

CONTENTS 3・4月 ALL 40PAGES

PAGE 02-10

協会NOW
<特集>第62回衛生管理者研修会の講演から
ダイジェスト版
『Z世代に対応したエンゲージメント戦略』



PAGE 11-16

冷え症女子をHotにする温食生活
金安陽花管理栄養士がアドバイス



PAGE 17-22

2026年 医学協会の健康経営への取り組み
2/19 新潟ウェルネス1Fセミナーホールにて
岩室リハビリテーション病院理学療法士による
「腰痛・肩こりケア講習会」を開催



PAGE 23-26

医学協会の確かな安心<シリーズVol.44>
2026年2/27 新潟テルサにて開催
「第19回医学協会研究・改善発表大会」
新時代へつなぐ改善の輪



PAGE 27-32

検査部通信SPECIAL 健診ぶらすで大注目!
「すい臓がんリスク検査」導入の成果



PAGE 33-36

人間ドックのロコモ度テスト<後編>毎日プラス10分間!
ロコモ予防の運動習慣を始めましょう!



PAGE 37-38

表紙の写真
「弥彦村・弥彦山頂公園
薄紅色の山桜、その彼方には
越後平野が広がるパノラマ展観」
編集者からのメッセージ



医学協会の新たなロゴ「新潟ウェルネス」。その名称にある「ウェルネス」は、英語の「Well(健康な)」を名詞化したもの。米国の医学者ハルバート・ダンが提唱した健康概念で、「単に病気ではないだけでなく、輝くように生き生きしている状態」を意味します。皆様の健康維持・管理のため、ベストな健診体制を整え、また、健診結果にもとづいた、ベスト・コンディションのキープ(あるいは、改善のために積極的に活用)に寄り添いたい、との思いからのネーミングです。



医学協会が2025年度(去年の4月)から導入した新しい検査「すい臓がんリスク検査」は、開始時から注目を集め、多くの受診者にお受けいただき、一躍人気の検査に躍り出ました。検査部では、この検査結果(2025年4~11月まで)を集計しましたので、報告します。

また、県央健診スクエアの管理栄養士からは、冬に限らず相談の多い「冷え症改善」を取り上げ、タイプ別冷え症対策、効率の良い温食、日常生活での体を暖めるための注意点など、冷えを改善するための総合的な温活アドバイスもお届けします。

男性の冷え症さんもお読みになり、参考になさってください。

Z世代に対応したエンゲージメント戦略

株式会社ライフバランスマネジメント研究所 代表
早稲田大学理工学術院講師 渡部 卓



1.はじめに

本日は「Z世代に対応したエンゲージメント戦略」というテーマでお話をしていきます。Z世代のエンゲージメント対策でのゴールは①全員が尊重し合う②ハラスメントが防止されている③やりがいを感じられる④心理的安全性重視の職場づくり⑤生産性の高い職場をつくる、ということになります。

中でも、②のZ世代に対するハラスメントについては、特に注意していかないとはいけません。最近の事例として、ある地方の大きな団体で、温和で評判の良い管理職の方が、(偏った先入観で)特定の人に対して机を1回バーンと叩き、大きな声で叱責しました。この行動に対して調査委員会が立ち上がり、懲戒処分となったケースがありました。すでに多くの方がハラスメント研修を受けておられると思いますが、本日は改めてZ世代に対するハラスメントについて詳しくお話ししていこうと思っています。まずは、Z世代のエンゲージメント対策で見落としがちな5つのポイントについて説明します。

Z世代のエンゲージメント対策で見落としがちな5つのポイント

- 1.Z世代への理解
Z世代は柔軟な働き方を重視しているため、リーダーは、個々のニーズを理解し、それに対応する姿勢が必要。
2.実効性のあるハラスメント防止対策
支配的な統制を控え、メンバーを支えるサーバントリーダーシップが求められる。ピラミッド型の統制を緩め、ハラスメントの防止に高い意識を持つことが重要。
3.ダイバーシティとワークライフソーシャルバランス
多様な背景を尊重し、ワークライフバランスと社会的なつながりを重視する環境を作る。
4.アサーションとアンコンシャスバイアスの排除
メンバーが自分の意見を率直に表現できる環境を作り、無意識の偏見をなくすことが求められる。
5.心理的安全性とメンタルヘルスケア
安心して意見を言える職場を作り、セルフケアやメンタルヘルスサポートの導入が重要。

