

# リモート下で見極めたい メンタルヘルス不調の 兆候とは

テレワークが長く続くと、メンタル不調に陥りやすく、その兆候も見逃しやすくなります。社員のメンタルヘルス不調の兆候を見極める際のポイントと対応策について解説します。

森本産業医事務所  
医師・医学博士

森 本 英 樹

本山社会保険労務士事務所  
特定社会保険労務士・公認心理師

本 山 恭 子

秋葉原社会保険労務士法人  
社会保険労務士・精神保健福祉士

脊 尾 大 雅



図表1 テレワークによる従業員の主な健康管理問題

- 在宅で仕事をする場所が整っていないことによる肩こり・腰痛・眼精疲労
- 運動不足や喫煙、飲酒量の増加といった生活習慣の悪化
- 生活リズムの乱れ
- コミュニケーションがとりづらいことによる孤立感、ストレス増加



## テレワークの 状況と影響

新型コロナウイルス感染症の流行により、多くの企業がテレワークを導入することになりました。

テレワークは、新型コロナウイルス感染症拡大の防止だけではなく、従業員の通勤負担の軽減や業務効率化といった様々なメリットがあり、経営層や管理職の間でもテレワークの有用性に対する理解

が進みました。

そのため、今後もテレワークという働き方が定着することが予想されます。

しかし、その一方でテレワークによる急激なライフスタイルの変化により、図表1のような従業員の健康管理の問題が、新たに生じています。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが行なった「テレワークの労務管理等に関する実態調査」によると、4社に1社程度の企業がテレワークでは従業員の健康確保が難しいと考えています。

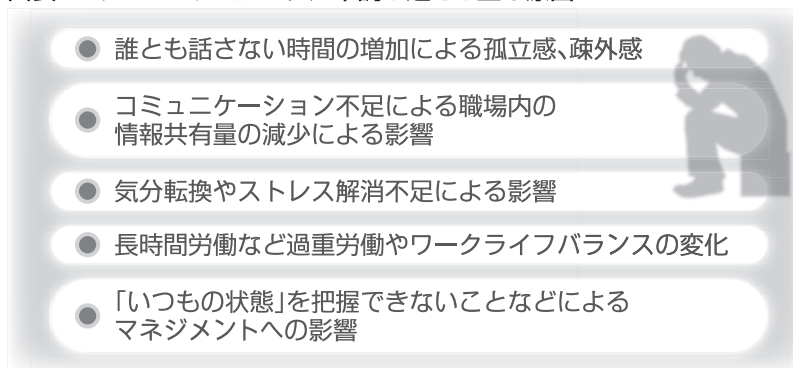
また、従業員も1割強は健康管理が難しいと考え、メンタルヘルス対策等の健康確保対策の充実が必要だと感じています。

## コロナ禍における メンタル不調の原因と影響

新型コロナウイルス感染症によって私たちの生活環境が一変してからすでに1年以上が経過し、テレワークなどの新しい働き方が模索されていますが、メンタルヘルスへの影響が出てきている人もいます。

その原因としては図表2に挙げ

図表2 テレワークでメンタル不調が起きる主な原因



たものをはじめ、様々な要因があります。

### (1) 従業員が抱える孤立感

一人暮らしでテレワークをする  
と、誰とも話をしない時間が増えるのは想像に難くありません。

近所の人との関わりや友人との  
会話、またはSNSを通じたやり  
取りがあれば、コミュニケーション  
の機会自体がゼロになることは

ありませんが、状況によっては、  
何日も誰とも口をきかないことに  
もなりかねず、孤立を深めていく  
可能性があります。

特に昨年入社した従業員は、同  
期の仲間とも信頼関係が築きにく  
いことで会社にも心許せる存在  
がいないといった場合もあり、余  
計に孤立感を抱えている可能性が  
あります。

### (2) 質問ができず業務に支障をきたしてしまう

また、テレワークによって業務  
に必要な質問をすることが、難し  
くなると言われています。

相手がどのような状況にいるの  
かが見えないため、質問をするタ  
イミングを計ることが難しく、問  
題を抱えたまま仕事が進まず、求  
められているアウトプットができ  
ないケースがあります。

また、このような状況で、勇気  
を出して質問をしたとしても、相  
手が忙しくて返事がなかなか来な  
いケースがあります。さらには  
「前にも同じこと聞いてきたよね」  
といった冷たい返答をされると、  
それ以降は質問ができなくなるだ  
けでなく、恐怖感を抱いてそれ以  
外のコミュニケーションにも影響

を与えてしまう場合があるので注  
意が必要です。

このような状況は、特に仕事に  
まだ慣れていない新人や異動した  
ばかりの人などにみられ、その結  
果、メンタルヘルス不調に陥るケ  
ースも散見されます。

