

## 報告

# うつ病者に対する管理監督者の対応のポイント

池上 司<sup>†\*</sup>

池上クリニック カウンセリングオフィス  
659-0093 兵庫県芦屋市船戸町5-28-A202

受付: 2011年10月6日, 受理: 2011年11月11日

## Perspectives on depression therapy

Tsukasa IKEGAMI, MD<sup>†\*</sup>

*Ikegami Clinic for Jungian Analysis, 5-28-A202 Funado-cho, Ashiya-shi, Hyogo 659-0093, Japan.*

Received October 6, 2011; accepted November 11, 2011

**Depression is curable. A recovered patient may even make excellent professional achievements. However, for a fruitful therapeutic outcome, it is vital that both the patient and the management gain a proper understanding of depression and its therapy, thus firmly keep to the treatment regimen. In the brief lecture given to the management of the Osaka Prefectural University on Oct. 6, 2011, modern perspectives on depression therapy were presented. Case examples demonstrate that how the management copes with the individual is a decisive factor in helping an employee make a successful recovery.**

**Key words:** depression (うつ); stress control (ストレスコントロール); work limitation (就労制限); complete remission (完全寛解); relapse prevention (再発予防); management response (管理経営者の対応)

大阪府立大学のストレス相談室は、2007年8月に開室され、今年で丁度4年になります。現在日本の大学でも、学生相談室は元より、このような教職員のための学内のメンタルヘルス相談室は常識になっています。

さて、企業をはじめ、組織内のメンタルヘルス相談でもっとも頻度の高いものが、うつの相談です。企業も内科系だけでなく、メンタルの産業医相談室を社内に設置するところがだんだんに増えて来ていますが、そのことの大きい要因として、過剰労働などの苛酷な労働のストレスによる、うつの発症が絶えないことがあげられます。うつがそれほどありふれたものになり、かつ治療をきちんと受ければ治る病気であるということを世の人々に広く認識してもらうため、近年テレビでも「こころの風邪ひき」というキャッチフレーズで啓蒙的な広告放送がなされました。その通り、うつは治療をすれば治る病気ですが、実は精神科医として申し上げ難いことで

ですが、うつというのは、風邪のように一過性に完治してその後の人生には影響を与えない、という程軽い病態ではなく、正直言いまして、再発し易い病気と言わざるを得ません。利潤を追求し、組織の生産性を上げなければならない企業が、このような下手をすると慢性的に生産力の下がりかねない人材に投資していることになりませんが、その理由は、企業としての道義的責任のみならず、きちんと社員のうつを危機管理として、治療、予防する方がコストパフォーマンスが上がる、ということが統計的にも実証されているし、企業はそのことをよく認識しているからだと思います。うつの治療上、よく認識して頂きたい7つのポイントがあります。

### 1 うつは治る

うつは治るということ。単なるこころの風邪ひきとは言えないけれども、上記のような意味で、必要な手間ひまをかけて正しくケアをすれば治る、ということは明言できます。このことを認識して頂きたいと思います。近年の治療薬の進歩や治療学的なうつの理解の向上により、ともすれば再発を繰り返し、慢性化しかねないうつ

<sup>†</sup>連絡著者 E-mail: tsike@ikegamiclinic.com

\*大阪府立大学ストレス相談室室長

編集部注: 本稿は、編集部の依頼により2011年度 労働衛生週間メンタルヘルス研修における講演をまとめたものである。

病も完全寛解を維持させ易くなっています。

例えば、お薬がよく効く、軽めのうつだったとすると、服薬によって2～3週間もすれば症状が消えてしましますが、簡単によくなるためにご本人も軽く考えてしまい、かつ早く精神科診療等からは離れたたいという気持ちがはやるために、ものの1ヶ月とかで薬を自分でやめたり、減らしたりする患者さんがいるものです。そして、ぶり返します。これは、特に主治医が治療の始めに患者さんに治療の見通しを与えていないと起こりがちなことです。いったん多かれ少なかれ症状がぶり返すと、治療はまたそこからやり直しになり、結局治るのが遅れてしまいます。また、これを繰り返すと慢性うつに陥り、いったん慢性化すると、うつは治り難くなってしまいます。このような無用な治療の仕切り直しは、多くの場合、うつの治療に対する正しい見通しさえ持っていれば、避けられます。

## 2 再発の要注意期間

治療によりいったん症状が消失してかなり元気になっても、それで完全に治ったわけではない。うつが完治するためには、症状が完全に消えてから、更に、約10ヶ月～1年間は服薬が必要であり、再発の要注意期間である。この期間は、程度の差はあれ残業制限が原則必要である。1年とかいうと、殆どの患者さんは「そんなに長く・・・」という顔をされます。しかし、これは臨床的事実であり、逆らえないのです。勿論、うつ程度、性質によって個人差はあります。もう少し早く治療完了となる人も確かにいます。

