

## 仕事や職場に感情を持ち込むべきではないのか 「仕事と感情に関する意識調査（個人編）」の分析結果を発表

**「仕事や職場に感情を持ち込むべきではない」が約7割**  
**「感情を職場で伝えてよかった」はネガティブ感情でも8割以上**

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）は、2021年12月に20～49歳の会社員826名に対し、「仕事と感情に関する意識調査」を実施し、「仕事中に経験した感情」や「仕事と感情についての意見」など、調査結果から見える実態について公表しました。感情とうまく付き合う「5つの視点」に関する考察も発表しております。

なお、「仕事と感情に関する意識調査（職場・上司編）」を2月28日公表予定です。

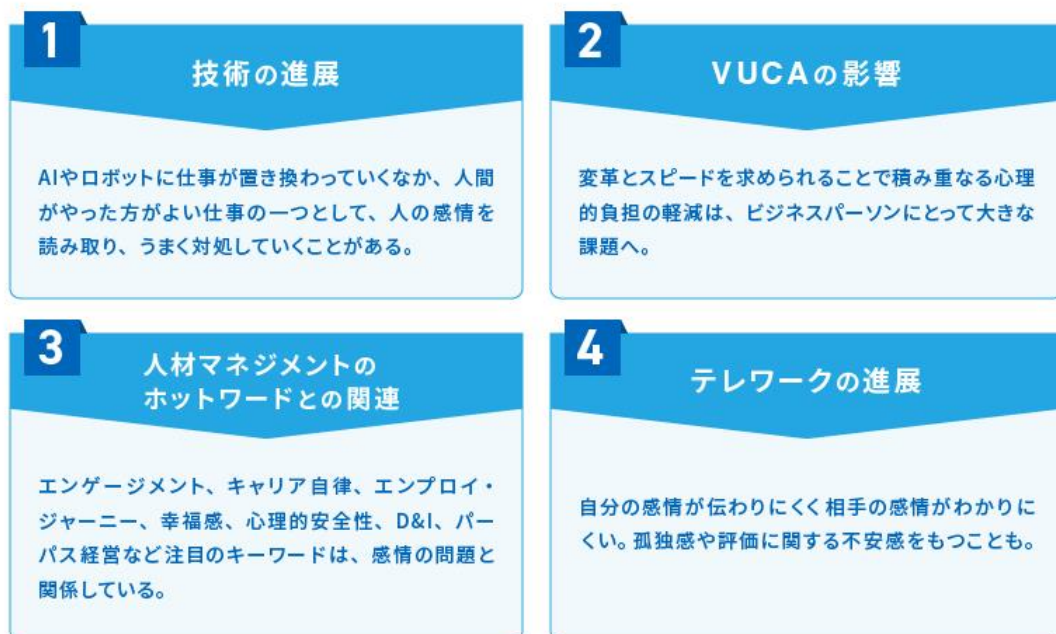
### 1. 調査の背景

仕事や職場のなかで、「感情」という側面は、いくつかの観点から、今日、益々重要になってきています。

1つめの観点は「技術の進展」です。AIやロボットに仕事が置き換わっていくとき、人間が行ったほうが良い仕事のひとつとして、感情に関連する仕事があります。人の表情や声のトーン、場の空気や文脈のなかで感情を読み取り、うまく対処していくことが、今、注目されています。

2つめに「VUCAの影響」です。正解もなく、変革が当たり前で、スピードが求められると、毎日のストレスで心理的負担は積み重なっていきます。VUCA時代の心理的負担の軽減は、今後のビジネスパーソンの大きな課題となるでしょう。

### 仕事のなかの感情が注目される4つの背景



2022年2月25日

3つめに、エンゲージメント、キャリア自律、心理的安全性、ダイバーシティ・アンド・インクルージョンなど、今日の人材マネジメントを考える上でのキーワードが、働いている人たちの感情の問題と関連していることにあります。

