

# “公務員を元気に”

## ——メンタルヘルスを支える職場環境の整備と実践——

産業医科大学 産業生態科学研究所教授 江口 尚

### 1. はじめに

私たちの社会において、心の健康は今、大きな関心事となっています。精神疾患で医療機関を受診する人の数は年々増加し、自殺者数も依然として年間二万人を超える状況が続いています。若年層から働き盛りの世代、高齢者に至るまで、誰もが心の不調に直面する可能性を抱えており、生活の質を大きく損なうケースも少なくありません。

厚生労働白書では、「こころの健康」を「人生のストレスに対処しながら、自らの能力を発揮し、よく学び、よく働き、コミュニケーションにも貢献できるような、精神的に満たされた状態」と定義しています。つまり、心の健康は、私たちが日々の生活を前向きに、生き生きと送るための基盤であり、職場における持続的な活躍にも深く関わる要素です。

国家公務員の皆様が持てる力を十分に発揮し、公務に期待される役割を十全に果たすためには、心の健康が保たれていることが大前提です。

メンタルヘルス対策は、単に不調者への対応だけでは不十分です。心の健康を保ち、更に増進させることが、予防の観点から極めて重要です。そのためには、働く一人一人がストレスに気付き、うまく対処できる力を高めるとともに、職場全体でストレス要因を軽減・除去する取組が求められます。人事院の「職員の心の健康づくりのための指針」では、①心の健康の保持増進、②不調への早期対応、③職場復帰と再発防止、という三つの観点での取組が示されています。具体的には、ストレスチェックの活用や、管理監督者・健康管理医・人事担当者などの連携体制の整備、更にはプライバシーへの十分な配慮が重要とされています。また、働き方の見直しはメンタルヘルス

対策と表裏一体の課題です。いくら制度を整えても、過重な業務が続けば、心の健康を保つことは困難です。実際、民間企業では残業規制が先行する一方で、業務見直しが追いつかず、短時間で処理すべき仕事が増えた結果、かえって負担が重くなり、メンタルヘルス不調者が増加したという例もあります。こうした事態を防ぐためにも、業務の効率化、人員体制の再検討、長時間労働の是正といった「働き方改革」を推進し、職場環境そのものの改善が必要です。

心の健康づくりは、職員一人一人の努力だけでなく、職場全体で取り組むべき課題です。国家公務員として、互いに支え合い、安心して働き続けられる環境を築いていくことが求められます。

こうした背景を踏まえ、職員一人一人も、自らの心の健康に目を向ける必要があります。本稿では、国家公務員におけるメンタルヘルス不調の現状とその背景、更には民間企業や人事院の取組事例も紹介しながら、メンタルヘルスの不調を未然に防ぐための職場環境づくりの重要性について考えていきたいと思います。

## 2. 国家公務員におけるメンタルヘルス不調の現状とその背景

令和六年版の人事院年次報告書によると、令和五年度に精神や行動の障害（いわゆるメンタルヘルス不調）を理由に長期の病気休暇を取得した国家公務員は五、六八三人で、全職員の二・〇二％に相当します。これは前年度から二九四人の増加にあたります。

性別で見ると、男性は三、七七九人（男性職員全体の一・七六％）、女性は一、九〇四人（女性職員全体の二・八五％）であり、女性の方が高い割合を示しています。こうしたメンタルヘルス不調による長期病休者の数は、平成三〇年度以降増加傾向にあり、当時と比べて約一、九〇〇人増加しています。また、全職員に占める割合も、平成三〇年度の一・三九％から令和五年度には二・〇二％へと上昇しています。

このような傾向は国家公務員に限ったものではなく、民間企業においても同様の状況が見られます。民間では、長時間労働の是正やワーク・ライフ・バランスの改善、時間や場所に捕らわれない柔軟な働き方の導入など、メンタルヘルス対策を含む働き方改革が進められています。さらに近年で

は、「健康経営」への関心の高まりもあり、個人への対応だけでなく、組織全体で取り組むメンタルヘルス対策の重要性が増しています。

国家公務員においてもストレスチェックが実施されており、その主な目的は、高ストレス者への早期対応と、集団分析の結果を活用した職場環境の改善です。私たち職場のメンタルヘルスの専門家は、一次予防（疾病や障害の発生を未然に防ぐこと）の観点から、こうした職場環境改善の取組を強く推奨しています。

人事院も、令和四年二月に「ストレスチェックにおける職場環境改善の取組について」職場環境改善とハラスメント予防について」という報告書を公表しています。この報告書では、職場環境改善の具体策として、長時間労働の是正、ハラスメント防止の推進、テレワークの活用による働きやすい職場づくりなどが挙げられています。

