

柔軟な働き方と働く環境における 従業員の能動性の意義

——境界管理とオフィス活用に関する研究展望

正木郁太郎

(東京女子大学准教授)

遠藤 一

(株式会社オカムラシニアコンサルタント)

2020 年前後から日本企業でも働き方や働く環境の柔軟性が増している。たとえば、共働きが一般的になる中で仕事と家庭の両立が課題となり、テレワークのように公私一体となりやすい柔軟な働き方は、両立を支える要因にも、阻害する要因にもなりうる。また物理的な働く環境、主にはオフィス空間をめぐるでも、フリーアドレス制の導入や、オフィス内に多様な活動を支える空間を設けるなど、空間設計の自由化や多様化が進んでいる。こうした働き方と働く環境の柔軟性は、総じてそこで働く労働者が自律性を発揮できる余地を増すものであるほか、自律性を発揮してこそ有効活用されるものであるともいえる。そこで本稿では、仕事と家庭の両立という「働き方」と、オフィス空間に代表される「働く場所」の2つのテーマに関して、テレワークや前述の自律性の要求などとの関連を含めて研究レビューを行う。特に近年これら2つのテーマの双方で注目される、労働者自身が自分に最適なバランスを求めて能動性を発揮するという、いわば環境のクラフターとしての労働者のあり方 (e.g., 境界管理戦略、オフィス空間の使いこなしの工夫) の重要性についても関連する先行研究を紹介し、今後の研究の展望を論じる。

目次

- I はじめに
- II 共通する主要理論
- III 仕事と私生活の境界管理の実態と効用
- IV 働く場所の主体的な活用・工夫の実態と効用
- V 結 論

I はじめに

近年、日本ではさまざまな点で働き方の「自由度」が高まっている。象徴的な例が、新型コロナ禍前後の感染症対策や生産性向上を目的とした、働く時間や場所を柔軟に選択することのできる「リモートワーク」の登場である。関連して、仕

事と私生活の関係にも変化が生じている。近年は共働き世帯が増加傾向にあるほか、男性の育児休業の取得推進の動きもあり、自分や家族に合ったキャリアや働き方を主体的に選ぶ機会が増えている。本稿ではこうした労働者自身がさまざまな物事に対して持つ自由裁量や意思決定の余地の多さを総じて「自由度」と表現する。

一見すると、こうした自由度が高まることは労働者にとって望ましいことにも思える。たとえば、心理学における内発的モチベーションに関する代表的な理論である「自己決定理論」(Deci and Ryan 2000) に基づいて考える。この理論では核となる仮定として、人には3つの心理的な欲求が存在すると仮定される。具体的には、(1) 自

身に十分な能力がありそれを発揮できていると感じたいという「有能感」、(2) 他者と安定的な関係を構築できていると感じたいという「関係性」、そして (3) 自らの行動や選択を自分で統制できることを望むという「自律性」の欲求である。もし、働き方の自由度が高まることで労働者の自律的な選択の余地が増えるならば、自律性の欲求が充足されることで、労働者は自発的に行動し、また熱意を持って仕事に取り組むことができるようになる」と推測できる。

しかし、心理学や消費行動などの先行研究からは、自由度は労働者に利点ばかりをもたらすわけではない可能性も示唆される。一例として、選択肢が多すぎると、適切な選択肢を選ぶことに対する認知的な負荷が強まるために、決定に対する満足感の低下や後悔の増大などにつながることを示した研究もある (e.g., Iyenger and Lepper 2000)。この知見を踏まえると、働き方の自由度が高まったとて、労働者はそれを活用しきれず、ときに問題すら生じる可能性もある。

では、このようなときに相反する効果を生みかねない自由度の高まりは、実際のところ労働者にどのように影響しているのだろうか。本稿では、特に (1) 仕事と家庭生活の境界管理という「働き方」の観点と、(2) オフィス環境等の「働く場所」の観点から、近年の研究の知見や今後の展望を論じる。さらに、近年の研究で特に重視されている、労働者は自由度の高まりに対して受動的な存在であるとは限らず、むしろそれを能動的に使いこなす存在でもあるというクラフター視点の重要性と研究上の課題も整理する。

II 共通する主要理論

1 働き方と働く場所に共通する理論

本稿を構成する「働き方」と「働く場所」の自由度や能動的関わりに関する研究は、ときに交差しつつも、異なる領域で独立して取り組まれている。しかしどちらの研究にも共通してみられる視点や理論も存在している。本節ではそのうち主なものを2つ紹介する。これを踏まえて、「働き方」

と「働く場所」の2つの対象に対する研究を共通の基盤から関連付けて理解することを目指す。

2 外的環境に対する受動性と能動性

1つめの視点は労働者とそれを取り巻く外的環境の関わり方を論じるものである。ただし特定の概念や理論に依拠した研究というよりは、さまざまな研究でときに異なる表現で語られる「人間観」のようなものであるため、本稿では「視点」という表現を用いる。

労働者は外的環境から完全に独立した存在ではなく、働き方の制度 (e.g., 労働時間管理, 私生活の両立支援制度) や働く場所 (e.g., リモートワーク, オフィス環境) といった客観的・物理的環境, 上司・同僚や家族との人間関係といった対人的環境など、さまざまな外的環境の制約のもとで働いている。その点で労働者は外的環境の影響を受ける受動的 (reactive) な存在である。しかし、労働者は常に受動的な存在ではなく、むしろ能動的 (proactive, enactive) に外的環境と関わる存在であるとも考えることもできる (Parker, Bindl and Strauss 2010)。本特集のテーマであるジョブ・クラフティングに象徴されるように、人は環境に対して完全に受動的な存在ではなく、むしろ限られた裁量の余地の中からでも自ら工夫し、ときに外的環境を部分的に作り変え、自分なりに新たな意味づけを図ることもままある。

