

■受領No.1474

ニューノーマル時代の人事管理： テレワークおよび兼副業が公正感に与える影響

代表研究者

西村 孝史・西岡 由美

東京都立大学大学院経営学研究科 准教授

立正大学経営学部 教授



Human Resource Management in the New Normal Era: The effects of Telecommuting and Side Businesses on Organizational Justice

Principal Researcher

Takashi NISHIMURA, Yumi NISHIOKA,

Tokyo Metropolitan University Graduate School of Management Associate Professor

Rissho University Faculty of Business Administration Professor

本研究の成果は、現時点では以下の3つである。第1に、2時点の調査を用いてリモートワークが、働く人々のワークエンゲイジメントに与える影響を検討し、その研究が国内の査読雑誌に掲載されたこと。第2に、公正性とリモートワークとの関係性に関する研究を海外で学会発表したこと。第3に、雇用形態の違いに基づく比較対象の違いを検討した論文が学内紀要に掲載されたこと、の3点である。他にも本研究は現在も進行中の論文があり、それが公刊され次第、追加的に報告する予定である。

The results of this study are threefold at present. First, using a two-waves survey, the impact of remote work, which has spread during the COVID-19 in Japan, on work engagement of white-colour employees was examined and published in a peer-reviewed journal. Second, the relationship between fairness and remote work was presented at an international conference(online). Third, a paper examines whether the identification to their organization, job, and workplace depends on the employee type and the differences in a person whom employees compare. This study was published in an academic journal bulletin. There is an ongoing paper on this study, which will be additionally reported as soon as it is published.

1. 研究内容

現時点で成果となっている3つの研究について概要を報告する。

1.1 西村孝史・西岡由美(2021)「COVID-19 下での働き方の変化とワークエンゲイジメント」『産業・組織心理学研究』 35(1) 75-86.

1.1.1 問題意識と概要

本論文では、2 時点で取得したインターネット調査のデータを用いて、COVID-19 の感染拡大に伴うホワイトカラーの働き方の変化が、彼(彼女)

らのワークエンゲイジメント (以下、WE) にどのような影響を与えているのかを検討した。具体的には、第1に、仕事の要求度-資源モデルを念頭に業務の変化、職務自律性およびコミュニケーションといった仕事の要求度と仕事の資源に着目し、コロナ禍の WE の規定要因を定量的に分析した。第2に、サンプルを2 時点ともにテレワークが適用されている者と適用されていない者に分け、業務の変化、職務自律性、コミュニケーションといった要因が WE に与える影響の違いを明らかにした。

1.1.2 分析結果と考察

本論文の仮説のうち、仮説1a(コロナによる業務の変化は、WEに影響を与えない)および仮説1b(コロナによるコミュニケーションの減少は、WEを減少させる)は支持された。また、業務の変化と関連する仮説2(職務自律性がWEに与える正の影響は、業務の変化が大きいと強くなる)は、支持されなかった。仮説3(テレワーク適用者はWEが高い)は表1のModel3およびModel4の結果を見る限り支持された。テレワーク適用者にとって、コミュニケーションの減少はWEを低下させるという仮説4aは支持されたものの、Model5では、コミュニケーションの変化は、全体サンプルのModel4の係数よりも高いものの、有意確率は5%水準となり影響力が弱まる。仮説4b(テレワーク適用者にとって、職務自律性がWEに与える正の影響をコミュニケーションの増加は

強める)は支持されず、当初の仮説とは反対に符号が負であった。職務自律性とコミュニケーションとの交互作用項効果は認められるが、むしろコミュニケーションが低い時に職務自律性がWEに与える影響が大きくなる。職務自律性が高く、コミュニケーションが少ない時は、上司や同僚の意見に頼らずに業務を遂行する必要があり、高い職務自律性が確保されることでWEを高めるのであろう。

1.1.3 インプリケーション

本研究の学術的な貢献は、テレワーク下において仕事の資源に関して補完的機能を提示した点、また、コロナ禍においてテレワークの適用がWEを高めるためには継続性を考慮する必要があることを明らかにした点である。

