

<h1>経済経営推薦書</h1>		2023年 11月18日 発行者 矢木信男
書名	「うつになる職場 ならない職場」 香山リカ著 モナド新書	発行日 2015/10/31
<p>1 推薦理由—誰もがうつ病予備軍と言われ、さまざまな精神疾患が急増しているなかで、職場における従業員、管理職による健康管理への適切な対応が求められている。社会人として必要なメンタルヘルスの基本を知るガイドブックとして活用できる。</p> <p>2 キーセンテンス</p> <p>(1) <b>ミス</b>を犯した部下を担当からはずすのは、適切と言えるだろうか？ 重大なミス（トラブル）が起きたとき、それが重大であればあるほど、ミスをした部下を対象からはずし、上司や別のスタッフが事態収拾にあたる企業が多いようだ。しかし、それではミスの原因がわからない。<u>大切なことは、ミスを招いた原因や経緯を一番理解し、反省しているのは当事者である。だからこそ、当事者と共に問題解決にあたり、ミスによる困難な局面を克服していくべきなのだ。このような姿勢で対処することで、従業員同士の絆、上司と部下の絆はより強固なものになる。</u></p> <p>(2) <b>メンタルヘルスの観点から言えば？</b> 従業員が犯したミスに対し、個人の人格まで否定する発言をしたり、経済的損得ばかりを気にするような態度はよくない。<u>ただでさえ尋常な精神状態ではない従業員の心を一層傷つけ、仕事の能力ばかりでなく、人間性まで否定されたような気持ちにさせ、自信を喪失させてしまうことになる。</u></p> <p>(3) <b>では、どのような対応が必要であるか？</b> <u>まずは従業員の心身に配慮し、「一緒に考えよう」と問題を共有する姿勢を見せることである。</u>これにより、張り詰めた従業員の心を若干なりともほぐし、「ミス→自己肯定感の低下→さらなる自己否定・・・」という“悪しきループ”に陥る危機を防ぐことが大切である。</p> <p>(4) <b>「人と人とのつながりを大切にし、それを育む時間と空間を提供することが、これからの会社・組織に内在する目に見えないパワーとなる」とは、ソーシャル・キャピタルの概念である。どういうことか？</b> <u>人と人との信頼関係、規範、相互扶助、人的ネットワークなど、人間関係や人と組織とのつながりを資本・資源として捉えたもので、社会関係資本・人間関係資本などとも言われる。働く人にとって、職場が「自分の居場所」だと感じられることが、心身の健康状態と深くかかわっているということである。</u></p> <p>(5) <b>「うつ」を発病する従業員が多い職場には、それなりの職場環境がある。どういう職場環境か？</b> <u>上司がまずメンタルヘルスについて正しい知識を持っていないこと、それへの対処を誤解していることである。</u>企業経営者なら、だれもがメンタルヘルス対策の必要性を痛感している。だが、実際には、対策が充分に進んでいるとは言えない場合が多い。<u>対策が進まない原因の一つに、「メンタルヘルスの問題に対する誤解」がある。</u>企業担当者自身が肝心の部分を誤解していると、メンタル不全に陥っている従業員をうまくサポートできていないばかりか、ときには状況を悪化させてしまうことさえある。また、担当者は、メンタルヘルスの対象者に対し、適切な対</p>		

