

連載 “Well-being”ことはじめ

第 102 回 見えにくい職場

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

コロナ禍を経て、テレワークやオンライン会議が急速に広がるなど働き方が大きく変わりました。便利さや効率という「快さ」は高まりましたが、その一方で、職場の状態が以前よりも働く人にとって“職場の状態が見えにくくなった”と感じる場面が増えていると思われます。

日本生産性本部による第 12 回『『メンタルヘルスの取り組み』に関する企業アンケート』調査結果では、コロナ禍を経た働き方の多様化を背景に、特に若年層のメンタルヘルスが依然として大きな課題であることが示されました。本調査は隔年で実施されており、今回は 2025 年 7 月から 8 月にかけて行われました。調査対象は上場企業の人事担当で、2,814 社に調査票を送付し、そのうち 171 社から回答を得ています。

「心の病」の増減について「増加傾向」39.2%と、前回（2023 年）の 45.0%からはやや低下したものの、依然として高い水準にあります。この点について、調査では「従来のメンタルヘルス対策では十分に対応できていない可能性」を指摘しています。そして、「変化を前提とした『新たなメンタルヘルス対策』の検討が必要」としています。

次に、「心の病」が最も多い年代として 10～20 代 を挙げた企業が、前回（2023 年）に続き最多という結果でした。その割合は 2014 年調査の約 2 倍 に増加しており（18.4% → 37.6%）、若年層のメンタルヘルスが企業にとって大きな課題となっていることが想定できます。

調査では、この背景にコロナ禍に入社した層がテレワーク等により対人関係や仕事のスキルを十分に積み上げる機会を得られず、成長感や達成感を感じにくかった可能性が指摘されています。加えて、入社前の学生時代においても、対面での活動や人間関係の摩擦を経験する場が極端に少なかったことが、社会人としての基盤形成に影響した可能性があると考えます。

こうした長期に亘る要因により、若年層が職場での不適応を抱えやすくなり、「心の病」が最も多い年代として認識されていると考えられます。

また、企業のメンタルヘルスへの取り組みの現状としては、「ストレスチェック」「長時間労働者への面談」は多くの企業で取り組み済みであり、基本的な施策が実施されていることが示されています。さらにメンタルヘルスの取り組みを通じて期待している内容は、「不調者対応」が約 9 割を占める一方、7 割が「生産性向上」、「従業員の健康尊重（＝ウェルビー

イング)に期待しているという結果で、ポジティブな影響にも期待が寄せられていることが示されました。

また、メンタルヘルス施策への効果の認識は以下の結果となりました。

	十分効果が でている	まずまず効果が でている	あまり効果が 出ていない	全く効果が 出ていない	どちらとも いえない
2025 年	1.2	35.3	28.8	0.0	34.7
2023 年	2.4	37.7	19.8	0.6	39.5
2021 年	2.9	39.1	2.9	0.0	55.1

今回の結果では、一定の効果がある（「十分効果がでている」「まずまず効果がでている」）と回答した割合は 36.5%である一方、効果が不足している（「あまり効果が出ていない」「全く効果がでていない」）との回答は 28.8%でした。特に、効果が不足しているとの回答は前々回調査（2021 年）と比べて約 10 倍に増加しており、「効果を感じている層」と「効果を感じていない層」の間に大きな差が生じています。

注目する点として、メンタルヘルス施策そのものは多くの企業で実施されているにもかかわらず、効果の実感が伸び悩んでいることがあります。実際に、個々の従業員が抱える不応適や働きづらさへの対応に苦慮している企業が少なくありません。

職場で生じる不調と個々の人々の不応適は、切り離された問題ではなく、変化の中で弱まってしまった日常的な関係性の質と深く結びついているように思われます。本来、職場は互いを尊重し、関心を持ち合い、自然にコミュニケーションを交わす場でした。こうした「当たり前」の日常が積み重なることで、仲間意識や信頼が育ち、困りごとにも早めに共有され、支え合える土壌が形成されていました。

しかし働き方が大きく変わった今、その「当たり前」が揺らいでいます。オンライン中心の働き方で、「相手の状況が見えない」「声をかけるきっかけがない」という状態になると、互いに関わることで自体が減っています。結果として、個々人が孤立しやすくなります。

令和 6 年労働安全衛生調査でも、強いストレスを抱える人は約 7 割にのぼり、精神障害の労災請求は過去最多となっています。最悪の事態である自殺者数は減少しているものの、停滞が常態化していることがうかがえます。

先月号のメルマガで検討した村井実氏による「善さ」の基準——「相互性」「無矛盾性」「効用性」「美」——は、職場にもそのまま当てはまります。相互性が弱まれば、互いに関わることを避けるようになり、無矛盾性が揺らげば、相手の一部の言動だけを切り取って判

断してしまう。効用性が低下すれば、対話や調整が行われず、問題は蓄積されていきます。そして「美」が損なわれると、場の空気を整える力が失われ、関係性の質が下がっていきます。

便利さや効率という「快さ」が優先される一方で、人と人との関係性を支えてきた基盤が揺らいでいます。私たちは、職場の不調を個人の問題として扱うのではなく、「職場の状態」そのものを見直す視点を持つ必要があります。日常の関わりの質をどう高めるか、そして関係性の基盤をどう再構築するかが鍵となります。

具体的には、仕事以外の関わりを意図的につくるのが効果的と考えます。例えば、プロジェクトの節目に振り返りを行うことがあります。プロジェクト中は個々人の担当する範囲に意識が向いているでしょうから、この振り返りの場では、成果に貢献したことや顧客からのフィードバックを皆で共有したり、これからできることについて議論することが大切です。こうした節目での振り返りは、関係性を育てる絶好の機会となります。他には、運動を通じた交流や季節のイベント、雑談タイム、「ありがとう」を伝える場を作るなど、取り組みやすいことから始めることができます。評価する／されるという立場を超えて、同じ職場で働くもの同士が、職場の支えにより「互いに見える」環境を創っていくことが重要です。

IS 技術者の方々がやりがいを持って働くことができるよう、そして組織がよい方向に向かうために何がよいのかについて、本稿では今後も探って参ります。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

<参考・引用>

- *1) 日本生産性本部 「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査 (2025)
- *2) 厚生労働省 労働安全衛生調査 (令和 6 年)