

ポジティブメンタルヘルスを支える条件としてのキャリア支援のあり方

MIYAGI, Mariko / 宮城, まり子

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

13

(開始ページ / Start Page)

103

(終了ページ / End Page)

120

(発行年 / Year)

2016-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00012782>

ポジティブメンタルヘルスを支える 条件としてのキャリア支援のあり方

法政大学キャリアデザイン学部 教授 宮城 まり子

はじめに

日本の産業界においては、働く人々の心の健康（メンタルヘルス）に関する課題は、常に重要なテーマとして取り上げられる。働く人たちの心身の健康なくして、生産性は向上せず、組織は活性化されず企業業績はあがらないからである。

このため、働く人々のメンタルヘルス対策として、厚生労働省は2015年12月より企業に対し従業員の「ストレスチェック」の実施を義務づけ、高ストレスの従業員に対する早期のケアによりメンタルヘルス不調を予防することを求める施策を講じている。このストレスチェック制度の効果に関しては、今後の経過や研究結果をしばらく待たねばならない。しかし果たして、働く人々へのメンタルヘルス対策は、これで充分だといえるだろうか。

勿論、ストレスチェックも重要だが同時に、従業員のメンタルヘルスの質的向上のためには、むしろ並行して働く人達のキャリア支援を充実化することが重要であると筆者は考えている。キャリア支援を通し、一人ひとりの従業員の持てる能力を最大限発揮させ、個人をさらに活性化し、一人ひとりが健康で「キャリア充実感」を得られるような具体的支援を行うことが必要である。従業員が仕事にやりがいや達成感を得、さらに職務に動機づけられるようなキャリア支援を展開させることは、メンタルヘルスを質的に向上させることに必ず繋がると考える。

本稿では、キャリア支援を通し、さらに個人を活性化し、それぞれが仕事を

通してキャリア充実感を得られることにより、仕事へのモチベーションを高め、さらなるメンタルヘルス向上に繋がる支援のことを「ポジティブメンタルヘルス」と捉え、「ポジティブメンタルヘルスとは何か」、そのための「具体的キャリア支援のあり方」について、従業員のキャリア開発の側面から論じ、今後のメンタルヘルス対策について考察することとする。

1. メンタルヘルスの新たな概念

2007年世界保健機関は、新たにメンタルヘルスとは何かについて以下のように定義している。

Mental health is not just the absence of mental disorder. It is defined as a state of well-being in which every individual realizes his or her own potential can cope with the normal stresses of life, can work productively and fruitfully, and is able to make a contribution to her or his community.

(訳：精神的健康とは、単に精神障害ではないということではない。それは、一人ひとりが自らの可能性を実現し、人生におけるストレスに対処でき、生産的にまた実り多く働くことができ、社会に貢献することができるという幸福な状態である)

この2007年に出された新たなメンタルヘルスの定義の中でも特に注目すべきは、「一人ひとりが自らの可能性を実現し、人生におけるストレスに対処でき、生産的にまた実り多く働くことができ、社会に貢献することができる」という定義の部分である。この部分は、まさに働く人々のキャリアに関連する内容であり、メンタルヘルスは何よりもキャリア（自らの可能性を実現し…、生産的にまた実り多く働くことができ、社会に貢献する）と関係が非常に深いことが提示されている点が注目すべき内容である。

すなわち、此の定義では働くこと、キャリアの充実感メンタルヘルスを支える核（コア）の要因であると捉える事ができると言える。この新たな定義からうかがえることは、働く人の精神的健康とは、「単に精神障害ではないということだけでなく、ストレスを乗り越え、むしろ前向きに働くことに自ら動機づけられ、生産的で実り多く働き、社会に貢献できる健康な状態を示す」ものであると考えられる。

この定義に示されているように、従来のように組織内の産業保健スタッフ（産業医、保健師、看護師、カウンセラー）だけが従業員のメンタルヘルスに主に関わるのではなく、むしろ、経営層、人事部、現場の管理監督者なども、従業員のメンタルヘルスに対し役割・責任を担わなければ、単に不調を予防するだけではなくメンタルヘルスの質的向上の促進は実現しないことがうかがえる。いまや、メンタルヘルス対策は、産業保健部門の担当範囲を超え、経営層を筆頭に全社で取り組むべき課題となったといえる。

