

ストレスを発生させない組織作り

～不要なストレス発生を防ぎ、パフォーマンスを上げる～

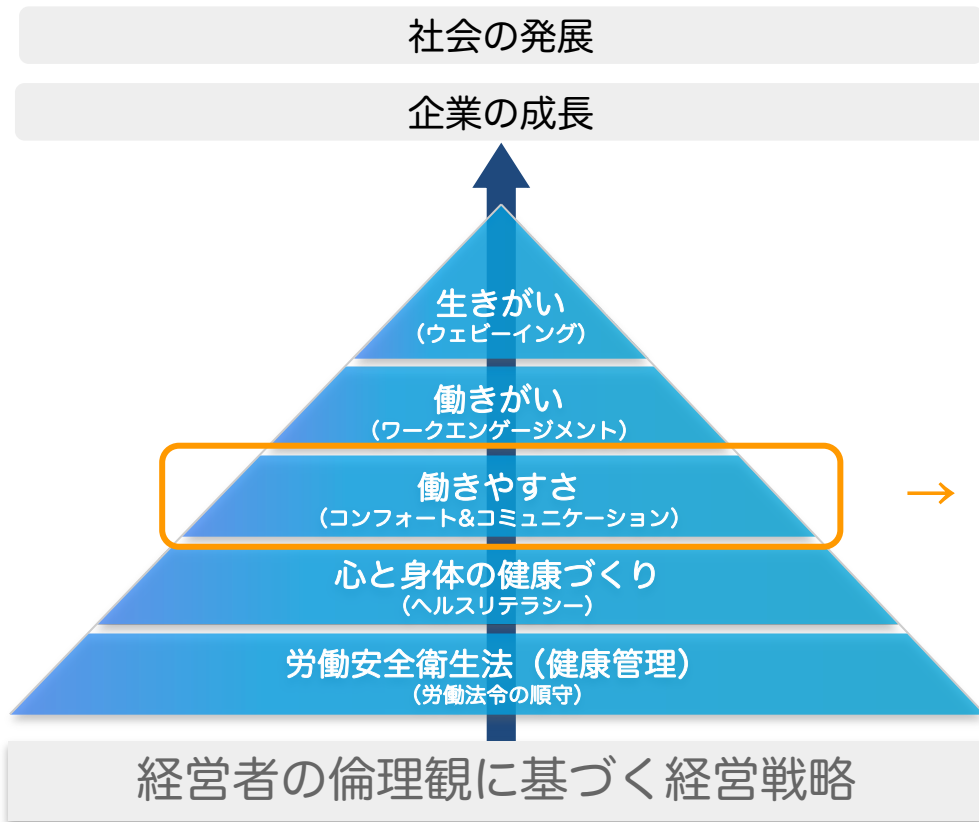
合同会社ウェルラボ 代表社員 野原 弘義（精神科医/産業医）

私が提唱する

行動原理学

に基づき、お話します

- ✓ 人が無意識に行う行動に関して考える学問
- ✓ 無意識の行動（本能的行動）は、ダーウィンの自然淘汰説がベースにある



<健康経営>

従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること。

「人という資源を資本化し、企業が成長することで、社会の発展に寄与すること」が、これからの企業経営にとってますます重要になる。

このセミナーではここに注目
CHO（健康管理最高責任者）が
明日から行える施策のご紹介

野原 弘義 専門：精神科

2014年3月 慶應義塾大学医学部卒業

2016年4月 慶應義塾大学医学部 精神神経科学教室 入局

2018年11月 外資系製薬会社 統括産業医 就任

2019年3月 MIZENクリニック市ヶ谷 開業 院長 就任

2020年4月 慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科卒業

現在、上記に加え、富国生命様、博報堂アイスタジオ様、Ubie様など大手企業からベンチャー企業の産業医を20社務める



病気の予防に取り組んでいる

第1段階



平日夜間診療
忙しくて通院でき
ない方を対象
大病を患わないよ
うにサポート



第2段階



病院通院予備群
病院通院を悩んで
しまい、体調不良
を起こしてしまう
人をサポート



第3段階



ストレス発生防止
そもそも病院通院
しなくてはならな
い状況を防ぐ

人的資本経営

The screenshot shows a web browser window displaying an article on the Ainj website. The URL is <https://www.ainj.co.jp/column/dyslipidemia02/>. The page header includes the Ainj logo and navigation links for 'お問い合わせ' and 'よくあるご質問'. The main content area features a '参考文献・資料' section with a link to '厚生労働省e-ヘルスネット「脂質異常症」' and a '記事監修' section. The article is supervised by 野原 弘義 (Hiroki Nozawa), a psychiatrist/industrial doctor. His bio states he graduated from Aichi University of Education in 2014, joined the Department of Psychoneuroscience in 2016, worked as an industrial doctor for pharmaceutical and financial companies from 2018, and joined Ainj Pharmacies in 2023. He is currently the director of Mizun Clinic in Sakae-cho, Nishikyo-ku, Kyoto. Below the bio are two related article thumbnails: '脂質異常症 (高脂血症) とは?主な症状や改善に向けてできること' and '糖尿病の原因と主な初期症状・治療法'.

