

いわき市の取組

所在地 福島県いわき市

ストレスチェック対象者数 5,059名(令和3年10月1日現在)

(取材先：総務部職員課 課長 井坂泰一さん、係長 村上亜希さん、主査 會川香織さん、健康相談員 宇佐美美弥子さん、相原好子さん、財務部市民税課 係長 高橋一彦さん)

集団分析を行ったすべての職場で、職場環境改善計画を作成。働きやすい職場づくりを目指す。

東日本大震災は、いわき市に大地震・巨大津波・原発事故という未曾有の複合災害をもたらした。460人あまりが犠牲になり、半壊以上の住宅やビル等は5万棟を超えた。さらに、いわき市自体が被災地でありながらも、原発事故で避難を余儀なくされた市外避難者の避難先となり、東日本大震災からの復興に大きな役割を担ってきた。ようやく復興事業も収束してきた令和元年には、東日本台風により再び大規模な災害に見舞われた。このように幾度となく困難な局面に直面しつつも、市は復興への取組を着実に進め、現在では生活基盤の整備は概ね完了し、新たな基幹産業創出への取組にも注力しているところだ。

いわき市は働きやすい職場づくりをめざして、「いわき市職員メンタルヘルス対策実施計画」を策定している。同計画では、ストレスチェックの集団分析を実施したすべての職場において、その結果を踏まえ、職場環境改善計画を作成することとなっている。ストレスチェック制度の本質は、メンタルヘルス不調の未然防止であり、職員にとって負担になっている職場環境をチェックし改善することである。いわき市がどのように集団分析結果を活用し、職場環境改善計画を作成しているのか、具体的な話を伺った。

「いわき市職員メンタルヘルス対策実施計画」で職員の心を守る

東日本大震災は、津波や原発事故も加わる複合的な災害となり、災害対応業務はより複雑・高度化しました。職員は自身も被災しながらも、使命感を持って土日を問わず、被災者の生活支援に奔走する日々でした。いよいよ復旧・復興業務も収束し、これから新しいいわき市を作っていこうという機運が高まってきた矢先に令和元年東日本台風に見舞われ、再び避難所の開設・運営や罹災証明書の発行等の災害対応業務に追われました。今また、新型コロナウイルス感染症の危機に直面しています。次から次へと想定外のことが起きており、職員は口には出さないものの、相当疲弊しているのではないかと思います。

長期病休者は増加傾向にあります。多くの自治体でも同様だと思いますが、長期病休者のうち心の健康問題が原因となっている職員が半数を占めています。最近、特に若年層

でメンタルヘルス不調者が増えているのが課題です。

当市は、働きやすい職場づくりをめざして「いわき市職員メンタルヘルス対策実施計画」(令和2～6年度)を策定しており、この計画に沿って、メンタルヘルス対策を実施しています。この計画は、もともとは厚生労働省から出された「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」(平成12年)を受け、策定されたものです。ただ当初は、職場におけるメンタルヘルス対策に係る基本的な方針を定めた大綱のようなもので、具体的な取組にまで落とし込んだものではありませんでした。

東日本大震災以降、メンタルヘルス不調者が相当数出ました。津波で大切な家族を失くしたりした職員は相当なダメージを受けており心の傷は大きく、きちんとケアをしないとダメなと思います。職員課は職員の支援部門として、職員の心身の健康を守るために、基本的な方針だけではなく、具体的な対策を立てるべきという意識に必然的に向かいました。震災翌年には検討委員会を立ち上げ、他の自治体の先進事例等を参考にして、具体的な計画に改訂しました。その後も改訂を繰り返し、現在に至りますが、今期は特にメンタルヘルス不調者の早期発見を目的としたメンタルヘルス研修等の充実と、復職支援の拡充に重点を置いています。



平地区の被害【写真提供：いわき市】

集団分析を行ったすべての職場で 職場環境改善計画を作成

ストレスチェックは、平成28年度から全職員を対象に実施しています。令和元年度までは、集団分析の結果、仕事の判定図の「仕事の量的負担」、「仕事のコントロール」、「上司の支援」、「同僚の支援」の項目の評価がひとつでも全国平均を下回った職場は、職場環境改善計画を作成することにしていました。しかし、分析結果が悪く出た職場だけではなく、すべての職場において、常日頃からよりよい職場環境に向けた取組を検討し続けることが大事なのではないかという考えに至り、集団分析を実施したすべての職場において、職場環境改善計画を作成するように変更しました。

職場環境改善計画作成の方法 ～課長補佐職の関与と外部専門家の活用～

職場環境改善計画は、課単位で作成しています。ストレスチェックの集団分析は、5人未満の職場は個人の特定に繋がるため、より上位の区分でしか分析していません。5人未満の職場と保育所、幼稚園、学校給食共同調理場における職場環境改善計画の作成は任意です。作成主体は各所属長と「職場内メンタルヘルス対策委員（以下、「対策委員」）」です。対策委員は職場環境改善をはじめ、職場内のメンタルヘルス対策に取り組むことになっており、課長補佐職を任命しています。課長補佐職としたのは、職場改善は職場全体の状況を把握している必要がありますが、所属長がトップダウンで行うのではなく、所属長・職員のどちらからも意見を聞きやすく、どちらにも意見が言いやすい立場の職員に関与してほしかったからです。いずれ所属長になる者もいるので、この段階でメンタルヘルス対策に関する意識を涵養させ、将来は組織全体にその意識を広めていってもらいたいという期待もあります。

