

〔原 書〕

## 職場のいじめに対する psycho-social なアプローチ

内藤 朝雄

### 要 約

本稿では職場のいじめに関して、筆者によるこれまでのいじめ研究の成果（内藤，2001）を発展させて、独自の理論モデルとそれにもとづく対策の指針を提出する。

第1節では、欧米および日本での職場のいじめの動向について簡単に紹介する。次に第2節、第3節、第4節で、職場のいじめに用いる理論枠組を提示する。第2節では、これまでの筆者のいじめ研究から、利害図式と全能図式の接合モデルを紹介し、若干の洗練を加える。第3節では、職場のいじめを扱うために新たに全能図式に加えることになる全能遅延パラノイア図式の現時点での概略を示す。そのうえで、メゾ・マクロ的な指針を示すことを目的とする本稿においては、職場のいじめにかかわる嗜虐指向のイメージ情動図式という、より包括的な概念を暫定的に用いることを示す。第4節では、利害図式とイメージ情動図式の共進化とその生態学的環境という、本稿の基本的な理論図式を示す。この理論図式を前提として第5節では、職務構造に埋め込まれた利害図式と、職場のいじめにかかわる嗜虐指向のイメージ情動図式との、マッチングや形態借用のチャンスの分布ポイント（チャンス・ポイント）をピンポイントで探し出して、ブロックして減少させるという基本戦略を示す。第6節では、このチャンス・ポイントについてさらに論じながら、多様な業種や就業形態のなかでチャンス・ポイントをサーチする具体的な手だてを構想する。第7節では、①職場のいじめ、②職場の政治化、③資本主義経済が要求する組織目標の遂行という三項の連結構造のなかで、職場のいじめ-政治癒合体が淘汰される位置にあることを論じる。筆者は、これを資本主義経済と人権が適合する局面と考え、この局面を追い風として、職場のいじめ-政治癒合体をシステムティックに駆除するプロジェクトを提言する。

## 1・職場のいじめ

職場のいじめは学校のいじめと同様、日本特有ではない。

文化人類学者のダベンポートらは、世界のさまざまな職場のいじめ調査をサーベイしている。以下で紹介しよう。1990年に行われたスウェーデンの調査によれば、国内労働人口の3.5%が職場でいじめの被害にあっている。この調査を行ったのは職場いじめ研究のパイオニアであるレイマンである。彼はスウェーデンの自殺者のうち、じつに10~15%が職場のいじめを苦にして死を選んだと推計している。アメリカでは、年間3万人以上の自殺者がある。もし仮にレイマンの推計を正しいとし、かつアメリカの職場のいじめによる自殺が全自殺に占める割合が、スウェーデンと同じと考えてみたらどうなるか。10~15%を10%と控えめに見積もって計算しても、アメリカの職場のいじめに起因する自殺は3万人 $\times$ 0.1=3000人以上となる。『残酷な上司とその犠牲者』（ホーンスタイン）では、約2000万人のアメリカ人が、日常的に職場で虐待の被害者になっていると推計されている。またウィルソンが『人事ジャーナル』誌に発表した論文によると、職場いじめによって生じたアメリカ企業の損失は、数十億ドルにのぼる。イギリスでは、従業員の50%がいじめ被害を経験していると推計されている。以上 [Davenport, N., Schwartz, R. D., and Elliott, G. P. 2002 = 2002] より。

ヘッセらはドイツの業務疾病扶助金庫が応用社会学研究所に依頼した調査の結果を紹介する。それによれば6人に1人の就労者が、職場の心的環境が原因で身体的不調を訴えている。そして人々が職場の環境の悪さの原因と答える項目の

第一位は「策謀・陰謀」であり、西側で71%、東側で60%であった。同僚が先に昇進した場合、その同僚を憎悪する就労者は、620万人に上るという結果が出た (Hesse, J. & Schrader, H. C., 1993=1996)。

EUの調査によれば、ヨーロッパの労働者の9%あるいは1200万人が、2000年にいじめを受けたと報告されている (European Agency for Safety and Health at Work, 2002(a))。スウェーデン、フィンランド、フランス、ベルギー、といったEUの先駆的な諸国では職場のいじめに対する法制化がなされた。さらにEU自体でも、欧州議会が職場のいじめ対策をうながす決議を行うなど、法制化に向けた動きが着実に進行している (濱口, 2003, 2004)。またEUは、職場環境の心理社会的 psychosocial な側面を重視している。欧州労働安全衛生機構 (European Agency for Safety and Health at work) の方針は次のようなものである。「仕事関連ストレスは、背部痛に次いで2番目に多くの人々が被っている、仕事関連の健康問題である。EUの労働者の28%が仕事関連ストレスを被っている。仕事でのストレスはしばしば、労働環境の心理社会的 psychosocial な環境を反映している。したがって、心理社会的な危険と仕事関連ストレスを防止する文化を促進することが、ヨーロッパのまずもって取り組むべき課題である。」 (European Agency for Safety and Health at Work, 2002(b))。