本稿のテーマである「働き方」と「働く場所」の自由度についても同様の仮定が置かれることが多い。つまり、仕事と私生活の境界が曖昧になり、リモートワークの拡大やオフィス環境の柔軟性が高まる中で、労働者は単にそれらに対して受動的にふるまうだけでなく、むしろ自分や組織にとってより良いあり方を希求し、能動的に外的環境の調整を図ろうとすることがあると考えられている。

3 Needs-Supplies Fit

2つめの理論が、Needs-Supplies Fit (以下 N-S Fit) の理論である。ここではまず上位理論にあたる Person-Environment Fit (以下, P-E Fit) について簡潔に述べた後、N-S Fit と本稿の関係につ

いて述べる。P-E Fit とは労働者個人と外的環境の間の適合性や一貫性を指す概念である。先行研究では概して、労働者と外的環境の特徴が適合することが職務満足の向上などの望ましい帰結につながりやすいとされ、双方のどのような特徴がどのように適合することが望ましいのかということが長らく研究されてきた (van Vianen 2018)。

そうした P-E Fit の細分類の 1 つが N-S Fit である。N-S Fit とは、労働者が持つさまざまな欲求・要求 (needs) と外的環境から供給される資源 (supplies) の一貫性、または後者による前者の充足に対応する概念である (Edwards and Shipp 2007)。さまざまな要素同士の適合に関する理論が含まれる P-E Fit の中でも、特に N-S Fit は職務満足などに対する予測力が強いと指摘する研究もある (van Vianen 2018)。この理論は、先ほど述べた 1 つめの視点である能動性の考え方とも深く関わる。もし人が外的環境に対して能動的にふるまい、さまざまな働きかけををするとして、何を希求してそのようなふるまいをするのだろうか。あるいは、能動的にふるまった結果として、どのような状態を実現することが望ましいといえるのだろうか。これらの問いに対する 1 つの答えとして、N-S Fit の理論が援用されることが多い (Allen et al. 2021 ; Kreiner 2006 ; Appel-Meulenbroek, Le Blanc and de Kort 2020)。すなわち、働き方や働く環境を自ら調整することで、自身の希望や特徴に合致するように外的環境から資源を引き出すことで、両者の調和や更なる成果につなげることができるとして議論が展開される。

Ⅲ 仕事と私生活の境界管理の実態と効用

前節までは、本稿を貫く自由度と能動性という研究課題に関して、前提となる社会的背景や理論を整理した。これを踏まえて本節からは、「働き方」と「働く場所」の 2 つの領域における個別の研究潮流や課題、展望をまとめる。

まず本節では、仕事と私生活の関係にまつわるクラフター視点の重要性を論じた先行研究をまとめる。なお、「仕事」と対置されるべき言葉が何

なのかについては、先行研究でも議論が分かれている。たとえば、「ライフ」(life) という広い対象が内包される表現を充てる研究もあれば (e.g., 佐藤・松浦 2022 ; Kossek et al. 2012), 家庭や家族を重視して「ホーム」(home) や「ファミリー」(family) という表現を充てるもの (e.g., Ashforth, Kreiner and Fugate 2000 ; Kreiner 2006), 仕事ではないが家庭以外の内容を広く含めるために「ノンワーク」(nonwork), 「パーソナルライフ」(personal life) という表現を充てるもの (e.g., Allen et al. 2021 ; Bulger, Matthews and Hoffman 2007) もある。本研究ではレビュー研究という特性上、対象を問わず広く研究知見を紹介する。ただし便宜上、上記のノンワークという表現と同様に、生活における仕事以外の対象を広く含むものとして「私生活」という表現を使用して議論を進める。

1 仕事と私生活の「境界」という発想

一連の議論で前提になる考え方が「役割」(role) である。人は社会生活の中でさまざまな領域ごとに果たすべき (あるいは自身がアイデンティティを抱く) 役割を持ち、複数の役割を使い分けながら暮らしていると考えられている。たとえば、既婚で子どもを持ちながら働く男性がいたとすると、組織で働く際には「職業人」としての役割を、家庭では「夫」「父」としての役割を、それぞれ担うと整理できる。複数の役割を持つことは、ときに新たな経験と発想につながる可能性もあるが、一方で、役割の多さや切り替えに伴う思考や行動の負荷が高めるために、心理的葛藤 (役割葛藤) も起きうる。前述の男性の例でいえば、たとえば「仕事が忙しくて家庭での役割を十分に果たすことができない」ということや、逆に「子育ての負担が多く、仕事に集中できない」といったことである。こうした役割をまたぐ正負の影響を総じて「スピルオーバー」(spillover) と呼ぶ研究もあり、影響の有無や程度、その改善方法が一大研究領域となっている。

