

大会長講演

## 人と企業のより良き関係を目指して

渡辺洋一郎

*Lecture by President*

第19回日本産業精神保健学会：大会長講演

人と企業のより良き関係を目指して

渡辺洋一郎

はじめに

『働く者が満足しても仕事が生産的に行われなければ失敗であり、逆に仕事が生産的に行われても、人が生き生きと働けなければ失敗である。』これは世界的経営学者ドラッカーの言である<sup>1)</sup>。

労働者が肉体的のみならず精神的にいきいきと働きその自己実現を図る場が企業であるとすれば、それは企業にとっても業績の向上につながるはずである。企業にとって人は最大の資産であり、労働者にとって企業は生理的、心理的、社会的欲求を満たせる場である。このように考えれば労働者の期待と企業の期待は相反するものではなく、同じ方向にあると言えるのではなかろうか。

I. 生産性向上と人間関係

1) ホーソン実験<sup>2)</sup>

これはすでによく知られた研究で、ウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場にてハーバード大学の教授であったエルトン・メイヨーにより1924年から1932年まで行われた一連の実験と調査である。この研究により、以下の内容が発見された。

- ①工場の物理的作業条件が生産性を規定するという古典的管理論は否定された。

②従業員は、日常の仕事を通じて非公式な社会関係である人間関係を自然発生させる。

③インフォーマルグループには、集団規範があり、メンバーの行動を実質的コントロールしている。

④作業者が自ら作業環境の条件を決めたり生産高の標準値を設定したりする自由が大きくなるほど、仕事の満足度は増した。

⑤互いのやり取りや協力の度合いが高いほど、グループの結束レベルが高くなった。

⑥仕事の満足度や生産高を左右するのは、物理的な作業条件よりも作業者間の協力や価値の実感であった。

これらの結果から、「生産性向上」には「人間関係」が重要な要因であることが発見されたのである。

2) 自験例

Aさん 30歳代 男性 大学院卒, 研究所職員, 妻と二人暮らし

①X年11月初診～X+2年3月における主たる発言内容

仕事には生きがいを感じられないし、生活の糧の手段としか思えない。リーダーをしてくれと言われてもババをひいたみたい。出世したいという気持ちがなくはないが…責任が増えるのは嫌だ。まわりは何でそんなに頑張るのか。忙しいと判断

がつかなくパニックになる、その後、気が滅入って、朝起きられなくなり休んでしまう。気分転換はパチンコくらい。ほかの楽しみがない。パチンコのために仕事してるのかな…と思う。

②X+2年4月～X+4年6月における主たる発言内容

仕事を前向きに進めようという気になる。頑張ろうという気になって、担当もできたのでコツコツやろうと思う。大きなプロジェクトを任された、今回はむしろワクワクする、チャンスだな…と思う。やりがいがある。最近仕事楽しい。自分の権限が広がって、それが楽しい。いろいろ改善しようと思う。評価も避けていたが、今回はどう見られているか知りたいので評価してもらおうと思う。大きなイベントの責任者として忙しかった、なかなかうまくやれた、上司からもよくやったと言われた。来月にも大きなイベントがあるのでいろいろ試みたい(…熱い思いを語る)。休日は妻と出かけたりして家庭も平和。

①と②の時期では人が変わったくらいの大きな変化があることがわかる。なぜこのような変化が生じ得たのか？実は、①と②の時期の間に「上司の交代」があっただけである。

このケースは、人間関係がいかに労働者の意欲に大きな変化を与えるかを端的に示したケースと考えられる。

## II. 精神科担当産業医として経験

著者が精神科担当産業医として働いているA社(一部上場サービス業、従業員約2,000名)における経験を述べる。A社において著者は、月3回、1回2.5時間の訪問をしている。業務内容は、メンタルヘルス領域における産業医業務活動であり、休職、復職の対応に伴う必要な措置、人事担当者への支援と助言が主たるところである。また、定期訪問とは別に、管理職、安全衛生管理者、新入社員へのメンタルヘルス研修を行っている。

