

# 分散型ワークにおける管理職のマネジメント行動

法政大学キャリアデザイン学部教授 梅崎 修

中央大学大学院戦略経営研究科准教授 高村 静

株式会社スマートエナジー 坂本 憲一

## 1 問題関心

複数のワークプレイスに在宅のリモートワークも加え、従業員が分散して働く分散型ワークは、今後の働き方の1つのスタイルとして注目されている。企業がワークプレイスを分散させようとする背景には、育児や介護などの時間的制約を抱える人材を確保し、活躍してもらおうという経営側の意図があげられる。さらに、従業員が経験し獲得する情報の量と質を高めようという、もう一つの意図があげられる。働く場所の選択を含め個人に大きな自律を付与し、自己決定を尊重することがモチベーションを引き出し、自らが選んだ多様な経験によって知識獲得や集団の創発を生み出そうとしている。

このような分散ワークにおいて、マネジメントにはどのような工夫が必要か、という問いが本稿の大きな関心である。権限や制約に基づく従来のマネジメントの継続は目的に逆行する一方で、何ら工夫なく個人の裁量だけを広めてゆけば、集団凝集性 (team cohesiveness) が弱まりすぎてチーム全体のパフォーマンスが低下してしまう可能性も高い。単に働く場所の選択肢を増やすのではなく、戦略的にワークプレイスを配置し、IT環境なども改革しつつ、チームの生産性の観点から働く環境をデザインしようとする分散型ワークの成否は、マネジメントにかかっているとさえ言えよう。

このような大きな問題意識のもと、本研究が焦点化するののは、自律した個人の育成という人事方針のもとにワークプレイスの分散化を進める組織における、現場のマネージャー (課長) のマネジメント行動である。特に従来から議論されてきたリーダーシップと、分散型ワークプレイス設計の一部としてフリーアドレス化されたオフィスでの従業員の位置取り (ポジショニング) などの具体的行動との関連性についてである。両者に一貫した関連性があるのならば、課長は行動を通して部下に何らかのメッセージを送り、コミュニケーションを意図していることになる。

この関係性がある程度明らかにすることができれば、職場における従来のバーバル (口頭)・コミュニケーションとは異なる、新たな非口頭 (ノンバーバル)・コミュニケーションのパターンを示すこととなる。そして、分散型ワークのもとでの実践的含意も提供することができる。

なお、本研究は同一の研究対象に対する2つの調査から構成される。調査対象となるのは、分散型ワークを実践している特定の企業から、ほぼ同様の業務を同規模かつ同様のメンバー構成によって遂行する、比較可能な3つのチーム (課) である。調査1では、3人のマネージャーがオフィスに滞在している間に装着しているウェアラブルセンサーのデータを分析することで、オフィスでの滞在場所、および移動履歴を分析する。さらに調

査2では、調査1の移動履歴等の分析結果を踏まえて半構造化インタビューを実施し、移動以外の行動、特に部下との相互行為の内容や、それらの行動の意図についても質問する。

## 2 先行研究の紹介

### (1) オフィス・デザインの変化

働き方およびその背景にある社会の変化を受け、オフィス（ワークプレイス）は変化している。本節では、まず阿部（2014）、仲（2019）、および稲水（2019）を参照しながら分散型ワークに至るワークプレイスの歴史を確認する。

まず、仲（2019）は、ワークプレイスの歴史を「作業空間」（～1970）→「機能空間」（1970～）→「生活空間」（1980～）→「経営空間」（1990～）の流れで整理し、オフィスはその役割を変化させてきていること、今後は「経営空間」における「創造空間」の性格を強めていくと考えられることを指摘する。順番に見ていくと、まず、作業空間としてのワークプレイスは、空間の効率的利用のために設計されている。例えば、空間に無駄な「空き」を作らなければ、コストを削減できる。そして、管理者による進捗管理の効率性が考慮された。機能性が重視されていたが、その場での創造性を問われることがなかった。

第二の機能空間では、「働きやすさ」が求められた。特に日本では共同作業の効率性が重視され、島形対向レイアウトやオフィスオートメーション化（OA化）が進められた。

第三の生活空間では、働きやすさに機能面だけでなく、心理的・生理的側面が考慮されるようになった。人間工学に基づいたオフィス家具が設置されるようになり、空間の快適性が社員の満足度を高めることが目標とされた。

