

テレワークとエンゲージメントをもとに
新しい働き方を構想・展望する視点を
得る：
分化と統合の枠組みを切り口に

2023年4月7日

株式会社ビジネスリサーチラボ

代表取締役 伊達洋駆

はじめに

自分のことと会社のことを簡単に紹介する

自己紹介:伊達洋駆

株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役

神戸大学大学院経営学研究科 博士前期課程修了。修士(経営学)

学術的な専門は組織行動論(organizational behavior)

著書 『越境学習入門:組織を強くする「冒険人材」の育て方』日本能率協会マネジメントセンター

『現場でよくある課題への処方箋:人と組織の行動科学』すばる舎

『人材マネジメント用語図鑑』ソシム

『オンライン採用:新時代と自社にフィットした人材の求め方』日本能率協会マネジメントセンター など

会社紹介:ビジネスリサーチラボ

理論と実践の知見を背景にデータ分析に関連するサービスを提供

- 企業人事向け:組織サーベイや社内データ分析
- HR事業者向け:サービス開発の支援やコンサルティング

テレワークとエンゲージメントを通じて新しい働き方を展望する

実践的に注目を集めている2つの領域について

- テレワーク
- エンゲージメント

組織行動論を中心とした学術研究の知見を紹介する



効果と副作用、魅力と限界の両面を検討することで
新しい働き方を構想・展望するための枠組みを考える

本報告の構成

1. テレワークの光と影
2. エンゲージメントの光と影
3. 分化と統合による整理

1. テレワークの光と影

テレワークは様々な用語で研究が行われてきた

コロナ禍によってテレワークを導入する企業が増加

それ以前からテレワークは様々な単語で研究が行われてきた※1

telework, remote work, distributed work, virtual work, flexible work, flexplace, distance work, virtual teams など

テレワークとは・・・

労働時間の一部を、従来の職場の外で働き

テクノロジーを使って職場メンバーとコミュニケーションすること※2

※1 : Allen, T. D., Golden, T. D., and Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68.

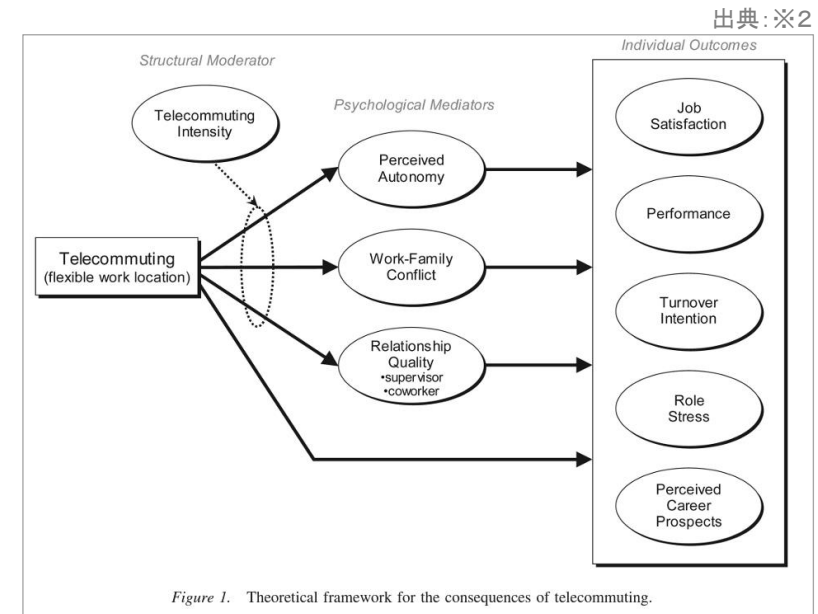
※2 : Bailey, D. E., and Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(Special Issue), 383-400.

メタ分析によればテレワークは総じて有効

労働者を対象にしたテレワーク研究では、テレワークの有無・実践量を測定し、有効性を検討してきた※1

メタ分析によれば、テレワークはポジティブな効果をもたらすことが分かっている

- 仕事の進め方・目標などの裁量が大きい(自律性)
- 上司との関係が良い
- 仕事と家庭の間の葛藤が低い
- 会社や仕事への満足度が高い(職務満足)
- 仕事のパフォーマンスが高い(主観・客観ともに)
- 役割をめぐるストレスが低い など※2・3



※1: Allen, T. D., Golden, T. D., and Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68.

