

人と組織の力を高める人材開発情報誌

企業と人材

vol.44 No.975

1
2011

特集

グローバル時代の 人材育成を考える

特別
寄稿

新任管理職育成のツボ

管理職になりたがらない中堅社員を
その気にさせる昇格時研修

シリーズ

働き方・学び方の新潮流を探る

農業・林業体験研修

■ Interview &
My Opinion

■ 船川 淳志

■ 池田 哲平

■ Jesus Vega de la Falla

■ 渡部 卓

■ 本間 正人

■ 事例 ■ ダイフク

産労総合研究所

PLAZA

教育
コンサルタント
の
自画像

第61回
ストレスマネジメントは組織活性化、
メンタル対策は人材育成

ロブ 代表取締役
前田一寿

まえだ かずとし
1960年生。1984年早稲田大学経済学部卒業。株式会社新谷入社。2000年3月退社。2002年3月慶應義塾大学経営大学院修了MBA。在学中スウェーデン留学。アメリカEAP特別講師受講。2003年より株式会社ロブ代表取締役。大妻女子大学非常勤講師も兼任。日本EAP協会副会長。

なぜ、ストレスマネジメントを始めたのか？

1990年代後半、21世紀は「物質の時代」から「この時代の時代」になるだろう、といわれていました。実際には21世紀最初の10年は、「ここ」は「ここ」でも「ストレス」や「メンタル」の時代と言っても過言ではありません。

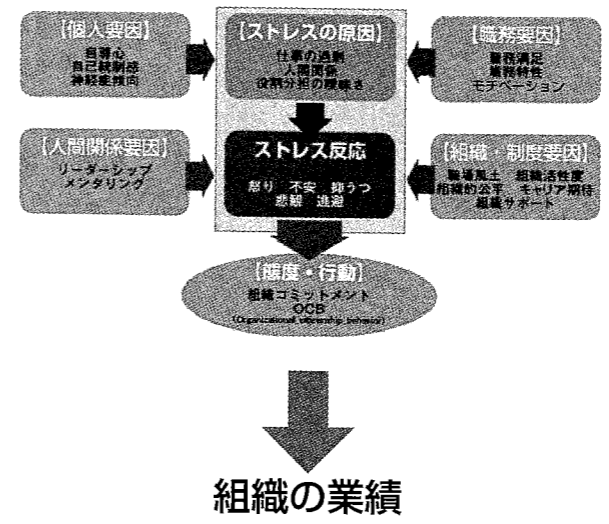
私は、2000年3月までの16年間、熊谷組で海外駐在、財務、企業広報などに従事しました。熊谷組で、バブル崩壊後の経営悪化のなか、構築されたのがストレス対策の専門組織です。当時、組織改善を実施するうえで従業員にかかる負担を考え、それを支える仕組みが必要と判断されたのです。私は広報の立場でこの組織に触れ、その有効性を強く感じました。そして2000年4月、慶應義塾大学経営大学院に進学し、経営の観点からストレスを分析して組織改善を行う「ストレスマネジメント」という講座で学びました。MBA取得後、2003年に組織のストレス対策を目的とする株式会社ロブを設立しました。

ストレスマネジメントは組織活性化、メンタルヘルスは人材育成

弊社は産業組織心理学の観点から、最終的には業績向上を目的としたプログラムを提供しています。合わせてメンタル不調への対策を、コンプライアンス・CSRを踏まえながら低コストで効率的な産業保健体制構築を行っています。ストレスマネジメントは組織活性化、メンタル対策は企業の人材育成の大きな柱として捉えています。

実際にこれまで数多くの企業を調査し、コンサルティングを行ってきた経験から見ると、ストレスは組織の歪みや課題により発生していることが分かります。歪みや課題は業務の過多よりも、次の事項に影響を受けており、最終的には業績にも大きな影響を与えています。その事項には、①経営者・管理職の職場運営（マネジメント）の巧拙、②組織的な公平性の担保、③上司と部下の関係性構築、④職場全体の帰属意識、そして⑤社員（本人）のもともと持っているもの（性格の偏り・「現代型うつ」など）が挙げられます。その対応には、第一に組織・職場・社員の状態を客観的に把握する、第二に管理職や管理部門は、公平さを職場

