

紹介

# 若い働き手のメンタルヘルス

## ——モチベーションマネジメントの必要性

岩間 夏樹

(日本生産性本部客員研究員)

### 目次

- I 職場のメンタル問題はなぜ“若者現象”なのか
- II 新入社員意識調査に見る働くモチベーションの変化
- III “なりわい”から“自分さがし”へ
- IV モチベーションをマネジメントする必要性
- V 多様な人材のモチベーションマネジメントのために
- VI 結語

### I 職場のメンタル問題はなぜ“若者現象”なのか

#### 1 職と病——身体面からメンタル面へ

職業人のメンタルヘルスに強い関心が寄せられるようになってきている。かつて職場に起因する疾病といえば、鉱山や炭鉱の労働者の塵肺、チェーンソーはじめ激しく振動する工具を使用する労働者の白蠟病など、身体的な健康被害が主流であった。予防のための対策が講じられたり、治療法が普及したりで、近年はこの種の疾病が深刻な社会問題となることは稀となった。

いつ頃からと特定しにくい、身体的なものに代わって、精神的な健康被害のほうに関心を集めるようになってきている。今や、職場の健康と言えば、第一義的にはメンタルヘルスを指すという状況だ。

その背景にあるのは、1990年代に平成不況に

入り、事業規模の拡大が困難となり、その分、効率を重視することでなんとか利益を確保しようとする企業行動が目立つようになったことがあるだろう。採用抑制や関連会社への転籍、あるいは解雇などによる人員削減は、雇用の安定性に対する疑念を招くと同時に、サービス残業等で個々の勤労者の負担を上昇させる。また、賃金体系に業績主義が取り入れられるなど、高度経済成長期とはかなり異なる就労環境が出現した。さらに、産業構造の変化から、それまでとは異なる顧客対応など感情労働を伴う職場に移るといった職種の入れ換えも珍しくない。

これらの職場状況の変化が大きな落差と感じられ、苦痛となるのは平成不況以前に就職した中高年世代である。キャリアの途中で環境が変わるのは大きなストレスだ。それがメンタル面の問題になるということも当然あるだろう。しかし、昨今、職場のメンタルヘルスという言葉でイメージされるのは、むしろそういう変化が定着し、それを当然の前提として就職した若い世代のほうである。もちろん、厳しい就労環境が中高年世代にも若い世代にも影響を与えている状況はあるだろうが、若い世代には若い世代に特有の問題もあるように思える。

#### 2 若者現象としてのメンタル不調

日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所の上場

企業（2010年のみ新興市場を含む）に対する継続的な調査<sup>1)</sup>によれば、「心の病」が「増加傾向にある」とした比率は、調査が開始された2002年には48.9%だったが、2006年が61.5%でピークとなり、その後2008年56.1%、2010年44.6%と推移している。また「心の病の最も多い年齢層」を聞くと一貫して30代という回答が多数を占める。2006年に30歳になったと仮定すると、大卒の場合、入社は1998年頃である。後に詳述するが、私が携わっている日本生産性本部の新入社員意識調査<sup>2)</sup>において、1998年までの数年間は新入社員の意識が非常に大きく変わった時期にあたる。1970年代後半に生まれたいわゆる団塊ジュニア世代が職場に入ってきた時期に該当するのだ。若い世代の職場のメンタルヘルスの問題が、単に個人個人の器質的な問題ではなく、組織の病理でもあるのではないかと私が考える理由はここにある。

職場でメンタル面に問題を抱える若者が多いことは、不況期にあって再就職が困難な状況でも、新卒入社から3年以内に転職する大卒者がおよそ30%<sup>3)</sup>であまり変化していないこと、あるいはニートや引きこもりという現象が深刻な社会問題化していることによっても物語られる。

2007年に厚生労働省が実施したニートに対する調査<sup>4)</sup>では、ニートの大多数に就労経験があり、1年超～3年以下の就労経験のある者が20.2%、3年超の就労経験がある者が12.7%あった。また全体の41.4%が「職場の人間関係でトラブルがあった」49.5%が「精神科または心療内科で治療を受けた」と回答している。就労経験のある者に限って再集計すれば数値はもっと高くなるだろう。

私は2005年以来、厚生労働省のニート自立支援事業の専門委員を務めているが、現場の支援施設のトレーナーの話では、さまざまな支援をして職場に復帰させても、再びメンタル面の問題が深刻化してしまい職場に定着できないケースが多いという。彼はそれを「直しても直しても職場で壊されて戻ってくる」という表現をしていた。