※2: Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The Good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.

※3: Martin, B., and 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, 602-616.

集中して自律的に働けることが理由

なぜ、テレワークはポジティブな影響を及ぼすのか？

テレワークをするほど

- 仕事の進め方・目標などの裁量が大きい(自律性)
- 異なる役割の間で板挟みになりにくい(役割葛藤)
- 時間に対するプレッシャーが減る※1

テレワークでは周囲に同僚や上司がいないため

仕事の中断が少なく、集中を維持できる※2



テレワークでは
自分のペースで集中して自律的に働けるため
ポジティブな影響が出る

※1: Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., and Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.

※2: Haddad, H., Lyons, G., and Chatterjee, K. (2009). An examination of determinants influencing the desire for and frequency of part-day and whole-day homeworking. *Journal of Transport Geography*, 17, 124-133.

CMC研究では対面の有効性が検証されている

一方で...

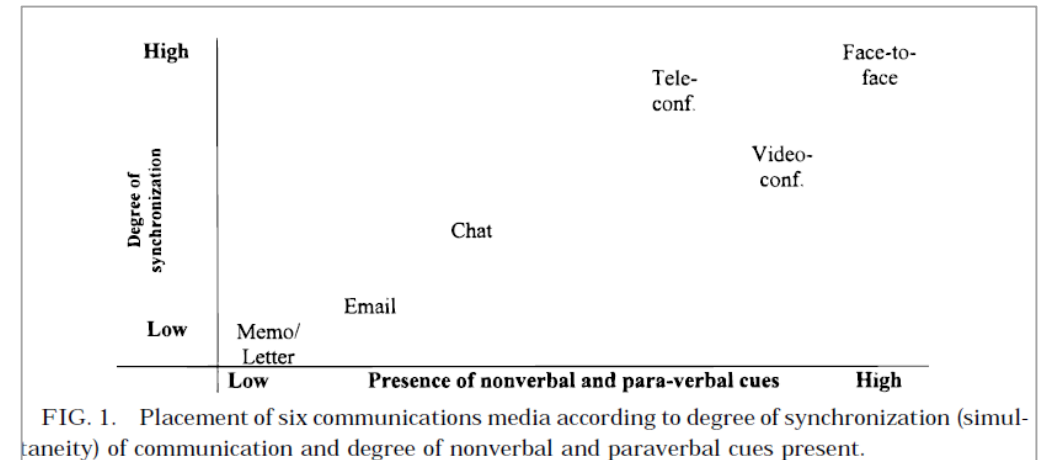
CMC (computer-mediated communication) 研究のメタ分析を見ると

CMCグループは対面グループと比べて

- グループのパフォーマンスが低い(主観・客観ともに)
- グループの満足度が低い
- 意思決定に時間がかかる※1

(テキストでの非同期コミュニケーションに焦点化した結果)

出典: ※1



※1: Baltés, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., and LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 156-179.

また、コロナ禍の個別研究を見ると、テレワークしているほど

- イキイキと仕事に取り組んでいない(ワーク・エンゲイジメント)
- 離職したい気持ちが強い(離職意思)
- 情緒的に消耗している(バーンアウト)^{※2・3}

参考) ビジネスリサーチラボが2021年に実施した調査では

テレワークとそれ以外でパフォーマンスの有意差は見られない

この調査は評価への納得感に注目した論文として公刊^{※4}

※2: Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, work engagement, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: Same storm, different boats?. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(3), 1267.

※3: Chi, O. H., Saldamli, A., and Gursoy, D. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home. International Journal of Hospitality Management, 98, 103020.

