

【調査】

メンタルヘルス対策には 長期的な職場体質の強化を 新入・若手社員の早期離職対策に関する調査

日本能率協会総合研究所
経営・マーケティング研究本部

深代達也
Tatsuya Fukushima

馬場裕子
Yuko Baba

前島裕美
Hiromi Maeshima

【調査概要】

調査時期: 2008年5月26日～30日
調査対象: 日本能率協会会員企業(トップ・人事教育部門の責任者)1,398社および企業情報化協会会員企業207社の計1,605社
調査方法: インターネットによる調査票回収
配布数と回答数: 配布数1605、回収数168、回収率10.5%

※この調査は日経産業新聞とJMAグループ(日本能率協会、企業情報化協会、日本能率協会総合研究所)が共同で実施したものです

若年層の早期退職の流れが止まらない。彼らの耐性のなさを指摘する声も多いが、職場に課題がある場合もまた多い。この課題をどのように克服していけばよいのか。『新入・若手社員の早期離職対策に関する調査』をもとに働きやすい職場を構築するポイントを解説する。

企業の損失が大きい早期離職

2003年以降、有効求人倍率は右肩上がりである一方、入社3年以内で離職する若者層の割合には減る様子が見られない。ちなみに厚生労働省の『新規学校卒業就職者の就職離職状況調査』によると、大卒者の約3分の1が3年以内に離職しており、その割合はここ数年変化が見られない。働き方や価値観の変化から、転職への抵抗感が弱まり、人材の流動化が進んでいることが背景にあるのだろう。

日本能率協会が2008年度4月入社の新入社員を対象に4月に実施した『会社や社会に対する意識調査』によると、転職や独立の志向がある新入社員の割合は、半数を超えている。しかしながら、3分の

1程度の新入社員は、収入や労働条件を目的とした転職・独立を考えており、必ずしもライフキャリアにおける自己成長の1ステップとはなり得ていない。

また、若手社員の会社への愛着の低さも、早期離職の原因の1つといわれている。終身雇用をベースとした昭和的働き方の時代は、会社に奉仕する一方で、会社から与えられる見返りも期待できた。しかし、そのようなシステムは崩壊し、会社に対する愛着は若手社員を中心に、薄れつつあるといえる。

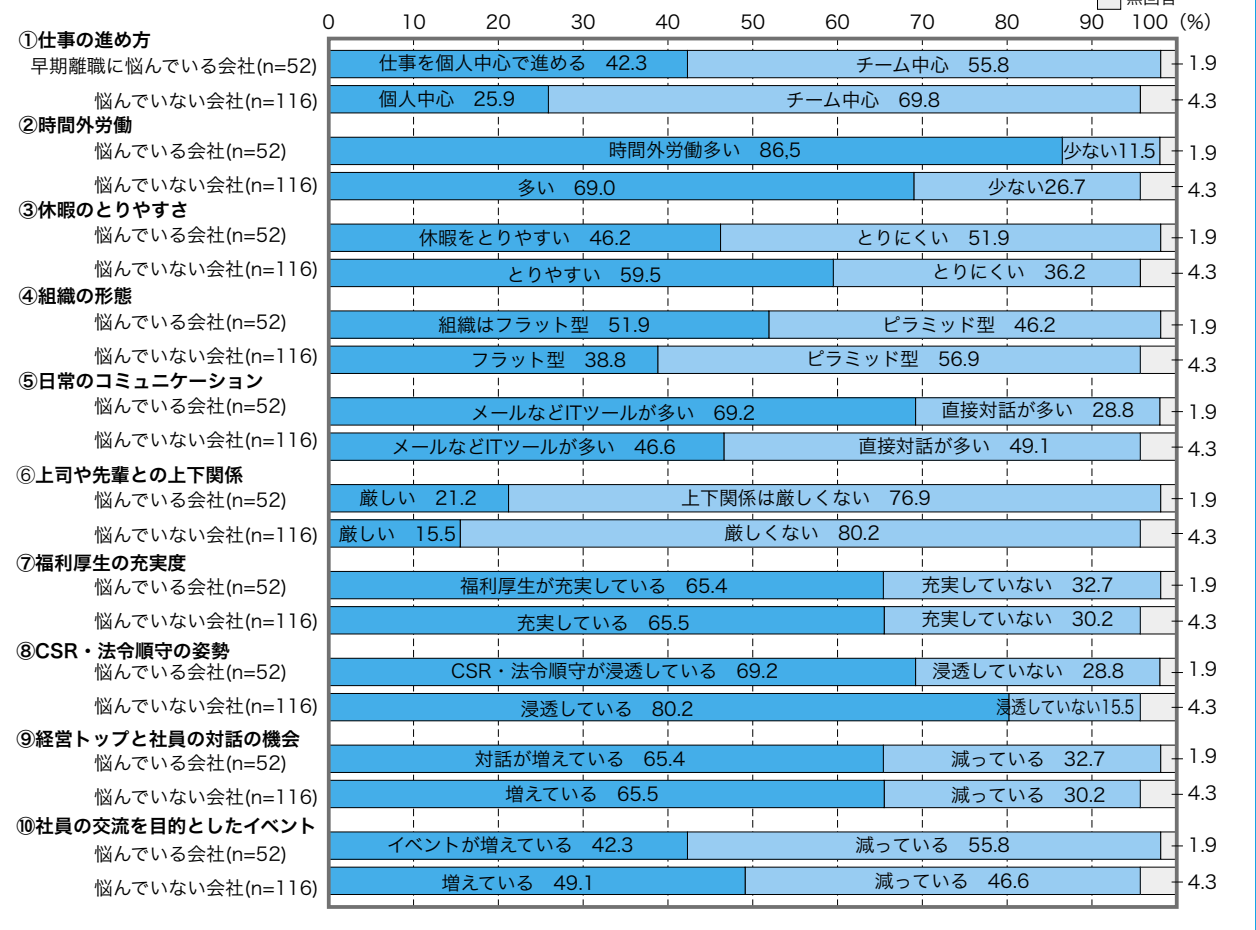
さらに、入社後しばらくすると、意欲をなくしてしまう、すぐに辞めてしまう、ストレス問題に悩みを抱える若手社員も増えつづけており、これらに対応すべく人材マネジメントが急務となっている。

