

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う  
中長期的な在宅勤務の実施がワーカーのウェルビーイングに  
及ぼす影響とその対策に関する検討

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会  
こころとからだのウェルビーイング研究部会

2020年4月28日 作成

## 目次

1. はじめに
2. 作成メンバー
3. からだの健康
  - 3.1 新型コロナウイルスの感染拡大に伴う身体活動量（歩数）の減少
  - 3.2 座位行動の増加に対する懸念
  - 3.3 からだの対策① 身体活動機会の確保
  - 3.4 からだの対策② バランスのとれた食事の摂取
  - 3.5 からだの対策③ 自宅での作業環境の整備
  - 3.6 “からだの健康”に関して懸念されるリスクと対策まとめ
4. こころの健康
  - 4.1 新型コロナウイルスの感染拡大に伴うストレスの増加
  - 4.2 職場のストレスがワーカーの健康面に与える影響
  - 4.3 ワーク・エンゲイジメントへの影響
  - 4.4 家庭や家族へのストレスの流出
  - 4.5 こころの対策① ストレスへの対応術の習得
  - 4.6 こころの対策② 適切なマネジメントの提供（裁量と管理の適度なバランス）
  - 4.7 こころの対策③ 職場コミュニケーションの質と量へのサポート
  - 4.8 こころの対策④ ON/OFF の切り替えに対する工夫
  - 4.9 こころの対策⑤ 一人で心を落ち着けられる時間をつくる
  - 4.10 “こころの健康”に関して懸念されるリスクと対策まとめ
5. 今、企業がやるべきこと

## 1.はじめに

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、日本では2020年4月7日に埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、大阪府、兵庫県、及び福岡県の7都府県を対象に緊急事態宣言が発令されました（同月16日には対象が全国に拡大）。これによって多くの企業で在宅勤務の導入が本格的に進みつつあります。在宅勤務を実施する上で、IT環境に関する課題も多く存在しますが、その一方で、これまでオフィスに通勤して働いていたワーカーが、今後自宅で働く時間が労働時間の大半を占める状況が中長期に及ぶと、ワーカーの心身の健康状態に対して様々な影響が出てくることも予想されます。

本資料は、今日の状況下において在宅勤務の導入を担当する企業の管理部門の方々が社内の運用を工夫していく上で、そして在宅勤務を行うワーカーの方々がご自身の健康面をセルフマネジメントしていく上で、役立てていただきたいという思いの下、作成いたしました。

このような緊急事態下における在宅勤務の実施が、ワーカーの健康面にどのような影響を及ぼすのかを示す直接的なエビデンスは乏しい状況ではありますが、身体活動と精神保健における有識者の先生方にもアドバイザーとして参加いただき、当部会にて、“からだ”と“こころ”という両面から今後、懸念される健康リスクの可能性、及びその対策についての検討を行い、本資料にまとめましたので、これを現場での取り組みの一助や社会的により良い解決策を議論していくきっかけにいただけると幸いです。

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会

こころとからだのウェルビーイング研究部会

部会長 高原良

## 2.作成メンバー

### 【有識者アドバイザー】

#### <身体活動分野>

宮地元彦 国立研究開発法人医薬基盤・健康・栄養研究所 身体活動研究部 部長

#### <精神保健分野>

島津明人 慶應義塾大学 総合政策学部 教授

### 【日本ファシリティマネジメント協会 ころとからだのウェルビーイング研究部会】

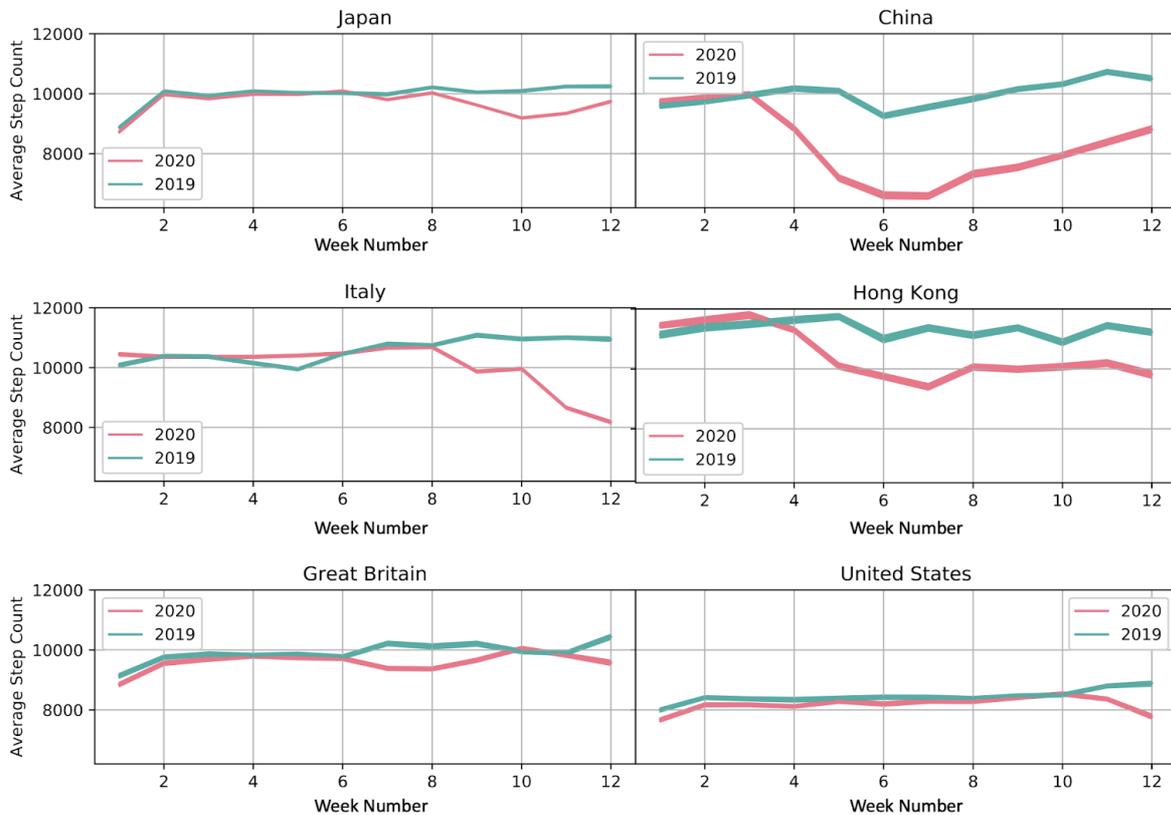
猪飼恒樹 47 インキュベーション株式会社  
石崎真弓 株式会社ザイマックス不動産総合研究所  
上西基弘 株式会社オカムラ  
遠藤淳子 大成建設株式会社  
齋藤敦子 コクヨ株式会社  
渋谷高陽 株式会社アクア  
菅野文恵 株式会社ゼロイン  
高橋靖 東京美装興業株式会社  
高原良 株式会社イトーキ  
近間絢子 株式会社ネルケプランニング  
中沢佳代 株式会社ネルケプランニング  
似内志朗 ファシリティデザインラボ (FDL)  
萩生田弘 株式会社内田洋行  
吉田淳 株式会社ザイマックス不動産総合研究所