2. 世界健康職場モデルと職場環境

世界健康機関（WHO）は2010年に、Global Healthy Workplace Model（WHO世界健康職場モデル）を発表している。この健康職場モデルでは、健康的な職場の構成要素として次の4要素をあげている。それらは、①物理的な職場環境、②社会心理的職場環境、③個人の健康資源、④地域との共生・地域社会への関与の4要素である。

特にこの4つの構成要素の内、最もメンタルヘルスと関係が深い要因は、②の社会心理的職場環境であろう。筆者は、ある企業で従業員のカウンセリングに関係する業務（Supervisor）を担当しているが、従業員の相談に関しては、心理的な職場の環境要因に起因する悩みや問題を抱えた相談者が多いのが実態である。例えば、職場の人間関係（特に上司・部下）の葛藤、仕事（業務内容）に対する心理的課題（適性、やりがい、成果、異動、マネジメントやリーダーシップ、昇進・昇格、今後のキャリアの方向性など）に関係する相談が多いのが企業内「キャリア相談室」におけるキャリアカウンセリングの特徴である。

2010年の世界健康職場モデルが提示するように、社会心理的職場環境は何よりも大切な健康職場要因であり、職場環境の問題は、働く人々の強いストレスナーになると考えられる。従業員がやりがいをもって仕事に取り組み、その過程でキャリアが開発され、キャリア充実感を得られるかどうか、この社会心理的職場環境が大きな影響を与えると考える。

すなわち、メンタルヘルスにとって重要な「働く人々を前向きに動機づけ、自らの可能性を実現し、生産的にまた実り多く働くことができ、社会に貢献す

ることができる状態」を実現するためには、この社会心理的な職場環境の重要性は改めて強調される点である。

3. 心の健康の5要件とキャリア形成

かつて内山喜久雄（1995）は心の健康の5要因を次のようにあげている。①「自分自身をありのまま受容できる」こと。すなわち、自己受容、肯定的な自己概念を持てることに他ならない。自己を否定し自己を受容できないところからは、心にゆとりは生まれずメンタルヘルスは決して良い状態とはいえない。また、否定的な自己概念からは、前向きに動機づけられることはない。そして、やればできるであろうという予測のことを自己効力感というが、キャリア形成においてはこの自己効力感はキャリア形成を支える大切な要因である。②「他者と交流できる」こと。メンタルヘルス不調になると、他者と積極的に交流することができなくなり、次第に孤立し他者とのコミュニケーションを自ら遮断し、こうした負の状態では、重要な情報の共有もできず業務にも支障が生じ、結果として実りある成果を生みだせず、自身の成長・発達も阻害される。通常仕事は人との交流、コミュニケーションによる情報交換から成り立ち、他者との交流なしには、業務遂行に多くの支障が生じることは明らかであり、キャリア発達にも影響を与えるだろう。③「客観的に物事を捉えることができる」こと。すなわち、認知の歪み、偏りがなく、ありのままを捉える客観性、論理性を保てることである。メンタルヘルス不調の中でも特に抑うつ状態は、認知の歪みや偏りが認められることが多い。事実をどのように捉えるのか、認知のありようは、心（感情、気分）を規定し、結果として、態度や行動に大きな影響を与える。抑うつ状態に対する心理療法としては「認知行動療法」があり、この療法は捉え方・考え方・意味づけの仕方を変え、これにより抑うつ状態を軽減する療法である。

キャリア形成の過程では、様々な予期せぬ出来事が生じる事が多いが、それをどのように捉えキャリア形成に活かしていくかどうかは、その認知（捉え方）により規定される。④「主体性（自主性）がある」こと。催促されないと行動できない、自ら判断・決断ができず迷うことが多い、自律的なキャリア形成のための具体的な行動ができないなど、その結果として多様な問題が発生す

る。モチベーション、意欲は主体性があることで初めて喚起されるものであり、自律的でない場合には、職務遂行に大きなマイナス要因となるだろう。キャリア形成においても本人の自律性が不可欠であり、自己の目指すキャリアゴールの達成は日頃からの主体的な努力によるものである。⑤「自己のコントロールができる」こと。行動、感情の抑制など、自己コントロールができることは精神的な健康の条件である。しかし、行動のコントロールができない（飲食、ギャンブル、買い物、暴力など）、感情のコントロールができない（不安定で抑制ができず感情的、攻撃的、感情的爆発など）状態では、質の高い仕事をしよい成果をあげることは難しい。キャリア形成においても、うまく自己コントロールを行うことは、自律的キャリア開発のための主要因である。

