災害後の社会福祉施設職員の健康を守るためのヒント集［解説編］

※本解説編は、確認チェックリストをもとに対応を行う際の参考にしてください。

１．今後の方針について、積極的に職員全員に説明します

災害が発生した場合、職員は今後について漠然とした不安を感じやすいとされています。災害のような混乱した時期に経営層や管理職が一人ひとりの職員に寄り添い不安を言語化することを支援することは容易ではありません。そこで、施設として今後の状況について逐次報告して今後の方向性を示し情報の不均衡をなくします。職員は考える力を持っているので与えられた情報で自ら不安を取り除く力（レジリエンス）を発揮します。逆に、情報が少ない状況が続くと職員の不安感は大きくなり、業務に対するモチベーションも低下します。特にインフラ復旧や雇用継続などに関して、施設としての今後の方針を管理者が職員全体へ説明することが職員の心理的安全性を強化します。情報は全員にいきわたるよう、文書で案内する、掲示板を利用する、などの工夫をすることが望まれます。

２．定期的に職場単位のミーティングを開催します

職場単位のミーティングは、仕事の負担を分かち合い、チームワークを高め、チームの目的を明確にすることができます。施設全体の方針をチームに浸透させるためには、職場単位のミーティングが必要です。みんなが活発に意見を出すことができる環境は、職場に新鮮なエネルギーを与えます。管理者・リーダーは定期的にミーティングを開催し職場環境を改善するための参加の機会をチームのメンバーに提供します。リーダーシップはメンバーのやる気を引き出し作業がスムーズに進むことに寄与します。ミーティングでは、仕事の情報だけでなく、感情の共有も重要です。仕事や他のことで職員が感じているストレスを共有することで、ストレスが軽減されることもあります。また、工夫次第で負担を改善することもできます。仕事を孤独にしていると思い込むのではなく、チームとして仕事をしていると思わせる取り組みが必要です。チームミーティングは互いの作業内容をシェアし、互いに助け合える状況を作り、団結して災害を乗り越えることに繋がります。

３．管理者は職場の見回りや個別の職員に対して感謝やねぎらいの声かけを行います

災害の時には誰もがつらい状況で働き続けることになります。災害後は平時とは異なる業務が追加されてより多忙となり、職員の身体的・精神的負担が増加します。また、自分や家族などが被災したことで業務以外の大きなストレスを感じる方も多くいます。災害が原因で利用者に十分なサービスを提供できていないと感じる職員も数多くいます。このような状況において、管理者の持っている役割は大変大きいとされています。過去の災害でも管理者の気遣いは職員の大きな励みになった、という報告は多数あります。管理者が職場を見回ったり気遣いの声掛けをしたりすることは大変効果があります。「ありがとう」「頑張ったね」「体調は問題ないか」といった声掛けは、職員が自分たちの貢献が適切に評価されているとともに健康に気が配られていることを実感することで、仕事の負担感を和らげ、仕事に向かう力を強くする効果が期待できます。全体を通して発信するのみならず個別の職員に対し、ねぎらいの言葉や感謝の言葉をかけながら、職員のモチベーションを維

持します。

4．職員同士・同僚間で気軽に話せる雰囲気を醸成します

災害後は自分や家族が被災したことによるストレスや、業務の負担増加によるストレスが生じます。被災して同じような境遇にある職員同士がお互いの経験を分かち合い、共感しあうことで、それらのストレスを緩和する効果が期待できます。このような支援活動のことをピアサポートといいます。業務に追われているとなかなか話す時間が取れず、ひとりでストレスを抱え込んでしまう場合もあります。職員同士で気軽に話ができる雰囲気づくりは効果があり、例えば震災に対して気持ちを吐露するような場面があるときには共感することで発言することを許容するような心理的安全性を高める取り組みは職員の安心感を強化します。同僚間でコミュニケーションが促進するよう、音楽を流す、茶菓子や温かい飲み物を準備する、歌を歌うなどのイベントを行う、なども効果があります。

5．リラックスできる休憩室を整備します

被災により、避難所での生活を送らざるを得ない職員もいます。職場に安全でリラックスできる休憩室があることで、職員の安心感が増し、ストレスを軽減する効果が得られます。休憩室では職員間のコミュニケーションも増加します。業務の負担が大きくなっている時には、なおさら適切に休憩をとれる場が大切です。1 時間に 1 回程度休憩をとれる環境は生産性を向上させることに寄与します。また、そのような休憩室があることは、職員同士のコミュニケーションを活性化する効果もあります。

