

## 監修者より

被災地で心理支援を行う中で、さまざまな被災地公務員のお話を聞きました。避難所で物資を被災者に配りながら、自分は賞味期限を過ぎた食品を一日一食しか口にできなかった職員。窓口で大声を出して怒鳴る住民に頭を下げ続けた職員。何カ月たっても睡眠時間を削って業務をし続けた職員。こうした被災地の地方公共団体職員や被災地に派遣された職員の心の健康を護るために、このパンフレットを監修しました。災害が起こる前に、災害で生じる心身の問題を知り、対策を採って、災害に対処する職員が組織全体で護られることを祈っております。

(松井 豊)

このマニュアルは、災害時に不眠不休で働く被災地方公共団体職員の皆さま、被災地の応援に駆けつける被災地外の地方公共団体職員の皆さまが、こころの健康を維持しながら復旧・復興業務に当たられることを目指して作成したものです。被災経験のある地方公共団体職員の皆さまのご意見をもとに、被災後のメンタルヘルス対策について、個人でできること、組織がやるべきことを具体的に示しました。被災後にご活用いただくことはもちろんのこと、事前の備えとしてご一読いただき、ご自身に何が起こりえるのか、どうすればご自身を守れるのかを考えるきっかけにいただけると幸いです。

(高橋 幸子)

# 災害時における 地方公務員の メンタルヘルス

## 対策 マニュアル

### 「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究」検討委員会委員等

#### 検討委員会委員 (3名)

座長 松井 豊 筑波大学 人間系名誉教授  
高橋 幸子 専修大学 人間科学部非常勤講師(公認心理師)  
飯山 尚人 総務省 自治行政局公務員部安全厚生推進室長

#### オブザーバー (3名)

加藤 壮一 熊本県 知事公室危機管理防災課主幹  
檜垣 元 広島県呉市 総務部人事課人事研修グループ主査  
加藤真木子 地方公務員災害補償基金 企画課主査

#### 事務局

一般財団法人 地方公務員安全衛生推進協会 企画課

### 災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策マニュアル

#### 監修

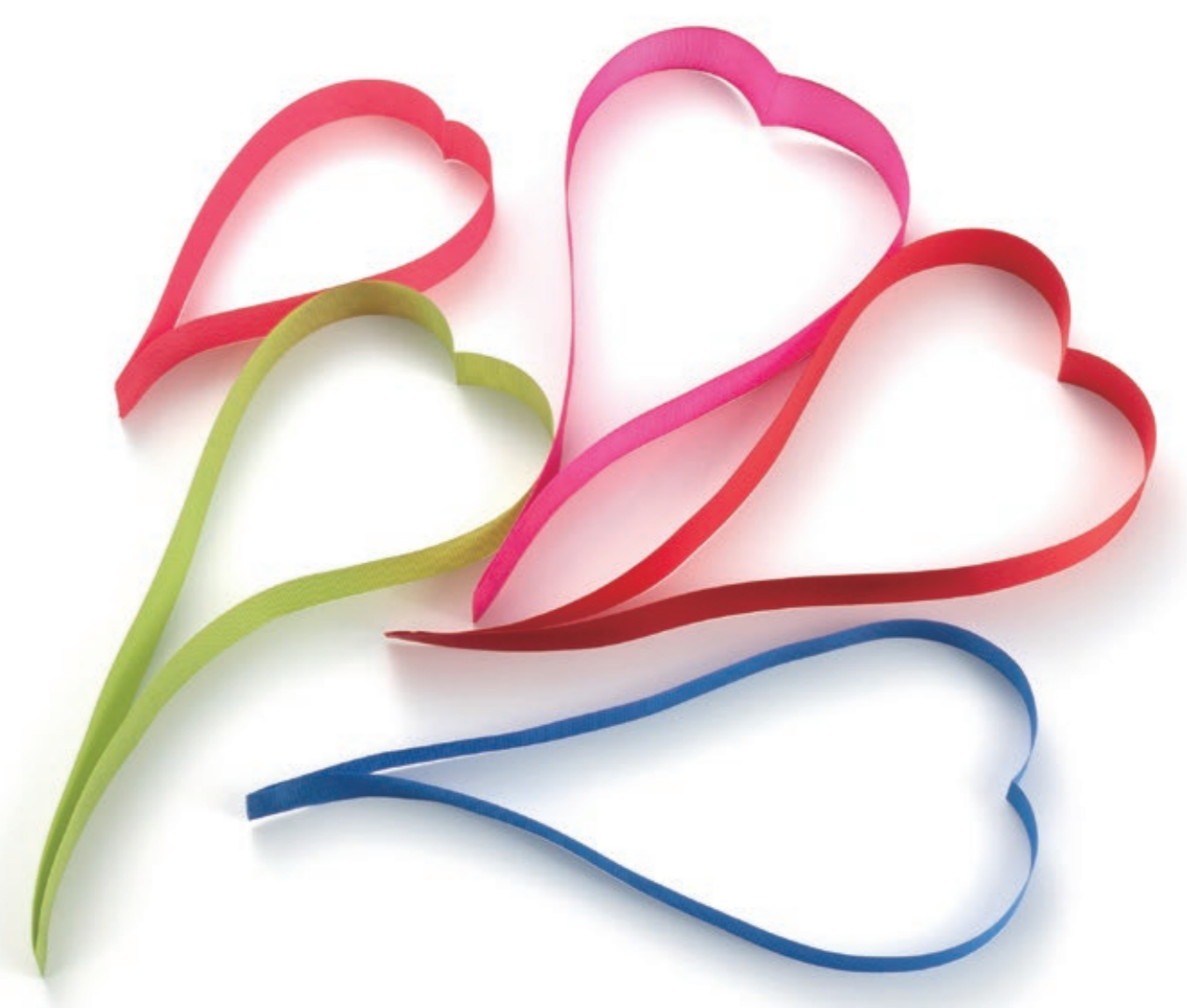
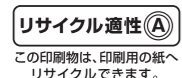
松井 豊 筑波大学 人間系名誉教授  
高橋 幸子 専修大学 人間科学部非常勤講師(公認心理師)

#### 発行

地方公務員災害補償基金 令和3年3月  
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-16-1 平河町森タワー 8階  
TEL 03-5210-1342(企画課)

#### 参考文献

『惨事ストレスとは何か』(松井 豊 著/株式会社河出書房新社)  
『市町村のための業務継続計画作成ガイド』(内閣府 防災担当 平成27年5月)  
『自治労通信 2019年冬号(No.793)』  
『災害発生時における自治体組織と人のマネジメント』(市川宏雄・中邨 章 編著/第一法規株式会社)



地方公務員災害補償基金

## はじめに

近年、大型台風、集中豪雨、地震等の大規模災害が頻発しています。この結果、災害対応に追われる被災地方公共団体の職員および他の地方公共団体から派遣される職員は心身に大きな負担が生じており、職員の「メンタルヘルス不調」が危惧されています。そのため地方公共団体は、これらの業務に従事する職員の「メンタルヘルス不調」の発生予防や適切な対応のための体制を、組織として整えておく必要があります。

