



ウイルス感染流行時の職場ストレスとその対策



新型コロナウイルス問題は、職場に様々な影響を及ぼし、
従業員のストレス環境にも、平常時とは大きく異なる
様々な変化が生じています。

本稿ではウイルス感染流行が続く現在の状況下での
ストレス対策のポイントをご紹介します。

感染不安ストレスとその対応①

通勤時

- ラッシュ時の通勤は、平常時から労働者の大きなストレスポイントの一つですが、「感染不安」はさらに大きなストレスの付加要因となります。
- 相談事例でも「外に出るのが怖い」「外に行けない」といった強い不安の訴えも寄せられています。

- テレワーク、オフピーク通勤、フレックス勤務などの積極導入・定着化
- 混雑の少ない交通手段やルートの利用勧奨・支援（交通費支援など）
- 入手困難な状況が続いているマスクや携帯用除菌剤などの調達・配布

オフィス内

- オフィス内は濃厚接触が発生しやすい感染不安スポットです。ここに対策の不備があると、流行状況に比例して従業員のストレスが高まります。
- 相談事例でも、「換気や咳エチケットなどが職場で取り組まれておらず不安」等の相談が寄せられています。

【基本ルールの作成と徹底】

- 3密対策、定期的な換気、咳エチケット、マスクの着用、手洗い・消毒
- エントランス等への消毒液の配置
- 会議及び参加人数の削減、web会議の活用
- 来客導線の見直しや消毒などの対応
- 上記対策用資材の確保や配布等の管理

感染不安ストレスとその対応②

営業活動

- 対外的な活動が多い営業関係者、また来客窓口、接客担当者などは、不特定な対象との接触機会が多く不安が高まりやすくなります。
- 特に外回りでは、相手先の社内状況によって、感染不安が高まるケースが大きくなります。

- 会社として訪問営業を可能な限り控える方針を発信し、訪問を必要最低限とする。
- カウンター等外来者対応の現場で、消毒剤配置、シールドの設置、「密」にならない配置の工夫、換気などを徹底する。
- web等を活用し直接対応業務を制限する。

客先勤務・派遣先

- 客先常駐型の勤務の場合、リスクは客先企業の対応に大きく左右されます。
- 問題や要望があっても、立場上言い出しにくいというケースもあります。
- 派遣・出向先で、同じ職務・環境でありながら、客先社員と明らかに安全上格差のある処遇を受けるケースもあるようです。

- 自社従業員の勤務先企業における対応状況について積極的に本人から聞き取りを行い、必要があれば適切な安全衛生上の配慮を求めていく。
- 本人が対処する感染予防策へのサポートを強化し、必要なマスク等の支給などにも取り組んでいく。

労務環境ストレス ①時間の变化

● コロナ問題に伴う労働時間への影響

長時間労働	<ul style="list-style-type: none">● コロナウイルス問題への対応が求められる部署などでは「非常時だから」と、チェックが甘くなり、過大な労働が見過ごされやすくなる。● 他のストレス要因も増大する状況の中での長時間労働は、所定の基準より短くてもリスクが高まりやすい。
労働時間の減少	<ul style="list-style-type: none">● 自粛要請などの影響で、業務そのものが休止となったり、業務が大幅に減少したり、休業となることにより、労働時間が大幅に減少。● 労働時間の減少は、経済的な面での生活維持への不安、また雇用維持、キャリアへの不安につながったり、状況によっては会社への不信感、不満感等の要因にもなる。
労働時間の不規則化	<ul style="list-style-type: none">● 通勤時間や勤務態勢、業務量の調整などに伴い、出勤の時間帯、曜日がイレギュラーになるケースなどがある。● 生活リズムの変化により体調を乱すリスクが増大したり、生産性の低下要因にもなる。

● 対応のポイント

- ◎ 生活全般において基本的なストレス水準が上昇していることをふまえ、時間外労働、また不規則性などがもたらすリスクは、平常時よりもやや大きめに評価して管理することが望ましい。
- ◎ 「非常態勢」という感覚から労務管理・時間管理の体制が不明確になるケースもある。平常時と同等以上の管理が行われるよう、体制の整備・確認、チェックが重要となる。
- ◎ こまめなコミュニケーションを心がけ、問題点や見通しについて把握・共有に努めること。特に、感謝の意、何か困ったことに対していつでも門戸を開いていることを伝えることが大切。

労務環境ストレス ②職務の変化

- 営業体制の変更、テレワーク等の導入、人員配置の調整が行われて、職務内容、方法が変わるケースがあります。相談事例でも以下のようなケースがあります。

職務の変化の例

- ・ 人員が不足している部署に臨時でサポートに回る
- ・ 営業活動の縮小に伴い、営業職が事務等を担当する
- ・ 訪問中心で行っていた顧客対応を、webや電話で行わなくてはならない

生じるストレス

- ・ 「自分には向いてない」「できない」など職務上の不適應感を生じる
- ・ 「どうして自分がこの仕事を」と会社の判断を不満に思う
- ・ 自分の能力が活かせない、簡単な「お手伝い」しか任せられない
- ・ 数週間なら仕方ないと思ったが、一体いつまで続くのか

●対応のポイント

- ◎ 職務変更については、可能な限り、本人への説明、ヒアリング、調整を丁寧に行う。
- ◎ 職務変更のあった職場や対象者に対しては、継続的に状況確認、ヒアリングを行い、随時必要に応じて再調整を検討。
- ◎ ヒアリングに際しては、まず本人の状況を「聞く」ことに重点を置き、①不満や不安を受容すること、②努力に感謝の意を伝えること、をベースに③率直な事情説明、問題の共有化を図る。

