

職場の燃え尽き症候群の予防策・解決策
STRATEGIES TO COMBAT WORKPLACE BURNOUT

A Robert Walters Group Company

ROBERT WALTERS

概要

世界中で、多くの人々がかつてないほど長時間、懸命に働いています。ワーク・ライフ・バランスやウェルビーイングといったテーマに注目が集まっていますが、ソーシャルメディアや求人サイトをざっと見てみると、「一生懸命働けば働くほど成功する」という繰り返しのメッセージも目につきます。

オンラインのライフコーチやインフルエンサーたちが、優雅な暮らしを見せびらかしながら、朝4時に起きることの素晴らしさを説くのは魅力的な提案に見えるかもしれません。

しかし、日々のストレスを無視した結果、燃え尽き症候群という代償を払うこととなります。

このガイドでは、仕事との健全な関係を維持するために、組織が燃え尽き症候群に対抗するための戦略を紹介します。

目次

1		概要	12		機会均等と公平性の確保
2		主要統計データ	14		有言実行
3		序章	15		主な調査結果
4		期待される業務量の管理	16		お問い合わせ
6		従業員に自律性とコントロールを与える			
8		成果を評価する			
10		誰もが活躍できる文化を作る			

主要統計データ



82%

会社員が過去に職場で燃え尽き症候群を経験したことがある



47%

自分の部下が燃え尽き症候群の危険性があると考えている管理職の割合



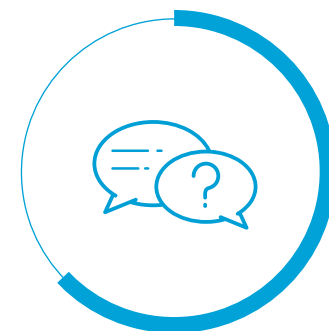
50%

会社員が、法定以上の有給出産休暇が重要だと感じているが、実情は**22%**が法定最低しかもらっていないと回答している



61%

会社員がウェルネスポリシーは重要であると考えているが**34%**が、企業は法律で定められたものしか提供していないと回答



65%

会社員は上司に匿名でフィードバックしたいと考えているが、企業の**46%**は、従業員に匿名フィードバックの機会を与えることは「めったにない」と答えている



73%

会社員が絆を深める活動は重要であると回答したが、わずか**43%**の企業しか実行できていない

Source: Robert Walters Survey, 2020

序章

今日、何百万人もの会社員が、世界的な燃え尽き症候群の危機に直面しています。キャリアの階段を上がろうとすると、早起きして一生懸命働き、さらには睡眠時間を減らすことが善とするようなメッセージに直面したりします。

ある人気ビジネスインフルエンサーは、「あなたが寝ている間に、私は仕事をしている」と断言しました。

睡眠という行為さえも悪徳行為であるというのです。

もちろん、燃え尽き症候群は新しい事象ではなく、1974年にはすでに指摘されていました。

しかし、2020年5月に世界保健機関(WHO)が国際疾病分類第11版(ICD-11)において、燃え尽き症候群を正式な医学的診断として認めただけです。

世界的なコロナウイルスの大流行によってもたらされたストレスやプレッシャーが、この問題を悪化させていることを考えれば、これ以上のタイミングはないと言えるでしょう。

私たちが慢性的なストレスに関心を持つべき理由は、その影響が多岐にわたるからです。全世界の労働者の心身の健康状態の悪化(その結果、何百万もの病欠が発生)から、生産性への多大な影響まで、燃え尽き症候群は雇用者と従業員の双方に影響を与える問題です。

では、この差し迫った問題に対処するために、企業は何ができるのでしょうか。どのような企業形態であれ、従業員の燃え尽き症候群を減らし、従業員の満足度を高めるために、企業側ができることはたくさんあります。このガイドでは、職場の燃え尽き症候群の6つの主要な原因に対処する方法を紹介いたします。

