

## 「“みえない多様性”に優しい職場づくりプロジェクト」からの提案

——ウィズ・コロナの時代だからこそ、  
みんなでこれからの職場環境を考えることで“みえない多様性”がみえてくる  
「Inclusive Workplace Design Toolkit」で、新しい働き方の発見を

片頭痛や緊張型といった頭痛や腰痛、生理痛などの痛み、そしてさまざまな原因で起こる不調。時には仕事に支障をきたすことがあります。でも、その痛みや不調は他人にはみえません。みえないから周囲の人に理解してもらうことが難しく、結果的に一人でそのつらさも抱え、我慢しながら働いている人たちがいます。これを、私たちは、“みえない多様性”と捉えられるのではないかと考えました。

そして今、新型コロナウイルス感染症は、人々の働き方や暮らし方を大きく変化させました。リモートワークなどの新しい職場環境は、こうした“みえない多様性”をさらにみえにくくしているかもしれません。

日本イーライリリーは、社内活動だった「ヘンズツウ部」を発展させ、2020年、有志企業、健康経営<sup>®</sup>専門家、医療従事者、自治体に呼び掛け、“みえない多様性”から起こる問題の解決に向けた「“みえない多様性”に優しい職場づくりプロジェクト」を共同で立ち上げ、情報共有・議論を重ねてきました。同プロジェクトの成果の一つとして、現在開発しているのが、「Inclusive Workplace Design Toolkit」です。

詳しい内容は近日発表となります。このツールキットに沿って取り組んでいけば「健康経営の新たな視座」とも言える“みえない多様性”を認識でき、より良い職場環境へと導くよう設計されています。健康経営、社員の働き方に興味ある企業・団体必見のツールです。

“みえない多様性”があることを知り、  
当事者と周囲の人の相互理解を深めることで、  
一人ひとりが行動を変え、  
誰もが働きやすい環境をつくらう！



だれかのためではなく、  
みんなのための働き方を発見する  
「Inclusive Workplace  
Design Toolkit」開発中！

## 健康課題の共通点、“みえない多様性”に取り組む 「Inclusive Workplace Design Toolkit」開発まで

### ●元々のきっかけは、日本イーライリリー「ヘンズツウ部」の活動から

2019年10月、社内活動の一環として有志約60名が、片頭痛への理解を深め、自発的に職場環境を変えていく目的で「ヘンズツウ部」を発足、従業員を対象に専門家のレクチャーやパネルディスカッションなどを行い、片頭痛がある従業員の職場での悩みや求められる職場環境について、当事者と周囲の人が意見を交わしながら理解を深め、適切な配慮ができる職場づくりに向け、様々な社内施策を実行しました。日本イーライリリーは、そこで得た知見を基に、さらに他の健康経営に取り組む企業の方とも対話を進める中、片頭痛に限らず、職場における健康課題の共通点には“みえない多様性”があることを見出しました。「“みえない多様性”の認識は、片頭痛や社内に限らず、もっと広がっていくべき。互いの経験や思いを語り、議論した結果をまとめれば、多くの人たちの課題を解決するヒントになるツールができるのでは？」と、「Inclusive Workplace Design Toolkit」開発に向けた意欲が高まり、今につながっています。



次のページへ！

- 「“みえない多様性”に優しい職場づくりプロジェクト」参画企業・団体・自治体など(50音順、敬称略)：株式会社アシックス 株式会社ウェブシャーク 日本イーライリリー株式会社 株式会社パソナ 明治安田生命保険相互会社神戸支社 田畑かおり(社会医療法人寿会富永病院 看護部 部長、頭痛医療を促進する患者と医療従事者の会(JPAC)共同代表) 神戸市
- 協力企業(50音順、敬称略)：ネスレ日本株式会社 バンドー化学株式会社
- 監修専門家(50音順、敬称略)：岡田邦夫(医師、特定非営利活動法人 健康経営研究会 理事長) 竹島多賀夫(社会医療法人寿会富永病院 副院長、脳神経内科部長、頭痛センター長、京都大学医学部臨床教授、日本頭痛学会副代表理事)

