

ポジティブメンタルヘルスシンポジウム 開催概要

- 名 称 : ポジティブメンタルヘルスシンポジウム
- 日 時 : 2017年11月15日(水) 13:30~17:00 (13:00開場)
- 会 場 : 日経ホール(東京都千代田区大手町1-3-7)
- 主 催 : 東京都
- 内 容 : ・基調講演
「中小企業でもできる! ポジティブメンタルヘルスの実践事例」
株式会社グリフィン 執行役員 システム開発第二事業部長 森本 秀彦 氏
- ・基調講演: 対談
北里大学 一般教育部 人間科学教育センター 教授 島津 明人 氏
株式会社グリフィン 執行役員 システム開発第二事業部長 森本 秀彦 氏
- ・パネルディスカッション
「健康でいきいきと働ける職場づくり~職場でのポジティブメンタルヘルスの進め方~」
<モデレーター>
社会保険労務士法人中村・中辻事務所 代表社員
特定社会保険労務士・産業カウンセラー 中辻 めぐみ 氏
- <パネリスト>
北里大学 一般教育部 人間科学教育センター 教授 島津 明人 氏
甲南大学 経営学部 教授 北居 明 氏
株式会社ワイエイシイデンコー 管理部 管理課 山本 拓磨 氏
株式会社市川建設 代表取締役 市川 誠二 氏

■基調講演

「中小企業でもできる！ ポジティブメンタルヘルスの実践事例」
(株式会社グリフィン 執行役員 システム開発第二事業部長 森本秀彦 氏)

【要 旨】

□会社紹介

＜事業上の特徴＞

エンジニアをお客様先に派遣しており、お客様先に常駐して勤務する社員が約70%。自社に勤務する(自社でシステム開発をしている)社員が約30%。お客様先で働く社員が多いので、帰属意識の維持、モチベーションの維持、メンタルケア、勤務時間の管理が難しい。

□ポジティブメンタルヘルスの取り組み事例

＜取組のきっかけ＞

取り組みを始めたのが約6年前。東日本大震災や経済的な不況の影響もあり、会社業績は思わしくなく、メンタル不調者も発生していた。そこで、「社員を大切にする会社の風土づくり」、「社員から人気のある会社づくり」を目指して、いろいろな社内の環境改善に取り組んだ。

＜職場の環境改善＞

●環境改善委員会の設置

もともと会社には、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、委員会制度という制度があった。この委員会制度の中に、職場の環境改善のための、環境改善委員会を設置した。環境改善委員会では、まず、休暇の取得促進に取り組み、年次有給休暇の平均取得日数を6.2日(2010年度)から10.21日(2011年度)に増加させた。また、育児支援にも取り組み、「プラチナくるみん認定」を受けたほか、や東京都の「ワークライフバランス認定企業」にも選出された。

＜社内コミュニケーションの活性化＞

●イベント企画委員会の設置

イベント企画委員会を設置し、社員旅行、新入社員歓迎会、忘年会などの会社行事の企画を、会社側ではなく、社員自身に考えてもらうようにした。各行事が非常に盛り上がるようになり、参加率も上がった。横のつながり、縦のつながりを含めた、コミュニケーションが活性化するようになった。部活動やクラブ活動についても、イベント企画委員会が推進するようになり、活性化し始めた。

●組織の小グループ化

以前は1グループ30名程度の組織体制だった。30名程度だと、マネージャーが社員一人ひとりと話をしたり、意見を拾ったりするのは難しいと感じていた。そのため、10名単位のグループにするように、組織体制を変更した。マネージャーが、社員一人ひとりと話す機会が増え、コミュニケーションが取れるようになった。

●飲食を伴う管理職と社員の個別懇親会

管理職と社員の個別懇親会に係る費用を、会社が負担している。この制度により、歳の離れたマネージャーと社員であってもコミュニケーションが取りやすくなった。

●一人現場の撲滅(チーム化)

特に若い社員というのは、いろいろな悩みとか、問題というのを、一人で抱え込んでしまうという課題があった。今は、必ず複数名でないとお客様先には行かせないという、会社のルールを作り、「社員を孤立させない」という取り組みをしている。

●シスター制度

新入社員に対して、組織外の先輩社員をカップリングさせ、悩みや不安などを解消するための、人間関係作りをしている。懇親するための費用は会社で負担している。

●ハラスメントセミナーの実施

各種ハラスメントについて、全社員を集めてセミナーを実施している。

＜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

ある一定の年次以上の社員をグループ分けし、各グループで経営計画を作成し、全社員の前で発表させる。希望者がいれば若手社員でも自由に参加可能。発表のあったものを基に、役員、管理職で、実際の経営計画を作成する。社員の中にも納得性が生まれ、モチベーションアップにつながった。

●経営の見える化

会社の状況を知りたいという、社員からの意見に対応するため、毎月発行の会社情報の中で、会社業績、事業状況を細かに公表するようにした。

●若手の抜擢・引き上げる考課

以前は、ダメ出し的な考課をしていたが、引き上げるような目線で見るというところに留意して考課をするようにしている。

●成果報酬制度

決算期の決算賞与について、上期と下期で、その時の経常利益の40%を決算賞与で配分している。これにより、社員たちが事業状況に関心を持つとともに、モチベーションアップにも繋がっている。

●MVP制度

業績MVPに加え、業務以外のところでも、会社を盛り上げている、頑張っている社員といった観点で、いろいろなMVPという制度を作り、業務以外の部分でも褒めるという取り組みをしている。

●社内受託開発比率UP

社員から、「(お客様先に常駐するのではなく)自分の会社内で仕事をしたい」という希望があり、自社の中で開発する仕事の受注を増やした。時間的な制約がある社員でも、仕事が会社の中でできるという意味で、非常に効果があった。

●外部研修機関による新入社員教育

新入社員向けの研修を、外部の専門機関、専門の研修会社に依頼するようになった。ビジネスマナーや、社会人基礎力についても研修してもらっている。外部研修により、精神的な強さを身につけられている。

●社員教育のためのマネージャー教育の実施

コミュニケーションの取り方や、社員をどう理解するのか、褒め方・叱り方等について、管理職を対象とした勉強会を実施している。

●外部機関による従業員満足度向上支援

社内でのいろいろな改善の取り組みを、外部の機関にチェックしてもらった。その分析結果から、会社経営において、強みを活かし、弱みを克服する取り組みをした。

<健康管理>

●健康診断受診率の向上対策

健康保険組合の健康診断を使い、年1回受診しているが、忙しいということを理由に受けない社員が、何割かいる。健康診断を100%の社員に受診してもらおうべく、取り組んでいる。

●安全衛生委員会

高稼働、高BMI、体調不良、その他メンタル不調の兆候のある社員を産業医と面談させ、フィジカルとメンタルの両面を診断させている。メンタル不調の疑いのある場合は、心理カウンセラーによるカウンセリングを実施。その結果を踏まえ、社長を含めた月1回の安全衛生委員会の中で、今後の対策を検討している。月1回の安全衛生委員会が、メンタル不調を発生させない「砦」的な会になっている。

●外部の専門機関によるメンタルヘルス対策

全社員向けに、外部の専門機関によるメンタルヘルス対策のセミナーを実施。「メンタル不調は、誰でもなりえる」という事を学んだ事で、メンタル不調の兆候がないか、常に社員に気を配れるようになった。

