

攻めるオーナー経営者のための

NIKKEI
TOP

日経トップリーダー
LEADER

2012年2月1日発行(毎月1日発行) 第329号 1984年11月22日第3種郵便物認可

2
2012

特集

会社と家族のために考えよう

社長の 認知症とうつ

特別調査 社長の実像

経営も私生活もアグレッシブ
決断できる社長は切り替えがうまい

うつ病編

治療すれば、社長を続けられる

「自分がやらなければ、会社が回らない」とがむしゃらに働く。そんな責任感の強い経営者ほど「うつ」にかかりやすい。大事なものは治療。うつを克服した社長はたくさんいる。

ケース

「自分はうつだ」 認めた時に道が開けた

スマイルホールディングス

金井龍男 CEO・会長兼社長

通販ビジネスを手掛けるスマイルホールディングスCEO・会長兼社長の金井龍男は、いつものように商談を終え、車で会社に向かっていた。だが、高速道路を運転中、突然、体に異変を感じた。強烈なめまいに襲われた。目の前が真っ白になった。平衡感覚を失って前後不覚に陥った。

気がついたら、車は路肩に止まっていた。道路にはスピンの跡が残っていた。幸い外傷は軽かった。事故は2002年6月のこと。金井は健康食品や美容品などのカタログ販売を手掛けていた。販売委託した代理店との商談や商品説明会に飛び回り、睡眠時間が平均2時間という激務続きだった。

もともと、うつ気味ではあったが、当時は自分を鼓舞して仕事に励んだという。過労がたたったのだろうか。その時はそう思った。病院では当初、三半規管などの内耳性の疾患であるメニエール病と診断された。だが、処方された薬が効かず、めまいを繰り返す。不安を覚えて心療内科を受診した金井に、医師はこう告げた。

「うつとパニック障害を併発しています」

信じられなかった。「ヤブ医者め。何を言うんだ」と暴言を吐いて帰宅した。

売上高半減、自殺未遂も

頭が割れるように痛くなる。呼吸困難になる。不眠症になる。発

作的に暴れ出す……症状は悪化の一途をたどった。車はトラウマになった。乗車すると「床が抜けるのではないか」と妄想に囚われ、全身に汗をかいて身動きできない。出社もできず、部下に電話で指示するのが精一杯。「自宅に引きこもり、一日中テレビゲームをしていた。それぐらいいか集中して続けられなかった」と金井は話す。

5000万円ほどあった月商は半減した。「カタログ販売は社長が営業の最前線に立たなければ成立しない。『社長が薦める商材なら売ってみよう』と代理店に思わせるカリスマ性が必要だからだ」。それでも会社が持ちこたえられなかったのは、無借金だったためだ。実は金井は1995年に会社を倒産

させたことがある。再起で誓ったのが、借金に頼らない経営だった。倒産こそ免れたが、業績悪化でマイナス思考に拍車がかかる。自殺願望も出た。ケーブル類を束ねるプラスチックのバンドで首を締めたこともある。未遂で済んだのは、幻聴で「諦めずに一緒に頑張ろう」という妻の声が聞こえたからだ。「死のうとするのを自分でも止められない。何かにとりつかれているようだった」と振り返る。

うつで気付いた好機

引きこもりから半年ほど経った頃のことだ。しぶしぶ通っていた心療内科の医師が処方したうつの薬は確かに効いた。

「もう、自分はうつだと認めるしかない」。金井は現実と向き合おうと決心を固めた。家族にも「俺はうつらしい。頑張って治すから協力してくれ」と伝えた。もちろん、家族は分かっていた。しかし、金井が認めないために、心配しながらも手をこまぬいていた。

うつを認めると、気分が不思議と軽くなった。さらに、医者の方指示通りの治療を続けた。それまでは薬も口々に飲まないことが多か



かない たつお
山口県下関市出身、47歳。自動車整備会社の倒産などを経て、1997年に前身となるカタログ販売会社を福岡市に設立。2002年にうつを発症するが克服し、05年にインターネット通販に参入した

ったのである。妻も病院に付き添い、家族としての支え方を学んだ。

日常生活の好転とともに、経営でも突破口が生まれた。「ゲームでもできるなら、パソコンも同じではないか」。当時、楽天などの登場で注目を集めていたインターネット通販の仕組みを夢中になって勉強した。気付くと夜が明けていたこともあったほどだ。

金井は従来のカタログ販売に見切りを付け、ネット通販への事業転換を決意する。「俺もこんな状態だし、今まで通りの仕事は続けられない」と率直に語った。去った社員も多い。だが「あのときはそうするより仕方がなかった」と金井は言う。

うつから抜け出すまで3年かかった。パニック障害は今でも若干

残っており、人前で話すときなどは薬を飲むことも多い。だが、社長業はこなせる。新しい通販サイトも順調に伸び、2012年3月期は年商8億円を見込む。

「自分はうつだと心から認めること」「治療に専念すること」「本当に好きな仕事に気付くこと」。この3つが自分を蘇らせた。そう金井は思っている。

(文中敬称略)

