

# リーダー自身のメンタルヘルス

～東日本大震災で部下を殉職で失った  
警察署長たちの調査結果を踏まえて～

人間環境大学 総合心理学部 総合犯罪心理学科

教授 藤代 富広

E-mail: t-fujishiro@uhe.ac.jp



藤代 富広

FUJISHIRO Tomihiro

公認心理師・臨床心理士  
博士(カウンセリング科学)

1972年 千葉県船橋市生まれ

1996年 慶應義塾大学文学部人間関係学科人間科学専攻 卒業

1999年 筑波大学大学院教育研究科 修士課程 修了  
埼玉県警察本部に入庁(心理職)犯罪被害者支援室配属

2012年 警察庁に出向  
全国警察のメンタルヘルス支援、惨事ストレス対策

2016年 埼玉県警察本部に復帰  
職員のカウンセリング、非行少年・被害少年の支援に従事

2018年 筑波大学大学院人間総合科学研究科 博士号取得  
(茗溪会賞受賞)

2024年 人間環境大学総合心理学部総合犯罪心理学科 着任

## 【社会的活動】

日本臨床心理士会 被害者支援委員会・司法矯正領域委員会  
委員

日本トラウマティック・ストレス学会 被害者支援委員会 委員

日本心理臨床学会 支援活動委員会 委員

埼玉県公認心理師協会 理事

## 研究テーマ・実践

### 1 犯罪被害者に対する支援

- (1)被害直後に必要な心理支援方法の確立
- (2)犯罪被害者遺族の喪失と悲嘆へのケア

犯罪被害者支援センターえひめ、えひめ性暴力被害者支援センターへの協力を始めるところでした。

### 2 非行少年・被害少年に対する支援

非行少年のうち虐待や性暴力の被害経験を有する人も多いことを踏まえた踏まえた立ち直り支援の方法の確立

四国地区の法務省心理技官や家裁調査官への研修も実施しています。

### 3 救援者の惨事ストレス対策

- (1)組織的な惨事ストレス対策の方法の確立
- (2)日本警察の組織的惨事ストレス対策を基にしたウクライナ警察官に対する組織的惨事ストレス対策の提案

文部科学省からの科学研究費助成を受け、日本の知見をウクライナで役立てていただけるように研究を進めています。

## はじめに

貴重なお時間の中、お話を申し上げる機会をいただきまして、ありがとうございます。

臨床心理士・公認心理師という臨床心理学の専門家として、経営のリーダーでいらっしゃる皆様に、リーダー自身のメンタルヘルスについてお話し申し上げます。

私の学生時代の先輩・同級生・後輩にも経営リーダーや経営リーダーへの助言をしている者がおり、その話を聞くと、第2次トランプ政権以降、難しい判断を迫られる局面も多いことがわかります。皆様も日々、大変なご苦労をされていることと思います。

先行きが不透明な現代にこそ、決断と行動を続ける皆様が心身ともに健康で、部下の心身も健康であり、その結果活力ある組織となり、生産性が上がるような、ヒントをご提供できればと考えております。

3

## 人間環境大学 総合心理学部 総合犯罪心理学学科のご紹介

総合犯罪心理学科では、右の図のように、

- ① 犯罪の発生から、被害者への支援、犯罪者・非行少年の更生という時間軸
- ② 身近な犯罪からサイバー犯罪、テロ、戦争といったスケール軸

の2つの軸に沿って、8名の専任教員による教育を展開しています。

そして、安全な社会づくりを实践できる人材を輩出するべく、少人数教育を行なっています。



4

## 本日の内容

1. 被災地の警察署長のストレスとケアを経営リーダーの皆様にお伝えする意義
2. 被災地における救援者の実情～私の体験から
3. 調査研究の紹介：広域災害の被災地の警察幹部職員の惨事ストレス過程
4. 部下を無事に帰還させるリーダーから学んだこと
5. 被災地の警察署長を対象とした調査研究から得た知見が経営のリーダーに参考になると思われる点

5

### 1 被災地の警察署長のストレスとケアを経営リーダーの皆様にお伝えする意義

- ① 警察庁の専門官として東日本大震災の被災地内で部下を殉職で失った警察署長たちの心理面の調査を行ってきました。
- ② その結果を一言で申し上げますと、「リーダーは孤独であり、悩みをなかなか相談できないので、自分自身でメンタルヘルスを保つ必要があった。」ということです。
- ③ 極限の状況においても自分のメンタルヘルスを保っていた署長は、部下職員のメンタルヘルスに配慮する余裕も持っていました。
- ④ そのような警察署では、苛烈な状況においても力を合わせて住民を守る士気を保持できていました。
- ⑤ 経営のリーダーの皆様にも参考になることがあると考え、お話しさせていただきます。

