

研究員 の眼

新型コロナ テレワークの人間関係 新たなストレスは仕事のパフォーマンスにどう影響しているか？

保険研究部 主席研究員 篠原 拓也

(03)3512-1823 tshino@nli-research.co.jp

新型コロナは、欧米各国でワクチン接種が進んでいる。しかし、感染力が強いとされる、インド型の変異ウイルス“デルタ株”が拡大しており、なかなか収束は見通せない。東南アジアや南米では、感染拡大に歯止めがかからない国も多い。

日本でも、ワクチン接種は進んできたものの、変異ウイルスの拡大スピードが速く、感染の第5波が徐々に大きくなりつつある。7月に東京に再発令された緊急事態宣言の効果がみられないまま、東京オリンピック・パラリンピックの開催時期が迫っている。

各国の死亡者数をみると、アメリカが60万人、ブラジルが54万人、インドが41万人、メキシコが23万人に達している。感染者数では、アメリカが3372万人、インドが3114万人、ブラジルが1934万人を超えている。

これまでに、世界全体で感染者数は1億9059万7409人、死亡者数は409万3145人。日本の感染者数は84万1537人、死亡者数は1万5048人(横浜港に停留したクルーズ船を含まない)に達している。(7月19日17:42現在(CEST)／世界保健機関(WHO)の“WHO COVID-19 Dashboard”より)

今回は、日常生活の大きな変化のひとつである、会社員のテレワークについて、みてみよう。

◇ 会社員のテレワークが当たり前

これまでコロナ禍は、感染の波を繰り返しながら、1年以上にわたって人々の生活に影響を与え続けてきた。外出の自粛、飲食店等の時短営業や酒類提供禁止など、一昨年までは考えもつかなかった事態が、当たり前の日常の風景になりつつある。

会社員のテレワークもその一つだ。自宅のパソコンで会社文書を作成したり、オンラインで会議をしたりするような働き方は、コロナ前にはほとんど考えられなかったという会社も多い。もちろん、

接客を伴う小売業や、現場作業が欠かせない建設業など、業種によっては、テレワークでは仕事にならない場合もある。ただ、コロナ禍で効率的な働き方を模索する動きが広がったことは確かだ。

テレワークだと、仕事ははかどるといふ人もいれば、深夜まで仕事をしてしまいかえって効率が悪いという人もいる。本来、通勤時間が不要で効率は高まるはずなのだが、必ずしもそう簡単にはいかないようだ。ではどうすれば、仕事のパフォーマンスを上げられるのか。

◇ テレワークで人間関係のストレスが変化する場合も

テレワークについては、さまざまな調査が行われてきた。内閣府や厚生労働省、東京都等の自治体、東京商工会議所、民間調査機関などから、コロナ禍でのテレワークの調査結果が公表されている。

これらの調査では、テレワーク導入のメリットとデメリットが挙げられていることが多い。ひと口にテレワークといっても、会社ごと、会社員ごとに、さまざまなケースがあるようだ。

テレワークの仕方によっては、職場の人間関係のストレスが変化する場合もある。

昨年末に内閣府が公表した「第2回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（令和2年12月24日）によると、テレワーク経験者の40.8%が「職場の人間関係のストレスが軽減される」というメリットをあげた一方、28.2%が「画面を通じた情報のみによるコミュニケーション不足やストレス」というデメリットをあげている。

テレワークによって、ストレスが軽減する人もいれば、ストレスを感じてしまう人もいるわけだ。そして、そうしたストレスの変化は、仕事のパフォーマンスにも影響を与える。

◇ 上司や同僚がいないと単純作業の効率は上がらない

ここで、人間関係、ストレス、仕事のパフォーマンスに関する、有名な心理学の法則を2つ紹介しよう。

1つは、「ヤーキーズ・ドットソンの法則」。アメリカの心理学者ヤーキーズとドットソンは、ネズミを迷路に入れて、電気ショックを与えるという実験を行った。わずかな電気ショックの場合、ネズミは何もないときよりも迷路の出口に早くたどり着くことができた。しかし、電気ショックが強いとただ逃げて走り回るだけだったという。

1908年、彼らはこの実験をもとに、動機づけにはストレスなどの不快なものが一定量あったほうが効率が上昇する。しかし、ストレスがあり過ぎると効率は低下する——という法則を提唱した。

