

パーソナリティおよび上司評価からみた

若手社員のメンタルヘルスに関する研究

～昨今の環境変化に着目して～

新井 一寿・渡辺 かおり

(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

1. 背景

労働者のメンタルヘルス不調の問題は、企業での人材マネジメント上の大きな課題の1つである。実際、小社が人事を担当する管理職に対して行った意識調査(2018)において、組織・人材マネジメント上の現在の課題について尋ねたところ、61.5%が「不適応、メンタルヘルス疾患が増加している」(ややあてはまる 50.0%, よくあてはまる 11.5%)と回答している。労務行政研究所による人事労務・総務担当者を対象とした調査(2017)では、「過去3年間におけるメンタルヘルス不調者が増加している」と回答した企業に、「特に増加が目立つ層」について尋ねたところ、勤続年数は「0～5年未満」が42.9%と最多であった。また、日本生産性本部が行っている「メンタルヘルスの取り組み」企業アンケート(2017)では、「心の病」を有する人の年代別割合は、10～20代の割合が27.9%で、30代(32.6%), 40代(35.8%)と同様な水準であり、2008年の同調査結果10.8%と比較しても、若年層が増加していることがわかる。これらの結果から、若手社員のメンタルヘルス不調者が増加傾向にあることがうかがえる。そこで、若手社員を取り巻く環境の変化について2つの観点から概観してみたい。

<経営環境・職場環境の変化>

ICT技術の発達や国際競争の激化、少子・高齢化に伴う労働力人口の減少など、企業の経営環境は大きく変化している。さらにここ数年では、「働き方改革」というキーワードと共に、「労働時間

の適正化」「生産性向上」「ダイバーシティ推進」等にちなんだ施策も各企業にて積極的に行われ、労働者を取り巻く職場環境も劇的な変化を遂げている。例えば、残業禁止や早帰り推奨、客観的な労働時間の把握、出張や移動時間を減らすためのツール導入等、「長時間労働の抑制」は多くの企業で行われている。2013年には「ブラック企業」が流行語になるほど、過重労働や過労死などの問題が世間で取り沙汰され、「長時間労働の抑制」は企業において喫緊の課題となっている。同様に、2016年に流行語となった「保育園落ちた日本死ね」に象徴されるように、育児世代の働き方も社会における重要なテーマであり、各企業において「働き方の柔軟化」が推進されている。例えば、フレックスタイム制やテレワークの導入により、好きな時間、好きな場所で仕事をできる環境が整備されつつある。これにより、職場の同僚や上司と丸一日顔を合わさずに仕事をするという事例も増えてきているのが現状である。

このような改革が推進される中で、「業務負荷増大」や「マネジメント難度の上昇」も叫ばれており、職場における課題も顕在化している。実際、日本生産性本部(2012)の調査では、「職場や働き方の変化が起きている」企業は、「職場に人を育てる余裕がなくなってきた」(76.2%)、「管理職の目が一人ひとりに届きにくくなっている」(66.7%)と回答しており、そのような回答をした組織ほど、「心の病」が多いことも指摘されている。NIOSH 職業性ストレスモデル(Hurrell &

McLaney,1988) によれば、職務ストレスサーに対して、上司からのサポートはストレスの緩衝要因となるが、昨今では現場での余裕のなきゆえに、そのようなサポートも十分ではなく、経験が浅く育成段階にある若手社員にとっては、働きにくい職場環境に変わってきているとも考えられる。

<若手社員の育成環境の変化>

経営・職場環境の変化の一方で、若手社員自身の特徴も、生まれ育った時代の影響を受けて大きく変わってきたともいえる。彼らが育った環境においては、経済的な豊かさや少子化が進行する状況下において、個性を尊重する教育が行われ、他者との競争や厳しい指導が減少してきた。結果として、これまでの世代と比べると、我慢・挫折経験や、困難を克服して学ぶような経験をしにくい時代に育ってきたと考えられる。

また、彼らの世代は、ICT 技術進化の中で、スマートフォンや SNS、メッセージアプリが世の中に爆発的に普及する時代に育ってきたいわゆる「デジタルネイティブ」世代である。インターネットを通じたコミュニケーションが得意である一方で、直接的な対面コミュニケーションが苦手であるともいわれている(久保田, 2017)。

