

アクティブメンタル体制！ 社員がイキイキ仕事をする 働きがいのある職場を構築

株式会社ココティアコンサルティング
代表取締役

高橋 雅美

URL <https://cocotia.co.jp/>

E-mail info@cocotia.co.jp

Facebook <https://www.facebook.com/cocotiaconsulting/>

言うまでもなく中小企業にとって人材は宝物です。一人のメンタル不調者の出現が、職場全体に悪影響を与えます。ストレスチェックの義務化で、メンタルヘルス対策が進んでいますが、原因が職場にある限り根本解決になり得ません。本稿では「メンタルヘルスの徹底予防」をテーマに、社員がイキイキ仕事に熱中する働きがいのある職場「アクティブメンタル」体制の構築と導入について解説します。

メンタルヘルス対策で 不調者が減らない理由

●メンタルヘルス研修には
反復可能な仕組み作りが必要
クライアントA社との打ち合わせにおいて、次のような会話がありました。

「高橋さん、うちの会社は、メンタルヘルスの研修は繰り返し行っているのですが、どうも思ったように社員に知識やスキルが根付いていないようです。どうしたらいいのでしょうか。」

A社の研修は、弊社でも依頼を

受けましたが、セルフケア、ライオンケアどちらの研修も自社の実情にあったオリジナルの内容を実施しています。しかも、ストレスチェックも実施し、産業医とも連携しつつメンタルヘルス対策に力を入れていきます。そんなA社であっても、残念ながら冒頭の言葉に本音が表れています。

メンタルヘルスの知識やスキルが根付かない理由の一つは、職場自体がメンタルヘルスに関してオープンに話せる雰囲気ではないからです。その話がネガティブな話題と捉えられている限り、当事者だけが抱え込んでしまい、職場で共有されにくいのです。

二つ目は、研修で習得したことを職場内で実践する機会が少なすぎることです。研修で学んだ知識やスキルは時間の経過とともに忘れられてしまいます。だからこそ、普段からメンタルヘルスについて繰り返し学び、実践できる機会が必要なのです。

つまり「オープンに話し合える職場風土作り」「日々ストレス対処を実践できる仕掛け作り」など、メンタルヘルスの反復学習が可能な仕組みを社内に構築する工夫が必要なのです。

●不健康な社員に支払う 膨大なコスト

ところで「プレゼンティズム (presenteeism)」という言葉をご存知でしょうか？これは、出勤は可能なのだが、調子が悪くて100%の状態では仕事ができない状態を指します。

中には、その状態で働いていることを、周囲はもちろん、本人でさえも気付いていないケースがあります。そのため、ストレス反応

が出ているにも関わらず、周囲から配慮されず治療も受けず、一見、普通に仕事をしているように見えてしまうのです。しかし、100%のパフォーマンスを出せないのが業務の途中経過や完成度に疑問と不安が残ります。

職場に出ている以上、彼らに給料を支払わなければならないので会社の負担は変わりません。実は会社の「生産性」に大きな影響を与えているにも関わらず、全く放置されているのです。今、この費用が問題視されていますが、多くの経営者がその事実には気付いていません。

言い換えると「自社のメンタルヘルス対策が、メンタル不調で休職している社員と復職する社員のみを対象としているのであれば、それは不十分であり問題点を残している」こととなります。メンタルヘルスの徹底予防には、全社員を対象とした全社的な取り組み、つまり、メンタル不調者を出さない職場環境作りが求められているのです。

職場環境作りによくある落とし穴

●不調の原因は個人ではなく組織にある

そもそも職場におけるメンタル不調の原因は何でしょうか？

B社では、ある商品の品質不良への対応が遅れ、顧客から大クレームを受けることになってしまいました。事態の收拾を図るため、代替品を供給する、謝罪するという初期対応を経営幹部が率先してやるべきところを、遅れてしまったことが原因となり、そのフォローに回った多くの優秀な社員が疲弊し、メンタル不調者が続出しました。結果、会社を離れていく社員も出てしまいました。

