

対人業務のストレス・危険から職員を守るために

～メンタルケア・不当要求行為などへの対策を探る～

自治体職員、特に市区町村の窓口担当職員は住民と密に接することから、常に対人業務に伴う困難さに直面している。こうした状況を放置することは、職員を疲弊させ、メンタルヘルス不調につながることはもちろん、身体的な危害さえ加えられるおそれがある。

そこで今回は、対人業務に当たる職員のメンタルケアをどのように行えばよいか、あるいは不当要求行為や行政対象暴力に対して、どのような対策をしておけばよいか、考えてみたい。

提言1 対人業務で疲弊しないために

上手に「感情労働」していくことが
仕事のやりがいにつながる

東京成徳大学 応用心理学部福祉心理学科准教授 関谷 大輝



自分の「感情」を加工することで、相手の感情に働きかける職務を「感情労働」といいます。感情労働ではときに自分を偽った表現を求められることもあり、メンタルヘルスに悪影響が及ぶことがあります。感情労働によるストレスから自分をどう守ればよいか、見ていきましょう。

自治体も「おもてなし」が
キーワード

流行語にもなった「おもてなし」。2016年には、経済産業省によって「おもてなし規格認証制度」が創設され、わが国では今、社会のさまざまな領域でもおもてなしが推奨されるようになってきています。

おもてなしの意味や定義には曖昧な部分がありますが、ある研究では、

おもてなしとは単に「相手（お客様）に感情的経験を提供するようなサービス」のことを指すのみならず、その行為（サービス）の背景にある提供者の「気持ちが大変」であると位置づけられています。

現在では、おもてなしを謳うのは一流旅館や一流レストランにとどまりません。たとえば、電車やバスなどの公共交通機関、スーパーマーケットのような地域の小売店などでも、おもてなしの姿勢やサービスが重視されています。このような傾向は、行政機関においても例外ではなくなってきたようです。

近年、「おもてなし」をキーワードにした接遇の向上に取り組む自治体が全国各地に見られるようになってきました。行政機関の場合、観光

施策との関連でおもてなしに取り組み例が多い一方、窓口での住民対応に關しても、接遇研修の実施や、ホームページ上での取り組み内容の公表など、おもてなしの姿勢をアピールする自治体が増加しています。

かつて、「お役所仕事」と言えば、ぶつきらぼうで不親切という印象がつきまとうものでした。しかし、先日、筆者が自動車の手続きで陸運局を訪ねた際も、パスポートの申し込みに地元の自治体窓口を訪ねた際も、給付金の申請手続きのためハローワークを訪ねた際も、非常に親切でいいいな対応と説明を受けました。

直接的に「おもてなし」という言葉を標榜していなくても、SNSの発達や市民の権利意識の増大、あるいは、いわゆる公務員バッシングなどのさまざまな要因から、行政機関では市民や来庁者によりていねいに、慎重に対応するようになってきていると感じます。もはや、「お役所仕事」というステレオタイプは過去のものになりつつあるのです。

「感情労働」とは？

■感情労働について知りましょう

ところで、「感情労働」という言葉を聞いたことがあるでしょうか。感情労働は、もともと1980年代のアメリカで提唱された考え方で、この言葉は、残念ながらも十分に知られていないため、ご存じなくてもご安心ください。

「感情労働」は、誰しも聞いたことがある「肉体労働」や「頭脳労働」と対比され、「第三の労働」と呼ばれることもあります。これら三種の労働を比較しながら感情労働とは何かを見てみると、感情労働の概要がおわかりいただけると思います。

まず、肉体労働では、当然、肉体（体力や筋力など）を適切に用いなければ、求められている仕事をこなせません。たとえ「疲れている」とか、「筋肉痛」といった理由があっても、身体を使うことを拒否すれば仕事にならないのです。

また、頭脳労働では、頭脳（知識や情報処理など）を仕事のために適切に用いることが必要です。仕事上の必要があれば、苦手な分野や興味

のない知識や情報も理解しなければいけませんし、常に新しい情報を積極的に学んでいくことも欠かせないでしょう。

感情労働も、これらと同様です。つまり、肉体労働においては肉体を、頭脳労働においては知識や情報を仕事に活用しなければいけないのと同じように、感情労働では、労働者の「感情」を適切に仕事に用いることが求められます。もしくは、仕事上の必要に応じて感情をコントロールしなければならなくなる、ともいえます。