## ● 参画企業・団体へのヒアリング実施

2020年に入り、ヘンズツウ部では健康経営に取り組んでいる企業とともにプロジェクトをスタート。

まず、参加各社に取り組み内容のヒアリングを実施しました。

## ● 「Inclusive Workplace Design Toolkit」編集会議を開催

2020年9月、オンラインで、ツールキットの編集会議を開催。各社が自社の健康経営への取り組みを発表し、情報共有。その後、予定時間を超えて、ツールキット制作のための白熱したディスカッションが行われました。

### 各社の取り組み

#### 株式会社アシックス

中村さん(秘書室渉外チーム)

2017年、社長をトップとし、CWO(チーフウェルビーイングオフィサー)を配置した健康経営のための組織「Well-being committee」が発足し、健康経営を経営戦略と位置づけて積極的に推進している。毎年実施している社員向けアンケート「ASICS Well-being Survey」では、健康診断やストレスチェックでは測定できない内容をヒアリングし、そこで出た課題や反省点を分析することで施策につなげている。2015年、2019年、2020年には、「健康経営銘柄」に選定された。

「今回のプロジェクトに参画することで、健康に対して無関心な人のヘルスリテラシーを高めるための方法を見つけていきたい」

「この部会の手法と重なる部分があり、参加を決めた」

「自社の取り組みを客観的に振り返りたい。また、ワークショップというスタイルを通して成果物をつくるのが興味深いこと、そして片頭痛は私自身のことでもあり、参加したいと思った」

#### 株式会社ウェブシャーク

川上さん(マーケティンググループ)

従業員の健康増進やストレス軽減、仕事のパフォーマンスを最大化する方法、パワーアップを全社員一斉に実施。また「リラックスする」というワードに秘められた謎を解明すべく、早稲田大学と産学連携プロジェクトを始動。

「『ストレスの無い社会を実現する』が会社の目的。健康経営の観点からも従業員のストレスを減らすための活動が必要」

「他社の取り組みや課題を聞いて今後に生かしたい」

#### 社会医療法人寿会富永病院 看護師

師長、頭痛医療を促進する患者と医療従事者の会(JPAC)共同代表

田畑さん

看護師として勤務する富永病院を中心に、JPAC共同代表として頭痛に関する啓発活動や頭痛教室を行っている。

「慢性疼痛は人に理解されないという悩みがほとんどの患者さんにある。また、当事者自身でも痛みをどう捉えて周囲に表現すればよいのかわからない人、職場で悩んでいる人にはアプローチが難しく、このプロジェクトが良い機会になるのではと感じている」

#### 日本イーライリリー株式会社

山縣(広報・CSR・アドボカシー 課長)

仁井(地域渉外課長)

片頭痛の当事者、その周囲を含めた多様な社員が、それぞれいきいきと働ける職場づくりをめざして、「ヘンズツウ部」がスタート。12人に1人\*と言われる片頭痛の患者さん、でも社内ではあまり聞いことがない。それに対し、何ができるか。「教科書」からではなく従業員同士の生の声から学びながら、楽しく参加できる部活動のような取り組みにできないかと考えて、呼びかけたら60人から手が挙がった。\* 出典 Sakai, Igarashi 全国15歳以上4万人対象疫学調査

「このプロジェクトは、健康経営にみえない多様性という新たな視点を加えることによって、企業や働く人にウェルビーイングという新たな価値を還元できると思い、参加した」

「“みえない多様性”についての取り組みはこれからの分野、他企業の取り組みを知りたい」

「“みえない多様性”があることがわかり、皆さんと協働できることがうれしい」

#### 明治安田生命保険相互会社

神戸さん(神戸支社市場統括部長)

健康経営については健康診断の状況のスコア化や各所属で創意工夫ある活動ができる仕組み作り、イベントなど、様々な取り組みをしている。2017年から健康経営優良法人ホワイト500の認定を受け、『健康創造都市KOBE推進会議健康経営部会』の部会長も務める。

#### 株式会社パソナ

山本さん(メディカル健康経営本部 健康運動指導士)

「パソナグループ健康宣言」を謳い、自社および登録スタッフの心身ともに健康で心豊かな生活を目指している。クライアント企業に対しても健康経営コンサルティングを実施。

#### バンドー化学株式会社(協力企業)

山川さん(人事部保健師)

