



## 「ウィズ・コロナ」局面のストレス対策



● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

緊急事態宣言も解除され、企業も新しい「ウィズ・コロナ」の  
活動スタイルを模索して動き始めました。

これからの時期に大切な  
ストレス対策のポイントについてご紹介します。

# 「ウィズ・コロナ」局面のストレス対策のポイント

- 緊急事態宣言は解除されましたが、様々な社会的活動や生活行動上の制約は続いており、今後の感染流行の動向も不透明な中で、企業は第2波、第3波にも備えながら新しい活動体制づくりを迫られています。また、4月からの新入社員などは、不安の大きい状況の中で過ごしており、例年になくストレスリスクの高まりに警戒が必要です。
- こうした状況の中、社員のストレス、健康リスクを可能な限り低く抑え、組織として「ウィズ・コロナ」社会への対応力を高めるために大切と考えられるポイントを、いくつかまとめてみました。

## テレワークのストレス対策

- ① 継続・定着化への留意点
- ② 通常出勤への移行時の留意点

P2

## 第2波・第3波に備える

- 緊急事態宣言下の経験を生かし、感染流行の波に強い職場をつくるために

P4

## 新入社員への対応

- ① 在宅新入社員の不安を知る
- ② コミュニケーションに重点を置いた対応

P5

## 当面のストレスマネジメントの全般的留意点

P7

# テレワークのストレス対策

## ① 継続・定着化への留意点

- テレワークを緊急事態宣言以前から導入していた企業では、必要な環境整備も整い、対象者が過大なストレスを感じるリスクは低いと思われます。一方で留意が必要なのは、今回の宣言発令に伴い急遽導入した場合です。準備に十分な時間がないまま、取り急ぎ設備機器だけ整えてスタートし、業務管理やコミュニケーションなどの方法やルールについては「走りながら考えた」という職場も多いのではないのでしょうか。
- 通常、オフィスでは定型・非定型の様々なコミュニケーション、自然に眼や耳に届く情報があり、これらが大きく減ることが、テレワーカーにとって大きなストレス要因となります。他方ではwebでの会議や飲み会などが増え過ぎて負担になるというケースもあります。
- そこで、テレワークをこのまま継続、定着化させる場合には、ここまでの実施状況の総括を行い、課題を踏まえた改善、ルール作りが求められます。その際、テレワークも人によってペースや適性がありますので、それを尊重することが大切です。また、テレワークを互いにストレスなくスムーズに進めるためには、同僚や上司との相互理解・信頼関係と、それに基づいた管理方法の整備が、より重要になってくるでしょう。

### 課題状況

- 同僚や上司とのコミュニケーションの質・量の変化
- 在宅業務へのチェックが細かく負担
- 会社の状況が全くわからない
- 自分の仕事の結果や評価がわからない
- 同僚との連帯感、会社への帰属感が薄れている
- Webでの会議や飲み会に時間を取られ過ぎる
- 家庭の環境が整わない（家族、住居条件等）
- etc.

### 対策例

- 「報連相」や会議の方法、ルールの検討
- 成果による評価の重視（時間やプロセスでなく）
- 業務外のコミュニケーション、情報交流の充実  
ex. LIVEカメラ、web休憩室、SNS、相互理解・ラインケア目的の対話機会づくり 等
- コミュニケーション目的の出勤日の設定
- 会社側からのコミュニケーション、情報発信の充実
- テレワークの仕事環境に対する支援策  
ex. サテライトオフィスの整備、レンタルオフィス等の利用  
支援、家庭の環境整備費用支援 等

# テレワークのストレス対策

## ②通常出勤への移行時の留意点

- コロナの流行に伴い導入したテレワークは多くの場合2カ月以上。通勤のない生活リズムにすっかり慣れて、再び通勤生活へ戻るには生活リズム、心身への負担の点でもややハードルが高くなります。
- また、今回の緊急事態宣言期間は、入社や人事異動などが集中する時期に重なりました。実際、テレワーク状態のまま辞令を受けたり、新しい職場の同僚と面識もない状態で時間が経過しているという戸惑いも聞かれます。
- さらに、子育て中の社員では、宣言が解除されても、学校や保育園の状況がすぐには変わらず、通常出勤が困難な場合もあります。
- 通常出勤への移行に当たっては、このように様々な状況を調整する一定の移行期間を設け、必要な支援も検討しつつスムーズな移行を図ることが求められます。

