



B U S I N E S S  
S C H O O L

# 管理部門は なぜ消耗するのか？ 「感情労働」の 影響と対策

「感情労働」とは、業務上の役割に合わせて自分の感情をコントロールして対応することが求められる労働のこと。メンタルヘルスへの影響の大きさも指摘される感情労働の否定的影響・肯定的影響を押さえ、とるべき施策を解説します。

東京成徳大学  
応用心理学部 健康・スポーツ心理学科 准教授

**関谷 大輝**  
SEKIYA Daiki

## 感情労働 とは？

「感情労働」とは、私たち労働者が、業務上の役割に合わせて自分の感情を適切にコントロールして、顧客やクライアントなどのニーズに対応することを求められる仕事を指す言葉です。

肉体労働では身体を使い、頭脳労働では知識や情報を使うのと同

様に、感情労働では感情を使うことが必須条件になっています。わかりやすく言い換えるなら、「気を使う」仕事ともいえるかもしれません。

代表的な感情労働が求められる職業には、たとえば、医療従事者、教員、営業職、コールセンター職員、宿泊施設の従業員などがあります。

しかし、これらのほかにも現代ではあらゆる職業において何らかのかたちで感情労働が求められて

おり、「感情労働ではない仕事のほうが少ない」と考えることもできそうです。

## 私たちは職場で 「演じている」

感情労働という考え方は、1983年にアメリカの社会学者ホックシールドによって提唱されました。感情労働理論の大きな特徴の1つは、仕事中に私たちが行なう感情のコントロールを「演技」として捉える点にあります。

私たちは職場で、プライベートの自分とは異なる職業上の役割や肩書きを与えられます。その役割に従って、本来の自分ならしないような感情表現や、職務上の役割に沿った感情の受止め方などを意図的につくり出していかなければなりません。

このような作業は、俳優が与えられた役に応じたキャラクターを舞台上で演じるのと同様の行為だと捉えられます。こうして考えてみると、普段の仕事中のコミュニケーションに、演技的な要素が混ざっているという感覚が多少は理解できるのではないのでしょうか。さて、この演技は大きく2つの

図表1 表層演技と深層演技



**表層演技**

本心とは異なる望ましい感情表現を相手に対して見せていく



**深層演技**

自身の本心や真の感情を職業的に望ましい状態に変えていこうと努力する

種類に分けることができます。それが「表層演技」と「深層演技」です（図表1）。

表層演技には、「偽装（実際には思っていない感情を表現しようとする）」や「隠蔽（本心が相手に伝わらないように隠そうとすること）」などが含まれます。

表層演技では、内面の感情自体はそのままに、外に出す感情表現を調整していくような感情コントロールが必要になります。結果的に、表層演技は本心と感情表現のズレを生むことが多く、ストレスに結びつく可能性が高いとされています。

一方の深層演技は、仕事上求め

図表2 感情労働の正の側面・負の側面

カテゴリ	正の側面	負の側面
労働者個人への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・うまくできると職務満足感ややりがいの向上につながる</li> <li>・顧客や組織からの感謝やポジティブな評価が得られる</li> <li>・コミュニケーション能力や職務上のスキルが向上する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・感情のコントロールがストレスにつながりやすい</li> <li>・燃え尽き症候群（バーンアウト）など、メンタルヘルス上のリスクが増える</li> <li>・転職や離職の動機につながる可能性がある</li> </ul>
顧客・クライアントへの影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別的な対応が受けられ、サービスの質が向上する</li> <li>・客として尊重され、丁寧な接客を受けられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マニュアル的、画一的な対応に感じることがある</li> <li>・労働者に強いストレスがかかれば、サービスの質が低下するリスクがある</li> </ul>
組織・企業への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客満足度や企業イメージが向上する</li> <li>・均質なサービスの提供が可能になる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働者の感情労働を管理する教育や研修などのコストがかかる</li> <li>・労働者のストレス対策が必要になる</li> <li>・ストレス対策が不十分だと定着率が低下するおそれがある</li> </ul>

られる方向に、自身の感情を変化させたり調節したりして、自然な表情や態度をつくり出そうとする感情のコントロールを指します。

たとえば、「できるだけ本当に共感しようとする」など、自身の気の持ちようを変化させるようなイメージです。深層演技は、うまくいけば表層演技よりもストレスが少なく済む場合や、達成感の向上などのよい効果につながることもあります。

しかし、気の持ちようを変えて

いくことにもエネルギーは必要です。また、スキルやテクニックが求められることもあるため、必ず成功するとは限りません。深層演技も、状況によってはストレスに結びついてしまう結果を招くことがある点が難しいところです。

## 感情労働の正の側面・負の側面

感情労働は、組織的にも労働者個人に対しても、そして顧客に対

しても様々な影響を及ぼします。そのなかには、正の側面もあれば負の側面もあります（図表2）。

感情労働は、しばしば「ストレスを生む働き方」として、よくないものだと思われがちです。

確かに、感情労働の負担が増せば、様々な悪影響が出てくることは否定できないのですが、感情労働には正の側面があることも忘れてはいけません。

## 感情労働に対するセルフケア

感情労働に対するセルフケアやラインケア（管理職等による部下のストレスケア）には、「唯一無二の特効薬」のようなものはないという前提で考えましょう。

感情労働の具体的な中身や影響は、組織や個人によって違いがあります。感情労働の負担が大きい組織もあるでしょうし、感情労働によるストレスの質や量も個人によって様々です。