- 業務量管理
- 従業員管理
- 報酬・表彰
- コミュニティ文化強化
- 公平性
- 価値観の共有化

職場における企業側と従業員側の視点をより深く理解するために、企業の経営者や採用担当者、そして従業員を対象に調査を行いました。以下の章では、調査結果を紹介し、職場での燃え尽き症候群を減らすための解決策や予防策を提案します。



期待される業務量の管理

どのようなビジネスにおいても、時として厳しい締め切りはつきものですが、燃え尽き症候群は、従業員が単にやるべきことが多すぎたり、与えられた時間内に要求されたことをこなすためのリソースやスキル、能力が不足していたりする場合に発生します。

では、企業はどのようにしてこの問題に対処し、防ぐことができるのでしょうか？

目標を明確に伝える

調査対象者の90%以上が、自分の目標や目的が定期的に明確に伝えられていることが重要だと感じています。これらの目標が定期的に見直されると、軌道修正が容易で、タスク過多等を防ぐことができます。

80/20ルールの導入

イタリアの経済学者ヴィルフред・パレートが提唱した「パレートの法則」は、「80/20の法則」とも呼ばれ、人生のさまざまな場面で応用できますが、時間管理には特に適しています。

この法則によると活動の約20%が生産の80%を占めることとなります。最も重要なタスクを社員に伝え、時間を重要なタスクに使用できるようにしましょう。

ウェルネスを重視し、休暇を奨励する

従業員の燃え尽き症候群を防ぐために、年間を通じて有給の年次休暇を積極的に取得するようにしましょう。定期的に仕事から離れることで、従業員の士気、生産性、メンタルヘルスの向上につながります。

最近の傾向として、ハイテク企業では従業員に無制限の休暇を提供するところが増えています。しかし、このようなシステムを利用している従業員の27%は、休暇を取る際に罪悪感を感じていると回答しています。企業は、社員に休暇を与えるだけでは問題の解決にならないことを心に留めておく必要があります。

また、アンケート回答者の61%がヘルス&ウェルビーイングの取り組みを評価しています。内容としてはヨガレッスン、マインドフルネスアプリや健康的なスナックの提供などがあげられます。

[ウェルビーイング戦略のメリットと、その導入方法](#)について上記サイトで詳しく紹介しています。

フレキシビリティが新しい常識に

アンケート回答者の10人に9人が、仕事以外のプライベートな時間を十分に確保することが重要だと感じています。従業員の仕事の負担を軽減し、優秀な人材を確保するために、フレックスタイム制やリモートワークの導入を検討してみたいかでしょうか。

[在宅勤務ガイド](#)より柔軟な働き方を実現するために、リモートワークに関するガイドをご利用ください。

変則的な時間帯のログインを制限する

従業員が通常の勤務時間外に業務に携わることを避けるため、個人のモバイル機器に仕事用の電子メールを追加することを控えます。また、従業員の「ホームタイム」を尊重するために、通常の勤務時間外には必要のない仕事の連絡を制限してください。

「バランスがすべてです。ロバート・ウォルターズには、あらゆる業界や分野のスペシャリストがおり、リモートワークやフレキシブルワークのメリットや、実際に協力している企業のサクセスストーリーを紹介しています。」

Ricky Mui, Managing Director

📍 Hong Kong, Robert Walters



従業員に自律性とコントロールを与える

今回の調査では、自分の役割や責任が職務記述書や面接時に適切に伝えられていたと回答した人がわずか18%でした。

多くの従業員が燃え尽き症候群になる主な原因は、職場で裁量権がないと感じていることです。

これは、仕事の進め方に対する自律性の欠如、あるいは将来のキャリアの見通しに対するコントロールの欠如を意味しています。

ここでは、従業員に裁量権を与え、自分でコントロールできていると感じさせるためのヒントをご紹介します。

早い段階での期待値設定

最初から求めているスキルを明確にしておきましょう。時間の経過とともに役割が進化したり変化したりすることが予想される場合は、面接の際にそのことを明確にしておくべきです。曖昧さを受け入れることができる人や、プロジェクトや状況がうまくいかなくなったときに効果的に伝えることができる人を採用できていることも確認しましょう。また、採用コンサルタントに相談してみるのもいいでしょう。