ひるがえって日本ではどうだろうか。パワハラという和製英語が広がり、一部企業ではすでに取り組みが始まってはいる (岡田, 2003)。しかしヨーロッパに比べると、大きな問題であるという社会のコンセンサスは十分に得られていない。つまり問題構築に成功していないのである。とくに立

法や行政による取り組みを要求する声が弱い。しかし先進諸国の間では、社会問題への取り組みが相互に連動する。日本でも近いうちにクローズアップされるようになるだろう。

職場のいじめについての psychosocial な研究は十分に蓄積されているわけではない。職場のいじめ研究は、経験則をなぞるか、統計的なデータを示すか、といった段階にとどまっている場合が多い。日本ではまだこれから開始される地点にある。

本稿では職場のいじめに関して、筆者によるこれまでのいじめ研究の成果（内藤, 2001）を発展させて、独自の理論モデルとそれにもとづく指針を提示する。

## 2・利害図式と全能図式の接合モデル

筆者は、学校のいじめが蔓延する場を典型的な事例として扱いながら、さまざまな心理社会的 psychosocial なメカニズムや秩序形態を発見していった（内藤, 2001）。そのうち職場のいじめに応用するのに、特に有用なのは、利害図式と全能図式の接合モデルである。筆者はこれを、計算づくで悪のりするいじめ加害者たちの事例から得た。このあたりのことは紙幅の都合で十分に説明しきれないので、〔内藤, 2001〕の第2章および第5章を前提に第6章を通読されたい。概略を説明すると以下の通りである。

〈欠如〉とは、何らかの対象の欠如ではなく、認知情動図式の不全半壊の効果が、世界（の開け）／自己（の立ち現れ）感に現れたところの、いいようなない不気味な感覚である。この〈欠如〉を反転させることによる錯覚的な救いがめざされ、全能という虚焦点の実現が求められる。全能それ

自体は形をもたない暴発的な反転感覚による救済の錯覚であり、それゆえ全能を求める機制は、外部からなんらかの具体的な形態を借用し、その形態を全能の達成「として」錯覚的に達成しようとする。これはチャンスにめぐまれているとか、やっても処罰されない（それどころか利益になる）などの状況下では、執拗で際限のない営みを生む。このように特定の具体的な何かのかたちを全能の顕現として達成することを、全能具現という。この形態は社会的なものである場合、なんらかの筋書のかたちをとる。またこのような用途で使用される筋書を全能筋書という。全能具現は錯覚であるが、それだからこそ執拗に求められる。この筋書の候補のレパートリーは広範であるが、その中に、他者コントロールに関する筋書がある。その筋書のなかに、いじめの筋書がある。さまざまな全能図式のなかで、嗜虐的な他者コントロールの形態が問題になる。

多くの場合、全能具現は政治的な場の利害構造のなかで利害計算と共になされる。利害図式と全能図式の接合の様式は、以下の二種類である。

ひとつは、A・利害図式と全能図式のマッチングである。これは、次の二つのプロセスが相互に形成を誘導しながら絡み合った連鎖の集積である。

①その場の利害状況にあわせて有利な感情状態を作りあげるプロセス。全能筋書のストックを利害状況にあわせて読み出し、組み立て、その筋書に即した感情状態になりきる。たとえばここで残酷な迫力を見せておくと自分の立場が有利になるという利害計算から、「ブチギレ」の全能筋書を読み出し、場に合わせて組み立て、その筋書を生々しく生きる感情状態を誘導する。そしてそういう感情状態になりきって「ブチギレ」してい



が多いが、それでも直接的な全能具現であることにかわりはない。しかし、同僚や隣人に対して何十年といだき続ける息の長い妬みや憎悪や悪意の漏出を、比較的乱暴で激しく不安定な諸現象から考えられたワンショットの全能モデルだけで説明するのは困難である。

職場の深慮遠謀タイプのいじめに応用するにあたって、これまでの全能モデルにパラノイア的機制を接合した、全能遅延パラノイア図式という新概念を新たに加える必要がある。全能遅延パラノイア図式の詳細については、別の機会に主題的に論じる。まだ完全にできあがっているわけではないが、現時点での大まかな概略を以下で示す。