脂質異常症 (高脂血症) とは?主 ×

← → ↻ <https://www.ainj.co.jp/column/dyslipidemia02/> ☆ 🔍 📧 📄 ☰

アイン薬局 お問い合わせ よくあるご質問 メニュー

参考文献・資料

- 厚生労働省e-ヘルスネット「脂質異常症」

記事監修

 **野原 弘義**
精神科医/産業医

2014年 慶應義塾大学医学部卒業。
2016年 慶應義塾大学医学部 精神神経科学教室 入局。
2018年 製薬会社の統括産業医に就任し、大手金融企業や広告代理店企業などの産業医を務める。
2023年 アインファーマシーズ統括産業医に就任。
産業医の他、生活習慣病とメンタルヘルスの方への夜間診療を行うMIZENクリニック市ヶ谷麹町の院長として日々診療に従事している。

関連記事

脂質異常症 (高脂血症) とは?主な症状や改善に向けてできること 

糖尿病の原因と主な初期症状・治療法 

<https://www.ainj.co.jp/column/dyslipidemia02/>より引用

アイングループ
従業員：12,000名

- ✓ 統括産業医
- ✓ 新卒（1,000名）の
離職防止プロジェクト
に携わる

現在は、ベンチャー企業/スタートアップ企業を専門に

衛生委員立ち上げ	業種	社員数	備考
	金融系	11,000名	本社産業医。メンタルヘルス担当。
	医療系	1,000名	本社産業医。
○	IT系	120名	本社産業医。累計資金調達額約4.4億円。
○	IT系	70名	本社産業医。累計資金調達額約1.0億円。
○	IT系	60名	本社産業医。累計資金調達額約5億円。
○	IT系	50名	本社産業医。累計資金調達額約4億円。
○	IT系	60名	本社産業医。累計資金調達額約3億円。
○	IT系	50名	本社産業医。累計資金調達額約1.8億円。
○	IT系	50名	本社産業医。累計資金調達額約1.3億円。
○	IT系	50名	本社産業医。累計資金調達額約2.2億円。
○	IT系	90名	本社産業医。累計資金調達額約2.6億円。
○	IT系	50名	本社産業医。累計資金調達額約2億円。
○	IT系	50名	本社産業医。累計資金調達額約2.5億円。
	IT系	20名	選任義務前から顧問契約。累計資金調達額約8億円。
	IT系	30名	選任義務前から顧問契約。累計資金調達額約3.2億円。
○	IT系	60名	本社産業医。
○	医療系	70名	本社産業医。
	広告系	400名	本社産業医。大手広告代理店グループ会社
○	サービス業	70名	本社産業医。
○	サービス業	500名	本社産業医。急成長している企業。

