

若手職員とメンタルヘルス対策

産業医科大学 産業医実務研修センター 助教 田口 要人

地方自治体では若手職員のメンタルヘルス不調が増加している。若手職員の不調は職場の対人関係や業務の負担、キャリア形成の不安が原因となりやすい。キャリアが浅く職務スキルが不十分な若手職員の復職支援は難しい状況であり、不調そのものを防ぐ対策が重要となる。都市自治体の事例では、首長によるリーダーシップの発揮や若手のキャリア支援を含む人材育成、職場環境改善が一般的な対策推進の鍵であった。対策として、首長の方針表明、キャリア形成支援と相談体制の整備、ストレス軽減を目的とした参加型職場環境改善活動での若手の起用が挙げられる。一般的なメンタルヘルス対策を整え若手の対策を推進するために、自治体間でノウハウを共有することが重要である。

1 はじめに

近年、地方公共団体において若手職員のメンタルヘルス不調が増加傾向にあり、メンタルヘルス対策を進めるうえでの課題の1つとなっている。一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会の「令和4年度地方公務員健康状況等の現状の概要」によると、長期病休者率（10万人率）のトップがメンタルヘルス不調を意味する「精神及び行動障害」で10年前の1.8倍、15年前の2.1倍と急増している（図1）。他の疾患がほぼ横ばいであることから、メンタルヘルス不調だけが特殊な動きをしているといえる。男女別・年齢区分別のグラフで確認すると、年代としては20代が最も多く、男女別では10代から20代の女性職員が特に多いことがわかる（図2）。在職死亡率（10万人率）では、最も多い悪性新生物が減少傾向であるのに対して、自殺が再び増加傾向である。

また、総務省委託調査による労働者健康安全機構労働安全衛生総合研究所の「令和4年度地方公務員の過労死等に係る公務災害認定事案に調査研究事業調査研究報告書」では、精神疾患・自殺による公務災害認定事案346件、そのうち死亡事案107件が分

析されている。男性の4割以上が死亡事案であるのに対し、女性は1割に満たない。男性の死亡時年齢は50代が最も多く32.7%、40代が26.5%。30代も26.5%と続く。女性の死亡時年齢は20代が最も多く55.6%、30代と合わせて88.9%を占める。女性の死亡事案は職員区分に特徴があり、教育職員が約8割であった。男性は「仕事の量（勤務時間の長さ）」46.1%が最も多く、女性は「異常な出来事への遭遇」21.7%が最も多かった。

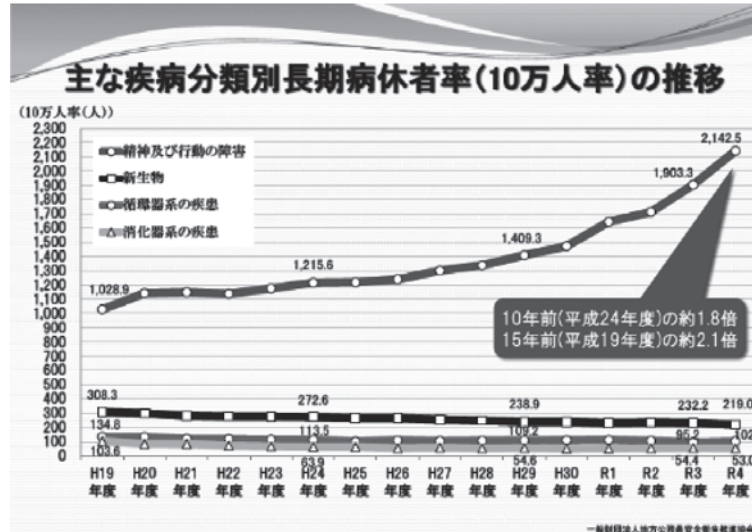
以上のように、統計資料からみて若手職員のメンタルヘルス不調が多いことは明らかである。なぜ、若手職員のメンタルヘルス不調が増えているのか、若手特有の問題、若手に特異なストレス要因の特徴、若手の復職支援の難しさについて、文献的な考察をおこない対策を考えていきたい。

