

変わる「働き方」と セルフマネジメント

新型コロナウイルス感染症の世界的なパンデミックから1年以上が経ちました。

働き方や生活スタイルが急速に変化する中、

心身ともに健康で働き、生活するために、

私たちは何を意識して、どんな行動をとればよいでしょうか。

この変化への向き合い方やストレス対処法など、

改めて考えてみませんか。



「働き方」の変化と多様化

世界的なパンデミックの影響を受けて、テレワークが進むなど、急速に働き方が変化しています。今後、自らの働き方をどう捉え、向き合っていけばよいか、慶應義塾大学の鶴光太郎教授に伺いました。



どう向き合う？

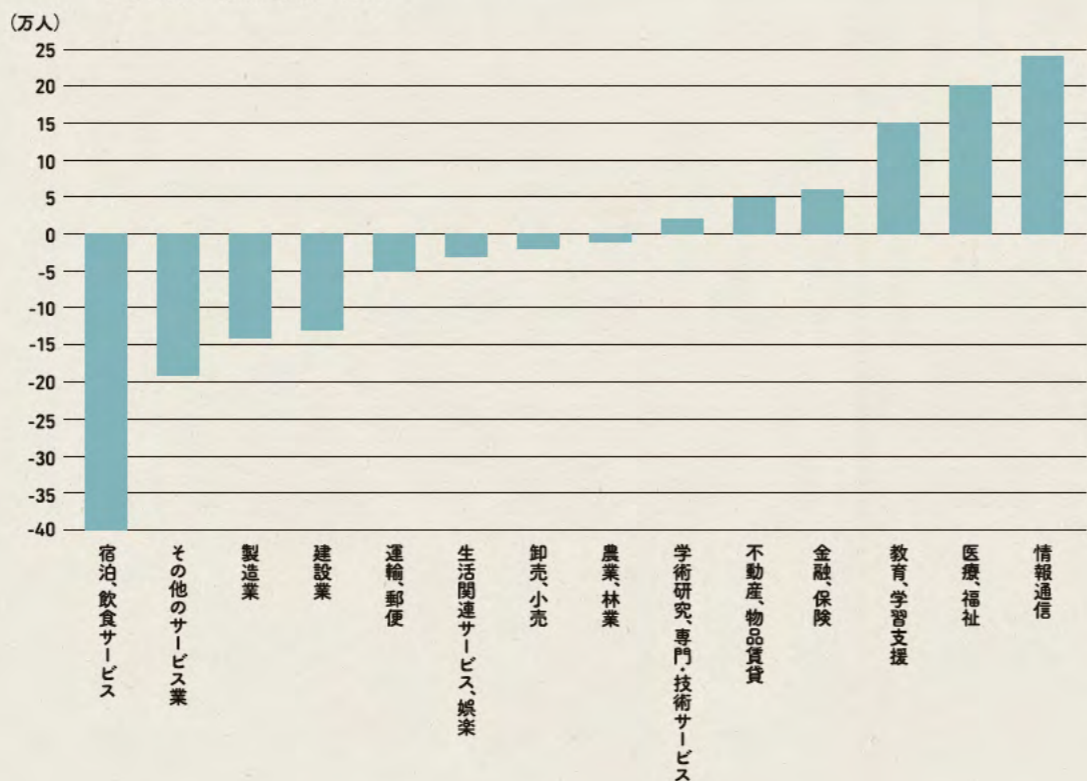
Q.1 新型コロナウイルス感染拡大を受けて働き方はどう変化したでしょうか？

A 最も大きな変化はオフィスワーカーの人たちがテレワークをせざるを得ない状況になったことです。近年働き方改革の流れが高まっていますが、その肝は多様で柔軟な働き方の選択肢があることです。その一つの手法として私は新型コロナウイルス前からテレワークの重要性を指摘してきましたが、これにはテクノロジーの活用が欠かせません。以前から環境を整えてきた企業はこの事態にも比較的スムーズに対応

できています。その結果、この1年で企業間格差が広がったように見えます。また、リーマンショックなどこれまで経験してきた不況と異なり、新型コロナウイルスで大きな打撃を受けたのは飲食などのフェイストウフェイス産業です（グラフ1）。この産業は抜本的な転換を考えなければ生き残りが難しい状況です。少なくともデジタル化への対応が鍵となるでしょう。

グラフ1 主な産業別就業者数増減(2021年3月前年同月比)