第四の経営空間とは、現在につながる取り組みである。ここでは、知的生産性や集団的創造性を生み出すものとして空間が捉え直された。阿部（2014）や稲水（2013）が指摘するように、「オフィス空間は個人が情報を処理する場から、多様な

人材に接し、集団作業を通じて、多様な情報を交換し、衆知を集めて、新たな知識を生み出す場であるという再定義が、実務家を中心に認識され始めたのである。（阿部（2014,p.88））

本稿が紹介する分散型ワークの実践は、こうした背景の創造性を高めるための工夫として導入されたフリーアドレス・オフィスに起源がある。

加えて、2010年代後半以降、日本では、一つのオフィスにおける席の選択という狭い意味ではなく、ABW(Activity Based Working)というワークスタイルが注目を集めはじめる。ABWは、1990年代にワークスタイルのコンサルティング企業がオランダの企業に対して導入支援をしたのが起源とされている。ABWは、オフィス以外の自宅や外出先、複数のオフィスも「働く場」として捉えており、その利用についてもスペースの効率化だけでなく、個人と集団の生産性に働く環境の設計が与える影響を重視している。

### (2) コミュニケーション・デザインと管理職

分散型ワークという働く環境が従業員の相互行為に影響を与え、集団の創発を生み出すことについては、調査が蓄積されつつある。ただし、職場での日常的な相互行為であるコミュニケーションは、半意識・半無意識で行われるので、その把握や分析は難しい。さらに、環境と行為の関係も、職場内では実験が難しいので、一つ一つの関係性を丁寧に分析する必要がある。

例えば、稲水（2014）は、コンピュータによるシミュレーションという手法を採り、一定の広さの空間にいるエージェント（会社では従業員）の数がコミュニケーションのパターンに大きな影響を与えていることを確認した。つまり、ある一定の広さにいるエージェントが多すぎてもエージェントは動くことができず、また少なすぎると複数のグループに分断される。活発なコミュニケーションは、一定の広さに適当な数の従業員がいる（適度な高密度）という場合に発生することを確認した。

また稲水（2014）は、事例分析を行っており、

急成長により大きなオフィスに移転した事例では、低密度の空間が生まれることで、従業員のコミュニケーションが変化するというシミュレーションと同様の分析結果を得ている。

一方、松永・梅崎・藤本・西村・秋谷（2020）は、人事部や管理職に対するインタビューに加えて、ビデオ撮影による観察調査を行い、フリーアドレス・オフィスにおける従業員の行動を分析している。その結果、全面的なフリーアドレスであっても空間利用について緩やかな合意が存在し、全面的な流動化にはならず、他部門との交流が顕著なエリアとそうではないエリアが分かれている事実を発見している。加えて、管理職中心にチーム内の視認可能性を維持するような位置取りなどによって、チームワークの維持が対面のみに依存しない形でも行われており、部門をまたいだ交流についてもその萌芽があることを確認している。なお、ここで明らかになったのは、働く環境と従業員の相互行為の関係に与える管理職の影響である。この研究は、一オフィスにおける分散型ワークであるが、在宅勤務、サテライト・オフィスを含めた分散型ワークにおいても管理職の役割は大きいと考えられる。脇坂(2022)は、労働政策研究・研修機構(JILPT)による2020年全国調査を使い、管理職のテレワークを分析しており、管理職がテレワークを活用する条件が検討されている。

## 2 調査の設計

本稿では、調査対象に対し、管理職を中心とする移動履歴データの量的分析（調査1）、オフィスの観察、管理職に対するインタビュー（調査2）という複合的調査によって、分散型ワークにおける管理職の役割を分析・検討する。

### （1）調査対象の説明

#### ①調査企業

調査対象のX社は、製造業の大手企業である（従業員数は約4千名(単体)、売上高は約2500億円(連結)：2021年）である。他社と比較しても積極的な業務効率化と人材への投資を推進しているX社のオフィス改革は、1970年代からまず業務効率化を目指すOA化を中心に投資が進められた。社会的には景気後退期の業績悪化を反映したコスト削減としてのオフィス改革が着目されていた時代である。その後、2000年代以降は、感性的価値に注目が集まり、2010年代には、集团的創造性を生み出す環境としてオフィスが注目されるようになった。さらに近年では、働き方改革という目的も追加されている。

他企業と比べてもX社は先進的にオフィス改革に取り組む事例であり、特徴的なのは、それが時代に応じた価値実現のための投資である点と、人事施策と組み合わせて行われている点である。

