



就労環境の変化が職務ストレスに与える影響

服部 泰宏

(神戸大学准教授)

神吉 直人

(追手門学院大学准教授)

矢寺 顕行

(大阪産業大学准教授)

1 はじめに

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の拡大に直面した企業は、従業員の安全確保や政府からの要請への対応として、在宅勤務や時短勤務、時差通勤、休業など、様々な感染症拡大防止策を講じてきた。こうした組織的対応は、多くの企業に就労環境の変化をもたらし、就労者の行動や心理に少なからず影響を与えていると考えられる。本稿では、COVID-19 への組織的対応に基づく就労環境の変化として就労時間とリモートワーク (以下、RW) 日数の増加などに注目し、これらの変化が就労者の職務ストレスに与える影響を明らかにする。

職務ストレスは、職務や就労環境がストレスサとなり、個人の心身に影響を及ぼすものである (西田 2011)。職務に関連するストレスサとストレス反応の関係に関する研究では、既にいくつかのモデルが提唱されている (坂爪 1997)。例えば、アメリカ国立労働安全衛生研究所 (NIOSH: National Institute of Occupational Safety and Health) によるモデルでは、ストレスサとして物理的環境や役割葛藤、仕事のコントロールなど 12 項目が、ストレス反応として、心理的ストレス、職務不満、抑うつなど 6 項目が挙げられている (Hurrell and McLaney 1988)。

本稿においても、このストレスサとストレス反応の因果関係モデルに基づき、COVID-19 の拡大に直面する就労者にとって、ストレスサと

なるのはどのような要因なのかを明らかにしたい。就労環境の時間・空間的な変化である時短勤務と RW は、COVID-19 の影響を受けて現在多くの企業が導入している取り組みであり、かつ、先の NIOSH モデルでもストレスサとしてとりあげられてきた。就労者が労働に費やす時間は、ワーク・ライフ・バランスに直結し (Grandey and Cropanzano 1999)、ウェルビーイングなど様々な心的状態に影響することも報告されている (Sparks, Faragher and Cooper 2001)。

コロナ禍における RW と職務ストレスとの関係については、次のようなことが考えられる。様々なウェブアプリケーションやオンライン・コミュニケーションツールに明るく、RW が得意な者や、そもそも従事する業種・職種が RW に適した就労者には¹⁾、作業の効率化など望ましい状況が生まれているかもしれない。その一方で、デジタルリテラシーに乏しい者は、自分だけが取り残されているような感覚を抱いているかもしれない。物理的環境を共にしない RW 下では、仕事の合間の簡単な雑談ができない。RW を希望しない就労者の社会的孤立 (Bloom et al. 2015) や、同僚からの支援の低下 (Sherman 2020) の問題は、既に各所で指摘されている²⁾。これらのことは、コロナ禍に由来する RW 日数の増加が職務ストレスに影響することを推測させる。

また、本稿では、職務ストレスの原因として所得の変化にも注目する。経済学では、自身の所得変化に対する予期が、就労者を含む個人の様々な

行動に影響することが実証されてきた (Shapiro and Slemrod 2009)。こうした研究の主たる関心は、所得変化の予期が家計の消費行動に与える影響の検証にあるが、そこで両者を結びつけるメカニズムとして不安やストレスなどの心理変数が暗に明に想定されてきた。本稿では COVID-19 に由来する所得の変化が就労者の職務ストレスにどのような影響を与えるかを検証する。

さらに、就労環境の変化に由来する職務ストレスが、どのような要因によって調整されているかも検討する。具体的には、上司、同僚、および組織による支援に注目して、それらが個人の職務ストレスをいかに軽減するか、またそれらが就労環境の時間・空間的な変化の影響をいかに緩和するかということを検討する。

人間関係が職務ストレスに影響することは想像に難くない。良好な人間関係はストレスを緩和する役割を担っており、個々人を取り巻く多様な他者からのソーシャルサポートの重要性が指摘されている (Cohen and Wills 1985)。上司と部下の交換関係に関する研究 (leader-member-exchange; LMX) では、リーダー行動が部下のストレスに与える影響が明らかにされている (Harms et al. 2017)。上司と部下の複雑な関係を踏まえれば、職場の人間関係における縦方向の上司・部下関係と横方向の同僚同士の関係を区別して捉える必要があると考えられる。

