

現地開催等の概要

(委員報告、地方公共団体の事例発表、意見交換概要等)

■ 現地開催・現地調査 概要	37
----------------	----

【第2回研究会 栃木県開催】

○ 第2回研究会（栃木県開催）概要	38
○ 研究会委員による報告概要〔健康経営という考え方〕（松原委員）	39
○ 地方公共団体による事例発表概要〔栃木県宇都宮市〕	54
○ 地方公共団体による事例発表概要〔栃木県小山市〕	66
○ 研究会現地開催に伴う現地調査概要〔栃木県職員厚生課〕	79
○ 研究会現地開催に伴う現地調査概要〔栃木県宇都宮市〕	80
○ 研究会現地開催に伴う現地調査概要〔栃木県小山市〕	81

【第3回研究会 鳥取県開催】

○ 第3回研究会（鳥取県開催）概要	82
○ 研究会委員による報告概要〔大阪市におけるメンタルヘルス対策〕（出雲谷委員）	83
○ 地方公共団体による事例発表概要〔鳥取県米子市〕	99
○ 地方公共団体による事例発表概要〔鳥取県琴浦町〕	106
○ 研究会現地開催に伴う現地調査概要〔鳥取県米子市〕	116
○ 研究会現地開催に伴う現地調査概要〔鳥取県琴浦町〕	117

令和6年度 地方公務員のメンタルヘルス対策の推進に関する研究会 現地開催・現地調査 概要

(令和7年3月)

1. 現地開催 (第2・3回研究会)

● 第2回研究会：栃木県開催 (令和6年8月29日)

・参加者：13団体、県庁、研究会座長・委員

● 第3回研究会：鳥取県開催 (令和6年10月4日)

・参加者：18団体、県庁、研究会座長・委員



2. 研究会概要

● 第2回研究会

■ 栃木県宇都宮市、栃木県小山市、松原光代委員から事例等を発表

■ 職員規模が近い団体とフリートーキングを実施 ※第3回も同様

・メンタルヘルスにおける現状や悩みを共有できた、他団体の取組を知ることができて参考になったとの意見が多数。

■ 若年層職員に対する取組について

- ・若手職員と市2役とが集まるランチミーティングなどの場を設け、リラックスした雰囲気の中で若手職員が抱える困りごとの声を拾う機会を設け、さらにそれを研修内容や職場環境の改善に反映するといった取組を実施している。
- ・看護職が新採用職員と入庁後6か月までに面談を実施し、健康状態を確認している。面談の結果により、専門家への相談や電話やメールでの支援を行っている。これにより、新採用職員の心身の健康状態を把握し、メンタル不調の早期発見につなげることができている。

■ 管理監督者に対する取組について

・新任係長に対する臨床心理士による面談を実施。心理検査を活用し、部下との関わり方や自身のストレスマネジメントについてアドバイスを受けることで、自身の性格傾向や行動パターンを知り、よりよい人間関係に役立てることができている。



● 第3回研究会

■ 鳥取県米子市、鳥取県琴浦町、出雲谷恭子委員から事例等を発表

■ 若年層職員に対する取組について

・管理職以外の職員対象研修は任意となっており、参加者が少ない傾向から、新採用職員全員を対象に個別相談会を開催した。

■ 管理監督者に対する取組について

- ・メンタルヘルス対策の中心は管理監督者であり、その点を計画に明記した。ただ、管理監督者自身をフォローすることも同時に重要である。
- ・管理監督者が部下の職員とどのようにコミュニケーションをとった方がいいのか等を具体的に示した「管理監督者のためのメンタルヘルス推進マニュアル」を策定した。
- ・計画を元に管理職対象の研修会を開催。管理職が積極的に部下を気にかけるようになるなど、変化があった。



3. 現地調査

(研究会現地開催と並行して、開催県内の地方公共団体を直接訪問し、首長等との面会や実務担当部署との意見交換を実施)

■ 訪問先 【栃木県】 栃木県庁、宇都宮市、小山市 【鳥取県】 米子市、琴浦町

■ 主な意見等

- ・業務量や要求される質も高まっている一方で職員の年齢構成は若年化している。チーム力の発揮が求められる局面であるが、声を掛け合える余裕や時間がないと感じている。
- ・メンタル不調の原因として昔は業務量が多かったが、最近は本人の気質や職場内の人間関係が多い。また、家庭の問題などもあり、原因が複合化しているケースが多い。
- ・外部資源の共有など広域的な連携も視野に入れていく必要がある。

第2回研究会 栃木県開催

第2回研究会（栃木県開催）概要

【開催概要】

- 日 時：令和6年8月29日（木）13時30分～
- 会 場：栃木県総合文化センター 第1会議室
- 参加団体：栃木県（職員厚生課、市町村課）、13団体（会場11、オンライン2）
- 参加委員：（会場）大杉座長、赤津委員、齋藤委員、鈴木委員、松尾委員、松原委員
（オンライン）出雲谷委員、川波委員

【議題】

1. メンタルヘルス対策に関する計画（例）の概要
2. 研究会委員（松原委員）による報告『人的資源管理の観点からのメンタルヘルス対策』
3. 地方公共団体による事例発表（宇都宮市、小山市）
宇都宮市「宇都宮市のメンタルヘルスの取組について」
小 山 市「小山市メンタルヘルス取り組み状況」
4. 「現地開催事前アンケート調査」結果概要
5. フリートークキング



【主なポイント・課題】

メンタルヘルス対策へのトップの理解と計画策定後の課題

- 「副市長は計画を整備した当時の担当係長であり、メンタルヘルス対策に対する市長や副市長の理解がある中で事業を進めることができている。」（小山市）
- 「計画のうち基本方針など恒久的なものは大きな影響があるときに見直すこととし、成果指標の達成状況の審議、事業見直しを毎年行うようにした。」（宇都宮市）
- 「計画を策定しているが、休務者の割合が減少しているわけではない。」（宇都宮市、小山市）

【現地調査の概要】

※研究会現地開催と並行して、開催県内の地方公共団体を直接訪問し、首長等との面会や実務担当部署との意見交換を実施

1. 栃木県宇都宮市〔令和6年8月28日（水）〕

参加者（計15名）：〔宇都宮市〕人事課、健康相談室
〔研究会〕大杉座長、赤津委員、齋藤委員、松尾委員、オブザーバー、事務局

2. 栃木県小山市〔令和6年8月28日（水）〕

参加者（計19名）：〔小山市〕副市長、総務部長、総務部次長、職員課、産業医、富士通Japan株式会社
〔研究会〕大杉座長、赤津委員、齋藤委員、松尾委員、オブザーバー、事務局

3. 栃木県職員厚生課〔令和6年8月29日（木）〕

参加者（計16名）：〔栃木県〕職員厚生課
〔研究会〕大杉座長、赤津委員、齋藤委員、松尾委員、松原委員、オブザーバー、事務局

研究会委員による報告概要（第2回研究会）

報告者：松原 光代 氏（近畿大学経営学部 キャリア・マネジメント学科 准教授）

人的資源管理論、キャリア論、女性労働論を専門にダイバーシティ・マネジメント、ワーク・ライフ・バランス、働き方改革などを対象に研究。本研究会委員や厚生労働省による中小企業育児・介護休業等推進支援事業の座長などを務める。

【健康経営という考え方】

① 健康経営とはなにか

健康経営の定義は、経済産業省により「従業員の健康保持・増進の取組が将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営視点から考え、戦力的に実践すること」と定義されている。健康経営が注目される背景として、少子高齢化の進展により労働力人口が減少している中で、多様な人材の活用と労働力の質の向上が求められていることがある。健康経営のポイントは、法的・行政的リスクへのマネジメントではなく、「職場」に焦点を当てて、職場の機能低下をいかに解決していくかである。また、労働者の強み、成長といったポジティブな状態の醸成に焦点を当てることやリカバリー、睡眠、ワーク・ライフ・バランスといった要因にも注目している。

② 健康経営が注目する目標値：ワーク・エンゲイジメント

健康経営の実現には、ワーク・エンゲイジメントがポイントである。ワーク・エンゲイジメントとは、「ポジティブで、達成感に満ちた、仕事に関連のある活力、熱意、没頭を有している状態」と定義される。ここでいう「活力」は、努力を惜しまず困難に粘り強く取り組んで、失敗しても回復力があるという状態。「熱意」は、仕事に意義や熱意、挑戦、誇りなどを感じている状態。「没頭」は、幸せな気持ちで仕事に夢中になり、時間が早く過ぎていく状態を指す。ワーク・エンゲイジメントは、モチベーションの1つとして捉えられ、なぜ自分は働くのかが明確になっている点がポイントである。そして、ワーク・エンゲイジメントを高めることで、心理的ストレスなどは軽減され、家族や仕事の満足感、パフォーマンスも上がることが明らかになっている。

③ 心理的資本と心理的安全性

心理的資本とは、希望、自信、柔軟性、楽観性の各要素がそれぞれ業績と相関し、その相乗効果によって高い業績に結びつくものであり、これらは個人の形質ではなく職場で醸成されるものである。ワーク・エンゲイジメントを高めるには心理的資本を高めることが必要であり、そのためには組織レベル、部署レベル、作業レベルの仕事の資源が重要である。

そして、その心理的資本を確保する鍵が「心理的安全性」である。「心理的安全性」とは、支援を求めたり、ミスを認めるなど対人関係のリスクをとっても、制裁を受けるような結果にならないと信じられる状態であり、これを職場全体が認識し、互いに尊重しあう環境を確立することで心理的資本の醸成が図られる。

④ 管理職の役割と求められる能力

管理職は、職場の「心理的安全性」確保のキーマンである。かつては、業務に関する経験や専門スキルが主に求められていたが、現在の管理職には、対人関係力が最も求められている。管理職の役割は、職員に役割を認識させ、職員がその役割を遂行する上で必要な能力開発を支援し、課題が生じれば話し合い、そうした体験を通して職員本人の仕事意欲を高め心理的資本を高めるよう、人事管理上の役割を果たしながら、業務を円滑に遂行する役割が求められている。

【まとめ】

- 多様化する人材の活用と労働力の質の向上が求められている中で、健康経営が注目されている。
- 健康経営の実現には、ワーク・エンゲイジメントがポイントとなり、このワーク・エンゲイジメント向上には、心理的資本と心理的安全性が重要である。
- 管理職が、従来と現在の求められるスキル、能力の変化を踏まえて、職員と対話・傾聴し、支援することで、職員のメンタルヘルス不調の防止策にも寄与すると言える。

研究会委員による報告資料（第2回研究会・松原委員）

令和6年度「総合的なメンタルヘルス対策に関する研究会」

人的資源管理の観点からのメンタルヘルス対策

2024年8月29日
近畿大学 経営学部
准教授 松原光代

1

自己紹介

東京ガス(株)入社後、女性労働問題とその解決策を検討すべく、学習院大学大学院へ進学、博士課程修了。博士（経済学）。その後、東京大学社会科学研究所客員研究員、学習院大学特別客員教授、PwCコンサルティング主任研究員を経て現職。

専門は、人的資源管理論、キャリア論、女性労働論（ダイバーシティ・マネジメント、ワーク・ライフ・バランス、働き方改革などを対象に研究）

主な著書として、「ワーク・ライフ・バランス施策が効果的に機能する人事管理」（武石恵美子編『国際比較の視点から 日本のワーク・ライフ・バランスを考える』ミネルヴァ書房、2012所収）、「転勤が総合職の能力開発に与える効果」（佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会、2017所収）「ワーク・ライフ・バランス」（鈴木竜太・谷口智彦・西尾久美子編『1からのキャリア・マネジメント』碩学舎、2023所収）など。

総務省「地方公務員のメンタルヘルス対策の推進に関する研究会」委員、厚生労働省による中小企業育児・介護休業等推進支援事業の座長などを務める。

2

本日は話したいこと

- 1 「健康経営」という考え方
- 2 ワーク・エンゲイジメントを支える柱
～心理的安全性≡インクルージョンの鍵となる管理職
- 3 事例
～A市役所における健康経営の取組

3

1 「健康経営」という考え方

4

治療と仕事の両立における「健康経営」の位置づけ

フェーズ	フェーズの目的	各フェーズの目的の実現に必要なアクション
予防	社員の健康に配慮し、健康を維持・増進する （健康経営の実践と推進）	<ul style="list-style-type: none"> 健康診断等や再検査、精密検査の受診の推奨 治療を含む両立支援を可能とする職場風土や円滑な業務運営が可能な職場づくりの醸成の取組の推進など
準備 (インフラ整備)	疾病等罹患後に必要な両立支援を適時に提供できる仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> 社内の規定の確定/見直しや健康情報の取り扱いに係るルール確定などの社内インフラの整備 両立に関わる各当事者の役割の明確化と周知 など
認知 (罹患の判明)	<ul style="list-style-type: none"> 自身の状況を客観視した上で、復職に向けた治療に臨めるようにする 診断・治療のための休暇や業務負担の軽減等、職場復帰までの支援体制を構築する 	<ul style="list-style-type: none"> 本人が主治医から診断内容や治療方針と治療内容、復職までの予想期間等に係る情報を得て人事部門や職場の管理監督者へ報告する 関係者で面談し、治療と仕事の両立に係る支援内容および体制を検討・実施する など
治療 (通院/休職の対応)	<ul style="list-style-type: none"> 本人には、治療に専念してもらう 上司は適宜本人から治療や体調の状況を把握 人事部門は、上司から定期的に治療の進捗や様子を把握し、必要に応じて事前の策を準備 	<ul style="list-style-type: none"> 定期的に治療や回復状況、職場の状況などについて情報交換し、互いの信頼関係を構築する など
復職 (復帰の支援)	<ul style="list-style-type: none"> 順調な職場復帰が可能となるよう調整・支援 本人の体調に無理のない業務、働き方を提供 必要な通院時間を確保し両立への自信を醸成 周囲の同僚の業務配分等にも配慮しお互い様の職場風土を醸成する 	<ul style="list-style-type: none"> 主治医から回復状態、今後の見通し（通院頻度、副作用の可能性、職務遂行能力の低下の可能性（期間）、業務上配慮すべき事項を確認する 復職支援プランを作成する など

健康経営の考え方

「健康経営」の定義

従業員の健康保持・増進の取組が将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営視点から考え、戦略的に実践すること（経済産業省）

※「経営」とは必ずしも企業の収益向上に対する取組ではなく、組織の目標達成のための取組を言う

「健康経営」が目される背景

- 少子高齢化の進展により労働力人口が減少している現在、多様な人材の活用と労働力の質の向上が求められている
 - 「不調を防ぐだけでなく、労働者の強みを伸ばし、生き生きと働くことができる状態の創出」に関心
 - 不確実性の高い時代において、能力開発に対する積極的投資が困難になる一方、「質の高い」労働力への重要性が叫ばれ、**労働者のプレッシャーが増大**
 - 働き方の多様化と技術進歩の進展による仕事と仕事以外のオン・オフの切り替えの難しさ

■ 「健康経営」は、法的・行政的リスクへのマネジメントではなく、「職場」に焦点を当て取り組む

- 法的・行政的リスクに目が向くと、長時間労働による健康問題の対策に焦点が当たりがち
- 職場のコミュニケーションなど、職場の機能低下が従業員のメンタルヘルスに影響を与えていることに注目
- 人材育成と組織開発を通じた新しい経営戦略として取り組むメンタルヘルス対策**

- 労働者の健康を経営資源の1つととらえる
- 労働者の強み、成長、ポジティブな側面を促す対策を推進する
- 職場内要因（物理的および心理社会的環境）だけでなく、リカバリー、睡眠、ワーク・ライフ・バランスなどの要因にも注目した対策を推進する

（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野教授 川上憲人氏による）

「健康経営」が注目する個人の心の資源：ワーク・エンゲイジメント

■ 定義・・・「ポジティブで、達成感に満ちた、仕事に関連のある**活力、熱意、没頭**といった状態を特徴に有する」

（コトレヒト大学・シャウフェリ教授ら）

- **活力**：努力を惜みず、困難に粘り強く取り組み、失敗しても回復力がある
- **熱意**：仕事に意義や熱意、挑戦、誇り、インスピレーションなどの気持ちを感じている
- **没頭**：幸せな気持ちで仕事に夢中になり、時間が速く過ぎ、仕事から自分自身を切り離すのが難しい状態

■ **ワーク・エンゲイジメント（以下、WE）** はモチベーション（動機付け）の1種

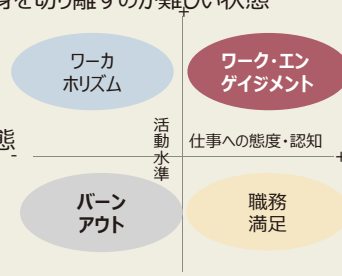
- 「なぜ一生懸命働くのか」の目的が明確

■ WE ⇔ **バーンアウト**

- バーンアウト：疲弊・冷笑的態度、職務効力感の低下・・・「メンタル不調」の状態

■ WEと類似する状態

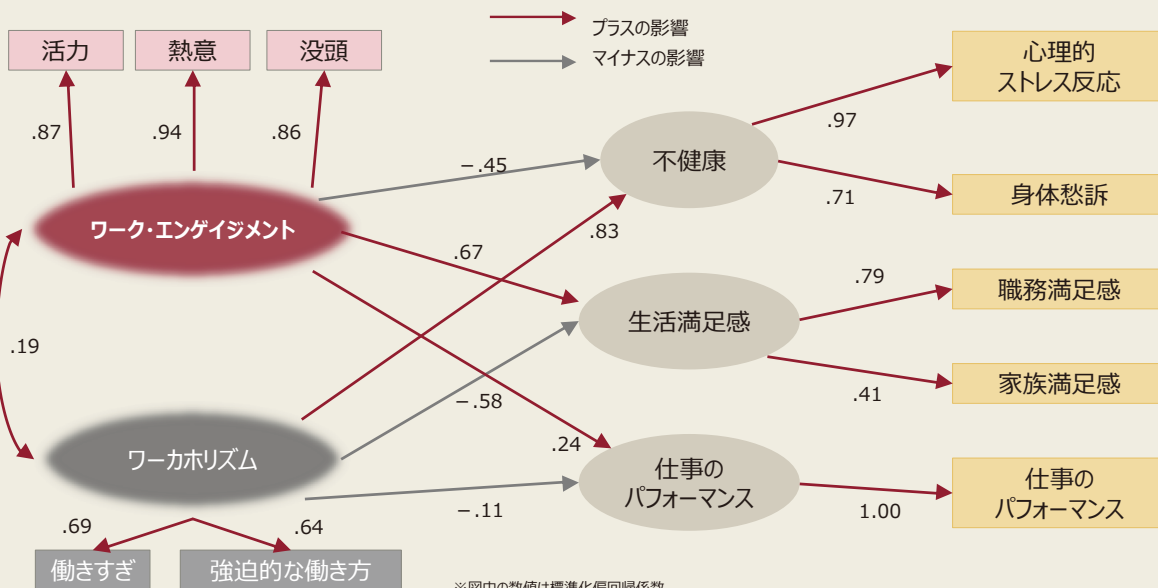
ワーカホリズム（次頁結果参照）	職務満足
<ul style="list-style-type: none"> ・ 絶え間なく働こうとする衝動や統制できない欲求 ・ 特徴：①一生懸命働かすぎる、②強迫的な内的衝動を有する ・ 自分から率先して主体的に行動する、という概念が含まれる点は、「活力」に似た要素がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重複する点はあるが、「職務満足」は、WEに比して活動水準（熱意、没頭、活力）の強度が低い



■ バーンアウトの状態を調整するだけでなく、対極の「WE」な状態へを移行していくには、「**心理的資本**」の醸成が重要

7

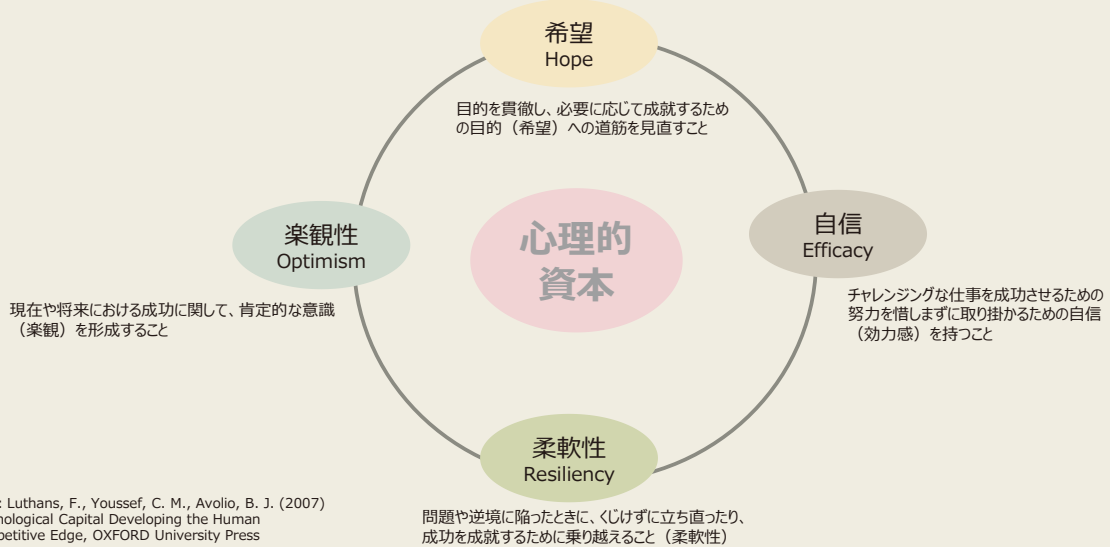
WEとワーカホリズムのアウトカムの違い



8

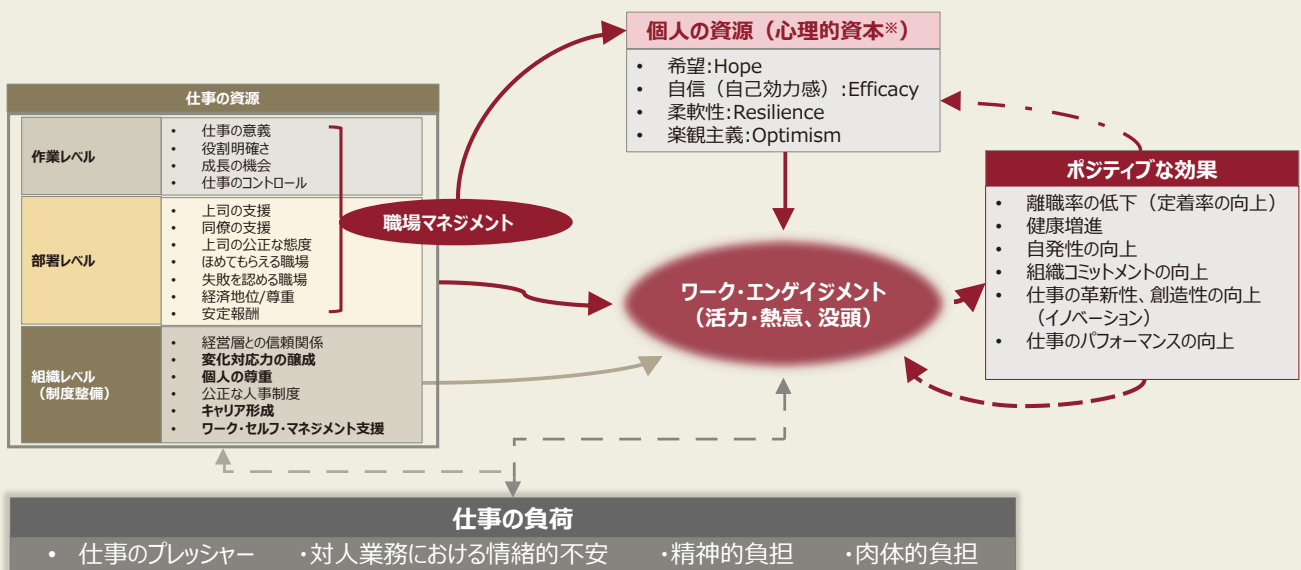
心理的資本（HERO）とは

- 心理的資本（HERO）は、個人の形質ではなく、職場内で創られる肯定的な心理的発達状態
- HEROは職場で醸成される
- 各要素がそれぞれ業績と相関し、その相乗効果によって高い業績に結び付く



