

世界80拠点7万人、ノボ ノルディスクの施策



ノボ ノルディスク
組織心理士

ティナ・ホーホルト

職場のメンタルウェルビーイングとストレス予防を専門に担当。予防・戦略支援が専門。医療業界含む実務経験20年。心理学修士。

ノボ ノルディスクは、世界的拠点に約7万人の従業員を抱えるグローバルヘルスケア企業である。従業員一人ひとりの努力、専門性、創造力が我が社の成功を支えてきた。従業員が最大限の力を発揮できるように個人成長を奨励し、チーム運営を促すことで、自身の健康と前向きな職場環境づくりに注力している。メンタルウェルビーイングは、心理社会的環境の質と企業の生産性に影響する。そのため、職場の改善を継続的に取り組んできた。以下に、メンタルウェルビーイングに向けた具体的な施策を紹介する。

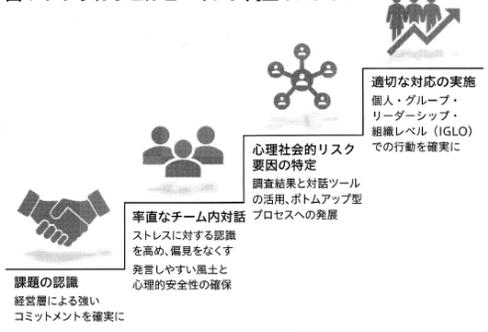
■ステップ1 課題の認識
従業員がメンタルウェルビーイングに直結する職場環境を整備には、経営層の関与が欠かせない。健全な職場づくりにおけるリーダーの役割は大きく、ウェルビーイングの向上もストレス予防には、経営層のコミットメントが不可欠だ。組織全体の共通認識の形成には、明確なメッセージの発信が必要で、共通理解の醸成が、現場での改善に向けた議論の

心身の健康への環境づくり

出発点だ。私たちが常に伝えるメッセージは、「成果を出し続ける組織には、メンタルウェルビーイングが保たれた従業員は不可欠で、それには職場の心理社会的環境が大きく影響する」というものである。これは、ウェルビーイング関連のプレゼンや研修、ワークショップの冒頭で必ず掲げられ、高経営層者（CEO）自らもその重要性を社内外に発信している。

■ステップ2 オープンで誠実なチーム内対話
誠実なチーム内対話、ストレスの理解の深め、偏見をなくすには、オープンで誠実なチーム内対話が欠かせない。心理社会的リスク要因を、自らのウェルビーイングを損う問題を安心して話し合う環境があれば、風通しはいい、支え合いのある風土が育まれる。従業員一人ひとりが直面する課題へ対応し、進捗をともに、ウェルビーイング向上に組織全体を取り組もうとする意識の醸成が重要となる。

図1 メンタルウェルビーイング向上のステップ

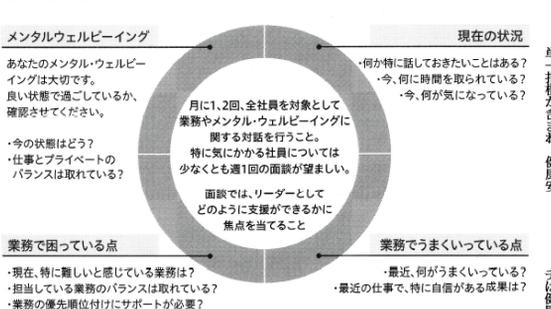


働く人の安全・健康・ウェルビーイング

チーム内対話がストレス理解、偏見なくす

風通しよい、支え合う風土醸成

図2 個人面談テンプレート



全管理職は、自部門の労働環境の指標と改善点において重要な役割を担う。我々は、管理職がチーム内対話を自覚的に進めるように、多様な対話支援ツールを提供。主にチームリーダーや中間管理職を対象とし、特別な研修を必要としない実践的で段階的なガイドである。

健康やウェルビーイングへの取り組みを年1回のアンケートで終わらせず、全管理職が大切にするため、全管理職は同ツールを毎日のチームミーティングで活用するよう勧められる。個別面談でも、業務内容や成果報告に加え、従業員が「いきいき働けているか」に目を向け対話を促すよう促している。業務とウェルビーイングの両面に関する対話を可能にするテンプレートも整備している（図2）。

