



女性の間でのパワハラ：非主張性と攻撃性

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2015-09-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 加藤, 伊都子 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10466/14580

第1回講演

女性の間でのパワハラ ——非主張性と攻撃性——

加藤 伊都子

1. 非主張性と攻撃性

こんにちは。フェミニストカウンセリング堺の加藤です。よろしくお願
いします。今日のタイトルが「女性の間でのパワハラ——非主張性と攻撃
性——」となっているのは、パワハラが起こった時、最初の早い段階で双
方が主張的であったら、こんなにこじれなかっただろうと思われるもの
が結構あるからです。

レジメに「女性の主張のパターンは多くが非主張的である」と書きま
したが、非主張的というのは、言いたいことは言わずに我慢するというタ
イプです。次の「攻撃的な場合も間接的攻撃型の型を取る場合が多い」で
すが、この説明を別紙「主張のパターンとその影響～非主張型と攻撃型～」
でします。これは自己主張トレーニングで最初の説明の時に使っている資
料です。

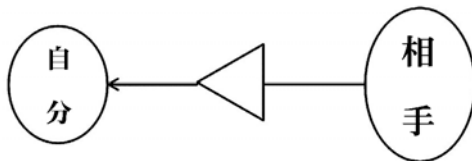
①主張のパターン

主張のパターンには3つのタイプがあります。

aは、「非主張的：相手の気持ちを先取りし、自分の気持ちを押さえ、
十分に自分の気持ちを表現できない」です。相手が大きくて自分が小さい
丸は心理的な大きさを表しています。このタイプは最初から心理的に引っ

込み気味ということです。真ん中の三角は、解決策、考え方、価値観などを表しています。こうしたものを、双方で話し合うのではなくて、三角の向きでわかるように、一方的に押し付けられます。

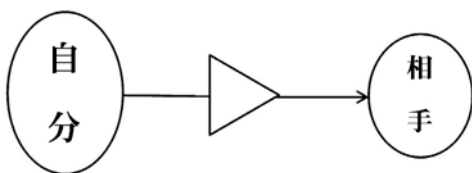
a. 非主張的



それに対してbは、「攻撃的：自分の気持ちや、相手の反応を確かめて表現するより、一方的に相手を責めてしまう」です。この場合は自分のほうが心理的に大きくて、相手のほうが小さい。自分のほうが立場が強いような場合ですね。その時は、解決策や価値観その他の意見が自分から相手に押し付けられます。

b. 攻撃的

- ・直接的攻撃型
- ・間接的攻撃型



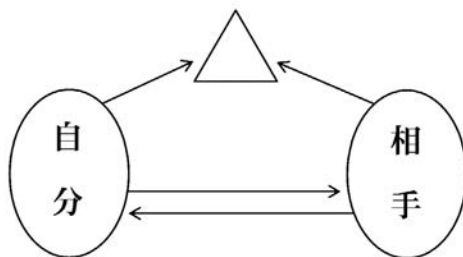
直接的攻撃型というのは、相手を侮辱し、非難する表現方法です。「ボケ」とか「カス」とか「何やってんだ」とか、はっきり攻撃しているとわかるやり方です。このタイプは女性にはあまり多くありません。

間接的攻撃型のほうが多いのですが、解説に「戦略的な誘導や操作を用

いる」と書いているように、はっきりした攻撃ではありません。たとえば威力があるやり方の一つが、ため息をつくというものです。ため息をつかれた相手は、「何か失敗したかな」と思う。家庭の中では親が子どもに対して使ったりします。その他にも機嫌が悪そうに、ドスン、バタンと荒々しく振舞う。戸をガーンと閉める。そうして「どうしたの？ 怒っているの？」と聞かれると、不機嫌そうに「別に」と答える。こういうやり方、はっきり「怒っている」ということを伝えずに、何となく怒っているぞという雰囲気を出す方法です。女性の言語の中には「怒り」や「攻撃」を表す言葉は基本的にはありません。腹が立った時に「何だ、この野郎」とは女の人はいりません。腹が立つと、相手に「何で？」と聞く。「何でそういうことするの？」と質問の形で不快を表現します。「やめてほしい」と言う時も「やめろ」とは言わずに「やめて」と言います。お願いします。『ジャンヌ・ダルク』の映画で、「Follow me」の字幕が「ついて来て」になっていました。戦に行く時の言葉ですから、「ついて来い」ですよね。でも、女性だと「ついて来て」と、お願いの形になります。質問かお願いの言葉しか持っていない人が怒りを表現するとなると、こうした間接的攻撃型にならざるを得ないのかもしれませんが、この間接的攻撃型というのは、やられているほうには何で怒っているのかが伝わりません。明らかに何か怒っているようだが、「私、何か悪いことした？」と尋ねても「別に」という返事しか返って来ない。これが間接的攻撃型です。これをやられると、じわじわと後からダメージがきます。

非主張的でも攻撃的でもない、cの主張的なあり方は、「相手を尊重しつつ、自分の気持ちを大切に、自分の気持ちを過不足なく伝える」です。言うべき相手に、言い過ぎたり、足りなかったりせずに、言いたいことを伝えるということですが、自分と相手の心理的な大きさが同じです。真ん中の三角は、どちらかがどちらかに押し付けるのではなく、双方が納得するものであることを表しています。重要な点は、下の矢印が行ったり来たりしていることです。つまり、意見交換がきちんとできる関係でなければ、こういうことは成り立たないということです。ガーッと言われてビビるような相手とは難しいですね。

c. 主張的



主張的であることの大切な特徴は粘り強さです。「納得できないんだけど、もうちょっと説明してくれる？」と言って、説明を求められたほうも、「うーん。さっきのでわかんないのであれば、どう言ったらいいかな。これではどう？」と言ってみる。その繰り返しで、双方が「ああ、なるほどね」となるようなやり取りができるかどうかです。こういうやり取りができるところにはパワハラは生じません。いろんな理由でやり取りができないところにパワーハラスメントが生まれます。

[3つのタイプの自己表現の特徴]

次に、この3つのタイプの自己表現の特徴について簡単に説明をします。非主張的のところ、「引っ込み思案、卑屈」と書いてありますが、非主張的な人は、いつも相手の顔色を見てびくびくおどおどしています。人間とは不思議なもので、びくびくおどおどしている人を見るともっといじめたくなったりします。堂々としている人をいじめるには、いじめる側にも力がいるますが、「すいません、あの、……」と謝ってばかりいるような人には、「はっきりしてよ！」と居丈高になりやすい。だから、非主張的な人はますますいじめられる可能性が高くなります。それと、「他人本位」と書いていますが、非主張的な人は何でもかんでも他人中心なんです。他人に都合がよい方向に自分を合わせていきます。そうすると、相手はいくらでも「そんなのだめ、そんなのだめ」と言うことができます。一旦こうした関係になると、それを変えていくのは難しくなります。

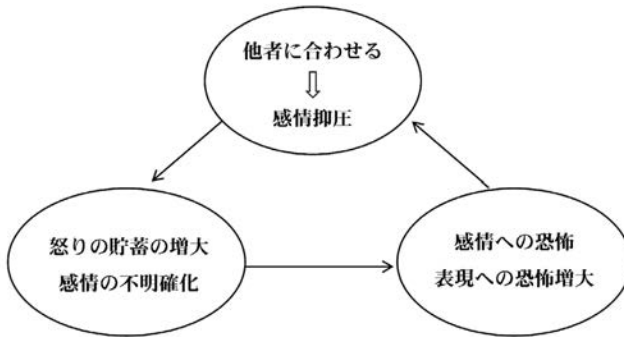
攻撃的なほうに「強がり、尊大、無頓着」とありますが、攻撃的なパターンの特徴は、さっきの間接的攻撃型もそうですが、非常に「操作的」「支配的」です。攻撃的でない人には思いつきもしないことですが、攻撃的な人は相手の弱みをつかむのが早くて上手です。その結果として、「優越を誇る」。つまり相手を攻撃することによって自分の立場をキープするのが、攻撃型の特徴の一つです。

