

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ら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ます。」（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付くものであり、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)	- 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	- 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)	- 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	- 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)	- 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	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)	- 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	- 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」が注目される背景

- 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**

① 労働者の健康を経営資源の1つととらえる

② 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

③ 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」

（ユトレヒト大学・シャウフェリ教授ら）

- **活力**：努力を惜しまず、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

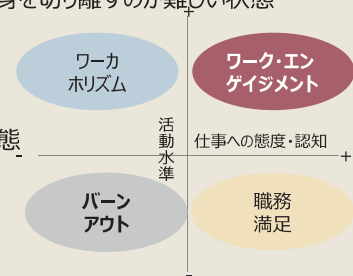
- 「なぜ一生懸命働くのか」の目的が明確

- 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

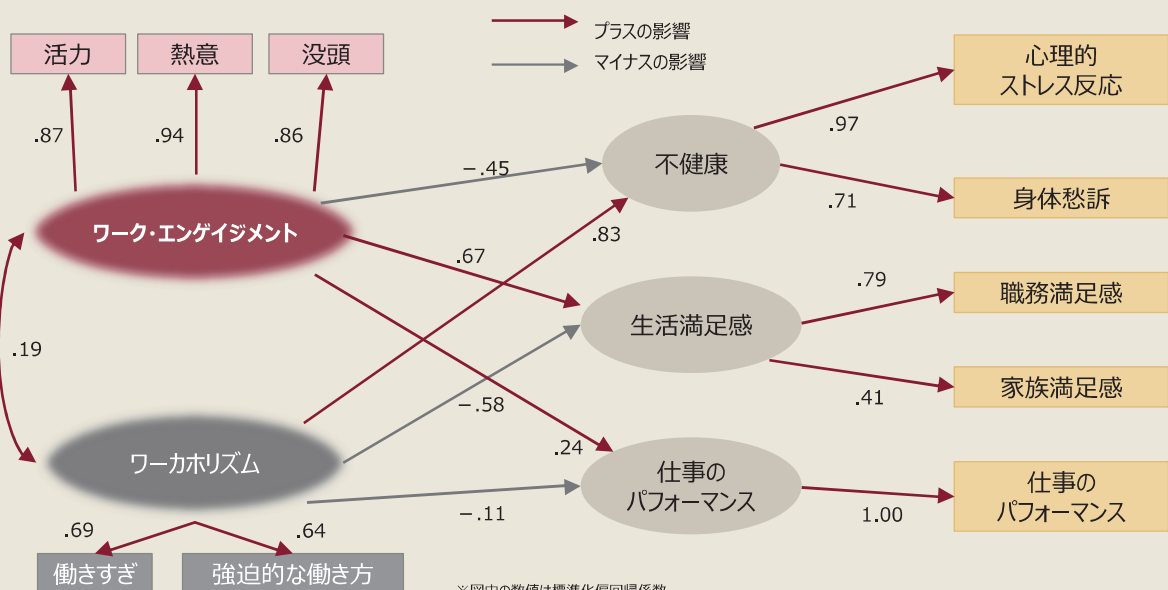
ワーカホリズム（次頁結果参照）	職務満足
・ 絶え間なく働こうとする衝動や統制できない欲求 ・ 特徴：①一生懸命働きすぎること、②強迫的な内的衝動を有する ・ 自分から率先して主体的に行動する、という概念が含まれる点は、「活力」に似た要素がある	・ 重複する点はあるが、「職務満足」は、WEに比して活動水準（熱意、没頭、活力）の強度が低い



- 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

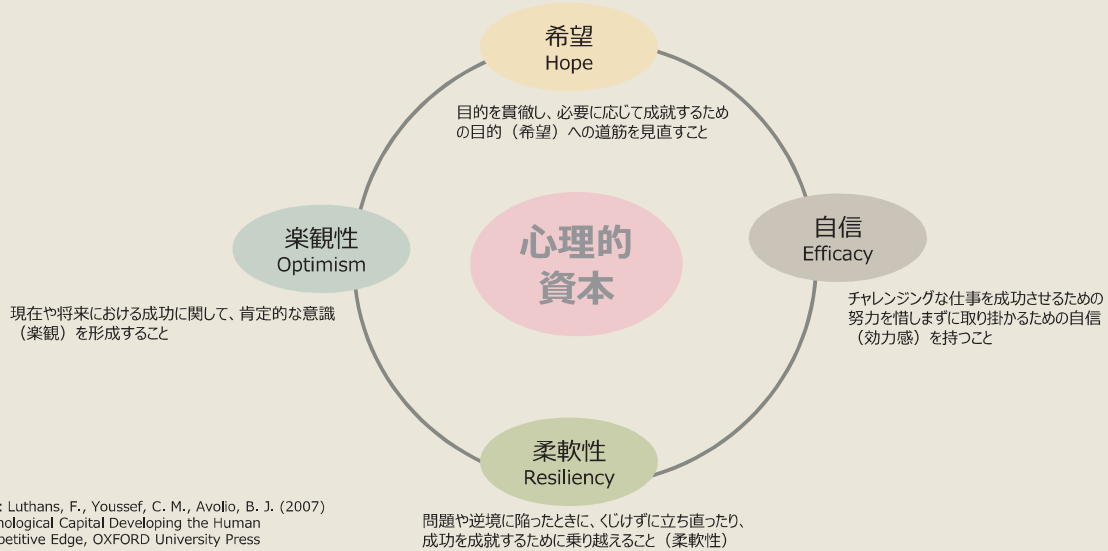
WEとワーカホリズムのアウトカムの違い



8

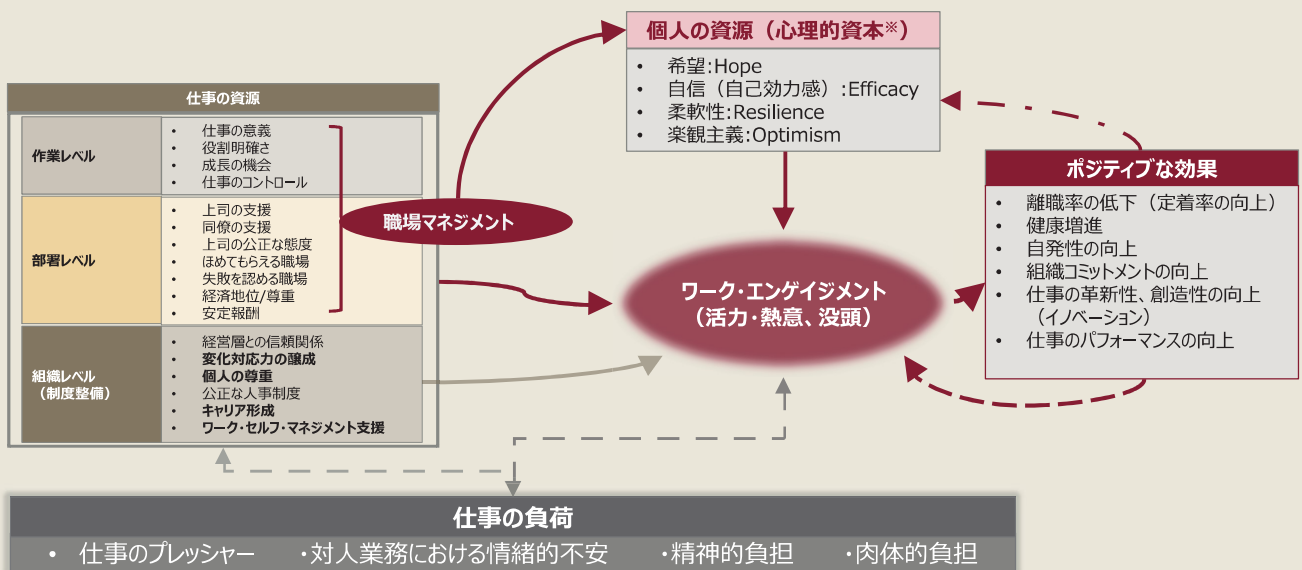
心理的資本（HERO）とは

- 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」が注目される背景

- ・ 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、ばつの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ではない
 - 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て、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

