

健康経営の誤解を解く、真の健康経営の実践

デジタル時代のウェルネスマネジメントとは？ ～豊かに働き、しあわせな組織・チームをつくる実践方法～



SPEAKER 佐野 正行氏

(株)メディカル アンド ナレッジカンパニー
代表取締役 & 産業医 & 医師



SPEAKER 重光 直之氏

(株)ジェイフィール
代表取締役/コンサルタント



MODERATOR 岡本 直子氏

オフィス・ルスリール代表
慶応大学院システムデザインマネジメント学
科特任助教 (幸福学・幸福経営学)
デジタルウェルネスプログラム共同代表

2021年10月15日 (金) 10～11時@ZOOM (Webinar形式)



健康経営、ウェルネスマネジメントなどがバズワードとなりつつあります。しかし、多くの誤解や問題があることも事実です。では真の健康経営何か？

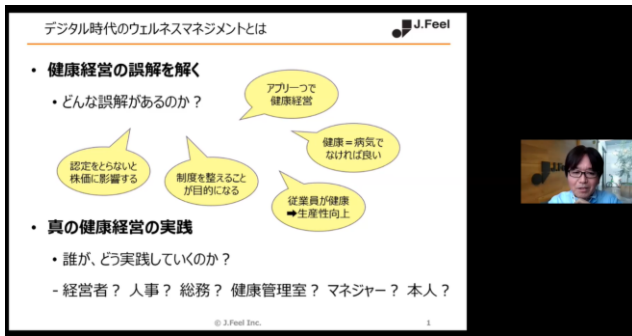
真の健康経営を探求していくと、ジェイフィールが取り組み続けていることと重なることが分かりました。

そして、健康経営を実践するために必要な要素として、①セルフエンゲージメント②コミュニケーション③チームエンゲージメントを高める、という3つです。そして、ステップとしては一人ひとりが健康経営の正しい知識を知り、行動して、知識や経験を磨くということが必要になります。

本ウェビナーでは、健康経営の誤解と問題点をあぶり出し、真の健康経営とは何かを探求し、具体的な実践方法をご紹介します。

皆さんの日常生活にヒントとなることも詰まっておりますので、ぜひご覧くださいませ。

＜健康経営とはジェイフィールが抱えていた問題意識／重光 直之・株式会社ジェイフィール 経営チームメンバー＞



Google で健康経営って検索すると、最初に何出てきたかっていうと、広告の欄が上にこう Google に出ます。アプリーつで健康経営っていうのが出てきてひっくり返りそうになったんですけど。アプリーつで健康経営できるのかと思っただんですけど、こういうものがあります。あるいは今どちらかという、認定制度というのはだんだん普及してきていて、それをするためには経営者の理解が必要だということで、認定とらないと株価に影響します、という言い方が非常に多かったです。

そうすると、認定取るための制度を整えることが目的になっている。あるいは、従業員が健康だと生産性が向上するんですよっていうふうな文句があります。

じゃあ健康って何かっていうと、「いろんな疾患とか、メンタルじゃなくてちゃんと出勤するんだ！」「健康、病気でなければいいんだ！という具合で、なんとなく聞いていると、お1人1人おっしゃっている主張の背景には、いろんな思いがあります。誰かを納得するとか合意を得るために、何となくねじ曲がったというか、本当にこれでいいのって思うようなこと、そんなことがたくさんあるように思います。

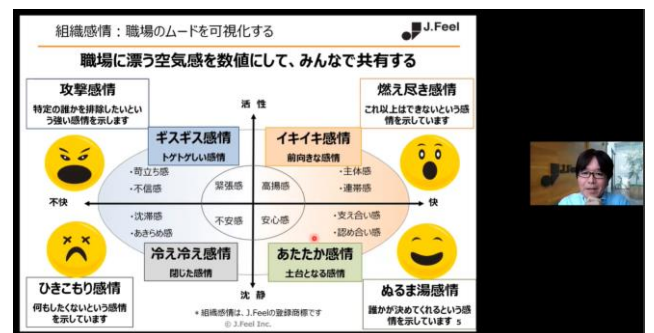
真の健康経営を実践するために、誰が何を実践していくのかって少しでもヒントが出てくればと考えています。

まず、弊社の紹介をさせてください。我々がミッションとして掲げているのは、「仕事が面白い、職場が楽しい、会社が好きだ！」この3つです。創設当時の2007年、株価としてはずっと上昇していて、日本経済は復活していました。しかし、傍らで株価や業績とは別に現場って非常に疲弊をしていると。で、当時うつという言葉が、あるいは職場うつという言葉が初めて出てきたのがちょうどこの頃です。そのよう人が出る職場を「不機嫌な職場」といっています。

その様な人がでないために、我々は「つながりが大事だ！」ということをずっと訴えていて、つながり再生を軸に私たちがさまざまな取り組みをやってきました。

まず不機嫌な職場がどういう状態なのかっていうのを可視化しようと。「組織感情」という新しい概念を取り入れて今の職場の状況を数値化した見える化をしました。私たちはこれを、職場の健康診断というふうな言い方をして皆さんに訴えてきました。

