

平成 24 年度第 8 回企業向け人権啓発講座

日 時 平成 24 年 11 月 27 日 (火) 14 時 30 分～16 時 30 分

第 1 部 講演

テーマ：日本社会における企業文化とメンタルヘルス ～グローバル化時代の価値観の揺らぎ検証～

講師：内田 由紀子（京都大学こころの未来研究センター特定准教授）

皆さん、こんにちは。京都大学こころの未来研究センターの内田と申します。

本日のテーマは「日本社会における企業文化とメンタルヘルス～グローバル化時代の価値観の揺らぎ検証～」ですが、グローバル化時代の日本企業が現在経験していることを検証して、そこに存在するメンタルヘルスの問題を皆さんと一緒に議論させていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いたします。

私の専門は、社会心理学又は文化心理学と呼ばれるものです。社会心理学は、大きな調査や実験などを通して、社会がどういう仕組みになっているのか、そこで得られる人の心の健康とはどういうものなのかということを考えるような学問分野です。また、文化心理学は、比較文化を通して、日本文化特有の心の在り方はどういうものなのかということを考えるような分野です。

私は特に、心の働きが、私たちが生きている社会や文化とどんな風に関係しているのかを研究してきました。対人関係やそこから得られる幸福感に関心を持っていて、幸福感についての比較研究を行ってきました。それから、日本社会と若者の心に関する問題意識ということで、ニート・ひきこもりの研究も行ってきました。内閣府が 2010 年に立ち上げた「幸福度に関する研究会」の委員にもなっています。

私は、京大の博士課程を修了後、アメリカのミシガン大学とスタンフォード大学の 2 箇所に留学していました。京大とアメリカの大学で基礎研究を長く行い、その後私立大学に就職して 3 年間勤務しました。そこではキャリアサポート委員も行っていました。

キャリアサポート委員は、就職活動をする学生の自己分析の指導から面接の相談までを行います。エントリーシートなどを作成するとき、「自分はどのような人間なのか。何が自分のアピールになるのか」ということを個々人が分析して、その結果を何らかの形で発信するわけです。企業の皆様方は、おそらくそうして出されてきた一人一人のエントリーシートを御覧になるのですね。

私も丁度このとき社会に教員としてデビューしたばかりだったこともあり、こうした学生たちの相談を通じて「社会に出ていくとは、どういうことなんだろう」ということを、非常に強く考えさせられました。

その後、京都大学に移って、こころの未来研究センターで研究をしています。こころの未来研究セン

ターでは、アウトリーチにつながり、かつ基礎研究の議論にも耐え得るような研究を目指して、様々な取組が行われています。そのような中で私は、文化と心と社会構造、これら三つがどのような関係にあるのかということを考えてまいりました。

さて、本日の講演では、三つの問題意識を持っていただきたいと思います。

一つ目は、企業のグローバル化とメンタルヘルスの問題です。グローバル化によって企業の価値観というものが変わってきたかもしれない。そうした中で、人々の感じる幸せ、あるいはやりがいとはどのようなものなのかについて考えてみたいと思います。

二つ目は、日本人の幸福感とは何かということです。これはメンタルヘルスの問題と非常に密接に関わっています。日本における幸福感にしっかりと立脚しなければ、若い人をはじめ、色々な働き手のメンタルヘルスを保つことは非常に難しいと思います。

三つ目は、企業における若手の育成とサポートです。この点は、特に本日、議論のポイントとしたいと思っております。

それでは、まずグローバル化とメンタルヘルスの話に移りたいと思います。例えば新型うつは、かなり色々なところで問題にされているそうです。「特に若者に多い」とか、「本人はうつだと言っているけれど、単にさぼっているのではないか」というような色々な意見がある中で、どういう風に対処すれば良いのか非常に難しいと言われてしています。

また、離職の問題があります。新卒の学生が3年以内にどのくらい離職するのかという数値が、この間出されました。平均で大卒者の大体3割弱が3年以内に離職しています。しかも、製造業よりもサービス業の方が、その割合が高いということにも驚きました。

実際に、離職した人たちに理由を聞いてみると、人によって様々です。「自分のやりたいことではなかった」、「もっとやりたいことがあるような気がした」、「自分に向かなかった」。この辺りは自分のやりたいこととの不一致という話です。ほかにも、「きつ過ぎた」、「理不尽に感じられた」。あるいは「そこまでして働く意味が感じられなかった」という働く意味そのものを疑うような理由もあります。「自分のやりたいことがあった」、「自分のやりたいことではなかった」という風に多くの学生が言いますが、そもそも「自分とはどういう人間なのか」、「何々をやりたい」ということをはっきり言える学生は減ってきているような気がします。こちらから「こういう仕事をやりますか」と言うと「それだけは嫌だ」と言ったりする学生はいるんです。つまり、何となく嫌だ嫌だと言う「自分」はあるのですが、これをやりたいと言う「自分」がなかなか出てこない。それでは、そもそも彼らのやる気というのは何なんだろう。

