

従業員のバーンアウト (燃え尽き症候群)： あなたのチームメンバー を支援するには



あなたのチームのメンバーが、活力を失い、いつもよりネガティブな態度を取ることが多くなったり、生産性が落ちていることに気づいたら、バーンアウト（燃え尽き症候群）かもしれません。バーンアウトは、世界保健機関（WHO）が公表した国際疾病分類の第11回改訂版（ICD-11）に記載されている症状で、「適切に管理されなかった慢性的な職場のストレス」¹により生じます。

バーンアウトは新しいものではありませんが、パンデミックにより、以前よりもよく見られるようになってきました。企業の従業員を対象とする国際的研究が2020年秋に実施され、多くの人々が大きなストレスにさらされている状況が明らかになりました²。

85%

の人が、健やかさが低下したと回答。

- 56%の人が、仕事上の要求が増えたと回答。
- 62%の人が仕事量をこなすのに困難を感じ、過去3か月の間に「しばしば」または「ごく頻繁に」バーンアウトを経験。
- 55%の人が、プライベートと仕事のバランスが取れないと回答。特にオンライン学習をしている子どもがいる家庭では顕著。

バーンアウトは、従業員の健やかさへの配慮から考えるべき問題というだけでなく、ビジネスにとっても重要な問題であり、生産性の減少、離職率の上昇、従業員の積極的な取り組み姿勢の低下、そして健康面にもマイナスの影響を与えます³。

理解とサポートにより職場のバーンアウトを軽減

専門家は、バーンアウトの主要な原因として、維持不可能な仕事量、状況をコントロールできていないと感じること、努力に対する報奨の不足、支えとなるコミュニティの欠如、不公平、価値やスキルのミスマッチ、という6つの要素を挙げています⁴。パンデミックのさなかにこのすべてに対処することはできないかもしれませんが、従業員が自分は支えられているという実感を持ち、症状を軽減できるように支援する方法はあります。

重荷を分かち合う。「ハーバード・ビジネス・レビュー」誌の記事で、ジェニファー・モスはこう書いています。「(主要原因が)すべて会社の組織的な問題であるにもかかわらず、バーンアウトの治療法として引き続きセルフケアが推奨されています。私たちは、問題解決の重荷を何もかも従業員個人に担わせてきたのです」²。健康的な食事やエクササイズなど、バーンアウトの症状への対処方法を推奨するのは良いことですが、従業員個人にすべての解決を任せないようにしましょう。

様子を尋ねる。4割近くの従業員が、パンデミックの開始以来、雇用主から自分たちの状況について何も尋ねられていないと回答し、4割は、上司が様子を尋ねてくれることを求めています⁵。時間を取って、調子はどうかと尋ね、積極的に耳を傾けてください。それも、一度限りにせず、メンタルヘルスの問題については継続的に話し合うようにしましょう。そうすれば、従業員は、困難を感じたときには相談しても良いのだと感じられるようになります。従業員支援プログラム(EAP)など、利用可能なリソースについても伝えてください。

会議を再検討する。現在、会議の多くは対面式に代わってバーチャルで行われていますが、「会議疲れ」の問題は以前から変わっていません。次の会議を招集する前に、その会議は本当に必要なかを自問してみてください。答えが「イエス」なら、当初の予定よりも時間を短縮できるか考えましょう²。また、あなたのチームが、仕事以外の気軽なやり取りやつきあいといった面で、何を求めているのかを探ってみましょう。3分の1の従業員は、在宅勤務中にチームのほかの仲間との気軽なやり取りをまったく持たなかったと答えています。そうしたつながりの欠如が、メンタルヘルスの状況が悪化する確率を19%も高くしています⁵。しかし、もしチームが既に圧倒されたように感じているなら、つきあいの時間を増やすにあたっては慎重に検討してください。バーチャル飲み会やコーヒーの会は、ストレスを増やすだけに終わる可能性もあります。