2010年に内閣府が引きこもりを対象とする調査<sup>5)</sup>結果を発表しているが、全国で約70万人が

引きこもり状態にあり、引きこもりになったきっかけを尋ねると、「病気」（明確には定義されていないがメンタル面の疾患を含むと思われる）と並んで1位だったのが「職場になじめなかった」である（23.7%）。また第2位が「就職活動がうまくいかなかった」（20.3%）であった。また、「精神的な病気」によって通院・入院経験のある比率は「一般群」4.5%に対して「引きこもり群」37.3%であった。

### 3 若い働き手を活用できていない可能性

他方、日本の経済状態はあまり順調とは言えない状況が続いている。日本の職場では誰もが多忙そうで、諸外国で見かけることのある、いかにもけだるそうに仕事をしているというか、いやいやこの仕事をしてると全身で表現している人などまず見ることはない。まじめに勤勉に働くべきだとする勤労観は今なお根強いと言えよう。休日出勤やサービス残業を強いられる長時間労働者も少なくないが、にもかかわらず、2011年の労働生産性（就業者1人あたりの名目付加価値）はOECD加盟34カ国中19位、先進7カ国では1994年から連続18年最下位である<sup>6)</sup>。これに労働時間の尺度を導入すれば、さらに順位は低下するだろう。つまり多くの人々が必死になって働いているのに、成果はあまりあがっていないのだ。日本の企業組織（非営利団体や公共組織を含めれば職場組織というべきか）が人材、特に若い世代をうまく活用できていないことを疑ってみる必要があるように思う。

しかしながら、経営者や管理職がそのような問題意識を表明するのを見ることはあまりない。この問題について経営者や管理職が発言するのは、ほとんどの場合、若者批判である。ゆとり世代は常識がない、若者にはやる気がない、昔の若者は根性があった、等々。しまいには、厚生労働省、経済産業省、文部科学省それぞれに若者の「人間力」「社会人基礎力」を向上させるにはどうしたらよいかを審議する委員会まで設けられた。経営者や管理職というのは人を働かせるプロフェッショナルであって、どのような人材であっても工夫によって必要なパフォーマンスを引き出すスキ

ルに報酬が支払われている。それを考えるとこの状況はいささか奇妙に思える。

以上のようなことを踏まえ、本稿では、職場のメンタル面の問題とも深く関係していると考えられる若い世代の職場への不適応という現象を、若者の就労意識の変化という観点から考察してみる。

## II 新入社員意識調査に見る働くモチベーションの変化

### 1 就職先の会社を選んだ理由の変遷

職場に限らず、メンタルヘルスの問題に関わるのはまず医師であったり、カウンセラーであったりである。私の専門領域はそれとは異なり、社会学ないし社会調査という分野である。おのずと医療やカウンセリングといった分野からのアプローチとは多少ちがった視点でこの問題を見ることになる。ここでは、個別的なケーススタディーからは見えにくい、長期的な意識面の変化を眺めるこ

