

個人と組織を活性化させる

コールセンターの『ストレスマネジメント』

第9回

組織全体で「メンタルタフネス」を高める仕組み

働くスタッフ個々の「メンタルタフネス」が高まることによって、会社組織全体のメンタルタフネスを高めることができることは、当連載で既に説明したが、より実効性を発揮するには、それにプラスして組織としての仕組み化が必要になる。実践の方策として、「メンター制度」を導入した企業の事例を紹介し、メンターの役割と効用をみる。

会社組織全体で「メンタルタフネス」を高める方策として、ある企業では「お世話になりましたアンケート」という調査を実施した。これは、全社員が日頃自分が世話になっていると思う、別の職場（部門）の社員を対象にして投票するというもので、業績や成果などの数字の部分以外での判断軸で評価するものであった。そして、このアンケートの結果、総務部の女性社員や情報システム部門の若手男性スタッフなど、普段はあまりスポットライトの当たらない社員たちが上位に選ばれた。全社員が集う大会で社長から感謝状を受け取った時、感極まって泣き出す人もいたとのことだ。

もう一つ、筆者がメンタルタフネスを高めるための仕組み作りとその教育研修支援を行った企業の事例をお話ししよう。当初、その会社では職場内で入社5年以内の若手の中でメンタル不全者が数多く出て

しまい、離職率が高くなっているということが課題だった。業務としては、多少の専門知識とスキルが必要だったが、多忙ということもあって、なかなか一人ひとりの若手社員をきちんと見るということができない状態であった。そのため、ちょっと何か行き詰ったり、仕事上の悩みを抱えていても、それについて相談できる相手がない状態が続き、必然的に自分一人で全てを抱え込むようになった。周囲が気づく頃には、既にストレスで心身共にやられてしまい、休職、もしくは退職を余儀なくされていた。

中小企業であろうと大企業であろうと、規模の大小に関わらずスタッフが休職すればその分の労働損失になるし、退職までに至ってしまった場合、新規の採用コストや教育コスト、さらに周囲とのバランス、職場内の雰囲気悪化など、デメリットが非常に多くなるのは周知の事実であろう。

相場 聖

メンタルグロウ 代表取締役
ヒューマンエナジー 代表取締役

PROFILE

前職、DNP(大日本印刷)グループにて、企業内心理カウンセラーとして活動。心理臨床対応と共に、メンタルヘルスの全社共通予防プログラムの作成や、体制構築支援などを手掛ける。同時に教育研修講師としても全国で活動。現在、2社の代表と2つの財団法人の役員を務め、また自身もコンサルタント講師として活動。

各職場ごとに「メンター」を配置 若手の悩みや相談を聴く

そこで、この会社では「メンター制度」を導入することにした。各職場（部門）ごとに1人、「メンター」と呼称する担当者を選び、職場内での相談役として配置した。メンターは、仕事のことからプライベートに関することまで、その職場のスタッフからさまざまな相談を受け、時には必要なアドバイスをを行い、時には一緒に考え、そして同時に、会社内のメンタルヘルス活動やモチベーション向上活動の情報発信者として、その役割を発揮する。その分、メンターの現業の業務量を減らし、『人』を重点的に見る活動をしてもらった。減ったメンターの現業の業務は、他のスタッフが少しずつ分担してカバーすることで全体のバランスを整えた。

結果的に、若手スタッフの悩みに、まだ初期の段階で対応することがで

きるようになり、かつ職場全体の雰囲気もコミュニケーションをお互いが取り合うような風土に変化していったことから、メンタル疾患率が低下した。こうした成果を踏まえて、この会社では管理職になる前に必ずメンターを経験しなくてはならないという社内ルールを策定し、社内でのメンターの地位向上にも努めた。

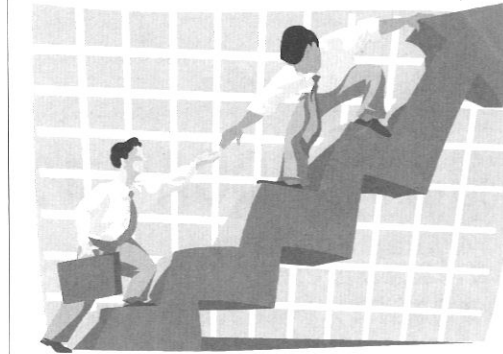
メンターというよく誤解されるのだが、仕事の技術や知識に長けているのがメンターというわけではない。極論すれば、技術や専門知識がメンティー(受ける側)よりも劣っていたとしても構わない。大切なのは、メンターは仕事上の悩みや課題、プライベートな問題も含めて、相手の話をきちんと聴いて、一緒に解決策を考えていってあげることがポイントである(図参照)。技術を教えられるスキルよりも、話を聴いたり、一緒に考えていく、そんなマインドが大切であり、メンターの役割なのである。

マン・ツー・マンの「里親」も 組織全体の活性化に有効

企業によっては、職場内に1人だけメンターを設置するのではなく、

図 「メンター」の役割

「メンター」の役割は、技術を教えるということだけでなく、話をきちんと聴いてあげて、一緒に解決策を考えていってあげることである



技術伝承者 → ×
支援者・伴走者 → ○

若手1人に対して1人の指導役・相談役を付ける、「里親」のような制度を導入しているところもある。これを「ブラザー・シスター制度」と呼んでいる企業もあり、若手の離職率低減や、コミュニケーションの活性化、組織全体の助け合いの風土づくりに活かしている。

筆者が関わったある中堅会社では、管理職になるための必須項目として、里親制度(ブラザー・シスター制度)の里親(兄・姉)を経験しているということを1つの条件に入れている。管理職として多くの部下をマネジメントしていく前に、後輩1人の面倒をきちんとみるということを経験させる仕組みになっている。

実際、里親(ブラザー・シスター)に付いてもらった若手は、仕事上の悩みを相談しやすくなり、モチベーションが高まり、自身の目標に対しても積極的に取り組んでいくことができるのだが、効果はそれだけではない。

里親になることにより、里親の社員自身が大きな成長を得られ、質の高い管理職を養成することができる。なおかつ、お互いが助け合う・認め合うといった社内風土ができ上がる。結果的に会社全体が活性化し、業績も伸びるといったことに結び付くのである。

もちろん、これによって全ての企業で劇的な成果が上がるとは言えないが、大切なことは、社員各個人にメンタルタフネスを高める努力を全て任せてしまうのではなく、会社組織として何ができるかということを考えていくことが重要だ。社員の自主性に任せるだけではなく、会社が主体となって行動することが必要なのである。

『ストレスの悩み』何でも相談 No.9

皆さんからのご質問やご相談、何でも受けします。アクセスは、aiba@mentalgrow.co.jp

相談：メンターは管理職が適任なのではないでしょうか？

回答：管理職ではなく、現場の中堅クラスの社員に担当させるのが、より効果を発揮しやすいでしょう。管理職には気が引けて相談できないようなちょっとしたこと、

些細な出来事も気軽に相談できる存在がメンターには相応しいのです。そして、企業によって考え方は違いますが、できればメンターは何となく依頼するのではなく、会社組織の中の正式な役割として任命することが、より望ましいでしょう。