

3 仕事依存社員

⊗ 対人依存社員	DV・パワハラ社員
⊗ 職場依存社員	物質依存社員
⊗ 仕事依存社員	インターネット依存社員

事例 依存社員への対処法

— 会社のメンタルヘルスは人事次第 —

三度の飯より仕事が好き!

前回の「職場依存」は、過剰に人とのつながりを求めようとする「人への依存」が本質でした。今回は、似て非なる「仕事依存」についてお話いたします。

「仕事依存」は「プロセスへの依存」といわれていて、「仕事」への過剰なのめり込みが特徴です。世の中には仕事に生きがいを感じている方はたくさんいます。しかし「仕事依存」は、家庭や職場の人間関係を破壊してまでも、あるいは自分の健康に悪影響を及ぼしてもその状態をやめることができません。最悪の場合は過労死を招くことにもなります。仕事に依存してしまうと身体の疲れや心理的な負担を感じていません。

「仕事依存」は、俗に「ワーカホリック (仕事中毒)」といわれており、3つの特徴があります。

- ① 仕事が生きがい：仕事に対して意欲的で、積極的に取り組みます。仕事は何よりも大事で、熱中することに大きな喜びや達成感を感じます。
- ② 残業時間が多い：これは「職場依存」と同様に、月50時間を超える残業が当たり前です。仕事に満足感を感じるのので、ついつい時間を忘れて仕事に没頭します。
- ③ 休養・休暇が取れない：仕事が忙しくて休暇が取れません。趣味や遊びでリフレッシュすることができないばかりか、休むことに罪悪感を抱く場合もあります。

仕事依存の3つの要因

「仕事依存」には、次の3つの要因が絡み合っています。

- (1) 性格傾向：何事にも前向きで、ライバル意識

が強い。周囲からの評価が高く、求められれば、どんな仕事も引き受け、いつも締め切りに追われる。精神的にも肉体的にもタフであると自覚している。

- (2) 環境要因：会社の役員をはじめとする周囲が体育会系のノリである。風邪や体調不良では休まない。サービス残業は当たり前。職場では自分の成績が視覚化されており、休日出勤は黙認されている。
- (3) 増幅因子：会社から期待されている。仕事の成果が昇進や報酬に大きく反映される。休日や余暇の過ごし方が分からない。

仕事依存のチェックリスト

では、自分の仕事依存度をチェックしてみてください。

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> 起きているときは、いつも仕事のことを考えている |
| <input type="checkbox"/> 休日にじっとしているとイライラする |
| <input type="checkbox"/> 趣味はなく、友人は仕事関係の人に限られる |
| <input type="checkbox"/> 週50時間以上の勤務、あるいは月に50時間以上の残業をする |
| <input type="checkbox"/> 家庭よりも、職場にいるほうが居心地がよい |
| <input type="checkbox"/> 職場では動き回り、休み時間や休憩をとらない |
| <input type="checkbox"/> 働いていれば、疲れや悩みは吹っ飛ぶ。あるいは忙しすぎて病気にならない |
| <input type="checkbox"/> 仕事をしていると最高に充実感を覚える |

あなたは、いくつ当てはまりましたか？ 5つ以上チェックが付いたら仕事依存の危険性が高いといえます。

次に、仕事依存の身体への影響と心理的特徴についてお話します。

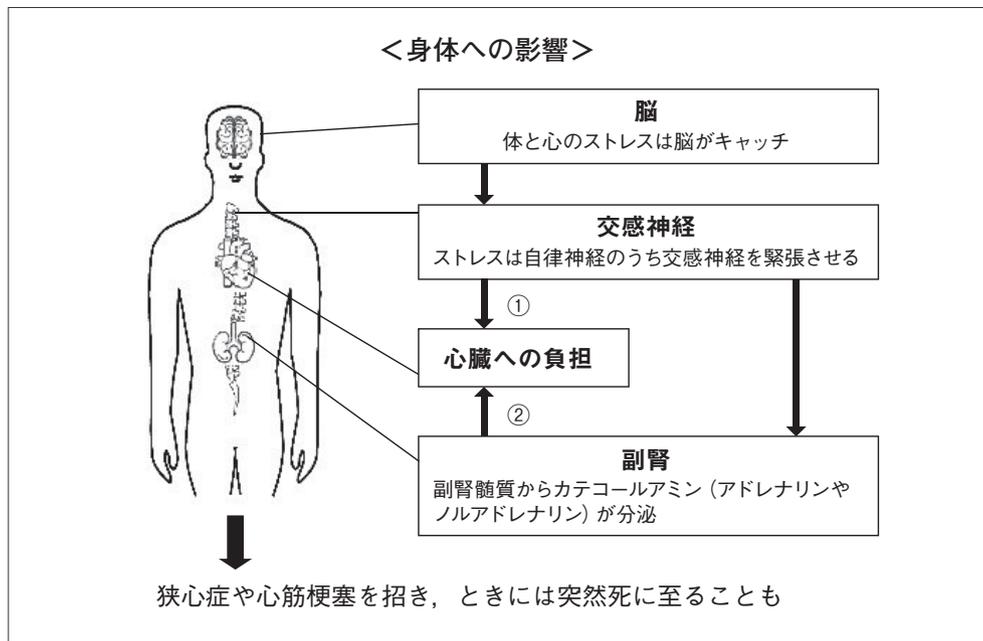


■ 檜原 広大 (ひばら ひろお)

