

第 2 回 2025.02.15

若者社員のメンタルヘルスへの戦略 ～企業と産業保健スタッフが果たすべき役割～

佐々木 規夫 氏

産業医科大学 特命講師 / 日本うつ病センター 上席研究員

最近よく話題になる Z 世代とは、1996 年から 2012 年くらいの間に生まれた世代を指しています。安定志向の人が比較的多い世代と言われています。この期間には色々なことがありました。1995 年に阪神淡路大震災、2001 年にアメリカ同時多発テロ、2008 年にリーマンショック、2011 年に東日本大震災、そして 2020 年には新型コロナがありました。それほど起きないようなことが、この 20 年くらいの間に凝縮して起こったのです。Z 世代は、そういうことを小さい頃から経験してきた世代になります。そのため「安定志向」になったようにも思うのですが、「安定」というのは人によって捉え方が異なるようにも思います。これは後ほど説明させていただきます。

Z 世代のちょっと前の世代は、ゆとり世代と呼ばれていましたし、1960 年代に生まれた世代は新人類と呼ばれていました。いつの世代も若者たちは、上の世代から変わった見方をされていたわけで、それが脈々と続いているように思います。少し前に「不適切にもほどがある！」というドラマが放送されました。阿部サダヲさんが現代と過去を行き来するわけですが、時代設定は昭和 61 年と令和 6 年らしいです。「こんなにもギャップがあるんだ」と思って見ていたのですが、実は、昭和 61 年頃に 20 代だった人はまだ 60 歳前後なので、若年社員と同じ職場で同じ目的に向かって仕事をしています。そのため、世代間格差が起きているのです。世代間格差というと若者に目が向きがちですが、オジサン世代の側の問題もあるように思います。時代にキャッチアップできない世代が会社の重要なポジションを占めているので、混乱が生じているのではないかと思います。

今回の講演でこのテーマをいただいたので、20 代の若い人たちに私なりに色々インタビューをしました。キャリアや働き方について尋ねてみたところ、安定志向の Z 世代といっても、その考え方には大きなバラツキがあると感じたのが正直なところです。安定した職業を選択して大きなリスクを避けたいとか、貯蓄や資産運用への関心が高いとか、1 つの会社で 10 年以上働くのが理想とか、堅実な人生設計を持っている安定志向の人は確かにいらっしゃいます。しかし、自己投資してキャリアを早めに築く、仕事はやりたくないことを重視して早期の転職もアグレッシブに考える、という人もいらっしゃいました。私は話を聞いて、どちらも安定志向なのかなと思いました。前者は本当に安定を求めていますし、後者は不確実な世の中だから早くキャリアアップして自分を安定させたいと話していました。ベースに安定がありながらも、その目的としている志向がそれぞれ違うのかなと思いました。

若年社員の価値観は、1 つはデジタルネイティブと言われています。生まれた時からスマホやパソコンがあり、SNS があります。常に友達とつながり、そういう所から評価を受けていて、コミュニティの中でどうやって生きて行くかを考えてきた世代という特徴があります。経済的価値観でみると、意外と堅実な人が多い印象です。大金を稼ぐというよりは、比較的堅実な金銭管理を行い、シェアリングエコノミーへの親和性があるカーシェアを積極的に使ったりします。投資やお金の運用にも関心があり、自分への投資を重視する人が多いです。社会意識という価値観をみると、環境問題などの社会課題や多様性（ジェンダー、人権

など)に前向きな受け止め方をしているように思います。

世代が変わると価値観も変わるのですが、本質は変わらないのではないかと考えています。変わるものとしては「コミュニケーション手段」「知識や技能の習得方法」「価値観や倫理観の変化」などがあります。私の世代は高校生や大学生の時まで電話や手紙を使っていました。それが SNS に変わっていききました。このようにコミュニケーション手段は変わるのですが、人とつながりたい欲求はあまり変わらないように思います。知識や技能の習得方法もだいぶ変わってきました。紙に文字を書いて勉強していた私たちの時代から、今はオンライン学習や AI の活用などに変わってきました。ただ、自己成長したいという希望は変わらないと思います。

