

参加型のシミュレーションで対話を促し 互いの“信頼貯金”を積み重ねて主体性を 尊重し合うサステナブルな企業文化を育む

Johnson&Johnson

東京都千代田区に本社のあるヤンセンファーマ株式会社は、アメリカに本社のあるトータルヘルスケア企業のJohnson&Johnson（以下「J&J」という）の日本法人グループで、主に医療用医薬品事業を展開している。

同社ではこれまで、健康に問題を抱えている社員がその人らしく働けるよう、仕事だけでなく生活、くらし、治療にも取り組める社内の支援体制を幅広く整備してきた。

なかでも治療と仕事の両立に関しては、2022年に「病気を抱えながらも働き続けたい」という従業員を支えるために「対話でつくろう サステナブル・ワークスタイリング」というプロジェクトを開始。社員同士の対話によるシミュレーションを中心としたこの取り組みは、同社内にとどまらず社外にも一部展開され、「実践を通して企業文化を育てる」試みとして高い評価を得ている。

そこで今回は、このプロジェクトを主導してきた同社の広報・渉外本部で疾患領域広報リードを務める岡田美紀さんと、同社を含むJ&J日本法人グループ統括産業医として、同プロジェクトの推進役を担ってきた岡原伸太郎さんにお話を伺った。

1. 仕事は治療と引き換えられないほどの人生の大きな支えでもある

このプロジェクトは、岡田さんが同社に入社して2年目の時に着想したものだ。以前は別の製薬メーカーでペイシェントアドボカシー*に携わっていた岡田さんは、多くの患者と対話するなかで、仕事に対する強い思いに触れた。

『「あの時、仕事を辞めなければよかった」、『仕事をしていることで病気を忘れられる』という声を多数いただきました』と語るように、仕事は治療と引き換えられないほどの人生の大きな支えでもあるという実感があった。

同社に入社後、「薬を届けるだけではなく、患者の困りごとを解決する取り組みを」という会社の姿勢に基づき、岡田さんは「病気を理由に職場から排除されるのではなく、治療を続けながら働ける環境を整えることは、企業にとっても社会にとっても重要である」との考えに至る。この発想は、コロナ禍の影響も後押しした。これまで患者にとっては「通勤の負担」や「職場での長時間滞在」が障壁となっていたが、在宅勤務が一般化すると、「自分だけが特別ではない」と感じられ、働き続ける手段が一つ増えたのだ。こうした外部要因も重なって、2022年10月、同プロジェクトの発足が発表された。

2. 対話形式のシミュレーションで言葉が相手に与える影響の大きさを学ぶ

このプログラムの中心にあるのが、対話形式のシミュレーションだ。これは、ある従業員が、例えば、がんと診断され「治療しながら働く」という状況を想定し、上司と部下の立場を交互に演じることで、当事者の心理と現実的な対応の両方を体験するものである。シナリオは事前には公開されず、参加者は「ある日突然言われた」ようなリアルな場面設定のもとで即興的に対応する仕組みとなっている。

しかも、設定はがんのほか、不妊治療、メンタルヘルス不調、介護などに直面した場合、上司がどのようにサポートするかという10パターン以上のケースを用意していて、その都度、状況に応じて使い分けられる。

参加者はシミュレーションの場に来て、「シナリオを1分で読んでください。すぐ開始します」と促され、Aさんは部下の台本、Bさんは上司の台本を渡される。台本と言ってもA4一枚の紙に「自分の役割」、「あなたがすること」と「対話のヒント」が書かれているだけだ。参加者はここに

対話シミュレーションについて

- 対象：役職やご所属などは一切問いません。管理職、非管理職いずれも参加可能です。
- 時間：60～90分程度
- 人数：特に制限はございません。
- 方法：ご参加いただく方全員が2人1組となり、それぞれ上司役、部下役を演じます。シミュレーションは、あらかじめ用意したシナリオに基づいて行っていただきます。
※ご自身や部下の方の病気や障がいについてお話しいただくことは、一切ございません。
- 費用：無償