本マニュアルは、平成28年熊本地震および平成30年7月豪雨（通称「西日本豪雨」）における被災地方公共団体の職員と他の地方公共団体から派遣された職員を対象とした調査研究『災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書』（令和2年3月/地方公務員災害補償基金）及び関連文献をもとに、今後地方公共団体がとるべき「災害時における職員のメンタルヘルス対策」についてまとめたものです。

災害時にメンタルヘルス不調に陥る職員を最小限に抑えられるよう、メンタルヘルス対策の策定にぜひお役立ていただき、復旧・復興への有効な備えとしてご活用いただけると幸いです。

## 目次

『災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書』から学ぶ

『災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書』から学ぶ 災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策	03
<b>I 災害時における地方公務員のメンタルヘルスの状況</b>	
① 災害対応業務に従事した職員の状況	04
② 被災地方公共団体に派遣された職員の状況	06
<b>II 被災地方公共団体での対応</b>	
① 個人の対応	08
② 組織としての対応	12
<b>III 被災地方公共団体へ職員を派遣する地方公共団体での対応</b>	
① 短期派遣について	18
② 中長期派遣について	22
<b>IV 今後被災地方公共団体となった場合への準備</b>	
① 被災地方公共団体となった場合への準備	26
② 被災地方公共団体へ職員を派遣するための準備	28
<b>V 過去の災害から学ぶこと</b>	
① 「平成23年東日本大震災」から学ぶ	30
② 「平成28年熊本地震」から学ぶ	31
③ 「平成30年7月豪雨（通称「西日本豪雨」）」から学ぶ	31

※地方公共団体を「自治体」と表記している箇所がありますが、アンケート調査等からの引用部分については、そのままの表記を使用しています。

## 『災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書』から学ぶ

（令和2年3月 地方公務員災害補償基金）

## 災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策

災害時には、被災住民の方々はもちろんですが、災害対応業務に従事する公務員にも、心身に大変な負荷がかかることがわかっています。地方公務員災害補償基金では、平成28年熊本地震、平成30年7月豪雨（通称「西日本豪雨」）を対象に、被災地の地方公共団体の職員（他の地方公共団体から派遣された職員も含む）に対して、被災時・派遣時の体験やストレス、その後のメンタルヘルス不調などについて、実態の調査研究を行いました。

私たちには、過去の災害において、その時に起こったさまざまな問題を丁寧に拾い上げ、そこから多くを学ぶことで、今後の対策に生かしていくことが必要です。東日本大震災のような甚大な被害をもたらす大災害では、ストレスのかかり方や、被害によってもたらされる問題の規模、発生する反応の中身も異なってきます。本マニュアルは、本調査研究の結果を踏まえつつ、災害対応業務に従事する地方公務員のメンタルヘルス対策をどのように行うべきかを、タイムラインに沿って具体的に解説していきます。

### 「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究」 事業概要（要旨）

#### ■ 目的

災害対応業務に従事する職員の「メンタルヘルス不調」が危惧されており、その発生予防と適切な対応が求められている。この現状を踏まえ、災害対応業務に従事する職員（被災地方公共団体職員、他の地方公共団体から派遣された地方公共団体職員）に対して調査を行い、被災時・派遣時の体験やストレス、その後のメンタルヘルス不調などについて実態を把握し、災害対応時のメンタルヘルス対策について提言することを目的とする。

#### ■ 対象災害

●平成28年熊本地震 ●平成30年7月豪雨（通称「西日本豪雨」）

#### ■ 令和元年度事業

##### 1 実施概要

アンケート調査を実施（アンケート調査項目は、ヒアリング結果に基づき作成）し、職員のメンタルヘルスの状況、メンタルヘルスに関して講じた対策内容等について調査分析を行い、メンタルヘルス対策に関する状況等を取りまとめた調査研究報告書を作成した。調査研究報告書は令和2年3月に各地方公共団体、地方公務員災害補償基金各支部等へ配布した。

##### 2 ヒアリング

- (1) 対象団体：被災地方公共団体（2団体）、被災地方公共団体に職員を派遣した地方公共団体（2団体）
- (2) 対象職員：人事等担当職員、災害対応業務に従事した職員
- (3) 実施方法：ヒアリング対象団体を訪問し面談方式により実施

##### 3 アンケート調査

- (1) 対象団体：被災地方公共団体（2団体）、被災地方公共団体に職員を派遣した地方公共団体（3団体）
- (2) 対象職員：
  - ①被災地方公共団体職員のうち、災害対応業務に従事した職員
  - ②災害対応業務に従事するために、被災地方公共団体に派遣された職員
- (3) 実施方法：郵送法により、対象職員本人が返信用封筒を使用し、地方公務員安全衛生推進協会へ直接郵送

#### ■ 令和2年度事業

##### 1 実施概要

令和元年度に実施したヒアリング、アンケート調査及び令和2年度に実施したヒアリングの結果を基に、メンタルヘルス対策に関するマニュアルの作成を行い、各地方公共団体、地方公務員災害補償基金各支部等へ配布する。

##### 2 ヒアリング

- (1) 対象団体：被災地方公共団体（1団体）
- (2) 対象職員：災害対応業務に従事した地方公務員のサポートを行った産業医、保健師
- (3) 実施方法：ヒアリング対象団体を訪問し面談方式により実施



# 1

## ① 災害時における地方公務員のメンタルヘルスの状況

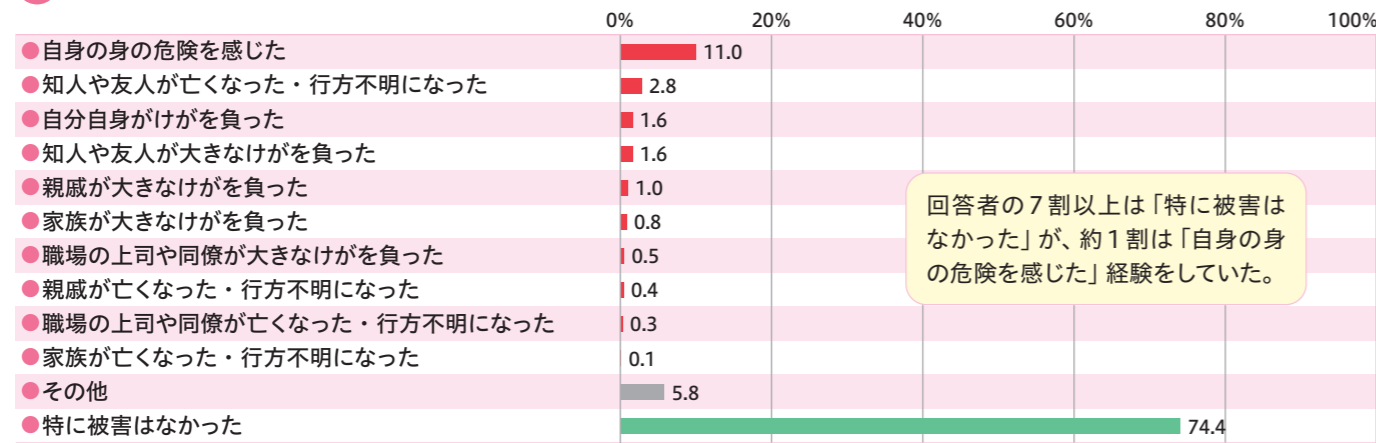
# 災害対応業務に従事した職員の状況

以下は、災害対応業務に従事した被災地地方公共団体の職員に対して行ったアンケート調査の回答です。

### 自身の被災状況

「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」アンケート調査(4)【被災地票】自身の被災状況 Q4.