さらに、ストレスケアという観点からいえば、「唯一無二の特効薬」がないのと同様に、「感情労働専用」の対処法も存在しませ

ん。多種多様なストレスケアのバリエーションのなかから、使いやすい手法や自分に向いているものを選択し、用意しておくしかないといえます。

たとえば、近年有名になってきた「マインドフルネス瞑想」など、専門的な手法を採り入れてみてもよいでしょう。

もちろん、ストレスケアの手法は、専門的である必要はありません。たとえば、「趣味に没頭する」など、一般的な取組みであっても、人によっては立派なストレスケアの方法になり得ます。

なお、感情心理学的な視点からは、自身の抱いた感情を否定せずに受け止め、ネガティブな感情を「悪」と決めつけずに、あるがままに客観視し、言葉にしていくなかで、意識する習慣が有効だと考えます。

中長期的に、自他の感情をより正しく認知し、状況に応じて適切な感情表現を選択する能力である「情動知能（EI）」を向上させることができれば、感情労働ストレスに強くなるばかりでなく、感情労働そのものもいわば「上達」し、より効果的に上手にこなせるようになっていくはずです。

いずれにしても、ストレスケアの具体的な内容や方法を考える際には、他人や専門家が薦めるものが自分にフィットする保証はないと考えておきましょう。

筆者はこれを「定食メニュー」に例えることがあります。定食は、シェフ（専門家）がメニューを考えて組み合わせたものですが、その内容は必ずしも自分の好みに合っているとは限りません。むしろ、バイキング形式のように、世の中にたくさんあるストレスケアの候補アイテムのなかから、好きなものを、好きなときに、好きなだけ活用できるように、自分オリジナルのセットを用意しておくといでしょう。

## 組織内での感情労働にも注意 ～ラインケアの重要性～

感情労働理論は、もともと「従業員が顧客に対して」行なう感情コントロールを扱うものでした。

一方で、近年では「管理職が部下に対して」行なうような、組織内の感情のコントロールも感情労働として扱う見方が出てきています。筆者らが実施した研究では、顧客に対して行なう感情のコント

ロールよりも、同僚間での感情労働による影響力のほうが大きい可能性があることが示唆されており、組織内の感情労働へ注目することも大切です。

たとえば、管理職による感情労働に関する研究では、管理職がポジティブな感情表現をすることで部下のポジティブな感情や自信も高まり、ひいてはチーム全体にも好影響が及んで業務のパフォーマンスが向上するという指摘があります。

その反面、管理職のネガティブな感情は部下やチームにも伝わり、不満の増大や士気の低下につながってしまいます。

人の発する感情は、周囲の人々にも影響を与えます。管理職の「感情」こそが、マネジメントの結果を左右してしまうことさえあるのです。

また、管理部門のように、対顧客のコミュニケーションが比較的小ない部署も、組織内での感情労働と無縁ではありません。人事や研修等の部署は対人業務が多いため、感情労働要素が強いことがわかりやすいですが、経理や総務のような対人業務が少ない部門も例外ではありません。



せきや だいき ●東京成徳大学応用心理学部健康・スポーツ心理学科准教授。社会福祉職をはじめとした対人援助職、公務、そのほか様々な職種における「感情労働」の影響やメンタルヘルスとの関連、その対処方法等について研究する。

たとえば、マネジメント層とフロントオフィスの間に立たされ、感情的に疲弊することはあり得ますし、フロントオフィス側の報告遅れやミス、急な要求等に対して、事務的なルールや制約を勘案しながら交渉に当たったり、いわゆる尻拭いをしたりしなければいけないこともあるでしょう。

感情労働の影響について考える際には、組織内でのコミュニケーションのあり方にもしつかりと目を向けていく必要があることを忘れてはいけません。

組織的なラインケアの対策としては、まずは、組織が従業員に求めている感情労働の負荷や性質について、マネジメント層をはじめ、メンバー各自がしっかりと認識することをおすすめします。

そのうえで、必要に応じて研修や相談の仕組みを整えたり、管理職が部下の感情労働負担を認識して意識的に声掛けをしたりするなど、組織的に従業員のメンタルヘルスをサポートするような雰囲気や体制を整えていくことが必要でしょう。

もちろん、管理職はサポートに回る役割だけでなく、管理職自身もサポートを必要とする立場であ

るということには留意しておきましょう。

## これからのAI時代と感情労働

近年のIT化、AIの進化により、私たちの働き方は変化しつつあります。

たとえば、セルフレジや飲食店でのタブレット注文など、単純で一時的なコミュニケーションは、次々と機械化されています。

一方で、たとえば学校教育やカウンセリングのように、中長期的な、あるいは深い人間関係の構築が求められる場では、AIによる代替はまだまだ難しく、当面は感情労働が求められ続けると考えられます。

すなわち、感情労働はAIではなし得ないような人間味あふれる、臨機応変なコミュニケーションが必要とされるクリエイティブな仕事でもあるわけです。感情労働に関する理解を深め、個人のストレスケアと組織的な対応を両輪で進めながら、「感情労働とうまく付き合う」知恵と技術を深めていくことが、これからの働き方の大きな鍵となるでしょう。