



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 「そのディスカッションに意味があるのですか？」 — MBA 学生相馬みなみの憂鬱 —

5

MBA 課程 1 年の相馬みなみは周囲の仲間たちの考え方には強く違和感を抱くとともに、そんな仲間たちの中で一人浮いてしまう自分に深く悩んでいた。環境に適応できていないことは十分わかっていたが、具体的にどう考え、行動すれば良いのか途方に暮れるなかで次第に自分の存在意義について悲観的に考え、空虚感に浸りながら言葉にならない叫びのようなものをひたすら内にため込んでいた。

10

### 相馬みなみのバックグラウンド 大学進学前まで

15

相馬みなみは地方の辺鄙な地域で生まれ育った。慌ただしく過ぎ去る都会の時間の流れとは異なり、まるで止まっているかのようにゆったりとした時間の流れの中で十数年も過ごしてきたせいか、相馬は穏やかでのんびりとした性格であった。父親は工場労働をする傍らで農業も営んでいた。農業はほとんど趣味のようなもので、毎日水田の見回りや草刈りをすることを楽しみとしていた。母親は家事の傍ら、昼間は小さな花屋を半ば趣味として営んでいた。相馬には年の離れた姉と兄がおり、2 人とも地方の国立大学を卒業し、高校の教員となっていた。

20

小学校 2 年生の時に転校をした際、なかなか新しい学校になじめず、常に仲間外れにされていたせいか、相馬は周囲から見れば異様なほど神経質な子どもであった。小学校高学年の頃には毎日のように胃のむかつきと吐き気を感じ、いつも胃薬を持ち歩いていた。また、ある時から年の

25

---

本ケースは MBA 学生が法政大学大学院教授高田朝子の指導の下、クラス討議の資料とするために作成したものであり、経営の巧拙を例示するものではない。組織名、個人名、および事業に関する事実は偽装されている。著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールに所属する。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

# sample

# sample

# sample

# sample

# sample

離れた兄弟がいつも仲良く楽しそうに意気投合していることが気になって仕方なくなり、その傍らで、自分だけが話に乗れずひとりぼっちにされていることが惨めでつらくてたまらないと感じるようになっていた。さらにその頃、母親が様々な理由から情緒不安定となっており、相馬は多くのストレスにさらされている自分のことよりも、周囲の人々だけでなく家族に対してすらも人間不信に陥っている母親を支える役目で必死の状態であった。

5

このような幼少時代を過ごしてきたせいか、相馬は“人間の心”や“心と身体のつながり”、あるいは“心の病”といったものに、強く関心を抱くようになっていた。そのため、将来は精神科・心療内科医になりたいと思い、懸命に勉強をして地元でトップを争う進学校へと進学した。

10

進学当初こそ学年トップの成績を収めていたが、友人関係のもれや進学校特有の受験重視の雰囲気に対する戸惑いや気疲れから、次第に成績が落ち込んでいった。勉強をしなければと思って図書館へ行っても、気がつけば眠ってしまっていた。学校に居残っても家へ帰っても、ひとりになって机に向かうと、やはりいつの間にか眠てしまっていた。地理の勉強だと言い、起きている間は狂ったように世界地図ばかりを描いていた相馬の当時の様子は、周囲から見れば不気味な様子であったという。今になって兄が語った。自分の行動が受験生として尋常ではなかったと初めて知り冷静に省みたのは、大学進学後しばらくしてから、母親にその頃の自分についての話を聞いたときであった。

15

高校の数学と化学でつまずいた相馬は、進路変更を余儀なくされ、3年生の5月に理系から文系へと転向し、心理学科を目指すこととした。偏差値で見れば医学部を受験するよりも大幅にレベルが下がり、相馬にとって大きなストレス要因のひとつがほとんどなくなったのにもかかわらず、どんよりした状態が快方へ向かることはなかった。その結果、受験では十分に力が發揮できず、第一志望の国立大学には合格できずに、第二志望の国立大学である桜宮（さくらのみや）大学へと進学することとなった。

