

会報順番番号V-11

環境部門

所属 さすさぼ 豊田崇文

コロナ禍で表面化する組織内ハラスメント

はじめに

新型コロナウイルス感染症の流行収束を見通せず、今までと異なる日常を過ごしているいま、組織ではこれまで見えなかった問題が浮上しています。この問題を一時的なものとして目を背けず、その根本を突き止めて改善することができれば、組織が変わるチャンスになります。表面化した組織経営の問題について、ファシリテーターの視点から原因へのたどり着き方と、解決への一歩を記します。

ハラスメントとは

ハラスメント（Harassment）の意味を調べると「人を悩ますこと。優越した地位や立場を利用した嫌がらせ。」（広辞苑）とあります。つまり、様々な場面での「嫌がらせ」や「いじめ」がハラスメントの本質です。

誰かに対して行った発言や行動が、意図的（自覚的）でなかったとしても、相手を不快にさせたり、尊厳を傷つけたり、不利益を与えたり、脅威を与えることがハラスメントであり、セクシャルハラスメント（性的）や、パワーハラスメント（上下関係）、ジェンダーハラスメント（性別）、モラルハラスメント（精神的加害）や、スモークハラスメント（喫煙）など、30種類以上のハラスメントがあると言われています。

非常時に問題が発生しやすい理由

非常時に問題が発生すると、経営者や管理職は「なぜこんな時に」と言いたくなり、目を背け、「非常事態だから」を言い訳に対応を後回しにしがちです。

どうして、非常時に今まで発覚しなかった問題が出てきやすいのでしょうか？

組織を私たち人の体に置き換えて考えてみると、その答えが見つかります。

喫煙や、暴飲暴食、睡眠不足など不健康な生活を行っていたり、人間関係のストレスを抱えた状態でいると、風邪であっても悪化して肺炎になり、陽性の腫瘍が悪性の腫瘍に変化しがんが発症することがあります。

組織も同じです。通常であれば組織の治癒力や免疫力によって、組織の内部でその問題が解消されてきたものが、非常時という外的要因によって、潜在化していた病巣が大きくなり、新たな問題として組織の前に現れるのです。

[日本技術士会岐阜支部 会報の情報連絡先]

〒509-0109 各務原市テクノプラザ 1-1 本館 5F
TEL : 058-379-0580 FAX : 058-385-4316 Email : gcea9901@ybb.ne.jp

なぜ問題は潜在化するのか？

多くの日本の従業員は、「現状に疑問を持つ」「問題を感じ取る」「問題だと気づく」よりも、自分の置かれている状況をそのまま受け入れる方が「楽」だと感じています。

そして、適応して「当たり前」になっている環境の問題には気づきにくいのです。

特に、「日本の会社」の多くは、従業員は「上司に言われたことだけを遂行」し「物事に関心を持ったり深く考えたりしない」ほうが「平穩に落ち着いて働ける」という環境が、ピラミッド型の機能別組織として作られているからです。

さらに重要なのは、日本人がその人間関係に持ち込んでいる「序列意識」です。先輩・後輩という言葉が象徴するように、中学生以上の日本人には年齢差による序列意識が強く植え付けられています。

