

2017年12月1日 聖路加国際大学 日野原ホール  
第24回日本行動医学会学術総会  
基調講演 ユッカ・シウコサーリ駐日フィンランド大使

日本行動医学会の皆さま、

本日は講演者としてお招きいただき感謝申し上げます。  
職場におけるウェルビーイングの大切さについて、皆さまと私の考えを共有できることは喜びです。皆様に我国に関する理解を深めていただくという外交官の役割の他に、個人的にも本テーマはとても大切であり強い関心をもっているからです。

私の現在の職場は駐日大使館です。ワークコミュニティのリーダーとして同僚に高い満足感をもって仕事に臨んでもらうことが、私の個人的な成功または失敗を表す大切なバロメーターです（スライド2）。

本日はまた、医療関係者を前に再びお話をすることができて光栄です。実は10年程前までは、このようなことが頻繁にありました。当時、フィンランド医師会（FMA）の役職者や会員に国際関係について助言する顧問を務めていました。フィンランド外務省を離れて3年半、フィンランド医師会でフルタイムの仕事をすることは大変貴重な体験となりました。医学倫理やヘルスケア制度、医療の研究医や臨床医について理解を深めることができました。

同時に職場でのウェルビーイングについても多くを学ぶ機会となりました。フィンランド医師会には独自のリーダーシップや意思疎通の文化があり、外務省とはとても異なった環境でした。医療関係者に対して深い敬意をもっています。皆さまが、患者の健康を向上するという目的のために、常に学び続け、技を磨くことを欲してやまないことを良く理解しています。

フィンランドは今年、独立100周年を迎えています（スライド3）。世界の中で成功している独立国家としての地位を得て、それを維持していますが、フィンランド市民の努力なしにはありえなかったことです。フィンランドは森林以外には豊かな天然資源に恵まれていません。また、北に位置するというので、気候もかなり厳しいものです。したがって、我国の歴史を通して、市民は働くことによって富と社会を築く必要がありました——働くのも、ただ働くのではなく、勤勉に、長期間、そして賢く働く必要がありました。

すなわち私達フィンランド人には、より賢く、より効率的な働き方を常に工夫することが求められていました。こうした改善プロセスは伝統的には、安全や生産性を一層高めることに焦点を合わせ、仕事のしくみや構造に注意が払われました。その一方で、労働条件に関する研究や理解が進むにつれ、仕事をする上でのソフト面の重要性が増したのです。そして、「仕事に対

する満足」、「ワークライフバランス」、「職場でのウェルビーイング」といった言葉が日々の議論に登場しました。

皆さま、

私は職業生活や行動医学の研究者ではありません。この25年もの間、フィンランドや他6カ国での職業生活を傍観してきた実務家です。この間、フィンランドの公共部門と民間部門は、生産性を向上させるばかりでなく、優れた人材を惹きつけ、彼らが高いモチベーションを維持して生涯仕事を続けていく上でも、「職場のウェルビーイング」が大切なことを理解するようになりました。

ここでフィンランドでいう「職場でのウェルビーイング」の定義についてお話するのがよいと思います。フィンランド国立職業衛生研究所によると、**työhyvinvointi**（トゥヨー・ヒュヴィン・ヴォイントィ）（スライド4）は、「優れたリーダーシップのもと、良く管理された組織で、職業が求める能力をもった従業員が職場の一員として安全で健康的で生産的な仕事をする」と定義しています。仕事とは、意義があり、やりがいがあり、個人がそれぞれの人生について運転席にあることを実感できるものと理解されています。

フィンランド人の仕事観について理解するには、フィンランドの歴史を簡単に振り返るのが役に立ちます（スライド5）。16世紀に起こったルターの宗教改革以降、フィンランドはルーテル派とルーテル派の倫理を受け入れる国となりました。宗教改革が起きたちょうど500年前、フィンランドはスウェーデン王国の一部でした。我国の法制度や社会、さまざまな制度は、スウェーデンのものを取り入れて発展してきました。スウェーデンは現在、フィンランドがとても親しくしている西側諸国の隣国です。