### 1) 休職者の復職場所に関して(A社における方針)

精神科担当産業医としての業務で大きなウエイトを占めるのが、メンタルヘルス不調のために長期休職していた従業員の復職支援である。この業務を行うに際して、著者とA社との間で、以下のごとくコンセンサスを得た。すなわち、『メンタルヘルス不調の発生に、職場の因子が大きく関与していると考えられる場合には、再発予防のため復職する職場を慎重に考える。本人の職業適性などを確認し、復職先を変えることも検討する。得意な分野で能力を発揮させることができれば、本人だけでなく、企業にとってもメリットになる』。

このコンセンサスを実行するために、著者は、①適性を客観的に評価する(職業適性検査、作業能力検査、心理検査などの利用)、②本人や関係者との人間関係の調整、③経営者、人事、管理職などの層にメンタルヘルス不調者の復職に対する意識変革、すなわち、「従業員を活かす」という考え方の啓発を念頭においた。

### 2) 平成22年度初回面談時における休職者の経過

著者が精神科担当産業医として活動を始めた平成22年度に面談した休職者は16名であった。著者の診断では、うつ病：7名、適応障害：7名(不安&抑うつ3、抑うつ3、不安1)、不安障害：1名、身体表現性障害：1名であった。

これら16名のうち、15名が復職できた(1名のみ休職期間満了時においても症状が回復せず、退職を余儀なくされた)。この15名において、復職時に業務変更をしたものが実に13名あった。業務変更は、本人との面談(人事担当者同席)、これまでの職歴、さらに適性検査などを基礎資料として、人事担当者とのすり合わせを経て行った。人事担当者は前述のコンセンサスをよく理解しており、本人に適した職場を探すために奔走してくれた。

図1は復職した15名のその後の経過である。フォロー期間が1年～1.5年とまだ十分ではないが、14名(1名は再発後退職)が現在通常勤務できているというのはまずまず成果があがっていると考えている。

