

論文

新型コロナ禍のリモートワーク と生産性とジョブ・エンゲージ メントの関係の実証的研究 —ジョブ・クラフティング、ジェンダー、 年齢はどう影響するか—

薄上 二郎 松木 知徳

キーワード

リモートワーク
生産性
ジョブ・エンゲージメント
ジョブ・クラフティング
ジェンダー
年齢

目次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 分析方法
4. 分析結果
5. 結論
注
参考文献

1. はじめに

2020年以降、新型コロナウイルスの感染拡大により、働き方は大きな変化を余儀なくされてきた。大学教員の場合も例外ではない。働き方は、大幅にリモートワークにシフトするケース、リモートワークと対面を組み合わせるケース（ハイブリッド型）、対面を維持するケースなどに分かれる。

リモートワークが広く取り入れられた状況では、職場の環境要因、仕事の特性、個人の属性、ワークスペースやIT環境などが成果に影響すると推測される。中でも、個々の仕事の進め方や仕事に対する意識、人間関係は成果（生産性、ジョブ・エンゲージメント）に大きな影響を与える要因であり、学術的にはジョブ・クラフティング（以下JCと表記）という。

本論文は、コロナ禍の大学でリモートワークを取り入れた環境において、第1に、大学教員の働き方に影響を与える主要な要因を、因子分析によって示す。第2に、リモートワークの実施状況に応じて、生産性およびジョブ・エンゲージメントとの関係を分析する。第3に、リモートワーク環境下のJCとジョブ・エンゲージメントの関係を、個人の属性による影響も含めて考察する。

リモートワークを取り入れた場合に、生産性が下がったりワークライフバランスが崩れたりすることは、大学経営や人的資源管理の視点から望ましいことではない。その実態を明らかにすることは、健全な大学経営や人的資源管理を進めていく上で参考情報として活用できるだろう。

本論文の構成は次の通りである。第2章では、リモートワーク、JC、成果（生産性とジョブ・エンゲージメント）に関わる先行研究を整理する。第3章では、分析方法について、概念モデル、仮説、調査方法の説明をする。第4章で調査結果を分析し、最後の第5章では、研究のまとめ、研究の限界、今後の方向性について論じる。

2. 先行研究

本論文に関連するこれまでの主な調査・研究をまとめてみよう。最初にリモートワークという言葉の概念を明確にする。続いてリモートワークと成果（生産性、ジョブ・エンゲージメント）に関わる調査、JCおよびJCと成果に関わる研究について概観する。

リモートワークの概念と類似概念

リモートワーク（remote work）は、remote（遠隔、離れた）とwork（働く）を合わせた造語である。類似語であるテレワーク（telework）は「ICTを活用した」という意味を含むが、両者の区別は明確にしにくい。ILOによると、リモートワークの定義は以下の通りである¹。

“Remote work can be described as situations where the work is fully or partly carried out on an alternative worksite other than the default place of work”

日本語では、「仕事をすべてまたは部分的に、規定の仕事場以外の代替的な職場で行う状態」となる。

リモートワークの類似概念としては、在宅勤務、ワークフロムホーム（Work from Home）、ワーキングアットホーム（Working at Home）などがある。ILO は、様々な類似概念の中でリモートワークは最も広い概念であり、テレワークを含むものとしている。本論文では、リモートワークを、ILO の定めるところの広い概念として論じることとする。

リモートワークと生産性の関係

リモートワークと生産性の関係について、OECD の報告書（2020）は、「テレワーク（リモートワーク）は生産性にどのように影響するか（How does telework affect productivity?）」という項目で概念モデルを提示している。要約すると、ICT インフラ環境下でのテレワークは、知識の流れ（knowledge flows）や見落とし（oversight）にマイナスの影響を与え、職場のコミュニケーションはマイナスの影響を受ける。社員の満足度という点ではプラスとマイナスの両方の傾向がみられる。テレワークがもたらすこれらの影響が、コスト削減（cost reduction）と効率性（work efficiency）に影響を与え、結果として生産性（productivity）を左右するというものである。同報告書は、テレワーク（teleworking）の度合いと効率性の程度の関係についても概念モデルを示している（図表1）。横軸にテレワークの度合い（0%～100%）、縦軸に効率性のレベル（低い～高い）をとった場合、テレワークが50%程度のとき効率性のレベルがピークになることを表している。つまり、テレワークの度合いが0%または100%に近づくほど効率性が低くなり、テレワークと対面を組み合わせたハイブリッド型の働き方が効率性を高めることを意味している。

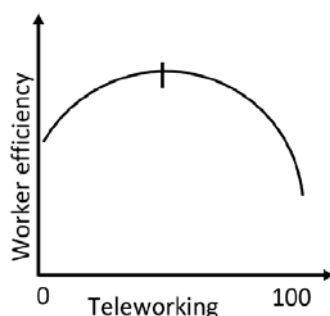
新型コロナ発生以降においても、仕事と生産性に関する調査は散見される。そのうち、アイルランドのNUI Gateway（2020）は、2020年4月から5月に行った調査で、「現在（2020年4月から5月）の生産性は、通常時の生産性と比べてどうですか」という質問をしている。選択肢は「同じ程度」「高くなった」「低くなった」「評価不能」の4つである。得られた7,241サンプルの回答のうち、最も多かったのは「同じ程度」36.5%で、「高くなった」30.2%、「低くなった」24.7%、「評価不能」8.6%の順になっている。

Weitzer et al.（2021）は、2020年6月、オーストリアに住む18歳から65歳までを対象に、コロナ禍の仕事と生産性について調査を実施した。「生産性は増加した」「生産性は変わらない」「生産性は減少した」の3つの選択肢のうち「生産性は増加した」が12.7%、「生産性は減少した」が30.2%で、減少の方が割合が高くなっている。

Jimenez-Gomez (2021) は、生産性や燃え尽き症候群（バーンアウト）に対する新型コロナの影響について、2020 年 4 月に米国でオンライン調査をした。リモートワークをしている人としていない人に分けて、影響の違いを検証している。サンプル数は、リモートワークをしている人が 139 ～ 266 人、していない人が 105 人～ 225 人である。リモートワークをしている人の半数は生産性の低下を感じており、統計的にも有意差がみられると分析している。

図表 1 リモートワークと生産性の関係

Figure 8. Telework and worker efficiency: an inverted U-shaped relationship



出典：「OECD (2020) 13 頁、Figure 8 より抜粋

日本では、森川（2020）が「コロナ危機下の在宅勤務の生産性」に関するアンケート調査の結果をまとめている。分析に使用したサンプル数は就労者 3,324 人で、コロナ禍で在宅勤務をした場合の生産性を、職場勤務の場合と比較して「高い」「低い」「違いはない」の 3 段階でみると、「在宅勤務の方が低い」が 82.0% と最も多く、「違いはない」14.2%、「在宅勤務の方が高い」3.9% という結果が示された。これを平均値で表すと、職場勤務の生産性を 100 とすれば在宅勤務の生産性は 60.6% となる。この値については、年齢やジェンダーで明確な差は見られない一方、学歴、年収、職種の別では比較的大きな差がみられる。例えば職種でみると、在宅勤務の生産性の平均値は、専門的・技術的職種 68.2%、管理職 67.7%、営業職 57.8%、販売職 40.1% であり、産業別では情報通信業 73.5%、製造業 70.1%、教育 54.4% となる。さらに森川は、「在宅勤務の生産性を低くする要因／高くする要因」を明らかにしている。生産性を低くする要因として「設備や社内ルールの不整備」、「在宅勤務できない仕事」、「家族がいるので仕事ができない」などがあげられている。一方、生産性を高くする要因としてあげられたのは、「落ち着いて仕事に集中できる」、「通勤がないので体力の消耗が少ない」などである。

