

# 事例等報告概要


## (地方公共団体等の事例、現地調査)

### 【地方公共団体等の事例】

○ 埼玉県.....	70
○ 東京都.....	74
○ 大阪市.....	76
○ 福島県いわき市.....	80
○ 福島県富岡町.....	84
○ 山口県宇部市.....	88
○ 研究会委員報告（健康経営）.....	90

### 【現地調査】

○ 現地調査 福島県いわき市.....	94
---------------------	----

(注) 上記【地方公共団体等の事例】では、各地方公共団体団体及び研究会委員報告のページ構成として、それぞれ始めのページの  内に報告概要を掲載し、後続ページ以降に報告時の資料の抜粋を添付しています。

※資料の抜粋のみ掲載しているものもあります。

## 埼玉県（研究会第一回発表）

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】 7,385,848人

（※1：【総計】令和4年住民基本台帳人口・世帯数、令和3年人口動態（R4.1.1現在））

【面積】 3,797.75km<sup>2</sup>

（※2：全国都道府県市区町村別面積調（R4.10.1時点））

【総職員数】 61,892人（一般行政職員数7,195人）

（※3：地方公共団体定員管理調査（R4.4.1現在））

### 【埼玉県のメンタルヘルス体系について】

#### ○ メンタルケア対策委員会

- ・県のメンタルヘルスに関する総合的対策を推進。全庁的なメンタルヘルスに関する情報共有や重点取組事項などを決定。

#### ○ メンタルケアチーム

- ・産業医、人事管理部門、健康管理部門、職場が連携し、メンタル不調職員の早期対応、適切な療養支援及び職場復帰支援を実施。

### 【埼玉県職員心の健康づくり計画について】

#### ○ 目指すもの

「職員一人一人が能力を最大限に発揮できる、職場環境づくり」

#### ○ 職場環境の改善を推進

メンタルヘルス対策は職場マネジメントの一環であるという意識の醸成

- ・長時間労働健康相談、ストレスチェック医師面接指導の適切かつ効果的な実施と活用
- ・コミュニケーションを基本とした職場における若手職員へのメンタルヘルス支援を強化
- ・管理監督者、衛生推進者等へのサポートの強化、研修対象をグループリーダー等に拡大

#### ○ 職員の意識の向上

心の健康の保持増進に向けた行動変容を促進

- ・タイムリーで実践的なセルフケア研修の実施
- ・相談事業の有効な活用（周知強化、外部資源の活用）

### 【新規採用職員等を対象としたメンタルヘルス支援について】

#### ○ 個別のアプローチ（令和2年度～）

- ・年度3回の情報発信 ※健康相談事業や健康診断等のトピックスを個人メールに送信
- ・コミュニケーションスキルアップやストレス対処の獲得を目的とした「セルフケア研修」
- ・アンケートシステムを利用した健康状況の把握（生活状況アンケート：2月）

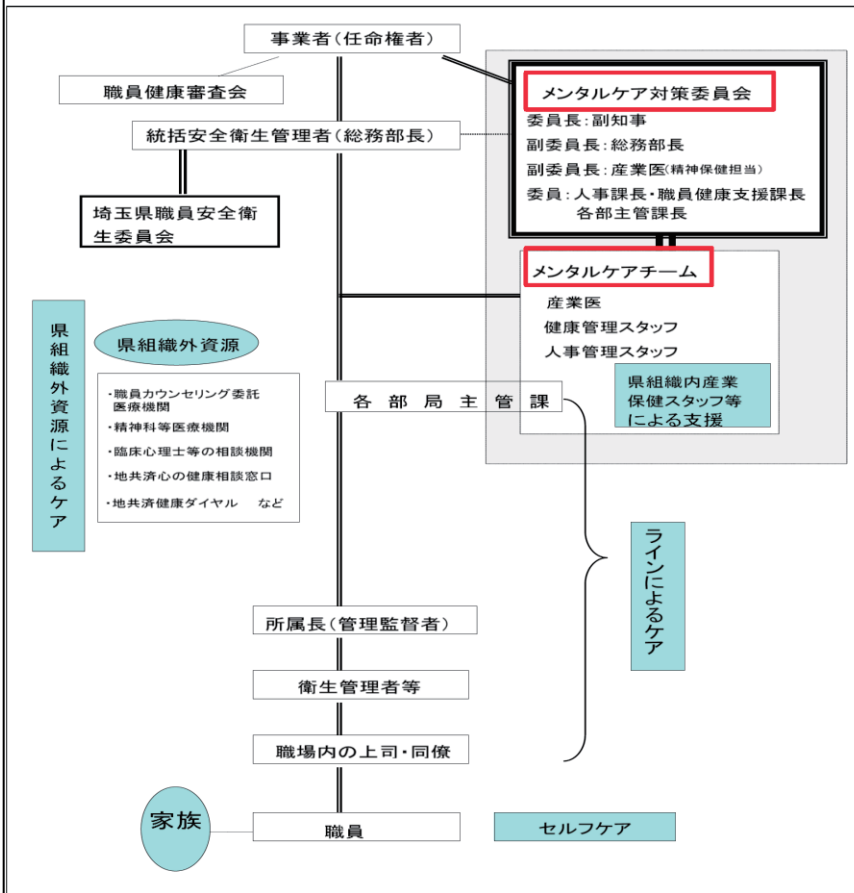
#### ○ ラインケアへのアプローチ（令和3年度～）

- ・管理監督者等のための「メンタルヘルス・ラインケアサポート情報」の発信
- ・5月、11月、2月に人事課・主管課経由で各所属管理監督者へメール送信

#### ○ その他

- ・ストレスチェックにおける医師面談の勧奨と、20代職員は早期に面談できるよう調整

# 1 埼玉県のメンタルヘルス体系について



## メンタルケア対策委員会

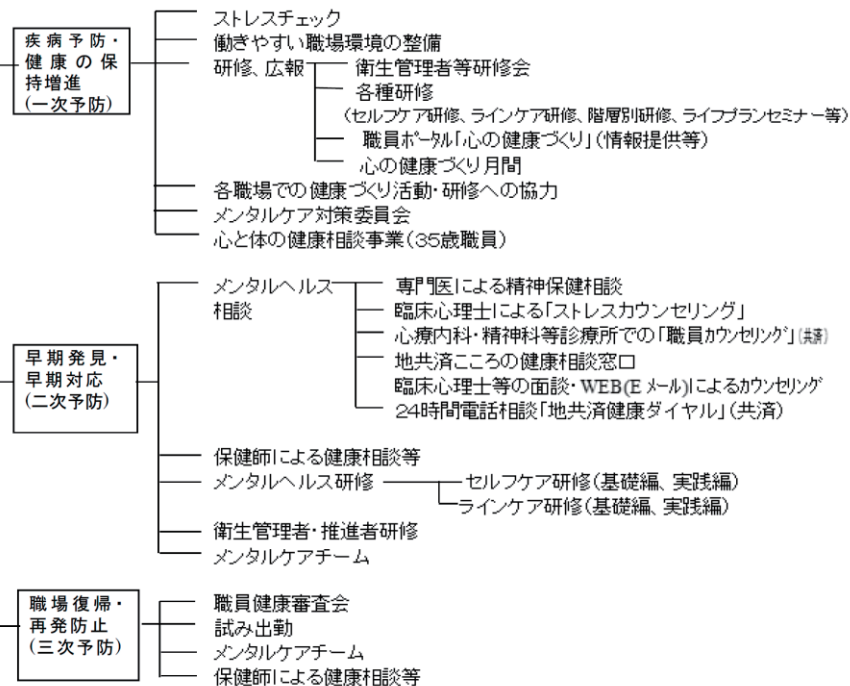
県のメンタルヘルスに関する総合的対策を推進。全庁的なメンタルヘルスに関する情報共有や重点取組事項などを決定している。

## メンタルケアチーム

産業医、人事管理部門、健康管理部門、職場が連携し、メンタル不調職員の早期対応、適切な療養支援及び職場復帰支援を実施している。

### <メンタルヘルス対策の体系>

埼玉県職員心の健康づくり計画(第5次計画:令和4年度~8年度)  
 目標 全ての職員が常にメンタルヘルスへの高い意識を持ち、職員一人ひとりが能力を十分に発揮できる、働きやすい職場づくりを目指します。  
 施策 ア セルフケアの推進  
 イ ラインによるケアの強化  
 ウ メンタルケア対策委員会及びメンタルケアチームによる支援  
 エ 県組織外資源の活用の推進



## 2 埼玉県職員心の健康づくり計画について

- 根拠 労働安全衛生法第69条及び厚生労働省が定める「労働者の心の健康の保持増進のための指針」（平成27年11月30日改訂）に基づき策定
- 計画期間 令和4年度から令和8年度（5年間） ※第1次計画策定は平成16年度
- 構成
  - 1 計画の基本（心の健康づくり計画が目指すもの）
  - 2 メンタルヘルス対策が求められる背景
  - 3 本県の現状と課題
  - 4 心の健康づくり計画の目標と施策
  - 5 健康情報等の取扱い
  - 6 資料編
- 策定時留意点
  - ・職務内容の多様化・複雑化、テレワーク等新たな働き方の進展、新型コロナウイルス感染症の影響等、近年の職場環境や日常生活の変化を踏まえて策定する。
  - ・令和元年度以降の20歳代の長期療養者増加等、新たな課題への対策を盛り込む。
- スケジュール
  - ・「埼玉県職員心の健康づくり計画策定会議」の設置及び委員就任の依頼  
策定会議、安全衛生委員会での報告及び意見照会
  - ・メンタルケア対策委員会での報告及び意見照会（資料送付またはオンライン会議）
- 策定委員（外部）精神科医（健康管理医）  
臨床心理士（高ストレスチェック面談やセルフケア研修等講師）  
（内部）メンタルヘルス対策委員会副委員長（精神科産業医）、（身体産業医）  
人事課長、職員健康支援課長

## 第5次埼玉県職員心の健康づくり計画概要

### 現 状

- ・長期療養者数は、増加傾向。特に20代の新規療養者の増加が目立つ。
- ・H28年度に開始したストレスチェック制度はほぼ浸透。

### 職員を取り巻く状況

- ・県民ニーズの複雑化・多様化
- ・人口減少社会へ向けた行財政改革の推進
- ・災害・危機管理対応の増大

### 国・県の動き

#### 【国】

- ・「働き方改革関連法」の施行(H31)
- ・パワーハラスメント防止対策の法制化(R2)
- ・「過労死大綱」の変更(R3)

#### 【県】

- ・時間外勤務の上限規制(R1)
- ・「パワーハラスメント等の防止に関する要綱」の改正
- ・多様な働き方への要綱整備（テレワーク、フレックス勤務制等）

職場環境の整備への動きが加速

### 第5次計画

（目指すもの）

「職員一人一人が能力を最大限に発揮できる、職場環境づくり」

**職場環境の改善を推進** ⇒メンタルヘルス対策は職場マネジメントの一環であるという意識の醸成

- ・長時間労働健康相談、ストレスチェック医師面接指導の適切かつ効果的な実施と活用
- ・コミュニケーションを基本とした職場における若手職員へのメンタルヘルス支援を強化
- ・産業保健スタッフによる管理監督者、衛生推進者等へのサポートの強化、ラインケア強化のため研修対象をグループリーダー等に拡大

### 職員の意識の向上

⇒心の健康の保持増進に向けた行動変容を促進

- ・タイムリーで実践的なセルフケア研修の実施（新採職員等の若手職員や危機管理対応業務に従事する者等ターゲットを絞り、社会情勢や職員の実情にあわせたタイムリーなテーマを取り上げ、オンラインも活用）
- ・相談事業の有効な活用（周知強化、外部資源の活用）