冒頭で取り上げたおもてなしと、この感情労働の間には、共通点があります。それは、おもてなしにおいても、感情労働の中でも、お客様に「心地よい」感情的経験」をしていただくために、私たち労働者は「心を込めたサービス」をしなければいけないという点です。つまり、自分の本當の思いや感情は横に置いて、サービスの提供にふさわしい「気持ち」をつくり出しながら、接客などの対応をすることになります。実際には、「おもてなし」と「感情労働」は全く同一のものではありませんが、おもてなしが重視されている現

代社会では、感情労働も強く求められている、ということができません。

■感情労働の中身

「私たちは何をしているのか？」

ここで、改めて感情労働の定義を見ておきましょう。感情労働とは、「相手（お客様など）に望ましい感情的な変化（満足してもらうなど）を生み出すために、労働者側が自身の感情をコントロールし、適切に用いる必要がある職業や仕事」を意味します。感情労働の中で、私たち労働者は自分自身の感情を適切にコントロールしようと努めているのです。

とはいえ、「感情を適切に用いる」「感情をコントロールする」ということが具体的にどういう意味なのか、ピンと来ない方も多いかもしれません。それは、普段、私たちが感情のコントロールを無意識的に行っている場合が少なくないからです。

普段の生活を思い浮かべてみると、私たちは頻繁に感情のコントロールをしていることが理解できるはずです。典型的な例では、お葬式では笑顔を慎もうとするでしょうし、逆に、宴会やパーティーなどではどんなにつまらなくても楽しそう

に振る舞うことが期待されます。身近な家族や友人とのやり取りの中でも、円滑に人間関係を築いていくために、文句を言いたいのをぐっとこらえたり、興味のない話題にも笑顔で相槌を打ったりなど、私たちは普段から感情を多かれ少なかれコントロールしています。

私たちが感情労働に従事するときには、これらの感情のコントロールがあくまでも仕事の一環として行われます。ひと口に感情のコントロールといっても、それにはさまざまな方法があり、中身は非常に複雑ですが、ここでは感情労働の基本的な理論にしたがって、もう少し細かく見ていきたいと思います。

■私たちは「役者」です

感情労働で私たちが主に取り組んでいることは、「演技」にたとえられます。映画やドラマを見ると、役者たちがさまざまな演技をしています。基本的にはそれと同じです。つまり、私たちも、一時的に役者になって、仕事の中で与えられた役割を演じていると考えられるのです。

感情労働における演技は、「表層演技」と「深層演技」という2種類の演技に分類することができます

表層演技	相手から見る事ができる、 表面的な部分の感情表現をつくり出したり、取り繕ったりする演技 。本心はどのような感情であっても、笑顔をつくる、ていねいなお辞儀をする、出してはいけない感情を隠すといったことをすれば、表層演技に該当します。実際には感じていないような（偽りの）感情表現をする「感情の偽装」と、本心を相手に気づかれないように隠す「感情の隠蔽」に分けられます。
深層演技	目に見える表面的な感情表現だけではなく、 自分の感情そのものを仕事に合うように調整していくような演技 。たとえば、相手に本心から同情しようとしてみたり、本当に「役」になり切るべく、気の持ちようから変えようとしていたりすることが当てはまります。

■表1 表層演技と深層演技

（表1）。表層演技はさらに、「感情の偽装」と「感情の隠蔽」という2種類に分けられます。

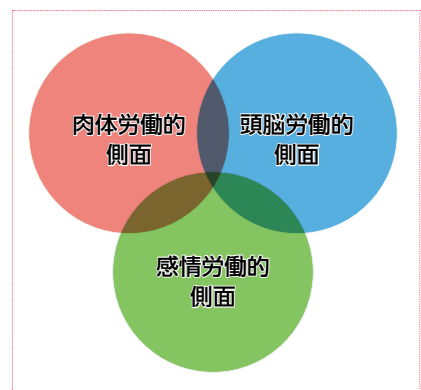
学生時代に演劇部に入っていた方でもない限り、自分が役者として前で演技した経験はほとんどない、と思われるかもしれません。もちろん

ん、感情労働に台本はありませんので、演技をしている意識がない方がほとんどだと思います。しかし、私たちは感情労働の中で、相手から「それらしく（望ましい姿に）見える」ように、そして、「相手に何らかの感情経験をもたらす」ために、仕事の中の役を演じているのです。