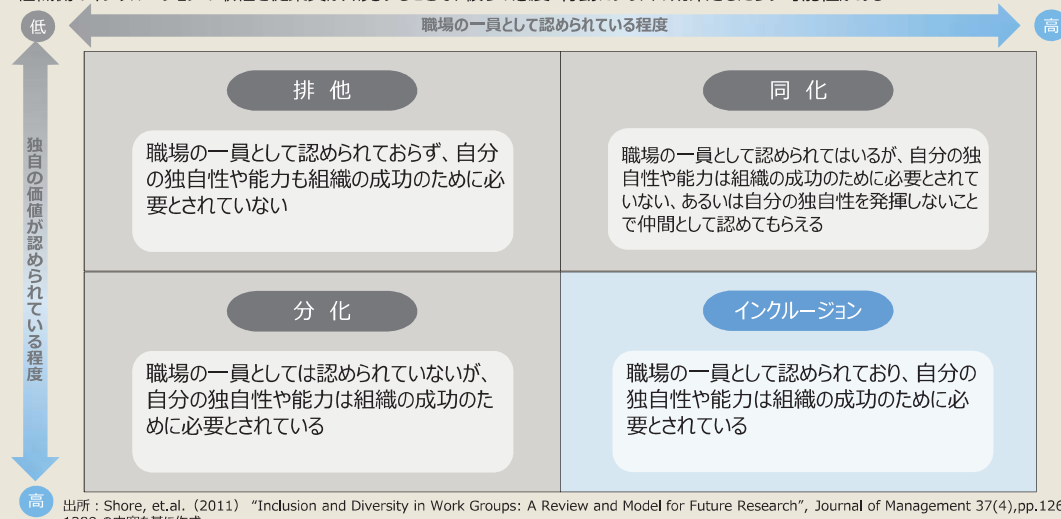
14

「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」

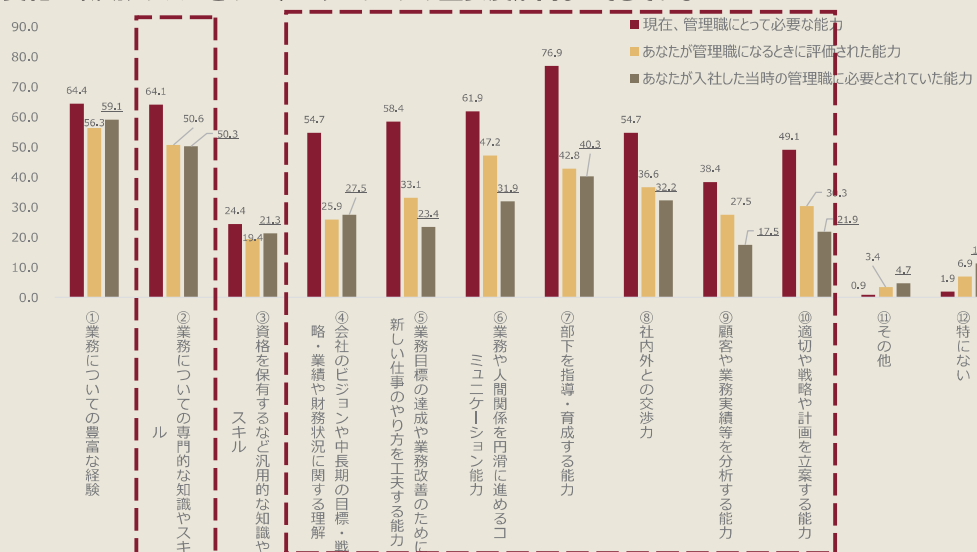


15

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

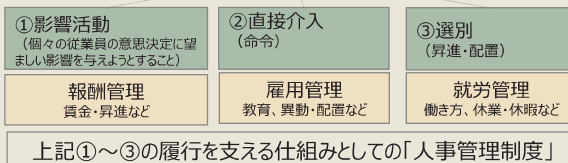
組織運営上の機能

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行かない

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

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
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
好き嫌いで判断しないこと	37.3	34.5	32.5	3.7pt
良いこと・良い仕事を褒めること	34.0	26.5	24.1	13.0pt
職場の人間関係に気を配ること	29.7	27.8	26.3	5.7pt
仕事に情別をもって取り組むこと	25.1	29.1	26.9	-6.9pt
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
周囲を引っ張るリーダーシップ	13.7	16.7	19.8	-16.3pt
仕事がりばりできること	10.0	11.8	14.3	-1.0pt
ルール・マナーを守り、清廉潔白であること	7.1	9.3	9.5	-1.9pt
部下に仕事を任せること	3.4	5.8	5.4	-2.6pt
その他	0.6	0.6	0.8	-1.4pt

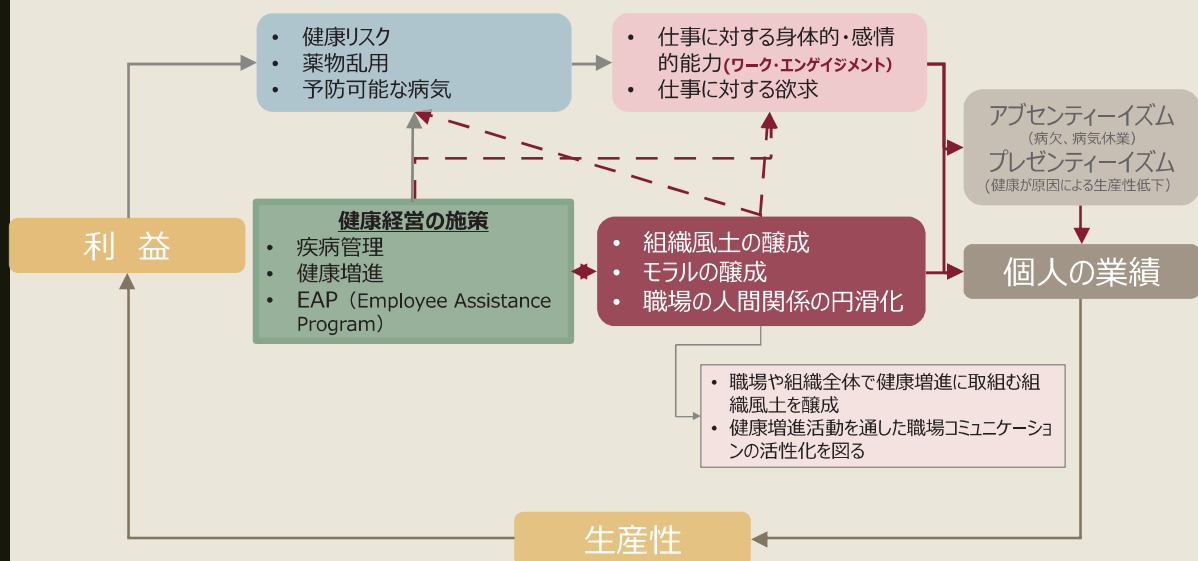
社会人として働くうえで大切にしたいこと

単位：%	2020年	2019年	2018年	10年間の比較
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
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
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
任された仕事を確実に進めること	37.4	36.2	34.5	4.4pt
元気にイキキと働き続けること	30.6	28.9	29.3	-2.4pt
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
仕事で高い成果を出すこと	20.0	19.1	17.7	6.0pt
何があってもあきらめずにやりきること	18.9	17.2	18.5	-5.1pt
何ごとにも率先して真摯に取り組むこと	15.1	19.7	17.5	-2.9pt
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
会社の文化・風土を尊重すること	2.0	2.7	2.7	
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

