



## 一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1  
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室  
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp



# 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: 第三報

2020年5月27日

佐々木将人<sup>1</sup> 今川智美 塩谷剛 原泰史<sup>2</sup> 岡嶋裕子 大塚英美  
神吉直人 工藤秀雄 高永才 武部理花 寺畑正英 中園宏幸  
中川功一<sup>3</sup> 服部泰宏 藤本昌代 宮尾学 三崎秀央 谷田貝孝 HR 総研

## Keywords

新型コロナウイルス感染症、組織的対応、組織レジリエンス、  
コミュニケーション障害、メンタル・ケア

## Acknowledgements

本調査の計画および実施にあたっては、HR 総研 (ProFuture 株式会社) にサーベイ調査の告知およびサーベイサイトの構築、データ収集を含め多大なる貢献を頂いた。また、本研究は組織学会による「組織調査」および、日本学術振興会科学研究費基盤研究(B)「日本企業のイノベーションに関する組織のミクロ基礎に注目した実態調査」(研究代表者: 中川功一) をその基盤としている。組織調査の参加メンバーおよび、組織学会学会員に深謝申し上げたい。また調査成果の公表にあたっては、一橋大学イノベーション研究センター軽部大教授および、同センター研究支援室にご協力頂いた。最後に私事で恐縮ではあるが、今秋にこの世に生を受ける予定の私の子どもがこれから生きていく世界が少しでも良くなることを願い、彼または彼女にこの論文を捧げたい(原泰史 記)。

---

<sup>1</sup> sasaki.masato@r.hit-u.ac.jp

<sup>2</sup> yasushi.hara@r.hit-u.ac.jp

<sup>3</sup> nakagawa@econ.osaka-u.ac.jp

### 第三報のサマリ

#### (1) Covid-19 流行下での現場の混乱による従業員のストレス増加

新型コロナウイルス感染症の流行に伴って、従業員のメンタル・ケアが一つの大きな課題になっている。本報告の分析結果からは、従業員のストレスを高める要因として、①経営資源の不足と②従業員間のコミュニケーション・トラブルが強く関係していることが明らかになった。こうした現場の混乱を解消することが求められる。

#### (2) 組織のレジリエンス（危機対応能力）が現場のコミュニケーション障害を解消する

組織のレジリエンス（危機対応能力）が高い組織ほど、現場のコミュニケーション障害が抑制されていることが明らかとなった。こうした組織では、平時から多様な問題解決を素早く、かつ一致団結して行うことができおり、今回のような危機が生じた際にも、従業員が一体感やスピード感をもって対応に当たっていると考えられる。

#### (3) 組織のレジリエンスによって、テレワークなどの組織的対応が上手く機能する

新型コロナウイルス感染症の流行に対する対応として、多くの組織がテレワークの導入や対応組織の設置（リスク管理部門やリスク管理担当役員、リモートワーク支援室など）を行ってきている。しかし、レジリエンスが低い企業では、こうした組織を設置することがかえってコミュニケーション障害を生み出していた。それに対してレジリエンスが高い組織では、テレワークなどを導入してもコミュニケーションを円滑に遂行することができている。

#### (4) レジリエンスが高い組織では、Covid-19 の流行以前から対応準備が整っていた

レジリエンスが高い組織では、上で挙げたテレワークや関連組織の設置も積極的に行っていた。しかし、レジリエンスの高い組織では、新型コロナウイルス感染症の流行がみられる以前から、こうした組織的対応を既に行っていた傾向にあることが明らかとなった。

#### (5) 危機管理能力を高める上での組織内コミュニケーションの重要性

組織レジリエンスを高める要因については、トップの発信力や ICT ツールの利用頻度が影響を与えていた。危機に対しての対応力の高い組織とは、日頃からコミュニケーションが活発である組織であり、新しい ICT ツールをも積極的に用いている傾向にあった。

#### (6) 企業ごとに分かれる対応課題

テキスト分析の結果からは、売上や雇用環境の変化、顧客対応の変化などに苦慮する企業が多いことが示されている。ただし、テレワークや顧客対応において具体的に何が課題となっているのかが、企業ごとに異なっていることも明らかとなっており、詳細な分析の必要性が示唆された。

## 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: 第三報

はじめに

### 1.1: 『第三報』の発表にあたって

本稿は、「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」の集計結果を、経営指針策定・政策立案・アカデミアの研究促進のために、速報で発表するものである。この調査は、日本国内の経営学関連の学会である組織学会に所属する有志 18 名の（学者・実務家含む）と HR 総研が共同で実施した調査であり、2020 年 4 月 17 日から 24 日にかけてデータ収集を行った。その集計結果をまとめる形で、これまでに『第一報』（原他，2020）、『第二報』（服部他，2020）が発表されており、本稿はこの調査速報の締めくくりにあたる『第三報』である。

本調査を実施した我々の動機は、新型コロナウイルス感染症（Covid-19）が日本企業や日本の産業社会にどのような影響を与えているのかについて、確かなデータとデータ分析に基づいて正しい理解を得ること、およびそれを広く社会に共有することにある。今回の調査では、特に新型コロナウイルス感染症が流行する中での民間企業及び公的組織の組織的な対応に主眼を置いた調査を行った。日本の企業や公的機関において、対応に苦慮しながらもテレワークの導入や対応機関の設置や運営を行ってきた人々や、そうした現場で実際に働く人々に対して、何らかの貢献が出来ればという思いをもって取り組んできた。

ご存知のように新型コロナウイルス感染症が我々の日常生活や経済活動に及ぼす影響は、多方面かつ甚大なものであり、最終的にどのような帰結をもたらすのかに関しては、現時点では全く見通せない状況である。また、状況自体も日々刻々と変化しており、調査開始時点（4月中旬）と本報告の執筆時点（5月下旬）でも大きく異なっている。特に、本報告の執筆時点では、東京や大阪などを除く、特定警戒都道府県の 5 つの県と、特定警戒都道府県以外の 34 県の合わせて 39 県で緊急事態宣言が解除され、残る都府県に関しても 2020 年 5 月 25 日付で解除の予定である。現在の状況は、一方で新型コロナウイルス感染症の脅威を身近に強く感じながらも、他方で経済活動の再開に向けた歩み出しをまさに始めつつある局面であると言えるだろう。本報告の内容が、新型コロナウイルス感染症が組織にもたらした影響を理解する一助となり、経済活動再開の一助となれば幸いである。

### 1.2: 調査の概要

本報告は、組織学会に所属する研究者の有志と HR 総研(株式会社 ProFuture 傘下)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」プロジェクトの

成果の一部を報告するものであり、『第一報』及び『第二報』に続く報告となる。一連の報告に通底する問題意識は、新型コロナウイルス感染症が日本企業にどのような影響を与えているのか、を明らかにする点にある。

この調査目的に照らして、我々は業種や企業規模などを問わず日本国内の企業を調査対象とし、雇用や働き方などの会社の内側の状態に詳しい、人事担当者に対して回答を依頼した(表 2)。調査依頼先として HR 総研が有する企業リストを用い、そこに登録されていた企業の人事担当者に対しメールにて回答を依頼した。加えて、研究者がもつ個人的なネットワークを活用し、調査協力依頼も行った。2020 年 4 月 17 日から 24 日までの、1 週間の調査期間で 314 社から有効回答を得た(表 2)。記述統計の詳細は、『第 1 報』及び『第 2 報』で詳細に記述されているのでそちらを参照していただきたいが、国内で活動する法人をとりまく状況を概観するに足るだけの、企業規模、業種、地域の多様性を一定程度担保できたデータセットになっている。

表 1.1. 調査概要

項目	内容
調査日	2020 年 4 月 17 日から 2020 年 4 月 24 日
調査方法	質問票によるアンケート調査(ウェブによる回答)
調査対象	「HR プロ」「人事 PRO-Q」(ProFuture 株式会社)登録企業の人事担当者
有効回答数	314 社

尚、分析にあたっては、調査により収集したデータのクリーニング作業を実施し、重複回答の有無や、売上高等の数字について記載内容に誤りがないか検証を行い、必要に応じこれらの修正作業や回答除去を行った。クリーニング作業の詳細については、「第 2 報」に記載されているので、そちらを参照されたい。サンプルサイズとして 294 社の(株式会社 263 社、有限会社・合同会社 8 社、一般社団法人・社会福祉法人・学校法人 10 社、その他(研究所・任意団体・小学校・労務事務所・設計事務所・公社・健康保険組合) 13 社)のデータが得られた。さらに本稿では、このサンプルサイズから公益財団法人 2 社を除外した、292 社を対象として定量的な分析を実施している。

### 1.3: 本報告の狙いと構成

前述したように、本調査の集計結果については、これまでに『第一報』(原他, 2020)、『第二報』(服部他, 2020)が発表されており、本稿はこの調査速報の締めくくりにあたる『第三報』である。ここで一度それぞれの報告の趣旨を確認しておきたい。それぞれの報告の位置づけや内容をまとめたものが表 1.2 である。「第一報」は、データ収集の完了から約 1 週間(4 月 30 日発行)でリリースされたものであり、本調査の趣旨についての説明と記述統

計の全体的な傾向から見える、日本企業の現在の状況を説明することに主眼が置かれたものである。新型コロナウイルス感染症への対応によって「日本企業に何が起きているのか？」を確認したい方は『第1報』を是非一読いただきたい。

続く『第二報』(5月11日発行)は、『第一報』で説明された内容に関してより詳細に企業横断的な比較分析を行っている。具体的には、組織規模、立地、産業、組織年齢ごとに「企業間で新型コロナウイルス感染症の影響や対応が異なるのか？」について分析を行っているのである。企業の属性の相違によって影響や組織的対応に違いが見られるのか、あるいはすべての企業が等しく影響を被っているものなのかを確認したい方は是非『第二報』を一読いただきたい。

今回の『第三報』では、『第一報』と『第二報』で見られたような傾向(記述統計)を前提として、「なぜそのような状況が生じているのか？」を探る試みを行っていく。すなわち、現在の企業が置かれている状況の背後にある原因や、因果関係を探ることを主たる目的としているのである。新型コロナウイルス感染症へのそれぞれの組織の対応がどのような影響を企業に及ぼしているのか、そうした対応は何によって促進/阻害されているのかを確認していく。『第二報』が、企業間比較によって企業ごとの違いに関しての分析を主眼に置いていたのに対して、『第三報』では、多くの企業に共通してみられる傾向を明らかにすることに重きを置いていると言えるかもしれない。

表 1.2：各報告の位置づけ

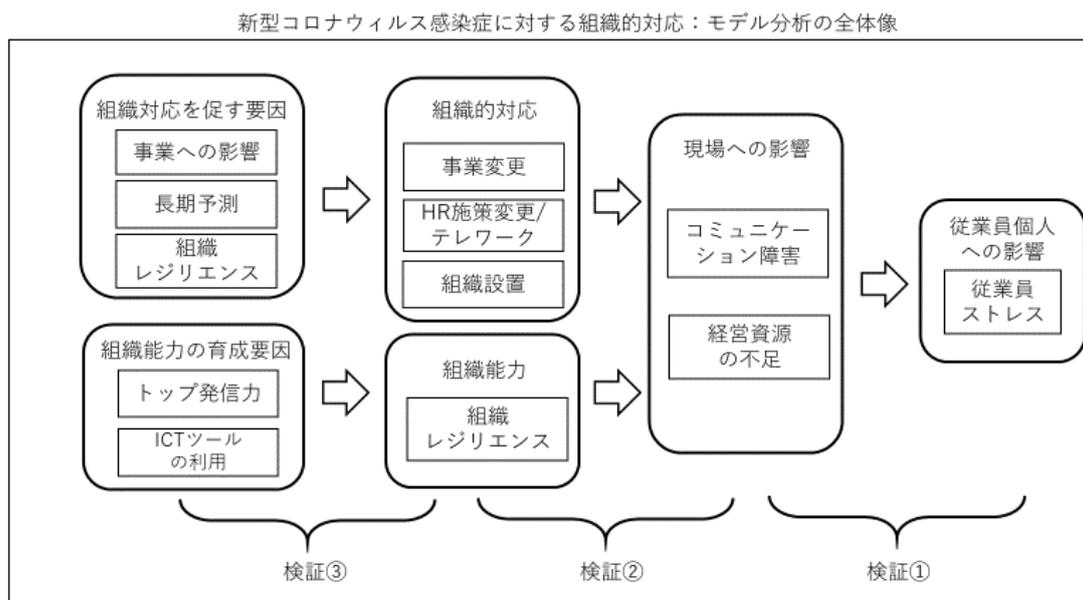
	テーマ	内容
第一報	「何が起きているのか？」	調査趣旨の説明、記述統計の確認
第二報	「企業間でどう異なるか？」	企業間比較の分析、変数間の関係の確認
第三報	「なぜこのような状況が生じているのか？」	因果関係の分析

また、因果関係の分析を行うことから、分析手法としても『第一報』、『第二報』とは異なり、『第三報』では重回帰分析等の統計的な分析をより多く用いている。ただし、こうした分析手法を用いるのは、単に厳密な推定を行うことだけが目的なのではない。統計分析が持っているより重要な利点として、「因果関係をより明確な形で把握できる」ということがある。記述統計や相関分析等を見ただけではなかなか把握することの難しい要因間の関係を明らかに出来るからである。それゆえ、統計的な分析手法を用いることで、今現在起きている状況をその原因に遡って議論することができる。こうした分析は、今後問題を解決するために、あるいは再び同様の問題が生じた際の対応のために、豊かな知見を提供するものだと考えられるだろう。

