

地方公務員のメンタル不調の現状と原因、そして対応策について

株式会社MIRAIO TERRACE代表取締役
銀座コーチングスクール奈良校代表 澤村 一誠



発行所
三重県地方自治研究センター
三重県津市栄町2丁目361番地
(一) 三重県地方自治労働文化センター内
TEL059-227-3298
FAX059-227-3116
E-mail: info@mie-jichiken.jp
https://www.mie-jichiken.jp/

1 はじめに

本稿では、私が長らく仕事をしてきた地方公務員のメンタルについて、ストレスについて、そして対応策について記載したい。まず、メンタル不調とは、そして、ストレスとはそもそも何なのか、そしてストレスの原因はどこにあるのか、一般的に考えられる要因と地方公務員の特有の原因についても記載し、様々なストレスの解消法について私の解消法と併せてお伝えしたい。

その後、職員をストレスから守るために人事の責任者として対応してきたことや担当課の所属長としての対応策について記載し、最後に私の地方公務員への思いや定年を待たずに退職した理由について触れ本稿の締めくくりとしたい。

言うまでもなく私は学者や研究者ではないため専門的なことは門外漢である。約31年の地方公務員生活で感じた不安や悩み、体験したことを現職の地方公務員の方にお伝えすることで少しでも実務上の参考にしていただければ幸いである。

2 メンタル不調とは？そしてストレスとは？

そもそもメンタル不調とは何なの

か？
正式にはメンタルヘルス不調と言う。

メンタルヘルス不調とは「労働者の心の健康保持増進のための指針」によると「精神及び行動の障害に分類される精神障害や自殺のみならず、ストレスや強い悩み、不安など、労働者の心身の健康、社会生活及び生活の質に影響を与える可能性のある精神的及び行動上の問題を幅広く含むもの」と定義されている。

では、ストレスとは何なのか？

ストレスについて調べたが学問的に確立された定義はない。研究の領域では、職場や家庭での人間関係、長時間労働や過重な責任の発生など、個人にとって負担となる出来事や要請をストレッサー（ストレス要因）と呼び、ストレッサーによって引き起こされた不安やイライラ感、不満や怒り、抑うつ気分などの精神症状と疲労感、食欲不振、胃痛、下痢、不眠などの身体症状、喫煙や飲酒量の増加などの行動の変化をストレス反応と呼び、この両者を合わせたものをストレスと総称している。固定すれば、うつ病、高血圧症、胃・十二指腸潰瘍、心筋梗塞などのストレス病になると言われる。

出所：メンタルヘルスマネジメント検定試験公式テキストⅢ種セルフケアコース第5版 P14、P31 大阪商工会議所編、中央経済社発行より転載

3 ストレスの要因はなににある？

(1) 一般論として

職場での人間関係は、まさにストレッサー（ストレスの要因）だが、

職場では他にどのようなストレスがあるのだろうか。例えば、仕事の質・量の変化、役割・地位の変化、仕事上の失敗・過重な責任の発生などが考えられる。

(2) 地方公務員の場合

では、地方公務員の場合はどのような要因が考えられるだろうか？

私見ながら列挙したい。仕事について言えば、近年のコロナ対応、災害対応、議会対応、所属が変われば会社が変わったと言われるほどの仕事の多様性、成果を上げても上げなくても大きく

変わらない給与体系、短期間での人事異動、一部の職員への業務の偏り、長時間労働、多様な利害関係者、求められる全体最適、終身雇用、年功序列賃金、単年度予算主義、先鋭化した住民のクレーム、住民要望の複雑化・多様化、選挙で選ばれるトップ、職員数の減少、人間関係など。組織で仕事をして

図1 メンタルヘルス不調になりやすい時期

1. 長時間残業が続いているとき
2. 就職後1年以内（特に1～6ヵ月以内）
3. 昇格・人事異動・出向・派遣後1～12ヵ月（多くは3～6ヵ月後）
4. 仕事の内容や責任の変化後1～12ヵ月（多くは3～6ヵ月後）
5. 結婚、出産、引越、単身赴任などの変化後1～12ヵ月（多くは3～6ヵ月後）

