

# ハイブリッド勤務における社会規範が 職場のウェルビーイングに及ぼす影響

赤堀 渉<sup>1</sup> ジャック ジェーミソン<sup>2</sup> 山下 直美<sup>2</sup> 中谷 桃子<sup>3</sup> 橋本 遼<sup>1</sup> 渡辺 昌洋<sup>1</sup>

**概要：**組織の社会規範が従業員のウェルビーイングに良い影響を及ぼすことが、先行研究で示唆されている。しかし、COVID-19以降のオフィス勤務とリモート勤務を組み合わせたハイブリッド勤務への移行期には、組織の社会規範が十分に確立されておらず、社会規範に対する従業員の認識が、従業員のウェルビーイングにどのような影響を及ぼすかは明らかにされていない。そこで本研究では、日本在住のハイブリッド勤務者を対象としたオンライン調査 (n = 212) とインタビュー調査 (n = 20) により、ハイブリッド勤務における社会規範が従業員のウェルビーイングに及ぼす影響を調査した。その結果、社会規範が強いと感じるハイブリッド勤務者のウェルビーイングは低いが、社会規範に従う意欲が高いハイブリッド勤務者のウェルビーイングは高いことが示された。これらの結果を踏まえ、本研究では、ハイブリッド勤務者が組織の社会規範に適合し、ウェルビーイングを高めるための職場の管理に対する示唆を議論する。

## 1. はじめに

COVID-19のパンデミック宣言 [1] に起因するロックダウン措置や社会的距離政策により、リモート勤務は世界的に普及した [2], [3]。COVID-19の蔓延が抑えられつつある現在では、必要に応じてリモート勤務とオフィス勤務を選択できるハイブリッド勤務を採用する企業も多い。ハイブリッド勤務は、柔軟性が高く自律的な働き方が可能であるため、オフィス勤務のみの働き方やリモート勤務のみの働き方よりも、多くの従業員に支持されている [4]。

一方、最近の研究では、COVID-19から誘発される様々な要因が、従業員のウェルビーイングに悪影響（例えば、不安、うつ、燃え尽き症候群）をもたらしていることが報告されている [2], [3]。この問題に対処する1つの方法は、COVID-19による仕事のスタイルの変化と従業員のウェルビーイングの負の関係を緩和する組織の社会規範 (social norm) を確立させることである [2]。先行研究では、社会規範の2つの側面がウェルビーイングに影響を及ぼす可能性が示唆されている。1つ目は、社会規範の強さ、つまり文化の厳格さ-寛容さ (tightness-looseness) である [5]。厳格な文化の組織では、規則の制約が厳しく、監視と制裁のシステムが強い傾向がある。特に、明確な規範を多く持つ

厳格な文化は、従業員をCOVID-19による不確実性のストレスから解放させ、従業員のウェルビーイングを高める可能性がある [5], [6]。2つ目は、社会規範の適合性、つまり人と文化の適合性 (person-culture fit) である。人と文化の適合性は、一般的に、個人の価値観と組織や集団の価値観の類似性によって評価される [7]。先行研究では、所属組織の文化と適合している従業員は、仕事に対してポジティブな態度を示すことが知られている [7], [8]。

このような重要性にもかかわらず、ハイブリッド勤務への移行期において、組織の社会規範が、従業員のウェルビーイングに及ぼす影響について調査した研究はほとんどない。特にこの移行期には、ハイブリッド勤務のベストプラクティスが知られておらず、多くの組織は社会規範を十分に確立できていない。このような状況では、どのような行動が望ましいかの判断は不確かであり、ハイブリッド勤務者が認識する社会規範の強さが、彼らのウェルビーイングにどのような影響を及ぼすのかは不明である。また、ハイブリッド勤務者がどのように社会規範に従おうとするのか、それが彼らのウェルビーイングにどのような影響を及ぼすのかも不明である。今日まで、HCI/CSCWの分野では社会規範が着目されているが、その多くはオンラインコミュニティの管理に焦点を当てており（例えば [9]）、職場の管理に焦点を当てた研究はほとんど見当たらない。

そこで本研究では、ハイブリッド勤務における社会規範に対する従業員の認識が、従業員のウェルビーイングに及ぼす影響を調査する。我々は、日本在住のハイブリッド勤

<sup>1</sup> NTT 社会情報研究所

NTT Social Informatics Laboratories

<sup>2</sup> NTT コミュニケーション科学基礎研究所

NTT Communication Science Laboratories

<sup>3</sup> 東京工業大学

Tokyo Institute of Technology

務者 212 名を対象に 3 週間のオンライン調査を、その内の 20 名を対象にインタビュー調査を実施した。その結果、社会規範が強いと感じる従業員のウェルビーイングは低く、社会規範に従う意欲の高い従業員のウェルビーイングは高いことが分かった。これらの知見は、組織が従業員のウェルビーイングを支援するために、社会規範を確立させる必要性を強調している。最後に我々は、ハイブリッド勤務における社会規範を踏まえたデザインインプリケーションを議論する。

## 2. 研究背景とリサーチクエスチョン

### 2.1 リモート勤務とウェルビーイング

COVID-19 以前から、数多くの研究がリモート勤務の有効性を評価し、いつ、どこで働くかについての柔軟性や自律性などの利点と関連付けている [10], [11]。これらの利点から、リモート勤務は、従業員の職務満足度 [10], [12], [13] やコミットメント [14], ポジティブな感情 [13] を高め、ストレス [12], [15] や仕事と家庭の間の葛藤 [10], [12], [15] を減らすことが報告されている。

しかし、最近の研究では、COVID-19 による仕事のスタイルの変化と従業員のウェルビーイングの負の関係性が報告されている [2], [3]。例えば、COVID-19 のパンデミックの間、従業員のウェルビーイングは、高いストレスレベル、日々のルーティンの欠如、社会的接触の欠如によって損なわれたことが報告されている [16]。さらに、パンデミック時の従業員は、多くの会議、過労、身体的・精神的な健康問題に関連する様々な課題に直面していたことが報告されている [17]。

以上を踏まえると、COVID-19 により、リモート勤務とウェルビーイングの関係性が変化した可能性がある。COVID-19 以前の調査結果の一般化が難しい要因の 1 つとして、COVID-19 以前は従業員が自分の好みに合わせてリモート勤務を実施することが多かったことが挙げられる [2]。これに対して、パンデミック時には、多くの従業員が、本人の希望とは関係なく在宅勤務を余儀なくされた。

