

職場環境の過酷さと 孤立・孤独感への対処

佐々木那津

(東京大学大学院准教授)

本稿では、仕事における孤立・孤独を、過酷な労働環境のもとで生じうる重要な経験として整理した。仕事における孤立は、社会的接触や支援資源へのアクセスの客観的な乏しさを指し、仕事における孤独は、職場で求める人間関係と実際の人間関係との不一致から生じる不快な主観的体験である。両者は関連するが同一ではなく、職場に人がいても、支援、信頼、承認、所属感が得られない場合には孤独感が生じうる。一方で、テレワークや単独作業などの構造的な孤立が、すぐに孤独につながるわけではない。長時間労働、過重業務、人員不足、心理的安全性の低さ、ハラスメント、テレワークや単独作業などの職場要因は、職場内の社会的接触、情報共有、支援希求、承認、包摂の機会を制限することで、仕事における孤独を生み出す可能性がある。仕事における孤独は、燃えつき、抑うつ、不安、疲労感、ウェルビーイングの低下に加え、職務満足度、仕事のパフォーマンス、組織コミットメント、離職とも関連する。日本人労働者を対象とした縦断研究でも、仕事における孤独感が強いことは6カ月後の離職と関連することが示された。介入には、労働者個人への支援と、孤立・孤独を生みにくい職場環境を整える組織的対応の両方が必要である。仕事における孤立・孤独は、個人の弱さではなく、職場環境と相互に関連しながら形成される健康・就労上の課題として捉える必要がある。

目次

- I はじめに
- II 職場の孤立・孤独の概念整理
- III 過酷な労働環境が職場の孤立・孤独を生むメカニズム
- IV 職場の孤立・孤独が与える影響
- V 職場の孤独感と離職リスク——縦断研究からの示唆
- VI 職場の孤立・孤独への介入——個人と組織に着目して
- VII さいごに

I はじめに

職場を過酷だと感じる労働者の一部では、長時間労働や業務量の多さだけでなく、仕事における

孤立状態や孤独感が、その過酷さの経験を強めている可能性がある。職場において困難を共有できないこと、助けを求めにくいこと、周囲から理解されていないと感じること、所属感や承認を得られないことは、同じ業務負荷であっても、労働者が職場をより過酷なものとして経験する要因となりうる。したがって、職場の孤立・孤独は、労働者個人の対人関係上の問題にとどまらず、過酷な労働環境を理解するための重要な心理社会的要因である。

孤立や孤独感は、心身の健康に悪い影響を与えることはすでに先行研究において繰り返し強調されており、早期死亡、心血管疾患、精神疾患の増加など (Holt-Lunstad et al. 2015 ; Leigh-Hunt et al. 2017)、孤独の健康リスクは毎日タバコを15本吸

うのと同等の健康への悪影響があるとされる (Holt-Lunstad, Robles and Sbarra 2017 ; Office of the Surgeon 2023)。このように、孤立・孤独は個人の主観的経験にとどまらず、健康と社会生活に広範な影響を及ぼす要因として位置づけられている。

一方で、仕事や仕事における孤立・孤独とは何か、職場に限定した孤立や孤独がどのような労働環境のもとで形成され、労働者の健康や就労にどのような影響を及ぼすのかについては、一般的な孤立・孤独研究に比べて、まだ十分に整理されていない。特に、仕事における孤独感は、単に友人や家族との関係の乏しさを意味するものではなく、仕事における信頼、支援、承認、所属感、相談可能性の欠如と深く関わる。そのため、仕事における孤立・孤独を検討するには、個人の社会関係だけでなく、業務負荷、人員配置、雇用形態、管理職の支援、職場の心理的安全性、ハラスメント、働き方の個別化といった労働環境要因との関連を考慮する必要がある。

本稿では、まず仕事における孤立・孤独の概念を整理したうえで、過酷な労働環境が仕事における孤立・孤独を生み出すメカニズムを検討する。次に、仕事における孤立・孤独が労働者の心身の健康、職業機能、組織との関係性に及ぼす影響を概観し、特に仕事における孤独感と離職リスクとの関連について、日本人労働者を対象とした研究知見を紹介する。最後に、仕事における孤立・孤独への介入について、個人と組織の両面から検討し、過酷な労働環境への対処としての意義を論じる。

II 職場の孤立・孤独の概念整理

公衆衛生学の領域では、孤立と孤独は、社会的関係や接触の乏しさという客観的状态と、孤立していると感じる主観的経験として区別されることが多い (Hawkey and Cacioppo 2010)。仕事における孤立は、仕事における人間関係や職場環境に関する客観的または知覚された状況を指し、例えば仕事上で交流する人数の少なさ、同僚との相互作用機会の乏しさ、上司や同僚からの支援の少なさなどを含む (Marshall, Michaels and Mulki 2007 ;

D'Oliveira and Persico 2023)。同僚からの孤立と、会社・組織の支援ネットワークからの孤立という2次元構造として説明されることもある (Marshall, Michaels and Mulki 2007)。物理的な分離 (在宅勤務や単独就業)、研究職や専門職などの独立性が高く協働が少ない業務、経営層や上位の管理職など職位が高い場合なども、客観的な接触の乏しさという点では、もともと構造的に孤立の状態に置かれている就労ともいえる。

一方で、仕事における孤独は、Wright らにより「労働場面において求める人間関係と実際の人間関係との差があり、これを埋めることができない状況からくる不快な主観的体験」と定義される (Wright, Burt and Strongman 2006)。孤立と孤独は、相互に関連しながらも同一の概念ではない (Holt-Lunstad et al. 2015)。仕事上で接触する人数が少ない労働者や、上司・同僚から十分な支援を得られない労働者は、孤独感を経験しやすいと考えられる。しかし、客観的に接触機会が少ないことが、必ずしも孤独感に直結するわけではない。たとえば、一人でいることが自ら選択されたものとして経験される場合には、リラクセスやストレス低減につながりうることが示されている (Nguyen, Ryan and Deci 2018)。反対に、多くの同僚に囲まれ、日常的な業務上の接触があったとしても、職場で信頼できる相手がいらない、困難を共有できない、理解されていないとを感じる場合には、強い孤独感を経験しうる (Hawkey and Cacioppo 2010 ; D'Oliveira and Persico 2023)。

