

DHEAT リーダー向け リーダーシップの 手引き

令和4年3月

目次

はじめに	1
1. DHEAT に期待される支援とは	2
2. DHEAT リーダーの役割	3
(1) 効果的なリーダーシップのためのスキル	4
(2) リーダーとリーダーシップ	7
3. 支援関係を築くために	9
(1) 派遣先の情報を集めること	9
(2) 常に派遣先の力になろうとすること	10
(3) 平時のマナー、気配りを保つように心がけること	12
(4) 支援を受ける側の心の動きを知ること	12
(5) 落ち着いた態度を保つこと	14
(6) 支援を受ける側の価値観や考えを尊重すること	14
(7) 信頼関係を築くコミュニケーションスキル	15
(8) 災害時の交渉力	18
4. 効果的なチームワークの作り方	19
(1) 各メンバーの役割を明確化する	19
(2) チーム内のコミュニケーションを図る	19
(3) メンバー同士が敬意を払う	19
5. DHEAT のセルフケア	21
(1) 自身に生じるストレス反応に気づく	21
(2) 十分な睡眠と栄養を確保し、業務の一環として休憩をとる	22
(3) 支援者にできることの限界を知る	23
(4) 身近な人々と支えあう	23
(5) 組織によるケア	23
終わりに	25
参考文献	25

○はじめに

平成15年5月に中央防災会議がまとめた「防災に関する人材の育成・活用について 報告」では、災害対応に携わる者に必要な能力として、以下の3つが挙げられています。

- 1) 災害発生後時間経過とともに何が起こるか、自分の周辺で何が起こるかなどを具体的にイメージすることができるイマジネーション能力
- 2) 情報不足下、あるいは情報集中下において状況を分析・判断し、理解する能力
- 3) 自らの災害に関する知識を有機的に結合し、状況に応じ最適な判断を行い、迅速に行動する能力（状況や意見を伝達するプレゼンテーション能力、連携、助け合いのためのコミュニケーション能力を含む）

これらのイマジネーション能力や判断能力等を養うため、全国保健所長会 DHEAT 養成研修（基礎編）において状況付与型の図上訓練が行われています。平成30年に DHEAT が制度化されて以降、毎年、DHEAT が応援派遣される災害が起こっています。しかし、DHEAT の人材育成は簡単ではありません。行政組織に所属していると災害の対応を実際に経験する機会は限られているため、経験値を積むことが難しく、たとえ研修を受講していても、いざ DHEAT として派遣されるとなると、「自分の役割は何だろう」、「役に立つのだろうか」、などの不安が湧き上がってきます。特に発災後は情報不足に加え、常に状況が変化するため不確定要素が多く、支援者の不安を増大させることとなります。実際に活動した DHEAT にアンケート調査を行ったところ、半数以上の DHEAT が派遣前に不安を抱えていました。

これまでの災害において、DHEAT には被災地と支援者、あるいは多くの保健医療福祉活動チーム同士の連携役を担うなどのリーダーシップが求められています。そこで、研究班では DHEAT リーダーを対象として活動に際しての不安を小さくし、最大限のパフォーマンスを発揮していただくことを目的に、既知の知見やこれまで災害で支援者として活動した保健医療福祉活動チームや NPO 団体の方々へのインタビュー等をもとに、DHEAT リーダーの役割や支援の心構え等についてまとめました。本冊子が DHEAT リーダーだけでなく、リーダーを支える DHEAT メンバーにとっても、活動の一助になれば幸いです。

