れる『健康いきいき職場づくり~現場発組織変革のすすめ』に収録 生産性新聞は座談会「健康いきいき職場づくりを目指して」を都 同座談会は12月上旬に生産性出版から刊行さ

**屋博・一橋大学大学院教授(兼司会)、島津明人・東京大学大学院** 

川上憲人・東京大学大学院教授、

守島

神保健学分野教授

東京大学大学院医学系研究科

活動をどう展開するかなどを議論した。その概要を掲載する。 |教授の3氏が職場で何が起きているか、健康いきいき職場づくり

ニが起きているのかエ本の職場で今、

するために開かれたもので、

→出席者·

具規模1000人く♪

ャルなつながりが多い メール等によるバーチ

ように思う。

働く人も

たことがすごく大きい が職場でなくなってき

の事業所を担当し、

てのシステムづくりか り個人に向けた対策、 し、多様な雇用形態の 、がいる。職場の隣の

た。ところが、当時は 帰織に向けた対策、管 「監督者研修を行っ いて、みんなで顔を合 スケジュールで動いて んは全然違ったワーク うまく働かなくなって 職場で社会化の機能が ないが、それよりも、 後退しているかもしれ

進され、職場に存在し 裕やのり代) た 「組織スラック」(余 がなくな まえ怒られるぞとかい とを上司に言うと、お いった場面でこんなご

明

計価が人の心にも

いろんな立場の方が

うメッセージをどう伝

人がいかに大事かとい

方々にメンタルヘル

た。そこで、トップ

じ職場で働くようにな

東京大学大学院医学系研究科精

橋大学大学院商学研究科教授

守島

基博

**素所トップの理解と** 

労がなかなか得られ

、最初は非常に苦労

らに効率化がすごく推

くなってきている。さ わせる。職場。ではな

のではないか。

例えば、こう

きたことが一番大きい

っている。 たときに先輩に教えて うことを、飲みに行っ

能が働かなくなった職場で「社会化」の機 もらう機会が少なくな

っているのかもしれな

えればいいかを考え スに関する科学的な 一つはメンタルへ 川上
ただ、職場の

**尹朝基**皇守

せ方という言葉をもう

働き方と働か

しかみ砕いて言うと

どういうことか。

て、これまでは、

川上 一つの例とし

多少不慣れない人や

る。

いうメリットがあるか

ヘルスがいいとどう

の一つだと思ってい を難しくしている課題 職場のメンタルヘルス ている。これが今日の 体感の醸成を難しくし って、これも職場の

化だと。つまり子ども 変化ではなくて人の変

根拠をきちんと提示

数値化して示する

たちの育ち方とか、入 たから個人主義化して ってくる社員が変わっ

え、自分の上の先輩が

用を抑制する企業が増

バブル崩壊後に採

と。もう一つはメンタ

きてコミュニケーショ ンが下手でうまくいか

というポジティブな側 ないのではないかとい

う指摘もあるが、その

面を示すことである。

その二つを企業にどう

私のバックグ

得られるかということ 伝えれば理解や協力が

点はどうお考えか。

らせているのではない 後輩関係が社会化を遅 る。多分そういう先輩 んな現場で起こってい だといったことがいろ たっても飲み会の幹事 10年上とか、いつまで

ていても、何となく人

守島

わからないこ

守島 今の学生を見

う側面から、バブル経 的丁寧に見るようにな 済崩壊後の職場を比較 を考えてきた。 人事管理とい

りのための指針)がで 労働者の心の健康づく (事業場における が結構落ちてきている 企業の職場力や現場力 0年あたりから、日本 り、その結果、

個人だけではなく 個人を取り巻く環

ようになった。

な、という感覚をも

話をして、

組織のこと

くなる。教育は相手の

なかったかがわからな 前に自分が何がわから

を伝えていくといっ

た、人を『社会化』す

げないとうまくいかな 立場に立って教えてあ

比較的年齢が近い

り飲みに連れていって

新人をちょっと無理や

倒れそうで困っ 境や組織を見なければ

職場に慣れない人が他 んぷりをしてしまい、 ている人がいても知ら

減ってはいない。 その背景として、こ

影響してきている。隣

ではなく、人の心にも

のパフォーマンスだけ

0年に心の健康づくり

1 9 9

ういうことは昔もあっ

た。でも昔は、先輩が

うも10年経つと、10年

づらい。また教えるほ 年上ではちょっと聞き るすぐ上の先輩が10年 とがあったときに聞け

面は確かにあるが、そ くできないといった側 とつながることがうま

た。ところが、200

る。それが、単に企業

心の健康問題は決して

が起こっているのか、

今日はそれを題材にし

**古動を進めてきたが、** 

が進められてきたが、 タルヘルスの取り組み

残念ながら、職場のメ

なってきたことがあ

人ベースの目標管理で 応して、企業が特に個 グローバル化などに対

た個人をどう支えるか

いったことに注目 仕事を中心にして

だが、心の不調になっ ラウンドは臨床心理学

実績評価を行うように

ンタルヘルスの不調、

/ikiiki-wp.jp)