したがって、仕事における孤立は、社会的接触や支援資源へのアクセスの乏しさを中心とする構造的側面を捉える概念であり、仕事における孤独は、職場内の人間関係の質や本人の期待との不一致を含む主観的経験として捉える必要がある (Wright, Burt and Strongman 2006 ; Marshall, Michaels and Mulki 2007)。仕事における孤独を理解するうえでは、単に職場に友人がいるか、同僚と雑談する機会があるかといった対人的接触の有無だけでは不十分である。職場は、私的な親密性を目的とする場ではなく、役割、責任、評価、協働、競争、権限関係を伴う組織的な場である。そのため、仕事における孤独は、一般的な対人関係

における孤独とは異なり、仕事上の役割や組織内での位置づけと密接に結びつく (Ozcelik and Barsade 2018)。

仕事における孤独感とは、業務上の困難を相談できないこと、上司や同僚から十分な支援を得られないこと、自分の貢献が認められていないと感じること、チームの一員として受け入れられていないと感じることなどによって形成される (Wright, Burt and Strongman 2006 ; Marshall, Michaels and Mulki 2007 ; Ozcelik and Barsade 2018 ; D'Oliveira and Persico 2023)。この意味で、仕事における孤独は、単なる対人接触の少なさではなく、支援、信頼、承認、所属感、包摂といった関係の質に関わる経験である (Wright, Burt and Strongman 2006)。

Ⅲ 過酷な労働環境が職場の孤立・孤独を生むメカニズム

過酷な労働環境は、労働者の身体的・心理的負荷を高めるだけでなく、職場内の社会的関係を弱めることによって、孤立や孤独を生み出す条件を形成する。長時間労働、過重業務、人員不足、低い職務裁量、心理的安全性の低さ、ハラスメント、雇用不安、テレワークや単独作業などは、労働者が職場で他者とつながり、支援を求め、承認や所属感を得る機会を制限しうる。したがって、職場の孤立・孤独は、個人の対人関係能力や性格傾向だけでなく、仕事の設計、組織構造、職場文化、雇用関係によって形成されるものとして捉える必要がある。

1 職場の孤立の関連要因と形成過程

仕事における孤立の先行因子を考える上では、孤立にいくつかの状況の整理ができることを検討する必要がある。Sahai らの 2020 年の文献レビューでは、仕事における孤立を、社会的孤立 (①ソーシャルサポートの欠如、②相互交流やネットワークの欠如)、専門的孤立 (③情報や学習機会の欠如、④成長機会の欠如)、⑤身体的孤立の 5 つに分類して整理が試みられている (Sahai, Ciby and Kahwaji 2020)。実際の職業によってはこれらの要素が複数にまたがる場合もある。職務が個人単

位で完結し、他者との協働や相談を必要としないように設計されている場合、労働者は職場内で社会的接触を持つ機会を失いやすい。例えば、単独作業、専門職の一人配置、夜勤・交替制勤務、外回り営業、出張や移動の多い仕事、在宅勤務・遠隔勤務などでは、同僚との日常的な相互作用が制限される可能性がある (D'Oliveira and Persico 2023)。ただし、これらの働き方や職業が必ずしも孤独につながるわけではない点に注意が必要である。

組織の支援ネットワークからの切断も、職場の孤立を生む重要な要因である。仕事における孤立は、同僚からの孤立だけでなく、会社・組織の支援ネットワークからの孤立という側面を含むものとして捉えられてきた (Marshall, Michaels and Mulki 2007)。したがって、職場に物理的に人が存在していても、情報共有、相談、教育、評価、キャリア支援、メンタリングなどの組織的資源にアクセスできない場合、労働者は職場内で孤立した状態に置かれうる。特に、異動直後の労働者、新入社員、非正規雇用労働者、外部委託先の労働者、管理職、専門性の高い単独担当者などは、形式上は組織に所属していても、実質的には支援ネットワークの外側に置かれやすい。また、職場の心理的安全性の低さも、組織的資源へのアクセスを低減させるものであるという点で (Frazier et al. 2017)、孤立が起こりやすい職場状態と言える。

所属感や承認の不足も、広義の会社・組織の支援ネットワークからの孤立であると考えられる。労働者は、単に人と接触するだけでなく、自分の貢献が認められ、チームや組織の一員として受け入れられていると感じることによって、職場内のつながりを経験する (Shore et al. 2011 ; Kurtessis et al. 2017)。反対に、自分の仕事が評価されていない、意思決定や情報共有から外されている、組織から大切にされていないと感じる場合、職場内に人間関係が存在していても孤独感が高まりうる。これは、知覚された組織的支援 (perceived organizational support) や仕事における包摂の概念とも重なる。すなわち、仕事における孤独は、単に会話相手がいないことではなく、組織内で価

値づけられ、尊重され、受け入れられているという感覚の欠如によっても形成されうる (Shore et al. 2011 ; Kurtessis et al. 2017 ; Ozcelik and Barsade 2018)。

また、テレワークや遠隔勤務は、職場の孤立・孤独を生じさせる可能性がある (Lyzwinski 2024)。ただし、テレワークそのものを孤立や孤独の原因として単純に位置づけるべきではない。テレワークは、通勤負担の軽減、柔軟な時間管理、仕事への集中、自律性の向上といった利点を持ちうる (Beckel and Fisher 2022)。一方で、偶発的な会話、非公式な相談、同僚の表情や状態の把握、職場内での観察学習を減少させる可能性がある (Yang et al. 2022)。問題は、働く場所が離れることそのものではなく、遠隔勤務のもとで、情報共有、相談、相互支援、オンボーディング (新メンバーへの初期の適応支援)、承認の仕組みが十分に再設計されないことである。この場合、労働者は物理的な距離だけでなく、組織内の関係や支援からも距離を置かれやすくなる。