感情というのは基本的に快感情と良不快感情、これが一軸あります。もう一つの軸が活性化しているか沈黙化しているかです。これを可視化するといろんなことがわかってきて、ここから見えてきた3つありました。



1つ目は、土台となる感情についてです。あたたか感情以上にイキイキ感情が出るってことないんですよね。だから、こういう土台となる感情（あたたか感情）があるから初めてイキイキ感情がたかまります。アタタ感情は今で言う心理的安全性に近いかもしれませんね。

2つ目は、感情崩壊ラインです。イキイキ感情も行き過ぎると、燃え尽きになり、あたたか感情は行き過ぎるとぬるま湯感情になります。燃え尽き感情が多いと、なかなかこれは業績が長続きしません。

3つ目が、この真逆の冷え冷え感情とか、こちらのひきこもり感情です。ギスギスしていたり、お互いを罵り合う感情です。それが進むと、閉じこもって関わりたくないという状態になってきます。

そうすると、メンタルの問題とそれから不正が起こりやすくなります。こういった職場の状況が1人1人に対していろんな影響を与えているということを我々見てきました。

一方で組織にどうアプローチをすればよいのか。鍵は認知フレームにあります。何かあったときに行動してみようという認知フレームができてきます。

あるいは逆の場合は、何かそういうことをやっても結局自分たちが損をするだけだと。手を挙げた者が負け、そういうものが出てくるかということがあるので、どういった認知フレームを作るか、感情を無意識のうちにコントロールしているとか、そこを確認することが大事なのではないかと考えます。職場という組織に対してアプローチするときにはこういうことを見ていくことが必要だということを我々意見として蓄積してきました。

他方で、今度は個人に対するアプローチについてです。これまでは、アウトサイドイン、つまり期待役割、会社からの期待に対して答えていこうということですね。これがこれまでの会社の中で必要なことだったのかなと思います。

ですから、会社に期待に応えるためには我慢もしいといけません、仕事って我慢するものだっていう、認識があります。我々の思いは、自分の内側から沸き起こるような思い。自分の実現したい未来とか自分が本当にやりたいことって何だろうかということを見つめ直してその力を解放す

る。そういうことを取り組むことを今一生懸命に取り組んでいます。

そのためには、外への旅、自分の会社だけじゃなくて、自分の仕事だけじゃなくて、今世界でどんなことが社会の中でどんなことが起こっているのかとか、そんなことをしっかりアンテナを立てて見ていくことが必要となります。

同時に、自分自身についてもより深く知っていくと。自分ってどういう人間なのかとか、何が自分はできて、何が苦手なのか、あるいはどういう存在になりたいのか、そのことをしっかり考えていく。

なかなか個人に任せるだけでは、自発的な行動も生まれません。したがって会社の中で取り組んでいく必要があります。本当に自分の力を発揮できるようなそんな組織にしていきたいということを支援している会社です。

<働き方を問い直す3つのきっかけとは / 重光>

なぜ、今、ウエルネスマネジメントなのか

【コロナ禍で鮮明になったこと】

1. **つながりが希薄になった**
 - 無駄な時間がなくなり、雑談が消えた
 - ワイガヤがなくなり、場の空気感が感じられなくなった
2. **働く意味を問い始めた**
 - 出社がなくなり、物理的に会社が遠くなった
 - 会社への忠誠心を問われる場面が減った
3. **健康の自己管理の必要性が増してきた**
 - 身体を動かす機会が減った
 - 同じ空間で気分を変えることが難しくなった

© J.Feel Inc. 10

改めて、いろいろな方々とオンラインや、対面でいろいろ話したときに働き方を問い直す3つのきっかけがあると思い、この場を設けました。

1つ目は、繋がりが希薄になったってことです。言い換えると無駄な時間がなくなってきたとも言えます。リモートワークとなり効率性は上がりましたが、雑談が消えてしまいました。

例えば、昨日の私は、朝 8 時から夜 6 時半ぐらいまでクライアントのミーティングや研修なども 1 分の間もなくカレンダーに入れることができました。

そうすると、時間に追われて、とにかくそこでやるべきことを話し合って決め、そこでワークショップ、一緒にやって、何らか今日の気付き学びを得ようということで、本当に無駄な時間というのはなくなってきたと思います。ただ、場の空気感や表情が分からなくなり、関係性の希薄化を感じるようになりました。

2 つ目は、物理的に会社に行かなくなったことは本当に体感として、会社との距離感がかなり遠くなりました。

zoom や Teams を OFF にすると、それで会社との関係は閉じてしまう、終わってしまいます。

あるいは、飲み会だったりとか、退屈な会議だったりとか、そういうものがぐっと減っていったので、自分が本当に自分の人生に主役なのだ、気づき始めた、そんなきっかけがあったと思われま。

