

公益財団法人日本生産性本部65周年大会
テーマ別分科会【健康いきいき職場づくりフォーラム】
開催日時:2020年10月27日(火)13:00~14:40
会場:ザ・プリンスパークタワー東京(港区芝公園)

働く人の健康と生産性～ “いきいき”とした人と組織の実現

東京大学大学院医学系研究科
精神保健学分野
川上憲人



日本の労働生産性の課題

- 労働力人口の減少に対応できる生産性向上と労働参加率の向上（総務省, 2016）
- 組織の中で他者と協力して生産的に、創造的に働ける労働者
- Society 5.0時代を切り拓くエンゲージメントと価値創造力をもつ組織と労働者（経団連経営労働政策特別委員会報告, 2020）
- ポストコロナ時代の生産的な組織と労働者（経団連, 2020；生産性白書, 2020）

生産性のために働く人のポジティブな心の健康に着目する視点が広がっている

- ポジティブな心の健康(Mental wellbeing)を高めることは国の富と繁栄につながる(Beddington他, 2008)
- ポジティブな心の健康(Mental wellbeing)とは、自分の可能性を高め、効率的・創造的に働き、他人と良好な関係を築き、地域社会に貢献する状態のこと。心の健康は、個人、企業および社会にとって重要である(英国NICEガイダンス, 2009)
- 心の健康を向上し職場の心理的リスクを減らすことで、生産性、リスク、採用・離職を改善する(カナダ職場の心理的健康・安全基準, 2012)

ポジティブな心の健康・働きがいとは 国連「持続可能な開発目標」の1つ

17の持続可能な開発のための目標(SDGs)と169のターゲット(2015)



ロゴは国際連合広報センターから

<http://www.unic.or.jp/>

和文は外務省仮訳から引用

3 すべての人に
健康と福祉を



3.4 2030年までに、予防および治療を通じて非感染性疾患による早期死亡を1/3減らし、精神健康と幸福(well-being)を促進する。

8 働きがいも
経済成長も



8.5 2030年までに、若者や障害を含むすべての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働賃金を達成する。

主観的幸福感(ウェルビーイング)の理論 から みた働く人のポジティブな心理状態

楽しい系

①ポジティブな気持ち

②エンゲイジメント

充実系

③意義とやりがい

④達成感

評価系

職務満足度

ネガティブ系の
ないこと

うつ
病

スト
レス

働く人のポジティブな心の健康が注目される理由

ポジティブ
な心理状態

従業員の健康と幸福



離職や休業の減少



生産性の向上



ワークエンゲイジメントの効果研究から(Bakker et al. 2012; Eguchi et al. 2015; Imamura et al., 2016; Shimazu et al. 2012; Shimazu & Shaufeli, 2009)