表1 ワークエンゲイジメントを従属変数とした重回帰分析

変数名	全体サンプル								T1・T2共に テレワーク 適用		テレワーク 非適用		
	Model1 Step1		Model2 Step2		Model3 Step3		Model4 Step4		Model5		Model6		
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	
性別ダミー(男性=1)	-.10**	.06	-.10**	.06	-.10**	.06	-.10**	.06	-.01	.12	-.10*	.08	
年齢(実数)	.15**	.00	.13**	.00	.14**	.00	.14**	.00	.06	.01	.16**	.00	
学歴ダミー(大卒以上=1)	.01	.05	.01	.05	.01	.05	.00	.05	-.03	.11	.01	.07	
既婚ダミー(既婚=1)	.10**	.06	.09*	.06	.09*	.06	.09*	.06	.14*	.13	.08	.08	
子どもダミー(有=1)	.01	.06	.02	.06	.02	.06	.02	.06	-.08	.13	.06	.08	
正社員ダミー(正社員=1)	.05	.06	.02	.06	.01	.06	.01	.06	.06	.14	-.01	.07	
介護ダミー(有=1)	-.03	.11	-.02	.10	-.02	.10	-.02	.10	.03	.21	-.06	.14	
製造業ダミー(製造業=1)	.03	.06	.03	.06	.02	.06	.02	.06	.02	.11	.05	.09	
中小企業ダミー(300人未満=1)	.01	.05	-.02	.05	.00	.05	.00	.05	-.02	.11	.00	.07	
業務の変化			-.05	.05	-.05	.05	-.05*	.05	-.05	.10	-.04	.07	
コミュニケーションの変化			.11**	.04	.12**	.04	.13**	.04	.16*	.08	.08*	.06	
職務自律性			.18**	.03	.17**	.03	.17**	.03	.21**	.07	.16**	.04	
テレワーク適用ダミー(T1T2共に適用=1)					.07*	.06	.06*	.06					
自律性×業務の変化							.03	.05	.06	.11	-.02	.07	
自律性×コミュニケーションの変化							-.04	.04	-.14*	.10	.00	.06	
切片		2.87**	.02	2.87**	.02	2.87**	.02	2.87	.02	2.91**	.05	2.85**	.03
R ²		.04		.08		.08		.08		.08		.10	
Adjust R ²		.03		.07		.07		.07		.04		.08	
ΔR ²		.04		.04		.00		.00					
F値		5.44**		7.87**		7.62**		6.69**		1.80*		4.74**	
ΔF値		5.44**		14.57**		4.26*		.68					
N		1,129		1,129		1,129		1,129		299		618	

**p < .01, *p < .05, + p < .10

1.2 林祥平・西村孝史(2022)「働き方の限定性と多元的アイデンティフィケーション—人材ポートフォリオ論からの検討—」『経済経営研究』4, 1-24.

1.2.1 問題意識と概要

本研究では、人材ポートフォリオ論に基づいて多様な正社員の特徴である働き方の限定性(職

種・勤務地・労働時間)がアイデンティフィケーションに与える影響を検討した。企業内に複数の従業員タイプが存在する場合、自らの処遇を比較する対象も多様化する。しかし、これまでのところ、多様な正社員がそれぞれ組織内の何に一体感(アイデンティフィケーション:ID)を抱き、誰を比較対象としているのかに関する議論を実証的に明ら

かにした研究は限られている。本研究は、アイデンティフィケーションの対象を①企業(OID)、②職場(WID)や③仕事(JID)の3つに分け、無限定正社員を含めた多様な正社員はそれぞれどのアイデンティフィケーションが高いのかを明らかにし、各タイプの中でも誰と比較している場合にアイデンティフィケーションが高いのかを検討した。

1.2.2 分析結果と考察

データセットは、インターネット調査会社のモニター回答者から得られた1,017名の個人調査で

ある。無限定正社員を含めた分析の結果、無限定正社員は他の雇用形態と比較すると企業に対するアイデンティフィケーションスコアが高く、反対に、職種限定正社員は、全てのアイデンティフィケーションのスコアが負であった。また、雇用形態の限定性の組み合わせを見ると、勤務地&短時間の限定正社員のスコアが最も低く、反対に職種・勤務地・労働時間について全て限定されている正社員はアイデンティフィケーションのスコアがプラスであった。



図1 雇用形態の限定別にみた3つのアイデンティフィケーションのスコア

1.2.3 インプリケーション

本研究の理論的含意は3点ある。第1に、勤務地限定正社員あるいは短時間正社員は正のアイデンティフィケーションスコアを示していたが、職種限定正社員および職種&勤務地限定や短時間&勤務地限定を抱える従業員は、アイデンティフィケーションに対して負のスコアを示した。このことは雇用形態に応じてアイデンティフィケーションは異なるため、それぞれに適合的な人事施策を用いることが望ましいことを示唆する。第2に、どの雇用形態の従業員も総じて職場外の人を比較対象としたときにアイデンティフィケーションが高まる傾向を示した。企業内のアイデンティフィケーションの対象は身近なものから遠くのものまであり、身近なものから順にアイデンティフィケ

ーションしていく可能性を示した。第3に、無期パートに代表されるように無期転換ルール以降、様々なタイプの限定正社員が出現しており、無限定正社員とは異なる動機・仕事意識なども大きく異なる。これらの違いが、既存の理論枠組みとは異なる結果を生んだと言える。

1.3 Yumi Nishioka and Takashi Nishimura (2021). Impact of the Application Timing of the Human Resource Practices on Work Engagement under the COVID-19 Pandemic, *The 19th ILERA World Congress*, Lunds, Sweden(online).