3 つ目は、健康の自己管理、体を動かす機会減ったことです。ずっと自分の部屋で仕事をしていると、なかなか気分自体は変えるのは、難しいでしょう。

体に対してどんなケアをしていったらいいのか、そのようなことを考える機会が増えましたので、働き方を問い直すきっかけになっているのだと思います。

体のケアについては、佐野さんとさまざまなお話をしています。

<佐野 正行 (さのまさゆき) 氏 (株)メディカル アンド ナレッジカンパニー 代表取締役 & 産業医 & 医師 / 自己紹介>

僕は人がしあわせに、健康に、豊かに働くってことを今は全力でサポートしています。そのような中で僕も今までい

ろんな経験をしてきたので、本日はその内容の一部をご紹介します。

僕は元々外科医だったので、本当に 24 時間 365 ずっと拘束されているような生活をしていました。医者の仕事は何か考えてきたときに、皆さん病気を治すことって言ってくださいまし、僕もそうだと思っていましたね。

少し考えてみると病気って、人の不幸ですよね。なりたいことではないので、この病気って人の不幸の上に成り立つ仕事ではなくて、病気にならないようにするっていうことをちゃんと形づくっていきなと思っていました。それから、いわゆる病気になった人を治すっていうところではなくて、病気にならないところまで持っていくっていうことを活動するようになったのが 2011 年からになります。それから僕は医者が幸せを提供できるようにしていきたいなと思っています。

僕が経験した役割の 1 つは医療従事者の働き方改革です。以前は医師として従業員という立場でしたが、今でいう超ブラック企業で勤めていたような感じですね。

もう本当にずっと僕病院にいました。良かったことは、自分がやりたいことで学べることをやっていたので、苦痛ではありませんでした。ただ、今考えるともう少し休みがあったらいいとか、そういう緊張感、病院からいつでも電話かかってきて、いつでも出ないといけないう状態から開放されるような時間が 1 週間に半日でもあれば、心と体に対する負担が変わっていたなと思います。

その後産業医という形で、企業の健康面をサポートしてもらいようになりました。あとは自分自身も会社を立ち上げることによって、経営者って目線、リーダーって目線が入ってきました。

医者としてクリニックってところの責任者にならせてもらったりすると、やっぱりそこは経営って目線が入ってくるので、そうすることによって、今言われている真の健康経営っ

て今日は言っていますけど、真の健康経営に関わる全ての立場を経験することができましたね。

僕は今、経営者という立場、産業医という立場、あとは医師という立場、この3つの立場から、僕が関わった企業とか、あとはリーダーの方経営者の方をサポートしています。経営者とリーダーの目線で企業を丸ごと健康に、している人という認識を持ってもらえるとうわりやすいと思います。

<健康経営とは、健康経営の問題とは / 佐野氏>

健康経営の問題点

- (1) どうしていいかわからない
⇒ 真の健康経営を知り、行動
- (2) 数値だけ評価
⇒ 見えないポイント(やりがい・自己成長)を考慮
- (3) フラットに整える
⇒ メリハリ

↓

組織・チーム・個人の健康経営!!

僕は健康経営の問題点は大きく3つあると思っています。1つは、どうしていいかわかんないところが多いです。健康経営、確かにその健康経営をやった方がいいよ、株価上がるよ、印象上がるよ、という、いろんな良い面もありますが、実際に何をしたいかわからない。

もう1つは数値だけで評価してしまう。例えば健康診断の受診率を上げようとか、これ結果内容を考えていません。あとは過重労働を減らそうというもの。過重労働自体を減らすことが大切です。しかし、自分自身が自主的に学びたいときは働いてもいいかなと思います。これも数値には出ないものです。

3つ目は、フラットに整えようとしています。会社の仕事って、繁忙期もあれば閑散期もありますよね。それを全部同じように、過重労働なしにするのはできないので、売り上げを上げるためにはどうしても頑張らないといけない時期もあるはずですよ。

したがって、まずはどうしていいかわからないのであれば、ちゃんと真の健康経営のことを知り、行動して自分自身で模索していく組織を模索していくことが大切です。

加えて、数値だけではなく、やりがいとか、あとは自己成長ってような見えないポイントをきちんと考えることが必要ですね。もちろんメリハリをつけて働くことも大切です。休めるときはちゃんと休む。でもみんなで頑張るときはちゃんと頑張る。

こういうことをするには、組織、チーム、個人といった、いろいろな目線の健康経営ということが必要です。個人が働くための健康経営の目線も必要ですし、チームってところが健康であることも必要ですし、組織という全体の健康経営が必要となります。

それは同じやり方ではなくて、全員違うわけですね。どのチームも違います。どの組織も違いますので、その目的目標も違いますよね。

僕はその人、そのチーム、その組織に合わせた健康経営を今提案させてもらって一緒に作っている立場にいます。

<健康経営に必要なこと / 佐野氏>

しあわせに、健康に、豊かに働くためのPDCAサイクルを回すためには、2つ足りないことがあります。

しあわせに、健康に、豊かに働くために...