20

25

## 大学時代

相馬が進学した桜宮大学の人文学部は他大学とは違う独特的カリキュラムを組んでおり、何かを深く専攻するというのではなく、心理学・社会学・文化人類学の全てをひととおり学ぶ、といったものであった。学部の教員の専門は、臨床心理学、発達心理学、社会心理学、文化心理学、感情心理学、認知心理学、社会学、文化人類学と幅広かった。一年間様々な内容を浅く広く学びながら、自分はどういう卒業研究を行えばよいのか、卒業後どういう進路を歩めばよいのか、相馬は途方に暮れていた。

30

相馬に転機が訪れたのは、2年生の半ばの頃であった。サークルには所属せず、1年生の終わ

りの頃から週5日のシフトで始めたアルバイト先のスーパーマーケットで、店長や副店長からしばしば仕事に関する愚痴や相談を受けるようになった。ほぼ毎日シフトに入っていて、心理学を専攻する学生だからといったこともあって、なかなか話しづらい内容の相談を気を許して自分にしてくれた彼らの役に少しでも立ちたいと、相馬はリーダーシップやモチベーションに関する資料を図書館やインターネットで集めては、参考にしてくださいと彼らのもとへ届けた。そのようなことを何度も繰り返すうちに、相馬は彼らの行動を観察することが習慣となっていました。また、相談をされなくても自らリーダーシップなどに関する文献を探すようになった。

そのような日々の中で、相馬が強い関心を抱いた理論に関する1冊の分厚い書籍に巡り合った。それは読書嫌いの相馬が夢中になって一気に全部読んでしまうほどのものだった。そこで初めて、自分が心惹かれた理論とその書籍に書かれていた内容が「組織心理学」領域のものであると知ったのであった。これを機に、相馬は「組織心理学」を独学で専攻しようと密かに心の中で決めた。

卒業研究ではスーパーマーケットを対象として、中間管理職のストレスに関する研究を行った。アプローチにはもちろん、相馬が夢中になったリーダーシップ理論を用いた。研究では新しい発見をすることもでき、指導教官他、口頭試問の面接官などからも最高の評価をもらうことができた。

相馬は卒業研究を通して、労働者のストレス・マネジメントのあり方に強い関心を抱くようになり、卒業後は修士課程へ進みさらに研究内容を精緻化させ、そのアウトプットを何らかのかたちで世に広めていきたいと考えるようになった。

## ビジネススクールへの進学

相馬みなみは桜宮大学の心理学科を卒業し、2010年4月に、新卒で永保大学大学院のMBA課程へ入学した。尊敬する教授が教鞭をとっていたからである。永保大学は国内でトップを争う有名私立大学であり、とりわけこのMBA課程はそのレベルの高さと歴史の長さのために人気が高かった。

相馬はもともと政治や経済・経営などの分野にはまったく興味がなかった。むしろその“大抵穩やかではない世界”的話を耳にするだけで鳥肌が立ってしまうほど、避けて通りたいと思っていた学問領域であった。相馬からするとぎらぎらしていて自分とは関係のない学問だと思っていた。張り詰めた空気の中での話し合いも苦手だった。小学校や中学校の授業で度々行われたディベート中はいつも「早く終わればいいのに」と時間ばかりを気にしていたし、ディスカッション番組が始まるとチャンネルを変えてしまうほど嫌な気分になった。それほどまでに、相馬は昔から集団討議というものに嫌悪感を抱いていた。

