

職場のポジティブメンタルヘルス： ワーク・エンゲイジメントに注目した 組織と個人の活性化

北里大学 島津明人*

司会 午後のご講演は、「職場のポジティブメンタルヘルス：ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化」というテーマで、北里大学一般教育部人間科学教育センター教授の島津明人先生にご講演をお願い致しました。島津先生、どうぞよろしくお願い致します。

島津 ご紹介ありがとうございます。北里大学の島津と申します。今日は、職場のメンタルヘルスなんですけれども、ポジティブなメンタルヘルスということについて、お話をさせて頂きたいと思います。なぜ、ポジティブというような形容詞と言いますか、枕詞を付けさせて頂くかと言いますと、意味は2つあります。1つは、何をターゲットとするか。どこを目指していくかということで、もちろん、メンタルヘルスの不調をどのように少なくしていくか。これは大事なんですけれども、それに加えて、どのようにしたら働く方々が、健康でさらに活き活き働くかというところを目指していきたい、ということが1つ。

*島津明人（しまづ あきひと）
一般教育部人間科学教育センター教授
現所属：慶應義塾大学総合政策学部 教授

もう1つは、職場の悪いところを支えていく。もちろんそれも大事なんですけれども、それに加えて、職場の良いところ、強みというものを、どのように増やしていくか、伸ばしていくか、というようなこと。この2つを意味しまして、職場のポジティブなメンタルヘルスというように、タイトルを付けさせて頂きました。そのキーワードとしまして、ワーク・エンゲイジメントというものを、付けさせて頂いたんですけれども、これは、先ほど言いましたように、健康で活き活き働くということを表す概念であります。

ワーク・エンゲイジメントとは？

このワーク・エンゲイジメント、これに注目しながら、組織であったり、個人、働いている人、1人1人をどのように活性化につなげていくかという話をしていきたいなと思います。具体的には4つ、今日の内容として持ってきてまいりました。1つは、ワーク・エンゲイジメントについておそらく初めて聞かれる方が多いと思うんですけれども、これについて、少し背景要因も含めてお話をさせて頂き

たいと思います。

ざっくり言いますと、燃え尽き症候群とか、バーンアウトということ、聞いたことありますでしょうか。よく医療従事者などと言われてはいるんですけども、自分の目の前の患者さんに対し一生懸命向き合っていたけれども、なかなかその患者さんが良くならず、場合によっては亡くなってしまうこともある。そうすると、その医療従事者の方々が、疲れきってしまって、鬱の状態みたいになってしまう。あたかもろうそくが燃え尽きてしまったかのような状態になってしまう。これが、バーンアウト、燃え尽き症候群ですけれども、その反対というように思ってください。これが生き生き働くところの、ワーク・エンゲイジメントです。

次に2番目と3番目なんですけれども、ワーク・エンゲイジメントに関し、どのようにしたら私たちは働いている人の組織であったり、1人1人の活性化、元気さの底上げ、これにつなげることができるのかということ、考えていきたいと思っています。いくつかの具体例もお見せしたいと思っています。

最後は、少し視野を広げて、メンタルヘルスを考えていきたいと思っています。これまでのメンタルヘルス対策とかストレス対策なんですけれども、どのように働く環境を良くしていくか、これも大事です。あるいは働き方をどうするか。今、働き方改革と言われてはいますが、こういったところに焦点が当てられていました。これはこれで大事なんですけれども、働く方々の全体的な、ウェルビーイングと言うんでしょうか、幸せとか、このことを考えた場合には、職場の中だけでは充分ではない。あるいは働き方だけに注目するのでは充分ではない。もっとその人の生活を丸ごと考えていかなければならないのではないかということで、その仕事以外の要因、

こういったところにも目を向けていきたいと思っています。

たとえば、仕事終わったらどんな時間の使い方してるの、とか、家庭でどんな過ごし方してるの、とか、地域生活どうなの、とか、こういったところにも目を広げながら、考えていきたいと思っています。

今日の話の立ち位置と言いますか、最初に位置づけだけ示しておきたいと思っています。既に皆さんご承知のように、職場のメンタルヘルスは、3次予防、2次予防、1次予防、こういったものに分かれます。少しおさらいがてら聞いて頂きたいんですけども、まず日本も含めて世界のメンタルヘルス対策というのは、3次予防から展開されてきました。3次予防というのは、メンタルヘルスが不調になった方にきちんと治療をし、スムーズな職場復帰をした後に、いかに再発を防止していくかです。2次予防は、メンタルヘルスの不調の早期発見と早期対応をいかにしていくか、です。

主に2000年以降だと思えますけれども、1次予防対策が非常に熱心に進められておまして、個人に向けたアプローチと組織環境とか、職場環境に向けたアプローチがあります。個人に向けた対策として、良くセルフケアなどが言われています。自分のストレスにできるだけ早く正確に気づいていく。これが個人のアプローチです。もう1つは職場環境とか組織なんですけれども、できるだけストレスの少ない、働きやすい職場環境を作っていくということになっています。

職場のメンタルヘルスの目的と対象

職場のメンタルヘルス対策で言いますと、管理監督者研修とか、あるいは職場環境改善

とか、こういったものがこの3番のところに入るかと思います。今日の話は、この1番とか3番、もちろんカバーするんですけども、もう少しこの枠をはみ出して考えていきたいと思っています。と言いますのは、1次予防対策なんですけれども、主な目的と言うのは、メンタルの不調を未然に防止するというのが起点にあり、それをどのように予防していくかということが中心になるわけです。

ところが、社会経済状況の変化とかいろいろあると、それだけでは充分ではなくなります。やはり1人1人の働いている人が、健康でかつ生き生き働くというところまでカバーしなければいけないんですけれども、その場合、単にメンタルの不調を防止するという、マイナスをゼロにする活動から、ゼロをプラスにもっと高めていくような活動も合わせて必要となってきました。ということで、これは人によっては0次予防と言われる方もいらっしゃるんですけども、今日の話は、この1次予防から0次予防にまたがるような話なんだというように、ご認識下さい。

この職場のメンタルヘルス対策が1次予防からさらに範囲を広げまして、0次予防にまで目を向けなければいけない背景としては、どんなところがあるのかと言いますと、大きく分けて2つあるのではないかなと思います。1つは自分の雇用を自分で守るというようなことなんですけれども、最新の完全失業率、また少し変わりました、2.4%に、今なっていると思うんですけども、失業率それ自体は下がりがつつあるのですが、依然として自分の雇用は自分で維持しなければいけないという環境は変わっていないのではないかなと思います。

我々、産業保健とか労働安全衛生とかに関わる人間というのは、これまで働く人たちの弱みを、いかに下から支えていくかというよ



講演する島津明人氏

うな発想が中心だったんですけども、やはりそれだけでは、充分ではなくなってきました。やはり、働く人が、自分の雇用を守るためには、もっとその人たちの強いところを、いかに上の方に引っ張り上げてあげるか。こういったお手伝いもする必要があるのではないかなと思います。

もう1つは、自分の生活、もっと言うならば、自分の健康は自分で守る必要性が、ますます高くなってきました。たとえば産業構造が変化していて、サービス業、今、どんどんどんどん増えております。それからいろいろな働き方が増えています。テレワークとか、在宅勤務とか、いつでもどこでも仕事ができる。それを支えるようなIOTとかICTとかの技術も進歩している。最近では、飛行機の中、国内線でも、国際線でも、WiFiなんか飛んでいまして、いつでもメールができてしまうというか、いつでもメールやらなければいけないということになってきました。こうなってくると、仕事と私生活、オンとオフの切り替えが、これまで以上に難しくなっ

てきて、いつでもどこでも仕事ができると言う聞こえはいいんですけども、いつでもどこでも仕事しなければいけないというような状況にもなってきました。

それから労働時間ですね。今、働き方改革でも、いろいろなターゲットがあるんですけども、その中の1つは労働時間をどうしようかということがあります。特に働き盛り世代に注目してみますと、あまり労働時間は減っていないということも言われています。そうなってきますと、この世代も含めても、健康を守るためには、いかに働くかだけではなくて、いかに休むかということも、注目する必要があるのではないかと思います。