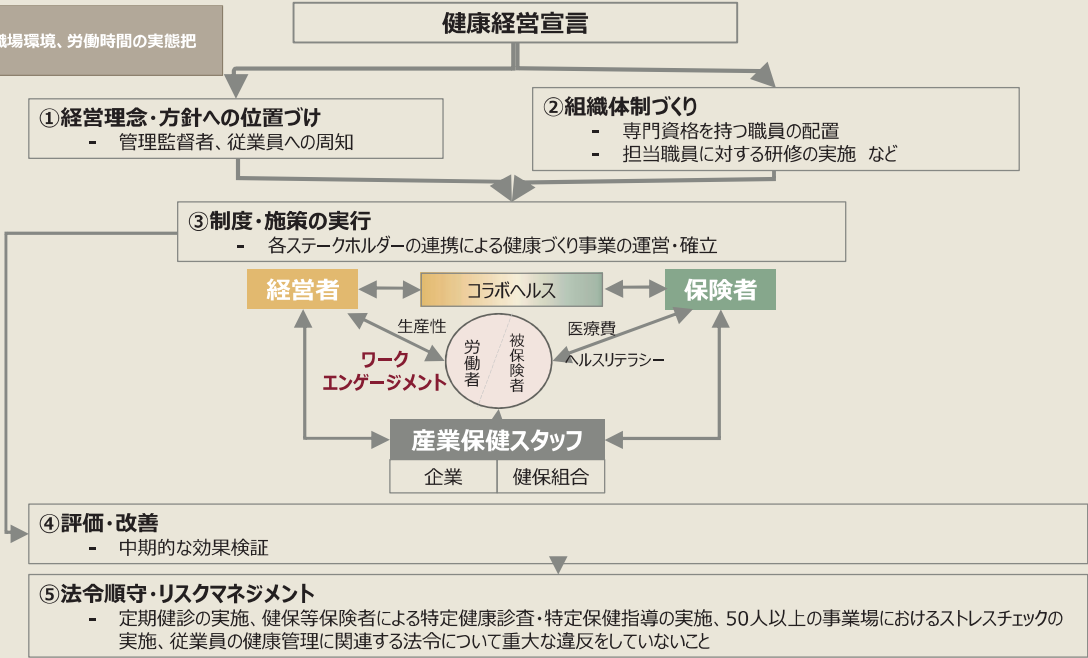


出所：O'Donnell（2000）

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）



21

3 事例

22

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、ミス無き議会对応等により、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ー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ー健康経営の新展開』労働新聞社
- E.C.Edmondson（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**
Utsunomiya City

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

**宇都宮市**
Utsunomiya City

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～)**

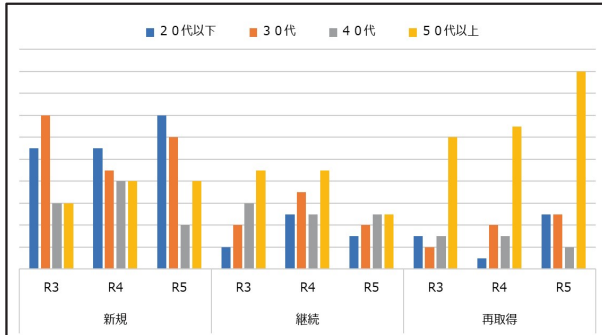
2

本市の現状と課題



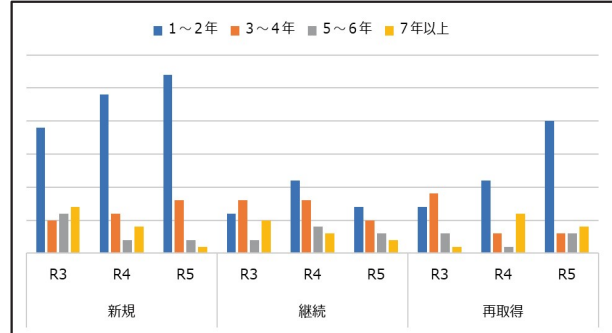
メンタル不調による病休者状況

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

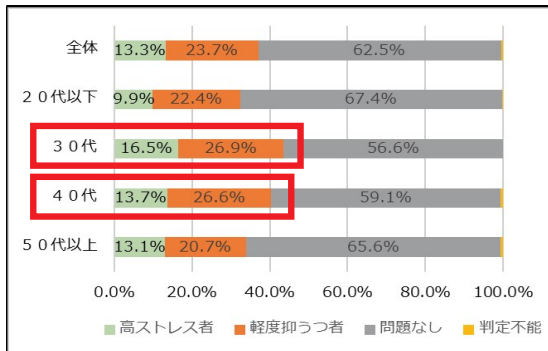
3

本市の現状と課題



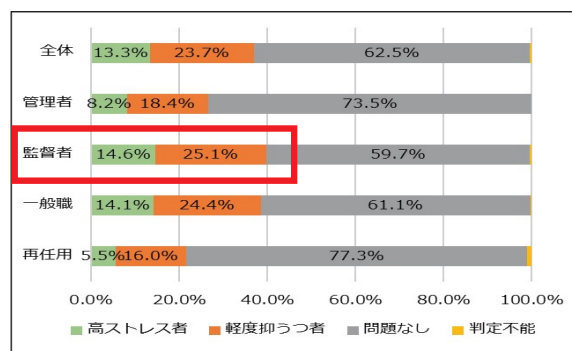
令和5年度ストレスチェック結果

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。

4

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。

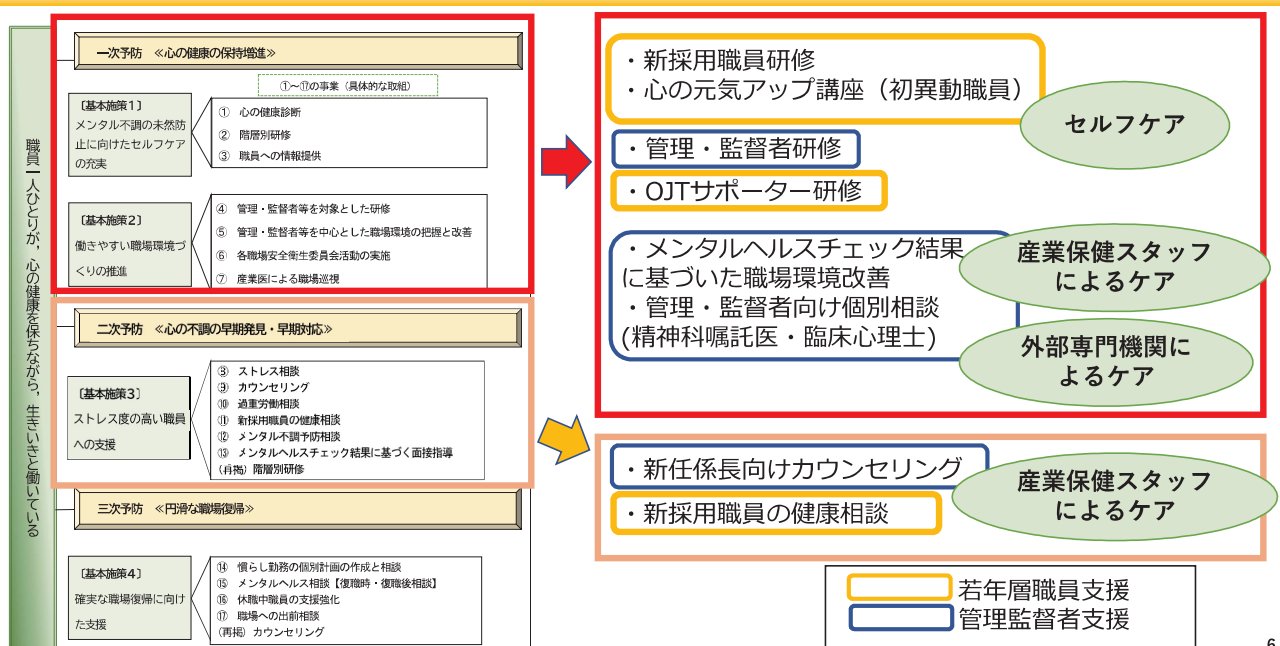


基本目標

- 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）》

5

計画の体系図（若年層職員及び管理監督者支援抜粋）



6

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)



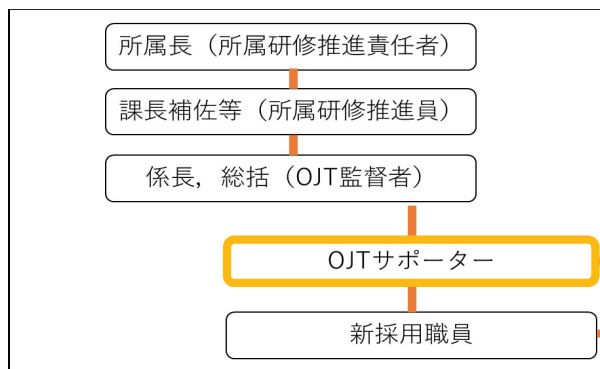
7

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）



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。

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こっ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。