※4: 伊達洋駆・能渡真澄(2021)「テレワーク下で評価への納得感はどのように形成されるか」『日本労働研究雑誌』第63巻12号、63-75頁。

コミュニケーションの質の低下が理由

なぜ、テレワークはネガティブな影響を及ぼすのか？

テレワークをするほど

- 働きぶりに対するフィードバックが得られにくい
- 自分の期待される役割が分かりにくい(役割曖昧性)
- 周囲からの支援が減りやすい(ソーシャルサポート)^{※1}

コロナ禍の研究でも、テレワークは在宅勤務と比較して

上司・部下・他部門とのコミュニケーションが低い^{※2}

お互いの仕事が重なっているほど(相互依存性)

テレワーカーのパフォーマンスは低い^{※3}



テレワークでは
コミュニケーションの質と量が低下するため、
ネガティブな影響が出る

※1: Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., and Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.

※2: 稲水伸行・塚本裕介・牧島満・里政幸(2021)「コロナ禍における働き方のデジタル・トランスフォーメーション」『研究技術計画』第36巻1号、32-46頁。

※3: Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., and Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 56-67.

テレワークには光があれば影もある

テレワークにより働く場所がバラバラになることで・・・

光：ポジティブな影響

自分のペースで集中して自律的に仕事に取り組めるため
ワークライフバランス、満足度、パフォーマンス、ストレス
などに好影響

影：ネガティブな影響

周囲とのコミュニケーションの質と量が低下するため
エンゲージメント、満足度、定着、パフォーマンス、メンタル面
などに悪影響

自律性を下げるような監視は禁物だが
放置すると孤立につながるのでは、それも問題

特に、悪影響を抑制することは重要ではないか

- 例) ・ コミュニケーションツールの活用支援
- ・ 面談や会議の短時間・高頻度での実施
- ・ 孤立している労働者の発見とフォロー など

2. エンゲージメントの光と影

様々な要素を伴うエンゲージメントは産業界で人気

エンゲージメントは実務的に注目を集め続けている

人的資本経営の推進が拍車をかけている

産業界ではエンゲージメントという概念は、実に様々な要素を伴う形で定義されている

例えば・・・

仕事への熱意／職場への関与／会社への関与／熱心さ／仕事への満足度／忠誠心／

組織目標への努力／貢献意欲／献身的な取り組み／心理的な投資／仕事に価値を感じること／

会社の使命への投資／会社の成功への献身／幸せ／会社への理解／会社に対する信頼／

愛社精神／会社への愛着／他者に自社を推薦したいか／定着意欲／会社と個人の相互関与

など枚挙にいとまがない

エンゲージメントは仕事と会社との関係で2つに分けられる

多種多様な要素を含むエンゲージメントだが、大きくは2つに分けられるのではないか

① 組織コミットメント

会社に対して愛着を持っていること(情緒的コミットメント)^{※1}

- この会社の問題が自分の問題のように感じられる
- この会社は、私にとって大きな意味を持っている^{※2}

→ 個人と「組織」の関係性が良好であること

② ワーク・エンゲイジメント

仕事全般についてポジティブで充足した状態^{※3}

- 仕事に熱心に取り組んでいる
- 自分の仕事に没頭している^{※4}

→ 個人と「仕事」の関係性が良好であること

※1: Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

※2: Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

※3: Schaufeli, W. and Bakker, A. (2004). UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, Utrecht.

※4: Rich, B. L., Lepine, J. A., and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.

エンゲージメントは2種類とも有効な結果をもたらす

組織コミットメントもワーク・エンゲイジメントも、ともに好影響をもたらすことが実証されている

組織コミットメントのポジティブな影響

- 会社に対する定着
- 時間通りの出社
- 仕事上の努力
- 仕事のパフォーマンス※1
- 会社にとって有益で自発的な役割外行動(組織市民行動) など※2

ワーク・エンゲイジメントのポジティブな影響

- 離職したい気持ちの低下(離職意思)※3
- パフォーマンス(自己報告・周囲報告ともに) など※4

※1: Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. Journal of Organizational Behavior, 11(5), 361-378.

※2: Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. Academy of Management Journal, 37(6), 1543-1567.

※3: Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3), 293-315.

※4: Halbesleben, J. R., and Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. Work & Stress, 22(3), 242-256.