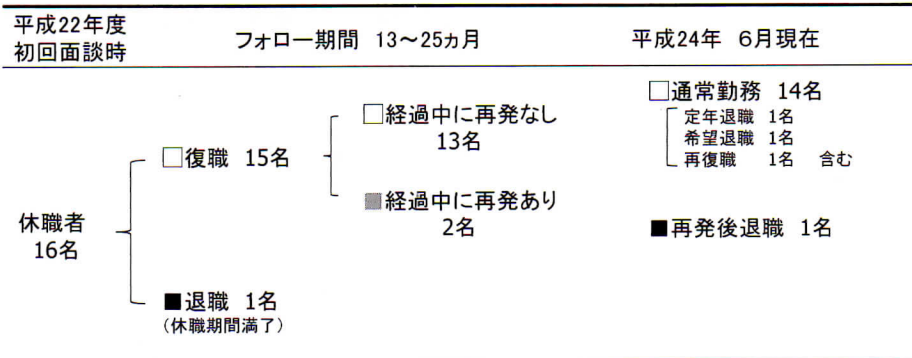


図1 A社における休職者の経過

表1 A社における休職者の厚生労働省編一般職業適性検査の結果

| 事例<br>No. | 性別 | 年齢 | 検査時<br>勤務状況 | メンタル<br>ヘルス担当<br>産業医診断 | 一般職業適性検査結果 適性能得点 (評価段階) |   |     |   |     |   |     |   |     |   |     |   |     |   |    |   |    |   |
|-----------|----|----|-------------|------------------------|-------------------------|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|----|---|----|---|
|           |    |    |             |                        | 知的                      |   | 言語  |   | 数理  |   | 書記  |   | 空間  |   | 形態  |   | 共応  |   | 指先 |   | 手腕 |   |
| 1         | 男  | 45 | 休職中         | 適応障害<br>(うつ)           | 104                     | C | 99  | D | 79  | E | 47  | F | 90  | D | 49  | F | 39  | F |    |   |    |   |
| 3         | 女  | 47 | 休職中         | うつ病                    | 117                     | B | 112 | B | 118 | B | 111 | B | 99  | D | 90  | D | 73  | F |    |   |    |   |
| 4         | 男  | 38 | 休職中         | 適応障害<br>(うつ)           | 121                     | B | 116 | B | 92  | D | 96  | D | 108 | C | 88  | E | 83  | E |    |   |    |   |
| 9         | 男  | 47 | 休職中         | 適応障害<br>(うつ)           | 90                      | D | 101 | C | 86  | E | 82  | E | 52  | F | 89  | E | 54  | F |    |   |    |   |
| 23        | 男  | 46 | 休職中         | 適応障害<br>(不安, うつ)       | 112                     | B | 106 | C | 136 | A | 106 | C | 108 | C | 101 | C | 66  | F | 78 | E | 73 | F |
| 27        | 男  | 43 | 休職中         | 適応障害<br>(不安, うつ)       | 78                      | E | 73  | F | 87  | E | 103 | C | 92  | D | 74  | F | 50  | F | 68 | F | 58 | F |
| 32        | 女  | 48 | 休職中         | うつ病                    | 87                      | E | 102 | C | 103 | C | 96  | D | 77  | E | 82  | E | 125 | A | 75 | E | 80 | E |

A or BE or F

### 3) 厚生労働省編一般職業適性検査の結果

復職先を検討する資料として、休職者16名中7名に厚生労働省編一般職業適性検査を実施した。表1がその結果である。本検査では、適性を調べるため、対象者の能力を、知的、言語、数理、書記、空間、形態、共応、指先の器用さ、手腕の器用さの9尺度によって評価している。この中の4名においては評価のよいAまたはB評価の項目と、評価の悪いEまたはF評価の項目が混在していた。すなわち、能力の高い部分と低い部分とが併存し

ていることを示しており、このような労働者においては職業適性を考えることが非常に重要である。

参考として、A社以外の労働者も含め、著者の精神科診療所にて休職中の患者に施行した職業適性検査の結果を調べたところ、上位10%にあたるA評価と下位10%にあたるF評価の混在している者が35名中11名にみられ、個人内の能力差の大きい者が少なくないことがわかった。

図2に示したのは高得点と低得点の差がもっとも大きかった労働者の検査結果である。この労働

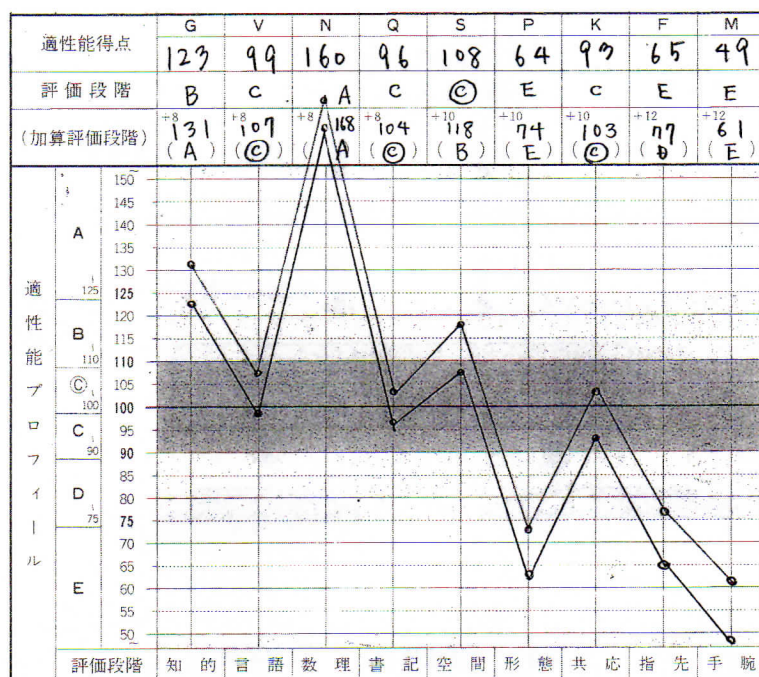


図2 ある労働者の厚生労働省編一般職業適性検査結果

者は、数理能力がずば抜けて優秀で、知的能力も非常に優秀であるが、形態能力、指先の器用さ、手腕の器用さは非常に悪い。この労働者の特性を活かす仕事を与えられれば企業にとって非常に有力な戦力となるであろう。