仕事に対する意識調査からも、そうした世代の特徴がうかがえる。小社が実施している新入社員の意識調査結果(2016)を、年次を追って比較(2010年, 2013年, 2016年)すると、「仕事中心の生活はいやだ」(5段階評定。順に 3.8, 4.2, 4.5), 「仕事以外の生活を充実させたいので、仕事はほどほどにしたい」(順に 3.5, 4.0, 4.4) といった変化があり、仕事よりもプライベートを優先したい傾向がここ数年で強まっていることがわかる。同様に、日本生産性本部が経年で実施している新入社員調査(2018)においても、「若いうちは進んで苦勞すべきか」の質問に対し、「好んで苦勞することはない」を選択した割合が、2011年以降年々増加して 2018年に過去最高を記録した一方、「苦勞すべきだ」の選択割合は、その間減少し続けている。このように企業に入社する若手の特徴も、育成環境の影響を受けて大きく変わって

きたといえるだろう。

<問題意識・目的>

このように、経営・職場環境や若手の育成環境の変化を概観すると、若手社員のメンタルヘルス不調増加は、環境変化に伴う構造的な問題といえるのではないだろうか。つまり、昨今の若手は、育成環境の影響を受けて、相対的に未成熟なまま社会に出ることになる、そこで難しい仕事や余裕のない職場に直面するが、自ら困難を乗り越えることができず、また、上司のサポートも十分に得ることができず、不適応に陥ってしまうという構造である。このような構造的な変化が要因だとすると、「若手のメンタルヘルス不調が増えている」とする調査結果(労務行政研究所, 2017; 日本生産性本部, 2017)も肯けるものである。

ただ、「若手のメンタルヘルス不調の増加」と一括りにしているが、従来型のうつとは異なる「新型うつ」の存在が指摘されているように、メンタルヘルス不調にもいくつかタイプがあることが報告されている。新井・山田・舛田(2010)は、メンタルヘルスの状態が良好でない若手社員 441名のパーソナリティ検査および上司の評価結果を用い、彼らの特徴を分析した。その結果、彼らは 3タイプ(「慎重・繊細」「堅実・思索」「明朗・活発」)に分類されることを報告している。また、メンタルヘルス不調になった部下に対する上司の支援を扱った事例研究(中野, 2018)においても、部下のパーソナリティ特性に目を向け、多様性を理解して支援をすることがポジティブに作用することが報告されている。職場の環境は今後もますます厳しいものになっていくと考えられると、個人のパーソナリティを理解した支援を、人事や現場の上司が行っていくことが、若手がメンタルヘルス不調に陥らずに活躍し続けるために有効であると考えられる。

そこで本研究では、新井ら(2010)と同様な手続きをとり、ここ数年の環境変化にともなって、若手社員のメンタルヘルス不調の状況に変化があるのか、パーソナリティおよび上司評価の 2つの側面から検討することとする。

2. 方法

2.1. 調査対象・調査期間

新卒採用選考時に、株式会社リクルートマネジメントソリューションズの総合検査 SPI 3 を受検して入社した 1～3 年目の若手社員（83 社、9653 名）の上司を対象として、2016 年 7 月 11 日～2017 年 1 月 31 日の間に調査を行った。