例えば、曖昧な言葉を使用した役職名を使用しないなど、役割の曖昧さを防ぐために職務記述書に何を記載すべきかについて、採用コンサルタントに相談しましょう。

重要な決定事項に従業員を参加させる

人は、自分の貢献が役に立っていることを知りたいものです。密室での決定が必要な場合もありますが、少しでも透明性を高め、相談に乗ることで、従業員の意見を尊重し、ビジネスの将来を形作る一員でありたいと考えていることが伝わります。

また、従業員がビジネスの成功に仕事上および個人的に関わっていると感じることで、仕事への満足度やモラルの向上にもつながります。



65%

上司に匿名のフィードバックをしたいと考えていますが、企業の46%は、従業員にご匿名フィードバックの機会を与えることは「めったにない」と答えています



55%

自分の仕事に裁量権があると信じてことができれば、燃え尽き症候群になる可能性が55%減少する

パフォーマンスの管理

会社員の燃え尽き症候群に関するGallup社のレポートによると、自分のパフォーマンス指標は自分でコントロールできると強く信じている人は通常に比べ、燃え尽き症候群を経験する可能性が55%低くなるそうです。そのため、目標を達成するために必要なツールやリソースを提供することをお勧めします。

例えば、仕事を外注するためのフリーランサーへのアクセスや、反復的な作業を自動化するためのプログラムなど、目標を達成するために必要なツールを事前準備しておくことが有効です。

フィードバックを求める

よりコントロールできるようにするためには、安全でオープンなコミュニケーションのチャンネルを与える必要があります。回答者の65%は、上司に匿名のフィードバックをしたいと考えていますが、企業の46%は、従業員に匿名フィードバックの機会を与えることは「めったにない」と回答しています。

オンライン等では、このプロセスを容易にするプラットフォームは数多くあります。



「求人情報に“素晴らしい福利厚生”や“柔軟な職場環境”といった一般的なフレーズを使用することは避けるよう、企業に推奨しています。求人情報は企業を差別化し、強い印象を与えるチャンスなのです。当社のコンサルタントは、高いスキルを持つ候補者を惹きつける職務記述書を書くためのベストプラクティスをアドバイスします。」

Ozlem Simsek, Managing Director

📍 Belgium, Robert Walters Group

成果を評価する

自分の貢献に対して正当な報酬が与えられていると従業員が感じることは、仕事への満足度を高め、職場での燃え尽きを避けるための重要な方法です。

オフィスで過ごした時間数ではなく、成果に報いることが重要です。成果主義制にすることは、ポジティブな職場環境を作り、燃え尽き症候群を防ぐことに効果的です。

しかし、報酬は必ずしも金銭的なものである必要はありません。社会的なもの(賞賛やポジティブなフィードバック)や、内発的なもの(自分の努力の結果を誇りに思うこと)もあります。従業員が、仕事に費やす時間に対して自分が報われていると感じられるようにするには、いくつかの方法があります。

昇進への明確な道筋を作る

明確な昇進や報酬の道筋を確立し、ビジネスの中で特定の肩書きやレベル、給与を得るために何を達成する必要があるかを正確に伝えるようにしましょう。

マネージャーは、個人面談やレビューで定期的にこのパスウェイを示す必要があります。

常にフィードバックを行う

調査対象者の半数は、プロジェクトに取り組んだ際、一生懸命取り組んでも同僚や上司から認められないことが多かったと回答しています。また、10人中9人は、定期的なフィードバックが非常に重要であると答えています。困難であったり、不快であったりしても、肯定的、または建設的なフィードバックが非常に求められていることは明らかです。フィードバックは、従業員が自分自身のパフォーマンスを評価し、自分の強みや改善点を理解するために非常に重要なものです。



