

## リモートワークの先行要因と結果

### —コロナ禍での自然実験による検討—

#### 概要

新型コロナウイルス感染症パンデミックによってリモートワークの導入が急速に進みました。リモートワーク導入を可能にした先行要因は何か？どのような結果を生んだのか？京都大学大学院人間・環境学研究科 堂前ひいな 修士課程学生（研究当時）、同大学 人と社会の未来研究院 中山真孝特定講師、同 内田由紀子教授らの研究グループはこの問いに答えるため、パンデミック直前の2020年3月を起点として1年ごとに3回のオンライン調査を行いました。調査は日本の様々な企業の従業員を対象として行い、リモートワークの導入の有無に加えて、所属組織の制度や社会関係、本人の心理傾向など多様な質問を行いました。3回の調査に継続して参加した367名について、業種や職階、居住地などの人口統計学的変数の影響を考慮した上で、リモートワークの先行要因と結果を分析しました。分析からは、成果主義的制度がある企業は、リモートワークを2021年3月時点で導入・継続している可能性が高いことがわかりました。さらに、この時点でリモートワークを導入していた企業の従業員は、1年後の2022年3月時点で個人の独立的心理傾向や組織コミットメントなどを高める一方で、孤立感の増加などの負の影響は（使用した質問項目の中では）見られませんでした。これらの証拠は、リモートワークがコロナ対策の一時的解決策としてだけでなく、日本の職場での組織改革や働き方改革の方策となる可能性を示唆しています。本研究成果は、2024年3月18日に英国の国際学術誌「*Humanities & Social Sciences Communications*」にオンライン掲載されました。

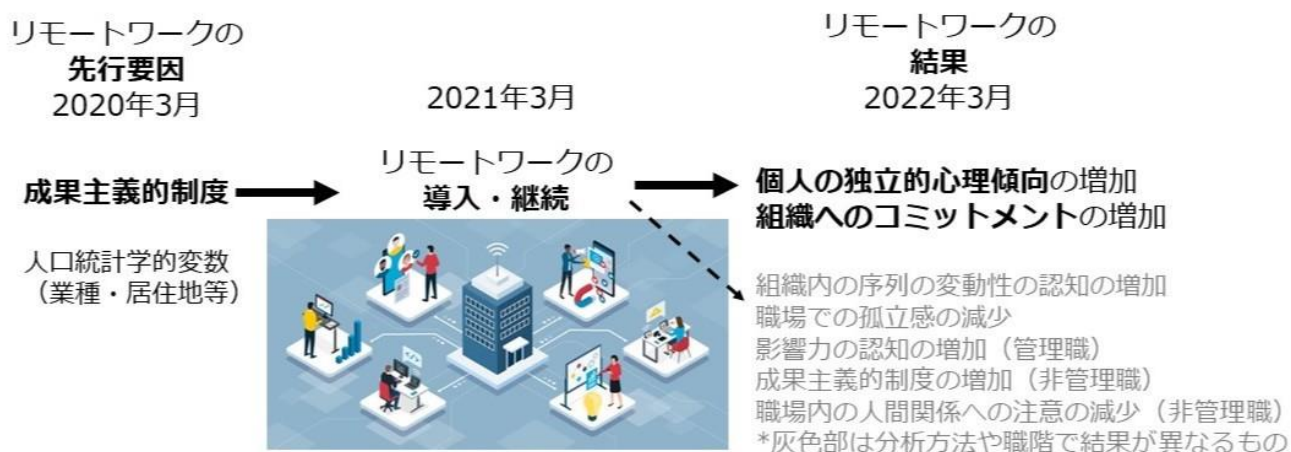


図 調査結果の概要

## 1. 背景

新型コロナウイルス感染症のパンデミックが発生して以来、世界中の多くの組織が従業員の健康と安全を優先し、リモートワーク（テレワーク）を導入しました。4年後の現在、多くの人々にとってリモートワークは「ニューノーマル」となり、パンデミックが終息した後も私たちの生活から消えることはありません。事実、一部の企業では、従業員がオフィスまたは自宅での柔軟な勤務形態を選べるハイブリッド型のリモートワークを採用しています。生産性や従業員のウェルビーイングを確保するためには、リモートワークを実施する上で何が有効であるか、またその結果として組織や従業員にどのような影響があるかを明確にすることが重要です。特に日本の組織では、日本の文化的文脈に配慮された方法でのリモートワークの理解が求められます。しかし、これまでのリモートワークに関する研究は主に西洋社会のデータに基づいており、それらの結果が日本の文脈にも適用できるかを実証的に明らかにした研究はほとんどありませんでした。そこで、パンデミック前に計画・実施していた日本の企業従業員対象の調査を元に追跡調査を行い、リモートワークの先行要因と結果について、日本の企業従業員での実証データを示すことを目的に研究を行いました。