職場環境改善計画の作成・実施の進め方は、以下のとおりです。

①対策委員を対象に研修会を開催する

集団分析結果を各職場にフィードバックするタイミングで、対策委員を対象に分析結果の見方とその活用方法等に関する研修会を行います。講師はストレスチェックの委託先の専門家をお願いしており、前年度との比較も踏まえ、結果の分析やアドバイスをしてもらっています。

②職場環境改善計画を評価する

最新のストレスチェックの集団分析結果が出た段階で、今までの職場環境改善計画の評価を行います。各職場による自己評価としていますが、評価手法については職員課から参考資料を配付しています。また、④で後述する対策委員対象の研修会で他部署の好事例を知ること、自己評価の一助となっているのではないかと考えています。

③職場環境改善計画を作成する

各職場の対策委員を中心に、集団分析結果等を踏まえ、

また新たな職場環境改善計画を作成します（約1年サイクル）。参考資料として、職員課から人事院作成の「職場環境改善の手引き」（平成28年11月）を配付しています。改善計画の様式は次頁の図のとおりです。こちらも上記手引きを参考にしました。水色の網掛部分はリストから選択する方式にする等、作成しやすいように工夫しています。

④職場環境改善計画の評価に対してフィードバックを行う

各職場で作成されたすべての職場環境改善計画の評価に対し、①で講師を務めた専門家が一つひとつコメントを付す形でコンサルテーションを行います。また、計画作成後に再度対策委員を対象に研修会を開催し、改善計画の好事例を共有しています。上記の専門家が、他部署にも参考となる課題の分析や取組の事例を部署名は伏せて紹介し、どのような点が良かったのかを解説します。

⑤職場環境改善計画を実施する

各職場で職場環境改善計画を実施します。人事異動等を踏まえ、必要に応じ計画の修正は可能としています。職場環境改善計画は基本的に所属職員へ周知しますが、周知方法等は各職場の判断に一任しています。各職場によって状況異なるため、改善計画への取組も職場ごとで対応すべきという判断からです。

研修会に参加した対策委員からは、新しい気づきがあった等、軒並み好評を得ています。所属長としても、自分だけだと何が正しいのか迷うところがあるかと思いますが、専門家に第三者の立場から改善計画にアドバイスをもらえることで、精神的に楽になる部分はあると思います。

このように専門家をストレスチェックの分析だけではなく、研修会の実施や改善計画のコンサルテーションにも活用することで、各職場に集団分析結果を通知するだけで終わりにならず、すべての職場において職場環境改善を進めることができるようになりました。

集団分析結果は所属長の成績表ではない

何人かの所属長から、職場環境改善計画に取り組んだ結果、職員から「業務の負担感はあるものの、異動はしたくない」と言われるようになった等、ポジティブな事例を聞くようになりました。

一方で、台風や新型コロナウイルス感染症の流行等の環境の変化により、適切な対応をしても、ストレスチェックの数値が悪化してしまう部署もあります。このような場合、所属長に、ストレスチェックの結果は所属長の成績表ではないということを理解してもらうことが必要となります。やはり、そこは何年も所属長をやっていて、毎年メンタルヘルス研修を受けているような人でも気になってしまうことが多いようです。ストレスチェックで大切なのは、集団分析の結果ではなく、結果を踏まえて、職場からストレス要因を取り除いたり、ストレス反応を緩和させる取組を行ったりすることです。ストレスチェックの結果で所属長を評価するわけでは

〇〇課	職場環境改善計画(令和3年度集団分析実施分)			
	作成	令和 3 年 月 日		
	変更	令和 年 月 日		
	評価	令和 4 年 月 日		
1 現在の職場における課題				
2 職場環境改善のために特に取り組むべき項目(リストから選択)				
3 取り組み内容(リストから選択) (A～E群の中の取り組み内容から選択 例:上の項目でCを選んだ場合は11～14で選択)				
(2でF「その他」を選んだ場合は取り組み内容を記入してください)				
4 実施内容				
5 改善成果				
6 評価 評価コメント(評価に至った理由を記入してください)				

