

港地区 健康と安全推進大会
2012

働く人のメンタルサポート
ーよくわかる新型うつー

筑波大学大学院医学系・生命システム医学専攻
産業精神医学・宇宙医学研究グループ

教授 松崎一葉

産業医学の現場から見た 現代の「うつ」の **2** 類型

- 1 「消耗型」 過重なストレスが原因
 - 過重労働による心身の「電池切れ」
 - やり甲斐と目標喪失による「燃え尽き」
- 2 「未熟型」 人格の未熟が原因
 - 自己愛が強く 根拠の無い万能感
 - 反省せず他罰的 失敗は上司が悪い
 - 嫌いなことはしたくない

産業医学の現場から見た 現代の「うつ」の **2** 類型

1 「消耗型」 過重なストレスが原因

- 過重労働による心身の完全疲弊
- やり甲斐喪失による燃え尽き

2 「未熟型」 人格の未熟が原因

- 自己愛が強く 根拠の無い万能感
- 反省せず他罰的 失敗は上司が悪い

個体要因の検討

うつ(従来型)になりやすい3つの性格

1 循環気質

きさく ひとあたりが良い 社交的 明るい 情緒的
イヤと言えずに引き受けて潰れる

2 メランコリー親和型

秩序指向性 自らの秩序を乱さず自分の秩序にはまる
仕事が生甲斐 納得するまで繰り返して仕上げる
休日も仕事が気になり、十分にくつろげない
他者配慮(**空気読みすぎ疲れる**) 変化(異動引っ越し)に弱い

3 執着気質

仕事熱心・凝り性・徹底的・正直・強い正義感と義務感
確実人・模範社員・突っ走る **修正が利きにくい**
引き起こされた感情がすぐに冷却しない

メランコリー親和型は何故潰れるか？

100の要求に対して

「キチンとせねばならない！」

「200の成果を出さねばならぬ」と思い込む



日常のストレスが、通常人よりも
数倍大きく映る

日常生活ストレス ストレスマグニチュード

順位	出来事	M	順位	出来事	M
1	配偶者の死亡	100	16	家計状況の変化	38
2	離婚	73	17	親友の死	38
3	夫婦別居	65	18	配置転換	36
5	近親者の死亡	63	19	夫婦の口論	35
6	大きな怪我・病気	53	20	100万円以上の抵当	31
7	結婚	50	22	仕事上の地位変化	29
8	失業	47	26	妻の就職・退職	26
9	夫婦の和解	45	29	習慣の変更	24
10	退職	45	30	上司とのトラブル	23
11	家族の病気	44	39	団欒する家族の変化	15
15	転職	39	43	軽微な法律違反	11

「うつ」への デスマーチ

ある期間の過労状況によって疲労が亢進し、身体・精神の衰弱状態に陥る。これは生体が本来備える「防衛反応」であり、「休め」というサインであるので、通常人では、自然に情緒性と活動性の減退が起こり（心と身の疲労感）、無意識に休止休養状態に入る。

しかし、執着気質は「感情興奮性が冷却しにくい」ので、休養状態に入らず、むしろさらなる持続的興奮刺激を求めて暴飲暴食・過剰な運動などに走る。

つまり、休養せず外的発散によってストレスを解消しようとするので、その結果、心身の疲弊が頂点に達し、ある日、全く突然に「うつ状態」に陥る。

マネジメントの要点 できる社員を潰してはいけない

- 1 社員の性格傾向を把握した上での労務管理が必要
- 2 メランコリー型や執着気質が管理職になった場合の危険性

メンタルヘルス不全の発症予防には

単に職場要因の調整だけではなく、
本人の「性格傾向」「労働のしかた」
にも配慮して労務管理するべき時代

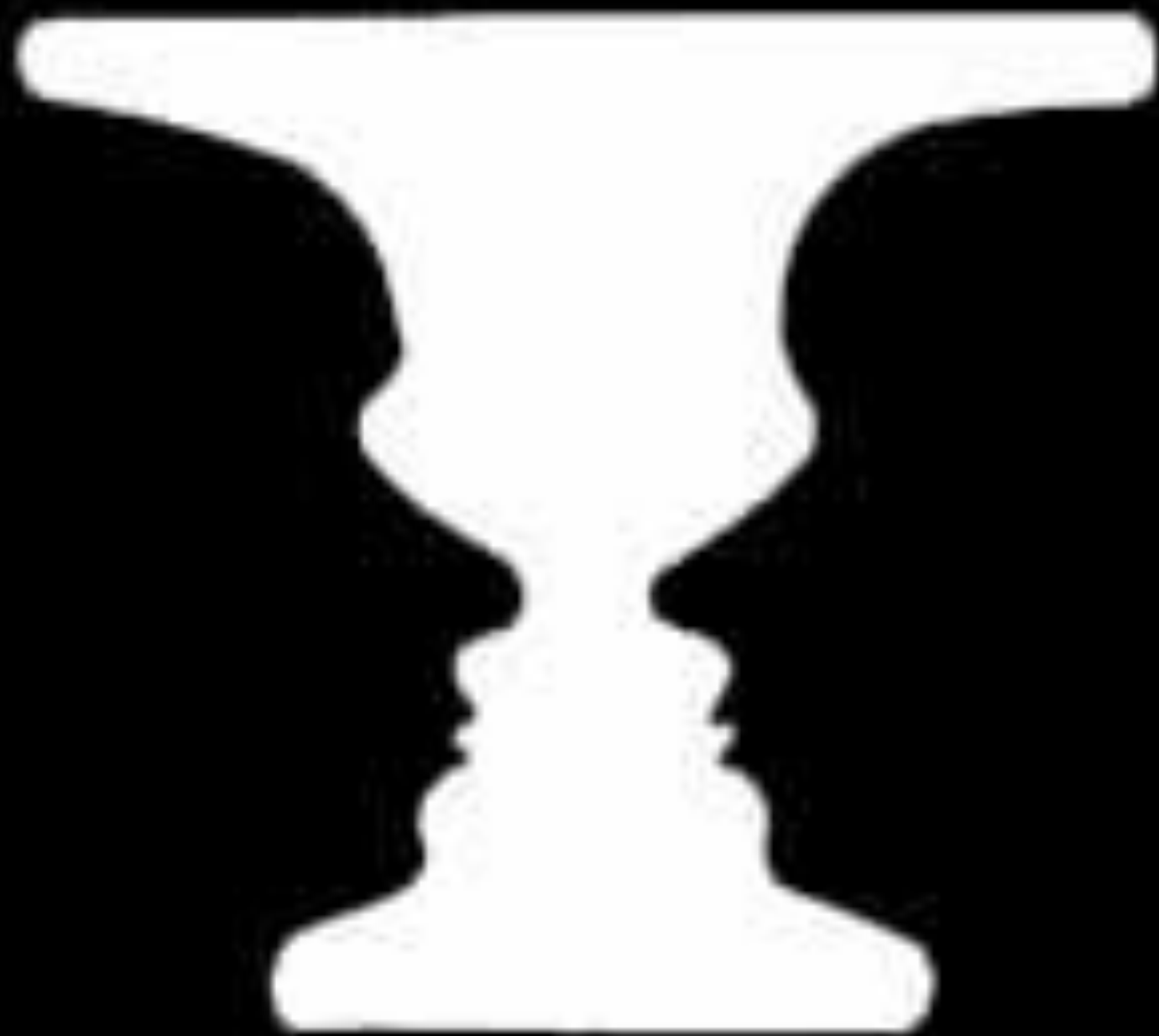
環境要因の検討

職場のストレス三大要因

- 1 職務の過重性
- 2 職場の人間関係
- 3 努力報酬不均衡モデル

努力報酬モデル







努力報酬モデル



努力報酬モデルの崩れ

- 燃え尽き
- 目標の喪失による「実存の危機」

現代の「うつ」の 2 類型

1 「消耗型」 過重なストレスが原因

- ・過重労働による心身の完全疲弊
- ・やり甲斐喪失による燃え尽き

2 「未熟型」 人格の未熟が原因

- ・自己愛が強く 根拠の無い万能感
- ・反省せず他罰的 失敗は上司が悪い

対応のポイントは「陰性感情」の処理
彼らに共感できるか？

情緒的に共感し支援するスタンス

私たちが共感出来ない 職場不適応は？

- ・未熟型うつ
- ・発達障害(アスペルガー)