全能遅延パラノイア図式は、相手の存在を抹殺することを切望する全能メカニズムが、遅延・不全によって半壊しながら、長年にわたる政治的な意向の読み合いに埋め込まれたしかたで形骸的に反復し、パラノイア・モードに転じるものである。すなわち全能具現の遅延・不全の反復により、全能具現プログラム自体が半壊して憎悪断片と化し、互いに相手を決定的に滅ぼすことはできない長年にわたるポーカーフェイスの政治生活の局面局面に、自動運動的に埋め込まれるのである（もともと全能は虚焦点に向かう空疎なすりかえであるが、全能遅延パラノイア機制はさらにその空疎化の空疎化である）。利害に縛られ「がまん」しながら長期的につき合わざるを得ない者たちの、息の長い政治化された憎悪あるいは陰険さは、この全能遅延パラノイア図式によって説明されるだろう。

いずれにせよ嗜虐迫害系の全能図式を基底的なメカニズムと考えていることは変わらないが、全能図式がそのまま具現される場合と、全能図式を基底的メカニズムとする迂回した全能遅延パ

ラノイア図式が具現される場合の二つを想定している。もちろん現実にはこの二つは混ざり合っている。

今回はさしあたり、全能図式や全能遅延パラノイア図式の代わりに、職場のいじめにかかわる嗜虐指向のイメージ-情動図式という広い概念を用いておく。全能図式や全能遅延パラノイア図式は、イメージ-情動図式のうちの特殊なタイプである。今回の論考は筆者の構想全体のうち、ミクロの基礎理論部門ではなく、メゾ・マクロ的な方向づけを目的としたものなので、さしあたってはこれで支障はない。

#### 4・利害図式とイメージ-情動図式図式の共進化についての生態学的環境

さて一般的にいじめに限らず、一定の生活環境のもとで、さまざまなイメージ-情動図式と利害図式とは、A・マッチングやB・形態借用の積み重ねによって共形成的あるいは共進化的に接合すると考えられる。

たとえば不正と残酷に満ちた政治的な生活環境では、抜け目ない保身と利益追求を遂行しながら、かつそれと同時に正しく情に厚い人で「あり」続ける必要がある。つまり、正義と隣人愛に関するイメージ-情動図式と過酷な利害図式との、A・マッチングやB・形態借用による、共形成が必要となる。これは濁世で社会的に成功する人物には必要不可欠な能力であろう。またどのようなタイプの利害図式とイメージ-情動図式の接合/非接合を生きる人物が社会的に成功しがちであるかを、社会や集団を診断する指標に使うこともできる（たとえば、社会や職場組織の「濁世度」診断）。

ここで共形成というのは、人が生きる利害図式

とイメージ-情動図式は、多かれ少なかれ、この接合の積み重ねによってできあがると考えられるからである。この共形成は共進化でもある。生活環境のなかで、利害図式とイメージ-情動図式の接合の積み重ねを通じて、さまざまなそうでもありえた利害図式とイメージ-情動図式の淘汰がなされる。

〔内藤, 2001〕では、酷薄な人間関係の政治に満ちた生活環境から、悪狡く計算しながらいじめの全能図式に耽る者たちが生み出される psychosocial なメカニズムをもっぱら考察した。すなわち「苦勞をすると悪くなる」というしかたでの、利害とイメージ-情動図式との共進化である。

これに対して、悪狡く計算しながらいじめに耽る者を、「やりたくてもできない」状況においこみ、さらに迫害意欲を失わせ、外形的には「善人（もともと迫害意欲の希薄な者）」と区別がつかないようにさせるためにも、生活環境の別のタイプの淘汰圧が必要になる。嗜虐者のイメージ-情動図式と利害図式の接合を切断し、他のイメージ-情動図式にのみ利害図式との接合が開かれている状態に方向付けるような、たとえば「よいこと」を利害計算とマッチングさせながら行うような、利害とイメージ-情動図式の共進化が起りやすい生態学的環境もありうる。

問題は、一定の実践的な目標に方向づけて、さまざまな可能性に開かれた利害図式とイメージ-情動図式の psychosocial な共進化に対して、生活環境がどういう淘汰圧をかけるようにすべきなのか、どういう淘汰圧をかけてはならないのか、ということである。そのために制度政策的に枠づけられた生活環境と、利害図式とイメージ-情動図式の共進化がどのように関連するかについて

の、psychosocial な進化論的生態学モデルを磨き上げる必要がある。

## 5・弱い輪

鎖はその最も弱い部分（弱い輪）でちぎれる。いじめに限らず、ある問題が起きるメカニズムには、それが作動する要でありかつ変更しやすいポイントがある。そして、その問題に対する実践的な対処は、この弱い輪に向けて行われることで、少ないコストとリスクのインプットによって最大のアウトプット(成果)を引き出すことができる。いじめ対策では、子どもの場合も大人の場合も同様、迫害を求めるイメージ-情動図式と利害図式との接合ラインが弱い輪になっており、その部分を集中的に切断すればよい。