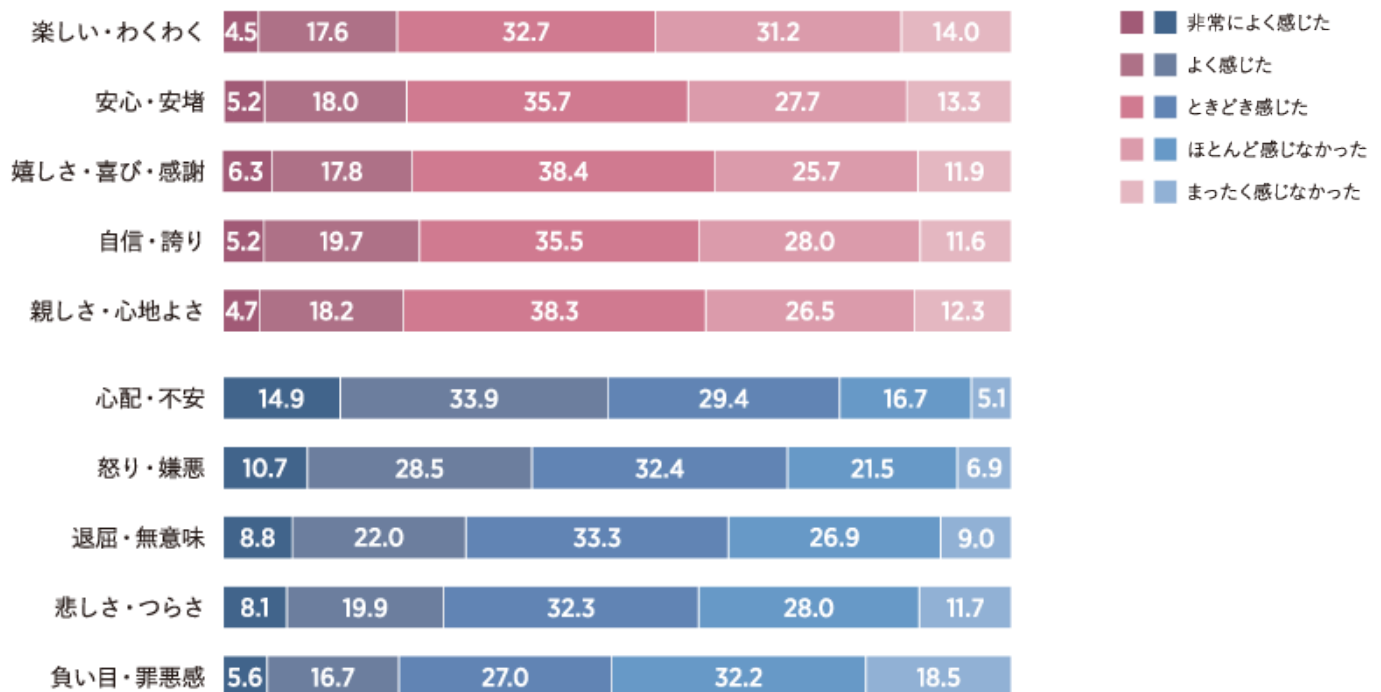
4つめが、「テレワークの進展」です。テレワーク続きで、孤独感をかかえ、評価されていないのではと不安になる人もいます。よりよく働くには、自分でそのような感情に気づき、どのように対処していけばいいのか学んでいく必要があります。仕事場面での感情は、パフォーマンスや健康に影響を与えますが、その実態を捉えた調査はあまりありません。そこで、働く人の感情に目を向け、うまく活用することの重要性をあらためて考えるきっかけになることを目的に、本調査を実施しました。

## 2. 調査の結果

- **仕事中に経験した感情について、約8割が「心配・不安」。一方「嬉しさ・喜び・感謝」も約6割（図表1・2）**
- ・ 直近1カ月の仕事中に経験した感情について、「非常によく感じた」「よく感じた」「ときどき感じた」の回答が多かったのは、多い順に「心配・不安（78.2%）」「怒り・嫌悪（71.6%）」「退屈・無意味（64.1%）」といずれも、ネガティブな感情である。次いで、「嬉しさ・喜び・感謝（62.5%）」「親しさ・心地よさ（61.2%）」とポジティブな感情が続く。
- ・ 「ここ1カ月で最も印象に残っている感情」を尋ねた結果では、ネガティブな感情が約6割（59.7%）、ポジティブな感情が約4割（40.3%）だった。