このように、能力に偏りがみられる労働者は少なくない考える。このような労働者においては、本人の能力、適性を正確に測り、その適性にあった仕事を選択することで、本人への過度な負担が減少しメンタルヘルス不調の発生を予防することのみならず、本人のパフォーマンスを活かすことができ、ひいては企業の生産性向上にもつながると考える。

### Ⅲ.「医療原理」と「企業原理」

「医療原理」と「企業原理」は相反するようになっているが、これまで述べてきた観点から考えると、実は『共通のベクトル』であることがわ

かる。労働者がその適性にあった仕事内容と職場環境でそのパフォーマンスを十分に発揮することができれば、それは労働者の心身の負担軽減、すなわち健康につながり、かつ、企業にとっても業績につながる。

この理念を実現するためには、人間の多様性を受容することと、そして人を生理的、心理的、社会的存在としてとらえることが不可欠であると考え。この考え方を図示したものが図3である。労働者の個性を尊重し、労働者の適性にあった仕事を選定し、その労働者の得意なところよいところを活かすべくコーディネートする。同時に人間関係や職場環境の改善で労働者の労働意欲が向上し、労働者を育てることが可能となる。両者の影響から、労働者がより少ない負荷で、最大限のパフォーマンスを発揮することができる。このことは、労働者の健康と企業の業績すなわち、「医療原理」と「企業原理」が矛盾しないことを如実に語っている。

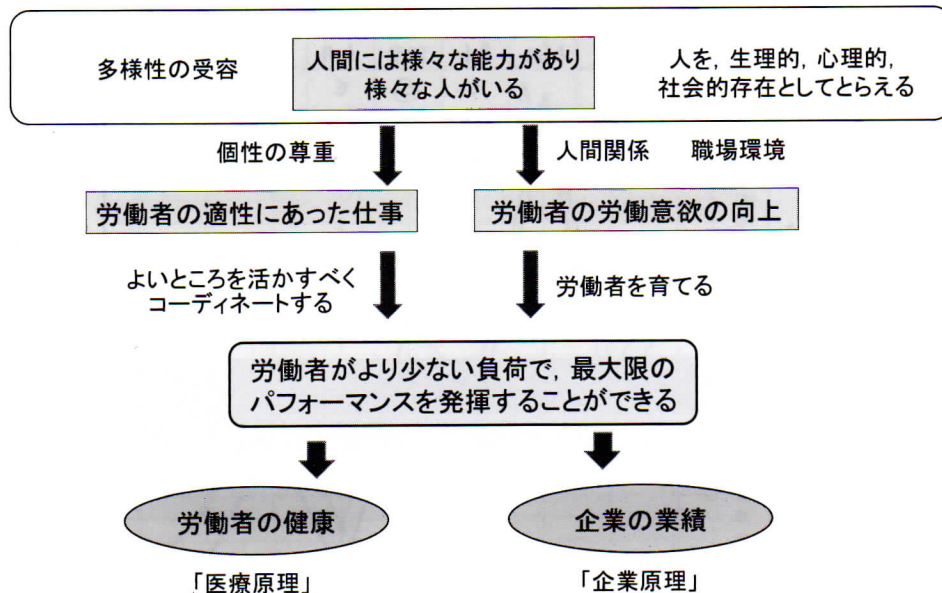


図3 「医療原理」と「企業原理」

#### IV. 職場のメンタルヘルスと日本文化

##### 1) 母性原理と父性原理

現在、職場のメンタルヘルス、人間関係、さらには労務管理をめぐる様々なトラブルや議論、葛藤を日本文化の観点から眺めてみると、母性原理と父性原理の対立、あるいは原理の混乱と見受けられる事象が非常に多いことに気が付く。母性原理と父性原理とは河合隼雄が提唱した概念で、それぞれの中心的機能に関しては表2を参照されたい。母性原理は、情緒的で一体感と安心感が得られやすく、結果として相互支援、相互扶助の気持ちが高まる。ただし、個人の成長は阻害される一面がある。一方、父性原理というのは、論理的・合理的であるが、孤独感、疎外感が高まる。しかし、自立性や個人の成長は促される。

