

Works

どうする、人と組織。こうする。

77

2006.08-09
Works Institute

働く人の心を守れ



RECRUIT

Words of Works

「病気の状態は正常の延長線上にある。どんな健全者でも、ある瞬間を切り取れば精神疾患の人と同じように脳が働いている場面があるのです」

————— P14「働く人の心を守れ」
東京大学大学院薬学系研究科講師（脳科学者） 池谷裕二氏

「日本では、型と独創性は対立しないもので、きちんとした型がないと“形無し(型無し)”になってしまうことも多いのです」

————— P48「おもてなしの源流」
林原美術館館長 熊倉功夫氏

「仏教では、全体から独立して固有の性質を持つ個というものは認めません。個は全体の中で活かされ、一方で個のあり方が全体に影響を及ぼします」

————— P54「カタリスト」
臨濟宗妙心寺派福聚寺副住職、芥川賞作家 玄侑宗久氏



Contents

働く人の心を守れ

はじめに	産業医、緒方こころ 女性マンガ誌で奮戦す／編集担当 五嶋正風(本誌).....	2
第1章	心の健康の現状は.....	4
Part1	概観 企業のメンタルヘルス問題.....	5
Part2	「働く人の心は今」専門家2人に聞く.....	7
	発症リスクはゼロにできない より相性のよい人材の採用を.....	7
	高橋氏(神田東クリニック院長、京都文教大学人間学部臨床心理学教授)	
	コミュニケーション不全の時代 自己理解と他者受容が必要.....	8
	廣川進氏(大正大学人間学部人間福祉学科臨床心理学専攻 助教授)	
第2章	精神疾患への新視点.....	9
Part1	心の消耗戦に駆り立ててはいないか.....	10
	計見一雄氏(千葉県精神科医療センター名誉センター長)	
	バーチャルハルシネーションで統合失調症の幻聴、幻視を体験	
Part2	心の病は正常の延長線上にある.....	13
	池谷裕二氏(東京大学大学院薬学系研究科講師)	
Part3	「働きたい」をどう実現していくか.....	15
	南光進一郎氏(帝京大学医学部精神神経科主任教授)	
	医薬品の進化が支える統合失調症患者の社会参加	
	多様性を生かせる仕事を創造する／スワン	
第3章	こうすれば守れる.....	20
Part1	疾病対策の「もぐら叩き」をどう脱するか.....	21
	森見爾氏(産業医科大学副学長)	
	レポート 米企業のメンタルヘルスケア EAP、方針、教育の準備が必要だ	
	／デビッド・クリールマン氏(人材コンサルタント、クリールマン・リサーチCEO)	
Part2	情報の「ハブ」を見出し、育てる.....	27
	発症予防から復帰支援まで 要は看護師のコーディネーター／日本アイ・ピー・エム	
	面接方法の見直しと研修で 早期発症のケースが半減／日本ヒューレット・パッカード	
	早期発見促す支援プログラム リスク顕在化に大きく貢献／日本電気(NEC)	
	75問の質問で所要時間は10分 ストレス変化に気づく診断テスト／ライフバランスマネジメント	
	新たな職位で権限を明確に 現場の信頼が実効性のカギ／HOYA	
	組織の状況を有機的に共有 タコツボ化を防ぎ連携進める／伊藤忠商事	
	本人、上司、人事、産業医、主治医…、EAPはサービスを通じた橋渡し役／イープ	
おわりに	「デンジャー」から「リスク」へ／工代将章(本誌編集長).....	36
■連載	ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する	
	成功の本質 監修 野中郁次郎 第27回 はてな.....	37
■連載	決断の瞬間 小森 伸昭(アニコム インターナショナル代表取締役).....	42
■新連載	おもてなしの源流 第1回 茶道.....	46
■著者からのメッセージ	『ハイ・コンセプト』『日本人はなんのために働いてきたのか』『ボロニャの大実験』.....	52
■カタリスト	玄侑宗久(福聚寺副住職、芥川賞作家).....	54
	編集後記.....	55
	奥付.....	56



心を守れ

はじめに

産業医、緒方ごころ 女性マンガ誌で奮戦す

編集担当 五嶋正風（本誌）

今回の特集取材の過程で知ったのだが、産業医を主人公にしたマンガが実在している。女性コミック誌『Kiss』に連載された「ごころのオフィスクリニック」（講談社、沖野ヨロコ画）だ。働く人の健康維持や快適で働きやすい職場環境の形成を、専門家として支援する産業医。50人以上が働く事業所で選任が義務づけられている。

そもそもあまり派手な仕事とは思えない産業医が、主人公になっているマンガが存在していること自体、驚きを隠せなかったが（産業医の皆さんごめんなさい）、ストーリーそのものにも興味を引かれた。連載をまとめた単行本を読ませてもらったのだが、収録されている4つの物語のうち、実に2つがメンタルヘルスをテーマとしたものだったのだ。

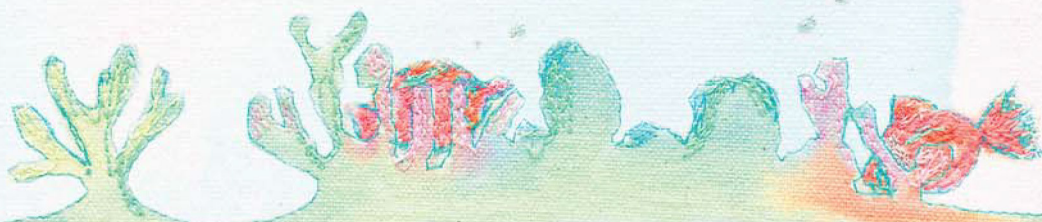
うつ病だと認めない 売り場の総責任者は

舞台は大手デパート、講談百貨店。その健康管理室で働く新米女性産業医、緒方ごころが物語の主人公だ。原

因不明の胃のむかつき、食欲不振に悩む、家庭用品売り場の総責任者（36歳、女性）。主人公の緒方医師は、彼女の症状が部下をリストラしたことが引き金となった、うつ病による症状であることを突き止める。だが自分がうつ病であることを認めようとしない総責任者。ある出来事がきっかけで、彼女は職場で倒れてしまった……。

もう一つの話には、仕事上のミスが原因で、屋上管理という閑職に左遷された、課長補佐（33歳、男性）が登場する。たった一度のミスで左遷されたことから会社を逆恨みし、アルコール依存症に陥っている。そんな男性のメンタルケアを依頼された緒方医師は……。産業医を養成する産業医科大学が取材協力していることもあり、職場におけるメンタルヘルス問題の現状がわかりやすく伝わってくる。

産業医が主人公となった一般読者向けのマンガが存在し、そこでメンタルヘルス問題が大きく取り上げられているということは、まさにこの問題が、多くの企業において今取り組まなければならない



働く人の

い喫緊の課題となつて示していることを示しているのだろう。

働く人の心の健康を守るため、人事はどんなことに、どんな姿勢で取り組んでいけばよいのだろうか。そのことをこの特集では明らかにしていく。簡単に全体の構成を説明しよう。まず1章ではメンタルヘルス問題の現状を示すデータを概観し、この問題が働く人々そして企業経営にどんなリスクをもたらすかにも簡単に触れたい。また産業医、臨床心理士として、長年この問題にかかわってきたお二方の話にも耳を傾ける。

思い込みや偏見を 払拭できる新視点

2章では特に、精神疾患に焦点を当ててみたい。人事担当者だけに限った話ではないが、どうも精神疾患に対しては、いろいろな思い込みや偏見が付いて回っており、そのことが問題への適切な対応の大きな妨げとなつていのではないかと感じている。2章のインタビューに登場するうつ病患者の、「がんのほうがありました。周りにわかつてもらえるから」という痛切な言葉にも、このことは如実に表れているのではないだろうか。そこで精神救急医療の第一人者、脳科学者、そして精神障害者の社会参加や治療参加に取り組む精神科医の3人にご登場いただいて、彼らの視点から見た「働く人の精神疾患、職場のメンタルヘルス問題」を語ってもらおう。思い込みや偏見の

払拭につながるような、この問題に対する新たな視点が得られるはずだ。

そして3章。「従来のメンタルヘルスケアは、疾病対策モデルに留まっている」と指摘する産業医科大学副学長に、メンタルヘルス問題に対する望ましいモデルのありかたを提示していただく。その上で先進的な5社の事例をご覧いただく。また外部のサービス提供者であるEAP (Employee Assistance Program) についても、活用のヒントとなるであろう事例を報告する。さらに米国企業がこの問題にどう取り組んでいるのかもレポートする。具体的に「この問題への対応策をどう組み立てていくか」を各社で考えていく手がかりとしていただければ幸いだ。

精神疾患と診断はされなくても、メンタルヘルス不調から立ち直ろうとしている人、幸いにして立ち直れた人。そして精神疾患を患い、精神障害者と認定された人。それら多様なハンディキャップを負った人たちが、いきいきと働ける組織のあり方を考えるという意味では、メンタルヘルス問題はダイバーシティ（人の多様性）の問題と捉えることもできる。様々な条件をクリアした人だけでなく、「強者の論理」で組織をデザインするか。それとも多様な個を生かしていくのか。つまり今号はダイバーシティがテーマだったワークス75号の続編でもある。そんなことも意識しながら、特集をお読みいただければと思っている。

1章

心の健康の現状は

「多忙なマネジャー層が心の健康問題も抱え始めている」「社員の精神疾患発症率が3〜4倍に。特に若手女性で目立つ」……。最近、自社のメンタルヘルス問題に懸念の声を上げる人事が増えている印象を受ける。1章ではイントロダクションとして、働く人の心の健康の現状を、データを中心に検証する。さらに企業のメンタルヘルスケアの最前線で活躍する産業医、臨床心理士に「この問題をどう見るべきか」を聞いた。

文・構成 内田美代子（本誌）

概観 企業のメンタルヘルス問題

文・編集 編集部（本誌）

精神疾患患者そのものの増加、精神障害による労災請求の増加など、データからみても働く人の心の健康は厳しい状況にさらされている。業績不振、リストラ、IT化による仕事環境の激変、従業員間の「コミュニケーション不全……」。多様な要因がささやかれているが、メンタルヘルス問題の構造を安易に断定することは、かえって問題をわかりにくくするのではないだろうか。

【図表1-1-1】精神疾患患者数の推移

	1996年度	1999年度	2002年度
精神及び行動の障害（総数）	189	182	228
主な傷病分類別	統合失調症	72	67
	うつ病などの気分（感情）障害	43	44
	神経症など	47	42

出所：厚生労働省「患者調査」

（単位：万人）

「うちの今のマネジャーは、プレイングマネジャーとして自分の仕事をこなすのに精一杯で、とても部下を見る余裕はなくなってしまった。マネジャー自身がつつ過労で倒れてもおかしくない状況だし、最近では若手でメンタルヘルスの問題で休職する人が増えてきた。人が減るとますます周囲の人への負担が増えて、悪循環となっている」「ここ数年で、社員に精神疾患の発症率が以前の3〜4倍になっています。特に発症率が高いグループはつきりしていて、20代後半の女性では4%近くになっています」……。

最近、メンタルヘルスの問題が増えたという人事の声をよく聞く。統計データから、近年のマクロの状況を概観してみよう。他の疾病のように診断基準が明確にされておらず、統一されていないという問題もあるが、各種統計を追っていくと、今働く人の心に危機が迫っている状況が浮かび上がる。

図表1-1-1は厚生労働省「患者調査」で見た精神疾患患者数の推移を示している。主な疾病分類別の内訳を見

ると、うつ病などの気分障害が1996年度に43万人、99年度に44万人、2002年度に71万人となっている。厚生労働省の別の調査では1984年は10万人弱とする結果も出ており、この20年間でおよそ7倍となっている。

一般に精神疾患の発症率は、統合失調症が0.8〜1%といわれる。うつ病は男女差があり、一生のうちに男性は10人に1人、女性は4人に1人発症すると推測されている。日本国民の約15人に2人がこれまでにうつ病にかかった経験があり、決して限られた人の特別な疾病ではないという（厚生労働省「地域におけるうつ対策検討会報告書」）。

また高ストレスや長時間勤務は、働く人のメンタルヘル스에悪影響を及ぼすとされている。厚生労働省の調査によると、自分の仕事や職業生活に関して、「強い不安、悩み、ストレスがある」とする者は61.5%。男性が64%、女性が58%となっている。ストレス要因は、「職場の人間関係の問題」が35.1%と最も高く、次いで「仕事の量の問題」が

32.3%、「仕事の質の問題」が30.4%となっている。（平成14年労働者健康状況調査）

労働環境要因別に悩みやストレスの有無を見ると、事業所の規模による違いは見られない。就業形態別では、契約社員やパート社員よりも一般社員のほうがストレスを訴える人の割合は高い。また実労働時間、所定外労働時間、通勤時間が長いほど訴える人の割合が高まっており、身体的負担がストレスに係していることを示している。

心の健康づくりへ4つのケアを推奨

こうした状況に対して、国も心の健康に重点を置いた労働安全衛生行政の取り組みを強化してきた。厚生労働省は1999年に「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」を発表。この指針により業務に起因する精神疾患の労災認定基準が明確化された。その結果、指針発表以前は精神障

【図表1-1-2】精神障害などの労災補償状況

	1983年～99年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
請求件数	331	212	265	341	447	524	656
認定件数	29	36	70	100	108	130	127

出所：厚生労働省労働基準局労災補償部補償課調べ

害等の労災補償の請求件数は年間数件だったのが、2000年度に212件、2005年度には656件となり、認定件数も36件から127件と急増した(図表1-1-2)。

2000年8月には「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」を策定。心の健康保持と増進を目的に、事業者には4つのケアを推進するよう呼びかけた。4つのケアとは、

- ①「セルフケア」…労働者自身によるストレスへの気付き・対処、自発的な相談による個別の相談対応、職場環境の改善
- ②「ラインによるケア」…管理監督者による個別の相談対応、職場環境の改善
- ③「事業場内産業保健スタッフなどによるケア」…産業医・衛生管理者による心の健康づくり対策の提言、および推進、ラインによるケアの支援
- ④「事業場外資源によるケア」…医療機関やカウンセリング・センターなど外部機関の専門家による支援、である。

2004年には、「心の健康問題により休業した労働者の復職支援の手引き」を発表。2006年4月1日には改正労働安全衛生法が施行され、残業が月100時間を超えた場合、医師の面接指導が必要とされるようになった。

メンタルヘルス問題を リスクの観点で捉える

企業にとつてはメンタルヘルス問題を経営リスクとして捉える視点も忘れてはならない。従業員がメンタルヘルス不調

となれば、怪我や事故、情報漏洩を引き起こす恐れがある。メンタルヘルス不調者が休職すれば、医療費負担の増加や傷病手当見舞金の支給、代替人員人件費など大きなコストが発生する。また精神疾患を伴う労働災害が起こった場合、企業は安全配慮義務を怠ったとして損害賠償を請求されることもある。

大手広告代理店で入社2年目の社員が自殺し、遺族が民事訴訟を起こしたケースでは、2002年3月に日本で初めて長時間労働とうつ病、自殺の因果関係を認める最高裁の判決が出ている。過労自殺の原因は会社の安全配慮義務違反だとされ、会社は遺族に1億6857万円の賠償金を支払うよう命じられた。こうした賠償金の負担に加え、企業のイメージダウンにもつながりかねない。

メンタルヘルスの問題に取り組み始めた企業は約25%に留まっているが、100人以上の規模の事業所では約9割に上る。取り組みの内容は、「相談の実施」が55%と最も多く、「定期健康診断における問診」が43%、「職場環境の改善」が42%となっている(2002年度、厚生労働省「労働者健康状況調査」)。

だが、こうした取り組みにもかかわらず精神疾患障害のため1カ月以上休職している従業員がいる大企業は89%。この3年間で精神疾患障害は増えていくと認識する企業は6割に上る。

ここまで見てくると、メンタルヘルス不調を引き起こす原因は一体何なのか

を知りたくなってくる。メンタルヘルス不調の原因には、職場の人間関係、仕事の問題、職場環境の問題、社会環境、会社の問題、長時間労働、コミュニケーション不足、IT化など様々な要因が挙げられている。

だが個々のケースによって各要因の影響の大きさは異なり、組み合わせも様々だ。つまり何か決定的な要因を見つけ出し、それさえ取り除けばメンタルヘルス不調者が大きく減少するだろうという安易な対応では限界があるのだ。

うつ病は世界各地で増加 一つに帰せられない原因

ロサンゼルス、パリ、ニュージーランド、フィレンツェ、台湾などで世代別(10歳ごと)に大うつ病の累積有病率がどう変化しているかを調べた国際比較調査がある。その調査結果によると、すべての国で有病率は世代ごとに上昇しており、一世代ごとに低いところでもニュージーランドで1.3倍、高いところではフィレンツェで2.6倍となっている(※)。異なる人種、文化、歴史、宗教、社会情勢、経済状況であってもいづれも大うつ病が増加していることは、簡単に原因を特定できる問題ではないということ物語っている。各企業で異なるであろうメンタルヘルス不調の要因を探り、それぞれに適した対応策を考えていく必要がある。

Part 2

「働く人の心は今」 専門家2人に聞く

長く企業のメンタルヘルスケア最前線に立ってきた2人の専門家に、「問題をどう見るか」を語ってもらった。産業医も務める精神科医の島悟氏は「企業と従業員が互いに求めるもの」のミスマッチ防止を、「企業人事を経て、現在は大正大学で臨床心理学専攻助教授を務める廣川進氏は「コミュニケーションが二つのカギ。その円滑化に人事がなすべきことはある」と説く。

発症リスクはゼロにできない
より相性のよい人材の採用を

島悟氏（神田東クリニック院長、京都文教大学人間学部臨床心理学教授）

一部の企業のデータでは、メンタルヘルス不調者の数はこの10年間で倍増しています。不調にあった潜在層の人が、精神障害の症状が一般にも知られるようになって顕在化した部分もあります。が、そもそも不調者となる人が増えていくと認識しています。

クリニックや私が産業医を務めている企業の様子を見てみると、男性では30代半ば、女性では30歳前後に不調者が多い印象を受けます。男性は、バブル期に入社した人たちが40歳を間近に控え、もはや全員が部長になれない人余りの組織の中で競争原理にさらされています。一方で35歳転職限界説を意識して、このまま会社に残るか否かで迷ってしまっている。現在はあらゆる場面で自己責任が

問われるため、それが個人へのストレスを高め、発症してしまうケースが増えています。

6月に男女雇用機会均等法が改正されましたが、間接差別禁止規定が盛り込まれたことは現実には間接差別が存在すると証明したようなものです。差別を受けながらもキャリアを築いてきた女性は、30歳を一つの壁に結婚・出産とキャリアの間で揺れ動いているのでしょう。

内面的に脆弱な若年層
ミスマッチの防止が重要

不調者が多いもう一つの層が、不況で就職に困難を極めた第二新卒と呼ばれる27〜28歳の人たちです。運よく正社員として入社できても周囲からの要求とプレッシャーは高い。一方で本意な就職をした人も多く「本当は違う仕事に就きたかったのに」という気持ちとの間で迷いが生じているのではないのでしょうか。彼ら若年層は内面的にも明らかに弱くなってきている印象を受けます。

入社前研修中に自殺者が出たり、入社後わずか1、2カ月で退職してしまうことは、以前はあまり見られませんでした。精神障害を発症するリスクのある人をどうすれば採用しなくて済むかと企業から聞かれることがよくありますが、発想を変えて、自社のビジネスや組織文化に適した人材を採用していくを試みるべきでしょう。自社との相性を見極めることは採用時だけの取り組みでは十分です。採用から退職に至る一連の流れの中で、育成や選抜、異動やキャリアパスの設計といった節目ごとに、企業と従業員が互いに何を求めているかとして

いるのか分り合う必要があります。精神障害発症の一因には従業員の能力や企業文化のミスマッチがあり、たとえ発症していない場合でもその過程では仕事の意欲が低下したり、退職したりと企業にとってはマイナスの影響を被ることにあります。企業と従業員が互いに必要としているもののミスマッチを防ぐことが、従業員にとっては働きやすく、企業にとってもプラスになるはずです。



しま・さとる
神田東クリニック院長、京都文教大学人間学部臨床心理学教授
慶應義塾大学医学部卒業後、北里大学医学部内科学教室、慶應義塾大学医学部精神神経科学教室などを経て、1997年東京経済大学経営学部教授に就任。2006年同職を退任。日本EAP協会会長も務める。

コミュニケーション不全の時代 自己理解と他者受容が必要

廣川 進氏 (大正大学人間学部人間福祉学科臨床心理学専攻 助教授、臨床心理士)



ひろかわ・すすむ
大正大学人間学部人間福祉学科臨床心理学専攻 助教授、臨床心理士
1959年生まれ。慶應義塾大学文学部卒。83年株式会社福武書店(現ベネッセコーポレーション)入社、雑誌・書籍編集、人材組織部ヘルスケア担当後2001年退社。2003年大正大学大学院博士課程人間学研究科臨床心理学専攻修了。2005年より現職。著書に『よくわかる臨床心理学』(共著)、『失業のキャリアカウンセリング』がある。

メンタルヘルス不調者は、「炭鉱のナリア」のようなものです。職場やマネジメントのどこかに問題があると、最も敏感な人や立場の弱い人が倒れたり病気になる。その場合、病気になるって他の人も多かれ少なかれ傷ついていることも多いのではないだろうか。対症療法ばかりで根本的な原因に手をつけなければ、いつまでも「もぐら叩き」を続けることになり、組織が疲弊していきま。

新入社員にはない 必要なソフトウェア

私が問題だと思っるのは、メンタルヘルスの前提となる職場のコミュニケーションが希薄化してきていることです。最近の新入社員は頼みごと謝罪もメールで済ませると嘆く中高年もいるでしょうが、若い彼らに悪気はありません。入社して初めて縦の人間関係に入った彼らには、職場コミュニケーションに必要なソフトウェアがインストールされてないと思っただけがいい。今はできないからと叱るのではなく、教え込まなければなら

ない時代なのです。しかも昔は9〜5時の間は建前でも、午後5時以降は本音の付き合いができていました。しかし今は飲みにも誘っても断られてしまうことが多い。飲みニケーションができない以上、9〜5時の間に完結する新しいコミュニケーションが必要になります。

ただ私は若い人ばかりに問題があるとは思いません。かつて三隅二不二氏が提唱したP理論では、リーダーシップの本質は、業績志向のパフォーマンス軸(P)と、集団維持のメンテナンスタク(M)の2軸で表されます。今のマネジャーは、仕事について指揮命令し部下を叱咤激励するPのみという人が多いように見えます。確かにPのみのほうが効率はいりますが、部下の気持ちを気遣うMもあるときに、人や組織のパフォーマンスは最も上がる。それは誰でも自分の経験から知っていることでしょう。

職場のコミュニケーションがうまく機能していないとき、人事がすべきことのひとつは、コミュニケーション活性化に役立つ研修を提供することです。従来は管理職者向けの「傾聴トレーニング」研修が多かったのですが、今は若い社員向けの研修が増えています。その一つの「エゴグラム」は簡便な自己診断テストです。人の心には5つの尺度があり、その尺度の高低やバランスを調べて性格や行動の特徴を知るものです。その特徴の違いに優劣はなく、グループでエゴグラムを実施することで自分と他人

のタイプを知り、その違いを受け入れることが大切です。他人との接し方の特徴やこだわり方、例えば上司は規則やルールを重視するのか合理性を追求するかなどを知ることで相手に応じたコミュニケーションをとることができます。

相手を傷つけずに NO言う方法を学ぶ

もう一つが「アサーション」です。アサーションとは自己主張や自己表現という意味で、研修では例えば頼みごとを断れないという人に、うまく「NO」を言う方法を教えます。自分の意見を押し付ける上司に自分の意見を角が立たないように伝える方法を学ぶと同時に、上司と部下が役を入れ替わってロールプレイングすることで、上司は部下がどう感じていたのか気づくことができます。コミュニケーションとは、その語源のとおり人が共に分かり合うことです。研修によって人の心をつなぐために必要な機会と手段を提供することができます。

ただ、コミュニケーション不全は問題の一つに過ぎず、その解決を目指す研修を実施してもメンタルヘルス不調者を急激に減らせるわけではありません。皆さんは、退職していく人にその本当の理由を聞いたことがありますか。自社にとって何が問題かを把握し、組織としての対応策を取る必要があるのです。

2章

精神疾患への新視点

「一度なったら普通の社会生活に戻るのには難しいのでは」「因果関係もメカニズムもはっきりしなければ対策は難しい」……。うつ病や統合失調症(精神分裂病)に代表される精神疾患に対する誤解や思い込みは、メンタルヘルス問題への対応にも暗い影を落としている。この影を払拭するため、精神救急医療、脳科学、精神障害者の社会参加という3つの分野の第一人者にお話を聞いた。専門家が語る精神疾患論は、読者の皆さんのドグマ氷解のきっかけとなるはずだ。

