

特集

# 不安と働く

はじめに

## 逃れられないことを前提に

現在、日本のみならず、世界が新型コロナウイルス感染症(以下コロナ)の流行という脅威にさらされており、多くの人の生活は一変している。本特集の制作中の2020年4月、全国に緊急事態宣言が出され、首都圏の多くの企業で突然事業が停止し、あるいは制度や心の準備もないままに突然リモートワークに突入した。

感染してしまわないだろうか。雇用や給与は今後、大丈夫だろうか。在宅できちんと仕事をこなせるだろうか。このような不安のなかにあっては、人は、仕事に向き合う力を失い、集中力が下がり、ともすると心身の不全に陥る可能性がある。

これまでもバブル崩壊、阪神・淡路大震災、金融危機、米国同時多発テロ、リーマンショック、東日本大震災と、数々の難局が人々に襲いかかり、そのたびに私たちは不安のなかを手探りで進んできた。コロナ禍は遠くない将来、一度は収束すると考えられるが、コロナ禍がもたらした経済の低迷はまだ続くことが予測



text = 入倉由理子 (4 ~ 35P) Illustration = 岡村優太

される。そして、これからも世界の経済・政治情勢が安定化する兆しはなく、気候変動などによる地球環境の変化は激化すると予測されている。つまり、人々を不安に陥れるさまざまな“厄災”から完全に逃れることはできないということだ。強い不安とともに、それでも働き続けることを従業員に求めなくてはいけない場面はこれからもあり得る。

企業としては社会や顧客に貢献し続けるために、事業を守らなければならず、たとえどのような不安なのかであっても従業員には目の前の仕事をこなしてもら

う必要がある。そのとき、働く人々を支える人事の役割は、より大きくなっていくはずだ。

私たちは、コロナ禍に見舞われている働く人々約4300人に調査を実施し、仕事や生活にどのような変化があったのか、今、どのような不安を抱えているのかを詳らかにした。そうした不安とうまく付き合い、厳しいときをしのごくために、個人はどのように考え、行動すべきか。また、人事は個人をどのように支援すべきか。専門家や人事のプロフェッショナルへの取材を通じて明らかにしていきたい。

本誌編集／入倉由理子



# コロナ禍によって どんな不安を感じているのか

今、働く人々はどんな不安を感じているのか、企業はどのような対策を取っているのか。  
働く人々へのアンケート、人事の匿名座談会によって明らかにしたい。

## 4000人調査 働く人々の変化と対策、不安のリアル

Works編集部と、神戸大学経済経営研究所准教授・江夏幾多郎氏を中心とする研究者有志チーム(\*)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。調査時期は、東京都をはじめとする7都府県に緊急事態宣言が発出された直後の2020年4月14～16日。インターネットを通じて4000人を超える人から回答を得た(調査の概要は右図の通り)。

### 就労時間は減る傾向 リモートワークは限定的

まずは、コロナ流行後に、どのような人々の働き方や生活が変わったのかを見てみよう。右ページの図1は、現在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。全体で見ると、

就労時間(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、睡眠が増加している。男女別では女性で家事育児が0.7時間増加と男性の0.3時間増加よりも大きい。就労時間の減少を雇用形態別に見ると、正社員の1.2時間減少に対し、パート・アルバイトで1.6時間、契約社員・嘱託社員が1.4時間減少している。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ている可能性は否めない。

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も聞いている。「満足」「少し満足」の合計は30.2%であり、「不満」と「少し不満」の合計24.0%を上回っている。余暇や睡眠に費やせる時間が増え、男女ともに生活に対して時間的なゆとりが生まれた

ことに対する結果だと考えられる。

図2は、2019年と現在のリモートワークの実施状況だ。「まったくない」人が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」までが増えている。増加幅が最も多かつ

### 仕事と生活に関わる 変化に対する調査

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%

\*7～11ページのグラフは、当調査に基づきすべて編集部作成

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

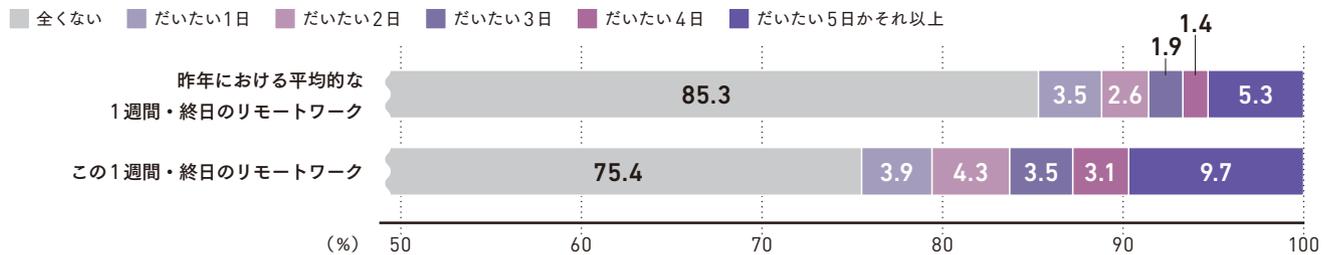
(\*) 江夏幾多郎(神戸大学)、神吉直人(追手門学院大学)、高尾義明(東京都立大学)、服部泰宏(神戸大学)、麗仁美(松山大学)、矢寺顯行(大阪産業大学)

【図1】現在の平日の時間の使い方および前年からの増減

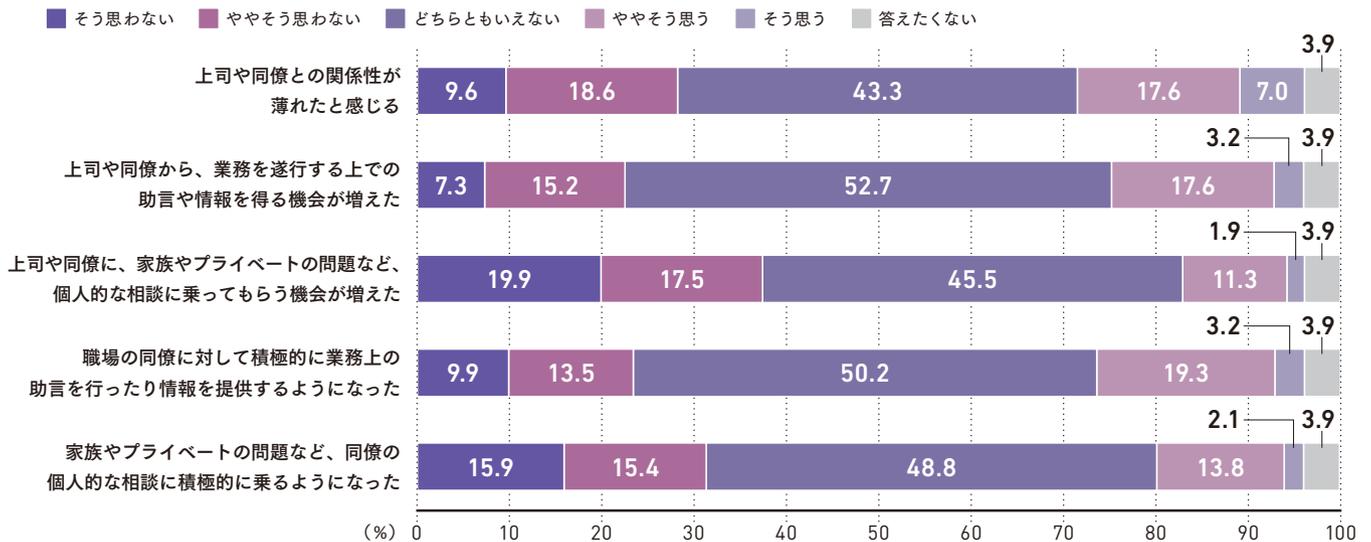
		この1週間の平均的な平日の時間の使い方（時間）*						増減（現在－前年：時間）					
		就労	家事育児	自己啓発・学習	余暇	睡眠	その他	就労	家事育児	自己啓発・学習	余暇	睡眠	その他
TOTAL	TOTAL	7.5	2.4	0.6	4.0	6.9	2.5	-1.4	0.4	0.1	0.6	0.2	0.0
	男性	8.6	1.4	0.7	4.0	6.9	2.6	-1.1	0.3	0.1	0.6	0.2	0.1
	女性	6.4	3.7	0.6	4.0	7.0	2.4	-1.6	0.7	0.1	0.7	0.3	0.0
正規の職員・従業員	TOTAL	8.6	2.0	0.6	3.7	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

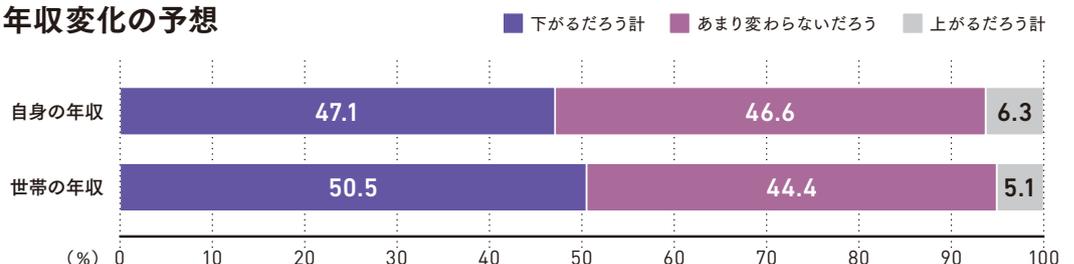
【図2】前年と現在の平均的な1週間のリモートワークの状況

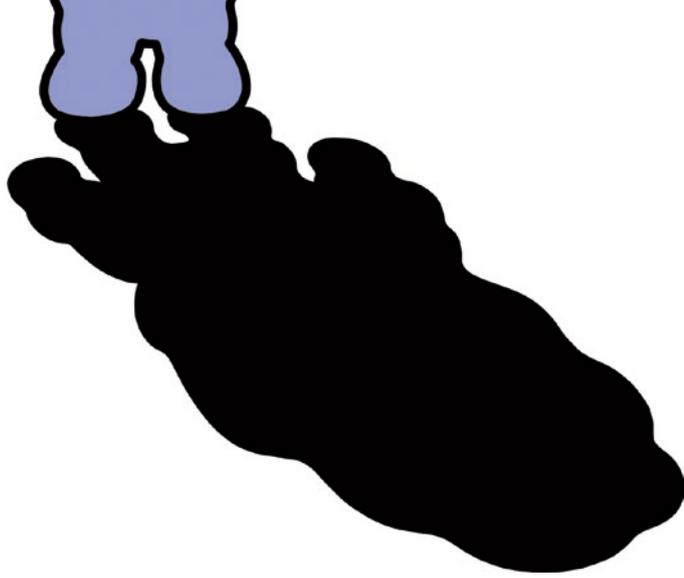


【図3】前年と現在を比較したときの、上司や同僚などとの関係性



【図4】前年と比べた年収変化の予想





たのが「5日かそれ以上」で、一定数の企業が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75%以上がこれまでと同様に全日出社しており、働く人々の“Stay Home”が実現できているとは言いがたい。

図にはないが、「同僚・上司・部下との懇親や取引先との懇親や接待に使った時間」も、「1時間未満」の人が2019年の70.0%から85.2%に増加している。また、7ページの図3では、業務上のコミュニケーションは減っていないが、プライベートな相談をし合う機会は減っていることが見て取れる。これにはリモートワークの増加、仕事帰りの懇親機会の減少だけでなく、昼食を一緒に取ることや仕事の合間の雑談も避けるという感染予防行動が影響している可能性がある。

では、収入に対する見通しはどうか(図4)。自身の2020年の年収については、前年より「下がるだろう」が47.1%。「上がるだろう」は6.3%にすぎない。さらに、世帯年収の場合には、「下がるだろう」が50.5%と過半数となる。家計への打撃を多くの人が感じて

いる現状がわかる。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。社会全体に収入に対する不安が広がっているといえそう。

### プライベートでは明らかに“三密”を避ける傾向

次に、自身と所属する企業のコロナ対策について聞いた。

対策にあたって重要なことの1つに、未知のウイルスに関する情報を得ることがある。メディアの種類(マスメディア、SNSやインターネット、知人・家族)と発信者(公的機関、専門家、非専門家)の掛け合わせでどの情報を活用するか聞いたところ、最も多かったのは78.9%の「マスメディア×公的機関」、続くのが「マスメディア×専門家」(50.7%)、「SNSやインターネット×公的機関」(41.7%)という結果だった(複数回答)。多くの人は、公の情報や専門家からの情報を獲得しようと努めているようだ。そして、集めた情報の活用度としては、「コロナ関連で得られた情報に基づいて、私

