

## 連載 “Well-being” ことはじめ

### 第 61 回 ポジティブな噂

臨床心理士・公認心理師・カウンセラー

三村 和子

先月号のメルマガで、丸井グループのウェルビーイング経営について検討しました。ウェルビーイング経営は、CWO（Chief Well-being Officer）の産業医である小島玲子氏が人事部門と連携して全社戦略として推進されています。産業医が企業の役員になることはあまり一般的ではありません。労働安全衛生法によれば、産業医とは常時 50 人以上の労働者を有する事業場の事業者が選任し、専属あるいは嘱託の立場で従業員の健康管理・予防に携わることが役割とされています。大企業でも産業医の勤務日数は毎週 2 日間とか、月 2 日のみという場合もあります。

丸井グループの青井社長は、共創経営、そして企業価値を「利益としあわせの調和の拡大」と定義しました。「お客様にとっての『豊かな経験』、取引先にとっての『助け合える関係』、そして社員にとっての『働きがい』」を目指す価値に含めています。一方、小島玲子氏は、産業医学はもっと人や組織の活性化に貢献できる」という固い意志を持ち、「すべての人が今よりももっと活力高く、いきいきとしあわせを感じられる状態」が同社の目指すウェルビーイングであるといい、その実現が小島氏自身のライフミッションそのものであると語っています。

小島氏はもともと働く現役世代を支援したいという思いから産業医となりましたが、実務に携わるうちにその存在意義について考えるようになり、メーカーの産業医として働きながら大学院に進学し、博士課程を修了、研究の成果を実践する場を模索するなかで、丸井グループの専属産業医となったのが 2011 年です。

小島氏が、初年度だけで通算 262 回も売り場を回り、各事業所のデータを分析し、レポートを提出したことで青井社長の目にとまったそうです。その後体制が強化され、2014 年にウェルビーイング推進部の前身である健康推進部が新設されました。同部は当初医療職のみでしたが、2016 年に総務人事経験の長い関口氏が加わり、ウェルビーイング実現のためのプロジェクト運営に必要な組織が整えられました。小島氏の産業医としての専門知識に関口氏の現場経験による感覚や人脈がうまくミックスされ、現場に受け入れやすいプロジェクトが創られていったと考えられます。多くの企業では、健康管理に携わる部署と総務人事部門は必要に応じて連携していても、常時一体的に取り組むという状態にはなっていません。

丸井グループの共創経営に向けての画期的な取り組みには心を動かされます。産業医が役員であり、ウェルビーイング推進部を率いるという体制がとられ、丸井グループが収益や従業員のやりがいを高める成果を上げていることは、まさにメンタルプロセス・マネジメントが人や組織の活性化に貢献することを示しています。

前述した小島氏が青井社長の目にとまったという「通算 262 回現場を回った」というエピソードは興味深いものです。小島氏が事業所のデータを情報収集・分析する機会となったことは記されていますが、もう 1 つ重要な意味があったと想定されます。それは、小島氏が現場にデビューし、現場の人と知り合いに成れたということです。

青井社長が産業医小島氏をリーダーとする新たな部署を創ったことはトップダウンによります。従業員の中には、このことを評価する人とそうでない人がいたのではないのでしょうか、「産業医学の専門家が何をやるのだろう、何が出来るのだろう」と。現場に現れた小島氏と実際に会って話をした人は、小島氏の真摯な思い、経営ミッションへのコミットメントなどを感じたに違いありません。加えて、小島氏の評判が噂となり働く場に広まったことも重要なポイントであろうと考えます。この出来事を「ポジティブな噂」と名づけます。

「ポジティブな噂」はどのように作られるのか、基礎情報学的に検討します。上位の社会システムと個人の心的システムは、それぞれ自律的に作動し、コミュニケーションを継続的に産出しており、システム内部で情報の創出と意味内容の更新が行われます。心的システムでは、上位の社会システムから拘束／制約を受け続けることにより、意味内容の情報創出と意味構造の更新が行われます。一方、心的システムからの情報出力により、社会システムも影響を受けます。こうした複数の下位の HACS からの出力と上位システムとの相互変換が長期的／集散的に上位の社会システムに影響を与えます。マクロ相において心的システムの長期的／集散的な影響から意味の変質、つまり意味伝搬作用（＝プロパゲーション）が生じると考えます。