令和4年3月

厚生労働科学研究費補助金（健康安全・危機管理対策総合研究事業）
「災害時健康危機管理支援チーム（DHEAT）の研修の質の向上に関する研究」

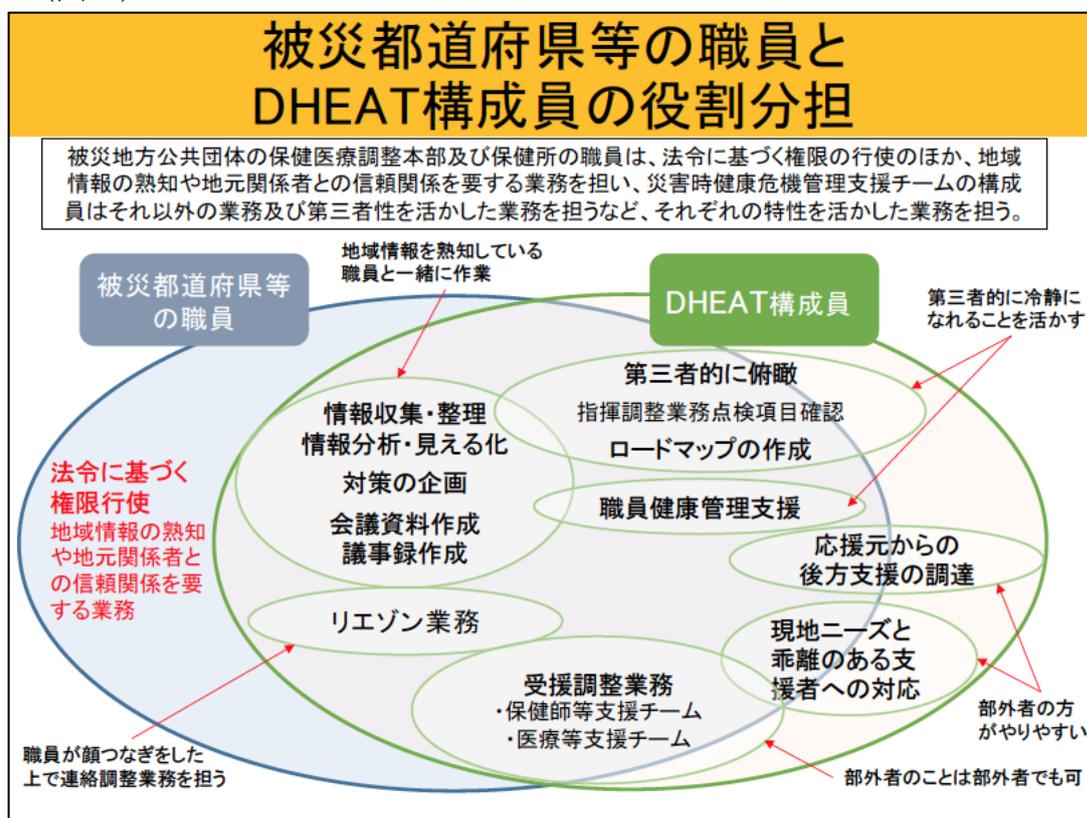
研究班

1. DHEAT に期待される支援とは

これまでの DHEAT 活動検証の結果、実際の災害時に DHEAT に求められる業務は、DHEAT 活動要領が示す「被災都道府県等の職員と DHEAT 構成員の役割分担」(図 1) のとおりであることが示されています。

発災後、保健所や市町村が通常業務を抱えながら目先の災害対応に追われるなかで、DHEAT が情報収集・整理 分析、調整業務、会議運営支援など本部運営支援に関する業務に、チームとして対応したことが非常に効果的でした。

(図 1)



(出典：DHEAT 活動要領)

また、被災地職員に対しては、「そんなの当たり前」、「〇〇すべき」、「なんでこれしてないの」、「これ知らないのですか」などの指導や、「何でもできますよ」、「何でも言ってください」など指示を待つことより、「こういうことも必要だと思いますが、もしよかったら案作ってみますよ」、「こういうまとめ方もありますよ」、「私たちにこういうことができますよ」など提案型で助言し、DHEAT 自らそれを実行するという形での支援が有効であったことが分かっています(図 2)。

(図 2)

被災自治体が望む活動内容

先を見越した助言や提案

- 災害対応経験のある隊員がありがたかった
- 各フェーズで起こりうる事象に対する予防的視点での助言が有効だった

提案型の支援

- **指導・指摘** × 「〇〇すべき」、「これは当たり前」
- **指示待ち** △ 「何しましょうか」、「何でも言ってください」
- **提案・助言** ○ 「〇〇が必要みたいだから私たちが案を作りましょう」、「こういうまとめはどうでしょうか」

プッシュ型の応援体制

- 多くの保健医療チームが来る初動の時期に活動調整をしてもらいたかった
- 発災後すぐにDHEATが来ていれば、適切な受援体制が構築できていたのではないかと



(出典：令和元年度厚生労働科学研究費補助金「実践を踏まえた災害時健康危機管理支援チームの質の向上、構成員、受援者の技能維持に向けた研究」)

このように重要な役割を持つ DHEAT には、リーダーシップを発揮できるリーダーの存在が不可欠です。

2. DHEAT リーダーの役割

DHEAT は、専門的な研修・訓練を受けた都道府県等の職員の中から、医師、歯科医師、薬剤師、獣医師、保健師、臨床検査技師、管理栄養士、精神保健福祉士、環境衛生監視員、食品衛生監視員、その他の専門職及び業務調整員により、現地のニーズに合わせて、1 班当たり 5 名程度で構成されます。これまで派遣された多くの DHEAT で医師がチームリーダーの役割を担い、被災自治体の保健医療調整本部や被災保健所、様々な保健医療福祉活動チームとの関係を構築し、マネジメント支援活動を行っています。

すべての医師がリーダーの資質を持っているとは限りませんが、DHEAT アンケート調査からは様々な職種が関わる災害対応の場面では、医師が DHEAT のリー

ダーであることが、周囲との関係を築きやすいという意見がありました。

平時および災害時の DHEAT リーダーの役割として、以下が挙げられます。

<DHEATリーダーの役割>

(平時)

- ・ 自組織の運営、職員のマネジメント
- ・ 災害時保健医療福祉活動に関する知識の習得
- ・ 勤務部署内および地域の関係団体と連携した災害対応研修等の主導
- ・ 災害時対応体制の構築、活動方針策定の主導

(災害時)

- ・ 派遣先における被害規模の把握、的確な状況判断
- ・ 活動方針の立案
- ・ メンバーへの明確な行動指示
- ・ 派遣先における円滑な人間関係の構築

(1) 効果的なリーダーシップのためのスキル

リーダーというと、生まれつき特別な資質を持った人、スター性やカリスマ性を持った人を想像しがちですが、リーダーは必ずしもスターや人気者である必要はありません。教育と実践により誰でもリーダーを務めることができます。また、普段、私達の周りを見渡してみても、リーダーには親分タイプ、コーチタイプ、放任主義タイプ、型破りタイプなどいろいろなタイプがあります。様々なリーダータイプの共通項として「信頼できる」という点が挙げられます。

ここで、アメリカ合衆国連邦緊急事態管理局(Federal Emergency Management Agency : FEMA) が全米で行っている地域住民の自主防災組織(Community Emergency Response Team :CERT)の研修プログラムから、効果的なリーダーシップに関するスキルを紹介します。DHEAT だけでなく、災害時に支援活動を行う方々に幅広く参考になる内容です。

<効果的なリーダーシップのためのスキル>

①	<p>チームのやる気を高める</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・チームのミッションに対する情熱を示す ・メンバーを意思決定に参加させる ・メンバーに有意義な責任を与える ・メンバーをほめる ・チームの結束を高める ・働きやすい環境を作る
②	<p>責任を負う</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・チームの最終意思決定者として行動する ・結果を受け入れる ・間違いやミスを認める ・必要な時に指導を求める ・計画を見直す ・うまく行かない状況を改善する
③	<p>決断力を持つ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・事実に基づいて意思決定する ・意見に耳を傾けるが、最終的な決断を下す ・個人の直感を信じる ・タイムリーな意思決定を行う ・推測で判断しない ・衝突を迅速に解決する
④	<p>効果的にコミュニケーションを図る</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・質問を用いてやりとりを誘導し、集中力を維持する ・メンバーの意見や見解を聞く ・言語的、非言語的な合図を読み取る ・明確な指示を出す ・チーム内でバランスの取れた交流ができるようにする
⑤	<p>倫理的に振る舞う</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・誠実であること ・他人を尊重する ・自分の職務に真剣に取り組む ・誰に対しても公平に接する ・自分の能力の範囲内にとどまる ・期待される行動の模範を示し、良い手本となる