リモートワークとジョブ・エンゲージメントの関係

エンゲージメント (engagement) は、約束、契約、協約、婚約などを意味する。経営学では日本語には訳さずに、エンゲージメントという言葉そのまま使用し、ワークエンゲージメント、従業員エンゲージメント、組織エンゲージメントのように表現する。ワークエンゲージメントは、オランダ・ユトレヒト大学の Schaufeli 教授らが体系化した概念であり、活力、熱意、没頭の3つの要素を含む概念として定義されている。活力とは、「仕事から活力を得ていきいきとしていること」、熱意とは「仕事に誇りとやりがいを感じていること」、没頭とは「仕事に熱心に取り組んでいること」を示す²。

この概念は、Kahn (1990) の論文をきっかけに注目されるようになった。その中でエンゲージメントは「組織構成メンバーの自己と仕事上の役割を結びつけること (the harnessing of organization members' selves to their work roles)」と定義されている。論文はパーソナルエンゲージメントという概念を用いて、業績とのプラスの相関関係を示した。パーソナルエンゲージメントとは、社員が仕事に対して身体的、心理的、感情的に打ち込むことを意味する。

エンゲージメントの測定方法はいくつか開発されている³。リモートワークとの関連でいうと、次の3つをあげることができる。

Gerards et al. (2018) は、NWW (New Ways of Working)、社会的つながり (social interaction)、変革型リーダーシップ、ワークエンゲージメントの関係を分析した。その結果 NWW は、社会的つながりと変革型リーダーシップを媒介変数として、ワークエンゲージメントにプラスの影響を与えていることを明らかにした。

Mehta (2021) は、リモートワーク環境下でのワークエンゲージメントに影響を及ぼす要因と幸福度の関係について、インドの IT 企業を対象に調査した。調査期間は2020年4月から7月までで、サンプル数は男女の合計で440だった。ワークエンゲージメントは、心理的安全性や仕事のしやすさより、仕事の自由度に強く影響されることを明らかにした。また、ワークエンゲージメントと幸福度の間にプラスの相関関係があることも示した。

Giauque et al. (2022) は、テレワーキングをする状況が、ワークエンゲージメント、倦怠感 (exhaustion)、パフォーマンスに与える影響について、スイスの公務員を対象に調査した。1373件の回答を分析し、テレワーキングは公務員の働き方に自由度を与えワークライフバランスにプラスに働くが、ワークエンゲージメントには影響を与えていないと結論づけている。

JC (ジョブ・クラフティング)

JC については、成果に影響を与える要因として、これまで非常に多くの論文が発表され

ている。関心のきっかけとなった論文の一つに Wrzesniewski & Dutton (2001) がある。この論文では、JC を「従業員が、自分にとって個人的に意義のあるやり方で、職務設計を再定義・再創造するプロセス」と定義し、概念モデルで関係要因を示している。中心となる概念は、タスク次元、関係次元、認知的次元の3次元に整理される。タスク次元とはタスク境界の変更であり、具体的には仕事の内容や方法を自ら変更することを意味する。関係次元とは他者との関係性であり、同僚や顧客との関係を広げたり見直したりする行動を指す。認知的次元とは、仕事の捉え方という認知的・心理的な変更を意味し、自分の仕事の全体的な位置づけや社会的意義を見直すことである。

Sekiguchi, Li & Hosomi (2017) はこの3次元モデルを基礎に、JC の測定尺度を次のように開発している。

タスク次元

1. 仕事をしやすくするために必要な作業を追加したり不必要な作業を減らしたりする
2. 必要と感じれば新たな作業を自分の仕事に加える
3. 仕事の中身や作業手順を自分が望ましいと思うように変更する

関係次元

4. 仕事を通じて積極的に人と関わる
5. 仕事を通じて関わる人の数を増やしていく
6. 仕事で関係する人々の状況を把握し、相手の便宜をはかる

認知的次元

7. 自分の担当する仕事を見つめ直すことによって、やりがいのある仕事に見立てる
8. 自分の担当する仕事を単なる作業の集まりではなく、全体として意味のあるものだと考える
9. 自分の担当する仕事の目的がより社会的に意義のあるものであると捉えなおす

高尾 (2019, 2020) は、Wrzesniewski & Dutton (2001) の議論を整理し、類似概念であるジョブ・デザインとの相違や、その後の研究動向についてまとめている。相違点として、ジョブ・デザインはマネージャー主導（トップダウン）で行われるのに対し、JC は従業員主導（ボトムアップ）によって自らの仕事や考え方を変えるという捉え方をしていると指摘する。またジョブ・デザインと JC を対比して、「組織主導／個人主導、画一的／個別的、客観点／主観的」と表している。共通点としては、両者とも仕事の経験に着目し、変更できるものだと捉えていると述べる。Wrzesniewski & Dutton の論文でも、ジョブ・デザインと JC は補完的な見方をしているという。

ジェンダー・年齢と JC

ジェンダーと JC に関しては、落合・鈴木（2020）が、「自分もしくは同居家族が新型コロナウイルスの影響により在宅勤務を経験した人」を対象にウェブアンケート調査を実施している。回答者数は合計 340 名（女性 206 名、男性 132 名、他 2 名）、年齢層は 23 歳から 59 歳で、就労年齢が 90% を占める。「困ったことを教えて下さい」という質問に対し、事後的に内容別のコードをつけて集計するアフターコード方式を用いている。「困った」と感じる内容を 6 つに分類した場合、ジェンダーによって受け止め方が大きく異なる項目は、「家事育児」と「家族関係」である。「家事育児」の項目について、「あなたまたは家族が在宅勤務になることによって、家事の量と家事分担はどのように変わりましたか？」という質問では、「家事の総量増加」という回答が女性 35%、男性 21%、「自分の家事負担が増加した」という回答が女性 33%、男性 22% であり、どちらも 10% 以上の差を示している。さらに子供がいる場合、男性より女性の負担が大きいという結果がでている。

年齢と JC に関する最近の論文としては、Nagy et al. (2019)、Wong & Tetrick (2017) がみられる。前者は主観的年齢 (subjective age)、仕事の自由度などと JC の関係を分析し、主観的年齢と JC には負の相関関係が、仕事の自由度と JC には正の相関関係があることを明らかにしている。後者は、年齢が高くなるほど JC における個人差が大きくなる点を指摘し、上述の 3 次元についてこれまでの研究調査をまとめている。

日本では、岸田（2019、2021）が、高齢雇用者の縮小的 JC に焦点を当て質的調査を行っている。大手製造業で働く男性ホワイトカラーの高齢雇用者と再雇用者の上司へのインタビュー調査を通して、縮小的 JC にはモチベーションにプラスの影響をもたらすことがあることを明らかにした。これまでの多くの研究において、縮小的 JC は負のアウトカムをもたらすという分析とは異なった結果を示している。

JC と成果

JC と成果の関係については、これまでに非常に数多くの議論があり、多面的に考察されてきた。Lee, J. Y. & Lee, Y. (2018) は、2012 年から 2018 年に発表されたの JC と成果に関する 51 本の論文を調べ、どのような成果指標が使われどのような結果を示しているかをまとめている。分析によると、成果指標は 14 に分かれており、タスクパフォーマンス、シチズンシップ、カウンタープロダクティブ（離職意思）の 3 つに大きく分類される。この他にジョブエンゲージメントも成果指標として頻繁に使われているとする。この論文では、JC と成果の関係は 3 次元モデルと 4 次元モデルで分析され、3 次元モデルを使った場合は、JC と成果の間には概ねプラスの相関関係とあるとする研究が多いと述べている。

大学における JC と成果

大学という職場での JC と成果の関係に焦点を当てた研究は多くない。McNaughtan et al. (2021) は、3次元モデル（タスククラフティング、関係クラフティング、認知的クラフティング）を使い JC とワークコミットメントの関係を考察した。米国 20 州の大学教員を対象にアンケート調査を行った（サンプル数 771）結果、大学教員の JC とワークコミットメントの間には正の相関関係があることを明らかにした。しかし、タスククラフティングとワークコミットメントの間には、必ずしも正の相関関係はないと述べ、その理由をいくつかあげている。一つには、大学の制度が教員のタスククラフティングを支援するような体制になっていないことを指摘する。もう一つには、大学教員のタスクとは大学の仕事というより、自分自身の目標設定に基づくからではないかと考察している。その上で、タスククラフティングとワークコミットメントをプラスの相関関係にするためには、自由度を高める工夫が必要ではないかと述べている。

Ebrahimi & Fathi (2021) は、大学教員の自己効力、JC、ジェンダーが成果にどのような影響を与えているかをアンケート調査に基づいて分析した。この調査（サンプル数 218）では、大学医学部所属教員の自己効力の高さが JC と成果にプラスに影響することを明らかにした。ジェンダーは必ずしも JC と成果に影響しないことも示した。

新型コロナ発生後の JC と成果

新型コロナが発生・蔓延した後の JC と成果の関係についての論文は非常に少ない。Troll et al. (2021) は、JC というキーワードは使用していないが、セルフコントロール（self-control または self-regulation）とジョブパフォーマンスの関係を調査している。セルフコントロールは JC と類似する。セルフコントロールには状況の変更という概念が含まれており、具体的には仕事の環境をやりやすいように変更する、計画やスケジュールを変更するなどの活動や認知を指す。結果として、セルフコントロールできると感じている人ほどジョブパフォーマンスが高いという相関関係があることを示している。

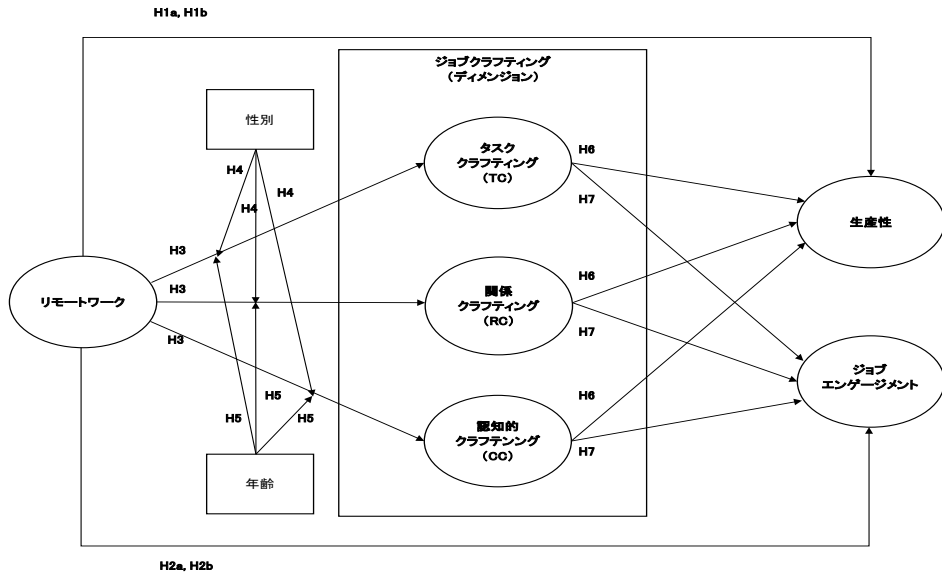
3. 分析方法

本研究の概念モデル、仮説、調査方法、分析方法について、その概要を説明する。

概念モデル

図表 2 は概念モデルを示す。リモートワークという働き方が、3つに分類された JC と成果に影響を与えること、ジェンダーと年齢も JC に影響を与えることを示している。

図表2 概念モデル



仮説

- H1a：ハイブリッド型の働き方をしている人は、そうでない人より生産性が高いと感じている。
- H1b：リモートワークをしない（対面型の）働き方をしている人は、そうでない人より生産性が高いと感じている。
- H2a：ハイブリッド型の働き方をしている人は、そうでない人よりジョブ・エンゲージメントが高いと感じている。
- H2b：リモートワークをしない（対面型の）働き方をしている人は、そうでない人よりジョブ・エンゲージメントが高いと感じている。
- H3：リモートワークの割合が少ない（対面の割合が多い）ほど、JCに積極的である。
- H4：リモートワーク環境下では、本人がリモートワークをするしないにかかわらず、女性の方が男性よりもJCに消極的になる。
- H5：リモートワーク環境下では、本人がリモートワークをするしないにかかわらず、年齢が高いほどJCに消極的になる。
- H6：JCに積極的であるほど生産性が高い。
- H7：JCに積極的であるほどジョブ・エンゲージメントが高い。

調査方法

新型コロナ発生以降の大学において、リモートワークを取り入れた環境でのJCと成果の

関係を分析するために、2021年8月にアンケート調査を行った。実施方法としては、調査会社に依頼し、日本の大学および短大の教員のみが回答できるように設定した。それ以外の業種の就労者はアクセス不可とした。得られたサンプル数は104である。

調査では、リモートワーク、JC、従属変数となる生産性およびジョブ・エンゲージメントについて、具体的には次のような質問項目を設定した。属性としてジェンダー、年齢、子供の有無も質問している。

リモートワークについて

まず、週単位でのリモートワークの実施状況 (remote work intensity) について質問した。質問項目：2020年3月から2021年の8月まで、平均的なリモートワークの日数をお聞きます。選択肢の中で近いものを一つ選択お願い致します。月曜日から金曜日のまでのうち平均的な仕事の日数は何日ですか

回答：リモートワークはしない、週1日未満、週1日、週2日、週3日、週4日、週5日

JCについて

前述の Sekiguchi, Li & Hosomi (2017) を参考に、JCに関する9つの項目を提示して、リモートワーク環境下のJCについて質問した (図表3)。

質問項目：次にリモートワーク環境下におけるあなたのJCについて伺います。JCとは、仕事のやりがいや成果を向上させるために、仕事のやり方を工夫たり、周りとの関係性を見直したり、自分自身の仕事の意味を考え直したりする活動や考え方です。次の各項目に対するあなたの評価を、選択肢1「全く当てはまらない」から選択肢5「大いに当てはまる」のいずれか1つを選んでください。

図表3 JCの質問項目

TC1	私は自分の仕事をしやすくするために、自分の仕事を改善している
TC2	私は、自分の仕事の内容や手順を望ましいものに変えている
TC3	私は、必要性があれば自分の仕事を望ましい方に変更している
RC1	私は、仕事を通じて人と積極的に関わるようにしている
RC2	私は、仕事を通じてネットワークを拡げている
RC3	私は仕事をするとき、相手の状況を理解して相手の便宜を図っている
CC1	私は自分の仕事の意義や意味を見つめ直している
CC2	私は自分の仕事を一つ一つの仕事より、全体として仕事の枠組みでみるようにしている
CC3	私は自分の仕事の目的は社会的に意義があるものとして捉え直している

生産性について

生産性に関してはリッカート尺度の5段階評価を使用している。

質問項目：あなたの仕事の生産性（教育・研究・管理業務・事務処理等）を総合的に見た場合の評価についてお尋ねします。コロナ前の段階（平常時）と、コロナ禍の段階（2020年3月から8月までの期間）を比べて、あなたの仕事の生産性をどう評価しますか。次の選択肢から一つ選んでください。

回答項目：0 比較不能 / 不明 1 生産性が非常に減少した 2 生産性は多少減少した
3 生産性は同程度である 4 生産性は多少向上した 5 生産性は非常に向上した

ジョブ・エンゲージメントについて

Saks（2006）を参考に次の5つの項目を提示し、リッカート尺度を採用した。

質問項目：あなたの仕事の生産性（教育・研究・管理業務・事務処理等）を総合的に見た場合の評価についてお尋ねします。コロナ前の段階（平常時）と、コロナ禍の段階（2020年3月から8月までの期間）を比べて、あなたの仕事の生産性をどう評価しますか。次の選択肢から一つ選んでください。

回答項目：私は、仕事に全力で取り組んでいる

私は、ときどき仕事にのめりこんで時間がわからなくなることがある

私の担当する仕事は面白いと感じる。十分に没頭できている

私は、自分の仕事をしているときは、他のことを忘れる

私は、仕事にかなり集中できている

分析方法

調査結果を3段階に分けて分析を行う。第1段階は探索的因子分析を実施し、リモートワークにはどのような要因が関係するかを示す。第2段階として、リモートワークの実施状況に応じて、生産性、ジョブ・エンゲージメントおよびJCに現れる傾向を分析する。第3段階でそれぞれの仮説を検証し、JCと成果の関係について明らかになった点を整理する。さらに分析を通して、本研究の貢献について考察を加える。

4. 分析結果

アンケート調査の結果を基に、リモートワークの実施状況と関係要因を示す。次にリモートワークと、生産性、ジョブ・エンゲージメントおよびJCとの関係について、その傾向を分析する。その分析を踏まえ、回答者の属性による影響も含めて仮説の検証を行う。

回答者の属性

まず回答者の属性として、ジェンダーと年齢について述べておく。性別の割合は、男性 80.6%、女性 18.4%である。調査では、年齢区分を 30 歳未満、30 歳から 39 歳、40 歳から 49 歳、50 歳から 59 歳、60 歳以上の 5 つとした。最も多い年齢区分は 50 歳から 59 歳の 40%で、続いて 60 歳以上が 27.2%、40 歳から 49 歳が 26.2%だった。

リモートワークの実施状況と関係要因

調査の回答からは、大学教員の週単位でのリモートワークの実施状況は、「しない」33.0%、「週 1 日未満」22.3%、「週 1 日」10.7%、「週 2 日」4.9%、「週 3 日」12.6%、「週 4 日」9.7%、「週 5 日」6.8%という結果が得られた。「しない」と「週 1 日未満」で 55.3%を占めており、調査時点ではリモートワークが必ずしも浸透しているとは言えない。リモートワークにはどのような要因が関係しているか。単純集計では、このようにリモートワークしていない回答も高い。まずは、リモートワークにかかわる要因と考えられる Digital Savviness (TS1-6、CS1-6、SES1-6)、Intra-team Trust (ITT1-5)、Servant Leadership (EMP1-7、SB1-3、ACC1-3、FGV1-3、COU1-2、AU1-4、HUM1-3、STW1-4)、Procedural Flexibility (PF1-4)、Job Engagement (JE1-5) のすべての項目を分析対象として、主因子法により探索的因子分析を行った⁴。スクリープロット法により固有値の変化が 4 因子以降で緩やかになることから 4 因子構造が妥当であると考えた。そこで再度 4 因子を仮定して、プロマックス回転による因子分析を行った（因子パターンおよび因子間相関は図表 A）。第 1 因子は主に所属長 33 項目からなる Servant Leadership と Procedural Flexibility で構成されており「リーダーシップ」因子と呼ぶことにする。第 2 因子は Digital Savviness の 18 項目で構成されており「オンラインリテラシー」因子、第 3 因子は JC および Intra-team Trust、Job Engagement の 2 項目の合計 16 項目で構成されており「JC および職場の関係性」因子と呼ぶ。第 4 因子は Performance および Job Engagement にかかわる 7 項目で構成されており「エンゲージメント」因子と呼ぶ。

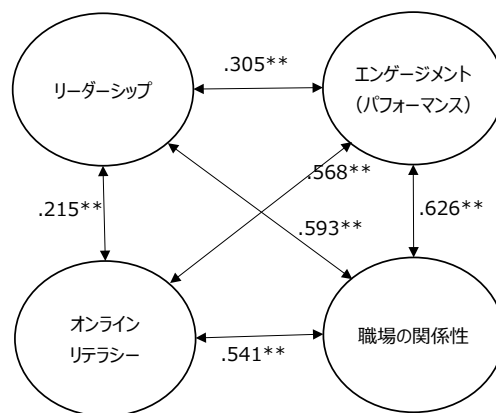
それぞれの因子の Cronbach の α はリーダーシップが 0.983、オンラインリテラシーが 0.981、JC および職場の関係性が 0.951、エンゲージメントが 0.873 であり、因子間にも有意の相関がみられた。

さらに 4 因子の平均値の相関関係を示したものが図表 4 である。この図表の相関関係から、リモートワークには、エンゲージメントを成果指標とすれば、リーダーシップ、オンラインリテラシー、JC および職場の関係性が関係していることがわかる。相関係数をみれば、JC および職場の関係性とエンゲージメントの関係がもっとも強い。一方、リーダーシップは 4 つの関係の中では弱いことがわかった。この分析結果から、関係性の最も強いところである

JC と職場の関係性とエンゲージメントに焦点を当てて考察を行う。

尚、分析に当たっては以下の2点をさらに修正し仮説検証を行った。一つは成果変数として、生産性の追加である。エンゲージメントは、心理的な側面が強い変数である。実際の活動の成果指標としては弱い。実質的な活動の成果を明らかにするために生産性を加えた。もう一つは、JC とエンゲージメントの項目の見直しである。理論的な面から、JC と、ジョブエンゲージメントはすでに検証されている指標である。理論に基づいた項目で次の平均値の差の検定や重回帰分析を行う。

図表 4 4 因子の相関関係



リモートワークと生産性の関係

週単位でのリモートワークの実施状況を「しない」「1日未満～1日」「2日～3日」「4日～5日」の4つに区分して、生産性との関係を調べた。生産性については「比較不能／不明」を除き、「生産性が非常に／多少減少した」、「生産性は同程度である」、「生産性が多少／非常に向上した」の3つに区分し、自己評価の結果をリモートワーク実施割合による4つの区分ごとに回答率を示した（図表5）。

その結果、「生産性は同程度」という自己評価は、週単位のリモートワーク実施割合がゼロ～1日の場合はほとんど差がなく、リモートワークの実施割合が高くなるにつれてやや回答率が下がる傾向がみられた。一方「生産性が向上」という自己評価については、週単位のリモートワーク実施割合が1日未満～1日だと回答率が少し下がるのに対し、リモートワーク実施割合が高くなるにつれて回答率が上がっている。「生産性が減少」という自己評価では、リモートワーク実施割合との間にはっきりとした傾向はみられなかった。

図表 5 リモートワークと生産性

生産性	リモートワークなし	週 1 日未満～1 日	週 2 日～3 日	週 4 日～5 日
①生産性が向上	3 9.4%	2 6.1%	2 11.1%	3 20.0%
②生産性は同程度	16 50.0%	17 51.5%	8 44.4%	6 40.0%
③生産性が減少	13 40.0%	14 42.2%	8 44.4%	6 40.0%
合計	32 (100%)	33 (100%)	18 (100%)	15 (100%)

注) 評価不明／不明を除く

リモートワークとジョブ・エンゲージメントの関係

週単位でのリモートワークの実施状況を「しない」「1 日未満～1 日」「2 日～3 日」「4 日～5 日」の 4 つに区分して、ジョブ・エンゲージメントに関する 5 つの項目ごとに 1～4 点に点数化して調べた結果、大きな傾向の差はみられなかった（図表 6）。

図表 6 リモートワークとジョブ・エンゲージメント

Job Engagement 項目	「リモートワーク しない」 (34 サンプル)	「週 1 日未満」と 「週 1 日」 (34 サンプル)	「週 2 日」と「週 3 日」 (18 サンプル)	「週 4 日」と「週 5 日」 (17 サンプル)	総計
JE1 私は、仕事に全力で取り組んでいる	3.62	3.82	3.72	3.53	3.69
JE2 私は、ときどき仕事にのめりこんで時間がわからなくなることがある	3.12	3.12	2.78	3.29	3.09
JE3 私の担当する仕事は面白いと感じる。十分に没頭できている	3.38	3.85	3.17	3.59	3.53
JE4 私は自分の仕事をしているときは、他のことを忘れる	3.24	3.41	2.83	3.35	3.24
JE5 私は仕事にかなり集中できている	3.26	3.74	3.22	3.41	3.44

リモートワークと JC の関係

週単位でのリモートワークの実施状況を「しない」「1 日未満～1 日」「2 日～3 日」「4 日～5 日」の 4 つに区分して、JC に関する 9 つの項目ごとに点数化した。その結果、週にどれだけリモートワークを取り入れるかという割合とそれぞれの JC 項目の間にはっきりした

傾向はみられなかった（図表7）

図表7 リモートワークとJC

Job Crafting 項目	「リモートワーク しない」 = 4点 (34 サンプル)	「週1日未満」と 「週1日」 = 3点 (34 サンプル)	「週2日」と「週 3日」 = 2点 (18 サンプル)	「週4日」と「週 5日」 = 1点 (17 サンプル)	総計
TC1 私は自分の仕事をしやすくするために、自分の仕事を改善している	3.56	3.41	3.67	3.65	3.54
TC2 私は、自分の仕事の内容や手順を望ましいものに変えている	3.50	3.56	3.67	3.59	3.56
TC3 私は、必要性があれば自分の仕事を望ましい方に変更している	3.59	3.44	3.56	3.53	3.52
RC1 私は、仕事を通じて人と積極的に関わるようにしている	3.15	3.12	3.28	3.18	3.17
RC2 私は、仕事を通じてネットワークを拡げている	3.12	3.12	2.94	3.00	3.07
RC3 私は仕事をするとき、相手の状況を理解して相手の便宜を図っている	3.44	3.35	3.39	3.59	3.43
CC1 私は自分の仕事の意義や意味を見つめ直している	3.24	3.32	3.72	3.53	3.40
CC2 私は自分の仕事を一つ一つの仕事より、全体として仕事の枠組みでみるようにしている	3.21	3.12	3.56	3.12	3.22
CC3 私は自分の仕事の目的は社会的に意義があるものとして捉え直している	3.32	3.38	3.56	3.41	3.40

仮説の検証

リモートワークと生産性について

H1a：ハイブリッド型の働き方をしている人は、そうでない人より生産性が高いと感じている。

週単位のリモートワークの実施状況について、「しない」と「週5日」を除いたものをハイブリッド型の働き方であると分類した。その上で、「しない」と「週5日」のグループとそれ以外のグループで、生産性（比較不能／不明を除く）に関する回答98サンプルを1～5点に点数化した。両グループの平均の差の検定を行ったが、有意な差は確認できなかった（ $t = .81, df = 96, p > .05$ ）。

H1b：リモートワークをしない（対面型の）働き方をしている人は、そうでない人より生産性が高いと感じている。

週単位におけるリモートワークの実施割合を、「しない」＝4点（ $n=32$ ）、「週1日未満」と「週1日」＝3点（ $n=33$ ）、「週2日」と「週3日」＝2点（ $n=18$ ）、「週4日」と「週5日」＝1点（ $n=15$ ）と点数化したうえで、各グループの生産性（比較不能／不明を除く）に関する回答98サンプルを従属変数とする回帰分析を実施したところ、有意な結果は得られなかった（ $\beta=.01, p>.05$ ）。

リモートワークとジョブ・エンゲージメントについて

H2a：ハイブリッド型の働き方をしている人は、そうでない人よりジョブ・エンゲージメントが高いと感じている。

先の方法と同じく、リモートワークを「しない」と「週5日」のグループとそれ以外のグループに分け、後者をハイブリッド型の働き方と分類した上で、2つのグループのジョブ・エンゲージメントに関する回答103サンプルについて5つの項目ごとに点数化し、両グループの平均値の差を検定した結果、有意な差は確認できなかった（ $t=-.39, df=101, p>.05$ ）。なお、回答者の性別の影響についても、統計的有意差は見られなかった。

H2b：リモートワークをしない（対面型の）働き方をしている人は、そうでない人よりジョブ・エンゲージメントが高いと感じている。

H1bの場合と同様、リモートワークを「しない」＝4点（ $n=32$ ）、「週1日未満」と「週1日」＝3点（ $n=33$ ）、「週2日」と「週3日」＝2点（ $n=18$ ）、「週4日」と「週5日」＝1点（ $n=15$ ）と点数化し、各グループのジョブ・エンゲージメントを従属変数とする回帰分析を実施したが、有意な結果は得られなかった（ $\beta=.00, p>.05$ ）。

リモートワークとJCについて

H3：リモートワークの割合が少ない（対面の割合が多い）ほど、JCに積極的である。

タスククラフティング（TC）、関係クラフティング（RC）、認知的クラフティング（RC）のそれぞれを従属変数にしてリモートワーク頻度を独立変数とする回帰分析を行ったところ、回帰モデルの説明力は弱く、有意な結果は得られなかった（いずれも $\beta=.00, p>.05$ ）。

H4：リモートワーク環境下では、本人がリモートワークをするしないにかかわらず、女性の方が男性よりもJCに消極的になる。

従属変数をJC合成変数（H1、H2、H3の平均）とし、男性をグループ1、女性をグルー

プ2のダミー変数として、平均値に有意な差異があるかをt検定にて確認したところ、有意な差は確認できなかった。同様に従属変数をH1（タスククラフティング）、H2（関係クラフティング）、H3（認知的クラフティング）にしてグループによる平均値の差に対し、t検定を行ったが、いずれも有意な差は確認できなかった（ $p > .05$ ）。また、JCの項目ごとに男女の平均の差を検定した結果、TC3（仕事の変更）、TC2（仕事の内容や手順の変更）にそれぞれ5%、10%水準で有意差がみられた（図表8）。

図表8 男女別にみたJCの平均値の差の検定

	項 目	男性(n=83)		女性(n=19)		t 値
		M	SD	M	SD	
TC1	私は自分の仕事をしやすくするために、自分の仕事を改善している	3.46	0.97	3.84	1.01	1.55
TC2	私は、自分の仕事の内容や手順を望ましいものに変えている	3.46	0.99	3.95	0.97	1.95†
TC3	私は、必要性があれば自分の仕事を望ましい方に変更している	3.41	1.04	3.95	0.91	2.08*
RC1	私は、仕事を通じて人と積極的に関わるようにしている	3.12	1.03	3.42	1.3	1.09
RC2	私は、仕事を通じてネットワークを拡げている	3.04	1.12	3.26	1.24	0.78
RC3	私は仕事をするとき、相手の状況を理解して相手の便宜を図っている	3.35	1.02	3.74	1.05	1.49
CC1	私は自分の仕事の意義や意味を見つめ直している	3.33	1.01	3.68	1	1.4
CC2	私は自分の仕事を一つ一つの仕事より、全体として仕事の枠組みでみるようにしている	3.18	1.04	3.47	0.77	1.16
CC3	私は自分の仕事の目的は社会的に意義があるものとして捉え直している	3.36	1.04	3.53	1.07	0.62

† $p < .01$, * $p < 0.05$

H5：リモートワーク環境下では、本人がリモートワークをするしないにかかわらず、年齢が高いほどJCに消極的である。

年齢の選択肢を点数化し、30歳未満を1点（ $n=3$ ）、30～39歳を2点（ $n=3$ ）、40～49歳を3点（ $n=27$ ）、50～59歳を4点（ $n=42$ ）、60歳以上を5点（ $n=28$ ）とし、TC、RC、CCそれぞれとの関係について回帰分析を行ったところ、仮説を支持する結果は得られなかった（いずれも $\beta = .00$, $p > .05$ ）。なお、49歳未満はサンプルが非常に少ないため、ひとくくりにして49歳未満、50代、60代以上の3区分で、TukeyのHSD法（5%水準）による多重比較を行ってみた結果も、有意な差は認められなかった。

JCと生産性およびジョブ・エンゲージメントについて

H6：JCに積極的であるほど生産性が高い。

TC1-3、RC1-3、CC1-3をJCの取り組みに関する独立変数とし、従属変数を生産性とする

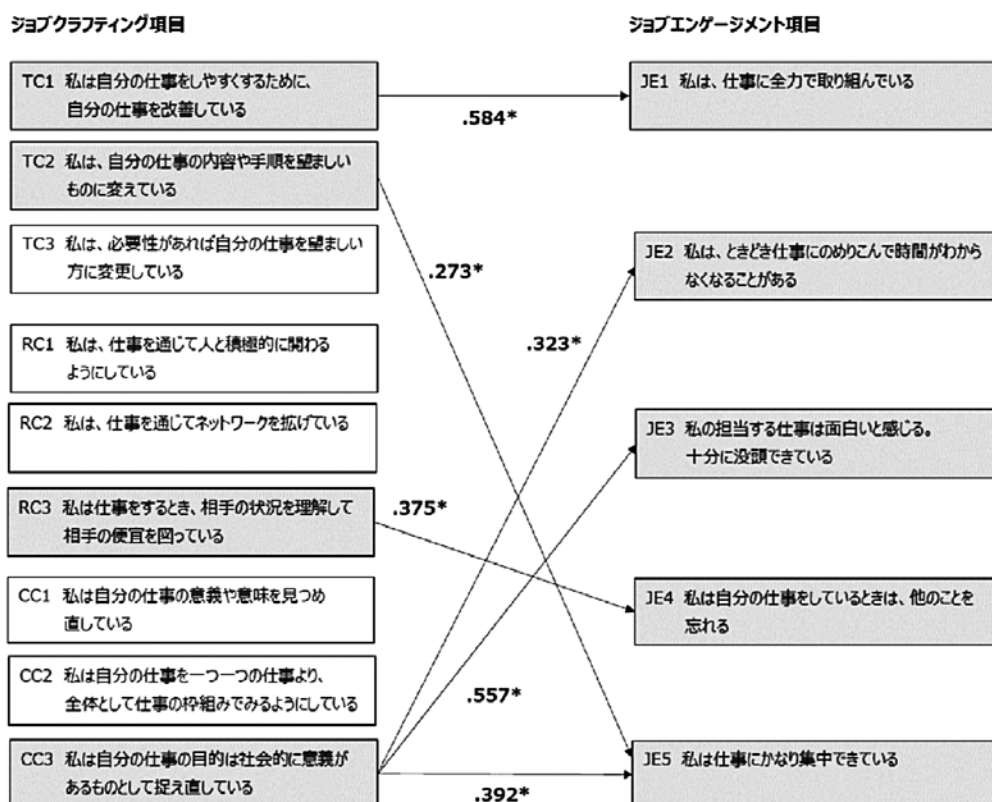
回帰分析を行った結果、モデル自体は有意を示した ($p < .05$)。ただし、それぞれの独立変数の R^2 は低く、仮説を支持する結果が得られたとはいえない。

H7: JC に積極的であるほどジョブ・エンゲージメントが高い。

3次元JCモデルの取り組みに関する独立変数とし、従属変数をジョブ・エンゲージメントとする回帰分析を行った結果、モデル自体は有意を示した ($R^2 = .36$, $p < .001$)。特に認知的クラフティングの項目である「社会的意義」とジョブ・エンゲージメントには有意な関係が確認できた。以上から仮説を支持する結果が得られた。

さらに、H7についてジョブ・エンゲージメントの各項目を従属変数とし、JCの各項目を説明変数とする回帰分析を行った。その結果、全力での取り組み (JE1) は仕事の改善 (TC1)、時間を忘れる (JE2) および仕事の面白さ (JE3) は仕事の目的 (CC3)、他の事を忘れる (JE4) は相手の状況理解 (RC3)、仕事への集中 (JE5) は仕事の内容や手順の変更 (TC2) との間に有意な関係が示された (図表9)。

図表9 JCとジョブ・エンゲージメントの関係



考察

本研究の貢献について、理論的貢献と実践的貢献の2つの視点からまとめてみよう。

理論的貢献

先に述べたようにJCに関する多くの調査研究は、新型コロナの発生以前に実施されたものである。新型コロナの発生以降、大学教員の働き方は、オンライン授業、ハイブリッド授業、オンライン会議が活用され、仕事を取り巻く環境と働き方はこれまでにみられないほど大きく変化してきている。新型コロナの発生以降、このような環境の変化、働き方の変化という状況のもとで、リモートワークとJC、そして成果に関してこれまでの因果関係があてはまるかというポストコロナの研究の蓄積という点で貢献し得ると考える。

実践的貢献

大学運営をする視点、大学の人的資源管理という視点からみれば、大学教員の活動の成果をどう客観的に評価していくかが大きな課題となる。具体的には、大学教員の研究業績の評価、学生の授業の満足度評価、さらに事務的な貢献度合い（学務、学生支援、社会・地域貢献）の評価などであろう。こうした活動を総合的に生産性という指標で評価するのは、大学の場合は、非常に難しいということを明らかにした。

一方のエンゲージメント指標については、リモートワークとJC、エンゲージメントの因果関係がつかみやすいことが明らかになった。大学運営をする視点、大学の人的資源管理の視点から、アンケート調査等でこの評価指標を取り入れるなどするなど今後活用が期待できると考える。

5. 結論

本研究は、新型コロナウイルスの感染拡大にともない、リモートワークを取り入れる環境におかれた大学で、第1に大学教員の働き方に影響を与える要因、第2にリモートワークの実施状況に応じて、生産性、ジョブ・エンゲージメント、JCとの関係を、ジェンダーや年齢の影響を含めて分析することを目的とした。第3にJCと成果（ジョブ・エンゲージメント）の関係について詳しく考察した。

分析は、2021年8月に日本の大学および短大に所属する教員を対象にアンケート調査を行い、104人から得た回答に基づいている。調査の結果から、次のような点が明らかになった。

第1に、大学教員の働き方に影響を与える要因は、因子分析によると、リーダーシップ、オンラインリタラシー、職場の関係性とエンゲージメントが関係していることが明らかになった。

第2に、生産性、ジョブ・エンゲージメントを成果指標として、リモートワークとJCと成果の関係を分析した結果、リモートワークと成果（生産性及びジョブ・エンゲージメント）の因果関係は弱いことが明らかになった。すなわち、リモートワークをする頻度が高い人が、生産性およびジョブ・エンゲージメントが高いという関係性はみられない。ジェンダーに関しては、「私は、自分の仕事の内容や手順を望ましいものに変えている」、「私は、必要性があれば自分の仕事を望ましい方に変更している」という項目に関して男性よりも女性の方が強い傾向が見られた。年齢については統計的な有意性はみられなかった。