2.2. 使用尺度・調査項目

(1) パーソナリティ特性

総合検査 SPI 3 のうち、性格特性を測定する 13 尺度および能力特性を測定する 2 尺度を用いた（表 1）。

表1. 性格13尺度と能力2尺度の定義

尺度名	信頼性 係数	尺度定義
社会的内向性	.84	対人接触に対する消極性、抵抗感、自信のなさ
内省性	.89	行動よりも思索を好み、物事を深く考える傾向
身体活動性	.80	体を動かすことを好み、いつも動き回っていたと思う傾向
持続性	.82	辛抱強くひとつのことをやりとげようとする傾向
慎重性	.91	先行きの見通しをつけながら物事を進めようとする慎重さ
達成意欲	.82	大きな目標やビジョンをもつことに価値をおく傾向
活動意欲	.82	俊敏な活動の基礎となる積極性、行動や判断の速さ
敏感性	.87	些細なことが気になるなど神経質な傾向
自責性	.82	くよくよしたり悲観的になるなど憂鬱な気分になりやすい傾向
気分性	.90	気分が変わりやすく、周囲に影響されやすい傾向
独自性	.84	周囲を気にせず独自のものの見方、考え方を大切にする傾向
自信性	.80	強気で自尊心の強い傾向
高揚性	.87	調子のよさ、落ち着きのなさ、変化や刺激を好む傾向
言語能力	.83	言葉の意味を理解し、文章や話の要旨をとらえる力
非言語能力	.86	数的情報をもとに解を導く力や、論理的思考力

(2) 調査項目

職場での行動や印象について質問する 39 項目を独自に作成し、若手社員の直属上司に対して「5. 明らかにそういえる」～「1. とういえない」の 5 段階で回答を求めた。

本研究の分析においては、対象者のメンタルヘルスの良好度合いを評価する指標として 1 項目（「ストレスをためず、心身共に健康的に働いている」）を使用した。また、職場への適応に影響を及ぼすと考えられる要因 20 項目を使用した。経済産業省の提唱する「社会人基礎力」を参考にした項目（12 項目）、職場への適応を阻害すると想定される「ネガティブな姿勢・態度」（8 項目）である。実際に使用した項目は、表 2 の通りである。

2.4. 手続き

(1) メンタルヘルス不調予備群の抽出

メンタルヘルスの良好度を測定する項目に対して 1（とういえない）、または 2（どちらかとういえばとういえない）と評定された若手社員を「メンタルヘルス不調予備群」として抽出したところ、741 名であった。調査対象者 9653 名のうち、約 7.7% であり、新井ら（2010）の対象者（約 7.1%）と比較すると、わずかながら増加していることが確認された。このうち 89 名は、SPI 3 の 15 尺度のうち、いずれかの尺度が無答であったため、分析対象から除外し、残りの 652 名を分析対象とした。

(2) パーソナリティ特性による分類

メンタルヘルス不調予備群の SPI 3 の性格 13 尺度、能力 2 尺度の得点を用いて、非階層クラスター分析（k-means 法）を行った。クラスター数は、新井ら（2010）と同様、パーソナリティ特性が明確に分かれた 3 クラスターとした。

(3) クラスターごとの上司評価の比較

調査対象者 9653 名のデータを使用し、項目ごとに z スコア化を行った。さらに、クラスターごとに、各上司評価項目の平均値を算出し、各クラスターの特徴を比較した。

3. 結果・考察

3.1. パーソナリティ特性による分類

各クラスターの SPI 3 の得点の平均値を図 1 に示した。各クラスターの特徴は下記（1）～（3）の通りである。全体として、新井ら（2010）に類似した 3 種類のタイプに分類された。

(1) クラスター1: 繊細タイプ (162 名, 24.8%)

社会的内向性の高さ、持続性、身体活動性、達成意欲、活動意欲、自信性の低さから、控えめで落ち着いており、欲のない穏やかなタイプである。また、敏感性、自責性の高さから、気が弱く敏感で傷つきやすい特徴ももち合わせている。言語能

力、非言語能力の得点は標準得点である 50 点より低く、物事の理解や新しいことを身につけるのに時間がかかったり、複雑な問題を考えたりするのが苦手であるといえる。持続性、言語・非言語能力の低さを除いては、新井ら (2010) の「慎重・繊細」タイプに似たパーソナリティ特徴をもったクラスターであるといえる。

(2) クラスター2：堅実タイプ(249名, 38.2%)

内省性、持続性、慎重性、言語・非言語能力の得点が高いのが特徴であり、物事を深く考えるのが得意で、粘り強く手堅いタイプである。また、相対的に、身体活動性、活動意欲が低いことから、フットワークが悪く、行動や判断が機敏ではなく、腰が重くなりがちであるという特徴ももっている。新井ら (2010) の「堅実・思索」タイプに似たパーソナリティ特徴をもったクラスターであるといえる。