乳幼児期に親から共感されていないから
人の気持ちがわからない（他者配慮がない）



腹が立つ

症例（未熟型うつ）

25歳会社員入社三年目で経理職、元来陽気な性格で大学時代は、学園祭実行委員長をつとめて大成功に導くなど、人の前に立って活動することが好きだった。新入社員研修ではリーダーシップを取るなど、人前に出て活動することが好きで、社内同好会活動、宴会幹事などを積極的に引き受けていた。

本人は本社宣伝部への配属を望んでいたが、都内近郊Y市にある、工場の総務課に配属された。本人は「俺のイメージには合わない」「作業服を着て働くのなんて格好悪い」と不満をもらしていた。

課は、勤続20年のベテラン課長と勤続10年の女性係長と本人の三名であり、上司二名はたいへんに面倒見が良く、何でも丁寧にアドバイスを与えていたという。

症例（未熟型うつ）



正業不安

25歳会社員入社三年目で経理職、元来陽気な性格で大学時代は、学園祭実行委員長をつとめて大成功に導くなど、人の前に立って活動することが好きだった。新入社員研修ではリーダーシップを取るなど、人前に出て活動することが好きで、社内同好会活動、宴会幹事などを積極的に引き受けていた。

本人は本社宣伝部への配属を望んでいたが、都内近郊Y市にある、工場の総務課に配属された。本人は「俺のイメージには合わない」「作業服を着て働くのなんて格好悪い」と不満をもらしていた。

課は、勤続20年のベテラン課長と勤続10年の女性係長と本人の三名であり、上司二名はたいへんに面倒見が良く、何でも丁寧にアドバイスを与えていたという。

子会社社員に対する態度が横柄であったため上司係長が、言葉遣いについてたしなめた。本人は慚然とした表情で返事もせず、以来係長を無視するようになった。係長は、それでも丁寧に仕事を指導していたが、本人は社内外で係長の悪口を言い「俺は本来本社にいたべき人間で」「こんな工場の係長なんぞに、とやかく言われるような人間ではない」「係長は無能なくせに、いちいち細かいことにうるさい」などと言っているとの噂が流れた。それらに対して上司課長から厳しい叱責があり、その場では本人は謝ったが、以降も態度は改まらず。

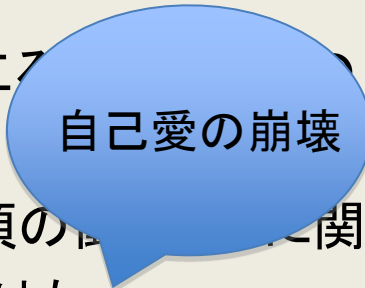
働きぶりは、本社課長などへの報告には身を入れて、それなりの仕事をするが相変わらず工場内部の仕事や子会社に対する態度は横柄であり、周囲も、つきあい方にかかなり困り果てていた。

人事考課では、本人の満足のいく評価は得られなかったところ、本人はその不満をついに課長にぶちまけ、おおっぴらな口喧嘩になった。その事態が、本社人事に報告され、事情のヒアリングを受け、事実関係と日頃の働きぶりに関する報告に基づき、本社人事担当から改善するよう指導を受けた。

子会社社員に対する態度が横柄であったため上司係長が、言葉遣いについてたしなめた。本人は慚然とした表情で返事もせず、以来係長を無視するようになった。係長は、それでも丁寧に仕事を指導していたが、本人は社内外で係長の悪口を言い「俺は本来本社にいたべき人間で」「こんな工場の係長なんぞに、とやかく言われるような人間ではない」「係長は無能なくせに、いちいち細かいことにうるさい」などと言っているとの噂が流れた。それらに対して上司課長から厳しい叱責があり、その場では本人は謝ったが、以降も態度は改まらず。

働きぶりは、本社課長などへの報告には身を入れて、それなりの仕事をするが相変わらず工場内部の仕事や子会社に対する態度は横柄であり、周囲も、つきあい方にかなり困り果てていた。

人事考課では、本人の満足のいく評価は得られなかったところ、不満をついに課長にぶちまけ、おおっぴらな口喧嘩になった。社人事に報告され、事情のヒアリングを受け、事実関係と日頃の行動に関する報告に基づき、本社人事担当から改善するよう指導を受けた。



自己愛の崩壊

翌日から本人は出勤しなくなった。無断欠勤が3日間連続したため、係長がアパートを訪ねたところ、「会社に行く気力がおきません」「食欲が出ず夜もよく寝られない」と言うため、上司はまず「有給を取って少し休んだらどうか？」とアドバイスした。本人はそれに従い「わかりました、休みます」とすぐに応じた。さらに、「でも私は病気かもしれません」「課長のいじめが原因で会社に行く気になれない」「三日間、インターネットで、いろんな病気を調べました」「うつ病の症状に似ていると思う」「気分が重く暗い」「朝から一日ずっと憂鬱です」「あんなに元気に働いていたのに今は全く気力が出ない」と述べた。

3週間の有給休暇の後、本人から心療内科クリニック発行の診断書が送付されてきた。

診断名 抑うつ状態

憂鬱感が著明で就労意欲の低下、食欲不振と睡眠障害を認めるため、上記診断にて服薬と約三ヶ月間の休養が必要である。

工場人事は、本社人事に相談をしたところ、「診断書が出ているのでは仕方がない」「まずは3ヶ月の休みを取らせるしかない」「しかし何か納得がいかないなあ」と、しぶしぶ疾病休職とした。

この間三ヶ月は、「電話をかけるとかえって病状が悪くなるかもしれない」との人事担当の判断で一切コンタクトせず、病状を把握していなかった。二ヶ月半経過して、そろそろ診断書の期限が切れるため担当者からその後の状況を照会する内容の手紙を本人に送付したところ、再び診断書が送付されてきた。

診断名 抑うつ状態

上記診断にて治療を継続中。服薬により症状は軽快しているが、復職については現時点では不可能。さらに向こう一ヶ月程度の休養が必要である。

この時点で、人事担当者は産業医に相談をした。産業医は主治医に対して電話にて状況の報告と今後の相談の申し入れを行い、主治医からは、本人の治療と社会復帰の目的に限定してとの条件付きで、診療状況についての概要説明があった。

本人はクリニックにて以下のように申述している、

「いわれのないパワハラを受けた」

「上司との人間関係は最悪で、業務に支障を来している」

「今回の、うつの原因は、上司が自分のミスを誇大に本社に報告して、自分が責任をとらされたことにある」

と今回のエピソードについて述べたという。

主治医は以下のような見解を示した。

- ・「憂鬱感」と「喜びと興味の減退」を確かに認める。
- ・**SSRI**投与によって、症状は反応し、回復してきている。
- ・しかし、未だに「パワハラの状況が蘇ってくる」と訴える。
- ・したがって、復職は未だ無理と判断している

産業医は、さらに社内で比較的仲の良い同期からの聞き取りを実施した。

「ここ一ヶ月ほどは割に元気になり」

「夜は大学時代の友人たちと飲みに行ったりしているらしい」

「先週は合コンに行ったと、喜んで話していたので本当に、うつなのか？」

「昼間はアパート近くのパチスロ屋に入り浸っている姿をよく見かける」

などの情報を得た。

それらの情報を元に産業医は、面談を実施した。本人は「会社には戻りたい

が、今の工場は無理」「いじめられた状況がフラッシュバックしてきて怖い」

「昼間は、リハビリを兼ねて外出し趣味をいろいろとやっている」「私は被害者なので、会社は上司にきちんと指導して欲しい」と述べた。

産業医はそれらの情報を主治医に報告した。主治医は、「このまま休んでいても回復が遅れるので、そろそろリハビリ出勤をしてはどうか？」「復職先については私から産業医の先生によくお願いをしてあげる」と支持的に対応したところ、本人は翌月から復帰することに同意した。