### 課題状況

- すっかり在宅のペースに体が慣れてしまい、通勤のための生活リズムに、急には戻れない
- 通勤時の感染不安がある
- 配置転換後、新しい職場に行ったことがない
- 子どもの学校がまだ分散登校で家に居る日が多い
- 保育園の登園自粛要請が解除されない
- etc.

### 対策例

- 出勤日の分散、時差出勤などの実施
- 感染対策の徹底、支援
- 出勤開始の判断から実施までの期間に余裕を持たせ、予定を早めに提示し準備、調整を促す
- 学校や保育園の事情に地域差があることを考慮し、子育て社員には個別に状況確認を行い、柔軟な対応を図る
- 生活リズムなどセルフケア支援の情報提供
- 定期的な面談、状況確認

## 第2波・第3波に備える

緊急事態宣言下の経験を生かし、  
感染流行の波に強い職場をつくるために

- 新型コロナウイルスは季節的条件などもまだ不明で、今後来ると予想されている第2波、第3波がどの時期に立ち上がってくるかわかりません。「新しい生活様式」を基本とした活動スタイルは、感染予防体制としては有効といえますが、再び大きな感染流行の波が来た時を想定し、企業活動や組織体制が大きく影響を受けるような状況への対策、準備も併せて必要となります。
- 特に、従業員の健康、ストレス対応という点では、今回4月以降の状況について、早い時期にあらためて調査・総括を行い、問題点や困った事などを洗い出し、対応を検討しておく必要があるでしょう。また、感染者が発生したケースを想定して必要な対応策、体制を可能な限り整備しておくことも大切です。これらの検討の成果を社内の対応指針として共有しておくことで、機動的な対応につなげることが期待されます。

### 検討課題の例

- **緊急事態宣言下の問題状況** 通常出勤、テレワーク、派遣・出向・客先勤務、出張、外回り、来客対応等、それぞれの業務に応じた問題点の洗い出し→対応策の検討
- **テレワーク対応業務の最大化** ペーパーレス化の推進、電子決済など。出勤要件の洗い出し・解消
- **テレワーク時の仕事環境** 住居、設備、通信環境、家族状況など
- **テレワーク時のオフィス内体制** 人的体制、顧客対応上の課題など
- **感染者発生時の対応** 感染者が従業員本人／家族／来訪者の場合のそれぞれの対応、接触者／非接触者に応じた社内対応、取引先や社外への通知・公表のルール、クラスター発生時の対応、派遣・出向・客先勤務等における相手先企業との連携 等
- **社員への支援体制** 業務外の状況等に対する相談、支援の体制についての検討、整備感染予防対応に関する支援の検討（資材、情報、教育等）

# 新入社員への対応

## ①在宅新入社員の不安を知る

- 様々な活動自粛のピークと入社時期が重なった今年の新入社員。通常であれば、入社式でその会社の一員となった実感や社会人として一步を踏みだした高揚感に包まれ、本人の意欲や活力が最も高まる時期です。さらに、連日研修で様々な教育を受けたり、同期や先輩たちと日々コミュニケーションを持ったりという濃厚な時間の中で、多くの刺激を受け成長していく時期ですが、今年はそれらの機会が失われた状態です。
- 入社式も中止、研修はオンラインだけでという状況も多く聞かれます。多かれ少なかれ、表情や雰囲気を感じ近に感じられるコミュニケーションの不足、会社の雰囲気を全身で感じる時間の乏しさなどがあり、大きな不安や心許なさを感じている人が多く、人によっては不満足感や苛立ちなどを感じる場合もあるでしょう。
- そのような意味では、この2か月間の体験の欠落は、一般社員にとっての2か月とは大きく異なる影響があることを考慮し、活動再開後の対応を図っていく必要があります。

