

特集

コロナ対応による疲弊から 職員を守るために 支援のためのヒントを探る

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、昨年初頭から自治体職員の業務は飛躍的に増大した。事業者や生活困窮者への支援、自宅療養者の健康観察や入院調整など、職種や所属を問わず、多忙をきわめる状況が長期にわたって続いている。さらに、その終わりが見えないことも相まって、自治体職員の疲弊は、日々、限界に近づいているといっても過言ではない。こうした状況に対し、職域保健として職員をどう支援していけばよいのだろうか。今回は、現場や識者の声から、そのヒントを多角的に探ってみた。

緊急インタビュー

↓ 大阪市の取り組みを聞く

職場環境、安全衛生体制のあり方など 平時の取り組みが コロナ対応の礎となる

大阪市人事室人事課 厚生グループ
お話を
出雲谷 恭子さん 医務監兼 医務主幹 総括産業医
うかがった方
西本 伊津美さん 保健副主幹／保健師／精神保健福祉士
瀧川 忍さん 担当係長／保健師

コロナ対応に伴う長時間勤務者や心身両面での不調者の増加に、いかに適切に対応していくか。これは、程度の差こそあれ、今、どこも自治体も抱えている課題だろう。

こうした課題に対し、大阪市の職

（インタビューは、9月8日、リモートにより実施し、本稿の内容は同日時点の状況に基づいています）

長時間勤務職員の 面接指導対象者数は コロナ禍前の3倍以上に

最初に、大阪市ではコロナ対応に伴い、長時間勤務職員に対する医師面接指導の対象者がどのくらい増加したのか、ということからお聞かせください。

西本 市長部局全体の長時間勤務職員の面接指導対象者数は、コロナ禍前の平成28年度から31年度までは、年度当たり平均214件でした。それに対しコロナ禍が始まった昨年度は、その3倍以上の697件となり、本年度は昨年度以上のペースで増加している状況です。過去、選

挙*1や行政調査などの要因で、件数が増えた年度もありましたが、昨年度からの増加ぶりは、これまでにないものです（資料1）。医師面接だけでなく、職員からの心身の健康に関する相談件数も、大幅に増えています。

ただ、こうした状況に対し、産業医や産業保健師を増員するといった措置は講じていません。基本的にコロナ禍前と同じ安全衛生体制（資料2参照）で臨んでいるところです。

出雲谷 大阪市では、各事業所（24区役所と25の局・室）が、それぞれに安全衛生体制を構築しています。産業医も、各事業所には地域の開業医の先生などに委嘱し、定期健診の事



人事室人事課厚生グループの医師、専門職の皆さん。
前列左から、西本優子さん（厚生担当課長）、出雲谷さん、西本さん。後列左から瀧川さん、石川さん（保健師）、元川さん（保健師）、米澤さん（保健師）

*1 大阪市では、長時間勤務職員の把握に際し、時間外勤務の上限規制における特例業務（災害対応、選挙対応等）に従事するために行った時間外勤務も含めている。

資料1 大阪市長官庁全体での長時間勤務者面接指導対象者の推移

年度	令和2年度	平成31年度	30年度	29年度	28年度
対象(延)人	697人	300人	190人	217人	149人

資料2 人事室人事課厚生グループ安全衛生担当の体制

(事務)	課長1名 課長代理1名 係長1名 係員4名
(医師)	総括産業医 1名(出雲谷) 健康管理医 10名(うち、心の健康管理医3名)非常勤 職場嘱託産業医72名(各事業場に配置)
(保健師)	保健副主幹1名・係長1名・係員3名

参考 大阪市役所データ
 ▶健康管理対象者：市長官庁2万722名(令和3年5月1日現在)
 ▶所属数：24区役所と25局・室 ▶事業所数：109事業所
 (大阪市人口：275万4,742人 世帯146万5,136世帯(令和2年10月1日現在、国勢調査))

