

2022年1月22日

事例分析(ケーススタディー)

パワーハラスメントが発生しやすい業務であっても

パワハラが起きない職場環境に関する研究

～上司からの承認による影響～

戦略経営研究科戦略経営専攻専門職学位課程

柳原 里枝子

指導教授名 (主査) : 佐藤 博樹教授

目次

1. はじめに	3
1-1. 研究背景	3
1-2. 研究目的	5
2. パワーハラスメント定義および先行研究	5
2-1. パワーハラスメントとは	5
2-2. パワーハラスメントに関する先行研究	9
2-3. 筆者が現場で見た行為者の特徴	11
3. 「承認」とパワーハラスメント	11
3-1. 承認に関する先行研究	11
3-2. 部下の上司からの承認に対する期待	12
3-3. 筆者が現場で聞いた承認の効果	13
4. 仮説	15
5. アンケート調査	15
5-1. 調査方法	15
5-2. 調査対象	15
5-3. 調査項目	16
6. 分析結果	18
6-1. 性別	19
6-2. 業種	19
6-3. 会社の規模	19
6-4. パワハラ見聞きの有無	20
6-5. パワハラ行為者の立場	20
7. 仮説検証	21
7-1. 仮説1の検証	30
7-2. 仮説2の検証	33
8. 考察	34
8-1. 仮説1の考察	34
8-2. 仮説2の考察	36
9. 本研究の貢献	36
10. 今後の課題	36
11. 謝辞	37
付録	38
付録1 質問票	38
参考文献一覧	42

パワーハラスメントが発生しやすい業務であっても
パワハラが起きない職場環境に関する研究
～上司からの承認による影響～

Research on work environments where power harassment does not occur,
even in the business where the power harassment is likely to occur.

～Impact of acknowledgment from supervisor～

1. はじめに

1-1. 研究背景

企業におけるパワーハラスメントの発生状況を「個別労働紛争解決制度の施行状況」¹で民事上の個別労働紛争の相談件数の推移でみると、「いじめ・嫌がらせ」が2020年度では7万9190件になり、9年連続1位となっている(図表1)。ただし、これは労使からの相談件数であり、①労働者だけでなく、使用者からの相談が含まれていること、さらに②「いじめ・嫌がらせ」相談のうち、「申出」があり労働局長による助言相談の対象となったのが1831件で、「申請」があり紛争調整委員会のあっせんの対象となったのが1261件であること留意する必要がある。また、2020年6月に労働施策総合推進法が施行され、大企業の職場におけるパワーハラスメントに関する個別労働紛争は同法に基づき対応することとなったため、同法施行以降の大企業の当該紛争に関するものはいじめ・嫌がらせに計上されておらず、同法違反の疑いのある相談は「労働基準法等の違反の疑いがあるもの」として計上されている。また厚生労働省が2021年6月23日に公表した「2020年度における精神障害に関する事案の労災補償状況」においても、608件の支給決定案件の出来事²として「上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた」が99件、「悲惨な事故や災害の体験、目撃をした」が83件、「同僚等から、暴行又は(ひどい)いじめ・嫌がらせを受けた」が71件の順に多く、つまりパワーハラスメントが要因になっていると考えられる事例の割合が高い(図表2)。

上記のような企業内におけるパワハラ拡大を踏まえて、「労働施策総合推進法」が2019年5月に改正され、パワーハラスメント防止の措置義務を企業に求める規定が盛り込まれた。

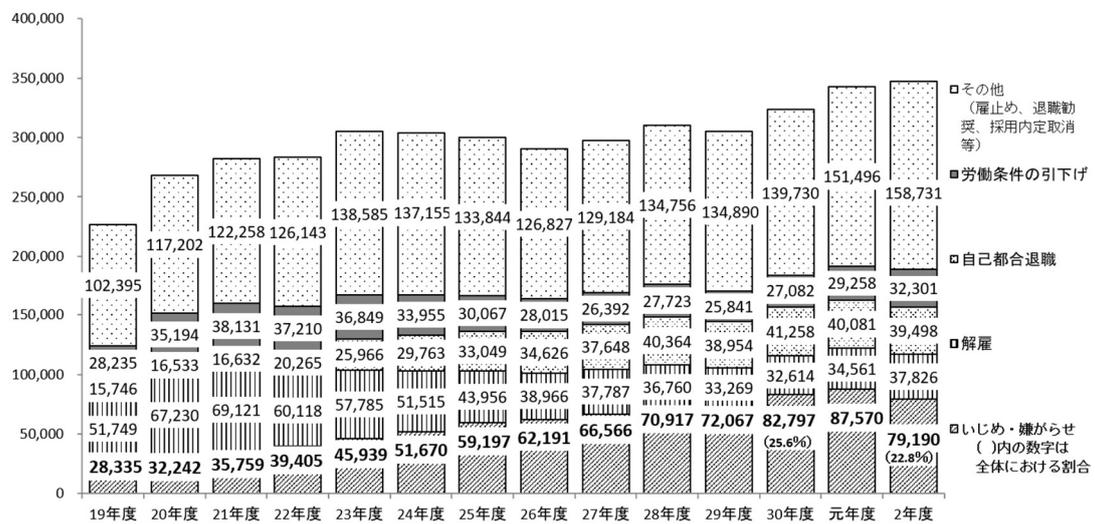
筆者は様々な組織でハラスメント対策に関するコンサルティングを行っているが、企業がパワハラ予防のための取り組みとして社員への研修を実施すると、

¹ 個々の労働者と事業主との間の労働条件や職場環境などをめぐるトラブルを未然に防止し、早期に解決を図るための制度で、「総合労働相談」、都道府県労働局長による「助言・指導」、紛争調整委員会による「あっせん」の3つの方法がある。

² 「出来事」とは精神障害の発病に関与したと考えられる事象の心理的負荷の強度を評価するために、認定基準において、一定の事象を類型化したもの。

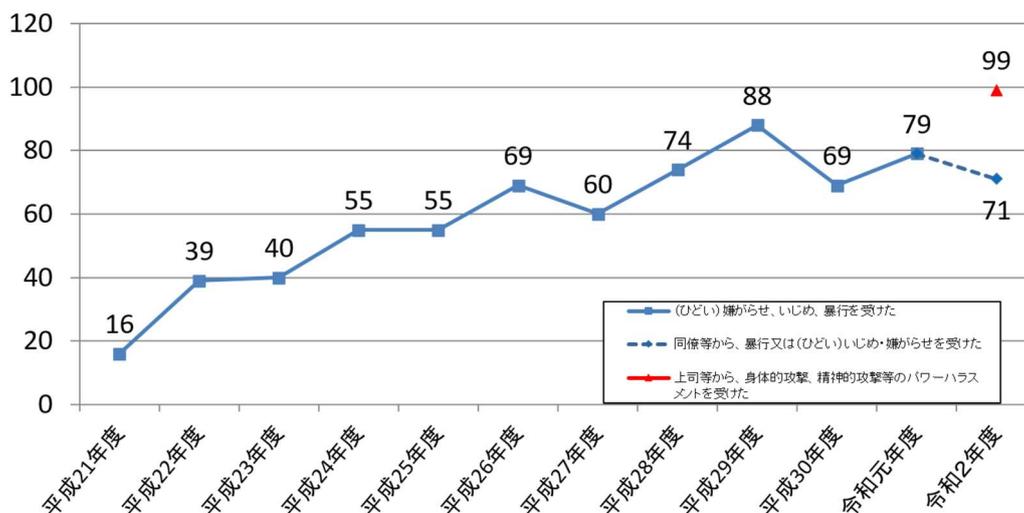
現場の管理者からは「部下を注意すれば、なんでもパワーハラスメントと言われてしまう」、「パワーハラスメントが怖くて部下を叱れない」「どんなふうに関わればよいのか難しい」などの声を聞くことが多い。また、医療従事者や消防士など命の現場で働く職種と関わることも多いが、ミスをすることが命に直結するような現場では厳しい指導をしなければならない、という意識がまだまだ強く、「パワハラ」の認定などに関して職種による職場の状況の違いを考慮して欲しいとの意見もある。しかし、人事院の「公務職場におけるパワーハラスメント防止対策検討会」が2020年1月にまとめた報告書においては、「例えば、一瞬の躊躇が人命に関わる場面では、厳しい指示・指導を行うことはパワーハラスメントにはあたらない場合もあり得るが、そのような場面が生じることがある職種であっても、そのような切迫性がない場面における言動については、その場面における「業務上必要かつ相当な範囲」を超えたかどうかの判断を行うことになる。」とされている。さらに問題なのは、実際はパワーハラスメントではないが受け手側がそのように感じてしまうということが発生することである。そのため労働局の総合労働相談におけるパワーハラスメントに関する相談のうち約1割はパワーハラスメントではなかったと言われている。ただし、第三者が判断して、パワーハラスメントではない場合でも、従業員がパワーハラスメントを受けたと認識していること、当該社員のモチベーションの低下や離職につながる可能性を高めるなど、人事管理上は解消が必要な課題といえる。