人間のタイプ別の人口分布を考えると、いじめを行う人物のうち、そのほとんどは自分が損をしないことを前提に行為に及ぶ。自分が損をすることがわかっている、それでも特定の人物をいためつける人物はまれである。だがそのような人物も、安全に嫌がらせをすることができる場合には、執拗に繰り返す。さらにそれが利益になる場合には、爆発的にエスカレートする。このことは、学校でもいえるのであるが、利益追求の場である傾向が学校以上に大きい大人の職場では、さらにあてはまる。逆に言えば、職場の利害構造をうまくデザインし、そのコントロールをきちんと行えば、職場のいじめは学校の場合よりも容易に減らすことができる。

C・心理社会的なシナリオ：

利害図式とイメージ情動図式の接合ラインを探し出してはピンポイントでブロックする制度・政策・立法。迫害的に他者の運命を左右しようとする「歪んだ」欲望と職業上の利害構造を一致させる生活環境上のチャンスを奪う。利害図式とイメージ情動図式のpsycho-socialな接合面(たとえば職権上の構造的な嗜虐的他人コントロール遂行チャンス)を探し出して実効的にブロックする臨床的=政策的な性能が要求される。

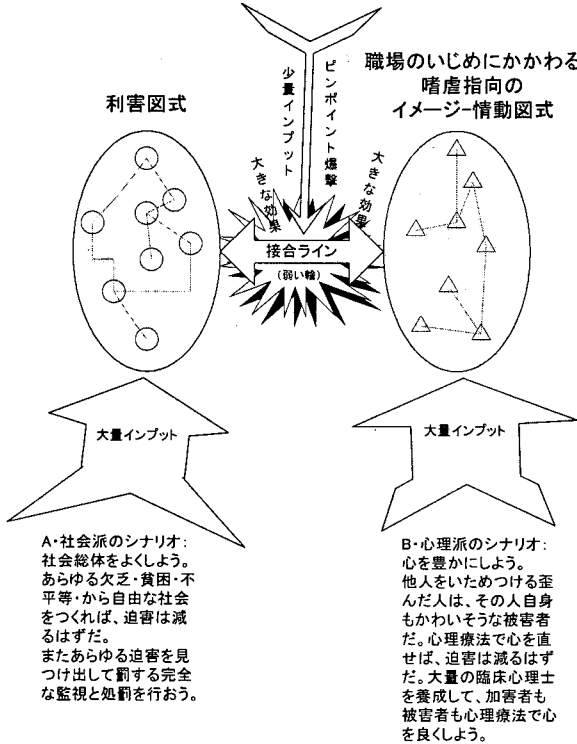


図1

これまで、いじめに限らずさまざまな社会問題に対する改善のシナリオとして、図1のように、A・社会派のシナリオと、B・心理派のシナリオがしばしば語られてきた。A・社会派のシナリオは、社会全体を総体的に良くすれば人間も良くなるというものだ。たとえば社会全体を豊かにして、あらゆる欠乏・不安定・貧困・不平等といったものから自由な社会をつくれば、迫害は減るはずだ、といった考えである。あるいはもっぱら大量の監視と処罰でコントロールすべしとするものもあるが、これも社会総体を監視と処罰が導くという社会派シナリオの考え方である。それに対してB・心理派のシナリオは、カウンセリングや教育などの心に対する働きかけによって、心をよくす

れば問題は解決するというものである。もちろん社会派も、断片的に心理的な側面を指摘するし、心理派もモザイク状に社会的な側面を指摘する。しかしA・Bいずれのシナリオも、心理と社会の双方の働きを十分に組み合わせただけとは言えず、どちらかの主論理に他方の論理がアドホックに付加されるにとどまっている。

当然のことながら、A・社会派のシナリオは、対策のために要求されるインプットの量が大きすぎて非現実的である。いじめ対策として著しい結果が出るほどの、社会全般の改善は、あまりにも過大な要求である。もしそれができるのならば、いじめに限らず、ほぼあらゆる社会問題は消えてなくなる。逆にいえば、社会全体が著しく改善されて、はじめて個別の問題が改善されるというのでは、問題改善を放棄しているに等しい。また、監視と処罰はいじめ対策にとってまちがいに必要な条件であるが、それだけでは十分ではない。いじめのチャンスに満ちた職務構造や制度をそのままにしておいて、大量の監視と処罰だけでコントロールするのは非効率であり、かつ過大なコストと紛争のリスクを要する。それよりも職場のあり方(職務構造)自体を他者を迫害「できる」チャンスが少なくなるようにすることを、第一のブロックにしながら、その後方で、それでもやった場合は厳罰が控えるというブロックをつくる、二段構えがベターである。

B・心理派のシナリオはさらに非現実的である。世の中の「歪んだ」いじめの心を持った者をしらみつぶしに①発見し②精神科医や臨床心理士の元に連れて行き③心理療法を成功させて「良い人」に変えるなどということが可能だろうか。さらに④そのために大量の優秀な精神科医や臨床心理士を養成しなければならない。嗜虐的な人物