文・構成 五嶋正風 (本誌)

心の消耗戦に駆り立ててはいないか

20年以上にわたり千葉県精神科医療センター長として、精神救急医療の最前線に立つてきた精神科医、計見一雄氏。

計見一雄氏（千葉県精神科医療センター名誉センター長）

第二次世界大戦の頃に活躍した、クラウス・コンラートというドイツの精神科医がいます。『分裂病のはじまり』という著書を残しており、統合失調症（精神分裂病）の病状変化を期間に分けて詳しく解説しています。彼が名づけた「アポカリプス期」という用語は、現在の精神科医も使っているほどで、記録を読むと治療においてもすばらしい仕事をしていたことがわかります。コンラートはドイツ軍の軍医で、激戦地であった東部戦線で多くの統合失調症患者を診察しました。ですが本を読むと、どうやら治療した兵士たちを再び前線に送り返しているようでした。「発病した場所に患者を戻せば、病気が再発するではないか。それが名医のすることだろうか」と、私はずっと疑問に思っていました。

害）など前線で精神疾患を患う兵士は多数いました。精神疾患といっても神経症的な比較的軽度の患者から、現実的な判断能力が損なわれるような、重篤な精神病患者までいたようです。最前線から少し下がったところに精神疾患を治療する野戦病院が設置されます。米軍は戦場における精神疾患への対処について多くのノウハウを蓄積していることもあり、たいいていの患者はその野戦病院で治ってしまいます。治療を終えた兵士には前線に戻るか、本国に戻るかの選択肢が与えられます。驚いたことに、8割を超す兵士は前線復帰を希望したそうです。共に戦う小隊の仲間が家族のようなもの。家族と一緒にいるのが最も安全だという心理が働くというのです。

うに安全で安心できる軍隊から、裸同然で米国社会に放り出された」と見ると、これらの現象が持つ意味も違ってきます。他者からみれば地獄のような状況であっても、実際その渦中にいれば人はそこに適応してしまふ。居場所を自ら選ぶ余地がなくなってしまうことが起こりうるのです。

「戦場状態」の企業に戻りたがる人たち

今この日本企業でも、こうした「戦場状態」に置かれている人が少なからずいるのではないのでしょうか。こんな例があります（患者のプライバシーを守るため、話をかなり抽象化しています）。ある設備の保守を担当する若い男性社員がいました。異常気象によってその保守業務は繁忙を極める状態になった。昼間は通常業務、夜間は異常気象への対応を迫られ、まさに寝る間も惜しんで働きました。異常気象による繁忙期が過ぎ去ったところ、彼は突然「何もかもいやになった。会社を辞めたい」と言い出したのです。うつ病と診断され、2週間ほど入院して病状は回復に向かいました。するとあれほど大変な目にあつた職場なのに、またそこへ戻りたいと男性は言うのです。挺身という言葉がありますが、まさに心身を挺して仕事に打ち込むことが、習慣になってしまつていて。そのため職場復帰しても同じ状況に陥れば、再び発病する恐れがあります。そこで私は戦場の例を話しながら「くれぐれも無理はしないように。戦場状態になつても、きちんと休みは取るように」とアドバイスし、再び職場へと送り出しました。



けんみ・かずお
1939年東京生まれ。千葉大学
医学部卒業。医学博士、精神
科医。1985年から千葉県精神
科医療センター長を20年間務
め、2005年から名誉センター
長。精神救急医療分野の開拓
者であり、現在も公徳会佐藤
病院(山形県南陽市)、有楽町
桜クリニックなどで活躍を続け
ている。著書は「脳と人間―
大人のための精神病理学」(三
五館、講談社学術文庫)から
「二訂再刊行予定」など。

態の職場で精神を病んでしまったのに、治療中、治療後に再び同じ職場に戻りがたり、再発が心配されるケースは、私が診察してきた患者の中にも多数見受けられました。医者として途方に暮れてしまう現実です。

精神科医としては「戦争なんかやめてしまえ」と言いたいのですが、それは企業に対してビジネスに励むなど言うことですから、現実的ではありません。戦争状態は常に起こりうることを前提としても、考えられる対策は2つあります。

第1は職場のマネジャーが部下の働きぶりをよく観察し、精神的にへばっている部下がいたら、強制してでもきちんと休ませることです。戦場状態がひどくなるほど、かえってその場に適応し、仮に精神的に何らかの変調をきたしていても、本人は「大丈夫」「仕事を続けたい」と言ってしまうはず。こうなると本

人が答えるアセスメントなどで異常を早期発見することは難しいでしょう。しかし仮に本人がいくら「働きたい」と言っているとしても、同じ職場で働く上司なら、注意深く観察していれば部下の仕事ぶりの変調を見抜けるはず。これは産業医にもカウンセラーにも難しい、マネジャーにしか担えない役割なのです。

戦略的「予備部隊」で長期戦を勝ち抜く

第2は戦略的に「予備部隊」を作っておくことです。実際の戦争でも激戦地で戦った部隊は、一定期間前線から下げて休養させます。3個小隊でぎりぎりいっばい戦線を支えられる状況なら、あらかじめもう1個小隊を用意しておく。そうすれば戦場状態のプロジェクトを乗り切った小隊は、いったん休養させることも可能になります。ただこうした予備部隊を編成しておくような決断は、経営者でなければできないでしょう。

予備部隊なしに常にギリギリの状態でも戦争を続けられれば、今年も勝つて来年以降も勝ち続けることは難しい。また精神的に参ってしまった社員を部品のようにに次々使い捨てにすれば、「次はおれの番か」と社員の士気は落ちるばかりで、これも競争には勝ち残れないでしょう。メンタルヘルスの問題は、まさに企業経営、マネジメントの問題なのです。

次にうつ病、統合失調症とはどんな病気なのかを説明しましょう。私はうつ

病は心の病気ではなく、体の病気だと考えています。典型的なうつ病の患者さんは、例えば寝る前に「明日はあの仕事をしよう、この用事を片付けよう」とあれこれ思っている。翌日、起床から起き出すことができない。また、のどが渇いた、水が飲みたいと思っても、コップに手が出せない。手が出てもコップが持ち上げられない。気持ちはあるが体がついてこない状況に陥るのです。あるうつ病の患者さんは、「心でなく体の病気ならどんなにいいか。がんのほうがまだましだ。周りにわかってもらえるから」と話していました。

体がついてこないうつ病は体の病気

うつ病患者に自殺願望が多いのも「思いはあっても体がついてこない」ことから説明できます。うつ病になる人の性格的な特徴を見ると、まじめで人から用事を頼まれると断れない、温厚で社会的で、周囲からも頼りにされているという人がよく見受けられます。日頃頼られることが多いことから、人の役に立つことに自分の存在価値を見出している場合も多いのです。思いが体がついてこなくなると、今までできていたことができなくなる。すると人の要望にも応えられない。そんな自分は生きていく価値がない、廃人と同じだと思ってしまうの

です。うつ病になると食事ができず、体重が10キログラム減ったり、便秘になったり、

眠れなくなったりします。まさに体の自由が利かなくなる病気なのです。

思いが体がついてこないのがうつ病とすれば、統合失調症は頭が真っ白になって「〇〇をしたい」という思いさえ、どこかにいってしまふ。思考が停止し、どうしていいかわからなくなってしまう病気です。こうした「頭が真っ白になる」症状が出る前に、前駆的な症状が長期間にわたって現れることがわかってきています。日常いつも取り組んでいる課業的な行動、人間関係の構築などで「自分はいつもとと同じようにやっているつもりなのに、どうもうまくいかない」というようなことが度々起こる。また日常よくする行動なのに、あるときからその行動が、とても疲れるようになっていった症状も見られます。

こうした前駆症状が見られるなら、それがわかった段階で抗精神病薬を投与することで、統合失調症の発病を予防できるのではないかと主張する精神科医もいます。ですがこれは統合失調症の本質を理解していない予防策だと私は思います。

なぜなら「いつもと同じ行動が、どうもうまくいかない」という感覚は、健康な人も時折経験するものだからです。こうした経験は未知なる状況に接して、それまでの考え方や対処法が適用できないようなときによく見られます。例えば中学校ではうまくいった勉強法が高校に進学すると通用しなくなり、成績が下がってしまうようなとき。まったく経験

のない職種へ異動して今までの仕事のやり方が通用しない、上司が代わって、これまであうんの呼吸で通っていた企画がまったく通らなくなった状況。皆さん

もこれに類似した経験に思い当たるのではないでしょうか。「前駆症状が見られたら薬を服用」では、全員が抗精神病薬を服用することになってしまいます。

私は統合失調症の患者のメンタリテイと健康な人のそれは、同一のスペクトラム上にあると見ています。程度の問題ということですが。誰しもが持つ「いつも

と同じ行動が、どうもうまくいかない」という経験。これがあまりに多くなりすぎると、ついには頭が真っ白になり、統合失調症へと踏み込んでいくのでないかと考えています。

バーチャルハルシネーションで統合失調症の幻聴、幻視を体験

バーチャルハルシネーション(VH)は、ヤンセンファーマが開発した、統合失調症の急性期に見られる幻聴、幻視などの症状を疑似体験するための装置だ。実際にこの装置を体験させてもらった。

VHは、最初米国版が開発された。ところが米国では統合失調症の症状が幻視中心なのに対し、日本では幻聴が中心であることがわかっていく。日本人患者の実情に合わせて、幻聴を中心に内容を改訂したのが、VH日本版だ。装置はノートパソコン、ソフトウェア、



バーチャルハルシネーション(VH)を体験しているところ。

めがね型のディスプレイ、イヤホンなどで構成され、持ち運び可能になっている。

めがね型ディスプレイをかけ、イヤホンをつけると、目の前に喫茶店の風景が広がる。カウンターの向こうに店主、もう1人の客がいて2人で語っている。2人の声に乗って、聞いている本人には幻聴とは思えないくらい、もっと大きな声が聞こえてくる。赤の他人の2人が自分のことをうわさしているようだ。

幻聴の声も一人だけではない。何人がか会話しているように聞こえる。

幻聴1(男性)：「会社辞めたときうついてたよね」

幻聴2(女性)：「そうそう、辞めないよう引き止められたとか」……。

また自分が幻聴と会話できるように感じる。

本人：「もう放っておいてくれよ」(疲れきって)

幻聴1：「放っておいてくれたってさ」
幻聴2：「ぶざけるな！」
店主がメニューを持ってきた。注文を決めたいが、幻聴がやかましくて集中できない。

幻聴1：「本当に見たいの？」
幻聴2：「怖いくせに。スイッチわかないの？」

幻聴3：「ぐずぐずしないでよ」
このほか、脅かすような声が聞こえて心配や恐怖がつのる、「命令」が聞こえて混乱させられる、実際にはありえない内容が聞こえ、事実無根の思い込み(妄想)につながる、天井に虫がはっついているように見えるなど、多様な幻聴、幻視のパターンが疑似体験できる。

現在は装置が高価で台数が限られているため、看護師など医療関係者が統合失調症の実情を知るために限定して、VHは貸し出されている。一方でCD-ROMによる簡易版の製作を進めており、こちらは一般にも貸出や配布を検討しているという。精神疾患への理解を深めるには、こうしたツールの活用も役立つだろう。

統合失調症へ至りやすい思考パターンがあると考えています。例えば「有名な塾に通って有名私立中学、高校に入り、東大に入学して高級官僚になれば、幸せな人生をつかめるに違いない。それ以外、幸せになる方法は考えられない。その方法がうまくいかなかった場合など考えたこともない」といった思考パターンです。決められた道をそのとおり進めば必ずうまくいくと思いついでいると、万が一うまくいかなかった場合、頭は真っ白になってしまわないでしょうか。

ではこうした思考パターンに陥らないためには、どうすればいいのでしょうか。子どもの頃からいたずらや悪さをたくさんすることだと思えます。いたずらはうまくいなくて当たり前。「こういう状況変化があればこうする」と、コンティンジェンスプランを考え抜くことが求められます。「やってはいけない」と言われることをたくさんやり、失敗して痛い目にたくさんあえば、コンティンジェンスプランを考えようになります。こうした思考パターンを常に実践していれば、「頭が真っ白」にはなりにくくなるはず。「小さな頃からいたずらや悪さをたくさんする」というほうが、よほど効果的な統合失調症の予防法になるのです。

心の病は正常の延長線上にある

「うつ病は脳のゆらぎが生み出す」「誰でも日常生活で幻覚と近しい経験をしている」。

糸井重里氏と『海馬』 脳は疲れない』を著した、東京大学大学院薬学系研究科講師の池谷裕二氏による、刺激的な「脳科学から見た精神疾患論」をお送りする。

池谷裕二氏 (東京大学大学院薬学系研究科講師)

いけがや・ゆうじ
1970年静岡県生まれ。東京大学大学院薬学研究科で薬学博士号取得。米コロンビア大学生物学講座客員研究員などを経て、2006年2月から現職。著書は『記憶力を強くする——最新脳科学が語る記憶のしくみと鍛え方』(講談社)『海馬——脳は疲れない』(共著、新潮文庫)など。



脳の神経細胞の働きに重要な役割を担っているのが、神経伝達物質です。神経伝達物質のうち、約8割はグルタミン酸、2割はGABA(ガンマーアミノ酪酸)。残りの、脳の働きにおいては「隠し味」といつてもいいような微量な物質が、ドパミン、セロトニン、ノルアドレナリンです。ですがこれらの物質が過剰になったり不足したりすることが、精神疾患の発生にも大きな役割を演じます。例えばうつ病の症状は、セロトニンが不足すると発生することがわかっています。

「隠し味」セロトニン

料理の味が「隠し味」で大きく変わるように、セロトニンもわずかな量の変化が脳の働きに大きな影響を与えます。ですがこうしたセロトニンの変動は、脳

内の「ゆらぎ」としてひんぱんに起こるものです。特にセロトニンはゆらぎの起りやすい物質で、確率的には、どんな人でも一生に一度くらいはうつ状態になりうるくらい、ゆらぎが起っているのです。

うつ病は「心のかぜ」ともいわれますが、まさにインフルエンザのように、とりたてて強い原因もなく、ふとしたきっかけでなってしまうことがあるのです。ですからうつ病になったと聞いて「仕事で何かあったのか」「職場のストレスが問題では」と原因を詮索しようとするのは、必ずしも意味があることとはいえません。病状が長引くようなケースでは、むしろ「気持ちの問題なのになんばりが足りない」「精神力が弱いのではないかなどと捉えてしまうような、周囲の無理解が悪影響を与えていることが多いのではないのでしょうか。

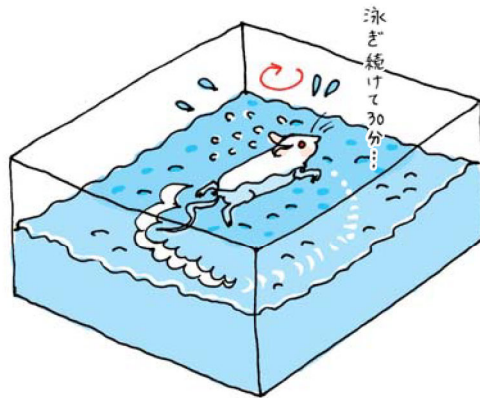
抗うつ薬を発見するための実験系で

どんなことが行われているかも、うつ病とは何かを考える手がかりを与えてくれます。抗うつ薬となりうる化学物質を発見するために、マウスを使ってよく実施される試験が2つあります。新規抑圧摂餌試験と強制水泳試験です。

不安を感じないで えさにすぐ食いつく

新規抑圧摂餌試験では、空腹のマウスを通常飼育している場所とはまったく環境が違うような箱の中に入れてえさを与えます。化学物質を投与していないマウスは落ち着かない様子で、えさもすぐには食べない。しばらくして新しい環境に慣れたら、ようやくえさを食べます。このようにえさを食べるまでにかかる時間で、マウスの不安度を測ることが出来ます。では抗うつ薬候補の化学物質を投与されたマウスはどんな行動を取るの

【図表2-2-1】新規抑圧摂餌試験(左)と強制水泳試験(右)



でしようか。新しい箱に入れられても、与えられたえさをすぐに食べるようになる。つまり不安を感じなくなるのです。強制水泳試験では、マウスを高い壁に囲まれた、脚のつかないプールに放り込みます。通常のマウスは、しばらくは逃げ場を求めて泳ぎ回りますが、逃げられないとわかると泳ぐのをやめてしまいます。ところが抗うつ薬候補の化学物質を投与されたマウスは、ひたすら泳ぎ続ける。あきらめることを知らないマウスになってしまうのです。

**悩むべき場面で悩む
それは賢い行動だ**

えさにすぐ飛びつく、泳ぎ続けてあきらめることを知らない。これらのマウスは、一言でいえば「アホ」になっている状態です。うつ病の人は、「今の仕事は自分に向いているのか。こんなことを続けて何のためになるのか」というように悩み、うつ状態へと陥っていきます。ですが、それは立ち止まって真摯に考えるべき事態にぶつかっている状況なのかもしれない。悩むべき場面できちんと悩むというのは、実は賢い行動なのです。

ところが実際の職場では、悩みにふたをして、とりあえず目の前の仕事をこなすことを求められることが多い。あまり悩まずに「アホ」になれる人のほうが組織に受け入れられ、評価される傾向はないでしょうか。このことは、うつ病の人が会社で敬遠されることが多いこととも

関係しているように思えてなりません。二元論で捉えないでグラデーションを描く
科学で必要とされている考え方に「コンティニューム」があります。異常か正常か、うつ病の状態か、そうでないかといった二元論で現象を捉えるのではなく、正常と異常が両極とすれば、その間に多様な中間状態があると見る。うつ症状の傾向の強弱によって、正常な状態から重いうつ病まで、グラデーションを描くのです。言い換えれば、病気の状態は正常の延長線上にあると見る考え方はです。

精神疾患で見られる幻覚も、コンティニュームの視点で見るとまた違って見えてきます。現実と違うものが見えたり聞こえたりするのが幻覚ですが、眠っているときに見る夢も幻覚も、どちらも脳が作り出したものだと見れば、実はたいへん近い現象です。また、眠っているときだけでなく、目覚めているときでも幻覚に近い現象は起こります。皆さんはかなり遠くに親しい人を見かけて「あ、○○さんだ」と思い込むような経験はないでしょうか。このとき、実は外部から来た視覚情報だけによって「○○さんだ」と判断しているわけではありません。脳の内側にある○○さんに関する記憶の影響を受けて、脳は「○○さんを見た」と思い込んでいる。だから近づいてみると「実は○○さんではなかった」ということも起こります。これも視覚情報という外部からもたらされた情報ではなく、脳の内側からもたらされた情報が起こす現象ですから、幻覚と近いものだということがわかります。

ところが四六時中○○さんでない人を○○さんと思い込んでしまったら、それは何らかの精神疾患ということになります。病気の状態は正常の延長線上にある。どんな健常者でも、ある瞬間を切り取れば精神疾患の人と同じように脳が働いている場面があるということなのです。

**「変わり者」排除傾向が
精神障害者に悪い影響**

社会参加

「働きたい」をどう実現していくか

精神科医療の歴史は、精神障害者の人権保護がどう進んできたかの歴史でもある。「ようやく」といふべきだろうか。就業を含めた精神障害者の社会参加を促す動きが見え始めてきた。患者の治療参加を実践し、自立・就労を目指す薬物治療勉強会のリーダーも務める帝京大学医学部教授の精神科医、南光進一郎氏が「これまで」と「これから」を語る。

南光進一郎氏（帝京大学医学部精神神経科主任教授 医学博士）



なんこう・しんいちろう
専門は精神疾患（統合失調症）の病因研究。1972年東京大学医学部卒業。同大学脳研究所などを経て、83年から帝京大学医学部精神神経科勤務。2002年から現職。監訳書は「分裂病がわかる本」（フラ・トリ一著、日本評論社）、「ホロコーストの科学」（ベンノ・ミュラーヒル著、岩波書店）など。

精神科医療には、これまでに3つの革命がありました。第1は約200年前、フランスの精神科医、フィリップ・ピネルが、自分の勤務する病院の精神障害者を、閉鎖病棟から解放したことです。当時の閉鎖病棟では患者を鎖につなぐようなことが実際行われていたのです。第2はジクムント・フロイトによる無意識の発見。そして第3は、1952年にクロルプロマジンという薬が、抗精神病薬として効果があることが発見されたことです。

統合失調症で幻聴や幻視の症状が出るのは、脳で神経伝達物質ドパミンの流れが過剰になっているからというのが「ドパミン仮説」です。クロルプロマジンはドパミンの流れを抑えることによって統合失調症の症状改善に効果があることがわかったのです。

ドパミンのそれが似ていることもわかりました。覚せい剤を使うと幻覚に苦しめられ、それを繰り返すと元気がなくなっていくことがわかっていきます。覚せい剤中毒者の幻覚と、統合失調症の患者の幻覚は同じようなメカニズムで起こっているのではないかと考えられるようになったのです。

「因縁」「たたり」 差別の対象だった

それまで精神疾患は「キツネがついた」「悪魔のたたり」「前世の因縁」などが原因といわれ、差別の対象にもなっていました。治療薬が発見されたことをきっかけに、ようやく「脳の働きの不具合による疾患」という見方が広まり始めたのです。

革命的だった抗精神病薬の発見ですが、精神障害者の人権保護という観点

からはマイナスの影響もありました。それまでの精神科は、暴れる患者を抑制するなど、力仕事で人手のかかる分野でした。ところが薬漬けにしておけば、手をかけずに多くの患者を入院させておくことが可能になった。精神病院が「収益の上がるビジネス」となり、病床数が大きく増えていきました。病床増加と歩調を合わせるように、長期入院する慢性患者も増えていったのです。

1964年のライシャワー事件は精神科医療に暗い影を落としました。当時の米国駐日大使が精神病患者の青年に刺され重症を負ったのです。この事件は「危険な精神病患者は病院に閉じ込めておくべきだ」といった世間の偏見を呼び覚ました。私が精神科医になって少したった70年代半ばでも、「天皇陛下が病院の近くに來られるので、精神病患者に外出をさせないように」といった通告が、警察から病院へされていたので

す。「精神障害者の社会参加を進めよう」「いや入院させて社会から隔離すべきだ」というせめぎあいは、精神障害者の犯行が疑われるたびに注目を集めます。せめぎあいは現在も続いているのです。

転換点となった 宇都宮病院事件

精神障害者の人権保護で大きな転換点となる事件が、1984年に起こりました。「宇都宮病院事件」です。看護職員による入院患者のリンチ死が発覚したのをきっかけに、無資格診療など精神障害者の人権侵害が明るみに出たのです。この事件を契機に日本の精神科医療のあり方が批判され、88年、それまでの精神衛生法が、精神保健法へと改正されました。

この改正で、強制を伴う措置入院には2人の精神保健指定医の診断が一致した上で、都道府県知事が政令市市長の命令が必要になるなど、入院患者の人権保護制度の整備が法律にうたわれるようになりました。95年にはさらに精神保健福祉法に改正されました。「自立と社会経済活動への参加」が目的に加えられる、社会復帰施設の類型化や社会適応訓練事業の法定化がなされました。今年4月に施行された障害者自立支援法でも障害者がもっと働ける社会にすることが改革のポイントに挙げられ、「就労移行支援事業」創設などが盛り込まれています。こうした法整備の流れも

受けて、医療の現場も変化が続いています。通院型診療やデイケア施設の充実など、地域社会で生活しながら治療を続ける形が広まりつつあります。

今医療の現場で注目されている「アドヒアランス」という言葉も、特に精神科医療の分野では、精神障害者の人権尊重、社会参加の観点に立つと理解しやすくなります。アドヒアランスと対になる、これまで医療の現場ではよく見られてきた考え方が「コンプライアンス」です。ビジネスの世界では法令順守という翻訳がなされていますが、医療の世界では服薬遵守と訳されます。「医者言うとおりに薬の用法用量を守る。守らないと医者に叱られる」といった考え方は、

一方アドヒアランスは、より患者の意思が尊重されます。医師と患者が話し合い、患者本人が薬を服用する意味を理解した上で、用量用法を守るという考え方です。アドヒアランスを実現するためには、まず医師が患者に対して病気に十分説明することが求められます。処方した薬が治療にどのような役割を果たすのかも伝えなければなりません。

これまでは薬を処方しながら、その薬がどんな姿形をしているのか、服用時患者はどんな苦勞をしているかなど、医師はよく知らないことがありました。これでは患者の「仕事に復帰したい、勉強を続けたい。そうした目的に合った薬を選びたい」といった要望に応えることは

