

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

松永伸太郎

(長野大学助教)

藤本 真

(労働政策研究・研修機構主任研究員)

西村 純

(労働政策研究・研修機構副主任研究員)

梅崎 修

(法政大学教授)

池田 心豪

(労働政策研究・研修機構主任研究員)

秋谷 直矩

(山口大学講師)

知識労働者 (Knowledge Worker) の自由な発想を活かしたチームの創造性を生み出すことは、多くの人事にとって課題となっている。オフィスの設計も、その人事施策の一つと言える。本稿の目的は、ノンテリトリアル・オフィスの設計が創造的チームワークに与える影響と、そのようなオフィスにおける管理職の身体作法について、観察法・エスノメソドロジーの手法によって分析することである。分析の結果、以下の二点が明らかになった。第一に、全面的なフリーアドレスデスクであっても空間利用について緩やかな合意が存在し、全面的な流動化ではなく、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。第二に、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。すなわち、オフィスのノンテリトリアル化は、メンバーの流動化という「脱場所化」を生み出すと同時に、様々な仕事連携の問題も発生させていた。それゆえ、実質的な席の固定化による「再場所化」が進められた。その一方で、優れた管理職の身体作法によって、流動化しながら連携を損なわない取り組みが行われていた。

目 次

- I はじめに
- II 先行研究
- III 調査概要
- IV オフィス設計の意図と結果
- V H社マネージャーによるリーダーシップと「再場所化」の実践
- VI 考察と結論

I はじめに

本稿の目的は、ノンテリトリアル・オフィスの

設計が創造的チームワークに与える影響と、そのようなオフィスにおける管理職の身体作法について、観察法・エスノメソドロジーの手法によって検討することである。

組織の競争力・生産性向上の実現を左右するものとして、組織の生み出すイノベーションと、イノベーションの源となる「創造性 (creativity¹⁾)」が注目を集めてきた。この創造性は、かつては個人の資質によるものという考え方が強く、創造性豊かな個人の、性格上の特性やモチベーション、認知的なプロセスに焦点が当てられてきたが、1990年代後半以降、多様な個人の集合体におい

て、協同的に生み出される創造性への関心が次第に高まってきている (Paulus and Kenworthy 2018: 稲水 2018)。企業組織内や職場などに形成される「チーム」の創造性 (team creativity) も、協同的に生み出される創造性であるといえる。

正確で安定的なオペレーションが第一に求められる事業においては、ミスがなく、その上効率的な連携を重視したチームワークが優先される。一方、新しいアイデアの創出が利益向上にとって決定的な事業においては、知識労働者 (Knowledge Worker) の自由な発想を活かしたチームの創造性が必要になる。

ところが、実際、どのような人事施策によってチームの創造性が高まるのかは、多くの企業が模索中であり、先行研究でも明確な実証結果は出ていない。例えば Scott (2007) は、多様な知識や意見がある集団の方がチームの創造性は高まると主張するが、多くの組織においては、多様性によるコミュニケーション摩擦や個々の意見を評価するより満場一致を優先させる集団思考 (Janis 1982) が起こりやすいとも考えられる。

本稿が調査対象とするオフィス設計の潮流は、オフィスをノンテリトリアル化することによって多様な人材の交流を促し、その中からチームの創造性を生み出そうとする空間設計の潮流である。しかし、その意図は多くの文献で紹介されているが、その効果は明らかにされていないといえる。従って本稿では、オフィスの設計がチーム内のコミュニケーションに与える影響を分析し、そのメカニズムを検討する。

II 先行研究

本節では、チームの創造性とノンテリトリアル・オフィスに分けて先行研究を整理する。まず、チームによる創造性の発揮において、チームの状況 (チームに与えられている仕事、メンバー構成、チームの活動期間など) や、チームが所属する組織の状況 (イノベーションに対する理解や要求の度合いなど) が大きな役割を果たすと指摘してきた (West 2003: Paulus and Dzindolet 2008)。また、チーム内で創造性が生み出されるプロセ

スに着目し、チームリーダーの活動 (Amabile and Conti 1999: Zhou 2003: Gong, Kim, Lee, and Zhu 2013: Gebert, Boerner, and Kearney 2006) や、支援的な同僚の存在の有無 (Amabile et al. 1999: Zhou and George 2001) が、チームの創造性を左右すると指摘する研究もある。このような実証研究が進む中で、オフィス等の空間的構成が創造性に与える影響が注目され始めた (Shalley, Zhou, and Oldham 2004)。

一方、オフィス等の空間的構成がそこで働く人々の働きぶりや成果に影響を与えるか否かという観点からは、1970 年代以降、ノンテリトリアル・オフィスについての実証研究が積み重ねられてきた。ノンテリトリアル・オフィスは、物理的な制約をなるべく取り除くことで仕事の良い流れを創りだすことを目的とした試みとして捉えられ、この目的が達成されるかに研究の焦点が当てられた。Allen and Gerstberger (1973) や Allen (1977) は、ノンテリトリアル・オフィスの実験結果からノンテリトリアル・オフィスが、同じ組織の中でも日頃なじみのない、自分の所属するプロジェクトや部門には属していない人とのコミュニケーションを促進しているという知見を得て、ノンテリトリアル・オフィスが組織の問題解決を進めると結論づけた。反面、ノンテリトリアル・オフィスは、社員のプライバシー²⁾ が損なわれて集中して仕事に取り組むことが難しく、創造性の発揮を阻害するという見解・研究結果 (Kelly and Littman 2001) や、仮にコミュニケーションが活性化したとしても、問題解決パフォーマンスが上昇するかは疑わしいとする研究結果 (Elsbach and Bechky 2007) もある。

日本における実証研究においても、稲水 (2013) が、先行研究の検討と日本マイクロソフトのオフィスについてのインタビュー調査から、コミュニケーションの活性化だけでなく、他者との最適な相互作用を維持できるようなプライバシーへの配慮や、個人や集団がアイデンティティを維持できるような縄張りづくりの必要性を、ノンテリトリアル・オフィスが機能するポイントとして指摘する。また、ノンテリトリアル・オフィスにおけるコミュニケーションについては、稲水

(2014) が、コンピュータによるシミュレーションを行い、一定の広さの空間にいるエージェント（従業員など）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示した。つまり、ある一定の広さにいるエージェント（オフィスの場合は勤務者）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エージェントがいる（「適度な高密度」）場合に発生する。

空間設計とコミュニケーションおよび空間設計と創造性との関係について、稲水の研究は貴重な知見を提示している。ただし、ノンテリトリアル・オフィスが機能するポイントとして指摘されるプライバシーや縄張りなどの現象を理解しようとすれば、勤務者間の相互行為や、その中での空間の意味付けに着目する必要がある。本稿は、職場観察・エスノメソドロジーの手法を用いて勤務者間の相互行為を分析し、こうした検討課題に一定の回答を与えることを目的としている。

