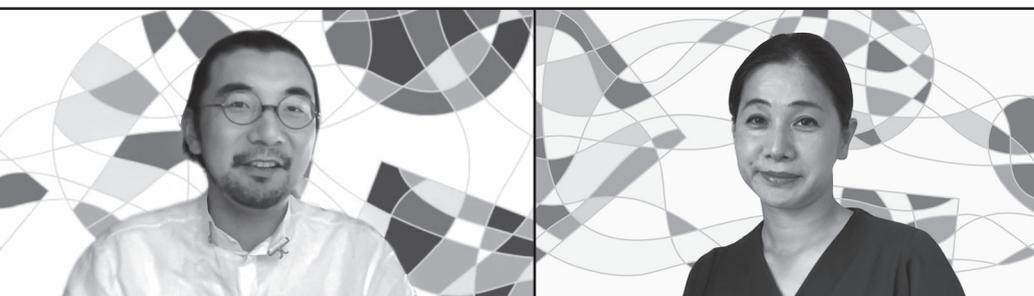


コロナ禍に学ぶ 不安とともに働く方法

江夏 幾多郎・石原 直子



Ikutaro Enatsu: 神戸大学経済経営研究所 准教授
一橋大学卒業。名古屋大学を経て、2019年9月より現職。専門は人的資源管理論、雇用システム論。近年の研究テーマは、情報化が進む人事管理におけるリアリティ(現実性)の再構築、人事管理における実務界と研究界の関心の相違。主著に、『人事評価における「曖昧」と「納得」』『コロナショックと就労一
流行初期の心理と行動についての実証分析』(共著、近刊)。

Naoko Ishihara: リクルートワークス研究所 主幹研究員/
人事研究センター長
銀行、コンサルティング会社を経て2001年にリクルートワークス研究所に参画。一貫して企業組織における人材マネジメント、雇用システムの研究に携わる。専門はタレントマネジメント、ダイバーシティマネジメント、女性リーダー育成など。2015年から2020年まで機関誌「Works」編集長。2017年より現職。

「働く」を脅かす不安を知り、 和らげるために

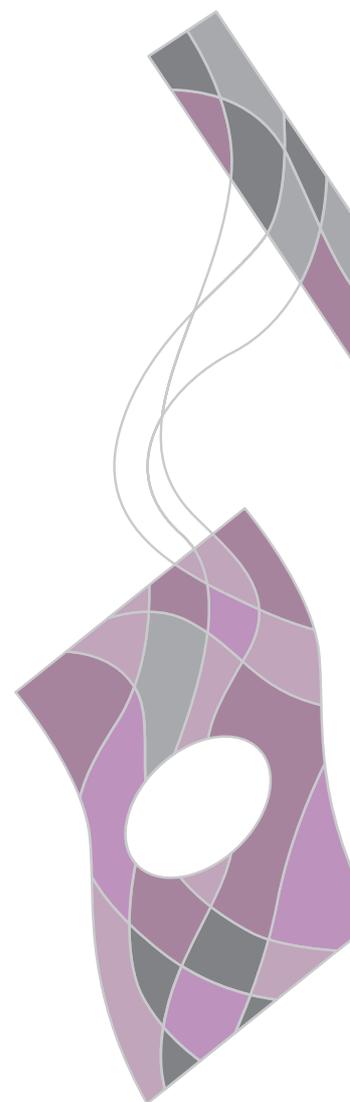
2020年は、さまざまな制約のなかで、人々が不安と向き合った1年だった。個人の努力だけでは解決し得ない不安を抱えながら働くという事態は、今なお続き、また、今後も起こり得る。本稿では、2020年4月、1回目の緊急事態宣言のさなかに実施した調査の結果をもとに、仕事や生活のなかで人々が感じた不安の正体と、それを少しでも軽くするための方法について考える。

不安とともに働く事態は 今も続き、これからも起こり得る

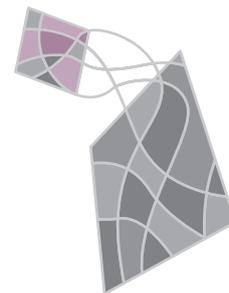
2019年12月に、中国武漢市で初めて観察された新型コロナウイルス感染症(以下コロナ)の脅威は、その後わずか数カ月で日本をはじめ世界中へと拡大した。2020年3月、全世界で10万人超の感染者が出た状況に対し、世界保健機関はパンデミック(世界的流行)であるとの見解を示した。各国は国民に対し、国外との自由な往来を大幅に制限し、国内でも飲食店やエンターテインメント系サービスの利用制限、通学や通勤の停止要請など、“ロックダウン”ともいわれるさまざまな措置を講じた。

2020年を通じてコロナ禍は経済と社会にさまざまな傷痕を残し、ワクチンが開発され世界に流通している今もなお、我が国をはじめ多くの国で、社会活動の完全なる再開とはほど遠い状態が続いている。2021年7月4日時点で、全世界での感染者の累計は1億8300万人超、死亡者の累計は約400万人であり、アメリカ地域を除く全ての地域において、新規感染者数が増加している(厚生労働省発表による)。人々の生命と暮らし、経済、そして社会全体が、依然として脅かされ続けているのだ。当然のことながら、働く人々も、そして人々を働かせている企業も、さまざまな不安と共存せざるを得ない状況に、今なおある。

