

## Hondaらしい健康経営を目指して



### Hondaで働く一人ひとりが「夢」に向かって 持てる能力を最大限に発揮できる環境をつくりたい。

そんな思いを込めて、弊社の全社安全衛生委員会 貝原委員長(代表執行役副社長) 産業保健職と筑波大学大学院医学医療系 松崎一葉教授による座談会を実施しました。

#### 現代のメンタルヘルス不全是、社会情勢との相互作用で発生する適応の病

**松崎** 社会が徐々に成熟してくると働く気が湧かないとかモチベーションが上らない、などと言うことも許容されるようになってきます。社会が成熟することと人の成熟は反比例するのです。安心・安全が担保されない社会では、「モチベが湧かない」とは言われていませんから。昔と違い今は、本人の遺伝や性格など個体要因が強い疾病(例:統合失調症など)よりも生活環境、生育環境、職場環境などの環境要因による疾病(例:過重労働やハラスメントによる「うつ」)の方が増えているのです。メンタルヘルス不全是、会社や社会との相互作用で増減するということが起きているのです。

**貝原** 社会が成熟することは決して悪いことではありません。

**松崎** 言われる通り、それらを許容する豊かな社会になったという喜ばしいことなのです。流行りのAI革命ですが、ネアンデルタールからホモサピエンスに進化した時に認知革命が起こり、脳の前頭葉が大きくなったことで、ヒトが急速に進化したのと同程度のインパクトがあります。これまでは、偏差値の高い大学に入るために「正解」にいち早く辿り着く能力を習得していたのですが、これからは完全に生成AIに取って代わられるものですので、そのような能力は要らなくなります。現代は、正解のない問題を解決する力、創造的な能力が必要となる多様性の時代になっています。Hondaは、多様な人材が混在している非常に面白い会社だと思っていますが、本当にその多様性をインクルージョン(包括・包摂)できるのか、多様性の観点からHondaのメンタルヘルス問題を考えるという広い視野が必要になってきていると思います。

**貝原** Hondaがイノベティブな企業であり続けるためにもダイバーシティ&インクルージョンは非常に重要な要素です。どうしても人は、自分の考えや価値観と異なるヒトやモノに対して、ストレスを感じやすいのではないかと思います。その「違い」を自分の価値観と交らせようとしない限り、ストレスは溜まり続けるのではないのでしょうか。

**松崎** アメリカは多様な国家ですけれども、インクルージョンできないところに問題があるのですが、日本は、そもそも多様性が低いので、まずは多様性から始めなければいけないということだと思います。

## 人は多様だから、それぞれの認知の違いを理解する。

**松崎** ストレスに上手に適応できる人とそうでない人の違いは何か？いわゆる「認知」、物の見方や感じ方の違いなのです。例えば、同じ仕事をしていても疲れたという人もいますし、とても有意義だからもっと働きたいという人もいます。単に物理量ではなく、それをどのように「認知」するかということです。特にマネジメントを担う方にとってメンタルヘルスの問題というのは、メンバー個々の内発的なモチベーションを丁寧に聞き出し、その個人を深く理解をする、ということが重要なのです。



**貝原** 今、Hondaで働く一人ひとりが、自らの仕事に対して意味を見出し、夢中になれているか。自分がやりたいこと、夢や目標を明確にできているか。それに向かって全力でチャレンジしているか。そのチャレンジを後押しするサポートは十分か、など**内発的動機(モチベーション)の喚起と、多様な個が融合できる企業風土**を目指して、全力で取り組んでいます。

**田中** 上司と部下とのコミュニケーションの質という点では、多くの上司の皆さんは、上手にコミュニケーションをされていると思うのですが、(産業保健職である)私たちのところでは、そのような状態には至っていないという声を聞くこともあります。

**松崎** 多様性に対応できていないのだと思います。良い商品・サービスをお客様に届けるために、一生懸命に開発・生産・販売したいという気持ちは変わらないけど、残業せずに退社してプライベートを楽しみたいという気持ちも大切にしなければいけません。それを「残業しないで、なんで早く帰るんだよ!」と鞭打つ時代ではありませんから。

**大畑** 仕事の全てを人間が担っていた時代から、ロボットがでてきて、今度はAIの登場です。人間の行う仕事が大きく変わってきています。復職支援の場でも実際の仕事と当人に適した仕事がどれだけ現場にあるのかを探し、調整し、擦り合わせていくことがとても難しくなってきました。生みの苦しみが多くなっている感覚です。

