

# メンタルヘルス対策としての「キャリア支援」について考える

働く人のメンタルヘルス不調の原因は様々だが、将来のキャリアに関する不安に起因するケースも多いといわれる。特に地方公務員の場合、異動が多いため、希望する仕事になかなかできない、専門性を身に付けることも難しい——など、公務職場ならではの困難も加わってくる。

こうした悩みからメンタルヘルス不調を発症する職員が出る前に、個々の職員がキャリアデザインを描き、それを相談でき、ある程度実現できる組織づくりが必要といえる。実際、職員のキャリア支援や人事制度改革に力を入れる自治体も出てきている。これらは人材育成の視点がメインとなるが、メンタルヘルス対策としても有用であると考えられる。

そこで今回は、「メンタルヘルス対策としてのキャリアデザイン」について考えてみたい。



総論 キャリア形成支援とメンタルヘルス対策

メンタルヘルス不調者の減少にとどまらず  
個人と組織の成長につながる支援を

キャリア心理学研究所代表／臨床心理士 宮城 まり子



本稿ではまず、産業保健心理学やメンタルヘルス対策の新しい流れを紹介します。そのうえで、キャリア支援がそれにどう寄与するのか、また具体的にどのような支援を行っていけばいいのかといったことを示していきます。

## WHOが提言する「健康職場」とは

身体の健康と心の健康は互いに影響し関連し合っています。したがって身体の健康管理は心の健康管理であり、反対に、心の健康管理を大切にすることは身体の健康管理につながると考えられます。

では、「心が健康である」とは、どんな状態を指すのでしょうか。WHO（世界保健機関）は2007

年に次のように定義をしています。「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く、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、社会に貢献することができるという幸福な状態である」。

ここで注目したいのは、「働き方やキャリア形成」に関係する傍線部分です。WHOは、2010年に「健康職場モデル」も発表しています。同モデルでは、健康職場の構成要素として、「物理的な職場環境」「社会的心理的な職場環境」「個人の健康資源」「地域との共生、地域社会への関与」の4つを挙げ、働く人たちの健康なくしてビジネスの繁栄はないこと、健康的な職場、組織を創ることの大切さを提言しています。

この4要素の中でも、「社会心理的な職場環境」は特に大切です。仕事を通して人々が自己の能力を存分に生かし、働くことにやりがいを創造し、自ら意欲的に働くことができるような職場づくりの大切さが含まれているからです。

そこで、個人の側から心の健康の5条件（故・内山喜久雄／筑波大学名誉教授）を見てみましょう。心が健康である人は、次の5条件を満たし、満たせない状態であれば、心が健康な状態とは言い難いと考えられます。①ありのままの自分を受容できること（肯定的に自分をとらえることができる）、②他者と交流（対人コミュニケーション）ができること、③客観的に自分をとらえられること（偏りのない歪みのないとらえ方や考え方ができる）、④主体性や自主性があること（自律的に考え行動し働く姿勢がある）、⑤自分自身をコントロールできること（感情、行動、態度など）。

### 心の健康度を高めて「イキイキ職場づくり」へ

メンタルヘルス対策のあり方は近年、心の不調の発症後に対策を講じ

る「モグラ叩き」から、いかに発症を防ぐ対策を強化するかという方向へと大きく転換しています。この対策の中では、組織で働く一人ひとりが、多様なストレスに遭遇しても自己管理ができるように、また、ストレスをうまくコントロールし軽減する方法を身につけられるようにすることを第一にしています。また不調に陥ったとしても、再発しないような取り組みに力を入れ、スムーズに復職し、職場に再適応できるような支援を行うことも重視されます。

このような転換の背景にあるのが、21世紀に入り発達してきたポジティブ心理学と、それに基づく産業保健心理学の新たな流れです。この新しい流れにおいては、精神的・身体的な不健康、ストレスなど「人間のネガティブな面」ではなく、「心の健康のポジティブな面」に着目し、それをさらに強化する研究・実践が重視されるようになってきました。

具体的には人々の仕事上でのやりがいを増進すること、個々のキャリアの充実感を支援すること、将来のありたい姿、なりたい姿、やりたいことを支援することになります。そ

して、働く人々の独自の強みを生かし、さらに動機づけや、職務満足感を得てもらうことにより、組織コミットメントが強化されます。こうして、心の健康度を高め、より生産性の高い「イキイキ職場づくり」を行うことが、メンタルヘルス不調の予防において第一に大切であるとしています。

