

# ハラスメントは成因によって対応が異なる

2025年3月12日 産業医・労働衛生コンサルタント 川村 孝

## 1. ハラスメントの種類と基盤

近年ハラスメント対策が強く叫ばれるようになりました。ハラスメントには、職場で職務上の優位性を背景とする「パワー・ハラスメント(パワハラ)」、性的な言動による「セクシュアル・ハラスメント(セクハラ)」、妊娠・出産・育児に関する「マタニティ・ハラスメント(マタハラ)」、顧客が財・サービスの供給者に対して行う「カスタマー・ハラスメント(カスハラ)」、大学など学術の場における「アカデミック・ハラスメント(アカハラ)」などがあります。

ハラスメントの行為は、「身体的な攻撃(暴行)」「精神的な攻撃(脅迫、暴言、侮辱)」「人間関係の切り離し(隔離、無視)」「過大な要求(無理・不要な業務、業務妨害)」「過小な要求(閑職、低レベルの業務)」「個の侵害(プライバシーへの踏み込み)」などに分けられます。

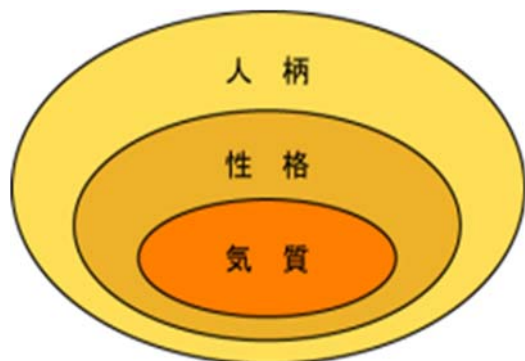
ハラスメントを法律面から見ると、「刑法上の犯罪」「民法上の不法行為」「労働法上の不作為」などが成り立ちます。刑法では暴行罪、傷害罪、名誉毀損罪、侮辱罪、強制猥褻罪などが成立し、該当すれば逮捕されます。民法では心身に損害を与えたということで損害賠償を求められる可能性があります。労働法では、労働施策総合推進法でパワハラが、男女雇用機会均等法でセクハラが、育児・介護休業法でマタハラが規定されており、それらへの対応は事業者(会社)の責務であって、相談応需や雇用管理の義務が課されています。

そのため、各企業において窓口や対応組織の整備および上司等に対するハラスメント研修などが行われています。しかし、ハラスメントは単一のメカニズムではなく成因がいろいろあり、対策もその効果もものによって異なるため、成因ごとに分けて未然防止や事後対応を考える必要があります。

## 2. ハラスメントの成因

### (1) B群パーソナリティ

心理特性の構造は「気質 temperaent」「性格 personality」「人柄 character」の三層からなっています(図参照)。気質は生まれながら持っているもので、「新奇性追求」「損害回避」「報酬依存」「固執」(クロニンジャー)が代表的です。性格は気質という土台の上に生育環境などによって形成されるもので、「外向性」「開放性」「誠実性」「協調性」「情緒不安定性」(ビッグ・ファイブ)などに分類されます。「人柄」は性格の上に本人の意思で表出されるもので、「明るいキャラ」「人がいい」「偉そうな態度」といったふるまいの裏側にある心理です。



このうちの性格において「パーソナリティの歪み」[註1]とでもいうような逸脱した心理状態が生じ、それによってハラスメント行為を行ってしまうことがあります。パーソナリティの歪みの原因のほとんどは「幼少時の厳しすぎる親の養育態度」です。わかりやすく言えば、「叱ってばかりで褒めることのない親」です。子には安全基地がなく、自身の心理的安定を得るために代償行動に出ま

す。それには、「妄想に走る(A群:妄想型)」「他人を激しく攻撃する(B群:他罰型)」「なかったことにする(C群:回避型)」の3パターンがあります。分けてはいますが、互いにオーバーラップがあり、複数の要素を同時に持つこともしばしばです。いずれも被害意識が強く、自分の非を認めず、他者のせいにするところは共通です。とりわけB群は猛烈な勢いで他者を攻撃し、周囲の人が怯えて鬱になってしまうほどです。脳の器質的変化を伴うので、いくら客観的に説明しても本人の認識を変えることは不可能で[註2]、医学的な治療法也没有。本人のせいでそうなったわけではないので本人を責めるのは酷かもしれませんが、就業規則などのルールに沿って粛々と措置を講ずることになります。社内でできることには限りがあるので、社会として保護・更正の道を用意する必要があります。

