

## 私の研究



## パワハラとその背景にある 心理的要因について

岸 良範 (きし よしのり)

福島学院大学 福祉学部 福祉心理学科 教授  
茨城大学 名誉教授



### はじめに

2018年の11月～12月にかけて、いくつかの全国紙が厚労省の「パワハラ防止法」制定の準備についての記事を掲載し、今年度の早い時期に法律としての明文化が見込まれているとの報道がありました。

従来、職場におけるパワハラとは、職権を利用して不当な行為（身振り・言葉・態度・行動）を繰り返し、あるいは計画的に行うことによって、ある人の尊厳を傷つけ、心身に損傷を与え、その人の雇用を危険にさらすことです（職権による人権侵害）。また、そういったことを通じて職場全体の雰囲気を悪化させることであるとされてきました。

そして、パワハラによる「自殺」等の問題がメディアを通して、広く知れ渡るような中で、厚生労働省（2012. 1.）は、職場でのいじめや嫌がらせについて議論する作業部会を立ち上げ、職場でのパワーハラスメントの定義を行っています。

ここでは、パワハラについての概要、その類型を厚労省の定義を基に説明した上で、その加害の類型と禁止事項を述べるだけでなく、そのこと

がどんな心理的要因で形成されてくるのかについて、これまでに起こった事例や著者が少なからずかかわった例を参考にしながら、特に加害者側の「自己愛」の問題と絡めて若干述べてみたいと思います。

### 1. 何がパワハラになるのか？—その定義

厚生労働省（2012. 1.）の職場でのいじめや嫌がらせについて議論する作業部会での定義は、「同じ職場で働く者に対し、職務上の地位や人間関係などの優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて精神的・身体的な苦痛を与えたり、職場環境を悪化させたりする行為」（上司から部下への行為の他に、同僚同士や部下から上司への行為も含まれる～労働相談などに、年上の部下や、高いパソコン技能を持つ部下からの嫌がらせに関する内容があったことを踏まえている）ということです。

ここでは「業務上の地位や人間関係の優位性」及び「適正な範囲を超えて」がポイントになると考えられます。ありがちなことですが、自分の注意・叱責が「正当」だと思っていると、その「正

表-1 職場のパワハラの種類

類型	具体例
①身体的な攻撃	叩く、殴る、蹴るなどの暴行。丸めたポスターで頭を叩く等。
②精神的な攻撃	同僚の目の前で叱責。他の職員を宛先を含めてメールで罵倒する。必要以上に長時間にわたり、繰り返し執拗に叱る等。
③人間関係からの切り離し	1人だけ別室に席をうつす。強制的に自宅待機を命じる。また歓送迎会等に出席させない等。
④過大な要求	実行不可能な仕事の強制、たとえば終了時間直前に突然に大量の仕事「今日のうちにやれ!」との強制等。
⑤過小な要求	能力とかけ離れた難易度の低い仕事を命じる等、例えば営業なのに草むしりだけを命じる、事務職なのに倉庫業務だけを命じられる等。
⑥個の侵害	私的なことに過度に立ち入る、例えば交際相手について執拗に問う。家族に対する悪口を言う。また個人の生活信条への介入等。

厚生労働省「職場のパワーハラスメントについて」を参考に著者作成

しさ」を後ろ盾にしてとことん相手を追求することがありますが、「適正な範囲」を超えてしまったなら、それはパワハラになるということです。

その「適正な範囲」については、労働契約法第5条(2008)に明文化されている、いわゆる「安全配慮義務」(危険予知義務と結果回避義務)がひとつの目安になると思われます。