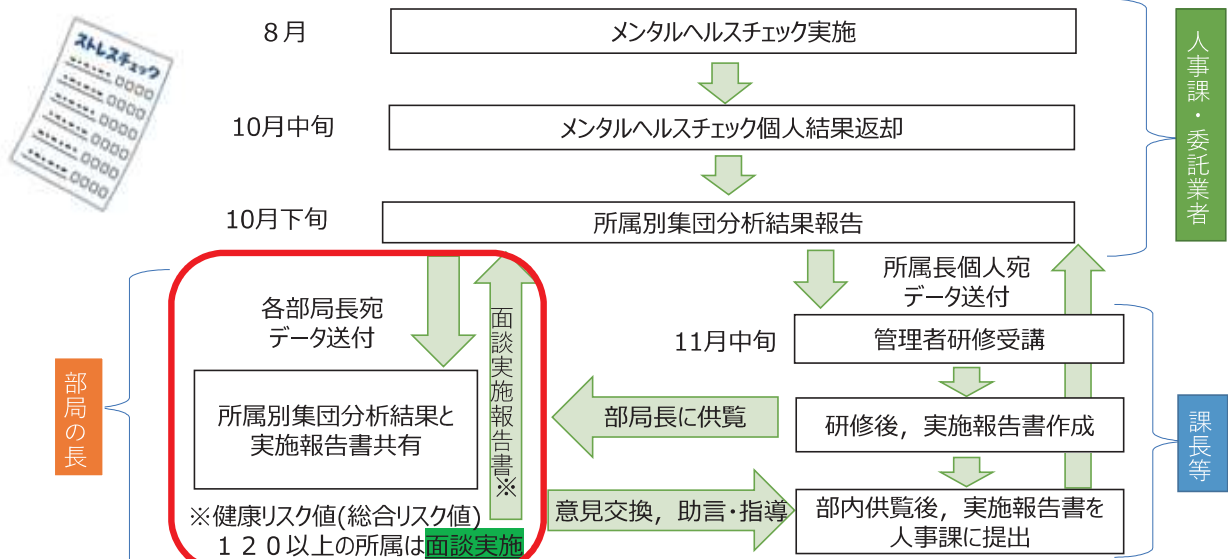


13

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

＜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「管理監督者研修（メンタルヘルス研修）」

研修実施報告書（所属別分析結果に基づく）

所属別分析結果に基づき、健康リスク値が高い所属について、研修を実施した。その内容は以下の通りです。

所属	健康リスク値	研修実施状況
所属1	120以上	1. ストレスマネジメント研修 2. 職場環境改善に関する研修
所属2	120以上	1. ストレスマネジメント研修 2. 職場環境改善に関する研修
所属3	120以上	1. ストレスマネジメント研修 2. 職場環境改善に関する研修
所属4	120以上	1. ストレスマネジメント研修 2. 職場環境改善に関する研修
所属5	120以上	1. ストレスマネジメント研修 2. 職場環境改善に関する研修

研修実施報告書（所属別分析結果に基づく）

研修実施報告書（所属別分析結果に基づく）

研修実施報告書（所属別分析結果に基づく）

・ 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局長にも共有し、組織マネジメントに活用できるようにした。部局長との共有の際、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



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



カウンセリング（新任係長級職員）

・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。

【支援の効果】

- ・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。
- ⇒ 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。



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



宇都宮市
Utsunomiya City

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う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いかがでしょうかと考えている。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、働け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ですぐに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

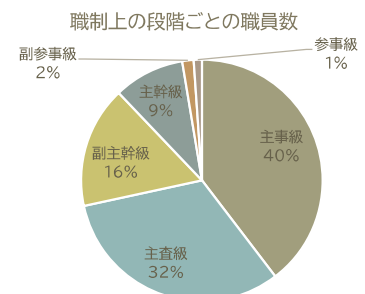


職員構成（令和6年4月1日現在）

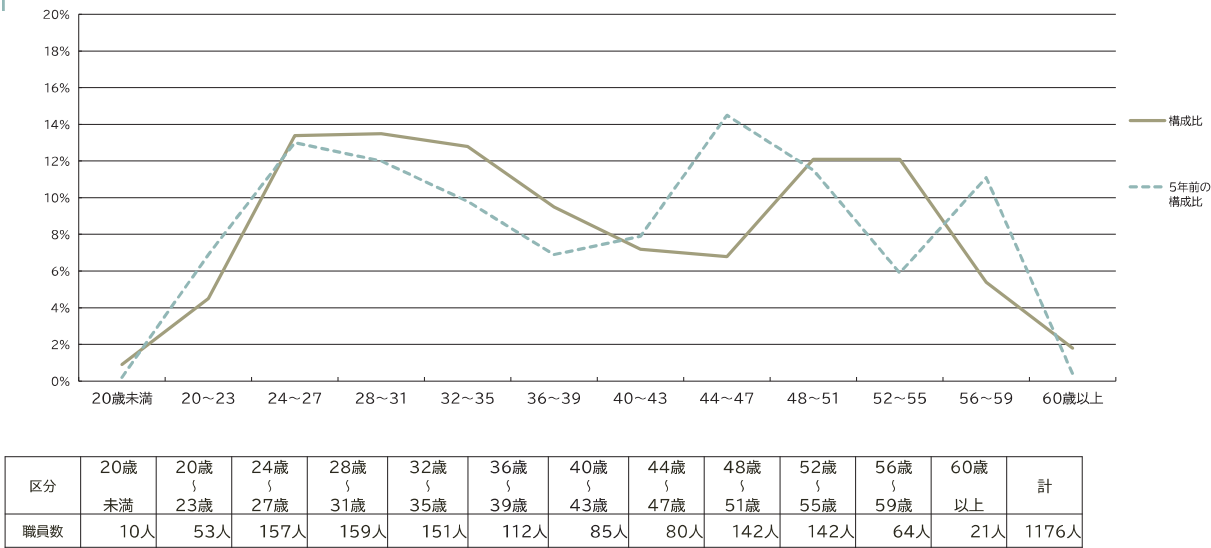
	総数	事務	技師	技労
総数	1,221	706	490	25
市長部局	811	559	237	15
市長部局以外	410	147	253	10