■公務員は「感情労働者」です！

では、公務員の仕事はいったい「何労働」なのでしょう。行政機関の多くの業務は、**図1**のように、肉体的な側面、頭脳労働的な側面、感情労働的な側面のすべてを、一定の割合ずつ含んでいると思われる。とはいえず、行政機関が担う職務はきわめて多岐にわたりますので、同じ組織の中にも、感情労働度が高い部署や職種と、低い部署や職種があります。その中でも、市民や来庁者などと直接的にかかわる機会が多い教育関係や医療福祉関係をはじめ、保険、年金、税金などの担当部署では、業務の中に感情労働が占める割合が大きいといえそうです。

また、行政機関で念頭に置かなければならないのは、たとえ今現在は感情労働レベルが低い部署で仕事をしていたとしても、ある日突然、配



■図1 行政機関の職務の3側面

置転換によって、感情労働を高度に求められる部署に異動になるかもしれないという点でしょう。数年程度の人事異動が一般的だとすれば、長い公務員生活を感情労働と無縁のままに終えられることはきわめて稀なことだといっても過言ではありません。したがって、公務に携わる皆様は全員、「明日は感情労働者」という側面を持っているのです。

感情労働によるメンタルヘルスへの影響

■感情労働患者論

感情労働は、時折、新聞や雑誌、インターネット上の記事として取り上げられることがあります。しかし、これらのメディアで感情労働が話題にのぼる際は、「感情労働は患者だ」

という視点で扱われることがほとんどです。

なぜなら、後述するように感情労働は、私たち労働者にストレスを与える一因になるからです。想像してみるとわかりますが、私たちが自分の感情をコントロールするには、大きなエネルギーが必要です。笑いたくもないときに笑顔をつくり、イライラして今にもキレてしまいそうなのにそれを抑え込むといった作業は、私たちに大きな心理的負荷を与えます。

感情労働では、そのような感情のコントロールを、自分の気分や体調とは全く無関係に、職務上の求めに応じた場所とタイミングで実行しなければいけません。このため、感情労働は、職業ストレスの大きな要因になることが指摘されています。

感情労働のストレスが過度になってしまった場合には、さまざまな悪影響が出てくるといわれています。たとえば、仕事に対するやりがいや熱意を失ったり、離職や転職のきっかけになったりする場合があります。また、寝付きが悪くなったり、抑うつ状態に陥るなど、心身の健康を損なってしまうことも

あり得ます。

そして、感情労働との関連でよく注目される悪影響のひとつがバーンアウトです。バーンアウトは、日本語では燃え尽き症候群とも呼ばれ、仕事上の過度なストレスによって疲れ果てて、仕事への意欲を失ってしまいう症状を指します。

バーンアウトが恐ろしいのは、その中に「人とかかわりたくなくなる」「仕事を馬鹿らしく感じてしまう」といった症状が含まれていることです。単純に心身が疲れ果てるのみならず、仕事の価値さえ見失ったり、他人のことなどどうでもよくなってしまうたりするという症状は、多くの公務員において致命傷ともいえる影響をもたらします。燃え尽きてしまった本人が非常に辛いのはもちろん、組織的にも、市民や来庁者にとっても大きな損失につながってしまっているのです。

■感情労働はなぜ疲れるのか

では、感情労働はなぜ疲れるのでしょうか。その理由として、いくつかの要因を挙げることができます。ここでは、代表的なものを見てみましょう。

まず、ひとつの理由は「感情を抑

え込む」ことです。そもそも感情は、自然にわき起こるものです。感情には、危険を回避させたり、より安全な意思決定をさせたりするなど、生物としての本来的な機能があります。それゆえに、悲しい、悔しい、腹が立つなど、色々な感情を「感じる」ことが自然なのであって、「感じないようにする」ことは困難なのです。

感情労働の場面では、こうして起きてきた感情にフタをして、無理やりに抑え込まなければいけない場面に出くわします。このように感情を抑え込む作業は「感情の抑制」といわれますが、これには非常に大きなエネルギーが必要であり、かつ、心理的にも悪影響をもたらす可能性が指摘されているのです。

もうひとつは、感情労働では、「感情的不協和」と呼ばれる、感情の不協和音（葛藤状態）が起きることです。本心を隠したり、思ってもいないような感情表現をしたりすると、「本心」「表現」「仕事上の役割期待」などの要素が矛盾を起こしてしまいます。いわば、自分で自分自身にウソをつけていることになり、感情面での葛藤が生じるのです。これが感