にありがちな「(俗に) 人格障害的 (と呼ばれる)」傾向を大人になってから変えて「思いどおりにならない下の者をいためつけたい」と思わなくさせることは、ほとんど不可能である。

それに対して、C・心理社会的なシナリオでは、職務構造に埋め込まれた利害図式と、職場のいじめにかかわる嗜虐指向のイメージ・情動図式との、マッチングや形態借用のチャンスの分布ポイント (以下、チャンスポイントと略記) をピンポイントで探し出して、ブロックして減少させる。そのうえで、「パワハラ」「アカハラ」を監視し処罰するシステムを、日常生活の比較の後方部にありながらも厳然たるしかたで構築する (というよりも監視と処罰はさまざまなブロック網のうちのひとつである)。さまざまなルートで上記の接合チャンス・ポイントを減少させた職務構造ができていないと、監視と処罰のシステムに過大な負担がかかって、收拾がつかなくなる。

#### 6・多種多様な職務構造に即したポイントサーチ

学校のいじめと異なり、職場のいじめを構造的にブロックしようとする場合にネックになるのが、①職務上は協力しなければならないので、関係を断つという最良の方法に限界があり、②職種や働き方が多種多様であり、さらに絶えず変化しているということである。いやがらせのチャンスポイントは職種によってさまざまなものがあり、めまぐるしく変化している。チャンスポイントをひとつひとつ具体的な職務構造に即して臨床的に探し出さなければならない。

職場のいじめの場合、特に、職務遂行の一連のプロセスをいじめの手段として (European Agency for Safety and Health at Work,

2002(a)) マッチングさせて技能的に使うことが多い。

たとえば、派閥あるいは同盟関係にある仲間とともに、まことしやかに職務デザインを組み立てるのだが、それは最大限被害者に不利になるように考え抜かれたものになり、長年にわたりそのようなしかたで (場合によってはやりすぎて顰蹙を買わないように配慮しながら) 次々と布石を打っていく。こういったやり方が、特にホワイトカラーに多い陰険型の典型である。

またこのような「策謀・陰謀」をされるのではないかといつも気にして生きていると、労働者(1)は疑心暗鬼あるいはパラノイア的になり、本来の職務遂行よりも組織内の不安な政治にもっぱらエネルギーが振り向けられるようになる。またこのことは、ひとりひとりの労働者を、なんらかの派閥や同盟に属していなければ不安に耐えがたくなるようにしむける。そして勤務時間の後にも、同僚と酒を飲みに行く政治仕事につき合わざるをえなくなる。宮廷や寺院に仕える者や大組織の上層部の「職務」のかなりの部分は、こうした政治的パラノイア労働とでもいうべきものになる。こういう傾向はもっぱら個人的な特殊能力で勝負する職人的な業種では希薄であろう。

第1節では、ドイツの労働者が職場環境の悪さの原因とする項目の第一位が「策謀・陰謀」であったという調査結果を紹介したが、ドイツは直接いためつけ型から陰険型への移行がかなり進行していると考えられる。それは人間がにわかに陰険になったということではなく、直接いためつけることがやりにくくなったため、陰険型だけが残存し、人々の心にくっきりと印象づけられたことを示していると考えられる。発展途上国や社会階層が二極化した国の下層社会では、直接的な暴力



や脅しをもっと幅を効かせているだろう。同じ組織内いじめ常習者でも、職務構造上「生殺与奪権」を握っている短期雇用あるいは在学の下位者には露骨な直接いためつけ型、やっかいな長期雇用の同僚には陰険型というふうに使分けられることもある。

チャンス・ポイントの所在は、業種や雇用形態が違う者にはなかなかわかりにくい。同じ業種であってもたまたま経験したりしなかったりする。一個人や数人程度の専門家では把握しきれない、膨大な部分ユニットからなる高度産業資本主義社会の分業システムのなかで、無数のチャンス・ポイントをピンポイントで探し出してブロックするための機構をつくる必要がある。この機構は、膨大な部品からなる航空機の事故や不具合が起こるたびにデータを收拾・蓄積し、改良に改良をかさねる航空業界の機構のようなものである必要がある。

筆者が理論的基本枠を定めた psychosocial なチャンス・ポイントのデータを、ありとあらゆる職種において收拾・蓄積し、法制度、政策、業界ルール、コンサルティング・パッケージなどをつくるために、政府・財界・各種業界団体・マスコミ・大学・労働組合・NPO・役所などの連携システムが要請される。高度産業社会の絶えざる技術革新のなかで、職務構造が絶えず変化するのに即応してアップ・ツゥ・デートしていくためにも、この連携システムが必要である。

