

# COVID-19 禍における柔軟な働き方が ワークエンゲイジメントに及ぼすメカニズム —組織的公正の媒介効果の検討—<sup>1</sup>

西 岡 由 美  
西 村 孝 史

## 1. はじめに

本研究では、COVID-19 禍において社会的距離を保つために適用された柔軟な働き方 (flexible work arrangement : 以下, FWA) がワークエンゲイジメント (work engagement : 以下, WE) に与える影響を検討する。特に、日本の雇用者を対象に実施した3時点の調査データを用い、以下の2点に注目した研究を展開する。

第1に、戦略的的人資源管理 (Strategic Human Resource Management: 以下, SHRM) におけるブラックボックスの議論である (Becker & Huselid, 2006; Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011)。SHRM では既に多くの先行研究が蓄積されており、人事施策と企業業績とをつなぐ論理や変数について盛んに議論されてきた。その中でも特に、人事施策と企業業績をつなぐブラックボックスについては、心理的変数を含む媒介変数や調整変数の観点からその解明が進められてきた (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012)。本研究では、FWAとして、テレワーク、時差勤務、短時間勤務といった人事施策に着目し、組織的公正 (organizational justice : 以下, OJ) を媒介変数とし、WE との関係を検討する。WE を従属変数としたのは、国際的にも比較が可能な尺度として学術

<sup>1</sup> 本研究にあたっては、科学研究費補助金 (基盤研究 (C) (研究課題番号:18K01814), (研究課題番号: 21K01686), 基盤研究 (B) (研究課題番号: 20H01536)) および第52回倉田奨励金(公益財団法人日立財団)から研究助成を受けています。この場を御礼申し上げます。

的に広く活用されていること、また、日本では従業員の仕事に対する満足度やモチベーションの低下を受け、この概念が国や企業にとって持続的な組織パフォーマンスをもたらす一助として近年、注目されているからである（向江，2018；厚生労働省，2019）。COVID-19 禍に適用された FWA が WE にどのような影響を与えたかを理解することは、COVID-19 収束後に向けて企業がとるべき FWA の在り方を検討する上で不可欠である。

第 2 に、人事施策の適用時期である。人事施策は何もないところに存在するわけではない（Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton, 1984）。政治的、経済的、社会的、技術的な要因や、企業の戦略、組織構造などさまざまな要因の影響を受ける。そのため、同じ人事施策であっても COVID-19 の感染拡大前か、それ以降に適用されたものかによって従業員によって知覚されるメッセージは異なり、それがパフォーマンス変数に異なる効果をもたらすことが想定される。また、伝統的に日本企業が導入してきた人事施策と COVID-19 の感染拡大に伴って新たに導入された人事施策との間に齟齬が生じている可能性もある。日本企業が重視してきた長期雇用、企業内人材育成は、日本企業が伝統的に長期雇用と社内の人材育成を重視し、従業員の一体感や忠誠心を育み、それが生産性の向上につながるとしてきた（守島，2006）。それに対して、COVID-19 の感染防止のために緊急措置的に導入された人事施策である FWA は、企業の経営上のニーズではなく別の要因によって適用されたものであり、両者は異なる。

さらに、本研究では OJ を媒介効果として設定した。なぜなら、第 1 に OJ は組織パフォーマンスに影響を与えるプラス面とマイナス面の両方を含むからである。FWA は、職場での従業員間の対面での接触機会を減らすことから、公正性の比較対象の設定や評価が難しく、OJ の低下につながる可能性がある。実際に、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様々な場で報告されており、コミュニケーションの減少が OJ

COVID-19 禍における柔軟な働き方がワークエンゲイジメントに及ぼすメカニズム

に何らかの変化を及ぼす可能性が想定される。一方で、COVID-19 禍におけるテレワーク等の人事施策の提供は、従業員の感染に対する不安を和らげるとともに通勤の負担を軽減する。そのため、FWA は職業上のストレスを軽減し、働く側により良い労働条件の下で働いているとの満足感をもたらす可能性が高い。第 2 に、OJ を媒介変数とすることにより、FWA の WE への影響を仕事の要求 - 資源 (JD-R) モデル (Dimerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) から考察することが可能である。JD-R モデルでは、同僚からの社会的支援や上司からのコーチング、フィードバックが WE と有意に関係することが明らかになっている。さらに COVID-19 における就労環境の時間・空間的な変化が職務ストレスに与える影響を検証した服部・神吉・矢寺 (2002) においては、上司支援、職場の相互支援がストレスの軽減やストレスの影響の軽減に大きく寄与することが実証されている。これらを踏まえると OJ に含まれる組織内の対人的な公正感 は WE に影響を与えることが想定される。