応を取ることはもちろんだが、他の従業員にもメンタルヘルスの啓発を行うことが求められる。

- (6) **メンタルヘルスの問題について、全てを正しく理解することははっきり言って不可能であるし、その必要もない。まず、3つの点を押さえておく。その3つの点とは？** ①**正しく客観的な情報を集める。**メンタルヘルスの担当者は、まず対象となっている従業員本人、それが難しければ直属の上司などから直に話を聞き、十分な一次情報を収集することが大切である。②**先入観を持たない。**メンタルヘルス系の病は一言で言うと「例外を含めてありとあらゆることが起きる」と考えてほしい。例えば「眠りすぎるうつ病」「体重の変わらない摂食障害」といった症状もあらわれる。「うつ病ならこうなるはず」「陽気な人はメンタル不調とは無縁」といった先入観による決めつけは危険である。③**ネットや周囲の意見を信じすぎない。**インターネットにはおびただしいメンタルヘルスに関する情報があふれている。それらは玉石混交で、信頼度の低いものも少なくない。判断に迷った場合は専門家に尋ねるか、信頼度の高いテキストに当たることだ。
- (7) **次のうち、ストレスが原因の「メンタルヘルスの不調」の可能性のあるのはどれか、を選んでみて欲しい。**(A) ちょっとしたことでやたらと部下を怒鳴りちらす。(B) 食べるとすぐにお腹が痛くなり、トイレに駆け込むことが多い。(C) ネットオークションのチェックが我慢できず、仕事中でも何度も確認してしまう。(D) 気分が100%爽快で、いまならどんな仕事でもできる気がする。**どうだろうか？** 答えは、「すべて」である。「メンタルヘルスの不調」といえば、「気持ちが落ち込む」「不安で仕方がない」といった、誰が見ても明らかな心理的な問題・症状があらわれると思ってしまうが、そうではない。
- (8) **メンタルヘルスの不調が始まりつつあるとき、あるいは著しいストレスが押し寄せたとき、変化は3つの領域で起きる可能性がある。その3つの領域とは？** (A) **心理的な変化**—プラスの変化として、気分が高揚する、万能感に満たされる、アイデアがあふれる、誰とでもしゃべりたくなる、性欲が亢進するなど。マイナスの変化として、不安、イライラ、無気力、ハラ立ち、憂うつ、心配など。(B) **身体的な変化**—頭痛、肩こり、微熱、動悸、喉のつまる感じ、空気が薄い感じ、咳こみ、めまい、吐き気や嘔吐、腹痛、胃痛、食欲不振、頻尿、下痢や便秘、生理不順、性欲減退、不眠など。(C) **行動面での変化**—仕事のミスが目立つ、能率が下がる、食べ過ぎ、お喋りしすぎ、声が大きくなる、声が小さくなる、すぐに涙を流す、メールの文体が大きく変わる、飲酒量が増える、目的のない万引き、性的な逸脱行為、無断欠勤、遅刻と外出、勤務中の居眠り、買い物依存、ギャンブル依存などである。メンタル不調では、「ありとあらゆる問題」が起きると言って良い。
- (9) **メンタル不調を起こした従業員に対して、どのような点に気をつければよいか？** 上司が従業員にうつではないかと確認する場合は、原則として、まず落ち着いて話ができる空間（他の人に会話が聞かれないような環境）に本人を呼び、「体調が悪いんじゃないか。最近、きちんと眠れているか」と、体調に関しての話から聞くようにすることである。また、「最近、仕事のミスが多いが」と答めるような口調で言うのではなく、「君の能力を考えると、ちょっとミスがあるみたいだけど、どこか調子でも・・・」とあくまでも本人のプライドを傷つけないような問いかけをするのも、上司の役割と言える。話しやすい空間をつくってあげれば、部下も落ち着いて対