この序列意識が、組織における上下関係をより強固なものにし、下位職が気づいた問題が上司に報告されなくなり、問題が潜在化する組織体質を生み出しているのです。

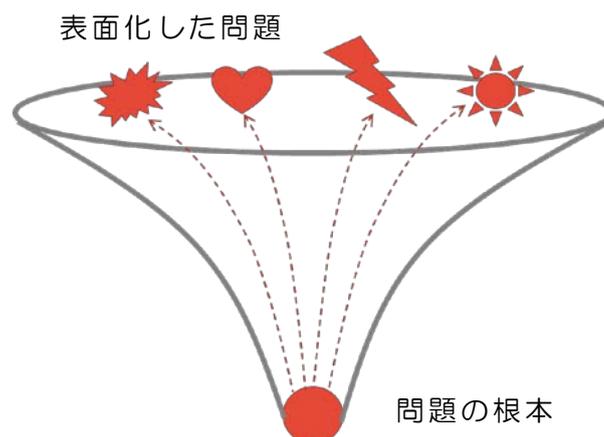
問題はなぜ起きたのか？

組織で問題が発生した時、最も良くないことは「個人」を理由にすることです。

「起きることには意味がある。」

これを念頭に置き、「なぜ」その問題が発生したのか？「人」「業務」「育成」「体制」「心理」など多角的な視野で「なぜ」を繰り返し、問題が発生した根本となる理由を探ることが、問題解決の第一歩です。

組織内で起きた問題の原因は、組織にある。これを基本原則として、問題の解決に取り組まなければ、弱い立場の個人を組織が攻撃するハラスメントとになり、根本的な解決にはなりません。



問題が起きるのは悪いことなのか

組織にとって問題が発生するのは悪いことでしょうか？

単眼的な視野で見ると、問題の発生は組織（自分）を困らせる存在であり、できることなら起きてほしくないことです。

しかし、問題の発生を組織（自分）が気づいていない重要な何かに導いてくれる存在であると捉えたとき、それは決して悪いことでなく、見えない課題に取り組むきっかけを与えてくれた歓迎すべきものになるのです。

[日本技術士会岐阜支部 会報の情報連絡先]

〒509-0109 各務原市テクノプラザ 1-1 本館 5F

TEL : 058-379-0580 FAX : 058-385-4316 Email : gcea9901@ybb.ne.jp

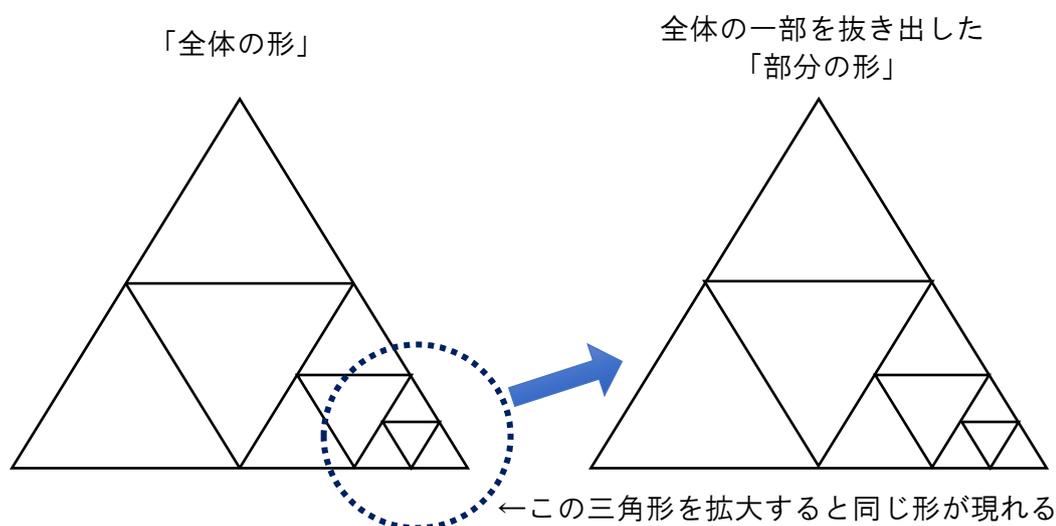
根本を探るファシリテーターの視点1・フラクタル構造

では、どのように問題の根本を探すのでしょうか。

ここでは、ファシリテーターが用いる視点の中から、「フラクタル構造」と「話の深さ」を紹介します。

「フラクタル構造」とは科学の用語で、「一部を取り出して拡大すると、全体とよく似た形が現れる構造」をいい、自己相似性とも訳されます。

このフラクタル構造は、入道雲や雪の結晶、ロマネスコ（ブロッコリーのような野菜）など自然界で多く見られますが、なぜ自然がフラクタル構造を好むのか理由はまだ解明されていません。



