

日本オラクル株式会社:メンタルヘルスの問題への施策

オラクル専任
産業医

メンタルマネジメント講師
脇田氏

オラクル
人材開発部

三者が一丸となり、メンタルマネジメント&コミュニケーションを推進
～知識の習得から、実践のサポートまで～

課題:近年、社員のストレスが顕在化、メンタルヘルスの問題にも対処が必要に!

ストレスの要因

①「Global」と「日本」のハザマ ②多製品/多職種/多カルチャー ③「スピード」と「クオリティー」

今までの取組1:(ハード面) 職場環境の整備

- 職場に本物の植物を多く設置 ■ ミーティングルームに開放感の工夫
- 社内の机のパーテーションを低めに設定
- 社員犬を飼い、週に一度オフィス内で社員と交流
- テラリウム(小川を想定)を受付前に設置

今までの取組2:(ソフト面) 人事本部 フィールドHR部

各事業本部に、以下の業務を担当する人事スタッフがアサインされ、業務を前提に組織や社員をフォロー

- 欠勤者、体調不良者の確認とヒアリング
- 「メンタル」イシュー発生時の対応
- 休職や復職など各種手続きの詳しいガイドやスムーズな取次ぎ

今までの取組からの課題と新たな施策

1. 自ら相談できる専門機関/専門医の完備 → **産業医の正社員雇用**
2. マネジメント層への正しい知識のインプット
→ **マネジメント向けトレーニング「メンタルマネジメントコミュニケーション」**
3. 社員としてのセルフマネジメントの促進
→ **全社員向けセミナー「ストレス・セルフマネジメント」**



結果……

- **メンタルな問題を抱えている社員を早期に発見**
- **マネージャー層と部下とのコミュニケーションの改善**
- **マネージャーのメンタルヘルスの問題への意識の向上**

「マネージャー層の危機管理対応能力を考える」
～部下・メンバーのメンタルヘルスの課題への取り組み～

オラクルコーポレーション

1977年アメリカはシリコンバレーにて創立。
企業向けソフトウェア市場におけるリーディングカンパニー
として、ソリューションを提供。
現在145カ国でビジネス展開を行うグローバル企業。
総従業員数: 65,000人

グローバルシェアNo.1の事業領域多数 (2006年11月30日現在)
(リレーショナル・データベース、成長率のミドルウェア、ビジネス
アナリティクス など)
オラクルコーポレーションのビジョン
Oracle In 2010- #1 Business Software Company

日本オラクル株式会社

1985年設立 東証一部上場企業

資本金: 222億14百万円 (2007年5月31日現在)
総従業員数: 1,712人 (2007年5月31日現在)

近年、社員のストレスが顕在化、メンタルヘルスの
問題にも対処が必要に！

ストレスの要因(一部)

①「Global」と「日本」のハザマ

Globalビジネスのルールや習慣と、今までの日本的なオペレーションとの
GAPを埋める難しさ。また、日本の株主様やお客様のニーズにも的確に対応
し続ける、新たなモデルへの変革を必要としている

②多製品/多職種/多カルチャー

異なる文化や背景を持つメンバーとの協働、細分化されたビジネス工程と、
それに携わる、目的やカルチャーの異なる職種のスタッフとの協働

③「スピード」と「クオリティー」

グローバルシェアトップの座を守り、ビジョン(Oracle In 2010- #1
Business Software Company)を達成するため、常にスピードと高いクオ
リティーが期待されている

今までのメンタルヘルスの問題改善への取組

(ハード面) 職場環境の整備

- 職場に本物の植物を多く設置————社員の気分転換に貢献
- ミーティングルームに開放感の工夫————コミュニケーションの活性化・円滑化
- 社内の机のパーテーションを低めに設定————コミュニケーションの活性化・円滑化
- 社員犬を飼い、週に一度オフィス内で社員と交流————社員の気分転換に貢献
- テラリウム(小川を想定)を受付前に設置————社員の気分転換に貢献



