

個人の健康と組織の健康を いかにつなぐか

日本生産性本部 メンタル・ヘルス研究所 研究主幹 根本忠一

＜健康な個人を育てれば健康な組織が出来る。であるから個人を尊重しそのストレスを軽減することで組織の活性化は実現できるのだ＞

組織を個人の集合体とみなすこの思弁的論理が、現在多くの企業のメンタルヘルス担当者のドライビングフォースになっているように思える。ストレスチェックが法制化されたことで企業の取り組みは強化されると思われるが、法の力を追い風にするのが企業みずからの問題意識や主体性によってどのような影響を与えるだろうか。

組織は単なる個人の集合ではない。目的を持つ集団でありそれを統制する力学が働き、その目標達成のために個人にストレスをもたらすこともある。冒頭に示したモデルの弱点は、「マネジメント」の要素が加味されていないことである。

このことにおいて言うまでもなく、企業のリーダーである経営者がこの問題をどう捉えるかがネックとなる。経営者は端から従業員のメンタルヘルスを軽視しているわけではない。しかし経営者が利益創出という

最優先課題を前に、従業員の健康をトレードオフとみなすか、逆に課題達成のための資源と考えるかで企業そのものの価値観は変わり風土も大きく変わって来る。

ところでこれまでメンタルヘルスを上げるために、従業員の業務負担を軽減する「働きやすさ」の施策が展開されてきた。しかし業務負担が軽減されれば活力が増進するかは、はなはだ疑わしい。筆者は、過酷な環境が不調者を発生させるという単純な構図だけではなく、過酷な環境でなくとも仕事の目的や意味そして自分の価値までも見失い不調者が発生するという事実を幾例も見てきた。人は仕事をして生きる中でその意味と目的を求め、一方で虚しさや孤独を恐れる。そのはざまを生きているのが人間の真実なのである。

精神医学者フランクフルは自身のアウシュビッツ収容所での体験に基づき、マズローの欲求5段階説を次のように批判した。すなわち『生存欲求、安全欲求等の低次の欲求が満たされることで、自己実現欲求、承認（尊厳）欲求等のより高次

の欲求を求める』という考えに対し、この考え方に欠けているのは低次の欲求が“満たされない”時こそむしろ、“意味”を求めようとする高次の欲求がそれを埋め合わせるという考慮がなされていないというものである。そして「人は取返して苦しむことも覚悟の上で、意味へ向かおうとする」と説いた。働く人にとっての重要課題はストレスの軽減よりも働くことの意味を見出すことにある。そして一人ひとりが組織の中でそれぞれに働きながら得た意味や甲斐を組織に還元したいと願う気持ちを、どこかに持ち合わせているのではなからうか。その相互作用こそが個人と組織の健康をつなぎ合わせ、両者の絆は再生産されてゆくものに思える。

「従業員への過剰な配慮が甘やかしを引き起こし組織の活力を奪いかねない」という一部の経営者の本音を聞いた。この指摘を健康至上主義への警鐘として真摯に受け取る必要もあろう。その一方で一部の優れた経営者は従業員のメンタルヘルスへの配慮を念頭に、経



営理念・経営ビジョンをみずからの言葉で語りかけ従業員の内発的なモチベーションを上げようとしている。

今必要なことは、厳しい環境に耐えられる強い人間、強い現場を育てる事であり、同時にそうした優秀な従業員を放出しない魅力ある健康的な組織を作る予防を超えた積極的な施策である。それなくして個人の健康と組織の健康が相並び立つことはありえない。人を基軸にした経営戦略・経営論理を組織が究め、同時に従業員が仕事に励むことの価値と主体性を見出せば、働きがいはそのおのずと生まれる。それを可能にする成功事例を積み上げられるかどうかは喫緊の取り組み課題であり、これは同時に生産性向上の課題ということもできるのである。