そこで、「やる気」とは何だろうということを、まず考えてみたいと思います。「やる気」は、そもそも個人の問題なのでしょうか。これは「イマドキの若者」論を使うと、「最近の若者はこうだよ」と

いう風に結構簡単に話を片付けてしまうことができるわけです。ところが古くギリシャの時代から、「イマドキの若者」は…といったような記述が見られたりします。つまり、これは古今東西の世の常であり、ある程度の年齢になった人は若者を見て、「何だ」という風に思ってしまうことがあるということです。もちろん今の日本の若者個人にも問題はあるでしょう。また社会構造も変化して、「イマドキの若者」論は大昔からあるものの、その内容や性質は変わってきている可能性があるのかもしれませんが。例えば昔は、「どうやって制御したら良いか分からない」とか「何かと暴力を振るってくる」という若者論があったかもしれませんが、今はどちらかという元気のない若者、自分の殻にこもりがちな若者、人に気を遣ってばかりでうまく自分の主張ができない若者という風なことがよく聞かれます。若者の性質が社会の構造とともに変わってきている可能性もあります。

社会の構造の変化について考えますと、仕事の流動性は明らかに高まってきているということが分かっています。非正規雇用者比率の推移を見てみますと、総数で女性の方が高いのはもちろんですが、男女共に特に25歳から34歳の若い人たちでも非正規雇用の比率が上がってきています。こうして見ると、社会の流動性がかなり高まってきているのではないかと思います。

こうしたことから企業の論理と心の論理の乖離が、問題になってくるかもしれません。企業は、ある理念に基づいて、人を組織化して統率をとり、しっかり働いてもらいたいという気持ちがあるわけですが、一人一人の社員の心がそれに付いて行かない状態になっていくとすれば、そこにかい離が生まれてしまうということになるわけですね。

では、ここで「やる気」というものについて、もう一度振り返ってみましょう。まず、自分が今一番時間を使っていることは何ですか。そして、それをやっているのはなぜでしょうか。仕事をされている人は、たぶん仕事という回答が多いでしょうし、あるいは家族との時間や何かの趣味であったりするかもしれません。なぜそれをやっているんでしょう。もし仕事に一番時間を使っているとすれば、それはなぜでしょう。

そして今度は、自分の仕事において、「これだけは外せない」ポイントは何だろうかということです。例えば給料が外せないと言う方もいらっしゃるでしょうし、安定感とか社会的に良い仕事かどうかとか、色々な選択肢が考えられるわけです。これは学生が就職活動をするときにも、非常に重要なポイントになります。給料も良くて安定感もあって社会的に良い仕事で自分に向いていて、全てが良い就職先があったら最高ですが、普通はなかなか全てがうまくいくことはないのです、どこかで妥協しないといけません。

人々は何を求めて働き、やる気を持っているのでしょうか。これは、もしかすると新入社員の頃に思うことと、勤続して何年かたって思うことが、変わってきてしまうのかもしれないですね。給料や安定感、あるいは社会的に良い仕事をやりたいということがやる気の源になっているとすれば、これは心理学用

語で外発的動機付けといいます。外発的、つまり外からの報酬や褒められることなどによって、自分のやる気が形成される場合です。これに対して、得意な仕事だからとか好きな仕事だからという風に、自分が好きだからやっているものは、内発的動機付けに支えられているやる気であると言われていました。

実は、外発的動機付けというのは非常に簡単なもので、嫌な仕事でもお給料が良ければやるだろうという風に思ってしまうわけですが、外発的動機付けには、実はちょっとした落とし穴があるということが心理学の実験で分かっています。

これは3、4歳の子どもにお絵描きをさせる実験です。あるグループの子どもたちには、お絵描きをしたらおやつ、つまり報酬をあげるわけですね。何かほかのことをやっている子どもたちを集めてきて、「ほらほら、ここでお座りしてお絵描きしてください。そうしたらおやつをあげますよ」という風にやります。

今度は、おやつがもらえない状況を考えてみてください。おやつがあろうとなかろうと、子どもは何分間か絵を描きます。

この実験では、子どもたちはランダムに割り振られていて、元々お絵描きの好き嫌いはあると思うんですが、お絵描きが大好きだった子どもでも、おやつをもらってやるようになると、「私はおやつのためにやっているんだ」という風にだんだん認知が変わっていくということが知られています。これに対しておやつがなかった子どもたちは、自分がこれだけお絵描きをしているということは、好きでやっているのではないかという風に、後から自分の思考や意見が再構成されるということが人間にはあるわけですね。おやつのなかった子どもたちの中には、お絵描きが楽しいからやっているんだと思う子どももいれば、お絵描きは嫌だと思子どもも出てきます。ですから、おやつがないことによるリスクももちろんあるわけです。