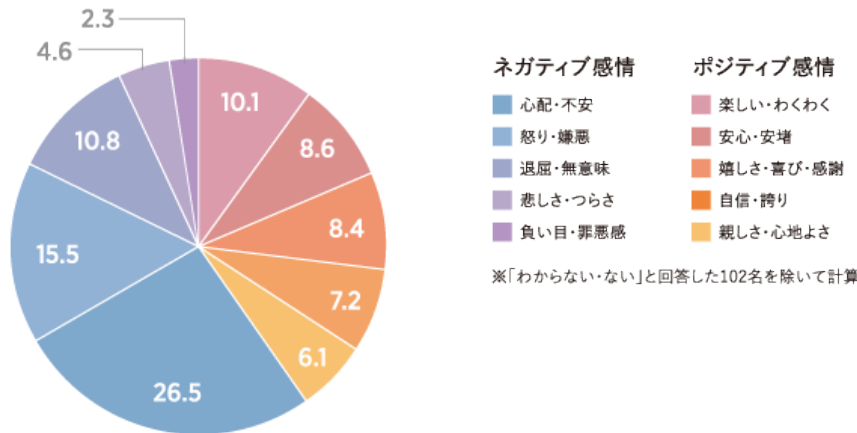
図表1 ここ1か月で仕事中に経験した感情

ここ1カ月の仕事中に、以下のような感情を、どのくらいの頻度で経験しましたか。〈単一回答／n=826／％〉



図表2 ここ1か月で最も印象に残っている感情

ここ1か月に感じたうち、最も印象に残っているのはどの感情ですか。〈単一回答／n=724／％〉



● **同じような経験でも、人によって異なる感情につながっている (図表3)**

図表2で選択した感情について、印象に残っている理由やエピソードを尋ねた。同じ感情についても、人によって多様なエピソードが見られる。また、大きな仕事を任された、といった同じような経験でも、楽しさや自信につながっているケースもあれば、心配や不安につながっているケースもあり、人によって抱く感情の違いが明らかになった。