情的不協和です。葛藤状態は人間にとってそもそも不快なものですので、感情的不協和が起きてしまえば、大きなストレスに直結します。

■感情労働の魅力とやりがい

では、感情労働がそれほどストレスになるのならば、感情労働をやめてしまえばよいのでしょうか。そう単純にはいえないのが、感情労働ストレス対策の難しい点です。しかし、これは同時に面白い面でもありますので、少し詳しく見てみましょう。

まず、仕事を続ける以上は、感情労働をやめてしまう（感情労働をせずに働く）ことは、事実上不可能です。しかし、ここでは仮に、それを実現できた場合に何が起きるかを考えてみましょう。

感情労働をやめた場合には、もともとわかりやすい結果として、おそらく、相手（お客様）の満足度が一気に低下するでしょう。感情労働をしないということは、労働者側が本心そのまま我慢せずに動くということです。ですから、それも当然です。もちろん、接客態度へのクレームも増加するでしょうし、窓口では言い争いやケンカが頻発するかもしれません。すなわち、感情労働の大きなメ

リットのひとつは、「お客様の満足度をアップさせる」ことにあります。これは、直接的にはお客様のためになるのですが、単純にそれだけとは

スタイル	特徴	バーンアウトとの関連
A 双方の感情を回避	患者の言動を気にせず変化にも気づかない。自分の感情も変化せず、淡々と処理するスタイル。	疲労感は低い、やりがいも少ない
B 患者の感情を優先	自分の感情は抑えて、患者の希望や要望を最優先する。	疲労感だけが強い傾向
C 自分の感情を優先	自分の好みの方法や考え方を優先し、相手にそれに合わせることを求める。	全体的にストレスが高く、やりがいも低い
D 双方の感情を調整	相手の感情や要求と同時に、自分らしさや自分の感情も理解し、双方を調整する。	疲労感が少なく、やりがいが高い傾向

表2 感情対処のスタイルとバーンアウトとの関連

言い切れない面があります。それは、お客様が満足することで、感謝や御礼、お客様側の満足した姿など、ポジティブなフィードバックが私たち労働者側に伝わる場合があるからです。感情労働に従事する者にとって、ポジティブなフィードバックは大きな「報酬」になるものであり、結果として仕事のやりがいを高めてくれる働きを持つと考えられます。

もうひとつ、感情労働に関連して、看護師を対象に行った感情の調整に関する研究結果から、興味深いデータをご紹介します。表2をご覧ください。このデータは、看護師が患者さんとかかわる際に、お互いの感情をどのように扱っているかを4つのスタイルに分類し、それぞれのスタイルがバーンアウトとどのように関係しているか調べたものです。

これを見ると、感情労働をすることを回避しているように思えるスタイルAは、必ずしも良い結果を得ているといえないことがわかります。確かに、感情を使わずに仕事をすれば疲れずに済むかもしれませんが、仕事から得られるプラスの側面まで失われてしまう可能性が示されています。

一方、スタイルDは、お互いの感情を理解しようと努め、感情を適切に調整しながら患者さんとかかわろうとします。言い換えれば、もっとも感情労働をしているタイプです。「感情労働悪者論」に立てば、とても悪い影響が見られそうに思えます。しかし、結果は真逆で、このスタイルの人たちもとても疲労感が低く、また、仕事のやりがいも高い傾向があつたのです。

このように、感情労働に携わる私たちに、感情労働を回避することが、必ずしも良い影響を及ぼさないかもしれないこと、むしろ、「上手に感情労働をしていく」ことが、自分にも、相手にも、良い影響や効果をもたらすことを、知っておいて損はないと思われまます。