その後子どもたちの中で、一番長く続けて絵を描くようになったのは、おやつがなかった子どもたちなんですね。報酬のためにやった子どもは、報酬がなくなると途端にやらなくなってしまいます。ここが外発的動機付けのちょっと恐ろしいわなです。非常に簡単にやってしまうことですが、その分、本人の内発的な動機付けを育てる芽を摘んでしまうことがあるのかもしれない。「自分は御褒美のためにやっている」と思ってしまうんです。これは外発的動機付けの持つ負の効果です。

また報酬以外に、周囲からの期待に応えたいという気持ちや、お母さんが褒めてくれるからやってみるなど、そういうことがうまく働くこともあると言われていています。特に日本などアジアの文化においては、親や周囲の期待は、動機付けには結構大事なんだということが知られています。

次に、比較文化研究の実験を御紹介します。三つの条件下で、5歳くらいの子どもにビデオゲームのプレイヤーの色を選んでもらうわけですね。一つ目は子ども自身に何色の飛行機でやってもらうか選ばれる条件、二つ目は実験者が「これだけあるけど、あなたはこの黄色でやってね」と選んで渡す条件、

そして三つ目は、実験に付いて来たお母さんなどに「あなたは青が好きだし、青でやろうか」と選んでもらう条件です。

これらのいずれの条件下において、子どもが熱心にビデオゲームをやるかという実験をした人たちがいます。そうすると、アメリカのヨーロッパ系の人たち、いわゆる白人の人たちは、自分が選んだものときに一番頑張るということが分かりました。自分がやりたいからやっているんだという意識を持つことができるからです。これは実はアメリカの文化に非常に適合したやり方で、自分の責任であなたが選びなさいということが結構大事であるということが分かっています。

これに対して、アジア系の子どもたちは、親に選んでもらったときにより頑張っていたということが分かりました。これは期待に応えたい、あるいは期待に添うように自分を向上させたいというようなやる気の在り方みたいなものと関係しているのかもしれませんが。

もう一つ、比較文化でおもしろい話があります。これは、失敗した後と成功した後のどちらにより頑張りたいと思うようになるかというやる気の話です。

ある課題をやってもらった後に、グループの半分の人たちには「あなたはすごく良い点数です」というフィードバックを与え成功したと思わせる条件。それから残りの半分の人たちには、同じテストをやってもらった後に「あなたは全然できていませんでした。下から何番目ぐらいです」というようなことを言って失敗したんだと思わせる条件。「成功したんだ」、「失敗したんだ」と言われた後に、似たような課題にどれだけ長く取り組むかということの研究したわけです。

そうすると、カナダ人は成功した後の方がより頑張るが、日本人は失敗した後の方がより頑張るということが分かりました。これはなぜでしょう。なぜ失敗したときに頑張りたいと思うんでしょう。皆さんは、失敗した後に「何くそ」という風に思うか、それとも成功したことの方が自分に向いていると思ってやりたくなるか、どちらでしょうか。

この違いについて、スタンフォード大学教授のキャロル・ドウェックは、能力に対する考え方は二つあるのではないかと主張しています。

一つは固定的能力観です。人は何か生まれながらに才能を持っていて、その才能を磨くことは大事だが、全然才能がないことは頑張っても無駄であり、むしろ自分ができることを伸ばす方が良いんだというような考え方です。これは能力主義と直結しています。

このような考え方に対してもう一つ、可塑的能力観というものがあるのではないかとキャロル・ドウェックは主張しました。こちらは、能力は変わるんだ、少しずつでも向上することを目指すんだという考え方です。全ての人が、ものすごく努力をすれば、たとえ凡人でもオリンピック選手に限りなく近づくことができるかもしれないという考え方が可塑的能力観です。こちらは努力を重視するようになりますね。もちろん個人の才能もありますから、一生懸命頑張っても、オリンピック選手になれる人もいれ

ば、なれない人もいるかもしれません。しかし、チャンスがないわけではないと考えるのです。

前者の固定的能力観は、アメリカに流布している考え方なのではないでしょうか。固定的能力観は能力主義と結び付くため、アメリカの人たちは、自分に全く何の才能もないと思うとつらくて生きていけなくなるので、自分の能力を高く見積もる傾向があります。「自分は結構できるかもしれない」という自信も、能力主義の中で生きていくためには必要です。

これに対して、可塑的能力観の方は努力主義と結び付きます。努力主義には、失敗から学ぼうとする傾向があるのではないのでしょうか。自分の足りないところを少しでも伸ばしてやろうということですね。これは、例えば小学生が通知表をもらったときに、「国語と算数はできているけれど、理科が全然駄目だねえ。来学期は理科を頑張ってみようか」という風に言ってしまいたくなるのが先生心、親心というものなのですが、これは日本的です。能力主義のアメリカだと「理科はあなたに向かないんだよ。むしろこれだけ国語ができるなら、国語を頑張ってみようか」という風な言い方をします。

日本人のやる気は、こんな風にして他人に支えられたり、あるいは失敗したときに頑張ってみようという気持ちで形成されていると言われているわけですが、そもそも「やる気」や「頑張り」の意味自体が疑問視されているのが現状です。例えば「トップにならなくてもいい」とか「なりたくもない」とか、そういう言葉をよく聞きますね。ニート・ひきこもりの問題もありますし、漠然とした不安と恐怖に満ちていて、やる気が低下していて、人と関わるのが苦手な若者が結構増えているように思います。