価値観や倫理観も大きく変わっています。時代の影響で、これまで正しいとされていたものまでが変わっていきます。結婚や働き方についての考え方も大きく変わりました。しかし、変わらない価値観もあります。家族や仲間とつながってみたい気持ちや、本質的な欲求は変わらないですし、成長や承認など人から認められたい感覚も変わりません。喜び、怒り、悲しみ、恐れなどの感情も古代から変わっていません。人間の本质は変わらないのですが、それを取り巻き、変化していく外側の層があり、この二重構造の外側の部分に私たちは戸惑っているように思います。

では実際、企業では何が起きて、何に困っているのでしょうか。1つは離職率の高さです。若手社員、特に3年以内の離職率が高いことが大きな問題になっています。メンタルヘルスの問題も深刻です。若手社員のメンタル不調が、長期休職、キャリア中断、離職へとつながっていくケースが発生しています。企業としては、若手社員にかけた投資の回収ができないですし、人材確保が続かないことも問題になります。育成やマネジメントの課題もあります。若手社員を育成できるリーダー層が不足しているのです。管理職が忙し過ぎてマネジメントの時間が取れず、若手社員のスキル習得に課題が生じています。

では、若手社員の仕事観はどのようなものなのでしょうか。新卒離職率は3年以内で3割にも及びま

す。この離職率は企業規模に関係していて、規模が小さくなると高まるのですが、実は大企業でもそれなりの離職率があります。大卒社員に関して言うと、3割弱の人が3年以内に辞めています。1、2年働いてみて、やはり合わないと思ったら辞めてしまう社員が多いのです。今は第2新卒という言葉があるように、数年で辞めてまた別の会社に行く時に、新卒枠で受け入れてもらえることが増えています。ある企業は29歳までは新卒扱いで受け入れているようです。

離職者の中には超早期離職の人もいて、入社1か月未満で辞める人も結構います。3年以内に辞めた人のうち、2割強は半年未満で辞めています。キャリア設計の時間軸が、実は世代によってだいぶ違うようです。私たちの時は、医師の場合も10年務めてやっと一人前になれると言われていました。今はだいぶ早くて、専門医を取ったらすぐに開業、ということが一般的になってきました。早い段階で1つの軸をキャリアとして持つことが一般的になっているように思います。

若い人と話していると、10年、20年かけて成長するというよりは、3年、5年くらいのスパンで一人前になって、自分の土台を作りたいという欲求が強いと感じます。このようにキャリア設計の時間軸が全然違いますし、早く活躍できる人材になりたいという思いもあるようです。だから、この会社にもいても仕方がないと思ったら、見切りが早いのです。このまま居ても無駄だとか、上司に言っても無駄だと思ったら、我慢して留まるよりも違う所を探すわけです。それを受け入れてくれる社会環境が今はあるので、辞めてしまうというのが一般的になってきています。

価値観の多様化も進んでいます。「あなたにとって『自分らしく働く』とはどのように働くことですか」と、Z世代の1000人に尋ねたヒューマンホールディングスの調査によると、1位は「ワークライフバランスを保ちながら働く」で17.6%が回答しました。2位は「仕事とプライベートをきっちり分ける」で13.9%、3位は「収入を増やすために働く」で9.4%となりました。このように、今の若者は働き方の中でワークライフバランスを重視していることが分かります。

働き方自体も同じ会社ですずっとというよりも、多様

な働き方を求める傾向が強まっています。Z 世代でも、実は起業したいとか、起業に対して前向きな若者も多いのです。自分のキャリアを築いていくという観点でみると、1 つの会社で 1 つのスキルだけを身に着けるような状況は不安なのです。ですから違う仕事、違うキャリアを平行で走らせながら、自分の能力を上げていきたいという欲求がベースにあると思います。その中で起業も考えているということです。多様な働き方というのが、実はキャリア志向とニアリーイコールになっています。ひいては、これが安定志向とイコールになっているように思います。