図表 1 総合労働相談コーナーへの相談件数



※いじめ・嫌がらせに関する相談が全てパワーハラスメントに該当するわけではない。出所) 個別労働紛争解決制度施行状況 (厚生労働省)

図表2 「上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた」等を主な出来事とする精神障害の支給決定件数



出所) 労働基準局 「過労死等の労災補償状況」より雇用環境・均等局雇用機会均等課より作成。

注) 「上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた」は、2020年5月29日付け基発0529第1号により新規に追加された項目である。「同僚等から、暴行又は(ひどい)いじめ・嫌がらせを受けた」は、2020年5月29日付け基発0529第1号により修正された項目で、令和2年度においては改正前の認定基準におけるうち具体的な出来事「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」で評価した件数も含むものである。

1-2. 研究目的

部下からパワーハラスメントと言われなかったために、管理者が部下指導に関して躊躇する状況が改善されないと、管理者が部下育成をできず、従業員の能力向上が停滞しその結果、企業として生産性や顧客満足度の低下などが引き起こされる可能性が高くなる。本稿では、先行研究であげられている「パワーハラスメントが発生しやすい職場」を検証した上で、そのような職場であっても、職場内で上司による部下に対する適切な「承認」行動があれば、上司から部下に対するパワハラや同僚間のパワハラが発生しないのではないかと仮説を検証する。

2. パワーハラスメント定義および先行研究

2-1. パワーハラスメントとは

職場におけるパワーハラスメントについて定めた「改正労働施策総合推進法」の労働施策総合推進法第30条の2第1項によると、パワーハラスメントおよび企業が講ずべき措置について次のように定義している。

第三十条の二

「事業主は、職場において行われる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によりその雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、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なければならない。」

厚生労働省では上記法令に基づき、下記の三つの要素のすべてを満たす言動を、職場におけるパワーハラスメントだと定義している。それぞれの具体的な内容は図表 3 を参照されたい。

- ・職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性（優越的な関係）を背景としている。
- ・業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える。
- ・労働者の職場環境を悪化させる行為。

ただし、客観的にみて、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については、該当しないとされている。

図表 3 職場におけるパワーハラスメント(パワハラ)3 要素の具体的な内容

職場におけるパワハラの 3 要素	具体的な内容
<p>職場内の優越的な関係を背景とした言動 ※上司から部下に行われるものだけでなく、同僚間などの様々な優位性を背景に行われるものである。</p>	<p>当該事業主の業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける労働者が行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるもの (例) ・職務上の地位が上位の者による言動 ・同僚又は部下による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの ・同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの等</p>
<p>業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動</p>	<p>・社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないもの</p>
<p>労働者の就業環境が害される</p>	<p>・当該言動により労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること ・この判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当</p>

厚生労働省は上記の 3 つの要素を踏まえて「パワーハラスメントの 6 類型」を例として示している (図表 4)。

図表4 パワーハラスメント言動類型と事例

代表的な言動の類型	該当すると考えられる例
身体的な攻撃（暴行・傷害）	<ul style="list-style-type: none"> ① 殴打、蹴る ② 相手に物を投げつける
精神的な攻撃 （脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）	<ul style="list-style-type: none"> ① 人格を否定するような言動 ② 必要以上に長時間にわたる厳しい叱責 ③ 大声で威圧的な叱責を繰り返す ④ 相手を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信
人間関係からの切り離し （隔離・仲間外し・無視）	<ul style="list-style-type: none"> ① 自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする ② 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる
過大な要求 （業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害）	<ul style="list-style-type: none"> ① 新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、できなかったことに対し厳しく叱責する ② 労働者に業務とは関係ない私的な雑用の処理を強制的に行わせる
過小な要求 （業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）	<ul style="list-style-type: none"> ① 気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない
個の侵害 （私的なことに過度に立ち入ること）	<ul style="list-style-type: none"> ① 労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする ② 労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する

2-2. パワーハラスメントに関する先行研究

パワーハラスメントが起きやすい職場についてはいくつかの先行研究がある。まずリクルートワークス研究所が実施している全国就業実態パネル調査2020³のデータを分析した茂木(2020)によるとパワーハラスメントが起きやすい職場の特徴として、下記が明らかにされている。すなわち、「ノルマ達成などプレッシャーのかかる職場」ではそうではない職場に比較して、パワーハラスメントを見聞きした人が9.4%ポイント増える、また「難しい要求をしてくる顧客が多い職場」はそうではない職場に比較して、パワーハラスメントを見聞きした人が10.3%ポイント増える、さらに「人の命や多くの人の利害に関わる職場」はそうではない職場に比較してパワーハラスメントを見聞きした人が5.0%ポイント増える、という結果であった(図表5)。

厚生労働省(2016)が実施した、職場のパワーハラスメントに関する実態調査⁴にて、パワーハラスメントに関する相談があった職場の特徴として指摘された上位5位は、「上司と部下のコミュニケーションが希薄な職場」と回答した企業の比率が45.8%で最も高く、「失敗が許されない職場」が22.0%、「残業が多い/休みが取り難い職場」が21.0%、「正社員や正社員以外など様々な立場の従業員と一緒に働いている職場」が19.5%と続いている(図表6)。

図表5 職務性質がパワーハラスメントの見聞きに与える影響と各項目に該当する職場で働く雇用者の割合

	パワハラを見聞きした確率	該当する職場で働く雇用者の割合
ノルマの達成など、プレッシャーがかかる仕事	+9.4***	19.7
難しい要求をしてくる顧客が多い	+10.3***	27.8
人の命や、多くの人の利害に関わることのある仕事	+5.0***	27.2

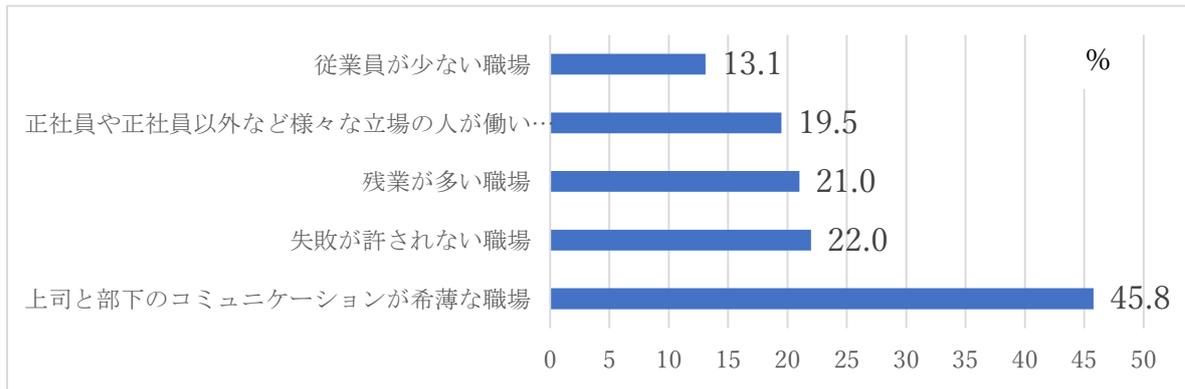
出所) [茂木 2020]17~25 より引用。

³ 全国就業実態パネル調査 調査期間 2020年1月9日~1月31日

有効回収数 57,284 サンプル。

⁴ 職場のパワーハラスメントに関する実態調査 調査期間 2016年7月25日~10月24日 回収数 4,587 件

図表6 パワーハラスメントに関する相談があった現場に当てはまる特徴



出所) [厚生労働省 2016]より引用。

※過去3年間のパワーハラスメントに関する相談が1件以上あった企業

パワーハラスメントを引き起こす要因に関する先行研究をみると Reknes ら (2014) は、2時点間の変化を測定した研究で、比較の最初の時点に役割葛藤や曖昧さを感じていると、仕事の到達点がわからないため、周囲から見て満足はいく水準の仕事をしていないと思われることが多く、周囲をイラつかせることになる結果、2年後にパワーハラスメントを受けるリスクが上がることを明らかにしている。Dussault&Frenette (2015) は、上司が放任型のリーダーシップの場合には部下がパワーハラスメントを感じることに正の関連であることを示した。放任型とは、マネジメント業務をしていない管理者のことで、意思決定を避け、部下と意見を交わさない関係なので、部下は上司から排除されていると感じ、ストレスを増大させて、対人緊張や従業員同士の対立を増やし、部下がパワハラを起こすことになることを指摘した。日本における研究としては永富 (2015) が、職場におけるハラスメント体験を受けたことがあると答えた調査対象群は、受けたことがない調査対象群と比べて、役割葛藤(ストレス源として複数の方針や要求がお互いに相いれないために業務の遂行が困難になることによる負担)が有意に高く、深刻なストレス反応を発生させ、仕事への満足度も低く上司の支援機能も低いということを明らかにしている。玄田 (2019) は、パワーハラスメントが起こりやすい職場の特徴を明らかにしており、パワーハラスメントは仕事の中身や範囲が曖昧だと起きやすく、また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職場、失敗が許されない職場、採用や退職、人事異動で人の出入りが多き職場ではパワーハラスメントが発生しやすいとした。