9

WEの醸成に必要な要素とポジティブな効果までのプロセス



資料：厚生労働省『令和元年版 労働経済の分析 - 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について - 』を基に松原が加筆・修正

10

2 ワーク・エンゲイジメントを支える柱 ～心理的安全性≡インクルージョンの鍵となる管理職

11

心理的安全性

【再掲】「健康経営」が目される背景

- 少子高齢化の進展により労働力人口が減少している現在、**多様な人材の活用と労働力の質の向上**が求められている
 - 「不調」を防ぐだけでなく、労働者の強みを伸ばし、生き生きと働くことができる状態の創出に関心
 - 不確実性の高い時代において、能力開発に対する積極的投資が困難になりつつある一方、「質の高い労働力」への重要性が叫ばれ、労働者へのプレッシャーへの高まり
 - 働き方の多様化と技術進歩の進展による仕事と仕事以外のオン・オフの切り替えの難しさ

これらができる**管理職の役割が重要視される**

管理職は、**多様な人材が安心して自分の意見を表明できるような職場風土づくり**としての「**心理的安全性**」が担保される職場とすることが求められる

「心理的安全性」（エイミー・C.エドモンドソン、アメリカ、ハーバード大学、組織学研究）とは

- 支援を求めたり、ミスを認めるなど対人関係のリスクをとっても、公式、非公式にかかわらず、制裁を受けるような結果にならないと信じられる状態
- この状態の職場環境では、失敗しても、支援を求めても他の人が冷たい反応を示すことはなく、ばつが悪い思いをするのではない、という「不安」になることがない
- むしろ、率直であることが許され、期待されている
- 心理的安全性は、人々が感じているときに存在するものである

12

心理的安全性の誤解

- 感じよくふるまうことではない
 - 誰もがいつも相手の意見に賛成することではない、賞賛や無条件の支持を得られるわけでもない
 - 建設的に反対したり、気兼ねなく考えを交換しあったりできるということ
- 性格の問題ではない
 - 外交的であるから意見を言えるのではない、内向的であるから意見を言わない・発言をしないのではない
 - 様々な個性を持つ人が同様に安心して意見を言えるという状態が心理的安全性
- 「信頼」と同じではない
 - 「信頼」は、二人の個人あるいは二つの組織間での相互作用。また、「信頼」は相手が“確かに約束を果たす”という経験・時間の流れのなかで醸成されるもの
 - 「心理的安全性」はグループレベルで存在し経験していること。また、心理的安全という経験は、相手との間に直ちに現れる
- 目標達成基準を下げることはない
 - 高い基準を守る必要のない勝手気ままな環境のことではない、職場で気楽に過ごすというものでもない
 - 正直かつ率直に話すことを可能にし、ゆえに互いに尊敬しあう環境において確立するものであるため、好奇心旺盛で、協力しあえる職場となるため、結果的に高い成果を上げる職場環境の土台になる

13

心理的安全性の指標

- このチームではミスをした、とがめられな
- このチームでは、メンバーが困難や難題を提起することができる
- このチームの人々は、他と違っていることも傾聴する
- このチームでは、安心してリスクをとることができる
- このチームでは、メンバーに支援を求めることができる
- このチームには、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない
- このチームのメンバーと仕事するときには、私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用される

※エイミー・C.エドモンドソン（2021）『恐れのない組織』p.47より松原が一部修正・加筆

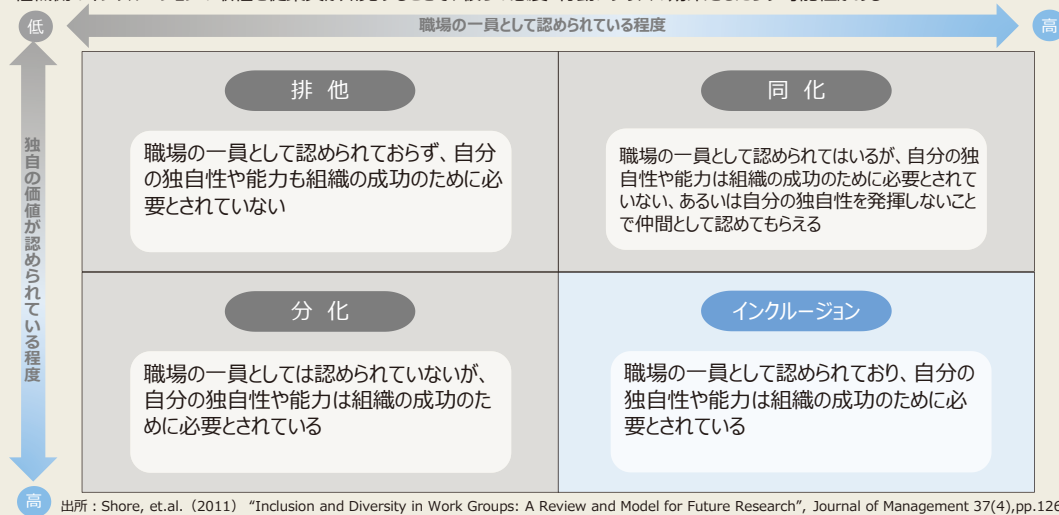
14

「心理的安全性」とダイバーシティにおける「インクルージョン」の関係

インクルージョンとは：職場の一員として認められており、自分の独自性や能力は組織の成功のために必要とされている状態

- ・ 従業員が、情報資源を利用でき、仕事集団に携わり、意思決定プロセスに関わる権限を持っている
- ・ 従業員を集団の一員として迎え入れつつ、個人の独自性を見出す取組
- ・ 従業員がインクルージョンを知覚すると組織内での協力的行動、組織コミットメント、職務満足が高まる
- ・ 組織側のインクルージョンの取組を従業員が知覚することで、彼らの態度・行動にプラスの効果をもたらす可能性がある

≒「心理的安全性」



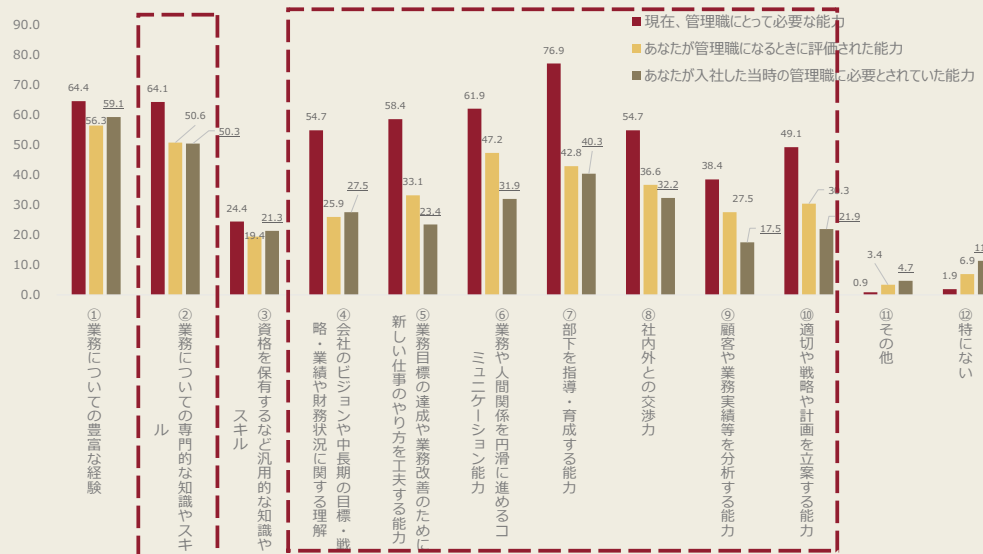
出所：Shore, et.al. (2011) "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research", Journal of Management 37(4), pp.1262-1289 の内容を基に作成

15

インクルージョンを創出する「職場マネジメント」

管理職に求められるのは「対人関係能力」

・ 多様な人材が職場メンバーの多数を占める状況になり、自分が一般職の時に上司だった管理職のマネジメントと求められる能力に変化→職場メンバーとのコミュニケーションの重要度が高まってきている



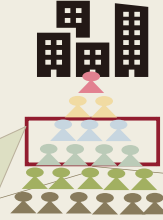
資料：中央大学大学院経営戦略研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト(2018)『職場における男女正社員の育成に関する管理職調査』

16

管理職の役割

「人を通じて事を成し遂げる」

- ① 自分の職場のメンバーに自分たちの担うべき役割を理解させる
- ② 自分の職場のメンバーがそれぞれの期待役割を実現できるよう、および希望するキャリアを実現できるよう、必要な職業能力を習得させる（能力が不足する場合は能力開発を支援する）
- ③ 自分の職場のメンバーが高い水準の仕事意欲を持続できるように支援する



管理職群 ここでは主に課長クラス（ライン管理職）の定義とする…組織の中で一定の権限とそれに伴う責任を有する

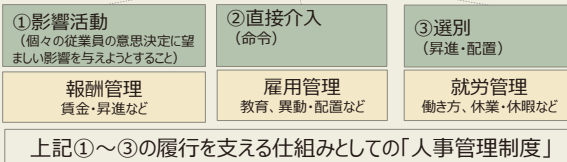
組織運営上の機能

タスクの遂行

職務を遂行するプレイヤーとして、組織内での中堅として自ら判断し、タスクを担う

人事管理上の機能

従業員の監督



$$\text{「労働生産性」} = \text{労働意欲} \times \text{能力}$$

17

近年の管理職に求められるもの

概念化スキル（コンセプチュアルスキル）：複雑な状況を分析・判断する能力

→ 今の時代は聞かないとわからない

対人スキル（ヒューマンスキル）：コミュニケーションをとり、他者を理解し、育成し、仕事を任せ、仕事意欲を高めるなど、他者と協調して仕事をする能力

→ これがないと意欲的に働いてもらえない

技術スキル（テクニカルスキル）：特定の業務を遂行するために必要な知識・技術としての業務遂行能力

→ 自身も学び直しをしないとならない

政治スキル（ポリティカルスキル）：権力基盤を築き、人脈を作り上げる能力

→ 社外へのネットワーク拡大も不可欠

これまでの経験値だけでは、管理職として「他者を通した」。「こうに違いない」という平均値は、部下のアイデンティティに依存する。
基本は「個別管理」「個別対応」、それをまとめるための対話が重要になる ⇒ 「対人スキル（ヒューマンスキル）」の比重大

18

「対人スキル（ヒューマンスキル）」が重要な理由

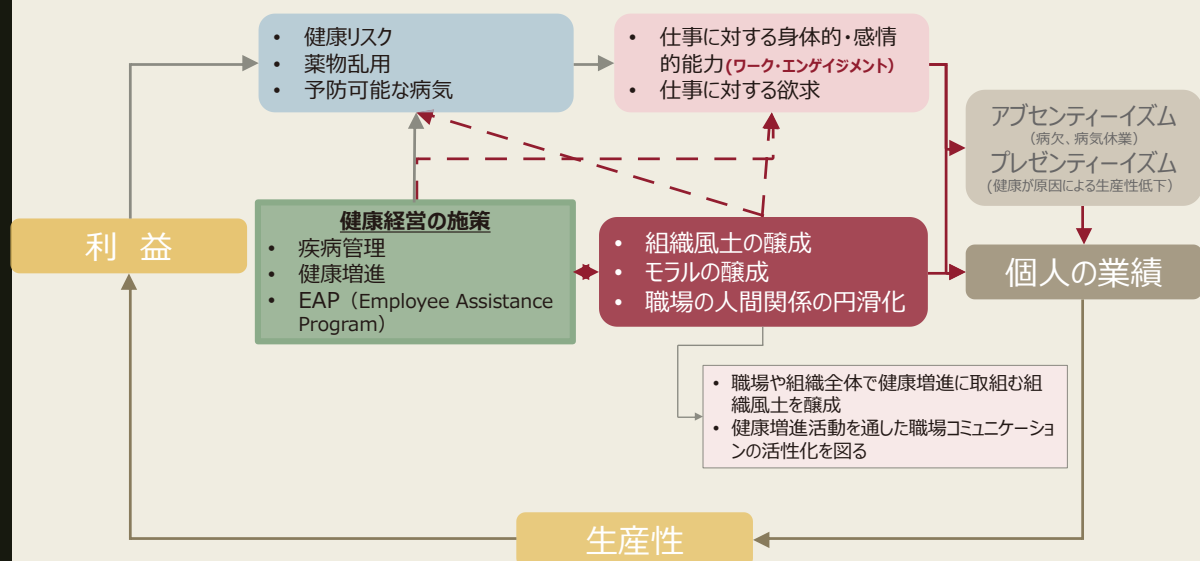
- 管理職と部下の価値観などが異なる
 - ✓ 部下とのコミュニケーションによる部下理解が重要に（∴「傾聴」が重要と言われる）
 - ✓ 傾聴し、心理的安全性が確保されないと不安が払しょくできない → メンタル不調に陥るリスク

上司に期待すること					社会人として働くうえで大切にしたいこと				
単位：%	2020年	2019年	2018年	10年間の比較	単位：%	2020年	2019年	2018年	10年間の比較
相手の意見や考え方に耳を傾けること	53.7	49.2	47.4	9.7pt	仕事に必要なスキルや知識を身に付けること	49.1	43.8	42.3	11.1pt
1人ひとりに対して丁寧に指導すること	46.9	44.8	41.7	14.9pt	社会人としてのルール・マナーを身に付けること	46.9	42.2	43.8	-3.1pt
好き嫌いで判断しないこと	37.3	34.5	32.5	3.7pt	周囲（職場・顧客）との良好な関係を築くこと	37.7	38.2	38.9	-1.3pt
良いこと・良い仕事を褒めること	34.0	26.5	24.1	13.0pt	任された仕事を確実に進めること	37.4	36.2	34.5	4.4pt
職場の人間関係に気を配ること	29.7	27.8	26.3	5.7pt	元気にイキキと働き続けること	30.6	28.9	29.3	-2.4pt
仕事に情別をもって取り組むこと	25.1	29.1	26.9	-6.9pt	失敗を恐れずにどんどん挑戦すること	25.4	28.4	29.9	0.4pt
言うべきことは言い、厳しく指導すること	18.3	24.4	28.6	-18.7pt	仕事で高い成果を出すこと	20.0	19.1	17.7	6.0pt
周囲を引っ張るリーダーシップ	13.7	16.7	19.8	-16.3pt	何があってもあきらめずにやり続けること	18.9	17.2	18.5	-5.1pt
仕事が行ったりできること	10.0	11.8	14.3	-1.0pt	何ごとにも率先して真剣に取り組むこと	15.1	19.7	17.5	-2.9pt
ルール・マナーを守り、清潔潔白であること	7.1	9.3	9.5	-1.9pt	新しい発想や行動で、職場に刺激を与えること	9.1	13.1	13.2	-3.9pt
部下に仕事を任せること	3.4	5.8	5.4	-2.6pt	会社の文化・風土を尊重すること	2.0	2.7	2.7	
その他	0.6	0.6	0.8	-1.4pt	その他	0.9	0.5	0.9	0.9pt

出所：日本生産性本部(2019)『新入社員「働くこと」の意識調査』

19

「健康経営」がポジティブな効果をもたらすまでのプロセス



出所：O'Donnell (2000)

20

健康経営の構造

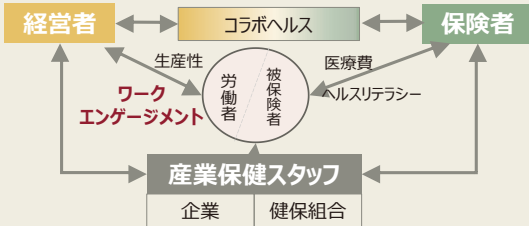
【前提】
従業員の健康状態、職場環境、労働時間の実態把握（課題の明確化）

健康経営宣言

① 経営理念・方針への位置づけ
- 管理監督者、従業員への周知

② 組織体制づくり
- 専門資格を持つ職員の配置
- 担当職員に対する研修の実施 など

③ 制度・施策の実行
- 各ステークホルダーの連携による健康づくり事業の運営・確立



④ 評価・改善
- 中期的な効果検証

⑤ 法令順守・リスクマネジメント
- 定期健診の実施、健保等保険者による特定健康診査・特定保健指導の実施、50人以上の事業場におけるストレスチェックの実施、従業員の健康管理に関連する法令について重大な違反をしていないこと

3 事例

A市役所における健康経営の取組み

- 2015年、2016年に連続して生じた職員の不祥事の原因追及を進めるなか、増大する市民からの要望への対応、ミス無き議会対応等により、職員の疲弊、不安感の増大が問題化
 - メンタルヘルス不調者の増加
 - これらの問題が職員の主体性や職場の関係性と関連していることが顕在化
- 2016年4月～2017年3月まで「H-H-Hの会」（Health(健康施策) × Human（従業員） = Happiness（企業と従業員の幸福））へ参加
 - 神戸大学大学院経営学科研究科 金井壽宏教授による健康増進施策をモチベーションや企業の生産性向上に結び付けることを検討する研究会
 - 職員が仕事に対して主体的に取り組むことの推進
- 「働き方改革」への取組み
 - ① 20年前に比べ職員が約400名削減されている一方で、業務量が減少していない状況を把握
 - ② 外部機関を活用し、各部署の業務量調査を実施
 - ③ 「業務を法令に基づいてやらなければならない業務」、「職員がやるべき業務」、「それ以外」の3つに分類し、「それ以外の業務」については業務削減を推進
 - ④ ワーク・ライフ・バランスの推進
 - 「イクボス宣言」 など

23

参考資料

- 川上憲人（2012）『労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究』
- 島津明人（2014）『ワーク・エンゲージメント』労働調査会
- 島津明人（2017）『職場のポジティブメンタルヘルス2—科学的根拠に基づくマネジメントの実践』誠信書房
- 森永雄太（2019）『ウェルビーイング経営の考え方と進め方—健康経営の新展開』労働新聞社
- E.C.Edomondson（2021）『恐れのない組織』野津智子訳、村瀬俊朗解説、英治出版
- O'Donnell, M. P.（2000）” Health and Productivity Management; The Concept, Impact, Opportunity: Commentry to Goetzel and Ozminkowski,” *American Journal of Health Promotion*, 14, pp.215-217

24

ご清聴ありがとうございました

mitsuyo.matsubara@bus.kindai.ac.jp

25

地方公共団体による事例発表概要【栃木県宇都宮市】

参考：団体基礎情報（※については次頁以降の事例についても同じ）
【人口^{*1}】515,831人
（※1：【総計】令和6年住民基本台帳人口・世帯数、令和5年人口動態）
【面積^{*2}】416.85km²
（※2：令和6年全国都道府県市区町村別面積調（令和6年7月1日時点））
【総職員数^{*3}】3,320人（一般行政職員数2,293人）
（※3：令和6年地方公共団体定員管理調査（令和6年4月1日時点））

●宇都宮市のメンタルヘルスの取組について

○メンタルヘルス計画の変遷

宇都宮市は、厚生労働省策定の指針に基づき、平成19年度に第1次宇都宮市職員心の健康づくり計画を策定。以降、5年ごとに改定を行ってきた。令和5年3月の改定では、基本方針、基本目標、基本施策については、恒久的なものであることから、社会情勢の変化や法改正に伴い、大きな影響が生じる場合に見直しを行うこととし、成果指標の達成状況について、毎年度、安全衛生委員会に報告、審議し、適宜必要な見直しを行っていくことにした。

改定したメンタルヘルス計画では「職員一人ひとりが、心の健康を保ちながら、いきいきと働いています」を基本方針として、一次予防で「心の健康の保持増進」、二次予防で「心の不調の早期発見・早期対応」、三次予防で「円滑な職場復帰」を基本目標に設定している。

○若年層職員に対する取組

若年層職員に対しては、一次予防としてOJTサポーター制度、各種メンタルヘルス研修、二次予防として新採用職員の健康相談を実施している。

OJTサポーター制度は、新採用職員が業務上必要な知識や技術について、計画的に指導が受けられるよう特定の指導者を定め、日常的な相談相手としての役割も担うことで、疑問や悩みを相談しやすい環境を作っている。併せて、指導役となる職員を対象にした研修も行っており、コミュニケーションの方法や不調が疑われる職員への相談対応のポイントを学ぶ機会を設けている。

メンタルヘルス研修は新採用職員向けを例年5月に実施し、6月には初異動職員を対象とした研修を行っている。

二次予防の新採用職員の健康相談では、職員健康相談室の看護職が新採用職員と入庁後6か月までに面談を実施し、健康状態を確認している。面談の結果により、産業医や精神科嘱託医、臨床心理士への相談や電話やメールでの支援を行っている。これにより、新採用職員の心身の健康状態を把握し、メンタル不調の早期発見につなげることができている。

○管理監督者に対する取組


管理監督者に対しては、一次予防として各種研修、ストレスチェックの結果に基づいた職場環境改善への取組、個別相談を行い、二次予防として新任係長へのカウンセリングを実施している。


管理監督者を対象にした研修では、ストレスチェックの組織分析結果の見方や職場環境改善に向けた取組を学ぶものや部下とのコミュニケーションスキルや不調者への対応を学ぶものがあり、令和6年度からは発達障害の特性や相談先を案内する内容も追加している。

また、新任係長には、メンタルヘルス不調が疑われる部下への対応方法をシミュレーションし、ラインケアについてより深く学ぶ研修を実施している。

二次予防として、新任係長に対する臨床心理士による面談を実施している。心理検査を活用し、部下との関わり方や自身のストレスマネジメントについてアドバイスを受けることで、自身の性格傾向や行動パターンを知り、よりよい人間関係に役立てることができている。

地方公共団体による発表資料（第2回研究会・宇都宮市）






宇都宮市のメンタルヘルスの取組について ～若年層職員及び管理監督者への支援～

令和6年8月29日
宇都宮市 行政経営部 人事課

本市メンタルヘルス計画の変遷について



厚生労働省が平成18年3月に策定した「労働者の心の健康の保持増進のための指針」に基づき、職員一人ひとりが生きいきと元気に働くことを目指し、本市の計画策定

心の健康づくり計画策定の経過

平成20年1月	第1次心の健康づくり計画策定
平成25年3月	第2次心の健康づくり計画策定
平成30年3月	第3次心の健康づくり計画策定

5年ごとの改訂

令和5年3月 改訂年度において

基本方針、基本目標、基本施策については恒久的なものであるといえるため、今後は社会情勢の変化や法改正に伴い、本市の方針等に大きな影響が生じる場合、必要に応じて見直しを行う。

しかし、メンタル不調による長期病休者数は高止まりで推移している状況であり、今後より一層、メンタル不調の未然防止、早期発見・早期対応を推進するとともに、病休者の円滑な職場復帰に向けた取組の強化が必要である。

宇都宮市職員心の健康づくり計画 (令和5年4月～)