⑥	信用を築く 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動と言葉に一貫性を持たせる ・ チームに期待される価値観やモラルに従って行動する。 ・ 長所と短所を正直に話す ・ 状況についてオープンで正直であること ・ 間違いや失敗を認める ・ メンバーからの意見に耳を傾ける ・ メンバーの判断を信頼する ・ メンバーが成功することを期待する
---	--	---

災害時には、好むと好まざるとに関わらず、DHEAT も被災者や他の支援者から様々な感情をぶつけられたり、衝突したりして、自分の心が大きく揺さぶられる事態に直面することは珍しくありません。そのような場面に遭遇した場合にはこのスキルを読み返し、気持ちを落ち着かせ、支援者としての役割を再認識することが大切です。



コラム 「自分たちの活動目標を明確にする」

DHEAT 第2班として派遣された時、自分たちの班で DHEAT による支援活動は終わると漠然と理解していましたが、具体的にどのように終わらせるのかははっきりさせないまま、被災地入りをし、第1班からの申し送りどおりに活動を開始しました。

数日後、同じ場所で活動していた統括 DMAT から助言を受け、支援者として活動を始めるときには派遣先としっかり話し合い、約1週間の活動期間の間に、「何をやるべきか」、「どこへ向かうべきか」という目標を設定し、メンバーに対しても明確に伝えることの大切さを教えてもらいました。

また、活動をとおして、派遣先に対しても、様々な支援者に対しても、尊敬と信頼の念をもって人と人の繋がりを創ることが DHEAT リーダーに求められることを感じました。

A 県 DHEAT 医師

(2) リーダーとリーダーシップ

リーダーとリーダーシップは異なります。リーダーと任命されていなくても、誰にでもその人の力に応じ、その場に応じてリーダーシップが発揮できます。リーダーシップの発揮は必ずしも、一人のリーダーだけでなく、メンバーそれぞれが持つ特徴を生かし、その時々において適切なリーダーシップの役割を果たす、あるいは複数の人でリーダーシップをとるという方法もあります。

災害時には、公式の指揮系統を維持しつつ、リーダーシップをリーダーに固着せずに個々のメンバーがリーダーシップ機能を果たすことによって、刻々と変化していく状況に対応することが求められます。

リーダーは、メンバーの見解に耳を傾ける度量を持ち、臨機応変に権限移譲を行い、メンバーの判断を信頼することが大切です。

コラム 「あなたはどのリーダータイプ？」

リーダーを4つのタイプに分類する「PM理論」という考え方があります。PM理論とは、1960年代に心理学者の三隅二不二氏らが提唱した理論で、リーダーの行動をP（Performance）行動とM（Maintenance）行動の2次元からとらえ、その行動を発揮している程度によって、リーダーを①PM型、②pM型、③Pm型、④pm型の4つのタイプに分類します。

①PM型（P・M共に大きい）

目標を明確に示し、成果をあげられると共に集団をまとめる力もある。

②pM型（Pが小さく、Mが大きい）

集団をまとめる力はあるが、成果をあげる力が弱い。

人望はあるが、仕事は今ひとつというタイプ。

③Pm型（Pが大きく、Mが小さい）

目標を明確に示し、成果をあげるが、集団をまとめる力が弱い。

成果はあげるが人望がないタイプ。

④pm型（Pが小さく、Mも小さい）

成果をあげる力も、集団をまとめる力も弱い。

組織にとって最も望ましい結果をもたらすのは①PM型であり、それに②pM型が続き、以下③Pm型、④pm型の順で、その効果が減少することが多くの研究において見いだされています。単に企業において見いだされただけではなく、医療組織・教育における教師集団・地方自治体の管理者など広範囲にわたっています。

大切なことは、リーダーシップがリーダー個人の特性ではなく、その行動であるという点です。リーダーシップ・タイプも固定したものではなく、リーダーの行動によって変化することになり、リーダーシップの向上・改善が可能であるということを意味しています。

3. 支援関係を築くために

災害の規模が大きくなればなるほど、被災自治体の対応力を越える業務が発生し、物的・人的応援の受け入れが不可欠になるため、全国の自治体では平成29年3月に内閣府が作成した「地方公共団体のための災害時受援体制に関するガイドライン」をもとに、業務継続計画（BCP）の策定や、地域防災計画に応援・受援体制や計画を位置付ける取り組みが進められています。

しかし、事前に計画を準備していても、いざ災害が発生した時には、すぐに支援を受け入れることも、また支援を行うことも容易ではありません。それは支援が1つの人間関係を築くことであり、行動や態度によって、お互いにある程度の理解と信頼を必要とするためです。ひとたび支援者と支援を受ける側のあいだに効果的な支援関係が築かれると、適切な対策を展開することができます。

（1）派遣先の情報を集めること

支援者が派遣先に到着して効果的にスタートを切るために、現場の指揮命令系統、組織、方針と手順、安全性、利用できるサービスについてできるだけ詳しく情報を集めておくことが必要です。また、事前の情報不足は支援者の不安増大に繋がります。これからどんなことが起こるのか、どんな支援者がいて、どこに行けば連携できるのか、可能な限り素早く情報を集めましょう。