6

## 2 被災地における救援者の実情～私の体験から

私は、2011年3月11日に発生した東日本大震災に際し、警察庁広域緊急援助隊刑事部隊の遺族支援班長として、2011年3月14日から同年5月19日までの間、岩手県A市及びB町に、4回にわたり、計34日間派遣されました。

2012年4月より4年間、警察庁に出向し、警察官の惨事ストレス対策の調査研究・指導を担当しました。

※ 惨事ストレスとは、警察官や消防官などの救援者が生命の危機を感じる現場で活動したり遺体関連業務をした結果、トラウマ症状が生じる現象です。

(次に、救援現場の写真を提示します。)

### 2-1 検視班による遺族支援

1 水道が不通でも肌をきれいに拭く  
(近くの農業用水から汲んでくる)

2 髪や指の間まで洗浄する

- ・探している家族にわかるように
- ・判明したときの遺族の衝撃を和らげるために

(例)小学生女兒の遺体に、「化粧をしているみたいにきれいだね」と泣き続けた家族

職員は限られた水であってもご遺体が自分の家族のように思い、心を込めてきれいにしました。(惨事ストレスのリスクになろうとも、自分たちができる最大限のことを黙々とこなしました。)

## 2-2 遺族支援班による支援

### 1 ご遺体に関する情報提供

### 2 身元確認時に寄り添う支援

- ・ ご遺体の特徴と一緒に確認(時にはご遺体を担ぐ)
- ・ 大切な家族のことを聞く
- ・ 卒倒してしまった人への対応

### 3 身元確認後の寄り添う支援

- ・ 改めて大切な家族のことを聞く
- ・ 少し落ち着いて、安全に帰宅できるように

日没とともに1日の任務を終えた後、多くの職員が静かに泣き続けていました。  
(私は一生分の涙を流し尽くしたと感じています。)

## 3 調査研究の紹介: 広域災害の被災地の警察幹部職員の 惨事ストレス過程

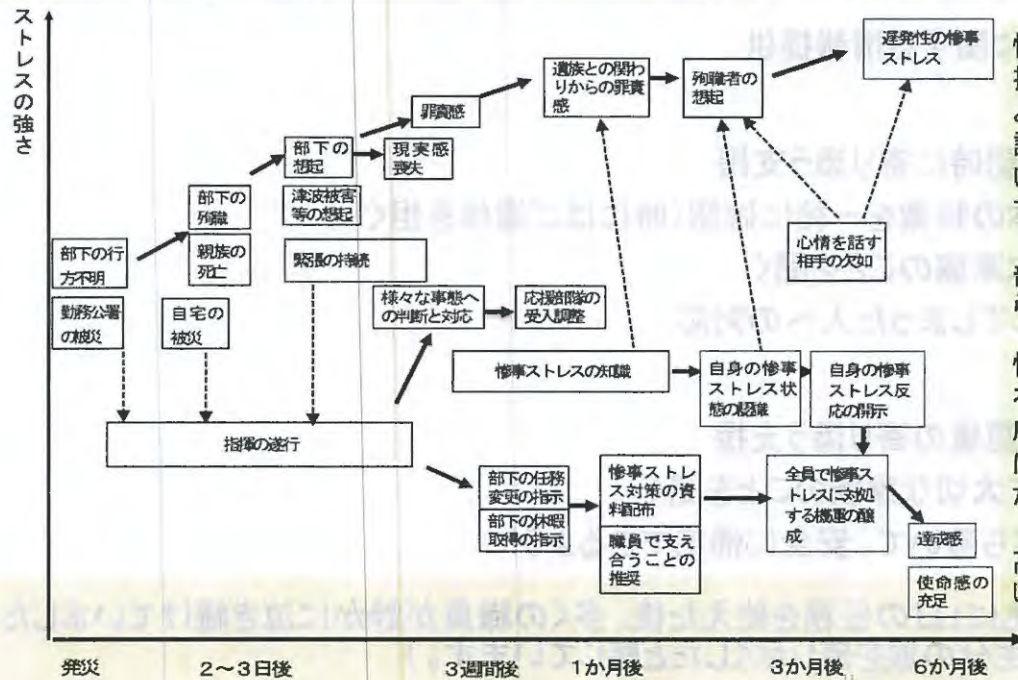
### (1) 目的

広域の発災直後から被災地の警察署で指揮を執るとともに、部下を殉職で失った警察幹部職員の惨事ストレスの実態を明らかにする。

### (2) 方法

- ・ 調査時期: 2012年7月~12月
- ・ 対象: 東日本大震災の被災地の警察署で発災当時から対策業務に従事し、部下を殉職で失った警察署長及び副署長(有効回答 9名)
- ・ 調査方法: 半構造化面接(決まった項目に基づいたインタビュー)
- ・ 調査内容: 発災後の自身や職場の状態 他
- ・ 分析方法: グラウンデッド・セオリー・アプローチ(語られたことを1文ごとに小さな紙片とし、共通する内容に集約していく分析方法です。)