以上、心の健康（メンタルヘルス）の5要因を上げているが、この反対の状態がメンタルヘルス不調の原因となり、休職によるキャリア中断等も含め、キャリア形成にも大きな影響を与える要因となる。

4. 産業領域のカウンセラーの役割の変化とポジティブメンタルヘルス

企業内には、従業員の心身の健康管理を担当する部署があり、そこには産業医を初めとして看護師、保健師、産業領域の心理カウンセラーが専門性を活かして活動している。実際に従業員のカウンセリングを担当しているカウンセラーは、産業カウンセラー、臨床心理士、看護師、キャリアカウンセラー（キャリアコンサルタント）などであるが、企業により彼らの資格は様々である。こうした産業領域のカウンセラーは、従業員の多様な悩みや問題に関する相談に対し、心理的な支援を行い従業員のメンタルヘルスをサポートしている。

彼らの役割を以下に整理してみることとする。①うつ病、統合失調症など精神的疾患を対象とする個人療法のカウンセリングによる心理的なケア、②不安、抑うつ症状などメンタルヘルス不調の状態を主とする心理的相談によるケア、③従業員のキャリアに関する問題に対するキャリアカウンセリング、すなわち彼らの働き方や生き方そのものの見直しと今後の方向性に関するキャリア支援を行う、④悩みや問題を抱える従業員が働く職場の関係者、上司・人事労務担当者、産業保健スタッフ、労働組合などを対象とするコンサルテーション

と職場環境や組織そのものへの働きかけを行う、⑤従業員のメンタルヘルス不調を予防するためのメンタルヘルス教育や研修の講師を担当する等である。

以上の産業領域のカウンセラーの5つの役割を上げたが、中でもこれまでの活動とは異なり近年の新しい役割が、③の従業員に対するキャリアカウンセリングによるキャリア支援である。これまで、精神障害やメンタルヘルス不調者を対象としたカウンセリングによるメンタルヘルス支援が主たる守備範囲、役割であった産業領域のカウンセラーに、新たな役割として加えられてきたのが③のキャリア支援である。すなわち、具体的にキャリアカウンセリングを通して従業員のキャリアを支援することにより、今後の組織内におけるキャリア発達を展望したキャリア開発への具体的支援を行い、従業員をさらに動機づけ、将来へ向けたさらなる成長・発達を促す支援である。

これまでに比べ、産業領域のカウンセラーの役割は、メンタルヘルス不調者のケアを行う「病理モデル」よりも、積極的に従業員のキャリア支援を通した「成長モデル」へと移行してきた。言い換えれば、カウンセラーは従業員の心の健康増進「心の成長モデル」をサポートする役割が、これまで以上に重要度を増している。言い換えれば、治療、予防から積極的な成長・発達を支援する「ポジティブメンタルヘルス」への転換と言える。

5. 新たなメンタルヘルス対策の流れとポジティブメンタルヘルスへの転換

これまでのメンタルヘルス対策は主に①一次予防（セルフケア）②二次予防（ラインによるケア：不調者の早期発見、対応、ストレスチェック）③三次予防（治療、休職、復職、再発防止）であった。特に昨今では、メンタルヘルス不調者に対する「モグラ叩き」的の対策から、むしろ事前予防に力を入れた予防対策へ移行してきた。

同時に21世紀に入り産業保健心理学（Occupational Health Psychology）が生まれ、新たなメンタルヘルス対策の流れが生れてきた。その主張として、①これまでの研究は、主に人々の心身の不調、不健康、ストレスなどをもっぱら取り上げ、人間のネガティブな要因研究に重点をおいできた。すなわち、「いかにメンタルヘルス不調を防ぐか」ばかりに注力していた。②しかし、メンタルヘルス不調を予防することは勿論重要ではあるが、不調予防だけではなく、

むしろもっと大切なことは次の点である。働く人々のキャリア支援を行いキャリア開発支援を促進することより、将来に向けたキャリア目標を持たせ、自身の成長・発達に対する動機づけを行うことにより、心の健康のポジティブな側面（強み、長所など）をさらに引き出し、心の活性化を図ることである。要するに、担当の仕事にやりがいを見出させ、キャリア充実感を味あわせ、将来のありたい自分の姿（目標）に向けた意識を強化する事の重要性である。

