

## 臨床倫理メデイエーション

国立大学法人山形大学医学部  
総合医学教育センター

准教授 中西 淑美

69

ハラスメントを考える(3)―人と人をつなぐケア

## はじめに

令和元年6月5日に女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律が公布され、令和2年6月1日施行として、労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法及び育児・介護休業法が改正された<sup>①</sup>。本改正により、職場におけるパワーハラスメント防止のために雇用管理上必要な措置を講じることが事業主の義務となった。

パワーハラスメントを予防するにはどうすればよいのだろうか。

今回は、ハラスメントを予防するための一つとして、ハラスメントと判断される前での、「人

と問題を切り離す」ための対話のあり方について考えてみることにする。

## 1. 厚生労働省の代表的な言動の

類型から<sup>①</sup>

令和2年1月15日、厚生労働省は、パワーハラスメントに該当するかどうかの代表的な言動の指針を示した(表1参照)。代表的な言動の類型を見る限り、パワーハラスメントで問題になるのは、①長時間、②長期間、③継続的、④厳しく、⑤周囲の前で、⑥反復的に、⑦人格的否定、⑧能力の否定、⑨無視・孤立、⑩嫌がらせ・威嚇・侮辱、⑪労働者の了解を得ない言動等が

該当すると考えられる。

職場におけるパワーハラスメントに該当するかは、表1の「該当しないと考えられる例」に示されているように、微妙なものもあるため、その相談において、何が被害であると感じ、どう思ったのか、事実と感情の照合をすること、相談窓口や相談を受ける人の対応が中立的であることが重要である。

特に、前述した11項目の言動の有無を、個々の性格や仕事への姿勢、目的・方針は日常的にどうであったのか、そして、その問題となる状況の背景や周囲の状況を考慮して判断するべきである。

まず、パワーハラスメントの状況では、被害者・加害者間において、信用や信頼といった関係構築が希薄な状態が前提としてある。また、双方とも、事象よりも解釈、事実よりも感情を優先しており、双方に基本的に対話が不足していることが見受けられる。こういったことは、問題となる事柄とその原因としての人が同一視され、不快情動や嫌悪感情で物事が判断され、評価されていることによると考えられる。ハラスメントと認識する過程では、初期の段階で、「話さない、聴かない」というパターン

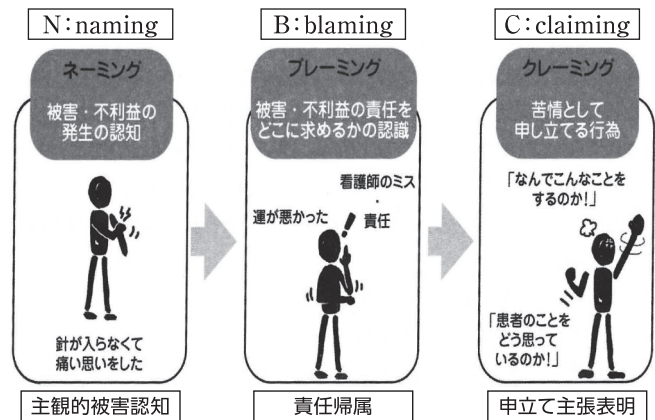
表1 パワーハラスメントに該当するか否かの代表的な言動の指針（令和2年1月15日 厚生労働省 引用改変）

代表的な言動の類型	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
(1) 身体的攻撃 (暴行・傷害)	・殴打、足蹴り ・物を投げつける	・誤ってぶつかる
(2) 精神的攻撃 (脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言)	・人格を否定するような言動 ・性的指向・性自認に関する侮辱的な言動 ・ <u>必要以上に長時間</u> にわたる <u>厳しい</u> 叱責を繰り返す ・他の労働者の面前での大声・威圧叱責を繰り返す ・能力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に送信	・遅刻等社会的ルールを欠いた言動が見られ再三注意してもそれが改善しない労働者に対して <u>一定程度強く</u> 注意 ・その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、 <u>一定程度強く</u> 注意
(3) 人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)	・自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し <u>長期間</u> 別室に隔離・自宅研修させる ・同僚が集団で無視	・新規に採用労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を行う ・懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し通常の業務に復帰させるため、その前に <u>一時的</u> に別室に必要な研修を行う
(4) 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)	・ <u>長期間</u> 、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下で勤務に直接関係のない作業を命ずる ・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務目標を課し、達成できなかったことに対し <u>厳しく</u> 叱責 ・私的な雑用の処理を強制的に行わせる	・労働者を育成するために現状よりも <u>少し高い</u> レベルの業務を任せる ・業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも <u>一定程度、多い</u> 業務の処理を任せる
(5) 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)	・管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる ・気に入らない労働者に対し嫌がらせのために仕事与えない	・労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減する
(6) 個の侵害 (私的なことに過度に立ち入ること)	・職場外でも <u>継続的に</u> 監視、私物の写真撮影を行う ・労働者の性的指向・性自認、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アウティング	・労働者の了解を得て、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、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す

