

【特集：自己決定力を育む支援】 寄稿

## 他責傾向の社員との「対話」のための 私の支援方法 ～二人羽織～

小 島 健 一

### 1. 【背景】当事者の「対話」が、 紛争 or 解決の分岐点

私は、企業を依頼者とする弁護士として、人事労務と産業保健の領域を中心にコンサルティングや紛争解決の仕事をしています。経営者や人事から社員に関する相談を受ければ、紛争を未然に防ぎ、あるいは、紛争を激化させずに解決するために、早い段階から解決に至るまで継続的に支援しています。

どの企業からも頻繁に相談されるのは、例えば、メンタルヘルス不調で休復職を繰り返している社員、休職期間満了までの復職が難しい社員、パワハラに加害者になっている自覚がない社員、一方的なパワハラ被害意識を持って会社や上司を執拗に攻撃している社員、仕事にミスや遅れが頻発したり、ひとりよがりな言動から、上司や部下、同僚と軋轢を生じて職場で孤立したり、取引先とトラブルを起こしている社員などについてのケースです。

このようなケースでは、休職からの職場復帰を許容できるだけの健康状態と業務遂行能力が回復しているか否か、パワハラと認定すべきような事象があったのか否か、パフォーマンス低迷やトラブルの原因は何であるか等、企業の雇用責任や損害賠償責任の帰趨を左右する論点の判断基礎になる重要な事実関係について、当該社員と関係者の主張が真っ向から食い違ふことがあります。とりわけ、当該社員において、他罰性や攻撃性などの

“他責傾向”が強まると、上司や人事では対応が困難になり、会社との労働紛争になるリスクが高まります。

詳しく事情を伺うと、このようなケースの当事者である社員に、自閉症スペクトラム (ASD) や注意欠陥・多動性障害 (ADHD) といった発達障害の特性が見受けられることは、かなり頻繁にあります。しかしながら、人事や上司から、診断を受けるように勧めることは、問題解決に有益とは限りません。自分からその可能性に思い至ったり、病院で勧められたりしたのでない限り、他人が、ましてや会社から、発達障害の可能性を指摘したり、受診を勧めたりすると、激しく反発され、かえって事態を悪化させるおそれがあります。また、発達障害の特性自体は診断をつけられるほどとは判断されなかったり、診断のために必要な子ども時代の生育歴が分からなかったりして、発達障害の診断がつくとは限りません。

さらに、このような社員の“他責傾向”などへの見立てとして、パーソナリティ障害が想起されることもあります。そのような見立てを前提に当該社員を処遇することは、輪をかけてデリケートな問題になりかねません。実際、関係者がパーソナリティ障害を疑っていることが本人に伝わり、大いにこじれた事案があります。また、いざ、紛争の舞台が裁判所に移行した場合、証人と呼ばれた医師から、当該社員がパーソナリティ障害であるという意見を得ることは、非常に難しいのです。

1

## 他責傾向の社員との「対話」

### 私の支援方法 — “二人羽織” —

≪背景≫

- メンタルヘルス不調で休職を繰り返す／休職期間満了までの復職が難しい
- パワハラ被害の自覚がない／ひとりよがりのパワハラ被害意識を持つ
- 仕事に遅れやミスが頻発する／同僚や取引先とトラブルを起こす

□ このような状態の社員に他責傾向(他罰性・攻撃性)が強まると  
上司や人事は対応困難になり、会社との紛争のリスクが高まる

□ 「パーソナリティ障害」、「発達障害」等がうかがわれても、  
病識や自己理解がないため、医療、カウンセリング、福祉等へ  
つなげることは難しい(つなげても、解決しないことが少なくない)

□ 社員からの要求(復職許可、パワハラ認定、人事異動等)と  
社員への要求(体調回復、態度改善、能力発揮等)について、  
会社が、社員に期待せず、事実を調べず、議論を避けることで、  
社員は、不満をつのらせ、強く反発し、会社に執着する

**⇒ 当事者の「対話」が、紛争 or 解決の分岐点**

鳥飼総合法律事務所  
弁護士 小島 健一

【専門】労働法(人事労務、産業保健)の  
予防法務・紛争解決[使用者側]