出所：永田領史「産業医科大学ニュースNO.487」2006. 4を参考に筆者が加筆

いる以上、人間関係は避けることができない。そういった意味では地方公務員の場合も職場の人間関係は立派なストレスの要因である。

4 ストレスへの向き合い方

(1) 解消法あれこれ

ストレスに対処するための行動をコーピングと言う。コーピングとは、対処するという意味の「COPE」に由来する。コーピングは、ストレスへの反応を抑えたり、反応の程度を軽減することを目的としたメンタルヘルス不調から身を守るために必要な行動である。

例えば、仕事上のミスでイライラしたとき酒を飲んで憂さ晴らしをしたりすることもコーピング、周りの人に当たり散らして憂さを晴らすといったこともコーピングである。

これらの例は、酒の力や他人に当たることでミスを忘れてイライラを解消しようとしており、根本的な問題を解決していないため良くないコーピングである。

良いコーピングは、ミスの原因・要因を冷静に分析し改めてミスをしないようにすることである。コーピングには大きく2種類に分けることができる。まず、ストレス要因（ストレッサー）に対するコーピングがある。これは、ストレス要因を除去するためのコーピングである。ストレス要因がなければストレスは発生しない

図2 さまざまなコーピング

○問題焦点型コーピング

- ・悩みや苦境の原因を取り除く
(例) いやな仕事を早く片づける
何も考えずに、思い切ってやってみる
- ・受けた刺激をいやだと思わない
(例) 物事のよい面を考える
現実にとぐわらない期待をしないように努める
自信をもつようにする
生活管理をきちんと行い、心身の衰弱を予防する

○情動焦点型コーピング

- ・リラックスに努める
(例) リラクゼーション(斬新的筋弛緩法、自律訓練法)
何も考えずに、思い切ってやってみる
アロマセラピー
瞑想
- ・身体を動かして心身のリフレッシュを図る
(例) ウォーキング、サイクリング、ジョギングなどの有酸素運動

出所：大阪商工会議所編「メンタルヘルス・マネジメント検定試験公式テキストⅢ種セルフケアコース第5版から転載

図3 コーピングシート

(チェックの方法について)

この1週間に実践した事柄について、それぞれの□を塗りつぶしてください。1回の実践につき□1個です。

◆ 自分の感情や考えをきちんと人に伝えた	□□□□□□□□□□
◆ とりえず我慢しようとした	□□□□□□□□□□
◆ 困難から逃げて自分を守った	□□□□□□□□□□
◆ 趣味など仕事以外の事柄に没頭した	□□□□□□□□□□
◆ 家族や友達との時間を楽しんだ	□□□□□□□□□□
◆ 問題に積極的に対応した	□□□□□□□□□□
◆ 進んで仕事を引き上げた	□□□□□□□□□□
◆ ストレス要因が来るのを予想した	□□□□□□□□□□
◆ 前向きに考えた	□□□□□□□□□□
◆ 自分を励ました	□□□□□□□□□□
◆ 人に相談した	□□□□□□□□□□
◆ 誰かの相談相手になった	□□□□□□□□□□
◆ 合理的な判断に努めようとした	□□□□□□□□□□
◆ 食事に気をつけた	□□□□□□□□□□
◆ 睡眠に気をつけた	□□□□□□□□□□
◆ リラックスするための工夫をした	□□□□□□□□□□
◆ 気分転換を図った	□□□□□□□□□□
◆ できるだけ体を動かすようにした	□□□□□□□□□□
◆ 笑ったり楽しい時間を持った	□□□□□□□□□□
◆ ストレスを減らす工夫をした	□□□□□□□□□□

出所：ストレスマネジメント教育実践研究会編「ストレスマネジメント・ワークブック」東山書房、2002年より転載

ので、ストレス要因を除去するコーピングを身につける必要がある。

例えば、大量の処理を必要とすることがストレッサーなら誰かにサポートしてもらうといったことや処理をする機械を借りるとか購入するといった方法が考えられる。このようにすることでストレッサーが除去されるか軽減される。