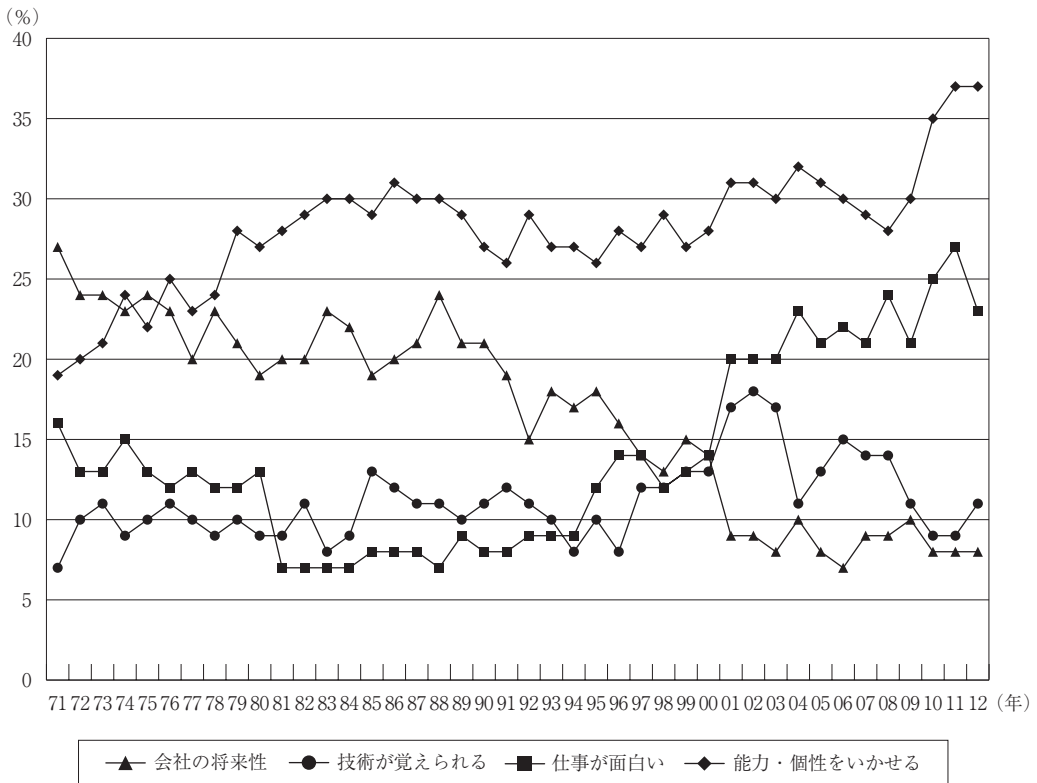
とをしてみよう。

たとえて言うなら、コップを落として割ってしまったという現象は、手が滑った、神経系の疾患によって指に一時的なマヒが起きた、コップに洗剤がついていた、といった個別的な事情から起きるが、どのケースにも共通する要因は引力があった、ということだ。その「引力があった」という部分を見ることに近い。

まず図1を見ていただきたい。これは日本生産性本部が実施している新入社員意識調査の結果から作成したものである。日本生産性本部は1969年以来、毎年、4月の新入社員の入社の際にこの調査を実施しており、40年以上もほぼ同一の質問項目で実施されているまれにみる時系列調査である。私は2001年のリニューアルの時から分析ととりまとめに携わっている。

この調査は、日本生産性本部が主催している新入社員研修の参加者3000人前後を対象としている。異なる母集団の数値を経年比較するには注意が必要だが、参加企業のプロフィールを見るとほ

図1 会社の選択理由



ば一定しており、自前で新人研修を完結させてしまう超一流大企業と、新卒を定期採用しない新興企業や小規模企業を除いた、広い意味での中堅企業の新卒新入社員という位置づけで調査対象が一定している。もちろん図1のような折れ線グラフを描くほどの比較の精度はないと思われるが、理解の助けのために折れ線グラフで表示する。なお、以下の記述は、期間を区切って平均値を算出して比較しても同じ結果になる範囲で組み立てられている<sup>7)</sup>。

## 2 会社から仕事へ——選択基準の転換

さて、図1は13の選択肢を用意して「就職先の会社を選んだ基準は何か？」を聞いた質問に対する回答（上位4項目のみを表示）なのだが、この調査が始まった頃、すなわち高度経済成長期まっただなかにあった時期は、「会社の将来性」という回答が1位であった。この時期は終身雇用制が雇用形態のデファクトスタンダードになった時代で、新卒新入社員はおおむね定年まで勤務し続ける覚悟で入社した。当然のことながら、少なくとも自分が定年を迎えるまでまちがいをなく存続し、さらには発展し続ける基盤のある会社が望ましいことになる。昨今の中国の沿岸部で見られるような経済の急速な発展期にあって、ほとんどの人々が今日より明日、明日よりあさってと日々、生活水準を急上昇させていた。この時期、生活水準とは耐久消費財をどれだけ保有するかと密接に関係しており、「三種の神器」「3C」といった流行語がメディアで流布された。自分だけがそういう豊かさの流れに乗り遅れることは避けたいという気分が、安定した成長力をもった職場を選択させた。また、高度経済成長期は社会像をそれまでとは一変させた。長く我々の生活を支えてきた血縁共同体も地域共同体もない、大都市の相互に孤立した核家族といはなはだ心もとない生活様式にあって、職場は一種のシェルターであることを期待された。職場はそういうニーズに対して終身雇用制という巧妙なシステムで応えた。

最初の変化は1970年代半ばに起きた。「会社の将来性」が1位から2位に後退し、代わって「自分の能力や個性を生かせる」が1位になった。そ

の後「自分の能力や個性を生かせる」は今にいたるまでも1位の座をキープしている。いい会社に入って、そこに自分を合わせていこうという態度から、多数の選択肢の中から自分に合うと思われる会社を選ぶという態度に変化した。

70年代半ばに起きたこの変化は、「会社」を主語として選ぶか、「自分」を主語として選ぶかという視点からするとコペルニクスの転換で、その後、現在まで続く若い世代の意識変化の端緒となった現象である。それまでの広い意味での団塊世代<sup>8)</sup>の意識から、いわゆる新人類世代の意識への転換と言える。言い換えれば、敗戦後の貧しき日本を知る世代の意識から、高度経済成長期育ち世代の意識への転換、あるいは、ムラ社会的な共同体で育った世代の意識から、都市的な消費社会で育った世代の意識への転換と見ることもできよう。