永保のMBAの授業はことあろうにディスカッションがベースであった。アメリカのハーバード大のやり方に倣ったということで、永保大学ではそれをひとつ誇りとしていた。

まずある事例について書かれた資料を事前に何時間もかけて予習をしていき、翌日10数名から成るグループごとに分かれてその内容についてグループディスカッションをし、その後複数のグループが一緒くたになって総勢60名程度で教員のリードのもと議論するクラスディスカッションが行われた。1年生のうちは、1日に2～3回、グループディスカッションとクラスディスカッションを繰り返すようなカリキュラムであった。初めにそのことを知った時には、ショックで頭が真っ白になってしまったほどだった。しかしそれにもかかわらず、相馬はどうしても永保に入学したいと望んでいた。大学時代から独学で学んでいた「組織心理学」の著名な研究者が教鞭を執っているため、その教授のもとで本格的に組織心理を学びたいというのが最も大きな動機だった。また、卒業研究を通して、経営を周知した上でなければ心理の重要性を経営陣に訴えることは難しいこと、経営において従業員の心理的な側面に目を向けることが生産性との兼ね合いからどれほど重要であるかを理解しているマネージャーが非常に少ないことを実感した。このような状態を変えるために自分が微力ではあるが何らかの働きかけをしたい。就職をする前により理論武装をしたいと考えた。そのため、MBA課程では経営のいろはを理解し、ディスカッションや日常的なコミュニケーションを通して“心を考えること”の大切さを、できる限り多くの仲間に「結果的には経営上のメリットにもなるんだよ」と訴えていく練習をすることが、自分のすべきこと（あるいはそこでの役割）であると考え、前向きに進んでいこうとしていた。

入学試験時の面接でも答えたとおり、主にマネジメントサイドの視点ではなく、相馬は現場の労働者や消費者などの立場からの視点を忘れないようにしてテーマを考え意見していこうと心に決め、永保のMBA課程へと進学した。

## ディスカッション授業での違和感

ディスカッション嫌いの相馬は、言うまでもなく他のクラスメイトよりも永保のMBA課程のやり方に素直に溶け込むことができないでいた。ケースについて皆でああだこうだ、いやそうじゃないなどと、好きに意見を言い合っているだけのように相馬の眼には映った。とりわけマーケティングの授業では多様な意見が出る傾向があり、グループディスカッションでもクラスディスカッションでも、いつも何か答えのような指針のようなものに辿り着くことなく終わってしまっていた。けれども試験では当然のごとく何かの基準に則って評価をされるので、相馬は戸惑いを覚えずにはいられなかった。

相馬は、義務的なコミュニケーションは比較的そつなくこなすことができたので、誰とでもある程度は親しくしつつ、最初の一ヶ月は何とか乗り切った。けれど入学当初から、何とも言えない気持ち悪い感じがして仕方がなかった。多忙さゆえに自分が感じる違和感についてよく考えていたが、ある日何ともなしに母親から電話がかかってきた時、溜まっていた愚痴をぽつりぽつりとこぼす中で思いがけず頭の中が整理され、その違和感の正体が明らかになった。5

相馬が違和感を覚えていたのは、主にディスカッションの仕方についてだった。永保のMBA課程では、小人数で行うグループディスカッションと、全員で行うクラスディスカッションがあった。グループディスカッションはいわゆるウォーミングアップのようなもので、各人がテーマについて考えたことをあらかじめ決められたグループで気軽に評価し発展させていくような形式の討議であり、クラスディスカッションはグループディスカッションで話し合われたことを念頭に置きつつ各人が意見を出し合うような形式の討議であった。10

相馬はまず、グループディスカッションでの仲間たちの態度に強く違和感を感じた。誰かが話していても、誰もその話し手の目を見ていないのである。パソコンを眺めていたり、まったく関係のない本を読んでいたりで、反応を返すどころか聞いてすらいのではないかといった様子であった。一方で自分が話したいとなると、目をギラギラとさせながら息もつかせぬほどの速さでまくしたてるように話すのである。例えば、1回目と2回目のグループで一緒だった保険会社からの派遣の大塚さん（男性）は、一見親しみやすくコミュニケーションスキルが高いように思われたが、いざ議論が始まると自分が言いたい事だけ言い、人の話には耳を傾けることなくパソコンばかりを見ていた。また、「いやそうじゃなくて一、そうじゃなくて一、そんなこと言ってんじやなくて一」とよく人の話の上から話をかぶせて遮り、強引に自分の意見を優位に立たせようとすることが頻繁にあった。15