## 2. 先行研究と仮説

### 2.1 組織的公正とワークエンゲイジメント

WE は、活力、熱意、没頭の 3 要素から構成される。この 3 つが揃っている時に、従業員の心身の健康状態は良好でかつ生産性も高いとされ、バーンアウトと対極の関係であるとされる (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Bakker & Leiter, 2010; 島津, 2018)。活力とは、就業中における気力や精神的な強さであり、仕事に取り組もうとする意欲、仕事上の困難な状況に直面したときの耐力などを指す。熱意とは、自分の仕事に深く関わっている状態を指し、有意義感や強い興味、ひらめき、誇り、意味のある挑戦などによって特徴づけられた仕事への深い関与を指す。没頭とは、仕事に対する集中、または没頭している状態を指す (島津, 2018)。WE のこれら 3 つの構成要素は、ヨーロッパおよびアジア諸国での尺度開発と検証を経て、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジ

メント尺度 (UWES) として確立された (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)。また, WE は組織コミットメント (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006), 離職意思の低下やバーンアウトの低減 (Schaufeli & Bakker, 2004), 職務満足 (島津, 2009) などをもたらす先行変数として使用される。

OJ が組織パフォーマンスに与える影響については, 多くの既存研究がある。OJ に関するメタ分析では, OJ とその構成要素となる下位概念が職務満足, 組織コミットメント, 知覚された組織的支援, 上司と部下の交換関係, 権威者評価, 組織市民行動, 離職意図などの組織パフォーマンスに影響を与えることが示されている (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2013)。さらに近年では, OJ とウェルビーイングや心理的適応との関係の研究も進んでいる (Greenberg, 2004; Lyu, 2016; Özer, Ugurluoğlu, & Saygili, 2017; 西田, 2017)。Lyu (2016) は, 中国の 254 人の教師を対象に OJ が WE に直接的な正の影響を与えることを実証した。一方, Özer et al.(2017) は, トルコのある州の 414 人の医療従事者のデータを用いて, OJ の 3 つの下位概念である分配的公正 (distributive justice: 以下, DJ) と手続的公正 (procedural justice: 以下, PJ), 相互作用的正 (interactional justice: 以下, IJ) が WE に及ぼす影響を検討した。分析の結果, OJ は分散の 33% を説明し, そのうち PJ の影響力が最も高く, 次いで DJ, IJ であることが明らかになった。

OJ と WE の間に直接的な因果関係の他に, OJ と WE の間に媒介変数や調整変数を置いた研究もある。Park, Song and Lim (2016) は, セルフ・リーダーシップが OJ の WE への影響を媒介するモデルを検討した。Strom, Sears and Kelly (2014) は, トランザクティブ・リーダーシップの経験が DJ と PJ の WE への影響を媒介することを明らかにした。また, パキスタンの金融機関で働く 350 人の従業員のデータを調べた Farid, Iqbal, Ma, Castro-González, Khattak and Khan (2019) は, 従業員が勤務する企業の社会的責任 (CSR) に対する認識が, DJ と PJ を媒介して WE に正の影響を与えることを示した。さらに, OJ と WE の媒介変数を用いた同様の研究において, A. Agarwal (2014) は PJ と IJ が信

頼を媒介し WE を高めること、WE が革新的行動を有意に強めることを明らかにした。

日本ではこれまで WE と OJ との直接的な関係を実証する研究は行われていないが、関連する研究として、西田（2017）が日本の従業員 38,829 人を対象に WE ではなく OJ が労働者のストレスを軽減する効果を検証している。分析の結果、ストレス反応の下位次元である怒り、不安、抑うつ、悲観、逃避のすべてにおいて、OJ の 3 つの下位概念の主効果が確認された。また、OJ の下位概念のうち IJ と PJ がストレス反応の低減に有効であることが判明した。これらの研究で OJ と WE が取り上げられているのは、JD-R モデルにおいて同僚からの社会的支援、コーチング、上司からのフィードバックが仕事資源として WE の先行要因となっているためである。JD-R モデルでは、仕事の要求度と資源は相互に関連し、バーンアウトやストレス反応といった健康障害プロセス、あるいはモチベーションプロセスの 2 つの心理的プロセスを引き起こすと考えられている。モチベーションは WE と関連しており、個々の従業員に資源を提供する組織は、組織コミットメントに正の影響を与え、バーンアウトを低減し、WE を増加させる。

これまでの実証研究は、OJ の 3 つの下位概念に着目しているが、使用する媒介変数と調整変数は異なる。しかし、OJ が WE に正の影響を与え、媒介変数や調整変数も正の影響を与えると仮定すると、すべての研究で OJ と WE の間に正の関係があることが予想される。とくに COVID-19 の影響を考慮すると、社会的距離はコミュニケーションを低下させることが指摘されていることから、IJ の影響は大きいと予想される。

