

# 特集 メンタルヘルス教育の質を再考する

地方公共団体におけるメンタルヘルス不調による長期病休者は増加傾向が続いている。メンタルヘルス対策において最も重要なのは「一次予防（不調の未然防止）」とされているが、現状を鑑みると、その対策が実際には難しいことがうかがえる。そこで本特集では、メンタルヘルス教育の質に焦点をあてる。毎年同じようなプログラムを「実施すること」に重きを置くのではなく、「実施内容の質」を重視し、望ましい教育設計や改善方法などについて専門家の助言と好事例を紹介する。

## 総論 メンタルヘルス教育の重要性

### 組織のレジリエンスを高める メンタルヘルス教育の役割

平井康仁産業医事務所代表 平井康仁

近年、組織を取り巻く環境変化のスピードは著しく、先の読めないVUCA時代※といわれています。このような時代の中で組織が生き残りますますます繁栄するために、レジリエンス、特に「組織のレジリエンス」の重要性を指摘される機会は増えるばかりです。本稿では、組織のレジリエンスを高めるためにメンタルヘルス教育が果たす役割について考えていきます。

※VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った言葉。不確実性が高く、将来の予測が困難な状態であることを表しています。

#### 組織のレジリエンス

組織のレジリエンスとメンタルヘルス教育の関係性について考えるにあたり、はじめに組織のレジリエンスについて定義したいと思います。定義にはさまざまありますが、ここでは「想定外の困難が起きたとき

も、しなやかにその困難を乗り越える力」と定義しましょう。

このように定義した際に、レジリエンスの高い組織になるための重要となるのは、

- ① 想定外となる困難を限界まで減らす
- ② 想定内の事態への対応はできるだけ低い階層で行えるようにする
- ③ 想定外の困難が起こってもしなやかに乗り越えることができる

では、こう考えた際に、近年特に注目が集まっているメンタルヘルスに関連した問題はどのように整理されるでしょうか。たとえば以下のよう整理できます。

① 誰もがメンタルヘルス不調になることが想定内のものとなる

② メンタルヘルス不調になった際に、できるだけ低い階層で対応ができる

③ 業務上の想定外が起こった際にも、それをしなやかに乗り越えることができる

こうした組織づくりができるのであれば、VUCA時代であっても強い組織をつくるための一助となるでしょう。本稿では、上記の定義、整理に基づいて、メンタルヘルス教育が果たす役割について考えていきます。

#### ① 想定内の不調

「誰もがメンタルヘルス不調になることが想定内のものとなる」ためには、何が必要でしょうか。

まず、組織に所属する全員がメンタルヘルスに対する正しい知識を持

つことが必要です。それに加えて、自分が不調になったとしても、他人が不調になったとしても、すべての従業員が不調に対して冷静に判断・対処することができるようになることが肝要となります。そのために必要なものが、**全従業員を対象としたセルフケア教育**です（セルフケア教育は個人のレジリエンスを高めるためにも有効ですが、本稿では割愛します）。



## ②低い階層での対応

次に、「メンタルヘルス不調になった際に、できるだけ低い階層で対応ができる」ためには、何が必要でしょうか。

最も小さな単位でメンタルヘルス対応が完結することが必要です。すなわち、たとえば不調になったのが

一般職員であれば係長職が、係長職であれば課長職が、メンタルヘルス不調に対応できることが求められます。この目的を達成するためには、すべての管理監督者がメンタルヘルス対応をできることが必須です。そのために必要なものが、**全管理監督者を対象としたラインケア教育**です。しかも、管理監督者はただ教育を受けるだけでは不十分であり、実際に部下が不調になった際には適切な対応が取れるようになっていくことが求められます。このラインケアが有効に機能するためにセルフケア教育が有効なものとなっていることが重要であることは言うまでもありません。

さて、これら①②に該当する内容は、安全衛生管理上広く望ましいとされているメンタルヘルス教育の内容です。そして、これらの活動を本稿の趣旨に沿って言い換えてみると、「想定外を限界まで減らすために多くのメンタルヘルス不調の対応を想定内に落とし込むための平時の積極的教育活動である」と言えます。一般的には、想定内の問題であれば低い階層で対処することが可能であるため、対処に要する組織内コスト

は小さくすることが可能です。これは組織全体にとって有益であり、このような教育活動は競争力を高めるための積極的投資と捉えるべきです（メンタルヘルス教育内容の詳細については、本特集の「提言」でより詳しく解説いただいているため、ここでは総論的な内容にとどめます）。

そして、適切なセルフケア／ラインケア教育が継続的に行われていれば、想定外のメンタルヘルス不調対応はそうそう生じ得ません。そのため、次項で述べる内容は、予防活動の中でもメンタルヘルス不調者を発生させないための一次予防活動※に近い活動となります。