仕事や組織にのめり込むことで悪影響が起こる

一方で・・・

組織コミットメントもワーク・エンゲイジメントも、悪影響が生じ得ることが指摘されている

組織コミットメントのネガティブな影響

- 現状維持を志向し、変化に抵抗する※1
- 組織の都合を優先し、過剰な自己犠牲に陥る
- 家庭への悪影響とストレスにつながる
- プライベートのためのエネルギーが残されていない
- 非倫理的行動をいとわない可能性がある※2

ワーク・エンゲイジメントのネガティブな影響

- 縄張り意識が強まり、知識を隠蔽する※3
- (疲労感を覚えるわけではないが)残業時間が長い※4
- 賃金や自分のプライベートを犠牲にしがち※5
- 仕事と家庭の間の葛藤が高まる(ワーク・ファミリー・コンフリクト)※6

※1: Bunderson, J. S. and Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the doubleedged sword of deeply meaningful work. Administrative Science Quarterly, 54, 32-57.

※2: Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. Academy of management Review, 12(3), 460-471.

※3: Win, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., and Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. Journal of Applied Psychology, 104(2), 229-246.

※4: Beckers, D. G. J., van der Linden, D., Smulders, P. G. W., Kompier, M. A. J., van Veldhoven, M. J. P. M., and van Yperen, N. W. (2004). Working overtime hours: Relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 46, 1282-1289.

※5: Bunderson, J. S. and Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the doubleedged sword of deeply meaningful work. Administrative Science Quarterly, 54, 32-57.

※6: Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., and Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. Journal of Applied Psychology, 94, 1452-1465.

エンゲージメントには光があれば影もある

仕事や組織と良い関係になることで……

光: ポジティブな影響

仕事に熱心に打ち込み、会社のために頑張ろうと思うため
定着やパフォーマンスなどに好影響

影: ネガティブな影響

仕事や会社に過剰にのめり込んでしまうため
現状維持、自己犠牲、非倫理的行動
知識隠蔽、働きすぎ、家庭との葛藤 などに悪影響

エンゲージメントは促進すべきではあるが
副作用にも目を配らなければならない

特に、悪影響を抑制することは重要ではないか

- 例) ・ 健康を害さないような支援、自己管理の推進
- ・ 越境学習を通じた社外との継続的な交流
- ・ ワークライフバランスの促進 など

3. 分化と統合による整理

分化と統合という概念で議論を整理・深掘する

テレワークとエンゲージメントの議論を整理し、新しい働き方を構想・展望してみる

整理のフレームワークとして援用するのは

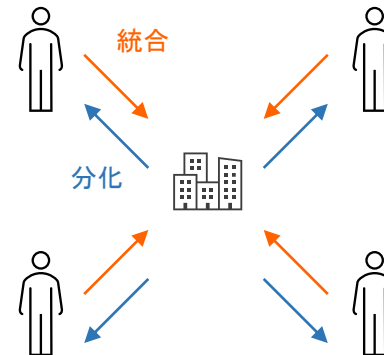
経営学の古典的な概念である「分化」と「統合」※1

分化:より細かい単位に分かれていくこと

分散、個人化、遠心力といったイメージ

統合:分かれたものを連結すること

集中、組織化、求心力といったイメージ



参考) 分化と統合は元々、職能や階層などの単位で用いられていたが、後によりミクロな現象に適用しようとする試みも出てきた※2

※1: Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 12, 1-30.

※2: 金井壽宏(1996)「統合概念にまつわるクロス・レベル・イシュー:個人、集団、組織の発達における『分化に応じた統合』」『組織科学』第29巻4号、62-75頁。