図表3 印象に残っている理由など、具体的なエピソード

その感情を感じた場面や出来事、印象に残っている理由など、具体的なエピソードがあれば、ご記入ください。〈自由記述回答より抜粋〉

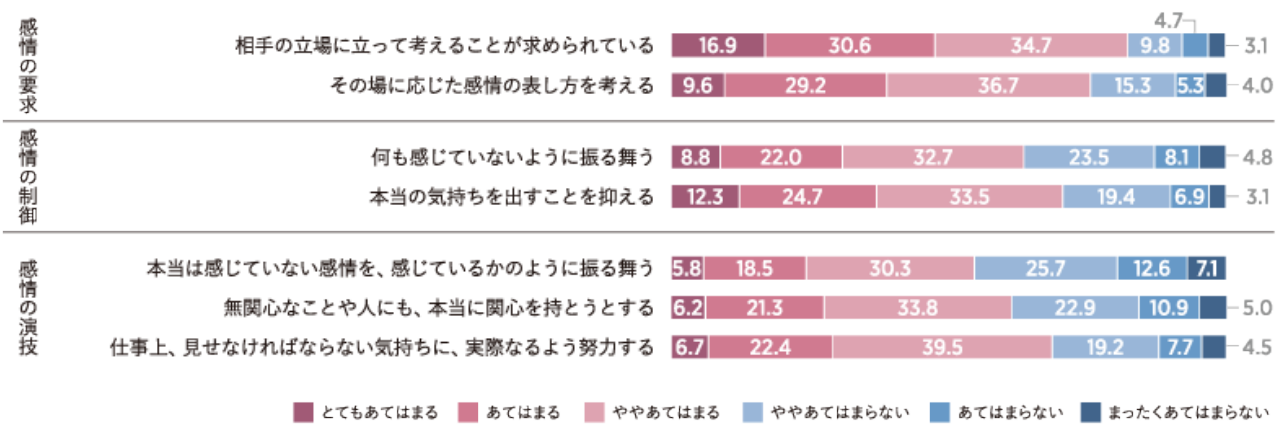
楽しい・ワクワク	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいことにいろいろと挑戦できていることに、喜びと楽しさを感じる(20代/営業系)</li> <li>新プロジェクトのメンバーに任命された(30代/事務系)</li> <li>新しいアイデアがひらめいて評価された(30代/技術系)</li> <li>自分の作った資料が、一発OKで通過したこと(40代/事務系)</li> </ul>
安心・安堵	<ul style="list-style-type: none"> <li>あまり経験していない仕事を、先輩社員全面サポートのなかで、何とか無事に完了できた(20代/営業系)</li> <li>期限が決まっていた仕事が無事終わってホッとしたとき(30代/技術系)</li> <li>日常がトラブルなく平穏で終わると安心する(40代/技術系)</li> <li>システムリリース後安定して稼働したとき(40代/技術系)</li> </ul>
嬉しさ・喜び・感謝	<ul style="list-style-type: none"> <li>育休明けで時短勤務の自分を、周囲の方がサポートしてくれている(20代/事務系)</li> <li>リモート中心ではあるが、コロナ禍が落ち着いてきて、みんなの表情が明るくなって、嬉しい(30代/技術系)</li> <li>メンバーが助け合って、成果をあげてくれた(30代/技術系)</li> <li>ひとつのプロジェクトの区切りにおいて、活動内容を他の社員から感謝されたこと(40代/営業系)</li> </ul>
自信・誇り	<ul style="list-style-type: none"> <li>部署のなかでは新人でありながら、営業成績が1番であるという誇りがある(20代/営業系)</li> <li>チームを任されてグローバルな仕事をしている(30代/営業系)</li> <li>自分が計画したとおりに仕事がスムーズに完了したときに自信をもてるし、頑張った自分を誇りに思います(40代/事務系)</li> <li>自分にしかできない仕事量をこなしているとき(40代/営業系)</li> </ul>
親しさ・心地よさ	<ul style="list-style-type: none"> <li>困っているときにチームメンバーがサポートしてくれる(20代/技術系)</li> <li>リモートワークが続くなか、同僚とのコミュニケーションをとることに心地よさを感じた(30代/営業系)</li> <li>仕事で大変なときに同期や先輩に共感してもらえて自分だけじゃないんだと思えた(30代/技術系)</li> <li>本社勤務の人や取引先の担当者などと一緒に問題解決をしたとき(40代/事務系)</li> </ul>
心配・不安	<ul style="list-style-type: none"> <li>やってもやっても仕事が終わらない、期限に間に合わない(30代/事務系)</li> <li>自分の案件が果たしてうまくいくかどうか(30代/事務系)</li> <li>自分がやっていることが正しいことなのか不安を感じる(40代/事務系)</li> <li>新しい仕事を任されているからドキドキ不安になる(40代/事務系)</li> </ul>
怒り・嫌悪	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事を押し付けられて、自分の仕事に手が回らなくなる(20代/事務系)</li> <li>設定している期限を、先方に守ってもらえないとき(30代/事務系)</li> <li>上司の指示に従ったことについて、別の上司に注意された(30代/事務系)</li> <li>自分の仕事に対して無責任な人間がいる(30代/技術系)</li> </ul>
退屈・無意味	<ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員で雑用的な仕事ばかり回ってきて身につくものを感じない(20代/技術系)</li> <li>最終的な結論が決まっているにもかかわらず、形式的な会議を行っていること(20代/営業系)</li> <li>明確なテーマが与えられないまま、情報収集のために長時間の会議に複数出席する(30代/技術系)</li> <li>在宅勤務で誰とも話さない日があると退屈を感じる(30代/技術系)</li> </ul>
悲しさ・つらさ	<ul style="list-style-type: none"> <li>周りに誰も頼れる人がいない(20代/事務系)</li> <li>自分の能力不足(20代/技術系)</li> <li>先輩からの冷たい指摘を何度も受けたこと(30代/営業系)</li> <li>言い訳ばかり考えなければいけないとき(40代/技術系)</li> </ul>
負い目・罪悪感	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分のミスでグループ会社に迷惑をかけた(20代/事務系)</li> <li>仕事の内容に自分の実力が追いついていないから、周りに迷惑をかけている(30代/営業系)</li> <li>先輩に仕事をとられる(30代/事務系)</li> <li>数値結果が出ていない(40代/事務系)</li> </ul>

2022年2月25日

- **一般的に感情を用いる労働だと言われる接客・サービス以外の職種でも、感情労働の3要素「感情の要求・制御・演技」は、半数以上で求められている（図表4）**
- ・ 営業系・事務系・技術系のオフィスワーカーにおいて、感情を用いた職務遂行が求められる「感情労働」がどのくらい行われているかを確認した。図表4は、感情労働の3要素7項目についての回答結果である。
- ・ 「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」の割合で見ると、「感情の要求（職務遂行において感情を用いることを求められる）」は約8割、「感情の制御（本当の感情を抑える）」は約7割、「感情の演技（求められる感情を演じる）」は約6割と、いずれも半数を超えていた。

図表4 感情労働の実態

以下のことは、仕事をしているときの普段のあなたにどのくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=826〉