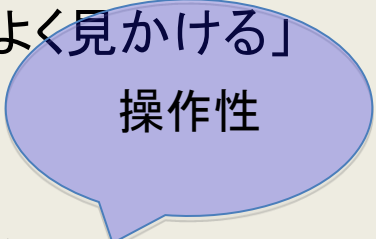
産業医は、さらに社内で比較的仲の良い同期からの聞き取りを実施した。

「ここ一ヶ月ほどは割に元気になり」

「夜は大学時代の友人たちと飲みに行ったりしているらしい」

「先週は合コンに行ったと、喜んで話していたので本当に、うつなのか？」

「昼間はアパート近くのパチスロ屋に入り浸っている姿をよく見かける」
などの情報を得た。



操作性

それらの情報を元に産業医は、面談を実施した。本人は「会社には戻りたいが、今の工場は無理」「いじめられた状況がフラッシュバックしてきて怖い」「昼間は、リハビリを兼ねて外出し趣味をいろいろとやっている」「私は被害者なので、会社は上司にきちんと指導して欲しい」と述べた。

産業医はそれらの情報を主治医に報告した。主治医は、「このまま休んでいても回復が遅れるので、そろそろリハビリ出勤をしてはどうか？」「復職先については私から産業医の先生によくお願いをしてあげる」と支持的に対応したところ、本人は翌月から復帰することに同意した。

B群パーソナリティ障害

(DSM-IV TR)

ストレスに弱く、情緒が不安定なため、
周囲を振り回す 「操作性」

演技性パーソナリティ障害

境界性パーソナリティ障害

自己愛性パーソナリティ障害

反社会性パーソナリティ障害

→ 厳格なコンプライアンス対応

産業医と人事課の調整で、本人は本人の本来の配属希望先であった、本社総務部にリハビリ的に復職 (OJR) することとなり、10時から15時までの時短勤務が開始された。すると、本人は極めて元気であり、朝は頻繁に「どうも朝は調子が悪くて・・・」と遅刻するものの、昼間は良く働き、順調に業務をこなした。約4週間のリハビリ勤務の後、主治医及び産業医の判断にて、正式に復職することとなり、元職復帰の原則から、工場総務課へ復帰した。約2週間ほどは、協調的に勤務したが、朝の体調不良から遅刻がちとなり、次第に、業務内容にもミスが多くなり、勤務意欲が低下しているように見受けられるようになった。さらに2週間後、本人はまた無断欠勤となり、上司がアパートを訪ねると「工場は自分には無理だ」「工場では働く意欲がわからない」「本社ならバリバリやる自信がある」「また、うつが再発したと思う」と述べ、再度、疾病休業することとなった。

その後診断書は毎月更新され半年が経過した。現在、本人は休職中であるが、傷病休暇期間も満了に近くなったため、人事課長が、就業規則上、このままでは自動的に退職になると電話をした。すると本人は激昂して会社批判を始めたため、人事課長はついに我慢耐えかね「そもそもこれは君の我が儘だ」「そんなことを言うならいつでも辞めてくれて結構だ」と激しく言い合ってしまった。

以来1ヶ月間音信は途絶え、ある日、内容証明郵便が届いた。「パワハラによってうつ病に罹患したため労災申請をするべく、父親とともに、労働基準監督署に相談中で同時に弁護士を通し民事訴訟を起こす準備中である旨」記載されていた。

産業医と人事課の調整で、本人は本人の本来の配属希望先であった、本社総務部にリハビリ的に復職 (OJR) することとなり、10時から15時までの時短勤務が開始された。すると、本人は極めて元気であり、朝は頻繁に「どうも朝は調子が悪くて…」と遅刻するものの、昼間は良く働き、順調に業務をこなした。約4週間のリハビリ勤務の後、主治医及び産業医の判断にて、正式に復職することとなり、元職復帰の原則から、工場総務課へ復帰した。約2週間ほどは、協調的に勤務したが、朝の体調不良から遅刻がちとなり、次第に、業務内容にもミスが多くなり、勤務意欲が低下しているように見受けられるようになった。さらに2週間後、本人はまた無断欠勤となり、上司がアパートを訪ねると「工場は自分には無理だ」「工場では働く意欲がわからない」「本社ならバリバリやる自信がある」「また、うつが再発したと思う」と述べ、再度、疾病休業することとなった。

その後診断書は毎月更新され半年が経過した。現在、本人は休職中であるが、傷病休暇期間も満了に近くなったため、人事課長が、就業規則上、このままでは自動的に退職になると電話をした。すると本人は激昂して会社批判を始めたため、人事課長はついに我慢耐えかね「そもそもこれは君の我が儘だ」「そんなことを言うならいつでも辞めてくれて結構だ」と激しく言い合ってしまった。

以来1ヶ月間音信は途絶え、ある日、内容証明郵便が届いた。「パワハラによってうつ病に罹患したため労災申請をするべく、父親とともに、労働基準監督署に相談中で同時に弁護士を通し民事訴訟を起こす準備中である旨」記載されていた。

退行現象

事例の特徴

- 1 根拠のない**万能感** 「自分はグレート」
- 2 目標は高いが地道さが無く派手好き(**BigPic BigWin**)
- 3 内省が無く**他罰的** 「失敗は上司のせい」
- 4 **ストレス脆弱性**→困難な状況ですぐに「抑うつ」
- 5 操作性を有する
- 6 追い詰められると「**退行**」してキレル
- 7 「**選択的抑制**」(意欲の低下は限定的)
趣味的は楽しめるが会社に行く意欲は起きない

「不健全な自己愛」と「未成熟」

「成熟」とは？

目標の実現のために

- 1 ストレスや葛藤に耐えつつ
- 2 他者と情緒的にコミュニケーションしながら
- 3 待てる こと

自己愛傾向の強い未成熟な人々への対応

今後の人事対応は？ ・ ・ ・ ・ ・ 労基法

今後の産業医の対応は？ ・ ・ ・ 安衛法

今後の主治医の対応は？ ・ ・ ・ ・ ・

成長支援

目標の実現のために

- 1 ストレスや葛藤に耐えつつ
- 2 他者と情緒的にコミュニケーションしながら
- 3 待てる こと

情緒的に支援しながら人格的成長を促す

自己愛と現実の折り合いをつけさせる

Big Picture Big Win

大きな目標のための、「でかい成功でなければ、仕事してる意味がない！」「小さな成功なんてくだらない」



Big Picture Small Win

大きな目標を持たせるが、実現には、地道な努力と小さな成功を積み重ねることが基本であることを示す。
失敗への不安を情緒的に下支えしながら、小さな成功と努力の過程そのものを誉め、彼らの「現実」に意味を見いだし、目標の実現を待つ。

事例への対応（事業場）

- 1 安易な、軽減措置・リハビリ措置はむしろ逆効果
副業（責任のない仕事）ならそつなくこなせる
「できれば一生、時短勤務がしたい」
- 2 「激励禁忌原則」 の 見なおし
「頑張らなくていいよ」→ 一生、頑張らない

→ 「一緒に頑張ろうぜ！」

事例への対応（主治医）

- ・単に休養と服薬のみでは、遷延し慢性化する
- ・正しい診断 → セカンドオピニオンも必要
- ・主治医が共感できているか？？
彼らは「昼間からパチスロしたい」のではない！
- ・内省を促し、人格の成熟を図るようなカウンセリング
→ 在職期限を枠組みとして内省に導く