また、無料カウンセリング制度を導入し、会社に連絡せず、直接、専門機関に連絡して、無料でカウンセリングを受けられるような制度を作った。

さらに、ピアカウンセラー(社内カウンセラー)を養成している。社内でのメンタル不調の予防のため、社員からどうやって上手く話を聞き出すか、という事を学ぶ養成講座を、管理職は全員、受講している。

<取り組み結果>

こうした取組の結果、「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。また、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。さらに、メンタル不調者も減り、メンタル不調による退職者が、この5年間で、2名というところまでなった。因果関係があるのか不明だが、業績も伸びている。採用活動も好調になってきた。

□現在の課題

<2016年~17年の状況>

社員の、「(客先常駐ではなく)自社内で仕事がしたいという」思いを実現するために、社内で開発する仕事を多く受注してきた。社員の思いを実現できたと思っていたが、そこには、完成責任というものが伴った。プロジェクトが遅延したり、納期が切迫したりという影響で、長時間労働することになったり、仕事の重圧がかかったりし、メンタル不調者が発生してしまった。

それを受け、今年4月に、労務管理体制の見直しを実施。36協定の特別条項を見直し、残業の月の上限を100時間から80時間にした。それだけではなく、運用上は、基本的には45時間以内とし、忙しくても60時間を超えないように、安全衛生委員会で、毎月チェックしている。60時間を超えた場合は、担当のマネージャーから、是正報告を提出させるということを義務付けている。

さらに、夜会議を減らす、毎週水曜日は定時退社する、深夜残業はしない、休日出勤はしない、などの取組を行った結果、この半年間の平均残業が、約半分ぐらいに減った。

□取り組み方のポイント

<メンタル不調の要因>

長時間労働、仕事の重圧、人間関係などにあると思われる。対策としては、コミュニケーションの活性化とワークライフバランスの実現というのが、非常に重要だと考えている。

<取り組みのポイント>

社員の話を聞いてあげること。聞いた結果、何もできない、対策ができない場合もあるのだが、聞いてあげるだけで、社員の気持ち楽になったり、メンタル的な不調が治ったりした事もあった。また、上司が動けばすぐ解決することだった事もあった。そのため、とにかく話を聞いて、孤立させないで、できることはすぐ取り組んであげることが、大切だと思う。身の回りには、ちょっとしたことで出来る事が、たくさんあると思うので、出来ることから、すぐに始めて、少しずつ進めていけばいい。

社員の参加、社員自身による改善が重要。会社が決めて、改善しますよと言っても、反発する社員もいるし、なかなか進まなかったりする。しかし、社員自ら考えてもらい、進めてもらう事で、納得性も生まれるため、推進がしやすくなる。また、社員にそういった課題を考えてもらい、実行してもらうという事をしていくと、社員が非常に成長していくというメリットもあった。

経営者に、投資する事を理解してもらうということは非常に難しい。会社がうまく回りだすと、特に、採用面、新卒採用、中途採用といったところが好調になり、また、その影響もあって、最終的には、売上、利益増につながっている。うまく回りだすと相乗効果が出てきて、投資対効果というのが見えてくる。

■基調講演 対談

「ポジティブメンタルヘルスの取り組みについてのトークセッション」

(北里大学 一般教育部 人間科学教育センター 教授 島津明人 氏)

(株式会社グリフィン 執行役員 システム開発第二事業部長 森本秀彦 氏)

【要旨】

<取組のきっかけ>

島津氏:

社長が非常に社員思いで、「社員は家族だ」という話があったが、当初は、なかなか社長の思いが伝わらなかったというお話がありました。どんな所が要因だったのか、まず教えていただきたい。

森本氏:

中途入社である私自身は、「すごく、いい会社だな」と思ったが、ずっといる社員からすると、経営の状況が見えないとか、情報が社員まで伝わってこないとか、そういった不満の声をよく聞いた。経営側の方に、隠しているつもりはなかったと思うのだが、意思疎通が取れていない状況に、社員が不満をためていたのかもしれない。売上状況も、その当時は良くなかったため、賞与が以前より下がったとか、そういう不満はあったと思う。会社の経営が、以前よりうまく回っていなかったため、そういった状況に陥っていたこともあると思う。

<従業員満足度の向上>

島津氏:

その中で出てきた対策が、従業員満足度を上げて行こうということでした。従業員満足度も上げなければいけないけれど、一方で顧客満足度も上げなければいけないため、二つの方向からの板挟みになる会社も多いと思うが、グリフィンの場合、まずは、従業員満足度を上げようということだった。

森本氏:

社員に、会社を好きになってもらおう、社員が満足する会社になろうというのを、まず、第一に考えた。今でも、「社員第一」だと言えると思う。それは、結果的には、社員第一で、社員を大切にしていれば、社員も頑張ってくれて、お客様も第一にできるという風につながっていると思うからである。社員第一が、最終的にはお客様第一にもつながっているかなと思う。

島津氏:

社員を大事にするとか、社員が会社を好きになってもらうとか、あるいは、長く働き続けてもらいたいとかということで、非常に、あったかい感じが伝わってくる。

いろいろな制度を、複合的に組み合わせて、様々なものを作戦として打っている。これが、特徴かと思った。社員のニーズを非常に大切に拾ってるなあという気がするのだが？

森本氏:

当社の社長が、社員から「こういう事をやりたい」というのがあれば、「じゃあ、まずやってみよう」と、「ダメだったら、やめて、また考え直せばいいじゃないか」という考え方を持っているのだから、いろいろと始めやすい。それで一個やって、また、こういうところを、やってみよう、やってみよう、やってみよう、といった形で、最終的には、これだけの事をやっていた。

島津氏:

最初からハードルを上げ過ぎないということか。

森本氏:

そうです。

島津氏:

何か新しいことをやろうと思うと、なかなか、腰が上がりなかつたりするのだが、まずやってみて、ダメだったらまた引っ込めればいいのか、そんな感じでやっていけばいいのですね。

<イベント企画委員会>

島津氏:

いくつかの委員会活動を立ち上げられた。例えば、環境改善であったり、イベント企画。そのイベント企画について、少し教えていただきたい。非常に楽しいという雰囲気が伝わってきた。イベント企画委員は、立候補制でしたか？

森本氏:

そうです。

島津氏：

先輩社員が、イベント企画委員会でやっている、自分もやりたいという事で、次々と立候補してくるのか？

森本氏：

イベント企画委員会は、遊び事が中心なので、人気がある。ある程度、委員の年齢層は、コントロールしている。委員長は、監督職(管理職の一個下のメンバー)がやる。そして、担当管理職がついて、その下は立候補だが、立候補の中でも、ある程度、年齢層がバラつくように、若い社員から、経験豊富な社員までいるという形にはしている。イベント企画委員会は、実際は、やってみるとすごく大変で、みんな、1年、2年でやめたりする。

島津氏：

委員会活動でありながらも、仕事の方にも培ったスキルや、知識、ネットワークと言ったものが役立ってくるということなのか？

森本氏：

「社員が成長しますよ」という話をしたが、組織を越えた有志の集まりのため、自分の組織以外の先輩社員や後輩社員とつながったり、いろいろな意見交換をしたりして、社員が成長する事に結びついていると思う。

