

New

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 —

株式会社Sequoia 代表取締役 檜原 広大

① 対人依存社員

⊗ 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

システムズアプローチでみた 会社の機能

ある調査結果では、社員が離職する理由として、①思っていた仕事と違ってやりがいなかった、②会社の環境に慣れなかった、③職場の人間関係がつかない、とのこと。中途採用で1人当たりのコストが約40万円かかり、入社後3年以内に3割の離職率があるようであれば、砂漠に水を撒いているようで、人事としては頭を抱えてしまうのではないのでしょうか？

私は、これまでに延べ7万人のクライアントにカウンセリングを行ってきましたが、家庭内で起きる人間関係の問題と会社で起きる問題とは大きな共通点があることに気がつきました。社員の問題を「システムズアプローチ」でとらえて介入すると、休職者や退職者を減らすことが可能になります。

システムズアプローチとは、「個人の問題を全体の中の一つとしてとらえる」考え方です。ある社員の問題が他の社員に影響を与え、それが次の社員に悪い影響を与えていくといった、原因と結果が円環的に循環することが分かると社員の問題解決の糸口が見えてきます。

役割・関係性・コミュニケーション ～ 3つの機能を理解する

職場は目的を持った一つのシステムです。システムの3要素は次のようになります。

- ①『役割』とは、自分が何をすべきか、自分は会社から何を期待されているのか理解していることです。同時に、自分が何をしたいのかの意志を持っていることです。

②『関係性』とは、上司や同僚と相互に関わり合うなかで、お互いを尊重し合える関係性です。信頼し合う関係性と自他の区別ができる境界線が保てていることです。

③『コミュニケーション』とは、互いに傾聴し合い、うなずき・姿勢・表情などの態度も含めた意思の疎通です。また、感情を言葉で伝え合うコミュニケーションスキルです。

この3要素は、職場がうまく機能しているかの判断材料となります。先に挙げた退職理由に当てはめてみますと、①「やりがいがない」は自分の使命と『役割』を把握していないことから生じます。②「会社の環境に慣れなかった」は、互いに尊重し合う『関係性』が築けなかったことが原因といえるでしょう。③「人間関係がづらい」は、社員同士の『コミュニケーション』がうまくとれなかったということに尽きます。このように、システムの機能でみると背景にある退職の理由が浮き彫りになってきます。

『問題』は職場システムのSOS

問題を呈している社員は、システムの機能不全を表現するサインです。人間の身体に例えると、持病や弱い器官に症状が出やすいのと同じように、職場のシステムのひずみが個人に出ます。欲求不満を抱える社員や心身の不調を訴える社員を放っておくと、全体のモチベーションが下がり病巣が次第に広がっていきます。

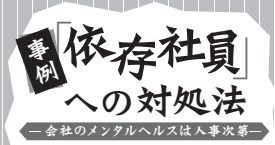
社員にシステム不全が起きると、職場全体で何とかバランスを保とうとする機能が働き、悪い循環を常態化させることになるのです。結果として、休職者をサポートしていたある社員が、いつの間にか今度は休職に追い込まれていくということが起きたり



■ 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クを行っている。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」



して、休職者や退職者が絶えない部署がつくられていきます。

このように、システムズアプローチは、個人の問題とシステムの機能を複眼的にとらえる考え方で、3つの機能に介入することで機能不全の回復を早めることが可能になります。それでは、具体的な事例（他者の評価に依存する社員）をみていきましょう。

【事例：対人依存社員】

エリートサラリーマンのAさん（38歳）は、国立大学を卒業し、父親の人脈で大阪の某有名電機会社に就職、順風満帆な人生を歩んできました。そのAさんが東京営業所に副課長として転勤を命じられたのは、1年半前です。Aさんは「栄転」と受け止めましたが、東京での勤務は予想以上に厳しいものでした。大阪の本社では自分を信頼してくれる上司や気心の知れた同僚に恵まれていましたが、東京営業所では営業スタッフとの関係がスムーズでなかったため、日増しに孤立感が強くなっていきました。営業成績が伸び悩み、毎日のスタッフミーティングでは、直属の上司に厳しく批判されました。周囲から認められなければならないという気持ちが強いAさんは、上司の言葉に萎縮し、部下に愚痴をこぼすこともなく、仕事に対する不安とあせりを一人で抱え込んでいきました。半年前から「大阪に帰りたい」と毎日母親にこぼすようになり、体調を崩して母親に上京してもらいました。不眠、食欲不振、起床時の倦怠感、仕事に意欲が出ないといった抑うつ状態を訴え母親とともに心療内科を受診しました。

【事例への対処法】

① 使命・役割：

Aさんに職務の限界設定と会社が期待している目標値を明確にしてあげることです。Aさんは、昇

進や栄転という状況を、上司や周囲から過度に期待されていると意識してしまい、今までより高いノルマ、責任を自分に課したのです。「私の目標は、部署内でトップの成績を目指すこと、課長の補佐としても部下に対しても模範となる職務を遂行すること」と述べています。Aさんのように成果主義を過度に意識している場合は、論理的に説明することが効果的です。

② 関係性：

Aさんは母親との母子カプセル状態です。自分と他者との境界線が育っていないのです。「自分の考えを押しつけてくるような自己主張の強い女性がいる、話しづらい環境です。大阪弁に対して怪訝そうにされるのが耐えられません」と述べており、ちょっとしたことが気になり、自分の行動が制限されるような被害感を抱いています。Aさんは母親に依存していますので、人事は母親も含めた面談の実施が必要でしょう。かつ、母子分離を促すためには、母親以外の相談できる外部機関を紹介するとよいでしょう。

③ コミュニケーション：

新たな転勤場所に理解者が1人もいなかったことが、孤立感と緊張感を高めました。上司の叱咤激励や批判的な言動も、Aさんを精神的に追い詰めたようです。「感情的なやりとりが多い職場で、パワハラで人格を否定される毎日です」と述べています。過保護に育ったAさんは、予想以上の激務と上司からの叱咤激励はパワハラと受け取りました。人事は、特別に時間をとって、じっくりと傾聴することで信頼感を築くことが必要です。傷ついた自尊心は自分を大切にしてくれる人がいると回復するのです。

このように、社員の問題を3つの機能という視点でとらえ、社員との関係性を考慮しつつシステムに介入すると問題の解決が早くなります。システムズアプローチはだれもが共有できる方法論です。