未熟型の起源

現代は、人がおとなになるのに時間がかかる時代である。極端に言えば、**企業に入ってから思春期が始まる**という見方もできる。その大きな要因としては、小学校高学年くらいの、いわゆる**ギャングエイジ**と呼ばれる時期に、自分と近い世代の子供たちと群れをなして遊ぶなかで学ぶ、通過儀礼とも言える様々な体験を持ちえていないことだ。かつて私たちは、子供同士が集まって遊ぶなかで、人とのかかわり方や、集団のなかで、我慢をすることを体験的に学んできた。ギャングエイジにおける集団体験は、**人が社会的な生活を送るうえで必要な技能を発達させる場**として機能していた。しかし、現代は、社会からそうした土壌が壊れている。また、ギャングエイジを過ぎ、高校生や大学生になっても、集団のなかで、もまれることがないまま、社会に出ていく若者も多い。**集団のなかで沸き起こる葛藤と、うまく折り合いをつけることを経験しないまま成長**し、そのまま社会に出た彼らは、おとなになるための発達課題をクリアしていないのである。つまり彼らは、人格的に極めて未熟なのである。新入社員たちと接していると、未熟さばかりが目につき腹立たしいことも多々あると思う。しかし、彼らは、社会的な技能やパーソナリティが未発達なだけで、決して悪意ではない。企業が、そのような若者を「ダメなやつ」と切って捨ててしまうのは、建設的な対応とは言えない。今の時代、**企業は未熟な若者たちを、おとなにする場としての役割を担う必要がある**。適切にかかわっていけば、彼らは社会的に成熟し組織の一員としてしっかりと機能する「成長の可能性」を備えている。

陰性感情

企業内にも精神科医にも

企業の陰性感情

- 産業医 治療の枠組みの中で人格的成熟を図るべく対応しますので宜しくお願いします
- 人事 いつまでかかりますか？
- 産業医 最低でも1～2年は・・・
- 人事 企業が親代わりになって、こいつの人格的成長の面倒までみないといかんですか
- 産業医 採用した以上仕方ないでしょ！

齊藤環(臨床精神医学 37:1155-1157 2008)

新しいタイプのうつ病が急増中であるという……最近出版されたうつ病関連の著作に散見されるのは、…要するに最近の若い世代のうつ病は、甘えに基づく現実逃避であり、自己中心的なわがままであり、ひ弱で精神力が弱い人間の逃げ込む最終手段(last resort)であり、休職のための診断書ほしさの詐病まがいの態度だ…、ということである。

ここにはっきり刻印されているのは、かつてあった古き良き執着気質、ないしはメランコリー親和型うつ病へのノスタルジーである。そう、私たちはみな、昔気質のうつ病患者が好きだった。…彼らは一様に、まじめで責任感が強く、対他的配慮にあふれた常識人だった。愛すべき凡庸さを持ち、社会秩序を重んじ、医師の指示には素直に従い、きちんと服薬すれば確実に回復し、未治療の患者は未遂もせず不平も言わずさっと自殺する。

斉藤環(臨床精神医学 37:1155-1157 2008)

しかし、最近のうつ病の「墮落」ぶりはどうだろう。普段は旅行だ合コンだと元気に遊び歩いているくせに、出勤の朝になるともう布団から出てこない。欠勤で上司や同僚に迷惑をかけても恥じない。それどころか、自分の不具合を職場の環境や親の養育方針のせいにする、責められれば逆ギレして暴力を振るう。医師の指示に従うどころか、通院服薬は不定期で、診断書の更新のためだけに来院し、治療意欲は不十分で、死ぬ気もないくせにリストカットと大量服薬を繰り返す。

新しいうつ病に対する精神療法的な態度は……………

「コミュニケーション」よりは「関係性」によって、本人の実存を支える道筋を示すことではないだろうか。

人事と管理職が理解すべき
「未熟型うつ」への対応指針

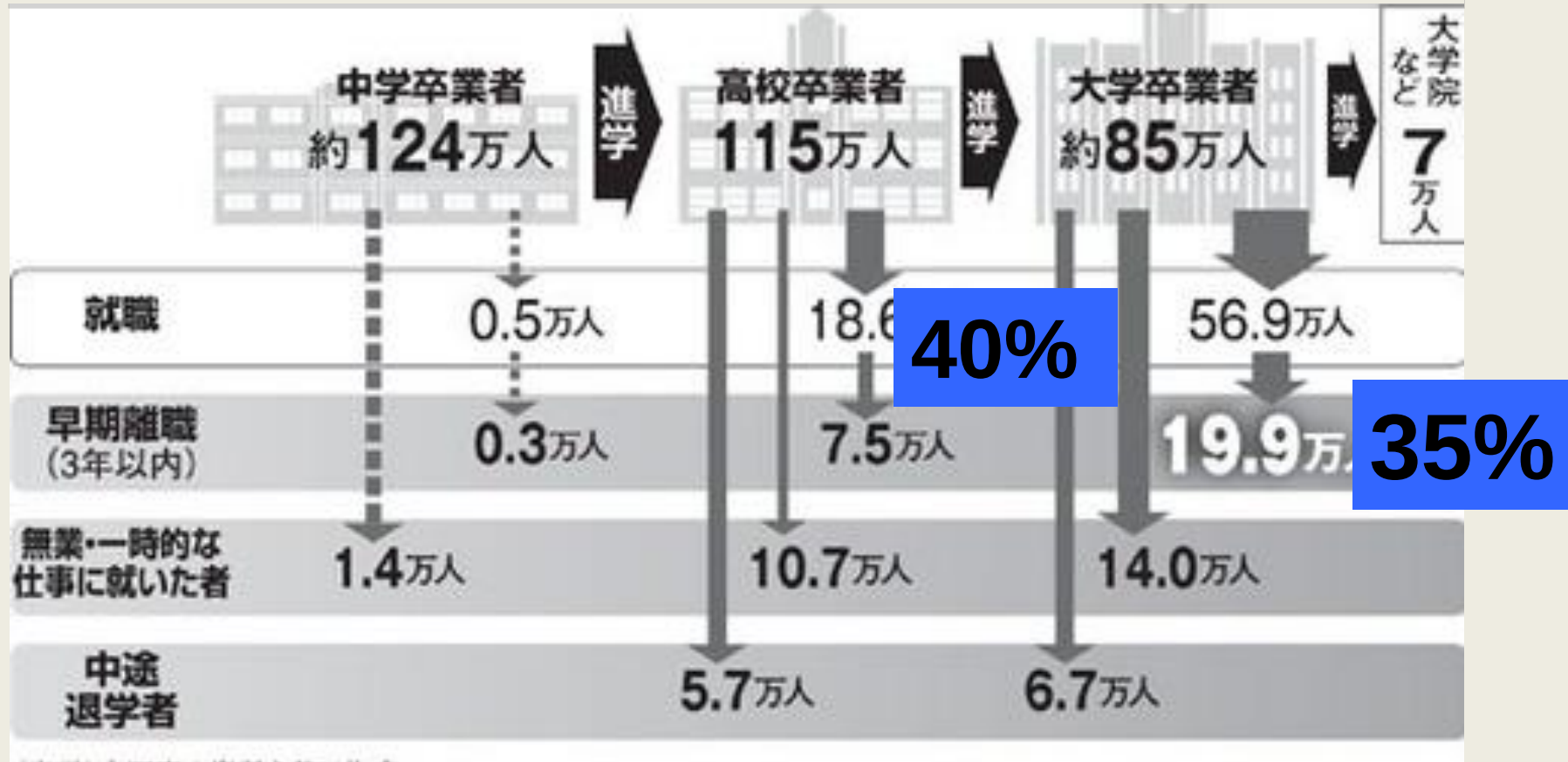
「関係性」によって、本人の実存を支える道筋を示す

- 1 自己愛を支えて関係性の維持を保証し、
一定期間、絶対的支援者（親代わり）として対応する
「お前を高く買ってんだよ」
「これから先、ずっと育てたいんだよ」
- 2 情緒的に共感し支援する
「イヤな仕事・面白くないこともあるよな、わかるよ」
「辛いこともあるけど、一緒に頑張って乗り越えて行こう！」
- 3 そのうえで「この会社で何を目指すか？」（実存） に共感し
「いいんじゃないの、社長目指せよ！」
- 4 そのためには、「今、何をすべきか？」の道筋を一緒に考える
Big Picture Small Win

