

With/Afterコロナと メンタルヘルスケア

多くの企業でテレワークが常態化してきたいま、
その環境変化は従業員のメンタルヘルスにどのような影響を及ぼすのか。
そこで管理職は従業員の異変に対しどのように気づき、対処すればよいのか。
アドバイスを聞きした。

企業の3つのパターン

ここ数カ月で研修に携わった企業を見ると、新型コロナウィルス禍にどう対応していいかわからず萎縮している企業、逆にコロナ禍をビジネスチャンスとして前向き

の企業です。

特に部下の仕事に対し細かく干渉する「マイクロマネジメント」を行いがちな中間管理層の疲弊感が顕在化するかもしれません。なぜならコロナ禍に対応するため導入したテレワークによって部下の



プレイバック・シアター研究所 所長
(日本能率協会 専任講師)

羽地朝和氏
HANEJI, Tomokazu

に捉えている企業、新たなビジョンがないまま、いま頑張れば乗り切れると考え無理をしている企業の3つに分かれるようです。

このうち、従業員のメンタルヘルス上の問題が最も表面化する可能性があるのが3つ目のパターン

情報が入りしづらくなり、結果としてイライラが増えられてしまうからです。

なかでもテレワークが増えきたときに注意しなければならぬのがアルコール依存症です。アルコール依存症予備軍とされる人たちが

がコロナ禍によって発症するリスクが高まっています。コロナ禍が起きる前は仕事に多くの時間を割いていたので、飲酒の機会や量が抑えられていました。しかし、在宅勤務によって仕事以外の時間ができたことでこれらが増えてしまい、発症の引き金を引いてしまう可能性があります。

特に独り暮らしまたは単身赴任中の中間管理層のリスクが大きいと私は考えています。従来は顧客や部下と顔を合わせるものがモチベーションや自己管理につながっていましたが、コロナ禍によって対面する機会が断たれてしまった上に在宅勤務中は話をする相手がいなくてもいい。その結果、孤独や不安から飲酒に走ってアルコール依存症に進行してしまう可能性があります。

「うつ」が把握しづらい

「うつ」にも注意を払う必要があります。コロナ禍によって人と直接に接する機会が大きく制限され、やりがい、働きがい、達成感を実感できなくなること、従業員が「うつ状態」になりやすくなるのです。テレワークをしているとチ

■ オンラインで気づけるメンタルヘルス異変のサイン

- 髪や服装の乱れ
- 顔の表情に乏しい
- 発言がない、少ない
- 部屋が散らかっているなどを理由にビデオをオフに



覚できませんし、仮に自覚できたとしても自分が「うつ」であることを自ら上司には伝えないからです。「うつ状態」になった従業員からの自発的な報告はまずないと考えていいでしょう。テレワークの仕組みがあっても、部下が

業務報告を上げない日が続いて初めて管理職が部下の「心の不調」に気づく、といったこともありえます。といっても、オンラインでも従業員のメンタルヘルスケアは十分に可能です。研修などで必ずお話しするのは、ZoomやTeamsなどのウェブ会議システムを活用し、管理職が週1回15分でもいいので、部下と1対1で顔を見ながら話をする機会を継続的につけてください、ということですが、話す内容は必ずしも業務に関連する必要はありません。雑談でもいいんです。ポジティブでもネガティブでもいいので感情を共有するやり取りを増やすことが重要です。

テレワークであっても会社とつながっている感覚が重要だからです。コロナ禍が起きる前、会社への帰属意識や一体感には特に意識をしなくても「職場」に行けば得ることができました。それが制限される現在にあつては、オンラインでのFace to Faceのコミュニケーションを通じて共通の

「場」を、意識的につくらなくてはなりません。確かにオンラインコミュニケーションは対面の場と比べて感情のやり取りが十分にできない面があります。しかし、オンラインのコミュニケーションにおいても部下の感情を感じ取ることは可能です。たとえばオンラインミーティングを定期的にやっている画面からも髪がボサボサだったり、目が腫れぼったかったり充血していたり、顔の表情が乏しかったりすれば部下のメンタルヘルス上の異変を察知できるようになります。元々は積極的に話す部下が言葉数が少なくなったり、部屋が散らかっていることを理由にビデオをオフにしたりにしている部下がいれば、それも異変のサインと捉えることができます。今後、管理職は従来にも増して、指摘するしないは別として、部下の言動や感情の変化に対する態度を上げることが求められるでしょう。「何かあったらいつ」「最近どう?」の待ちの姿勢の呼びかけだけではマネジメントは機能しません。

M

ーム全員で目標達成を喜ぶといった感情の共有化もできなくなり、喜びや悲しみなどの感情をもたなくなり、漠然とした不安が重なって「うつ状態」に陥ってしまう。これが実は大きい。オンラインミーティングなどテレワークの仕組みを構築していたとしても、それを日常的に使っていない会社は従業員の「うつ状態」を見逃しがちですが、テレワークの仕組みが機能している会社も安心してはいられません。「うつ状態」になった従業員は自分がそうであることを自覚できませんし、仮に自覚できたとしても自分が「うつ」であることを自ら上司には伝えないからです。「うつ状態」になった従業員からの自発的な報告はまずないと考えていいでしょう。テレワークの仕組みがあっても、部下が

部下の異変を感じ取れ

業務報告を上げない日が続いて初めて管理職が部下の「心の不調」に気づく、といったこともありえます。といっても、オンラインでも従業員のメンタルヘルスケアは十分に可能です。研修などで必ずお話しするのは、ZoomやTeamsなどのウェブ会議システムを活用し、管理職が週1回15分でもいいので、部下と1対1で顔を見ながら話をする機会を継続的につけてください、ということですが、話す内容は必ずしも業務に関連する必要はありません。雑談でもいいんです。ポジティブでもネガティブでもいいので感情を共有するやり取りを増やすことが重要です。

「場」を、意識的につくらなくてはなりません。確かにオンラインコミュニケーションは対面の場と比べて感情のやり取りが十分にできない面があります。しかし、オンラインのコミュニケーションにおいても部下の感情を感じ取ることは可能です。たとえばオンラインミーティングを定期的にやっている画面からも髪がボサボサだったり、目が腫れぼったかったり充血していたり、顔の表情が乏しかったりすれば部下のメンタルヘルス上の異変を察知できるようになります。元々は積極的に話す部下が言葉数が少なくなったり、部屋が散らかっていることを理由にビデオをオフにしたりにしている部下がいれば、それも異変のサインと捉えることができます。今後、管理職は従来にも増して、指摘するしないは別として、部下の言動や感情の変化に対する態度を上げることが求められるでしょう。「何かあったらいつ」「最近どう?」の待ちの姿勢の呼びかけだけではマネジメントは機能しません。

「待ち」から「介入」へ
テレワーク中の従業員にメンタルヘルス上の不調が起きると企業として対処がとて難しくなります。オンラインミーティングの参加を拒否されると、本人の状態を把握できませんし、離れているため手の施しようがありません。コロナ禍の前であれば産業医への相談を勧めることもできましたが、それもできません。いままでは相談があるまで「待つ」対応していたメンタルケアですが、これからは予兆を察知するために積極的に「介入」していくことが必要です。管理職だけでなく企業のメンタルヘルス担当者も、このことを十分に認識してほしいと思います。特にアルコール依存症や「うつ」の問題が顕在化するのには、夏場の疲れがはじめる9月頃からはなにかと私は考えています。従業員のメンタルヘルスケアの観点からも、経営層は1日も早くテレワークの仕組みを十分に機能させ、管理職はこの仕組みを最大限に活用して部下とのかかわりをもつことが求められます。