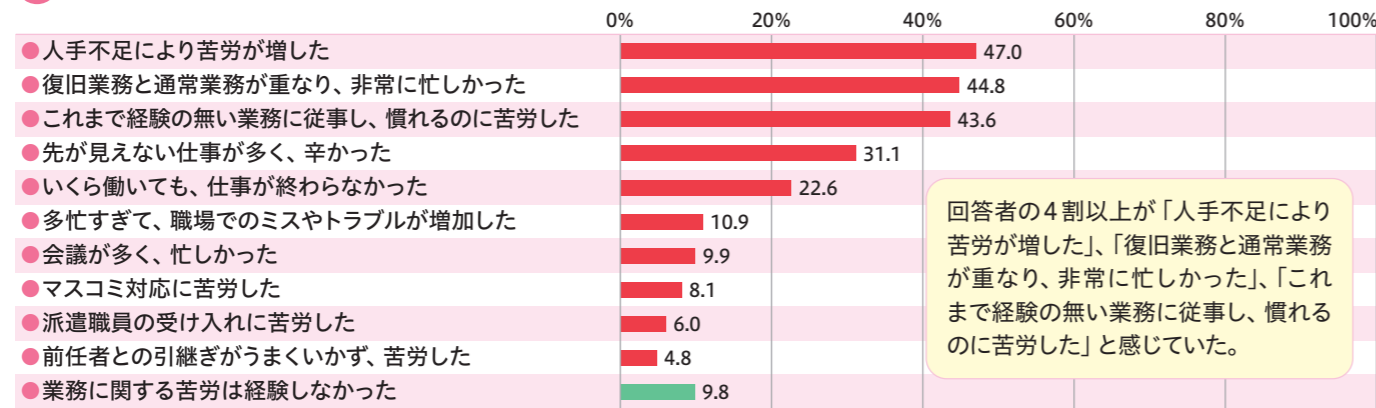
Q あなたやあなたの身近な方は被害を受けましたか。(複数回答)



### 勤務に関する苦勞 <業務に関して>

「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」アンケート調査(9)【被災地票】勤務に関する苦勞 Q9.

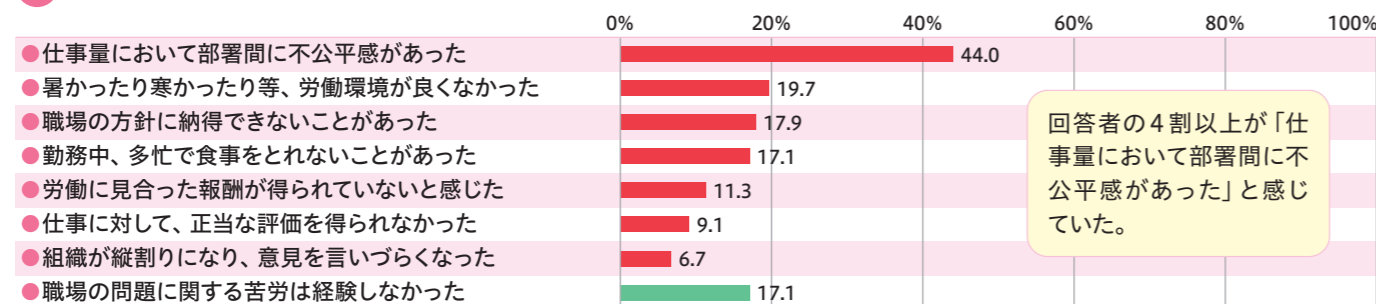
Q 災害後から現在までの期間で、勤務に関して以下の苦勞はありましたか。(複数回答)



### 勤務に関する苦勞 <職場の問題>

「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」アンケート調査(9)【被災地票】勤務に関する苦勞 Q9.

Q 災害後から現在までの期間で、勤務に関して以下の苦勞はありましたか。(複数回答)

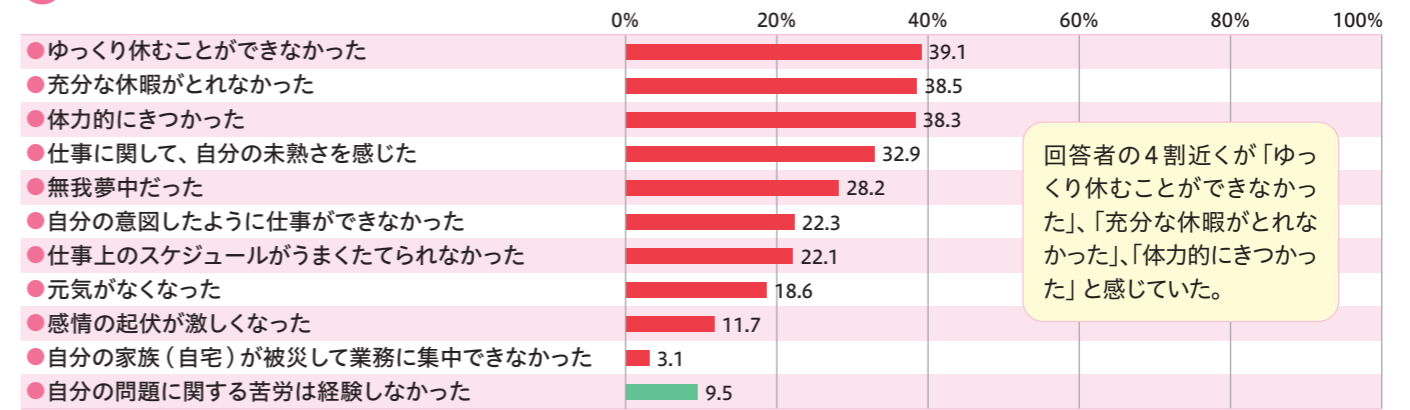


突然発生する災害に対応する被災地の地方公共団体職員の苦勞は、計り知れないものがあります。平成28年の熊本地震と平成30年7月豪雨(通称「西日本豪雨」)の調査研究「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」のアンケート結果から、実際に被災対応業務に従事した職員たちの心の状態がどのようなものであったかをみていきましょう。

### 勤務に関する苦勞 <自分の問題>

「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」アンケート調査(9)【被災地票】勤務に関する苦勞 Q9.