厚労省によるパワハラの種類を表-1として参考までに掲載いたします。

## 2. パワハラがどんな方法で行われているのか

表-1の類型が実際にどのような形で行われているかを見てみましょう。

- 1) 孤立させる：相手を孤立するように追い込む。
- 2) 仕事を批判するのではなく人格を攻撃する：加害者の目的は相手を支配すること。相手に能力が欠けているとまわりにも本人にも思わせるために、相手の人格を攻撃し自信を失わせようとする。ここには問題解決といった意思はなく、相手を力づくでねじふせ、自分の優位性を保つことが優先される。
- 3) 「正論」をしつこく繰り返し相手を追い込む：いわゆる正論の波状攻撃
- 4) 証拠を消す：加害者は自分の行為を誤解や行き違い、あるいは状況のせいにして悪意を否認。悪意そのものを意識していない場合もある。
- 5) 美談仕立て：「見込みがあるからお前のことを思って心を鬼にして厳しく叱っているん

だ!」とその行為を美談仕立てで正当化。一方で被害者の心理として、自分が悪意の対象になっていることを認めたがらず「上司は私を育てようとして厳しくしてくれている。ありがたく思わなければ」とやはり美談仕立てで相手の悪意を否認したがつている場合もある。

## 3. 加害者はどんな人—回りを潰しながら前進する「クラッシャー」

上記のような行為の背景にどのような心理学的問題があるか、一部私の臨床体験を通して、その特徴を述べてみたいと思います。

### 1) 自己愛性人格傾向—不安・恐怖の裏返し

① 早く成果を上げて、他者(上司ら)から承認されようと必死になり、また「自分は上司から出来る人」と評価されていると勝手に思い込んで、自分が作り上げた「出来る人との自己イメージ」にしがみつき、「上司から期待されている」と思い込んだ中で作り上げた「できる奴との自己イメージ」を実現するために、下の者を道具として使う。特徴的な言動は「俺に恥をかかせるな!」等があります。

② 一般に自己愛性人格傾向の強い人。強気と裏腹に自己肯定感が低く、自分に自信が持てない。その修復のために「強い自分、誰からも賞賛され特別な待遇を受けて当然」との自己愛に固着する姿が見られます。そして他者を低く位置づけることによって自分の存在感・優位性を誇示

しようとする。この様な姿は少し昔になりますが、プロ野球労働争議時の某球団オーナーの「たかが選手が！」という言動が記憶に残ります。

- ③ **このタイプの特徴**は一般的にということですが、成育過程の中で不運にも十分な承認を受けずに成長し、そのため内側からの支えが弱く、そして不安が高く外側からの評価に翻弄され、時に恐怖心さえ持つ。それを補うためにひどく自己愛に固着する傾向があると言えます。そして常に「正しい考えを持っている自分を周りは賞賛し従うのが当然」と思い、周りが自分の期待通りに動かないと「わかっちゃいない、気が利かない」と思い、時に「なぜ俺のことを理解しないのか！」と被害感を持ち逆に攻撃を仕掛けるということが起こります。

④ **職場では役割ではなく個人的事情（感情）で動く**

不安が高く内側からの支えが弱い承認欲求が強く、また就業規則（システム）の中で動くのではなく、無意識のうちに「俺のために動け！」と主従関係を作りたがり①と重なりますが、部下にたいしては自分が上から承認されるための道具とし扱い、過剰な要求で追い詰め、また罵倒（人格否定）することで仕事が進まないことの責任を部下に転嫁したりします。これは権威主義的性格（上にはマゾヒズム、下にはサディズム）と言われるものです。

2) **実際の事例**

ここで実際の二つの事例で上記①～④を検討してみましょう

① **個人的事情が優先された例**

仕事の量が増大し、スタッフの残業時間も限界を超え、明らかに人手がたりない、何らかの形でスタッフ増員が必要な事態。この仕事がかうまく回らない場合、全体のシステムに影響することが明らか。しかしここでの管理者（課長職）はこの事態を上へ報告、相談せず現有スタッフで乗り切ろうとする。が、事態はますます切迫。そのときにこの課長は一人の部下に對

して微に入り細に入り仕事が進まないことの原因を追及（責任の転嫁）。部下は過重労働の中で抑うつ状態になっているにもかかわらず追及をやめない。その状況の中で部下は自殺。