企業様にあった解決策を
ご提案できるように
心掛けております

【圧倒的なメンタル対応経験】

1,000 件以上

『人事の方が疲弊しない復職支援の体制づくり』をお手伝いできます。

「上司（同僚）はいい人だったけど、合わなかった」

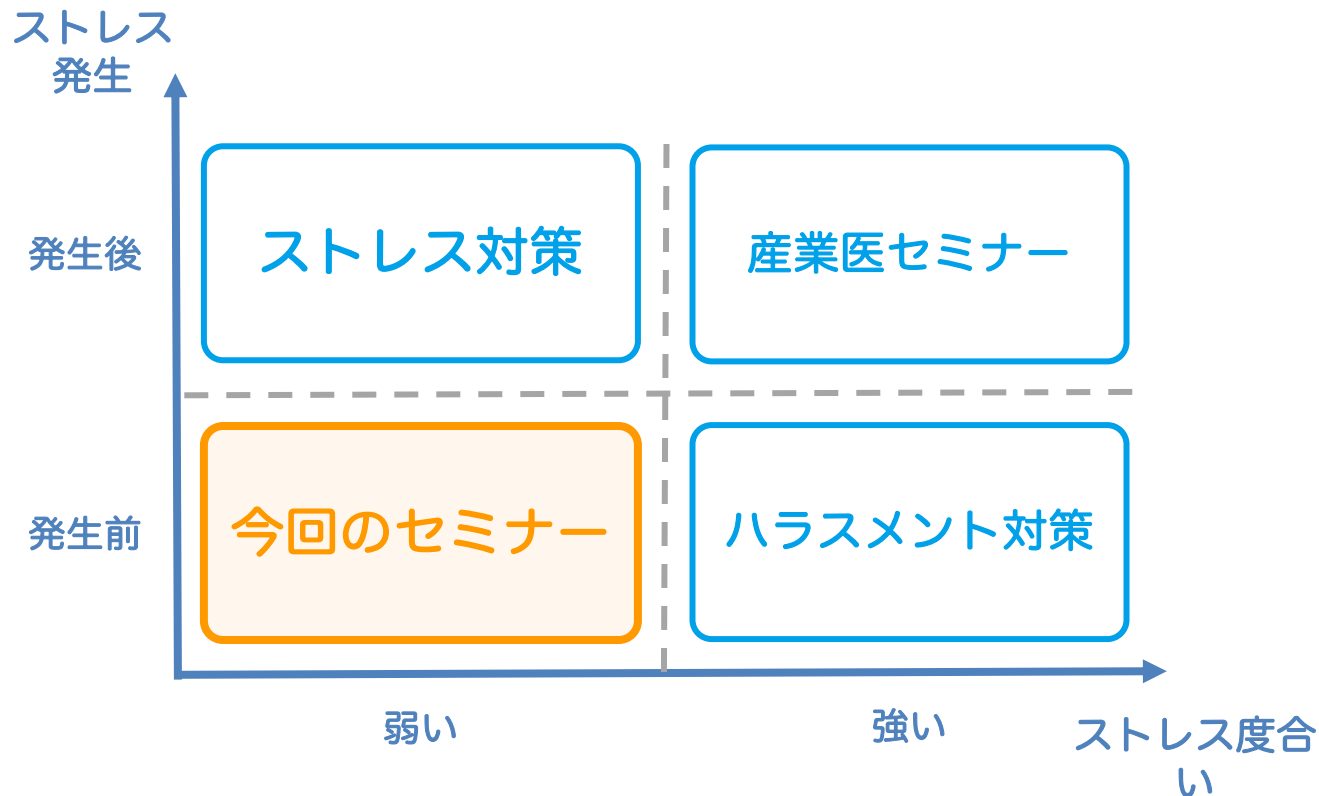
「相性があるからね、、、」と諦めていませんか？

このセミナーの背景

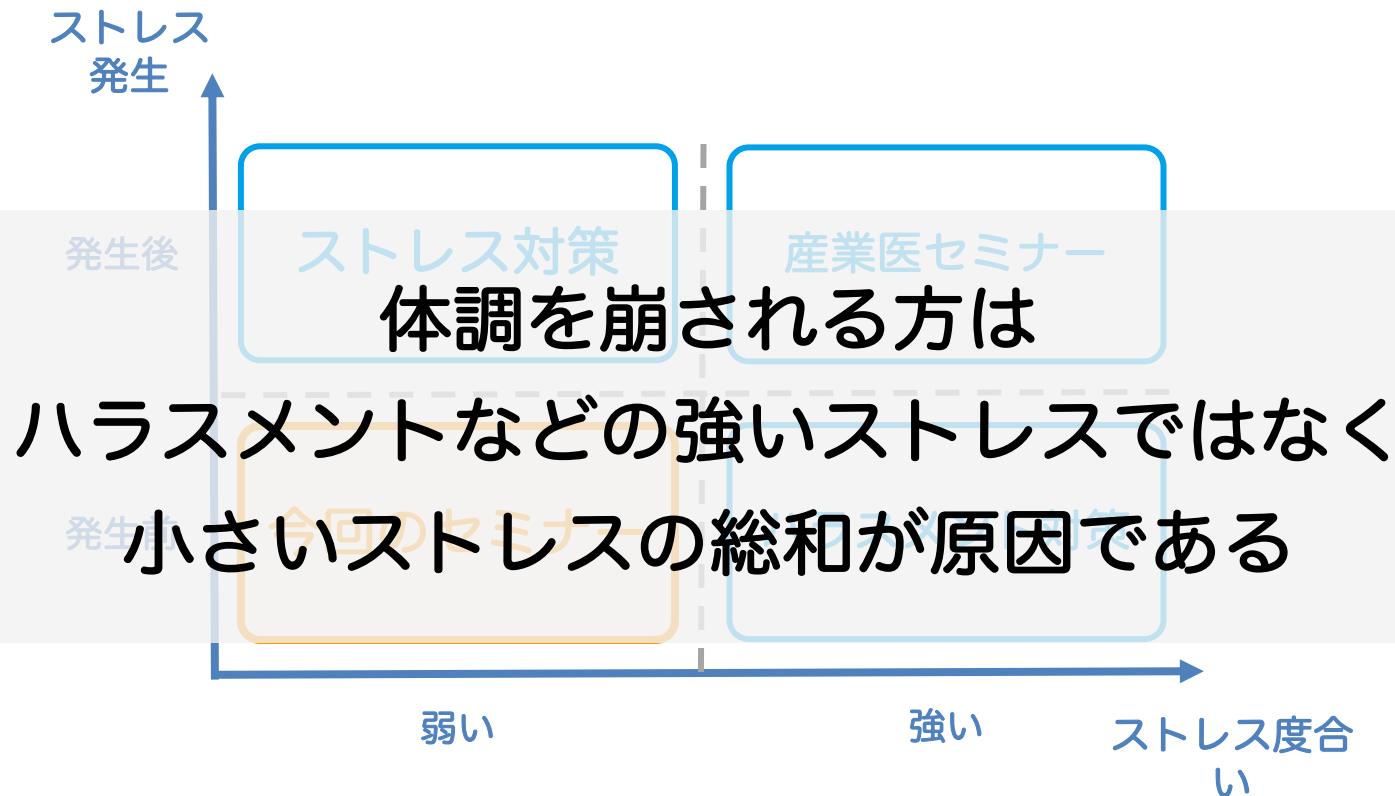
- ✓ メンタル不調者1,000名以上と面談
- ✓ その中で「上司（同僚）と合わなかった」と訴える方が多かった
- ✓ 明らかなハラスメントはなかった
- ✓ むしろ、「上司（同僚）はいい人だったけど、合わなかった」