気候変動、人口爆発、国同士の緊張関係など、人類が直面する危機は、コロナ禍に限らない。つまり、人々が個人の力では解決することの難しい不安とともに働かなくてはならない状況は、これから先にも起こり得る。そこで、本稿では、



コロナの流行が最初の盛り上がりを見せた2020年4月に実施した調査のデータをもとに、働く人々の当時の仕事や生活の状況を振り返る。その上で、彼らが不安とどう向き合い、働くことを継続したのかを検討し、企業や人事が何をすべきなのかを示す。



2020年4月、働く人々の環境はどう変わったか

日本で、東京都などの7都府県に対して最初の「緊急事態宣言」が出され、さまざまな社会経済活動に急ブレーキがかかった2020年4月、筆者ら有志チーム^{*1}は共同で、コロナ禍が人々の働き方や生活、心理にどのように影響したのかを調査した。インターネットを通じて4300人超から回答を得た(図表①)。

まずコロナ流行前後での人々の働き方の変化を見てみよう。図表②は、調査時点での平均的な平日の時間の使い方と、それを2019年と比較したときの増減を示したものだ。生活に関連する活動を「就労」「家事育児」「自己啓発・学習」「余暇」「睡眠」「その他」の6つに分類した。全体では就労(通勤、同僚や取引先との飲食などを含む)が1.4時間減少し、代わりに家事育児、余暇、睡眠が増加した。期せずして長時間労働の傾向が緩和したが、それは女性において特に顕著であった。加えて、家事育児の増加は女性で0.7時間、男性で0.3時間となり、家庭の

*1 チームはリクルートワークス研究所とアカデミア研究者有志からなる。リクルートワークス研究所の主要メンバーは石原直子、入倉由理子、佐藤邦彦であり、研究者有志チームは江夏幾多郎、神吉直人(追手門学院大学)、高尾義明(東京都立大学)、服部泰宏(神戸大学)、麓仁美(松山大学)、矢寺顕行(大阪産業大学)である。本稿では紹介していないが、このチームでは2020年7月にも追跡調査を行っており、コロナへの就労者の対応の推移を捉えている。2度の調査に基づき、さまざまなアウトプットが産出されている。リクルートワークス研究所「Works160不安と働く」(2020年6月)の他にも、「新型コロナウイルス感染症の流行への対応が、就労者の心理・行動に与える影響」(Works Discussion Paper No.31。2020年5月)、「新型コロナウイルス流行下での就労者の生活・業務環境と心理・行動—4月調査と7月調査の比較を中心に—」(Works Discussion Paper No.33。2020年9月)などがある(全て著者は江夏・神吉・高尾・服部・麓・矢寺)。なお、アカデミア研究者グループによる2度の調査データの詳細な分析結果は、『コロナショックと就労—流行初期の心理と行動についての実証分析』として2021年内に刊行予定である。

図表① 「仕事と生活に関わる変化に対する調査」概要

調査手法：インターネット調査

調査期間：2020年4月14～16日

有効回答数：4,363人 回収率：16.5%

回答者 4,363 人の内訳		(人)	(%)
性別	男性	2,329	53.4
	女性	2,034	46.6
雇用形態	正規の職員・従業員	2,835	65.0
	パート・アルバイト(学生を除く)	1,159	26.6
	契約社員・嘱託社員	369	8.5
主たる勤務先の従業員数	30人未満	1,120	25.7
	30人以上100人未満	846	19.4
	100人以上1,000人未満	1,272	29.2
	1,000人以上5,000人未満	522	12.0
	5,000人以上	603	13.8

図表② 平日の時間の使い方および前年からの増減

		この1週間の平均的な平日の時間の使い方(時間)※						増減(現在-前年:時間)					
		就労	家事育児	自己啓発・学習	余暇	睡眠	その他	就労	家事育児	自己啓発・学習	余暇	睡眠	その他
TOTAL	TOTAL	7.5	2.4	0.6	4.0	6.9	2.5	-1.4	0.4	0.1	0.6	0.2	0.0
	男性	8.6	1.4	0.7	4.0	6.9	2.6	-1.1	0.3	0.1	0.6	0.2	0.1
	女性	6.4	3.7	0.6	4.0	7.0	2.4	-1.6	0.7	0.1	0.7	0.3	0.0
正規の職員・従業員	TOTAL	8.6	2.0	0.6	3.7	6.9	2.3	-1.2	0.5	0.1	0.5	0.3	0.0
	男性	9.0	1.4	0.6	3.7	6.8	2.5	-1.0	0.3	0.1	0.5	0.2	0.0
	女性	7.8	3.0	0.6	3.7	6.9	2.0	-1.6	0.6	0.1	0.6	0.2	0.0
パート・アルバイト(学生を除く)	TOTAL	5.0	3.8	0.7	4.7	7.1	2.8	-1.6	0.5	0.1	0.9	0.2	-0.1
	男性	5.5	1.2	0.8	6.0	7.3	3.2	-1.7	0.1	0.1	1.0	0.2	0.2
	女性	4.8	4.4	0.6	4.3	7.0	2.8	-1.6	0.6	0.0	0.7	0.2	0.0
契約社員・嘱託社員	TOTAL	7.6	2.0	0.7	4.1	6.9	2.7	-1.4	0.5	0.1	0.6	0.1	0.1
	男性	8.3	0.9	0.8	4.2	6.8	3.0	-1.1	0.1	0.1	0.5	0.1	0.3
	女性	6.7	3.3	0.7	4.0	7.0	2.3	-1.9	0.9	0.1	0.8	0.2	-0.1