より具体的には、本報告では、定量的なモデル分析と定性的なテキスト分析の2つの分析を行っていく。モデル分析の目的は、新型コロナウイルスへの一連の対応によって、組織がどのように対応し、その結果としてどのような影響を受けたのかに関しての、全体的な傾

向を理解しようとする試みである。モデル分析の全体像とその中で鍵となる概念を示したのが、図 1.1 である。図中に示されているように、主に以下の①～③の 3 つの検証作業を行っていく。

図 1.1：モデル分析の全体的な構図



① 現場の混乱が個人のメンタルヘルスにもたらす悪影響（第 2 節）

新型コロナウイルス感染症の流行によって、企業は様々な対応を余儀なくされ、その結果として、現場でも働き方や働く従業員個人に対しても大きな影響を与えている。実際に『第 1 報』、『第 2 報』でも、「従業員がストレスを抱えている」と報告する企業は約 6 割に上っており、従業員のメンタル・ケアが課題になっていることが報告されてきた。

こうした影響を生み出している背景として、本報告では新型コロナウイルス感染症の流行とその対応に企業が追われることで生み出された現場の混乱状況が大きな影響をもたらしていると考えている。特に、在宅勤務/リモートの導入などが進む中で生じたコミュニケーションの難しさや、現在の状況下で事業体制を継続するために必要な経営資源の不足がその大きな影響要因であると考え、これらの現場の状況に関する要因が、個人のメンタルヘルスに与える影響について分析を行っている。実際に約 5 割～6 割の企業が、「コミュニケーション障害」、「経営資源の不足」といった状況に直面していることを報告しており、こうした問題は多くの企業に共通した課題であると言える。

② 各企業の組織的な対応が現場の働き方に与える影響（第 3 節）

2 つ目の検証作業は、上記で見たような現場の混乱状況がどのような要因によって促進/

緩和されているのかを明らかにすることである。具体的に本稿では、新型コロナウイルス感染症の流行に対する組織的な対応と、危機に対する組織能力が従業員の現場での働き方に注目して、分析を行っている。上述したように、今回のコロナ禍を契機として多くの企業がテレワークを導入している。新型コロナウイルス感染症が流行する以前からテレワークを導入した企業と合わせれば、8割以上の企業が在宅勤務やテレワークを導入している。また、リスク管理部門や危機管理担当役員、リモートワーク支援室の設置等、現在の状況に対応するための新しい部署や担当者を設ける企業も少なくない割合で確認されている。これらの組織的な対応は、新型コロナウイルス感染症の流行によって生じた混乱を収め、従業員の現場での現場に対して良い影響をもたらしているのか、あるいは現場の働き方をより難しくさせているのかということが本稿を通じて検討する一つの大きな論点である。

本稿が注目するもう1つの組織変数は、危機対応への組織能力である。より具体的には、組織の「レジリエンス (resilience)」という概念を用いて、組織の危機対応とその現場への影響を検討している。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る。一般社団法人日本規格協会 JIS Q 22300 はこれを、「複雑かつ変化する環境下で組織が適応できる能力」と定義している。近年、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について注目が集められ、組織のレジリエンスという側面が重要であることが経営学の研究では明らかになってきているが、こうした要因が、本当に危機の状況で問題解決に寄与しているのかを本稿では検証していく。

### ③ 組織対応/組織能力への影響要因 (第4節)

3つ目の検証作業は、企業間で組織的な対応の程度や組織能力の程度が異なる原因を明らかにすることである。今回の調査で見られたようなテレワークの導入や組織・担当者の新設といった措置は何によってもたらされるのだろうか。売り上げの大きな減少に直面したことで対応を余儀なくされたのか、あるいは、新型コロナウイルス感染症の影響がより長期に及ぶことを予期しているからなのか、そもそも危機への対応能力であるレジリエンスが高いことが、組織対応を促しているのか、といった問いを検証していく。

他方で、危機対応能力を有した組織はどのように醸成されるのか、ということももう1つの問いである。本調査の主要な目的は現在の企業が直面している状況を把握することが主な目的であったため、この点に関しての調査項目は限られたものになっている。ここでは、トップの発信力、ITC ツールの利用頻度といった組織内のコミュニケーション構造に関連する要因を検討していく。

### ④ 自由記述欄のテキスト分析 (第5節)

他方で、定性的なテキスト分析では、アンケート調査の自由記述欄に書かれた内容を分析対象として、企業が現在直面する課題を把握する試みを行っていく。自由記述欄は、通常の

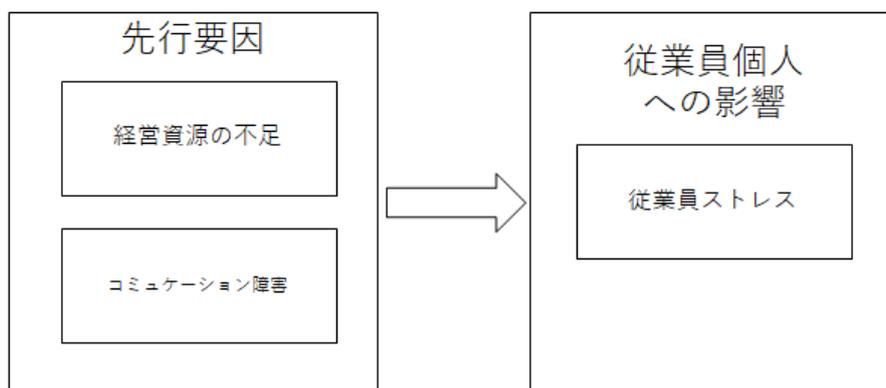
アンケート調査ではあまり分析に用いられることはないけれども、非常に興味深い部分がある。なぜなら、回答者が特に強制されることなく、自由意思で記入しているので、回答者の特に言いたいことが詰まった部分でもある。テキスト分析という手法を用いることで、この自由記述欄を用いて、「どのような企業がどういう記述を行う傾向にあるのか」、ある用語と頻繁に一緒に用いられる言葉は何なのかということが分析できるようになる。本サーベイ調査では描写しきれていなかった、企業の潜在的課題について明らかにすることを本節の目的としている。

## 2. 現場の混乱が個人のメンタルヘルスにもたらす悪影響

本節の目的は、従業員のストレス増加をもたらす要因について検討することにある。より具体的に、本節では図 2.1 の分析を行っていく。これらの分析を通じて、「危機下における従業員のメンタル・ケアには何が求められるのか」を明らかにしていきたい。

図 2.1

### 本節で検討する関係



### 2.1：従業員ストレスの増加をもたらす要因

質問票では、従業員ストレスについて、「仕事上でのストレスを抱える社員が増えた」という質問項目について 6 点尺度（全くそう思わない～非常にそう思う）で尋ねている。表 2.1 に示されているように、仕事上でのストレスが増えたと、全体の約 6 割の企業が回答している。この結果から、従業員のメンタル・ケアが喫緊の課題になっていると示唆される。

表 2.1

選択肢	度数	パーセント
全くそう思わない	10	3.42%
あまりそう思わない	48	16.44%
ややそう思わない	57	19.52%
ややそう思う	107	36.64%
わりにそう思う	50	17.12%
非常にそう思う	20	6.85%
合計	292	100.00%

従業員ストレスの増加をもたらす要因として、本節では、「経営資源の不足」、「コミュニケーション障害」の2点について検討する。

・経営資源の不足：

問題が発生した際、経営資源の不足は、従業員に不安を抱かせ、彼らのストレスを増加させている可能性が考えられる。質問票では、経営資源の充足6項目（人材・物的資源・予算・情報・時間・権限）について、「貴社の社員が新型コロナウイルス感染症流行下において業務を行うにあたって、以下の諸項目は、どの程度充足しているでしょうか。」と尋ね、6点尺度（不足している～十分である）で評価してもらった。

表2.2に示されているとおり、各項目別に3以下（不足しているに近い回答）と回答している企業の割合は、人材56.51%、物的資源60.27%、予算66.1%、情報60.95%、時間63.7%、権限54.79%となっている。この結果から、程度の差はあるが、何れの項目においても半数または6割以上の企業が経営資源の不足を感じていることが示されている。

表 2.2

選択肢	人材		物的資源		予算	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
1-不足している	28	9.59%	22	7.53%	39	13.36%
2	48	16.44%	68	23.29%	71	24.32%
3	89	30.48%	86	29.45%	83	28.42%
4	43	14.73%	48	16.44%	42	14.38%
5	35	11.99%	29	9.93%	31	10.62%
6-十分である	49	16.78%	39	13.36%	26	8.90%
合計	292	100.00%	292	100.00%	292	100.00%

選択肢	情報		時間		権限	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
1-不足している	18	6.16%	24	8.22%	14	4.79%
2	66	22.60%	72	24.66%	40	13.70%
3	94	32.19%	90	30.82%	106	36.30%
4	51	17.47%	50	17.12%	57	19.52%
5	42	14.38%	35	11.99%	41	14.04%
6-十分である	21	7.19%	21	7.19%	34	11.64%
合計	292	100.00%	292	100.00%	292	100.00%

以降の分析では、回答結果を反転した経営資源の不足6項目を用いて分析を行っている。

・コミュニケーション障害：

対面コミュニケーションの機会が減少することによって、従業員は、孤独感、顔色の見えないコミュニケーションへの不安などから自身のストレスを増加させていると考えられる。具体的に質問票では、コミュニケーション障害について、「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」という3つの項目について6点尺度（全くそう思わない～非常にそう思う）で尋ねている。

表 2.3 のとおり、以降は、これらの項目をそれぞれ「社員同士の意思疎通の困難」、「部署間での連携困難」、「社員への意思伝達困難」と呼ぶことにする。

表 2.3 に示されているように、3項目全てにおいて、全体の約半数の企業が「難しくなった」と回答している。この結果から、在宅勤務/テレワーク下で、いかにしてコミュニケーションの質を維持していくかということが経営上の課題になっていると示唆される。

表 2.3

選択肢	社員同士の 意思疎通の困難		部署間の連携困難		社員への意思伝達困難	
	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント
全くそう思わない	21	7.19%	27	9.25%	17	5.82%
あまりそう思わない	66	22.60%	66	22.60%	59	20.21%
ややそう思わない	54	18.49%	48	16.44%	50	17.12%
ややそう思う	101	34.59%	105	35.96%	119	40.75%
わりにそう思う	39	13.36%	33	11.30%	40	13.70%
非常にそう思う	11	3.77%	13	4.45%	7	2.40%
合計	292	100.00%	292	100.00%	292	100.00%

本節では、まず、経営資源の不足およびコミュニケーション障害を構成する各項目の水準ごとに従業員ストレスの程度に差が生じているのか一元配置分散分析・多重比較法を用いて検証する。次に、重回帰分析を用いて、経営資源の不足、コミュニケーション障害が従業員ストレスに与える直接的な影響や両変数の交互作用の有無について検証していく<sup>4</sup>。

## 2.2：一元配置分散分析・多重比較法による検証

経営資源の不足、コミュニケーション障害を構成する各変数の尺度得点に基づき 3つの群を設定した。具体的には、尺度得点が1または2である場合は低群、3または4である場合は中群、5または6である場合は高群とした。以上3つの群を独立変数にし、従業員スト

<sup>4</sup> 本節の分析には、統計分析パッケージ・ソフトウェアである Stata 15.1 を用いた。

レスを従属変数とした一元配置分散分析および多重比較法（Bonferroni 法）を実施する。分析では、データクリーニング後の 292 社のデータを用いる。

#### ①経営資源の不足

表 2.4 は経営資源の不足 6 項目における群別の比較を示している。

人材では、従業員ストレスの平均値は、低群 3.38、中群 3.64、高群 4.08 であった。一元配置分散分析では有意差が認められ、群間の多重比較において、低群と中群では差はなかったが、中群と高群では有意な差が認められた。

物的資源では、従業員ストレスの平均値は、低群 3.32、中群 3.69、高群 3.94 であった。一元配置分散分析では有意差が認められたが、群間の多重比較では、全ての群間において有意な差は認められなかった。

予算では、従業員ストレスの平均値は、低群 3.37、中群 3.52、高群 4.03 であった。一元配置分散分析では有意差が認められ、群間の多重比較では、低群と中群では差はなかったが、中群と高群では有意な差が認められた。

情報では、従業員ストレスの平均値は、低群 3.14、中群 3.64、高群 4.15 であった。一元配置分散分析では有意差が認められ、群間の多重比較では、全ての群間において有意な差がみられた。

時間では、従業員ストレスの平均値は、低群 3.30、中群 3.69、高群 3.89 であった。一元配置分散分析では有意差が認められたが、群間の多重比較では、全ての群間において有意な差は認められなかった。

権限では、従業員ストレスの平均値は、低群 3.25、中群 3.69、高群 4.26 であった。一元配置分散分析では有意差が認められ、群間の多重比較では、全ての群間において有意な差がみられた。