3回目のグループで一緒だった元証券会社のトレーダーの小山内さん（女性）は、いつも主導権をとりたがり、自分の意見と相反する意見を述べる者に対しては徹底的に好戦的な態度をもって臨んだ。そのためグループには険悪な空気が流れることが度々あった。また、関心のない話についてはまったく聞く姿勢をもたず、次に話すことを考えているかのように夢中で自分のノートを見続けていた。さらにかなりの早口で話したいだけ話し続け、人が意見を挟む余地を与えないところに、相馬のほか多数のメンバーが苛立ちを感じていた。25

相馬は、「経営者は、確かに迅速な意思決定や饒舌さ、相手を説得させる能力は必要かもしれないけれど……でもそれ以上に、顧客や従業員などの話に積極的に耳を傾け、いろいろな考え方

を吸収しながら友好的なコミュニケーションをとる能力の方がよほど大切なのではないか」と思いつつも、経営のことをまったく知らない新卒であることに負い目を感じ、何も言えずにただ見過ごすよりほかになかった。

5 クラスディスカッションでもまた違和感を覚えた。相馬からしてみればまるでそれは、「壁に石を投げるような」討議だった。各人は手を上げ、思い思いの発言をした。「このケースについてなんでも良いので意見を言ってください」という問い合わせに対し、一度に5～10人程度が手を上げた。教員は適当に1人選んで指名し意見を述べさせた後、「他には?」と訊き返しました。1人選んで意見を述べさせることを繰り返しているように相馬は感じた。相馬にはそれらは互いになんの関連性もなく、相手の意見に対して見解を述べあう本来の「ディスカッション」とは、程遠い形式のものであるように思えてならなかった。黒板に向かって一方的に意見をぶつける、そしてそれを繰り返す、あたかも「壁に石を投げるような」討議に一体何の意味があるのかと、相馬は内心で非常に困惑していた。また、時折飛び出す「教員を喜ばせるために口にしただけの、自分が本当は心の中では思ってもない意見」のようなものを聞くたびに、小学校の授業参観でも見ているかのようで、滑稽な気がしてならなかった。さらにそのような滑稽かつ「壁に石を投げるような」討議の結末はいつもぼんやりとしていて、結局何がポイントだったのか、どの「石」が当たりで、どの「石」が的外れだったのか、相馬は核心を捉えることができないままに、毎回授業は終わってしまっていた。それにもかかわらず、ペーパーテストでは“何らかの基準”に照らして相対評価が行われているように見えた。

20 クラスパーティシペーションとよばれる、授業における発言回数によって成績の一部が決まるという仕組みに対して、相馬は「発表すれば良い成績を与えてやるよ」とでも言わんばかりの、餌を見せておびき出すような仕組みのように思え、反感を覚えずにはいられなかった。また、いくら点になるからといって、滑稽な「石のぶつけ合い」に参加する気には到底なれなかった。

## 25 休み時間での違和感

相馬は学生時代（おそらく、小学生の頃）から、必要以上に他者に近づいていかなかったようと思う。大学時代の所属ゼミも、他のゼミから「個人主義ゼミ」と揶揄されるほど、一人ひとりが独立して考え、行動していた。それぞれが自分の余暇時間を大切にしており、学生特有のべつたり感即ち、いつも一緒にご飯を食べたり必要以上に飲み会をしたり、あるいはゼミメンバーで遊びに行くことなどはしなかった。しかしそれでも卒業後は数ヶ月に一度の頻度で食事会を開いて何気ない話で盛り上がったり、困ったことがあれば互いに気軽に連絡をとりあうほど、つなが

りは強いと相馬は思っていた。

一方、永保大学のMBA課程は大学時代における人間関係とは大きく違っていた。常にグループで昼食に出かけたり、かなりの頻度で飲み会に出かけたり、一人でいる時間がなくらい常に仲間と一緒に行動しなければならないような、「強制された仲良しこよし」ともいえる雰囲気があった。ある人は奨学金を借りているかたわら、平気で何度も飲み会に参加したり、積極的にパーティーを催したりしていた。またある人は常に聞いていて疲れるくらいのハイテンションで会話をしていた。ある人はいつでも、誰にでも、ひきつったような笑顔をふりまいていた。相馬からしてみればクラスディスカッションの時間のみならず、普段のクラスメイトの行動も、期待されるMBA学生を演じているようで「滑稽」なような気がしてならなかった。5