それから今、日本では、1996年以降なんですけれども、片働き世帯よりも共働き世帯の方が多くなっているという現状にあります。これまでは仕事か家庭かどっちかが役割分担していれば良かったんですけども、今、仕

事も家庭も両方見ていかないと、家庭がうまく回っていかないと、仕事も十分にできないということになってきました。ということもありまして、産業保健、あるいは労働安全衛生の中で、従来、職場の中だけを見ていけば良かったのかもしれないんですけども、もっと視野を広げて、職場以外の要因にも目を広げる必要があるようになってきます。

こういった背景を踏まえますと、従来のメンタルヘルスから、少し視野を広げたメンタルヘルス対策が、これから必要なのではないかなと思います。従来のメンタルヘルス対策を左側に、それから、これからどんな点を加えなくてはいけないかというところを、右側に位置させております。従来のメンタルヘルス対策と言うのは、4つのD、たとえば疾病、損害、障害、不具合、こういったところを一生懸命ターゲットとしていました(図1)。言ってみれば、個人とか組織の弱みをいかに支

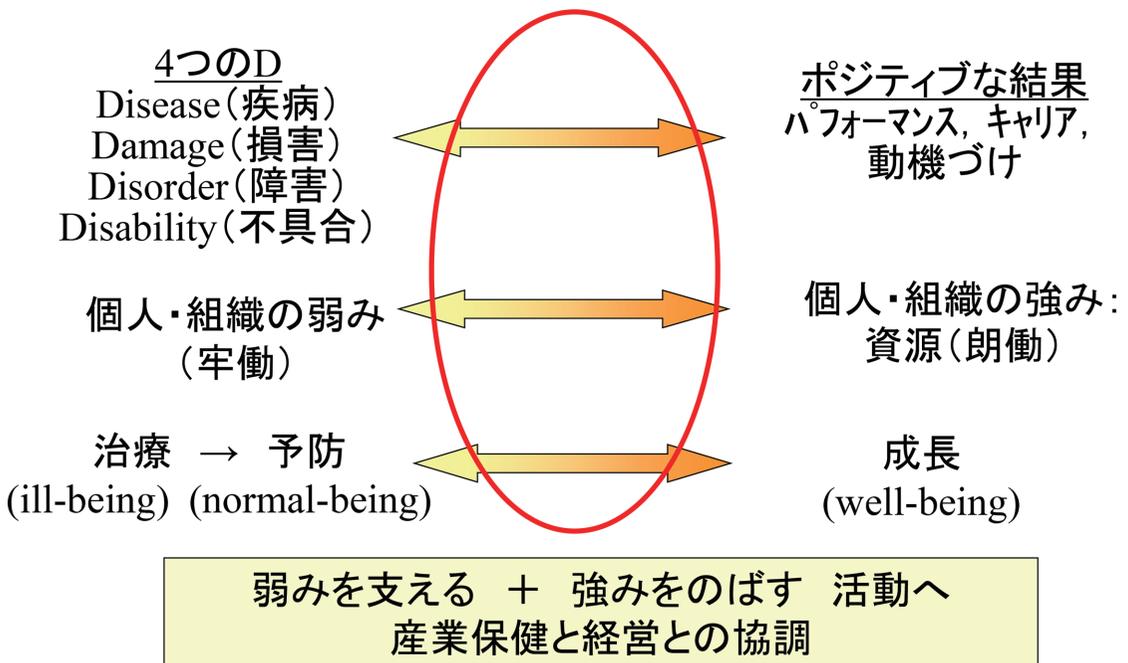


図1 これまでのメンタルヘルス対策とこれからの対策

えていくか、同じ労働でも、がんじがらめの労働、これをいかに支えていくかというところでした。

その背景には、活動としましては、治療から予防というところが、主な活動となっていました。一方で、先ほど申しました、様々な変化に伴って、私たちはどんな視点を加えなければいけないかということなんですけれども、図1の右側なんですね。もう少しポジティブな結果とありますけれども、たとえば今、パフォーマンスは生産性ですね。健康経営とかと言われてはいますが、いかに生産性も加味しながら健康も考えていくかというような視点。あるいはキャリアをどうしていくか。定年が、だんだん延びていく。そうなった時に、たとえば高齢者の働き方、働き甲斐をどうするかということが、結構テーマになってきています。

それから、モチベーションの話もちろん大事になってきます。それから個人とか組織の強みを、これは資源とも言われているんですけども、これをどのように伸ばしていくか。それから、それを踏まえてどのように1人1人、あるいは組織全体の成長を促していくか。こういった視点が必要となってきました。よくよく考えてみますと、産業保健とか労働安全衛生に携わっている我々というのは、あまりこちら側の視点というのは、これまで持ってこなかったし、あまりトレーニングも受けてきていなかったというのが、現状かと思えます。

ここで大事なものは、我々は図1の左側に基盤がありながらも、右側のところへの視点、視野を広げていくところが1つです。図1の右側を主にやっている、経営とか、マネジメントに関わる方々と、どのように上手にコラボレーションしていくかというような発想の転換が必要となってきたのではないかと思います。

ます。

では、どのようなキャッチフレーズ、キーワードが必要かということなんですけれども、健康経営とか健康生き活きとか、ワーク・エンゲイジメントとか、いろいろなものがあると思うんですけども、今日は、少し学術的な研究も発展しているワーク・エンゲイジメント、これをキーワードにしたいと思えます。

健康経営とワーク・エンゲイジメント

その前に、今は日本でどんな動きがあるかということなんですけれども、健康経営がいろいろなところで言われております。昨年、この研修会では、健康経営研究会の理事長の岡田先生がお話しされたとうかがっておりますけれども、この研究会では健康経営をどのように捉えているかと言いますと、企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる、との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実施することと述べています。

つまり、健康に配慮することによって、経営面でもプラスになるというようなメッセージが、ここの中に入っているわけなんです。

これは、経産省のホームページから引っ張ってきたんですけども、健康経営を構成する要素として、どんなものがあるのかと見ていきますと、いろいろなものがあります。大項目を見てみますと、経営理念、それから組織の体制、制度、施策の実行、評価改善、法律重視、リスクマネジメントなどです。その中の中項目を見ていくと、ここにワーク・エンゲイジメントというような項目が入っているんです。

ここで、少し海外の動き、これを見ていきたいと思えます。国連が持続可能な開発目標

というものをしています。SDG と言われるものです。いろいろな企業が最近はその経営の中に、この 17 のゴールの目標の内、自分たちの企業では何番の活動をより積極的にやっというか、みたいなところを明示しているところがあります。

今日私がお話します、健康で生き生き働くということなんですけれども、この 17 の目標の内、どこに関係するかと言いますと、まず 3 番で「すべての人に健康と福祉を」というところ。それからもう 1 つは、8 番「働きがいも経済成長も」というところ。このような形で、この 2 つの目標にまたがるような話なのかなと思います。

国連の機関の WHO はこころの健康、いわゆるメンタルヘルスをどのように定義しているかということなんですけれども、結構、広めに前向きに取っているということは、現状として分かるかと思えます。働く人に関わる場所で大事なものは、たとえば生産的で充実して働くことができる、といったことが書かれているわけなんです。つまり単にメンタルヘルスが良好な状態というのは、疾患がないとか、不調でないかということを超えています。いかにその人なりに充実して生きているか。ここが大事になっているというわけなんです。

この WHO は毎年 1 年に 1 回、10 月 10 日を世界メンタルヘルスデーというように定義しています。ちなみに 2016 年はうつ病がテーマでした。2017 年は職場のメンタルヘルス、これがテーマになっていました。これは去年の時点での WHO のホームページから取ってきたものなんですけれども、職場のメンタルヘルスをどのように進めるかについて、3 つのポイントが書かれていることが分かります。

1 つは、誰がその職場のメンタルヘルスをやるのか、ということなんですけれども、こ

こに書かれているのは、経営者とか管理職、トップが旗振っというというのが、WHO に問われているんです。どんな人を対象にするのか、ということなんですけれども、メンタルヘルスの不調の人だけを対象にするのではありません。障害の有無に関わらず、すべての労働者が対象なんだと言っています。何をターゲットにするのかというと、健康の増進と生産性の向上、これを目指していきましょうと、WHO が言っているんです。WHO と言いますと、健康、ここに関わる場所なんですけれども、ここが健康だけではなくて生産性、これも上げていこうと言っているわけなんです。

