

組織形態とテレワークのコミュニケーション —コロナの時代におけるコミュニケーションの課題—

Organization Formats and Communication During Telework: Challenges in Organizations and Communication in the Age of COVID-19

幸田達郎¹

Tatsuo Koda

Abstract

This paper first classifies traditional organization formats and examines advantages and disadvantages of each respective format in the communication aspect. In functional organizations, telework may inhibit the close communication that organizations in this format are usually known for in regular working situations. In multidivisional organizations, telework can reduce the gap between the sense of distance in terms of communication within and outside of a business division. Consequently, the barriers between divisions may be lowered, which has advantages and disadvantages. In matrix organizations, due to telework, the use of electronic communication mediums allow employees to simultaneously exist in organization structures for both function and the specific business, which is physically impossible for employees working in the office. Utilizing both function and business is the original purpose of matrix organizations, however the purpose is not always realized since some employees are over-committed to one organization, which has been an unavoidable disadvantage of matrix organizations. Telework can help eliminate the disadvantage, and at the same time, adjustments between function and business are likely to be more intellectual. In flat organizations, electronic communication further reduces the spatial and physical restrictions which are inevitably accompanied by communication. Therefore, those who communicate can only communicate with specific people that they objectively select without being affected by distance with regards to space. As a result, communication channels increasingly become uneven and certain close communication groups end up being created. More advanced network organizations are suitable for telework, but on the other hand, network organizations are laden with risk wherein the strength of internal communication possessed by Japanese companies can be destroyed.

キーワード：

組織文化、コミュニケーション、コロナ禍、テレワーク、電子メール、遠隔会議、ケイパビリティ

1. はじめに

本稿では、組織形態とコミュニケーション、

¹ 文教大学人間科学部

特にコロナ禍で盛んになった電子コミュニケーションについて考察する。まず、このあとの第2節で伝統的な組織形態の分類に従い、コミュニケーションという側面からそれぞれの組織形態の利点と欠点を検討する。引き続き第3節で、今回のコロナ禍が直接的な対面型のコミュニケーションよりもテレコミュニケーションの利用を促進することについて検討する。第4節では、日本的なコミュニケーションの特徴がテレコミュニケーション化によってどのように影響を受け、それが日本企業の強みとされてきた要素にどのように関連するのかについて考察する。第5節では、第4節までに考えてきた日本の組織のテレワーク化の問題を、より一般的な組織とコミュニケーションの問題として扱う。

2. 組織形態とコミュニケーション

組織と構造

組織は何らかの構造を持つ集団である。構造には、①時間的な構造と、②コミュニケーション経路や作業手順の構造との2種類がある。多くの場合には、目的を達成するためにひとが集まり、目的に向かって時間を構造化させる。つまり、スケジュールを作成したり、あらかじめのスケジュールが無くても目的に向かって組織や作業、あるいは成果物などが変化したり、時間の経過に従って生産量が蓄積されたりする。これが組織の時間的構造である。また、目的を達成するために役割を分担したり、手分けして業務を行い、目的を達成しようとする。このような分業や上下関係は、コミュニケーション経路や作業手順の構造である。テレコミュニケーション化によって、より多くの影響を受けるのは上の②のコミュニケーション経路や作業手順の構造である。そこで本稿では、②の構造に焦点を当てて議論を進める。

組織における分業とコミュニケーション

組織を効率的に運営するために用いられるのが、分業である。分業は集団の生産性を大幅に

向上する。しかし、分業を行っただけでは、ただのばらばらの作業が個々に生じるだけになってしまう。そのために、分業したものを統合することが必用になる。

作業を細かく分けて分業することを機能別分業といい、機能別分業には直列に作業工程をつないでいく分業と、並列に分業したものを後で統合する場合とがある。

機能別組織のコミュニケーション

分業を行うと、担当する作業の集団ごとに独特の組織文化が生じやすい。

チャンドラー（Chandler, 1962）は企業が戦略にしたがい、多角化していくにつれてそれに適した組織が変わっていくとして、図1から図2への組織の発展を歴史的にたどった。

最初は、企業規模の増大に従って職能ごとの分業が発達し、事業の規模が大きくなり、全米に活動地域が広がるような変化が生じると、巨大企業が出現し、その企業のなかでは地域別事業部組織が発達する。また、製品多角化により多様な製品を抱えると、それぞれの製品に適した組織を構成するために、製品別事業部組織が発達する。そのほかにも、対象顧客が多様化した場合には顧客別事業部制組織を編成することがある。

このようにして、企業は大規模化するに従って、職能別組織から事業部制組織へと発展する。

職能ごとのコミュニケーションの発達

最初に図1の職能別組織について考える。

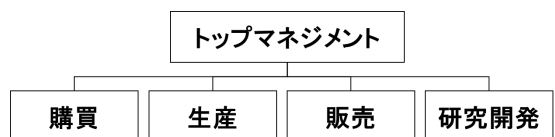


図1 職能別組織

たとえば、購買の仕事などは、仕様や品質、

購買価格や支払条件などのルールに沿って処理を行う必要があり、よほど習熟していないと、マニュアルを調べたり、よく分かっているひとにこれまでの慣習を聞いたり、それぞれの事情と問題点を関係者から聞いて、同じ専門を担当する人たちの衆知を集めて、問題点を整理したうえで新たな取り決めを行って処理をする、など、部内での詳細なコミュニケーションを行う必要がある。

同じ種類の仕事（職能）だけを集めて相談しあったり、集団で他の職種からの要求に対応して最良の方法に統一して処理の方法を決めたほうが全体の効率があがるようになる。購買の仕事だけでなく、生産や研究開発など、他の職種でも同様である。

その業務だけを専門に行う担当を決め、さらに、その業務のさまざまな側面に詳しい専門家をひとつの場所に集め、その集団が個々の現業分野の個別の問題や新たな問題に対応することになっていく。