10ヶ月以上も症状がよくなっているのに治療を継続する理由として、とりあえず次のように説明をすることになっています。すなわち、まず症状が消えても、それはまだ薬で意欲を持ち上げているに過ぎず、脳が疲弊して自らの疲労回復機能（仮にそう呼んでいます。正しい専門用語ではないです。）も障害されているが、その疲労回復機能が十分に戻るためには、十分な期間脳を過剰なストレスから守ってやる必要がある。薬には意欲をあげる他に、睡眠を取り易くしたり、脳が休み易くする働きがあるが、脳が充分機能回復するためには時間がかかるので、その間は、そのような薬の守りの上に、生活も整え、過労しないようにする必要があります。

## 3 うつの人は組織の戦力になる人材である

次に、企業が社員のうつの管理に真面目に取り組んでいることの、もうひとつの注目すべき理由は、上に書き

ましたように、うつの人は組織の戦力になる人材であることが、企業が社内のメンタルヘルスを促進するincentiveになっているのです。理由は、ご想像して頂けると思うのですが、うつになり易い人は、性格傾向として、仕事熱心、真面目、忠誠、人間関係を大切にする、など社会人として模範的な特性を持つからです。そのためか、優秀な人も多く、本人の能力が人一倍優れていると、自然に会社も手厚くケアをすることになるのです。企業というのは人が命です。人材を育てることに長年月の投資をしてこそ企業の力がつくというものです。

## 4 仕事を抱え込み過ぎることが仇になる

戦力になる人が故障し易いというのは、うつに親和性のある人は、責任感を持ちすぎて、仕事を抱え込み過ぎることが仇になる。つまり、仕事ができるので、周囲から仕事を頼まれ易く、かつ頼まれると断れないのです。管理責任者は特にこの点を頭に置いて、仕事の流れを常に把握し、一人の人に仕事が偏りすぎないように調整していることが大切です。

## 5 うつの人は調子が悪くなくても、表に出さない

また、一度うつがよくなってもぶり返す時にもよく見られるのですが、うつの人は調子が悪くなくても、表に出さない。というのは、彼らは周囲に常に気を遣う人達であるので、自分のせいで迷惑をかけたくないという思いから、しんどくても却って元気に振る舞ったりすることもあります。しかし、よく見ていると、急に仕事のスピードが落ちたり、表情がなくなったりしていることでしょう。ですから、誰の目から見ても疲れているという状態は、かなりうつが進んだ状態です。

## 6 うつ病者の回復・職場復帰の事例

うつ病者の回復・職場復帰のためには、上司、組織の対応が決定的に影響するという事は、自明の理でありましょう。ここで、このことを具体的に示すために、うつ親和性の性質を持った人が、拒まずに仕事をどんどん受け続ける人である場合などの典型的な事例を取り上げることにします。

### 症例1「典型的な猛烈ワンマン社長とその社員の例」

この中小企業は企業や病院にたいして、ある専門的な機器の販売とそのアフターケアを行なうサービスをしています。いったん機器を導入した後、企業がその使用をマスターするまでは丁寧な教育指導が必要で、また機器が故障したりトラブル対応も必発です。

社長は、それこそ睡眠3時間でも集中力が衰えず、バリバリやれるスタミナのある人で、会社は成長しています。社長の欠点として、気分の波が大きく、機嫌の良い時はあっさりしているものの、機嫌が悪いと社員への指導が苛烈になり、恫喝することが常です。また、機嫌とは関係なく、社員のやり方が自分のよいと思うやり方と違うと、例外を認めず、方法を自分流に従わせます。すなわち、社員の意見を殆ど聞きません。社員は常に社長の顔色を伺い、おどおどしがちです。唯一課長が社員と社長の仲介役をして、調整しているのが、救いです。また、この社長の自信満々の積極性は外部に対しては市場を拡大して行く上で大きく貢献しています。社長も有能な人であるので、会社は成長期に入って来ています。しかし、まだ社員の給料はよくはありません。

この会社でうつになったのは、30代半ばの主任格のAさんです。専門職としての仕事が面白く、給与はまだ少なくとも自分の仕事に達成感とやりがいのあるのが仕事への大きい動機になっています。取引先との交渉やトラブルシューティングで翻弄され、残業時間が90～100時間／月という状況がここ1年半続いていました。ある仕事でトラブルがあり、彼のやり方が社長の批判を受けました。例によって激しい叱責をされたのですが、Aさんからすると、社長の意見も解るが、自分のやり方も悪くないので、もう少し自主性を認めてほしい、悪い点ばかり批判するのではなく、お客さんも満足してきているのだから、良い点をきちんと評価してほしい、という思いが残りました。しかし、反論する隙等あるはずもなく、黙って社長の言う通りにしていたのですが、その後、社長はことある毎に主任を批判して来て、彼流の仕事を否定するので、彼もだんだんに意欲がなくなってしまい、不眠、意欲喪失、理由の分からない激しい苛々を覚えるようになり、受診するに至りました。