ここで、先ほどの WHO のメンタルヘルスの定義に戻るんですけれども、今、WHO はメンタルヘルスという言葉を使っていますけれども、英国では、メンタルヘルスという言葉をも使っていません。メンタルウェルビーイングと言うんです。なぜと聞いたところ、メンタルヘルスのヘルスという言葉を使った時点で、これはヘルスの、健康に関わるセクターというか、関係者しか関与しなくなってしまう。関心を向けなくなってしまうことを言っていました。こういった人々のウェルビーイングに関わるものは、やはり、ヘルスセクターだけではなくて、ノンヘルスセクターという、様々な関係者が関わっていかないといけない問題なのだ、ということで、英国では既にもうメンタルヘルスは使っていません。メンタルウェルビーイングというものを使っているのは世界的な流れでもあります。

では、健康で生き生き働くということなのかということなんですけれども、今日のキーワードであるワーク・エンゲイジメント、これを見ていきたいと思えます。このワーク・エンゲイジメント、先ほど申し上げ

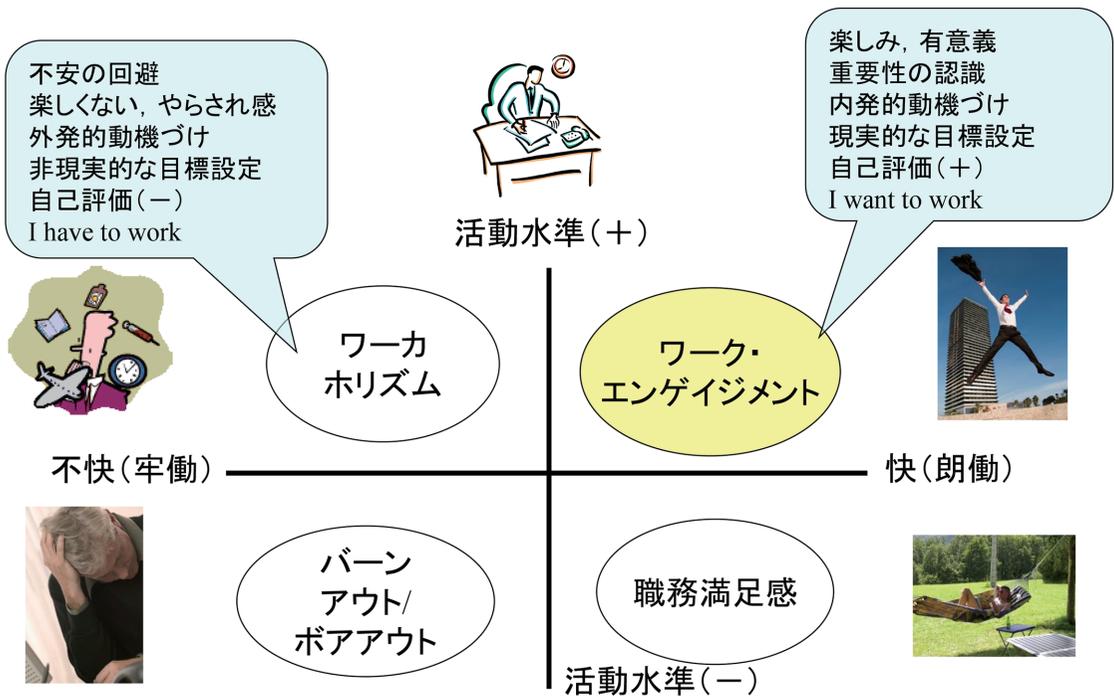
げましたように、もともとはバーンアウトですね。燃え尽き症候群、これの反対の概念として、定義と言いますか、交通整理されています。3つの要素から構築されているんですけども、1つは仕事に誇りを感じている。2番目は、その仕事に熱心に取り組んで、3番目は仕事から活力を得て生き生きしている。これが一番主要な要素になっています。

これはオランダの心理学者のシャウフェリという先生が、このワーク・エンゲイジメントという概念を交通整理していきました。彼は、もともとワーク・エンゲイジメントのようなポジティブなところの研究者ではなくて、バーンアウトの研究者だったんですね。彼はもともとバーンアウトを予防したりとか、バーンアウトになっている人をできるだけ少なくするということが、働いている人のウェル

ビーイング、幸福につながるというように考えていました。これ、間違いではないです。

ところが、ある時、考えるわけです。バーンアウトしていない、燃え尽きていない、これは幸せの一部であるけれども、これは幸せのすべてではないと。働いている人だったら、メンタルヘルス不調でないだけではなくて、あるいは不調でありながらも、その人なりに、いかに生き生きと働いているか、充実感を持って働いているか、ここも大事だと。ただそれまでのメンタルヘルスの研究、対策では、その人なりにいかに充実して働くかということが、あまりにも少なかったというところがあって、それでワーク・エンゲイジメントという考え方を、少し学術的に整理し直したということになっています。

このワーク・エンゲイジメントなんですけ



島津 (2009) 産業ストレス研究, 16, 131-138を改訂

図2 ワーク・エンゲイジメントと関連概念

れども、頭の中を整理するために、2つの軸でもって、少し似たような考え方があるので、整理していきたいと思います（図2）。まず仕事を楽しいと思っているか、楽しくないと思っているか、というような軸。縦の軸は、その仕事に対してどのくらいのエネルギーを注いでいるかというような軸なんです。まずワーク・エンゲイジメントは、仕事が楽しいと言いますか、充実感を持って働いている、その結果として、その仕事にたくさんのエネルギーを注いでいるということで、この第一象限のところに入ります。

一方でバーンアウト、これは仕事なんか嫌だと、お客さんや患者さんの顔を見たくない、というような状態になってしまっているのです。こちらの第3象限のところには位置しています。少し注意して頂きたいのは、ワーカホリズムなんですね。仕事中毒とか、仕事依存というように言われています。これは何がワーク・エンゲイジメントと違うかということなんですけれども、まず1つの共通点は、ワーク・エンゲイジメントもワーカホリズムも、仕事に対してたくさんのエネルギーを注いでいるところでは、共通しているんです。ところが、大きな違いは、ワーク・エンゲイジメントは仕事に非常な楽しみを感じているし、意味を感じている。それに対して、ワーカホリックの場合には、仕事から離れると、非常に不安だ。罪悪感を感じる。ストレスを感じる。だから、その罪悪感とか不安とかストレスというのは、できるだけ抑える、低減するということが、第一の目的となって、仕事をしなければいけないというように思っている、ここが大きな違いです。

こちらは、英語で言うと、I want to work. で、こっちはI have to work というように英語で言うこともできます。別の研究では、ワーク・エンゲイジメントというのは、自分が

立てた目標をいかに追求すべきかという、ゴールに向けた、ある意味強い努力、これが入っているんですけども、ワーカホリズムというのは、失敗したくないというような、失敗回避動機というんですけども、それが強いというように言われています。

これをもう少し平たい言葉で言いますと、ワーク・エンゲイジメントは夢中型の努力で、ワーカホリックは我慢型の努力というように、言えるのではないかと思います。

夢中型の努力なのか、我慢型の努力なのか、これが違うことによって、生活の満足感、それから仕事のパフォーマンスに、どんな違いとなって現れてくるんだろうか、ということを検討したのがこちらの方になっています。

これは日本人の、約1,200人の働いている人たちを、2年間追いかけた結果なんです。ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムは、弱い関連があります。ワーク・エンゲイジメントの高い人は、ややワーカホリックの傾向もあるかもしれないぞということなんです。おそらく仕事に対してたくさんのエネルギーを費やしているところでは、共通しているんですけども、その理由が違う。エンゲイジメントは夢中型の努力をしているのに対して、ワーカホリックは我慢型の努力をしているという方向性の違いが弱い関連に留まっているのではないかなと考えられます。