2.Z世代への理解を深めるために

まずは、Z世代の理解から始めましょう。

かつては、企業に勤め上司の言うことに従い頑張れば、売上も上がったし給与も上がったという時代が長らくあり、そのことはピラミッド型の組織の中で企業戦士として頑張っていけば何とかできるという時代だったといえます。

しかし、現在はこれからの働き手としてのZ世代を理解していくことが大事なテーマになっています。その一つには、世代間の価値観のすり合わせとすることがあります。

かくいう私も、24時間働けるので昭和世代の管理職の典型です。過去には徹夜、完徹が何度もありました。今なら問題になるような現場環境の中で鍛えられたといった感じでしょうか。

義理、人情、浪花節といった昭和の世界で育ってきて、当時の良さもよく覚えています。今でも思い出すのは、会社の仲間と飲みに行ったことや上司に叱られたことですね。

高市早苗総理が、フルで頑張るとおっしゃっています。時にはがむしゃらに働くのも必要だと思いますが、やはりワークライフバランスはすごく大事だと認識しています。そうしたこともあり、私は20年ほど前、メンタルヘルスのコンサルティング会社をつくりました。

様々な企業や役所から仕事を依頼される中で、Z世代の若い人たちにどうモチベーションを高めていってもらったらいいかということをよく質問されました。その答えの一つは、昭和世代がバージョンアップしていかないと、現場は良くなっていかない(特に役員層)ということです。

もちろん、昭和世代の良さもありますが、まずはZ世代の人たちの価値観、働き方、幸せとは何かといったところをきちんと理解する必要があります。その辺りを(役員層はあまり真剣に捉えていないので)実際に現場を指導する立場の人事・労務の方に下記の4点をしっかり考えていただく必要があると思います。

Z世代への理解と対策

1. 実効性のあるハラスメント防止対策

支配的な統制を控え、メンバーを支えるサーバントリーダーシップが求められます。ハラスメントは、うつや不安を引き起こし、離職にもつながるので、対策は外せません。

2. ダイバーシティとワークライフソーシャルバランス

ダイバーシティ(多様性)は近年よく聞く言葉です。その意味は、個人が持つさまざまな違いや背景を尊重し、ワークライフバランスと社会的なつながりを重視する環境を作る必要があるということです。

3. アサーションとアンコンシャスバイアスの排除

難しい単語ですが、アサーション(自分の意見や感情を率直に表現しつつ、相手の意見や権利も尊重するコミュニケーションの方法)は今、職場の研修会で非常に重要なテーマです。アンコンシャスバイアスは、無意識・潜在意識での偏見、差別という意味になります。無意識・潜在意識までのメンタリティの奥深くを見ていかないと、職場の安全性は確保できない時代になってきています。

4. 心理的安全性とメンタルヘルスケア

今、特にZ世代を中心に不安障害、気分障害、うつなどが非常に増加しています。労働安全衛生の中でどうしたら安心感を持ってもらうか、が中心テーマになっています。安心して意見を言える職場づくりが最優先であり、そのためセルフケアやメンタルヘルスサポートの導入が重要です。

Z世代解説

1990年代後半から2010年代初頭に生まれた世代で、インターネットやスマートフォンが普及した環境で育ち、デジタル技術に非常に慣れているため「デジタルネイティブ」と呼ばれている世代です。情報収集やコミュニケーションの手段としてSNSを積極的に利用、発信する能力が高く、デジタル技術とともに成長したため、独自の価値観や行動パターンを持つ世代でもあります。

Z世代の特徴

1. デジタルリテラシー

幼少期からインターネットやスマートフォンに囲まれて育ったため、デジタル技術に対して理解が深く、情報収集、発信能力が高い世代。



Z世代は赤ちゃんの時からデジタルネイティブ!!