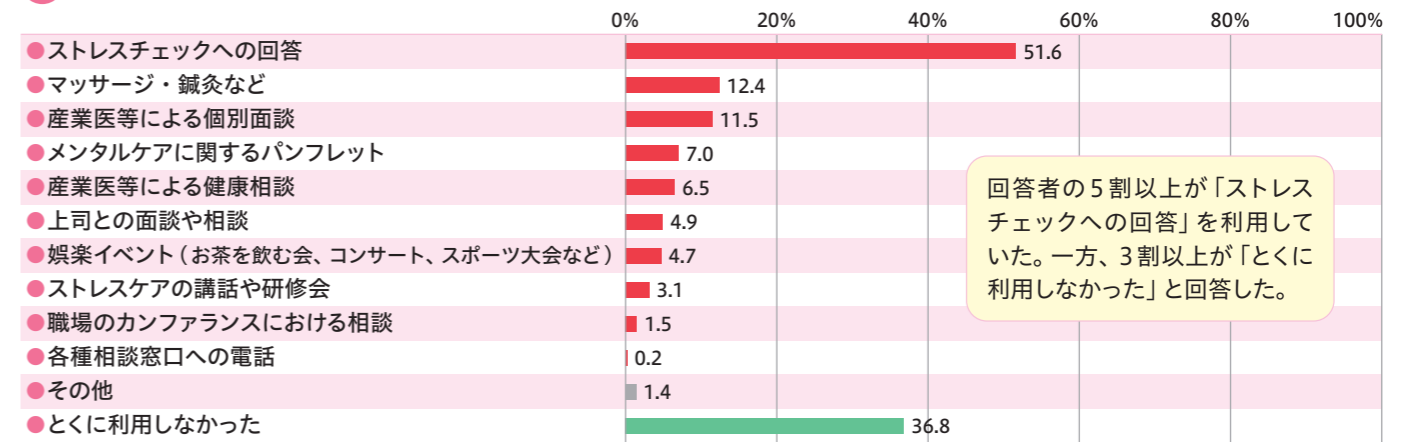
Q 災害後から現在までの期間で、勤務に関して以下の苦勞はありましたか。(複数回答)



### 職場が用意した災害ストレスケアの利用状況

「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」アンケート調査(10)【被災地票】職場が用意した災害ストレスケアの利用状況 Q10.

Q 災害後、職場が用意した以下の制度や活動を利用しましたか。(複数回答)



以上から、被災地方公共団体の職員の4割以上の方が、人手不足の中これまで経験してこなかった災害対応業務に従事し、さらに通常業務と並行して行わなければならないなどの非常な苦勞に晒されていたこと、業務量について部署間の不公平感を感じていたり、4割近くの方が、ゆっくり休むこともできず体力的にきつい状態にあったことがわかります。

本調査では、調査時点(令和元年9月~10月)において約1割の人が被災による心の傷(PTSD症状)を、1割弱の人が気分障害・不安障害を有している可能性があることも明らかになっています。今後に向けた被災後の対策については、一定期間後業務量の多い部署に人員を増員する、一定期間後業務を再配分する、派遣職員がきたら被災地職員を休ませる方針を徹底する、などの回答が多く挙げられていました。

# 2

## 1 災害時における地方公務員のメンタルヘルスの状況

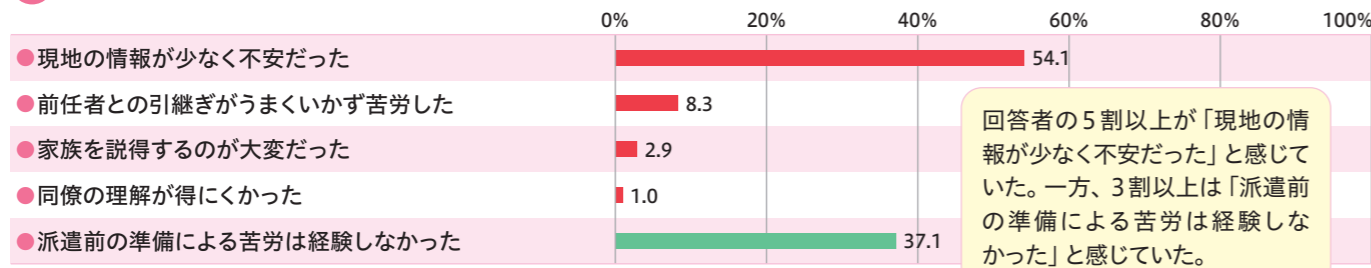
# 被災地方公共団体に派遣された職員の状況

以下は、災害対応業務に従事するために、他の地方公共団体から派遣された職員に対して行ったアンケート調査の回答です。

### 勤務に関する苦勞 <派遣前の準備>

「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」アンケート調査(8)【派遣元票】派遣元勤務に関する苦勞 Q8.

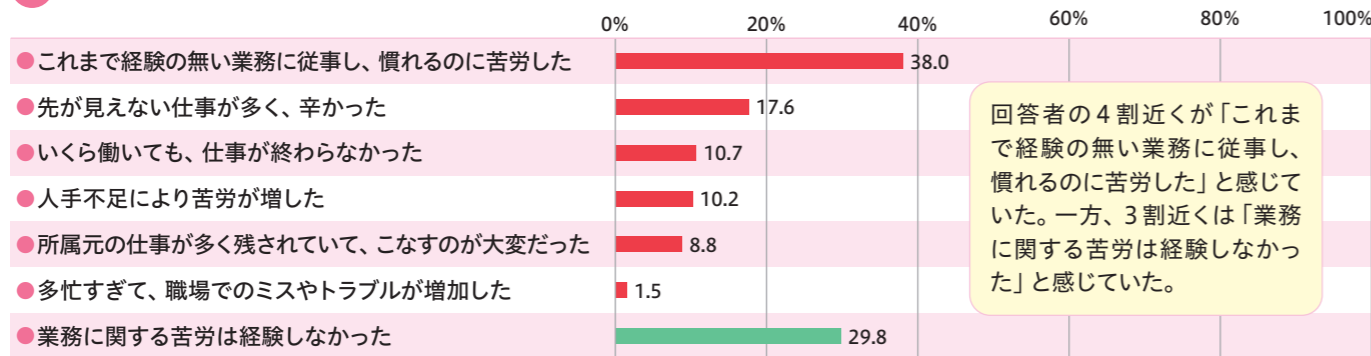
Q 派遣期間中、勤務に関して以下の苦勞はありましたか。(複数回答)



### 勤務に関する苦勞 <業務に関して>

「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」アンケート調査(8)【派遣元票】派遣元勤務に関する苦勞 Q8.

