



COVID-19 流行下におけるリモートワーク : その背景と効果

江夏, 幾多郎

(Citation)

国民経済雑誌, 223(5):71-88

(Issue Date)

2021-05-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0042464>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0042464>



国民経済雑誌

COVID-19 流行下におけるリモートワーク：
その背景と効果

江 夏 幾 多 郎

国民経済雑誌 第223巻 第5号 抜刷

2021年5月

神戸大学経済経営学会

COVID-19 流行下におけるリモートワーク： その背景と効果

江 夏 幾 多 郎^a

日本におけるリモートワーク普及は、COVID-19 流行によって急速に進んだものの、他の先進諸国と比べると、そのペースは緩やかである。本論文では、COVID-19 流行下でどのような就労者がリモートワークを利用する傾向にあるか、そしてリモートワークの利用が就労者の心理や行動にどう影響するかについて検討する。分析の結果、企業の COVID-19 対策、就労者のオンラインツールへの慣れ、往復通勤時間、過去のリモートワーク経験が、COVID-19 流行下でのリモートワーク利用を促すことが示された。次に、COVID-19 流行下でのリモートワーク日数は、その後の就労者の就労時間の減少をもたらすものの、孤立感、仕事エンゲージメント、変化の創出といった、彼らの心理や行動には特段の影響をもたらさない。就労者の心理や行動は、企業の長期的視野に立った COVID-19 対策、職務における自律性・裁量性、就労者自身の将来目標、自己効力感、エンプロイヤビリティなどによってより肯定的なものとなる。

キーワード COVID-19, リモートワーク, 就労時間, 心理的特性,
行動的特性

1 は じ め に

COVID-19 の流行は、働き方の変化にも大きな影響を及ぼしている。特に、多くの就労者がリモートワーク（以下、RW）、特に在宅勤務を初めて経験することになった。その多くが、時々である場合を含め、今日も RW を継続している¹⁾。しかし、著者たちによる過去の調査（江夏他, 2020a, 2020b, 2020c）、さらには同時期に公表された他の調査結果（例えば大久保・NIRA 総合研究開発機構, 2020a, 2020b; パーソル総合研究所, 2020a, 2020b）にあるように、RW 従事者は就労者全体の 4 分の 1 程度と、依然として少数派である。

海外の動向に目を配ると、例えば EU では、COVID-19 流行前の RW 導入率は10%代前半と、日本と比べて普及する傾向にあった（Milasi et al., 2020²⁾）。その上、COVID-19 流行に

a 神戸大学経済経営研究所, enatsu@rieb.kobe-u.ac.jp

3)
に伴い、40%以上の就労者が少なくとも部分的に RW を実施する (Eurofound, 2020) など、RW 普及の流れは日本と比べて強い。米国においても、労働省労働統計局 (Bureau of Labor Statistics) のデータに依拠したピュー・リサーチ・センターのレポート (Desilver, 2020) によると、2019年時点で RW を利用する就労者は約 7% にとどまっていた。それが、COVID-19 流行に伴い2020年5月には約35%の普及率となり、「揺り戻し」を経た8月に至っても25%の水準を維持している (Bureau of Labor Statistics, 2020)。

RW の是非については、長きにわたって学術的～実務的な観点から論じられてきた。諸外国と比べて日本においては、RW はあまり普及せず、かつ否定的側面がクローズアップされる傾向にある。

そこで本論文では、COVID-19 流行下でどのような就労者がより多く RW に従事する傾向にあるか、そして RW への従事が就労者に何をもたらすかについて検討する。より具体的には、以下のようなリサーチ・クエスションの解明を目指す。

RQ 1: RW に多く従事する就労者にはどのような特徴があるか？

RQ 2: RW に従事することで就労者の労働時間がどう変化するか？

RQ 3: RW への従事は就労者の就労上の心理や行動とどう関係しているか？

2 先行研究

2.1 リモートワークの広まり

誰が RW を実施しやすいかについては、一定の偏りがあるようだ。例えば、高学歴であること (Giménez-Nadal et al., 2019; Pignini and Staffolani, 2019)、配偶者や親と同居していること (Bloom, et al., 2015) が、RW の実施可能性を高める要因として指摘されてきた。2019年、すなわち COVID-19 流行前の日本の就労者を分析対象とした Kawaguchi and Motegi (2020) によると、ルーティン業務、肉体労働、対人業務に従事する就労者は RW に従事する確率が低い。また、成果主義的な、あるいは上司部下間で合意された業務目標に基づく雇用管理は、就労者の RW の従事確率を高める。また、コンサルタントなど相対的に年収が高い職業に従事する就労者ほど RW の従事確率が高い。

COVID-19 流行下の米国企業を調査対象とした Bartik et al. (2020) によると、企業が RW を導入する程度は産業によって異なる。特に、教育や所得の水準が高い就労者が多くを占める産業ほど、RW が導入されやすい。こうした偏りは、COVID-19 流行以前になされた研究の知見とも一致する。教育や所得の水準が高い就労者を多く抱える企業ほど RW による生産性喪失を申告しにくい。また、一旦 RW を導入した企業の 3 分の 1 以上が、COVID-19 流行が収束した後も RW が定着するとみなしている。

