

在宅うつを防ぐために テレワーク社員の メンタルヘルス対策



テレワークが普及するなか、在宅うつになる人が増えています。企業には、テレワーク社員のメンタルヘルスにどう向き合
うかが求められています。テレワーク下
における社員のメンタルヘルス対策を考
えます。

社会保険労務士事務所サン&ムーン
社会保険労務士

田中亜矢子

実際にテレワークで働くこと
で、就労環境を整えることが難し
かったり、孤独を感じて、うつに
なる人が増えています。

そこで、企業にはメンタルヘル
ス対策にどう向き合っていくかが
求められます。

本稿では、なぜテレワークでス
トレスを感じるのか、ストレスを
緩和するための施策とはなにか、
そしてテレワークの制度を適切に
導入するための注意点について考
えます。

なぜテレワークで ストレスを感じるか

独立行政法人労働政策研究・研
修機構による「情報通信機器を利
用した多様な働き方の実態に関す
る調査」では、労働者から見たテ
レワークの問題・課題として、
・仕事と仕事以外の切り分けが難
しい（38・3%）
・長時間労働になりやすい（21・
1%）
・仕事の評価が難しい（16・
9%）
・上司等とコミュニケーションが
難しい（11・4%）
などが挙げられています。

(1) 仕事と仕事以外の切り分けと 長時間労働について

実際にテレワークを実施した社
員から「家での仕事は公私のけじ
めがつけにくい」「周囲の目があ
るところでない」と、仕事をする緊
張感が保てない」という声が挙が
っています。

なかなか集中できる環境になく
ても仕事のアウトプット（成果）
は必要のため、子どもが寝静まっ
た夜中に仕事をし、体調を崩して
しまったという声も多く挙がって
います。

「子どもの面倒を見るのは大変
だし、夜中に仕事をして体調を崩
すし、会社に行って働いていたほ
うが楽だ」と感じた人も少なく
ないでしょう。

また、Zoom等での会議を実
施する企業が増えたものの、プラ
イベートな空間を会社の人に見ら
れるのが嫌だという声もあり、自
宅での仕事環境が整っていない状
況でのテレワーク開始に困惑した
人も多いです。

(2) 仕事の評価とコミュニケーションについて

これは以前から問題視されてい
ましたが、一部の子育て中の女性

社員のみがテレワークをしている企業において「在宅勤務をする」と、上司からの評価が下がる」という話が出ていました。

現在の管理職世代は40代、50代が中心で「会社で仕事をするのが当たり前」のなかで過ごしてきた。目の前で仕事をしている部下のほうに頑張っているように感じる上司も多いです。

そして、会社に出勤すれば電話応対等、本来の成果として提供する以外の雑務も多く生じます。それらの仕事、出勤している人に偏るという課題もあります。

また、会社で顔を合わせていればちよつとした声かけは自然とできるものの、テレワークとなるとわざわざ電話をするほどではないという気持ちになります。

結果、上司との連絡回数が減り、コミュニケーション不足が仕事の効率や信頼性にも影響を与えてしまいます。

ストレスを

緩和するための施策

では、以上のような課題に対してどのように対処すればよいのでしょうか。大切なことは、テレワ

ークは従来になかった「新しい働き方」であるという認識です。

そのため、規定をきちんと整備していく必要があります。

就業形態の根本的な変更があれば就業規則を改訂する必要がありますが、そうでなければ就業規則の付則として「在宅勤務規程」を追加することで対応できます。

たとえば、次のような事項を定めることが必要です。

- ・テレワーク勤務の定義
- ・テレワーク勤務の対象者
- ・サテライトオフィス勤務の利用申請
- ・テレワーク勤務時の勤務規律、労働時間、休憩、所定休日、時間外労働、出退勤管理、賃金・費用負担

そのうえで、労働者のストレスを減らすためには、次のような取り組みも有効です。

(1) 長時間労働対策と労務管理

テレワークは業務の効率化に伴い、時間外労働の削減につながるというメリットが期待される一方で、働く姿が見えないなか、成果が求められるため長時間労働を招くおそれがあります。企業側は、単に労働時間を管理するだけでな

く、長時間労働による健康障害防止を図る必要があります。

そのため、長時間労働を防ぐ手法として、以下のことを取り入れてみるとよいでしょう。

① 時間外の業務指示の抑制

テレワークにおいて長時間労働が生じる要因として、時間外、休日または深夜に業務指示等がメールやSNS等で送付されることが挙げられます。管理職に対して時間外の業務指示の自粛を命ずることが有効です。

② システムへのアクセス制限

自宅等のパソコンから社内システムにアクセスする形でテレワークを行なう企業が多いですが、深夜・休日はアクセスできないように設定することで長時間労働を防ぐことができます。

