

第36回学会大会（同志社大学）シンポジウム
COVID-19から学んだこと：パンデミック下のコミュニケーション

企 画 芳賀 繁（社会安全研究所・立教大学名誉教授）

久保真人（同志社大学）

司 会 久保真人（同志社大学）

話題提供

感染リスク・ワクチン副反応リスクについてのコミュニケーション

吉川肇子（慶應義塾大学）

テレワーク支援技術と職場のコミュニケーション

深澤伸一（沖電気工業株式会社）

リモート採用面接の実際

柴田宏一（日本ユニシス株式会社）

指定討論 芳賀 繁（社会安全研究所・立教大学名誉教授）

日 時：2021年9月4日（土）15：30～17：30

会 場：オンライン開催

What did we learn about communication in the midst of the COVID-19 pandemic?

KUBO Makoto (Doshisha University)

KIKKAWA Toshiko (Keio University)

FUKASAWA Shinichi (Oki Electric Industry Co., Ltd.)

SHIBATA Kouichi (Nihon Unisys, Ltd.)

HAGA Shigeru (Research Institute for Social Safety/Rikkyo University)

■久保真人（同志社大学）：

はじめに

この2年間以上、世界は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の猛威にさらされてきた。「コロナ前」「コロナ後」「ウィズコロナ」、これらのキーワードが示すように、COVID-19の流行拡大により世界は一変してしまった感がある。

コロナ禍の中で私たちが経験した様々なこと、自粛、マスク生活、ソーシャルディスタンスなどは、今や私たちの生活の一部となりつつある。仕事においては、リモートワークが導入され、オンライン上のあの独特の空間に、最初は戸惑いながらも、徐々にツールとして活用できるようになってきた。また、緊急事態宣言という物々しいメッセージにも、人それぞれではあるが、対応の仕方を学んだように感じる。

COVID-19により引き起こされたパンデミックは社会にはかりしれないダメージを与えてきたが、同

時に私たちはそこから多くのことを学んできた（学ばざるをえなかった）ことは間違いない。特に、コミュニケーションの分野では、パンデミックのリスクを正しく伝えるメッセージとはどのようなものか、離れた相手とのコミュニケーションを効率化する手法はあるのか、リモート面接が就職活動を変えるのかなど、数多くのリサーチクエッションが生まれ、今後、産業・組織心理学分野の重要な研究テーマとして知見が蓄積されていくに違いない。

シンポジウムでは、「パンデミック下のコミュニケーション」の経験から私たちが何を学んだのかという問いに対して、3人の話題提供者の方々、それぞれの視点からお話しいただく。シンポジウムで交わされる議論を通じて、この2年間を振り返るとともに、今後の産業・組織心理学の課題について考えてみたい。

■吉川肇子（慶應義塾大学）：

感染リスク・ワクチン副反応リスクについてのコミュニケーション

感染リスクについてのコミュニケーションと、ワクチン副反応リスクについてのコミュニケーションについて述べる。

第1に、リスク認知行動の主要な知見の1つに、リスク認知には性差があることが知られており、男性のリスク認知の方が女性よりも低い。この傾向は白人男性に顕著である（「白人男性効果（white male effect）」という）。この事実が発見された1990年代には、生物学的な差異による説明が試みられたが、その後、保守的な政治的な態度（権威への信頼、反平等主義、リスク管理の意思決定への市民の関与の否定など）が、表面的には性差に見えている差異を説明することが明らかになった（Finucane et al., 2000）。リスク認知が低い人は、リスク回避行動をとらなくなる。今回のCOVID-19の事例でも、男性が女性に比べて感染予防行動をとらないことが複数報告されているが（たとえば、Aschwanden et al., 2020）、上述の男性のリスク認知の低さが影響しているだろう。

