

特集

メンタルヘルス不調を減らすために

職場内 コミュニケーションを 活性化しよう

コミュニケーション不足の職場では、ギスギスした雰囲気の中で情報や意見交換が滞り業務に支障が生じる。さらに、困ったことがあっても上司や同僚に相談できない、上司が親身になって「指導」しても、それを単なる「叱責」と受け止め、すぐに挫折してしまう——など、職員のメンタルヘルス不調が発生しやすい。職員一人ひとりが元気で、業務が円滑に進みパフォーマンスの高い職場をつくる。そのベースとなるのが、コミュニケーションである。

4月、新入職員を迎え入れるのを機に、職場のコミュニケーション活性化について考え、自分の職場はどうなのか、振り返ってみてはどうだろうか。

General remarks

総論 「未熟型うつ病」職員とのコミュニケーションのとり方

「情緒性」や「経験的楽観性」の感覚を育て 脆さをサポートする対応が必要

筑波大学 医学医療系 産業精神医学研究室 教授 松崎一葉
准教授 笹原信一朗

主に若年層に増えているといわれる新しいタイプのうつ病は、「未熟型うつ病」と呼ばれる（その他、現

代型うつ病、新型うつ病など、さまざまな呼称がある）。この「未熟型うつ病」は現代社会における職場不適応の代表的な病理ではないかと筆者は考えている。そこで本稿では、「未熟型うつ病」への対応策と、そうした職員とのコミュニケーションのとり方について述べていきたい。

**根拠なき自信と万能感、
他責的言動が特徴**

気分障害の患者数が100万人を突破したという現実からもわかるように、心の健康問題を抱える労働者の割合が年々増加し、企業におけ

るメンタルヘルス問題に大きな注目が集まっている。

しかしながら、精神科産業医として現場で感じることは、わが国の典型的なうつ病気質とされる、真面目・几帳面・仕事熱心・他者配慮的といったいわゆるメラニコリー親和型性格（フーベルトウス・テレンバッハ）、執着気質（下田光造）といったものとは明らかに異なる心の健康問題が増加しているということだ。

それらは「適応障害」、「うつ病」、「自律神経失調症」、「抑うつ状態」などさまざまな診断名で企業に診断書が提出されるが、強い自己愛と漠然とした万能感を有し、情緒的共感性に欠け、職場に適応しようとするとうつ状態を呈するものの、私生活においては一定程度の活動性を有す

う心理には、本気を出して本業で挫折したくない・社会的に低く評価されたくないという自我防衛機制が深く関与していると考えられている。一般企業内においては、会社生活への意欲を失い、欠勤が増えて本業の仕事が手につかなくなるアブセンティズム（欠勤症候群）などの形となって現れることが多く、デイスチミア親和型うつ病の病理と共通する部分がある。

また逃避型抑うつは、デイスチミア親和型うつ病と以下のような共通点が挙げられる。

◆発症年齢が30歳前後の青年層であることや自己愛的傾向が強い

◆出社に際し不安や恐怖症状が出現するものの、趣味などの自分の好きなことに関してはそのような不安が消失するといった選択的抑制

◆理解のある上司の下では比較的予後が良好となる可能性を有する

しかしながら、筆者らが経験する事例とこれら先達の先生方が指摘する病理の違いは、「病識とそれに伴う医療機関への受診態様」である。退却神経症や逃避型抑うつの場

合、病識に乏しく自ら治療を積極的に求めることは少ないといわれているが、筆者らが経験する事例の多くは「自ら進んで医療機関を受診する」、もしくは「周囲の勧めに抵抗することなく、スムーズに受診する」。ただし、退却神経症や逃避型抑うつが指摘され始めた1970年代と現代とは精神科医療に対する障壁の高さなどに大きな違いがあるために、これらの病理と筆者らの経験している病理が違うものなのかどうかについては、なお、慎重な検討を要すると考えている。

「未成熟社会」と人格成熟の遅れ

いずれにせよ、このような自己愛の強い、選択的抑制を特徴とする病理が蔓延する背景として、個々の自立の先送りが許される「未成熟社会」における人格成熟の遅れを考慮していく必要があると考えている。

うつ病を中心とする気分障害の患者数の増加はそれ自体、暗いニュースのようにも思えるが、裏を返せば、「それだけ多数のうつ病患者を社会が支えきれている」という

ことにもなる。発展途上国においては、うつやひきこもりが問題となることは少ないとされているが、それは端的に言ってしまうと、「それどころではない」からであろう。働かなければ明日の食べるものにも困る社会においては、小さな頃より人格的成長、経済的自立を余儀なくされ、自己実現といった一見人間にとっても究極の命題と思えることすら無意味であり、また多くの人が無関心となる。