保健師8名が中心となって健康経営を推進。各社員が自身の課題を認識することが第一歩と捉え、健康に対するモチベーションを持つことを目的に「元気度チェック」を年1回実施、自身を知るきっかけを作っている。

#### 神戸市

三木さん(健康局健康企画課/行政医師)

神戸市は民間企業や医療関係者等とともに、誰もが健康になれるまち「健康創造都市KOBE」を推進。

#### ネスレ日本株式会社(協力企業)

藤沢さん(人事総務本部人材開発マネジメント部)

津川さん(ネスレ健康保険組合)

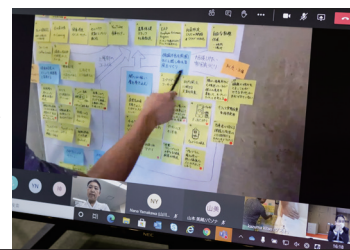
グローバルで掲げるパーパス&バリューに謳われている社員が持つべき価値観「自分への敬意、他者への敬意、多様性への敬意、未来への敬意」に基づいて、多様性を認め受け入れ活かすための研修や、一人ひとりの健康への自律を積極的にサポートするために、健康保険組合が自由参加型イベント(ウォーキング、栄養講座など)を多数開催。

### ディスカッションのエッセンス

- ・健康経営に取り組んでいるけれど、適切なKPIをどこに設定すべきか、なかなか難しい。
- ・単に痛みがあるとかないとかではなく、数値などから見た健康と実際はかなり乖離していると感じる。
- ・健康経営の担当者や社員に意識のズレがある。
- ・そのあたりにも“みえない多様性”が隠れているのでは？
- ・取り組みが本当に個人の幸せにつながるのか、そういう視点も大事なのでは？ 健康経営銘柄だとかKPI、医学的健康に引っ張られ過ぎず、もう少し幅広にとらえて、本人の幸せに寄与するウェルビーイングということを追求めていくべきなのではないか？ 一人ひとりの困り事を改善し、楽しく働くことによって生産性を高めることができると思う。
- ・ウェルビーイングを問われて答えられる人はかなり少ないのでは？ 私自身、自分にとってのウェルビーイングを聞かれてもすぐには答えられない。身体的精神的にどういう状態が一番自分にとって良いのかを、皆が考えておかなくては、と思う。
- ・“みえない多様性”はかなり難しい議論。でも、考え方はダイバーシティに近い。片頭痛だけでなく、いろんな我慢をしている人は多い。本人が気を遣わなくても周りが気づいて、コミュニケーションを取りやすくする方法があれば…。そこにぜひチャレンジしたい!!

このディスカッションを、ワークショップでさらに発展させ、Inclusive Workplace Design Toolkit完成へつなげていきます!

各社をオンラインでつないで開催された編集会議

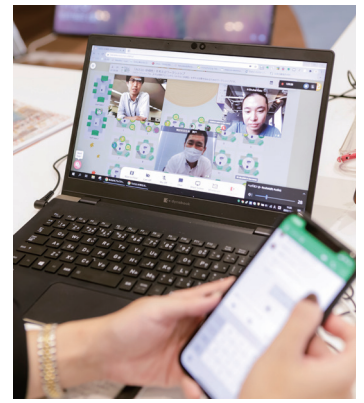




## 「Inclusive Workplace Design Toolkit」を、より使いやすくするために――

### ● “みえない多様性”を考えるワークショップ開催

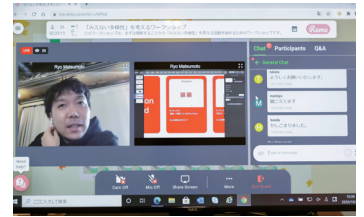
ワークショップの目的は、“みえない多様性”について、編集会議での議論をさらに深め、その結果をツールキットに反映させ、健康課題を抱えた当事者とその周囲の人が、解決に向けてどのようにチームをつくり、話し合いを進めていけばよいのか、その参考となること。2020年10月、コメンテーターに医療人類学者の磯野真穂さん、ファシリテーターには(株)ロフトワークのクリエイティブディレクター松本遼さんを迎え、参加企業・団体から12人が参加してオンライン開催で実施しました。