「社長不在で回る会社」をつくる

うつ病になりやすいタイプは、一般に「几帳面で真面目、責任感が強く、面倒見がいい」と言われている。多くの経営者が「自分に当てはまる節がある」と感じることだろう。

自分がやらなければ会社が回らないと、日夜寝食を忘れて仕事に取り組む。社員の士気を高めようと、時にはプライベートの相談にまで乗る。売り上げや利益を確保し、社員の生活を守るという重圧を一身に背負っている。

こう考えると、経営者はうつと隣り合わせの日々を過ごしていると言えそうだ。それだけに、自分の「心の調子」に気を配らないといけない。

ここで悩ましいのは、うつ病の初期症状は、それとは気が付きにくい点だ。何となくやる気が起きない、どうも目覚めが悪い、体のだるいといった不調を感じても、経営者は病気ではなく、自分の仕

事に対する意欲が足りないと思いがち。しかも、出社して仕事ができないうつ病ではない。

無理を続けていると、集中力が散漫になり、仕事がかどらない。気分は落ち込む一方。そこに業績不振や人間関係といったストレスが加わって「もうダメだ」と思ったときには、うつ病がかなり進行している。

経営者がうつ病から身を守るためには、自分を追い詰め過ぎないことだ。経営とは、決断の連続というタフな仕事である。そこには不振事業からの撤退や人員の削減といった自らの失敗を認めなければならぬこともある。

「なぜあんなことをしたんだろう」「こうすれば良かったのでは」と、経営者であれば誰でも悔やむ当然のことだ。

しかし、それでいつまでも思い悩んでいても、事態が好転することはない。やらなければならない

うつ病タイプは、真面目な経営者と重なる

仕事一筋で「働き過ぎ」と言われている

すべてが完璧でなければ気がすまない

周りが自分を褒めても、「できてない」と思う

会社でも家庭でも自分の弱みを見せたくない

情に厚く、面倒見のいいタイプでいたい

飲み会などの約束を断ることができない



※うつ病経験者や専門家への取材を基に編集部で作成

特集 社長の認知症とうつ

のは、気持ちをや前向きに切り替えることだ。

「経営者本人はネガティブにとらえて深刻な事態であっても、見方を変えれば、必ずしも悪いことばかりではない。他の人から与えられるちよっとしたヒントで、気分は違ってくる」。企業リスクとしてのメンタルヘルス問題に詳しい嶋田美奈・ハリウッド大学院大学准教授は指摘する。

性格や考え方が異なるタイプであれば、同じ物事であっても全く違ったとらえ方をする。もし自分が悲観的なタイプであれば、楽観的な人と話してみる。会話から新しい視点を得られ、自分の思い込みを取り払えるだろう。それだけで、心理的に楽になる。

医者選びは慎重に

やる気が全く出ない、何をしても楽しくない、自分を責めてしまおう。こんな精神状態が1週間も続いたら、うつ病の疑いが強まる。精神科や心療内科の専門医に相談すべきだ。

ただし、うつ病はまだ未解明の点も多く、病状の見極めが難しい。例えば、知識や経験の浅い医者が

うつ症状を示す患者の「調子が良くなりました」という言葉をうのみにしたために、躁うつ病に気付かなかつたという話もある。

普段から健康相談しているかかりつけ医がいれば、専門医を紹介してもらおうのほうがいいだろう。身近にうつ病の治療経験者がいれば、話を聞いてみるのも手だ。

心当たりがない場合、医者を選ぶうえで1つの目安となるのは、精神科3年以上で、5年以上の実務経験を持つ医者を対象とする「精神保健指定医」という資格の保有者であるかどうかだ。

また、開業医は、医者であると同時に、病院を運営する個人事業主でもある。経営に携わっているので、売り上げ確保や資金繰りといった悩みを共有できる。治療だけでなく、心休まる話相手ともなりうるわけだ。

もしうつ病と診断されたら、治療に専念できる社内体制を整えよう。「少なくとも3カ月、できれば6カ月は完全に仕事から離れて治療すべき。とりあえず休むけど調子が良さそうだったら仕事しようなんて考えていては、いつまで経っても治らない」。うつ病を患った

経験を持つ社長は、こうアドバイスを送る。

うつ病の治療期間は、個人差が大きい。うつ病の薬にはさまざまな種類があり、どれが効くかは試してみないと分からない。

任せる経営を学べ

長引くようであれば、一時的に会社を退くことも視野に入れなければならぬ。その際、うつ病の治療が終わってから会社が復帰を認めてくれるかどうか、不安を感じるようであれば「経営者が所有する株式を『取締役選任権付種類株式』にしておく手がある」（星野リーガル・ファームの星野文仁代表）。これは、株主が自分の選んだ人を取締役を就けることができる権利があるというもの。これを利用して、自分を指名すればいいというわけだ。

治療すれば、うつ病の症状は軽減される。しかし、再発を防ぐためにも、完治することはないと思っておいたほうがいいだろう。復帰後にうつを感じたら、思い切って会社を休む。そのためには、3日間ぐらいであれば突然、社長が休んでも業務に支障がないよう

