

タイトル

テレワークの導入によるコミュニケーション障害と組織レジリエンスの効果：COVID-19の流行下における組織マネジメント

抄録

本稿は新型コロナウイルス感染症による外出自粛要請に対応するため企業に導入されたテレワークが組織に及ぼす影響について分析した。これにより、危機下における組織レジリエンスの効果を検証することが目的である。サーベイ調査に基づく定量分析の結果、2点が明らかとなった。第1に、テレワークの拙速な導入は組織にコミュニケーション障害をもたらす。第2に、組織レジリエンスはコミュニケーション障害を緩和する効果がある。

キーワード

組織レジリエンス; テレワーク; コミュニケーション; 新型コロナウイルス感染症

著者

佐々木 将人（一橋大学 大学院経営管理研究科）【責任著者】sasaki.masato@r.hit-u.ac.jp

高 永才（青山学院大学 総合文化政策学部）

大塚 英美（神戸学院大学 経済学部）

岡嶋 裕子（京都先端科学大学 経済経営学部）

中園 宏幸（広島修道大学 商学部）

原 泰史（神戸大学 経営学研究科）

利益相反

利益相反に該当する事項・関係はない

著者の貢献

佐々木 将人：概念化、データ分析、執筆

原 泰史：データキュレーション、ビジュアライゼーション、執筆

中園 宏幸：概念化、データキュレーション、執筆

高 永才：概念化、執筆

岡嶋 裕子：データ分析、執筆

大塚 英美：概念化、執筆

1. はじめに

本稿の目的は、新型コロナウイルス感染症 (以下 COVID-19) 流行下における緊急的な組織対応としてのテレワーク¹⁾と、組織の適応能力であるレジリエンス (resilience) が現場のコミュニケーションに与える効果を明らかにすることである。

2020年初頭より流行が拡大した COVID-19 は、全世界の公衆衛生および経済に甚大な被害をもたらした。市民の生活や健康が脅かされる一方で、企業は事業への負の影響への対処のみならず、労働環境の急激な変化に対しても対応を余儀なくされている。通勤による住環境からオフィスへの移動や、密室空間で人が交わることによる感染リスクを避けるため、多くの企業が選択の余地なく在宅勤務/テレワークへと急激に移行した。COVID-19 が流行するまでの日本におけるテレワークの普及率は、19.1%にとどまっていた (総務省, 2019)。しかし、COVID-19 の世界的流行および日本での緊急事態宣言の発令などの外的な環境変化に対応する形で、テレワーク実施率は大きく向上した²⁾。

日本企業におけるテレワークの効果については、これまでテレワークの導入が限定的であったために、十分な検証がなされたとはいえない。本稿では、COVID-19 への対応として多くの企業で導入されたテレワークによる影響を実証的に検討するとともに、テレワークによる組織への負の影響を解決しうる組織の対応力について、組織の「レジリエンス」という観点から検討を行う。レジリエンスとは、不測の事態や危機に直面した際に、組織がそこから迅速に復旧できる能力に関わるものであり、変化や危機に直面しながらも、長期にわたって高い経営成果を生み出す組織の特性として注目されている。本稿の結果から、組織のレジリエンスは、テレワーク導入に伴うコミュニケーション障害の増加という負の効果を緩和する効果を持っていることが明らかになった。レジリエンスの高い組織では、テレワークの導入が危機への対応であると同時に新しいマネジメントの契機となる可能性が示唆された。

2. 先行研究と仮説

2-1. テレワーク

情報通信技術の発達で、テレワークを通じた新たな働き方を推し進めている (Duxbury & Neufeld, 1999)。企業がテレワークを導入する理由は、場所や時間にとらわれないコミュニケーションの可能性、仕事満足度の上昇 (Smith et al., 2018)、さらにはオフィス・スペースの縮小による経費削減、従業員のモラルの向上や自主的活動の増加 (Caillier, 2012; Cooper & Kurland, 2002; Fonner & Roloff, 2010; Martin & MacDonnell, 2012) などである。

しかし、企業における情報収集、処理、活用という一連の流れは、人と人のコミュニケーションという社会的な構造を背景にしている (Rice & Shook, 1990)。そのため、企業にとってテレワークは、これまでの情報の流れを変える要因にもなり得る。コミュニケーション媒体やそのチャンネルの変化は、対面で観察できるジェスチャーや表情などの非言語情報による正確な情報処理を妨げる (Daft & Weick, 1984; Lengel & Daft, 1988; Rice & Shook, 1990)。

非言語情報は、複数のシグナルの同時処理のみならず人々の感情交流を促す (Lengel & Daft, 1988; Rice & Shook, 1990) が、その情報が限られるテレワークは、組織との繋がりやポリティカルなコミュニケーション、意思決定への関与を制約し、従業員の孤独感を高める可能性を持つ (Cooper & Kurland, 2002; Gainey et al., 1999; Reinsch, 1997, 1999; Weisenfeld et. al., 2001)。