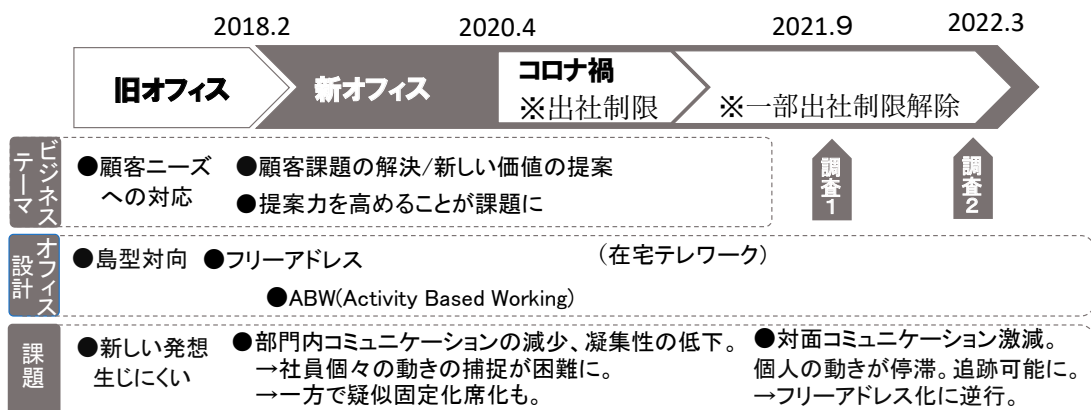


図1 Y部門の環境変化

現在は特に社員の自律性を高めることを目標としており、一人ひとりが自らの生活とキャリアを自律的に考えるためのワークライフバランスをボトムアップで推進し、その後、ダイバーシティ推進プロジェクトなどの働き方に関するさまざまな取組へと発展させながら、そのための環境整備という側面も踏まえたオフィス改革を実践している。

本稿が調査対象としたX社の営業Y部門は、3つの課(A課、B課、C課)によって構成される。X社は数年前からフリーアドレス、次いでABW(Activity Based Working)を順次導入し、職場レイアウトやマネジメントに関する様々な工夫を随時取り入れてきた。Y部門もそうした全社的な取り組みと連動しながら、ビジネス上の成果と人材育成上の成果とを達成するための部門独自の工夫を重ねている。

まず工夫を可視化するベースラインの取組として、3つの課の間に、顧客特性(顧客のエリア、規模、資本関係(外資系・内資系)、担当顧客数など)およびメンバー構成(社員の数や経験年数など)に違いがでないよう、できる限り同じにそろえた。メンバー構成について具体的には、各課一人前以上の中堅(係長)クラスが2名、新人・一人前までの若手クラスも2名ずつの計4名の構成である(図2)。係長-若手がペアで活動することが同社の営業の基本形であり、Y部門の3つの課には、こうしたペアが2つずつできることが基本的な想定となる。このように、管理職(課長)のマネジメント以外の要素をできる限りコントロールした点が、Y部門の設計意図であると同時に、本調査の利点であると言える。

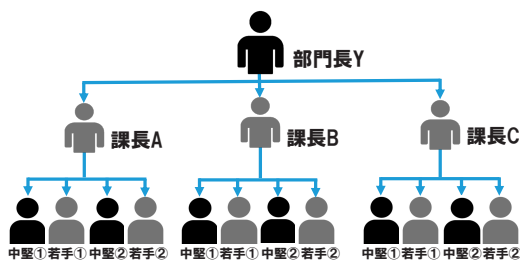


図2 営業部門Yの構造

このように課長のマネジメント以外の条件を極力コントロールしたのは、部門長Yによれば、課長の育成を考えてのことである。課長にマネジメント上の工夫を促し、部門長は定期的な1 on 1で課長に対する助言を行う。課長間で参考にしようこともできる。部門長Yの役割は、中長期の戦略策案や、若手の意見を取り入れ(エンカレッジ)しての部門間の交流促進と部門全体の活性化(組織開発)を図ること、社外とのネットワーク構築、若手の中長期的観点からの育成を図る1 on 1(部下に対する課長の1 on 1は週1回程度であるのに対し、部長の1 on 1は2~3月に1回程度)などを行っている。