いずれにしても、採用や育成に時間やコストを投資したにもかかわらず、早期に離職されてしまっただけでは、企業側のロスも大きい。そのようなロスをなくすために、企業はあれこれ手を打ちはじめている。

重要な職場のコミュニケーション

『新入・若手社員の早期離職対策に関する調査』では、調査対象企業の特徴を見てみると、新入社

図表1 ①特特別にみる職場風土や施策の傾向(早期離職の悩みの有無別)



員の「早期離職に悩んでいる会社」は、「悩んでいない会社」と比較して、以下3つの特徴が見られる(図表1)。

- ・「悩んでいる会社」のほうが、仕事の進め方が「チーム中心」ではなく「個人中心」の傾向が強い。
- ・「悩んでいる会社」のほうが、時間外労働が多い。
- ・「悩んでいる会社」のほうが、日常のコミュニケーションに「直接対話」ではなく「ITツール」を用いている傾向が強い。

この3点を総合すると、新入社員の「早期離職に悩んでいる会社」は、チーム単位ではなく個人で仕

事をする事が多く、皆が忙しく働いており、直接対話の機会が少ない組織であるといえる。つまり、相互に協力し合ったり、励まし合ったりすることが少なく、人間的なかわり合いが希薄な組織であることが想定される。

その背景にはIT化や年功主義から成果主義への移行など、昭和から平成にかけての日本企業の変化が根底にあると推測される。ITの進展による情報共有は組織のフラット化をもたらしたが、管理職1人当たりの部下の数は増え、部下の育成や支援が手薄になっている。一方、成果主義により個人主義

が組織にまん延し、チームでの協力体制が希薄になる傾向がある。IT化が進み、1人で黙々と進める業務が増えていることも、個人主義的な仕事の仕方に拍車をかけている。また、バブル崩壊以降、企業が新規採用を抑制したことで、若手・中堅労働者を中心に業務負荷が高まっている現状も見受けられる。このような企業の変化が組織に破綻を来し、職場風土上の問題が人材流出やモチベーション低下のトリガーとなっている可能性がある。

「ITツール」は職場コミュニケーションの不具合を生じさせ、「个人中心」は社員の孤立化を促進し、「時間外労働」は高いストレスやワークライフバランス不全を生み出していると考えられる。ただ、「ITツール」や「个人中心」の仕事の進め方のすべてが悪いわけではなく、それらがもたらす職場風土の“弊害”や社員の“疲弊感”に着目する必要があるだろう。

新入社員の早期離職の理由は、受け入れる職場側だけの問題ではなく、ストレス耐性が弱くなっているといわれる新入社員側にも問題はあるはずである。しかしながら、調査結果から、日常のコミュニケーションに直接対話が少なく、個人任せの仕事の進め方になっており、時間外労働が多い組織ほど、新入社員の早期離職が起り得る可能性があることが明らかになっている。新入社員個人のストレス耐性に問題解決の糸口を見つけたとしても、採用時に「ストレス耐性」の強い人をいかに見極めるかが重要になるだけであり、若者全体の特徴であれば、解決は難しいであろう。