日本でもかつての戦国時代には、人生50年の時代であり、15歳で元服を迎え自立を求められた。しかし、今や人生80年の時代であり、20歳での成人式をもつと後ろにずらすべきではないかという議論が出ており、結婚・出産年齢は上昇を続け、定年も延長される時代を迎えている。

つまり、文明が発展し、経済的に豊かになればなるほど、人は人間が生きていくことの意味や自分の存在価値を考える猶予期間が与えられ、それが故に人格的な成熟が遅れることが許される。文明が進化し寿命が延びれば延びるほど、社会は全体的に幅が広がり、結果として今の20歳代の社会的役割と、400年以上前

の戦国時代での20歳代の社会的役割との間には大きな差があり、社会全体の成熟するスピードが相対的に遅くなり、その結果、未成熟化した社会を迎えていると考えられる。

そのような未成熟社会においては、ギヤングエイジ（後述）の喪失に伴う集団内の葛藤体験の減少や、それに伴う情緒的共感性の欠如が起り、さらには個性や自由を尊重する社会からは、理不尽への耐性の減弱が見られるようになり、結果として人格の成熟が遅延することとなる。

成長する下地がある若者 切り捨てるのは非建設的

こうした考察を踏まえると、未成熟社会においては、筆者らが経験しているような職場不適応事例が生じるのはごく自然の成り行きなのではないかと推察している。また、人格成熟が遅延しているということは、成熟する下地があることの裏返しであるとも考えられる。

とすれば、人格要因を背景とした職場不適応事例に対して、「未成熟で駄目なヤツ」と切り捨ててしまう

的に促していくことも必要である。

未熟型人材を成長させる ヒントとなる「SOC」

ことは決して建設的な対応ではない。「人格成熟の遅れを、どのように成長支援していくか」が、重要となるのではないだろうか。今の20歳代も、30歳代も成長支援してあげれば、30歳代、40歳代を迎えるときには、十分に成熟する可能性があると考えられる。そのためにも、まず「うつ病」という広い概念を一つのものとして捉えるのではなく、「状態像の正確な診立てに基づく支援方法」を検討する必要がある。

すなわち、職場不適応事例が発生した場合に、まず、どのような構造でメンタルヘルス不調になってしまったのかを正しく診立てる。そしてその診立てに沿って精神科主治医が適切な治療を行い、最後に産業保健スタッフや職場の上司、人事労務担当をも交えた円滑な職場復帰に向けた、ケースマネジメントを行うことが重要である。

具体的には、休養と服薬といった画一的な治療ではなく、事例によつては成長支援を促すためのカウンセリング的対応を考える。職場復帰の際にも保護的に対応するだけでなく、必要に応じて復職者との枠組み作りなどを行い、社会適応を積極

前述したとおり、現代社会における特徴的な職場不適応事例に共通するのは、困難に遭遇すると自分と都合のよい言い訳をして仕事を回避したり、仕事がうまくいかないと他人のせいにして逆ギレして攻撃的になったりする点にある。

つまり、彼ら・彼女らは自分にとってプレッシャーになるようなストレスを、上手に処理する能力が身につけていない。

このような能力をいかに育てるかということについては、ユダヤ系アメリカ人の医療社会学者A・アントノフスキー博士によって提唱された、SOC (Sense of Coherence / 首尾一貫感覚) と呼ばれる能力が大いに参考となる。ユダヤ人の強制収容所という過酷な環境下でも健康を保持できた一群から抽出されたこの概念は、現代において未熟型人材を成長させるためのヒントになる(資料3)。つまり、「過大なストレス環境に耐えうるための要素」を

以つて、「些細なストレスで不適応を起こしてしまう人材」の成長支援方法を探るといふことである。

また、前述したように彼ら・彼女らの自己愛の高さは、実は自分に自信がないことの防衛反応であり、彼ら・彼女らは自分が失敗して傷つくのを過度に怖れている。過去に成

功した仕事があつても、「あれは、たまたまうまくいっただけ」「今度はどううまくいかないかも…」と常にネガティブに考えている。つまり自己効力感が低いのである。

だからこそ、A君の事例のような場合に、環境調整として本人が希望する部署へ異動させても、根本的

資料3 SOC (Sense of Coherence) ・3つの感覚について

～「きつとうまくいくに違いない」という情緒的余裕と経験に基づく楽観性～

■ 有意味感

つらいこと、面白みを感じられないことに対しても、意味を見いだせる感覚。明日ガス室に送られるかもしれない中でも、自暴自棄にならずに、今日の労働に精を出せること。

→ 職場、仕事に置き換えると——望まない部署に配属されても、「将来何かの役に立つかもしれない」と前向きに取り組めること。

■ 全体把握感

先を見通す力、とも置き換えられる。つらいことに直面すると一生それが続くように感じてしまいがちだが、「ひとまず夜がくればこの過酷な労働も終わりで」とか、「いつかは戦争が終わって解放されることもあるだろう」と思えること。