#### ②コミュニケーション障害

表 2.5 はコミュニケーション障害 3 項目における群別の比較を示している。

社員同士の意思疎通の困難では、従業員ストレスの平均値は、低群 2.98、中群 3.81、高群 4.50 であった。一元配置分散分析では有意差が認められ、群間の多重比較では、全ての群間において有意な差がみられた。

部署間の連携困難では、従業員ストレスの平均値は、低群 3.04、中群 3.80、高群 4.59 であった。一元配置分散分析では有意差が認められ、群間の多重比較では、全ての群間において有意な差がみられた。

社員への意思伝達困難では、従業員ストレスの平均値は、低群 2.92、中群 3.78、高群 4.57 であった。一元配置分散分析では有意差が認められ、群間の多重比較では、全ての群間において有意な差がみられた。

表 2.4

		平均値	標準偏差	F値	有意確率	多重比較(Bonferroni法)	
						中群-低群	高群-中群
人材	低群	3.38	1.38	6.81	.00	n.s.	**
	中群	3.64	1.11				
	高群	4.08	1.16				
	合計	3.68	1.23				
物的資源	低群	3.32	1.42	5.09	.01	n.s.	n.s.
	中群	3.69	1.11				
	高群	3.94	1.19				
	合計	3.68	1.23				
予算	低群	3.37	1.43	7.62	.00	n.s.	***
	中群	3.52	1.08				
	高群	4.03	1.20				
	合計	3.68	1.23				
情報	低群	3.14	1.31	13.42	.00	**	***
	中群	3.64	1.18				
	高群	4.15	1.08				
	合計	3.68	1.23				
時間	低群	3.30	1.39	4.06	.02	n.s.	n.s.
	中群	3.69	1.20				
	高群	3.89	1.12				
	合計	3.68	1.23				
権限	低群	3.25	1.37	11.27	.00	**	***
	中群	3.69	1.13				
	高群	4.26	1.10				
	合計	3.68	1.23				

n=292 \* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

低群から高群にかけて従業員ストレスの平均値が高くなっているため、隣接群との比較結果のみを記載した

表 2.5

		平均値	標準偏差	F値	有意確率	多重比較(Bonferroni法)	
						中群－低群	高群－中群
社員同士の 意思疎通の 困難	低群	2.98	1.26	31.85	.00	***	***
	中群	3.81	1.01				
	高群	4.50	1.18				
	合計	3.68	1.23				
部署間での 連携困難	低群	3.04	1.36	31.03	.00	***	***
	中群	3.80	.99				
	高群	4.59	.98				
	合計	3.68	1.23				
社員への 意思伝達困難	低群	2.92	1.36	33.61	.00	***	***
	中群	3.78	.97				
	高群	4.57	1.12				
	合計	3.68	1.23				

n=292 \* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

低群から高群にかけて従業員ストレスの平均値が高くなっているため、隣接群との比較結果のみを記載した

### 2.3：重回帰分析による検証

以下では、従業員ストレス（6点尺度）を従属変数とし、経営資源の不足およびコミュニケーション障害を独立変数とした重回帰分析を実施する。なお、分析では、後述する組織年齢が不明な6社を除いた286社のデータを用いる。

#### ①独立変数

経営資源の不足は、前述の6項目の平均値から算出した（ $\alpha=.87$ ）。同様にコミュニケーション障害も前述の3項目の平均値から算出した（ $\alpha=.91$ ）。また、経営資源の不足とコミュニケーション障害の交互作用についても確認するために、両変数の交差項を作成した。交差項作成の際には、両変数を標本平均で中心化している。

#### ②コントロール変数

##### ・売上変化

問題発生時における短期間の売上の減少や増加は従業員のメンタルヘルスに影響を与えると考えられる。質問票では、「新型コロナウイルス感染症に関連して、貴社の主要事業に対する売上に変化は生じましたか」という質問項目に対して、①大いに減少した、②少し減少した、③変化していない、④少し増加した、⑤大いに増加したの5項目で回答してもらっ

ている。以降の分析では、①大いに減少した、②と少し減少した、と回答した場合1、そうではない場合0となる「売上減少」ダミー変数と④少し増加した、⑤大いに増加した、と回答した場合1、そうではない場合0となる「売上増加」ダミー変数を作成し、分析を行っている。

#### ・事業変更

新型コロナウイルス感染症流行下における事業変更は、従業員ストレスとコミュニケーション障害それぞれに影響を与える交絡因子である可能性が高く、統制が必要であると考えられる。質問票では、「新型コロナウイルス感染症により、貴社の事業形態にどのような変化が生じましたか」という質問項目に対して、当てはまる選択肢を全て選択してもらっている。提示した選択肢は、「営業・セールスなどの顧客接点をオンライン化した」、「オンラインマーケティングの比重を高めた」、「サービスの提供手段の変更を行った（例. 飲食業におけるイートインからテイクアウトへの変更など）」、「原材料不足のため、サービス・製品の変更を行った」、「その他（自由記述）」の5項目である。分析では、各項目に当てはまる場合1、当てはまらない場合0としたダミー変数を用いる。

#### ・テレワークの開始

事業変更と同様にテレワークの開始も従業員ストレスとコミュニケーション障害それぞれに影響を与える交絡因子である可能性が高く、統制が必要であると考えられる。質問票では「新型コロナウイルス感染症に関連して、従業員（正社員）の雇用状況の変化について、当てはまるものを全てお選びください」と記し、該当する選択肢を全て選択してもらっている。そのなかで「従業員の一部または全員に対して、在宅勤務/テレワークを開始した」に該当するか否かを回答してもらった。分析においてはこの項目について、「当てはまる」を1、「当てはまらない」を0として、その値をテレワークの開始状況を示す変数とした。

また、このほか、組織規模（ダミー変数）、組織年齢、本社所在地（東京・東京以外の緊急事態宣言が最初に出された6都市のダミー変数）、産業（ダミー変数）についても、モデルに投入し、従業員ストレスへの影響の程度を確認している。これらの変数の記述統計の詳細は、『第2報』を参照されたい。

#### ③回帰モデルの推計

本節では、コントロール変数のみのモデル1、経営資源の不足を追加したモデル2、コミュニケーション障害を追加したモデル3、経営資源の不足とコミュニケーション障害の交差項を追加したモデル4を推計する。いずれのモデルも従属変数が順序変数のため順序プロビットモデルを用いて推計する。

表 2.6 は、従業員ストレスを従属変数とした順序プロビットモデルの推計結果である。すべてのモデルにおける VIF の最大値は、2.41 であり、閾値である 10 以下であった。

表 2.6

従属変数：従業員ストレス	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
経営資源の不足		.24(.06)***	.16(.06)**	.16(.06)**
コミュニケーション障害			.51(.07)***	.51(.07)***
経営資源の不足×コミュニケーション障害				-.04(.05)
組織年齢	-.01(.00)***	-.01(.00)***	-.01(.00)**	-.01(.00)**
101名以上-1,000名以下	.12(.16)	.13(.16)	.06(.16)	.06(.16)
1,001名以上	.39(.18)**	.41(.18)**	.23(.19)	.22(.19)
本社所在地_東京	.23(.18)	.27(.18)	.03(.19)	.04(.19)
本社所在地_6都市	.33(.19)*	.34(.20)*	.19(.20)	.20(.20)
売上減少	.23(.15)	.17(.15)	.13(.15)	.13(.15)
売上増加	.74(.35)**	.68(.35)*	.58(.35)	.58(.35)
顧客接点オンライン化	.08(.18)	.09(.18)	.12(.19)	.13(.19)
オンライン・マーケティング	.02(.19)	.06(.19)	.13(.19)	.14(.19)
サービス提供手段変更	.10(.20)	.15(.20)	.22(.20)	.22(.20)
サービス・製品変更	-.00(.22)	.00(.22)	-.06(.22)	-.08(.23)
その他変更	-.06(.22)	-.01(.22)	.09(.23)	.09(.23)
テレワーク開始	.17(.19)	.16(.20)	-.02(.20)	-.02(.20)
産業ダミー (11業種)	Yes	Yes	Yes	Yes
疑似決定係数	.05	.06	.13	.13
対数尤度	-426.37	-417.99	-387.01	-386.66
N	286	286	286	286

括弧内は標準誤差 \* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

産業ダミーベース：製造業

分析結果からは、経営資源の不足とコミュニケーション障害は正の有意な影響を示しており、経営資源が不足し、コミュニケーションがより困難になるほど従業員のストレスを増加させることが確認された。一方、経営資源の不足とコミュニケーション障害の交差項は統計的に有意ではなく、両変数の交互作用は確認されなかった。

コントロール変数を見ると、組織年齢が負の有意な影響を示している。すなわち、組織年齢の高い組織に所属している従業員ほどストレスが軽減されていることが示されている。

#### 2.4: 考察

以上、本節では、新型コロナウイルス感染症の流行下における従業員ストレスを増加させる要因について検討してきた。主要な発見事実をまとめると以下の2点に要約できる。

- ① 経営資源が不足するほど、従業員ストレスを増加させることが示された。経営資源の不足を構成する項目レベルにおいては、人材、予算、情報、権限の不足が従業員ストレス

の増加要因として示されている。

- ② 従業員間のコミュニケーションが困難になるほど、従業員ストレスを増加させることが示された。コミュニケーション障害を構成する項目レベルにおいては、社員同士の意思疎通の困難、部署間の連携困難、社員への意思伝達困難全てが従業員ストレスの増加要因として示されている。

不測の事態が生じた際も、豊富な経営資源は組織メンバーに安心感を与える。特に、資金的な余裕は、環境変化による財務的な負担を軽減する。人員の余裕は、緊急事態に対応するための事業変化や組織設置を可能とする。また、情報は、従業員に行動の指針を与え、権限は従業員の迅速な対応を可能とさせる。反対に、これらの経営資源の不足は、従業員に、組織の危機対応能力への不安感や自身も「何をすべきかわからない」というもどかしさを抱かせ、彼らのストレスを増大させているのではないだろうか。組織論の分野では、経営資源の充足・不足が組織パフォーマンスや効率性に与える影響について検討されてきたが、本節の結果は、経営資源の不足が従業員のメンタルヘルスに影響を与えることを示唆している点で、非常に興味深い。

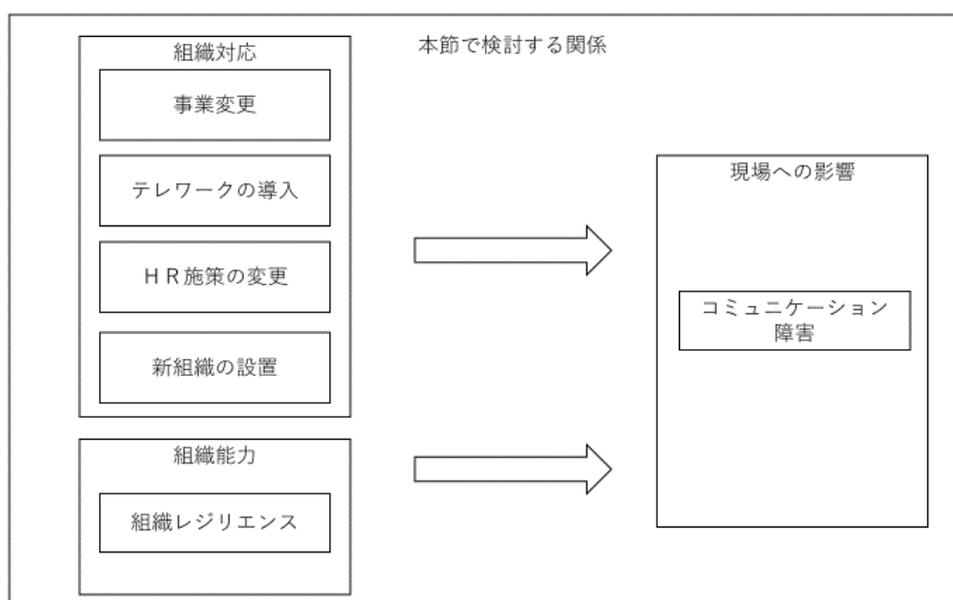
部門間、従業員間のコミュニケーション障害は、様々な問題を引き起こす。在宅勤務/テレワークといった隔離された環境下では、対面であれば円滑に行っていた従業員同士の業務相談も難しくなり、雑談をする機会も失われる。このような状況下で、多くの従業員は孤独感を抱えていると考えられる。したがって、現場の従業員のメンタル・ケアには、従業員間でコミュニケーションをとる機会の提供が求められる。

本節では、従業員への意思伝達が困難になっていることもストレス増加の一因であることが示されている。この結果から、管理者層は、部下のマネジメントに不安を抱えていることが示唆される。このような状況下では、管理者は、部下に業務を遂行するために必要な情報や権限を与え、業務を任せることが、管理者と部下双方のメンタル・ケアにつながるのではないかと考えられる。

### 3. 各企業の組織的な対応が現場の働き方に与える影響

本節の目的は、新型コロナウイルス感染症によって生じたコミュニケーション障害を促進する要因、あるいはこれを抑制する要因について検討することにある。具体的には図 3.1 に示されているように、新型コロナウイルス感染症の流行に関連する組織的な対応と、こうした危機的な状況に適応するための組織能力が、前節で検討した現場のコミュニケーション障害に対して与える影響を検討していく。この分析を通じて、現場に問題が生じている組織とそうでない組織の違いについて考えていきたい。