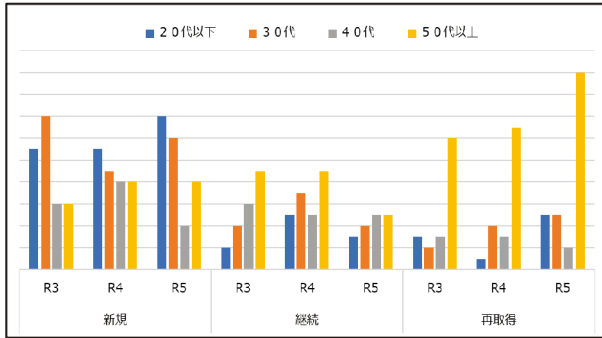
2

本市の現状と課題



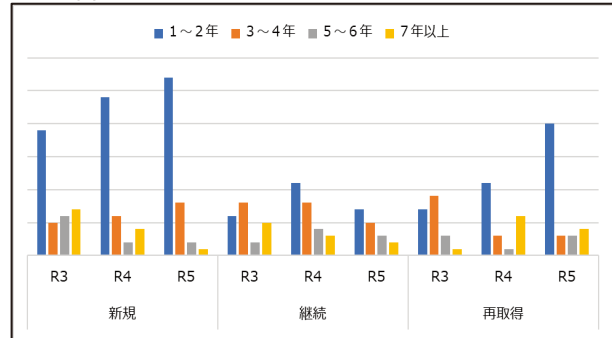
メンタル不調による病休者状況

年代・新規等分類別病休者の数



新規病休者は20代・30代が多く、再取得では50代以上が多い。

在課年数・新規等分類別病休者の数



新規病休者は在課1~2年目に多く、過去3年間増加している。

※新規病休者は若年層の在課1~2年目の職員が多い。

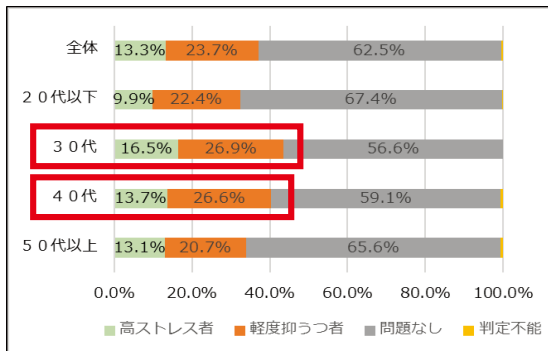
※個人が特定されることを防ぐため、グラフ上の人数は未記載

本市の現状と課題



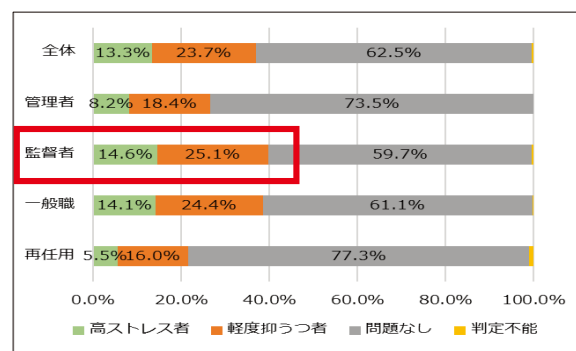
令和5年度ストレスチェック結果

ストレスチェックの結果の年代別割合



全体と比較し、30代・40代のストレス者の割合が高い。

ストレスチェック結果の職位別割合



全体と比較し、監督者の高ストレス者と軽度抑うつ者の割合が高い。

※30代・40代の監督者の年代は、結婚や昇任等により家庭や職場での役割や責任が大きくなり、ストレス傾向が高いと考えられ、特に仕事上での職務職責が高くなる監督者という立場から上司と部下の板挟みとなり、仕事上のストレス傾向が高いと考えられる。

メンタルヘルス計画（あるべき姿と基本目標）

基本方針（あるべき姿）

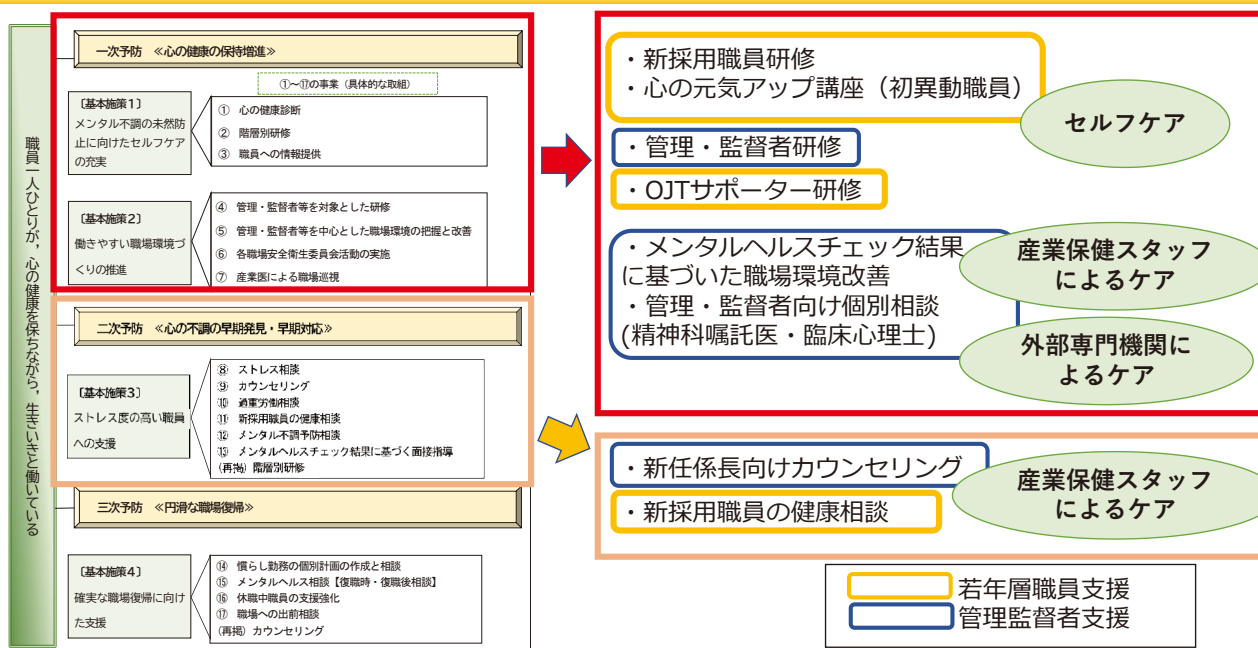
職員一人ひとりが、心の健康を保ちながら、生きいきと働いています。



基本目標

- ① セルフケアを充実させ、心の健康の保持増進を図ります！
《心の健康の保持増進（一次予防）》
- ② 心の不調に早めに気づき、早期に適切な対応ができるよう支援体制を充実・強化します！
《心の不調の早期発見・早期対応（二次予防）》
- ③ メンタル不調の職員が円滑に職場復帰できるよう全体で支援していく体制を整備します！
《円滑な職場復帰（三次予防）》

計画の体系図（若年層職員及び管理監督者支援抜粋）



若年層職員への支援



<一次予防：心の健康の保持増進>

- ・ OJTサポーター制度
- ・ メンタルヘルス研修
 - （ 新採用職員研修
入庁後，初異動職員研修
OJTサポーター研修 ）

<二次予防：心の不調の早期発見・早期対応>

- ・ 新採用職員の健康相談(産業保健スタッフによる)



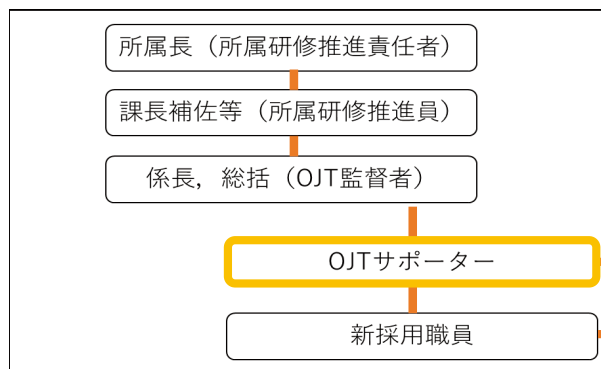
7

若年層職員への支援



・ OJTサポーター制度：(On The Job Training)

入庁後の1年間，新採用職員が業務上，必要な知識や技術について，計画的に指導が受けられるよう各所属で特定の指導者を定めている。また，日常的な相談相手としての役割を担うことで，疑問や悩みを相談しやすい職場環境づくりに努めている。



※ OJTサポーターとは…
・ 年齢・職位などは問わず，対象職員の担当する業務の概要を理解・習得していて，勤務態度良好な職員をOJTサポーターとして選任している。

人材育成研修会講師
(所属外職員) へ相談

8

若年層職員への支援



メンタルヘルス研修

研修名	対象	取組内容
新採用職員研修	新採用職員	新採用職員が抱えがちなストレスについて理解するとともに、自身のストレスの表れ方や対処方法、メンタル不調の気づき方について学ぶ。
心の元気アップ講座	入庁後、初異動職員※ ジョブローテーションにより初めて別所属に異動した職員	メンタルヘルスの基本となるストレスについて理解するとともに、職場環境の変化に伴うストレスへの対処方法を学ぶ。
OJTサポーター研修	OJTサポーター職員	職場内のコミュニケーション方法や不調が疑われる職員への相談対応のポイントを学ぶ。

【取組Point】

※ 入庁後、初異動職員
令和4年度まで25歳職員を対象に実施していたが、メンタル不調の長期病休者が在課1～2年目に多い状況から令和5年度より対象者を変更した。

9

若年層職員への支援



新採用職員の健康相談

職員健康相談室の看護職が新採用職員と入庁後6か月までに面談を実施し、健康状態等を確認する。

＜面談の結果、メンタル不調のサインがあった場合＞

産業医・精神科嘱託医・臨床心理士への相談につなげる。また、不調に陥る可能性のある職員に対しては、3か月後を目途に電話支援を行っている。



【支援の内容・工夫】

・職場や業務への適応状況・職場の人間関係・日頃の健康管理状況を確認し、必要時のアドバイスを行う。

今後も気軽に職員健康相談室を利用できることを伝え、相談しやすい環境づくりを心がけている。


【支援の効果】

⇒ 新採用職員の心身の健康状態を把握し、メンタル不調を早期発見することができる。


10

管理監督者への支援

- <一次予防：心の健康の保持増進>
 - ・ 管理・監督者研修
 - ・メンタルヘルス研修
 - ・ハラスメント防止研修
 - ・マネジメント研修
 - ・メンタルヘルスチェック結果に基づいた職場環境改善
 - ・管理・監督者向け個別相談(精神科嘱託医・臨床心理士)
- <二次予防：心の不調の早期発見・早期対応>
 - ・カウンセリング（新任係長級職員）



宇都宮市
Utsunomiya City




11

管理監督者への支援

メンタルヘルス研修

研修名	対象	取組内容
管理者研修	各所属の管理者	メンタルヘルスチェックの組織分析結果の見方や職場環境改善に向けた取組方法を学ぶ。
監督者研修 ※	監督者	安全配慮義務を負う管理・監督者が、職場のストレス要因や、ストレス軽減の方法を学習し、部下との円滑なコミュニケーションスキルや実務上おさえておくべきメンタル不調者への対応等、職場のメンタルヘルスに対する理解を深める。
	新任係長級	上記の監督者研修に加えて、初めて監督者となった職員を対象にメンタル不調が疑われる部下への対応方法をシミュレーションし、ラインケアについてより深く学ぶ機会を設けている。

【取組Point】
 ※ 監督者研修
 発達面に特性のある職員への対応に苦慮する監督者からの相談が続いたことから、**令和6年度より発達障害の特性や相談先を案内する内容を追加した。**



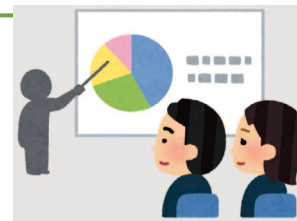
宇都宮市
Utsunomiya City

12

管理監督者への支援

管理監督者研修

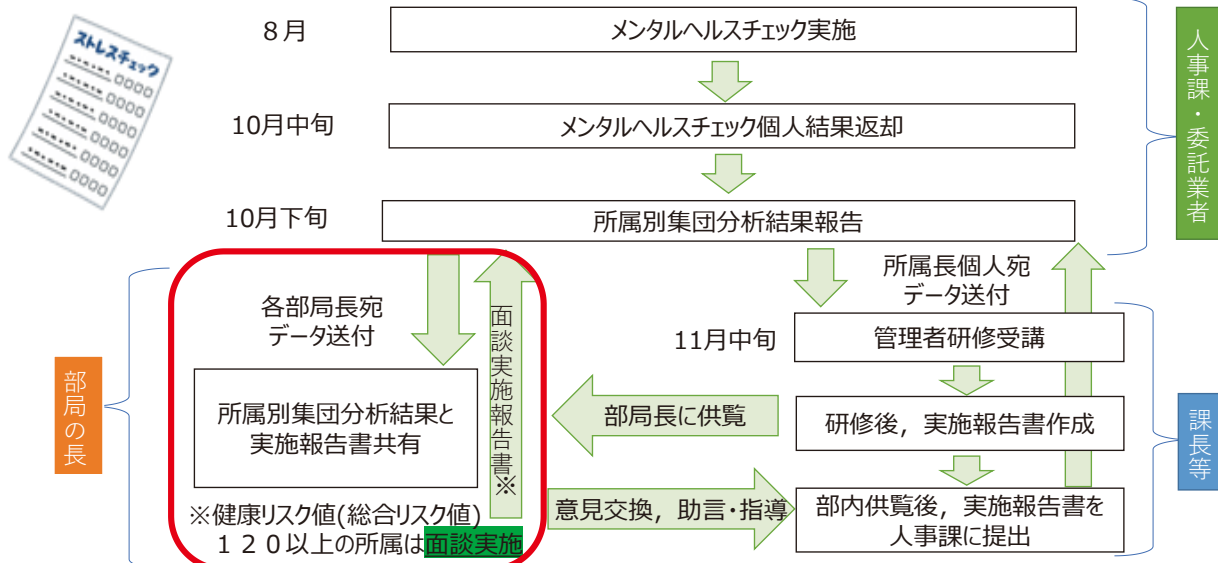
研修名	対象	取組内容
ハラスメント防止研修	管理・監督者	ハラスメントがもたらす経営リスクを理解し、未然に防ぐ回避法やハラスメントが起きてしまった時の対処法を学ぶ。
マネジメント研修	管理・監督者	マネジメントの基本を確認し、組織運営の方法等を学ぶ。



13

管理監督者への支援

メンタルヘルスチェック結果に基づいた職場環境改善の取組



14

管理監督者への支援



メンタルヘルスチェック結果に基づいた職場環境改善の取組

「所属別集団分析結果」及び「管理者研修実施報告書」を部内で共有する。

所属別分析結果

活用と対策

所属別分析結果を共有する目的は、所属長が所属員の健康リスクを把握し、改善策を講ずることにあります。所属長は、所属員の健康リスクを把握し、改善策を講ずることにあります。所属長は、所属員の健康リスクを把握し、改善策を講ずることにあります。

＜参考にする箇所＞
・改善へのヒント
・傾向と対策

研修実施報告書

研修実施報告書（管理者研修（メンタルヘルス研修））

研修実施報告書（管理者研修（メンタルヘルス研修））

所属	研修実施日	出席者	研修内容	研修結果
所属	研修実施日	出席者	研修内容	研修結果

研修実施報告書（管理者研修（メンタルヘルス研修））

研修実施報告書（管理者研修（メンタルヘルス研修））

・集団分析結果を振り返り（要因や改善点の検討）

管理監督者への支援



メンタルヘルスチェック結果に基づいた職場環境改善の取組

＜所属別集団分析結果にて健康リスク値※ 120以上の所属について＞
健康リスク値 120以上の所属においては、部長が課長と面談し、意見交換や現状にあわせた助言・指導等を行う。




【取組Point】

※ 所属別集団分析結果の共有
令和5年度より各所属長のみにも共有していた集団分析結果を各部署長にも共有し、組織マネジメントに活用できるようにした。部署長との共有の際、改善点等の指導だけでなく、管理者への労い等の声かけを併せて行うことを依頼している。

管理監督者への支援			
宇都宮市 Utsunomiya City			
管理・監督者向け個別相談(精神科嘱託医・臨床心理士)			
時期	相談者	対応者	相談内容
7月	希望者	精神科嘱託医	・メンタル不調が疑われる職員への対応方法
8月	希望者	臨床心理士 (外部委託業者)	・職場環境改善のためのアドバイス ・管理・監督者自身のセルフケア
11月	健康リスク値120以上の所属の管理者	臨床心理士 (外部委託業者)	・所属別集団分析結果を踏まえた職場環境改善のためのアドバイス ・管理・監督者自身のセルフケア

17

管理監督者への支援	
宇都宮市 Utsunomiya City	
カウンセリング（新任係長級職員）	
<p>・臨床心理士による新任係長面談を実施 実施時には心理検査（エゴグラム）を活用し、部下との関わり方や自身のストレスマネジメントについてアドバイスを行う。</p>	
<p>【支援の効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自身の性格傾向や行動パターンを知ることができる。 ・自分のストレス傾向が分かる。 ・自己理解が深まり、他者との関わり方の気付き、コミュニケーションの改善に繋がる。 <p>⇒ <u>上記のような学びや気付きから、部下とのコミュニケーションの取り方の工夫やより良い関係構築に役立てることができる。</u></p>	
	

18

その他（参考）：職員の働き方改革への取組



「働き方改革」は、働く人が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにすることであり、本市において以下のような取り組みを実施しています。

◎**週休3日制・フレックスタイム制※等の導入** 多様で柔軟な働き方の実現
・週休3日制やフレックスタイム制，テレワークなどの各制度により，個々のライフスタイルやメンタルヘルスニーズに合わせて生きいきと働ける環境を整備している。（※ R6は試行。R7～本格実施予定）

◎**長時間労働の是正** ワークライフバランスの改善
・長時間労働は，健康確保を困難にするとともに，仕事と家庭生活の両立を困難にし，体の健康だけでなくメンタルヘルスへの影響も危惧されることから，時間外勤務の管理徹底，縮減に向けた取り組みを実施している。

◎**カスタマーハラスメント対策** 働きやすい職場環境整備
・悪質クレームや不当要求などの迷惑行為への対策として，対応方法の周知や研修の強化を図っている。また，庁舎内の無断撮影行為の禁止や職員証のフルネーム表記の見直しなど，職員が安心して働ける職場環境の整備を進めている。

19



ご清聴ありがとうございました。

地方公共団体による事例発表概要【栃木県小山市】

●小山市のメンタルヘルスの取組について

参考：団体基礎情報

【人口^{*1}】 166,975人

【面積^{*2}】 171.75km²

【総職員数^{*3}】 1,221人（一般行政職員数786人）

○メンタルヘルス計画の策定にあたって

小山市では、メンタル不調により休職を繰り返す職員が多く見られることやメンタル不調者に対する対応がケースごとに異なり、客観性や統一性に欠けていた状況を受け、担当課や人事担当保健師が中心となり、管理職と労働組合から職員を選出して計画策定ワーキンググループを立ち上げた。平成27年度に第1次計画を策定後は、あらゆる研修で周知啓発を行い、全庁的な周知を図った。3年ごとに見直しを行い、令和3年度からの第3次計画では、ハラスメントに関する内容を追加したほか、多様化する職員の価値観に対して、変化を受け入れる柔軟な姿勢と視野が必要であるという点で、心の健康に対する意識変容を図るといった文言を追加した結果、研修の受講率100%達成やカウンセリングなどの相談機会の利用浸透につながっている。

○現在のメンタルヘルスの状況

計画策定後、取組を進めているものの、メンタル不調者は高止まりをし、休務者の割合は減少していない。年代別で見ると、20代から30代での発生が非常に高くなっており、休職に至った原因は、職場の人間関係や個人の気質的な問題、思考の偏り、発達的な特性など、業務内容や業務量ではないところで不調になっているケースが多いと思われる。原因が複合化していない場合は、短期間で復帰できたというようなデータも見られている。

対応策として、現在の職員の層を階層別にアプローチを変えてみるのはどうかと考えている。一概に同じアプローチをするのではなく、休職中であっても自身が困っている層、個人の特性や発達的な課題などを持っている層、困り感がない層に分類し、働いている中でも心身不調等のない層、働いてはいるものの生産性は低いプレゼンティーズムの層など、階層別にアプローチをしていく方法を分析している。

○多面的なメンタルヘルス対策

若年層職員に対する取組として、セルフケア研修の追加や若手職員と市2役がフランクな雰囲気の中で昼食をとりながら語り合うランチミーティングや、同じく市2役と中途採用者でお酒を飲みながら語り合うディナーミーティングなどの場を設けて、職員が抱える困りごとの声を拾う機会を設け、さらにそれを研修内容や職場環境の改善等に反映するといった取組を実施している。

また、本人の環境適応能力の低さや思考のゆがみなどといった職場環境以外の要因で休職を繰り返す職員に対して、医療機関の臨床心理師による認知行動療法を用いたカウンセリングにも取り組んでいる。復職支援では、自己理解を高めるツールとしてSPI3を活用し、自身の傾向や属性を把握・分析することで所属との関わり方の参考にしてもらうことも検討している。

その他に、実際に相談を受ける側の負担軽減や相談記録作成の効率化・平準化を図る目的で生成AIを活用した相談記録システムの実証実験にも取り組んでいる。

地方公共団体による発表資料（第2回研究会・小山市）

小山市メンタルヘルス取り組み状況

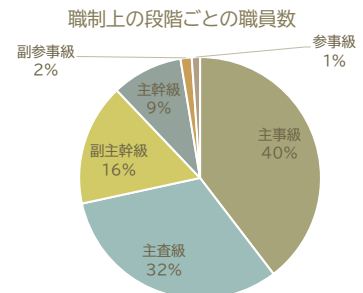


職員構成 (令和6年4月1日現在)

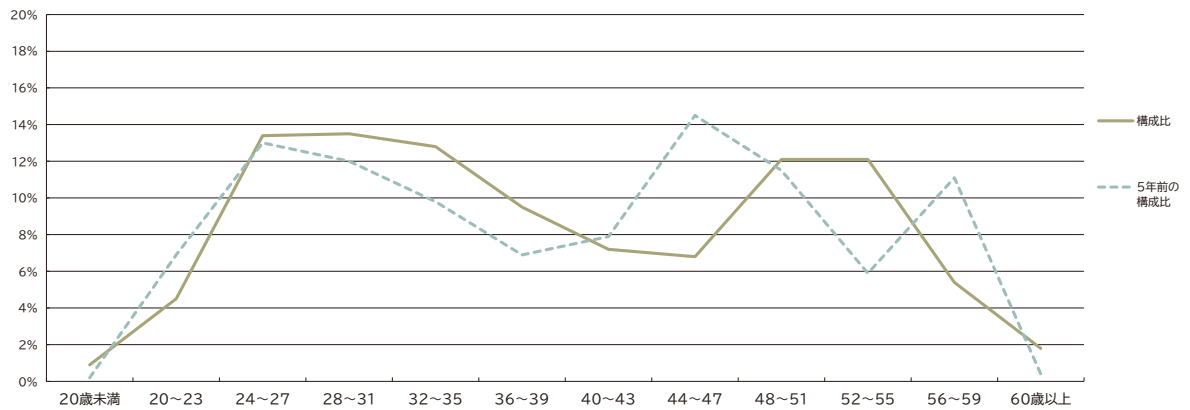
	総数	事務	技師	技労
総数	1,221	706	490	25
市長部局	811	559	237	15
市長部局以外	410	147	253	10

組織数の状況

部	課	課内室等	係	計
13	79	15	214	321

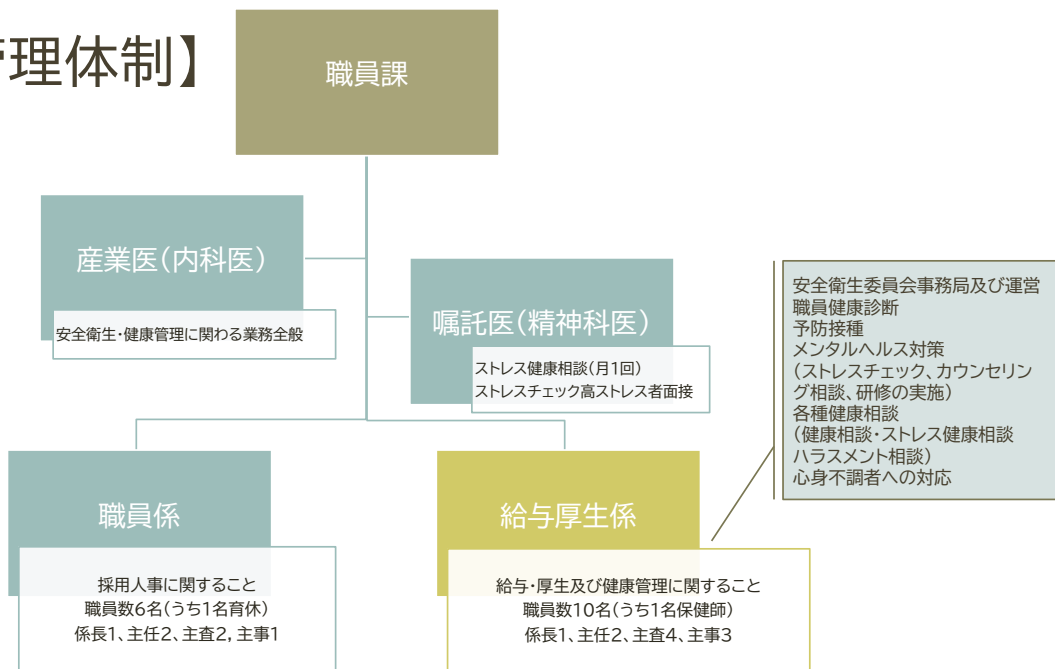


年齢別職員構成の状況（令和5年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	10人	53人	157人	159人	151人	112人	85人	80人	142人	142人	64人	21人	1176人