「差別」ではなく「区別」せよ

「排除」することなく「支援」せよ

若者の早期離職率 (内閣府2010)



未熟型の支援者

5年程度の歳の差の先輩（エルダー制度の活用）

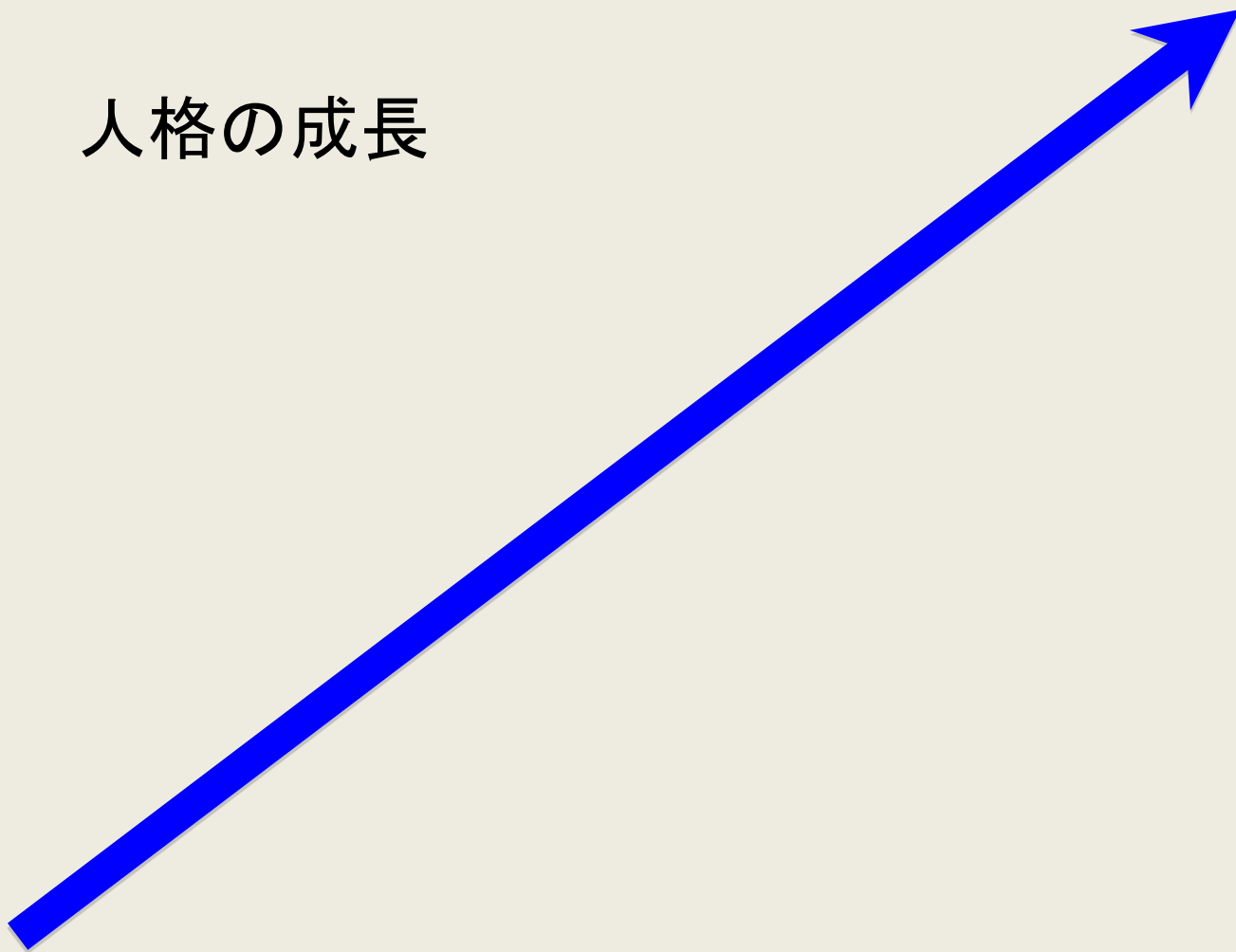
関係性を維持できる「見捨てない先輩」

（親代わりとしての絶対的支援者）

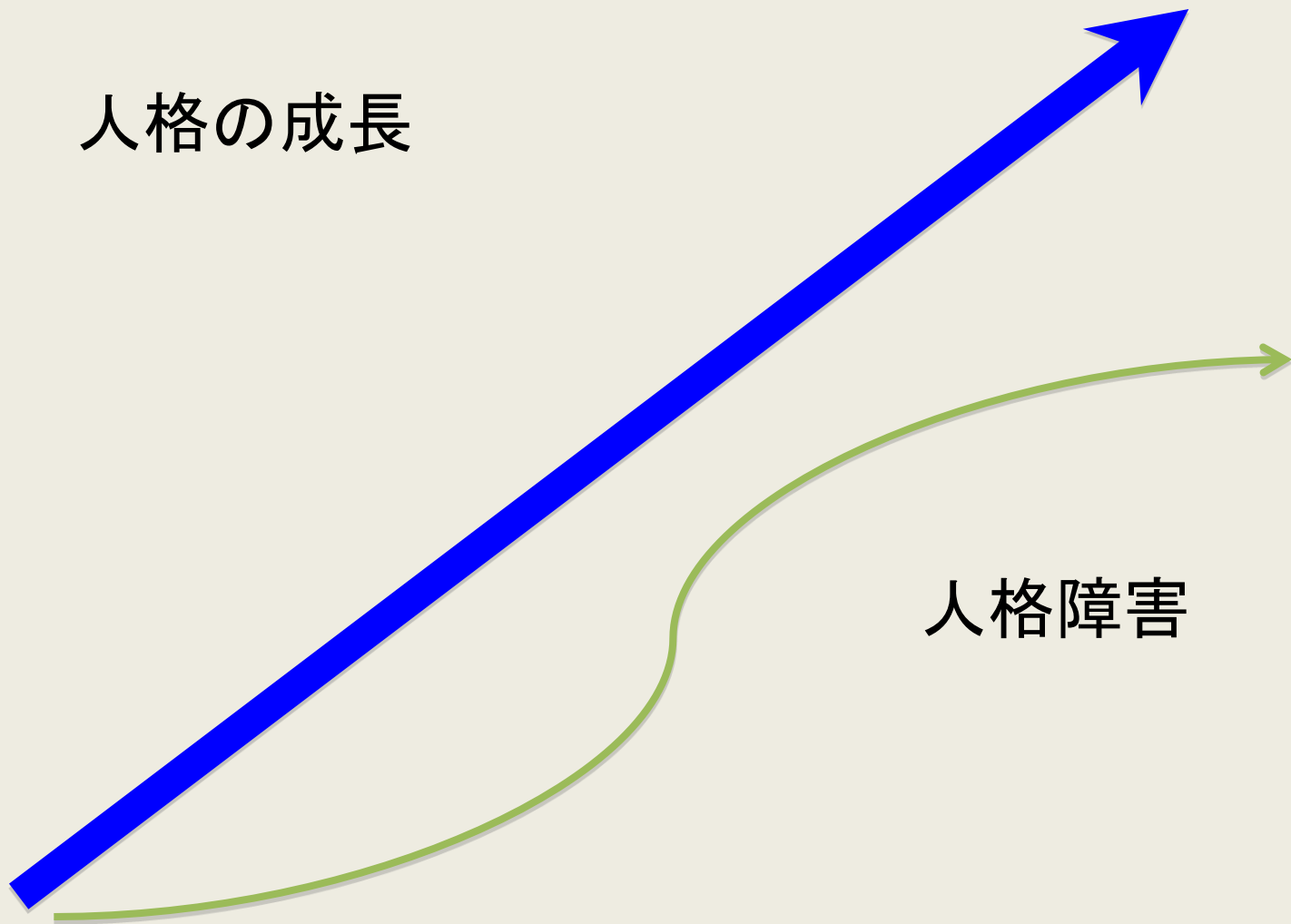
「同一化」できるような近い存在「アニキ」

（ギャングエイジのガキ大将）

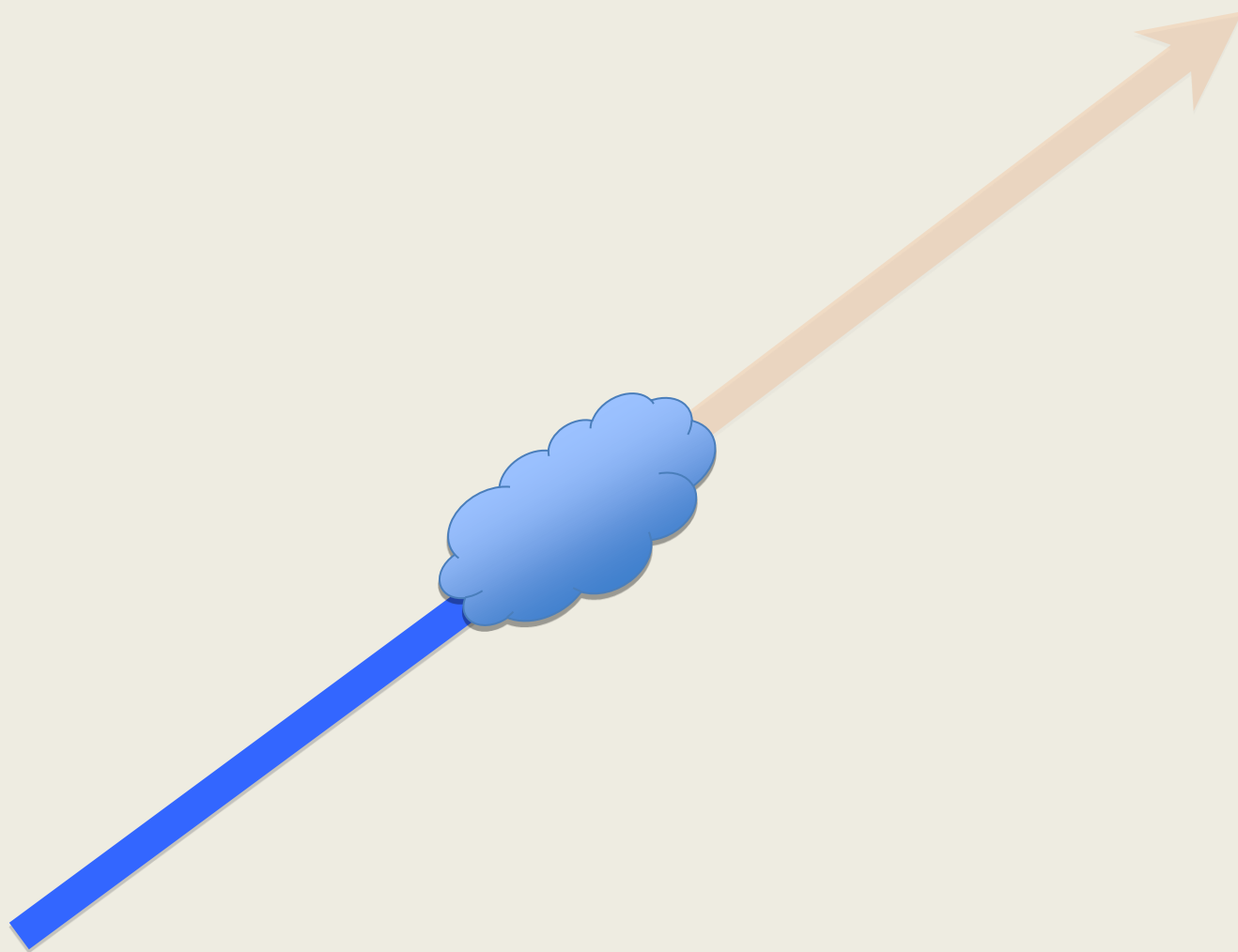
人格の成長



人格の成長

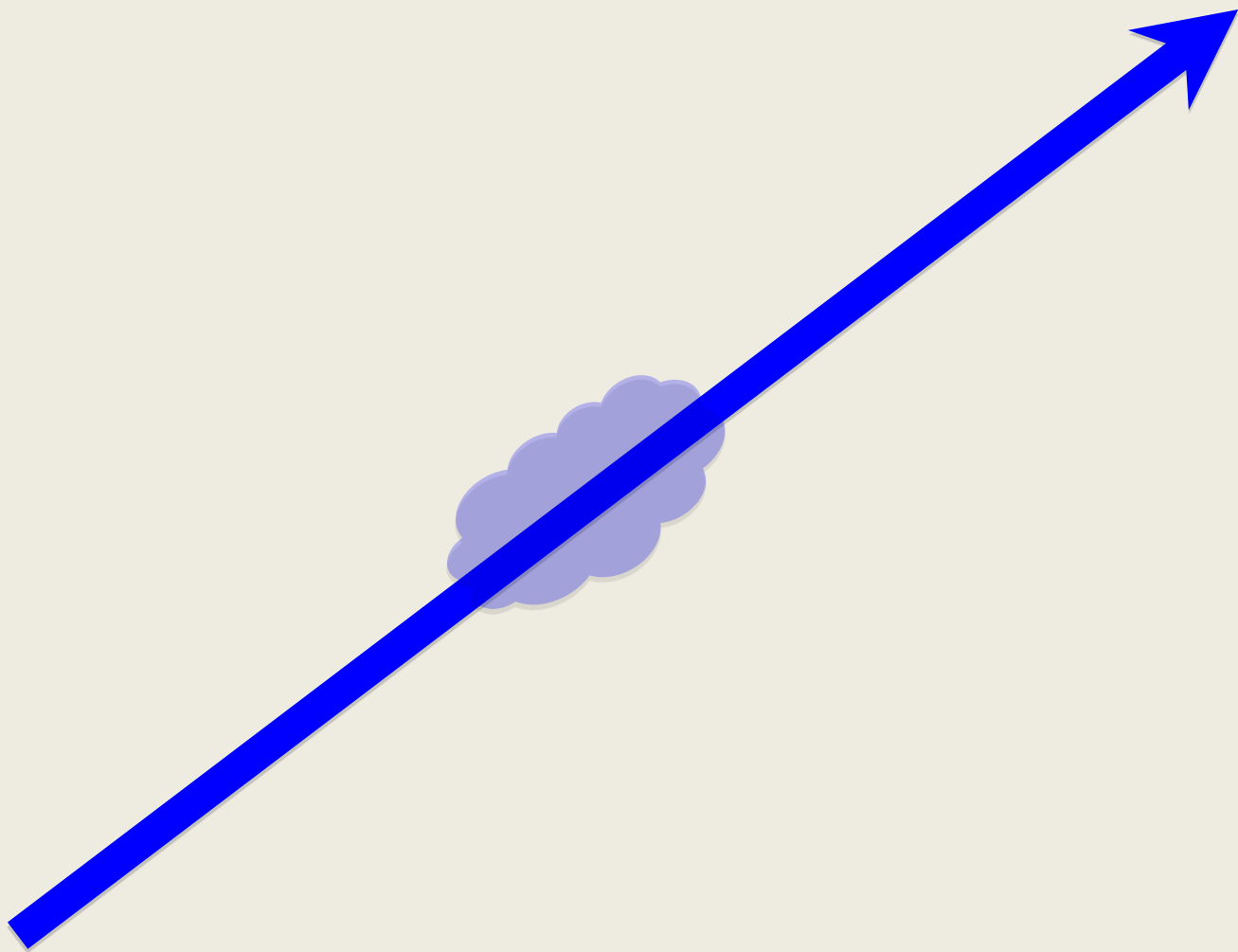


人格障害

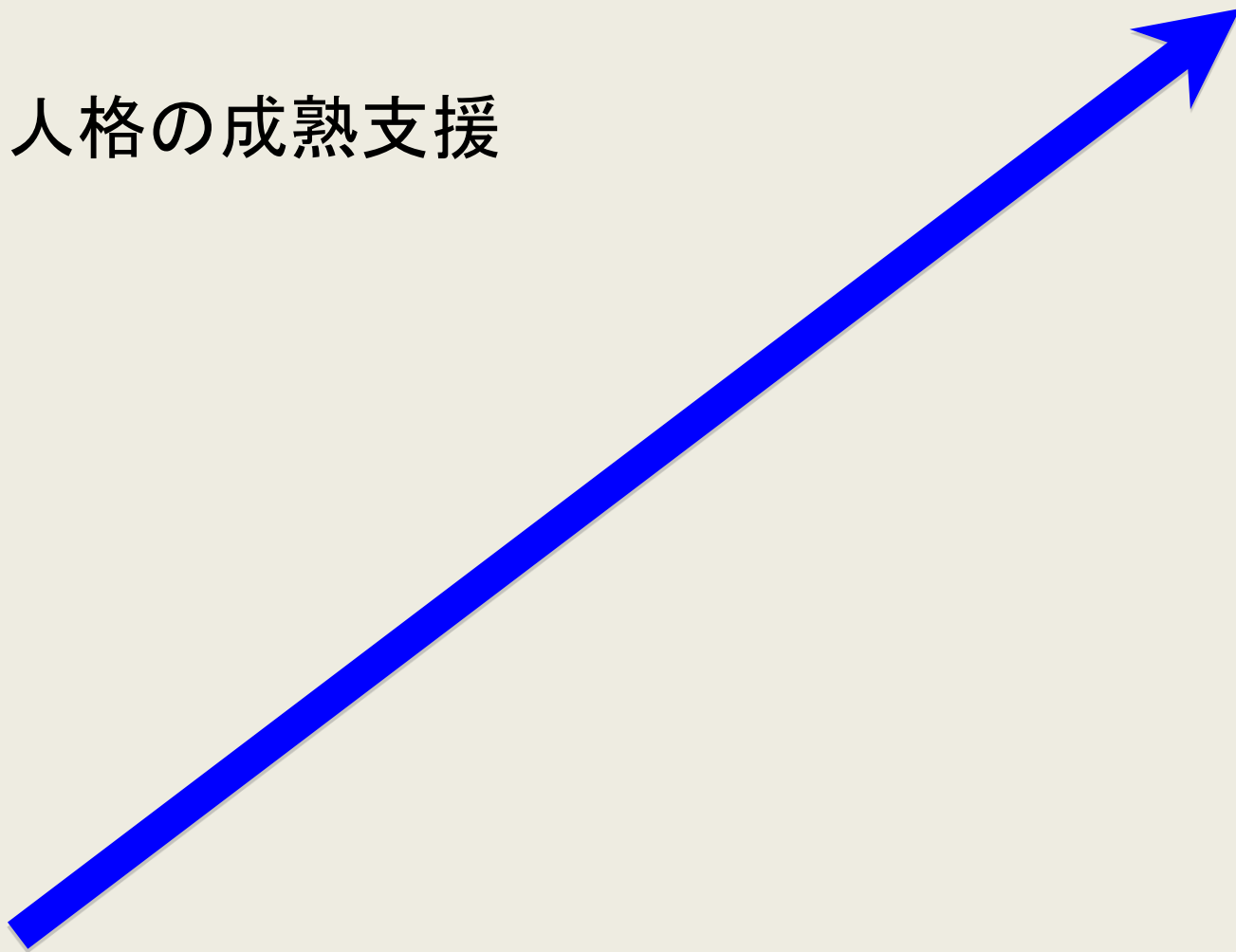




欠落した体験



人格の成熟支援



会社は人を育てるところであり、
心を病ませる場所ではない

松崎一葉 「会社で心を病むということ」 より

知情意のバランスの崩れは
個人だけの問題か？

モラトリウム人間社会(小此木啓吾)

企業や組織のお互いが共有する理想像(自我理想)によって、
個々人の自己愛を、社会化していくという機能が失われた社会

未熟な人材のストレス耐性をどう育てるか 1

究極のストレス状況を乗り越える資質

SOC (sense of coherence)

普遍的ストレス対処能力とは **generalized stress coping resource**

- 1 「有意味感」を持てること
- 2 「全体把握感」を持てること
- 3 「経験的処理可能感」を持てること

有意味感

今は興味の無いタスクにも