つつ、日本の職場で何

は、他の方々とともに

労働災害や過労自殺の

体でまとめてきたが

カバーをしてチーム全 要領の悪い人がいても

精神障害などの

私たち3人

「健康いきいき職場づ

くりフォーラム」(以 ト、フォーラム、 http

ジメントとして、メン

するためのリスクマネ 民事訴訟を未然に防止

健康いきいき職場づく

りは経営革新や企業組 心えられるか、フォー 織の抱える問題にどう の変化と企業の働かせ の10年ぐらいの働き方

で何が起きているのか 先生から、日本の職場 それでは、まず川上

営者がそういうことに

起きる。

んでいく、あるいは経 せ方にもう少し踏み込

になってしまうことが にメンタルヘルス不調

タルヘルスを進めてい

かなければならなくな

良いことではないとい も、働く人にとっても 経営の視点から見て 職場が弱体化するのは

きた。パワハラやセク

化という意味でもコミ ったというのは、社会 先輩後輩関係がなくな

がだんだんなくなって

体制をつくって、メン いけない。組織全体で

る作業が企業の中で結

構行われていた。それ

注目してメンタルヘル

向に進めていきたいの ラムを今後どういう方

か、の3点について考

こうした働き方や働か

の人の助けを得られず

ないかと感じている。

方の変化があるのでは

聞きしたい。 についてのお考えをお

川上日本の職場で 場のメンタルヘルスの 社員、契約社員、パ たということだ。

は、2000年ぐらい

問題は解決できない。

スの取り組みを行って

働き方が多様化してき もう一つの側面は、 がった。

ちょうどそのころ指

って、視野が大きく広 う認識をずっと持って

針に基づいたモデル事

ト、アルバイトなど、

業の一つとして、従業として、今の職場では、 こうした変化の背景

現在に至ってい と無理やりの社会化に ハラの問題もあるし、 いろんな理由がある中 そういう "ちょっ う意味でも非常に重要 な話だろう。 意味でも人材育成とい ュニケーションという

## 課題にどう対応できるかフォーラムは経営の抱える

スる問題にどう応えら いき職場づくりは経 うになった。 視点が大事だと思うよ 職場を構成する人だと つ強みや資源をいかに いは職場であり、その やはりそれを支える していくかという

きかを決める目標設定

センティブをどうつけ

ことが重要だ。

川上 いきいき職場

の高い学生を採るため

、。 こうした非常に質

話し合う体制をつくる

はあまり入りたくな てにするような企業に 分たちの能力を使い捨 たいと思っていて、自 きと働ける企業で働き

ていくかが大事ではな

今の話は重要

略論は、何をやるべ

経営面から人と組織を

元気にすることのイン

今後、活動を継続的に

にミーティングを行

今何が起こって

リットはあると思う

だろう。非常にざっ

からも機能する職場を つくっていくことでは 人が輝き、経営視点 フォーラムの 例えばこうい ついてこない。そのた 発信しても、みんなが メッセージをトップが くらイノベーティブな いことがあり得るとい めに経営が立ち行かな 員がついてこない。 川上憲人氏 論が大切なのだという ないという話だ。フォ の話は、組織論の部分 がついてこないと、ど とプランニングである のは目標を達成でき 結果的には企業とい 人と組織である。 な戦略が動いていて それを実行するの