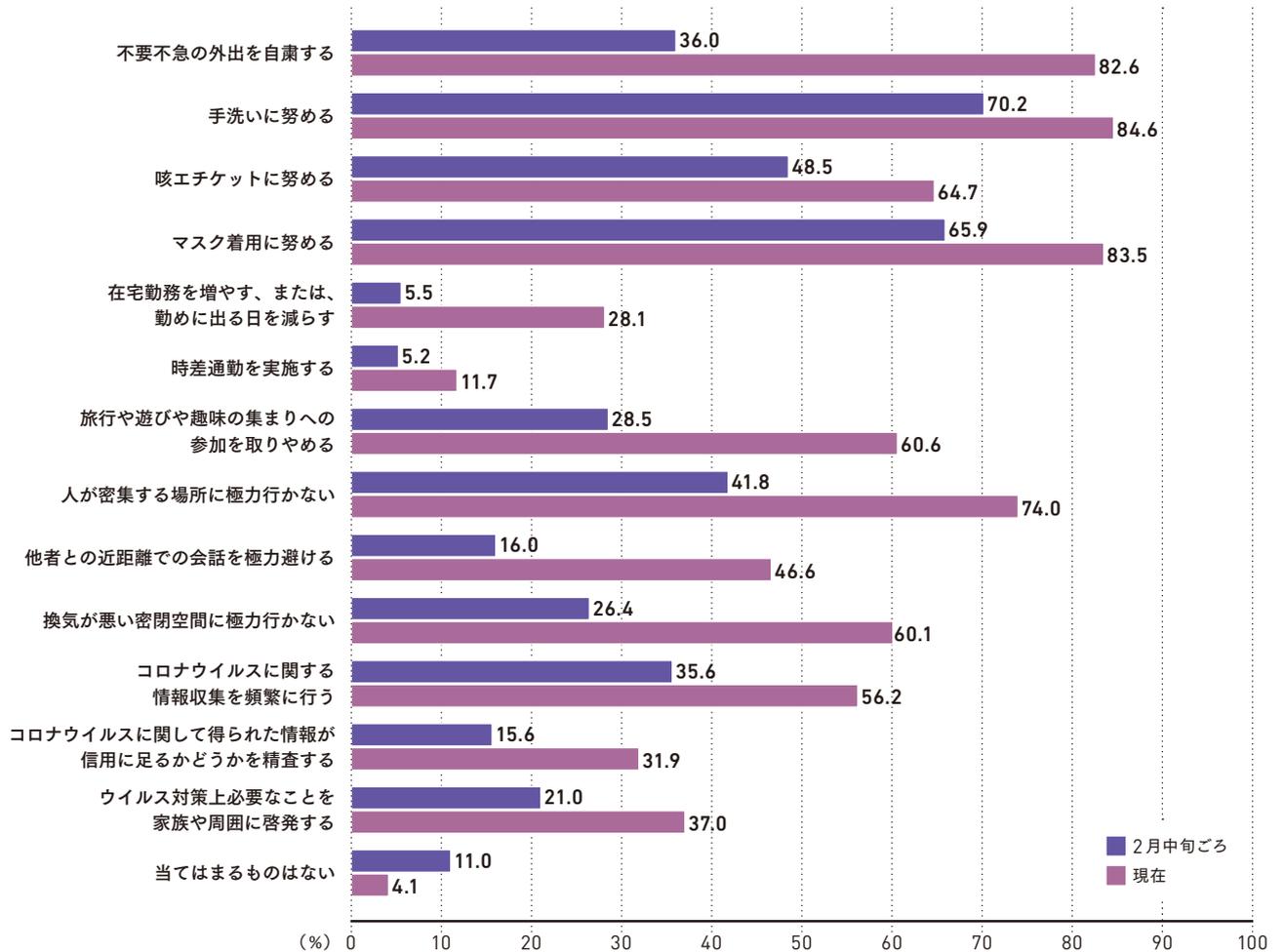
は仕事や生活の進め方を変えていると思う」人が47.4%と、「変えているとは思わない」人の15.4%を大きく上回った。

実際、多くの人が感染流行初期の2月中旬ごろと現在では感染防止のために行動を大きく変えていることがわかる(右ページ図5)。手洗い、咳エチケット、マスク着用といった衛生面の対策行動はもとより、「人が密集する場所に行かない」「他者との近距離での会話を避ける」「換気が悪い密閉空間に行かない」という、いわゆる“三密”を避ける行動、そして「不要不急の外出を自粛する」「旅行や遊びや趣味の集まりへの参加を取りやめる」と“Stay Home”に関わる行動が増えている。

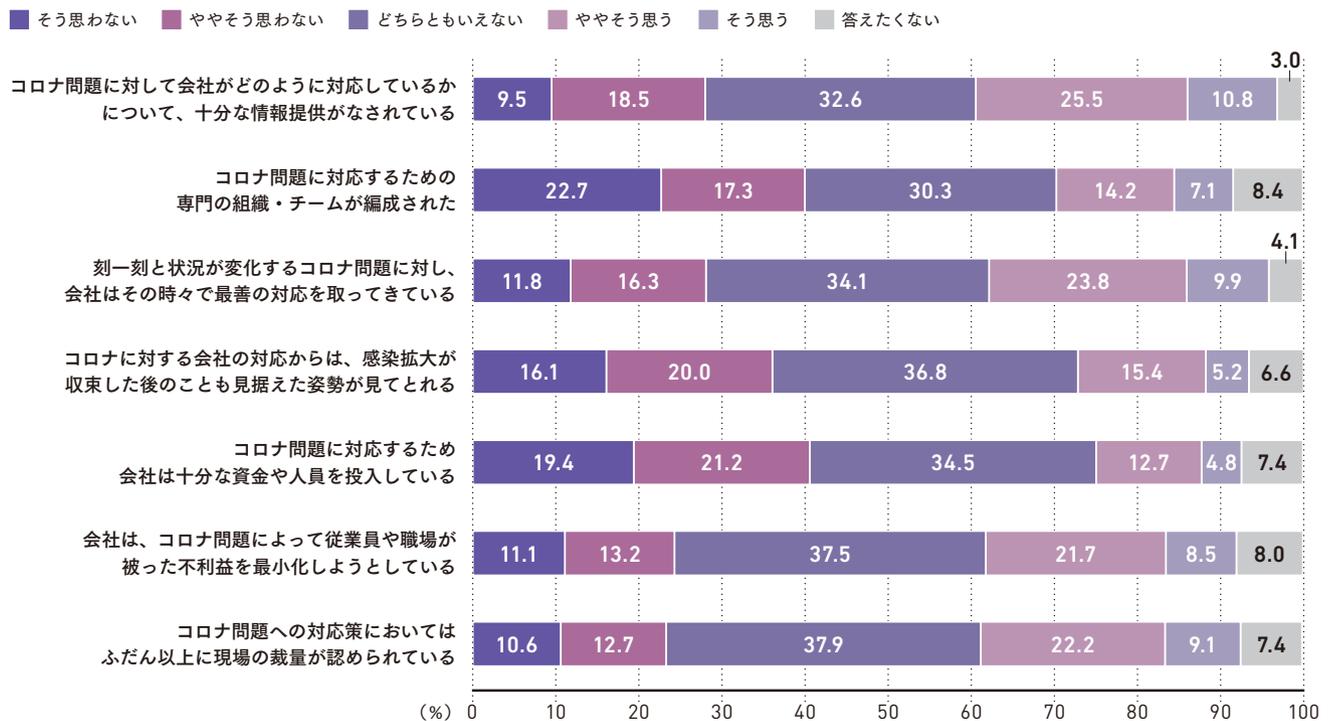
ただし、仕事に関わる行動の変化は比較的小さい。「在宅勤務を増やす、または、勤めに出る日を減らす」は、もともと5.5%の人しか実施しておらず、現在は28.1%と大きく増えたが3割に届いていない。「時差通勤を実施する」は現在でも1割程度にとどまった。勤務先のルールが変わらなければ、これらの行動を個人の意思で増やすことは難しい現状が見える。

所属している企業の感染対策を個人がどう感じているかを見てみよう(図6)。情報提供や、不利益を減らすための対応など、即時的なことは、比較的きちんとやっているという評価である。しかし、専門組織の編成、資金や人員の投入、将来を見据えた対策など、時間やコストを要する対応は相対的にできていないと評価されている。

【図5】新型コロナウイルス感染症が蔓延する前の2月中旬ごろと蔓延後の現在の、予防のための行動



【図6】勤務先の、2月下旬以降の新型コロナウイルス感染症対策





## 不安、疲労、恐れといった感情が蔓延している

コロナ対策を日々講じつつ、就労や生活の環境の激変に適應せねばならない日常のなかで、人々はどうな感情の変化を感じているのだろうか。感染へのリスクをどう感じているかを聞くと、「リスクはない」という人は15.1%のみで、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。

そうしたなか、現在の感情を聞いてみると、「不安」が当てはまる人が60.9%と最も多く、「疲れている」(53.8%)、「恐れ」(50.1%)、「不安定」(49.6%)、「苛立ち」(45.9%)と続く。先に睡眠時間や余暇の時間が増えたというデータがあったが、それでも「のんびりしている」という人は29.6%にとどまり、不安などネガティブな感情が多くの人に見られる。

現在の感情がどのようなものか、詳しく聞いた設問では、「家族との今後しばらくの関係性について不安がある」が最も低い(「そう思う」と「ややそう思う」の合計が24.0%)。一方で高いのは、「この社会で生きていくことについて不安がある」(同47.3%)、「自

分自身の今後について不安がある」(同53.0%)で、生命の危機につながる感染症の流行で、実存に関わる不安が生まれていることがわかる(右ページ図7)。

フリーコメントを読むと、それぞれの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。接客業など必ず出社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」「不要不急の案件でもないのに、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、賃金が下がるのではない

か」といった先行きへの不安を吐露している。

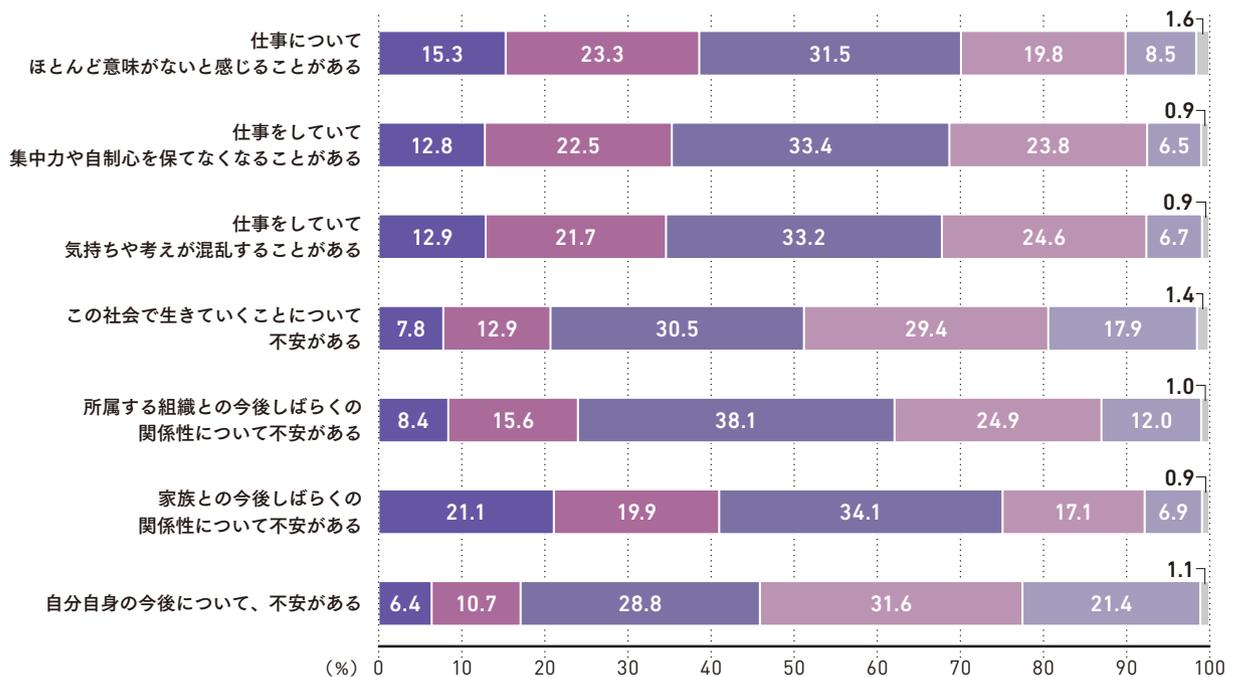
最後に、コロナによる仕事への影響を見てみよう(図8)。仕事上のミスは職場全体、自身ともに「変わらない」が圧倒的に多く、ストレスのある環境下でも仕事のクオリティを下げない努力が個人でも職場でも行われていると考えられる。一方で、「仕事上の緊張感/仕事上のストレス」は「高まった」「やや高まった」の合計が33.8%と全項目で最もネガティブな変化をしている。また「同僚や上司との仕事上不可欠のコミュニケーション」は減少した人よりも増加した人のほうが多いが、「仕事とはあまり関係ないコミュニケーション」は減少した人のほうが多い。雑談の機会が減っていることがここにも表れている。

ポジティブな側面もある。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。さまざまな制約のなかでも事業活動を続けている企業にあっては、今、確実にやらねばならないことは何なのか、そのために誰がどんな役割を果たすのかをあらためて確認された結果ではないだろうか。

