

連載 “Well-being” ことはじめ  
第 52 回 IS 技術者とテレワーク

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ  
三村 和子

COVID-19 の流行は世界中の多くの人々に影響を与えてきました。3 度目の春を迎え、「慣れた」「疲れた」などの言葉を発したくなる方がいらっしゃると思います。メンタルヘルス予防の観点からは、「慣れた」「疲れた」とまず発すること、さらにその背景や環境などについて周囲の方々と対話をするのが大切です。心理学では「自ら行動したい」「他の人と関わりたい」「自分の能力を発揮し、認められたい」という 3 つの欲求が満たされることが大切とされています。コロナ禍で推奨されてきた外出／移動の自粛がこの 3 つの要求に制約を与えており、今後も制約を持ち続ける必要があるため、自らの内面に意識を向けて言語化し、人と人同士で対話を続けて感情的な交流を続けることが重要であると考えます。

COVID-19 の流行が 2 年以上継続する中、コロナ感染拡大が社会にどのような影響を与えたかについて様々な調査研究や議論が行われ、取りまとめられています。今回は IS 技術者にとって影響を与える産業構造の変化、そしてテレワークについて検討します。

労働政策研究・研修機構から発行されたディスカッションペーパー「コロナショックの産業間多様性と企業が見出した活路 ―ポストコロナの経済社会の変革に向けて―」<sup>\*1)</sup>では、企業の事業経営・人員不足の状況・在宅勤務の実施へのコロナショックの影響は、産業間で多様であることが指摘されています。

「労働力調査」による雇用者の産業分布に関して、2015 年の産業分布との差分（2015 年を 1 とする）を用いて 2016 年から 2019 年までの傾向と、2020 年における傾向が示されています。以下に製造業、そして 2020 年に異なる傾向がみられる 4 つの産業の結果を引用して示します。

表「産業構造の変化」

[単位：%]

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
製造業	-0.06	-0.14	-0.32	0.46	-0.62
情報通信業	<b>-0.10</b>	<b>-0.08</b>	<b>-0.04</b>	<b>0.06</b>	<b>0.25</b>
宿泊業、飲食サービス	0.07	0.09	0.35	0.33	-0.07
生活関連サービス業、 娯楽業	0.02	-0.01	0.00	0.04	-0.10
医療、福祉	0.22	0.20	0.15	0.18	0.57

※\*1)記載の第 2-5 図表「産業構造の変化（雇用者全体）」を元にメルマガ著者が抜粋して記載

「情報通信業」では 2016 年以降徐々に産業分布におけるウェイトを増しており、2020 年には大幅な増加が認められます。「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス料、娯楽業」はコロナ禍で深刻なダメージを受けた産業であり、2020 年における産業分布に占めるウェイトが減少しています。「医療、福祉」は他のサービス産業における雇用者増加の鈍化と合わせて、特に産業分布におけるウェイトが高まったとの見解が示されています。

また、産業などの属性に関わらず、ビジネス上の生き残りの活路を見出そうとする企業の動きがあることが指摘されています。この動きの代表的なものが、デジタルトランスフォーメーション(DX)であるといえます。デジタル化関連の改革を実施することが事業計画にポジティブな影響を与えていると想定されます。

次に、同ディスカッションペーパーに記されている産業ごとの企業の「主観的意識」に関する特徴をみていきます。「情報通信」では、「短期間での業績回復を見込んでおり、かつ事業・業務の拡大も見込んでいる割合が高い」。コロナ禍においては「情報通信」産業は「見通しが最も明るい」と評価されています。「情報通信」産業は、今後の経済社会の牽引者になる可能性があるとの見解が示されています。一方で、この見通しの明るさは「単にコロナショックを過小評価しているという意識・認識の甘さに起因するかもしれない」ことも小括に記されています。

加えて、「業績回復までの期間」「雇用維持可能期間」「今後の事業計画」といった企業の主観的意識は人員不足と在宅勤務と関連があり、在宅勤務という新しい働き方への適応度も高めていると前向きな評価がなされています。

IS 技術者の雇用ニーズはコロナ禍で一層高まることが想定されます。そして、テレワークは、働き方、環境への適応という観点で重要な意味を持つと考えられます。IS 技術者の仕事の特性としてテレワークはなじみやすいことから、テレワークでよりより充実した働き方を促進することが IS 技術者にとって大切です。

2020 年 4 月と 7 月に調査を実施し、コロナ禍の就労者の仕事や生活の実態を経営学的に明らかにしようとする著書『コロナショックと就労 流行初期の心理と行動についての実証分析』\*2)が 2021 年 11 月に出版されました。COVID-19 の流行により働く人の多くがリモートワークにシフトする経験をしたことに特に注目して取り上げ、職務特性との関係について分析・検討されています。

分析結果から「COVID-19 流行下の就労者の職務上の心理や行動に影響するのは、RW(メルマガ著者注：リモートワーク)を実施する日数そのものではなく、COVID-19 以前からの就労状況や個人特性、あるいは COVID-19 の流行に対する所属企業の姿勢であった」と述べられています。

また、リモートワーク実施者に特有の傾向として以下の点が示されています。

- 1) 職務プロセスにおける独立性を増すことで就労者の孤立感が抑制される
- 2) 職務上の成果基準を明確にすることで就労者のワーク・エンゲージメントが促進される。(メルマガ著者注:「仕事に誇りややりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力) の 3 つが揃った状態をワーク・エンゲージメントという。)
- 3) 自らの信念を優先する就労者が職務上の変化を創出する

こういった特有の傾向に関連して、リモートワークでのコミュニケーションは従来の管理統制型のマネジメントに偏らない、日常の対話から「自由」「自律」を重んじる満足感や納得感を引き出す工夫が必要になります。発達心理学者の内田伸子によれば、「経験は再現される文脈に合うように再構成され、姿を変える。経験はかつての姿とは異なったかたちで再現されることになる」といいます。この「異なったかたち」が重要です。

「異なったかたち」とは、テレワークでは画面を通した限定的な情報のやりとりであることを前提に、密に丁寧なコミュニケーションを続けることであると考えます。例えば、朝ミーティングの際に業務報告の場面で、結果や課題・問題点を中心とした内容だけではなく、マネージャは担当者から「何が見てほしいポイントか」を引き出し、そのポイントについてどうだったか、そしてよかったところをフィードバックしていきます。更に、担当者と一緒に、更によくするための方策を一緒に検討していくことなどが考えられます。一緒に仕事を進める人同士がつくる文脈がポジティブに働き、DXへの大きな可能性が拓くのではないのでしょうか。

『コロナショックと就労 流行初期の心理と行動についての実証分析』<sup>\*2)</sup>では、コロナ禍での働く人の心理・行動はどのような要因によって形作られるかについても調査・分析されています。就労者の特性として、心理的資本、人的資本、社会関係資本の 3 つの資本について着目した内容が含まれています。次回のメルマガではこの心理的資本を中心に検討します。

IS 技術者の方々がやりがいを持って働くことができるよう、そして組織がよい方向に向かうために何がよいのかについて、本稿では今後も探って参ります。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

#### <参考・引用>

\*1) コロナショックの産業間多様性と企業が見出した活路 —ポストコロナの経済社会の変革に向けて—

<https://www.jil.go.jp/institute/discussion/2022/documents/DP22-06.pdf>

\*2) コロナショックと就労 流行初期の心理と行動についての実証分析 江夏 幾多郎ほか  
(2021). ミネルヴァ書房