



神奈川県立保健福祉大学大学院ヘルスインノベーション研究科教授

## 津野香奈美氏に聞く

科学的に見極めたい

パワハラをしやすい上長の特徴と対策とは？

経営層全員から毅然としたメッセージを

どのような性格特性の上長がパワハラをしやすいかを研究してきた津野香奈美氏に、パワハラが起こるメカニズムや、上長によるパワハラを防ぐ方法、パワハラおよびパワハラ上長に会社として講ずべき対策などについて尋ねた。

### パワハラの定義・要件とは

——パワハラの定義と要件について教えてください。

パワハラ（パワーハラスメント）という言葉自体は、元々は民間でつくられた言葉です。その後、労働施策総合推進法（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）が改正・施行され、パワハラの法的な定義が定められました。

改正労働施策総合推進法では、職場において行なわれる「①優越的な関係を背景とした言動であって」「②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより」「③労働者

の就業環境が害されるもの」であり、①から③までの3つの要素をすべて満たすものをパワハラとして定義しています。

——1つ目の要素に含まれる「優越的な関係」とは、具体的にどのような関係を指すのでしょうか。

簡単に言えば、一方が何らかの「パワー」を持っているということです。たとえば、職位が上の人は、下の人に対して、職位による強制力を有しています。

あるいは、職位や立場が下の人からのパワハラもあります。「逆パワハラ」などと言われたりしますが、これは逆でもなんでもなく、その部下のほうがパワーを持っていたということです。そのパワーのなかには、ある業務に関する専門的な知識を持

っていると、社長と仲がよい、親族が社長であるといったことも含まれます。これはパワーとして非常に強力です。ね。まとめると、逆らったり、何らかの形で歯向かったりすると不利益を被ると予想できるようなパワーを一方の人が持っていること、それが「優越的な関係」という意味合いになります。

### パワハラに該当するか否かの判断ポイント

——ある行為がパワハラに該当するかどうか、どのように判断すればよいですか。

この判断基準の正確な理解については、厚生労働省の「指針」（「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」）で、先ほどの3要件を詳しく解説しているので、そちらを参照するのがよいと思います。

そのうえで、最もわかりやすい方法としては、第三者目線で見たときに「その言動は業務に必要と言えるのか」「必要だったとしても相当な範囲を超えていないか」といった観点で判断することです。

この観点において、明らかに業務上必要がないと厚生労働省が記載しているものの1つ目は「身体的な攻撃」（暴力）です。殴る蹴るといった行為が業務に必要であることはまずありません。

## ■職場のパワハラに当たり得る6類型

身体的な攻撃	(例) 上司が部下に対して、殴打、足蹴りをする
精神的な攻撃	(例) 上司が部下に対して、人格を否定するような発言をする
人間関係からの切り離し	(例) 自身の意に沿わない従業員に対して、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
過大な要求	(例) 上司が部下に対して、長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる
過小な要求	(例) 上司が管理職である部下を退職させるため、誰でも遂行可能な受付業務を行なわせる
個の侵害	(例) 思想・信条を理由とし、集団で同僚1人に対して、職場内外で継続的に監視したり、他の従業員に接触しないよう働きかけたり、私物の写真撮影をしたりする

出典：厚生労働省 雇用環境・均等局「パワーハラスメントの定義について」をもとに編集部が作成

2つ目は「精神的な攻撃」です。「お前はバカだ」とか「死ね」といった発言も、業務上必要になることはまずありません。3つ目は「人間関係からの切り離し」です。特定の人物を無視したり、仲間外れにしたりといった行為も、業務上必要になることはほばないでしょう。

この3つの類型に該当する行為は、パワハラである可能性が高いと判断できます。少し判断に迷うのは、同じく指針に記載されている類型の「過大な要求」「過小な要求」「個の侵害」です。これらに関しては、同じ業界の人から見たときに、年齢・性別・背景要因等を考慮すると「この業務量とはとてもではないが妥当ではない」とい

った観点で判断されるものになります。

この辺りは、職場や業界、個人の特性によっても判断にかなり差が出ることになります。客観的に見て、業務上相当の範囲を超えているかどうか。ここが最も大きなポイントになります。