2.2 リモートワークの有効性

RWの有効性を支持する研究と否定する研究の双方が長きにわたって生み出されてきたが、以下では、ここ数年で発表されたものを紹介する。

まず、肯定的な影響としては、ワークライフコンフリクトの低下や職務業績の向上 (Sherman, 2020)、さらには離職傾向の低下 (Bloom et al., 2015; Kröll and Nüesch, 2019) が挙げられる。就労者の心理面について言えば、職務満足 (Felstead and Henseke, 2017; Kröll and Nüesch, 2019; Sherman, 2020)、組織コミットメントや仕事関連のウェルビーイング (Felstead and Henseke, 2017)、公正感 (Lee and Kim, 2018) の向上が期待される。RWの導入によって、就労者の生活時間配分に関わる裁量性や実施可能性が高まる他、業務プロセスの見直しや透明化など、いわゆる「働き方改革」が進むのであろう。

Groen et al. (2018) は、働き方が柔軟化する中での統制 (コントロール) のあり方について議論している。RW環境下においては通常のトップダウン的でプロセス監視的な統制がより困難になり、就労者のアウトプットに着目した統制がより容易になる。実際、オランダのある金融機関に務める就労者を対象とした調査によると、RWを実施している就労者において、RWの利用度が高いほど、アウトプットに着目した統制が自らに対してなされていると知覚する傾向にあった。しかし、実際のRW利用実態とは別に、RWを所属企業から許可されること自体が、アウトプットに着目した統制がされていることへの就労者の知覚を弱める傾向にあった。

RWがもたらす否定的な影響を指摘する研究もある。種々の肯定的影響を指摘した Bloom et al. (2015) ではあるが、RW継続を希望しない就労者における、家庭環境や社会的孤立に起因するストレスも、同時に指摘している。同様に、RWの肯定的影響を指摘する Sherman (2020) も、就労者が同僚からの支援の低下を同時に知覚することを指摘している。また、RWにより、就労者の業務上の負荷や業務への没頭傾向の極大化の傾向が強まることも指摘されている (Felstead and Henseke, 2017)。この点は、RWが長時間労働の温床となることを推測させる。

これらの指摘は、既に述べたようなRW推進プロセスで目指されることの実現が不十分になりかねないこと、より具体的にはオンラインコミュニケーションや権限配分や業務の設計に十分な注意を払うべきことを意味する。RWにより業務プロセスの統制が行われなくなる傾向があることが先行研究によって指摘されているが、従業員の業務プロセスにおける様々な不具合を、彼らを雇用する組織が検出し、取り除くことが、従来以上に求められているといえよう。非対面の状況でも場を共有している感覚や相互信頼のための、メンバーの専門性や関心を互いに知り、助言を交換できるようなディスカッションボード、あるいは業務に直接関係しない集団性の形成そのものにも目的をおいたコミュニケーションの有効性も指

摘される (Breuer et al., 2020; Einola and Alvesson, 2019)。

これらの研究は、COVID-19 流行の前になされた調査であるが、COVID-19 が流行する現在の経営管理においても有益な示唆を含んでいると考えられる。Baert et al. (2020) によるオランダの就労者を対象とした調査によれば、COVID-19 流行下での RW 利用が生産性やワークライフバランスを向上させる傾向があり、調査協力者の多くが今後も RW を継続したいと回答している。もっとも、特に欧米の場合、感染リスク対策という面での RW 実施の緊要性が高いなど、働きやすさや効率性以外の要因が強く作用している可能性に留意すべきである。

2.3 なぜ日本の組織でリモートワークが敬遠されるか

すでに見たように、日本における就労者の RW 利用の比率は、先進国の中では必ずしも高くない。就労者の RW 利用にもっとも大きな影響を与えるのが、所属企業による導入の有無についての判断である。

企業が RW 導入をためらう理由としては、「情報通信機器の不足」「情報漏洩リスクへの対応」「依然として残る紙文化、印鑑文化」「社内の労務規定の不備」などといった具体的な理由のほかに、「適した業務がない」「組織内での理解や合意が取れない」「コミュニケーションに支障をきたす」といった曖昧な理由もある。これらの曖昧な理由の根底にあるのが、日本企業が今日に至るまで採用してきた、多分に日本企業に特有な、組織的な意思決定や調整（コーディネーション）のあり方である (Aoki, 1988; 加護野他, 1983; Nonaka and Takeuchi, 1995; 沼上, 2004; 沼上他, 2007)。

日本企業の多くでは、組織全体や各部門の方針、メンバー間での業務分担、各メンバーの業務内容の事前規定が曖昧になりがちである。それらの具体化は、実際の業務プロセスにおけるメンバー個人の判断、メンバー間の情報交換やすり合わせ、メンバーから上位者への具申を通じ、事後的になされることが多い。メンバー間での水平的なコーディネーション、さらには中間管理職による上位者やメンバーの巻き込みおよび仲介の円滑かつ的確な遂行は、意思決定や調整に関わる人々が埋め込まれた文脈に固有の粘着的な情報、さらには情報として体系化されていない雰囲気・規範・慣習を各メンバーが体得することで、機能的なものとなる。

日本の職場における「一人前」としての成長には、たんなる KSAs (知識、技術、能力) の取得のみならず、メンバーシップ (成員性) の獲得、別の言い方をすれば組織社会化という性質が多く含まれている。こういった組織のあり方を組織的に是としてきたことが、個別業務の内容や業務間の連携のあり方の定式化の遅れ、ひいては RW への消極的な姿勢を招いてきた可能性がある。そうした姿勢は、就労者自身のみならず、彼らの管理監督を担う者、

