

## 「パワー・ハラスメント」と「トキシック・リーダーシップ」の比較

|        | パワー・ハラスメント                                                                                                                                                                                                                                                                              | トキシック・リーダーシップ<br>(有毒リーダーシップ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 定義     | <p>(2012年 厚生労働省「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」より)</p> <p><b>職場のパワーハラスメント</b>とは、<br/>同じ職場で働く者に対して<br/>職務上の地位や人間関係などの職場内の<br/>優位性を背景に<br/>業務の適正な範囲を超えて<br/>精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境<br/>を悪化させる行為<br/>をいう。</p>                                                                                       | <p>(2012年 アメリカ陸軍定義 当社仮訳)<br/>Army Leadership ADP 6-22</p> <p>「<b>有毒リーダーシップ</b>」は、自己中心的な「態度、動機、行動」の組み合わせであり、部下と、組織と、任務の遂行に悪影響をもたらす。</p> <p><b>有毒リーダー</b>は、他人に対する配慮と、職場環境に対する関心が不足しており、短期的にも、長期的にも悪影響をもたらす。</p> <p><b>有毒リーダー</b>は、自分は価値のある人間だという意識が過剰で、目先の自分の利益に基づいて行動する。</p> <p><b>有毒リーダー</b>は、自分の望むものを得るために、他人を惑わせたり、怖がらせたり、抑圧したり、不当に罰したりするなど、何度も不適切な言動を行う。</p> <p><b>有毒リーダー</b>の中には、部下を指揮して目先の成果を上げる人もいる。短期的な目標は達成できるかもしれないが、指導と育成というリーダーの他の役割を果たしていない。</p> <p>こうした<b>ネガティブなリーダーシップ</b>を継続することは、部下の意欲、自発性、能力を損ない、部門の士気を破壊する。</p> |
| 解釈     | <p>拡大解釈すれば、かなり広範囲に及ぶ。<br/>縮小解釈すれば、かなり限定される。</p>                                                                                                                                                                                                                                         | <p>日本のパワハラ概念をすべて含む。パワハラ予備軍的な言動、自己中心的な言動を含む。「部下の建設的な意見を聞こうとしない」ことも含まれる。非常に広範囲。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 始まりと経緯 | <p><b>1999年</b>に改正男女雇用機会均等法が施行され、セクシュアル・ハラスメント防止の配慮義務が課された（現在は措置義務）。その後、様々な形のハラスメント相談が増える。</p> <p><b>2001年</b>に(株)クオレ・シー・キューブの岡田康子氏が「パワーハラスメント」を提唱。</p> <p>その後、職場のいじめ、嫌がらせの労働相談が増えていることから、<b>2011年</b>に厚生労働省が「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ」を設置して、<b>2012年</b>に「パワーハラスメント」の定義を提唱。</p> | <p><b>1996年</b>の作家のマルシア・ウィッカー氏の著書『トキシック・リーダーズ』、<b>1999年</b>のアナリストのギリアン・フリン氏の記事「ストップ・トキシック・マネージャーズ」が始まり。<b>2001年</b>のエンロン破綻で不適切なリーダーシップと<b>企業破綻</b>の関係がビジネス界で注目された。</p> <p>一方、米軍では、アフガン戦争、イラク戦争で、不適切なリーダーシップがとられた部隊の兵士は、効果的に働いていないことが報告され(<b>フォックスホール・メンタリティ</b>)、<b>2003年</b>にトーマス・ホワイト陸軍長官が陸軍大学に不適切なリーダーシップについての研究を指示。<b>2004年</b>のジョージ・リ</p>                                                                                                                                                                                    |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>ード大佐の記事「トキシック・リーダーシップ」以降、米軍での対応が始まった。</p> <p><b>2008年</b>のリーマンショック後にリスクを恐れた管理職が細部にわたって徹底的に管理するようになり、ビジネス界で<b>マイクロマネジメント</b>が問題となる。</p> <p>また、ウィキリークスの登場、スノーデン事件などで、内部情報が瞬時に世界に伝わるリスクを多くの組織が認識し始めた。リーダーシップと<b>情報漏洩リスク</b>の関係。</p>                                                                          |
| <b>学術研究</b>  | <p>学術研究については不明（定義の提唱がされてからまだ短いためか）。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>アーミー・ウォー・カレッジ（米陸軍大学）が中心になり、研究論文多数。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>実態調査</b>  | <p>2012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」の従業員調査（回答9000人）では、<b>28.2%</b>が過去3年間に勤務先でパワハラを見たり、相談を受けたりしたことがあると回答。また、<b>25.3%</b>が過去3年間にパワハラを受けたことがあると回答している。<br/><b>約4人に1人。</b></p>                                                                                                                                                                       | <p>2011年陸軍リーダーシップ調査（CASAL、現役軍人・予備役軍人1万6800人、陸軍省職員2900人回答）によれば、項目によってばらつきがあるが<b>10～22%</b>の人が、直属の上司がトキシック・リーダーシップを示したと回答。<br/><b>約5人に1人。</b></p>                                                                                                                                                              |
| <b>防止主体</b>  | <p>厚生労働省、公共機関、企業</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>国防総省、陸軍</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>主な事例</b>  | <p>▼海自隊員 いじめ自殺事件 7330万円支払い命令（2014年）</p> <p>▼S社 パワハラ&amp;長時間労働自殺 5800万円支払い命令（2014年）</p> <p>▼勤務医 パワハラ&amp;長時間労働自殺 8000万円支払い命令（2014年）</p> <p>▼福島県警察官自殺事件（2014年）</p> <p>▼S社 パワハラ自殺 6000万円で和解（2015年）</p> <p>▼自治体職員 パワハラ&amp;長時間労働自殺 9600万円で和解（2016年）</p> <p>▼I社 パワハラ&amp;長時間労働自殺 1億550万円支払い承諾（2016年）</p> <p>長時間労働が関連している事例が多い。自殺事例以外は、あまり高額事例はない。</p> | <p>▼O陸軍中将（内局長官） 会議での罵倒など 事実上解任・退職。</p> <p>▼G海軍大佐（イージス艦艦長） 会議での罵倒、物の投げつけなど 解任・退職。</p> <p>▼B陸軍中佐（航空部隊指揮官） 自己中心的言動など 解任。</p> <p>▼イラク派遣新兵いじめ自殺事件（関与上官らは、軍法会議で禁固25年、禁固12年他）</p> <p><b>「会議での罵倒の常態化」も解任対象</b>となる。オディエルノ陸軍参謀総長（当時）によれば、2012年までの4年間で、大佐11人、中佐39人を解任・降格。元の地位に復帰した者は一人もいない。どんなに地位の高い人でも解任。キャリアは終わる。</p> |
| <b>キーワード</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>「<b>ロングターム・ラミフィケーション</b>」（長期的に何が起こるか考える能力があるか）</p> <p>「<b>キャリア・キラー</b>」（キャリアの終了）</p>                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>防止理由</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■他者の<b>人権</b>を守る</li> <li>■自殺防止</li> <li>■レピュテーション・リスク防止など</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■<b>リーダーシップ</b>を進化させる（任務の高度化への対応）</li> <li>■「<b>国家を守る人間</b>」を守る</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
| <b>アプローチ</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■個人の観点から（<b>人権</b>を守る）</li> <li>■組織の観点から（<b>リスク</b>を防ぐ）</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■<b>任務</b>の観点から（国を防衛できるか）</li> <li>■<b>リーダーシップ</b>の観点から（リーダーの資質があるか）</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |