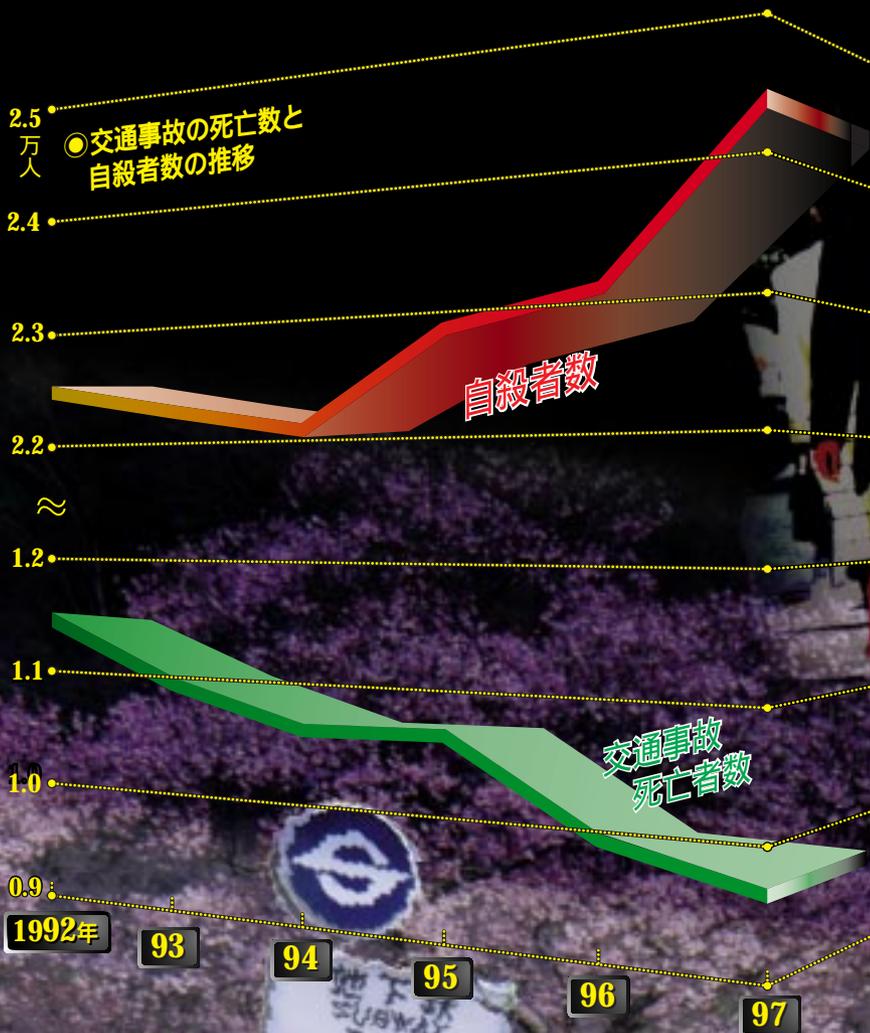


# あなたの心が危

## 会社を蝕む 勝ち組・負け組症候群



(CG構成：テラウチ マサト・河田 幸子、写真右下：ボンカラー)

# ない



## 電通裁判で企業にも衝撃

自殺者数の増加が止まらない。現代人の心の危機が深刻さを増している結果と見ていいだろう。とりわけ、急激な変化と競争の激化に直面するビジネス社会では、誰もが心の病と無縁ではない。「勝ち組」「負け組」そんな言葉で企業や社員の選別が一気に進む中、頑張らなければ生き残れないというストレスも日増しに強くなる一方だ。心が病んだ従業員の増加は、企業の生産性をも悪化させるだけでなく、自殺した社員の遺族が会社を訴えるなどのリスクも増している。3月に最高裁が差し戻した電通過労死裁判でも、企業の責任はこれまで以上に厳しく問われた。メンタルヘルスの問題は、企業が緊急に取り組むべき経営課題でもある。

(廣松 隆志、川上 慎市郎)

## 他人事でない異常な実態 世代、性別超え広がる心の落とし穴

自分は精神力が強いから大丈夫。誰もがそう思いたい。だが、ここで紹介する5人のケースは決して他人事ではない。ビジネス社会の至る所に、心の落とし穴が待ち受ける。

### ワーキングハイ症候群 30-40代

#### 家族も恐れる働き盛りの仕事中毒

外資系コンピューターメーカーのシステムエンジニア、中山武さん(41歳)は、職場の机の横に松葉杖を置いている。仕事に没頭している時に、目に飛び込んでくるようにと、あえて使う必要のない松葉杖を飾った。松葉杖を見ると、「この辺で仕事を切り上げなければ」と考えるようにしている。

4年前のある朝、中山さんは突然脚が動かなくなってしまった。医師の診断は「ギランバレー症候群」。原因不明の奇病で、体の様々な箇所が急に動かなくなってしまう病気だ。呼吸器系に発症すれば命を落とす恐れもある病気だが、数カ月間安静に寝ていれば自然と治癒する。中山さんも1カ月の安静と2カ月間の松葉杖を用いながらのリハビリテーションで、再び体が動くようになった。

病気の原因は不明だが、メンタルヘルスの専門家からは、「過剰適応」を指摘された。過酷な仕事の環境に本来の体力・能力の限界を超えて適応してしまい、気づかないままストレスをためてしまう。

実際、当時の忙しさは尋常ではなか

った。その頃の手帳を見返すと、自分はこのように働いていたのかと驚くほど予定がびっしりと書き込まれていた。

ボイスメールはいつも満杯。顧客の注文や苦情処理に忙殺されて、夜はほとんど外食だった。毎日、その日に処理すべき仕事のリストを作った。リストにやり残した仕事があるのが苦痛でたまらなかった。リストアップした仕事を全部片付けるまで帰宅しようとは思わなかった。それでも自分が心を病むほどにストレスを抱えていたという自覚はない。

しかし、同僚や家族は「今だから言えるけれども明らかに異常を来していた」と口を揃える。特に妻の話は、全く覚えていなかっただけに自分でもショックだった。帰宅後、妻がその日の出来事を取りとめもなく話し始めた時のことだった。「結論から言え、結論から」。突然中山さんが妻を怒鳴りつけた。仕事ではただだと報告すれば時間を無駄にしてしまう。部下から仕事の報告を受ける時と同じ対応を、妻にしていた。

息子が「お父さんは本当に怖かった」と振り返ったのもショックだった。夏休みに家族旅行に出かけた時のことだった。旅先でうっかりボイスメールを



ておこう」と思えるようになったことだ。中山さんは、病気になるまで通勤途中の光景で記憶にあるのは歩道の路面だけだった。今、中山さんの楽しみは、通勤の道すがら目にする四季の花や鳥のさえ

聞いてしまった。その瞬間、家族のことは視界から消えた。すぐに部下に電話をかけると電話口で30分以上も怒鳴り続けた。今になって息子がつぶやいた「お父さんはまたいつか怖くなるかもしれない」という一言に、涙がこぼれた。

病氣療養をきっかけに、ようやく当時の異常さを自覚できるようになった。報道される過労死のニュースが他人事とは思えない。あのまま病気にならなかつたら、自分もまた過労死へとまっしぐらだったと思えるからだ。

「なぜ仕事をするのか」。人間なら当然考えることも、当時は問いかけたことさえなかった。家族のために働こう、同僚や他社との競争に勝ち抜くために働こう、などと考えていたわけでもない。あえて言えば、仕事をするために生きている、としか答えようがなかった。長距離ランナーが走ることで脳内に化学物質が分泌されて気分が高揚することを「ランニングハイ」という。中山さんは当時を「ワーキングハイ」だったと振り返る。限界を超えて働くことで高揚感を保ち続けたとしか思えない。

今も仕事の量が減ったわけではない。当時と違うのは仕事のリストに積み残しがあっても、「無理する必要はない。今日の仕事はこのあたりでやめ

ずりだという。

国境を超えた競争が激しくなる中、会社が過酷な仕事を社員に求めることはやむを得ない。それでも、その仕事に溺れないようにするには、どこかでブレーキをかけるしかない。心の病から生還した中山さんは、この教訓を忘れないよう松葉杖を決して職場から動かそうとはしない。

## セルフナーバス症候群 40代 上司 嫌われたくなくて、部下を評価できず

音響メーカーで課長に就任したばかりの山田洋介さん（42歳）は、年に1回実施している部下との面談、人事考課を初めて経験するのがいやでたまらない。

会社が実力主義の人事を取り入れたのが3年前。以来、毎年社員は目標を上司に提出し、その達成度で大きく給与に差がつくようになった。山田さんの部署には、山田さんと年齢の近い社員が多く、昇進前は先輩後輩の関係で気楽に居酒屋でとりとめのない話をするのが楽しかった。特に気になるのが山田さんの4年後輩に当たる同期入社の人だ。この2人とは年が近いこともあってとりわけ親しい間柄だった。

それが今では評価する側とされる側に分かれ、評価が年収や昇進に大きな

影響を及ぼす。実力主義とはいえ、年次が同じ部下は同じ評価にしてあげば、波風も立たずにうまく収まると高をくくっていた。しかし人事部からは、同じ部署の同期社員だからといって同じ評価というのはおかしいと、講習会で最初から釘をさされてしまった。実力の違いをどう評価するのか、具体的な手法も用意せず、どうやって部下を評価しろというのか、内心こう批判したくもなるが、「評価できません」と部長や人事に抗議する気概もない。

山田さんはもともと争いを好まない性格だ。周囲に対立の芽を見つければ、進んで割って入って取りなすほど気配りする。山田さんは、周囲が自分をどう見ているのか、気になって仕方がない。課長に昇進するまでは部下である同期入社の人2人が山田さんを先輩と慕ってくれるので、分け隔てなくかわいがってきた。その2人も山田さんを信頼してくれているのは実感できる。

彼らの評価にどう差を付けるか。何とも頭の痛い仕事だ。年末に予定されている評価のことが頭から離れないから、日頃の振る舞いもぎこちなくなる。どちらか一方だけに声をかければ、もう一方にも用事もないのに意味なく話しかけて均衡を取ろうとしてしまう。逆に2人が自分にどう受け答えするか、気がかりで仕方がない。ついつい部下の顔を窺って、昔なら遠慮なく言えたような指示もうまく切り出せない。

2人が自分のことをどう見ているのか、昔のように3人で居酒屋で腹を割って話したい。山田さんが下す評価を2人がどう感じるのか、率直に聞いてみたい。しかし、ライバルを同席させて比較しようと受け止められるのが怖くて、居酒屋に2人を誘うことも

(写真・CG構成：テラウチ マサト)

できない。1人ずつ誘うのも、それぞれを疑心暗鬼にさせてしまう。

とうとう山田さんは、不眠症になってしまった。2人の部下がそれぞれ自分のことをどう見ているか、毎日自分の仕草や言葉を振り返りながら、ああでもない、こうでもないと推測するうちに、あれがまずい、これがまずかったと不安になって眠れない。日中は集中できずに疲労感ばかりが蓄積していった。

山田さんは自分から精神科医を訪ねて、悩みを相談した。対応したカウンセラーは、「実力主義はあなたのせいではなかったわけではない。世の中全体が不況だから導入が始まったのだろう。あなたは上司なのだから部下の顔色を窺う必要はない」と言った。

言われてみればその通りだと山田さんにも理解できるが、なかなか納得することはできない。カウンセラーはこう続けた。「あなたはあなたの信念で動けばいい。どこかであなたをしっかりと見ている理解者がいるはずだから」。

山田さんの症状に、カウンセラーは「セルフナーバス症候群」と名付けた。自分のことに神経質になるあまり、それがストレスになって心身に変調を来す。評価を下さないで済むのなら、部下全員にちやほやして嫌われたくない。実力主義人事の進展が、むしろ人

がいいとされてきた山田さんのような中間管理職に、新たなストレスの種をまいている。

## 定年前症候群

50代

### 仕事一筋の反動、退職控え目標喪失

吉原一郎さん（58歳）は、高度成長時代に電機メーカーに入社、経理畑一筋にサラリーマン生活を送り、経理部長にまで上り詰めた。だが、取締役にはなれそうもないことは自分でもわかってきた。経理部長が自分のサラリーマン生活のゴールだと、経理課長時代から覚悟していた。それでも、30年以上会社の発展を支えてきた自負もある。経理のプロとして誇りもある。

会社に貢献することが自分の幸せと信じて疑わなかったから、家庭を顧みることなく仕事に全力投球してきた。2人の娘は結婚して、妻は近所の友達と旅行や買い物で忙しい。帰宅しても夫婦で会話らしい会話はもう何十年も交わしていない。自分でもとても温かい家庭とは思えなかったが、仕事に打ち込めたのだから、やむを得ないと割り切るしかない。

職場の部下たちも吉原さんが部長を最後に会社を退くと見ており、近づいてくる者もいなかった。家庭でも職場でも疎外感を感じながらも、吉原さんは努めて明るく振る舞うように心がけていた。サラリーマン生活への自分なりのプライドが、周りに塞いでいる姿を見せたくないという思いにつながっていた。

そんなある日、経理担当の常務から、定年後の人生設計について尋ねられたことがあった。

吉原さんは「仕事一筋の人生だったから、想像したこともありません」と答えた。常務は、「我々の世代は皆そうだ」と理解を示してくれた。

常務の反応に意を強くした吉原さんは、密かに思い描いていた定年後の希望を思い切って切り出してみた。「無給でも結構ですから、顧問という形で出社させていただきませんか」。20年以上も前のことだが、定年退職した経理マンが嘱託の肩書で職場にいたのを吉原さんは覚えていた。その後、経理部に嘱託という肩書の人はいなかったが、吉原さんは自分は経理のプロ、まだまだ会社に役立てそうなことはあると自負していたのだ。

「やっと悠々自適の暮らしになるのに、もっと自分がやりたいことはいくらでもあるだろう」。常務は吉原さんの申し出をきっぱりと断った。吉原さんは、自分の申し出が冗談だったようにごまかして、笑ってみせた。

それから吉原さんは体の不調に悩まされるようになった。胃腸の調子がすぐれず、夜も眠れない日が続いた。会社の診療所を訪ねても原因ははっきりしなかった。心配になった吉原さんは人間ドックにかけ込んだが、異常は発見されなかった。その結果、心因性の病気の疑いが出てきて専門医を訪ねることになった。

医師と面談するうちに、吉原さんは自分が定年後の生活に恐怖を感じていたことを自覚するようになる。会社の肩書、名刺がなくなってしまうと、ただのおじさんとしか見られない。自分が保ってきたプライドも、会社という枠の中でしか通用しない。会社を離れて自分にどんな生き甲斐があるのか、改めて問うても、今さら妻と旅行

(写真・CG構成：テラウチ マサト)

に出かけたり、ぼんやりしてみようなどとは思わない。会社の外に自分を認めてくれる仲間がいるわけでもない。定年は苦痛以外の何物でもなかった。

医師は、吉原さんの体調がおかしくなった理由を「周囲から同情してもらうには病気になるしかないという甘え」だと指摘した。さらに、定年直前のサラリーマンがかかりやすい「定年前症候群」の1つだと説明された吉原さんは、「自分はそんなに弱い人間ではない」と強く否定した。それでも、医師の指摘を聞いてから、吉原さんの症状は快方に向かい始めた。

会社とともに豊かになり、本社の部長まで務めた自分を、吉原さんはサラリーマンの中では勝者に属すると考えていた。体調を壊したことをきっかけに、果たして自分は本当に人生の勝者だったのかと、改めて考えている。

## 無気力症候群

20代

### 仕事ひっきりなし、頑張り糸ブツリ

香川政夫さん（25歳）が、職場で浮き上がった存在になったのは、入社した年の5月だった。香川さんは、名門大学の大学院を経て、第1志望だったコンピューターソフト会社に入社。一刻も早く仕事を覚えて一人前のソフ

ト開発者になりたい。そんな期待に胸を膨らませて、3週間の新入社員研修でもトップクラスの成績を収めた。

研修後、念願のソフト開発部に配属された。歓迎会では「この部署を支える花形になりたい」とまで大見得を切った。やる気に満ちた香川さんの姿に、先輩たちは冷やかしながらも目を細めた。職場では、先輩たちが仕事を教えてやろうと、事あるごとに、「おい、香川」と声をかけてくれた。香川さんも、自分から先輩たちに質問を浴びせたり、忙しそうな先輩を手伝ったりと積極的に仕事に向き合った。

「今年の新人は使えそう」。先輩たちの声が耳に入り、香川さんもまんざらではない気分で、ますます仕事に打ち込んだ。しかし、1カ月もたたないうちに、香川さんは別人のように変わり果ててしまった。

アフターファイブの食事や酒席に誘われれば決して断らなかった香川さんが一切の誘いを断るようになった。職場の誰かが忙しければ、指示がなくても手伝っていたのに、「手伝いましょうか」の一言が出なくなった。指示された仕事は従来通り無難にこなしていたが、それ以外はただ何もせず、自分の席でぼんやりと座っている。

先輩たちは、「五月病か？」とそれ

までの調子で声をかけたが、香川さんはうんともすんとも反応しない。次第に先輩たちも香川さんに声をかけにくくなった。澁刺としていたフレッシュマンの面影は消えうせ、香川さんはやる気のない新入社員へと変貌した。

香川さんの上司である課長も戸惑っていた。「おい、やる気があるのか!」とうとう見かねた課長が香川さんを怒鳴りつけた。それでも香川さんは悪びれた様子もなく「これが自分流ですから」と答えるだけ。課長は数カ月間、香川さんの様子を見ていたが、五月病のように一時的なものではないと判断。無理やり香川さんを精神科医のもとに連れて行った。既に香川さんは仕事を与えられないほどに、職場で浮かび上がった存在になっていた。

精神科医が課長に席を外させて香川さんと話したところ、「何をやっても疲れてしまう感じで、意欲を失ってしまった」と言う。さらに「でも、仕事はきちんとしているので問題はない。あえて問題といえれば人間関係を煩わしく感じる程度」と続けた。

医師の診断は、「無気力症候群」ともいうべき軽うつ症の1つだった。ようやく職場に慣れて一息つけたかと思うと、次から次へと新しく身につけなければならないことが増えていき、自分が理想とするような成果が上げられない。理想が高くてまじめな人ほど、自分の負けを認めたくない。敗北感を回避するために、無気力を自覚しながら問題なしと感じる無気力症候群に陥ってしまったのだ。

結局、香川さんは憧れて入ったソフト会社を退職した。医師に勧められて故郷の小学校の同窓会に出席したことがきっかけだった。同級生たちは故郷

に残って父親が経営する中小企業を継いだり、地元の会社で若くして幹部になっている者もいた。こうした同級生と話をしていくうちに、東京では当たり前だった市販のコンピューターソフトを導入しての業務革新が、故郷では新しい試みであることがわかった。やり方を説明するうちに、ある会社から顧問にならないかと誘われたのだ。

香川さんを襲った無気力症候群は、故郷に戻ってからはウソのように回復した。背伸びしなくてもそのままの自分を必要とする人たちがいる。居場所があるという安心感が、香川さんの心に平静さと呼び戻した。

## 飛行機雲症候群

30代女性

現状に希望持てず「あの頃に戻りたい」

大手アパレルに勤務する山本香織さん（36歳）の係長昇進は、社内で大きな話題を呼んだ大抜擢だった。もともと山本さんは総合職を希望していた。しかし、短大卒という学歴のため不本意ながら営業事務の一般職での採用だった。

努力家の山本さんは、入社後も機会があれば総合職に転身して世の中に一目置かれるキャリアウーマンになりたいと希望を抱き続けた。結婚も考えずに仕事に打ち込み、そのうち、山本さん抜きには仕事が進まないと言われるほど実力を認められるようになった。一般職からの係長昇進は前例がないことで、山本さんの夢への第一歩が入社10年以上たってようやく実現した。

昇進後はますます頑張りに磨きをかけ、出世街道をまっしぐら。周囲は山本さんに対してそんなイメージを持っていたようだ。ところが、昇進後

の山本さんから笑顔が消えた。笑うどころか、話もまともにできなくなってしまったのだ。

会議に出ても、やたらと髪をいじったり、服装を直すばかりで上の空。発言しようともせず、物思いに耽ったまま会議に居合わせているだけという雰囲気だった。社外の人との打ち合わせでも、相手が女性ならば鞆や洋服にばかり注意が向いて会話の内容もろくに覚えていないといった調子だった。

小さなミスが目立つようになり、心配した上司が食事に誘った。山本さんの口から出る話題は、「あの頃は良かった」と、入社直後を懐かしむ内容ばかり。今の仕事には夢も希望も持てないといった言い方だった。上司は、昇進したばかりで疲れがたまっているのだろうとやり過ごした。しかし、その後も山本さんの意味不明な行動はひどくなる一方だった。

上司は見かねて山本さんを精神科医に連れて行った。診断は軽うつ病、働く女性の中でも、男女雇用機会均等法の施行後に脚光を浴びた女性総合職など、社内出世型のキャリアウーマンに多く見られる「飛行機雲症候群」だった。青空に白くたなびく飛行機雲は、見ている美しいが、やがて消え失せていく。消えた過去を振り返って後悔するのが、飛行機雲症候群の特徴だ。

社内で実力が認められて昇進しても、ふっと自分の人生を振り返った時に空しさだけを感じてしまう。山本さんもそうだった。短大時代の友人たちは、結婚して子供をもうけ幸せな家庭を築いている。恋は仕事の妨げと考えていた山本さんには安らげる家庭はもちろん、甘えられる男性もいない。仕

事で実績を上げたところで喜んでくれる人もいないのだ。年老いていけば誰にも相手にされないのではないかと。昇進を機に改めて自分の来し方行く末に思いを巡らしても、悲観的な気持ちにしかたなかった。

男性社員と互角に仕事で競っていきたい。後輩たちのためにも私が頑張らなければ…。山本さんは、そんな目標を掲げて努力してきた。その頃の努力は今から振り返っても楽しい思い出だ。しかし、気が付けば、男性社員は皆ライバルになり、自分に気を許して話してくれる女性社員は1人もいなくなっていた。周囲を全員敵に回すほど孤軍奮闘してまで勝ち取るべきものとは、いったい何だったのだろうか。山本さんは人生の意味を見失ってしまった。何かのために頑張るのではない、ただ勝ち残るために頑張る。彼女も、そんな時代の犠牲者かもしれない。

山本さんは、専門医のカウンセリングと抗うつ剤の服用で症状は軽くなった。そして、心の健康を取り戻すため休暇を取った。 = 登場人物は仮名