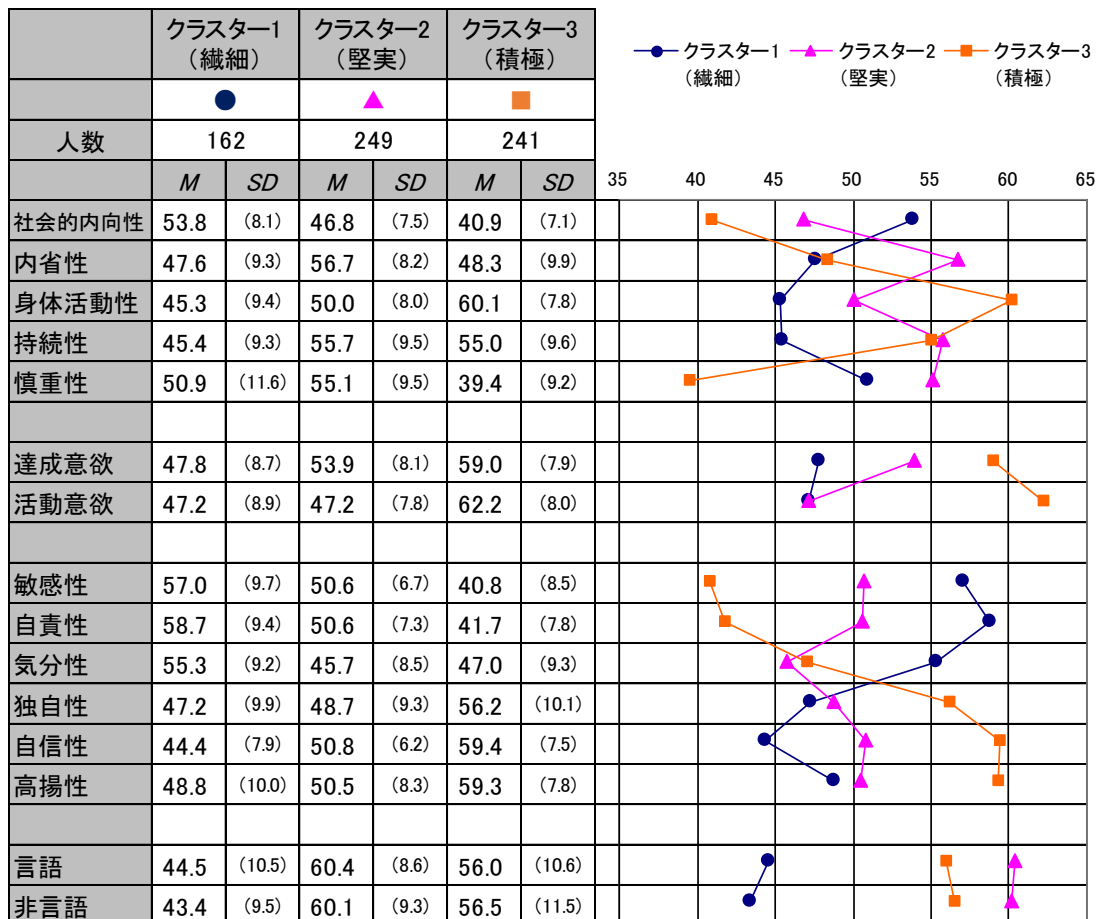
(3) クラスター3：積極タイプ(241名, 37.0%)

社会的内向性の低さ、身体活動性、達成意欲、

活動意欲、自信性の高さから、社交的でフットワークがよく、理想が高く強気であるというパーソナリティ特性をもっている。新井ら (2010) の「明朗・活発」タイプに似たパーソナリティ特徴をもったクラスターであるといえる。

パーソナリティ特徴によって分類された3タイプの特徴は、それぞれ大きく異なるものであった。本研究では、若手社員のうち、メンタルヘルス不調予備群を対象にしているが、彼らは繊細で真面目なタイプばかりではなく、社交的で明るく自信家のようなタイプも多く含まれており、新井ら (2010) の結果と一致するものとなった。先述の通り、職場環境変化や本人の成育環境変化もあり、若手社員個人にとって企業や職場はよりストレスフルになったと推察されるが、メンタルヘルス不調予備群の若手社員のパーソナリティのタイプには 2010 年当時のものと比べて大きな変化が見られなかったといえる。