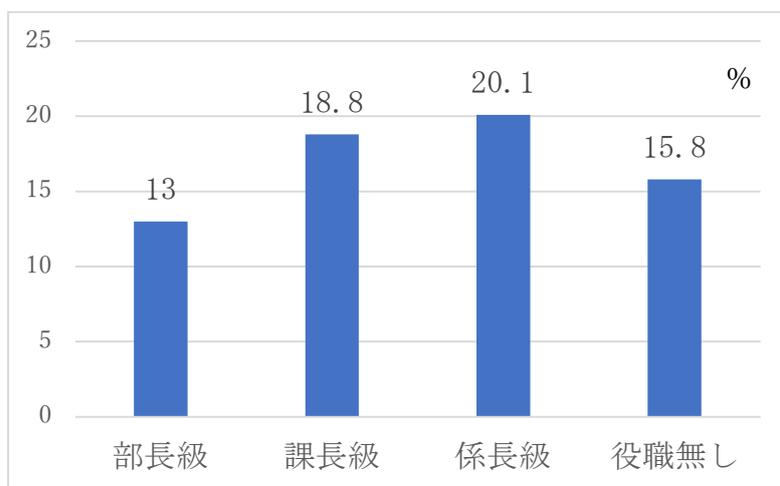
パワハラを引き起こす要因として先行研究が共通して指摘しているのは、上司と部下間の「コミュニケーション不足」である。具体的には、部下が感じる役割の曖昧さや葛藤、さらに上司が放任型のリーダーシップであり、上司の支援が低いことなどは、すべて指示する側とされる側の対話の少なさに関係している。上司と部下間のコミュニケーションが少ないと、お互いに相手を理解しづらく

誤解も生じやすい。

2-3. 筆者が現場で見た行為者の特徴

筆者はこの 2008 年から 13 年間様々な組織にて被害者カウンセリングやパワーハラスメントを起こしたいわゆる行為者への個人研修などを行っている。パワーハラスメントの行為者は責任感が高く、仕事熱心である者が多いが、部下が抱く価値観や仕事のやり方を許せないと、考えがちになる特徴もある。加えて行為者自身もその上司や役員から過大な要求などのパワーハラスメントを受けており、上司からの要求を満たそうとして、当該管理者が部下に対してパワーハラスメントを行っている事例も多い。坂本（2020）も、パワーハラスメントの被害者をみると中小企業では課長級が、大企業では係長級に多いということを示している（図表 7）。また、パワーハラスメントの行為者は、コミュニケーション能力が低く、部下の話や意見を聞かずに一方的な指示や指導をしていることが多い。パワーハラスメントの行為者に対するインタビューによると、部下たちが成果を出したり、大変な仕事をこなしても「そんなことはあたりまえの事」と考えており、部下への労いや感謝を伝える、ほめるなどの承認をしていない管理者が多い。

図表 7 誰がハラスメントを受けているのか（役職別）



出所：[坂本貴志 2020]4～10 より引用。

3. 「承認」とパワーハラスメント

3-1 承認に関する先行研究

パワーハラスメント行為者の特徴で説明したように、パワハラを引き起こしている管理者は、日ごろ部下の意識や行動に関して承認をしていない者が多い。承認とは相手の存在を認めることであり、相手が「肯定されている」「尊重されている」「受け入れられている」「認められている」と感じるような言動、態度を示すことで相手の承認欲求を満たすことができる。例えば、関心を向ける、話を

よく聴く、反応する、共感する、笑顔で接する、挨拶する、ほめる、労う、感謝する、叱る（期待をこめて）、相談するなどが承認行動である。Abraham Harold Maslow (1943) は自己実現理論⁵を唱え、人には自分が集団から価値ある存在と認められ、尊重されることを求める承認欲求がある。承認欲求がある程度満たされると人間は自己効力感が高まり、自己実現欲求（モチベーション）も高まるとした。Harter (2003) によるとギャラップ社が世界各国の様々な業種や企業に雇用された 40 万人以上の従業員を対象として実施した調査をメタ分析した結果、承認称賛は所属部門の生産性や利益、安全性、顧客ロイヤリティーを高めることが明らかになっている。中島 (2007) は、「承認」とはコーチングで頻回に使われるスキルの一つで、その人がそこにいるということに私は気づいている。というメッセージを伝える行為で、「ほめる」だけではなく「成果や成長を指摘する」、「観察したことをそのまま伝える」、「あいさつをすること」、「名前を呼ぶこと」も承認であるという。⁶佐野 (2016) は、ホテルで働く従業員を対象に、誰からのどのような行為を承認として受け止めるかに関して調査を行い、仕事の結果に対して上司からフィードバックをもらうことや周囲からのねぎらいの言葉かけが最も承認として受け止められているとした。また、上司と納得いくまで話す機会があることは、上司から承認されていると感じていることも明らかにした。上田 (2016) は、上司によるの部下への承認は、「職場肯定」にプラスの影響を及ぼし、仕事意欲に影響を及ぼすという関係性を明らかにした。この「職場肯定」とは、今の職場のメンバーは、互いに助け合って協力できるあるいはと思う、チームとして課題を解決していくことができると思う、など職場や職場のメンバーへの肯定感を指す因子からなるものであるとしている。

3-2. 部下の上司からの承認に対する期待

筆者は 8 年ほど前に解決志向という課題解決法に出会った。上司の多くは問題志向で課題解決しようとする傾向があるため、部下に対してもできていない部分に目が向きやすく、「なんでできないのか」と責めやすい。パワーハラスメントの行為者も問題志向であることがほとんどである。部下の足りないところばかりに目が向くと良い部分、資源に気づきづらくなる。解決志向ではコミュニケーションの土台として承認を重視しており、あたりまえと思わないで相手の資源(少しでもできたこと、少しでも上手くいったことなど)に目を向けるようにトレーニングをする。そして、相手のことを尊重して存在を認めるということを行動として示していくと、部下のモチベーション向上や職場活性化という成

⁵ 自己実現理論とは人間は自己実現に向かって絶えず成長すると仮定し、人間の欲求を 5 段階の階層で理論化したものである。低次の欲求がある程度満たされると次の階層の欲求が生まれるとしている。低次から順に、生理的欲求、安全の欲求、社会的欲求、承認欲求、自己実現欲求としている。

⁶ [中島 2007]は・・・承認であるという。の部分[佐野文香 2016]

果をだすことを何人も見てきた。先行研究においても上司からの承認により職場肯定が生まれることやモチベーション向上を期待できることが示されている。パワーハラスメントが起きやすい業務であっても、部下たちのモチベーションが高ければ、上司がパワーハラスメントおよびそれに間違えられるような叱責をしなくても、効率的で質の高い仕事ができる。また、上司からの承認により職場肯定が生まれれば、職場において同僚間の対立がなく、協力的に仕事ができることになると想定される。

3-3. 筆者が現場で聞いた承認の効果

筆者が実施しての解決志向による職場活性化研修の参加者に3か月後インタビューを行った（図表8）。管理者が意識して承認を行うと、職場の部下たちもお互いに承認を行うようになっていた。また、モチベーションが上がり能動的な行動をとる者が増えていた。

図表 8 管理者の承認行動による職場メンバーの変化に関する質問

時期・業種・ 部署・役職	あなたが現場で意識して行った承認 行動	職場同僚間（先輩・後輩・ 同期）の変化
2021年12月 サービス業 人事部 課長	<ul style="list-style-type: none"> ・皆の前で部下に労いや感謝の気持ちを伝えた。 ・個人面談で各自にフィードバックや役割の明確化をした。 ・部下が相談に来た際、忙しくても手を止めて、隣に座らせ話を聞いた。 ・前職場では不満ばかり言っていた人に対して、あえて一緒に作業を行い、皆の前で感謝や労いを伝えた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・同僚間で他者を気遣い、声かけをするようになった。 ・挨拶が増えた。 ・業務を能動的に行う人が増えた。 ・不満を言っていた人が他の人をフォローしたり能動的に業務をするようになった。
2021年4月 教育業 法務部 課長	<ul style="list-style-type: none"> ・個人面談で各自にフィードバックや役割の明確化をした。 ・部下の良い部分を見る意識をして伝えるようにした。直接承認と間接承認、他の人に「部長が〇〇さんのことこう言っていたよ」と言ってもらおう。 ・労いと感謝を積極的に伝えた。 ・解決志向で関わった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自信を無くし退職も考えていた人が前向きに取り組めるようになった。 ・業務を能動的に行う人が増えた。 ・コロナ禍でも前向きに仕事をする姿勢があった。（笑顔など）
2021年4月 総合病院 看護師長	<ul style="list-style-type: none"> ・個人面談時の際、何ができなかったではなく、上手くいったことやありがたい姿などを問う解決志向で行った。 ・意見交換でも否定する言い方ではなく尊重して聴くようにした。 ・中堅看護師に対しても、できて当たり前と思わずに感謝やほめ言葉をかけた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中堅看護師が後輩の指導をする際に言い方がきつくなくなった。 ・会議で積極的な意見が増えた。 ・何か手伝うことはないか？との発言がお互いに増えた。
2019年7月 介護職 介護主任（フロアの責任者）	<ul style="list-style-type: none"> ・さえぎらず話を聴く。 ・フォローのための声掛け。 ・挨拶+一言の声掛けをした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・笑顔が増えた。 ・メンバー同士がフォローの声掛け増えた。 ・報連相が増えた。