また心理社会学会をつくる必要もある。そこでは、さまざまな生活領域に応用可能な psychosocial な研究を蓄積する。そして筆者による psychosocial な理論を学習し、現場体験を積んだ、学会認定チャンス・ポイント診断士の資格制度をつくり、診断士を多種多様な業界の労働現場

に送り込む必要がある。

7・希望の論理 資本主義が人権と適合し、コストとリスクを要する職場の政治化を淘汰する局面

このプロジェクトを進行させる際に、政府や財界や業界団体の協力が必要不可欠となるが、そもそもそのようなことが可能なのか。

職場のいじめを起こりにくくするといった人権擁護的な目標は、資本主義にとっては単なるコストと考えられがちであり、また逆にいえば、人権擁護のための社会運動は、資本主義やそれを前提とした国家を敵視する傾向があった。

だが正確に言えば、歴史や社会の局面局面で、人権と資本主義が①背反する局面と②マッチする局面が両方あるはずである。

①背反する場合、資本主義はそれをバックアップする政府とともに、どこまでも人権を踏みこむ方向に働く。その典型的な例が高度経済成長期の水俣病や四日市喘息のケースである。このような局面であれば、資本主義と対立するしかない。だが、②マッチする局面にあるときは、人権擁護と資本主義との接合点を、むしろ、戦略的拠点にするのが上策である。

職場のいじめ問題についていえば、少なくとも現在はチャンスともいべき②の局面にある。職場のいじめを構造的に抑止することは、人権促進でありかつ経済効率を上げることにもなる。

企業組織にとっての職場いじめのコストやリスクとして、容易に考えられるのは次のようなことだ。職員の定着率が下がり、欠員を埋める費用がかかり(2)、構成員の働き方が劣化し、告発された場合には裁判費用がかかり、組織の社会的信用

が失墜する。先進諸国の場合、時とともにますます人権感覚は鋭くなり、泣き寝入りをさせるのがむずかしくなる。

しかしそれだけではない。職場のいじめ抑止策と経済効率促進プロセスは、大規模かつ相互に深い関連をもつ形で接合している。それは以下で述べるような、①職場のいじめ、②職場の政治化、③資本主義経済が要求する組織目標の遂行という、三項の連結構造にもとづく接合である。

職場のいじめの場合、職務遂行のプロセスをいじめの手段とすることが多く、前述のチャンス・ポイントに埋め込まれたタイプのいじめが主要なタイプとなる。この場合、職務遂行のプロセスをいじめの手段として工夫し、チャンス・ポイントを設定する作業は、内容的に職場の人間関係の政治と重なっている。職場のいじめは職場の政治に埋め込まれており、政治化された職場環境は、いじめを蔓延させるためには最適の生態学的環境となる。

また逆に、職場の政治は、飴（報酬）と鞭（罰）のコンビネーションを公的なふりをして私的に多用することではじめて可能になる。この鞭（「おれにはむかつたらどうということになるか思い知らせてやる！」）はほとんどいじめと内容が重なっている。鞭（いじめ）を資源として使用することができなくなればなるほど、職場の政治を遂行するのが困難になる。

つまり、①職場の政治はいじめを可能にする生態学的環境になり、②いじめは（当のいじめを可能にする環境であるところの）職場の政治を可能にする重要な資源の一つとなるというふうに、職場の政治といじめは相互に支え合うループをなしている。

さらに職場のいじめを行いやすい人間類型と、

権勢欲的な情熱で職場の政治に情熱を傾ける人格傾向類型は、大きく重なっている。この人間類型をなす項目群としては、次のようなものを挙げることができる。この項目群のほとんどすべてを兼ね備えるような人は要注意人物であるが、だれでも部分的には多かれ少なかれこういった傾向を有している。

自分になびく者には利益を、自分になびかない者には不利益を、ありとあらゆる職務構造を利用して配分しようとする。これは、公的な空間を私的な忠誠関係で塗り込めて私物化する、派閥形成的な情熱でもある。彼らは仕事の場を政治的な空間に変造し、その人間関係の政治に通暁することを職業人としてのアイデンティティとする。上位者にはへつらい下位者には尊大になる傾向が強い。さらに下位者に「自発的に慕う」しぐさを暗に要求し、それがうまくできないとナルシズムが傷つき、それに対する復讐として下位者をいじめめる。こういう人間類型の人物は、職場をそういう政治＝ナルシズムが展開する psychosocial な生態学的ニッチとする。

人間関係の政治に満ちあふれていて、上記のような政治的なふるまいが保身や利益と一致する傾向が大きい職場組織であればあるほど、上記のような人間類型の人物が昇進しやすく、またこのような人物たちが昇進して権力を有するようになればなるほど職場組織は政治化するという、ポジティブ・フィードバックが生じる。いったんこのループができあがってしまうと、内部からそれを変えるのは不可能に近くなる。