アサーティブ、主張的というのは、このどちらでもないやり方ですが、「正直、率直、積極的」な態度であり、自他双方を大切にしたいコミュニケーションのタイプです。

②非主張的、攻撃的な表現がもたらす悪循環

非主張的なタイプも攻撃的なタイプもその表現方法によってもたらされる悪循環に陥ります。非主張的な人はどんどんどんどん非主張的になり、攻撃的な人はどんどんどんどん攻撃的になるというのが下の図です。

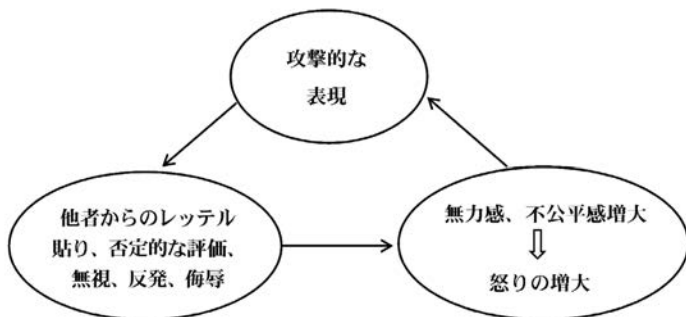
a. 非主張的



まず、非主張的な人は他者に合わせて自分を抑えます。「本当は右がいいんだけど、この人が左と言うなら左にしましょうか」と他者に合わせる。右のほうがいいという自分の感情を抑えます。自分を抑えると、「いつも自分ばかりが譲っている」という怒りが溜まっていきます。それが「怒り

の貯蓄の増大」です。この溜まった怒りを、適切に表現できればよいのですが、非主張的な人は表現をしません。表現されないだけでなく、自分が怒っていることに気付いていない場合もあります。表現されない感情は、本人にもはっきりと知覚されないからです。何かよくわからないが、モヤモヤとしたものが残る。そのモヤモヤは不安として知覚されます。そして「感情への恐怖、表現への恐怖増大」と書きましたが、不安で表現できないだけでなく、抑えに抑えていますから、ちょっと言うと涙がどーっと出てきたりします。いつも我慢しているので、いったん言い始めたら「こんなことでそんなに怒らんでもええやんか」というほど、爆発的な怒りの表現となったりします。その結果自分の感情も表現もコントロールできないという恐怖を感じるようになります。もう一つ非主張的な人の特徴として、三日も四日も一週間も一か月も後になってから腹が立ってくるということがあります。そのために「あの時に言えばよかったんだけど、今さら遅い」と、結局表現されないままとなります。表現しないとますます言いにくくなります。結果として怒りの貯蓄や感情や表現への恐怖は増大し、ますます自分の気持ちがわからなくなり、表現できなくなります。そのためにまた自分の気持ちを抑えることになります。これが非主張的な表現がもたらす悪循環です。

b. 攻撃的



攻撃的な人も同じです。攻撃的な人は何でも言えていいというわけではありません。攻撃的な表現には、まず「他者からのレッテル貼り、否定的な評価、無視、反発、侮辱」が返ってきます。実は攻撃的な人は、ある意味で熱い人が多い。熱意がある。熱意が高じて、つい攻撃的になってしまう。もちろんそうじゃないタイプもあります。相手を貶めるために攻撃的な表現をする人もいますが、熱意が高じて攻撃的な表現をとってしまう人の場合は、そうした熱意にかかわらず「あの人もものの言い方がよくないから」と、否定的なレッテルが貼られていきます。そうすると、言えども言えども自分の要求が通らない、他の人間は否定されないのに、一生懸命やっている自分は否定される、何で自分の言っていることが通じないのかと、無力感や不公平感が増大していきます。そうすると怒りも増大します。そのために、より攻撃的になっていく。これが攻撃的な表現がもたらす悪循環です。

非主張的な人は、傷つけられ、踏みつけにされるため、引っ込んで引っ込んで孤立していきますが、攻撃的な人も「誰もわかってくれない」と孤立を深めていきます。孤立を深めれば深めるほど、片方は人に合わせて自分を抑圧するようになり、片方は攻撃的になっていくということで、両方とも悪循環に陥っていきます。この悪循環が実はパワハラの時も起こります。やられている側はやられっぱなしで、やっている側はやりっぱなしという悪循環です。この主張のパターンを押さえていただいて、パワハラの説明にいきます。

2. パワーハラスメントとは

〈職場のパワーハラスメントとは〉

ここにあげたのは、厚生労働省の「あかるい職場応援団」というポータルサイトからの引用です。職場のパワハラは、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう」。「業務の適正な範囲を超えて」という文言にパワハラを判断する

ときの難しさがあります。パワハラをしたとされた人は「業務の適正な範囲です」「適正な指導です」と主張します。それが適正なのか適正じゃないのかというのは本当に難しい。被害者がものすごく傷ついても、「注意あるいは叱責したのは適正な範囲だ。傷ついているのはこの人の脆弱性だ」という話になりがちです。「職場内の優位性」には「上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して様々な優位性を背景に行われるものも含まれ」ます。正社員だけでヒエラルキーが単純な時は力関係も単純でわかりやすかったのですが、今のように雇用の形態がさまざまで、さまざまな職種があり、同じ職種の中でも正職と派遣と臨時というふうに色々あるとなると、力関係が単純ではなくなります。大学もそうだと思います。最近あまり聞きませんが、以前によく聞いたものに、生命保険会社の例があります。以前は生命保険の外交というのはほとんどが女性でした。地方の小さな出張所に所長としてやってくるのは本社採用の若い男性で、それ以外は外交の女性ばかりという出張所がありました。転勤してきた所長は2、3年でいなくなります。女性たちはもう何年もそこにいて、何年も外交をやっている。転勤してきた所長が皆の眼鏡にかなえば優しくしてもらえるが、眼鏡にかなわなかった場合にはすごくいじめられるという話を聞いたことがあります。保険の外交の人はかたちとしては個人事業主のようなものですが、立場的には絶対優位にある上司が、数と経験と知識の差とで、コテンパンにいじめられるという例です。今は理由はわかりませんが、そういうことを聞くことがなくなりましたが、力関係は単純ではないことを示すよい例だったと思います。大学もいろんな職種の人やいて、いろんな雇用形態の人がいますので、ハラスメントが起りやすい環境と考えてよいと思います。

〈職場のパワーハラスメントの行為類型〉

職場のパワーハラスメントの行為類型ですが、「職場のパワーハラスメントのすべてを網羅するものではないことに留意する必要がある」とあります。一応類型は出しましたが、他にももっと色々な形がありますということですね。

(1) 身体的な攻撃(暴行・傷害)、(2) 精神的な攻撃(脅迫・名誉棄損・侮辱・暴言等)、(3) 人間関係からの切り離し(隔離・仲間外し・無視)、このタイプの嫌がらせは結構あります。仕事で仲間外れにされたというのはまだ言いやすいけれど、昼のお弁当の時に一人だけ外されたというのは言にくいし扱いにくいですよ。子どもじゃないから、「皆仲良くしましょう」とも言えない。でもいじめはそういうところから始まっていきます。(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)、当節のブラック企業と言われるところなんかはこれですね。(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)。組合潰しの時などにとられた方法です。窓際に追いやるとかそういうかたちです。それから、(6) 個の侵害(私的なことに過度に立ち入ること)。セクハラなんかはこれですよ。「結婚しているの?」「子どもいるの?」などというセクハラもこの部類です。