複雑な事柄については、関連のないひとたちは交えずに、購買、生産、販売、研究開発など、それぞれの専門家集団のそれぞれの内部だけで、それぞれの専門職能にもとづいてコミュニケーションを行い、日常的に起こるそれぞれの機能特有の問題を解決するほうが合理的になる。

このようにして、組織が大規模になると分業が進み、組織は職能別に分類されることになる。これが、職能別組織の本質である。

さて、このようにして、職能別に機能を分割し、協働して作業を行っていくと、最終的な責任があいまいになりがちになる。たとえば、最終的に自社で作った自動車のドアを、自動車メーカーに販売しようとしてもあまり売れなかったとする。販売努力が足りなかったかも知れないし、生産技術が足りなかったのかも知れないし、もっと安く品質の高い材料を購買できればより競争力のある製品になっていたかも知れない。そもそも、製品の研究開発努力が足

りなかったのかも知れない。

責任は誰が負うべきだろうか。

図1を例にとると、売れない原因は、4つの部門の責任者が負う可能性があるが、どの部門の責任者が最終的に責任を負うべきかはなかなか決まらない。

次回からは売れるようにしようと考えて、職能部門のあいだで協議しようとしても、部門間コンフリクト（葛藤）が生じてしまい、なかなか問題が解決しなくなってしまう。

それぞれの職能があまりにもその職能独自にまとまりすぎると、専門化しすぎてしまい、隣の部門の事情をよく理解していない状態になってしまう。

たとえば営業部門と生産部門が評価される項目の違い

職能部門相互で、協力がうまくできなくなる大きな理由は、それぞれの部門の評価基準が異なることから生じる。

営業部門は新しい販売先を開拓することで会社から高く評価されるが、生産部門では、それに関係なく、製造コストをどれだけ節約したかで評価されることが多い。新規で新しい販売先が営業部門によって開拓され、そのための生産が改めて必用になると、生産部門はそれまで最も効率よく製造する計画を立てていたのに、その計画を崩して、新規の製品の製造を割り込ませなければならなくなる。このようなことをすると、せっかく効率よく組んだスケジュールが崩れる。また、新規の製品の製造を途中で混ぜてしまうと、途中で違う作業を挿入しなければならず、その品種に必要な材料や工具を差し替え、工作機器の生産プログラムをインプットし直すなど、工程組み換えの時間も必要になる。さらに、違う作業工程が要求されることになるので、製造員が混乱したり、間違ってもとの製品に対する作業をうっかり行ってしまう危険が増大する。もし、間違いが起こった場合には、すべての生産ラインを停止して、不良品を省き、

間違いの原因を探し、同じ間違いが二度と起こらないように対策を立てなければならなくなる。このような場合には、営業部門が評価を高めようとすると、生産部門は評価が著しくさがる可能性にさらされることになる。

このような、評価基準の違いが部門間コンフリクトの原因になる場合がある。

部門間コンフリクト解消のための独自のパイプライン

そこで、職能別組織の企業が大きくなった場合には、特別なコミュニケーション・ルートが発展する場合が多い。販売部門が困っているときに、製造部門のあのひとに頼めば断らずに工程の変更を融通するように生産部門内で働きかけてくれるなどという非公式なルートが生じる。

また、正式には決まっていなくても販売部門から要求が出そうな見込みの情報を早めに特定の製造部門員にあらかじめ伝え、恩を売り、自分が販売する製品の製造を優先してもらうなどの便宜を当て込む販売部門員も出てくることになる。

すべての部門間でこのような非公式ルートが派生する。研究開発部門としての全体の関心は部門独自のものになってしまっており、今、営業部門が求めていることの解決と乖離してしまっているが、あの研究員に頼めば、より営業からの要求に近い開発努力をしてくれる、などである。また、生産部門が望む材料の購買を特別にやってくれる購買部員と連絡を取るなどである。部門ごとの壁が厚くなると、このような非公式のパイプラインがみえないところで発達していく。

チーム編成による問題解決と意思決定

このようなパイプラインが私的なものにとどまっていたのでは限界がある。根本的な解決のために、問題を共通して話し合い、解決するためのプロジェクト・チーム (project team) な

どの公式な組織を一時的に設定することがある。プロジェクト・チームでは、それぞれの部門の利害を調整しながら問題を解決していくことになる。

設定した課題を具体的に解決するためのタスク・フォース (task force) もプロジェクト・チームに似た機能を持つ。タスク・フォースはもともとは軍事用語であり、プロジェクト・チームよりも具体的に絞られたテーマを解決したり具体的な施策を実施するというイメージをもつ言葉である。プロジェクト・チームやタスク・フォースはしばしば同義語として使われるが、どちらの場合にも、社内の各部署から選抜されたメンバーが問題を調査したり解決案を提案する。場合によっては決定や実行にまで関わる。組織的な位置づけは、社長直属であったり、担当役員直属であることもあり、社長や役員から権限を付与されて、具体的に各部署に行動を指示することもある。また、さまざまな部署から集められたメンバーが、直接、自身の出身母体の部署に実行策を提示し、出身母体は担当する解決策を実施する場合もあるし、チームが解散した後、出身部署に戻って、自身が主導して実行策を実施することもある。

このようにして、企業規模が大きくなると、通常の組織のコミュニケーション・ルートだけでは解決できない問題が多く発生する。さらに企業規模が大きくなり、組織が複雑化すると、職能ごとの効率やコントロールが阻害されることも生じる。独自のコミュニケーション・ルートが公式ルートとは別に張り巡らされる。

事業部制組織によるコミュニケーションと意思決定

異なる問題が事前に調整されないまま、ある部門 (たとえば生産部門) に一度に持ち込まれた場合にどこをどれだけ調整をするのか、また、誰が責任を持って決定するのが難しくなる。