コラム 「派遣前の情報収集の重要性（その1）」

～被災地の被害状況・活動状況に加え、安全管理の観点から～

- ・DMAT活動を重ねてきた今でも、派遣前は不安になります。被災地に入る前の不安を解消するため、まず、現地での問題点や活動の進捗状況などをDMAT事務局に聞きます。派遣先の県庁の本部でも様々なことを聞いてメモを取ります。
- ・EMISからクロノロなどを見て、現地での活動状況や派遣先までの道路状況など、安全情報をできるだけ多く入手しておきます。災害の種類を問わず、支援者の危険度は上がるため、手に入れられる情報はすべて手に入れておくことをチーム全体として心がけています。
- ・支援では初めて行く場所が多いため、地名や市町村名の読み方を調べます。

統括DMAT・統括DPATインタビューより

コラム 「派遣前の情報収集の重要性（その2）」 ～事務局による後方支援～

・事前の情報収集については、DPAT はまだ経験も浅いため事務局で後方支援することが多いです。DMAT からの情報を共有しながら、地域の誰に声をかければいいのかを判断します。DPAT が来ることを相手先に伝えておくことで、DPAT 自身も安心して活動することができます。

・DPAT のメンバーは少ない経験のなかで不安を抱えて現地に入りますが、そこに後方支援として情報を共有し、支援者をつなぐ役割を意識しています。

統括 DMAT ・統括 DPAT インタビューより

・初動では、被災地にはどこにどのような団体が入っているか、支援に入った先でどこと繋がったらいいか、地元とどうやって繋がったらいいか、という相談が事務局にあります。被害状況も提供します。少し活動が進んでくると、過去の災害でどのような対応をしていたか教えてほしいなど、過去事例を聞かれることも結構あります。

NPO 団体事務局長インタビューより

（2）常に派遣先の力になろうとすること

DHEAT 研修では、「寄り添い支援」という言葉がよく使われます。たとえ支援しようという努力が快く受け入れられなくても、どんな状況であっても、支援者は苛立ちや嫌悪をあらわにすることはせず、常に派遣先の力になろうという姿勢を保ち続けることが大切です。

一方で、支援者の使命感、過度な意気込みや高揚感が派遣先のニーズと合わずに、かえって派遣先に負担をかけてしまうことがあるので注意しましょう。

コラム 「派遣先の活動で心がけていること（その1）」

～現地に到着したらしっかり挨拶、侵襲的にならないように～

・現地での活動にあたっては、カウンターパートとなる方にしっかり挨拶し、活動の目的を丁寧に説明したうえで、ディスカッションをします。侵襲的にならないように気をつけています。外部からの支援者はテンションが高い状態で被災地に入ることが多く、状況によっては現地の方にとって迷惑になりかねないからです。

・似た災害はあっても同じ災害はないと言われるように、地域の現状に合わせて活動することが重要です。

・あれも出来ていない、これも出来ていないと責めるのは明らかに侵襲的です。まずは受援者に寄り添い、何が一番困っているのかを把握することが大切です。ただし、受援者自身が困りごとを整理できていない場合も多くあります。助けてほしいことは沢山あってもどのようにお願いすればいいのかも分からない混沌のなかで、出来ていないことがあるのは当たり前です。

統括 DMAT・統括 DPAT インタビューより



(3) 平時のマナー、気配りを保つように心がけること

災害という非常事態下では、被災者はもちろん支援者も強いストレスの影響を受けます。イライラしたり怒りを感じたりすることは自然なことです。だからこそ、支援者は平時のような人間関係におけるマナー、気配り、エチケットをより一層心がけるように努めましょう。

(4) 支援を受ける側の心の動きを知ること

災害に直面すると、人は日常と異なった心の動きをすることが知られています(表1、図3)。災害に直面した人々への対応を行う際に、被災者の心の動きを正しく知ることが欠かせません。特に被災地の自治体職員は活動義務を背景とした疲労が生じやすくなっており、自らや自らの家族の不安や疲労が重なり、燃え尽き等のストレスが生じることが知られています。

高橋らが行った、東日本大震災時に業務を行っていた宮城県の自治体職員615名を対象とした発災後1週間の急性ストレス反応に関するアンケート調査では、現実感の消失や茫然自失などの解離性症状や睡眠障害が多く認められています。

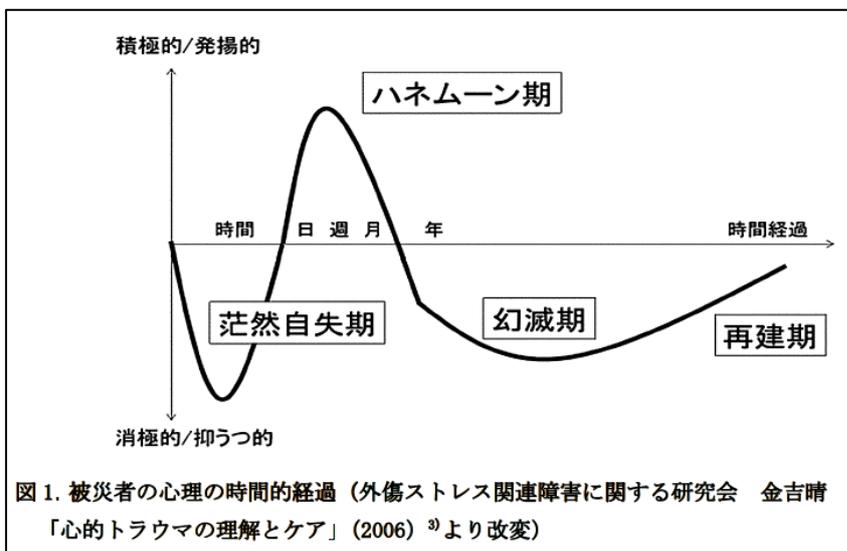
DHEATは発災後～約1ヶ月後にかけて活動することが多いと考えられますので、この期間中に支援を受ける側にはどのような心の動きが起こるのか理解しておくことが大切です。

(表1：災害後の時期別の被災地域の心理的变化)