ここからは、人々の不安に影響を与えている要因を詳しく分析する。

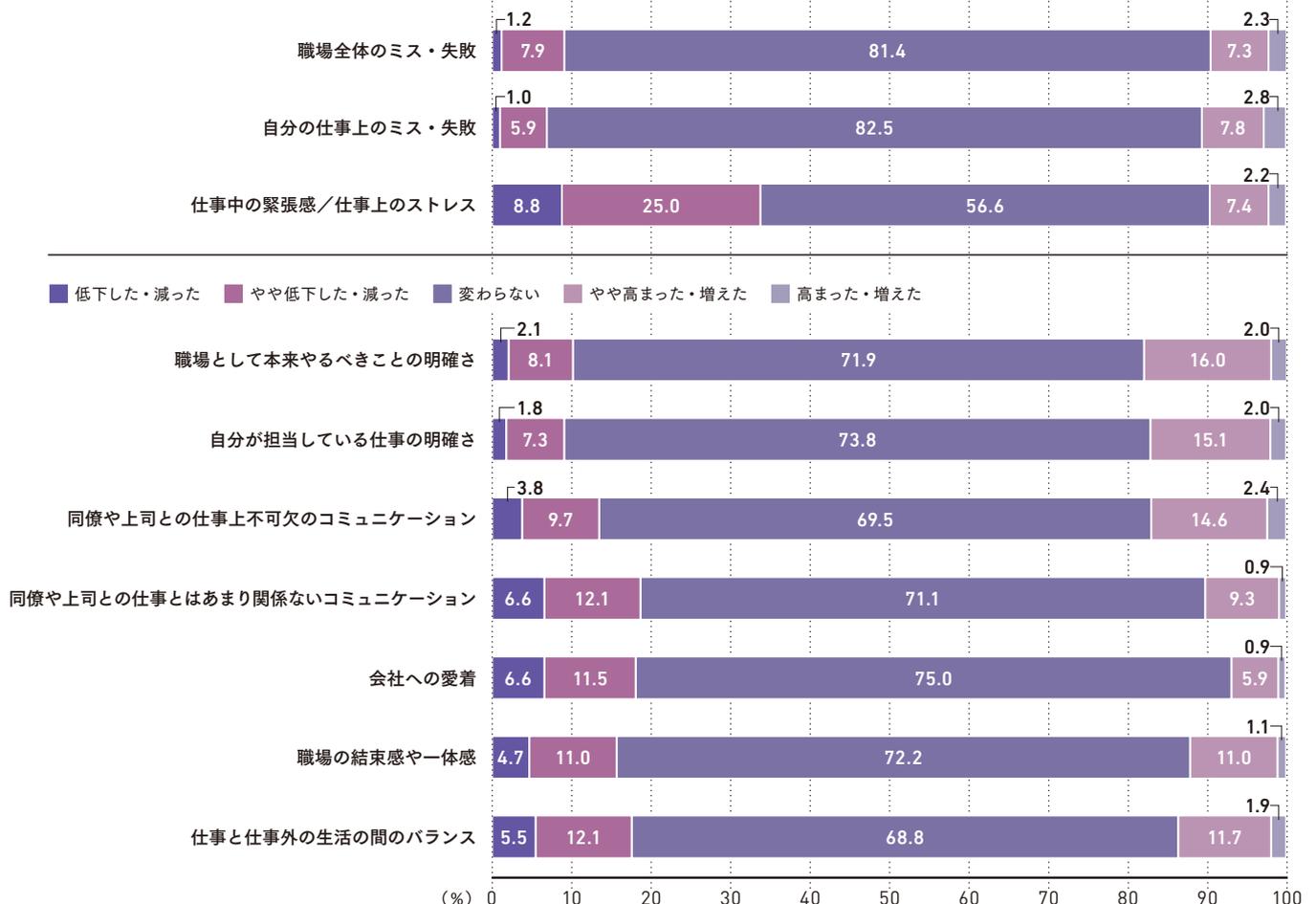
## 【図7】現時点の感情

■ そう思わない ■ ややそう思わない ■ どちらともいえない ■ ややそう思う ■ そう思う ■ 答えたくない



## 【図8】新型コロナウイルス感染症流行の仕事への影響

■ 高まった・増えた ■ やや高まった・増えた ■ 変わらない ■ やや低下した・減った ■ 低下した・減った



# コロナ対策、組織や個人の特性が不安にどう影響するか

前ページまでの調査で、7都府県に対して緊急事態宣言が出された4月中旬には、人々に少なからず心理面や行動面の変化が生まれていたことが見えてきた。その変化にはどのような要件が強く影響するのか、調査を共同で行った研究者有志グループによる分析結果を以下で紹介したい。グループの代表者でもある、神戸大学の江夏幾多郎氏に聞いた。

江夏氏らは、コロナ禍による個人の変化を2段階に分けた。一次的反応としたのは「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であり、二次的反応は「学習棄却」「両利き行動」「関係構築」という行動面の変化である(各項目の内容は右図参照)。「一次的反応は外的環境の変化に伴い初期に表れるものであり、その後、環境変化に適応しようとするリア

## 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・外的環境が適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：江夏氏ら研究グループ作成、編集部が一部改変

クションとして二次的反応が起きると考えました」と、江夏氏は説明する。これらの反応が、コロナ対策の有無、あるいはコロナ流行以前からの個人特性・職場環境・職務特性といった要因からどのような影響を受けているのかを示したものが右ページの図である。

## コロナ対策は不安解消に一定の効果がある

リモートワーク、感染対策物資の確保、所属組織による積極的なコロナ対策など、コロナへの対策ができていくかどうかは、個人の心理にどのような影響をもたらすだろうか。

「リモートワークと一次的反応の関係を見ると、もともとリモートワークをしている人とリモートワークの日数が増えた人は、感染リスク知覚や職務ストレスは低下しているのですが、全

体的な不安感の解消や首尾一貫感覚の向上はできていません」(江夏氏)

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、個人の不安を鎮静化するのにある程度貢献している。「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ります」(江夏氏)

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、全体的な不安感を知覚していた。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、職務ストレスを弱めるという結果だった。

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



江夏幾多郎氏

神戸大学  
経済経営研究所 准教授



## 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		
		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(昨年時点)			○	○				
	終日リモートワークの日数(昨年からの増減)			○	○				×
	感染防止の各種対策(2月時点)	×		×	×			○	
	感染防止の各種対策(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_神経症傾向	×	×	×	×	×			
	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						○		○

出典：江夏氏ら研究グループ作成、編集部が一部抜粋、編集

な影響を受けているのだろうか。当然ではあるが、個人特性のなかでも特徴的なのは神経症傾向(落ち込みやすいなど感情面・情緒面で不安定な傾向)のある人だ。「もろもろの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にあります」(江夏氏)

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る。その半面、感染リスク知覚や職務ストレスが高い」(江夏氏)という。「確実にやるべきことが決まることで、漠とした不安や漂流感は薄れるのですが、一方で、仕事のペースを落としたり、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ことで、感染への不安、ストレスが高まるのだと考え

られます」(江夏氏)

### 不安感情、コロナ対策とは別の要因が適応行動を促す

それでは、不安感などの心理がどのような適応行動を促すのだろうか。「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、逆に支援をしたりします。一般的にはネガティブな感情は避けるべきとされがちですが、そうした感情に個人や組織の将来を切り開くポテンシャルがあることは否めません」(江夏氏)

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明確な関係性は見つからず、むしろ個人特性や仕事環境に関わる要素が、現状に創造的に適応するための行動を引き出していました」(江夏氏)。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に、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、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、職場環境において「上司の支援」があることや「心理的安全性」が高いことは両利き行動と関係構築に効いている。「大枠で言うと、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の大小と強く関わります。つまり、緊急事対応が重要であることは否定しないものの、それだけでは人々の不安を和らげることは難しいといえるでしょう」(江夏氏)

\*江夏氏らが本件に関してまとめた報告書「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」を下記に掲載しています。  
[https://www.works-i.com/research/paper/discussionpaper/2020/DP\\_0031.html](https://www.works-i.com/research/paper/discussionpaper/2020/DP_0031.html)

## コロナ禍のもと 組織では何が起きているのか

コロナの流行拡大に伴い、組織の現場ではどのような変化や混乱が見られているのか。人事は、それに対してどのような対処をしようとしているのか。異なる業種の人事を担当する6人にオンライン上で集まってもらい、匿名を条件に人事から見た現状を率直に共有してもらった（参加者の業種は右ページ参照）。

### リモートワークできる人 できない人それぞれの不満

——まず、社員は今、どのような働き方をしているのでしょうか。

**金融A氏（以下A）：**当社では3月以降、リモートワークを推奨しています。ただし、実際にはコールセンターで働く人などは出社せざるを得ません。厳重な感染防止対策を施したうえで出社をお願いしています。フルリモートワークが可能な人は40%ほど。そうした状況のなかで、“在宅格差”とでも呼ぶべきものが生まれています。出勤せざるを得ない人は「なぜ自分は感染リスクを負わねばならないのか」という不満があり、一方でフルリモートワークの人からも「生

産性が落ちる」「費用がかかる」といった声が上がっています。

**通信販売B氏（以下B）：**通信販売はこの事態で需要が増加した業界の1つで、配送センターなどでは人手不足が起きている状態です。感染防止対策はもちろんしていますが、パートのなかにはシフトに入りたくない、と辞めていく人も出ています。

**出版C氏（以下C）：**当社でもリモートワークは全体の40%程度です。「押印のための出社」も残っています。働き方については、たとえば妊娠中の人でも個人ごとに感覚は違い、「出社して働きたい」という人と「今は絶対に電車に乗りたくない」という人がいます。これらの個別の“感情”にどこまで対応すべきかが悩ましいところ。また、リモートワークの人からは「光熱費などを負担してほしい」などの声もあります。

**総合電機D氏（以下D）：**海外人事を担当しています。3月中旬以降、欧米で危機意識が急速に高まり、海外赴任者とその家族の帰国対応に追われました。帰国すると決まっても、その後の対応はそう簡単ではありませ

ん。赴任する前に住んでいた家は解約したり貸したりしているため、住む家がない人が多いのです。マンションを借りたり、実家に帰ってもらったり、と人事の一部が「旅行代理店」のようになっていた時期もありました。今は、ようやく落ち着きを取り戻しています。

**商社E氏（以下E）：**海外赴任者については、まさに同じような対応を取りました。大きな変化があったのは新入社員対応です。オンライン入社式、オンライン新入社員研修という形を採用しました。「集合型に比べて研修効果が低くなるのではないか」という不安の声もありましたが、ふだんと遜色ない研修ができたと聞いています。これから現場配属後のフォローをしていきますが、そこが次の山場ですね。

**ITサービスF氏（以下F）：**当社でも同じく、今年の入社者は全員自宅からオンラインでの入社式と研修となりました。配属先は既に決まっているので、これからは現場に新人を任せていくこととなります。なじみのない土地に配属された社員もおり、そ



ういう人のメンタル面でのケアなど、現場には手数をかけてもらう必要性を感じています。

**B:** 当社は中途採用中心で、そもそも入社後にやってもらいたいことが明確です。そのためオンボーディング面では問題は少ないですね。それでも、入社者のためのサポート部隊は人事部内に設けています。

### 採用環境の激変に 対応していく

——採用はどうなっていますか。特に新卒採用は本格的に面接も始まります。

**F:** 2021年卒者の新卒採用については、既に母集団形成も終わっており、粛々と進めています。採用人数を絞る話も出ましたが、今のところ予定

通り進めています。これから面接の佳境を迎え、本当にオンラインで人物の見定めができるのか、最終面接は対面でやるべきかなど、悩みはあります。このように新卒採用の担当者はやるべきことが満載のため、今のところ元気に頑張っていますが、6月の山場を同じテンションで迎えられるか、また、それが終わった後に一気に放心状態になってメンタルの状態が悪くならないか、という心配をしています。一方で中途採用はほとんどストップしました。

**D:** 来年以降の新卒採用をどうすべきか、という議論もあります。仕事は、現場でOJTで覚えていく部分もある。ずっと自宅待機、オンラインで、というならば新卒採用そのものをどうするか、ゼロベースで考えてもいい

という意見も社内で聞かれ始めています。

**F:** 当社でも2022年卒者の採用人数を大幅に絞ることが決まっています。今の大学3年生、修士1年生などは急激な環境変化のなかで就職活動をする事になり、戸惑っていると思います。

### マネジャーの力量による 差が浮き彫りに

——突然の、準備なきままのリモートワーク、という会社も多いと思います。既に現場では、課題は出てきていますか。

**A:** フルリモートワークの社員のメンタル面は、やはり心配です。リモートワークではチームのマネジメントに、マネジャーの力量差が明確に出ます。

今、ちょうど評価フィードバックの時期ですが、リモート環境では、上手にフィードバックできるマネジャーとうまくできないマネジャーの差が大きくなっています。

**D:** 当社でも、中間管理職がオンライン環境に最も弱いという感覚はあります。とはいえ、好むと好まざるとにかかわらず使わざるを得ないので、急速に慣れていっている状態です。

**E:** マネジャーの力量もそうですが、マネジメントの発想自体を変えていかなければなりません。リモート環境は、サボろうと思えばいくらでもサボれる状態です。こういう状況だからこそ、ふだんから信頼関係をいかに構築するか、部下が何によってモチベートされるかということを考える必要があるでしょう。

**C:** リモートワークとなって、庶務やアシスタントの人たちの仕事内容と量、処理能力をマネジメントする、という課題にも直面しました。彼ら彼女らの職務やゴールが具体化されおらず、いかに曖昧であったかがわかったのです。リモートワーク化

によって、水面下にあった問題が浮き彫りになることもあるのですね。

**F:** 現実的な問題もあります。突然のフルリモートワーク化で、家で仕事をする環境が整っていない場合が少なくありません。特に若い人の場合、狭いワンルームで、机や椅子が部屋にない人もいます。床に座り込んでパソコン操作をしているという実態も見えてきました。

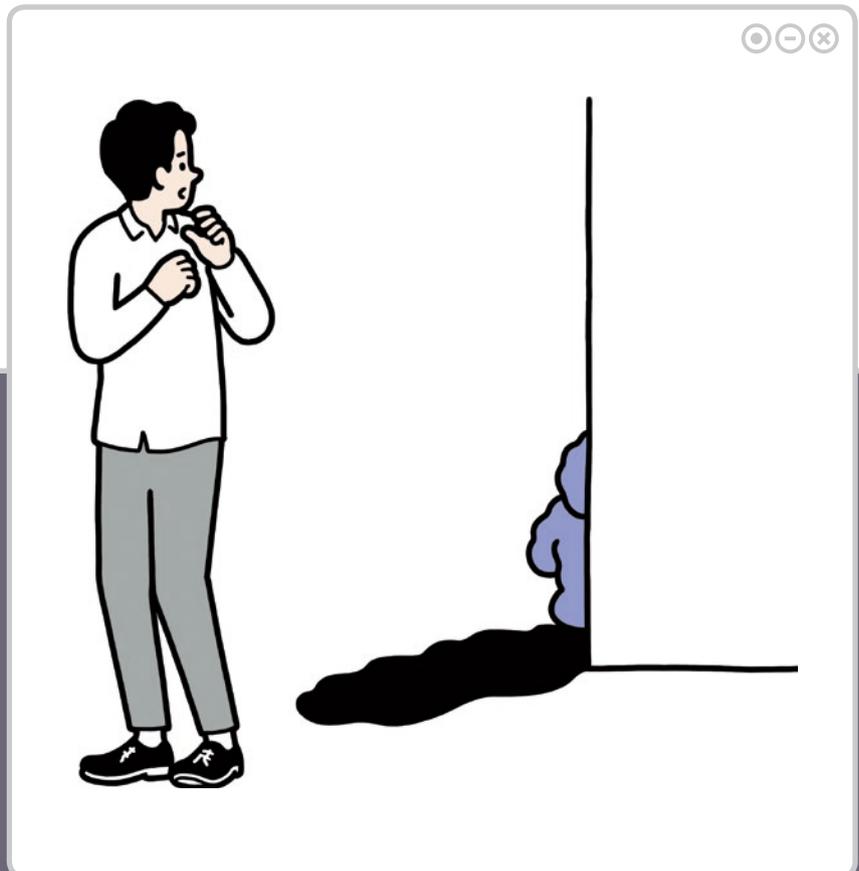
**D:** 社内のITインフラはもちろん、住居の環境が整っていなければリモートワークは難しさが伴います。特に東京など都心部では家も狭いため、家族に不評という声もあります。