島津氏：

事例として、ある大手の製造業なのだが、どんなに景気が悪くなくても、運動会だけは続けていた。その運動会の実行委員は必ず新入社員にやらせる。新入社員が、社内の中の様々な部門に行き、いろいろな企画の調整をやることで、社内の人脈が広がってくる、どこに誰がいて、どんな仕事をしているかがわかる。だから、これだけは絶対に死守している。このように、正規の業務ではないところで、仕事に役立ってしまうという活動というのは、このポジティブなメンタルヘルスにも役立つと思う。

<社外で働く社員への心配り>

島津氏：

会社の外で仕事している方が70%いた。社員が、「会社の方が自分たちのことを見てくれているのかなあ」とか、「見放していないのかなあ」という事が心配になると思うのだが、どういう風に心配り等をしているか教えていただきたい。

森本氏：

当たり前なのだが、月に1回は、グループミーティングを開催して、全員、会社に戻ってくるという機会を作っている。それ以外に、社員旅行、新入社員歓迎会、忘年会という、全社員が集まる機会を作るようにしている。また、部活動や、クラブ活動、その他のイベント活動を積極的に開催して、帰属意識が低下しないようにしている。最近は、会社に戻ってこない社員は少なくなっていると思う。

島津氏：

今、IT企業、運輸業、サービス業、介護職といったところが、職場のストレスが高い職種と言われているが、社員が自ずと会社に「また来たいな」とか、あるいは会社も、「きちんとつながっているよ」というような、そういう配慮ができてきているのだなと思って聞いていた。

<社内コミュニケーションの活性化>

島津氏：

複合的な観点から、コミュニケーションに配慮していると思った。横、縦、斜め、それぞれの方向性からコミュニケーションを取っている。横のコミュニケーションというのは、イベントである。社の様々な部署を跨いだコミュニケーションは非常に大事だ。また、縦のコミュニケーションについて、上司、部下関係であっても、飲食を伴う管理職と社員との懇談を積極的に後押ししていく事も非常に大事だと思った。さらに、斜めのコミュニケーションについて、シスター制度を設けていた。これは非常に大事だと思う。先輩社員と後輩社員を結びつける時に、何か工夫しているところはあるのか？

森本氏：

何回か、組み合わせの方法は変えている。お見合い形式みたいな形にして、新入社員に、お兄さん、お姉さんになってほしい社員を指名してもらったりやり方をやったこともあるし、担当する社員で割り振りを決める形をとったこともある。

島津氏：

相性って、なかなか難しく、外から、事務局が、良かれと思っても、当事者同士はなかなか上手くいかないところもある。是非、今後の工夫なんかも教えもらいたいと思いついて聞いていた。

<引き上げる考課>

島津氏：

人事考課についてだが、よく、人事考課というと、減点方式の考課をする事が多い中で、引き上げる考課をやっているという話もされたのだが、特に、ご自身で、あるいは会社として気をつけている事、あるいは、上手くいってるポイントがあれば、是非、教えていただきたい。

森本氏：

引き上げる考課と言いながらも、ダメなものはダメと、ちゃんと評価はします。ただ、それだけでは、ないだろうというところで、まず、考課担当者が考課をする。次に、10人前後ぐらいのグループの中で、その考課を擦り合わせて決定する。その次に、事業部でもう一度、事業部内のグループの考課を擦り合わせて決定する。原則そこで決定なのだが、さらに、マネージャー会議で全社の社員についてチェックし、間違いがないようにというのは心がけている。その中で、必ず悪いところ等が出てくるのだが、それだけの人を介してやっけるため、必ず、「彼、こういうところ、できてたよね」というような声は上がってくる。たくさんの人が関わることによって、そういうところで引き上げる視点を持っていれば、社員一人ひとりの良いところというのは見えてくると思う。

島津氏：

様々な方々が評価に関わっていく、その中で、多面的な視点が出ている。引き上げる考課というのは、本人へのフィードバックという観点からすると、心理学でいうと、ポジティブなフィードバックになっていく。フィードバックには2種類あり、ネガティブなフィードバックだと自発的な行動が減ってしまうのに対して、ポジティブなフィードバックになると、自発的な行動が増えていく、そして、もっと会社が好きになっていくという良い循環を作っていると思った。

<社員が中期計画作成に参加>

島津氏：

中期計画の作成にも、社員の方々に参加いただくということなのだが、参加いただくようになって、変化はあったか？

森本氏：

作成する時、3ヶ月とか4ヶ月とかそれぐらいの期間をかけて、社員に作ってもらうのだが、少なくとも、その期間、担当している社員は、本当に一生懸命、会社のことを考えてくれていると思う。そういう中で、今後、自分たちの会社はどういったところに進もうかとか、普通は考えないようなところまで、考えてくれている。そういう意味では、社員も成長するし、帰属意識なども生まれてきているのではないのではないかと思う。

島津氏：

計画の作成に関して、一生懸命考えていくと、他人事ではなくて、会社の事が、自分のことになっていくという感じか？

森本氏：

そうですね。夢を語る社員もいる。「そこまでは無理だろう」というようなことまで出してくる。それはそれで、夢を語るというのは、すごくいいことだと思う。

島津氏：

計画作成に関わってくるという、一つのプロセスに関わるだけでも、随分、前向きに社員の方々も行動が変わっていき、夢まで語るというような、大きな変化がおこってくる。先ほど、森本さんが話した、「納得感を持って、それぞれの仕事に就いてもらう」ということが、非常に印象に残った。心理学で、納得感というのは、非常に大事で、他人から強制された行動というのは、すぐに放棄されてしまうのだが、自分自身が決めた、あるいは、自分自身が納得した行動というのは、最後まで責任を持って突き通すということが、心理学でわかっている。

<これから、会社をどうして行きたいか>

島津氏：

最後に、森本さんは、このグリフィンという会社を、これから、どういう風にしていきたいと思うか？

森本氏：

これからどうするかっていうことは、そんなはない。今まで通り、社員を大切にし、社員と一緒に頑張っていく会社、今も同じ気持ちなのだが、その気持ちを今後もずっと持ち続けていきたいと思う。

■パネルディスカッション

「健康でいきいきと働ける職場づくり～職場でのポジティブメンタルヘルスの進め方～」

【モデレーター】 社会保険労務士法人中村・中辻事務所 代表社員

特定社会保険労務士・産業カウンセラー 中辻めぐみ 氏

【パネリスト】 北里大学 一般教育部 人間科学教育センター 教授 島津明人 氏

甲南大学 経営学部 教授 北居明 氏

株式会社ワイエイシイデンコー 管理部 管理課 山本拓磨 氏

株式会社市川建設 代表取締役 市川誠二 氏

【要旨】

◆事例紹介パート◆

「アプリシエイティブ・インクワイアリーを用いた職場改善」

北居明 氏(甲南大学 経営学部 教授)

<職場環境の変化>

日本の企業に元気がないと言われて久しい。職場における現場の力が衰えてきていることが、その原因の1つだと思う。実際、昔に比べて、近年の職場では、仕事ができる人に仕事が集中してしまったり、進捗管理が難しくなったり、自己都合で退職する人が増えたりしている。若年層の育成ができない、協力ができないと悩んでいる会社も増えている。また、精神的ストレスが増加したという方が6割近くに登る。こうした職場の深刻な状況を迎えているというのが現状である。

<職場改善の方法としての組織開発>

職場の人間関係、あるいは職場の問題を解決するアプローチとして、組織開発というアプローチがある。組織開発とは、「組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で、協働的な過程(中村2015)」と定義されている。これは、外部の専門家が直接働きかけるというよりは、職場の人々が協力しあって、職場の問題をお互いに解決していこう、という取り組みである。