加えて、COVID-19 への対応を余儀なくされた組織による支援の影響も検討する。組織はその時々外部環境への対応に限らず、将来の方向性の明示や雇用や給与の保証といった、従業員への対応も同時に求められる。このように個々の職場ではなく、全社的な展開を意図して行われる企業レベルの従業員支援も、職務ストレスを緩和していることが予想される。

2 調査方法

本稿には、筆者らを含む研究グループがリクルートワークス研究所と共同で、2020年の4月中旬 (Time1; 以下、T1) と7月末 (Time2; 以下、T2) に実施した質問票調査で得たデータを用いる。この調査は、COVID-19 の感染拡大に対し

て、組織や個人がどのような対応をしており、そのことが個人の就労上の心理・行動にどのような影響を及ぼしているのか、という関心の下で実施したものであり、3篇の報告書にその結果をまとめている (江夏ほか 2020a, 2020b, 2020c)。本稿におけるデータ分析の対象は、2度の質問票調査に回答した者のうち、条件に合わない一部を除外した 3073 名である³⁾。

従属変数となる職務ストレスは、T2で測定した3項目の平均値を用いる。3項目はそれぞれ、緊張感を表す「仕事に関する緊張感やストレスを強く感じる」、繁忙感を表す「目の前の仕事に忙殺されることが多い」、負担感を表す「その日にやろうと思っていた仕事をやりきれないことが多い」である。それぞれ「1. そう思わない」から「5. そう思う」の5段階で尋ねている。

次に、独立変数として想定する、COVID-19 に由来する (と考えられる) 就労環境の変化に関わる変数について述べる。

個人所得の変化については、T1の時点で、2020年の自身の平均月収が、前年と比べてどの程度変わりそうに関する予測を7段階で尋ねた。賞与などを除いた、平均的な月の月収を、税や社会保障を控除した後の手取りの金額で予想することを求め、「50%以上減りそう」から「50%以上増えそう」の7段階で尋ねている。

就労時間の変化量については、T1において、2019年の平均的な平日の時間の使い方、およびT1回答時の直近1週間の平日の時間の使い方について、合計値が24時間となるように回答を求めたものから就労時間の値を抜き出し、その差を算出している。通勤を含む就労時間の平均値は7.53時間で、前年から1.37時間減少していた。

RW日数の変化は、2019年における平均的な1週間に、自宅やサテライトオフィスで終日勤務した日数と、4月中旬の回答時の直近1週間の終日RW日数について、それぞれ「1. まったくない」から「6. だいたい5日かそれ以上」の6段階でT1において回答を求めた。両者の差分がRW日数の変化量である。