また、ストレッサーに対して考え方を変えることも有効である。会議の司会進行を任されたときに「嫌だ」とか「辛い」とか「なぜ私が」と捉えずに「いい経験になる」とか「自分のカラーを出せる」とか「成長できる」と捉えれば強いストレス要因にはならない。

他にも「自分のすることは完全でなければならぬ」とか「何がなんでもミスをしてはならない」といった考えもストレスの要因になる。こういった考え方は、何が起るか予想できない現実を考慮していな

い単なる思い込みである。一般的に「まったくミスのない完全な作業」などないし絶対にミスをしない人などいない。「ミスをしないように全力を尽くすが絶対にミスをしない」という保証はない」という考え方が現実的で妥当である。「ねばならない」、「すべきである」を「そうなければいいな」、「してはならない」を「しないほうがいいがしてしまってもある」のように自らの考えの幅を広げていくことが重要である。

もうひとつが、ストレス反応に対するコーピングである。ストレス反応は、不安、焦りなどの情動的な反応と心拍数の増加、血圧上昇といった身体的な反応がある。

これらの反応に対してもコーピングが有効である。情動的な反応に対

しては、リラクゼーションが役立つ。リラクゼーションとは広辞苑によると「心身の緊張を解きほぐすこと、リラックスすること」とされている。医学的には「ストレス反応として交感神経が興奮するのに対し、副交感神経の働きを優位にすること」と捉えることが多いようである。

※交感神経：からだの各部の活動性を上げる神経、副交感神経：からだの各部分の活動性を下げ、次の活動に備えて回復、修復させるために働く神経

一方、身体的な反応に対しては身体運動が役立つ。実は、身体の内にはコルチゾールという物質が関係している。このコルチゾールは身体的反応のトリガーとなる物質である

ため適度に消費する必要がある。消費に有効な方法が身体運動である。ここで注意する必要がある。ゴルフの消費にはどんな運動でも有効とは限らない。ウエイトトレーニングや短距離走といった無酸素運動よりサイクリングやウォーキングといった有酸素運動が有効である。

出所：メンタルヘルス・マネジメント検定試験公式テキストⅢ種セルフレケアコース第5版 P102、P104 大阪商工会議所編、中央経済社発行より転載

これは、日常で行ったコピーングを振り返るシートである(図3)。1週間で使用したコピーングの□の部分塗り1週間後に見直すと、どのようなコピーングをよく採用したかが理解できる。ストレス要因の内容を吟味しながら適切なコピーングを実践するように努めて欲しい。

(2) 私のストレス解消法など

ここでは、私のストレス解消法について記載したい。

私も長く地方公務員として仕事をしてきたなかで何度となくストレスを感じ、そして向き合ってきた。

どんな場合、どんな時にストレスを感じ、そしてどのように向き合ってきたかについての記載が読者の皆さんの少しでも参考になれば幸いである。

まず、ストレスを感じる場合であるが所属長になってからは、市議会(委員会)の前に猛烈なストレスを感じていた。所属長として委員会に出席して議員からの質問に対して責任者として答弁することは大きなストレスであった。この時のストレスは「質問に対して上手く答弁できな

かったらどうしよう」、「下手な答弁をして上司(市長、副市長、部長)に叱責されたらどうしよう」、「インターネットで全国に配信されているのに答えられなかったり、上手く答弁できなかったら恥ずかしい」といった心理からだった。所属長として通算9年、合計して約40回の市議会(委員会)に出席していてもこのストレスは無くなることは勿論、軽減されることはなかった。

このストレスにどのように向き合ってきたかであるが、今から振り返ると「考え方を変える」という良いコピーングをしていたと言える。どのように考え方を変えたかであるが「市議会(委員会)は所属長にとってこの上ない晴れ舞台だ」、「切れるある答弁をして全国に名前を轟かせてやる」、「市の見解を議員に伝える良い機会だ」などなど。他には、少し後ろ向きな考え方が「下手な答弁をして上司(市長、副市長、部長)に叱責されたらどうしよう」というストレスに対しては「そうだったらそうだったで構わない。もし、降格されたら責任が減少するポストで仕事ができる」などなど。