### 新入社員の置かれた現状

- 入社式もなく、ほとんど出社していない。
- 研修はすべてオンライン、リモートだけ。
- 同僚、先輩と直接会ったことがない。
- 会社の雰囲気、社風などを感じられない。
- 自分の配属やキャリアが全く見えない。
- 会社の現状や今後のことがわからない。

見通しが持てない状況への不安

コミュニケーションが乏しい

会社への帰属感がもてない

会社や自分の先々への不安

- 「今年はオンラインで全ての研修は終了、6月からは例年通り…」と考える職場もあるかもしれませんが。しかし、情報としての知識はweb研修で得られても、社員としての実感、体感や感情面での理解は非常に乏しい状態です。仲間や先輩と共に働く実感も圧倒的に欠落しています。その点で、会社の一員としての意識を育むという研修の重要な目的はまだ道半ば。枠組みとしては例年通りに6月以降を過ごすとしても、生身のコミュニケーション、職場の空気に身を置くことでしか得られない感覚的体験についてはこれからキャッチアップを図らなくてはなりません。
- また、ネット社会で育った世代でも、オンラインのコミュニケーションが得意とは限りません。実際のミーティングであれば、積極的に話さない人でも持ち味や存在感を示せる機会がありますが、オンラインではほとんど発言できない、という人も多いようです。積極的にリアルのコミュニケーション機会を確保することも必要になってくるでしょう。

### トップからの コミュニケーション

- ▶ 新入社員にとってトップとの直接対話は非常に大きな体験。会社への帰属意識を実感する上でも大切。
- ▶ また、会社の目的やビジョンを踏まえ各自の使命や期待を伝えるのはトップからのコミュニケーションが最適。オンラインでも有効性が高い。
- ▶ 会社の規模や組織体制に合わせて、経営層からの適切なコミュニケーションや情報発信の機会を広げる。

### 上司からの コミュニケーション

- ▶ 上司は、管理、教育育成、ラインケアとさまざまな目的に応じたコミュニケーションがある。テレワークの場合、管理的なコミュニケーション中心になりがちなので、注意が必要。
- ▶ 特にオフラインでの対話機会には、仕事以外の事柄などインフォーマルな部分も含め、じっくり向き合い、話を聞くことを意識し、相互理解や信頼関係づくりを重視したい。

### 仲間との コミュニケーション

- ▶ 同期や年の近い同僚との仲間づくりは機会が不足している場合が多いと見られ、交流の場づくりを会社がサポートするなどの支援をしていくことも考えられる。
- ▶ オンラインだけでは関係づくりに限界があるため、オフライン、オンライン両面の支援が必要。

# 当面のストレスマネジメントの全般的留意点

- 年度替わりの時期は、従来から環境変化に伴うストレスが高まりやすい時期で、そのストレスの蓄積から「五月病」と言われるように、初夏の頃に不応問題が多く現れる傾向がありました。今年も、コロナ問題によってイレギュラーな形で企業活動が進んでいるために、この時期が全体に遅れたり、より大きく広がってくる可能性が指摘されています。
- また、従来は主に新規採用者や異動対象者を中心に適応上のストレス問題が発生していましたが、今年もコロナ問題に伴い、多くの従業員がイレギュラーな対応を迫られていたり、感染不安など経験のないストレスに晒されています。それらの「ストレス疲れ」による不調が、より広範囲に現れてくる可能性があります。
- このような観点から、広く全社員を対象としてセルフケア、ラインケアに特に留意することを促し、企業全体の活動水準の適切なコントロール、労務管理上の配慮、情報提供の強化、相談体制の周知徹底や拡充など、メンタルヘルス施策全般の活性化が期待されます。

**「五月病」の遅延や広がり。7月の4連休、お盆明け時期も注意**

**新入社員、異動対象者以外の社員にも、ストレスリスクが拡大**

**「コロナ・ストレス」による不安、疲弊、抑うつなどに留意**

**自粛明けで、労務負荷が過大になりすぎないように配慮**

**情報提供、相談などの従業員支援の充実を**