以上、①職場のいじめと②職場組織の政治化は、いじめ-政治癒合体とでもいうべきしかたであらゆる局面で癒合的に存在していることを論じた。ここから次の重要なループを示すことができる。

①職場のいじめが資源として利用不能になればなるほど、②職場組織の政治化は衰退する。②職場組織の政治化が衰退すれば、①職場のいじめは激減する。

次に③資本主義経済が要求する組織目標の遂行と、②職場組織の政治化との関係を考えてみよう。前述のように、①職場のいじめ自体が、組織にとって大きなコストとリスクになる。この損失だけでも、対策の大きな動機づけになるはずであるが、この損失よりもはるかに巨大な損失が②職場の政治化によってもたらされている。

職場組織の政治化は、労力の配分においても（本来の仕事がおろそかになる）、職務遂行のデザイン設定においても（内輪の政治の論理で設定されしてしまう）、組織の意志決定プロセスにおいても（内輪の政治の論理で組織の重要な意志決定がなされる）、組織内「政治職」たちにかかる無駄なコストという点でも（管理職や役員への高すぎる報酬と多すぎるポスト・組織内政治活動費）、本来の組織目標達成にとって大きな障害になる。特に重要な意志決定にかかわる上層部の派閥政治が組織に与えるダメージは大きい。

企業は他の企業と市場で競争しており、的確にニーズに応える商品を安く市場に出すという目標を達成しなくては生きのびることができない。そのための意志決定が、内部政治の目的のために偽装して行われるようになると、組織は「市場の裁き」によって滅びかねない。つまり、職場が人間関係の政治の場になってしまうことは、いらない常駐プログラムにメモリを食われて遅くなったパソコンのような状態をもたらす。

さらに職場が政治化された状態は、危険な内部プログラムでクラッシュを繰り返すような危険をもたらす。組織の大不祥事は、内部の政治によ

って引き起こされたり、または意図的にチェック機構が働かないようにされるケースが多い(3)。このように職場の政治化は非常に大きなコストとリスクを組織にもたらしている。

個別企業で改革を行うのはむずかしい。それは、法的・制度的裏づけがないと初動段階で内部政治的に潰される見込みが大きいためである。しかし、政府・財界・業界団体は、個別企業ではなく、日本経済全体の上昇のためという建前にそれなりに拘束されている。大きなコスト・ダウン・ポイントのアピールは、説得力をもつだろう。政府・財界・業界団体は、①職場のいじめ自体にはそれほど関心がなくても、②職場の政治に由来するコストとリスクの削減に大きな関心を示す可能性は大きい。①職場のいじめと②職場の政治は psychosocial な癒合体をなしていることを示し、もともとあった職場のいじめの大きなコストとセットにして説得をすれば、日本経済の衰退に悩む政府・財界・業界団体を動かす見込みは増える。前述のプロジェクトを立ち上げることは、現実的な可能性を有する。

現在、職場のいじめに関していえば、資本主義経済と人権が適合する局面が存在する。この局面を追い風として、職場のいじめ-政治癒合体を駆除するプロジェクトを推進することを、筆者は提唱する。

注

- (1) 雇用されている者は、管理職も含めて労働者である。
- (2) 企業が合併するとき、劣位にあるグループの有能な人材が次々と辞めていくということは、よく起きる（奥村,2005）。合併後に、「これができ

る人はめったにいない」特殊技能系の人材を次から次へと失うことは、組織にとってきわめて大きな損失である。この損失は、組織内いじめ-政治癒合体対策プロジェクトによって防げたはずのものである。

(3) たとえば奥村によれば、第一勧業銀行と富士銀行が合併してできたみずほ銀行は、オンラインシステムが誤作動を起こして大問題になったが、それは旧第一勧銀派閥と富士銀派閥の対立により、みずほ銀行としての統一したコンピュータシステムを採用できず、両旧行のコンピュータシステムを併用したためであった（奥村,2005: 57）。

#### 文献

Davenport, N. , Schwartz,R. D., and Elliott, G. P. 2002, *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Civil Society Publishing.