労務環境ストレス ③テレワーク (1) ストレス関連問題

● テレワークに伴う問題としては、次のような状況が挙げられます。

- 子どもや他の家族がいて、仕事だけに集中できない
- どれだけやればいいのか分からず不安になる
- 一日中仕事のような感覚になってしまう
- ついついやり過ぎる。長時間労働になってしまう
- やる気が起きない、仕事モードにならない
- 仕事上のちょっとした確認や相談の機会が持ちにくい
- チェックや評価、フィードバックが十分に得られない
- 周辺の他の案件や、職場全体の動きが見えない
- 職場メンバーの状況把握が難しい、手間暇がかかる（管理者）
- 電話やメッセージにすぐ応答しなくてはと気が抜けない
- 人との接触がなく孤独感を感じる
- 肩こり、目の疲れ、腰痛など身体の不調

● 対応ジャンル

環境調整

時間管理

コミュニケーション

サポート・評価

労務環境ストレス ③テレワーク (2) 対応のポイント

環境調整

- 事前に各家庭の状況を聞き取り、在宅勤務上の問題点を確認、それぞれの事情に応じてサービス状況、時間の運用などを柔軟にルール化しておく。特に子育てや介護中の社員には、個別の状況をふまえて業務負荷の軽減を検討する。
- 在宅での仕事環境、設備状況をふまえ、必要な支援、社内規程や運用上のルール等の整備を行う。運用中も柔軟な調整を行う。

時間管理

- オンライン朝礼／夕礼や定時メッセージなどで、時間のメリハリをサポートする。顔を合わせる会議型で言葉を交わすと、心の切り替えを促し、連帯感を高めやすい。
- オフィスからのメール、電話などのコンタクトは勤務時間内に限定する。特に子育てや介護などの事情を抱えた在宅者には即応を求めず、余裕をもった対応を促す。
- 着替えやメイク、通勤代わりに散歩するなど、時間の区切りをつける工夫を推奨。

コミュニケーション

- web会議が可能な場合は、職場メンバーと実質的な会議以外に雑談の時間も設ける。
- 上司との定時連絡も、メール<電話<web会議（TV電話）と、対面に近い手段がベター。指示や確認、報告など事務的内容に留めず、日々の様子、問題点などのヒアリングを心がける。
- 会社から全体状況や見通しなどを逐一発表・周知したり、社員が雑談で利用できるweb会議室やメッセージボードなど、多様な情報、コミュニケーションの場作りをする。

サポート ・ 評価

- 在宅中の業務の進捗や成果の確認、評価方法についてもあらかじめ定めておく。終了した業務に関わる結果やその後の動向などについても、積極的にフィードバックしていく。
- 在宅中は特に「プロセス」を管理しにくく、執務状況については個別の事情も絡むため、プロセスは自由度をもたせて、「目標」と「結果・成果」に注目した管理を心がける。
- 健康管理部門など非ラインの相談窓口を確保し周知しておくことが求められる。

発達障害者への対応

- この度の新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた取り組みは、健常の方にとっても不安や混乱の大きい事態ですが、発達障害の方には、その特性上、より不安を強めたり、あるいは注意すべきことをまったく気にしないなど極端な現れ方をすることがあります。

Case1 状況の変化や見通しが立たないことに、強い不安を示す

- 変化への対応が苦手な発達障害者は、今回のコロナ騒動のように、状況が日に日に変化したり、いつまで続くかわからない不安定な状況に弱く、強い不安、落ち着きのなさを示すことがあります。対応としては、一つ一つの仕事や活動などについて、「●●をいつまでに」など具体的な課題と期日を明示することが大切です。

Case2 症状があっても外出、入社してしまう

- 社内でのルール化が不明確な場合、仕事の予定を優先して風邪様の症状があっても入社してしまう人がいます。「風邪っぽい時は休んでください」といった曖昧な表現も的確に捉えることが苦手です。「●度以上の熱」「喉の痛み」「鼻水」「咳」など症状を明示し、「あったら入社禁止」「迷ったら担当者に連絡」など明確に指示する必要があります。

Case3 マスクをすぐ外してしまう

- 感覚過敏がある人の場合、マスクに息苦しさを感じたり、匂いや接触感が耐えられず外してしまうことがあります。マスクの種類や素材で着用できるよう工夫をし、感染予防上のマスクの正しい扱い方、「屋外で2m以内に人がいない場合」など、外してよいケースを具体的に示すことが必要になるでしょう。

宣言解除以降の対応への視点

- 緊急事態宣言はいったん解除されましたが、コロナの流行そのものは下火にはなっても続くと思われること、遠くない時期に再流行も予想されていることなどを踏まえ、どの対応を解除し、あるいは継続するかを検討が求められます。また、今回の教訓や経験を活かして新たな平常時のより良い体制、ルールづくりを進めて行く視点も大切です。

コロナウイルスの再流行の可能性を考慮する

- 下火にはなっても、一定数のウイルス感染が継続すること、数ヶ月後の再流行が懸念されることを踏まえて、臨戦態勢の対応が求められます。日常の感染予防対応としてどの程度のことか求められるかは、今後の情勢を注視しましょう。

今回講じた対応策について、十分な評価・検証をおこなう

- これまでに講じた対応策の中で、従来の職場環境の改善や働きやすさにつながったこと、意外な効果があったことなどもあるのでないでしょうか。在宅勤務に取り組んでのメリット/デメリットなども踏まえ、今後の糧としていきましょう。

すべてをコロナ以前の状態に戻すことにこだわらない

- コロナ後は社会全体のあり方も大きく変わろうとしています。会社としても変化（進化）の機会ととらえ、この経験を踏まえ、新しい職場環境、マネジメントのあり方を、職場だけでなく会社全体として検討していくことが望まれます。