■ステップ3 心理社会的リスク要因を把握
従業員エンゲージメントや労働環境、職場の健康とウェルビーイングの実態を把握するため、年次調査を実施している。心理社会的リスクの評価にもなり、ウェルビーイングの促進やストレス予防を支えるとともに、各拠点の法的要件にも対応している。調査項目にはストレス症状に関する単指標が含まれ、健康安

現場—経営層まで巻き込む仕組み

図3 IGLAアクションプラン テンプレート

課題:	
INDIVIDUAL 個人 個人がやるべきことは？	記入してください
GROUP チーム チームが協力してやるべきことは？	記入してください
LEADER リーダー リーダーがサポートするには？	記入してください
ORGANISATION 組織 上位層に引き上げることは？	記入してください

全部門および各事業部では、毎年の傾向や有病率を把握し、必要対策の基礎データとして活用する。また、心理社会的リスクや業務上のストレスに対応するため、2本立ての戦略を採用。一つは年次調査の結果をもとにリスクを特定し、チームで話し合いながら対策を講じ、構造的な課題は上位組織へ引き上げるボトムアップ型アプローチ。もう一つは、リーダーが下位の意や気づきを吸い上げ、全課題について対応するトップダウン型アプローチである。その二つにより、組織全体で協力・対話・説明責任の文化醸成を目指す。

ボトムアップ型アプローチは、魅力的な職場づくりやストレス予防、メンタル・ウェルビーイング推進の核となる。年次調査のガイドラインで、これにより10年間でストレスを30%削減した事例もある。

■メンタル・ウェルビーイング向上のための持続可能なアプローチ
ノボ ノルディスクが職場のメンタルヘルス向上に取り組むのは、支え合う前向きな環境が、従業員と組織の成功に不可欠と理解しているからだ。課題を受け止め、オープンな対話を促し、心理社会的リスクを特定・対応することで、IGLOモデルを通じて、アプローチを効果的に機能させるには、何がうまくいき、何がうまくいっていないのか、慢性疾患の克服という当社の使命に向けて、従業員が安心して力を発揮できる環境を整

文化の醸成が欠かせない。IGLOアクションプランを定める。職場改善の取り組みでは、IGLOアクションプランを重視している。IGLOは、個人、グループ（またはチーム）、リーダー、組織というレベルで行動を計画・実行する仕組みである。課題を特定し、共有した後、チームリーダーはメンバーをグループに分け、ウェルビーイングの向上・維持に向けた対話を話し合う。続いて、各課題についてIGLOアクションプランの作成・計画は、個人の行動（G）、チームの取組（G）、リーダーの対応（L）、組織に委ねるべき事項（O）に分け、チーム内で各層の責任を明確にする。このモデルは、心理社会的課題は個人から組織まであらゆるレベルの行動が必要であることを示している。IGLOアクションプランと上位層への課題報告により、実践的かつ効果的な対応が可能だ。現場から経営層まで巻き込み、協調・透明性、組織で支える仕組みを促すことで、継続的な改善とウェルビーイングの向上につながる。これにより10年間でストレスを30%削減した事例もある。

文化の醸成が欠かせない。IGLOアクションプランを定める。職場改善の取り組みでは、IGLOアクションプランを重視している。IGLOは、個人、グループ（またはチーム）、リーダー、組織というレベルで行動を計画・実行する仕組みである。課題を特定し、共有した後、チームリーダーはメンバーをグループに分け、ウェルビーイングの向上・維持に向けた対話を話し合う。続いて、各課題についてIGLOアクションプランの作成・計画は、個人の行動（G）、チームの取組（G）、リーダーの対応（L）、組織に委ねるべき事項（O）に分け、チーム内で各層の責任を明確にする。このモデルは、心理社会的課題は個人から組織まであらゆるレベルの行動が必要であることを示している。IGLOアクションプランと上位層への課題報告により、実践的かつ効果的な対応が可能だ。現場から経営層まで巻き込み、協調・透明性、組織で支える仕組みを促すことで、継続的な改善とウェルビーイングの向上につながる。これにより10年間でストレスを30%削減した事例もある。