「今は面白みがわからなくても、そのうちに・・・」

「まあ将来的に何かの役にたつかも・・・」

計算づくの納得ではない

「鈍感力」のようなもの

全体把握感

時系列(プロセス)を見通せる感覚

「今は厳しいが、あと2週間すれば・・・」

「今週末は出勤だけど来週は二日有休で」

膠着した閉塞状況においても、

遙か先に一筋の光を見いだせる感覚

経験的処理可能感

今までの自らの成功体験に基づいて

ここまでは「できるはず」と確信し

ここからは「未知の部分」と早期に援助希求

やみくもに一人で

「被害妄想的不安のスパイラル」に

落ち込まない、経験に根ざした対応力

普遍的ストレス対処能力とは **generalized stress coping resource**

- 1 「有意味感」を持てること
- 2 「全体把握感」を持てること
- 3 「経験的処理可能感」を持てること

「きっと上手く行くに違いない」
情緒的余裕 と 経験的楽観性

論理性と情緒性のバランス

- 1 冷静に論理的に分析できること
- 2 不合理・理不尽さ に耐えられる情緒的余裕

情緒的共感性・情緒的余裕

自らの不遇や不運を笑い飛ばせる**情緒的余裕**

論理と努力を尽くしたうえで、**等身大の自分を信じ**

「まあそのうち何とかなるさ」というおおらかな楽観性

「等身大の自分に自信が持てる」

健康な自己愛であること

自己イメージが不健康に肥大すると

「虚勢とナルシズム」「極端な卑下」

「情緒的余裕」

理不尽さや非合理性に耐えられる余裕

失敗しても自己全否定にならないこと

浦島太郎 か 桃太郎 か

知情意

知	知識と経験に基づく冷静な論理
情	理不尽や不合理を許容する情緒
意	内発的な強い意思