たとえば、「多忙な時、皆が一生懸命に働いたが、不良品が出てしまった！どうもAが失敗したと思われる」こういった状況の時に、母性原理の強い集団では、「誰も失敗しようと思ってしたわけではないし犯人探しはよそう」「皆仲間なんだから

皆で責任をとろう」「皆同じように頑張ったから謝金は同じでいいよね」「今度の仕事もまた皆でやろうね」「A君、できないことがあったら遠慮なく言ってくれ、いつでも助けにいくからね」そしてAは「仕事は失敗しちゃったけど皆さんとお知り合いになれて本当によかったです」といったやり取りが想定される。このような集団は非常に情緒的であり、メンバーは一体感、安心感を得られる。そして、相互支援、相互扶助の気持ちが高まる。しかし、その反面、個人の成長は阻害されることになる。一方、父性原理の強い集団では、「誰のせいで失敗したのか調べてはっきりさせよう」「失敗の原因になったA君が責任をとれ」「貢献した程度にあわせて謝金に差がつかなければおかしい」「今度の仕事はA君ははずれてもらうよ」「A君、しっかり練習しなさいよ」「仕事は仕事、早く家に帰ろう」といったやり取りが想定される。このような集団は、論理的・合理的である。メンバーは孤独感、疎外感を強める可能性がある。しかし、自立性が高まり、個人の成長が促される面もある。

日本文化は従来、母性原理が極めて強い集団で

表2 母性原理と父性原理 (河合隼雄著「母性社会日本の病理」<sup>3)</sup>より)

|           | 母性原理            | 父性原理        |
|-----------|-----------------|-------------|
| 機能        | 包む              | 切る          |
| 目標        | 場への所属・場の平衡状態の維持 | 個人の確立・個人の成長 |
| 人間観       | 絶対的平等感          | 個人差(能力差)肯定  |
| 序列        | 一様序列            | 機能的序列       |
| 人間関係      | 一体感(共生感)        | 契約関係        |
| コミュニケーション | 非言語的            | 言語的         |
| 責任        | 場の責任            | 個人の責任       |
| 長         | 調整役             | 指導者         |

ある。そして欧米文化は父性原理に根差していると言われる。近年の日本の社会あるいは職場における対立、混乱、葛藤をこの視点で眺めてみると、合理性、論理性の重要性が強調され、根底的には母性原理が脈々と流れている日本文化に、無定見に欧米の父性原理を導入しようとしているところに混乱の源があるように見受けられる。また、合理性、論理性を強調する個人の中にも実は情緒性の強い母性原理が存在し、それが個人の中の葛藤にもつながっており、場面によって、半ば無意識的にどちらかが出現しているようにも感じられる。

この2つの原理はどちらがよいという優劣の問題ではない。どちらもそれぞれ正と負の側面を有していると理解することが必要である。大事なものは、物事を判断する時、このような観点から整理し、考えを深め、それぞれのよい点、悪い点を十分に認識した上で、できるだけ高いところで落とし所を探していくことである。

## 2) 自立と依存

父性原理は「自立的」であり、母性原理は「依存的」であると言える。母性原理を基盤とする日本人は依存的と言われ、もっと自立的になること

が課題とされている。著者もこのことに異論はない。しかし、以下のような観点も重要と考えている。自立と依存という概念は反対軸にあるように考えられるが、河合隼雄はその著書「こころの処方箋」<sup>4)</sup>の中で、「自立は依存によって裏づけられている」と述べている。そして、「自立は十分な依存の裏打ちがあってこそ、そこから生まれ出てくる。自立は、依存を排除することではなく、必要な依存を受け入れ、自分がどれほど依存しているかを自覚し、感謝していることであり、自立した人は、他者の依存を受け入れられる」と記している。このことは非常に意味が深い。そして企業における人間関係においても重要な示唆を与えていると考える。図4に示すように、BはAに依存することで自立していく、自立し他者を受容できるようになったBはCを受容できるようになり、自立したCはDを受容できるようになる…といった連鎖で労働者、ひいては組織の成長につながっていく。このことを著者とともに企業のメンタルヘルス支援に従事している中西は、成長支援型モデルと称して推奨している(図5)。人事部を適切に支援する環境があれば人事部は成長し、成長した人事部は管理職を受容し、その自立を促

