

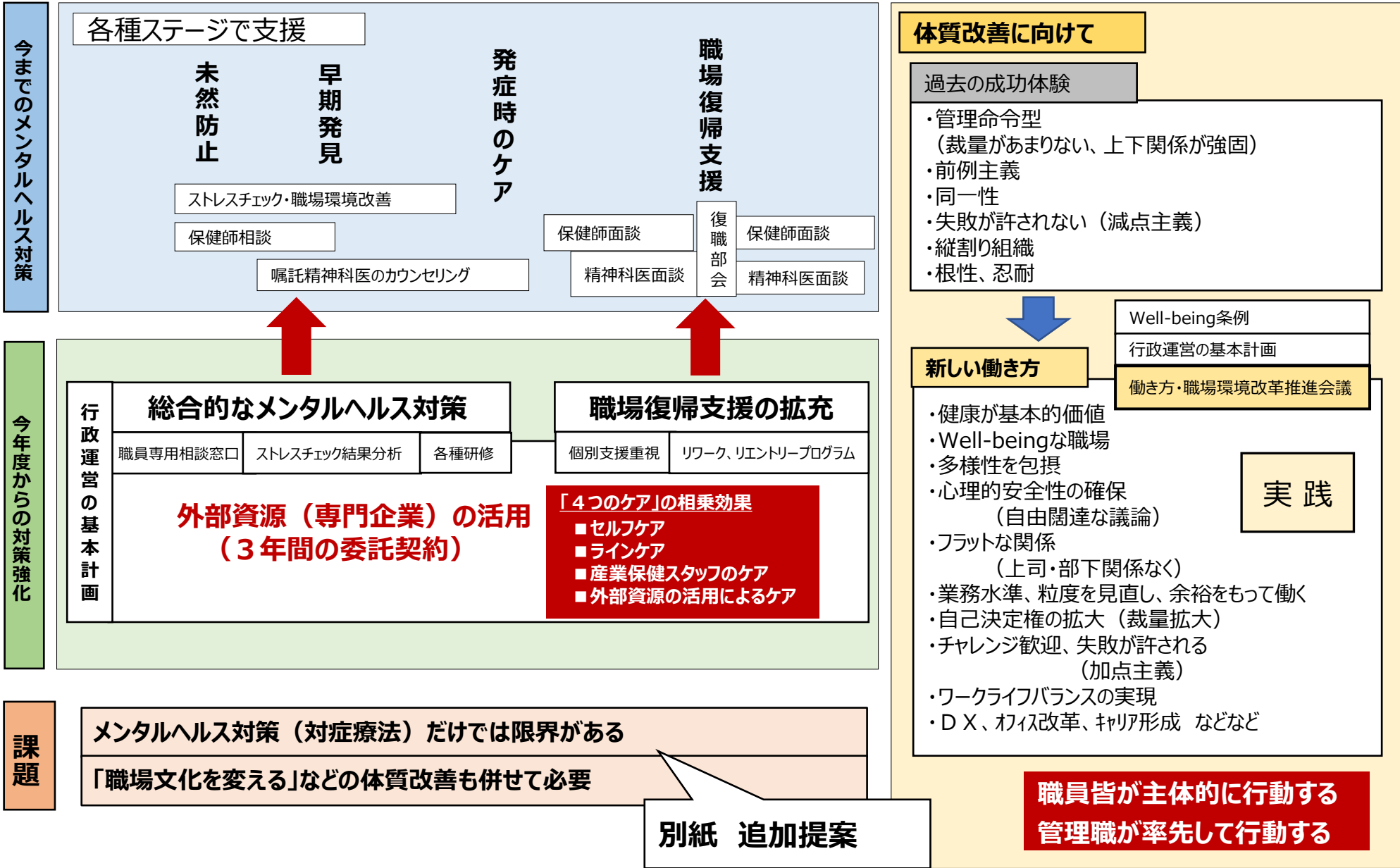
## 第3回 県庁の働き方・職場環境改革推進会議

# メンタルヘルスWG

説明資料

令和5年8月31日

# 県庁の働き方・職場環境改革推進会議 メンタルヘルスWG メンタルヘルス不調の奈良県職員数 ゼロに向けて



県庁の働き方・職場環境改革推進会議 メンタルヘルスWG  
 メンタルヘルス不調の奈良県職員数 ゼロに向けて

奈良県行政運営の基本計画

健康が基本的な価値となる組織の構築  
 (メンタルヘルス不調の未然防止措置と職場復帰支援の充実)