職場だけでなく、個人、職場間、階層、組織全体、あるいは、地域や社会全体レベルにも応用されている。組織の構造や仕組みではなく、人々の考え方や行動に直接関与する取組である。

日本では、この組織開発が非常に大きく成功した事例として、現場レベルで行われているQCサークルがある。しかし、QCサークル以外では、なかなか成功事例がない。

<組織開発の2つの考え方>

組織開発には2つの考え方がある。1つが診断型で、これは、まず問題点を見つけて、原因を分析し、それを改善することによって、組織を正常な状態、あるいは理想の状態に持っていこうというアプローチである。

2つ目が対話型で、人々が直面する現実を脱構築するというアプローチ。これは、要するに、今とは別の考え方をすることによって、もっと組織の皆で協力して、物事の解決にあたっていこうとするアプローチである。

<診断型の特徴>

診断型のアプローチには、大きな問題点があることがわかってきた。診断型は、組織の問題を、組織が抱えている「障害」や、「病気」、「機能不全」と見なし、その問題を、診断する。そして、その問題の原因を分析して、そこに適切な処方箋を加えて、治していこう、というアプローチである。

<診断型の持つ「意図せざる結果」>

一見合理的で、客観的で、良さそうなアプローチだが、このアプローチが、様々な問題を、逆に生み出す結果になってきた。

- ・ 犯人探し: 「何が問題か」について議論をしているうちにはいいが、それが、いつの間にか「誰が問題なのか」という議論にすり替わってしまう。誰かが責任をとることによって、問題の処理は行われるが、解決は行われない事が多い。

- ・ 組織の分裂: 診断型は、組織のどこかに、「問題あり」の部分を作ってしまう。結果、「問題あり」だと言われた人と、「問題なし」だと言われた人を、分断してしまう。それがその組織の中の協力関係に、大きく障害になる事がある。

- ・ 組織の無力化: 診断型は、コンサルタントや、経営学者、外部の専門家が行う。そうすると、メンバー参加型の改善という事に結びついていかない。

- ・ 問題の解決が、組織を強くするのかというと、なかなかそうはならない。強い会社というのが、他の会社よりも問題が少ないかということ、決してそんなことはなく、むしろ他の会社が持っていない強みを持っているのが、強い会社である。問題の解決にばかり目を向けるのではなく、同時に強みを伸ばしていく必要もある。

<何が問題なのか？>

診断型は、問題の原因を探る問いかけをしてしまう。そうすると、「あれが問題だ」「これも問題」というように、沢山の問題が出てくる。その結果、「うちの組織って問題だらけだね」という見方をするようになってしまい、モチベーションの低下や離職などにつながる。自分もその問題の一部を形成してしまう。組織は、常に変化しているのだから、問題が起こっていない時も必ずある。そういうところに目を向ける必要がある。つまり、「どこが(誰が)悪いのか」を問うよりも、「どこが強みなのか」、「どこが誇りなのか」、「何を忘れていたのか」などについて問う事が、より生産的であろうというのが、対話型アプローチの特徴である。

<アプレシエティブ・インクワイアリー (Appreciative Inquiry: AI) >

対話型のアプローチの中でも、最もよく使われていて、研究の蓄積も多い Appreciative Inquiry (以下、「AI」と言う。)を紹介する。AIは、主に組織全体に働きかけ、コミュニケーションや、チームワーク、組織風土等の改善を目的とした介入方法である。AIの定義は、「システムを人間的、経済的、組織的に最高の状態で機能させている『生命力』を探究し、それを特定して、強化する協働的で、高度に参加的かつ全体的なアプローチ」となっている。堅い定義だが、具体的なやり方は決して難しいものではない。

<AIの広がり>

ヒューレット・パッカードや、ジョンソン・エンド・ジョンソンなど有名企業で導入されている。ハンター・ダグラス社では、導入後5年間で、売上30%増加、利益率37%増加、離職率52%減少などの成果を出している。関西のメーカーT社では、AI導入後、約1億円の赤字から、2億円の黒字にまで回復した。コンサルティング会社でもAIを手がけるところが増えており、注目を浴びつつあるアプローチである。

<AIのサイクル:5Dサイクル>

AIは、次の5つの5Dサイクルを描く。
まず初めに、どんな問題に取り組むのかという問いを立てる(Definition)。この問いの立て方が一番重要。問いの立て方を間違えると、AIがうまく機能しない。
2つ目が発見(Discovery)の段階。ここでは、自分たちを最も意欲的にさせるエピソードを探る。
3つ目が夢(Dream)の段階。将来像を描く。
4つ目がデザイン(Design)の段階。将来像をもとに、「じゃあ、いまの組織どうしたいですか?」という組織像を描く。
最後に、具体的なアクションを考える(Destiny)。

<AIが効果的な理由:ポジティブな対話が生み出す両循環>

学問的に、ポジティブな感情を経験する人は、考え方が柔軟になり、創造的になり、統合的になり、より情報に対して開放的になるという効果がある事がわかっている。
ポジティブな態度を持つ事は、資源や情報のコントロールといった伝統的な影響力よりも、組織でより非公式な影響力をもたらすこともわかっている。
答えよりも、問いかけ。問いによって、答えというのは影響されてしまう。AIは、最初の問いかけをどうするのかということに、非常にセンシティブになる必要がある。

<組織の中によい循環を生み出す>

問題解決というのは、なんらかの問題を見つけて、解決しようというアプローチだが、「なぜ上手くいかないのか」、「原因はなんなのか」と、そればかりを問うていると、結局、相互不信とか、「あいつらがアカンから、アカンのや」とか、「この組織変えようと思ってもダメだよ」というような形になってしまい、この循環から、なかなか抜け出せないというような事が、実際起っている。
AI、あるいはポジティブアプローチというのは、どんな時に上手くいったのかとか、これまで上手くいっている事は何なのか、上手くいっている兆しはないか、こういう事を問いかけることによって、「ああ、俺たち結構できているよね」と、「我々の組織って、結構、強みや可能性がまだまだあるよね」という事がわかってきて、お互いに協力して、やっ払いこうというアイデアが生まれてくるという循環を描き、改善が積極的に進んでいく。

<参考文献>

- ・中村和彦, 2015「入門 組織開発」 光文社新書。
- ・守島基博, 2014『機能する職場をつくる組織開発』 川上憲人・守島基博・島津明人・北居明「健康いきいき職場づくりー現場発組織変革のすすめー」生産性出版 84-125頁。
- ・多湖雅博, 2016『Appreciative Inquiryによるワーク・エンゲイジメント向上への取り組みー看護師を対象とした事例研究ー』「組織開発研究」第1巻:16-27頁。
- ・Witney, D. and A. Trosten-Bloom, 2003 The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change, Berrett-Koehler Publishers. (株式会社ヒューマンバリュー訳『ポジティブ・チェンジ: 主体性と組織力を高めるAI』株式会社ヒューマンバリュー, 2006年)。

「株式会社ワイエイシデンコーの取り組み事例」 (株式会社ワイエイシデンコー 管理部 管理課 山本拓磨 氏)