健康いきいき職場づくりフォーラム



2012年12月に設置。企業、個人による会員制度で運営

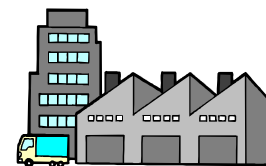
健康いきいき職場づくりとは

新しいメンタルヘルス対策

- メンタルヘルス不調の予防
- ポジティブメンタルヘルスの向上

新しい経営戦略

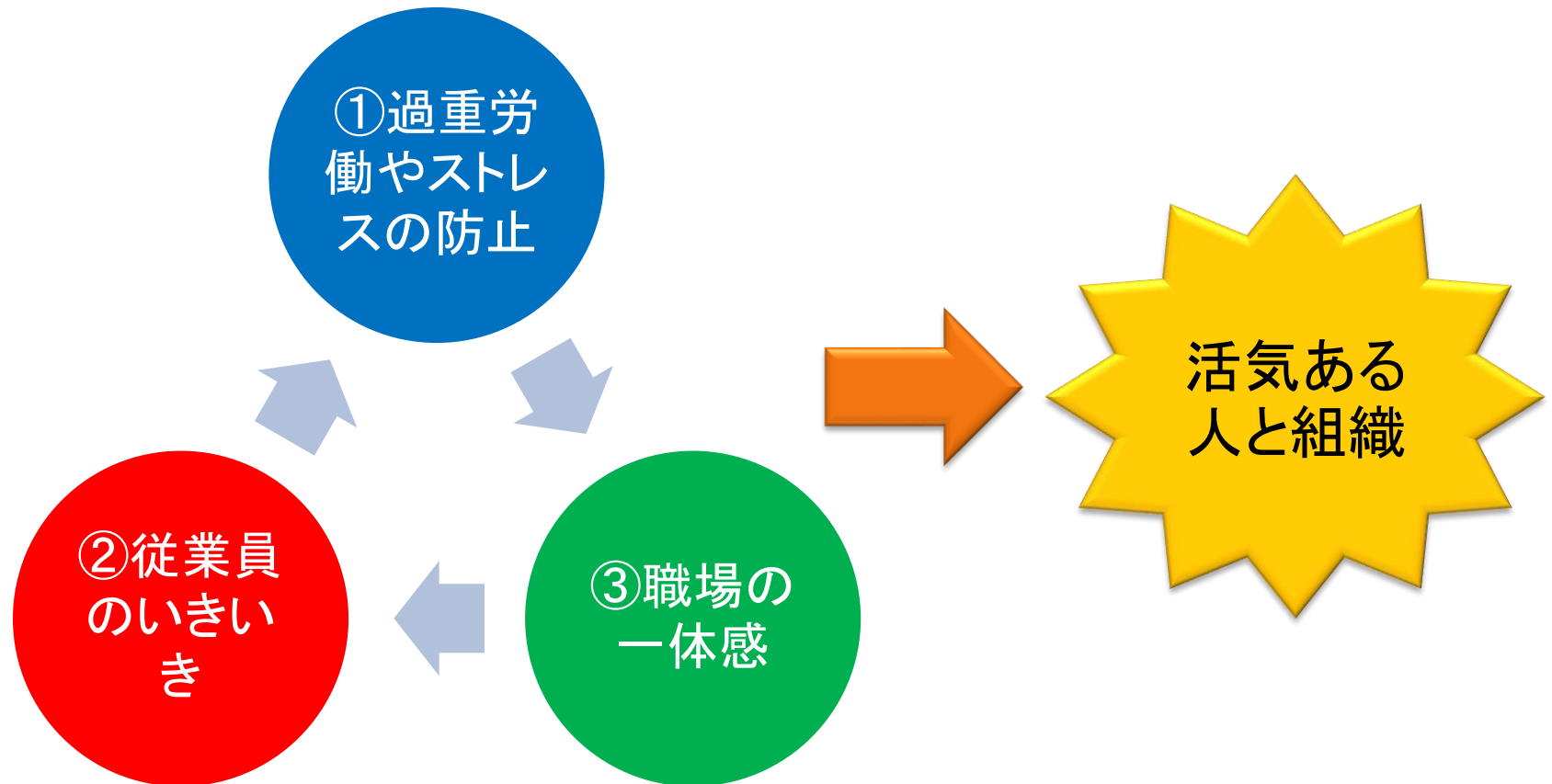
- 組織開発、人材育成
- エンゲイジメントの向上



活気ある
人と組織

「健康いきいき職場づくり」特徴(1)