※感情労働尺度は7項目（「1.まったくあてはまらない」～「6.とてもあてはまる」）の平均値（信頼性係数 $\alpha=.84$ ）

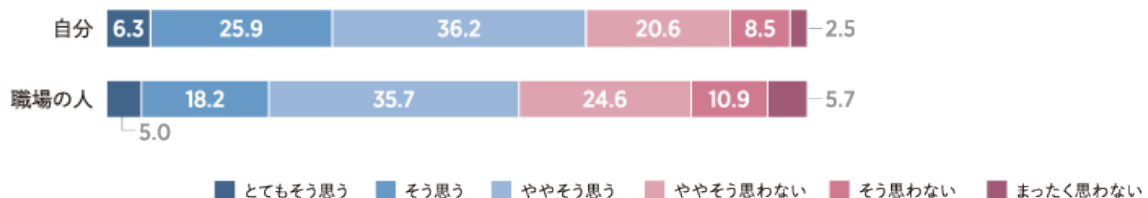
- **「仕事や職場に感情を持ち込むべきではない」と考え得る人は約7割（図表5）**
- ・ 「仕事や職場に感情を持ち込むべきではない」という考えについての賛否を尋ねたところ、約7割が「持ち込むべきではない」と回答した。一方で、自分の職場では「持ち込むべきではないと考えている人が多い」と思う人は約6割である。

図表5 仕事と感情についての意見

あなたは、「仕事や職場に感情を持ち込むべきではない」と思いますか。

あなたの職場では、「仕事や職場に、感情を持ち込むべきではないと考えている人が多い」と思いますか。

〈いずれも単一回答／n=826／％〉



※職務系統別の平均値

自分（営業系3.84、事務系4.09、技術系3.87） 営業系・事務系  $p<.01$ 、事務系・技術系  $p<.05$

職場の人（営業系3.46、事務系3.25、技術系3.34） 営業系・事務系  $p<.05$

※感情労働の程度別の平均値 自分（高群4.19、低群3.75） $p<.001$  職場の人（高群2.93、低群3.66） $p<.001$

2022年2月25日

- **感情表出（自分の感情を表にだすこと）に対する考え方には正反対の意見がある（図表6）**
  - ・ 図表5の「持ち込むべきではない」についての肯定と否定、それぞれの理由を見ると、持ち込み否定派が「成果を妨げる」「判断がぶれる」「組織がまとまらない」とするのに対し、持ち込み賛成派は「やる気や成果につながる」「理解し合うのに役立つ」「ストレスを防ぐ」「条件付きでOK」となっている。
 

⇒成果をあげること、組織がまとまることに対して、感情を持ち込むことがプラスに働くかマイナスに働くかについて、職務の特性や個人の考え方により、正反対の意見があることがうかがえる。

図表6 仕事と感情についての意見（理由）

「仕事や職場に感情を持ち込むべきではない」という意見について、回答の理由をお聞かせください。

〈自由記述回答より抜粋して分類〉

持ち込み否定派	成果を妨げる	感情が絡まないほうが物事を計画どおりに進められると思うから(20代/技術系)
		客観的、合理的な判断が求められる業務なので(40代/技術系)
		仕事は労働の対価として給与を得ているものであり、感情を持ち込むとパフォーマンスに差が出るから(30代/事務系)
	判断がぶれる	感情的になると、見えるものが見えなくなるのでやめている。周りはそうできていない人が多いから、自分もそうなると思えるものも取まらなくなると思うから(20代/事務系)
		業務上で最も大切なのは業績につながる結果である。そうしたなかでも、不確実性の大きい判断が求められる場合などには、気持ちや感情が判断基準になるケースがあって当然だと思うから(30代/事務系)
		個人の私情が職場に持ち込まれると公平な判断の欠如を招く可能性があるため。仕事は私的感情に左右されることなく、冷静かつ公平な判断の上でなされるべきものだと思うから(40代/事務系)
まとまらない	個人の感情よりも、組織の一員としてのやるべきことを優先させるべきだと思うから(30代/技術系)	
	感情よりも理性をもってやらないと、まとまらないのではないかと思う(40代/営業系)	
	職場は利害関係が一致しないので、感情を表現するとうまくいかない(40代/営業系)	
持ち込み賛成派	やる気や成果につながる	モチベーションを保つのに感情は必要。やらなければならない業務はこなしつつも、楽しいことや悲しいことがあればそれを表に出して共有することで、プラスにつながると思う(20代/営業系)
		感情のない仕事はただの作業でしかない。私たちの仕事はお客様を笑顔にする仕事であり、そのためには自分が楽しい気持ちでいないとできない(30代/事務系)
	理解し合うのに役立つ	時には人間らしさや、その人らしさを出さないと信頼されないとと思うから(30代/事務系)
		本音でぶつかり合うことで、相手の状況が分かったり、助け合うことができると思う(40代/営業系)
	防ぐ	自分の気持ちを無視しているとつぶれてしまう。また、時と場合によっては感情丸出しでぶつけた方がうまくいくこともあるから(30代/事務系)
		感情を抑えているとそれがストレスになるし、相手に自分を理解してもらうのも難しくなり関係性が築けない(20代/営業系)
OK条件付きで	ある程度の感情は、コミュニケーションをとる上でも大切なこと。しかし、感情的になりすぎたり、周りを不快にさせる感情は持ち込むべきではない(20代/営業系)	
	対顧客へは持ち込まない方がいいと思うが、社内の人には多少感情を持ち込む方が一致団結して仕事に取り組みやすいと思う(30代/営業系)	