※平均値を四捨五入で算出しているため、合計値が24.0とならない場合がある

出典:リクルートワークス研究所「Works160号 不安と働く」、以下同じ

内・外での伝統的な性分業が強化された懸念もある。

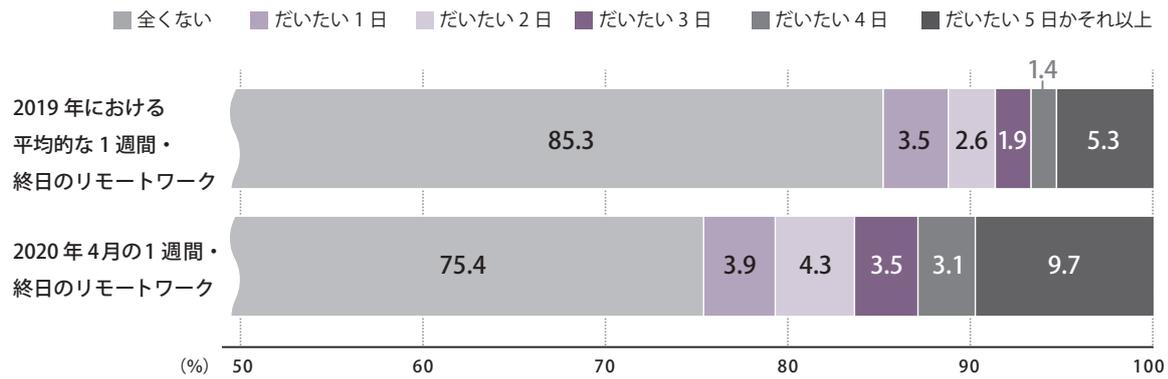
就労時間の減少は、雇用形態別では正社員、パート・アルバイト、契約社員・嘱託社員がそれぞれ1.2時間、1.6時間、1.4時間となった。緊急事態宣言下の労働ニーズ縮小に対して、正社員以外の雇用形態の人たちが調整弁になった可能性がある。

こうした平日の時間の使い方の変化に対する満足度については「満足」と「少し満足」が計30.2%となり、「不満」と「少し不満」の計24.0%を上回った。

図表③は、2019年と調査時点でのリモートワークの実施状況だ。「全くない」が85.3%から75.4%に減少し、その分、「週1日」から「5日かそれ以上」までが増えた。増加幅が最も多かったのが「5日かそれ以上」で、緊急事態宣言下で一定数の企業が、基本的に出社を禁じる“フルリモートワーク”に舵を切ったことがわかる。ただし、それでも極めて多くの人々が依然として全日出社していたことになる。1回目の緊急事態宣言下で、働く人々の“Stay Home”が実現できたとは言いがたい*2。予防対策として何を実施したかという設問への回答を見ても、「在宅勤務を増やす、または、勤めに出る日を減らす」は、流行初期の2020年2月時点で実施していたのは5.5%、2020年4月には28.1%と大きく増えたがそれでも3割未満にとどまった。また、「時差通勤を実施する」は2020年4月でも10%程度である。勤務先のルールが変わらなければ、これらの行動を個人の意思で増やすことは難しい現状が見える。

*2 なお、本調査とは別の調査だが、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査(JPSED)」によれば、第1回目の緊急事態宣言下でのテレワーク実施率(週1日以上)は32.8%であったが、宣言解除後に18.1%まで減少し、2021年1~2月の2回目の宣言下では25.4%にとどまった。