### 評価指標

評価項目	目標値・方向性
ストレスチェックの効果的な実施と活用	・ストレスチェック受検率90%以上維持 ・職場環境改善率90%以上維持
若手職員へのメンタルヘルス支援を強化	・「職場の上司のサポートあり」と回答する者の割合90%以上（新採職員への生活状況アンケートで確認）
ラインケアの強化	・ラインケア研修受講者のうちグループリーダーの割合が増加（全受講者の50%以上）
実践的なセルフケア研修の実施	・「今後のストレス対処が上手くできそう」と回答する者の割合90%以上（セルフケア研修受講後アンケートで確認）

### 3 新規採用職員等を対象としたメンタルヘルス支援について

#### ①個別のアプローチ（令和2年度～）

＜実施期間＞ 採用年度を含め3年間

＜実施内容＞

○年度3回の情報発信（5月、10月、2月）※健康相談事業や健康診断等のトピックスを個人メールに送信

○コミュニケーションスキルアップやストレス対処の獲得を目的とした「セルフケア研修」（オンライン）

○アンケートシステムを利用した健康状況の把握（生活状況アンケート：2月）

#### ②ラインケアへのアプローチ（令和3年度～）

○管理監督者等のための「メンタルヘルス・ラインケアサポート情報」の発信

5月、11月、2月に人事課・主管課経由で各所属管理監督者へメール送信

#### ③その他

○ストレスチェックにおける医師面談の勧奨と、20代職員は早期に面談できるよう調整（令和3年度～）

#### 【令和4年度・新規】

○新採1年目～4年目の職員がいる所属のグループリーダーに、ラインケア研修受講を勧奨

○部局担当を通してターゲットを絞ったセルフケア研修の周知を依頼

○新型コロナウイルス対策に最前線に対応している若手職員の「特別健康相談」の実施

### 新規採用職員等を対象とした 多面的な支援・ポイント集



新規採用職員等が孤立し一人で悩まないよう、上司の皆様は日頃から自配り・声掛けをしていただいている  
ことと思います。更なる支援の参考に、様々な支援策をまとめたポイント集を作成しましたので、ご活用ください。  
(令和4年4月改訂)

#### ①縦の関係による支援（相談・声掛け）

##### I. 新規採用職員等に対し、上司等への気軽な相談を呼びかけ

###### ● 知事から新規採用職員に向けたメッセージより抜粋

「勝手が違うな、疲れたな、と思うこともあろうかと思いますが、そういう時は、**職場の先輩や上司、いろんな方に相談をしてみてください。**」  
「上司と話すのは、少し敷居が高いと思われるかもしれませんが、こんなこと相談しても、と思うことなく、**少し勇気を出して、声をかけていただきたいと思います。**」

##### II. 上司から新規採用職員等への積極的な目配り・声掛けを実施

###### ● 知事メッセージ（部課所長向け知事訓話）より抜粋

「新しい仲間にとっては人間関係を構築する機会が少ない中、これまで以上に所属内の個々人の状況に目を配り、心を配り、**早め早めのコミュニケーションを心掛けてください。**」  
「**忙しいと普段のコミュニケーションを省略しがちですが、意識して職員の間とコミュニケーションを図るようにはしていただきたいと思います。**」

#### 管理監督者のためのメンタルヘルス・ラインケアサポート情報の発信

⇒ 5月、11月、2月に職員健康支援課から、人事課・主管課職員担当経由で各所属管理監督者へメール送信

【令和3年5月発信内容の一部】◆実践例◆

□ 顔をあわせたら～ “あなたのことを気にかけている”というメッセージを伝えてみる。

・毎日のあいせつや労いの言葉は上司から ⇒ 「お疲れ様」「おはよう」「早いね」  
・良い面に気が付いたら、その場で「積極的に褒める」 ⇒ 「報告や連絡が早くて助かるよ」「良い意見だと私も思うよ」  
・時間のゆとりがある時は声をかけてみる ⇒ 「仕事でわからないことはない？」「困っていることはない？」

□ テレワークでも～ “職場とつながっている感覚”が持てるようにコミュニケーションを意識する。

・ささいなことで、気持ちを添えてこまめに連絡 ⇒ 「お疲れ様」「とてもわかりやすい資料で助かったよ」  
・質問にはポジティブな反応で ⇒ 「わからない部分を聞いてくれてよかった」  
・孤立感を持たないよう、職場の様子を具体的に伝える。また、可能な範囲で対面でのやりとりを！

□ ミスが続いている時は～ “感情的にならず”メッセージを添えて指導する。

・結果だけでなく、プロセスを認める勇いや励ましを ⇒ 「いつも頑張っていてありがとう」「これからも期待しているよ」  
・仕事上のミスに加え、「体のだるさ」や「眠れない」等不調の兆候に気づいた場合は、助言よりも本人の話を傾聴し、1週間以上体調不良が続いている場合は注意し経過を把握する。  
※ 体調を気遣う言葉をかけ、本人が打ち明けやすい状況を作ることが大切。

#### ②新規採用職員等への支援のポイント

初めての職場環境に加え、転居等のプライベートの環境変化も加わることもあり、様々なストレスを抱えている可能性に留意することが大切です。

◆ 自信が持てない	→ 上司にとっては通常の範囲であっても、「厳しい」と感じることがある。 → やりがいを持つよう声かけ、良い面に気づいたら積極的に褒める 「頑張ってるね。」「〇〇よかったですよ。」等
◆ 業務量・時間外勤務による負担	→ 業務量の適正化、時間外勤務の適正な管理 採用直後の時間外勤務はできるだけ取り避ける
◆ 多忙な職場、聞きづらい雰囲気、不満の蓄積	→ 「グライや「励まし」のメッセージに加え、上司から進んで声かけ。 番役からのコミュニケーションを心掛け、安心して仕事ができる職場環境づくり。 新規採用職員は、自分から話そうとしないに留意
◆ 入庁前の不調歴	→ メンタル疾患は慢性疾患であり、再発しやすい病気 通院治療や規則正しい生活リズムの維持ができることが重要
◆ 支援の拒否	→ 本人の話を傾聴し、体調不良が疑われる場合は、まずは動機など客観的事実で “業務上何故困難になっているか”を優先して考える

#### ③制度面からの支援

##### I. 新規採用職員に対する職員健康支援課からの個別アプローチ

心と体の健康に関する情報発信を定期的に行い、職員一人一人が健康管理に関心をもつとともに、不調を予防するスキルを身に付けることを目指し、個人メールにて情報発信。

- 年度3回の情報発信（5月、10月、2月）
- ※ 心と体の健康相談窓口の案内、健康診断の案内、ストレスチェック等のトピックスを情報提供
- コミュニケーションスキルアップを目指した「セルフケア研修」参加勧奨（オンライン）
- アンケートシステムを利用した健康状況の把握（生活状況アンケート：2月）

##### II. ブラザー・シスター制度

新規採用職員が早期に新職員としての自覚を持ち、実践的な職務遂行能力を習得することが目的。  
新規採用職員の良き相談役として、所属長及びグループリーダーなどの決裁ラインにあたる職員とともに、新規採用職員の良き元・姉として支援を行います。

※ 所属長が指導員としてふさわしい職員を指名。新規採用職員と同一担当で年齢が近い職員を原則として指名します。 職員ポータル: <http://bunys/dacs/2012122700063/>

##### III. 心と体の健康相談

職員向け（新規採用職員以外も利用可能）の各種相談メニューを用意。

（専門医による相談、ストレスカウンセリング、なんでも健康相談 等）

職員が職員健康支援課に直接連絡を取り予約を行うため、職場に知られずに相談を受けることが可能です。

別添チラシも活用いただき、周知をお願いします。

職員ポータル: <http://bunys/dacs/2012111600107/>

## 「東京都職員の心の健康づくり計画」

### 心の健康づくり計画

## 2 心の健康づくり対策の具体的な進め方

### (1) 心の健康づくり体制と役割

#### ① 事業者・総括安全衛生管理者

事業者及び総括安全衛生管理者は、職場における職員の健康を確保する責務（安全配慮義務）を認識するとともに、ストレスチェックの実施も含めた職員の心の健康づくりを推進するため、職員及び管理監督者に対してその方針を明示し、必要な環境及び体制の整備に努める。

#### ② 職員（セルフケア）

心の健康づくりは、まず職員自身がストレス、心の健康等について理解し、自らのストレスに気付くことが重要である。積極的にストレスチェックを受検するとともに、自らのストレスを軽減する方法を身に付けるなどストレスへの予防的対処や、身近な者、管理監督者、産業保健スタッフ等に自発的に相談するなどして、心の健康の保持増進に努める。

#### ③ 管理監督者（ラインによるケア）

職場の管理監督者は、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っている。したがって、管理監督者は、心の健康づくりに関する正しい知識及び心の健康問題に対する適切な対応方法を身に付けることが必要である。

また、職場環境の改善、職員への相談対応など、職場の産業保健スタッフ等と連携し、セルフケアへの支援に取り組むとともに、職員のメンタルヘルス不調の状態に早期に気づき、早期に対応できるように努める。

#### ④ 事業場内産業保健スタッフ

##### ア 精神保健専門スタッフ

東京都職員共済組合に配置されている健康管理医・精神保健相談員などの精神保健専門スタッフは、職員の心の健康の保持増進及び心の健康問題の発生を予防するため、精神保健に関する相談、予防指導、職場復帰及び職場適応の支援、精神保健教育など、職員及び管理監督者に対する支援を行う。

また、就業上の配慮が必要な場合には、これを管理監督者に対して意見又は助言を行う。

##### イ 産業医

産業医は、職場環境の維持管理、健康相談など職員の健康の保持増進を図るため、助言・指導を行う。

##### ウ 衛生管理者等

衛生管理者、衛生推進者、健康管理担当者等は、心の健康づくり計画に基づき、精神保健専門スタッフ等の助言・指導等を踏まえ、管理監督者と連携して教育研修の企画・実施、職場環境等の把握、改善等を行い、職場における心の健康づくりを推進する。

#### ⑤ 安全衛生委員会等

職場における職員の心の健康づくりを推進するためには、一次予防から三次予防までの各予防対策が組織的かつ計画的に行われるようにすることが重要である。そのため、安全衛生委員会等の場において心の健康づくりに関する職場の現状、問題点、施策の改善等を調査審議し、積極的に推進する必要がある。

また、心の健康づくりを効果的に推進するため、安全衛生委員会等の代表者とともに、精神保健専門スタッフ等も構成員として、随時活動可能な「メンタルヘルス対策推進会議（仮称）」等を設置するなどして積極的な取組を推進する。

安全衛生委員会が未設置の職場においても、同様に職員団体側の代表も構成員とする「メンタルヘルス対策推進会議（仮称）」等を設置し、効果的に心の健康づくりを推進する。

「メンタルヘルス対策推進会議（仮称）」等の役割としては、

- ・ストレスチェックにおける集団分析結果、メンタルヘルス不調状況の推移等の把握及び情報の共有
- ・職場全体の意識高揚及び効果的な取組の推進
- ・心の健康づくりのための施策状況の定期的把握並びに評価及び改善

などが考えられる。

#### ⑥ 外部医療機関等の活用

医療機関との連携、産業保健推進センター、地方公務員安全衛生推進協会、中央労働災害防止協会などの公的機関等からの情報収集等、必要に応じて外部機関の活用を図る。

### (2) 心の健康づくりに関する教育

心の健康づくりのための教育は、全ての職員に対して行わなければならないが、職員、管理職、監督者など職層、職種又は状況等によって異なるものであり、それぞれに必要な教育を行う。