2022年2月25日

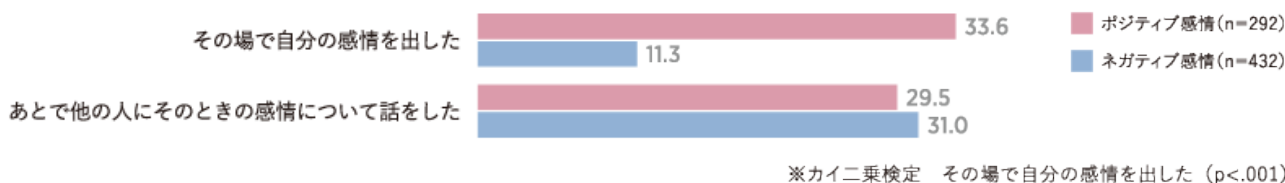
- **ネガティブ感情でも「感情を職場で伝えてよかった」8割以上（図表7・8・9）**
- ・ 図表2の「この1カ月で最も印象に残っている感情」について尋ねたところ、回答者のうち、「その場で自分の感情を出した」人の割合は、ポジティブな感情で33.6%、ネガティブな感情で11.3%、「あとで他の人にそのときの感情について話をした」は、ポジティブな感情29.5%、ネガティブな感情31.0%だった。
- ・ あとで伝えるのは、ポジティブな感情、ネガティブな感情共に約3割だが、その場での表出はポジティブ感情の方が有意に多い。
- ・ 「あとで他の人にそのときの感情について話をした」220名に「誰に話したか」について尋ねたところ、ポジティブな感情、ネガティブな感情共に、「職場の同僚」が6割以上と最も多い。次に多いのは、ポジティブな感情は「職場の上司」（37.2%）、ネガティブな感情は「家族・友人・知人」（39.6%）である。
- ・ 同じく、「この1カ月で最も印象に残っている感情」について「あとで社内の人に話した」人に尋ねたところ、「話してよかったと思う」人は、ポジティブな感情では100%、ネガティブな感情でも8割以上（83.5%）と、話してよかったという回答が圧倒的に多かった。