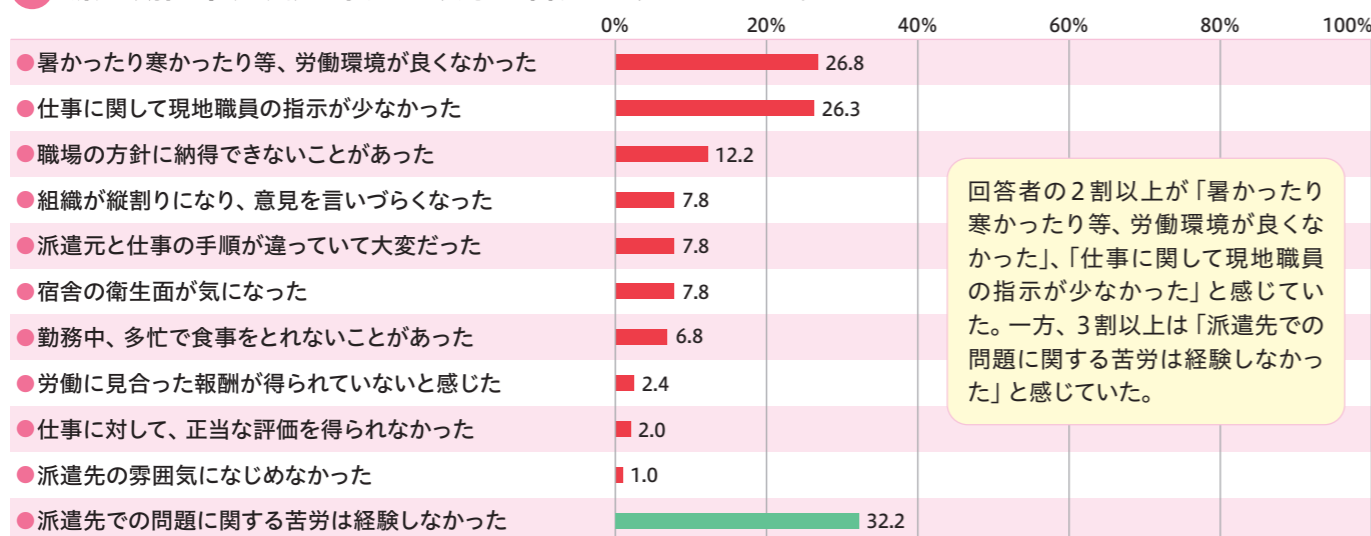
Q 派遣期間中、勤務に関して以下の苦勞はありましたか。(複数回答)



### 勤務に関する苦勞 <派遣先での問題>

「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」アンケート調査(8)【派遣元票】派遣元勤務に関する苦勞 Q8.

Q 派遣期間中、勤務に関して以下の苦勞はありましたか。(複数回答)

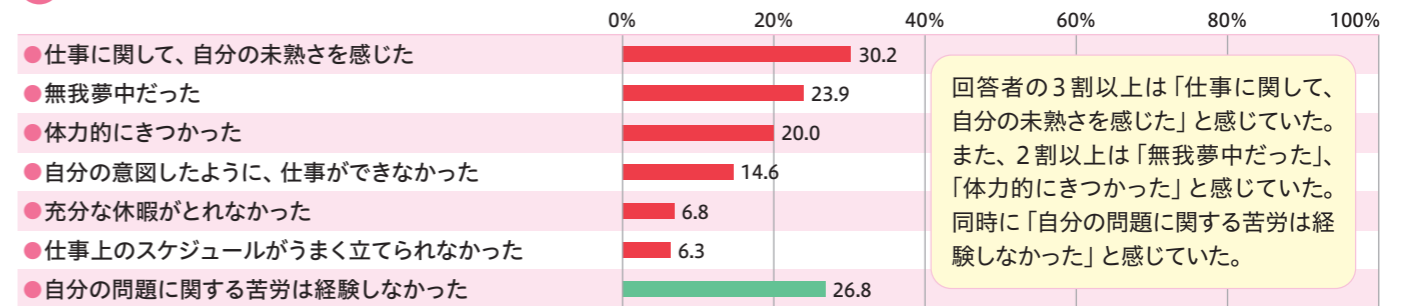


被災地の地方公共団体に他の地方公共団体から派遣される職員には、現地の状況がつかめないまま派遣されることもあり、被災地の職員とはまた違ったストレス要因があります。どのようなことにストレスを感じ、どのような対処が必要とされたかをみていきましょう。

### 勤務に関する苦勞 <自分の問題>

「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」アンケート調査(8)【派遣元票】派遣元勤務に関する苦勞 Q8.

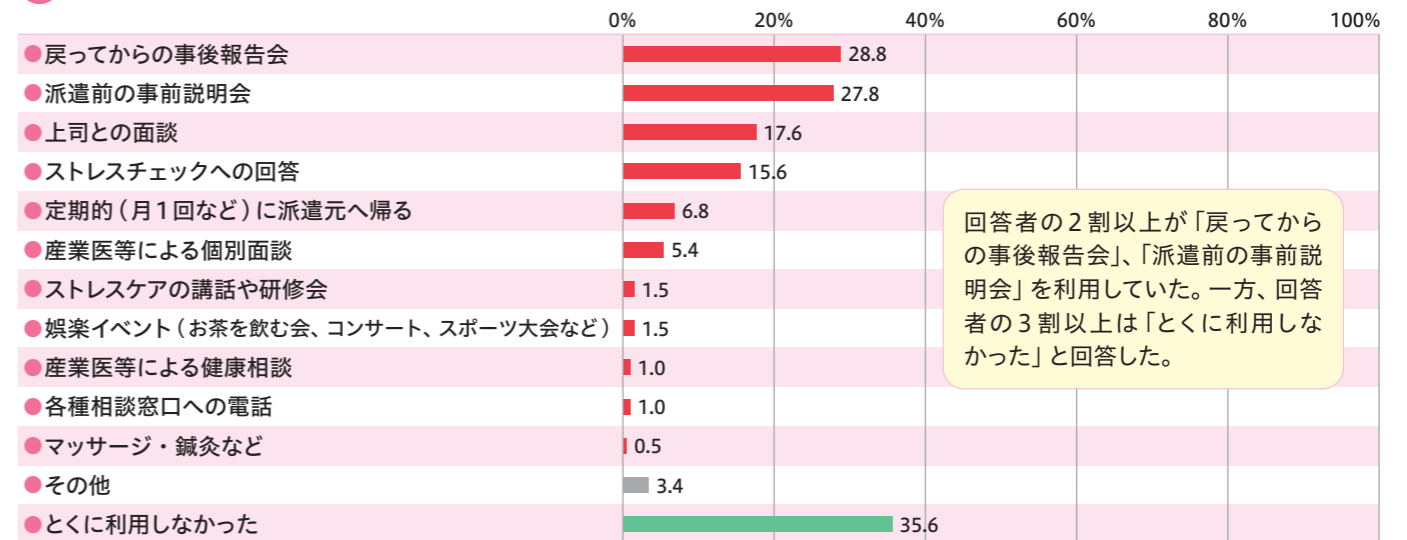
Q 派遣期間中、勤務に関して以下の苦勞はありましたか。(複数回答)



### 所属地方公共団体が用意した災害ストレスケアの利用状況

「災害時における地方公務員のメンタルヘルス対策調査研究報告書」アンケート調査(10)【派遣元票】所属地方公共団体が用意した災害ストレスケアの利用状況 Q10.