<会社紹介>

主に、工場内の生産ラインで使用されるような熱処理装置を製造している会社。従業員は91名、そのうち89名は青梅市内での勤務、2名が大阪支店に所属。日常的に、従業員同士が、業務の中で顔をあわせる機会も多く、事業所がいろんなところに点在している会社と比べると、比較的、アットホームな環境と言えるのではないかと思います。

<取り組みのきっかけ>

●人事制度の再構築

「強い企業体質を作るために、人材を活性化していこう」という目的で、社長はじめ、経営者が、いろいろと検討していた。その中で、自然と社内で、社員のモチベーションについて考える機会が増えていった。

●メンタルヘルスへの関心の高まり

数年前、メンタルヘルス不調による休職が複数件あった。そういった状況を、社員から心配する声も上がり、安全衛生委員会で、メンタルヘルス関係の議題を取り扱う機会が、非常に増えていった。社会的にも、長時間労働対策であったりとか、ストレスチェックの実施であったりとか、心の健康づくりの部分で、推進していく動きがあったため、自然と、会社の中でも、そういう話題が、増えていった。

<取り組み事例1>

●評価制度の改善

それまで曖昧だった評価基準をしっかりと定め、従業員にオープンに開示した。等級制度を設けて、職種、等級ごとに求められる能力を明示し、評価に反映させ、等級、職位、年収等のキャリアパスのモデルを明示した。年2回、評価査定の時期に、直属の上司と評価のフィードバックの機会を設けた。管理職には、評価者教育を実施することで、ルール、認識を共有し、公正な評価ができるように心がけている。

●良かった事

社員が、それぞれ、自身のキャリアをイメージし易く、目標を持って、仕事に取り組めるようになった。

●まだ改善が必要なこと

組織変更や働き方の変化等によって、実態に合わせて、継続的に評価基準や項目を調整していく必要がある。

<取り組み事例2>

●社員発信の社内活性化への取り組み

経営陣側から社内活性化を打ち出すような形ではなく、「現場の社員が考える社内活性化とは何か」を具現化する試み。2009年に社内活性化ワーキンググループが発足。メンバーは各部門の若手、あるいは中堅社員が中心。月1回程度、半年間程度で、「社内活性化のために、どういう策を打っていけばいいのか」という話し合いをした。今では社内活性化委員会と名前を変え、社内に定着。定期的にメンバーを入れ替えながら活動を続けている。楽しいことばかりではなく、大変なこともたくさんある。長い間、挫けずに継続していくことで、初期と比べて、自然な形で、会社の中に、この活性化の取り組みが溶け込んでいる。

●活動1: イベントの企画運営

自分たちで、どういうイベントをして、どう会社を盛り上げていくか、という事を考えながら活動。当初は、やるからには全員参加というような、肩に力が入った活動をしていたが、今では、強制的な部分はだいぶ少なくなってきた。

●活動2: 社内広報誌の発行を年4回

内容は、経営に関する固い内容のものもあるが、社内で行ったイベントのレポート記事や、フォトコンテスト・川柳コンテストなどの開催、料理自慢の社員によるレシピの紹介、社員のコラム等も行っている。

●活動3: 社内を明るく

クリスマス、七夕の時期等に社内の装飾を工夫して、少しでも明るくしよう、という活動も行ってる。

<取り組み事例3>

●成果発表会の実施

年4回に分けて、管理職以外の従業員が、全社員の前で、自身の業務の成果を発表。発表時間は、一人当たり5分程度。他部門の方が、どのような思いで仕事をしているのか、というところが垣間見えるような内容もある。部門の壁等の課題を取り払えるような、お互いの仕事や立場を尊重できるような社風が、少しでもできていくようなことが理想。

<取り組み事例4>

●デンコーマン表彰

毎年社員の推薦により、デンコーマン賞というのが表彰され、新年会で、社長のポケットマネーから、お米5キロが授与される。人事評価の部分にのらないようなところで、拍手を送りたいような人に、賞を贈る。評価してくれるのが同僚、ということで、表彰されるとありがたく感じる。

<取り組み事例5>

●新卒採用の強化

即戦力の中途採用というのを重視していた時期が続いていたが、最近は、定期新卒採用というのを継続している。2014年から2017年にかけては、コンスタントに新卒の方が採用できている。中途社員ばかりで組織が構成されていくと、自社ならではの風土が醸成しにくいこともあって、新卒採用を定期的に行っている。

新卒で複数人採用することで、同期との仲間意識であったりとか、先輩後輩のつながり、会社への帰属意識、後輩に見られている・教えなきゃいけないという先輩社員への刺激等の、いい効果が出てきている。

採用関係で気を付けているのが、ミスマッチの防止である。会社見学には、特に力を入れており、毎回必ず選考前に1名から3名くらいの少人数での会社見学を実施して、ありのままの日常業務風景を見ていただいて、ミスマッチの防止に努力している。

<取り組み事例6>

●新卒社員へのフォローアップ

入社直後は、何かとわからないことが多く、不安を感じる時期でもあるため、なるべく早く会社に馴染んでもらえるようなフォローをしている。新入社員研修の中に、先輩社員との交流会を取り込み、いち早く歳の近い先輩方と交流するきっかけを作っている。

節目節目で、フォローアップ懇親会を開催。社長や取締役も出席し、新入社員の近況を聞いたりだとか、困りごとの相談等もしている。2014年から2016年入社の新入社員については、1年以内の離職は、まだ1名のみ、離職率8.3%。

<今後に向けて>

●継続が大事

ポジティブメンタルヘルスの交流会に参加し、すでに会社として、これだけ取り組んでいるところがあるというところに気づき、社長を始め経営層が社員のモチベーションアップのためにいろいろと気にかけてくれたことに、改めて気づくことができた。活動したことが、すぐに成果として、効果が現れないことも多いのは事実かもしれないが、また、いろいろ問題があっても、とにかく、深く考えないで、継続させることだけ考えて行く事で、いまでは、社内活性化というワードが当たり前のように会社の中に浸透している。

●形骸化が心配

形骸化が心配される場所でもあるが、今の所、そういうところは感じられない。状況の変化を、社員が敏感に感じ取りつつ、今よりいいものを作っていこうという風に思いながら活動していければ、より良い、社内活性化の活動もできていくと思う。

「株式会社市川建設の取り組み事例」 (株式会社市川建設 代表取締役 市川誠二 氏)

<会社の特徴>

創業は2001年。従業員数は70名規模。主な業務として、鳶工事、土工事、グラウト工事をやっている。コーポレートメッセージとして「人がつくる 人をつくる」というものを掲げている。経営理念は人材育成。

会社の特徴として、95%が男性社員であり、年齢層は、18歳から75歳まで。中心は20代から40代で、76%を占めている。施工現場が、常に複数あるため、社員全員が顔をあわせる機会が少ない。危険度の高い作業で、上下関係が厳しい。仕事ができる職人になると、他でも同じぐらいの待遇で迎えられるため、帰属意識の薄い社員もいる。現場に直行、直帰のため、社員が本社に来る機会が少ない。

<取り組み事例1>

●人事評価制度を活用した、上司と部下のコミュニケーション作り

年2回実施。上司と部下が、飲食を伴う面接をし、半年を振り返る。上司は部下の強みだけに着目し、本人にその強みを伝えていく。部下は上司に、今後、やってみたい仕事を伝える。評価会議で、上司は部下の強みを、他のリーダーたちに水平展開していく。あくまでも、コミュニケーションづくりがメイン。