この役割に関する議論を踏まえたうえで、本稿で重要なもう 1 つの概念が、仕事と私生活の「境界」(バウンダリー ; boundary) である。境界とは

文字通り複数の役割や領域の間に存在する区切りのことを指し、本質的には心理・社会的なものだが、境界を知覚する本人にとっては実態を持ったもののように認識される (Ashforth, Kreiner and Fugate 2000)。人は物事を単純化し理解可能なものにするためにそうした境界を設け・維持しようと動機づけられると考えられている。境界の強さや明確さは、ある程度外在的に決定される。たとえば、リモートワークが導入されていない企業で働く者にとっては、仕事はオフィス等の事業所でするものであり、私生活は自宅等の事業所外で過ごすものと境界を明確化しやすい。一方でリモートワークを活用して働く場合は、自宅という「私生活のための場」でも仕事をするということになり、仕事と私生活の境界が曖昧になりやすい。先行研究の中には、こうした公私の境界が曖昧になりやすい職業の例として、アメリカで聖職者を取り上げたものもある (Kreiner, Hollensbe and Sheep 2009)。

これらの前提のもと、近年は仕事と私生活の境界が曖昧になりやすいことを指摘した研究も多い (e.g., Allen et al. 2021)。先ほども例に挙げたりモートワークの浸透によって物理的な境界が曖昧になることや (Allen et al. 2021; 金井 2021; 中川ほか 2021)、子育てをしながら働くことが一般化したことで心理的・時間的な境界が曖昧になること (パーソル総合研究所 2024) などが一例として挙げられる。

2 境界の主體的なマネジメント

このように仕事と私生活の境界が曖昧になりがちな社会的背景の中、注目される概念が「境界管理」(バウンダリー・マネジメント; boundary management)である。境界管理とは、前述のようなさまざまな領域間の境界を主体的に創造、維持、調整し、自らを取り巻く外的環境を単純化して理解しようと試みる行為を指すと定義される (Ashforth, Kreiner and Fugate 2000)。

この概念を理解するうえで重要な点が、セグメンテーションとインテグレーションという考え方である。これらは1つの軸上の両極の状態として位置づけられ、セグメンテーションは2つの領域の境界が明確で分離されている状態を、インテグ

レーションは境界が不明確で統合されている状態を指す (Allen, Cho and Meier 2014; Kreiner 2006; Kreiner, Hollensbe and Sheep 2009)。たとえば、仕事と私生活を完全に切り分けて捉える状態が前者に、完全に一体化して捉える状態が後者にあたる。この両極にある状態の間で、働く者が何らかの基準で「境界」のあり方を最適化すべく調整することを、境界管理と呼ぶ。

境界管理の議論には、(1) 労働者自身の「選好」(preference)に注目するもの、(2) 外的環境や施策による「供給」(supply)に注目するもの、そして(3) 境界管理の具体的な「戦術」(tactics)に注目するものという主に3つのアプローチがある。

1つめのアプローチが、前述のセグメンテーションとインテグレーションのどちらを好むかという個人の選好に注目する研究である。この研究群ではどちらの選好が望ましい帰結につながるかという点を定性的・定量的に論じた研究もあるが (Allen et al. 2021)、結果はあまり一貫していない。それを踏まえて行われている研究が、選好と外的環境の適合に注目するものである。この研究では、本稿冒頭で紹介したN-S Fitの理論を援用しつつ、労働者自身の選好と合致する外的環境で働く場合に、モチベーション向上などの望ましい帰結につながると考えられている (Allen, Cho and Meier 2014; Kreiner 2006)。たとえばKreiner (2006)はアメリカの労働者を対象に質問紙調査を行い、本人の境界管理に対する選好と勤務する職場の特徴の組み合わせによって、ワーク・ライフ・コンフリクトや職務満足に対してどのような影響が生じるかを、応答曲面法と呼ばれる適合効果の検証に向く分析を用いて検討した¹⁾。これらの議論から境界管理を捉えるならば、「自分に合った環境で働くことができるように調整を図ること」が望ましいあり方だといえるだろう。

2つめのアプローチは境界管理を「外的環境からの供給」という観点で捉えるものである。すなわち、労働者個人の選好とは別に、勤務先の企業によって提供される労働環境や資源がインテグレーションやセグメンテーションを支えるもののかどうか注目するアプローチである。たとえば前

述の Kreiner (2006) の研究では回答者本人の選好とは別に勤務先からの供給を測定しており、「私の職場は人々に自宅にいるときには仕事のことを忘れさせてくれる」等の質問項目によって、セグメンテーションを支える供給があるかをたずねている。そしていくつかの研究では、こうしたセグメンテーションを支える環境が提供されているほど、ワーク・ライフ・コンフリクトを抱えにくい可能性も度々指摘されている (Allen et al. 2021 ; Kreiner 2006)。

そして3つめのアプローチが「境界管理戦術」である。境界管理戦術とは、仕事と私生活などの複数領域間の境界を自身に望ましいように調整するための具体的な工夫のことを指す。Kreiner, Hollensbe and Sheep (2009) は仕事と私生活の境界が曖昧になりやすい職業であるアメリカの聖職者を対象に定性的研究を行い、境界管理戦術の具体的なあり方を論じている。この研究で挙げられている例としては、「メール等の ICT 技術を活用する」「周囲の他者の力を借りる」「仕事の優先順位をつける」といった行動的な戦術のほか、「気分転換や休暇を活用する」「仕事の時間をコントロールする」といった時間的な戦術、「仕事と距離を取るために外出する」「インテリアなどで仕切りを設ける」といった物理的な戦術、そして「休日には事前に周囲に仕事の電話をしないように伝える」といったコミュニケーションに関する戦術などがある。また、リモートワーク下の戦術に注目した研究もある (Allen et al. 2021)。この研究群の考え方は、労働者による主体的な工夫の意義や具体的な工夫の内容を論じる点で、ジョブ・クラフティング研究の発想とも重なる点が多いと考えられる。