1

• ラインケアやハラスメントの状況について、健康管理部門が人事責任者に報告する仕組みを導入し、健康障害を未然防止する体制の整備



• 総務部長への定期報告会の実施  
 (最低月一回)

対応済

2

• 職場復帰支援制度の再構築 (職場復帰に係る判断フローの見直し、リワークプログラムの導入)



• 外部委託及び本県担当部門の連携により、個別支援を重視したリワークプログラム (本人の状態や職場の状況を把握した適切なサポート) の実施、復帰後フォロー体制の強化

対応済

3

• 職場復帰後に職員がスムーズに働くことを可能とする職場復帰後支援業務 (リエントリー・プログラム) の導入



• 各部局の協力のもと、職員の状況及び希望に応じ、落ち着いた環境での職場復帰後支援業務を提供

対応済

4

• メンタル不調による休職からの復帰後、一定の期間について、回復に実質専念する期間として、定数外とする取扱い



• 奈良県職員定数条例の改正

対応済

5

• メンタル不調者の発生状況と職場意識調査等の管理職人事評価への反映



• メンタル不調の発生状況と職員意識調査の状況等を課長級の評価に活用

人事課検討中

メンタルヘルス不調の未然防止に資する【追加提案】  
～職員をもっともっと大切にする組織へ～

1 職員への積極的な声かけ（コミュニケーション）・支援

追加提案 ① ② ③

2 適切なラインケアを担保する人事評価制度等の充実

追加提案 ④ ⑤

3 ハラスメントを絶対許さない体制の整備

追加提案 ⑥



<WGの思い>

- 職員全員が組織に所属する者として、他者とのコミュニケーションの重要性をもっと理解して欲しい  
上司と部下、他の所属、同期どうしのつながり  
ただし、他者とコミュニケーションをとりたくないタイプの職員もいるため、それぞれのキャラクターに応じた対応が必要
- 職員全員が他者を大切に思う気持ちを養ってほしい  
とにかくハラスメント（上司からだけでなく、部下・同僚からも）だけはしないでほしい

追加提案事項

詳細は別紙

1

不調を感じている職員からの発信を捉えるため、自らの不調に気づくセルフケアを実行する体制を整備



- 『移動保健室』の運営
- 新規採用1年目、3年目職員の保健師面談の実施

2

突発的な業務量の増加やケアが必要な職員が配属される所属への支援を実施



- 各部局の企画管理室長（組織・人事管理責任者）に部内の人事調整の権限付与

3

職員が困ったときにいつでも頼れる体制を整備



- 企画管理室の機能強化、名称変更
- メンターを活用した職員を支援する体制を構築

4

所属長が責任をもって職員のメンタルヘルス不調に管理監督者とともにケアするラインケア実施体制の整備



- 外部委託によるラインケア研修の実施  
（ロールプレイング重視）
- 部下が上司を評価できる仕組みの構築  
（360度評価。ラインケアが適切に行われているかどうか）

5

上司と部下がコミュニケーションを図る絶好の機会として、人事評価の期首期末面談の適切な実施



- 人事評価制度に対する意識を改革  
（再掲）部下が上司を評価できる仕組みの構築  
（360度評価。面談が適切に行われているかどうか）

6

ハラスメントの厳罰化に向け、ハラスメント対策を専門に行う体制を整備



- ハラスメントに関する専門的な組織の構築  
（総務部長直轄？、監察室の設置等？）

# ①不調を感じている職員からの発信を捉えるため、自らの不調に気づくセルフケアを実行する体制を整備

## 若手職員のメンタルヘルス不調の未然防止・早期発見

### (現状)

- ・入庁後間もない職員のメンタルヘルス不調による長期病休者が増加傾向にある
- ・相談もせずに退職するケースが増加
- ・困ったとき、しんどいときのSOSの出し方がわからない・誰に相談したらよいか分からない状況が見受けられる
- ・コロナ禍の影響で人との直接的な関わりやコミュニケーションが希薄な環境で過ごしてきた世代であり、入庁後も集合研修や食事・飲み会など同期や同僚と繋がる機会も少なくなっており、仕事や自分のことについて気軽に話ができる相手が見つかりにくい