2. 社会問題への関心

社会問題や人権問題など、社会的な課題に対する意識が高く、積極的に関与する姿勢が見られます。



災害地のボランティア活動

3. 多様性の重視

個性や多様性を尊重し、人種、性別、年齢、国籍、宗教、性的指向、障害の有無、経験、スキルなど異なるバックグラウンドを持つ人々との共存を重視する傾向があります。



さまざまな人たちとの交流

さまざまな違いを尊重し、それらを組織や社会の力として活かす考え方を持っています

4. 消費行動の変化

商品やサービスを選ぶ際は、機能や価格だけではなく、社会的意義や体験を重視します。

3つのRの実践

Reduce
Reuse
Recycle



廃棄物の再利用・削減
資源の有効活用

3.Z世代の特徴と心理の解説

Z世代のAI活用

私が10~20代の頃の若いサラリーマンたちは、早く偉くなりたい、定年までには部長になりたい出世したいと思い、頑張って働いていました。今の若い人たちの中にもこのように考えている人はもちろんいますがごく少数派です。偉くならなくてもいいから、優先的に自分のキャリアを大事にしたいと考えている人が多いのです。

国際比較(下のグラフ)を見ると、管理職になりたいと思っている若い層が多いのは、インド、ベトナム、フィリピン、タイなどです。日本はというと、管理職になりたいと思っている若い層は2割ほどで14位。組織のピラミッドの上の方へ上っていききたいというモチベーションがとても低いという結果です。

他国では「管理職になりたい」が多いが、日本は2割程度でダントツに少ない。

	回答回数	全体(%)	男性(%)	女性(%)
1位 インド	(94)	86.2	87.0	85.4
2位 ベトナム	(360)	86.1	88.2	84.2
3位 フィリピン	(402)	82.6	79.8	84.9
4位 タイ	(417)	76.5	76.7	76.3
5位 インドネシア	(361)	75.6	73.3	77.8
6位 中国	(383)	74.2	81.6	67.6
7位 マレーシア	(294)	69.0	77.3	62.7
8位 韓国	(410)	60.2	62.7	58.5
9位 台湾	(580)	52.2	57.6	48.4
10位 香港	(577)	51.3	57.9	45.4
11位 シンガポール	(419)	49.6	58.1	43.7
12位 オーストラリア	(487)	44.8	51.9	40.3
13位 ニュージーランド	(549)	41.2	47.8	36.5
14位 日本	(387)	21.4	26.8	15.2

では、何に対して関心があるのかということ、自身のキャリア・専門性です。会社がキャリア・専門性を考えてくれているという実感がなく、非常に不安になるわけです。

現代の学生はキャリアの相談にAIを活用しています。先日、私も学生に「先生に相談するより、AIの方がやさしく親切に教えてくれる」と言われ、思わず顔がひきつりました。こういうAIの申し子たちの時代になってきているので、会社側がZ世代の新入社員や職員に対しては、AIに関しての充実をめざさないとはいけません。「僕たち、いい時代に生まれたよな。AIがあるもん」と学生が喋っているのを聞いてギョッとしましたが、それくらいZ世代は、AIを当たり前に使っているということです。

AI世代とのエンゲージメントをどのように高めていくかという中で、AIをどう活用するかを考えておかないといけません。海外に比べて日本はAIの意識が低く懸念されます。

また、学生たちはワークライフバランスも重視しています。私の年代では、給与はストレスへの我慢代だと思っている部分もありました。しかし、Z世代は楽しく働きたいと望んでいます。そして、出世や金儲けへの思考は低い。これは、日本だけでなく、アメリカも中国でも同様です。

ワークライフバランス(仕事と私生活の調和を図り両方を充実させることを目指す考え方)なら知っているという方も多いと思いますが、世界はもっと先を行っていて、今は「ワークライフソーシャルバランス」が主流であり、社会や環境とのつながりも重視されています。

さらにアメリカでは、ワークライフソーシャルバランスよりもさらに先端を行っていて、そこにスピリチュアル、ファイナンスが入ってきています。やはり海外の教育は進んでいると感じます。

4.Z世代の価値観とハラスメント問題

実効性のあるハラスメント防止対策

Z世代の捉え方は、日本の大学も見直さないといけないと思っています。

Z世代の価値観を考える上での注意点は、ハラスメントに注意していただかなければならないことです。職場でハラスメントを受けたZ世代は、78%が会社に通報すると答えています。Z世代より年代がすぐ上に当たる中堅となるミレニアル世代の通報率は44%です。ミレニアル世代はそのうち収まるとか、関わりたくないなどの理由で通報しないのです。

大学でも近年、学生からのアカデミックハラスメントに関する相談が増えています。また、ここ2、3年の就職活動でインターンシップが重視されていますが、インターンシップでハラスメントを受けたという学生が、私の身近な調査では1割もいて、これは無視できない数字です。これらのブラック情報はSNSなどで学生の間でどんどん拡散されます。