これは一つの変化ですね。なぜやる気の意味が疑問視されるようになったのでしょうか。なぜ頑張っても無駄ではないかと思うようになってきたのでしょうか。色々な理由があると思うのですが、私の研究チームではグローバリゼーションを一つの軸として、分析してみようと考えました。

グローバリゼーションや経済的な状況の影響は、努力志向や関係志向、つまり日本人のこれまでの動機付けの在り方に、疑問符を付ける結果になっているのかもしれないと考えています。例えば、企業の成果主義や「個性」と「権利」の重視です。どちらも個人の人権を尊重するに当たり重要なキーワードではあるのですが、これらの考え方の表面的なものだけを取り入れてしまうと、そこに本当は付随していなければならないものが抜け落ちてしまっている可能性があります。

私は先ほど、能力主義は自信がなければしんど過ぎるという話をしました。能力の有無をはっきり言われてしまう能力主義の中で、「自分は能力がないんだ」と思ってしまえば、もうどうしようもなくなってしまふからです。つまり、能力主義の社会で子どもを一人前に育てようと思ったら、なるべく強い「個」というものを育てなければなりません。あるいは、「自尊心」のトレーニングが非常に重要になります。自分はできるんだという原動力が心の中になれば、能力主義の世界を簡単に渡っていくことはできないわけですね。

ところが日本においては、成果主義や能力主義のようなものが取り入れられても、「自尊心」のトレーニングなどは欠落しています。更に言えば、日本では完全に強い「個」というものを育てることが本当に良いのかどうか、親は「自尊心」が高い子どもになることをそんなに願っているのかどうか、疑問もあるわけですね。

「自尊心」に関して言うと、これは明らかに日米のトレーニングの結果による違いでしょうね。「私」に関する文章を20個作ってください」という簡単なテストがあります。これを京大生とアメリカのミシガン大学の学生で、やってみたことがあります。

まず、京大生の結果です。

「私は右利きだ」。

「私は努力家だ」。

「私は19歳です」。

こうしたプロフィール記述が多くなるうえに、かなり「寂しがり屋」、「責任感がない」などネガティブなものも出てきます。

これに対して、アメリカのミシガン大学の学生たちの結果を御覧ください。

「私は自信があります。そして、私は自分にできることがどんなことかを知っています。それは、たくさんあります」。

「私はフレンドリーで、非常にいい人間だ」。

「私はやる気があります」。

「私は最高です」。

このようにプロフィール的なことより、むしろ自分の特徴を記述する傾向が高く、かつ、自分の良い点をアピールするような記述が多く見られます。

日米の大学生は全然違うなあとお分かりになっていただけたと思います。

このようにアメリカの社会では、「高い自尊心」を育成するようなトレーニングが様々な形でなされています。これはグローバルで流動性の高い社会で戦えるように作られた、北米流の自己だろろうと思います。そして私たち日本人は、今まさに色々な局面で、このような新しい価値観に直面しているわけです。

今の学生たちは、就職活動において「集団面接で余り目立ち過ぎると、空気が読めないと思われる」という迷いを経験することがあります。

新しい価値観、いわゆる新しい個人主義というものが、企業の中で取り入れられるようになってきた現実の中で、人々はどのような風を感じているのでしょうか。それについて、私たちはこんな実験をやっ

たことがあります。

「あなたが働いている職場では、あなたの価値があなたの個人的な業績や成績によって決定され、周りの人たちに評価されます。そんな職場で働いているところを思い浮かべてください」と言って、大学生に成果主義の職場で働いている場面を考えてもらいました。

その後で自分が得られる幸福感を評定してもらった結果、主観的幸福感が非常に低くなってしまう傾向があることが分かりました。つまり個人の成績で自分が判断される職場にいないかならなと思うことは、非常に苦しいことなのですね。

この実験では、もう一つ、それぞれの群において人間関係を楽しめるかどうかということも聞きました。そうすると、個人達成志向群の人たちは、自分は人間関係を楽しめないのではないかと思ってしまうんですね。私たちが出している条件は、「自分の価値が自分の個人的な業績によって決定される職場」で働くということだけであって、人間関係については何も言及していません。けれども自分の価値が評価される場所にいる、つまり非常に競争的な状況で自分の成果を見られる職場にいると考えると、どうやらその学生たちは、人間関係が駄目になるのではないかと思ってしまうということですね。学生たちは、成果主義や個人達成志向と、人間関係というものは両立しないという考え方を持っているのではないかと思います。

しかし一方、社会の変化は止められません。日本の雇用システムは変化しています。

流動性と競争社会の個人主義化によって、「努力すればかなう」という神話や、「学校から会社への場つなぎ」が崩れていってしまっています。つまり、あなた個人の責任で、あなた自身の力で就職先を探して自分の落としどころを見付けなさいということが求められていくわけですね。そんなときに、先ほどお話した強い「個」というものができあがっていない人々は、自分はどうなるんだろうと不安を感じてしまうわけです。