図1. 当事者の「対話」が、紛争or解決の分岐点

このように、上司や人事が対応に苦慮する社員について、発達障害やパーソナリティ障害がうかがわれたとしても、本人が自己理解や病識に乏しいため、医療、カウンセリング、福祉等へつなげることが難しいことが、往々にして起こります。また、たとえ医療等につなげることができたとしても、発達障害やパーソナリティ障害では、いわゆる「事例性」と「疾病性」が渾然一体となっているため、上司や人事は、前述のように当該社員と関係者の主張が対立している論点、すなわち、社員からの要求(復職許可、パワハラ認定、人事異動等)と社員への要求(体調回復、態度改善、能力発揮等)について、引き続き、当該社員への対応を続けなければなりません。会社側が、社員に期待せず、事実を調べず、議論を避ければ、当該社員は、余計に、不満をつのらせ、強く反発し、会社に執着することになります。

結局、このようなケースが、紛争になるか、解決するかを決定づけるのは、社員と会社との間でやりとりされる「対話」ということになります(図1. 参照)。

## 2. 【方法と手順】当事者の一方の背後から「対話」に介入する

“他責傾向”の社員と「対話」をすることは、大変難しいことです。なかなか話が噛み合わずに疲弊することが多いです。新たな軋轢を生むおそれもあります。一方、弁護士等の他人が本人に代わって話をするのでは、その議論はもはや当事者だけのものではなく、本来の姿から変質していきます。労働紛争一般に言えることですが、とりわけ、当事者に発達障害やパーソナリティ障害がうかがわれるようなケースでは、当事者間で起きた問題を本質的に解決できるのは、当事者同士なのです。

そこで、私は、ちょうど“二人羽織”のように、私自身は当該社員に姿を見せず、会社側の窓口担当者(上司、人事等)による当該社員との日々のコミュニケーションを指導するというかたちで、当事者間の「対話」を支援しています。社員との書簡やメールのやりとり、面談などのあらゆるコミュニケーションについて、その内容と表現の両面から、具体的に指導するのです。

## 当事者の一方の背後から「対話」に介入する

### 《方法》

社員への日々の対応(メール、面談、交付書面)について、  
会社側の窓口担当を直接、指導する

### 《手順》

- ① 依頼者(経営者・管理者)を全面的に支援する
  - 経営の論理と利害、当然に抱く感情を(怒り、不信、嫌悪等も)肯定する
- ② 相手方(社員)を徹底的に理解する
  - 過去の社員とのメールや面談記録、職場でのエピソード等を収集・分析する
- ③ 精神疾患・障害の症状や特性に振り回されない
  - “素の心”をターゲットに、当事者の言葉で語り掛ける
- ④ 依頼者(経営者・管理者)の気づきを促す
  - 社員の論理と利害、そして、感情を想像する
- ⑤ 同一人(窓口担当)から、“北風と太陽”の両方を示す
  - 働く人として、厳しい指摘と要求を。存在自体を認めて、期待と配慮を

図2. 当事者の一方の背後から「対話」に介入する

もっとも、依頼者である会社の経営者や管理者からすれば、その意向や欲求に対して私から介入を受けることになりますので、私が誰の利益のために働いているのかに疑問を抱き、依頼者と代理人の信頼関係にひびが入りかねません。したがって、私は、会社の経営の論理と利害、会社側の人として当然に抱く感情——怒りや不信、嫌悪等の陰性感情を含みます——を肯定的に受け止め、全面的に支援する姿勢を明確にします。

このような依頼者への寄り添いは、依頼者自身において、相手方である社員の論理と利害、そして、当該社員が抱いていると想像される感情についての“気づき”を得ていただくために必要な前提です。依頼者のこの“気づき”が、膠着した事態を打開する鍵になることは少なくありません。

そもそも、私自身は、相手方である社員に対面することはなくても、当該社員を徹底的に理解する必要があります。そこで、依頼者から、関係者への十分なヒアリングの機会と豊富な関係資料の提供をいただき、過去の当該社員とのメールや面談記録、職場でのエピソード等を収集・分析しま

す。どんなに不合理に見える要求や言動にも——本人さえ意識していないかもしれませんが——必ず「理由(わけ)」があります。相手方は、どんな出来事へのこだわりを解決できずにもがいているのか、できる限り時間を遡るのです。「働くことができていたときのことを認めてもらえた」、「つまずいた経緯を理解してもらえた」、「働けなくなっても、きちんと向き合ってもらえた」と感じることができたら、当該社員も救われるはずです。

様々な精神疾患・障害の可能性は想定しますが、それは、こちらが社員の言動に振り回されないためです。教科書的に発達障害の特性やパーソナリティ障害の症状と言われていることだけではなく、本人が苦労を重ねた結果、障害の特性や疾患の症状の上に“乗かってしまった”かたくなな価値観や悲観的な思考パターンに本人自身が振り回されて逸脱行動に及んでいる可能性にも思いを馳せ、その向こうにある“素の心”をターゲットに、当事者の言葉で語りかけるようにします。