デロイトトーマツグループの国際調査によると、Z 世代が現在の勤務先を選んだ理由は、日本では「職場における居心地の良さ」が多くなりました。これはワークライフバランス、働き甲斐、従業員ファーストの文化などを含んでいて、個が職場の中で大事にされているのかどうか、という所を重視していることが認められました。グローバルと共通する部分としては、個人の成長機会を重視しているという点です。学習・能力開発の機会、給与・手当、成長・昇進機会などを含みます。この 2 軸が、今の若者が勤務先を選ぶ時の重要なポジションに入ってきています。

若年社員の仕事の価値観を私が 5 つにまとめてみました。ワークライフバランス、社会的責任への関心、早期のキャリア志向・成長機会の追求、効率性とタイパの重視、副業・転職志向の 5 つです。仕事と仕事以外のことのバランスを取りたい人が非常に多く、過重労働や非効率的な働き方は避けたいと考える傾向があります。テレワークを使いたいとか、毎日出社しなければいけない会社は選びたくないとか、そういう思いがあったりします。時間や場所にこだわらなくても柔軟に働けるのではないかと、そんな思考を持っていたりもします。

働き甲斐や、自分の能力を上げていきたいという思いは安定志向の裏返しです。やりがいや成長という内発的な動機を会社として重視していかなければ、若者に見切られてしまう可能性があります。副業・転職志向にもつながりますが、若者はキャリアパスを 1 つの狭い所に置きたくないと考えています。これは、自分の能力を横軸も縦軸も広げていきたい欲求の裏返しであるように思います。そうした中で、効率性とタイ

パ(タイムパフォーマンス)が重視されます。例えば、映画を 1.5 倍速や 2 倍速で観るなど、時間効率を得られるものをすごく気にしています。社会的責任への関心も高く、自分たちが所属する会社が社会貢献的な活動をしているかどうか、気にする若者が多くなっているように思います。

続いて、若手社員のメンタルヘルス不調の傾向についてお話しします。Z 世代は他の世代と比べて、メンタルヘルス不調の課題に直面しやすいというのは、日本だけでなく各国のデータを見ても分かります。ギャラップ社の調査では、Z 世代の 47% がメンタルヘルス不調を感じているという結果が出ています。他の調査でも似たような傾向がみられます。

ここで事例を 1 つお出しします。ある会社の事例を少しモディファイしました。大手 IT 企業に入社後、キャリア不安に直面した新入社員・田中さん(24 歳)。学生時代からプログラミングが得意で、最新技術を活用した開発に携わることを夢見ていました。ところが、配属された部署は古いレガシーシステムの保守運用が主な業務でした。新しい技術に触れる機会は少なく、古い言語やシステムの理解に追われる日々。先輩社員からは「基礎を学ぶには良い機会」と言われますが、モチベーションの維持ができずに苦勞しています。

田中さんの心理変化を追っていくと、入社時には「最先端の技術で革新的なプロダクトを作りたい」という思いがありました。それが 3 か月後には「こんなはずじゃなかった。でも、これも仕事なのか」と自分を泣かす得させながら働くようになり、6 か月後には、レガシーシステムの重要性を理解し始めるものの、理想とのギャップに悩むようになりました。一方で、周りの同期は活躍しているように見えてきて、田中さんは落ち込んでいきました。いわゆるリアリティーショックです。入社してみたものの、自分が思い描いていたことと、やっていることにギャップがあり、悩んでいるわけです。このような新入社員は多いのでしょうか。

続いて、希望した業務でリアリティーショックを受けた新入社員・高橋さん(23 歳)の事例です。商品開発部で前任者から引き継いだマーケティング分析のプロジェクトを担当しました。入社時は「分からない

ことは何でも聞いて」と温かく迎えられましたが、業務の壁にぶつかる度に、質問することを躊躇するようになりました。データ解釈に苦心してレポート作成に時間がかかり、週次のミーティングで顧客動向について意見を求められても、間違った解釈を恐れて発言できないことがありました。そして質問できないまま、夜遅くまでネットで調べ続ける日々が続きました。