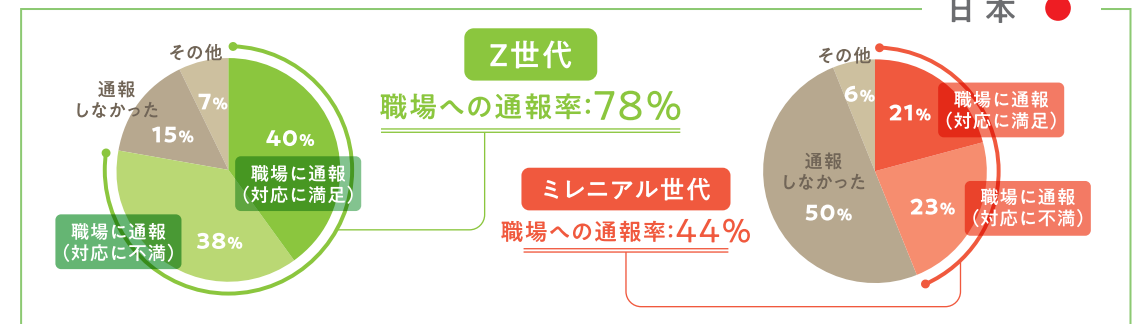
また、健康経営で「くるみんマーク」、「ホワイトマーク(安全衛生優良企業公表制度)」などを調査するサイトで企業名を入れると、その企業にハラスメント問題でのニュースがあれば出てくる。つまり、ハラスメント問題が起きた企業には学生が集まらないという事態にもつながりますので、注意が必要です。

先日、企業の労務の方との勉強会で、「労務に相談に来ず、社外(退社)に行ってしまうのが心配だ」という話がありました。Z世代はハラスメントを受けても通報せずに会社を辞めてしまう。退職後、落ち着いてから「実は会社でハラスメントがあった」と言うケースがあります。

また、Z世代の特徴として、実際の発言と本音が異なるので注意が必要です。たとえば、上司が「飲みに行くぞ」と言うと、「いいですね、行きましょう」と愛想よく答える。しかし、調査では4割が、顔はニコニコ同調しているけれど、心の中では「残業手当も出さないで、何言ってんの!」とあきれているのが本音なのだ。

大学でも、成人を過ぎた学生たち10人のうち半分近くが、たとえお酒が飲めても飲まない。これは、成人といわれるアメリカの学生も同様で3割弱がお酒を飲まないとのアメリカでのTV番組での報道がありました。飲み会こそがチームワークを作っていくんだと、経営者や役員層は思いがちですが、気をつけないとますます世代間の価値観の乖離が広がっていくかもしれません。

ハラスメントを受けたZ世代、78%が職場へ通報



デロイトトーマツ「Z・ミレニアル世代年次調査2023」デロイトトーマツ社発表資料転載

5.Z世代のモチベーションの高め方

ワークライフソーシャルバランス施策の導入

Z世代のモチベーションを高めていくには、ワークライフソーシャルバランスが非常に重要になります。ジョンソン&ジョンソンなどのアメリカの超一流企業はもちろんですが、日本の企業も負けなくらいワークライフソーシャルバランス施策を導入しているところがどんどん出てきています。

私が先日訪問した中国の企業には、社員食堂の中に森がありました。人工の小川が流れていて、その周りに木が生えています。森林浴しながらランチを食べることができるんです。ストレス調査も中国の一流企業は進んでいて、科学データに基づいたストレス管理を行っています。このように心理的安全性でも、良い点は日本も見習って頑張っていくかと思いません。

ワークライフソーシャルバランスの施策を進めていくときに、障害になっているのが上司のフレキシビリティ(状況や環境の変化に応じて柔軟に対応できる能力や性質)の欠如です。これはアメリカも日本も同じです。ただし、アメリカ、中国の方が対策が進んでいるので、我々日本も相当頑張らないといけません。

Z世代をどう集めていくか、どうモチベーションを高めていくかという中で、特に大事になるのは、Z世代がその会社で自分が成長している、育てられていると実感があることです。その実感がないと、いくら有名な企業でも、今の学生たちには価値がありません。

では、Z世代が考える成長の糧とは何なのか。これはやはり会社それぞれで違うと思います。それをどうとらえ、考えていくかが人事・労務の役目です。

6.Z世代が敏感なハラスメント職場

Z世代が敏感なハラスメント職場に共通する特徴というのがあります。上司と部下のコミュニケーションが希薄、失敗への許容範囲が狭い、残業が多い、休みが取り難い、正社員・パート・派遣社員など様々な立場の職員が多い、といった点です。