話ができるはずだ。

- (10) **メンタルヘルスの担当になり、職場の同僚から深刻な相談を受けた。個人情報との兼ね合いもあるので社内の人間に相談してよいか迷っている場合は、どのように対処するか？** **他者に伝えるときは、「本人の同意を得る」のが原則である。**メンタルヘルスに関する情報は、従業員の情報のなかでも**特に慎重な取り扱いが必要となるものの1つ**である。
- (11) **現場で意識しなければならない大事なことは2つある。その2つとは？** **一つは(10)にも記載しているが、担当者が情報を他者に伝える場合は「本人の同意を得る」ということ。**できれば**簡単な文書を用意して、それにサインしてもらうのがよいだろう。****それが難しいときは同意が得られたことを面談の記録として残しておく。****二つ目が、面談の際に必ず記録をつける。**いつ、誰と、何を話したかを記しておく。緊急を要する際、本人の同意を得るのが難しい場合、「同意を得ようとしたが不可能だった」と記録した上で可能な限り最小限の関係者にのみ情報を伝え、協力を仰ぐことである。
- (12) **「うつ病で休職したい」と突然メールが入ってきた場合、どのように対応すればよいか？**まじめに働いている人ほど、疲労や身体的不調を感じ始めても、「しんどい」と口にしたり、それを顔に出したりしない。彼らは「何となくおかしいな」と思っても、それを周囲に隠し、自分にも「まだ大丈夫だ」と言い聞かせ、無理を続けていたのである。**その従業員に対しては、「一番大切なのは、健康を回復すること」という原則をお互いに確認しあった上で、「専門医に治療を受けてもらっているか」「治療の環境は整っているか」を尋ね、今後、どういった形態で休むことにするかを具体的に話し合う必要がある。**話し合いのプロセスでも、「**まず仕事のことより健康回復**」を何度も確認することが大切である。
- (13) **担当者が行わなければならないのは、「うつ病を疑って、従業員を専門医につなぐこと」であって、「うつ病かどうかの正しい判断を下すこと」ではない。なぜか？**うつ病は、血液検査やレントゲンで判定することはできない。ストレスチェックが行われているが、ストレス状況にあることを自覚している人を洗い出すためのもので、なんらかの病気であるかどうかの診断には役立たない。うつ病に特徴的と言われる「憂うつな気分」は病気でなくても、多くの人が日常的に経験することである。そのため、**実はどこからが病気でどこからがそうでないのかの線引きは、そう簡単にはできない。**うつ病には様々な種類があり、**うつ病の診断は実はかなり難しく、精神科医でもしばしば悩むことがあるほどである。**
- (14) **だが、担当者にもできる、非常に重要なことがある。それは何か？** **それは従業員の訴えを聞いたり、様子を見て、「うつ病かもしれない」と疑い、「一度、精神科や心療内科で診てもらってはどうか」と受診を促すことだ。**まず「うつ病かな」という発想を持たなければ受診をすすめることもできない。**うつ病は、ほかの病気と同じように、早い段階で治療を開始すれば、それだけ回復も早くなる。**うつ病になった従業員が1日も早く元気に職場復帰できるよう、促すことが大切である。
- (15) **では、従業員のうつ病を疑うには、どこに気をつければよいか。うつ病を疑うポイントには大きく2つある。その2つとは？** **一つ目は、「従業員自身の訴えに耳を傾けよう」である。**

従業員から進んで「相談したい」と申し出てきたときは、次の内容が含まれていないか、チェックする。①気持ちがひどく落ち込み、憂うつだ。悲しさ、空しさ、心細さなども強い。②何をやるのもおっくうで、面倒くさい。興味や関心も持てなくなっている。どちらも含まれている場合は、うつ病を強く疑い、すぐに専門医の受診をすすめるべきだ。