こういったものの違いが、2年後のそれぞれの違いに、どのような影響として現れてくるか、みたいなものがこちらです。これは、ちょっと統計的に見たものなんですけれども、最初の出発点の年の影響を統計的補正した値、というように考えて下さい。ワーカホリズムというのは、2年後、ストレスの反応がやや高くなる。それから、生活の満足度、これは仕事の満足感とか、家庭生活の満足感、これがやや低くなる。それから仕事のパフォーマ

ンスは、上がりも下がりもしないことが分かりました。

一方で、ワーク・エンゲイジメントはまったく逆なんですね。生き生き働くということは、将来ストレスの反応は下がりますし、生活の満足度は上がるし、仕事のパフォーマンスは上がっていく、ですね。そこで、皆さんがコンサルタントとして、従業員の方々を見ていく時に、見かけ、一生懸命頑張っているなというように見えたとしても、その方が夢中型の努力の要素がより多いのか、あるいは我慢型の要素がより強いのか。このどちらかに軸足が置かれているかということによって、長期的に見た時の、その人のストレスの症状とか、生活の満足度とか、パフォーマンスが、まったく正反対の方向に行ってしまうんです。

普段、皆さんが従業員の方々を支援する時には、一生懸命がんばっているのはいいんですけども、どちらの要素が強いのかということを見ながら、従業員の方々を支援されるというのも、大事なのかと思います。

これは松平 浩先生（東京大学）の研究で、もしかしたらさっきの講義の中で出されたものかもしれませんけれども、ワーカホリズム、我慢型の努力と、仕事に支障が出るほどのひどい腰痛との関連を見てきました。松平先生が言われたように、腰痛というのはメンタルヘルスとかストレスに非常に関係してくるんですね。その中でも非特異的な腰痛というのは、メンタルヘルスとかストレスがかなり関係してくるということが、分かっておまして、我慢型の努力というものと腰痛がどのぐらい関係しているかということ、松平先生が検討したものです。

そうすると、ワーカホリズム、これが低い人と比べて、ワーカホリズムが高い人というのは、仕事に支障が出るほどの、非常にひどい腰痛が出てくる割合が、約1.8倍多くなっ

てくるということが分かってきました。

それから面白い現象があります。皆さんが職場をご覧になっていて、上司が生き生きしていると、部下も、何か生き生きしている、そういった職場を感じませんか。あるいは、逆に言いますと、上司が何かどんよりしていると、部下の方も、何かその職場全体がどんよりしてくるというか。そういった職場はあると思うんですね。そういった現象を少し研究で明らかにしたのが、こちらのものになっています。

リーダーである上司が生き生きしているエンゲイジメントがあります。下の方は、部下の方から取ったアンケートの結果になっていきます。リーダーが生き生きしていると、そのリーダーの元で働いている、たとえば10人とか20人の部下は上司からのコミュニケーション、上司とのやり取り、こういったものが非常に前向きだというように捉えています。

たとえば自分の上司は、自分の困っていることをきちんと聞いてくれる、みたいなものですね。こういった上司への評価というのが高くなって、そうすると部下自身のエンゲイジメントが高くなって、部下のパフォーマンスが上がるし、部下はもう少しこの職場で働いていたいなというように、離職率が下がってくるということが分かりました。このようにして、部下を生き活きさせたかったら、まずはその上司自身が生き活きするというのも大事だ、ということも分かってきました。

それから、少し面白い研究がありまして、これはヨーロッパ、EUの研究なんですけれども、今、EUでは5年に1回、ヨーロッパ全体の、それぞれの国が国単位で労働状況調査、ヨーロッパ・ワーキング・コンディション・サーベイというのをやっています。1つの国、1,000世帯ぐらいなんですけれども、

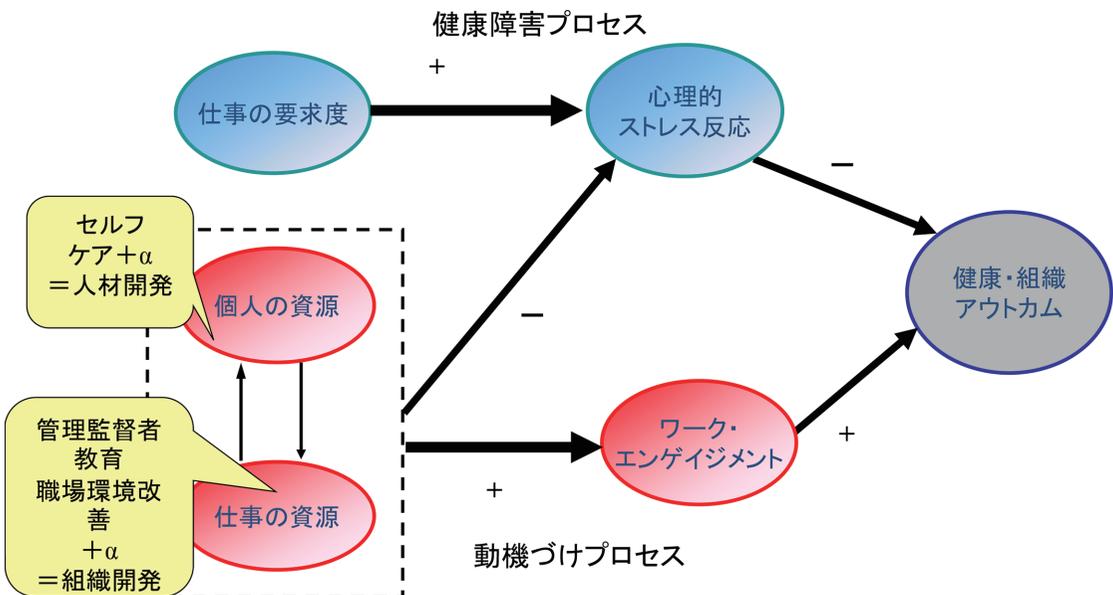
ランダム、無作為にサンプルを取りまして、その調査員が、それぞれのご家庭を訪問し、あなたの働いている職場環境どうですかとか、健康状況どうですかというように聞いていきます。

それと同じように、2015年からは、ワーク・エンゲイジメント、これも取るようになりました。ここでは、国単位で集計したワーク・エンゲイジメントと、その国の国民総生産、いわゆるGDP、これとの関連を見たところ、どうもGDPの高い国というのは、エンゲイジメントが高い、みたいなことが分かってきました。これは、ある一時点の断面調査ですので、生き生きしているから経済状況がいいのか、あるいは経済状況がいいから生き生きしているのかということは、分からないんですけども、いずれにしても、エンゲイジメントとGDPが関係してくるというようなことも分かってきました。

ワーク・エンゲイジメントを高めるには

ここまでは、ワーク・エンゲイジメントとは何かということになります。ここからは、ワーク・エンゲイジメントを高めるためにどうすればいいのか、という話をしていきたいと思います。ここで考えていきたいのは、職場全体が生き生きするためには、いろいろな人たちのコラボレーションが必要だということなんです。どういうことかと言いますと、産業保健職だけで生き生きした職場は、当然作れませんし、あるいは人事だけができるわけでもありません。そのため人事とか、産業保健とか、経営とか、組合とか、働いているすべての人が健康で生き生きした職場づくり、これをしていく必要があるわけなんです。

そこで、共通した枠組みを持つために、今日は1つ皆さんと考え方、道筋、これを共有



Schaufeli & Bakker (2004), Bakker & Demerouti (2008)

図3 仕事の要求度—資源モデルと個人・組織の活性化

したいと思います。それが仕事の要求度—資源モデルと言われるものです（図3）。これは、2つのプロセスから構成されています。1つは健康障害プロセス。もう1つは、動機づけプロセスと言われるものになっています。まず見ていきたいのは、健康障害プロセスです。これは従来のストレス対策とか、メンタルヘルス対策、これで挙げられたものなんです。仕事のストレス要因が高くなることによって、健康とか組織が悪くなってしまいます。だから悪いところを減らしていこうということが、1つの目的となっています。