前述の「選好」「環境」の2つのアプローチと比べると、戦術という側面から境界管理のテーマにアプローチする研究は限られるという指摘もあるが (Allen et al. 2021)、新型コロナ禍以降に日本国内で行われた研究もいくつかある。たとえばパーソル総合研究所 (2024) は独自に19個の質問項目を作成し、日本の正社員を対象に質問紙調査を行った結果から、6つの境界管理戦術の得点を作成した (切断、感情制御、計画、縮小、調整、

優先)。そして境界管理戦術を活用するほど、境界コントロールの実感が高まるなどの結果が確認された。また、加藤・富田 (2025) は先行研究をもとに18項目からなる独自の境界管理戦術尺度を作成し、日本の労働者を対象とした調査の結果、一部の戦術活用を通じて、役割葛藤による精神的健康に与える効果が調整されることが確認された。

以上のように、境界管理の議論にはさまざまなアプローチがみられるが、どれも労働者と外的環境の適合に注目し、またそれを労働者自身が主体的にマネージすることの重要性を指摘する点は共通している。特に、選好と外的環境の適合に関する理論ではセグメンテーションとインテグレーションのいずれかが望ましいとは元々仮定されており (Kreiner 2006)、むしろ自身に合った環境で働くことが重視されているほか (Bulger, Matthews and Hoffman 2007)、境界管理戦術の理論では一層明示的に労働者自身が主体的に外的環境を調整し、周囲に働きかけることの意義が強調されている。ジョブ・クラフティングに関する研究が明示的に引用されることこそ限られるものの、労働者自身の主体性や能動性に注目するという着想は共通しているといえるだろう。

3 境界管理の研究をめぐる課題と展望

労働者による主体的な境界管理の研究には上述の通り一定の蓄積があるが、他方でさまざまな研究課題が残されることも事実である。

主なものの1点目が、境界管理におけるインテグレーションの意義の再考である。境界管理に関する近年の研究では、セグメンテーションを選好する態度やそれを支える外的環境が望ましい帰結につながりやすいと指摘する研究が多い (e.g., Allen et al. 2021)。また、境界管理戦術の種類を構造化する研究の中には、セグメンテーションを実現するための戦術に特に力点が置かれているものもある (Kreiner, Hollensbe and Sheep 2009 ; パーソル総合研究所 2024)。しかし境界管理の理論の出発点では、セグメンテーションが一方向的に望ましいものであるとは考えられておらず、むしろ多様かつ個人によって異なる選好と捉えるべきか、外

的環境との相性の観点から論じられるべきものだという立場が取られていた (Allen, Cho and Meier 2014; Kreiner 2006)。このことを踏まえると、境界管理におけるインテグレーションの程度を積極的に測定する質問項目の開発や、「インテグレーションを実現するための戦術」(e.g., 職住近接の実現, リモートワークの活用による仕事と私生活の柔軟な関係, 私生活の充実を仕事のモチベーションに転じる姿勢)の研究を行う余地もあるだろう。

2点目として、境界管理が労働者本人だけでなく、共に働く同僚やチームに与える影響についての研究も必要と考えられる。たとえば、3人で構成される多忙な職場において、1人だけがセグメンテーションを強く志向して境界管理戦術を多用した場合、何が起きうるだろうか。おそらく、本人のワーク・ライフ・コンフリクトは低下し職務満足度は向上するが、他の2人はむしろ悪化し、チームワークも低下するものと推測できる。類似する着想の研究は限られるが、たとえば男性の育児休業取得に関連して、その同僚の心理を検討する研究も行われている (尾野 2025)。境界管理に関する研究ではこうした「集団に対する影響」や同僚との相互作用を捉えたものは限られるため、今後の研究が求められる。

IV 働く場所の主体的な活用・工夫の実態と効用

近年は「働く場所」の自由度にも変化が見られる。働く場所の自由度に関しては少なくとも2つの研究潮流がある。1つめはリモートワークの普及に着目し、自宅や所属先オフィス、コワーキングスペース・シェアオフィスなど、物理的に離れた拠点間で働く自由度に注目するものである。2つめはそうしたオフィス外の環境ではなく、むしろオフィス内の環境に注目するもので、所属先オフィス空間における執務デスクや打合せ・会議スペースに代表される、オフィス内の各機能・用途別空間の使い分けの自由度に注目するものである。本節では、まず具体的な制度の1つとしてテレワークをはじめに取り上げ、その定義や日本国内における導入状況について述べるとともに、そ