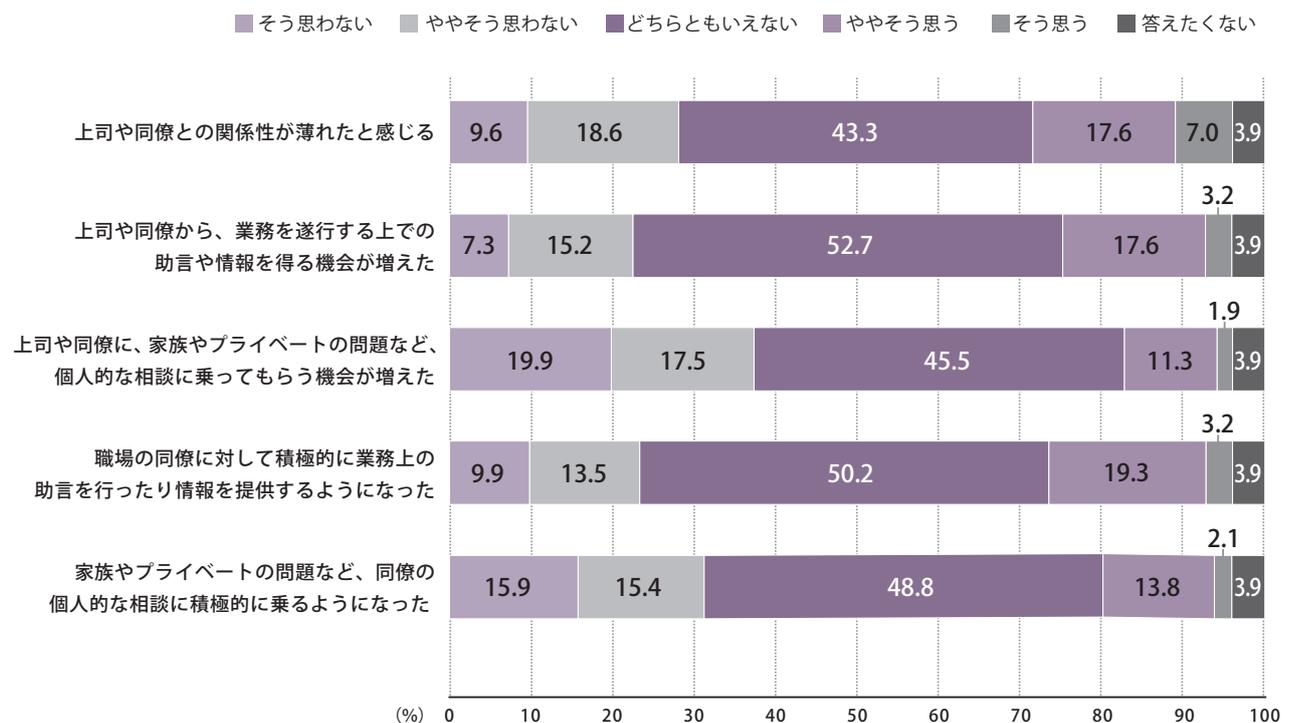
図表③ 2019年と2020年4月の平均的な1週間のリモートワークの状況



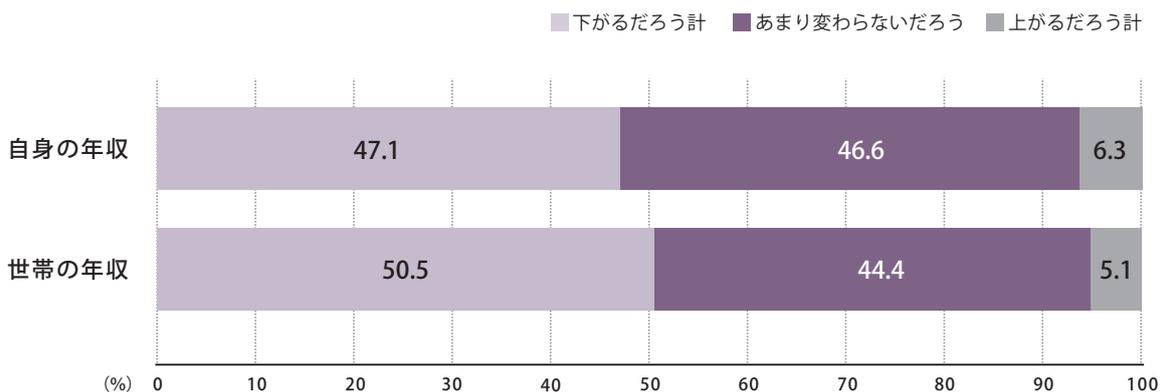
図表④は、職場での他者との関係性やコミュニケーションについてである。業務上のコミュニケーションや相談・報告の増減には明確な傾向はみられないが、個人的な相談をし合う機会は減少したと感じる人がやや多い。

図表⑤は、収入に対する見通しである。2020年の個人年収については、前年より「下がるだろう」が47.1%と、半数近くが減少を予測した。「上がるだろう」は6.3%にすぎない。世帯年収については減少予測が50.5%と過半数になった。家計への打撃を多くの人を感じていたのがわかる。この結果には、主たる勤め先の企業規模による大きな差は見られなかった。

図表④ 2019年と2020年4月を比較したときの、職場における他者との関係性



図表⑤ 2020年の年収の予測



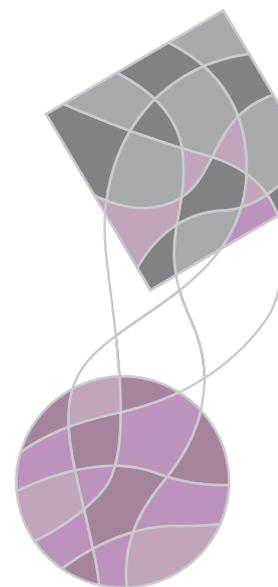
不安、疲労、恐れなどの ネガティブな感情の蔓延

調査では、コロナ感染へのリスクに対する認知を問うた。「リスクはない」とする人は15.1%、残りの人々は「ある程度リスクがある」(32.7%)、「かなりリスクがある」(13.5%)、「甚大なリスクがある」(6.1%)という結果だった。コロナそのものへの不安を抱えつつ、就労環境や生活環境の激変に適応せねばならない日常が2020年4月には確かにあったということだ。