個人レベルにおけるテレワークによるコミュニケーション課題は、同僚やチーム間、さらにマネジャーとの情報や形式知、暗黙知の共有の難しさという組織の課題にもなっている (Baruch, 2000; Brodt & Verburg, 2007; Sarker et al., 2012; Greer & Payne, 2014; Boell et al., 2016)。

このように、テレワークは柔軟な働き方を可能にするが、従来のオフィスワークと同様の情報獲得、処理、活用を試みる過程で、コミュニケーション障害を高める可能性を有する。

仮説 1：テレワーク導入は、コミュニケーション障害を高める

2-2. 組織レジリエンス

前項では、テレワークにおけるコミュニケーションの正と負の側面が示された。組織におけるコミュニケーション障害は、非効率であるばかりではなく、組織の活力を衰退させる。それでは、コミュニケーション障害を克服するために組織はどのように対応すればよいのか。このことを検討するために、レジリエンスの概念を取り上げる。

経営学におけるレジリエンスの概念は、個人レベル、集団レベル、組織レベルに整理される (Sutcliffe & Vogus, 2003)。本稿では、組織が危機的な状況や予期せぬ災害に直面した際、どのように対応するのかを解明する概念として、組織レベルの組織レジリエンスに着目する。組織レジリエンスは、認知的レジリエンス、行動的レジリエンス、文脈的レジリエンスという3つの能力で構成されている (Lengnick-Hall & Beck, 2005)。認知的レジリエンスとは、組織が前例のない出来事や状況に直面するとき、建設的に状況を解釈し、新しい情報を探索しようとする態度である。行動的レジリエンスは、組織を前進させる行動力のことで、危機的な状況から得た教訓を学習し、集団的な行動を通じて自らの資源と能力を十分活用する能力である。文脈的レジリエンスとは、認知的レジリエンスと行動的レジリエンスを統合し、それらを活用する環境を与える能力である。このように組織レジリエンスとは、組織が時間の経過とともに学習し、新しい課題に直面したときに発揮する組織能力である (Sutcliffe & Vogus, 2003)。

組織レジリエンスの研究は、危機管理、災害管理、高信頼組織の領域で扱われてきた。米国の世界貿易機関 (World Trade Organization) における 2001 年 9 月 11 日のテロ災害への対処を研究した Kendra & Wachtendorf (2003) は、組織レジリエンスを「災害を受ける可能性を低減し、災害に直面した場合でも、衝撃を可能な限り低減し、衝撃後、即立ち直る回復力」として定義する。組織レジリエンスは、組織的な対応であるが、本質的には、組織のメンバーがコミュニケーションを互いにとりながら協働することによって組織の能力として蓄積される (Home & Orr, 1997)。Lengnick-Hall & Beck (2005) が示唆するように、組織レジリエンスは、新たなコミュニケーション・スキルを発展させ (認知的レジリエンス)、集団レベルでもコミュニケーションが活性化される (行動的レジリエンス)。この2つの能力を統合することができる組織 (文脈的レジリエンス) では、コミュニケーション障害を減少させる。これにより、以下の仮説が導き出せる。

仮説 2：組織レジリエンスは、コミュニケーション障害を減少させる

2-3. 組織レジリエンスとテレワーク

組織レジリエンスは、予期せぬ事態に対して組織がどのように回復や適応を達成するのか、という観点で議論されてきた。しかし、組織レジリエンスは単に危機的な状況からの回復に寄与するばかりでなく、その中で、新しい行動パターンや慣習を生み出していくことにもつながっている。

Mark et al. (2009) は、戦時下の乏しい物理的環境で、人々が仕事や社会生活でどのように適応するのかを理解することを目的に、組織レジリエンスの概念を用いて定性研究を行った。同研究では、対面による社会的ネットワークの構築が困難なとき、ICT の活用により社会的ネットワークが再構築されることを発見した。職場での会合や対面での交流が妨げられるとき、新たなメディアを採用して、慣れ親しんだメディアを新しい方法で再構築、変更、および開発することで、仕事と社交のための新しい行動パターンを規定していく。同研究による理論的な貢献は、組織レジリエンスは古い慣習を修復し、そうした慣習が不可能になったとき新しい慣習を開発する能力と位置づけたことである。