当初は効果を発揮。しかし、ある程度の期間が経つと、環境への慣れが出てくる。
また、業務が多忙になるとなかなか環境の良さを享受できにくくなる。

(ソフト面) 人事本部 フィールドHR部

各事業本部に、以下の業務を担当する人事スタッフがアサインされ、業務を前提に組織や社員をフォロー

- 欠勤者、体調不良者の確認とヒアリング
- 「メンタル」 이슈発生時の対応
- 休職や復職など、各種手続きの詳しいガイドやスムーズな取次ぎ



- 職場のマネジメントの対応にばらつきがあり、複雑な問題が起こることも
- メンタルヘルスの問題を抱えてしまいそうな兆候のある潜在層にたいしての対応が非常に困難

今までの取組からの課題と新たな施策

1. 自ら相談できる専門機関/専門医の完備

→ 1' 産業医の正社員雇用（07年4月～）

2. マネジメント層への正しい知識のインプット

→ 2' マネジメント向けトレーニング（06年7月～）
「メンタルマネジメントコミュニケーション」

3. 社員としてのセルフマネジメントの促進

→ 3' 全社員向けセミナー（07年3月～）
「ストレス・セルフマネジメント」

マネジメント向けトレーニングの策定で留意した点

■「メンタルヘルス」の知識だけでは、予防や改善には至らない！

メンタルヘルスの知識だけに集中すると、勝手な判断や思い込みから「病気探し」になる危険性がある。

■マイナスへの対応ではなく、プラスへの改善を希望

↓

日常のマネージャーとしてのコミュニケーションを重要性を認識、その改善に努めることで、メンタルヘルスの問題が発生しないような「健康的な」環境・関係を作る。

マネジメントコミュニケーションを改善し、メンタルヘルスの正しい知識を備えられるトレーニングを追求

- ① 部下に問題があった時に的確な対処ができる
- ② 普段から部下との間のコミュニケーションの改善に努めることで、メンタルな問題の発生を防ぐ。

施策導入後の変化

- メンタルな問題を抱えている社員を早期に発見
- マネージャー層の部下とのコミュニケーションの改善
- マネージャーのメンタルヘルスの問題への意識の向上

施策実施の上で、人材開発部(人事本部)が心がけていること・行っていること

- 社内で、マネージャー層に、この研修を紹介する際には、「メンタルヘルス」という軸を全面的には出さない。「メンバーの中にやめたいと思っている人がいる場合、何が原因でどのように対処したら良いか」というような対処法を学ぶ、コミュニケーションスキル+メンタルヘルスの研修である、というように案内し、より親しみをもって参加してもらえるようにしている。
- 経営会議などで状況を報告。産業医などから専門的な現状認識を伝えてもらう。上層部の役員や現場のTOPにも職場を徘徊してもらい、社員とコミュニケーションを積極的にとってもらえるよう働きかけている
- 残業100時間を超えている社員への、産業医面談を必須とし、個人や組織の体調を管理

今後の課題

3者のコラボレーション

オラクル専任
産業医

+

メンタルマネジメント
コミュニケーション講師
脇田氏

+

オラクル
人材開発部

- メッセージの統一
- マネジメント層のフォローの役割分担



知識の習得から、実践のサポートまでを一連化

脇田講師からの「メンタルマネジメントコミュニケーション研修についての説明

認知とは？

•認知とは、さまざまな出来事、モノの捉えかたのことである。人により、一 昇進、昇格、降格、対人関係のトラブル、疎外感等-の捉えかたは異なり、その認知の違いがストレスに大きく関係している。

なぜメンタルマネジメントコミュニケーション研修において認知の傾向がKEYになるのか？

•「自分は悪くない」「相手が間違っている」「自分の考え方は正しい」「相手が間違っている」と自分を基準として相手を拒絶／否定する感情から、コミュニケーションの問題は生じることが多い。

自分の感情や思考を理解／受容を超えたところでさまざまな出来事が起こっているものなのだ、という認識を持つことにより、対応力／コミュニケーション力となる柔軟性を持つことができるようになる

アセスメント体験の様子

• 研修で実際に使用するアセスメントを参加者にトライして頂いた。
35問ある質問への回答が終了した時点で「承認・愛情・業績・完全・報酬・全能・自立」の7つの項目に沿い点数をつけてもらい、これら、7つの項目において点数が多い／少ないことから、どのような傾向が読み取れるのか、を脇田講師より実際の例を用いながら説明がなされた。

• 解説終了後、二人一組になって話し合いを行った。
この際、知り合いや上司／部下とは組まないようにと注意がなされる
(本音を言いにくくなることから、アセスメントから得られる結果が本来あるべきものからずれる可能性が多いため)

このように、相手を変えながら同じようなアセスメントを繰り返していく内に、段々と自分の傾向／認識がどのようなものであるのかが見えてくるようになり、対人関係において気をつけるべきポイントがわかるようになってくる。

基本的に受講生が一生懸命に研修に参加し、アセスメントに取り組むことによって自己認識に修正が加えられていき、学びを得るのが「メンタルマネジメントコミュニケーション」研修のスタイルであることを参加者の皆様に体感して頂いた。