日本人の人間関係のベースは、「場」や「役割」など社会の中で形成されるものが非常に多いと指摘されています。それが失われると、居場所を失ってしまったように感じる人も多いのではないかと考えています。

このような社会の変化に伴って、かつての努力主義はだんだん減少しています。努力してもうまくいくとは限らないかもしれない。また、日本では「個性」や「自己主張」が、アメリカとは違った意味になり、むしろ「自己中心主義」に焼き直されていて、個性が大事だと言われたら自己中心でやっていいんだという風にはき違えられてしまうことがある。そのような中で、周囲の人たちとの関係性をうまく築くことができなくなり、相手を尊重した上での自己主張も苦手になってしまっているのではないのでしょうか。アメリカ人は個人主義でも結構うまく関係性を築いているんですね。パーティーもたくさんしますし、お互いに褒め合いますし、人間関係を非常にうまく保ちながら個人主義を実践するわけです。

が、日本では、個人主義を実践するには人間関係を断ち切らなければならないという固定観念があるのでなかなかうまくいきません。他者とのつながりが減少する一方、非常に狭い範囲での不安定な結び付きが増大してしまうのです。

色々な意欲も減衰しています。例えば、8歳から34歳までの人たちに聞いてみた調査では、親より稼ぎたいという意欲は、色々な国の中で日本が最下位でした。親より稼ぎたいと答えた人は、20%以下ですね。

日本では幼少時代に、優劣や勝ち負けのない不思議な平等主義を教えられるという指摘もあります。こうした中で、失敗をしないようにうまく転ばぬ先の杖を色々とお出されて育ってきた子どもたちが、実際に社会に出なくてはならなくなったときに、転んでしまって、転んだら最後、立ち上がり方が分からないということがあるわけです。

これが、ニート・ひきこもりの問題と関連しているのではないかと思います。彼らは推定で70万人もいて、年齢的には働き盛りの30代に多いです。さらに、10年以上ニート・ひきこもりが続くケースが結構あるわけですね。

ニート・ひきこもりになりそうなリスクに関する尺度というものを作ったことがあります。例えば、フリーター生活をやりたいと思っているかどうか、自分に自信を持ってなくなっているのではないかと、将来に対する目標がすごく不明瞭なのではないかなどということによって測るものです。これらの質問に対する得点が高い人は、将来ニート・ひきこもりになるリスクが高いのではないかと考えています。

私たちはリスクが高い人たちは、どんなときにやる気が出るのか、あるいはやる気なくなるのかということをお調べしました。

調査対象の京大生に、まず先ほどのニート・ひきこもりの尺度に回答してもらいました。相対的に高いリスクを持っている上位10%の23名を高リスク群としました。例えば、我慢できないことがあれば無理せずに辞めた方が良くとか、働くことの意味が見出せないとか、そういうことに高い点を付けた京大生たちです。そして、リスクの低い群と高い群を集めてきて、次のようなことをやったわけです。

最初に、想像力テストに回答してもらいます。そのときに「あなたは点数が良かったです」という成功のフィードバックを与える群と、逆に失敗のフィードバックを与える群に分けます。その後、実験室に誰も居ない状態で、同じような想像力テストにどれぐらい取り組むかということをお最長15分間モニターしていました。何分ぐらいやるか、どれぐらい頑張るかをおチェックしていたわけです。

先ほどお話しした1999年に実施されたスティーブン・ハイネのカナダと日本の比較研究では、カナダ人は成功した後により頑張り、日本人は失敗した後により頑張るとお示されました。しかし今回集められたニート・ひきこもりリスクの高い人たちは、失敗した後には頑張りなくなっていたことが分かりました。

こうした中で、日本人の幸福感はどのようなものかということも、もう一度考えてみたいと思います。日本人の幸福感にはむしろ関係志向的な調和のようなものが非常に重要であると言われていています。

アメリカと日本の文化の背景にある人間観を比べると、自分と他者との関わり合い方が違います。アメリカでは、どちらかというとも相互独立的自己観と言われるように、自分と他者とは境界区分がはっきりしていて、あなたはあなた、私は私という領域がはっきりしています。ところが、日本ではこれがすごく曖昧になっている。このような相互協調的自己観が優勢だと言えます。

そういうことから日本では、幸福感は周囲との関係性から判断されることが多いです。カナダの増田貴彦先生たちの実験では、被験者に何枚かの絵を見せて、真ん中の男の子がどれくらい幸せかを判断してくださいということを行っています。例えば今お見せしている3枚の絵の中で、真ん中の男の子自体の顔は全く変化していません。しかし周りの人たちの表情は変わっています。真ん中と周りの両方が笑顔の場合は、アメリカでも日本でも、真ん中の男の子は楽しそうだと判断されるのですが、周りの人が笑顔でない場合には、日米差がはっきり出てきます。アメリカ人は、周りの人が笑顔でなくても真ん中の人が笑っていれば「この人は幸せだ」と判断するのですが、日本では周りの人が幸せそうでない場合には余り良いように判断しません。つまり一人の人の感情の判断を行う場合、周囲との関係も考慮に入れられるということだと思います。