**田中** 長年メンタルヘルスに対する様々な取り組みを進めていますが、休業者率は10年前に比べて1.5倍に増えています。また、疾病別では、うつ病はほぼ同率で推移していますが、**適応障害**がかなり増えています。

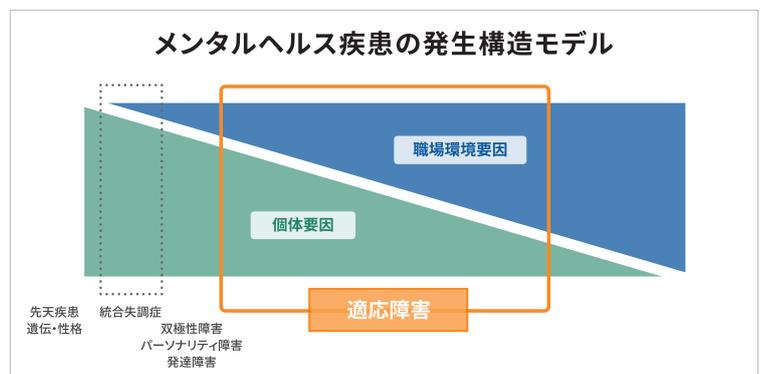
**松崎** 適応障害は、その職場に適応できないからメンタルを壊したと考えられやすいのですが、**メンタルヘルスの問題というのは、個体要因と環境要因がクサビ形に絡まって発症していく連続体**です。遺伝や性格の問題に起因するのが個体要因で、強い人・弱い人・厳しい人・優しい人に関係なく、それだけ過酷な労働環境であるならば、誰でも病気になってしまう状況が環境要因です。いわゆる労災です。確かに**職場環境の問題があったとしても、その職場にいる全ての人がうつになっているわけではないので、個体側の問題もあるのでは、というミックスゾーン(中間)に位置するのが適応障害**です。

**貝原** 当人の状況をよく観察し、見分けるということですか？

**松崎** 面談で本人の話だけを聞いても分かりません。現場に出て、本人と上司の双方からヒアリングをして初めて本質が見えてきます。「働く人の精神医学」というのは、両方の意見をきちんとヒアリングをして、見立てをしていくことが非常に重要です。

**貝原** 上司と部下の関係は、二人の閉鎖された社会になりやすく、本当に良好な関係か否かは、外観からは分かりにくいものです。第三者が観ることが必要なのですね。

**松崎** 産業医というのは、労働安全衛生法で中立の立場が保障されています。病気になった社員の味方でもなく、会社の味方で



もない。中立的な立場で、公平に観察した見立てを正直に申し上げています。

**貝原** お互いの認識の違いで、上手く通じ合えていないケースもあるということですか？

**松崎** 多くの場合は誤解もあります。間違った見方や先入観もありますから。労・使・産業医の三者で、偏見無くフラットに話ができれば、誤解が解けて、それだけで事態が解決してしまったということもあるのです。



米田 恵（看護師）

### 産業保健職の問題意識

**貝原** 産業保健職の皆さんもそのように感じていますか？

**大畑** 上司と本人の対話が足りず、関係性を上手に築けていないと感じるケースも見受けられます。

**田中** フラットに話せる状態をつくることは簡単ではありません。お互いを理解し合おうとする気持ちが大事なのですが、上司は自分の思いや言いたいことを伝え、聴くことを忘れがちです。**双方で対話をするのが、コミュニケーション**なのですけど。

**米田** 部下はどうしても評価される立場なので、本音、特に弱音を言ってしまうとダメな人と思われると考えて、言えない・言わないということも背景にあるのではないかと思います。

どうにもならなくなって、休職直前で、駆け込んでくることもあります。

**田中** どちらかというストレスを感じていることを言い出せないのではないかと思っています。上司は「相談して」とは言っているのです。どちらも悪くないのですが…

**貝原** 私の経験では、上司との面談は、評価のタイミングでも実施されることから、評価が前提という印象があるのかもしれませんが。職場での共通の課題があれば、それを一緒に解決していこう、というようなフラットな「2WAYコミュニケーション」が頻度よく、ランダムに行われている職場のイメージなのでしょう。