社員が会社側の人間を自分にとっての敵と味方に分けて操作しようとしたり、一点集中の徹底攻

3

## 会社が変われば社員も変わる

《秘訣》

- より深く、より高い視点で
  - 相手方へ“没入”(なりきり)  
自分から“幽体離脱”(メタ認知)
- 公正さを貫き
  - ゆるがない「事実」を確認  
人によって異なる「認識」を言語化
- 期待を示し続ける
  - 決して、見捨てない

そして、ちょっぴり、物語(ストーリー)と高揚感(わくわく)

《結果》

**“二人羽織”で介入した事案は、ほぼ例外なく、相手方(社員)に変化が見られ、円満に解決している**

図3. 会社が変われば社員も変わる

撃を加えたりするのを防ぐために、“北風と太陽”それぞれの役割を別々の人間が分担することは、お勧めしていません。法人という疑似的な人格ではあっても、会社が丁寧に事情と認識を説明し、自分に対して厳しい指摘と要求をしてくると同時に、自分の存在自体を認めて、配慮と期待を示していると感じられて初めて、社員も自分自身のありのままの全体像に向き合う勇気が湧いてくるはずです。そのために、同一人、すわなち、会社側の窓口担当者が、“北風と太陽”の両方の役割を示すのです(図2. 参照)。

### 3. 【秘訣】 会社が変われば社員も変わる

“二人羽織”による支援は、社員の“他責傾向”を和らげるために有効であると実感しており、当事者の主体性を尊重しながら、「対話」による合意解決に導くことに効果をあげています。

私自身は社員に対面しないので、私の感情がかり乱されるようなことはありません。外部の客観的な眼で双方の当事者を観察し、「対話」を通じ

て双方が適応と成長を遂げることを企図しています。

このような私の関与によって、社員から見た、会社の窓口担当者の言動やそこから垣間見える会社の姿勢は、少なからず変容しているはずですが、それに呼応するのだと思われませんが、ほとんど全てのケースで社員にも変化が起きています。絶対に変わるはずがないように見えていた社員も、「対話」の相手の変化により、自らも変化を迫られるのだと思います。

「対話」をする際には、いくつかの“秘訣”があることに気付きました。一言で表現すれば、「より深く、より高い視点で、公正さを貫き、期待を示し続ける」こと、そして、「物語(ストーリー)」を描き、「高揚感(わくわく)」を添えることです。

「より深く、より高い視点」とは、相手方になりきり、相手方に“没入”する一方の極と、自分自身をメタ認知し、自分から“幽体離脱”する他方の極との往復運動のイメージです。

「公正さを貫く」ためには、動かし難い客観的な「事実」と、人によって異なり得る「認識」をで

きる限り峻別することです。これは、民事裁判の構造そのものであり、弁護士の本分である法律家のリーガル・マインドを駆使しているのです。ゆるがない「事実」を当事者間で確認することによって、「対話」の“リング”が画定され、“場外乱闘”を防ぐことになります。その上で、相手方の「認識」を否定することなく受け止めつつ、会社側の「認識」をしっかり言語化して伝えるのです。「認識」は人それぞれであることに気付くことが、自立の第一歩です。

「期待を示し続ける」ことは、相手方のための行動であり、自分が満足するために相手に期待する心理とは、似て非なるものです。期待を何度裏切られても、決して見捨てない“しつこさ”が、相手方から試されているのです。

仕事や職場をめぐる生起する事象は、抽象化すれば、いくつかの良くあるパターンに当てはまりますから、いくらでも、つまらない話に矮小化することができます。しかし、当事者にとってみれば、唯一無二の出来事として体験されているのですから、それぞれ自分の人生の「物語（ストーリー）」の一部として構成され、「高揚感（わくわく）」をもって語られるべきです。そのような“演出”も意識しています。

このように、会社が誠実に「対話」を続けることによって、多くのケースで、最終的に、合意による退職という円満解決に至っています。社員は一定の納得感が得られるからこそ、その会社を“卒業”できるのかもしれませんが、さらに、自分のより良い将来への“展望”を抱く手掛かりを得られるからこそ、次の会社でやり直そうと決断できるのかもしれませんが。

もっと早く、仕事や職場をめぐる「対話」をすることができれば、結果は異なったのかもしれませんが。だからこそ、ワーク・エンゲージメントを含むポジティブ・メンタルヘルスと障害者雇用を含むダイバーシティ&インクルージョンが、個人と組織の双方の適応と成長のために求められるのです（図3. 参照）。