2 職場の孤独の関連要因と形成過程

まず、主観的体験である職場の孤独感の組織的な先行要因として、系統的レビューでは職場での社会的交流の少なさ、意義を感じ満足できる社会的つながりに障壁があること、仕事の方法 (在宅勤務など)、社会からの断絶された感覚が指摘されている (Bryan et al. 2023)。特に上司および同僚の支援の低さは、仕事における孤独の重要な危険因子である (川上 2025)。上司・同僚の支援には、支援の量や構造 (つながりの欠如など) と、つながりの質 (要求と支援のバランスの悪さ) の両面がある。業務上の困難を相談できない、助けを求めても応答が得られない、周囲が自分の状況を理解していないと感じる場合、労働者は単に忙しいだけでなく、職場内で一人で問題を抱え込んでいると感じやすい。上司や同僚の支援は、職業性ストレス研究においても、仕事の負荷による健康影響を緩衝するための重要な仕事の資源として位置づけられてきた (Hurrell and McLaney 1988)。支援の不足は、仕事における孤立を強めるだけでなく、「この職場には自分を理解し、助けてくれ

る人がいない」という主観的経験を通じて、職場の孤独感を高める。

そのほかの研究では、職場でのいじめ (Bollestad, Amland and Olsen 2022)、インシビリティ (他人に対する尊敬や思いやりを欠いた行動) (Gilmer et al. 2023)、排除・無視・オストラシズム (意図的な排斥) (Howard, Cogswell and Smith 2020) など、ハラスメントに類する否定的な対人経験が孤独感の先行因子として報告されている。こうした環境では、労働者は職場内の関係から切り離されるだけでなく、相談や支援希求によってさらなる不利益を受けるのではないかという恐れを抱きやすい。その結果、被害を受けた労働者ほど沈黙し、孤立を深める可能性がある。Kawakami et al. (2025) の大規模横断研究では、日本の労働者 2 万 4021 名を対象に、全般的な孤独感と仕事における孤独感の人口統計学的・仕事関連要因を検討し、長時間労働が全般的な孤独感と仕事における孤独感の両方に関連し、さらに労働時間は全般的な孤独感を調整しても仕事における孤独感と有意に関連したと報告されている。ハラスメントや長時間労働は、その直接的な健康影響からも対策が必要な「職場の過酷さ」としてすでに認識されているが、影響の一部は孤独感が説明するかもしれない。

職場の孤独感の個人的な関連要因としては、全般的な孤独に関連する個人要因と重なる部分が大きいが、国内の研究では、中年層 (40~59 歳)、単身、低所得、性的マイノリティで仕事における孤独感が高い可能性が報告されている (Kawakami et al. 2025)。

3 関連要因が職場の孤立・孤独に影響するメカニズム

以上の関連因子は、それぞれ独立して孤立・孤独を生み出すだけではなく、相互に関連しながら複数の媒介経路を形成する。例えば、長時間労働が職場の孤独に至るメカニズムとしては、長時間労働が職場内の社会的相互作用を妨げる可能性や、同僚よりも長く働くことによる不公平感・疎外感を通じて職場内の社会的関係が悪化する可能性を指摘している (Kawakami et al. 2025)。長時間労働や過重業務、人員不足は、同僚との雑談、

業務上の相談、振り返り、教育、相互支援などのための「時間的余白」を奪う。職場の人間関係は、制度化された会議だけで形成されるものではなく、日常的な小さな相互作用、偶発的な会話、困ったときの短い相談によって維持される。過酷な労働環境では、こうした関係形成の余白が削られ、労働者は業務遂行上は同じ職場に属していても、実質的には孤立した状態に置かれやすくなる。

組織の支援ネットワークからの構造的な切断や量的・質的な不足としての過酷な労働環境では、仕事の要求度が高い一方で、支援、裁量、フィードバック、承認といった仕事の資源が乏しい場合、労働者は困難に直面しても、それに対処するための社会的・組織的資源が得にくくなる。これにより、仕事における孤立が生じるだけでなく、自分は組織から守られていない、価値づけられていない、理解されていないという感覚が強まり、仕事における孤独感が形成されることが考えられる。ハラスメントや心理的安全性の低下した職場においては、労働者は自らの困難を開示することに慎重になり、助けを求めることが能力不足の表明と受け止められる、弱音を吐くことが評価上の不利益につながる、問題提起が職場の和を乱す行為と見なされるといった職場文化のもとでは、労働者は対人リスクを避けるために沈黙する (Edmondson 1999)。その結果、支援が必要な労働者ほど支援を求められず、孤立・孤独を深める。所属感や組織的同一化の低下は、評価や処遇の不公正、承認不足、情報共有からの排除、雇用不安は、労働者の所属感を損ない、職場内に居場所がないという感覚を強めることで孤立・孤独につながりうる。

最後に、働き方の個別化による関係の希薄化を取り上げる。テレワーク、成果主義、業務の個人化、外部委託、フリーランス化は、労働者の自律性や柔軟性を高める可能性がある一方で、職場内の非公式な支援ネットワークから労働者を切り離す可能性がある。働き方が個別化するほど、仕事の成果は個人単位で評価されやすくなり、困難の共有や相互支援は後景化しやすい。特に、組織が情報共有、相談、オンボーディング、相互支援の仕組みを再設計しないまま働き方だけを個別化し