しかし、まだ終身雇用制という社会制度は有効に機能しており、その会社が自分に合うかということを考えつつ、この時期も若者たちは終身雇用制に期待してもいた。それが「会社の将来性」が2位をキープし続けた原動力になった。

それも次第に色あせていき、バブルの崩壊と平成不況の中で急降下していく。リクルートワークス研究所が発表している大卒求人倍率は1991年にピークアウトし、それとともに、その後のいわゆる就職氷河期にむかって「会社の将来性」は急降下する。そして今や10%を切る水準で推移している。

代わって急上昇していったのが「仕事が面白い」である。最近では「自分の能力や個性を生かせる」と「仕事が面白い」がツートップの状況を呈しており、「会社の将来性」と「技術が覚えられる」が足並みを揃えるように減少している。

ここで言う「仕事が面白い」とはどういうニュアンスなのだろう。この調査の別項目で就労意識を13項目にわたって聞く質問がある。1位は「社会や人から感謝される仕事がしたい」で肯定的反応（「そう思う」と「ややそう思う」の合計）が96.4%（2011年）である。また別項目でも「あまり収入がよくなくても、やり甲斐のある仕事がしたい」が68.6%である。「仕事が面白い」という



のは「楽にもうかる」仕事ではなく、むしろそれとは正反対の「仕事の社会的意義」や「仕事をつうじた自己実現」といったイメージである。もちろんこれは新卒新入社員の研修の場で実施される調査であり、新しい生活への期待がふくらむやや特殊な時点でのデータである。それを若い世代の就労意識全体の代表とするわけにはいかないが、それを割り引いたとしても、具体的にどのような業務に就くかへの関心の高さがうかがえる結果である。

図2は「何のために働くか」という質問に対する回答の経年変化を同様にグラフにしたものだ。9の選択肢を用意しているが、上位3位は常に一定なので、それだけをグラフに表示してある。図1とほぼ同じ時期に大きな変化があることがわかる。70年代の半ばに向かって「経済的に豊かになる」が上昇していき、その後、3者が複雑にからみあう展開となり、バブル崩壊とその後の平成不況の中で、「楽しい生活をする」が突出していく。これもニュアンスとしては全般的なクオリ