図表1 MSIの概念と組織改善及び業績との関係



に浸透させながら、職場でいかに良好な関係性を構築していくか（距離感の最適化）がポイントとなります。

組織課題を客観的に把握するツール MSI

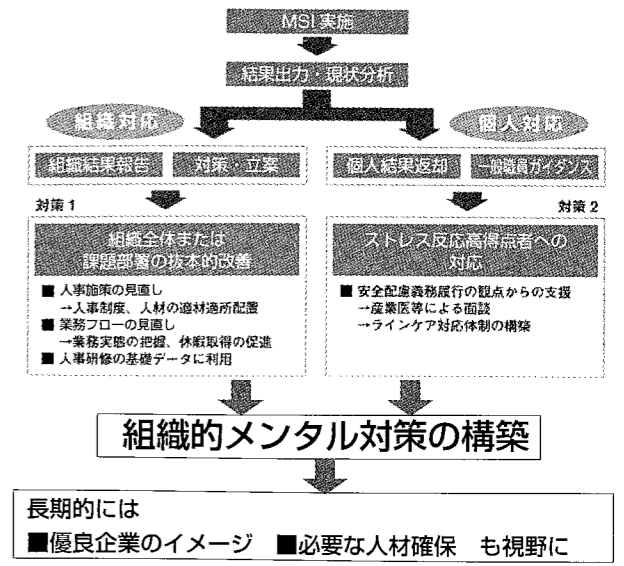
この客観的な状態把握に最適なツールがMSI（ワークストレス総合インデックス）です。産業組織心理学の第一人者であり、私の恩師である慶應義塾大学経営大学院の渡辺直登教授により開発されました。MSIは組織の状態を57の側面から分析します（図表1）。ここには組織論の視点から必要な概念はほとんど網羅されています。ロブでは必要に応じて、これを活用したプログラムを構築展開しています（図表2）。

グローバル人材育成のキーワードはレジリエンス

ストレスの観点から組織改善を行っていくなかで、最近米国、欧州で注目を浴びているのが、レジリエンス（Resilience：復元力、回復力）です。鋼の心臓のようなストレス耐性を持つ社員の育成は容易ではありません。周囲との関係性をうまく構築し、さまざまなプレッシャーに対し、周囲の協力・支援をうまく活かして、「しなやか」に復元、回復していく、それがレジリエンスです。新興国へのグローバル人材育成では非常に重要な概念とされています。

MSIでは個人や組織のレジリエンスを究明し、その強化に必要なポイント（組織面、個人面）を抽出し、醸成を行うプログラムの構築を行っていきます。

図表2 MSIを使った組織改善プログラム



実効性の高い産業保健体制構築とは？

ストレスの観点から、組織改善には社員のメンタル対策も同時に行う必要があります。これを最も実効的に行うには、労働安全衛生法などで定められている産業保健体制をうまく活用することです。これまで産業保健体制は、もともと安全対策やメタボ対策を中心に構築されています。これらも重要ですが、企業ではるかに喫緊の課題となっているのがメンタル対策です。

最近、メンタル不調者への対応は企業のリスク対策だと唱える方々が見られますが、これは大きな間違いです。不調を抱えていても社員であり、会社の貴重な人材です。そんな人を「リスク」だということは配慮に欠けているように思います。現在の不調を完全に克服して、しっかりと働ける状態に戻ってもらう。これが本人、会社双方に一番うれしいことです。これこそ私たちがメンタル対策は人材育成と考える所以です。

●専門分野・指導実績
ストレスマネジメントを核にした組織改善、人材育成、メンタル対策、産業保健体制構築が専門。大手企業、中堅企業、中央官庁、地方自治体、医療機関等を中心に、数多くのクライアントを持つ。

●連絡先
株式会社 ロブ
Tel: 03-3243-9393
e-mail: info@lob.co.jp
URL: http://www.lob.co.jp/index.html