【健康管理体制】



【メンタルヘルスに関する計画策定】

第1次 小山市職員の心の健康づくり計画（H27年～H29年）

時期	内 容
11月	①労働者の心の健康の保持増進のための指針」及び「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」の概要説明 ②上記2の計画・プログラム・規程のひな形に関する説明
12月	計画・プログラム・規程等の骨子案検討
1月	計画・プログラム・規程等の原案検討
2月	計画・プログラム・規程等の最終案検討 → 市安全衛生委員会(3月開催予定)に提案
3月	予備日程

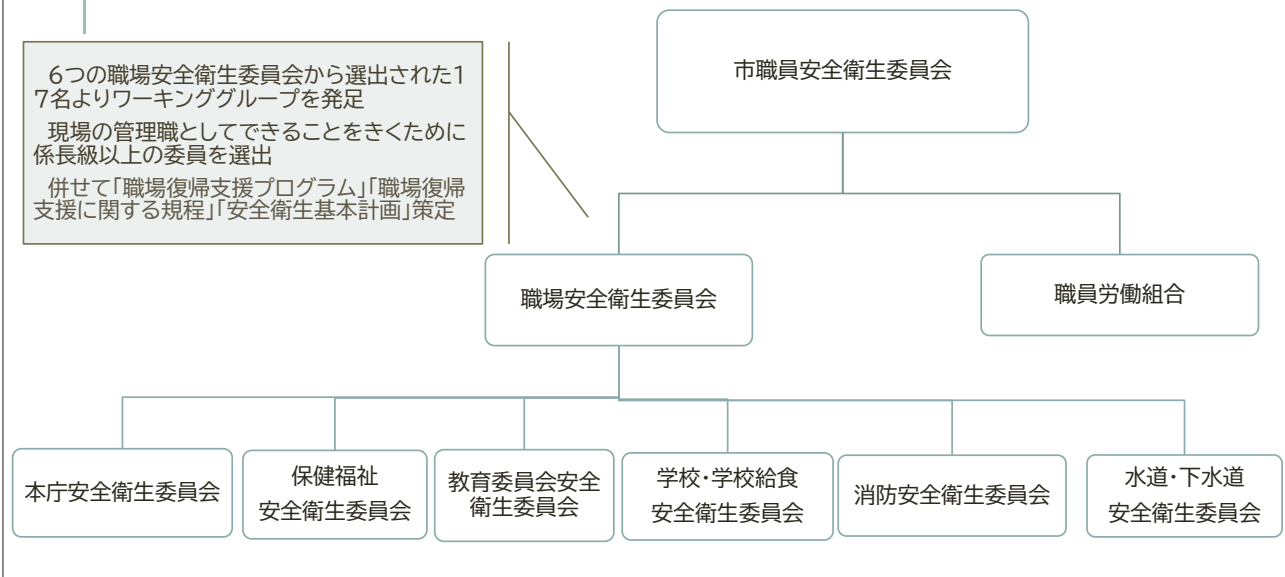
第2次 小山市職員の心の健康づくり計画（H30年～R4年）

時期	内 容
6月～9月	①第1次心の健康づくり計画の評価 ②第2次心の健康づくり計画案の検討
10月	市安全衛生委員会において 第2次心の健康づくり計画案の中間報告
11月～2月	市安全衛生委員会中間報告を受けての最終計画案の作成
3月	市安全衛生委員会において 審議・決定
3月	予備日程

第3次 小山市職員の心の健康づくり計画（R5年～R7年）

時期	内 容
5月	○市・本庁安全衛生委員会にて本計画スケジュール案提示
6月～9月	第2次心の健康づくり計画の評価 第3次心の健康づくり計画案の検討
10月	○第2回本庁安全衛生委員会(消防署安全衛生委員会合同) 第3次心の健康づくり計画案の中間報告 (書面会議での意見について会議にて議論)
11月～2月	本庁・消防安全衛生委員会中間報告を受けての最終計画案作成
3月	○第3回本庁安全衛生委員会にて計画案提示 市安全衛生委員会において 審議・決定(書面会議)

【策定にあたっての検討体制】



【策定状況】

H25

- ・基本となる計画や休業・復職に関する規程等がなく、個々のケースにより対応もまちまちで、**客観性や統一性に欠けた状況**
- ・メンタル不調により**休職を繰り返す職員が多く**みられていた
- ・当時の副市長はじめ人事部内において、**メンタルヘルス対策の整備の重要性を強く実感**
- ・メンタルヘルス対策を図るも休職を繰り返す職員に対し、いかにスムーズに復職させるのか、計画に併せて「復職支援プログラム」「試し勤務制度」の整備についても検討

- ・計画策定**ワーキンググループ**の立ち上げ（**ラインケア**を実際に行う側の視点を盛り込むため、係長級以上の管理監督者を中心として構成）
- ・計画的・継続的なメンタルヘルス対策とするため、安全衛生委員会の事務局を担う**人事担当保健師が中心**となり策定
- ・当初は5か年計画として策定を進めていたが、**状況が変わることを想定して3か年計画へと変更**

H26

- ・広く庁内に周知するため、研修等の**あらゆる機会を用いて周知啓発**を実施
- ・H25年11月より策定を開始計4回の会議を設け、H26年2月第一次計画最終案作成
- ・「心の健康づくり計画」「復職支援プログラム」「復職支援に関する規定」「休業のしおり（本人用）」「対応マニュアル（所属用）」を併せて策定し、**メンタルヘルス対策の整備**

小山市職員の心の健康づくり計画の概要

【位置づけ】

厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」及び「小山市職員安全衛生管理規程」「安全衛生基本計画」

※ 小山市職員安全衛生管理規程…平成15年4月1日施行

小山市安全衛生基本計画…R3～R7の5か年健康づくり計画

【方針】

職員の心の健康づくりとして、メンタル不調への対応だけでなく、職場でのコミュニケーションの活性化などを含めた広義での心の健康づくりについて取り組む

【推進体制】

職員、管理監督者、職場内産業保健スタッフ（産業医、メンタルヘルス推進担当者等）、職員課及び小山市職員安全衛生委員会

【問題点の把握及びメンタルヘルスケアの実施】

職場環境等の把握と改善、ストレスチェックの実施、教育研修・情報提供、相談の実施

【心の健康づくりのための目標及び評価】

○長期目標

- (1) 管理監督者のみならず、職員一人ひとりが主体的に心の健康づくりに取り組む意識を持ちそれぞれの役割を果たすことができる。
- (2) 常日頃からのコミュニケーションを図ることで風通しの良い職場づくりを推進し、心身ともに快適な職場環境をつくる。

○年次目標

- (1) 管理監督者は心の健康づくり計画の方針と体制を理解し、部下の不調に対する気づきや相談対応に関する基本的技術を修得する。**評価指標：メンタルヘルス/ハラスメント防止研修会受講率 管理監督者90%、一般職員80%**
 具体的な取り組み・・・管理監督者、一般職員に対し職場のメンタルヘルス及びハラスメントに関する教育・研修を実施。
 毎年1回、心の健康づくりに関する方針と計画の内容を周知するとともに、部下からの相談の対応方法、話の聴き方等について、研修を実施する。
- (2) 時代とともにライフスタイルや価値観が多様化していることを管理職が理解し、変化を受け入れる柔軟な姿勢をもち、所属内のコミュニケーションを積極的に図り、風通しのよい職場環境を構築する。
 具体的な取り組み・・・メンタルヘルス等につながる面談の場として、人事評価等の面接の場を有効的に活用し、業務にとどまらず仕事に影響を及ぼす可能性のある事情については、プライベートな面においてもプライバシーに十分配慮しながら把握を行う。**評価指標：人事評価面接実施率100%**

安全衛生基本計画（令和3年度～令和7年度）

○スローガン 「職場づくりは、健康づくり」

○基本方針

1. 心身の健康の保持増進・疾病の予防
2. 心身ともに働きやすくゆとりある快適な職場環境の形成
3. 一人ひとりが主体的に取り組む意識づくりの推進

重点目標	取り組み	目標値
1. 健康診断・精密検査受診率の向上	① 健康診断受診の啓発 ② 健康診断受診後の精密検査受診啓発	①健康診断の受診率100% ②精密検査の受診率100%
2. こころの健康づくり計画の実施	① メンタル不調者への早期対応 ② 復職支援プログラムの活用及び再発防止 ③ メンタル不調者を抱える職場全体への支援	①メンタルヘルス研修会の受講率：管理監督者90%、一般職員80% ②「精神及び行動の障害」による30日以上有病気休業を取得した職員の割合が1.5%未満 (令和元年度人事院公表「H30年度における精神及び行動障害による長期病休者調査」：1.39%)
3. 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の推進	① 積極的に事業の見直しや業務の効率化を図る ② 長時間時間外勤務削減のための啓発 ③ 休暇を取得しやすい職場風土の醸成 ④ 年次有給休暇及び連続休暇取得の推進啓発 ⑤ ライフスタイルに合わせた多様な働き方の推奨 ⑥ 仕事と育児・介護の両立支援の推奨・啓発	①年間360時間超の時間外勤務を行う職員数が50人未満(令和元年度124人) ②全職員が年次有給休暇取得日数12日以上(最低6日以上取得する) ③テレワーク実施者70人 (小山市職員テレワーク推進計画令和6年度目標値) ④育児休業の取得率男性40%、女性100% (第四期小山市職員子育て支援行動計画目標値)
4. 働きやすい職場環境づくりの推進	① 風通しの良い職場づくりの推進 ② 顕在化するハラスメントに対する防止及び啓発 ③ 受動喫煙防止のための啓発 ④ 職場環境改善のための職場巡視・点検の実施 ⑤ 4S(整理、整頓、清掃、清潔)運動の推進	①ハラスメント防止研修の受講率：管理監督者90%、一般職員80% ②職場(本庁・消防)安全衛生委員会(安全衛生管理体制による担当者含む)による職場点検を全所属において年度で1回以上実施
5. 安全衛生に関する啓発の推進	① 公務災害発生防止の啓発 ② 安全衛生に関する情報の周知及び啓発 ③ 新型コロナウイルス感染拡大防止	①公務災害の発生件数が年度で5件未満 ②各職場安全衛生委員会(本庁・消防)による研修会を年度で1回以上実施

第3次計画追加事項

○ハラスメント防止

○働き方改革取組指針の推進

○委員会内における「推進検討部会」の検討

○心の健康に対する意識の変容について明記

管理職：多様化する職員の価値観に対し変化を受け入れる柔軟な姿勢と視野

周囲の配慮：所属全体で不調者の早期発見・対応に努め、日常的に職員同士が助け合える
雰囲気醸成

セルフケアの意識付け：自ら兆候を認識できる力を身に付けていく必要性への理解

○メンタルヘルス・ハラスメント防止研修会の受講率：管理監督者90%、一般職員80%

○人事評価における面接実施率100%

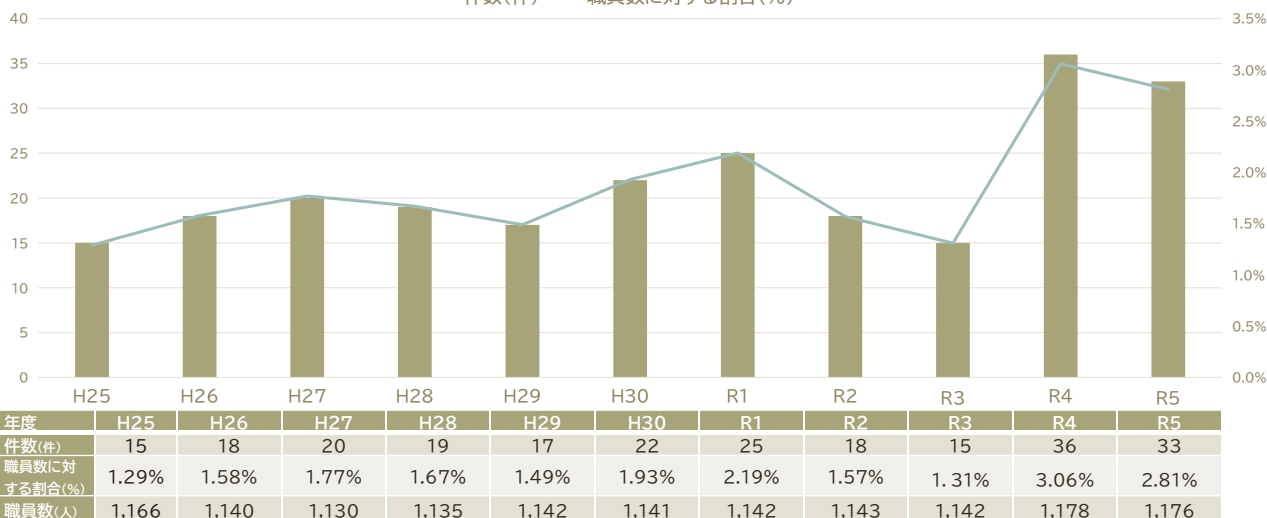
【評価】

「精神及び行動の障害」での長期傷病休暇者数の推移
※延べ件数での表記(同一職員が復職後、年度内に再度休職した場合は2件として計上)

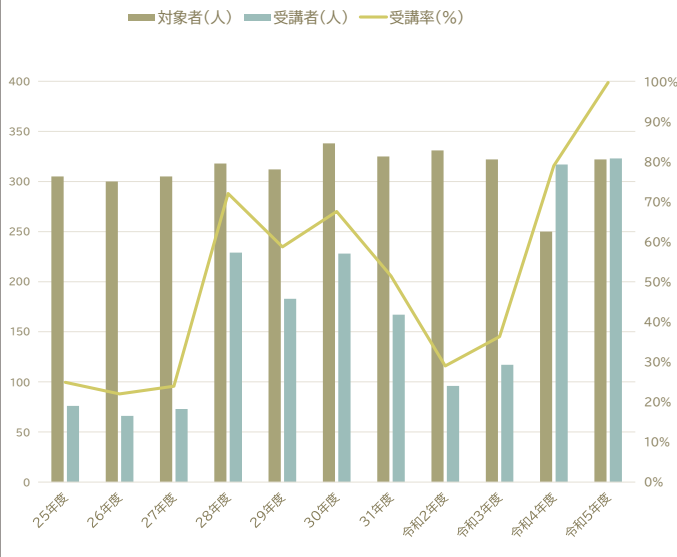
小山市の目標値
1.5%未満

休職者の状況

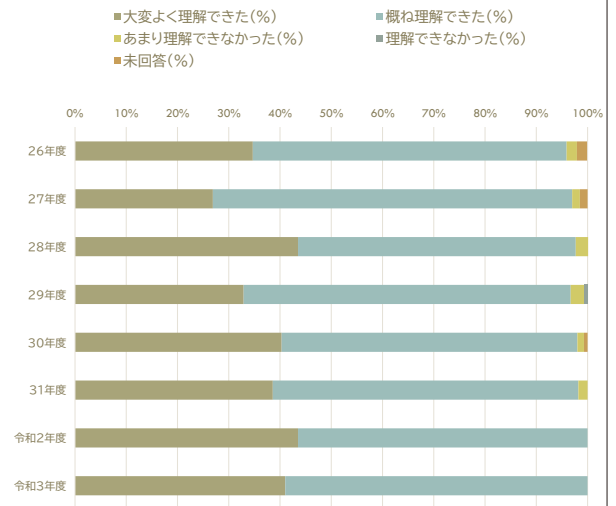
■ 件数(件) — 職員数に対する割合(%)



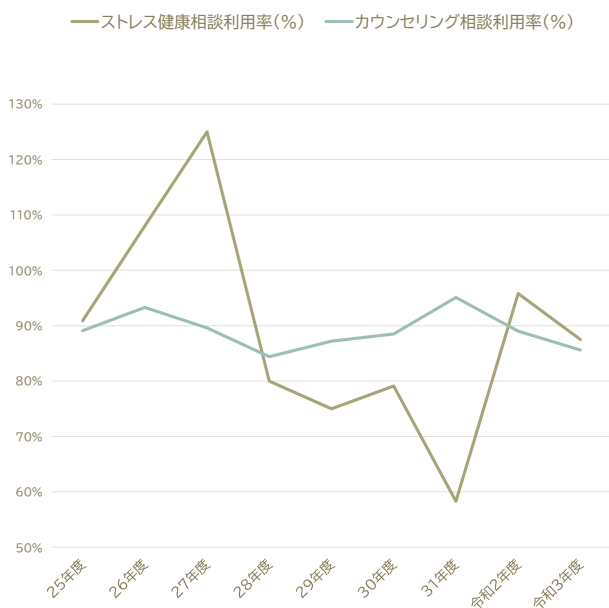
教育研修への管理監督者の受講率を50%以上とする



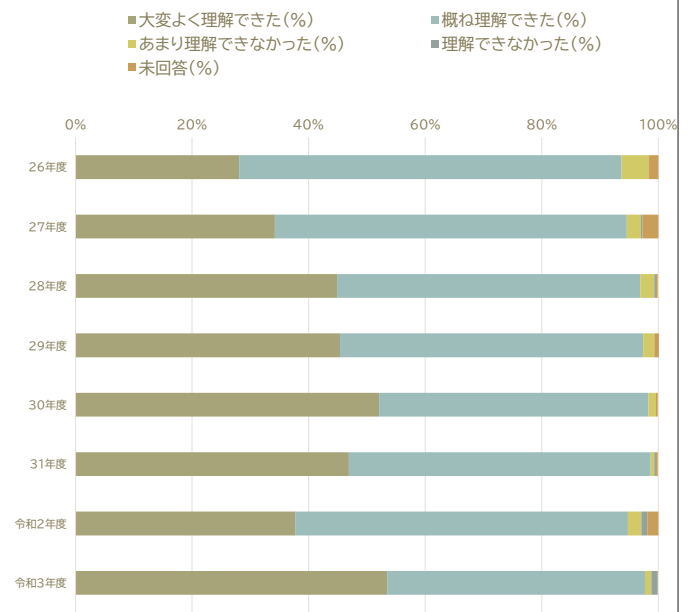
管理監督者が心の健康づくり計画の方針と体制を理解し、部下からの相談対応に関する 基本的技術を修得する Q.ラインケアについて理解できたか？



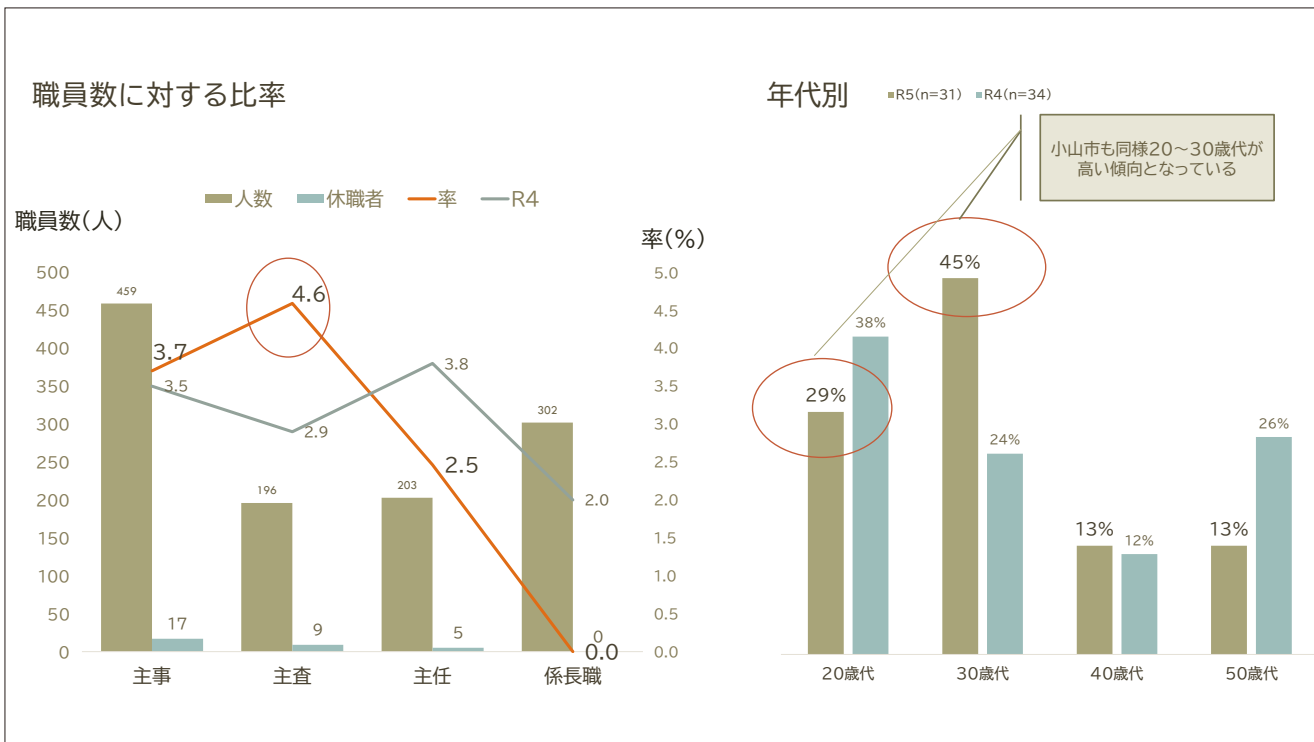
精神科医や産業カウンセラーによる相談の利用率



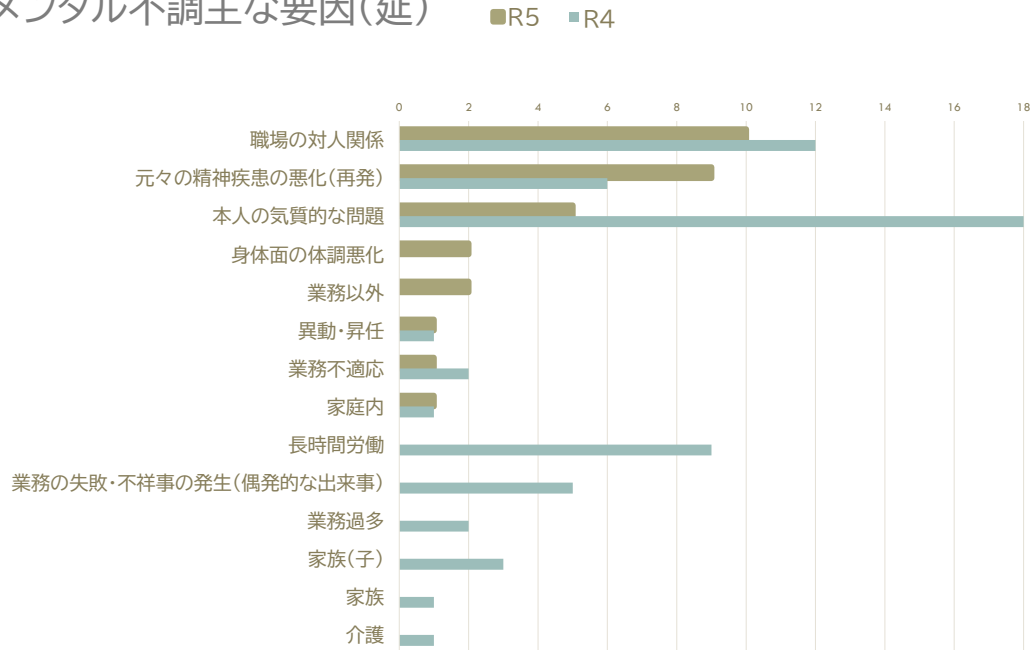
一般職員の心の健康問題についての理解について Q.ストレスへの対処法について理解できたか？



