

4 DV・パワハラ社員

<input type="checkbox"/> 対人依存社員	<input checked="" type="checkbox"/> DV・パワハラ社員
<input checked="" type="checkbox"/> 職場依存社員	物質依存社員
<input checked="" type="checkbox"/> 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 —

「DV・パワー・ハラスメント（以下パワハラ）」は、他者を変えようとパワー（力）で支配（コントロール）します。夫婦間のDV（ドメスティック・バイオレンス）、職場のパワハラなどの暴力には、身体的・精神的・性的（セクハラ含む）・経済的なものがあります。暴力は相手を支配するために行使されますが、歴史を振り返ってみても、現代社会でも「支配」に価値を見出す風潮や文化といった価値体系が厳然とあります。まず、暴力は目新しいものではないという共通認識を持っていただきたいと思います。

指導・教育とパワハラとはどこが違う？

「DV・パワハラ」といった暴力の関係性は、変化していくものです。「肉体的な支配」であれば、体力が衰えてくると「支配」できなくなりますし、会社内で起こる「DV・パワハラ」は、ある場面では被害者であった者が別の場面では加害者に、逆に加害者が被害者に転じるといった状況の変化に応じて「連鎖」します。つまり、パワハラを受けていた社員が、部下に対してパワハラをする。いじめを受けていた男性社員が、社内の女子社員にセクハラをするといった連鎖です。

多くの上司は部下に対して、何かを教えたり、伝えたり、ときには保護したいと思っています。しかしながら、自分の言動が指導・教育だと思い込んでいて、暴力だという自覚が全くない場合が意外に多いのです。それでは、指導・教育とパワハラはどこがどのように違うのでしょうか。

次の表のように、指導とパワハラは全く異なります。パワハラには支配欲という『依存』が根底にあるからです。「こうあってほしい」「分かってほしい」といった他者への期待や承認欲求が満たされず、欲求不満から感情的になっているのです。

	指導・教育	パワハラ・支配
目的	相手の成長を促す 相手を尊重する	自分の思い通りにする 罪悪感を持たせて服従させる
考え方	あなたに学んでほしい あなたを必要としている	あなたはダメ、不十分である 私の期待に応えていない
心の状態	穏やか、温かさ、思いやり、 好意を持っている	怒り、イライラ、嘲笑、 嫌悪感、不安、恐怖
態度	受容、見守る姿勢、自然体	攻撃的、批判的、威圧的

感情のメカニズム

それでは、パワハラを起こす感情のメカニズムについて説明いたします。

「DV・パワハラ」をしてしまう人には、相手の言動が暴力の原因となっている、と錯覚している場合が見られます。相手の言動は、自分の感情を刺激することはあっても、あくまで自分の感情の責任は自分にあります。同様に相手の感情の責任は相手にあるのです。「原因となる出来事」に対して、自分の中にある「出来事への解釈（考え方）」が「感情」の原因です。

DV・パワハラといった「衝動的な言動」は、起きた出来事の捉え方や解釈の「思い込み」からきています。例えば、部下の起こしたミスに対して「怒り」を感じ場合は、自分の思考の癖にまず『気づく』ことが重要です。ネガティブな審判的な評価をするのかサポータティブな解釈をするかで心に抱く感情が違ってきます。

【事例：DV・パワハラ社員】

Aさん（52歳）は、マーケティング部の部長です。昨年、部下の女性社員からパワハラで訴えられて休職に至りました。Aさんの会社はモータリ社員が美化されていて、Aさんの部下が3年



■ 檜原 広大 (ひばら ひろお)

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

株式会社Sequoia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」



— 会社のメンタルヘルスは人事次第 —

前に自宅で突然死しています。その出来事を境にAさんはますます仕事に没頭するようになりました。職場に着替えを置いておき、深夜残業の後は寝泊まりすることもたびたびです。妻とは家庭内別居状態です。

1年前に女性社員同士のトラブルが表面化してきて、Aさんは陰で誹謗中傷していた女子社員を呼び出して面談を行いました。女子社員は「私はそんなこと言っていない」と完全否定するので、ついカッとなり「君が言っていたという証拠がある!」と怒鳴ってしまいました。女子社員が不遜な態度を取り続けているので「その態度はなんだ!俺を怒らせるな!つべこべ言わず相手に謝れ!」と机をこぶしで叩きながら大声で怒鳴りました。そのやりとりを被害者の女子社員は録音していて人事部と労働基準監督署に訴え、会社はAさんを自宅待機としました。しかし、家にいても仕事のことが気になり、いてもたってもいられず、自宅から部下に指示を出しているうちに長文の暴言メールを送ってしまい事態がさらに悪化して休職となりました。

【事例への対処法～3つの視点から】

① 使命・役割:

この事例の場合、ぜひとも行ってほしいことがあります。Aさんに「社員に対して『中立的』な立場をとることである」ことを指導することです。それこそ、人事の「中立性」をここで発揮していただきたいのです。最も重要なことは、トラブルの両者に対して『何もしない』、あるいは『どちらかに加担する』ことで「二次的被害者」をつくらないことです。その次に行うことは、職場環境に『何か変化が起きていなかったか?』という検証です。「過重労働、業績の悪化、新しいプロジェクトの立ち上げ」「顧客からのクレームや暴言」「M&A、大量リストラなどの組織上の変化」など、パワハラを生む土壌はなかったかについて、会社全体を見直す時間をとって

ください。必要であれば、上層部を巻き込んで検証していただきたいと思います。

② 関係性・境界:

上司の言動は、部下を怖がらせ萎縮させます。人事は、女性社員がAさんに呼び出された時点で緊張して不遜な態度をとることしかできなかったことを理解し、同性の社員による聞き取りを行うのが望ましいでしょう。そして、その社員のメンタルヘルスの悪化や勤怠の乱れ、不自然なミスが起きる予兆を注意深く見守ることと、併せて他の社員への配慮も忘れてはいけません。また、Aさんに対しても、放置することなくこの件に関する進捗状況をある程度伝えていくことが大切です。どこまでも公平性と中立性を保つ対応がシステムの「境界」を尊重することにつながります。

③ コミュニケーション:

まず、Aさんに対して「女性社員にどうしてほしかったのか」を聞き取ってください。ここで大切なのは「なぜ、パワハラをしてしまったか」というところに焦点を置くのではなく、Aさんが真に何を望んでいたかを明確にすることです。人事ができる限り傾聴と共感をします。例えば、最初は「仕事に支障の出る喧嘩に腹が立った」などの気持ちが出てきて、「カッとしてしまったが悪いことをした」「仕事のことが気になっていて心の余裕がなかった」などという素直な気持ちになり、「社員同士でいがみ合ってほしくない」というような言葉になるでしょう。これからは、アサーショントレーニング等で学ぶ機会を企画するのもいいかもしれません。

このように、「DV・パワハラ」は人事にとって「厄介なこと」と捉えがちですが、社内のトラブルが起きたときは3つの機能を立て直すチャンスでもあります。ぜひ、会社全体のシステムを見直して社員が非暴力的なコミュニケーションを身につける機会にしてください。