## パワハラが起こる2つのメカニズム

——パワハラは、どのようなメカニズムで発生するのでしょうか。

パワハラが起こるメカニズムについて、私は「個人的メカニズム」と「構造的メカニズム」という観点で整理しています。

「個人的メカニズム」としては、個人に特有の性格特性によって、加害的であったり乱暴な行動をしてしまうというのが代表的な例です。

また、現場で特に多いのは、他人に対する期待水準の高さ、こだわりの強さなどです。これらがパワハラ行為をもたらししているケースが非常に多く見られます。

人は相手に対して何らかの期待をするのと、その期待が裏切られたときにイライラしたり、ショックを受けたりすることがわかっていきます。

たとえば、「このぐらいはできて当たり前だろう」と考えている上長が部下に仕事を与えて、部下がその基準をクリアしてこなかった場合に「どうしてこんなこともで

きないんだ」とイライラしてしまうことがあります。

このように相手に過度の期待水準を持っていると、結果的にパワハラ行為の引き金となってしまうことがあります。

——構造的メカニズムについて教えてください。

「構造的メカニズム」は、その職場の環境や風土がパワハラ行為者を生み出してしまうというもので、パワハラが起こりやすい職場の特徴であるとも言えます。

代表例として、上下関係が厳しい職場が挙げられます。上下関係が厳しいと、「こいつは上に歯向かっている」「生意気だ」という主観性によりパワハラ行為がなされてしまいがちです。しかも、立場が上の人間の意見は、どれほど理不尽でも聞くべきという思考を持つ人が多いので、その行為がとがめられることは滅多にありません。

また、恒常的に忙しい職場でもパワハラが生まれやすいことがわかっています。人は忙しすぎると、どうしても余裕をなくしてしまいます。余裕のあるときは、部下からの質問にも普段どおりの態度で答えているのに、仕事に追われているタイミングで同じような質問をされると、「この前も教えたじゃないか」とイライラして叱責につながってしまいます。

ほかに、些細なミスや失敗が許されない職場もパワハラが起こりやすいことがわかっています。

この「構造的メカニズム」は、業種別に見たパワハラ発生率の違いにも影響します。たとえば、これらの要件に該当する職場の一例が医療系です。患者の命に関わるということで、ミスをしたり、作業スピードが遅い人に対する攻撃が正当化されやすい特徴があります。さらに、そういう場面で叱責している人に対して誰もそれを見逃しようにしないので、周囲もミスをすることが悪いという認識になりがちです。

このように、構造的にパワハラを抑制する力が弱い、むしろ促進しかねない職場風土や業種の場合には、どうしてもパワハラの発生が高頻度になる傾向にあります。

## パワハラをしやすい 上長の性格特性とは

——パワハラ行為者になりやすい上長の  
特徴はありますか。

さまざまな性格特性のなかでも特に邪悪とされる「ダークトリアド」を持つ上長は、最もハラスメントのリスク要因になりやすいと言われています。

ダークトリアドとは、マキャベリアニズム（マキャベリ主義）、サイコパシー（精神病質）、ナルシシズム（自己愛性傾向）からなる三つ組の性格特性のことです。

これらの特性は、いずれも共感性の欠如、他者の苦しみへの無理解、冷淡さ、罪悪感のなさ、自己中心性といった共通の特

徴を備えています。

——いかにもパワハラをしやすそうな特性  
ですね……。

実際に、私がパワハラ上長の方と面談をしていても感じるのですが、自分の言動が相手に対してどのような影響を与えるのかということを確認できていません。

「あなたからそう言われた部下は、どのように感じていると思いますか」と尋ねても、あまりピンときていないのです。また、社会的には自分の言動は駄目だということになっっているが、部下を成長させているのは自分だという自負がある。だからこそ、戦略的に自らの言動を認識・直面化させないと自覚や改善は促せないと思っています。

また、物事を自己流にしか理解しない、自分の考えを言語化して周囲に伝えたり相談しようとしなくても、パワハラ行為者に多く見られる特徴です。

そうした特徴のある上長は、「部下はこういう風に考えているはずだ」と、本人に直接尋ねることなく自分のなかだけで思い込み、その思い込みに基づいて指示を出します。そして、自分のなかにある正解に合致した行動を部下が取らないと、パワハラ行為に及んでしまいがちです。

自分の考えや求めていることを、明確に言語化して他者に伝えようとしなない人は、パワハラ行為者に多く見られます。

これに関しては、行為者が男性の場合は少なからず男性性も影響しています。「男

なら人に相談せずに自分で解決すべき」とか「自分の弱さを認めたくない」といった気持ちも関係していると思われます。

## 上長によるパワハラを防ぐには

——パワハラを防ぐには、どのような方法  
がありますか。

管理職への登用時に、パワハラ特性の有無を確認するのが一手です。

少なくとも明らかな有害性がないかどうかは確認すべきです。この有害性には、主に4つあると考えています。

1つ目は、「嗜虐性<sup>しやくせうせい</sup>」です。人をいじめて楽しむタイプ。これはもう絶対に管理職にしてはなりません。過去にそのような行為をした人は、極めて高確率でパワハラ上長になります。