(=2002, アカデミックNPO監訳『職場いびり』緑風出版)

European Agency for Safety and Health at Work, 2002(a), Fact sheet 23

([http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/23/factsheetsn23\\_en.pdf](http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/23/factsheetsn23_en.pdf) 2005年9月23日)

European Agency for Safety and Health at Work, 2002(b), *How to Tackle Psychosocial Issues and Reduce Work-related Stress*([http://agency.osha.eu.int/publications/reports/309/psychosocialissues\\_en.pdf](http://agency.osha.eu.int/publications/reports/309/psychosocialissues_en.pdf) 2005年9月23日)

濱口桂一郎, 2003, 「EU における職場のいじめ対策法への動き」『世界の労働』6月号、日本ILO協会

協会

濱口桂一郎, 2004, 「職場のいじめに対する立法

の動き」『労働の科学』4月号、労研出版

Hesse, J. & Schrader, H. C. , 1993, *Krieg im Buero*, Vito von Eichborm GmbH&Co. Verlag KG (=1996, 関根伸一郎訳『職場の戦争』丸善)

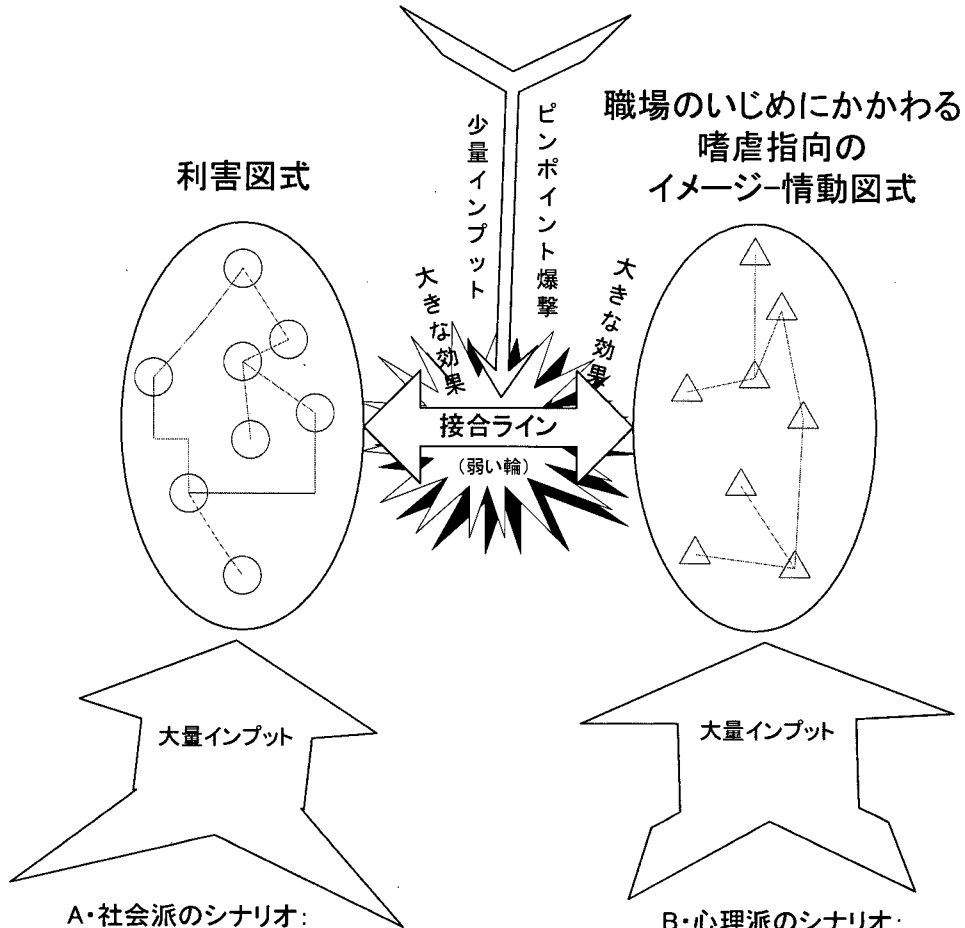
内藤朝雄, 2001, 『いじめの社会理論』柏書房

岡田康子, 2003, 『許すな！ パワーハラスメント』飛鳥新社

奥村宏, 2005, 『三菱とは何か』太田出版

C・心理社会的なシナリオ：

利害図式とイメージ-情動図式の接合ラインを探し出してはピンポイントでブロックする制度・政策・立法。迫害的に他者の運命を左右しようとする「歪んだ」欲望と職業上の利害構造を一致させる生活環境上のチャンスを奪う。利害図式とイメージ-情動図式の psychosocial な接合面（たとえば職権上の構造的な嗜虐的他人コントロール遂行チャンス）を探し出して実効的にブロックする臨床的＝政策的な性能が要求される。



A・社会派のシナリオ：  
社会総体をよくしよう。  
あらゆる欠乏・貧困・不  
平等・から自由な社会  
をつくれれば、迫害は減  
るはずだ。  
またあらゆる迫害を見  
つけ出して罰する完全  
な監視と処罰を行おう。

B・心理派のシナリオ：  
心を豊かにしよう。  
他人をいためつける歪  
んだ人は、その人自身  
もかわいそうな被害者  
だ。心理療法で心を直  
せば、迫害は減るはず  
だ。大量の臨床心理士  
を養成して、加害者も  
被害者も心理療法で心  
を良くしよう。

図1