図1. 各クラスターのパーソナリティ特徴



3.2. クラスターごとの上司評価の比較

各クラスターの上司評価の平均値（z スコア）に対して、一要因の分散分析を行った結果、「実行力」、「自己中心傾向」の2項目において5%水準で有意であったが、残りの18項目でクラスター間の差は認められなかった（表2）。

「実行力」、「自己中心傾向」について、多重比較を行ったところ、「実行力」については、積極タイプ（z スコアで-0.54）が繊細タイプ（同-0.87）に比べて有意に高く、「自己中心傾向」については、積極タイプ（同 1.32）が堅実タイプ（同 1.03）に比べて有意に高いという結果となった。

新井ら（2010）では、同様な分析を行った結果、群間の得点差はそれほど大きくなく、全体の傾向は似たものであったものの、20項目中9項目で有意となっており、本研究は異なる結果となったといえる。

本研究の対象である若手社員は、本人の自己報告に基づくパーソナリティの観点では大きく異なる3タイプに分かれる一方、上司から見える行動や態度は、ほとんど一様に評価されていること

がうかがえる。統計的に有意となった「実行力」、「自己中心傾向」は、行動として周囲からも特に目につきやすいものであるため、評価を弁別しやすい項目であると考えられる。この2項目を除く18項目において、上司評価の差が群間で認められなかったことは、上司が個人を的確に捉えて適切な評価ができていないと解釈できる結果でもある。

このような結果になった要因としては、先にも述べた職場の環境変化により、職場に人を育てる余裕がなくなり、管理職の目が一人ひとりに届きにくくなっていることが大きいだろう。産業能率大学の行った上場企業の課長に対する実態調査（2018）では、3年前と比較した職場の変化として「業務量の増加」「労働時間や場所に制約のある社員、非正規社員、外国人の社員の増加」に加え、「自身のプレイングマネージャー化」の増加が報告されている。そのうち、約7割の回答者が「マネジメント業務に支障があるほど、プレイング業務に関わっている」と回答している。マネジメント対象である人材の多様化に加え、自らのプレイ