(五十音順、敬称略)

### 3.からだの健康

#### 3.1 新型コロナウイルスの感染拡大に伴う身体活動量（歩数）の減少

米国のFitbit社は、2020年3月23日にウェアラブル活動量計Fitbitを利用する世界中のアクティブユーザーの身体活動データ（歩数）を公開し（図表1）、2020年のデータと前年同週における類似した特性のユーザーのデータを比較したところ、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う平均歩数の減少傾向がみられた事を報告している。これらは感染拡大に伴う移動制限の影響によるものと考えられ、中国やイタリアなどでは大幅な平均歩数の減少がみられている。2020年12週（3/14～22）のデータでは、日本ユーザーの平均歩数は他国と比べ比較的軽度の減少に留まっているが、これ以降に国内で緊急事態宣言が発令されたことを踏まえると、現在、身体活動量の減少は着実に進行していることが予想される。また、こういったデバイスを身につけている人は、普段から活動的な生活を心がけている人が多いため、実態としては更に減少している懸念もある。他国と比べて早期に外出制限などの対策が行われた中国では最大約3,000歩の歩数が減少している。これは歩行時間だと約30分、消費エネルギーにすると90kcal程度に換算され、歩行を伴わない身体活動の減少も併せて考慮すると1ヵ月で1kg程度の体重増加を招く可能性がある。今後、日本でも同程度の身体活動機会の減少が起きる事は十分に予想され（またはすでに起きている）、この状況が続くと、肥満や生活習慣病のリスク増加、体力低下や将来的なフレイル（虚弱）の誘発、そして免疫機能低下といった種々の健康問題に繋がっていくことが懸念される。



図表 1. fitbit 社が公表したアクティブユーザーの平均歩数の変化

(fitbit 社ホームページより：<https://blog.fitbit.com/covid-19-global-activity/> (2020.4.27 閲覧))

## 3.からだの健康

### 3.2 座位行動の増加に対する懸念

歩行機会の減少に加え、在宅勤務の導入による座位行動の増加についても注目する必要がある。そもそも日本人は日常生活における平均座位時間が7h/日を超えており、日本は世界でもかなり座位時間が長い国となっている(Baumanら,2011)。座っている状態は身体的に不活動な状態であり、座位行動が多いことによる健康リスクを指摘する研究も多く報告されている。例えば1日の座位時間が8h/日以上と4h/日未満の集団とでは死亡率が20%程度異なるという研究データも存在する(Biswasら,2015)。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う在宅勤務の導入は、就労世代にとって通勤という歩行機会を失うだけでなく、自宅ではオフィス程の移動機会（会議室、プリンタ、食事場所、トイレなどへの移動）が発生しないため、多くのワーカーの座位行動が増加するだろう。7h/日以上と4h/日未満の集団とでは死亡率が20%程度異なるという研究データも存在する(Biswasら,2015)。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う在宅勤務の導入は、就労世代にとって通勤という歩行機会を失うだけでなく、自宅ではオフィス程の移動機会（会議室、プリンタ、食事場所、トイレなどへの移動）が発生しないため、多くのワーカーの座位行動が増加するだろう。7h/日以上と4h/日未満の集団とでは死亡率が20%程度異なるという研究データも存在する(Biswasら,2015)。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う在宅勤務の導入は、就労世代にとって通勤という歩行機会を失うだけでなく、自宅ではオフィス程の移動機会（会議室、プリンタ、食事場所、トイレなどへの移動）が発生しないため、多くのワーカーの座位行動が増加するだろう。7h/日以上と4h/日未満の集団とでは死亡率が20%程度異なるという研究データも存在する(Biswasら,2015)。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う在宅勤務の導入は、就労世代にとって通勤という歩行機会を失うだけでなく、自宅ではオフィス程の移動機会（会議室、プリンタ、食事場所、トイレなどへの移動）が発生しないため、多くのワーカーの座位行動が増加するだろう。7h/日以上と4h/日未満の集団とでは死亡率が20%程度異なるという研究データも存在する(Biswasら,2015)。