関係性は自分でコントロールできるものではないので、諸刃の剣にもなります。関係性というのは自分だけの問題ではありませんよね。「自尊心」だったら自分で頑張れば何とかなるんですけども、関係性は相手あってのものです。また、安定した関係性を構築するためには「場」が必要で、「場」を支える学校や地域、あるいは企業の在り方を考える必要があると思います。

近頃は「場」や「共同体」というものがどんどん断ち切られてしまい、コネのようなものが非難されるようになったので、今の若い世代は自分で頑張らなくてはいけないと言われていているわけです。ところが、彼らは暗黙のうちにお互いにすごく依存し合っているという状況にあります。また自分というものを肥大化させていき、結果として対人関係は難しくて上手にできず、シャットアウトしてしまう傾向にある人たちが出てきています。彼らは、本当は幸せの源である関係性というものを断ち切ってしまうことから、心の栄養不足に陥ることがあるのではないのでしょうか。

そこで、企業における若手の育成とサポートということを考えますと、まずは失敗したときやネガティブな状況下において、どれほど努力し自己改善しようと感じてもらえるかが、非常に重要になってくると思います。つまり、ある種の若者たちは、失敗したり怒られたりした途端に、やる気をなくしてしまうんですね。そうではなくて、失敗をきっかけとして、自分を少しでも改善できるのだという成功経験を積んでもらわないといけないと思います。また、失敗したときにも安心感を保てるように、チャレンジのための安全基地が必要ですよね。「全部あなたの責任ですよ」と言われてしまうと、もう

身動きできないと思います。

私が若い人に考えてもらいたいと思っているのは、「あなたは何がしたいのか」ではなくて、「あなたは何ができるのか」ということです。他者や社会のために自分に何ができるかという認知的枠組を形成していくことは、大学教育の中でも非常に重要なことだと考えています。

そういう意味でも「場つなぎ」は重要で、学校だけで教育しても駄目で、それが企業の理念ともうまくリンクしなければなりません。今は学校から企業へという流れがなかなかできなくなってきた、個人が一人一人頑張っているという状態にあるんですけども、そこで失われてしまったものは結構あるはずですよ。もう一度、大学から企業、あるいは高校から企業への「場つなぎ」を考え直したいと思っています。

また、トレーニングにおいて、OJTは非常に重要です。若い社員というものは、当初から即戦力で一人前であるはずはありません。むしろ、どのようにして彼らを育成していくのが大切です。実は、若い人は自己ステレオタイプというものを持ちがちです。自分は駄目だと思ってしまい、一旦ステレオタイプ化すると、それは自分の行動に影響を与えます。すごくおどおどしてしまうんですね。例えば「挨拶に行ってください」と言われると、腰が引けて声も小さくなってしまいます。そうすると、相手から「何だ、あいつ。声も小さい。ちゃんと挨拶もできない」と思われてしまうわけですね。結果として相手から悪いフィードバックが来て「ああ、やっぱり自分は駄目だった」という風に、自分が最初に思っていたステレオタイプが本当になってしまう。これを心理学では、「予言の自己成就」と呼んでいます。

これは悪のループですので、脱することが必要です。そのためにはサポートが必要です。個人で努力してこのループを断ち切るのは非常に難しいです。そのためには、成功経験を積み重ねなければなりませんし、相手からの信頼を保障して、もう少しシニアの人たちがうまく「場つなぎ」をしていく必要があるのではないかと考えています。

では最後に、皆さんにグループディスカッションのテーマを出したいと思います。

一つ目は、皆様方はお仕事をなさっていて、どんなときに幸せを感じますか。あるいはどういうときにやる気を感じますか。自分自身のことでもいいですし、例えばこういう風に社員に思ってもらいたい、たぶん社員はこんなときに幸せだと感じているだろう、そういうことでも構わないと思います。一番答えやすいことから、お考えいただければと思います。

二つ目が、社員のメンタルヘルス向上のために、今、企業ができることは何だと思いますか。これは恐らく今、非常に真剣に考えるべき時期に来ておりますし、多くの企業が個々で努力なさっていることだと思うんですが、社会全体としても、そういう取組につなげていけるようなことがあればと思いますので、こうしたディスカッションでアイデアを共有できればと思います。

講演を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

第2部 講師とのディスカッション

内容：講師が提示した2つのテーマについて、グループディスカッションの後、幾つかのグループが発表し、それに対して講師が意見を述べました。

テーマ1：「仕事をしていて、どんなときに幸せを感じますか」

発表＝1班，2班，7班

○1班

チームの仲間と一緒に達成感を得られたとき、仕事を通じて自分のスキルを活かしたとき、自分が成長したことを感じられるときなどです。それから、管理職の人は部下の成長がうれしく、やる気を感じるなど、ポジションによっても満足感ややる気が出る理由が違ってくるといった意見が出ました。