### 余白は「作るもの」ではなく、仕事～成果に至るプロセスから「生まれるもの」

**松崎** 宇宙開発の現場<sup>※</sup>では、心理的安全性が非常に大事ですから、評価の場面や上司とのディスカッションの場面でも、良いものを作っていこうという方向がブレなければ、上司と少し異なる意見を言っても全く悪い評価を付けられることはない、忖度なども全然影響なし、という環境づくりに努力しています。**フラットに皆で偏見なく話しあえる環境を職場で構築できれば、かなりこの適応障害の問題は解決するのではないかと**思っています。

※宇宙飛行士が働く宇宙空間は、微小重力、閉鎖環境という特殊な条件下で「極限の職場環境」であることから、宇宙航空研究開発機構（JAXA）と連携し、宇宙飛行士の労働衛生管理に関する研究を行っている。

**貝原** 心理的安全性を高めることが大切とのことですが、そのためには、ある程度その人の性格や特性を事前に知っておく必要はありませんか？それともある程度の雰囲気があれば、初対面やどのような方でも心理的安全性は保たれるものなのですか？

**松崎** Hondaには「人や社会の役に立ちたい」「多くのお客さまに喜んでもらえる商品を提供したい」という本田宗一郎さんの理念がありますね。**理念さえブレなければ、その途中の過程で右の道を行くのか、左の道を行くのかということを上司・部下がフラットに会話できることが非常に大事だ**と思います。会社の利益や売上など「数字」を中心に据えて、社会正義が見えていない企業は、心理的安全性は低いのです。Hondaは比較的に心理的安全性の高い企業だと思います。

**貝原** Hondaフィロソフィーやビジョンがしっかりと浸透できていることが大切ですね。

**松崎** 上司は、Hondaフィロソフィー的なものを頭の中にしっかり置いて、マネジメントするべきですが、現場では直近の課題への対応が優先されてしまいがちです。

田中 それは、一人ひとりの心の余裕や余白がないとできないのでしょうか？

松崎 逆でしょう。昔、“プレミアムフライデー”がありましたけど…初めから余白をつくりましょう、ではなくて、きちんと仕事をして、成果を出していく過程の中から、どのような働き方が良いのかを考えてくことで初めて余白が出てくるのです。

田中 確かに。余白をつくることから始めると誰かにしわ寄せがいき、負のスパイラルに陥りますものね。

松崎 メンタルヘルスでも現実的な課題から逃げずに考えるという姿勢がないと着地しません。宇宙開発の現場で突きつけられてきた課題は、仕事量を減らさず、人を増やさず、メンタル問題を減らせということです。宇宙ステーションでの滞在人数は3人と決まっていますから、人は増やせないのです。仕事量も減らない。まして、閉鎖環境の中でメンタルヘルスを保たなければならない。25年間研究し続けています。

貝原 素晴らしい。その命題を解決するヒントはありますか？

松崎 一番大事なのは、やはり、人と人との良い関係性です。



田中 三加 (看護師)

## メンタルヘルス不全を改善するカギは、人と人との良質な「関係性」!!

田中 本当にそう思います。

米田 不調の要因は、人間関係が多いです。上司・部下だけでなく同僚間もあります。

松崎 それには、個性を把握することに加えて、“したたかさ”が大事なのです。自分とは全く話は合わないが、自分の弱点を補ってくれるのであれば、その人の強みを活かすという限られたリソースを最大限に活用し尽くそうという「食欲さ」です。第二次大戦中に強制収容所で暮らしたユダヤ人を追跡した研究によると、解放後、祖国に戻ったほとんどの人が早死にしているのです。ところが、病气もせず非常に健康に生き抜いた一群がいて、それを研究したところ、SOC(Sense of Coherence)<sup>\*</sup>という感覚を強く持っていることが分かったのです。自分から見たら変な人かもしれないけれど、**理念や目的を実現するためには、その人の良い部分を見つけ、それをどのように活かしたら良い結果につながられるかを考えることがSOCなのです。**