- (1) 本物の健康情報を知る!!
自分の心身の状態を知る!!
(正常な状態)
- (2) 行動する
継続する
- (3) 評価する
改善する

PLAN 計画
DO 実行
CHECK 評価
ACTION 改善
PDCA サイクル

正しい行動を、日々調整、継続!! (真の習慣化)

1つは、ちゃんと健康情報を知らないと、計画自体がきちんと立てられないわけですね。

もう1つは、自分自身、組織、チームの状態を知らないと、スタートラインもわからないので、じゃあどうしていいかということが立てられないわけです。

まずは皆さん健康経営はどういうものか、本当の健康経営をするためには何が必要かってことを知って、今どんな状態なのかなっていうことをちゃんと認識してください。

自分の健康は自分である程度わかってるつもりですけど、やはり専門家に自分自身の体とか心の状態を見てもらって、アドバイスをしてもらったりとか、あとは整えてもらったりします。その上で計画を立てて、やっぱり行動することが大事なんですね。行動しないとわからないです。行動は継続しないといけないわけですね。

そうすると、こんな問題点があるとか、こうした方がいいかなっていうことがわかってくるので、改善をして、本当のPDCAサイクルが回ってくるってことです。

行動したり評価したりすると、こういうことがわからないとか、この状態を変えるにはどうしたらいいかっていうことが出てくるので、なので、こういうときにまた学びを入れていくことが大切。もしくは、専門家にアドバイスをもらってください。どう学ぶために学ぶのではなくて、自分たち自分たちの組織、自分がどうなりたいかっていうことをちゃんと心に留めて、学ぶようにしてください。

そして、このPDCAサイクルは1回回せばいいってものじゃないんですね。正しい行動を日々、これは午前と午後によっても自分の体調変わったりすることもあります。なので、自分自身が、組織、会社が健康の情報、健康経営ということをやちゃんと学んで、自分たちの今の状態に合わせて、日々調整をしていくってことが、しあわせに、健康に、豊かに働くためには必要になってきます。

今仕事に強いストレスを感じている人の割合は6割ぐらいと言われます。なので、今働いている人たちはこの仕事に

強いストレスを感じている人が圧倒的に増えていると思ってください。このコロナ禍、デジタル化でこれはさらに増えて来ていると言われてます。

ちなみに、ある調査では、「デジタルとうまく付き合ってる仕事できている」と感じている人はどれぐらいだと、思いますか？ 答えは、1%ぐらいだとされています。残りの99%はそうではないということは、皆さん今後ストレスがさらに増えるという認識を持つてください。

人間関係とか質とか量とか将来性という項目を10年前と比べると面白いんですね。人間関係の問題が強くなったりとか仕事の質が増えたりとか、あとは老後の問題とかもあるんですけど、量とか将来性ということは下がってきているんですね。

人間関係、要は自分が働きたい人と一緒に働きたいとか、あとは仕事内容ということをより重視しているってことを覚えとってください。

ですので、これからはこの人間関係の構築、あとは仕事の質っていうものをきちんと整えていく。これが結果としては真の健康経営につながっていきます。

社員の2大ストレス。人間関係、孤独感とか承認されない非承認ということですね。これと仕事の質とかやりがいってことが2大ストレスになります。もちろん、会社の将来性会社がずっと継続していくとか、働きすぎて疲れてしまったりかそういうことは当然入ってきます。

ただ、大切なのは人間関係を構築すること。あとは仕事の質とかやりがいをきちんと考えて働くってことが、これからより必要になってきます。

僕は産業医をやっているんですけどよく恵まれていることは、例えば人間関係が悪い上司と部下がありますよね。僕は上司と部下、両方から話聞けるんです。

そうすると、言っていることが、ほとんどの場合ずれています。

上司は部下のことを褒めていると考えていた人は90%ぐらいいた企業さんで、部下の回答は「上司は褒める方だ」と思っている人が半分ぐらいでした。要は半分ぐらいの感じ方の差があるってことです。

つまり、上司と部下の認識に大きなずれがあるってことをまずは認識していただきます。

なぜかという、部下が10人いたら、部下の10人に対して10回褒めたとしますよね。でも部下は1回しかもらってないんですよ。ということは、部下の人数分必ず薄まるんですね。

もう1つは今デジタル化で、この画面越しに伝えると、思っているのは、やっぱりこの雰囲気も含めて伝えることになるので、さらに薄まっていますので、認識がずれるってことが、よりこのデジタル化で大きく深くなっていることを覚えておいてください。

ということは、信頼されるリーダーはどんな人かっていうと、言動一致、自己責任であるってことです。これらはリーダーだけではなくて、人として大事なことです。

働いている方にどんな上司がいいですかって聞くと3つ出てきます。

1つは自分の話をよく聞いてくれる人ですね。これは時間というよりは、ちゃんと自分自身のことをわかってくれるような雰囲気でも聞いてもらえているかということも含まれます。つまり、理解してくれる人ですね。