一方で、動機づけプロセスですけども、これはワーク・エンゲイジメントに入っているんです。これは2つの資源によって、高めることができます。1つは、個人の資源、もう1つは仕事の資源になっていきます。エンゲイジメントはこの2つの資源を高めることによって、上げることができるんです。では個人の資源というのは何かと言ったら、先ほど話がありました、自己効力感、こういったものがあります。もう1つは、仕事の資源なんですけれども、これは成長する機会とか、職場の支え合いとか、裁量権、こういったものがあります。こういったものが充実することによって、エンゲイジメントが高まり、健康が良くなるということになります。

この資源を高めることのメリットは、ワーク・エンゲイジメントを高めることにあるんですけれども、実はもう1つメリットがあります。それは、実は、これはエンゲイジメントを高めるだけではなくて、ストレスの症状を下げてくれる、そういったメリットがあるんです。ここから大事なのは、従来のメンタルヘルス対策では、いかにこの悪いところを下げるかということが大事だったんですけれども、それに加えてこれから大事なのは、この資源をいかに増やしていくか、これが大事

になってきました。

では、従来やっている産業保健の一次予防活動と、まったく違うことをやらなくては行けないかという、そうではありません。実は仕事の資源を増やすための活動というのは、従来の管理職教育、あるいは職場環境改善に少し視点を加える、あるいは個人の資源を高めるためには、セルフケアに少し視点を加える。こういったことが大事ということ、これからお話をしていきたいと思います。

まず、組織の資源なんですけれども、これに関しましては、ストレスチェックを絡めた活動について、少しお話をしたいと思います。ここで注目したいのは、努力義務である集団分析です。今、ストレスチェックをやって、個人に向けてはフィードバックがかり、セルフケアをやっていきたいと思います。一方で、努力義務のところは集団分析、これに少し注目していきたいと思います。

このストレスチェック、厚労省はどんなことを言っているかといいますと、このストレスチェック制度をストレスチェックだけに使わなくてもよいということ、実は言っております。どういうことかと言うと、指針の中に書かれているのは、ストレス状況の改善及び働きやすい職場の実現を通じて、生産性の向上にもつながることに留意し、事業経営の一環として、これを積極的に使ってほしいというように言っているんです。つまり、ストレスチェックは、単にそのストレスチェック制度だけのために用いなくてもいいということ、言っているわけなんです。

ここで考えなければいけないのは、もっと前向きに、このストレスチェック制度を活用できないかということです。ここで見なければいけないのは、本当に健康的な職場とはどんな職場なのかということ、少しここで考えていきたいと思うんです。ここで考えられ

るのは、この2つの軸なんです。まずは、従来我々が考えていたのは、心身の健康、悪いところ、ストレスの多いところから、いかにストレスの少ないところに変えていくかというところで、この横軸をもっばら見てきました。ここを重視するのは非常に大事なことなんですけれども、ここだけに重視していくと、1つ落し穴に入ってしまう。

どういうことかと言ったら、元気な組織ができる一方で、モチベーションの今ひとつ上がらない組織も、合わせて出来上がってしまう。なので、心身の健康に加えて、生産性という視点を1つ加えることによって、本当に健康的な、活性化した組織ができるのではないかなと思っています。

そこで、我々のチームで、厚生労働省の研究班、松平先生にも入って頂いているんですけども、どのようにしたら健康で、かつ生き生き働けるかというところを見るために、ストレスチェックを積極的に活用するためのマニュアルづくり、これをやっています。今、3年目に入っております。今、モデル職場でパイロットスタディやしているところなんですけれども、基本的には職場単位にストレスチェックの結果をフィードバックしまして、それを用いて参加型の活動をやるんですけども、そこでのポイントは、職場の悪いところ探しではなくて、職場の強み、これを見つけていこうということを考えています。

そのためのマニュアルを作っているところで、今、仮のバージョンが出来上がっているんですけども、これが上手くブラッシュアップされたものが、来年の5月ぐらいには皆さんのところに、無料で公開できるように、今、作業をしているところです。このマニュアルの中に、何が入っているかと言うと、進行マニュアルというのがあります。日本では99.6%の事業が中小企業事業者で、中小規模

です。その事業所の担当者でも1時間のワークシヨップができるような、そういったマニュアルを作っているところです。それぞれのタイムラインがあって、それでどんなことをやって、そこでどんなものを使うのか、みたいなことを、この進行マニュアルの中に入れています。

その時に、おすすめしているのが新職業ストレス簡易調査票になります。これは、従来の57項目の調査票に23項目加えて、職場の強みとか、エンゲイジメント、こういったものを測れるようになっていきます。

次に行きたいのは、コミュニケーションの話になっていきます。組織を活性化するために職場のコミュニケーション、これを少し図っていこうということに、我々は今、注目しています。これは、日本生産性本部が行った調査なんですけれども、あなたの事業所では、過去3年間心の不調が増えましたか、減りましたか、ということをまず聞いています。増えたぞというように答えた企業では、職場での助け合いが少なくなったというように、答えるところが多いですし、コミュニケーションの機会が減ったということも多いんです。因果関係は分かりませんが、助け合いとかコミュニケーションとメンタルヘルスの不調というのは、どうも関係があるのではないかなということがうかがい知れるわけです。

CREW プログラム

そこで、我々のチームでは、CREWというプログラムを作りました。CREWというのは、お互い尊重し合える人間関係、これを作ることによって、生き活きとした職場を作っていこうということで、元々はアメリカの退役軍人省の組織開発センターというところで作られたものなんです。これから日本版のCREW

を作っというここと、4年前に我々は始めました。CREWで何をやるかと言えば、少人数のミーティングを継続的にやります。これを大体2週間に1回30分、集まりを持ちまして、自分たちの組織をどのようにしたら良くしていけるかという話し合いを続けていくわけなんです。

日本で初めてのCREWを、ある病院のある病棟でやったということなんですけれども、6カ月間自分たちの組織を元気にしていこう、尊重し合おうというのは、少し難しいので、3つのフェーズに分けていきます。1つはお互いを知らう。その上でお互いを尊重しよう。それを実行していこうということなんです。実際、尊重するとはどんなことかという、たとえば相手の話を良く聞く。相手がどんなことを望んでいるかということを知っていく。こういったことなどが出てきました。こういったCREWをやると、生き生き働くとか、労働の風土が良くなるとか、お互いを尊重し合うとかというような、そういう得点が良くなってきたということが分かっています。

ちょっと補足させて頂きたいんですけれども、このCREW、やりたいなと思う方もいらっしゃると思うんですけれども、3カ月間、継続的な話し合いをやっていくんですが、最初、お互い尊重するといっても、どうしても雰囲気固いわけなんです。なかなか話し合いは進んでいきません。そこで、この6カ月間、どのようにやるかということで、3つのフェーズに分けるんですけれども、最初、どんなテーマを設定するかについては入りやすいテーマから設定していきます。

たとえば、これ、9月から始めたんですけれども、夏休みにどんなことしたのとか、動物にたとえると何とか、あるいは好きな食べ物は何か、とかというような形で、身近な話題を30分の中でまず話をしていきます。この

CREWの大きな狙いというのはどこにあるかといったら、もちろんこのセッションの中でのコミュニケーションを活性化するということはもちろんあるんですけども、そのセッションの中で活性化したコミュニケーションが、そのセッションの外でも広がっていく、これを目的としています。

なぜかと言いますと、これが良く使われているのは、病院なんです、病院では縦の関係が結構あって、たとえば医師がトップにいて、その下にコメディカルがいて、事務員がいて、掃除のスタッフがいて、みたいな形で、ヒエラルキーがしやすいところです。そうするとコミュニケーションがどうしても硬直化してしまっ、インシデント、アクシデント、こういったものが起こりやすく、それを避けるために、普段から良好なフラットなコミュニケーションができていれば、インシデント、アクシデントなどは事前に防げるというところから、CREWというのが良く使われているわけなんです。

それで、6カ月間のフェーズの中で、最初とはにかくお互いを知らうということからスタートしました。同じ職場で働いていても、どんな仕事をしているのか、どんなことを考えて仕事しているのかは、なかなか分からないということが多かったです。特に交代制勤務なんかやってる職場ですと、お互い良く知らないまま、次の部署に転勤してしまっというここと、あるわけなんです。それではなかなかインシデント、アクシデント、あるいは活性化組織は出来上がらないという訳で、このようにCREWというのは良く使われています。