さらに最近では、健康経営やポジティブメンタルヘルスへの関心の高まりを背景に、先進的な民間企業の間では、組織のミッション、ビジョン、パーパス、クレドといった経営理念に基づくメンタルヘルス対策が取り入れられるようになってきました。

## 3. ミッション・ビジョン・バリュー（M・V・V）からひとくくメンタルヘルス対策の重要性

国家公務員制度の根幹には、職員一人一人が心身ともに健康で、安心して職務に専念できる環境の確保が必要です。令和の時代に入り、感染症対応、災害復旧、デジタル化の加速など、公務員に求められる役割は一層多様化・複雑化しています。それに伴って業務上の負担やプレッシャーも増大し、心の健康を守るための職場づくりが、組織の持続可能性や人材確保の観点から、ますます重要となっています。

前述したとおり、令和六年度の厚生労働白書では、「こころの健康」を「ストレスに対処しながら、自らの能力を発揮し、よく学び、よく働き、コミュニティにも貢献できるような精神的に満たされた状態」と定義しており、単にメンタルヘルス不調がない状態ではなく、より広く充実した人生を送るための基盤として捉えています。こうした考え方は、国家公務員制度においても重要な指針となるべきです。

このような視点から、令和六年一月に公表された人事院のミッション・ビジョン・バリュー（M・V・V）は、メンタルヘルス対策を再考する上で極めて有意義です。ミッ

ションである「公務員を元気に 国民を幸せに」は、公務員が生き生きとやりがいをもって働けることが、最終的には行政サービスの質を高め、国民の幸福につながるというメッセージです。メンタルヘルス対策を「コスト」ではなく、将来への「投資」として捉える姿勢が求められます。

ビジョンに掲げられた「多様な才能が集い磨きあう 活気ある公務へ」の実現には、誰もが安心して働ける職場環境が欠かせません。自由に意見が言え、違いを尊重し合える職場では、ストレスや孤立感が軽減されるだけでなく、創造性や協働も高まり、組織全体の活力にもつながります。メンタルヘルス対策は、単に不調を予防するためのものにとどまらず、多様性と包摂性を支える「組織づくり」の根幹でもあります。

バリューに示された五つの価値観も、メンタルヘルスに取り組む上で多くのヒントを与えてくれます。「自由に異見を」の姿勢は、ストレスや悩みを抱えたときに、安心して上司や同僚に相談できる職場づくりにつながります。小さなサインを見逃さずに耳を傾ける管理職や人事担当者の姿勢、あるいはピアサポート制度や匿名相談窓口の整備も、こうした風通しの良い職場づく

りに寄与するでしょう。

また「ユーザー視点で」は、国民に対してだけでなく、共に働く同僚への敬意と対話を重視する視点でもあります。メンタルヘルス不調を未然に防ぐには、若手職員への丁寧な指導や、育児・介護、治療と仕事の両立支援、災害や過酷な現場業務に携わる職員への継続的なフォローなど、個々の状況に応じた柔軟な配慮が求められます。仲間を守るためのカスタマーハラスメント対策も不可欠です。

「まなざし広く」は、地方出先機関や海外勤務、夜勤など、多様な環境で働く職員の実情に目を向けた対応を促します。一律的な制度運用ではなく、現場の声を丁寧にくみ取った柔軟な施策が求められます。仕事のデジタル化により「個職化」が進む中でも、仕事のつながりや他者への関心を意識し、関係性を大切にする視点が、職場の孤立や分断を防ぐことにつながります。

「プロフェッショナルとして」は、管理職や人事担当者、健康管理医、保健師など健康管理に関わる者が、基本的なメンタルヘルスの知識とともに、倫理的配慮や傾聴姿勢を持つことの重要性を示しています。職場内での四つのケア（セルフ・ライン・事業場内外資源）と復職支援を基本に、産

業保健スタッフとの連携を強化し、対応の質を高めていく取組が不可欠です。

最後に、「失敗恐れず積極果敢に」という姿勢を支えるのは、安心して発言や行動ができる心理的安全性の確保です。失敗に對して陰で非難したり、責め立てたりするような風土は、心理的安全性を大きく損ない、挑戦をためらう職場文化を生んでしまいます。大切なのは、失敗を責めるのではなく、学びや成長の機会として共有し合うことです。前向きな対話を通じて課題を乗り越えていく風土こそが、組織の力を高めます。

このように、職員のメンタルヘルスへの対応は、制度を整えるだけでは不十分であり、日々の職場文化の醸成と深く結びついています。誰もが安心して悩みを打ち明けられ、互いに自然と支え合える風土を育むことは、公務員一人一人の誇りや使命感を守る力となります。そしてその積み重ねが、最終的には「国民の幸せ」へとつながるのではないのでしょうか。人事院が示すM・V・Vは、こうした視点からメンタルヘルス対策を進めていく上での、確かな道しるべとなるはず です。