H1-1 DJ は WE に正の影響を与える。

H1-2 PJ は WE に正の影響を与える。

H1-3 IJ は WE に正の影響を与える。

## 2.2. 人事施策と 組織的公正とワークエンゲイジメント

人事施策は評価に関連して議論されることが多く、OJ は処遇と密接に結びついている。OJ に関するメタ分析 (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) によると、組織が3つの公正性に対応する形で人事施策を展開すると、従業員により公正であると知覚されることが分かっている。つまり、従業員が公正さを感じるかどうかは、組織が従業員の参加や待遇の説明など、明示された手続き上のルールを遵守しているかどうかにも依存する (Leventhal, 1980)。Zhang and Agarwal (2009) は、中国企業で働く242組の上司と部下のマッチングデータを用いて、主観的に知覚される3つの取り組み (エンパワーメント、心理的契約、コミュニケーション) が組織市民行動と離職意図に及ぼす影響、さらにOJの3つの下位概念を媒介とした影響を検討している。その結果、エンパワーメントはDJに、心理的契約の履行はDJとPJに、コミュニケーションはPJとIJに影響することが明らかになった。さらに、3つのOJが組織市民行動に影響を及ぼし、DJとIJが離職意図に影響を与えることを明らかにした。Cheng (2014) は、台湾の製造業の従業員395名について、業績評価 (給与の妥当性、昇進決定の妥当性、評価基準) が3つのOJを部分的に媒介し、組織コミットメントを高めることを明らかにした。具体的には、給与の妥当性はDJを、昇進決定の妥当性はDJとPJを、評価基準はPJとIJを高めることが示された。日本では、守島 (1999) がPJを確保するためには、適切な目標管理 (Management by Objectives; MBO) の導入が必要であることを強調し、佐藤 (1999) は評価者の研修回数を増やすことでPJが向上することを示している。ただし、これらの研究の多くは人事施策を直接測定しているわけではなく、人事施策の運用に対する認識、人事施策の成果、従業員の認知などを人事施策を把握するための代理変数として扱っている。そのため、変数の設定においてPJの代理変数としてPJを確保するための人事施策を用いており、人事施策とOJを明確に弁別できていない。さらに、COVID-19に対

COVID-19 禍における柔軟な働き方がワークエンゲイジメントに及ぼすメカニズム

して緊急措置的に実施された FWA と OJ に関する検討はまだ行われていない。

人事施策と OJ に注目した研究の横断的なものとして、以下の研究がある。Golden (2009) はテレワークについてテレワーク適用者が社会的に孤立し、職場のコミュニケーションに参加できないデメリットを指摘している。Kurland and Egan (1999) は、テレワークと OJ の交互作用に注目し、職場から物理的に離れているために参加の機会が制限され、テレワークが OJ を減少させるという仮説を立てている。この分析では、テレワークと DJ との関係は見出せなかったが、PJ と IJ とは正の関係があることが明らかになった。また Liu, Chow and Huang (2019) は、3 つの OJ の媒介モデルと高業績ワークシステムおよび組織アイデンティティの関係を検討し、正の媒介関係を見いだした。インドの IT プロフェッショナルの WE に対する高業績ワークシステムの影響を検討した研究として、Kataria, Garg and Rastogi (2019) による研究がある。この研究では、高業績ワークシステムが心理的風土の部分的媒介を通じて WE を高め、WE が組織市民行動 (OCB) を高めることが明らかになった。

本研究では、テレワークが OJ に正の影響を与えることを示した Kurland and Egan (1999) や Liu et al. (2019) の研究に基づき、FWA は OJ に正の影響を与えると仮説を設定する。

H2-1 FWA (テレワーク, 時差出勤, 短時間勤務) は, DJ に正の影響を与える。

H2-2 FWA (テレワーク, 時差出勤, 短時間勤務) は, PJ に正の影響を与える。

H2-3 FWA (テレワーク, 時差出勤, 短時間勤務) は, IJ に正の影響を与える。

仮説 H1 と H2 によれば, FWA は OJ を媒介し, WE を高めることが想定される。

H3 FWA (テレワーク, 時差出勤, 短時間勤務) は, OJ を媒介し WE に正の影響を与える。

また、本研究では FWA の導入時期にも着目する。Matta, Scott, Colquitt, Koopman and Passantino (2017) は、従業員が感じる公正性のレベルとその経時的な変化を調査し、公正な処遇によって従業員の不安やストレスを軽減するためには、従業員が処遇の変更を一時的なものではないと認識する必要があると指摘している。さらに、このような変更は、従業員が一時的なものではないと認識するまで、着実に継続する必要があると指摘している。梅崎・島貫・佐藤 (2016) は、人事施策の中には施策の導入後、成果変数に影響を与えるのに時間がかかるものと、すぐに効果が出るものがあると主張しており、これは Jiang et al. (2012) の SHRM 研究のメタ分析の結果と整合している。さらに、西村・西岡 (2021) は、本研究と同じデータを用い、テレワークの継続性と WE の関係を 2 時点での調査データで検証している。分析の結果、1 時点目でテレワークが適用されていた従業員が、2 時点目でテレワークが適用されなくなった場合、WE のスコアは 1 時点目と 2 時点目ともに適用されなかった従業員と同程度となり、相対的剥奪の観点からそれが説明されることを示した。これらの研究から、COVID-19 の感染拡大前から導入された人事施策がそのまま継続的に適用されている場合に、WE はより高まることが予想される。そこで、本研究では FWA の適用時期を COVID-19 の感染拡大前と COVID-19 の感染拡大時期に分け、WE に対する影響の違いを確認する。

なお、今回取り上げる 3 つの施策は、同じ FWA であっても施策の適用対象者は異なることが予想されるが、WE に与える正の影響の程度は差が小さく、むしろ施策の適用時期の方が影響を与えるという前提をおいている。