人には必ずその個人ならではの長所、強み、活かせる能力が存在している。人材育成においては、それらをいかに引き出し、最大限活用できるようにするか。そして、さらに職務に動機づけ、職務満足感、組織コミットメントなど、健康度が高く生産性の高い職場づくりを行うことが何よりも重要である。そのためには、一人ひとりが自己の有する長所、強みを認識し、それらを積極的に活かして働き、「活性化された職場」を実現することが、精神的健康づくりには、何よりも大切なのである。

6. 弱みから強みの支援へのパラダイム転換

上述のように、メンタルヘルス対策は主に予防対策から、働く人々のもつ長所・強みに注視したポジティブなメンタルヘルス支援へと流れは変化してきた。従業員の「心の不調」のフォローから「心の活力」（活性化）支援への移行であり、病理モデルから成長モデルへの大きな転換である。

例えば、メンタルヘルス不調の症状をマイナスゼロ（-0）状態とすると、治療により不調の症状を無くすためには、マイナス（-）状態からゼロ（0）の状態に戻すことが目標になる。しかし大切なことは、症状を消去するゼロ（0）状態に戻すことだけが、大切な目標ではなく「ゼロ状態から少しでもプラスへ、プラスをさらにプラスへ」と成長・発達を支援することを促し、従業員を活性化すること「成長モデル」にこそ、目標はおかれなければならない。

そして、不調症状の解消による復職を目標設定するのではなく、復職後のフォローを通して従業員の働く意欲を高め、仕事にやりがいをもたせ、コミットできるような支援を展開することこそが大切なのである。また、単なる個人レベルの活性化を支援する範囲に留まることなく、同時に、個人の活躍の場となる職場活性化を図ることが、欠かせない。

メンタルヘルス対策は、組織内における一部のメンタルヘルス不調者を対象とする心のケア対策に留まらず、組織内の総ての働く人々を対象とし、加えて職場・組織そのもの、ひいては社会全体での心の健康づくり・メンタルヘルスの向上に取り組むことが欠かせない。

こうした、不調予防から心の健康増進へと心のポジティブな側面を強化するメンタルヘルス対策を「ポジティブメンタルヘルス」と称し、単なる守りのメンタルヘルスからむしろ積極的な「攻めのメンタルヘルス」へとパラダイムを転換することが、今求められている。

心の活性化のためには、仕事に関する支援だけでは充分ではない。仕事の緊張やストレスから解き放ち、仕事外のプライベートライフも大切にする「ワークライフバランス」を積極的に支援する施策を図り、従業員が睡眠を十分に取身体を休め、ストレスからの回復を図り、活力を蓄え充電する時間をもつことが欠かせない。

7. ポジティブ心理学の発展と人材育成（長所・強みの支援）

21世紀の心理学としてポジティブ心理学は1998年、ペンシルバニア大学のセリグマン博士（Seligman, M.E.P）により提唱された。

ポジティブ心理学の提唱者のセリグマン博士の主張は次のようである。①第二次大戦以降、心理学は人間の疾患・治療に力を入れ過ぎてきた。むしろ大切なことは人としてよりよい生き方をするためにはどうしたらよいのか、我々は人間の弱さと同じくらい人間の強さに注目すべきである。②人間の弱みだけではなく、強み・長所を研究すること、健康な人の人生をさらに充実したものにする必要がある、③人間のネガティブな側面を否定するのではないが、むしろ、人間のポジティブな面とネガティブな面をバランスよく研究することが大切である。

以上のような研究を提唱する心理学が「ポジティブ心理学（Positive Psychology）」であり、「人生を最も生きる価値のあるものにする事柄を研究主題とし、研究に真剣に取り組む心理学」と述べている。すなわちポジティブ心理学は、いかに人々の強みを伸ばし強化するかに研究の主眼を置いている。そして、人材の育成においては、何よりも強みを大切に育成する事が大切であ

り、そのための重要な方策として職場でのポジティブ・フィードバックの重要性を強調している。

このポジティブ・フィードバックの効果として、セリグマンは次の点を指摘している。

ポジティブ・フィードバックを与えることにより①自発性を育てることが可能である。②働くことへのモチベーションを高める、③ストレスを軽減し、ストレスケアに効果的である。要するに、良い行動を積極的に認め・褒めることにより、悪い行動の頻度が相対的に減る。また、悪い行動、弱みの克服ばかりでは人々は動機づけられず、批判ばかりして悪い行動を止めさせようとすることは決して効果的ではない。そして、誰にとっても心理的な共通点は、強みを伸ばすことは楽しく、自発的に行動することに人は動機づけられる、とセリグマンは述べている。

