



# 在宅勤務が家庭生活，上司および同僚に与える影響

細見 正樹

(関西大学准教授)

## I 在宅勤務とは

在宅勤務の研究についてはさまざまな切り口が存在するが、本稿では2つの観点から述べる。1つめは、在宅勤務が家庭生活に及ぼす影響である。執筆時(2024年1月)において、在宅勤務を育児支援措置の1つに含めるかどうか議論されており、本論文でも在宅勤務と家庭生活の関係について述べる。もう1つは、在宅勤務が職場にもたらす影響である。コロナ禍により在宅勤務を利用しやすい仕事に従事している雇用者とそうでない人が存在することが浮き彫りになった。在宅勤務制度の利用を必ずしも望む従業員ばかりでないため、制度利用者に対する不公平感や職場の不和を生じうる。このため、職場単位で、在宅勤務制度利用者の上司および同僚従業員の心理に関連する要因について述べる。

テレワークは、総務省によれば「ICT(情報通信技術)を利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方(総務省, n. d.)」のことである。雇用型テレワークの1つに在宅勤務は位置づけられており、その他には、施設外で働くモバイルワーク、職場以外の場所で働く施設利用型勤務(サテライトオフィス)がある。在宅勤務の研究については、日本ではコロナ禍の短期間に著作が発表されており(e.g., 江夏ほか 2021; 高橋・加藤編 2022a, 2022b)、海外の研究においても2020年以降にテレワークに関連する研究が明らかに増えている<sup>1)</sup>。

このようにコロナ禍に研究が増えたものの、過去の研究に意味がないわけではない。もともとテレワークという概念は、1970年代にオイル・ショックによるガソリン価格高騰を機に、アメリカのロサンゼルスで生まれた(スピックス 1998)。その後、1985年には *Academy of Management Review* 誌において、Shamir and Salomon (1985) は、テレワークの影響について

のレビューを行い、自由度が高まり役割間葛藤が低下するといったプラスの効果だけでなく、孤立感の高まりといったマイナスの効果が生じることも示している。日本でも初期の著作にスピックス(1998)がある。そこでは、テレワークになじまない仕事の存在、テレワーク利用者には自己管理能力と自己動機付け能力が必要であること、および在宅勤務の下では、研修やOJTを実施することの難しさがあることなどが述べられている。

## II 家庭生活にもたらす影響

在宅勤務については、仕事と家庭生活の両立に関して、法律改正に向けた議論がされている。具体的には、在宅勤務の努力義務化や、短時間勤務制度の適用が難しい場合の代替措置等を含むかどうかについてである<sup>2)</sup>。それでは、在宅勤務はどのように家庭生活に影響を与えるのだろうか。

仕事と家庭生活との関係については、心理学領域において仕事と家庭生活の葛藤(Work Family Conflict: 以下、「WFC」という)という概念が注目されてきた。1970年代以降、アメリカにおいてワーキングマザーやシングルマザーの増加に伴い、WFCという概念が注目されるようになった(藤本・吉田 1999)。

このWFCについては、6つの次元に分かれる(Carlson, Kacmer and Williams 2000; Greenhaus, Kacmer and Williams 1985)。まず、葛藤の方向性について、仕事から家庭生活への葛藤(W→F)と家庭生活から仕事への葛藤(F→W)という2つに分かれる。そして、葛藤の形態により「時間に基づく(Time-based)」「ストレス反応に基づく(Strain-based)」「行動に基づく(Behavior-based)」の3つに分けている。このW→FとF→Wの2つの方向性と、3つの形態を掛け合わせた6つの次元に分けている。日本におけるWFCの代表的な尺度には、Carlson,

Kacmer and Williams (2000) の妥当性を検証したワーク・ファミリー・コンフリクト尺度 (Work Family Conflict Scale: WFCS) 日本語版 (渡井・錦戸・村嶋 2006) がある。

これまで在宅勤務と WFC の関係について、研究が積み重ねられてきた。日常的にテレワークを利用している従業員を研究対象とした Golden, Veiga and Simsek (2006) では、テレワークの頻度 (仕事のうち家庭で働く時間の割合) が高いほど、 $W \rightarrow F$  が低下した。また、従業員の職務自由度が低い状況や、スケジュールの柔軟性が高い場合には、テレワークの頻度と  $W \rightarrow F$  の負の関係が強まること示されている一方、テレワークの頻度が高いと逆に  $F \rightarrow W$  が高まる結果が示されている。