さらに、パンデミックと従業員のウェルビーイングの関係を調査した研究は多いが、パンデミックの回復期のハイブリッド勤務に焦点を当てた研究は少ない。例えば、中国のハイブリッド勤務者を対象とした調査では、オフィスで働くことに魅力を感じる要因として、より良い職場環境、対面での会議、同僚との社会的交流、オフィスでの特定のタスクの実施などが報告されている [18]。一方、在宅勤務に魅力を感じる要因として、通勤時間の短縮、家族の介護の必要性、より多くの集中時間、健康リスクの軽減、天候などが報告されている [18]。さらに、COVID-19 以前のフルタイムのオフィス勤務と比較して、ハイブリッド勤務の方が生産性が高いと認識されており、多くの従業員がハイブリッド勤務を好んでいることが報告されている [18]。

以上のように、いくつかの研究がハイブリッド勤務に焦点を当てているが、これらの研究は個人の仕事のスタイルに関連する要因に焦点を当てたものである。これに対し、本研究では、組織全体の中で従業員がどのように位置づけられているかに着目し、COVID-19 以降に発展しつつあるハイブリッド勤務における社会規範が従業員のウェルビーイングにどのような影響を及ぼすかを検討する。

### 2.2 社会規範とウェルビーイング

社会規範は、リサイクル [19] やポイ捨て [20] など幅広い場面で人々の行動を動機付けることが知られており、人々の行動を決める際の基準となる。Cialdini らの研究によると、社会規範は、他者から承認されるかどうかを行動の基準とする命令的規範 (injunctive norm) と、一般的であるかどうかを行動の基準とする記述的規範 (descriptive norm) の 2 種類に区別される [20]。ハイブリッド勤務への移行期では、ハイブリッド勤務における社会規範は十分に確立されておらず、どのような行動が許容されるかの判断も不確かである。また、自分の行動や判断の妥当性に自信がない人ほど、自分の認識した社会規範、つまり、ある行動を行うことに対する社会的圧力に従って行動する傾向がある [21], [22]。したがって、ハイブリッド勤務者は、組織における命令的規範と記述的規範に注目し、自分の仕事のスタイルを決定している可能性がある。

社会規範は、従業員の意思決定や行動だけでなく、ウェルビーイングにも影響を及ぼすことが知られている。1 つの要因は、社会規範の強さである。Gelfand らは、文化の厳格さ-寛容さを「社会における規範の強さと制裁の度合い」 ([5], p. 6) と定義している。厳格な集団は寛容な集団に比べ、脅威の下でより早く協力し、より高い生存率を示すことが知られている [23], [24]。また、従業員の不確実性の認知はウェルビーイングと負の関係があり [6]、厳格な集団は多くの明確な社会規範を参照することによって不確実性に対処できる可能性がある [5]。これらの知見を踏まえると、社会規範の強さは、従業員のウェルビーイングと正の関係があることが示唆される。しかし、柔軟な勤務形態は自律性を介して従業員のウェルビーイングと正の関係があり [25]、厳格な規則は従業員の柔軟性と自律性を損なうため、従業員のウェルビーイングに負の影響を及ぼす可能性がある。例えば、厳格な監視はリモート勤務者の仕事と家庭の間の葛藤を高め、ウェルビーイングを損なうことが示されている [26]。

もう 1 つの要因は、社会規範の適合性である。O'Reilly らは、「個人の価値観と組織の価値観の一致は、人と文化の適合性の核心であるかもしれない」 ([7], p. 492) と述べている。人と文化の適合性は、従業員の職務満足度やコミットメントと正の関係があり、離職意図と負の関係があることが知られている [7], [8]。また、Fulmer ら [27] は、

ある人の性格特性がその文化で一般的な性格特性と一致するとき、その人のウェルビーイングが高いことを示した。これらの知見を踏まえると、社会規範の適合性は、従業員のウェルビーイングと正の関係があることが示唆される。しかし、組織の社会規範が十分に確立されていない状況では、不明瞭な社会規範に適合することが困難であるため、このような効果が生まれえない可能性がある。特に、遠隔地で働く従業員は他者の行動を観察する機会が少ないため、社会規範に適合することが困難である可能性が高い [28]。

以上を踏まえると、組織の社会規範は、従業員のウェルビーイングの課題に対処するための手がかりを提供する可能性がある。しかし、ハイブリッド勤務における社会規範と従業員のウェルビーイングの関係性を調べた先行研究は見当たらない。したがって、我々は、社会規範が従業員のウェルビーイングに及ぼす影響を調査し、職場の管理への示唆を導くことで、これらの文献に貢献する。

## 2.3 リサーチクエスト

本研究の目的は、ハイブリッド勤務における社会規範が、従業員のウェルビーイングにどのような影響を及ぼすかを調査することである。具体的には、以下のリサーチクエスト (RQ) に回答する。

(1) RQ1. 勤務形態に応じて、日々の感情的なウェルビーイングはどの程度変化するか？

これは、勤務形態によるウェルビーイングの差異から、従業員が特定の勤務形態を選択する可能性があるためである。次に、以下の RQ に回答する。

(2) RQ2a. 社会規範の強さに対する認識は、ハイブリッド勤務者のウェルビーイングにどの程度影響を及ぼすか？

(3) RQ2b. 社会規範への適合意欲は、ハイブリッド勤務者のウェルビーイングにどの程度影響を及ぼすか？

(4) RQ3. ハイブリッド勤務者は、社会規範とウェルビーイングの関係性をどのように認識し、社会規範にどのように対応しているのか？

## 3. 方法

RQ に回答するため、2022 年 2 月から 3 月にかけて、日本在住のハイブリッド勤務者を対象に、オンライン調査 (スクリーニング調査、日々の調査、フォローアップ調査) とフォローアップインタビューを含む混合法による調査を実施した。スクリーニング調査は参加者の選定を、日々の調査は参加者の日々の感情的なウェルビーイングに関するデータを、フォローアップ調査は社会規範に対する認識と全体的なウェルビーイングに関するデータを取得することを目的とした (RQ1, RQ2a, RQ2b)。フォローアップインタビューは、オンライン調査結果に洞察を与え、参加者が社会規範とウェルビーイングの関係性をどのように認識し、

社会規範にどのように対応しているかを深く理解することを目的とした (RQ3)。参加者は、スクリーニング調査とフォローアップ調査の回答により 5,000 円分の Amazon ギフト券を、フォローアップインタビューの参加により 6,000 円分の Amazon ギフト券を受け取った。本研究は、著者が所属する組織の倫理委員会によって審査・承認された。