難しい。医師の側にも勉強と説明責任が求められるようになったのです。

統合失調症患者さんの 自立就労目指す勉強会

精神障害者の社会参加は、「働く」ということ抜きには考えにくいでしょう。本人は働くことを通じて、人から恩恵を受けるだけではなく、自らが社会に役立っている実感を持てます。また周りの人も精神障害者が働いている姿を見ることが、偏見をなくすことにつながります。「一度精神疾患になると二度と通常の社会生活に戻るのは難しい」という誤解があります。実際働いている精神障害者を身近に見るようになれば、「精神疾患も急性期は一時的なものなのだ」と認識を改めるはずですよ。

精神障害者の社会復帰を実現するため、私がリーダーとなって「統合失調症患者さんの自立・就労を目指す薬物治療勉強会」を発足しました。障害の有無にかかわらず自己実現できる共生社会を目指す、ペーパーミント・ウェーブ実行委員会の活動の一つです。臨床の線で活躍する若手医師と一緒に、自立・就労能力を測るアセスメントの開発や、自立・就労を実現するための処方戦略や薬剤選択の考え方の確立を目指します。精神障害者のクオリティ・オブ・ライフを高めることに、医師として協力していきたいと考えています。

医薬品の進化が支える統合失調症患者の社会参加

精神疾患と付き合いながら働く場への復帰や社会参加を進めることは、進化著しい医薬品の存在を抜きに考えることは難しい。ここでは統合失調症の治療に使われる抗精神病薬「リスパダール」を題材に、どんな変化が起きているのかを見てみよう。

脳の中には約1000億の神経細胞が存在し、互いに結びつきあって神経回路を形成している。この神経回路の働きで重要な役割を果たしているのが「神経伝達物質」だ。神経細胞の間でこの神経伝達物質がキヤッチボールのようにやりとりされ、神経細胞は連絡を取り合



リスパダール内用液分包装品

って働く。その神経伝達物質の一つに、ドパミンがある。統合失調症で幻聴や幻視の症状が出るのは、このドパミンの流れが過剰になっているからだというのが「ドパミン仮説」だ。

適量を設定しやすく

「統合失調症の幻聴、幻覚を抑える抗精神病薬は、このドパミン仮説に基づいている。その流れを抑制する働きをします」ヤンセンファーマ CNS マーケティング部の阪本史皇氏はこう説明する。「ただ、ドパミンはその活動を抑制し過ぎると、手のふるえや眼球反転、ストレスに対する脆弱性などの副作用があることが、その後の研究でわかってきました。そこでドパミンの流れを抑制し過ぎないように、適切な用量を設定しやすい特徴を持った薬が90年代になって登場してきたのです」。リスパダールを含む新しい抗精神病薬は、従来薬と区別して、新規抗精神病薬と呼ばれている。

96年に発売されたリスパダールは、最初の新規薬とされている。日本で開発されて、2005年に世界に先駆けて発売された内用液分包装品は、統合失調

症と付き合いながら社会参加を目指す人たちに、大きく貢献するものだった。

リスパダールの液剤は錠剤や散剤に比べ、約20分程度効果が出始めるのが早いという特徴がある。「少し調子が悪くなった時は、早く症状を抑えたい人は思うもの。この20分が患者さんにとって大きな意味を持ちます」（阪本氏）。ただ内用液分包装品が登場する前は葉びんに入った薬液をピペットで適量採って服用する形態しかなかった。「もともと精神疾患の患者さんには、薬を飲んでいいることをあまり他人に知られたくないという声が多くある。しかも継続服用が必要で、そうした声に応えるためにも液剤の分包装品は開発されました」

患者のため様々な工夫

こうして0.5 mL、1 mL、2 mLという3種類の分包装品が開発された。全長8〜10センチの容器にも、患者の立場に立った工夫がこらされている。封は手で簡単に切れるようになっていて、液剤なら錠剤などと違って水なしでも飲みやすい。「調子が悪くなった時にさっと飲む」という場合にも便利だろう。

また抗精神病薬は適切な用量を守る事が大切なポイントだ。いくら使いやすい容器でも、液剤が容器内に残ってしまうようでは適切な用量が守れない。すべての液剤がきちんと容器から出るように、材質や形状が工夫されているという。常に携帯することを考えると、例えば飛行機などに積まれ、気圧が変化しても容器が破れず、機能を保てるようにする必要もあった。また写真のように容器には鋭利な角がない。これは容器がリストカットなどに使われないようにするための配慮だ。

「効き目が早く現れる、その結果適切な用量がわかりやすく副作用も現れにくい、携帯や服用が容易といった特徴から、リスパダールを服用する患者さんからは活動性が高まるという評価を受けています。勉強をしたい、仕事をしたいという患者さんを、医薬品の提供という立場から支援していきたい」（阪本氏）。患者自身が治療に参加するアドヒアランスも、副作用が少なく、多彩な形態の医薬品によって選択肢が提示されなければ絵に描いたモチになってしまうだろう。こうした医薬品の進化が、精神障害者の社会参加を影で支えているのだ。

多様性を生かせる仕事を創造する

ヤマト運輸会長を務めた故小倉昌男氏が、心身に障害がある人が働き、自立することを目指して創業したスワンベーカー。ここでは精神障害者を含めた多様な障害者と健常者が渾然一体となって働いている。この取り組みからは、ダイバーシティ(人材の多様性)の活用がメンタルヘルス問題を解くカギの一つであることが見えてくる。

スワンカフェ&ベーカー赤坂店(東京都港区)では、精神障害者3人、知的障害者10人、健常者9人が働いてい

る。その中の一人、カフェの接客部門でリーダー格を務めるAさん(30歳、女性)は大学3年生のとき統合失調症を発病、精神障害者と認定された。「就職のことなどで悩みが深まったことが発病のきっかけでした」。1年間の自宅療養を経て2000年に大学を卒業した。

精神福祉センターで紹介されてスワンに

その後は社会復帰に向け、地元の保健所や都立精神福祉センターに通うなどした。スワンカフェの仕事は都立精神福祉センターで紹介され、2001年11月に始めた。現在も抗精神病薬を服用しながら、仕事を続けている。統合失調症は治療を受け、薬の服用を続けていけば幻聴、幻視などの急性症状は抑えられ、健常者と変わらない生活を送れ

る場合が少なくない。Aさんその一人だ。

もちろん、すぐに「パワー全開」で働けたわけではなかった。「最初は週3日、一日5時間から始めました」。パンの袋詰め、食器洗いなど比較的単純な仕事から任されたが、それでもすぐ疲れてしまふ。よほど疲れた顔をしていたのか、同僚が「少し休んだら」とホットミルクを差し出してくれたこともあった。「しばらくして単調な作業にあきてきました。店長に『ここでは障害者に任せる仕事に何か制限をつけているのか』と聞いてみた。そんなことはない、と、どんどん新しい仕事を任せられるようになりました」。負担にならない範囲で、仕事を任せてもらえる環境の中、体も徐々に動くようになった。「体をよく動かすようになつて15キロ体重が減りました」。今は精神障害者への理解を深めてもらいながら、カフェの集客につながるような店頭での企画を考えている。

スワンベーカーには赤坂店など直営

店が3店、フランチャイズ店などが17店ある。現在全体で知的障害者140人、身体障害者12人、精神障害者40人、健常者142人が働く(2006年6月現在)。直営店の経営、フランチャイズ店へのアドバイス、サポートを担うのが株式会社スワン(本社・東京都中央区)

だ。ヤマト運輸会長を務めた故小倉昌男氏が、心身に障害のある人々の自立と社会参加を支援することを目的に、93年ヤマト福祉財団を設立。その財団とヤマト運輸が、98年スワンを設立した。初代社長には小倉氏が就任していたが、去年7月、ヤマト運輸から送り込まれた海津歩氏に社長を交代した。

権限委譲によって自信を育んでいく

スワンが障害者の人材育成で心がけていることは「仕事の細分化、パターン化、単純化」と、「権限委譲」だと海津氏は言う。障害者と一口にいってもそれ

ぞれでできること、できないこと、得手不得手は様々だ。個々人の特徴と職場の状況に応じて、うまく仕事を細分化、パターン化、単純化してメンバーに割り振ることが、店長らマネジャーには求められる。赤坂店店長の守吉博美氏はこんな一例を挙げる。「以前いた銀座店の店頭でランチボックスを販売した。担当の一人は、計算は得意だが大きな声が出ない。もう一人は、元気な大声は出せるが計算ができない。後者が声を出して客寄せをし、前者が代金を受け取る。こんなふうに分業します」。今では人手を節約するため、客寄せをする店員が、支払いの際は店内のレジまで客を誘導する形に進化した。このように働くことへの自信を育みながら、少しずつできることを増やしていくのだ。

それぞれのスタッフが得意分野を生かせるように細分化、パターン化、単純化した仕事を、「この仕事はあなたに任せたい」と権限委譲していく。「残念ながら障害者の多くは、ここで働くまで仕事を



スワンカフェ&ベーカリー赤坂店



スワンカフェ&ベーカリー
赤坂店店長
守吉博美氏



スワン代表取締役社長
海津 歩氏

きちんと任されたことがない。だから任された仕事は容易に投げ出そうとしないし、最後までやりぬこうとします。こうして当事者感、使命感を持って仕事に取り組みようになっていきます。Aさんはこんな権限委譲の例を語ってくれた。「近所のオフィスへのパンの出張販売を担当している。売れ残らず、品不足にもならないようパンの仕入れ数を自分で考えることが求められる。ノルマがあるわけではないが、いろいろな条件を考へながら自分で仕入れ数を決めることは勉強になります」

また海津氏は「障害者はうまく他人を動かせる人になる必要がある」と言う。もちろんできることは自分ですべきだが、できないことは他人に頼むしかない。障害がある分、健常者に比べて他人に物事を頼む機会は多くなるはずだ。そんなとき「おい、やれよ」では誰も手伝ってくれない。「当事者感、使命感を持って仕事に取り組めば、人の気持ちが変わる優しさが持てる。そうすれば人も動かせるようになるはずだ」

だが仕事を細分化、パターン化、単純化し分業すれば、当然人手は多く必要になり、人件費はかさむ。会社では最低賃金以上の時給をメンバーに支払い、能力に応じた昇給もある。また年2回

ボーナスも支給しており、高コスト体質はなおさらだ。「だが、障害者の雇用と収益を両立することが当社の使命です。その実現のため顧客創造に知恵を絞ることが、私や店長に課せられています」(海津氏)。高い人件費比率をまかなうには、高付加価値の商品開発が欠かせない。会社では障害者が働いていることや宅急便のネットワークを高い付加価値に結びつけようとしている。

商品開発で創意工夫 高人件費体質を克服

例えば、宅配可能で50文字のメッセージを入れられるキーを開発した。メッセージの元データは電子メールでやりとり可能なファイル形式にしてある。顧客が手書きしたメッセージをファクスし、在宅の障害者がパソコンで入力する手順を想定する。新規の雇用創出も視野に入れた新商品だ。またクロネコマーク入りのマドレーヌも発売している。「日本全国に販売網があるような会社なら、都道府県ごとに販売会社がある。これら販売会社が『〇〇周年を記念してお菓子を配る』といったニーズが数多くある。普通のお菓子ではなく障害者の作った当社のマドレーヌを配れば、記念

と同時にCSR(企業の社会的責任)も果たせることになる」(海津氏)。こうした努力もあって、同社の売上は約4億円(2005年度)から5億円(2006年度)へ増加。経常利益も1200万円の赤字から2000万円の黒字へと転じた。

多様な人材と働くことが マネジャーの力量上げる

スワンを視察に来たある大手飲食チェーンの人事担当者は、海津氏に「障害者の雇用を進めることで、当社も人事部門の力量が上がったと感じている」と話していたという。ここでいう力量とは、健常者で働き盛りの男性中心の組織ではない、ダイバーシティ(人材の多様性)を生かせる組織に必要な力だ。海津氏はこうした取り組みは、人事部門に加えて現場のマネジャーの力量も上げると感じている。「障害者を含めたあらゆる人たちが、働くことの楽しさを感じられる会社の実現に向けて、私たちはすでに実践を始めている。ここで得たノウハウは、今後より大きな価値を持ってくるはずだ」

3章

こころづすれば守れる

この章では「では、どうすればよいのか」を考える手がかりを示したい。パート1では産業医を養成する産業医科大学副学長から新たなメンタルヘルス問題への対応モデルが提唱される。米国情報レポートにいったん目を転じた後、パート2では先進的な5社の取り組みを紹介する。1次（原因除去・発症予防）、2次（早期発見・早期治療）、3次（復帰支援）予防をどう組み合わせ、どこに重点を置くのか。各社の特徴にご注目いただきたい。

文・構成 内田美代子 五嶋正風（本誌）

疾病対策の「もぐら叩き」をどう脱するか

日本で唯一、産業医養成を目的とした大学である産業医科大学。同大学の副学長、森晃爾氏は、日本企業のメンタルヘルス問題への対応は「疾病対策モデルによる『もぐら叩き』にとどまっている」と指摘する。より多くの働く人の心の健康を守るためには、いったいどんなモデルが必要なのだろうか。

森晃爾氏（産業医科大学 副学長）

日本企業のメンタルヘルス問題への対応を見ると、多くは疾病対策モデルにとどまっていると感じます。このモデルは、従業員にうつ病など精神疾患が多数発生しているという状況から出発します。精神疾患になってしまった人を早期発見し、必要があれば精神科医に診てもらおう（2次予防）。そしていったん治療を受けた人を、どのように職場に復帰させていくかを考えていく（3次予防）というモデルです。

予防・除去に向かない 従来の疾病対策モデル

しかしこの疾病対策モデルでは、次々と出てくる精神疾患の患者に、もぐら叩きのように対応していくことになりません。疾病対策モデルの目的は、精神疾患を患った従業員に適切に対応し、病気を治療して再び職場に復帰できるようにすることになります。ですから「もぐら叩き」であつても一応の目的は果た

せていることになりましたが、疾患の状況によっては完全な回復が困難だったり、再発を繰り返したりするケースがあることも事実です。このモデルは、従業員がメンタルヘルス不調を抱えてしまう原因に切り込み、その予防や除去に当たるには、あまり向いていないモデルなのです。通常、疾患の1次予防は病気の原因を除去することです。精神疾患の場合、「疾患の原因であるストレスを職場からなくさなければならぬ」ということになつてしまい、競争原理を取り入れて生産性向上を目指している現在の企業が進める施策と両立することは、なかなか難しくなります。つまり疾病対策モデルを取る限り、企業のメンタルヘルス問題における、本当の意味での1次予防は非常に困難だと考えています。

ここで私が提唱したいのは組織パフォーマンス向上モデルと疾病対策モデルを組み合わせるモデルです。米国のEAPがいう「パフォーマンスモデル」は、個人のパフォーマンスを向上させるという

意味合いが強いのですが、私は組織全体でのパフォーマンス向上という意味で「組織パフォーマンス向上モデル」と呼んでいます。個人のパフォーマンス向上も含みながら、ビジョンは明確に示されているか、職場でのコミュニケーションは良好か、安心して仕事に取り組める環境が整えられているかといった点にも注目するモデルです。

マネジャー：人事も よりかかわりやすく

また2次予防であるメンタルヘルス問題への対応にもパフォーマンスモデルを応用すれば、マネジャーも人事も、この問題により深くかかわりやすくなります。例えばマネジャーに課される役割は、疾病対策モデルでは「うつ病の疑いのある部下の早期発見」となります。組織パフォーマンス向上モデルなら「パフォーマンスの上がない部下の早期発見、なぜパフォーマンスが上がらないかの原



もり・こうじ
産業医科大学副学長
産業医実務研修センター所長
1960年、名古屋市生まれ。産業医科大学大学院博士課程修了。エッソ石油医務部長、エクソンモービル医務産業衛生部統括部長などを経て、2005年から現職。著書は『保健指導スキルアップワークブック』（編著、法研）、『企業医務部の挑戦、産業医奮戦す!』（日経新聞社）など。

因究明」となる。どちらがマネジャーにとって取り組みやすい役割設定かは明らかでしょう。

また疾病となると、どうしても個人の問題として捉えねばならない部分が大きくなってきます。組織全体を見るべき経営者の立場に立つと「個々人の問題にどこまで立ち入ることができるのか。そもそも立ち入るべきなのか」といった悩みが出てきます。ですが「パフォーマンス向上につながる、組織のあり方を考える」ことは、まさに経営者が扱うべきテーマとなるのです。

このように、特に1次予防を中心に組織パフォーマンス向上モデルでメンタルヘルス問題の予防を考え、精神疾患などメンタルヘルス不調を抱えてしまった人には、2次、3次予防でセーフティネットとして疾病対策モデルで対応するという二段構えが、結果としてより多くの働く人の心の健康を守れるのではないかと考えています。

すでに存在している アセスメントツール

実は、組織パフォーマンス向上モデルと疾病対策モデルを組み合わせたメンタルヘルス問題対策に、活用できそうなツールもすでに存在します。私も開発に参加したアセスメントツール、「健康活力」がそれです。「健康活力」は企業の健康診断のときに、従業員に回答してもらうことを想定しています。約40問の設問に

は「疲れやすい、体がだるい」「よく眠れない」など個人の健康状態を聞く設問だけでなく、「職場には協調・協力し合うよい人間関係ができています」「仕事において、特に何が期待されているかがよくわかっている」「率直な意見が言える職場である」など、組織の健康度を測れるような設問も含まれています。

また集計された回答は、自社の部署ごとの比較や、外部ベンチマークとの比較が可能になっています。組織パフォーマンス向上とメンタルヘルス問題の予防を両立できる組織のあり方を考えるために、いろいろな活用が考えられるアセスメントだと自負しているのですが、組織変革に活用されるような使い方には、まだ至っていません。企業側からは「社員の健康状態の測定を依頼したのに、なぜ組織のあり方の問題が報告されるのか」といった残念な反応をされています。こうなってしまうのにはサービス提供者側のPR不足もあると思いますが、「メンタルヘルス問題対策は、組織パフォーマンス向上モデルと疾病対策モデルを組み合わせるべきだ」という考え方が、まだまだ浸透していないことも背景にあると感じています。

適応感持てるには 一定の時間かかる

企業で働く人が、仕事にやりがいを持ちながらパフォーマンスも維持し、かつメンタルヘルスの問題を抱えないために

は、「仕事への適応感」が大きな役割を占めていると感じます。仕事への適応感とは「目の前の仕事に自主的に取り組んでいる。仕事を通じて社会に貢献していることを実感し、自らの成長も感じられる」といった感覚です。

こうした適応感を持つには、一定の時間がかかります。新しい仕事に適応するために足りない能力があれば、それを身につけるには時間がかかる。成果主義が導入されたといっても、どのくらいのレベルの成果が自分に求められるのか、成果を上げるためどのくらいの労力や時間を割く必要があるのか、新しい人事制度との間合いを計るのにも、時間が必要です。ところが現在は変化のスピードがどんどん速くなっています。ある変化になんとか適応感を感じられるようになったと思えば、もう次の変化が始まっている。こうした状況への対応には大変な努力が必要になります。

速い変化への対応に迫られていると、1日24時間のうち「自分が管理できている」と感じられる時間は減っていきまます。自分で時間を管理できているという実感がないと、毎日の運動を心がける、規則正しく健康的な食事を摂る、たばこをやめるといったことも難しくなる。時には立ち止まって考える時間がなければ仕事への適応感は落ちる一方です。いつもギリギリで仕事せず、時には休み、じっくり考える時間を取れるようにする。また常に起こる変化の意味について、会社と従業員がよくコミュニケーション

をとれるようにすることが大切です。

本人と職場の状況 両方知る必要がある

次に触れたいポイントは、精神疾患を治療した後の従業員の職場復帰を、どう進めていくかという点です。メンタル面での負荷がない状況で精神疾患の症状が出ないからといって、負荷をかけても症状が出ないということにはなりません。だから職場復帰の可否を判断する産業医は、本人にどんな形でのくらの負荷がかかって大丈夫そうかを把握させるようとしている職場の仕事がどんなレベルで、どんな種類のストレスがあるかも知っておく必要があります。本人の状態で職場の状況、両方を知って初めてマッチングを図ることができます。

私はある製薬会社の産業医を担当することになった際、現場の状況を把握するため、MRに一日同行させてもらいました。営業車でいろいろな話をしたり、病院での仕事ぶりを見せてもらったりす

ることで、MRの仕事にどんなストレスがあるのかも理解でき、それが職場復帰プログラムの設計にも生きてくるので

「プロ産業医」として 「共通の言語」を駆使

このような適切な復帰プログラムを設計するにせよ、「健康活力」のようなアセスメントツールを活用して組織の変革についてアドバイスをするにせよ、組織パフォーマンス向上モデルと疾病対策モデルを組み合わせたメンタルヘルス問題の対策を実行していくためには、産業医が本場の意味でのプロフェッショナルになる必要があると思っています。

産業医のプロフェッショナル性で一番大切なのは、知識やスキルではなく、問題に取り組む姿勢だと考えています。その姿勢とは、メンタルヘルス問題に悩む従業員本人、マネジャー、人事、そして経営者と、問題にかかわるあらゆる立場の人たちにとって、「各人の立場から見ると問題はどうか見えるのか」をまず理解

できること。それぞれの立場を行き来した上で、最終的には産業医としてのアイデンティティを保ちつつ解決策を判断、実行できることです。これを私は「共通の言語」と呼んでいます。

こうしたプロフェッショナル産業医に育ってもらうために、産業医科大学では医学部での専門教育や卒業後の研修コースに加えて、産業医を1年以上経験した卒業生を対象とした講座を開いています。マネジメントシステムやマーケティングについて、テキストを読んだ上で1週間の講義を受けてもらいます。その後1年かけて、各企業の課題に自分がどう取り組んでいるのかをケーススタディにまとめ、そのケースの解決策について、受講者と講師がディスカッションもします。

このような訓練を受けたプロフェッショナル産業医が増え、人事や現場のマネジャー、そして経営陣とチームを組み合わせることによって、初めて組織パフォーマンス向上モデルと疾病対策モデルを組み合わせたメンタルヘルス問題対策は、実行に移せると考えています。

米企業のメンタルヘルスケア EAP、方針、教育の準備が必要だ

ここで働く人の心をどう守っていくのかを考えるために、米企業の状況を参考にしてみよう。カナダの人材コンサルタント、デビッド・クリールマン氏は組織のメンタルヘルスケアにはEAP、ケアの方針、従業員への教育という3つの準備が必要だと説く。

デビッド・クリールマン（人材コンサルタント、クリールマン・リサーチCEO）

次のような職場での状況を想定してみよう。過去5年間、まじめなスミス氏は仕事を確実にこなしてきたが、最近遅刻や病欠が多くなった。仕事の締め切りは守れず、オフィスでは暗くふさぎこんでいる。スミス氏の上司は彼を叱咤激励すべきか。それとも解雇を考えるべきだろうか。

こんなケースはないか 精神疾患の疑いがある

ヘルナンデス氏は知性と向上心を兼ね備え、並外れた長時間勤務も厭わぬ輝かしいキャリアの持ち主だ。ところが職場の同僚たちは、彼女にうんざり

し始めている。彼女は新製品を年内に3つも発表するという無謀ともいえる計画を立てたのだ。自分の野心的な計画を批判する者は片っ端から見下し、夜中の3時に即答を望む電子メールを送るようになった。他人を無視して電子メールや電話に答えないこともある。彼女はただがんばりすぎている野心的なマネージャーなのだろうか。経営陣は何か対策を講じるべきだろうか。

スミス氏もヘルナンデス氏も精神疾患を患っている可能性がある。スミス氏には、悪化すると自殺につながる恐れのあるうつ病の症状が出ている。ヘルナンデス氏の場合は躁うつ病が考えられ、彼女の計画は野心的ではなく、現実を見

極められない症状なのかもしれない。

アメリカ公衆衛生局の調査によると、米国民の約20%が精神疾患患者である。カナダでは障害者申請の30〜40%を精神障害が占める。疾患による休職や、たとえ休職していなくても仕事の生産性が下がっていることを考えれば、企業にとって精神疾患はコスト増加につながる問題だといえる。しかも精神疾患患者は、周囲の人々にも負担を増やしかねない。政府、企業、NGOなどどんな組織でも従業員が精神疾患を患う恐れがある以上、対策を取る必要がある。精神疾患を理解する上で最も重要なのは、精神疾患はれっきとした疾病であり、人格的欠陥ではないと認識すること



デビッド・クリールマン
David Creelman
人材コンサルタント、クリールマン・リサーチCEO
ウエスタンオンタリオ大学にてMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務めた後、クリールマン・リサーチを設立、CEOを務める。人的資本管理についての研究、調査、執筆、コンサルテーション活動に携わる。米国、カナダ、EUのコンサルタントや研究機関を顧客に持つ。