また、座位行動の増加は、腰痛や肩こりといった筋骨格系の症状にも繋がっていく(Hannaら,2019)。これまで在宅勤務を日常的に実施してきたワーカーであれば、自宅環境においても快適な作業環境を自主的に整えていた可能性があるが、今回の状況下において急遽、在宅勤務を強いられたワーカーの場合、十分な準備期間が設けられなかったためなどの理由で作業に使用するデスクやチェアなどの環境が整っておらず、ダイニングチェアやリビングのソファなどで仕事せざるを得ない人も多いとの実態報告もある。ダイニングチェアは一般的に長時間座ることを想定してないため、長時間座っていると臀部の痛みなどを生じ、ソファなどで背筋が曲がった状態でPC作業が続くと、腰痛や肩こりといった筋骨格系の症状が出る恐れがある。仕事のための環境が整っていない自宅において、特に、長時間座って作業することを意識してケアできているか、は大きな課題である。

### 3.3 からだの対策① 身体活動機会の確保

このような身体的な課題を踏まえ、対策について検討する。重要なのは、これまでの生活と比較して、減少した身体活動を日常的に補うことである。

まずワーカーは在宅勤務の導入にあたり、自身の身体活動がどれくらい変化したのかを把握することが重要だ。以前から活動量計やスマートフォンのアプリなどで、日常の歩数などを記録していた人は、在宅勤務を行う以前のデータを見て在宅勤務時のデータと比較することで、どれくらいの身体活動（歩数）を補えばよいのか目安を定めることができる。以前の期間の歩数を遡ることが難しい人は、前述（3.1）中国での歩数減少の状況などを参考に、「3,000歩(約30分)/日の歩行」を補うことを身体活動の目安としても良い。

身体活動による健康の保持増進効果については、まとまった時間で継続的に実施した場合と、それを断続

### 3.からだの健康

的に実施した場合では、効果は大きく変化しない。従って、自分のやりやすい時間帯に実施することを推奨する。また活動強度については、普段運動を行う習慣のない人が、突然にウォーキングやジョギングを30分程度行った場合、腰痛などの痛みを生じやすいため（有訴率17～18%）（宮地ら,2010）、それぞれが気持ち良いと感じられるレベルの活動とすることが望ましい。

身体活動については、この緊急事態下、体力を向上させるための高強度の目標を設定する必要はない。自分の体力以上に負荷の高い活動を目標とした場合、継続が困難となるだけでなく、生活全体のリズムを乱すことにも繋がる。更に激しい運動やトレーニングを行うと、一時的に免疫機能が低下するため、体調を崩すリスクもある。この状況下において体力を「増進」していくより「維持」という心構えで取り組むことが大切である。なお、体を動かす際は、他者と一緒に密閉された環境で実施することは避け、屋外で行う場合は他者とは十分なソーシャルディスタンスを確保するよう、必ず留意する。

このような身体活動を日常的に補うことに加え、勤務時間中においてはスタンディングワークを取り入れることを奨めたい。PC作業を行う際、テーブルの上に適度な高さの台（テーブル高さが70cmの場合、高さ30cm程度が目安）を置き、その上でPC作業する、電話をかける際は立って話すなどの自宅で可能な工夫を取り入れて、座位時間を減らすことができれば、肥満予防などの効果を期待することができる。但しスタンディングワークを行うことで腰痛などの痛みを生じる場合は、無理をして実施しないよう留意する。

#### 3.4 からだの対策② バランスのとれた食事の摂取

当然ながら、健康を維持していく上で体を動かすことだけをしていけば良い訳ではなく、食事に対する配慮もより一層、重要となる。肥満や生活習慣病に関しては、身体活動に見合った食事内容とする必要がある。身体活動を十分に行えない日は、食事の量に配慮し、エネルギー摂取をどのように減らしていくのかも考えていかなければならない。また、からだの免疫力を向上させていく上では、よりビタミン、ミネラルなどの微量栄養素を欠かすことなく摂取する、つまり食事の質(栄養バランス)に気をつけることも重要である。

特に単身の居住者の場合、つい食事内容が好きなものに偏りがちになってしまうが、主食（ごはん、パン、麺）、副菜（野菜、きのこ、いも、海藻料理）、主菜（肉、魚、卵、大豆料理）、牛乳・乳製品、果物をまんべんなく食べ、水分も意識してとることが望ましい（図表2）。ただし糖尿病、高血圧、腎臓病等で食事制限がある場合は、その指導内容に従う。



図表 2. 推奨される栄養・身体活動について  
(医薬基盤・健康・栄養研究所ホームページより：  
[https://www.nibiohn.go.jp/eiken/corona/pdf/corona\\_japanese.pdf](https://www.nibiohn.go.jp/eiken/corona/pdf/corona_japanese.pdf) (2020.4.27 閲覧))

## 3.からだの健康

### 3.5 からだの対策③ 自宅での作業環境の整備

在宅勤務を実施する上で、自宅の作業環境に悩みを持つワーカーは少なくない。適切な姿勢で作業する事は、腰痛や肩こりの予防だけでなく、作業効率の向上も図ることができる。自宅での作業環境の整備を検討するにあたって、事務所での環境を想定したものであるが、厚生労働省の「情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン」を参考にすることができる。これは、情報機器作業（PC やタブレット端末等を使用して、データの入力、文章の作成・編集、プログラミングなどの作業）を行う際に作業者の心身の負担を軽減し、作業を支障なく行うことができるように事業者が講ずべき措置等について記されたものである。中でも、在宅勤務で特に課題に挙がりやすい、椅子と机又は作業台に関する項目について以下に抜粋して記載する。

椅子：次の要件を満たすものを用いること。

- ・安定しており、かつ、容易に移動できること。
- ・床からの座面の高さは、作業者の体形に合わせて、適切な状態に調整できること。
- ・適当な背もたれを有していること。また、背もたれは、傾きを調整できることが望ましい。
- ・必要に応じて適当な長さの肘掛けを有していること。