3つの目標

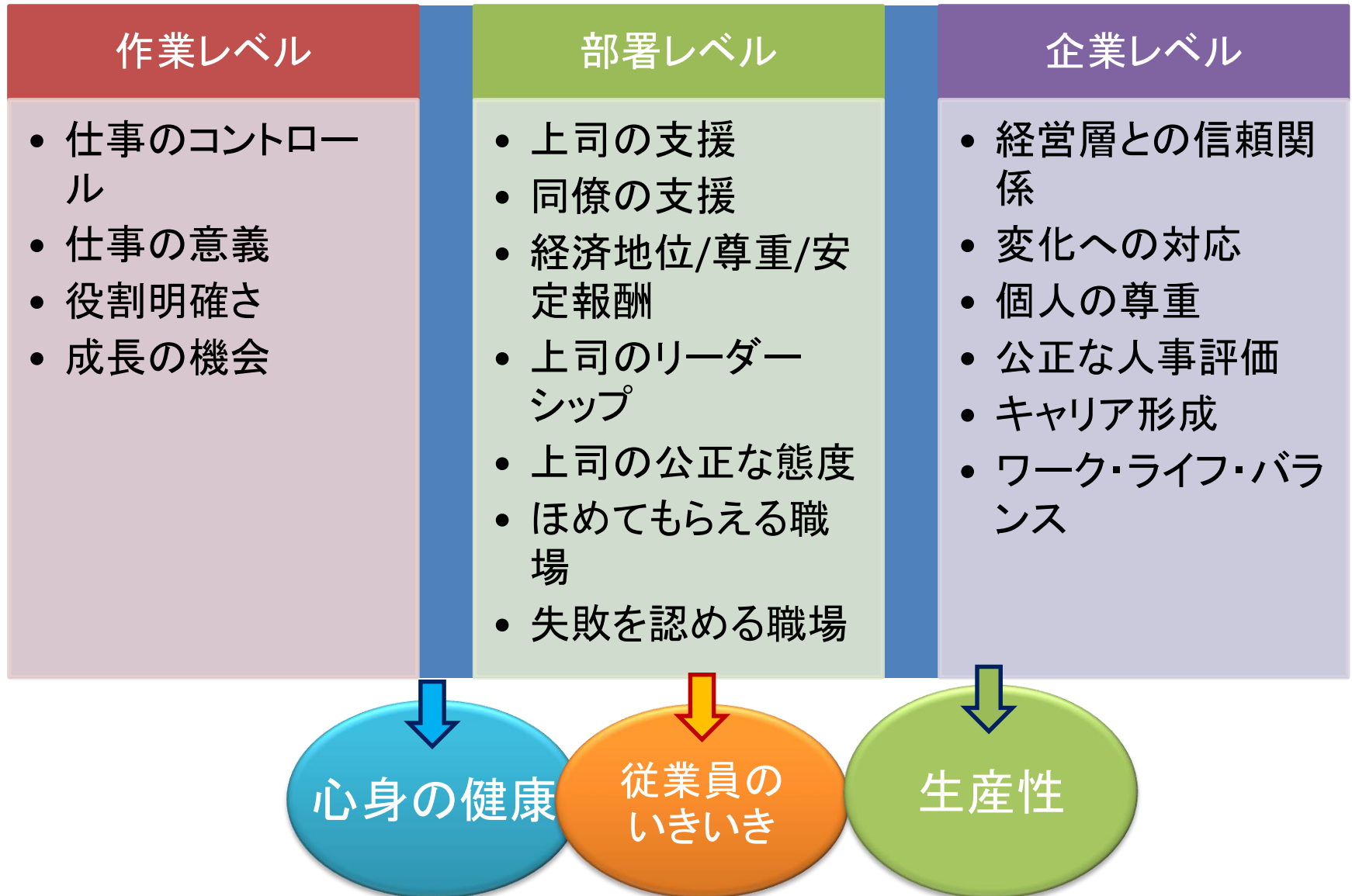


厚生労働科学研究におけるステークホルダー会議(2012)で、労使が目指す共通目標として提案されたもの。健康いきいき職場づくりフォーラムウェブサイトで解説

<http://www.ikiiki-wp.jp/>

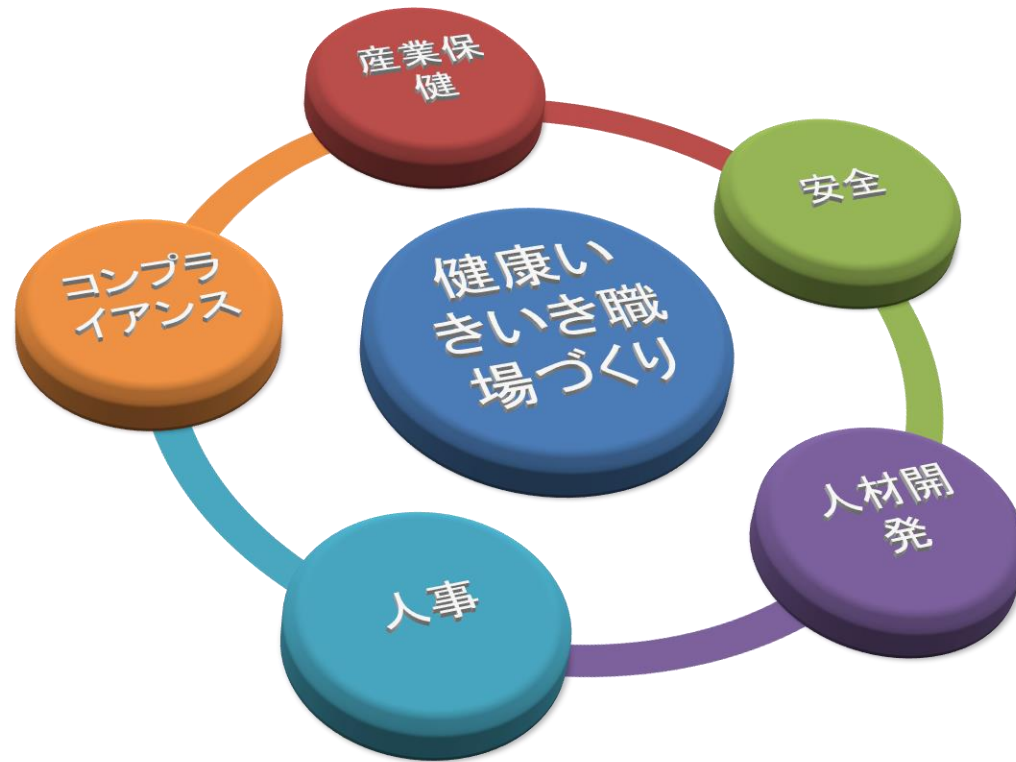
「健康いきいき職場づくり」特徴(2)

職場の強み(社会的心理的資源)への着目



「健康いきいき職場づくり」特徴(3)

インター・セクターアプローチ



人事部門、健康管理部門、その他の部門など組織内の関係者が協力し経営として推進することが大事

G社の「健康いきいき職場づくり」 の取り組み

実施の動機

- 仕事の特性から、帰属意識の維持、モチベーションの維持、メンタルヘルに困難
- 不況で会社業績は思わしくなく、メンタルヘルス不調者も発生

取り組み体制

- 「社員から人気のある会社づくり」を目指した方針
- 組織や年齢を超えて有志が集まり、社が抱えている課題や問題点などを検討し、改善していく委員会を立ち上げ

社内コミュニケーションの活性化

- 組織の小グループ化
- 一人現場の撲滅(チーム化)
- シスター制度
- 飲食を伴う管理職と社員の個別懇親会
- イベント企画委員会の設置

社員のモチベーションアップ

- 社員全員が中期計画作成に参加
- 経営の見える化
- ダメだしから引き上げ考課へ
- マネージャー教育の実施
- 外部機関による従業員満足度向上支援

G社の取組みの成果



「会社が好き」、「会社が楽しい」という社員が出てきた。