上記に関連して、演者が2021年8月に実施したCOVID-19に関するリスク認知の調査結果を紹介する（関西医科大学西垣悦代先生、国立感染症研究所重松美加先生、静岡大学鈴木清史先生との共同研究。結果は速報として紹介するもので、今後の分析によって、現在の考察が変化する可能性がある）。リスク認知のほとんどの項目で、男性よりも女性のリスク認知が高く、また、年代が高いほどリスク認知が高かった。個別の項目で30代が最もリスク認知が低い項目があったことと、高齢者でリスク認知が低い項目があったことを解釈すると、自分が普段行っていること（30代では通勤、高齢者では自宅付近での活動）に対してリスク認知が低いと解釈でき、認知的不協和によって解釈できるのではないかと考えている。ワクチン接種回数との関連では、ワクチンを2回接種した人が最もリスク認知が高く、未接種で接種する予定がない人が最もリスク認知が低かった。

以上の結果から、感染対策行動をとらない層への的を絞ったコミュニケーションが考えられるかもしれないが、演者はその考え方には否定的である。その理由は2つで、1つにはある層に絞ってコミュニケーションをすることは、スケープゴートを作って

攻撃していると解釈される可能性があるからである。またもう1つは、もし上述のように認知的不協和解消のメカニズムが働いているのであれば、自分の行っていることに関するリスク認知が低くなり、感染対策の不徹底が引き起こされているかもしれないのだから、その可能性をこそコミュニケーションすべきであると考えからである。

むしろ重要なことは、この状況が長引くにつれて、いわば「感染対策行動をやらない言い訳」が社会的に用意されていることであると演者は考えている。「感染対策をしていれば、〇〇しても大丈夫」という表現に端的に表されていると考えるが、その感染対策の具体的な内容は不明確なままである。状況の変化に応じて、「感染対策」がきちんとアップデートされているのかどうかについてのコミュニケーションが重要になると考える。

第2に、ワクチン副反応リスクのコミュニケーションについては、演者が数年にわたり実施してきたコミュニケーション手法に関する調査結果を紹介する（大阪大学附属病院奥野英雄先生、国立感染症研究所佐藤弘先生、新井智先生との共同研究）。これまでの主要な結果は以下の通りである：ワクチンの接種意図を上げるためには、対象者の自発的な思考が重要であること；接種率を上げるためには、利他的動機に訴えるよりも（社会防衛）、利己的動機（感染を防げる、重症化しない）に訴えるメッセージの方が効果的であること；一面呈示と両面呈示では、両面呈示が有効であることが知られているが、さらに両面呈示に反駁を加えたメッセージ（refutational two-sided message）が有効であること。いずれも、従来の社会心理学の研究の結果が、この分野にも応用可能で、かつ効果が確認されていることを示している。

3番目の研究については、2020年12月に実施した。ここでは架空の重篤な感染症ワクチンについての結果を紹介する（結果は速報として紹介するもので、今後の分析によって、現在の考察が変化する可能性がある）。副反応に対する心配、ワクチンへの安全性評価、未接種で発病した場合の予期的後悔などについて尋ねたところ、いずれも両面呈示に反駁を加えたメッセージが効果的であることが確認できた。

以上のように、COVID-19の状況に対して、心理学が貢献できることは多いと演者は考えている。さらに最後に、コミュニケーション技術だけではなく、信頼の重要性も改めて強調しておきたい。1918年の

インフルエンザのパンデミックを描いた「The Great Influenza」の著者は、あとがきの中で、信頼に関しては、次のように述べている (Barry, 2005)。すなわち、「権力を持つ人々は人々から信頼を持たれ続けなければならない。その方法は、何も歪曲しないこと、たいしたことではないようなふりをしないこと、人々を操作しようとしめないことである。」

引用文献

- Aschwanden, D., et al. (2020). Psychological and behavioural responses to Coronavirus Disease 2019 : *The role of personality*. *European Journal of Personality*. <https://doi.org/10.1002/per.2281>
- Barry, J. M. (2005). *The Great Influenza : The story of the deadliest pandemic in history*. NY : Penguin Books.
- Finucane, M. L. et al., (2000). Gender, race, and perceived risk : the 'white male' effect. *Health, Risk, & Society*, 2 (2), 159-172.