そうした事態が生じた場合、最終的な結果について明確に責任を持つ責任者を設定し、その

製品あるいは事業、または地域について大きな権限と責任を持たせたほうが有効になる。

図2のように事業部という単位で仕事が完結するのであれば、事業部内の営業部に所属する部員は、こっそり自分と話が合いやすい生産部のひとに頼み込んで特別に自身が扱う製品の製造量を増やしてもらうなどでなく、自身が所属する営業部からその上の事業部長に依頼して、事業部長からその下の生産部への命令として、その製品の生産量を増やしてもらう。その判断は事業部長が行う。事業部内で完結する問題であれば事業部長から組織内の他のメンバーに指示がおりることによって問題は完結する。

事業部間の調整はトップマネジメントが行う。

組織メンバーのコミュニケーション・ルートは、まず、メンバーからいったん事業部長にあがり、そこから他のメンバーに伝えられる（このように、各事業のリーダーが“情報を握っている”状態で作業効率があがることになる）。

図2が事業部制組織の基本的な骨組である。たとえば、製品事業部制の事業部であれば、自前の生産部を製品事業部内に抱えるようになり、他の製品事業部が扱う他の種類の製品の製造には迷惑をかけないようにする。こうして事業ごとに生産部を分離すれば、生産部は他の事業部の営業部からの生産変更の依頼を受けなくて済む。

地域別事業部制を採る場合には、それぞれの地域の事業部長が意思決定を行い、通常は自事業部内で完結した営業や製造部門を活用して担当地域での事業の利益や効率を向上していく。つまり、トップマネジメントの下に、いくつかのある程度独立した企業がぶら下がっており、トップマネジメントは、どの事業により多くの資源を投入して事業を大きくするのか、または、どの事業には資源をあまりかけずに、将来は縮小していくのかを決める。それ以外の、実際の事業運営は各事業の事業部長の判断に任せられる。

要するに、企業の規模が巨大化すると、コミュニケーションの必要性や仕事のまとまりに応じて組織を完結させる図2のような事業部制組織が必要になる。

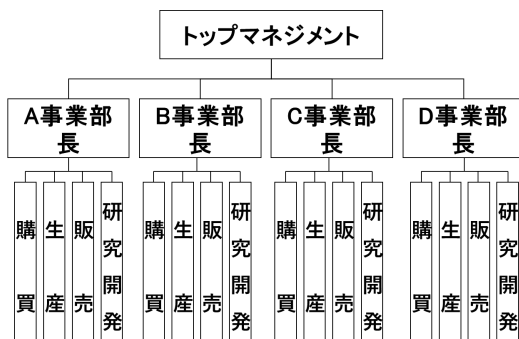


図2 事業部制組織

しかし、それぞれの事業間に何らかの関連がある場合には問題が生じる。この組織形態では、他事業部に相談すれば解決すべき問題が直接の当事者同士で相談できにくくなってしまい、いったん上にあげてから下におろす、という手続きを踏むことになる。そのために、情報が組織階層を上下したり組織の壁をまたぐ際に伝わらなかつたり、誤って伝わる、または、重要度の認識が下がってしまうといったことが起こりやすい。さらには、伝わっても時間がかかってしまい解決に間に合わなくなる、ということが生じる。また、自事業部の利益を重視してしまい、他事業部の利益には貢献しようとしめない傾向が生じる。そのために、事業部間や事業部内でさまざまな非公式なコミュニケーション・ネットワークが発生してしまう。

マトリックス組織のコミュニケーションと意思決定

図2の事業部制組織の組織図は極めてシンプルに描かれているが、実際にはA製品事業部とB製品事業部とが共通する原材料や資源などを利用している場合もある。共同して購買を

行ったほうが数量あたりの注文頻度が減ったり共通仕入れのため値引きが受けられたり煩雑な契約をひとつにまとめるなどによって減らすことができる場合である。また、A事業部の完成製品がそのままB事業部で製造しているものの部品になっている場合がある。その場合には、A事業部とB事業部との間でひんばんに取引が行われる。そうすると、事業部間でやりとりされる生産・購買数量の変動や振替価格の設定、品質などの事業部間にまたがる問題を調整する必要が生じ、事業部間での交渉に時間がかかり、解決が困難になる場合が生じる。

事業ごとにすべてを決定し独立して活動することによって事業部と事業部とのあいだのシナジー効果（単純な足し算ではない相乗効果）が得られなくなるなどの問題も発生する。事業部制組織では、これらの問題を解決することが難しくなる。

したがって、企業は図3のようなマトリックス組織の形態を取ることもある（Davis & Lawrence, 1977）。

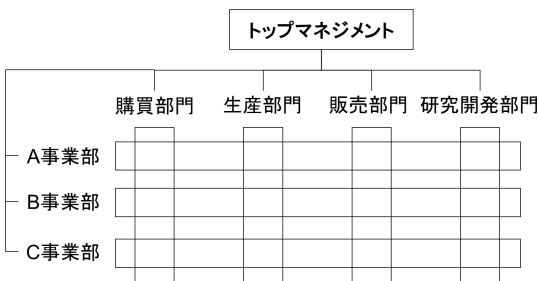


図3 マトリックス組織

たとえばスマートフォン事業部とドライブ・レコーダー事業部との調整

たとえば、A事業部はスマートフォンを作っているとしよう。また、B事業部では車載用のドライブ・レコーダーを作っているとする。A事業部では、スマートフォン製造に必要な液晶画面の製造が間に合わず、足りていない。液晶

画面は足りないが、しかし画像処理に必要な半導体は生産数量が多すぎて余ってしまっている。また、一方のB事業部ではドライブ・レコーダー向けの液晶画面の製造ラインを拡張したばかりであり、液晶画面を生産する余裕がまだある。また、B事業部では、液晶に生産が追いつかず半導体部品が不足している。