従業員が精神疾患を思う恐れがある以上、組織は万が一彼らがメンタルヘルス不調となったときに彼らの手助けとなるような準備しておくべきである。必要なのは従業員支援プログラム（EAP）

デリケートな問題を幅広く取り扱うEAP

上司が原因は精神疾患だと認識できれば、より適切な対応が取れる。よって管理職者は、うつ病、躁うつ病、不安障害など最も一般的な精神疾患について基本的に理解しておくべきである。

しかし、もしミスミス氏やヘルナンデス氏が病氣だとしたら、必要なのは上司のアドバイスや警告ではなく医師の診察と治療だ。問題の根源は不十分なスキルや意志の弱さではなく、疾病である可能性が高いからだ。

部下がおかしな行動をとると、上司は「一体、この人はどうしてしまったのか。なぜこんなに落ち込んでいるのか。なぜこれほど理不尽な行動をとるのだろうか」と思うのが一般的だ。部下が仕事を真剣にしていないと考え、厳しく注意することもあつた。または部下は怠けていると判断し、部下の能力を低く評価するだろう。中には、作業計画を作り直せば仕事をうまくできるようになると指導する優しい上司もいるかもしれない。

P : Employee Assistance Program)、企業が精神疾患患者のために採用すべき方針、そして従業員教育の3つだ。

EAPとは、メンタルヘルス、家庭内の問題、アルコール・薬物依存症などのデリケートな問題を幅広く取り扱う専門的な機関で、カナダと米国のほとんどの大企業はEAPを導入している。悩みを抱えた従業員はEAPに助けを求めることができ、その際に個人情報はず守られるようになっていく。もし相談にきた従業員が精神疾患を患っているば、EAPはその従業員が心理学者や心理療法士のもとで適切な診察と治療を受けられるよう手配をする。EAPはまた、従業員が患者となった場合、管理職者はどう対応すべきかについても指導する。また家族の接し方次第で状況は良くも悪くもなるので、EAPが患者の家族に助言をするのも一般的なことだ。

精神疾患患者のために企業が採用すべき方針はわかりやすい。まず、精神疾患を理由に解雇しないことだ。これは人道的にも誤ったことであり、人権法を侵害するものだ。精神疾患は他のすべての疾患と同様に治療が必要で、患った従業員は短期または長期の身体的問題による休暇を取るべきである。次に、すべての患者は厳格な守秘義務のもとで治療を受けられなければならない。第三者

機関のEAPが活用されるのはこの理由のためである。

最後の教育は、人事担当者や管理職者の双方にとって大切である。従業員がトイレに閉じこもって泣きわめく、または自殺するつもりだと告白するなど困難な局面でひんぱんに借り出される人事担当者には、ある程度の専門知識は必要になる。しかし全管理職者と、できれば全従業員も基本的な教育は受けるべきだ。この教育には、精神疾患が疾病であり意志の欠落ではないと理解すること、一般的な症状を知ること、そして対処法に関する情報、例えばその従業員をEAPに連れて行く等が含まれる。

しかし世界中の教育をもつても、従業員に治療を受けさせる努力をせずに解雇する言い訳をでっち上げる管理職者は出てくるだろう。人事担当者はこのような事態に厳しく対応し、管理職者が精神疾患に苦しむ従業員を不当に扱わないよう努める必要がある。

個人の治療だけでなく職場の治療も必要だ

臨床心理学者であるヨーク大学のオーレン・アミティ教授は、ノイローゼで入院した患者の多くは上司を非難すると指摘する。これは患者は最も近い権威的な人物に病気の責任を押し付ける傾

向があるためだ。しかししたい場合
は、その組織自体が精神的に有害な環
境状態となっていることが多い。したが
って個人の治療に加えて、職場にも治
療が必要である。従業員のアセスメント
によって、職場におけるどのような問題
点がメンタルヘルス問題の原因となっ
ているのかを明らかにしていくべきであ
る。

人材マネジメントには組織開発（O
D：Organizational Development）と
いう分野がある。この分野の領域はまだ
完全に確立されていないが、何が組織
の効率性を高めるのかという幅広い問
題を扱う。組織に何か問題がある場合、
ODの専門家は文化の問題か、仕事の
進め方の問題か、トレーニングの問題か、
またはその他の何かに起因するものなの
かを突き止め、解決法を実施する。

高いレベルのストレスは健康を害し能
力を低下させるのは明らかである。スト
レスがこうした生産性の低下やコストの
増加に結びつくこと企業が認識すれば、こ
の問題を解決する気になるだろう。まず
は必要以上にストレスを生み出す有害
な管理職者に対処することだ。一番簡
単な方法は、部下が上司を評価するボ
トムアップのフィードバックの実施だ。
専門家によると、ボトムアップのフィー

ドバックは管理職者の能力向上を目指
してアドバイスするための方法として使
うのが最も効果的だ。給与や昇進を決
めるための評価に使うと、管理職者は自
己弁護に走り、素直に聞き入れなくな
る傾向が見られるからだ。しかし、劣悪
なフィードバックが出た管理職者の場合
は特別で、「役に立つアドバイス」とし
て本人に渡しておしまいで済まされな
い。劣悪なフィードバックが出た管理職
者は、もとより管理職には適していない
と考えられ、組織は異動を検討する必
要があるだろう。

組織全体のレベルでは通常範囲とさ
れるストレスはどの程度か、が焦点だ。
仕事にストレスはつきものだが、長期間
続く高いプレッシャー下では労働者は能
力を発揮できない。競争が激しい分野
では、企業は従業員がプレッシャーに押
し潰されていないことを確認する必要が
ある。

製薬会社の宣伝広告を聞いていると、
アスピリンで頭痛が治るように、抗うつ
剤を服用すれば精神疾患も治療すると
いう印象を受ける。精神疾患と向き合
うよう熱心に訴える人の中には、治療の
容易さと効果を誇張しがちになる人も
いるが、薬物療法は、適切な調査と用
量に至るまで数カ月から数年の時間が

かかることもある。心理療法は長期戦に
なることが多く、疾患を治療するという
よりは症状を緩和する効果があるとい
うのが的確だろう。

人が壊れるまで圧力 勝利に価値はない

しかし、基本的なことは明らかだ。精
神疾患が発症すれば企業は大きな出費
を強いられ、本人は絶望的な状況に陥
りやすい。効果的な治療法があり、教育、
方針、EAPという患者を治療に導く
組織的な仕組みもわかっている以上、企
業は精神疾患問題に取り組むプログラ
ムを導入すべきである。

さらにいえば、人が壊れるまで圧力を
かけることを勝利と呼ぶのなら、そのゲ
ームに勝つのは価値のないことだろう。
いずれにしても、長期的に見てストレス
が蔓延する文化が勝つ可能性は低い。
我々は皆、立ち直りが早くなり、他人
が早く立ち直す手助けとなるように学ば
なければならぬ。つまり、不必要な職
場のストレスをなくし、個々の人間が自
己の内面に強さを持ち、そして精神疾
患に苦しむ人には医療が介入するとい
うことである。

Part 2

情報の「ハブ」を見出し、育てる

メンタルヘルス問題への対応で、先進的な取り組みをすでに実現している5社に注目する。あわせて、人事の強力な助っ人となりうるEAD (Employee Assistance Program) EADの活用すればよいかのヒントとなる事例を紹介する。見えてくるのはタ「ツ」ボ化し孤立している情報をつなぎ合わせ、交通整理する「ハブ」となる人材の重要性だ。

企業事例① 日本アイ・ピー・エム 発症予防から復帰支援まで 要は看護師のコーディネート

日本アイ・ピー・エム社は1999年頃からメンタルヘルスケアのプログラムを拡充させてきた。その背景を産業医の大橋力氏は次のように説明する。

「それまで私たち産業医の仕事は、身体的、精神的な疾患を発症した従業員への治療が中心でした。従業員にとっては必要な機能でしたが、企業の産業保健の目的とあるべき姿を考えたとき、発症後の対応だけでは不十分だと考えて、メンタルヘルスケアのプログラムを一から見直しました」

1998年に、米国本社から従業員へのストレスのケアが必要だという通達があったことも見直しを後押しした。社内での産業保健の状況を見直してみると、予

防制度が整備されていないこと、また事業所によって健康教育の実施や休職者の復職支援の方法はばらばらで体系的な手順も作成されていないことがわかった。

ストレス軽減学が 年100人が受講

一般にメンタルヘルスケアのプログラムには、1次予防の発症予防、2次予防の早期発見・早期治療、3次予防の職場復帰がある。それぞれ従業員全員を対象とする本人によるケアを目的とするものと、ラインマネジャーを対象に部下のケアを目的にしたものに分けられ

日本アイ・ピー・エム 株式会社

- 事業内容：情報処理、ソフトウェア、通信システムなどのソリューション提供
- 本社所在地：東京都港区
- 設立年：1937年
- 従業員数：25,900人(2005年)
- 売上高：1兆3,026億円

る。

図表3-2-1を見ていただきたい。IBM社では、本人向けの1次予防の発症予防を狙ったものに「新入社員研修」がある。働く者として最低限必要な、メンタルヘルスに関する基本的な知識、健康管理の重要性、ストレスをためない方法などを教えるものだ。

さらに入社後は実際の仕事の中でも予防できるような対策がある。その一つが、「ストレスマネジメントコース」だ。これはストレスをためやすい性格や思考

パターンを持つ人、例えば「異動がある」と半年以上新しい職場に馴染めない」「会議で発表があると前日から緊張して寝られない」という人を対象に、考え方を変えてストレスを軽減する方法を提示する。1回30分の面談を5回続ける本コースは、年に100人程度が利用している。

もう一つが「ストレス解消運動プログラム」である。「FIT」「Refresh Blue」「Refresh View」の3種類が用意されている。「FIT」は就業時間後に事業所内にある健康教育ルームなどで15〜30分のストレッチやヨガ教室を週に1回開催するものだ。目的は、「職場のストレスを自宅に持ち帰らせないこと」(大橋氏)。昨年度の延べ開催回数は390回、参加者35000人の人気プログラムだ。「Refresh Blue」は依頼を受けて職場や会議まで運動指導士が出向きストレッチ指導をする出張型のプログラムだ。札幌から沖縄まで全国の事業所での利用回数は年間1400回にも上る。

【図表3-2-1】日本IBMのメンタルヘルスクエアプログラム

	1次予防	2次予防	3次予防
	発症予防	早期発見・早期治療	職場復帰
本人	新入社員研修 ストレスマネジメントコース ストレス解消運動プログラム	EAP	職場復帰支援プログラム
ライン マネジャー	ライン管理者研修		



日本アイ・ビー・エム株式会社
人事・ウェルビーイング・サービス
産業医
大橋 力氏

「Refresh View」は、ストレッチや肩こり予防などのビデオがウェブ上で見られるものだ。在宅勤務者や顧客企業に派遣されている社員でも利用できるようなと作られた。

早期発見・早期治療の2次予防では、複数の外部の「EAP」を用意している。本人が悩みを相談したいときや不調

に気づいたときに社内の産業医を訪れることも無談話できるが、本人の希望によつては外部EAPの電話やメールによる相談、面談を利用できる。EAPで話した個人情報には完全に保護され、会社には通知されることはない。

ラインマネジャー向けの1・2次予防には「ライン管理者研修」がある。基礎的な知識を教えるが、第1の目的はマネジャーの重要な役割である部下の変調に早期に気づいてもらうことだ。

「メンタルヘルスに限らず体のことでも、気になることがあれば遠慮せず産業医まで相談しにきてほしいと伝えていきます。産業医には職場に行つて不調のサインを見つけて出すことまではできません。職場のリスクをいかにラインマネジャーに発見してもらい、産業医に伝えてもらえるかがカギになります」（大橋氏）。1・5時間の新任ライン管理者研修と、各部門からの要望に応じて実施する場合があり、合わせてライン管理者の90%以上、2000人が毎年受講している。

看護師の指導のもと生活習慣のリハビリ

次は、3次予防の職場の復帰支援について見てみよう。

「職場復帰可能という診断書が出てきたら、まず看護師が本人と連絡をとつて状態を確認します。その結果報告を受けて、職場復帰のためのステップに入れ

るかを判断するために産業医が本人と面談します」（大橋氏）

面談の結果、復帰のためのステップに進めると判断されれば、看護師の指導のもとで生活習慣のリハビリが始まる。これは、出勤するときの日常の生活行動の中で仕事に関する行動以外のことを実行できるようにしていくものだ。朝7時に起床して通勤電車に乗り、一日外出して夕方には電車に乗って帰宅し、夕食を食べて睡眠を取れるか。しかも次の日も同じことを疲労感なく繰り返し実行できるか。こうした日常の行動を継続的にできるまでリハビリをするのだ。

このリハビリの期間中に、看護師は本人と最低週1回はメールで連絡を取る。毎日の行動の様子を聞き、「もう少し早く起きないと、出勤時間に間に合わないですね」「人込みの中を歩いても大丈夫か見てみましょう」と指導して、様子を確認している。そして毎日の行動と様子が産業医にも報告される。

「最終的には、本人が予定を立てて、その予定通りに実行できるようにすることが大切です。この段階までくると復帰の仕方について検討を始めます」（大橋氏）

本人のリハビリが進められる一方で、職場では受け入れ準備が始まる。どの程度の制限が必要か、業務で注意すべき点があるか産業医のアドバイスを受けながらラインマネジャーと、ケースによっては部門の人材管理担当者が仕事を調

整する。

本人のリハビリも終わり、職場の受け入れ態勢が整うと試し出社となる。2〜3週間は短時間勤務になるなど就労制限が設けられ、この間も看護師は本人と連絡を取つて様子をつかがい、職場の状況も見て問題があれば産業医に報告する。試し出社を無事終えると、就労時間制限付きの正式復帰となる。

「主治医の診断書が出てから、産業医との面接、生活習慣の確認、試し出社期間を経て就労制限付きの正式復帰をし、制限がなくなるまでは、半年から一年かかります」（大橋氏）

職場復帰のステップに入ってから制限がなくなるまで看護師は1週間から1カ月に1度の頻度で本人の様子をつかがいサポートをすると同時に関係者に情報を伝え、本人にとってよりよい状況を作り出していく。そのことがそのまま再発防止となつていくのだ。

復帰の際に必ず大橋氏がすることがある。なぜメンタルヘルスの不調をきたしたのか、問題点を本人に明確に認識してもらおうのだ。以前と同じ働き方をすれば、また同じ問題に直面しかねない。「今回休養することになつてしまったのはなぜだと思えますか、助けが必要だといい出せなかつたら、次にまた同じ状況になつたらどうすればいいと思えますか。そうやって尋ねて、次回はどうか早く気づいてどう対応を取るべきか本人に考えさせるのです」（大橋氏）



日本ヒューレット・パカード株式会社 人事統括本部 人事企画・コミュニケーション本部長 一守 靖氏

企業事例 ②

日本ヒューレット・パカード

面接方法の見直しと研修で 早期発症のケースが半減

「2004年4月に、社内の健康管理センターからメンタルヘルスの不調者が増えてきているとの問題提起がされました。その中でも、新入社員と中途社員の双方で入社1年以内にメンタルヘルス不調となるケースが多いことを私たちは特に重大な問題だと認識しました」

日本ヒューレット・パカード（日本HP）人事統括本部の一守 靖氏はメンタルヘルスケアプログラムに取り組み始めた当時の問題意識をそう語る。

この問題に対して同社が取った対応の一つが、採用面接の強化であった。1次予防の発症予防をさらに時期を遡って進めた形といえよう。従来の採用方針

で最も重要視してきたのは、入社希望者が保有しているITスキルだった。しかし、納期のスケジュールが非常に厳しく、トラブルへの即時対応が必要なIT

業界では、ストレスをうまく処理できなければ、優れたスキルを持っていても本来の力を発揮できないことがさらにストレスとなり、メンタルヘルス不調につながっているのではないかと考えたのだ。

「採用面接官にトレーニングを実施し、ITスキル以外にも、ストレスに対する対処法や気持ちの面でのチェックをできるようにしました。例えば、『この1、2週間ですごく悲しくなったりしたことがありますか』など、問診表にあるような質問を面接時に口頭で聞くのです」（一守氏）

また、忙しい部署ほど人を欲しがりますが、そういう部署は一般にストレスは高い。そこで配属予定先の部署のストレスが高いとわかれば、面接回数を増やしたり、面接官を増やして職場の環境や雰囲気などに適応できそうか、どの程度のストレスならうまく対処できそうか、多面的にチ

日本ヒューレット・パカード株式会社

- 事業内容：コンピュータ、コンピュータ・システム、コンピュータ周辺機器、ソフトウェア製品の開発・製造・輸入・販売・リース・レンタルおよびサポート
- 本社所在地：東京都品川区
- 設立年：1999年
- 従業員数：5,600人（2005年11月）
- 売上高：4,119億円（2005年10月期）

エックするようにした。

もう一つの取り組みが入社時と入社半年後の研修である。中途入社者は即戦力と期待されて入社してきても、会社の決まりごとや仕事の仕方も違うため、最初は思うように力を発揮できないことが多くストレスをためやすい。そこで入社時研修では基本的なメンタルヘルスの教育に加えて、ストレスマネジメントの方法の指導も組み入れるようにした。さらに半年後のフォローアップ研修では、同じような境遇で同じ悩みを持つ人同士が集って情報の共有をし、同期のネットワークを作る機会となるようにした。

その結果、入社1年未満の社員のうちメンタル的な不調を感じた社員の件数が半減と効果は目に見えて表れた。採用ではスキル・能力を求めることは前提だが、人間関係や職場の環境、相性などもきちんと見ていくこと、また入社直後からメンタルヘルスをケアしていく

必要があるということだろう。

**労働時間削減だけで
問題は解決しない**

IT業界では長時間労働が問題になっているといわれるが、この問題をどう捉えているだろうか。

「長時間労働はメンタルヘルス不調をもたらす大きな要因の一つだと思いますが、それがすべてではなく、単に労働時間を短縮さえすれば不調者がいなくなるとは考えていません。もちろん長時間労働削減への取り組みは併行して行っていますが、それよりも周囲のサポート感を感じているか、仕事に見合ったスキルや裁量権があるかのほうが重要で、これらがあれば仕事が忙しいことはやりがいにもつながるとみています」（一守氏）

同社がこれから取り組むのは、業務プロセスの見直しだ。まずはスキル育成で人材を最適化し、部署・チームの忙しさを平準化する。さらには、一つの案件を取るときの審査過程を見直す。これまでは受注の際に必要な人材や業務時間を度外視しがちだったが、それでは受注した際、従業員に無理が生じるのは明らかだ。受注の妥当性を審査した上で、最終的に受注を取らないという決断もありうるという。これらを各ビジネスユニットのトップの意思として進めていく方針だ。

企業事例 ③

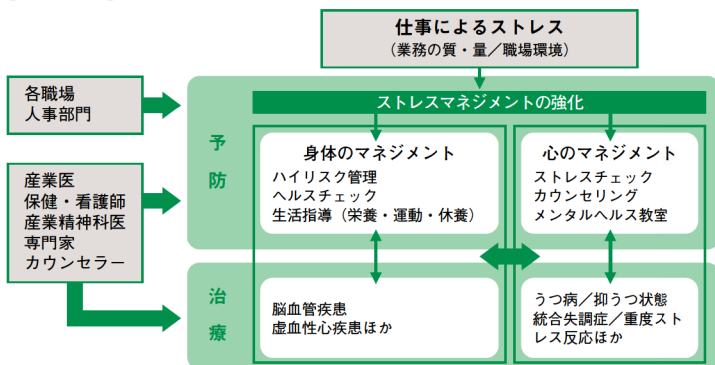
日本電気(NEC)

早期発見促す支援プログラム
リスク顕在化に大きく貢献



日本電気株式会社
事業支援部
健管企画エキスパート
渡辺 淳氏

【図表3-2-2】NECの健康管理体制



出所:「INEC CSRアニュアル・レポート2006」より抜粋

ものづくりに携わるメーカーは、製造現場での機械・設備・化学物質などによる労働災害に備えてきたため、安全衛生の意識がもともと高い。日本電気(NEC)もその例外ではない。だが産業構造の変化に伴い、勤労形態が「労働集約型」から「知識集約型」へ変わると、安全衛生の課題もホワイトカラー化・中高年齢化の進行に伴う「仕事のストレスによる健康障害の防止」へと変わってきた。

「仕事のストレスによる健康障害は、身体に現れる場合と、心に現れる場合があります(図表3-2-2)。まずNECでは2004年1月から新しい健康リスクマネジメント施策として身体の健康管理に注力しました。同社の事業支援部健管企画エキスパート渡辺 淳氏はそう語る。同社の施策の特徴は、仕事のストレス、加齢と因果関係のある生活習慣病に着目し、脳・心臓疾患の発症リスクの高い危険因子を多く有する従業員に対して生活改善指導を行い、必要に応じて就業上の措置をとるなど予防管理を強化して健康リスクの軽減を図ることにある。特に「多危険因子保有者(肥満・高血圧・高脂血症・糖尿病・喫煙・年齢の6つの因子のうち、

日本電気株式会社 (NEC)

- 事業内容: IT・ネットワークソリューション、モバイル・パーソナルソリューション、エレクトロニクス、その他
- 本社所在地: 東京都港区
- 設立年: 1899年
- 従業員数(連結): 154,180人(2006年3月末)
- 売上高(連結): 4兆8,249億円(2005年度)

長期欠勤中の状況を
上司と産業医が把握

危険領域にある因子を4つ以上保有する者」が長時間勤務とならないよう、産業医は就業管理部門と連携をとりながら、指導をしている。その結果、施策導入2年半で、「多危険因子保有者」は約25%の減少と大きな効果を上げている。

次に取り組んだのが、心の健康管理だ。NECでは、2005年2月からメンタルヘルス不調者に対する支援(「心の健康」支援プログラム)を開始した。精神疾患による長期休業者が治療を終えて、出勤可能とする主治医の診断書を持ってきても、果たしてどの程度仕事ができるのか判断に困った経験を持つ人事担当者もいるだろう。「長期欠勤中の治療状況を産業医や職場上司が把握しておくことが、スムーズな復職につながるっていきます。そこで本プログラムのなかでは、主治医の診断書提出と

同時に治療状況について本人から産業医に経過報告をしてもらっています。また、産業医が復職の判定の際に必要ながあれば、治療の経過、今後の経過観察の必要性の有無や程度、就業上の措置の要不要などについて、主治医に意見を求めることもあります(渡辺氏)。こうして会社の事情に通じている産業医はその意見を見ながら、復職支援計画をたて上司にもアドバイスをしていくことができる。

「『心の健康』支援プログラム」のねらいは、メンタル不調が長期化・深刻化しないように、早い段階で従業員の不調な状態に気づき、対応していくことにある。本プログラム導入時には、各ビジネスユニット長(役員クラス)への説明や従業員への通知、マニュアル配付、説明会などを実施。その結果、メンタルヘルス相談室(ヘルスケアルーム)の利用者数は、プログラム導入後に2・5倍にもなった。特に新規相談の約6割は、初期段階での相談となっている。「問題を抱える社員が増えたというより、予防意識が浸透し、リスクが顕在化したため、早い段階での対応が可能になりました(渡辺氏)」と、むしろこの数字を好意的に受け止め評価している。

もともと同社は「従業員一人ひとりが安全で健康に働くこと」を理念に掲げる。「メンタルヘルス推進の目的は、働きやすい職場づくりを通じて、組織を活性化していくこと。何よりも社員が元気になること(渡辺氏)なのだ。



株式会社 ライフバランスマネジメント
代表取締役社長 渡部 卓氏

【図表3-2-3】MTOPストレス状況分析の画面見本



- ① ストレス状況メーター「ストレスの原因」「ストレスの影響」「潜在的なストレス耐性」の3つの切り口で現在のストレス状況を数値化
- ② ストレス状況コメント現在のストレス状況について総合コメントを表示

75問の質問で所要時間は10分 ストレス変化に気づく診断テスト

「今、自分がどんなストレスをどの程度感じているのか知っていますか。また今社内のどの組織でストレスが高いのか、その原因と対策を把握していますか。この疑問を投げかけるのはライフバランスマネジメント社社長の渡部卓氏である。通常アセスメントテストというと、2次予防の早期発見のために使用されるイメージが強いかもしれないが、同社は1次予防の中の「原因と影響、そして個人がもつストレス耐性への気づきと対策の提示」を目的としたストレス診断「MTO P : Mental Toughness Orientation Program」を開発、提供している。

利用者一人ひとりにIDとパスワードが与えられ、インターネット上の専用ページで75の質問に答えるとその場で診断結果が見られる。この間の所要時間は10分。インターネットにアクセスさえできれば利用できるため、出向者、自宅勤務者や海外の駐在員でも利用可能だ。診断テストの情報は完全に保護され企