- (16) **また、どちらか一つだけが強く認められる場合は、どうするか？** 次のポイントに移ってチェックする。その2つ目のポイントは「担当者が観察してその従業員の調子はどうか」になる。①以前に比べ、パフォーマンスが低下している。発言、働きぶりにキレがない。②欠勤、遅刻、早退、居眠りなどが多い。③同僚とも話さず、ひとりでぼーっとしていることが多い。ため息をついていることもある。④注意するとすぐに涙をこぼしたり、顔を真っ赤にして激しく言い返したり、すっかり性格が変わったように見える。⑤体調が悪そうで、顔色が悪く、昼食も摂ろうとしない。「本人からの訴え」に加えて、一つでも担当者に思い当たることがあれば、やはりうつ病を疑うべきだ。そうでない場合も定期的な面談を行う必要がある。わかりやすく言えば「他に原因が考えられないのに、その従業員の働きぶりや性格が突然変わったら、とにかくうつ病を疑ってみる」と考える。
- (17) **どんな治療が行われるのか？** うつ病という診断がつけば、基本は「休養（自宅療養）」と「薬物療法」になる。ただし、うつ病の程度やタイプによってはすぐに長期の休職とはならず、まずは薬物療法で様子を見ることもある。自宅療養の期間も人によって違うが、「1カ月」から「2カ月」の診断書が出ることが多い。
- (18) **どんな薬がでるのか？** うつ病の場合、中心となるのは「抗うつ薬」である。これはうつ病のときに脳で起きていると考えられるセロトニン、ノルアドレナリンなどの「神経伝達物質」の減少を改善する治療薬である。抗うつ薬の中で現在、最も良く使われているのが、「SSRI」と呼ばれるグループに属する何種類かの薬で、これらの薬が開発されたお陰でうつ病の治療は画期的に進歩し副作用に苦しむ人も激減し、職場復帰などもそれまでに比べてスムーズになった。
- (19) **「死にたいなんて言っているけど、どうせ口先だけだろう」などと、自殺念慮を甘く見てはいけない。なぜか？** 自殺念慮が実行に移されやすいのは、うつ病がピークするときではなく、少し快復しかけたときなのである。うつ病の病状が強すぎる時期には、あれこれ計画してもそれを実行に移すことさえできないため、「生きているのは嫌だな」と漠然と思っても、それ以外ことを起こすことがない。ところが、治療が功を奏して少し頭も身体も動くようになってくると、この自殺念慮も実行しやすくなるのである。
- (20) **もし、休職中の従業員から「死にたい」などと相談を受けたら、どうするか？** まずは「よく話してくれた」と打ち明けてくれたことを評価して、話題をそらさずに十分にその話を聞き、「それはあなたの本心ではなくて、病気の症状の一つなのだ」と説明して、絶対に実行しないと約束してもらわなければならない。約束をしても自殺したい人は自殺する、と思うかもしれないが、この約束が、いざというときの歯止めとなることは意外に多いのである。この段階になれば、家族などに連絡してきちんと観察する体制をつくってもらい、主治医と相談して入院治療に切り変える、などの救急的な介入が必要になる。



- (21) 一般的に「自殺のサイン」と呼ばれる徴候には、どのようなものがあるか？ ①いつも自分を責めてマイナスのことばかり言う。②朝の調子がとても悪いようだ。③からだの調子が悪い時期がずっと続いている。④お酒の量が増している。⑤食欲がとても落ちている。⑥なげやりな態度、落ち着きのない態度が目立つ。⑦ロッカーや机を急に整理し始めた。⑧気分がムラがあり、落ち込んでいたのに突然、陽気になったりする。などである。
- (22) 管理監督者（上司）が行うケアは、「ラインによるケア」とされる。「ラインによるケア」とは？ 上司が心身ともに快適な職場の環境づくりを心がけ、メンタル不全に陥りそうな部下に早めに気づき、メンタル不全に陥った部下の職場復帰などをサポートするように期待されている。○部下が大きなストレスを抱えていないか。○ストレス・コーピング（ストレス対処行動）ができていないか。○職場の人間関係はうまくいっているのか。このようなことを常に適切に把握し、問題があれば管理・指導することを「ラインによるケア」と呼ぶ。つまり、上司が部下の心の健康づくり対策のために行なう活動のことで、それが職場のメンタルヘルスケアの中心的役割を果たすわけである。
- (23) そのためには？ 従業員を漠然と眺めているだけでは、正確に実態を把握することは難しい。そこで、必要になるのが、働いている人から話を聞くこと（ヒアリング）が必要となる。これは、「ラインカウンセリング」と名づけられている。それによって、不調をもたらす“ストレス要因”を把握し、それを軽減するような取り組みをおこなうのである。
- (24) メンタルヘルス対策の「予防の三段階」がある。どんな予防か？ 一次予防とは、メンタル不調の発生を未然に防ぐための取り組みである。二次予防とは、早期の段階でメンタル不調の兆候に気づき、早期の対応（治療）によって、本人と職場、双方にもたらされる負担を軽減すること。そして三次予防は、メンタル不全をおこした本人の病状を適切に把握し、病気の重症化を防ぐための取り組みになる。つまり、病気の発症後の取り組みが中心となり、メンタル不全による休業・退職者の職場復帰への支援などが、おもなものとなる。
- (25) 厚生労働省の「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」では、うつ病などの診断によって数か月の休業を余儀なくされた労働者が復帰するまでのステップを、5段階で示している。その5段階とは？ ①第一ステップ＝病気休業開始及び休業中のケア ②第二ステップ＝主治医による職場復帰可能の判断 ③第三ステップ＝職場復帰の可否の判断および職場復帰支援プランの作成 ④第四ステップ＝最終的な職場復帰の決定 ⑤第五ステップ＝職場復帰後のフォローアップ である。
- (26) 病気の予防には上記のように、第一次予防、第二次予防、第三次予防の3つのアプローチがある。メンタルヘルス不全の代表であるうつ病の第一次予防とは？ まず、第一予防の①では、うつ病の従業員を出さないためには、まずうつにならないような環境に職場を整えなければならない。この「快適な職場環境づくり」こそ、第一次予防にあたるものだ。では、「快適な職場環境」とはどのような状態をいうのか？ ○職場で、気軽に上司や同僚に悩みを打ち明けられたり、相談しやすいムードであること。○従業員の能力が十分に発揮できていること。○サービス残業など、過重労働がないこと。○成果に対して、適切な評価をもらえること。○静