もう1つは、「ザイアンスの動因理論」。20世紀前半から中頃にかけて、心理学では、他者の存在が個人の仕事や作業の遂行にどう影響するかが議論された。さまざまな実験が行われた結果、ある実験では他者の存在が促進的に、別の実験では抑制的に作用することが示された。

この相矛盾する結果について、1965年にポーランド出身のアメリカの心理学者ザイアンスは、他者の存在により心理学でいうところの「動因 (drive)」、つまり人間の行動を駆り立てる内部の力が引き起こされ、その結果、作業が簡単であればその促進が、複雑であればその抑制が生じる——という理論を展開した。

これらをテレワークに当てはめてみるとどうなるか。テレワークによって、職場の人間関係のストレスが減って適度なものになると、ヤーキーズ・ドットソンの法則によって、仕事の効率が上がる。逆に、コミュニケーション不足によってストレスを感じてしまうと、効率が下がることもある。

また、上司や同僚が目の前にいないと、ザイアンスの動因理論によって、簡単な作業では促進が起これない一方で、複雑な作業では抑制が生じない。その結果、簡単な作業の効率は下がるが、複雑な仕事のパフォーマンスは上がることになる。

◇ 上司や同僚はストレスの種か、ストレス解消のもとか

この2つの法則を合わせて考えてみよう。ザイアンスの動因理論でいう他者の存在という動因を、人間関係から生じるストレスと捉えれば、テレワークのパフォーマンスは、そのストレス次第ということになるだろう。ただし、人間関係のストレスの感じ方は人それぞれだ。

たとえば、職場に口うるさい上司がいたとしよう。テレワークで、この上司と毎日会わなくてよくなったなら、パフォーマンスは上がるだろうか？

部下の中には、この上司を「面倒な人」と否定的に感じる人もいれば、「面倒見のよい人」と肯定的に考える人もいるはずだ。つまり、部下によって、この上司はストレスの種にもなれば、ストレス解消のもとにもなるわけだ。

テレワークを導入すると、前者は、この上司と顔を突き合わせなくて済むので、それまで感じていた余計なストレスが解消される。この人が、プログラミングやデザイン設計のような複雑な作業をする場合、パフォーマンスは上がるだろう。

逆に、後者は、この上司との無駄話ができず、それまでに感じていた適度なストレスが失われてしまう。こういう人が、データ入力のような簡単な作業をする場合、オフィスで働くときよりも、テレワークのほうがパフォーマンスは下がってしまうだろう。

◇ 新たなハラスメント「テレハラ」は論外

テレワークで、上司や同僚と顔をまったく突き合わせなくて済めばよいのだが、ここで厄介なのが、オンラインで会議や面談をするためのツールの存在だ。こうしたツールの進化によって、上司や同僚に在宅時のラフな容姿や生活空間を見られたり、ウェブ会議中の返事やリアクションを求められたりすると、オフィス勤務にはなかった新たなストレスが生じかねない。

実際に、テレワークでのセクハラやパワハラが、「テレハラ（リモハラ）」として問題になっているケースも多々あり、東京都では相談窓口を開いたほどだ。上司や同僚が、コミュニケーションの不足を埋めようとして、必要以上にウェブでの面談で無駄話をしたり、執拗にメールやチャットをしたりすることが、こうしたハラスメントにつながるケースもあるという。こうしたテレハラは、もちろん論外だろう。

こうしてみると、テレワークでのストレスの変化をみるとときには、職場で感じていたストレスの軽減に加えて、テレワークならではの新たなストレスにも注意する必要があるようだ。

いっそ、ストレスを測定する計測器でもあればよいのだが、残念ながら人間の心を測る機械はまだ開発されていない。テレワークをするときは、会社員が自ら意識して、上司や同僚などの人間関係のストレスの変化を感じ取り、パフォーマンスの向上につなげていくしかなさそうだ。

コロナ禍は、医療の枠にとどまらず、職場での人間関係のストレスにまで影響を及ぼす厄介なものだ。人間のほうも、ウイルスによってもたらされる悪影響に負けないよう行動変容を進めて、ウィズコロナの仕事の環境に適応していくことが必要と思われる。