特に本稿では、ノンテリトリアル・オフィスにおける相互作用を捉えるうえで、まずどのような「集まり」が生じているのかに着目する。社会学者のゴフマン（1963=1980）は、社会成員が形成する集まりにおいて、「焦点の定まった（focused）相互行為」と「焦点の定まらない（unfocused）」相互行為を区別する必要を指摘している。前者は相互行為の参与者が同じ事柄に注意を向けている状態を指し、後者はそうではない状態を指している。先行研究は、集まりにおいてなされる活動が対面的なコミュニケーションであることを前提としており、焦点の定まった相互行為であることを前提としている傾向がある。しかし、自由な移動を可能にするノンテリトリアル・オフィスにおいては、同部署の成員同士でも移動しながら仕事を行うことが可能なため、たとえば他部署の成員と会話をしながら同部署の成員の移動に注意を向けているような場合が起こりうる。こうした点で、ノンテリトリアル・オフィスの相互行為を捉えるうえでは、焦点の定まった相互行為と焦点の定まらない相互行為の双方を捉える必要があるといえよう。

Ⅲ 調査概要

本稿で取り上げる事例は、近年ノンテリトリアル・オフィスを導入したH社である。

創業年は1996年で、正社員数は120人である³⁾。「クラウドセキュリティサービス事業」にかかわるソフトウェア開発を主たる業務としている⁴⁾。2017年1月時点で約7000社の顧客を持ち、セキュリティサービスの分野ではトップシェアを誇っている。事業所は、東京本社その他、大阪、名古屋、台湾に設けられている。本稿が分析の対象としたのは東京本社である。本社はオフィスの5階、10階、11階に跨った設計になっている。

調査方法は、インタビュー調査と観察調査である。インタビュー調査は、2017年1月に人事部長に対してオフィスの概要と導入の意図や人事制度について、2017年9月に総務部門とシステム部門の部門長に対してオフィスの使い方や部門の管理方法について実施した。

観察調査は、部門長にインタビューを行った同日の10時30分から18時にかけて11階と5階のオフィスで実施した。筆者たち6名が、3名ずつに分かれて各フロアを分担し、ビデオ撮影と観察を続ける形で行った。それぞれのフロアにはビデオを2つずつ用意した。

1つは、広範囲に見渡せる場所に設置し、オフィスを終日に渡って収録した。ビデオの死角となる場所については、後日H社の所有する画像データを利用し把握するようにした。もう1つは、筆者らがビデオを携帯し総務部門長とシステム部門長の移動を追跡し、彼らの1日の動きを収録した。また、各部門長にはICレコーダーを携帯してもらい、その日行われた社員とのコミュニケーションも録音した。映像データと音声データを組み合わせることで、移動の意図や目的を正確に把握することを試みた。なお、後述するように10階は受付、社外との打ち合わせスペースで構成されているため、今回の観察場所からは除外した。

IV オフィス設計の意図と結果

1 オフィス設計の意図

H社では、事業目標の達成のために組織改革が実施されている⁵⁾。その取り組みの一つに「パフォーマンスが上がる『働く環境』の整備」がある。その一環として「パフォーマンスが上がる」オフィスの検討を実施し、2016年8月にオフィスのフリーアドレス化が行われた。その結果、本社のオフィス全てにおいて固定席がない完全なフリーアドレス化が進められた（藤本ほか 2018）。各フロアの概要を簡単に示すと、10階は来客用の受付、来客と社員との打ち合わせ用のスペースの他、いくつかの会議室が設けられている。5階と11階が社員の就業スペースとなっている。11階の方が古く、5階は社員の増加によって新設されたフロアである。

フリーアドレスを徹底化した意図は、社内外を含んだコミュニケーションを活性化するためである。そのため、社員の就業スペースである5階と11階それぞれにおいて個人で作業できるエリアに加えて、複数人で作業できるエリアが設けられている。また、パソコンのディスプレイが設置されている席と設置されていない席が設けられている。

まず、11階はH社のメインの就業スペースとなっている。多くの社員は、11階で仕事を行っている。11階のフロアは、もともとは開発部門、営業部門といった部門ごとに特定のスペースが就業場所として定められていたが、一斉にフリーアドレスデスクへと変更した。机の上からは書類をなくし、固定席イメージからの脱却を図っている。従来からのメインの就業スペースであることから、社員からは「Home Area（帰るところ）」（括弧は引用者）として定義づけられている。11階のフロアは、パソコン用のディスプレイが設置されているエリア、長机と椅子のみが置かれているエリア、二人席が並列されているエリアで構成されている。長机のエリアでは、社員が自分の就業場所を選んで仕事を行うことができる。

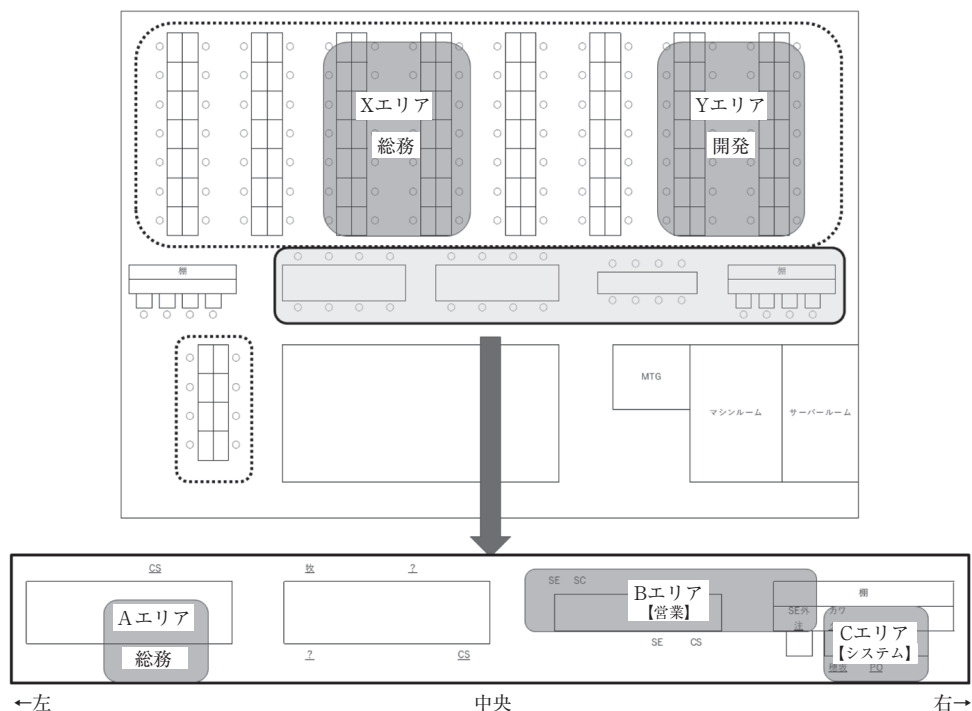
次に、新たに追加された5階は、最初からフリーアドレスとして設計されている。調査時点では、メインの就業スペースである11階のフロアとは異なる雰囲気 オフィス空間として構築され、社員が「場所（空間）を変える」ことで、より一層のパフォーマンスが発揮できるよう、期待されていた。5階フロアは、H社では「Nomad（遊牧民）Area」（括弧は引用者）と定義づけられている。最も広いメインのスペースに、2つの中型の業務スペース、さらにいくつかの個人用の業務スペースが設けられている。最も広いメインのスペースには、小型の机と椅子のセットやソファなどが置かれ、社員は好きな場所で業務や打ち合わせを行うことができる。メインスペースには大画面のモニターが設置されており、ある程度の人件規模のテレビ会議などを行うことが可能となっている。観察日には開発部門のミーティングに一度活用されていた。

メインスペースの隣には中型の業務スペースがある。4人から6人席が設けられており、一人から複数人で作業が行えるようになっている。その他、個人用の業務スペースには、パソコンのディスプレイが設置されている席と設置されていない席が設けられている。また、フロアの入り口付近にはやや高さのある長机が用意されており、ここは立ったままでのパソコンの操作や筆記作業が可能なスタンディング・ワーキング・エリアとなっている。このエリアでは、部門横断的に社員が集まる場を形成するための試みとして、午後にコーヒープレイクが開催されている。

2 利用の「結果」

以下ではフリーアドレス下での社員の動きの結果について示す。5階と11階が主な就業スペースとして設計されていたが、5階は、11階と比べると社員に活用されていなかった（藤本ほか 2018）。そのため、以下では多くの社員が実際に活動し、固定席からフリーアドレスとなった11階を対象とする。オフィスのレイアウトは図1の通りである。各人は自分のデスクを持っておらず、出社後に空いているデスクを使用することになっている。図の点線部分のエリアにはパソコン

図1 オフィスレイアウトと観察エリア



資料出所：H社社内資料を基に作成。

図2 Yエリアにおける社員のスペースの私有化



のディスプレイが置かれている。一方実線部分は、パソコンも置かれていない机とイスのみのスペースとなっている。

しかし、実際に観察してみると11階はフロア全体をフリーアドレスとしているもののエリアによって、テリトリー化が進んでいる部分と進んで

いない部分が存在していた。図1の点線で囲んでいるパソコンのディスプレイが置かれているエリアの中には、部署ごとのテリトリー化が進んでいるエリアがある。観察日には、図1におけるXエリアは総務部門の、Yエリアは開発部門のテリトリーとなっていた。加えて、テリトリー化が進

表1 各エリアの活用方法

場所	グループ	集まりの回数	他チーム／部門との 交流の回数	他部門との交流率
A (左)	総務	12	11	91.67%
	営業	0	0	—
	システム	7	6	85.71%
B (中)	総務	0	0	—
	営業	15	1	6.67%
	システム	18	3	16.67%
C (右)	総務	0	0	—
	営業	2	0	0.00%
	システム	12	2	16.67%

資料出所：筆者ら作成。

んでいるエリアには個人が特定の座席を私有化していることが窺えるエリアもある。例えば、図2は就業時間が終了した後のYエリアの画像である。就業時間終了後も私物が置かれ続けていることから、社員が特定のデスクを事実上私有化していることが窺える。

これとは逆に、実線で囲まれたエリアは、固定席化が進んでおらず、点線のエリアに比べると自由なエリアとして活用されていた。Aエリアでは総務部門のリーダーと営業部門の社員の業務の打ち合わせなど、他の部門との交流が行われていた。

本稿で観察の対象としたのは、図1の実線で囲っている、テリトリー化が相対的に進んでいないエリアである(図1のA, B, Cエリア)。設計上はフリーなスペースであるものの、観察日においては、左のAエリアは主に総務部門のリーダーがいることが、中央のBエリアは営業部門の社員が、右のCエリアにはシステム部門の社員がいるが多かった。このように緩やかなテリトリー化が見られたものの、システム部門のリーダーがCエリアに着席して仕事をすることもあれば、Aエリアで作業をすることもあった。点線で囲んだディスプレイが置かれているエリアに比べると、社員が1日の中で場所を移動して業務を行うフリーなスペースとして活用されていた。

このエリアにおける「焦点の定まった相互行為」に関する観察の結果を示したものが表1である。表1より、第一に、Aエリアのデスク以外

では他部門との交流がそれほど発生していないこと、第二に、他部門との交流を図る際には部門の相違にかかわらず手前のデスクに移動していることが分かる。例えば、普段はCエリアにいるシステム部門は、部門のメンバーで仕事を行う場合は右側のスペースを使用する一方で、他部門のメンバーと交流を行う時はAエリアのスペースを使用していた。

以上のことから、①利用目的が明確に定められていないフリーな空間においても、社員の中で各スペースの活用方法についての緩やかな合意があること、②特定の部門の社員が集まり事実上「部署のスペース」としてフリーな空間が活用されている傾向があることが窺える。また、比較的フリーな空間の観察結果から、③手前のエリアは他部門との交流が発生しやすい傾向がある。

こうしたことから、「焦点の定まった相互行為」に着目すると、既存のチームを起点としつつも、エリアごとに生じる集まりの特徴に差異が見られることがわかる。ただし、こうした集まりは固定化されたものではなく、社員が自由に移動をした結果として生じたものであることに留意する必要がある。次節では、こうした移動と集まりの関係を捉える概念として「再場所化」を提示し、「焦点の定まらない相互行為」も含めて分析の射程に加えることで、個々のマネージャーが達成しているチーム・クリエイティビティのあり方が観察されることを論じる。

V H社マネージャーによるリーダーシップと「再場所化」の実践

1 鍵概念としての「再場所化」

以下では、「再場所化」を鍵概念として、H社におけるチームワークの維持とそれを支えるリーダーシップの発揮が、いかにして行われているのかを明らかにする。

再場所化は、都市社会学などの空間論において議論されてきた概念で、社会成員が戦略的に境界を有する空間を再構築していくことを意味する。この概念は境界線が解消していくことを指す「脱場所化」と対置される。オフィス改革の文脈でいえば、ノンテリトリアル化によって従来の部署の境界などを解除（脱場所化）した後、いかに有意義な境界を引き直すか（再場所化）という課題と関連する。

この概念を理解するため、ノンテリトリアル・オフィスの「ノンテリトリアル」に、物理的な意味で座席を自由に動けるということと、仕事をする場所（作業場所）として部門の境界がないという2つの意味があることを再確認しておきたい。座席を自由にすることとは、単にこの席からあの席に移動できるということであり、この席で何をするか、何をするために席を移動するかという行為の意味は問われない。対して、作業場所は（あの仕事ではなく）この仕事をする場所という意味をもつ。物理的な区切りがなく、隣り合って座っていても作業に関連がなければ、そこには断絶、つまり境界が生まれる。その意味で、作業内容の次元と物理的な座席の次元は区別される。

先行研究が指摘しているように、ノンテリトリアル・オフィスの空間は均質ではなく、空間を利用するメンバーの実践によって再度の意味づけがなされている。それは、作業内容の関連づけと物理的な座席移動が重なり合った結果である。だが、この重なり合いは失敗する可能性もある。物理的な座席の次元で他部門の人と隣り合うだけで作業内容の次元で越境が生まれるわけではないし、逆に、作業内容の次元で協働すべき同僚と物