4. 仮説

先行研究および筆者の現場経験と、研修参加者の事後インタビューに基づく同僚間の変化を分析すると、パワーハラスメント予防に関する対策としてつぎの仮説が挙げられる。

仮説1. パワーハラスメントが起きやすい業務の職場でも、上司の承認があれば、上司から部下に対するパワーハラスメントや同僚間のパワーハラスメントが起きにくい。

パワーハラスメントの要因に関する先行研究に共通して言えるのは、職場のコミュニケーション不足であり、部下に対する上司からの支援不足や放任型リーダーシップなど部下の承認欲求が満たされない環境である。そのような職場環境では部下の自己効力感が低く、モチベーションも低い状態になりやすいことは承認に関する先行研究からも読み取れる。承認により部下の自己効力感や職場肯定が高まるという結果を考えると、パワーハラスメントが起きやすい業務だとしても、上司の承認がある職場では職場肯定感や自己肯定感が高く効率的に仕事が進むことから、お互いにパワーハラスメントをする必要はなくなる。また、玄田(2019)は、仕事の中身や範囲が曖昧だとパワーハラスメントは起きやすいということが明らかにしているが、上司から指示が曖昧な際に部下が確認できれば良いわけである。承認がある職場であれば、部下は上司に曖昧さを確認しやすく、パワーハラスメントは起きにくい。

仮説2. 上司が部下に承認をしていれば、同僚同士の承認も起きやすい。

上司は職場において評価をする側であり、圧倒的にパワーを持っている。つまり、職場環境に対しての影響力が強い。上司が部下に対して圧力的な指導をしていれば、部下はストレス過多状態で余裕もなくなり同僚同士が協力する体制も生まれにくい。上田(2016)による先行研究でも上司の部下承認は、職場肯定に影響を及ぼし、仕事意欲に影響を及ぼすという関係性が明らかにされている。上司が部下に対して承認行動をとれば部下たちの職場肯定感が高まり、同僚間の承認行動も増えると考えられる。

5. アンケート調査

5-1. 調査方法

調査は定量的調査手法とし、インターネットによる質問票調査を実施した。調査期間は2021年11月16日～同年11月18日までの2日間である。

5-2. 調査対象

調査対象は、①従業員 30～299 人の民間企業に勤める管理者を除いた一般職正社員。②年齢は 20～60 歳。③勤務先企業に 1 年以上勤めている者である。ス

スクーリング調査で、今の職場にてパワーハラスメントまたは近い行為を見聞きしたことがある者を最低 50 人として見聞きしなかった人を合わせて合計 200 人を抽出した。

5-3. 調査項目

スクーリング質問としては、業種、性別、年齢、雇用形態、現在の勤務先の勤務年数、配属年数、会社規模、現部署における立場、パワハラ見聞き経験の有無。

本調査項目は「この 1 年間に今の職場でパワーハラスメントまたは近い行為を見聞きしたことがあるか」「行為者の立場」「先行研究で明らかにされたパワーハラスメントが起きやすいと言われている 5 つの業務にどの程度当てはまるか」「同僚同士の承認の程度」「上司からの承認の程度」とした。5 つの業務と同僚同士の承認および上司からの承認についてはすべて、今の職場でこの 1 年間で振り返り、どの程度当てはまるかを「当てはまる」「やや当てはまる」「どちらともいえない」「あまり当てはまらない」「当てはまらない」の 5 段階のリッカート形式で評定した。詳細な質問内容について 5 つの業務はリクルートワークス研究所による調査では「ノルマの達成など、プレッシャーがかかる仕事」、厚生労働省による職場のパワーハラスメントに関する実態調査では「失敗が許されない職場」と仕事や職場という表示であったが本稿においては、質問項目も業務に特化したため業務という表示とした(図表 9)。

図表 9 今の職場の業務が各設問にどの程度当てはまるか。

ノルマの達成など、プレッシャーがかかる業務である。
難しい要求をしてくる顧客が多い業務である。
人の命や、多くの人の利害に関わる業務である。
残業が多い業務である。
失敗が許されない業務である。

同僚同士の承認の程度についての質問項目は図表 10 のように作成した。同僚には上司以外のすべてのメンバー間(後輩・先輩・同期)を含む。

図表 10 今の職場は各設問がどの程度該当するか。

質問	例
今の職場では挨拶をお互いに行っている。	おはようございます。
今の職場では労いの言葉がけをお互いに行っている。	お疲れさまでした。大変でしたね。
今の職場では感謝をお互いに伝えている。	ありがとう。助かりました。
今の職場では他人の意見や話しを聴いている。	遮らない。否定しない。最後まで聞く。
今の職場では困ったときなどに相談している。	相談しても馬鹿にされない。
今の職場では相手の個性や能力に配慮した指導を心掛けている。	一方的ではない。
今の職場ではお互いにサポートしている。	声を掛け合う。フォローする。
今の職場では各自のやるべきことが明確に示されている。	指示が明確。評価のフィードバックがある。

上司からの承認の程度については下記を質問項目とした(図表 11)。

図表 11 あなたの職場の上司から部下に対する行動やマネジメントについて今の職場では各設問がどの程度該当するか。

質問	例
上司からの挨拶がある。	おはよう。
上司から労いの言葉がけがある。	お疲れさまでした。大変でしたね。
上司から感謝の言葉がある	ありがとう。助かったよ。
上司は他人の意見や話しを聴く。	遮らない。否定しない。最後まで聞く。 意見を受け止めている
上司は困ったときなどに相談しやすい雰囲気がある。	相談しても馬鹿にされない。
上司は相手の個性や能力に配慮した指導を心がけている。	一方的ではない。
上司は部下たちをサポートしている。	声を掛ける。フォローする。
上司は各自のやるべきことを明確に示している。	指示が明確。評価のフィードバックがある。

本調査質問の冒頭には下記のようにパワーハラスメントについての説明書きを記した(図表 12)。

図表 12 パワーハラスメントについての説明書き

パワーハラスメントとは 職場において行われる優越的な関係(立場・人数・専門性・能力・経験など)を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、その雇用する労働者の就業環境を害されること。
その行為類型としては、次の6つが例示的にあげられております。例もいくつか挙げます。
①暴行・傷害(身体的な攻撃) ②脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃) 例:人権を否定する言葉がけ、意見に対して舌打ちやため息をされる、大声で怒鳴りつける、長時間ねちねちと叱る。 ③隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し) 例:悪口、SNSでの誹謗中傷。 ④業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害(過大な要求) 例:無理な仕事や無理な目標設定を押し付ける。サービス残業、休日の出勤を強要する。不正行為、不法行為を強要する。 ⑤業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと(過小な要求) 例:役職に見合った本来業務を与えずに雑用ばかりをやらせる。正当な理由なく会議に出席させず、電話番をいつもさせる。 ⑥私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害) 例:プライベートなことをしつこく聞き出す。意見する。飲み会への参加を強要する、飲酒を強要する。プライベートの付き合いや送迎などを強要する。
※パワハラになるかどうかのポイントは、「業務の適正な範囲を超えて」ということであり、業務の適正な範囲の行為はパワハラとはされません。その判断基準は行為類型ごとに示されていて、①については「業務の適正な範囲」に含まれるとすることはできない、②と③については原則として「業務の適正な範囲」を超える、④から⑥までについては、その行為が行われた状況などにより判断されると考えられております。

6. 分析結果

3,000人にスクーリング質問を行い、スクーリング質問にて対象者200名を抽出し本調査を行った。

6-1. 性別

調査対象者 200 名中、男性 65.5%（131 名）女性 34.5%（69 名）男性が女性の倍となる比率であった（図表 13）。

図表 13 対象者性別割合

	人数	%
男性	131	65.5
女性	69	34.5
合計	200	100.0

6-2. 業種

調査対象者が在籍する企業の業種は製造業が最も多かった（図表 14）。

図表 14 対象者所属業種

	人数	%
製造業	43	21.5
小売業（百貨店・デパート、スーパー・コンビニ）	7	3.5
銀行・証券・保険業、その他金融	6	3.0
不動産業	5	2.5
建設・建築・土木業	12	6.0
運輸業（輸送・鉄道・バス・トラック・タクシー含む）	20	10.0
IT・通信関係	24	12.0
サービス業	22	11.0
医療・福祉関連業	21	10.5
学校・教育産業	8	4.0
官公庁・自治体・公共団体	3	1.5
その他	29	14.5
合計	200	100.0