が繰り返されて  
いることで、被害として認識され固定する。  
当該関係者は、「話をする間柄」であつたからこそ、ハラスメントになっているのであるが、そのことに気が付かず、平常心で物事を判断できなくなってしまう、人と問題が切り離せなくなり、「聴く間柄」の関係性が構築できていないのである。そして、そこでは、相手が話す前から、既に自分の意見や気持ちを決め

ており、たとえば、表面上は静かに聞いているふりをしていても、他のことを考え、当該者たちは、自分自身だけに耳を傾けているのである。それらは、思い込みや誤解を誘発し、過度で長期的な回避行動や無視によって、ハラスメント言動はますます増幅する。そして、ついには、関係性が破綻し、嫌悪感情や被害感情、加害感情が意識的に繰り返されていくのである。NB Cモデルを図に示すと、主観的な被害の認知(Naming)という被害を名付けることとなり、その被害を名付けることでその被害を起こした人への責任帰属(Blaming)となり、主張申立て行動(Claiming)となっているのである<sup>②</sup>（図参照）。  
何故なら、そうしなければ、自己否定となり行き詰まってしまうため、「自分が正しく、相手が原因でこのような事態になった」という理由付けをしてしまうからである。  
潜在的な認識の齟齬（コンフリクト）が原因であるため、時間が経てば経つほど、実際のパワーハラスメント状況では、被害者も加害者も対話することは困難になりがちである。  
そこで、後方視的に、元々の関係性や、初めてパワーハラスメントと認識したナラティブが

図 NBCモデル



和田仁孝、中西淑美：医療コンフリクト・マネジメント 東京、シーニュ、2011 76頁より引用著者改変

見える対話の振り返りを行うことが第一に必要な。  
行き詰まった問題を解決するには、力や暴力で解決を急いで、片方だけが一方的に行動するやり方では、対話の場の準備もできないどころか、ますます「害」を拡大させてしまう。それよりも、進むべき方向や解決策を見出すために、「人と問題を分離」し、「聴くことと話すこ

と」を厭わず、何事かについてキーパーソンの誰かをきっかけとして、始める姿勢をもつことである。

嫌々でも、お互いの立場を尊重するような人々をそれぞれ交えて、中立的で平和的な立場の人に立ち会ってもらい、元々は関係性があつたこと、互いに最初は嫌悪感情は無かつたことに気が付くような対話の状況を整えることが出発点になる。もちろん、出発はできても、道なき道の難しい対話の道である。

対話の扉は、凝り固まつた印象や感情、被害認知のため、なかなか開かれないう。しかし、辛抱強く待つこと、関わりを冷静に観察できるように、周囲が傍観者とならぬように、対話を続けることで、扉は必ず開かれる。

何故なら、そこから立ち去ることは、自分自身を否定することになることに、必ず気づくからである。それに気づかないほど傷ついた人は、回避させ休ませ、医学的あるいは心理的に療養させる。ただ、それがいつのまにか、初期の対話の因果関係や、価値観の尊重のナラティブを拓く対話の場になれば、おそらく、互いの気持ち、その「害」を遠ざけ、勇気づけ、不安や人権を尊重し合うことになるだろう。

ハラスメントを予防するため、関係性が希薄な場合は、日常の会話や対話で自律尊重の原則に十分注意をしておくことが、肝要なのである。さて、対話を阻む、どのような言動が「やる気をなくす」のかを、具体的に次項で見えていくことにする。

## 2. 上司に言われて、やる気をなくした22の言葉

さて、表2に、HR NOTEというWebメディアのHPの、「上司に言われて、やる気をなくした22の言葉」を紹介しているので、一部引用して、「害」や「傷」となる言葉を見てみよう<sup>(3)</sup>。

人と問題を切り離すための対話となる一つの例として列挙したが、普段の日常生活の中で、このような言葉を発したことはないだろうか。これらの22の言動は暴力である。それは言われた側だけではなく、言う側も暴力になっていることに気が付かないために発せられるのである。

これらの言葉は、忙しくて心理的・精神的に追い立てられる職場では、日常的に使われるこ

表2 HR NOTE:「上司に言われて、やる気をなくした22の言葉」

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| ①「やる気ある？」            | ⑫「お前は気楽でいいよな」            |
| ②「言ってる意味わかる？」        | ⑬「そんなこと常識でしょ？」           |
| ③「なんでこんなこともできないの？」   | ⑭「俺の若い頃はこうだったのに…」        |
| ④「使えないなあ」            | ⑮「期待した俺がバカだった」           |
| ⑤「ちゃんと考えた？」          | ⑯「ありえないでしょ」              |
| ⑥「真面目にやってる？」         | ⑰「自分勝手にやるな→自分で考えてやれ！」    |
| ⑦「言われたことだけやってればいいんだ」 | ⑱「はあ…（ため息）」              |
| ⑧「前にも言ったよね？」         | ⑲「お前じゃなくてもできる仕事だから」      |
| ⑨「何度も同じことを言わせるな」     | ⑳「うちの会社はこういうものだからしょうがない」 |
| ⑩「もういい」              | ㉑「お前じゃ無理」                |
| ⑪「これだからゆとりは…」        | ㉒「言い訳はいいから、やって」          |