超急性期 (発災後数日)	被災の心理的衝撃で茫然自失となり、恐怖・衝動的行動・虚脱状態を呈する。また強い不安、緊張、過敏反応、不眠、拒食が生じる。
急性期 (数日から数週間)	集団で苦難を乗り越えるべくソーシャルサポートを強めようとする心理が働き、ハネムーン期と呼ばれる相互扶助の活動や至福感・多幸症的、躁の言動が生じる。
中期 (1か月～数か月)	人的物的喪失の甚大さと復興の困難さに直面し、うつ、自責感、喪失感、被害感が生じる幻滅期と呼ばれる時期。被災状況の格差に対して被遺棄感・怒りが周囲に向かうこともあれば、自分だけが生き残ったという罪悪感が生じる場合もある。
復興・再建期 (数か月以降)	全体的な災害支援は終了する中で、多くの被災者の心理は正常化するが、一部の被災者に生活のパターンの激変、経済的苦境、地域コミュニティの変化・喪失による二次的ストレスが生じる。被害全体に目が向けられ、個々の被災者は後回しにされ、問題が個別化し、深刻な心理的問題は気づかれにくくなる(缺状格差)。

(出典：「自治体の災害時精神保健医療福祉活動マニュアル」)

(図3)



(出典：「自治体の災害時精神保健医療福祉活動マニュアル」)

コラム 「サイコロジカル・ファーストエイド」

サイコロジカル・ファーストエイド (Psychological First Aid ; PFA) とは、災害や戦争などの危機的な出来事の影響を受け、苦しんでいる人、助けが必要かもしれない人に行う心理的な支援のことで、支援活動が被災者にとって有害であったり、押し付けがましいものとならないように配慮しながら、実際に役立つ支援を提供するための指針です。WHO 版 PFA と米国版 PFA があります。

PFA の基本的要素は、1) 安全、2) 安心、3) 周囲とのつながり、4) 自己効力感、5) 希望という5つのカテゴリーから構成されます。

PFA は心理の専門家にしか出来ないことではありません。被災地職員の気持ちに寄り添い、支えるスキルが記されています。



(5) 落ち着いた態度を保つこと

人は、他の人の態度から物事を判断します。支援者が穏やかな態度とはっきりした考えを示すことによって、信頼に足ると受け止められやすくなります。穏やかで共感的に話すよう心がけます。

(6) 支援を受ける側の価値観や考えを尊重すること

支援者の価値観や経験、思い込みによって、支援を受ける側が体験したことや体験していることを決めつけることは控えましょう。経験が豊富な支援者ほど、自分の経験が解決に役立つと解決策を作り上げてしまいがちです。支援者は支援を受ける側が主体的に対処することができるように手助けすることしかできません。大切なことは、お互いに支援の対象となる問題をきちんと理解し、分かち合うことです。

コラム 「“出羽守” に注意」

- ・ 何度も被災地を訪れるなかで「出羽守」という言葉を耳にすることがあります。〇〇ではこれでうまくいったから、△△ではこうだったから、と、他の被災地を例に挙げて活動方針を決めようとするものです。
- ・ 成功事例を次の災害に生かすことは良いことですが、出羽守になってしまうと受援者には重荷になる場合もあります。

統括 DMAT・統括 DPAT インタビューより

コラム 「派遣先の活動で心がけていること（その2）」

～支援者を支援するという目的を伝える～

・避難所に1,000人の被災者がいるとの情報が入ったとしても、まず支援対象となるべきはその1,000人ではなく、避難所・保健所・行政の職員です。これは1人の行政職員が元気であることでどれだけ住民の健康をカバーできるかを考えれば分かることです。まずは、保健所や行政の皆さんを支援しに来たと伝えるようにしています。

・支援者を支援するという我々の目的をしっかり伝えることを心がけています。現地の方々と支援者は決して対立すべきではないというメッセージを伝えることで、距離は少しずつ縮まると信じています。

統括 DMAT・統括 DPAT インタビューより

（7）信頼関係を築くコミュニケーションスキル

災害対応の知識や経験が豊富で、技術が優れていても、派遣先の関係者と上手に関わり、関係性を築くことができなければ効果的な支援は難しくなります。この関係性をつくる能力の1つが、コミュニケーション能力です。

①真摯な姿勢を伝える非言語的コミュニケーション

良好な支援関係を築くうえで、言葉を適切に使う力は重要ですが、言葉によって伝達されるメッセージ（言語的コミュニケーション）がコミュニケーション全体の2～3割であるのに対して、言葉以外の手段による伝達（非言語的コミュニケーション）が7～8割を占めるといわれています。非言語的コミュニケーションには、対人距離（相手とどれくらいの距離を置くのか）、体の動き（傾き、向き、姿勢など）、表情、視線、身振り、抑揚、流暢さ、接触などが挙げられます。

支援者の「役に立ちたい」という思いは、言葉以上に支援者の表情や視線などの非言語が伝えてくれます。初対面の挨拶の時や会話をする時には、非言語的コミュニケーションを意識しましょう。

②「聞く」と「聴く」

話の聞き方には、「聞く」と「聴く」の2つがあります。「聞く」は音を耳で感ずることです。一方で、「聴く」は注意深く耳を傾けることを意味します。支援者には相手の話を「聴く」ことが求められます。話だけでなく話している相手の思いや感情にも関心を向けて、「聴く」ことを意識しましょう。

災害時という緊迫した状況下で必要な情報を効率よく得ようとする、支援者から質問ばかりしてしまい、一方的だったり抑圧的な印象を与えてしまいます。支援者が話し手にならないよう、相手が「自分の話をちゃんと受け止めてもらえた」と安心できる聴き方を心掛けましょう。

③情報を共有する方法

相手が伝えたいこと、自分が理解したことにズレがないか確認することは大切です。その方法として、話のなかで相手の言葉を短くそのままの言葉で返したり（繰り返し）、要点を整理して返す（要約）ことで、情報をより正確に共有することが可能になります。