企業内で知情意を育てるには？

知

失敗からの学び 自己ケーススタディ
Lessons learned sysytem (LLS)

情

カウンセリングマインド 人の心の痛みを知る

意

？

内発的な強い意思を牽引するもの

ギャングエイジの憧れ

宇宙飛行士になりたい 博士か大臣か・・・

サッカー日本代表の優勝 ハヤブサの帰還

所属欲求・祖国愛

England expects that every man will do his duty

（英国は各員がその義務を全うすることを期待する）
皇国の興廃この一戦にあり。各員一層奮励努力せよ

人格の成熟を涵養するには 努力-報酬モデルにしたがった関与

- 1 努力の過程にコミットして
- 2 努力の過程を評価し
- 3 結果を誉めて
- 4 結果に対して共感し
- 5 さらなる期待をこめる

努力報酬モデル



人格の成熟を涵養するには 努力-報酬モデルにしたがった関与

- 2 努力の過程を評価し
- 3 結果を誉めて

努力したから これだけ できた

等身大の自分自身が見られるように 育つ
ここまでは できる と確信できるように 育つ

人格の成熟を涵養するには 努力-報酬モデルにしたがった関与

- 1 努力の過程にコミットして
- 2 努力の過程を評価し
- 3 結果を誉めて
- 4 結果に対して共感し
- 5 さらなる期待をこめる

「等身大の自分に自信が持てる」

健康な自己愛であること

自己イメージが不健康に肥大すると

「虚勢とナルシズム」「極端な卑下」

「情緒的余裕」

理不尽さや非合理性に耐えられる余裕

失敗しても自己全否定にならないこと

共感出来ない 職場不適応は？

- ・未熟型うつ
- ・発達障害(アスペルガー)