※予防活動：予防活動は大きく3つに分かれます。一次予防、二次予防、三次予防の3つです。一次予防は「病気を未然に防ぐ活動」、二次予防は「病気の早期発見と早期対応」、三次予防は「病気を生じた際の適切な事後対応」です。

## ③想定外を乗り越える

では次に、①②の対策を講じても

発生してしまう想定外について述べましょう。「業務上の想定外が起こった際にも、それをしなやかに乗り越えることができる」ために必要なものは何でしょうか。おそらく最初に思い浮かぶのは**優秀なプレーヤー**でしょう。もちろん、優秀なプレーヤーが重要であることは間違いありません。では、**優秀な管理監督者は必要と言えるでしょうか**。プレーヤーが優秀でありさえすれば、管理監督者が優秀である必要はないのでしょうか。

ここに問いを立てて研究し、一つの結論を出したのがGoogle社のリサーチチームです。彼らは経営層から出された「管理監督者が優秀である必要を証明せよ」との難題を見事クリアしました。さて、彼らは何をしてどのような結論に至ったのでしょうか。

最初に行った研究は、「同じ人間



Profile

### ひらい やすひと

2009年筑波大学医学専門学群医学類卒業。2011年千葉労災病院にて初期研修修了。2015年筑波大学大学院人間総合科学研究科修了。日本医師会認定産業医、労働衛生コンサルタント(保健衛生)、社会医学系専門医・指導医。常勤産業医、筑波大学医学医療系助教、非常勤講師等を経て2018年より現職。著書に『忙しい人のための公衆衛生～「なぜ?」から学ぶ保健・福祉・健康・感染対策』(羊土社)などがある。

であっても所属するチームによって生産性は変わるか」という研究です。この研究によって、「同じ人間であっても所属するチームによって生産性は異なっていた」という結論が導かれました。この結論によって出てくる疑問は、その原因は何かということとです。

そこで次に、「考え得るすべての仮説を検証するために、できる限り多くの変数を調査」しました。その仮説としては、たとえば「チーム内で一緒に食事をする機会が多い」「管理監督者にカリスマ性がある」などです。調べた変数としては、「職場内外において構築されている人間関係」「チーム内で共有した時間の長さ」などでした。そしてわかったことは、**これらすべてが生産性には何ら影響していなかった**ということでした。そしてさらに研究を進めた結果、**生産性に最も影響を与えていたのは管理監督者の言動である**、ということがわかりました。

この時点で、優秀なマネジメントがいかに重要であるかの答えは出たのですが、ここからさらに「優秀な管理監督者がつくるチームにはどのような特性があるか」まで研究は進められます。そして出た結論が5つ

の概念です。5つの概念は「心理的安全性、相互信頼、構造と明確さ、仕事の意味、インパクト」で構成されており、中でも**心理的安全性が最も重要であると結論づけられました**。

### 心理的安全性への誤解

さて、上述の5つの概念が重要であることは否定のしようがないのですが、各概念について誤解が多いようですので、ここで2つの概念について整理しておきたいと思えます。

まず、相互信頼です。相互信頼とは、単にお互いを信頼できる間柄という意味ではありません。「彼／彼女は一度引き受けた仕事は最後までやりきる」という確信が相互信頼です。つまり、人間関係が問題なのではなく、「このチームであれば最高の仕事ができるに違いない」「あの人は期限内に確実に仕事をやり遂げる」という仕事に対する確信に近い感情こそが相互信頼であり重要だと言っているのです。

では、心理的安全性についてはどうでしょうか。ここが最も誤解されているので常々問題だと感じているのですが、**心理的安全性について「ミス**を非難されない」「質問しても許される」などの解釈が独り歩きしており、

ゆるふわな職場環境をイメージされがちです。しかし、それはまったくの誤解です。そもそも**心理的安全性の定義は「対人関係のリスクをとっても安全だと信じられる職場環境」**のことです。そしてこれも誤解が生じやすいポイントなのですが、対人関係のリスクとは単に「質問する」「意見を述べる」ことを指しているのではなくありません。対人関係のリスクについてはわかりやすく言えば、**課長以下が集まった課内会議の場で課長が出した提案に対して「NOを言うこと」「悪いところを指摘し改善策を提案すること」に何の不安も感じないこと**、です（課長を部長や首長に読み替えていただいても構いません）。

この「NO」や「指摘し改善策を出す」ことこそが対人関係のリスクをとることだと言えます（そして心理的安全性が高い組織ができたときに「ミスを報告しても非難されない」「疑問に思ったことを質問しても許される」という効果が得られることは間違いありません）。

すなわち、心理的安全性が求めていることは、チームにおける**健全な衝突**であり、短い時間で最も高い成果を上げるためには必要な経過だと考えられているのです。では、なぜ