## ②調査オフィス

続けて、営業Y部門のメンバーが主に使っているメイン・オフィスを説明する<sup>1)</sup>(図3)。

オフィスは、大きく二つの空間に分かれている。右側は外部の人も含めた交流スペースとして設計されている。オープンスペースやカフェスペース、ミーティングルームやライブラリー・スペースなどが配されている。左は執務スペースである。特徴的なのは各部(グループ)ごとにフリーアドレスの部屋が割り当てられている点である。オフィス全体がフリーアドレスだが、その中において、部というまとまりごとに部屋が設定されている。その活用方法は部に任されている。

他にオープンスペースの中に一人席、グループ用のテーブル席、リラックス・スペースがある。必要に応じて社員は使い分けることができる。この中で唯一の固定席は、事務スタッフの席である。業務支援の場所が固定し、外側に向けた円卓になっている理由は、業務支援を受ける場合の効率性である。

なお、2020年春、オフィス改革の経過中に新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大による出勤制限(在宅のリモートワークの要請)が生じた。したがって、時系列的に①部下の分散化・不可視化という長期的な変化、②COVID-19によるチームメンバーの対面接触機会の大幅な制

約、という順でイベントが生じた。①に続く②のイベントは、チームメンバーの分散化・不可視化という同じベクトル上に生じたものであるが、意図せざる予想外の急速な進展であった。後述の調

査2の聞き取り調査で複数の課長から繰り返し語られるように、マネジメントにもたらした②の影響は極めて大きい。

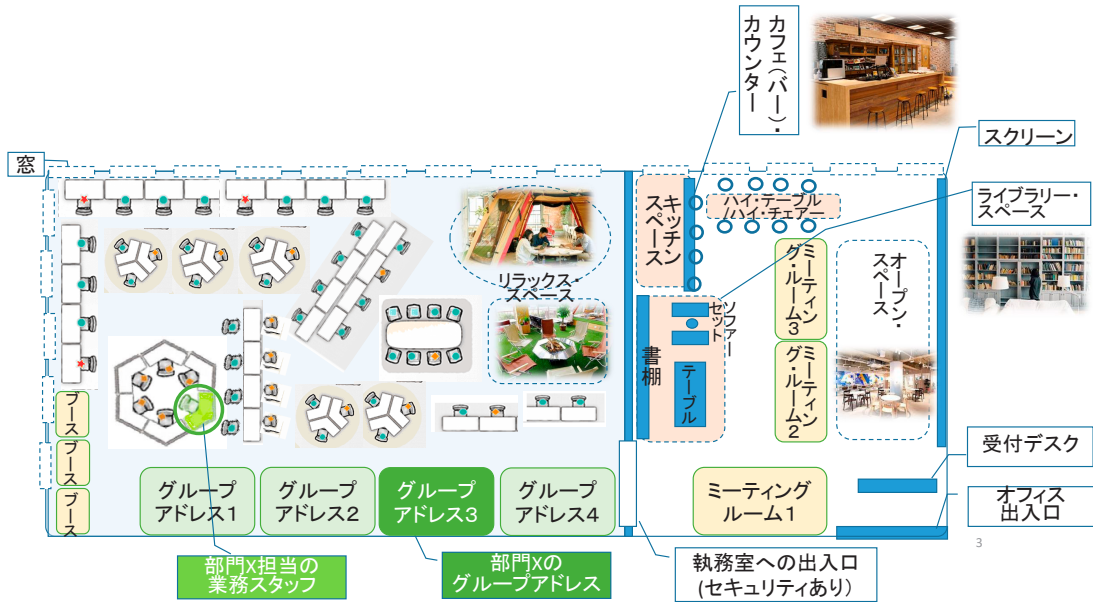


図3 オフィスのレイアウト概要

具体的には、それまで分散的ワークは徐々に進展しており、朝・夕（の少なくともどちらか）は部下を視界にとらえてきた。ところが、②の発生は、感染防止の観点から対人接触を抑制することを求めたこともあり、分散化は加速した。「実際に距離ができて」「横のつながりが全然できなくなってしまったので、そこが足りないなと思って」（いずれも課長 A）という課題が生まれたのである。

すなわち、対人接触やコミュニケーションの量・質の低下、それによる個人の孤立や集団凝集性の大幅な低下という課題であった。仕事の課題設定上の変化とは「お客さんのところに行けない営業ってどうやってこうか」（課長 A）という課題を生んだ。仕事の組み立てや、マネジメント・コントロールの在り方にかかわる変化が生まれたのである。