次に、職務ストレスを緩和したり、就労環境の変化の影響を調整すると考えられる要因である。

表1 重回帰分析の推定結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7
	β						
(定数)	3.540 ***	3.965 ***	4.005 ***	4.014 ***	3.939 ***	3.935 ***	3.929 ***
年齢	-0.012 ***	-0.011 ***	-0.011 ***	-0.011 ***	-0.011 ***	-0.011 ***	-0.011 ***
男性ダミー	-0.056	-0.096 **	-0.094 **	-0.092 **	-0.096 **	-0.095 **	-0.097 **
役職者ダミー	0.097 **	0.115 **	0.115 **	0.114 **	0.113 **	0.110 **	0.113 **
勤務地7都府県ダミー	-0.023	-0.012	-0.012	-0.013	-0.010	-0.012	-0.012
製造業ダミー	0.062	0.069	0.071	0.074	0.070	0.070	0.069
情報通信業ダミー	-0.030	-0.037	-0.038	-0.036	-0.034	-0.033	-0.037
卸売・小売業ダミー	-0.011	0.014	0.016	0.016	0.014	0.011	0.010
飲食・宿泊業ダミー	-0.031	-0.049	-0.044	-0.046	-0.042	-0.041	-0.046
医療・福祉業ダミー	0.198 **	0.188 **	0.187 **	0.189 **	0.187 **	0.192 **	0.191 **
サービス業ダミー	-0.039	-0.025	-0.027	-0.028	-0.026	-0.024	-0.024
正社員ダミー	0.279 ***	0.265 ***	0.262 ***	0.261 ***	0.265 ***	0.267 ***	0.266 ***
所属組織の規模	0.033 ***	0.038 ***	0.038 ***	0.039 ***	0.039 ***	0.038 ***	0.038 ***
営業的職種ダミー	0.071	0.072	0.070	0.069	0.072	0.075	0.077
事務的職種ダミー	-0.070	-0.102	-0.101	-0.102	-0.101	-0.102	-0.101
生産的職種ダミー	-0.013	-0.023	-0.024	-0.025	-0.024	-0.027	-0.025
技術的職種ダミー	0.073	0.047	0.046	0.044	0.045	0.044	0.048
個人所得変化予測	-0.112 ***	-0.092 ***	-0.093 ***	-0.091 ***	-0.093 ***	-0.091 ***	-0.090 ***
対昨年_就労時間の変化量	0.013 **	-0.001	0.028	0.042 **	0.011 *	0.012 *	0.011 *
対昨年_RW日数の変化	-0.018 **	-0.006	-0.005	-0.006	0.085	0.092 **	0.055 **
企業による COVID-19 対応		-0.015	-0.020	-0.020	-0.009	-0.019	-0.018
上司支援		-0.055 **	-0.063 **	-0.054 **	-0.054 **	-0.042 **	-0.048 **
職場の相互支援		-0.077 ***	-0.076 ***	-0.089 ***	-0.077 ***	-0.077 ***	-0.071 ***
企業による対応*就労時間の変化量		0.004					
上司支援*就労時間の変化量			-0.006				
職場の相互支援*就労時間の変化量				-0.090 **			
企業による対応* RW日数の変化					-0.029 **		
上司支援* RW日数の変化						-0.032 **	
職場の相互支援* RW日数の変化							-0.006 **
調整済み決定係数	0.075	0.086	0.086	0.087	0.097	0.088	0.088
F値	11.998 ***	11.485 ***	11.515 ***	11.595 ***	11.692 ***	11.818 ***	11.817 ***

注：従属変数は職務ストレス

企業による COVID-19 対応は、「COVID-19 問題に対応するための、会社としての明確なビジョンや想いが発信されている」「COVID-19 問題に対して会社がどのように対応しているかについて、十分な情報提供がなされている」など 8 項目について、「1. そう思わない」から「5. そう思う」の 5 段階で尋ねた。相互に強い相関がみられたため、これらを集合として扱うこととし、8 項目の平均値を用いた。

上司支援と職場の相互支援については、それぞれ 1 項目で尋ねている。上司支援については、Liden and Maslyn (1998) で用いられた LMX 尺度の一部を抜粋し、「私が誰かから非難されそうな時には、上司は私を守ろうとしてくれる」を使用した。職場の相互支援は、Ford et al. (2014)

で利用された TMX (team-member exchange) 尺度を参考にしつつ、「この職場では、仕事が忙しい時に自発的に助け合うことがよくある」というオリジナル項目を作成した⁴⁾。

3 分析結果

分析モデルは、[a] 職務ストレスを従属変数（以下の図中：Y）、[b] COVID-19 によって起こった 3 種の変化（所得の変化、就労時間の変化量、RW 日数の変化）と、[c] ストレスを軽減させるとされる要因（企業による COVID-19 対応、上司支援、職場の相互支援）、[d] 上記の [b] と [c] の交互作用を独立変数とした重回帰モデルである。

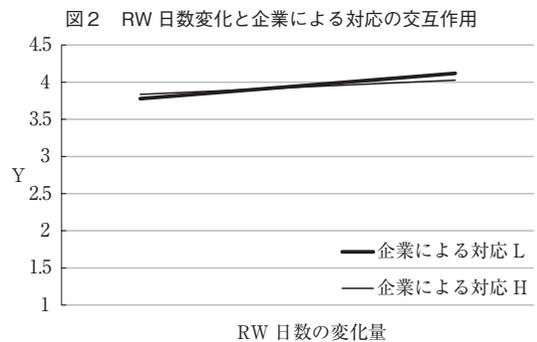
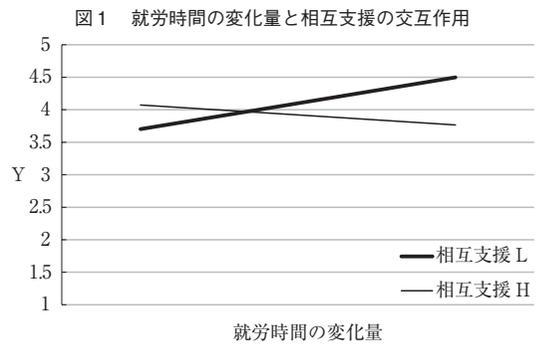
表 1 に重回帰分析の推定結果を示した。最も