2 若手職員の特徴

(1) 若手職員に特有の問題

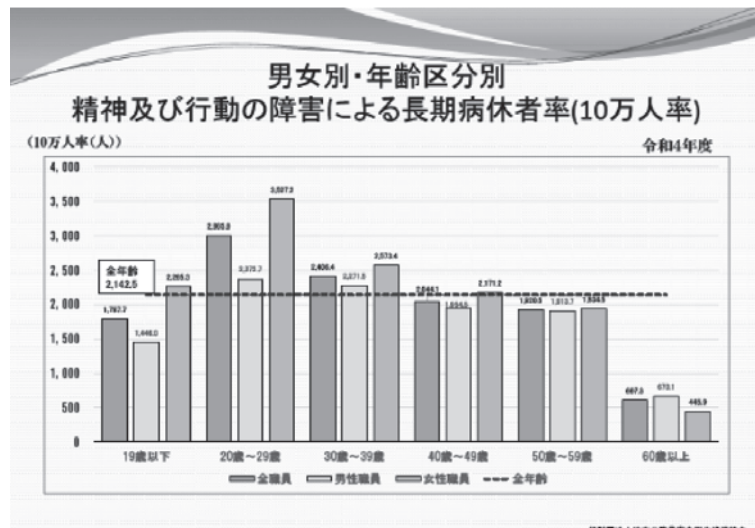
若手職員の感じるストレス要因が他の世代と異なることが若手に対するメンタルヘルス対策を難しくしている。永田（2014）は心療内科外来の受診例や企業の報告を整理したうえで、若年労働者の感じる

図1 長期病休者率（10万人率）



(出典：令和4年度地方公務員健康状況等の現状の概要)

図2 男女別、年齢区分別の長期病休者率



(出典：令和4年度地方公務員健康状況等の現状の把握)

ストレス要因は他の世代の労働者と異なり個人側の問題を持っていることを指摘している。例えば、所属内で協調性やコミュニケーション能力を求められること、仕事を覚えて職場に適応する過程が相当なストレスになっていることが共通点として挙げられている。また、不調者の中には対人スキルが未熟で自己愛傾向の強いものが多いとしている。自己愛傾向とは、自己中心的で自分は何でもできるという幼児的な万能感があり、傷つくことへの恐れをもつ傾向のことである。

東京商工会議所の「2024年度新入社員意識調査」では、95.5%の新入社員は、社会人生活を送ることに対して何らかの不安を感じていることが報告されている。その内訳は、「仕事が自分の能力や適性に合っているか(48.9%)」「上司・先輩・同僚とうまくやっていけるか(42.8%)」「仕事と私生活のバランスが取れるか(40.2%)」の3つが上位を占めている。このように新入社員の不安なポイントは、約10年前の永田による報告のころと大きく変わりはない。若手職員の特徴として、仕事を覚える過程

や職場でのコミュニケーションに不安があり、仕事に対する考え方がワークライフバランス重視に変わってきていることを把握しておくことは、ストレス対策を考えるうえで重要な要素になる。

