月刊
新しい価値を生み、組織・人事のチカラになる

月刊総務

11
2016
NOVEMBER
No.657

月刊総務電子版
https://ww.e-manager.jp/

特集

メンタルケアで生産性向上を。
攻めのメンタリティマネジメント

〈株式会社アドバンテッジ リスク マネジメント〉

従業員がイキイキと働き、成果が達成される職場環境を作る

●従業員と会社、両方のバリューにつながるサービス
●メンタル対策をマネジメント手法として活用する
●メンタル問題の解決は組織の改善と個人の教育の両面から

月刊総務オンライン http://www.g-soumu.com/

企業トップインタビュー

生産性向上の成果にコミットする メンタリティマネジメントを提唱

昨年、創業二〇周年を迎えた、メンタルヘルスケア業界唯一の上場企業、株式会社アドバンテッジ リスク マネジメント。休職者の収入を補償するGLTD（団体長期障害所得補償保険）の導入支援や、企業のメンタルヘルスケア対策において、二〇〇〇社以上の企業、一五〇万人を超える顧客にサービスを提供。リーディングカンパニーとして市場を牽引（けんいん）している。ストレスチェック義務化から間もなく一年。代表取締役社長の鳥越慎二さんにお話をうかがった。

文◎石田ゆう子　撮影◎しだらまさひろ



鳥越慎二さん　株式会社アドバンテッジ リスク マネジメント 代表取締役社長

編集部　まずは、御社の創業の経緯、事業内容を教えてください。

鳥越　私は元々経営コンサルタント。ずっと自分で会社をやりたいと考えていました。そんなある日、就業障がい者支援の保険が日本で許認可されたとの新聞記事を目にしました。これは長期休職者の所得をサポートする制度で、当時、アメリカでは従業員一〇〇人以上の企業のほとんどが導入していたもの。それを見て、アメリカで普及しているのなら日本でも普及するだろうと、許認可の翌年の一九九五年に、GLTDの代理店として創業しました。

　メンタルヘルスケア事業へ領域を広げたのは、お客さまの声がきっかけです。毎月、GLTD導入企業の長期休職者のデータを集計していたのですが、いちばん多い原因がメンタル不調で、全体の三割強あった。それを見たお客さまが「増えてきている気がする。メンタル不調の予防や、休職前後のサポートをしてくれるビジネスはないだろうか?」と。調べたら、海外にメンタル関係のサービスを企業に提供する仕事があった。では、それをやりましょうと、二〇〇二年に始めました。ちなみに現在、弊社の統計で見ると、長期休職者の原因の約七割がメンタル不調。倍増しています。

従業員と会社、両方のバリューにつながるメンタルケアを提供

編集部　新聞記事や顧客の声から発想を得て、メンタルヘルスのリーディングカンパニーとなられた。先見の明があったのですね。

鳥越慎二（とりごえ しんじ）
東京大学経済学部経済学科卒業。ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院MBA取得。1986年米国系戦略コンサルティング会社ベインアンドカンパニー入社。1994年株式会社アドバンテッジパートナーズに参加、同社パートナー就任。1995年株式会社アドバンテッジ インシュアランスサービス設立、代表取締役社長就任。1999年株式会社アドバンテッジ リスク マネジメント設立、代表取締役社長就任。

鳥越　実は日本にもメンタル関係のビジネスはあったのですが、そのほとんどが、何かあったときに「対策はしていました」というためにやっているようなもの。カウンセリング窓口は作っても使われていない。当然、使われないのでコストは安く済む。メンタル問題を本気で解決しようとしているようには思えませんでした。

本来、メンタル問題は、会社の経営を圧迫しかねない大きなリスクとコストを生んでいるものです。その発生を少なくして、会社の負担を少なくする。そうすることで会社の価値は上がる。働く人は安心して仕事ができる。こちらに取り組む方が意味がありますよね。当然、市場規模も大きくなります。重要なのは「何のサービスを提供して、何の価値を生み出しているのか」。私たちは、成果を出すことにコミットしている。カウンセリングも研修も手段にすぎません。

もちろん、リスクヘッジ的に最小限のことをやるのも立派なニーズですから否定するつもりはありません。ただ、「利用するかどうかはそちら次第」としてしまうのはどうなのかと。お客さまはプロじゃないのですから。メンタル問題がどれだけ会社に大きなマイナスを生んでいるか。あるいは、どれだけのプラスがあるか。ちゃんと説明をした上で、成果を出すための提案をし、そのために必要な機能をすべて提供する。私たちはストレスチェックも、カウンセリングも、医師面接も、フルラインでそろえています。そうしないと成果を出せないからです。



編集部　常に成果と、お客さま目線を大事にされているわけですね。

鳥越　そのお客さまも、企業と従業員の両方であることを強く意識する必要があります。どうしてもメンタル問題は個人寄りになりがちです。個人も助けますが、同時に、お金を出している企業の問題も解決し、そのバリューアップに力を注ぐ。従業員と会社、両方に十分な価値を出す。そのためには、新しいこともどんどんやります。

弊社のミッションは、〝人々が「安心して働ける環境」と企業の「活力ある個と組織」を共に創る〟ことであり、〝既存の概念にとらわれず、常に新規市場の創造と既存市場の革新を目指す〟とのアドバンテッジ ウェイを掲げている。何事にも慎重なこの業界では、ユニークな存在だと思います。