：この事例は「自分は部長に出来る奴と思われる」と自分が思い込んでいる「上司や周りからの期待」に過剰適応し、少ない「投資」で大きな成果を出す「出来る奴」との評価を得たいという個人的事情（二者関係）が優先され、役割（三者関係）としての判断が出来ず、部下への安全配慮がなかったと言えるでしょう。

② **実際の事例Ⅱ —自分が部下を主任にしてやったと思い込んでいる課長の失敗**

主任にしてやったからには自分の期待に応えることを強く要求。

微に入り細に入り仕事についての指示を「情熱的に」出し、勤務時間をはるかに超えながらの熱心で情熱的な指導が毎日続く。また、他のスタッフの前での叱責を続け、常に自分を意識して動くように要求。家庭生活の在り方、家族の在り方、趣味についても指示を出す。ついに主任はうつ病になり、焼身自殺。裁判では過重労働、パワハラが認定され地裁、高裁と原告側の勝利。

：この事例には「熱心なリーダー」の背景にある強い自己愛への固着があるように思います。そこには「俺はこんなに物事を熱心に考えているんだ、こんなにも会社のことを考えている素晴らしい俺の考えを隅々まで受け止め尊敬しろ」との際限のないおねだりがあるように思います。その未処理な感情（特に自己愛への固着）のために「主従関係（二者関係）」で上司—部下の関係を考え、勤務規則（システム）というなかでの関係（三者関係）を失念しているといえるでしょう。関係の私物化としてとらえることができます。

3) **パワハラとなる典型的な言動：共感性を持たず、人前で罵倒。**

ここでパワハラとなる典型的な言動についてい

くつかを以下に挙げてみましょう。それは

- 「俺の顔に泥を塗るな！」「俺に恥をかかせるな！」
- 「だいたいおまえは根性が足りないんだよ。そんなんだから、いまだに結婚相手もみつけないんだ」（仕事のミスから私生活まで文句をつけプライドを傷つける）。
- 「それくらいできて当たり前だ。俺がおまえぐらいの頃は、もっといい仕事をしてたぞ」（部下が業績を上げるような仕事をしてほめることはない。そしていつの間にか「主役」の座を奪い、自分の方が上であることを周囲に知らしめたりする）。
- 「何やっているんだ、給料泥棒、給料返せ！」  
「いつでもやめさせてやる！」（職務権限外のことまで持ち出して相手を追い詰める等々

以上のことから独断的で部下の話しを一切聴かず、気に入らないことがあると怒鳴り散らし、部下のミスを発見すると鬼の首を取ったように叱りつけ、適正な範囲を超え延々と文句を言う姿が浮かんでくるのではないのでしょうか？

#### 4. パワハラを考える上での留意点

##### 1) 上司からの注意、叱責のすべてをパワハラとして捉えてしまうことの問題

ただしこのようにパワハラについて述べてくると、管理職においては「必要な叱責」への「躊躇」がことさら大きくなってしまい、必要な叱りさえ出来なくなってしまう恐れがあります。そこで、自分自身の部下へのかかわりがパワハラになっていないかどうかの「基準」を検討する必要があります。そこで考えなければならないことは、

- ① 職務上の「問題解決をめざした」諸注意なのか、そして
- ② 「地位を利用した人権侵害また人格否定」になっていないか、いずれにしても
- ③ 「適正な範囲」を超えて相手を追い詰めていないか（安全配慮義務）を見極めることです。

##### 2) 平穏時と危機的状況時ではリーダーシップの形態は異なる。

リーダーシップ行動の古典的研究では、民主型リーダーの方が一見パワハラ的な専制型リーダーよりも、成果の質や集団の雰囲気において優れているとされてきましたが、その後の研究結果では必ずしも同じ結果が得られているわけではありません。**組織のその時の状況に応じた形が必要**となってきます。例えば組織が安定しているときは民主的リーダーの方が有効ですが、危機的な状況においては専制型リーダーの方が有効に機能するとされています。それは一見パワハラ的ですが、危機介入的かかわりは、パワハラとは異なるということです。特に命にかかわるような職業の現場が該当するように思われますが、その危機的状況の中での専制的なリーダーシップが、平穏なときに持ち込まれている時に「自殺」を伴うような事態が起こっていることが散見されます。