### (対応策)

#### ○『移動保健室』の運営

定期的に総務厚生センター保健師が出先機関も含め各所属を訪問することにより、職員に声かけを行い体調を確認したり、また、顔を知ってもらうことにより、気軽に相談できるようにする

#### ○新規採用 1 年目、3 年目職員の保健師面談の実施

人事課による新規採用 1 年目、3 年目の職員の面談の後に、総務厚生センター保健師が面談を行い、いざという時に相談することの大切さを植え付ける（併せてリーフレットも配布）

## ②突発的な業務量の増加やケアが必要な職員が配属される所属への支援を実施

### 状況に応じて、フレキシブルに対応できる組織へ

#### (現状)

- ・制度改正や災害など、突発的に業務が増加した場合、課内だけで業務量を調整することは難しい
- ・ケアが必要な職員（メンタルヘルス不調、障害者雇用枠（精神・知的）入庁）職員）の業務管理等に困っている所属が多くみられる

併せて、ケアが必要な職員をフォローしている職員のメンタルヘルスも心配な状況

※労働安全衛生・健康管理に関する業務を担う総務系補佐級（安全衛生推進者）は、文書主任や情報セキュリティ主任でもあるため、たいへん（特に、メンタルヘルス不調による長期病休者が複数名発生している所属の補佐級）

#### (対応策)

- 各部局の企画管理室長(組織・人事管理責任者)に部内の人事調整の権限付与（明確化）  
部内の職員を守るお助けマンとして、定数等によらず、部内の困っている所属に、人事配置を迅速・柔軟に行える権限を付与する

### ③職員が困ったときにいつでも頼れる体制を整備

## 職員が安心感を持って働ける組織へ

### (現状)

- ・若手職員が気軽に相談できる先輩が少ない（特に年齢の近い職員はみんな忙しい）
- ・管理職が忙しすぎて、若手職員等に気を配ることが難しい
- ・昔はもっと何でも相談できて、いろんなところに繋いでくれる職員がいた

### (対応策)

#### ○企画管理室の機能強化、名称変更

- ・経験豊富な職員を配置し、部内のよろず相談所のような役割を担う（新採職員は配置しない）
- ・室の機能としては、管理的な機能と併せて、部内職員を守り、支援する機能も強化・充実させる  
名称も「企画・支援室」に変更する

#### ○メンターを活用した職員支援体制を構築

職員が業務上や県庁生活で困ったことがあれば、いつでも相談できるような遊撃職員（メンター）を各部局企画管理室（企画・支援室）に配置

- ・適切な人材を選任（ハラスメントを行うような職員は選任しない）
- ・支援業務に必要な研修を実施



## ④ 所属長が責任をもって職員のメンタルヘルス不調に管理監督者とともにケアするラインケア実施体制の整備

### 組織におけるメンタルヘルスケアは「ラインケア」がどれだけ機能するか

#### (現状)

- ・管理職に職員の健康管理や職場環境改善が自身の重要な業務であるとの認識が乏しい
- ・ただでさえ職員数が足りていない状況にもかかわらず、未だにハラスメントの自覚がなく職員をメンタルヘルス不調にさせている管理職が存在している  
激しい言動はなくても、相談しづらい、話しかけにくい雰囲気管理職も...
- ・労働安全衛生・健康管理に関する業務を依頼している総務系補佐級が、文書主任や情報セキュリティ主任でもあるため、対応がなおざりorおざなりになっている場合も見受けられる

#### (対応策)

##### ○外部委託（専門企業）によるラインケア研修の実施

ロールプレイングを重視した下記の内容の研修を実施

- ・心理的安全性について
- ・管理職が余裕をもって部下対応ができるよう、怒りやイライラとうまく付き合う感情のマネジメント力
- ・部下やメンバーのモチベーション向上のため、上手な伝え方やほめ方
- ・タイプの違う部下への対応や関わり方 など