H4-1 テレワークは、COVID-19 の感染拡大前から適用されていた場合、WE により正の影響を及ぼす。

H4-2 時差出勤は、COVID-19 の感染拡大前から適用されていた場合、WE により正の影響を及ぼす。



COVID-19 禍における柔軟な働き方がワークエンゲイジメントに及ぼすメカニズム

H4-3 短時間勤務は、COVID-19 の感染拡大前から適用されていた場合、WE により正の影響を及ぼす。

### 3. 方法

#### 3.1 データ収集とサンプル

インターネット調査会社の登録モニターを対象に 3 時点 (T1~T3 調査) で配布・回収した調査データを ID によって結合し、分析データをして用いた。3 時点の調査を実施したのは、コモンメソッドバイアスを回避し、回答者の負担を軽減するためである。調査対象は、第 1 次産業、自治体、宗教団体を除く産業における 18 ~ 69 歳の直接雇用の雇用者 (経営者・役員、派遣・請負社員、フリーランス・個人事業主、無職、学生アルバイトを除く) であり、かつ事務職や営業職等のいわゆるホワイトカラー職種を調査対象とした。なぜなら、ホワイトカラーの方が現業職に比べて、職務特性上テレワークを適用できる可能性が高く、働き方において COVID-19 の影響を受けやすいからである。なお、3 時点の調査の途中で、勤務先 (雇用主)、職種、部署、勤務地、雇用形態のいずれかに変更があった者は分析対象から除外した。

T1 調査は、2020 年 6 月 5 日から 8 日にかけて実施され、1,500 名から回答を得た。このうち有効回答数は 1,497 名 (有効回答率 99.8%) である。T1 で収集した項目は、個人属性、勤務先企業の特性、FWA の適用状況である。T2 調査は、T1 の回答者を対象に、2020 年 10 月 1 日から 8 日まで実施された。有効回答数は 1,129 名 (有効回答率 75.4%) である。T3 調査は、T2 の回答者を対象に、2021 年 2 月 5 日から 10 日まで実施された。T2 調査と同様に、前回調査以降に勤務先 (雇用主)、職種、部署、勤務地、雇用形態が変更になった人は対象から除外された。その結果、最終的な有効回答者数は 867 名 (有効回答率 76.8%) であった。T2 で収集された項目は FWA の適用状況および OJ、T3 で収集された項目は WE に関する項目である。FWA の適用状況は、調査時の 1 ヶ月前の適用状況について尋ねた。

T1, T2, T3 全てに回答した有効回答者 867 名についてみると、男性が 56.2%，年齢は平均 48.8 歳（標準偏差 9.9）である。勤務先企業の特性は、従業員数 300 人未満の企業が 56.6%，製造業が 20.1%である。

### 3.2 使用する変数

FWA (T1, T2) : COVID-19 下での社会的距離の確保を推進するとともに、柔軟な働き方を支援するために有効なテレワーク、時差勤務、短時間勤務の 3 つの人事施策に着目する。重回帰分析に投入する際にこれらの FWA 変数は、施策が適用されていると回答した者を 1、施策が適用されていないと回答した者を 0 とするダミー変数として用いている。なお T1 調査では、施策の適用状況について「①感染拡大以前から勤務先に同制度・支援があり、適用を受けていた」「②感染拡大以前から勤務先に同制度・支援があり、感染拡大により適用を受けた」「③感染拡大により勤務先に同制度・支援が導入され、適用を受けた」「④感染拡大により勤務先に同制度・支援が導入されたが、適用を受けなかった」「⑤勤務先に同制度・支援はない」の 5 つの選択肢を設けていることから、①～③を施策が適用されていると回答した者、④と⑤を施策が適用されていないと回答した者とした。

T1 時点の各適用率は、テレワークが 42.2%，時差勤務が 39.7%，短時間勤務が 30.6%である。T2 時点では、テレワークが 29.9%，時差勤務が 20.1%，短時間勤務が 7.3%と、2020 年 5 月の緊急事態宣言下に比べて 2020 年 9 月では各施策の適用率が低下した（表 1）。

表 1 FWA の適用状況

	T1 調査			T2 調査
	COVID-19 感染拡大前	COVID-19 感染拡大時	全体	
テレワーク	9.2	33.0	42.2	29.9
時差出勤	10.3	29.4	39.7	20.1
短時間勤務	8.0	22.6	30.6	7.3

COVID-19 禍における柔軟な働き方がワークエンゲイジメントに及ぼすメカニズム

WE：測定には、Schaufeli, Bakker and Salanova (2006) が開発した UWES-9 の尺度を使用した。Shimazu et al. (2008) は、翻訳された日本語版は内部一貫性の信頼性だけでなく、因子妥当性、構成概念妥当性についても許容できるものであるとしている。短縮版 9 項目には、WE の下位概念である熱意・没頭・活力がそれぞれ 3 項目ずつ収録されている。すべての項目は、1 = 「全くそう思わない」～5 = 「とてもそう思う」の 5 点尺度を用いている。WE の尺度のクロンバックの  $\alpha$  は 0.95 であった。