## 図表7 仕事の中に感じた感情を人に伝えたか

## 図表8 仕事の中に感じた感情を誰に伝えたか

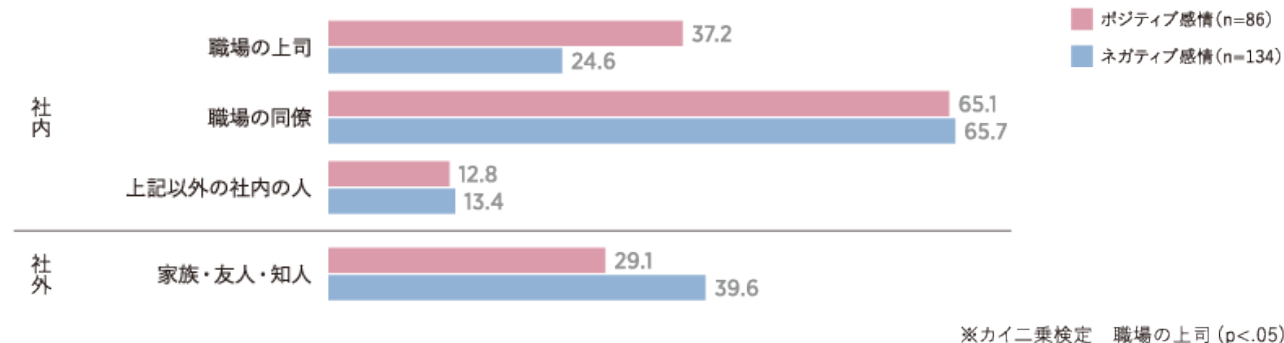
## 図表9 仕事の中に感情を伝えて良かったか

（ここ1カ月で最も印象に残っている感情を得たときのことについて）以下のことを行いましたか。〈複数回答／n=724／％〉



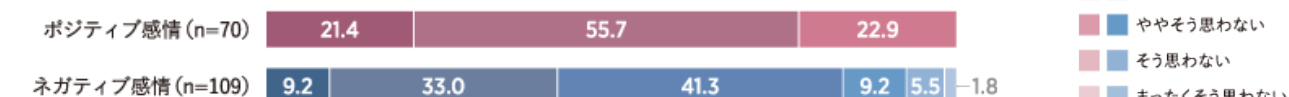
※前問で「あとで他の人にそのときの感情について話をした」と回答した人の結果

話をした相手は誰ですか。〈複数回答／n=220／％〉



※前問で「職場の上司」「職場の同僚」「上記以外の社内の人」と回答した人の結果

そのようにしてよかったと思いますか。〈単一回答／n=179／％〉



2022年2月25日

## ● 職場で感情をうまく伝えれば良い結果につながり得る（図表 10）

- 図表 10 は「職場の上司や同僚に、自分の気持ちや感情を隠さずに伝えたことで、良い結果につながったと思う経験」についての自由記述を抜粋したものだ。困ったときやつらいときに思い切って気持ちを伝えることで「周りが動いてくれた」「楽になった」、より良くしたいという気持ちを正直に伝えることで「仕事がうまく進むようになった」「自分の考えが変わった」との記述が多く見られた。

⇒職場で感情を伝えていくことは、賛否もあり場合による面もあるが、うまく伝えれば良い結果につながり得るといえるだろう。

図表 10 職場で感情を伝えてよかった経験

職場の上司や同僚に、自分の気持ちや感情を隠さずに伝えたことで、  
良い結果につながったと思う経験について、具体的に書いてください。（自由記述回答より抜粋して分類）

周りが動いてくれた	業務が多すぎて收拾がつかないときに上司に相談したら親身に聞いてくれて、組織改善を図ってくれた(20代/技術系)
	案件対応でしんどくなった際に、同僚や上司に素直に伝えたことで、周りの動きが変わって、働きやすくなった(30代/事務系)
	過去、心身共にキツかったときに、正直に話したらしっかり受け止め改善してくれた(40代/事務系)
	熱意が通じて組織の意思決定が覆った(30代/事務系)
楽になった	悩みや困っていることを打ち明けることで、気持ちが楽になった(30代/技術系)
	同僚も同じ経験をしていて、共感してもらえた。誰かに相談できると少し安心する(20代/技術系)
仕事がうまく進むようになった	上司にも正直に自分の意見、気持ちを伝えたことで仕事のやり方を変えることができ、仕事をスムーズに進めることができた(20代/技術系)
	チームミーティング内で考えていることを伝えることで、お互いの思考や行動が共有できたため、プロジェクトの推進が円滑になった(30代/技術系)
	自分の気持ちを感情論で話すのではなく、具体的な改善策を準備して話すことで、良い結果につながった(30代/事務系)
	相手が心をひらいてくれて、親密に仕事を進めることができるようになった(40代/技術系)
自分の考えが変わった	真面目に物事に取り組んでいるというイメージをもたれた(20代/営業系)
	1人で不安だった思いが、上司に話したことで考え方を学ぶことができた(20代/事務系)
	自分だけが感じているわけではないことが分かり冷静になることができた(20代/事務系)

### 3. 調査担当研究員

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所 研究員 佐藤 裕子

1990年にリクルート入社。法人向けのアセスメント系研修の企画・開発、Webラーニングコンテンツの企画・開発などに携わる。その後、公開型セミナー事業の企画・開発などを経て、2014年より現職。研修での学びを職場で活用すること（転移）に関する研究や、機関誌の企画・編集などに携わる。