**B:** 共働きで夫婦ともにリモートワークの場合や子供が何人いるか、その子供が中学生なのか未就学児なのか、

など、これまで以上に一人ひとりの環境が違うというリアルな多様性を痛感しています。

**F:** 目の前の業務は滞りなく進んでいても、育成の面では課題を感じます。特に若手の成長には、会議と会議の間の「今、ちょっといいですか」というような“合い間”の会話や雑談が効いている、という実感がありました。オンラインだとそういうものが目に見えて減ってしまい、このままで人がちゃんと育つのか、という不安はマネジャーとしてあります。

**B:** 今後、いつまで続くのか、子供の学校はどうなるのか、というように社員の不安は続くと考えられます。今はまだ有事に特有の、アドレナリンが出てハイテンションな状態だと思



います。長期化したらどうなるのか、それも考えていく必要があります。

## パフォーマンスをどれだけ求めるのかは経営の思想

——この非常事態のなかでは、できないこともたくさんあります。社員の仕事も同様だと思うのですが、どこまでパフォーマンスを求めるのでしょうか。目標は変わらないのでしょうか。

**A:** 当社には大規模な地震を想定した事業継続計画（BCP）があります。ただし、これは数カ月で元に戻ることが前提です。BCPでは維持すべきパフォーマンスを決めるのが重要、といわれていますが、今回のように、いつ収束するのか、いつまで影響が続くのか予測できない場合、パフォーマンス水準と従業員の安全配慮のバランスが非常に難しい。経営者の思想が問われるところだと思います。

**D:** ITにかかわる領域はあまり大きな打撃を受けなそうだ、という期待もあり、当社ではまだ今期の業績目標を

下方修正するという発表はありません。感染リスクから社員を守ることをもちろん優先しています。一方で、当初は非常に限られた社員の出社しか許していなかったのですが、お客さまのサポートをきちんとしていたなどといった現場からの要請もあって、結果的にルールを緩めました。それによって、それなりに多くの社員が出社している状況になってきています。やはり目の前の数字を重視する傾向がありますね。

**C:** 出版業界は書店が休業中では、継続的に利益を出すことが難しいのですが、目標値は変えていません。Eコマースなどをさらなる重点領域として掲げ、そこに人的資源を再配置せよ、と経営から言われています。その代わり雇用は確保する、というメッセージではありますが、現場の人材が本当にそれに対応できるかどうかはまた別の話ですね。

**B:** ウイルスの流行が始まった当初は、社長からのメッセージは「このような状況であってもお客さまのために生産性をできるだけ下げないように」

というようなものでした。しかし、4月になって長期化が予測されるようになり、「感染リスクを回避することを前提にしよう。今の働き方が“ニューノーマル”になっていくのだから、そのなかで業務をきちんと遂行することに努めてほしい」というようにメッセージが変わってきました。社長も、社員の不安の払拭に努めているのだと思います。

**E:** 当社もコロナの影響はいろいろなところで受けていますが、総合商社だからこそ幅広いビジネスをしており、逆に堅調なビジネスもあります。また、この変化をチャンスととらえていこうと、経営陣からもメッセージが発信されています。

**F:** 採用では、オフラインからオンライン中心に、ゲームのルールが変わっていくことはもはや確実です。それを前提としたとき、どういうコミュニケーションが優秀人材を惹きつけるのかゼロベースで考えよう、とメンバーたちと話し始めています。進化のための変化が問われているのだと思います。

## 不安を感じながらも適応しようとする人々

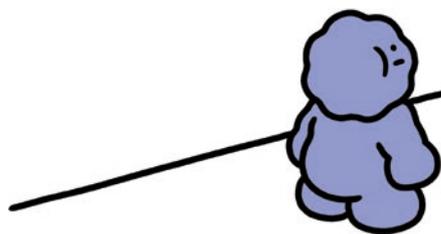
組織にさまざまな環境変化があり、働く人々それぞれに不安が生まれているということを、人事の目もとらえている。一方で、調査からは不安感や孤立感のある人のほうが、変化に対して適応的な行動を取ること

も明らかになった。人々は不安に打ちのめされているだけでなく、少しずつそれに適応しようとしているのだ。

ここから先は、不安とはそもそも何か、なぜ人間は不安を感じるのか、不安で心が折れないようにするためには何をすればいいのかを専門家に聞く。そして、「不安とともに働く」時代に、人々のために人事は何をすべきか、何ができるかを考える。

# 不安の メカニズムを知り 折り合いの つけ方を学ぶ

コロナ禍で人々のなかに渦巻く不安。  
その不安のメカニズムを明らかにしたうえで、  
孤立への不安や情報・メディアから呼び起こされる  
不安にどう向き合うかを明らかにしていく。



## 不安のメカニズムとは

### 不安とは、“願望・欲望の裏返し”である

「不安」とは一体何なのか。なぜ生まれるのか。これを知らなくては、不安とどう折り合いをつけるのかもわからない。不安の正体とそれが生ま

れるメカニズム、そして不安と正しく付き合う方法を精神科産業医の高野知樹氏に聞いた。

#### 不安の裏側には必ず 願望・欲望がある

高野氏によれば、「不安は人間だけのものではなく、すべての動物が持つもの」だという。「山のなかで、不安を感じることなく漫然と前に進むと怪我をします。天敵が不意に襲ってこないか、足元に崖はないか、不安を感じることで周囲に注意を払っ

て慎重に進むようになります。このように不安とは前に進むための安全装置であり、生きていくために欠かせない、生物が本能的に持つ機能なのです」(高野氏)

では、不安という感情は、どのように引き起こされるのか。「人間の場合は、不安の裏側には“願望・欲望”が存在すると考えるといいでしょう」(高野氏)。たとえば、翌日に控えたプレゼンテーションに対して不安を感じるのは、「成功させたい」「上司に評価されたい」という願望・欲望が



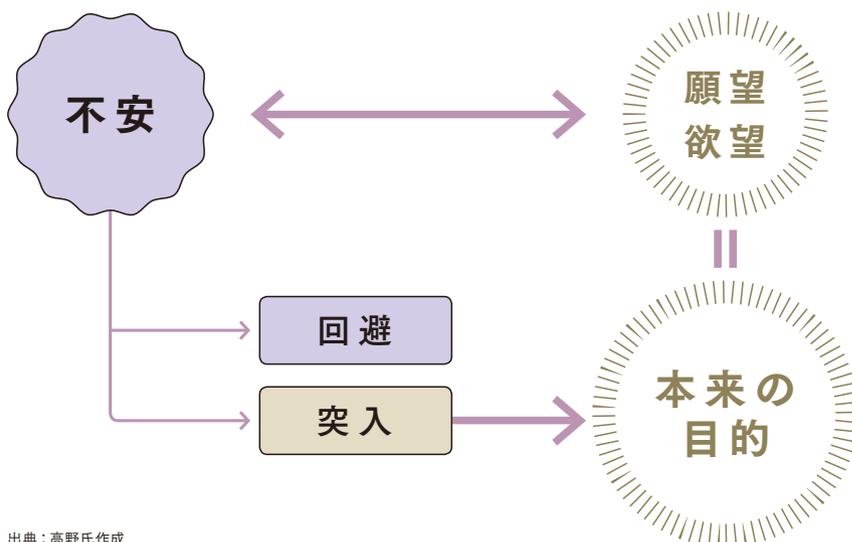
あるからだ。「うまくいなくても、どう思われてもいいならば不安が生じることはないでしょう。コロナ禍の環境下で増大している不安も、『感染したくない』『仕事を失いたくない』『収入を維持したい』といった願望や欲望によって生じていると考えられます」(高野氏)

このように不安を感じたとき、対処の仕方は主に2つある(右図)。「それは、回避行動と突入行動です」(高野氏)

回避行動とは不安を呼び起こす事柄をなかったことにすることだ。プレゼンテーションの例で言えば、会社を休んでしまう、プレゼンをほかの人に任せる、というような行動だ。「不安の対象が災害など命の危険を含むものであれば、当然回避すべきです。ですが、それ以外の場合で回避行動を取ると、一時的にはホッとできるかもしれませんが、裏側にあった願望や欲望が遠ざかるため、持続的な満足感は得られず、逃げてしまったことに対するモヤモヤが残ります」(高野氏)

不安への対処としてより望ましいのは、突入行動だ。「願望・欲望とは、言い方を変えれば“目的”です。不安の裏側にある自らの目的を、まずはきちんと意識する必要があります。感染しないこと、働き続けること、というように。そのうえで何をすればその目的に近づけるのかを考え、行動することです。つまり、あえて突入行動を取れば、不安の裏側にあった目的が達成され、不安が解消される可能性があるのです」(高野氏)

## 不安のメカニズム



出典：高野氏作成

## 過去への後悔と将来への不安がエネルギーを食う

ただし、突入行動を取るには、心が健全な状態でなければならないという。「こんな失敗をしてしまったという過去への後悔も、こんなことが起こるかもしれないという将来への不安も、心が健全ならば、『だから今はこんな行動をしよう』と、今の自分がすべきことを決めてくれる要素になります。しかし、後悔や不安にとらわれすぎて、そこに心のエネルギーが使われていると、“現在”何をすべきか、を考えるキャパシティがなくなってしまうのです」(高野氏)

次ページの図のように、後悔や不安のことばかり考える状態とは、左右の過去と未来にエネルギーが“無駄遣い”されていることである。そうになると、今、本当にすべきことに思いを巡らしたり、実際に行動に移したりする余裕はなくなり、回避するこ

としか考えられなくなるのだ。「不安を回避することばかりにとらわれ通常の社会生活が営めなくなるのが、不安が肥大化してメンタル疾患になってしまう状態です。抑うつ状態になることもあれば、不安障害といわれる症状に陥ることもあります」(高野氏)。不安障害とは、精神疾患のなかでも不安を主症状とする疾患群の総称である。パニック障害、PTSD(外傷後ストレス障害)などもここに含まれる。

「人々を大きな不安が襲う環境では、彼らがこのような状態に陥っていないか、注視しなければなりません」(高野氏)

## ハイテンションな状態を生むハネムーン効果

しかし、「現在の非常事態のなかでメンタル疾患の患者の状態が顕著に悪化したケースは、今のところ臨床現場では多くないようだ」(高野氏)

という。また、新たな患者が極端に増えているという実感もないという。会社に行かない、行く回数が減る、オンライン会議をする、感染対策をしながら働くといった変化に、現在は多くの人がなんとか適応できているというのが高野氏の見立てだ。

「ただし、だからといって安心、というわけではありません」（高野氏）。現在、人々が適応できているように思えるのは、“ハネムーン効果”の可能性があるというのだ。「ハネムーン

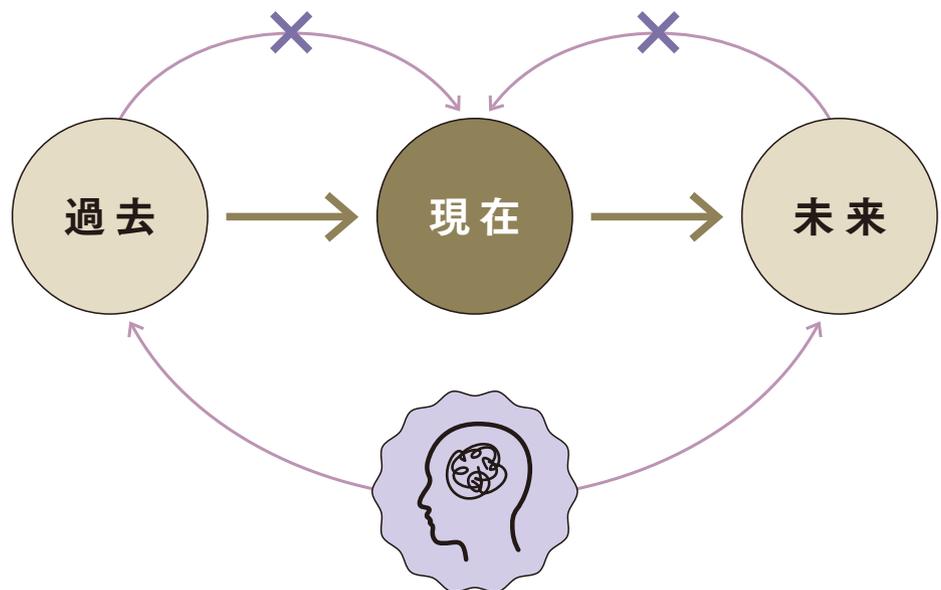
効果とは、変化の直後にハイテンションな状態になることです。たとえば災害時などには、困難な状態であっても、共通の悩みや苦しみを持つ人が周囲にいますので、みんなで頑張ろう、と思えるのです。ところがこの効果は長く続かず、少し経つと疲れが増し、このままこの地域に住み続けていいのかわ、仕事は続けられるのかわ、という現実的かつ長期的な不安に直面します。コロナ禍についても、実際に給与が減る、雇用調整の対象

になるなど、現実的かつ長期的な不安がやってくるのはこれからかもしれません」（高野氏）

高野氏が指摘するのは、「ふだんは活力のある社員でも、このような状況下ではメンタル不全に陥る可能性がある」という点だ。「ふだん元気で外交的な人ほど、このような外的要因によるストレスへの対処力が低い可能性もあります。人事や上司には、すべての社員に対する配慮が求められます」（高野氏）