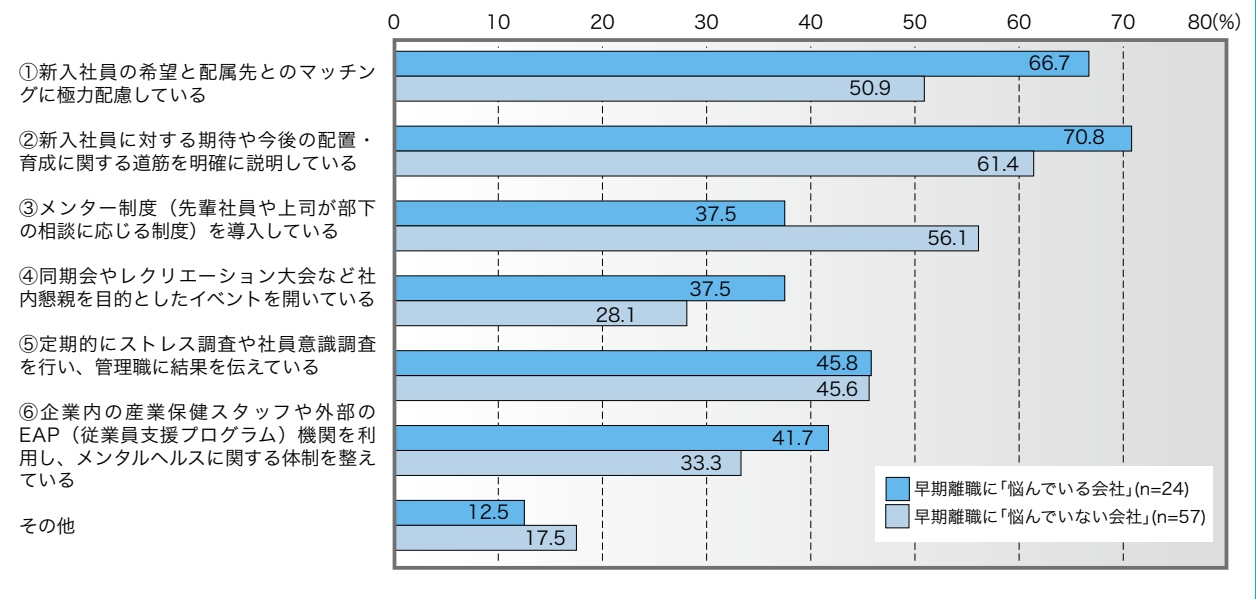
企業としては、職場におけるコミュニケーションの仕方、仕事の進め方や配分など、職場側の問題として受け止める必要がある。このような職場風土のあり方は、新入社員の早期離職だけでなく、ほかの社員のストレス対策や働きがい向上にもおおいに関係すると思われる。

次に、新入社員の早期離職に「悩んでいる会社」と「悩んでいない会社」が実施している施策の実施状況や内容の特徴を見ると、新入社員の早期離職に「悩んでいる会社」に比べて「悩んでいない会社」のほうが、早期離職対策や管理職に対する新入社員のメンタルヘルス対策の実施率が高くなっている。施策を実施していることで、新入社員の早期離職の未然防止になっているといえるであろう。

早期離職対策の内容については、「悩んでいる会社」は「新入社員の希望と配属先のマッチングに対する配慮」が多いのに対し、「悩んでいない会社」は「メンター制度の導入」が多いという違いが見られる(図表2)。「メンター制度」は、メンター社員(通常は先輩社員)に、仕事の進め方のみならず、将来キャリアやメンタル面なども含めて広く悩みを相談できる制度として、再度注目されている。メンター制度の効果は即効性のあるものではなく、“人材を大事にする(長期的に育成する)”といった風土が根づいてこそ、仕事面などに良い影響を与えるものである。

また、管理職対象のメンタルヘルス対策の内容では、「悩んでいる会社」は「メンタルヘルス研修」が多いのに比べ、「悩んでいない会社」は「部下のストレスが軽くなるような職場環境づくりの促進」が多いという違いが見られた。ちなみに、管理職対象のメンタルヘルス対策で、「悩んでいる会社」と「悩んでいない会社」のそれぞれ半数以上が、「悩みを抱えている部下への対処法(コミュニケーションスキル)を伝えている」ことを実施していた。問題があってもなくても、コミュニケーションスキル研修の実施が企業にとって基本として定着しつつあるのだろう。生き生きとした職場環境づくりは、一朝一夕