高橋さんの場合、希望と職場は合っていました。しかし、会社から要求されているものと、自分が今できることとのギャップを感じ出し、分からないことを質問すると自分は無能だと思われるのではないかと恐れるようになりました。そして不眠と胃痛に悩まされ、動悸がして眠れないようになりました。大学の友人たちはみんな活躍しているのに、自分には価値がないと思うようになり、調子を崩していきました。上司や先輩に分からないことを聞くというハードルは意外と高いようで、不完全な質問をすると自分の評価が下がるのではないかと恐れる若手社員が多いことは、産業医をしていると実感します。

私は、今の新入社員は真面目で一生懸命で、生活環境や社会環境が整った中で育ち、よく社会を見て勉強して頭も良い、という人が多いと思っています。一方で、職場環境に過剰に適応しようとする人が多いと思っています。完璧主義的な傾向もあり、自分の評価が下がることを恐れてうまくいかない人も目立ちます。周りと比較して、自分の立ち位置はどこにあるのかという思いも、今の若者の方がきっと敏感だろうと私は思っています。業務内容もそうですが、対人関係の軋轢や批判への脆弱さなどもみられて、抑うつを感じている人が他の世代よりも増えているように思います。忙しい上司や先輩への遠慮があったりするのも、若い世代に独特ではないかと思えます。

若者には回避志向もみられます。人目を気にするかどうかを世代ごとに聞いたパーソル総合研究所の調査では、20 代の数値は他の世代よりも高くなっていました。受け身の姿勢、失敗への恐れ、怒られたくない、対立回避、といったところでも 20 代が最も高く、年齢が上がるにつれて下がる傾向がみられました。叱責が過剰なものとして受け取られる可能性が、この世代の文化的背景や社会的背景としてあるように思います。世代別のメンタルヘルス不調についての定量調査

では、過去 3 年以内にメンタルヘルス不調の経験があった人は 20 代で多く、男性の 20 代では 18.5%、女性の 20 代では 23.3% となりました。割合としてかなり高くなっています。

また、若手社員のメンタルの状態と辞職の意向について尋ねたアクサの調査では、心の状態が良好であるほど、今の仕事を続けたいと考える傾向があることが分かりました。逆に言うと、心の状態が不調であるほど今の仕事を早く辞めたいと思う、ということになります。この結果は当然のように思いますが、心の状態が良好な人と不調な人では、早く辞めたいと考える人の割合が 3 倍近く違うという結果が出ています。自分自身のメンタルの不調を自覚していると、今の職場を離れたいという気持ちが強くなるのです。過去 3 年以内にメンタルヘルス不調を経験した正社員（年齢を問わず）の退職率は 25.3% で、全体の 4 分の 1 に達していました。この退職者の内訳をみると 20 代が一番多く、35.9% を占めていました。20 代は他の世代よりも明らかに、メンタルヘルス不調によって辞職の傾向が高まるので、ケアがとても大事になるのです。

では、社員たちはメンタルヘルス不調を職場に相談しているのでしょうか。世代を問わず約半分の人が相談していたのですが、相談しなかった人たちの中で退職した人の割合をみると、若い人が多かったのです。職場に相談しなかった人の退職率は、20 代では 35.2% にも上っていました。メンタルヘルス不調を相談しなかったことで、それを抱え込んで辞めてしまった人が多いのではないのでしょうか。相談しなかった理由は、「相談しても解決につながらなかった」という回答が一番多くなっています。相談することへの不安やハードルが高いのかもしれませんが。

この傾向は別の調査でもみられます。「メンタルヘルス不調を相談すると、どんな対応があるのかイメージできるか」という問いに対して、「イメージがわからない」と答えた人が 4 割弱いました。メンタルヘルスの問題を抱えていても、それを職場で相談することでどのような形で処理されるのか、どういう形で評価を受けるのか、ということに若い社員は過敏になっています。だから相談しない、できない、ということではないのでしょうか。しかし相談してみると、思っていたよりも良かったというポジティブな回答が多かった