7%未満

昇格やボーナスを受け取るために必要なことを明確に理解している人はわずか7%です



1/3

自分は競争力のある給与ではないと回答



公開する

ちょっとした評価が大きな力になります。
トップパーフォーマーを社内チームの前で表彰することは、社員の士気を高める上で非常に重要です。
回答者の約半数が、自分は会社への貢献を認められていると答えています。
貢献が認められるという評価について、ほぼ全員が「重要」または「非常に重要」と答えています。

報酬については公平であること

当たり前のことかもしれませんが、社員の役割や経験に見合った公正な給与を設定し、業界平均と一致しているかを確認しましょう。
99%の候補者が競争力のある給与は非常に重要であると感じていますが、約3分の1は自分が競争力のある給与ではないと回答しています。



「企業は、従業員の能力開発に力を入れることで、従業員の意欲を維持することができます。従業員が自分のスキルをさらに高めることができるようなトレーニングプログラムを提供するようにしましょう。」

Natiya Saul, Director - Sales & Marketing, Supply Chain & Engineering
📍 Robert Walters Thailand

誰もが活躍できる文化を作る

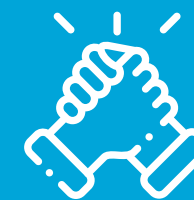
仕事において、楽しく尊敬できる同僚と一緒に仕事をしたいと思うことは普通のことです。カルチャーフィットを重視した採用には、多様性を損なう可能性があります。誰もが居心地の良いコミュニティ感覚を持つ企業にするための方法は他にもあります。

チームの絆を深めるためのソーシャルアクティビティを企画する

回答者の73%は、会社がチームの結束を高めるための何らかの活動を行うことが重要だと感じています。ただ実際にそのような活動に時間を割いていると回答した企業は43%にとどまっています。例えば、公園やレストラン、ミニゴルフなど、オフィス以外の場所でみんなが一緒にできるアクティビティを企画するののも一つの手かもしれません。

社内コミュニケーションチャネルの見直し

チーム内で効果的なコミュニケーションをとっていますか?たくさんのプロジェクト管理ツールやコラボレーションツールがあります。どのチャネルを使うべきかをチームに伝え、全員が一つの場所でコミュニケーションをとれるにしましょう。



73%

チームの結束力を高める活動が重要だと回答



80%

不満を蓄積させないために、
マネージャーがオープンドア・ポリシーを
持つことが重要であると回答

みんなを祝福する理由を見つける

ビジネスの上で個人を大切にし、何かをお祝いすることは重要です。誰かの誕生日にケーキを贈ったり、仕事の記念日にささやかなプレゼントを贈ったりするだけで、チーム内で大切にされていること、特別な存在であることを実感することができます。誰かを見捨てるようなことは避け、全員がこのようなお祝い事に参加する機会を作りましょう。

オープンドア・ポリシーの徹底

フラストレーションのはけ口がないまま蓄積されるのを防ぐために、オープンドア・ポリシーは重要です。実際、回答者の80%が、「重要」または「非常に重要」だと感じていると答えています。質問しやすかったり、懸念を共有できると感じている人は、後に職場でのストレス要因となるようなフラストレーションを内在化させる可能性が低くなります。



「燃え尽き症候群を防ぐには、ポジティブな企業文化を築くことが重要です。離職率が高い企業では、強力な職場文化を築くことができず、従業員の間には不安定感が漂っています。だからこそ、適切な経営陣を配置することが重要なのです」