(2) 若手に特異なストレス要因の特徴

職場での対人関係や困難な業務による負担が若手職員をメンタルヘルス不調に追い込んでいる。総務省の「令和2年度地方公務員のメンタルヘルス対策に係るアンケート調査結果」によると、調査担当者の判断という制約はあるが休務に至った主な理由として「職場の対人関係（上司、同僚、部下）」が最も多く60.7%、次に「業務内容（困難事案）」が42.8%、「本人の性格」が30.9%、「元々の精神疾患の悪化」が28.0%と続いている。上記の調査結果は若手職員に限定したものではないが、東京商工会議所の調査結果にみられた新入社員が不安に感じている項目に一致している。ここでいう「本人の性格」は若手職員の価値観が職場と合わず、本人の問題として扱われているものと推測される。休務理由について団体の規模に注目すると、町村では「職場の対人関係」は49.9%、「業務内容（困難事案）」は35.8%と都道府県などと比べて少なめであり、密なコミュニケーションがとれる規模の強みの好影響か、逆に理由が表に出にくい事情があるかもしれない。一方で市区町村は、本人の性格31.5%、不明25.8%、身体面の体調悪化20.7%が他の規模よりも割合が多い。メンタルヘルス不調の対応に困っている、もしくはそこまで手が回らない現状を反映しているのかもしれない。

(3) 若手職員の復職支援の難しさ

若手職員の職務経験の少なさやキャリアの短さが、仕事のスキルや職場の人間関係構築を行うには不十分であるため、その復職を支援することは他の年代と比べて難しくなる。池上ら（2016）は、36例のメンタルヘルス不調者の事例を分析して報告している。若年労働者は、移動・配置転換などの措置が16.7%と少なく、退職に至る事例が50%であった。その理由として、キャリアが短く職務能力が不足しており受け入れ先が少ないこと、組織要因より個人要因の影響が多いこと、転職が可能な年代であるこ

となどを挙げている。保健師が関与しているケースが多く、関係者間の調整や若年労働者の主張や考えを補完する役割を担っている可能性を指摘している。相談経路は職場への診断書提出が契機となる事例が多く、病状が進行してからの対応が多いことも示唆されている。

このように若手職員が不調をきたしてからでは、できることが限られる可能性が高い。したがって、調子を崩さないように若手を育成し、不調を未然に防止することが重要になる。すでに多くの職場では新入社員研修で丁寧な対策を行っていると思われる。しかし、現場への配属時や新しい業務を任せられる時など不調が表面化するタイミングは他にもある。そのため、キャリア形成の初期に相談しやすい仕組みや環境を整えるなどの支援を行うことは有用と思われる。

以上から、若手職員に対してはコミュニケーションスキルの未熟さへの対応とそれに配慮した職場でのコミュニケーション促進、キャリアの見通しをつけ仕事への適応を支援すること、上の世代とは異なる価値観を持っていることを理解して対応するなどの対策が求められる。これらを踏まえて、地方自治体のメンタルヘルス対策の現状と課題を整理し、若手職員のメンタルヘルス対策の方向性を検討したい。

3 都市自治体の対策で考慮すべきこと

(1) 前提となる一般的対策について

若手職員へのメンタルヘルス対策を行うには、一般的なメンタルヘルス対策とその体制が整っていることが前提となる。厚生労働省の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」をもとに、メンタルヘルス対策の一般的なあり方を確認し、若手職員向けに工夫すべきポイントを整理することが重要である。すでに職場にメンタルヘルス不調者がいる場合は三次予防である復職支援の整備が求められる。不調者の支援を経験した職場やメンタルヘルス対策の必要性を感じている職場は、二次予防である早期発見・早期対応を重視した研修が必要である。ストレスチェック制度の高ストレス者面接の実施もこの段階の対策である。さらに進んでメンタルヘルス不調の発生そのものを防ごうと考えると一次予防を意識

した研修の企画やストレスそのものの軽減に関心を向ける必要がある。ストレスチェックの集団分析結果の活用はこの段階の対策である。集団分析結果を活用した職場環境改善が有効であることは知られているが、最も理想的な参加型職場環境改善は実施が難しい。多くの職場では、集団分析結果のフィードバックや管理監督者が結果を把握してできる範囲で対策を検討するのが精いっぱい現状と思われる。