## 心のエネルギーを無駄遣いしている状態

過去への後悔や未来への不安があっても、それを現在にフィードバックできているのが健全な状態。しかし、図のように過去や未来にとらわれすぎているときはエネルギーを無駄遣いしており、現在のことに考えるエネルギーを振り向けられない。



出典：高野氏作成

不安で心が折れないようにするには

## 心の“省エネルギー”を意識する

では、不安からメンタル不全やメンタル疾患に陥らないようにするにはどうすればいいのか。「心のエネルギーの無駄遣いの逆、つまり、心の省エネルギーを意識することが重要」

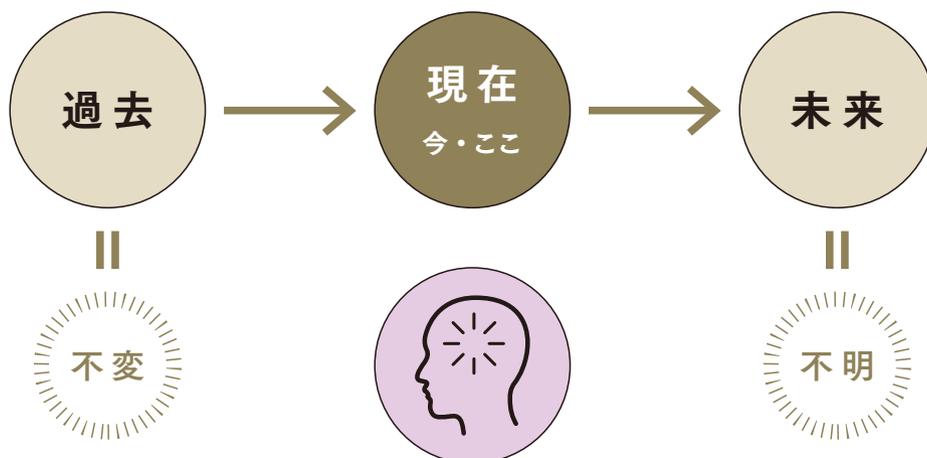
（高野氏）だという（右ページ図参照）。「特に先が見えない状態のときには、未来については“わからない”と割り切る。そもそも過去は変えられないのだから、それも考えない。“今・こ

こ”にエネルギーを集中投下するべきなのです」（高野氏）

コロナは、現時点では、まさに先が見えない問題だ。ワクチンができるのはいつか。日本のウイルス対策

## 心の省エネルギーをするには

不変である過去や不明である未来について考えるのをやめ、“今・ここ”に集中する。



出典：高野氏作成

は初期段階で失敗したのではないか。このようなことをいくら考えても、一般の人には答えは出せない。「健全な状態を保つには、今・ここで自分ができることをするしかありません。専門家でない以上、今・ここでできることは、“Stay Home”にほかなりません。そのなかでいかに仕事をするのか、日々を楽しめるかということに集中すべきです」(高野氏)

### 不快を司る脳を休ませるため 快を司る脳を使う

自分で答えが出せる問題であれば考えればいいのだが、「注意が必要なのは、考え続けると脳も疲労すること」(高野氏)だという。

身体を疲労から回復させる方法は、誰でも知っている。たとえば歩き続けて疲労を感じたときには、少し休めば再び歩き始められるようになる。「同様に、不安を感じても心を司る脳を休ませれば回復します。つまり、不安のことばかり考えるのをやめられるといい。大きなショックがあつて

苦しんでも、時の経過とともに軽快するのは、日常生活によって徐々に時間が埋まり、そのことを考えている脳が自然と休まるからなのです」(高野氏)

ただし、身体的な疲労の場合には、意識的に休息できるが、不安なことを考えるのをやめようと意識しても脳は考え続けてしまう。「ここで知っておくべきは脳のメカニズムです。不安など不快なことを考える脳の部分と、楽しいことなど快適なことを考える脳の部分は異なるのです。不快な感情は、脳の扁桃体を中心としたシステム、快適な感情は前脳の側坐核を中心としたシステムが司ります。快を司る脳を使っている間は、不快なことを考える脳は休息できるのです」(高野氏)

### 気分転換は単なる “誤魔化し” ではない

だからこそ、心地いいこと、楽しいことを考えることが重要だ。「気分転換というものは、単なる“誤魔化

し”ではないのです。不安ななかでもあえて楽しいはずのことや嬉しいはずのを感じ取り、不安に対処する脳の疲労を回復させれば、次に不安のことを考えるときには、エネルギーの無駄遣いをするのではなく、今・この解決策を考え始めることができるはずです」(高野氏)

不快なことを考える脳を休ませるためのコツはあるだろうか。「まずは、情報の取り方をコントロールすべきです。家にいるとテレビやネットから気づかないうちに情報が入ってきてしまいます。意識的にテレビやネットをオフにしないと、疲労した脳にさらに情報が入ることになり、脳が休まりません」(高野氏)

同時に、「快の脳を使う機会を増やすことも必要」(高野氏)だという。「ふだんより家にいることを求められるなかで、“食・寝・遊ぶ”の時間をいかに充足させるかが大切です。特に睡眠をしっかり取ること。睡眠は脳にとって大事な充電の時間です」(高野氏)

# 組織における“選択的關係”を見直す

多くの人が心の準備なきままリモートワークとなったり、入社する日数が減ったりすることにより孤立感を抱いている、という現実がある。日本社会における孤立の現状はどのようなものか。どうすれば孤独をやり過ごすことができるのか。

『孤立不安社会』の著者である早稲田大学教授の石田光規氏は、「そもそも、現代社会では、関係性の変化によって多くの人が孤立による不安を抱えやすくなっています。その変化とは、共同体的関係から選択的關係へ、というものです」と主張する。「従来の、たとえば旧来的な農村のように強固な役割構造を内包する集団に人々が埋め込まれている社会では、生命や生活を維持するための硬直的な行動様式に人々は縛られます。このような人間関係を“共同体的関係”と呼び、人々は好むと好まざるとにかかわらず、その集団に所属する固定

的な人と付き合うことになります。一方、現代社会は、人々の生命や生活を国や企業が提供する社会サービスが保障するようになりました。それとともに、人々が“自らの好み”に応じて関係を形成・維持する“選択的關係”が主流となったのです」（石田氏）

## 企業で生まれる “つながり格差”

なぜ、選択的關係は孤立による不安を増幅させるのか。「選択的關係は、その関係を選択した当事者が積極的関与をし続けなければ維持できません」と、石田氏は説明する。「共同体的関係から選択的關係に変化したことで、人々はムラ社会の強制的な人間関係の息苦しさから解放されましたが、引き換えに、選択した関係を維持するために“常にそこにコミットする意思を示す”“相手の感情をうかがい続ける”という課題を持つことになりました。それなしに放置すれば、選択的關係は簡単に壊れてしまうのです」（石田氏）

日本の企業内部の人間関係においても、「『経営家族主義』と呼ばれた戦後の共同体的関係は、バブル崩壊以降、徐々に薄れてきています」と、石田氏は言う。現在では、手挙げ制で部署を異動できたり、プロジェクトに公募制が導入されたり、飲み会や

懇親会も強制されないなど選択的關係が主流になりつつあるという。

しかし、それらと、組織がフラット化し、成果主義が導入されたことが重なり合うことで、“つながり格差”が生じているという。「フラットな組織になったことによって、1人の上司が見る部下の数も増え、きちんと目をかけてもらえる人とそうでない人が生まれがちです。また、プロジェクト型の組織では、能力やパフォーマンスで認めてもらえないと次に声がかからないという実態があります。パフォーマンスが高い人でなければ、組織のなかでなかなか関係性を構築できず、容易に居場所を失う人が出てくるのです」（石田氏）

近年は企業でも、共同体的関係のほうに求心力を高められると見直され、社内旅行や運動会、飲み会、社員寮などを復活させる動きもある。「しかし、現代では、多様性への配慮も同様に重視されていますから、そうした取り組みへの参加に強制力を持たせることが難しい面もあります。結局、“自由参加”的なものが多いため、うまくつながりを持っていない人は一定数存在しています」（石田氏）

## オンラインでつながることが 孤立感を助長する

うまく他者とのつながりを持ってな



石田光規氏

早稲田大学  
文化構想学部 教授



い人にとって、「オフィスへの出社は組織のなかに属している感覚を持つ救いのようなもの」(石田氏)だったといえる。しかし、コロナ対策として、大企業を中心に広がりつつあるリモートワークは、その救いすら取り上げてしまう可能性がある。

もともとつながりを作るのが上手な人は、オンライン上でのつながり形成にも長けている。仕事上のコミュニティを作ったり、オンライン飲み会を頻繁に主催する人もいる。「そういう人が多数派では、決してないでしょう。ついていけない人は一定数いて、ひっそりと、仕事が進められないまま孤立感を深めているかもしれません」(石田氏)

これが25年前に起きていたら、一部の企業は完全に操業停止状態になり、それ以外の企業はこの状況のなかでも、それまでと同じように出社していたはずだ。「そうであれば、孤立感を覚える人はこれほどには多くならなかったのではないのでしょうか」(石田氏)

今、盛んに行われているオンライン上でのミーティングなどビデオ通信によるコミュニケーションは、他者とつながっていることにならないのだろうか。「私たちは身体を持っているため、オンライン上でのつながりでは、むしろ、孤立状態にあるこ



とを実感させられることがあります。ビデオ通信というメディアは、視覚と聴覚に特化しているという特徴を持っています。実際に集まる会議では、みんなが少しぼんやり考えたり、資料を見たりとそれなりに沈黙の時間があったりします。これは、同じ場所においてこそできることです。視覚と聴覚でしかやり取りできない状況ではそれが許されないため、身体が離れた場所にあることを思い知らされるのです」(石田氏)

近年の日本では、単身世帯も多い。家族というコミュニティを持たず、地域との関わりも少ない単身のビジネスパーソンは、孤立感をより深める可能性もある。

### きめ細かなケアをしなければ諦める人が出てくる

コロナ禍は、デジタルネイティブ世代である大学生にも大きな問題を投げかけているという。「私が所属する早稲田大学では、早々にオンライン授業を行うことを決めました。た

だ、学生によっては自宅の通信環境やデバイスの準備が十分でない場合があります。新入生は大学で学ぶとはどういうことか、どのように学ぶのかというレディネスも十分ではありませんし、都会に出てきたばかりであれば相談するようなコミュニティもありません。それぞれの学生をきめ細かにケアしなければ、学ぶことに集中できず、場合によっては学ぶことを諦めてしまう学生も出てくるでしょう。これは企業でも同様だと思います」(石田氏)

このような環境において、「人々が孤立や孤独に苛まれることなく暮らすためには、選択的関係ばかりを追求しないこと」だと、石田氏は言う。「強制を伴う共同体的関係を嫌がる風潮はありますが、今のご時世では、顔を合わせていないだけに、ちょっとしたミスでも損なわれてしまうという不安と隣り合わせの選択的関係は、ストレスの原因になります。共同体的なつながりをどこかに少しでも保つことが必要でしょう」(石田氏)

## “ブックスマート”より“ストリートスマート”であれ

テレビをつければ絶えずコロナのニュースが流れ、取りにいかうと思えばインターネット上には情報が溢れている。情報は数多く手に入れられても、本当に自分や家族が感染しないでいられるかどうかについては確信が持てない。買い物や出社、日々の運動などもどれくらい控えるべきかわからない。そのような何を信じたらいいかわからない感覚によって、一層不安は高まってしまふ。錯綜する情報とどう付き合えばいいのか、メディアリテラシーに詳しい東京大学大学院教授の水越伸氏に聞いた。

### 友人・知人との対話から 確からしい結論を導く賢さ

コロナウイルス拡大初期からメディアによく登場した言葉のなかで、

水越氏が非常に気になったのは「正しく恐れる」だったという。「ネット上の不安を煽る噂やデマに惑わされず、『正しく恐れる』ようにしてください」と。人間は不安を抱くと平常心を失いヒステリックになりがちだという考え方が、メディア側にはあると思うのです」（水越氏）

同時に『「正しく恐れる」ためにはメディアリテラシーが必要だ、ともいわれます」（水越氏）。メディアリテラシーとは、ネット上やテレビ番組のコンテンツや情報を鵜呑みにせず、批判的に読み解く力という意味で使われる。「しかし、情報にまつわる人々の不安を完全になくすのに『この5つを守っていれば完璧』というようなメディアリテラシーはないと考えたほうがいいでしょう。情報への向き合い

方で、今求められているのは“ブックスマート”ではなく“ストリートスマート”だと思います」（水越氏）

水越氏によれば、ブックスマートとは書物を読んで得られる思弁的な知識であり、大学アカデミズムに象徴される賢さのことである。それよりも重要なのは、自分や周りの人々の経験を踏まえた知識であり、それによって複雑な世間を生き抜く賢さ、ストリートスマートだということだ。

「特に今回のコロナ禍がもたらしたのは、リーマンショックなどの経済危機とは異なり、命をも脅かす自らの実存に関わる不安であり、真の姿が解明されていない未知のものに対する恐れです。より賢い専門家の言うことを聞いていれば大丈夫、より大きな組織の決めたルールに従えば大丈夫、というようなものではありません。人が示した知識やルールによって立つだけでは、その知識やルールが危うくなった瞬間にポキッと折れてしまいます」（水越氏）

ストリートスマートとは、数人の仲間が集まって、「こういう情報があった」「いや、こっちにはこういう情報があった」と言い合って、ある方向に向かう。「ところがしばらく経つと、『あれは間違いだった』『こっちのほうが確かなようだ』と、いわば“ドリフト”してあっちに行ったりこっちに行った



ります。確かにさまざまな情報に左右され、間違えることもたくさんありますが、専門家や特定の国のやり方が正しいというような絶対的な正解がないなかでは、是々非々で修正しながら進んでいくこの姿勢のほうが粘り強さ、レジリエンスを發揮するはずなのです」(水越氏)