職場のメンタル不調の要因は様々ですが、B社の場合は、

- ・突発的なできごとに対し仕事量が激増した
- ・クレーム対応など慎重になるべき業務に対して、幹部から適切な

なサポートが得られなかった
・これまで懸命に頑張ってきたにも関わらず、会社の対応に幻滅し、自分の将来に希望が持てなくなった

などが、大きな要因であったと推測されます。

つまり、メンタル不調の原因は、個々の社員の問題だけではなく、組織の問題でもあるということですね。問題を組織全体の課題として理解して手を打たなければ、メンタルヘルスの根本解決にはならないのです。

●働き方改革も要注意！

働きやすさと働きがいは違う

一方で「働き方改革」の名のもとに、長時間労働の削減やダイバーシティ（働き方の多様性）に積極的に取り組んでいる会社が増えてきています。他にもワークライフバランス実現のために、様々な取り組みや制度を実施することにより「働きやすい職場作り」が、大手企業を中心に広がっています。

す。

とはいえ「働きやすい」職場であることと、社員が「働きがい」を感じていることは、似て非なるものです。働きやすい職場ではあるけれど、働きがい、働く意欲を持てずにいるケースが実際にあるからです。

今後、グローバル化が進み、さらに競争も激化します。働く仲間や働くスタイルも多様化するなど社員を取り巻く環境は大きく変化します。その大きな変化のうねりに、取り残されてしまう社員が出ることも十分に予測できます。

●会社が生き残るための

アクティブメンタル体制

C社では、すでにトップが次のように語っていました。

「現在、自社からメンタル不調者は出ていませんが、今後、目まぐるしい環境変化についていけない社員が出るのではないかと危惧しています。変化というストレスに強い個人、そして逆境にも強い

組織にして、全体の底上げを図りたいのです」

C社は、従来のメンタルヘルス対策ではなく「働きがいのある職場作り」に着手しています。

メンタルヘルス予防や今後の環境変化に、会社が柔軟に対応して生き残るためには、社員がイキイキ仕事に熱中する働きがいのある職場作りが欠かせません。

筆者は、それを「アクティブメンタル」体制と呼んでいます。

●自社の強みで取り組む！ アクティブメンタルの条件

●CSR活動による成功事例

では、どのようにして働きがいのある職場、「アクティブメンタル」体制を構築するのか、前述のB社の事例を元に考察してみましよう。

B社では、メンタル不調者が元気になり復職するときに「また、この会社で頑張りたい」と思えるように、まず、社員との信頼回復

を図ることに着手しました。

今回の出来事を、社長と経営幹部が真摯に受け止め「B社の将来像」をもう一度考え直し、会社のミッション、ビジョンを徹底議論して社員と共有しました。そこで、社会や顧客に信頼され、認められるためにCSR（社会貢献活動）を、これまで以上に熱心に取り組むことを目標に掲げたのです。

次に、社員が「やらされ感」を感じないようにプロジェクトチームを立ち上げました。この社内プロジェクトには、職場の様々な立場のメンバーが選ばれ、予算も与えられ、部門横断的なチームとして活動を開始しました。

チームが企画した社内外の様々なCSR活動には、社員だけでなく、その家族も参加できるようにしました。もちろん社長や役員も積極的に参加しました。そこで社員同士の交流が生まれ、社内に顔見知りが増えることで、日々の業務の中でも連携や協力がしやすい職場環境に徐々に変化していきましました。

また、前記のようなイベントだけでなく、日々の業務の中でも、社員同士が様々に関わることでできる制度を導入しました。例えば、ある社員にサポートしてもらったとき、その感謝の気持ちをインターネット上でやり取りできる仕組みも作りました。つまり「ありがとう」の気持ちを、全社員に見える化したのです。

これらの活動を地道に続け、社外にも発信することで、B社はCSRに熱心な企業として認知されていきました。結果、会社の認知度が上がり、社員はB社で働くことに誇りを感じるようになっていったのです。また社内でも、互いを認め合い、支えあい、感謝する新たな風土を通じ、ときに厳しいビジネス状況にあっても、サポートし合える職場に変わっていったのです。