また、Chewning et al. (2013) は、2005年に米国を直撃したハリケーンの被害が甚大であった産業集積地域がいかに回復していくのかについて、ICT の利用と組織レジリエンスの関係を定性的に調査した。同研究では、災害の影響が及ぶ期間を (1) 災害直後の ICT の利用、(2) 組織の ICT 資源が不足している状況、(3) 災害後の ICT の利用状況、(4) 回復後の ICT の利用パターン、という 4 つのフェーズに分け、コミュニケーションと ICT の活用への組織レジリエンスの効果を明らかにした。これにより、組織レジリエンスの高い組織では、ICT を利用することで接触の機会を増やし、情報や物的資源を確保することで ICT のより効率的な利用が促され、回復につながっていることがわかった。このことは、Orlikowski (2000) が指摘する、ICT 使用における新たな業務パターンが段階的に組織に埋め込まれていくプロセスと類似している。

2-1. に示したように、テレワークはコミュニケーション障害を高める可能性がある。しかし、テレワークを導入しても組織レジリエンスの高い組織では、新しい慣習を開発する能力を発揮することで、コミュニケーション障害を低減することができる。これにより、以下の仮説が導き出せる。

仮説 3：組織レジリエンスが高い企業ほど、テレワーク導入によるコミュニケーション障害の増加を低減させることができる。

3. データ

3-1. 調査概要

本稿で利用するデータは、組織学会に所属する研究者有志と HR 総研が共同で実施した「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査」に基づく。本調査は、7 都府県に対して COVID-19 に係る緊急事態宣言発令から翌週の 2020 年 4 月 17 日から 4 月 24 日までの 1 週間、日本全国の企業を対象に行われ、合計 314 社から回答を得た。クリーニングの結果、本稿で用いるデータセットのサンプルサイズは 268 社となった³⁾。

COVID-19 の社会的影響については、対面サービス業、リモートでの作業困難な職種および低所得層への経済的インパクトが大きいことが国内外で実証されている (Béland et al., 2020; Kikuchi et al., 2020; Mongey et al., 2020; Watanabe, 2020)。また、組織対応のひとつとしてテレワークの導入が進み、日本では大企業や当初緊急事態宣言が発令された 7 都府県の企業ほど導入率が高くなっている (江夏ほか, 2020; パーソル総合研究所, 2020a, 2020b)。しかし多くの先行調査研究は、マクロデータの分析や企業や労働者の対応状況を聞くものであり、企業対応や個人の働き方に影響を与える組織的要因を把握し分析するものはほとんど見当たらない。

本調査は COVID-19 の脅威に突然さらされた企業の対応と現場の状況、さらには当時の組織能力をも尋ねている数少ない調査と言える。このような調査データを用い、本稿ではテレワークなど新しい組織の行動様式が再構築されていく実態を捉え、組織能力としての組織レジリエンスの効果の検証を試みる。

3-2.変数

被説明変数：コミュニケーション障害

COVID-19によって「社員同士の意思疎通が難しくなった」「部署間の連携がとりにくくなった」「社員への意思伝達が難しくなった」とする事態が組織でどの程度起こっているかを6点尺度(全くそう思わない～非常にそう思う)で尋ね、3項目の平均値を「コミュニケーション障害」(平均値：3.39、標準偏差：1.14、 α ：0.90)とした。多くの企業が、少なからずCOVID-19によって何らかのコミュニケーション障害を抱えていることがわかる。

説明変数：テレワークの導入

各企業のテレワーク導入の有無及び導入時期を7カテゴリ⁴⁾から選択してもらい形で尋ねた。ここから2つのダミー変数を作成し、分析に用いた。1つは「テレワーク導入」で、導入時期に関わらず調査時点でテレワーク導入済みと回答した企業を1、導入していないと回答した企業を0とした。もう1つが「テレワーク早期導入」で、COVID-19が日本で感染拡大する2020年2月より前にテレワーク導入済みの企業(1および2)を1とし、それ以外を0とした。テレワーク導入企業は238社、そのうちテレワークの早期導入企業は85社、調査時点でテレワークを導入していない企業は30社であった。

説明変数：組織レジリエンス

組織レジリエンスについては、Kantur & Iseri-Say (2015)による3つの次元である「頑健性(Robustness)」「敏捷性(Agility)」「統合性(Integrity)」について、オリジナルの質問項目からそれぞれ1項目を採用した⁵⁾。多様な解決策/素早い対応策/一致団結した組織の対応について6点尺度(全くそう思わない～非常にそう思う)で尋ねた3項目⁶⁾の回答平均値を算出し「組織レジリエンス」とした(平均値：3.49、標準偏差：1.21、 α ：0.93)。