表2. 上司評価項目と評価の平均値

側面	評価項目名	評価項目	クラスタ1 (繊細)		クラスタ2 (堅実)		クラスタ3 (積極)		F値	新井ら (2010)の 結果
			M	SD	M	SD	M	SD		
社会人基 礎力	主体性	自分がやるべきことを把握し、自発的に取り組むことができる	-0.73	(1.06)	-0.78	(1.16)	-0.65	(1.15)	0.74	
	働きかけ力	周囲の人に効果的に働きかけて巻き込むことができる	-0.77	(1.04)	-0.68	(1.07)	-0.69	(1.06)	0.42	有意差あり
	実行力	目標達成に向けて強い意志をもって取り組み続けることができる	-0.87	(1.10)	-0.70	(1.18)	-0.54	(1.14)	4.21 *	
	課題発見力	情報収集や分析結果に基づいて、課題を明らかにすることができる	-0.78	(0.99)	-0.52	(1.17)	-0.56	(1.08)	2.98	有意差あり
	計画力	課題解決に向けて、手順を考えた実現性の高い計画をたてることができる	-0.75	(1.03)	-0.54	(1.19)	-0.70	(1.04)	2.26	有意差あり
	創造力	従来の常識にとらわれず、新しいものや解決策を生み出すことができる	-0.71	(1.06)	-0.60	(1.10)	-0.58	(1.12)	0.70	有意差あり
	発信力	自分の意見を具体的に分かりやすく伝えることができる	-0.55	(1.07)	-0.60	(1.14)	-0.64	(1.08)	0.34	有意差あり
	傾聴力	相手の意見に耳を傾け、その真意を理解することができる	-0.75	(1.12)	-0.70	(1.18)	-0.74	(1.25)	0.10	有意差あり
	柔軟性	自分とは異なる他者の意見や立場を理解し、受け入れることができる	-0.76	(1.29)	-0.60	(1.28)	-0.68	(1.28)	0.79	
	状況把握力	周囲の人や自分の置かれた状況・役割を性格に把握して行動することができる	-0.59	(1.21)	-0.73	(1.16)	-0.70	(1.20)	0.66	有意差あり
	規律性	人に迷惑をかけないよう、約束やルール・マナーを守り、適切な行動をとることができる	-0.70	(1.35)	-0.61	(1.25)	-0.89	(1.38)	2.78	
	ストレスコントロール力	ストレスを感じても、人に相談するなど自分なりの方法で解消することができる	-1.12	(1.22)	-1.29	(1.16)	-1.12	(1.14)	1.70	
ネガティブ な姿勢・ 態度	1・0思考	思い込みが激しく、考え方が偏りがちである	0.93	(1.02)	0.96	(0.95)	0.99	(1.03)	0.22	
	自己完結思考	人に相談したりせず、自分の中だけで答えを出しがちである	0.52	(1.13)	0.59	(1.09)	0.59	(1.15)	0.28	
	発想転換不全	考えや気持ちの切り替えがうまくできない	0.24	(1.27)	0.07	(1.18)	0.16	(1.18)	0.97	
	自己中心傾向	組織や人の状況に配慮せず、自分の都合や感情を優先しがちである	1.22	(1.20)	1.03	(1.31)	1.32	(1.33)	3.32 *	
	他責傾向	問題が起きたとき、原因を自分には求めず、人や環境のせいにしてがちである	0.71	(1.26)	0.58	(1.30)	0.64	(1.26)	0.48	
	依存傾向	人やマニュアルに頼りがちで、自力で問題を解決しようとする姿勢が弱い	1.00	(1.03)	0.79	(1.09)	0.77	(1.14)	2.48	有意差あり
	回避傾向	失敗や自分が傷つくことを恐れ、やりたくないことは、なにかと理由をつけて避けようとしがちである	1.05	(1.14)	1.11	(1.11)	1.17	(1.19)	0.49	
	他者不信傾向	人を心から信頼しようと思わず、腹を割って話すことが少ない	0.58	(1.28)	0.44	(1.17)	0.45	(1.19)	0.77	

*は5%水準で有意

ング業務の増加も重なり、なかなか現場の人材育成に携われない現状がうかがえる。また、「部下の人事評価が難しい」(31.9%)との回答も、2015年(27.3%)、2012年(21.7%)から徐々に増加しており、本研究の結果の解釈とも一致するものである。

このように、若手を育成する立場でもある上司が置かれた環境が非常に厳しくなっており、それゆえ、若手を含むメンバー一人ひとりを適切に把握して評価できなくなっていると考えられる。結果として、若手は非常に心理的負荷のかかる環境におかれたまま、上司は個人のタイプにあった適切なフォローや育成を行えない状態になっているともいえるだろう。

3-3. 他性格尺度を用いた比較

総合検査SPIは、先に述べたような時代変化を背景として、2013年にSPI2からSPI3へとバージョンアップした。そのコンテンツのひとつが、性格尺度として加わった5つの尺度である(表3)。

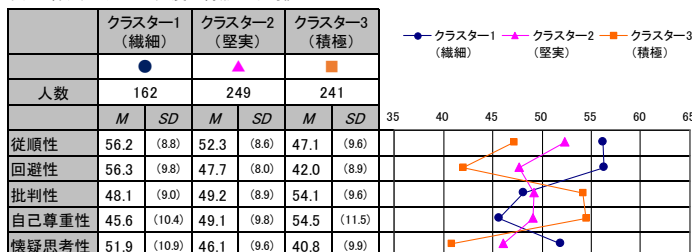
本研究で分類したクラスターごとに、5尺度の得点を比較した(図2)。繊細タイプは、従順性、回避性が高く、批判性、自己尊重性が低いという特徴がみられる。一方、積極タイプは、その逆の傾向が見られ、さらに懐疑思考性が低くなっている。これらの尺度は、上司評価項目のうち、「ネガティブな姿勢・態度」の一部(自己中心傾向・他責傾向・依存傾向・回避傾向・他者不信傾向)に対応するパーソナリティを測定している。上司評価では、タイプごとに表面化されにくかった特徴が、本人のパーソナリティ測定上は弁別できていることがわかる結果である。