図表2◎新入社員の早期離職対策として、具体的にどのようなことをしているか(する予定か)(早期離職の悩みの有無別)



に実現できるものではなく、こちらも長期的な視点での対策といえる。

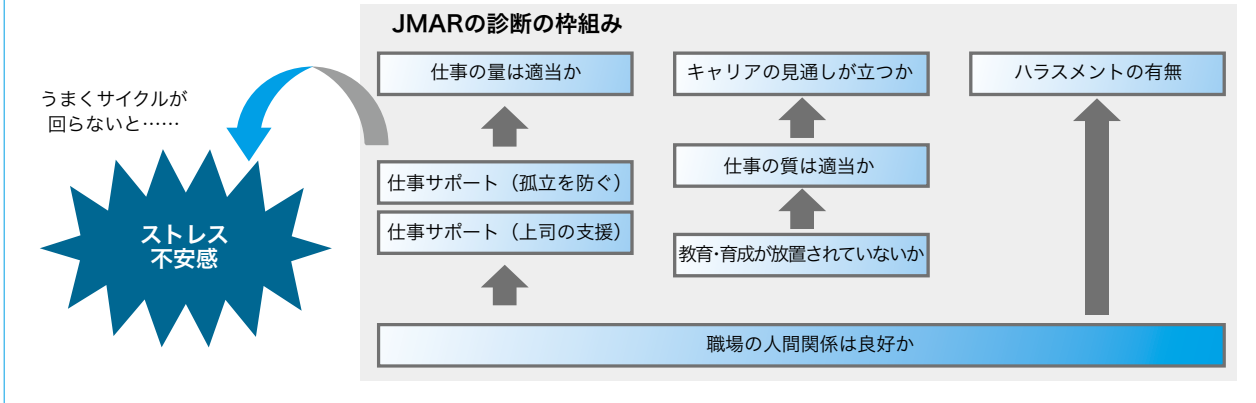
さらに、新入社員研修のプログラムについても、「悩んでいる会社」に比べて「悩んでいない会社」は「企業理念・ビジョンの浸透」に力を入れている。早期離職に「悩んでいない会社」が自社の理念やビジョンの浸透に力を入れている背景としては、「エンゲージメント」という考え方が土台にある。エンゲージメントとは、社員の会社に対する「愛着心」や「思い入れ」を表すものと解釈されるが、より踏み込んだ考え方としては、「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献しあう関係」のことである。右肩上がりの成長の時代と異なり、お金やポスト(地位)の見返りが期待できない経済環境では、組織と個人の間で、いかに良好で長期的な関係を築くか、すなわち、いかにエンゲージメントが高い組織を実現するかが、早期離職対策やES(社員満足)向上の視点で重要となっている。

このように、本調査では早期離職対策の有無はもとより、内容についても短期的な成果をもたらす対策ではなく、根本的な対策を打つことが早期離職防止に効果があるという結果が明らかになった。

実際、どちらかといえば短期的成果を求めた対策といえる、「新入社員の希望と配属先のマッチングに対する配慮」については、ミスマッチがないように配属を実施したとしても、前章で述べたような職場風土上の問題を抱えていれば、早期離職が避けられないことが予想される。

一方、ここで1つ疑問になるのは、新入社員もしくは若手社員の早期離職対策とメンタルヘルス対策は同様なかどうか、という点である。本調査によると、新入社員の早期離職に「悩んでいない会社」に比べて「悩んでいる会社」のほうが、若手社員が心の病にかかる割合が大幅に増えていることがわかる。また、日本能率協会総合研究所(JMAR)が組織改革を支援してきた企業を見ても、若手社員の早

図表3◎メンタルヘルス職場診断



期離職やメンタルヘルス不調の根本の原因は、職場風土に問題があるのが一般的である。したがって、早期離職対策とメンタルヘルス対策の治療的な対処療法に違いはあるものの、先に述べたような「長期的な職場の体質強化が鍵」という点では、共通しているといえよう。

通常、早期離職やメンタルヘルスが問題となった場合、まずは研修で短期的な成果を上げようとする傾向が見られる。メンタルヘルス不調者が出た場合、職場の管理職を中心に、その社員に対するケアや休職・復職対応など、専門的な知識が必要なことは否めない。しかし、研修だけでは対処療法であり、根本的な解決にならないことが多く、次のステップとして、長期的な体質改善のための方策を模索することとなる。