## 3.1 オンライン調査

### 3.1.1 参加者

我々は、オンラインマーケティング会社を通じて参加者を募集した。本調査では、日本在住の 18 歳から 64 歳までのハイブリッド勤務者を対象とした。また、チームに所属しない従業員は他者の仕事のスタイルから影響を受けず、組織の社会規範からの影響が小さいことが想定されるため、チームに所属する従業員を対象とした。ここで、チームとは、日常的に共通のプロジェクトや目標に取り組み、出勤時に同じオフィス空間を共有する人々と定義した。さらに、仕事のスタイルは、時間の経過とともに安定することが予想されるため、3 ヶ月以上ハイブリッド勤務を実施している従業員を対象とした。また、ハイブリッド勤務が導入されている従業員を募集するため、会社員、公務員、教職員、非営利団体職員に限定した。その結果、合計 250 名の参加者がスクリーニング調査に回答した。参加者の内、日々の調査において、オフィス勤務日、リモート勤務日、休日のいずれかで一度も回答していない、または、フォローアップ調査に回答していない場合、分析対象から除外した。この除外基準を適用した結果、212 名の参加者が分析対象に含まれた。年齢の構成は、18-24 歳 5 名 (2.4%)、25-34 歳 50 名 (23.6%)、35-44 歳 58 名 (27.4%)、45-54 歳 62 名 (29.2%)、55-64 歳 37 名 (17.5%) で、性別の構成は、男性 126 名 (59.4%)、女性 86 名 (40.6%) であった。

### 3.1.2 手続き

参加者は、研究の主旨について説明を受けた後、スクリーニング調査に回答した。スクリーニング調査では、人口統計学的情報、リモート勤務の頻度、ハイブリッド勤務の経験について質問した。その後、参加者は 21 日間、毎日 19 時に SMS を通じて回答用 Web サイトの URL を受け取った。また、毎日 20 時にリマインダが通知され、翌日の正午まで回答可能であった。日々の調査では、その日の勤務形態、他の従業員に対する認識、感情的なウェルビーイングについて質問した。最後に、3 週間の日々の調査の最終日の翌日である 22 日目に、フォローアップ調査を実施した。フォローアップ調査では、社会規範の強さに対する認識、それらの規範に従う意欲、そして多次元的な構成要素として特徴づけられる全体的なウェルビーイングについて質問した。21 日間の調査期間中、212 名の参加者から、オフィス勤務日に計 1176 回 (1 名あたりの平均値 = 5.55, 標準偏差 = 3.08, 中央値 = 5, 最小値 = 1, 最大値 = 15),

リモート勤務日に計 1493 回 (1 名あたりの平均値 = 7.04, 標準偏差 = 2.97, 中央値 = 7, 最小値 = 1, 最大値 = 13), 休日に計 1490 回 (1 名あたりの平均値 = 7.03, 標準偏差 = 1.41, 中央値 = 7, 最小値 = 3, 最大値 = 15) の回答があった。

### 3.1.3 質問項目概要

RQ1, RQ2a, RQ2b に回答するため, 従業員の命令的規範と記述的規範の強さ, それらの規範への適合意欲, および感情的なウェルビーイングと全体的なウェルビーイングの尺度からなる調査票を作成した。

**期待されるリモート勤務の頻度:** 仕事のスタイルはチームによって異なるため, どの程度の頻度でリモート勤務を行うことが期待されているかを質問した。参加者は, 「チームメンバーは, 私が以下の勤務形態を取るべきだと考えている。」という質問文に対して, 「毎日入社」, 「週に 1 日未満リモート勤務」, 「週に 1-2 日リモート勤務」, 「週に 3-4 日リモート勤務」, 「毎日リモート勤務」の選択肢の中から 1 つを選んで回答した。

**命令的規範と記述的規範の強さ:** 社会規範の強さを測定するため (RQ2a), Ajzen による質問例 [29] に基づき尺度を作成した。命令的規範の強さを測定するため, 参加者は, 「チームメンバーは, (期待されるリモート勤務の頻度に関する質問) で回答した勤務形態について, 私がどの程度の強さで『従うべき』と考えていますか。」という質問文に対して, 「全く『従うべき』と考えていない」から「非常に『従うべき』と考えている」までの 7 段階のリッカート尺度で回答した。同様に, 記述的規範の強さを測定するため, 参加者は, 「チームメンバーの多くは, 皆, 同じような頻度で入社している。」という質問文に対して, 「全く当てはまらない」から「非常によく当てはまる」までの 7 段階のリッカート尺度で回答した。

**命令的規範と記述的規範への適合意欲:** 社会規範への適合意欲を測定するため (RQ2b), Ajzen による質問例 [29] に基づき尺度を作成した。命令的規範への適合意欲を測定するため, 参加者は, 「私は, チームメンバーに期待されている頻度で入社したい。」という質問文に対して, 「全く当てはまらない」から「非常によく当てはまる」までの 7 段階のリッカート尺度で回答した。同様に, 記述的規範への適合意欲を測定するため, 参加者は, 「私は, チームメンバーと同じくらいの頻度で入社したい。」という質問文に対して, 「全く当てはまらない」から「非常によく当てはまる」までの 7 段階のリッカート尺度で回答した。

**全体的なウェルビーイング:** 全体的なウェルビーイングを測定するため (RQ2a, RQ2b), 23 項目からなる職場の PERMA Profiler [30] を使用した。この尺度は, PERMA モデルの 5 因子 (ポジティブ感情, エンゲージメント, 人間関係, 意義, 達成) に基づいている。職場のウェルビーイングの尺度の多くは, 個別の要素を扱っているが, 本尺

度は, 職場のウェルビーイングの多次元的な要素を捉える数少ない尺度の 1 つである [31]。また, PERMA Profiler は, 大規模かつ国際的なサンプルを用いて, その信頼性と妥当性が評価されている [32]。参加者は, 全ての質問項目を 0 から 10 までの 11 段階のリッカート尺度で回答した。全体的なウェルビーイングは, PERMA モデルの 5 因子に関する 15 項目と幸福 (happiness) に関する 1 項目の得点の平均値として算出された [30]。

**感情的なウェルビーイング:** 感情的なウェルビーイングを測定するため (RQ1, RQ2a, RQ2b), 10 項目からなる短縮版のダニエル 5 因子モデルに基づく感情的なウェルビーイング尺度 (D-FAW) [33] を使用した。感情的なウェルビーイングの尺度として広く用いられている PANAS [34] と比較して, 短縮版の D-FAW は仕事に特化し, 低活性の項目の網羅性が高く, 怒りと疲労の表現が含まれる [33]。短縮版の D-FAW は, 不安な-落ち着いた (AC), 憂鬱な-楽しい (DP), 退屈な-熱心な (BE), 疲れた-活動的な (TV), いらいらした-のんびりした (AP) の 5 因子で構成される。参加者は, 10 通りの感情に対し, 本日感じたこととして, 「全く当てはまらない」から「非常によく当てはまる」までの 6 段階のリッカート尺度で回答した。日々の感情的なウェルビーイングは, ネガティブな感情の 5 項目のスコアに逆転処理を施し, オフィス勤務日, リモート勤務日, 休日のそれぞれで平均して算出された。