なお、部門長 Y は、3つの課のマネジメント、特に業績管理と部下のマネジメントにかかわるほ

ぼすべての権限を3人の課長に委任している。つまり、Y部門の業務遂行に関する権限は、分散型ワークの実施で個人に付与されていることに加え、「課」という集団レベルにも付与されている。集団（課）と個人の自律は時に相反することもあるが（例えば、個人は顧客先に近いサテライト・オフィスに出勤したいが、課長から全員がメイン・オフィスに出勤するよう要請された場合、など）。それをどのように調整するかは、課長のリーダーシップのスタイルに根差す個々の判断によって、それぞれ異なりうる。

## (2) 調査の方法

### ①調査1

調査1では各課長の行動を客観的データにより分析する。Y部門では、メインのオフィス滞在時にはウェアラブルセンサーを装着し、滞在場所や滞在時間のデータの蓄積を図っている。在館率や在席率、スペースの利用人数や利用効率などを把

握し、オフィスの広さやレイアウトの検討に資することが目的で、同様の取り組みを行う企業は増えている。約400坪のオフィスに36か所の受信機を設置している。受信機は半径5メートル以内に位置するウェアラブルセンサーが発信する信号を受信し、1分単位で記録する。

今回はCOVID-19の感染状況が一旦落ち着き、出勤が緩和されてきた2021年秋、具体的には9月6日-11日の1週間(5日間)の移動履歴データの提供を受け、①各日のオフィスのトータルの滞在時間、②オフィスに滞在した間の滞在場所とそれぞれの場所での滞在時間、③オフィスに滞在した間に、同じチームのメンバーが近くにいた場合の相手と滞在時間、の3点を集計した。

## ②調査2

移動履歴を確認した後に、部長と3人の課長に半構造化インタビューを実施した。主な質問は以下の通りである。最初に部長へのインタビューを行い、部門全体のマネジメントを把握した後に、3人の課長にインタビューを行い、その内容を分析した。なお、事前にオフィスの観察を行い、図3に概要が示されるようなオフィスの空間とその機能を把握した後にインタビューを行った。

- Q1. あなたはオフィスに出社したとき、主にどの場所で過ごしますか。それはなぜですか。
- Q2. メンバーのコミットメントを引き出すために、どのような工夫をしますか。
- Q3. メンバーを育成するために、どのような取り組みをしますか。
- Q4. 新入社員である若手社員に対して、どのような育成方法をとりますか。他の社員に対して行うのと異なる配慮をするのであれば、その内容を考えてください。

## 4. 調査結果

### (1) 分析1

移動履歴データの分析結果は以下に示す通りである。前述の通り、ほぼ同条件にコントロールされた3つのワークチーム(課)のそれぞれのマネージャー(課長)の行動を集計したところ、チームのどのメンバーと過ごしたか、およびオフィスのどのゾーンで過ごしたか、という滞在相手および滞在場所別に集計した時間分布が有意に異なっていた。つまり、各課長の行動に差があることが統計的に示された。

まず、3人の課長それぞれの、滞在相手ごとのオフィス滞在時間を集計した表1からは、オフィス滞在の総時間が課長A、Cは課長Bよりも長いことがわかる。さらに単独で滞在した時間が最も多いのは、三者共通であるが、特徴的なのは課長Cで、他メンバーとの交流時間が相対的に長いことがわかる。一方、課長Bは、相対的に中堅若手メンバーと一緒にいる時間が多いという傾向がある。

この傾向は、オフィスのどの場所にいたかというデータとも整合的である(表2)。部下との交流が多い課長Cは、ミーティング・ルームやグループアドレス前のフリースペースの滞在時間が多くなっている。また課長Bは、パブリック/カフェ/リビングスペースが相対的に多い。このような移動履歴に示される行動の特性には、各課長の意図がどの程度反映されているのであろうか。続けて調査2で、3名の課長の意図を探りたい。

### (2) 分析2

続けて、インタビューから明らかになった3人の管理職行動を確認する。表3には、管理職それぞれの発言から抽出した共通カテゴリーを示している。

まず、共通カテゴリーとして「集まること」へのルール化、仕事プロセスの改定、コミュニケーション・デザイン、ポジショニング、管理職の出勤状況が抽出された。これらは課長3名で共通す

表1 メイン・オフィス滞在時間（課長を中心とするメンバーの組合せ別）

メインオフィス滞在時間計	課長A		課長B		課長C	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
課長単独	1,792	(96.9%)	1,212	(94.5%)	1,632	(88.8%)
課長=中堅メンバー	42	(2.3%)	5	(0.4%)	85	(4.6%)
課長=若手メンバー	9	(0.5%)	27	(2.1%)	57	(3.1%)
中堅メンバー=若手メンバー	7	(0.4%)	38	(3.0%)	63	(3.4%)
1週間(5日間)計/単位:分	1,850	(100.0%)	1,282	(100.0%)	1,837	(100.0%)

※ $\chi^2$ 乗検定の p 値 <0.01.