図 3.1



3.1：組織的対応および組織能力がコミュニケーション障害に及ぼす影響

まずは、コミュニケーション障害を促す要因のうち、組織的対応に焦点を当てて検討する。コミュニケーション障害とは、「社員同士の意思疎通の困難」、「部署間での連携困難」、「社員への意思伝達困難」の3項目を指す。これらコミュニケーション障害に影響を与える要因として以下4つの要因を中心に検討を行っていく。

#### ① 組織レジリエンス

現場のコミュニケーション障害を抑える要因として、組織レジリエンスの影響を検討する。「レジリエンス (Resilience)」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かかわるものである。一般社団法人日本規格協会 JIS22300 はこ

れを、「複雑かつ変化する環境下で組織が適応できる能力」と定義している。近年、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について注目が集められ、組織のレジリエンスという側面が重要であることが経営学の研究では明らかになってきている。新型コロナウイルス感染症の流行に端を発する今回の危機的状況に対しても、組織のレジリエンスが高い企業ほど、何らかの組織的な対応を行って解決を図っているのではないかと想定される。

レジリエンスは、もともと自然科学に端を発し、自然科学から社会科学まで幅広く用いられている用語である（水野，2017）。特に、心理学の領域では、個人の危機的状況からの回復力をレジリエンスと捉えている。本報告では、基本的に企業の組織レベルの能力としてレジリエンスを測定し、議論している点には留意いただきたい。また、「組織レジリエンス」、「組織のレジリエンス」といった表現をとっている。本稿では、これらは全てレジリエンスと同じものを指している。

具体的に質問票では、組織のレジリエンスについて、「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」、「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」、「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」という3つの項目について6点尺度（全くそう思わない～非常にそう思う）で尋ねている。これらの質問は、組織レジリエンスの3つの要素である「頑健性(robustness)」「迅速性 (agility)」「統合性 (Integrity)」にそれぞれ対応したものである (Kantur and Iseri-Say, 2015)。

表 3.1

	全く そう思わない	あまり そう思わない	やや そう思わない	やや そう思う	わりに そう思う	非常に そう思う
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	24 8.22%	52 17.81%	69 23.63%	93 31.85%	39 13.36%	15 5.14%
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	19 6.51%	57 19.52%	75 25.68%	79 27.05%	42 14.38%	20 6.85%
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	17 5.82%	53 18.15%	62 21.23%	105 35.96%	32 10.96%	23 7.88%

上段は度数、下段はパーセンテージ

回答では、約半数の企業が組織レジリエンスに課題を感じていた。特に、組織レジリエンスを十分に備えていると回答した企業が1割にも満たないことから、多くの企業は事業環境の変化への備えが不足しているとみられる。分析においては、3項目への回答の平均値を算出して「組織レジリエンス」の変数とした<sup>5</sup>。

## ②事業変更：

事業内容を変更することは、現場におけるコミュニケーションに困難を引き起こす可能

<sup>5</sup> 3項目のクロンバックの $\alpha$ は0.92であった。

性が考えられる。業務内容の変更や新たな取り組みの導入は、従業員のスキルが習熟するまで現場に混乱をもたらさう。質問票では、「新型コロナウイルス感染症により、貴社の事業形態にどのような変化が生じましたか」という質問項目に対して、当てはまる選択肢を全て選択してもらっている。提示した選択肢は、「営業・セールスなどの顧客接点をオンライン化した」、「オンラインマーケティングの比重を高めた」、「サービスの提供手段の変更を行った（例、飲食業におけるイートインからテイクアウトへの変更など）」、「原材料不足のため、サービス・製品の変更を行った」、「その他（自由記述）」の5項目である。

表 3.2

	営業・セールスなどの顧客接点をオンライン化した	オンラインマーケティングの比重を高めた	サービスの提供手段の変更を行った（例、飲食業におけるイートインからテイクアウトへの変更など）	原材料の不足のため、サービス・製品の変更を行った
はい	154 52.74%	45 15.41%	56 19.18%	33 11.30%
いいえ	138 47.26%	247 84.59%	236 80.82%	259 88.70%

上段は度数、下段はパーセンテージ

回答では、過半数の企業で営業・セールスなどの顧客接点のオンライン化を進めたことが明らかになった。新型コロナウイルス感染症の流行によって、顧客との対面が事実上不可能になったことに対応したと考えられる。そのほか、マーケティングのオンライン化やサービス提供手段の変更についても、既に2割弱の企業で実行されていた。分析においては、これら5項目への選択の合計値を算出して「事業変更」の変数とした。

### ③テレワークの開始

コミュニケーションを困難にする要因として、テレワークの開始も検討する。HR 施策の中でも、テレワークを導入に伴い職場でのコミュニケーション形態が変わることは、コミュニケーションを困難にする可能性が考えられる。

質問票では「新型コロナウイルス感染症に関連して、従業員（正社員）の雇用状況の変化について、当てはまるものを全てお選びください」と記し、該当する選択肢を全て選択してもらっている。ここでは「従業員の一部または全員に対して、在宅勤務/テレワークを開始した」に該当するか否かを尋ねた。

表 3.3

選択肢	度数	パーセント
はい	245	83.90%
いいえ	47	16.10%
合計	292	100.00%

回答では、8割以上の企業で在宅勤務／テレワークが開始されていた。ここから、基本的なコミュニケーション手段が大きく変化したと考えられる。分析においてはこの項目について「はい」を1、「いいえ」を0として、その値をテレワークの開始状況を示すダミー変数とした。

#### ④人事施策の変更

コミュニケーションを困難にする要因として、人事施策の変更も検討する。人事施策変更は、テレワークの開始だけでなく、雇用条件の変更や自宅待機措置なども含まれ、組織を構成する人員の変化によって、従業員のコミュニケーションに支障をきたす可能性が考えられるからである。

質問票では「新型コロナウイルス感染症に関連して、従業員（正社員）の雇用状況の変化について、当てはまるものを全てお選びください」と記し、該当する選択肢を全て選択してもらっている。提示した選択肢は、「従業員の一部または全員に対して、雇用契約の中断を行った」、「従業員の一部または全員に対して、雇用条件の変更を行った」、「従業員の一部または全員に対して、自宅での待機措置を行った」、「従業員の一部または全員に対して、有給休暇の取得を奨励した」、「従業員の一部または全員に対して、在宅勤務/テレワークを開始した」の5項目について、当てはまる項目を回答してもらった。

表 3.4

	雇用契約の中断を 行った	雇用条件の変更を 行った	自宅での待機措置を 行った	有給休暇の取得を奨 励した	在宅勤務/テレワー クを開始した
はい	2 0.68%	15 5.14%	87 29.79%	85 29.11%	245 83.90%
いいえ	290 99.32%	277 94.86%	205 70.21%	207 70.89%	47 16.10%

上段は度数、下段はパーセンテージ

回答では、雇用契約の中断はほとんど行われていないことが明らかになった。自宅での待機措置や有給休暇の取得奨励も3割程度みられたが、多くの企業でテレワークを開始して業務を遂行しようとしている傾向がみられた。分析においてはこの5項目について、「はい」を1、「いいえ」を0として、これらの合計値を企業の人事施策の変更の程度を示す変数とした。

## ⑤組織設置

コミュニケーションを困難にする要因として、組織設置も検討する。質問票では「貴社全体において、新型コロナウイルス感染症に関連する対応に関連して、次のような専門組織は2020年1月以降に設置されましたか」と記し、該当する選択肢を全て選択してもらっている。提示した選択肢は、「リスク管理部門・事業継続計画(BCP) 部門の設置」、「専任の危機管理担当役員/最高リスク責任者(Chief Risk Officer) の任命」、「在宅勤務/リモートワーク支援室の設置、もしくは担当者の任命」、「子育て・育児支援室の設置、もしくは担当者の任命」、「新型コロナウイルス感染症緊急対策室の設置、もしくは担当者の任命」、「その他」の6項目について、当てはまる項目を回答してもらった<sup>6</sup>。

表 3.5

	2019年12月以前	2020年1月以降	未設置
リスク管理部門・事業継続計画(BCP) 部門	124 42.50%	65 22.30%	152 52.10%
専任の危機管理担当役員/最高リスク責任者(Chief Risk Officer)	56 19.20%	34 11.60%	223 76.40%
在宅勤務/リモートワーク支援室	63 21.60%	61 20.90%	195 66.80%
子育て・育児支援室	43 14.70%	16 5.50%	247 84.60%
新型コロナウイルス感染症緊急対策室		82 28.10%	210 71.90%

上段は度数、下段はパーセンテージ

回答では、新型コロナウイルス感染症の流行前からリスク管理部門・事業継続計画(BCP) 部門を設置している企業が4割に上ることが分かり、一定数の企業が環境変化への備えをしていることが分かる。このほか、新型コロナウイルス感染症の流行後に何らかの組織を設置して対応している企業も多くみられた。

分析においては、タイミングを問わず「はい」を1、「いいえ」を0として、6項目の合計値を求め、これを企業の組織設置の程度を示す変数とした。

またこのほか、組織規模(正規従業員数)、売上の増減、社内でのICTツールの利用頻度、組織年齢、本社所在地(東京・東京以外の緊急事態宣言が最初に出された6都市のダミー変数)、産業(ダミー変数)についても、モデルに投入し、コミュニケーション障害への影響の程度を確認している。

<sup>6</sup> 合計が100%を超えているのは、組織改編などの理由で両方ともに「はい」と回答している企業があるからである。

### 3.2：分析

それぞれの組織的対応がコミュニケーション障害にどのような影響を及ぼしているかについて検討する。表 3.6 は、「コミュニケーション障害」を従属変数に、「組織レジリエンス」「事業変更」「テレワークの導入」「人事施策の変更」「組織設置」をそれぞれ独立変数とした重回帰分析の結果である<sup>7</sup>。

---

<sup>7</sup> 分析には、統計分析パッケージ・ソフトウェアである R version 3.6.1 を用いて推計を行った。

表 3.6

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
レジリエンス		-.17** (.06)	-.17** (.06)	-.15* (.06)	-.13* (.06)
戦略変更			.27 (.38)	.47 (.38)	.47 (.38)
テレワーク			.28 (.20)	.22 (.19)	.00 (.24)
H R 施策変更			.49 (.49)	.54 (.48)	.53 (.48)
組織設置			.40 (.34)	.61 (.34)	.63 (.34)
レジリエンス × 戦略変更				-.67* (.27)	-.68* (.27)
レジリエンス × テレワーク				-.34* (.17)	-.38* (.17)
レジリエンス × H R 施策変更				-.21 (.42)	-.19 (.42)
レジリエンス × 組織変更				-.67** (.24)	-.67** (.24)
テレワーク×コミュニケーション頻度					-.18 (.11)
情報活用ツールの使用頻度	.06 (.04)	.08* (.04)	.05 (.04)	.07 (.04)	.07 (.04)
本社所在地 (東京)	.86*** (.23)	.80*** (.23)	.68** (.23)	.69** (.23)	.68** (.23)
本社所在地 (6都市)	.61** (.23)	.55* (.22)	.49* (.22)	.48* (.22)	.44* (.22)
従業員 (1000人以上)	.70 (.38)	.60 (.38)	.47 (.38)	.36 (.37)	.38 (.37)
従業員 (100~1000人)	.29 (.26)	.25 (.26)	.21 (.26)	.21 (.25)	.19 (.25)
売上上昇	.24 (.33)	.17 (.33)	.16 (.33)	.15 (.32)	.17 (.32)
売上大幅減	.13 (.16)	.12 (.16)	.11 (.16)	.17 (.16)	.16 (.16)
組織年齢	.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)
産業ダミー	YES	YES	YES	YES	YES
Constant	2.52*** (.25)	3.08*** (.31)	2.84*** (.35)	2.60*** (.35)	2.80*** (.37)
調整済みR2	.05	.08	.09	.14	.14
F値	0.08	0.11	2.90	3.55	3.52
N	286	286	286	286	286

括弧内は標準偏差 \*p&lt;0.1, \*\*p&lt;0.05, \*\*\*p&lt;0.01

産業ダミーベース：製造業

分析結果からは、以下の5点が示唆される。第1に、現場のコミュニケーション障害に対して、本社所在地は正の有意な影響を与えている。すなわち、大都市部にある企業ほど、コミュニケーション障害は起こりやすい傾向がみられるのである。その一方で、従業員数や売上変化が統計的に有意にコミュニケーション障害に影響することは確認されなかった。

第2に、現場のコミュニケーション障害に対して、組織レジリエンスは負の有意な影響を与えている。つまり、組織レジリエンスが高い組織では、非常時のコミュニケーション障害を抑制できることが明らかになった。

第3に、現場のコミュニケーション障害に対して、戦略変更やテレワークの開始、HR施策変更、組織変更はいずれも統計的に有意な影響を与えていない。つまり、戦略変更やテレワークなどが導入されても、必ずしも現場のコミュニケーション障害を招く訳ではないことが明らかになった。