ひいては雇用する企業によって持たれるものである。つまり、彼らが身を置く職場や組織に関する要因（環境特性）、あるいは就労者の個人特性を考慮に入れずに RW 導入の是非を論じて、十分に意味のある結論には達しないだろう。

3 分析枠組み

3.1 データセット

本論文で分析対象とするのは、筆者を含む大学所属の研究者チームと株式会社リクルートワークス研究所の共同で2度にわたって行われた調査で得られたデータである。

4月調査は、4月14日から16日の間に実施された。この調査の集計・分析により、COVID-19の拡大に伴う、就労者を取り巻く仕事・生活環境の変化、就労者と企業の対応、就労者の心理・行動とそれらの規定要因が明らかにされた（江夏他，2020a; 2020b）。7月調査は、「感染再拡大」の傾向が顕著になってきた7月31日から8月3日に行われた。4月調査で着目した様々な要因が、緊急事態宣言の発令・解除を経てどのように変化したかを捉えることを目的としている。さらに、4月調査終了時点からの COVID-19 に関わる環境変化を鑑みて、調査項目の追加・修正を行なっている。

分析対象は、20～50歳代の日本の就労者で、株式会社インテージに登録するモニタに回答を依頼した。4月調査では、性別と世代（10歳刻み）が日本の労働力構成と同じになるような形でサンプルが集められ、最終的なサンプルサイズは4363名であった。7月調査では彼らに再度の回答を依頼し、3341名からの回答を得た（回答率76.58%）。4月調査と7月調査の間で離転職をした者、最小化行動等などによる不適切回答を疑われるものを除く、3073名を最終的な分析対象とする。一部の設問では明確な回答を拒否することができたため、重回帰分析の有効サンプルはこの数値を下回る。

3.2 被説明変数

RQ1に関連するRWの1週間あたりの日数については、4月調査の結果をもとに、2020年4月時点での実態に着目する。RW日数は、RQ2およびRQ3に関連する分析においては、説明変数となる。

RQ2に関連する就労時間の変化については、実時間に関する4月調査と7月調査の結果をもとに、2019年と比べた2020年5月時点の増減を変数化した。

RQ3に関連して、孤立感（「仕事をしていて、自分は一人ぼっちだと感じることもある」など3項目。合成変数の信頼性統計量は0.710）、仕事エンゲージメント（「仕事をしていると活力がみなぎるように感じる」など3項目。合成変数の信頼性統計量は0.857）、変化創出（「仕事上の新たな挑戦により、実際になんらかの成果を出した」など3項目。合成変数の信

表1 基本統計量

変数名	回答数	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 2019年リモートワーク日数	3073	.446	1.271								
2 2020年4月リモートワーク日数	3073	.840	1.666	.510**							
3 自宅環境_デバイスの共同利用	741	.142	.349	.102**	-.092*						
4 企業の COVID-19 対策	2604	2.899	.848	.023	.169**	-.033					
5 企業のポスト COVID-19 対策	2740	2.950	.838	.038*	.113**	-.022	.465**				
6 職務特性_自律裁量性	3073	3.159	.979	.067**	.160**	-.106**	.197**	.137**			
7 職務特性_成果水準の他者依存性	3073	2.841	1.046	-.008	.035	.053	.145**	.147**	.162**		
8 職務特性_業務プロセスの他者依存性	3073	3.235	1.005	-.060**	-.020	.017	.076**	.079**	.027	.288**	
9 職務特性_役割の明確性	3073	3.733	.913	-.003	.005	-.067	.073**	.027	.329**	.033	.108**
10 職務特性_成果基準の明確性	3073	2.913	.928	-.003	-.019	-.009	.019	.033	-.074**	-.156**	-.188**
11 気質_将来目標の明確さ	3073	2.957	.907	.061**	.079**	.044	.158**	.202**	.214**	.113**	.125**
12 気質_個人的信念の強固さ	3073	2.868	.937	-.010	.014	-.039	-.037	-.084**	.121**	-.038*	-.062**
13 心理的資本_自己効力感	3073	3.245	.934	.029	.064**	-.015	.138**	.132**	.261**	.075**	.109**
14 心理的資本_レジリエンス	3073	3.161	.974	.024	.067**	-.041	.171**	.178**	.266**	.052**	.060**
15 人的資本_エンプロイアビリティ	3073	3.214	.812	.039*	.084**	-.029	.206**	.180**	.297**	.143**	.154**
16 人的資本_オンラインツールリテラシー	3073	2.343	1.112	.089**	.224**	-.059	.224**	.183**	.202**	.140**	.072**
17 社会関係資本_ネットワーク	3073	1.933	.664	.086**	.076**	.017	.121**	.177**	.071**	.080**	.114**
18 就労時間の変化 (2019年→2020年5月)	3073	-.984	3.118	.003	-.040*	.022	-.020	-.015	-.047**	-.027	-.082**
19 孤立感	3027	2.798	.889	.012	.004	.019	-.065**	-.014	-.141**	.092**	.040*
20 仕事エンゲージメント	3073	2.903	.856	.026	.029	.039	.266**	.412**	.154**	.067**	.079**
21 変化の創出	3073	2.932	.712	.041*	.083**	.017	.209**	.358**	.225**	.183**	.134**
22 RW 対人関係有効性	599	2.449	.724	.124**	.070	.000	.050	.255**	.000	.041	-.049
23 RW 業務有効性	599	2.808	.752	.020	.094*	-.026	.143**	.256**	.102*	.039	.007