これまでの日本の職場でのリモートワーク導入には、職場での社会・心理的要因が重要であることが議論されてきました。特に、日本の職場で伝統的に優勢である終身雇用と年功序列に基づく給与体系から派生した様々な社会関係のあり方（例：マイクロマネジメント）や心理傾向（例：職場内の人間関係への注意）がリモートワークと不適合を起す可能性が指摘されていました。これらと対比して比較的新しい、成果に基づく評価制度やそれから派生するような個人の独立性などはリモートワークと適合性が高いと考えられました。これらの議論(Iwashita, 2021; Ono, 2022)を元に、日本の職場や組織においてどのような制度・社会関係・個人の心理がリモートワーク導入の先行要因となり結果として現れるのかを調査しました。さらに、職場での孤立感などへの影響も合わせて調査することでリモートワーク導入の副作用も検討しました。

表 分析に用いた項目と分析結果

	先行要因	結果		先行要因	結果
<b>成果主義的制度</b>	↑?	↑ (非管理職)	<b>自身の影響力</b>	→	↑ (管理職)
年功序列的制度	→	→	自身の責任の大きさ	→	→
職場での警戒心	→	→	<b>組織へのコミットメント</b>	→	↑
<b>職場内の人間関係への注意</b>	→	↓ (非管理職)	<b>職場での孤立感</b>	→	↓?
<b>職場での独立的心理傾向</b>	→	↑	上司と部下の間での板挟み感	→	→
職場での協調的心理傾向	→	→	矢印はリモートワークへの影響（先行要因）とリモートワークからの影響（結果）の方向性を示す。		
家族的組織風土	→	→	?は分析手法によっては変化なしだったもの。		
結果主義的組織風土	→	→			
<b>組織の序列の変動性</b>	→	↑?	特定の職階のみ変化したものは () 内に示した。		

## 2. 研究手法・成果

日本のさまざまな企業で働く従業員を対象にパンデミック直前の2020年3月を起点として1年ごとに3回のオンライン調査を行いました。参加者は性別、年代（30代～50代）、職階ごとの参加者数が全て均等になるように募集されました。職階については、非管理職、中間管理職（係長・主任クラス）、上級中間管理職（課長・次長クラス）の参加者数が均等になるように募集されました。第1回調査では1248名が参加し、第3回調査まで継続して参加・妥当な回答を行い、同じ組織に所属していた367名を分析対象としました。

調査では多様な質問項目に回答してもらいました。そのうち、リモートワークの導入に関する質問項目に

加え、社会・心理学的変数として所属組織の制度や職場の社会関係、個人の心理傾向に関する項目を分析しました（表）。分析項目は、日本の職場で伝統的に優勢である終身雇用と年功序列に基づく給与体系から派生した様々な社会関係のあり方や心理傾向（例：職場内の人間関係への注意）に分類されるもの、それと対比して比較的新しい、成果主義的の制度やそれから派生するような社会関係・心理傾向に分類されるもの、組織コミットメントや職場での孤立感などリモートワークの結果として生じる可能性のあるもの、を含めました（表）。

リモートワークの先行要因の分析では、第1回調査の2020年3月時点での社会・心理学的変数が第2回調査の2021年3月時点でのリモートワークの導入・継続の有無（導入が全くないか、何かしら導入されているか）に影響しているかを検討しました。分析では、第1回調査時点でのリモートワークの導入の有無及び業種や居住地などの人口統計学的変数の影響を統計的に差し引いて検討することで、社会・心理学的変数のリモートワーク導入への因果的な影響を検討しました。このような分析により、成果主義的の制度があるほどリモートワークが導入・継続されやすいという結果が得られました（図・表）。この結果は、日本の職場で伝統的に行われてきたような、互いの仕事をモニターし上司がマイクロマネジメントを行いながら、仕事のプロセスを評価するような仕事の進め方や評価の仕方は、お互いの仕事の様子が分かりにくいリモートワークとは適合性が低いことを示唆しています。一方で、成果主義的の制度によって成果による評価を行うことが可能であれば、リモートワークを行っても相互の信頼関係や適正な評価を担保することが可能となり、リモートワークが上手く導入・継続できたと解釈できます。