④質問を使い分ける

情報を効率よく収集する時に有効な質問が、「はい」「いいえ」で答えてもらうクローズド・クエスチョンです。会話の流れをよくすることにも繋がります。より多くの情報を得るためには、オープン・クエスチョン（「～について話していただけますか？」など）が有用で、会話を広げる効果もあります。

ただし、「なぜ?」「どうして?」などのオープン・クエスチョンで聞き手が一方的に質問をすると、相手は問い詰められているように感じ、萎縮してしまいがちです。

⑤共感的な態度を心がける

「同情」は自分が基準であり、「共感」は相手が基準です。支援者は、相手の感情を理解し、その気持ちに寄り添おうとする共感的な態度と、それを適切に表現することが大切です。共感するためには、相手の感情を察する力が求められます。言葉が伝える言語メッセージだけでなく、表情やしぐさなどに表れた非言語的メッセージにも注意を向けましょう。そして、自分が理解した感情を言語化して

相手に伝えるように心がけましょう。

支援者の思い込みや信念（「〇〇すべき」、「〇〇なはず」、「〇〇しなければならない」など）を押し付けることは控えましょう。



コラム 「現地でのコミュニケーション」

～相手の話をよく聞く・責めない・肯定的に受け止める～

・まず相手の言うことを肯定的に、相槌を打つように心がけています。その後、これはこのように進めてもいいですかと小出しに提案します。こちらの意見のほうがいいと思うこともありますが、まずは話をよく聞いてから提案するようにしています。

・Yes-But の形式を心がけています。まずは yes で受け入れることが大切です。過去の災害の資料を共有し、その中から支援方法を選ぶこともあります。

統括 DMAT・統括 DPAT インタビューより

・被災地でコミュニケーションを取る時には、「出来ないことを責めない」ことを意識しています。スタッフなどに対しても、いろいろ出来ない事情がありますから責めないことは大前提にしています。

・きちんと情報提供したり、きちんと話せば何とかかなると思っています。我々の活動のなかでは情報共有会議という色々な団体がたくさん来て会議をする場が多いですが、オープンな場で色々な団体ときちんと情報を共有するのがとても大事だと思っています。オープンな場にする事で、間違いも回避されると思います。

・お互いに行き違いなどが多いこともありますので、話を聞いて、これが行き違いの原因か、これで誤解が生まれた、などが分かることも結構あります。

NPO 団体事務局長インタビューより

(8) 災害時の交渉力

DHEAT には、被災地や様々な団体との調整能力が求められますが、災害という特殊な状況下では、平時よりも組織間の摩擦や衝突が起きやすく、これらの回避・解決には、交渉力が不可欠です。

交渉術の 1 つに win-win のアプローチ方法があります。一方的な自己主張の応酬ではなく、自分と相手の利益の一致を模索し、合意を形成することです。

DHEAT 活動アンケート調査でも、冷静に議論や提案ができる技術と提案等を受け止める技術、外部との交渉力、コミュニケーション力を身につける必要性が挙げられました。災害時にはそれぞれの団体が役割を発揮する、つまり「餅は餅屋」で対応することが必要ですが、お互いに協働しないと乗り越えることはできません。相手の反応に動揺したり、ペースを乱されたりすると、伝えたいことが伝わらなくなってしまいますし、相手の話にも耳を傾けることができなくなります。交渉の場面では、まず落ち着くこと、そして話し合いを行い、被災者のためにできることを一緒に考えていく姿勢が大切です。

コラム 「現地で交渉するとき」 ～前へ進めるために～

- 一度、ボタンを掛け違えてしまうと、元に戻すためには 10 倍の時間と努力が必要です。
- 選択肢は、「相手の言うとおりにする」、「自分の言うとおりにする」、「折衷案もしくは先延ばしにする」のいずれかです。私の場合は、いったんこうしてみよう、そうして明日の結果を見てもう一度考えようと提案するようにしています。とにかく状況を前へ動かすために、いったんこうしようと提案します。
- 受援側の方々と意見が合わないとき、まずディスカッションするように心がけています。そして少し時間を置き、翌日の状況に応じてもう一度提案をします。決して無理強いせず、状況によって考えます。
- 現地で活動されている方々の意見を尊重しつつ、自分たちが今持っているリソースの中で何が出来るかを話し合って決めます。

統括 DMAT・統括 DPAT インタビューより

5. 効果的なチームワークの作り方

ほとんどの場合、DHEAT は平時の業務環境とは異なるメンバーで成り立っています。緊急に集められたメンバーで、チームワークを最大限に発揮しながら、派遣先における様々な課題に対応し、マネジメント支援を展開していくことが求められます。

近代経営学の祖、C. I. バーナードは、組織の成立要件として、1) 共通目的、2) 貢献意欲、3) コミュニケーション、を挙げています。また、成果をあげるチームとは、各メンバーが自分の役割を適切に果たすことによって、他のメンバーを助けているチームであると言えます。そのために平時から自治体内の研修等とおして DHEAT メンバー同士がお互いを知り、信頼関係を高めておくことが重要です。

(1) メンバーの役割を明確化する

メンバーは自分の役割が何なのか分かるまでは緊張や不安を感じます。リーダーは活動期間中におけるチーム全体の目標と、各メンバーの役割を明確にし、どのメンバーもチームの目標を達成するためには欠かせない存在であることを示すことが大切です。

(2) チーム内のコミュニケーションを図る

メンバーはそれぞれ異なるスキル、考え方を持っています。チームワークを高めるためには、お互いを十分に知り、受け入れ、信頼し合うことが大切です。そのためにはお互いが質問しあうなど、話し合うための時間がある程度必要になります。定期的にミーティングを行ったり、移動中や食事の時間を活用し、積極的にチーム内のコミュニケーションを図りましょう。

(3) メンバー同士が敬意を払う

メンバーの言動によって、チーム内で屈辱を受けたり、ばつの悪い思いをしたりすることがないと思えるような環境を作ること、つまり、チーム内では各メンバーの面目を潰さず、お互いの敬意と信頼が保たれていることが大切です。