### (3) 従業員の状況が把握しにくく適切な対応が難しい

コミュニケーション不足による  
影響は、マネジメント層において  
も出ています。

コロナ禍以前は部下の状況を直  
接観察し、声をかけることもでき  
ましたが、テレワークにおいて  
は、このような機会はかなり減っ  
ています。

オンライン会議も、回線負荷低  
減のために音声だけで行なった  
り、画面をONにすることを特に  
求めないことで、相手の顔を見る  
機会が少なくなっていることもあ  
ります。

メンタル不調を見分けるサイン  
といわれている顔色、表情、服装  
の乱れ等による把握が難しくなっ  
ているのです。

### (4) テレワークによる長時間労働 テレワークと長時間労働の関連

性もメンタル不調の原因の1つと  
して挙げられます。

「いつでも仕事ができる状況」  
はオンオフを分けることを難しく  
させ、長時間労働や深夜労働に繋  
がりやすくなります。また、上司  
による目が届きにくくなることも  
長時間労働になりやすい原因とし  
て挙げられます。

### (5) 飲酒量の増加

テレワークによって飲酒が増え  
た人が一定程度いるだろうと推測  
されています。

飲酒の影響で体調を崩し、メン  
タルに影響を及ぼすことも十分に  
考えられ、今後はこの飲酒の影響  
を注意してみいく必要性が高ま  
るかもしれません。

### メンタルヘルス不調者 発見と対策のポイント

テレワーク下においては、メン  
タル不調者を早期に見見すること  
が難しくなります。発見と対策の  
ポイントを見ていきましょう。

#### (1) 労働時間の把握

労働時間の管理が、1つめのポ  
イントです。

何時間、どの時間帯に労働しているか、これまで以上に注意して見ていきましょう。

誰にも見られていないことから、労働時間が乱れてしまうケースもあります。長時間労働に至っていないか、定期的に確認しましょう。

勤怠の記録上で問題がなくても、正確に勤怠時間を打刻していない従業員がいるかもしれません。テレワークでは、退勤の打刻をしてから隠れ残業をするケースもあり、長時間労働の温床になっています。労務管理上、正確に打刻する必要がある旨を従業員にしっかりと説明しておきましょう。

可能であれば、サーバにアクセスできる時間帯を定め、原則として所定労働時間外には仕事ができない仕組みにするのも一案です。

## (2) アウトプットの確認

労働時間とアウトプットが比例していないと思われる場合には、そのままにせず、状況等の確認を行なっていきましょう。

確認は、メールやチャットだけで済ませずに、相手の顔を見て行なうようにします。場合によっては従業員間での仕事の偏りが見ら

れることもあります。

業務分担の見直し等も、定期的に行ないましょう。

## (3) 顔を見て話す際には表情の変化を観察する

直接会って話す機会を設けることが最良ですが、それが難しい場合には、Zoomなどのオンラインツールを使い、顔を見て話す機会を設けるようにしましょう。

管理職による定期的な面談と課員参加型のカジュアルな雑談等の会など複数のスタイルを組み合わせることで、個別の話を聞きつつ全体の意識共有化・孤独の解消を図るとよいでしょう。

その際、表情等を用意深く観察して、これまでと変化がないか確認しておきます。オンライン会議で、発言する人ばかりがクロージアップされる場合には、発言の少ない人の表情を観察しつつ、何か発言するためのきっかけをつくってみるとよいでしょう。

管理職との面談は1対1で行ないます。オンライン上で相手の表情やしぐさ、言葉遣いなどから状況を確認することになるため、直接面談するよりも細やかな変化に注視する必要があります。

時間を決めて、短時間であつても定期的に面談を行なうことがポイントです。

## (4) 健康診断の結果を確認する

メンタルヘルスの不調そのものが健康診断の結果として出てくるものではありませんが、心の不調が体に表われることもあります。

また、運動不足による体重増加・生活習慣病の悪化、アルコール摂取過多による肝機能異常などが把握できるかもしれません。

従業員の健康情報について、会社は自由に確認できませんが、産業医等にも協力を仰ぎ、メンタルヘルス不調に至らないような体制をつくっておくことは重要です。

## (5) 従業員との信頼関係を築く

前述した内容を実施していくために重要なことは、従業員との信頼関係を築くことです。

たとえ顔が見える面談であつても、従業員が現状を知られたくないと考えていれば、相手に心情を悟られないようにその場を取り繕うかもしれません。また、上司が雑談をして場を和ませようとして一方で、部下は一秒でも早く無駄な話を止めてほしいと思つて