#### 4. 一人一人が安心して働ける環境へ

令和七年三月に公表された人事行政諮問会議の「最終提言」には、多くの職員の皆様も目を通されたことと思います。この提言は、国家公務員制度の将来像を中長期的な視点で描き、公務の持続可能性を高めるための方向性を示したものであり、メンタルヘルスに関する視点も数多く盛り込まれています。特に注目されるのは、「職員の意欲を高め、成長を実感できる公務の実現に向けた環境整備」として示された具体的な方針です。「デジタル技術の活用による業務の効率化」「必要な人員の確保」「長時間労働の是正」「時間や場所に縛られない柔軟な働き方」「勤務間インターバルの確保」「ハラスメント防止の徹底」など、いずれも職場のメンタルヘルス向上に直結する施策といえます。

しかし、これらの取組を実効性あるものとするためには、業務量の適正化が不可欠です。いかに制度を整えても、過重な業務が放置されていると、職員が安心して働ける環境や、仕事と生活のバランスの取れた職場づくりは困難です。メンタルヘルスの観点からも、業務の見直しや人員体制の再構築など、抜本的な働き方改革が必要です。

実際、前述のとおり、民間企業では人手不足のなか、業務見直しが進まないまま残業時間の上限規制だけが導入され、限られた時間で多くの仕事をこなすことが求められ、結果として心身の不調に陥る社員が増えていきます。また、管理職が部下の業務を肩代わりし、過重労働に苦しむ事例も少なくありません。こうした課題は、公務職場においても他人事ではなく、今後の大きな懸念材料といえるでしょう。

職場におけるメンタルヘルス対策は、単なる福祉的な支援ではなく、組織における人材戦略の中核に位置づけられるべき課題です。業務の複雑化や急な対応、テレワークの普及によるコミュニケーションの変化など、現代の職場には心の健康を損ないやすい要因が数多く存在しています。こうした状況を踏まえ、ストレスチェックの効果的活用、心理的安全性の高い職場づくり、管理職の対応力向上、産業保健スタッフの積極的関与といった実践がますます求められます。さらに、復職支援や再発予防についても、復帰の可否を判断するだけではなく、業務量の調整や職場との丁寧な対話を通じて合意形成、試し出勤の柔軟な活用など、きめ細やかな支援が求められます。一方で、テレワークにより孤立感や不安を抱

く職員が増える可能性にも注意が必要です。気軽に相談できる機会や、つながりを実感できる工夫も重要です。

今回の提言は、職場のメンタルヘルス対策を「個人任せ」にせず、人事行政全体で取り組むべき課題として捉える姿勢を明確にしています。制度整備とともに、職員同士が自然に支え合える文化を育むこと。これが、誰もが安心して働ける職場の実現に向けた、次の一歩となるはずです。

#### 5. むすび

本稿では、国家公務員におけるメンタルヘルス不調の現状とその背景、人事院のミッション・ビジョン・バリュー（MVV）や令和七年三月に公表された人事行政諮問会議最終提言を手がかりに、公務におけるメンタルヘルス対策の重要性について考察してきました。心の健康は、職員一人一人がその能力を十分に発揮し、公務において持続的に活躍するための基盤であり、組織としての活力や公務の信頼性を高めるためにも欠かせないものです。制度の整備やストレスチェックの導入に加え、管理職の対応力向上（もちろん当該管理職のメンタルヘルスへの配慮が大前提です）、職場

環境の見直し、職員同士が自然に支え合える風土の醸成など、ソフトとハードの両面からの取組が求められます。メンタルヘルスは福祉的支援ではなく、人材戦略の一環として捉え直し、職場全体で支え合う文化の形成が今後の鍵となるでしょう。一人一人が安心して、働きたいをもって生き生きと働ける職場づくりに向けて、一人一人の職員の皆さんが、フラットな関係性の中で、職場のメンタルヘルスの向上のためにできることを考えて、日々の実践へとつなげていくボトムアップの姿勢が持続可能な公務の実現につながることを一国民として願っています。

Profile  
えぐち ひさし  
江口 尚

略歴：

鹿児島県薩摩川内市出身。2001年産業医科大学を卒業後、福岡徳洲会病院で臨床研修後、一般財団法人京都工場保健会、エクソンモービル有限会社、京セラ株式会社滋賀蒲生工場に専属産業医として勤務。2020年から現職。経営学修士（大阪公立大学）、医学博士（信州大学）、社会医学系指導医、産業衛生指導医。ハーバード大学T.H. Chan公衆衛生大学院武見国際保健プログラム修了。研究テーマは、職場のメンタルヘルス、治療と仕事の両立支援。