●取り組みを始めた動機

社長一人で、70人以上の評価をすることが難しくなったということや、上司に給与の決定権を持たせたかったということもあるが、一番は、定期的に、上司と部下に現場外でコミュニケーションを取らせたかった。

●推進するための工夫

上司と部下が面談する際の飲食代を経費として認めている。強みだけにフォーカスするため、比較的、上司も部下も話しやすい。

●社内の変化

上司と部下が、半年に1回は飲みに行く、もしくは食事をするため、社内の風通しが良くなった。また、上司にも、給料の決定権があるので、現場での統率力が上がった。

●難しいと感じるところ・問題点

評価者の選択。職人に対して評価者を決めるのだが、横槍が入る。手間と時間がかかる。経費もかさむ。評価されたくない人もいる。そんなメンバーを、今後どうしていくかが課題。

<取り組み事例2>

●ブラザー制度

新人、特に高卒の未経験者が現場に着任する際に、兄貴的な存在となる社員を配置している。

●取り組みを始めた動機

新人が、いろんな人から仕事を教わると、職人としてのスタイルが定まらず、成長が遅くなる。また、現場が移動すると、移動先の現場で、ひとりぼっちになって、離職していく傾向にあった。兄貴的な社員から仕事を教わり、悩みなどを聞いてもらうことで、離職を避けている。

●推進するための工夫

後輩に対して厳しい社員、パワハラ気味の社員に、新入社員研修時の頃から先生役になってもらい、以後、引き続き、現場内では兄貴役として、新人を指揮してもらっている。結果、他の先輩たちから守ってくれる存在になった。現場が移動するときは、先輩と一緒に移動していく。

●社内の変化

厳しすぎる指導が減った。若手の離職率が減った。技術の習得が早くなった。

●難しいと感じるところ・問題点

先輩の思いが強すぎて、逆に、指導が厳しくなってしまうケースもあった。育成係になっているため、先輩社員が、高度な技術の仕事につけない時がある。

<取り組み事例3>

●社内行事

1月に新年会、3月にお花見、7月にバーベキュー大会、9月に社員旅行、12月に忘年会を実施している。この他、随時、現場の打ち上げ飲み会などを実施。年2、3回、全体ミーティングも実施。新年会、花見、バーベキュー大会は、家族、彼女まで出席可としている。

●取り組みを始めた動機

それぞれの現場で働いているという課題がある中で、顔をあわせる機会を作り、一体感を醸成したかった。家族や彼女に、普段の仕事ぶりを、私から伝えたかった。家族が、相談しやすい雰囲気になりたい。

●推進するための工夫

幹部社員が各行事の世話役となって行っている。以前、若手にやらせていた時期もあったが、若手だと、仕切りきれっていない部分があった。

●社内の変化

現場内で、仕事以外の会話が増えた。若い世代の行事への参加率が高くなった。

●難しいと感じるところ・問題点

行事に強制参加させていないため、行事によって、参加メンバーが決まってくる。飲酒の機会が多いため、酒の席でのトラブルも発生する。

<取り組み事例4>

●社内スポーツ活動

社長が社員をサーフィンに連れて行くという活動。

●取り組みを始めた動機

海に触れることで、ストレスを解消してもらいたい。スポーツを通してコミュニケーションを深めたい。

●推進するための工夫

少数、1人か2人ずつ、できる範囲で連れていく。半日で終わらせる。日曜日の昼ぐらいには、もう東京に戻ってきているというスケジュールでやっている。同業他社と協力しながら実施している。本業では同業他社ってライバルだが、同じ悩みを持っているため、協力して実施している。

●社内の変化

行き帰りの車内で、社員と、いろいろなコミュニケーションが取れるため、社員の今まで知らなかったことを知る機会が増えた。

<取り組み事例5>

●団地で彼女を作る活動

独身者がメンバーとなってチームを作り、クラブやパーティーなどに参加。

●取り組みを始めた動機

男性中心の職場のため、女性と知り合う機会が少ない。普段から身体を鍛えている健康的な男性が多い。恋愛をして、仕事に張り合いを持てるようになってもらいたい。

●推進するための工夫

キーパーソンを作り、チームを主導してもらう。現場の懇親会や、忘年会の後の2次会、3次会などで活動する。

●社内の変化

翌日、現場が、その話題で盛り上がっている。20台の若手が、大活躍している。

●難しいと感じるところ・問題点

うまくいく人と、いかない人が出てくる。キーパーソンに彼女ができると、活動が止まる。できれば、この活動は継続的にやっていきたいなど、僕自身は思っている。

<取り組み事例6>

●その他の取組

その他の取組として、社員の情報を共有するために、2ヶ月に1回、社内報を発行している。また、入社1年目の社員全員と、私と妻で食事会を開いて、新人の話聞く、新入社員食事会も開催している。

<今後、考えている取り組み>

●卓球台の設置

企業交流会で、他社の取り組みで、「卓球台って、あると、とりあえずやるよね」、「誰でもできるよね」という意見を聞き、是非、取り入れてみたいと思った。

●野球チーム発足

草野球チームを発足し、スポーツ観戦の機会等を作りたい。

<取り組み全般による効果>

笑顔を見る機会が増えた。社員同士がお互いのことを知る機会が増えた。私と社員の距離感が縮まった。改めて感じるのが、コミュニケーションと笑顔があることで、災害の発生率が、非常に抑えられたと実感している。我々の使命である「安全第一」につながっていると感じている。

<今後の課題>

取り組みの活動を盛り上げるためにも、社長が社員ともっと話をしていく事。各活動において、キーパーソンを作っていく事。少しずつでも、できることから始め、継続していく事。

これらの活動が、全てうまく行っているわけではなく、現在も試行錯誤をしているような段階。確実に効果も実感している。そして、このポジティブメンタルヘルスを意識する事で、僕自身の中で、活動が活発になっているなど感じる。

◆ディスカッションパート◆

【講評】

中辻氏:

島津先生、北居先生に、先ほどのワイエイシデンコー様、市川建設様の講評をお願いしたい。

島津氏:

●ワイエイシデンコーの取り組み事例の発表について

社員が発信する、社内の活性化というところがあったが、ワーキンググループを発足させて、どういう風にしたら社内を活性化できるかということ、社員が自ら発信していくというところが、非常にいいと思った。また、取り組みの計画のところ、出発点を、問題探しから入っていくのではなく、「あるべき姿」を設定して、「そこに近づけていくためにはどんなことができるのか」ということを具現化されているところがいいと思った。

デンコーマン賞の表彰のポイントは、社員の推薦だと思った。職制の中での表彰となると、縦からの評価、業務内の評価がポイントになってくると思うのだが、同じ同僚からの評価となると、業務以外のところの、自発的な行動が評価されていると思った。

●市川建設の取り組み事例の発表について

身体を張って、命を賭けて仕事をしている、そういう仕事の現場の中で、どのようにポジティブメンタルヘルスが活かされているのかといった観点から聞いていた。

社長が非常に大切にしている、信頼関係の醸成が、命を預かる現場では大事だと思った。

縦のラインが非常に厳しい中で、若い人でも主人公になれる機会を設けているところがいいと思った。縦の社会で、自発的な行動が増えていかない中で、いかに自発的に動ける、自分も主人公になりうるという風な機会を作っていくかということで、社長のいろんな発想、自由な発想というのが、面白いと思った。

北居氏:

●ワイエイシデンコーと、市川建設の共通点

・先ほどのグリフィンさんもそうだが、3社とも、ポジティブメンタルヘルスと思って取り組んだわけじゃない。やってみて、後ろを振り向いたら、ポジティブメンタルヘルスだったというところ。つまり、既にできている事に目を向けているのが、素晴らしい。どの会社も、ゼロからのスタートではないと思う。既にできている、何ができているのかというのを、まず見直して、そして、プラスアルファを考えると、比較的取り組みやすいと思う。

・人事評価を、2社とも、コミュニケーションの機会、上司と部下のコミュニケーション、相互理解の機会にして、上手く利用している。

・仕事外で、社員同士が会う機会というのを、上手く作っている。そこで、おそらく職場では見られないような社員との会話であったり、社員の側面であったり、そういうところを見ることや、体を動かすイベントを3社に共通してやっている。

・継続が大事だと、みなさんが言っていた事が、すごくいいと思う。小さな取り組みでいいので、長く続けていくと、いいアイデアが次々と生まれてくる。そうした、いい循環を作っておられると思った。

・部門間を越えたコミュニケーションを取ると、メンタルヘルスの取り組みと同時に、会社の、いろいろな製品群のシナジー効果を生むといった効果があると思う。

・災害発生率が下がっているというお話があったが、やはり、「彼女ができれば、怪我したくないなあ」という社員が増える、これで、減っているのではないかという気がした。

【シンポジウム申し込み時に受けた質問への回答】

●「従業員規模が非常に少ない、例えば、10数人以下の小規模な企業でも実践できる取り組みを教えてください。」

山本氏:

10数人以下であるかどうかは別として、人数が少ないという事で、活動に取り組めるだけの、人の資源や、お金にも限りがあるという中で、キーマンは、社長になってくると感じている。私どもも、社内活性化プロジェクトの頃に、社長座談会をやって、社長の話を、従業員の方に聞いてもらい、共有してもらうという試みをした。毎回テーマを設定し、社長と従業員それぞれの、お互いの考えを聞き、意見の交換や、すり合わせを行い、社長と社員がベクトルを揃えられるようにした。そういうものは、効果があると思う。

市川氏:

当社は小規模な企業のため、当社の取り組み事例というのは、比較的、小さい会社でもできると思う。自分の創業当時に思い起こして、10人ぐらいの頃って、何をやっていたか考えると、若かったというのもあるが、まず、給料日の日には常にみんなで飯を食いに行ったり、飲みに行ったり、お正月に集まったり、個々人の誕生日会をやったりしていたのを思い出す。何にしても、メンバーの中から、自分も含めてですけど、笑顔とか、笑いを出すような、その辺を意識していた。

島津氏:

すでにやっている事がたくさんあると思うが、すでにやっている事を、そのまま強みとして残していく、伸ばしていくという活動で、十分ではないかと思う。それが、結果的に、ポジティブなメンタルヘルスにつながっていくと思う。

●「ポジティブメンタルヘルスの必要性を、経営陣に理解してもらうにはどうしたら良いか」

北居氏:

難しい問題だと思うが、2つ、戦略があると思う。一つは、ポジティブメンタルヘルスをやると効果がある、例えば、離職者が減る、採用で効果がある、部門間のコミュニケーションがとても良くなるというような、何らかの成果があるという事で説得する。二つ目が、「メンタルヘルスと言わない。」という手もある。例えば、リーダーシップ研修、部門間のコミュニケーションの活性化の研修等のイベントとか、あるいは、キャリアを見せるための取り組み等といった形で導入して、結果的に、メンタルヘルス、ポジティブメンタルヘルスになっているというようなやり方。いずれかだと思う。

市川氏:

数的な実感とか、希望的な観測というのを感じると、経営陣は理解してくれると思う。例えば、離職率が下がったり、それによって、売上が上がったり、利益が上がったりというのを実感すれば、間違いなく、経営者は導入すると思う。我々の仕事でもそうだが、仕事だと、安全につながったり、得だというのを感じれば、自らやると思う。

島津氏:

私は、もともと、産業保健、職場のメンタルヘルスの方から、メンタルヘルスの必要性を、経営陣に訴えてきたが、失敗してきた反省がある。これまでは、職場のメンタルヘルスをやらないと、どんなデメリットがあるかということばかり強調していた。その場合、経営の方々の心に響かない。視点をチェンジして、メンタルヘルスをやると、こんないい事があるという、身近な事例を、きちんと示していくといった事が大事だと思う。今の、市川社長の話も聞き、その意を強くした。

中辻氏:

私自身、社労士として、企業の方に入らせていただき、感じることは、「その社長が、何を大切にしているのか」をしっかりとヒアリングすること。これが上手くいくコツではないかを感じる。

●「ポジティブメンタルヘルスの取り組みについて、どうやって、効果を測定するのか。職場がいきいきしている事を、定量的に測れる指標はあるか。」

島津氏:

・まずは、身近なものから見ていきたいのだが、例えば、先ほどの事例にあるように、離職が減る、怪我が減る、災害が減るといったこともあると思う。もう少し前向きなところでは、イベントの参加率や、笑顔の数がどれくらい多くなってきたかという事も、規模が小さくなればなるほど、そういった、ちょっとした変化というのは、目に見えると思う。そういったところにも、目配りしていくという事は、大事だと思う。

・定量的という話があったので、数値として示せるものをお示ししたいと思う。従業員満足度の数値等も、一つの指標になりうる。去年からストレスチェック制度が始まった。従業員数が50人以上の企業、事業所では、ストレスチェックを、年1回はやらなければいけないということになっている。そのストレスチェックの中にも、どのくらい、いきいきしているかという話にはなりうるかと思う。今、そのストレスチェックを、もう少し前向きに活用するための研究も進んでおり、厚生労働省の研究班で、職業性ストレスの簡易調査票に、もう少し項目を加えた、新職業性ストレスの簡易調査票も公表されている。従来は57項目で測られていたが、それに、23項目加える事によって、ワーク・エンゲイジメントというような、いきいきと働いている指標であるとか、あるいは、ワーク・エンゲイジメントを高めるような、職場の強み、こういったものも合わせて、測る事ができる。こういったものを用いる事によって、職場が、どのくらい、いきいきしているかなあという事を、目に見える化、数値化、定量化するというような事ができる。

北居氏:

私もAIをやるが、前後で効果がどれくらいあったのかを、よく測定する。ワーク・エンゲイジメントも採るし、内圧的動機付けを測定し、どれくらい、仕事を自分で楽しんでやっているかというのを測定したり、職場内のコミュニケーションの中身を測るようなこともやる。ポジティブな話題と、ネガティブな話題、どれくらいの頻度で喋っているのかというような事も測ったりする。あるいは、効力感を測定したりもする。あるいは、職場の中のコミュニケーション、ネットワークの頻度がちっちゃくないかと、これを、例えば、組織開発をする事によって、どう変化するかを図るなどの観点から変化をみる。実は、やれることは沢山あると思う。

中辻氏:

先ほどの、ストレスチェック制度について、集団分析の結果に、その後、どうしていいかわからないとご相談いただく企業が結構ある。57項目の中だと、例えば、上司と、同僚の支援がどうなっているか等が出てくるのだが、この後どうするといった時の、ステップが、なかなか難しいというように言われている。ただ、先ほどの23項目は、その「どうするの」がポジティブの項目である。従って、ストレスチェックを行うために、工夫が必要だと考えている会社については、23項目を付け加えるという事も考えていただくといいと思う。