また、たとえストレスに遭遇しても、そこから回復できる精神的回復力「レジリエンス」も重視されます。レジリエントな人（レジリエンスが強い人）が持つ特性は、以下のようなものです。

- ・ 自分に対する信頼を有する（ストレスを乗り越え、新たな精神的成長を図る）
- ・ 感情のコントロールができる（耐える力を有する）
- ・ 樂觀性を持つ
- ・ 信頼や安心感のある人間関係を持っている
- ・ 独自の人生の目標、生き方の価値観を持っている

### 誰にでも必要となる「キャリア充実感」

筆者は幸福をもたらす要因とし

て、以下の6要因を考えています。

- ・ 心身の健康
- ・ 経済的な生活の安定
- ・ 良好な人間関係（家庭、職場、地域など）
- ・ 楽しみのある人生（楽しめるもの、打ち込めるもの）
- ・ 肯定的な自己概念や自己効力感（自分はやればできるであろうという予測）
- ・ キャリア充実感（仕事のやりがい、生きがい）

そして、最後の「キャリア充実感」を支える6因子を挙げると、次のようになります。

- **キャリア充実感を支える6因子**
- 仕事の中で、自分自身や自分のもつ能力が活かされていると感ずる
- 仕事を通して自分が成長している、発達していると実感できる
- 仕事の中で評価され、認められている
- 自分が周囲から信頼され、期待されている
- 職場や組織に必要とされている

● 仕事を通して他者や組織、社会の役に立っている

こうした充実感を得られることが、キャリア形成には誰にも必要であり、それは心の健康にも寄与します。

### 心の健康に影響する キャリアアストレス

しかし、働く誰もがこのようなキャリア充実感を得ることができるとかという必ずしもそうではないのが実態です。

実際に、どのような場合にキャリアアストレスが出てくるのかを見てみましょう。

まず、①異動、転勤、昇進、休業（育児休業を含む）、復職、短時間勤務からフルタイムへ、定年などキャリアの変わり目・節目には環境変化に伴い、不安定になりやすいです。さらに、②想定外の出来事、役割・責任の変化、リストラや失業、海外勤務などや、③過重労働、仕事にやりがいを持ってない、達成感が感じられない、自分が活かされない、仕事に適性がない、といった場合。

また、④上司や職場の人達との人

間関係がうまくいかない、パワハラやセクハラがある、⑤転職・退職するか否か、異動希望を出すか否か、社内公募に応募するか否か、雇用延長するか否かの選択で悩むとき、⑥今後のキャリアの見通しが立たない、自分の専門性が活かせない、昇進がなかなかできない、復職後のキャリア形成に困難がある、ワークライフバランスがうまく取れない場合など——になります。

このようにキャリアアストレスの原因は多岐にわたっています。すなわち、誰もが多かれ少なかれキャリア形成の過程で多様なキャリアアストレスを経験し、悩みを抱える可能性があるのです。

そして、長期にわたりキャリアアストレスにさらされ、ひとりで問題を抱え込んでいると、次第に心の健康のバランスを崩し、メンタルヘルス不調に陥りやすくなると考えられます。メンタルヘルス不調の背後にはこうしたキャリアアストレスの存在があり、キャリアとメンタルヘルスは相互に重なり合い関係しあっているのです。

### 「メディカルモデル」と 「キャリアモデル」による 統合的支援を

メンタルヘルス不調に陥った人に対しては、服薬や休職といった対応がとられます。しかし、こうした「メディカルモデル」の対応では、症状は改善されませんが、本質的な原因は解決できません。大切なのは、働く人の内面に深く存在するキャリア形成に関する問題（仕事が合わない、今後のキャリアの展望が描けないなど）の改善を図る「キャリアモデル」の対応です。

これまでの「メディカルモデル」に、新たに「キャリアモデル」を加え、両面から統合的な支援を行うことが必要といえるでしょう。言い換えれば、働く人を病理モデルからとらえるだけではなく、成長モデルも大切にしよというものであり、実際、こうした流れが産業保健の現場で、起きています。