→ 職場、仕事に置き換えると——土日出勤になったとしても、「忙しい」と嘆くのではなく、「来週のこの辺は少し余裕ができるから、そこで休めるな」など、先を見て心の段取りが取れること。

■ 経験的処理可能感

つらい強制労働など、最初はこんなことは絶対にできないと思つても、「あの時でもできないと思つたけど、意外とできたよな。今回もできるんじゃないかな」と思えること。

→ 職場、仕事に置き換えると——初めて手がける仕事でも、過去の経験から「この程度まではできるはず、でもその先は未知のゾーンだ」と冷静に読める。未知のゾーンも、「あの時の仕事の経験を応用すればできるかな」「あの人の手伝ってもらえそうだな」などと把握できる感覚。

な解決にはならない。むしろ、本人の不足している部分を伸ばしていく成長支援が必要なのである。

明確な根拠はないけれど「ギャングエイジ」感覚

では、こうした成長支援のためのコミュニケーションのとり方は、どうすればいいのだろうか？ 仕事を依頼する際の言い方で示したい。**資料4**を参照されたい。

これらの言い方の根底には、明確な根拠はないけれど、ある程度情緒的・楽天的に、「ぎつとうまくいくに違いない」という、SOCと共通の感覚がある。

情緒性に乏しく、過度に論理的であるがゆえに「ぎつとうまくいかないに違いない」と被害妄想的な思考を展開してしまう彼ら・彼女らには、情緒性や経験的樂觀性の感覚を育てるように対応することが重要だ。こうした視点で成長支援していけば、彼ら・彼女らはミッションを完遂し、その経験を蓄積させることで必ず成長する。

このような成長支援のカギは、慈恵医科大学精神科前教授の牛島定信

先生が主張される「ブラザー制度」にある。

そのポイントは以下のようなものだ。彼ら・彼女らには、同世代や近い世代とともに群れをなして採まれた「ギャングエイジ」の体験が極めて少ない。したがって、少し年上の「アニキ的な存在」がとても新鮮である。「業務経験においては自分より多少は優れている、でも人生経験においては自分とはさほど違いがない」というレベルの、腹を割って話せる同性の先輩が彼ら・彼女らを牽引する。私たちは、そのような「遠くはない距離感」の同性の存在に支

えられて成熟してきた。つまり彼ら・彼女らと一緒にあって共感してくれる、少し年上の先輩（ブラザー）が彼ら・彼女らの不安感を下支えする。つまり、職場の環境調整においては単に仕事の量を減らしたり、職務内容を簡単なものにしたりするといった客観的負荷を軽減し保護的に対応することのみが重要なのではない。自己愛が強い割に絶対的な自信を持ってない彼ら・彼女らの脆さをサポートする体制構築とコミュニケーションこそが最も重要なポイントとなるのである。

資料4 成長支援のためのコミュニケーションのとり方～仕事を依頼する場合～

「この仕事は、かなり困難な仕事だけど、成長性のある仕事だから君に期待して任せるよ」

→期待を込めて、本人に仕事の意味をわかってもらう

「期限までには辛いこともあるけれど、途中でちょっと楽になる時期もあるから、それまではまず頑張ってみてくれ」

→全体の見通しを持たせる

「俺でも悩むような、かなり難しい判断を求められるので、もし苦境に立つようなら、遠慮せず、いつでも援助を求めてくれ」

→援助要求を促す

「君のこれまでのキャリアを見たけれど、なかなか立派な仕事をこなしているじゃないか。今回は未経験の部分についてプラスアルファの努力をすれば、この仕事、きちんと乗り切れると思うよ」

→経験的に乗り越えられるという感覚を持たせる

筑波大学 医学医療系
産業精神医学研究室 教授
松崎一葉（まつざき いちよう）



1960年生まれ。1989年、筑波大学医学研究科環境生態系専攻卒業。東京都精神医学研究所・研究生、筑波大学助教授（社会科学系）、人間総合科学研究科（当時）助教授などを経て、2007年10月から現職。医学博士、日本医師会認定産業医、精神保健指定医。日本宇宙航空環境医学会、日本衛生学会、日本行動分析学会などに所属。

筑波大学 医学医療系
産業精神医学研究室 准教授
笹原信一朗（ささはら しんいちろう）



1999年、筑波大学医学専門学群卒業。2003年、同大学院博士課程医学研究科学位取得修了。13年4月より現職。筑波大学の産業医はじめ茨城いのちの電話評議員など、幅広くうつ病の予防医学についての学問的理論と現場での実践知・経験知の融合を目指して活動している。日本精神神経学会会員・精神科専門医・精神保健指定医、日本予防医学会会員・編集委員・予防医学専門指導士。