「上司と合わないな、、、」と思うのは
コミュニケーションのすれ違いで発生

このセミナーの位置付け



このセミナーの位置付け



ストレスの公式

$$\text{ストレス} = \text{度合い} \times \text{時間}$$

✓ 怒られる（度合い：大）× 10秒後に忘れる（時間：小）

→ストレスは小さい

✓ ちょっとした悩み（度合い：小）× 就業時間後にずっと考える（時間：大）

→ストレスは大きい

「**度合い**」を、**2つの言葉**で説明できる

ストレス発生のメカニズム

01 否定

例) 上司に注意された

例) ねぎらいの言葉がなかった

+

02 浪費

例) 追加で仕事を頼まれた

例) 仕事がやり直しになった

否定が発生する例



上司

さっき頼んだ資料の印刷終わった？

先にクライアントへのメール打っていました



部下



上司

資料が印刷されていないと、みんな仕事進められないじゃん。優先順位をすこしは考えて（怒）

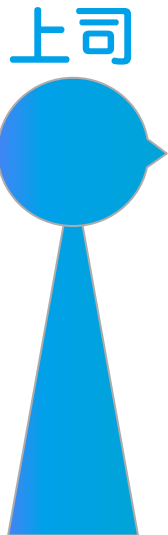
否定
ストレス
発生

否定が発生する例

フレームワーク（知識+経験）

仕事の優先順位

- ①資料作成
- ②資料印刷
- ③メール送信



上司

フレームワークが異なる

行動原理：ケーススタディ3



上司

さっき頼んだ資料の印刷終わった？

先にクライアントへのメール打っていました

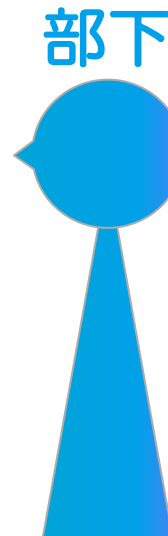


部下



上司

資料が印刷されていないと、みんな仕事進められないじゃん。優先順位をすこしは考えて（怒）



部下

フレームワーク（知識+経験）

仕事の優先順位

- ①資料作成
- ②メール送信
- ③資料印刷

否定が発生する例

フレームワーク（知識+経験）

仕事の優先順位

- ①資料作成
- ②資料印刷
- ③メール送信

フレームワークが異なる

フレームワーク（知識+経験）

仕事の優先順位

- ①資料作成
- ②メール送信
- ③資料印刷

上司

行動原理：ケーススタディ3

さっき頼んだ資料の印刷終わった？

部下

先にクライアントへのメール打っていました

相手とのフレームワークが異なることによって
「否定」が生じ、ストレスが発生する

ケーススタディ3

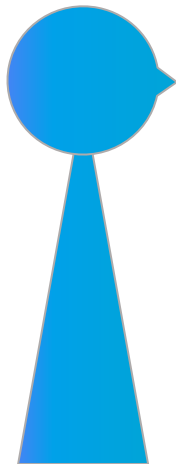
気が利く部下と空回りする部下の違い

フレームワーク（知識+経験）

仕事の優先順位

- ①資料作成
- ②資料印刷
- ③メール送信

上司



完全に一致

一致せず



フレームワーク（知識+経験）

仕事の優先順位

- ①資料作成
- ②資料印刷
- ③メール送信

気が利く部下

フレームワーク（知識+経験）

仕事の優先順位

- ①資料作成
- ②メール送信
- ③資料印刷

空回り部下

ケーススタディ3

気が利く部下と空回りする部下の違い

フレームワーク（知識+経験）

仕事の優先順位

- ①資料作成
- ②資料印刷
- ③メール送信

完全に一致

上司

フレームワークの一致率の違い

フレームワーク（知識+経験）

仕事の優先順位

- ①資料作成
- ②資料印刷
- ③メール送信

一致せず

仕事の優先順位

- ①資料作成
- ②メール送信
- ③資料印刷

空回り部下

想像と浪費とストレスの関係

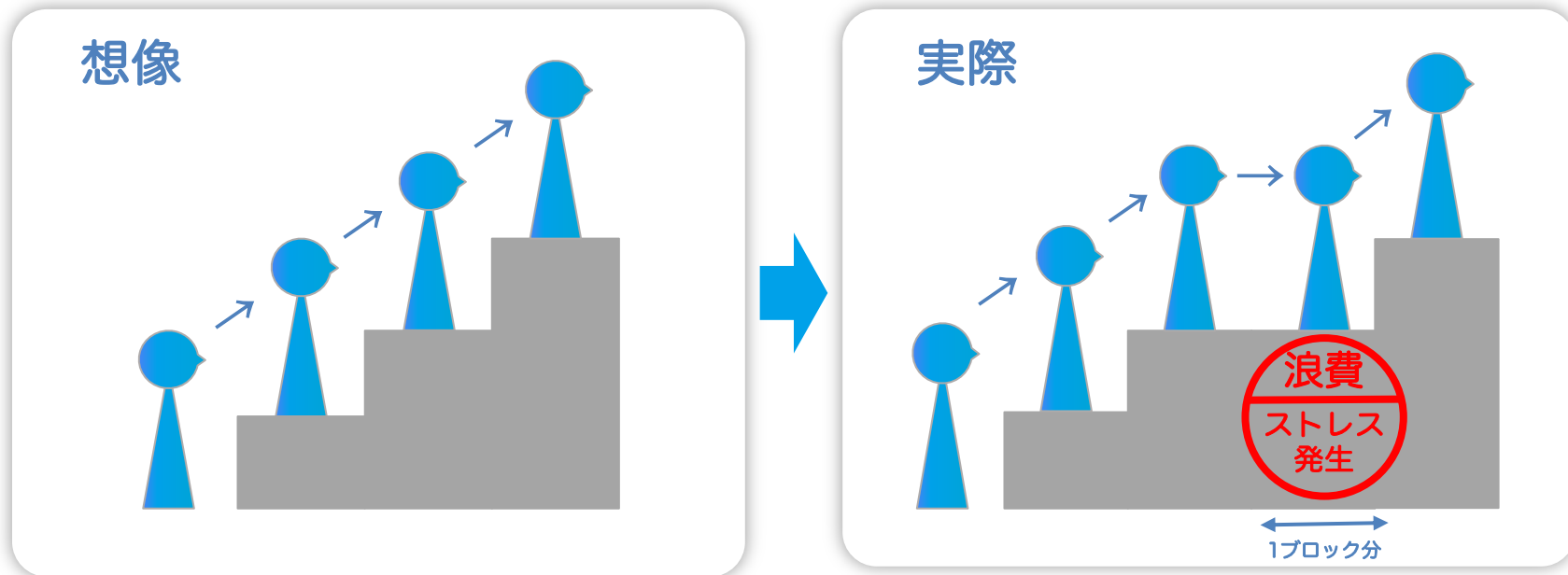
「あー、思い通りにならない、イライラする」

想像と浪費とストレスの関係

「行動前に描いた"想像"」と「実際の"行動"」を比べて
浪費していると感じるとストレスが発生する

行動原理：想像（ストレス発生のメカニズム）

時間浪費（浪費が発生するパターン①）



自分の時間が浪費されていく

行動原理：想像（時間浪費の身近な例）

レジの待ち時間でストレスが発生する構造



ケーススタディ5 (時間浪費)