コントロール変数：

コントロール変数として、組織年齢、売上増加ダミー、売上大幅減少ダミー、東京ダミー、6府県ダミー、正規従業員数、産業ダミーを投入した。組織年齢は、現在の西暦(2020年)から創業年を減じて算出した。平均値は53年であった。企業規模を把握するために、正規従業員数については8カテゴリ⁷⁾から回答者が選択する形式を用いた。101～300名規模および1,001～5,000名規模の企業が最も多く、それぞれ20%前後であった。また、主要事業の売上変化が現場でのトラブルの程度に大きく関係する可能性があるため、売上変化に関する設問で「増加」あるいは「大幅に減少」とした回答をそれぞれダミー変数として用いた。なお、売上が増加した企業は12社、売上が大幅に減少した企業は61社存在する。最初に緊急事態宣言が出された東京都および6府県に所在する企業については、本社所在地が東京の企業は143社、6府県の企業は74社であった。産業区分については、表1に示す通り製造業が最も多く33%を占めた。これら被説明変数および説明変数の記述統計量については、表2に示す。

表 1 産業ごとの企業数

産業	観測数	構成比(%)
農・林業	0	0.00
漁業	1	0.37
鉱業	1	0.37
建設業	11	4.10
製造業	89	33.21
電気・ガス・水道業	2	0.75
情報通信業	30	11.19
運輸・郵便業	5	1.87
卸売・小売業	30	11.19
金融・保険業	7	2.61
不動産業	10	3.73
学術研究・技術サービス業	10	3.73
宿泊・飲食サービス業	6	2.24
生活関連サービス業	7	2.61
教育・学習支援業	10	3.73
医療、福祉	11	4.10
複合サービス事業	6	2.24
その他サービス業	29	10.82
公務	0	0.00
その他	3	1.12
合計	268	100.00

表 2 記述統計量

変数	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
被説明変数：					
コミュニケーション障害	268	3.39	1.14	1	6
説明変数：					
テレワーク導入 [†]	268	0.89	0.32	0	1
テレワーク早期導入 [†]	268	0.32	0.47	0	1
組織レジリエンス	268	3.49	1.21	1	6
コントロール変数：					
組織年齢	268	52.01	35.02	0	177
正規従業員	268	4.72	2.10	1	8
売上増加 [†]	268	0.04	0.21	0	1
売上大幅減少 [†]	268	0.23	0.42	0	1
東京 [†]	268	0.53	0.50	0	1
6府県 ^{†‡}	268	0.28	0.45	0	1

[†]ダミー変数, [‡]埼玉・千葉・神奈川・大阪・兵庫・福岡

4. 分析結果

分析に用いた変数の相関行列を表 3、コミュニケーション障害を従属変数とした重回帰分析の結果を表 4 にそれぞれ示す。モデル 1 は、コントロール変数のみを投入したもので、モデル 2 は、説明変数である組織レジリエンスとテレワーク導入の有無、テレワーク早期導入の有無を投入したもの、モデル 3 とモデル 4 は組織レジリエンスとテレワーク導入/テレワーク早期導入のそれぞれとの交互作用項を投入したものである⁸⁾。最後に、モデル 5 では全ての変数を投入している⁹⁾。

分析結果からは、以下の3点が示されている。第1に、説明変数の主効果を見ると、テレワーク導入の有無は、モデル2～5のいずれにおいても、正に有意な影響(1%水準ないし5%水準)を示す。テレワークを導入することは、コミュニケーション障害を高める要因となっていることが確認でき、仮説1は支持されたと考えられる。

第2に、組織レジリエンスは、モデル2～5のいずれにおいても、負に有意な影響(1%水準)を示す。組織レジリエンスは、コミュニケーション障害を軽減する要因となっていることが示唆され、仮説2は支持されたとと言える。

第3に、組織レジリエンスが高いことは、テレワーク導入に伴うコミュニケーション障害を軽減させる傾向にある。具体的には、組織レジリエンスとテレワーク変数(テレワーク導入の有無及びテレワーク早期導入の有無)の交互作用項が、コミュニケーション障害に対していずれも負の有意な影響を示している。この関係を図示したものが、図1と図2である。

図1に示されているように、テレワーク非導入企業では、組織レジリエンスの高低でコミュニケーション障害の水準に大きな違いはみられない。しかし、テレワークを導入している企業では、組織レジリエンスが低い組織においてコミュニケーション障害の水準が非常に高く、組織レジリエンスが高い組織になるほど、コミュニケーション障害の水準を大きく低下させる。図2に示されているように、テレワーク早期導入を行った群では、組織レジリエンスが高い企業ほど、コミュニケーション障害の水準が大幅に低い。これらの結果から、仮説3は支持されたとと言える。

表3：相関行列

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 コミュニケーション障害									
2 組織レジリエンス	-0.16***								
3 テレワーク導入	0.22***	-0.06							
4 テレワーク早期導入	0.03	0.24***	0.24***						
5 組織年齢	-0.07	-0.08	0.09	0.12**					
6 正規従業員	0.12**	-0.03	0.26***	0.32***	0.40***				
7 売上上昇	0.05	-0.05	-0.04	-0.03	-0.03	0.07			
8 売上大幅減	0.04	-0.01	-0.06	-0.01	-0.06	-0.10*	-0.12*		
9 東京	0.21***	0.05	0.21***	0.19***	-0.12**	0.08	0.02	-0.05	
10 6府県	-0.05	-0.07	-0.05	-0.17***	0.06	-0.04	0.03	0.02	-0.66***

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 4：重回帰分析

従属変数: コミュニケーション障害	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5
組織レジリエンス		-0.19 [0.06]***	-0.17 [0.06]***	-0.20 [0.06]***	-0.18 [0.06]***
テレワーク導入 [†]		0.51 [0.24]**	0.64 [0.25]***	0.55 [0.24]**	0.65 [0.24]***
テレワーク早期導入 [†]		-0.07 [0.16]	-0.03 [0.16]	-0.02 [0.16]	0.00 [0.16]
組織レジリエンス×テレワーク導入			-0.57 [0.21]***		-0.50 [0.22]**
組織レジリエンス×テレワーク早期導入				-0.29 [0.13]**	-0.24 [0.13]*
組織年齢	0.00 [0.00]	0.00[0.00]*	0.00[0.00]*	0.00 [0.00]*	0.00 [0.00]*
正規従業員数	0.09 [0.04]**	0.07 [0.04]*	0.06 [0.04]	0.07 [0.04]*	0.06 [0.04]
売上増加 [†]	0.25 [0.34]	0.27 [0.33]	0.31 [0.33]	0.27 [0.33]	0.31 [0.33]
売上大幅減少 [†]	0.11 [0.17]	0.12 [0.17]	0.12 [0.17]	0.14 [0.17]	0.14 [0.16]
東京 [†]	0.69 [0.19]***	0.58 [0.19]***	0.59 [0.19]***	0.64 [0.19]***	0.63 [0.19]***
6府県 [†]	0.44 [0.21]**	0.34 [0.21]*	0.32 [0.20]	0.40 [0.21]*	0.37 [0.20]*
産業ダミー [†]	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Constant	2.68 [0.27]***	2.85 [0.28]***	2.88 [0.27]***	2.82 [0.28]***	2.86 [0.27]***
F値	2.68***	2.59***	2.83***	2.74***	2.88***
R ²	0.16	0.22	0.24	0.24	0.25
調整済R ²	0.08	0.13	0.16	0.15	0.16
N	268	268	268	268	268

†はダミー変数、括弧内は標準誤差 * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

図 1：交互作用（テレワーク導入×組織レジリエンス）

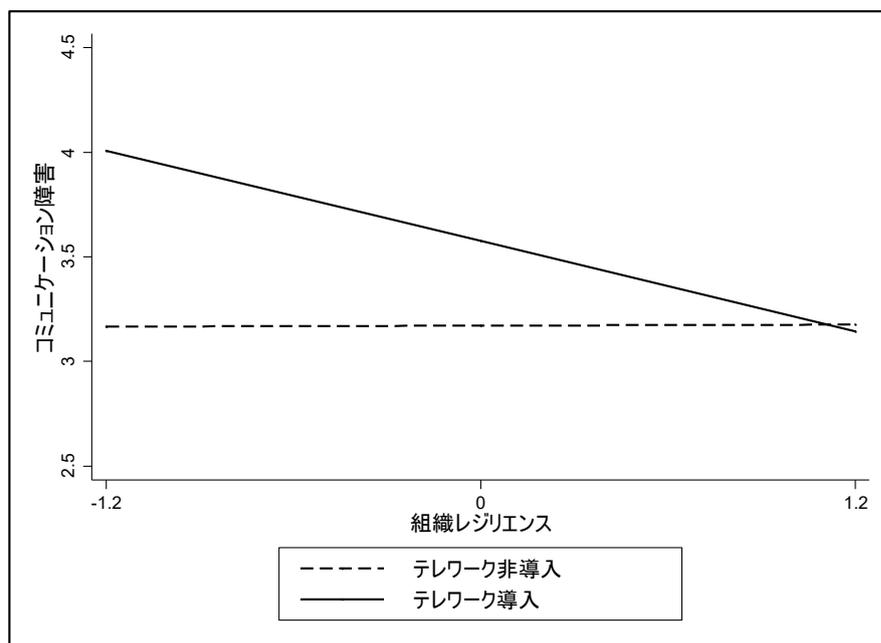
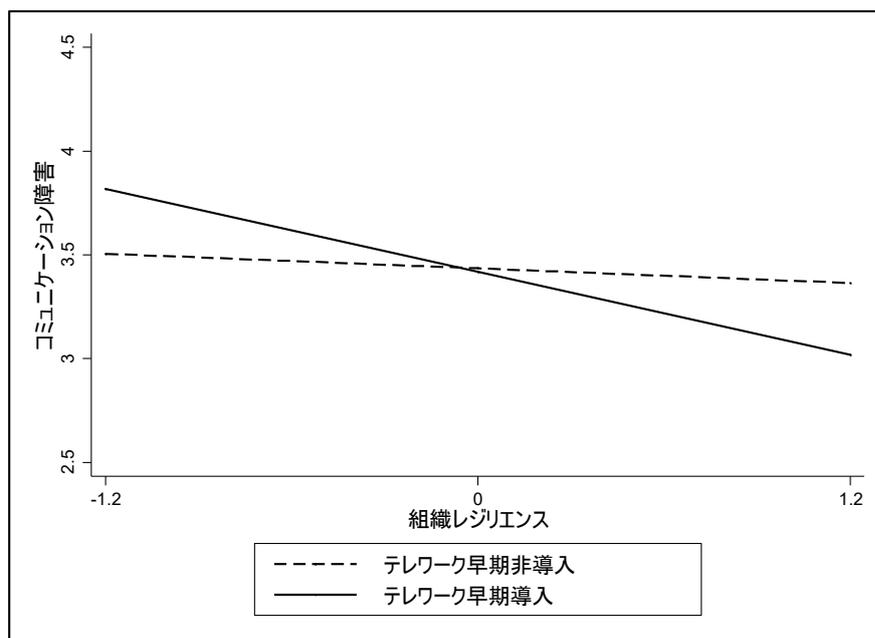