#### ① 職員に対する教育の実施

メンタルヘルスに関する正しい知識が必要であることから、メンタルヘルスに関する基礎知識、ストレスチェック結果の正確な見方と活用方法、心の健康問題に対する正しい態度、ストレスの軽減、対処法などを内容とした教育研修を行う。

#### ② 管理監督者に対する教育の実施

管理監督者は、職場において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立場にあることから、管理監督者の役割、心の健康問題の兆候の早期発見及び適切な対応、プライバシーの保護、ストレスチェックに係る不利益取扱いの禁止に関する事項などを内容とした教育研修を行う。

#### ③ 衛生管理者等に対する教育の実施

衛生管理者、衛生推進者など職場の衛生管理担当者は、管理監督者等と連携して心の健康づくりを推進する立場にあることから、その役割、心の健康に関する包括的な予防に対する基礎知識等、プライバシーの保護に関する事項などを内容とした教育研修を行う。

### (3) 利用しやすい相談体制の整備

心の健康に問題を持つ職員だけでなく、全ての職員が心の健康増進のための相談を受けられるように精神保健相談員を配置する。

- ① 職場訪問による精神保健活動の展開
- ② 電話相談の充実
- ③ 相談メールラインの開設

### (4) 職場復帰と再発防止

職場復帰の際には、復帰時期・復職後の職務内容等を十分に勘案し、受入計画を作成する必要がある。この計画は、円滑な職場復帰及び再発防止のために活用され、実施中も本人の状態及び職場の環境等を総合的に判断しながら調整していくことも必要である。

- ① 病気療養中の職員の状況把握及び具体的な受入方針の決定
- ② 復職後の職員の状況把握及び必要に応じた仕事の内容等の調整
- ③ 職場復帰訓練の活用による円滑な職場復帰の実現
- ④ 精神保健相談員等による復職支援及び復職後のフォローの実施

## 大阪府大阪市（研究会第二回発表）

参考：団体基礎情報

【人口※1】 2,732,197人

【面積※2】 225.33km<sup>2</sup>

【総職員数※3】 35,827人

（一般行政職員数14,968人）

### 【課題（心の健康づくり計画策定の背景）】

#### ○ 職場環境の改善

- ・ 休職者が毎年右上がりが増加する状況が続いていた。平成23年から、従来から実施していたセルフケア・ラインケアの取組に加え、新たに職場環境改善という観点でも取組が必要との結論に至る。

### 【心の健康づくり計画の策定・方針】

#### ○ 策定における各部門・関係機関との連携

- ・ 策定担当となる安全衛生担当部署のほか、人事担当部門（人事異動・復職支援）、人材開発センター（研修の充実）、職員共済組合（コラボヘルスによる健康講座）など、各関係部門・部署と連携・協議を実施。加えて、嘱託精神科産業医からの専門的な助言など、外部の機関とも連携。  
また、計画を策定した後もPDCAサイクルを回し、常に計画の強化を検討しつつ、状況に沿った対策とするため、5年ごとに計画を見直す。（H23.3計画策定 H28.3第2次計画策定 R3.3第3次計画策定）

#### ○ 基本方針

- ① 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
- ② 職員全員が心の健康問題を理解し、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
- ③ メンタルヘルス不調者の早期発見・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

### 【具体的な取組】（第3次計画）

#### ○ 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をする。

#### ○ 研修等の充実

- ・ 係長級以上全員を対象にしたラインケア研修、講師派遣型訪問研修（職場環境改善ミーティング）や、総務局人事課人事グループ及び共済組合と連携した復職支援研修の実施等に取り組んでいる。

#### ○ セルフケアの充実

- ・ 新規採用者及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にメール送付する。

### 【これからの取組】

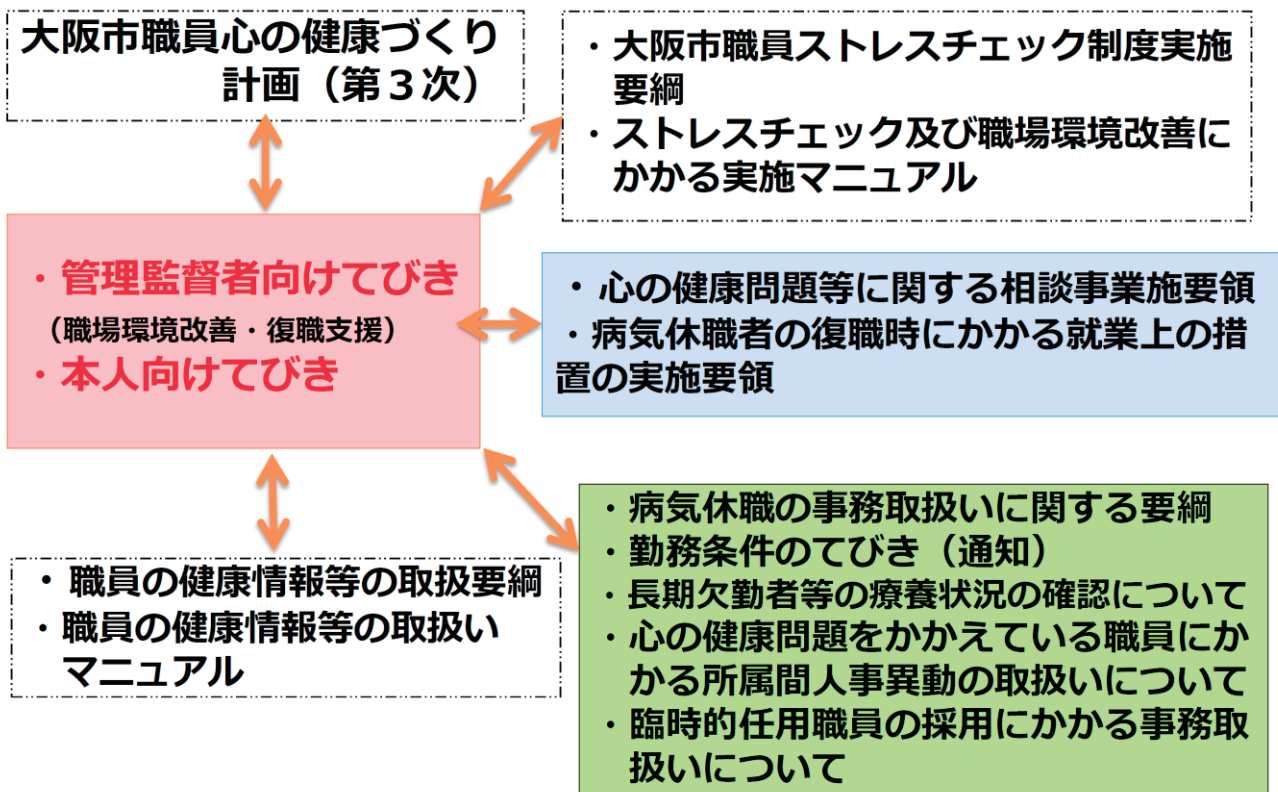
- ① 第4次計画策定のため、対策の評価・次期取組の検討
- ② トータルヘルスプロモーションと一次予防（心身の健康づくりとコラボヘルス）
- ③ 若手職員等へのメンタルヘルスケアの充実



## 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



## メンタルヘルスに関する計画・要領・てびき等



# 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

## 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



### 3次計画 具体的な取り組み（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、新規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

### 二次予防

### 3次計画 具体的な取り組み（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

## 福島県いわき市（研究会第一回発表）

参考：団体基礎情報

【人口※<sup>1</sup>】 314,913人

【面積※<sup>2</sup>】 1,232.26km<sup>2</sup>

【総職員数※<sup>3</sup>】 3,758人（一般行政職員数1,755人）

### 【策定や運用の過程で工夫している点及び取組効果】

#### ○ 心の健康づくり効果指標の策定

- ・実施計画において「心の健康づくり効果指標」を定めており、「メンタルヘルス不調による休職者数」以外の指標（長時間勤務者の減少・ストレスチェックの受診率向上など）については、目標値に向かい改善されてきた経過がある。

#### ○ ほぼ100%のストレスチェック受診率

- ・平成28年度から全ての職員にストレスチェックを受診するよう決めた。ストレスチェック受診率は、策定当時7割を切っていたが、現在はほぼ100%に近づいている。

#### ○ 評価から見えた今後の課題と取組み

- ① メンタル不調による休職者や若年層の病休者の増加  
→一次予防のさらなる強化対策として、各個人向けの研修を充実させ、職場全体で早期発見ができる職場づくりを目指す。
- ② 職場内産業保健スタッフの人員配置が不十分  
→保健師、心理士等の保健スタッフの増員を検討。
- ③ 試し出勤以前のステージ（リハビリ出勤）の必要性について  
→リワークプログラム等の活用の検討
- ④ 医療機関等との連携が困難  
→病休者の同意のもと、所属長や産業保健スタッフが主治医との面談に同行するなど、医療機関との連携・情報共有を推進する。

### 【若年層に向けた対策の概要や工夫点、効果等】

#### ○ ケア体制の確保・連携強化

- ・新規採用及び採用2年目職員を対象に、心身の健康管理についての研修を実施。
- ・新規採用職員には、年2回（6月、11月）、健康相談員（保健師、看護師）による面接指導（11月にはストレスチェックの結果も踏まえる。）を実施。
- ・令和3年度には、8月に「健康相談用紙」を配布し、6月の面談後の経過を把握。

### 【力を入れている方策や今後取り入れたい方策】

#### ○ 現在特に力を入れている方策

- ・令和4年度から復職支援員を1名から3名に増員し、復職支援を強化。

#### ○ 今後取り入れようと考えている方策等

- ・ストレスチェックの集団分析結果に基づく職場環境改善計画を令和2年度から全職場で実施しているが、所属により取組みへの理解の差があるため、外部の専門家の意見を踏まえ、計画を作成する過程において必然的に取組みの目的に対する理解を促し、的確な対策が図れるような様式へのバージョンアップについて検討予定。

## 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事例発表 「メンタルヘルス対策に関する計画策定等について」

(1) メンタルヘルス対策に関する計画の概要・特徴、計画を策定することとなった経緯・背景、策定や運用の過程で工夫している点（課題となっている点）取組の効果（計画策定前と策定後で組織にどのような変革をもたらしたか）等

- ・ 計画概要、策定経緯

平成14年度にメンタルヘルス対策の基本方針「いわき市職員メンタルヘルス対策計画」及び、具体的な実施項目を定めた「いわき市職員メンタルヘルス対策実施要領」を策定し、計画に基づいたメンタルヘルス対策を推進。

策定10年後の平成23年に発生した東日本大震災の災害復旧・復興業務など、心身の負担の一層の増加が懸念される状況が続いたことから、平成26年度に「いわき市職員メンタルヘルス対策計画」改定するとともに、平成27年度から令和元年度までの5年間を実施期間とする、メンタルヘルス対策の具体的な実施項目を盛り込んだ新たな「実施計画」を策定。

令和元年度東日本台風の災害対応業務優先による一時中断等を経て、令和2年度から令和6年度までの5年間を実施期間とした現行実施計画を策定。

- ・ 策定や運用の過程で工夫している（課題となっている）点及び取組効果

実施計画において「心の健康づくり効果指標」を定めており、令和27年度から令和元年度において、目標を達成できなかった指標はあるものの、「メンタルヘルス不調による休職者数」以外の指標（長時間勤務者の減少・ストレスチェックの受診率向上など）については、目標値に向かい改善されてきた経過がある。