後措置や長時間勤務者の面接指導に当たっていただいています。この「職場嘱託産業医」は72人おります。こうした各事業所の安全衛生活動を統括するのが私ども厚生グループで、必要に応じて各事業所の活動をフォローしています。たとえば今、ご説明した昨年度からの長時間勤務者の急増により、面接指導件数が職場嘱託産業医のキャパシティを大幅に超えてしまいました。そこで、厚生グループから、総括産業医である私と、一部の「健康管理医」が各事業所に出張し、分担して面接指導に当たっています。健康管理医とは外部に委嘱してい

る非常勤の産業医で、平時は人事室の健康管理室、および一部の事業所で、産業医活動に当たっていただいています。

——出張面接指導を実施した回数と人数は、どのくらいになっているのですか。

西本 令和2年度(5月20日～3月25日)は36回出張し、184人に面接指導を行いました。今年度は8月30日までで、すでに33回・137人となっています。

出雲谷 出張面接指導の増加に伴い、健康管理医の先生の執務回数も、随時、増やしている状況です。

西本 健康管理医のうち3人は、大阪市立大学等から来ていただいている精神科の先生です。「心の健康管理医」として、来庁時には復職面接に当たっていただいたり、部下のメンタルヘルス不調等に悩む管理監督者からの相談を受けていただいたりしています。

また、他の産業医や私たち保健師に対しても、精神科医の立場から、さまざまなご指導・ご助言をいただいています。今回のコロナ禍においても、メンタルヘルス不調者の対応に際し、とても心強い存在となっています。

「不調は自分で解決？」 専門職ゆえの落とし穴も

——面接指導では、睡眠障害やアルコールの過剰摂取など、さまざまな訴えをお聞きになっていると思いますが、いかがでしょうか。

出雲谷 確かに、不眠や頭痛などの体調不良は、よく聞かれますね。

たとえば保健所職員の場合だと、昨年は「終電で帰る日が続き、睡眠時間が十分にとれない」といった声が多かったのですが、今年は「タクシーで2時、3時に帰宅するのが普通。終電で帰れば良いほうです」となっており、状況は一段と厳しくなっています。

また、市民の方から相談やクレームを受けるだけでなく、関係する外部機関との調整等にも当たらなければいけないので、「精神的にきつい」という方もおられます。

西本 他にも、病院や介護施設など専門職が多い職場があります。

そうした職場では、衛生管理者や専門職自身が、メンタルヘルスのパフレットをつくるなど独自の対応をしている場合もあります。「どのような情報を提供すれば良いのか」という相談を受けたこともあります。

出雲谷 逆に、専門職が多いゆえに、職員のメンタル対策に目が向きにくいというケースもありますね。

管理監督者にも職員自身にも、「専門職なのだから、メンタルヘルス不調は自分で解決できるだろう」という意識があるためだと思います。ただ、こうした意識は当然、対策の遅れにつながるもので、望ましくありません。

どの職場も今、コロナ対応に追われています。そうした中で、課長級以上の管理職まで実務に忙殺され、時間外勤務者の把握すら難しい所属もあります。そうした所属に対しては、厚生グループの保健師が対象者を把握し、その所属に私や保健師から直接、「面接指導をさせてほしい」と迫ることも、珍しくありません。

——専門職の場合、自宅療養者を入院に誘われなかった場合など、特に自責の念に苛まれるという話も聞きますが、いかがでしょうか。

出雲谷 ご本人の健康管理を目的とする産業医面接では、あえてこちらからお聞きすることはありません。

専門職、一般事務職を問わず、面接の際に必ずチェックするのは、抑うつ症状があるか、職場の支援はあるか、職場で孤立感を覚えることは

ないかなどです。ただ、ご本人から辛さの訴えがあれば、傾聴するようになっています。

宿泊療養施設への 応援職員に対するケア

——では、一般事務職の方からは、どのような声をお聞きになっていきますか。

西本 今回のコロナ対応の特徴として、一般事務職の方は、それぞれの所属でのコロナ対応業務に加え、新規感染者数の増加等にに応じて、保健所および各区役所保健部門*2などの応援業務に当たるケースが非常に多いことが挙げられます。それまで未経験だった分野の業務、職場環境に対応するストレスはとて大きいといえます。応援を受け入れる側も、その対応に想像以上の労力が必要となる等の声が聞かれます。