次に、メタ分析<sup>3)</sup>の研究結果を見ていく。まず、Gajendran and Harisson (2007) は、在宅勤務がもたらす効果について、媒介変数および調整要因も考慮に入れたうえで、WFC を含めて個人にもたらす影響について検証した<sup>4)</sup>。このうち、在宅勤務については WFC と有意な負の関係を有していた。次に、利用頻度の違いについては、在宅勤務の利用頻度が高いと WFC に有意な負の効果をもたらすが、利用頻度が低いときは有意な関係がみられなかった。また、Allen et al. (2013) では、働く場所が柔軟な制度に関して、制度があることと実際に利用するかという違いに注目して、WFC との関係について研究を行った。その結果、 $W \rightarrow F$ 、 $F \rightarrow W$  ともに WFC と負の関係性があったが、制度があることと利用するのではその効果の強さが異なった。

これまでの研究では、在宅勤務により  $W \rightarrow F$  の葛藤を低下させることが示されることが多い。これは、職場では自身と直接は関係ない業務を行う必要もあるが、在宅では本来の業務に集中しやすい (Hosomi and Kano 2022) こともあるだろう。一方、 $F \rightarrow W$  については在宅勤務にもたらす結果が分かれており、 $F \rightarrow W$  が高まる可能性を示唆する結果もある。このため、在宅勤務者の  $F \rightarrow W$  について配慮することも、従業員に対するサポートの選択肢となる。日本の研究では、在宅勤務では  $W \rightarrow F$  と  $F \rightarrow W$  とでは、求められるサポートが異なることが示されている (麓・松下・森永 2022)。麓・松下・森永 (2022) は、在宅勤務者の上司からのサポートを 2 つに分けて分析した結果、 $W \rightarrow F$  は上司からの積極的支援により低下した

が、 $F \rightarrow W$  は上司からの受動的支援により低下することを示した。

一方、従業員が非自発的に在宅勤務に従事することになると、必ずしも良好な効果をもたらさないことが示唆されている。Lapierre et al. (2016) は、非自発的に在宅勤務に参加した営業職の従業員を対象に研究を行った。その結果、在宅勤務の時間が多くなると、時間に基づく  $W \rightarrow F$  には影響を及ぼさないが、ストレス反応に基づく  $W \rightarrow F$  が高い結果となった。このため、在宅勤務が家庭生活にもたらす効果については、本人が在宅勤務を望んでいるかどうかとも考慮に入れることが必要になる。

### Ⅲ 在宅勤務利用者と上司・同僚

在宅勤務を希望していない人がいる一方、在宅勤務を利用したいが利用しづらいという従業員もいる。この制度の利用しやすさを検討するには、職場の上司・同僚にも注目する必要がある。職場内には、制度利用者だけでなく、上司や同僚従業員も存在するが、すべての従業員が在宅勤務制度の利用を一律に歓迎するとは限らない。在宅勤務は、仕事の性質上、在宅勤務になじみづらい仕事も存在し、制度の利用が必ずしも歓迎されないこともある。育児を理由とする短時間勤務制度の研究でも、恩恵を受ける度合いの少ない同僚従業員は不公平感を生じることや、職場環境要因によって制度の利用に対する寛容度が変化しうる (e.g., 細見 2017)。このため、在宅勤務においても、制度利用者だけでなく、職場内の上司と同僚従業員にも焦点をあてたより広い観点から、その心理に影響する要因について考察する必要がある。

まず、制度利用者の上司の寛容度については、個人の信念だけでなく、職場環境要因や組織文化の要因も影響を与えている。ワーク・ライフ・バランス支援制度に対する寛容度についての研究では、Poelmans and Beham (2008) は、制度利用者や上司の性格といった個人的要因だけでなく、制度がどの程度攪乱要因となり得るかといったグループ要因や、組織でどの程度家庭生活に支援的であるかが、上司の WLB 支援制度に影響を与えるという枠組みを呈示している。テレワークでも、外部的要因により上司の制度利用に対する許容度が増減することが示されている。Beham, Baierl and Poelmans (2015) は、ドイツの管理職を対象に、テレワークの許容度に影響をもたらす要因に

ついて研究した。その結果、家庭生活に支援的な雰囲気や相互依存性の低さがあれば、上司の寛容度が高くなることも示している。また、Park and Cho (2022) は、テレワークがどの程度職場に影響を及ぼすかという上司の認知に及ぼす要因について研究を行った。その結果、上司の経験や熟達度だけでなく、経営によるサポートや、テレワークにおける仕事配分の公平性も、テレワークに対する影響の認知に影響を及ぼすことが示された。