それがまさに、「悩んでいない会社」が実施している対策であり、即効性を期待するよりも、長期的に人材を育成したり、働きがいを高めたりするという点が重視されている。JMARが支援している企業でも、メンタルヘルス対策として専門家に依頼して研修を実施しているが、問題解決にはなっておらず、根本対策を模索しているケースが見られる。その企

業の根本対策の優先テーマは、「業務負荷の軽減（残業時間の短縮）」である。「職場マネジメント力の向上」が重要課題として挙げられているものの、まず業務の効率化などで負荷の軽減にメスを入れない限り、いろいろな施策を入れたとしても、定着しないことが容易に推測できるからである。優先順位をつけながら、長期的な職場の体質強化に向けた施策を進めている企業の事例である。

職場体質を強化する3ステップ

ここで、若手社員の早期離職やメンタルヘルス不調の未然防止のための「長期的な職場の体質強化」のステップを整理してみたいと思う。

まず第1のステップとして、職場に若手社員が生き生きと働くことを阻む要素がないかを「診断」して見極めることが重要である。JMARで実施している「メンタルヘルス職場診断」は、従来の社員意識調査のように全体的な傾向を見たり、職場ごとの平均値を見たりするだけではない。平均値で算出してしまふと問題が顕在化しない可能性があるからである。

「コンプライアンス診断」と同様、全体的・相対的に見て「良い」「悪い」を決めるのではなく、1人で

も職場に「孤立した社員」や「極度のストレスを抱えた社員」がいないかを見極めることが重要となる。診断内容の例を挙げると、「職場で孤立無援の状態になっていないか」の質問をすることで、職場での仕事のサポート面にストレス要因があるなどの診断ができるようになっている。

したがって、この診断の1つめの特徴は、職場ストレスの芽をシャープにあぶり出すために、職場にはストレスの芽が存在することを前提にした診断を目的としている点である（図表3）。

また、2つめの特徴としては、若手社員と職場メンバーのギャップを見ることができる点である。若手社員のストレス感には、上司を含めた周りの職場メンバーが気づいていないことが多い。職場メンバーが今まで認識できていなかったことが若手社員のストレス源となっている場合も想定されるため、職場メンバーによる若手社員のストレス感の理解が重要である。

第2ステップは、診断結果に基づき、課題を顕在化することである。そのためには、まず原因の究明が必要となる。原因究明の方法はいくつかあるが、職場メンバーへのヒアリングなどで、職場の現状を正確に把握しながら、原因の深掘りを行うのが一般的である。原因に基づき、課題を明確にする際は、会社の課題・職場の課題・個人の課題をそれぞれ区分しておく必要がある。たとえば、業務負荷が高い場合、「人が足りない」と会社の課題にしてしまうことがよくあるが、できるだけ職場でできることを考えるほうが即効性や効果が高まる。また、会社の課題として捉え、新しい仕組みを導入した場合でも、運用していくのは職場であるため、職場が変わらないと根本的な解決にならないことが多い。

第3ステップは、長期的な体質強化のための施策の実施である。これも課題化のプロセスと同様、会

社・職場・個人のそれぞれが何をすべきかを考えるとわかりやすい。会社側の施策としては、メンター制度の導入や社員の働きがい高める評価制度の再構築などが挙げられる。早期離職やメンタルヘルス不調の原因として、人間関係が希薄となり、社員が孤立化しているケースが多いため、新家族主義的な社員同士のつながりを深める場の演出などの施策もある。

また、職場としては、会社の施策の運用といった側面と、マネジャーのヒューマンスキル向上によるコミュニケーション強化などが挙げられる。職場でのコミュニケーションが円滑になると、部下のモチベーションに影響を与えるだけでなく、生産性やお客さま満足向上の実践などにもつながっていく。マネジャーへの負荷が高まり、コミュニケーションが希薄になりがちな時代だからこそ、ますますヒューマンスキルの向上が求められている。さらに、個人としては、自分の思いをきちんと伝えられる「アサーション」のスキルの向上などが挙げられる。IT世代の若手社員は、得てしてコミュニケーションに自信がなく、苦手としていることが多い。会社のせいにするだけではなく、自身の思いを建設的に上司や同僚に伝えるスキルを身につけることも重要である。

このように、1～3のステップを見ていくと、コミュニケーションの希薄化や個人主義の進行により、失われてしまった家族主義的な職場風土を取り戻すことが根底にあると考えられる。診断を通じて、どの職場にも潜む可能性のある「ストレスの芽」を早期に発見し、早め早めに手を打つことが求められている。若手社員の早期離職やメンタルヘルス不調の未然防止の対策は、全社員の働きがい向上にも寄与するであろう。

なお、本稿へのお問合せはeメール mgt-review@jma.or.jp まで。