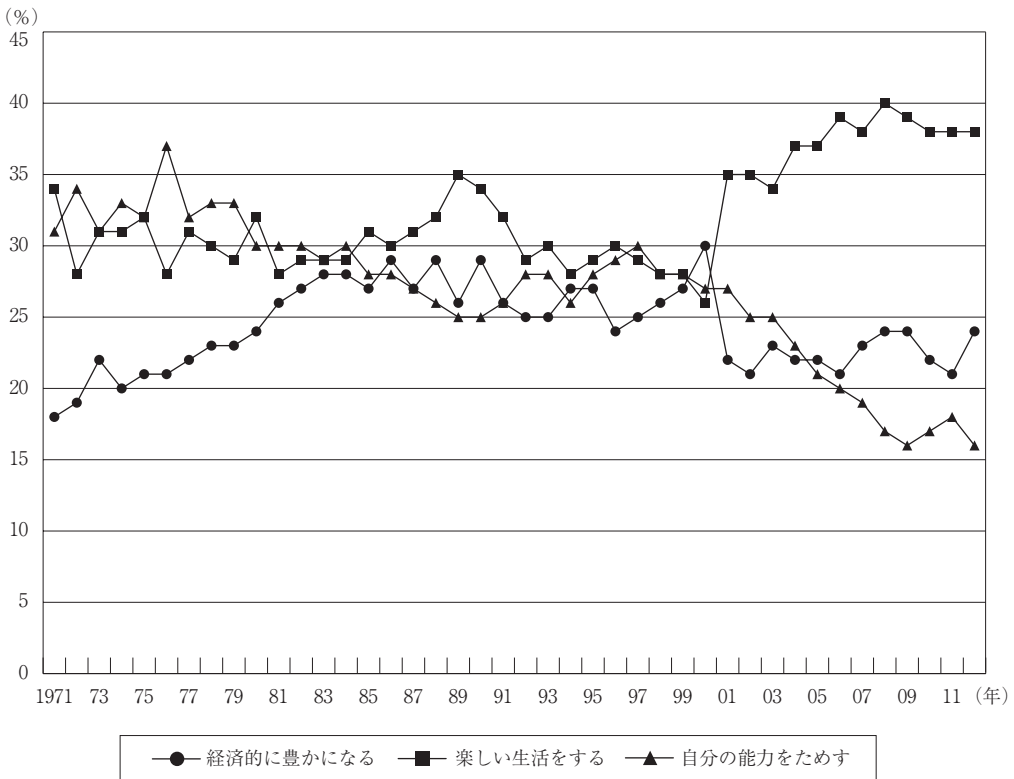
ティー・オブ・ライフを向上させたいという意向の反映と考えられる。

### Ⅲ “なりわい” から “自分さがし” へ

#### 1 働くモチベーションの不透明化

このような変化から、若い世代の職業観の変化をまとめてみよう。まず、第一の変化は働くことの動機づけの軸足が“なりわい”から“自分さがし”に移ったことだ。戦後生まれの第一世代にとって、働くことは第一義的には生活基盤をいかに獲得するか、という非常に切実な課題であった。この世代に、どうしてその職業を選んだのかを聞くと、たいていは、ことさら選んだという記憶はない、あるものにとりあえず飛びつき、そこでひたすら頑張ってきたただけだ、という回答が返ってくる。住むところを確保し、日々の食事を得、子供を育て、というのっぴきならない状況が、あれこれ考えるまでもなく企業戦士的なワークスタイル

図2 働く目的



に導いた。まずは“なりわい”が、さらには“よりよきなりわい”が働く人々すべてに共通する自明のモチベーションだった。

ところが親世代がそのようにして、やっとのことでたどりついた郊外の持ち家が人生の出発点である団塊ジュニア世代は、モノの豊かさが働く動機づけになりにくい。自己実現や社会貢献といった、上の世代からすればぜいたくなことが働く動機づけになっている。しかし、それをぜいたくだと言っても彼らには通じない。モノの面の豊かさにおいては、ある意味で頂点を過ぎてしまった社会で生育した彼らは、モノという非常にわかりやすい働く動機づけをもつことができなかつたのだ。その中で、彼らがかりうじて発見した働く動機づけが自己実現や社会貢献といったものだった。

しかし、それはモノとは異なり、非常にはかない寿命しかもたない。自家用車や持ち家といったものは一度手に入れば、とりあえずなくなることはない。陳腐化や消耗は、また新たなモノへの欲求を拡大再生産する。そういう消費欲求のサイクルをもたない若者たちは、右往左往しながらも、自己実現や社会貢献といった動機づけを発見したのだが、それはモノとは異なり、一度発見したからその問題は解決済みになるかといえそうではない。なにかの拍子に疑念が生じれば、ここではないどこかにもっと手応えのある働き方があるのではないかという思いにとらわれる。それは下手をすればモチベーションの低下というメンタル面の問題に直結しかねない。若い世代がメゲやすいというイメージは、このようなメカニズムから生まれたものという側面があるだろう。

かつて広く共有されていた“モノの豊かさの獲得競争”という働くモチベーションは、社会が経済的に豊かになるにつれて効力を減衰させた。しかし、職場のマネジメント手法ははまだ高度経済成長期の色彩を色濃く残し、毎月まちががなく給料が支払われているのだから、モチベーションなどという個々人の内面の問題は自分で処理すべきだというのが多くの職場のスタンスだろう。

## 2 仕事の私事化とコモディティー化

この変化をさらに加速する変化が2つある。

「働くことの私事化」と「仕事のコモディティー化」である。かつては自分の働きに依存する者が周囲にたくさんあった。団塊世代以上であれば、自分の生活が苦しい中でも、親への仕送り、弟妹の学費の援助といった経験があるはずだ。そして早婚の時代。就職すればすぐに結婚した。結婚すれば多くの場合、女性は専業主婦になり、すぐに子供ができた。今や、親はそこそこ潤沢な年金をもち、子の世話になろうとは思っていない。少子化世代に年の離れた弟妹などない。そして晩婚の時代。身軽このうえない。働くことは誰か自分以外の人に献身することから、自分「だけ」のこと、すなわち私事になった。

経済の拡大期に仕事をした人は仕事上の自慢話が好きだ。というより、自慢げに語りたくなるような経験が誰しも一つや二つあるのだ。熟練は余人をもって代えがたい仕事をしているというプライドを感じさせた。自分自身の仕事にこれといったエピソードがなくとも、会社が株式を上場した、海外進出を果たした、空前の利益を計上した、といった輝かしい経験があったりする。しかし、低成長時代にあって、企業経営は限界まで効率を追求するしかない。そのことが、仕事を細分化し、定型化する。多くの勤労者が砂を噛むような退屈な日常を送る。頑張りが何かの結果を生んだ時代は過去になり、頑張りがただの永遠の頑張りでしかなく、頑張りよりは忍耐を要求されるワークスタイルが広まった。労働はありふれた日用品（コモディティー）のようなものになった。若い世代が有意義な仕事がしたい、社会貢献になる仕事がしたい、何か自己実現の実感が得られる仕事がしたいと考えるのは、そうでない仕事に就いてしまった時に経験するであろう辛く退屈な生活を恐れる一種の自己防衛反応のようなものなのだろう。