6-3. 会社の規模

所属する会社規模は 50 人未満の会社が 40%（81 名）と多かった（図表 15）。

図表 15 所属する会社の規模

	人数	%
50 人未満	81	40.5
50 人～100 人未満	50	25.0
100 人～300 人未満	69	34.5
合計	200	100.0

6-4. パワハラ見聞きの有無

この1年間に今の職場で「パワハラ」や「パワハラに近い行為」を受けたメンバーを見聞きしたことがあるか（自身で直接見たケースまたは実際見ていないけど実態を聞いたケース含めて回答。）を尋ねた結果、「見聞きしていない」が60%（120名）、「見聞きした」が40%（80名）となった（図表 16）。これは5-2に記載したように、「パワハラ見聞きの有」を最低でも50人確保するようにしたが、結果的には80名を確保できた。つまり、これは出現率でなく割り当ての結果であることに留意されたい。

図表 16 パワハラ見聞きの有無

	人数	%
見聞きした	80	40.0
見聞きしていない	120	60.0
合計	200	100.0

6-5. パワハラ行為者の立場

見聞きをした者80名（全体の40%）に対して複数選択可で調査したところ、行為者の立場は経営者および役員が40%（32人）、直属の上司が42%（34人）で、この両者が主となった（図表 17）。なお、この調査では勤務先の職場におけるパワハラについて検証するため、この中から顧客、関係会社、他部署、不明を省いたデータにて分析を行うこととした。経営者役員については、会社規模にて一番多くは50人以下の企業だったため、職場に直接関わる可能性も高いと考え分析対象に含めることとした（図表 15）。この結果によると、経営者や上司からのパワハラが多く、同僚間のパワハラは少ないことが分かる。男女別にみると、女性で同僚間のパワハラを見聞きした者が39%（13人）と多くなる。

図表 17 パワハラ行為者の立場

	経営者 役員	直属の 上司	顧客	関係 会社	他部署	同僚	不明
人数	32	34	1	1	15	18	3
%	40	42	0.1	0.1	18	22	0.3

		パワハラの行為者								合計
		経営者 役員	直属の 上司	顧客	関係 会社	他 部署	同僚	不明		
性別	男性	人数	20	21	9	1	1	5	2	47
		%	43%	45%	19%	2%	2%	11%	4%	
	女性	人数	12	13	6	0	0	13	1	33
		%	36%	39%	18%	0%	0%	39%	3%	
合計		人数	32	34	15	1	1	18	3	80

7. 仮説検証

先行研究でパワハラが起きやすい業務とされた5つの業務、①ノルマ達成などプレッシャーのかかる業務、②難しい要求をしてくる顧客が多い業務、③人の命や多くの人の利害に関わる業務、④残業が多い業務、⑤失敗が許されない業務についてパワハラが起きやすいのかをリッカート尺度で調査、3行2列のクロス表にした。値の再割り当てを行い、当てはまるとやや当てはまるを「1」の「あてはまる」に変換。どちらともいえないを「2」、あまりあてはまらないとあてはまらないを「3」の「あてはまらない」と変換した。なおSPSSにてケースの選択を行い、行為者として経営者役員、直属上司、同僚、パワハラを見聞きしていないを選択し検証した。以下の図表 18 から図表 22 は、すべて有意確率 0.05 未満で、統計的に有意であった。

①ノルマの達成など、プレッシャーがかかる業務にあてはまると答えた群はパワハラを見聞きした人が 53.1%と高く、あてはまらないと答えた群はパワハラを見聞きしていない人が 69.3%と高くなっており、このことから先行研究の「ノルマの達成など、プレッシャーがかかる業務はパワーハラスメントが起きやすいことが明らかとなった（図表 18）。

図表 18 ノルマの達成など、プレッシャーがかかる業務とパワハラの有無

			パワハラの有無		合計
			見聞きした	見聞きしていない	
ノルマの達成など、プレッシャーがかかる業務	あてはまる	人数	26	23	49
		%	53.1%	46.9%	100.0%
	どちらともいえない	人数	15	36	51
		%	29.4%	70.6%	100.0%
	あてはまらない	人数	27	61	88
		%	30.7%	69.3%	100.0%
合計		人数	68	120	188
		%	36.2%	63.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	8.212 ^a	2	0.016
尤度比	8.006	2	0.018
線型と線型による連関	5.741	1	0.017
有効なケースの数	188		

②難しい要求をしてくる顧客が多い業務にあてはまると答えた群はパワハラを見聞きした人が 57.1%と高く、あてはまらなると答えた群はパワハラを見聞きしていない人が 67.6%と高くなっており、このことから先行研究の「難しい要求をしてくる顧客が多い業務はパワーハラメントが起きやすいことが明らかとなった ((図表 19)。

図表 19 難しい要求をしてくる顧客が多い業務とパワハラの有無

			パワハラの有無		合計
			見聞きした	見聞きしていない	
難しい要求をしてくる顧客が多い業務	あてはまる	人数	36	27	63
		%	57.1%	42.9%	100.0%
	どちらともいえない	人数	10	47	57
		%	17.5%	82.5%	100.0%
	あてはまらない	人数	22	46	68
		%	32.4%	67.6%	100.0%
合計		人数	68	120	188
		%	36.2%	63.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	20.997 ^a	2	0.000
尤度比	21.450	2	0.000
線型と線型による連関	8.227	1	0.004
有効なケースの数	188		

③残業が多い業務にあてはまると答えた群はパワハラを見聞きした人が55.2%と高く、あてはまらないと答えた群はパワハラを見聞きしていない人が70.7%と高くなっており、このことから先行研究の「残業が多い業務はパワーハラメントが起きやすいことが明らかとなった (図表 20)。

図表 20 残業が多い業務とパワハラの有無

			パワハラの有無		合計
			見聞きした	見聞きしていない	
残業が多い業務	あてはまる	人数	32	26	58
		%	55.2%	44.8%	100.0%
	どちらともいえない	人数	12	36	48
		%	25.0%	75.0%	100.0%
	あてはまらない	人数	24	58	82
		%	29.3%	70.7%	100.0%
合計		人数	68	120	188
		%	36.2%	63.8%	100.0%

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	13.357 ^a	2	0.001
尤度比	13.140	2	0.001
線型と線型による連関	8.754	1	0.003
有効なケースの数	188		

④失敗が許されない業務にあてはまると答えた群はパワハラを見聞きした人が53.9%と高く、あてはまらないと答えた群はパワハラを見聞きしていない人

が 74.1%と高くなっており、このことから先行研究の「失敗が許されない業務はパワーハラスメントが起きやすいことが明らかとなった（図表 21）。

図表 21 失敗が許されない業務とパワハラの有無

		パワハラの有無			
		見聞きした	見聞きしていない	合計	
失敗が許されない業務	あてはまる	人数	41	35	76
		%	53.9%	46.1%	100.0%
	どちらともいえない	人数	13	45	58
		%	22.4%	77.6%	100.0%
	あてはまらない	人数	14	40	54
		%	25.9%	74.1%	100.0%
合計	人数	68	120	188	
	%	36.2%	63.8%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率（両側）
Pearson のカイ 2 乗	17.612 ^a	2	0.000
尤度比	17.638	2	0.000
線型と線型による連関	12.260	1	0.000
有効なケースの数	188		

⑤人の命や、多くの人の利害に関わる業務にあてはまると答えた群はパワハラを見聞きした人が 48.7%、見聞きしていない人が 51.3%でほぼ差がなかったが、当該業務にあてはまらないと答えた群は見聞きした人が 39.4%であり、このことから先行研究で言われていた「人の命や、多くの人の利害に関わる業務はパワーハラスメントが起きやすいといえよう（図表 22）。ただし他の 4 つの業務の分析に比較して当該業務に当てはまる群の見聞きしたと見聞きしていないの差がなかったことは、「多くの人の利害にかかわる業務」という設問の意味が分かりづらかった可能性もある。

図表 22 人の命や、多くの人の利害に関わる業務とパワハラの有無

		パワハラの有無			
		見聞きした	見聞きしていない	合計	
人の命や、多くの人の利害に関わる業務である	あてはまる	人数	19	20	39
		%	48.7%	51.3%	100.0%
	どちらともいえない	人数	8	37	45
		%	17.8%	82.2%	100.0%
	あてはまらない	人数	41	63	104
		%	39.4%	60.6%	100.0%
合計	人数	68	120	188	
	%	36.2%	63.8%	100.0%	