た場合、労働者は物理的にも心理的にも孤立しやすくなる。

このように、過酷な労働環境は、労働者の負荷を高めるだけでなく、職場内の社会的接触、支援資源、心理的安全性、承認、所属感を損なうことによって、仕事における孤立・孤独を生み出す。職場の孤立は、相互作用機会や支援ネットワークへのアクセスの乏しさとして現れ、職場の孤独は、困難を共有できない、支援されていない、価値づけられていない、受け入れられていないという主観的経験として現れる。したがって、孤立・孤独は、過酷な労働環境の単なる副産物ではなく、職場の過酷さを労働者がどのように経験するかを左右する重要な媒介要因である。次節では、職場の孤立・孤独が労働者の健康、職業機能、組織アウトカムに及ぼす影響を検討する。

IV 職場の孤立・孤独が与える影響

職場の孤立は、孤独感の先行的な要因として整理されることが多く、慢性的に物理的または社会的に孤立した状態が続くと、苦痛を伴う孤独感を引き起こす可能性が高まることが指摘されている (Wright 2005 ; Zhou 2018 ; Firoz, Chaudhary and Khan 2021 ; Bryan et al. 2023)。よって、孤立による健康影響を検討する際には、孤立から引き続く孤独によって健康影響が引き起こされている可能性を考える必要がある。仕事において孤立している人が、結果として燃えつき・抑うつ・不安などが引き起こされる場合、孤立状態そのものによる直接影響と、孤独感が媒介してそれらの結果に至る経路を考える可能性がある。

このような媒介経路を示す研究として、Santini らは、米国の地域在住高齢者を対象とした縦断的な媒介分析において、客観的・構造的な社会的孤立 (social disconnectedness) が、その後の孤独と類似する知覚された孤立感 (perceived isolation) を高め、さらに抑うつ症状および不安症状を高める経路を報告している (Santini et al. 2020)。一方で、social disconnectedness からメンタルヘルス症状への直接効果は、少なくとも不安症状については有意ではなく、孤立の健康影響は、孤独感や

支援欠如の知覚を含む perceived isolation を介して生じる可能性が示唆された。この知見は、孤立がメンタルヘル스에影響する際に、孤独感を含む主観的孤立が媒介要因となりうることを示している。しかし、同研究では逆方向の経路も支持されており、メンタルヘルス不調が主観的孤立感を高め、その後の社会的孤立につながる可能性も示唆されている。したがって、孤立、孤独感、メンタルヘルス不調の関係は一方向ではなく、相互に増幅し合う循環的な過程として理解する必要がある。

職場および仕事における孤立・孤独の健康影響について、精密なモデルに基づいて検証した文献は少ないが、単純にテレワーク自体・単独就業自体が、孤独やメンタルヘルスの悪化をもたらすかについては、研究結果が一貫していないことを踏まえると、孤立に付随してさらに不利な条件が重なったり、不快な症状としての孤独の知覚がある場合に限って健康影響が出ると捉えることができるかもしれない。例えば、在宅勤務で言えば、本人の意思に沿わない強制的な労働、ワークライフバランスが保たれない状況、業務上の懸念事項がある場合（上司・同僚の支援の得にくさ、業務評価・キャリアへの不安など）など、条件付きのテレワークにおいて精神健康を悪化する可能性が指摘されている（Oakman et al. 2020 ; Lunde et al. 2022 ; Shaholli et al. 2024）。

仕事における孤独の影響については、研究数はまだ限られているものの、徐々に知見が蓄積されつつある。Bryan らは、2000 年から 2023 年 2 月までに発表された論文を対象に系統的レビューを行い、仕事における孤独と、生産性、職務満足度、上司との関係、燃えつきなどの健康・仕事関連アウトカムとの関連を検討した 49 本の論文を解析している（Bryan et al. 2023）。その中では、仕事における孤独と精神健康が 14 本の研究で検討されており、そのうち最も多かったアウトカムは燃えつき（バーンアウト）で、6 本が組み入れられていた。すべての研究で正の関連が報告されており、メタ分析の結果も同様に有意な正の関連となった（ $r=0.39$, 95% CI 0.25, 0.51）。メタ分析は実施されていないが、4 本の組み入れ文献におい

て仕事における孤独と抑うつ・不安などの精神症状との関連が報告されており、いずれも有意な正の相関が確認されている。そのほか、仕事に関連するストレス、疲労感で正の相関、主観的健康度、ウェルビーイングなどで負の相関が報告されていた。一方で、多くが横断研究に基づく知見であるため、メンタルヘルス不調により孤独感の認知に至りやすい可能性もあり、因果関係は慎重に判断する必要がある。

仕事における孤独が身体的健康にどのような影響を与えるかについては十分に明らかになっていない。職場に限定しない生活の全般的な孤独感は、早期死亡・冠動脈疾患・脳卒中・認知症のリスク増加につながることを示されている（Holt-Lunstad et al. 2015 ; Valtorta et al. 2016 ; Luchetti et al. 2024）。実証研究は不足しているものの、職場の孤独においても、疲労感・睡眠の質の低下・血圧の上昇・慢性的な炎症反応と免疫系の機能低下など、身体の生理学的変化を引き起こす可能性が指摘されており（Zhou 2018）、今後のさらなる研究が期待されている。

心身の健康以外の仕事関連アウトカムとの関連では、職務満足度、仕事のパフォーマンス、ワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント、離職意図などとの関連が検討されている。Bryan らの系統的レビューでは、仕事における孤独と仕事のパフォーマンスとの関連を検討した研究が複数含まれており、メタ分析の結果、仕事における孤独は仕事のパフォーマンスの低さと有意に関連していた（ $r=-0.35$, 95% CI -0.49 , -0.21 ）（Bryan et al. 2023）。また、職務満足度についても、仕事における孤独との間に有意な負の関連が示されている（ $r=-0.34$, 95% CI -0.44 , -0.24 ）。すなわち、職場で孤独を感じている労働者は、仕事に対する満足感が低く、職務遂行にも困難を抱えやすい可能性がある。職場の孤独が仕事のパフォーマンスを低下させる経路としては、少なくとも 2 つの可能性が考えられる。第一に、孤独感は、職場内で必要な情報、助言、フィードバックを得る機会を減少させ、業務遂行に必要な社会的資源へのアクセスを制限する可能性がある。第二に、孤独感