##### ○部下が上司を評価できる仕組みの構築

360度評価の実施（上司がラインケアを適切に行っているかどうかを部下が評価）

# ラインケアとは

指揮命令系統のライン上にいる管理監督者（管理職・上司）が主体となり、職員（部下）の心の健康をケアして、職場環境を改善する取り組みのこと

※管理監督者は「安全配慮義務」の実行責任を負っている

## ラインケアの必要性・有効性

- ▶ 管理監督者（管理職・上司）は職員（部下）との接点が多く、職場で一緒に過ごす時間も長くなるため、メンタルヘルス不調に気づく機会も必然的に多くなる
- ▶ さらに管理監督者は単に相談だけでなく、業務量や勤務シフトの調整、休暇取得や産業医との面談の勧奨など、実効性のある対策も実施しやすい立場にある  
⇒ ラインケアは職員のメンタルヘルスを維持するうえで、重要かつ有効な取組

## ラインケアの4つの役割

### 1 「いつもと違う」職員（部下）の様子に早く気づく

～早期発見・未然防止～

- ▶ 「いつもと違う様子」に気づくためには、「いつもの職員（部下）の様子」を知っておく必要がある
- ▶ 日頃からコミュニケーションをとり、職員（部下）の行動パターンや人間関係の持ち方、家庭の事情などについて知っておく

気づく

### 2 職員（部下）からの相談への対応

- ▶ 日頃から相談しやすいような雰囲気や環境をつくる（部下の話を受けない管理監督者は信頼関係を保つことが困難）
- ▶ 必要に応じて医療機関や産業保健スタッフにつなぐ

聴く・つなぐ

### 3 職場復帰への支援

見守る・寄り添う

### 4 職場環境改善

～ストレス要因の把握と改善～

- ▶ ストレスチェックの集団分析結果から職場のストレス要因を特定し、できるものから改善して努力を続ける

変える

## ⑤上司と部下がコミュニケーションを図る絶好の機会として、人事評価の期首期末面談の適切な実施

### 人事評価制度は上司と部下がコミュニケーションを図る絶好のツール

#### (現状)

- ・**人事評価制度**の意義が浸透しておらず、**期首期末面談**という上司と部下がコミュニケーションできる絶好の機会であるのに、形式的な面談となり**形骸化**している
- ・業務が忙しいからということを使い訳に、いい加減な対応となっている職場も見受けられる  
人事評価は業務ではなく、余計なことであるとの認識では？
- ・上司は、普段からしっかりと部下とコミュニケーションをとっていないと、実際に面談を行っても部下が腹を割って話さない（部下は上司の振る舞いを見ている...）

#### (対応策)

##### ○人事評価制度に対する意識を改革

人事評価制度の見直しにあわせ、改めて全職員に人事評価制度の意義を周知（研修実施？）

##### ○部下が上司を評価できる仕組みの構築

360度評価の実施（上司による面談が適切に行われているかどうかを部下が評価）

期首期末面談以外にも、常日頃から1 on 1 ミーティングなど定期的に上司と部下がコミュニケーションを図る時間を持つことで、期首期末面談が本当に意味のあるものに

## ⑥ハラスメントの厳罰化に向け、ハラスメント対策を専門に行う体制を整備

### ハラスメントの撲滅

#### (現状)

- ・職場復帰支援を行った職員のメンタルヘルス不調に陥った原因に他者の面前での叱責、日常的に無視など、ハラスメントによると考えられる事例が後をたたない
- ・パワハラ指針やチラシでは、具体的なパワハラ行為が明確に示されていないため、自身の行為がパワハラであるとの認識がなく行為を続けている事案も見受けられる
- ・パワハラによりメンタルヘルス不調者や退職者が出ている状況であっても、厳罰に処されておらず、部局長名での注意に留まる
- ・お互いにハラスメントを主張し合う事案も出てきており、ヒアリング調査が非常に困難  
(対応にあたる人事課職員は業務多忙であり、迅速に対応したくてもしきれていない)

#### (対応策)

##### ○ハラスメントに厳格に対応する組織の構築 (総務部長直轄？ 監察室の設置等？)

ハラスメントにあたる具体的なケースの提示

ハラスメント事案の客観的、迅速な調査

客観的な基準に基づく判断により、厳正な処分

※対応する事案については、大小にかかわらず、逐一総務部長に報告

#### <事例>

和歌山県 監察査察課  
平成19年に設置  
検察庁OB(元検事)が長  
長+県職員(行政職)6名の7名体制  
不正行為の調査、懲戒処分・分限処分、  
ハラスメント関係の相談について所管