ります。不安があって先が見えない中で、相談しない状況が作り出されていて、だから相談しないまま退職してしまうという、そんな流れになっていることが多いのではないのでしょうか。私たち産業保健スタッフは、もっと安心できる環境をつくるのが大事だと思います。

では、職場と産業保健スタッフは何をしてくれるのでしょうか。まずは職場のメンタルヘルス対策についてのお話をしていきます。基本的には、個人的な対応と組織的な対応の2軸に分かれると考えています。若者社員のメンタルヘルス対策としては、職場の所属感、挑戦する機会、承認する場面、という3つを私は考えています。この会社においても大丈夫とか、安心できるとか、私はこのチームの一員だとか、やはり所属感が重要だと思うのです。そこがない限り、次には進まないと思っています。

どうやったら所属感や安心感を醸成できるのか、ここはとても大事なポイントです。それが得られた上で、挑戦する機会が必要になります。キャリア志向の若者が多いので、自分のキャリアを伸ばすことはこの会社でもできることを体感、自覚させてあげることが大事です。仕事を与えて勝手にやらせるのではなく、職場の上司、同僚、先輩など周りの人が承認して、本人に自覚させる場面を設けていく。このサイクルを回していくことが大事だと思っています。

私の恩師の北里大学・田中克俊先生は「日本企業における組織心理学的解析結果」に関する説明の中で、組織のコミットメントを上げたいとか、職場満足度を上げたいとか、職場風土を良くしたいとか、そういうふうに考えた時に何が根本的に作用するのかというと、一番大事なのは組織の公平性だとおっしゃっています。それは解析の結果でも出ています。組織の公平性が高い企業は、社員がその職場にいて所属感と安心感を得られるのではないかと私は考えています。

組織の公正性（公平性）というのは、組織心理学的には「手続き的公正」「対人的公正」「情報的公正」「分配的公正」の4つに分かれます。分配的公正とは、本人が払った努力に対して報酬や評価が見合っているか、という意味です。本人が公正だと自覚できている

かどうか大事になります。手続き的公正は、報酬などが不平等でもその結果に至る過程やプロセスが公正に評価されているかどうか、ということです。対人的公正で大事なのは、上司です。上司は部下である私のことを公正に扱ってくれているか、依怙鼻息なくフェアに扱ってくれているか、それを自覚できているか、ということです。情報的公正は、上司などからの情報が他の人と同様にフェアに与えられているかどうか、それを知覚できているかどうか、ということです。

組織の公正性と精神的健康は相関するというエビデンスがあります。北欧などでよく研究されています。例えば医療従事者を対象にしたフィンランドの前向きコホート研究では、手続き的公正が低いと感じている人たちは、高いと感じている人たちよりも精神疾患の発症が1.9倍高いという結果が示されています。うつ病に関しても、手続き的公正と対人的公正が低いと感じている人たちの方が、高いと感じている人たちよりも1.4倍くらいうつ病を発症しやすいことが分かっています。公正感が職場にあり、従業員がそれを自覚できていると、精神的健康に良い形で影響するのです。

職場の所属感を高めるには、孤立を防ぐ繋がり工夫が大切になります。今はオンラインのやりとりが増えていて、孤立する社員が多くなっています。ある会社の新入社員は、入社して早々に完全テレワークのような形になり、上司との関係ができていないので質問もできずに悶々と悩んでいる、という状態にありました。テレワークでの関係を成り立たせるためには、リアルでの関係性をまず作ることが大事なのです。

対面コミュニケーションは、動画視聴、一対一オンライン、ゲームなどと比較して、幸福感や孤独感にどう影響するかを調べた理化学研究所の研究では、対面コミュニケーションが孤独感を一番軽減して、幸福感を一番上げることが分かりました。この調査は418人の20代の若者を対象に行われました。テレワークが中心の会社であっても、対面コミュニケーションを間に入れていくような仕掛けを作らないと、気づかない間に社員が孤立してしまう可能性があると思っています。