ベーシックなモデル1には、コントロール変数とCOVID-19によって生じたと考えられる3種の変化だけが投入されている。これによれば、個人の所得変化予測が下向きになればなるほど(-.112, $p < .001$), 対去年の就労時間が長くなればなるほど(.013, $p < .05$), 就労者の職務ストレスが高くなる。RW日数の変化については、モデル1では符号がマイナスになるのに対して、交互作用項を投入した場合(モデル6, 7など)にはプラスになるなど、結果が一貫していない。解釈が難しいところではあるが、ここでは、より多くの変数を統制したモデルの推定結果に依拠して議論を行っていきたい。いずれにしても、COVID-19に由来する変化はすべて、個人のストレスに影響しているという結果である。

表1のモデル2からモデル7では、COVID-19によって生じた変化のうち就労時間の変化量とRW日数の変化について、ストレスを軽減させると考えられる3種の要因との交互作用を検討している。

モデル2からモデル4には就労時間の変化量と3種の要因との交互作用が投入されている。就労時間の変化量について、交互作用の係数が統計的に有意であったのは、職場の相互支援(モデル4)のみであった。企業によるCOVID-19対応(モデル2)については、主効果も交互作用も、統計的に有意ではない。就労時間の変化の影響を企業全体としての施策によって緩和することは難しいという結果である。上司支援(モデル3)は、主効果(-.063, $p < .01$)は統計的に有意であるが、交互作用は有意ではない。上司からの支援によって個人の職務ストレスは低下するが、それが就労時間の変化の影響を緩和するわけではないということである。主効果(-.089, $p < .001$)も交互作用項(-.09, $p < .01$)も共に有意なのは、職場の相互支援である(モデル4)。職場で誰かが困った時に、互いに助け合うような関係にある職場では、就労時間が増加したとしても、その影響がかなりの程度、緩和されている。反対に、相互支援の度合いが低い職場においては、就労時間の増加によるストレスの増加の度合いが高くなっている(図1)。

モデル5からモデル7にはRW日数の変化と



3種の要因との交互作用が投入されている。こちらについては、企業によるCOVID-19対応、上司支援、職場の相互支援、すべての交互作用項が統計的に有意な結果となった。企業によるCOVID-19対応の主効果は、就労時間の変化の場合と同じく、職務ストレスに対して有意な影響を与えていない(モデル5)。企業全体としての施策によりストレスが低下するということはないようである。ただしこれは、RW日数の変化の影響を調整することには寄与している(-.029, $p < .01$)。図2が示すように交互効果が大きいとは言えないが、企業による対応が充実している場合、RW日数の変化がストレスに与える影響が確かに弱くなっている。

上司支援については、主効果(-.042, $p < .001$)と交互効果(-.032, $p < .01$)ともに、統計的に有意な結果である(モデル6)。図3が示すように、職場の上司による支援が充実している時、RW日数の変化がストレスに与える影響は緩和されており、反対に、上司の支援が行われていない場合には、RW日数の変化がストレスに与える影響が増強されているようである。

RW日数の変化と職場の相互支援の交互作用に

図3 RW 日数変化と上司支援の交互作用

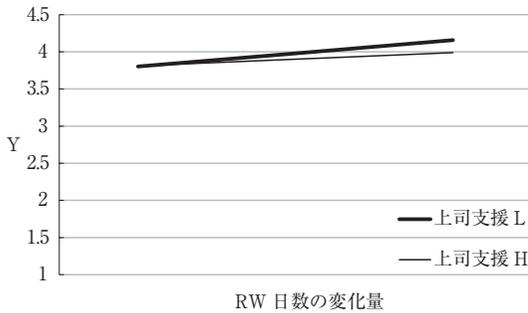
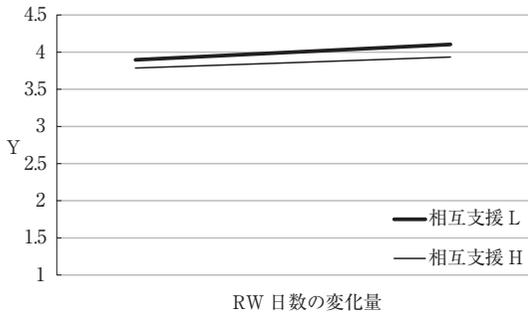