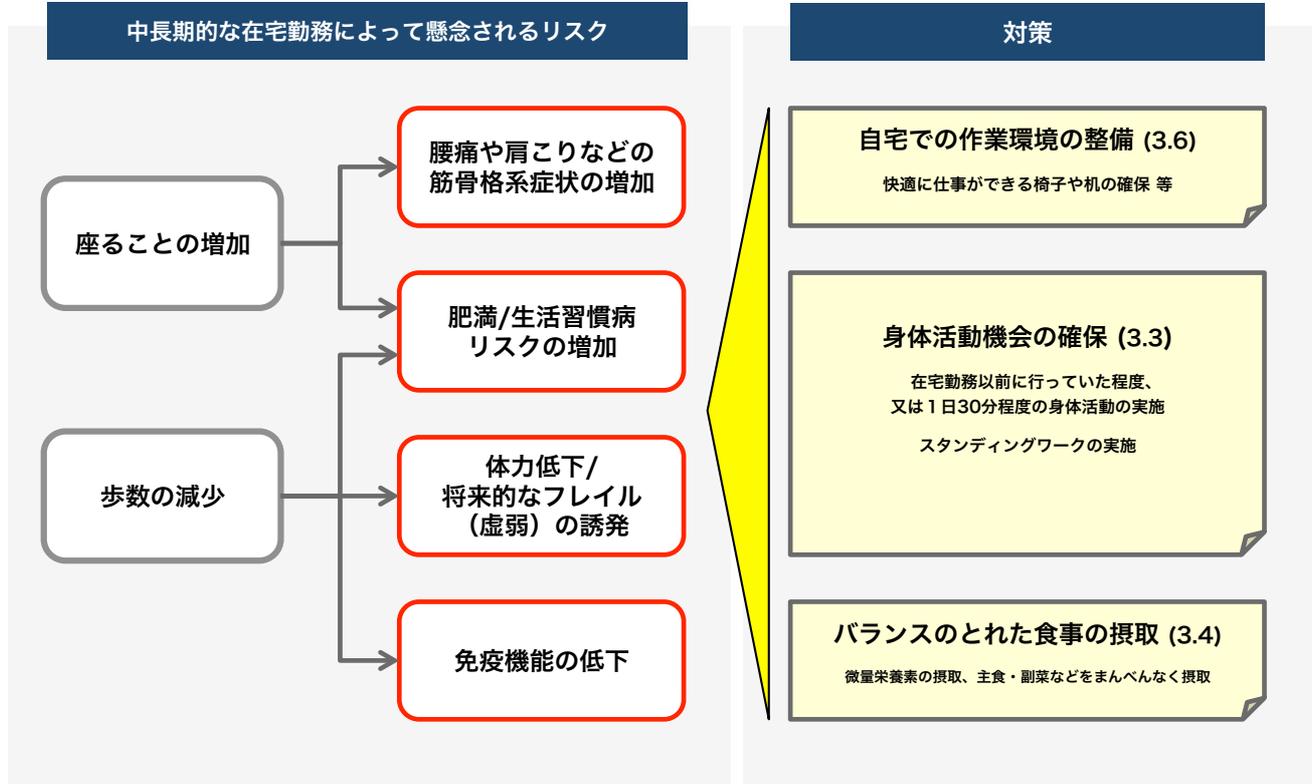
机又は作業台：次の要件を満たすものを用いること。

- ・作業面はキーボード、書類、マウスその他情報機器作業に必要なものが適切に配置できる広さであること。
- ・作業者の脚の周囲の空間は、情報機器作業中に脚が窮屈でない大きさのものであること。
- ・机又は作業台の高さについては、次によること。
  - a 高さの調整ができない机又は作業台を使用する場合、床からの高さは作業者の体形にあった高さとする。
  - b 高さの調整が可能な机又は作業台を使用する場合、床からの高さは作業者の体形にあった高さに調整できること。

その他にも、ガイドラインでは照明、ディスプレイやマウスなどの機器についても記載されているため、必要に応じて内容を確認することを薦める。但し、本ガイドラインは事務所・オフィスを想定しているため、設備など、自宅では適用が難しい項目もある。ワーカー一人ひとりの生活事情が異なる中、どの程度の整備を行えるかはスペースの確保や費用の面など、様々な制約が存在するだろう。可能な範囲で、ワーカーは工夫を行いながら、企業はそれを構築するための支援を検討する必要があるだろう。

### 3.からだの健康

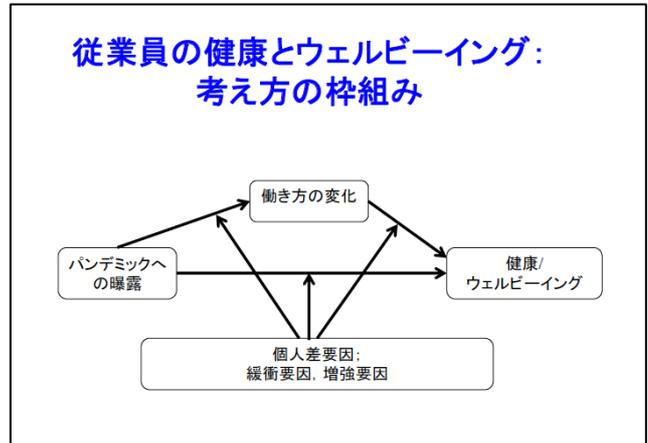
#### 3.6 「からだの健康」に関して懸念されるリスクと対策まとめ



## 4.こころの健康

### 4.1 新型コロナウイルスの感染拡大に伴うストレスの増加

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う在宅勤務の実施が、ワーカーの精神面にどのような影響を与えるかは明確にはわからない。但し、今日の状況下でワーカーは大きく2つのストレスを受けていると考えられる(図表3)。一つはパンデミックへの曝露によるストレスである。感染の有無にかかわらず、現在、日本中の人々が、自分も感染するかもしれないという不安を抱えながら日常生活を送っている。かつ、この事態はいつ収束するのか先行きが不透明な状況であり、ウィルスの存在自体が我々にとって脅威であり、直接的なストレス要因として作用している。