部長、この資料の確認をお願いしても良いですか。



部下



上司

了解！後で見とくね

-----1時間後-----

-----4時間後-----

(先方にメールが送れないんだけどな、、、)



部下



ケーススタディ5 (時間浪費)

部長、この資料の確認をお願いしても良いですか。



部下



上司

了解！後で見とくね

-----1時間後-----
時間の浪費
-----4時間後-----

(先方にメールが送れないんだけどな、、、)

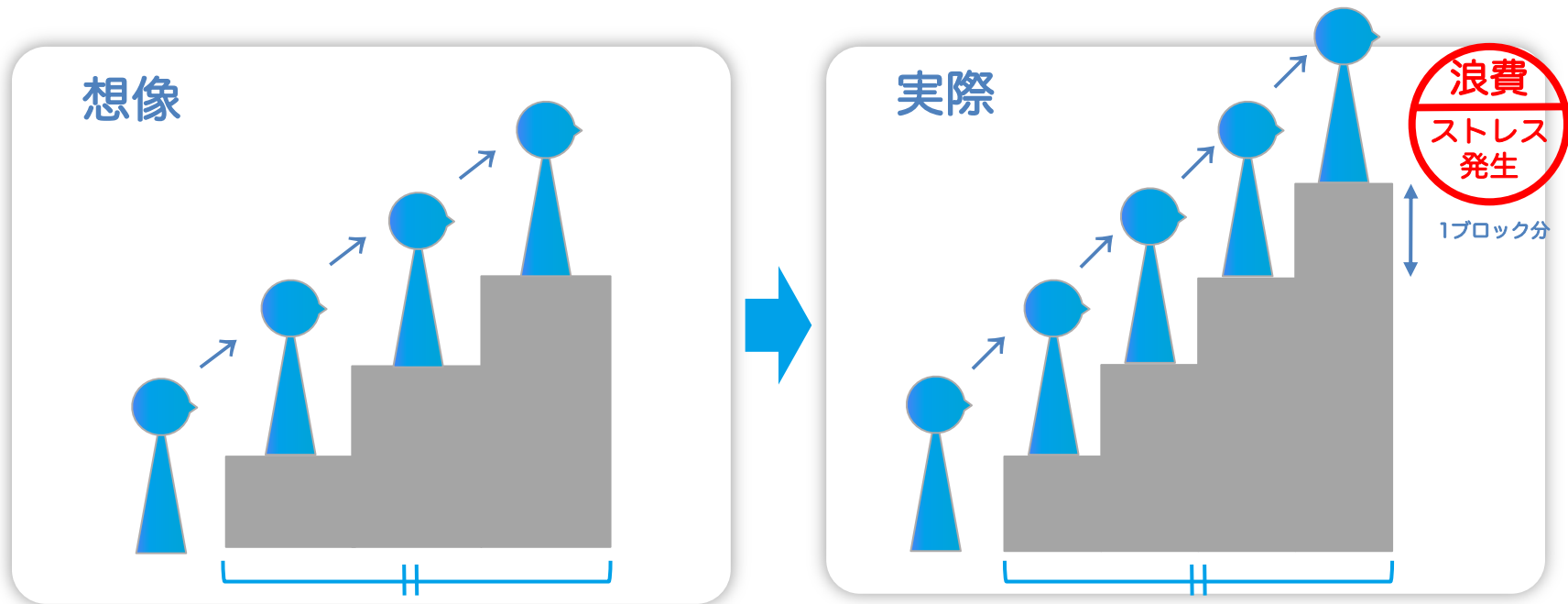


部下



行動原理：想像（ストレス発生のメカニズム）

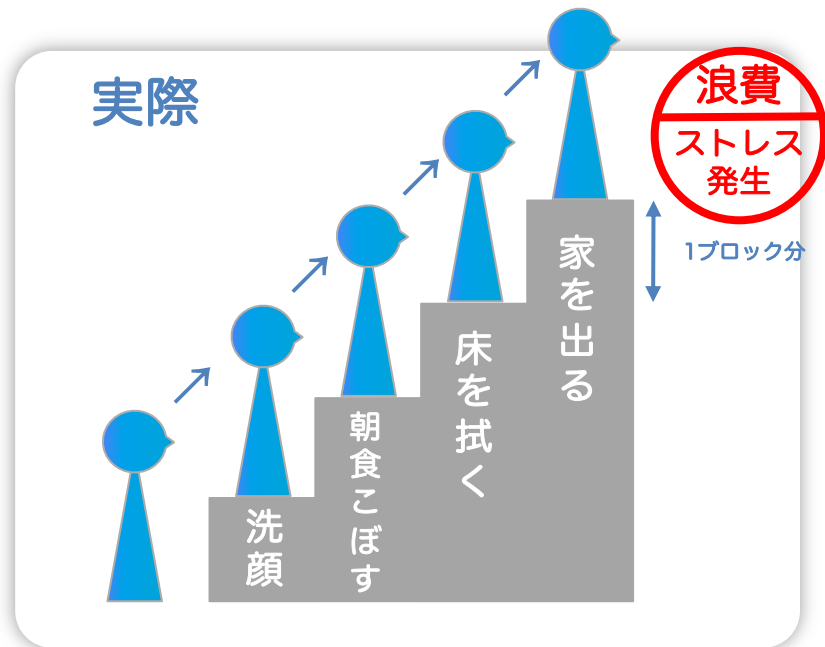
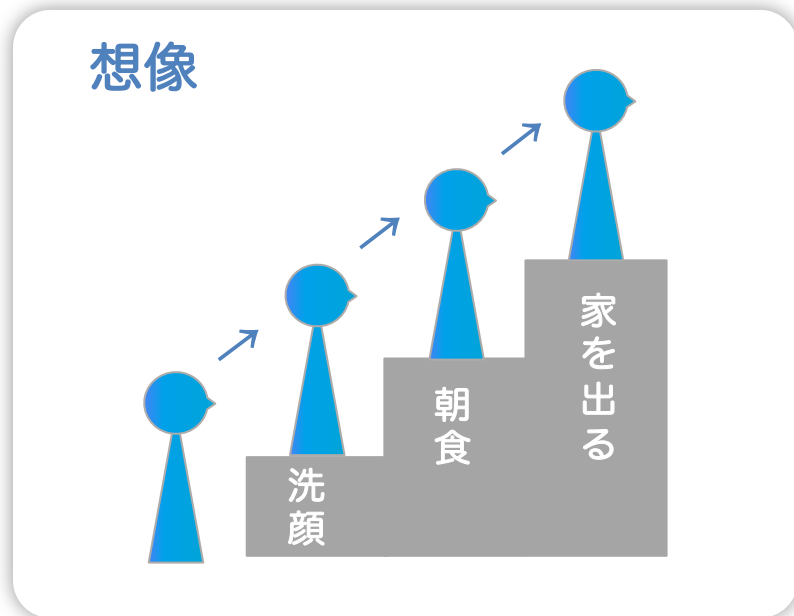
資源浪費（浪費が発生するパターン②）



