

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」を都内8月に開催した。同座談会は12月上旬に生産性出版から刊行される『健康いきいき職場づくりの現場発組織変革のすすめ』に収録するために開かれたもので、川上憲人・東京大学大学院教授、守島基博・一橋大学大学院教授(兼司会)、島津明人・東京大学大学院准教授の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の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。

# 健康いきいき職場づくりを目指して

## 座談会

### 1 日本の職場で今、何が起きているのか



守島基博氏

### ◆出席者◆

東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野教授

川上 憲人

一橋大学大学院商学研究科教授

守島 基博

東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野准教授

島津 明人

### 実徳評価が人の心にも影響

守島 働き方と働かせる方という言葉をもう少しかみ砕いて言うところのことか。

川上 一つの例として、これまでは、職場の多少不慣れない人やる。要領の悪い人がいてもカバーをしてチーム全体でまもってきたが、グローバル化などに対応して、企業が特に個人ベースの目標管理で実績評価を行うようになってきたことがあった。それが、単に企業のパフォーマンスだけではなく、人の心にも影響してきている。隣に今、倒れそうに困っている人がいても知らんぷりをしてしまい、職場に慣れない人が他の人の助けを得られず、メンタルヘルス不調になってしまっている。もう一つの側面は、働き方が多様化してきていることだ。正規社員、契約社員、パート、アルバイトなど、

### トップの理解と協力を得るのが重要

守島 私たち3人から、精神障害などは、他の方々とともに「健康いきいき職場づくりフォーラム」(以下「フォーラム」、http://ikiiki-wp.jp)の活動を進めてきたが、今日はそれを題材にして、日本の職場で何が起きているのか、健康いきいき職場づくりは経営革新や企業組織の抱える問題にどう応えられるか、フォーラムを今後どういう方向に進めていきたいのか、の3点について考えてみたい。

それでは、まず川上先生から、日本の職場で何が起きているのかについてのお考えをお聞きしたい。

川上 日本の職場で、2000年ぐらいの問題は解決できない。ト、アルバイトなど、

員規模1000人からメール等によるパッチャルなつながりが多いそのシステムづくりから個人に向けた対策、組織に向けた対策、管理監督者研修を行った。ところが、当時は事業所トップの理解と協力がなかなか得られず、最初は非常に苦労した。そこで、トップの方々にメンタルヘルスがいかに大事かというメッセージをどう伝えればいいのかを考えた。一つはメンタルヘルスに関する科学的な根拠をきちんと提示し、数値化して示すこと。もう一つはメンタルヘルスがいかにどういいうメリットがあるかというポジティブな側面を示すことである。その二つを企業にどう伝えれば理解や協力が得られるかというのを考えてきた。

### 職場で「社会化」の機能が動かなくなった

川上 ただ、職場の変化ではなくて人の変化ではないかという点はどうお考えか。

守島 今の学生を見ても、何となく人とつながることがうまくできないといった側面は確かにあるが、そういうことは昔もあった。でも昔は、先輩が新人をちょっと無理やりに飲みに入れて話をして、組織のことを伝えていくといった、人を「社会化」する作業が企業の中で構行われていた。それがだんだんなくなってきた。パワハラやセクハラの問題もあるし、いろいろな理由がある中で、そういう「ちょっと無理やりの社会化」が職場でなくなってきたことがすごく大きいように思う。働く人も後退しているかもしれないが、それよりも、職場で社会化の機能がうまく働かなくなってきたことが一番大きいのではないかと。

島津 例えば、こういった場面でごんごんと上司に言うとお、おまえ怒られるぞかいうことを、飲みに行ったりときに先輩に教えてもらう機会が少なくなっているのかもしれない。バブル崩壊後に採用を抑制する企業が増え、自分の上の先輩が10年以上とか、いつまでたっても飲み会の幹事だといったことがいろいろ現場で起こっている。多分そういう先輩後輩関係が社会化を遅らせているのではないかと。

守島 わからないことがあったときに聞けるすべ上の先輩が10年以上ではちょっと聞きづらい。また教えるほうも10年経つと、10年前に自分が何がわからなかったかがわからなくなってくる。教育は相手の立場に立って教えてあげないとうまくいかなない。比較的年齢が近い先輩後輩関係がなくなってきたというのは、社会化という意味でもコミュニケーションという

意味でも人材育成という意味でも非常に重要な話だろう。

守島 今の学生を見ても、何となく人とつながることがうまくできないといった側面は確かにあるが、そういうことは昔もあった。でも昔は、先輩が新人をちょっと無理やりに飲みに入れて話をして、組織のことを伝えていくといった、人を「社会化」する作業が企業の中で構行われていた。それがだんだんなくなってきた。パワハラやセクハラの問題もあるし、いろいろな理由がある中で、そういう「ちょっと無理やりの社会化」が職場でなくなってきたことがすごく大きいように思う。働く人も後退しているかもしれないが、それよりも、職場で社会化の機能がうまく働かなくなってきたことが一番大きいのではないかと。

守島 わからないことがあったときに聞けるすべ上の先輩が10年以上ではちょっと聞きづらい。また教えるほうも10年経つと、10年前に自分が何がわからなかったかがわからなくなってくる。教育は相手の立場に立って教えてあげないとうまくいかなない。比較的年齢が近い先輩後輩関係がなくなってきたというのは、社会化という意味でも人材育成という意味でも非常に重要な話だろう。

守島 わからないことがあったときに聞けるすべ上の先輩が10年以上ではちょっと聞きづらい。また教えるほうも10年経つと、10年前に自分が何がわからなかったかがわからなくなってくる。教育は相手の立場に立って教えてあげないとうまくいかなない。比較的年齢が近い先輩後輩関係がなくなってきたというのは、社会化という意味でも人材育成という意味でも非常に重要な話だろう。

## 2 フォーラムは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか



川上憲人氏

川上 フォーラムか職場を構成する人だと思ふ。最終的にはそこを下がる。フォーラムの意義は、例えばこういう点を改善して、一人一人が輝き、経営視点から機能する職場をつくることではないだろうか。守島 それでちょっと思い出したのは、これまで職場のストレス対策で職場環境改善と

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

## 3 健康いっき職場づくりフォーラムの今後の方向性

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

### フォーラムで全社横断的な推進体制の議論を

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

### 優秀な人材獲得のためにも必要と考え方

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

### 守島 最後一言

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

### 守島 過去15年は

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

### 守島 過去15年は

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか

守島 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか



島津明人氏

島津 次に、健康いっき職場づくりは経営の抱える課題にどう対応できるか