## 3.2 フォローアップインタビュー

日々の調査において全 21 日間の内 14 日以上回答し, フォローアップインタビューの参加意向を示した参加者の中から無作為に選ばれた 20 名に対して, 半構造化インタビューを実施した。インタビューは約 60 分間で, ビデオ通話を用いて遠隔で実施した。インタビューでは, 主に社会規範の認識とウェルビーイングについて質問した。インタビューは日本語で実施し, 発話内容は全て録音され, 後日書き起こしを行った。インタビューデータはテーマ分析手法 (thematic analysis) [35] により分析された。筆頭著者は, インタビューデータを精読した後, 質的データ分析ソフト MAXQDA を用いて, オープンコーディングを実施した。そして, 筆頭著者は, 関連するコードをグループ化し, 帰納的な分析を実施した。分析から得られたテーマは, その妥当性を確認するために, 共著者に提示し議論された。その後, 全ての著者は, コードとテーマの解釈が一致するまで議論を繰り返した。

## 4. 結果

### 4.1 勤務形態と日々の感情的なウェルビーイングの関係性 (RQ1)

#### 4.1.1 オンライン調査結果

RQ1 に回答するため, オフィス勤務日, リモート勤務

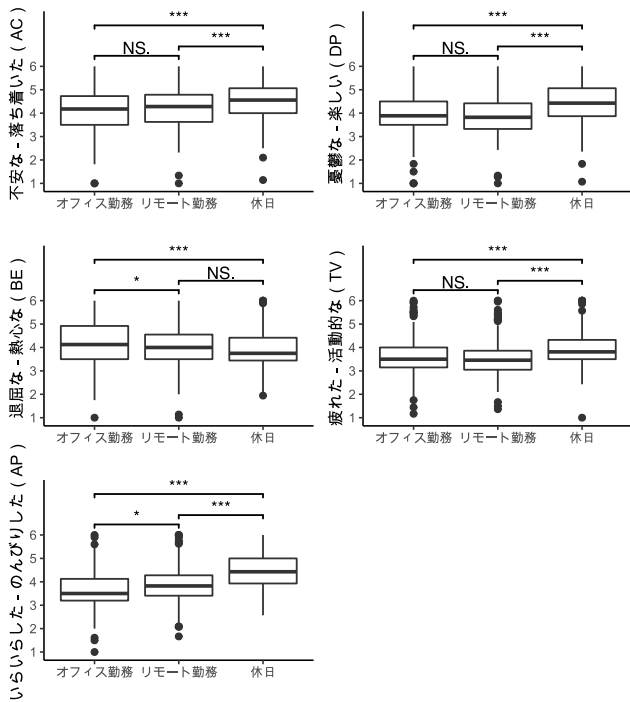


図 1 感情的なウェルビーイングの下位尺度について、オフィス勤務日、リモート勤務日、休日の3群間の一元配置分散分析による比較 (注: \*\*\*:  $p < .001$ ; \*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ ).

日、休日の感情的なウェルビーイングを比較した結果、下位尺度に違いが見られた。図 1 に、5つの下位尺度の箱ひげ図を示す。一元配置分散分析により、感情的なウェルビーイングの下位尺度の得点が、勤務形態に応じて異なるかを検討した。その結果、不安な-落ち着いた (AC)、憂鬱な-楽しい (DP)、退屈な-熱心な (BE)、疲れた-活動的な (TV)、いらいらした-のんびりした (AP) の群間差は、いずれも 0.1%の有意水準で有意差が認められた (AC:  $F(2, 633) = 9.51, p < .001$ ; DP:  $F(2, 633) = 25.87, p < .001$ ; BE:  $F(2, 633) = 7.24, p < .001$ ; TV:  $F(2, 633) = 13.12, p < .001$ ; AP:  $F(2, 633) = 62.12, p < .001$ )。さらに、下位検定 (Tukey's HSD test) により、5%の有意水準で多重比較を行った。その結果、休日は、勤務日と比べて、落ち着いて、楽しく、活動的で、のんびりしていたことが分かった。また、オフィス勤務日とリモート勤務日の間では大きな差は見られなかったが、オフィス勤務日はリモート勤務日より熱心であった一方で、いらいらしていたことが分かった。

#### 4.1.2 オフィス勤務日のウェルビーイングに対する複合的な影響

RQ1に関連するインタビュー結果として、「オフィス勤務日のウェルビーイングに対する複合的な影響」が見出された。例えば、一部の参加者は、他者の目が気になるために、リモート勤務時よりオフィス勤務時の方が緊張感を感じていた。

“出社時は緊張感がありますね。張り詰めるとい

うか、仕事をがっつきする。あと、見られているというのもあるので、気は張り詰めますね。”

(P05)

さらに、数名の参加者は、他者の目の異なる効果を述べた。例えば、他者の目があることでリラックスできないと感じる人もいれば、集中力が高くなると感じる人もいた。

“プライベートな空間で閉じられているので、それこそ格好を含めて自由にできるということですね。オフィスだとそれが社会にさらされているので。” (P16)

“出社していると周りの目というものが有りますので、割と緊張感を持って仕事に取り組むことができるというところで、集中度も増すこともあるかもしれません。” (P18)

これらのコメントは、オフィス勤務日はリモート勤務日と比べて、熱心で、いらいらしているというオンライン調査結果と一貫している。

また、他の影響として、オフィスでの対面コミュニケーションによるポジティブな影響も見られた。例えば、P15の所属チームでは、出社人数を制限するため、チームをいくつかのグループに分け、グループ毎に出社日を定めるという規則があった。さらに、グループはランダムに割り当てられ、以前に一緒に出社した人々は別のグループに割り当てられるように配慮されていた。P15は、この規則により、様々な同僚とコミュニケーションをとることができ、オフィス勤務日により価値あるものになると述べた。

“やっぱりなかなか話す機会がない状況ではあるので、そうやっているんな方とコミュニケーションを取れるというのは、すごくいいなと思っていて。お昼とかも、やっぱり同じチームの人でみんなで行くようになっているので。” (P15)

このコメントは、同じ空間を共有し対面でコミュニケーションをとることが、オフィス勤務日のウェルビーイングにポジティブな影響を及ぼす要因の1つであることを示している。

## 4.2 社会規範がウェルビーイングに及ぼす影響 (RQ2a, RQ2b)

### 4.2.1 オンライン調査結果

RQ2a と RQ2b に回答するため、全体的なウェルビーイング、オフィス勤務日とリモート勤務日の感情的なウェルビーイングを従属変数とし、ステップ1に年齢と性別を統制変数として投入し、ステップ2に命令的規範と記述的規範に関する5つの変数を独立変数として投入し、階層的重回帰分析を行った。表1に、階層的重回帰分析の結果を示す。なお、VIFの最大値は2.00であったため、多重共線性が生じている可能性は低いと判断した。