※網掛け部分はリストから選択してください。

職場環境改善計画の様式

具体的な取り組み		
A 業務計画作成への参加と情報共有	1 職場の業務スケジュール作成に参加 業務分担や目標に係る計画作成に職員が参加する機会を設ける。	
	2 裁量範囲を増やす 具体的な進め方や業務手順について、少人数単位又は担当者ごとに決定できる範囲を増やし、調整したりする。	
	3 各自の分担業務を達成感のあるものにする 分担範囲の拡大などにより、単純な業務ではなく、個人の技量を活かした達成感が得られる業務にする。	
	4 業務の指示をわかりやすくする 管理監督者は、業務の指示をわかりやすく出し、各職員の役割分担が明確になるようにする。	
	5 必要な情報が全員に正しく伝わるようにする 朝の短時間のミーティングなど情報交換の場を設け、必要な情報が職場の全員に正しく伝わり、共有できるようにする。	
	B 勤務時間と業務編成	6 超過勤務時間の上限目標値を定め、超過勤務の恒常化をなくす 1日、1週、1か月ごとの超過勤務時間に上限目標値を定め、定時退庁日等を徹底することで、長時間勤務が当たり前である状態を避けるようとする。
		7 個人あたりの過大な業務量があれば見直す 特定の係又は特定の個人あたりの業務量が過剰になる場合がないかを点検して、必要な改善を行う。
		8 議会・予算対応や多忙期の業務方法を改善する 必要以上の人員での回会待機など非効率的な業務体制の見直しや多忙期の業務の負荷・配分が公平になるよう業務量・業務内容の調整を定期的に行う。
		9 休暇が十分取れるようにする 定められた連休日がきちんと休み、年次休暇、夏期休暇等が計画的に、また必要に応じて取れるようにする。
	C 勤務環境等	10 個人の生活条件に合わせた勤務調整を実施する 個人の生活条件やニーズに応じて、担当業務、勤務時間等を柔軟に調整できるようにする(例:育児、介護、教育研修、学校)。
11 温熱環境、視環境、音環境等を快適化する (省略)		
E 安心してできる職場の仕組み	19 職場間の相互支援を推進する 職場や係間等で各々の業務がしやすくなるよう情報交換・連絡調整を行うなど相互支援を推進する。	
	20 個人の健康や職場内の人間関係について相談できる窓口や心のケアのための体制を確保する 心の健康や悩み等の健康問題や職場内の人間関係等について気軽に相談できる窓口や緊急の場合を含めた心のケアのための体制を確保する。	
	21 セルフケアについて学ぶ機会を設ける セルフケア(自己管理)に役立つ情報を提供し、研修を実施している(例:ストレスへの気付き、保健指導、ストレスへの上手な対処法等)。	
	22 ライフケアを適切に実施している 管理監督者が、職場環境等の把握・改善を行うとともに、部下のメンタルヘルス不調に早期に気づき、相談等の対応を行うなど、ライフケアを適切に実施している。	
23 教育・研修等の機会を明確にし、チャンスを公平に確保する 教育・研修等の機会が明確にされ、職員に公平にチャンスが与えられることを職員に伝えている。		

<リスト>

ないこと、ストレスチェックを活用してストレスに強い職場にしていくことが大事だということを、繰り返し研修等を通じて伝えていく必要があると考えています。

メンタルヘルス対策は、目先の結果にとらわれず、地道に続けていくことが大切

ストレスチェック以外にも、若手職員のメンタルヘルス不調の未然防止の一環として、新入職員を対象とした6月と11月の健康相談員による健康相談では「職業性ストレス簡易評価[※]」の結果を踏まえて、職員の心身の健康状態の確認のための面談をさせています(11月はストレスチェックの結果も踏まえる)。また、毎年全職員に対して、医療機関等の相談窓口が記載されたパンフレットを配付したり、各庁舎で巡回中の相談窓口を庁内LANに掲載したりして、相談窓口の活用を促しています。

ただ、このような取組を行っていても、メンタルヘルス不調者は減っておらず、むしろ増加しています。前述の専門家に、なぜこれだけやってもメンタルヘルス不調者が減らないのか聞いてみたところ、「制度が充実すればするほど、逆にメンタルヘルス不調者の掘り起こしになってしまっているところもある」という見解でした。

数字はわかりやすいですが、メンタルヘルスは数字で表せるものではありません。また、メンタルヘルス不調の問題に、すぐに解決策を見つけようとし過ぎない方がいいとも思っています。解決を急ぐ余りに対症療法のような対策を取った場

合、その場は収まるかもしれませんが、何が要因かを掘り下げず、根本的な問題をそのままにしていると、いずれ取返しがつかない問題に発展するのではないかと思います。

メンタルヘルス不調の要因は多様で複雑です。職場だけではなく、家庭の問題であったり、職員の特性であったり、特定するのは難しいです。一つひとつ丁寧に聞き取りを重ね、紐解いていき、必要な場合は外部の専門家にも相談しつつ、対策を考え取り組んでいくしかありません。不調に陥る要因も多いですが、これからも生産性を上げる工夫をし、目先の結果にとらわれず、職員が真に働きやすい職場づくりを目指して、自分たちに最大限できる取組を地道に続けていきたいと思っています。

※職場でどの程度ストレスを受けているのか、どの程度ストレスによって心身の状態に影響が出ているのかを自分自身で評価できる簡易的な評価表。



総務部職員課の皆さん