「社会に出ればこういうお付き合いがふつうなんだろうけれど……」と理解はしつつも、思わず苦笑してしまうくらい「なんて滑稽なんだろう。ばかばかしい。」と感じている自分がいた。しかし相馬自身、そう感じている自分のほうがおかしいのだろうかと、正直少し気にすることもあった。10

## うつ状態の発症15

妙な違和感を誤魔化しながら、相馬は毎日学校に通っていた。なんとか皆に追いつけるよう、仲間の役に立てるよう、必死に努力を続けていた。しかし少しづつ、体調に異変が見え始めてきた。

6月末頃から、肩こりがとてもひどくなっていた。さらに、母親への電話の回数も異常に多くなり、話す内容もどんどん絶望感や失望感に満ちたものとなっていました。学校に行くのが嫌で、支度を終えてから家を出るまでにひどく時間がかかるようになった。寝ても寝ても眠くて、授業中も気がつくと眠ってしまっていた。相馬は自分がストレス過多状態になると「多眠」の症状が出ることを自覚していたため、「ストレスが溜まっているんだな」と自覚し始めた。20

気分転換をする間もなく多忙な毎日に追われているうちに、それらの症状は急激に悪化した。家でひとりでいると訳も分からず涙が出てきて、母親とは毎回泣きながら話していた。自分がなぜここにいるのか、この先どうなってしまうのか、不安と絶望で死にたいような気分にも度々見舞われた。それでも相馬は、自分の精神状態が異常であると認識することができず、単に疲労のせいにして片づけてしまっていたのであった。25

ある日突然、どうしても大学院の校舎の中に入ることができなくなり、校舎の前で涙が止まらなくなってしまった。学生相談室を通して精神科を紹介してもらい受診した結果、「うつ状態」であることが判明した。30

sample

sample

sample

sample

sample

それから一ヶ月ほど、学校に行ったり行かなかつたりと、不規則な状態が続いた。相馬はクラスメイトのほとんどの者には支援を求めなかつた。それは「うつ」に対する偏見を恐れていたといふことがあるが、相馬自身が永保に進学後、人間への不信感がより一層強まっていたことも背景にある。“うつの従業員”が描かれている事例を扱う場合には、グループディスカッションやクラスディスカッションのなかでもしばしば、「こういう部下がいると嫌だね」、「どうでもいい部署に移して早く辞めてもらうしかないね」、「使えなければ切るしかない」などといった意見が頻繁に出ていたことから、“自分がうつ状態だなんて言ったらどう思われるのか、何と言われるのか”、と不安で仕方がなかつたと同時に、さらなるストレス源ともなつていた。

相馬はクラスメイトと話していると、目が合わせられず、明らかに不審な態度をとるようになつていつた。人気のないところで突然涙を流すようになり、食事がとれずやせ細つていつた。そんな相馬を見て普段から比較的親しくしていた仲間の数名が異変に気付き声をかけてきた。100名以上のクラスメイトがいる中で、ほんの2、3名であった。

相馬は、精神科に通うとともに大学のカウンセラーとMBA課程の組織心理の教員にも相談を15 していた。精神科からは投薬により様子を見るよう指示されていたが、教員からは「あまりにつらいなら自主退学も検討した方がよい」と勧められていた。カウンセラーからは「いつそのこと、グループのメンバーには本当のことを話したら良いのでは?」との助言を受けていた。しかしながらその組織心理の教員のもとで学びたいが故に進学したにもかかわらず、当人から「自主退学」を薦められたことは、相馬にとっては絶望以外の何物でもなかつた。就職難のこの時代に、手に20 職もなく、精神状態が不安定な相馬にとって、自主退学をした後にはニートとなる以外に道はなかつた。組織心理を本格的に学ぶために永保に入学しようと努力した日々も、夢中で打ち込んだ卒業研究も無駄になり、挙句の果てに両親を深く悲しませるくらいなら、いっそ死んでしまいたいとすら思ったほどであった。また、カウンセラーの言うようにグループのメンバーに本当のことを打ち明けることは、果たして相馬にとって何かしらのメリットがあるのだろうか。上述したとおり、永保のMBAには「うつ」などを抱えた人間に対して冷徹で否定的な発言をする者が多い。一般的にも、精神疾患を抱えた人間は避けられがちである。