〈パワーハラスメントを予防・解決するために〉

「パワーハラスメントを予防するために」「パワーハラスメントを解決するために」は、職場のセクハラをなくしましょうと言う時に挙げられたものと全く同じです。まず「トップのメッセージ」。パワハラは許しませんよというメッセージを、トップがはっきりと出す。それから、「ルールを決める」。こういうことにはこういう対応をしますということを決める。「実態把握」。アンケート調査などをします。それから、「教育をする」、「周知する」。

「パワーハラスメントを解決するために」には、「相談や解決の場を設置する」「再発を防止する」が挙げられています。どのパワハラ啓発書にも「相談をする」と書いていますが、皆さん我慢に我慢を重ねてから相談に来られます。早めに対応したほうがよいのですが、「これくらいで相談するのは……」と考えて、どうにもならなくなってから相談する方が多いように思います。そのため、相談をした時には、「もうどうにもならない」状態、「回復まで長い時間が必要な」ひどい状態になっていることが多いです。

3. 職場のいじめとパワーハラスメントのパターン

〈職場の違い、目的の違い、行為者の違いによる3つのパターン〉

パワーハラスメントにいろんなパターンがあるというのが、次の「職場のいじめとパワーハラスメントのパターン」です。これはフェミニストカウンセリング堺のパワハラ研究会で考えられた分け方です。私もこの研究会に参加しています。A、B、Cと3つに分けています。最初のパターンは、「リストラ目的等の組織ぐるみのパワハラ（第一のパワハラ）」です。2番目のBは「特定のハラッサーによるパワハラ（第二のパワハラ）」です。特定のハラッサーというのは、意地悪な人と言いますか、対人関係でトラブルを起こしてばかりいるような人のことです。そういう人たちによって行われるパワハラです。3番目のCは「加害・被害関係がわかりにくいパワハラ（第三のパワハラ）」です。このパワハラは、それほど立場に差のない関係、同僚同士の間などでのパワハラです。関わりのある全員が「自分が被害を受けた」と思っていたりします。

いろんな人がパワハラを類型化していますが、金子雅臣さんというセクハラやパワハラの問題に長く取り組んでいらっしゃる方はパワハラを5つに分けておられます。1番目がリストラがらみのいじめ。「辞めてください」という退職の強要とか、窓際に追いやるとかのパワハラです。2番目は職場の労働強化によるもので、「もっと効率を上げろ、成果を出せ」ということを理由に振るわれるパワハラです。3番目は能力主義、成果主義のように、これまでと異なる労務管理が原因となるパワハラです。評価の基準が変わったというような職場の変化もありますし、支社二つが一つになったとか、大きくなったので分割したとかいうことで職場環境が変わったことにより生じるパワハラもあります。そして4番目に、女性の社会進出に対する男性中心意識からの反発が挙げられています。5番目は、人間関係の難しさからのいじめです。私たちが分けた3つのうち、今日は主に、BとCについて説明したいと思います。

A. リストラ目的等の組織ぐるみのパワハラ（第一のパワハラ）

リストラ目的等の組織ぐるみのパワハラについては、詳しい説明は要らないと思います。パワハラの実体は職場そのものです。目的はリストラ等、ターゲット——被害者ですね——の排除です。行為者、パワハラをするのは誰かという、職場の意を受けた人。会社そのものがパワハラをするのではなく、誰か意を受けた人が会社に代わって嫌がらせをします。ターゲットになる人は、会社または上司及びその周辺の人にとって邪魔な存在、扱いにくい存在。リストラ目的の場合は給与が高い人がターゲットになったりします。それから、同調圧力に屈しない人、わが道を行く人です。仕事の効率が悪い人だけでなく良い人もターゲットになることがあります。リストラの場合は会社の意を受けていますので、少々ひどいことをしても咎められません。そのため暴言、罵倒、叱責、あからさまな人格攻撃が行われます。モラルハラスメントと呼ばれる精神的暴力も振るわれます。配転、減給、退職強要、自宅待機の強要、不適切な量あるいはレベルの仕事、仕事に関する頻繁な注意・叱責、有休・病休を認めない等々があります。電話を取って、電話が終わるたびに、「あなたね、今の言い方はね」など、いちいち細かいダメ出しをされるとか、「具合が悪いので病院に行くために休みたい」と言ったら、「病院行くのなら会社辞めてから行ってください」と言われたなど、本当にひどい話がいっぱいあります。

こうした形のパワハラの実例として、富国生命の望月すみ江さん、京ガスの屋嘉比ふみ子さん、お二人の本があります。お二人とも本当にひどいことをされています。屋嘉比さんは車に落書きされる、卵をぶつけられる、ピンを撒いてタイヤをパンクさせられるなど、犯罪に近いような嫌がらせを受けています。その他にもブラック企業と言われるところで行われているような例もここに入ります。こうした被害は、とても大変で、万一こういう目に遭ったなら、辞めて逃げるが勝ちですね。こんなところで頑張っていたら病気になります。病気になって一生を棒に振るよりは逃げたほうがいいと思います。

B. 特定のハラッサーによるパワハラ（第二のパワハラ）

「パワハラを容認」と書きましたけれど、周りからは「両方とも問題があるよね」と見られがちです。つまり、「加害者にも問題があるけど、被害者もね」という言い方をされるような例です。それだけ周りに見えにくいと言えます。

パワハラのために、「行為者の自己愛の満足」と書きましたが、ハラスメントの根拠をはっきりあるというものではありません。行為者にとって相手が嫌いというのが理由なのですが、「あいつ嫌い」とは言いません。仕事を口実に嫌がらせや意地悪が行われます。効率が悪いとか協調性がないとか、能力がないとかミスが多いとかいろんなことが言われますが、全て口実です。最終的にはターゲットの排除が目的となります。

行為者はどういう人かという点、「固有の価値観、コミュニケーション様式、行動様式を持つ人、自分は特別であるという意識と、それとは裏腹な、高い見捨てられ不安など」と書きましたが、全部が全部こうだというわけではありません。ただ自分が中心でないと機嫌が悪くなるのが特徴の人たちということは言えると思います。

そういう人たちのターゲットとなるのは、「行為者の自己愛を損ねる人」と書きましたが、仕事ができる人、行為者に特段の敬意を示さない人、行為者とは異なる価値の世界に生きている人、ある意味でマイペースな人、そういう人たちがターゲットになります。

「モラルハラスメントと呼ばれる精神的な暴力」と書きました。こうした暴力について考えるときに、皆さんご存知かどうか分かりませんが、DVを考えるとすごくわかりやすいです。DVと同じ構造です。プライドが高い、自尊心が高い、簡単なことで傷つきやすい、機嫌を損ねる、自分中心でなければ、あるいは持ち上げてもらっていないと機嫌が悪い、そういう人が、自分の影響下に入ろうとしない人にハラスメントをするというのが第二のパワハラです。被害を受けたという相談を受けていると、加害者の行動は自己愛人格障害とか境界性人格障害とか言われる人々に極めて近い行動様式だと思ふことがあります。こういう人たちは、先ほど言ったようにターゲットの弱みを見ぬくのにも長けていますし、他者操作をす