表2 メイン・オフィス滞在時間（課長の滞り場所（ゾーン）別）

メインオフィス滞在時間計	課長A		課長B		課長C	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
パブリック/カフェ/リビングスペース	221	(12.0%)	333	(26.6%)	319	(17.5%)
ミーティング・ルーム	408	(22.1%)	346	(27.7%)	568	(31.2%)
グループアドレス前のフリースペース	681	(37.0%)	320	(25.6%)	702	(38.6%)
グループアドレス	461	(25.0%)	76	(6.1%)	141	(7.7%)
営業サポート業務チーム	55	(3.0%)	25	(2.0%)	64	(3.5%)
設計チーム	8	(0.4%)	7	(0.6%)	19	(1.0%)
1on1ブース	9	(0.5%)	143	(11.4%)	7	(0.4%)
1週間(5日間)計/単位:分	1,843	(100.0%)	1,250	(100.0%)	1,820	(100.0%)

※ $\chi^2$ 乗検定の p 値 <0.01.

※表1、表2に関する注:

表1-1:「中堅メンバー」とは、各課に2名ずつ所属する、「一人前以上に業務が熟達している社員」のうち、それぞれ任意に特定した1名をいう。

表1-2:「若手メンバー」とは、各課に2名ずつ所属する「一人前に達する前の新人・若手社員」のうち、それぞれ任意に特定した1名をいう。

表2:各課長の滞在時間の合計が表1と異なるのは、表1の「中堅メンバー=若手メンバー」の区分の中には、課長がオフィスにいる時間・いない時間の両方が含まれるため。

るカテゴリであるが、いくつかのカテゴリで管理職間の質的な差異も確認できた。以下ではそれぞれを説明する。

第一に、分散型ワークと言ってもメンバーが完全に自由に働く場所を選べるわけではなく、部・課内においては対面で集まる時間を固定するルールが確認できた。もちろん、課のルールに関しては、課長を中心に自由に設定されているが、おおよそ1週間に1、2回の集まるルールが設定され、それぞれの経験や認識の共有化が行なわれている。特に課長Cは、他の課長とは少し異なり、所属は違う事務スタッフまで拡大した「疑似チーム」を意識して集まることを部下に指示している。課で起こっていることの全体像を把握するため、事務スタッフからも情報を得ようとしていた。

第二に、仕事プロセスの改定は、すべての課長が行なっていた。課長間の差異もあった。課長

Aは、中堅と若手のペアを作り、複数の小さなユニットを作ることを目指していた。また、課長Bは、ペアの体制を作りつつも、課長として個別対応を増やしていた。課長A,Bによる仕事プロセスの改定は、ペア数や一対一の関係を増やすことであったが、課長Cはミーティングも重視していた。

第三に、このような違いは、コミュニケーション・デザインにおいても確認できる。課長A,Bは、個別相談や面談に力を入れており、特に課長Aは、コロナ禍において個別に電話をしている。課長Cも個別対応をしているが、特に目立つのは、「英会話レッスン（当番制で英語にまつわるお役立ち情報や小ネタを披露）」や「お茶会（おすすめのお菓子を持ち寄る。費用は会社負担）」というメンバーを強制的に集めるのではなく、集まる動機付けを行っていることがわかる。懇親の場が

あれば、上司部下の関係だけではなく、メンバー間の交流が増えると言えよう。

第四に、ポジショニングについては、分析1でも滞在時間や場所という行動の結果を把握したが、分析2では、その場所に滞在している意図についてもインタビューで確認した。案件ごとにペアを変えて多方向のコミュニケーション量の増加を図ろうとするケース（課長A）や、基本は課長が全員に個別にコミットするケース（課長B）がある。さらに、先述したように課長Cは、課全体での情報共有の機会や勉強会の開催を行いペアにとらわれずチーム全体の一体感の醸成を図っていた。部下に直接状況を確認するだけでは見えない部分が生まれたので、あえて固定席の事務スタッ