カイ 2 乗検定			
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	9.730 ^a	2	0.008
尤度比	10.405	2	0.006
線型と線型による連関	0.082	1	0.775
有効なケースの数	188		

以上5つのパワーハラスメントが起きやすいとされている業務については全て先行研究と同様の結果が得られた。次に、起きやすいとされている業務であっても、上司からの承認があれば職場における上司からおよび同僚間のパワーハラスメントを防ぐことができるかを検証するために、5つのパワハラが起きやすいとされている業務に関して信頼性分析を行い、結果 812 という値であり信頼性があるとして (図表 23) 変数の合成を行った。5つの設問項目で5段階の答えがあるため、5~25の値をとるが、高いほどに起きやすい業務ではなくなるので、31から引きスコアが高いほどパワハラが起きやすい業務とした。そして3段階への割り当てを行い、6-13を「1」14-17を「2」18-26を「3」として「3」がパワハラ起きやすい高値とした (図表 24)。

図表 23 パワハラが起きやすい業務の信頼性統計量

信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数
0.812	5

図表 24 パワハラが起きやすい業務（スコアのカテゴリー化）

		人数	%	有効%	累積%
有効	6.00	21	10.5	10.5	10.5
	7.00	6	3.0	3.0	13.5
	8.00	3	1.5	1.5	15.0
	9.00	6	3.0	3.0	18.0
	10.00	6	3.0	3.0	21.0
	11.00	9	4.5	4.5	25.5
	12.00	8	4.0	4.0	29.5
	13.00	8	4.0	4.0	33.5
	14.00	20	10.0	10.0	43.5
	15.00	19	9.5	9.5	53.0
	16.00	30	15.0	15.0	68.0
	17.00	15	7.5	7.5	75.5
	18.00	9	4.5	4.5	80.0
	19.00	12	6.0	6.0	86.0
	20.00	9	4.5	4.5	90.5
	21.00	5	2.5	2.5	93.0
	22.00	4	2.0	2.0	95.0
	23.00	2	1.0	1.0	96.0
	24.00	3	1.5	1.5	97.5
	25.00	1	0.5	0.5	98.0
26.00	4	2.0	2.0	100.0	
	合計	200	100.0	100.0	

次に、8つの同僚間の承認行動に関して信頼性分析を行った結果、932 という値であり信頼性があるため（図表 25）変数の合成を行った。8つの設問項目で5段階の答えがあるため、8～40 の値をとるが高いほどに承認が少なくなるので、48 から引きスコアが高いほど承認がある職場とした。8-25 を「3」26-32 を「2」33-40 を「1」として「1」を承認が多いとした（図表 26）。

図表 25 同僚間承認行動の信頼性統計量

信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数
0.932	8

図表 26 同僚間の承認（スコアのカテゴリー化）

		人数	%	有効%	累積%
有効	8.00	4	2.0	2.0	2.0
	9.00	1	0.5	0.5	2.5
	10.00	1	0.5	0.5	3.0
	12.00	2	1.0	1.0	4.0
	13.00	1	0.5	0.5	4.5
	14.00	2	1.0	1.0	5.5
	16.00	1	0.5	0.5	6.0
	18.00	1	0.5	0.5	6.5
	19.00	3	1.5	1.5	8.0
	20.00	3	1.5	1.5	9.5
	21.00	2	1.0	1.0	10.5
	22.00	2	1.0	1.0	11.5
	23.00	9	4.5	4.5	16.0
	24.00	21	10.5	10.5	26.5
	25.00	13	6.5	6.5	33.0
	26.00	9	4.5	4.5	37.5
	27.00	15	7.5	7.5	45.0
	28.00	13	6.5	6.5	51.5
	29.00	8	4.0	4.0	55.5
	30.00	5	2.5	2.5	58.0
	31.00	6	3.0	3.0	61.0
	32.00	15	7.5	7.5	68.5
	33.00	11	5.5	5.5	74.0
	34.00	9	4.5	4.5	78.5
35.00	8	4.0	4.0	82.5	
36.00	9	4.5	4.5	87.0	
37.00	3	1.5	1.5	88.5	
38.00	3	1.5	1.5	90.0	
39.00	5	2.5	2.5	92.5	
40.00	15	7.5	7.5	100.0	
	合計	200	100.0	100.0	

さらに、8つの上司からの承認行動に関して信頼性分析を行った結果、953 という値であり信頼性があるため（図表 27）変数の合成を行った。8つの設問項目で5段階の答えがあるため、8～40の値をとるが高いほどに承認が少なくなるので、48から引きスコアが高いほど承認がある職場とした。8-25を「3」26-32

を「2」33-40を「1」として「1」を承認が多いとした（図表28）。

図表27 上司からの承認行動の信頼性統計量

信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数
0.953	8

図表 28 上司からの承認 (スコアのカテゴリー化)

		人数	%	有効%	累積%
有効	8.00	10	5.0	5.0	5.0
	9.00	2	1.0	1.0	6.0
	10.00	2	1.0	1.0	7.0
	11.00	2	1.0	1.0	8.0
	12.00	3	1.5	1.5	9.5
	14.00	2	1.0	1.0	10.5
	15.00	2	1.0	1.0	11.5
	16.00	3	1.5	1.5	13.0
	17.00	5	2.5	2.5	15.5
	18.00	4	2.0	2.0	17.5
	19.00	2	1.0	1.0	18.5
	20.00	4	2.0	2.0	20.5
	21.00	3	1.5	1.5	22.0
	22.00	4	2.0	2.0	24.0
	23.00	6	3.0	3.0	27.0
	24.00	32	16.0	16.0	43.0
	25.00	4	2.0	2.0	45.0
	26.00	12	6.0	6.0	51.0
	27.00	13	6.5	6.5	57.5
	28.00	11	5.5	5.5	63.0
	29.00	2	1.0	1.0	64.0
	30.00	7	3.5	3.5	67.5
	31.00	6	3.0	3.0	70.5
	32.00	15	7.5	7.5	78.0
	33.00	6	3.0	3.0	81.0
	34.00	3	1.5	1.5	82.5
	35.00	6	3.0	3.0	85.5
	36.00	1	0.5	0.5	86.0
	37.00	8	4.0	4.0	90.0
	38.00	1	0.5	0.5	90.5
	39.00	3	1.5	1.5	92.0
	40.00	16	8.0	8.0	100.0
	合計	200	100.0	100.0	

7-1. 仮説1 パワーハラスメントが起きやすい業務の職場でも、上司の承認があれば、上司から部下に対するパワーハラスメントや同僚間のパワーハラスメントが起きにくい。

パワハラが起きやすい業務3段階と上司からの承認がある3段階で3重クロスを作成した(図表29)。すべて有意確率0.05未満で統計的に有意であった。パワハラが起きやすい業務が高値になっていても、上司からの承認が多いとパワハラおよびパワハラに近い行為を見聞きした人は16.7%と低く、上司からの承認が少ないと見聞きした人が81.8%と高い。つまり、パワハラが起きやすい業務であっても上司の承認が多ければパワハラは起きづらいということが支持された。

図表 29 パワハラが起きやすい業務 3 段階と上司からの承認 3 段階と
パワハラの有無

パワハラが起きやすい業務 3 段階				パワハラの有無		合計
				見聞きした	見聞きしなかった	
低	上司からの承認 3 段階 (程度)	多い	人数	2	28	30
			%	6.7%	93.3%	100.0%
		中間	人数	8	13	21
			%	38.1%	61.9%	100.0%
		少ない	人数	4	5	9
			%	44.4%	55.6%	100.0%
	合計	人数	14	46	60	
%	23.3%	76.7%	100.0%			
中	上司からの承認 3 段階 (程度)	多い	人数	3	17	20
			%	15.0%	85.0%	100.0%
		中間	人数	12	35	47
			%	25.5%	74.5%	100.0%
		少ない	人数	12	2	14
			%	85.7%	14.3%	100.0%
	合計	人数	27	54	81	
%	33.3%	66.7%	100.0%			
高	上司からの承認 3 段階 (程度)	多い	人数	2	10	12
			%	16.7%	83.3%	100.0%
		中間	人数	16	8	24
			%	66.7%	33.3%	100.0%
		少ない	人数	9	2	11
			%	81.8%	18.2%	100.0%
	合計	人数	27	20	47	
%	57.4%	42.6%	100.0%			
合計	上司からの承認 3 段階 (程度)	多い	人数	7	55	62
			%	11.3%	88.7%	100.0%
		中間	人数	36	56	92
			%	39.1%	60.9%	100.0%
		少ない	人数	25	9	34
			%	73.5%	26.5%	100.0%
	合計	人数	68	120	188	
%	36.2%	63.8%	100.0%			