業に通知されることはないため、本人も質問には正直に答えられ、診断もより正確になる。

結果は、ストレスの原因、ストレスの影響度合い、ストレス耐性の3つの切り口で表示される（図表3-2-3）。そしてその結果の内容に応じて必要なストレスに関する知識や対策方法をそのままウェブ上で学習できるようにしている。

部署ごと統計データも

健康な状態のときから毎月1回、あるいは年4回ストレス診断を受けて、過去のデータと比較してストレス状況の変化に本人が気づくことが重要だと渡部氏は言う。

「車でいえば、いつの間にか140キロも出しているとき、スピードメーターがあれば140キロ出していると気づいてブレーキを踏めます。同じように、ストレスに対する気付きを得られなければ、過剰なストレスをため込んでいても本人には自覚できません」と気づきの重要性を指摘する。

さらにストレスの原因、影響、耐性の3点を時系列で見ること、ストレスが

高いときに、その理由がわかりやすくなる。例えば今年の春イライラしていたのは、仕事内容に対してだったのか、人間関係でのやりとりにくさを感じていたからなのか、自分のストレス耐性が下がっていたからか。その理由がわかれば、対策も立てられるのだ。

ちなみにMTO Pでは、各個人のストレスデータを用いて、個人情報や特定できない形で部署・事業所ごと、男女・年齢別に社内でのストレス状況を人事部や産業医が知ることができる。この部署でストレスが高いかを把握できれば、医者が患者を診断・治療するようになり、人事はストレスが高い原因を探り対応策を講じることができるようだ。例えば、ある企業では最近別の企業との合併と同時に成果主義が導入された。組織の診断結果を見ると、ある事業所のストレスが高いと分かった。高ストレスは何に起因するのか。組織変更、過重労働、成果主義、はたまた上司部下の関係か。人事が調査してみると、その事業所では家族と過剰に接することがストレスの原因の一つだと分かった。残業への見直しなどワークライフバランスへの対応策を講じることでストレスの低減につながる可能性があるであろう。

新たな職位で権限を明確に 現場の信頼が実効性のカギ



HOYAグループ安全衛生・健康担当
HOYAグループ総括産業医
小林祐一氏

HOYAグループの小林祐一氏は総括産業医の職位とともに、同グループの安全衛生・健康担当の職位を持つ。同グループは各事業部門の部門長が大きな権限を持つ、比較的縦割りの強い組織だが、その中で財務・経理、経営企画・技術、法務、知的財産、人事、総務そして安全衛生・健康の7機能については、各組織に横串を通す形で機能責任者（財務・経理、経営企画・技術、は取締役）を置いている。特に人事、総務、安全衛生・健康の責任者は社長直轄となっている。「安全衛生・健康の問題については人事や各事業部との調整が必要なら、私が調整役を担わなければならない。社長や機能責任者とも直接対応しています」。また安全衛生・健康に関する問題で設備投資が必要な場合、仮に現場の工場長や部門長が「予算がない」と実施を渋ったとしても、「機能責任者として社長に進言する形で、投資を実現することができるのです」と小林氏はいう。

小林氏は1995年から同グループの産業医を務める。鈴木洋・現社長のもと、2003年から安全衛生・健康担当も兼務するようになった。「アドバ

イスを受けたから、世話になったからと産業医の言うことを聞くのでは個人の関係になってしまう。安全衛生・健康の担当者として、組織の機能を果たすために指示や命令ができることが重要だと考えた。私から安全衛生・健康担当を設置していただくようお願いしました」（小林氏）

HOYA株式会社

- 事業内容：工業用光学ガラス製品、ガラス磁気ディスク、めがね、コンタクトレンズ、クリスタル製品などの開発、製造
- 本社所在地：東京都新宿区
- 設立年：1944年
- 従業員数（連結）：25,176人（2006年3月現在）
- 売上高（連結）：3,442億円（2006年3月期）

ビジネスに不可欠な 一定のプレッシャー

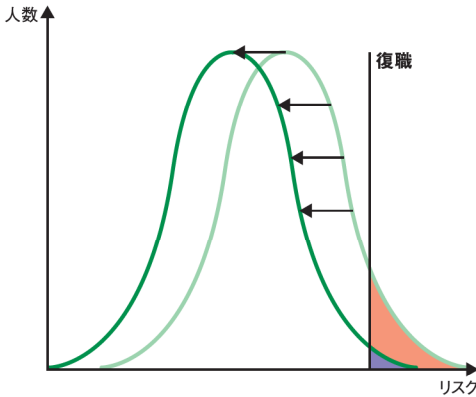
小林氏は、どんな考え方でHOYAグループ従業員の心の健康を守ろうとしているのだろうか。「ラインのケアを中心とした『2次予防―マネジャー』モデル」と、小林氏はその特徴を説明する。メンタルヘルス不全の1次予防とは、通常メンタルヘルス不全の原因を除去することを指す。「会社におけるストレスを減らすことだと捉えらると、1次予防の実現はたいへん難しいことになる。むしろ私は従業員に一定のプレッシャーはかけてかまわないと、経営陣や部門長、現場のマネジャーに伝えていきます」。プレッシャーをかけた上で、「つらい」と何らかのサインを出した人にはなるべく早く気づき、救いの手を差し伸べる。また一度サインを出した人には、以後過度なプレッシャーをかけないよう配慮していく。問題の早期発見、早期対処という、2次予防の考え方だ。

マネジャーの役割 水槽モデルで説明

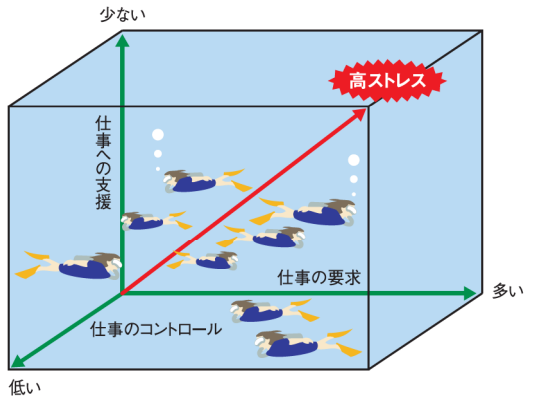
小林氏はメンタルヘルスケアにおけるマネジャーの役割を「水槽モデル」を使って説明する（図表3-2-14）。仕事の要求度をX軸（横）、仕事のコントロール度をY軸（縦）、仕事への支援をZ軸（垂直）とすると、水槽のような立方体が描ける。従業員はこの水槽（職場）を泳ぐダイバーだ。右手前の上層部に行くほどストレスが強い状態なのだが、必ずしもその周辺を泳いでいるダイバー（従業員）がサインを出すとは限らない。一人ひとりのストレス耐性には個人差があるからだ。「泳いでいる個々のダイバーを観察し、息継ぎが乱れている、泳ぎ方が変だと感じたら、さっと一本釣りで対処する。それは個々の水槽の状況やダイバーたちをよく知るマネジャーにしかできません。産業医や人事はそのサポート役なのです」（小林氏）

また同グループのメンタルヘルスケア戦略は、図表3-2-15で表現されるとい

【図表3-2-5】HOYAのメンタルヘルスケア戦略



【図表3-2-4】仕事のストレス「水槽モデル」



大きさ、縦軸に従業員の人数をとると、図表のような分布図が描ける。マネジャーを通じて従業員全体にラインのケア（2次予防を含む）を徹底すれば、分布の山を左に動かすことができる（高リスクの従業員を減らすことができる）。仮に「復職」のラインより右側の人は、高リスクのため復職が不可能な状態だとすれば、分布の山全体を左に動かすことで「復職不可能な人」を減らすことができる。「全体に分布している部下を観察し、全体を左に動かしていくのも、やはりマネジャーが主役になるのです」（小林氏）

コミュニケーション 第一歩は研修から

「2次予防―マネジャー」モデル実現のため、管理者、新任管理者を対象とした講義形式の研修を実施している。①メンタルヘルスへの意識向上、②ストレス関連疾患の基礎知識を取得し差別意識をなくす、③管理者の役割の明確化などを目的に、会社、事業所、地区単位に開講。「ストレスとは何か」「企業におけるメンタルヘルスとは」「メンタルヘルス問題に対応する社内システムや対応フローチャートの説明」などが講義される。

こうした教育プログラムは「現場と産

業医のコミュニケーションの第一歩としての役割が大きい」と小林氏は言う。講義の中でマネジャーとの対話を心がけると、そこから相談件数が増えていく。相談内容はほとんど心配ないもの、産業医の守備範囲を超えるものも雑多に含まれるが「丸投げ状態」の相談を受け止めるような心がけたという。その結果、現在は小林氏が事業所を巡回すると「こんな部下がいるので、面談してほしい」とマネジャーから声がかかったり、相談のメールが寄せられたりするようになった。

復帰時に生きる 医師としての立場

精神疾患の治療を終えた従業員の職場復帰プログラム設計の場面では、安全衛生・健康担当としての立場もさることながら、産業医、医師としての立場が生きてくる。復帰プログラム作りのための話し合いは、該当者の上司、人事、そして小林氏の三者でなされる場合が多い。本人の状況や復帰にあたっての要望などはあらかじめ小林氏が聞き取っておく場合が多い。「本人の希望だと言ってしまうと、上司は本人のわがままだと受け取ってしまうことがある。産業医の立場として『こうしてあげたら』と本人の希望も交えて、上司にアドバイスする

形で伝えれば、上司も気持ちよく復帰プログラムに協力できるというものです」。復帰プログラムは固定的なものではなく、本人と職場の状況を聞きながらオーダーメイドで設計していく。「プログラム作りも、産業医の意見の押し付けにならないよう注意している。関係者が相談の上作り上げたという感覚を持つプロセスが大切なのです」（小林氏）

こうした「2次予防―マネジャー」モデルが実効性を上げるには、マネジャーが産業医を信頼し、「困ったこと、気になることはすぐ相談しよう」と心がけることがカギになる。小林氏は「そのため産業医は、もつと若いうちから企業組織でもまれる必要がある」と指摘する。

小林氏自身、20代から事業所の巡回やマネジャー経験を通じてHOYAの現場の実情を把握しながら、「それは専門外」と逃げずにあらゆる相談に乗ることで、マネジャーの信頼を勝ち取ってきたのだ。だが小林氏のようなキャリアを積む産業医は、まだまだ少数派だというのが、厳しい現実だ。企業の側も産業医に対して、自社の組織がどんな原理原則で動いているのか、現場にはどんな仕事があり、従業員はどんなストレスに悩んでいるのかを、理解してもらおうよう努力することが求められるだろう。

組織の状況を有機的に タコツボ化を防ぎ連携を進める

80カ国以上に拠点を置き、駐在員が世界中を飛び回る伊藤忠商事。赤坂御用地を臨む東京本社のカリアカウンセリング室（以下、CC室と省略）で、室長の浅川正健氏は早朝8時からメールに目を通す。南米駐在員からの仕事の悩み相談に、午前9時頃まで2往復することもある。

こうした海外駐在員を含む社員からのメールや電話相談や直接の面談は一日に20件以上。その内容はキャリアに関するものから仕事や部下の悩み、家庭問題まで多岐にわたる。

CC室が設置されたのは2002年、当時の丹羽宇一郎社長の肝入りで誕生



伊藤忠商事株式会社
人事部
キャリアアカウンセリング室長
浅川正健氏

した。設置に際して掲げた同室の機能は、①社員へのキャリアアカウンセリング、②転職支援、③メンタルヘルスについての専門家との連携、④ライン長に対する啓蒙ならびに支援、⑤グループ会社に対するサポート、⑥社会貢献の6つだ。設立時の狙いを浅川氏は次のように語る。「CC室の設立時に私が最も重視したのは、社員の不安や持つて行き先の悩みを早く察知して潜在的なリスクに気づくことでした。そこで『どんな内容でも話を聞きますからどうぞ来てください』と門戸を広げました。」

キャリアの相談をしたいとCC室を訪れる社員の中には、顔色が悪い人もいる。すると浅川氏は「体調はいかがですか。上司との関係はどうですか、ご家族とは仲良くされていますか」などと問いかけてながら、本人を取り巻く状況と関係者、問題点を把握してメモにまとめておく。時には相談を受けながら一枚の図に状況を整理しておくこともある。こうしておけばいざという場合にも、必要な対応と各関係者の役割分担は一目瞭然となるからだ。

「私はキャリアアカウンセラーであり、医者ではありませんので、疾病の治療はできません。でも私が入り口となつて話を聞き、個々の方の状況に応じて適切な専門家につないでいきます」（浅川氏）。特に何か問題が起きたときに肝要なのは、問題を抱えている本人の家族とすぐに会い、上司、会社、専門家は問題の解決をサポートする味方だと伝えることだ。一度家族との協力関係を築ければ、その後の治療の過程で困難な状況にあつても乗り越えられる場合が多いという。

伊藤忠商事株式会社

- 事業内容：繊維・機械・宇宙・情報・マルチメディア・金属・エネルギー・生活資材・化学品・食料・金融・不動産・保険・物流の分野での商品の輸出入、国内販売
- 東京本社：東京都港区、大阪本社：大阪市中央区
- 設立年：1949年
- 従業員数：4,133人
- 売上高：10兆4,739億円（2005年度）

産業界や健康管理室とも 経営情報を共有

浅川氏がアピールするのは、社内関係者との情報の共有の重要性だ。ストレスマネジメントルームができ、産業カウンセラーでもある臨床心理士を招いたときには、伊藤忠商事の150年の歴史、社風や特徴、トラブルの傾向などを伝え、理解してもらう時間をとった。また月に一度、人事部長や浅川氏は産業界と一

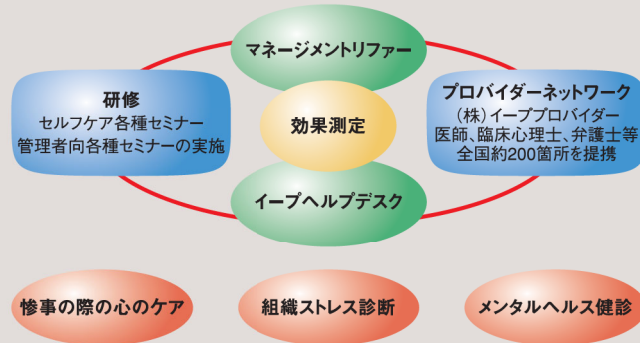
緒に昼食をとりながら情報交換の場を持ち、経営の状況や組織上の問題になりそうなこと、例えばある部署のビジネス状況は厳しいとか、雇用延長制が導入されて悩む人が増える可能性がある、といったことを産業界にあらかじめ伝えておく。こうした情報を把握していれば相談者が訪れたときにその背景が分かるため、より適切な対応が取れる。また浅川氏自身も関係者と相談でき、CC室を訪れた相談者に対して注意すべき点を知ることができる。このように状況を共有することで個々の部署が点として機能するのを防ぎ、会社の組織として連携できるようにしている。

なお、CC室は組織上は人事部門の中に置かれている。経営側の情報をもとに社員にいま何が起きているか考えることができるし、逆に社員の相談から得た大切な情報を経営にフィードバックしていくことも可能になる。もちろん、個人の情報を組織にそのまま戻すことはない。個々人が安心して相談でき、不利益にならないことを担保しておくことは当然である。「情報が漏洩すると思われるのは誰も相談にこないでしょう。CC室にはこれまで多くの社員が訪れ、様々な相談に対応してきました。最近では、その実績も見て上司や周囲からの相談も増えてきていることが誇りであり、今後体制の充実を図るとともに我々キャリアアカウンセラーの質も上げていくことが求められていると痛感しています」（浅川氏）。



株式会社イーブ
代表取締役社長
西川あゆみ氏

【図表3-2-6】イーブのサービス



本人、上司、人事、産業医、主治医…… EAPはサービスを通じた橋渡し役

従業員支援プログラム（EAP.. Employee Assistance Program）とは、従業員が抱える問題の解決を支援して生産性向上を目指すプログラムである。従業員がメンタルヘルスを含む健康、職場の人間関係、キャリア、家族などについて問題を抱えているとき、EAPは本人へのカウンセリング、上司への対応、メンタルヘルスケアの研修の実施などを担う。

イーブ社もこうしたEAPサービスを提供する会社の一つだ。社長の西川あゆみ氏は以前はモトローラ社の人事に所属しており、1996年に社内EAPを設置するプロジェクトの責任者を務めた。モトローラ社のEAPではメンタルヘルス問題による傷病休職日数や離職者数を削減し、5年以上にわたり従業員3000人の中に1人も自殺者を出さないといった大きな成果を上げた。その経験を社外にも伝えていこうとモトローラ社を退職。2002年に同社を設立した。

イーブが提供するサービスには、電話相談や対面相談などによる個人のサポ

ートがある。ただ、本人自ら「調子が悪い」と相談にくるケースは少ないため、社内・家族にも広報をして、部下や同僚、家族のことで気になることがあれば相談してくださいとお願ひしている。「うちの部下が元気がない」と電話で相談が入ると、その場で状況を聞いてどう対応すべきかアドバイスし、本人をイーブに連れてきたほうがよいと判断されれば、その誘い方も教える。イーブと本人が話をして、専門家のケアが必要と判断されれば、提携している日本全国約150人の精神科医・心理カウンセラーを紹介する。

またイーブの利用状況（利用人数、利用回数）、悩みの傾向（内容、性別や部署などの属性）などを個人情報保護した範囲で四半期ごとに人事に報告し、ある部署の利用者が多いというような組織的な問題があれば、人事に改善策を提案する。

人事の負荷を軽減

顧客企業にこれら一連のサービスを提供する中で、イーブは本人、上司、人事、産業医、主治医と連携を取り、それぞれが担当分野の仕事に専念できるように橋渡しをする。

「例えばメンタル不全者の方が休職するとき、本人、家族、同僚、上司への対応とケア、主治医と産業医との連絡、会社として取るべき対策の準備といったことに人事ですべて対応しようとするば、かなりの時間とコストがかかり、通常の業務も滞ってしまいかねません。そこで、家族への対応とケア、主治医と産業医への連絡はイーブが担当するというように仕事の分担をすることで、よりよい対応が取れるようになる。何よりも人事は本来の仕事に専念できるようになります」（西川氏）

一度こうした成功体験を顧客企業が得てイーブを利用するメリットを理解すると、次に何か問題が起きたときには同社に連絡をとり、仕事の一部を任せるようになるという。さらに、例えば顧客企業の工場が閉鎖されるとき、「ストレスへの対処法を教える研修を事前に実施してほしい」といった要望が出されるようになるなど、同社は予防的側面でも戦略的な機能を担うようになる。

「EAP会社の仕事は、健康相談や福利厚生部門の代替のように見えるかもしれませんが、それだけではありません。社内外の関係者・専門家と連携することで、従業員の生産性を上げ、業績向上に貢献することが私たちの最大の目的なのです」（西川氏）

「デンジャー」から「リスク」へ

工代将章 (本誌編集長)

はなから英語を持ち出して恐縮だが、「デンジャー (danger)」と「リスク (risk)」は同じ「危険」と訳されるが、ニュアンスはかなり違う。違いは危険性がどの程度管理できるか、計算できるかという点だ。例えば、なぜ・いつ・どこにミサイルが飛んでくるか、まったく予測不能であれば「デンジャー」。だが相手の行動原理がわかっているならば、外交的・物理的な対応の取れる「リスク」となる。どう交渉するか、どのように防衛するかなどが検討可能になってくるのだ。

メンタルヘルスの問題も、実態がわからず発生に合わせて個別対処しているだけの状態はデンジャラスだ。どこで・どれだけ・どういう要因で問題が発生しているか、組織全体に網をかけて把握し、コントロール可能な「リスク」として扱えているかどうか、マネジメントでは重要だ。

アメリカ精神医学会が1994年に発表した報告書に、うつ病の有病率に関する記述がある(『うつ』を治す』大野裕著、PHP新書、2000年より

抜粋)。「大うつ病にかかっている人の割合は、女性で5〜9%、男性で2〜3%。一生のうちに一度はかかる割合になると、女性で10〜25%、男性は5〜12%。また、ある時点での気分変動性障害と呼ばれる軽度の慢性うつ病では人口の3%、さまざまなタイプのうつ病全体をあわせると10〜20%である」

水面下に隠れたデンジャラス状態

この数値を見れば、メンタルヘルス問題は常に一定の比率で存在する統計的問題で、固有の人に限られた問題ではないことがわかる。企業や組織にもそのように捉える覚悟が必要になるのだ。「我が社にはメンタルヘルス不調者はとても少ない」というのは、問題が存在しないのではなく、水面下に隠れて見えていない、デンジャラスな状態ではないかと疑ってかかるべきなのだ。

人事部や健康管理室、ライン面談などを通じて従業員の心身の健康状態を常に捕捉できるようにしておくことが、

この問題への対応の第一歩だ。今回取材した企業では、健康相談室などの活動を充実させたことで相談件数が数倍に増えたという例があった。これはデンジャーからリスクへの転化が数値に表れたものと見ることが出来る。

3章で産業医科大学副学長の森晃爾氏は、メンタルヘルス問題への対応は疾病対策の「もぐら叩き」を脱し、「組織パフォーマンス向上モデル」も組み合わせるべきだと論じている。しかしそのためには現在の体制のままでは不十分ではないだろうか。

心の問題は多様な原因で構成されており、労働時間や仕事のストレス、上司や人間関係、職場適合の状態、家庭の状況、性格などが各種の調査からも挙げられている。しかしこれらの情報を管理する部署はバラバラだ。仕事の内容や職場状況などの情報はラインマネジメントに、労働時間は人事部に、健康診断の結果は健保組合に、事業の業績や計画は経営企画室に、家庭の状況や本人の性格などは家族にと、分散されている。その結果、仮に精神疾患の発症者が

出ても本人状況の情報だけで背景にある組織的課題がわからない、職場の状況がわからないと復帰プログラムをどうするか産業医はアドバイスできない、事業環境や計画がわからなければ発生を抑えるための予防措置が取れない——などといった事態に陥ってしまっている。関係者が司司でそれぞれの役割を果たすだけでなく、誰かが情報を統合する「ハブ」の役目を果たさなければならぬ。

コーディネータを機能させること

今回取材した企業事例では、産業医やカウンセラー、看護師などが、本人、主治医、ライン、人事部、事業経営といった関係者間でのコーディネーションを行っており、組織的対応の検討が可能になっていった。1〜3次予防の施策を五月雨的に準備するだけでなく、コーディネータの役割を設計し、機能させていくことが、今の人事部に求められる最も重要な仕事なのだ。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/ 勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第27回 はてな



「日本のグーグル」と呼ばれる ネット企業「はてな」は 一見、へんな会社だが 最も正しい会社だった！

インターネットの「次の10年」を讀み解いたベストセラー『ウェブ進化論』（ちくま新書）の著者、梅田望夫は、シリコンバレーで2つの会社を起し、日米でハイテク関連のコンサルティングを続け、日本電気の経営諮問委員も務める。その梅田が自らの起業時と「同じくらい真剣に考え」「大切な決心をし」て、取締役（非常勤）就任を買って出た社員数わずか21名のインターネットサービス会社がある。社名を「はてな」という。

そのサービスはユニークなものばかりだ。「人力検索」は検索エンジンでは調べにくい情報でも、質問を書き込むとユーザーが回答してくれる。1ポイント＝1円で購入したポイントで回答の有益度に応じて払う。「はてなダイアリー」はブログ（ウェブ日記）サービスだが、ユーザーがブログ内のある言葉をキーワードとして設定すると、同じ言葉を使っている他のブログに自動的にリンクが張られる独自の

アイデアに人気が高い。「はてなブックマーク」は自分の興味を持ったサイトや記事を登録する。登録の多い一覧を見れば、雑誌の広告のようにウェブ上でどんな情報が注目されているかがわかる。ユーザーの集合知により情報が編集される仕組みだ。ほかにも独創的なサービスを連発して、「日本のグーグル」「WEB2.0（次世代ウェブ）の旗手」と呼ばれ、月間訪問者数はのべ800万人を数える。収益は広告とポイント利用の有料サービスが柱だ。

はてなが注目されるもう1つの理由は奇想天外な経営の仕方にある。それは創業者で社長の近藤淳也（30歳）の思想と個性によるところが大きい。前出の梅田が経営に参画する決心をしたのも近藤と出会ったからだ。「不思議な人間の魅力を伴う『器の大きさ』と『動物的な強さ』を併せ持つ」と著書で絶賛する。その近藤が率いる、「一見「へんな会社」だが、

よく考えようとまっとうな会社の全貌を探ってみたい。

「立ったままの会議」「偉くない管理職」

はてなの経営の最大の特徴は、社内情報の公開と共有を徹底して追求していることだ。戦略的な議論から新サービスのアイデア、日常の連絡、報告、相談まですべての社内情報を社員全員が閲覧できるブログに書き込み、どの情報を読むかは読み手が判断する。情報の送り手が受け手を選ぶ電子メールは使わない。その理由を近藤が話す。