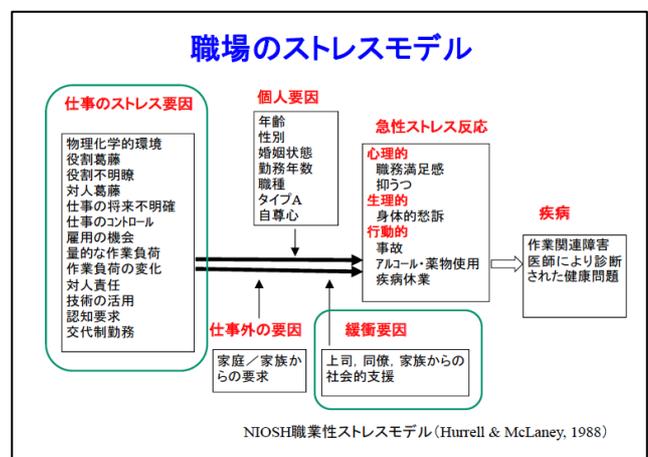


図表 3. ワーカーにかかる2種類のストレス (島津先生提供)

もう一つは、感染対策によって変化した働き方によるストレスである。特に在宅勤務に対する適応が、組織あるいはワーカー個人として上手くできず、部下が上司から適切なマネジメントを受けられない、職場でのコミュニケーションの質と量が悪化する、仕事のオンとオフの切り替えができない等の状況を招くと、それがワーカーの大きなストレスとなる。つまり、在宅勤務を行っている人は、感染への不安と在宅勤務上の問題という両方のストレス要因に曝されており、感染拡大以前に比べてストレスが大きく増大していると考えられる。

### 4.2 職場のストレスがワーカーの健康面に与える影響

人は仕事で過度なストレスを受けると、抑うつ状態や身体的な愁訴といったストレス反応が起き、これが長期化すると精神性疾患の発症に繋がる(図表4)。これらの反応は、単純にそのストレスの原因だけに影響する訳ではない。仕事外で他のストレス要因(感染への不安も該当)を抱えている場合はストレス要因の影響は増幅され、逆に職場(上司や同僚)や家族からの支援がある場合は、影響を小さくすることができる。さらに、こういったストレス反応の出方は、その人の年齢や職種、性格特性といった個人要因によって、大きく変化する。原因や対策を考える上で、これらの構造(図表4)を理解しておくことは非常に有効である。



図表 4. 職場のストレスモデル (Hurrell&McLaney,1988より)

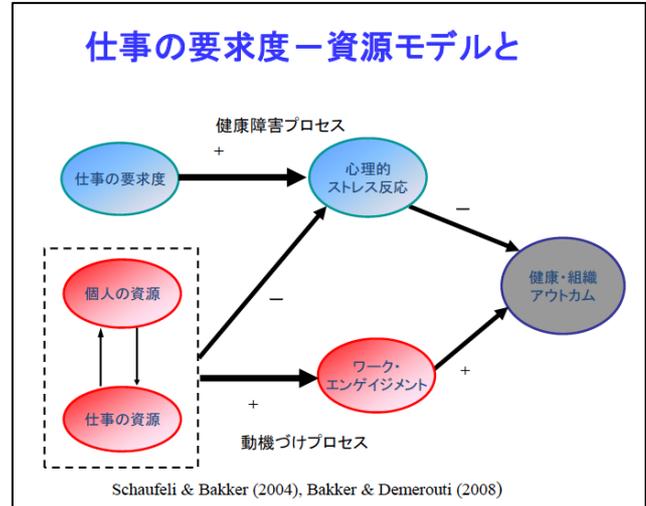
## 4.こころの健康

### 4.3 ワーク・エンゲイジメントへの影響

また、在宅勤務は運用次第でストレスの増加を招くだけでなく、仕事に対する前向きな気持ちも低下させる恐れがある。仕事に熱意を持っている、あるいは没頭しているといった「イキイキと仕事をしている状態」を表す心理指標の一つにワーク・エンゲイジメントがある。このワーク・エンゲイジメントが高い人ほど、より心身が健康で、組織に愛着を感じやすく、生産性も高いとされている。

ワーク・エンゲイジメントは、個人と仕事の両面の影響を受ける(図表 5)。自己効力感(状況をうまくコントロールすることができるという自信)や自尊心、楽観性といった特性が高い人ほどワーク・エンゲイ

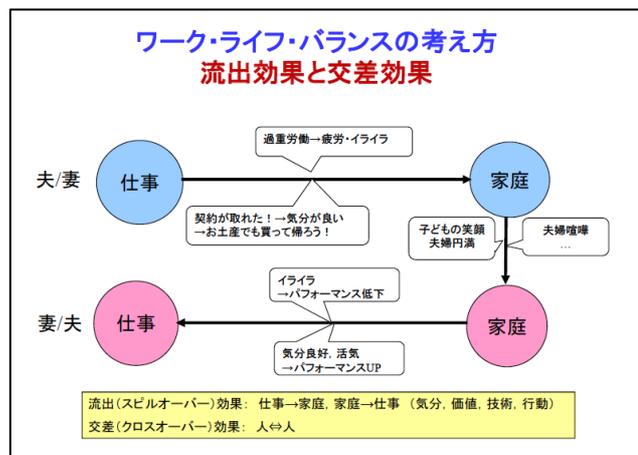
ジメントは高くなり、仕事で裁量を与えられる、上司・同僚からの支援を受ける場合も同様に高くなる傾向がみられる。在宅勤務は、裁量度の増加でポジティブな影響につながる可能性もあるが、一方でコミュニケーション(特に同僚との)が減少しやすいため、企業側はワーカーが仕事に対して前向きに取り組めているかについても、注視しなければいけない。