組織数の状況

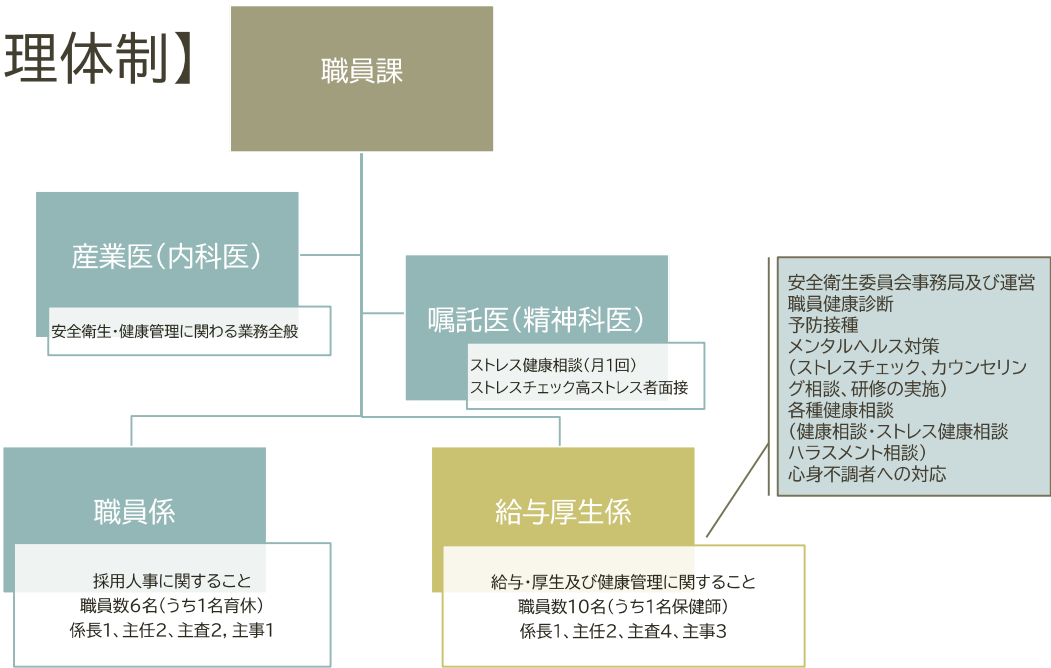
部	課	課内室等	係	計
13	79	15	214	321



年齢別職員構成の状況 （令和5年4月1日現在）



【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

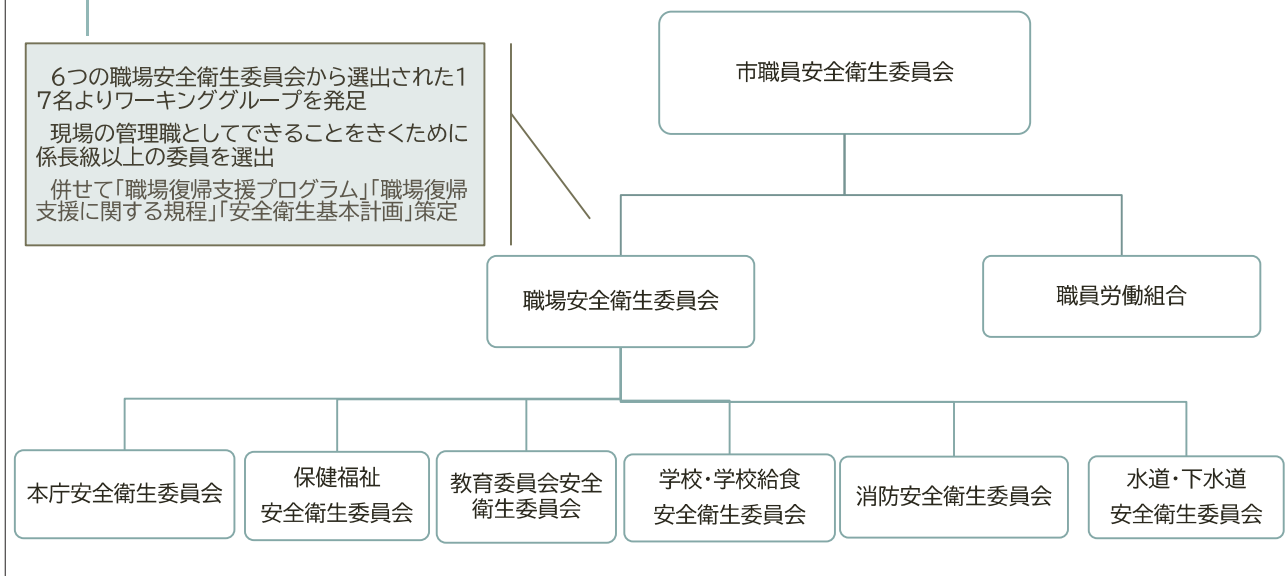
第2次 小山市職員の心の健康づくり計画（H30年～R4年）

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 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
10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
11月～2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	〇市・本庁安全衛生委員会にて本計画スケジュール案提示 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
6月～9月	〇第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)
10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
11月～2月	〇第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)
3月	

【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（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

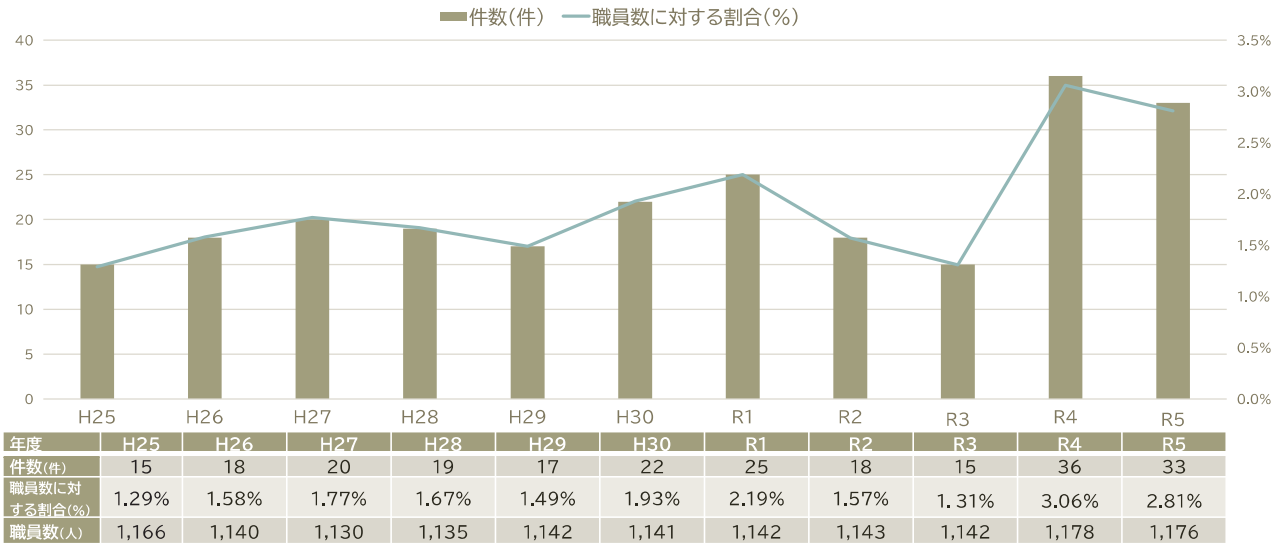
セルフケアの意識付け：自ら兆候を認識できる力を身に付けていく必要性への理解
- メンタルヘルス・ハラスメント防止研修会の受講率：管理監督者90%、一般職員80%
- 人事評価における面接実施率100%

【評価】

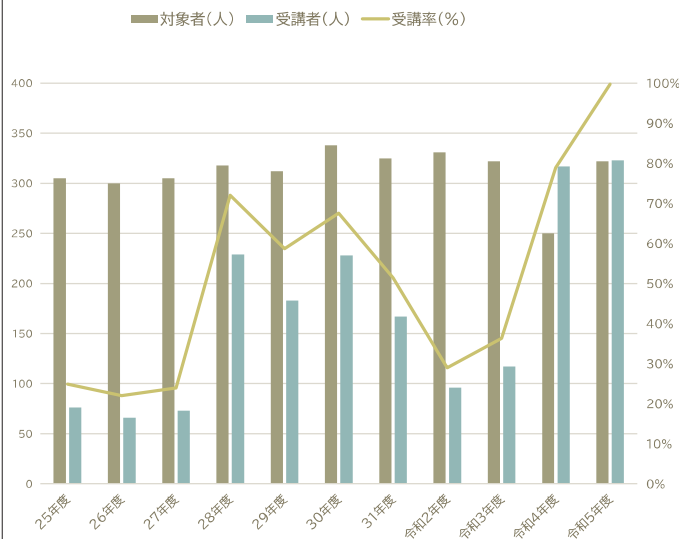
「精神及び行動の障害」での長期傷病休暇者数の推移
 ※延べ件数での表記(同一職員が復職後、年度内に再度休職した場合は2件として計上)

