

事例2

メンタルヘルス対応を誰でもできる仕事に——瀬戸内市

合併に加え定員管理がストレスに

瀬戸内市でメソッドの導入を推進した入江隆晴・総務部長は、合併間もない頃の職場環境について、「今は合併後の入職者も増えて大分慣れたが、その頃のストレスは大きかった。実際、その時期には辞める人も多かったし、その補充に定員管理を余儀なくされたことも大変だった」と述懐する。

「定員管理は原則、『退職者の補充は半数で』といった形で行なっていたので、仮に1年に30人の離職者が出たら、補充採用は15人に留めなくてはならなかった。その際、保育士等の現場職は必要な人員が決まっているので減らすわけにはいかず、結果として一般事務職を削減することになる。この措置は2014年まで10年程続いたので、この間は仕事はかなり大変になった。人間関係もあまり良好とは言えず、精神的にも厳しい時期だった。『休職』と言った目に見える形での大きな変化はなくても、潜在的なメンタルヘルス不調は増加していたと思う」

安全衛生委員会で少しずつ浸透

こうした背景のなか、入江部長は2013年に総務課長になり、研修会で高尾医師の講演を聞く機会を持つ。「業務の引き継ぎで休職と復職を繰り返している休職者が数人いることを知り、特に制度があるわけでもないなかでどう対峙したら良いか考えあぐねていた」ところにメソッドの存在を知り、導入を模索するようになる。

「本市の産業医は内科医でメンタル

ヘルスの専門ではない。メソッドのことを話したところ、『まずは静観し、状況を見ながら考えてもよいのでは?』との感触だった。そこで当面は様子見することとし、研修会に継続的に参加しつつ、聞いた話を安全衛生委員会のなかで小出しに浸透させ、同時に産業医の理解も得て方向性を固めていった。安全衛生委員会は、他の健康課題がある時や、体調不良の職員が発生した時などに都度、開催するようにして頻度を上げた。また、いち早くメソッドを採り入れていた隣接する赤磐市からも情報を得て、その内容を委員会で触れるようにもして理解を深めていった」

休職の通算規定も導入

さらに、同市ではメソッド導入を機に、休職の通算規定も改正。半年の間に同じ病気で休む場合は休職期間を通算する形に変更した。

「本市には水道の職場に組合があるが、事前に話して納得を得て進めた。以前は復職後、1カ月程度働いただけでもゼロクリアだったが、今は通算されることになっている。その結果、メソッドで簡単に復職が認められないこともあり、以前は休職と復職を繰り返す職員が若干見られていたが、今はそういう人はいなくなった」

休職・復職を判断する原則の再認識を

導入後の課題について入江部長は、「職場は働く場であり、リハビリの場ではない」という基本的な考え方を貫く

ことの難しさを挙げる。一般的に、休職者の職場復帰時には、主治医や本人等と復帰条件を話し合うなかで、リハビリ的な訓練を職場で行いつつ本格復帰を目指していく考え方が根強く残っている。同市では安全衛生委員会を活用するなどして、基本的な考え方を浸透させているものの、担当者や職場の管理職が変わるなかで、その運用を通しきれない部分が出てしまうようだ。

「現場の業務が立て込んでいるなかで、復職者の訓練と言っても現実的に難しい場合も少なくない。だからこそ、自分が担当していた頃は、メソッドに沿った形で休職中に自宅で訓練してもらい、職場での訓練は控えていた。しかし最近は担当者も変わり、職場でのリハビリが復活しているきらいがある。『全てダメ』とはなかなか言いにくいですが、『職場はリハビリ機関ではない』ことは指摘するようにしている」

認識の立て直しが求められるのは、職場の管理職についても同じこと。「導入時にはある程度浸透していたが、異動や昇格で管理職が変わり『これぐらいだったら休まなくてもいいのでは?』などと自己判断したり、『職場はあくまで仕事をする場』との理解に乏しい管理職もいて、課題になっている」そうだ。

非管理職をメンタル対応のメイン担当者に

2014年の入江課長メインの対応か

瀬戸内市 概要

2018年6月1日時点

市長：武久 顕也
人口：37,472人（15,546世帯）
（2018年11月1日現在）
職員数：内訳：正規職員：578人
（再任用職員含む）
臨時・非常勤職員：約400人
労働組合：全水道瀬戸内市水道労働組合