## IV モチベーションをマネジメントする必要性

### 1 実現困難な“職種へのこだわり”

若い世代にとってモチベーションを維持するこ

とがいかにかに困難かわかるだろう。モチベーションが若い働き手たちの弱点だとなると、そこをコントロールできないかと考えたくなる。なんとかモチベーションをマネジメントできないか、と。

だからといって正面きって「君のモチベーションは何だ」などと気軽に話題にしてはいけない。それは非常にデリケートな問題だけに、気安く触れてほしくないと考えられている印象だ。その前に、モチベーションを破壊するリスクを低下させておかなければ何をどう語り合っても結局のところ無意味なのだが、私の日常の観察では、モチベーションを失い、下手をすればメンタル面の問題へと発展するきっかけとなりやすいのが人事異動と上司や先輩とのディスコミュニケーションである。

企業は「こういう仕事をするためにこういう人材が必要だ」と考えるだろうか。そう考えるのが自然な姿だと思うが、日本の企業はジェネラリスト志向が非常に強い。要するにどんな仕事も黙ってこなす働き手が欲しいのだ。これは日本の（外部）労働市場の流動性が低いことと関係している。ビジネス環境が不安定な時代にあって、必要な人材もめまぐるしく変化するが、一度、正規雇用すると解雇することが非常に困難なため、スペシャリストを育成しないで、配置転換によってなんとかつじつまをあわせざるを得ない。採用にあたって、どんな人材が必要なのかを深く考えても無駄なのだ。だから、なんでもそこそここなす資質をもった人を欲しがらる。今なお守られる傾向にある定期一律一括採用とは、会社による人材のおおざっぱな「まとめ買い」なのだ。結局のところ採用担当者は「元気で明るい人」を採用することになる。昔はそれが可能だった。就「職」とは言いながら、その実、就「社」だったし、その意味で「将来性のある会社」を選んでいたので。そのようにして採用した人材を内部労働市場を通じて適宜融通していた。しかし、前に見たように、若い世代は実際に何をするか、にこだわりが強い。自分にあった仕事（職種）をしたいのだ。これは上の世代から「仕事をえり好みする」と非常に評判が悪いのだが、かつてとは異なり、若い世代は「会社の後継者」になりたいわけではない。

むしろ、なにがしかの分野のエキスパートになりたい。そういう思いを無視した無茶な人事異動がメンタル面に問題を抱えるきっかけになるケースをよく聞く。看過できない問題だ。

## 2 モチベーションのリスク要因

職場のディスコミュニケーションについても世代間のギャップが関係している。高度経済成長期的な共通のモチベーションでマネジメントされた世代は、気持ちを一つにすることにこだわりが強い。おのずとコミュニケーションにおいても、共通の感受性を基礎とした「気持ちのわかりあい」を望みがちだ。上司に何か質問しても「常識で判断してくれ」とか「長いつきあいのだから察してくれ」といった漠然とした返答しか返ってこない。これが若い世代には深いディスコミュニケーションに感じられる。ディスコミュニケーションはモチベーションの低下に直結する。職場が一つの生活共同体であった時代には、社員は、新卒から定年までそこに全身で深くコミットした。感受性の共通性も高く、それを利用したコミュニケーションも可能だった。都市の相互に孤立した核家族で生育した若い世代にはそういう共同体的な生活経験がほとんどない。いかに上の世代にとって自然なことであっても、それを今の若い世代に求めることは難しい。

さらにもう一つモチベーションを破壊するリスク要因として、職場においては個人的な事情に配慮を求めることを躊躇せざるを得ない空気が今なおあることが挙げられる。ライフスタイルが多様化して、人生は千差万別の傾向にある。それに対してワークスタイルの選択肢は乏しい。正規雇用に限るなら、総合職か一般職かの選択肢しかない企業が多いだらう。それも入社時点での選択を変更できるとは限らない。

個人的事情が具体的に業務にどのような支障があるかではなく、職場に個人的な事情を持ち出すこと自体が一種のタブーとされていると言ってもいい。そんな「公私混同」を許したら、面倒くさい調整作業が噴出し、收拾がつかなくなるという声が聞こえてきそうだ。「公」と「私」の関係性についての感受性にも変化が生じており、世代間