Q 派遣に際し、所属自治体が用意した以下の制度を利用しましたか。(複数回答)



被災地方公共団体に派遣された職員は、派遣前に現地の情報が少なく不安だったこと、これまでに経験のない業務に従事したこと、労働環境の悪さや現地職員からの指示が少なかったことに苦勞したことがわかります。ストレスケアについては、3割近くの方が所属地方公共団体が用意した事前説明会や事後報告会を利用しています。本調査ではこのほかに有効だったケアとして、派遣された職員と飲みに行く、現地の職員と飲みに行く、とにかく食べる、定期的に派遣元へ帰る、外出や旅行などが挙げられています。また、調査時点(令和元年9月~10月)において気分・不安障害を有している可能性がある人は4.9%でした。

今後に向けた対策については、必ず複数人のチームで派遣する、安全な住まいや食事の確保、事前のニーズの把握、などの回答が多く挙げられています。



# 1

## II 被災地方公共団体での対応

# 個人の対応

災害による惨事に直面したとき、また災害対応業務の中で、心にさまざまな負荷がかかり、ストレス反応が生じます。多くは時間の経過とともにおさまりますが、ストレスの要因が大きすぎたり、ストレスへの適切な対処がなされないと、次第に重症化・長期化することもあります。組織としてのストレスケアが行われるまでの間、まずは職員本人が自身のストレスの度合いを把握し、速やかにセルフケアを行うことが必要です。

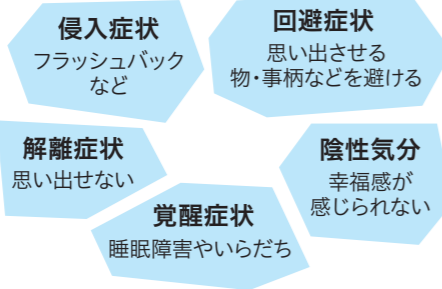
### 災害時のストレスについて

被災直後から1カ月以内に起こる

#### 急性ストレス反応/急性ストレス障害

被災直後から右のような急性ストレス反応が現れます。多くは一過性の反応ですが、3日～4週間持続し、強い苦痛を伴い、かつ日常生活に支障を来す場合は「急性ストレス障害」(病気の状態)の可能性があります。

#### 急性ストレス反応の主な症状



症状が1カ月以上続く場合

#### 外傷後ストレス反応/外傷後ストレス障害 (PTSD)

左記の症状の持続や新たな症状の発現が1カ月後以降に認められる場合、「外傷後ストレス反応」が生じている可能性があります。また、これらの症状が日常生活に支障を来す状態が継続する場合、「外傷後ストレス障害 (PTSD)」と診断される可能性がありますので、医療機関等専門家への受診をおすすめします。

[急性ストレス反応、急性ストレス障害、外傷後ストレス反応、外傷後ストレス障害 (PTSD) の関係性]



**実際の症状**

**急性ストレス反応**

- 侵入症状**
  - ト라우マとなった出来事が記憶として不意によみがえる
  - 出来事が悪夢として繰り返されたりして苦痛を感じる
  - 出来事がフラッシュバックして再び起こっているように感じる
  - 出来事の記憶が蘇ったときに気持ちが動揺したり、生理学的反応 (動悸や発汗など) が生じたりする
- 回避症状**
  - 出来事を思い出したり考えたりすることを極力避ける
  - 出来事を思い出させる人、場所、会話、行動、物、状況避ける
- 解離症状**
  - 出来事の重要な側面を思い出せない
  - 周囲や自分の現実が変わってしまった感覚
- 陰性気分**
  - 幸福、満足、愛情などを感じるできない
- 覚醒症状**
  - 睡眠障害 ● いらだちと激しい怒り ● 過度の警戒心
  - 集中することが難しい ● 過剰な驚愕反応 ● 自己破壊的な行動

**外傷後ストレス反応**

- 認知と気分の陰性の変化**
  - 出来事の重要な側面を思い出せない
  - 自分、他者、世界に対して否定的な信念や予想を持つ
  - 出来事の原因や結果について自分や他者を非難するような持続的で歪んだ認識を持つ
  - 恐怖、怒り、罪悪感などのネガティブな感情状態にある
  - 興味や関心を失う、他者から孤立、疎遠になっていると感じる

### 被災後すぐに行うストレスチェック (急性ストレス反応チェック)

被災後数日のうちに、急性ストレス反応チェックをします。合計が32点を超えたら、PTSDへの注意が必要です。次ページを参考にセルフケアを行い、ストレスを軽減することが必要です。また、被災直後よりも、ある程度時間が経過した後に強いストレス反応が生じる場合もありますので、ストレスチェックは定期的に繰り返し行います。

	被災1週間後				被災2週間後				被災3週間後				被災4週間後			
	1点 なかった	2点 少し あった	3点 やや あった	4点 あった	1点 なかった	2点 少し あった	3点 やや あった	4点 あった	1点 なかった	2点 少し あった	3点 やや あった	4点 あった	1点 なかった	2点 少し あった	3点 やや あった	4点 あった
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
小計 (点)																

合計得点 被災1週間後: 点 被災2週間後: 点 被災3週間後: 点 被災4週間後: 点

出典: 『東日本大震災で被災した自治体職員の急性ストレス反応 (高橋幸子, 桑原裕子, 松井 豊) / ストレス科学研究 2014, 29, 60-67』  
『被災した地方公共団体職員用急性ストレス反応尺度のカットオフ値および改定版の検討 (高橋幸子, 桑原裕子, 松井 豊)』 DOI: 10.13140/RG.2.2.32085.76005

## セルフケアの方法

セルフケアには、一人でやるセルフケア（自己解消法）と他者とのかわりの中でやるケア（社会的解消法）があります。

### 一人でやるセルフケア（自己解消法）

#### 規則正しい生活



#### 非常時こそ、生活のリズムを崩さない意識が大切です。

災害などの非常時においては、生活環境が大きく変化します。神経がたかぶってよく眠れず、お酒などに頼ってしまいがちですが、一時的にはストレスの解消になっても、体調を崩すなど、逆にストレスの元となりかねません。非常時こそ、できる限り平時と同じ規則正しい生活を心がけ、飲食の節制と十分な睡眠、休養をとることが重要となります。