第4に、現場のコミュニケーション障害に対して、組織レジリエンスと戦略変更の交互作用項、組織レジリエンスとテレワークの交互作用項およびレジリエンスと組織変更の交互作用項は負の有意な影響を与えている。前節では、戦略変更やテレワークの開始が現場のコミュニケーション障害を招く傾向にないことを確認した。しかしながら、企業の組織レジリエンスが低い場合においては、戦略変更やテレワークの開始等に際してコミュニケーション障害が促進される傾向がみられたのである。

第5に、現場のコミュニケーション障害に対して、テレワークとICTツールの利用頻度の交互作用項は統計的に有意な影響を与えなかった。テレワークの導入に際して生じるコミュニケーション障害は、単にICTツールを用いて情報交換するだけでは解消されず、レジリエンスを高めるなど事前の備えが重要であると言える。

### 3.3：考察

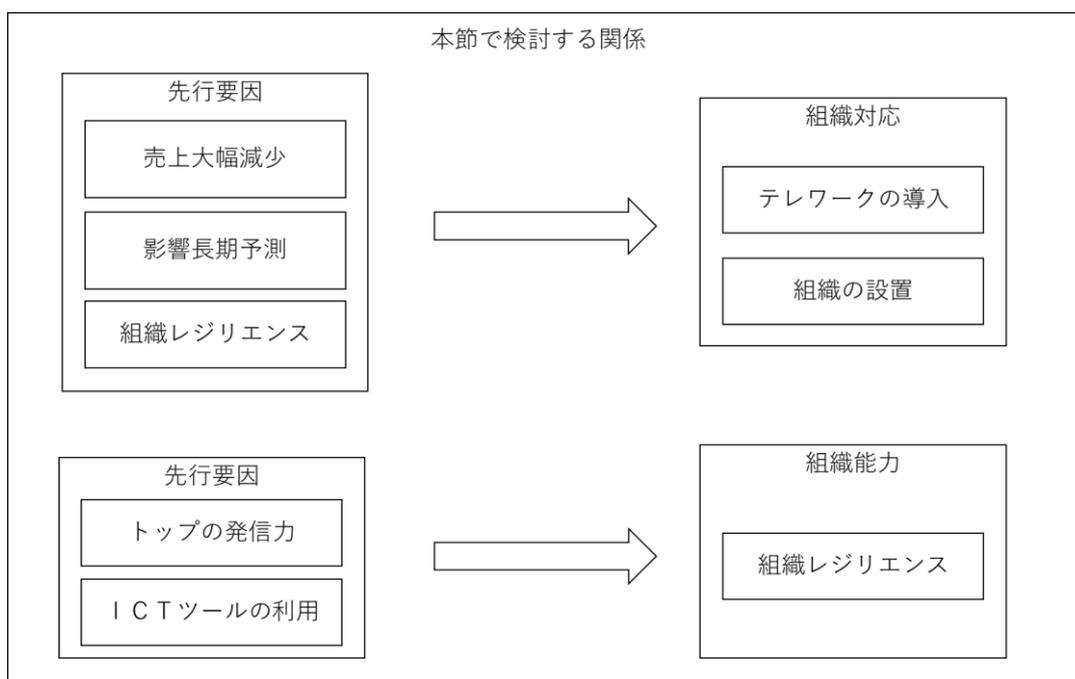
本節では、新型コロナウイルス感染症によって生じたコミュニケーション障害が、何によって促進されるか、あるいは何がこれを抑制するかについて検討した。その結果、組織のレジリエンスを高めておくこと、すなわち事前の準備が重要であることが明らかになった。例えばテレワークの開始とともにICTツールを活用し情報交換を進めたとしても、このことが現場のコミュニケーション障害を抑制することは困難なのである。

平時から多様な解決策を生み出すほか状況変化への対応することは、一見効率性の追求と相反するように見える。しかしながら、企業は常に環境変化のリスクにさらされており、組織レジリエンスは組織の緩衝材として、環境変化の影響を吸収しうる。平時から多様な解決策を生み出し素早い対応策を打つ能力は、緊急事態への対応力として活用できる。このように、組織のレジリエンスを高めておくことは、今回のような非常時の現場の対応力を高めるために重要であると言える。

#### 4. 組織対応/組織能力への影響要因

本節の目的は、テレワークや組織設置といった組織的な対応が何によって導かれるのか、また危機への組織の対応能力である組織レジリエンスが何によって影響を受けるのかを検討することにある。より具体的に、本節では図 4.1 の分析を行っていく。これらの分析を通じて、「危機に対して対応できる組織には何が求められるのか」を明らかにしていきたい。

図 4.1



##### 4.1：組織対応を促す要因

まずは、様々な組織対応を促した要因について検討をする。検討する組織対応は、テレワークの導入、BCP やリモートワーク支援室といった新組織/担当者の設置である。これらの組織的対応に影響を与えた要因として以下の3つの要因を中心に検討を行っていく。

##### ① 売上の大幅減少：

売上の大幅減少に見舞われることが、組織として何らかの対策を講じることにつながっている可能性も考えられる。質問票では、「新型コロナウイルス感染症に関連して、貴社の主要事業に対する売上に変化は生じましたか」という質問項目に対して、①大いに減少した、②少し減少した、③変化していない、④少し増加した、⑤大いに増加したの5項目で回答してもらっている。表 4.1 に示されているように、最も多くの回答を得ているのは、「少し減

少しした」であり、全体の約4割の企業がそのように答えている。これに「大いに減少した」と答えた企業（23.63%）を加えると、全体の7割が売上の減少に見舞われていることが分かる。他方、増加したと回答している企業は、「少し増加した」と「大いに増加した」の2つを加えても4%程度であり、今回の回答企業の中にはほとんどいなかったと言える。

表 4.1

選択肢	度数	パーセント
大いに減少した	69	23.63%
少し減少した	131	44.86%
変化していない	80	27.40%
少し増加した	9	3.08%
大いに増加した	3	1.03%
合計	292	100.00%

以降の分析では、このうち売上の大きな減少に直面したことが、組織的な対応の引き金となった可能性を考慮して、「①大いに減少した」と回答した企業を「売上大幅減少企業」としてダミー変数を作成し、分析を行っている。

## ② 新型コロナウイルス感染症の影響期間の予測

今回の新型コロナウイルス感染症の影響が長期に継続するという展望を持つことが、同じように組織として何らかの対策を講じることにつながっている可能性も考えられる。質問票では、「新型コロナウイルス感染症による事業への影響は、どこまで続くとお考えですか。」と尋ね、①3ヶ月以内、②3ヶ月から6ヶ月、③6ヶ月から1年、④1年から3年、⑤3年以上、⑥わからない、の中からいずれかを選択してもらった。

表 4.2 に示されているように、最も多くの回答を得ているのは6か月～1年(42.12%)であり、次点が1年から3年(27.74%)である。多くの企業が長期にわたる影響を予測していることが分かるだろう。

表 4.2

選択肢	度数	パーセント
3ヶ月以内	6	2.05%
3ヶ月から6ヶ月	44	15.07%
6ヶ月から1年	123	42.12%
1年から3年	81	27.74%
3年以上	10	3.42%
わからない	28	9.59%
合計	292	100.00%

以降の分析では、⑥わからない、と答えたサンプルを分析から除外し、①～⑤の5点尺度の変数として扱い、新型コロナウイルス感染症の影響期間に関して「長期の予測を持っている程度」として分析を行っている。

### ③ 組織レジリエンス

もう1つの危機への対応を高める要因として組織レジリエンスの影響を検討する。3.1節でも説明したように、組織レジリエンスとは、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る。したがって、新型コロナウイルス感染症の流行に端を発する今回の危機的状況に対しても、組織レジリエンスが高い企業ほど、何らかの組織的な対応を行って解決を図っているのではないかと想定される。本節の分析でも、3.1節に倣って、質問票の3項目（「頑健性(robustness)」「迅速性(agility)」「統合性(Integrity)」）への回答の平均値を算出して「組織レジリエンス」の変数として分析に用いている<sup>8</sup>。

また、このほか、組織規模（正規従業員数）、組織年齢、本社所在地（東京・東京以外の緊急事態宣言が最初に出された6都市のダミー変数）、産業（ダミー変数）、売上増加企業（ダミー変数）についても、モデルに投入し、組織対応への影響の程度を確認している。従業員数については、従業員数1000人以上、従業員数100人以上1000人未満の企業についてそれぞれダミー変数を作成した。

これらの変数をコントロール変数として投入しているのは、組織のデモグラフィックな特性による影響を除外して、上記で挙げた3つの変数の影響をより正確に確認するためである。尚、これらの変数の記述統計の詳細は、『第2報』を参照されたい。

<sup>8</sup> 3項目のクロンバックの $\alpha$ は0.92であった。

#### 4.1.1：分析結果①テレワークの導入

最初に検討する組織的対応がテレワークの導入である。質問票では、テレワークの導入の有無及び導入時期についての質問を行っている。表 4.3 にみられるように、全体の 9 割近くが回答時点まででテレワークの導入を（少なくとも一部の従業員に対して）実施していることが分かる。その中でも全体の約 3 割は、2020 年 1 月以前に導入をしていたと回答しており、新型コロナウイルス感染症の存在が発覚する以前から既にテレワークの導入を行っている企業である。

表 4.3

時期	度数	パーセント
2020年1月以前	91	31.16%
2020年2月中	15	5.14%
2020年3月中	57	19.52%
2020年4月7日以前	28	9.59%
2020年4月8日以降	66	22.60%
非導入	35	11.99%
合計	292	100.00%

これら 2020 年 1 月以前にテレワークを導入していた企業群を「早期導入企業」として、新型コロナウイルス感染症の存在が発覚し、中国、あるいは日本国内や世界全体での流行が確認された後に導入した企業と分けて分析を行うことにしよう。より具体的には以下の変数を作成した。

- ・「テレワーク導入全体」：テレワークを導入した企業 = 1、非導入企業 = 0
- ・「テレワーク早期導入」：2020 年 1 月以前に導入した企業 = 1、それ以外 = 0
- ・「テレワークコロナ後導入」：2020 年 2 月～2020 年 4 月 8 日以降に導入した企業 = 1、非導入企業 = 0<sup>9</sup>

表 4.4 は、「テレワークの早期導入」及び「新型コロナウイルス流行後のテレワークの導入」、「テレワーク導入全体」をそれぞれ従属変数としたロジスティック回帰分析の結果である

---

<sup>9</sup> この変数を投入して分析する際には、2020 年 1 月以前に導入した企業をサンプルから除外して分析を行っている。

表 4.4

	model1	model2	model3
独立変数/従属変数	早期導入	コロナ後導入	全体
組織レジリエンス	.40[.14]***	-.23[.22]	-.22[.20]
売上大幅減小（ダミー）	.06[.39]	-.29[.59]	-.30[.56]
影響予測	.11[.21]	-.27[.32]	-.16[.30]
従業員1000人以上（ダミー）	2.05[.46]***	1.57[.80]**	2.04[.76]***
従業員100人～1000人未満（ダミー）	.54[.43]	.94[.56]*	.89[.53]*
売上増加（ダミー）	.42[.93]	-1.12[1.24]	-1.37[1.17]
組織年齢（対数）	.01[.23]	.06[.33]	-.12[.28]
本社所在地_東京	.64[.44]	2.07[.67]***	2.08[.60]***
本社所在地_6都市	-.12[.49]	1.18[.62]*	1.29[.60]**
産業ダミー	Yes	Yes	Yes
疑似決定係数		.22	.26
対数尤度		-123.85	-6.04
N		257	165
			257

括弧内は標準誤差 \* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

産業ダミーベース：製造業

分析結果からは、以下の3点が示唆される。第1に、テレワークの早期導入に対しては、組織レジリエンスの程度が正の有意な影響を与えている。すなわち、組織レジリエンスが高い企業ほど、新型コロナウイルス感染症の流行が生じる以前から既にテレワークを導入していた傾向がみられるのである。また、正規従業員数についても、「従業員1000人以上」が正の有意な影響を示していることから、組織規模が大きい企業ほど、テレワークの早期導入が進んでいたこともわかる。

第2に、新型コロナウイルス感染症の流行が生じた以降に導入した企業に対しては、組織レジリエンス、売上大幅減小、影響長期予測も、いずれも統計的に有意な影響が確認できなかった。新型コロナウイルス感染症の流行時点でテレワークを導入していなかった企業

<sup>10</sup> 分析には、統計分析パッケージ・ソフトウェアである Stata 14.0 を用いて推計を行った。本節の他の回帰分析でも同じソフトウェアを用いている。尚、各分析に用いたサンプルが全体（292）よりも少ないのは、一部の変数に対する回答が欠損や「わからない」を選択した回答を削除しているからである。また、モデル2については、「早期導入」群をサンプルから除外している。

は、売上減少や影響が長期に続くこと、あるいは組織として危機に対応する能力が優れているからテレワークの導入に踏み切ったわけではないのである。実際、全体の9割近くの企業が最終的にテレワークの導入を行っていることを考えても、この期間のテレワーク導入は特別なことではなかったのだろうと考えられる。他方で、東京及び6都市のダミー変数、正規従業員数（1000人以上ダミー、100人以上1000人未満ダミー）に正の有意な影響が確認でき、大都市部や大企業ほど、テレワークの導入が行われやすい傾向が確認できる。