この歴史的宗教的背景は、今日のフィンランド人の仕事観に多大な影響を与えています。私達はプロテスタントの仕事倫理をもっています。フィンランド人は一生懸命かつ効率的に働きたいと考えます。一般的に、同僚や雇用主に高い忠誠心をもっています。北国の厳しい気候のため、過去には短い夏に一生懸命働き厳しい冬に備えることを余儀なくされました。そのため、フィンランド人の仕事に対する姿勢は「真面目に丁寧に」とであると表現するのが一番あてはまると思います。

次に、2014年に発表された「フィンランド統計」（スライド6）の結果の一部について御紹介します。この報告書は、「1977年～2013年の労働状況の変化」というもので、その間に実施された7つの調査を基にしています。残念ながらフィンランド語のものしかありませんが、ご参考までに英文の概要を配布資料として持参しました。

この40年近くの間、フィンランド国内の職種は著しく変化しました。1970年、フィンランド社会はまだ農業国から産業国への移行する最後の段階にありました。一方、1990年から2000年の10年間でサービス部門が目まぐるしいペースで成長しました。同時期、労働力の教育レベル（スライド7）が上がりました：1977年には労働力の55%は基礎教育しか受けていませんでした。ところが2013年になると基礎教育しか受けていない労働者は11%となり、労働者の半分近くが（大学や専門学校以上の）第3次教育を受けています。

報告書の調査対象期間では仕事をする性別にも大きな変化がありました。1990年頃になると、女性が労働力の過半数を占めるようになったのです。いうまでもなく、雇用スタイルも変化しました——常用雇用やフルタイムから、臨時やパートタイムの仕事が増えたのです。歴史的な理由から、フィンランド人は平均的に勤勉であり、仕事でよい成績をあげることは自尊心や社会的地位にとって重要です。フィンランドの被用者の約6割が仕事は人生の中で非常に大切な部分を占めると考えます。

同胞にとって、仕事よりも家族の方が大切です。ただ、仕事は明らかに自由時間よりも優先事項なのです。ここ数十年、こうした考え方はほとんど変わっていません。家族や特にレジャーは以前よりも重要度が上がりました。だからといって、人生における仕事の意義が目減りした訳ではけっしてないのです。

フィンランドの産業化と都市化は他の北欧国や中欧の多くの国よりも数十年遅れ、第2次世界大戦後に起こりました。戦後の時代に比較的強い労働組合運動が起こったことで、労働条件や職場の安全、また後から加わった要素ですが職場でのウェルビーイングやワークライフバランスが労働市場での交渉の場や社会全体で尊重されるようになりました。

今日でも労働力の4分の3を越える割合が労働組合を組織しています。個人的な意見ですが、率先して職場でのウェルビーイングを推し進めるといふ労働組合の役割は小さくなり、最近では各々の被用者が「仕事の満足度アップ」を雇用主に求めるようになってきました。特に若い世代については、「もし職場の環境にハッピーでなければ他の仕事を探す」という市場の論理が機能しています。

この30年、フィンランドの職場における仕事に関する全体的満足度は徐々にではありますが向上しました。同時に、仕事のもたらす金銭的報酬に比較して、仕事の中味や内容をより重視するようになりました（スライド8）。男女とも同じ傾向にありますが、平均的にいうとフィンランドでは男性の方が今でも女性よりも、モチベーションの要素として報酬を重視する傾向があります。女性は、仕事の内容をより重視しています。

関連して、キャリアアップよりも個人としての成長を重んじる傾向が生まれています。フィンランドでは被用者の半数近くが自己の発展を重要と見なしており、その反対にキャリアの向上が大切と考える者の割合は11%に留まっています。「仕事を通して人として成長することができる」について、1977年～2014年に著しい意識の変化が見られました。1977年では全被用者

の28%が仕事を通して成長することができるのとらえていたのに対し、2014年には45%もがそう考えるようになっていきます。

多くにとって、仕事は単に生活の糧を得るための手段というよりは、以前もまして自己実現の場となってきました。面白いことに、この点に関しては世代とかベテランであるかとかはほとんど関係がありません。定年が近い者も、何か新しいことを学ぶことに前向きです。このような結果は、フィンランドが職場研修に関して欧州で進んでいることを裏付けるものです。ヨーロッパの労働環境に関する他の調査の結果、フィンランドの被用者は他の欧州のどの労働者よりも「自分の仕事にかかわる決断について影響を及ぼす機会を与えられている」ことがわかりました。