行うことが増え、自分の資源が浪費される

行動原理：想像（資源浪費の身近な例）

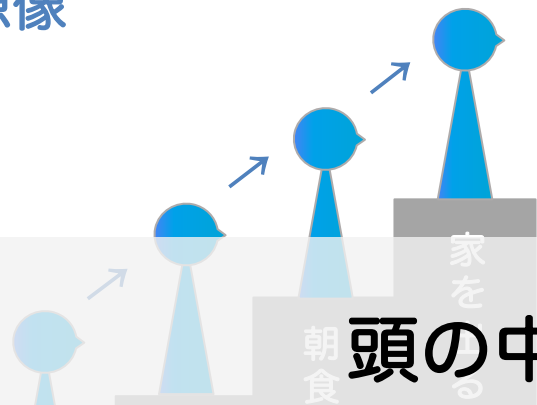
起床後、家を出るまでに



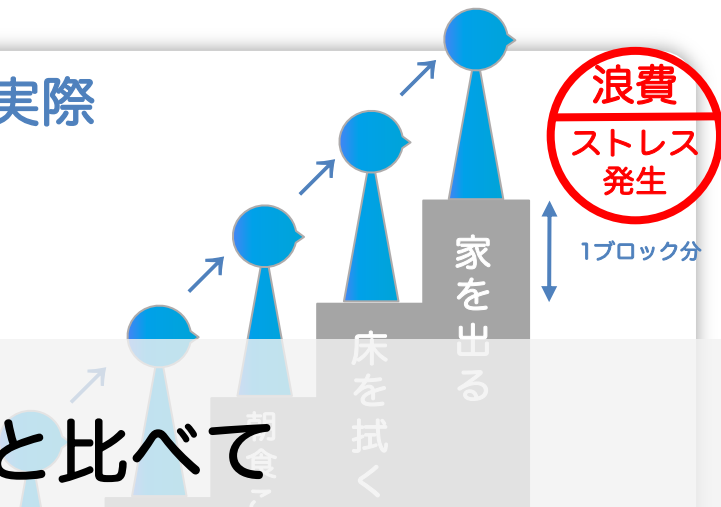
行動原理：想像（資源浪費の身近な例）

起床後、家を出るまでに

想像



実際



頭の中の"想像"と比べて

浪費していると感じるとストレスが発生する

ケーススタディ6 (資源浪費：仕事の例)