シミュレーションの概要①（同社提供資料より抜粋）

指定された悪い（と思われる）上司やよい（と思われる）上司を演じるのだが、台本通りというより「自分でそう感じる上司像」を即興で表現するよう求められる。そうすることで、参加者にリアルな感情が生まれるのだ。

部下役からは「こんなにまったく寄り添ってくれない上司が恨めしくなりました」とか、「演技ではあるけどすごいショックだった。自分は必要ないんだと辛かったです」などの声があがる一方で、「まずは一緒にこれから長くやっていきましょう」といった上司からのねぎらいの言葉に「安心して涙が出そうになりました」という反応もある。反対に上司役の参加者も「こちらから歩み寄ろうという姿勢があっても、当事者である部下が何も言わないとどうしてあげたらいいのかわからない」と戸惑いを語り、両立支援の現場における現実的な葛藤が浮き彫りとなる。ここから、言葉ひとつが相手に与える影響の大きさをそれぞれが学んでいくのだ。

このように、よい例・悪い例を両極端に演じることで、参加者は「制度や支援体制があっても、実際にどう使えばよいかわからない」という現場の課題も実感する。

プログラムの最後には、岡原さんが医師の立場から参加者の体験を整理し、組織的な視点から講評を行う。

「一見なんでも聞いてくれる上司はいい上司のように見えるが、組織である以上、治療最優先で仕事を度外視ということではなく、両立しようという観点が最重要ということです」と評価の基準を明かす。さらに、組織全体の持続性をも考慮した対応が求められることを強調するという。

岡原さんが重要視するのは、両立支援などの制度そのものよりも「どう使うか」という視点だ。企業文化や風土の重要性を再認識させる場でもあり、「道具は道具であって、それをどうやって使うか、というマインドや

組織文化を育てていくことが大事」との言葉に、このプログラムの真意が込められている。

3. 上司と部下の相互理解を促す仕掛けで一緒に働き方を考えていく

治療に関する専門的な支援は主治医や産業医が担うべき領域であり、企業の人事部門や専門家が制度を整備するのは当然のことだが、「Can（できること）やWant（やりたいこと）、Should/Must（やるべきこと）を組織と当事者の双方が出し合い、譲り合いながら一緒に働き方を考えていく」という姿勢こそが、真の両立支援の姿だと岡原さんは強調する。その前提には、「日頃の信頼の積み重ね、いわば“信頼貯金”が不可欠です」とも。

このプロジェクトによって有効な支援策が導き出された事例は数多いというが、直近では末期がんと診断された従業員に対して、本人の「どう働きたいか」という意思を尊重し、会社と本人、そして周囲が「果たすべき責任とできる範囲」を対話を通じて明確化。その結果、「一定の条件と責任のもとで働く」体制が整い、本人・家族の希望が実現されただけでなく、周囲にも信頼関係とチームワークが生まれたという事例があるという。

このプログラムは、サポートされる側である従業員にも気づきを促す。「ただサポートしてもらうのではなく、自分が何をしたいか、何ができるかを整理した上で対話することが必要です」と岡田さんが語るように、両立支援は上司や会社に「任せる」ものではなく、双方が共に考えるプロセスであるということだ。

サステナブルワークスタイリングは、企業の制度や知識整備といった「ハード」だけでなく、信頼構築や対話力といった「ソフト」の育成を通じて、真に持続可能な働き方を模索する取り組みとして、今後も多くの組織、企業に広まっていくに違いない。

* ベイシエントアドボカシー：患者の立場に立って医療従事者や患者団体などと連携し、患者の権利やニーズを擁護し、医療制度や政策の改善を働きかける活動

会社概要

Johnson&Johnson（日本における医療用医薬品事業の法人名：ヤンセンファーマ株式会社）
事業内容：医療用医薬品事業
設立：1978年
従業員：約2,100名（2024年3月現在）
所在地：東京都千代田区