健全な衝突が重要なのでしょうか。それは、**心理的安全性が確保された環境であれば、チームメンバーは「知識を共有したい」と心から思え、皆が喜んで知識を共有してくれる**ためです。逆に健全な衝突がないチームであれば、間違った提案であっても誰も知識を共有せず（改善策を出さず）に、予想通りに失敗していくこととでしょう。

ということは、さらに踏み込めば、いくら**心理的安全性が高くても、チームメンバーに高い知識がなければ良いパフォーマンスは得られない**とも言えます。Google社の研究で心理的安全性が最も重要だと言われたのは、それは研究対象が優秀なGoogle社の社員だからであって、この結果をそのまま全米、全世界、全日本の労働者に対してあてはめるのは無理があるのです（もし**心理的安全性こそが重要な**のであれば、私はイチローや大谷翔平を中心としたドリームチームに勝つことができますでしょう）。

すなわち、業務上の想定外を乗り越えるために必要なものとして、**心理的安全性を含む先の5つの概念を提唱するのも間違いではない**のですが、それとあわせて、すべてのプ



リーダーが他の組織と比べて優秀であり続けることも同じだけ重要であり、そのためには継続した教育投資が重要だと言えます。

#### 【補正】

「心理的安全性について、「仕事をやり遂げるための素晴らしい戦略を立てられるようになる」「従業員が意欲に溢れたり熟練の腕を持つたりする」と指摘されることがありますが、まったくの誤解です。心理的安全性とは、可能であるはずのことが不可能になることを減らしたり、100の能力を持った人たちに100のパフォーマンスを発揮させたりすることを手助けするものです。一発逆転の魔法ではないことを強調しておきたいと思えます。

#### 求められているもの

このような時代において、人事労務担当者や産業保健スタッフに求められているものは何でしょうか。

人事労務担当者に求められているもの、それは全従業員および全管理監督者を対象とした教育投資の充実です。本稿で述べてきたように、これからの時代、ほとんどすべての組織において教育投資の拡充は必須です。そして、人事労務担当者にとって何より重要となるのは、具体的に



何にどれだけの投資をするのかを決定することです。セルフケア教育にどれだけの投資をするのか、ラインケア教育にどれだけの投資をするのか、そして、一次予防活動に（本稿の文脈であればレジリエンス教育に）どれだけの投資をするのか。これらを決めることが何より重要な時代がすぐそこまでやってきています。もちろんその際には、産業保健スタッフにも相談をしてください。では、産業保健スタッフに求められているものは何でしょうか。それは、人事労務担当者から相談を受けられる際に、いつでも万全の回答ができるように常日頃から準備を進めてお

くことです。これは、セルフケアやラインケアのことだけではありません。本稿で述べたようなレジリエンスや心理的安全性などについても同様です。もちろん、「心理的安全性などは産業保健スタッフの領域ではない」という立ち位置があることも承知していますし、その立場も尊重しなければなりません。少なくとも相談を受けた際に十分に情報に精通して適切な回答ができる必要があります。ぜひとも、組織にとって心強いアドバイザーとしての立ち位置を確保していただきたいと思えます。

そして、トップ層の皆さまにぜひご理解いただきたいのは、教育投資の重要性です。（地方公共団体においては株主という考え方は存在しません）たとえば機関投資家を対象として実施したアンケート調査において、「機関投資家が開示してほしい人事施策・CSR関連情報」の中で「ぜひ開示してほしい」「開示されたいれば参考にすると回答したものの1位が「メンタルヘルスによる休職者数」（59・4%）、3位が「従業員の健康維持・増進に対する取り組み」（58・8%）でした。これらの結果からも、いかに「メンタルヘルス

教育」「レジリエンス教育」が組織の外側からも重要視されているか、ご理解いただけると思えます。ぜひとも、教育投資を損失となるコストと捉えずに、回収可能な投資活動であるところご理解いただければ幸いです。

#### 最後に

これまで一般に、メンタルヘルス教育というものは防衛的投資と捉えられることが多かったように思いますが、今回述べてきたようにいよいよ組織はメンタルヘルス教育を攻撃的投資と捉え直す必要があるように感じています。単にメンタルヘルス教育を慣習として行うのではなく、何のためにメンタルヘルス教育を行うのか、どのような成果を得るために行っているのか、改めて考え直す機会としていただければ幸いです。

#### 〈参考文献〉

- エイミー・C・エドモンドソン、『恐れのない組織』。英治出版、2021。  
 エイミー・C・エドモンドソン、『チームが機能するとはどういうことか』。英治出版、2014。  
 ダニエル・コイル、『最強チームをつくる方法』。かんき出版、2018。  
 ピョートル フェリクス・グジパチ、『世界最高のチーム』。朝日新聞出版、2018。  
 Google, "re:Work". <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness#introduction>  
 新しい時代の働き方に関する研究会、「経済社会と働き方の変化等について」。厚生労働省、2023。  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11201250/001074775.pdf>