図表 5. ワークエンゲイジメントの仕組み (Schaufeli & Bakker(2004),Bakker & Demerouti(2008)より)

### 4.4 家庭や家族へのストレスの流出

ストレスが及ぼす影響は、その個人に対する影響だけではない(図表 6)。仕事のストレスは、上手く解消できないと家庭に流入し、そして同居する家族へも悪影響を与える。特に在宅勤務は中長期にわたる可能性があり、かつ私生活においても外出制限がかかる状況において、それらの問題はさらに顕在化しやすい状況である。これまで、仕事での疲労やイライラといったストレスは、通勤の時間や同僚や友人との飲み会など、家に帰るまでの時間に発散できる機会があったが、家族と同居する自宅で仕事をしている人は、こういったストレスを家庭に持ち込みやすくなってしまふことが想定される。



図表 6. ストレスによる家庭や家族への影響 (島津先生提供)

## 4.こころの健康

最悪の場合、家庭内における暴力などの問題にも繋がることからワーカーのストレス問題は、ワーク・ライフ・バランスを保つ意味でも対処していかなければならない。

### 4.5 こころの対策① ストレスへの対応術の習得

こころの健康への対策を検討する上で、前提として考えなければいけないのが、ウィルスへの社会的な対策が確立されるまで、感染への不安といったストレスは消えることなく、全ての人は一定レベルのストレスを受け続けるという点である。従って、できる限り働き方の変化（在宅勤務の実施）によるストレスを増やさない、低減する工夫をしながら、ストレスと上手に付き合うセルフマネジメントの方法をワーカー自身が身につけていくことが非常に重要である。

前述（4.2）のとおり、ストレスに対する反応は個人の特性(性格など)による影響もある。例えば、タイプAと呼ばれる、競争的で、怒りやすく、攻撃的な人は、ストレスの影響を受けやすく、心臓疾患にかかりやすいことが報告されている。ストレスをどう受け止めるかという捉え方は、日常的な心がけによっても変えることができる。そのやり方の一つに「満喫・Savoring」というものがある。これは、心の感度を磨くためのトレーニングであり、いつも歩いていた道を、改めて歩いてみる。気づかなかった空地の花や家々などが見えてくる。これを日常的に繰り返すことで心の感度を高め、次第に自分の心の機微な変化にも、気づきやすくなる。それに加えて、生活の中で「できたこと」「良かったこと」をリストアップすることも有効である（内容は良いことに限る）。良かったことを記録することで、心の資産を増やすことができ、ストレスへの耐性を高めることができる。

また仕事のやり方を工夫することで、ストレスを低減させる方法もある。人は、予測できない状況において不安を抱えやすい。新型コロナウイルスの感染が拡がり、予測できない社会状況にいる状況だからこそ、「今できること」に目を向けることが重要である。在宅で仕事をする上で、毎朝、今日行うタスクを小分けにする→リストアップする→できたことを潰していく、といった作業により「予測できる」、「対処できる」という体験を日常的に増やしていくと自己効力感が高まり、ストレスを低減させ、ワーク・エンゲイジメントの向上にも繋げることができる。

その他にも、ストレスと上手に付き合うための方法は、存在するはずである。前述した方法を参考にしながら、一人一人が自分に合った方法を模索し、日常的に実践していくことが重要だろう。

### 4.6 こころの対策② 適切なマネジメントの提供（裁量と管理の適度なバランス）

在宅勤務をすると、様々なマネジメント上の課題も発生する。新型コロナウイルスの感染拡大が起きる以前から在宅勤務やテレワークを行ってきた企業もあれば、今回初めて導入した企業もある。よって、これまでの経験の蓄積で問題なく組織が機能している企業から課題が多く発生している企業まで、課題の程度は、

## 4.こころの健康

企業や組織にかなりのばらつきがある状況だと推測される。

ワーカーのこころの健康を保持していく上で配慮すべきは、裁量と管理の適度なバランスである。裁量が高くなると、一般的にワーカーはストレスが低減し、ワーク・エンゲイジメントが向上する。しかしながら、ワーカーに裁量を与える際に、業務に対する指示やサポートを上司が十分行っていない場合は、逆に業務に混乱をきたし、ストレスを増大させてしまう。業務に対する指示の程度は、ワーカー毎にその人の性格や業務特性を考慮して決めるべきであり、例えば、それ以前にオフィスで定型業務を行っていたワーカーの場合は、今日やること、次やることなどをより細かくサポートされることを好むかもしれない。

一方で、遠隔だからということで過度な管理を行いすぎると、部下が自分と接する際に上司から信頼されていないと感じてしまい、ストレスが高くなる可能性もあるため、上司は裁量と管理の適度なバランスを見極めながらマネジメントを行う必要がある。具体的な対策としては、在宅勤務を導入するにあたって、部門やチーム内で運用についての話し合いを行い、その組織なりの運用方法を決定していく、などの方法もあるだろう。