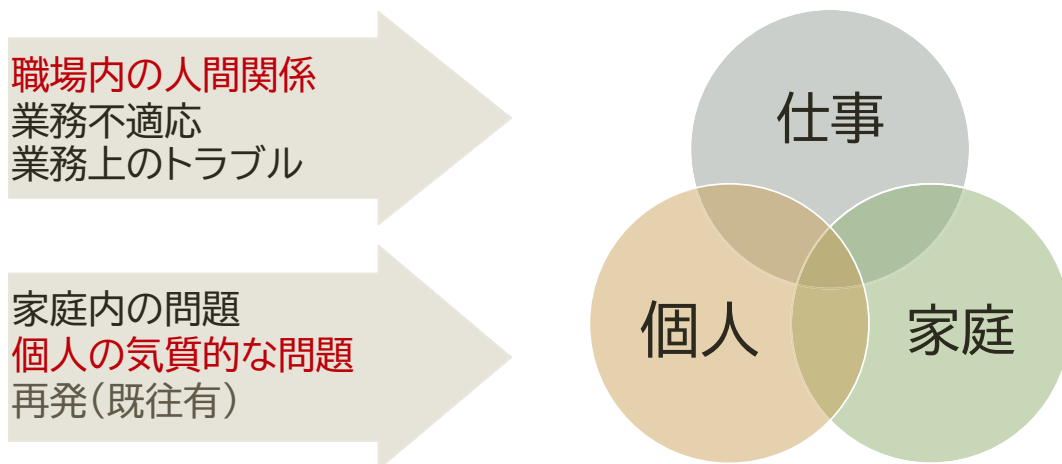
小山市職員のメンタルヘルスの状況



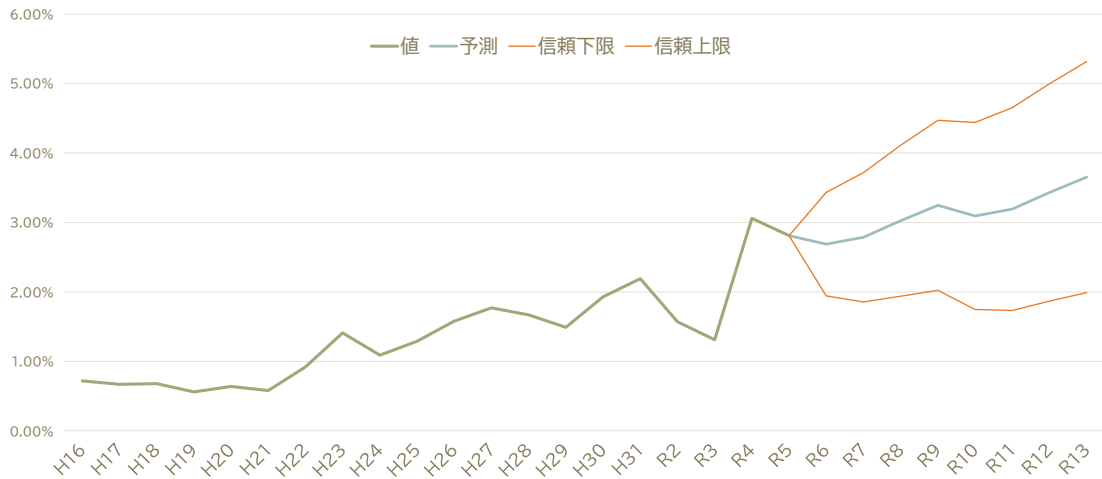
R5メンタル不調主な要因(延)



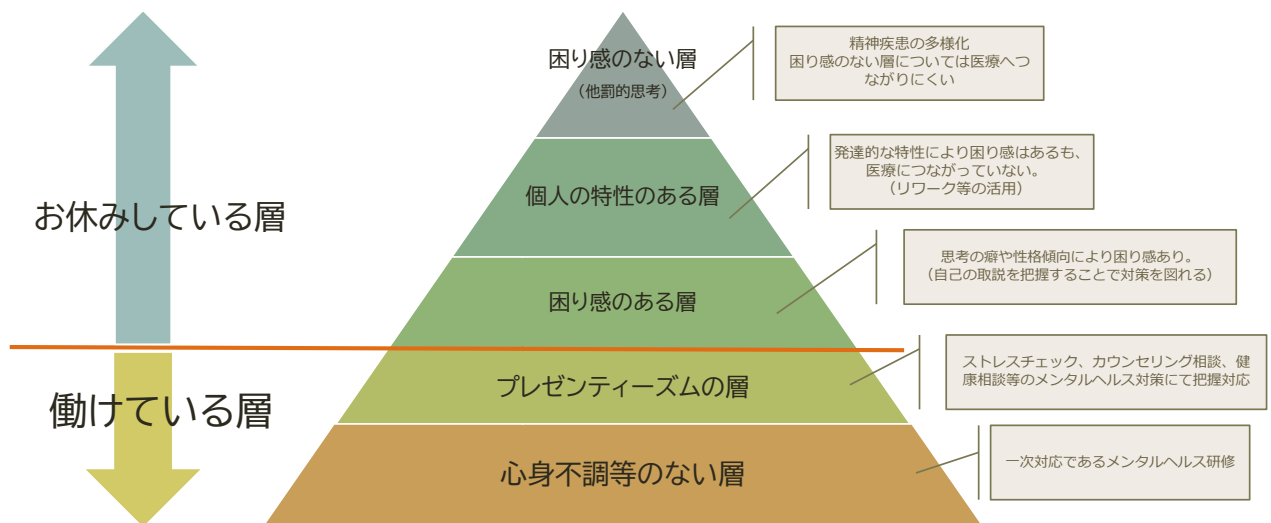
病気休暇取得となった主な要因

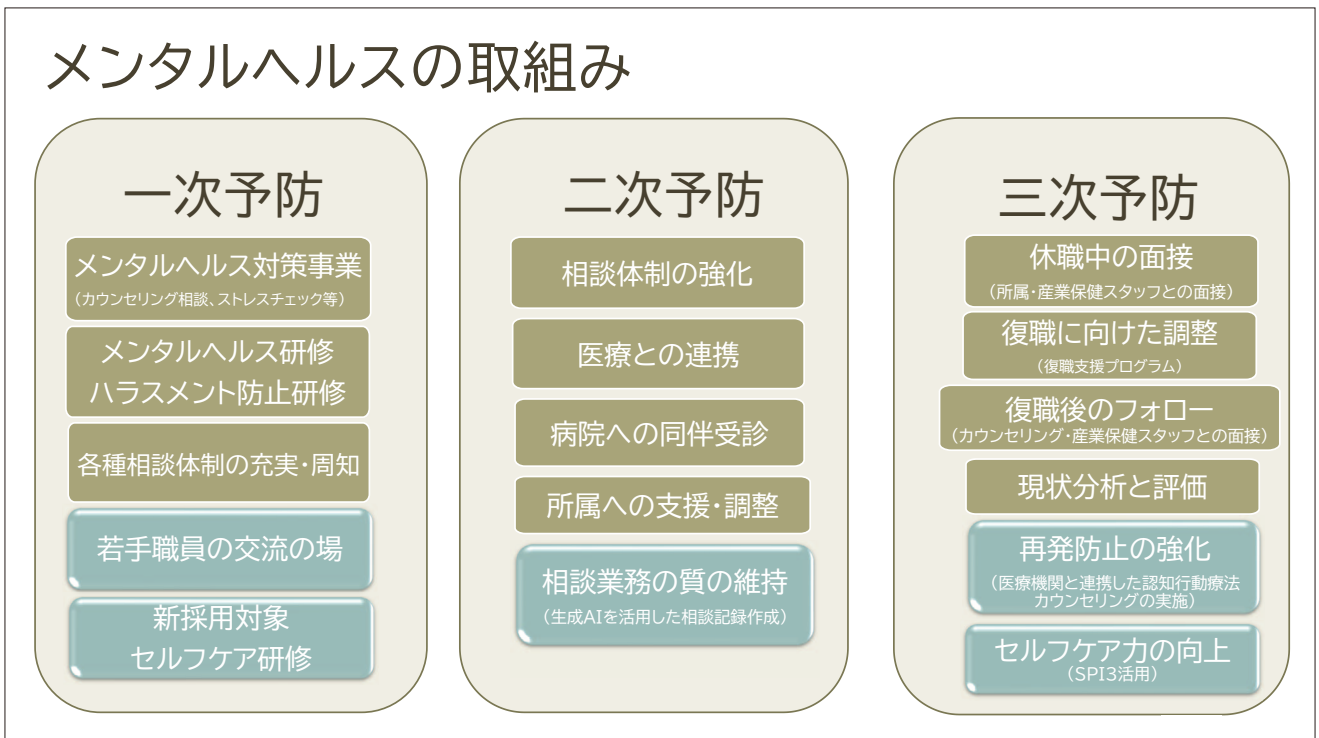
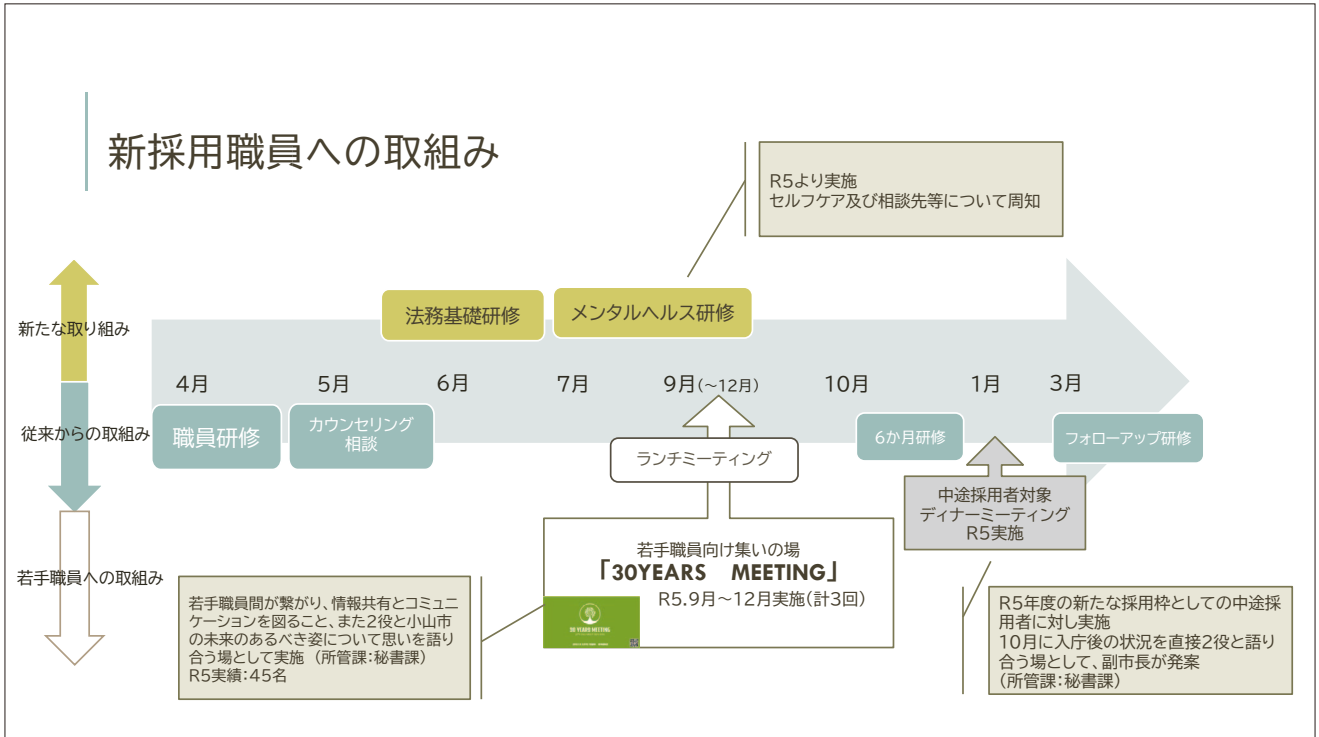


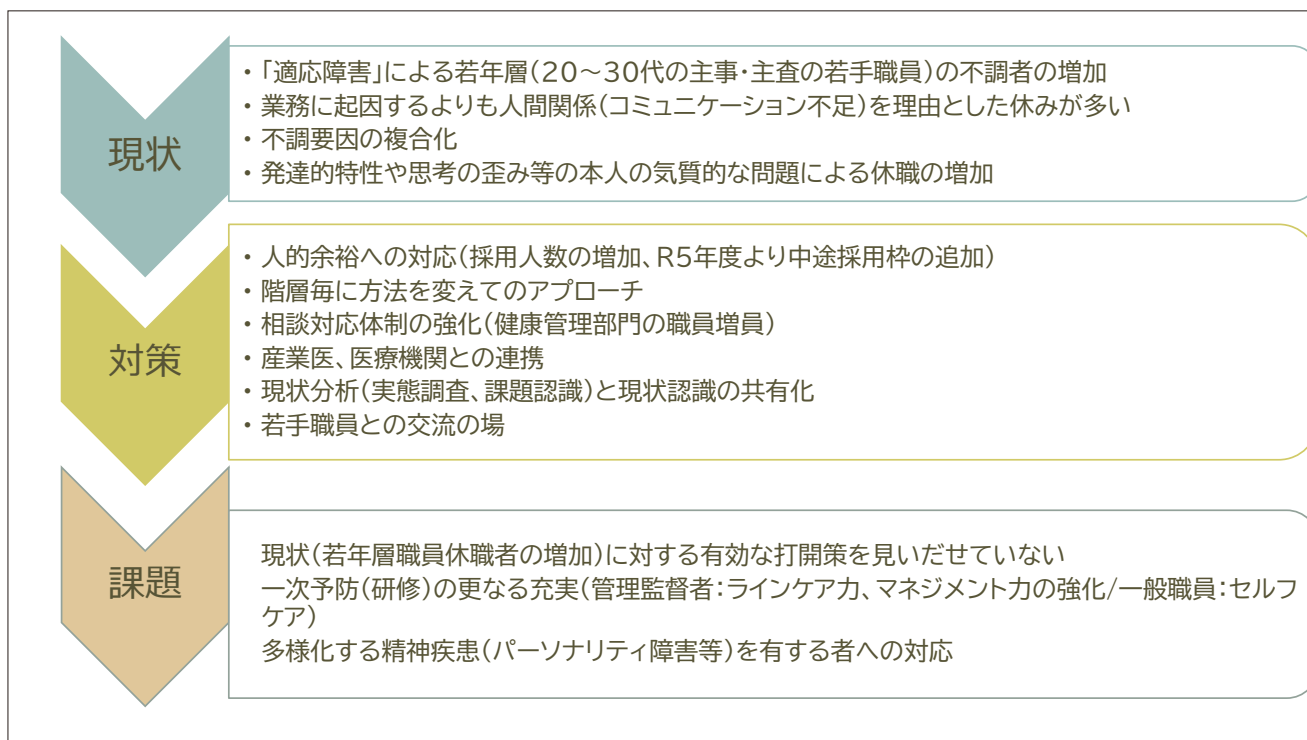
長期傷病休暇者数予測値（過去20年より）



【階層別のアプローチ】







研究会現地開催に伴う現地調査概要【栃木県職員厚生課】

訪問日時：令和6年8月29日（木）

参加者（計16名）：[栃木県] 職員厚生課

[研究会] 大杉座長、赤津委員、齋藤委員、松尾委員、松原委員、オプ
ザーバー、事務局


●若年層職員及び管理監督者への取組と専門家による相談体制の整備

栃木県庁では、職員の約4分の1が20代の職員となっている。新採用職員に対しては、食事や運動、睡眠などの基本的な生活リズムの大切さやストレスコントロール、相談窓口の紹介、ストレスとの上手な付き合い方に関する精神科医からの講演といった研修のほか、メンター制度を実施しており、研修の実施時期についてもより早期に実施するようにしている。


課長補佐級の職員に対しては、ストレスと精神疾患、セルフケアやその重要性について精神科医に講演を依頼しており、令和6年度から対象を係長級まで拡大した。また、管理監督者へは、5月頃に事例性と疾病性の考え方やメンタルヘルス不調への早期発見と対応、復職支援などについて精神科医から講演をいただき、10月頃にストレスチェック集団分析活用研修を実施している。

ストレスを感じている職員に対する相談体制は、精神科医及び臨床心理士といった専門家が月3～4回実施しており、多くの職員が上司・同僚からの勧めで相談に来ている状況である。また、精神科の嘱託医師や臨床心理士、保健師で構成されるメンタルヘルスサポートチームでは、復職支援を行っており、試験就労期間中のアドバイスや療養中の面談を担当。面談には職場の上司も同席しており、上司から医師への質問などを通して職場のサポート力向上にもつなげている。

多くの職場で業務量が増えて、要求される質も高まっている中で、職員の年齢構成は若い職員が増え、個人の努力だけでなくチーム力を発揮していかなければならない局面が多いが、十分に声をかけあう余裕、時間がなく、職員の心理的な負担が大きい状況が続いていると思われる。再燃しやすい心の健康問題に対して、職場全体で取り組んでいく必要がある。




こころの健康相談のご案内



- ▼ ストレス相談**
【内 容】 専門医・臨床心理士等によるストレス・メンタルヘルスの相談及びカウンセリング等
【開 設 日】 専 門 課：毎月3～4回
臨床心理士：毎月1回
健 康 課：毎 週
【通 所】 健康経営センター内 相談室（東館3階）
【申込方法】 要予約（まずはご連絡ください）
心の相談専用電話 ☎ [電話番号]（9:30～17:00）
又は、[職員厚生課健康経営担当](#)（特設はらひ）でも相談
をご利用ください。 ※電話のかけ間違いにご注意ください。
- ▼ 心の相談専用電話**
【内 容】 保健部によるストレス・メンタルヘルス等の電話相談
月曜日～金曜日（9:00～17:00） ☎ [電話番号]
- ▼ メンタルヘルスサポートチームによる相談**
【内 容】 専門医・臨床心理士・健康経営スタッフによる長期療養休暇者・休職者の職場復帰に關する相談、ストレス相談と併せて実施。
【申込方法】 専用の申込用紙があります。まずは、ストレス相談同様、心の相談専用電話又は職員厚生課健康経営担当にご連絡ください。
- ▼ 外部相談機関による相談**
【内 容】 専門医によるストレス・メンタルヘルスの相談及びカウンセリング等
相談を利用できるのは、職員のみです。3回までの相談は無料です。
各医療機関に直接電話で予約してください。予約の際、必ず栃木県職員であることを、
「心の健康相談」の予約であることを伝えてください。

医療機関名	住 所	予約電話番号
[]	[]	[]
[]	[]	[]

- ◆ 地共済健康ダイヤル**
【内 容】 健康・医療・看護・介護・メンタルヘルス等に関する電話相談
【その他】 24時間年中無休
電話番号 []（通話料無料）
- ◆ 地共済こころの健康相談窓口**
【内 容】 メンタルヘルスに関する面談予約及びWebでの予約受付（電話・Web）
【その他】 電話：面談予約専用 []（通話料無料）
月曜日～金曜日（9:00～21:00）、土曜日（9:00～18:00）
Web：<https://t-pse.jp/webseaudin/>（24時間・年中無休）
ユーザー名 [] パスワード []
◎ 秘密を守ります。お気軽にご相談下さい。



研究会現地開催に伴う現地調査概要【栃木県宇都宮市】

訪問日時：令和6年8月28日（水）

参加者（計15名）：[宇都宮市] 人事課、健康相談室

[研究会] 大杉座長、赤津委員、齋藤委員、松尾委員、松原委員、オブザーバー、事務局

● ストレスチェックの独自指標でストレスのたまり始めをケア

宇都宮市では、ストレスチェックを「メンタルヘルスチェック」と称し、57項目のマークシート形式で実施している。また、独自に「高ストレス者」と「問題なし」の間に位置する層をストレスのたまり始めにあるとして「軽度抑うつ傾向」として割り出している。令和5年度からは、「軽度抑うつ傾向」が認められる職員に対して、約1時間程度、臨床心理士に相談する機会を設け、高ストレスの未然防止を図っている。

令和5年度に改定された計画においても、新たな目標値として「メンタルヘルスチェック組織分析結果の総合リスク値が120以上の所属を0にする。」を加えた。この総合リスク値とは、メンタルヘルスチェック組織分析結果の「仕事の負担」と「職場の支援」の健康リスク値を総合して算出したもので、心理的ストレス反応や疾病休業などの健康問題の危険度を全国平均を100とした数値で表している。この数値が120を超えている場合には、何らかの問題が生じている場合が多いとされている。

メンタルヘルスチェック実施後、所属別集団分析結果報告を所属長（課長等）に送付し、その見方や職場改善に向けた取組方法について研修を実施。研修後、所属長は実施報告書を作成し、部局長はその研修実施報告書と所属別集団分析結果を確認して組織マネジメントに生かしている。なお、所属別集団分析において健康リスク値120以上の職場の管理者には、臨床心理士から職場改善に向けたアドバイスを行うとともに、部局長が所属長と面談し、意見交換や助言・指導を行っている。その際、部局長からは指導だけではなく、所属長へのねぎらいの声かけ等を行うよう、人事課から依頼をしている。



研究会現地開催に伴う現地調査概要【栃木県小山市】

訪問日時：令和6年8月28日（水）

参加者（計19名）：[小山市] 副市長、総務部、職員課、産業医、富士通 Japan 株式会社
[研究会] 大杉座長、赤津委員、齋藤委員、松尾委員、オブザーバー、事務局

● 実体験をもとに築き上げたメンタルヘルス対策（副市長）

現在の副市長が担当係長の際に、現在の各種対策の基盤となるメンタルヘルス対策事業の仕組みづくりを行い、「第1次心の健康づくり計画」の策定を行った。副市長自身が、新任係長の時にメンタル不調で休職した経験から、メンタルヘルス対策には大きな関心と責務を抱えており、計画策定のきっかけとなった。同時に、既に開始されていたカウンセリング事業についても、それまで高ストレス者を対象としていたものを、新採用職員や新任係長、課長などに対して担当課から受診を勧奨し、カウンセリングを受けてもらったことで、カウンセリングの枠の有効活用とともに環境変化や昇格による心身不調の未然防止につながる仕組みの構築をすることができた。実際に新採用職員や管理監督者がカウンセリングを受けることで、カウンセリングへの抵抗感をなくし、部下にも勧奨をしやすくなったという効果も見られた。新任課長時代に2回目の休職をした際には、自身が構築したカウンセリング相談を受ける立場となり、その効果を実体験した。

その後もいくつかの部署で所属長を経験するなかで、面談時に使用するヒアリングシートをオリジナルで作成した。そのシートを活用して業務内容だけでなく、家庭内の状況などのプライベートや心身の不調、悩みの有無など、部下が置かれている状況を丁寧にヒアリングし、部下からの信頼感・安心感を醸成し、マネジメントに活かしていた。

こうした中で、職員のメンタルヘルス対策というのは市政運営をするに当たり、マンパワーを充実するためには非常に重要なものであると自身の経験も踏まえて認識している。

管理職が傾聴スキルを発揮して、部下職員と密に面談することで、信頼関係が生まれ、職場のラインによるケアというものが確立されて、最終的にはメンタル不調の増加を抑制できるのではないかと考えている。



第3回研究会 鳥取県開催

第3回研究会（鳥取県開催）概要

【開催概要】

- 日 時：令和6年10月4日（金）13時30分～
- 会 場：米子市文化ホール 1階イベントホール
- 参加団体：鳥取県（総務部（オンライン）、市町村課）、18団体（会場7、オンライン11）
- 参加委員：（会場）大杉座長、赤津委員、出雲谷委員、齋藤委員
（オンライン）鈴木委員、松尾委員、松原委員
※オンラインは接続不良によりフリートーキングのみ実施

【議題】

1. メンタルヘルス対策に関する計画（例）の概要
2. 研究会委員（出雲谷委員）による報告『大阪市におけるメンタルヘルス対策について』
3. 地方公共団体による事例発表（米子市、琴浦町）
米子市「メンタルヘルスの取組の現状等について」
琴浦町「琴浦町メンタルヘルス計画」
4. フリートーキング



【主なポイント・課題】

メンタルヘルス対策の周知と管理監督者の役割

- 「職員全員が計画を理解し行動してもらうために、計画の概要版を庁内のポータルサイトに掲載し、周知を実施」（米子市）
- 「管理職以外の職員対象研修は任意となっており、参加者が少ない傾向から、新採用職員全員を対象に個別相談会を開催した。」（琴浦町）
- 「メンタルヘルス対策の中心は管理監督者であるため、そこを計画にきちんと明記した。ただ、管理監督者自身をフォローすることも同時に重要であると考えている。」（米子市）
- 「計画を元に管理職対象の研修会を開催。管理職が積極的に部下を気にかけるようになるなど、変化があった。」（琴浦町）