このように情報に関してドリフトしながら前進するには、「人が会社や街、学校などにメディアについて語り合えるコミュニティを持っていることが重要だ」(水越氏)という。

### スマホは1人の世界で完結 誰も間違いを修正してくれない

「しばらく前に若手研究者のツイッターで盛り上がっていたのは、久しぶりに実家に帰ったら父親の思想が極端に右傾化していた、という話。リタイアしたお父さんが、やることなくしてネットばかり見ていたら偏った思想にハマってしまったというのです」(水越氏)。この父親の問題点は、「コミュニティがないこと」(水越氏)だ。1人で見続けたために、誰にも“そんな意見ばかりじゃない”と、方向を修正してもらえなかったのだ。

「もう1つ、情報はどのような仕組みで届けられるのか、コンテンツの“乗り物”としてのメディアの問題があります」(水越氏)。テレビであれば、一

緒に観ている人から別の意見を聞いたり、1人で観ながら独り言を言えば家族に聞かれて「それは違うんじゃない」と言われたりすることがある。「しかし、スマートフォンという乗り物は完全に1人乗りなので、このようなドリフトが起りません」(水越氏)

ストリートスマートであろうとすれば、「乗り物としてのメディアにも注目すべき」と水越氏は指摘する。「若者はスマホやSNSを駆使しているからメディアリテラシーが高い、という通説には間違いがあります。ニュースアプリやSNSの情報は、アルゴリズムによってその人の好みに合わせてされており、いわば私たちはデジタルコクーン(繭玉)のなかにいるようなもので、偏った情報しか受け取れていないのです」(水越氏)

コロナ禍でリモートワークが増えたビジネスパーソンも、同じような状況にある。「今までは、会社に行けば誰かと話す機会がありました。ネットやテレビでこんな見たんだけど、というような会話をするのは、ランチや会議の前後の雑談の時間。オンライン会議では、そういう時間を取るのには難しいのです」(水越氏)

### ドリフトに必要なのは 複数のコミュニティ

「ドリフトするには、所属するコミュ



photo=石附英葉

ニティにできるだけ多様性があるほうがいい。コミュニティに多様な人を呼び込むには、開放性、寛容性がが必要です。ただし、コミュニティというのは、それが学校、会社、地域のどこであっても閉鎖性という特徴も持っています」(水越氏)。その相矛盾する性質を、どのように乗り越えていくのか。

水越氏は、1つのヒントを台湾からの留学生にもらったという。その留学生は、日本がコロナを対岸の火事だと思っていた時期から、非常に高いレベルの警戒心で感染対策を取っていた。「当時は神経質だと思っていましたが、今、彼女がやっていたのと同じことを私がやっています。国や地域によって、同じコロナに対する報道内容は異なります。彼女は台湾と日本という少なくとも2つのメディア環境のなかで“1人ドリフト”をして、日本にいても自分なりに方針を持って実行していたのです。1つのコミュニティのなかに開放性を求めるのは難しいかもしれませんが、属性やテーマの異なるコミュニティに複数所属することが1つの解決策かもしれません」(水越氏)

# “不安と働く”人々のために 人事ができること

“不安と働く”という新常态のなかで、働く人々が健やかに過ごすために人事はどのような視座を持ち、どのように支援していくべきか。ビジネスプロフェッショナルと専門家とともに、少し視野を広げてその解を探したい。

## 人事として どのような視座を 持つべきか

## 自らの責任において判断し、 その結果とともに生きていく

コロナ禍のような非常事態で不安が漂うとき、人事として持つべき視座、取るべき行動はどのようなものか。人事、経営の視点を併せ持つ、2人のビジネスプロフェッショナルに聞いた。

1人目は、元日立製作所の菅原明彦氏だ。菅原氏は1980年に入社後、戸塚工場の労務担当を皮切りに、2020年3月に米国の子会社である日立キャ

ピタルアメリカの社長を退任するまで、日立の人事、そして事業を見つめ続けてきた人である。そんな菅原氏でも、「世界中のすべての国や人々が影響を受けている今回のコロナ禍のような危機は、私が生きてきた範囲ではなかった」と話す。「ただし、もっと身近な範囲での危機はいくつも経験しました。なかでも、30年を経た今でも記

憶に強く残るのは1990年8月、イラク軍によるクウェート侵攻の時のことです」(菅原氏)

イラク軍がクウェート国境に集結し、1日足らずでクウェートを制圧した。このとき、多くの外国人が人質として捕らえられ、なかにはクウェート在留の日本人213人も含まれていた。「そのなかには、日立グループの従業員が60人もいたのです。私は当時、産業機械部門の人事担当で、その部門の管轄下にある日本人社員4人も人質に取られてしまいました」(菅原氏)

菅原氏は、イラク情勢の情報収集とともに、日本に残されたその4人の家族に詳細状況を知らせる役割を担い、頻繁に家族を訪ねることになった。「特に何ができる、という状況ではなく、心がけたのは家族と同じ目線に立つことと、確かなことは言えなくても、『自分自身はこう思う、こう考える』ということを率直に伝えることでした」(菅原氏)

そして、同年12月、膠着状態が続くなかで参議院議員のアントニオ猪木氏が人質解放交渉のため、チャーター

機でイラクに乗り込むことを発表した。「ついでに、人質家族の同行希望を募るといいます。私の元に、家族の1人から行きたいと電話がありました」(菅原氏)。菅原氏はすぐに家族を訪問した。「私はそこで、『私の個人的な意見ですが、行かないでほしい』と言いました。いきなり他国に侵攻し武力制圧するような国との交渉が、そう簡単にうまくいくとは思えなかったのです」(菅原氏)

数十名の人質家族が同行したが、その家族は行かないという選択をした。「しかし、結果はといえば、猪木氏に同行した家族の人質は、一行の帰国直前に解放されました。その後数週間でほかの人質も解放されましたが、私は家族にお詫びをするしかありませんでした」(菅原氏)

今でも、何を言うべきだったかの解は見つからないという。「『会社の判断を仰ぎます』と言うべきだったのか、『自己責任で行ってください』と言うべきだったのか。いくら考えても正解を導き出すことはできません。でも、その時々、自らの責任において判断し、その結果とともに生きていくしかないのです」(菅原氏)

## 戦時に問われる 自ら考えて決断する力

「特に平時ではなく戦時には、よすがとなる前例や一般論はないし、まして

や法や内規に沿っての意思決定はできない」と菅原氏は言う。「今、日本人はこの力が弱っているのではないかと思うことがあります。誰かに指示を仰ぐことに慣れ、結果的に付和雷同になっているのではないのでしょうか」(菅原氏)

菅原氏には、中国、米国での駐在経験がある。「中国人、米国人とビジネスを経験して感じるのは、彼らがビジネスを個人対個人で進めているという意識を強く持っていることです。つまり、個人が裁量を持って、自分の考えで交渉して意思決定しているのです。ですから、非常に意思決定のスピードが速い。日本でも、戦後の経済復興期はそうだったのかもしれませんが、おそらくそれが、スピーディな高度経済成長につながった一因なのでしょう」(菅原氏)

今回のコロナ禍はいわば“戦時”、つまり前例もなく、ルールの整備もされていない事態だったのは間違いない。そのようななかでは、個人も、そして人事一人ひとりも自分で情報を集め、選別し、意思決定する必要がある。「ただし、何かを判断するときには必ず対立する価値観があり、どちらにも理がある。だからこそその難しさがあります。ですから、決断には深い洞察と事実認識が不可欠なのです」(菅原氏)

それらを持つには何が必要なのか、と問うと、菅原氏は「“対話できる相



手”を持っていること」と言う。

## 平時からの経験の積み重ねで 判断の力が養われる

「特に重要なのは、自分と異なる価値観を持つ相手との対話です。その人の価値観との違いから、自分は何者であるかが露わになり、自分の考え方やそれが持つリスクを自覚することができます」(菅原氏)

そうした対話を通じ、菅原氏がキャリアのなかで心がけてきたことは、「常に“対極”を意識すること」(菅原氏)だ。「社会人10年目くらいからはずっと、“自分とは対極の価値観を持つ人は、どういう判断をするだろう”と考えてきました」(菅原氏)

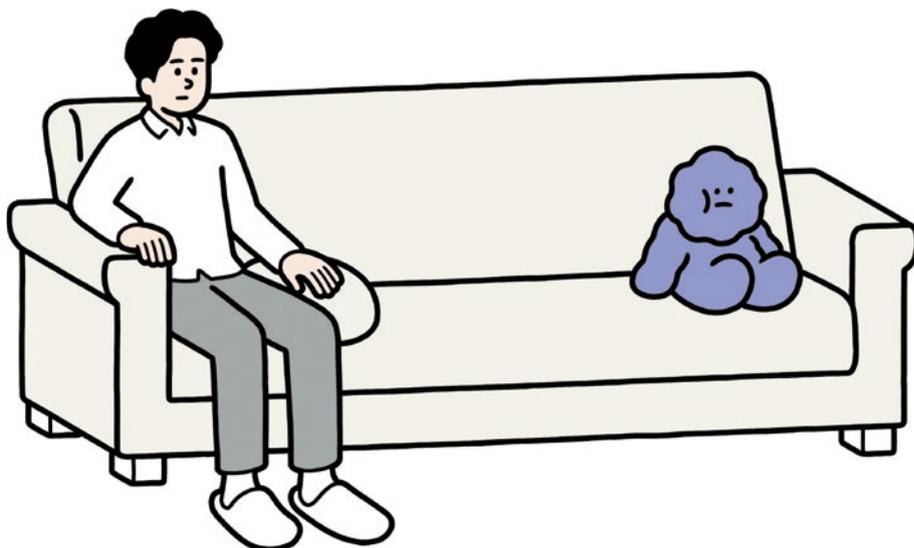
菅原氏は、「先に言ったことと矛盾するようですが」と前置きしたうえで、「こうした判断の力は、平時からの積み重ねでこそ養われる」と強調する。「平時においても、戦時とはテーマが異なるだけで、意思決定は繰り返し行われています。その1回1回を、自分の価値観と責任において、ほかの価値観も理解したうえで判断するという経験を積み重ねることで、戦時の判断に備えることができると思います」(菅原氏)

## 未来を見据え、支援と変革の手を止めない

次は、アップルやファーストリテイリングで国内外の店舗開発事業とそれにもなう採用・育成などに携わり、アクセンチュアでは日本のCHROとして数々の人事変革を実現してきた武井章敏氏だ。武井氏は、コロナ禍の今、人事は何をすべきだと考えるのか。「どんな困難なときでも企業が成長し続け、経営のビジョンが明確であることが何よりも従業員を元気づける、というのが大前提」と、武井氏は言う。「人事の役割とは、経営のビジョンに基づいて常に先に起こり得ることを想定し、それに対応する準備を進め、社員が高いパフォーマンスを上げることを支援することです」(武井氏)

### 未来を徹底的に見据えたシミュレーション

「私は2020年3月末でアクセンチュアを退職したのですが、アクセンチュアにおけるコロナ対応は、迅速かつ徹底していました」と武井氏は



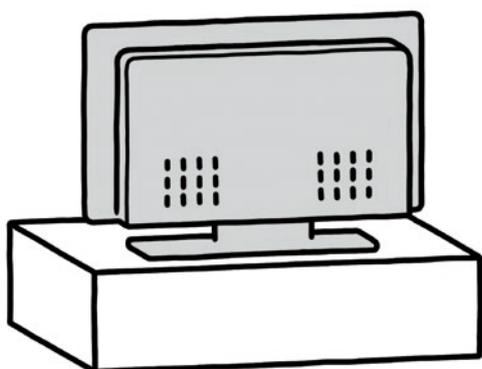
振り返る。

まずは、先に起こることの想定だったという。「今後半年、1年とコロナ禍が続く前提で、何をすべきかシミュレーションを行いました」(武井氏)。もちろん、コロナは従業員にとっても非常事態ではある。「しかし、アクセンチュアのビジネスはありとあらゆる産業・企業のITやデジタル化を支援しています。たとえロックダウンとなろうとも、サービスを止めるわけにはいきません。そのために、社員には完全在宅勤務になってもこれまで通りパフォーマンスを発揮し続けてもらう必要がありました。結果的に、人事がすべきことは、社員が安心して働き続けられるための金銭的な支援や精神的な支援、家族に支障が出た場合の支援を含む包括的な支援だと判断したのです」(武井氏)

### お願いしてのリモートワーク支援して当然

社員のリモートワーク環境を整えることに、どこまで会社が支援をするのか、という議論は常にある。「今回の事態は、社員がリモートワークを自ら選択したわけではなく、会社が国の方針に則って自宅で働いてください、と従業員にお願いしているのです。そのなかでパフォーマンスを発揮してもらうわけですから、会社が働く環境づくりを支援するのは当然のことです」(武井氏)。それまで通勤してデスクトップ型パソコンで仕事をしていた社員に対して、自宅で問題なく仕事ができるようにノートパソコンを手配したり、自宅にストレスのない通信環境を整えるためのサポートを行ったり、また、

ワークに対応していた側面がありました。人によって巧拙があるはずで、一気に規模が拡大したときにうまくいかないケースが生まれるのは想像に難くありませんでした。管理業務の負荷増大は、ビジネスの大きな損失要因となります。マネジャー任せにせず、会社として社員を支援することが重要なのです」(武井氏)



メンタル面のケアや運動不足への対策として、以前から実施していたオンラインでのカウンセリングに加えて、ヨガなど運動に関するプログラムも開始したという。

同時に、「リモートワークにおけるマネジメントルールもあらためて見直した」(武井氏)という。同社ではリモートワークを積極的に推進してきたが、全員が一斉にリモートワークというのははじめての経験だった。「それまではマネジャーが、それぞれの経験値でメンバーのリモート