OJ: OJ を測定するために、Colquitt (2001) の尺度を用いて 20 項目で検討した。すべての項目は、1 = 「全くそう思わない」～5 = 「とてもそう思う」の 5 点尺度を用いている。収集したデータを因子分析した結果、3 つの因子が抽出された。Colquitt (2001) では、IJ をさらに対人的公正と情動的公正に分け、OJ の下位概念として 4 つを提示している。OJ の構成概念については現在も議論が続いているが、Greenberg (1993) では対人的公正と情動的公正を一つの概念として包括していることから、本研究では因子分析結果の 3 因子をそのまま用いた。第 1 因子は IJ を示し、クロンバックの  $\alpha$  は 0.96 である。第 2 因子は DJ を示し、これらの変数のクロンバックの  $\alpha$  は 0.90 である。第 3 因子は PJ を示し、クロンバックの  $\alpha$  は 0.91 である。

職務特性：職務特性を統制するために、Morgeson and Humphrey (2006) が開発した Work Design Questionnaire の職務自律性とタスク完結性の概念を使用した。職務自律性は 9 項目からなり、タスク完結性は 3 項目からなる。すべての項目は、1 = 「全く当てはまらない」～5 = 「非常に当てはまる」の 5 点尺度を用いている。職務自律性とタスク完結性のクロンバックの  $\alpha$  は、それぞれ 0.96 と 0.83 であった。

分析に用いた変数のうち、FWA は T1 と T2 の両調査で、OJ と職務特性は T2 の調査で、WE は T3 の調査で測定されたものである。各変数の平均、標準偏差、相関は表 2 の通りである。

表 2 記述統計と相関分析

No.	変数名	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ワークエンゲイジメント (WE)	2.87	0.85	1									
2	分配的公正 (DJ)	3.12	0.65	0.30**	1								
3	手続的公正 (PJ)	2.97	0.74	0.27**	0.60**	1							
4	相互作用的公正 (IJ)	3.15	0.76	0.33**	0.64**	0.65**	1						
5	性別ダミー (男性=1)	0.56	0.50	0.05	0.10**	-0.03	0.00	1					
6	年齢 (実数)	48.78	9.85	0.15**	0.07*	-0.04	0.02	0.30**	1				
7	製造業ダミー (製造業=1)	0.20	0.40	0.06	0.07*	0.03	0.03	0.19**	0.04	1			
8	中小企業ダミー (300人未満=1)	0.57	0.50	0.05	0.02	0.01	0.00	-0.15**	-0.02	-0.15**	1		
9	職務自律性	3.24	0.82	0.21**	0.62**	0.32**	0.34**	0.17**	0.15**	0.12**	0.05	1	
10	タスク完結性	3.22	0.74	0.19**	0.51**	0.28**	0.32**	0.05	0.11**	0.01	0.03	0.60**	1

注：N=867, \*\* p < 0.01, \* p < 0.05.

## 4. 結果

表 3 の Model 5 では、WE を従属変数とした場合、OJ のうち IJ のみが有意な影響を示したため、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 (DJ, PJ, IJ) を従属変数としたモデルでは、COVID-19 感染拡大前にテレワークを適用した場合のみ 3 つとも正の影響を与え、COVID-19 感染拡大前に時差出勤を適用した場合は PJ と IJ に負の影響を与えることが示された。時差出勤は、OJ の 3 つの下位概念には影響を与えないが、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。このように、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 の媒介効果 (H3) を検討するために、Baron and Kenney (1986) による媒介テストも行った。まず、Model 5 をみると、OJ の構成要素のうち IJ のみが WE に直接的な影響を及ぼすことが分かる。次に、Model 1 と 4 をみると、3 つの指標のうち WE と IJ はともに COVID-19 以前の時差出勤の導入に影響を受けているように見える ( $\beta = -0.109, p < .01$ )。これらの結果は、COVID-19 以前の時差出勤の導入が IJ を媒介する可能性を示唆している。そこで Bootstrap 法 (N = 2,000) と Sobel 検定を用いて媒介の確認を試みたところ、IJ の媒介効果は  $M = 0.013$  となり、信頼区間 95% も 0 未満となった。そのため、媒介効果は確認されず、H3 は支持されなかった。

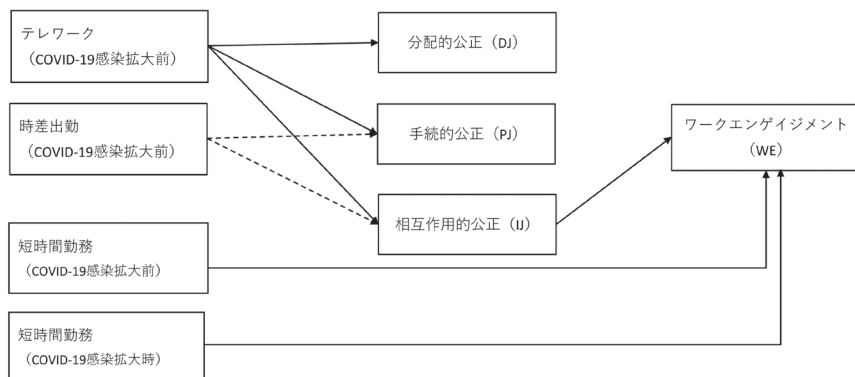
最後に、H4 について検討する。Model 1 および 5 より、テレワーク、時差勤務、