CREWを始める前に比べて、CREWをやると、生き生き働いたりとか、風土が良くなったりとか、風通しが良くなったりとか、だからお互い尊重し合うという変化が生まれて

きた、というようなことになっています。

次に見ていきたいのは、1人1人の活性化についてです。従来、個人を見ていく場合には、セルフケア、これは自分のストレスにできるだけ早く正確に気づいて、対処スキルを上げていくということなんですけれども、それに少し視点を加えていこうというのが、ここからの話です。

ジョブ・クラフティング

では、どのような視点を持つのかということなんですけれども、その1つのやり方として、ジョブ・クラフティングっていうのがあるんです。これを少し今日、ご紹介したいと思います。ジョブ・クラフティングとは何かということなんですけれども、ジョブとは仕事で、クラフトというのは、工作とか工芸とかと言われています。つまり自分の仕事を、自分にとってやり甲斐のあるように、自分で工夫して作り込んでいく。これがジョブ・クラフティングと言われるものです。

いろいろな方に聞いてみますと、今、自分がやらなくてはいけない仕事というのは、大体10ぐらいあります。その時に、その10の仕事すべてが自分にとってやり甲斐のある、楽しい仕事かと言ったら、必ずしもそうではないということが、ほとんどです。本当にやりたい仕事、10の内、何割ぐらいですかと言うと、ほとんどの方、3割ぐらいと言うんです。残り7割の仕事は、いやいやながらやる、受け身的にやるのではもったいないです。その7割のところ、どのように工夫していくかというのが、ジョブ・クラフティングと言われるものなんです。

では、ジョブ・クラフティングとは実際どういうもので、どのように進めていくのかということなんですけれども、3つのやり方が

あると言われています。1つはタスク、仕事のやり方の中身を変えていく、あるいは、やり方を変えていくということです。もう1つは、仕事で関わる人間関係を変化させる。3番目は、仕事に対する物の見方、認知と言われるもの、これを変化させるという形で、3つの観点からジョブ・クラフティングを見ることができます。

たとえば良く使われる例として、ディズニールランドの掃除のスタッフ、カストーディアルというスタッフがいるんです。彼らは、掃除のスタッフであるんですけれども、時々、ほうきに水をつけて、ミッキーマウスの絵などを描いたりしているんです。そうすると、お客さんが「あっ、お兄さんすごいね、お姉さんすごいね」というような形で集まっていって、それで一緒に写真撮って下さいとかというように、お客さんとの関係性が変わってくる。

そのことによって、このスタッフ自身のモチベーションも上がってくる、ということになってきます。つまり、単に掃除をするというような物理的な特徴に加えて、ほうきに水をつけて絵を描いていくというように、ちょっとやり方を変える。そのことで、人間関係、お客さんとの関係性を変えていき、それが自分にとってのやり甲斐を高めていくというようなことがあったりもします。

野村克也さんは高校を卒業してすぐ当時の南海に入りました。テスト生から入ったんです。それで、人一倍苦勞をしたというように言っていました。彼は、1日2,000回素振りをしようと決めたらいいんですけれども、回数だけを目的、目標にしたなら、なかなか2,000回回かないと。そこで何に注目したかと言ったら、良いスイングができた時のビューという音に注目したと言うんです。そうすることによって、なんぼでもこのスイングができた、

みたいなことを雑誌の中の対談で言っていました。これは要するに物の見方の工夫なんです。認知になっていきます。

このようにして、同じ仕事なんですけれども、自分にとっていかにやり甲斐のあるように変えていくか。少し一時間変えるというか、一工夫する。そのことが、私たちの健康であったりとか、エンゲイジメントに、どんな効果をもたらすのかを検討しました。

その結果、研修が始まる前に比べまして、研修が終わった直後、それから1カ月後、ワーク・エンゲイジメントが上がっていくということが分かりましたし、心理的なストレス反応も、この研修が終わった直後、それから終わって1カ月後にかけて、また下がっていくということが分かりました。このようにして、今、私たちがやっている仕事、これがどのぐらいやり甲斐があるのかなということも、もう1回見直してみる、ということが、エンゲイジメント、生き活きを上げるし、ストレスも下げていくという効果を持つてくるということが分かってきました。

その他、私たちの身近なところで言いますと、生活習慣、こういったものもあるんです。生活習慣が、ワーク・エンゲイジメントとどんな関係を持つかということも、最近、たった1つなんですけれども、上がってきたものがあります。これは横断研究と言いまして、ある一時点のアンケートの結果なんです。生活習慣が良いから生き活きするのか、生き活きしている人が良い生活習慣を身につけているのか、まだ分からないんですけれども、一応こんなことが分かっています。たとえば魚を週3回以上食べるということ、1日1時間以上の運動、それから十分な睡眠、後は煙草を吸わないこと、こういったことが、生き活き働くということと関係していることが分かってきました。

今後、長期的な影響とか、なぜ良い生活習慣をすると、生き活き働くことにつながるのかというような、そういったメカニズムも大事になってきているかなと思います。

最近、座位の姿勢、座りっぱなしは健康に良くないみたいなことも、いろいろなところで言われています。これは日本人の結果なんですけれども、最近、座りっぱなしは、エンゲイジメントを低めてしまうということも分かってきました。8割以上座ってる群と、そうではない群ということで、2群に分けてみたところ、短い時間に比べて、長い時間座りっぱなしという群では、エンゲイジメントが低くなってしまふということが分かってきました。

ただしこの傾向は、若い人ではなくて、40歳以上の方に、この影響が顕著になっています。おそらく若い人というのは、いろいろ普段から動いているので、仮に、職場で働いている時間の内、多くの時間が座りっぱなしでも、あまり悪影響ないんですけれども、40歳以上ぐらいになってくると、仕事以外での運動量とか、身体活動量が減ってくるのではないと言われておまして、その結果として、職場で座りっぱなしというのは、どうもエンゲイジメントを低めてしまうということが分かりました。

最近、立ち会議とか、あるいはテーブルなどでも、昇降式のものとかがあって、高さ変えたりしています。こういったものを、おそらく積極的に使うことが、生き活き働くということにもつながってくるのではないかなということが分かってきました。

仕事外の要因に注目

では最後の話題です。仕事以外のところで、注目をしていきたいと思います。これまでの

話は、どんな職場環境で働けばいいのかとか、どんな働き方をすればいいのとかというところに注目してお話をしていたんですけども、ここからは、ちょっと仕事以外のところ、これに注目をして、お話を少し発展させていきたいと思います。

ここで見ていくのは、2つありまして、1つは余暇なんです。余暇というのは、いろいろな誤解があるんですけども、バケーションとか長期休暇だけではないんです。仕事以外の時間、これを余暇というように言っています。これは、もう1つのワーク・ライフ・バランスの問題です。

まず最初に見てみたいのは、余暇の過ごし方なんです。ここで注目したいのは、リカバリーというものなんです。リカバリーはいろいろな領域で使われていまして、たとえば精神科領域で言いますと、病からの回復、その人らしい人間生活をどのように取り戻していくかというところでのリカバリーと言われていんですけども、ここではストレスとの絡みで、リカバリーというものを使っていきたいと思います。ごく簡単に言うと、疲労回復というように考えて下さい。

日中、私たちは仕事していると、それなりにいろいろなストレスかかります。人間関係とか、仕事の多さとか、複雑さとか、頭使ったりとか、体使ったりとか、気持ち使ったりとか、いろいろなところで負荷かかってきます。それによって、急性のストレス反応、いらっとしたりとか、ちょっと気分落ち込んだりとか、いろいろなストレス反応出てきます。少し上がったストレスというものを、どのようにクールダウンさせていくか。ここが大事なんです。

松平先生は、腰痛借金とかと言っていましたけれども、ここで言うと、ストレス借金です。こういったものを、どのようにこまめに

返していくか。これが大事になってきます。こういったストレス借金をこまめに返していけば、長期的に見た時の健康もいいんですけども、このストレス借金がうまく返せなければ、不良な結果につながっていく。だから、いかに、こまめに、このストレスの借金を返していくか。こういったことが大事になってくるんですね。

