

- ・リレーエッセイ : 社会保険労務士 平松利麻 様
- ・トピックス : チームワークを考える①
- ・健康に働く HiNT! : 集団分析の結果の活用とは?
- ・健康な職場を作る : 榎ほくやく・竹山HD 様

● リレーエッセイ：働く人のメンタルヘルス

“超” 人材不足時代に求められる生産性向上のカギ

「ワーク・エンゲイジメント」

トラヴェシア社会保険労務士事務所 代表
北里大学 特別研究員

平松利麻



今や有効求人倍率が遂にバブル絶頂を超える状況となるなど、“超”採用難の時代に突入しました。これからは安定的な人材の確保と生産性向上を実現するための働き方改革が、経営戦略の柱の一つになるといえます。しかし働き方改革の必要性は感じているものの、何から手をつければ良いかわからないという声も多く聞かれます。そこでお勧めしたいのが「ワーク・エンゲイジメント（以下、WE）の向上」です。

WEとは、働く人が自分の仕事に誇りややりがいを持ち、熱心にいきいきと夢中になって取り組んでいる状態を指します。この時、社員の仕事に対するエネルギーは高く、かつ、心身の健康状態も良好です。パフォーマンスは向上し、クリエイティブな面でも能力が発揮されることが明らかになっており、近年注目が高まる健康経営優良法人認定基準にも採用されています。

では、WEを高めるにはどうすれば良いのでしょうか。今回は、わが国にWEの概念をもたらした北里大学 島津明人教授のもと、私が特別研究員として現在開発に従事している「ストレスチェックを活用したポジティブな職場活性化の手法」についてご紹介しましょう。この手法は、ストレスチェック制度で推奨されている「新職業性ストレス簡易調査票」または同調査票からWEに関する項目を抜き出した「職場の強み（資源）チェックリスト」の集計結果を用い、ワークショップ形式で実施します。まず、集計結果から導かれた

職場の強みを参加者で共有し、その中から特に伸ばしたい強みを決定します。次に、強みを伸ばすとどんな理想の職場ができるのかを話し合い、ありがたい姿を共有します。そして理想の職場を実現するための具体的な活動計画を立てます。ワークショップで討議するのはここまでで、あとは職場に戻り計画を実行に移していくことで、理想の職場づくりを実現することでWEを向上させます。所要時間も約1時間と短く、わざわざ時間を取らなくても既存の衛生委員会などの会議の場で行うことが可能であり、非常に取り組みやすいのも魅力の一つです。また、ワークショップ実施に必要な準備や当日の流れ、終了後に職場で実施するアクションなどはマニュアルにわかりやすくまとめられており、ワークショップをやったことがないという職場でも安心して実施することができます。今年度中に紙版のマニュアルバージョンアップに加え、動画マニュアルも作成する予定です。昨年度までの研究成果は下記のホームページからダウンロードもできます。働き方改革の根本的な解決策の一つとして、ぜひ多くの職場で実施して頂けると嬉しく思います。

■ 北里大学島津明人研究室ホームページ

<https://hp3.jp/>

研究名：「労働生産性の向上に寄与する健康増進手法の開発に関する研究」

今回は、医療法人社団五稜会病院 看護部長 吉野賀寿美さん です。

優れたチームは、コミュニケーションが多くない

必要なチームワークは変わっていく

サッカーW杯ロシア大会で、日本代表は国際ランキングで格上の国ばかりの1次リーグを突破し、決勝リーグへ進出しました。陸上の400mリレーでもメダルを獲得するなど、日本は、個々の能力で劣る面があっても、チームワークで優れた成果を残してきたといえるでしょう。

かつて世界が注目した「日本的経営」の背景にも、言葉にしなくても察し合い、協調する（「暗黙の協調」）チームワークがありました。チームワークの研究では、「暗黙の協調」はチームが高業績を上げるための重要な条件の一つとされ、日本の「察する文化」が、優れたチームワークを自然に産んでいたといわれています。

しかし、「日本的経営」が、バブル崩壊後に変化を迫られたように、チームワークもその時々状況や課題に合わせた変化が必要です。

「チームワーク」って何？

「チーム」とは、同じ目的をもった複数の人（チームメンバー）が、それぞれ決まった役割を持ちながら、お互いに補い合っている集団です。「チームワーク」とは、チームがある課題の達成に向けて「活動している状態」のことをいいます。