小島氏の現場回りでは HACS の作動、コミュニケーションの産出が行われました。例えば、小島氏が「今よりももっと活力高く、いきいきとしあわせを感じられるように組織を活性化させたい」と発言し、それを聞いた現場の従業員の心的システムは刺激を受けて、自らの経験や記憶が活性化されて、思考コミュニケーションが継続的に算出されます。小島氏との議論や質疑応答の中で従業員が発したことばにより、討論コミュニケーションとなっていきます。ここで、「新たに創出された社会情報による意味作用」として、「小島氏ならウェルビーイングを実現できるかもしれない」という生命情報が従業員に生じた可能性があります。

小島氏と従業員が現場で対話することにより、上位の社会システム、ここでは「ウェルビーイング事業部」が実現しようとする共創価値が「ポジティブな噂」と共に根付いていったと考えられます。小島氏による産業医学上の「身体、情動、思考、精神性といった学術的な知見」が働く人のやりがいを向上させて価値を生むというシナリオ、そして実現のためのデータ分析の結果や現場回りにより得た知見が事業計画に盛り込まれ、社長に認められました。ウェルビーイング事業部が掲げるビジョンに向かって、現場も一体となって取り組むという文化が形成されたと想定できます。これがマクロ相のプロパゲーションにあたります。

「ポジティブな噂」について、小島氏の現場回りでどんな噂がたったのか妄想してみます。「産業医がやってきて、熱心にいろいろ聞いていった。」「ウェルビーイングってこういう考え方で、自分たちにも役に立ちそうだ。」「専門的な知見からイキイキ働くことを目指している。今度の産業医は頼りになる。」「あちこちに出向いて大変そうだけどすごく頑張っている。」「・・・などでしょうか。

「こどもサピエンス史：生命の始まりから AI まで」より、以下を引用します。この本はベンクト＝エリック・エングホルムというデンマークの作家によるもので、「こどもにもわかる楽しい『サピエンス全史』」と評判のベストセラーとなりました。

#### 『だいじなうわさ話』

言葉を使った会話ができるようになると、ぼくたちの祖先は、おもしろい話を思いついてはほかの人に語るようになった。じまんしたり、おおげさな話にしたり、だましたり、おどしたり、ほかの人のうわさ話をしたりね。

うわさ話はだいじだった。集團のなかのだれがだれに恋をしていて、だれとだれが敵同士で、だれを信用していいのかをしておいたほうがいいだろう？みんながみんなのことをよく知っているほうが、グループ全体がうまくいく。

ぼくたちが話したり、チャットしたり、メールしたりする内容もうわさ話だらけだ。いつまでもうわさ話には同じ役割がある。グループをまとめてくれるんだ。

噂とは、広辞苑によると「①ある人の身の上や物事についてかげで話すこと。また、その話。②世間で根拠もなく言いふらす話。風説。世評」とあります。「人の噂も七十五日」という諺があるように、どちらかというとながたな印象があるかもしれません。でも、「こどもサピエンス史にあるように、社会生活を送る上で身近でとても重要なコミュニケーションであり、グループをまとめる、つまり「一体感の醸成」につながる可能性があると考えられます。

私が「ポジティブな」を付けたのは、ネガティブなものに分けたいという思いからです。「ポジティブな噂」は、先月号のメルマガ「一体感を醸成する風」に記した精霊にあたりと考えます。人が働く場では「ポジティブな噂」はトップダウン、とりわけ短期的な指揮命令では創ることが困難です。働く人の心的システムにある生命情報を喚起し、社会情報としての噂の流れができ、噂が流れることから心的システムへとフィードバックされます。

オンライン会議やテレワークを取り入れた働き方が一般的になった今、生命情報から社会情報の流れ、社会情報から生命情報へのフィードバックが行えないために、コミュニケーションが物足りない、紋切り型と感じられると思われれます。イキイキとしたエネルギーを生じさせるために、パターン・ランゲージは有用と考えます。

IS 技術者の方々がやりがいを持って働くことができるよう、そして組織がよい方向に向かうために何がよいのかについて、本稿では今後も探って参ります。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

<参考・引用>

- \*1) 西垣通, 基礎情報学入門: 生命と機会をつなぐ知 (2012)高陵社
- \*2) リクルートワークス研究所 研究プロジェクト 第 2 章 研究探索 「生き生き働ける」人とは?組織とは? 第 15 回「ウェルネス経営」小島玲子 氏  
<https://www.works-i.com/project/ikiiki/organization/detail015.html>
- \*3) ベングト=エリック・エングホルム (著), 久山 葉子 (訳), こどもサピエンス史: 生命の始まりから A I まで, (2021)NHK 出版