また、よく聞かれるのが、感染への不安に関する訴えです。コロナ禍初期のころは、各事業所の衛生管理者や所属長から、どのように感染防止策を講じれば良いのかという相談も多く寄せられ、保健師を中心に、その対応をしました。

出雲谷 感染への不安は、特に宿泊療養施設の運営に当たる応援職員の方々に強く見られました。

宿泊療養施設では、当然、ウイルスに曝露しないよう、ゾーニングなどの対策を徹底しています。われわれ医療職や専門職ならば、そうした知識が身に付いている分、不安を抑えることができます。

しかし一般事務職の方は、知識はお持ちだとしても、「感染者と同じ建物に入り、業務を遂行すること」に対する不安は、どうしても大きくなってしまいうです。特に初期の段階では、その不安は非常に大きかったと思います。

こうした状況を受け、宿泊療養施設立ち上げメンバーに対しては、業務従事後に面接を実施しました。また、派遣前後には保健師が作成したセルフケアのチラシを配付するなど、メンタルヘルスに関する情報提供を行いました(資料3参照)。

瀧川 私は、昨年4月、市として初

めて宿泊療養施設を立ち上げた際に、その運営に当たる職員のケアに携わり、出雲谷先生による面接にも立ち会いました。

そうした中で痛感したのは、やはり「これまで感染症の防疫業務の経験がなかった職員の方々の不安は本当に大きい」ということでした。

そこで、業務従事後に、個別にメールを送るという取り組みを始めました。メールでは、「本当にお疲れさまでした」というメッセージとともに、「ホッとひと安心した時にこそ、メンタルヘルス不調に陥りやすくなるので、いつでもご相談ください」といったことをお伝えしました。

——業務従事後の面接では、どのようなことを聞くのですか。

出雲谷 今のお気持ちや体調に関することはもちろん、応援に行くに当たって、「ご家族との間でどのよう

なやり取りをされたか」ということを、お聞きするようにしています。

宿泊療養施設での勤務に当たっては、ご家族も感染に対する大きな不安をお持ちだったに違いなく、職員には不安とともに葛藤もあったことでしょう。そうしたことも含め「大変でしたね」と労い、寄り添うようにしています。

あなたが倒れてはいけない

——専門職、一般事務職を問わず、過労死ラインを超えてまで働こうとする、あるいは働かざるを得ない職員も少なくないと思います。そんな職員には、どのような対応をされているのですか。

出雲谷 どの職員も使命感は強いのですが、中には「目の前に対応を待っている市民がいる限りは、倒れるまでやり続ける」という方までおられ

資料3 感染症関連業務に従事する職員に配付するチラシ



ストレスによるからだ、行動、気持ちの変化や、セルフケアのポイントなどを解説している。

資料4 庁内ポータルサイトでの情報提供



厚生グループでは、以前から庁内ポータルサイトで毎月、「安全衛生最前線!」と題し、さまざまなテーマで情報発信してきた。コロナ禍でも、COVID-19とこころの健康、ストレスとの関係や、セルフケアなどの情報を提供している。

*2 指定都市である大阪市では、平時から保健所と各区保健福祉センターが感染症対策業務を連携しながら行っている。

ます。

そんな方にはまず、「あなたが倒れてはいけません」と申し上げます。市民に徹底して尽くそうとする気持ちには素晴らしいが、あなたが倒れてしまったら、そこで公務は中断し、結果的に市民を守ることができなくなってしまう……。そういったことをお伝えしたうえで、「心身の健康状態をいかに良好に保っていくか、私と一緒に考えましょう」というスタンスで、話をつないでいきます。