短時間勤務のそれぞれについて、COVID-19 感染拡大前と COVID-19 時に導入した場合の WE への効果は H4-3 を支持したが、H4-1、H4-2 は支持されなかった。

表 3 回帰分析の結果

変数名	Model1 WE		Model2 DJ		Model3 PJ		Model4 IJ		Model5 WE	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
(定数)	1.427**	0.184	1.288**	0.112	2.046**	0.156	1.931**	0.160	0.702**	0.702
製造業ダミー	0.059	0.072	0.007	0.043	0.018	0.061	0.011	0.062	0.055	0.198
中小企業ダミー	0.057	0.060	0.019	0.036	0.001*	0.051	-0.017	0.052	0.059	0.069
性別ダミー	-0.034	0.062	0.002	0.037	-0.075*	0.052	-0.060	0.053	-0.017	0.058
年齢	0.124**	0.003	-0.029	0.002	-0.070**	0.003	-0.025	0.003	0.136**	0.060
職務自律性	0.125**	0.044	0.483**	0.027	0.251**	0.037	0.249**	0.038	0.021	0.083
タスク完結性	0.104*	0.047	0.221**	0.029	0.142	0.040	0.180**	0.041	0.041	0.047
テレワーク (COVID-19 前)	0.053	0.127	0.094**	0.077	0.182**	0.107	0.108**	0.110	0.012	0.003
テレワーク (COVID-19 後)	0.017	0.079	0.048	0.047	0.030	0.067	0.022	0.068	0.007	0.123
時差出勤 (COVID-19 前)	-0.118*	0.135	-0.045	0.082	-0.111*	0.115	-0.109*	0.117	-0.085	0.076
時差出勤 (COVID-19 後)	0.011	0.090	0.026	0.054	0.035	0.076	0.015	0.078	0.004	0.131
短時間勤務 (COVID-19 前)	0.118*	0.146	0.046	0.088	0.003	0.123	0.044	0.126	0.105*	0.086
短時間勤務 (COVID-19 後)	0.091*	0.086	-0.004	0.052	-0.014	0.073	0.001	0.075	0.092*	0.140
分配的公正 (DJ)									0.075	0.047
手続的公正 (PJ)									0.068	0.069
相互作用的公正 (IJ)									0.204**	0.051
$R^2$	0.091**		0.428**		0.147**		0.153**		0.163**	
Adjust $R^2$	0.078		0.420		0.135		0.141		0.149	
F	7.137		53.289		12.235		12.837		11.088	

注 : N=867, \*\* p <0.01, \* p <0.05,



注: 実線は正の影響, 点線は負の影響を示す

図 1 各施策, 組織的公正, ワークエンゲイジメントの関係

## 4.2 追加分析

分析の結果、COVID-19 感染拡大前は、在宅勤務や時差出勤の適用が OJ に影響を与え、COVID-19 感染拡大時では、短時間勤務の適用が WE にプラスの影響を与えることが示された。このことは、在宅勤務や時差出勤の長期的な適用が社員の心理状態に影響を与え、短時間勤務の短期的な適用が社員の心理状態に影響を与えることを示唆している。COVID-19 の感染拡大のような未曾有の危機に対する企業の対応が、従業員の WE に影響を与えた可能性がある。なお、COVID-19 感染拡大前の時差出勤の適用が PJ や IJ に有意に負の影響を与えるのは、短時間勤務に比べて、職場の人々との接点が少なくなり、比較対象や上司との接点が少なくなったこと、また COVID-19 の前はそうした体制が体系的に整っていなかったためと考えられる。

日本では、2020 年 4 月から 5 月にかけて感染を防ぐための第一次緊急事態宣言が発令された。この間、政府は国民に外出の自粛を要請し、企業にはテレワークをはじめとするさまざまな慣行が求められた。その結果、都市部の大企業を中心に在宅勤務が拡大し、政府は引き続き企業に対して出勤者数の 7 割削減を要請してきた。しかしながら、2020 年 5 月時点と比較すると、その後のテレワークの実施率は減少傾向にある。

表 4 に示すように、時差勤務や短時間勤務を T1 で適用され、T2 で適用されなかった回答者の割合は、T1、T2 と継続して適用された回答者の割合より高い。この傾向は特に短時間勤務で顕著であり、T2 時点で継続して適用している回答者は 5.2% であることから、企業が感染拡大を受けて一時的に短時間勤務の適用を拡大し、第一次緊急事態宣言の終了とともに取り止めた可能性を示している。

そこで、T1、T2 の 2 時点の調査での FWA の適用状況の組み合わせ (ref.=「T1、T2 ともに適用されていないと回答した者」) を独立変数、WE を従属変数とした追加分析を行った。重回帰分析の結果より、T1、T2 と継続して短時