同僚従業員が、在宅勤務制度の利用に対してどのように知覚するかについても、職場環境要因の影響を受ける。これまで短時間勤務制度などのWLB支援制度について、従業員の公平知覚の観点から研究がなされている(細見・関口 2013; 三崎・千田 2023)が、在宅勤務においても同僚従業員について研究されてきた。Golden (2007) は、在宅勤務者を行っている同僚従業員に対する満足度に影響を与える要因を研究した。その結果、在宅勤務者の割合が高いほど、在宅勤務者に対する満足度が低下した。一方で、在宅勤務を行う時間が少ないときや、職場自律性が高いとき、対面の関わり度合いが低い場合については、そうでない場合と比べると、在宅勤務の割合が高くなっても同僚従業員に対する満足度に影響を及ぼさないという結果が示されている。また細見・藤本 (2022) は、コロナ禍以前の日本で実施した質問紙調査を分析して、どのくらいの頻度であれば同僚が在宅勤務制度を利用することに対して不公平と知覚するかと、職場環境との関係について研究した。分析の結果、職務自由度および仕事の複雑性は、在宅勤務制度の利用者に対する公正知覚に正の影響を与えた。特に、職務の相互依存性が高いような環境では、職務自由度や仕事の複雑性が高まると、公正知覚が高まることが示された。

在宅勤務については、職務の相互依存性が、上司や同僚従業員の寛容度に影響する。これまでのワーク・ライフ・バランス支援制度に対する寛容度についての研究(細見 2015, 2017; 細見・関口 2013)では、職務の相互依存性については注目していない。一方、在宅勤務については働く場所が異なると、職場にいる他の従業員の業務にも影響しやすい。特に日本の場合、集団で仕事を進めることや、摺り合わせによる仕事を進める点が在宅勤務の障壁となっており(平野・江夏 2018)、相互依存性の高い職務環境で在宅勤務を円滑に運用していくことが可能か、さらに研究を深め

る必要がある。

#### IV 最後に

本稿ではまず、在宅勤務とWFCの関係について述べた。在宅勤務によりW→Fを低下させることを示す研究が多いが、F→Wについては必ずしも良好な効果をもたらさない可能性もあるため、組織として配慮することも求められよう。次に、上司や同僚従業員の寛容度を高める条件については、職務の相互依存性を含む職場環境要因との関係について述べてきた。こうした職場全体に視野を広げることにより、より制度を利用したい人が利用できる環境づくりに寄与できると考えられる。

世界的に感染症が落ちつき、在宅勤務の研究自体以前より必要が薄れたと受け止める人もいるかもしれない。しかし、コロナ禍と比べて、ポスト・コロナ時代には非自発的に在宅勤務に参加する労働者が減ると考えられる。また、法的に在宅勤務が育児支援制度の1つに位置づけられるようになると、求められるサポートの度合いや寛容度も変化しうるだろう。今後、従業員のパフォーマンス、メンタルヘルスおよびウェルビーイングの向上のために、どのように在宅勤務により生じるメリットを享受するか、あるいはデメリットを払拭していくか、研究すべき課題は多い。

- 1) 筆者は、google scholar で“telecommute” OR “telecommuting” OR “remote work” OR “telework” OR “work at home” OR “working at home”で引用部分を含めない条件で検索した(2023年12月5日時点)。その結果、合計5890件であり、そのうち、1989年以前89件、1990~1999年566件、2000~2009年約885件、2010~2019年約949件、2020年以降3270件であった。
- 2) 執筆時点(2024年2月5日)では、労働政策審議会から厚生労働大臣に答申が出されている(厚生労働省 2024年1月30日)。
- 3) メタ分析とは、「同一のテーマについて行われた複数の研究結果を統計的な方法を用いて統合すること(山田・井上編 2020:1)」である。
- 4) Gajendran and Harrison (2007) では、W→FとF→Wの違いには焦点を当てていない。

#### 参考文献

- 江夏幾多郎・服部泰宏・神吉直人・麓仁美・高尾義明・矢寺顕行(2021)『コロナショックと就労——流行初期の心理と行動についての実証分析』ミネルヴァ書房。
- 厚生労働省(2024年1月30日)『「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律及び次世代育成支援対策推進法の一部を改正する法律案要綱」の諮問及び答申について』。 [https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000073981\\_00012.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000073981_00012.html) (2024年2月5日確認)