先ほども取り上げたリアリティーショックは、どんな会社でも起きないことはないと思います。新入社員

がイメージした仕事内容と全く同じ仕事内容が、現場にあるはずがありません。業務内容にギャップがあるとか、人間関係でもギャップがあるとか、自分の力が足りていないとか、そうした現実と直面することで、リアリティーショックは多かれ少なかれ起こると思います。リアリティーショックの溝が深まらないように埋めていくことが大事で、そのための対策として「入社前の適切な情報提供と期待値管理」「段階的な業務の割り当てと丁寧な指導」「メンター制度による精神的サポート」「面談による不安や悩みの早期発見」「新入社員同士の交流機会の創出」などが挙げられます。

職場のメンタルヘルス的なサポートとか、いわゆる医療職ではないところの職場の上司の役割も大事になってきます。自分のスキルが職場の役割に合っているか、明確な目標設定を自覚できているか、業務量をコントロールできているか、ということは、職場のメンタルヘルスサポートの有無と相関するというデータも出ています。こうしたサポートによって所属感を作れたら、次は挑戦する機会を作って欲しいと思います。会社では目標管理シートを使って目標を決めて、半期ごとに達成したかどうかを評価していく仕組みがあると思います。この中で大事なのが、本人が目標にコミットできているか、その目標は本人も重要だと感じているか、やっていけそうという予期や予感を自分で持っているか（自己効力感）、やれると感じられるようなフィードバックを受けているか、ということだと思います。何かに挑戦する時に、自分で目標を書かせるだけでなく、本人がそれに挑戦したいと思わせるような仕掛けや、上司・メンターの関わりが大事なのだと思います。

自己効力感の尺度（一般性セルフ・エフィカシー尺度）というものがあります。行動を自分で遂行できているか、自信を持てているか、というようなことを尋ねる質問票です。自己効力感とは行動変容の先行要因と考えられていて、変えられる変数です。これが高まれば確実に行動が変わり、挑戦や成長しようとする機会が増えていきます。新入社員なのに自信満々な人は多くありません。部下が小さな成功をした時に、成功したのだと感じられるように、上司が必ずフィードバックすることが大事です。成功体験を言語化して、本人が理解できるように伝えてください。仮に自分が成功していなくても、同僚が成功したのを見た時に、成功

の要素を抽出して「自分もこうやればうまくいくかもしれない」という代理的な体験を感じさせることができるかどうか重要になります。

以上のことを踏まえた上で、若手社員に仕事をやらせる時にはどうすればよいかというと、ある程度の裁量権を持たせてあげて欲しいのです。上司から事細かく全部指示されると、人間は非常に苦痛なのです。裁量権を与えることは放任とは違います。「こういう形でやってごらん」「やってみようよ」と声かけをして、どうだったかという結果を確認しながらアシストしていく関わり方です。やらせることと裁量度、この2つをセットにしてあげることが大事だと思います。

やらせてみると本人は努力します。それに対する報酬をきちんとあげてください。給料を上げるだけでなく、心理的報酬（達成感、成長感、評価）を与えてあげて欲しいのです。本人は成長感を自覚していないことが多く、「こんなのはできて当たり前だ」「まだまだだ」と思っています。「そんなことはないよ。凄いいじゃないか」「これはどうやったのか教えてくれよ」とか、達成を言語化してフィードバックしてあげてください。承認という行為をそのように活かすことで、経験学習のような機会を作ってあげて欲しいのです。

結果をほめることはもちろん大事ですが、結果が伴わない場合もよくあります。そんな時はプロセス（「難しい案件でも粘り強く対応しているね」「課題を理解しようとする姿勢が素晴らしいね」など）や行動（「いつも電話対応が丁寧で安心だよ」「部内の業務マニュアル作成は大変助かっているよ」など）を承認して、モチベーションを支えています。「あなたの前向きな姿勢がチームの励みになっているよ」「困った時に相談しやすい存在になってくれているね」などと存在を承認してあげることもできます。こういうことをするだけでも随分違うのではないかと思います。この会社に居たいとか、この会社に自分が必要とされているとか、その感覚が重要で、これが成長感や安心感にリンクしていきます。承認が学習の機会になるサイクルを与えて、次の挑戦へ向かわせてあげるとよいと思います。