備考1: **は1%, *は5%水準で有意。

備考2: デモグラフィック要因と就業状況については、紙幅の都合のため、割愛した。

頼性統計量は0.835) については、7月調査の結果を利用した。

3.3 説明変数

RW 環境に関してまず着目したのが、RW 日数である。これに関し、RQ 1~2 の解明のために2019年時点の RW 日数に、RQ 3 の解明のために2020年4月時点の RW 日数に、それぞれ着目した。

就労者の職場環境に関し、まず、所属企業の COVID-19 対策に着目した。RQ 1 と RQ 2 の解明のため、4月調査の結果をもとに、目下の COVID-19 対策 (以下、「企業の COVID-19 対策」) に着目した。具体的には、「COVID-19 に対応するための専門の組織・チームの編成」など8項目の合成変数である。また、RQ 3 の解明のため、7月調査の結果をもとに、将来的・長期的な視点も交えた COVID-19 対策 (以下、「企業のポスト COVID-19 対策」)

(2項目の合成変数の信頼性統計量は0.662)に着目した。職務特性と同様に、4月調査の結果をもとに、COVID-19流行前の実態に着目した。

3.4 その他の変数

就労者のデモグラフィック要因に関する統制変数として、年齢、性別、最終学歴、家族構成(収入のある配偶者の有無、収入のない配偶者の有無、就学中の子女の有無)に着目した。また、就業状況に関する統制変数として、所属組織の業種、雇用形態、役職の有無、職種、就労時間、往復通勤時間に着目した。所属組織の業種と職種については「その他」を基準変数とした。

3.5 基本統計量

分析で用いる変数の平均値、標準偏差、および変数間の相関について、表1で示した。変数間の相関が極めて高い(例えば相関係数の絶対値が0.65以上)組み合わせがいくつかあるが、独立変数(および統制変数)として、同じ分析モデルに同時に投入されることはないため、多重共線性に関する大きな問題は生じないと思われる。紙幅の都合のため、統制変数に関する表記は割愛した。

4 分析結果

4.1 リモートワークの日数に影響する要因(RQ1)

就労者にとっての個人的あるいは状況的な要因がCOVID-19流行下でのリモートワーク従事日数にどう影響するかを確認する。分析結果を表2に示した。

まず、職場環境の影響について検討する。所属企業がCOVID-19対策に注力するほど、就労者はより多くRWに従事する。RWにはCOVID-19感染抑止という機能があることを踏まえると、この結果は自明であろう。職務特性について言えば、就労者の自律裁量性が高くなる、あるいは業務プロセスにおける他者依存の程度が低くなるにつれて、4月時点のRW従事日数が多くなる。同僚や上司との調整の必要性が小さい職務に対しては、企業もオンライン化を進めやすいのであろう。既にある職務システム全体や個別の職務内容を前提として上司部下間のやりとりを通じて設定される、職務遂行上の役割や成果基準の明確性については、RW日数に影響することはなかった。これらは実際の業務遂行の中で事後的に決定する面も多いため、RW導入の是非を判断する際の検討対象とはなりにくいのだろう。

次に、個人特性について言えば、就労者のオンラインツールリテラシーが高くなるにつれて、4月時点のRW従事日数が多くなる。こうした就労者は、RWにおける業務上の支障が生じにくく、所属企業によるRW利用の承認を得やすいのだろう。このことは、COVID-19

表2 リモートワーク日数に影響する要因

		B	標準誤差	
リモートワーク	日数_2019年	.866	.039	***
職場環境	企業の COVID-19 対策	.440	.068	***
	職務特性_自律裁量性	.242	.071	***
	職務特性_成果水準の他者依存性	-.054	.056	
	職務特性_業務プロセスの他者依存性	-.147	.064	*
	職務特性_役割の明確性	-.099	.072	
	職務特性_成果基準の明確性	-.073	.062	
個人特性	気質_将来目標の明確さ	-.082	.075	
	気質_個人的信念の強固さ	-.010	.059	
	心理的資本_自己効力感	.067	.076	
	心理的資本_レジリエンス	-.032	.072	
	人的資本_エンプロイヤビリティ	-.058	.090	
	人的資本_オンラインツールリテラシー	.288	.054	***
	社会関係資本_ネットワーク	-.017	.078	
サンプルサイズ			2589	
-2 対数尤度			3820.285	
擬似 R2 乗 (McFadden)			.212	

備考1：被説明変数は、2020年4月時点でのリモートワーク日数。

備考2：順序ロジット分析を実行。

備考3：***は0.1%、**は1%、*は5%、+は10%水準で有意。

備考4：閾値、デモグラフィック要因と就業状況については、紙幅の都合のため、割愛した。

流行といった全社会的な事態の中でも、就労者ごとでの個別判断が企業によって行われることを示唆している。ただし、企業による個別判断の基準としては、就労者の気質、心理的資本、社会関係資本、RW に直接関係しない人的資本は、含まれない。

4.2 リモートワーク日数が就労時間の変化に及ぼす影響 (RQ2)

COVID-19 が流行する中で、多くの就労者が RW に従事するようになった。では、COVID-19 流行下での RW 日数は、彼らの就労時間にどのような変化を与えるのだろうか。推計結果(表3)によると、2020年4月時点での RW 日数が多いほど、COVID-19 流行の前後で就労時間が短くなる傾向が観察された。

近年、RW が長時間労働の温床となっているという指摘が多くなされる。実際、本論文の分析サンプルにおいても、4月時点の RW 日数と5月時点の就労時間の間の正の相関関係が、統計的に有意な水準で確認された(5%水準)。