パワハラが起きやすい業務 3 段階		値	自由度	漸近有意確率 (両側)
低	Pearson のカイ 2 乗	9.459 ^b	2	0.009
	尤度比	10.221	2	0.006
	線型と線型による連関	8.269	1	0.004
	有効なケースの数	60		
中	Pearson のカイ 2 乗	21.598 ^c	2	0.000
	尤度比	21.322	2	0.000
	線型と線型による連関	16.026	1	0.000
	有効なケースの数	81		
高	Pearson のカイ 2 乗	11.671 ^d	2	0.003
	尤度比	12.312	2	0.002
	線型と線型による連関	9.996	1	0.002
	有効なケースの数	47		
合計	Pearson のカイ 2 乗	37.527 ^a	2	0.000
	尤度比	39.881	2	0.000
	線型と線型による連関	37.119	1	0.000
	有効なケースの数	188		

さらに、検証するためにロジスティック回帰分析を行った。従属変数はパワハラの見聞きの有無をダミー変数にして、独立変数をパワハラが起きやすい業務と上司からの承認、女性ダミー(女性1, 男性0)、製造業ダミー(製造業1, それ以外の業種0)とした(図表30)。モデル係数のオムニバス検定は有意で、ま Nagelkerke R2 乗は0.411であった。分析結果、女性は男性よりも3.570倍、製造業はそれ以外の業種の2.879倍パワハラの見聞きすることが多くなること。パワハラが起きやすい業務が1ポイント上がれば、1.163倍パワハラを見聞きしやすくなり、上司からの承認が1ポイント上がればパワハラを見聞きするひとが0.860倍になり、見聞きする人が減る。上記によると、パワーハラスメントが起きやすい業務要因などをコントロールしても、上司の承認があればパワーハラスメントは減ることがわかる。

図表 30 パワハラおよびパワハラに近い行為を見聞きしたか否かの規定要因

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
女性ダミー	1.273	0.413	9.485	1	0.002	3.570
製造業ダミー	1.057	0.459	5.316	1	0.021	2.879
パワハラが起きやすい業務 (6-26)	0.151	0.045	11.405	1	0.001	1.163
上司による承認 (8-40)	-0.150	0.027	30.936	1	0.000	0.860
定数	0.254	0.922	0.076	1	0.783	1.289

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox-Snell R2 乗	Nagelkerke R2 乗
1	179.019 ^a	0.300	0.411

モデル係数のオムニバス検定

		カイ 2 乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	67.032	4	<.001
	ブロック	67.032	4	<.001
	モデル	67.032	4	<.001

7-2. 仮説 2. 上司が部下に承認をしていれば、職場内で同僚間の承認も起きやすい。

上司からの承認と同僚間の承認の関連性の確認するために独立変数を上司からの承認 3 段階、従属変数を同僚間の承認 3 段階としてクロス分析を行った (図表 31)。結果、上司からの承認が多いと同僚間の承認も 89.2% (58 人) で多く。上司からの承認が少ないと同僚間の承認も 28.6% (10 人) で少なかった。つまり、上司が部下に承認をしていれば、職場内でメンバー間の承認も起きやすい。という仮説は支持された。

図表 31 上司からの承認 3 段階と同僚間の承認の関連性

			同僚間の承認 3 段階			合計
			多い	中間	少ない	
上司からの承認 3 段階 (程度)	多い	人数	58	7	0	65
		%	89.2%	10.8%	0.0%	100.0%
	中間	人数	19	78	3	100
		%	19.0%	78.0%	3.0%	100.0%
	少ない	人数	7	18	10	35
		%	20.0%	51.4%	28.6%	100.0%
合計		人数	84	103	13	200
		%	42.0%	51.5%	6.5%	100.0%

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	118.067 ^a	4	0.000
尤度比	114.657	4	0.000
線型と線型による連関	73.579	1	0.000
有効なケースの数	200		

8. 考察

パワーハラスメントは社会問題であり、多くの損害をもたらすことは研究目的でもお伝えした。組織としては予防していくことを義務付けられているわけであるが、現場で筆者が見聞きしたのは「パワハラと言われたくないから指導できない、関わらないようにしている」というような放任型リーダーシップを取る傾向になっている上司、逆に「厳しく指導しなければ育たない」「ぬるい職場では売り上げも上がらない、命が守れない」という理由でパワーハラスメントをしている上司が存在している状態であり、部下たちとどのように関わればよいか？という疑問をもつ上司が多い。本研究ではこの疑問を解決して、適切な関りができるよう仮説を実証するための調査を主に行った。また、上司の職場における適切な関りがもたらす影響により、その職場に所属する同僚同士も適切な関りができるのではないかとすることも調査した。適切な関りとしては筆者がこれまで現場で出会った生産性高い職場をマネジメントしている管理者が必ず行っている「承認」に着目をしてその効果を検証した。

8-1. 仮説 1 についての考察

仮説 1. パワーハラスメントが起きやすい業務の職場でも、上司の承認があれば、上司から部下に対するパワーハラスメントや同僚間のパワーハラスメン

トが起きにくい。

パワーハラスメントが起きやすいとされた 5 つの業務は、管理する上司自身ストレスが多くなりやすい状況である。様々な価値観や個性をもつ部下をまとめて、生産性高い仕事を成し遂げるには、気苦勞、プレッシャーが多く、ゆとりのない心理状態になってしまいやすい。上司にゆとりがなくなるとうっかりきつい言動をする、部下の話を聞けないなどのパワーハラスメントやそれに近い行動をとってしまう可能性も高くなる。このような職場では同僚同士もお互いにゆとりなく、パワーハラスメントをしてしまう可能性も高い。先行研究で明らかにされた 5 つの業務を検証したところ本研究においてもこの 5 つの業務がパワーハラスメントを起こしやすいということは統計的に有意であった。

仮説 1 を分析調査したところ、上司からの承認については統計的に有意であり、パワーハラスメントが起きやすい業務でも、上司からの承認が多いとパワーハラスメントおよびパワーハラスメントに近い行為を見聞きした人は少なく、上司からの承認が少ないと、見聞きした人が多かった。つまり、パワーハラスメントが起きやすい業務であっても、上司の「承認」行動が職場であれば、上司から部下に対するパワーハラスメントや同僚間のパワーハラスメントは起きづらいということが支持された。反証として「もともとパワーハラスメントをしないような上司だから承認をしているのではないか」という意見もあると思うが、日ごろから上司が部下を承認しているからこそ、部下がミスをした際に叱責しても、パワーハラスメントと誤解されないということもある。承認をしていない放任型リーダーシップや威圧的で一方通行のコミュニケーションをとっている上司では、仮に正当な理由で叱責したとしても、部下としては叱られたことに対して納得できず、パワーハラスメントとして受け止めてしまうこともある。また、先に述べた承認行動である、相談しやすい雰囲気、意見を聞いてくれるという上司であれば、部下は報告・連絡・相談がしやすく、仕事も効率的にできる。先行研究で Dussault&Frenette (2015) が述べた「管理者が意思決定を避け、意見を交わさない関係だと部下は、上司から排除されていると感じ、ストレスを増大させて対人緊張や従業員同士の対立を増やす」といったことも起きない。さらに指示が明確、評価のフィードバックがある上司であれば、役割の曖昧さや葛藤も少なく部下としても適切な仕事をストレスなくできる。つまりは先行研究で玄田 (2019) が述べた「パワーハラスメントは仕事の中身や範囲が曖昧だと起きやすい」からしても、パワーハラスメントが起きづらくなるのである。承認に関する先行研究では Herter (2003) が「承認称賛は所属部門の生産性や利益、安全性、顧客ロイヤリティーを高めることを明らかにした」つまり、承認をしている職場であれば仕事も効率的に進み、生産性も高まる職場になるため、パワーハラスメントが起きやすい業務だとしてもお互いにパワーハラスメントとなるような行為をしなくてもすむのである。

8-2. 仮説2についての考察

仮説2. 上司が部下に承認をしていれば、同僚同士の承認も起きやすい。

上司からの承認が多いと同僚間の承認も多く、上司からの承認が少ないと同僚間の承認も少なくなるという仮説は支持された。筆者は本研修をする以前から現場で承認を実践している管理者と関わり、彼らから「上司が承認を実践していると職場の雰囲気が変わる」という話を聞いてきた。そこで、この実態を学術的にも証明したいと思い本研究でも調査した。先行研究においても上田(2016)が「上司の部下承認は、職場肯定に影響を及ぼし、仕事意欲に影響を及ぼすという関係性を明らかにした。」職場肯定とは、今の職場のメンバーは、互いに助け合って協力できると思う、チームとして課題を解決していくことができると思う、など職場や職場のメンバーへの肯定感を指す因子とのことである。上司が部下に対して承認することで、同僚間も相手の良い部分を見ることができ、信頼感が高まり自然に協力体制が生まれるのだと考える。