### 3-1 警察署長等の惨事ストレスの過程



惨事ストレスの知識を持たずに一人で耐えようとしていた署長は誰にも相談できず、強いストレスを持っていました。

↓  
部下からの信頼を得られていなかった。

惨事ストレスの知識を有していた署長は適応し、部下の心理面にも配慮できていました。

↓  
高い士気が保たれていた。

### 3-2 警察署長等の惨事ストレスの内容(1)

領域	上位カテゴリー	中位カテゴリー	下位カテゴリー
発災直後の状況	被災体験	警察署の被災	津波被害による警察署や交番の喪失 原発事故による警察署の管内の使用不能状態
		部下の行方不明状態・死亡	行方不明の部下は、連絡不能状態だと信じる状態 行方不明の部下が死亡したのではないかと焦り 部下が死亡したことの衝撃
			自宅の被災
			津波被害により自宅が居住不可能 原発事故により自宅が居住不可能
		親族の死亡	親族が津波被害により死亡
発災後の反応	外傷性ストレス反応	侵入	殉職者の想起 津波被害の想起
		回避・麻痺	震災後の海の回避 部下の殉職に関する現実感喪失
		覚醒亢進	寝付きが悪い、過剰な覚醒状態

### 3-2 警察署長等の惨事ストレスの内容(2)

領域	上位カテゴリー	中位カテゴリー	下位カテゴリー
業務 発災後の	指揮の遂行	悲痛と使命感	部下を殉職で亡くした悲痛や自責感を抱えながらの災害対策業務の指揮
		煩雑な調整	内外からの応援部隊の受け入れ調整に追われることからの疲労
部下対応	部下へのケア	部下の心身負担の軽減	部下の心身の負担軽減のために、任務変更や休暇取得をさせる
		部下への悔み	殉職した部下への指示が的確だったかという悔み
			災害対策業務に従事する部下に適切な配慮をできなかったという悔み
殉職者への心情	殉職者への心情としての外傷性ストレス反応	生存者罪責感	指示が的確だったか、なぜ自分が生き残ったのかとの自責感
		麻痺	行方不明の部下が発見された時の現実感の喪失
		侵入	殉職者の顔の想起
		整理されない心情	誰にも話せないまま殉職者への心情を抱える状態

13

### 3-2 警察署長等の惨事ストレスの内容(3)

領域	上位カテゴリー	中位カテゴリー	中位カテゴリー
遺族対応	殉職者の遺族対応により心理状態	遺族からの叱責	殉職者の遺族から厳しい言葉を投げられて苦しい心理状態
		遺族に対する申し訳なさとの負い目	遺族の家族を死なせた申し訳なさとの負い目
ト有幹 レの部 スの特	警察幹部職員特有のストレス対応	心情を話す相手の欠如	部下や家族に心情を吐露しづらい
		休めない	発災直後から休暇を取得できない、行方不明の親族を探しに行けない
長適 応と 成	災害対策業務後の適応と成長	惨事ストレス対策の部下への指導	惨事ストレス対策について部下に説明
		部下との支え合い	災害対策業務中に部下との支え合い
		署の記録の作成	発災直後からの署の活動の記録作成

14

### 3-3 調査研究のまとめ

- (1) 広域災害の被災地で部下を殉職で失った警察幹部職員の全員が、惨事ストレス状態でした。
- (2) 発災から6か月後に遅発性の惨事ストレス反応が見られました。
  - ・ 殉職者の遺族対応が大きなストレッサー(ストレスのもと)でした。
  - ・ リーダーは組織対応に追われ、しばらくの間はストレスを感じることもできない状態でした。
  - 時間が経ってから(半年程度)、強いストレス反応が出てきました。
- (3) 惨事ストレスの知識を有し、部下と支え合っていた幹部の惨事ストレスは緩和していました。
  - 外傷後成長(トラウマを乗り越え、以前よりも強い自分になれている状態)へ

15

## 4 部下を無事に帰還させるリーダーから学んだこと



御嶽山での行方不明者  
搜索活動の状況  
(死者58人、行方不明者5人の  
戦後最悪の火山噴火災害)