コラム 「デフュージング」

～雑談をとおして、ストレスによる感情爆発を防ぐ～

デフュージング（Defusing）はストレス緩和の応急的心理手当法のことです。活動終了後、30分～1時間程度、帰路の車中や食事に行うことができます。その日に体験したことをお互いに雑談に近い形で話し合うことで、感情の爆発を予防します。その際に、お互いに批判しないこと、認め合うことが大切です。



コラム 「活動で気を付けていること（その4）」

～支援に穴が開かないように・あるべき論を言わない～

・支援に穴があかないように気を付けます。被災地の人たちには、他が大変だから自分の地域や職種は後回しになっても仕方ないと我慢する傾向があります。そのような考えの人を出さず、地理的にも組織的にも穴を開けないように気を付けながら支援のバトンタッチをしているつもりです。

統括 DMAT・統括 DPAT インタビューより

・緊急支援では目の前のニーズの対応だけではなく、中長期的にその地域の脆弱性の部分を強くしていくように目を向けないといけません。長期的に害がないような緊急支援をどのようにしないといけないのか、常に考えるように心掛けています。

・それはNPOでやるべきではない、行政が制度でできるのだから行政がやるべきでしょうなど、そのような議論が起きることはよくあります。結局現場で困るのは住民なので、災害時にその原則論を言っても仕方ないと思います。原則行政だけでもこちらでやる、ただ本来ならこうでしょうというのは、後からきちんと言ったりもします。その場ではニーズに対してどうするかが最優先だと思います。なぜできないのだろう、ではなく、どうすればこの地域が自ら活動できるようになるのかを考え、行動に移していくことも含めて支援だと思っています。

NPO 団体事務局長インタビューより

6. DHEAT のセルフケア

DHEAT 活動検証では、活動中の DHEAT がストレスを感じた状況として、睡眠不足、業務上のプレッシャー、人間関係が挙げられました。DHEAT が責任を持って最善な支援を提供するためには、DHEAT 自身のストレスを軽減し、疲労を最小限に防ぐなど心身の健康管理が重要です。リーダーは自分自身のケアを行い、またメンバーの心身の状態に注意を払うようにしましょう。

(1) 自身に生じるストレス反応に気づく

災害時には、不慣れな地域における指揮命令系統の混乱、長時間勤務、過重な責任、不明確な業務内容、コミュニケーションなどがストレスとなり支援者に影響を与えます。自分は支援者としてふさわしくない、能力がないと思い込んだり、被災地のニーズには何よりも大事だという思いとすべては解決しない現実の間で葛藤を生じやすくなります。支援者が高揚した気持ちでいると自分の不調を自覚しにくく、自覚しても休養を後回しにしがちになります。

誰もがストレスを受けうるということと、それによって生じる心身の反応を知り、自身がストレスを抱えていることに気づくことが大切です。心身の反応が出ている場合は、休憩や気分転換を心掛けましょう。

○支援者に生じるストレス反応

心の変化

- 気分の高ぶり、イライラ、怒り、憤り
- 不安、無念さ、無力感、自分を責める、憂うつになる
- 現実感がなくなる、時間の感覚がなくなる
- 繰り返し思い出してしまう
- 仕事が手につかなくなる
- 他人と関わりたくなくなる

体の変化

- 不眠、悪夢
- 動機、立ちくらみ、発汗
- 呼吸困難、消化器症状
- 音に過剰に驚く

業務への影響

- 業務に過度に没頭する
- 思考力の低下
- 集中力の低下
- 作業能率の低下

行動への影響

- 酒が増える
- タバコが増える
- 危険を顧みなくなる



(出典：「ストレス・災害時こころの情報支援センター「災害救援者メンタルヘルス・マニュアル」)

(2) 十分な睡眠と栄養を確保し、業務の一環として休憩をとる

活動中は十分な睡眠と栄養、適度な運動による生活ペースを守り、無理のない活動時間を維持しましょう。また、カフェイン、アルコールの摂りすぎには注意しましょう。リーダーも含めて勤務時間の調整を行い、メンバー全員が必ず休養を取るようしてください。休憩を取ることに罪悪感を抱いたり、周りが働いているから自分もそうしなければと思う必要はありません。リーダー自身が体調を崩すと、メンバーや周囲に影響が及びます。肉体的・精神的疲労を回復させるためにも、完全に業務から離れる時間を必ず持つてください。

コラム 「現場や支援業務から離れた時間を持つ」

- ずっと支援のことを考えて煮詰まらないように、寝るときや食事の時には出来る限り頭をオフにしてもらうようにしています。
- 1人になることで自分の取り組んだ活動や見聞きしたことが整理できることもあるので、現場や支援業務から区切られた時間を持つことは大切です。
- 事務局で活動していた際には、日々、県庁で寝起きしていました。その時は丸1日現場から完全に離れた場所で休みを取ることがとても貴重でした。上司からも、必ず1日は休みなさい、と、よく言われます。少しでも離れる時間を持つことは大切です。

統括 DMAT・統括 DPAT インタビューより

- 雑魚寝で寝ないといけない環境など、個別空間を持たないときつくなります。宿泊環境は大切です。

NPO 団体事務局長インタビューより

(3) 支援者にできることの限界を知る

災害時には業務量が膨大になります。支援者がすべての業務をこなせるわけではありませんし、すべての問題を解決できるわけでもありません。これは自分にしか出来ない、自分にはもっと出来るはずだ、他人ならもっとうまくやるはずだ、という考えを持つ必要はありません。たとえ小さなことでも、他の人々の役に立てたことをちゃんと確認するようにしましょう。

(4) 身近な人々と支えあう

業務の内容はもちろん、支援活動中に受けとめた感情も一人で抱え込まないことが大切です。メンバー同士で気持ちや体験を話し合ったり、お互いを励ましあい、労いあうことは重要です。家族や友人にも積極的に連絡を取るようにしましょう。