市議会(委員会)以外で最もストレスを感じていたのは人事課長として仕事をしてきた4年間である。毎年のように過去最高を更新する市役所全体の職員の超過勤務時間、職員からのパワハラの手帳、担当課の所属長からの「人が足りないから何とかして欲しい」、「職員が体調不良で休んで長期化している」、「職員の産前産後休暇、育児休暇で仕事が回らないから臨時職員の配置をして欲しい」といった相談、職員の不祥事による処分事案の発生など記載す

れば切りがないほどのストレスがあった。

そのような4年間だったが各年度でストレスが最高潮になる時期がある。人事をされたことのある読者の方ならご理解していただけると思うが人事異動の時期である。定期的に11月から翌年の4月頃までである。この時期は前述した人事課の通常業務に加え人事異動の仕事が増え精神的にも肉体的にも負荷が著しく増大する。市の事業全体の方向性を視野に入れながら各担当課の職員の増減を決定し、誰をどの所属に配置するかを本人の適性や上司との相性、家庭環境、本人の希望などを十分に考慮し配置していく。可能ならば職員全員の希望を踏まえて配置したいが現実的には不可能である。当然、これらの仕事は人事課長ひとりですべて実施するわけではないが担当者が判断に迷う案件であればあるほど人事課長である私に相談がある。悩みに悩んだ末に決定するがストレスマックスである。

心無い職員からは「人事課長は絶大な権限を持つて職員を将棋の駒のように動かしているんだろ」といった声があるが「職員はモノではない。心と感情を持った大切な人財である。一人の職員の配置を決定するにもどれほどの時間を費やして検討に検討を重ねているか」と声を大にして反論したい。場合によっては人事異動が職員の一生を左右することもあり軽々に決定できるものではない。このように人事異動は私の精神、肉体にも多大なストレスを付加するため私自身も意識的にストレスを解消しなければもたない。

このような人事異動の期間に私が

どのようにストレスを解消していたかについて述べたい。人事異動期間中は休日出勤、また平日も遅くなることもあるが何もないときは努めて早く退庁するようにしていた。休日は徹底的に自分の好きなことに時間を使うようにしていた。私は乗り鉄である。休日は朝から仕事のこと何とも考えずに(考えてしまうことはあるが極力考えないようにしていた)、ビールを片手に最寄りの駅から電車に乗り、気の向くままに思い立ったら駅で下車し周辺をブラブラし、ラーメン屋の暖簾があれば(私はラーメン大好きである)迷わず暖簾をくぐりラーメンを食し、また電車に乗りぼろっとする時間をつくるようにしていた。また、ドライブも好きである。朝から愛車(というほどのものではないが)に乗り込み好きな音楽をかけ1日中ドライブすることも格好のストレス解消法であった。このような1日を過ごすことでまた仕事への活力が湧いてくるから不思議である。このような方法は、心身の緊張を解きほぐしリラクセスするというコピーングを行っていると言える。

5 人事の責任者としての対応

ここでは、職員のストレスを少しでも軽減するために人事の責任者として講じてきた対応策について述べたい。

冒頭に私見ながら既述したとおり職員に降りかかるストレスに対して、全庁的な人事を司る人事課として可能な対策を様々に講じてきた。長時間労働や人間関係は、ストレスの要因の1つであり、この要因を取

り除くことで職員のストレスが多少でも軽減されればと考えた。例えば、任期付き職員や会計年度任用職員の配置、短期間での人事異動を避けるといったこと、主査（主任）で異動させ、そのままの所属で実務の要である係長に昇格させる、課長補佐で異動させ、そのままの所属で課長に昇格させる人事異動を行うなどである。この人事異動の狙いは2つある。1つはラインの長である係長、課長は慣れた所属で昇格させることで所属の業務の混乱を招来しないようにすること。そして長時間労働を少しでも減少させることである。もう1つは異動・昇格した本人のストレスを軽減することである。私自身の経験から昇格すると同時の異動は本人に多大なストレスが加わるため要因の1つを減らすことで職員が少しでもストレスなく働きやすい環境が構築できると考えた。他にもこの自治体でも実施されていると思うが、いわゆるカムバック人事である。一般職で在籍していた所属に係長として配置する、係長で在籍していた所属に課長で配置するといった異動である。この異動の狙いも可能な限りの所属の混乱の回避と本人の負担軽減である。