入浴はリラックスを得るのに有効です。入浴が可能な状況であれば、ぬるめの風呂に8～10分以上浸かるのが効果的と言われています。



#### 眠れないときには

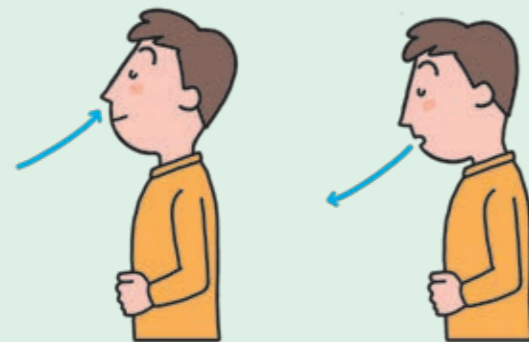
睡眠には、脳をリフレッシュさせ、自律神経やホルモンなどの働きを正常にして、ストレスのダメージから回復させる働きがあります。眠れないときには、緊張をほぐし、眠りを促す工夫をすることが大切です。

- 夕食を軽めにする
- 自分が心地よいと感じる気分転換を試みる
- ぬるめのお風呂でくつろぐ
- 寝る前に、深呼吸や軽いストレッチをする
- 眠れないときは無理に眠ろうとしない
- 必要以上に物事を重く考えすぎない
- 起床時間を一定にし、朝起きたら太陽の光を浴びる

#### リラクゼーション

#### 呼吸法

呼吸は心の動きとつながっています。息をゆっくりと長く吐くことでリラックス状態を導くことができます。



口呼吸でも鼻呼吸でもOKです。細かいやり方は気にせず、呼吸することに注意を向けます。特に吐く息に意識を集中して、ゆっくり長く吐くことがポイントです。

「3秒息を吸って、7秒で吐く」を、10回程度行います。

参考：『惨事ストレスとは何か』（松井 豊 著／河出書房新社）

#### リラクゼーション

#### 体を動かす



#### 体を動かすことで、心をほぐすことができます。

以下は、主体的な動作を通して心のポジティブな変化を促そうとする臨床動作法の「肩上げ動作課題」という運動です。



1 イスになるべく体をまっすぐに立てて座り、腕を横に垂らして準備姿勢をとる。

2 両肩をゆっくりと上げていく。ヒジに力を入れないように、だらっとさせておく。肩の上昇していく感じや凝りの感じに注目しながら上げていく。

3 さらに肩一杯ギューッと上げて、そこで数秒止め、肩・頸・背の感じに意識を向ける。凝りや痛みがあれば、こうして待っていれば、硬さが緩んで楽になると思いながら少し待つ。



4 ゆっくりと力を抜いて肩を下げしていく。そのときに、「私が力を抜いていくので肩が下がる」といった感じで肩を下げていく。

5 下げきったところで、肩・頸・背の自体感（体の変化した感じや気持ちの変化）を味わう。

ヨガ、体操、ストレッチ！  
できる運動をこまめに行おう。



参考：『惨事ストレスとは何か』（松井 豊 著／河出書房新社）

### 他者とのかわりの中でやるセルフケア（社会的解消法）

#### 会話をする

#### 気負わず話せる相手との会話は、心を解放できるひとときとなります。

##### 家族との会話

家族との会話は、多くの人が行えるストレスケアです。ストレスを受けたときほど、意識的に家族と会話をし、家族を遠ざけないようにすることが大切です。

##### 知人友人との会話

心許せる友人や知人との会話も、この上ないストレスケアです。たわいなおしゃべりが救いとなります。自分の状況や辛かったことなどを互いに話し合えば、心の荷を一旦下ろす作業にもなります。

##### 職場の人たちとの会話

苦勞を共にしている仲間と励まし合い、現場の感想や気持ちを分かち合うことがストレスケアになります。なお、部下や同僚が突然、離・退職を言い出したら、背景にうつ症状がないかを確認し、適切な対応に結びつけます。



# 2

## II 被災地方公共団体での対応

# 組織としての対応

地方公共団体は、大きなストレスに晒されることになる職員の「心の健康」を守るために、災害が起きたときに組織としてどのように対応するか、あらかじめ対策を策定しておくことが必要です。

### 職員のストレスを把握し、状況に応じた対応を行う

災害が発生すると、被災地方公共団体の職員は、不眠不休で復旧業務に当たり疲労困憊する中で、悲惨な状況を目の当たりにしたり、懸命に対応しているにもかかわらず、被災住民の方からつらい言葉を投げかけられたりすることもあります。また、自分自身やご家族が被災者でありながら、公務を優先しなければならない状況に置かれることも少なくありません。

このような非日常的なストレスは、短期間で終わるとは限りません。災害の規模が大きいほど長期間にわたり、その時々でストレスになりうる要因（ストレッサー）が変わり、発生するストレス反応も異なります。

地方公共団体では、職員の身の上にかかるストレスに対し、適切な対応を行わなければなりません。そのためには、どのようなときにどういった対応を行うかという対策をあらかじめ準備しておくこと、そして、常に職員のストレス状態を把握し、適切なタイミングで対策を講じられるよう、組織として対応していくことが大切です。

### 被災地方公共団体職員のストレスの主な要因

**自分自身や家族が被災者でありながら公務を優先**



家族の対応を後回しにして被災者対応、何カ月も自宅に帰れないなど、被災者でありながら被災者ではいられない状況に苦しむ。

**業務内容の質的変化・量的増加**



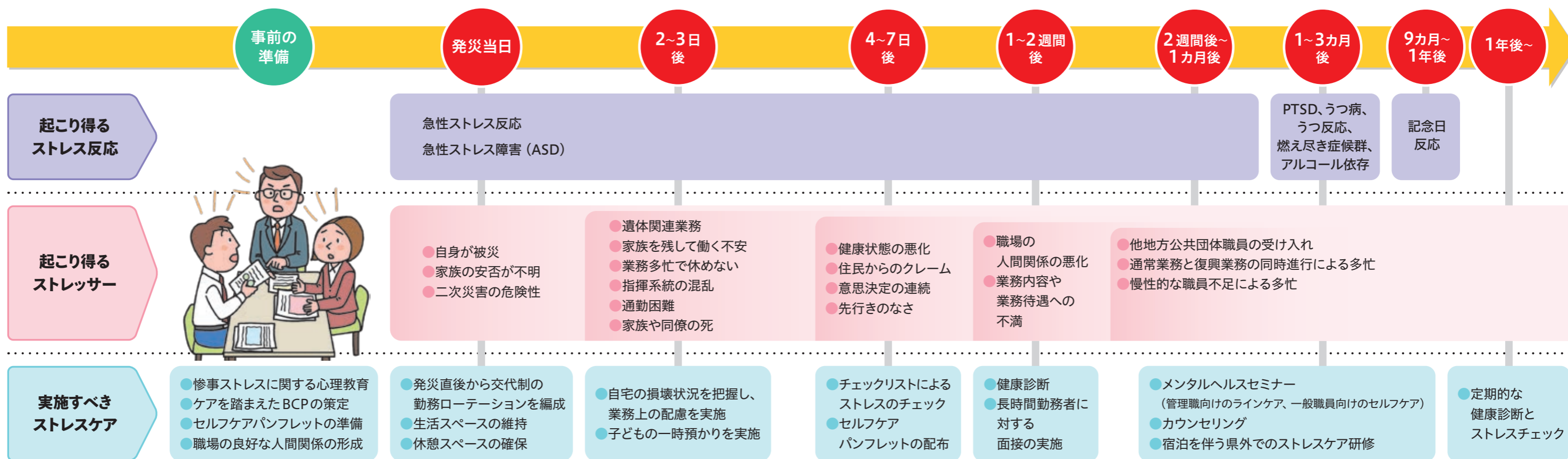
心構えのないままに遺体収容や土葬などの業務に従事、疲弊した状態で意思決定を行うなど、業務内容に質的変化が起こる。復興が進むにつれ、災害対応業務と通常業務の併走により業務量が激増する。時間外勤務の増加、慢性的な人手不足による多忙が長期間続く。