ただし、そうした指摘を鵜呑みにすべきではない。本研究に先行する調査研究の多くでは、

表3 リモートワーク日数が就労時間に及ぼす影響

		B	標準誤差	
リモートワーク	日数_2019年	-.082	.034	*
職場環境	企業の COVID-19 対策	-.060	.067	
	職務特性_自律裁量性	-.075	.065	
	職務特性_成果水準の他者依存性	-.051	.057	
	職務特性_業務プロセスの他者依存性	-.022	.062	
	職務特性_役割の明確性	-.078	.068	
	職務特性_成果基準の明確性	-.082	.060	
個人特性	気質_将来目標の明確さ	-.051	.073	
	気質_個人的信念の強固さ	-.075	.059	
	心理的資本_自己効力感	.083	.076	
	心理的資本_レジリエンス	-.153	.072	*
	人的資本_エンプロイヤビリティ	.092	.088	
	人的資本_オンラインツールリテラシー	-.024	.054	
	社会関係資本_ネットワーク	-.113	.082	
サンプルサイズ		2589		
R2 乗		.238		
調整済み R2 乗		.227		
F 値		21.530		

備考1：被説明変数は、2019年から2020年5月にかけて、就労時間の増減。

備考2：***は0.1%，**は1%，*は5%，+は10%水準で有意。

備考3：定数，デモグラフィック要因と就業状況については、紙幅の都合のため、割愛した。

就労者の個人特性、職務環境、所属企業属性など、RW以外の要因についての考慮、統制が十分に行われていない。また、「リモートワークの導入とともに勤務時間は長くなりましたか？」など、因果関係と相関関係の区別が不十分であるのみならず、因果性を回答者に推論させるように誘導しかねない質問がなされることもある。つまり、たとえRWと勤務時間の間に相関関係が見出されたとしても因果関係があるとは限らないのだが、本論文の分析結果はそのことを裏付けている。

4.3 リモートワーク日数が就労者に及ぼす影響（RQ3）

表4に見られるように、RW日数の大小が、それ単独で就労者の心理や行動に影響を及ぼすという傾向は観察されなかった。RW以上に就労者の心理や行動に影響するのは、就労者の職場環境や個人特性に関するものであった。

将来的・長期的な視点に立ってCOVID-19流行への経営上の対応を行なっている企業に所属する就労者ほど、仕事エンゲージメントが高いのみならず、仕事面での変化を創出する

表4 リモートワーク日数が就労者の心理や行動に及ぼす影響

被説明変数：		孤立感		仕事エンゲージメント			変化の創出			
		B	標準誤差		B	標準誤差	B	標準誤差		
リモートワーク	日数_2020年4月	.009	.010		-.016	.009	†	.003	.008	
職場環境	企業のポスト COVID-19 対策	.013	.019		.346	.017	***	.229	.016	***
	職務特性_自律裁量性	-.005	.019		.034	.017	*	.055	.015	***
	職務特性_成果水準の他者依存性	.070	.016	***	-.013	.014		.036	.013	**
	職務特性_業務プロセスの他者依存性	.034	.017	†	.018	.016		.015	.014	
	職務特性_役割の明確性	-.199	.019	***	.031	.017	†	-.030	.016	†
	職務特性_成果基準の明確性	-.079	.017	***	.027	.016	†	-.018	.014	
個人特性	気質_将来目標の明確さ	-.024	.021		.102	.019	***	.107	.017	***
	気質_個人的信念の強固さ	-.048	.017	**	-.045	.015	**	.028	.014	*
	心理的資本_自己効力感	.008	.022		.077	.019	***	.083	.018	***
	心理的資本_レジリエンス	-.130	.021	***	.038	.019	*	-.044	.017	**
	人的資本_エンプロイアビリティ	-.120	.026	***	.053	.023	*	.130	.021	***
	人的資本_オンラインツールリテラシー	.006	.015		-.005	.014		.031	.013	*
	社会関係資本_ネットワーク	-.018	.024		.076	.022	***	.035	.020	†
サンプルサイズ		2690		2722		2722				
R2 乗		.204		.277		.248				
調整済み R2 乗		.193		.267		.237				
F 値		18.373		27.773		23.900				

備考1：***は0.1%，**は1%，*は5%，†は10%水準で有意。

備考2：定数，デモグラフィック要因と就業状況については，紙幅の都合のため，割愛した。

傾向にある。職務における自律性・裁量性が高い，将来目標を明確に持つ，自己効力感が高い，あるいは，高いエンプロイアビリティを有する就労者についても，同様の傾向がある。また，レジリエンス傾向が強い，あるいは，高いエンプロイアビリティを有する就労者は，孤立感を持ちにくいだけでなく，仕事エンゲージメントを高める傾向がある。こうした状況要因や個人要因を有する就労者は，COVID-19 流行にも順応しやすいと言えるだろう。

就労者にとっての好ましきという面で相反する影響を及ぼす要因もある。例えば，レジリエンスが高い就労者ほど，孤立感を低く持ちつつも，仕事面での変化の創出をためらいがちである。こうした就労者は，仕事の進め方や捉え方をあえて変えなくても，COVID-19 流行という状況に適応できてしまうのかもしれない。また，周囲への同調を犠牲にしてまでも自分の信念を貫こうとする就労者ほど，孤立感のみならず，仕事エンゲージメントを低く持つ傾向がある。他者への心理的依存が少ないことが，職務状況そのものへの距離感にも繋がるのだろう。反面，周囲への同調を優先する就労者ほど孤立感を抱きやすいということは，現