のギャップの一局面となっていると思われる。

## V 多様な人材のモチベーションマネジメントのために

### 1 外資系企業に見るコミュニケーション円滑化の工夫

かつてはまったく考える必要のないことだったが、今や、社員のモチベーションは非常に希少性の高い経営資源である。ならば、もっぱら社員のモチベーションの状態をウォッチし、その適切なコントロールに責任をもつ職掌を担う上級管理職がいてもよさそうだが、いまだそういう話を聞いたことがない。現場の各マネージャーの日常業務のなかに埋もれ、関心を払われないのが現状なのだろう。

多様な感受性をもった集団が共同作業をしようとするれば、コミュニケーションは結局は明示的な言語に頼ることになる。モチベーションの維持も同様だろう。共有されている世界観、価値観、ミッションを明快な言語で表現することが必要となる。単なるスローガンの社訓や経営理念のようなものを見ることはあるが、いかなる場合も参照できる明快な行動原則にまでなっているものを見ることはほとんどない。この点では、多種多様な文化的な背景をもった人材を活用してグローバルな活動をしている外資系企業の工夫が参考になる。

高級ホテルのリッツ・カールトンを運営しているマリオット・インターナショナル社の担当部門では、全社員に「クレド」と呼ばれるカードを携行させている。詳しい内容は省略するが、行動の基本的ルールが、民族や年齢、性別を問わず、また部門や職位を問わず、最終的に参照すべきものとして明文化されている。

テーマパークで知られるディズニーランドにも同様の工夫がある。SCSE という行動指針は Safety (安全性)、Courtesy (礼儀正しさ)、Show (ショー)、Efficiency (効率) という4つの単語の頭文字をとったものだ。従業員が業務上何かを判断する時の基準なのだが、最も特筆すべきなの

は、このSCSEは優先順位に並んでいるということだ。複数ある原則同士がコンフリクトを起こすことはよくあることで、そのたびに現場は混乱に陥る。それを避けるための優先順位だろう。東日本大震災の際に東京ディズニーランドが来園者にとった対応を賞賛する報道があったが、そのこととも関係しているかも知れない。

このような言語化の試みによって、職場でありがちな、場当たりの指示や、上司間の意見の違いによる混乱、目まぐるしく変更される方針といったものがモチベーションを低下させるのをかなりの程度回避できるだろう。

### 2 就労アノミーの可能性

昨今のような混乱した状況はアノミーという社会学上の概念で理解するとわかりやすい。アノミー (anomie) という概念は、19世紀末から20世紀初頭にかけて活動したフランスの社会学者エミール・デュルケム (E. Durkheim 1858 ~ 1917) が『自殺論』において最初に提唱したものだが、それはあまりにも素朴な概念で、後に多くの社会学者がアノミー論の修正を試みた。代表的なのがロバート・マートン (R. K. Merton 1910 ~ 2003) のものである。個々人の選択の自由度が高まった現代社会にあっては、目標とそれに到達する手段が極端に多様化し、目標と手段との間に複雑な葛藤が生じ、合理的な解決策が見えにくくなった。私は拙著<sup>9)</sup>で、先に述べたような若者の就労意識の変化と、そこから生まれた新たな目標を実現するための手段の葛藤状態を「就労アノミー」という言葉で表現した<sup>10)</sup>。働くことにまつわる目標は、たんになりわいが立つということから、自己実現や達成感あるいは社会貢献の実感へとむやみに高度化した。そこに至るための手段は、高度経済成長期の企業戦士のようにただ頑張っているだけでは足りず、自前のキャリアプランを必要とするような複雑さを呈している。しかもそれには転職や、一時退職して大学院に進学するなど大きな決断を必要とする。さらに、何かを選択したとしても、その効用は不透明だ。成功することもあれば、失敗することもある。

同様のことが個々人の中だけでなく、それぞれ



の企業組織の中にもある。高度経済成長期からバブル崩壊あたりまで、多くの日本の企業は個別的な経営目標とは別に、「社員の経済的生活水準向上」という暗黙のうちに合意された目標をもっていた。こういう特殊な環境のもとでは、特殊なワークスタイルが可能になる。無制限に勤勉かつ献身的な企業戦士はこのようにして生まれた。これを目標値として、今なお、若手を育成しようとするには無理があると言えよう。

## VI 結 語

若い働き手たちのメンタルヘルスが社会的関心を集めるのは、年齢とは無関係な一般的な就労環境の問題だけにとどまらず、若い世代に固有の問題が関係している可能性について述べてきた。それは企業組織が近年の若い世代の特性にあまり関心を払わず、高度経済成長期に形成された組織のありようを維持しようとするために、彼らを十分に活用しきれていないという現象ではないかとも指摘した。