中、動機づけ、主体的な行動を低下させる可能性がある。Ozcelik らは、仕事における孤独が労働者の感情的コミットメントや接近可能性を低下させ、それを通じて本人の職務遂行および同僚から評価される職務遂行が低下することを報告している (Ozcelik and Barsade 2018)。この知見は、職場の孤独が単なる主観的な不快感にとどまらず、組織内の行動やパフォーマンスにも影響しうることを示している。

また、仕事における孤独は、組織との関係性や仕事関連アウトカムにも影響しうる。職場で孤独を感じる労働者は、組織やチームとの心理的なつながりを感じにくく、組織コミットメントの低下や離職意図の上昇につながる可能性がある。Lam らは、仕事における満たされない人間関係としての孤独が、情緒的コミットメントや組織市民行動の低下と関連することを報告している (Lam and Lau 2012)。また、孤独感が高い労働者は、職場で支援や承認を得にくく、仕事への活力や没頭感を維持しにくいいため、プレゼンティーズムやワーク・エンゲイジメントにも影響する可能性がある (Bryan et al. 2023)。

ただし、これらの関連についても、因果方向に注意が必要である。仕事における孤独が職務満足度やパフォーマンスを低下させる可能性がある一方で、仕事の不調や職務満足度の低さが、職場内での支援の得にくさや孤独感を高める可能性もある。また、過重労働、ハラスメント、心理的安全性の低さ、管理職との関係の悪さなどの職場要因が、孤独感と仕事関連アウトカムの双方に影響している可能性もある。

V 職場の孤独感と離職リスク——縦断研究からの示唆

仕事における孤独感が、実際の離職と関連しているかどうかは実証的には明らかにされていなかった。そこで、著者らはオンラインの労働者コホートを用いて、縦断的な解析を行った。本研究では、Employee Cohort Study in Japan (E-COCO-J) のデータを用い、2024 年 2 月時点で就業していた日本人フルタイム労働者を対象に、

ベースライン時点の仕事における孤独感と、その後 6 カ月間の離職との関連を検討した。仕事における孤独感は、Loneliness at Work Scale (LAWS)、仕事における孤独感を直接尋ねる単項目尺度、短縮版 UCLA 孤独感尺度を職場文脈に修正した 3 項目尺度を用いて測定した。追跡時点における離職は、過去 6 カ月間に仕事を辞めて無職になった場合、または別の会社・組織に移った場合として定義した。解析対象は 706 名であり、6 カ月後に 47 名 (6.7%) が離職していた (Sasaki et al. 2025)。解析の結果、離職した労働者では、ベースライン時点の LAWS 得点および職場版 3 項目孤独感尺度得点が、離職しなかった労働者よりも有意に高かった。一方、仕事における孤独感を直接尋ねる単項目尺度では、離職者の得点は高い傾向を示したものの、群間差は統計学的に有意ではなかった。しかし、性別、年齢、婚姻状況、職種、雇用契約を調整した多変量ロジスティック回帰分析では、3 つの職場孤独感尺度すべてが 6 カ月後の離職と有意に関連していた。具体的には、尺度得点が 1 点高い場合の離職の調整オッズ比は、LAWS で 1.02、単項目尺度で 1.35、職場版 3 項目尺度で 1.24 であった。さらに、離職を構成要素別にみると、職場孤独感は別会社・別組織への転職とは有意に関連していたが、仕事を辞めて無職になることとは有意な関連を示さなかった。ただし、無職化した者は 12 名と少なく、この結果は慎重に解釈する必要がある。また、単項目尺度を用いた推定では、過去 1 カ月に仕事で孤独を感じるものが「ほとんどなかった」労働者と比べて、「ほとんどいつもあった」労働者では、離職のオッズが約 2.46 倍高いと推定された。この結果は、仕事における孤独感が、単に離職意図と関連するだけでなく、実際の離職という行動アウトカムとも関連しうることを示している。

ただし、この研究は 6 カ月の前向き研究であり、横断研究よりも時間的順序を検討しやすい一方で、仕事における孤独感と離職の因果関係を完全に証明するものではない。離職には、本人の希望による転職、契約終了、職場環境への不満、健康上の理由、家庭の事情など多様な背景が含まれる。また、本研究では、心理社会的職場環境の詳細

細な調整や、仕事における孤独感が離職意図、職務満足度、組織コミットメント、バーンアウトなどを介して離職につながるかという媒介経路の検証は行われていない。そのため、仕事における孤独感は離職の単独の原因というよりも、労働者が職場内で支援、承認、所属感を失っていることを示す重要なシグナルとして理解するのが適切である。

離職は、労働者個人のキャリアだけでなく、組織にとっても人材確保、教育訓練コスト、知識の継承、残された労働者の負担増加に関わる重要な問題である。仕事における孤独感が将来の離職と関連するのであれば、仕事における孤独感は単なる主観的な不快感ではなく、組織の持続可能性に関わる早期の警告指標として位置づけられる。今後は、仕事における孤独感がどのような経路で離職に至るのか、また上司・同僚支援、心理的安全性、職務満足度、組織コミットメント、バーンアウトなどが媒介要因または調整要因となるのかを検討する研究が求められる。

VI 職場の孤立・孤独への介入——個人と組織に着目して

仕事における孤独感は、修正可能な職場要因と関連するため、介入して改善することは理論上可能であると考えられる。しかし、仕事における孤独感を主要アウトカムとして検証した介入研究はまだ少なく、エビデンスは形成途上である。実際に、仕事における孤独感をアウトカムにした介入研究はまだ少ないが、Mohrらは米国陸軍の小隊リーダーを対象に、部下の社会的つながりを促進する支持的リーダーシップ研修を実施し、従業員の孤独感の低減を検証したクラスターランダム化試験を報告している (Mohr et al. 2024)。一方、職場に限定しない孤独介入のメタ分析では、個人の不適応的な社会的認知に働きかける介入が有望であることが示されている (Masi et al. 2011)。この知見は、職場で孤独を感じる労働者に対する認知行動療法的支援やセルフケア教育の根拠となりうる。しかし、仕事における孤独感は、労働者個人の認知だけでなく、上司・同僚支援、心理的安

