

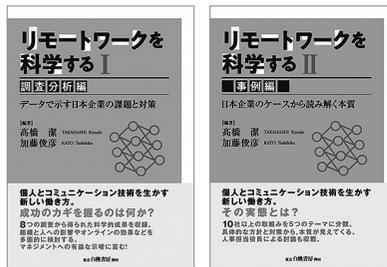
高橋 潔・加藤 俊彦 編著

『リモートワークを科学する  
〈1〉 調査分析編 / 〈2〉 事例  
編』

細見 正樹  
(関西大学商学部准教授)

2018年に評者は在宅勤務者に対するインタビュー調査を実施した。在宅勤務者は、孤立感や職場に対する申し訳なさなどを感じながら、家で業務を行うための工夫をしていた。しかし、非利用者から、楽な職場であるとか、手を抜いていると疑われそう、と懸念していた。一見良いことづくめに思える在宅勤務は、さまざまなネガティブな効果ももたらすことを、世界レベルで多くの人が実感した。今回紹介する『リモートワークを科学する』はそうした諸課題への対応策を探っている。I 調査分析編とII 事例編の2冊から成り立ち、第一線の研究者および実務家の方々が分担執筆している。

まず、I 調査分析編では、コロナ禍において実施した質問紙調査を分析している。次に述べていくとおり、多様な視点からの研究が記述されている。1章では課業および認知クラフティングが生産性やエンゲイジメントを増加させた。2章では、上司や同僚の支援行動が、ストレスやエンゲイジメントに影響を与える調整要因となった。3章は、部署の生産性は組織の統合・調整に関連しており、個人の生産性とは関連する要因が異なった。4章は、上司や同僚に対する信頼性、仕事とのかかわり方が創造的職務行動に影響した。5章では、信頼性と上司との関係性が、コミュニケーションに影響した。6章は、ユーモアの種類の種類と孤独感の関係を示した。7章は、組織能力(コロナ対応の充実度)が早期のリモートワーク促進要因となると同時に、対面への揺り戻しを防止した。8章は、組織レジリエンス(変化への対応度)の重要性を示した。このようにI 調査分析



●白桃書房  
2022年9月刊  
A5版・272頁(各巻)  
定価3300円(本体3000円)(各巻)

●たかはし・きよし 立命館大学総合心理学部教授、神戸大学名誉教授。  
●かとう・としひこ 一橋大学大学院経営管理研究科教授。

編では、コロナ禍のリモートワークの成否に関わる要因を明らかにしている。

ここでは評者は調査設計を中心に述べる。在宅勤務者のみを対象とした分析もあるが、リモートワークだけでなく、対面の場合も同じ結果となるか知りたいと思った。また、在宅勤務者といっても、毎日利用している人と、週1回利用の人とでは、心理プロセスが違う可能性もある。次に、在宅勤務の利用経験がない人のなかには、利用する必要性がない人、利用したいができない人もいる。さらに、以前は利用していたが現在利用していない人もいる。本書でも各章で調査設計の工夫がなされているが、こうした点をどう反映させていくかは、今後も学術界で議論すべき課題であろう。

一方、ケースのほうが量的調査よりも、職種・業務内容を踏まえた特徴や、現場での実践内容を把握しやすい。II 事例編では、1) リモートワークへの移行、2) 複数企業を取り上げた事例、3) 営業・販売の革新、4) 業務・事業活動の構造改革の4つに分かれている。オンラインを通じた雑談やプライベートの情報交換、家庭向け情報インフラ支援、副業との併用などが書かれている。評者は、制度を利用しづらい従業員の公平知覚に関心を持っているが、それは9章の事例が参考になった。その企業では制度が利用できない職種にも配慮したメッセージを発し、業務上適用可能な職場で、管理職の認識を変えようとしていた。

II 事例編については、コロナ禍以前の取り組みを

発展させて対応する企業や、障壁を乗り越えて逆境を活かそうとする企業などの取り組みが描かれており、非常に興味深い。一方で、事例の描写だけでは大きな枠組みとして一般化していくことは難しい。無いものねだりかもしれないが、2冊から成り立つ特徴を活かして、Ⅰ調査分析編で示された知見と、Ⅱ事例編との関連や参照ページが明記されていると、より深く理解できると思った。

以上のように評者は述べてきたが、質問調査とケースを通じてリモートワークの成否の条件を明らかにしようとした本書の価値は、全く損なわれるわ

けではない。在宅勤務の利用率はコロナ禍のピークと比べて低くなったとしても、働き方の選択肢の一つとして認識されるようになった。本文を引用すると、「あんなに苦労して進めてきた対応を一過性のものとせず……何を残し、何をこれから変えなければならぬか（Ⅱ事例編序章 p. 14）」を考え実践していくことが求められる。本書は研究者だけでなく、リモートワークの制度設計や運用に携わる人事担当者や管理・監督職にも幅広く読まれるべき書籍である。