そして2つ目は、自分自身をちゃんと見てくれる人。

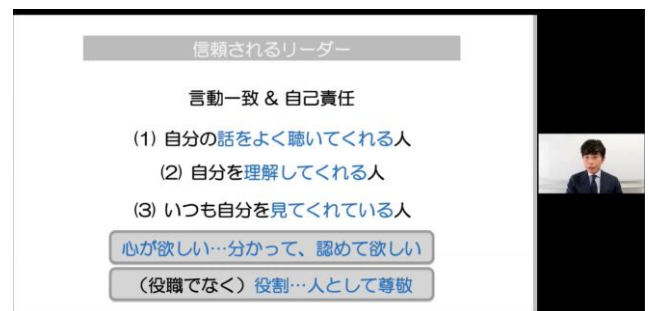
これはどういうことかっていうと、皆さん、やっぱり心が欲しいんです。わかってほしいし、認めてほしいわけですよ。自分が頑張っていることわかってほしいんです。もちろん結果も大切ですけど、結果の前にこういうふうに頑張っているよってことをやっぱりわかってほしいということです。

その上で、結果の話が出てくるのはいいのですが、ほとんどの場合は自分がどういう気持ちでやっているのかっていう気持ちをないがしろにして、結果だけを見てしまうことがほとんどです。

今は部下の目線で今話をしていますけど、リーダー（マネージャー）の方も一緒ですね。リーダーの方も実はさらに上司の方、経営者の方もそうですね。周りからわかってほしいことたくさんありますよね。

役職や役割ではなく、自分自身がやってほしいことは、他人にもちゃんとやってあげることが大切です。そういう方が尊敬され、信頼されているかなと思います。

デジタル化により、信頼を伝えるとか信頼感を作ることもさらに難しくなっているため、より意識して話を聞いたりとか、相手のことを理解したりとか、相手のことを見たりするようになしてください。



<セルフエンゲージメントの重要性／佐野氏>

こういう相手の話を聞いたりするためには何が大切かっていうと、僕の中で一番大切なことは、セルフエンゲージメントです。

まず自分自身を整えることが大切です。自分自身が疲れきっていたら、人の話は聞けないですよ。人に優しくできないですよ。

僕が今、人から一番言われたくない言葉は、「疲れているの？」とか、健康そうに見えない言葉を言われるのが一番嫌ですね。やっぱり僕は健康を提供して、サポートしている

人なので、自分自身も健康そうに見えるように、整えることが絶対必要になります。

その基準というのがいくつかあるんですけど、1つ目は心と体が心地よくなっている状態です。心体両方必要なのです。みんな、心やりがいいからって頑張りすぎて体が壊れてしまったりとか、体が大丈夫だからって、やりたくないことやっていると心が病んでしまったりします。つまりは、心と体の両方が大切です。

言い換えると自然な状態ですね。やっぱり軸が大事だと思います。もちろん仕事だったら自分がやりたいことが全部できるわけではないです。やっぱり人に合わせたりとか組織に合わせたりすることもありますけど、それもちゃんと軸が整ってれば、いい経験につながります。

皆さんも、心と体が心地よくて、しなやかな軸を持てるように自分自身を整えてください。

<デジタル時代のマネジメント／佐野氏>

このデジタル時代でのマネジメントのポイントは3つです。1つは今言ったセルフエンゲージメントですね。まずは自分自身を整えることが大事だと思います。自分自身が整っても人とつながってないと仕事になりませんよね。

2つ目はコミュニケーションです。チームとつながって、あとは今デジタル化が増えてきたので、これに対応する方法をちょっと知ってほしいんですよ。

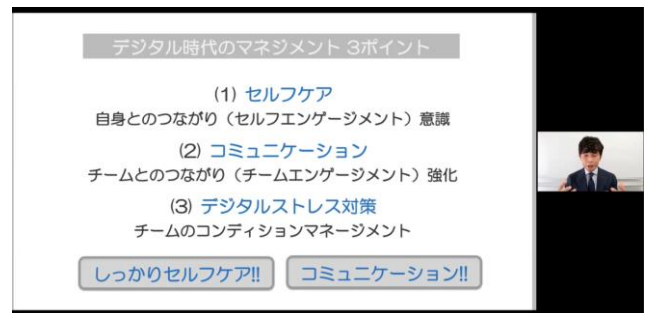
なぜかという、デジタルでもアナログでも基本的な会話の方法は一緒なんです。デジタルを介してやっているの、よりしっかりやるとか、アクションをしっかりとるとか、伝え方を考えとか、あとは回数を増やすとか、このデジタルに合わせたコミュニケーションの方法をとってあげればいいんですね。