る能力も高い人たちです。その能力を使って、ターゲットとする他者とその周辺の間を混乱に陥れ、支配、コントロールします。

具体的にどういうことをするかということはいくつか挙げました。不明確な言い方の例は「右にしますか、左にしますか」と聞くと「うーん、右でも左でも。どっちでもね……」というような曖昧な返事が返ってくる。それで、右を選んだら、「なんであんた右を選んだの」と後になって責める。後出しじゃんけんみたいなやり方です。それから、二重拘束というのは、「右に行ってもだめ、左に行ってもだめ」というものです。それから、一貫性のなさ。言っていることがクルクル変わるのもそうですし、すごく優しく、すごくわかってくれそうなきと鬼みたいなきとがあるということもそうです。すごく怖いけど、機嫌がよいときは溶けるように優しい。こういう人に魅せられると人は離れられなくなります。「鬼のようななきとが間違っていたのではないか。自分がうまくやればまた親切にしてもらえるのではないか」というような気持ちになるからです。その他にも「その場で変わる指示や基準、コミュニケーションの拒否、悪意に満ちた解釈、ねじまげて受け取る意図、すり替え」などを書きましたが、全てモラルハラスメントと呼ばれるものの特徴です。

モラルハラスメントとは、一言で言うとコミュニケーションの拒否です。コミュニケーションとは、わかり合うためにするものです。「あなた、どうなの?」「なるほどね。私はこうなんだけど、どこが違うのかな?」「こっちは一緒だけど、ここが違うね」というふうにやり取りをしてお互いを理解するのがコミュニケーションの目的ですが、こういう人たちが使うコミュニケーションは、相手を理解しないために行われます。つまり本当の意味でのコミュニケーションではない。基本的にコミュニケーションをとろうとしていないと思っていいと思います。ですから、こういう人を相手にコミュニケーションをとろうとするのは罠にはまりに行くようなものです。一生懸命自分のことを説明しても相手にはわかってもらう気はありませんから、いくらでも揚げ足を取ることができます。

こういう関係は、直接に関わる人以外には加害・被害が見えにくいものです。たとえば、罵倒なら目に見えますが、先ほど説明した不明確な言い

方とか二重拘束とかを二人だけの時にやられていても他の人には見えません。相談されても「考えすぎじゃないの?」という感じになります。「考えすぎじゃないの? たまたま機嫌が悪かっただけじゃないの?」などと言っているうちにあからさまに関係が悪くなってくると、先ほど言ったように、「あの人も問題があるけれど、こちらもいちいち細かいこと考えすぎなのよね」と、どちらもどっちという評価をされたりします。

C. 加害・被害関係がわかりにくいパワハラ (第三のパワハラ)

3番目の「加害・被害関係がわかりにくいパワハラ (第三のパワハラ)」。

これを私たちは、女性の多い職場で起こりやすいと見ています。この場合、職場は人権侵害行為としてのパワハラを把握していない場合が多いです。気付いていないか、「女同士の何とかだよね」という感じで、社員の対人関係のもつれという判断をされます。相談をしても、「仲良くしてくださいよ。うまくやってくださいよ」と言われて終わりにされたりします。閉鎖的で風通しの悪い職場、社員の流動性がない職場で起こりやすいと言えます。ひどい言い方ですが、暇だから何か事件を作るという印象もあるパワハラです。女性の職場には、一年雇用で雇われていて、決められたこと以外はしないでください、自分で工夫なんかしないでくださいというような職場があります。能力のある人は三か月もすれば、寝てても仕事ができるようになります。そうすると暇になる。人間、暇になりすぎると何かを見つける。他のことに注意が向けばいいんですが、他の人の粗を探すことに注意が向いたりする。

このパワハラにどういう目的があるかと言うと、一つはインフォーマルなルールを守るためです。職場には明文化されていない暗黙のルールがあります。それを共有しようとしないうターゲットを攻撃して暗黙のルールを守ろうとする。あるいは、メンバーの凝集性を高めることを目的に、誰かを共通の敵にするというものもあります。あつてないような目的です。ですから簡単に被害者と加害者が入れ替わったりします。被害者が声を挙げることで、加害者が逆にターゲットになって辞めていくという場合もあります。ただこういうことはターゲットとなった人が声を挙げないと起こり

ません。

パワハラ行為者は、その職場に居心地のよさを感じている人。居心地がいいから、「変えようなんて要らんことする、叩いちゃえ」となる。それから、そこで働いていることが自分自身のプライドやアイデンティティと直結している人。その価値観なり気分なりを壊そうとする人は邪魔なわけです。ターゲットになるのは、インフォーマルなルールや空気を共有しない人です。

ただこの行為者の特徴というのは強いて言えばという程度です。「自分の居場所は職場」という気持ちがある一方で職場に対する不満も抱えています。先ほど言ったように流動性がなくて、昇進も昇給もない職場だと何かしらの不満があるのは当然です。でも、「しかたがないわね。こういう職場だから」と思っている。そこに「バリバリやりましょう」とか「この職場環境を変えましょう」というような人がいると目障りになる。そのためにほとんど無自覚なままに、批判の矛先をターゲットに向けることとなります。「あの人に職場がかきまわされる」と被害者気分。パワハラをしているという自覚がありません。権限が何もなく、その人の査定をするとか、きつい仕事をまわすとかというパワハラはできません。まして地位や立場に差がないと、ご飯の時に外すとか仕事について重箱の隅をつつくような批判をするという、比較的せこいかたちになりがちです。批判するのは、仕事のやり方だけではありません。インフォーマルなルールや空気を共有しないことで「あの人、空気読めないよね」と言ったり、職場の人間関係の機微に反応しないことで「あの人、そういうのが全然わからないよね」と、あたかも能力がないかのような言い方で批判をしたりします。

パワハラ行為としては、「仲間外れ、情報を出し惜しむなどターゲットへの不親切な対応」があります。「これ、どうなってるんですか」と聞いても「あ、読んでもらえばわかると思います」という感じで教えないというような意地悪です。「ターゲットのマイナス評価の共有、ターゲットの陰口」ですが、職場で行われるパワハラは仕事を口実に行われます。仕事ができない、ミスが多い、能力がない、協調性がない、大体これくらいです。あらゆるいじめが、その場が共有している価値のフレームの中で行わ

れます。ママ友の場合は「お弁当がひどいよね、あれじゃ子どもかわいそうだよね」「あの人家にいないんだって。お母さんとして駄目でしょ」と、子育てのフレームを用いて陰口や仲間外しが行われます。子どもの場合は、遊びの枠の中でいじめが行われます。職場のハラスメントの場合、仕事を口実にパワハラが振るわれますから、本当に仕事ができないか、協調性がないかということあまり関係がありません。むしろそういうところに追いこんでいく。ですから、「あの人は仕事ができない」「あの人はミスばかりしている」「あの人は協調性がない」「あの人は無能だ」などという言葉が流通している職場にはパワハラがあると思っています。

職場のパワハラは「仕事」というフレームの中で行われますが、それぞれのパワハラが重なり合っている場合があります。A（第一のパワハラ）プラスB（第二のパワハラ）は意地悪で攻撃的な人が、会社の意を受けてターゲットにパワハラをするような場合です。

B（第二のパワハラ）プラスC（第三のパワハラ）は、自分中心な人が職場の人たちを巻き込んでいじめをしていくような場合です。この場合はターゲットが次々と変わります。言い換えれば、常に誰かがターゲットとなっている職場です。誰かをいじめることでバランスを保つ人がいて、周りは自分がターゲットになりたくないから逆らわない。結果としてターゲットになった人が辞めていき、欠員となる。補充として入ってきた人が新たなターゲットとなるというように、ターゲットが変わっていきます。