### 4.7 こころの対策③ 職場コミュニケーションの質と量へのサポート

企業や部門単位での在宅勤務を行う場合、上司や同僚とのコミュニケーションは電話やメール、チャット、WEB 会議などで行うことになる。こういった直接的に顔が見えない状態が続くと、その繋がりや組織風土が希薄化する可能性がある。ポジティブ心理学の技法の一つに、「感謝法」というものがあり、これはコミュニケーションを図る際に、感謝の気持ちを持ちながら接するというもので、いつも一言「ありがとう」、などの言葉を添えると、コミュニケーションや対人関係に良い影響がもたらされる。こういった状況だからこそ、コミュニケーションの際には、より感情を表現すべきだろう。

また、メールや WEB 会議などツールでのコミュニケーションは、業務上の用件（報告、相談、会議など）が発生しやすい人（上司）とのコミュニケーション機会はさほど減少しないものの、横の繋がり（同僚）が希薄になる場合がある。これらを補うために WEB 会議ツールを活用して、それぞれ自宅同士で同僚と飲み会を開催し、インフォーマルなコミュニケーションを補うことも良いかもしれない。ただし、オフの飲み会が家庭に入り込むことをストレスに感じる人もいるため、お互いの嗜好や状況には十分配慮する必要がある。

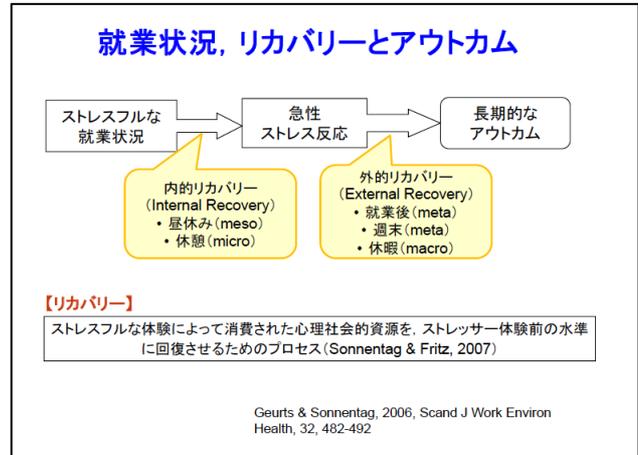
### 4.8 こころの対策④ ON/OFF の切り替えに対する工夫

自宅で仕事をする上で、仕事とプライベートを頭の中で切り替える、この問題もまた今回の初めて在宅勤務を行っている人は、ストレスに感じているかもしれない。ON/OFF を上手に切り替えられない人は、自分なりのルーティンを組むことを検討してみると良い。例えば仕事を始める前に必ず行うことをつくる、この椅子に座ったら仕事を始めるといったルールを課すなど、気持ちのスイッチとなる行為を設けることで

## 4.こころの健康

ON/OFF が切り替えやすくなるかもしれない。

また仕事において、リカバリー（仕事のストレスからの疲労回復）を意識的に行うことはストレスマネジメントをする上で重要である（図表 7）。自宅であっても、仕事中小休憩や昼休みをきちんと挟むこと、そして気持ちを切り替えて業後時間や休日をきちんと取得することは、ストレスを平常時の水準に戻し、ストレス反応の発生を抑制することができる。中長期的に在宅勤務を実施すると、こういった仕事の ON/OFF の切り替えは非常に難しくなるため、スケジューラーなどで時間割（休憩、仕事をそれぞれ予定に入れる）を作る事も有効かもしれない。



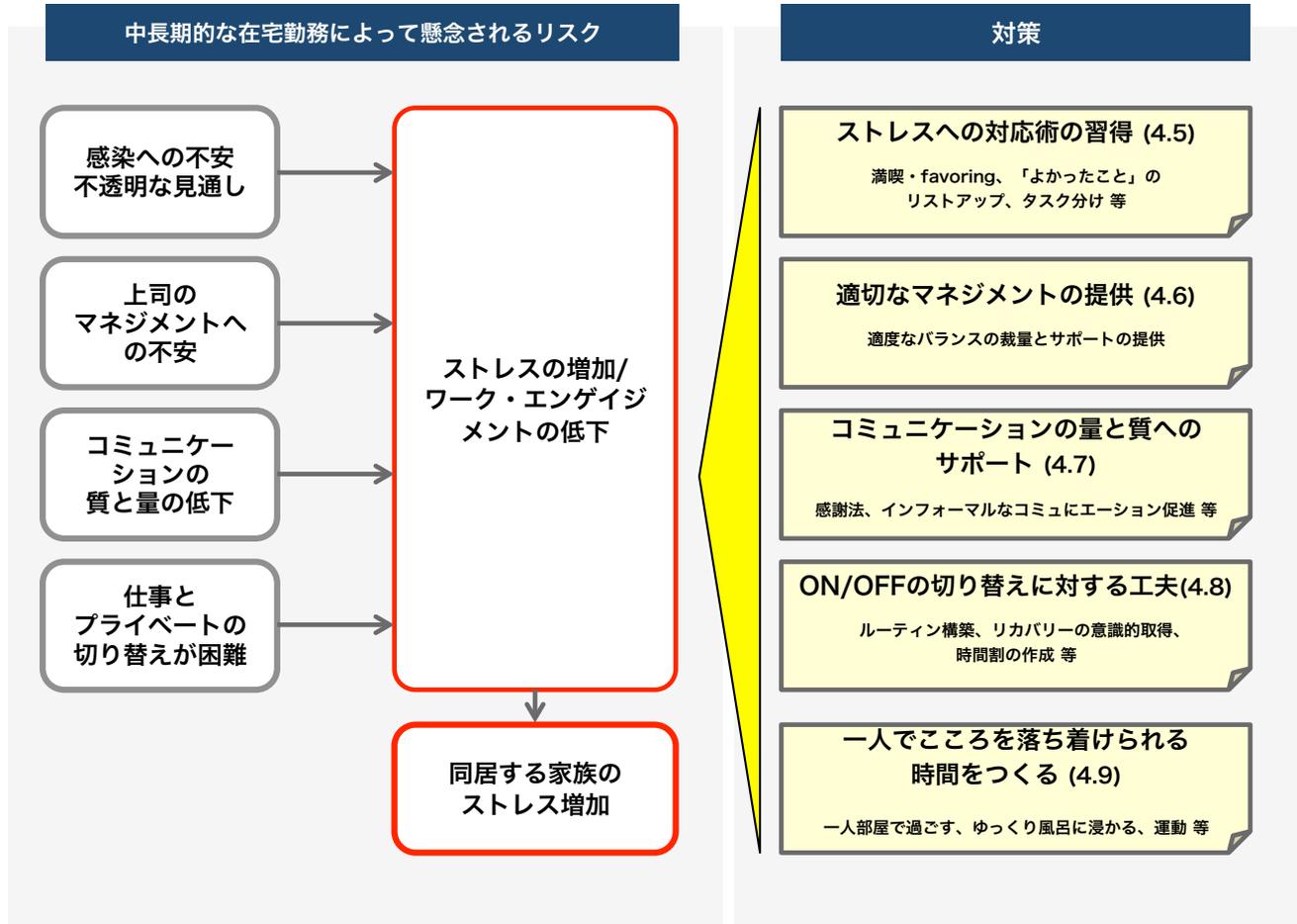
図表 7. リカバリーの種類と効果  
(Geurts&Sonnetag(2006)より)