まず、メンバーへの日々  
の声かけをしたり、不安を  
取り除くために継続的に  
メッセージを発信すること  
が求められるという。たと  
えばオンライン会議を行う  
にしても、ペットの鳴き声  
が入ることもあれば、保育  
園や学校が閉鎖していれば  
子供が画面に映り込んだり  
することがある。「そのた

びに『すみません』と謝らなければなら  
ないのはストレスになりますから、  
『有事には、お互いに配慮し合うこ  
とが大切』というメッセージも欠か  
せません。在宅勤務に不慣れな社員  
に気持ちよく力を発揮してもらうに  
は、このような細かいことまで配慮  
することが重要だと思います」(武  
井氏)

これらのアクションの前には、ま  
ず社員が何に困っているのか、その  
声に耳を傾けなければならないとい  
う。「そのうえで、会社として何が

できて何ができないのかを明確にし、  
優先順位をつけて『いつまでに何を  
やるか』を明らかにしました。それ  
を人事のコミットメントとして伝え  
ることで、現場の不安を払拭でき  
ると思います」(武井氏)

## 人事のリソースも スピーディに再配分

「人事部門全体の業務分担やリソー  
ス配分を考慮して支援体制を整える  
ことも、人事のリーダーとして重要  
な役割」だと武井氏は強調する。

たとえば、入社式やその後の研修  
をオンラインで行うことにすると、  
セットアップされたパソコンを新入  
社員の自宅に送る、研修プログラム  
をオンライン化するなど、一部の担  
当者に負荷がかかることになってし  
まうからだ。

「未来を見据え、社員を包括的に支  
援することができれば、多くの社員  
はこの会社で働いていてよかった、  
これからも頑張ろうと思ってくれる  
のではないのでしょうか」(武井氏)

そして、武井氏は最後にこう加え  
た。「コロナ後には、働き方は大き  
く変わるでしょう。変化することを  
前提に、社員が不安を感じなくてす  
むように、新しい働き方や能力開発  
の支援を行っていくべきです。人事  
は変革の手を止めてはいけないので  
す」(武井氏)

# 組織の健やかさを いかに保つか

## 誰もが不安を隠さずに共有できる 組織風土づくりを

コロナには感染と死亡のリスクはもとより、不安が蔓延することで活力が低下したり、疑心暗鬼的な空気が漂ったり、という組織やコミュニティの健全性を損ねるリスクがある。組織の健やかさをいかに保つか、多くの企業の産業医などとして企業のストレス対策などに尽力し、『【図解】新型コロナウイルス 職場の対策マニュアル』や『新型コロナウイルスメンタルヘルス対策』の著書のある亀田高志氏に聞いた。



「コロナによって不安にさらされている多くの人が感じているのは、もしかすると戦時中と同じような感覚ではないか」と、亀田氏は話す。コロナの感染や重症化のリスクに対する不安を減らすには早期診断の手法と治療方法の確立が求められるが、ワクチンの完成にはまだ時間がかかると考えられる。治療薬は認可され始めたが、それぞれの薬の効能はまだ不確かなことも多い。「この状況がまず、人々の不安をかき立てるのです。いったん収束したとしても、ワクチンの幅広い接種、あるいは集団免疫を獲得するまで、秋冬に第二波、第三波がやってくる可能性は否めない」（亀田氏）という。

企業は今後の長期戦に備える心構

えが必要だ。「第1に、社員の感染リスクを減らし、安全の確保に努めることです。感染リスクはゼロになりませんが、感染するのはできるだけ先がいい。薬やワクチンが開発される可能性と、知見が集積されて重症化や死亡のリスクを小さくできる可能性があるからです」（亀田氏）。そして、感染者が出てしまった場合には、職場で二次感染を起こさない対策が求められるという。

「企業がやるべきもう1つの大事な対策が、社員の不安な気持ちやストレスを軽減することです」（亀田氏）

### このようなときこそ 正しい「健康経営」を

米国の心理学者ロバート・ローゼンが提唱した健康経営<sup>(\*)</sup>という概念は日本にも輸入されている。「彼の示した“The Healthy Company”は、『(偽りなく)従業員の安全と健康が第一優先』であるのと同時に、『経営層による従業員に対する包み隠さぬ対話があること』と、組織の健全性に明確に言及しています。日本における健康経営は、スポーツ活動や疾病予防に重点が置かれがちですが、このような時期こそ、社員のストレスを減らすために、真の健康経営の実践に努めるべきです」（亀田氏）

(\*) 健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標

直接的な感染症対策は、もちろん必須だ。「さらにその先に進み、誰もが不安を隠さずに共有できる組織風土を作ることが、感染リスクの低減はもとより、健康経営のためにも重要だと考えています」(亀田氏)

### 隠蔽ではなく 助け合う風土を

職場で感染を広げないためには、発熱や咳などを感じた社員が、上司に報告してまずは自宅待機することが重要である。ところが、上意下達徹底され言いたいことが言えない組織や、業績や成果を厳しく問われる組織、失敗したら責められるような組織では、不調や発熱を隠して出社する社員が出てきてしまう。また、会議で咳をしたとき、周囲の人が疑心暗鬼となり顔を見合わせるような組織では、感染の不安を上司や同僚に言えずに1人で苦しむことになりかねない。

「端的に言えば、今必要なのは、お互いのことを思いやり、助け合う精神です。産業医や専門コンサルタントの立場から多くの企業を見てきましたが、残念ながら、現在の日本の組織には思いやり、助け合いとは別の圧力が働いています。1つは成果主義、1つはコミュニケーションの希

薄化です」(亀田氏)

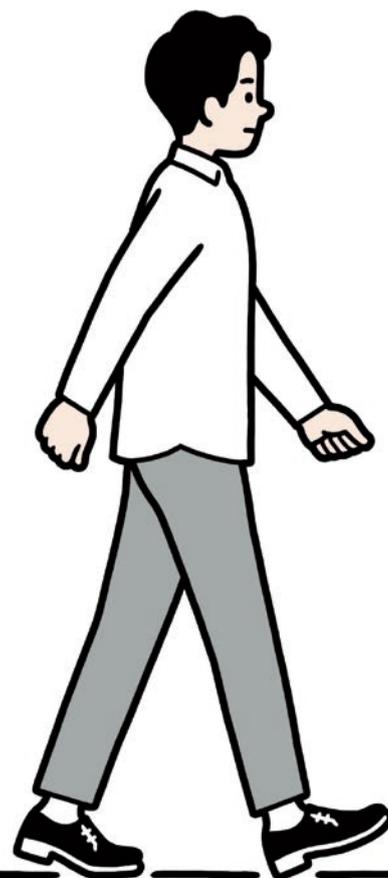
個人の成果の最大化が過剰に強調された誤った成果主義は、言うまでもなく助け合いを毀損する。そして、「コミュニケーションとは、本来はお互いに個人的に知り合うということ。個人の事情を理解できていれば、その人を思いやり助けようとするようになります」と、亀田氏は話す。「近年では、上司が部下のプライベートを聞くとハラスメントと言われかねないし、全員が参加する懇親の場も少なくなっています。お互いに深くは関わり合っていない、関係性の希薄な状態は、平時ではやり過ごせても、コロナのような有事では問題が浮き彫りになります」(亀田氏)

感染疑いで自宅待機中の社員が一人暮らしだったと気づいて、「ご飯、大丈夫かな」と家の前まで食料を持っていく思いやり。介護中など特別な事情のある社員に声かけをする心遣い。「そうした雰囲気が自分の組織にはあると信じられているかどうかで、社員の不安の度合いは変わってくるでしょう」(亀田氏)

残念ながら今は、三密を避けるために、社員がリアルに集まる懇親の場を設けるのは難しい。「ですが、オンライン飲み会やミーティングは既に多くの組織が実施しています。こ



れらを、社員同士が互いの過去の経験や個人的な話を聞く機会としてはどうでしょうか。コロナは甚大な災害ですが、これらを通じて、本当に健やかな組織へ生まれ変わるチャンスにできると思います」(亀田氏)



# 組織と個人の 新常態を どう作っていくのか

## 働く人が仕事の意味と価値、 社会との関わりを問い直す

ここでは少し視点を変えて、労働に関わる不安について考えよう。労働に関わる不安の代表的なものは「雇用」と「賃金」だと大阪商業大学教授の平野光俊氏は言う。コロナの流行自体がおさまっても、経済が受けた打撃は一朝一夕には戻らないと予想されるなか、こうした不安がリアリティを持つのはこれからかもしれない。大手流通業の人事部長も経験した平野氏は、

個人と企業の関係の新しいあり方をどう考えるのか。

### 企業は守ってきた雇用保障を捨てる可能性がある

「これまでを振り返ると、厄災、つまり大きなショックがあった場合、日本企業は『雇用は守る』という強いメッセージを発信し、不安の払拭に努めてきました」と、平野氏は説明する。一方、賃金に関しては、ショックに乗じて仕組みを積極的に変えてきた。「バブル崩壊後は成果主義の導入、リーマンショック後は賃金の市場化を進めてきました。企業は、とりわけ正社員の雇用を保障する一方で、賃金は下げる、もしくは流動費化を進めるという形で、ある意味したたかに危機に対応してきたのです」（平野氏）。働く側もまた、雇用が守られるなら、賃金の

仕組みの変更は甘受しよう、と適応してきたのが従来の姿だったといえよう。「しかし、今回はこのバランスが崩れるかもしれない」と、平野氏は言う。「企業が雇用保障を放棄する可能性があるでしょう。コロナ以前の2018年ごろから、経済界では『終身雇用に手をつけざるを得ない』という声が聞かれるようになっていました。これが奇しくも布石となり、コロナ後の経営状況いかに正社員の解雇を実行する企業が生まれるのは避けられないでしょう」（平野氏）

働く人々もそれほど鈍感ではないため、こうした可能性に薄々気がついている。それが“漠然とした不安”となり、今、人々を覆っているのだ。雇用保障のあり方は変わらざるを得ないと企業が考えるのであれば、こうした人々の不安を放置せず、今後の“新常態”を見据えたメッセージを発信することが必要になる。

### エンプロイアビリティと 個別的な能力開発をセットで

では、雇用における新常態とはどのようなものか。「雇用保障の見返りとして忠誠を提供するという企業と個人の心理的契約が、組織はエンプロイアビリティを高めるキャリア開発の機会を保障し、社員はその見返りに成果を生むというありようにならなければならないでしょう」（平野氏）



平野光俊氏

大阪商業大学  
総合経営学部 教授





終身雇用は労働者にとって、安心・安定の基盤であった。だからこそ、安心して技能の向上に専念できた面がある。「一方で、安心は慢心を生むことにもつながり、一部に“現状に甘んじて過ごす”人々を生んできたことも事実です。雇用保障がなくなれば不安は生まれますが、その不安は同時に、慢心せずに技能を身につけようという意欲も喚起します。その結果、その人が、ほかの企業で働ける力=エンプロイアビリティを獲得することにもなるのです。つまり、これからの企業が従業員に保障するのは“エンプロイアビリティの向上”ということになっていくでしょう」(平野氏)

しかし、平野氏の研究では、企業が“エンプロイアビリティの重視”を強調するだけでは、従業員の働きがいは高まらないことはわかっているという。「ただし、それに、“個別的な能力開発を重視する”という企業側の姿勢が加わると、従業員の働きがいは高まります。この結果から、従業員への保障をエンプロイアビリティに変えていきたいのであれば、社員それぞれに最適化された能力開発の仕組みを作る必要があることがわかるのです」(平野氏)

ところで、以前から、米国の経営学者、ピーター・キャベリなどが“エンプロイアビリティ・パラドックス”を指摘している。社員のエンプロイ

アビリティを高めるとその人は企業を辞めていくため、企業はエンプロイアビリティ向上に投資するインセンティブを持たない、というものだ。しかし、「この問題は解決していると考えている」と、平野氏は言う。「かつては企業特殊能力と汎用的な専門性は代替的關係にありました。そのため、エンプロイアビリティを高める投資、すなわち専門性を高める投資をすると、従業員には外部に出ていくインセンティブを与えることになってしまっていました。しかし、現代は、企業のなかでも重要なのは専門的な知識や技術になってきています。内的なエンプロイアビリティと外的エンプロイアビリティは統合されつつあるのです」(平野氏)

### キャリアの軸を持つ個人に 機会と能力開発を提供

このような時代、個人に求めることは「自分の軸」と平野氏は強調する。「安心が慢心にすり替わっていないか、自分に向き合うところから始めるべきです。そのうえで、自分自身のキャリアの究極的な目標を定め、その実現にコミットすることが求められます」

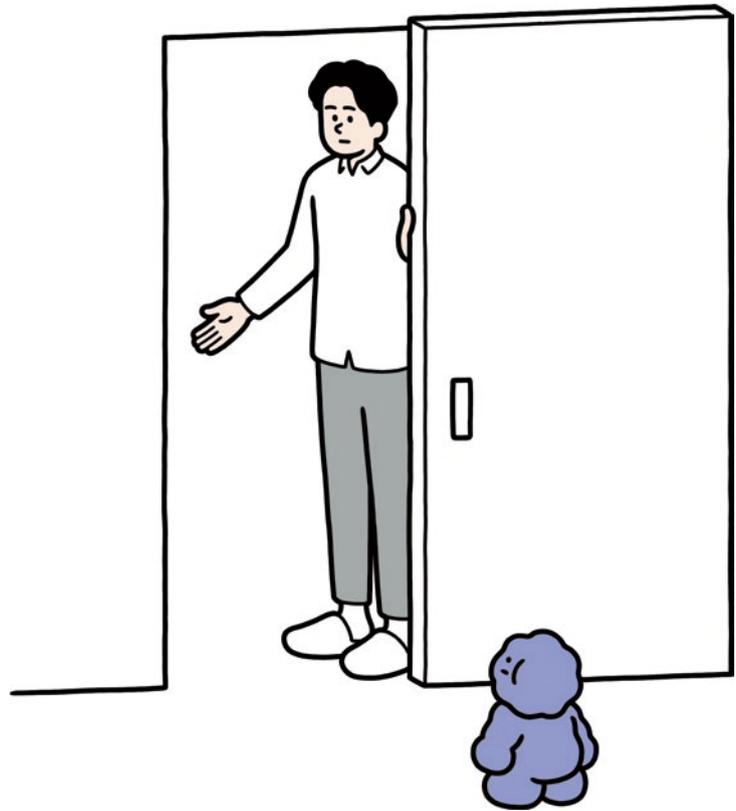
よく、業務目標や能力開発目標を設定するとき“Will・Can・Must”をすり合わせるというが、どうしても