2つ目は、「良心や共感性の欠如」です。相手が辛そうにしているから、いまはこれを言うのはやめようといった配慮ができるかどうかです。過去の言動からして、相手の痛みがわからなそうな人や、共感性に大きく欠ける人を管理職にするのは避けるべきでしょう。

3つ目は、「自己顕示欲」です。自分が目立ちたい、誰かを踏み台にしても自分が活躍したいといった、「自分が、自分が」というタイプは、自己愛性の高さから興味関心が部下ではなく自分自身に向いているので、管理職には適していません。





つの かなみ氏 ●東京大学にて公衆衛生学修士、博士（保健学）、和歌山県立医科大学にて博士（医学）取得。2024年より現職。パワハラメカニズムについて研究。著書に『パワハラ上司を科学する』（筑摩書房）がある。

4つ目は、「感情知能が十分にあるかどうか」です。ここはぜひとも確認してほしいところです。自分と他者の感情を認識する能力である感情知能が十分でない、自分の怒りをコントロールできません。「自分はいま怒鳴っている状態だ」と自覚できなかったり、相手が萎縮していることを認識できないために、過剰な叱責やパワハラ行為をしてしまうことがあります。

——管理職登用時のチェックは、どのような方法で行なうのが有効ですか。

通常の面談形式で本人と話しても効果はありません。その場ではいくらでも繕うことができるからです。それよりも、チェック対象の人物よりも下の立場の人や、以前と一緒に仕事をしたことのある人からの評判を確認するのが有効です。

たとえば、自己顕示欲や自己愛性が強い人の場合、他部署や取引先のように少し距離感のある人からの評価が異様に高かったりします。しかし、一緒に仕事をした人か

らは「もう2度と一緒に働きたくない」という正反対の意見が聞こえてくる。

こうした極端な評価の乖離は、人格特性に問題がある人の大きな特徴です。そのため、一緒に仕事をしたり、同じチームで働いたことのある同僚や後輩などに日頃の言動を尋ねることをおすすめします。そうした人たちから明確なエピソードが出てくるようであれば、要注意です。

## 組織的に講ずべき対策とは

——パワハラおよびパワハラ上長に対する組織的な対応策を教えてください。

一言で言えば、毅然と対応することです。パワハラがなくならない企業では、パワハラ行為者に対して処分はしていても、「今回は不運だったね」といったように、経営層側が労いの言葉を掛けてしまうことが多いようです。

そうすると、処分は受けたけれども経営層は自分の行動を評価してくれている、という風に受け止められてしまって、行動変容するモチベーションが醸成されません。パワハラに該当する行為は断固として許さない、というメッセージを組織として出さなくてはなりません。

そのメッセージの一環として懲戒処分は必要ですし、定期的に経営層からあるべきリーダーシップの姿や、具体的な行動指針についてポジティブなメッセージを発信し

たうえで、ハラスメントに関する教育・研修の機会を提供する必要があるでしょう。

パワハラ上長の多くは、パワハラ行為に依らないマネジメント方法を知りません。客観的事実をもとに、自身の言動の問題点を徹底的に認識させたいうえで、「どう行動すればよいか」の代替案を具体的に提示してあげてください。

——やはり、経営トップからの毅然としたメッセージが大事なんですね。

社長だけでなく役員・幹部も含めて、経営層の全員が口々に言うのが一番よいと思います。一部の役員が無言だったり、指導は厳しくすべきという考えをもったパワハラへの理解が不十分な幹部がいると、そうした雰囲気は社内に伝わってしまいます。

上長が部下に対して、「パワハラは許されないことであり、自分自身も注意したいから、もしも自分の行動で不快に感じるものがあつたら教えてほしい」と伝えるなど、上長自身がロールモデルとなるべく努める姿勢を見せられるかどうかが重要です。そのようにして会社全体でパワハラ防止対策を盛り上げる機運が高まれば、パワハラ行為は漸減し、結果的に従業員エンゲージメントの向上にもつながるでしょう。

特に、中小企業の場合は規模が小さく人数も少ない分、パワハラ上長がいなくなつたときのインパクトもすごく大きいので、一気に変わっていくと思います。

（2024年10月16日談） ●