相馬はわけもわからず湧き上がつてくる絶望感や無力感、劣等感に打ちひしがれ、度々布団に横になり、涙を流しながら空を見上げ、どうしたら簡単に痛くなく死ねるのだろうか、私が死んだら両親はきっと悲しむだろう、私はダメな娘だけれど両親は心から愛してくれていた、もっと30 出來た娘だったら良かったのに、などと考えていた。その度に、心臓が潰れそうなほど苦しくなつた。

sample

sample

sample

sample

sample

うつ病の症状と闘う日々のなか、主に家族が相馬の心の支えとなっていたが、学校ではとりわけ、小売企業出身の大原さんが相馬を一生懸命に支えてくれていた。相馬の話を熱心に聴き、授業では常に相馬の隣に座り、相馬が欠席した日には学校からの連絡を伝えてくれた。学校にいる間、突如パニック状態に陥り涙が止まらなくなった時には、落ち着くまで校舎の近くにあるグラウンドの周りにあるベンチで、ずっと傍にいてくれた。誰も信じられず頼ることができなかつた相馬にとって、大原さんのそういった心配りは、本当に手を合わせたくなるほどありがたいものだった。

5

精神安定剤や抗うつ剤、睡眠薬、食欲促進剤、吐き気止めなどを服用しながら何とか一学期の全科目の期末試験を終え、夏休みに入った。相馬は実家のある地方の田舎に帰省し、ゆっくりと養生することにした。

10

## 後期の開始

9月、後期が始まった。夏休み中実家に帰省しリラックスして毎日を過ごしていた甲斐もあってか、睡眠薬と食欲促進剤、吐き気止めは服用しなくとも良くなっていた。その代わり、意欲を上昇させる薬を服用するようになっていた。

15

しかし、新学期が始まっていますぐ、再び状態は不安定となり、激しく落ち込む日と普通でいられる日が度々入れ替わって現れるようになった。グループの人たちには詳細は話さず、時々具合が悪くなって参加できなくなることがあるかもしれないだけ話しておいた。

20

入学以来何度かグループ替えがあったが、2学期のグループの印象は、それまでのグループに対する印象とは異なるものであった。相馬自身の精神状態が変わったせいもあるのだろうが、何となく、熱心に意見を聞き、反応をしてくれる人が多いような気がした。1学期の学習から、相馬は「ここには人の話を聞こうとする人はいない。自分の話を聞いてほしいだけの人がたくさんいるところ。だから私はせめてこの人たちと同じにはならず、きちんと人の話を聞いてあげようと、ひねくれていると言っても過言ではないほどの極端な決意を、密かに固めていたのであった。

25

けれども新学期のグループでは、何となく話してみてもいいかな、という気分になり、少しずつ意見を言うようになった。肯定であれ否定であれ、反応が返ってくることが嬉しくて、入学後5ヵ月目にして初めてディスカッションの楽しさを実感した。

30

11月になり、薬を服用し続けていた効果もあってか、今まで以上に相馬の状態は好調であった。妙にテンションが高く、化粧にも興味がわいてきて毎日するようになった。発言の回数も飛

sample

sample

sample

sample

sample

5

躍的に増え、自分には何でもできると思うくらいに、自信と情熱でみなぎっていた。しかし当然のことながら相馬本人には、それが本来の自分より「行き過ぎた」自分であるということが分かっていた。「きっと薬が効きすぎているんだ、またいつあのうつ状態に陥るか分からない」と不安に思う一方で、「これが本来の私であってほしい、薬を使わなくてもこのままの自分でいたい」と切に願っていた。これまでずっと、抑うつ気分でいたことのほうがはるかに多かったため、本来の自分=抑うつ気味の自分という方程式が心の奥底にはあったが、それは絶対に認めたくなかつた。