【現地調査の概要】

※研究会現地開催と並行して、開催県内の地方公共団体を直接訪問し、首長等との面会や実務担当部署との意見交換を実施

1. 鳥取県琴浦町〔令和6年10月3日（木）〕

参加者（計18名）：〔琴浦町〕町長、総務課、衛生管理者〔鳥取県〕市町村課
〔研究会〕大杉座長、赤津委員、出雲谷委員、齋藤委員、オブザーバー、事務局

2. 鳥取県米子市〔令和6年10月4日（金）〕

参加者（計15名）：〔米子市〕職員課、産業医〔鳥取県〕市町村課
〔研究会〕大杉座長、赤津委員、出雲谷委員、齋藤委員、オブザーバー、事務局

研究会委員による報告概要（第3回研究会）

報告者：出雲谷 恭子 氏（大阪市総務局人事部医務監 兼 医務主幹 総括産業医）

大阪市の医務監兼医務主幹、総括産業医。市長部局を担当。本研究会委員や一般社団法人日本産業精神保健学会理事を務める。

【大阪市におけるメンタルヘルス対策】

① 産業保健体制と産業医の連携

大阪市の市長部局は、会計年度職員も含めて約2万人の健康管理対象者がいる。産業保健体制は、常勤の総括産業医2名、週1回勤務の精神科産業医が1名在籍している。また、総括産業医の補佐として嘱託の健康管理担当医（精神科医5名含む）が11名と保健師5名、その他各事業場に地域の医師会から推薦された嘱託産業医73名がいる。70人以上の産業医がいるため、年に1度、「大阪市役所産業医連絡会」を開催し、意見交換会などを実施している。また、統一的な対応を図るため、「産業医マニュアル」を整備し、各産業医に提供し、新任の嘱託産業医には、総括産業医が直接訪問して説明を行うなどのサポートも行っている。加えて、嘱託産業医に過剰な負担がかかることを避けるために困難事例の面接などは、総括産業医等に面接を依頼できる仕組みも整えている。

② 心の健康づくり計画について

大阪市では、平成17年に「大阪市心の健康づくり指針」を作成し、平成23年に労働安全衛生法改正に先駆けてストレスチェックと職場環境改善を導入した「大阪市心の健康づくり計画」を策定した。以降5年ごとに見直しを行い、現在は令和3年に策定した第3次計画に基づいて各種取組を実施している。計画策定には産業医や保健師、安全衛生担当者、人事部門が連携しており、策定された計画は公表を行っている。また、管理監督者向け手引きや本人向け手引き、その他要綱やマニュアルの整備も行っている。

③ メンタルヘルス対策の取組

具体的な取組として、月1回の健康情報に関する広報やリーフレット配付、映像教材の貸し出しを実施している。また、30年以上前からカウンセリングルームを設置しており、心理士や保健師の相談・カウンセリングを受けることができるほか、時間外においても外部の相談機関での電話相談や対面カウンセリング、メール相談も可能となっており、こうした情報を一目で確認できるように携帯可能なカードにして配付するとともに、新規採用者および係長昇任後職員を対象に、セルフケアのリーフレットを個別でメール送付し、情報提供を実施している。職場環境改善につながる取組としては、先着で講師派遣型の訪問研修の実施、良

好事例集の作成などを行っている。

復職支援では、休職中に外出訓練や通勤練習、体力づくりなどを行い、そうした内容がきちんと行えていることを職場が確認した上で、復職前面接に進む形をとっている。復職後も、措置期間を設け、その期間で休みが多い場合には再度休職するルールとしたことで、復帰後の就労継続状況は向上している。

④ これからに向けて

メンタルヘルス対策においては、トップの決意表明による効果が大きいとされており、次の計画で採り入れられたらと考えている。また、若年層職員への対応の必要性を感じており、新規採用職員への全員面接を専門職が行っている事例を聞き、大阪市においても同様の取組を検討している。

【まとめ】

- 大規模な団体で多くの産業医がおり、入れ替わりもある中で統一的な対応を図るためのマニュアルの整備や新任の嘱託産業医へのサポート体制も整えている。
- 実際に行っているメンタルヘルス対策の取組について、携帯することにより適宜活用できるカードを配付するなど、制度の周知も行っている。
- 復職においては、復職前の自己訓練等の基準やルールを明確化し、復職後においても一定期間内に休みが多い場合には再度休職をしてもらうといった取組を行っている。
- 今後、計画においてトップの決意表明を盛り込むことや、若年層職員への取組の強化を検討している。

研究会委員による報告資料（第3回研究会・出雲谷委員）

R6年度 第3回「地方公務員のメンタルヘルス対策の推進に関する研究会」

大阪市におけるメンタルヘルス対策について



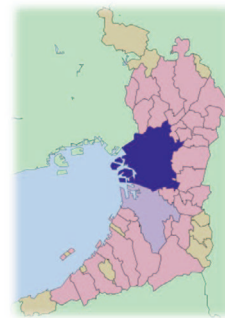
大阪市総務局

医務監・総括産業医 出雲谷恭子

1

大阪市の概要

- 人口 約279万人
- 世帯数 約156万世帯（R6年9月1日現在推計人口）



2

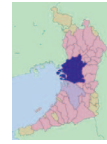
✂ 大阪市の概要

- 健康管理対象者数 **約2万人**
- 産業保健スタッフ体制

本庁(総務局)： 総括産業医 2名 (本務)
精神科産業医 1名 (本務・兼務)
健康管理担当医 11名 (うち兼務 1名、精神科医 5名)
保健師 5名 (本務)

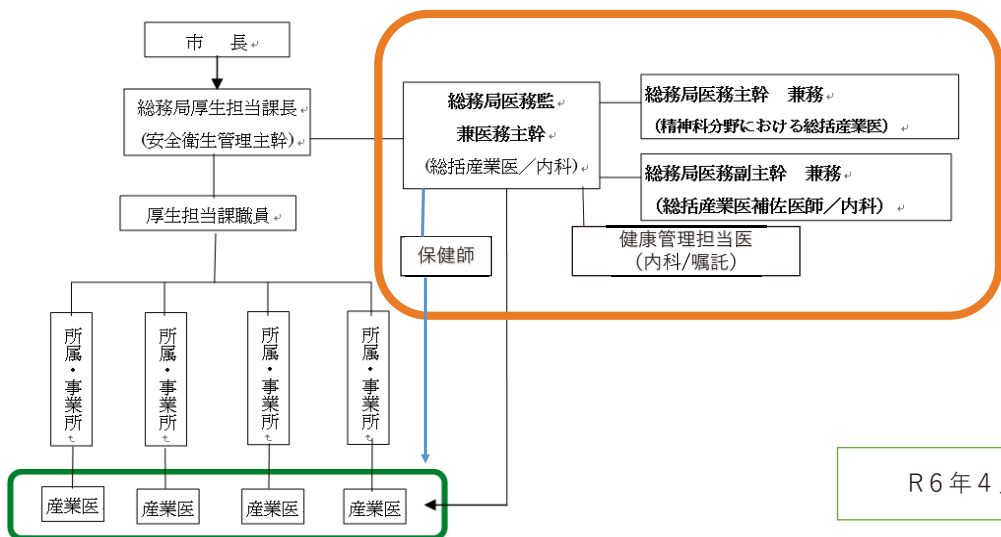
110事業所： 嘱託産業医 73名
衛生管理者・推進者
その他、人事担当・安全衛生担当等

(R6年4月現在)



3

大阪市産業保健体制



R6年4月～

職場産業医と総括産業医の連携・サポート

- 大阪市役所産業医連絡会 年1回開催
 - R5年度「アルコール健康問題への産業保健の対応」
（専門医によるオンライン講演）
 - R6年度「大阪市における産業医業務について一事例検討を中心にー」
- 産業医マニュアル作成
- 面接依頼の様式作成
職場産業医 ↔ 総括産業医
- 嘱託産業医の就任時に、総括産業医が業務連携訪問
- 産業医初回出務時・職員復職後等、保健師が面接同席

5

メンタルヘルス対策 心の健康づくり計画策定の経過

H17年8月 大阪市心の健康づくり指針

H23年3月 大阪市職員心の健康づくり計画 策定

方針表明と4つのケア連携

ストレスチェック・職場環境改善導入

メンタルヘルス研修の体系化 等

H28年3月 大阪市職員心の健康づくり計画（第2次）

ストレスチェック法定化対応

睡眠障害とアルコール使用障害予防対策

復職支援充実

パワハラ防止対策 等

R3年3月 大阪市職員心の健康づくり計画（第3次）

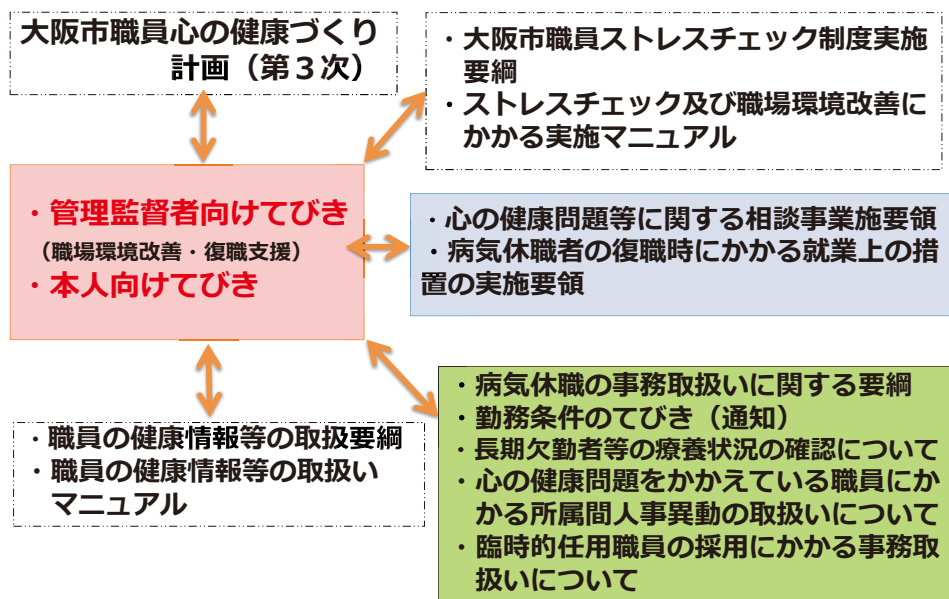
6

メンタルヘルス対策 心の健康づくり計画策定と推進 各部門・関係機関との連携



7

メンタルヘルスに関する計画・要領・てびき等



8

大阪市職員心の健康づくり計画（第3次）

基本方針

一次・二次予防 充実

- ・ ストレスチェックを利用して、職場のストレス要因を把握し、**円滑なコミュニケーションの推進と職場環境改善**に取り組む
- ・ 職員全員が心の健康問題について理解し、それぞれの役割を果たせるように**教育・研修の充実**を図る
- ・ メンタル不調者の**早期発見・早期対応**に努め、病気休職者の**円滑な職場復帰支援**を図る

9

庁内イントラネット等による情報発信

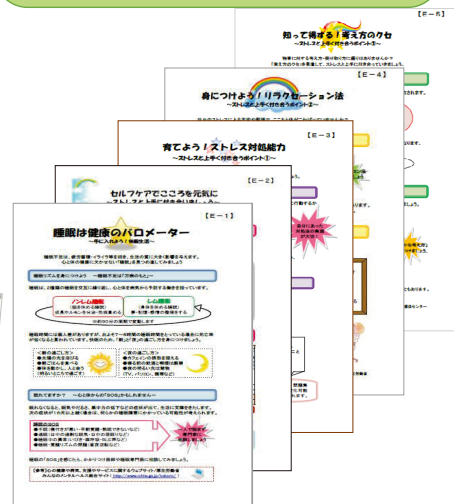
一次予防

セルフケアのリーフレット（8種類）

毎月1回健康情報の発行

最新の健康情報を提供

ビデオ・DVD貸出



10

こころの健康相談窓口一覧

一次予防

心の癒れがされないとき・・・
ひとりで悩まず気軽に相談窓口へ

本県職員のためのこころの健康相談窓口は、職員カウンセリングルームのほか、外務機関の電話相談窓口についても職員が相談できる場合があります。
なお、外務機関での電話相談は相談内容が記録される場合があります。相談内容が記録される場合は、相談内容が記録されることには同意する必要があります。[前一年度の労務管理の相談]については自己負担となります。]
本相談窓口とカウンセリングルームは、相談内容が記録されることには同意しなくても、相談内容が記録されることなく相談を受けることができます。相談内容が記録されることなく相談を受ける場合は、相談内容が記録されることには同意しなくても、相談内容が記録されることなく相談を受けることができます。

こころの健康相談窓口一覧（令和4年度）

<p>あなたが 家族が 心悩みを抱えたら！</p> <p>あなたが 管理監督者として</p>	<p>大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内</p> <p>大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内</p> <p>大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内</p> <p>大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内 大塚駅前1ビル内</p>
--	---

心の健康づくり セルフケア・カード(携帯用)

心の健康づくりのポイントは、ストレスに早く気づき、上手にコントロールすることです。
「いつもと違う」と感じたら、早めに相談窓口を利用しましょう。
「キリトリ」線で切り取って、名刺ケースや名刺入れ等に収納し、携帯してください。
※名山所に対し、さらに名山所（むつ所）してください。
※携帯に不便な場合は、郵送での交付も可能です。

令和4年度 職員のためのこころの相談窓口

あなたが電話での相談を受けたいとき
大塚駅前1ビル内
大塚駅前1ビル内
大塚駅前1ビル内
大塚駅前1ビル内

あなたが管理監督者として困ったら
本庁地下1階(総務管理課内)

セルフケアチェックはこころで！
① 健康への不安 → 名山所・名山所・名山所
② こころの健康に不安がある場合は → 名山所・名山所

インターネット・メールでも相談したいの！
最新先：(後) セーフティネット
こころの相談 (Web相談)
※連絡には返信を要します。

あなたが必要になった場合に活用してください！
名山所・名山所・名山所・名山所

庁内ポータル> 所属サイト> 総務局> 厚生関係情報

一次予防

講師派遣型訪問研修（職場環境改善ミーティング）

職場向け
スタンダード・フォローアップ

管理監督者向け

<内容>

- ◆組織結果から職場のストレス要因を把握する
- ◆ミーティングを中心に、みんなで職場環境について話し合う
- ◆いつ・どこで・誰が・何をするか決定する

(先着20職場)
職場向けフォローアップでは、
セルフケアのミニ講座あり



一次予防

職場環境改善良好事例集



H26~29年発行分が1冊に！

H30年発行分からは、
新たな取組のみを掲載

働きやすい職場づくりのヒントを
たくさん掲載しています。
(庁内イントラネットに掲載)

13

3次計画 具体的な取組（一次予防）

人事異動後の職員に対するケアの実施 セルフケアの充実

課題・方針

- ・人事異動後や昇任、新採用の職員はメンタル不調になるリスクが高いため、職員自身がセルフケアを心がけ、ストレスに対処することが重要
- ・全職員に対してもセルフケア対策が重要

取り組み

- ・新規採用者および係長昇任後職員を対象に、セルフケアのリーフレットを個別でメール送付し、情報提供を実施。
- ・セルフケア研修の充実

14

一次・二次予防

職場における 心の健康問題等に関する相談事業 （管理監督者相談）

健康問題を抱える職員について、職場が
 どう対応するかなど、精神科産業医等が
 医学的見地から助言する

【申込み・問合せ】

総務局人事部人事課厚生グループ（保健師）

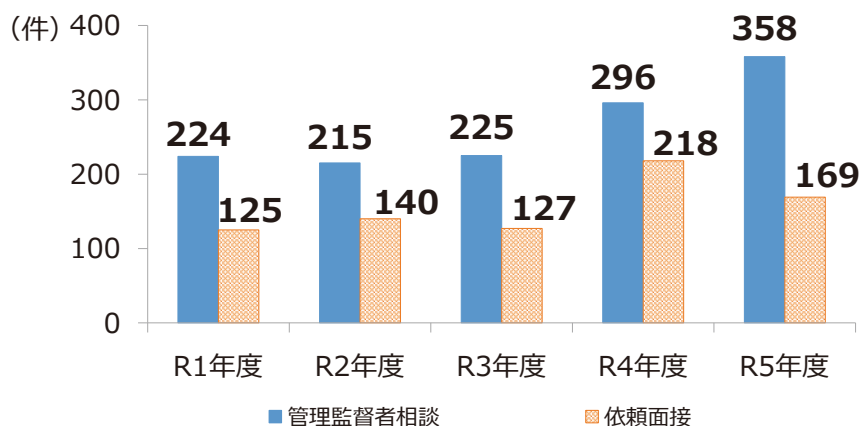
TEL ●●●●—●●●●



15

心の健康問題等に関する管理監督者相談 および依頼面接件数

管理監督者が精神科産業医等に職場での対応について相談し、
 職員本人の産業医面接が必要な場合は「依頼面接」を行い、助言
 指導や就業上の措置を実施する



16

管理監督者相談の例

- ・メンタルヘルス不調の職員に対する相談
不調の気づきと受診勧奨について
希死念慮がある職員に対する主治医連携について 等
- ・復職支援にかかる相談
異動に言及する主治医との連携について 等
- ・プレゼンティーズムの問題に関する相談
復職後パフォーマンスが上がらない職員への対応 等

17

二次予防

3次計画 具体的な取組（二次予防）

ラインケア研修等の充実・研修未受講者への対策

課題・方針

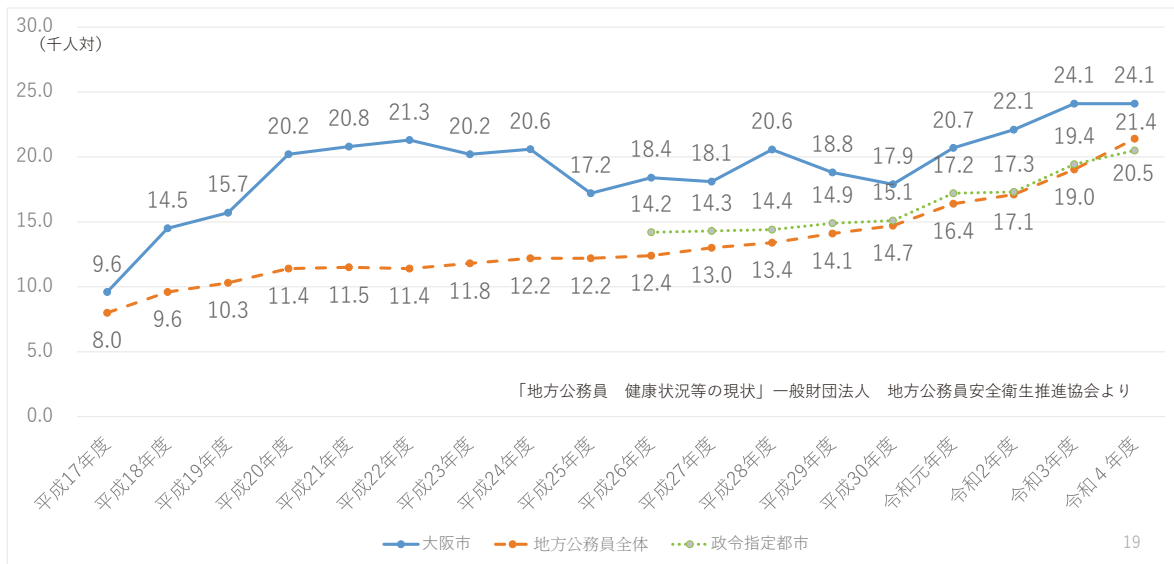
- ・管理監督者全員が知識を得て、組織的にメンタルヘルスについて取り組めるようにする
- ・管理監督者が部下の変化に気づき、早期対応できるよう事例紹介や職員への具体的な対応について学ぶことができる

取り組み

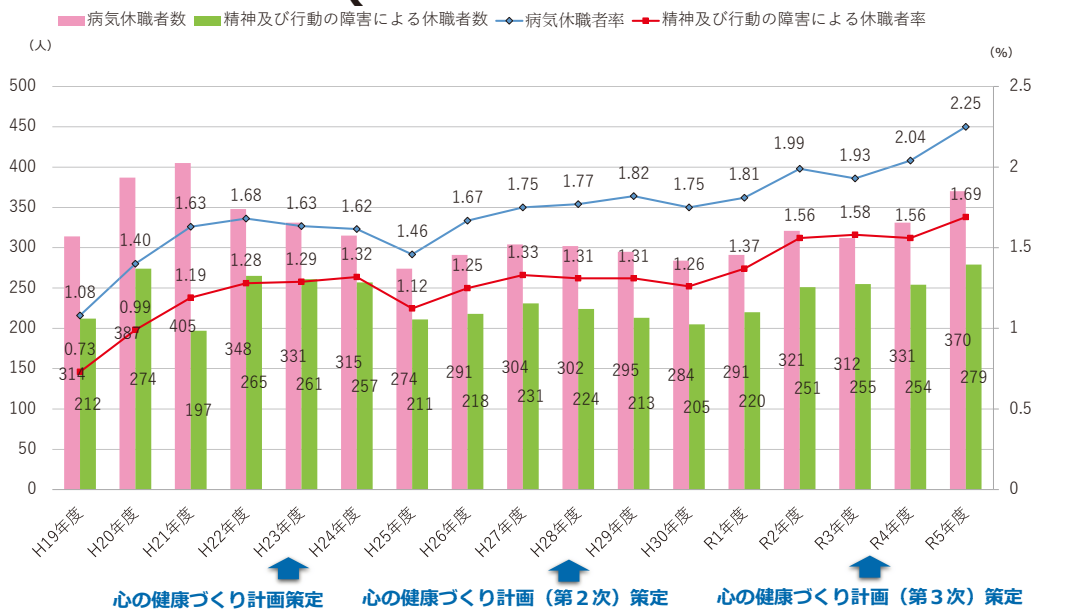
- ラインケア研修
係長級以上全員を対象にe-ラーニング研修を実施
- 復職支援研修
総務局人事課人事グループ及び共済組合と連携し実施

18

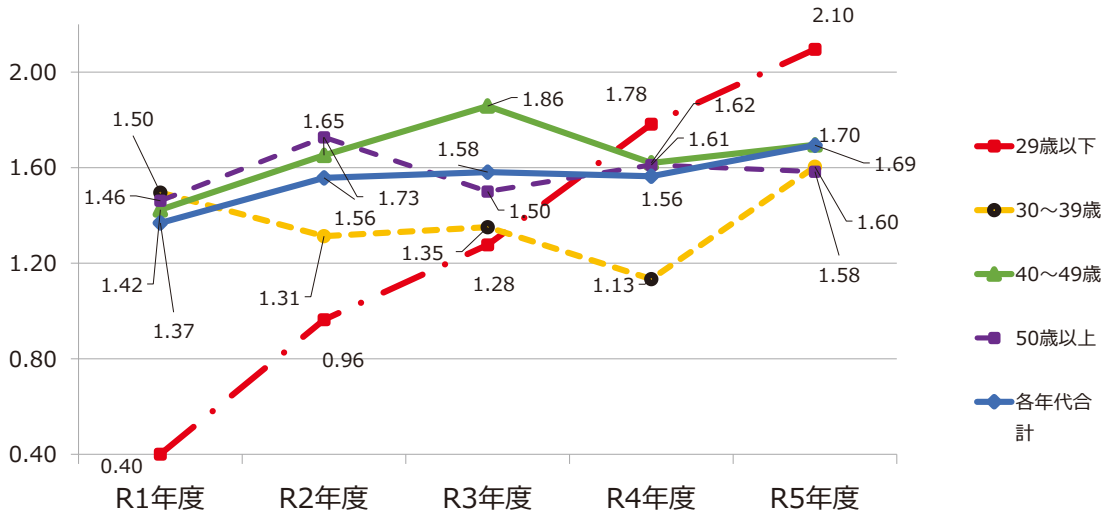
長期病休者（精神および行動の障害による）の推移 休業30日以上または1か月以上の療養者