図4 RW 日数変化と相互支援の交互作用



についても、同様の結果が得られた（モデル7）。ここでも相互支援の主効果（ $-0.071, p < .001$ ）と交互効果（ $-0.006, p < .001$ ）ともに、統計的に有意な結果となっている（モデル7）。図4によれば、職場における相互支援がよく行われている時、RW 日数の変化がストレスに与える影響は緩和されており、反対に、そのような支援が行われていなければ、その影響が若干ではあるが増強されている。

4 ディスカッション

就労時間の変化、RW 日数の変化、所得の変化は、いずれも何らかの形で職務ストレスに影響を与えていた。就労環境の時間・空間的な変化が個人のストレスに影響しているということは、すでに紹介したNIOSHの研究などでも指摘されているし、この結果は就労者が労働に費やす時間がワーク・ライフ・バランスに直結し、ウェルビーイングなど様々な心的状態に影響するという先行研究とも整合的である。個人の所得変化予測が下向きになるほど、職務ストレスが低くなるという結果も、先行研究の議論と整合的である。所得変化の予測に関わる研究では、所得変化の予期と消

費行動の関係を結びつけるメカニズムとして不安やストレスなどの心理変数が注目されてきたが、本稿では、所得変化の予測と職務ストレスとの関係を直接確認したことになる。

本稿のより重要な貢献は、種々の変化に影響されるストレスの高まりが、どのような要因によって調整されるか、ということを検証したことにあるだろう。分析結果から言えるのは、企業によるCOVID-19対応、上司支援、職場の相互支援のうち、ストレスの軽減やストレスの影響の軽減に大きく寄与するのは、上司支援、職場の相互支援の2つだということ、中でも相互支援がとりわけ重要だということである。職場メンバー間の水平的な支援関係は、それ自体がストレスを軽減するだけでなく、就労時間やRW 日数の変化がストレスに与える影響を緩和するという効果も持っていた。対して、企業全体としてのCOVID-19対応は、それ自体ではストレスの軽減効果を持たない。またこれは、RW 日数の変化の影響は緩和するものの、就労時間の変化の影響については緩和する効果を持たない。

この結果について、2つの解釈が可能だろう。1つ目は、企業全体としての対応と職場での2種の支援の平均値と分散の違いに注目した解釈である。上司支援や職場の相互支援の平均値がおおよそ3であるのに対して、企業によるCOVID-19対応の平均値は2.89とやや低い。また前者2つの標準偏差がともに1を超えているのに対して、企業によるCOVID-19対応のそれは.84と値が低い。COVID-19感染拡大に対する企業レベルの対応が絶対値の低いところで分散しているということは、多くの日本企業が一樣にこの問題に対する十分な対応ができていないこと、従って、取り組みの水準としても、またその分散という意味でも、ストレスの分散を説明するに十分でないことを表しているのではないだろうか。2つ目は、企業全体としての対応によって個人のストレスを軽減するという自体に、そもそも限界があるという解釈である。種々の変化によって個人が抱え込む問題の内実は、実に様々なものである可能性が高く、その個別性に対して、全社一律の制度を導入するといった対策では不十分であるということ

ある。就労者と共に働く上司や同僚からの支援だからこそ、個別の事情に、よりきめ細かく、タイムリーに対応できるのかもしれない。

COVID-19による就労環境の時間・空間的な変化が個人のストレスに確実に影響しているということ、ただしそれは、職場における種々のサポート、とりわけ職場メンバー間の水平的な支援によって軽減可能であるということが、本稿の結論である。もちろんここから、個人のストレスの問題に対して企業全体としての取り組みが不要だという示唆を導き出すことはできない。上記2つの解釈が正しいとするならば、企業にはむしろ、全社的支援の不足を自覚しその充実を図る、あるいは、全社的支援に限界があるのであれば、それを補完し、個人の個別事情に寄り添うことを可能にするだけの支援が職場レベルで行われているかどうかを確認することが、早急に求められる。