スのイメージが出てく

話はどうしてもマイナ

ろう。企業の中での体

ごく大事なステップだ つくるというのは、 委員会のようなものを

取り入れていかなけれ

した考え方を学んで 企業はもっとこ

メッセージとして申

けないことを、強

ものができるといい。

ガイドラインみたいな 制のつくり方に関する ら学んだことの一

で働く人の心やモチベ

っ。最終的にはそこ

るとモチベ

ことをもっと経営者に

ことが重要だろう。 側面がもっと前に出る

康いきいき職場委員

まっていることだけな

ミッションは法的に決

いう視点がやはりこの う元気にしていくかと

は健康管理部門が行う

また、多くの企業で

万見ながら、両者をど

人と組織を両

ので、それが経営目標

とが必要だろう。

守島 まさにその通

のミッションや役割 **流し、組織の中で自** 

されるということがあ

書類づくりをさせ

対策で職場環境改善と れまで職場のストレス

いうのがあって、自分

組み合わせの中で発揮

と思い出したのは、

島津 それでちょっ

守島人の強みは、

発揮して人とうまく

大事だと感じている。

ないだろうか。

かに火をつけるかが

働く人のハートに

働く人が自分の能力

、うことは、最終的に

ヘルスをよくすると

が動くと組織も変わ と人は動かないし、人

3

フォーラムの今後の方向性 健康いきいき職場づくり

の方にとどまってしま スの対象が一部の不調

る。こういう委員会を

康管理部門との連動が 通して、経営目標と健

促進されるようになれ

となる人の育成もこの をつなげる扇のかなめ くような機能と、それ れをうまくつなげてい があるわけだから、そ ってきた知識やスキル というか、これまで培 だと思う。人には強み

フォーラムの役割では

ばさらにいいと思う。

ら必要な考え方 |秀な人材獲得のため

や看護職が働いて

かに頓着せずに産業医 とどうつながっている

ると他人事になってし いいという姿勢が強く フや専門家に任せれば 企業経営からみ 産業保健スタッ 提案するのは労働組合 ムで進めていくことも くりの議論をフォーラ 任者を決めるといっ い職場づくりの管理を

それは経営者も含めた 案は、経営からすると 無視しようと思えば無

非常に有名な九州の大

ないというのがだんだ

んわかってきて、

などをつくっている

上 先日、ロボッ

力をしてきたが、それ

側面では企業は結構努

学に招かれて、大学院

らうことの重要性であ

みを組み合わせること

らない職場の弱みに自

分がずっと向き合って

りの内容が充実してき

一方、もともとの

健康いきいき職場づく

んだりすることで、

モチベーションが上が

そらくそれは、あまり その後が続かない。お

ラムの中でいろんな企 業の方の話を聞いたり

なってしまう。ポジテ

があれば、

ィブな側面に注目し、

と思う。

人事からの提

ゴメントを。

二章

働きやすさという

過去15年ほ

実際にフォー

いる。そういう強

事をやっていくの

が昔の職場だった。で

つようになった。もう

健康いきいき

くという営みだと思

なってしまうという

点を洗い出して、行動 話し合って、その改善 たちの職場の問題点を

計画を立てるのだが、

話を進めたい。

後の方向性について

フォーラムの

うと、

場合には、やはり書

づくりのところで使

?、その人たちの生活

お客さんのところでは

場づくりが経営面で

うのがいい。その逆の

感じてくれるというメ もらうことで、経営者 労働組合が提案する 視できてしまう。逆に 無視できない可能

生を対象に健康いきい

場では、働く人は働き いる。健康いきいき職 の重要な問題になって 供していくかが、企業 がいをどう働く人に提

か元気になっていくこ ではなくて、社会全体

とを期待されていると

やって成果を上げるこ

んなが同じことを

かなければいけない。

だめな人も営業に行 手で営業に行くと全

かなという気もする。

ような意識があったの ことに対して、苦行の いかなければならない

出発点である「メンタ

ヘルス」が小さく見

職場、

こがフォーラムが最終

まう。『好きこそものの

上手なれ』と言うが

逆にできなくなってし

職場づくりは職場の組

織と人を元気にする、

た。フォーラムの方向 えるようになってき

も、経営の面から組

そして企業を元気にす

経営戦略としての

織と人の力を高める活

組織や個人

健康いきいき職場づく

りという方向に向かっ

してきた気がする。 いることが、はっき

メンタルヘル

島津明人氏 実習を行った。学生さ 考え方だと共感してく んは非常にすばらしい

さ職場づくりの講義と

れて、これをやってい 術力を持っている分だ か、こういう企業に入 る企業はどこにあるの たいと言っていた。 彼らは非常に高い技 業の成長にもつながる がいがあり、それが企

あり、組織や個人が持 を強化していくことで

きないことをやってい

ようと思っても従業

くいきいきするが、で

るときには人間はすべ

かに経営革新を行

得意なことをやって

に。元気や活性化とは、 かと感じるようになっ 的に目指すところなの

という認識をもっと強 く打ち出していくこと 本日はありがとうご

自分たちがいきい

ざいました。