- W・A・スピックス (1998) 『テレワーク世紀——働き方革命理論と実践』日本労働研究機構。
- 総務省 (n. d.) 「テレワークの意義・効果」. [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/telework/18028\\_01.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/18028_01.html)
- 高橋潔・加藤俊彦編 (2022a) 『リモートワークを科学する I 調査分析編——データで示す日本企業の課題と対策』白桃書房。
- (2022b) 『リモートワークを科学する II 事例編——日本企業のケースから読み解く本質』白桃書房。
- 平野光俊・江夏幾多郎 (2018) 『人事管理——人と企業、ともに生きるために』有斐閣。
- 藤本哲史・吉田悟 (1999) 「ワーク・ファミリー・コンフリクト——ふたつの研究潮流と経営組織における問題点」『組織科学』33巻2号, pp. 66-78。
- 麓仁美・松下将章・森永雄太 (2022) 「職場における支援の受容がワーク・ファミリー・コンフリクトに与える影響——COVID-19の感染拡大による在宅勤務を調整変数として」『経営行動科学』34巻1・2号, pp. 21-37。
- 細見正樹 (2015) 「ミドルマネジャーの職場環境と従業員のワーク・ライフ・バランス——部下の家庭生活・個人生活の充実に対する寛容度についての実証分析」『経営行動科学』28巻1号, pp. 19-38。
- (2017) 『ワーク・ライフ・バランスを実現する職場——見過ごされてきた上司・同僚の視点』大阪大学出版会。
- 細見正樹・関川倫紀 (2013) 「職場の同僚に着目したワーク・ライフ・バランス支援制度の利用促進に関連する要因の検討——地方自治体における実証分析」『日本労働研究雑誌』No. 635, pp. 92-105。
- 細見正樹・藤本哲史 (2022) 「在宅勤務制度の利用促進に関連する職務特性——制度利用に対する公正知覚に影響する要因」『産業保健法学会誌』1巻2号, pp. 24-32。
- 三崎秀央・千田直毅 (2023) 「従業員のWLB施策への肯定的評価に組織的公正が与える影響」『日本労務学会誌』Vol. 24, No. 1, pp. 40-53。
- 山田剛史・井上俊哉編 (2020) 『メタ分析入門——心理・教育的研究の系統的レビューのために (第2版)』東京大学出版会。
- 渡井いずみ・錦戸典子・村嶋幸代 (2006) 「ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度 (Work-Family Conflict Scale: WFCS) 日本語版の開発と検討」『産業衛生学雑誌』48巻3号, pp. 71-81。
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. and Shockley, K. M. (2013) "Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility," *Personnel Psychology*, Vol. 66, No. 2, pp. 345-376。
- Beham, B., Baierl, A. and Poelmans, S. (2015) "Managerial Telework Allowance Decisions: A Vignette Study among German Managers," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, No. 11, pp. 1385-1406。
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. and Williams, L. J. (2000) "Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, No. 2, pp. 249-276。
- Gajendran, R. S. and Harrison, D. A. (2007) "The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, pp. 1524-1541。
- Golden, T. D., Veiga, J. F. and Simsek, Z. (2006) "Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict: Is there no Place Like Home?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 6, pp. 1340-1350。
- Golden, T. (2007) "Co-Workers Who Telework and the Impact on Those in the Office: Understanding the Implications of Virtual Work for Co-Worker Satisfaction and Turnover Intentions," *Human Relations*, Vol. 60, No. 11, pp. 1641-1667。
- Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J. (1985) "Sources of Conflict between Work and Family Roles," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 76-88。
- Hosomi, M. and Kano, I. (2022) "Telecommuters' Productivity and Psychological Effects: From the Perspective of Japanese Work Culture," *Kansai University Review of Business and Commerce*, No. 21, pp. 1-15。
- Lapierre, L. M., Van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C. and Kluwer, E. S. (2016) "Juggling Work and Family Responsibilities When Involuntarily Working More from Home: A Multiwave Study of Financial Sales Professionals," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, No. 6, pp. 804-822。
- Park, S. and Cho, Y. J. (2022) "Does Telework Status Affect the Behavior and Perception of Supervisors? Examining Task Behavior and Perception in the Telework Context," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33, No. 7, pp. 1326-1351。
- Poelmans, S. and Beham, B. (2008) "The Moment of Truth: Conceptualizing Managerial Work - Life Policy Allowance Decisions," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, No. 3, 393-410。
- Shamir, B. and Salomon, I. (1985) "Work-at-Home and the Quality of Working Life," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 455-464。

ほそみ・まさき 関西大学商学部准教授。最近の主な論文に "Planned Happenstance and Entrepreneurship Development: The Case of Japanese Undergraduate Students," *Administrative Sciences*, Vol. 14, No. 2, 27 (Khalid, S. and Sekiguchi, T. との共著, 2024年)。人的資源管理論・組織行動論専攻。