仕事量を見直す。仕事のしすぎは、バーンアウトと健やかさの低下につながる最も大きな理由です。パンデミック以前からそうだったのですから²、現在も以前と同じパフォーマンスを期待されていれば、従業員はさらなるストレスを感じる可能性があります。従業員は、ルームメイトがいる部屋の中で仕事に集中しようとしているのかもしれませんが、外出を恐れている親のために、食料品の買い物や雑用を手伝っているのかもしれませんが、または、自分のパートナーが仕事を失ったためにストレスを感じているのかもしれませんが、そのような状況はどんな人にとっても難しいのですから、そのために仕事がかまうまいかなくても無理はありません。

柔軟に対応する。あなたのチームの就業時間を柔軟に変えられるなら、チームメンバーにそう推奨してください。子どものいる従業員は、午前中はオンラインで学習している子どもたちの勉強を助け、夜間に仕事をしたいと考えているかもしれません。そして、困難を感じているのは家族を持つ人たちだけではないことも心に留めておきましょう。子どもがいるかどうかにかかわらず、ミレニアル世代は最もバーンアウトを経験しやすくなっています。ある研究によると、仕事上の自律性が低く、年功序列の低い層に属していて、孤独を感じやすく、経済的な問題がある人は、バーンアウトになりやすいと示されています²。

現在は誰にとっても困難なときです。マネージャーだからといって、あなた自身もストレスと無縁でいられるとは限りません。あなた自身もバーンアウトを経験しているかもしれません。従業員支援プログラム(EAP)をはじめとする支援が利用できることを忘れないでください。たとえストレスを魔法のように消すことはできなくても、あなたのチームのメンバーたちは、あなたが取り組もうとしている努力に感謝することでしょう。

1. World Health Organization. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. May 28, 2019. Available at: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Accessed February 24, 2021.
2. Moss J. Beyond burned out. *Harvard Business Review*. February 10, 2021. Available at: <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>. Accessed February 24, 2021.
3. business.com. Why you need to worry about employee burnout. June 24, 2020. Available at: <https://www.business.com/articles/why-you-need-to-worry-about-burnout/>. Accessed February 24, 2021.
4. Maslach C, et al. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *J Organ Behav*. 33:296–300. February 2012. Available at: https://www.researchgate.net/publication/246546370_Making_a_significant_difference_with_burnout_interventions_Researcher_and_practitioner_collaboration. Accessed February 24, 2021.
5. Smith R. How CEOs can support employee mental health in a crisis. *Harvard Business Review*. May 1, 2020. Available at: <https://hbr.org/2020/05/how-ceos-can-support-employee-mental-health-in-a-crisis>. Accessed February 24, 2021.

本プログラムは、応急治療や緊急治療が必要な際にはご利用いただけません。緊急の場合、米国内の場合は911に、米国外にお住まいの場合は該当地域の緊急通報番号に連絡するか、または最寄りの緊急治療室に行ってください。本プログラムは、医師やその他の医療従事者の治療に代るものではありません。利益相反にあたる可能性があるため、Optumもしくはその関連機関、または利用者が本サービスを直接または間接的に受けている機関(例えば雇用主または医療保険プランなど)を相手取った法的手段に関わる可能性のある問題については、法律相談を提供することができません。本プログラムとそれを構成するコンポーネント、特に16歳未満のご家族の方を対象としたサービスは、一部の地域ではご利用いただけません。内容は変更される場合があります。従業員支援プログラム(EAP)のサービス提供者の経験および教育のレベルは、契約要件またはその国の規制要件により異なります。プログラムには除外事項および制限事項が適用される場合があります。

Optum®はOptum, Inc.の米国およびその他の法域における登録商標です。その他すべてのブランド名または商品名は、各所有者の商標または登録商標であり、各所有者に属しています。Optumは雇用主として均等な雇用機会を提供しています。