分析の結果、ステップ2における決定係数の増分につ

表 1 階層的重回帰分析の結果

	モデル 1 全体的な WB			モデル 2 オフィス勤務日の WB			モデル 3 リモート勤務日の WB			
	推定値	標準誤差	$\Delta R^2$	推定値	標準誤差	$\Delta R^2$	推定値	標準誤差	$\Delta R^2$	
<b>ステップ 1</b>										
切片	4.98 ***	0.42		3.59 ***	0.17		3.54 ***	0.16		
年齢	0.29 **	0.11		0.11 *	0.04		0.11 *	0.04		
性別 (1 = 女性)	-0.31	0.25		-0.08	0.10		0.00	0.10		
			0.11 ***				0.07 **			
<b>ステップ 2</b>										
切片	3.60 ***	0.77		3.38 ***	0.31		3.49 ***	0.30		
年齢	0.22 *	0.11		0.09 *	0.04		0.09 *	0.04		
性別 (1 = 女性)	-0.40	0.24		-0.09	0.10		-0.02	0.10		
期待されるリモート勤務の頻度	0.19	0.15		0.02	0.06		0.00	0.06		
命令的規範の強さ	-0.19 *	0.09		-0.05	0.04		-0.06	0.04		
命令的規範への適合意欲	0.33 ***	0.09		0.05	0.04		0.05	0.04		
記述的規範の強さ	-0.02	0.09		-0.04	0.04		-0.03	0.03		
記述的規範への適合意欲	0.10	0.09		0.10 **	0.04		0.06	0.04		
$R^2$			0.16				0.11			

注：\*\*\*： $p < .001$ ；\*\*： $p < .01$ ；\*： $p < .05$ ；WB：ウェルビーイング

いて、全体的なウェルビーイングを従属変数とするモデル 1 は 0.1%水準で有意であり、オフィス勤務日の感情的なウェルビーイングを従属変数とするモデル 2 は 1%水準で有意であり、リモート勤務日の感情的なウェルビーイングを従属変数とするモデル 3 は 5%水準で有意ではなかった。モデル 1 の決定係数に関する F 検定は 0.1%水準で有意であり ( $F(7, 204) = 5.35, p < .001$ )、年齢と命令的規範の強さの偏回帰係数は 5%水準で有意であり、命令的規範への適合意欲の偏回帰係数は 0.1%水準で有意であった。モデル 2 の決定係数に関する F 検定は 1%水準で有意であり ( $F(7, 204) = 3.45, p < .01$ )、年齢の偏回帰係数は 5%水準で有意であり、記述的規範への適合意欲の偏回帰係数は 1%水準で有意であった。モデル 3 の決定係数に関する F 検定は 5%水準で有意であり ( $F(7, 204) = 2.47, p < .05$ )、年齢の偏回帰係数は 5%水準で有意であった。

以上を要約すると、命令的規範の強さは、従業員の全体的なウェルビーイングと負の関係が見られ、命令的規範に従う意欲の高さは、従業員の全体的なウェルビーイングと正の関係が見られた。さらに、オフィス勤務日において、記述的規範に従う意欲の高さは、従業員の感情的なウェルビーイングと正の関係が見られた。

#### 4.2.2 柔軟性と自律性の志向

RQ2a, RQ2b に関連するインタビュー結果として、「柔軟性と自律性の志向」が見出された。インタビューでは、数名の参加者から、ハイブリッド勤務の柔軟性と自律性を重視するコメントを得た。

“在宅してねとか、出社してねとか、休んでねとか、そういうのを決められるほうが嫌なので。そういう制限というか区切りを付けられるのが嫌な

ので、自分で選べるっていうのはいいのかなと思いますね。” (P20)

また、ワークライフバランスと関連付けたコメントも含まれた。

“いろいろガチガチに縛られるというよりは、ちゃんと自分でスケジュールを組んで仕事ができる。仕事とプライベートのメリハリを付けやすいかなということもあるので、その自由に働けるというのは、すごく僕にとってはいいことだなというふうに思いますね。” (P06)

これらのコメントは、いつ、どこで働くかを自分で決めたいという願望を示しており、命令的規範の強さが全体的なウェルビーイングと負の関係があるというオンライン調査結果について、1つの説明を与えている。

#### 4.2.3 リモート勤務を取り巻く疑惑と不安

また、RQ2a, RQ2b に関連するインタビュー結果として、「リモート勤務を取り巻く疑惑と不安」が見出された。インタビューでは、数名の参加者が、リモート勤務中に他者から仕事をしていないと疑われることに不安を感じていた。例えば、P08 は、リモート勤務中の忙しさを他者に知られることがないという状態に葛藤を感じていた。

“例えば、1つメールなり何かしらがぼんと来たときに、すぐ反応できないときってあると思うんですよ。すごく忙しくて。[...] 自宅でやっていたりとかすると、この大変な状況を誰も知らない中、これに反応できてないことにどう思われちゃうんだろうみたいなのはちょっと、無意識というか、そういうのはたぶんあると思います。” (P08)

このコメントは、リモート勤務中の過程が可視化されてい

ないため、リモート勤務では自分の仕事を他者から過小に評価されるという懸念を示している。

実際に、リモート勤務で仕事をする他者に対して、このような疑惑を示す参加者もいた。

“進捗管理表みたいながあるので、私は量が結構多めなので、「仕事していないんじゃないの？」っていうのはたぶんないと思うんですけど。私が思うときはあります。「これ、全然進んでないけど、今日、本当にやってた？」って思うときはあります。” (P17)

これらのコメントは、リモート勤務では自分の仕事が他者から見えづらいことを示唆しており、本論文の議論の章で再び取り上げる。

### 4.3 社会規範への対応 (RQ3)

#### 4.3.1 いつ、どこで働くかの意思決定の難しさ

RQ3に関連するインタビュー結果として、「いつ、どこで働くかの意思決定の難しさ」が見出された。命令的規範に違反した場合の罰則の有無を質問したところ、低い評価や減給などの罰則を直接受けた人はいなかった。しかし、明文化されていないものの、命令的規範として暗黙に存在する罰則を気にする参加者が数名いた。例えば、P06の職場で適用されているスーパーフレックスタイム制度では、出社時の勤務時間が短いことは問題ないはずであるが、P06は暗黙の命令的規範があるためにその制度の使用が難しいと述べた。

“例えば朝6時から始めて朝10時に終わるといふのは、それってそもそもありなの？というのをちょっと言う方とか疑問に思う方はいるなという感じはします。だから、若干使いにくいというふうに思うところもあります。暗黙の了解で、制度としてはあるけれども、あまり使わないでね、みたいなかたちになっているのかなという、ちょっと疑問なところがありますね。” (P06)