理的に離れてしまうことでチームワークに支障が出ることもある。

本稿が「脱場所化」「再場所化」という概念でノンテリトリアル・オフィスでのチームワークを分析する意図は、この作業内容の関連づけと物理的な座席移動の重なり合い方を明らかにしたいからである。すなわち、職員の座席を固定して部門が空間的に仕切られた状態から自由席にするというノンテリトリアル化は、「ここはこの仕事をする場所」という作業場所の意味をいったん白紙にし、オフィスを誰がどこで何をしても良い均質空間にする（脱場所化）。だが、脱場所化した状態ではチームワークは成立しない。人々は一人一人勝手に自分の仕事をするだけである。チームワークが成立するためには、メンバーの仕事を関連づけるためにメンバー同士がつながり合う作業場所を即席で作る必要がある。これが再場所化である。なお、先ほど作業場所を「即席で」作るというのは、この再場所化が永続的なものではなく、1つ用事が終われば、再びメンバーがバラバラになる脱場所化の可能性を含んでいるからである。つまり、1日を通して再場所化と脱場所化を繰り返すのがノンテリトリアル・オフィスでの働き方だといえる。

表1に示した各エリアの活用状況は、この再場所化が、同じ部門のメンバーとの間で行われたか、他部門との間で行われたかを示している。他部門との間で行われる再場所化は、いわゆる越境的なチームワークが起きているといえる。だが、同じ部門の中でであっても、脱場所化された状態では協働が保障されていないのだから、再場所化によるチームワークは、やはりメンバー同士の移動と出会いを通じて達成されるものである。

このようにいうと、同じ部門のチームワークのために、わざわざメンバーに会いに行く移動するのは手間だという考え方もあろう。その意味では、脱場所化したオフィスで暗黙の裡に座る席が決まってしまう「固定化」が起きる可能性もある。しかし、それではノンテリトリアル・オフィスにする理由がなくなってしまう。座席を自由に移動する流動性を確保しつつ、再場所化のしやすさを保つ作法があるはずである。前者を「固定的

再場所化」, 後者を「流動的再場所化」と呼ぶなら⁶⁾, 流動的再場所化によって同じ部門のチームワークを達成しつつ, 他部門との越境的協働にも開かれた働き方が可能になると考えることができる。

こうしたチームワークの成否は, 物理的な空間の制約という意味でのオフィス設計に左右される側面と, 空間を使いこなす人間の行動様式に左右される側面とがある。後者においては, チームを統括しているマネージャーの立ち居振る舞い方が部下の行動にも影響を及ぼすと考えられる。そこで以下では, 二人のマネージャーの事例から, 流動的再場所化を実現するための作法をビデオデータに基づいて分析していく。

2 身体作法と視認可能性への着目

本稿のように映像データを用いた分析については, 会話における視線の移動や指さしなどの, 相互行為における言語的行為と身体的行為の相互的構成への着目 (Goodwin 1981) からはじまり, 複数が相互行為を遂行する際に用いられている身体的配置の意義が議論されてきた (Kendon 1990)。こうした知見に基づき分析を行うことによって, 単にその場所でなされている会話や作業の内容だけが問題となるのではなく, その人がどのような姿勢・身体の向きでその活動に参加しているかなどが射程に入ってくることになる。

さらに, ワークプレイス研究の文脈で, Suchman (1996) は航空通信室におけるスタッフ間のワークについて, 映像データを用いて議論している。航空通信室においては通信士・旅客サービス担当者・手荷物担当者・スーパーバイザーなどの多様な専門職種の円滑な協働が必要となる。サッチマンはスタッフ間の協働がなされるうえで, 通信室の物質的環境が, 仕切り等の視界を遮断するモノが少なく, 室内の誰が何をしているのかが一瞥でわかるようなデザインになっていることが重要であることを指摘した。一方, このサッチマンの議論を踏まえつつ, 松永 (2020) では一つの作業に個々人が干渉されない形で集中する必要があるアニメーターの職場においては, 視界を遮断する仕切りや棚などが多く配置されており,

職場の成員も他者への干渉を最小化するよう常に配慮していることを指摘した。

こうしたことからわかるのは, オフィス空間における他者の視認可能性が, チーム間の協働が円滑になされるかどうかと密接に関わっていることである。これは流動的再場所化の議論とも関わっている。というのも, チーム間の視認可能性を維持していれば, 仮に一度占有した場所からメンバーが移動したとしても, 再度出会うことは容易であり, チームワークも維持することが期待できる。

H社においては, 11階のオフィスデザインはおおむね全体を見渡すことができるようになっていたものの, モニターなどのモノや, 個々人の姿勢によって視界が遮られることもある。さらにいえば, 5階に移動した場合は完全に視認可能性が失われてしまう。こうした中でマネージャーには, 自らをチームメンバーから視認可能な状態とし, 流動的再場所化を行うことが求められる。

3 固定席の選択による「再場所化」

以上で述べたオフィスデザインのもとで, H社の社員は実際にはどのような集まりを形成しているのだろうか。11階のモニターが並ぶエリアにおいて固定席化が進行していることはすでに述べた。そこで本節では部門を越えた交流が意図されているエリアにおける集まりの詳細に着目した。

まず, 交流が意図されているエリアでも集まりを形成している同一のチームは, 11階オフィス内の特定のエリアを各々に確保して, その日の作業スペースとしていることが確認された。たとえば次項でも取り上げるBチームは, Cエリアを主な作業場として仕事を行っていた (図3-1)。

さらに, Bエリアの一角 (図3-2) では, 外国人の女性従業員2名が並んで座り, ときおり会話を交わしながら作業をしていた。さらに同じ机では, 営業部の男性従業員2名と, 事務職と思われる女性従業員が言葉を交わす場面が何度も見られた。これらの集団は互いのパソコンの画面を見ながら打ち合わせとみられる活動に従事するなど, 同一オペレーション業務のために集まっていたと考えられる。

図3-1 チームごとの集まり①



図3-2 チームごとの集まり②



B・Cエリアは、本来的には用途が自由であり、部門を越えた交流が起こることを意図した空間であるが、共通業務を抱えた同じチームのメンバーを基盤として再場所化が行われている。それに対して相対的に他部門とも交流が活発に起こっているように見えるのがAエリアである。