会社の行事には、業務都合で来られない社員以外は、ほぼ全員来るほど、参加率が高くなった。



離職者も約7%になり、新入社員の入社後3年後の離職率も非常に低い数字になった。



メンタルヘルス不調者も減り、これによる退職者が5年間で2名。



業績も伸びている。



採用活動も好調になってきた

効果的な健康いきいき職場づくりのポイント

方針・体制

- 従業員を大事にするという方針
- 幅広いメンバーによる推進体制

取り組み

- ストレスチェックなどデータを活用して部署の分析をすること
- 職場環境を幅広く考慮して、活動を計画すること
- 従業員の参加、コミュニケーション、一体感づくりに力点がおかれていること

評価・改善

- 取り組みにKPIを設定し、活動の改善に反映させること

健康いきいき職場づくりの具体的な取り組み

経営層

- 人材育成方針、人事評価制度
- 多様性施策
- ワークライフバランス施策等

上司

- 健康いきいき職場アセスメントに基づく改善
- 健康いきいき職場づくりを推進するマネジメントの実践
- 労働者参加型の健康いきいき職場づくり

従業員

- 健康いきいきマネジメント研修
- ジョブクラフティング



健康いきいき職場づくりの効果

- メンタルヘルス不調の休業者が減少（情報系A社、運輸系B社）
- 社員の成長を目標とした人事施策の展開により離職率を改善（情報系C社）
- ポジティブ組織開発活動を展開後、経常利益が増加（製造系D社）
- ポジティブメンタルヘルスの取り組みにより地元労働局から表彰される（製造系E社）
- 健康いきいき職場づくりの取り組みは、障がいを持つ従業員をポジティブに（製造系E社）