第3に、エンゲージメントを成果として、リモートワークとJCとエンゲージメントの関係をさらに分析したところ、タスククラフティング（TC1）とジョブ・エンゲージメント（JE1）の間にはプラスの相関関係がみられた。また認知的次元の一つである「私は自分の仕事の目的は社会的意義があるものとしてとらえている（CC3）」はジョブ・エンゲージメント全体に有意に影響していることがわかった。

新型コロナ禍で、大学教員を取り巻く環境や働き方はこれまでにない大きな変化を求められるようになった。リモートワーク、JC、そして生産性、エンゲージメントとの関係についての研究は、既存の理論をより精緻なものにし、実践的な評価指標への活用に貢献しうると考える。

研究調査の限界と今後の方向性

まず本研究の限界としては、大学の教員に対しての調査のみで、サンプル数は限定されること、特に女性のサンプル数が少ないことである。

リモートワークによる働き方と成果は、さらに、大学のオンライン授業の支援体制、担当する授業科目（実験科目、語学学習）などにも影響を受けるだろう。影響力となる変数をさらに探索する必要がある。

今後の方向性としては、サンプル数を増やして、再調査を実施した場合、また、リモートワーク環境がさらに継続した場合でも同じような結果が得られるかが大きな検討課題である。リモートワークの環境が異なる海外の大学教員に実施した場合、本稿で導出された結果と同じような傾向がみられるかについても追加検証する必要がある。

付記：この研究は、経営学部研究補助金を得て行ったものである。感謝したい。

注

- 1 ILO technical notes: COVID-19: Guidance for labour statistics data collection: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work (5/June/2020)
- 2 『令和元年版 労働経済白書』の電子書籍版参照。

- 3 ジョブ・エンゲージメントの測定方法として普及しているのは、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（Utrecht Work Engagement Scale）であろう。ここでは質問数を少なくするために、Saksを参考にした。
- 4 アンケートは合計56項目である。これに基づいて因子分析を行った。リーダーシップの質問項目に関しては、サーバントリーダーシップの質問項目でKobayashiら（2020）の日本語訳を参照した。

図表 A 探索的因子分析の結果

		因子			
		因子1 リーダー シップ	因子2 オンライン リテラシー	因子3 職場の 関係性	因子4 エンゲ ージメント
1	FGV2 所属長は、不快にさせられた人々に対しても、寛容な態度をとる	.962	.119	-.070	-.187
2	HUM2 所属長は、自身のミスを回りには認めることができる	.962	-.005	-.052	-.063
3	HUM3 所属長は、自身とは異なる考え方や意見から学ぶ	.956	.021	-.060	-.097
4	FGV1 所属長は、失敗をした人を非難することほとんどない	.945	.035	-.099	-.048
5	COU2 所属長は、リスクがあっても自身の考えに基づいて行動する	.911	-.061	-.156	.112
6	SBI 所属長は、自分は後ろにいて他の人に光があたるようにしている	.904	.034	.023	-.066
7	STW2 所属長は、長期的なビジョンを持っている	.899	.037	.030	-.211
8	HUM1 所属長は、批判から学習している。	.894	.043	-.110	-.018
9	STW1 所属長は、組織全体の利益に目を向けるべき重要性を強調する	.874	.064	-.080	.023
10	FGV3 所属長は、過去の失敗を引きずることはない	.862	-.014	-.091	.135
11	EMP4 所属長は、部下が新しいアイデアを出しやすいように促してくれる	.852	.007	.161	-.162
12	COU1 所属長は、さらに上からのサポートがあるかどうか不確かなときでも、リスクをとる	.851	-.110	-.249	.185
13	SB3 所属長は、同僚の成功を自分のこと以上に喜んでるようにみえる	.849	-.013	.047	-.141
14	EMP5 所属長は、仕事がかしやすように私に意思決定の権限を与えてくれる	.845	-.009	.090	-.081
15	EMP7 所属長は、新しいスキルを習得するために多くの機会を与えてくれる	.819	.012	.094	-.087
16	EMP3 所属長は、私のさらなる成長を支援してくれる	.797	.003	.279	-.213
17	EMP2 所属長は、私の才能が発揮できるように支援してくれる	.791	.078	.192	-.133
18	EMP6 所属長は、私がすべきことを指示するのではなく、自分で問題解決できるようにしてくれる	.788	-.087	-.042	.276
19	AU2 所属長は、周囲で起こっていることに心を動かされる	.786	.028	-.190	.225
20	ACC3 所属長は、私と同僚の仕事の進め方を私たちに任せてくれる	.764	.068	-.142	.269
21	STW4 所属長は、自分たち仕事の社会的責任を強調する。	.747	.021	.105	-.068
22	AU3 所属長は、望まない結果になろうとも、自身の気持ちを表に出す姿勢がある	.739	-.033	-.232	.422
23	AU4 所属長は、正直な気持ちを自分のスタッフにも示す	.731	.016	-.074	.120
24	PF3 私の所属組織は、多様な利害関係者のニーズや手続き関連の変更を実施している	.683	.046	.172	-.155
25	EMP1 所属長は、私の仕事がかうまく進むように必要な情報を提供してくれる	.676	.055	.274	-.160
26	STW3 所属長は、私に学内での共同体意識を持つように言う	.664	-.014	.100	.045
27	AU1 所属長は、自身の弱点を隠さない	.642	.021	.010	.074
28	ACC1 所属長は、私の仕事の責任は私に持たせる	.638	-.011	-.091	.321
29	PF4 私の所属組織は、オンライン授業など教育の提供に柔軟に対応している	.631	-.018	.071	.111
30	PF1 私の所属組織では、古いやり方をすばやく減らし、新しいやり方を導入している	.629	.011	.268	-.243