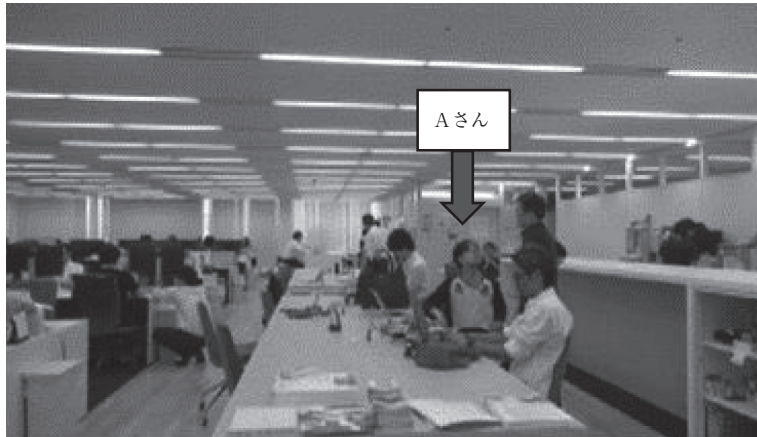
Aエリアもまた、総務部門マネージャーのAさんが一角を占拠しており、再場所化されている。ここで他部門との交流が実際に行われた場面を詳細に観察すると（図4-1～2）、それらの多くはAさんが総務部門の業務として本来的に担っている業務と密接に関連したやりとりであった。たとえば、調査当日の12時08分ごろには、副社長が、Aさんが座る場所を訪れ、新入社員の研修内容についての相談を持ちかけていた。そ

のあとの12時11分頃には、H社で利用されている社内SNSの機能が不具合を起こしていることが他部門から報告された。部門間の交流は起こっているが、ここでの交流は、Aさんが担っている人事労務関係の業務や、社内ネットワークのトラブルなど、総務部門の業務の範疇に留まるものになっている。

以上要するに、A～Cエリアのいずれにおいても、そこでなされているコミュニケーションの内実としては、各々が属するチームや、担っている業務上の必要によるものであり、創発的な相互行為が少なくとも明瞭な形では生じていない。

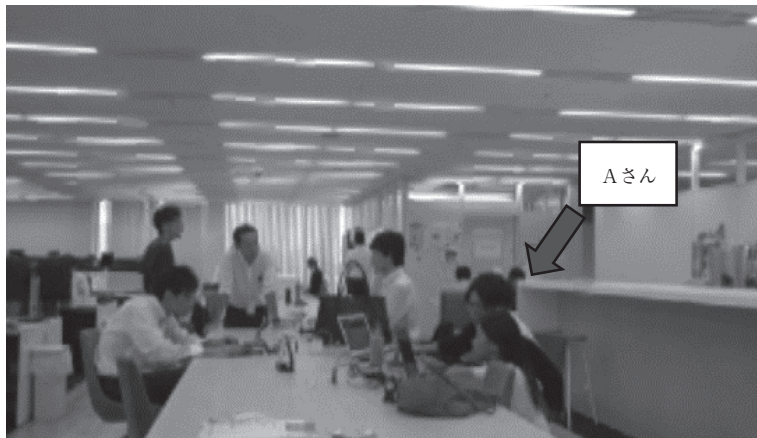
ところで、H社において重要なのは、あくまでA～Cエリアはフリースペースであって、あらかじめ特定のチームが利用するものと定められて

図 4-1 他部門との交流①



12 時 08 分ごろ：A さんと副社長（新入社員の研修内容についての相談）

図 4-2 他部門との交流②



12 時 11 分ごろ：社内 SNS の機能が不具合であることの報告

いるわけではないという点である。一時的に離席した際にその場所が他者に占拠されてしまえば、チームワークは崩れてしまう。それぞれのエリアが特定部門の固定席のように見えるのは、あくまでそれが特定のチームによって再場所化された結果として生じる現象であるといえよう。

このような再場所化は、個々のチームの行動を詳細に観察していけば、チームワークを達成する作法の一部と捉えられるはずである。次項では二人のマネージャーがチームワークを達成している作法を明らかにし、それによって創発的なコミュニケーションの萌芽もすでに見られていることを指摘したい。

4 「再場所化」のもとでの流動性とチームワークの達成

(1) 固定席化に抗う再場所化と視認可能性の維持

既に述べたように、B チームの 3 名は、11 階の C エリアを主な作業場としていた。B さん自身が C エリアにいた時間は合計 2 時間 12 分であるが、チームメンバーのいずれか 1 名が C エリアにいた時間は、全員が 5 階に移動した約 1 時間 50 分ほどを除いて、調査日における勤務時間の多くを占めていた。それゆえ B チームによる再場所化は、B さん自身を含めて、チームメンバーが入れ替わりながらも完全な空席を作らないこと

図5 他チームによるCエリアへの進出



によって遂行されており、まずはこれ自体をチームワークの産物としてみるができる。

こうした再場所化の仕方が必要となる背景には、Bチームの人数が少なく、かつCエリアのスペースも広くない（2人掛けのテーブルが4つのみ）ため、誰かが離席したときに、他のチームのメンバーに占拠されてしまうということがある。実際、13時ごろから営業部門の社員等が同エリアを利用し続けていた（図5参照）。

ここで重要になるのは、3人が近接してチームを形成した状態を継続することは難しいワークプレイスの物質的デザインが採られている中で、いかにしてそれに抗って3人のチームを維持するかという問題である。言い換えれば、我々はCエリアをBチームの固定席として捉えることができたが、実際には全員が揃っていなかったり他チームに占拠されていたりするにもかかわらず、いかにしてそうした観察結果が成立するのかという問題が重要となる。

16時50分ごろ、BチームはCエリアの背後にあるサーバールームのトラブルに対処しており、部下のGさん（外国人）とともに11階の入口から最も奥にある機材置き場に赴き、そこからCエリアに戻っていった。この間、部下のKさん（女性）は、Aエリアの長机にパソコンを置いて、固定席エリアに正対して立ったまま作業を行っていた。BさんとGさんはCエリアに戻ったあと、Bさんは着席し、Gさんはサーバールーム内の長いケーブルを束ねる作業を行っていた。この例

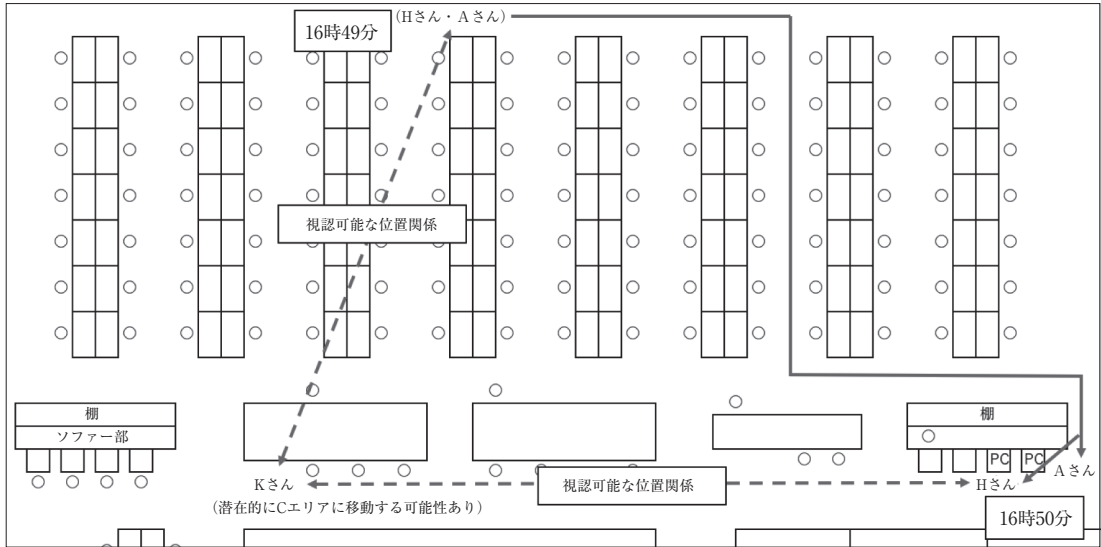
は、およそ1分ではあるが、Bチームの3名全員が11階内にいながら、Cエリアを離れていた事例である。この事例ではCエリアを再場所化することによるチームの維持に一時的な綻びが出ているようにもみえる。