病気休職者(率)の推移

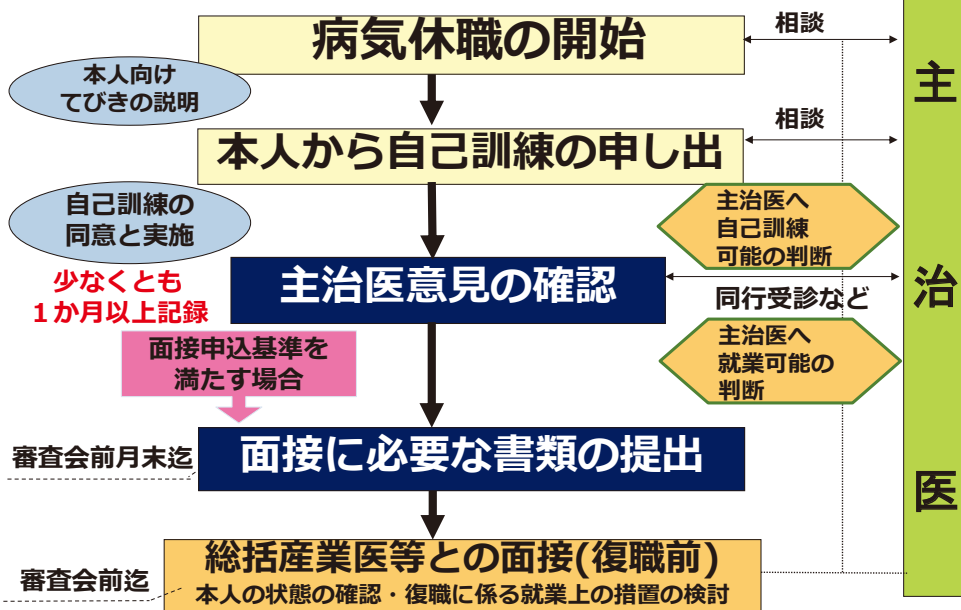


年代別精神及び行動の障害による病気休職者の割合の推移



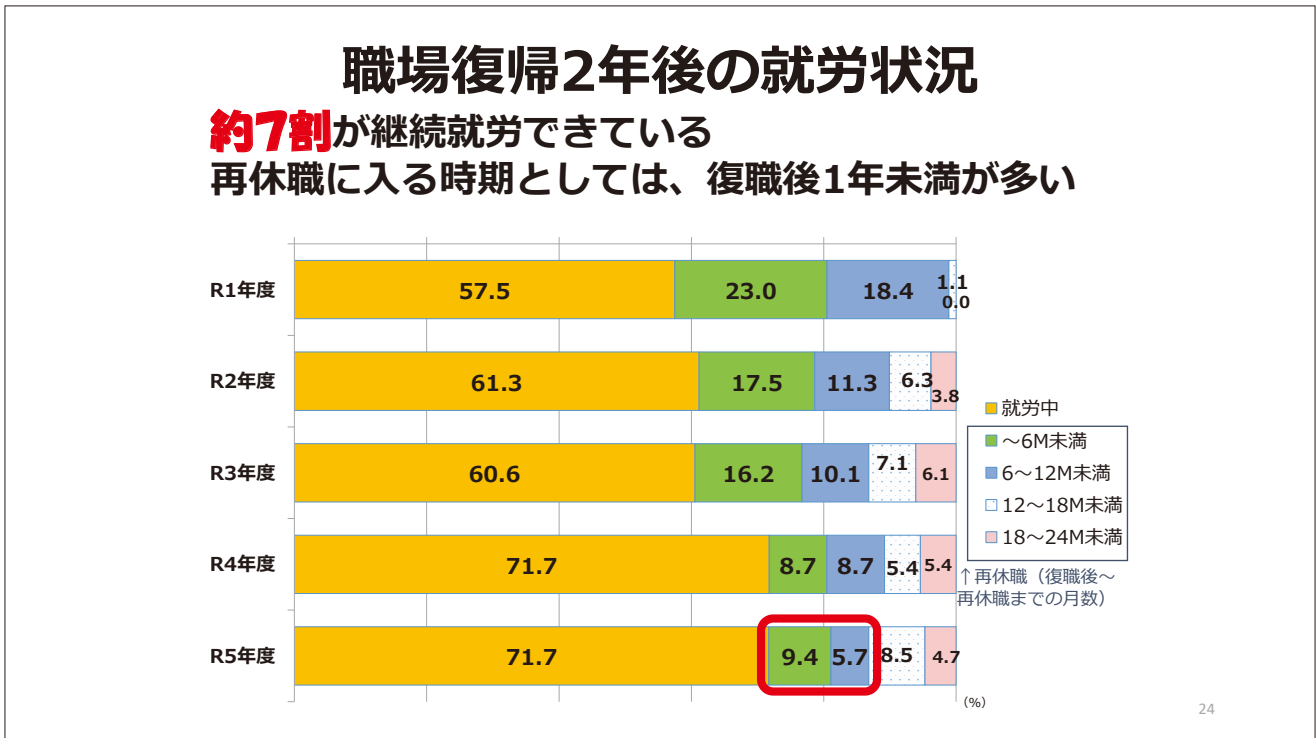
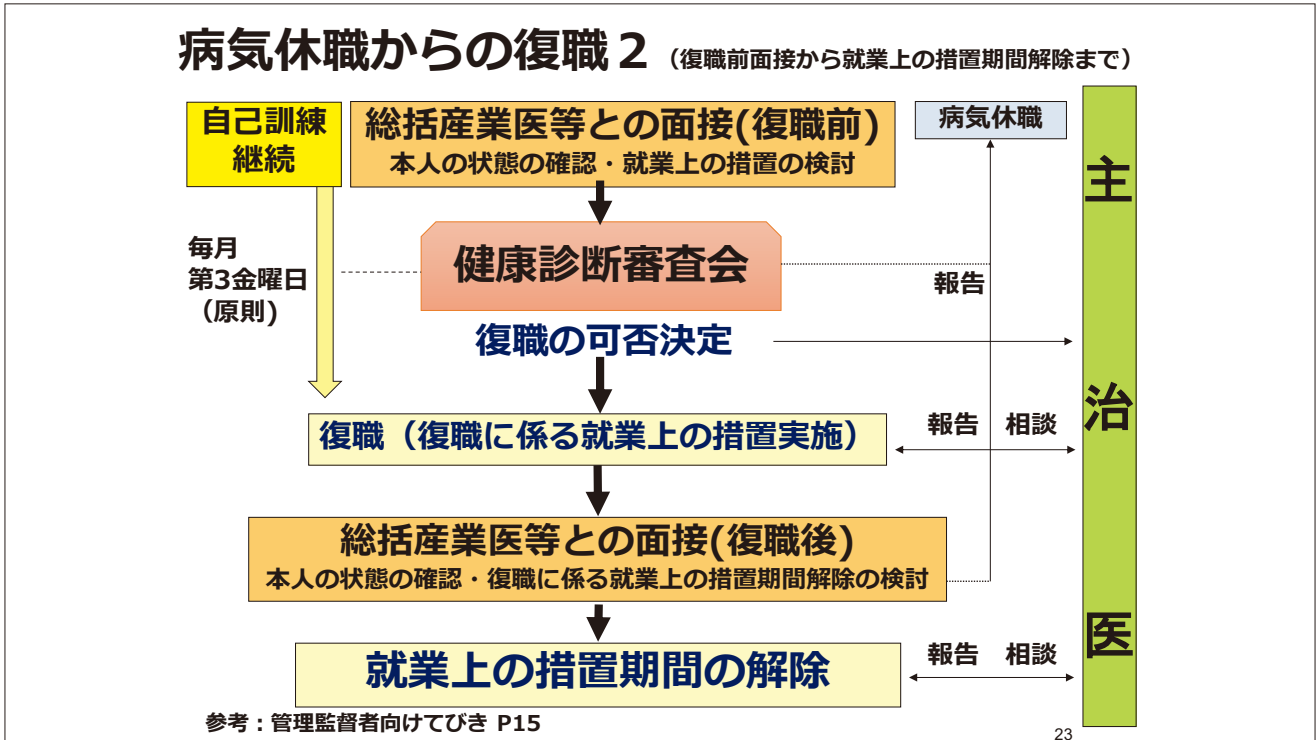
21

病気休職からの復職 1 (休職開始から復職前面接まで)



参考：管理監督者向けてびき P15、本人向けてびき P3

22



管理監督者向けてびき (職場環境改善・復職支援)

庁内ポータル > 所属サイト > 総務局 > 厚生関係情報

一次、二次、三次予防についての対応ポイント解説

復職支援 三次予防

- 1 心の健康問題の気づき
- 2 休業開始及び休業中のケア
- 3 復職の準備
- 4 復職の決定
- 5 復職後のフォローアップ

25

大阪市職員の健康保持増進のための指針

(R5年4月1日付け通知)

職場組織として個人の健康づくりを支援し、職員一人ひとりが生涯にわたって心身の健康を維持及び向上していけるよう環境を整備するとともに、職場全体の健康水準を高め、職員が健康で働く活力ある職場づくりを目標にし、市民サービスの向上につなげる。

基本的な考え方

- 生活習慣上の課題がある職員のみでなく、すべての職員・ 集団が対象。
- 健康への関心を持たない職員も含め、積極的な参加を促す取組の工夫
- 職員の高齢化を見据えた取組

基本事項

<ul style="list-style-type: none"> (1) 健康状況等の把握 (2) 健康に関する情報提供 (3) 健康診断等を活用した取組 (4) コラボヘルスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> (5) メンタルヘルスケアの取組 (6) 職場の特性を踏まえた取組 (7) 実施結果の評価
---	---

各職場の特性を捉えた取り組みを検討

26

✂ 課題とこれからの取組



- ◎ 「大阪市職員心の健康づくり計画」は5年ごと
対策評価、時期取組検討
- ◎ 若手職員等へのメンタルヘルスケアの充実
- ◎ ラインケア研修の充実



27

地方公共団体による事例発表概要【鳥取県米子市】

●米子市のメンタルヘルスの取組について

参考：団体基礎情報

【人口^{*1}】 145,163人

【面積^{*2}】 132.42km²

【総職員数^{*3}】 1,023人（一般行政職員数798人）

○メンタルヘルス計画の変遷

米子市は、平成24年度に「米子市職員心の健康づくり計画」を策定したほか、管理監督者のためのメンタルヘルス推進マニュアル、復職支援ガイドラインの整備を行った。管理監督者のためのメンタルヘルス推進マニュアルでは、日頃の部下とのコミュニケーション方法や予防・早期発見のための着目点などについて詳細にまとめている。復職支援ガイドラインは、復職に向けたステップを明示し、試し出勤や慣らし勤務といった制度についても掲載している。

しかし、休職者数は増加傾向にあることを受け、計画の改定を実施。改定をきっかけにメンタルヘルス対策の重要性を広く職員に理解してもらいたいと考えている。改定にあたっては、職員の意見をしっかりと取り入れることを意識し、予防や早期発見、再発予防を重要視している。具体的に再発予防の観点から、復職後1年以上継続して勤務した職員数を示す「フォロー効果率」という指標を独自に算出することとした。また、療養中の職員だけでなく、そのフォローにあたる職員の負担が大きくなるといった課題や、管理監督者がメンタルヘルス対策の中心的な役割を果たすものといった意見を受け、計画に療養中の職員のフォローに当たる職員への配慮を明記するとともにストレス要因を把握し、その改善を図るという管理監督者の責務についても明記した。併せて、管理監督者自身に対しても産業保健スタッフがフォローしていくこととし、これについても計画に記載している。

また、職員全員が計画を理解し行動してもらうために、計画の概要版を庁内のポータルサイトに掲載し、周知を実施している。

○女性のヘルスケアに着目したメンタルヘルス対策

米子市では、職員の心の健康管理づくりの一環として、女性特有のライフサイクルを職場全体でケアすることに取り組んでいる。具体的な取組みとして、どのように課題意識を持っているか知ることを目的に、女性職員を年代別に分けた座談会や男性職員のための座談会を実施した。座談会では、生理休暇や不妊治療のための休暇といった名称の休暇が上司に申告しづらいといった意見や育児に関する休暇などの情報を一目で分かるものがあつたらよいといった意見が出た。それらを踏まえて、休暇名称の「ヘルスケア休暇」や「ライフサポート休暇」といった通称名への変更や、「みんなのヘルスケア応援BOOK」という出産や結婚などのライフイベントに応じて取得することができる休暇制度をまとめた冊子の作成を行った。また、女性のヘルスケアに関連した相談ができる窓口を設置し、保健師が対応にあっているほか、女性のヘルスケアに対する理解を促進する目的で講演会を実施している。こうしたヘルスケアに関する情報発信として、毎月庁内のポータルサイトで情報共有を行っている。

地方公共団体による発表資料（第3回研究会・米子市）

【鳥取県米子市】メンタルヘルスの取組の現状等について

【発表内容】

- 1 米子市の概要
- 2 米子市役所の現状
- 3 米子市役所の取組① 第2次米子市職員心の健康づくり計画の策定
- 4 米子市役所の取組② 女性のヘルスケア対策
- 5 まとめ



米子市総務部職員課
研修厚生担当 1

米子市の概要

米子市は、鳥取県の西側に位置し、東に中国地方最高峰の「大山」、西にコハクチョウ渡来南限地でラムサル条約に登録されている「中海」という、豊かな自然環境に囲まれています。



○国史跡「米子城跡」から見える大山



○国史跡「米子城跡」と中海



■イメージキャラクター

米子市は「白ねぎ」の西日本有数の産地であり、イメージキャラクターは白ねぎをモチーフとした「ヨネギーズ」



米子市役所の現状①

【これまでの取組】

- ・職員の心の健康づくり及び活気ある職場づくりに取り組むため、H24年度に「米子市職員心の健康づくり計画」を策定
- ・「管理監督者のためのメンタルヘルス推進マニュアル」や「復職支援ガイドライン」を策定し、療養中の職員が円滑に復職できるような制度づくり（試し出勤、慣らし勤務）等を整備

■管理監督者のためのメンタルヘルス推進マニュアル

所属職員の健康管理に責任がある管理監督者に対して、日頃のコミュニケーションの取り方や、療養中の職員への対応例等、管理監督者が実施すべきことを具体的に示したマニュアル

（参考）マニュアルの一部抜粋

2 予防・早期発見 ～あなただけの所属職員の常態を把握しておく～

管理監督者は次のことに取り組んでください。

- ① 日ごからミーティングを通して、課の業務の目的、目標、課題などの意思統一をしておく（各職員が同じ方向性で仕事を進める）
- ② 各職員が一定の期間（週、月）にする業務を明らかにし、必要であれば、短期間でも業務配分、補助体制を見直す
- ③ あいさつ、言動、表情、仕事の進捗状況、趣味などの私的な活動等、個人の常態を把握しておく
- ④ 集団として、活き活きとしているか、業務は順調に流れているか、誰かに多くを負担させ過ぎていないか、うまく流れていないことは常に原因を考え、それを排除する

たとえばあなたの部下の〇〇さんが、いつもの〇〇さんと違うと感じたら…

- ・表情が変しい
- ・不調やグチが増える
- ・身だしなみが変わる
- ・体調不良を訴える

■復職支援ガイドライン

療養中職員がどのようなステップで復職するかを明示し、復職後のフォローについても記載しているガイドライン

○試し出勤

- ・希望者に対して、職場に出勤し単純な作業等を行ない、復職に向けて体調を整える制度（1カ月間）
- ・試し出勤期間中は、週に1度所属長と面談し、試し出勤終了後、そのときの面談記録をもとに、産業医との面談を実施し、復職可否を判断

○慣らし勤務

- ・復職直後は通常業務の5割程度の負荷でスタートし、5カ月をかけて、休職前の状態に戻すもの
- ・定期的に所属長や産業医との面談を実施し、円滑に療養前の状態に戻れるようフォローを行う

3

米子市役所の現状②

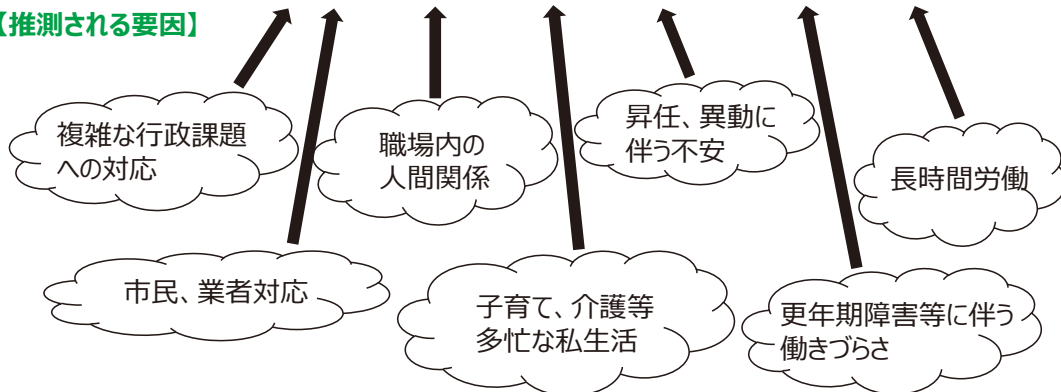
【メンタルヘルス関連の現状】

- ・R5年度メンタルヘルス不調に起因し休職となった職員数は53人（全職員数932人）であり、近年増加傾向

※1カ月以上の休業者数（令和6年度地方公務員健康状況等調査票より）

- ・ストレスチェック結果に基づく高ストレス者数も近年増加傾向

【推測される要因】



- ・複数要因が関連していることや要因不明な場合等、対応に苦慮するケースもある
- ・職員一人ひとりが心身共に健康で、その能力を十分発揮できる環境を整えることは、限られた人的資源の中、円滑に業務遂行していくためにも、より一層重要となってきた

4

米子市の取組①～心の健康づくり計画改定～

【改定経緯】

休職者数の増加傾向を踏まえ、職員一人ひとりがメンタルヘルスの重要性を理解し、組織的に対策を進めるため、米子市職員衛生委員会（※）でR6年1月から改定作業を開始

※市職員14名、産業医1名で構成

【改定に際しての工夫① 委員（市職員及び産業医）意見の反映】

項目	役割	1月			2月			3月			4月			5月			6月		
		上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬
策定方針決定	衛生委員会			●															
計画に対する意見募集	委員																		
意見集約、素案作成	事務局																		
素案作成状況報告	事務局					●													
素案に対する議論	衛生委員会									●									
修正案作成	事務局																		
修正案に対する議論	衛生委員会																		
最終案作成	事務局																		
完成報告	衛生委員会																		
概要版作成	事務局																		
公表	事務局																		

衛生委員会 ●

衛生委員会事務局が素案を作成し、委員に対し基本方針等への意見募集をはじめ、数回の議論を経て「第2次米子市職員心の健康づくり計画」を策定

5

米子市の取組①～心の健康づくり計画改定～

【計画の大枠】

「令和4年度総合的なメンタルヘルス対策に関する研究会」における「メンタルヘルス対策に関する計画（例）」を参考に、本市の状況を盛り込んだ。

1 基本方針

【3つの基本方針】

- ・管理監督者を中心に職員全員が、職場のストレス要因を改善し、誰もが安心して生き生きと働ける職場づくりに取り組む。
- ・管理監督者及び職場内産業保健スタッフ等は、心の健康問題に陥った職員の早期発見、療養中職員への復帰支援及び再発の防止策を行う。
- ・管理監督者を含む職員全員が、心の健康問題について理解し、心の健康づくりにおけるそれぞれの役割を果たす。

2 計画期間

令和6年6月から令和11年3年までの5年間

3 目標・評価

米子市職員衛生委員会において、実施状況の評価と検証を行う

指標：メンタルヘルス不調に起因する休職者数、フォロー効果率（※）、長時間勤務者数、メンタルヘルス研修会参加者数、高ストレス者数

※復職後1年以上継続して勤務した職員数を示す指標

4 推進体制 報告

職員や管理監督者等の役割を記載

5 メンタルヘルス対策の具体的な取組 報告

セルフケアやラインケア等について、1～3次予防の具体的な取組を記載

6 個人のプライバシーへの配慮

6

米子市の取組①～心の健康づくり計画改定～

【改定に際しての工夫② 療養中の職員のフォローにあたる職員への配慮】

療養中の職員のフォローにあたる職員への負担が大きい現状を踏まえて、管理監督者を中心としてフォローにあたる職員の健康管理に努める旨を記載

「第2次米子市職員心の健康づくり計画」一部抜粋

Ⅰ フォローにあたる職員への配慮

療養中及び復帰直後の職員のフォローは不可欠であるが、一部の職員だけがその負担を担う状況が長引くと、さらなるメンタルヘルス不調が生じることが懸念される。このため、管理監督者は職場内産業保健スタッフ等と協力しながら、**積極的な声かけなどによりフォローにあたる職員の健康管理に努める。**

【改定に際しての工夫③ 管理監督者の役割の明記】

メンタルヘルス対策の中心的役割を果たすのは管理監督者であることを明記し、加えて産業保健スタッフが管理監督者を支援する旨を記載

「第2次米子市職員心の健康づくり計画」一部抜粋

4 推進体制

(3) 管理監督者

管理監督者は、職場における職員の心の健康づくりを推進する上で中心的な役割を担うとともに、所属職員の状況や個々の職場における**具体的なストレス要因を把握し、その改善を図る責務がある。**

…（中略）…

5 メンタルヘルス対策の具体的な取組

(3) 職場内産業保健スタッフ等によるケア

Ⅰ 管理監督者への支援

管理監督者の役割は、職員の心の健康づくりを推進する上で中心的な役割を担うため、**管理監督者自身に一定の負担が伴うことが考えられる。**このため、**職場内産業保健スタッフ等は管理監督者からの相談対応等、支援に努める。**

7

米子市の取組①～心の健康づくり計画改定～

【改定に際しての工夫④ 計画の概要版作成】

管理監督者含む職員一人ひとりが、それぞれの役割を理解し行動してもらうため、計画のポイントをもとめた概要版を作成し、全職員に周知

(参考) 概要版

第2次米子市職員心の健康づくり計画（概要版）

【背景・基本方針】

○我が国は急速な高齢化の社会で、デジタル技術革新など多様化・複雑化する行政課題に対応するためには、職員一人ひとりが心身共に健康で、その能力を十分発揮できる環境を整える心の健康づくりが必要である。
○米子市では、「米子市職員心の健康づくり計画」を策定し、管理監督者を含む職員全員の心の健康づくりに取り組んでまいりましたが、現状としてメンタルヘルス不調に起因する休職者が一定数生じていることである。
○心の健康づくりは、一層推進し、心の健康課題の発生を未然に防止することを目的し、次の3つの基本方針を定めます。

～3つの基本方針～

- ・管理監督者（※）を中心に職員全員が、職場のストレス要因を改善し、誰もが安心して働き生きと働ける職場づくりに取り組む。
- ・管理監督者及び職場内産業保健スタッフ等は、心の健康課題に臨んだ職員の早期発見、療養中職員への復帰支援及び再発の防止策を行う。
- ・管理監督者を含む職員全員が、心の健康課題について理解し、心の健康づくりにおけるそれぞれの役割を果たす。

【計画期間】

令和6年6月から令和11年3月までの5年間

【目標・評価】

米子市職員生涯委員会において、メンタルヘルス不調に起因する休職者数の推移の詳細に検証を行い、必要に応じてメンタルヘルス対策の改善を図ります。

【職員、組織等の役割】

	主な役割
職員（管理監督者を含む）	・自身が安心し活動して仕事に取り組めるようになるため、心身の健康の保持増進に努める ・目標から関係とコミュニケーションを取る等、良好な人間関係を築くように努める
総務安全衛生管理室（総務部長）	・職員の健康増進を防止するための措置等、職員の心の健康づくりに資する施策の総務を行う
管理監督者	・所属職員の心の健康づくりを推進する上で 中心的役割を担う ・個々の職場における具体的なストレス要因を把握し、その改善を図る 責務がある ・職員のメンタルヘルス不調に早期に気づき、迅速に対応するよう努める
職場内産業保健スタッフ等（産業医及び職員）	・セルフケア及びラインケアが効果的に実施されるよう、職員及び管理監督者をケアする ・メンタルヘルス対策の企画立案の中心的役割を果たし、職場における心の健康づくりを積極的に促進する
米子市職員生涯委員会	・心の健康づくり計画の実施状況を定期的に評価し、必要に応じて対策を講じ、継続的な活動を推進する