メンタルヘルスに問題を抱え長期休業にまで至るケースは比較的少ないとしても、それ以前の段階でモチベーションを失い、くすぶった気分で勤務するようなケースはかなり広い範囲にあると考えてよからう。言うまでもなく、企業は利潤を極大化するために運営されている。モチベーションのマネジメントが経営にとって大きな課題ということが認知されれば、おのずと様々な対策が検討されるだろう。実際、社内に所属部署とは無関係に一種の疑似家族を作り、若手のケアにあたるとか、様々なメンター制度やチューター制度を設けるとか、多種多様な試みもされている。産業カウンセラーと契約し、カウンセリングの機会を制度化している企業も多い。早期発見、早期対策が有効であることは言うまでもないが、若い人材を活用するという観点から組織のありようを検討することは、メンタルヘルスのみならず生産性の上昇にも寄与するように思える。

- 1) 公益財団法人日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所編 (2010)。
- 2) 公益財団法人日本生産性本部・社団法人日本経済青年協議

会編 (2012)。

- 3) 内閣府 (2006)。
- 4) 厚生労働省 (2007)。
- 5) 内閣府 (2010)。
- 6) 公益財団法人日本生産性本部 (2012)。
- 7) この点について詳しいことは岩間 (2009) を参照。
- 8) 通常、団塊世代とは年間の出生数が250万人を超えた昭和22～24年生まれ世代を指す。しかし、ここでは世代文化が共通する範囲について考えているために、高度経済成長期以前に生育した世代、すなわち、おおむね昭和20年代生まれの世代を念頭に置いており、それを「広い意味での団塊世代」とした。詳細は岩間 (1995) を参照。
- 9) 岩間 (2010)。
- 10) このようなアノミー概念の拡張の例は、他に羽濶一代の「恋愛アノミー」がある。羽濶 (2006) を参照。

### 参考文献

- 岩間夏樹 (1995) 『戦後若者文化の光芒——団塊・新人類・団塊ジュニアの軌跡』日本経済新聞社。
- (2005) 『新卒ゼロ社会——増殖する「擬態社員」』角川書店。
- (2009) 「新入社員の四十年——高度経済成長からポスト平成不況期まで」小杉礼子編著『叢書・働くということ第6巻・若者の働きかた』第7章、ミネルヴァ書房。
- (2010) 『若者の働く意識はなぜ変わったのか——企業戦士からニートへ』ミネルヴァ書房。
- 落合恵美子 (1997) 『21世紀家族へ——家族の戦後体制の見かた・超えかた』有斐閣。
- 公益財団法人日本生産性本部 (2012) 『日本の生産性の動向2012年版』生産性労働情報センター。
- 公益財団法人日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所編 (2010) 『産業人メンタルヘルス白書2010年版』生産性労働情報センター。
- 公益財団法人日本生産性本部・社団法人日本経済青年協議会編 (2012) 『平成24年度新入社員「働くことの意識」調査報告書』生産性労働情報センター。
- 厚生労働省 (2007) 『ニートの状態にある若年者の実態及び支援策に関する調査研究報告書』。
- 関口功 (1997) 『終身雇用制——軌跡と展望』文眞堂。
- 内閣府 (2006) 『平成18年版国民生活白書』。
- (2010) 『若者の意識に関する調査(ひきこもりに関する実態調査)』。
- 野村正實 (1994) 『終身雇用』岩波書店。
- 羽濶一代 (2006) 「青年の恋愛アノミー」岩田考ほか編『若者たちのコミュニケーション・サバイバル』第5章、恒星社厚生閣。
- 速水融 (2003) 『近世日本の経済社会』麗澤大学出版会。
- Durkheim, Emile (1951) *Suicide: A Study in Sociology*. Free Press. (=宮島喬訳 (1985) 『自殺論』中央公論社)。
- Hochschild, Arlie Russell (1983) *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. The University of California Press. (=石川准・室伏亜希訳 (2000) 『管理される心——感情が商品になる時』世界思想社)。
- Merton, Robert King (1949) *Social Theory and Social Structure*. Free Press. (=森東吾ほか訳 (1961) 『社会学理論と社会構造』みすず書房)。

いわま・なつき 公益財団法人日本生産性本部客員研究員、法政大学大学院政策創造研究科非常勤講師。『若者の働く意識はなぜ変わったのか——企業戦士からニートへ』(ミネルヴァ書房、2010年)。社会学・社会調査専攻。