#### 4.1.2: 分析結果②組織設置

2つ目の組織的対応は、新しい組織や担当者の設置である。質問票では、①リスク管理部門・事業継続計画(BCP)部門(以下 BCP)の設置、②専任の危機管理担当役員/最高リスク責任者(Chief Risk Officer)の任命(以下 CRO)、③在宅勤務/リモートワーク支援室の設置、もしくは担当者の任命、④子育て・育児支援室の設置、もしくは担当者の任命、⑤新型コロナウイルス感染症緊急対策室の設置、もしくは担当者の任命の5つの専門組織/担当者の設置に関して、2019年12月以前の設置の有無、2020年1月以降の設置をいずれも尋ねている。したがって、今回の新型コロナウイルス感染症の流行への対応としてこれらの専門組織を設置したのか、それ以前からこうした専門組織を設置したのかが確認できることになる。

表は、それぞれの項目に「はい」と回答した企業と2019年12月以前、2020年1月以降のいずれにも「はい」としなかった企業(=未設置企業)の数と割合を示している<sup>11</sup>。この記述統計については、前節でも既に紹介したが、ここでの分析において重要になるので改めて確認をしておきたい。

表 4.5

	2019年12月以前	2020年1月以降	未設置
リスク管理部門・事業継続計画(BCP)部門	124 42.50%	65 22.30%	152 52.10%
専任の危機管理担当役員/最高リスク責任者(Chief Risk Officer)	56 19.20%	34 11.60%	223 76.40%
在宅勤務/リモートワーク支援室	63 21.60%	61 20.90%	195 66.80%
子育て・育児支援室	43 14.70%	16 5.50%	247 84.60%
新型コロナウイルス感染症緊急対策室		82 28.10%	210 71.90%

上段は度数、下段はパーセンテージ

<sup>11</sup> 合計が100%を超えているのは、組織改編等の理由で両方ともに「はい」としている企業があるからである。

表に示されているように、全体的な傾向として、こうした専門組織を設置している企業の割合は必ずしも大きくはない。いずれの専門組織についても、過半数の企業は回答時点に至るまで設置を行っていないのである。それに加えて、設置した企業の中で見ると、2019年以前に設置した企業の割合は相対的に高いということももう1つの特徴である。導入企業の多くは、新型コロナウイルス感染症への対応として設置したのではなく、それ以前から既に設置をしていた様子が示唆される。ただし、在宅勤務/リモートワーク支援室に関しては、2020年1月以降に設置した企業も多い。恐らく、新型コロナウイルス感染症の流行への対応策としてリモートワークの導入を行った企業が多く、そうした企業の一部が専門組織の設置まで行っているのだろうと考えられる。設置時期の違いがみられるため、以下の分析では2019年12月以前の組織設置と2020年1月以降の組織設置を分けて分析を行うことにしよう。

表4.6及び表4.7は、2019年12月以前のそれぞれの専門組織の設置が何によって導かれたのかを分析したものである。従属変数は各専門組織の設置のダミー変数、およびこれらの組織設置の合計数となっている<sup>12</sup>。

---

<sup>12</sup> 回帰分析を用いたモデル5（表4.7）については、多重共線性のチェックとしてVIFを確認し、平均VIFが10を上回っていないことを確認している。以下の分析でも同様である。

表 4.6

	モデル1	モデル2	モデル3
独立変数/従属変数	BCP	CRO	リモートワーク 支援室
組織レジリエンス	.32[.13]**	.32[.15]**	.54[.15]***
売上大幅減小 (ダミー)	.03[.38]	.13[.42]	.61[.40]
影響予測	-.23[.19]	.37[.23]	-.06[.22]
従業員1000人以上 (ダミー)	2.35[.44]***	2.1[.54]***	1.99[.50]***
従業員100人~1000人未満 (ダミー)	1.41[.40]***	.88[.52]*	.65[.49]
売上増加 (ダミー)	.87[.85]	-.78[.96]	.24[1.00]
組織年齢 (対数)	.29[.22]	-.18[.23]	.40[.25]
本社所在地_東京	.41[.41]	.06[.49]	.74[.51]
本社所在地_6都市	.07[.43]	.02[.53]	.63[.54]
産業ダミー	Yes	Yes	Yes
Constant	-3.33[1.32]**	-4.39[1.46]***	-6.31[1.55]***
疑似決定係数/調整済みR <sup>2</sup>		.19	.12
対数尤度/F値		-103.52	-11.82
N		257	257

括弧内は標準誤差 \* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

産業ダミーベース：製造業

表 4.7

	モデル4	モデル5
独立変数/従属変数	子育て支援室	組織設置数
組織レジリエンス	.60[.18]***	.23[.05]***
売上大幅減少 (ダミー)	.36[.48]	.13[.15]
影響予測	.11[.28]	.02[.08]
従業員1000人以上 (ダミー)	2.46[.64]***	1.33[.18]***
従業員100人～1000人未満 (ダミー)	.63[.64]	.43[.16]***
売上増加 (ダミー)	-1.31[1.25]	-.09[.35]
組織年齢 (対数)	.64[.30]**	.09[.08]
本社所在地_東京	-.31[.53]	.22[.17]
本社所在地_6都市	-1.78[.68]***	-.01[.18]
産業ダミー	Yes	Yes
Constant	-7.78[1.97]***	-.80[.51]
疑似決定係数/調整済みR <sup>2</sup>		.26
対数尤度/F値	-83.31	5.79
N	257	257

括弧内は標準誤差 \* p<.1, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01

産業ダミーベース：製造業

表に示されているように、組織レジリエンスは、いずれの専門組織の設置とも組織設置の合計数にも正の有意な影響を与えている。組織レジリエンスが高いほど、2019年12月以前に予め専門組織が設置されている傾向にあることが分かる。組織レジリエンスとは危機に対する対応力であり、そうした組織ほど問題が生じた場合の責任の所在や働き方の変更の支援が取られているという事実は、直観的にも理解できることである。また、正規従業員数（「従業員数1000人以上」ダミー）もいずれの専門組織に正の影響を示しており、大企業ほどこれらの組織を設置する傾向があることもかる。大企業ほど組織が細分化・専門化する傾向にあるためにこの結果も理にかなっていると考えられる。

また、他のコントロール変数として、組織年齢は子育て支援室の設置に正の影響を示している。

表 4.8 及び表 4.9 は、2020年1月以降のそれぞれの専門組織の設置を従属変数としたロジスティック回帰分析と、組織設置の合計数を従属変数とした重回帰分析の結果を示している。

表 4.8

	モデル1	モデル2	モデル3
独立変数/従属変数	BCP	CRO	リモートワーク 支援室
組織レジリエンス	-.11[.31]	.09[.28]	.06[.20]
売上大幅減少 (ダミー)	1.19[.71]*	.01[.76]	.50[.55]
影響予測	-.15[.42]	.37[.43]	.48[.29]
従業員1000人以上 (ダミー)	1.14[1.15]	2.96[1.19]**	.71[.61]
従業員100人～1000人未満 (ダミー)	-1.32[.83]	2.17[1.22]*	.47[.53]
組織年齢 (対数)	.61[.49]	-.23[.45]	.01[.27]
本社所在地_東京	.41[.83]	.86[1.20]	.35[.59]
本社所在地_6都市	-.73[.95]	.73[1.28]	-1.08[.79]
産業ダミー	Yes	Yes	Yes
Constant	-5.74[2.71]**	-6.78[3.06]**	-4.82[1.83]***
疑似決定係数/調整済みR <sup>2</sup>		.16	.16
対数尤度/F値		-38.8	-38.51
N		147	207

括弧内は標準誤差 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

産業ダミーベース：製造業

表 4.9

	モデル4	モデル5
独立変数/従属変数	新型コロナウイルス 対策 室	組織設置数
組織レジリエンス	.30[.13]**	.14[.06]**
売上大幅減少（ダミー）	.52[.36]	.33[.18]*
影響予測	.37[.19]*	.08[.09]
従業員1000人以上（ダミー）	1.48[.44]***	.76[.20]***
従業員100人～1000人未満（ダミー）	-.89[.41]**	.42[.18]**
組織年齢（対数）	.05[.20]	.11[.09]
本社所在地_東京	-.47[.40]	.09[.20]
本社所在地_6都市	-.22[.43]	-.06[.21]
産業ダミー	Yes	Yes
Constant	-3.96[1.27]***	-.82[.58]
疑似決定係数/調整済みR <sup>2</sup>		.11
対数尤度/F値	-141.17	2.05
N	257	257

括弧内は標準誤差 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

産業ダミーベース：製造業

先ほどと異なり、組織レジリエンスは「新型コロナウイルス感染症対策室」と「組織の設置の合計数」を除いた専門組織の設置とも統計的に有意な関係を示していなかった。新型コロナウイルス感染症の流行後に対応組織を設置することは、組織レジリエンスの高さとはあまり強い関係が見られなかったのである。先ほどの結果と照らし合わせて考えると、レジリエンスの高い組織は、既に新型コロナウイルス感染症の流行がみられる前に組織を設置済みであるということなのかもしれない。

他方で、「新型コロナウイルス感染症対策室」に関しては、組織レジリエンスは正の有意な影響を示しており、組織レジリエンスが高いほど、この組織を設置していることが分かる。この組織は当然のことながら 2020 年 1 月以降にはじめて設置の必要が生じたものであり、レジリエンスの高い組織は、必要が生じたらいち早く導入するという様子を示唆しているように思われる。この「新型コロナウイルス感染症対策室」に対しては、「売上大幅減少」と「影響長期継続」も正の有意な影響を示している。苦しい状況に直面した企業や影響が長期にわたるものであると考えられる企業ほど、本腰を入れて取り組むために、専門組織を設置し

て対応しているのだろう。

その他、リスク管理部門・BCP 組織の設置については、売上大幅減少が正の影響を示している。売上の危機に直面して、事業継続が危ぶまれることでその専門組織を設置するに至っていることを示唆しているのかもしれない。また、専門組織設置の合計数にも正の影響を示しており、事業継続の危機に直面した企業が、その反応として様々な専門組織の設置によって解決を模索している様子が示唆されている。

#### 4.2：組織レジリエンスを高める要因

前節と本節のこれまでの分析で、新型コロナウイルス感染症の流行という危機的な状況への対応として、組織レジリエンスが非常に重要な要因であることが分かった。組織レジリエンスが高いと、こうした危機的な状況に対する対応のための組織や対策が予め取られている傾向にあり、またそれを有効に活用することで、現場への悪影響を最小限にとどめることが出来ると考えられるのである。それでは、組織レジリエンスは何によって影響を受けるのだろうか。以下では、組織レジリエンスへの影響要因の探索を行っていききたい。

より具体的に本稿で検討する変数は、以下の 2 つである。またこのほかこれまでと同じように本社所在地（東京及び 6 都市）と組織年齢、組織規模（正規従業員数）、産業ダミーを重回帰分析に投入して分析を行った。組織年齢と組織規模に関しては、二乗項も分析に投入している。これは、規模や年齢と組織レジリエンスの関係が線形ではない可能性を考慮したからである<sup>13</sup>。

##### ・トップの発信力

トップが必要な時に適切な力を発揮し、従業員とコミュニケーションができるかは、危機への対応と大きく関係する要素だと考えられる。質問票では、今回の危機に際してトップが従業員に対してメッセージを発したかどうかを、「貴社では、今般の新型コロナウイルス感染症に対する自社の方針について、代表取締役や経営最高責任者(CEO)よりメッセージ発信が行われましたか。」と尋ね、①メールや社内コミュニケーションツール（Slack、Teams など）を通じ社員一人ひとりに対して一斉配信した、②部署ごとの管理者に伝達した上で、間接的にメッセージを発信した、③組織トップからのメッセージ発信は行っていない、④その他、の中から 1 つ選んで回答してもらっている。分析においては、③を 0、②を 1、①を 2 と新たにコーディングしなおし<sup>14</sup>、「トップの発信力」として変数を作成し分析に投入し

---

<sup>13</sup> 二乗項の作成にあたっては、組織年齢と組織規模についてそれぞれ中心化を行い、中心化した変数を二乗して二乗項を作成した。分析モデルへの投入も、これら中心化した変数と二乗項を投入している。

<sup>14</sup> その他と回答したサンプルは欠損値として分析から除外した。

た。

・ICT ツールの利用

組織内のコミュニケーションがどの程度円滑かも、危機時の対応力に大きく関係する要素であると考えられる。特に、今回のような状況では、リモートでの対応を余儀なくされる部分もあるために、ICT ツールをどの程度利用して従業員同士のコミュニケーションを取っているかは、必要な話し合いをしやすくするために、組織の対応力と大きく関係する可能性がある。質問票では、コミュニケーション用途などの ICT ツールをどの程度活用しているかについて、①使用していない、②使用するのは月に数日以下、③週に数日使用する、④ほぼ毎日使用するが、一日一回確認する程度、⑤毎日使用するが一日数回程度、⑥毎日頻繁に使用しており、朝会やオンラインランチなどに参加し、社員同士で近況報告を共有している、の7つから1つ選択してもらっている。この変数を「ICT ツールの利用」の程度として分析に投入した。