経営者のうつ病による会社の混乱を防ぐ心得

3～6カ月間は、社長なしで事業を継続できる体制をつくる


うつの可能性を感じたときは、仕事を忘れて休養を取る

恐れずに精神科医に相談し、指示に従って治療に専念する

うつ病のチェックリスト

20個の質問に対して、「ほほない…1点」「ときどき…2点」「しばしば…3点」「いつも…4点」という点数で回答。合計点を計算する

	ほほない	ときどき	しばしば	いつも
Q 1 気分が沈みがちで憂鬱である	1	2	3	4
Q 2 朝方は気分が落ち込む	1	2	3	4
Q 3 ささいなことで泣きたくなる	1	2	3	4
Q 4 夜、よく眠れない	1	2	3	4
Q 5 食欲がなくなった	1	2	3	4
Q 6 異性に対する関心がなくなった	1	2	3	4
Q 7 最近やせてきたことに気付いた	1	2	3	4
Q 8 便秘がちである	1	2	3	4
Q 9 普段よりも動悸がする	1	2	3	4
Q10 何となく疲れやすい	1	2	3	4
Q11 気分がさっぱりしない	1	2	3	4
Q12 いつもと同じように仕事ができない	1	2	3	4
Q13 落ち着かず、じっとしてられない	1	2	3	4
Q14 将来に希望が持てない	1	2	3	4
Q15 いつもよりいらいらする	1	2	3	4
Q16 なかなか決断できない	1	2	3	4
Q17 自分が役に立つ人間だと思えない	1	2	3	4
Q18 生活が充実していない	1	2	3	4
Q19 自分が死んだほうがよいと思える	1	2	3	4
Q20 日頃していることに満足していない	1	2	3	4

-  **40点未満** … ほとんどうつ病の疑いなし
40点台 … 軽度のうつ病の疑いあり
50点以上 … 中等度のうつ病の疑いあり

※米国の精神医学者、ツング博士が1965年に発表したチェック方法に基づく

特集 社長の認知症とうつ

な体制が必要になる。
 普段から権限を移譲して部下に仕事を任せるようにしておく。自分が先頭に立つタイプの経営者であれば、マネジメントを意識した経営に変えていこう。

ストを掲載した。米国の精神医学者が作成しており、「抑うつ」「焦燥」「虚無感」「自殺願望」といった項目について、感情や生理的・心理的に起こった反応を調べる。スマイルホールディングスの金井龍男会長兼社長は自分のうつを

疑ったときに、こうしたチェックリストを片端から試した。「どのチェックリストも満点に近かった」と語る。
 うつ病を防ぐ第一歩は、自分の心身の異変に敏感になること。そして、もしうつ病になったらと

しても、絶対に諦めてはいけない。うつ病であることを認めて、医師の指示に従って治療する。
 「うつ病になっても、きちんと治療すれば、社長を続けられる」。うつ病を克服した経営者たちは、この口をそろえる。

うつ病の予防法



過労を避ける

激務に疲れた経営者が、ほっと一息ついたところを、うつ病が襲う。そんなケースは珍しくない。

過労で活動と休息のバランスが崩れると、活動を促進する交感神経と休息を司る副交感神経の2つの自律神経もバランスが悪くなる。これが疲れているのに、体が火照って休めないといった症状の原因。うつ病などの疾患の引き金にもなる。

普段から疲れ過ぎの状態はできるだけ避け、適度な活動と休息のバランスを保つことが、うつ病予防につながる。

特に睡眠時間と食欲は重要なバロメーター。これらを毎日記録する「生活リズム表」を作ると良い。毎日を規則正しく送ることは、うつ病の予防に高い効果を発揮する。



ストレス発散

ビジネスパーソンとうつとの関係に詳しい美しが丘メンタルクリニックの児島一樹院長がうつ病の予防法として薦めるのは「ストレス発散」だ。

特に旅行などのレジャーは気分転換ができ、ストレス解消に向いているという。バドミントンやゴルフやボールを思い切り



かっ飛ばすのもいい。落語やお笑いを見て笑うといった要素もストレス解消につながる。

ただし、うつがひどいときには逆効果になりかねないので注意が必要だ。例えば、旅行は、うつで「旅程をこなさなければならぬ」という心理的負担が高くなる場合がある。そんなときには、何もせずに「過」す。これも、ストレスを発散する1つの方法だ。

相談相手を持つ

資金繰りの苦しさなど、誰にも話せない悩みを抱えている経営者は数多い。

こんなときは、できれば業務上の利害関係のない相談相手を見つけ、話を聞いてもらうことが望ましい。

相手に悩みの内容を理解してもらったり、解決方法を教えてもらったりする必要はない。むしろ、うつ気味のときに答えを覚えてもらうと、逆に解決できない自分を責めて気分が落ち込むという負のスパイラルに陥ってしまう恐れがある。ただ聞いてもらうだけでそこがポイントだ。

古来から牧師や神父、僧侶など、洋の東西を問わず、人の悩みに耳を傾ける人々がいた。相談相手を持つというのは歴史に裏付けられた知恵なのだ。



41