メンタル対策を生産性向上につなげるマネジメント手法に

編集部　そんな御社がリーダーシップをとることで業界全体が伸びてきた。いい出合いでしたね。

鳥越　とはいえ、この急速な拡大は、やはりストレスチェック義務化という法の改正が大きい。また、これまで爆発的に伸びなかった原因の一つは、経営者のメンタル問題への捉え方にあります。企業のトップともなるとメンタルが強い人が多いですから、ストレスが不調につながるということがなかなか実感できない。人事部が「メンタル問題が起きた。対策を」といっても、「辞めてもらおう」、または、社会問題化してきたのでやるけれど「アリバイ的に」と、なってしまう。よくあった話です。

確かに、これまではメンタル問題というと、うつや休職をどう防ぐか。コストやリスクをどう最小限化するかという後ろ向きな話として捉えられてきました。ですが一方で、従業員がイキイキとやる気を持って仕事ができることで生産性が上がる、という前向きな話でもあるのです。私たちはそれを、「メンタリティマネジメント」という言い方で提唱しています。

メンタリティマネジメントの目的は、組織と全従業員のメンタル面での状況を把握し、その課題を解決することによって、イキイキと仕事ができ、成果が達成される職場環境を作ること。気持ちが落ちないようにするだけでなく、いい状態で働いてもらうことで、より生産性の高い状態で仕事をしてもらう。それがメンタル問題の考え方だと定義すれば、得られるものは全く違ってきますよね。

実際、メンタル不調で休む人は全体の一パーセント程度。経営者が本気で取り組もうと思えない気持ちもわからないではありません。でも、九割の人のストレスが減少し、生産性が上がる。生産性という目に見える形での成果が出る。そう聞けば取り組みに対して前向きになります。折しも今は、健

企業トップインタビュー



康経営というテーマがある。今後は、メンタルも含めた従業員の健康対策にきちんと取り組む。その結果、健康保険のコストが下がる。健康にかかわるリスクが減る。何より従業員が元気に働けば、生産性が上がり、会社のイメージも良くなる。このような考え方が重要になると思います。

私たちは、そうした個人と組織の双方をサポートするメンタルサポートプログラムを提供しています。ストレスチェックで状態を把握し、結果に応じてストレス対処法やポジティブ思考の習得、モチベーションアップの研修などを行う。ここで重要なのは成果検証です。何をすればメンタル問題の解決になるのか。一社ではわからなかったことも、数百社のデータを取って統計的に見れば、その施策が効果を生み出しているかどうかが明らかになる。データ検証はこれまでもやってきましたが、継続してやっていきます。

メンタル問題の解決は組織の改善と、個人の教育の両面から

編集部　メンタル問題はプラス面から考えるとリターンが大きい、と。ほかにポイントはありますか。

鳥越　もう一つ、ストレスには、外部要因、内部要因の両方があるということ。ストレスチェックは、ストレスの原因を調査し、それを会社が直しなさいといっているようなものですが、会社だけではなく、個人も課題を把握して、ストレスに強い人になるための勉強をする必要があります。極端な話、非常にストレスを感じやすい組織は、何をしてもネガティブに捉えてしまうので成果が出ません。会社も改善する。同時に、従業員もその環境とうまく付き合っていく方法を学ぶ。双方から解決していくことが大切です。

人は、たとえば「チャレンジングな仕事」という刺激が与えられたとき、どう受け止め、どんな行動パターンを取るかによって、ストレスとなるか、モチベーションとなるかが違ってきます。ただ、行動パターンは変えられる。いくら落ち込むなといっても落ち込んでしまいますが、行動はコントロールできる。人は、気持ちと行動が一致しないと生きていけない生き物で、行動を続けていくと感情の方がついてくる。無理やり笑っているうちに、本当に笑うようになっていく。朝、社訓を大きな声でいう。ラジオ体操をする。非常に重要です。元気にしていると本当に元気になってくる。幸いにも、今は心理学をベースにしたストレス理論や、認知行動療法などが発達しており、科学的に職場を活性化する方法や、従業員のやる気を高める方法なども実践できるようになっています。かつては飲み屋で上司が部下に語っていた精神論のようなものも、学術的に説明ができます。フォーマルに、研修などによって伝えることができるのです。

編集部　組織の改善と、個人への教育。多面的に取り組む、と。

鳥越　「どうやったら成果が出るのか」を考えると、そうなります。

就業障がい者支援事業のGLTDにも同じような側面があります。基本的にお金は会社と個人の両方が払うのですが、保険金が支払われるのは個人だけ。では会社側のメリットは何か。それは、GLTD制度を導入したことによって、「こんなにいい福利厚生を用意してくれて、なんていい会社だ」と、従業員にロイヤリティーを感じてもらうこと。あるいはリクルーティングのときにいい会社だと思ってもらえること。逆に、従業員が制度を知らないとしたら、お金の無駄。ですから私たちは、従業員へのPRを徹底します。「あなたの会社はこんなにいい制度を作ってくれましたよ」と。私たちのビジネスは、誰に何のバリューを生み出しているのか。この視点が重要であり、それが成功の鍵です。

編集部　今後の展望としては？

鳥越　従業員がより元気になるために必要なこと、あるいは、元気じゃなくなる問題を解決すること、その両サイドから取り組んでいきたいと思っています。たとえば、心配で仕事ができない、生産性が落ちる要因にもなりかねない介護と育児の問題に対しても何かできないか、と。私たちの得意領域は、従業員と会社の双方にWin-Winなサービス。「従業員のためにやっている」といいながら実は会社もうれしい、会社にとってリアルなメリットと結びつけたサービスを作り出したいと思っています。

生産性向上の成果にコミットする
メンタリティマネジメントを提唱