ただ、やっていく中で調子が悪くなる部下も出てく

と思います。そういう時は「勤怠」「仕事」「行動」という事例性からストレスサインを発見してください。勤怠が乱れていないか、仕事のパフォーマンスが落ちていないか、行動が普段と違うのか、などに注目してください。この部下はこういうタイプの人だ、という印象があると思うのですが、そこから乖離し出すとストレス（不調）のサインかもしれません。早めに見つけてあげることが大事です。

すごく色々なことをお伝えしてきましたが、管理職の人はめちゃくちゃ大変だと思います。忙し過ぎるのです。マネジメントだけをしている人などいなくて、ほとんどがプレイングマネジャーを務めています。本業では「売り上げを上げろ、部下を育てろ、過重労働させるな、ハラスメントをするな」と上司から言われ、エンゲージメント調査やストレスチェックの値が悪ければ、次回までに改善策を出すように言われます。ではどうすればいいのかというヒントももらえず、タスクばかり投げられているのが現状だと思います。管理職がマネジメントする時間をもっと増やすような業務調整の視点が会社になれば、新卒社員の支援は十分にできないと思います。

続いて、産業保健職の対応についてお話しします。私の中では、産業保健職の本分は話を聞くことだと思っています。ただ、話を聞くというのは何だろうとずっと思っていて、松木邦裕先生の著書「耳の傾け方」からヒントをもらいました。「語り表わされることを、そのまま受け取り、そのままついていく」「離れて、客観的に聴く」「私たち自身の体験、思いとして味わい聴く」「同じ感覚にあるズレを細部に感じ取る」といったことが書かれています。時間の制約もあり、このような話の聴き方を常にできるわけではありませんが、こういうペースを持ちながら話を聴いていくことが大事だと思っています。

先ほどからお話ししてきたように、若手社員は優秀で真面目な人が多いのですが、对人的な軋轢やストレスへの脆弱さは一部であるように思います。そこを私たち産業保健職は支援したいと考えています。ストレス脆弱性はどこから来ているのか。「対処方法の幅の狭さ」「社会的スキルの閉鎖性」「心身の疲労への鈍感さ」「否定的な認知スタイル」など色々あると思いますが、私たちがサジェスションを与えるだ

けでも随分違うのではないかと考えています。

人は何かしらへの依存が誰でもあります。他人への依存のみならず、社会的な役割への依存であったりもします。社内で認められることで自分は素晴らしいと思ったり、役割を果たせばこの集団に受け入れてもらえるのではないかとしたり、そういう枠組みへの期待感は当然あるのですが、そこに過剰適応してしまい、不適応を起こす人がいます。そういう部分が顕著な人に関してはそこを指摘して、どのように仕事と向き合えばいいのか、話していただくことが大事だと思います。

ストレス対処法は人によって様々ですが、意外とワンパターンになりがちです。「とにかく我慢して頑張る」「変化が必要な時もしがみつく」「あきらめが悪い、いい加減が分からない」「回避的・逃避的な対処」など、対処の幅が狭く柔軟性や多様性がないとストレスに弱くなってしまいます。社会的スキルの閉鎖性があるで自分でひたすら頑張ってしまう、頼れない、相談できない、自己開示できない、という人も潰れやすくなります。心身の疲労への鈍感さがあり、自分の感情に蓋をしてひたすら頑張っている人も要注意です。そして遂には、吐き気、頭痛、めまいなどの体の症状が出て、実はそれはメンタル不調の症状だったと分かることもあります。

ストレスに対する本人のスタイルは色々あるのですが、自分はどのように考えているのか、ということが非常に大事です。認知という言葉で説明されたりもしますが、産業保健職は本人と話しながらそれを考えていくことで、サジェスションができると考えています。職場のストレス要因をどのようなフィルターで受け取っているのか、ということが大事です。仕事の量、仕事の質、職場の人間関係という状況が同じでも、みんな同じようなストレスを感じるわけではありません。この状況を社員たちは自分なりのフィルターを通して受け取っています。それはどういうフィルターなのか、知るためのコミュニケーションが必要になります。