【評価から見えた今後の課題と取組み】

① メンタル不調による休職者や若年層の病休者の増加

➡ 一次予防のさらなる強化対策として、各個人向けの研修を充実させ、職場全体で早期発見ができる職場づくりを目指す。

② 職場内産業保健スタッフの人員配置が不十分

➡ 保健師、心理士等の保健スタッフの増員を検討。

③ 試し出勤以前のステージ（リハビリ出勤）の必要性について

➡ リワークプログラム等の活用の検討

④ 医療機関等との連携が困難

➡ 病休者の同意のもと、所属長や産業保健スタッフが主治医との面談に同行するなど、医療機関との連携・情報共有を推進する。

(2) 若年層に向けた対策の概要や工夫点、効果等

新規採用及び採用2年目職員を対象に、心身の健康管理についての研修を実施。新規採用職員には、年2回（6月、11月）、健康相談員（保健師、看護師）による面接指導（11月にはストレスチェックの結果も踏まえる。）を実施。

令和3年度には、8月に「健康相談用紙」を配布し、6月の面談後の経過を把握。

(3) 現在特に力を入れている方策や今後取り入れようと考えている方策等

令和4年度から復職支援員を1名から3名に増員し、復職支援を強化。

また、ストレスチェックの集団分析結果に基づく職場環境改善計画を令和2年度から全職場で実施しているが、所属により取組みへの理解の差があるため、外部の専門家の意見を踏まえ、計画を作成する過程において必然的に取組みの目的に対する理解を促し、的確な対策が図れるような様式へのバージョンアップについて検討予定。

予防段階	一次予防	二次予防	三次予防	今後へ向けたい課題と取組み
<p>4つのケア</p> <p>「セルフケア」</p> <p>（すべての職員）</p>	<p>心の健康の保持増進と、メンタルヘルス不調の未然防止</p> <p>① インターネットを利用したストレスチェックの定期的な実施                  【H28年度】ストレスチェック義務化。年に1回のストレスチェックの実施と高ストレス者（希望者）への医師の面談を実施。個人結果通知に、こころの健康相談等の窓口の案内を掲載。                  ② 「メンタルヘルスの基礎知識」の定期発行                  【H29年度】メンタルヘルス情報を掲載した「こころ元気だより」を2か月に1回発行。</p> <p>③ 自分の健康は自分で守る動機づけの実施                  【H26年度】其助会主催「元氣回復事業」の実施等、生活習慣の見直しの啓発や運動する機会の提供。                  【H30年度】健康相談だより・こころ元気だよりを本庁舎のトイレにも掲示。</p> <p>④ メンタルヘルスに関する知識の習得の推進                  新規採用職員及び採用2年目職員に対し健康管理（メンタル含む）の研修を実施                  【H29年度】一般職員向け（希望者）のメンタルヘルス研修を年1回実施。</p> <p>➢ お試しカウンセリング券発行の検討                  カウンセリング券の発行はしていないが、年に1回「こころの相談事業」に関するリーフレットを全職員へ配布。相談できる医療機関等を掲載し、一人で悩まず、まず相談し、周知。</p>	<p>メンタルヘルス不調者の早期発見、早期対応</p> <p>① ストレスの軽減方法、ストレスコントロールの実践方法の情報提供                  【H29年度】「こころ元気だより」にストレスに関する内容の掲載。                  ② 自発的な相談の推進                  臨床心理士の心の健康相談実施日を職員ポータルページに掲載                  メールでの健康相談等を実施                  健康相談会場や日程を職員が相談しやすいよう、毎年度見直し。                  【H29年度】年に1回「こころの相談事業」に関するリーフレットを全職員へ配布。相談できる医療機関等を掲載し、一人で悩まず、まず相談し、周知。                  【H29年度】ハラスメントに起因する悩み等の相談窓口であるハラスメント相談員や重用のメールアドレスを設置。年1回リーフレットを全職員へ配布し、周知。                  ③ 職員の心身の健康に関する調査の実施                  庁内アンケートシステムでの調査は実施していないが、H28年度から全職員を対象にストレスチェック（紙）を実施。                  ④ 医療機関への早期受診・早期治療の推進                  【H29年度】年に1回「こころの相談事業」に関するリーフレットを全職員へ配布。相談できる医療機関等を掲載し、一人で悩まず、まず相談し、周知。</p>	<p>職場復帰への支援と再発予防</p> <p>① 心の健康状態の把握                  医療機関の受診、定期的な職場への報告                  復帰に向けての生活習慣の確立、職場との連携                  継続的な治療、再発防止                  ➡ 【H29年度】復職支援員を配置し、病休休暇中から復職後までの支援を実施。                  【H29年度】病休休暇等取得者本人向けの手引きを策定。</p>	<p>〇若年層（入庁もない）のメンタルヘルス不調者が増加している。                  ➡入庁時から段階的にストレスマネジメント研修を実施する。</p>
<p>管理監督者、同等者による「ラインケア」</p>	<p>① 職員の自覚の把握                  ② 職員のメンタルヘルスに関する知識習得の支援                  ③ 管理監督者のメンタルヘルスの知識の習得・相談対応技能のスキルアップ                  【H27年度】管理監督者向けメンタルヘルス研修の実施。「管理監督者のための職場のメンタルヘルスケアの手引き」をH29年度に改訂。                  【H27年度】メンタルヘルス対策委員の設置し、委員を対象とした研修において職場のマネジメント研修を実施。</p>	<p>① 職場内メンタルヘルス対策委員の設置                  【H27年度】職場内メンタルヘルス対策委員を設置。年2回委員を対象にストレスチェックに基づく集団分析の見方や職場環境改善方法等の研修を実施。                  ② 職員の健康状態の把握                  【H27年度】部下の変化に気づいた時の対応や相談を受けられる傾聴の方法などの研修を管理監督者を対象として実施。                  ③ 個別相談の実施                  【H27年度】部下の変化に気づいた時の対応や相談を受けられる傾聴の方法などの研修を管理監督者を対象として実施。                  ④ 職場環境の早期改善                  【H28年度】ストレスチェックの結果を集団分析し、職場環境改善計画の実施。メンタルヘルス対策委員を対象にストレスチェックに基づく集団分析の見方や職場環境改善方法等の研修を実施。                  ⑤ 職場の同僚によるラインケアの実施                  【H29年度】一般職向け研修時にセルフケアのほか、同僚としての多様なうつつへの対応方法について研修を実施。                  ⑥ 長時間勤務者に対する医師等の面接指導の実施                  【H31年度】これまで希望者のみ実施だったが、100時間以上の長時間勤務者は医師の面接指導を義務化。</p>	<p>① 復帰に向けた職員、主治医との面談、産業医への相談の実施、環境の整備                  ② 職場の受入体制の整備                  ③ 復帰した職員の日常の把握                  ➡ 【H29年度】復職支援員を配置し、病休休暇中から復職後までの支援を実施。                  【H30年度】精神疾患により病休休暇等取得している職員の所属長を対象とした研修を実施。</p>	<p>〇社会が大きく変化し、職場の職員の意識も変わってきている。                  （「国家公務員とメンタルヘルス」より）                  ・仕事の内容の変化                  ・仕事の仕方の変化                  ・職員の意識の変化                  ・職場の人間関係の変化                  ○新型うつや発達障害などこれまでの精神疾患とは違った対応が必要となっている。                  ○管理職だけでなく職場全体での早期発見が必要                  ➡ 全管理職を対象としたメンタルヘルスの基礎知識研修                  ➡ 長長職を対象としたメンタルヘルスの基礎知識研修                  ➡ 一般職向け研修で、同僚ができる対処方法の研修</p>

予段階 4つのケア	一次予防 心の健康の保持増進と、メンタルヘルス不調の未然防止	二次予防 メンタルヘルス不調者の早期発見、早期対応	三次予防 職場復帰への支援と再発予防	今後へ向けた課題と取組み
<p>事業場内の健康管理担当者による「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」</p>	<p>心の健康の保持増進と、メンタルヘルス不調の未然防止</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 職場巡視による職場環境の把握・評価の実施                      ▶月1回長期間出勤者の実態調査に係る巡視を実施。職場環境の実態把握に努め、長時間勤務の抑制を図る。</li> <li>② 時間外労働の削減や休暇を取得しやすい職場の整備                      ▶【H27年度】定時退任後日から定時退任日に制度変更。                      ▶【H29年度】一着消灯灯を制定。                      ▶職員みなさんのワーク・ライフ・バランスの向上を目的とした「ワーク・ライフ・バランス」の周知、周知。</li> <li>③ メンタルヘルス情報の提供                      ▶【H30年度】メンタルヘルス情報を掲載した「こころの健康」を2か月に1回発行。                      ▶【H29年度】年に1回「こころの相談事業」に関するリーフレットを全職員へ配布。相談できる医療機関等を掲載し、周知。</li> </ol>	<p>メンタルヘルス不調者の早期発見、早期対応</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 相談窓口、医療機関の利用促進                      ▶臨床心理士の心の健康相談実施日を職員ポータルへ定期的に掲載。                      ▶メンタルでの健康相談等を実施。                      ▶【H29年度】年に1回「こころの相談事業」に関するリーフレットを全職員へ配布。相談できる医療機関等を掲載し、「一人」で悩まず、まず相談することを周知。</li> <li>② 従来の職員相談制度の充実・強化                      ▶【H29年度】新規採用職員に対する健康相談を1回から2回へ拡充。                      ▶【H29年度】ハラスメントに起因する悩み等の相談窓口であるハラスメント相談員や専用メールアドレスを設置。年1回リーフレットを全職員へ配布し、周知。                      ▶【H29年度】市内の医療機関の相談窓口を2から3医療機関に増設。</li> <li>③ 「管理監督者のための職場のメンタルヘルスケアの手引き」の周知徹底                      ▶【H29年度】当該手引きを改訂。職員ポータルに掲載するとともに、病気休暇等取得者のいる所属へは、手引きを配布。</li> </ol> <p>▶ 事業場外相談窓口との情報連携の検討          ※二次予防の段階での事業場外相談窓口との連携は職員個人のプライバシー等から難しいと考えますが、二次予防の段階では必要に応じて、所風長、復職支援員が本人に了承を得て、一部情報共有を図っている。</p>	<p>職場復帰への支援と再発予防</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 職場復帰前のサポート体制の実施                      ▶職場復帰支援の強化の検討                      ▶【H29年度】復職支援員を配置し、病休休暇中からの復職後までの支援を実施。</li> </ol>	<p>今後へ向けた課題と取組み</p> <p>○早期発見や復職支援、再発防止には産業医等保健スタッフの増員が必要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■二次ケアの充実・・・相談窓口の充実</li> <li>■三次ケアの充実・・・復職支援の強化</li> <li>・常駐の産業医の配置を検討</li> <li>・産業保健スタッフの増員（保健師、心理士等）</li> </ul>
<p>事業場内の健康管理担当者による「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」</p>	<p>心の健康の保持増進と、メンタルヘルス不調の未然防止</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 各種研修会によるメンタルヘルスの知識の普及                      ▶産業医も勤める精神科医によるメンタルヘルス研修の実施。（一般職員、管理職、精神疾患で病気休暇等取得者の所属長対象）                      ▶ストレスチェック契約会社の講師による研修の実施。</li> <li>② 職員自身の心身の健康に関する調査の分析・各職場へのフィードバック                      ▶「マネジメント・アドバイザー」の設置を検討                      ▶【H28年度】ストレスチェック実施前、実施後に職場内メンタルヘルス対策委員会へ研修を実施。ストレスチェックの結果に基づく集団分析結果により職場において作成した職場環境改善計画の評価や好事例などの研修を実施。</li> </ol>	<p>メンタルヘルス不調者の早期発見、早期対応</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 事業場外での相談の実施                      ▶市内3医療機関、医療副生大学の心理相談センターにおいて相談事業を実施。</li> <li>② 事業場外相談窓口との情報連携の検討                      ▶二次予防の段階での事業場外相談窓口との連携は職員個人のプライバシー等から難しいと考えますが、二次予防の段階では必要に応じて、所風長、復職支援員が本人に了承を得て、一部情報共有を図っている。</li> </ol>	<p>職場復帰への支援と再発予防</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 専門的な知識・情報の提供及び相談による円滑な職場復帰と再発防止                      ▶【H30年度】病気休暇等取得者の所属長を対象としたメンタルヘルス研修を実施。</li> </ol>	<p>今後へ向けた課題と取組み</p> <p>○復職支援の拡充を図るため、復職を前提とした試し（リハビリ）行動を目的としたリワーク施設を設置し、指導員を配置して軽易な事務を行いながら、本人の状況把握や研修ができる場所</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■三次ケアの充実・・・復職支援の強化</li> <li>・リワーク職場で、軽易作業を行い（リハビリ行動）、復職に向けた生活リズムを作ることを目的とする。</li> </ul> <p>○地域の心療内科医との情報共有          試し行動をはじめとした市の職協支援制度について、市内の専門機関の理解が広がっていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■三次ケアの充実・・・産業スタッフと事業場外との連携・産業保健スタッフと主治医とが継続して情報共有・連携が図られるよう、病休者本人の同意のもと、所属長等が主治医との面談に同行し、職場での状況を知らせ、復職等の判断をもらう。</li> </ul>