■深澤伸一 (沖電気工業株式会社) :

テレワーク支援技術と職場のコミュニケーション演者は、人間工学分野の研究者として通信機器メーカーの研究開発部門において、テレワークの実施を支援する技術の創出業務に10年余り関わってきた。21世紀に入ってから永らく伸び悩んできた日本のテレワーク普及率が、COVID-19というきっかけによりこのように急増することは正直言って予想外であったが、パンデミック発生以前から取り組んできたテレワークの本質的な課題の追求とその解決手段の例について、あらためて整理しお伝えしたい。テレワークの課題：何を失わせているのか COVID-19のパンデミック以前も以降も、テレワーカーを対象とした社会調査の多くにおいて、その上位課題には「コミュニケーション」が挙げられている (たとえば、内閣府, 2020)。この要因について、世間や一般紙では「対面と比べて遠隔のウェブ会議では伝わり難いから」という説がよく見聞きされるが、これは本当なのだろうか。実は、対面環境と遠隔環境でのコミュニケーションの効果を比較した社会心理学実験では、論理情報および感情情報ともに、遠隔コミュニケーションが対面コミュニケーションよりも情報伝達性で劣るという結果は認められてい

ない (杉谷, 2008 ; 有本, 2015 ; Fukasawa et al., 2019 ; Derks et al., 2008)。別の切り口として、Kraut et al. (1990) は現実のオフィスで対面対話がどのような状況で発生するのかについて、現場で100件超の対話の観察調査を行った。その結果、オフィスで実際に生じた対話の約9割が事前には計画されていない偶発的な状況 (たとえば廊下を歩いている時に偶然同僚を見かけた状況など) で発生していることがわかった。すなわち、同僚とのコミュニケーションの多くは、計画的な会議の場ではなく非計画的なオフィスの日常活動の中で行われているのである。

岡田ら (1993) はコミュニケーションに関する「協調の次元階層モデル」を提案し、良好なコミュニケーションが成立するためには、コミュニケーションの開始前に相手の「アウェアネス」(他者の日常的な活動状況——誰が周囲にいて、何が起きていて、誰と誰が話しているか等——)を知ること (Dourish et al., 1992) の情報が得られており、適切な状況で相手に話しかけられることが重要であると指摘している。しかし、従来の電話やウェブ会議システムではコミュニケーション以前のアウェアネスの伝達機能はサポートされておらず、たとえば繁忙作業状況や体調不良で寝込んでいる状況の相手に些末な用件の電話をかけたりして作業集中や休息を妨げてしまう (そのような状況下でかけられた不適切な電話がその後の良好な対話や関係につながらないことは明白であろう)。

こうして従来のテレワーク環境では、会議時以外の日常において相手のアウェアネス情報が得られず話しかけにくいことから、結果として対面 (同室) 環境と比較してコミュニケーションの頻度が減少してしまう (Waber et al., 2014)。そして、コミュニケーションの頻度が減少すると、コミュニケーションにより形成されていく同僚との関係性、すなわち共通基盤 (Clark, 1996) やチームのタスクを遂行するために必要な知識がメンバー間で共有されている状態である Shared Mental Model (大沼, 2017) の構築が困難になる。Shared Mental Modelの強さはメタ分析においてもチームパフォーマンスとの正の関係性が認められており (Dechurch et al., 2010)、Shared Mental Modelの構築が妨げられるということは組織の生産性が失われているとも言い換えられる。以上をまとめると、COVID-19のパンデミック

により広まったテレワークは、テレワーカー間のアウェアネスの伝達・共有の欠如により会議ではなく日常でのコミュニケーション頻度を低減させ、その帰結として組織の生産性を失わせている、という課題を社会に広くもたらしたのである。