<https://hrnote.jp/contents/contents-2269/> より引用

とがある。

人間関係を築けていれば、冗談で済むかもしれ

れないし、受け流すこともできるだろう。

また、非言語、準言語、すなわち、言い方や声の調子、強さなども暴力めいて捉えられることもある。さらに、日常的な関係性以外にも仕事の姿勢、状況、責任感、プロフェッショナルリズムも関係するだろう。自分なりにはよく考えたつもりでも、先輩・上司から見るとまだまだ物足りないことは多々ある。

注意や指示を行う場合には、人と問題を切り離し、ケアの心で、相手を一方的に否定せずに、問題となっている事柄の解決の方向性やヒントを、相手の状況を考慮して、与える。あるいは、その人の存在意義や何のために仕事をしているかを理解させる指導の観点が求められる。

もちろん、やる気がない人間や故意的に陥れようとする疑似被害者像の逆ハラスメントの輩は存在する。この場合も、何か意図することや価値観の違い、仕事に対する思いの違いかもしれないと、まずは立ち止まる態度が求められる。

何度言われても同じミスの減らない後輩・部下がいることもあるし、上司にとっては、責任感が異なることを理解はしてくれず、世代間の溝だけが深まることもある。また、「優秀な」

人間は世代間を問わず存在するため、それ故に、上司は比較評価をしがちである。

上述の22の言葉のどれかに思い当たる場合は、相手に言葉を発する前に、一度相手の「存在」を承認してから、ワーキングメモリーを使う内省を強めながら問題となっている事柄について指導するような助言を述べて対話を進めてはどうであろうか。

これらの言葉そのものが問題ではなく、「人と問題」を分離せずに直感的に言葉を発する態度に問題がある。その「聴き方」や「話し方」という対話のあり方が、パワーハラスメントに該当するか否かを左右する。「希望」や「安心」、「喜び」を供与し合う対話を行うことが重要である。

近代社会は啓蒙の時代を経て、人間（人格）の多様性を承認し、それを基盤に今日まで至っている。この多様性は、逆に、人格の自律尊重と倫理により成り立っている。ハラスメント対策では、相談の機能を広く充実させることがよく言われているが、二項対立的な世界でのハラスメント解決では、この多様性と自律尊重の壁に直面する。

たとえば、22のこのような言葉を発したとして



も、そのあとの対応が問題なのである。

もちろん、このような言葉を発することのなような思考や姿勢を望むが、それができない場合は、必ず、修復的な対話を試みるのが、「害」や「傷」を少なくする。

つまり、自己を整えて、相手を見て、相手がどんな気持ちになっているのかを考え、相手の応答をみて、修復的なケアをすることである。

人と人をつなぐケアがあれば、その対話が、暴力ではなく、それぞれの価値観を尊重した意思決定を育むことになる。

人は誰でも間違えるように、人は過ちや暴言を吐くこともあるからこそ、さまざまな状況で、相手を真摯に認めて、何があったのか、どういう状況なのかを相互理解する対話が必要なのである。

人が発する言葉は生もので、どう捉えられるかわからないし、行動も然りである。

目的や状況、登場人物、価値観、時間制約によって、受け取り方は複雑多岐にわたる。

ハラスメントは、作る人がいて、それを傍観する人がいることが問題なのである。

そのため、ハラスメント対応で重要なことは、修復的な営みを継続的に行うことである。

ハラスメントを認識したら、相談窓口でも、

その当該関係者間でも、倫理的な対話として、自律尊重や価値観を尊重した対話過程へと紡いでいくことが修復的な対話へといざなうのである。

## おわりに

対話のあり方は、誰にとっても、より善い未来を生み出す、扉の鍵である。

「話し方」や「聴き方」は、人と問題を切り離し、人々の境界を越え、われわれと「世界」との拓かれた関係を現わしていく。

身近な対話こそケアなのである。

人々が孤立したり、苦しんだり、傷ついたりしないためには、「力」に頼るのではなく、自分自身をオープンにすることで、相手の対話が拓かれることを、厭わないことである。

開かれた思考、開かれた心、開かれた精神を養い、そのような自他を尊重する聴き方、話し方ができてこそ、人々はより善い世界のための協働対話を生み出すことができる。

協働は、「寛容」と「許し」、「相互補完」を当事者に気づかせる「場」を創るのである。文

## 参考文献

(1)厚生労働省…厚生労働省 都道府県労働局雇用環境・均等部(室)「職場における パワーハラスメント対策・セクシュアルハラスメント対策・妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント対策は事業主の義務です!」2頁—6頁より一部引用。2023年11月1日アクセス

<https://www.mhlw.go.jp/content/1190000/0/001019259.pdf>

(2)和田仁孝、中西淑美…医療メディエーション—コンフリクト・マネジメントへのナラティブ・アプローチ。有限会社シーニュ、2011。76頁

(3)HR NOTE…上司に言われて、やる気をなくした22の言葉。2023年11月1日アクセス

<https://hrnote.jp/contents/contents-2269/>より一部引用。