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」ⁱによれば、パワハラ、セクハラ、顧客等からの著しい迷惑行為、妊娠・出産・育児休業等ハラスメント、

i 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社(令和3年3月)

〔図表 1〕 職場の特徴（パワハラ経験有無別）



出所：令和2年度 厚生労働省委託事業「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」（令和3年3月東京海上日動リスクコンサルティング株式会社）より一部抜粋

介護休業等ハラスメント、就活等セクハラについて、過去3年間に相談があったと回答した企業の割合では、パワハラ（48.2%）が最も高く、セクハラ（29.8%）、顧客等からの著しい迷惑行為（19.5%）と続いています。

さらに、労働者側もパワハラを受けた後の行動として、「何もしなかった」（35.9%）の割合が最も高くなっていることも特徴的です。主な理由としては、「何をしても解決にならないと思ったから」の割合が最も高く、次に「職務上不利が生じるといったから」が挙げられています。

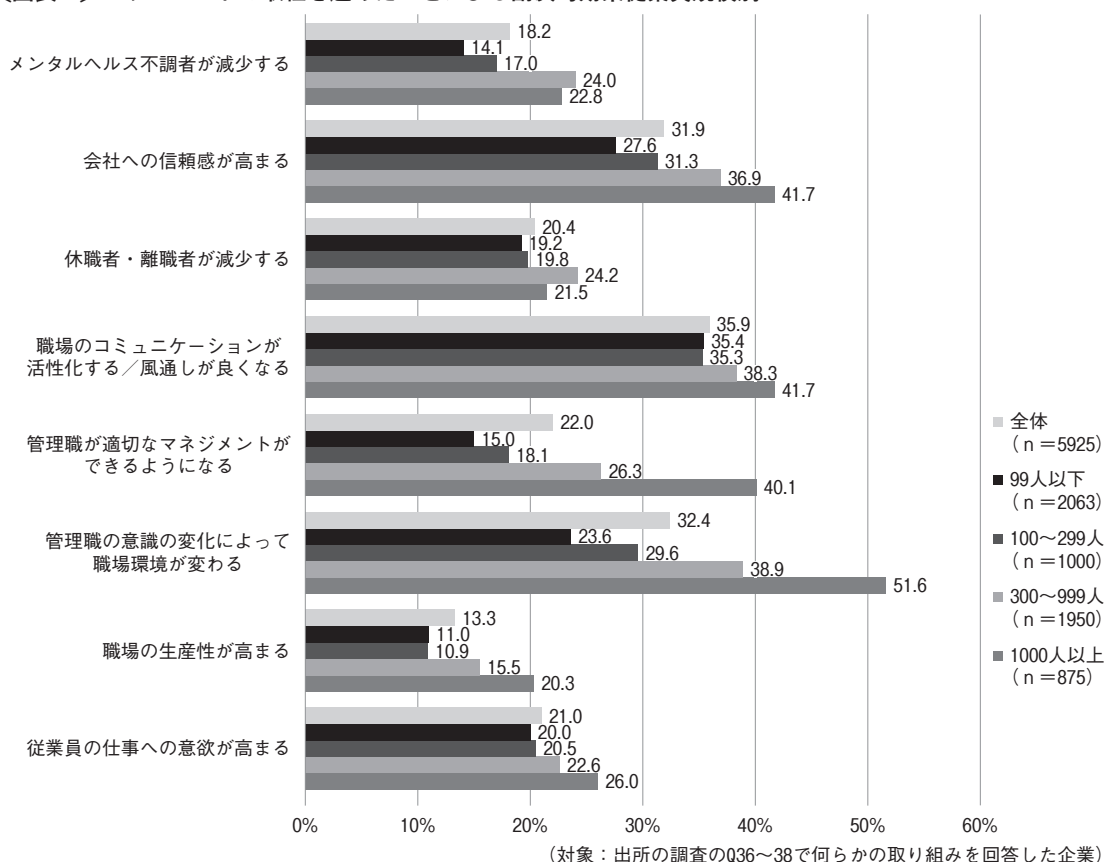
パワハラの発生率が他のハラスメントよりも多いにもかかわらず、被害者の多くが行動を起こしていない現状からは、多くのパワハラ事案が表面化されることもなく、被害者側が耐えている状況が想像されます。

4. パワハラが起こる理由と対応策

前述の調査では、現在の勤務先でパワハラを経験した者と、経験しなかった者との間で職場の特徴の回答を比較したところ、「上司と部下のコミュニケーションが少ない／ない」、「ハラスメント防止規定が制定されていない」、「失敗が許されない／失敗への許容度が低い」などにおいて、パワハラを経験した者の回答割合が高いことが明らかになっています【図表1】。パワハラが発生する原因としては、コミュニケーション不足や、厳しく仕事の成果を求められるなど、組織風土の問題が挙げられます。

また、ハラスメント予防・解決のための取り組みを進めたことによる効果として、「職場のコミュニケーションが活性化する／風通しが良くなる」（35.9%）が最も高く、「管理職の意識の変化によって職場環境が変わる」（32.4%）、「会社への信頼感が高まる」（31.9%）が続いて

〔図表2〕 ハラスメントの取組を進めたことによる副次的効果従業員規模別



出所：令和2年度 厚生労働省委託事業「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」（令和3年3月東京海上日動リスクコンサルティング株式会社）より一部抜粋

います。従業員規模別では、従業員規模が大きい会社ほど、「会社への信頼感が高まる」、「管理職が適切なマネジメントができるようになる」、「管理職の意識の変化によって職場環境が変わる」、「従業員の仕事への意欲が高まる」ことへの効果が高くなっています〔図表2〕。

これらのことから、パワハラ問題は、個々人の性格等を原因にしてしまうのではなく、組織が抱える問題として捉え、対応を行っていくことが重要だといえます。

5. 最後に

1970年代に海外の研究論文によって取り上げ

られた「女王蜂症候群」(Queen bee syndrome)ⁱⁱという言葉は、現在でも、国内外のメディアで話題として多く取り上げられています。「女王蜂症候群」とは、競争相手になりそうな女性部下のキャリアを妨害する女性上司のことを示しています。

今後も、年齢や性別、ライフスタイル等、上司と部下の組み合わせが多様化するほど、新たなパワハラケースが生まれることが予想されます。しかし、多様な人材が活躍できる社会づくりのためには、一見、局所的に発生する事象であっても、事業主側は発見したときに決して曖昧な対応をせずに、その事実に向き合い、解決する姿勢を持つことが大切だと感じます。

ii Blau, Francine ; DeVaro, Jed (June 2006). "New Evidence on Gender Difference in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires". National Bureau of Economic Research. Cambridge, MA.
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w12321/w12321.pdf