「基本にあるのは、情報の私物化や隠蔽の排除です。社員にとって、自分には隠されていて読めない情報があるというストレスより、共有する情報は多すぎるくらいだけれど、自分のフィルターで読むか読まないかを決めた方が心理的に健全だと思ったんです」

会議も、大部屋のオフィスの真ん中にある高めのテーブルのまわりで立



はてな 代表取締役
近藤 淳也氏

ったまま行う。テーマや議論の流れに応じて、参加するか、席に戻るかを各自が選択し、出入り自由だ。会議室で椅子に座って行う会議は主宰者がメンバーを選別することになるが、立ったままの会議ではテーマに興味があれば、誰でもいつでも入れる。

会議がブレインストーミング的にアイデアを出し合う「思考を開く議論」モードになれば、発言は質問もしくは代案に限るよう心がけ、否定的意見は「収束させる議論」に入るまで出さない。この原則により常識にとらわれない発想を引き出す。

座席も固定しないフリーアドレス制だ。前日と同じ席は禁止で毎日変える。社員はロッカーから必要なものを持ち出し好きな席で仕事をする。その日の仕事が明確になる、整頓が進むといったメリットもあるが、「誰とでもコミュニケーションできた方が楽しい」という考え方がベースにある。

はてなはグループと同様、技術者集団で社員のほとんどがプログラマーだ。プログラムをつくるときはしばしば2人1組になり、一方が書き、もう一方は横で意見をいうペアプログラミング方式をとる。仕事に集中でき、書き方が丁寧になってバグやエラーが減り、品質が向上する。バラバラに仕事をするより生産性が上がるといった効果を期待するが、特にベテランと新人が組むことでノウハウの共有や伝承も進める。

「ユーザーの声1つ1つに対応する」「つくり過ぎ症候群に陥る」

また、ベテランが自分の行う仕事について新人に管理を頼むこともあつる。重要なのは開発者が仕事に打ち込める環境をつくることであり、人を管理するのは上司の仕事で、部下はその管理下で業務をこなすといった一方的な上司関係に「本質的な意味はない」と考えるからだ。これを「偉くない管理職」と呼び、「社員は対等な関係にあり、役割が違うだけ」という意識を定着させる。

このように、情報を持つ者と持たざる者、会議の参加者と非参加者、上司対部下の一方的な関係……等々、あらゆる「非対称性」を排除し、「社員間の無用な壁や境界」を取り払う。なぜここまで社内での情報共有にこだわるのか。それは「社外との情報共有のための不可欠な条件」だと近藤は話す。

「共有するとは自分のことをみんなのことに置き換えることです。自分の思っていることを言語化して伝え、相手もそれに耳を傾ける。共有には誠意を持った対話が不可欠で、そのために無用な壁を一切排除する。社内ですら情報を共有できない会社が、情報をいくら社外にオープンにしても、

ユーザーと共有などできません。まっとうな意見の通る組織をつくって初めて、ユーザーの声が聞こえるのです」

**完成度50%で
新サービスを始める**

ユーザーと情報を共有し、声を聞く。このポリシーを端的に表しているのが「新しいサービスは50%の完成度でリリースする」という方針だ。安全性やプライバシー保護などには万全を期すが、コアになるサービス以外の細かな部分は、実際に使ってみたユーザーの要望を聞きながらつくり込んでいく。これは創業当初、収益を補うため、サイトの受託開発を手がけたときの失敗が下敷きになっている。

初めは、こんな仕組みを入れれば絶対面白いという「信念や仮説」によってコアの部分をつくるが、次第に「これもあつた方がいい」と細かな部分があつたらしく、最後は何が本当に必要なのかわからなくなる「つくり過ぎ症候群」にしばしば陥つた。

一方、ユーザーの力を実感させられたこともあつた。はてなダイアリーの開発途上版をテスター向けに出し

はてなの軌跡

2001
(平成13)年
7月

人力検索はてな、サービス開始。有線会社はてな設立

2001
(平成13)年
10月

人力検索はてな、有料化

2003
(平成15)年
3月

はてなダイアリー、正式版サービス開始

2004
(平成16)年
2月

株式会社はてなに組織変更

2004
(平成16)年
4月

京都市内から東京・渋谷区に事業所を移転

2005
(平成17)年
8月

はてなブックマーク、正式版サービス開始

2006
(平成18)年
7月

米国シリコンバレーに子会社設立。近藤淳也氏が代表に就任

たときのことだ。プログラムの不具合や脆弱性を発見したテスターが「はてなダイアリーへの要望」というキーワードを設定して、改善要望を挙げる場を自発的に設けてきたのだ。そこで、はてな側も修正作業の内容と結果をすべて公式ブログ上で公開した。これに対し、当初はユーザーから批判的な意見や不安を煽る書き込みが多かったが、それでも公開を続けるうちに、ユーザーの声次第に前向きに変わり、最後は「はてなは安全だ」と信頼の声が挙がった。つくり手は決して完璧ではない。想定もしない使い方をするユーザーたちとの情報共有によってプログラムの可能性が広がることを知った。

ただそれでも、「ユーザーの要望をそのまま聞くことはない」と近藤はいう。

「ユーザーの1つ1つの声に応えていくとつくり過ぎ症候群と同じになってしまう。ユーザーの要望は、自分たちが本当にやりたかったことに気づかせてくれるきっかけであって、最後に本質的な問題を見つけ、解決していくのは自分たちだという決意がなければユーザーの要望には向き合えません。われわれが公開した情報に対してユーザーから批判が出て、客観的にどちらが正しいかではなく、最後に残るのは、みんなの暮らしをより豊かにしたいという願いであり、それは根



はてなダイアリーの一例。「キーワード(はてなユーザーが共同で編集する辞書のようなもの)」の仕組みで、同じ言葉を使っている他のダイアリーに自動的にリンクが張られる。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

次世代インターネットでは子供の遊び心が大切

1つ1つのサービスに滲み出る近

本的に間違っていないという信念が大事なのです。われわれが行っているのはウェブ上での場の設計、いわば、町づくりです。ほかの町(サイト)に対する競争優位はユーザーへの迎合ではなく、つくる側の主義主張がいかにか具現化されているにかかっている。だから、ユーザーに選ばれるのです」

ユーザーの要望は「はてなアイデア(要望市場)」というサービスで受けつける。ここにはユーザーと運営者が同じ方向を向くための仕掛けが入っている。ユーザーから要望や不具合報告を受けつけると、それらのアイデアを「株式」に見立て、仮想の市場で株式取引を行う。アイデアが運営者に採用され、実装されると、そのアイデア株の保有ユーザーは配当ポイントがもらえるため、ユーザーは自身が共感し、かつ、運営者が採用するだろうと思うアイデア株を購入する。結果、運営者の「主義主張」に沿ったアイデアの株価は高くなる。単なる投票だと、「利用料を半額にしろ」といった要望に票が集まり、利害が相反する場合があるが、仮想の市場を通すことで価値観の共有が図られるのだ。

藤の思想。その原点は自身の子供時代にある。生まれは三重県の「田舎」だった。小学校時代は1学年数十人。みんな仲良しで、人を嫌うという概念がなかった。野球は集まった人数に応じてルールをつくり変えて遊んだ。ルールをつくる人も守る人も同じ。だから、みんな楽しんでみた。一方、世の中に目を向けると理不尽なことが多かった。田んぼのあぜ道のような道路の交差点になぜ信号があり、なぜ車も来ないのに赤だと止まらなければならぬのか。なぜ、学校には制服があり、堅いプラスチックのカラーがついた話め襟でなければならぬのか。中学時代は生徒会長になって疑問を提起したが、誰も答えてくれなかった。ルールが当事者とは別の場所で作られ、情報が隠蔽される不快感を覚えた。

インターネットが進化し、ユーザーが能動的な表現者になり、使い手であると同時につくり手になるようなオープン性の高い世界へと変わるとき、楽しさを最大限追求するには、「子供の遊び心が大切」と語るのは、三重時代の原体験が深く影響している。

その後、京都大学理学部へ入学し、測地と気象を専攻してコンピュータのプログラムづくりを覚えた。在学中はサイクリング部に属し、部のホームページづくりで腕を振った。大学院に進んだが、中学時代から自転車ロードレースの選手に憧れた夢に「区切りをつける」ため、1年間、選手生活

を送った。国体などに出場し、最後のレースで骨折。「レースの写真を取らないか」と勧められ、大学院を中退して1年半ほどカメラマンの仕事に就きながら、進む道を模索する中で、以前からアイデアを練っていた人力検索のサービスを、01年に開始した。すでにネットバブルは崩壊していたが、「だからこそ、一番難しいけれど一番可能性があると考えた」という。「ネットバブルのころはお金目当ての方々が群がって、あんな人たちに次の時代を切り拓くようなものはいくれないと、どこか胡散臭さを感じていました。それが崩壊し、みんな去っていった。今こそ僕たちが世の中の仕組みを少しずつ変えていくときだと考える1つのきっかけになりました。目指すのはネットの世界でのものづくりです。日本発の本質的な価値を持った新しいサービスを世界のユーザーに使ってもらおう。今のネット企業は既存の産業内にあるものをネット上に置き換えていくビジネスが主流ですが、僕は違う道を進みます」

はてなの場合、前例となるモデルは日本にはない。完成度50%でリリースする方式も、失敗体験を積む中で模索したものだ。直接経験し、いろいろなものにぶつかりながら学ぶ。前出の梅田が「動物的な強さ」と呼ぶ特性も三重時代と関わりがある。通った高校から京大合格者は年に1人いるかないか、勉強法も参考事

例などなく、「こんな風になつてみよう」と自分で知恵を絞るしかなかった。受験エリートから見れば「効率も悪くかつこ悪い方法」であつてもやり抜いた。「与えられた環境の中で精一杯頑張っている人のことは誰も否定できない」。そう信じ切る近藤は誰に対しても同じ高さの目線を向ける。その生き方が不特定多数のユーザーへの信頼感を生み、知の共有を下支えしているのだろう。近藤が話す。

「電車内で同じ本を読んでいる隣の人に声をかけるのは難しくても、ブログでは書名のキーワードでリンクしてすぐ書き合える。ネットユーザーは姿が見えないから危ないと考えるのではなく、プラスの効用に目を向ければ現実世界では越えられない敷居を下げる事ができる。新しい仕組みをつくれれば現実社会では実現できなかった楽しみが増え、ちょっと豊かになる。インターネットの新しい力が僕は大好きで、はてなはそのためにあるのです」

社員の採用試験では 応募者のブログを重視

はてなは人事面でも独自の試みに着手している。採用の際、応募者が書き続けたブログを重視する。1、2時間で書いた履歴書より、日々の出来事や思いを、1年間なり継続して綴ったブログの方がはるかに人格が表れていると見るからだ。面接も行い、

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

一緒にカードゲームなどを楽しみ、ちよつとした反応から特性を見たりもするが、ブログが面白かった応募者を面接し、失望した例はないという。また、ボーナスの業績連動部分については、社員の相互評価方式を採用する。各自が自分も含めた全社員の仕事ぶりを点数で評価し、それを集計して支給額を算出する。その際、評価の高い人の他者評価ほど加重される。

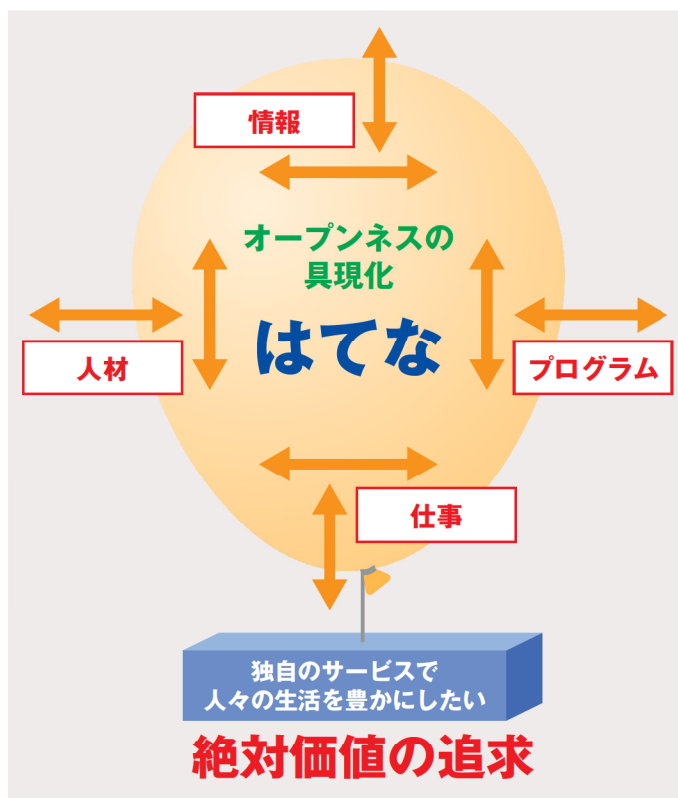
「本人には点数と順位が知らされ、透明性が確保されます。問題は、相互評価で低く評価されると反論できず救いがなくなってしまうことで、ケ

アが必要です。指標の1つとして、どう生かしていくか、もつと検討が必要でしょうが、密室で支給額を決めるより有用なのは事実です」

一般企業も、「通常の消費者調査より本音がわかる」としてウェブ調査を重視するなど、ネットユーザーの声を傾けるケースが増えている。社外との情報共有を進めるには組織はどうあるべきか、はてなは1つのモデルを示している。(文中敬称略)

注……近藤氏は本稿の取材後、世界的サービスの展開に向けてシリコンバレーに子会社を設立し、自身の活動拠点を移すことを表明、渡米した。

はてな 成功の本質



社外ユーザーとの情報の共有は 自らの絶対価値が明確なとき可能になる

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 名誉教授
野中郁次郎氏



オープン性が結びつける 個別の善と普遍的な善

はてなでの経営において刮目するのは、オープンネス（開放性）への強い信念だ。社内情報を完全にオープンにすれば、情報によっては関係ない人も現れるが、アクセスするかどうかは読む人の選択に任せた方が健全だと考える。会議も立ったまま行うことで、テーマによって出入り自由のオープン性を担保する。議論も発散モードのときは思考の開放性を高め、常識を超える発想を引き出す。ペアプログラミングも知を1人で占有せず、オープンにする試みだ。

また、社内のどんなことからしても「なぜそうなのか」という合理的理由や真実が常にオープンに追求されるため、情報の隠蔽に

対するストレスが生まれず、心理的に健全な状態が維持される。

このようにあらゆる面において、関係性が絶えず開かれていることで「誠意を持った対話」が生まれ、「自分のこと」が「みんなのこと」に置き換えられ、個人にとつての善が普遍性を持った善（Common goods）と重なっていく。それがはてなの世界だ。

近藤氏はなぜ、オープンネスへの強い信念を持ち続けるのか。それはインターネットの価値観こそオープンネスだからだ。そのインターネットを使って「人々の生活をより豊かなものになりたい。日本発の独自サービスを世界に提供し、次の時代を切り拓きたい」という絶対価値の追求が根底にある。ネットバブルが崩壊し、金儲けという相対価値に傾倒した人々が退出したのをきっかけに参入を決意した経緯にもそれが端的に表れている。50%の完成度で新サービスを投入する方式も、目指す絶対価値が明確だからできる。プログラムをつくる時、100%がどこにあるか自分たちでもわからない。「かくなるものを生み出したい」というマクロなビジョンは持っていて

も、マイクロのスペックに落とし込むディテールで、つい本質から外れてしまう。そこで、つくり手は完璧でないことを自覚し、マイクロの段階ではユーザーの声を聞きつつ、一緒につくり上げていく。その際、絶対価値から発した仮説や本質を見抜く問題意識があるから、ユーザーのどの要望に答えればいいのかかわかる。こうしてマイクロとマクロをスパイラルに回し続け、高い完成度を追求していくのだ。

誰もが知の編集者となる 次世代インターネット

オープンネスを善とする価値観は、梅田望夫氏が指摘するように、20歳前後でネットの実用化を迎え、ネット上の姿の見えない相手との交流経験を持つ1975年生まれ以降の世代（近藤氏は75年生まれ）だから持ちうるものだろう。ただ、近藤氏の場合、絶対価値を追求する背景として、少年期からの濃密な経験の積み重ねがある。人を疑うという概念が知らなかった小学校時代。長じて、サイクリングで日本一周やアメリカ大陸横断の旅に出かけるとき、容量の限られた

ザックに何を入れていくかを選ぶ際に、普段何気なく使っているものがいかに暮らしを豊かにしているか再認識したという。1つ1つの経験の中で、本質的な価値を直観する習性を身につけていった。

だからこそ、同じブログのサービスにしても、ただの貸しスペースではなく、ユーザーがブログの中の言葉をキーワードとして設定することで、自らリンクをつくり出していくという独自のサービスを生み出すことができた。

ウェブ上の日記であるブログは、個人の歴史性という時間の要素が入るため、場所と時間と人の関係性である「文脈」が滲み出る。それ自体は形式知であるが、暗黙知を際限まで表現できる可能性を秘めている。そのブログ同士をキーワードによりリンクさせ、互いの歴史性を共有して知を豊かにする。誰もが知の編集者となり、傍観者ではなく主体的にウェブ社会と関わる。一歩先を行く仕組みを生み出すはてなの可能性に期待したい。



東京・高田馬場駅の喧騒を抜けて神田川を渡ったところに、アニコムインターナショナル（以下アニコム）のオフィスがある。セキュリティチェックを経て中に入ると、デスク周辺は動物のぬいぐるみがたくさん飾られていた。従業員はみな、動物（特に犬猫）が大好きなのだ。

アニコムは動物のための健康保障共済制度を扱う会社として生まれ、2005年度には45億円の年商を上げている。日本でもペットブームが到来し、ペット関連ビジネスは花盛り。テレビでは動物番組が高い視聴率を上げている。大切にされたペットは以前よりもずいぶん長生きになったが、それにつれて飼い主の悩みも増えた。ペットを飼うと予防接種や病気・けがの治療でけっこうなお金がかかる。しかも人間と違って全額自己負担のため、重病になったりすると家計を大いに圧迫した。

そこに登場したのがアニコムの「どうぶつ健保」である。月々2000円程度の掛け金で保障が受けられるため、会員は順調に増えている。アニコムを創業したのが、今回登場の小森伸昭氏である。

「欧米にはこれまでもペット向けの医療保険は存在していましたが。日本は少し前まで動物に対する距離感が『家畜』か『お犬様』の両極に偏っていました。最近では家族の一員という認識が定着してきましたね。そうなると家族同様、病気になったときに治療を受けさせたい。保険があればいいと思うのは当然です。しかし、日本人の保険に対する感覚は欧米とは違います。何しろ日本は、世界でも唯一国民皆保険制度を維持している国なんです。しかも、保険証があれば病院の窓口で払うのは自己負担分だけ。残りは病院が請求してくれます。欧米では一旦医療費を全額病院に払い、自分で請求して払い戻しを受けます。日本のやり方に慣れてしまうと、ずいぶんめんどろに思えますね。」

そこで私が考えたのは、ペットの医療でも自己負担分（50%）を窓口で支払えば済むというしくみです。病院はレセプト（医療費の明細書）を切ればいい。ほかにペット向けの共済制度や保険を扱っている会社は20〜30はあるでしょうが、人間同様のしくみを取り入れたのはわれわれだけでしょうね」

加入希望者にはまずアニコムクラブの会員になってもらう。そこで初めて「どうぶつ健保」（犬・猫・鳥・うさぎ・フェレット対象）に加入する権利を得る。会員同士の共済事業として運営しているからである。会員には「どうぶつ健保」加入のほか、季刊誌『PAPE JAPON』の送付、イベント参加、動物の健康やしつけ相談、Web上のコミュニティサイトへの参加などの特典がある。

一方動物病院にとっては、医療費を確実に支払ってもらえる上、アニコムが開発した専用システムを導入することによって事務負担の軽減が期待できる。いいことづくめに思える。

「動物が好き」だけで始めたわけではない

創業者である小森氏は、大学卒業後、東京海上火災保険株式会社（現東京海上日動火災保険株式会社）に入社した。子供のころから動物好きで、大学もいちどは農学部に入り、その後経済学部へ転部したという変わりダネ。家では柴犬のヤマトを飼っていたが、まさに家族の一員で、小森氏の母はよくヤマトを「ノブアキ」と呼んでいたそう。犬と子供を同じようにかわいがっている家庭では、よく見られる光景である。

学生時代はマルクスやシユムペーターを読む哲学志向の強い若者だった。だが、小森氏は彼らの理論に感心ばかりしていたわけではない。

小森伸昭

アニコム インターナショナル株式会社
代表取締役

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。大手損保会社を飛び出しペットの医療保険を開発した小森社長。その視野には、人の健康保険制度の民営化を通じた改革も入っている。

文・千葉 望 / 写真・栗原克己

決断の瞬間

「自分自身の経済理論を打ち立てたいと思っていた（笑）。もともと動物が好きでしたけれど、動物をかわいがること、動物そのものを深く知ることだけに満足しないタイプでした。動物が好きなら彼らが食べているフードにも興味が行く。どんなものでどうやって作っているのか。そのうちにフードの輸送手段にも興味が行く。とにかくなんでも好きになって、もともと知りたくなる。よく『趣味は？』と訊かれるんですが、何しろ多趣味なんです。子供のころからこういう性格でした」

この性格ゆえか、東京海上時代も目の前の仕事だけには満足できなかった。

「担当業務のほかに、ペット保険のアイデアを出していました。でも、収支と比較して労働力がかかり過ぎるんですね。何しろペット保険の単価は年間2万円（笑）。自動車保険は20万円ですから。管理費や維持コストを考えたら割に合いません。それに自動車保険は入っても必ず事故を起こすわけでもない。ペットは事故や病気の頻度が高いでしょ。

それで提案は実現しませんでした。私としてはぜひやってみたいと思う理由がありました。実は経済企画庁に3年間出向させていた機会があり、経済白書の執筆に関わったのです。本当によい経験でした。そこですごく感じたのは、日本最大の産業は健康保険制度を中心とした医療システムであるということ。30兆円規模のビジネスなどほかにはありません。価格を決めるのは厚生労働省ですし、医師や看護師など医療従事者、従業員の教育は文部科学省がやってくれる。言ってみれば、日本の病院は日本国のフランチャイズと言えなくもない（笑）。トヨタが連結で20兆円ビジネスだといってもかないません。しかし大きな問題があります。30兆円のうち5兆円程度は削減できるのではとされていることです。過剰診療の問題もありますね。たとえば医師

どうぶつ健保の成果を 人の健保再生に生かし 新時代を拓きたい

こもり・のぶあき
神戸市生まれ。1992年京都大学経済学部を卒業後、東京海上火災保険株式会社に入社。2000年にアニコムと運営会社ベスト・システムズ&プロダクツ（現アニコム・インターナショナル株式会社）を設立。家族は職場結婚した夫人とふたりの娘、トイプードルの「シナモン」。最近、お嬢さんから間違えて「シナ」と犬の名前で呼ばれたのがショックだったそうだ。





自分だつていつ死ぬかわからない。だったら毎日成長せなあかん

「あかん、このままじゃベントツの借金が返されへん」と思えばもう1回診断するとか、もう1週間薬を出せばよいとなる可能性もあるわけです。GDPの伸びが止まると医療経済も成り立たなくなりまよ。このまま高齢化が進めば毎年5000億円、1兆円規模で医療費が増えるかもしれない。それを誰が負担するのか。これを変えられたいちばんのビジネスになりますよね?」

なるほど、小森社長がアニコムを創業した志は、「動物が大好きだから、動物の医療制度をきちんとしたい」というレベルにはなかったのである。アニコムでは自社で「どうぶつ健保」対応のカルテ管理システムを開発し、動物病院のサポートを手がけている。現在、「どうぶつ健保」対応病院は約3500軒。そのうちシステムを導入している病院では、患者である動物の診療費明細をオープン化している。

カルテのオープン化が医療の適性化につながる

「人間の医療では、フランスですでにカルテのオープン化が始まっています。しかし日本では医師会の

反対もあり、実現していません。カルテを患者が自由に持ち運び、病院や医師を変えたりできるようにすれば、過剰医療の抑制につながります。私は東京海上時代にこの点を強調して『自動車保険を売つとる場合やないですよ』と主張していましたが、そのころは健康保険の改革と言っても耳を貸して貰えなかった。そこでベントツの世界で実験してみようと思ったのです。動物に優しい、痛みを与えない動物実験みたいなものです。うちがペットでオープンカルテシステムを実現できればいろいろなことが見えてくるでしょう。無駄な医療費をどれだけ減らせるかもわかる。健康保険を民営化して、活性化させれば、日本自体が次の時代に新しく生きられると思うんですよ」