出典：総務省「労働力調査2021年3月」



Q.2 テレワークを上手く活用するにはどうすればよいでしょうか？

A 大きく分けるとインフラ整備とソーシャライゼーションの二つがポイントだと思います。

パンデミックを機にテレワークを開始した多くの企業では、当初は、情報へのアクセス、セキュリティ、通信環境の問題などテレワークを実施するためのインフラが整っておらず、生産性が落ちるという分析もありました。ですが、環境が整備され、慣れるにつれて効率性やテ

レワークの満足度は改善傾向にあります（グラフ2、3）。一方でオンラインでの解決が難しいのが、新入社員などの「ソーシャライゼーション」です。ソーシャライゼーションとは社会の規範や価値観を学び、自らの居場所を確立することを指します。企業の一員としての自覚が醸成される入社2、3年目までは、対面の環境を増やし配慮する必要があります。

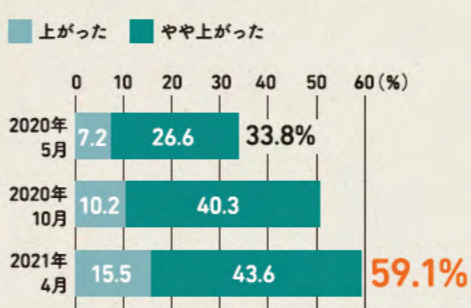


慶應義塾大学大学院
商学研究科教授
鶴光太郎
(つるこうたろう)

1984年、東京大学卒業後、経済企画庁入庁。オックスフォード大学経済学博士。OECD経済局エコノミスト、日本銀行金融研究所研究員、経済産業研究所(RIETI)上席研究員を経て、2012年から現職。専門は比較制度分析、組織と制度の経済学、雇用システム。内閣府規制改革会議・雇用ワーキンググループ座長などを歴任。近著に『AIの経済学「予測機能」をどう使いこなすか』(日本評論社)。

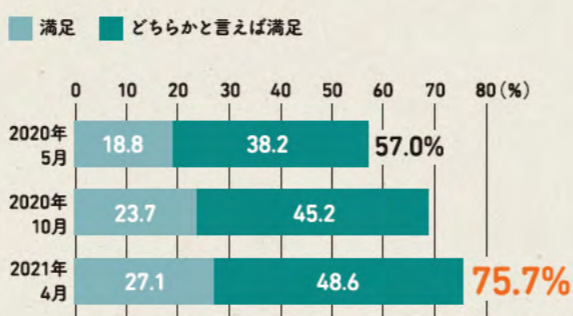
グラフ2 自宅での勤務で効率が上がったか

出典：公益財団法人日本生産性本部「第5回働く人の意識に関する調査」調査結果レポート



グラフ3 自宅での勤務に満足しているか

出典：公益財団法人日本生産性本部「第5回働く人の意識に関する調査」調査結果レポート



グラフ4 在宅勤務・テレワークの家族との生活への影響

出典：連合総研「第40回勤労者短観」

1位	趣味やプライベートの充実につながった	33.7%
2位	特に影響はない	31.4%
3位	家族の会話が増えた	24.1%
4位	孤独感が増した	16.0%
5位	家族のちょっとしたことでイライラするようになった	12.0%

※2020年5月または9月に在宅勤務・テレワークを行った人について集計(1085人)

Q.4 変化する働き方に向き合うために今後どんな心構えや意識をすればよいでしょうか？

A 日本の雇用システムはメンバーシップ型と言われ、「就職」より「就社」に近いものです。同じ時間・同じ場所を共有し、組織の一体感やあうんの呼吸でわかりあえるコミュニケーションが理想的とされてきました。欧米では元々オフィスは個室が多く、テレワークへの移行も比較的スムーズですが、日本は大部屋で机を並べて仕事をしてきたため、テレワークの顔が見えない状態に対して不安感を持つ人が多くいます。

決のためのツールが揃いました。仮想的にパソコン上に職場を再現できるツールもあります。離席中、会議中などの相手の状況が見えるので、声をかけるタイミングも迷うことがありません。デジタルの世界の中では、対面の時よりも、よりきめ細かくコミュニケーションを取り、主体的に仕事に取り組む姿勢が大切です。指示を待つのではなく、今、自分がどういう状況であるのか積極的に示し、「見える化」することを意識してください。それが上司と部下の間での信頼関係を築き、双方の安心感につながります。