6 所属長としての対応

ここでは、私が所属長として所属の職員のストレスを軽減するために実施してきたことについて紙面を割きたい。

合計31年間の地方公務員生活で3つの所属の所属長を経験させていた。所属長として意識してきたことは、所属職員の心理的安全性が

高く、風通しの良い職場をつくることである。

このような職場をつくるために特別なことは何もしていない。職員を信頼すること、そして愛情をもつて接すること、そして感謝することである。当然のことであるができていない言い切れる所属長はそんなに多くないのではないのか。

私も所属長になってすぐに実践できたわけではない。悩み、苦しみ、そしてたどり着いた結論である。

この信頼、愛情、感謝をカタチにするための方法として職員との「lonely」を実施してきた。この「lonely」の目的は人事評価ではない。所属職員との信頼関係の構築、そして成長の支援である。この「lonely」で、仕事で困っていることや感じていること、仕事で大切にしていること、積みたいキャリアや将来のことなどについてじっくりと耳を傾けてきた。手前味噌であるが、このような関わりをすることで所属職員に心理的安全性が高く、風通しの良い職場であると感じて貰え、多少なりともストレスの軽減につながったものと考えている。

7 おわりに

冒頭、申し上げたように私は学者や研究者ではない。約31年の地方公務員生活で感じた不安や悩み、体験したことを現職の地方公務員の方に伝えることで少しでも実務上の参考にしていただければと筆を執った次第である。

私は、定年を待たずに54歳で退職して起業し、現在、研修講師、キャリアコンサルタント、コーチとして

活動している。定年まで6年を残して退職した理由は2つある。1つは私がはじめてメンバー（部下）を持ったときに、どのように人材育成をすべきか悩んだ末に習得したコーチングを全国の地方公務員の方に伝えたいと思ったからである。このコーチングは本稿でも触れたが、所属長として所属職員の心理的安全性が高く、風通しの良い職場をつくるための実践した「lonely」の基盤になっている。もう1つは人生100年時代、身体が健康である限り働き続けたいと考えたからである。研修講師、キャリアコンサルタント、コーチとして体の続く限り全国の地方公務員を応援したいと考えている。

プロフィール

株式会社MIRAIO TERRACE代表取締役
銀座コーチングスクール奈良校代表

さわ むら いっ せい
澤村 一誠



1989年 奈良県警察官拝命
1993年 大阪府八尾市入庁
2021年3月 八尾市定年前早期退職、同年4月に起業
現在、研修講師、キャリアコンサルタント、コーチとして地方公務員をサポートしている。

<https://miraioterrace.com/>

就任のご挨拶

主任研究員 藤川 知樹

この度の人事異動により、津市から三重県地方自治研究センターに派遣されることになりました。20年近く地方自治体職員として勤めておりますが、振り返りますと目の前の業務をこなしていくことに精一杯で、広い視野を持つて業務に携わるといようなことはできていなかったように思います。今回、地方自治というものに改めて向き合わせていただく機会をいただいたことをうれしく思うとともに、身の引き締まる思いです。

さて、これまで市職員として直接住民の皆さんからお話を伺うことも多くあり、地方自治への期待、また手厳しいご指摘などの多種多様なご意見に、即応できるものへの対応は心掛けてきたつもりではあります。が、「できるかもわからないけどハードルが高いだろうな」ということは、言葉に詰まってしまうということも少なくなかったように思います。住民の皆さんの生活基盤を支える地方自治の守備範囲はとてども広く、社会の変革にもあいまった多様化するニーズへの対応には、その課題に正面から向き合い、一歩ずつ歩みを進めるほかにないように僭越ながらに感じております。

微力ではございますが、当センターでの調査研究や政策提起の取組が、地方自治体業務を進めていく中で、住民の皆さんの笑顔を生み出すための一助となれば幸いです。ご指導ご鞭撻のほどどうぞよろしくお願いいたします。