「どうぶつ健保」は人間の健康保険制度を反面教師に生まれたのだ。動物の医療保険で実績をつくれれば、人の健康保険の改革も視野に入ってくる。

アニコムの社業自体、ペット向けの共済事業でありながら実はシステムを構築し運営していく部分も大きいのだという。創業7年目を迎え、契約者自体は順調に伸びているが、システム投資や保険業に必要な将来の支払いを最初に担保しておく「責任準備金」を用意するためのコストがかかる。それでも小



森氏の表情が明るいののは、動物の飼い主たちの支持が集まっているからだろう。何しろ、最初のうちはそれさえも手探りだった。

「保険業って、典型的な資本蓄積型、資本集約型のビジネスなんです。財閥系しか保険会社をつくっていない。ベンチャーで保険業を起こした人なんていないでしょ。保険をやるうと思ったら保険会社に入社するしかなかった。ところがペット向けの共済事業であれば保険業免許が無くても始めることができた。特定の小集団マーケットに対するビジネスとみなされているわけです。」

ビジネス的には信用創造が第一です。万が一、うちの会社がつぶれたら、健保証券なんてただの紙切れ。デフォルトリスクは病院が負う。そんなもの、なんで負わなアカンと言われたらそれまでです」

「アニコムクラブ」に加入し、「どうぶつ健保」に入る際には動物の体毛を提出してもらおう。今はDNA鑑定が一般化しているので、契約している以外のペットを「どうぶつ健保」を利用して診療してもらおうとしてもそれはできない。このようなひとつひとつの積み重ねが、病院や加入者の信頼を作っていく。加入者の急増は、小森氏らの努力の成果を示す

ものだが、もちろん最初からこうだったわけではない。実は、熱弁をふるっている小森氏自身、アイデアはあったものの、あるできごとが起きる前は、起業どころか大企業の生活にそれなりに満足する若手社員だったのである。

阪神淡路大震災を体験 名門企業を飛び出し起業

志は高く、自分なりの成算もあったのに、なかなか踏み切れないままの小森氏の背を押したのは、阪神淡路大震災である。小森氏は神戸出身。母校の県立長田高校は、もともと被害が大きかった長田区にある。ここでは、地震はもとより、その後の火災でもたくさんの方が亡くなった。たまたま地震のあった1月17日、小森氏は実家に戻っていた。

「すさまじい揺れに、何が起きたかわからなかった。気がついたら壁に大きな穴があいていて、外の景色が見えました。長田高校時代の同級生でいえば、クラスにひとり家族や親しい友人を亡くしたという人間がいたはず。あの体験は私の人生観を変えました。それまでは思考が大好き。でも行動には移せないというタイプ。演繹法というか、過去の自分を前提として、それに連続する自分しか見えてなかった。急には変わらないのだとも思っていましたね。でも、そんなことを言うとしても、一瞬にして天に召されることだってあるんや。抗しがたく、どうしようもない。何の差別もなく人が死んでいく。それなら、毎日新しい命をもらって成長せなあかん！そういう気になりました」

ライフプランやキャリアプランなどというものが木っ端微塵に吹き飛ばされた被災者たち。その痛手は一見きれいに修復された町の奥底に、深く根を張っている。自分だっていつ死ぬかわからないじゃな

いか。そういう思いが小森氏を突き動かした。思い切って安定した名門企業を飛び出す決心は、あの地震から生まれたといっても過言ではないだろう。小森氏は同僚二人を誘って起業した。

ところが決断はしてみたものの、現実はその甘くなかった。最初のうち営業活動はまったくうまくいかなかった。動物病院を一軒ずつ訪ね歩き、「どうぶつ健保」に対応するメリットを説いてまわったが、半年間で対応してくれたのはわずかに30病院ほど。これでは「どうぶつ健保」自体が定着しない。資金も底をついた。

「もうこれはアカン。真剣に自殺を考えました。何しろ首をつるためのロープを見に行っただぐらいです。から。人と話すことも、眠ることもできなくなりました。思いどまったのは新人営業マンが『社長にどこまでもついていきます！』と言ってくれたことです。彼だけが諦めなかった。そうこうしているうちに、全国紙がうちのことを紹介してくれました」

その後の反響が凄かった。どれほど「どうぶつ健保」の登場を待っていた人がいたことか。会社の電話は3週間鳴りっぱなしだったという。サービス精神旺盛で明るく話す小森氏が、話すことも、眠ることもできなくなったという逸話にはわかには信じがたいが、創業経営者たちが背負う荷の重さは、同じ立場の人でなければなかなか実感しにくいものだろう。高い志も現場の実践がなければ実現することはできない。名門企業の支えなくして、ひとりの人間、ひとりの経営者として自立していく過程。それが結果的に小森氏を大きくした。

「そうやなあ。結局自分にとつての『決断の瞬間』は、首をつるのを思いどまったときかもしれないですね。あのとき死んでたらなんにも残らなかった」
起業家にもいろいろなタイプがある。小森氏は社会を変革したいと強く思うタイプの方である。た

とえばペットが好きで、ペットに健康的な生活をさせたいと思う飼い主が、不透明なたちで「資本主義に収奪される」（小森氏）のはがまんがならないのだという。動物病院の経営者も千差万別で、動物第一の赤ひげタイプもいれば、贅沢な生活を送るタイプもいる。

目標は利己と利他の同一化 資本主義に対して発言を

「動物の医療費は経営者、つまり医師が決めているからですよ。市場が不透明だと、飼い主は言うなりに払うしかない。なぜこの金額になるのか明細を知らずに、納得しないうちに払っているケースもあるんじゃないでしょうか？ 苦しんでいるペットを目の前にしたら、そうせざるを得ませんよね。それが改善できたらと思います。うちのシステムでカルテがオープン化されれば、そういうことも減るでしょう。」

私にとつて利己と利他の同一化はとても重要なテーマなんです。もちろん会社を大きくしたいし、自分でも高い収入を得たい。それは利己です。だけど、動物の医療を透明にし、それをきっかけとして人の健保の適正化ができれば数兆円が浮くんです！消費税1〜2%ぐらい下げられる金額です。なんと少しでも適正化に貢献して、資本主義に対する発言権を持ちたいですね。今の時代は資本が人を、お金を人を使い始めている。怖いですよ。それに今のビジネスの多くは先に始めたもの勝ち。500年前に今の手法でビジネスを始めたアメリカに勝てるわけがない。それなら、日本人が何か新しいビジネスや価値を打ち立てればいいんです。ペットの世界で何かをやってみせるんや。それが私の夢ですね」

実践を通じて、マルクスやシムンペーターに負けない経済理論が生まれることを願いたい。

長

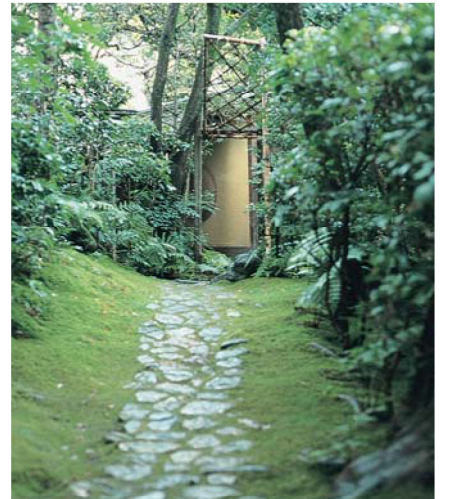
い間、茶道は日本の代表的な「もてなし」とされてきた。外国の賓客が来日すればティ・セレモニーに招待し、海外に暮らす日本人は簡単な茶道の点前を披露して地元との交流に励んだ。だが、茶道の精神をきちんと理解している人は意外に少ないのではないだろうか。

戦後、茶道はすっかり女性たちのものとなり、花嫁修業や子育て後の中高年女性の趣味とみなされるようになってしまった。戦国武将が戦場にも自分の茶頭を伴い、戦功の褒美が国ではなく茶人ひとつだった時代は遠い昔。また三井物産の初代社長・益田孝（鈍翁）や電力の鬼・松永安左衛門（耳庵）ら、大経済人が数寄者（風流の道を好む人のこと）でもあった時代と違い、現在の経済界でお茶をたしなむ風流人はいるかどうか。料亭でデザートタイムに出される薄茶を飲むのがせいぜいであろう。

「茶道なんて型を覚えるだけで大変で堅苦しい」と考えている人も多いことと思う。だがそれは、茶

主客の心が通い合い 作り出すもてなしの場

道の本質とはあまりにも遠く離れた表層的な理解に過ぎない。茶道を習ったり教えたりしている人々自身を表層的理解にとどまっていることもないとはいえないが、型を身につけることは茶道の第一歩。型とは目的ではなく手段であり、型が心に至る道であるという考え方は日本の芸道に共通のものである。心のこもった最高の一碗でお客をもてなすため、無駄なく美しい点前を身につけようと、人々は長い時間をかけて稽古するのが本当なのである。



茶事が行われる日まで、亭主は丹念に庭の木々や苔の手入れをし、清々しい空間を用意して客を迎える。

茶道に縁遠い人のために、「茶事」がどのようなのか簡単に解説しておこう。この場合の茶事とは大広間でたくさんのお客を迎える「大寄せの茶会」ではなく、客が少数で初座と後座に分けて行われる正式の茶会を指す。茶事では初炭、懐石（ここでは料理と酒が供される）、濃茶、後炭、薄茶を、一会にまとめて行う。すべての流れを含んで約4時間。何日もかけて整えられた庭や茶室、その日の目的や季節に合わせた道具組みなどさまざまな趣向、料理と酒、そして、時には名水をわざわざ汲んでまで点てられるお茶。亭主と客の間に交わされる会話とあいまって、その日そのときだけの特別な座が実現される。それこそが、日本の最高のもてなしである。

マニュアルに従っているようでも、本来の茶事は型を超えて独創的である。わが国にはおびただしい「茶会記」があつて、そこにはいつ、どこで、誰がどんな客を招き、どのような道具組みで客をもてなしたかが記録されてきた。それを読めば、亭主の個性や好みから、その日の趣向、客に対するこまやかな気配りまでが見てとれる。

また茶事において特徴的なのは、亭主は客と食事を共にせず、給仕に徹することであろう。何度か杯

おもてなしの 源流

第1回

茶道

サービス経済化が進展するなか、競争優位性の源泉として顧客接点の強化を挙げる日本企業は多い。そこで注目されるのが顧客への「おもてなしの心」の発揮だ。日本ならではの「おもてなしの心」だが、いったいどんな経緯で成立し、どんな要素で構成されているのか、よく知られているとはいいたげよう。この連載では、今ももてなしの心が息づいている現場を歩くことで、「おもてなし」とは何か、企業の競争優位性構築にどう生かせるのかを明らかにしていく。

文 千葉望 企画編集 五嶋正風（木誌）



濃茶を供する茶道表千家・堀内宗心宗匠。長い禅と茶道の修業を経たその点前は、無駄なく美しい。ひとつひとつの動作がびたりと決まった点前を見ることが、客にとってはすばらしいもてなしとなる。

のやりとりをするだけである。酒食はあくまでもその後の濃茶をおいしく味わうためのものであり、主人公とはみなされない。千利休は亭主の心得を、振舞はごまめの汁にえびなます亭主給仕をすればすむ也

と道歌に託して教えた。懐石料理は味噌汁と海老なます一品だけでもよいが、必ず亭主が自分で膳を持ち出して給仕しなければならない。それは茶の湯がもてなしの美学だからである。水屋（茶室に付属し、点前の準備や茶事の用意をする場所）でたぐさんの手伝いが立ち働いていても、それを客に見せるものではない。努力を見せびらかす虚栄心は茶道のもてなしから遠く離れたものである。

一方招かれた客は、亭主の意図を酌み、趣向を読み取ることで茶事を盛り上げ、亭主への感謝を表す。ここではもてなされる側も「もてなし」に参加するようなもの。亭主の心入れを理解しない鈍感な客は「客ぶりが悪い」と嫌われる。茶道では「二期一会」とも「二座建立」ともいう。生涯で一度、心の通い合う場を主客で作ること、このような主客一体の座をめざす心が、茶事の特徴といえるだろう。

現在の日本におけるサービス業は多種多様な展開を見せている。しかし茶道が受け継いできたもてなしの心に迫るものがどれだけあるだろうか。マニユアル頼みや、ただ流行を追うこけおどしのもてなしが主客一体の境地に遠く及ばないことを、私たちはまず理解しなければなるまい。

※1 道具組み
茶事が行われる季節や目的に合わせてその日の茶事にふさわしい道具を組み合わせること。追善の茶事であれば、個人が好んだ茶碗や故人を偲ぶ意味を持つ絵などを選ぶ。大切なのは道具以上に選ぶ際の心入れである。茶人にとっては、道具組みをあれこれ考えるときがいちばん楽しい時間かもしれない。

※2 趣向
同じく、季節や目的に合わせて道具や花、料理などに茶事全体に独自の工夫を凝らすことをいう。夏、七夕のころであれば涼しさを感じさせる墨蹟（禅語や詩文を書いた禅宗の高僧の書）を掛け、清々しい染付けの水指、七々にちなんだ糸巻の蓋置き、斑の散った茶杓（たとえば銘は「天の川」や「鳴滝」）を使うなど、亭主の好みやセンスが問われるところ。



懐石料理は必ず亭主自ら給仕をして客をもてなす。亭主は食事を共にはしませんが、主客で杯が交わされる。





くまら・いさお
林原美術館館長
国立民族学博物館名誉教授
1943年東京生まれ。東京教育
大学(現筑波大学)大学院博士
課程修了。筑波大学教授、国
立民族学博物館教授などを経て
2004年から現職。茶道史を中心
に喫茶文化、料理文化などを
幅広く研究。著書は『近代数寄
者の茶の湯』(河原書店)『文化
としてのマナー』(岩波書店)など。

型とは心に至るための手段にすぎない

茶 道におけるもてなしの心を学ぶため、林原美術館館長で日本茶道史の研究者である熊倉功夫氏にお話をうかがった。熊倉氏は茶道を歴史的観点から研究すると共に、プライベートでも茶道に親しみ、茶事を催したり招かれたりという和のもてなしに通じた人である。

「茶道がマニュアル的なものだと思われることについてはとても残念に思います。日本では、型と

獨創性は対立しないもので、きちんとした型がないと「形無し(型無し)」になってしまうことも多いのです。日本人は伝統的に見た目の美しさ、すなわち美しい立ち居ふるまいを大切にしてきました。型があつてはじめてきちんとしたふるまいができると考えたから、型を身につけることをこれほど大切にしてきたのです」

熊倉氏は一例として「しつけ」という言葉を挙げた。着物は仕立てられたあと、崩れないようにしつけ糸で大まかに綴じられる。着物を身につける直前になって、ようやくしつけ糸を切りとる。その頃にはもう着物は安定して、簡単に型崩れしなくなっている。そこから転用され、行儀作法を身につけさせることを「しつけ」と呼ぶ。

「しつけは和語ですから、相当する漢字はありません。そこで日本人が作った国字が「躰」。身を美しく保つことをしつけだと考えたわけです。中国では『修身齊家治國平天下』という言葉があるのとおり、個人の内側の道徳が外へ現れ、社会を正しくすると考えます。ですから大切なのは外から見えない心です。しかし日本は逆。人目に触れる外見をきちんとすることに



に比べて非常に重要な要素です」

茶道で長く真剣に修業した人は、点前ひとつにも美しさをたたえるようになる。型を磨くことで心まで磨いたという好例である。茶の心の基本は禅にあり、茶道の宗匠はみな禅寺に参禅・得度し、その後も長く禅師たちとのつきあいを深めていく。それらまた、心を磨く訓練といえる。

「型は人間の生き方、道を示すものでした。私は、茶の湯において重要なことは「しつらい」「ふるまい」「よそおい」だと考えていますが、それは生きていくあり方を追求する要素であり、茶の湯のおもしろさにも通じます」

その日の茶事にふさわしいしつらい、立ち居ふるまい、そして装い。3つの要素を整えることによつて無条件に美しい姿ができていく。もうひとつ重視されるのが、3つの要素が整えば、自然にその日一堂に会する人々がお互いに打ち解ける共通ルールが





確立されることだという。

「知らない人どうしがどうすれば打ち解けられるのか。そこで茶事に登場するのが酒や料理でのもてなしと会話です。いったんみんながくつろいだあとに、中立ち（懐石料理が出る初座ののち、客が茶室の外に出て、その間に亭主は茶室の掛け物を花に改め、後座の準備をする）を経て、濃茶によって覚醒する。それは共同体としての手続きであり、全員がどうふるまえばよいか理解しているわけです。そこでは最低限の型を身につけていれば恥をかかずにすむという約束事があります」

型とはなにがなんでも守らなくてはいけないものではない。一応身につけておけば、その殻を破つてはばたくことが可能になる。はばたくための修業が、茶道の稽古といえるのかもしれない。

「日本では修業のあり方を『守破離』という言葉で

表します。まず型を学ぶのが『守』。そのあとの飛躍のためにきちんと型を身につけることが目的なのですが、現実にはそこで終わりがちでもあります。次に『破』。型を破って獨創性を追求することです。そして『離』。型を意識することからも離れた自由な境地です。中島敦に『名人傳』という小説があります。主人公の弓の名人は想像を絶するような厳しい修業を積み重ねますが、最後には弓そのものが何をするための道具なのか忘れてしまうほどの境地に至ります。獨創性にこだわっているうちはまだまだということですね」

熊倉氏の話は芸能にも通じる。能狂言や歌舞伎の家の子は、幼いときから囃子や義太夫を聴き、意味もわからないままにむずかしいせりふを聞き覚える。踊りや、鼓・三味線などの鳴り物を仕込まれ、体が芸能に合わせて大きくなっていく。徹底して型を身につけたのち、役者の個性や風情が発揮されるようになるのである。鍛える前に個性を発揮しようとしてもうまくいかない。茶道と同じである。

型とはもてなしに必要な共通ルールであり、美しいふるまいを実現する最短の道でもある。茶道では亭主が給仕をすることを非常に重視するが、それは茶事が一期一会、つまり一生に一度という心構えが必要なものだと考えることからきている。だからこそ、給仕という大切なことを人任せにはできない。

「益田鈍翁は死ぬまでお膳を自分で運んだといいますが。90歳の老人、しかも三井の総帥だった人がおぼつかない足取りでお膳を運ぶ。そうすることで、客は鈍翁が茶事にかける心の深さを感じ取ります」

茶事は亭主ばかりではない、水屋を預かる人々も大変な気遣いを求められる。茶道を学び始めた人が、「自分は裏方しかできないから」と茶事で水屋の手伝いを申し出ることがある。だが、修業を積んでいない人間に水屋の働きはできない。十分に場数を踏ん

おもてなしの 源流

趣向とは主客が作り出す「間」である



だ人、もしくは料亭から派遣されたプロの料理人たちが水屋に控えていないと、亭主は安心して茶事を開けないものである。

「建築家の磯崎 新さんが、『茶室の設計を頼まれたばかりのころ、裏の仕事がわからなくて水屋のつくりに困った。今はそれがわかるようになった』とおっしゃっていました。茶室ではバックヤードが非常に大切です。裏の仕事を一切客に感じさせないことがもてなし。それが自分でわかっていないと、茶室の設計はできません」

一方、もてなされる客にはどのような心構えが必要なのだろうか。

「亭主の気配りを深く感じ取る心が求められます。『吉兆』の主人で有名な数寄者だった湯木貞一さんが残した逸話があります。ある茶人の茶事に招かれ、

帰り際に玄関の先にある雪隠（トイレ）に入りました。わずかな間でしたが、その間にばらばらと霰が降ってきたのです。雪隠を出てみたら、そばの四つ目垣に路地笠がかかっていた。濡れないようにお使いくださいという合図です。湯木さんは『これが風流だ』と感心されます。雪隠から茶室まではほんのわずかな距離です。それでも心がけてくれる。客は客で、さりげない心遣いに気づき、感動する。これが主客というものです。『さあお使いください』と亭主が笠を持っていったらいやみになる。ことさら心遣いを見せないことがかえってよいわけです。

能を楽しむための茶事の例もあります。能にちなんだ道具組みをし、最後には茶室の畳をあげて即席の能舞台とし、能楽師の演能を楽しむ。余興に客も得意の謡曲を披露するといった茶会がありました。これは主客が共に能に通じているから成り立つ趣向であり、場といえます」

このように、趣向とは型ではないと熊倉氏は言う。たしかに茶事に招かれたとき、本当に心に残るのは名物オンパレードの道具組みではないだろう。もちろんそれは大切な要素だが、「茶の湯とは時間の経過」(熊倉氏)である。一瞬で消えていくものであり、残されるのはよい時間を共に過ごしたという記憶なのだ。名物ばかりを揃え、力の入った茶事のはずが、あとあと「あれはいやみなお茶会だった」と言われることもあり得るのだ。名高い道具を並べたとしても、全体的な趣向が理解不能な取り合わせでは亭主のセンスを疑われるだろう。「料理はおいしかったけれど、二度とあの店に行きたいとは思わない」と言われる料亭やレストランのようなものである。大名物といわれるような茶入や茶碗であっても、誰が所有し、どんな茶事に使われたかという由緒を味わう教養や趣味がなければ楽しめないし、興味のない人にとってはただのガラクタ。実は茶道とは、不思議



「日の丸産業」競争力の屋台骨 工代将章（本誌編集長）

経済のサービス化・ソフト化ということがいわれ続けて久しい。製品の機能や性能に有意な差がつけにくく、それ以上に「デザインや物語性などの点でユーザーの共感や美意識に訴えかける感性が重要視されている。

それは製品やサービスの提供者が、いつ・どこで・誰に・どうしたら喜んでもらえるか、ひとりひとりの顔を思い浮かべ、できるだけリッチに物語を描いていくこともかもしれない。マーケティングのスキルというよりは、相手のことをおもんばかり、楽しんでいただくことを自分の喜びにする、そういうセンスがものを言うのだろう。

そこで行き当たったのが「おもてなし」という言葉だ。「もてなす」という言葉には多様な意味がある。1・とりなす。処置する。2・取り扱う。待遇する。3・款待する。ご馳走する。4・面倒を見る。世話をする。5・自分の身を処する。ふるまう。6・取り上げて問題にする。7・そぶりを見せる。見せかける。（「広辞苑」より）
これらを見ていくと、結局、人間関係だけでなく物事すべてに心をくだき、段取りし、適切な調和を取ることまでを意味している。つまり「おもてなし」は料亭や旅館だけのものではないのだ。たとえば製造業におけるよい設計とは、機能・性能の発揮だけでなく、ラインの作り手を思い、組み付けやすくミスがでないように配慮するこ

とまでを言う。こう見ると、「いい仕事している」と評される行為も「もてなし」の感覚に近いのではないだろうか。大仰に言えば「おもてなし」は日の丸産業の競争力の屋台骨かもしれない。

接客業やサービス業ではどうか。キヤッチコピーに「おもてなし」は頻出するが、意外に内容は詰められないまま使われてはいないだろうか。サービスの形態や品質のあり方も、「マニュアル的・一律対応・全世界共通」対「高品質素材・手間・希少性」といった、一軸上のトレードオフ構造に見える。たしかに多くの顧客群では「適正な価格と適正なサービス」で取引されるべきだが、一部には居心地やくつろぎ、いわれや好奇心、美的調和や巧み、感銘や精神的満足感など、「品質とコストのトレードオフ」とは別次元の世界観を意識することが必要だろう。だが高度なサービスが必要な場面でも、そうした世界観は提供者ひとりひとりの個人的センスに曖昧に委ねられ、中身はぼんやりしているのが現状ではないだろうか。
「おもてなし」には、これらの問いかけに答える何かがある気がしている。先人から受け継がれてきた、茶道、旅館、遊芸や神事における「おもてなし」から、構成する要素や構造を見出した。それを知ることが、接客業・サービス業だけでなく、さまざまな仕事のあり方を見直すヒントになるはずだ。

な「物語性」によって支えられているといえる。

「主客の関係性とは『間』なんです。その日そのときでなければ成立しない茶事もある。たとえば私が大学院2年生のとき、私をかわいがってくださっていた数寄者の方が、お祝いに試験当日の夜、茶事を催してくださいになりました。指導教官のおふたりをご夫婦で招いてくださるといふのです。ところが当日は大変な大雪になり、夜8時の席入りの時間になってもひとりの先生がおいでにならない。そのうち電話がかかって「タクシーが動かない状況なので欠席します」と言われたのです。そうしたら亭主を務める数寄者が『とんでもない！ こういう珍しい雪だから、是非やりましょうよ！』とおっしゃって、結局先生ご夫婦に無理にきていただきました。東京には珍しい大雪の日だからこそ茶事を楽しまなければという亭主の心意気があり、これに応える客の数寄心がある。これが主客の「間」です。雪ぐらいで欠席しては客の資格を問われかねません。これこそ風流ですね。」