在の職場の多くが人間関係上の希薄さとともにあることを含意している。

就労者本人のみならず彼らを雇用する企業にとっても望ましい心理や行動を培うため、様々な背景要因を組み合わせ「弱み」を補完する必要がある。

COVID-19 が流行する状況に適応している程度を示す就労者の就労上の心理や行動に対し、職場環境や個人特性に関する要因の多くが影響することが確認された。そこで以下では、RW に従事している就労者と従事していない就労者の間での、状況への適応を促す要因の違いについて検討したい（表5）。

まず、孤立感⁷⁾は、RW 従事者においては業務プロセスにおける他者依存性によって高まる反面、RW 非従事者においては成果水準における他者依存性によって高まる。現時点の就労者の RW への慣れを前提とした場合、RW への移行によって同僚との連携が取りにくくなるのかもしれない。また、昨今の職場では、概して同僚との連携が十分に取れる状況にない可能性がある。この場合、成果を出すために同僚との連携が求められる職務に従事する就労者ほど、現状の不十分さから孤立感を抱きやすくなる。ただし、RW に従事する状況では、上述のような就労者の不慣れから、同僚との連携が職務の成否を左右しないような状況でも孤立感が抱かれるの⁷⁾だろう。同様に、同僚との連携が十分に取れない状況では、自分の信念よりも周囲への同調を重んじる就労者ほど同僚との接触を重視し孤立感を抱きやすくなるが、RW に従事する状況では、自らの信念を優先する就労者も、そうでない就労者と同程度に同僚との接触を重視せざるをえないの⁷⁾だろう。

仕事エンゲージメントは、RW 非従事者のみににおいて、職務における自律性・裁量性によって高められる。このことも、現時点の RW 従事者の多くが RW に十分に慣れていないことにより、自律性・裁量性のメリットを活かしきれていないことを推測させる。自己効力感やエンプロイアビリティの「メリット」が RW 従事者において生じないことについても、同様の背景から理解できよう。自分の信念を優先する就労者ほど仕事エンゲージメントを感じにくい全体傾向についても、RW 従事者には表れなかった。全体傾向は、現在の日本の職場において自己の信念を貫くことの困難さを推測させるものであるが、RW という「非日常」においては、そうした困難さが周囲に同調しがちな就労者にも共有されることを物語っている。反面、RW 従事者のみににおいて、成果基準が不明確であることが仕事エンゲージメントを低める傾向が見出された。RW 状況に就労者が適応するためにこそ、彼らの職務上の成果について具体的にイメージできていることが必要となる。

変化の創出は、RW 非従事者のみににおいて、職務における自律性・裁量性によって高められる。このことも、現時点の RW 従事者の多くが RW に十分に慣れていないことにより、自律性・裁量性のメリットを活かしきれていないことを推測させる。また、他者次第で職務遂行の結果が左右する状況の中で仕事の進め方や捉え方を見直してゆかなければならないの

表5 リモートワークの有無に応じた職務影響や個人特性の影響の違い

【リモートワーク従事者】

被説明変数：		孤立感		仕事エンゲージメント			変化の創出	
		B	標準誤差	B	標準誤差		B	標準誤差
職場環境	企業のポスト COVID-19 対策	-.025	.041	.338	.036 ***		.212	.032 ***
	職務特性_自律裁量性	.034	.046	-.015	.040		.007	.036
	職務特性_成果水準の他者依存性	.041	.035	.004	.030		.029	.027
	職務特性_業務プロセスの他者依存性	.078	.037 *	.051	.032		.002	.029
	職務特性_役割の明確性	-.170	.044 ***	.029	.038		-.024	.034
	職務特性_成果基準の明確性	-.097	.036 **	.079	.031 *		-.015	.028
個人特性	気質_将来目標の明確さ	-.048	.045	.172	.039 ***		.151	.035 ***
	気質_個人的信念の強固さ	-.010	.037	-.019	.032		.092	.029 **
	心理的資本_自己効力感	-.011	.046	.031	.040		.125	.036 ***
	心理的資本_レジリエンス	-.141	.044 **	.062	.038		-.103	.035 **
	人的資本_エンプロイヤビリティ	-.152	.054 **	.017	.047		.131	.042 **
	人的資本_オンラインツールリテラシー	.002	.034	-.004	.030		.057	.027 *
	社会関係資本_ネットワーク	.005	.046	.100	.040 *		.052	.036
サンプルサイズ		663		673			673	
R2 乗		.228		.306			.272	
調整済み R2 乗		.184		.267			.231	
F 値		5.135		7.782			6.601	