A（第一のパワハラ）プラスC（第三のパワハラ）ですが、他の人は自分まで会社からのターゲットになったら大変ですので、「あの人もしょうがないよね、あんなじゃ」というかたちで、会社の意見に同調していくか、自分を守るために見て見ぬふりをするようになります。

一番どぎついのが、AプラスBプラスCみたいなものです。集団をリードする人間が会社の意を受けて、ターゲットが無能であるという誹謗中傷をあからさまに言い立てて、周りもそれに同調してターゲットの排除に動くような例です。こういう例では巻き返すことは困難です。たいていはターゲットが退職することになります。

整理をすると、会社が組織的に行うパワハラと、攻撃的で意地悪で人をいじめてバランスを取るような人がいるがために起こるパワハラと、流動性のない職場で組織の凝集性を高めたり、暗黙のルールを守るため、要するに自分たちが仲良くするためにあるいは自分が外されないために誰かをいじめるといふパワハラ、基本的にはこの3つのパターンがあります。

4. 被害者と加害者を取り巻く力動の例

①ターゲットのマイナス評価を強化する動き

パワハラは加害者とターゲットがいれば成り立つかというところではありません。周りの動きが重要です。個別にはいろんなことがあって全てを言うことはできませんが、重要なのは、一旦パワハラが起こりかけると、ターゲットのマイナス評価を強化する動きが起こるといふことです。なぜかというところ、まず人は話をする時に相手の関心に合わせた話をするといふことがあります。相手が聞きたくない話はしません。なので、加害者がターゲットを「仕事ができない」と思っていると、「ターゲットは仕事ができない」といふ話が加害者のところに集まってきます。「あの人が仕事できなくて、あの人がいるから本当に職場が困るわ」と言っている人に、「いいえ、あの人は優秀で、あの人がいるからこの職場はもっているんです」とは言いにくい。自分が知らないこともあるかもしれないので、一緒になって言わないまでも黙っているか、あるいは「そうですか」程度で合わせておく。そうやっているうちに、ターゲットが仕事ができないといふ話が加害者のところに集まってくるようになります。別の言い方をすると、周りの人が相手の関心に合わせた話をサービスとしてするといふことです。「あの人が、こんなこともあったみたいです」といふようなことをサービスとして話す。単なるサービスで悪意はないのですが、そうした話が、加害者のところに集まってきますので、加害者はますます確信を深めていきます。結果として、「嘘も百遍言えば本当になる」とはいいませんが、集まった情報がだんだんと事実になっていきます。加害者の「ターゲットにも困ったものだ」といふ話を聞いた人が、次にターゲットを見たときに「やっぱり

そうか」と思う。そしてそれを今度は他の誰かに話すという過程を辿って、ターゲットのマイナス評価が組織内で増幅、強化されていきます。ある仮説を持って見れば、全部そういうふうに見えるところが人間にはあります。「あの人は協調性がなくて人に合わせる気が全くない」という話を聞いたその日に、たまたま「今日は用事があるので、話し合いを抜けさせてもらいます」と先に帰ったら、「確かに協調性がない」と思ってしまうようなものです。ある仮説を持っていると、全部そう見えてしまいます。こうやって職場の中で、「あの人は困った人だ」という話がだんだん真実になっていきます。

②ターゲットをさらに追い詰めるような「周辺さん」の動き

ターゲットを追い詰めるような動きは「周辺さん」の中に非主張的な人がいるととても強くなります。非主張的な人は人に合わせますから、加害者が言っていることを否定はしません。それでいて、ターゲットになっている人が「こんな風に言われて、すごくしんどいのよ」と言えば、そちらにも合わせます。「こう聞いている」とか「あんたにも問題があると思う」とは言わずにターゲットの言い分を、「そんなふうに言われたらしんどいよね」「そんな言い方はひどいよね」と合わせます。そして加害者の「あの人が困ったものよ」と言う話にも「そうなんですか。そんなことがあったんですか」と合わせる。あっちでもこっちでも合わせるわけです。これは別にターゲットを陥れるためにしているわけではありません。目の前にいる人に合わせているだけ、他者優先の行動です。事を荒立てたくない。反対意見を言いたくない。そのためにどちらにも「そうですよね。それ困りましたよね。それはひどいですよね」と言うわけです。

それから「加害者に気を遣う周辺の人々」と書きましたけど、たとえば争いごとが嫌ですから、ターゲットと加害者が同席しないように気を遣ったりするわけですね。もめごとが起こったり、場が荒れたりすることに自分が耐えられないから、両者が同席しないようにいろんな画策をします。加害者の怒りが爆発しないように前もってターゲットの行動を知らせたりもします。それから「自分を守るため」というのは、加害者の怒りを買わ

ないようにターゲットを遠ざけたりします。自分たちが何かしているときにターゲットが仲間に入っているのを加害者に見られたら、「あんたたち、何であの人と仲良くしてるの」などと言われかねない。それを避けるために、何かを一緒にするときにはターゲットを外す。加害者がいるときはお昼ご飯を一緒に取らずに、加害者が休みのときは一緒にお昼を食べるみたいなことをします。しかも非主張的なのではっきりと意図を伝えずに、何となくそうなるように行動します。またあとで「あなた知っていたのにどうして言わなかったの」と加害者に責められないように、ターゲットに関する新しい情報を加害者に知らせたりします。これらは「周辺さん」にとっては、全部、自分の身を守るためです。決してターゲットを陥れるためではない。加害者とターゲットが同席しないようにする配慮などは、彼女がもっとひどい目に遭わないようにという気遣いそのものだったりします。

③ターゲットの、関係の改善を図ろうとする努力

そうした「周辺さん」の行動の結果、ターゲットはだんだん疑心暗鬼になります。自分がターゲットになっていると思うとたいいてい人は関係の改善を図ろうと努力します。まず加害者と話し合おうとします。「誤解されているようですが、そういうつもりではなかったんです」と説明をしようと思いますが、多くの場合、加害者はこうした話を理解はしてくれません。そのために自分の情報、自分のウィークポイントを加害者に伝え、加害者の影響下に入ったことを知らせるだけに終わることになります。

周辺にいる人に相談する時も「その場にある関係性と相手の特質を把握したうえで行くこと」が重要です。そうしないと加害者に筒抜けになることがあります。あるいは、相談された人が「この人そんなひどい目に遭っているなんて、気付かなかったわ。でも、私もあの加害者にそんなことやられるの嫌だわ」と、助けになれないことで罪悪感を覚える場合もあります。特に女の人はケア役割を担っていますので、相談されて助けになれない、何もできないとなったら申し訳ないような気持ちを感じます。罪悪感を抱え続けるのは苦しいし、時には罪悪感を感じさせる相手に腹が立ったりもします。そのために、今度は「周辺さん」がターゲットを避けるよう

になります。罪悪感があって苦しいので、そしてつらい話も聞きたくないのなるべく一緒にいないようにするのですが、それが、ターゲットには協調性がないと思っている加害者の目に、「あの人はあんなに優しい人とも一緒にできない」と受け取られます。葛藤を和らげるための行為が、ターゲットにとっては更なる被害となるわけですが、ここまでくると現状変更は難しくなります。

④疑心暗鬼に陥るターゲット

そういうのをどうやって変えていくかということですが、この②と③の結果として、疑心暗鬼に陥ったターゲットの、孤立から抜け出ようとする行動が、新たな不評や加害者の疑念のタネになります。相談していることをサブグループを作ろうとしていると受け取られたり、陰で何かを企てていると思われたりします。