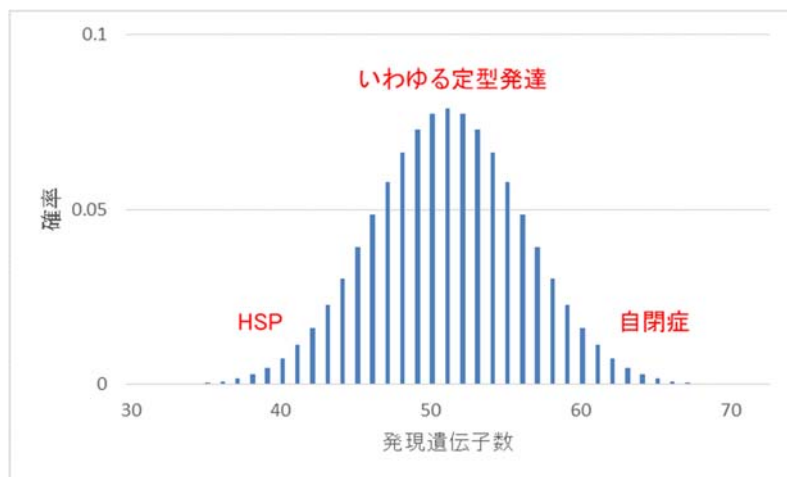
[註1] インターネットで「A・B・C群のパーソナリティを検索すると「パーソナリティ障害」(あるいは「パーソナリティ症」)が出てきますが、「障害」や「症」は当の本人が苦しんで日常生活に支障が出ている状態(病気)に至っている場合に限られます。本人に苦痛や生活上の支障がない場合は前記病名はつかないので、「歪み」と表現しています。

[註2] 京都アニメーション事件で、被告(A群パーソナリティ)には責任能力ありとして死刑判決を下した地裁判決に弁護人が「妄想による行為(責任能力なし)」と主張して控訴したことに対して被告本人が不満を持ち、自分で控訴を取り下げました。本人は客観的には事実とは認められない「京アニが自身のアイデアを盗用した」ことを信じて疑わず、妄想であることを否定し続けています。なお、弁護側は(妄想性パーソナリティではなく)「妄想症(あるいは妄想性障害)」によるしていますが、妄想症は脳の加齢等による劣化に起因するもので、通常は50代で発症します。本件の場合には生育歴に問題があって若年時から歪みが現れているので、「妄想主体のパーソナリティの歪み」とするのが自然です。

## (2) 神経発達特性に対する無知

部下や同僚が自閉症(ASD)や注意欠如症(ADD)[註3]などの神経発達症(いわゆる発達障害)であることが上司や同僚にはわからず、それらへの対処法も知らないために、思わず厳しい言葉を吐いてしまったり疎外してしまったりしてハラスメントとされる場合です。

自閉症は「自分の気持ちと他者の気持ちを並べて取り扱うことができない」というもの、注意欠如症は「部分部分は見えるが全体を同時に見ることができない」というもので、前頭前野を中心とした神経ネットワーク(ワーキング・メモリ)に関する生まれつきの“多様性”です(身長の高低と同じく分布の問題であって、“病気”ではありません)。ASDもADDも「複合情報の同時処理・一括処理が困難」という脳機能特性です。多数の遺伝子の二項分布によるので、自閉性の程度はほぼ正規分布し(図参照)、ほどほどに自閉性があるのが普通(定型発達)で、自閉症の対極にHSP (highly sensitive person)があります(注意欠如性もおそらく同様)。本質は見えませんが、本人にも周囲にもトラブルを少なくするための工夫は



できますので、そのための訓練(social skill training[SST])が有用です。

〔註3〕 巷間「注意欠如・多動症(ADHD)」と言われることが多いのですが、注意欠如と多動とは脳の責任部位が異なり、成人例では多動が見られないことが多いので、両者は分けて考えた方がよいと思われます。

### (3) “体育会系”的組織

会社や社内の部署によっては、いわゆる“体育会系”の雰囲気の色濃く残っているところがあります。そういう職場では、先輩が後輩をしごき、やり方を違えたり目標を達成しないと罰則があり、序列その他の厳しい秩序があります。その結果、上司や先輩による罵声は日常茶飯事で、時に鉄拳が飛びます。実力を行使する組織やスポーツや芸能の世界、政治家と役人の関係にしばしば見られます。

これは職場の文化あるいは伝統とも言えるもので、上司や先輩は自分がされたようにしているだけで、自分の意思に基づく能動的な言動ではありません。そのため、職場を離れば本来の優しいおじさん・お兄さんであったりします。本人たちも「きついよなあ」「ハラスメントと言われても仕方ないよなあ」と自覚できます。なので、会社として「社風を見直す」と宣言して現場を指導すれば是正は可能です。

