

## 月例会ダイジェスト【51】

「組織公正性」という言葉とそれが企業などにもたらす効果をご存じだろうか？公正な人材マネジメントは従業員の士気を高め、組織の競争力に寄与するとされるのに対し、組織の公正感が損なわれて従業員の不公平感が高まると、離職、欠勤などの非生産的な態度につながり、ひいては組織の競争力が低下するといわれている。今回のさんぽ会は「組織の公正性とメンタルヘルス」をテーマに、この分野に詳しい医学博士で東京中央産業医事務所の佐々木規夫氏を講師に招いて開催された。コーディネーターは楠本真理氏（三井化学株式会社）、白田千佳子氏（株式会社リンケージ）、福田洋氏（順天堂大学医学部総合診療科）、安倉沙織氏（アビームコンサルティング株式会社）の4人。

前半の講演で佐々木氏は、初めにメンタルヘルスを取り巻く課題について語った。その中で「職場ではストレスという雨が降ってくる。私たち産業保健スタッフが1週間に1回1時間だけ面談しても全体の0.6%しか支えられない。残りの99.4%は本人に何とかやってもらわなければならない。私たちの役目は傘をさしてあげるのではなく、さし方を教え、雨が降らない環境をつくること」とメンタル不調者に対する心構えを指南。その上で、組織公正性の必要性を強調し、それは「健康管理室だけではつくれないので、周りの人を巻き込み協力していくべき」とした。

組織公正性の概念は古く、生まれたのは心理学領域では1960年くらいまで遡るという。佐々木氏は、参加者に向かって「結果の平等」と「機会の平等」のどちらが好きかを質問。大多数が「機会の平等」を選んだ。これに対して佐々木氏は、身体的なハンディキャップがあるなど、機会の平等以前に障壁になっていることがあるとし、「結果の平等や機会の平等をうまく合わせていって、それを包括するような概念が公正性なのではないか」と問いかけた。続いて、ある動物行動学者の実験で、自分だけ品物が手に入る代用貨幣のようなトークンと、自分が交換すると隣のサルも品物をもらえるトークンのどちらを好むかで、サルが後者を好んだことを例示。このことから公正さを求めるのは本能的なもので、人間も「自分の同僚が不公正な扱いを受けていると、まるで自分が不公正さを受けていると感じる。自分の共同体を自分と職場の同僚を通じて同一視する傾向があるといわれる」と述べた。

佐々木氏は、組織公正性には、①分配の公正性、②手続きの公正性、③対人関係の公正性、④情報の公正性、

の4つの要素があると解説。①は報酬や評価、②は結果に至るプロセス、③は上司の対人の扱い、④は上司からの情報の与えられ方がそれぞれ公正かどうかを指すという。「100%公正感を持つことは難しい。企業で働く以上、報酬などに当然差がつく。自分が評価された過程に透明感があって納得感が得られれば、不平等感は緩和される」としたほか、「本人に意見を述べて異議を唱えられる環境を用意してあげること、重大な決定をした時はその場にはいない人にも後できちんと情報を公開・表示してあげることが大事」と話した。

組織の公正感をどうやって高めていくか。産業保健スタッフができることとして、佐々木氏は、管理職へのケアマネジメントの教育を挙げた。「話すだけだと実感は得づらいので、グループディスカッションやロールプレイ、自分の行動目標をつくってもらう」などの方法を示した。加えて、上司や経営者が「公平感を口に出すこと」を提唱。部下にそういうメッセージを投げかけることで、部下は「少なくともこの上司は私たちが公平に扱おうとしてくれている」という認知に変わり、部下たち、そして組織のモチベーションが上がるとした。最後に、「私たちは、人の健康だけでなく、組織の健康を考えていかなければならない。組織の公正性は、組織の健康から、人の健康をつくる一つの手段になるのではないか」と締めくくった。

後半のディスカッションでは、活発な質疑応答が行われた。参加者からの「不公平感を感じている部下からすれば、上司が『公平性を大事にしている』と言っても納得してもらえないのではないか」との問いに、佐々木氏は、上司側は「手続きや情報などを、言葉にするだけではなく、態度に出していくことが大切」とする一方、部下側には「上司に期待しすぎるのはしんどい。ある程度の距離感も必要」と応じた。また、「チームを活性化させるために実践されていることを教えて欲しい」という求めには、「仕事の配分や目標設定は本人の希望を聞いた上で決めていくが、話して決めていくプロセスが大事。プレッシャーをかけすぎたり、萎縮させたりする関わりはしないこと」と答えた。



佐々木規夫氏

組織公正性という言葉を前から知っていたのは全参加者の約2割。多くの参加者は、従業員を健康にする手立てを新たに一つ会得して会場を後にしたのではないだろうか。

さんぽ会の詳細は下記サイトをご覧ください。

- ホームページ <http://sanpokai.umin.jp/>
- FBページ <http://www.facebook.com/sanpokai>