⑤ターゲットの不調

こういうことが重なるとターゲットは心身ともに不調になっていきます。集中力が欠如して、ミスが多くなり、さらなる攻撃にさらされます。こういう状態になっても集中力を維持してよく機能する人はいません。大概是ガタガタになっていきます。その結果として自尊心が損なわれていきます。最初に非主張的な人は卑屈になると言いましたが、自尊心が損なわれると、ますますびくびくおどおどしたり、妙に尊大になったりと、行動がちぐはぐになります。結果としてますますいじめられやすくなるという悪循環に入り込みます。

⑥加害者の否認と周囲の人の否認

大概はこうした状態になってから相談したり、訴えたりします。体もまだなんとかいけるとい時は我慢していて、心身不調になってから相談に行くのですが、加害者の否認と周囲の人の否認に出会います。第二のパワハラのような人が加害者だと、「結局あの人続かなかったでしょう。私が言った通りでしょう」と、ターゲットの敗北を自分の正しさあるいは能力

の証明として吹聴したりします。「嘘も百遍言えば」です。周囲の人も助けてあげられなかったと思うのはつらいから、「あの人もひどいけど、辞めていったあの人にも問題あった」と、ターゲットの側にも原因があったと考えるようになります。ターゲットにとっては踏んだり蹴ったりの結果ですが、こうならないためにはどうしたらよいかというのが、次の「ターゲットとならないために」です。

5. ターゲットとならないために

①ターゲットとされたときに逃げ出しにくいタイプ

仕事ができる人、有能な人はターゲットになりやすいと言えます。また、その場で戦おう（理解を求める、見返す等）とする人は、加害者が用意した土俵に上がってしまいます。先ほど、職場のパワハラは仕事を口実に振るわれると言いましたが、仕事がどれだけできるかということを証明することで誤解を解こうとするのですが、ハラスメントをする側、加害者は先ほどから言っているようにターゲットを理解したいとは思っていません。なので、同じ土俵に上がって説明をすればするほど、相手の策にはまりこんでしまいます。重要なのは、仕事のことで反論しても駄目だということです。本当に仕事のことで誤解されている場合は別ですが、仕事という枠ではなくて、相手が意図しているのは何かとか、善意悪意とかそういう対人関係と感情の枠で対処したほうがまだ何とかなります。「私、これだけちゃんとしました。指示に従ってこれだけやりました。これが遅れたのはあの方がこうしたからです。取引先がこうしたからです」と説明しても「自分の失敗を人のせいにする」とますますやられるだけです。それよりも「よく分かりました。ただ、そこまで言われるとすごくつらいんです」と感情の枠で話していくほうがまだましです。そこまで言わないにしても、そういうふうの問題を捉えたほうがいい。仕事の問題だと捉えて、仕事の問題で反論していくと、相手の策にはまっていきます。これは感情の問題なんだ、悪意の問題なんだ、対人関係の問題なんだというふうに捉えたほうがどう対応すればよいかわかりやすくなります。

はまりやすいのは、加害者の行動が自分自身の行動規範では全く理解できない人、人に意地悪をするなど思いもよらない人、善意を信じている人、公正な人などです。こういう人ははまりやすいと言ってよいと思います。こういう人は何かされた時に「これは意地悪だ」とは思いません。「気が付かなかったのかな」とか「私の勘違いかな」と思っているうちにどんどん沼地に足がはまりこんで抜けなくなります。同じように、真面目な人や話せばわかると思っている人、誠意は通じる、正義は勝つと思っている人もはまりやすいと言えます。

「職場のモラルハラスメントをなくす会」の渡辺さんという方がいます。今は学校の先生をやっていますが、以前に勤めていた会社でもものすごいハラスメントにあっています。ちゃんと仕事をしていればいつかわかってくれると思って仕事をするのですが、要望に応じて夜中まで働いて働いて働いて、持ち帰り残業までします。それだけやった果てにバーンとクビを切られるのですが、彼女はその経験から、学生に「世の中は善意ばかりではない。悪意もある。悪意からは逃げなさい」と教えていると言っていました。悪意があることを知らない、話せばわかる、誠意は通じると思っますます深みにはまっています。悪意を見抜くにはどうしたらよいのかわかりませんが、悪意はあるということは押さえておいた方がよいことは確かです。

争いを好まない人、事を荒立てたくない人もはまっています。黙っている人、非主張的でひどいことされてもわめかない人、「これくらいでは」と自分を抑える人たちですが、加害者から見ると反撃をしてこない人、ひどいことをしても大丈夫な人ということになってしまいます。では、黙っていないでどうしたらよいかというのが次です。

②早期対応

「変だ」と思ったら、即対応です。富国生命の望月すみ江さんが書かれた『すみれ日和』という本があります。この本を読むと、望月さんが「変だ」と感じながら、「この程度のことで」と黙っているうちに、会社から一方的な判断をされるころまでいったことが書かれています。望月さ

んの場合は「職場のお茶当番を女性だけがするのはおかしい」ということを言っていたわけです。それが通る職場も通らない職場もあったということです。女性だけがお茶当番をしている職場では「おかしい」と、彼女はきちんと主張をしていました。それが結果として「あなたは協調性がないし、職場を乱す人です」と言われることにつながっていくのですが、会社は彼女を厄介払いしたかったんでしょうね。それまでの間にたくさんの「変だ」ということがあったそうですが、一つひとつに反応しないでいるうちに、同僚たちからも「あなたが騒ぎ立てるから私たちにまで迷惑がかかる」と言われる状態にまでなります。周りの女性たちまでが、会社のやり方に賛同していたことにショックを受けるのですが、こうなったらひっくり返すのは難しくなります。望月さんも自宅待機を命じられるなどさまざまな嫌がらせと戦い続けることになりました。

早めに騒ぐ時に何をするかというと、自分を守ることに徹する。会社が男女差別的でそれを正そうとするのは正しいことではあるけれど、そのために自分が潰れては何にもならないので、とりあえずは自分を守ることに徹することです。具体的にはパワハラ行為が深刻になる前に「騒ぐ」「知らせる」「抗議する」です。

セクハラ対応についてはもうかなり歴史があるので、皆さんそのように対応なさいます。ちょっと変だなと思ったら、誰かに相談したり、「イエローカードですよ」「セクハラですよ」などと言ったりします。パワハラに関しては歴史が浅いせいか、なかなか皆さん騒ぎません。セクハラの時も「早めに騒げ」と言われても、トラブルメーカーと批判されることを恐れて女の人たちはなかなか言い出せませんでした。「誤解だったら失礼だから」と言わないでいるうちに抜き差しならないことになっていたわけですが、セクハラはだんだん早めに声を挙げるようになりました。パワハラも同じです。とにかく早めに騒ぐことが大事です。

③問題をこじらせないために

そして、問題をこじらせないためにですが、話し合いで解決できる問題か否かを見極めることが重要です。ということは話し合いではどうにもな

らないこともあるということです。まず、相手が用意した土俵には乗らない。それから、相手が用意した論争や対立には巻き込まれないようにする。それから、はっきり対立しない。ここに「巻き込まれず、対立せず、乗せられず」と書きましたが、このスタンスです。自分がターゲットになっているなどと思ったら対立しない。対立すると、これ幸いとさらにやられることがあります。巻き込まれると自分が振り回されます。また論争を仕掛けられても、相手がこちらを理解しようとして論争してくるとは限りません。潰してやろうと思って論争を仕掛けてくる場合もありますから、乗せられないことが重要です。自分がターゲットとされたときにはこの3つ。「巻き込まれず、対立せず、乗せられず」です。