③ 長時間労働等を行なう労働者への注意喚起

実際に長時間労働を行なっている労働者を見つけ、直接注意喚起を促すことも必要です。テレワークであっても労働時間を適切に管理できるシステム導入が必要となります。

④ 人事評価制度の見直し

「テレワークをしている部下をどのように評価すればよいか」と

いう相談もあります。

日々の頑張りや働いている様子という曖昧な評価基準では、テレワークでの仕事評価はできなくなります。アウトプット（成果）の内容や目標数値の達成状況等、評価制度の見直しも必要です。

「見えない」から「管理しない」のではなく、テレワークの時間管理や業務管理をどうするかはテレワークを取り入れていくうえでの大きな課題です。

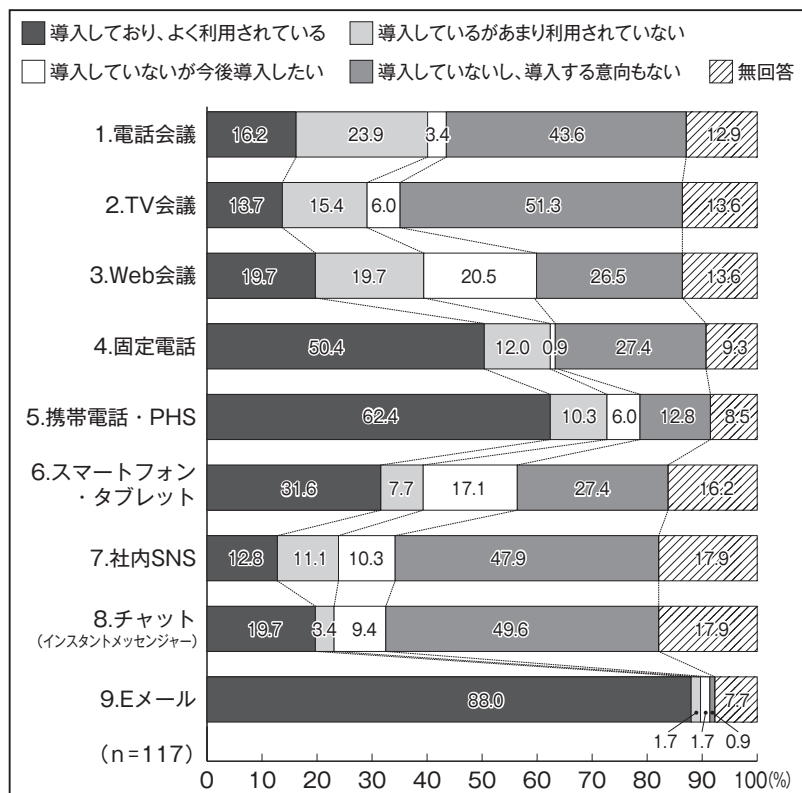
(2) テレワークを行なう社員の健康確保

企業側は労働安全衛生法等に基づき、過重労働対策やメンタルヘルス対策を含む健康確保のための措置を講じる必要があります。

事業者は事業場におけるメンタルヘルス対策に関する計画である「こころの健康づくり計画」を策定することが必要であり、テレワークを行なう労働者に対するメンタルヘルス対策についても衛生委員会等で調査審議のうえ記載し、取り組むことが望ましいです。

自宅等でテレワークを行なう際の作業環境整備については厚生労働省の「自宅等でテレワークを行う際の作業環境整備」等の資料を

図表1 コミュニケーションツールの導入に関する調査



(出典) 厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」(企業アンケート)

参考に、労働者へ助言等をするときよいでしょう。

また、人は「変化」に弱いものです。本来所属しているチームから離れて仕事をするとは、孤独を感じストレスになりやすいです。「いつもの仕事を」「いつものコミュニケーションをしながら」テレワークできる環境を用意することはメンタルヘルス対策として非常に有効です。

そのためのコミュニケーションツールはたくさんあります(図表1)。このなかのWeb会議が急速に普及したわけですが、それぞれに役割があります。業務の指示を受けて作業に集中する形の仕事では、チャットやメールが中心となつて、打合せや会議が多い場合はWeb会議が有効です。

また、「普段どおり」を考えるのであれば「雑談」の役割を果たす「社内SNS」の存在も無視できません。

注意すべきは、コミュニケーションとは上司と部下との二者間のものではないということです。本来、上司と部下の2人だけで行なう仕事は多くありません。

ほかにも一緒に仕事をするチーム全員でコミュニケーションが取れるようなツールを活用していくことがテレワークを成功させるポイントです。

そして、自宅でも職場と同様の緊張感やモチベーションを維持できる環境をつくるためには、

- ・上司も含め、複数の人に見られている
- ・周りの人が仕事をしている様子が見える
- ・時々話しかけられる

なども有効でしょう。

このような環境を用意するためには、動画でお互いの顔を確認したり、音声チャットで声をかけられるようにするとよいでしょう。

テレワークの制度を適切に導入するための注意点

(1) 労使双方の共通認識

最後にテレワークの制度を適切

に導入するための注意点についてお伝えします。

「何のため」か目的がわからないことは、労働者に不安やネガティブな感情を引き起こします。テレワーク実施において最も重要なことは「目的を明確にすること」です。「コロナのため仕方なく」では今後に続きません。