図2：交互作用（テレワーク早期導入×組織レジリエンス）



5. 考察

本稿では、COVID-19 影響下にある日本の企業において、テレワークがコミュニケーション障害を生み出し、組織レジリエンスがその負の影響を緩和させることを明らかにした。

分析結果から示唆されるのは、レジリエンスが高い組織は、テレワークを効果的に導入出来たことである。他方、レジリエンスの低い組織では、テレワークの導入が意思疎通の難しさや連携の取りづらさといった点で、組織内でコミュニケーション障害を発生させたようである。テレワークの導入の在り方を議論する上では、組織の対応能力を鑑みる必要性が明らかになった。また、組織レジリエンスは危機的な状況からの回復に機能するだけでなく、テレワークという新たなマネジメントを支援するという効果があると言えよう。

テレワークの導入がコミュニケーション障害を生み出すという発見事実は、Cascio (2000) や Golden et al. (2008) が主張してきたテレワークの負の側面を照らすものである。Golden et al. (2008) は、コミュニケーションを促進する IT 技術は職務上の孤立感を緩和するが、対面でのコミュニケーションを代替することはできないとする。同研究の調査時と比べると、「コミュニケーションを促進する IT 技術」はさらに高度になっている¹⁰⁾にも関わらず、依然としてテレワークの負の効果が確認された。

このことは、テレワークを支援するツールの発達や普及に比して、これまでのマネジメントの在り方が環境変化に対応しきれていない可能性を示唆する。従来のマネジメントの多くは、暗黙的に対面でのコミュニケーションを中心に据えていた。特に組織内におけるコミュニケーションは、物理的な近接性が重要であると考えられてきた (Simon, 1997)。したがって、テレワークという物理的に距離が離れている状況におけるマネジメントや管理制度は、既存の組織理論と十分に接続されていないと言えよう (Bailey & Kurland, 2002)。これには2つの理由が考えられる。第一に、緊急対策として導入されたテレワークは、あくまで組織上での応急措置である点である。すなわち、いかにテレワークを可能にしたかに焦点が置かれ、そのマネジメントや管理の在り方は十分に議論されてこなかった。第二に、テレワークを導入した場合でも、マネジメント層はオフィスにて業務に従事し、テレワークを行うことはなかったからである。マ

マネジメント層のテレワークへの未経験や無理解は、不適切なマネジメントや過剰なマネジメントを生み出す可能性がある。Illegems & Verbeke (2004) によれば、実施経験の有無がテレワークに対する認識の違いを生み出す。そのため、未経験の上司はテレワークによる仕事の満足度を部下よりも悲観的に捉え、モニタリングを過剰に強化するといったことが生じうるのである。

ところが、今回、COVID-19 という外生的かつ突発的な環境変化によりテレワーク導入を余儀なくされる企業がいくつも登場した。COVID-19 の影響を受けた企業の多くは中長期的に影響が続くと認識し(原ほか 2020)、従業員のテレワークの継続意向は 50%を超える(パーソル総合研究所, 2020b)。これまでの外挿的なテレワークとは異なり、マネジメント層もテレワークを経験した結果、テレワークが今後も継続し、かつマネジメント層も部下の管理方法を改める可能性が考えられる。COVID-19 を経た企業におけるテレワーク実践は、テレワーク研究と組織理論とを融合させる新しいマネジメント論を生み出す可能性がある。