<http://www.seqoia.jp/>

株式会社Seqoia代表取締役。心理相談室セコイア室長；臨床心理士，精神保健福祉士，組織心理士，経営心理士，心理コンサルタント；個と集団の心をつなぐシステムズアプローチで人事が抱える問題を解決する。延べ7万人のカウンセリング経験から「個人・家族・会社の病をひも解くコンサルティングを行っている。翻訳本『マインドフルネスに基づいた嗜癖行動の再発予防』（2016日本評論社）

▶座右の銘「一隅を照らす。これ即ち国宝なり」



身体への影響

心身の疲れや人間関係のストレスを放っておくと、仕事に対するコントロールが利かなくなると、さらに仕事にのめり込みます。そして、①血圧が上昇して交感神経を緊張させます。②副腎からはアドレナリンやノルアドレナリンが分泌され、心臓の負担が増して、突然死や過労死にもつながりかねません。

特に、慢性的に緊張状態にある人は、ストレスから深酒や不眠、イライラが募り暴力的になります。また、突然、メンタル不調を起こして抑うつ状態に陥ることもあります。

仕事依存とパワー幻想

仕事依存の特徴は、「パワー幻想」そのものです。「パワー幻想」とは、「万能感」と「合体感」を指します。

まず、『万能感』とは、自分が世界の中心に在って、自分を中心にして世の中が回っているという自己中

心性と、自分にできないことはないといった誇大傾向を発展させていることです。常にポジティブ思考で、何でもできる自分を幻想しています。

もう1つは『合体感』です。この合体感は、乳幼児と母親がともに一体である感覚と共通しています。自我が確立していない幼児は自分の快・不快はすべて母親次第です。自分に責任がないので、身体も心も母親に依存しています。「仕事依存社員」も同様に周囲の人間に依存しています。仕事という行為に異常な興奮と刺激を求め、自分の健康に無頓着になり、家族との関係を切り離して夫役割・父親役割を放棄しています。会社では、仕事依存を「承認する」「支える」環境が問題を助長させているのです。

それでは事例をみていきましょう。

【事例：仕事依存社員】

Aさん(50歳)は、大手商社に20年以上勤務し、欧州や中東への海外赴任も経験したエリート社

員です。現在は、エネルギー関連部門の管理職をしています。

5年前に帰国した頃から、妻や子供に異変が起き始めました。それは、妻の買い物依存と高校を中退して引きこもっている息子の家庭内暴力です。

Aさんは、連日連夜、夜遅く帰宅し朝早く出勤して家庭で過ごす時間がなく、長年家庭の問題から目をそらしてきました。そして、妻が子供のことで相談すると「家庭と子育ては、お前に任せていただろう!」と妻をなじります。最近、国内の日帰り出張が増え、帰宅時の飲酒量も増えて、リビングで寝ていることがたびたびです。また、紛失物や物忘れが多くなり休日はイライラしています。妻の買い物依存に対しては、無関心でしたが借金が膨れ上がったことを知り、すぐに弁護士を手配して自己破産手続きを行いました。しかし、Aさん自身もお金遣いが荒く、投資マンションや土地を処分せざるをえなくなった経緯があります。

職場では、面倒見のよい管理職で、特定の部下に対してコーチングを実践したり、ジョギング部を立ち上げてムードメーカーとなって部門の士気を盛り上げていました。また、役員からの評価を気にしつつ、他部署との競合関係から、月80時間以上の残業を当たり前にしていました。仕事が終わって部下を引き連れて飲みに行くことを日課としていました。一方で、自分の思うようにならない部下とは一切会話をしません。

自宅では妻や息子に対して威圧的な態度をとっていましたが、3ヵ月ほど前にAさんは息子と取っ組み合いの喧嘩になり、足を骨折してしまいました。ギブスをはめて出勤していましたが、社員を誘って飲酒し階段を踏み外して救急搬送されました。自宅療養中に心臓病と抑うつ状態となって出勤ができなくなり心療内科を受診しました。