フの近くに集まるようにしていた。

第五に、課長自身の出勤状況を確認すると、3人とも週5日出社していた。3課長とも、できるだけ部下にはオフィスに集まって欲しいとの希望を持っていたが、強制的にメンバーを集めることの難しさをそれぞれに感じていた。個人に付与された自律を再度制限するマネジメントには個人の反発が生じるかもしれない。「集まること」へのルールを決めていたが、それ以外の時間は自由出勤になる。結果的に、部下とコミュニケーションを採りたい課長は、週5日出社することになる。このようにコミュニケーションの構造を考えると、全員自由に行動できるのはなく、役割に応じて出勤の制限は異なってくると言えよう。特に

表3 管理行動の比較

共通カテゴリー	課長A	課長B	課長C
「集まること」へのルール化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍の影響もあり、「集まっている感」がなくなってきたので、「集まっている感」を持ってもらいたい。</li> <li>・週2ポイント（月、水）の<b>出社のルールを強めた</b>。金曜日は任意であるが、集まるように促す。（育児・介護など個別事情を考慮）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍で若手との間にゼロからの関係を作るのは困難である。</li> <li>・火曜日（課ミーティング）と水曜午前（部ミーティング）は<b>集まるというルール</b>（子育て中のメンバーの事情は尊重）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水曜日（午前は部のミーティング、午後は課のミーティング兼勉強会）と金曜日は<b>極力集まるというルール</b>を作った。</li> <li>・金曜日は、所属は違う業務スタッフも含めた「<b>疑似チーム</b>」で<b>朝から固定場所に集まって仕事を</b>する。</li> </ul>
仕事プロセスの改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業担当者が顧客先に行けない場合、個別相談を行う。</li> <li>・顧客に合わせて<b>中堅-若手のペア</b>をつくった。小ユニットを複数つくり、ペア内で仕事を通じたコミュニケーションを生み出そうとしていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当は2人1組のペアの形はとっている。ただし<b>実際は、一人ずつ</b>で担当している。何かあった場合は、課長が対応。</li> <li>・顧客とのやり取りは、もともとメールのやり取りも多かった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々のメンバーと、個々の顧客について「<b>対応方針</b>」について<b>細かく議論</b>する（ただし、週1回では足りないという実感がある）。</li> <li>・<b>営業の数値目標の検討ミーティング</b>を設け（粗利会議と名付ける）、それを踏まえて1対1のミーティングを設ける。</li> </ul>
コミュニケーション・デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍による急な在宅勤務の期間には、一人ひとりに寄り添うために<b>個別に電話</b>をした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>木曜日は1on1</b>の面談を設定する（これからはできる限り対面で行う）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強制ではないが、<b>自然に集まって会話できる場</b>としての「英会話レッスン」や「お菓子会」などを実施している。</li> <li>・懇親の機会を見つけ、参加しなかった人にも交流の経験を共有する。</li> </ul>
ポジショニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人の時は、<b>メンバーの様子が確認し易く、自分がメンバーの目線に入る</b>。グループアドレスの前のフリースペースに滞在する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人の時は、パブリックスペースのカフェエリアに近い場所に滞在する。<b>気軽に雑談できるし、時には相談してもらえる、部下から話しかけられやすい場所</b>を選択している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人の時は、グループアドレス前のフリースペースにおり、<b>メンバーとの連携を意識</b>する。集中したい時には遠くのエリアにいる。</li> <li>・課全体の対面ミーティングでは、<b>固定席の業務スタッフの近くに集まることで業務スタッフとの連携も意識</b>する。</li> </ul>
出勤状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・いつでも出勤したメンバーの<b>個別相談に乗れるように週5日出社</b>している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則、<b>週5日出社</b>している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>週5日出社</b>である。営業のための打ち合わせは、なかなか<b>言語化し難い認識・意識を共有</b>するので、週1日では足りない。</li> </ul>

資料）筆者作成



集まらなければ、一対一のコミュニケーションが増えるので、人的ネットワークのハブとなる管理職の出勤が増える。コミュニケーションの目的を決めていれば、オンラインの一対一でも可能かもしれないが、偶発性の伴う対面コミュニケーションの必要性を課長3人は認識していると考えられる。