ですから、「チームワークを発揮している」ということは、課題達成のために必要な活動が十分に行われている状態を指すこととなります。状況や課題が変われば、達成に必要な活動、つまりチームワークも変わるようになります。

必要なコミュニケーションも変わっていく

複数の人がチームとして活動するためには、コミュニケーションが大切なことは言うまでもありません。しかし、最近行われた研究（田原他,2013）では、高業績なチームはコミュニケーションの量がそれほど多くなく、業績があまり良くないチームほどコミュニケーションが多かったという報告があります。

仕事においてコミュニケーションはコストにもなります。コミュニケーションの間は個人で担当する仕事は進められなくなり、感情的な対立や長々と仕事に関係のない雑談は業務の妨げになります。結果を出せるチームは、チームの課題の達成のために必要なコミュニケーションは積極的にいきますが、コストになるようなコミュニケーションは減らすことができていると考えられます。



高業績なチームも、最初からコミュニケーションが少なかったわけではありません。チームが出来た後や、メンバーが入れ替わった後、取り組む課題が変わった後などは、マメに意見交換や役割調整のためのコミュニケーションが必要です。また、仕事と関係のない雑談を一切してないというわけではありません。雑談もある程度あった方が、相互理解や相互支援を促進し、チームワークに役立つと考えられており、お互いの仕事を影響しない範囲で行っていると考えられます。

高業績なチームに成長するためには、率直に意見や要望を言い合えることが必要です。率直に話すことで摩擦や対立が生まれ、コミュニケーションのコストが高まるリスクもありますが、「暗黙の協調」により摩擦や対立を避けると、チームが成長しない可能性があります。こうしたリスクを減らすためには、チームメンバーひとりひとりが、チームで働くための知識やスキルを身に付けることも必要です。今回は、こうした知識やスキルについて取り上げたいと思います。

今回は、チームワークのための知識やスキルについて考えます。

Q.第 13 次労災防止計画の集団分析の結果の活用とは？

A.職場環境を改善する取り組みへの活用を指しています。

2018年4月から始まった厚生労働省の第13次労災防止計画（2023年3月までの5か年計画）では、メンタルヘルス対策に関連した3つの目標が掲げられています。

- 仕事上の不安、悩み又はストレスについて、職場に事業場外資源を含めた相談先がある労働者の割合を90%以上（71.2%：2016年）
- メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合を80%以上（56.6%：2016年）
- ストレスチェック結果を集団分析し、その結果を活用した事業場の割合を60%以上（37.1%：2016年）

3つ目の項目にある集団分析の「結果を活用」が何を指しているのか、目標の文面には書かれていません。しかし、計画の重点事項をみると、

「ストレスチェックの集団分析結果を活用した職場環境改善について、好事例の収集・情報提供等の支援を行い、その取組を推進することで、事業場における総合的なメンタルヘルス対策の取組を推進」

と記載されています。ストレスチェック制度では努力義務となっている集団分析ですが、今後は企業や事業所は、集団分析を実施し、その結果を参考に職場環境の改善に取り組むことが求められます。

【特別セミナーのご案内】

集団分析と職場環境改善のすすめ方

日時：8月23日（木）18：30～20：00

場所：エルプラザ4階中研修室（定員：30名）

費用：¥2,000（税込）※

内容：集団分析の結果の見方と職場環境改善の進め方を学ぶ、ストレスチェックの担当者、人事労務担当者の方向けのセミナーです。

※お申込み方法は、下記セミナーと同じです。

● センターからのお知らせ：

当センターが主催する9～11月のセミナーについてお知らせします。いずれも職場のメンタルヘルス対策に役立つ内容となっております。皆様のお申し込みをお待ちしております。