ある IT 企業では、新入社員のケアを重点的に行っています。業務指導をするチューターの研修をしっかり行い、問題があれば保健師に連絡が行って本人とも

情報を連携する仕組みができています。入社から半年くらいで保健師が面談を行い、リアリティーショックなどを含めた本人の感覚と上司の感覚を、面談を通じて突き合わせて職場にフィードバックします。

本人には事前に、業務負荷、コミュニケーション、入社時の動機、入社後のギャップ、自分の強み、自分の弱み、現在の体調、生活リズム、などのアンケートを取ります。上司にもアンケートを取り、業務負荷、コミュニケーション、部下の強み、部下の弱み、現在の体調、勤怠の問題、などを聞きます。これらの情報を得た保健師が本人と面談して、色々とヒアリングしたものを本人の承諾を得て、上司に開示する形で行っています。これを上司と部下で直接行うのは意外と難しく、間に保健師が入ることで本音を聞き出すようにしています。

別の企業では Q & A (Question & Assertion) ルームというのを作っています。これは新入社員の基本スキルを育てるための研修です。上司に質問できない若手社員も多いので、対面で質問するスキル、メール形式での質問練習、アサーションスキルを身につけるトレーニング、などを行います。また、会議での質問の実践として、会議の最後に質問時間を設けて積極的に質問する習慣づけをします。事前に質問を考えておき、簡潔に要点を伝える練習も行います。管理職のための専用チャンネル（管理職ホットライン）を開設した会社もあります。部下の気になる点などをよろず相談でき、産業医は上司のマネジメントを二次的にサポートするコンサル的な役割をします。今までやっていることと変わらないのですが、あえてこのようなネーミングにしたことで相談が増えました。

最後にまとめます。若者社員の安定とはキャリア形成とワークライフバランスの2軸だと思います。そのためには、職場にいていいんだという所属感・安心感を持ってもらい、それをベースに成長する・挑戦する機会を持たせて承認する。このサイクルを回していくことが重要です。ただ、これをするには管理職の負担が大きく、マネジメントのための軽減が必要です。産業保健スタッフはその間に入り、貢献できることが多いのではないかと考えています。

Q.

若手の教職員とベテランの教職員とで働き方に関する考えや価値観が異なり、コミュニケーション不全に陥ってハラスメントに発展するケースが増えている気がします。何か対策はありますか

世代間のギャップは非常に難しいところがあり、価値観の差がどこで生じているのか、話合っていく場面が重要だと思います。ただ、一対一で話し合うというよりは、小規模グループでそういう場を設定して、客観的な話ができるような仕掛けをすることが重要だと思います。特に働き方の価値観という、業務内容の話なのか、時間管理の話なのか、コミュニケーションなのか、いろいろな要素があると思いますので、1回テーブルの上にのせてみて、みんなで合意形成するというのが公正論の観点から大事になります。

Q.

事例を伺うと、職場の心理的安全性を構築するのが若者世代にはとりわけ重要だと感じましたが、なかなか難しいのです。アドバイスがあればお願いします

若者の心理的安全性は、言葉の解釈も企業によってずれてしまうことがあるのですが、すごく簡単に言うと、上司が機嫌良くいることが大事だと思っています。上司の機嫌を伺いながら質問するようになると、この時間的コストはすごく大きくなるので、機嫌良くいるスタイルを用意していただくことが大事だと思っています。

Q.

企業で産業保健師をしています。新入社員の様子を見てみると、入社1年後にメンタルダウンするパターンが多いように感じます。どのタイミングで保健師介入を行うことが効果的なのでしょうか

ケースバイケースのような気がしますが、先ほどご紹介した会社のように、保健師が新入社員を面談する場面をどこかに設定してもよいのではないかと思います。研修が終わり本格的な業務に入って3か月くらいが私はタイミングとしてよいと感じています。不適応を起こす場合はこの段階で出ていると思いますし、出ていなければその後は大丈夫ではないかと思うので、その段階で様子を見るわけです。そこで気になった人は経過を追っていくとよいと思います。