全性、業務量、評価制度、情報共有、承認、包摂といった職場環境要因によっても形成される。したがって、仕事における孤独への介入は、個人向け支援と組織的介入を組み合わせる必要があると考えられる。

実務的介入を整理した海外の論文では、仕事における孤独に対する管理職が実施しうる介入として、以下の3つが提案されている：(1) 関係形成の機会をつくる、(2) 働き方の変化に応じた支援を増やす、(3) 人を重視する組織文化を強化する。また、仕事における孤独の対策の他の分類として、日本においては川上が(1) 人事制度における取り組み、(2) 職場のコミュニケーションの改善、(3) 管理監督者による取り組み、(4) 従業員向けの取り組み、(5) 孤独を感じる従業員の支援、という分類を挙げている (川上 2024, 2025)。ただし、現時点では、職場の孤立・孤独への介入について、介入研究に基づく強固なエビデンスはまだ限られている。川上も、職場の孤独対策の具体例について、科学的根拠が十分に確立したものではなく、実践を想像するための参考として提示している (川上 2024)。

1 組織レベルの介入

組織レベルの介入は、仕事における孤立・孤独を生み出す構造的要因に働きかけるものである。具体的には、チームワークを重視した人事評価制度を構築し、職場や仕事のチーム内で情報共有や助け合いが促進されるようにすることが考えられる。また、心理的安全性を高める管理職行動を評価項目に加えること、休暇を取りやすくすること、長時間労働を削減すること、転勤や介護など生活上の困難が発生した際に相談できる場所を設けることなども、仕事における孤立・孤独を予防する取り組みとなりうる (川上 2025)。

職場内のコミュニケーションとチームワークを改善する取り組みも、組織が主導することで組織レベルの介入となりうる。仕事における孤独は、単に会話相手がいないことだけでなく、支援を得られない、理解されていない、チームの一員として受け入れられていないと感じることによって苦痛が形成されていく (高橋ほか 2025)。そのため、

職場内の交流機会を増やすだけでは不十分であり、相互支援、尊重、承認、情報共有を伴う関係性をつくる必要がある。具体的には、チームビルディング研修、職場コミュニケーション研修、定期的な振り返り、業務上の相談機会の確保、ピアサポートの仕組みなどが考えられる。川上は、研修などにより職場のコミュニケーションやチームワークを改善すること、孤独の状態にある従業員が参加しにくい可能性を考慮し、すべての従業員が参加できるようにすることを対策例として挙げている（川上 2024）。

日本においては、組織の強みや理想の姿に焦点を当て、対話を通じて職場の「つながり」や信頼関係を再構築するアプローチとして、アプリシエイティブ・インクワイアリー（AI）の介入モデルの開発が進められている（江口・北居 2025）。

2 管理職・上司による介入

職場の孤独の関連要因として、上司との関係や管理職からの支援の不足が指摘されており、管理職は職場の孤立・孤独を予防するうえで中心的な役割を担う。具体的には、管理職に対して、仕事における孤独を予防する意義を周知し、個別の部下に対して孤独を予防する対応をとれるように研修することが考えられる。また、新入社員、異動してきた部下、一人暮らしの者などの様子を把握し、必要に応じて支援するよう管理職に促すことも重要である（川上 2024）。管理職による1対1面談も、形式的に実施するだけでなく、孤立・孤独の概念を理解したうえで、心理的安全性を保って関わる中で、具体的に職場環境を調整するスキルが求められる。

3 従業員個人向けの介入

従業員向けの介入として、仕事における孤立・孤独に関する理解を促し、セルフケア行動や支援希求を支えることが考えられる。仕事における孤独の正しい理解と偏見の軽減、セルフケアの方法、相談窓口について周知すること、同僚の孤独リスクに気づき支援する方法を学ぶ機会をつくること、同僚同士の助け合いを推奨し、互いに尊重し合う雰囲気をつくる研修を行うことなどがある

（川上 2024）。孤独から回復するためのスキルとしては、認知行動療法・マインドフルネス・身体活動などは日本人労働者に効果がある可能性が指摘されており（大平・関屋 2025；櫻谷 2025）、これらについて情報提供を行うことも対策の1つである。

4 介入実施上の留意点

仕事における孤立・孤独への介入は、個人のセルフケアや相談行動を促すだけでは不十分である可能性がある。過酷な労働環境は孤立・孤独を生み出すリスク要因となりうるため、介入は、業務量、人員配置、情報共有、管理職の行動、心理的安全性、ハラスメント対策、承認、包摂を含む組織的対応として設計される必要がある。

次に、従業員の個人向けのアプローチでは、いくつかの実務上の留意点がある。第一に、孤独を感じている労働者が、対策に参加しにくい可能性を考慮する必要がある。交流会やチーム活動を設けても、すでに孤立している労働者が参加できなければ、対策は届かない。第二に、孤独という言葉自体がスティグマを伴う可能性があるため、実務上は「職場のつながり」「相談しやすさ」「支援し合える職場」といった表現を用いる方が受け入れられやすい場合がある（川上 2024）。第三に、職場の孤独対策への参加を従業員にどの程度求められるか、企業はどこまで責任を負うべきかという論点がある。仕事における孤独は、生産性および健康への影響が明らかになっているため、対策を行うことが望ましいが、多くの可変性のある職場要因や取り組みの具体的な内容は今までにメンタルヘルス対策として扱われ、有効性が明らかになっているものと一部は重複しており、孤立・孤独・つながりに焦点化することで実践が進むのか・効果が高まるのか、については今後の政策動向を踏まえてさらなる研究が必要である。