ら、2015年には課長補佐、2016年は係長、2017年度からは主査（係長より一段階下位の非管理職）がメイン担当者になっている。

冒頭、見てきたように、このメソッドは手順と様式通りに行なえば、誰でも容易に対応できることが大きな利点の一つ。入江部長は、「メンタルヘルス対応について、瀬戸内市が管理職しかできない仕事といったイメージから

脱却していることは、大きな前進だ」と主張。その一方で、メンタルヘルス不調者に関しては、すぐに休まなくなったこと自体は悪いことではないものの、周囲から見てメンタル的に不安定になってきたと思われる人が我慢して休まなくなっている傾向も見られていて、「そこはどうすべきか検討しているところだ」と付言した。

事例3

人事主導の対応で職場との関わりも ——津山市

岡山県北部に位置する津山市。平成の大合併により、2005年に苫田郡加茂町・阿波村、勝田郡勝北町、久米郡久米町を編入し、現在に至る。同市では瀬戸内市同様、合併を機に離職したり、その後、メンタルヘルスを悪くする職員が見られるようになる。そんな状況にあっても、同市では昨年までメンタルヘルス対応は基本的には現場の担当者に一任し、人事課は必要なおのみに関わっていたという。2018年1月からメソッドを導入したばかりの津山市の取り組みについて、香山秀樹・総務部人事課主幹（兼）研修労務係長に説明を求めた。

人事の関わり方が見えずに 現場に対応を一任

香山主幹によると、同市がメソッドを導入したのは、2018年1月から。2017年までは全て現場の担当者に任せて、人事課は基本的には関わっていませんでしたという。

「勤怠の報告は上がってくるので、いつからいつまで休んでいるか等の状況はわかるが、実態がどうなっている

かはほぼ把握していなかった。休職や復職時の診断書も課長が窓口となって当事者とやりとりして、復帰時期も基本は担当課で話し合っていた」

聞けば、「どうしても必要な場合が生じたら人事課が介入する時もあった」そうだが、ほとんどの場合は担当課の所属長に一任。復帰に当たっての制度も決まりごとと特段なく、必要に応じてお試し出勤を1、2週間程度といった感じで、医療職との関わりについても、人事課は必要な時に話を聞くという手続きを取っていたらしい。

香山主幹は、以前の人事課においても「そんな状況のままで良いと考えていたわけではなく、現場の課長職には自分の仕事をしてもらうべきで、人事課が何かしなければいけないとの問題意識はあったものの踏み切れずに時間が経っていた」と説明。「人事課の関わり方が見えなかったなか、研修会等でメソッドの話聞き、この方法で対応してみようとの機運が生まれた」と語る。

労組も長期休職者に対する 問題意識が

そうしたなか、先述の玉野市のように労働組合からも問題意識を投げかけられ、それが方向性を変える契機になった。

「『ある組合員が長期休職していて、戻れない。職場との関係もあるだろうが、なんとかならないものか』といった話だった。労使協議のなかでメソッドの話をしたところ、最初は内容に厳しい印象を持ったようで、『これは復職させる制度なのか、辞めさせるための制度なのか』と問われたことも。『もちろん前者であり、何も手を打たないと現状は変えられない』と説明するなかで、職員安全衛生委員会でも協議をして昨夏から試行的に様式シートのやりとりから始め、2018年1月から本格実施する運びとなった」

メソッド導入で人事の敷居も低く

メソッドの導入とともに、人事課がメンタルヘルス対応を主導することに舵を切った結果、人事課で休職者の状況把握ができるようになるとともに、副産物として人事課の敷居が低くなる効果も生まれた。

「それまで人事課は、職員にとって近寄りやすい場所だった。とりわけ、休職者にとっては『休んでいる身』との引け目もあり、人事課に来にくい状況もあった。今は、人事課が休職者と

津山市 概要

2018年11月1日時点

市長：谷口 圭三
人口：101,530人（45,117世帯）
（2018年11月1日現在）
職員数：内訳：正規職員：836人
臨時・非常勤職員：約260人
再任用職員：10人
労働組合：自治労 津山市職員労働組合