こうした場合、A事業部とB事業部は円滑なコミュニケーションを行い、相互に調整して足りない部品を融通し合い、全体として最適な生産体制を築くことができれば両方の効率が大幅に上がる。

つまり、各事業部長がそれぞれ独立して事業を運営するだけでは、集団の生産性を最大化しにくい。A事業部とB事業部の内部の各職能間での連絡や調整を行うが必要になる。

こうすれば、たとえば事業部をまたいでa製品で足りておらず、b製品で余っている部品の融通を生産部門長の権限で行うことができる。同様に、購買部門がa製品、b製品、c製品に共通して必用な部品を一括して購入したり、a製品向けに試しに購入した部品の品質がすぐれていた場合、同じ部品をb製品やc製品にも導入してみるように勧めることを行いやすくなる。営業も、全社的な販売部門長の命令により、他事業部の製品を顧客に勧めたり、他事業部の販売員と連携して、一緒に顧客を訪れたり、事業部を超えて製品の抱き合わせ販売を行いやすい。

このようにして、各製品や地域の事業部とそれぞれの職能の効率化とを両立することができる。

ただし、A事業部にいる購買担当者は2つのコミュニケーション・ルートを持つことになり、A事業部長と購買部門長からそれぞれ異なる命令や要求を受けて、困る場合がある。たとえば、全社購買部門が強く勧める購入部品を用いることをA事業部長が強く反対しており、板挟みになる、などである。こういったコンフリクトが、上司からの人事評価に影響する場合

や将来の人間関係に影響する場合がある。

フラット組織

これまでみてきた組織上の弊害は、組織がコミュニケーション経路や作業手順の構造を持つことによって生じる。理屈の上では、組織を構造化しなければ、構造化による必然的な弊害を回避することができる。組織に構造がなく、ひとりひとりが独立し、また、結びつき、仕事をしていく形態はフラット組織になる。(図4)

これに近い形態を組織がとることが可能になったのは、インターネットを典型とするICT (internet and communication technology) の発展に依るところが大きい。

このような技術的な可能性は、組織の階層そのものや階層にともなう確固たるコミュニケーション・ルートを破壊する。

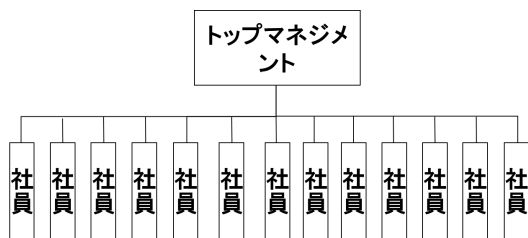


図4 フラット組織

インターネットによるコミュニケーションでは、対面や電話と違って、多くのひとに同じ文面を一斉に配布することができる。このことは従来の組織階層を破壊する。同時発信のインターネット文書の文面の敬語や言い回しは、対社長、対部長、対部下など、相手による使い分けの必要がなく、同時発信であれば伝達内容もどの相手にも同じ内容になる。

リーダーシップの重要な役割のひとつは情報の収集および配布である (Mintzberg, 1973)。このことについては実験によっても強く実証されている (Leavitt, 1951)。情報がリーダーに集中せず、メンバーに均一に行き渡ることにな

れば、リーダーは大きな力の源泉を失う。

フラット組織について、コミュニケーションの側面からみると、現実のコミュニケーション経路は、完全に均等になるというよりは、必要やアクセスの容易さに応じて、つながりに濃淡ができ、情報を核とした緩やかな塊がいくつかできることになる。

現実の問題として、完全なフラット組織を実現することは難しい。特に実際の生産プロセスを有する製造業などでは、製造プロセスどおりにコミュニケーション経路も設計せざるを得ず、また、組織の規模が大きくなるに従って自由なコミュニケーション経路の数が幾何級数的に増えるために、巨大化した組織では完全なフラット組織を運用することは、現実的ではない。実際には、原材料から完成品、販売に向けてのプロセスを構造化せざるを得ず、コミュニケーションの構造もそれに従って形成される。

ネットワーク型組織

より現実的にコミュニケーション経路を図に示すと、図5に近いものになる。特に、製造業などで大規模なコンカレントエンジニアリングなどを行う際に、サーバーにデータを蓄積し、そのデータに様々な工程に携わるメンバーが同時にアクセスしながら業務に携わる場合にはこのようなイメージになる。

こうすれば、同時アクセスにより、組織の①時間的な構造、②コミュニケーション経路や作業手順の構造、のどちらも著しい効率化が可能になる。

対面でのコミュニケーションを利用するなど、情報を加工しながら完成品に近づけているプロセスは伝言ゲームと同じで、どこかの段階で誤りや誤解があると、次の段階のコミュニケーションでその誤りが引き継がれ増幅してしまうことになる。このような場合には、対人的なコミュニケーションの回数が増えれば増えるほど、誤りが混入するリスクが増加することになる。また、実現不可能な設計が現実の組立段

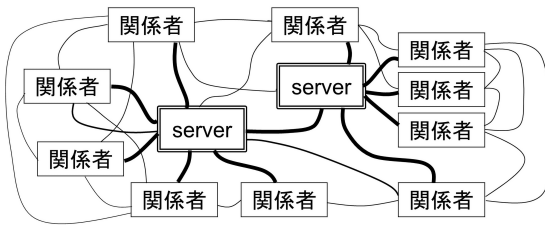


図5 ネットワーク型組織

階に引き継がれてから初めて明らかになる、ということもある。ところが、サーバーに蓄積したデータを介して仕事の情報をやり取りすれば、①人を介しての情報交換の回数が減るために、過ちにより情報が書き換えられていくリスクを低減できる、②同時に同じ情報に複数の人間がアクセスすることができ、単独の情報が生産工程に従って不可逆的に順番に受け渡されていくわけではないので、蓄えられた情報を同時に複数の眼で、次の工程に関する情報との整合性も含めてチェックすることができる。また、データを提供した元の人物も加工されつつあるデータにアクセスできるので、自らの当初の意図や設計が読み誤られ、書き換えられた場合には気づくことができる。