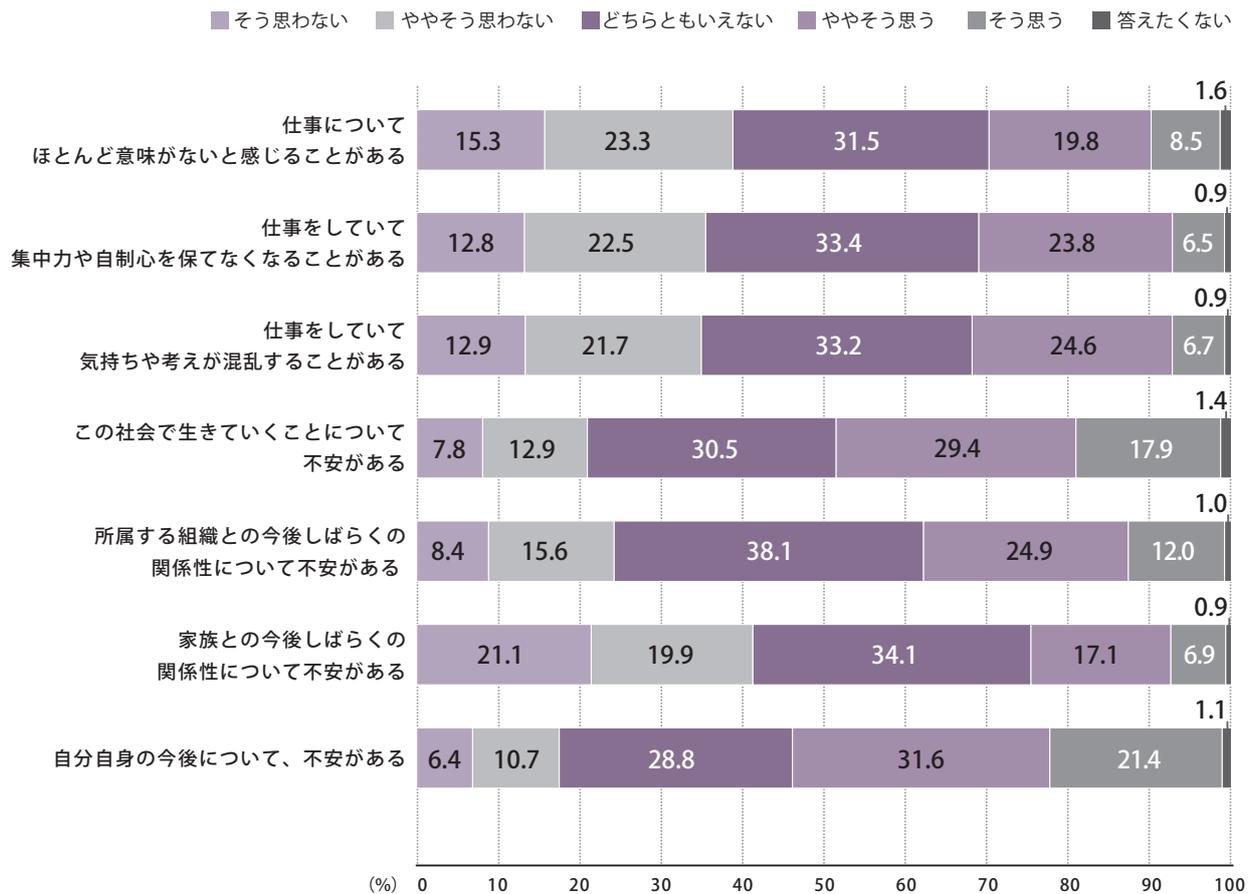
その状況のなか、人々にはどのような感情の変化があったのかを確認する。現在の感情について選択してもらったところ、「不安」が当てはまる人が60.9%と最多であり、それに「疲れている」(53.8%)、「恐れ」(50.1%)、「不安定」(49.6%)、「苛立ち」(45.9%)が続いた。

先に、調査時点では睡眠時間や余暇の時間が増え、生活に対して「満足している」との回答のほうが多いというデータを紹介したが、にもかかわらず、調査時点の感情として「のんびりしている」が該当する人は29.6%にとどまり、多くの人が、不安をはじめとするネガティブな感情を持っていた。

図表⑥は、現在の感情についてより詳細を尋ねた結果である。「自分自身の今後について不安がある」(「そう思う」と「ややそう思う」の合計が53.0%)、「この社会で生きていくことについて不安がある」(同47.3%)など、感染症の流行で、生活の多様な側面に関わる不安が強まっていることがわかる。一方で、「家族との今後しばらくの関係性について不安がある」が該当するという回答が最も低く(同24.0%)、該当しないとする比率の方が高かった。不完全ながらも Stay Home が実行され、自宅で家族と向き合う時間が増えたことは、家族関係への安心や安定の感情をもたらしたのかもしれない。

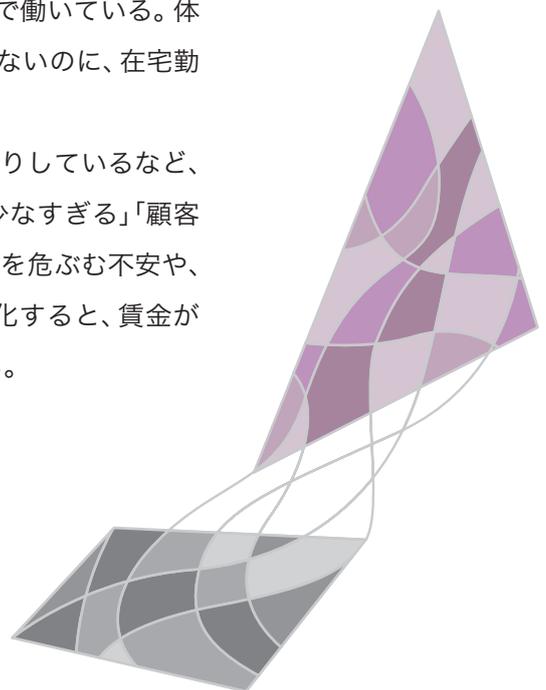


図表⑥ 2020年4月における感情



調査では、現時点の感情についてフリーコメントも収集した。これを見ると個人のおかれた立場や状況によって、感じている不安が違うことがわかる。接客業など必ず出勤しなくてはならない人にとって、大きな脅威は“感染リスク”である。「スーパー内のフードコート勤務なので、客が増えているし、客から感染して、子供にうつしてしまわないか」「妊娠中だが、医療現場で働いている。体調を崩したとき飲める薬が少なく不安」「急を要する案件でもないのに、在宅勤務にならない」という声がある。