## 福島県富岡町（研究会第二回発表）

参考：団体基礎情報

【人口※1】 12,043人

【面積※2】 68.39km<sup>2</sup>

【総職員数※3】 164人（一般行政職員数118人）

## 【課題】

## ○ 若手職員の休職者等の増加

- ・ 20代と40代で休職者等が増加。若手職員が休職等になる要因として、自らが描いていた公務員像と実際に従事する業務との乖離や、災害関連業務と通常業務を並行して行わざるをえない業務量の問題などが上げられており、その状態が慢性化している（ストレスチェックにおける、高ストレス者の割合が全体の約20%。同じ職員に固定化する傾向あり。）

## ○ 職員間のコミュニケーション不足

- ・ 業務多忙によって職員間のコミュニケーション不足も見られ、相談しづらく一人で抱え込むといった、メンタルヘルスに悪循環の状態が生じている。

## 【対応方針等策定にあたっての基本的な考え方】

## ○ ケア体制の確保・連携強化

- ・ 「職員一人ひとりが心身ともに健康で、その能力を十分に発揮できるよう、しっかりとしたケア体制を確保すること」という町長からの指令に基づき、人事担当課・産業医等の事業場内産業保健スタッフと、外部資源であるEAP業務受託者との連携強化を推進。

## ○ 研修の充実

- ・ セルフケア、ラインケアを推進するための各種研修を充実。

## 【取組の特徴】

## ○ メンタルヘルス対策だけに特化しない複層的な取組を推進

- ① 職場内だけではなく、地域とのつながりづくりの取組
- ② メンタル不調者の変化を見落とさない、気づきのための研修
- ③ 職員一人ひとりに目を配る環境づくり
- ④ 職場内での仲間づくり・つながりづくり

## ※富岡町の具体例

## ○ 福利厚生・交流事業

- ・ 地域のイベント等に参加し、地域とのつながりをつくる互助会事業
- ・ 町長と若手職員との懇談

## ○ 研修の実施

- ・ 若手職員をメインとしたセルフケア研修
- ・ 職場内でのコミュニケーションから部下のメンタル不調に気づくためのラインケア研修

## 【取組の効果】

## ○ 再休務者の減少

- ・ 休務者数に大きな変化は見られないものの、復職後に再度休務する職員は減少。

## ○ コミュニケーション不足の改善

- ・ 所属を横断したコミュニケーションの場の確保が促進されている。



# 1. メンタルヘルスに関する対応方針等の概要

富岡町は、東日本大震災及び福島第一原子力発電所事故に伴う長期避難により、これまで経験のない原発被災地特有の労力を要する業務が増大しており、職員の心身の健康維持については、確実かつ的確な行政運営には欠くことのできないものである。

職員の心身のケアが今後より一層重要になることから、メンタルヘルス対策に関する基本方針を定めている。

## 1. 基本的な対応方針

### (1) 職員の心身の健全性確保

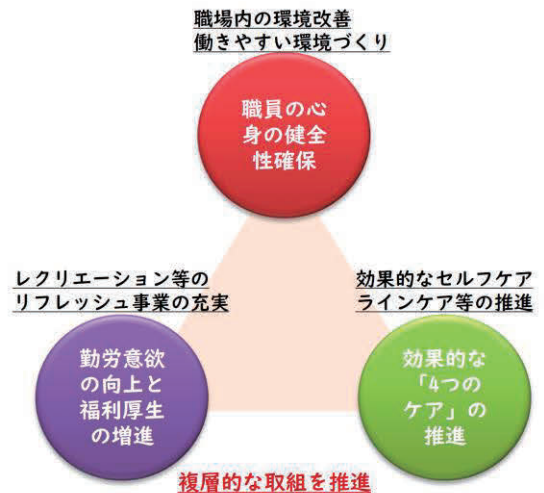
継続的なケア体制を維持するため、外部機関へEAP業務委託を行い、職員のメンタルヘルス問題の予防等支援を実施するとともに、職場環境等の改善や定期的な人事異動、相談業務を行います。

### (2) 勤労意欲の向上と福利厚生への増進

身体的・精神的負担軽減を図るためのメンタルヘルス対策事業に取り組むとともに、職員一人ひとりが積極的にコミュニケーションをとることができるよう職員互助会や労働組合と連携した各種事業を行います。

### (3) 効果的な「4つのケア」の推進

厚生労働省が作成した「労働者の心の健康の保持増進のための指針」（平成18年3月策定）に基づき、継続的かつ計画的に行われるよう、職員に対する教育研修・情報提供を実施するとともに、メンタル不調への対応、休業者の職場復帰のための支援等を行います。



# 2. 対応方針等策定にあたっての検討体制

## 町長

- 本町は、東日本大震災及び福島第一原子力発電所事故に伴う、これまでに経験のない原発被災地特有の労力を要する業務が増大している。
- 本町の行政運営はもちろんのこと、町内全域の避難指示解除に向けた様々な取組を進めるうえで、職員一人ひとりが心身ともに健康でその能力を十分に発揮できなければ、町内全域の再生はない。
- 継続したケア体制を確保すること。

POINT①

外部機関と連携したケア体制の確保

POINT②

相談体制の強化

POINT③

事業実施に係る予算と財源の確保

指示

## 総務課

- 産業医
- 総務課総務係長
- 福利厚生担当者

検討POINT



## あさかストレスケアセンター (EAP業務受託者)

- 精神保健福祉士
- 公認心理師
- 保健師

委託契約を締結しているあさかストレスケアセンターの知見を活用





POINT① 効果的な4つのケアを推進するための体制確保は？

POINT② 職員一人ひとり状態に応じた、選択肢が広がるような取組は？

基本的な考え方

事業場内産業保健スタッフ等によるケア・事業場外資源によるケア体制を確保するための連携強化を図ること。  
セルフケア・ラインケアを推進するための各種研修の充実を図ること。

【参考】効果的な「4つのケア」の推進事業の概要

ラインケア	セルフケア	事業場内産業保健スタッフ等によるケア	事業場外資源によるケア
<p><b>【事業内容】</b> 部下を持つ管理監督者は、部下の状況を日常的に把握し、具体的なストレス要因の評価やその改善を図ることが求められることから、職場環境の把握と改善、職員からの相談に対応できるよう、必要な研修を行う。</p> <p><b>【主な事業】</b> ○管理監督者向けの研修 ・ラインケア・ハラスメント対策 等 ○職場環境の把握・改善 ○相談対応</p> <p><b>【時期】</b> ○9月下旬(ラインケア研修) ○2月下旬(ハラスメント対策研修) ※庁議開催日に実施予定</p> <p><b>【対象】</b> ○各課(室)等の長、主幹</p> <p><b>【実施者】</b> ○あさかストレスケアセンター(委託先)</p> 	<p><b>【事業内容】</b> 自身のストレスに気付くため、ストレス要因に対するストレス反応や心の健康について理解するとともに、自らのストレスや心の健康状態について正しく認識できるよう、必要な支援等を行う。</p> <p><b>【主な事業】</b> ○ストレスチェックの実施 ○研修の実施(若手職員中心) ・セルフケア ・ハラスメント対策 等</p> <p><b>【時期】</b> ○6月中旬から7月上旬(ストレスチェック) ○9月下旬(セルフケア研修) ○2月下旬(ハラスメント対策研修)</p> <p><b>【対象】</b> ○全職員</p> <p><b>【実施者】</b> ○ふくしま心のケアセンター ○あさかストレスケアセンター(委託先)</p> 	<p><b>【事業内容】</b> ラインケア及びセルフケアが効果的に実施されるよう、職員及び管理監督者に対する支援を行うとともに、産業医をはじめとした庁内での連携を図り、ケア体制の強化を図る。</p> <p><b>【主な事業】</b> ○産業医との連携 ○メンタルヘルスケア事業の企画 ○相談対応 ○職場復帰における支援 等</p> <p><b>【時期】</b> ○通年</p> <p><b>【対象】</b> ○全職員</p> <p><b>【実施者】</b> ○産業医 今村病院医師 ○人事労務管理者 総務課 ○管理監督者 各課長 等</p> 	<p><b>【事業内容】</b> 専門的な機関や専門家を活用し、その支援を受け、職場内における職員の心の健康維持を図るよう、メンタルヘルス対策事業を効果的に進める。</p> <p><b>【主な事業】</b> ○EAP(従業員支援プログラム)業務の外部委託 ○専用コールセンターの設置 ○ふくしま心のケアセンターとの連携 ○外部機関のサービス活用</p> <p><b>【時期】</b> ○通年</p> <p><b>【対象】</b> ○全職員</p> <p><b>【実施者】</b> ○ふくしま心のケアセンター ○あさかストレスケアセンター(委託先) ○その他外部機関</p> 

4. 取組の効果と現状

セルフ・ラインケア等研修



セルフケア・ハラスメント研修(年1回:全職員対象)  
若手職員をメインに自己の性格等を知ること、簡単なストレス発散方法等を学ぶ機会。



ラインケア・ハラスメント研修(年1回:管理職対象)  
職場内での“コミュニケーション”をメインに部下の異変に“気づく”対処法等を学ぶ機会。


福利厚生・交流事業



互助会事業  
地域の夏祭り等に職員互助会・職員労働組合で参加。地域との“つながり”づくりの機会。



町長との懇談  
若手職員との意見交換の場を設定。町長を含めた組織全体でのコミュニケーションの場。



外部資源の活用事業



産業医との連携  
希望者による医師による面接指導を実施し、職場環境改善への意見をいただく機会。



EAPとの連携  
職員専用コールセンターの開設。カウンセラーとの定期的な情報共有を実施。メンタル不調者をEAPにつなぐ取組を継続。

- 休職者等の数に大きな変化は見られないが、復職後に再度休職等をする職員は減少している。
- 各所属の横断的な事業連携など、全体的なコミュニケーションの場が確保されつつある。
- 新型コロナウイルス感染症の関係で、交流事業はストップしているが事業の再開を望む声は多数。