感情を動かすことな、(感情的に)単調に仕事をするのではなく、ときには疲れることがあっても、仕事を通じてさまざまな感情を経験し、さまざまな感情表現ができること

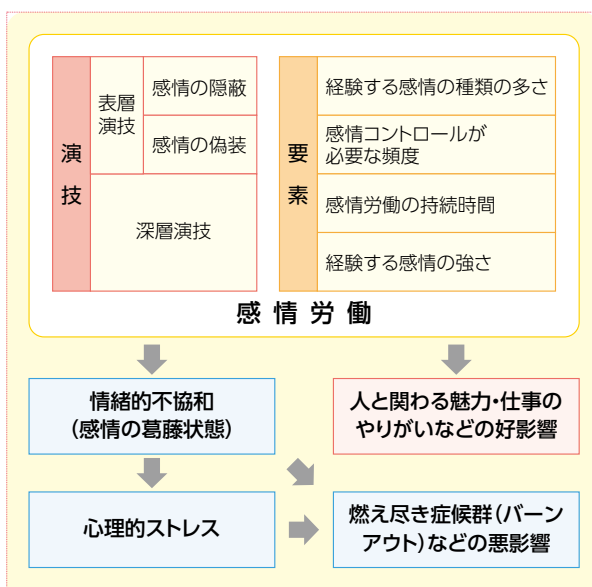


図2 感情労働の内容とプロセスの概要

が、実は、仕事のやりがいにもつながっているのです。これは、感情労働の大きな魅力のひとつでしょう。

ここまで見てきたように、感情労働は、図2に示すような内容とプロセスから構成されています。ひと口に感情労働といっても、「どのよう感情をどのくらい経験するか」「一人ひとりの相手とどのくらいの時間のやり取りが必要か」「一日のうち、どのくらい頻繁に感情のコントロールが必要とされるか」など、そのレベルや内容はさまざまです。これらが、ときにはストレスになり、ときにはやりがいや魅力となって私たち

感情労働者にさまざまな影響を与えています。自分が感情労働からどのような影響を受けているか、ぜひ一度、立ち止まって考えてみましょう。

感情労働ストレスから身を守るための視点

■セルフケアの第一歩

—まず「知る」ことから—

感情労働の魅力についてお伝えしましたが、それでもやはり、感情労働はストレスの一因になることも確かです。ここでは、感情労働ストレスの対策として、個人的な対策（セルフケア）のポイントに触れてみたいと思います。

正確なデータはないのですが、「感情労働」という言葉を知っている人は、まだ世の中の1〜2割以内にとどまるといのが筆者の実感です。私たち一人ひとりができる感情労働のストレス対策の第一歩として、私がいちもお伝えするのは、「まず、感情労働のことを知りましょう」ということです。

それはなぜでしょうか。たとえば、肉体労働をした後に、筋肉痛になったり、腰が痛んだりした場合、皆様はどうしますか？ 原

因が肉体労働にあるとわかっていれば、身体を休めたり、湿布を貼ったり、自分なりに対処するのではないのでしょうか。同様に、頭脳労働をして頭や目が疲れたなど感じた後には、難しいことを考えるのをやめて、ゆっくり音楽を聴いたり、目を休ませたりして、自分なりに対処するかもしれません。これらは、「原因と結果」がある程度理解できているからこそ可能な対応です。

一方で、感情労働はどうでしょうか。その言葉や内容、意味や特徴について知らなければ、そこから受けたストレスについても意味がわからず、理解ができないということになってしまいます。「なんとなく疲れた」とは思ってもかもしれませんが、それが「感情労働による」とわからないとすれば、自分なりの対処を考えることが困難になってしまいます。まず、感情労働のことと、自分が行っている感情のコントロールについて客観的に理解することが、セルフケアの第一歩になるはずです。

■「特効薬」は、オーダーメイド

また、職業ストレス対策で必ずといってよいほどに話題になるのは、「どんな対策をすればよいのか」と

いうことです。つまり、ストレス対策について、どこかで誰かが絶対的な正解を知っていて、研修会や書籍などでそれを伝授してもらえないという期待を抱きたくなくなってしまいうです。ストレス対策を考える場合、まずこの「誤解」を解くことが必要になります。

残念ながら、ストレス対策全般において、絶対的な特効薬は存在しません。たとえば、「カゼをひいたかな？」と思ったとき、皆様はどのような対処をしますか？ 早く寝る、お風呂で温まる、栄養をつける、マスクをするなど…きつと、人によっても、時と場合によっても、対処は異なることでしょう。ストレス対策もそれと同様で、スポーツが最大のストレス解消になる人もいれば、カラオケで絶叫するのが効く人もいます（ちなみに、筆者は温泉と音楽とお酒です）。ただ、すべての人に必ず効果がある方法は存在しないと考えることが大切です。

ストレス対策は「既成品」ではなく、「オーダーメイド」をめざしましょう。自分に合ったものを、自分でつくくり出し、あるいは見つけていかなければいけません。そのた

めには試行錯誤も必要ですし、いわゆる「自己理解」も必要になります。これは多少の時間がかかる作業になると思われれますので、ストレスがたまりきる前の元気なうちに、予防策として、自分なりのストレス対処法を「開発」していくことがきわめて重要です。もちろん、その際には、研修会や書籍などで得た使えそうなヒントや知識を参考にしたり、組み合わせたりすることはとても有効だと思われれます。