●他社の成功事例を

マネして失敗する愚

B社の場合は、メンタル不調者への対応を強化するのではなく、

CSR活動に熱心に取り組み、社員間の交流から始め、次第に社内にサポートし合える風土を作ったことで社員のメンタルヘルスの改善に成功しました。同時に社員満足度が上がり、モチベーション向上にも大きく寄与しました。

本稿を、ここまで読んでいたところで「では、うちの職場でも同じようにCSR活動をやればいいのか」とお考えなら、それは大きな間違いであると断言します。

一口に職場環境といっても、業種の他に、そこで働く社員の年齢や男女比などにより、その構成内容は様々です。したがって、他社の成功事例をそのまま形だけマネしても、社内で受け入れられることやろうとしている」と、捉えられないことさえあるのです。

社員に理解され根付くためには、自社の「強みや特徴」を活かした取り組みを実践することが絶対条件になります。

社長の覚悟と情熱！

アクティブメンタルの手順

自社に「アクティブメンタル」体制を構築するには、正しい手順があります。その手順について解説します。

● 自社の強みと特徴を活かし ビジョンを共有する

まずは、前述の通り、自社の強みや組織の特徴を活かすことです。老舗企業なら老舗のカラーがあります。一方で、ベンチャーなど挑戦する姿勢を重要視する会社もあります。自社の人材と組織を見定めた上で、目指すべき会社のあり方を決定します。それは、自社の企業理念やビジョンにすでに掲げられているはずで、そして目指すべきゴールを社員と共有します。

● 社内プロジェクトチームが 主導する

実際の活動としては、社長直結

のプロジェクトチームを作り、チームで企画立案、実施運営を行うことを勧めています。社長の考えは、チーム立ち上げ時にメンバーに対して伝えます。その後はチームを信頼し、ある程度任すことが必要になります。

それは、社員の「やらされ感」を減らすためでもあります。そもそも「やらされている」と感じていることは「やりたくないこと」だからです。やりたくないで反発心が芽生え、社員はやらない理由を探し出します。そうならないためには、社員が自らやりたいことを企画し、提案できる仕組みにしなければなりません。

そして、チームにはある程度の権限を与え、プロジェクト遂行のために予算も付けてください。メンバーは、本業以外のプロジェクトに関わるわけですから、その点も十分に評価してください。

● 社内交流で、認めあう、 支え合う、風土作りへ

どんなに素晴らしい会社の将来

像を描いても、優秀な社員がプロジェクトチームを作り実践したとしても、働きがいのある職場作りで会社を活性化するためには、社員一人ひとりの意識改革が欠かせません。

まずは、社員が交流できるイベントなどの「場作り」をお勧めします。これは、業務を離れたクラブ活動、社員旅行などの楽しいイベントでも結構です。交流から始まり、徐々に他部署の仕事を理解して、協力関係の構築、情報交換、意見交換の機会などを次第に、積極的に取り入れていきます。

社員同士が互いに認め合い、支え合うことが当然となるよう、自社に合った仕組みを導入してみてください。例えば「感謝カードを社員の間でやりとりする」などの楽しい取り組みや、部下の良かった点を高く評価するために「指導法や評価法を改善してみる」という手法もあります。

これらの取り組みにより、部下の「自分ができる！」という自己効力感を育むことができます。ま

た、上司からの適切なサポートがあれば、大きな負荷がかかった場合も一人で抱え込まず乗り越えることが可能になります。

● プロジェクトの成功は 社長のブレない意志から

最後に「働きがいのある職場作り」の成功に欠かせない最も重要なことをお伝えします。それは、社長自身のやり遂げようとする覚悟と情熱です。成果が実感できるまで時間もかかります。そのために「なぜ、働きがいのある職場作りをするのか」という問いに対する答え、つまり、ブレない強い意志が必要なのです。

社員がイキイキ仕事に熱中する職場では、社員は自社で働くことに自尊心と喜びを感じ、自発的に行動します。チームとしても変化や逆境に遭遇した際に底力を発揮します。「働きがいのある職場作り」は、メンタルヘルスの徹底予防はもちろん、自社の強みとなり将来の会社の成長と繁栄に大きく貢献するのです。