(2) 都市自治体のメンタルヘルス対策の現状と課題

都市自治体のメンタルヘルス対策は首長のリーダーシップや心の健康づくり計画がないために結果につながっていない可能性がある。総務省の「令和5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事前アンケート調査結果」によると、参加した全団体（100団体）のうちメンタルヘルス対策に関する計画を策定している団体は17.0%であった。策定済みの団体の回答をみると計画を策定したことによる効果として、「職員本人、管理監督者、職場内産業保健スタッフ等の関係者の連携ができた」47.1%、「定期的な見直しができるようになった」29.4%、「管理監督者の意識が変化した」23.5%が挙げられている。課題として「不調者や休業者が減少していない」47.1%、「全庁的な認知度が上がっていない」35.3%が挙げられた。一方で、一次予防から三次予防まですべての段階でメンタルヘルス対策に取り組んでいると回答した団体は全団体の87%であった。三次予防である復職支援プログラム作成には54.7%、復職後の職員の業務面のフォローアップには54%、二次予防である相談窓口の設置には57%、一次予防である職員本人向け研修には66%、管理監督者向け研修には62%、ストレスチェックの集団分析を活用した職場環境改善には67%が取り組んでいると回答した。個別対策の実施状況に対して、「トップのリーダーシップを重視し、首長による取り組み方針の表明」を行っている団体は8%しかなかった。

以上のように、基本的なメンタルヘルス対策や個別の取組みは多くの自治体ですで行われている。自治体内で施策の認知度が上がらない課題が挙げられていたが、首長が積極的に関与して方針を表明し、

ことあるごとに言及すれば計画の認知度は高まるはずである。また、対策を行ったからといってすぐに不調者が減少することはないため、それを織り込んで対策を進める必要がある。経験的にはある程度の時期で落ち着くことが多い。「不調者や休業者が減少しない」場合に焦らず、自らの職場にあった取り組みになるように軌道修正をするためには、(安全)衛生委員会場で計画の進捗を確認する機会が重要である。他の団体で行われている取り組みを取り入れるだけでなく、自分たちの組織にあったやり方となるように工夫や改善が必要である。

(3) 若手に特化した対策について

総務省の「令和2年度地方公務員のメンタルヘルス対策に係るアンケート調査結果」によると、若手職員に特化した対策「あり」と回答したのは全体の53%であった。「研修の実施(若手職員対象の者)」が最も多く52.2%、「所属長との面談」21.2%、「産業医との面談」18.0%と続く、「相談窓口のお試し利用」は7.6%と少ない。直属上司との1on1面談や他部署の先輩職員とのメンタリング制度は、専門職の関与がなくても実施できる対策であり、「先輩職員との交流機会の創出」は19%と比較的多かった。

最近の若者は挨拶ができない、メールのやり取りさえできないなどの批判はよく耳にする。しかし、コミュニケーションスキルの未熟さを批判するだけでは状況は改善しない。そのため、上司や先輩が相談に乗り若手を育成していくことは重要であり、傾聴法やコーチングなどを外部機関の研修のテーマとして依頼しているところは多いと思われる。ただ、コミュニケーションスキルは一時的な研修だけで身につけることは難しい。直属上司との1on1面談や普段の業務の中で若手のコミュニケーションスキルを磨くことも必要になる。また、秋山(2019)の「若者のためのコミュニケーションスキル練習帳 学生の就活支援および新入社員教育のために」には、初めて就職する若者に挨拶の仕方や質問の仕方など社会人としてのコミュニケーションスキルの基本を身につけられるように説明や実践方法が記されている。秋山はリワークを通して復職支援を行っている精神科医であり、若者を支援する人向けに集団認知行動療法のスキルをわかりやすく記している。新入

社員教育の担当者はもとより、若手職員の相談や日々の業務に対応する先輩職員や上司が知っていても損はない内容である。周囲の職員が、若手職員の特徴を理解して仕事やコミュニケーションのスキル向上を支援する環境づくりは、重要なメンタルヘルス対策といえる。