表 4.10 は、重回帰分析の結果を示している。モデル 1 はコントロール変数のみを投入し、モデル 2 において「トップの発信力」と「ICT ツールの利用」を投入している。

表 4.10

従属変数：組織レジリエンス	モデル 1	モデル 2
トップ発信力		.40 [.09]***
ICTツール利用頻度		.10 [.04]**
正規従業員数	-.00 [.04]	-.05 [.04]
正規従業員数_2乗	.04 [.02]**	.05 [.02]***
組織年齢（対数）	-.15 [.12]	-.12 [.11]
組織年齢（対数）_2乗	-.01 [.07]	-.02 [.06]
本社所在地_東京	-.07 [.20]	-.15 [.19]
本社所在地_6都市	-.18 [.21]	-.18 [.20]
産業ダミー	Yes	Yes
Constant	3.90 [.53]***	3.17 [.52]***
調整済み R <sup>2</sup>	.05	.15
F値	1.82	3.59
N	285	285

括弧内は標準誤差 \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

産業ダミーベース：製造業

分析結果からは、以下の 2 点が示唆される。第 1 に、「トップの発信力」と「ICT ツールの利用」はいずれの正の有意な影響を示している。このことは、組織レジリエンスを高めて

いく上で、コミュニケーションを活発にする必要がある可能性を示唆していると考えられる。そのためには、トップからも必要が生じた場合に素早く従業員とコミュニケーションを取る必要があるのだろう。実際、今回のような前例のない危機の場合、どのような対応を取るべきなのかが分からず、トップからの基本方針を求める声は、非常に強かったと思われる。国や地方自治体においても、政府や知事の迅速な意思決定やはっきりとしたメッセージを求める声が非常に強かった。企業においても同様の状況が生じていたと考えられる。

第2に、コントロール変数を見ると、組織規模の二乗項も正の有意な影響を示している。すなわち、小企業と大企業は組織レジリエンスが高く、中程度が低いという関係が示されているのである。こうした結果は、組織レジリエンスの高さにはいくつか性質の異なる要素があることを示唆しているのかもしれない。すなわち、規模が大きな企業には、これまで見てきたような多様な組織的施策を講じることを通じて対応力を高めることができ、小さな組織ではその小回りを活かして素早く一丸となって対応することができるのかもしれないのである。

#### 4.3: 考察

以上、本節では、新型コロナウイルス感染症の流行に対する各企業の組織対応と対応するための必要な組織能力（組織レジリエンス）に対して、どのような要因が影響しているのかを検討してきた。主要な発見事実をまとめると以下の3点に要約できる。

- ① 組織レジリエンスが高いほど、新型コロナウイルス感染症の流行への企業の対応に関する組織の設置やテレワークの導入を行っている。ただし、こうした組織では、新型コロナウイルス感染症の流行がみられる以前から、こうした組織的対応を既に行っていた傾向にある。
- ② 売り上げが大幅減少に見舞われたことや新型コロナウイルス感染症の影響について長期だと予測しているといった要因は、テレワークの導入や対応組織設置に対して全般にはあまり影響を与えていなさそうである。こうした要因よりも、テレワークの場合は、組織規模と新型コロナウイルス感染症の流行地域であることが大きな影響を示しており、組織設置に関しては組織規模の影響の方が強く見られている。
- ③ 組織レジリエンスを高める要因については、トップの発信力や ICT ツールの利用頻度が正の影響を与えていた。危機に対しての対応力の高い組織とは、日頃からコミュニケーションが活発である組織ということを示唆していると考えられる。

こうした結果からは、今回の新型コロナウイルス感染症の流行への対応の適否が、この感染症が流行する以前に決まっていたといえるのかもしれない。危機への対応能力が高い組

組織（＝レジリエンスが高い組織）では、テレワークの導入も、リスク管理やBCPを担当する部署、リスク管理・CRO担当役員の設置も、以前から既に行われていた傾向にあるのである。もちろん、組織規模が大きな程、様々な組織的な施策を打つ必要性も余裕も高いことから、規模の影響は否定できない。しかし、上記の結果は、規模の影響を統制したうえでも確認できることから、小規模な企業であっても、導入が実施されていた可能性がある。こうした組織では、今回のような想定外の事象に関しても、ある程度備えはできていたと考えられる。危機対応能力が高い組織とは、危機が起きてからの対応が素早いのではなく、起きる前からの備えが万全だということができるのかもしれない。

テレワークの導入に関しては、実際には新型コロナウイルス感染症の流行後に導入した企業も多い。しかし、こうした企業は危機対応能力の結果として素早く対応しているというよりも、新型コロナウイルス感染症の被害が大きい都市部の大企業が必要に迫られて導入したというケースが多いと考えられる。その結果として、こうした企業では、急な導入によって現場でのコミュニケーションが難しくなっているのかもしれない。他方で、前節の議論によれば、レジリエンスが高い企業では、テレワークを早期に導入しただけでなく、コミュニケーション障害もある程度抑えられていた。早くから導入していたことで、既に問題ない水準で業務遂行が実現できている可能性がある。このように考えると、同じようにテレワークを導入しながらも、企業によってその効果には大きな違いが生じていると考えられる。このことは、今後新型コロナウイルス感染症の流行がひと段落した後の社会において、従業員の働き方に大きな違いが出ることにつながっていくかもしれない。今回の件が、それぞれの企業にどのような教訓を残すのか、という点については今後の一層の調査が必要な部分であろう。

今回の調査結果では、新型コロナウイルス感染症の流行という予期せぬ脅威への対応に関して、組織の持つ危機対応能力、すなわちレジリエンスが大きな役割を果たしていることが分かった。こうした組織では、危機に対する事前の備えが十分に整備されている傾向にあることもわかった。組織の危機対応能力の向上に関して、今回の分析結果からは2つのことが分かる。

第1に、企業が危機に備えるための余剰を持つ必要性を示唆している。こうした余剰は組織論の領域では組織スラックと呼ばれている。組織スラックは、効率性を阻害するものではあるものの、危機に陥った企業を回復させるメカニズムとしても知られている。実際、テレワークの導入やBCP部門の設置、CRO担当役員の任命などを平時に実施することは、短期的な効率性の向上とは直接は関係ないものの、その備えがあることで、今回のような危機において、組織の衰退を回避することにつながっているのである。

第2に、組織レジリエンスを高めるためには、組織の中のコミュニケーション・パターンも大きく関係していることが分かった。トップが従業員に適切かつ明確なメッセージを発信すること、多様なICTツールを頻繁に利用していることは、いずれも組織レジリエンスと正の関係にあることが確認されている。この結果は、単にコミュニケーションが重要であ

ということだけでなく、ICT 技術を介したコミュニケーションにおいても、その活発さが重要であることを示唆している点で、非常に興味深い。近年、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の必要性が盛んに議論されている。ややバズ・ワードに近い流行の仕方を見せている部分があるものの、今回の結果からは適切な DX の実施は、組織の危機対応能力を高めることにつながっている可能性を示唆している。DX に関するこれまでの多くの議論は、効率性や、事業環境の変化に対する必要性が主たる論点であったけれども、危機への対応という文脈からも DX の重要性が確認できるのである。この点についても今後のより詳細な検討が必要な領域だろう。

このように考えると、組織にはある程度の資金的余力が必要とされるような印象を受けるかもしれない。確かに組織スラックを持ち、新しい部署や ICT 技術の導入が必要になるという点では、資金的な余力が求められる部分はあるだろう。しかし、規模が小さい組織では対応できないということの意味しているわけではない。今回の分析結果では、小規模組織でもレジリエンスが高い組織があることを示唆していた。小規模の組織には、小回りの利く組織体制であったり、新しいものに対する感度の高さであったり、大企業にはない部分での危機対応能力のあり方があるのかもしれない。

新型コロナウイルス感染症の流行への対応という今回の出来事は、想定外のアクシデントからの回復という意味で、危機的な状況からいかに立ち直るのかという点がしばしば強く意識されることである。しかし、今回の件は、それと同時にテレワークの導入や新しい組織の設置など、従来の組織にはなかった、あるいは必要性が指摘されながらもなかなか導入が進まなかった組織的な対応がみられている。これは、現在進行形でまさに新しい働き方が手探りで模索されていることをも意味しており、非常に興味深い。

緊急事態宣言の解消に伴って、社会的距離を保った新しい社会のあり方や人との接し方が提唱され、世間の人々の協力と創意工夫でもってその実現が目指されている。それと同じように、今回の新型コロナウイルス感染症の流行への対応をきっかけに企業も組織と従業員の新しい関係や新しい働き方を構築していくことが求められているのだと思われる。

## 5. 自由記述欄のテキスト分析

本調査では、企業が現在直面する課題を把握するため、自由記述によるアンケートを行った。このとき、(1) 事業に対する影響、(2) 企業経営に対する影響、(3) 雇用に対する影響、(4) 新型コロナウイルス感染症対策に関する課題について尋ねた。有効回答数 314 社から、データクリーニングを実施した後のサンプルサイズ 294 社のうち、自由記述欄に回答を行った 133 社の回答について、計量テキスト分析ソフトウェア KHcoder version 3. を用いた計量テキスト分析の結果を以下に示す。

まず、表 5.1 に自由記述欄への回答で頻出した語を、品詞ごとに上位 10 語を示す。名詞では、「社員」、「テレワーク」、「長期」、「売上」などの語が並ぶ。またサ変名詞<sup>15</sup>では、「雇用」、「経営」、「対応」、「営業」などの語が並ぶ。これまでの本調査の報告で示してきた通り、急激な雇用環境の変化、顧客へのアクセスポイントの変化に苦慮する様子がここからも現れている。一方、形容詞では、「大きい」、「難しい」、「厳しい」など、比較的ネガティブな意味合いを有する語が並ぶ。

表 5.1. 品詞ごとの頻出語

名詞		サ変名詞		形容詞	
社員	27	雇用	32	大きい	10
テレワーク	24	経営	21	難しい	9
顧客	24	対応	19	厳しい	4
業務	19	営業	17	多い	4
状況	19	感染	16	少ない	3
売上	17	発生	15	無い	3
企業	16	継続	14	新しい	2
長期	12	対策	14	辛い	2
業績	11	休業	12	余儀ない	2
現場	9	減少	12	良い	2

続いて図 5.1 に、コレスポネンス分析を行った結果を示す。このとき、業種および本社所在地ごとの状況を把握するために、自由記述欄に回答を行った 133 社のうち、(a.) 大都市圏かつ製造業[34 社]、(b.) 大都市圏かつ非製造業[79 社]、(c.) 非大都市圏かつ製造業

<sup>15</sup> 動詞の「する」に接続して、活用語尾が五十音図のサ行の音をもとにして変則的な変化をする動詞の活用型であるサ行変格活用の動詞となりうる名詞を指す。

[12社]、(d.) 非大都市圏および非製造業[8社]の4つに分類した。それぞれにおいて、直面する課題に違いがあることが確認できる。すなわち、大都市圏の製造業においては「製造」、「感染」、「確保」などの単語が並び、一方、非大都市圏の製造業では、「受注」、「自粛」、「店舗」、「中止」などが関連する語として表示されている。第2報にも記したように、都市規模により、同じ業態でも直面する課題に差があることを示している。また、東京、大阪、愛知などの大都市圏に所在する企業間でも、非製造業の場合、「コミュニケーション」、「テレワーク」、「勤務」などの言葉が並ぶ。テレワークの導入有無など直面する課題が業態により異なることを示している。