Marco Laveda, Managing Director

📍 Iberia, Robert Walters Group

機会均等と公平性の確保

調査対象者の7%未満のみしか昇進やボーナス支給の対象となるために何が必要かを把握していません。

20年前なら「早く来て遅くまで残れ」というのは良いアドバイスに聞こえたかもしれませんが。現在は、明確に示されたKPIによってモチベーションを高めているようです。

調査対象者の3分の1以上が、自分の職場では従業員が報酬面で公平に扱われていないと回答しています。企業内での昇進を曖昧にしていると、不公平と解釈されかねない状況に陥る可能性があります。

メンターシッププログラムの検討

回答者の約半数は、自分の職場にメンターがいないと答えています。メンターシッププログラムを導入することは、従業員の成長と発展の機会を作るための素晴らしい方法です。調査によると、メンター(公式・非公式を問わず)がいる従業員は、燃え尽き症候群になる可能性が低いことがわかっています。

ストレスやフラストレーションに対処するためのサポートシステムがあると感じているため、燃え尽きる可能性が低いと言えます。

[メンタリングの価値についてのガイド](#)では、メンタリングプログラムを立ち上げることの重要性について詳しく説明しています。

競争力のある給与体系

職場でのストレスの原因としてより明らかなのは、競争力のある給与が支払われていないことです。オンライン等で自分の給与を業界標準に照らして測定する方法はたくさんあります。さらに、自分の給与について同僚と話し合う人もいます。

矛盾が発見され、指摘され、それが是正されなければ、燃え尽き症候群になる可能性があります。



多様性と包括性のある職場づくり

回答者の66%が、自分の職場ではダイバーシティ&インクルージョンが促進されていると感じています。職場内で自分がマイノリティであると感じている人は、燃え尽き症候群に陥る可能性があります。当社のホワイトペーパー「[採用におけるダイバーシティ&インクルージョン](#)」は、誰もが参加し、評価される職場を作るためのヒントを提供します。

フレキシビリティはすべての人に

多くの企業が、子を持つ親の従業員に対し、入社・退社時間や全体の勤務時間に柔軟性を持たせるなどの取り組みをし始めています。このような取り組みをもちろん重要ですが、企業にとってさらに重要なのは、特定の社員のみ柔軟性を適用するのではなく、すべてのスタッフを対象とすることです。必要に応じて柔軟に、あるいはリモートで働くことができる環境を整えることは、企業が燃え尽き症候群を防ぐための重要な手段です。



「給与に関しては、当社のコンサルタントが最新の知見を持ち、当社が扱うあらゆる専門分野の現在の給与についてアドバイスすることができます。また、毎年実施している「給与調査」では、地域や業界ごとの給与や採用動向についての詳細な分析を行うことができます。」

Louise Campbell, Managing Director
📍 Ireland, Robert Walters Group

[「給与調査」をダウンロードください。](#)

有言実行

調査回答者の42%が、給与や福利厚生などの他のインセンティブ項目よりも、使命感のある会社で働く優先順位が高いことがわかりました。会社のミッションに共感できなければ、社員が燃え尽き症候群になる可能性が高くなるのは当然と言えます。では、従業員がミッションに共感できるようにするには、どうすればよいのでしょうか。



42%

使命感のある企業で働くことを、給与等よりも優先すると回答しています。

カルチャーフィット・インタビュー

多くの企業では、面接プロセスの最終段階として「カルチャーフィット」面接を実施しています。

これは、候補者が何らかの形で企業文化を体験する機会を提供するもので、オフィス訪問、同僚候補との軽食、オフィスでの活動の写真やビデオの閲覧などが含まれます。

例えば、ロバート・ウォルターズでは、社風を紹介する専用のInstagramアカウント([@robertwalterslife](#))を設けています。

カルチャーフィット・ガイド

上記のガイドもご用意しております。

何が重要かを知る

あなたの会社のミッションやビジョンは何ですか？

それは定期的に従業員に伝えられていますか？

オフィシャルプロフィール(ウェブサイト、ソーシャルメディア、印刷物など)で、価値観やミッションを明確に伝えるようにしましょう。会社のミッションを強調することで、従業員は自分が組織の中でどのような役割を果たしているのか、自分の仕事がどのように組織の成功に貢献しているのかをよりよく理解することができます。