の効果も端的に論じる。続いて、前述2つめの側面であるオフィス空間の自由度とそれをめぐる主体的な活用・工夫について論じる。

1 近年の働く場所をめぐる変化1——テレワーク

テレワークとは、職場や事業所の外 (自宅等) で働き、ICT 技術を用いて職場と連絡を取る働き方として定義できる。新型コロナ禍を通じて多くの労働者がテレワークを経験する中、テレワークはますます当たり前のものになりつつある。総務省により実施された「令和6年通信利用動向調査」によると、企業におけるテレワーク導入率は2020年は20.2%であったが、2021年に51.9%となり、その後やや減少してきている。しかし、2024年においても47.3%の企業がテレワークを導入している。また、導入目的として新型コロナ禍への対応が前年より減少する一方で、勤務者のワークライフバランスの向上や業務の効率性 (生産性) 向上が増加している。新型コロナ禍の緊急事態宣言時は、感染症拡大防止策の1つとしてテレワークに着目されていた側面があるものの、アフターコロナとしてのニューノーマル時代における「多様性・柔軟性」を許容する新しい働き方 (厚生労働省岐阜労働局 2022) への着目も経ながら、現在は働く場所の多様な選択肢を支える制度として活用されていると考えられる。

テレワークを行うことの効果に関する研究も行われており、前述した仕事と私生活の役割葛藤のほかにも、生産性や離職意思 (の防止)、組織コミットメント、自律性、パフォーマンス、役割ストレス、職務満足など、多岐にわたる要因に対する効果があるとされる (e.g., Gajendran and Harrison 2007)。なお、仕事と私生活の役割葛藤について46件の研究のメタ分析を行ったGajendran and Harrison (2007) によれば、在宅勤務はわずかながらも有益な効果がみられた。ただし、週2.5日以上在宅勤務を行うことは役割葛藤の改善には良い影響をもたらす一方で、同僚との関係には悪影響を及ぼすとされ、高頻度のテレワークには弊害も指摘される。同僚との関係性をはじめ、こうしたテレワークがもたらすネガティブな影響についても指摘されており、具体的には、孤独・孤立

感や境界管理の困難性、生産性低下などが取り上げられている (e.g., Lyzwinski 2024)。

以上の通り、テレワークを通じて、労働者自身が働く場所が広がり、これを主体的に選択することによりさまざまなポジティブな効果が期待される。一方で、同僚との関係性悪化に代表されるように、職場や組織全体で見た場合にはネガティブな影響が発生したり、テレワークを積極的に選択した労働者自身にも否定的な影響がもたらされたりする懸念もある。

2 近年の働く場所をめぐる変化2——フレキシブル・オフィス

働く場所という観点で従業員が認められる、または発揮できる自由度は、必ずしも「オフィスかテレワークか」の二択に限られない。むしろ、オフィスに出社した後に、そのオフィスの中でどれほどの自由度を認められるか、あるいは自由度を支える空間が備わっているかという「オフィス内」の営みに着目する研究もある。

オフィス環境の歴史的変遷を概観すると、当初は個室や間仕切り等によって固定的に運用されていた環境が、次第に柔軟な運用を許す・促す環境へと変化してきた経緯がある。具体的には、1950年代には「オープンプラン・オフィス」というオフィス内に間仕切りや壁などを極力設置しない形態が登場し、1970年代初めには多くの支持を得ながら、オフィスレイアウトに関する研究にも広がりが見られた (e.g., Elsbach and Pratt 2007)。その後は、従業員が自席を持たずに働く場所をオフィス内で都度選ぶ「フリーアドレス」(またはノンテリトリアル・オフィス)と呼ばれるオフィス環境や、「集中に向く環境」「対話に向く環境」といった多様な活動を支援する家具や空間をオフィス内に用意して、労働者が自らそのときに従事する活動に合った場所を能動的に選んで働く「フレキシブル・オフィス」(ABW (activity-based working) とも呼ばれる) というオフィス環境 (Wohlers and Hertel 2017) も増えている。

このように、オフィス環境は現代に至るまで、ICT技術の進歩や新しい働き方への変化の影響も受けつつ、固定席で与えられた仕事を処理する

オフィス環境から、より多様で柔軟な運用を促す環境へと変化してきた。多様なオフィス形態が存在する中で、Davis, Leach and Clegg (2011) は現代のオフィスの特徴を、「より多様で」「より机に縛られず」、そして「形態においてより適応的」であると指摘している。本稿の表現に置き換えれば、働く場所の自由度が高まっているとも言え換えられる。

では、こうしたオフィス環境の自由度は、そこで働く人々にどのような影響を与えるのだろうか。結論からいえば、フリーアドレスであれフレキシブル・オフィスであれ、効果は一貫していない。まずフリーアドレスについていえば、本来はスペース効率の追求や組織変更への対応、チームワーク改善、自律性意識の醸成、職務満足度向上などの効果が期待されているが、導入の効果は必ずしも一貫していない (稲水 2019)。この指摘はフレキシブル・オフィスにも共通する。フレキシブル・オフィスは、単に画一的な (または多様性の低い) 選択肢から座席を選択するフリーアドレスと比べて、「集中に向く環境」「対話や相談に向く環境」等、多様な活動の形態に見合った多様な空間がオフィス内に設けられ、「選択肢が多様である」ことが重視される点が特徴である。しかしその導入効果については、自律性を促す一方で、集中やプライバシーにはネガティブな影響につながるなど、ポジティブとネガティブの両側面がある点でトレードオフがあるほか、それらの効果も一貫性が弱い。フレキシブル・オフィスに関する研究レビューを行った Engelen et al. (2018) によれば、フレキシブル・オフィスがもたらす正の効果として、コミュニケーションや時間と場所のコントロール、環境満足度の向上がある一方で、集中やプライバシーに対しては不利になるという。また、フレキシブル・オフィスにより、労働者のプライバシーやオフィス空間に対する心理的所有感に負の影響を与えることを指摘した研究もある (Halldorsson et al. 2021)。このように、フリーアドレスのレイアウトの限界を経て、選択肢の多様性を増すために導入が進んだフレキシブル・オフィスだが、これもまた必ずしも従業員に良い影響ばかりをもたらすとは限らないという限