この組織形態では、ひとりひとりの“丁寧な”個別の対面コミュニケーションよりも、関係者の誰もがアクセスでき、しかも過ちや誤解の余地の少ない電子的なデータを介在してコミュニケーションが行われる機会が増加する。これにより、より正確な情報を、少人数の適切な相手とだけ、物理的な集合時間と場所を調整することなく、やり取りをすることができる。一方で、このような手法がコミュニケーション手段の主流になると、対面的なコミュニケーションを中心とした暗黙の貸し借りや、気が合う相手との非公式的なコミュニケーションは減少する。

3. コロナ禍によるインパクト

世界的な状況

2019年12月頃に中国の武漢で最初に大規模に発生したといわれている新型コロナウイルス感染症（COVID19: coronavirus disease 2019）により、武漢では約2か月半の都市封鎖が行われ、市民の外出が禁止された。ニューヨークやパリなど世界各地の大都市がロックダウンされ、外出が禁止された。その後、2021年初頭の現時点で再び厳戒態勢が敷かれている都市もある。いつ終息するのかについて、現時点では予測がつかない。

日本国内の状況

国内では2020年4月に7都府県に政府による緊急事態宣言が発動され、その対象が全国に広がった。個人に対する外出自粛要請や、施設の休業が要請されたほか、企業に対しては出勤者数の70%削減が求められた。旅行・宿泊業界や飲食業界への打撃の解消策として政府によるGoToキャンペーンが行われた後、さらなる感染拡大で中止になった。2021年に入ると、これまでに比して急激に感染が拡大しており、先が読めない状態である。

経営組織へのインパクト

感染流行の拡大規模や再発の可能性が読めないことや、組織内での集団感染（クラスター）発生による一時的な休業やその後の風評被害を警戒し、社員の対人接触や職場への立ち入りを制限するなどの対策が取られており、さらには、これを機会にテレワークを推進する企業も多い。テレワークにより社屋への出社人数が減ったことや、都市に本社機能を置くことによる感染リスクの回避のために本社面積を縮小したり地方への移転を行う企業もある。人材派遣大手のパソナグループは淡路島への本社移転を決定したほか、都心を離れて北海道などの地方への本社移転を進める企業がでてきている。

コロナウイルスの感染拡大は国内企業に対して以下の影響をもたらしている。

①急激な売り上げ低下や、それに対する公的

な経済刺激策の影響

- ②工場などの生産現場の休業や生産縮小と、予測困難な需要の反動的な増加への対応
- ③航空路線の運航休止などによる人の移動の停止
- ④外出禁止や自粛による対面による交渉の制限
- ⑤将来の読みにくさ

これらのうち、③と④はこれまでのコミュニケーションのありかたに深いインパクトを及ぼし、各企業がこれまでの対面によるコミュニケーションからテレコミュニケーションに切り替える原因になっている。

また、①②⑤は、企業形態・規模の柔軟な変更が求められる原因になっており、企業全体の戦略的な判断に強く影響する。

4. 日本企業のこれまでのコミュニケーション上の強みへの影響

日本企業の特徴

上の第3節でみてきた③④のコロナ禍による影響は、日本企業のコミュニケーションにどのような影響を及ぼすのであろうか。次に、コロナ禍によるテレコミュニケーションの増加が、日本企業の特徴にどのような影響を及ぼすのかについて考えていくうえで、日本企業の強みとして認識されてきた特徴について、ここで振り返っていききたい。

日本企業の業績が世界的にみて高かったバブル崩壊までは、日本企業が持つ、社員のコミュニケーション特性が注目されていた。

たとえば、アベグレン (Abegglen, 1958) は、忠誠心や責任の相互交換に注目していたし、中根 (1967) は「場」の共有という視点から日本的なコミュニケーションを分析している。土居 (1971) は、日本特有の人間関係として、ウチとソトを分けた。ウチでは相手に対して無理を要求するような甘えが通用するという。おそらくこの特徴は、緊密に接する対面コミュニケーションによってより多く満たされるである

う。間 (1971) は、職場における「和」の精神に注目し、岡本 (1976) は、集団主義としてこれらの特徴をまとめている。岩田 (1977) は集団志向的傾向と所属意識の高さを取り上げているし、津田 (1977) は日本企業的生活共同体としての側面を強調している。

その後も、日本企業の強みとして、文書化され得ない暗黙知が重要であるとの議論 (野中, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995) や、擦り合わせ能力の議論 (安藤, 2003; 藤本, 2003; 藤本・延岡, 2006; 中原, 2006; 佐々木, 2007 など) といった、対面的コミュニケーションが日本企業の強みになっているという考えかたが示され続けている。こうしたことから日本企業にとって、対面的なコミュニケーションがケイパビリティとして作用していると考えられる。

こうした、従来の日本企業の特徴や強みとされるものは、対面的なコミュニケーションによって培われ、維持されるものであり、電子的な文面だけであったり、あるいは、画面を通じてのコミュニケーションでは維持することが難しい。

テレコミュニケーション化の日本企業の特徴へのインパクト

上にみてきた、日本企業の強みを構成すると考えられてきた対面的コミュニケーションで活かせる特徴は、第2節でみてきたどの組織形態でも、テレコミュニケーション化したやりとりが進むと活かしにくい。

特に ICT の発展により、テレコミュニケーションに最も親和性が高まったネットワーク型組織では、組織の構造が弱いと、長期的に維持される心情的・情緒的な「場」の共有やウチに対する態度、「和」や集団主義的側面を活かすことが難しい。人間関係は、より功利的で短期的な目的合理的なものになるであろう。