ポジティブなフィードバックを送ると、結果として、相手にはポジティブ感情が生まれる。このポジティブ感情により、①幸せな気分となり、元気が出てくる、エネルギーにあふれ、楽観的になり自信が生まれる、②楽しく感じる、内発的に動機づけられる、仕事が面白くなる、ベストを尽くしたいと思うようになる、③気分がよくなる、仕事を楽しみになる、期待されていることを実行しやすくなる、成果が出る、④快い感情をもてるようになる、心を開く、挑戦する、創造的になる、問題解決力が高まる、などこのようなよい結果を生み出すことができるとした。

すなわち、日頃から相手の強み・長所に対し、積極的にポジティブ・フィードバックを送ることにより、相手のポジティブ感情を引き出し、強化し、小さな心理的成功体験を経験させることにより、自信をつけさせ、結果、さらなる挑戦に人を導き、ポジティブサイクルにのせることができる。人材育成においてはこうしたポジティブサイクルに人を導くことが、大切であり個人を活性化することにつながるとした。

8. 職場復帰と効果的なキャリア支援のあり方

前述のように、メンタルヘルスの対策の重要点は単に症状を無くす努力に留まってはならない。すなわち、マイナス10（-10）の状態を単にゼロ（0）の

状態に戻すだけではなく、ゼロ（0）状態をさらにプラス10（+10）、20（+20）へと成長を促す支援を行うことが必要である。メンタルヘルス不調により休職し、復職、職場復帰を果たしても、最低限働くようなレベルで消極的な守りに入ることでただ職務を継続することのみ留まるだけでなく、本人のもてる能力、すなわち強み・長所を活かし、将来へ向けて成長・発達する支援が欠かさない。これは、単にメンタルヘルス不調を例にした休職―復職の事例に限らず、女性の育児休業―復職の事例も同様である。メンタルヘルス不調者が復職を果たしても、職場・仕事にうまく適応ができないために、うつ病などはすぐに再発（再燃）することも多いのが実際である。

休職の事例はどれもキャリア中断に該当する。復職では、休職前の元の職場に戻ることが原則だが、ケース・バイ・ケースであり復職後に異動し職場が変わることから担当業務の変更も起こりうる。このため、これまでのキャリアが中断した上、新たなキャリア形成に再びゼロから取り組まざるを得ない事例も多く存在する。こうしたストレスフルな事例では、職場・職務再適応に課題を抱え不安や葛藤がそこに存在することは否めない。

そこで求められるのが、メンタルヘルス不調に対するメンタルヘルス支援に加え、復職者のキャリア支援を充実させ、今後のキャリアの方向性やおおよその今後のキャリアの見通し、キャリア開発行動と業務上での具体的課題を整理し、復職者のキャリア支援を強化することである。すなわち「不安の心理」は、先が見通せない状況において発生する心理状態であり、少しでも不安の軽減を支援するためには、こうした不安を解消するための少し先を見通したキャリア支援が不可欠である。

具体的には、復職後当座は無理のない課題から少しずつ取り組み、徐々に時間をかけてレベルを上げ、元に戻すようなきめ細かい支援、絶えず声をかけフォローアップを行うことが大切である。少しずつ、達成感を経験させ、次第に自信を取り戻させ、「やればできるだろう」という見通し、すなわち「自己効力感」や、心理的な成功体験を持たせ、仕事へと動機づけることが必要である。こうしたきめ細かい復職者への支援は、企業内の産業保健スタッフの担当だけではなく、同時にキャリア相談室のキャリアカウンセラーによる支援が必要であり、相互の効果的な連携、情報交換がそこに求められる。

従業員が心の健康を取り戻し、再び仕事にやりがい・達成感を得られるような継続的支援を行い、自己の健康管理とともにキャリア形成に必要な知識やスキルを磨き、自律的キャリア開発を行いキャリア形成に自己責任がもてるような温かく効果的な支援を継続的に展開することが必要である。

9. ポジティブメンタルヘルスの実現とキャリア充実感

従業員が前向きに動機づけられ、仕事にやりがいや達成感を得られるような活性化された状態を実現するポジティブメンタルヘルスでは従業員個々のキャリア支援が不可欠である。すなわち、従業員が自己のもてる能力（強み）を活かし、担当職務を通して個々に「キャリア充実感」を得られることから個人は活性化され、ポジティブメンタルヘルスの実現を可能とする。