界も見出された。

以上のように、オフィス空間がそこで働く従業員に与える影響には正負両面があり、また効果の個人差も大きい可能性が示唆された。しかしこれまでの議論は、働くための物理的環境を労働者が所属組織・会社から一方的・受動的に提供された状態のみ、つまり N-S Fit の理論を援用すれば、所属組織・会社からの資源の供給の効果のみを論じている。そのため、従業員の側がどのようなニーズ・欲求を持ち、そして与えられた資源としてのオフィスを「どう使いこなすのか」の視点が求められているともいえる。この点を次項で取り上げる。

3 働く場所の主体的な活用としての「使いこなし」

ある種の選択肢が増えたとしても、その選択肢を活用する・できる者と、活用しない・できない者がいる。ここで、労働者によるオフィス空間の主体的な活用を捉える研究には、主に2つの潮流がある。1つめは、フレキシブル・オフィスのレイアウトを前提に「どれだけ空間内を移動するか」という、いわば主体的な活用の絶対量を問う考え方である。フレキシブル・オフィスは多様な活動を支援する空間をオフィス内に設けることが要である。しかしこの空間設計の背後には、そうした空間があること自体が重要であるというよりは、従業員が積極的に多様な空間を使い分けてこそ効果が発揮されるという前提がある。こうした考え方のもと、オランダの企業で実施された、ABW が導入されたオフィスの利用実態や職務満足との関係についての研究では、労働者は週に1回ほどしか作業空間を移動しないという活用の限界がみられた (Hoendervanger et al. 2016)。しかしこの研究ではそれに加えて、空間を積極的に使い分けるほど職務満足が高いという結果もみられていることから、「空間を積極的に活用する者は少ないものの、活用するほど労働者自身に望ましい影響も及ぶ」と考察されている。研究の数こそ限られるものの、労働者に自由度を与え、裁量を持たせる空間設計のもとでは、いかにその空間を活用できるかが重要な論点となりうる。

2つめは、単にオフィス内の移動頻度を超え

て、より直接的に労働者が「どのように使いこなすのか」が重要だと指摘する考え方である。たとえば、ジョブ・クラフティングの議論を援用し、「自分のタスクに合った環境を選ぶ」「同僚と適切な距離を取ることができる場所で働く」といったように、主体的に環境を活用したり工夫したりすることの意義を論じた研究がある (Bäcklander et al. 2021)。あるいは、オフィス環境とは少し異なる観点ではあるが、同じ仕事上の資源として機能する ICT の導入を取り上げ、ICT をどのように使いこなしているか、それとジョブ・クラフティングとの関係を論じている研究もある (Handke, De Boeck and Parker 2025)。

さらに、近年は日本企業を対象として、オフィス環境を資源と捉え、労働者による主体的な活用の実態やその効果を論じる研究もある。たとえば遠藤・薄・正木 (2023) はフレキシブル・オフィスが導入されたスチール家具メーカーの従業員を対象に質的研究を行い、従業員がどのような考えに基づいてオフィスを自律的に活用し、日々の職務を遂行しているのかを検討している。この研究では、そもそも労働者は自律的に活動場所を選ぶことの可能な時間が必ずしも多くなく、会議招集等による業務上の制約を多く負っていることが確認された。そのため、フレキシブル・オフィスで働いていても、活動場所を自由に選択できる時間も限定されており、少数の空間のみを使用していた。ただし、労働者自身はこうした業務上の制約の中でも、少しでも効率的に仕事を進めるために、集中作業やコミュニケーションがしやすい場所を選択・調整しようと主体的に工夫していることも確認された。

また遠藤・正木 (2025) は、フレキシブル・オフィスに対する労働者の主体的な工夫をオフィスの「使いこなし」と呼び、ネットリサーチと自由記述データの分析から使いこなしのレパートリー抽出を試みている。その結果、個人作業を円滑に進めるための工夫 (e.g., 働く場所の選択、イヤホンやモニター等のツールの活用)、コミュニケーションを円滑にするための工夫 (e.g., 同僚との距離を意識して座る、見通しの良い場所を選ぶ、話しかけられても良い位置に座る) 等がみられた。また、

正木・遠藤（2025）は心理尺度を用いた定量的な分析を行い、オフィスを主体的に活用する頻度が多いほど、N-S Fitの知覚や職務パフォーマンスも高いという正の相関関係があることを確認した。これらの結果には、「どのようなオフィスがあるか」という物理的環境の影響に加えて、「オフィス内で移動を積極的にしているか」の影響を論じた前述の先行研究とも、労働者による主体的な工夫こそが重要であると論じる点で一致がみられる。

4 働く場所の研究をめぐる課題と展望

本節を通じて、働く場所の研究には、テレワークという物理的に離れた拠点間の自由度から論じる観点と、オフィスという単一の空間内でさまざまな用途・機能を選択するものとしての自由度から論じる観点があることを述べてきた。加えて、こうした物理的環境としてのオフィス形態の効果そのものに着目する研究のほかに、その環境を主体的に活用する労働者自身の工夫の意義を論じる研究もあることを紹介した。本項では以上の議論を踏まえた今後の研究課題と展望として3点を取り上げる。