(5) 組織によるケア

派遣元自治体において、以下のように、派遣前や派遣中の DHEAT に対してストレスケアのサポートを行ったり、事前の研修等でストレスを軽減することができます。

平時

- ・ PFA や支援者のストレス対応に関する研修を行う。

支援活動中

- ・ DHEAT の活動状況を把握し、勤務形態や休憩の取得などについて助言指導する。
- ・ DHEAT からの相談に対応できる体制を作っておく。
- ・ 特にストレスを受けやすいメンバーについて把握しておく。
(すでになんらかの問題を抱えている人など)

支援活動後

- ・ 休暇取得を勧める。
- ・ DHEAT が活動中の体験を整理することに役立つような、報告会などの場を設ける。支援活動の内容を肯定的に評価する。

コラム 「DHEAT に期待すること」

今回インタビューを行った保健医療活動チームや NPO 団体には、DHEAT に期待することもお聞きしました。これからの DHEAT 活動や体制整備の参考にしましょう。

- DHEAT として派遣される職員のバックアップ機能も非常に大切だと思います。DMAT 事務局では様々な情報を集め、各県調整本部の取りまとめなど事務活動を積極的に行っています。組織の総本山としての役割だけでなく、平時からのマネジメント、情報共有、訓練など、長年蓄積してきた事務局機能があるからこそ、様々な組織とうまく協働できるのだと思います。やはり組織活動とロジスティックスは重要になるのではないのでしょうか。

- 被災地の行政職員は被災者でありながら支援者でもあることで、常に大きなストレスにさらされています。DHEAT が来ることで、被災地の行政職員が十分に休める時間を持てることが理想だと思います。

- 行政職員は、受援者として業務を支援者に割り振ることが難しいように思います。災害モードのスイッチをオンにし、外部の人に任せるといった発想を持てるのがポイントの1つではないかと思います。

- 日本全国すべての施設が支援側と受援側の両方になる可能性があります。支援者と受援者が入れ替わることを前提に、DHEAT を受け入れる受援についても考えていくことが必要だと思います。

- DHEAT には支援者同士をつないでもらえたらと思います。DHEAT が NPO 団体のことを知っていることで、会議の場でこういう団体に入ってもらったらなどのアドバイスをしてもらえると、とても助かります。



○終わりに

米国のある調査では、すばらしいリーダーの特性として「正直さ (honest)」が筆頭に上がり、次に「前向きさ (forward-looking)」でした。どんな場面でも、だれが相手でも、正直、誠実であり、前向き、プラス思考であることの大切さを示唆しています。

災害時には、指揮命令系統や情報の混乱、物的資源や人的資源の不足などにより、ニーズとリソース、支援と受援のミスマッチが問題になります。DHEAT は、受援側がどんな状態であっても、支援者として常に受援側の味方となり、最善の支援を提供するために、今後も研修や訓練を積み重ねていくことが大切です。

(参考文献)

- 平成 30 年 3 月 20 日厚生労働省健康局健康課長通知「災害時健康危機管理支援チーム活動要領」
- 令和元年度厚生労働科学研究費補助金(健康安全・危機管理対策総合研究事業)「災害発生時の分野横断的かつ長期的なマネジメント体制構築に資する研究」(研究代表者 尾島俊之)、「実践を踏まえた災害時健康危機管理支援チームの質の向上、構成員、受援者の技能維持に向けた研究」(研究代表者 服部希世子)
- Sphere Association「スフィアハンドブック:人道憲章と人道支援における最低基準 日本語版第4版」支援の質とアカウントビリティ向上ネットワーク(JQAN)
- 金井壽宏、田柳恵美子「踊る大捜査線に学ぶ組織論入門」かんき出版
- 金井壽宏「リーダーシップ入門」日本経済新聞出版
- SUPER STRINGS サーフライダー21「ウルトラマン研究序説」中経出版
- エドガー・H・シャイン「人を助けるとはどういうことか」英治出版
- エドガー・H・シャイン「プロセス・コンサルテーション 援助関係を築くこと」白桃書房
- アメリカ国立子どもトラウマティックストレス・ネットワーク アメリカ国立PTSDセンター「災害時こころのケア サイコロジカルファーストエイド実施の手引き 原著第2版」医学書院

- 世界保健機関、戦争トラウマ財団、ワールド・ビジョン・インターナショナル、
心理的応急処置（サイコロジカル・ファーストエイド：PFA）フィールド・ガイド、
（2011）世界保健機関：ジュネーブ。（訳：（独）国立精神・神経医療研究センター、
ケア・宮城、公益財団法人プラン・ジャパン、2012）
- FEMA「CERT Tools for Leadership Success」
- 吉田道雄他「リーダーシップPM理論に基づくトレーニングの開発」INSS
JOURNAL, 1995, 214-248
- 平成29年3月内閣府(防災担当)「地方公共団体のための災害時受援体制に関する
カガイドライン」
- 令和3年3月厚生労働科学研究費補助金(障害者制作総合研究事業)災害派遣
精神医療チーム(DPAT)と地域精神保健システムの連携手法に関する研究「自治
体の災害時精神保健医療福祉活動マニュアル」
- 酒井明夫他「災害時のメンタルヘルス」医学書院
- 高橋幸子他「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」スト
レス科学研究 2014, 29, 60-67
- 菅野拓「災害対応ガバナンス 被災者の支援の混乱を止める」株式会社ナカニ
シヤ出版
- 和田実「非言語的コミュニケーション」心理学評論, 1996, Vol. 39, No. 2, 137-
167
- 大谷佳子「コミュニケーションスキルを磨こう」生活と福祉, 令和3年6月～
10月号, 全国社会福祉協議会
- 大谷佳子「対人援助の場面で使える 聴く・伝える・共感する技術 便利帖」翔
泳社