しかし、実はこの例でも巧みにチームワークが達成されている（図6参照）。第一に、Kさんは立ったまま、部屋の奥の方に正対する形で作業をしているため、BさんとAさんを常に視認可能な状態になっている。逆に、BさんとGさんはKさんから常に見つけられるような位置関係を取りながら、サーバールームに関する作業を行っている。

第二に、Cエリアが空席になった1分間は、BさんとAさんのパソコンが机に置いたままであり、占拠した状態になっている。これ自体が場所を維持する実践だが、重要なのは、AエリアにいるKさんはどこかの時点でCエリアに戻ってくる可能性が潜在的にあるということである。実際この事例の5分ほど後には、KさんはCエリアに戻ってきている。つまり、BさんとAさんのPCを配置しておくことによって、単に占有を維持するだけでなく、Kさんがいつでも戻ってこられるような状態を維持している。

第三に、BさんがCエリアに戻ったあとは着席するが、依然としてBさんとKさんは相互に視認可能な位置関係である。これは、長机等が並ぶ通路が一直線に繋がっており、部屋の反対側まで見通せるデザインになっていることを利用して

図6 Cエリアからの一時的離脱とチームワークの維持



資料出所：筆者ら作成。

いる。

このようにしてBさんは、再場所化を行いながら、かつ互いに視認可能な範囲での流動性を保ちつつ、3人のチームワークを維持するマネジメントを行っているといえる。

しかし、チームで5階に移動したと思われる時間のあとにBさんが11階に戻ってこなかった時間帯があり、その時間帯については視認可能性が維持されていなかった。このように、H社においてはオフィスのフロアが複数階にまたがっていることによって、視認可能性を担保する形でのチームワークの維持が困難な場合もある。

以上のBさんの事例は、ノンテリトリアル・オフィスにおいて、チームで移動することによってチームワークと流動性を両立させるという少人数チーム管理の一つの作法を示している。

(2) 部下の管理と他部門との交流を両立させる場所と身体的志向

先に紹介した総務部門長のAさんは、採用面接等、別室に移動して遂行する必要のある業務がないときは、常にAエリアの長机に座って仕事を行っていた。滞在していた時間は合計3時間7分程度である。これも再場所化の一環であることはすでに述べた通りである。

重要なのは、Aさんが再場所化を行った空間

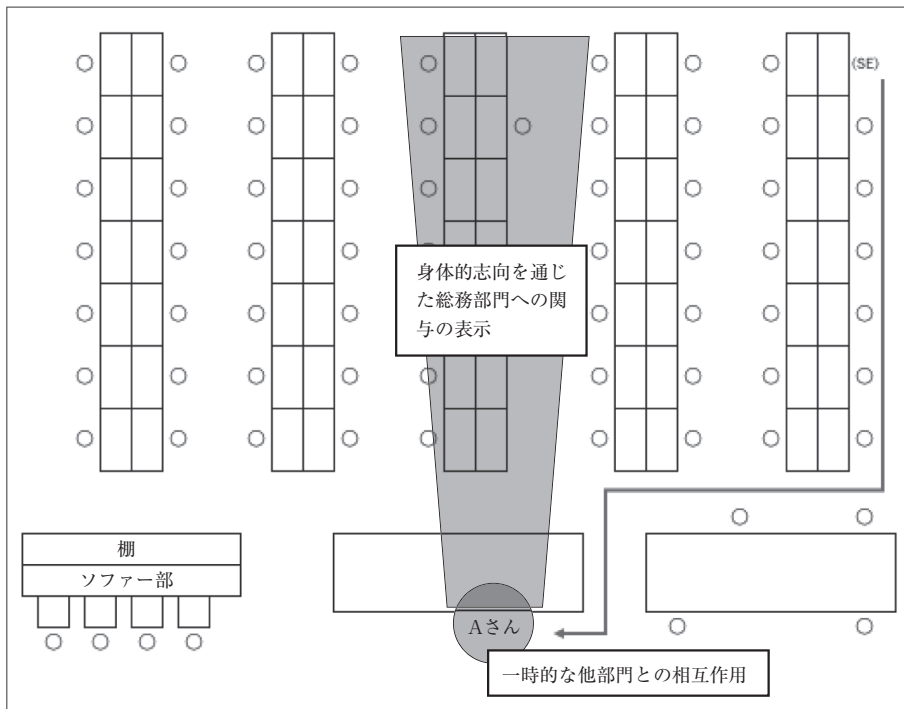
上の位置と、Aさん自身の身体的志向である。図7に示すように、Aさんは、常に自ら管理する総務部門の従業員が座っているモニター席が見渡せる位置におり、かつそのエリアに正対する形で座ることによって、総務部門の部下に対する関与を継続的に示していた。加えて、Aさんの背後には従業員が共通で利用するコピー機や文房具・自動販売機等が設置されており、他部門の社員から見つけやすい位置をとっている。このような仕方では、Aさんは部門の管理と他部門との交流を両立させられるような作法を用いている。

上記で述べるように交流には業務連絡といえるものが多いが、新たなチームワークが生じる兆しを見せている事例もある。

15時30分ごろ、他部門社員が、Aさんのところに来て、プロジェクトをどのようなチーム編成で進めるのがよいかを相談する場面があった。会話の内容は、総務と開発が関わって進めているプロジェクトのチーム編成をどのようにするかといったものであった。その場面を捉えたのが図8である。

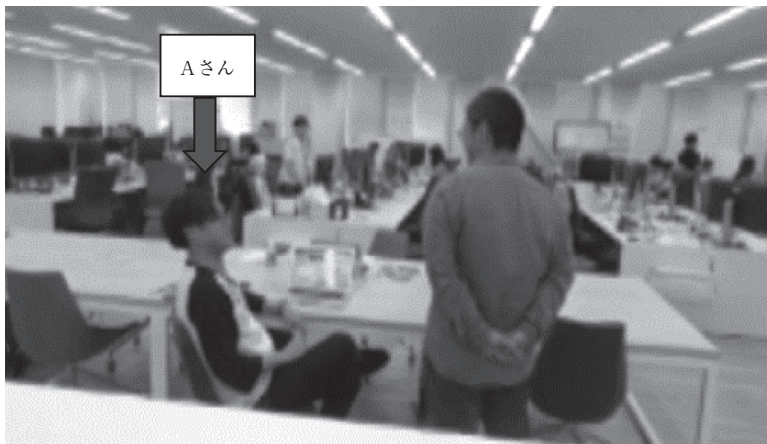
この開発部門の社員は、上記写真の右奥の席に座っているため、着席した状態でAさんを見ることが出来るかは定かではない。それにもかかわらず迷う素振りなくAさんのところにやってきている。こうしたことから、開発部門の社員は