ここで改めて「風通しの良いシステム」と「機能不全なシステム」を図式化してみます。

風通しの良いシステムと 機能不全なシステム

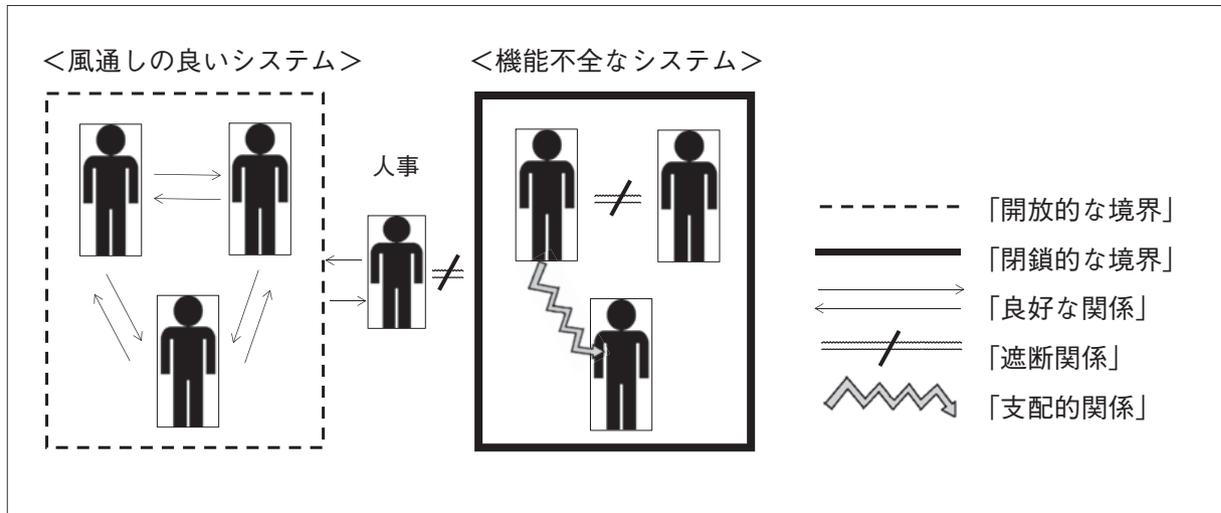
「風通しの良いシステム」は、他部門との境界が「開放的」で、外部との交流が盛んです。上司と部下、社員同士が互いに尊重し合っていて「個人境界」も保たれ、コミュニケーションが良好です。人事とも情報交流ができています。

一方、「機能不全なシステム」は、「閉鎖的な境界」で人事との関係は、遮断されています。また「個人境界」を犯す支配的な関係やコミュニケーションが一方的です。「機能不全なシステム」の中で「仕事依存社員」は自己破壊的になるか、モンスター化・パワハラ化していくのです。反対に、「風通しの良いシステム」は凝集性が強くなって生産性が向上します。

【事例への対処法～3つの視点から】

①使命・役割：

Aさんのような管理職の仕事依存は、介入が難しいのではないのでしょうか？そこで人事は、個人を変えようとするのではなく「トップダウン」によるシステムに介入します。部門全体の残業時間や休職等の実態を役員会や安全委員会等の場でオープンにすることが第一歩でしょう。データによる事実を開示し、閉鎖的部門の風通しを良くすることです。ストレスチェックなどを利用して部署や部門全体の分析結果を提示することも重要です。また、Aさんには、管理職研修の参加や健康診断の結果等に基づいたセルフケアを喚起します。産業医等の介入も必要です。「トップダウン」の介入はAさんの変化を起こすきっかけづくりに必須です。Aさんはパワーによる支配（コントロール）ではなく、管理職としての使命を再認識していただくことです。



②関係性・境界：

人事は、Aさんが社員への過剰な世話焼きや強要がないか、部下の反応を観察しながら、社員との距離感に着目してください。往々にして社員側にも、侵入的な言動を受け入れていることがありますので、自分の「個人境界」を意識できるように促します。人事異動によって、固着した人間関係を変えることも効果的です。そうすることで上司と部下の関係に適度な距離をつくります。また、人事や外部相談機関がAさんだけでなく部門全体に関わることで「風通しの良いシステム」を構築していきます。

③コミュニケーション：

人事は、社員1人ひとりの意見や社員同士のコミュニケーションにも注意を向けて「ボトムアップ」を図ります。Aさんの「パワハラ・セクハラ」の言動はもちろんですが、社員同士が直接的なコミュニケーションがとれているか、また、孤立している社員がいないかをチェックすることは重要です。管理職・社員研修に「感情のメカニズム」「良好な対人関係」といった対人関係をテーマにした一歩踏み込んだワークショップ形式のものを取り入れてみるとよいでしょう。また、部下が上司を評価する人事考課制度は双方が「責任性」「対等性」を意識するこ

とにつながります。

以上のように、「仕事依存」は、

- ①家庭不和や家庭崩壊につながる
- ②社員に対してパワーハラスメント問題を起こす可能性がある
- ③うつ病などの心の病や過労死につながる等の問題が挙げられます。

仕事依存社員に対する人事の介入は、「万能感」には「トップダウン」で、「合体感」には「境界」を意識するような取り組みを行い、「ボトムアップ」による健全なコミュニケーションを促進することが効果的です。多少時間がかかっても社風や役員の意識を変え、社員が管理職になりたいと思うような会社づくりに取り組みましょう。ぜひ、会社全体で「仕事依存」に対する予防・教育・研修を行っていただきたいと思えます。

今回は、自己のパワーを行使して自分の価値観を押しつけ、部下の指導・教育の名の下にパワハラを起こす「DV・パワハラ社員」への対処法についてお話いたします。