いるかもしれません。このような状況では、雑談も逆効果です。

また、正直に話してくれたにもかかわらず、相手を責めたり、問い詰めたりするなど、相手を否定するような面談は絶対に行なわないようにしましょう。

従業員の状況の見極めや情報収集も必要ですが、まずは、相手の立場でどうしてほしいかを考えて面談することが信頼関係を築くためには重要です。

## 不調者を発見する 仕組みづくりと対応の留意点

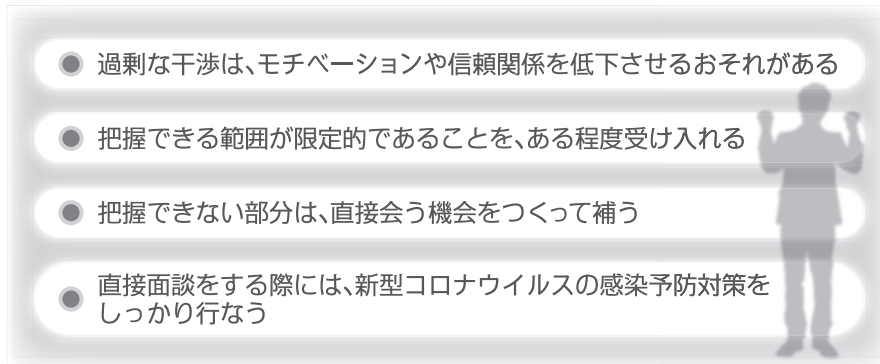
メンタルヘルス不調を早期に見するには「いつもと違う」状態を見つけることが重要です。これは、出社していても、テレワークをしていても同じです。

いつもと違う状況が現われやすいのは、「見た目の印象」「勤怠」「仕事ぶり」の3つです。

これらの変化は、テレワーク下では把握しにくいものです。

パースル総合研究所「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」によると、マネジメントに関して、「非対面のやりとりは、相手の気持ちが察しにくく

図表3 メンタルヘルスの管理における注意点



不安だ」と回答した上司が44・9%でした。

### (1) 見た目の印象の把握

とくに見た目の印象については、出社時には服装や清潔さなど、直接会うことで感じられる違和感がありましたが、テレワークでは従業員の姿を見る機会が減っ

てしまいます。

オンライン会議の際に、注視してみるとよいでしょう。ただし、化粧や服装、部屋の様子について詮索したり、感想を言ったりすることは、ハラスメントになる可能性がありますので注意する必要があります。

### (2) 勤怠の把握

勤怠についても、出退勤の時刻は把握できても、就業時間中の休憩の頻度や時間は把握できません。しかし、休憩時間を管理しようとしてSNSツールなどで、「仕事している？」などのメッセージを送るのは、ハラスメントになる可能性があり、監視されると感じることで部下の自律的に働くモチベーションを低下させるおそれもあります。

### (3) 仕事ぶりの把握

仕事ぶりも同様に管理をしすぎると、信頼関係やモチベーションに悪い影響を与えてしまう可能性があります。過度な干渉は避けて、管理はできる範囲に留めるようにするのがポイントです。

そもそも、テレワークですべての状況を把握しようとするのは、

管理の要素が大きくなり余計なストレスが生まれるので避けるべきでしょう。

### (4) 把握できない部分は直接会って補う

では、把握できない部分についてどう補うかという「直接会う」ことです。少し拍子抜けするかもしれませんが、短時間でも定期的に会う時間をつくるのが信頼関係の構築にもつながります。

システマティックな管理体制で完全テレワークを行なう会社もありますが、このような仕組みは、ギスギスとした空気を生んでしまいます。テレワークで業務を効率化して、良好な人間関係を構築するための時間をつくりましょう。従業員の様子が少しでもおかしいと感じたら、まずは会って話をしましょう。

### (5) 面談する際の留意点

直接面談する際に、手洗いやマスク着用・部屋の換気といった新型コロナウイルスの感染予防対策は必ず行ないましょう。従業員に余計な不安を抱かせないことも、大切なメンタル対策の1つです。

実際に面談をしてみても不調とみ

られる要素があれば、社内の相談窓口につないで、必要に応じて医療機関を案内します。

図表3で挙げた注意点到に配慮して、適切なメンタル管理を行ないましょう。



従来のメンタルヘルス不調の早期発見・早期対応は、管理・把握で行なわれてきました。テレワークにより管理・把握の程度が減った部分を補えるように、これからは信頼関係の構築や従業員の安心感といった就業環境の向上を取り入れた仕組みづくりにシフトすることが求められます。テレワークにおいて、ある程度の管理は必要ですが、重要な視点は「管理」よりも「配慮」です。

**もりもと ひでき** 2013年大阪市に森本産業医事務所を開業。社会保険労務士資格を持つ開業産業医として労働衛生のコンサルティングや企業の嘱託産業医等を行なっている。

**もとやま きょうこ** 2007年本山社会保険労務士事務所開設。労働法、社会・労働保険に関する相談や研修講師等を行なっている。

**せお たいが** 2016年秋葉原社会保険労務士事務所開設。これまで精神科にて依存症等の治療や施設の立ち上げに関与。現在はがんや難病支援に尽力している。