### 「首尾一貫感覚」 ストレスに強くなる3つの感覚SOC (sense of coherence)

やるぞ感	① 有意味感	辛いこと、面白みを感じられないことに対して、 <b>意味を見出せる</b> 感覚。望まない部署に配属されても、「将来何かの役に立つかもしれない」と思って、前向きに取り組めること。
わかる感	② 全体把握感	先を見通す力、とも置き換えられる。今週は忙しくて土日出勤になっても「なんて忙しいんだ」と思うのではなく、「今週は休めなかったけど、来週のこの辺は少し余裕ができるから、そこで休めるな」など <b>先を見て心の段取りが取れる</b> こと。
できる感	③ 経験的 処理可能感	最初はこんなことは絶対にできないと思って、「そういえばあの時でもできないと思ったけど、意外とできたよな。今回もできるんじゃないかな」と思えること。初めて手掛ける仕事でも、過去の経験からこの程度まではできるはず、でもその先は未知のゾーンだと冷静に読める。ただ、その未知のゾーンも、あの時の仕事の <b>経験を応用すればできる</b> かなとか、あの人に手伝ってもらえそうだなと把握できる感覚です。

引用：松崎教授講演資料より一部改廃

貝原 自分とは違うものの見方や感じ方を持つ人は、新しい価値を生み出すということでは、自分では気づかないことに気づいてくれる大変ありがたい存在です。共通の理念や目標を持っていれば、アプローチは違っても良いのですから(松崎先生の言われる)“したたかさ”をもって付き合うことで、**良いスパイラルが生まれる**のでしょう。

松崎 犯人の手がかりを与えて、推理させるというコロンビア大学の心理実験があります。Aグループは全員お友達。Bグループは、異質な人が混じっている。Bグループの正解率は80%、Aグループは54%でした。大事なのはこの次です。話し合いどうでしたか？と聞くと、Aは「良い話し合いだった。絶対に正解!」、Bは「話し合いが大変だった。自信はない」と。**異質な人が混じっていると、最後まで反対する人がいるため、話し合いはタフですが、正解に辿りつきやすい**のです。基本的にリーダーは、自分の色に染めた方が会議は楽ですから、自分と合わない人を入れたくない傾向になりがちです。少し脱線しますが、

日本の大企業のハラスメントの特徴は、大抵ものすごく仕事ができる人が、自分色に一色に染めて、部下の意見はいらな  
いと言って封じ込め、ダイバーシティを潰しながら突進するタイプです。



大畑 栄子 (看護師)

### 良質なワイガヤをするには、心理的安全性が欠かせない

**貝原** Hondaにはワイガヤ文化がありますが、最後まで本気で議論することで、表出された言葉だけでなく、その人の内側にある想いや背景などを理解できるということが大事なのだと思います。たとえ、意見の食い違いがあってもお互いの理解がより深まって、新しい方向性を皆で意思疎通できるようになるのです。言うは易し、行うは難しなのですが。

**大畑** だんだん異なる価値観を許容することが難しくなっていると感じています。

**松崎** Hondaのワイガヤに関しては、一橋大学の野中郁次郎先生がSECIモデル<sup>※</sup>の中で、大変高く評価されています。自分の心の中で思っていること(暗黙知)を外に表出(Externalization)・言語化して、他者の考えや知見と組み合わせた後に、自分の中に内在化(Internalization)していく。それが野中先生のモデルなのですが、上司・部下あるいは同僚間の誤解によって起こるハラスメントなども本質的なワイガヤを実施すれば、お互い分かり合えるかもしれません。

※SECIモデル:野中郁次郎教授によって提唱された暗黙知と形式知の相互変換を通じて組織の知識創造を説明する理論モデル。「Socialization」「Externalization」「Combination」「Internalization」その頭文字をとってSECIモデルと呼ぶ。

**貝原** 本質的なワイガヤは、ハラスメントやメンタルヘルス対策にも有効なのですね。

**田中** そのためにも、職場での心理的安全性を高めることが欠かせないと思います。

**大畑** 何を言っても否定されない、その安心感はとても大事だと思います。

### 産業保健職は「寄り添う支援者」

**松崎** 冒頭の成熟の話にも関係しますが、大人の定義は、葛藤に耐えられることなのですが、なかなか一人では耐えられません。耐えるためには情緒的なコミュニケーションをとれる人の存在が必須なのです。会社でも、家庭でも普通に愚痴を言える相手を持つことでメンタルヘルスもとても安定します。