テレワークは分化、エンゲージメントは統合を促す

テレワーク: バラバラな場所で働くことで、個人が自分のペースで集中して自律的に働ける

=「分化」を促す作用がある

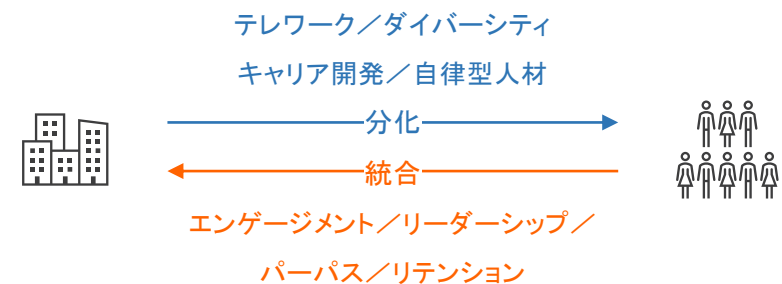
エンゲージメント: 仕事に打ち込み、会社に愛着を持つことで、個人と仕事や会社との関係を近づける

=「統合」を促す作用がある

他の多くの取り組みも、分化あるいは統合に関連づけられる

- 分化:
- ダイバーシティ: 個々人の属性や価値観を受容する
 - キャリア開発: 個々人の見通しや能力開発を計画する
 - 自律型人材: 自らの意思で能動的に仕事をする など

- 統合:
- リーダーシップ: 目標に向けて部下を束ねて導く
 - パーパス: 会社としての存在意義を共有する
 - リテンション: 会社からの離脱を防ぎ、定着を図る など



分化と統合の程度によって4つの状態が浮かび上がる

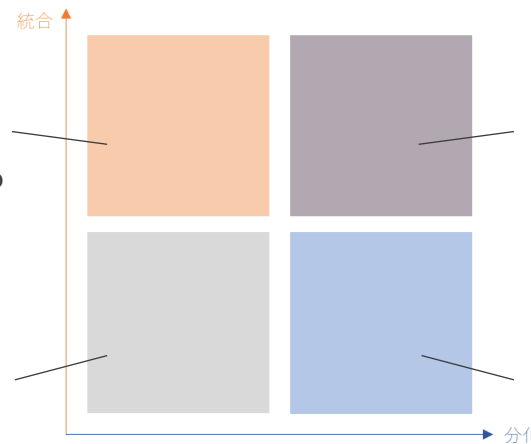
分化の程度と統合の程度を組み合わせると・・・

第二象限: 分化が弱く統合が強い

例) 会社がキャリアを主導し、リテンションも効いている

第三象限: 分化が弱く統合も弱い

例) 個々人が自律しておらず、他方で共通目標もない



第一象限: 分化が強く統合も強い

例) 個々人が自由に動きながらも、パーパスが浸透している

第四象限: 分化が強く統合が弱い

例) テレワークをしているが、エンゲージメントは低くバラバラ

不確実性が高まる中、分化と統合が大きくなるのでは

過去の研究によれば

情報の不明瞭性、因果関係の不明確性、結果のフィードバック期間の長さなど

環境の不確実性が高いほど、分化の程度も大きくなる※1

環境の不確実性が高い中で

企業は今後も分化の程度を高めようとするのでは

だが、「分化に応じた統合」をしなければうまくいかない

分化の程度が大きくなると

統合の程度も大きくしなければならない※2

※1: Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 12, 1-30.

※2: 金井壽宏(1996)「統合概念にまつわるクロス・レベル・イシュー: 個人、集団、組織の発達における『分化に応じた統合』」『組織科学』第29巻4号、62-75頁。