ここまで検討してきた対策を実際に現場で行うことは本当に可能だろうか。ここからは、各自治体の事例を紹介しつつ、実現の可能性や対策を進めるうえでの示唆を抽出したい。

【都市自治体の事例紹介】

事例1 小規模自治体のメンタルヘルス対策

たとえ規模が小さな自治体であっても、首長がリーダーシップを発揮すればメンタルヘルス対策を進めることは可能である。地方公務員災害補償基金の「被災地方公共団体におけるストレスチェック等実施事例集 2021」には、2011年に東日本大震災で被災した河内村の取り組みが紹介されている。河内村は職員が60～70人であり、専任の産業保健スタッフ（産業医、保健師等）はもちろんいない。元気がない職員がいれば村長自ら声をかけて、執務室で話すような風通しのよさが強みであった。震災から数年後に職員が精神的な不調から退職する事態が起り、メンタルヘルス対策に真剣に取り組むようになったという。ストレスチェックが義務化される前から、ストレスチェック後に1人20分の全員面接を継続している。自分が高ストレス者であることを周囲に気づかれずに面接が受けられるための工夫である。対策の中心を担っているのは総務課総務係の主査で、産業医や臨床心理士と連携を取りながら、積極的にメンタルヘルス対策の取り組みを進めていることがわかる。インタビューの最後に「メンタルヘルス対策には人事労務担当者が専門職と積極的につながっていくことが重要だと思っています。」と述べている。

事例2 メンタルヘルス対策と人材育成

人材育成に力を入れることは、若手職員が仕事を覚える過程の不安解消につながるという意味で重要なメンタルヘルス対策の1つである。釧路市長であ

る蝦名（2024）は「次世代につなげる基盤づくりー若手職員の育成と組織の強化ー」として釧路市の人材育成の取り組みについて紹介している。2023（令和5）年2月に人材育成基本方針を改訂し、採用から15年間で育成強化期間と位置付けて、5年3サイクルの人材育成の取り組みを進めている。採用後2～5年目の職員は、他の部署の業務を知る機会を約1週間与え、1～2年ごとに3つの業務分野を経験することを目指している。6～10年目は「伸ばす」を意識して、特定の分野の知識や経験を蓄積してもらう。11～15年目は、将来像を「固める」時期としてキャリア形成の全体像を示している。このように人材育成に取り組んでいる自治体の事例は多くみられる。働き方そのものの見直しは、産業保健スタッフや外部機関にはできない仕事のストレスを根本から減らす重要な取り組みである。

また、「地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック（令和5年3月）」では、2020（令和2）年度から実施しているという「小田原市版クロスメンター制度」が紹介されている。小田原市は過去のメンタルヘルス不調事例をもとに「入庁時」「はじめての異動」「係長への昇任」を三つの大きなキャリアの転機と捉えている。これまでの入庁時の支援だけでなく、はじめて異動した職員と新任係長に対して、自分の所属以外で自分より上位の職員をメンターとして指名し半年間、月に一回程度の1on1面談が受けられる仕組みを作っている。自らの組織の課題をもとに、適切なタイミングで支援ができる仕組みを作っている点で参考になる取り組みと思われる。

事例3 参加型職場環境改善

職員がいきいきと働ける職場づくりに取り組むことは、職員同士のコミュニケーションを促すだけでなく職場のストレスそのものを減らす重要なメンタルヘルス対策である。ストレス対策としての職場環境改善といっても、何か特別なことではなく物理的な環境や単純に働き方も含めて当事者が働きやすくする活動である。ジチタイワークスWEBの「【特集】全職員が主役の「職場ドック」で働きやすい職場をつくる」では、高知県庁の「職場ドック」の取り組みが紹介されている。高知県庁では不調者を早