### 4. 組織行動研究所 所長 古野庸一のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所 所長 古野 庸一

私たちの仕事の裏側には感情がある。ちょっとした同僚の言動に心が揺れる。自分が失敗したにもかかわらず、周りから助けられて、目頭が熱くなったり、あるいは、顧客の理不尽な要求に腹立たしさを感じたりする。そのような感情に向き合い、うまく活用できれば、個人も組織もより健全になる。ここでは感情を上手に取り扱うための5つの視点を提示したい。



2022年2月25日

1つめは「認知転換を行う」ことである。感情を動かされる経験には、トリガーになる出来事とそれに対する反応の間に、「認知のプロセス」が存在する。そのようなプロセスを考慮し、出来事と反応の間の認知を変えることで、感情をうまく取り扱うことができる。例えば、理不尽なことを言う乗客に対して、その乗客は初めて飛行機に乗る人であり、ナーバスになっていると認知を変える。それは、単に顧客満足につながるだけでなく、客室乗務員自身の心理的負担を軽減させることにもつながる。

2つめの視点は「ネガティブな感情を利用する」ことである。明日への不安があるから準備を行い、現状への不満があるから改善を試みようとする。ネガティブな感情に対して、その感情はどういう感情なのか、それはなぜ起こるのか、どうすればそれが収まるのか、さらに、自分は何を大切にしているのかというように、内省をすることで、よりよい精神状態をつくり、パフォーマンス向上にもつながる。

3つめの視点は、「自分の感情のクセをつかむ」ことである。ポジティブな感情に重きをおいて仕事に取り組むほうが自分のモチベーションが上がるのか、それともネガティブな感情に重きを置くのか。個人によって、あるいは場面によって、そのクセは変わるが、自分がどのようなクセを持っているのか知ることが、自分の感情の持ちよう仕事のパフォーマンスをつなげる鍵になる。

「認知転換を行う」「ネガティブな感情を利用する」「自分の感情のクセをつかむ」ことの前提として、自分の感情にきちんとしたラベルを貼れることが求められる。つまり、「感情粒度を高める」ことが必要になる。これが4つめの視点である。自分の今の感情をきめ細やかに客観視できることで、感情を理解することができ、内省を促進させ、他者と自分の感情に関するコミュニケーションを円滑にすることができる。

5つめの視点は、「居場所をデザインする」ことである。場所を変えることで、心地よさが変わり、仕事がかどる。ワーケーションやテレワークのように、自分が最も生産性を上げられる場所を選択することも居場所のデザインになる。

以上、働いている人の感情を取り扱う上での視点を提示した。最初の4つの視点が個人の話であり、5つめの視点が組織視点であるが、いずれもトレーニングによって改善できるという点で、経営として関与できる。しかしながら、これらを意識的に取り入れている会社は多くはないと思われる。神経科学やセンサー技術により、私たちの感情は科学的に把握できるようになってきた。感情の重要性についてあらためて考え、感情を科学的に扱うことが経営に求められているといえよう。



## 5. 調査概要

**調査目的** 仕事をしているときにどのような感情を抱いているか、感情の表出やコントロールについての現状や意識はどのようなものか、職場での感情への配慮が仕事のやる気や成果にどう関係するかなどを明らかにすること

**調査対象** 20～49歳の会社勤務正社員  
※一般社員のみ(管理職除く)  
※勤務先の従業員規模は300名以上  
※5歳刻みで均等になるように回収  
※性別は均等になるように回収  
※職種は接客・サービス、生産・技能を除く

**調査内容** 「ここ1カ月の工作中に、以下のような感情を、どのくらいの頻度で経験したか」「その感情について職場の人に話をしたか」「仕事や職場に感情を持ち込むべきではないと思うか」「職場の上司や同僚に、自分の気持ちや感情を隠さずに伝えたことで、良い結果につながったと思う経験」など

**調査方法** インターネット調査

**実施時期** 2021年12月10日(金)～2021年12月12日(日)

**有効回答数** 826名

**回答者の属性** 製造業34.0%、非製造業60.4%、その他5.6%  
従業員規模:300～499名16.2%、500～999名18.0%、1000～2999名20.9%、3000～4999名8.6%、5000～9999名9.8%、10000名～26.4%  
職務系統:営業系33.4%、事務系33.2%、技術系33.4%

### リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HRアナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEBサイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>