たとえば、メンタルヘルスに対応する相談室（心の健康相談室）とキャリア形成に関する悩みに対応する相談室（キャリア相談室）を併存している組織が次第に増えてきていま

す。心の健康相談室に来談した人の悩みが、そもそもキャリア形成に原因があると思われるケースでは、キャリア相談室を勧めます。また、キャリアの相談のために来談した人に、うつ症状が懸念される場合には心の健康相談室にも行くことを勧めます。両相談室は、きちんと「集団守秘義務」を守りつつ情報交換し、働く人の支援を統合的に行い、両面から効果的な支援を展開するのです。

実際、このような統合的支援により、回復を早め、メンタルヘルス不調の進行を予防できるケースも多く見られています。

### 重要性が増している キャリアカウンセリング

キャリアに関する問題を抱える人を支援するカウンセリングを「キャリアカウンセリング」といい、「個人がキャリアに関して持つ問題や葛藤の解決とともに、ライフキャリア上の役割と責任の明確化、キャリア計画、意思決定、その他のキャリア開発行動に関する問題解決を個人またはグループカウンセリングによって支援することである」（米国キャリア



ア開発学会」と定義されています。その資格は「キャリアコンサルタント」という国家資格であり、多くの企業や大学のキャリアセンター、ハローワークなどで広く活動しています。

キャリアアカウンティングは人の能力を開発し、人を育てるカウンセリングとして機能します。同時に、キャリアアカウンティングの充実が、メンタルヘルス不調を予防する、予防的な機能も同時に果たすカウンセリングです。その機能と目的をまとめると次のようになります。

### キャリアアカウンティングの機能と目的

- 働き方や生き方に関する自己理解を促し、今後のキャリアデザイン（長期的なキャリア設計図を描くこと）を支援する
- キャリア選択、今後の進路の選択や意思決定を支援する
- 現在の担当の役割・責任の明確化、業務への適応を支援する
- 絶えず変化する職場や組織の環境変化への適応を支援する

- 今後のキャリア形成のための自己啓発課題を明確化し行動計画を支援する
- 今後の働き方、生き方への動機づけを行う
- 自己効力感を育成する
- 個々のキャリアに関する相談から見えてくる組織の問題や改善課題を整理、明確化し組織への提言を行い、環境に働きかける（コンサルテーションを行う）

特に、近年では単に相談室で個人の相談に応じるだけに留まらず、個人の多様な相談からうかがえる組織の問題点を指摘し、改善提案を行う役割の重要性が増しています。職場の改善、人材育成と人事制度への改善提案、組織風土のよりよい醸成への提言などが、キャリアアカウンターの役割として重要度が増しているのが実態です。

### 生涯発達とキャリア形成

人生100年時代を迎えました。誰もが、長い目で自分の働き方、生き方を考えることが求められています。

生涯発達心理学では次のように述べています。「人間は死ぬその日まで生涯にわたり発達し成長し、変化する存在である」。発達＝developという英語は「一人ひとりの固有の能力を、引き出し活かす」というニュアンスを含んでいます。キャリア開発も同じです。すなわち「一人ひとりの能力を引き出し、仕事において発揮させ、独自のキャリアを形成させる」と考えられています。

また、組織や上司に依存せず、自らのキャリアを主体的、自主的に開発し、ありたい自分、なりたい自分の自己実現を図るためには、「自律的キャリア開発」という考え方が欠かせません。それには6つの要素があり、これらをバランスよく備えることが、求められます。

### 自律的キャリアの6要素

- 1 正しい自己理解…自分はどうありたいのか、何をしたいのか
- 2 強いキャリア意識…自分を絶えず向上させ成長させようとする意欲
- 3 明確なキャリア目標…3年後、

- 4 5年後、10年後の、ありたい自分、働き方のビジョンや方向性
- 5 3の目標達成の自己啓発、自己教育力、自らへの先行投資
- 6 キャリアネットワーク…組織内外の幅広い人脈、人とのつながり、信頼関係
- 7 キャリアの自己管理…自己のキャリアを節目、節目で見直し修正し、柔軟に再設計する力

キャリア形成は必ずしも常に計画どおりにはいきませんが、かといって環境変化や組織の言うままに任せてはいけません。

### 自律的キャリア形成を促す人事制度が必要

キャリア形成の原点には、正しい自己理解がなければなりません。そして自己理解とは、「自分は今後どうありたいのか、どうなりたいのか、何をしたいのか」「自分はどうなのか、何が好きなのか」「自分の人材としての強み、売り、専門性とは何か（自分の弱み、改善点、不足して