④解決に向けて

解決に向けてですが、まず「仕事」というフレーム内での抵抗が可能かどうかを見極めます。第二のパワハラのような場合は、仕事というフレームで対応しても無理です。それから第一のパワハラの中には、会社側が排除しようとしているため解決が難しい場合もあります。第三のパワハラは仕事のフレームの中での解決が比較的可能なものもあります。たとえば、ローテーションの関係で、同じ部署、同じ職種でありながら、全く顔を合わせない人がいることがあります。そういう状態で、誰かの悪口を聞いても確かめようがありません。「あの仕事できないのよ。こんなミスするのよ」と言われても、その仕事を見ていない人にはわかりません。結果として一方的な悪口が組織内に流通していく場合があります。そういう場合には、お互いがお互いの仕事を見ることができるようローテーションを変えるだけで解決する場合があります。単に組織内の人の組み合わせでコミュニケーションが成り立っていないのであれば、「仕事」のフレーム内で風通しをよくすることができます。そういうことが可能かどうかを見極めることが一つです。

それから、「やられたらやり返せ」というのは、金子雅臣さんの本にある言葉です。早めに対応というのもそれです。何かやられたら、ぱっと反応する。冒頭に言ったように非主張的な人はぱっと反応できません。早い

人でもその日帰って布団に入ってから「あんな言われたけれど、濡れ衣だわ」とだんだん腹が立ってきたりします。もっと遅い人なら、三日四日後に腹が立ってくる。その場合、三日後でも四日後でも言ったほうがよい。トレーニングですから、言っているうちに、気付くのがどんどん早くなります。「いまさらですが」と前置きをしてでも言う。言っていれば、気付くのが三日後だったのが一日後になり、その日の夜になり、言われたらすぐに言えるようになります。非主張的な人とはとにかく言う、というトレーニングをしていくことです。やり返すのは難しいけれど、黙ってやられっぱなしにならない。特に第二のパワハラのような人が相手の場合は黙ってやられていたらどんどん攻撃されるようになります。「いいカモだ」という感じで、さらに理不尽なことをやられるので、黙っていないことが重要です。

いじめで扱うのが難しい場合は、労働問題として対処します。労働条件の一方的な変更であるとか、合意のない減給、合理的理由のない解雇などがある場合は、行政の力を借りての是正も可能です。その場合は、「いじめです」などと言わずに労働問題で、労政事務所等に相談した方が深手を負わずにすみます。先ほども言いましたが、ハラスメントのターゲットになった時、一番考えるべきことは自分を守ること、深手を負わないことだと私は思っています。深手を負って病気になったりしたらあとが大変です。とにかく深手を負わないようにすること。「嫌がらせをされたんです」と言うより、「一方的解雇と言われたんですが、理由が説明されません」ということで戦ったほうがいいです。整理解雇の四要件のように法律がありますので。四要件というのは、必要性があったか、回避の努力——解雇しないですむように企業側が努力をしたか——、それから解雇する基準とか人選——この人を辞めさせる、この人は辞めさせない——ということに合理性があるか、それから十分な話し合いが行われたかということの四つです。このどれか一つでも欠けていたら、それを使えます。もちろん嫌がらせをされて「辞めます」と言ってしまう必要があります。

そういうことをやって、「手続き的にもまずかったので、解雇は撤回します」となる場合があります。その時に考えなければならぬのは、職場に戻った場合、自分はこの人間関係の中でやっていけるかどうかというこ

とです。自分をいじめた人といじめられている自分を見ながら何にもしなかった人たちがいるところに戻っていくわけですから、戻っても穏やかな心で働くのは難しい場合がほとんどです。悔しいから戻りたいと思う場合もありますが、その場合も戻って自分がやっていけるかどうかを考えることが大切です。

解決の方法は自分を守ることが一番大事です。何よりも大事と言ってよいと思います。だから、守る方向として逃げるべきだとなったら逃げたらいいいし、労働問題として戦うのだったらそうすればいいし、ここはやり返したら何とかなるぞというのだったらやり返したらいいということです。

【早期対応のロールプレイ】

で、ちょっと「早期対応のロールプレイ」をやってみようと思います。よろしいですか？ こっちからいこうかな。干支がありますね、子、丑、寅、卯……。何でもいから思いつくのを言ってください。

(参加者に順番に思いつく干支を言ってもらうが、途中で一人とばす)

今何が起こったか、見てておわかりですか？ とぼしましたよね。とぼされたことに気付かれました？ 周りの人で彼女をとぼしたことに気付いた人はいますか？ 気付きました？ 気付いた人はどうお感じになりましたか？ とぼされた人は何を感じましたか？ 干支ですから誰でもわかるようなことではありますが、これを言おうと準備していますよね。ところがとぼされると、準備していても言えない。早期対応というのは、この時に声を出すことです。とぼしたことに気付いた方、今度は自分がとぼされないかしらと思いませんでした？ とぼすというただこれだけのことで、いろんな風が気持ち騒ぎます。もし私が皆さんとしょっちゅう会う立場にいて、彼女のことを決ってとぼしたとします。そうするとどう感じます？ うっかりいらんことを言ったら、今度は自分がとぼされるかもしれないと思うかもしれない。今のは「干支を言って」なんてことでしたけれど、もっと重要なこと、会社の会議でテーマが与えられて、「これについて皆さん

が考えてきたことを順番に発表してください」というようなときにとばされたとしたら、その時の気持ちへの影響というのは大きいものがありますよね。自分とはばされたくないと思うのは当然ですから、皆が私の顔色を見るようになります。

ではこの場合の早期対応とはどうすることだと思います？ 本人が「とばされました」と言うか、あるいは本人が言えなかったら、周りが「彼女、まだですよ」と言う。この「彼女、まだですよ」とか「とばされました」とか言うことは、とばした人がやった行為を明るみに出すことです。今のは干支くらいだからそんなに一生懸命考えなくてもいいけど、たとえば、「大阪府立大の今後について何か一言ずつ提言を」などという時は、考えるのに忙しくて何が行われているか見えなかったりします。一生懸命メモをしていてもそうですね。見えない。そうすると、やられた人とやった人間だけしかわからなかったりします。彼女があとになって「実はあのときとばされた」と言っても、「え、そうだった？ 覚えてない」となったり「気が付かなかったんじゃない？ あの人もぼんやりしてるから」という話になっていきます。ハラスメントであることが隠されていくわけです。なので、ちょっと変だと思ったら、すぐに声を出すことが大切です。一回やって、誰も何にも言わなかったら、またやります。そしてさらにもっとひどいことをやるということが起こります。

中学校で日の丸君が代問題が取りざたされていたときに、「職員で考えましょう」と提案した女の先生が外されていきました。それは職員会議の時に紙の上に駄菓子やみかんが配られるのですが、彼女の分だけみかんがないというところから始まったそうです。でも言うほうは、彼女にしたらみかんが欲しいわけじゃないし、お菓子が欲しくて会議来ているわけじゃない。黙っていたら、気付いた人が「ないから」と持って来てくれたりする。だから、別に騒ぐこともないなど、始まりはそれだったそうです。その時に彼女が大きな声で、みかん欲しいわけじゃないけど、「ないわ」と言えば、そういう嫌がらせが行われていることに他の人も気付くわけです。「あなたの分、ないね」と持って来てくれる人も、こそっとではなく「誰々さんの分、ないみたいだから配って」と言えば、そのことが明るみに出せ