Q.3 今後、就職・転職活動などで、企業を見る際にはどんな視点が重要になるのでしょうか？

A 働き方改革の流れで、仕事のやりがいやエンゲージメント、組織の多様性など従業員のウェルビーイング(幸せ)に目を向けて取り組む企業が増えていきます。テレワークやダイバーシティ、健康経営などは一見別個の課題に見えますが、実は全部が連関しています。企業の生産性とも結びついています。この本質に気づいている企業はすべ

てにしっかり対応しようとする姿勢が見えます。従業員それぞれが成長しなければ企業も成長できませんし、従業員がイノベータータイプでなければ企業もイノベータータイプ存在にはなれません。私は、「テレワークの制度が整っているか」を見るだけでなく、リトマス試験紙のようにその企業の将来性がわかると考え

イギリス

ロックダウン、テレワークでの孤独に政府が積極的に対応

新型コロナ以前から「孤独防止」への取り組みが盛んで孤独担当大臣のポストもある。ロックダウン時には英本土の住民全体の14.3%が孤独を感じ、心の健康を損なったと推計。政府が慈善団体などの活動に対する追加の資金援助を決めた。

ドイツ

新型コロナ以降、顕著にテレワーク革命が加速

メルケル政権は「テレワーク政令」を發布。業務上の制約がない限り社員に在宅勤務を許可するよう義務付けた。電機メーカーのシーメンスは、新型コロナ後も社員の約半数が週に2~3回テレワークを行える制度を導入すると発表。

フィンランド

テレワーク先進国
新型コロナ前から法整備進む

新型コロナ前からテレワークが普及していた北欧。フィンランド議会は、2019年に新たな労働時間法を法制化。フルタイム就労者の多くは、勤務時間の半分を自宅やカフェなど、どこで勤務するかを決めることが可能になった。



どう変わった？

世界の働き方をめぐる動き

全世界を襲ったパンデミックをきっかけに、急速に働き方が変化したのは世界共通です。

各国・各企業でどんな動きがあったのか、

それぞれのテレワーク事情や特徴的な動きをピックアップしました。

イタリア

労働組合がテレワークに関する新たな権利を勝ち取る

保険業労働組合と使用者協会との間で新協約が締結。ワーク・ライフ・バランス、つながらない権利、テレワーク関連費用の補償などに関する指針が定められた。国をあげてテレワークを促進する法規制の整備も進んでいる。

ルワンダ

国境を越えて
オンラインでシッターに

現地在住の日本人が発案し、同国のシングルマザーたちが「ZOOM」を使ってオンラインシッターとして日本の子ともと交流するサービスを開始。新型コロナの影響で観光客減に苦しむ飲食店の従業員がシッターに転身した。

アメリカ

広がる「ズームタウン」現象
リゾート地からテレワーク

マイクロソフト、フェイスブックなど米国を代表するIT企業は、今後も在宅勤務を選べるようにするとの見通し。オンライン会議ツール「ZOOM」などを使って場所に縛られずに仕事ができる人たちがリゾート地などに移住する「ズームタウン」現象も見られるように。