備考 1：***は0.1%，**は1%，*は5%，†は10%水準で有意。

備考 2：定数，デモグラフィック要因と就業状況については，紙幅の都合のため，割愛した。

【リモートワーク非従事者】

被説明変数：		孤立感		仕事エンゲージメント			変化の創出	
		B	標準誤差	B	標準誤差		B	標準誤差
職場環境	企業のポスト COVID-19 対策	.028	.022	.348	.020 ***		.236	.018 ***
	職務特性_自律裁量性	-.014	.021	.044	.019 *		.062	.017 ***
	職務特性_成果水準の他者依存性	.080	.018 ***	-.016	.017		.039	.015 **
	職務特性_業務プロセスの他者依存性	.017	.020	.011	.018		.022	.016
	職務特性_役割の明確性	-.203	.022 ***	.032	.020		-.033	.018 †
	職務特性_成果基準の明確性	-.073	.020 ***	.009	.018		-.025	.016
個人特性	気質_将来目標の明確さ	-.020	.024	.085	.022 ***		.096	.020 ***
	気質_個人的信念の強固さ	-.057	.020 **	-.050	.018 **		.008	.016
	心理的資本_自己効力感	.016	.025	.085	.022 ***		.071	.020 ***
	心理的資本_レジリエンス	-.130	.024 ***	.035	.021		-.029	.019
	人的資本_エンプロイヤビリティ	-.112	.030 ***	.068	.027 *		.128	.024 ***
	人的資本_オンラインツールリテラシー	.006	.018	-.005	.016		.027	.014 †
	社会関係資本_ネットワーク	-.026	.029	.063	.026 *		.026	.024
サンプルサイズ		2027		2049			2049	
R2 乗		.207		.282			.250	
調整済み R2 乗		.192		.270			.237	
F 値		14.392		21.993			18.634	

備考 1：***は0.1%，**は1%，*は5%，†は10%水準で有意。

備考 2：定数，デモグラフィック要因と就業状況については，紙幅の都合のため，割愛した。

は、RW 従事者にとってこそより切実であると推察されるが、彼らにおいてこそ変化は創出されにくかった。このことも、多くの就労者にとっての RW の困難さ、不自然さを物語っていると言えよう。反面、自分の信念を優先する就労者ほど仕事面での変化を創出するという全体傾向は、RW 従事者のみにおいて見出された。このことは、就労者の強い信念は、ときと場合に応じて、職務遂行上の変革にも現状維持にも作用することがある、という可能性を示す。レジリエンスの低さが変化創出を促す傾向が RW 従事者のみに見出された点は、大きな変化に直面する彼らが「じっと我慢している場合ではない」といった状況把握を行っていることを推察させる。

これまでの分析から、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 に従事する日数そのものではなく、COVID-19 以前からの職務特性や個人特性、あるいは COVID-19 が流行する中でも所属企業が持つ経営上の視点の包括性、徹底性であった。このことは、組織開発や人材開発といった企業経営や人事管理における事柄に、COVID-19 流行以前から取り組めていた企業こそが、昨今のような状況においても、就労者と良好な関係を築き、活用できているということを示唆する。身も蓋もない結論かもしれないが、COVID-19 流行という突発的な事態に右往左往することの無意味さが改めて確認できた。

また、職務遂行過程における独立性を増すことで就労者が孤立感を抑制される、職務上の成果基準を明確にすることで就労者の仕事エンゲージメントが高まる、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、といった、RW 従事者に特有の傾向も見出された。このことは、RW 従事者に企業としてどのような支援を行うべきか、どのような就労者に RW に従事してもらうべきかを考える際のヒントとなろう。

5 本論文の含意

COVID-19 流行初期（2020年4月まで）の段階では、RW が「働き方の一つの選択肢」さらには「基本的な働き方」となった就労者も少なくないものの、その広がりは一時的であった。多くの就労者や彼らを雇用する企業が、「この仕事はリモートワークに向かない」、「リモートワークによって失われるものが多い」と考えている。彼らにとっての RW は、緊急事態で従来の働き方ができなくなった時の、使い勝手が悪い一時凌ぎの策なのである。

本論文の分析結果から明らかになるのは、RW の是非についての一般論は存在しないということである。確かにそれは、就労時間の短縮化には貢献する。ただし、就労の質的側面、特に業務遂行人間関係の円滑化、仕事エンゲージメントには特段の影響を及ぼさなかったのである。

RW 以上に就労者の心理や行動に影響するのは、COVID-19 が流行する状況への所属企業の対応、そして COVID-19 流行以前からの職務環境や個人特性であった。特に、COVID-19

流行収束後を見据えた経営上の対応を行なう、就労者の職務における自律性・裁量性を高めるといった組織管理は積極的に行うべきである。また、就労者個人において、自身の将来目標を明確に持つ、自己効力感が高い、高いエンプロイヤビリティを有する、あるいは、社内外に豊富なネットワークを有する、といったことを醸成するため、採用や育成を中心とした、積極的な人事管理が求められる。

多くの日本企業にとって、こういった指摘は耳が痛い話かもしれない。COVID-19 対応以外の上述の事柄については、「失われた30年」とも呼ばれる日本経済が長期的に停滞した平成期に、経営管理や人事管理における課題として指摘され続けたことである。

COVID-19 への感染リスクを避けるため、企業は従業員に対する RW の機会提供を、より積極的に行うべきであろう。しかし、企業経営という観点から見ると、それだけでは不十分である。COVID-19 対策の傍で、日本企業の経営管理や人事管理における「宿痼」とでもいうべき事柄を疎かにすべきではない。パンデミックという非常事態においては、長きにわたって培われ、企業経営を支えてきた職場の業務プロセスや従業員個人の特性の維持向上、あるいは更新のため、特別な配慮が求められる。こういう事態だからこそなかなか注意が行き届かないのであるが、それでもなおそこに注意を向けられるかどうか、就労者の働きやすさや働きがい、そして就労者や彼らを雇用する企業組織の成果を大きく左右しうることを、本論文の分析結果は含意している。