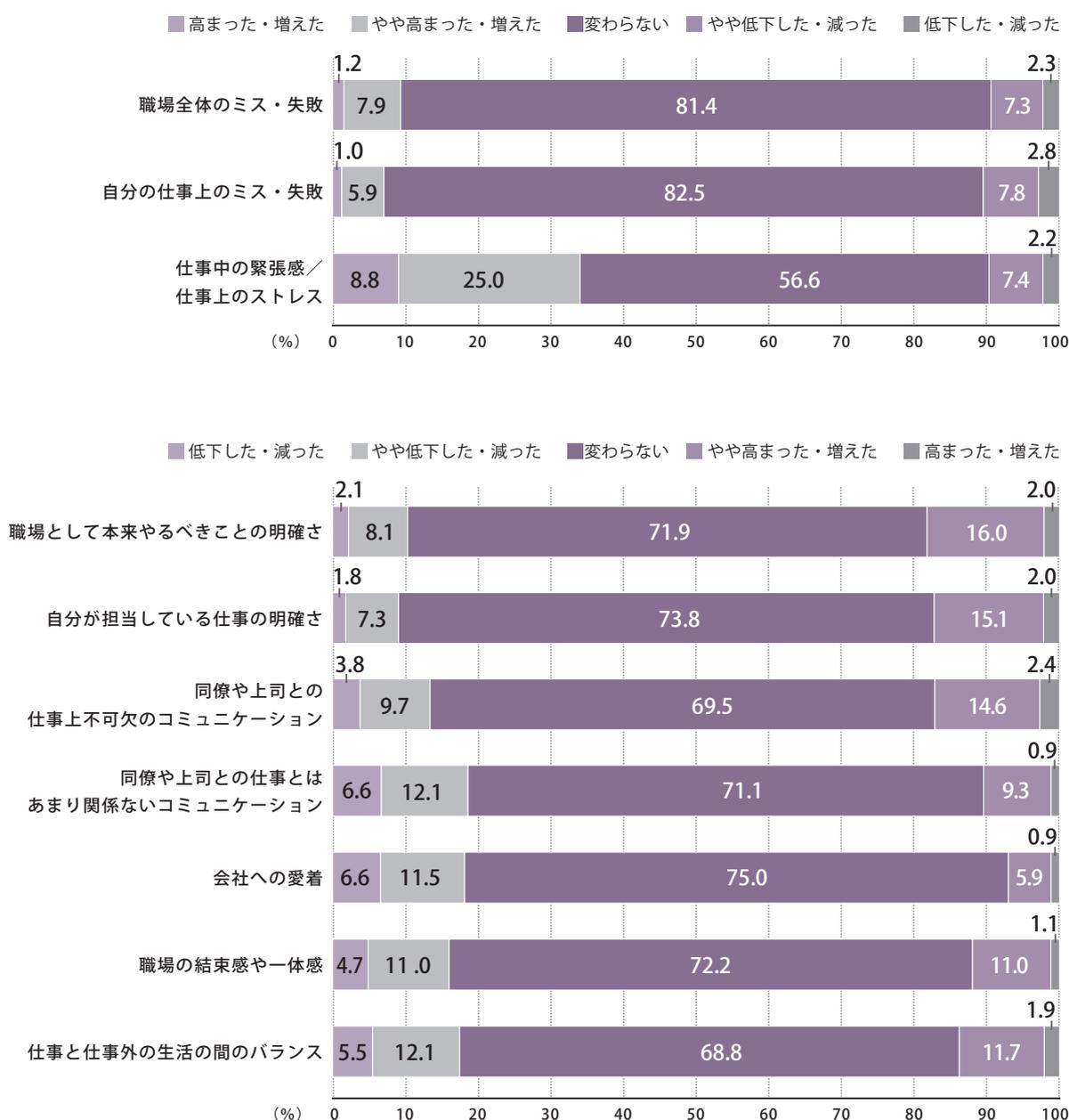
その一方で、在宅勤務をしていたり、仕事そのものが減ったりしているなど、仕事に制限がかかっている人は、「在宅勤務でできることが少なすぎる」「顧客とのコミュニケーション不足」など、仕事の質や生産性の低下を危ぶむ不安や、「この状況で会社の利益をどうやって出していくのか」「長期化すると、賃金がかかるのではないか」といった先行きへの不安を吐露している。



高ストレスのもと、 人々はいかに仕事に向き合ったか

このような不安の感情に苛まれながらも、人々は働き続けていた。こうした不安のある状態は仕事にどのような影響を及ぼし、また、人々はいかに目の前の仕事に向き合っていたのかを確認する。図表⑦は、コロナの仕事への影響を聞いたものだ。「仕事上のミス」は職場全体、自身ともに「変わらない」が圧倒的に多く、仕事のクオリティを下げない努力が個人でも職場でも行われていたと考えられる。