#### ワークショップ

##### ①アイスブレイク(カードゲーム)

スタートは、参加者がコミュニケーションをとりやすい雰囲気を作るとともに、“みえない多様性”を考えるトレーニングとして、カードゲームによるアイスブレイクから。2~3人が一組になり、ファシリテーターからシーンを示す「いつもは明るい人なのに、この会議中は機嫌が悪そう。なぜでしょう?」と書かれたカードが画面に表示され、参加者はその理由が様々な「単語」で書かれたリーズンカードから一つを選び、その背景を想像して自分なりのストーリーにまとめ、語り合いました。



カードゲーム

##### ②相談のワーク

場が和んだところで、職場での“みえない多様性”について考えを掘り下げていく「相談のワーク」に。例えば「ケガして会社を1週間休んだ人がいる。私は腰痛なのだが、痛みは目に見えないから休むと白い目で見られてしまうような気がしています」など、自分のモヤモヤを2人一組で相談者とアドバイザーになり、解決に向けての話し合いを進めていきました。



相談のワーク

##### ③代表者の登壇、発表

参加者を代表して4人がバーチャルの壇上に上がり、磯野さん(コメンテーター)、松本さん(ファシリテーター)と一緒にさらなるディスカッションを深めました。

#### 〈ディスカッション要旨〉

**Aさん** 社内会議での発言しにくい空気にモヤモヤ。女性の健康がテーマの会議に、私たち女性は入らないか、入っても少数で話しにくい。

**磯野さん** “空気”って重要だと思う。Aさんのモヤモヤは表出しづらい“痛み”にもつながる。プライベートな痛みをパブリックなものに変えるために、どんな言葉で伝えていけばよいのか、これまで意外と話し合われていない。

**Bさん** 私は片頭痛の当事者。上司は理解してくれているが、周りの人には伝えていない。理由は、大事(おごごと)にしたくないから。「あの人には仕事を任せられない」「さぼっているんじゃないの?」と思われたら悲しい。自分の中には「仕事はきちんとすべき、迷惑はかけないべき」という“べき論”が壁のようにある。

**Cさん** 逆に、私は他の人の健康課題を聞くと過剰な心配をしてしまう。

**磯野さん** 子どもがいて働いている人に対する理解は進み、抵抗も少なくなってきた。人類学的に考えると、社会的に共有された痛み、言い換えると周りに理解されやすい「妥当な苦悩」になったといえる。他方、「片頭痛」と聞いても、片頭痛を抱える人々が社会の中でどの様な難しさを抱えるのかを共有できていなければ、周りは思い違いをしてしまったり、どうしてよいかわからずアワアワしてしまう。集団の中で共有され「妥当な苦悩」になればいいのだが。

**松本さん** Dさんは、「皆が同じタイムスケジュールで働くのはどうなのか?」というお話をされていた。

**Dさん** 早朝からゴリゴリ働きたい人、夜にじっくり働きたい人、いろいろなタイプの人がいるのに、出勤時間や昼食時間は決められている。そんな組織の風土や空気・雰囲気を変えたら、働きながらウェルビーイングをうまく達成できるのではないかと。

**磯野さん** 多様性を認めることは、どれだけ組織の中に余白があるか、ということ。今まで余白は無駄、不合理と言われてきた。

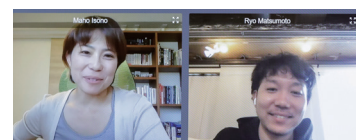
**Dさん** 難しいけれど、やってみればいいんじゃないの? と。管理職の私が率先してフレックスも在宅勤務もやってみたら、コロナ禍で働き方を変えざるを得ないところもあって、意外にできるんじゃないか、となってきた。

**松本さん** まとめて、空気をどう破るのかについては「とりあえず、やってみる」。磯野さん、総括としては?

**磯野さん** きょうの皆さんの話から、プライベート(個人的)な痛みをパブリック(公共的)な痛みに変換して行ける可能性を感じた。それを伝えるための言葉、表出の仕方のノウハウが蓄積されてくると職場といった小さな社会のあり方が変わる。最後に言いたいのは、“痛みの解決”ではなく“痛みの共有”を目指すべきではないかということ。痛みを生物的にCure(完治)することはできなくとも、共有をすることで痛みの緩和、つまりHealing(癒し)を起こす可能性を生み出すことができる。今回の様な見えづらさ、しかし本人には確かに感じられるフィジカルな痛みを職場にいて問題にする際は、解決ではなく共有をを目指した方が、逆にプロアクティブなのでは?