上司

A社にメール送っておいて！

分かりました！



部下

-----10分後-----



上司

資料の印刷もよろしく！



上司

あと、B社にもメール送っておいて！



ケーススタディ6（資源浪費：仕事の例）



上司

A社にメール送っておいて！

分かりました！



部下

-----10分後-----



上司

資料の印刷もよろしく！

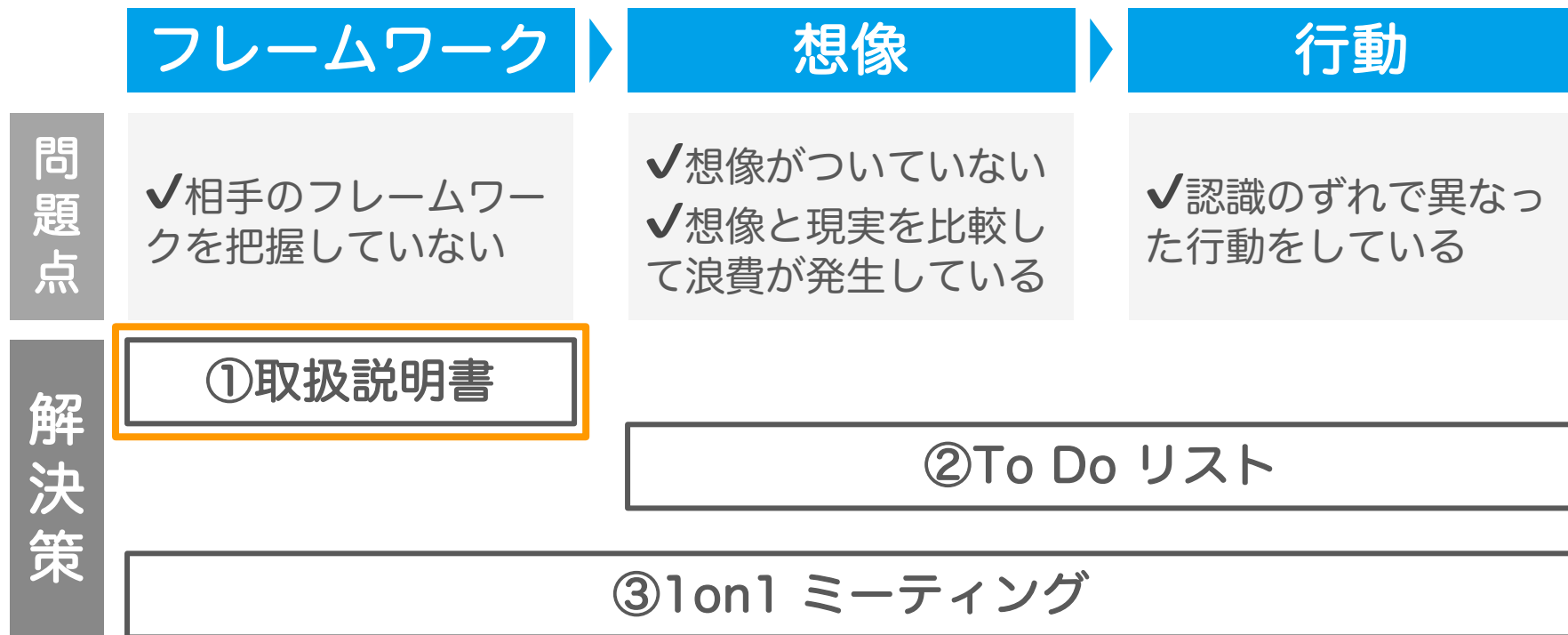
急な指示（資源浪費）

あと、B社にもメール送っておいて！



上司





※指示内容の明確化を前提に、①～③を実行する

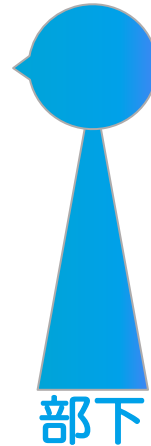
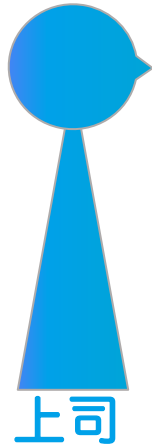
事例

フレームワーク（知識+経験）

【A社への資料作成】

- ①叩き台を作る
- ②叩き台を上司に見せる
- ③上司が意見する
- ④部下が修正する
- ⑤上司が再度チェックする
- ⑥PPTをメールで先方に送信
- ⑦印刷して当日に臨む

クライアントA社に
向けて資料を作る



フレームワーク（知識+経験）

【A社への資料作成】

- ①叩き台を作る
- ②叩き台を上司に見せる
- ③上司が意見する
- ④部下が修正する
- ⑤PPTをメールで先方に送信
- ⑥PC画面で当日に臨む

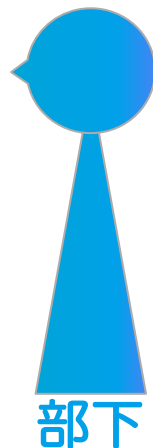
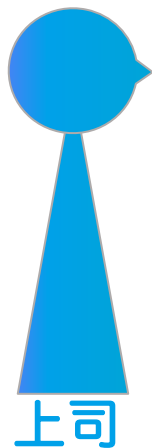
事例

フレームワーク（知識+経験）

【A社への資料作成】

- ①叩き台を作る
- ②叩き台を上司に見せる
- ③上司が意見する
- ④部下が修正する
- ⑤上司が再度チェックする
- ⑥PPTをメールで先方に送信
- ⑦印刷して当日に臨む

クライアントA社に
向けて資料を作る



フレームワーク（知識+経験）

【A社への資料作成】

- ①叩き台を作る
- ②叩き台を上司に見せる
- ③上司が意見する
- ④部下が修正する
- ⑤PPTをメールで先方に送信
- ⑥PC画面で当日に臨む

事例



上司

修正終わった？

すでに先方に送ってしまいました



部下



上司

なんで、チェックを私にお願いしなかったの？



上司

先方に謝罪してもう一度、送り直しておいて（怒）

否定

ストレス
発生

浪費

ストレス
発生

事例

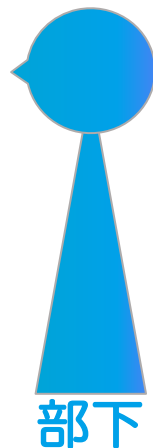
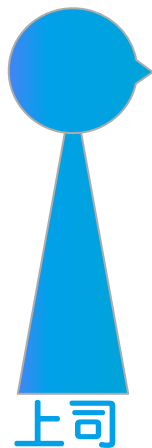
フレームワーク（知識+経験）

【A社への資料作成】

- ①叩き台を作る
- ②叩き台を上司に見せる
- ③上司が意見する
- ④部下が修正する
- ⑤上司が再度チェックする
- ⑥PPTをメールで先方に送信
- ⑦印刷して当日に臨む

取説で可視化

クライアントA社に
向けて資料を作る



フレームワーク（知識+経験）

【A社への資料作成】

- ①叩き台を作る
- ②叩き台を上司に見せる
- ③上司が意見する
- ④部下が修正する
- ⑤PPTをメールで先方に送信
- ⑥PC画面で当日に臨む

To Doリスト/取説
で可視化

1on1mtgで扱う

人が持つフレームワーク（知識+経験）の違いによって、ストレスが発生していることを学び、この違いをお互いが理解することでストレスを効率的に減らす

- ✓職場でのコミュニケーションのすれ違いによりストレスは起きている
- ✓コミュニケーションのすれ違いで『否定』と『浪費』が起きている
- ✓ストレスは、『否定』と『浪費』が起きたときに発生する
- ✓フレームワークという概念を用いることで、スッキリ説明できる
- ✓フレームワークは、知識+経験によって構築されるので、人によってかなり差異がある
- ✓この差異を理解し、埋めていくことがストレス発生頻度の低減に繋がる