皆さんは、まず自分自身のセルフケアをしっかりと、コミュニケーションをしっかりと取れるようになっていけば、このデジ

タル時代のマネジメントをうまく自分自身もしあわせで、健康で、豊かに過ごせるようになります。

3つ目がチームエンゲージメントです。チームのつながりが良くなると、利益も上がりますし、新人の採用費も少なくなるんです。加えて、業務も効率良くなります。効率が良くなり仕事が早く終わった分、自分自身を磨いたり、新しい事業のことを考えたりすることができるわけですね。なので、このエンゲージメントが高いと、しあわせで、健康で、豊かに働くことができます。

ちゃんとコミュニケーションをとると、チームエンゲージメント、感情のつながりができますので、自分自身が主人公に居場所ができます。



真の健康経営とは、しあわせで、健康で、豊かに働いているということです。これはみんながちゃんと働いているということです。

健康に働くためにはどうすればいいか、どう過ごしたらいいかということを知る。それを知って、自分自身に活かしてそれを改善してやってください。

知識も改善してください。自分自身を整える。こころと体が心地よい状態にする。こういう状態にして、コミュニケーションをしっかりとっていくことによって、真の健康経営をつくっていくことができます。

この真の健康経営ができると、選ばれる会社、チームになるんですね。マネジャーが生き活きと働くことができるように

なります。あとは人とか会社とか社会と心地よくつながることができるんですね。こころと体が心地よい場所になります。そして、自分らしく自発的に活動することができるんです。真の健康経営を皆さんぜひ行って、しあわせに、健康で、豊かにイキイキ、ワクワク働けるようになってください。

<鼎談>

<岡本 直子（おかもとなおこ）氏・オフィス・ルスリール代表・株式会社ジェイフィール パートナーコンサルタント>

佐野先生ありがとうございました。

お2人のお話を聞いていて、すごく共通点もたくさんあるなと思ったんですね。やっぱりつながりを作るとか、自分らしく生きるとか、あとは自分の状態を知るっていうのはまさにジェイフィールのやっている組織感情診断ですし、佐野先生はいろんな形で個人の健康の状態というのをしっかりとまずは知ってから対応されていることだと感じました。

お2人にご質問します。デジタル化にともない、いろんな職場の状況変わっていると思います。マネジメントの方にすごくストレスがたまっているなと思ってますが、まずは重光さんにコンサルタントの現場からどんなことが今、コロナ禍で問題だなとか、大変だなと思ってらっしゃるのでしょうか。そのあたりをお願いします。

<重光>

コロナ禍に入ってどういふ変化が起きましたかっていうときに、世代別に聞いた調査を実施しました。結果は、20代30代40代で大きく違っています。

一言で言うと40代の人たちっていうのは、元に戻りたい。マネジャー層が、マネジメント難しくなったので元に戻りたいという具合でした。30代は適度な距離感があるので、意外に快適だという声が聞かれました。

20代の人が一番困っている様子が伺えました。30代になると、誰が何を知っているかとか、あの人に言えばいいとか、この人に聞けばいいということの人脈もわかるし、聞けるだけの素地が整っています。20代の方は本当に誰に何を聞いていいかわからないし、こんなこと聞いていいのだろうかという、極めて不安で孤独な状態に陥っているというのがすごく顕著に現れましたね。

そこでやっぱり必要になるのは、上司のマネジメントです。それで1on1が注目されているのかと思います。

ただ、1つ重要なのは、上司にだからこういうことやりなさいって、上司がつかなくなってくる。組織を作るっていうのは、上司以外の人も声をかけると。いろんなところで積極的に声をかけるっていう、そういうチーム組織作りがすごく大事だなと思っています。

<岡本氏>

ありがとうございます。現場からのすごくリアルな声だと思いました。佐野先生はいかがでしょう。

<佐野氏>

大きく2つポイントがあると思います。1つは、このリーダー層もやり方がわからないわけですよ。初めて起こっていることなので、やり方がわからないっていうことはやれないってことなので、やはりこのやれないのであれば、それをどうするかっていうことをみんなで考える、組織で考えることがより必要になっています。

もう1つは、このやれないっていうことをやっぱり上司なので言いにくい雰囲気がある場合だと、余計ストレスが溜まるわけですね。初めてのことでみんなできないですけど、リーダーだったら何かできるような気がするとか、経営者だったら知っているのではないかと思っている方も多いですし、自分自身も思っている方が多いですね。

わからないものはわからないって伝えた方がいいと思います。そうすれば、みんなで考えることが当然自然に流れていくので、わからないものはちゃんとわからないって伝えられるような、そんな文化になっていくと思います。

ちゃんとそのデジタル化になったので、なおさらより健康を維持できるように、しあわせに働けるようになっていけるってことをまずは知って、学んだり、みんなで話し合えるような雰囲気作り環境作りをしてください。

<良質な睡眠を保つためには／岡本氏 >

ありがとうございます。そうですね。誰もが経験したことがない状況にみんながいる中に、正解は誰も持ってないわけですね。さきほどの PDCA じゃないですけど知識をして行動して修正していくってことが必要なのだと思いました。ありがとうございます。