まず1つめとして、そもそも働く場所としてのオフィス環境の主体的利用やジョブ・クラフティングとの関係を扱う研究が非常に限られることである（Davis, Leach and Clegg 2011）。両者の関係性究明について、今後の更なる研究蓄積が期待される。2つめとして、使いこなしの捉え方について、労働者一人ひとりによる工夫に加えて、複数人・チーム単位による工夫への着目とその研究が期待される。これは、ジョブ・クラフティングにおける「チーム・クラフティング」（e.g., Mäkikangas, Bakker and Schaufeli 2017）にも近い考え方である。本節では、フレキシブル・オフィスにおける個人作業（集中作業）、コミュニケーションにおける使いこなしを取り上げてきた。ただし、これらの使いこなしの多くは、労働者個人単位の主体的な意思・行動に基づくものが主である。一方で、たとえば「週に1回、所属チーム全員が、オフィス内の同じエリアにまとまって座るようにする」等、所属チームメンバーと示し合わせたオ

フィスの使いこなしもあると考えられる。今後は、複数人・チーム単位によるオフィスの使いこなしの実態把握と成果指標との関係についての研究蓄積と基礎的理解が求められる。

3つめとして、本節では「働く場所」とオフィスを同義で扱ってきたが、オフィスには働く場所としての機能が要求されるだけではなく、近年は労働者の健康やウェルビーイングに配慮することも求められてきている。Wohlers and Hertel (2017)等によれば、知的労働者の主な2つの活動と考えられているのは集中作業とコミュニケーション行動とされる。しかし、労働者は労働時間のすべてにおいて全力で集中して業務に臨むとは考え難く、業務の合間の気分転換やリラックスといったことも重要になる。オフィスにおいてこうしたインフォーマルな行動や工夫がみられるか、またそうした活動の効果や、支えるオフィス環境の特徴は何かといった研究も今後期待される。

V 結 論

本稿では仕事と私生活の境界管理という「働き方」の観点と、テレワークやオフィス空間という「働く場所」の2つの観点から、労働者の能動的な工夫の存在や意義を論じてきた。総括すると、働き方と働く場所の両方に関して、自由度はただ存在し高まるだけでは効果を発揮しない可能性や、むしろ労働者に対して役割葛藤の増加等の負の影響をもたらす可能性すら示唆された。だからこそ、これら2つのトピックに関する近年の研究の中には、高まる自由度を自分なりに能動的に活用することこそが重要だと考え、その意義や具体的な内容に着目し、「境界管理戦略」や「オフィス空間の使いこなし」といったキーワードで研究に取り組むものもみられた。

ジョブ・クラフティングは当初、タスク、人間関係、仕事の意味付けといった限られた対象に関する工夫が主な研究対象とされてきた（Wrzesniewski and Dutton 2001）。しかしジョブ・クラフティングの理論の核となる「能動的に外的環境と関わり、自ら工夫をすること」という発想は、上記の通り、働き方や働く場所といった多様な対象にあて

はまる可能性がある。既に述べた通り、こうした研究はいずれも萌芽の段階にあるため、今後はこうした多様な対象に対して、ジョブ・クラフティングの考え方を援用し、また体系化するための理論的・実証的研究が求められるだろう。

1) 応答曲面法を用いて日本国内で労働者を対象に行われた近年の研究としては正木・村本（2021）等がある。

参考文献

- 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』No. 709, pp. 52-62.
- 遠藤一・薄良子・正木郁太郎（2023）「フレキシブル・オフィス利用における従業員の自律的な工夫とテレワーク化の影響に関する探索的検討」『産業・組織心理学研究』第 37 巻第 1 号, pp. 33-49.
- 遠藤一・正木郁太郎（2025）「フレキシブル・オフィスにおける自律的な工夫（1）——自由記述をもとにしたオフィスの「使いこなし」のレパトリー検討」『産業・組織心理学会大会発表論文集』第 40 巻, pp. 110-113.
- 尾野裕美（2025）「男性の長期育児休業取得に対する同僚の心理とその影響要因に関する探索的検討」『産業・組織心理学研究』第 38 巻第 2 号, pp. 217-226.
- 加藤容子・富田真紀子（2025）「リモートワークにおけるワーク・ファミリー・バランス——境界マネジメント尺度・組織サポート尺度の開発とメカニズムの検討」『産業・組織心理学会大会発表論文集』第 40 巻, pp. 114-117.
- 金井篤子（2021）「ウィズ・アフターコロナの時代のテレワークとワーク・ライフ・バランス」『産業・組織心理学研究』第 35 巻第 1 号, pp. 25-34.
- 厚生労働省岐阜労働局（2022）「ニューノーマル時代の多様な働き方セミナー——企業の業務継続力を強化する多様な働き方」. <https://jsite.mhlw.go.jp/gifu-roudoukyoku/content/contents/001066506.pdf> (2026 年 3 月 17 日閲覧)
- 佐藤博樹・松浦民恵（2022）「仕事と生活の相互浸透のもとの「境界管理」」『キャリアデザイン研究』Vol. 18, pp. 5-17.
- 総務省（2025）「令和 6 年通信利用動向調査の結果」. https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/250530_1.pdf (2026 年 3 月 17 日閲覧)
- 中川裕美・竹田剛・越川陽介・岡村心平（2021）「コロナ禍のテレワークおよび仕事と家庭の境界管理がワーク・ファミリー・バランスに与える影響」『産業・組織心理学研究』第 35 巻第 1 号, pp. 165-178.
- 正木郁太郎・遠藤一（2025）「フレキシブル・オフィスにおける自律的な工夫（2）——定量調査を用いた「使いこなし」尺度の開発と成果指標との関連性」『産業・組織心理学会大会発表論文集』第 40 巻, pp. 178-181.
- 正木郁太郎・村本由紀子（2021）「ダイバーシティ信念をめぐる多元的無知の様相——職場におけるズレの知覚と誤知覚」『社会心理学研究』第 37 巻第 1 号, pp. 1-14.
- パーソル総合研究所（2024）「仕事と私生活の境界マネジメントに関する定量調査報告書」. <https://rc.persol-group.co.jp/think-tank/data/boundary-management/> (2026 年 3 月 29 日閲覧)
- Allen, T. D., Cho, E. and Meier, L. L. (2014) "Work-Family Boundary Dynamics," *Annual Review of Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 99-121.

- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J. and Gray, C. E. (2021) "Boundary Management and Work-Nonwork Balance while Working from Home," *Applied Psychology*, Vol. 70, No. 1, pp. 60-84.
- Appel-Meulenbroek, R., Le Blanc, P. and de Kort, Y. (2020) "Person-Environment Fit: Optimizing the Physical Environment," in O. B. Ayoko and N. M. Ashkanasy (eds.) *Organizational Behaviour and the Physical Environment*, Routledge, pp. 251-267.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. and Fugate, M. (2000) "All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions," *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 472-491.
- Bäcklander, G., Fältén, R., Danielsson, C. B., Toivanen, S. and Richter, A. (2021) "Development and Validation of a Multi-Dimensional Measure of Activity-Based Working Behaviors," *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, 655881.
- Bulger, C. A., Matthews, R. A. and Hoffman, M. E. (2007) "Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration Continuum," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, No. 4, pp. 365-375.
- Davis, M. C., Leach, D. J. and Clegg, C. W. (2011) "The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues," in G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2011*, John Wiley & Sons, Ltd, pp. 193-237.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2000) "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior," *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4, pp. 227-268.
- Edwards, J. R. and Shipp, A. J. (2007) "The Relationship between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework," in C. Ostroff and T. A. Judge (eds.) *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 209-258.
- Elsbach, K. D. and Pratt, M. G. (2007) "The Physical Environment in Organizations," *Academy of Management Annals*, Vol. 1, No. 1, pp. 181-224.
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D. and Bauman, A. (2018) "Is Activity-based Working Impacting Health, Work Performance and Perceptions? A Systematic Review," *Building Research and Information*, Vol. 47, No. 4, pp. 468-479.
- Gajendran, R. S. and 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*, Vol. 92, No. 6, pp. 1524-1541.
- Halldorsson, F., Kristinsson, K., Gudmundsdottir, S. and Hardardottir, L. (2021) "Implementing an Activity-based Work Environment: A Longitudinal View of the Effects on Privacy and Psychological Ownership," *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 78, 101707.
- Handke, L., De Boeck, G. and Parker, S. K. (2025) "Exploring the Use of ICTs as a Tool for Job Crafting," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 156, 104081.
- Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P. and Albers, C. J. (2016) "Flexibility in Use: Switching Behaviour and Satisfaction in Activity-based Work Environments," *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18, No. 1, pp. 48-62.
- Iyengar, S. S. and Lepper, M. R. (2000) "When Choice Is

- Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, No. 6, pp. 995-1006.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W. and Hannum, K. M. (2012) "Work-Nonwork Boundary Management Profiles: A Person-centered Approach," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 81, No. 1, pp. 112-128.
- Kreiner, G. E. (2006) "Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 4, pp. 485-507.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. and Sheep, M. L. (2009) "Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics," *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, pp. 704-730.
- Lyzwinski, L-N. (2024) "Organizational and Occupational Health Issues with Working Remotely during the Pandemic: A Scoping Review of Remote Work and Health," *Journal of Occupational Health*, Vol. 66, No. 1, pp. 1-21.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B. and Schaufeli, W. B. (2017) "Antecedents of Daily Team Job Crafting," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 26, No. 3, pp. 421-433.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. and Strauss, K. (2010) "Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation," *Journal of Management*, Vol. 36, No. 4, pp. 827-856.
- van Vianen, A. E. M. (2018) "Person-Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 75-101.
- Wohlers, C. and Hertel, G. (2017) "Choosing Where to Work at Work-towards a Theoretical Model of Benefits and Risks of Activity-based Flexible Offices," *Ergonomics*, Vol. 60, No. 4, pp. 467-486.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. (2001) "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 179-201.

まさき・いくたろう 東京女子大学現代教養学部心理学科
准教授。主著に『感謝と称賛——人と組織をつなぐ関係性の
科学』（東京大学出版会，2024年）。社会心理学専攻。

えんどう・はじめ 株式会社オカムラ働き方コンサルティ
ング本部ワークデザインコンサルティング部シニアコンサル
タント。最近の主な論文に「フレキシブル・オフィス利用に
おける従業員の自律的な工夫とテレワーク化の影響に関する
探索的検討」『産業・組織心理学研究』第37巻第1号，pp.
33-49（共著，2023年）。組織行動論専攻。