### (4) 切迫時の心因反応

人間、追い詰められると思わぬ厳しい態度を取ってしまうことがあります(窮鼠猫を噛む)。不安や恐怖の表れです。ときに部下や同僚が巻き添えを食らうことがあります。一時的なものなので、切迫状態が終了して気分が落ち着けば解消されます。面子を気にせず、「さっきはすまん」と謝ればよいでしょう。

### (5) その他の成因

上記のほかに、「復讐・怨念」「自己顕示」「ストレス発散」「冗談・からかい」の場合もあります。いずれも本人に認識がありますので、原因心理を緩和する丁寧な指導で是正は可能です。面白いことを言うつもりで人を傷つけている場合もあるので(特にセクハラ)、発言の面白さは「ユーモア」や「エスプリ」で発揮してもらいます。

## 3. ハラスメントへの対処

### (1) 判定

ハラスメントの判定は、通常は社内の「人権委員会(あるいはハラスメント委員会)」でなされます。会社内外の弁護士や社労士が加わることも多いのですが、自社の産業医は加わりません。産業医はハラスメントをされた側もした側も(健康面で)守る必要があり、判定には中立である必要があるからです。ハラスメントの背景にある心理特性やハラスメントによって生じた鬱などの病態の診断、それに対する就業上の配慮は産業医が担当します。

ハラスメント有無の判断は「された側の感覚」にもとづくので、「した側の意図」は考慮されません(「いじめるつもりはなかった」「教育の一環として叱った」という場合が少なくない)。そうは言っても人によって感受性が異なって通常の業務連絡でも被害意識を持たれることもあり、部下のハラスメント行為を注意した上司への逆恨みもありうるので、メールや録音などの客観的な証拠、目撃者からの証言が重要になります。最終的には常識あるいは社会通念で判断されるでしょう。

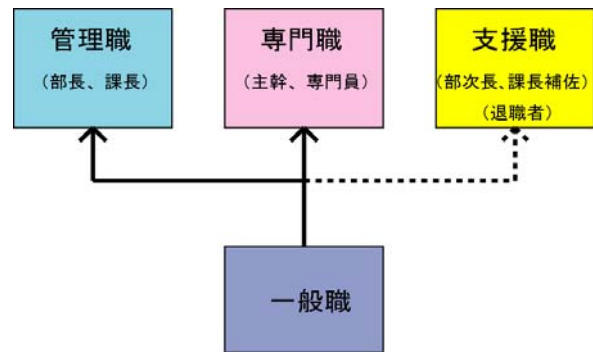
## (2) 処分

ハラスメントと判定されれば会社としての処分が行われます。懲戒解雇から口頭注意までの多数の段階があり、被害の大きさ、反復性、反省の有無などをもとに判断されます。なお、懲戒はハラスメントとは別の機関(懲戒委員会や人事委員会)で決定されます。

## 4. ハラスメントへの未然防止

### (1) 管理職の適性と訓練

第一は、(上司によるハラスメントが最も多いことから)管理職が管理にふさわしい能力・適性を持つことです。実務経験が長いというだけで管理職に就けてはいけません。そのため、「管理職」と「専門職」の2本のトラックを設け、管理能力があつて管理のための訓練を受けた人だけを管理職にします。管理職は「人にうまく働いてもらう」のが仕事なので、ふだんは実務を担当せず管理に専念します。さらに人事管理の単位(例えば「課」)ごとに支援要員を配置するとよいでしょう。支援要員は課長補佐であっても少し上の部次長であってもかまいません。いつでも助っ人に入れるよう“無任所”であることが重要です。



### (2) 早期の相談

第二は、相談窓口を設置することです。窓口は人事部門でも、産業保健スタッフでも、委託している社外のEAP(employee assistance program)機関であってもよく、複数の窓口があつてもよいのです。「相談しやすい」ことが重要で、(受診勧奨や受け止めなどの)初動だけを担当します。前述のようにハラスメントの判定は委員会で行い、ハラスメントに関する諸事務は人事や総務など、それを主管する部門で行います。

### (3) 人員のゆとり

第三は、人員にゆとりを持つことです。産休・育休や介護休暇は随時発生します。思わぬ退職もあり得ます。従業者数が減ると人の心にゆとりがなくなって人間関係が荒くなりがちです。中央官庁に「官房付」という待機ポストがあるように、また野球のチームに「代打・代走・リリーフ投手」がいるように、企業にも「控えの選手」が必要です。その意味でも、「特任ポスト」を用意して柔軟性を持たせたり、定年退職者を予備役として確保しておくことが重要と思われます。

## 4. まとめ

人間関係が入り組む現代社会にあつてハラスメントは大きな課題です。まずは未然に防止するための管理体制と教育が重要です。そして早期に対処するための窓口とルールも大切です。十分な備えと迅速な初動が望まれます。