かさ、照度などが適切であること。

- (27) **第一次予防の②として快適な職場環境をつくるための組織（例えば衛生委員会）の設置が求められる。なぜか？** 第一次予防のためのサポートが整ったとしよう。しかし、それにもかかわらず、従業員がうつ病に罹患する確率は改善されていないようだとする。それはなぜかと言えば、心の健康のためには、働き手自身が自分の心の変調に気づき、これに対処する「セルフケア」が重要だ。けれどもセルフケアではどうにもならない要因、つまり従業員個人の力では取り組むことが不可能なうつ病発症要因が、職場には多数存在しているからだ。このような要因を取り除くために、社内での組織（仮に衛生委員会とする）を立ち上げることが必須となる。
- (28) **では、この組織、衛生委員会の行うべきことはどのようなことか？** ○メンタルヘルスの積極的推進 ○推進のための計画立案 ○当該事業所の現状と問題点の把握 ○外部組織との連携体制の構築 ○従業員一人ひとりの性格特性の把握 ○人事部との緊密な連携 このほかに、専門家を招いての講習会など、従業員に対しての「メンタルヘルス教育」が挙げられる。
- (29) **人間は、生きている限りさまざまなストレスに襲われる。職場のストレスも完全になくすることはできない。だとしたら、そのストレスに対処する対処法を工夫してストレスに負けないようにする必要がある。そのためには何が必要か？** 「ストレス・コーピング」の考え方である。ストレスを生じさせるものを解決したり、心理・肉体的負担を軽減するために、自分自身の考え方（思考パターン）を転換したり、いろいろな行動を取ったりする。これを「ストレス・コーピング」と呼ぶ。コーピングの意味は「対処」である。
- (30) **では、コーピングにはどのような種類があるか？** ①問題焦点型（問題中心型）コーピング＝ストレス源を探し、それに対する解決策を考える。②情動焦点型（情動中心型）コーピング＝自分自身の不安、怒りといった感情に焦点を当てて、リラクゼーションなどで解決をはかる。③認知的再評価型コーピング（考え方の転換）＝「これも私にとってはよい勉強だ」など、ストレス源のとらえ方を変える。④社会的支援型コーピング＝外部のコンサルタントなどに相談し、その力を借りて問題を解決する。⑤気晴らし型コーピング＝まずは問題を忘れて、楽しいイベントなどでストレス発散を試みる。以上の5点であるが、心理学者のフィリップ・デューイによれば、「コーピングとは、個人がストレスとなるような場面や状況に遭遇した際に、そのことや、それによってもたらせられる結果に対して、なんとか対応しようとして用いる認知と行動である」と定義されている。
- (31) **最も適したコーピングを“発見”するためには、どのような手順が必要になるか？** ①問題をリストアップする。②問題の優先順位を決める。③今、使えるコーピング（対処法）をなるべく多く書き出す。④対処法の長所と短所を検討する。⑤対処法を絞り込む。⑥対処の一つを実行する。 具体的には、ストレスが起きたときに「考え方を変えて、受け止めたときのダメージを減らす」（情動焦点型）ものと、「まわりの人や窓口などを利用して、合理的に解決する」（問題焦点型）ものがある。それらをうまく組み合わせて、「このストレスには、これとこれでも切り切ろう」と計画を立てて対処するのが、ストレス・コーピングである。
- (32) **職場とメンタルヘルスの7つの必須ポイントとは何か？** ポイント①は「サインを見逃さ