○2班

1班と同じく、達成感が幸福につながっているのではないかという意見が出ました。団塊の世代の時代には、景気が右肩上がり成長していたので、普通に働いていても幸せを感じることができましたが、最近では景気も悪くなってきて、達成感を得ることができない若者がたくさんいます。

そのような人たちに、どうすれば達成感を植え付けることができるかを考えていくことが大事だと思います。そして、一つのことを達成して満足が得るだけで終わるのではなく、更に上を目指せる喜びも感じることができるようになれば、幸せにつながるのではないかというような話をしました。

○7班

ベンチャー企業の方は、仕事がうまくいっているときや、仕事がうまくできない社員を育てて成長が見えたときに幸せを感じる。営業の方は、業績を挙げたときや、大きな報酬をもらったときに幸せを感じる。小売業の方は、お客様にありがとうとお礼を言われたとき、お客様に喜んでいただいたときに幸せを感じる。社長の方は、社員が一丸となってまとまったときにすごく幸せを感じるという意見が出ました。

ほかには、今日のようなセミナーに参加して、日頃悩んでいたことについて、なるほどと納得できるような話を聞いたときに、幸せを感じるという意見もありました。

テーマ2：「社員のメンタルヘルス向上のために、企業ができることは何だと思いますか」

発表＝3班，4班，5班，6班，8班，9班

○3班

社員のメンタルヘルスを向上させるためには、会社全体としての余裕が必要で、その雰囲気作りのためにコミュニケーションを強化することが大切だという意見が出ました。しかし、生産活動をしている会社が余裕を持つということは、残念ながら利益が上がらない会社は余裕を持ちにくいということになります。

そこで、非生産部門である総務や人事の役割が非常に重視されるのではないかと、これらの部門が会社全体として余裕を持てる職場作りに尽力することが必要ではないかという話になりました。

○4班

人材育成にゆとりがあり、時間を掛けて一人一人に関わることができればいいですねという意見が出ました。以前は、社訓の下に、一人一人に居場所や具体的な交流があり、会社の中に家族的な雰囲気がありましたが、そのような面倒見の良い会社であれば、社員のメンタルヘルスも自然と向上するのではないのでしょうか。ただし、そういった雰囲気の中であっても、個人的な関わりではプライバシーの問題、また上司など職務上優位な立場にいる者との関わりではパワハラの問題もはらんでくるので、気を付けなければいけないといった意見がありました。

○5班

メンタルヘルスの問題は、企業にとっては非常に頭の痛い話であるということが皆さんの口から出ました。先ほど3班からも話がありましたが、組織の中でコミュニケーションを取ることが一番大事ではないか、それから上司が職場の環境をよく把握して、的確な処置を早く取るということが大事ではないかという話が出ました。また、他の班の発表内容も参考にさせていただきたいと思います。

○6班

やはりコミュニケーションの重要性と、そこから信頼関係を構築することが非常に重要だという話が出ました。また、的確な処置をするために中間管理職の人々への配慮が非常に重要ではないかということで、それについて話し合いました。中間管理職の人たちは立場的にも、自分が評価されるとともに、部下を評価する立場にいるので、社内のメンタルヘルスクエアを受けに行きにくい場合もあるのではない

か。そういうことも考え、外部にもメンタルヘルスカケアを受けに行ける場所を作ることが、会社として必要ではないかというような意見でまとまりました。

○8班

会社として、あるいは組織としてできることはある程度理解しているものの、最終的にはやはり専門家に任せることが多いのが実態ではないかという話が出ました。それから、メンタルヘルス不調の原因としてハラスメントに係る話も出ました。そのほかジェネレーションギャップもありますが、就職してくる人たちが高学歴化していることによって、カルチャーショックを受ける人もいるという話もありました。

それから世の中の変化に付いていけない方々も多い中で、そのような方に配慮して仕事を与えるだけでなく、育成していくことが大事であるという話がありました。

○9班

まずコミュニケーションを密に取って、意見を吸い上げることで、メンタルヘルス不調を未然に防ぐことができるのではないかという話がありました。しかし、場合によっては、社内だからこそ、話しにくいということもあるので、外部のカウンセリングを専門とする機関とも提携して、誰でも気軽に相談ができるような体制を整えることが必要ではないかという話が出ました。

○内田

皆様の御意見をお伺いすることができて、大変参考になりました。

仕事をしていて感じる幸せについてですが、集合的な達成感という意見が多く出てきました。成果主義が個人を個人として分断するものであるのに対して、同じ達成感でも、企業全体として、あるいはグループ全体、課全体など、他者と一緒に成し遂げた達成感から得られる喜びは非常に大きいものだろうと感じられます。ただし、その際に自分がどういう形で貢献をしているのかということが見えてこない、会社が何かを達成したとしても、自分は何も褒められるようなことはしていない、自分は何も関係ないんだと感じてしまい、やる気がなくなってしまう可能性もあるのではないかと思います。集合的達成感の中で、一人一人の貢献というものが見えるような形で、例えば褒めるだけでも構わないと思いますが、見せていくことが大事だと感じました。