1.3.1 問題意識と概要

本研究では、COVID-19のもとで3つの人事施策(テレワーク、時差勤務、短時間勤務)がワー

クエンゲージメント (WE) に与える影響を日本で収集した3波データを用いて検討した。具体的に本研究では、WE を従属変数とし、組織的公正 (OJ) を媒介変数として、HR 施策と WE との関係を分析した。特に、既存研究においてテレワークや時差勤務は、上司や同僚とのコミュニケーションの機会を減少させることが報告されている一方、テレワークが労働条件の改善につながり、OJ を高め満足度に影響を与えるとも考えられるからであり、COVID-19、もしくはポスト COVID-19 でテレワークの影響を検討することに意義があると言える。

1.3.2 分析結果と考察

WE を従属変数とした場合、OJ のうち相互作用的正のみのみが有意な影響を示し、H1-3 は支持されたが H1-1 と H1-2 は棄却された。OJ の3つの下位要素 (分配的公正; DJ, 手続的正; PJ, 相互作用的正; IJ) を従属変数としたモデルでは、COVID-19 より前にテレワークを適用した場合のみ3つの公正性に正の影響を与え、COVID-19 より前に時差勤務を適用した場合は PJ と IJ に負の影響を与えた。時差出勤は、3つの公正性には影響を与えなかったが、WE には時期に関係なく直接影響を与えることが示唆された。H2-1, H2-2, H2-3 はいずれもテレワークに関して部分的にしか支持されなかった。OJ の媒介 (H3) を調べるために、媒介検定をしたところ媒介効果は確認されず、H3 は支持されなかった。H4 (3つのHR 施策 (H4-1 テレワーク, H4-2 時差出勤, H4-3 短時間勤務) は、いずれも COVID-19 より前に適用した方が WE にプラスの効果がある) は H4-3 のみが支持され、H4-1 および H4-2 は支持されなかった。

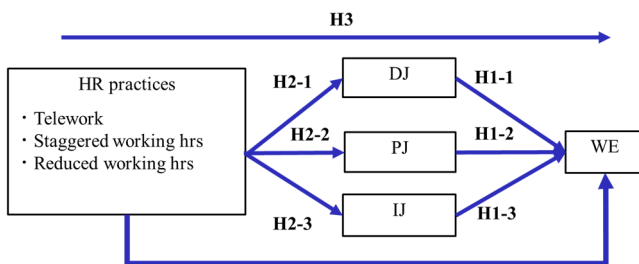
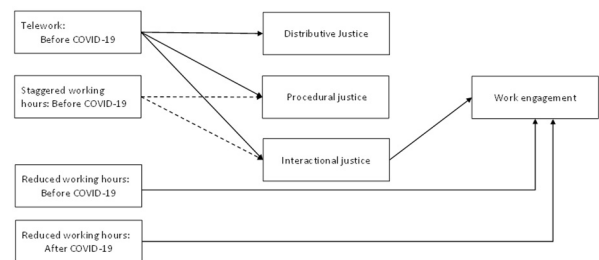


図2 分析枠組み

相互作用的正; IJ) を従属変数としたモデルでは、COVID-19 より前にテレワークを適用した場合のみ3つの公正性に正の影響を与え、COVID-19 より前に時差勤務を適用した場合は PJ と IJ に負の影響を与えた。時差出勤は、3つの公正性には影響を与えなかったが、WE には時期に関係なく直接影響を与えることが示唆された。H2-1, H2-2, H2-3 はいずれもテレワークに関して部分的にしか支持されなかった。OJ の媒介 (H3) を調べるために、媒介検定をしたところ媒介効果は確認されず、H3 は支持されなかった。H4 (3つのHR 施策 (H4-1 テレワーク, H4-2 時差出勤, H4-3 短時間勤務) は、いずれも COVID-19 より前に適用した方が WE にプラスの効果がある) は H4-3 のみが支持され、H4-1 および H4-2 は支持されなかった。



Note: The solid line shows the positive effect, and the dotted line shows the negative effect.
Figure 2. The relationship between practices, organizational justice, and work engagements

図3 分析結果

1.3.3 インプリケーション

これらの知見から導かれる理論的含意は、人事施策の連続性という視点と、即効性のある施策とそうでない施策が存在するという点である。テレワークは、テレワークの環境が整備され、上司がその場になくても評価ができるように制度が確立されている場合に機能する。一方、時差出勤は、もともと時差出勤をされている人は対応が変わらないのに対し、COVID-19 を機に時差出勤が適用されている人と自分 (COVID-19 前から時差出勤が適用されている人) を比較することで、組織に

おける公正感を低下させることが予想される。時短勤務は、COVID-19 以前でも COVID-19 中でも WE に直接的に貢献していた。

2. 発表 (研究成果の発表)

2.1 学会誌

西村孝史・西岡由美(2021)「COVID-19下での働き方の変化とワークエンゲイジメント」『産業・組織心理学研究』 35(1) 75-86.

林祥平・西村孝史(2022)「働き方の限定性と多面的アイデンティフィケーション—人材ポートフォリオ

論からの検討—』『経済経営研究』4, 1-24.

2.2 学会発表

Yumi Nishioka and Takashi Nishimura (2021).
Impact of the Application Timing of the Human
Resource Practices on Work Engagement under the
COVID-19 Pandemic, The 19th ILERA World
Congress, Lunds, Sweden(online).