図7 Aさんの位置取りと身体的志向



資料出所：筆者ら作成。

図8 他部門社員とAさんのやりとり



Aさんを探しながらやってきたのではなく、Aさんのいる場所をあらかじめ知っており、その情報に基づいて移動をしてきたものと思われる。Aさんは、Aエリアに位置取ることによって、他部門からも認知されたハブとして振る舞うことに成功しているのである。

それに加えて、Aさんは自らが管理する総務部門に対してもリーダーシップを発揮している。

まず、Aさんは上記の図にあるように、総務部門のモニター席がある側に正対して着席している。この時点では開発部門の社員と会話するため、上半身を斜めに向けているが、普段は完全に正対した形になっている。こうした仕方で、Aさんは身体的ポジションを利用して総務部門の部下に関与を向け続けているのである（Goffman 1963=1980; Goodwin 1981）。

こうした部門の管理という観点で、A エリアに座ることはそれ自体が A さんの関与を部下に理解させる重要な仕掛けになっている。上記の図では、総務部門の机に座っていた女性社員が立ちあがる際に、A さんの方に明確に顔を向けている。この女性社員は、このあと A さんの席の後方にあるコピー機に移動し、コピーを行っていた。実は A さんの後ろにはコピー機や自動販売機といった H 社メンバーが共通で用いている設備があり、それが利用可能かどうかを判断するうえで、一度その方向に目を向けなければならない。その結果、総務部門の社員は必ず A さんを視界に捉えることになるのである。このような仕方では、A さんはリーダーシップを発揮しているのである。

上記の瞬間は、A エリアに座って仕事をするという A さんの仕掛けが巧みに機能した瞬間であった。A さんは、H 社のデザインを利用しつつ、他部門との交流と部下の管理が同時に達成されているとみることができる。

このように、チームごとになされている再場所化は、それ自体はオフィス設計の意図するところではなかった部分もあると思われるが、個々のマネージャーが採用している作法によって、チームワークの維持に有効に機能している。さらにそれだけではなく、A さんの事例では、限定的ながらもマネージャーの作法によって新たなコミュニケーションが生じる萌芽も見える。

VI 考察と結論

本稿においては、H 社のオフィス改革の取り組みについて、ビデオ撮影を含む集中的な職場調査から、その効果について議論した。

第一に、職場の成員の空間利用の仕方や、「焦点の定まった相互行為」としての各空間における交流の場面を取り上げて、全面的なフリーアドレスのデスクであっても空間利用について緩やかな合意が存在し、全面的な流動化ではなく、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ことが確認された。

第二に、「焦点の定まらない相互行為」として、

二人のマネージャーの「再場所化」の作法を分析した。その結果、チーム内の視認可能性を維持するような位置取りや身体の配置を採ることによって、チームワークの維持が対面的相互行為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が確認された。

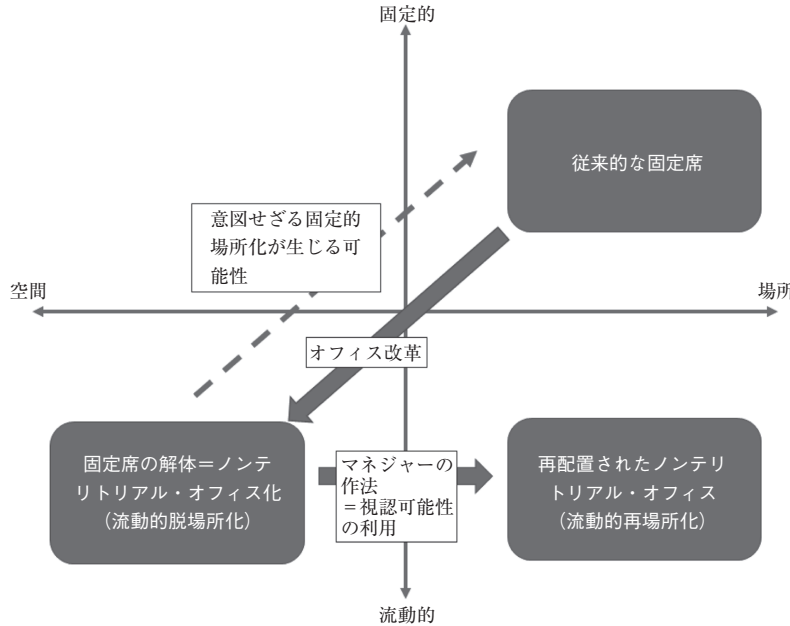
最後に、本稿の分析結果を整理し、総合的考察を加えよう。まず、先行研究も示唆するところではあるが、ノンテリトリアル・オフィスにおいて「再場所化」が発生すること自体は、頻繁に観察されることであろう。本稿における新たな発見は、「再場所化」が遂行されるにあたってマネージャーの果たす役割が大きいこと、さらに重要なこととして、マネージャーが自らの視認可能性を利用して有効な再場所化を図っていたことである。こうした発見は職場の詳細な観察やビデオ撮影によって人々の移動や身体的配置などを捉えることによって初めて指摘できた点であり、本稿がオフィス改革の議論に貢献する部分であろう。

以上の議論を図示すると図 9 のようになる。従来の固定席はノンテリトリアル・オフィス化によって解体され、「流動的脱場所化」の領域に一旦移行する。これはオフィス改革によってなされるが、V1 でも指摘したように、ここで常に「固定的再場所化」が生じ、従来の固定席と変わらない状態に逆戻りしてしまう可能性がある。本稿が着目したのはここから「流動的再場所化」の領域への移行である。H 社のオフィス改革の意図としては「流動的再場所化」の次元へと移行することが期待されえていたといえるが、実際にはこの移行はマネージャーの作法によって達成されていた。

「流動的再場所化」への移行の仕方は、H 社の事例以外にもさまざまなものがありうる。しかし本稿においては、その重要な一つとしてマネージャーの作法があることを指摘した。この移行に関する多様性を把握するためには、さらなる研究の蓄積が必要になるが、それらはいずれにしても本稿のような職場の実践を視覚的に捉える詳細な調査によって可能になるのだろう。

なお今後の課題として、ノンテリトリアル・オ

図9 再場所化をめぐる本稿の知見の概念的整理



資料出所：筆者ら作成。

フィスの多様な設計を考慮し、複数のノンテリトリアル・オフィスを比較検討することが求められる。日本では、まだオフィス設計の事例調査は少ないが、今後も事例調査の蓄積を進めたい。