COVID-19 禍における柔軟な働き方がワークエンゲイジメントに及ぼすメカニズム

間勤務が適用された従業員と、T1 では適用されたが T2 では適用されていない従業員で有意な正の効果がみられた(表 5 参照)。さらに、係数をみると、COVID-19 の影響により一時的に施策が適用された従業員の方が WE への影響が大きいことがわかる。第 2 次、第 3 次緊急事態宣言とは対照的に、第 1 次緊急事態宣言では、保育園や小中学校が一斉休校し、高齢者の介護施設等も一部閉鎖を余儀なくされた。そのため、育児や介護を担う社員にとってワークライフバランスに苦慮した時期だったといえる。同時期の短時間勤務の適用は、ワークライフバランスを実現する上で非常に有益な施策であったことから、OJ を媒介せず、WE に直接かつ即時的に効果を与えたと考えられる。さらにこういった時期に施策が適用されたことが従業員に重要な意味をもたらし、保育園、小中学校、介護施設の再開後に施策が適用されなくなったとしても、従業員の WE は高いまま維持された可能性がある。また、人事施策を長期的に適用するのか、緊急措置的な意味で一時的に適用するのかで従業員の受け止め方は異なり、長期的な適用の場合に同一組織内の他者との関係への影響がより考慮される可能性が高い。逆に、一時的に適用される人事施策の場合には、自社の従業員のニーズにどれだけ迅速に対応できるかが重要視される。

表 4 FWA の適用状況 (T1 と T2 との比較)

(単位: %)			T2 調査 (2020 年 9 月)					
			テレワーク		時差出勤		短時間勤務	
			はい	いいえ	はい	いいえ	はい	いいえ
T1 調査 (2020 年 5 月)	テレワーク	はい	26.4	15.8	-	-	-	-
		いいえ	3.5	54.3	-	-	-	-
	時差出勤	はい	-	-	17.3	22.4	-	-
		いいえ	-	-	2.8	57.6	-	-
	短時間勤務	はい	-	-	-	-	5.2	25.4
		いいえ	-	-	-	-	2.1	67.4

注: 「はい」は施策の適用されている, 「いいえ」は施策の適用されていないことを示す。

表5 回帰分析結果（追加分析）

独立変数：WE

	$\beta$	SE
(定数)	1.429	0.186
製造業ダミー	0.052	0.072
中小企業ダミー	0.064	0.060
性別ダミー	-0.037	0.062
年齢	0.128**	0.003
職務自律性	0.116**	0.044
タスク完結性	0.101*	0.048
テレワーク：はい_はい	0.061	0.087
テレワーク：はい_いいえ	0.001	0.092
テレワーク：いいえ_はい	0.016	0.156
時差出勤：はい_はい	-0.052	0.102
時差出勤：はい_いいえ	-0.029	0.093
時差出勤：いいえ_はい	0.025	0.178
短時間勤務：はい_はい	0.076*	0.138
短時間勤務：はい_いいえ	0.128**	0.082
短時間勤務：いいえ_はい	0.047	0.204
$R^2$	.090**	
Adjust $R^2$	.074	
F	5.636	

注 1: N=867, \*\* p < 0.01, \* p < 0.05,

注 2: 施策の最初の「はい、いいえ」は T1 時点の適用の有無を示し、後半の「はい、いいえ」は T2 時点の適用の有無を示す。

## 5. 考察と今後の研究

本研究では、COVID-19 が感染拡大した時期における日本の直接雇用の雇用者を対象としたデータを用い、社会的距離を確保するための人事施策が WE に与える影響について検討した。分析の結果、多くの仮説は支持されなかったが、第 1 に、COVID-19 感染拡大前のテレワークの適用が OJ の 3 つの下位概念を増加させること、第 2 に、COVID-19 感染拡大前の時差勤務の適用が PJ と JJ



COVID-19 禍における柔軟な働き方がワークエンゲイジメントに及ぼすメカニズム

を減少させること、第 3 に、時差勤務は WE に直接影響することが示唆された。H3 が支持されなかったため、OJ の媒介効果は確認されなかった。一方、媒介関係ではなく COVID-19 感染拡大前のテレワークの適用が OJ を増加させ、IJ が WE を増加させる可能性があることが明らかになった。

これらの分析結果から得られる理論的含意は、人事施策の継続性という視点と、即効性のある人事施策とそうでない人事施策が存在する可能性である。テレワークは、労働の環境が整備され、テレワークの際の評価が確立されている場合に、社内の納得性が増すと見える。一方、時差出勤はもともと時差出勤をしている従業員には大きな変化が見られないのに対し、周囲の人が時差出勤している場合、つまり COVID-19 を機に時差出勤が適用された人と自分を比較することで、OJ が低下することが想定される。時短勤務は、COVID-19 感染拡大前からの適用、COVID-19 に伴う適用ともに WE に直接的に影響を及ぼすことから、適用時期に関係なく従業員に好意的に受け止められていることがわかる。