##### 3) パワハラー注意・叱る時の基準

ここで、叱ることについての基準を以下に表-2として挙げます。その中で、特に気を付けなければならないことは「主目的はなにか、依頼・要求は何かを明確に」し、「私の気持ち・感情は二次的」であるということです。その優先順位を意識することと自制がやはり必要なことになるのでしょうか。また、相手も「事情」を持つひとりの人間としての認識が必要になってきます。

#### 5. 「管理」には「尊敬」という意味が含まれる—パワハラから互いが解放されるために

ところで「管理」という言葉を和英辞書で調べてみると、意外なことに administration という単語が出てきます。これは admire の名詞型で、「尊敬」を意味します。

「管理」というと上から目線で一方的な指示・命令としてイメージする方が多いと思われます。しかし、その指示・命令が伝わるためには、受け手側がそれを「受け止める」という姿勢をもたな

表-2 パワハラ―注意・叱る時の基準

基準	内容
1. 「叱る」ということについての確認	第一に気を付けること ➡ 自分は相手（部下）に何を要求依頼しているか 私の気持ち・感情は第2次的 *優先順位を明確に ➡ 感情を優先するのではなく要求を明確にする
2. パワハラの例（態度）とその対応	機嫌で叱る➡機嫌によって左右されないよう、基準を明確化 人格攻撃➡人格、性格、能力について攻撃をするのはNG、事実、結果、行動、行為の内容等を検討し対応 人前で叱る➡相手を見せしめにし、自分の力を誇示するための叱りはNG、叱るときは、1対1、フェイス・トゥ・フェイスで 感情をぶつける➡主目的はなにか、依頼・要求は何かを明確に、私の気持ち・感情は副目的、その順番の自覚
3. 上手なしかり方	まずは相手の話を聴く（特に「言い訳」を大切にきく、どんなことにも理由があります。）そのうえで以下の視点を明確にする。 <ul style="list-style-type: none"> <li>•叱る基準が明確であること</li> <li>•叱る基準が相手にとって納得できること</li> <li>•要求・依頼が具体的で明確である</li> <li>•要求・依頼に応じてくれた相手の行動を明確に評価できること（黙って書類を突き返す等はNG）</li> <li>•穏当な表現、態度、言葉遣いである</li> <li>•相手を追い詰めない（正論でも波状攻撃となれば相手を追い詰めることになる）</li> </ul>

ければなりません。表面的に受け止めた振りをしながら心の底で反感を持っていれば、モラル（志気）は持続しません。つまり、一方的に伝えたとしても、伝わる関係がなければ伝わりません。伝わる、わかり合う人間関係が必要となります。

そして自分と同じように他者も「様々な事情を持つ存在」という考えが、わかり合う関係のひと

つの契機になるように思われます。大げさかもしれませんが、人間に対する深い理解が必要であり、人を尊敬・リスペクトすることから管理は始まるといっても過言ではないでしょう。その実践は、とにかく相手の「話（時には言い訳）」を聴くということです。その時にパワハラという言葉は存在しなくなるのかもしれませんが。

<プロフィール>

略歴 立教大学社会学部卒業  
早稲田大学大学院文学研究科修士課程修了（文学修士）  
東京都内の公立の教育研究所、大学学生相談室カウンセラー、埼玉医科大学短期大学助教授、愛知教育大学大学院教授、茨城大学大学院教授を経て、2018年より現職。また東京都港区高輪において高輪心理臨床研究所を主宰（専門分野）臨床心理学、精神分析的な心理療法

資格 臨床心理士（0225）

受賞 2018年第77回全国産業安全衛生大会で緑十字賞（中央災害防止協会）を受賞

著書等 ケアへの出発（医学書院、共著）  
思春期の心理学（ポプラ社）  
臨床実践の心理学（NHK 学園、編著）  
こどもの心理臨床（北樹社、共著）  
心理臨床大事典（倍風館、共著）

以下、著書・論文 多数