小山市の目標値
 1.5%未満

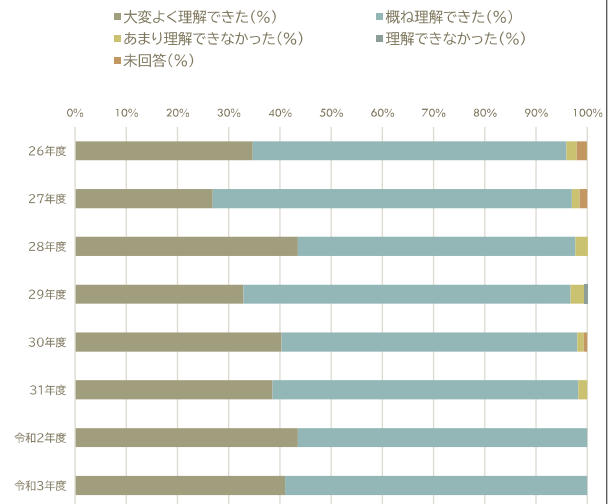
休職者の状況



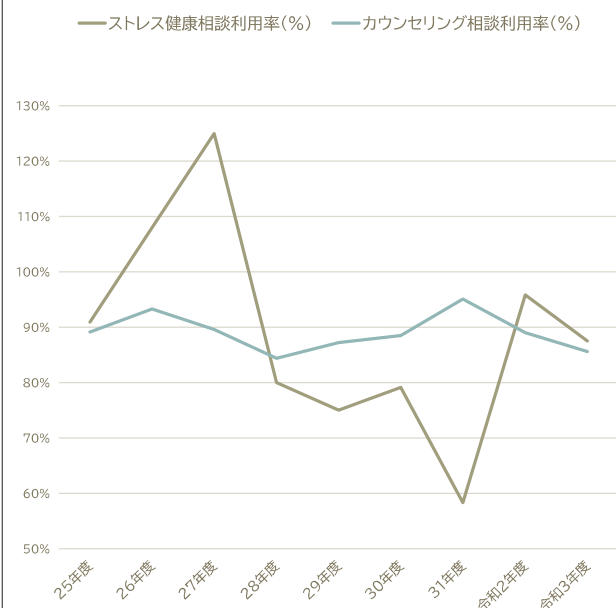
教育研修への管理監督者の受講率を50%以上とする



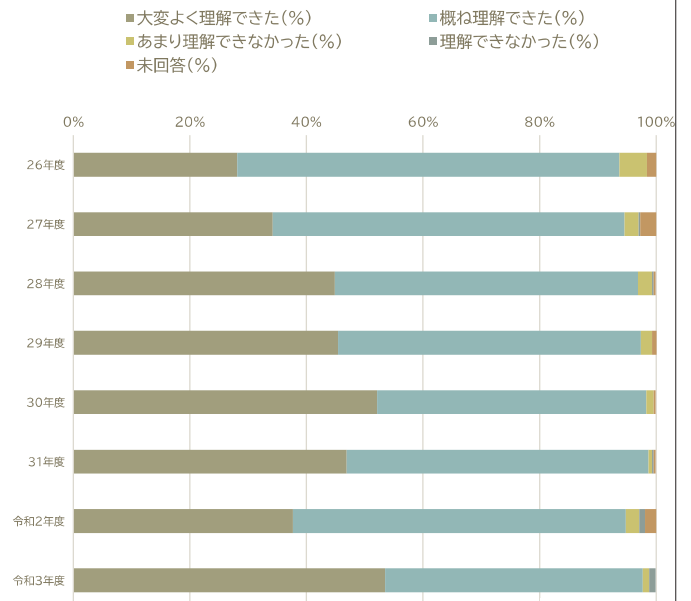
管理監督者が心の健康づくり計画の方針と体制を理解し、部下からの相談対応に関する 基本的技術を修得する Q.ラインケアについて理解できたか？



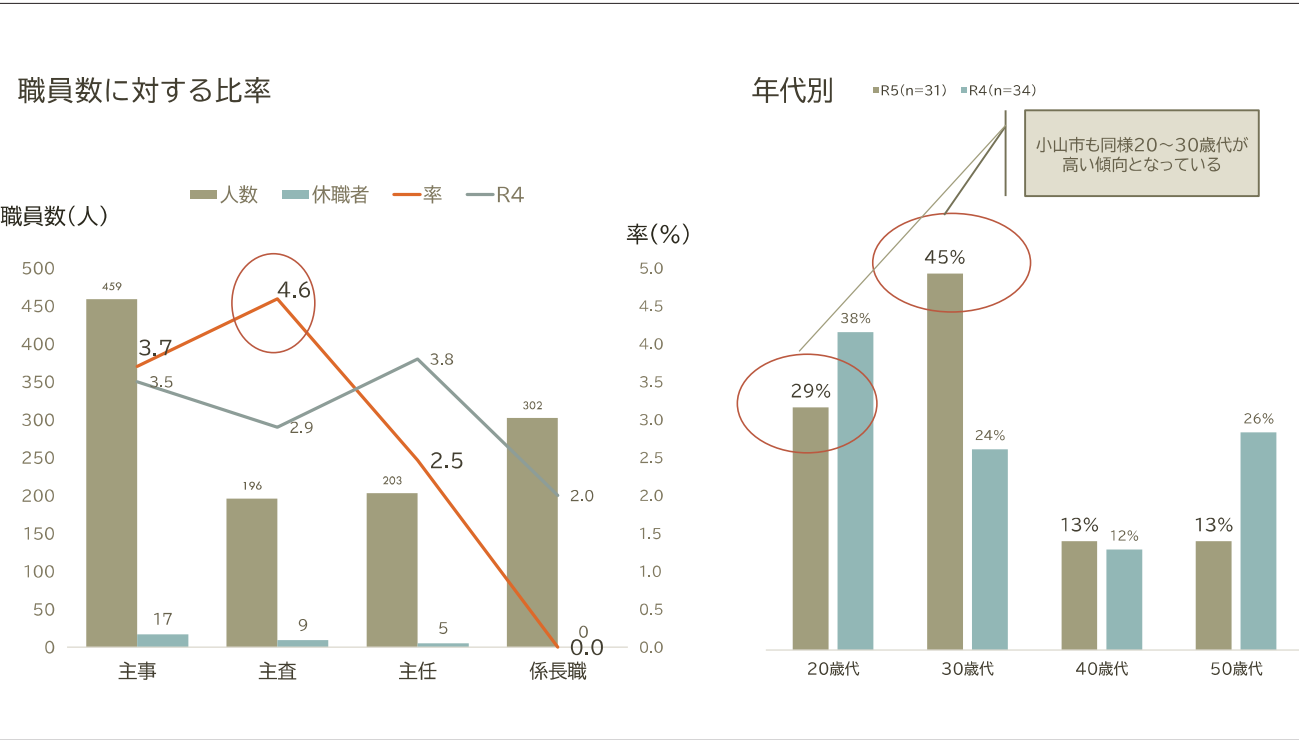
精神科医や産業カウンセラーによる相談の利用率



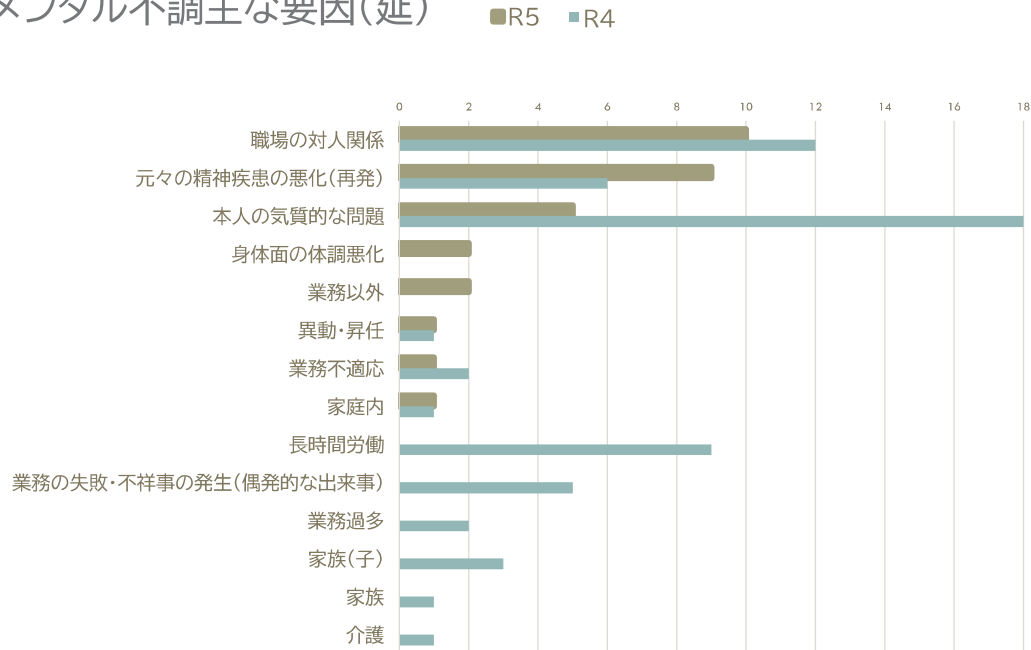
一般職員の心の健康問題についての理解について Q.ストレスへの対処法について理解できたか？