乳幼児期に親から共感されていない

自己愛と現実の折り合いをつけさせる

Big Picture Big Win

大きな目標のための、「でかい成功でなければ、仕事してる意味がない！」「小さな成功なんてくだらない」



Big Picture Small Win

大きな目標を持たせるが、それまでには、地道な努力と小さな成功を積み重ねることが基本であることを示す。失敗への不安を情緒的に下支えしながら、小さな成功と努力の過程そのものを誉め、彼らの「現実」に意味を見いださせる。

精神心理の専門家（治療者）と職場（所属）が
協力して、情緒的不安に対して共感的に対応する
ことで、

未成熟な社員の不健全な自己愛を
健全な自己愛へ導いて

本来の能力を発揮できるように
支援すること

「支援者の支援」 という治療構造



筑波大学大学院・社会医学系教授
医学博士・精神科医

松崎一葉

情け の 力



「共感」は子ども時代に欠けていた
成長促進的経験を補完的もたらす
(Ornstein & Ornstein 1977)

組織対応力が求められる時代

激動の時代に鋼のようなタフな人材を育てるには

人情味あふれる共感性に富む組織作りが必要
厳しくも失敗を笑い飛ばせる寛大な上司が必要
論理偏重主義の悪弊から→

論理と努力を踏まえた上での寛容な社風を醸成

一丸となった結束力や寛容な社風が
社員が共有する理想（自我理想）となり
個々人の奔放なむき出しの自己愛を健全な自己愛へと導く

古い体質の企業の必要悪 「クラッシャー」

都内有名私立大学を優秀な成績で卒業後、商社に入社。父親は、中央官庁の高級官僚で、幼少時より両親から極めて保護的に養育され、塾通いの日々で、ほとんど友人と交流することなく「お前は他の友達とは違うんだ」と言われて育ち、高いプライドを有するようになった。

成績は優秀で、国立T大学を目指したが受験に失敗、父親は、T大学から公務員試験を受験して、中央官庁へ入省することを強く望んでいたが、果たせなかった。このことから父親は、本人に対して「お前はダメな人間だ」と罵倒することもままあったという。

基礎的な能力は高く、入社後から実績を上げ順調に昇進し、同期の中では最も早く管理職に登用された。しかし、仕事は確かにできるが、部下が業務上の失敗をすると、自室に呼び出し、2時間近くも「ネチネチ」と部下の失敗を遠回しに非難する。決して明らかなパワハラにならないように、初めは優しい口調で対応するが、部下が弁解をすると論理を構築して弁解の余地のないところまで心理的に追い詰める。部下が疲れ果てて「自分が全て悪かった申し訳ありません」と平謝りするまで、非難は延々と続く。しかし、部下に営業上の失敗があったとしても、最後は自分が直接に乗り出して、クライアントにうまく対応して商談をまとめる。本人は気分の上がり下がりが激しく、時に、部下を引き連れて自分の好きな飲食店に連れて行き、ワインの蘊蓄を傾け大盤振る舞いをしたり、その一方で、原因もなく、何を言っても取り付く島のないほど不機嫌であったりする。そのため部下たちも、本人に対しては面と向かって本音が言えず、「しかたがない。逆らわずにいこう」と諦めていた。

部長代理に昇進後、30代前半の部下がうつ病に罹患し会社を休むことになった。その際も、「世の中にうつ病なんてものはないんだよ！ 本人が弱いんだよ。」と周囲に漏らしていた。その2ヵ月後にもう一人の20代の部下が、回転性の目眩を訴えて病院を受診し「心身症」と診断されて休職となった。

部下二人が連続してメンタル不全に陥ったため、上司の部長が「君のマネジメントに問題があるのではないか？」と言ってきた。本人は「部としての業績は極めて好調です。」「自分は部下を叱責することはなく、いつも長時間かけて論理的に話し合いをして失敗の原因を探り教育的に指導している」「いつも最後は自分が尻ぬぐいをして、クライアントとうまくやっているじゃあないですか」「部下のメンタル不全は、明らかに個人の弱さの問題」「こんなタフでない部下を放っておいては会社の将来が危うい」と説明した。

部長も、うすうすはマネジメントの問題に気づいてはいたものの、実際の営業成績は極めて高いものであったため、その場では本人の説明を仕方なく受け入れた。本人は、それ以降、さらに部下に陰湿にあたるようになり、部内の雰囲気はさらに悪化した。たまりかねた部下の課長が、実際の状況を部長に直訴。部長は、部下の休職の件も含めて社内の嘱託産業医(精神科)に相談した。精神科医は本人(部長代理)と部下の休職の件で、と面談した。

本人は、「全く最近の若い奴らは困ったもんです」「育ててあげようと愛の鞭をふるうとすぐに潰れてしまう」「こういう奴らにメンタル不全の診断書がでてますけど、最近の精神科医の方々も、先生には悪いですけど質が落ちましたな！」と話していたが、精神科医が適応障害について解説し、原因の一端は職場環境、つまり管理職のマネジメントスタイルにもある旨を述べると激昂して反論した。

「先生はいくら御高名かもしれませんがね、企業というものがわかっていない」「なんなら失礼とは存じますが、父の友人にT大病院の精神科医がいますので、そちらにセカンドオピニオンをもらってきても宜しいでしょうか？」「私は、今回の部下の休職の処遇には納得できない、それを原因が私にもあるなんて言われちゃあ、いくら仏と言われた私でも黙っちゃいられませんよ」と脅迫にも近いような攻撃性を露呈してきた。

精神科医は話を穏やかに聞く姿勢を心がけた。アポイントメントに十分な時間を確保し、まず部下の状態に関する「冷静で論理的な診断と見通し」を述べて、激昂する本人には一切反論せず、ひたすら言い分にうなづきながら、約1時間傾聴に徹した。やがて本人の興奮は収まったものの、精神科医の論理的な説明には耳を貸そうとせず、持論を曲げることなく、自身のマネジメントの非については徹底的に否定した。

自己愛性人格障害 代理症(牛島)

能力の高い自己愛性人格傾向者に起こりやすい状況

- ・職場：本人に代わって、

部下が「うつ」になり、つぶれていく

- ・家族：本人に代わって、

子ども → 不登校～境界性人格障害

妻 → うつ病～心身症

クラッシャーへの対応の原則

1 本人はコンプレックスの固まりの「ヒラメ社員」！

暴力的言動の背後に、小心、臆病、心配性があること
欠点や失敗を論理で問い詰めると逆上する

2 周囲が適当に流す

「あんな奴だけど、根は弱い可哀相なヒラメ」という見方を心がける
自らの信念を疑わず、しかし表に出さず対応する

3 周囲で対応を「マニュアル化」し体験を共有する

4 受容

失敗からの回復をフォローし、支え、退行を遮断する
クラッシャープログラムへ（心理療法）

組織対応力が求められる時代

激動の時代に鋼のようなタフな人材を育てるには

人情味あふれる共感性に富む組織作りが必要
厳しくも失敗を笑い飛ばせる寛大な上司が必要
論理偏重主義の悪弊から→

論理と努力を踏まえた上での寛容な社風を醸成

一丸となった結束力や寛容な社風が
社員が共有する理想（自我理想）となり
個々人の奔放なむき出しの自己愛を健全な自己愛へと導く