この20年間、フィンランドの職場での男女同権が進みました。女性も男性も男女同権が著しく向上したと報告しています。ただ、男性の方が女性よりも男女平等に関することで問題に直面することが少ない。2013年の調査では、女性と男性の40%が職場での男女同権は現実であると回答しました。16年前の1997年の調査では、そう回答したのはたった25%でした。目標とする100%よりはまだまだ遠いですが、傾向としては明らかに男女同権が進んでいます。

労働時間の柔軟性はどちらかと劇的に変化しました。1984年、出社や退社時刻に自らの意思で30分の柔軟性をもたせることができた被用者はわずか36%でした。その割合は2013年には63%となっています。在宅勤務も著しい伸びを見せています（スライド9）。1990年～2013年にかけて、仕事の一部を在宅勤務でこなしている被用者の割合は2%から20%と10倍になりました。仕事で利用できるツールが大きく変化したことと明らかに関係があります。仕事でICTを活用した被用者は1984年では17%にすぎませんでしたが、その割合は現在では93%となっています。

この15年、フィンランド外務省では人材戦略（スライド10）の課題として職場でのウェルビーイングに優先的に取り組んできました。全職員を対象に毎年実施されている仕事満足度調査の結果をみると、この取り組みが素晴らしい結果を生んでいることが解ります。調査はリーダーシップの強化にも非常に実践的な道具となっています。私に関していえば、大使館スタッフが職場の環境についてどう受とめているのか、職員の仕事満足度を向上させるには何が効果的なのか等、概略が掴めるのです。

人材戦略の中核は、外務省の中堅からトップ管理職のリーダーシップ能力の強化です。フィンランドでは、職場のウェルビーイングは雇用主と被用者両方の責任と考えられています。外務省には、自由な意思疎通と信頼の文化を築くことでウェルビーイングの機会をつくることが求められています。

職場でのウェルビーイングには、フィンランドの外務省がこの15年してきたように、管理職のリーダーシップ能力に注意を払う必要があります。私の経験では、職場での不満には二つの要因が関係しています：（1）情報の欠乏。（2）トップとチームの間の情報伝達の弱さ。被用者は、組織の戦略的目標について、そして、組織の目標達成のために各被用者の仕事

がどう貢献しているのか、について理解する必要があります。被用者にはまた仕事の達成度について上司から時宜（じぎ）を得た正直なフィードバックが必要です。

組織内では、苛めやセクハラを許してはなりません。この2年ほど、この二つのテーマは職場でのウェルビーイング議論の中でも真先に取り上げられてきました。当然のことです。フィンランドの職場では残念なことに苛めやセクハラが以前よりも多くなっているという調査結果がでました。こうした問題が以前にもまして報告されるようになったことがある程度調査に反映しているのかもしれませんが。

苛めはフィンランドの学校で学ぶ子ども達の間でも問題であり、それは学校で対処されています。仕事をもつ年に達している成人の間での苛めには断固としてノーをつきつけなければなりません。セクハラも同様です。こうした問題がオープンに議論されているのはとても肯定的な動きであり、今後もオープンに議論しなければならないと個人的に考えます。フィンランド外務省が実施している仕事満足度調査は内密であり、苛めやセクハラについての質問事項も設けられています。

職場のウェルビーイングについて、民間企業、NGO、政府機関等のトップのみが真剣に取り組むだけでは足りません。仕事の満足度を維持し向上するのは、トップや中堅管理職と被用者による共同作業でなければなりません。同僚との人間関係については、最終的には各個人の責任です。被用者は、職場で肯定的な影響を自ら形成する責任から逃れることは出来ません。このことは、「組織的の市民行動」（組織のための気の利いた行動）という考え方が上手く表現していると思います。組織に所属する全ての者が権利と同時に責任を与えられているのです。

職場でのウェルビーイングはさまざまな要因の賜物です。日々の積み重ねによって生まれるものであり、健康志向のイベントや仕事から離れたテーマデイを実施することだけでは生まれません。ウェルビーイングを維持していくには横断的かつ長期にわたる努力が必要です。最後に、フィンランドでは職場のウェルビーイングはコストではなく投資であると考えられています。職場のウェルビーイングは、組織の競争力や業績、評判に影響を及ぼします。高いレベルの仕事満足度を達成するために投資し、その実施に十分な注意が払われるのであれば、良い結果が生まれたい訳がありません（スライド 11）。

ご清聴ありがとうございました