## 山口県宇部市（研究会第二回発表）

参考：団体基礎情報

【人口<sup>※1</sup>】 161,767人

【面積<sup>※2</sup>】 286.65km<sup>2</sup>

【総職員数<sup>※3</sup>】 1,226人（一般行政職員数879人）

### 【課題】

#### ○ メンタルヘルス不調者の増加

- ・ 市において休職者の増加傾向が続いていたことから、メンタルヘルス未然防止プログラムを平成29年度に策定。平成29年度以降、メンタルヘルス不調による休職者の発生率が1.5%以上で推移し、県内他都市と比較しても高い水準。ストレスチェックの結果による高ストレス者も40歳代、50歳代の男性に多い傾向にある。年齢が上がるにつれて、相談しにくい、同僚からの支援が得られにくいといった現状が見えており、各年齢層や職階部署に応じた細かい対策が必要。

### 【メンタルヘルス未然防止プログラムの基本的な考え方】

#### ○ 年間計画の策定

- ・ 年間計画を策定し、計画に沿って実施、集計・分析、検討・検証といった流れで、前年度までの結果を踏まえて随時内容の見直しを行い、実情に沿った対策を実施。
- ・ 大項目・中項目・小項目・実施時期・実施者を明確にし、各プログラムに取り組んでいる。

#### ○ 推進体制

- ・ 産業医を内科医と精神科医の2名体制とし、職員課にも保健師を2名配置して、随時相談を受けたり、面談を通じて職員のサポートが十分に実施できるようにしている。また、EAP事業者を活用して、ストレスチェックを含め、動画による健康情報配信、職場の意見集などを民間に委託し、外部情報を積極的に取り入れている。

### 【特徴的な取組】

#### ○ 1 on 1 ミーティングの取組開始

- ・ 人間関係向上を目指し、コミュニケーションの機会を増やすため、1on1ミーティングを開始し、今後より浸透させていく予定。

#### ○ 職場ドック（平成23年に高知県が開発したプログラム）の導入検討

- ・ 課長職に対して外部講師を招いて職場ドックに関係した研修を実施し、自分や部下のメンタル不調に早期の段階で気が付き、不調を未然に防止するためのきっかけづくりを行っている。

### 【現状の問題】

#### ○ 対策効果の把握

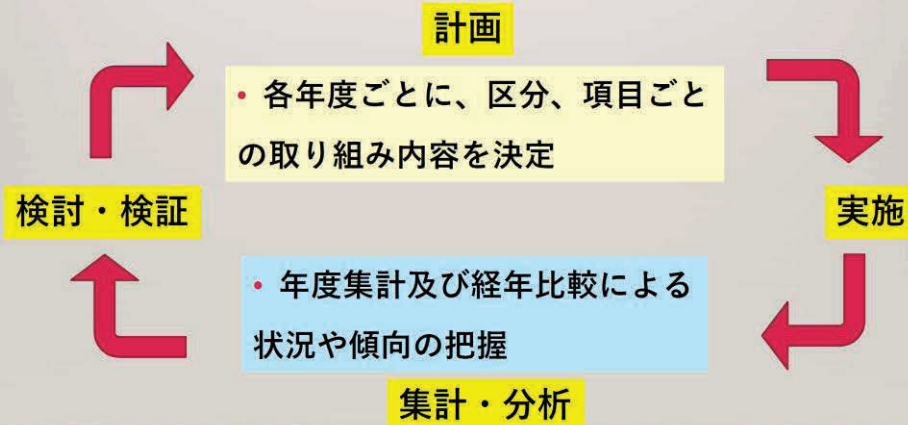
- ・ プログラムに沿った対策を実施しているものの、人員は減りつつ業務が増えている中では、各職員に余裕が生まれてこない状況にあり、効果の検証が難しい。

#### ○ 世代に合った取組の実施

- ・ 上司の背中を見て育つといった過去の考え方が通用する時代ではなく、今の世代にあった取組をする必要がある。また、職位の上位者から、マネジメントに関するアップデートをしていく必要がある。

# メンタルヘルス未然防止プログラムについて

- 平成29年にメンタルヘルス未然防止プログラムを策定し運用開始 なぜ？経緯



●令和4年度 メンタルヘルス未然防止プログラム 年間計画

大項目	中項目	小項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	実施者
セルフケアの充実	1 生活習慣の見直しの強化	①産業医健康相談の活用													産業医・精神科医・保健師
		②産業労働者健康相談（産業医・精神科医）の活用													産業医・精神科医・保健師
		③健康後の受診・休職の相談・保健指導													保健師
2 ストレス対処能力の向上	①ストレスチェック 高ストレス者への意識転換	②動画による健康情報発信 EAP													EAP
		③職場採用時健康相談（産業医または精神科医）													産業医・精神科医・保健師
		④30の最健康相談（産業医または精神科医）													産業医・精神科医・保健師
3 ワークライフバランスの推進	1 健康相談の充実	⑤ストレスチェック健康相談（産業医・精神科医）													産業医・精神科医・保健師
		⑥育児休暇明け職員面談（精神科医）													産業医・精神科医・保健師
		⑦職場環境が変化した職員の健康相談													産業医・精神科医・保健師
2 相談しやすい職場環境の整備	3 ストレス対処能力の向上	⑧保健室健康相談													保健師
		⑨メールによる健康相談													保健師
		⑩自宅パソコン・スマートフォンからの相談受付													保健師
4 ワークライフバランスの推進	2 相談しやすい職場環境の整備	⑪社内ネットワーク・安全衛生だより等を活用し、各種健康相談・相談窓口の周知を行う。													職員課
		⑫健康情報の発信 EAP													EAP
		⑬メンターの活用													職員課
職場外メンタルヘルス対策の推進	1 ラインケアの充実	⑭メンターの活用													職員課
		⑮メンター研修会の実施													職員課
		⑯メンター研修会の実施													職員課
2 相談しやすい職場環境の整備	3 長時間労働による不眠者の発生予防	⑰メンター研修会の実施													職員課
		⑱メンター研修会の実施													職員課
		⑲メンター研修会の実施													職員課
3 ハラスメント防止対策の推進	4 ハラスメント防止対策の推進	⑳メンター研修会の実施													職員課
		㉑メンター研修会の実施													職員課
		㉒メンター研修会の実施													職員課
4 スムーズな復職支援	5 スムーズな復職支援	㉓メンター研修会の実施													職員課
		㉔メンター研修会の実施													職員課
		㉕メンター研修会の実施													職員課
職場外資源の活用	1 相談体制の拡充	㉖メンター研修会の実施													職員課
		㉗メンター研修会の実施													職員課
		㉘メンター研修会の実施													職員課
2 働きやすい職場環境づくり	2 働きやすい職場環境づくり	㉙メンター研修会の実施													職員課
		㉚メンター研修会の実施													職員課
		㉛メンター研修会の実施													職員課

- 体制は主に
- 職員課
  - 保健師
  - 産業医、精神科医
  - 民間事業者

青枠はEAP事業者に委託

## 研究会委員報告（研究会第二回発表）

松原委員（近畿大学 経営学部 准教授）

### 【「健康経営」の基盤となる考え方】

- 従業員の心身の健康と生産性の両者を高めることが健康経営の大きな目的
  - ・健康増進施策を通じて、従業員の健康を維持・増進すること、生産性を高めることが、健康経営の大きな目的。
- ワーク・エンゲージメントは健康経営の重要な指標
  - ・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、没頭といった状態の「ワーク・エンゲージメント」は健康的に働いていることを示す1つの要素であり、健康経営を推進するうえで重要な指標。

### 【「健康経営」のプロセス】

- ① 組織の長がリーダーとなり、健康経営を経営理念、方針といった戦略の基盤に位置づける。
- ② それをサポートする組織体制をつくり、施策等を展開する。
- ③ 従業員の実態把握を行い、課題を明確にした上で、健康経営の宣言をし、体制を構築する。
- ④ その体制を評価し、PDCAサイクルを回す。

### 【健康経営の取組事業者による実例】

#### ○ 一般市

- ・2016年4月～2017年3月まで、企業等経営者と大学が中心となって健康経営の成果を検証していく研究会へ参加。「職員の主体性や職場の関係性に課題がある」という市の課題に取り組むために、民間企業が多く参加する職場づくりの取組に加わり、そこから発想を得て、職員が仕事に対して主体的に取り組む施策を推進。
- ・上記研究会への市長の参加のほかに、以下の取組を実施
  - 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

#### ○ 民間企業の事例

- ・地域健康プロジェクト
  - 社員はもとより、地域住民にも声をかけ、地域一体での健康増進を推進
- ・管理栄養士による栄養相談
  - 社員はもとより、地域住民も同社の管理栄養士への相談を可能とし（毎週水曜）、地域一体での健康増進を推進
- ・地産地消・旬産旬消の意識向上
  - 同社の営業所の空き地を活用した有機農園での野菜の栽培の実施
  - 水遣りや除草などを従業員同士で汗を流し、収穫の喜びを味わい、社員同士の絆を醸成
- ・地域の医療機関との連携
  - 地域の医療機関による産業医としての 社員の健康サポートを依頼し連携

## 「健康経営」の定義

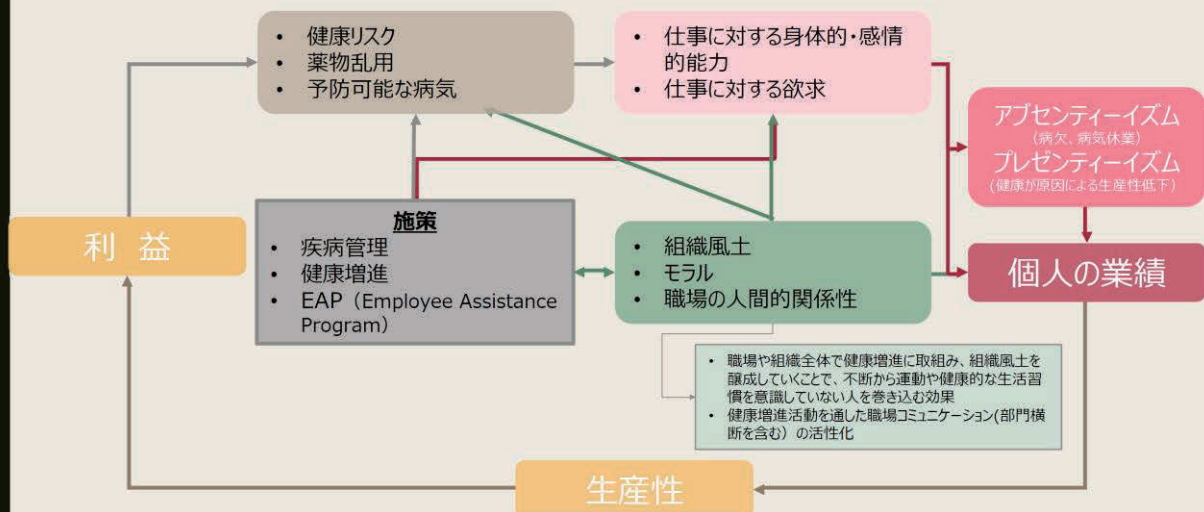
利益を創出するための経営管理と、生産性や創造性向上の源である働く人の心身の健康の両立を目指して、経営の視点から投資を行い、企業が事業として起業しその利益を創出すること