図表⑦ 新型コロナウイルス感染症流行の仕事への影響



一方で、「仕事上の緊張感／仕事上のストレス」は「高まった」「やや高まった」の合計が 33.8%と全項目で最もネガティブな変化をしている。また「同僚や上司との仕事上不可欠のコミュニケーション」は減少した人よりも増加した人のほうが多いが、「仕事とはあまり関係ないコミュニケーション」は減少した人のほうが多い。同じ場所にいないからこそ、また、これまでに経験したことのない事態だからこそ、仕事上では緊密に連絡を取っているものの、雑談などの機会が減っていることがここにも表れている。

職場でやるべきことや自分の仕事の「明確さ」については、「高まった」「やや高まった」と考える人が多い。在宅勤務や営業時間の短縮、分散出社などの制約のもと、職場では重要性の高い仕事とそれ以外の仕事が峻別されたり、業務プロセスが見直されたりしたと考えられる。そのなかで、個人のなすべき仕事や役割があらためて確認されたといえるだろう。

不安を和らげるのは どのような要素か

ここからは、人々の心理面や行動面の変化には、どのような要素が強く影響したのかを考える。

ここでは、コロナ禍による個人の変化は、2つの段階で現れるものとした。まず、「全体的な不安感」「孤立感」「感染リスク知覚」「職務ストレス」「首尾一貫感覚」という心理面の変化(一次的反応)である。それらの心理状態が、「学習棄却」「両利き行動」「関係構築」という行動面の変化(二次的反応)を引き起こす。

これらの反応が、感染リスク対策の有無、あるいはコロナ流行以前からの個人特性、職務特性・職場環境といった要因からどのような影響を受けているのかを重回帰分析によって推定した結果を図表⑧に示したが、その一部について以下で紹介する。

まず、コロナ前からリモートワークをしていた人とコロナの流行に伴いリモートワークの日数を増やした人ほど、感染リスク知覚や職務ストレスが低くなりやすい。ただし、全体的な不安感の解消や首尾一貫感覚の向上は起きていない。また、心理面での変化(一次的反応)は見られるが、職務上の行動面での変化(二次的反応)は現れない。

所属する組織が積極的なコロナ対策を取っていることも、個人の不安を和らげるのに、一定程度貢献している。コロナをきっかけに生まれた不安に、組織が迅速かつ手厚く対応することが鍵になるといえそうだ。なお、ここでいう積極的な対策には、「会社としての明確なビジョンや思いを発信する」「会社の対応について十分な情報提供をする」「その時々での最善の対応をとる」などがある。

図表⑧ 心理・行動の変化への影響要因

*ポジティブな影響を○(不安感・孤独感・感染リスク知覚・職務ストレスを下げるもの、首尾一貫感覚の低下を弱めるもの、学習棄却・両利き行動・関係構築を積極的にさせるもの)、その逆のネガティブな影響を×とした

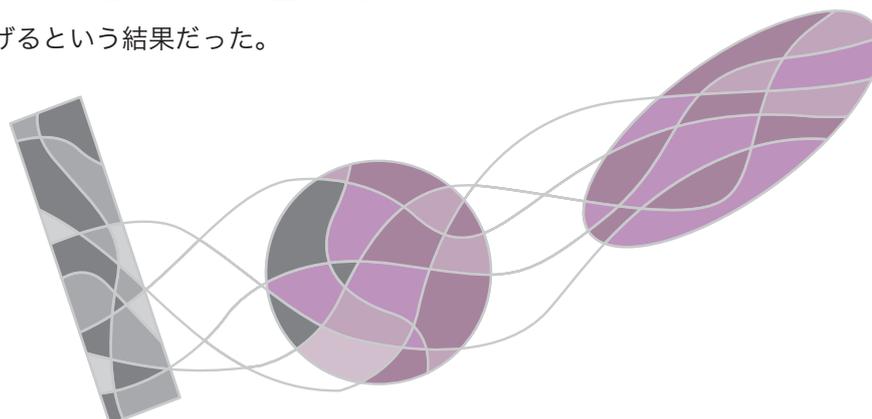
		一次的反応					二次的反応		
		全体的な不安感	孤立感	感染リスク知覚	職務ストレス	首尾一貫感覚	学習棄却	両利き行動	関係構築
感染リスク対策	終日リモートワークの日数(2019年時点)			○	○				
	終日リモートワークの日数(2019年からの増減)			○	○				×
	感染防止の各種対策(2020年2月時点)	×		×	×			○	
	感染防止の各種対策(2020年2月時点からの変化)	×							
	感染対策物資の確保	○		○	○				
	所属組織による新型コロナ対応の充実度	○		○	○				○
個人特性	パーソナリティ_神経傾向	×	×	×	×	×			
	パーソナリティ_プロアクティブ						○	○	
	エンプロイアビリティ						○	○	
	オンラインツールリテラシー		×		○	○	○	○	○
職務特性・職場環境	職務内容_自律裁量性			×		×	○	○	
	職務内容_明確性(役割)	○	○	×	×	○			×
	職場環境_上司支援		○			○		○	○
	職場環境_心理的安全性		○					○	○
一次的反応	全体的な不安感						○		○
	孤立感						○		
	感染リスク知覚								○
	職務ストレス								
	首尾一貫感覚の低下						○		○