人が持つフレームワーク（知識+経験）の違いによって、ストレスが発生していることを学び、この違いをお互いが理解することでストレスを効率的に減らす

不要なストレスの発生を防ぐことが
結果的に休職や離職の可能性を下げる

✓職場でのコミュニケーションのすれ違いによりストレスは起きている

✓コミュニケーションのすれ違いで『否定』と『浪費』が起きている

✓ストレスは、『否定』と『浪費』が起きたことに発生する

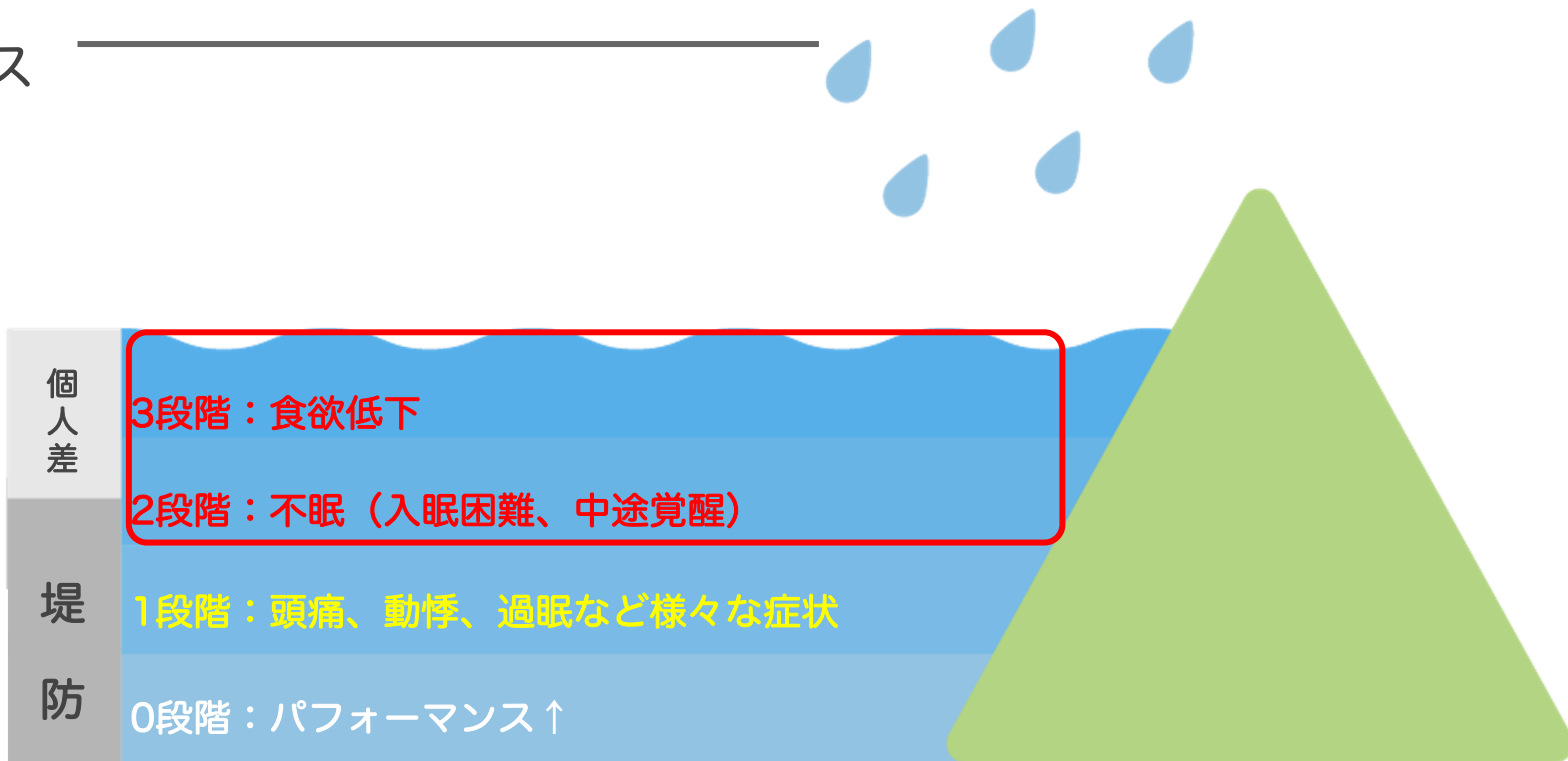
✓フレームワークは、知識+経験によって構築されるので、人によってかなり差異がある

✓この差異を理解し、埋めていくことがストレス発生頻度の低減に繋がる

✓この差異を理解し、埋めていくことがストレス発生頻度の低減に繋がる

ストレスへの理解を深める（堤防が崩壊すると病気に）

ストレス



ダム[溜まっているストレス]

東邦大学医療センター大森病院 メンタルヘルスセンターを参考に野原が再作成
https://www.lab.toho-u.ac.jp/med/omori/mentalhealth/mental/about_stress/action_method.html

ストレスへの理解を深める（堤防が崩壊すると病気に）

ストレス



不眠/食欲低下が出たら、要注意！

https://www.lab.tohoku-u.ac.jp/med/omori/mentalhealth/mental/about_stress/action_method.html

ご清聴いただき、ありがとうございました。
何かお困りごとがあれば、いつでもご相談ください。

合同会社ウェルラボ 代表社員 野原 弘義（精神科医/産業医）

問い合わせフォーム：<https://forms.gle/a2pMe6ebjabYiBJb6>

産業医HP：<https://venture-sangyoi.com/>

セミナーHP：<https://stress-taisaku-seminar.com/>