解決手段の例：超臨場感テレワークシステム 演者らの研究グループは、今回のパンデミック発生以前から上記をテレワークの本質的な課題と捉え、それを解決する“超臨場感テレワークシステム”を開発して、オフィスワーカーのチームに実際の業務内で長期間使用させる実証実験を行ってきた（深澤ら、2017）。“超臨場感テレワークシステム”は遠隔地間での映像・音声データの常時通信によりアウェアネス情報の常時共有を可能にさせ、アウェアネスの把握とそれに続くコミュニケーション行動とを新しいユーザインタフェースによってシームレスにつなぐ機能を有する（同システム全体の詳細は金丸（2011）などを参照）。

分散拠点間でチームを構成する20～30名のオフィスワーカーが日常業務内で“超臨場感テレワークシステム”を条件を変えて数ヵ月間使用する実証評価を3種類実施した。3種類の実証評価の結果、伝達するアウェアネス情報が豊かになる条件ほどテレワークシステムの利用によりコミュニケーション通話頻度が有意に増加していくこと、同僚間のつながりは従来のテレワーク環境では棄損されるがテレワークシステムの利用により逆につながりが醸成されること、さらに、その醸成は特に従来のテレワークで失われがちであったインフォーマル・コミュニケーションに基づくつながりであることが示された（深澤ら、2017）。

展望：アフターコロナの職場コミュニケーション 今後パンデミックが収束しても、この機会にテレワークを経験した多くの人々はテレワーク継続への志向を止めることはない。アフターコロナの働き方は、週の中でテレワーク日と出勤勤務日の双方をバランスよく取る「ハイブリッドワーク」が主流となっていくであろう。その場合、出社した際に誰同士が対面（同室）環境になるべきかの観点で誰がいつ出社すべきかを提案する、すなわちShared Mental Modelや社会ネットワークなどの組織状態の簡便な計測、継続したモニタリング、制御と最適化を行えるようなICTシステムが、アフターコロナ社会に求められる次のコミュニケーションシステムになると

演者は考えている。

引用文献

- 内閣府（2020）第2回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査。
- 杉谷陽子（2008）電子メディアによる情報伝達の研究：コミュニケーションにおける非言語的手がかりの役割。一橋大学博士論文。
- 有本泰子（2015）コミュニケーション場面におけるリアルな感情表出の分析。日本音響学会2015年秋季研究発表会講演論文集、1317-1320。
- Fukasawa, S., Akatsu, H., Taguchi, W., Nihei, F., & Nakano, Y. (2019) Presenting low-accuracy information of emotion recognition enhances human awareness performance, *Proceedings of HCHI '19*, LNCS, 11569, 415-424.
- Derks, D., Fischer, A. H., & Bos, A. E. R. (2008) The role of emotion in computer-mediated communication: A review, *Computers in Human Behavior*, 24 (3), 766-785.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990) Informal communication in organizations: Form, function, and technology, *People's Reactions to Technology*, Oskamp, S., Spacapan, S. (Eds), Sage Publications, 145-199.
- 岡田謙一・松下温（1993）協調の次元階層モデルとグループウェアへの適用。情報処理学会研究報告、GN, 4, 87-94.
- Dourish, P., & Bly, S. (1992) Portholes: Supporting awareness in a distributed work group, *Proceedings of CHI '92*, 541-547.
- Waber, B., Magnolfi, J., & Greg, L. (2014) Workspaces that move people, *Harvard Business Review*, October 2014.
- Clark, H. H. (1996) *Using language*, Cambridge University Press.
- 大沼沙樹（2017）チーム・メンタルモデルが組織成果に及ぼす影響：対面コミュニケーション。他部門のメンバーが持つ知識に着目して。日本経営学会誌、38、29-41。
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010) Measuring shared team mental models: A meta-

analysis, *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, 14 (1), 1-14.

深澤伸一・山根大明・山口徳郎・立澤茂 (2017) 超臨場感テレワークシステムの実証評価, OKIテクニカルレビュー, 84 (1), 36-39.

金丸利文 (2011) テレワークシステム, 映像情報メディア学会誌, 65 (5), 615-619.