また私は、「面接を受けられる職員、どなたに対しても、「感謝の念」を必ずお伝えするようにしています。個人的なことですが、私自身、大阪府で生まれ育った人間ですので、この大阪市のため、懸命に働いてくださっている職員の方々には、産業界というより一人の市民として、感謝の念を伝えずにはいられないのです。西本 先ほど、「専門職の自責感」というお話が出ましたが、自責感、あるいは共感疲労*3といった感情は、一般事務職の方にも、よく見られるところですよ。

そこで、日本赤十字社やWHO(世界保健機関)などが出している、コロナ禍におけるメンタルヘルスに関する資料(資料4参照)を庁内ポータルサイトに掲載し、全職員に発信するという取り組みも行っていきます。メンタルヘルス不調の予防には、相談窓口での対応も重要だと思いますが、どのような形で運営されているのですか。

西本 市が直接運営するカウンセリングルームと、外部の業者に委託している相談窓口を用意しています。カウンセリングルームでは、平日の昼間に、専従のカウンセラーと保健師2名が、交替で相談を受けています。

ただ、内部の窓口には相談しづらい、あるいは電話やメールで相談したいという方もおられます。そういった職員のため、コロナ禍前から、外部の窓口を用意しています。

主治医にもアプローチし 内科疾患の治療を徹底

——長時間勤務が続くことによる、フィジカル面への影響はどうでしょうか？

出雲谷 そこは、私が非常に危惧している点です。

職員の多くは、これまでも多忙な職場を経験してきました。しかし、ここまで忙しい状況が、しかもこれほどの長期間続くというのは初めて

のことです。そして、こうした異常な状況の下、高血圧など内科疾患の治療を中断してしまう職員が相当数、いらつしやるのです。

このようなケースに遭遇した時は、可能な限り早期に介入するようにしています。ご本人はもとより、その管理監督者に対しても、「今日、明日にでも、すぐ受診して(させて)ください」と強くお伝えします。

さらに主治医に対しても、ご本人が長時間勤務の状況にあることや、現在の血圧が異常高値であることを情報提供します。また、場合によっては、就業制限の意見を述べるための根拠となる病状の確認やご意見をいただけるよう、「情報提供依頼」のお手紙を書きます。

こうした主治医、管理監督者との連携ができることにより、生命にかかわる脳血管疾患や心疾患の発症といった健康被害を幸いにして防ぐことができています。

瀧川 長時間勤務をされている職員の方は、面接の時間もとれないほど、業務に追われています。血圧が高くなったり、疲労がたまっていたりすることにも、気づくことができないことも、珍しくありません。

そうした方々を見逃すことのない

よう、率先して、本人や管理監督者に働きかけること、一人でも多く、面接や受診につなげる体制づくりをすることが、厚生グループに所属する保健師の責務だと思っています。

不調者を出さないポイント 良好な職場環境と人間関係

——パンデミックや自然災害のような「有事」において、職員が健康を保つには、どうすれば良いのでしょうか？ ここまでのご経験を踏まえ、教えてください。

西本 コロナ対応で困難な状況乗り越えた職員に後で話をうかがうと、「先輩が、『こういう時は、完璧じゃなくていいんだよ。フォローするよ』と言ってくれた」、「尊敬する所長から、直接、労いの言葉をいただき、力になった」、「このチームだから乗り越えられた」などとおっしゃいます。そんな声を聞くと、平時からの職場環境や人間関係が、いかに大切か、ということを強く感じます。

また私は職員の方から相談を受けの際、「これまで、困難な状況にどのように対処されてきたのですか？」と尋ねます。それを思い出すことによって、コロナ禍というこれまで経験したことのない事象にも立