ではストレスの借金の返し方なんですけれども、いろいろな返し方があります。今、いろいろなところで、ある程度効果があると言われているのが、1つはリラクセーションと言われるものと、もう1つは、仕事のことからちょっと距離を置く。これも心理的に距離を置くと言われるものなんです。簡単に言うと、仕事のことを少し忘れるというようなもの。こういったものが、日中起こったストレスの借金を、うまく返してくれることにつながると言われています。

では、この借金、どのくらい返せばいいのかというか、もっと言うならば、仕事のことをどのくらい忘れれば、私たちのメンタルヘルスも良くなるし、ワーク・エンゲイジメントも上がるかなというものを調べたのが、こちらになります。横軸が仕事のことをどのくらい忘れるかというものなんです。これは松平先生と一緒にやった研究なんですけれども、縦軸がメンタルヘルスの良さになっていきます。まずここで見ていただきたいのは、仕事のことを忘れれば忘れるほど、メンタルヘルスがぐんぐん良くなっていきます。ところが、面白いのは、ある程度以上仕事のことを忘れると、それ以上はメンタルヘルスは良くならないというか、天井効果を持っていて、もうこれ以上は、忘れても忘れなくても、メンタルヘルスの良さというのは一定ということが分かってきました。

ここまではいいんですけども、こちらの

横軸の方は、どのくらい仕事のことを忘れるか、なんですけれども、ワーク・エンゲイジメントの場合、ある程度忘れることというのは、ワーク・エンゲイジメントを上げることにつながるんです。ところが、このある一点を超えてピークを超えますと、仕事のことを忘れれば忘れるほど、今度はエンゲイジメント下がってしまうという、逆の効果が見られてしまったんです。こうなると困ったなということになるんです。

どういうことかと言ったら、たとえば週末などを考えて頂くと分かりやすいと思うんですけれども、月金で仕事していて、良い仕事できたなど。それから、土日は土日で何か楽しいことがあったと。家族でどこか旅行に行ったとか、どこか遊びに行ったとか、一泊旅行で温泉に行ったとか、というような良い経験をしたとします。そうすると、仕事のことは、ぱっと忘れてしまうんですね。それで、明けた月曜日、どうなるかということなんです。仕事のことを忘れれば忘れるほど、月曜日、再出勤した時の再起動、スイッチがなかなか入らないんですね。なので、忘れれば忘れるほど、ワーク・エンゲイジメントが下がってしまうというような効果が出てきました。

おそらく、あと1週間ぐらいすれば、皆さんも夏休みに入って、どこか楽しい旅行とか、行かれる方も多いかもしれません。そういった時に、思い切り仕事を忘れて、羽を伸ばしたとします。しかし夏休み明けに、あの旅行楽しかったな、来年の夏はどこ行こうかな、なんて考えてしまっていると、仕事明けのスイッチをなかなか押せない。それで、ワーク・エンゲイジメントが上がらないままになってしまいます。

これはコンピュータと一緒にだと思えます。パソコンも1回スイッチオフにしたら、次のスイッチオンにした時の起動は遅いんですけ

れども、スリープモードにしておけばノートパソコンだったら蓋を開けただけで、すぐ立ち上がったります。ではどのようにして、この良いリスタートというか、再起動を促していくか。こういったことがこれからの課題となってきまして、たとえば仕事のことから離れる、仕事のことを忘れる、しかし、どのようにして、どのくらい忘れたいのか、あるいは休暇中の過ごし方をどうするか。こういったことなども、これからの課題と言えます。

JALという航空会社がありますけれど、ワーケーションということをやっていると聞きました。ワーケーションとはワークとバケーションを組み合わせていると言うんですね。家族旅行でハワイなどに行くとしたら。そうすると、本当はお父さんも含めて、家族全員で、ハワイへ行く予定だったんだけど、会社の上司が、何か重要な会議をハワイ旅行の最中に入れてしまったため、お父さんはそのハワイ旅行をキャンセルしなくてはいけないということが、従来起こっていたんですね。ところがJALはそうではなくて、「ああ、家族で旅行行っていいですよ。ただし、その会議の時はハワイからパソコンでテレビ会議で出席してね」みたいなことを、今、やっているというようなことなんですね。

バケーションとワークというものをくっつけるようなことも、やっているらしいんですけれども、これが果たして心理的な距離をうまく取ることにつながっていくかどうかは、今、JALがやってらっしゃる施策が、どのようにこれから役立っていくか、健康にも、エンゲイジメントにつながっていくかというところを、少し見守っていきたく思っているところです。

最後の話題です。最後はワーク・ライフ・バランスになっていきます。ワーク・ライフ

ワーク・ライフ・バランス、これについて内閣府が言っていますのは、仕事とか、家庭生活とか、地域生活とか、個人の自己啓発とか、我々はいろいろな生活領域を持っているわけですが、それらの様々な活動について、自らが希望するバランスで展開できる状態、これがワーク・ライフ・バランスが取れた状態と言うんですね。バランスと言うと、良く誤解されることがあるので、仕事と、それ以外に振り向ける時間配分が50対50、これが釣り合っていないと、バランスが取れていないという誤解がありますが、必ずしもそうではなくて、その人が希望する状態で展開できているかどうか、これが大事なんです。

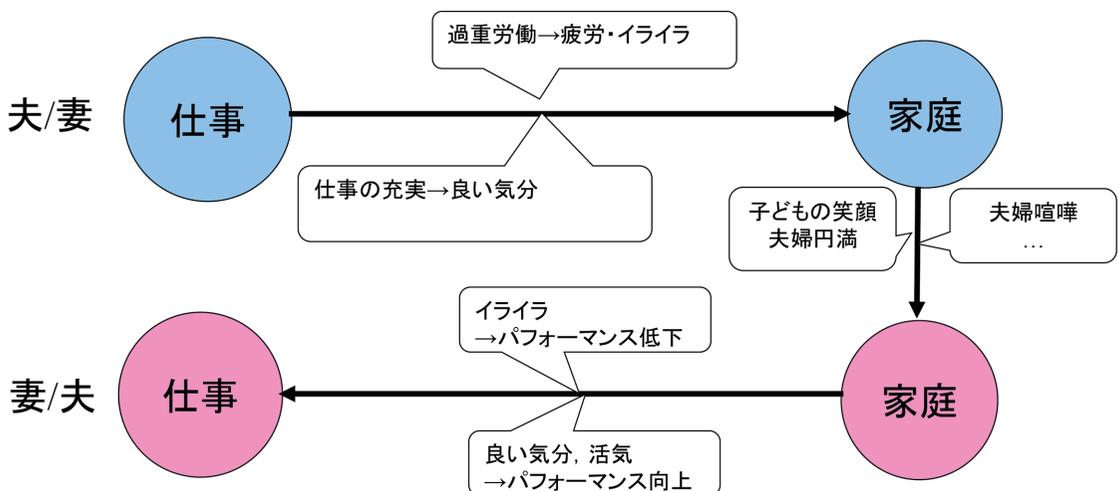
日本語に訳すと、これは仕事と生活の調和になっているんですね。だからバランスではないということが大事だということと、もう一つは、生活というのは様々な領域が入ってきます。単に家庭生活だけではなくて、地域とか、自己啓発とか、健康も入ってきます。

ワーク・ライフ・バランスと健康との関連

を考える時に、持っておくと便利な視点というのがあります。**流出効果と交差効果**と(図4)言われるものなんです。そこで、流出効果、交差効果について共働きのご家庭、これをモデルとして考えていきたいと思います。

たとえば、仕事と家庭、それぞれのパートナーが持っているというようになっています。その時に、旦那さんでも奥さんでもどっちでもいいんですけども、仕事で非常に忙しく過重労働になる。そうすると、忙しくて疲れとかイライラというような気分が、家庭の方に持ち帰られてきて、そのイライラをパートナーにぶつけてしまって、夫婦喧嘩が勃発する。その結果として、そのパートナーの方も嫌な気分です。翌日仕事に行かなければいけない、というような悪循環が生まれてきます。