図 5.1 企業業態 x 都市規模に基づくコレスポネンス分析

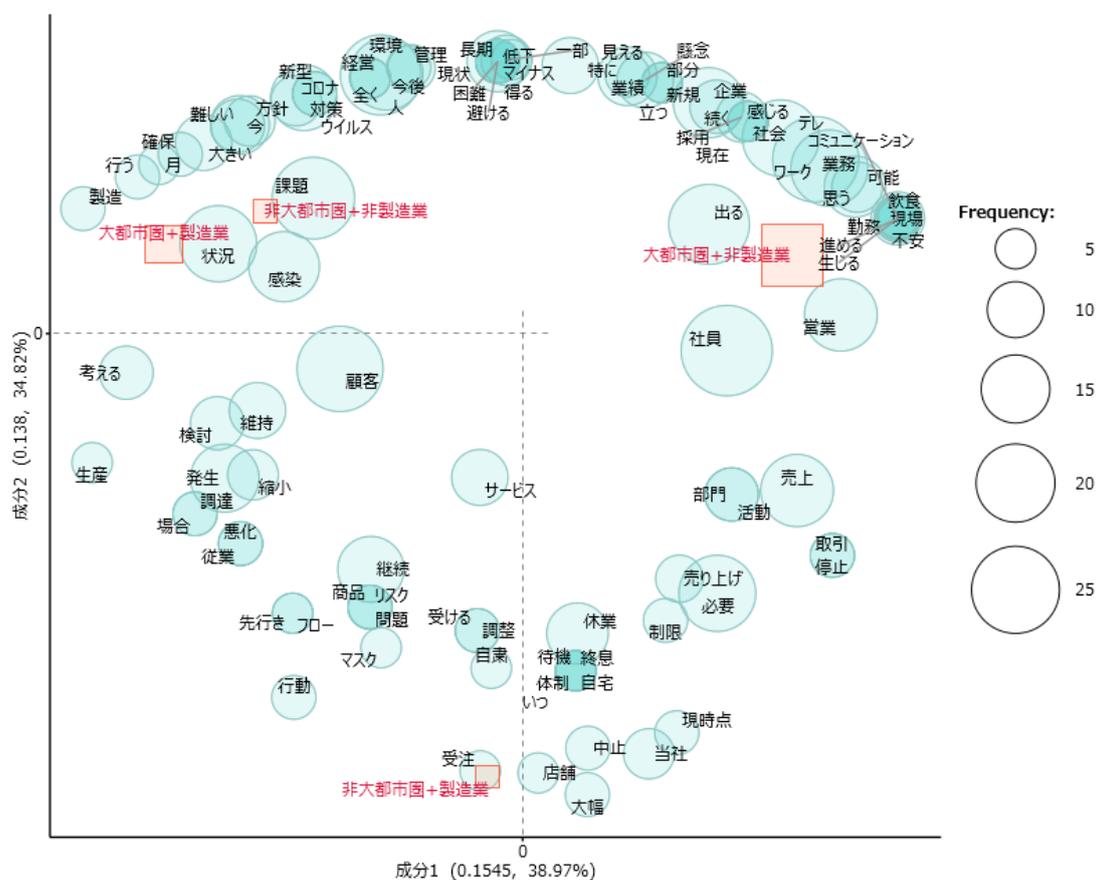


図 5.2 では、これら 4 つの分類間で共通に用いられている語を把握するために、共起ネットワーク分析を行った結果を示す。まず、共通の語として「顧客」が取り出せることが確認できる。非大都市圏の製造業を除く、3つの企業体の共通の語としては「課題」、「状況」、「経営」、「感染」などが挙げられる。また、非製造業では「テレワーク」、「業務」が共通の語として挙げられる。





自由記述欄およびそのテキスト分析の結果からは、本調査では捉えきれていない課題をいくつか見出すことが出来る。すなわち、テレワークの導入という業務スタイルの変更に際して、企業の直面する課題は多岐に渡るといふ事実である。通常の業務形式を維持することに苦心する企業、業態故にテレワークおよび在宅勤務が困難である企業、テレワークによりこれまでの顧客とのエンドポイントを変化せざるおえなかった企業などである。今後緊急事態宣言が解除となり、「コロナ以前」の業務スタイルに戻そうとする企業や、テレワークや在宅勤務を勤務形式の主体とする企業など、本稿で詳説したレジリエンス能力に基づき企業の対応は大きく違いが生まれる可能性があるだろう。こうした違いは、企業規模や業態の違いのみに依拠するものではなく、企業の有する有形・無形資産の多寡などにも影響を受ける可能性がある。また、もうひとつここで示唆すべきは、定期的な調査の必要性である。本調査を実施した2020年4月中旬から、本報告を公表する2020年5月下旬までの間にも、企業を取り巻くマクロ的状況は変化し続けている。本調査が実施したような企業サーベイに加え、消費者の動向の変化をキャプチャすることや、定期的な変化を観察し続けることは重要な課題であるといえよう。

## 6. 結論と含意

### 6.1：発見事実の要約

本報告の分析から得られた発見事実をここで改めて確認しておこう。主要な発見事実として、以下の6点を指摘することができる。

#### (1) Covid-19 流行下での現場の混乱による従業員のストレス増加

新型コロナウイルス感染症の流行に伴って、従業員のメンタル・ケアが一つの大きな課題になっている。本報告の分析結果からは、従業員のストレスを高める要因として、①経営資源の不足と②従業員間のコミュニケーション・トラブルが強く関係していることが明らかになった。こうした現場の混乱を解消することが求められる。

#### (2) 組織のレジリエンス（危機対応能力）が現場のコミュニケーション障害を解消する

現場のコミュニケーションに対する組織の対応やレジリエンスの影響を検証すると、組織のレジリエンス（危機対応能力）が高い組織ほど、現場のコミュニケーション障害が抑制されていることが明らかとなった。こうした組織では、平時から多様な問題解決を素早く、かつ一致団結して行うことができていると、今回のような危機が生じた際にも、従業員が一体感やスピード感をもって対応に当たっていると考えられる。

#### (3) 組織のレジリエンスによって、テレワークなどの組織的対応が上手く機能する

新型コロナウイルス感染症の流行に対する対応として、多くの組織がテレワークの導入や対応組織の設置（リスク管理部門やリスク管理担当役員、リモートワーク支援室など）を行ってきている。こうした組織の設置はそれ単体では現場のコミュニケーションに対して影響は見られなかったが、レジリエンスの高い組織と低い組織でその効果が異なっていることが明らかになった。レジリエンスが低い企業では、こうした組織を設置することがかえってコミュニケーション障害を生み出していた。それに対してレジリエンスが高い組織では、テレワークなどを導入してもコミュニケーションを円滑に遂行することができていた。

#### (4) レジリエンスが高い組織では、Covid-19 の流行以前から対応準備が整っていた

テレワークの導入や様々な組織の設置の有無に対する影響要因を検証した結果、レジリエンスが高い組織では、上で挙げたテレワークや関連組織の設置も積極的に行っていたことが明らかとなった。しかも、レジリエンスの高い組織では、新型コロナウイルス感染症の流行がみられる以前から、こうした組織的対応を既に行っていた傾向にあることも示された。危機対応能力の高い組織では、事前の準備が既に整っていたと考

えられる。

#### (5) 危機管理能力を高める上での組織内コミュニケーションの重要性

組織レジリエンスを高める要因については、トップの発信力や ICT ツールの利用頻度が影響を与えていた。危機に対しての対応力の高い組織とは、日頃からコミュニケーションが活発である組織であり、新たな ICT ツールを積極的に用いている傾向にあった。また、小規模組織と大規模組織の両方でレジリエンスが高い傾向にあり、組織がレジリエンスを高める方策として、規模に応じて異なる処方がある可能性が示唆された。

#### (6) 企業ごとに分かれる対応課題

テキスト分析の結果からは、売上や雇用環境の変化、顧客対応の変化などに苦慮する企業が多いことが示されている。ただし、テレワークや顧客対応において具体的に何が課題となっているのかが、企業ごとに異なっていることも明らかとなっており、詳細な分析の必要性が示唆された。

### 6.2：インプリケーション

今回の調査結果から示唆されるのは、多くの企業において少なからず現場が混乱し、それが個々の従業員のストレスを高めている状況にあることであろう。こうした状況は、職務遂行に必要な経営資源が足りていないことからくる不便さや不安感と、都市間移動の禁止やテレワークなどの導入に伴う従業員間のコミュニケーションの困難さによって生み出されていることが分析結果からは示唆されていた。特に、コミュニケーション障害が従業員のストレスに与える影響は非常に大きい。それゆえ、今後のことを考えると、コミュニケーションが阻害されている状況をまず改善する必要があると言えるだろう。不足した経営資源の充足が短期的には改善不可能であることに比べると、組織的な施策を講じることでコミュニケーション不足の改善を図ることはある程度解決可能な課題であると考えられる。

こうした状況は、組織において人々を統合するメカニズムの重要性を改めて示唆しているように感じられる。組織設計の基本は分業と統合であり、人々の個々の仕事はそれを合わせる作業を通じて初めて組織としての活動となりえる(Mintzberg, 1993; 沼上, 2004)。ところが、Covid-19の影響によって、多くの企業にテレワークや出張、取引先との対面での接触などが禁止され、人々は少なからず分断されてしまった。その結果、分業されたタスクも十分な統合がなされなくなってしまったのである。重要なのは、統合機会の減少が、仕事上の効率を下げただけではなく、人々のストレス増加にもつながっているという点である。恐らくは、今後、経済活動が少しずつ再開し、企業の活動も段階的に復旧がなされていくことになるだろう。ただし、一度導入された在宅勤務/テレワークがすぐに元に戻ることは恐らくないだろうし、場合によっては今後も継続していくことになるかもしれない。こうした

中で、いかに統合活動を確保するかが一つの課題になっていくだろう。

もう1つ、今回の分析結果から示唆された重要な点は、Covid-19の流行のような緊急事態への対応の成否に対して、組織のレジリエンス（危機対応能力）が非常に重要な影響を与えることが分かったことである。レジリエンスの高い組織では、テレワークの導入やリスク管理・BCP部門の設置、リスク管理担当役員の任命といった組織的施策が、今回の件よりも前に既に行われている傾向にあり、そうした組織では、現場でのコミュニケーション・トラブルがあまり生じていない傾向にあった。他方で、レジリエンスが低い組織では、今回の危機対応をきっかけにテレワークの導入や組織的対応を行うことで、むしろコミュニケーション・トラブルが大きくなっていった。今回のような予期せざる事態への程度対応できるかは、ある程度は予め決まっていた側面が確認されるのである。これらの点を踏まえれば、平時から組織のレジリエンスを高めておくべし、ということが1つの教訓となるだろう。

それでは組織のレジリエンスを高めるためには何が必要なのだろうか。これには大きく分けて2つの考え方があると思われる。1つは、本調査の『第二報』（服部他，2020）でも指摘されていたように、組織スラック、すなわち組織が日頃から余剰資源を確保し、冗長性のある程度確保しておくことで、今回のような事態が生じた際に対応に充てるという考え方である（Cyert and March, 1963）。日頃から様々な事態に備えて、実験的な試みを数多く試行し、経験や知識を蓄えておくということも一つの余剰となり得る（Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011）。組織にとって重要な点は、平時からこれらの活動を単なる無駄と思わずに、きちんと経営資源を割り当てておくことであろう。Hirshman（1970）は、組織の長期的な継続性に対する組織スラックの重要性について、動物社会と人間社会とを対比しながら説明している。人間社会が動物社会に比べて遥かに継続性が高いのは、まさに人間社会には様々な余剰生産物があり、それが厳しい局面でも生き延びられる原資となっているのであろう。こうした点から、彼はあたかも余剰を否定し、無視するかのような古典的な経済学や資本主義の考え方に批判を投げかけている。

レジリエンスを高めるもう1つの考え方は、前述したような組織の統合力を高めるということだと思われる。実際、組織のレジリエンスに影響を与える要因の分析からも、危機時のトップの発信力やICTツールの利用頻度といった組織内のコミュニケーションの活発さの程度とレジリエンスとの関係が確認されており、活発なコミュニケーションを背景とした組織の統合力の高さが重要であると考えられる。また、本稿の分析結果からは、中程度の組織に比べて小規模な組織と大規模な組織の方が組織のレジリエンスが高いことも確認された。小規模な組織では小回りの利く迅速な対応や一致団結した対応によって、組織の統合力を高められているのかもしれない。これは、組織スラックを抱える余裕はある大企業とは異なるレジリエンスの高め方である可能性がある。

最後の点として、今回のことを契機として、テレワークなど従業員の働き方に大きな変化が訪れる可能性が高い。2020年5月25日に全都道府県で緊急事態宣言が解除された後も、すぐにこれまでのような仕事のスタイルに戻るといった会社は恐らく多くはないだろう。た

だし、本稿の分析結果から明らかになったように、レジリエンスの高い組織と低い組織では、様々な組織対応の効果が大きく異なっていた。それゆえ、レジリエンスが高くテレワークの導入などによる問題があまり生じなかった組織では、今回のことをきっかけに従業員の働き方改革が大きく前進し、他方でテレワークの導入などによる現場の混乱が大きかった組織では、徐々に元の組織運営に戻ろうとする、といった組織間の対応の格差が拡大していく事態が考えられる。ただし、そうした組織でも今回の件を学びとして、現在起きている問題をきちんと把握し、冷静に解決していくことは十分に可能だと考えられる。先に挙げたHirschman (1970) は、従業員や顧客の組織への不満 (Voice) は、問題を抱えた組織が回復するための重要なメカニズムであると指摘している。不満は、組織にとっての創造性の源泉でもあるのである(Farrell,1983)。

今回の Covid-19 の流行を組織変革や働き方改革への奇貨と呼ぶには、あまりにも痛ましい犠牲が大きく、また経済、社会への被害も甚大なものである。しかし、今回の件によってテレワークの導入や顧客接点のオンライン化など、今まで遅々として進まなかった変更がなされたのは事実である。変更がたとえ一時的な対応であったとしても、今回の経験が多く企業の今後組織運営にも大きな影響を与えうるものである。この経験を活かして組織をどう変えていくのかが、企業活動や経済をどう回復させるのかということと同様に重要な経営課題となるだろう。我々研究者にとっても、注意深く事態を調査していく必要があることを改めて実感している。

#### 参考文献

- Cyert, R. M., & March, J. M. (1963). *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607.
- 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」IIR Working Paper WP#20-10.
- 服部泰宏・岡嶋裕子・神吉直人・藤本昌代・今川智美・大塚英美・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・中川功一・宮尾学・三崎秀央・谷田貝孝・原泰史・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: 第二報」IIR Working Paper WP#20-11.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management," *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 243-255.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- 水野由香里. (2017). Resilience に関する文献レビュー: 経営学研究における理論的展開可能性を探る. *国土舘大学経営論叢*, 6(2), 117-153.
- 沼上幹. (2004). *組織デザイン*. 日本経済新聞社.