中国

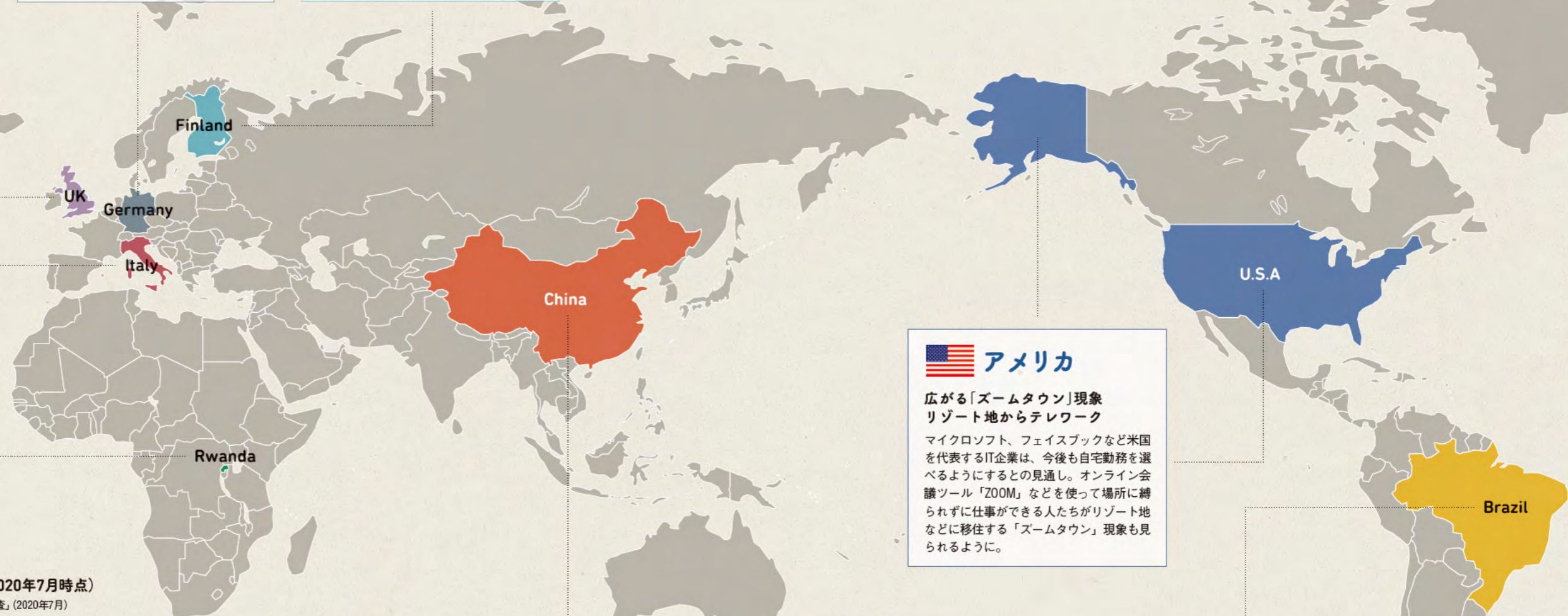
新型コロナの影響で加速する
ロボットの無人化サービス

新型コロナをきっかけに、人との接触を減らしビジネス効率を上げるAIロボットが様々な業界で急速に拡大している。公道を走る無人運転バス、無人倉庫、配送ロボットなどが実用化。交通・物流業界に大きな変化が訪れている。

ブラジル

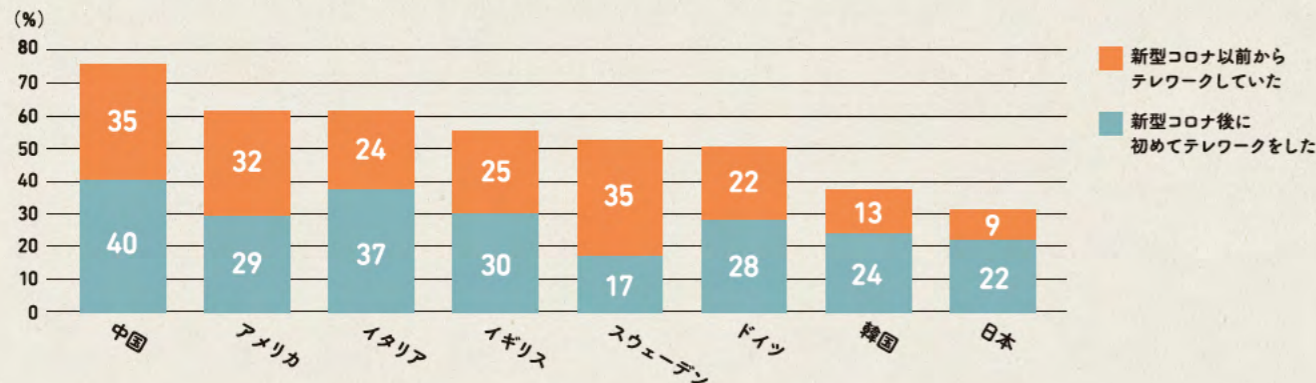
公務員の多くもテレワークに
省庁間で勤務スペース共用も検討

多くの公務員がテレワークに移行。ブラジル経済省では、政府の支出削減を進めるため、省庁間の勤務スペースの共用、コワーキング形態での人員採用も進めている。リオデジャネイロのオフィス空室率は40%に達した。



世界8カ国におけるテレワーク利用率(2020年7月時点)

出典：野村総合研究所「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」(2020年7月)



今日からできる!