まずここで見たいのは、仕事から家庭、嫌な気分が持ち帰られる。このお土産の効果を流出効果と言うんですけども、マイナスのネガティブな流出効果。あるいはスピルオーバー効果というように言います。もう1つは、



流出(スピルオーバー)効果: 仕事→家庭, 家庭→仕事 (気分, 価値, 技術, 行動)
 交差(クロスオーバー)効果: 人⇄人

図4 ワーク・ライフ・バランスの考え方—流出効果と交差効果—

その人と人との間で嫌な気分が持ち越される、行き来する。これをクロスオーバーとか、交差効果というように言っています。家庭から仕事にも、スピルオーバーがあるんですね。これは、何も悪いものだけではなくて、今日、良い仕事できたとか、職場の人間関係、今日はすごく良くて、良いチームで良い仕事できたというような感じだと、良い気分が家の方に帰ってきて、それで良い気分がパートナーにも伝わってきて、そのパートナーの方も家庭から仕事にそれを持ってきて、良いパフォーマンスが上がってくるということなんです。

今、いろいろな企業のワーク・ライフ・バランス対策というのは、もっぱら自分のところの社員に良い仕事をしてもらうために、その社員の仕事と家庭の両立をどのように図っていくか。ここに注目しています。ところが、本当に良い仕事をしてもらいたかったら、もう少しこの視野を広げていって、もう少し上流工程の方まで遡る必要があります。つまり、その社員の家族、ここもきちんと支えてあげる。そのことが、パートナーと行き来しているクロスオーバーですね。こういったものを通じて、良い仕事を社員の方にしてもらうことにつながってくる。企業の方も、会社の方も、自分の社員だけではなくて、その家族、周囲の人たち、ここも視野に入れることが、本来大事なのではないかなと思います。

我々のチームでは、こういったワーク・ライフ・バランスのあり方が自分自身だけではなくて、パートナーとか子どもにどんな影響を及ぼしてくるかということを、地域で、調査研究をやって、少しいろいろ明らかにしてきました。これは保育園にお子さまを預けていらっしゃる共働きのご家庭を対象に、2年間、あるいは5年間の追跡調査をしていったというような結果になっていきます。

たとえば、こんなことが分かってきました。奥さんがワーカホリックだと、週末も夜間なんか仕事の家の方に持ち帰っていきます。そうすると、旦那さんは慣れない家事育児をやらなくては行けない。そうすると、旦那さん自身がダメージを受けてしまって、疲れ切ってしまうということが分かりました。

ところが、旦那さんがワーカホリックでも、奥さんは全然ダメージないといったことが分かりました。おそらく、私のところもそうなんですけれども、普段からパートナーの方にいろいろなことを任せきりになっていて、仮に自分がワーカホリックであろうとなかろうと、全然パートナーへの家事育児の負担は変わらないので、その結果として、奥さんは全然ダメージないということが分かりました。

それから、また、こんなことが分かったんですね。これは男女共にだったんですけども、ワーカホリックだと、どうしても我慢型の努力をしてしまう。それなので、自分がイライラ溜まってくるし、仕事に対する不満なんかを持ち帰ってしまう。そうすると家族の中でコミュニケーションの中身が変わっていきます。コミュニケーションの量は変わらないんです。どうしても仕事の不満とか、愚痴とかですね、いろいろなネガティブな要素の方が、ポジティブよりも多くなってくる、ということがあって、相手のメンタルヘルスが悪くなるし、相手の生活の満足度は低くなってくるということが分かってきました。

あとこんなことがあったんです。お父さんがワーカホリックだと、子どもの肥満にもつながってくるということが分かりました。お母さんがワーカホリックでも、子どもの肥満にはつながらないということが分かりました。お父さんがどのくらい子どもと過ごすかどうかということも、関係ないということが

分かったんですね。これで分かったのは、お父さんと子どもの時間の過ごし方がどうも大事なんではないかということが分かってきました。

やはり、ワーカホリックのお父さんと、週末なんかでも家で仕事したりすることが多いかなと思うんですね。そうすると、やはり一緒に少し遊ぼうとか、外でサッカーでもやろうよとか言っても、ちょっと忙しいからゲームでもやっちなさいとかということで、身体活動量が減ってしまうのではないかなみたいなことが分かってきました。子どもの肥満にはどうも父親との過ごし方ですね、こういったことも関係しているかな、などということも分かってきました。

後、こんなことが分かってきました。既に1人お子さまを持っている家庭に、翌年もう1人お子さんが生まれたかどうか、というような研究なんですね。今、企業では、ファミリーフレンドリーというような、いろいろな施策が打たれているんですけども、どんな職場環境で働いていると、そこで働いている人のご家庭に、もう1人生まれるかどうかということを調べたんですけども、これで分かったのは、お父さんがどんな職場で働いているかどうかなんです。お母さんがどんな職場で働いているかどうかは、関係していなかったということが分かりました。

当初我々が仮定していたのは、お互い支え合うような、職場のサポートがある職場で働いている男性でも女性でも、そういった人のところに、もう1人生まれやすいのかなという仮説を立てていたんですけども、実はそうではなくて、仕事の量はそれなりに多いんですけども、裁量権を持って仕事をしている、平たく言うと、張り合いのある仕事をしている、そういった人のところに、もう1人生まれやすく、仕事が少なく張り合いのない

仕事をしている人よりも、9倍多く生まれやすいことが分かってきました。

ということで、今、少子化対策には、男性の働き方、こういったところにも関係するのかな、みたいなことも、少し分かってきたところですよ。

このようなことはいわゆる疫学研究と言うんですけども、調査研究の結果を踏まえて、今、我々がやっているのは、TWIN study III というものなんです。これは共働きで働いている方々を対象に、自分のセルフマネジメント、夫婦マネジメント、育児マネジメントというような3方向のプログラムを作って、これをやらせてもらうことで、実際にエンゲイジメントが上がったりとか、健康度が上昇したりとかするのではないかとということなのですが、その中に、実は松平先生の腰痛プログラムが入っているんですね。これだけ体操とか、美ポジ体操なんかも入れています。育児中の場合には、結構抱っここの仕方がおかしくて、ぎくっと腰やられたりとか、子どもをずっと抱っこしていると、この手首のところの腱鞘炎になったりとかということがあるんですね。それなので、上手な抱っここの仕方などを、プログラムの中で取り上げています。

実際これを、ある企業の事業所を対象に集合研修をやっていききました。ランチオンセミナーで、1回40分間で、ご飯食べながらこういった研修をやったりとか、あるいは去年は、Eラーニングでワーク・ライフ・バランスを学んでいく、みたいなこともやっけて、今年、これをもう少し広げて、全国7つの拠点を設け、それぞれの拠点毎に、ワーク・ライフ・バランスの集合プログラムを実際受けてもらって、その復習にEラーニングを、また後から学習してもらうということで、どのくらいこれが効果あるかを検証するための研究を進めています。

今日はワーク・エンゲイジメント、これをキーワードにしながら、健康でいかに生き活きと働けるか、みたいなことを考えていったわけですが、今後の課題としては、いくつがあるかと思います。産業保健と経営、これは、これまで以上にもっと協調しなければいけないですし、最後、ワーク・ライフ・バランスの話もしたんですけども、これから大事なものは、サンドイッチ世代なんですよ。

サンドイッチ世代とは何かと言いますと、いわゆるダブルケアが必要な世代のことです。つまり、育児やりながらも、介護もやらなければいけない。この世代がちょうど40歳代から50歳代ぐらいではないかというように言われています。つまり、初めてお子さんを生む年齢というのは、だんだん上がってきて

ますよね。それに伴って、自分の親も高年齢化していきます。そうすると、自分の子育ての真っ最中にも関わらず、自分の親の介護もやらなくては行けないし、仕事もやらなくては行けない。この上からも下からも横からも挟まれている感じ、ここを何とかしなくては行けないと思います。

それから、今、働き方改革が進められていますけれども、やはり休み方改革もきちんとやっていかないと、本当に働いている人の、健康を支えることができないのではないかなと思います。

こういった課題を最後に述べまして、今日の話が終わりたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

司会 島津先生、どうもありがとうございました。