- 1) Bartik et al. (2020) の米国企業を対象とした調査によると、COVID-19 流行下における企業の RW 導入程度は産業により異なる。日本でも、服部ほか (2020) が、RW の導入割合や RW に関わる専門部署の設置状況などに関して、かなりの程度、産業による分散が存在することを確認している。
- 2) Bloom et al. (2015), Sherman (2020) 共に、主に RW の肯定的影響を示している。
- 3) 男女比などの回答者の個人属性、および質問項目の詳細は、江夏ほか (2020a) を参照されたい。
- 4) 心理測定においては、特定の構成概念について複数の顕在項目を用いて特定を行うことで、測定の信頼性を確保することが推奨される (服部 2020)。ただし今回のコロナ禍での調査では、回答者が時間的にも心理的にも余裕のない状況に置かれていることが想定された。そのため、測定の信頼性を若干犠牲にしても、回答者の負担を軽減するために、各概念を少数、あるいは単一の項目で測定することもやむを得ないと判断した。

参考文献

江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行 (2020a) 「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 Series』No.31.

—— (2020b) 「新型コロナウイルス流行下で就労者や企業が経験する変化——デモグラフィック要因の影響」『神戸大学経済経営研究所ディスカッションペーパーシリーズ』DP2020-J08.

—— (2020c) 「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 Series』No.33.

坂爪洋美 (1997) 「職場のストレスマネジメントに関する考察——Job Demand-Control モデルの検討」『経営行動科学』11 (1), pp. 1-12.

西田豊昭 (2011) 「職務ストレス」経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, pp. 567-573.

服部泰宏 (2020) 『組織行動論の考え方、使い方——良質のエビデンスを手にするために』有斐閣.

服部泰宏・岡嶋裕子・神吉直人・藤本昌代・今川智美・大塚英美・工藤秀雄・高永才・佐々木将人・塩谷剛・武部理花・寺畑正英・中川功一・中園宏幸・宮尾学・三崎秀央・谷田貝孝・原泰史・HR 総研 (2020) 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査：第二報」『IIR Working paper』WP#20-11.

Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M. and Stanton, C. T. (2020) “What Jobs are Being Done at Home During the COVID-19 Crisis? Evidence from Firm-Level Surveys,” *Harvard Business School Working Paper*, No. 20-188.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. and Ying, Z. J. (2015) “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol.130 (1), pp. 165-218.

Cohen, S. and Wills, T. A. (1985) “Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis,” *Psychological Bulletin*, Vol.98 (2), pp. 310-357.

Ford, L. R., Wilkerson, J. M., Seers, A. and Moorman, T. (2014) “The Generation of Influence: Effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange,” *Journal of Strategic and International Studies*, Vol.9 (1), pp. 5-14.

Grandey, A. A. and Cropanzano, R. (1999) “The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol.54 (2), pp. 350-370.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. and Jeung, W. (2017) “Leadership and Stress: A Meta-Analytic Review,” *Leadership Quarterly*, Vol.28 (1), pp. 178-194.

Hurrell, J. J. and McLaney, M. A. (1988) “Exposure to Job Stress: A New Psychometric Instrument,” *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, Vol.14, pp. 27-28.

Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998) “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development,” *Journal of Management*, Vol.24 (1), pp. 43-72.

Shapiro, M. D. and Slemrod, J. (2009) “Did the 2008 Tax Rebates Stimulate Spending?” *American Economic Review*, Vol.99 (2), pp. 374-379.

Sherman, E. L. (2020) “Discretionary Remote Working Helps Mothers Without Harming Non-Mothers: Evidence from a Field Experiment,” *Management Science*, Vol.66 (3), pp. 1351-1374.

Sparks, K., Faragher, B. and Cooper, C. L. (2001) “Well-Being and Occupational Health in the 21st Century Workplace,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74 (4), 489-509.

はっとり・やすひろ 神戸大学大学院経営学研究科准教授。最近の主な著書に『組織行動論の考え方、使い方』有斐閣 (2020年)。組織行動論、人的資源管理論専攻。

かんき・なをと 追手門学院大学経営学部准教授。主な著書に『小さな会社でよくは育つ』インプレス (2017年)。経営組織論、組織行動論専攻。

やてら・あきゆき 大阪産業大学経営学部経営学科准教授。主な著書に『日本企業の採用革新』中央経済社 (共著, 2018年)。経営組織論、経営戦略論専攻。