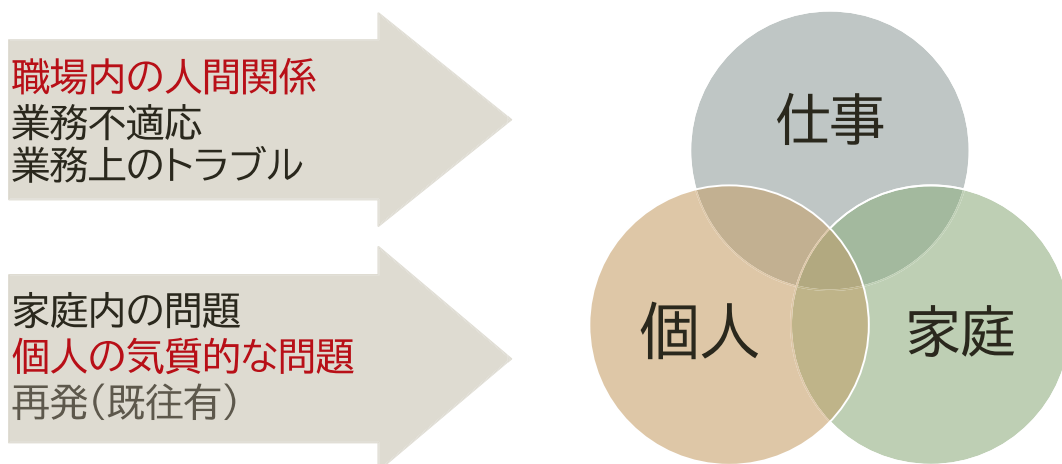
小山市職員のメンタルヘルスの状況



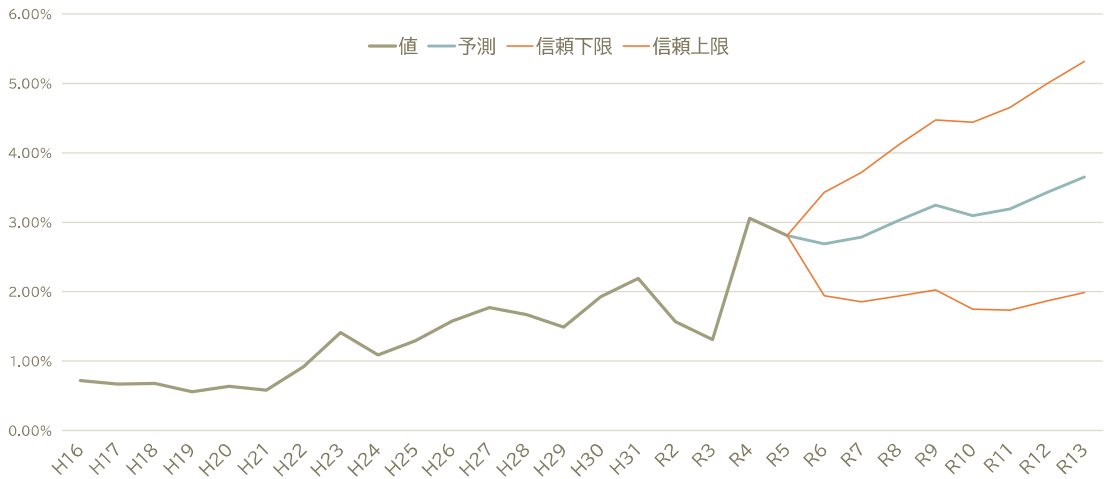
R5メンタル不調主な要因(延)