今後も、環境変化はさらに進んでいき、マネジメントの難度はますます難しくなっていくと考えられる。そのため、上司からは把握しにくい特徴に関して、こうしたパーソナリティ検査を活用し、本人の特徴を立体的に把握しながら個別に育成・フォローしていくことも、メンタルヘルス不調を予防するひとつの有用な方法であるといえるだろう。

表3. 性格5尺度の定義

尺度名	信頼性係数	尺度定義
従順性	.85	強い意思をもたず人の意見や判断に従おうとする傾向
回避性	.86	人との対立やリスクのあることを避けようとする傾向
批判性	.85	問題意識が強く自分と異なる意見に対して批判的な傾向
自己尊重性	.92	自分の考えや思いに沿って物事を進めようとする傾向
懐疑思考性	.84	警戒心が強く人との間に距離を置こうとする傾向

図2. 各クラスターの5尺度の得点の平均値



3-4. 本研究のまとめと今後の課題

本研究では、メンタルヘルス不調予備群と考えられる若手社員652名を、パーソナリティ特性によって分類したところ、「繊細」・「堅実」・「積極」の3タイプに分類された。この結果は、新井ら(2010)の結果と類似するものであった。また、3タイプに対する上司評価20項目の傾向を比較したところ、一部の項目を除き、ほとんどの項目でタイプ間の違いが示されず、新井ら(2010)の結果とは異なるものであった。環境変化に伴い、上司が若手社員を正確に把握しにくくなっている可能性が示唆された。

今後に向けては、各タイプがメンタルヘルス不調に陥るプロセスや、各タイプへの的確なフォローの仕方の検討が望まれる。本研究の3タイプと新井ら(2010)の3タイプは、全く同じ性格プロフィールとはいえないが、パーソナリティ全体の傾向としては3タイプ同士が非常に類似したものであった。そのため、この3タイプは、環境の変化があってもある程度一般的なものと考えられる。したがって、本研究で得られたタイプごとに、メンタルヘルス不調に陥るプロセスや適切なフォロー方法を明らかにすることは、職場におけるメンタルヘルス不調を防止する一助となるであろう。

【参考文献】

- 新井一寿・山田香・舛田博之 2010 若手社員の不適応に関する研究 ～総合検査 SPI2 と直属上長による評価を用いて～ 経営行動科学学会第 13 回年次大会, pp.198-203.
- 久保田陽子 2017 デジタルネイティブの生態と企業の備え，知的資産創造(野村総合研究所)，2017 年 11 月号, pp.8-15.
- 産業能率大学 2018 “第 4 回上場企業の課長に対する実態調査” <http://www.sanno.ac.jp/research/kachou2018.html>
- 中野美奈 2018 ストレスチェック時代の職場の「新型うつ」対策－理解・予防・支援のために－ ミネルヴァ書房
- 日本生産性本部 2018 “平成 30 年度 新入社員「新入社員」働くことの意識」調査結果” <https://activity.jpc-net.jp/detail/mcd/activity001538.html>
- 日本生産性本部 2017 “第 8 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” <https://activity.jpc-net.jp/detail/mhr/activity001523.html>
- 日本生産性本部 2012 “第 6 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” <https://activity.jpc-net.jp/detail/mhr/activity001359.html>
- Hurrell, J.J.and M.A. McLaney 1988 “Exposure to Job Stress-A New Psychometric Instrument”, *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 14 (Supplement 1), pp.27-28.
- リクルートマネジメントソリューションズ 2018 “人事担当マネジャー208 名への意識調査 人事のやるべきことはどう変わるのか” RMS Message vol.50, pp.31-36.
- リクルートマネジメントソリューションズ 2016 “新入社員意識調査” https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/pdf/rms_research_younger_employees_2017_01.pdf
- 労務行政研究所 2017 メンタルヘルス対策の