るんですが、言う「みかんが欲しくて職員会議に来ている」みたいだし、「言うほどのことじゃないから」と黙っているうちに、配布資料が彼女に分だけない、スケジュールを彼女にだけ知らせない、というふうにどんどんひどくなっていったそうです。言おうと思った時には、心身は不調になり、彼女には「協調性も力もない教師」という烙印が押されていたそうです。そうならないためには、たいしたことないと思う時に声を挙げていくことが必要です。早い段階のほうが言いやすいです。積もりに積もって、「この間スケジュールが私だけ知らされませんでした」「この間の配布資料のあれとこれとそれが私には来ませんでした」「職員会議の時にみかんがありませんでした」と、たくさん言うよりも、最初に「みかんがない」と言うほうがはるかに言いやすい。たいしたことないと思っている時に言う。これが早期対応です。

6. パワハラが生じる必要条件

先ほどの「あかるい職場応援団」のポータルサイトの元になっている「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・グループ報告」で、なぜパワハラが生じるかという背景要因が挙げられていました。企業間競争の激化による社員への圧力の高まり、職場内のコミュニケーションの希薄化や問題解決能力の低下、上司のマネジメントスキルの低下、上司の価値観と部下の価値観の相違の拡大など、と書かれていましたが、社会構造上の問題を上司のマネジメントスキルのせいにしてしているような感じがします。

命令一下で人が言うことを聞く時代は終わりました。それから先ほど言ったように、昔は雇用の形態や働き方の違いがこんなにいろいろではありませんでした。そういう違いが働く人の気持ちにどう影響を与えるかということもありますし、以前はコミュニケーションがとりやすくなるような装置がいっぱいありました。時間のゆとりもあったし、最近また復活しつつあるようですが、会社の運動会とか社員旅行とか、そういうものもありました。それらがなくなっていったのは、お金の問題や幹事が大変

だということもあったでしょうし、心理的立場の大きい人から心理的立場の弱い人への押し付けもあって、参加する人が少なくなっていたのではないかと思います。社員旅行中のセクハラも結構ありましたし、お酒を飲まない人への「飲め」という強要もありました。こういう人間関係をわずらわしいととらえるようになったのだと思います。これらの装置を失くした後に、それに代わるコミュニケーション装置を作れていないのが今の状況ではないかと思います。たとえばサービス業なんかが典型ですけど、長時間労働になり、ローテーションもばらばらです。それとパートを社会保険に入れたくない企業は、月の働ける時間を短く設定します。そうすると、同じ職場、同じ職種で顔も合わせない同僚がたくさんいるということが起こってきます。そういうところに悪意が入り込むと流言飛語が増幅していきます。

パワハラがあるところには、職務上の地位や人間関係の優位性などの力の差、第三者の目が入らない閉鎖的空間としての職場、人権感覚の欠如やコンプライアンス体制の未整備、遵法意識の欠如、コミュニケーションの偏り等ディスコミュニケーションがあると書きましたが、これらはセクハラと同じです。パワハラがあるところには、ほぼ百パーセントセクハラがあると考えていいと思います。遵法意識も人権感覚もないわけですから、パワハラとセクハラと不正行為はセットです。すごいセクハラの相談があって、とりあえず被害者は少しの賠償とかをもらって辞めていく。その数年後に、その会社の不明朗会計のことや加害者がお金ごまかしていたとかいうことが出てくることがあります。パワハラがあるところにはセクハラがあり、パワハラとセクハラがあるところには遵法意識の欠如による不正行為があると考えていただいていいと思います。

対応が遅れている要因の一つに、業務遂行に必要なか否かの線引きの難しさがあります。業務遂行に必要だという言い訳が通りやすい。それと、労使双方のパワーハラスメントに関する意識の低さ。これはセクハラもそうでしたけれど、これだけ取り上げられるようになってくると変わってくるんじゃないかと思っています。

[よく見られる間違いを防ぐために]

先ほど、ターゲットになりやすい人は善意を信じていたり、話せばわかると思っていたりすると言いましたが、最後の「よく見られる間違いを防ぐために」というところの説明をします。これは女性に特有ではないかと私は思っているのですが、ケア役割を担ってきた人は、全体を良くすることに自分の境界を超えてまで心を砕くようなところがあります。職場の改善について自分が関われる範囲を踏み越えて口を出してしまったりする。その結果として、いじめに遭ったりします。

それから、女性は共和制で、上下に関係なく仲良くしましょうというところがあるので、ヒエラルキーに鈍かたりします。自分の位置と立場がわからない。その結果としてパワハラに遭う。

同じようなことですが、自分に期待されていることを踏み越えてしまう人がいます。特に先ほどから例に挙げているようないろんな人がいてローテーションで仕事をしているようなところ、決定権がなくて決められたこと以外はやらないでくださいというようなところで、他の人の心配とか、職場の先行きとかにまで口出しをしてしまって、やられている人も結構います。ケア役割の担い手としてのメンタリティを持つ人、世話をすることが嫌いじゃない人の中には、いらぬ世話までしてパワハラに遭っている人がいます。

それと、仲良くしたいという気持ちにも注意が必要です。「仕事とプライベートの弁別」と書きましたけれど、職場に行って友だちを作りたいと思っている人は危ないです。仕事は仕事、プライベートはプライベートと分けていて、何年かを経て友だちができるのはいいけれど、いい人間関係を作りたいと思って入ると、第二のパワハラの加害者のような人の恰好のカモになってしまいます。

小倉千加子さんが、結婚できるかできないかで「生存、保存、依存」って言っているのをご存知ですか？ 結婚に関して生存をかけている人は結婚できる。そして依存のためだけに、頼りたいから結婚しようという人もまあ何となく結婚できるらしいです。仕事がメインなんだけど、一応ちょっと保険としてという人、結婚に保存の位置しか与えていない人はむしろ条

件が厳しく結婚できないらしいです。やはり生存をかけないと結婚できないと小倉さんは言っていますが、仕事も「生存、保存、依存」です。生活していくために仕事が必要となったら、生存がかかっていますから、何を取るかがおのずとはっきりしてきます。仕事に「依存」している場合も「依存」の対象がなくなったら困りますから、どう行動するかは明らかです。その職場に「依存」できなくなったら、次の「依存」できる場所を探すことになります。「生存」の場合も「依存」の場合も判断の基準がわかりやすいのですが、わかりにくいのが、「保存」の人です。家庭生活がメインで、仕事は生きがいのためというような人です。生きがいですから、働きぶりを認めてくれなかったり、会社が理不尽なことをしていたりしたら、生きがいを感じられなくなります。そこで異議申し立てをしてパワハラに遭っている人がいます。「生存」の人も「依存」の人もパワハラに遭うことはありますし、「生存」の人はパワハラにあったからと言って簡単に辞めるわけにいかないのが、深手を負うことも珍しくはありません。そうではなくて「保存」にしか過ぎないにもかかわらず、会社とトコトン闘って潰れていく人がいます。生きがいだからこそ、引くことができないのかもしれないかもしれませんが、「保存」に過ぎないところに、自分の心身の健康までもかける必要があるのだろうかと思います。さらに言えば、会社がどうなるろうと、自分が無事であることのほうが重要だと思うのですが、相談にのっていて、そこらへんがガタガタの女性がいるという印象を持っています。パワハラで受けるダメージには予想を超えるものがあります。「保存」のためやこのままでは悔しいからと言って頑張る必要はありません。根性がないと言われようが、すぐに辞めたと言われようが、自分の心身のほうを大事にしてほしいと思います。