このコメントは、参加者の中には、職場で形成された暗黙の命令的規範により、いつ、どこで働くかを決定することに難しさを感じる人がいることを示している。このような規範に違反した場合、企業は罰則を課さないにもかかわらず、参加者はその規範に逆らうことに抵抗を感じていた。

#### 4.3.2 曖昧で不透明な側面に対応する戦略

RQ3に関連するインタビュー結果として、「曖昧で不透明な側面に対応する戦略」が見出された。インタビューでは、リモート勤務の移行に伴う会社の方針変更がなされていないことに不満を述べる参加者がいた。

“例えば、評価制度もきっちりリモートの人に対しては、こういう観点があるから管理体制をこういうツールで整えて管理できるようにして、評価制度もこう変えるみたいなことが一切ないので、

そういう会社の不透明性にも疑問を感じているので、リモートになったことでこのもやもやは発生しています。” (P12)

その一方で、一部の参加者は、お互いのニーズを満たすために、勤務形態の柔軟性を活用している例も見られた。例えば、P09は、同僚と相談して、子どもの習い事などのプライベートな予定がある日に出勤することがないように出勤日を調整していると述べた。また、P01は、共同作業を伴う仕事のために、同僚のスケジュールに合わせて、自分のオフィス勤務日を決定したと述べた。

“例えば同じような仕事をしなくちゃいけないってときに、誰々さんが行ってる、行ってないというのは気にするポイントなのかもしれないです。例えば物を運ぶ作業が発生するとしたら、それは行ってるか、行ってないかというのは気になるかなと思うので。” (P01)

これらの例は、お互いのプライベートに配慮し、共同作業を伴う仕事のために、臨機応変に同僚間で協力していることを示している。このように、状況の曖昧さが問題となる場合もあるが、それによって従業員が主体的に仕事を調整できる場合もある。

また、一部の参加者は、リモート勤務中に仕事をしていないと思われぬように、仕事の成果物以外の形式で評価を得る戦略をとっていた。例えば、P11は、返信の早さによって他者が仕事をしているかどうかを判断し、仕事をしていないと思われぬように、なるべく早く返信することを心がけていた。また、P13は、日誌を細かく書くことで評価を上げるという戦略をとっていた。

“朝の体温を測って、何時から何時まで働いて、今日はこれをやったというレポートというか、日誌を毎日在宅の場合は出しています。出社の場合は必要ないんですけども、在宅で、今日はこれをしましたという日誌のときに、いろいろ細かなこと全てを書くようにしていますね。” (P13)

これらのコメントから、一部の参加者は、自分の仕事が正しく評価されるために、自身の仕事に対する他者の認識を高める戦略をとっていたことが分かる。

## 5. 議論

### 5.1 勤務形態に応じた感情的なウェルビーイング

RQ1では、勤務形態に応じた日々の感情的なウェルビーイングを調査した。調査の結果、勤務形態に応じて感情的なウェルビーイングが変化することが分かった。第1に、休日の方が勤務日より、従業員は落ち着いて、楽しく、活動的で、のんびりしていた。第2に、オフィス勤務日の方が休日やリモート勤務日より、従業員は熱心であった。第3に、リモート勤務日の方がオフィス勤務日より、従業員はのんびりしていた。



先行研究では、リモート勤務の方がオフィス勤務よりも様々な点で優れていると主張されている [13], [15] が、我々の結果では、その影響は複合的であった。まず、リモート勤務日の方がオフィス勤務日よりも、ワークエンゲージメントが高いという研究結果 [15] とは対照的に、我々の結果では、オフィス勤務日の方がリモート勤務日よりも熱心であった。一方、我々の結果では、リモート勤務日の方がオフィス勤務日よりものんびりしていた。これは、リモート勤務日の方がストレスが少ないという研究結果と関係している可能性がある [15]。

また、インタビュー結果から、オフィス勤務日はリモート勤務日と比べて、熱心で、いらいらしているという傾向は、同僚との物理的距離の近さと関係している可能性が示唆された。具体的には、オフィス勤務の方がリモート勤務よりも周囲の目線を気にして緊張感が高まり、オフィス勤務ではリラックスできない一方で、仕事に集中しやすいというコメントと対応している。一方、リモート勤務では周囲の目線を感じないことで、リラックスしやすいというコメントと対応している。このように、同僚との物理的距離の近さが、熱心さや、のんびりしやすさに影響を及ぼしている可能性がある。

ただし、これらの結果は、文化的自己観から影響を受けている可能性がある。Markus と Kitayama は、西欧文化では、自己を他者と分離した実体として捉える考え（相互独立的自己観）が、アジア文化では、自己を他者との人間関係の一部として捉える考え（相互協調的自己観）が一般的であると主張している [36]。また、文化的自己観は日本人の自己認識の形成や発達に影響を及ぼし [37]、相互協調的自己観が優勢である人は他者の目線や評価を気にする傾向があるとされる [38]。この傾向は、職場の同僚からの影響の受けやすさと関連する可能性があるため、今後、文化的自己観による影響について詳細に分析する必要がある。

## 5.2 社会規範と職場のウェルビーイング

RQ2a と RQ2b は、社会規範の認識が、従業員のウェルビーイングに及ぼす影響について、社会規範の強さと適合意欲に着目したものである。調査の結果、社会規範の強さと適合意欲は、従業員のウェルビーイングと関連することが分かった。第1に、命令的規範の強さは、全体的なウェルビーイングと負の関係があった。第2に、命令的規範への適合意欲は、全体的なウェルビーイングと正の関係があった。第3に、記述的規範への適合意欲は、オフィス勤務日の感情的なウェルビーイングと正の関係があった。

命令的規範の強さとウェルビーイングの間に負の関係があるという結果は、厳格な監視が従業員のウェルビーイングを損なうという研究結果 [26] と一致する。さらに、社会規範への適合意欲とウェルビーイングの間に正の関係があるという結果は、人と文化の適合性がウェルビーイングを

高めるという先行研究の主張 [27] と一致する。

また、インタビュー結果から、命令的規範の強さと全体的なウェルビーイングの負の関係は、従業員の柔軟性と自律性の志向と関連している可能性が示唆された。これは、ハイブリッド勤務者が柔軟性と自律性を好むという研究結果 [18] や、勤務形態の柔軟性がウェルビーイングと正に関連するという研究結果 [25] と一致する。したがって、厳格な規則は、従業員の柔軟性と自律性を低下させ、ウェルビーイングを低下させる可能性がある。