「企業内でやるべきこと=Must」に重心が置かれがちだ。「いったんMustを視界から外し、自分のWillとCanだけでキャリアを考える必要があります」(平野氏)

一方、人事はこのように自分のキャリアの軸を持った個人と対峙しているということを正しく認識し、個人のニーズに合った機会と能力開発を提供していかなければならない。「これが、エンプロイアビリティを保障しつつ、働きがいのある組織を作ることであり、今後、人々に選ばれる企業になるための条件になっていくでしょう」(平野氏)

コロナは大変な厄災だが、これを未来に向けて活かすとすれば、本当に自分がやりたいこと・できることに気づききっかけにすることが最善ではないだろうか。「“エッセンシャルワーカー”という言葉が広まりましたが、今回、感染リスクにさらされながらも働き続けてくれた医療従事者、公共機関の窓口職員、ドラッグストアやスーパーの店員たちは、社会的使命をあらためて感じたと思います。すべての働く人が、自分の仕事の意味と価値、社会との関わりを問い直す時間を持つべきであり、その時間を持つことの支援も人事の役割なのです」(平野氏)

# 社会の新常態を どう作っていくのか



## 人々の思考の“多極化”を 恐れずに促進すべき

コロナで制限された暮らしは、人生や生活に必要なものとそうでないものを問い直すきっかけになった、という人も少なくない。これまで「経済成長が最も大事」としてきた社会と経済のあり方に対する疑問も多くの人々の視界に入っている。コロナがもたらす価値観の変容によって、社会の新常態はどうなっていくのか。

新しい資本主義のありようを提案



広井良典氏

京都大学  
こころの未来研究センター 教授



し続ける、京都大学教授の広井良典氏は、「コロナは確かに大きな社会の変容をもたらす“外圧”です」と話す。

### 山登りの時代から 山を下りる多様化の時代へ

「しかし、実はコロナ以前から大きな社会の構造変化は始まっていました。昭和、平成、令和とそれぞれの時代に、大枠ともいえる特徴があります」（広井氏）。昭和は、人口も経済も拡大しており、「山登りにたとえれば、集団で1本の道を登る時代」（広井氏）だったという。経済成長という頂上、すなわち明確な目標を全員で目指した。集団主義を進めば、成長し、勝つことができる時代だった。

時代は平成となり、経済は低迷、2008年をピークに人口減少に転じた。「ところが昭和の成功体験を引きずっ

たまま、企業も個人も変化できず、その結果、平成は『失われた30年』となってしまったのです」（広井氏）

そして、2019年に迎えた令和時代にたまたま2020年のコロナ禍が重なった。「改元は偶然ですが、今度こそ昭和の価値観から変わるべきだと思います」（広井氏）

令和とは、「もはや拡大志向の山登りの時代ではなく、上手に山を下りる時代」だと広井氏はとらえる。「山の頂上では、360度視界が開けています。そこに立つとさまざまな道が見える。いちばん面白そうなものが見えるところに向けて、一人ひとりが自由に、好きな道を選んで下ればいい。個人の自由と創造性が何より優先される時代なのです」（広井氏）

そうした発想の転換が「結果として経済の活性化にもプラスに働く」（広

井氏)という。

## 定常化社会で生じる 内面的価値の追求

広井氏は、世界人口の超長期推移をもとに、人類はこれまでに3回、人口や経済が拡大する時代から定常化する時代への転換を経験したとする。

「最初は、アフリカで誕生したホモ・サピエンスが、狩猟採集の場を求めて全世界に拡散したのち、人口増加の一段落とともに各地に定住した約5万年前に起こりました。2度目は、1万年前のメソポタミアを中心とする農耕の始まりに端を発する人口急増の時代が終わった紀元前5世紀ごろ。3度目は、17世紀の産業革命と続く工業化によって起きた人口急増が推し進めた拡大の時代がまさに終了しようとしている現在です」(広井氏)

それぞれの時代の発展の礎である狩猟採集、農耕、工業化が過剰になり限界を迎えると人口の増加が止まり、社会が定常化するのだ。広井氏は、「この定常化への転換時には、人類は大きな精神的な革命を起こしてきた」とも言う。狩猟採集生活が定常化に向かう5万年前ごろに、人間は芸術を手に入れたとされている。「フランスのラスコーの洞窟壁画に代表されるこの時代のことを“心のビッグバン”と呼ぶこともあります」(広井氏)。農耕による拡大期は、過剰な作物生産のせいで土壌が痩せてきたことで

紀元前5世紀ごろに終わったとされるが、「この時期には、インドの仏教、中国の儒教や老荘思想、ギリシア哲学、中東におけるユダヤ教というように、世界で同時多発的に内面的な価値の追求が起こった」(広井氏)という。

物質的・量的拡大の限界を迎えるとき、人間は精神的・文化的発展に舵を切り、物質的な欲望に代わる新しい価値を創造してきた。「現代も、環境への負荷が限界に近づきつつあります。3度目の精神の革命が起こるのがこれからなのです」(広井氏)

## 自粛生活は人々に価値観を見直す時間を与えた

化石燃料依存の社会から脱却していくために、自然との強い結びつきが志向され、いかに持続可能な社会を作っていくかに皆が知恵を出し合うようになるはずだ。「できるだけ地域のなかで食料やエネルギーを調達し、ヒト・モノ・カネが地域内で循環する経済・社会を作る機運が高まると思います」(広井氏)

そうした社会の具体例として、広井氏はドイツを挙げる。「コンパクトシティが国内の各地に多くある分散型社会が求められており、これを“多極集中”と私は呼んでいます」(広井氏)。広井氏の所属する研究者グループが2017年に発表したAIを使ったシミュレーションでも、2050年の日

本社会の持続可能性に最も影響を与える要因は“分散型社会かどうか”だという結果になった。「既に福岡、札幌、仙台などで首都圏以上に人口が増えています。さらに中小規模の地域ごとに、その地域に根差した豊かさを追求する社会が今後、求められます」(広井氏)

こういう社会を志向すべきときに起こったのがコロナ禍である。「コロナが大変な厄災であるのは間違いありませんが、社会の転換を促すチャンスにしていくことができるはずです」(広井氏)。家で働く人々が増え、長い通勤の時間が無駄であることや、平日の昼間、仕事の合間に公園で子供と遊ぶ豊かさに気づく。「コンパクトシティはまさに、通勤時間を減らし、職場と家を近くし、歩いて生活できる、という社会です」(広井氏)

コロナによる自粛生活は、人々に自分の価値観を見直す時間を与えた。山登りの時代は集団的な価値観や空気を振り所にしてきたが、自粛生活のなかでは、自分と家族の大切にするものが浮き彫りになったはずだ。これは山を下りる時代に必要な変化だと考えることもできる。

このとき企業がすべきことは、「人々の思考の“多極化”を、恐れずに促進すること」(広井氏)だ。コロナをきっかけに起こりつつある人々の生き方、住み方、働き方の変化を企業が押しとどめてはならないのだ。

# コロナが人と組織に突きつけるもの

佐藤邦彦 (本誌編集長)

本特集の制作が大詰めとなった5月25日、ついに47都道府県すべての緊急事態宣言が解除された。手足を縛られたかのような不自由さと、表現しがたいほどの不安に駆られた2カ月間が、ようやく終わろうとしている。

しかし、喉元を過ぎたとたん、この自粛の日々を“過去の物語”にしてはならない。今回、私たちが過ごした“不安のとき”から見えてきたことは何か。そして、そこから学ぶべきことは何だろうか。

我々は本特集の制作にあたり、「人々はコロナ禍の影響で不安な日々を送っている」という仮説をもって調査をスタートした。確かに多くの人々が、この期間に不安や苛立ちや悲しみの感情を強めていた。だが一方で、多くの人々が現状を冷静に受けとめ、適応しようとする姿もまた浮き彫りになった。

さらに注目したいのは、13ページで神戸大学の江夏氏が解説してくれ

たように、不安感や孤立感を持つ人のほうが、変化に対して適応的な行動を取る傾向があり、これまでのやり方を見直したり、自ら働きかけて周囲からの支援を仰いだりすることができているという点である。また、18ページでは精神科産業医の高野氏が、「不安は願望や欲望の裏返し」であると語っていた。調査の結果は、それを裏付けているように思える。

一般的に不安のようなネガティブな感情は避けるべきものとされがちだが、そのような感情にこそ、個人や組織のポテンシャルがある、と解釈することができるのではないかな。

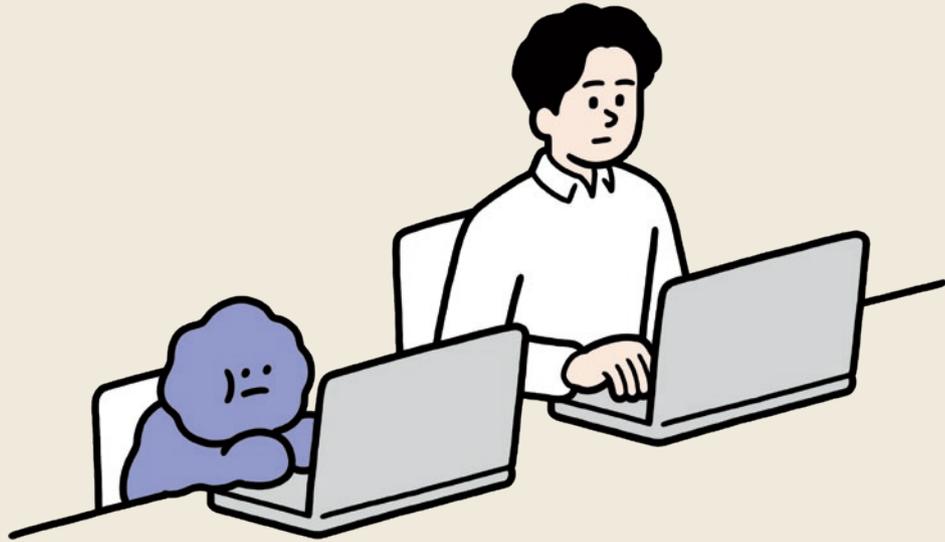
## 一人ひとりが仕事の明確性を感じられる職場づくりを

ただし、高野氏が指摘するように、不安が過剰に高まると、メンタル不全や精神疾患に陥る可能性がある。働く人々がそのような状態にならないように、人事や現場の上司は注意

深く見守りながら、うまくマネジメントしていく必要がある。

江夏氏は、今回の調査を受けて「不安に対しては、コロナ対策という緊急時対応が重要であることは否定しないが、長期的目線に立った採用や育成などの人事管理、さらには職務設計や風土醸成といった組織づくりにより力点が置かれるべき」とも指摘した。さらに、不安を感じながらも、学習棄却や両利き行動、関係構築というレジリエンス的な行動につながるために必要なことは、個人の資質や性格はもとより、「職務特性」や「職場環境」が重要だという。

過剰に不安をかきたてないために職務特性において重要なのは、仕事の明確さである。調査結果でも、自分の仕事の明確性が高い社員はより不安度が低く、レジリエンス的な行動をとる傾向が強いことがわかっている。本文では触れなかったが、結果の明確性が高いこと、すなわち、



自分の仕事が具体的に誰のどんな役に立っているのかがわかりやすいことも重要である。これらの結果は、仕事の明確さを従業員一人ひとりが感じることでできる職場づくりが求められていることを示している。

### コロナ以前にも見えていた 共同体的関係の復権

では、どのようにそういう職場を作っていけばいいのだろうか。その実現にあたっては、22ページの早稲田大学の石田氏が主張する「共同体的関係と選択的関係のバランス」に注目したい。職場における共同体的関係は古き良き時代の遺物とされてきたが、コロナ禍においては、共同体的関係なしの選択的関係ばかりの職場では不安感や孤立感を助長してしまう可能性が高い。

求められているのは、共同体的関係を構築しながらも、強制・強要にならない運営によって参加可否は

各人の主体性に任せるといったハイブリッド型の関係だ。実は、これが求められる風潮は、コロナ以前から見え始めていた。職務は個を尊重した選択的関係性が主流になっているが、社員旅行や運動会、社員寮の復活といった動きは共同体的関係性による求心力を期待した施策であり、共同体的関係性と選択的関係性のハイブリッドを目指した一例だろう。こうした組織の実現を、人事はより一層推し進めていく必要がある。

### 個に向き合うという 人事の原点に立ち返れ

コロナ禍のような緊急事態を通して、従業員は個人の生き方や価値観に向き合うことになった。そして家族の大切さを知り、所属する企業やコミュニティの重要性を知った。今まで当たり前だったことが当たり前でないことに気づき、これからの人生や働き方についてゼロから考えた

人も多いはずだ。

このような個人を活かそうとするとき、長年人事を担当してきた私が考えるこれからの人事の役割とは、一人ひとりに向き合うという人事の原点に立ち返ることだ。人事管理、職務設計や風土醸成といった組織づくりを長期的視点で、とはよくいわれることだが、それが「経営のニーズをどう実現するか」というためだけに行われているのであれば虚しい。

京都大学の広井氏は、コロナによる自粛生活は自分の価値観を見直す時間を与えたと指摘し、山登り時代の集団的な価値観が、自分と家族を大切にするといい山を下りる時代の価値観が変わるとき、企業がすべきことは人々の思考の“多極化”を、恐れずに促進することだと話す。

すべての出発点は個人である。企業も人事も、最小単位としての個に、今まで以上に真剣に向き合うことが求められている。