「候補者が、同じような価値観を持ち、自分のキャリアに目的を与えてくれる企業で働きたいと考えるケースが増えています。真の目的を持つことは、優秀な人材を惹きつけたいと考えている企業にとって必須の条件です。

このメッセージを求職者と従業員の両方に明確に伝える必要があります」

Kevin Gibson, CEO

📍 LATAM, Robert Walters

主な調査結果

1

仕事量の期待値を管理する。定期的に目標と目的を明確に伝えることで、仕事量の期待値を管理する。ウェルネスポリシーの導入を検討し、従業員が仕事を休んでリチャージすることを奨励し、特定の従業員ではなくすべての従業員に柔軟な働き方の選択肢を与える。

2

新しい役割のための職務記述書を作成する際は、戦略的に行う。職務内容が変更される可能性があることを、入社希望者にオープンに伝える。定期的にフィードバックを行い、従業員が頻繁に匿名のフィードバックを提出できるチャンネルを提供する。

3

ハイパーフォーマーには報酬を与え、給与は業界平均に合わせて設定する。従業員の士気を高め、燃え尽きを防ぐ。

4

従業員との関係を深めるためのチーム活動を行う。コミュニケーション・チャンネルが使われているか、ビジネスの隅々まで効果的に届いているかを確認する。

5

透明性の高いキャリア・パスを導入する。事前に合意したKPIを満たした個人を昇進させる。ダイバーシティ&インクルージョンを念頭に置いた採用を行い、単調さや「トンネルビジョン」的な思考を避ける。

6

会社の価値観やミッションをリードし、それが企業文化に織り込まれていることを確認する。正式な採用プロセスの一環として「カルチャーフィット」インタビューを行い、双方にとってマッチした人材を確保する。

7

ロバート・ウォルターズのリクルーティング・コンサルタントにご相談ください。ロバート・ウォルターズのコンサルタントは、優秀な候補者を貴社のビジネスに貢献できる職務にご紹介します。

ロバート・ウォルターズについて

ロバート・ウォルターズは1985年に英国ロンドンで設立されたスペシャリスト人材紹介会社です。世界31カ国の主要都市にオフィスを構え、日本においては2000年に東京オフィス、2007年に大阪オフィスを設立。

主に外資系/日系グローバル企業におけるバイリンガルの転職/採用支援において、約20年にわたり信頼と実績を築いてきました。日本では正社員だけでなく、派遣/契約社員にも対応しております。

世界有数のグローバル企業をはじめ、ベンチャー企業や中小企業に至るまで、幅広い企業の求人を取り扱っており、専門分野は製造業、IT、金融、小売、ヘルスケア、自動車、エネルギー、化学、オンライン、サプライチェーン、不動産など多岐に渡ります。

お問い合わせ

東京オフィス

〒150-0002
東京都渋谷区渋谷3-12-18
渋谷南東急ビル14階

T: +81(0) 3 4570 1500
F: +81(0) 3 4570 1599
E: info@robertwalters.co.jp

大阪オフィス

〒531-0072
大阪府大阪市北区豊崎3-19-3
ピアスタワー15階

T: +81 (0) 6 4560 3100
E: info@robertwalters.co.jp



AUSTRALIA
BELGIUM
BRAZIL
CANADA
CHILE
CZECH REPUBLIC
FRANCE
GERMANY
HONG KONG
INDIA
INDONESIA
IRELAND
JAPAN
LUXEMBOURG
MAINLAND CHINA
MALAYSIA
MEXICO
NETHERLANDS
NEW ZEALAND
PHILIPPINES
PORTUGAL
SINGAPORE
SOUTH AFRICA
SOUTH KOREA
SPAIN
SWITZERLAND
TAIWAN
THAILAND
UAE
UK
USA
VIETNAM