リモートワークの結果の分析では、第2回調査の2021年3月時点でのリモートワークの導入・継続の有無が第3回調査の2022年3月時点での社会・心理学的変数に影響しているかを検討しました。分析では、第2回調査時点でのリモートワークの導入の有無に関係していた業種や居住地などの人口統計学的変数の影響（第1回調査による）を統計的に差し引いて検討することで、リモートワーク導入による因果的な影響を検討しました。分析では、逆確率重みづけ法という手法を用いることで人口統計学的変数の影響を差し引いて検討を行いました。その結果、リモートワークの導入・継続によって、「職場で常に自分自身の意見を持つようにしている」などの独立した心理傾向が増加し、「所属している会社/組織に愛着がある」などの組織へのコミットメントが増加していました。その他にも分析や職階によっては影響がみられたものもいくつかありました（表）。さらに、孤立感の増加などのリモートワークの副作用と考えられるような負の影響は、今回用いた質問項目の中では見られませんでした。むしろ孤立感は分析によっては減少傾向が見られました。リモートワークでは物理的に個々の従業員が離れて仕事をしますが、それによって心理的にも独立になる傾向があることがこの結果から示唆されます。また、そのことにより組織コミットメントが下がるのではなくむしろ上がることが結果からは示唆されます。リモートワークでの働き方が選択肢にある企業では、従業員は柔軟な働き方が可能となり、リモートワークが選べること自体が信頼の証であると従業員に受け取られることなどが組織コミットメントを増加させた理由として推測されます。

総合すると、これらの結果は、日本の企業においては比較的新しい、成果に基づく評価制度やそれから派生するような個人の独立性などがリモートワークと適合性が高いという仮説を支持する方向の結果であると言えます。これら証拠は、リモートワークはコロナ対策の一時的解決策としてだけでなく、日本の職場での組織改革や働き方改革の方策となる可能性を示唆しています。

### 3. 波及効果、今後の予定

リモートワークの影響や是非については多くの日本企業が注目し、議論が進んでいることですが、日本の職場の文脈で実証的にその因果効果を検討したのは本研究が初めてであると考えられます。ただし、本研究に

も以下のような限界があり、今後の検討が必要です。今回の調査では全て参加者の認識を尋ねている点は注意が必要です。例えば、成果主義的制度であれば、実際の制度に基づいてその成果主義の程度を評価したわけではなく、参加者の認識と実態が乖離している可能性もあります。また、幅広い項目にわたって質問を行うために、本来は多数の項目を用いて多面的に評価すべきものを、少ない項目数で評価しています。そのため「自身の影響力」などのそれぞれの社会・心理学的変数について一面的にしか評価できていない可能性があります。また、リモートワークの先行要因・結果として統計的に効果のみられたものを中心に挙げましたが、表に示した通り、効果が見られなかったものも多くありました。全体的には、成果に基づく評価制度やそれから派生するような個人の独立性などがリモートワークと適合性が高いという仮説を支持する方向の結果ではあるものの、その効果が実際にどの程度大きいかについては、より詳細な検討が必要です。これらの限界点がありながらも、本研究はリモートワークの活用方法について、実証的な証拠に基づいた議論の材料を提供するものです。

本研究は2024年3月18日に英国の国際学術誌「*Humanities & Social Sciences Communications*」にオンライン掲載されました。オープンアクセスですのでどなたでもご覧いただけます。

引用文献（論文本体の引用文献リストも参照してください）

Iwashita, H. (2021). The future of remote work in Japan: Covid-19's implications for international human resource management. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(4), 7-18.

Ono, H. (2022). Telework in a land of overwork: It's not that simple or is it? *The American Behavioral Scientist*, 000276422110660.

#### 4. 研究プロジェクトについて

本研究はJSPS 科研費 JP 20K03291 の助成を受けたものです。

##### <研究者のコメント>

本研究はコロナ禍以前から以後にかけて実施されましたが、感染症対策の意味合いが薄れた今だからこそリモートワークの効果的な活用方法に頭を抱える企業も多いのではないのでしょうか。良い、悪いの二面性で議論するのではなく、日本企業においてリモートワークが具体的に何を変化させうるのかに着目した本研究を通して、今後の日本企業での働き方を考える上での1つの示唆として貢献できれば光栄です。（堂前ひいな）

##### <論文タイトルと著者>

タイトル: Antecedents and consequences of telework during the COVID-19 pandemic: A natural experiment in Japan（新型コロナウイルス感染症によるパンデミック下でのテレワークの先行要因と結果：日本における自然実験）

著者：京都大学大学院・人間・環境学研究科・修士課程（研究当時）・堂前ひいな、京都大学・人と社会の未来研究院・特定講師・中山真孝、滋賀大学・経済学部・教授・竹村幸祐、京都大学大学院・人間・環境学研究科・博士課程・渡邊寧、University of Sussex・School of Psychology・Lecture・Gobel, Matthias S.、京都大学・人と社会の未来研究院・教授・内田由紀子

掲載誌：*Humanities & Social Sciences Communications* (DOI: 10.1057/s41599-024-02770-7)