く見つけて適切な対応をする二次予防やメンタルヘルス不調で休業した人の職場復帰支援である三次予防だけでは不調者が減らないことが課題となり、職場環境改善に取り組み始める。記事では、2010年にモデル事業として2つの職場から始まった取り組みが、翌年から「職場ドック」として全庁に展開されるまでの経緯が紹介されている。実際には4月の管理職研修で「職場ドック」の目的や進め方を説明している。特に職場改善活動のリーダーの選出に関するポイントを丁寧に説明し、中堅の若手職員を選出するように工夫しているという。高知県庁の取り組みに関する他の記事、高知県（2014）の「コミュニケーション活性化の優れたツール・「職場ドック」」では、リーダーを務めた職員の感想がいくつか紹介されている。その1人が「組織全体が共通の目的を持ち、全員が同じ方向を向いているという一体感を感覚として持つことができた」と振り返っている。職員全員が参加する職場環境改善活動が、コミュニケーションを活性化しメンタルヘルス対策につながることを裏付ける実感のこもった言葉だと思われる。そして、全庁的な取り組みを展開する上で、知事の理解が必要不可欠だったことも記されている。当時の知事は職場ドック表彰式のプレゼンターを務めるほど協力的であった。厚生労働省の「こころの耳」にはほかの自治体の職場環境改善活動も紹介されている。参加型職場環境改善は仕組みづくりが難しく、一般企業では実施できているところが少ないが、自治体には参考事例が多くみられるのが強みである。

以上の事例から、都市自治体のメンタルヘルス対策の推進に必要なポイントが3つ挙げられる。1つめは、メンタルヘルス不調者の対応には産業医や保健師などの専門職を上手に活用すること。メンタルヘルスは産業医になるための履修項目に含まれているため、メンタルヘルスに関する相談や活動を渉る産業医は交代を検討することも必要である。2つめは、首長のリーダーシップが重要であること。どの事例も首長が積極的に関与していることが対策推進を支えている。3つめは、職員が主体的に関われる取り組みであること。メンタルヘルス対策の一次予防の取り組みには、人材育成の取り組みであったり、

働き方の改善であったり、職員によるボトムアップの職場環境改善活動など、専門家がいなくても取り組めることがたくさんある。

4 都市自治体のメンタルヘルス対策への提言

若手職員のメンタルヘルス不調の現状とその背景を確認し、それに応じた対策を検討してきた。次に自治体の取り組みを確認しながら、対策を推進するにあたっての示唆をまとめた。最後に、若手職員を意識したメンタルヘルス対策に関して提言を行う。

(1) 短期的対策

まず何よりも首長によるリーダーシップを発揮してもらうことが重要である。つまり、首長としてメンタルヘルス対策に取り組む方針の表明を行うことが必要不可欠である。首長を動かすために、自治体職員のメンタルヘルス不調が増加している状況と合わせて自組織の課題とその対策を説明する必要がある。首長への説明をどうすればよいか、産業医や産業保健スタッフに相談するのも1つの方法である。人材不足を背景に、若手育成と若手のストレス対策を同時に進めることの重要性を理解してもらうことがカギとなる。首長からの方針が打ち出されれば、組織内での業務の優先順位が明らかとなり、若手職員も含めたストレス対策への人員や予算が確保しやすくなる。すでに個別の取り組みを行っているところが多いと思われるので、心の健康づくり計画は首長の方針表明のあとに整理するという方法もある。

(2) 中長期的対策

首長による方針表明ができているところや必要に応じて個別にメンタルヘルス対策の取り組みが進んでいる場合は、各対策を有機的につないでいく中長期的視点が必要となる。3年ごと、5年ごとに計画の進捗とストレスの現状を振り返り、計画を見直したい。見直しにあたっては、ぜひ産業医などの産業保健スタッフを巻き込んで自組織に合った対策を検討してほしい。メンタルヘルス対策に本格的に取り組む始めると、最初の数年は逆に不調者が増えることがある。悪化するまで気づかなかった不調者が早めに表面化しているだけなので、焦らずに対策を継続することが大事になる。また、男性のメンタルヘルス不調の理由の多くが業務量の負担であることか