**住民とのつらい関わり**



被災住民からクレームが多くなる。何をやっても当たり前、公務員のくせに、などと言われたり、暴言や暴力を受けることもある。

### 被災地方公共団体職員のタイムライン と組織としてのストレスケアの例



参考：『社会に切り込む心理学 —データ化が照らし出す社会現象（社会臨床 第14章 被災した自治体職員の心理 表2.被災自治体職員のタイムライン）』

# 支え合える職場づくり

被災後、業務の混乱や職員のストレスをできるだけ軽減するためには、組織における機能的な支え合いの仕組みの構築が必要です。

## 事前にすべきこと

### ▶ 災害に関する事前教育 / セルフケアパンフレットの作成

#### + 事前の基礎知識でストレスのダメージを軽減

災害に直面した際に、地方公共団体の職員がどのような状況となるかを基礎知識として教育しておく必要があります。被災後の状況や自分自身に生じるストレス反応を、事前に知識を持っておくことで受け止めやすくなるからです。また、自分自身で行うセルフケアのパンフレットをあらかじめ制作しておきましょう。

単に資料を配布するのではなく、研修・勉強会の形で、組織として積極的に関わっていく仕組みを作り、職員にアプローチしていくことが大切です。

#### 事前教育の内容

- ① 被災地方公共団体で起こりやすい状況について
  - ② 自身に生じる可能性のあるストレス反応
  - ③ ストレスのセルフケア
- など

### ▶ 災害を想定したBCP（事業継続計画）の策定

#### + 人的資源へのケアを含めたBCPが必要

被災後早期復旧を図るために、事前にBCP（Business Continuity Plan/事業継続計画）を策定します。被災後は多くの職員が通常と異なる業務を行い、さまざまな混乱が生じることが予想されます。混乱を最小限にし、職員の精神的ストレスを軽減するために、組織としてストレスケアの仕組みを作り、BCPに反映しておきましょう。

そのためには、いざというときに支援が受けられるよう、日頃から精神科やカウンセリング機関とのつながりを持ち、他の地方公共団体との災害協定を結んでおくことも必要となります。

#### BCP策定のポイント

- ① 指揮命令系統・役割分担を明らかにしておく
  - ② 不測の事態を想定した各作業のマニュアルの整備
  - ③ 応援職員をスムーズに受け入れる体制づくり
  - ④ 組織としてのストレスケアの仕組みを整備
- など

### ▶ 職場の良好な人間関係づくり

#### + 非常時に、日頃の問題点が表面化することも

被災後は、ストレスの影響で職場内で怒りが生じやすく、上司や同僚とのトラブルが生じたり、また、これまで表面化していなかった職場の問題が顕在化することもあります。被災後の混乱時に業務を円滑に進められるよう、上司や部下、同僚とは、日頃から相手に配慮しつつ自分の意見を述べるなど、自由に意見をやりとりできる関係を作っておきましょう。

#### 管理職の役割

日々、職場の人間関係への目配りをしていきましょう。また、業務における改善点がわかっている場合は、災害が起こる前に解決できます。職員が発言しやすい環境づくりをするのも管理職の役割です。



#### 発災後

## 業務体制における対策

#### 管理職の役割

部下のストレスや疲労の状態を絶えずモニターするとともに、管理職が自ら進んで休養をとる・セルフケアを行うなど、職員が休養しやすい環境づくりを実践しましょう。

#### 管理職の役割

職員によって被災の状況が違い、職場に温度差が生じることも。部下が辛い状況に追い詰められないよう、管理職は「いつでも相談を受けよう」というメッセージを発信し続けることが大切です。

#### 管理職の役割

「ご苦労様」「頑張っているね」など、言葉や態度で評価を表すことが、職務への誇りや使命感の回復につながります。

### ▶ 業務の質的变化・量的増加からくる問題に対応

#### + 勤務ローテーション体制を確立、業務の不均衡を解消

発災直後から、BCPに基づいた業務ローテーション体制を組みましょう。発災直後からしばらくの間は、多くの場合、24時間体制での災害対応が必要となりますが、業務内容・業務量の不均衡が続くと不満が生じ、ストレスの原因となります。交代勤務でのローテーションやチームでの業務対応など、特定の個人に過重な負担がかからないような仕組みづくりが必要です。

#### + 負荷のかかる部署が時間の経過とともに変遷することへの対応

災害対応業務は、損壊した家屋の判定、罹災証明書の発行、土木、建設、建築関係など、多岐に渡ります。時間の経過とともに負荷のかかる部署が変わっていきますので、BCPに沿って、状況に応じた人員の配置を考慮することが必要です。

#### + 休暇・休養の付与

職員が適宜休暇や休養がとれるように配慮しましょう。ストレスで心身の健康が損なわれる前に、ストレス要因から一旦離れることが大切です。

#### + 休憩スペース、生活スペースの確保

休憩スペース、生活スペース等の確保をしましょう。住民やマスコミの視線に触れずにすむ、安心して休憩がとれ、同じ仲間と本音を語り合える場所や時間は、心の回復にとっても重要です。

### ▶ 被災者でもある職員への配慮

#### + 自宅の損壊状況等を確認、業務上の配慮を行う

職員の自宅の損壊状況、家族の安否や様子などを聞き取り、必要に応じ業務上の配慮を行います。何よりも公務を優先しなければならない公務員にとっては、家族を心配せず、安心して業務に邁進できる環境が大切です。

#### + 子どもの一時預かりなどの実施

小さなお子さんがいる家庭には、子どもの一時預かりの場所を設けるなどの必要な対応を実施します。

### ▶ 活動の肯定的な評価

#### + ねぎらい、評価がストレスを緩和する

精一杯対応しているのに、住民から理不尽なクレームを受けたり、自分の無力さを感じたりして、心に強いダメージを受けることがあります。こうしたときにも、目に見えない苦労をねぎらわれたり、肯定的な評価を受けたりすると、業務の重要性を改めて自覚し、誇りや使命感を確認でき、ストレス反応が緩和されます。