新型コロナ禍のリモートワークと生産性とジョブ・エンゲージメントの関係の実証的研究

31	SB2	所属長は、他者のためにしたこと感謝や返礼を求めることはしない	.624	-.143	.147	.223
32	ACC2	所属長は、自分の仕事のパフォーマンスに対して責任を持つようにいう	.621	-.102	.033	.364
33	PF2	私の所属組織は、市場の変化や利害関係者の要望に迅速に対応している	.593	.047	.262	-.217
34	TS6	私は、十分な ICT のスキルがある	.088	1.004	-.128	-.088
35	TS1	私は、ICT のテクニカルな問題は自分自身で解決できる	.071	.988	-.091	-.027
36	TS4	私は、複数の異なる ICT を使いこなせる	.022	.981	-.013	-.059
37	TS5	私は、一人で仕事をこなせるだけの ICT のテクニカルスキルがある	.033	.963	-.111	.003
38	TS3	私は、重要な新しい ICT について知っている	.058	.950	.007	-.071
39	TS2	私は、新しい ICT (Microsoft Teams, Zoom, Webex など) を苦にせずに学ぶことができる	.065	.945	.027	-.086
40	CS6	私は、複数のオンライン情報をどうまとめるか知っている	-.015	.930	-.088	.058
41	CS3	私は、オンラインでスピーディに情報処理できる	-.050	.916	.065	-.050
42	CS2	私は、オンライン情報の信頼性の判断は自分で評価できる	-.003	.900	-.006	-.006
43	CS4	私は、仕事上の問題解決はオンライン上から探ることができる	-.085	.842	-.029	.132
44	CS1	私は、自分の仕事をこなすため所属組織のデジタル資源の使い方を知っている	.124	.834	-.010	.046
45	SES6	私は、オンライン上で安全な情報の共有の仕方を知っている	-.011	.821	.050	.089
46	CS5	私は、オンライン上の脅威は知っている	.054	.712	.032	.069
47	SES3	私は、ICT を使ってネットワークを拡張していくのがうまい	-.030	.697	.159	-.090
48	SES1	私は、オンラインで対話する際は感情をうまくコントロールできている	-.061	.679	.009	.250
49	SES5	私は、所属組織のオンラインの会合には頻繁に参加している。	-.122	.671	.256	.024
50	SES2	私は、オンライン上のコミュニケーションのマナーは尊重している	-.048	.655	.014	.262
51	SES4	私は、オンラインで仕事するときは、仲間にすぐ返事をしている	-.055	.466	.173	.338
52	RC1	私は、仕事を通じて人と積極的に関わるようにしている	.033	.016	.833	-.026
53	TC2	私は、自分の仕事の内容や手順を望ましいものに変えている	-.065	.106	.806	.081
54	TC3	私は、必要性があれば自分の仕事を望ましい方に変更している	-.017	.104	.786	.042
55	RC2	私は、仕事を通じてネットワークを拡張している	.039	.038	.774	-.017
56	TC1	私は自分の仕事をしやすくするために、自分の仕事を改善している	-.044	.172	.759	.081
57	CC2	私は自分の仕事を一つ一つの仕事より、全体として仕事の枠組みでみるようにしている	-.028	-.032	.740	.143
58	CC3	私は自分の仕事の目的は社会的に意義があるものとして捉え直している	.011	.044	.738	.115
59	ITT4	私は、仲間が口にした通りに仕事をするを確信している	.267	-.082	.564	.051
60	RC3	私は仕事をするとき、相手の状況を理解して相手の便宜を図っている	.097	.015	.532	.356
61	CC1	私は自分の仕事の意義や意味を見つめ直している	.137	-.032	.515	.276
62	ITT1	私は、仕事の上で困ったときは、仲間に助けを求めることができる	.260	-.164	.504	.127
63	ITT5	私は、職場の仲間のことは信頼している	.326	-.075	.470	-.001
64	JE5	私は仕事にかなり集中できている	-.052	.036	.458	.432
65	JE3	私の担当する仕事は面白いと感じる。十分に没頭できている	-.117	.135	.430	.359
66	ITT3	私の仕事に関係することは、仲間は必ず私に必要な情報をくれると確信している	.405	-.099	.429	.088
67	ITT2	私は、仕事関連の意思決定をする時は、仲間は私が不利にならないように配慮してくれると信じている	.378	-.044	.405	.150
68	EP3	私は達成すべきリモートワークでの仕事は決して無視したことはない	.019	.122	.055	.690
69	EP1	私はリモートワークでの仕事は常に達成している	-.011	.246	.032	.607
70	EP2	私はリモートワークでの目標達成している	.007	.262	.023	.578
71	JE1	私は、仕事に全力で取り組んでいる	-.150	-.006	.388	.567

72	JE4 私は自分の仕事をしているときは、他のことを忘れる	-.001	-.094	.131	.549
73	EP4 私はリモートワークで本来の仕事が達成できないことはなかった	-.051	.154	.169	.512
74	JE2 私は、ときどき仕事にのめりこんで時間がわからなくなることがある	-.025	.014	.075	.476

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

a. 6 回の反復で回転が収束しました。

英語文献

- Bender, S., Brown, K. S., Hensley Kasitz, D. L., & Vega, O. (2022). Academic women and their children: Parenting during COVID-19 and the impact on scholarly productivity. *Family Relations*, 71-1, 46-67.
- Ebrahimi, E., Safari, R., Fathi, M. (2021). Job Crafting and the Role of Self-efficacy and Engagement in the Academic Jobs. *Health Management & Information Science*, 8-1, 40-52.
- Jimenez-Gomez, C., Sawhney, G., & Albert, K. M. (2021). Impact of COVID-19 on the Applied Behavior Analysis Workforce: Comparison across Remote and Nonremote Workers. *Behavior analysis in practice*, 14-4, 1-10.
- Gerards, R., de Grip, A. and Baudewijns, C. (2018), "Do new ways of working increase work engagement?", *Personnel Review*, 47-2, 517-534.
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management*.
- Kahn, W.A. (1990). 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kobayashi, Y., Watanabe, K., Otsuka, Y., Eguchi, H., Kawakami, N., Imamura, K., & van Dierendonck, D. (2020). Servant Leadership in Japan: A Validation Study of the Japanese Version of the Servant Leadership Survey (SLS-J). *Frontiers in Psychology*, 11, 1711.
- Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job Crafting and Performance: Literature Review and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 17-3, 277-313
- Mehta P. (2021). Work from home-Work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness. *Journal of public affairs*, e2709. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/pa.2709>
- McCarthy, A., Ahearne, A., Bohle Carbonell, K., Ó Siócháin, T. and Frost, D. (2020). Remote Working During COVID-19: Ireland's National Survey Initial Report. Galway, Ireland: NUI Galway Whitaker Institute & Western Development Commission
- McNaughtan, J., Thacker, R., Eicke, D., & Freeman, S. (2021). Committed to their craft: Understanding the relationship between job crafting and work commitment among faculty in the United States. *Higher Education Quarterly*.
- OECD (2020), Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? OECD policy response to Coronavirus (COVID-19) updated 7 September 2020.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Nordin, M., Westerberg, K., Lundmark, R., & Morales, P. (2021). The influence of job crafting on the quality of care provided by nursing home employees: The moderating effect of organizational identification. *Current Psychology*, 1-16.
- Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2017). Predicting Job Crafting From the Socially Embedded Perspective: The Interactive Effect of Job Autonomy, Social Skill, and Employee Status. *The*

- Journal of Applied Behavioral Science*, 53-4,470-497.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B. & et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.
- Saks, Alan M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21-7, 600-619.
- Troll, E. S., Venz, L., Weitzenegger, F., & Loschelder, D. D. (2021). Working from home during the COVID-19 crisis: How self-control strategies elucidate employees' job performance. *Applied Psychology*, 1-28.
- Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job Crafting: Older Workers' Mechanism for Maintaining Person-Job Fit. *Frontiers in psychology*, 8, 1548.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. (2001) Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 25, 179-201.
- Weitzer, J., Papantoniou, K., Seidel, S. *et al.* (2021). Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day COVID-19 mitigation measures in Austria: a cross-sectional study. *Int Arch Occup Environ Health*, 94, 1823-1837.

参考文献

- 岸田泰則 (2019) 「高齢雇用者のジョブ・クラフティングの規定要因とその影響—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチからの探索的検討」『日本労働研究雑誌』, 703, 65-75.
- 岸田泰則 (2021) 「高齢雇用者の縮小的ジョブ・クラフティングの解明：大企業に勤務する再雇用者に着目して」法政大学学術機関リポジトリ, 1-258
- 厚生労働省「令和元年版 労働経済白書」電子書籍版
- 森川正之 (2020) 「コロナ危機下の在宅勤務の生産性：就労者へのサーベイによる分析」『RIETI Discussion Paper Series 20-J-034』
- 落合恵美子・鈴木七海 (2020) 「COVID-19 緊急事態宣言下における在宅勤務の実態調査—家族およびジェンダーへの効果を中心に」『京都社会学年報』 28, 1-13
- 高尾義明 (2019) 「JC 研究の展開に向けて：概念の独自性の明確化と先行研究レビュー」『経済経営研究』 1: 81-105.
- 高尾義明 (2020) 「ジョブ・クラフティングの思想：Wrzesniewski and Dutton (2001) 再訪に基づいた今後のJC 研究への示唆」『経営哲学』 17-2, 2-16.