「メンタルマネジメントコミュニケーション」研修の概要を説明する脇田講師



研究会参加者の皆様を
取り組んでの
解説と説明



アセスメントに二人一組で
取り組む参加者の皆様

最近のグローバル人材育成研修の傾向

グローバル化

人・モノ・情報の多様化

コラボレーションの拡大

評価軸の一本化

職種・業種を超えての協働、異なる文化や背景を持つ人との協働

成果主義、コンピテンシーモデル、360度フィードバックなどにより、視点が個や部分に狭まりがち

チームビルディング的要素の必要性アップ

新入社員向け研修/
Trust Building Camp

新入社員向け研修/
多文化チームでの
協働 海外研修

管理職向け研修/
メンタルマネジメント
コミュニケーション

新入社員向け研修/
PCDAサイクルを異文化環境で
実行しつつ、協働を学ぶ

部門・プロジェクトチーム向け研修/
ミッション・バリューの共有

経営人材向け研修/
グローバルレベルでの
変革意識の共有

グローバル化によって、人・モノ・情報の多様化が進んでいる。それにより、仕事の環境として、①異なる文化や背景を持つ人々との協働や、職種・業種を超えての協働が、より求められるようになった。一方、グローバル化の進展は、企業の人事評価制度にも影響を与えた。多様化した人材を統一して公平に評価するため、評価軸の一本化が進み、成果主義やコンピテンシーモデル、360度フィードバックが取り入れられた。それによって、社員の意識はチーム全体よりも個人のパフォーマンスにいきがちになっている。

チームビルディング研修の要請が増加

Global Education はニーズに合わせ、国内・海外でのさまざまな研修を提供

今回お話し頂いた日本オラクル株式会社で実施されている
ラインマネージャー向けメンタル・マネジメントコミュニケーション研修の概要
～ マネジメントの幅を広げる相互理解とコミュニケーションのスキル ～

■ 研修概要

開催人数： 最低12名～最大20名

「自分と仕事に対する考え方が全く合わないメンバーへの対応」、「苦手意識のあるメンバーにどうアプローチしていくか」、「評価が低く、伝えづらいがどうするか」、「部下が辞めたいと言っている」、「メンバーが塞ぎこみがちだ・・・」

この研修では、対応の難しい場面でのコミュニケーションスキル体得や、自分や部下・同僚の感情、物の捉え方をより多面的に理解することで、相互理解を深めることをねらいとしています。それは、マネジメントの基礎力に深みをつけ、幅を広げることへとつながります。また、うつ病、ストレスから来る心身症、アルコール、タバコなどへの依存症といったメンタルヘルスの問題に対して、マネージャーとしての大切な考え方と基本的な対応ノウハウの習得もねらいとしています。

研修中で深める自己理解・他者理解は、自分の感情・認知のパターンを知ることから、自らのストレスをコントロールするためのセルフコントロールスキルへの応用も可能です。

この研修では、認知行動心理学に裏づけされたマネジメントのスキルを、知識だけでなく、ロールプレイングなど参加型スタイルをとって体得していきます。

■ 研修の要素

- 自己理解 (感情: 自分の不安と怒り、認知: 自分の捉え方)
- 他者理解 (他者からの視点、大切にする価値観、しない価値観)
- 相互理解 (コミュニケーションで大切なこととは?)
- メンタルヘルスの基礎知識 (種類、対応、問題発見、大切なこと)

今回のグローバル人材育成研究会では、日常のマネジメントにおけるコミュニケーションの考え方、メンタルヘルスを考える上での核となるコンセプト、「認知の傾向」(物の捉え方)のアセスメントを体感して頂きました。

■ スケジュール例 (2日間)

第一日目		第二日目	
時間	内容	時間	内容
9:00	<p><オリエンテーション> ラインマネージャーとして課題の共有</p> <p>■ 自己理解 (認知の傾向、コミュニケーションの特徴)</p> <p>①「感情」(不安・怒り)のアセスメント (心理テスト)</p> <p>②「認知」(物の捉え方)のアセスメント</p> <p style="text-align: right;">} 気づいた事 メリット・ デメリット</p>	9:00	<p><昨日の振り返り></p> <p>■ メンタルヘルスの基礎知識 (Ⅱ)</p> <p>①メンバーのメンタルヘルスにアプローチする意義</p> <p>②「うつ病」対処トレーニング (問題の発見方法・面接の進め方)</p> <p>③社内・社外資源の活用</p>
12:00	昼食	12:00	昼食
13:00	<p>③自分のストレスコントロールのポイントとメンバーと接する際の留意点</p> <p>■ 他者理解</p> <p>①ワーク&ライフバランス</p> <p>②大切にする価値観</p> <p>③第三者の視点</p> <p>④自分の価値観の盲点</p> <p style="text-align: right;">} ペアワーク& インタビュー</p> <p>■ メンタルヘルスの基礎知識 (Ⅰ) うつ病について、大切なこと、関わり方、問題発見のポイント、対処方法 など (簡易テスト、ロールプレイ)</p>	13:00	<p>■ 相互理解</p> <p>①信頼関係の構築</p> <p>②自分の「思い」を伝える</p> <p>③コミュニケーションで大切なこと</p> <p>■ メンバーとの面談のすすめ</p> <p>■ まとめ メンタルマネジメントシナリオの作成</p>
18:30	第一日目終了	18:30	第二日目終了