記述的規範への適合意欲とオフィス勤務日の感情的なウェルビーイングの正の関係は、リモート勤務を取り巻く疑惑と不安と関連している可能性がある。インタビュー結果から、リモート勤務中の従業員は、仕事に対する努力が不足していると疑われたり、その疑いに不安を感じたりする可能性が示唆された。このような不安を持つ人々は、記述的な規範に従おうとする傾向が強く、オフィス勤務日のウェルビーイングが高くなる可能性がある。つまり、オフィス勤務では、他者と同じことをしたい人々にとって、他者の行動を観察しやすく、自分の行動が他者と一致する状態に安心感を感じやすい可能性がある。

## 5.3 職場の管理に対する示唆

RQ3 では、ハイブリッド勤務者が、組織の社会規範とウェルビーイングとの関係をどのように認識し、社会規範にどのように対応しているかを調査した。インタビュー結果によれば、一部の参加者は、いつ、どの程度の頻度で出勤すべきかが曖昧であると感じていた。しかし、その一方で、その柔軟性を活かして同僚と協調し、自分のウェルビーイングを高めていると思われる人もいた。さらに、リモート勤務中の仕事を可視化することで、自分の仕事に対する他者の認識を高める戦略をとる人もいた。これらの戦略を基に、ウェルビーイングにポジティブな影響を及ぼすための職場の管理に対する示唆について議論する。

これまで、HCI/CSCW の分野では、遠隔地の同僚との共同作業を容易にするため、同僚のウェアナース情報を共有するアプローチに焦点が当てられてきた（例えば [39]）。本研究の結果は、同僚間のウェアナースを高めることで、ハイブリッド勤務者のウェルビーイングに対する脅威にも対処できる可能性を示唆している。まず、リモート勤務中に努力していないという疑惑を持たれることへの不安があり、それがストレスの一因となっていた。この疑惑は、彼らの仕事の過程や困難が周囲に可視化されていないという事実根ざしていた。次に、記述的規範に従う意欲が高い人ほど、オフィス勤務日のウェルビーイングは高かった。これは、オフィス勤務日では同僚との物理的距離が近いことで、記述的規範への適合が容易になるためと考えられる。一方、記述的規範に従う意欲が低い人は、オフィス勤務日のウェルビーイングが低かった。また、多くの参加者が、



オフィス勤務では他者の視線が気になると述べていた。このような人々にとって、他者の視線を遠隔地の職場（自宅）に持ち込むことは、ストレスを増大させる可能性がある。

したがって、組織は同僚間のアウェアネスを高めるアプローチもあるが、従業員のウェルビーイングに悪影響を及ぼす可能性に注意するべきである。例えば、多くの組織がデジタル監視に注目している [40] が、これは従業員の積極的な関与を必要としない一方で、職務態度や不安に負の影響を及ぼす可能性がある [41]。また、職場のメッセージングアプリ（例えば、Slack）は、従業員が誰と何を共有するかを制御することが可能である一方で、頻繁なメッセージと即時の返信を期待され、従業員に負担がかかる可能性がある [42]。以上より、組織が従業員に過度な負担やストレスをかけることなく、同僚間で共有されるアウェアネスを高めるという課題につながる。

この課題に対処するため、我々は、従業員間の情報共有を儀式化するアプローチを提案する。儀式とは、意味づけられた一定の手続きのことで、共通のアイデンティティの構築に貢献し [43]、儀式への参加はウェルビーイングと正の関係があることが報告されている [44]。また、儀式は、COVID-19 で強制された在宅勤務における仕事と家庭の境界の管理にも有効である可能性が示唆されている [45]。儀式の具体例として、日々の仕事の要約を記録するツール（例えば [46]）に共有機能を追加し、同僚間で日々の仕事の要約を共有することは、従業員に過度な負担やストレスを与えずに、同僚間のアウェアネスを高める可能性がある。ただし、従業員の生産性を追跡することを避けるため、共有頻度の制限や共有の匿名化などの配慮が必要である。

## 6. 結論

組織の社会規範が従業員のウェルビーイングにおいて重要な役割を果たすことが先行研究で示唆されているが、社会規範が十分に確立されていないハイブリッド勤務への移行期において、ハイブリッド勤務者のウェルビーイングへの影響はまだ明らかにされていない。そこで本研究では、ハイブリッド勤務における社会規範と、従業員のウェルビーイングの関係性を調査し、共変関係を明らかにした。具体的には、ハイブリッド勤務における社会規範が強いと感じる従業員は、ウェルビーイングが低かった。また、ハイブリッド勤務における社会規範に従う意欲が高い従業員は、ウェルビーイングが高かった。さらに、オンライン調査とインタビュー調査の結果を踏まえ、組織は従業員に過度な負担やストレスを与えることなく、同僚間のアウェアネスを高めるべきという提言を行った。本研究は、ハイブリッド勤務の柔軟性や自律性などの利点を維持しつつ、COVID-19 による仕事のスタイルの変化が従業員のウェルビーイングに及ぼす負の影響を緩和するための技術の設計指針に新たな知見を与えるものである。

## 参考文献

- [1] WHO: Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19) (2020).
- [2] Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozcelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirolo, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P. and Vugt, M. v.: COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action., *American Psychologist*, Vol. 76, No. 1, pp. 63–77 (2021).
- [3] Mun, S., Moon, Y., Kim, H. and Kim, N.: Current Discussions on Employees and Organizations During the COVID-19 Pandemic: A Systematic Literature Review, *Frontiers in Psychology*, Vol. 13 (2022).
- [4] Bloom, N., Mizen, P. and Taneja, S.: Returning to the office will be hard (2021).
- [5] Gelfand, M. J., Nishii, L. H. and Raver, J. L.: On the nature and importance of cultural tightness-looseness., *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 6, pp. 1225–1244 (2006).
- [6] Usman, M., Cheng, J., Ghani, U., Gul, H. and Shah, W. U.: Social support and perceived uncertainties during COVID-19: Consequences for employees' wellbeing, *Current Psychology* (2021).
- [7] O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F.: PEOPLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A PROFILE COMPARISON APPROACH TO ASSESSING PERSON-ORGANIZATION FIT, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 487–516 (1991).
- [8] KRISTOF, A. L.: PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS, *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp. 1–49 (1996).
- [9] Morgan, J. T. and Filippova, A.: 'Welcome' Changes? Descriptive and Injunctive Norms in a Wikipedia Sub-Community, *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.*, Vol. 2, No. CSCW (2018).
- [10] Allen, T. D., Golden, T. D. and Shockley, K. M.: How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 16, No. 2, pp. 40–68 (2015). PMID: 26403188.
- [11] Kossek, E. E., Lautsch, B. A. and Eaton, S. C.: Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, No. 2, pp. 347–367 (2006).
- [12] Gajendran, R. S. and Harrison, D. A.: 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 (2007).
- [13] Vega, R. P., Anderson, A. J. and Kaplan, S. A.: A Within-Person Examination of the Effects of Telework, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 30, No. 2, pp. 313–323 (2015).
- [14] Harker Martin, B. and MacDonnell, R.: Is telework effective for organizations?, *Management Research Review*, Vol. 35, No. 7, pp. 602–616 (2012).
- [15] Delanoëje, J. and Verbruggen, M.: Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment, *European Journal of Work and Organizational*

