

コロナ禍で求められる

若手社員の

メンタルヘルスケア

コロナ禍のなか、テレワークによるコミュニケーション不足のため、メンタルヘルスに不調を抱える若手社員が増えているようです。不調に早く気づき、対処するにはどうすればよいのか、対策を解説します。

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

人

は誰でも、就職することによる環境の変化や新しく学ぶ内容の多さのため、メンタルヘルスに不調をきたすことがあります。

特に新入社員は、いわゆる「5月病」といわれるメンタルヘルスの不調を引き起こしがちです。

また、入社後数年が経過した若手社員も、仕事には慣れてきますが、後輩の指導など求められる役割が高度なものになります。結婚、育児など家庭環境が変化し、この会社で働き続けることが自分にとって最善の選択かと悩み始め、メンタルヘルスの不調に陥るケースもみられます。

若手社員のメンタルヘルスの不



ここでは、代表的な3つの事例を挙げたうえで、コロナ禍で求め

られるメンタルヘルスケアに言及します。

テレワークのなかで不調に

事例
1

23歳女性 Aさん（入社2年目／経理担当）

Aさんはコロナ禍入社組です。オンラインでの入社時研修終了後、経理部に配属されました。6年先輩の女性社員Bさんがサポート役に付き、その指導のもとほぼテレワークで働いています。出社するのは、月に1回あるかどうかという程度。地方出身者のAさんは一人暮らしで、終日誰とも話さない日もあります。

入社時の研修もオンラインばかりだったので、話し合える同期もいません。入社して1年が経過してもなお、会社内に仲がよいといえる人もいません。

経理部での定期的なオンラインミーティングでも、課長が気を遣って発言を促してくれませんが、それ以外は黙ったまま。定型的な仕事はできるようになった気はしますが、本当にできているのか自信がありません。

この春には、後輩が経理部に配

属されてきました。「あなたも先輩よ。もつといろいろできるようにならなくちゃ！」とBさんに言われ、「どうしよう、できるかな」と不安な気持ちになりました。

昨年は新人だと思いうことで、どうにか頑張ってきましたが、後輩もできたいまのほうが、より基本的なことなどが聞きづらくなり、しんどさも増した気がします。

最近をよく眠れない日が続きます。夜中に目が覚めてしまう回数が増えました。

課題と教訓

▼定期的に指導を行ないミーティングを開いたとしても、人間関係が深まるとは限りません。
▼人間関係が深まらない状態でのテレワークは、不安や疑心暗鬼をより深刻なものにしてしまうことがあります。

事例2

テレワークの解除で不調に

27歳女性 Cさん（入社4年目／設計開発職）

元々Cさんは、「自分のペースで仕事をすることを重視しすぎる。もつと周りと連携して仕事を進めてほしい」と周囲から指摘されていました。同じチームの、集団行動を優先するD主任（52歳）とは、そもそも折り合いがあまりよくなかったようです。

Cさんの会社でも、コロナ禍でテレワークが推奨され、出社率を50%以下に抑えるようにグループ長から指示がありました。

Cさんの部署では特殊なソフトを使うため、テレワークでは仕事がつらくなります。しかし、CさんはD主任との折り合いの悪さもあり、週4日ペースでテレワークを行っていました。

コロナの流行が落ち着いてきたことから、会社は一律の出社制限を解除しました。

グループ長はCさんに、テレワークを週に2回までにするように指示したところ、Cさんの遅刻や急な年休取得が頻発。

Cさんは「通勤電車のストレスで心身の負担が大きく、定時に出

社できません。毎日D主任と顔を合わせなければならぬのも辛いです」と主張します。

一方で、テレワークだと使えないソフトがあるため、Cさんの仕事に滞っていた現状も明らかになりました。

D主任からは「必要なときにはきちんと出社してもらわないと困

事例3

テレワークが多忙のあまり不調に

32歳男性 Eさん（入社7年目／営業職）

営業部で働くEさん。部のエースとして、コロナ前は、朝は取引先に直接出向き、帰社後は深夜までデスクワークをするなど、毎日多忙を極めていました。帰宅は深夜になることもたびたびでした。

コロナ禍になり、Eさんの会社もテレワークを導入するようになりました。

営業部長は、テレワーク導入時にも部員の仕事の多寡を調整せず、稼ぎ頭のEさんにはこれまでどお

る。人の好き嫌いで仕事をされてはたまらない」というクレームがグループ長に届いています。

課題と教訓

▼グループ長は、テレワークで顔が見えないなか、Cさんが毎日どのように仕事をしているかを把握していませんでした。
▼グループ長は、テレワークが人間関係に悪影響を及ぼす可能性に、気を配りませんでした。

りの仕事をするよう命じました。しかしテレワークを始めると、Eさんの多忙ぶりが家族にも影響を与え始めます。

毎日、Eさんには何十件もの電話がかかるようになりました。早朝や深夜、家族が寝ている時間にも電話対応をし、時にはそのまま仕事を始めるEさん。

Eさんの妻子もストレスがたまり、毎日口論が絶えません。家族仲も悪化してしまいました。

Eさん自身もメンタルヘルスに不調を覚えていきます。

課題と教訓

▼多忙なEさんに、多くの仕事を任せたままテレワークを開始したことが問題です。
▼営業部長はテレワーク導入時に、さらには導入後でも、各部員の仕事を把握して、適切に仕事を割り振る必要がありました。