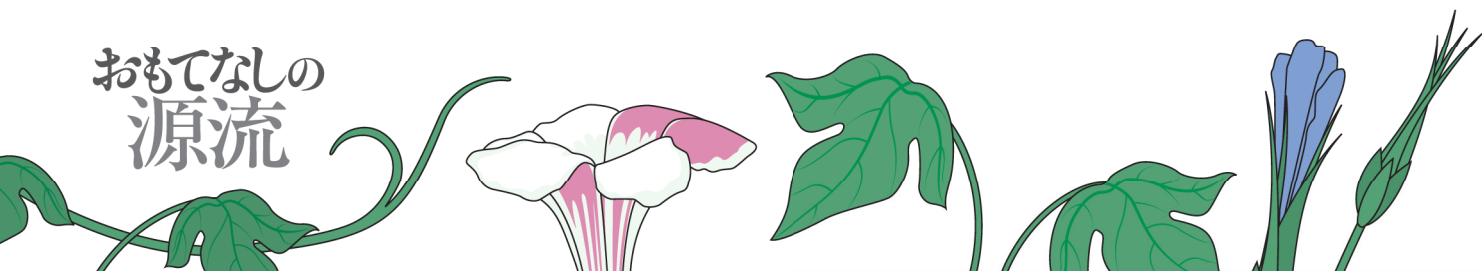
大雪が降る風情を楽しみ、大宗教育家、大学者にまじって茶の心を共有したひととき。茶事が終わったのは夜中の1時過ぎだったというが、その時間は若かった熊倉氏に忘れがたい記憶を残している。そこに、まだ20代半ばだった熊倉氏に寄せる主客の思いやりや期待がにじんできたからであろう。

「趣向は型ではないんですよ」という言葉が、実感を持って迫ってくる「もてなしの心」である。

※3 名物

茶道具の中でもいわれのある名品のことをいう。利休とその直弟子の時代までのものは大名物、おおいぶつ（小堀遠州（茶道遠州流の祖）が選定したもの）やそれに準ずるものを中興名物。それ以外のもの由緒ある名品を単に名物という。道具がさまざまな物語を持つところが茶道の特徴である。

おもてなしの
源流



『ハイ・コンセプト——「新しいこと」を考え出す人の時代』

著者/ダニエル・ピンク(三笠書房 1900円税別)

著者のピンク氏は、先進国経済は、論理的・分析的な左脳的能力が主流だった「情報化の時代」から、直感的・統合的な右脳的能力が必要な「コンセプトの時代」に移行し、その新しい時代では右脳の感性を活かして新しいことを考え出す人が活躍するようになると指摘する。今回はピンク氏にワークス読者に向けて語っていただいた。

私が右脳経済の出現に気付いたのは、前著書『フリーエージェント社会の到来』の執筆のために会計士や弁護士、コンサルタントなどのフリーエージェント(独立事業家)と会ったときでした。彼らは仕事場をスタジオと呼び、まるで彫刻家のような服装をしていたのです。また組織の中でも特に聡明で優秀な人たちは、MBAではなく美術系の学位を持ち、ビジネスの最先端に右脳的な芸術的感性を持ち込んでいることに興味を覚えました。

一方、情報化時代を支えた左脳の職業、例えばプログラマーには、大きな変化が起きていました。変化の一つはアウトソーシング(外注)です。インドでは技術サポートやプログラミンの人工費は米国の10分の1に過ぎないため、多くの仕事がインドに外注されています。もう一つはオートメーション(機械)化です。米国では何百万もの人

が所得税の計算にターボ・タックスというソフトウェアを使うようになったため、左脳的な税理士の仕事は消滅してしまいました。

これからの時代に良い職業に就くには、左脳的な知識や分析力に加えて、それらを生かすための右脳的能力、すなわち文化的教養や大局的な理解力、看護師のような共感する心、人の心の琴線に触れられる力も必要となるのです。

またモノが溢れる現代では、人は単に実用的なトイレブラシではなくデザインの手によるものを欲し、ただ性能の良い車ではなく、環境にやさしいハイブリッド車を望みます。その他多くの商品やサービスと一線を画すのに必要なのは、技術ではなくデザインと有意性なのです。

6つのハイ・コンセプト

今、世界は新しいマネジメントを求めています。経営者・マネジャーの方にお伝えしたいのは、これからの時代に私がハイ・コンセプトと呼ぶ6つの右脳の感性——デザイン、物語、調和、共感、遊び心、生きがい——は、経済的な優位性につながると同時に、人々が真に望んでいるものだという事です。

今度の日曜日にここワシントンでは、会計士たちが自宅の裏庭で絵を描くでしょう。理由は

楽しいからです。でも写真家が楽しいからと週末に税金の計算はしないでしょう。給料や忠誠心に頼って好きでもないことをさせるのは、新しい世界の経営スタイルではありません。こう働きたいと望んでいる人々の能力を最大限に生かすのが新しい世界のやり方です。

「コンセプトの時代」への移行に日本はうまく対応しているようです。アニメやマンガ、ハローキティなど右脳の感性から生み出されたものが、世界に発信されていることに実証されています。日本人がもっと右脳の職業に就くようになれば、ルーチンワークだけの「サラリーマン」時代よりずっと幸せになると思います。

右脳の質を持つ人を惹きつける組織になれるか

企業にとつては、右脳の感性も持つ人に組織で働いてもらえるよう彼らにとつて魅力的で、かつ彼らの能力を最大限に引き出せる組織をつくれるかが課題になります。

人事分野でも外注や機械化は進んでいます。人事に仕事が残されるとすれば、それは芸術的・独創的で職務の大局を捉える仕事にはかなりません。右脳的な新しい職場を作ることは、その仕事のひとつとなるでしょう。(インタビュアー…デビッド・クルールマン)



Photo credit © Nina Subin

プロフィール ダニエル・ピンク Pink Daniel

1964年生まれ。エル大学ロースクールで法学博士号取得。米国副大統領の首席スピーチライターなどを務めた後フリーに。ニューヨーク・タイムズ、ワシントン・ポストなどでビジネス、経済、社会についてレポートや論文を執筆。著書に『フリーエージェント社会の到来』。ワシントン D.C.在住。



『日本人はなんのために働いてきたのか』

著者／河原 宏(ユビキタ・スタジオ 2200円税別)

人は何のために働いてきたのだらうか。長い歴史の中で時代を超えて変わらないものはただ一つ、人間の働くということだ。労働が根幹をなして、すべての時代の社会や文化の姿を規定している。本書では、古代、中世、近世、近代、現代の各時代に働くことはどのような意味を持っていたかについて考察している。

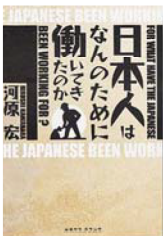
戦後日本人にとって働くことの意味とは

私たち日本人は何のため、どのように働いてきたのか。第二次大戦後、見渡す限りの焼け跡と廃墟の中から人々は働き始めた――文字通り死に物狂いで。この壮烈な働き方を始めたのは、苛烈な戦争をくぐり抜けてきた人たちだった。戦場には死んだ戦友を残し、帰国すれば家族は四散して見当たらない人も多かった。彼らは心中にただ無限の悲しみを抱き、我を忘れて働くことだけが救いだった。その結果、戦後の経済成長を達成した。次の世代、つまり戦後派は経済成長の中で成長した。それが彼らの合理主義を育てた。戦後派は前の世代、戦中派の我を忘れて働くような非合理主義を否定した。当時は昨日よりも今日、今日よりも明日がより良くなる信じられていた時代。自由・平和・民主・平等・豊かさなど、一言で言えば「進歩の理念」があり、働くこと＝金銭を得ること

と生きるものが進歩につながっていた。

もともと合理主義は非合理を除去する不断の合理化によって実現する。徹底しない合理主義は存在しない。あらゆる愛着や人情も切り捨て、不合理だからである。現代の徹底した合理主義は0と1を組み合わせたコンピュータに似ている。1は金を唯一神のように崇める金至上主義、0は学ばず・働かず・トレーニングもしないというニートにそれぞれつながる。

しかし今、多くの人々は切に生きがいや働きがいをも求めている。それは多分、楽しく学び、飲んで働く場と機会と形の発見であろう。不可能ではない。本書で述べたように、日本の歴史は時代に応じて様々な実例を示しているからである。(河原談)



河原 宏
かわはら・ひろし

早稲田大学名誉教授。専攻は日本政治思想史。著書に『日本思想の地平と水脈』『昭和政治思想研究』『素朴への回帰——国から「くに」へ』など多数。

『ボローニヤの大実験』

著者／星野まりこ(講談社 1700円税別)

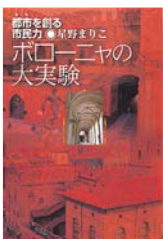
ボローニヤは、ローマから北西に400キロ離れた人口37万人の都市です。3年前に作家の井上ひさし氏が初対面の私に30年来のボローニヤへの想いを熱く語るのを聞き、「ユートピア」と呼ぶほど井上氏を虜にするのはどんな街かと関心を抱いた私は、井上氏をレポートにテレビ番組の制作に取り掛かりました。期待に胸を膨らませ撮影のため現地に赴いてみると、そこは番組が作れるのかと心配になったほど、ごく普通の街でした。しかし数日後には、私自身もボローニヤの街の虜になっていました。私が惹かれたのは街を構成する人、建物、産業、文化といった様々な要素がうまくみ合うことで生み出される心地良さでした。

ボローニヤに生きる自立と共生、寛容の精神

古くから周りの地域と交流し、自治を勝ち取ってきた歴史を持つボローニヤの人々は、自立と共生、寛容(トレランス)の精神をもっています。寛容とは、自分と意見や生き方の異なる人々を受け入れようとする意思のことです。これらの精神は街づくりにも浸透しており、例えば1970年代にボローニヤの人々は、空洞化した都市部に生活者が戻れるよう郊外の開発よりも都市部の再生を選択し、一般の人々が生活し働ける建物を

保存し再生してきました。その結果郊外へ流出していた人々や地元産業、職人企業(少人数の専門職人からなる個人企業)が都心に戻り、都心は多様な年代、階層、職種の人々で活気を取り戻し、24時間賑わいのある場に生まれ変わったのです。また中小企業や職人の起業を積極的に支援し、無数の独立企業がお互いの足りないところを補完しあう協調関係を構築して、世界を席巻するアメリカ型の大企業に對抗しようとしてきました。

これらは「ボローニヤ方式」と呼ばれて、創造的街づくりのモデルとして注目されています。本書に綴った、番組制作の過程で出会ったボローニヤ方式を体現している人々ヘインタビューを通して、今の日本へのヒントになればと思っています。(星野談)



星野まりこ
ほしの・まりこ

映像プロデューサー。主なテレビ作品に『日本・言語と人々(BBC共同制作)』『千年の道 祈りの旅スペイン サンティアゴ巡礼路』『井上ひさしのボローニヤ日記』、映画『静かな生活』など多数。

人と組織の
新・論・点

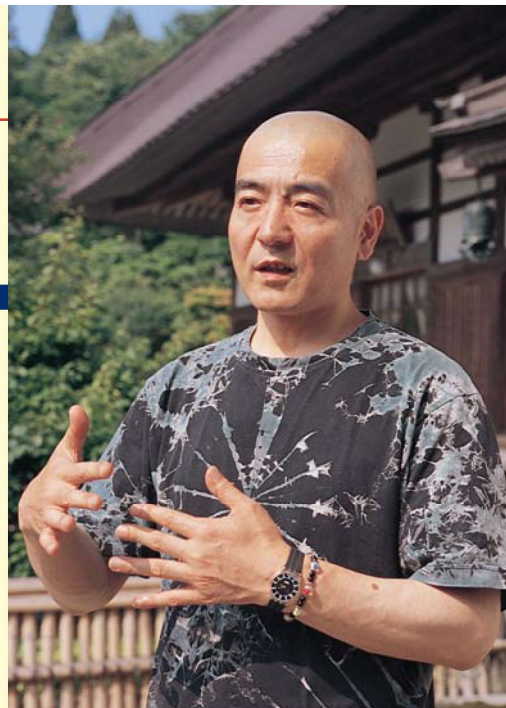
CATALYST[※]

カタリスト

玄侑宗久

臨濟宗妙心寺派福聚寺副住職にして芥川賞作家

例外が生まれないことは 組織の死を意味する



『般若心経』というお経に「色即是空」という言葉があります。「空」は実相、本当の姿ということです。「色」は我々が五感を通じて脳で認識した情報です。椿の葉は緑色に見えますよね。でも、犬や猫には違って見えています。緑と感じるのは我々の眼の網膜と、情報を立ち上げる脳の能力に関わっています。だから椿の葉が緑なのは実相ではなく「色」、つまり出来事なのです。

自分で作った概念が 悩みを生み出す

人は、こうした出来事を自ら作っています。雨が降っていれば、「雨がしとしと降っている」という文章にする。本当は一粒一粒、雨の音は違うのに、それを全部聞き分けていたら脳も大変だから「しとしと」という言葉で括って概念化して落ち着くのです。

概念化は、物事を分かりやすく取り扱いやすくするにはとても便利です。しかし現代では、作った概念に人はかえって悩まされているように見えます。例えば今月の売り

上げ目標は、先月の48から頑張って53にしようとりあえず決めて、それで51しか達成できないものすごく落ち込んでしまうのです。元を辿れば48でも良かったのだからそこに戻ればいいのです。しかし概念を積み重ねて共同認識や目的としていったん決めてしまうと、「そもそも」というのが関係なくなるんですね。

禅では概念をすべて妄想として切ります。概念のない無の状態を体験しようとしては、人間は結局、概念の生き物ですから、概念とどう付き合っていくかということが問題になるのです。

個は全体の中に溶け 全体は個にゆらぐ

西洋近代科学は全体を個に要素分解していくことで万物の法則を解き明かそうとしてきました。そこでは観察する者の主観と、分析の対象となる客観に分けられています。仏教では、全体から独立して固有の性質を持つ個というものは認めません。個は全体の中で活か

され、一方で個のあり方が全体に影響を及ぼします。

「経営」という言葉は仏教用語で、もともと「経」とは「スートラ」といって数珠に通す糸を指し、一本貫くものをもって我が身を営むことを意味しました。この言葉を会社や組織に転用すると、組織にも一本貫くものがある、それが毛細血管のようにすみずみに張り巡らされ、運営される意味になる。ただ現実の組織では、まず計画を立ててそのとおりにしようとしす。しかしその考え方が強すぎると辛くなる。ゆらぎ=例外が生まれないのは組織としては死を意味します。生きているというのは例外やへんなことが生まれるということなのです。

世の中や身の周りで起きることは、すべて因果律で割り切れるものではありません。共時性や偶然的なもの、そういう説明がつかないものを、我々はご縁と呼ぶわけです。今の私のスタンスは、概念的な目標を置かず、面白そうだと思うえばやる。つまり、ご縁を大事にするということなのでしょうね。

文/内田美代子(編集部)

PROFILE げんゆう・そうきゅう

1956年福島県生まれ。臨濟宗妙心寺派福聚寺に生まれる。慶應義塾大学文学部中国文学科卒業。さまざまな仕事を経験した後、83年より天龍寺専門道場に入門。現在福聚寺副住職。また作家としては、2001年『中陰の花』で第125回芥川賞受賞。著書に『禅の生活』『まわりみち極楽論』『アマターバ』など多数。

編集後記

夏真っ盛りですね。ところで海水浴の起源は、18世紀の半ばイギリスに遡ります。医師ラッセル博士は、南岸の寒村プライトンに「冬の健康法」として海水浴のクリニックを開きます。馬車を後ろ向きに打ち付けさせると、冷たい荒波を体に打ち付けさせるものでした。まるで「打たせ湯」です。そして一冬の間、ロンドンから避寒地プライトンを訪れることが王侯貴族の大流行になっていったのです。日本でも明治の初頭では、大磯で海中に杭を打ち、それにしがみついて荒波をかぶることが海水浴でした。20世紀前半になると大衆にも時間と金の余裕ができ、夏のバカンスとして「日光浴」に転化していきます。季節もアクティビティもユーザーも、すべて変わりました。さて、21世紀の海水浴は？ (二代)

誌面の私物化で申し訳ありませんが、今回の特集には、3年前亡くなった弟の供養の気持ちを込めてもらいました。弟は大学卒業直後に統合失調症を発病、10年近く自宅療養し、最後は突然死でこの世を去りました。生前には「酒ばかり飲んでないで働け」「怠けてるだけじゃないのか」とひどい言葉を投げつけたものです。また「社会復帰はもう難しいかもしれない」と思い込みもしていました。何のことはない、私自身「精神疾患のドグマ」に囚われた一人だったのです。親兄弟の関係とは違いますが、人事の皆さんも働く人の心を守ることに、一定の責任を負っているのではないのでしょうか。皆さんが私のような、悲しい、情けない思いをすることがないように願っています。(Wister10)

● 仕事の生産性を向上させるには速度を上げるか、仕事の単価を上げるか、割がよい別の仕事を作り出すかしかない。成功の本質で取材した「はてな」では、ペアプログラミングで生産性を

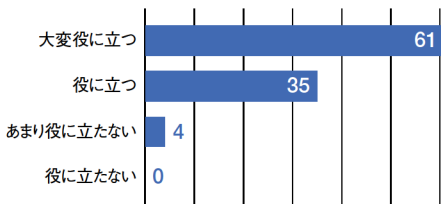
向上させている。新しいアイデアを生み出す開発合宿も面白い。知識社会は工業社会と違って頭の中身と働きが勝負になる。同じ仕事をこなす時間を短縮し、余った時間を別の活動にどう振り分けられるか。それができない個人も組織も衰退は免れない。日本版ホワイトカラー・エグゼンプションの議論が中座している。長時間労働の固定化が危惧されているようだが「労働は時間ではなく成果で測る」という流れは不変である。仕事の生産性向上は人事の仕事なのか、違うのか。(荻野)

● 著者からのメッセージで取り上げた、「ハイ・コンセプト」の著者、タニエル・ピンク氏は、先進国経済は論理的・分析的な左脳の能力を持つ人が活躍する「情報化の時代」から、直感的・統合的な右脳の能力が必要な「コンセプトの時代」に移行すると論じ、読者に3つの質問を投げかける。①この仕事は、他の国ならもっと安くやれるか。②この仕事は、コンピューターならもっと速くやれるか。③自分が提供しているものは、豊かな時代の欲望を満足させられるか。最初の二つがYESだと、将来その仕事は無くなる可能性がある。さて、人事にはどんな仕事が残されるのだろうか。(内田)

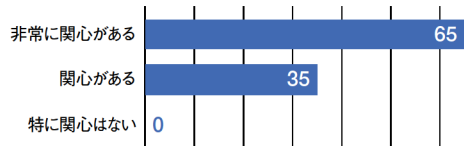
おわびと訂正
76号特集「人材マネジメントを視覚化する」25ページ、診断テスト「あなたの会社のポジションはどこか」の図表に誤りがございました。正しい図表は、ワークス研究所のサイト
<http://www.works-i.com/flow/works/contents/76.html>にてご覧いただけます。同じく特集34ページにおいて、野田稔氏の肩書に誤りがありました。正しくは「多摩大学 経営情報学部 教授、リクルートフェロー」です。野田様、および読者の皆様にお詫び申し上げます。

前号「Works No.76 人材マネジメントを視覚化する」2006.6-7へ寄せられた読者の声 (2006.7.24時点)

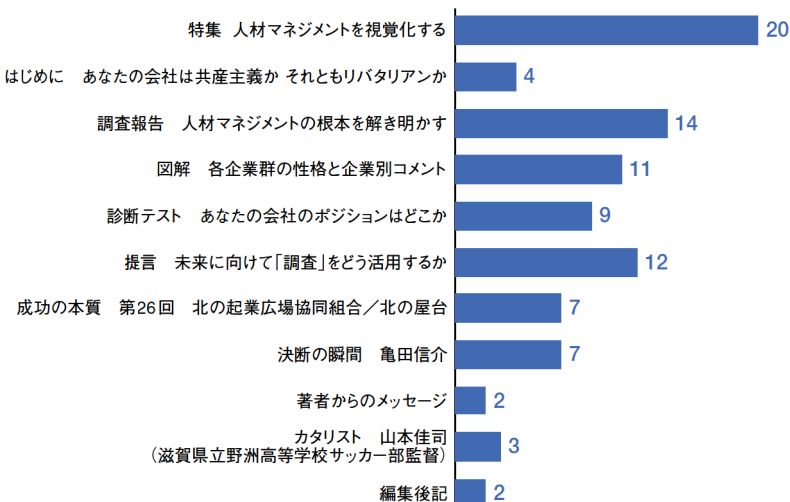
◆今回の特集内容(人材マネジメントを視覚化する)は、今後の貴殿のビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、人材マネジメントについて



◆印象に残った記事・発言内容・事例



そのようにお答えになった理由

- いろいろな企業の現場が「見える管理」を打ち出し、情報の共有化、進捗管理に用いて成功を取めている。とかくPCが情報の権化みたい語りられる反面、ネットワークも見ず、又情報もしまわれたままになって迅速性に欠くところが出てしまいます。人事の情報は秘密という感が強いのですが部内だけでも視覚化することが迅速性のある人事になるのではないのでしょうか。
- 欧米では余り取り上げられない、人間自体に関わるもの、「人間性」といった軸を入れると、欧米垂流でなくなるのではないのでしょうか。

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)
バックナンバーもご購読いただけます。

お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

<http://www.works-i.com>

Works (購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

B FAX

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先までお送りください。①『Works』希望
②希望購読開始号および回数 ③〈個人の場合〉お名前・ふりがな 〈法人の場合〉

企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな
④住所・郵便番号 ⑤電話番号 ⑥メールアドレス ⑦お支払い方法 クレジット
または振込み 〈クレジットの場合〉カード番号16桁・有効期限・カード名義
【FAX 宛先】0120-270-112 (24時間OK)

C 電話

【電話】☎0120-022-844

月～金(土・日・祝休)9:00～17:30

購読料

- 1冊 700円(消費税込み・送料無料)
- 1年間・6冊 4200円
(消費税込み・送料無料)
- バックナンバー・No.1～22は、送料1冊100円のみで送付いたします

お支払い方法

【クレジットカード】JCB、VISA、

MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

【振込み】商品初回発送約1週間後に振込み用紙をお送りします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアでお支払いください。

*配達宅急便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございます。御了承ください。

『Works』次号(78号)のテーマは
「変わる『労働契約』
—役割期待関係の明確化—」
発行は10月10日(火)です

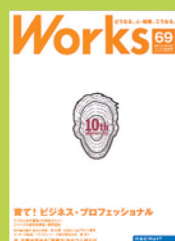
■バックナンバー 一覧



No.67 2004.12-2005.1
イタリア企業のネットワーク



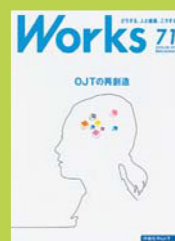
No.68 2005.2-3
若手を活かす



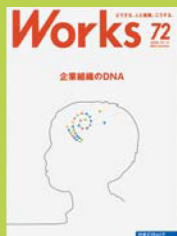
No.69 2005.4-5
育て! ビジネス・プロフェッショナル



No.70 2005.6-7
人材マネジメント
これまでの10年
これからの10年



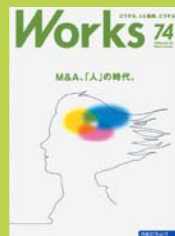
No.71 2005.8-9
OJTの再創造



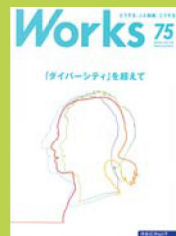
No.72 2005.10-11
企業組織のDNA



No.73 2005.12-2006.1
人事部とは何か



No.74 2006.2-3
M&A、「人」の時代。



No.75 2006.4-5
「ダイバーシティ」を超えて



No.76 2006.6-7
人材マネジメントを視覚化する

No.57 2003.4-5
コンピテンシーとは、何だったのか

No.58 2003.6-7
就職を科学する

No.59 2003.8-9
揺れる正社員

No.60 2003.10-11
取り残された福利厚生

No.61 2003.12-2004.1
新卒採用の新たな潮流

No.62 2004.2-3
人件費マネジメントの未来

No.63 2004.4-5
中国一競争とマネジメントのダイナミズム

No.64 2004.6-7
企業内プロフェッショナルの時代

No.65 2004.8-9
大卒フリーターの未来を探せ

No.66 2004.10-11
教育研修の成果—
何を、いかに測るべきか

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886