では、「キャリア充実感」とは何か。筆者は長期に渡り企業内キャリアカウンセリングに携わり、従業員が抱えるキャリアに関わる多様な悩み・問題解決の支援を行ってきた。キャリアカウンセリングの相談内容にはそれぞれ共通点が存在している。そこで、筆者はキャリア相談事例を総合的に整理し共通点を抽出し、まとめたものが次に示す「キャリア充実感」である。すなわち、端的に述べると、従業員は日々の業務において、キャリア充実感が得られないが故に、キャリアカウンセリングを求めて来るである。

筆者の考えるキャリア充実感の6要因を以下に示す。①仕事の中で自分が（自己の能力が）活かされている、②仕事を通し自分が（自己の能力が）成長・発達している、③仕事を通して、自分が社会や組織、他者の役に立てている、④自分が職場、組織に必要とされている、⑤仕事において、評価され・認められている、⑥周囲から期待され、信頼されている。

仕事を通してこうした充実感を感じられることは、キャリア充実感を支える要因となる。キャリアカウンセリングに来談する従業員が抱える問題の多くは、ほとんどこうした6つの要因の反対の状態にあり、まさに充実感とは反対の課題を抱え悩んでいるからである。様々な原因によりキャリア充実感を得られない従業員は、共通して仕事に動機づけられず、前向きに仕事に取り組めず、活性化されない状態にある。

ここにあげたキャリア充実感の6要因は、ポジティブ・フィードバックと大

変関係がある。すなわち、管理監督者が日頃から従業員に対し、職場においてどのようなフィードバックを送っているかにより、充実感は形成されるだろう。日頃から従業員一人ひとりに関心を持ち、業務遂行の過程をよく観察し、こま目にタイミングよく声をかけ、ポジティブ・フィードバックを積極的に送っているか否かである。こうした管理監督者のきめ細かなポジティブ・フィードバックが従業員の活性化のための重要な要因であり、現場において従業員一人ひとりの強み・長所を積極的に引き出し育成することにより、キャリア充実感を与える支援を行うことは、管理監督者の大切な役割・責任である。

10. 管理監督者によるポジティブ・フィードバックとキャリア支援

従業員のキャリア発達の支援には、管理監督者が重要な役割を果たすことはいうまでもない。したがって、上司と部下の関係性のいかににより、部下のキャリア発達は規定される面が大きい。特に、若年時の初期キャリアにおいて、将来のキャリアモデル（ロールモデル）ともなるよい上司に恵まれることは、若者の今後のキャリア形成に大きな刺激となりメリットが大きい。しかし、その逆の場合には、上司は反面教師としての役割を果たすこともあるが、若者が育つ良好な環境にはならない。

人材育成とその発達を促すプロセスでは、「ポジティブサイクル」にうまくのせることが重要である。すなわち初期キャリアの動機づけプロセスとして、次のような要因があげられる。①可能な範囲での高い目標を与え、目標達成に挑戦するチャンスを与える、②目標を単に与えるだけではなく、上司は部下の目標達成を可能にするために、部下の相談にのり指導し、効果的支援を行う、③部下が目標達成できたことを認めポジティブ・フィードバックを送る、④部下に心理的成功体験をさせ、成功体験をすこしづつ蓄積させる、⑤部下の成長欲求を刺激・強化し、動機づけをする、⑥次に、部下の強み・良い点を励まし、より高い目標へ挑戦させる。このようなプロセスを大切にすることにより人は育成され、この過程において個人は活性化され、さらなるキャリア発達は促進される。若年社員の潜在能力と上司とのよい関係性が結実した場合には、従業員のポジティブメンタルヘルスは実現され、キャリア発達はスムーズに展開するだろう。

上司と部下の関係を「垂直的交換関係」というが、ポジティブメンタルヘルスを規定する垂直的交換関係を整理すると、次のような8つの要因があげられる。

①上司は部下の仕事上の問題や希望をよく理解している、②前例のない新たな方法で行おうとする時、上司がその方法について裁量を充分示し、柔軟に対応してくれる、③上司は部下の強みや長所など能力を充分に把握している、④上司との相互のコミュニケーションは効果的に行われている、⑤厄介な事態を起こし、困難に直面しても、上司は権限（力）を行使して対応してくれる、⑥日頃から部下に何を期待しているかを上司は明確に伝えている、⑦上司が部下の仕事に満足しているかそうかを明確にフィードバックしている、⑧日頃から、上司と部下と一緒に歓談したり食事をするなどの機会がある。このような職場における垂直的交換関係が存在していることが、個人を活性化し、ポジティブメンタルヘルスを実現する職場の大切な条件となるだろう。