第2次米子市職員心の健康づくり計画（概要版）

【具体的な取組】

	一歩手前 （心の健康の保持増進とメンタルヘルス対策の事前防止）	二歩手前 （メンタルヘルス対策の早期発見・早期対応）	三歩手前 （再発防止・再発防止）
セルフケア （職員自身が行うケア）	【ストレス管理の取組】 ストレスチェックを実施する。 【再発防止に向けた取組】 再発防止に向けた取組として、職場復帰後のフォローアップを実施する。 【職場復帰の準備】 職場復帰に向けた準備として、職場復帰後のフォローアップを実施する。	【自己メンタルヘルスマネジメントの取組】 自己メンタルヘルスマネジメントの取組として、職場復帰後のフォローアップを実施する。 【職場復帰後のフォローアップ】 職場復帰後のフォローアップとして、職場復帰後のフォローアップを実施する。	【再発防止】 再発防止に向けた取組として、職場復帰後のフォローアップを実施する。
ラインケア （管理監督者が行うケア）	【職場復帰後のフォローアップ】 職場復帰後のフォローアップとして、職場復帰後のフォローアップを実施する。 【職場復帰後のフォローアップ】 職場復帰後のフォローアップとして、職場復帰後のフォローアップを実施する。	【職員の健康状態の把握】 職員が抱えている不安や悩みを、日常的に職員が把握し、必要に応じて支援を行う。 【職場復帰後のフォローアップ】 職場復帰後のフォローアップとして、職場復帰後のフォローアップを実施する。	【再発防止に向けた取組】 再発防止に向けた取組として、職場復帰後のフォローアップを実施する。
職場内産業保健 スタッフ等によるケア （産業医・職員等によるケア）	【職場復帰後のフォローアップ】 職場復帰後のフォローアップとして、職場復帰後のフォローアップを実施する。 【職場復帰後のフォローアップ】 職場復帰後のフォローアップとして、職場復帰後のフォローアップを実施する。	【職場復帰後のフォローアップ】 職場復帰後のフォローアップとして、職場復帰後のフォローアップを実施する。 【職場復帰後のフォローアップ】 職場復帰後のフォローアップとして、職場復帰後のフォローアップを実施する。	【再発防止に向けた取組】 再発防止に向けた取組として、職場復帰後のフォローアップを実施する。



職員全員が心身ともに健康で、
明るく活力に満ちた職場づくりを目指しましょう！



ヘルシーさ！
（心身の健康づくり）

8

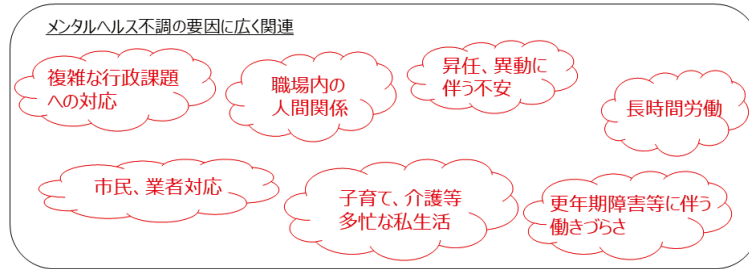
米子市役所の取組②～女性のヘルスケア対策～

【背景・経緯】

・職員の心の健康づくりの一環として、女性特有のライフサイクル（※）とキャリア形成の調和を図るため、R5年度から女性特有のライフサイクルを職場全体でケアすること（＝「女性のヘルスケア対策」）に取り組んでいる。

・この取組はメンタルヘルス対策の1つとしても有効であると考えている。

※妊娠・出産・更年期障害等



【取組例① 座談会の実施】

女性職員を対象に年代別等の座談会を実施（計8回）し、女性の健康・育児と就業にかかる課題抽出（男性職員のための座談会も開催）

（例1）生理休暇や不妊治療のための休暇は上司に伝えにくい

→職員アンケート実施の上、通称名設定（ヘルスケア休暇、ライフサポート休暇）し、休暇申請システム等に反映

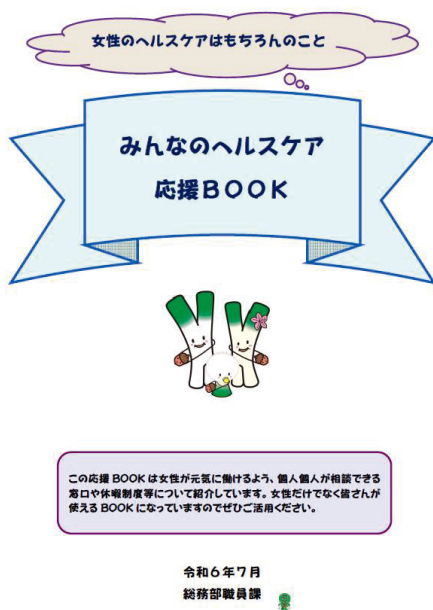
（例2）育児に関する休暇などの情報が一目でわかるものがあつたらいい

→『みんなのヘルスケア応援BOOK』を作成

9

（参考）みんなのヘルスケア応援BOOK

妊娠出産、子育て等に係る特別休暇等をピックアップしたマニュアルを作成



目次	
令和6年度の重要点	1
生理休暇の名称変更（ヘルスケア休暇）	1
不妊治療のための休暇の名称変更（ライフサポート休暇）	2
更年期障害やMSも療養休暇要件に明記	3
職員課内に女性特有の健康相談窓口を設置	4
結核したとき	5
結核休暇	5
妊娠・出産したとき	6
妊娠・出産・子育て支援のための休暇早見表	6
妊婦の健康診査等のための休暇	7
妊婦の運動緩和のための休暇	8
妊婦の母体等の健康保持のための休暇	9
妊婦に悩める障害者のための休暇	10
出産（産前・産後）休暇	11
子育て中	12
育児休業	12
保育所待機休暇	14
妻の出産休暇	15
子の養育休暇	16
子の看護のための休暇	17
子育て部分休暇（部分休業）	18
介護することになったら	20
短期の介護のための休暇	20
介護休暇	21
介護時間	22
その他	23
早出産勤務	23
10の勤務時間の割増し及び休憩時間の特別	24
Q & A	25

【休暇等の申請について】
システムで申請する方は「システム」の欄を参照いただき、
書面申請の方は「申請様式（書面）」の欄を参照ください。

10

まとめ

【米子市の現状】

- ・メンタルヘルスに起因する休職者数や高ストレス者数は近年増加傾向
- ・複数の要因が絡み合っていることや要因不明な場合も多く、対応に苦慮するケースもある



職員一人ひとりが心身に健康で、その能力を十分発揮できる環境を整えることが、限られた人的資源の中、複雑化する行政課題にしていくためにも、より一層重要となっている

【取組① 「第2次米子市職員心の健康づくり計画」の策定】

- ・市職員及び産業医の意見の反映
- ・療養中の職員のフォローにあたる職員への配慮
- ・管理監督者の役割の明記
- ・計画の概要版作成

【取組② 「女性のヘルスケア対策」の実施】

- ・座談会の実施
- ・相談窓口の設置
- ・女性の健康に対する理解やヘルスリテラシーの向上のための講演会開催や情報発信



ご清聴ありがとうございました



ヘルシーさん⁺
(ヘルスケア応援キャラクター)¹¹

地方公共団体による事例発表概要【鳥取県琴浦町】

●琴浦町のメンタルヘルスの取組について

参考：団体基礎情報
【人口^{*1}】 16,165人
【面積^{*2}】 139.97km²
【総職員数^{*3}】 219人（一般行政職員数158人）

○メンタルヘルス計画の策定経緯とその効果

琴浦町では、令和2年度以降、メンタル不調による病休・休職者が増加した中で、実際の対応方法について整理されていないという課題が浮き彫りとなった。そうした背景を踏まえ、令和3年度から管理職を対象としたメンタルヘルス研修会を実施。併せて、メンタルヘルスの個人相談会も開始した。また、共済組合を通じて、元鳥取県職員で県庁内における復帰支援プログラム作成などに携わった経験もある外部の開業保健師を紹介してもらい、実際的な支援についての連携を図った。保健師にはラインケアを中心とした研修会の開催も依頼しており、その研修会で休職者の復職支援制度や支援体制に関する問題点を洗い出し、他団体の計画や冊子等を参考にして、「誰」が「何を」したらよいかを整理しつつ、計画の策定を進めていった。令和4年度には簡易版の計画を策定し、予防段階の表現を「1次予防」、「2次予防」といった表現ではなく、「通常勤務時」、「メンタル不調時」と表現するなど具体的で分かりやすい表現にする工夫を行っている。

計画策定によって、管理職の意識が変わり、積極的に部下を気にかけるようになるといった変化や、支援体制が明確化したことで、対応に困るケースが出てでも簡単に対応できるようになるといった効果があった。

今後の課題として、休職者が発生する要因や状況について分析、検証を行うことで実効性を高めていくことが必要だと考えている。

○メンタルヘルス対策の取組

琴浦町のメンタルヘルス対策は、セルフケア、ラインケア、事業所内産業保健スタッフによるケア、事業所外資源によるケアの4つのケアを主軸としている。町村の規模になると、職場内の資源だけでの対応が困難であることから心の健康相談やメンタルヘルス相談窓口といった鳥取県市町村職員共済組合の事業を活用している。

4つのケアのうち、管理職の行うラインケアについては特に力を入れており、「いつものその人をきちんと知ることが不調の早期発見につながる」ことを取組の鍵としている。管理職のメンタルヘルス研修会への全員参加や、管理職による面談の実施、長時間労働者・健康診断フォローアップの未受診者への管理職からの声かけなどを行っている。また、ストレスチェック結果報告会では、単なる報告だけで終わるのではなく、不調の部下への具体的な対応方法についてシミュレーションを交えて学べるようにしている。

こうした対策を行っている中でも、継続してメンタルヘルス不調による病休・休職者が発生してしまっているため、今後に向けて復職支援における主治医や産業医といった関係者間の連携強化や全職員のセルフケア研修の参加率向上に取り組んでいきたい。

地方公共団体による発表資料（第3回研究会・琴浦町）


2024年10月4日

総務省メンタルヘルス研究会

琴浦町 メンタルヘルス計画

1

琴浦町役場 総務課



琴浦町役場について / 概要



正職員数	222人（令和6年8月末時点）
会計年度任用職員数	190人（令和6年8月末時点・共済組合加入者）
担当課	総務課長（統括衛生管理者） 総務課行政総務室（3名） その他部署の専門職員（2名）
メンタルヘルス計画	令和4年度に簡易版を作成
力を入れていること	管理職を中心としたラインケア

目次

1. 概要
2. 計画
3. 現状
4. 効果と課題

3

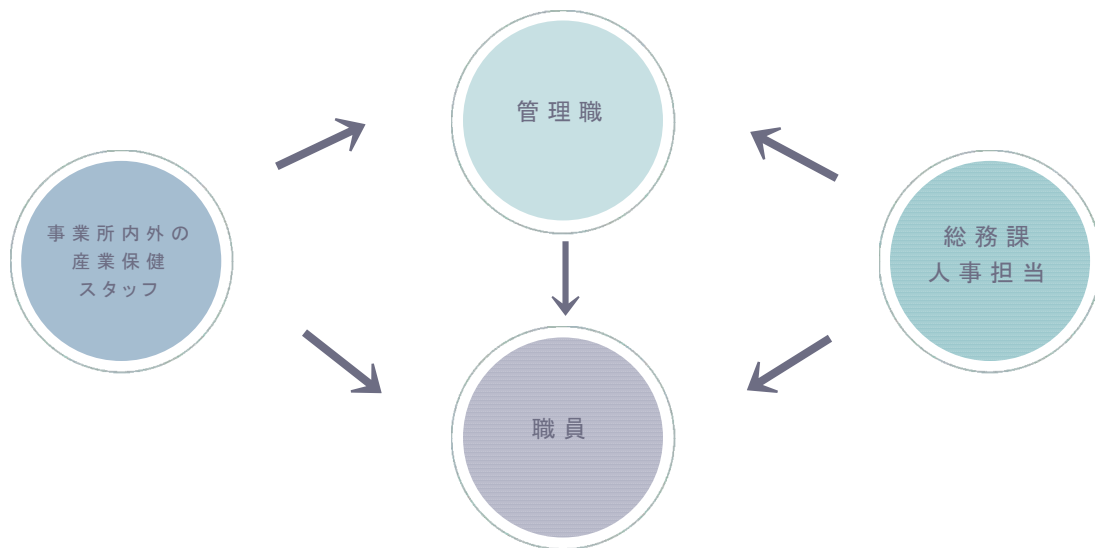
01

概要

メンタルヘルスに関する対応の概要について

4

琴浦町メンタルヘルス体系について



5

メンタルヘルス推進体制 ～メンタルヘルス4つのケア～

セルフケア

- ・ ストレスやメンタルヘルスに対する正しい理解
- ・ ストレスチェックなどを活用したストレスへの気づき
- ・ ストレスへの対処
- ・ 自発的な相談

ラインケア

- ・ 職場復職における支援
- ・ 所属職員からの相談対応
- ・ 復帰後の見守り支援

事業所内産業保健スタッフ等によるケア

- ・ 産業医による助言・指導
- ・ 衛生管理者・メンタルヘルスサポーターによる健康相談
- ・ 安全衛生委員会の相談窓口（安全衛生委員7名）
- ・ 行政総務室による労務管理、メンタルヘルスカケアの実施に関する研修等企画立案

事業所外資源によるケア

- ・ 共済組合関係のストレスドック
- ・ 心の健康相談
- ・ 事業所外メンタルヘルス相談窓口
- ・ 心と身体に関する一般相談

6

02

計画

琴浦町のメンタルヘルス計画について

7

計画策定のきっかけ

増え続ける
メンタル不調者
対応がわからない
管理職

外部の開業保健師から助言を受け
「誰」が「何を」したらよいか
わかりやすく整理した。

メンタル不調を原因とする病休・休職者の推移
【出典】メンタル不調を原因とする1ヶ月以上病休・休職した正職員数



8

計画の策定経過について



ヘルスプロモーションサポートオフィス

渡部 一恵 氏

元鳥取県庁職員。県庁内で復職支援プログラムの作成等に携わった経験を踏まえ助言を受けている。令和3年度からお世話になっている。

令和4年度 メンタル不調による病休・休職者が急増

共済組合の事業を活用し、渡部氏によるラインケアを中心とした研修会を開催

同時に、休職者の復職支援について、試し出勤の制度はあるが、近年利用実績が無い等の支援体制に関する問題点の洗い出し
県や他市町の制度を参考に計画のたたき台を作成し、安全衛生委員会で協議した上で渡部氏の助言を受け、計画を策定

計画を基に渡部氏による管理職対象の研修会を開催

職場のメンタルヘルス計画における4つのケアの役割

	通常勤務時(未然防止)	メンタル不調時(不調の兆しが感じられいづもと違う感じ)	メンタル不調による休職(病気休職・病気休職中)	復職に向けて(復帰後・通常勤務に向けて)
職員一人一人が行うセルフケア	<ul style="list-style-type: none"> ・ストレスチェック等により自らストレスに気づき、対処する方法をもっておく ・メンタル不調のメカニズムを知っておく ・早目に相談する 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司等に相談 ・メンタルヘルス相談会の利用 ・衛生管理者、メンタルヘルスサポーター等への相談 ・職場以外の資源、医療機関等に相談し受診する 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司等に相談 ・メンタルヘルス相談会の利用 ・衛生管理者、メンタルヘルスサポーター等への相談 ・職場以外の資源、医療機関等に相談し受診するなど ・主治医と相談しながら休養に専念する ・休業できる環境を整えるためにも家族等には話しておく ・職場についての不安等は上司等に連絡相談する(手続等も含め) ・健康増進や振り返り等 	<p>【復職前】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・試し出勤の利用(リハビリ) <p>【復職直後】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司への相談 他の職員の理解と協力 ・セルフケア(体調面の管理と仕事の遂行にむけて)
管理職が行うラインケア	<ul style="list-style-type: none"> ・日ごろから部下と信頼関係を築き、良好なコミュニケーションをとりながら、不調のサインに早めに気づくようにする ・相談しやすい働きやすい職場環境整備をする 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の不調に気づいたら声をかけ、じっくり聞く。(否定から入らないこと) ・業務量、業務内容、人間関係等 ・時間外勤務状況 ・休暇取得状況 ・仕事以外のストレス要因など ・自身の判断が難しい場合は、下記の相談につなぎ、早目の対処方針整理及び対処 <p>【相談先】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・統括衛生管理者、衛生管理者、メンタルヘルスサポーター ・総務課人事担当 ・メンタルヘルス相談会 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の体調面や家での過ごし方状況把握(実施時期は必要に応じて) ・部下への職場の情報提供(必要に応じて) ・定期的に部下の状況が必要に応じて関係者(人事、衛生管理者等)と共有 ・判断が難しい場合は、復職に向けての方針を整理し対処 ・主治医等への相談 	<p>【復職前】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・試し出勤対応(半日出勤等) ・復職に向けての職場環境整備 <p>【復職直後】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・復帰しやすいように、周囲の職員への説明等し、理解協力を求める ・主治医、産業医等の就業上の措置に基づいて(たとえば、時間外勤務制限等)勤務 ・必要に応じて指導上の留意点等主治医連絡相談(当事者の了解必要) ・半年くらいは経過を見守る
事業所内外の産業保健スタッフが行うケア	<ul style="list-style-type: none"> ・職員・管理職からの相談を受ける 	<ul style="list-style-type: none"> ・希望者と面談 ・関係者間で対応方針の検討と助言(必要に応じて) 	<ul style="list-style-type: none"> ・病気休職者は全員面談 ・関係者間で対応方針の検討と助言(必要に応じて) <p>産業医と連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・復職者と全員面談 ・関係者間で対応方針の検討と助言(必要に応じて) <p>産業医と連携</p>
総務課人事担当の行うケア	<ul style="list-style-type: none"> ・メンタルヘルスケア計画立案(安全衛生委員会で検討・実施) ・個人の健康情報管理 ・メンタルヘルス相談会開催 ・外部資源との連携し調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・希望者と面談 ・管理職からの相談対応 ・関係者間で対応方針の検討と助言(必要に応じて) 	<ul style="list-style-type: none"> ・希望者と面談 ・関係者間で対応方針の検討と助言(必要に応じて) 	<ul style="list-style-type: none"> ・希望者と面談 ・関係者間で対応方針の検討と助言(必要に応じて) <p>【復職前】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・試し出勤実施に向けて協力支援 <p>【復職後】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定期面談実施 ・適材適所を配慮した人事配置

その他：産業医の役割

- 労働安全衛生委員会
- 職場巡視
- 過重労働者・高ストレス者面談等
- 健康診断後のフォロー



11

力を入れている方策

管理職が行うケア

いつものその人を知ること。
早期不調のサインに「気づき」、
「声かけ」し、「じっくり聞く」こと
が上手なマネジメントの鍵。
※必要なところへつなぐ・見守る

[具体的内容]

- ・メンタルヘルス研修会への全員参加
- ・ストレスチェックの結果報告会への
全員参加
- ・面談の実施
- ・長時間労働者・健康診断フォローア
ップ未受診者への声かけ

12

03

現状

計画策定後の琴浦町の現状

13

現状

令和6年8月31日時点

メンタルヘルス関係を原因とする
病休・休職者の状況

1.7%

病休・休職者：7名（会計年度任用職員含む）

昨年度からの復職者：5名

フォローアップ対象者：2名



14

04

効果と課題

15

計画作成の効果

管理職の意識の 変化について

管理職が積極的に部下を気にかけるようになるなど変化が現れた。

わかりやすい支援 体制

誰が見てもわかりやすい計画になっているため、管理職や関係職員から対応について困っているという相談を受けた際も、すぐに簡単に対応できるようになった。

16

計画作成の課題と対策

実効性について

計画自体は認知していても、実際にメンタルヘルスを原因とした休職者が発生した場合にすぐに対応できない。計画の分析・検証体制までは取り組めていないため、今後は検討したい。

復職支援について

管理職が積極的に関わり復職支援プログラムを実施しているが、本人の復職がうまく進まないことがあり、主治医や産業医、所属全体の協力と連携強化を図る必要がある。また、休職者の再発防止に努める必要がある。

セルフケアの実施

管理職（所属長）以外の職員対象研修は任意となっており、参加者が少ない傾向にある。また、ラインケアよりセルフケア研修の希望者はより少ない。対策として今年度から若年層職員（新採用職員）全員を対象に個別相談会の実施。

17

ご清聴ありがとうございました

研究会現地開催に伴う現地調査概要【鳥取県米子市】

訪問日時：令和6年10月4日（金）

参加者（計15名）：[米子市] 職員課、産業医 [鳥取県] 市町村課

[研究会] 大杉座長、赤津委員、出雲谷委員、齋藤委員、オブザーバー、事務局

●産業医の立場から見た地方公務員のメンタルヘルス（産業医）

米子市では、鳥取大学医学部の医師2名に産業医を依頼しており、それぞれの医師が月に1度、3時間程度の時間で面談を実施している。面談は、不調者だけではなく、ちょっとした相談も可能であり、多くの面談希望者がいる。産業医が復職面談も併せて実施しており、最近では保健師が同席し、限られた時間で効果的な面談ができるよう連携を行っている。また、産業医には、計画策定時に意見を聴取するほか、ストレスチェックの総括管理者として高ストレス者に対するフォローも依頼している。

産業医の視点から見ると、公務員のメンタルヘルス不調による休職者増加の背景には、休職制度などの恵まれた労働環境や臨機応変な対応ができない組織体系があるのではないかと考えている。いまだに非効率性が放置されている職場がある中で業務の非効率性を是正する仕組みづくりや、長時間労働や過重労働がある部署に対して、他部署から応援を派遣するなど不調の要因に対して柔軟なアプローチが必要であると考えている。

また、復職プロセスにおいても、本人や上司を交えて定期的な面談を行い、復職に向けて自らが何を努力しないといけないのかを話し合うことで具体的な目標を持って生活をしてもらいながら、早期の復職を目指すような取組が必要である。原則として、復職は少なくとも1日8時間労働ができるレベルに回復したからこそ復職であり、そのレベルに達していないのであれば、治るまで休んでもらうべきである。

現在の米子市の産業医は嘱託であり、月に1回か2回しか訪問できていないため、産業保健師や産業看護師が常駐する健康管理室の整備や復職後の職員が配属できる業務負荷が比較的少ない部署などがあるとよいと思う。また、全体を見渡し適切な業務分担を行い、必要に応じて上司に支援を求める等の管理監督者が果たすべき機能が果たせていないために、特定の者に負荷が生じて苦しんでいるケースもあるため、そうした役割に合った機能が果たせるようになることも重要である。



研究会現地開催に伴う現地調査概要【鳥取県琴浦町】

訪問日時：令和6年10月3日（木）

参加者（計18名）：[琴浦町] 町長、総務課、衛生管理者 [鳥取県] 市町村課
[研究会] 大杉座長、赤津委員、出雲谷委員、齋藤委員、オブザーバー、事務局

●安全衛生委員会を活用したメンタルヘルス対策の体制

琴浦町では、メンタルヘルス対策の体系として総務課が全体的な制度運用を行い、所属長や管理職が各職員への指導・対応を行っているほか、保健師や臨床心理士の資格を持つ職員や安全衛生委員会のメンバー、事業所内外の産業保健スタッフも関わっている。

安全衛生委員会は、職員の相談窓口としても機能しており、衛生管理者や専門家につなげる前段階での相談を受けている。安全衛生委員会の委員は、産業医や総務課職員、衛生管理者のほか、職員組合に加入している職員で構成されており、年齢も30～40代の職員や若手の職員もいるため、直接上司に言いにくいとも言えるような環境になっていると考えている。また、本庁舎、分庁舎、こども園など、各施設に人を配置し、相談しやすい体制を構築している。相談内容については、仕事の内容に関することが多い傾向があり、心の相談などについては、専門家につなげるようにしている。

また、メンタルヘルス計画についても、安全衛生委員会とも連携して、今後見直しや検証を行っていきたいと考えている。