本稿ではテレワーク研究と組織理論を融合させる足掛かりとして、組織レジリエンスを取り上げた。組織レジリエンスが高いことによって、テレワーク導入にかかるコミュニケーション障害の程度を和らげる効果を定量的に明らかにした。こうした効果は、組織レジリエンスにおける回復力あるいは対処力として解釈できる。組織の緊急対応としてレジリエンスが重要であることは、これまでも指摘されてきた(Kahn et al., 2018)。

しかし、テレワークの導入は新しいマネジメント施策の導入でもある。組織レジリエンスは、新しい慣習や実践を促進する上でも機能すると考えられる。テック系企業に代表されるようにテレワークを組織に定着させ、物理的に離れた環境下でも十分に濃密なコミュニケーションが達成できている組織も現実にみられる。このような組織では、組織レジリエンスは新たなマネジメントに移行する際にも人々を結び付け、潤滑油となる統合能力を発揮しているのである。このように考えるのならば、組織レジリエンスは、緊急対応における緩衝材としての一時的な能力(Bourgeois, 1981)ではなく、またリモートワークが継続したとしても十分に維持、育成が可能なものであろう。

ただし、組織レジリエンスは経路依存的に構築されるため、直ちに手に入れられるものではない(Mandojana & Bansal, 2016)。しかも、その構築プロセスについての研究蓄積は十分とは言えず(Vogus & Sutcliffe, 2007; Sánchez et al., 2019)、今後の研究による検討が必要な領域である。

6. 結論とインプリケーション

本稿は、COVID-19 の感染拡大により企業の組織的行動が著しく変化した 2020 年 4 月の企業サーベイデータに定量的な解析を行うことで、組織のレジリエンスが、企業が新たなマネジメントを実現する上で重要な役割を果たすことを明らかにした。このことは、従来は組織において外挿的な役割に限定されてきたテレワークが、マクロ環境の急激な変動下でマネジメントの要諦を占めるに至る過程では、組織がそうした変容に対応できる能力こそが重要であることを示している。

今後の発展可能性として、(1) 企業に対する更なるサーベイ調査の実施による組織レジリエンス能力の変化の観察、(2) 企業の財務・信用情報データとの接合による、企業の有形および無形資産と組織レジリエンスの関係性の精緻化、(3) テレワークとレジリエンス能力の関係性に関する理論的な関係性の更なる明示化などが挙げられよう。

注

-
- 1) テレワークの契機はオイルショックである。Nilles (1975) はオイルを輸入しない方法論として、車社会であった米社会に対し Telecommunication を提唱した。それに対し欧州では主に Telework、日本では「テレワーク」と称される。本稿は Telecommunication と Telework どちらも同じ概念としてテレワークと称する。
 - 2) パーソル総合研究所 (2020a,2020b) による全国の就労者を対象とした 2.5 万人規模の調査では、緊急事態宣言直後の正社員のテレワーク実施率は全国平均 27.9% であり、3月半ばの時点の 13.2% と比較すると 1 か月で 2 倍以上に増加している。NTT データ経営研究所 (2020) の調査 (n=1158) によると、2020 年 1 月までにテレワークを開始している企業は 18.4% であったが、2020 年 2 月以降は毎月 6.5% 以上増加、2020 年 4 月時点で 2 倍以上の企業 (39.1%) が実施している。
 - 3) 調査の実施にあたっては、HR 総研が有する企業リストを用い、登録企業の人事担当者へ依頼メールを送付し、Web 経由で回答を収集した。回答者には、プロジェクト参加研究者が調査協力を依頼した国内企業の人事担当者も含まれる。データのクリーニング作業では、重複回答や売上高等の指標について記載内容の誤り、回答内容の整合性について検証したうえで修正を行い、分析に用いる変数に欠損がある回答を除外した。
 - 4) 2019 年 12 月以前から導入=1 / 2020 年 1 月=2 / 2020 年 2 月=3 / 2020 年 3 月=4 / 2020 年 4 月 7 日以前=5 / 2020 年 4 月 8 日(緊急事態宣言の発令)以降=6 / 導入していない=7
 - 5) Kantur & Iseri-Say(2015) の尺度はクロスセクショナルな実証分析で数多く検証されている (Bouaziz & Hachicha, 2018)。
 - 6) 具体的な質問項目は、「我が社では総じて、平時から多様な解決策が生み出されている (頑健性)」「我が社では総じて、平時から非常に素早い対応策が取れている (敏捷性)」「我が社では社員一丸となって、平時から変化する状況に対応することが出来る (統合性)」である。一般的な組織の傾向であることを強調するために「平時から」との文言を追加した。
 - 7) 1~10 名=1 / 11~50 名=2 / 51~100 名=3 / 101~300 名=4 / 301~500 名=5 / 501~1,000 名=6 / 1,001~5,000 名=7 / 5,001 名以上=8
 - 8) 交互作用項は、各変数を標本平均によって中心化した上で変数を作成した。
 - 9) 全てのモデルにおける平均 VIF の最大値は 1.30 であり、閾値である 10 を下回る。
 - 10) Zoom や Microsoft Teams、Google Meet などといったビデオ会議システムが急速に普及している。