いるものは何か」「自分が働き、生きるうえで大切にしたい価値観は何か」「自分の果たす役割、責任、使命は何か」「そのうえで、自分がやるべきこと、具体的な行動（計画）は何か」という6つの問いに集約されます。

自分のことは自分が一番知っていると思っても、こうした問いに答えられる人はとても少ないのが現実です。組織、人事に自らのキャリア形成を任せきり、受け身で働いている人がほとんどのように思いま

す。一方で、組織側も個人のキャリア自律を支援し、個人がどのようなキャリアを考え、何を希望しているのか、組織と個人はていねいに互いに真摯に話し合い、相互のニーズをすり合わせる事が欠かせません。納得がいかなのまま、一方的に押しつけられ、いやいや業務を担当しているようでは、動機づけられず質の高い仕事はできないでしょう。

こうした事態を防ぐため、組織は自己申告制度、組織内での公募制度、フリーエージェント（FA）制度など、個人が自律的に自分のキャリアを選択できる余地のある人事制度にする

ことを考えなければなりません。そして、一人ひとりに主体的にキャリアを考えてもらう機会を提供することが必要です。その時に、キャリア選択に迷ったり、悩んだり、不安を感じる場合には、キャリアカウンセリングによる支援を受けることができるでしょう。

### 節目節目で自己対峙する「キャリアデザイン研修」を

環境変化が激しい現代は、スキルや経験、知識がすぐに陳腐化します。節目節目で、これまでの自分を棚卸しし（自己対峙）、将来へ向けての目標、そのための自己啓発課題を考える時間を、一人ひとりに与えることが必要です。

こうした「キャリア再設計」の時間を、「キャリアデザイン研修」と名付け、30、40、50歳の節目で研修を行うことが、最近はとて多くなりました。同年代の人と一緒に、働き方や生き方、やりがい、またキャリア不安や葛藤などについて率直に語り合い、書き出し、発表し合い、意見交換を積極的に行います。「見えない心の中を、絶えず言語化する」ことで、自己の欲求や課題に関する

深い「気づき」、次のキャリアステップに向けた課題を明確化し行動に移すのです。

筆者はキャリアデザイン研修の講師を担当することがありますが、参加者からは「キャリアに関して悩んでいたのは自分だけではなかった」、「自分が今後やるべき課題（維持する課題、改善する課題、新たに挑戦する課題）が明確化された」、「これからも前向きに一段上の質の高い仕事をすることに動機づけられた」などの感想を耳にします。キャリアデザイン研修には大切な意味があると実感する瞬間です。

### 個人と組織が相互に「Win-win」の関係性を

キャリア形成支援を通した一人ひとりの成長は、必ず組織の成長につながります。組織と個人は、互いに成長し合うキャリア開発のパートナーともいえます。

特に、若年層にとって組織の代表である上司の役割の重要性は言うまでもありません。先輩や上司が将来の自分のキャリアモデルであるならば、直接的な教育（OJT）以上に、身近に刺激となるよい手本が存在す

ることは、若者が「自ら育つ環境」になるでしょう。人材育成は良い上司や先輩との出会いが鍵を握ると言っても決して過言ではありません。管理者の教育に力を注ぎ、「当たりはずれのない質の高い上司」を揃えることは、組織の大切な責任です。

キャリアに関する課題に起因するメンタルヘルス不調の事例は、最近特に増えてきています。本稿で示したように、キャリア形成支援策を通じて、個人と組織が相互に「Win-win」の関係性を構築できることを願っています。

#### PROFILE

キャリア心理学研究所 代表/臨床心理士

宮城 まり子 (みやぎ まりこ)

慶應義塾大学文学部心理学科卒業、早稲田大学大学院文学研究科心理学専攻修士課程修了。立正大学心理学部、法政大学キャリアデザイン学部、同大学院にて教鞭をとる傍ら、臨床心理士、キャリアカウンセラーとして臨床活動に携わっている。専門は臨床心理学、キャリア心理学、生涯発達心理学。企業におけるカウンセリング、キャリア相談室のスーパーバイザー、キャリアデザイン研修講師、キャリアカウンセラーの養成などに携わっている。日本産業カウンセリング学会名誉会長。『キャリアカウンセリング』（駿河台出版社 2002年）のほか、『職場メンタルヘルス』（共著、駿河台出版社 2010年）、『聴く技術』（永岡書店 2015年）など著書多数。