●「部署ごとに、風土や考え方が、全く異なる。考え方のベクトルを合わせて行きたいが、どうしたら良いだろうか。（従業員規模250人程度の企業）」

山本氏：

私どもも、90人程度の企業だが、同じような課題はあると感じている。私自身、他部門の人と、まともに話をする機会が、ほとんどないような状況で、上司や、先輩社員から、他部門の批判を聞くというような事しかなかったため、ネガティブな感情が出てきた事もある。他部門の人と話をする機会があれば、少し違ったのかと思う。そういった中で、社内活性化の取り組みでも、部門交流会というのを、何回か実施した事がある。部門間の問題を、事務局側でテーマを作り、話をする機会というのを実施した。また、新卒の採用等も関係あるかと思うのだが、同じ新入社員研修を受けて、各部門に散らばっていった後も、つながりというのは続くので、そういったところで、他部門の人と、なるべく話をする機会が、多くあればいいと思う。

市川氏：

当社も、鳶職、土工、グラウト、管理部門で、なかなかベクトルが合わないというのが現状で、同じような悩みはある。半ば、諦めだが、全て、合わないんじゃないかなとも思う。ただ、仲良くはしてほしい。そのための交流の場が、必要だろうとは思っているので、例えば、グラウト部門のミーティングに、鳶の頭格と一緒に混ぜたり、鳶の飲み会に、土工のリーダー格を、入れるといった交流の場を深めてはいる。その結果かどうかはわからないが、最近、現場で、スマホのゲームで、鳶と、土工と、グラウト、みんなが協力しようというような事が、生まれてはいる。とにかく、交流かなと思う。

森本氏：

弊社のように、委員会のような形で、各部門の代表の方に集まってもらうのがいいと思う。やはり、その部門ごとで、業務上の事情など、他部門にはわからない事があると思うので、担当部門の方が集まり、お互いの事情等を話し合いながら、解決策を見つけていくといった活動をされたらよろしいと思う。

北居氏：

このような問題には、組織開発がとても効くと思う。是非、いろんな部門の方から集まっただき、一つの課題に対するディフィニション、ディスカバー、ドリームをやれば、バラバラだと思っていたが、案外、見ている方向は一緒だと気付く事が多い。特に、ドリームの段階で、この会社、これからどうしていきたいかという事で、意外と、みんな一致する。そこに、確かに、やっている仕事とかは、別々だけど、見ている方向が一緒だという事がわかると、急に、話が進んでいく。協力ができて、新しいアクションプランも、部門間を跨いだ形で作られることもある。組織開発をオススメしたい。

島津氏：

意外なところで、部門間の方々が話してみると、「繋がってるぞ」とか、「共通しているぞ」というようなところに気付くと思う。例えば、「大事にしていることは何？」という価値観について、「なんだ、やり方違うけども、根っこに考えてるの、一緒じゃない」ということに気付く。その、気がきが、すごく大事だと思う。おそらく、それを包括しているのは、経営理念であるとか、企業理念だと思うのだが、それらのもとに、それぞれの部門が、それぞれのやり方で、仕事しているという事が理解できれば、「根っこにあるのは一緒だよな」、あるいは、「掲げているもの一緒だね」という共通理解に繋がっていくと思う。

【会場からの質問への回答】

●「最近、多様性という言葉が、いろんな場面で聞かれると思うが、そういう面で、みんなに効くメンタルヘルスとは何か。特に、イントラバートと、エキストラバート、それぞれのタイプに合ったアプローチというのはどんな事ができるか。」

島津氏：

イントラバート、エキストラバートなのだが、心理学でいうと、内向、外向というところで、自分の興味、関心が、自分の内側に向いているのか、外側に向いているのかという事である。いろんなタイプの人がいるし、状況によっても変わると思う。キャリアを重ねていくうちに関心が変化していくということもある。どんな方向性を、自分の中に持っていようが、外の中に持っていようが、その人その人が、活躍できる場というものを、ある程度確保しておくという事が大事だと思う。例えば、社内で運動会をやるという場合でも、リレー戦に出て選手として活躍する人もいれば、準備係で活躍する人もいる。どこかの場所で活躍できる、貢献できる場所というのがあると思う。その貢献できる場所を、きちんと確保しておき、且つ、そこで、貢献したら、貢献したね、頑張ったねというところを、きちんと見ていくという事が必要だと思う。

●「障害者雇用の定着に繋がるようなヒントをご教示いただきたい。障害者手帳はもらっていないが、職場でのコミュニケーションが、上手いかわからないようなタイプの人についても教えていただきたい。」

北居氏：

神奈川県にある会社で、8割がた、障害者の雇用をしている企業がある。そこは障害をお持ちの方を戦力化しており、今、チョコレートの売り上げでは日本一である。社長の発想は、「障害者は、何ができるのか」という発想でやっている。やはり、できる事は何なのかということから、できないところに目を向けるのではなく、できることの中で、活かしていくという方向で考える。グレーゾーンの方も、そうだと思うが、常にできないかということ、そうではなくて、できている時もあれば、コミュニケーションが上手いっている時もあると思う。頻度で見たら、おそらく、できていない時も多いと思うが、できているときに、なぜできているのか、どんな事ができているのかという観点から、少し、評価するのが、最初の一步だと思う。

島津氏：

ポジティブメンタルヘルスという、もともと元気な人が、さらに元気になるという、ちょっと、誤解があるかもしれないが、そうではない。東京都が進めているポジティブメンタルヘルスも、働く人全てが対象である。障害があっても、なくても、病気であろうが、なかろうが、全ての人が、その人なりに、いきいきと働ける。これが、ポジティブなメンタルヘルスなんだと思う。海外でも、研究があるのだが、例えば、精神疾患を持っていても、その人なりに、その強みを伸ばしていく、そういったトレーニングをしていく。あるいは、ワーク・エンゲイジメントが高い。その事が、将来の、フルタイムで仕事をしていくことに繋がるという研究もある。なので、どんな境遇に置かれている、どんな障害を持っていても、その人なりに、自分の仕事の喜びを見つけていく、充実して働く、そういった事を、いかに、我々が、支援できるかという事が、これから、求められると思う。

中辻氏：

今、まさに、ダイバーシティと言われていて、人材の多様性というのが言われている。女性であるとか、高齢者、あと障害を持っておられる方とか、外国の方達というのがあるが、そういったところでやっている企業もいると思う。社労士として、先ほどの回答をしたいのだが、定着率を上げるという意味では、その方達が、そこで働きたいと思ってもらうのが、一番だと思う。何で働きたくなるかということ、その人たちの悩み、障害の特性もあると思うが、その人たちの悩みを吸い上げるのが、なかなか難しい。その場合には、専門の、例えば、ジョブコーチを上手く活用するとか、ハローワークの方にお尋ねをするとかの形で、お互いのコミュニケーションを取っていただきたい。手帳を持っていない方達に関しても、労使のトラブルがあるが、よくよく聞くと、話を聞いていないというのが、結構ある。お互いのコミュニケーションを、上手く図れてないという事があるので、まず、お互いが話を聞くところから、スタートなんじゃないかなと思う。できるものは、必ずある。ですから、できるものは何なのかというところの視点を持って、話を聞いていただくということが、ポイントなんじゃないかなと思う。