組織においても、このフラクタル構造が発現します。

部下に対して高圧的な態度で接する係長のことを問題視している部長が、実は自分も課長など部下に対して同じように高圧的な態度をしている事があるかもしれません。これでは、係長のハラスメントを注意して是正しても、根本的な解決になりません。

さらに一步引いて全体を見てみると、社長の社員に対する高圧的な態度や組織の選択している人事評価システムが、部長に影響を与えているのかもしれないし、顧客の言いなりで対等な関係性を作れていない会社の体質が、社内における上司と部下の関係性に影響を与えているかもしれません。

「フラクタル構造」という視点を用いて、組織全体や組織の外にまで視座を高めて視野を広げることで、「組織の持つ文化」が組織内の人間関係に影響を与えている可能性に気づくことができます。

〔日本技術士会岐阜支部 会報の情報連絡先〕

〒509-0109 各務原市テクノプラザ 1-1 本館 5F

TEL : 058-379-0580 FAX : 058-385-4316 Email : gcea9901@ybb.ne.jp

根本を探るファシリテーターの視点2・話の深さ

2つ目の視点は「話の深さ」です。

前項で「組織の文化」が組織の人間関係に影響を与えていると書きました。

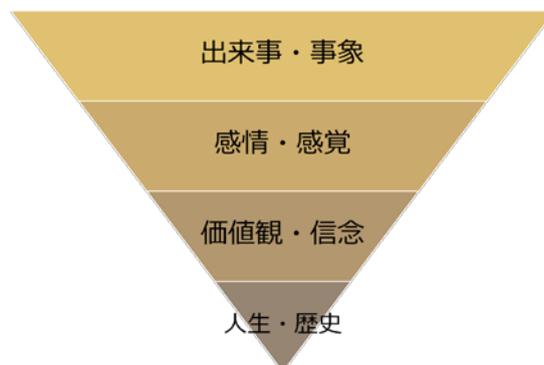
組織の文化を知るためには、その組織が何を大切にし、どのように成長・拡大してきたか知る必要があります。

右図は、話の深さを表したものです。

「出来事・事象」が「人・業務」に関する要因であれば、「感情・感覚」は「心理的」な要因であり、「価値観・信念」や「人生・歴史」は「組織の文化」が要因となります。

問題が発生したときは「なぜ」を探さなければなりません。この時に重要なのは、どの深さ（段階）の理由までたどり着くことができたのかを意識しながら進むことです。

そして、より深い理由にたどり着き、その根本を変えることができたとき、組織は大きく変わるための一歩を踏み出すことができるのです。



終わりに

誰もが等しくコロナ禍の影響を受けている今、すべての人と組織はストレスを抱え、今まで潜在化していた問題が浮かびやすくなり、組織内で様々なハラスメントが表面化しています。

組織の問題は潜在化して表れないものこそ重要性の高い問題であり、その見えない課題から目を逸らせてはいけません。

今回は2つの視点の紹介で終わりましたが、ファシリテーターは、様々な視点とスキルを用いて、構造的・俯瞰的に問題を見ることでその根本に近づくことができ、組織が大きく変わる一歩を支援することができます。

コロナ禍のピンチをチャンスに変えるため、組織の問題から目を逸らさず、根本の解決に取り組んでいただきたいと思います。

著者紹介・豊田崇文

さすさぽ・代表（ファシリテーター）

コミュニティファシリテーション研究所中部事務局を経て、2019年に「さすさぽ」を設立。合意形成と紛争解決の専門家としてコンサルティングや、コミュニケーションの講師を行う。初回の相談は無料で承っております。連絡先：sasusapo2019@gmail.com



〔日本技術士会岐阜支部 会報の情報連絡先〕

〒509-0109 各務原市テクノプラザ 1-1 本館 5F

TEL：058-379-0580 FAX：058-385-4316 Email:gcea9901@ybb.ne.jp