11. 従業員の自律的キャリア開発とその支援

職場における良好な垂直的交換関係は従業員のポジティブメンタルヘルスの基盤を支えると同時に従業員のキャリア形成を支える要因でもあるといえる。現在、企業においては、従業員が組織に依存せず、自らのキャリアを主体的に考え行動することを求めている、自律的に自分らしいキャリア（自己特性を最大限活かし自らやりがい創造するキャリア）の開発を求めている。しかし、自律的キャリア開発は従業員個人の努力だけでは叶えられず、企業による側面からの支援も重要である。すなわち、従業員が「自らを育て、自ら育つ」環境、インフラの整備が求められる。その条件を整理すると次のような点があげられる。

①従業員に対する経営情報の開示、今後の経営ビジョン、経営目標、求める人材像とその能力要件、②人事制度の整備、なかでも特に従業員のキャリア形成の自律性を支援するインフラが必要。例えば機能する自己申告制度・社内公募制度・FA制度。多様なキャリアパスの整理とその提示。画一的な昇進・昇格制度の見直しを行い個別化を行う。その評価・処遇に関する情報開示、エイジフリーシステムの構築など。③教育・研修制度とその内容の充実。特にキャ

リアステージ、ライフステージに対応したキャリアデザイン研修。キャリア開発に必要な多様な教育・研修の選択肢。経済的・時間的な教育支援。④上司やメンターによる個別のキャリア支援、従業員の主体性の重視、面談内容の充実、相談・情報提供・助言指導。⑤社内のキャリア相談室の設置と支援の充実、専門家であるキャリアカウンセラーによる相談と助言指導、情報提供。同時に、メンタルヘルス支援の関係部署との効果的な連携を行う。

このような環境、インフラを整備することにより、従業員自身の自律的キャリア開発を促すことが可能になる。大切なことは、従業員の自身のキャリア意識を強化し、自律性を重視することである。すなわち、従業員自らが、自身のキャリアについて深く考え、今後のキャリアを主体的に選択し、キャリア目標・課題を明確化し、キャリア開発行動計画を立て、自主的に行動することができるように支援を行うことである。個人の活性化は、受け身の状態のなかからは、決して生まれない。そのためには、自らのキャリアを選択し、自ら決定し、自らのキャリアに責任をもつ「自律性」が何よりも大切である。

12. ポジティブメンタルヘルスとキャリア相談室の役割と機能

自律的キャリア開発は、いまや企業の重要な人事施策になっている。しかし、実際には従業員にとって自らのキャリア選択、キャリア決定に迷い・葛藤や不安が生じることが多いのが実態である。そこで、こうしたキャリアストレスに対する支援を行うのがキャリアカウンセラーである。大手の企業内にはキャリア相談室が設置され、従業員のキャリアに関する悩み、抱えるキャリアの問題に対応し、問題解決支援を通し従業員を活性化する支援が行われている。厚生労働省は今後キャリアカウンセラーを10万人規模で養成を行い、企業規模に関わらずキャリア支援が可能なキャリア相談室を設置し、企業においてキャリアカウンセリングを実施する指針を示している。

そこで、キャリア相談室の役割と機能を整理してみよう。キャリアカウンセリングは社内においてどのような支援を行っているのだろうか。①正しい自己理解の支援：自己の強み・長所、反対に弱みなど、適性、今後のありたい自分の姿、キャリアの方向性、やりたい仕事・分野、大切にしたい価値観、②キャリアストレスの軽減：キャリアストレッサーは何かを明確化し、キャリアスト

レスの解決を支援する。上司との人間関係、業務に適性がない、業務の処理がうまくできない、異動先での不適応など、③ジョブデザイン、キャリアデザイン（キャリア計画）の支援：キャリア目標達成のための自己啓発課題、行動計画、キャリア開発の情報提供、④キャリア転換の支援：出向や社内での他部署への異動、海外への転勤、離職や転職など、⑤職場適応への支援：具体的な業務遂行のための指導、職場の人間関係の支援、リーダーシップやマネジメントの支援など、⑥自己効力感、自尊感情の支援：成績や成果が低迷し、昇進・昇格ができずに悩んでいる、キャリア充実感がもてないなど、⑦キャリア問題によるメンタルヘルス支援：キャリアカウンセリングを通してキャリアに関係する問題解決を支援することにより、メンタルヘルス不調を予防したり、症状を軽減し回復の支援を行う、メンタルヘルス支援部門との効果的な連携をとる。