10

そんな好調な状態が2週間以上続いた頃であった。処方されていた薬を使いきってしまったのにもかかわらず、忙しくて病院に行く時間を持つことができないでいた。しかし良い状態が続いているため、もう薬を使用しなくても大丈夫だろうと、相馬は自分で勝手に判断していた。そんな折、突如、何のきっかけもなしに急に倦怠感や肩こりがひどくなつた。家にいても、勉強する気はあるのに気がつくと寝ていたり、ささいな音や会話にもイライラするようになつてしまつた。ある日の昼前頃、急に学校の中にいることが苦痛で耐えられない気分に襲われ、授業を抜け出してかかりつけのクリニックへ直行した。問診を受け薬を処方してもらい、帰り際に学校の学生相談室の先生にカウンセリングをしてもらった。カウンセラーの先生からは、「すぐ治るものでもないから、辛抱強く薬を飲むように」との助言を受けた。相馬はその助言を聞き、やはりあの好調は一過性のものだったのか、薬の恩恵によるものだったのかと肩を落とし、私はいつになつたら治るのだろう、薬を使わなくても自分の状態を適切にコントロールすることができるようになるのだろうかと、不安でいてもたつてもいられないような思いだつた。

15

20

## ある日のグループディスカッション

ある日、相馬はたまたまあるテーマについてグループディスカッションでファシリテートすることになった。テーマは改善活動に関するものであったが、ディスカッションの後半になるにつれ意見が出にくくなつたので、相馬は心理学の視点で新たな議題を出し話題の振れ幅を広げてみることにした。

30

相馬がふつた話題は、「取り組みを比較された時に、どうしても勝ち組になれず次第に改善に対しても仕事そのものに対しても、あるいは職場に対してもコミットメントが低下してきた作業員が出てきたらどうしますか。」というものだった。この議題の根本にある心理学的な問題には、学習性無力感であり、ソリューションとして必要なことは学習性無力感を引き起こさせない方法と、モチベーションを上げさせる方法であると考えていた。

するとグループの中でもとりわけ企業派遣で来ている2人のメンバーが自身の考えについて語

り出した。2人のうち、銀行から派遣してきた進藤さんは、

「ふつう負けていたら何とか勝とうと頑張るもんじやない？どんなに頑張ってもだめなら別のところで自分の価値を見出せばいいんだし。そういう人らが出てくることを考えていたら何のインセンティブも入れられないじやない。企業っていうか、経済が発達するには競争原理を入れることは不可欠だよ。例えばさあ、何したってやる気出さなくてどうしようもない奴っているじやん？ああいうのもうホントどうしようもないよね。切るしかない。」

メーカーから派遣してきた秋葉さんは、

5

10

「そうだよね～。配置転換してどこにいてもどうにもならない奴っているもんね。そういうやつはホントここ（この職場）が合っていないんだろうから辞めてくれって感じだよね。」

と語った。

15

その後「どうしようもない作業員のやる気スイッチを入れるには」という話題でグループの議論は紛糾したが、「そもそもなんで自分でやる気スイッチ入れられないわけ？」という進藤さんの一言でますます話は迷路に迷い込んでいった。

相馬は秋葉や進藤の話を黙って聞いていた。彼らの白熱した話が一段落した後、相馬は心理専攻のプライドにかけ、勇気を振り絞って一言だけ発言した。

20

「確かに扱いづらい人間を切り捨てるとは簡単かもしませんが、別の視点から考えれば見えない枠をつくって自分の扱える人間の種類を限ってしまうということです。結局それはリーダーにとって大変不幸なことで、自分自身が管理できる母数、つまり自分が助けを求められる味方の数を減らすことになるんですよ。」

25

自分がこの環境に適応できず数カ月間「どうしてもやる気が出せない」うつ状態となり、回復と極度の落ち込み（うつ状態）を繰り返すあまり「どうしようもないやつ」と言われても仕方のない状況となっていたことを思い出しながら、複雑な気持ちでその議論を静かに聞いていた。そして、「この2人は、自分の職場にうつ状態の部下がいたら一体どのような対応をとるんだろう」と、2人の顔を見ながら真剣に考えていた。

30

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2011.8 PDF