Z世代が敏感なハラスメント職場に共通する特徴

上司部下のコミュニケーションが希薄 (45.8%)	残業が多い／休みが取り難い職場 (21.0%)
失敗が許されない、失敗許容範囲が低い (22.0%)	正職員、パート、派遣職員など様々な立場の職員が多い (19.5%)

ダイバーシティや働き方改革の意識やイニシアチブが、業績至上主義や社風で欠けている職場。単一の価値観で管理・統制しようとする企業など。

「昭和タイプ」という社員もバイアスがかかっています。昭和タイプが自らを改善するために今やるべきことで一番大事なものは、コミュニケーションのバージョンアップです。コミュニケーションについては、高校でも大学でも職場でも学んできていないと思います。良いコミュニケーションとは何か、会社で成長していくとはどういうことかをじっくり考えていただくということが必要です。

7.Z世代が逃げる職場と上司

「Z世代が逃げる職場」の上司の特徴10項目

- ① ミスばかり指摘して褒めない
- ② 相談を抱え込む・決めない。最後の砦にならない
- ③ アルコール・ゴルフにコミュニケーションを頼る
- ④ 休みを取らない、長時間残業。忠誠心を重視
- ⑤ メンバーのメンタルヘルスや健康管理に関心がない
- ⑥ やたら元気、ポジティブで空回り
- ⑦ 法令遵守より利益や結果を優先しがち
- ⑧ 成功体験、昔話ばかり
- ⑨ ビジョンや戦略、あるいは無駄話ばかり
- ⑩ 社員の成長に関心がない。傾聴できない



いかがですか、これらの10項目に心当たりはないでしょうか。

また、叱り方の失敗がハラスメントにつながる事が多くあります。叱り方を失敗すると、Z世代は「借りてきた猫」になります。そうならない叱り方が右のカルタ「かりてきたねこ」です。

「か」感情的にならない。

「り」理由を話す。理由をしっかりと話さないと、今の若い世代は納得しません。

「て」手際よく(てみじかに)。

ハラスメント上司は、しつこい、くどい、細かすぎる人が多い傾向があります。

「き」キャラクター(個性)の尊重。今は個性の時代ですよ。

「た」他人と比較しない。

Z世代は比較をととても嫌がります。

「ね」根に持たない(こだわらない)。

ハラスメント上司は最悪をしがちです。こだわりの強い人も気をつけてください。

「こ」個別に叱る。

これは人前で叱らないということです。

「かりてきたねこ」、覚えておいていただくと良いと思います。大手企業でもポスターにして社内に張り出した会社が3、4社あります。

8.Z世代に対する必要な傾聴力と会話

Z世代に特に必要なのがアクティブ・リスニング(相手の気持ちに寄り添いながら、肯定的かつ、真摯な姿勢で話を聴く技術・傾聴力)です。今、アメリカのビジネススクールでは、これがリーダーへの必須条件だと教育されています。

アクティブ・リスニングを身につけないと、Z世代は借りてきた猫になってしまうということです。しっかりと聴くと、相手に対して気づくようになり、共感できるようになります。

相談を受けるといろいろアドバイスしたくなってしまうのですが、それを我慢して聴くことに徹すると、相手は心の内を話してくれます。



また、1on1ミーティング(上司と部下のが1対1で対話することで、部下の成長をサポートする目的のビジネスミーティング)を取り入れている企業は多いですが、たいていはうまくいっていません。なぜかという、業務報告(報連相)と混じってしまっているからです。1on1ミーティングのテーマはウェルビーイング(心身の健康や社会的関係、経済的安定を含む充実した生活の状態)で、Z世代で特に大事なものは自身のキャリアでの成長です。キャリアを伸ばし、幸福感を高めるようなミーティングでなければ意味がありません。

ところで今、問題になっているのが逆ハラスメントです。先日、人事・労務の方々との逆ハラスメントをテーマにした勉強会がありました。ある事業者さんは、「逆ハラスメントが目に見えて増えている」と言います。良い意味でおとなしい管理職が多く、部下からの突き上げが強くなり、本来は部下に仕事を指示しなければいけないところを管理職が残業をしてやっているということです。これも、Z世代との価値観の相違が生んだ悲劇です。