実践的な示唆としては、テレワークはコミュニケーションを減少させるという懸念があるが、先行研究が示すようにテレワークは職場内の信頼を醸成し、電子メールを含むコミュニケーションの頻度を増加させ、従業員の公正性の認識を増加させる (Kurland & Egan, 1999)。テレワークの適用は、逆に担当業務の成果に基づく評価、評価ルールの明確化、テレワークによるコミュニケーションの密度が高まることにつながるだろう。その結果、COVID-19 禍では IJ が WE を増加させる。また、テレワークは、インフラの整備や業務の再配分など企業にとって一定の投資が求められることから、テレワークの導入・展開に際しては長期的な視点が必要となる。一方、時差出勤は、公正感や WE を低下させる可能性があり、可能な限りテレワークを適用し、出勤の必要性を減らす取り組みを進める必要があるかもしれない。

本研究の限界としては、本研究では他の人事施策や COVID-19 のような危機時と平常時の職場の人間関係や国籍の違いがコントロールできていない。今後

の研究としては、国際比較が可能な研究デザインを設定することで、社会的距離を確保するための施策が OJ や WE に与える差異を検証することが求められる。さらに、職務自律性などの職務特性に着目した研究も考えられる。Becker and Huselid (2010) は、かつて理論研究において HRM と職務設計を統合的に研究することの重要性を主張しているが、この提言に沿った実証研究はほとんど行われていない。表 3 より、2 つの職務特性（職務自律性とタスク完結性）は WE に正の影響を与え、3 つの OJ の下位概念を追加した Model 5 では、2 つの職務特性は WE に影響を与えず、職務自律性とタスク完結性が OJ の媒介変数となる可能性が示唆された。つまり、社会的距離を確保するための人事施策が職務自律性とタスク完結性に正の影響を及ぼし、これらの職務特性が OJ を媒介として WE に影響を及ぼしている可能性が考えられる。さらに、Method, Rosando-Solomon, Downes and Gabriel (2021) の研究では、社会ネットワーク理論から雑談 (small talk) という組織内の人間関係に関する変数を独立変数とし、一日の幸福感を従属変数とする分析を行っている。分析の結果、職場における雑談は、仕事の邪魔をして仕事への没入感を低下させる反面、他者とつながっているという社会的感情を高めることによって仕事の幸福感や組織市民行動を高めるという特徴があることを発見している。これに対して、本研究は、人事施策の適用による職務環境の変化と人事施策の継続性という視点を提供することで、これらの研究に新たな視座を投げかけるものである。

## 参考文献

- A. Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel review*, 43(1), 41-73.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P.(Eds.).(2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 379-388.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131-1148.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001) On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3):386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1731.
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250.

- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- 服部泰宏・神吉直人・矢寺颯行 (2021) 「就労環境の変化が職務ストレスに与える影響」『日本労働研究雑誌』第 729 号, 63-68.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2019). Do high-performance HR practices augment OCBs? The role of psychological climate and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(6), 1057-1077.
- 厚生労働省 (2019) 『令和元年版労働経済の分析 (労働経済白書)』
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10(4), 500-513.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum., 27-55
- Liu, F., Chow, I. H. S., & Huang, M. (2019). High-performance work systems and organizational identification: the mediating role of organizational justice and the moderating role of supervisor support. *Personnel Review*, 49(4), 939-955.
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality An international journal*, 44(8), 1359-70.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J.A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017) Is Consistently Unfair Better than Sporadically Fair? An Investigation of Justice Variability and Stress. *Academy of Management Journal*, 60(2), 743-70.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P. E., & Gabriel, A. S. (2021). Office chitchat as a social ritual: The uplifting yet distracting effects of daily small talk at work. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1445-1471.

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321-1339.
- 守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』474号, 2-14.
- 守島基博 (2006) 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化 はたして、成果主義は長期雇用と適合的なシステムなのか」伊丹 敬之・藤本 隆宏・岡崎 哲二・伊藤 秀史・沼上 幹編『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣, 269-303.
- 向江亮 (2018) 「ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取組に向けた知見の整理と今後の展望」『産業・組織心理学研究』第32巻1号, pp. 55-78.
- 西田豊昭 (2017) 「職業性ストレスと組織的公正との関係」『経営情報学部論集』31巻1・2号, 125-137.
- 西村孝史・西岡由美 (2021) 「COVID-19 下における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』第35巻第1号, 75-86.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygili, M. (2017). Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73-83.
- Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 711-729.
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308-341.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- 佐藤博樹 (1999) 「成果主義と評価制度そして人的資源開発」『社会科学研究』, 第50巻第3号, 101-116.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4) 701-716.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work

Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57, 510-523.

島津明人 (2009). 「職場のメンタルヘルス対策の新しい試み—個人と組織の活性化に注目して」『日本ストレス学会誌』第 23 巻 4 号, 274-279.

島津明人 (2018) 「職場のポジティブメンタルヘルスと行動医学—ワーク・エンゲイジメントに注目した組織と個人の活性化—」『心身医学』, 第 58 巻第 3 号, 261-266.

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(1), 71-82.

梅崎修・島貫智行・佐藤博樹 (2016) 「中小企業の人事制度・施策と経営成果—なぜ人事制度・施策の導入率が低いのか」『第 46 回日本労務学会全国大会報告論集』, 227-234.

Zhang, H., & Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676-693.