参考文献

- 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.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Béland, L. P., Brodeur, A., & Wright, T. (2020). The short-term economic consequences of Covid-19: exposure to disease, remote work and government response. *IZA Discussion Paper, No. 13159*, IZA Institute of Labor Economics.
- Boellet, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131.
- Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537-551.

-
- Bourgeois III, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
- Brodtt, T. L., & Verburg, R. M. (2007). Managing mobile work—insights from European practice. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 52-65.
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90.
- Chewning, L. V., Lai, Chih-Hui., & Doerfel, M. L. (2013). Organizational resilience and using information and communication technologies to rebuild communication structures. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Cooper, C., & Kurland, N. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Duxbury, L., & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impact of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 1-28.
- 江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行 (2020). 「新型コロナウイルス感染症の流行への対応が、就労者の心理・行動に与える影響」『リクルートワークス研究所 Works Discussion Paper』 31.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Gainey, T. W., Kelley, D. E., & Hill, J. A. (1999). Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: Examining the effect of employee isolation. *SAM Advanced Management Journal*, 64(4), 4-4.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87.
- 原泰史・今川智美・大塚英美・岡嶋裕子・神吉直人・工藤秀雄・高永才・佐々木将人・塩谷剛・武部理花・寺畑正英・中園宏幸・服部泰宏・藤本昌代・三崎秀央・宮尾学・谷田貝孝・中川功一・HR 総研 (2020). 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査：第一報」『一橋大学イノベーション研究センターIIR Working Paper』 20-10.
- Home III, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29-39.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management?. *Long Range Planning*, 37(4), 319-334.
- Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*, 43(3), 509-529.
- Kantur, D., & Say, A. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456-472.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.

-
- Kikuchi, S., Kitao, S., & Mikoshiba, M. (2020). Heterogeneous Vulnerability to the COVID-19 Crisis and Implications for Inequality in Japan, *RIETI Discussion Paper Series 20-E-039*, The Research Institute of Economy, Trade and Industry.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 225-232.
- Lengnick-Hall, C.A., & Beck, T. E. (2005). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Mark, G., Al-Ani, B., & Semaan, B. (2009). Resilience through technology adoption: Merging the old the new in Iraq. *Proceedings of the 27th international conference on Human factors in computing systems*, doi:1518701.1518808.
- Martin, B.H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 603-616.
- Mongey, S., Pilossoph, L., & Weinberg, A. (2020). Which Workers Bear the Burden of Social Distancing Policies? *NBER Discussion Paper, No.w27085*, National Bureau of Economic Research.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- NTT データ経営研究所 (2020). 「緊急調査:パンデミック (新型コロナウイルス対策) と働き方」 (<https://www.nttdata-strategy.com/assets/pdf/newsrelease/200420/supplementing01.pdf>).
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- パーソル総合研究所 (2020a). 「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」 (<https://rc.persol-group.co.jp/news/202003230001.html>).
- パーソル総合研究所 (2020b). 「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査 (第二回調査)」 (<https://rc.persol-group.co.jp/news/202004170001.html>).
- Reinsch, N. (1997). Relationships between telecommuting workers and their managers: An exploratory study. *Journal of Business Communication*, 34(4), 343-369.
- Reinsch, N. (1999). Selected Communication variables and telecommuting participation decisions: Data from telecommuting workers. *Journal of Business Communication*, 36(3), 247-260.
- Rice, R., & Shook, D. (1990). Relationships of job categories and organizational levels to use of communication channels, including electronic mail: meta-analysis and extension. *Journal of Management Studies*, 27(2), 195-229.
- Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, Á. (2019). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 1-18.
- Sarker, S., Xiao, X., Saker, S. & Ahuja, M. K. (2012). Managing Employees' Use of Mobile Technologies to Minimize Work/Life Balance Impacts, *MIS Quarterly Executives*, 11(4), 143-157.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (4th ed.)*. Free Press.
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Telecommunication Employee. *International Journal of Business Communication*, 55(1),44-68.
- 総務省 (2019). 『平成 30 年通信利用動向調査』総務省.

Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp.94-110). Berrett-Koehler.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, doi: ICSMC.2007.4414160.

Watanabe, T. (2020). The responses of consumption and prices in Japan to the COVID19 crisis and the Tohoku Earthquake. *CJEB Working Papers, No. 373*, Columbia Business School.

Weisenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229.