■組織的な対策

—まずは簡単なことから—

組織的な感情労働対策を考える際は、私たち労働者は、（個人的な好みではなく）組織的な要請や期待（あるいは指示）にしたがって感情をコントロールしているのだということ忘れてはいけません。これは一見当たり前のように思えますが、非常に大切なポイントです。なぜなら、そのような組織的な要請が、「明確な業務命令」のように目に見える形で示されない場合が多いからです。

たとえば、上司から「上のフロアの〇〇課まで、資料を届けてきてほしい」といった指示が出たとします。これは、強いて言えば肉体労働に当

てはまる仕事でしょう。部下がこれを実行してくれば、そのような任務をこなしてきたことを上司にしっかりと認識してもらえます。「ご苦労さん」のような一言をかけてもらえるかもしれません。

しかし、感情労働では、そのような明確な指示を受けることはほとんどありません。つまり、感情のコントロールは、社会人としての常識や良識のもとに、「自然に、勝手に行われて当然」と見なされている可能性すらあります。感情のコントロールは、社会生活を送る私たちが普段から行っていることもあり、多くの人々が、感情労働を当然と見なしてしまっている（おそらく、これが、感情労働という言葉があまり知られていないことにもつながっています）。したがって、感情労働は非常に目に見えづらい労働なのです。

「頼み事」や「雑用」にはねぎらいの言葉がかけられるのに、より高い負荷が求められる感情労働は、気づかれることさえないまま放置されてしまいがちなのです。

このような背景から、筆者は、特に管理職の皆様には感情労働をしっかりと理解しておいていただくというのではないかと考えています。教員を対象にした調査研究の結果でも、燃え尽きを防ぐために効果的な組織的な対応方法のひとつとして、「管理職の理解」が挙げられています。筆者が公務員として勤務していた時の経験上も、「しっかりと見ている、気づいている、理解してくれている」上司のもとでの仕事は、「上司がバックについてくれている」という安心感が非常に大きいものだったことが思い出されます。

ラインケアというと、組織的に大掛かりな対策を検討したり、研修プログラムを充実させたりといったことばかりに目が向きがちです。もちろん、それらも大切でしょう。しかし、もっと「手軽」に、部署が持っている感情労働の要求レベルをメンバー全員がしっかりと理解することからスタートするという試みも、有効

なのではないかと思えます。

現役のキャビンアテンダント（CA）が行ったある研究では、CA同士で感謝の声かけや協力的な支援が行われたフライトの後では、仕事のやりがいや意欲が全体的に向上したというデータが示されています。部署内で一人ひとりの職員が仕事として行っている感情コントロールの負担を、組織内でお互いに共感しながら、理解し合える環境や空気感を醸成していくことは、大きな効果を生んでいくはずですよ。

■まとめー感情労働で

疲弊し切らないためにー

最後に、まとめに代えて、感情労働で疲弊しないための考え方について検討してみましよう。ただし、多くの仕事がそうであるように、感情労働で「疲れる」こと自体は、残念ながら変えようがありません。仕事を辞めてしまわない限り、感情労働をすること自体は避けようがなく、それゆえに、感情労働によって「疲れた」と感じることを根本的になくすることは不可能なのです。

つまり、極論をいえば、感情労働で「疲弊しないようにする」ということは、おそらく不可能です。むしろ、そもそも「疲れる」し、しかも「避けることもできない」のだ、ということから対策を考え始める必要があるのです。

そこで、もっとも重要な視点は、「疲弊しても、疲弊し切らない」とことです。疲れることは避けられないので、まずは私たち一人ひとりが、限界を超えて疲弊し切らないように、セルフケアにしっかりと取り組む時間を確保しましょう。また、組織の中では、お互いに感情労働的な負荷に気づき、声をかけ、サポートし合うことを通じて、感情労働のメリットを享受できる環境づくりができることが、職員を疲弊し切らせないための対策になるはずです。

PROFILE

東京成徳大学応用心理学部福祉心理学科 准教授
関谷 大輝 (せきや だいき)

昭和52年埼玉県生まれ。早稲田大学第二文学部を卒業後、社会福祉職として横浜市役所に入庁。生活保護担当課および児童相談所でケースワーカーとして勤務の傍ら、社会人大学院である筑波大学大学院人間総合科学研究科生涯発達科学専攻博士後期課程を修了。博士(カウンセリング科学)、社会福祉士、精神保健福祉士、キャリアコンサルタント。平成25年から現職。著書に「あなたの仕事、感情労働ですよ?」(花伝社)がある。