ら、働き方の問題や過重労働そのものの改善は組織として取り組むべきである。若手職員に特化した対策として、人材育成計画に基づく戦略的なキャリア形成を推進することも有用と思われる。働き方や組織の変革はストレスを増やす側面もあるため、ストレスチェックを活用して現場の負担感を確認して調整することも大事になる。

(3) 組織文化の醸成

残念ながらメンタルヘルス対策をどんなに行っても、メンタルヘルス不調者はゼロにならない。ストレス対策として目指すべきは、困ったときに支え合える組織文化を醸成することである。早期発見・早期対応の枠組みが整い、不調者の職場復帰支援が適切に行える段階になれば、高知県庁のようにストレスそのものへの対策を検討してもよい時期である。参考のできる自治体の事例は他にもいくつか公開されている。産業医科大学が提供している「メンタルヘルス改善意識調査票 (MIRROR)」を利用する方法もある。参加型職場環境改善活動のキーパーソンとして若手職員を活用することで、世代間のコミュニケーションの活性化が進むことが期待される。また、自らが仕事をコントロールできるという感覚は、仕事量の負担感を和らげることも知られている。このような活動を継続していくことが、困難に直面してもしなやかに対応できる、お互いに支え合える組織文化の醸成につながる。

5 さいごに

自治体間でメンタルヘルス対策の取り組みに関するノウハウを共有することが現在の課題を解決する鍵である。今回確認してきたように総務省の調査や研究会の情報など、自治体のメンタルヘルス対策に関するノウハウは数多く公開されている。地域や自治体の規模ごとに課題や特徴は異なるかもしれないが、公務員という文化や組織構造が共通する部分も多いと思われる。地震や台風など災害が多い我が国は、地方公務員災害補償基金事業など被災した自治体を支援する仕組みや経験を蓄積してきた。近隣自治体間が連携をとることができれば、人材や支援のリソースを補い合うことができる。似たような問題を乗り越えた経験のある自治体が、現在困っている

自治体にノウハウを提供することも力強い支援になる。自治体職員のメンタルヘルス不調者の増加が継続しているという問題に対して、自治体間の連携が進むことが望まれる。

参考文献

- 地方公務員安全衛生推進協会「令和4年度地方公務員健康状況等の現状の概要」
- 労働者健康安全機構労働安全衛生総合研究所の「令和4年度地方公務員の過労死等に係る公務災害認定事案に調査研究事業調査研究報告書」
- 永田頌史 (2014)「若者のメンタルヘルス問題と心理東京商工会議所「2024年度新入社員意識調査」社会的背景－家庭、教育、社会環境など」『産業ストレス研究』第21巻 219-228
- 総務省「令和2年度地方公務員のメンタルヘルス対策に係るアンケート調査結果」
- 池上和範 (2016)「メンタルヘルス不調の若年労働者への対応と課題－メンタルヘルス不調により休業した労働者の事例を用いた調査－」『産業医科大学雑誌』38(2)：185-197
- 厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」
- 総務省「令和5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事前アンケート調査結果」
- 総務省「令和2年度地方公務員のメンタルヘルス対策に係るアンケート調査結果」
- 秋山剛 (2019)『若者のためのコミュニケーションスキル練習帳 学生の就活支援および新入社員教育のために』金剛出版
- 地方公務員災害補償基金「被災地方公共団体におけるストレスチェック等実施事例集 2021」
- 蝦名大也 (2024)「次世代につなげる基盤づくり－若手職員の育成と組織の強化－」『市政』2024年3月号
- 総務省「地方公共団体における人材マネジメント推進のためのガイドブック」(令和5年3月)
- ジチタイワークス WEB「【特集】全職員が主役の「職場ドック」で働きやすい職場をつくる」2024-11-28
- <https://jichitai.works/article/details/2748>

高知県「コミュニケーション活性化の優れたツール・
「職場ドック」」『地方公務員安全と健康フォーラ
ム』第90号 2014年4月