働く人の ストレスマネジメント

急速に変化する生活スタイルや働き方がもたらす新たなストレス要因やコミュニケーションの課題に対応するにはどうすればよいか。個人や職場でできることを、職場のメンタルヘルス専門家の養成に取り組む
東京大学の川上憲人教授に伺いました。

働き方 マネジメント

働き方の変化で生じる
ストレス要因

新型コロナウイルスに関わる厚生労働省などの調査では、ストレス要因として、感染自体への不安、家族の仕事や進学への不安、人間関係の変化、職場でのハラスメントなど様々なものが挙がっています。最近では、特に、テレワークが進むことによって、「仕事とプライベートの境目が曖昧になってしまった」、「仕事の状況が把握しづらく、上司が細かいことまで過剰に業務管理してしまう」などの問題も出てきています。

ex.1 乱れがちな生活リズム 仕事とプライベートの時間の区別をはっきりとさせるには

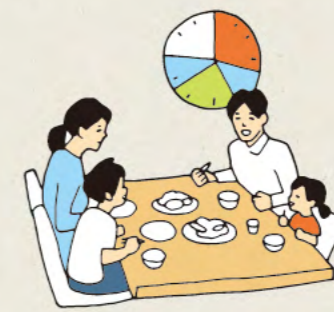
個人で意識すること

- 在宅であっても仕事着に着替えるなど「仕事モード」に切り替える。
- 1日の勤務終了時には仕事道具を片付け、気持ちの面でも仕事から離れる。
- 勤務終了後は、何かが気になったとしても再び仕事に戻らない。



家族と取り組むこと

- 家族と一緒に1日の時間割を決め、仕事と休憩をしっかりと区切りながら業務を行う。



ex.2 テレワークでもコミュニケーションをしっかりと確保 同僚や上司との信頼関係を落とさない工夫

個人で意識すること

- コミュニケーション量が対面に比べて減りやすいので、「この前の仕事良かったよ」などのポジティブな声かけをお互いに増やす。
- オンライン会議の画面上では、個々人の表情や理解度が分かりづらいので、うなずきなどのリアクションを大きくしたり、ジェスチャーを増やしたりを心がける。



職場で取り組むこと

- 個々の仕事の状況が把握しづらくなるので、職場のルールとして報告の仕方を決めておく。
- 顔出しのミーティングを週1回開くなど、メンバー全員でのコミュニケーション機会を定期的に設ける。
- オンライン会議終了時に、雑談の時間を意識的に作り出す。



監修
東京大学大学院医学系研究科
精神保健学分野教授

川上憲人(かわかみのりと)

1981年岐阜大学医学部卒業、85年医学博士号取得(東京大学)。東京大学医学部助手、テキサス大学公衆衛生大学院客員研究員、岐阜大学医学部助教授、岡山大学医学部教授を経て、2006年より現職。専門は、職場のメンタルヘルス、地域の精神保健疫学、行動医学。厚生労働省の「労働者のメンタルヘルス対策に関する検討委員会」委員などを務めた。「健康いきいき職場づくりフォーラム」や東京大学職場のメンタルヘルスの専門家養成コースなどに取り組む。

セルフケア マネジメント

先行きが不透明だからこそ
「いま、ここ」に意識を向ける

ストレスや不安を感じる時、人の注意は「あんなことを言わなきゃよかった」、「うまくいかなかったらどうしよう」などと過去や未来へ向いています。先行きが不透明な状況だからこそ、過去や未来にとらわれることなく、「いま、ここ」に集中することは、ストレス軽減効果があります。そのための手法の一つが、マインドフルネスです。マインドフルネスは、「いま、ここ」での経験に評価や判断を加えることなく、能動的に注意を向ける「トレーニング技法」です。抑うつや不安などのストレス反応を和らげたり、集中力や創造力を高めたりすることができま



ex.1 自然と「いま、ここ」に注意を向けられる、マインドフルネス呼吸法 たった3分間でも効果は抜群



① 準備

椅子に座って、姿勢を整えます。背もたれには寄りかからず、両足の裏が床についた、安定した姿勢をとりましょう。目を閉じて大丈夫な人は1.5mほど先の床一点を見つめてゆっくりと目を閉じます。

Point

- 何度か伸びをすると、楽に呼吸ができる姿勢をとりやすい。
- 閉じると寝てしまいそう、めまいがしそうという人は目を開けたままでもOK。

② 3分間普段どおりの呼吸を行う

普段通りの呼吸を繰り返して自分の呼吸に意識を向けます。息を吸った時の胸やおなかのふくらみ、吐いた時の縮み、空気が入っていく様子など実況中継のように観察します。3分経過後ら、ゆっくりと目を開けましょう。