■柴田宏一 (日本ユニシス株式会社) :

リモート採用面接の実際

当社は1958年に創立し、企業や官公庁・自治体、公共機関向けに、各種情報システムサービスを中心としたサービスを提供するB to Bの会社であり、社員数は連結で7,913名である (2021年3月31日)。

事業概要としては、当社は長年、顧客のシステムを開発・提供するシステムインテグレーションをコア事業としていた。一方で、近年VUCA時代とも言われるように環境変化が激しさを増す中で、社会課題解決に向けた事業開発やビジネスエコシステム領域における新たなビジネスモデルの創出に積極的に取り組んでいる。そうしたなか、採用活動においても、新しい領域にチャレンジしていけるマインドと資質を持ち合わせた人財を求めている。

今回のテーマである「リモート採用面接」の背景として、当社では2016年以降、働き方改革の一環としてリモートワークを推進してきており、2018年には、テレワーク先駆者百選の総務大臣賞を受賞している。そうした取り組みのうえで、昨年から新型コロナ対応を通じて比較的スムーズに全社リモートワークに移行しており、現在も社員の約80%がリモートワークを実施している。また、日々の会議は原則オンラインで実施しており、社員向け研修や採用活動等もオンラインがニューノーマルとなっている。

こうした状況のもと、昨年度からリモート採用面接を実施してきた中で我々が感じてきたリモート採用面接の特徴について、企業にとって/応募者にとってのメリット、課題という視点で整理してみた。まず、企業にとってのメリットとしては、対面面接に比べて場所の確保・移動が伴わないことによって、スケジュール調整がしやすいこと、また、当社採用業務は基本的にシステム化されているが、対面面接に比べて、システム上の運用業務との親和性が高いことが挙げられる。さらに、面接時の話の内容に集

中しやすい。これは、対面だと、身振り手振りを含めた内容以外のところに気を取られがちであるが、リモート面接ではより言語情報や話の流れに集中しやすいという点に起因する。また、移動を伴わないため採用担当者の身体的な負担・ストレスが少ない。こうしたメリットは応募者側も基本的に同様で、企業、応募者双方が以上のような利点を受用できることが、面接時のコミュニケーションにおいてもポジティブに作用しているように思われる。

一方で課題としては、応募者の雰囲気など非言語情報が、対面に比べて伝わりにくいことが挙げられる。また、採用面接は応募者の見極めであると同時に、採用したい人財との関係構築を図る機会でもあるが、画面越しだとつながりや温度感の通い合いを感じにくく、社風、会社の雰囲気等も伝えにくい側面がある。一方、応募者目線で見た場合も、自身のヒューマンスキル・個性等をモニター越しではアピールしにくい状況が想定されるとともに、関係性の築きにくさについても企業側と同様に課題点であるものと感じている。

次に、リモート面接と対面面接をプロセスの視点から整理してみた。具体的には、開始前、応募者理解、相互理解、評価、クロージング、終了後という一連の流れを通じて、応募者との関係構築という視点においては、どちらかと言うと対面面接が優位、という評価をしている。また、対面面接の場合は、面接の前後、開始前、終了後という場面でのさり気ないやり取りの中で、応募者の素の部分やコミュニケーション力が如実に感じられたりする部分もあり、対面面接におけるプラスαの価値であるものと捉えている。

さらに、「選考時の評価」という視点でリモート面接と対面面接を比較してみた。現時点では実際のデータを採取しているわけではないため、あくまで感覚的な考察になるが、リモート面接だと、じっくり話の内容に耳を傾けながら、応募者の専門性や論理的思考力等を見極めていく上ではアドバンテージがあるのではないかとと思われる。反面、「会社理念への共感度」や「社風へのマッチ度」、「コミュニケーション力」、「行動特性」などについては、相対的に判断が難しい部分があり、こうした項目の評価をいかに補完していくかが課題であると感じている。

最後に今後に向けた取り組みの方向性としては、まずはリモート面接と対面面接の効果をしっかり仮

説検証していく必要があると考えている。具体的には、2年前まで対面面接を経て入社した新卒社員と、この2年間、リモート面接で入社した社員について、入社後のパフォーマンスや定着率をモニタリングしながら、リモートと対面のハイブリッドという選択肢を含めてプロセス全体の再設計をしていく。また、オンラインだと会社の雰囲気や伝わりにくい状況がある中で、採用ホームページのようないわゆるオウンドメディアを充実させていくことも不可欠ではないかと考えている。