自治体もポジティブメンタルヘルスを支援

- 東京都産業労働局が「職場のメンタルヘルス推進事業」として中小企業のポジティブメンタルヘルスを推進
- 令和2年11月19日（木） 13:30～17:00にシンポジウム（オンライン開催）

“ポジティブメンタルヘルス”とは？

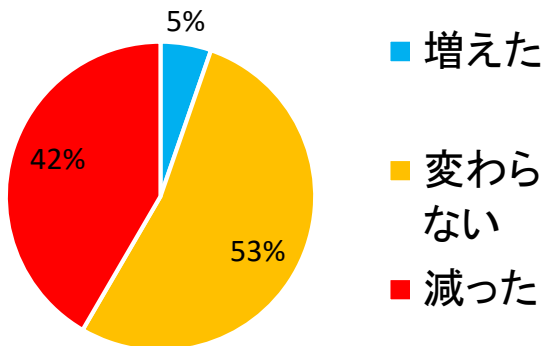
働くすべての人が心もからだも健康で、いきいきと充実して働き、組織を活性化する取組

ポジティブメンタルヘルスを実践する3つの取組

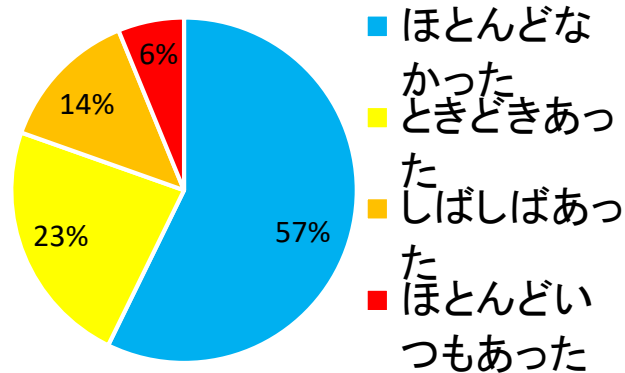
- ① 社員一人ひとりの業務状況・健康状態について理解し、改善するための取組
- ② 信頼関係を構築し、組織力を高めるための社内コミュニケーション向上の取組
- ③ 社員自らやりがいを感じ、仕事から活力を得られる環境づくりを進める取組

ポスト・ウィズコロナ時代のテレワーク 課題は「コミュニケーション」と「信頼感」の低下

人との会話や連絡



孤独を感じる



緊急事態宣言解除(2020年5月22-26日)時点で、フルタイム労働者1032人を調査(佐々木、津野、黒田、川上. 朝日新聞デジタル 2020.6.22)。

管理職

1位「生産性が下がっているのではないか」48.0%
2位「報連相をすべき時にできないのではないか」、
「仕事をサボっているのではないか」32.7%

社員

1位「オフィスより仕事はかどらないこと」38.7%
2位「上司・同僚・部下に相談しにくいこと」28.7%
3位「サボっていると疑われているのではないか」28.0%
4位「残業申請がしにくいこと」27.3%

あしたのチーム. テレワークと人事評価に関する調査
2020/4/20
<https://www.ashita-team.com/news/20200420-2/>

ポスト・ウィズコロナ時代の職場

◆物理的・社会的距離が遠くなる時代

- テレワークの拡大
- 会議WEB化、マスクでの会話、飲み会の自粛
- 感染症対策の格差



◆従業員の孤立と職場の信頼感の希薄化

- 価値観・働き方のさらなる多様化
- 職場のコミュニケーションの低下
- 職場の信頼感の低下

ポスト・ウィズコロナ時代の経営活動としての「健康いきいき職場づくり」

新しいメンタルヘルス対策

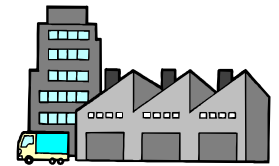
- メンタルヘルス不調の予防
- ポジティブメンタルヘルスの向上

新しい経営戦略

- 人材育成、組織開発
- エンゲイジメントの向上

「新しい生活様式」への適応

- 物理的距離の中でつながりを持ちつづける
- 安心と安全



活気ある
人と組織