Point

途中で「お腹が空いたなあ」など別のことに意識がそれても、それを否定したり、打ち消したりしない。意識がそれたことを認識してから、呼吸に意識を向け直す。

ex.2 マインドフル・イーティング(レーズンエクササイズ)で 不安やストレス、落ち込み気分にアプローチ

① 準備

レーズン1粒を用意します。

Point

レーズンがなければ、他のドライフルーツなどでも代替可能。五感を刺激するのが目的のため、凹凸や香りがある食べ物が望ましい。

② 手にとって観察

レーズンを手にとって、初めて見たかのように注意深く観察します。弾力や表面の形、レーズンの凹凸、光の当たり方などいろいろな角度からゆっくり見ていきます。

③ 香りを観察

レーズンを鼻に近づけたり離したりしながら、香りの強さや特徴を観察します。



④ 咀嚼して飲み込む 感覚を観察

ゆっくりと噛みながら、風味や味が口の中で広がる感覚、味の変化を観察します。そしてゆっくりと飲み込みながら、のどから食道、そして胃に移動する感覚をじっくり味わいます。

● その他のセルフケアもチェック

いまここケア
おうちで誰でもできるこころのケア

東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野運営。
心の健康を保つための情報を伝えるサイト。



コロナ禍でのラインケア、セルフケア動画
〔「新型コロナウイルス感染症に関わる全国労働者オンライン調査」〕

コロナ禍におけるセルフケアのポイントを紹介した動画などを掲載。
<https://plaza.umin.ac.jp/heart/e-coco-j/movie.shtml>



睡眠

マネジメント

質の良い睡眠習慣を維持してリラックスし、ストレスも軽減

睡眠には、自律神経の役割が重要です。日中の活動中には、心と身体を緊張させる交感神経が働き、夜になると自然にリラックスに導く副交感神経が働きます。働き方や環境が大きく変わったり、仕事や勉強などでの強いストレスやプレッシャーがかかったりすると、交感神経が働き続けてしまい、眠れなくなってしまう。そんな時は、意識的にリラックスしやすい環境をつくるのが大切です。自分の睡眠や生活のリズムを観察し、無理なくできる習慣を取り入れてみましょう。ここでは、その例として「睡眠衛生法」を紹介します。



ex. 睡眠衛生法を取り入れて 日中のパフォーマンスもアップ!

ex.

- ① 眠くなってから床に就き、
就床時刻にこだわりすぎない

眠くないのに眠ろうとすると頭がさえて、かえって寝つきを悪くすることもあります。まずは起床時刻を一定にすることから始めましょう。



監修者からのメッセージ

計画と行動のサイクル確立で コミュニケーションの維持を

働き方が多様化する中で多くの企業は、自律的で、主体的な労働者を求める傾向をますます強めています。一人ひとりが業務指示を待つだけではなく、自ら積極的に動きコミュニケーションをとる努力が必要です。そのことが、仕事を効率よく進めるためにも、精神的な健康を保つためにも大事な生活習慣になっていくと思います。

一方で、テレワークが進んでも、コミュニケーションが重要なのは変わりません。中には積極的に話しかけたり、質問したりすることが苦手な人もいるかもしれません。そんな人は、「コミュニケーション量を保つ」ことを工夫してみてください。例えば、「1日1回は上司に必ず報告する」「1週間に1回はやったこと、これからやりたいことを文書にまとめてみる」など具体的な行動を自ら計画し、実行して、その結果どうなったかを観察してみましょう。心と行動は関連していますから、元気のでる行動のサイクルを確立すれば自然と心も元気になっていきます。

それでも心が疲れた時は、周囲の人に相談してください。会社や行政などの相談窓口などを事前に確認しておくとうまいでしょう。

- ② 昼間の緊張を解き、
身体をリラックスに導く

ぬるめのお風呂(38℃~40℃)にゆっくり入浴する、部屋を少し暗くする、あたたかいハーブティーを飲む、好きなアロマの香りを取り入れる、気持ちいい程度のストレッチやヨガをするなどの方法があります。



- ③ 就床前の光刺激や
刺激物の摂取をなるべく避ける

寝る直前までテレビやPC、スマホなどを見たり、就床前にカフェインやアルコールを摂取したりしないようにしましょう。



- ④ 入眠儀式をつくる

トイレに行く、自然音などリラックス音楽を聴く、日記を書くなど、眠る前の自分なりのルーチンを決めて実行すると、身体を眠りに導きやすくなります。