**貝原** 皆さんは、社内で情緒的コミュニケーションの相手となることもあるのですか？

**大畑** 思いのたけを吐露してもらい、伴走して、思考や認知の整理に関わるなどその人に適した方法をとっています。

**貝原** 困ったら相談できる、という雰囲気にはなっているのですか？

**田中** ハードルの低い・相談しやすい組織になることが課題と感じています。私たちに対しても心理的安全性が保たれると感じてもらえることが大切ですから。

**米田** 相談窓口の周知活動を継続しています。

**貝原** いろいろ取り組んでいることが、社内の皆さんに伝わっているのでしょうか？

**田中** 長年にわたって周知していますが、気軽に相談しようという行動までには至っていません。フラットな関係性を構築するためには、あともう一歩という感じです。

**大畑** 言葉を交わしたことがある人には、頼ってもらえる傾向にあります。もう少し前には出ないといけないのだと感じています。

**田中** どうしても注射を打たれる病院のイメージがある、とよく言われています。(笑)

**米田** 相談内容が勝手に会社に知られるのではないかと受け止められることもありますが、本人の同意なく伝えはしません。守秘義務を厳守していますから。

**松崎** 根本的な問題は、健康推進室に相談すれば、仕事量を減らしてくれるのですか？上司を代えてくれるのですか？と多くの人  
が思っているからではないでしょうか。そもそも産業保健職は、そのような役割ではないのですが、今の置かれた状況をど  
のように乗り切っていくと良いのかを一緒に会話しながら考えていくことはできます。実は、自分でどうしたら良いのかをか  
なり分かっている人は多いのです。何でも聞いてくれる人と話をすると、自分の心の内側にうっすらと感じていたものが表  
に出てきて、勇気を持って決断ができるようになってきます。**私たち産業保健職は、「寄り添う支援者」**であることを皆さん  
に周知していくと良いと思います。



松崎教授

## ストレスと上手に付き合うには

**松崎** ストレスにまず気づくことが大切です。ストレスを感じると、自分の身体に様々な反  
応が出てきます。ミスが増える、忘れ物が増える、転倒するなどストレスの初期兆候  
は、集中力が落ちることによるパフォーマンスの低下です。3時間の睡眠では、脳のパ  
フォーマンスは、ビールの大瓶を1本飲んだ時のそれと同じです。「いつもと違う」サ  
インが出てきたら、少し自分にとっての負荷がかかり過ぎではないか、というように  
気づくことが重要です。一方で、上司は、行動や態度の面で普段とは異なる「変調」  
を見かけたら、「もしかするとこれはストレスなのではないだろうか」と気づき、それを  
フィードバックしながら、エンド(納期)は決めた上で、時間的裁量権を与えつつ、柔軟  
に業務を調整することが大切です。

## Hondaらしい健康経営を目指して

**貝原** Hondaで働くすべての人が、心身ともに健康で安全で生き活きと働いている  
というのが理想です。一人ひとりが個性を発揮し、チャレンジをして、大きな価値  
を生み出していくことができるのがHondaという会社だと思うのです。その過程で  
は、意見のぶつかり合いや困難なことに直面するとストレスを感じることもありま  
すが、お互いを思いやり、心を通わせあえる「人と人の良質な関係性」を各職場  
で築いていきたいと思えます。心身の健康や幸せがあつてこそ、一人ひとりが持  
てる能力を最大限に発揮でき、個人も会社も成長していけるのです。Hondaフィロソ  
フィーの実践、心理的安全性をベースとした本質的なワイガヤ、フラットな人間関  
係、ダイバーシティ&インクルージョンなどを基盤として、これからもHondaらしい  
健康経営あるいはウェルビーイングの実現に取り組んでいきたいと思えます。



貝原委員長

(開催日 2024年9月27日)

## 座談会参加者プロフィール

貝原典也	本田技研工業株式会社	取締役代表執行役副社長、全社安全衛生委員会 委員長
松崎一葉	筑波大学大学院	医学医療系産業精神医学・宇宙航空精神医学 教授 Honda では 2013 年より非常勤産業医として勤務
大畑栄子	本田技研工業株式会社	人事部 健康推進室 (トランスミッション製造部勤務) メンタルヘルス支援歴 16 年 (看護師)
田中三加	本田技研工業株式会社	人事部 健康推進室 (二輪事業本部朝霞勤務) メンタルヘルス支援歴 15 年 (看護師)
米田 恵	本田技研工業株式会社	人事部 健康推進室 (青山本社勤務) メンタルヘルス支援歴 14 年 (看護師)