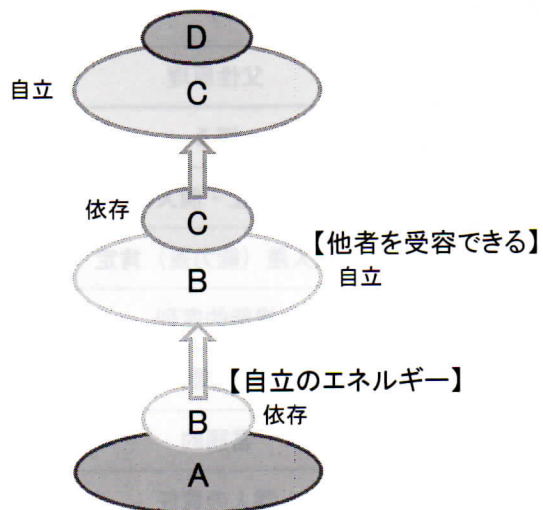


図4 依存と自立の連鎖

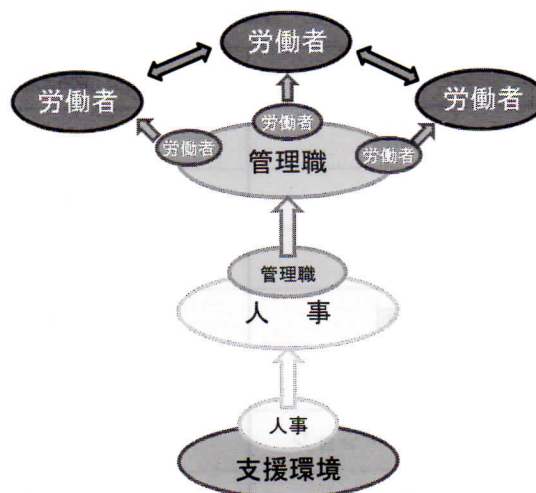


図5 成長支援型モデル（中西）



図6 人と企業のより良き関係を目指して

す。そして成長・自立した管理職は労働者を受容し自立を促していくといったモデルである。そして、自立した者同士は、適度な相互依存（相互扶助・支援）によって、それぞれが活力を生み出すことになる。

#### V. まとめ

人と企業のより良き関係を目指して（図6）

日本文化の持つ、適度の依存を許容する相互扶助・相互支援の職場環境は、労働者の意欲やエネルギーを生み出す土壌となり得る。このエネルギーを原動力とし、論理性と合理性を融合させて労働者の成長を促す、さらに、多様性の受容、個性の尊重を基盤として労働者の適性にあった仕事を提供することで労働者の能力を発揮させていく、このような形でエネルギーがうまくかみ合えば結局は労働者の健康と自己実現につながり、同時に企業の業績向上にもつながると考えられる。そして、このような組織の発展のためには、適性を見抜く診断力、成長を促進する教育力、個性の集まりを組織化するコーディネート能力が必要と

なってくるであろう。

このような考えを集約すると、結局は「一人ひとりの人を活かす」という理念になると考える。相互扶助と相互支援の職場環境のもと、労働者の適性にあった仕事を提供していくことで、一人ひとりの労働者を活かすことができればそれは労働者、企業両者の目標につながり、これこそが人と企業のよりよき関係につながると考える。

#### 文 献

- 1) P.F.ドラッカー. マネジメント (エッセンシャル版) — 基本と原則. 上田惇生訳. 東京: ダイヤモンド社, 2001.
- 2) Mayo.G.E. The human problems of an industrial civilization. New York: The macmillan company, 1933.
- 3) 河合隼雄. 母性社会日本の病理. 東京: 中央公論社, 1976.
- 4) 河合隼雄. こころの処方箋. 東京: 新潮社, 1992.