ない」。ポイント②は「診断基準」。ポイント③は「なんでもあり」。ポイント④は「とにかくつなぐこと」。ポイント⑤「何もできないが寄りそう」。ポイント⑥は「焦らない」。ポイント⑦「自殺させない」。

- (33) **まず、ポイント①の「サインを見逃さない」とは？** メンタル不全に陥っている従業員は、必ずかすかなサインを発している。明確な SOS ではなく、周囲から気づかれにくいためである。「〇〇さん、どう考えてもおかしいよね」と言われるようになったときには、すでにメンタル疾患の中・後期に入ってしまったている。日頃から部下の様子をよく注意して、観察して、かすかな変化でも見逃さないように留意したい。
- (34) **ポイント②の「診断基準」とは？** メンタル系の中で最も多くを占めているのがうつ病だ。おもに気分がひどく落ち込んだり、何をやるにしてもおっくうで興味が持てない状態が続く。本人がつらいと感じる症状が2週間以上続いて、仕事や日常生活に支障をきたしている場合は、うつ病と診断され、治療が必要と判断される。
- (35) **ポイント③の「なんでもあり」とは？** メンタル系の病気では、「ありとあらゆること」が起きる。典型例のみにとらわれて「〇〇だからうつ病じゃないだろう」と決めつけてしまうと、不調のサインを見逃してしまう。まず上記(7)～(12)で紹介した、うつのサインを頭の中に入れておく。遅刻や欠勤、口数が少ないなど、「いつものその人と違う」と思ったら、メンタル不調の可能性はある。
- (36) **ポイント④の「とにかくつなぐこと」とは？** メンタルヘルスの企業内担当者は医師ではないのだから、「従業員がメンタル系の病気であるかどうか」を勝手に判断するべきではない。当事者を専門医につなぐことこそが担当者の果たすべき役割である。「いつもと違う」と思ったらすぐに、専門医の受診につないでほしい。
- (37) **ポイント⑤の「何もできないが寄りそう」とは？** 受診をすすめる際には、「あなたが快復することが一番大事」「治療すれば必ず治る」という言葉とともに、「戻ったらまた一緒に働こうね」ということを必ず伝えることである。受診を拒む人には、まず具体的な症状を本人に話させて、「今は、そのつらい症状を改善することがまず大事だから」と受診をうながしてみよう。
- (38) **ポイント⑥の「焦らない」とは？** うつ病は、「心の風邪」というような軽い気持ちで対処できるものではない。完治には長時間を要する病気だということを理解しておくべきである。快復までには好・不調の波があるので、すぐに症状が改善されないからといって治療をあきらめたり、服薬をやめたりしてはいけない。治療を中断するとかえって悪化する場合もある。
- (39) **ポイント⑦の「自殺させない」とは？** うつ病と自殺は深い関係がある。自殺願望はうつ病の基本的な症状の一つである。自殺の危険性を示すサインを知っておき、本人が自殺を口にしたら、なぜそんな気持ちになったのか、落ち着いて話を聞き、「あなたは私たちにとって大切な存在だから、絶対にそんなことをしないと約束してくれ」と説得してほしい。「死にたい」という直接的な表現でなくとも、「死」についての話題を出したり、大切なものを人に譲ったり片づけ始めたら、注意が必要である。家族や担当医と相談して、予防体制を心がけてほしい。