目的設定の具体例としては、次のものが挙げられます。

- ・女性社員が長く働き続けることができる会社にする
- ・介護等で職場に出社することが難しくても、仕事を継続できる環境をつくる
- ・自然災害やパンデミック等が起きても、事業を継続できる会社にする
- ・コストを削減し、経営効率のよい会社にする

経営者をはじめ各部門の担当者で共有して、目的を明確にすることが必要です。

そうすることで、継続可能なテレワーク制度にしていくことができます。

はじめから完璧な制度はつくれません。一步一步着実に進めるなかで各企業に最適な形をつくりあげることが望ましいです。

(2) 情報共有

仕事とは、社員1人ひとりがそれぞれの役割を果たしながら、チーム全体で行なうものです。実際にテレワークを実施してみると、チーム間での情報共有不足を感じる人も多いでしょう。

隣にいればすぐ訊けることが、テレワークでは躊躇してしまいます。各社員が個々に情報を管理している状態は、企業にとってリスクがあります。これまでのやり方にこだわっているとテレワークは進まず、新しい働き方に変えていくことはできません。1つずつ業務ツールをクラウド化（インターネットで利用できるようにすること）していくことが必要です。

そうすることで、テレワークを行なう社員も孤独を感じず、自宅でも社内と同じように業務ができる環境が整備されていきます。

(3) 研修・業績評価等の取扱い

テレワークによるストレスを軽減させるために、導入時の教育・研修は欠かせません。研修のポイントとしては以下の3点です。

① テレワークの目的・必要性を理解する

なぜ自社がテレワークを実施す

るのか、その目的と必要性を全員が理解することが重要です。

② テレワーク時の体制について理解する

テレワークに関連する社内規程や実施の手続き、テレワーク時の業務管理と評価、コミュニケーションのとり方について、利用者や周囲の疑問をあらかじめ解消しておくことが有効です。

また、テレワークの実施にあたり、勤怠管理や業務管理に管理職の理解は欠かせません。管理職を

対象とした研修も検討するとよいでしょう（図表2）。

テレワークがうまくいっている会社は、業績評価が明確です。社員が懸念を抱くことのないように評価制度および賃金制度を明確にすることは、社員のストレス軽減に大いに有効です。

③ テレワーク時のツールを操作できるようにする

コミュニケーションツールに関しては、社員間の知識差が大きいものです。テレワーク時に使用するツールの操作方法等を実体験する機会を設けるとよいでしょう。

また、技術的なトラブルが発生した際の問合せ先も確認する必要があります。テレワークを開始してから円滑に業務が行なえるよう、またセキュリティ事故をなくすためにも必須の研修です（図表3）。

実際の業務ではなく、コミュニケーションツールのトラブルによって仕事が進まないストレスを抱える社員も多いでしょう。システムに関する不安を事前に取り除いておくことが必要

です。



以上、テレワーク社員がメンタルヘルスの不調を抱えないために取り組むべきことをお伝えしてきました。

慣れないテレワークでは、お互いに「見えない」部分が多くなり、些細な行き違いが積み重なって、気づかないうちにメンタル不調を引き起こすものです。職場にいるとき以上にこまめに「ほう・れん・そう」ができる環境をつくるのが大切です。

場所や時間に縛られない柔軟な働き方である「テレワーク」は、仕事と家庭の調和を意味する「ワークライフバランス」や各人の違いや多様性を尊重して受け入れる「ダイバーシティ」などを実現する新しい働き方の1つです。

優秀な人材が、その能力を十分に発揮し、働き続けられるようにすることで、企業側はコスト削減、生産性向上、危機管理といった企業の様々な課題を解決することができます。

経営者自らがその必要性を理解し、ストレスのないテレワーク制度の運用に積極的に取り組んでいただきたいと思います。



図表2 テレワーク実施に関する研修項目（例）

- ・テレワークに係る社内規程および手続き
- ・テレワーク環境での勤怠管理、業務管理
- ・テレワーク環境での従業員の指導や育成の方法
- ・テレワークに対応した人事評価の行ない方

図表3 コミュニケーションツールに関する研修項目（例）

- ・テレワークに係るシステムおよびツールの使用・操作方法
- ・情報セキュリティ（ツール利用上の注意）
- ・テレワーク時の連絡方法（トラブル発生時の問合せ先を含む）