*3 共感疲労とは、相手の話を聞いた時、その相手に共感や同情しすぎて感情を強く動かされることにより、自分自身が疲れてしまうこと。詳しくはP11を参照

ち向かう力、レジリエンスを発揮していただけないかと思うからです。

出雲谷 先ほど、面接で「職場での孤立感」を必ずチェックすると申し上げましたが、幸いにして、孤立感を訴える方はほとんどおられません。

「職場内のチームワーク、人間関係がすごく良くて、常にコミュニケーションを取り、相談しながら業務を進めることができている」という声が、圧倒的多数を占めます。

ごく稀に、「孤立感を覚える」といった声をお聞きしたときは、必ず管理監督者に職場の状況を聞き、解決につなげるようにしています。「心配な部下がいる」という管理監督者からの相談を受けた場合も、同じで



長時間勤務者に対する面接指導で、職員の話をお聞きする出雲谷さん(右)と瀧川さん。アクリル板を設置し、感染対策にも万全を期す

す。これらは、コロナ禍前から行ってきたことです。

すでに申しあげましたように、平時から良好な職場環境をつくっておくことが、有事でも不調者を出さないポイントだと、私も強く感じているところです。

西本 大阪市では平成23年度から「大阪市職員心の健康づくり計画」に従い、メンタルヘルス不調者への対応やラインケア・セルフケア研修、先ほど触れた相談窓口の整備などを一歩ずつ進めてきました。

困難な時こそ「これまで積み重ねてきた枠組みやツールがある」ということが、取り組みの大きな支えになっています。

——職場環境から安全衛生体制まで、平時の取り組みが、コロナ対応の礎になるといえそうですね。

地方自治体のあり方を 社会全体で見直す契機に

——コロナ禍はまだまだ終わりが見えませんが、最後に、個人として、あるいは職域保健としての今後の展望などをお聞かせください。

瀧川 私は、先ほど申し上げた、一人でも多くの職員を面接につなげる体制づくりのお手伝いを今後も続け

ていきたいと考えています。保健所を所管する健康局をはじめ、特に大変な状況に置かれている事業所に対しては、厚生グループとしてできること、協力できることを見出し、積極的に提案していきたいですね。

また、庁内で陽性者やクラスターが発生した場合には、それ以上感染を拡大させない、また濃厚接触者の方々の不安を少しでも軽くする、といった取り組みにも、関わってまいりましたが、こちらも継続して力を入れていきたいと思っています。

西本 最近、出雲谷先生やチーム内で、「地方自治体には、今後もパンデミックや災害は必ず起きるといった想定の下での組織づくり、体制づくりが求められている」といったことをよく話します。パンデミックというすごい出来事に立ち向かっているという経験を、組織としても個人としても、何らかの形で実らせたいと思います。

職域保健の重要な取り組みとしては、研修の実施です。集合研修の実施が難しい状況が続いていますが、今年度は、計画している研修はすべてオンラインで開催しています。例外として、職場環境改善研修については、必要性和効果を考え、職場へ

の講師出張型研修を実施します。コロナ禍だからこそ、セルフケアのあり方をはじめとして「伝えたいことは伝える」という姿勢で、今後も臨みたいと考えています。

出雲谷 私は、コロナ禍が地方自治体のあり方を、社会全体で考え直す契機になればと思っています。

たとえば、災害時については、自治体間の相互支援、広域支援の仕組みができています。今回のパンデミックでも同じような動きが一部、出てきていますが、それが今後、もっと広がるのが望まれます。

たとえ小さくとも、先に光が見えれば良いのですが、今はまだ見えてきません。「流行の波を一つ乗り越えても、また、次が……」と思ってしまう」と、多くの方がおっしゃいます。確かに、そのとおりなんです。

そうなると、言えることがただ一つ、「どうか、ご自分をお守りください」ということです。それが今の正直な気持ちです。

——この経験を、せめて前向きにとらえ今後に生かす、そして最終的には「自分を守る」ことを考えてほしい、ということになるでしょうか。本日はお忙しいなか、ありがとうございました。