分化と統合の悪影響とダブルバインドに注意する

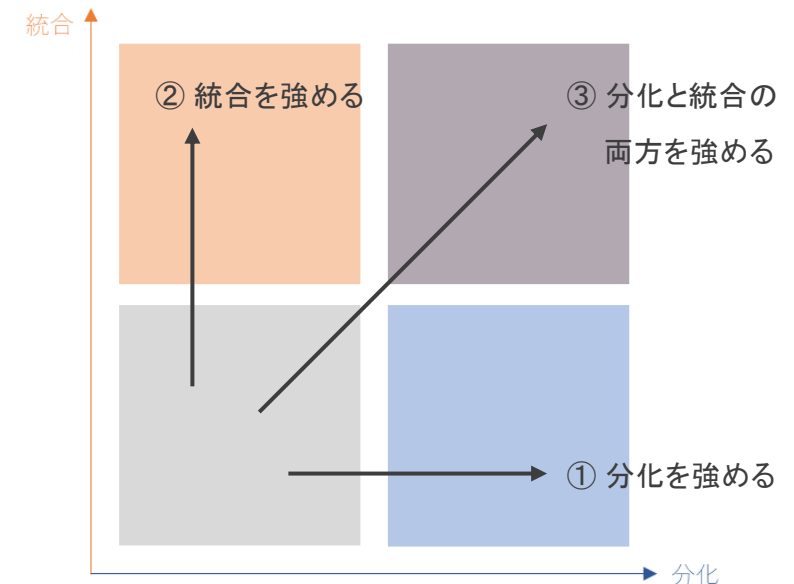
新しい働き方において注意すべきは次の3点

① 分化を強める際に、分化の悪影響に気をつける

- 例)
- ・ テレワーク: コミュニケーションの質と量が低下
 - ・ ダイバーシティ: 対立が起きたり、少数派の価値が貶められたりする※1・2
 - ・ キャリア開発: 独立心が高まり、離職したい気持ちが上昇※3

② 統合を強める際に、統合の悪影響に気をつける

- 例)
- ・ エンゲージメント: 仕事や会社に過剰にのめり込む
 - ・ パーパス: 変化を拒み、異質な意見を拒絶する※4
 - ・ リテンション: ポジティブな転職の可能性をなくす※5



③ 分化と統合の両方を強める際に、ダブルバインドに気をつける

ダブルバインド: 相反する要請を同時に受けて混乱する※6

”キャリアを自由に描いてください、ただし会社主導で異動は行いません”

”個々人の価値観は尊重しますが、パーパスから乖離するのは問題です”

”自律的に仕事を行ってください、とはいえ上司の指示はよく聞くように”

※1: Joshi, A. and Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52, 599-627.

※2: Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563.

※3: Ito, J. K. and Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44, 5-19.

※4: Jeyavelu, S. (2007). The dark side of organizational identity. Paper submitted to the International Marketing Conference on Marketing & Society, 2007.

※5: Wagenaar, A. F., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., van den Bossche, S. N. J., and Taris, T. W. (2012). Impact of employment contract changes on workers' quality of working life, job insecurity, health and work-related attitudes. *Journal of Occupational Health*, 54(6), 441-451.

※6: Julmi, C. (2021). Crazy, stupid, disobedience: The dark side of paradoxical leadership. *Leadership*, 17(6), 631-653.

悪影響とダブルバインドに対応する必要がある

労働者の働き方をミクロなレベルで捉える際に

分化:分散、個人化、遠心力 **統合**:集中、組織化、求心力 という枠組みがあり得る

テレワークは分化、エンゲージメントは統合を狙う

他にも様々な取り組みが分化と統合に分けられる

(日本企業はおそらく統合を重んじてきたが)

不確実性が高くなると、分化の程度を大きくすることになる

それに応じて、統合の程度も大きくする必要がある

分化の悪影響や統合の悪影響

→ さらに分化と統合のダブルバインドに対して

職場、企業、市場、政策、法それぞれが役割分担をして気を配っていく必要があるのでは

副作用とダブルバインドにはそれぞれ様々な支援 が想定される

分化の副作用

例えば、**孤立**、**格差**、**対立**などがある

- **孤立を防ぐ**：社内外の交流を促す
- 格差を防ぐ**：教育拡充や待遇改善
- 対立を防ぐ**：利害を調停する機関や役割の強化

統合の副作用

例えば、**過労**・**健康被害**・**私生活圧迫**などがある

- **過労を防ぐ**：労働時間の管理
- 健康被害を防ぐ**：メンタルヘルスケアの拡充
- 私生活圧迫を防ぐ**：ファミリーフレンドリー制度の推進

分化と統合のダブルバインド

例えば、**個人と組織の対処力不足**、**不可視化**などがある

- **個人の対処力不足を防ぐ**：研修等でのスキルアップ
- 組織の対処力不足を防ぐ**：優良な企業事例を表彰・紹介
- 不可視化を防ぐ**：開示とモニタリング