**磯野真穂** 人類学者。専門は文化人類学・医療人類学。国際医療福祉大学大学院准教授を経て2020年に独立。著書に『医療者が語る答えなき世界――「いのちの守り人」の人類学』『なぜふつうに食べられないのか――拒食と過食の文化人類学』など。「人がわからない未来を前にどう生きるか、人類学の魅力を学問の外に開きたい」と語る。

**松本 遼** クリエイティブディレクター。デザイナーとして多くの広報戦略に参画。2017年、「事業や組織・地域・人が成長する“生態系”の創造」を掲げる(株)ロフトワークに入社。プロジェクトの上流からクリエイティブプロジェクトに関わっている。



コメンテーターの磯野さん(左)とファシリテーター松本さん

## 「Inclusive Workplace Design Toolkit」に期待します！

ワークショップを終えて、その感想とツールキットへの期待を、参加者に聞きました。

### 株式会社パソナ 山本さん



目からウロコが落ちてばかりのワークショップでした。中でも、解決することだけが答えではなく、共有によってHealing(癒し)が起こる、というお話はものすごく新鮮でした。こうした考え方を広げていくために、会社での評価軸の一つとして「共感する力」があればいいのでは？ との思いが浮かびました。今回の取り組みは複数企業が参加した点で、大きな意味があると思います。さまざまな背景を持つ方々と話すことで、社内だけでは気づけない発見があり、「健康」の捉え方が一段深くなったと感じます。ツールキットは、ぜひ社内でも展開していきたいと考えています。

### 社会医療法人寿会富永病院 看護部 師長、 頭痛医療を促進する患者と医療従事者の 会(JPAC)共同代表 田畑さん



勤務先の病院では頭痛外来を開設しており、日々患者さんと接していると、患者さんご本人が感じる実際の痛みに加え、それが理解されない社会で感じる痛み、その両方に苦しんでおられると切に感じています。まずは誰もが病気に対する正しい情報を持つことが第一歩ではないでしょうか。調子の悪い時には休める、それを周囲が温かく認める。そんな社会に向かうよう、この活動の成果であるツールキットには患者さんも期待していますし、私自身もこれによって多様性が浮き彫りになり、社会において片頭痛などのみえない痛みへの理解が進むことを心から望んでいます。

?

Toolkit

### 神戸市 三木さん



多様性やインクルーシブネス(包摂性=個人間のさまざまな違いを超えて、同じ目的を共有する存在であること)を考える上で、重要なのは職場の空気、つまり職場に根付く文化や風土である、これは新たな気づきでした。文化や風土は一朝一夕には変わらないことではありますが、腰を据えて取り組む価値があると思います。また、今回の成果物として制作されるツールキットには、市としても多くの企業の方が手に取り、活用してもらえらるものとして、大いに期待しています。自治体と市民の直接のつながりに加え、企業と従業員の皆さんに、健康経営を通じてアプローチできることは、体と心だけに留まらず社会的な健康を包含するウェルビーイングという考え方を広げるうえで非常に大切だと思えます。まずはツールキットを使ってみて、多様性を知り、互いに理解しあいながら、一人ひとりが幸せに感じる働き方を追求する、そのきっかけになることを願っています。その結果、自然に文化や空気が変わっていくことに期待したいですね。

### 日本イーライリリー株式会社 間宮



磯野さんの、周囲の人に理解されるかどうかは「妥当な苦悩」と認識されるかどうかだということ。これが大変興味深く、心に残りました。また、「プライベートな痛みをパブリックにしてい」くことで、周囲の人に理解され、「妥当な苦悩」に至る可能性についても考えさせられました。思春期から片頭痛に悩まされてきて、他人に言っても仕方ないとばかり考えていましたが、ディスカッションの中で気づいたのは、周囲の人の痛みやつらさに思いが至っていなかったこと。ツールキットを参考にして、自分の痛みを伝えることだけでなく、周りの人たちがどんな痛みや苦しみを抱えているのかも理解したい、という気持ちになりました。ワークショップを終えて、何か晴れ晴れとした気分です。

「Inclusive Workplace Design Toolkit」は、近日発表となります！