また、相手からの喜びと感謝、例えばお客様からの感謝ということをおっしゃっていた班がありましたけれども、これはすごく重要なことだと思います。独りよがりではない幸せが、企業の一人一人にも求められていることなのではないかと思います。そういうことを、若いときに、それこそ学生時代に経

験していくことは、教育現場の中では大事だと感じましたし、学校と企業が連携することにより、学生が社会人になった時に感じる大きなカルチャーショックも、生まれないのではないかと感じます。

正直なところ、集合的な達成感というものが企業の中では大きな存在なんだということは、学生には余り見えていない部分なのではないかと思えますし、そういった中で、理想と現実のギャップとカルチャーショックが生じるんだと思います。ですから、集合的な達成感に一人一人が貢献することの重要性が見えるようにしていく中で、その中の一員として自分ができることや、何か貢献したことに対する喜びとお互いへの感謝が生まれる。そういう文化の形成を企業と学校が協力して行っていけたら、双方にとってすごく良い方向に向かうことができるのではないかと感じました。

それから他者や社会に向かう目標形成も必要です。就職を考える際に、学生は、あなたは何かできるんですかと、一人一人の個人の問題として捉えているところがあると思うんですね。それゆえに就職活動中に自己分析をします。最初にお話しましたが、自己分析の中で、まず自分というものを見つめることから始めるんですが、そこでつまづく学生がいます。しかし、もしかしたら自分ばかり見ている自分は何も見付からないけれど、相手を知ることから自分の特性を知ることができることもあると思います。

自分というものは自分の中にあるわけではなくて、相手の中に鏡のように映し出されるものだとすれば、自分に注目するのではなくて、相手が何をしたいかを考えてみるような心の在り方がこれからは必要かと思っています。

メンタルヘルスに関しては、場作りという言葉が何度か出てきたと思います。会社はもしかすると家庭よりも長い時間いる場所かもしれません。そういう場所で、コミュニケーションが取れない状況になっているとすれば、それは非常に寂しいことだと思います。一時、社内旅行や飲み会がすごく減っているというデータを見たことがあります。震災後これらが見直されて、社内旅行のための積立金を始めた会社もあるというような逆の動きも出てきました。積極的に話し掛ける人もいれば、なかなか話ができない人もいるときに、コミュニケーションを取りやすい「場」がないと、中間管理職はすごくやりにくいと思うんですね。

会社としての余裕についてのお話もありました。経営的な余裕、人事的な余裕、そして時間の余裕。たぶん今はどの企業も、それらを失っている状態です。これではみんながぎすぎすしてきます。少しコストが掛かるような時間の使い方であっても、後で考えると実はメリットになることが多いような気がします。経済的にも人事的にも時間的にも切り詰めることで、せっかく育てた社員が辞めると大きな損失になるわけですね。だから、先行投資や初期投資という観点は大事だと感じました。

私が最後に提案したいのは、復帰不可能社会を何とかしたいということです。日本社会は、よく履歴書に穴が開いてはいけない社会だという風に言われます。学生を就職させるときにも、みんなそれを非

常に気にするわけですね。メンタルヘルスの問題などで一度休んでしまった人たちにとっては、復帰が高いハードルです。育休、産休も同じですね。継続することが非常に重要であるということも良く分かるんですけども、復帰に関しても、もう少し社会全体がチャンスを与えるようなことがあっても良いのではないかと思います。企業がそういう取組を始めれば、それは若い人にとってはかなりの心理的なセーフティネットになると思います。それがあから休んでやろうという人はいないはずですし、そのことによって、むしろ安心して長く続けることができるかもしれません。これは社会全体の価値観の問題にも関わってくると思うんですが、企業の方の問題意識として是非とも何かお考えいただければ、うれしいなと思います。

これでディスカッションを終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。

○司会

ありがとうございました。

最後に、御質問のある方はいらっしゃいますでしょうか。

○会場

企業の規模とは関係なく、地方による違い、例えば北海道、首都圏、沖縄などでのメンタル的な違いの分析などはあるのでしょうか。

○内田

実は私自身が企業の分析というものを、余り存じ上げていません。ただ、先ほど紹介した農業に関わっている人たちの研究で、全国の調査を行ったことはあります。北海道から沖縄までの約7,000人を対象にした調査だったんですが、つなぐということに関わる仕事に携わる人たちが持っている能力や考え方にはかなり共通したのが見られ、地方による違いはほとんどありませんでした。もしかしたら、場所よりも業種による違いの方が大きいのかもしれないと思います。

京都の企業には、やはり特殊な文化のようなものがあるような気がしています。京都で育ってきた学生が京都の企業に就職することが多いとすれば、それはほかの地方との違いだと思います。

ありがとうございました。

(終了)