9. 本研究の貢献

パワーハラスメントという社会問題を予防していくことは組織の義務であるがどのようにすればよいのか悩む組織や管理者が多い。本研究では、筆者のこれまでの現場経験から仮説を出し、業務を理由としてパワーハラスメントを許容するようなことがないようにした。また、実際の現場で部下との関わりで悩んでいる上司にパワーハラスメントと誤解されるような指導をしなくても、生産性を高めることができる具体的な方法を示した。上司が率先して承認を積み重ねることで、職場肯定感も生まれ能動的に効率的に仕事を部下が行うようになれば、パワーハラスメントが起きやすいとされる業務だとしてもパワーハラスメントを防ぐことができる。そして、同僚間も承認をするようになれば、いっそう生産性の高い仕事を行うことができるので、個々の負担や対立も減る。パワーハラスメントを起こさないというリスクマネジメントだけではなく、健康経営にもつながる承認行動を上司が率先して行い、お互いを活かしあえる健康な職場づくりをしていただきたい。

10. 今後の課題と取り組み

本研究では今の職場のパワーハラスメントを予防するために上司からの承認がいかに効果的かということを示したいという想いでおこなった。結果、上司からの承認のパワーハラスメント予防に対する効果は支持されたが、調査項目として承認がある職場が生産性も高いのかについては調べられていないため、今後は承認がありパワーハラスメントが起きていない職場で生産性がどうかということも調査したい。さらに、上司の承認による効果は支持されたが、パワーハラスメントが起きやすい業務であればなおさらに、上司は多忙でありマネジメントだけに徹しているのではなくプレイヤーとして動いていることが多い、

そのような状態では、日々の承認行動が手薄になる可能性も否めない。つまりは上司が承認行動をしやすいように組織として人的資源管理の視点からマネージャー業務の見直しや管理者支援をすることも重要と考える。例えば、残業時間を削減するための取り組み、評価制度の見直し、管理者なんでも相談窓口設置、承認行動について学ぶ管理者研修開催などがある。筆者は今回の研究結果をもとに、管理者（上司）の承認行動を促進するような取り組みの必要性を組織に伝えていくことで、パワーハラスメントが起きない、働きやすい職場環境づくり支援をしていきたい。

11. 謝辞

本研究の実施に当たりご指導とご協力をいただいた皆様に心より感謝申し上げます。中央大学大学院戦略経営研究科の指導教員である佐藤博樹教授、高村静准教授をはじめ、プロジェクト研究の先輩および同期の方々には本稿作成にあたり、丁寧にご指導、ご助言いただきましてありがとうございました。

付録

付録1. 質問票

*スクーリング質問

F0. あなたは以下のうちどの業種に勤めていらっしゃいますか。(ひとつだけ)

製造業

小売業（百貨店・デパート、スーパー・コンビニエンスストア）

銀行・証券・保険業、その他金融

不動産業

建設・建築・土木業

運輸業（輸送・鉄道・バス・トラック・タクシー含む）

IT・通信関係

マスコミ関連

広告代理店・出版・印刷関連

市場調査会社・シンクタンク

サービス業

医療・福祉関連業

学校・教育産業

官公庁・自治体・公共団体

その他

F1. あなたの性別をお知らせください。(ひとつだけ)

男性

女性

F2. あなたの年齢をお知らせください。() 才

F3. あなたの職業をお知らせください。(ひとつだけ)

会社・団体の経営者・役員

会社員（正社員）

会社員（嘱託／契約／派遣社員）

公務員

自営業・自由業

専業主婦・主夫

パート・アルバイト

学生

無職／リタイア

その他

SC1. 現在の勤務先の勤務年数をお答えください。(ひとつだけ)

(2021年11月時点で、月数は切り捨て)としてください。

1年未満

1～3年未満

3～5年未満

5～10年未満

10～15年未満

15年以上

SC3. あなたの会社の規模をお知らせください。(ひとつだけ)

50人未満

50人～100人未満

100人～300人未満

300人～1000人未満

1000人～3000人未満

3000人以上

SC4. 現在の部署におけるあなたの立場として最もあてはまるものをお知らせください。(ひとつだけ)

経営者

役員クラス

部長クラス

課長・次長クラス

係長・主任クラス

一般社員クラス

その他

SC5. この1年間に今の職場で「パワハラ」or「パワハラに近い行為」を受けたメンバーを見聞きしたことがありますか?該当するものを選択してください。(ひとつだけ)

※ご自身で直接見たケースまたは実際見ていないけど実態を聞いたケース含めて回答ください。

見聞きした

見聞きしていない

*本調査質問

ここからのすべての設問は、今の職場においてこの1年間の出来事としてお答えください。

Q1. 先ほど、今の職場でこの1年間に「パワハラ」or「パワハラに近い行為」を受けたメンバーを見聞きしたとお答えの方にお伺いします。該当するものをすべて選択してください。

経営者・役員

直属の上司

他部署の人

関係会社の人

顧客

同僚（先輩・後輩・同期など）

わからない

Q3. 今の職場の業務は、各設問がどの程度当てはまりますか？該当するものを選択してください。

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
ノルマの達成など、プレッシャーがかかる業務である					
難しい要求をしてくる顧客が多い業務である					
人の命や、多くの人の利害に関わる業務である					
残業が多い業務である					
失敗が許されない業務である					

Q4. 同僚同士に関する質問（同僚には上司以外のすべてのメンバー間を含む。後輩・先輩・同期）。今の職場では各設問がどの程度該当しますか。該当するものを選択してください。

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
今の職場では挨拶をお互いに行っている 例：おはようございます。					
今の職場では労いの言葉がけをお互いに行っている 例：お疲れさまでした。大変でしたね。					
今の職場では感謝をお互いに伝えている 例：ありがとう。助かりました。					
今の職場では他人の意見や話を聴いている 例：遮らない。否定しない。最後まで聞く。					
今の職場では困ったときなどに相談している 例：相談しても馬鹿にされない。					
今の職場では相手の個性や能力に配慮した指導を心掛けている 例：一方的ではない。					
今の職場ではお互いにサポートしている 例：声を掛け合う。フォローする。					
今の職場では各自のやるべきことが明確に示されている例：指示が明確。評価のフ					

フィードバックがある。					
-------------	--	--	--	--	--

Q5. あなたの職場の上司から部下に対する行動やマネジメントについて伺います。

今の職場では各設問がどの程度該当しますか。該当するものを選択してください。

	あてはま る	ややあて はまる	どちらと もいえな い	あまりあ てはまら ない	あてはま らない
上司からの挨拶がある 例：おはよう					
上司から労いの言葉がけがある 例：お疲れさま。大変でしたね。					
上司から感謝の言葉がある 例：ありがとう。助かったよ。					
上司は他人の意見や話を聴く 例：遮らない。否定しない。最後まで聞く。 意見を受け止めている。					
上司は困ったときなどに相談しやすい雰囲気がある 例：相談しても馬鹿にしない。					
上司は相手の個性や能力に配慮した指導を心がけている 例：一方的ではない。					
上司は部下たちをサポートしている 例：声を掛ける。フォローする。					
上司は各自のやるべきことを明確に示している 例：指示が明確。評価のフィードバックをしている。					

- ・茂木洋之 (2020) 「パワーハラスメントが起きやすい職場の特徴」『職場のハラスメント意を解析する』 Works Report 2020, 17～25
- ・坂本貴志 (2020) 「ハラスメントのメカニズムを解き明かす」『職場のハラスメント意を解析する』 Works Report 2020, 4～10
- ・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・第66巻第4号』 393～398
- ・玄田有史 (2019) 「職場の危機としてのパワハラ——なぜ「いじめ」は起きるのか」『危機対応の社会科学 上』 東京大学出版会 241～270
- ・佐野文香 (2016) 「承認と労働～労働者の承認構造の検討～」『Chukyo Business Review Vol. 12』 131～171
- ・上田敬 (2016) 「上司の部下コンプリメントとその影響に関する研究」『経営行動科学 29巻第2・3号』 61～75
- ・厚生労働省 (2016) 「職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書」
<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11208000-Roudouki_junkyoku-Kinrouhaseikatsuka/0000164176.pdf> (参照日 2021/6/20)
- ・厚生労働省 (2020) 「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」
<<https://www.mhlw.go.jp/content/11910000/000775799.pdf>> (参照日 2021/6/20)
- ・厚生労働省 (2021) 「令和2年度個別労働紛争解決制度施行状況」
<<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/000797476.pdf>> (参照日 2021/7/2)
- ・厚生労働省 (2021) 「令和2年度過労死等の労災補償状況」
<<https://www.mhlw.go.jp/content/11402000/000796022.pdf>> (参照日 2021/7/2)
- ・A. H. Maslow (1943) “A Theory of Human Motivation” Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396.
- ・Reknes I (2014) “The prospective relationship between role stressors and new cases of self reported workplace bullying” Scandinavian Journal of Psychology 55 45～52
- ・Dussault M (2015) “Supervisors transformational leadership and bullying in the workplace” Psychological Reports 117 724～733
- ・Harter J (2003) “Employee Engagement Satisfaction and Business Unit Level Outcomes A Meta Analysis” The Gallup Organization