- 健康増進施策を通じて、従業員の健康を維持・増進すること
- 従業員の健康の維持・同人を通じて生産性を高めること
- 中長期的には、健康経営に取り組んでいることが社会に広まることで、企業イメージの向上につながり、人材市場や株式市場における優位性の獲得に結び付けること

## 従業員の健康に係る取組みのフェーズ

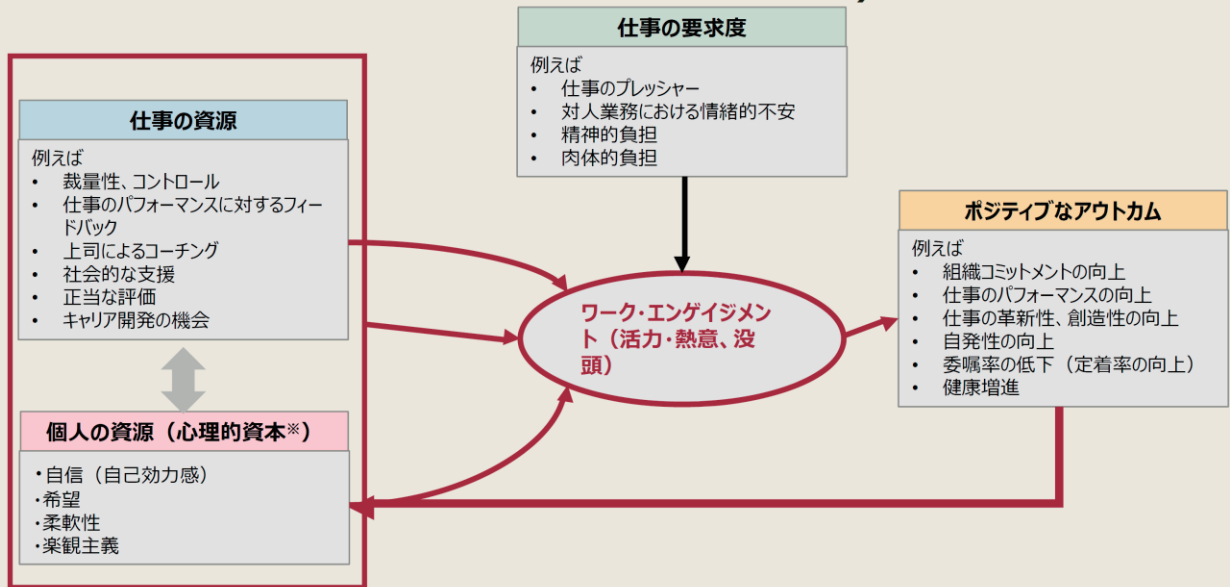
フェーズ	フェーズの目的	各フェーズの目的の実現に必要なアクション
<b>予防</b>	社員の健康に配慮し、健康を維持・増進する (健康経営の実践と推進)	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康診断等や再検査、精密検査の受診の推奨</li> <li>治療を含む両立支援を可能とする職場風土や円滑な業務運営が可能な職場づくりの醸成の取組の推進など</li> </ul>
<b>準備</b> (インフラ整備)	疾病等罹患後に必要な両立支援を適時に提供できる仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内の規定の確定/見直しや健康情報の取り扱いに係るルールの確定などの社内インフラの整備</li> <li>両立に関わる各当事者の役割の明確化と周知 など</li> </ul>
<b>認知</b> (罹患の判明)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<b>治療</b> (通院/休職の対応)	<ul style="list-style-type: none"> <li>本人には、治療に専念してもらう</li> <li>上司は適宜本人から治療や体調の状況を把握</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
<b>復職</b> (復帰の支援)	<ul style="list-style-type: none"> <li>順調な職場復帰が可能となるよう調整・支援</li> <li>本人の体調に無理のない業務、働き方を提供</li> <li>必要な通院時間を確保し両立への自信を醸成</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>復職支援プランを作成する など</li> </ul>

## 健康経営施策と健康、生産性、利益の関係



出所：O'Donnell（2000）

## ワーク・エンゲイジメントとアウトカムの関係：仕事の要求度-資源モデル（Job demands-Resources Model : JD-R）

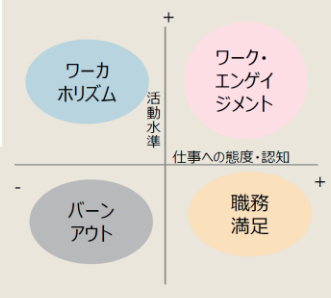


資料：厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析 - 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について -」

## ワーク・エンゲイジメント

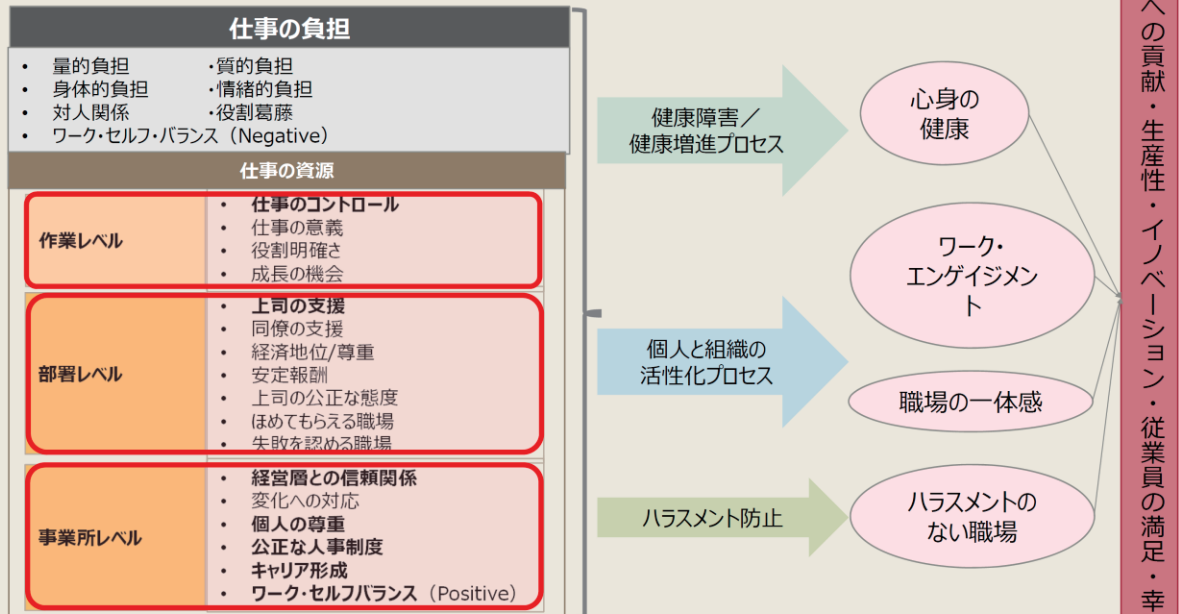
- 定義・・・「ポジティブで、達成感に満ちた、仕事に関連のある**活力、熱意、没頭**といった状態を特徴に有する
  - **活力**：努力を惜しまず、困難に粘り強く取り組み、失敗しても回復力がある
  - **熱意**：仕事に意義や熱意、挑戦、誇り、インスピレーションなどの気持ちを感じている
  - **没頭**：幸せな気持ちで仕事に夢中になり、時間が速く過ぎ、仕事から自分自身を切り離すのが難しい状態
- 類似する用語

ワーカホリズム	職務満足
<ul style="list-style-type: none"> <li>「絶え間なく働こうとする衝動や統制できない欲求」</li> <li>特徴：①一生懸命働きすぎること、②協力が強い強迫的な内的衝動を有する</li> <li>「仕事自体を楽しむ」こと、「<b>自分から率先して主体的に行動する</b>」という概念が含まれる点が「活力」につながり、ワーク・エンゲイジメントとの違いとなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重複する点はあるが、「職務満足」は、ポジティブな感情の強度が低い（満足）のに対し、「ワーク・エンゲイジメント」は、強度の高い感情（興奮）を有する</li> </ul>



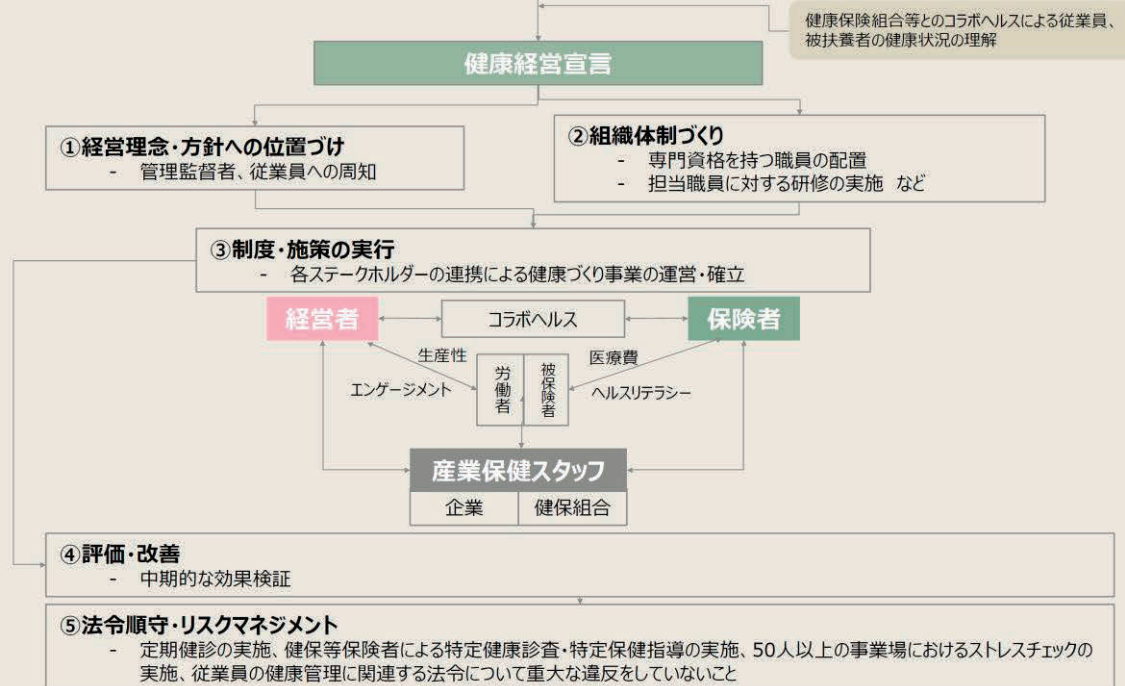


## ワーク・エンゲージメントを高める要素



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』（科研費補助事業）

### 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）



## 現地調査 福島県いわき市

いわき市におけるメンタルヘルス対策については、令和3年度及び今年度の本研究会において対応方針等の概要やその取組内容等の報告を受けている。これらの内容は今年度の研究会の目的である、地方公共団体における対応方針等策定に向けた具体的な支援策の検討上大いに参考にすべきものであるため、現地に赴き、現地の専門職の方々と意見交換するとともに、令和3年度に取りまとめた報告書の重要な論点となった、首長によるリーダーシップを発揮すべきとの視点から、いわき市長に率直なご認識をお伺いすることとした。

この現地調査の結果について、以下のとおり報告する。

日 時 令和4年11月4日(金)  
 調査員 大杉座長、江藤委員、沼委員  
 いわき市 内田市長  
 総務部職員課（事務職員、復職支援員、健康相談員）  
 産業医