## 5 考察

前節の分析では、分散型ワークを積極的に取り入れる職場における管理職3名の行動履歴とその意図を分析した。分析結果を見ると、課長が、自身のリーダーシップ・スタイルに沿って様々な工夫をしつつ、マネジメントを行っている状況が伺える。

各課長のリーダーシップ・スタイルは、共通点も多いが、それぞれの特徴もある。一人一人の部下に寄り添う（課長A）、一人一人を見守る（課長B）、業務指向でチームをまとめる（課長C）などであり、部下への対応も、個別に話しかける（課長A）、話しかけられやすい環境をつくる（課長B）、多角的に交流して情報を集める場をつくる（課長C）という特徴である。どのようなスタイルが一番よいと決めることはできない。管理職やメンバーの性格にもそのスタイルは依存するであろう。

調査1で示された各課長の滞り場所の選択はこれらを反映していた。部下と相互に位置を確認しやすいグループアドレス前のフリースペース（課長A）、雑談も気軽にしやすいパブリックスペース（課長B）、いつでも相談できるグループアドレス前のフリースペースと複数メンバーで集まるミーティングルーム（課長C）などである。

調査1, 2を踏まえると、オフィスでの管理職の行動には、自ら認識するリーダーシップ・スタイルに応じた差があり、フリーアドレス下でのポジショニングという振る舞いに表れることが示された。また、課長によるコミュニケーション・デザインは、大きく分けると課長ABのような

1対1 (bilateral) 型と、課長Cのような多方向型 (multilateral) の2類型が見られた。

以上の考察を踏まえると、コロナ禍では緊急性もあり、社員の孤立化によって相談の必要性も上昇したことから管理職のコミュニケーションは、1対1型が増加したと考えられるが、コロナが収束した後も、このまま分散化が維持されれば、徐々に効率性の観点からも多方向型に移行するのではないかと推察ができる。むしろ、これは推察に止まる。本稿の調査は、特定の3名の事例検討にすぎない。本稿での探索的分析の結果を大規模調査に活かすのは今後の課題である。

謝辞：本研究は、野村マネジメント・スクールの研究助成（2021年度）、科研費22K18548（挑戦的研究（萌芽）：代表：山崎敬一）、科研費21K13371（若手）を受けて進められた研究成果の一部である。ここに記して感謝申し上げます。

## 注

- 1) あらゆる機能を提供するメイン・オフィス以外にも、社員が気軽に立ち寄れるハブ・オフィス、ターミナル駅付近に設置されている小・中規模のサテライト・オフィス、業務効率を高めるために外部施設を利用するシェア・オフィスなどがある。

## 参考文献

- 阿部智和（2014）「オフィス空間のデザイン研究のレビュー」『地域経済経営ネットワーク研究センター年報』第3号 pp.87-101.
- 稲水伸行（2013）「ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性-日本マイクロソフト社の品川オフィスの事例」、『組織科学』第47巻1号, pp.4-14
- 稲水伸行（2014）『流動化する組織の意思決定：エージェント・ベース・アプローチ』, 東京大学出版会.
- 稲水伸行（2019）「活動に合わせた職場環境の選択が個人と組織にもたらす影響 -Activity Based Working/Office とクリエイティビティ」『日本労働研究雑誌』第709号 pp.52-62.
- 仲隆介（2019）「日本のワークプレイスのこれまでとこれ

から働く空間と働き方の関係及びその社会的背景に着目して」『日本労働研究雑誌』第719号、pp.4-15.

松永伸太郎・梅崎修・藤本真・池田心豪・西村純・秋谷直矩（2020）「ノンテリトリアル・オフィスの空間設計と身体作法－流動的再場所化による創造的チームワークの達成」『日本労働研究雑誌』第720号 pp.74-89.

脇坂明（2022）「管理職のテレワークは、うまく機能するのか」『学習院大學経済論集』第59巻第2号 pp.161-182.

# Management Behavior in Distributed Workplaces

UMEZAKI Osamu  
TAKAMURA Shizuka  
SAKAMOTO Kenichi

---

The purpose of this paper is to analyze management behavior in companies actively adopting a distributed workplace. We analyzed historical data on office workers' behavior and interviewed three managers about their behavioral intentions in a survey of the targeted company. Managers improved their management behaviors by taking into account the way that communication between

office members was transformed in the new work environment. As face-to-face sharing time decreased, each of the three managers confirmed that they were adopting different management behaviors. Although these facts are few, we believe that these facts may provide a new archetypal case for future research on the management of distributed work places.