9月21日（金）

認知行動療法の実際を学ぼう
～気分や行動を改善する援助のコツ～

講師：坂野雄二

場所：エルプラザ4階大研修室

時間：13：30～16：30

定員：80名

費用：¥2,000（税込）※

対象：対人援助の仕事をしている専門職の方（学生の方も可）

内容：認知行動療法による問題理解の仕方、援助目標の立て方、具体的な援助の仕方等について、事例を通して学びます。

10月19日（金）

職場での復職者の
受け入れ方と再発予防

講師：中村 亨

場所：エルプラザ4階中研修室

時間：13：30～16：30

定員：30名

費用：¥2,000（税込）※

対象：管理職、人事労務担当の方

内容：メンタル不調を抱える本人と職場にとって、効果的な休職と円滑な復職の進め方を考えます。

11月16日（金）

障がい者雇用と合理的配慮

メンタルヘルス不調・精神障害のある人の雇用管理

講師：濱口貴行氏（社労士）

場所：エルプラザ4階中研修室

時間：13：30～16：30

定員：30名

費用：¥2,000（税込）※

対象：人事労務、安全衛生担当の方

内容：平成28年4月1日施行の「障がい者差別禁止法」の全容や、企業としてできる工夫について具体例を交えながらお伝えいたします。

※予約は3カ月前より承ります。

※トータルサポートプランでご契約のお客様は無料で参加できます。

【お申込み方法】当センターHP（<https://www.cbt-eap.jp/>）のInformationをご覧ください。

● 健康な職場を作る：

『いのち、かがやけ あすの「元気」を支えるチカラ』 株式会社 ほくやく・竹山ホールディングス 様

今回、「健康な職場を作る」に登場していただくのは株式会社ほくやく・竹山ホールディングス様です。インタビューに応じてくださったのは、人事部次長兼健康管理室室長の石田 義博様です。

Q1：ストレスチェック実施にあたり当センターを選んでいただいた理由をお聞かせ願えますか。

石田様：衛生委員会でストレスチェックを依頼する業者さんを選定させて頂きましたが、その際の比較の要因は、①経費②信頼度③サポート態勢④将来への対応の4項目でした。選定の理由としては、以下のとおりです。

- 1 集団分析結果活用、社員教育、結果報告を含め精神科医、臨床心理士などの専門家のサポート態勢が充実している。
- 2 高ストレス者、メンタル不調社員への対応まで含めたトータルサポート態勢が充実している。

Q2：企業内に産業保健スタッフの皆様が常駐されていますが、産業保健スタッフがいることで一番成果の上がった活動について教えていただけますか。

石田様：社員の健康相談（精神的な悩み（疾患）含む）により、重症化を防ぎ人的資源の損失を未然に防止出来ていることだと考えています。また、健康診断結果の把握・分析などにより、社員の健康維持・増進を専門的な知識をもって推進して頂いています。

お忙しい中インタビューに応じていただき、ありがとうございました。インタビューの詳しい内容につきましては、当センターのホームページ「お客様の声」をご覧ください。

◆ 会社概要 ◆

- ◆代表取締役社長：眞鍋 雅信（敬称略）
- ◆事業内容：医薬品・医療機器の卸売事業
- ◆従業員数：連結1409名、単体58名
（平成29年3月末現在）

◆沿革：平成18年9月に（株）ほくやくと（株）竹山が経営統合し、（株）ほくやく・竹山ホールディングス設立。札幌証券取引所上場。

平成22年5月に本社移転。同年7月に経営管理統括本部とシェアードサービスセンター（SSC）を新設。シェアードサービスセンター内の健康管理室に産業保健スタッフ（保健師）が常駐し、社員の健康管理を担っている。

株式会社ほくやく・竹山ホールディングス様の

ホームページはこちらです。

<http://www.hokutake.co.jp>

● Staff Voice：

豪雨、猛暑、台風、自然災害で被害を受けられた方が、少しでも早く、安心して暮らせる日常を取り戻せることを願うと共に、自分の備えも確認したいと思います。（T）

もうすぐお盆休みですね。ある調査によると、休暇によるリフレッシュ効果は仕事に戻って数日で消えてしまうようです。日頃から心身のリフレッシュを行っていきたいですね（A）。

よく言われる、エアコンは28℃に！日本人は25℃の設定の方が作業効率上がるそうです。適応には限界があります。適温も大事にしてください。（R）

ビールが美味しい季節ですが、現在禁酒中ですが。飲みたいものが飲めない！その代わりダイエットになる！とよい方向に考えると少し楽になりました。前向きは重要ですね（M）

北海道にもやっと夏が到来！と同時に、熱中症対策にも気を抜けません。適切な休憩と水分補給、塩分の摂取を心がけて今日も元気に頑張りましょうね。（み）