以下に、第2節で分類したそれぞれの組織形態に対するインパクトをみていくこととする。

テレコミュニケーションの増加による職能別組織へのインパクト

職能別組織に対する、テレコミュニケーション化のインパクトであるが、このようなタイプの組織では、テレワーク化によって現業での密接なコミュニケーションが阻害される可能性がある。細かい状況について現物を見ながら一緒に解決していくことができず、特に製造業では、不良品発生の原因追及などで、現場に集まり、現物を皆で見ながら、触りながら、衆知を集めるための場の共有が不可能になるために、テレワーク化が足かせになる可能性がある。普段からその場にいる仲間が、問題発生時にそのまま、まるごと移動して、そこに集まるということができず、改めて日時を設定して、後日、現場に集まるということになり、生産活動の今、その時に駆け付けることが難しくなる。

その一方で、電子メールを活用することにより、現場ですぐに集合・解散ということではなく、各自が空いた時間にその重要な議題を扱っている電子メールと添付資料にアクセスすることができる。今関わっている別の問題を解決してからじっくり重要な問題に関与する、というように、電子メールが持つ時間差を利用して、重大な問題に対してそれぞれがいちばん最適なタイミングでその問題に対して腰を据えて労力を割くことができる。これがメリットになる。しかし、その前提として、集団でひとつの問題について解決していこうとする意欲が根底になれば、特に、当事者意識が強まる“その場”にいないければ、深く問題を考えにくくなってしまう。集団で問題を共有しようとする従来の日本企業の特徴が維持されてこそ、テレワークでの問題解決が活性化される。職能集団の解決は、今のその場の出来事を離れたものとなる。しばしば電子メールでは、現実的な重要ポイントではなく、それぞれのメンバーが注目する些事についての発言が盛んに伝達されることにもなる。

テレコミュニケーションの増加による事業部制組織へのインパクト

事業部制組織は、事業部ごとの地理的条件(多くの場合には居室や建物の違い)がテレコミュニケーションでは妨げにならない。そのために、事業部内でのコミュニケーションの距離感と他事業部へのコミュニケーションの距離感の差が縮まる。事業部間を隔てる壁が低くなる可能性があり、それには利点と欠点がある。利点としては、他事業との垣根が低くなり、共通する問題を事業部を越えて話し合うことができ、マトリックス組織でなければ解決できなかった問題が、この組織形態のままで解決できる場合が生じる。その一方で、デメリットとして、事業部内の個々のメンバーが事業部の垣根を越えて他の事業部のメンバーと結びつき、事業部内の最適解よりも、それぞれのメンバー個人にとっての最適解を、事業部を越えたコミュニケーションから追求していこうとする可能性が生じる。たとえば、自分自身の評価を上げるために、他事業部の協力者から密かな情報を得、自分の実績に役立てるが、自事業部全体にはその情報を共有しない、などである。より具体的には、事業部内の被評価者たる個人が、こっそり他事業部から得た便宜によって業績を上げるが、それを自事業部内に共有しなければ、評価者は、被評価者にたいして、ほとんど達成不可能な業務を“超絶的な努力で”成し遂げたと誤解し、被評価者の評価得点を上げてしまうことになる。それにもかかわらず、その達成方法は事業部内に伝播されない。こういった裏のコミュニケーションの道具としてテレコミュニケーションを利用できるようになってしまう。これは従来の日本人的特徴としての集団主義とは相いれない行動になるであろう。

しかし、全体としては第2節の「事業部制組織によるコミュニケーションと意思決定」で述べてきたような問題は、テレコミュニケーションによって事業部を跨ぐコミュニケーションを行うことによって解決することが従来より容易

になる。

テレコミュニケーションの増加によるマトリックス組織へのインパクト

マトリックス組織では、電子的なコミュニケーション空間を活用することができることで、物理的には不可能であった、職能と事業の両方に同時存在することが可能になる。このために、これまでは避けることのできなかった、どちらか一方にどっぷり浸ってしまい、職能と事業の両方を活かすことが難しいというこの組織形態の弱点を克服できるようになる。併せて、職能と事業との調整がこれまでよりも理知的なものになりがちになるであろう。あまりに理知的にすぎる解決は、その後の感情的なしこりを残す可能性を生む。

テレコミュニケーションの増加によるフラット組織とネットワーク型組織へのインパクト

フラット組織は、電子的なコミュニケーションによって、コミュニケーションを行ううえで必然的に伴う空間的・物理的な制約がより少なくなる。そのために、コミュニケーションの当事者が、空間的な隔たりに妨げられることなく、主体的に選んだ相手とばかり通信することが可能になるので、コミュニケーション経路の均一性がますます阻害され、いくつかの緊密なコミュニケーション群の塊ができることになる。

一般的にネットワーク型組織はテレワークに適している。もともと対面コミュニケーションよりもテレコミュニケーションに適した組織形態であるということと、組織の柔軟性や彫琢可能性が高いために、先の読めない時代に適したコミュニケーションが可能になる。その反面、第2節の最後にみてきたように、日本企業が持つ内部コミュニケーションの強みを破壊する危険も孕んでいる。コミュニケーション経路に関する全社的な組織階層の制約が少なくなるので、そうなると、全社的に戦略的な重点を置くべき議論よりも、個々のプレイヤーが自分で重

視する議論を中心にコミュニケーションが盛んになり、全社的な戦略的方向から外れた事業に個々のメンバーが注力してしまう可能性が生じる。権力としての情報統制の力が弱い組織形態なので、全体からのコミュニケーションの統制が難しく、大規模な事業の軌道修正や撤退が難しくなる。