世代間で風通しの良い会話10のヒント

- ① 世代ギャップを諷めない。共通点をさがす。
- ② 先入観でのイメージが強いことがあると心得る。
- ③ 自分もミスが多かった話や自己開示でギャップ縮小。
- ④ 正面に座らない。目をにらまない姿勢で。
- ⑤ ゆっくり話す。トーンを落とす。
- ⑥ 背広を脱ぐ。威圧感を与えない。
- ⑦ 膠着したら時間を改める。
- ⑧ 「なぜできない」ではなく「どうしたらできるだろうか」などの展開、成長につながる言葉で。
- ⑨ 沈黙には驚かない。「心が汗をかいている」と思い冷静に。落ち着くまではむやみに話しかけない。
- ⑩ 個人責任から、共同責任へ、そして協働責任へ。

9.Z世代の心理的安全性とメンタルヘルスケア

アサーションとアンコンシャスバイアスの排除

ここで、「アサーション」という重要なテーマが出てきます。これは、さわやかな自己主張、嫌われない凶々しさのこと。相手と自分の立場をしっかりと確認し、勇気を出して一歩踏み込んで自己主張していくということです。日本人が一番欠けているところですね。

大事なものは新入社員研修です。マナー研修、名刺の出し方、お辞儀の角度は30度など、新入社員研修がそこで終わっていませんか。コミュニケーションができないと、いくら頭が良くても会社では活躍できません。最近はある国立大学では講義で笑顔の作り方の練習を学ぶそうです。そういうことも恥ずかしがらずにやる、アサーショントレーニングが大事です。

一方、大学では教室内で文句を言う練習をします。大学のカフェテリアで食券を買う列に、ズルして横から割り込んで並ぼうとする人がいる。そんな場面を想定して、「その青いTシャツの彼、割り込み禁止だよ。ちゃんと後ろに並んで」と言う練習を大学の授業でします。これをぜひ、新入社員研修でやってほしいと思います。

「アンコンシャスバイアス(先入観や思い込み)」にも注意が必要です。昭和世代がZ世代に、またはZ世代が昭和世代に対して、見方に偏りが無いかということを相互にチェックして気づく。これを社内研修で実施している企業が増えています。アンコンシャスバイアス対策として、管理職もZ世代も世代間の先入観を認識しながら、コミュニケーションに注意して意思の疎通を図ることが大切です。

Z世代でのうつ・不安シンドロームのベースとなる3つの気質・性格

1.メランコリー親和型性格

- 相手がいて自分がいて、協調性が高い
- ルールに従ったり、ルールに乗るのが好き

うつへのきっかけ

対象喪失(メランコリー親和型性格)
物を失う・人を亡くす・役割を失う・失敗する・
一貫性が途切れる



几帳面で気を使いすぎる性格

2.執着気質

- 完全癖が強く最後までやり通す

うつへのきっかけ

心身の過重
過労・超過勤務・業績指向の職場 → 燃え尽き症候群



すごく頑張りすぎる性格

3.自己愛、依存心が強い性格

- 1975年生まれ以降に増加か?
- 他責型、環境適応が弱い

うつへのきっかけ

適応への失敗・人間関係



現代型うつ予備群性格

そして、アサーション(=嫌われない凶々しさ)を重視し、「若くせに生意気な、黙っている!」ではなく、若い人も中高年の管理職も、お互いが言いたいことを言えること。アルコール抜きで、ちゃんと昼間に向き合えないと、これからはリーダーシップを発揮できないのです。このようにして、Z世代を理解し盛り上げていく必要があると思います。

では最後に、Z世代への共感のヒント、幸せの「はひふへほ」をご紹介します。

「は」半分でいい。「ひ」人並みでいい。「ふ」普通でいい。「へ」平凡でいい。「ほ」程々でいい。

「甘っちょろいことを!」と昭和世代は思うかもしれませんが、そうではありません。これは否定的な諦めではなく、持続可能な幸せを追求する現代的な知恵なんです。素晴らしい幸せの共感のヒントです。新潟はワークライフバランスにとってはゆとりある豊かで最高の地だと思います。のびやかでゆったりとした新潟の強みを生かしながら、世代を超えたZ世代エンゲージメントに取り組んでいただければ幸いです。

再確認!! Z世代のエンゲージメント対策での重要なゴール

- 1.全員が尊重し合う
- 2.ハラスメントが防止されている
- 3.やりがいを感じられる
- 4.心理的安全性重視の職場づくり
- 5.生産性の高い職場をつくる