コミュニケーションによるメンタルヘルスケア対策

3つの事例は、どれもコミュニケーションの不足からのメンタルヘルス不調といえるでしょう。

東京商工会議所のことし2月の調査で、テレワーク実施の課題として挙げられたのが図表1です。

前回調査からの伸び率を見ても、テレワーク時の社内コミュニケーションに課題を抱えている企業が多いことがわかります。

テレワークによるコミュニケーション不足が危惧されるなか、

●上司による1対1の定期的なオンラインミーティング

●部署単位でのオンライン飲み会な

ど、交流を増やす機会の実施

●メンター制度の導入

などの対策を講じて、コミュニケーションの機会を増やし、若手社員のメンタルヘルスケアに配慮しようとするケースが見受けられますが、なかなか思うような成果が出ていないようです。

なぜなら一口に「若手社員」といっても、人にはいろいろなタイプがあるので、相手に合わせた対応が求められるからです。

たとえば、コミュニケーション不足だからと接触する機会を増やすことだけを重視しがちですが、コミュニケーションの質を考えずに回数を増やすだけでは、かえって若手社員の負担になり、メン

タルヘルス不調のリスクを軽減することは難しいでしょう。

まず相手がどのような人なのかを「知る」ことができていないと、先輩や上司が考える「よかれ」ばかりを若手社員に押しつけることになってしまいます。

そのため、現在のように出社が可能なときを上手に使い、若手社員の人となりを理解するため、対面による面談の機会を設けることが、メンタルヘルスケアのために重要です。

あるいはコロナ対策に気を付けながら、チーム内のコミュニケーションを醸成するようなグループワークなどを部署単位で行ない、先輩後輩の距離を近づけつつ、個

々の社員がどのような考え方を持つかをお互いが知る機会を設けるのも重要な方法です。

一般的にこれらのコミュニケーション対策については、上司や中堅社員によって考えられがちですが、若手社員たちの声を聞いて検討する、あるいは若手社員たち自身によって、自分たちが知りたいと思うこと、自分たちについて知って欲しいことを考えてもらうのがよいのではないのでしょうか。

また、どんなに小さなことでも質問することを促すような雰囲気づくりを社内で醸成していくことも、コミュニケーションを深め、若手社員のメンタルヘルスケアのために重要なことです。

それと同時に、できるようになった仕事などについて本人にフィードバックし、自信を持たせる機会をつくるなど、「見ている」「認めている」ということが伝わるようにすることも大切です。

コミュニケーションを深めることでメンタルヘルスケアに配慮するとともに、従業員1人ひとりにセルフケアについて学んでもらう機会をつくりましょう。

たとえば、産業医など講師を交えて、メンタルヘルスに関する教

育研修会を開いてもよいでしょう。

社内外の講師を招くことが難しい場合には、厚生労働省が運営している「こころの耳」※のサイト上のeラーニング教材を活用する方法もあります。

各都道府県に配置されている独立行政法人労働者健康安全機構「産業保健総合支援センター」が実施する、事業場へ訪問して行うセルフケア研修を実施するのも1つの方法です。

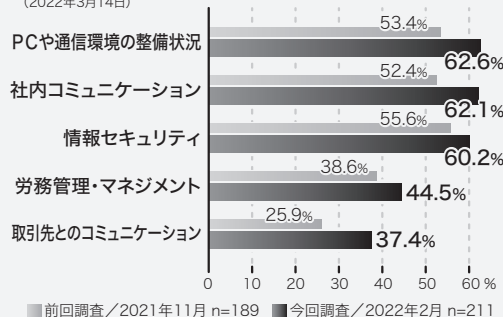
また、友だちや家族など、会社以外で「誰かと話す」こともセルフケアにとって大切であることも、若手社員に伝えましょう。

メンタルヘルス不調に陥ると、職場に復帰できるまでに3か月から半年かかるといわれています。復帰してから以前のようなパフォーマンスを発揮するにはさらに時間が必要です。日頃から若手社員の様子を気にかけて、メンタルヘルス不調の徴候(図表2)を見逃さないようにしましょう。

メンタルヘルスケアのために、たとえテレワーク時でも、若手社員とのコミュニケーションを深め、自身にもセルフケアの重要性を考えてもらうことを忘れないようにしましょう。

図表1 | テレワーク実施の課題(複数回答)

東京商工会議所「中小企業のテレワーク実施状況に関する調査」
(2022年3月14日)



図表2 | 管理者が気づくべきメンタルヘルス不調の兆候

勤 怠	<ul style="list-style-type: none">遅刻、早退、欠勤が増える無断欠勤がある残業、休日出勤が不約合いに増える
仕 事	<ul style="list-style-type: none">仕事の能率が悪くなる業務の結果がなかなか出てこない報告、相談、職場での会話がなくなる
行 動	<ul style="list-style-type: none">表情や動作に元気がなくなる不自然な言動が目立つミスや事故が目立つ服装が乱れる、服装が不潔になる

「こころの耳」サイト内「管理監督者向けメンタルヘルス研修ツール」より作成