VII さ い ご に

本稿では、仕事における孤立・孤独を、過酷な労働環境を理解するためのフレームとして提示し、関連する心理社会的要因と健康影響、介入手

法について整理した。過酷な労働環境は、労働時間や業務量の問題のみにとどまらず、職場内の社会的接触、支援、情報共有、承認、所属感へのアクセスを制限する。その結果、労働者は困難を共有できず、助けを求められず、職場内で一人で問題を抱え込むことになる。この意味で、仕事における孤立・孤独は、過酷な労働環境の副産物であると同時に、その過酷さを労働者がどのように経験するかを左右する要因である。さらにその先に、離職が発生することも示した。

職場の孤立・孤独は、心身の健康だけでなく、仕事のパフォーマンスにも関わる。したがって、対策は個人のセルフケアや対人スキルにのみ還元するのではなく、職場の要因（業務量、人員配置、管理職行動、情報共有、心理的安全性、ハラスメント対策、承認、包摂など）に配慮した組織的も考慮に入れて設計される必要がある。

一方で、疫学研究のエビデンスは多くが横断研究に依存しており、職場の孤立・孤独に焦点化した介入研究はまだ発展途上である。今後は、職場の孤立・孤独をその生成メカニズムにも着目して精緻にモデル化できるような縦断研究や、ランダム化比較試験のデザインによる介入の効果検証研究が求められる。

孤独は個人の弱さではなく、職場環境に埋め込まれた心理社会的要因から派生しうる状態として捉えることが、持続可能で包摂的な職場づくりに求められる。

参考文献

江口尚・北居明 (2025) 「職場の孤独・孤立に対する組織介入の試み——アプリシエティブ・インクワイアリー (AI) を用いた実践と評価」『産業精神保健』 Vol. 33, No. 3, pp. 185-190.
大平英樹・関屋裕希 (2025) 「仕事における孤独への認知行動アプローチ」『産業精神保健』 Vol. 33, No. 3, pp. 191-195.
川上憲人 (2024) 「職場の孤独と産業保健」『産業医学ジャーナル』 Vol. 47, No. 4, pp. 63-67.
—— (2025) 「総論——仕事における孤立・孤独」『産業精神保健』 Vol. 33, No. 3, pp. 156-161.
櫻谷あすか (2025) 「仕事における孤独への身体活動介入」『産業精神保健』 Vol. 33, No. 3, pp. 196-200.
高橋美保・千ゆう子・六笠友加里・土方和佳奈・山田詢介 (2025) 「離職経験者の職場の孤立・孤独の体験プロセスに関する質的検討」『産業精神保健』 Vol. 33, No. 3, pp. 162-167.
Beckel, J. L. O. and G. G. Fisher (2022) "Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice," *International Journal of Environmental*

Research and Public Health, Vol. 19, No. 7.
Bollestad, V., J. S. Amland and E. Olsen (2022) "The Pros and Cons of Remote Work in Relation to Bullying, Loneliness and Work Engagement: A Representative Study among Norwegian Workers during COVID-19," *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 1016368.
Bryan, B. T., G. Andrews, K. N. Thompson, P. Qualter, T. Matthews and L. Arseneault (2023) "Loneliness in the Workplace: A Mixed-Method Systematic Review and Meta-Analysis," *Occupational Medicine*, Vol. 73, No. 9, pp. 557-567.
D'Oliveira, T. C. and L. Persico (2023) "Workplace Isolation, Loneliness and Wellbeing at Work: The Mediating Role of Task Interdependence and Supportive Behaviours," *Applied Ergonomics*, Vol. 106, 103894.
Edmondson, A. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.
Firoz, M., R. Chaudhary and A. Khan (2021) "Desolated Milieu: Exploring the Trajectory of Workplace Loneliness (2006-2019)," *Management Research Review*, Vol. 44, No. 5, pp. 757-780.
Frazier, M. L., S. Fainshmidt, R. L. Klinger, A. Pezeshkan and V. Vracheva (2017) "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension," *Personnel Psychology*, Vol. 70, No. 1, pp. 113-165.
Gilmer, D. O., V. J. Magley, A. G. Dugan, S. Namazi and M. G. Cherniack (2023) "Relative Importance of Incivility and Loneliness in Occupational Health Outcomes," *Occupational Health Science*, Vol. 7, pp. 531-555.
Hawkey, L. C. and J. T. Cacioppo (2010) "Loneliness Matters: A Theoretical and Empirical Review of Consequences and Mechanisms," *Annals of Behavioral Medicine*, Vol. 40, No. 2, pp. 218-227.
Holt-Lunstad, J., T. F. Robles and D. A. Sbarra (2017) "Advancing Social Connection as a Public Health Priority in the United States," *American psychologist*, Vol. 72, No. 6, pp. 517-530.
Holt-Lunstad, J., T. B. Smith, M. Baker, T. Harris and D. Stephenson (2015) "Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review," *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 10, No. 2, pp. 227-237.
Howard, M. C., J. E. Cogswell and M. B. Smith (2020) "The Antecedents and Outcomes of Workplace Ostracism: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105, No. 6, pp. 577-596.
Hurrell, J. J. and M. A. McLaney (1988) "Exposure to Job Stress: A New Psychometric Instrument," *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 14, No. 1, pp. 27-28.
Kawakami, N., A. Shimazu, H. Eguchi, K. Watanabe, K. Matsuzaki, R. Inoue, N. Kikuchi, Y. Sekine and A. Tsutsumi (2025) "Demographic and Work-Related Correlates of General and Workplace Loneliness among Employees in Japan: A Large-Scale Descriptive Cross-Sectional Study," *Journal of Occupational Health*, Vol. 67, No. 1, uiaf015.
Kurtessis, J. N., R. Eisenberger, M. T. Ford, L. C. Buffardi, K. A. Stewart and C. S. Adis (2017) "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory," *Journal of Management*, Vol. 43, No. 6, pp. 1854-1884.
Lam, L. W. and D. C. Lau (2012) "Feeling Lonely at Work:

- Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 20, pp. 4265-4282.
- Leigh-Hunt, N., D. Bagguley, K. Bash, V. Turner, S. Turnbull, N. Valtorta and W. Caan (2017) "An Overview of Systematic Reviews on the Public Health Consequences of Social Isolation and Loneliness," *Public Health*, Vol. 152, pp. 157-171.
- Luchetti, M., D. Aschwanden, A. A. Sesker, X. Zhu, P. S. O'Suilleabháin, Y. Stephan, A. Terracciano and A. R. Sutin (2024) "A Meta-Analysis of Loneliness and Risk of Dementia Using Longitudinal Data from > 600,000 Individuals," *Nature Mental Health*, Vol. 2, No. 11, pp. 1350-1361.
- Lunde, L.-K., L. Fløvik, J. O. Christensen, H. A. Johannessen, L. B. Finne, I. L. Jørgensen, B. Mohr and J. Vleeshouwers (2022) "The Relationship between Telework from Home and Employee Health: A Systematic Review," *BMC Public Health*, Vol. 22, No. 1, 47.
- Lyzwinski, L.-N. (2024) "Organizational and Occupational Health Issues with Working Remotely during the Pandemic: A Scoping Review of Remote Work and Health," *Journal of Occupational Health*, Vol. 66, No. 1, uiaef005.
- Marshall, G., C. Michaels and J. Mulki (2007) "Workplace Isolation: Exploring the Construct and Its Measurement," *Psychology and Marketing*, Vol. 24, pp. 195-223.
- Masi, C. M., H. Y. Chen, L. C. Hawkey and J. T. Cacioppo (2011) "A Meta-Analysis of Interventions to Reduce Loneliness," *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 219-266.
- Mohr, C., L. Hammer, J. Dimoff, S. Allen, J. Lee, S. Arpin, S. McCabe, K. Brockwood, T. Bodner, L. Mahoney, M. Dretsch and T. Britt (2024) "Supportive-Leadership Training to Improve Social Connection: A Cluster-Randomized Trial Demonstrating Efficacy in a High-Risk Occupational Context," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 29, No. 5, pp. 299-316.
- Nguyen, T. T., R. M. Ryan and E. L. Deci (2018) "Solitude as an Approach to Affective Self-Regulation," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 44, No. 1, pp. 92-106.
- Oakman, J., N. Kinsman, R. Stuckey, M. Graham and V. Weale (2020) "A Rapid Review of Mental and Physical Health Effects of Working at Home: How Do We Optimise Health?" *BMC Public Health*, Vol. 20, No. 1, 1825.
- Office of the Surgeon, G. (2023) "Publications and Reports of the Surgeon General," in *Our Epidemic of Loneliness and Isolation: The U.S. Surgeon General's Advisory on the Healing Effects of Social Connection and Community*, Washington (DC), US Department of Health and Human Services.
- Ozcelik, H. and S. G. Barsade (2018) "No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 6, pp. 2343-2366.
- Sahai, S., M. A. Ciby and A. T. Kahwaji (2020) "Workplace Isolation: A Systematic Review and Synthesis," *International Journal of Management*, Vol. 11, No. 12, pp. 2745-2758.
- Santini, Z. I., P. E. Jose, E. York Cornwell, A. Koyanagi, L. Nielsen, C. Hinrichsen, C. Meilstrup, K. R. Madsen and V. Koushede (2020) "Social Disconnectedness, Perceived Isolation, and Symptoms of Depression and Anxiety among Older Americans (NSHAP): A Longitudinal Mediation Analysis," *Lancet Public Health*, Vol. 5, No. 1, pp. e62-e70.
- Sasaki, N., K. Tsuno, R. Kuroda, K. Imamura, H. Eguchi, A. Shimazu and N. Kawakami (2025) "Workplace Loneliness and Job Turnover: A 6-Month Prospective Study," *Journal of Occupational Health*, Vol. 67, No. 1, uiaef009.
- Shaholli, D., M. V. Manai, F. Iantorno, L. Di Giampaolo, H. A. Nieto, E. Greco, G. La Torre and S. De Sio (2024) "Teleworking and Mental Well-Being: A Systematic Review on Health Effects and Preventive Measures," *Sustainability*, Vol. 16, No. 18, 8278.
- Shore, L. M., A. E. Randel, B. G. Chung, M. A. Dean, K. Holcombe Ehrhart and G. Singh (2011) "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research," *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1262-1289.
- Valtorta, N. K., M. Kanaan, S. Gilbody, S. Ronzi and B. Hanratty (2016) "Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Coronary Heart Disease and Stroke: Systematic Review and Meta-Analysis of Longitudinal Observational Studies," *Heart*, Vol. 102, No. 13, pp. 1009-1016.
- Wright, S. L. (2005) "Loneliness in the Workplace," PhD Thesis, University of Canterbury.
- Wright, S. L., C. D. Burt and K. T. Strongman (2006) "Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development," *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 35, No. 2, pp. 59-68.
- Yang, L., D. Holtz, S. Jaffe, S. Suri, S. Sinha, J. Weston, C. Joyce, N. Shah, K. Sherman, B. Hecht and J. Teevan (2022) "The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers," *Nature Human Behaviour*, Vol. 6, No. 1, pp. 43-54.
- Zhou, X. (2018) "A Review of Researches Workplace Loneliness," *Psychology*, Vol. 9, No. 5, pp. 1005-1022.

ささき・なつ 東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野准教授。主著に『働く人の最高の休み方』（青春出版社、2025年）。専門は産業精神保健、女性の健康とウェルビーイング、普及と実装の科学。