- Psychology*, Vol. 29, No. 6, pp. 795–808 (2020).
- [16] Russo, D., Hanel, P. H. P., Altnickel, S. and van Berkel, N.: Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic – a longitudinal study, *Empirical Software Engineering*, Vol. 26, No. 4, p. 62 (2021).
- [17] Butler, J. and Jaffe, S.: Challenges and Gratitude: A Diary Study of Software Engineers Working From Home During Covid-19 Pandemic, *ICSE SEIP* (2021).
- [18] Wang, Y., Liu, Y., Cui, W., Tang, J., Zhang, H., Walston, D. and Zhang, D.: Returning to the Office During the COVID-19 Pandemic Recovery: Early Indicators from China, *Extended Abstracts of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, CHI EA '21, New York, NY, USA, Association for Computing Machinery (2021).
- [19] Schultz, P. W.: Changing behavior with normative feedback interventions: A field experiment on curbside recycling., *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 21, No. 1, pp. 25–36 (1999).
- [20] Cialdini, R. B., Reno, R. R. and Kallgren, C. A.: A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places., *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58, No. 6, pp. 1015–1026 (1990).
- [21] Ajzen, I.: The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2, pp. 179–211 (1991). Theories of Cognitive Self-Regulation.
- [22] Srite, M. and Karahanna, E.: The Role of Espoused National Cultural Values in Technology Acceptance, *MIS Quarterly*, Vol. 30, No. 3, pp. 679–704 (2006).
- [23] Roos, P., Gelfand, M., Nau, D. and Lun, J.: Societal threat and cultural variation in the strength of social norms: An evolutionary basis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 129, pp. 14–23 (2015). SI: Social Norms and Cultural Dynamics.
- [24] Gelfand, M. J., Jackson, J. C., Pan, X., Nau, D., Pieper, D., Denison, E., Dagher, M., Van Lange, P. A. M., Chiu, C.-Y. and Wang, M.: The relationship between cultural tightness–looseness and COVID-19 cases and deaths: a global analysis, *The Lancet Planetary Health*, Vol. 5, No. 3, pp. e135–e144 (2021).
- [25] ter Hoeven, C. L. and van Zoonen, W.: Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 30, No. 3, pp. 237–255 (2015).
- [26] Wang, B., Liu, Y., Qian, J. and Parker, S. K.: Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective, *Applied Psychology*, Vol. 70, No. 1, pp. 16–59 (2021).
- [27] Fulmer, C. A., Gelfand, M. J., Kruglanski, A. W., Kim-Prieto, C., Diener, E., Pierro, A. and Higgins, E. T.: On “Feeling Right” in Cultural Contexts: How Person-Culture Match Affects Self-Esteem and Subjective Well-Being, *Psychological Science*, Vol. 21, No. 11, pp. 1563–1569 (2010). PMID: 20876880.
- [28] Cialdini, R. B. and Goldstein, N. J.: Social influence: compliance and conformity, *Annu Rev Psychol*, Vol. 55, pp. 591–621 (2004).
- [29] Ajzen, I.: Constructing a theory of planned behavior questionnaire (2006).
- [30] Kern, M. L.: The Workplace PERMA Profiler (2014).
- [31] Donaldson, S. I. and Donaldson, S. I.: The Positive Functioning at Work Scale: Psychometric Assessment, Validation, and Measurement Invariance, *Journal of Well-Being Assessment*, Vol. 4, No. 2, pp. 181–215 (2020).
- [32] Butler, J. and Kern, M.: The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing, *International Journal of Wellbeing*, Vol. 6, No. 3, pp. 1–48 (2016).
- [33] Russell, E. and Daniels, K.: Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions, *Human Relations*, Vol. 71, No. 11, pp. 1478–1507 (2018). PMID: 30270934.
- [34] Watson, D., Clark, L. A. and Tellegen, A.: Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales., *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, No. 6, pp. 1063–1070 (1988).
- [35] Braun, V. and Clarke, V.: Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, pp. 77–101 (2006).
- [36] Markus, H. R. and Kitayama, S.: Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation., *Psychological Review*, Vol. 98, pp. 224–253 (1991).
- [37] 高田利武: 日本文化における相互独立性・相互協調性の発達過程, *教育心理学研究*, Vol. 47, No. 4, pp. 480–489 (1999).
- [38] 高田利武, 大本美千恵, 清家美紀: 相互独立的-相互協調的自己観尺度 (改訂版) の作成, *奈良大学紀要*, No. 24, pp. 157–173 (1996).
- [39] Dourish, P. and Bellotti, V.: Awareness and Coordination in Shared Workspaces, *Proceedings of the 1992 ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, CSCW '92, Association for Computing Machinery, pp. 107–114 (1992).
- [40] Leduc, K.: *Employee monitoring and surveillance: The challenges of digitalisation - Luxembourg*, Research Report - Working Conditions, Publications Office of the European Union (2020).
- [41] Jeske, D. and Santuzzi, A. M.: Monitoring what and how: psychological implications of electronic performance monitoring, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 30, No. 1, pp. 62–78 (2015).
- [42] Zhang, A. X. and Cranshaw, J.: Making Sense of Group Chat through Collaborative Tagging and Summarization, *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.*, Vol. 2, No. CSCW (2018).
- [43] Fiese, B. H., Tomcho, T. J., Douglas, M., Josephs, K., Poltrock, S. and Baker, T.: A review of 50 years of research on naturally occurring family routines and rituals: Cause for celebration?, *Journal of Family Psychology*, Vol. 16, pp. 381–390 (2002).
- [44] Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P. E. and Gabriel, A. S.: Office Chitchat as a Social Ritual: The Uplifting Yet Distracting Effects of Daily Small Talk at Work, *Academy of Management Journal*, Vol. 64, No. 5, pp. 1445–1471 (2021).
- [45] Cho, J., Beck, S. and Vaida, S.: Topophilia, Place-making, and Boundary Work: Exploring the Psycho-Social Impact of the COVID-19 Work-From-Home Experience, *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.*, Vol. 6, No. GROUP (2022).
- [46] Avrahami, D., Williams, K., Lee, M. L., Tokunaga, N., Tjahjadi, Y. and Marlow, J.: Celebrating Everyday Success: Improving Engagement and Motivation Using a System for Recording Daily Highlights, *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, CHI '20, New York, NY, USA, Association for Computing Machinery, p. 1–13 (2020).