6．メンタルヘルスケアを提供します

災害が起こった際には、災害そのものの恐怖感があることに加え、自宅の倒壊などで避難生活を強いられるなど大きなストレスがかかります。今後の生活に対する不安によって、不眠や気分の落ち込みなどのメンタルヘルス不調を生じる場合もあります。そういった症状がみられる職員が、精神科医や産業医、保健師、カウンセラーなどの専門職に相談できる機会を提供することで、症状悪化の予防や治療につなげるなどセルフケアの向上に努めます。また、 管理者や部署のリーダーはラインケアとして、積極的に挨拶や声掛けをして部下とコミュニケーションを取り部下の不調に早期に気づき専門職につなげることで従業員の健康に貢献できます。

7．休暇を取りやすい体制づくりを行います

災害により職員が減って業務量が増加する中で、休みを取りづらい状況が生じます。マンパワー不足で休暇を取れない場合や、仕事への責任感から休みをとらないという場合もあります。しかし、ストレスがかかっている状況だからこそ、職員が適切に休みをとってバーンアウトしないようにすることが重要です。職場全体で適切に休暇をとれるような声かけをすることや、シフト制にして全員が休暇をとれるような体制づくりをすることで、職員の負担軽減につなげます。また、週に 1－2 日の休日を取れていても、自宅の被災状況への対応などで十分な休息を取れないこともあります。特に災害発生から 1 か月程度の英雄期を過ぎ、仲間同士で頑張りぬこうとするハネムーン期（2 か月程度）を過ぎると、強い疲労感を生じることがあることから、職員が交代で長い連休を取れるようにして、身体的にも精神的にもリフレッシュできる時間も生産性の維持に有効と考えられます

８．受援が必要な場合は躊躇せずに行います

自分たち以上にほかにも困っている組織があるという気持ちから、本当は支援を受け入れたくても断る組織は災害の時によく見られます。自分たち支援を受け入れること（受援）は、第 3 者が入ってくることから躊躇することもあります。一方、受援を断ったというううわさが職員間で広がることで職員の不安を増強することが懸念されます。職員は業務量が増えることも相まって、支援を断ったということのみがクローズアップされ仕事に関するモチベーションが低下するケースなども散見されます。また、近隣の他施設が先にインフラ状況が復旧するなどのことがあれば職員に影響が発生します。したがって、支援を受けるチャンスがあるときには、まず、支援を受け入れることからベースに考えましょう。また、支援者が自分の意に介さない行動をとった時には、はっきりとそのことは改善してほしいと伝えてください。ほとんどの支援団体は、支援者が受援者の邪魔にならないようにトレーニングをしています。

９．人員の配置状況について検討します

災害後は、通常の業務に加えて災害後に発生したさまざまな問題により、平時とは異なる作業が発生します。水汲みや簡易トイレの使用・清掃などが典型で、平時と同じ業務であってもひと手間もふた間もかかります。また慣れない作業や急激に業務量が増加するなどして多くの負担が生じます。作業に対する工数が相当程度増加していることを理解することが必要です。職員の多くは、発災後しばらくは使命感をもって業務にあたっていても、徐々に疲労が蓄積し、通常のパフォーマンスを発揮することが困難になります。疲労による健康影響が出る前にワークシェアリングを検討したり人材採用・ボランティアの受け入れなどを実施したりするなどして、職員の負担軽減に努めます。専門職でしかできない仕事とそうでない仕事があることから、専門職が普段の仕事に集中できるよう、たとえば水汲みはボランティアや通常のアルバイトに任せるなど、工夫の余地があります。今後、新しい職員が入ったり、支援者が入ったりすることや、入居者の帰還など多くの変化が出てくることが予想されます。そのたびごとに適切な人員配置について検討を行い一部の人に負担が過重にならないよう工夫しましょう。また、人が多く入ってくると平時の時と異なり責任の所在が不明確になることもよく見られます。担当業務ごとの責任者を定め、業務が滞りなく行われていることをモニタリングする仕組みは効果的であると考えられます。

１０．職員が意思決定に関われる場を設けます

職員が公正な組織に所属していると感じることができるためには意思決定への関与が必要であるとされています。災害が発生すると、もともと約束していた労働契約と違う仕事などを一時的にお願いすることも多く発生します。職員の合意なくそのような状況が長く続くと職員の不満が強まっていくことから、組織に対して意見を言うことのできる機会を与えることが効果的です。全員の職員の意見を聴取することは容易ではないことから、安全衛生委員会のような場を作り、職員代表と経営層が働きやすい職場について定期的に話し合う場を作りましょう。

2024 年 3 月　災害産業保健支援チーム（DOHAT）

立石 清一郎、山本 彩加、榎田 奈保子、五十嵐　侑
植月 三咲子、久保 達彦、森 晃爾