組織へのインパクトのまとめ

コロナ禍により、直接的な対面コミュニケーションや一か所に集合して行う会議などが行えず、在宅勤務などにより、インターネットなどの回線を通じた電子的なネットワークを介して行うコミュニケーションが、情報伝達や意思決定の主要手段になった場合について、これまで組織形態別に考えてきた。(製造業・サービス業などの業態や事業内容を考慮しない) 一般論としては、従来の組織形態の歴史的発展の延長線上にある、ネットワーク型組織が、コロナの時代のテレコミュニケーションに適した組織であるように思われる。この組織形態は、もともと、物理的に場所を共有しないままのコミュニケーションが盛んに行われることが前提の組織設計になっており、日本的な強みを発揮しようとする発想とは切り離れたほうがよい組織形態であると考えられる。

5. テレコミュニケーションに関わる一般的な問題

大きな二つの要素

コロナ禍をきっかけとしたテレワークの増加は、コミュニケーションに関して、対面接触を減らすこととなった。今のところ、その代替となるコミュニケーション手段は、電子会議と電子メールである。

そこで、対面を用いたコミュニケーションと比べたそれぞれの特徴を以下に考えたい。

電子会議の特徴

画面を通じた会議には、以下のことがいえる：

①表情が伝わりにくい

本当の意図が読みとりにくくなる。たとえば、口では同意していても表情からはあまり賛成していない場合の様子が伝わりにくい。

②空気感が伝わり切らない

ひとりひとりの細かい動き（脚をゆすってイライラしている、脚を投げ出して議論には飽きてしまっているように見える、など）が読みとれない。また、発言者以外のマイクをオフにすることが多く、ため息などの微細な反応が読みとれない。

③画像・音声の情報量が回線容量によって厳しく制限されてしまう

発言者の様子が細かいところまでよく見えない、聞こえない。

④注目したい相手（発言者および発言者以外）の様子を自由に観察できない

発言者の画像をアップにしても画質が悪くなるか、またはそれを避けるために表示画素数をあげると動きが飛び飛びになってしまう。また、発言者の画像をアップしてしまうと他の参加者の画像が小さくなったり画面に入らなくなってしまう。

⑤全体でひとつの議論しかできない

小人数のひそひそとした確認や、2～3人での小声での細かな議論や、主流ではない少数の目配せや暗黙の合意形成が難しい。

⑥画面だけの参加であり自分自身は別の場所にいるので集中力が低下する

画面に映っていなければ何をやってもわからない。また、自分にとってのその場の環境は、会議の場ではなく、多くの場合、プライベートな空間であり、ごく小さな画面がテレビのようにその中で会議を続けている。そのために当事者意識が低くなる。

⑦おごりおごられる関係に発展しにくい

画面ごしの関係であれば、一緒に息づかいを感じながら食事を共にしたり、刺しつ刺されつの酒席での親交を深めることに、関係が発展しにくい。また、画面では相手と正面か

ら対面する。肩を触れ合いながらカウンターに向かって同じ向きに座るなど、いわば同じ方向を向いて語り合うことができない。

電子メールの特徴

電子メールを介したコミュニケーションでは以下のことがいえる：

①きわめて言語的な関係である

電子メールは、文字だけでやり取りをするきわめて言語的なやり取りであり、事実関係を説明する際に口語で伝えるよりも論理的になる。また、事実だとして語った内容であっても記憶や思い込みで間違いがあれば記述した説明に矛盾が出やすい。これは対面での口頭発言で行われた場合には見過ごされることが多いことである。ただし、感情を伝える際には、文章という手段は説明的になりやすいし、感情を伝えるのに必要な表情や声色や発言の抑揚、間などを使用できない。そのために、状況の説明や思いを具体的に表現する補完的な手段が電子メール以外に必要なことになる。

②相手の非言語的反応が見えない

相手の表情が見えないし、声の抑揚が伝わらないために、相手の問題が深刻なのか一時的であったり軽いものなのかが読み切れない。

③全人格のやりとりではない

電子メールでは、自分が時間を選んでアクセスできるため、自分自身が会議のために他の仕事やプライベートを犠牲にする必要がない。つまり、今、すぐに他の作業を犠牲にしなくてもよい。気づいた時に、または後で、参加する、ということが可能になる。そのために、今、他の事柄を犠牲にしていわば自分全体がその仕事に没頭する必要が比較的少ない。自分の時間の何もかもを犠牲にして自分そのものをその仕事に捧げるのではなく、空いた時間に、もしかしたら食事をしながら、または子供の世話をしながら、アクセスすることも可能である。

④ 応答に時間差ができる

電子メールでは、他者の発言のなかで、基本的事実や、意図などを確認したくても、相手の発言を遮って問いかけることができない。メールを受け取ってから返信し、その答に疑問があれば、さらにその返信に対するメールを出すことになる。誤った前提で話を進めていっても、途中で誰もそれを妨げて修正してくれないまま文章を完成して送ってしまうことがあり得る。その反面、一定の時間をかけて注意深く文面を作成すれば、口頭の場合によくみられるように会話の流れのなかであいまいに答えるといったことをせずに、正確な事実を、きちんと調べてから返答することができる。

⑤ 自分自身との対話になりがちである

対面と電子メールとでは人格が変わるひとがいる。電子メールを打っている間は、今、その場にいる人間は自分ひとりであり、打っている最中は（たちどまってスクロールして確認しない限り）自分が見えるのは自分が打った文面だけである。そのために、一度、感情的になると自分の感情と、自分が今、打ちつつある文面とだけの一対一の心の対話が生じ、客観性を失い、感情がエスカレートしていく。そういう危険もあるが、自分と自分が書いた文章との一対一の対話の中で自分自身の考えが深まる可能性もある。

他の一般的問題

テレワーク特有の問題としては、スパン・オブ・コントロール（統制範囲）の問題がある。テレコミュニケーションにより、スパン・オブ・コントロールがあいまいになってくる。いちどに管理できる対象人数が対面作業に比べて多くなるが、管理する内容が薄くなる。同じ場を共有していなければ上司が部下の仕事を把握しにくくなる。