### (1) 自治体情報

自治体名	福島県いわき市		
人 口	325,425 人 (令和4年11月1日現在)	対応方針等策定 担当部署の職員数	37 人
区 分	中核市	うち専門職員数	5 人
首長部局職員数	1,755 人 (令和4年4月1日現在)	専門職の職種	看護師、保健師 心理職（精神保健福祉士等）

### (2) いわき市におけるメンタルヘルス対策の背景

いわき市は、東日本大震災により、大きな被害を受けた地域であると共に、原発事故の避難者を受け入れるなど、復興事業にも大きな力を入れてきた自治体である。令和元年には、東日本台風により、再び大きな災害に見舞われ、今は新型コロナウイルスの対応に追われるなど、想定外のことが多く発生し、職員への負担が大きくなっている。

長期病休者は増加傾向にあり、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る。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となっている。

### (3) いわき市職員メンタルヘルス対策計画で推進している4つのケア

#### ① 職員自身による「セルフケア」

平成28年度から全職員を対象にストレスチェックを実施しているほか、「こころ元気だよ

り」を作成し、庁内の様々な場所に掲示するとともに、ポータルにアップしている。

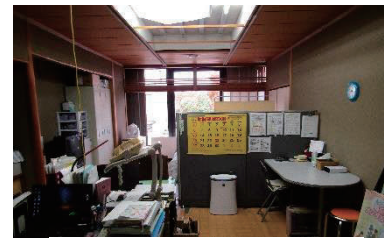
また、年に3回、一般職員の研修、管理監督者向けの研修、病休者がいる所属長向けの研修を行っている。研修の講師は、東京の心療内科・精神科の医師に委託している。

② 管理監督者による「ラインによるケア」

各部署の課長補佐職をメンタルヘルス対策委員としており、研修を実施しているほか、ストレスチェック後の自部署の集団分析を基にした職場環境改善計画作成及び改善への取組の中心的役割を担ってもらっている。良好な職場環境の維持改善はすべての職場に求められるという考えから、集団分析を実施したすべての職場で、職場環境改善計画を作成している。

③ 事業場内の健康管理担当者による「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」

健康相談員が新規採用職員向けの面談を全員対象に実施しており、1人につき年に2回、6月と11月頃に職員健康相談室で実施している。また、復職支援員を3名配置し、精神疾患による病休者の職場復帰支援を行っている。



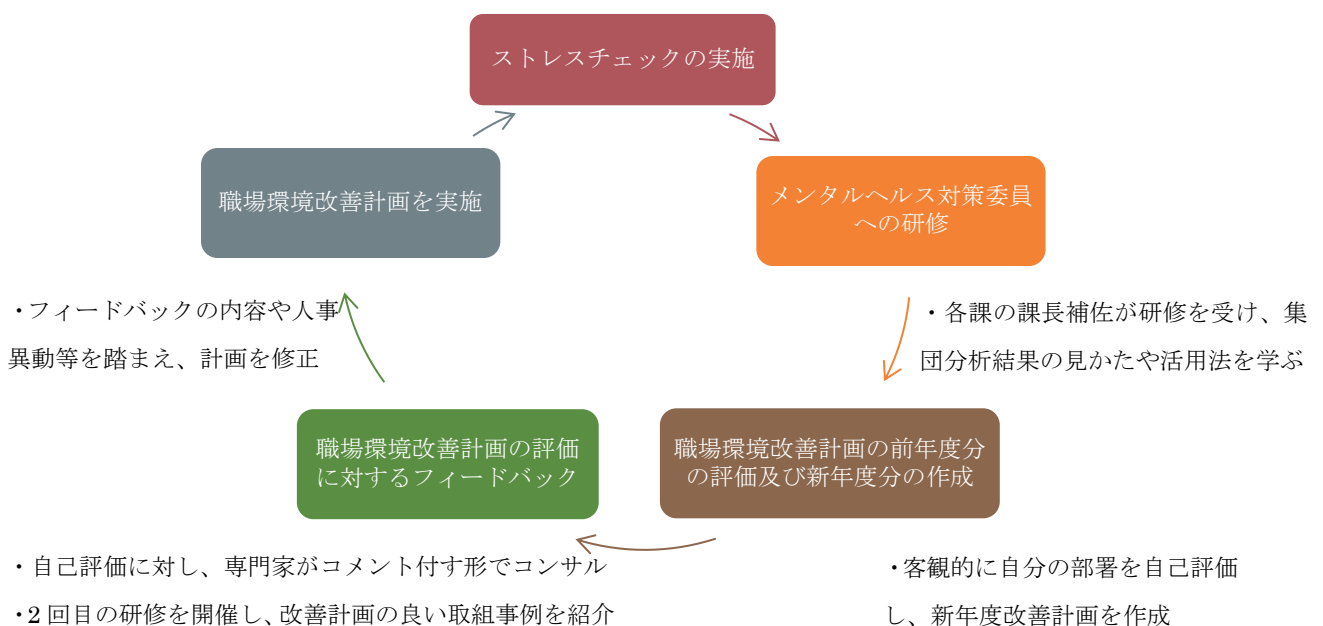
職員健康相談室

④ 事業場外の専門家による「事業場外資源によるケア」

こころの健康相談事業という取組を行っており、市内3カ所の心療内科と提携しているほか、いわき市内にある医療創生大学の心理相談センターを活用している。

臨床心理士による心の健康相談事業を月に2回実施しており、個別に市内の臨床心理士の先生に依頼し、1日3名（1名1時間）が受診している（匿名で利用可）。

■ストレスチェックから計画策定までのサイクル



図表1 ストレスチェックのサイクル

(4) 今後の取組

① ストレスチェックの集団分析結果に基づく職場環境改善計画の見直し

ストレスチェックは、部署ごとに取組に対する理解度の差が大きく、研修を行っても、標準化が難しいという課題がある。そこで、計画作成の段階で、取組の理解を深められるよう、計画の様式の見直しを検討しており、(公財)日本生産性本部の協力を得て様式を作成している。

② 試し出勤準備（ならし）制度の導入

精神疾患による病気休暇等取得者が、休職期間中の試し出勤前に、主に病気の基礎知識の習得や生活のリズムを整えることなどを目的として、円滑な職場における「試し出勤」ができるようにすることを目指している。

個別プログラム	PC を利用しての簡単な作業 読書など
集団プログラム	復帰支援職員等による講義、グループディスカッション等 リラクゼーション
個別面談	復帰支援員による面談

図表 2 試し出勤準備制度のプログラム

(5) 意見交換

・取組についての質問

Q 1 復帰支援員を 1 名から 3 名に増やしているが、どのような経緯だったのか。
A 1 復帰支援員は、試し出勤のサポートとして、試し出勤に取り組む前から、終わった後のフォローまで、1 年以上関わる可能性がある。今までは、健康相談員と一緒に付いて行く形でサポートしていたが、健康相談員は他の業務があるので、復帰支援員がメインの 3 名体制にしたかった。休務件数が増えてきたことや、所属長の方が、本人がいないところで相談に来るケースがあったため、増やさなければならない状況になった。
Q 2 計画の様式の見直しをしているとのことだが、具体的な見直しの内容は何か。
A 2 職場の至らない点、人的な能力不足、環境の不備、業務量の過多といったマイナスを減らす点ではなく、良いところを伸ばしていくという部分を強調できないかという話が出ている。あとは、達成感を持たせるためにどのような項目を評価できるか、職場の良い点を挙げてもらう部分が、今の様式には、あまりない。総合評価も、○、×、△の 3 段階評価になっているが、大体の部署が△を挙げており、いいところもあるのに×の評価をしてきてしまうところもあるので、評価の仕方も変えたい。

Q 3 メンタルヘルス実施計画の中に、同僚の方が周りの職員の健康状態を把握し、早期発見に努めるとある。同僚が早めに察知して支援が入ることもあるのか。

A 3 ある。その同僚は、たまたま隣に座っていた同僚ではなく、以前、一緒に仕事していて、その人のことを理解した上で、当人から相談され、健康相談室に連絡をくれるケースだ。しかし、今はそういった関係を作るのは難しい。パソコン業務が主になっているので、話を聞きたくても、一生懸命に仕事しているのを見ると聞けないという方たちが結構いる。目配せが難しくなる中で、どう関係を構築するか考えなければならない。

・取組の成果・効果

Q 4 メンタルヘルスの取組の中で、どのような成果や効果があったか。

A 4 まだストレスチェックの意味が理解されていないと感じているが、長年の取組で、調査結果の変化、調査項目の変更、ストレスチェックを行っている意義を研修会の先生が繰り返し説明することにより、話を聞く人が増え、対策委員会の会議に関わる人も増え、徐々に意識が変化していると感じている。今後、良い事例をポータルにアップして、多くの人が参考にできるようにできれば、もっと意識が変化するのではないか。

Q 5 課長補佐をメンタルヘルス対策委員にしていることの利点は何か。

A 5 課長補佐というポジションは、上にも下にも距離が近くて話しやすく、次に課長になる人である。委員経験者が組織のリーダーになっていくことの意義は大きい。

・取組における課題

Q 6 三次予防について懸念はあるか。

A 6 試し出勤をしている中で、出勤できなくなるケースが多くあるが、試し出勤の中断を提案するにしても、明確な基準がないことだ。本人が早く復帰したいという気持ちを持っていても、出勤できないケースの場合、本人に納得してもらって中断してもらいたいのだが、明確な基準がないので、復職支援員が折り合いの付け方を悩んでいる。

Q 7 人的リソースについて懸念はあるか。

A 7 産業保健スタッフが将来的に確保できるのかという悩みがある。現在は、経験豊富な職員が揃っているが、長期的に資格保有者を継続して確保できるのかという懸念がある。  
また、主治医との連携が難しい。病気休暇される方は必ず診断書を持ってきてもらうが、県内の心療内科は、かなり混み合っており、個別に職場復帰に向けたアドバイスを求めたくても、申し訳なくてできない。

## 【福島県いわき市現地調査報告概要】

Q 8 人的リソースの充実に向けて何が必要だと思うか。

A 8 福島県富岡町は、同じ福島県の浜通りの自治体であるが、メンタルヘルスの取組の事例を聞き、近くにメンタルヘルスに係る医療機関があることを知った。いわき市でも活用できるのではないかと、実際に連絡を取って、来年度の事業予算に向けて構築しているところだ。私たちは、意外と近くにメンタルヘルス対策に係るリソースがあることを知らない。他の自治体の取組や仕組みを知ることは大事であり、近隣の自治体と情報交換できる機会があっても良いと思う。情報を得ることは大事であると痛感した。

Q 9 若手職員のメンタルヘルス不調者が増えていることの要因をどう考えているか。

A 9 以前は、中高年になる年齢のはざまの人が多かったが、最近は若い人が多い。感覚的には、コミュニケーションをパソコンなどに頼りがちになり、実際に面と向かって対人関係を築くことがうまくいかず、そのうち休務者になるという方が増えている印象だ。

### ・内田市長への質問

Q10 メンタルヘルス対策で実施していること、気を付けていることは何か。

A10 なるべく自分の考えを発信するようにしている。Facebook、Twitter で1日1回、必ず発信しているのと、毎週金曜日に部長会というものがあり、一通り案件が終わった後、私自身から1週間、振返りで話すことを記録してもらい、それがポータルで全職員に伝わるようにしている。その中で、明るい職場づくりについて随所に伝えている。中でも、若い職員たちに手上げ方式でチームを組んでもらい、例えば、行政改革を進めるチームを作ったり、広報発信の文章を柔らかくしたり、そして何より無駄な仕事を省く業務改善を進めている。そういうチームができて議論が進んでいること、意見が出たということ、それを随時発信することで、動いている姿を見せようと努めている。