- 1) “creativity” は、「製造物やサービス、過程や手続きに関する、新しくて有用なアイデアを生み出すこと」(Zhou and Shalley 2011) と定義される。
- 2) ノンテリトリアル・オフィスがプライバシーの問題を引き起こし、職場満足度や職務満足度を低下させるという研究としては、Sundstrom, Burt, and Kamp (1980) や、Sundstrom, Herbert, and Brown (1982) などがある。
- 3) 2017年1月時点。
- 4) 「クラウドセキュリティサービス」とは、ユーザーがインフラやソフトウェアを持たなくてもネットワークを通じて様々なサービスを利用できる「クラウドサービス」上において、情報漏えいや不正アクセス、ウィルス感染などを防ぐ「セキュリティサービス」を提供する事業である。
- 5) 2020年までに①自社製品・サービスのユーザー数を10倍に増やすこと（100万ユーザーから1000万ユーザーへ）、②雇用者数を2.5倍にすること（100人から250人へ）、③売上に占める国内・海外の比率を100:0から50:50にすることを掲げている。
- 6) この「流動的」「固定的」の区別は、社会学における空間論の代表的論者であるアンリ・ルフェーブル（1974=2000）による「均質化」「差異化」の議論を参考に行っている。「均質化」は社会制度によって空間にある差異を清算していく方向性を、「差異化」は社会制度に合った再度の空間の分割を行う過程を指している。

参考文献

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.

——（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．

——（2018）「クリエイティビティを育む職場デザイン——個人特性と職場特性の交互作用効果の検討」『組織学会大会論文集』7（1），pp.1-6.

——（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.

大友康博（2015）「脱場所化と再場所化」吉原直樹・堀田泉編『交響する空間と場所Ⅱ——創られた都市空間』法政大学出版局．

藤本真・梅崎修・池田心豪・西村純・松永伸太郎・秋谷直矩（2018）「H社におけるオフィスのフリー・アドレス化の取り組み」『生涯学習とキャリアデザイン』第15巻2号 pp.99-106.

松永伸太郎（2020）『アニメーターはどう働いているのか——集まって働くフリーランサー達の労働社会学』ナカニシヤ出版．

Allen, T.J. and Gerstberger, P.G. (1973) “Field Experiment to Improve Communications in a Product Engineering Department: The Nonterritorial Office,” *Human Factors*, 15, 487-498.

Allen, T.J. (1977) *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*, Cambridge, Mass: MIT Press.

Amabile, Teresa M. and Conti, Regina (1999) “Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing,” *Academy of Management Journal*, 42, 630-640.

Elsbach, K. D. and Bechky, B. A. (2007) “It’s more than a Desk: Working Smarter through Leveraged Office Design,” *California Management Review*, 49, 2, 80-101.

Gebert, D., Boerner, S. and Kearney, E., (2006) “Cross-

- functionality and Innovation in New Product Development Teams: A Dilemmatic Structure and its Consequences for the Management of Diversity,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 4, 431-458.
- Goffman, E. (1963) *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*, Glencoe: Free Press. (=1980, 丸木恵佑・本名信行訳『集まりの構造——新しい日常行動論を求めて』誠信書房)
- Gong, Y., Kim, T., Lee, D. and Zhou, Jing (2013) “A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange, and Creativity,” *Academy of Management Journal*, 56, 3, 827-851.
- Goodwin, C. (1981) *Conversational Organization: Interaction between Speakers and Hearers*. Academic Press.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Kelley, Tom and Littman, J. (2001). *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. New York: Currency/Doubleday. (邦訳 T.ケリー, J.リットマン (2002)『発想する会社!—世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』鈴木主税・秀岡尚子訳. 早川書房)
- Kendon, A. (1990) *Conducting Interaction*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lefebvre, H. (1974) La production de l'espace, *Anthropos* (=2000, 斎藤日出治訳『空間の生産』青木書店)
- Paulus, P. B. and Dzindolet, M.T. (2008) “Social Influence, Creativity and Innovation,” *Social Influence*, 3, 228-247.
- Paulus, P. B. and Kenworthy, J. B. (2018) “Overview of Team Creativity and Innovation”. In R. Reiter-Palmon (Ed.), *Team Creativity and Innovation*, 11-38. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Scott E. Page (2007). *The Difference*, Princeton University Press. (=2009, 水谷淳訳 (2009)『多様な意見はなぜ正しいのか』日経 BP 社)
- Shalley, Christina E., Zhou, Jing and Oldham, Greg R. (2004) “The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?” *Journal of Management* 30, 6, 933-958.
- Suchman, L., (1996), “Constituting Shared Workspaces,” Engeström, Y. and D. Middleton (eds.) *Cognition and Communication at Work*, Cambridge University Press: 35-60.
- Sundstrom, E., Burt, R.E. and Kamp, D., (1980) “Privacy at Work: Architectural Correlates of Job Satisfaction and Job Performance,” *Academy of Management Journal*, 23, 1, 101-117.
- Sundstrom, E., Herbert, R. K. and Brown, D. W. (1982) “Privacy and Communication in an Open-plan Office: A Case Study,” *Environment and Behavior*, 14, 3, 379-392.
- West, M. A. (2003) “Innovation Implementation in Work Teams.” In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation through Collaboration*, 245-276. Oxford University Press.
- Zhou, Jing (2003) “When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality,” *Journal of Applied Psychology*, 88, 3 413-422.
- Zhou, Jing and George, M.J. (2001) “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice,” *Academy of Management Journal* 44, 4, 682-696.
- Zhou, Jing and Shalley, C.E. (2011) “Deepening Our Understanding of Creativity in the Workplace: A Review of Different Approaches to Creativity Research,” In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1. Building and Developing the Organization*, 275-302.
- まつなが・しんたろう 長野大学企業情報学部助教。最近の主な著作に『アニメーターはどう働いているのか——集まって働くフリーランサーたちの労働社会学』（単著，ナカニシヤ出版，2020年）。労働社会学，ワークプレイス研究専攻。
- うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部教授。最近の主な著作に『「仕事映画」に学ぶキャリアデザイン』（共編著，有斐閣，2020年）。労働経済学，労働史専攻。
- ふじもと・まこと 労働政策研究・研修機構主任研究員。最近の主な著作に『労働・職場調査ガイドブック』（共編著，中央経済社，2019年）。産業社会学，人的資源管理論専攻。
- いけだ・しんごう 労働政策研究・研修機構主任研究員。最近の主な著作に『労働・職場調査ガイドブック』（共編著，中央経済社，2019年）。職業社会学，社会調査専攻。
- にしむら・いたる 労働政策研究・研修機構副主任研究員。最近の主な著作に『雇用関係の制度分析』（共編著，ミネルヴァ書房，2020年）。労使関係論，人的資源管理論専攻。
- あきや・なおのり 山口大学国際総合科学部講師。最近の主な著作に『ワークプレイス・スタディーズ——はたらくことのエスノメソドロジー』（共編著，ハーベスト社，2017年）。エスノメソドロジー，会話分析専攻。