### 4.9 こころの対策⑤ 一人で心を落ち着けられる時間をつくる

同居する家族がいるワーカーは、在宅勤務を実施し、さらに外出自粛が重なると、自宅で家族と一緒にいる時間が必然的に増加する。そのため、仕事でストレスがかかると、同居する家族もその悪影響を受けやすくなる。新型コロナウイルスの感染が拡大する前は、自宅と会社の移動時間が自然とストレスをクールダウンさせていたかもしれないが、在宅勤務ではそういった時間はないため、ストレス状況では一人で心を落ち着ける時間を意識的に設ける必要があるかもしれない。平常時は家族と過ごす時間を多く持つことは推奨されるべきであるが、この非常事態下においては、時に同居する家族とも一定の距離をとり、一人で、部屋で過ごす、風呂に入る、運動をするといった時間を意図的に設けることも、自身だけでなく同居する家族をストレスから守る上で重要かもしれない。

## 4.こころの健康

### 4.10 「こころの健康」に関して懸念されるリスクと対策まとめ



## 5. 今、企業がやるべきこと

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、今、多くの企業において在宅勤務の取り組みが始まっている。自宅でも仕事ができる環境を用意することは、システムの導入、業務の再構築、運用方法の決定など、多くの労力が必要である。しかしながら、環境を整備して終わりではなく、この新型コロナウイルスへの感染が収束する見通しは立っていない中、この状況は中長期に及ぶことも想定しておく必要がある。

これまで述べてきた通り、こういった生活が一定期間続くと、ワーカーの心身の健康問題は必ず顕在化する。企業には「社員が安全で健康に働くことが出来るように配慮しなければならない」、いわゆる安全配慮義務があるだけでなく、すべての事業活動は”人”が行っていることを忘れてはいけない。社員ひとりひとりが自身の健康の維持に努め、一方で人事総務 IT 部門は組織の壁を越え、力を合わせて社員の活動をサポートしていく必要がある。企業からの具体的なサポートとして、検討してほしいポイントが2つある。

### ● 毎日、「セルフマネジメント」の時間をつくることを社員に推奨する

中長期的な在宅勤務が続いた場合、社員が健康を維持するためには、社員自身が抱えている健康上のリスクを理解し、日常的に健康活動を実践することが重要である。その場合、すべての社員が、今まで自身の健康づくりを積極的にやってきたわけではないかもしれない。こういった状況であるからこそ、改めて社員の方々にその必要性を伝え、活動を促していく必要があるだろう。中には、そういった活動を面倒臭い、または時間を割くのがもったいないと思う社員もいるだろうが、今は自身の健康面をマネジメントすることに時間を割くことも仕事の一部と捉えてもらう。今まで通勤に割いていた時間があるので、その分を、運動をする、自分のメンタルケアをするといった時間にしてもらうように働きかけて頂きたい。

### ● 社員とつながる、社外とつながる

社員同士が在宅で、遠隔に離れている状態だからこそ、企業から社員への健康に関わる情報の発信は、より必要性が増すと考える。そういった情報発信は、何をしたらよいかわからないという人には、具体的なやり方を理解し行動へ踏み出すきっかけになるだろうし、まだまだ取り組む必要性がないと感じている人には、同僚の取り組みなどに刺激を受けて、自身も取り組むきっかけになるかもしれない。そういった健康上の良い繋がりがあがることで、一人一人の行動変容が促されていく。社員の困り事や活動状況などの声に耳をむけながら、それぞれの状況に合わせて必要な情報を、人事や総務などから発信をしてもらいたい。

また同じ悩みを持つ企業が必ずあるので、企業の発信媒体や担当者同士の個人的な繋がりを活用して、自社の取り組みをシェアし、互いに支え、刺激し合える企業間の良い繋がりを広げていって頂きたい。

この緊急事態は、柔軟な働き方を真に定着化させていく機会と捉えることもできる。社員は自身の健康と向き合い、それを上手に維持・増進する術を身につけ、マネジメントにおいては、社員が健康で高い生産性を発揮できるように自己の組織マネジメントのやり方を改めて見つめ直す。これらは非常に大切な資質であり、そのレガシーは後の社会においても必ず社員と企業に幸福をもたらすことに繋がっていくだろう。