初診時にAさんは、「高くないサラリーで、よい仕事、自分が納得のいく仕事でお客が喜んでくれることがやりがいでやって来たのに、社長は自分の仕事を評価もせず、トラブルに対して恫喝するだけだ。これでは、何のために仕事しているのか、分からなくなりました。」と言いました。もっともな訴えだと思います。病的には、疲労倦怠は勿論ですが、苛々や焦燥が露で、「よく車を運転していて、中央分離帯に車を激突させたくなる」といった過激な発言で驚かされました。社長に対する反感、拒絶感、攻撃心を露にしました。

取り急ぎ、休職の上、自宅療養となりました。主治医はAさんの直属の上司である課長と面談し、「ともかく

社長が本人を一方向的に叱責するとか、不必要に怒鳴ることを一切止め、本人の意見も聞くことが必要」である旨、社長に伝えてもらいました。患者の主任は有能な社員であったので、彼の休職によって必然的に会社の業務にも滞りが生じ、社長もこれまでの社員の扱い方を反省せざるを得ない状況となりました。つまり、この社員は勿論病気のためにそうせざるを得なかったわけですが、結果的に休職することによって社長に反抗したのです。

このケースで本当によかったことは、この社長さんも、案外といったら失礼ですが、その後態度を改め感情的になることをだんだんに控えるようになり、冷静な対応をとったため、社内の雰囲気も改善されて行きました。Aさんが復職後当分の間は、社長から本人への指令は、必ず課長が仲介することとするなどしてもらいました。現在ではAさんは回復し、新入社員の教育セミナーを担当し、無理のない範囲で残業もこなしながら、仕事にも満足感を持てるようになっていきます。会社も順調に成長を続けています。

この会社は小規模で問題の構造も単純ですから、対処もやり易かったといえます。府立大学のように大きく複雑な組織ではこうはいきませんね。しかし、上司の対応がいかに決定的かはよく示していると思います。

#### 症例2「中小企業中堅社員の例」

中小企業中堅社員(Bさん、40才)は課長に昇進したところだが、仕事が一気に増えたが、まず仕事を覚えて行く段階で、これまでの仕事の仕方の延長のようなやり方を続け、仕事を抱え込んだ。仕事が飽和状態になり、過労で仕事の能率が落ち、行き詰まってパニックの状態に陥った。疲弊して、頑張ろうにも気力が出ない状態で受診した。

主治医はBさんの直属の上司と相談し、1ヶ月の休職となる。この会社では、以前にも同様のうつのケースがあり、その際、本人の仕事のサポート体制(専任のヘルプの人を回す)を整えることにより、無事乗り越えた経験を持っていた。今回もその経験を生かし、速やかにサポート体制が生まれ、本人を降格させることなく、復職が成功した。Bさんも課長としての職務を理解し、上から与えられた仕事を適宜部下に分担させながら統括して行く役割を受け入れて行った。

やや信じ難いことかもしれませんが、Bさんは課長になっても自分が上司から与えられた仕事をあまり部下にふることに躊躇を覚え、仕事の要領をよく理解するまでは出来るだけ自分でこなすようにしていたのです。

## 7 適切な治療により本来の能力を回復

うつの治療の要点を終わりにあとひとつ書いておきます。治療を完了して、完全寛解に至れば、服薬しなくてもよくなる。能力次第で標準以上の成果を上げることも可能である。つまり、本来の能力が発揮出来るようになる、ということです。働き方はこれまでとは違って来ますが、すなわち、以後治療に頼らず自分で発症を防止し、健康でやって行くためには、主治医との治療を通して、これまでのうつに陥り易い生活パターン（無理をするのが当たり前）や認知・考え方のパターンをより健康的なものに変え、ストレスコントロール出来るようになっていることが必要です。元通りの（無理の多い、病源的な）生活に戻るといったことではありません。

## 文献

- 1 Frank E., Prien RF, Jarrett RB, et al. (1991) Conceptualization and rationale for consensus definitions of terms in major depressive disorder. Remission, recovery, relapse, and recurrence. Arch Gen Psychiatry, 48:851-855.
- 2 Paykel ES (1998) Remission and residual symptomatology in major depression. Psychopathology, 31:5-14.
- 3 Selye H (1976) "The Stress of Life," Rev. ed., McGraw-Hill, New York.