また、テレワークが中心になり、対面接触がないと、単純接触効果（フェスティンガーら：

Festinger et al., 1950; また、特にザイアンス：Zajonc, 1968 による）が低下する。上司にとっては、よく挨拶に来る部下、近くの席の部下に対してより強い好意を持つ可能性が高い。上司にとっては、よく挨拶に来る部下や、近くの席の部下に対してより強い好意をもつ可能性が高いが、テレワークではそれができない。頻繁に出勤し、上司と会う機会が多い部下に比べて、あまり会わない部下への好意度が低下する。

上司が部下に対して十分な支援をおこなうためには、日ごろの接触やコミュニケーションが重要であるが、テレワークではそれができない。

好意だけではない。敵意や悪意にも対面的な接触が影響する。

人間は自分が正しいと考えることをしたい。組織を管理する立場で、際立った正しいことは2種類ある。良いひとを褒賞することと、悪いひとを罰することである。テレワークにより、仕事の細かいプロセスが見えにくくなると、管理者は部下を褒賞する理由を見つけにくくなり、対人接触効果の薄い部下を何らかの理由で罰したくなる。

ひとりひとりの仕事のプロセスが見えにくくなることによって、従来の時間管理を基本とした労働とその対価の関係が崩れていく。この問題を回避するためには、仕事の結果を正確に測定し、それで評価する必要が高まる。しかし、仕事の成果の客観的な評価を行うことは、現実には困難である。“成果”というものは多様であり、単純に数値上の業績だけを見ても、売上高の総額で評価するのか、利益額で評価するのか、または、売上高の対前年度増加率で評価するのかによって、それぞれの個人の評価の高さは異なる。顧客が密集した都心の営業部員は、売上高総額で評価されたいと思うだろうし、まだ顧客が開拓しきれていない地方の営業部員は、売上の対前年度増加率で評価されたいと思うだろう。実際には、売上高総額と対前年度増加率、利益率などいろいろな指標を組み合わせ

て評価することになるが、その評価基準の混合比率が公平になるのはどのぐらいの割合であるかの絶対的基準はない。そのために、評価者が決めた評価基準に含まれる指標やその混合比率が公平であると感じられるかどうかの被評価者の側の主観的な判断は、被評価者の立場によって異なる。多くの場合には、公平理論 (Adams, 1963) や平均以上効果 (Myers, 1993) などの作用により、心理的な自己評価を高く維持しようとすることになるので、自分は不当に低く評価されていると認識してしまう。

6. おわりに

コロナ禍をきっかけにますます広まっていくと考えられるテレワークは、人の働きかたを変える。物理的な職場というものそのものが2021年にはすでに変化しつつある。職場の人間的な問題に関しては、メイヨー (Mayo, 1933) とレスリスバーガー (Roethlisberger, 1941) のホーソン実験にまでさかのぼって考える必要があるかも知れない。彼らが苦闘の末、最終的にたどり着いたのは面接実験であり、そこで見いだされたのは、直接の対面による面接の効果であった。

(本研究は JSPS 科研費・基盤研究 (C) (一般) 19K01919 の助成を受けた研究の基礎部分を構成するものです。)

<引用文献>

- Abegglen, J. C. (1958). 『日本の経営』 *The Japanese Factory; Aspects of Its Social Organization*. Glencoe, IL: Free Press. (占部都美 監訳 (1958) ダイアモンド社).
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- 安藤晴彦 (2003). 「モジュール化と国際競争力—生産管理分析の新たな視点:モジュール化—」『日本生産管理学会論文誌』10 (1), 11-18.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Davis, S. M. & Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- 土居健郎 (1971). 『「甘え」の構造』弘文堂.
- Festinger, L., Schacter, S. & Back, K. (1950). *Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing Project*. New York: Harpers.
- 藤本隆宏 (2003). 『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』(中公新書)中央公論社.
- 藤本隆宏・延岡健太郎 (2006). 「競争力分析における継続の力:製品開発と組織能力の進化」『組織科学』39 (4), 43-55.
- 間宏 (1971). 『日本的経営—集団主義の功罪—』日本経済新聞社.
- 岩田龍子 (1997). 『日本的経営の編成原理』文眞堂.
- Leavitt, H J. (1951). Some Effects of Certain Communication Patterns of Group Performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46 (1), 38-50.
- Mayo, E. (1933). 『産業文明における人間問題』 *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan Co. (勝木新次校閲・村本栄一訳 (1951) 日本能率協会).
- Mintzberg, H. (1973). 『マネジャーの仕事』 *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. (奥村哲史・須貝栄訳 (1993) 白桃書房).
- Myers, D. G. (1993). *Social Psychology (4th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- 中原裕美子 (2006). 「パソコン産業のグローバル生産ネットワークの中の製品開発形態の

- 変容—「グローバル開発ネットワーク」の出現—『産業学会研究年報』22, 89-99.
- 中根千枝 (1967). 『タテ社会の人間関係』講談社.
- 野中郁次郎 (1990). 『知識創造の経営』日本経済新聞社.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledgecreating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社).
- 岡本康雄 (1976). 『現代の経営組織 日経文庫』日本経済新聞社.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). 『ジャパニーズ・マネジメント』*The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster. (深田祐介 訳 (1983) 講談社).
- Roethlisberger, F. J. (1941). 『経営と勤労意欲』*Management and Morale*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (野田一夫・川村欣也訳 (1954) ダイヤモンド社).
- 佐々木健 (2007). 「デジタル家電のコモディティ化と家電産業の競争戦略」『産業学会研究年報』23, 39-51.
- 津田真激 (1977). 『日本的経営の論理』中央経済社.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal Effects of Mere Exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, Monograph Supplement, 1-27.