今日は、せっかく佐野先生って医療分野の専門家がいらっやいますし、職場も知ってらっしゃるといことなので、今特にコロナ禍とかデジタルっていうキーワードで、マネジメントの方とか働く方々が悩んでいる悩み、私はよく睡眠が取れないとか、そんな話を聞きます。実態と対応方法を教えてくださいとありがたいです。

<佐野氏>

今睡眠が取れなくなっている人は確かに増えています。一番気をつけて欲しいことはメリハリですね。

昼働く活動する、夜は寝るってこのメリハリを、心も体もつけてほしいです。今まで例えば通勤している場合は、歩いて体を動かしながら、テコテコ刺激を体にも与えて仕事しないといけない、仕事頑張るぞってというモードで行くことによって仕事モードに入ったんですね。

帰るときには家に帰ってゆったりしようかな。楽しいことをしようかなという気持ちの切り替えもできる時間がありました。しかしリモートワークになり、切り替えが全然要らなくなってきたしまっているわけですね。

そうすると、働いているのかゆったりしているのかがすごく曖昧になってきています。家にいると、同じ空間で仕事したり、ゆったりする場合もあるんですね。そうすると、パソコンとか書類とかを出しっぱなしで、夜ゆったりしているつもりでも、やっぱりそちらに意識が取られてしまいがちです。

昼と夜メリハリをつけるって言いましたけど、夜の自分の家の環境もゆったりするときは仕事するものを全部外してほしいわけですね。そうすることによって昼は働いている、夜は家でゆっくりしているっていうメリハリが、心も体もつくので、そういうことを意識すると寝られるようになります。

あともう 1 つ大切なのは、朝、朝日を浴びたり、散歩することが、このメリハリをつけるのに本当に大切です。朝出かけて出勤することによって僕たちは実は体を整えていたんですが、それがなくなっていることにも睡眠ができないことに影響を及ぼしています。朝の通勤時間が減っているんで、その分全部散歩しなくてもいいんですけど、10 分とか 5 分でもいいので外に出て散歩するってことをすると寝やすくなります。

<セルフエンゲージメントの取り組みとは／岡本氏 >

ありがとうございます。先ほど先生のセルフエンゲージメントがやっぱり特にリーダーの方など影響を与える方にとって、すごく必要だと思うんですね。重光さんはいかがですか？ご自身で何か気をつけてらっしゃることがありますか？

<重光>

私はもともとハードワーカーで、寝られるときは朝寝とか、早いときは起きるみたいなおう非常に起きる時間も違っていたし、でもそうするとなんか体が優れないとか、仕事に前向きになれないってことに気づきました。最初に気づいたのはスマホを持っていると1日の歩数が1000歩とか2000歩ぐらいしかいかない日が多かった。これはまずいなと思ったのでトラックをつけて、まずそれを見ることにしたのと、やっぱり朝要するに体動かさないといけないので朝散歩するようにして、今体重とか睡眠時間とか心拍数とか、消費カロリーとか歩数などの可視化を始めました。

岡本さんに心配していただきましたけれども、セルフエンゲージメントを今やっているの、去年のコロナ禍になったあの頃よりは、大分持ち直してきているかなと思います。

<岡本氏>

よかったです。やっぱり私もいろんな会社さんに行くと、特にマネジャーの方がやっぱり下のメンバーの方の様子が見られないので、仕事を引き取ってしまって、マネジャーの方が労働過多になっているとか、お互い何考えているかわからないっていうんです。そういうチームマネジメントもすごく苦労されているようなお話聞くんですね。

佐野先生はマネジメントっていう視点で何かアドバイスいただけたらと思います。

<佐野氏>

そうですね。やっぱりさっきのことにつながるんですけど、わからなければ確認すればいいと思います。

重光さんがおっしゃったように、雑談が減ってしまっていますが、僕は雑談ってすごく大事だと思うんですよ。例えば僕の外科医のときのカルテはどちらかというと雑談が書いてあります。どっかの温泉に行ったんだよとか、こういうもの好きなんだよとか、そうするとその人の人柄とかがわかるので、いい雰囲気です。

結果として、その人が一番話したかったことを伝えてくれたりとか、その人が一番気付いてないけど、僕が気付いた方がいいことに気付いたりとかするわけですね。この場を作るっていう意味でも雑談をするっていう些細なことでもいいので、ちょっと連絡を取るようになってください。

そして、やっぱりその大切なのは、連絡の回数です。時間も大切なんですけど、回数が大事だと思うんですね。思っている以上に回数が減っているはずなんです。職場で一緒にいるときは、すれ違いざま会ったり話したりしたりとかするんでそういうこともなくなってきているので、もう本当に短時間でもいいので、まずは回数でちょっと話をしてください。突然何か聞くとさだけ何か連絡するというのちょっとお互い緊張しちゃいますよね。だから定期的に会うとか、定期的に連絡するとか、ちょっとやりやすい方法を考えて、普段から喋りやすい環境作りをしていくことも頭に入れといてください。