一次的反応と二次的反応の項目

一次的反応	全体的な不安感	個人が感じている仕事、生活、社会に対する全般的な不安
	孤立感	周囲の人との関係性の希薄化
	感染リスク知覚	自分自身や家族が新型コロナウイルスに感染するリスクの認知
	職務ストレス	仕事や仕事の進め方に対するストレス
	首尾一貫感覚	自分の内的・外的な環境が過度に予測可能であるだけでなく、物事をうまく運べる公算が大きいという確信
二次的反応	学習棄却	状況に合わなくなった既存のルーチンをいったん棚上げして、それにとらわれすぎないように努めること
	両利き行動	業務上の革新のための、探索(新たなことに取り組む)と深化(既存のことを深める)の両方を実行すること
	関係構築	不安を乗り越えるために、個人が人との関係性を維持・再構築しようとする行動

出典:江夏ら研究者有志チーム作成、Works編集部が一部抜粋、編集

個人的に行うコロナ対策では、感染防止対策をもともと取っていた人、感染拡大後により取るようになった人ほど、全体的な不安感の知覚は高かった。この結果から、“対策するほど不安になる”という負のスパイラルがあることも考えられる。一方、感染対策物資の確保に限れば、全体的な不安感、感染リスク知覚、職務ストレスを和らげるという結果だった。



個人特性や仕事環境は不安にどう影響するか

では、もともとの個人特性や仕事環境によって、個人の反応はどのような影響を受けているのだろうか。個人特性のなかで、神経症傾向(落ち込みやすいなど感情面・情緒面で不安定な傾向)のある人は、各種不安感の高まりに加え、首尾一貫感覚、いわば確立されていた自己というものが揺らぎやすい傾向がみられた。

職務特性や職場環境も個人の反応に影響する。役割の明確性が高い場合には全体的な不安感や孤立感が抑えられ、首尾一貫感覚が強まり、一方で、感染リスク知覚や職務ストレスが高いという結果になった。やるべきことが決まっていると、漠とした不安や漂流感はあるが、一方で、仕事のペースを緩める、感染防止のため出社しないでおくといった自由が利かないため、感染への不安やストレスが高まるのではないだろうか。

適応のための行動を促すものは何か

一次的反応に分類した不安感などの心理は、どのような二次的反応、すなわち適応行動を促すのだろうか。概して、全体的な不安感を持つ人、自己の揺らぎを感じる人ほど、従来のやり方を見直し周囲からの支援を仰いだり、逆に支援をしたりする傾向があった。一般的にはネガティブな感情はなるべく回避したいとされがちだが、ネガティブな感情がベースとなって個人や組織の将来を切り開く新しい行動を生み出した可能性がある。

ただし、個人や組織によるコロナ対策の有無と二次的反応の関係性は、それほど見られなかった。現状に創造的に適応するための行動を引き出していたのは、むしろ個人特性や仕事環境に関わる要素だった。たとえばプロアクティブな気質の人、エンプロイアビリティが高い人ほど、学習棄却や両利き行動を実施しやすい。また、対面での仕事にこだわらないオンラインツールリテラシーが高い人ほど、二次的反応の3つの行動に積極的になる。職務における自律裁量性の高さは、学習棄却と両利き行動に効き、職場において上司からの支援や心理的安全性が得やすいことは、両利き行動と関係構築を促しうる。

概して、コロナ対策をどれだけ取ったかよりも、もともとの個人の気質や能力、さらには仕事環境が、有事における個人の創造的な対応を引き出すことと強く関わっているという結果になった。つまり、コロナをはじめとする外的な脅威

があるとき、緊急的な対策・対処は重要ではあるが、それだけでは人々の不安を和らげることは難しいということだ。いつ危機的な状況が現れるか明確に見通せない今後のため、日頃の備えを個人的、組織的に行うことが重要なのである。

「不安と働く」人々のために 人事ができること

2020年6月発行の「Works160号 不安と働く」では、自身の実存を脅かすような外的要因に対する不安を持ちながらも働き続ける人々のために、彼らが少しでも健やかに過ごすために人事はいかなる支援をしていくべきかを考えた。実務家や有識者が挙げた、人事や上司の持つべき視点は以下に集約される。

一つは従業員やその家族と同じ目線に立つこと。二つ目に、会社の定めたことの伝達役を超えて、自分自身がどう考えているかを自分の言葉で伝えることだ。有事には前例や一般論は通用しない。そのときに法や平時のルールにのっとるだけの人事や上司には、人々の不安を和らげる力はない、ということだ。三つ目には、経営のビジョンをぶらさず、困難のなかでも成長を続けようというメッセージを発し続けることである。それを可能にするためのさまざまな施策、支援を惜しまないという会社側の行動とセットになれば、これが何よりも従業員を元気づける。第四に、組織の健全性を保つことが挙げられる。このときに重要なのは、誰もが不安の感情を隠さずに共有できる組織風土だ。不安である状態を隠さなくてはならないと感じさせる組織は、緊急時に脆さを露呈する。健全な組織風土を構築・維持するためには、人事が現場の管理職のストレスの軽減に取り組みむことも必要だろう。

ここまで、人々の不安は具体的には何であり、何によってもたらされるのか、また、その不安をできる限り解消したり、小さくしたりするために個人と組織がどのような努力をすべきかを検討してきた。コロナがそうであるように、我々の前には、いつの時代にも、「これまでに経験したことのない災厄」が降りかかり得る。そのときにどんな不安が人々を襲うのかを知り、完全にではないにせよそれを和らげるための方策を知っていること自体が、我々に多少なりの安心を与えてくれるだろう。2020年を忘れることなく、未来に向かって歩みを進めたい。