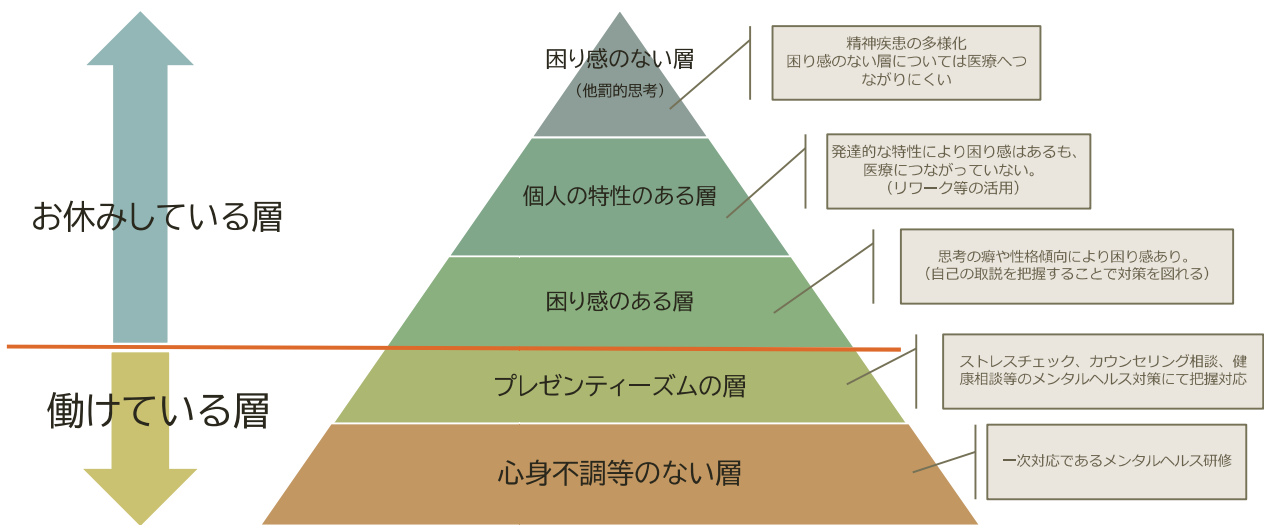
病気休暇取得となった主な要因

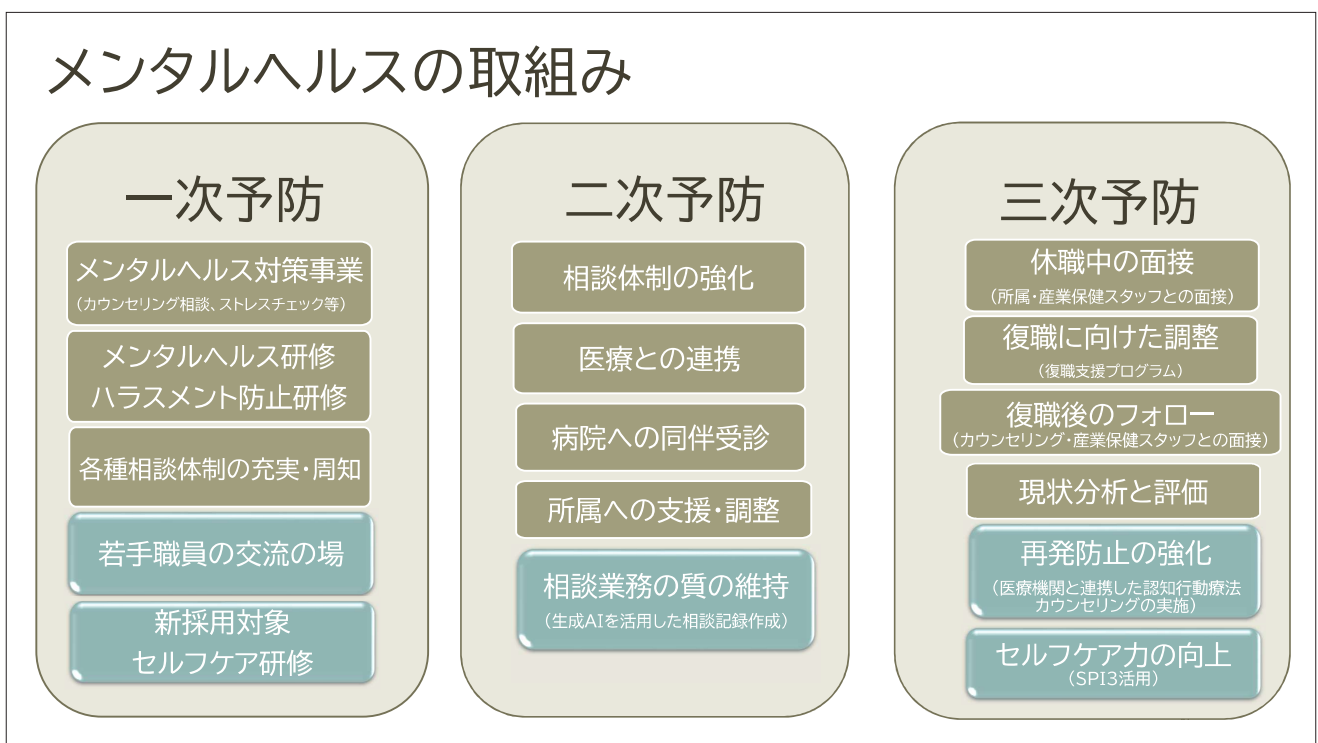
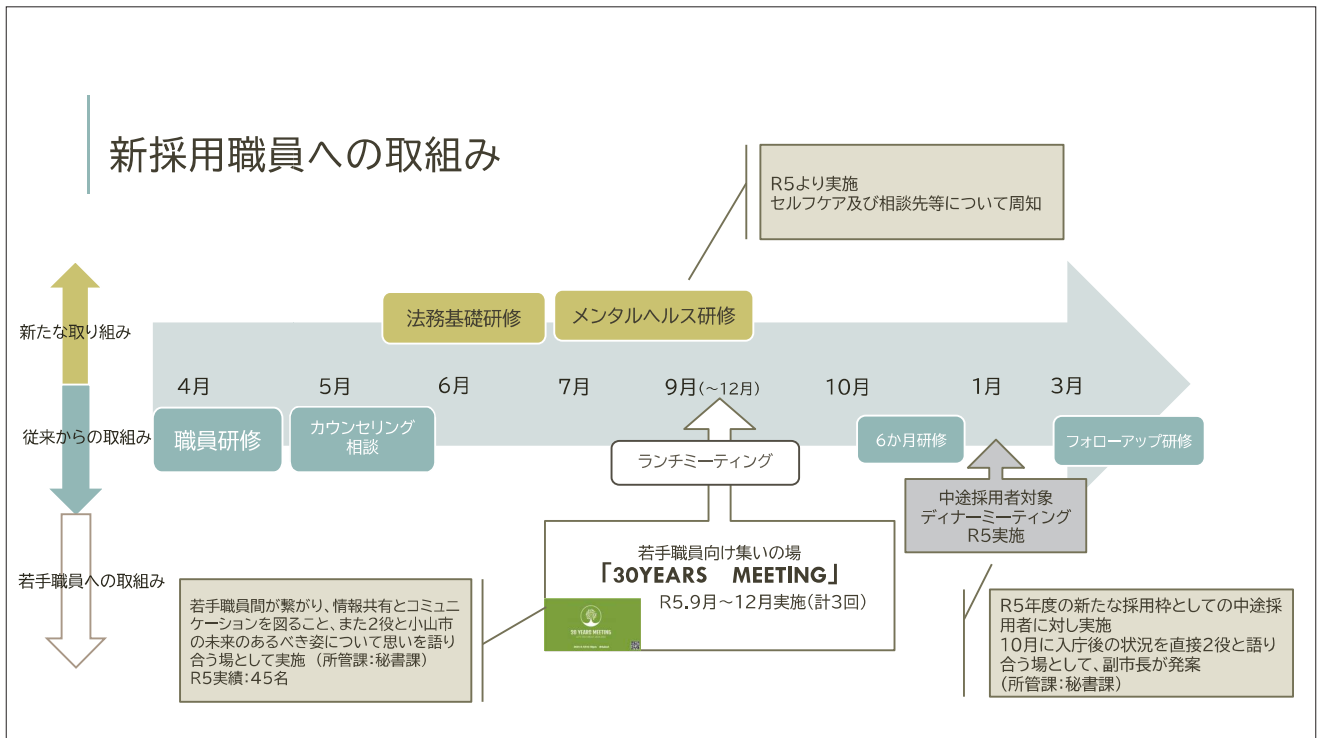


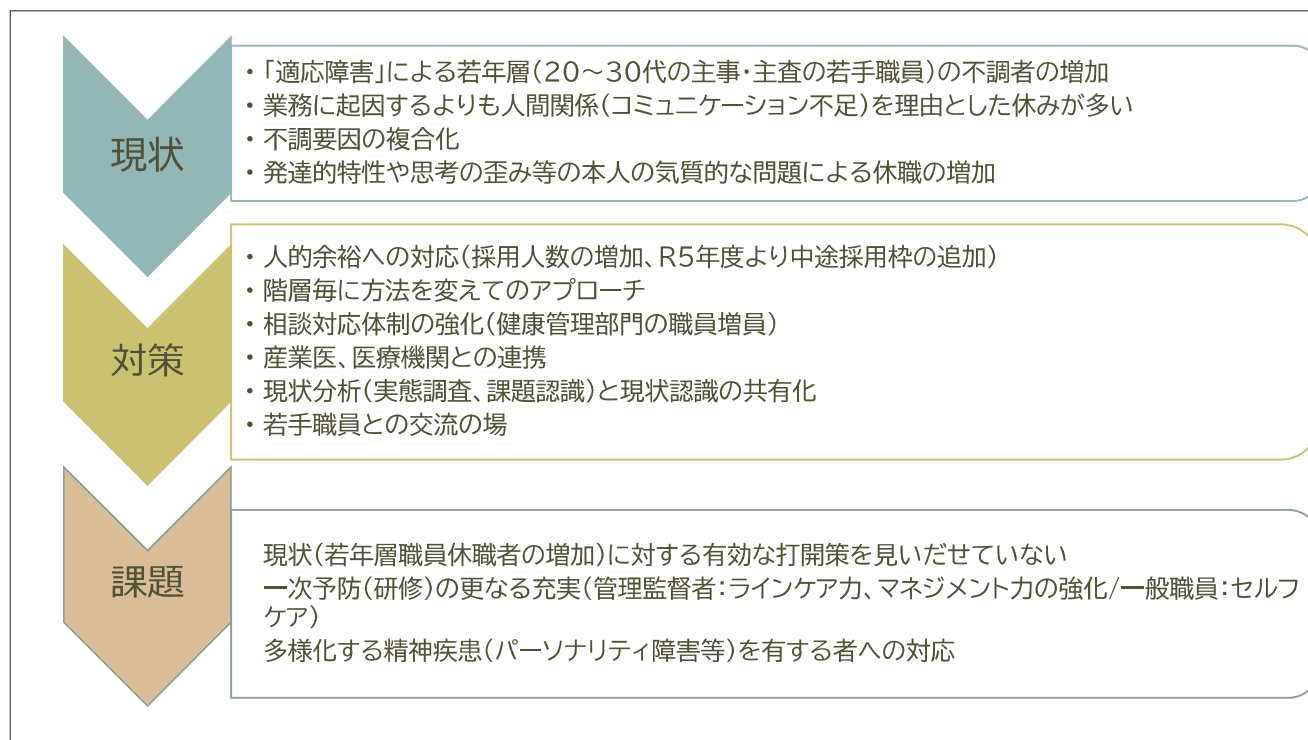
長期傷病休暇者数予測値（過去20年より）



【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 医：毎月3～4回
臨床心理士：毎月1回
保 健 師：随 時

【場 所】 健康増進センター内 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 ☎ [redacted]（9:30～17:00）
又は「職員厚生課健康増進担当」[redacted]（相談は月1回でも可）
各に利用ください。 ※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】 保健所によるストレス・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 ☎ [redacted]

▼ 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・健康増進スタッフによる長期療養休暇者・休職者の健康増進に
関する相談。ストレス相談と併せて利用。

【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
厚生課健康増進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日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、
「心労健康相談」の事前であることを伝えてください。

【実施機関】

医療機関名	住 所	予約電話番号
[redacted]	[redacted]	☎ [redacted]
[redacted]	[redacted]	☎ [redacted]

◆ 地共済健康ダイヤル

【内 容】 健康・医療・看護・介護・メンタルヘルスに関する電話相談

【そ の 他】 24時間年中無休

電話番号 [redacted]（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の予約及び Web での予約受付（電話・Web）

【そ の 他】 電話：重課予約専用 [redacted]（通話料無料）
月曜日～金曜日（9:00～21:00）、土曜日（9:00～16:00）
Web：[redacted]（24時間・年中無休）
ユーザー名 [redacted] パスワード [redacted]

◎ 秘密は守ります。お気軽にご相談下さい。



79

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。