<1on1の導入と定着方法／岡本氏>

ありがとうございます。話を聞くとするのは本当に大事だと思います。さきほど重光さんから1on1の話がありましたので、1on1を取り入れているが、なかなかうまくいかないという悩んでいる会社さんも多くあります。重光さんからアドバイスをいただけますか。

<重光>

まさに今某企業様で1on1定着の支援を行っています。そこでは3つぐらいのステップがあります。

最初に1on1するときに、必ず全員が何らかの不安を抱えているんだという前提で話を聞くといいことですね。問題なさそうに見えても必ず何かあるんだという前提で話を聞

く。そうするとびっくりするようにいろんなことが出てきます。それを聞くということですね。

2つ目はその人に関心を持つということですね。とあるマネジャー例として、「メンバーといろいろ話をすると、メンバーの人が部下の人がキャンプが好きだって、でいろんな話していくとキャンプのときの写真を持ってきて見せる」ということがありました。

これはただ単に話を聞けばいいということでは、ないんですね。そのメンバーにすごい関心を持って、「どこに行くの？ 1人で行っているの？」というように、接することがマネジャーの人にとっては大事だと思います。

それで、結局そこで関心を持ってくれた人（上司）には、信頼も寄せられますよね。自分に関心持っていない上司に信頼なんてできるわけがありません。そのマネジャーが言ったのは、その後厳しいこと言ったんだけど、何か一生懸命前向きに取り組もうとしてくれてたと。意味をくみ取ろうとしていたと。おっしゃっていました。つまり、上司への信頼により、メンバーが変化したということですね。

3つ目は実際やろうと思ったことに対して、小さなことでもいいから、やってみるということです。私も経験がありますが、（メンバーから）いろいろとやりたいと言われたときに、「じゃあそれやってみたら？」って言ったら「え？ やっていいんですか？」という言葉が出てきました。「やっていいですか？」ってそういうことを以前の私はそれを封じていたのだと、改めて思いました。やってみたらと言ってあげることが必要かも知れませんが、

<佐野氏>

1on1は皆さん、話さなければと思っている方が多いと思いますが、基本的には話す必要ありません。聞くことが重

要です。だから僕も患者さんと話を初診の場合、9割5分は聞くことに徹しています。

その中で、質問をすとか、相手に関心を持つことが僕すごく大事だと思います。そうしたら自然に質問も出てくるし、楽しく聞けるので、相手も話をしやすくなりますよね。今、すごく大切なポイント3つ言ってくださったと思うので、ぜひ皆さんもこの3つのポイントを、これは1on1ときだけじゃなくて、普段の会話でも活かして下さい。

普段話すときも1on1。改めて場を作るところも1on1になりますけど、普段からそんな気持ちを持つとくとより良い関係性、信頼度も上げていけると思います。

<岡本氏>

ありがとうございます。ちょっとまだまだお聞きしたいんですけど、あっという間に時間きてしまっていて、最後にお2人から一言ずつ、このコロナ禍、デジタル時代働く人たちがよりあわせて、豊かに、健康になっていくために一言ずつ、ぜひメッセージをお願いしたいと思います。重光さんお願いします。

<重光>

健康経営、こころと体ってということなんですけども、やっぱりマネジャー、メンバーの話がすごく多かったんですけども、やっぱり会社としてどういう会社にするのかってことをまずスタンスをしっかりと決める。

人が人らしく生きるってことだと思うんですね。私が尊敬しているヘンリー・ミンツバーグが言っているのはヒューマンリソースじゃないと。会社の資産ではないと。私はHumanbeingだと言っています。そういうことが当たり前で経営者からメンバーから感じられるような、そんな組織作りをぜひ我々もできることはサポートしていきたいと思うし、

そういうことを、各いろんな立場から目指していただければ
なと思います。

<佐野氏>

僕は、多様性を受け入れる、そんな組織になってほしいと
思います。みんな考え方も違いますし、思いも違います。た
だ組織としてチームとして向かう方向は概ね一緒だとは思
います。その軸はしっかり持ちますが、ガチガチにするんじゃ
なくて、揺らぐのもありだと思います。例えばもっといい方法
があるかもしれないし、目線が変われば気づくことも変わ
りますよね。

なので、いろんな人が本当に多様性を持って生きているの
で、その多様性を受け止めて受け入れて、じゃあどんな感
じがいいのかなということみんなで考えながら話しながら向
かっていける。そんなふうによりこのデジタルな時代だからこ
そ、そういうふうなやりとりができるようになると思います。ぜ
ひそんなふうな組織を作ってください。

<岡本氏>

残念ながらお時間になってしまいましたので本セミナーはこ
こまでとしたいと思います。本日はありがとうございました。

<一同>

ありがとうございました。