情報技術が進展する中、その最先端を取り込んだ RW 手法によって、あるいは組織一丸となってそうした手法を我が物にしようとするプロセスによって、オンライン上でのコミュニケーションの効率化や濃密化、オンラインとオフラインの補完性の確保は、必ずしも不可能なものではなくなってきている。しかし、そうした新たな取り組みに向かうための余裕や判断基準を、多くの日本企業やそこで働く就労者が持てずにいるようだ。COVID-19 流行に伴い急に脚光を浴びた RW ではあるが、日本全体の傾向としての就労者にとっての是非を断じるには、まだ時期尚早なのかもしれない。

注

- 1) 佐藤（2012）は RW（著作中ではテレワーク）について、労働空間（自宅～自宅外）と雇用形態（雇用型～非雇用型）という2つの軸に着目し、(1) 在宅勤務型（自宅・雇用型）、(2) モバイルワーク型（自宅外・雇用型）、(3) 在宅ワーク型（自宅・非雇用型）、(4) 自営モバイルワーク型（自宅外・非雇用型）、に区分している。本論文では、外出等での制限が少なくない COVID-19 流行下の雇用者に着目した分析を行っているため、検討対象の大半が(1)に該当すると考えられる。
- 2) 部分的な RW も含む。
- 3) 調査時期は2020年4月である。

- 4) 全体の就労時間における, RW 利用時間の比率。
- 5) RQ1 と RQ2 解明のためのモデルにおいては2019年時点の, RQ3 解明のためのモデルにおいては2020年4月時点のものに着目した。
- 6) 回答数, 平均値, 標準偏差についての情報は, 江夏他 (2020c) にある。
- 7) もっとも, RW 従事者における, 職務の結果における他者依存性の非標準化回帰係数は0.041であった。サンプルサイズがRW 非従事者と同等であった場合, 孤立感に対する他者依存性の影響は統計的に有意なものとなり, RW 非従事者と同様の結果になった可能性がある。

参 考 文 献

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press. (永易浩一訳『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房, 1992)
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., and Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *IZA Institute of Labor Economics Discussion Paper Series*, No. 13229.
- Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., and Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys. *Harvard Business School Working Paper*, No. w27422.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., and Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130, 165–218.
- Breuer, C., Hüffmeier J., Hibben F., Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73, 3–34.
- Bureau of Labor Statistics (2020). *The Economics Daily*, One-quarter of the employed teleworked in August 2020 because of COVID-19 pandemic. (<https://www.bls.gov/opub/ted/2020/one-quarter-of-the-employed-teleworked-in-august-2020-because-of-COVID-19-pandemic.htm>)
- Desilver, D. (2020). Before the coronavirus, telework was an optional benefit, mostly for the affluent few. (<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/03/20/before-the-coronavirus-telework-was-an-optional-benefit-mostly-for-the-affluent-few/>)
- Einola, K., and Alvesson, M. (2019). The making and unmaking of teams. *Human Relations*, 72, 1891–1919.
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union.
- Felstead, A., and Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32, 195–212.
- Giménez-Nadal, J. I., Molina, J. A., Velilla, J. (2019). Work time and well-being for workers at home: Evidence from the American time use survey. *International Journal of Manpower*, 41, 184–206.
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., and Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36, 727–735.

- Kawaguchi, D. and Motegi, H. (2020). Who can work from home? The Roles of Job Tasks and HRM Practices. *CREPE Discussion Paper*, University of Tokyo, No. 82.
- Kröll, C., and Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 1505-1525.
- Lee, D., and Kim, S. Y. (2018). A quasi-experimental examination of telework eligibility and participation in the U. S. federal government. *Review of Public Personnel Administration*, 38, 451-471.
- Milasi S, I González-Vázquez, and E Fernandez-Macias (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to.? *JRC Science for Policy Brief*, Joint Research Centre, European Commission.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996)
- Pigini, C., and Staffolani, S. (2019) Teleworkers in Italy: Who are they? Do they make more? *International Journal of Manpower*, 40, 265-285.
- Sherman, E. L. (2020). Discretionary remote working helps mothers without harming non-mothers: Evidence from a field experiment. *Management Science*, 66, 1351-1374.
- 江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行 (2020a). 「新型コロナウイルス感染症の流行への対応が、就労者の心理・行動に与える影響」Works Discussion Paper (リクルートワークス研究所) No. 31.
- 江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行 (2020b). 「新型コロナウイルス流行下で就労者や企業が経験する変化—デモグラフィック要因の影響」RIEB Discussion Paper Series (神戸大学経済経営研究所) (DP2020-J08).
- 江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行 (2020c). 「新型コロナウイルス流行下での就労者の生活・業務環境と心理・行動—4月調査と7月調査の比較を中心に」Works Discussion Paper (リクルートワークス研究所) No. 33.
- 大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構 (2020a). 「新型コロナウイルスの感染拡大がテレワークを活用した働き方、生活・意識などに及ぼす影響に関するアンケート調査結果に関する報告書」NIRA 総合研究開発機構.
- 大久保敏弘・NIRA 総合研究開発機構 (2020b). 「第2回テレワークに関する就業者実態調査報告書」NIRA 総合研究開発機構.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983). 『日米企業の経営比較』日本経済新聞社.
- 佐藤彰男 (2012). 『テレワーク—「未来型労働」の現実』岩波新書.
- 沼上幹 (2004). 『組織デザイン』日経文庫.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007). 『組織の〈重さ〉—日本的企業組織の再点検』日本経済新聞出版社.
- パーソル総合研究所 (2020a). 「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」パーソル総合研究所.
- パーソル総合研究所 (2020b). 「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急

調査（第二回調査）」パーソル総合研究所.