私は、先にご紹介した幹部職員の惨事ストレスに関する調査結果などをもとに全国で災害警備の指揮官たちに研修を行ってきました。

私の講義を聞いたある幹部が御嶽山火山噴火災害の指揮を務めた際、部下を事故なく家族のもとに返すために、「自分のメンタル面を保ちつつ、部下のメンタル面は大丈夫だろうかと配意しながら救助活動を行いました。藤代さんの講義の知識があったから、極限状態でも落ち着いて任務につけました。」と後日の面談で述べてくれました。

部下が危険な任務であったとしても使命をまっとうするためには、リーダーの絶対的信頼が必要であり、それにはメンタルヘルスの知識が重要になることを学びました。

16

## 5 被災地の警察署長を対象とした調査研究から得た知見が経営のリーダーに参考になると思われる点

### (1) リーダーに特有の心理的負担

- ① リーダーは孤立しやすく、弱音を吐きづらい
- ② 責任感と重圧により、意識せずとも疲弊が募る
- ③ 相談できる相手がいないことにより、ストレスが長期化する

### (2) リーダー自身のセルフケアの重要性

- ① 自分の感情や疲労にまず気づくことが第一歩
- ② セルフケアから心の余裕が生まれ、部下の心理面に配慮できるようになる

17

### (3) リーダーも悩むことを開示することで部下も安心して相談できる

- ① 上司自身も悩みがあつて当たり前であるという意識を持つこと
- ② リーダーも悩むことがあると自己開示することにより、部下は相談しても良いのだと認識できる
- ③ 悩みを持つことが悪いのではなく、悩みを抱えっぱなしであることが悪いことを部下に伝えること
- ④ リーダーの一緒に乗り越える姿勢が組織に一体感と安心感をもたらす

#### (4) 組織内で相談できる環境は、心理的安全性を作る

心理的安全性とは、チームやグループの中で、メンバーが自分の意見や考え、質問、懸念事項を恐れることなく表現できる環境のことを指します。

リーダーが率直に自己開示するとともに共に闘う姿勢を表明することにより、メンバー間の心の壁が低くなり、相談したり助け合ったりできる環境ができ、生産性向上に資すると指摘されている心理的安全性が作られます。

#### 心理的安全性を作る4つの因子

##### 話しやすさ

問題に気づいた時、率直に指摘し合える



##### 助け合い

問題が起きた時、人を責めず、前向きに対処できる



話 助  
挑 新

##### 挑戦

前例がないものでも、取り入れることができる



##### 新奇歓迎

個人の強みや個性を発揮できる環境がある



石井遼介(2020)「心理的安全性のつくりかた」より

19

#### (5) 心理的安全性は生産性を高める

- ① 心理的安全性が高まると、ワークエンゲージメントが向上し、生産性が上がることが世界中で報告されています。
- ② ワークエンゲージメントとは、従業員が自らの職務に対して示す積極的かつ充実した心理状態を言います。これは単なる仕事への満足度を超え、仕事に対する情熱、献身、没頭という三つの要素から構成されています。
- ③ 実際に、署長が苦悩を自己開示し、「私たちは戦友だ」と部下に語った警察署では、庁舎が被災して使えなくなったにもかかわらず、署員はそれぞれの使命を果たそうと奔走し、悩みも率直に話し合えたそうです。そして、震災から1年6か月後の調査では、「あの署長だったから、頑張れた」と口々に話していました。

率直に話し合えて、悩みを吐露しても仲間から否定されない安全な環境がより良い職場環境をつくり、生産性が高まることが分かります。

20

## 6 まとめ

### (1) リーダーこそつらいことを自分の中で認めること

気軽に周囲の人に相談できないリーダーこそがとてつらい状況にあることは、多くの組織に共通しています。「最もストレスフルな仕事」とアメリカでも言われるほどの警察ですら、リーダーは自らつらいことを開示した方が組織運営に良いと全国で私が指導してきました。

### (2) 心の健康は経営資源

自分が守られている、相談したり意見を述べたりしても受け入れられるという安心感が組織の心理的安全性を作り、ワークエンゲージメントを高め、生産性を向上させます。

ご清聴ありがとうございました。

21

他の教員陣も機会をいただけたら講義をさせていただきます。  
また、学生のインターン、就職に関して、今後ともお付き合いいただけたら幸いです。

#### 友永雅己 教授

犯罪が生じる原因について、ヒトと動物の比較から研究

#### 野内 類 教授

高齢者が犯罪の加害者にも被害者にもならないための研究

#### 久保寺俊朗 准教授

警視庁科捜研出身、犯罪者プロファイリングを研究

#### 八木 綾乃 講師

ヒトの葛藤や罪悪感の研究から犯罪予防へ

#### 新岡 陽光 講師

犯罪者の脳機能の研究

#### 木甲斐智紀 講師

犯罪者や被害者のカウンセリング効果の研究

#### 大井 瞳 講師

遠隔カウンセリングの手法の開発と効果の研究