中長期的な視点では、オンライン化によって、従来以上にAIなどを含めたHRテックを活用しやすくなっていくことも想定され、本格的な活用を視野に入れていく必要がある。また、リモートワーク時代で仕事の仕方自体が大きく変わっていく中で、採用活動において求められる人財要件についても見直しが必要になっていくものと考えている。

■芳賀繁（社会安全研究所・立教大学名誉教授）： 指定討論

本シンポジウムではパンデミック下のコミュニケーションについて、産業・組織心理学に関連の深いトピックに焦点を当てて、3人の話題提供者に論じてもらった。

一人目の吉川先生は、まさにパンデミック下に集めた豊富なデータに基づいてCovid-19の感染リスクとワクチンの副反応リスクの認知、感染予防行動の実行度などを、性別、年代別、ワクチン接種の有無別に比較し、その差異が生じる理由を考察した。その上で、感染予防行動に関するリスクコミュニケーションを、予防行動に消極的な層をターゲットにして行うことを批判した。また、ワクチン接種に関しては心理学が蓄積したコミュニケーションに関する知見が役立つことを示唆した。

演者は飲酒、旅行、野外フェスなどの感染リスク行動が個人にとってベネフィットになるので、リスク認知とベネフィット認知の両面に働きかける必要があるのではないかと質問したが、吉川先生の考えでは「感染対策行動をやらない言い訳」が社会的に用意されていることの方が問題との返答だった。リスク行動の主観的ベネフィットが同じでも、それを行うことを妨げる主観的ハードルが、「○○すれば大丈夫」というような「言い訳」によって引き下げ

られてしまうということだろうと理解した。

二人目の深澤先生は、遠隔会議での伝わり難さによってコミュニケーションの効果が損なわれるという通説を否定し、遠隔でも論理情報の伝達も感情情報の伝達も意外とうまくできていることをデータで示した。そして、損なわれているのは日常的なコミュニケーションによって形成されてきた共通基盤やShared Mental Modelの構築機会であるとし、それを可能とする超臨場感テレワークシステムを提案した。さらに、アフターコロナの職場コミュニケーションに求められる要素として、テレワークと出社勤務の組み合わせの最適化と評価があると論じた。

演者は、職場での雑談などインフォーマル・コミュニケーションが心理的安全性を高め、生産性や安全性によい効果をもたらすと考えているが、常時接続のテレワークシステムでは仕事以外の話をすることが抑制されるのではないかと推察する。対面であれば会議や打合せの前後や、喫煙所、給湯室などで雑談が行われることが多いので、筆者はそれを補償するために「リモートフィーカ」を推奨したい。フィーカとはスウェーデンなどの職場で行われているコーヒブレイクの習慣である。

三人目の柴田先生は日本ユニシスにおけるリモートによる採用面接の経験から、対面とリモートを比較し、前者は応募者との関係構築や、応募者の素顔やコミュニケーション力を見極めるのに優位であり、後者は応募者の専門性や論理的思考力等を見極めていく点で優位であるとした。

演者は、日本ユニシスのような多くの社員がコンピュータを使って仕事をしていて、かつ既にリモートワークが広く行われている会社の採用面接ならば、リモート面接を受けるために必要なコンピュータスキルを持っている応募者の中から選抜すれば良いが、そうでない会社、たとえば生産現場や接客現場を持つ企業にとっては、まだまだリモート面接だけで採用を行うのは難しいという印象を持った。将来的にVRやマルチヴァースの技術が進歩することで解決可能な問題もあるかもしれないが、

シンポジウム全体として、パンデミック下のコミュニケーションを産業・組織心理学の視点から考える上で多くの知見と示唆を学ぶことができた。3人の話題提供者に感謝する。