このように、社内におけるキャリア相談室が存在し、上司にも相談できないような悩みを安心してありのまま相談できる場所として機能することは、キャリア支援のみならず、同時に従業員のメンタルヘルスの回復、向上にも貢献することができる。このため、キャリアカウンセリングは、メンタルヘルス不調を予防する機能をもち、従業員の能力を開発し、人材を育成する役割を果たす。要するに、キャリアカウンセリングはその役割を果たし効果的に機能することによって、ポジティブメンタルヘルスは実現すると言っても過言ではない。

おわりに

キャリア支援はポジティブメンタルヘルスを実現するための本質的条件であるといえよう。キャリア支援を通して、個人をマイナス10（-10）の状態からゼロ（0）の状態に復帰させるだけでなく、さらに0の状態をプラス10（+10）の状態へ、20（+20）の状態へと、成長・発達を促す「成長モデル」に基づく支援を行うことが必要である。

環境変化が大きくスピードが激しい近年では、誰にとっても、必ずしも予定のキャリアデザイン通りにはならないことが多い。そのため現代社会においては、メンタルヘルス不調の陰に、キャリアに関係する問題が数多く存在している。したがって、メンタルヘルス不調を改善するための投薬や休職による単な

る心身の休養・回復だけでは、本質的な問題は解決困難である。従業員の抱えるキャリアに関係する悩みは、復職後もそのまま残存する。このため、投薬、休養を経て職場復帰を果たしても、未解決のキャリアに関する問題をそのまま抱えている限り、キャリア不安や葛藤などから、メンタルヘルス不調を再発・再燃することが多いのである。

そこで繰り返すが、筆者はポジティブメンタルヘルスの実現には、キャリアカウンセリングを通したキャリア支援が不可欠であると考える。メンタルヘルスとキャリアは互いに関係性があり、相互に影響を与えあう関係性が存在する。すなわち、キャリア形成につまづき、キャリアの悩みを一人で抱え悩む従業員を、長い間放置しておく、次第にやる気・意欲を失い活性化されなくなり、その後メンタルヘルス不調に至ることは当然の結果である。

今後、従業員一人ひとりが熱意をもって意欲的に職務に取り組み、業務にコミットし、やりがいや達成感がもてるようなポジティブメンタルヘルスを実現するためには、ありのまま気軽にキャリア相談がきるようなキャリア相談室を設置することを提言したい。

個人の活性化は組織の活性化に通じ、また、個人の成長は組織の成長につながる。キャリア開発は個人側の要因と組織側の要因がともに車の両輪のように機能してこそ実現するものであり、その点からは、組織と個人は互いにキャリア開発のパートナーでなければならないといえる。

[参考文献]

- 大熊保彦 (2011) 『リフレーミング：その理論と実際』 至文堂
 島津明人 (2014) 『ワーク・エンゲイジメント』 労働調査会
 島津明人 (2014) 『ワーク・エンゲイジメントー基本理論と研究のためのハンドブック』 星和書店
 Peterson, C. (宇野カオリ訳) (2012) 『ポジティブ心理学入門』 春秋社

ABSTRACT

The Positive Mental Health and the Career Support

Mariko MIYAGI

The purpose of this paper is not only to clarify “What is Positive Mental Health”, but also in order to realize the Positive Mental Health, it is essential to support employees “Career Development”.

In 2007, WHO defined the new mental health; that is, “Mental Health is not just the absence of mental disorder”. It is defined as a state of well-being in which every individual realizes his or her own potential can cope with the normal stresses of life, can work productively and fruitfully, and is able to make a contribution to her or his community.

This new WHO mental health definition is a quite different from former definition, because it refers to the healthy working state, which is “people work productively and fruitfully, and is able to make a contribution to her or his community.” This mental health definition is very close to the career development concept and which tells us the relationship between mental health and career development.

The mental health support model is changing from “Medical Model ; Cure Model” to “Development Model”, in other words, “Career Development Model” If people can get career counseling support timely and properly, they can solve both career problem and mental health problem. In generally speaking, once people have their career problem, gradually they are apt to decline to make their mental health worse.

Career Counseling has the function of bringing up and development, and

also the prevention of mental disease. If CareerCounseling works effectively, it can play a role of the base of positive mental health which support effectively peoples development. at work.