

テレワークと出社のベストバランス

東京大学大学院経済学研究科
准教授 稲水伸行

本日のアジェンダ

- ハイブリッドワークのジレンマ

- オフィスでの対面の良さとテレワークの自由の良さのジレンマ

- 自律的な働き方を実現する“i-deals”

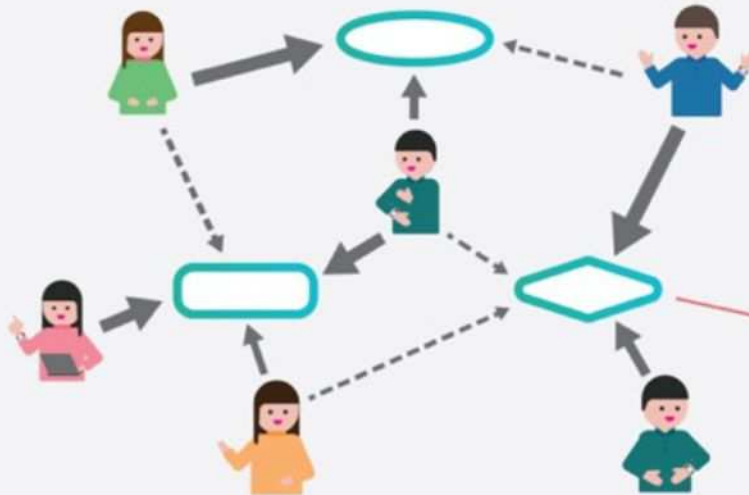
- マネジメントも含めた一人一人のコミットと長期にわたる組織文化変革への覚悟の必要性

オフィス学プロジェクトの取り組み (自己紹介を兼ねて)

組織のあり方・働き方の変化



固定：メンバーが不変
単一：一組織にフルタイムで所属
集中：同じ場所で勤務



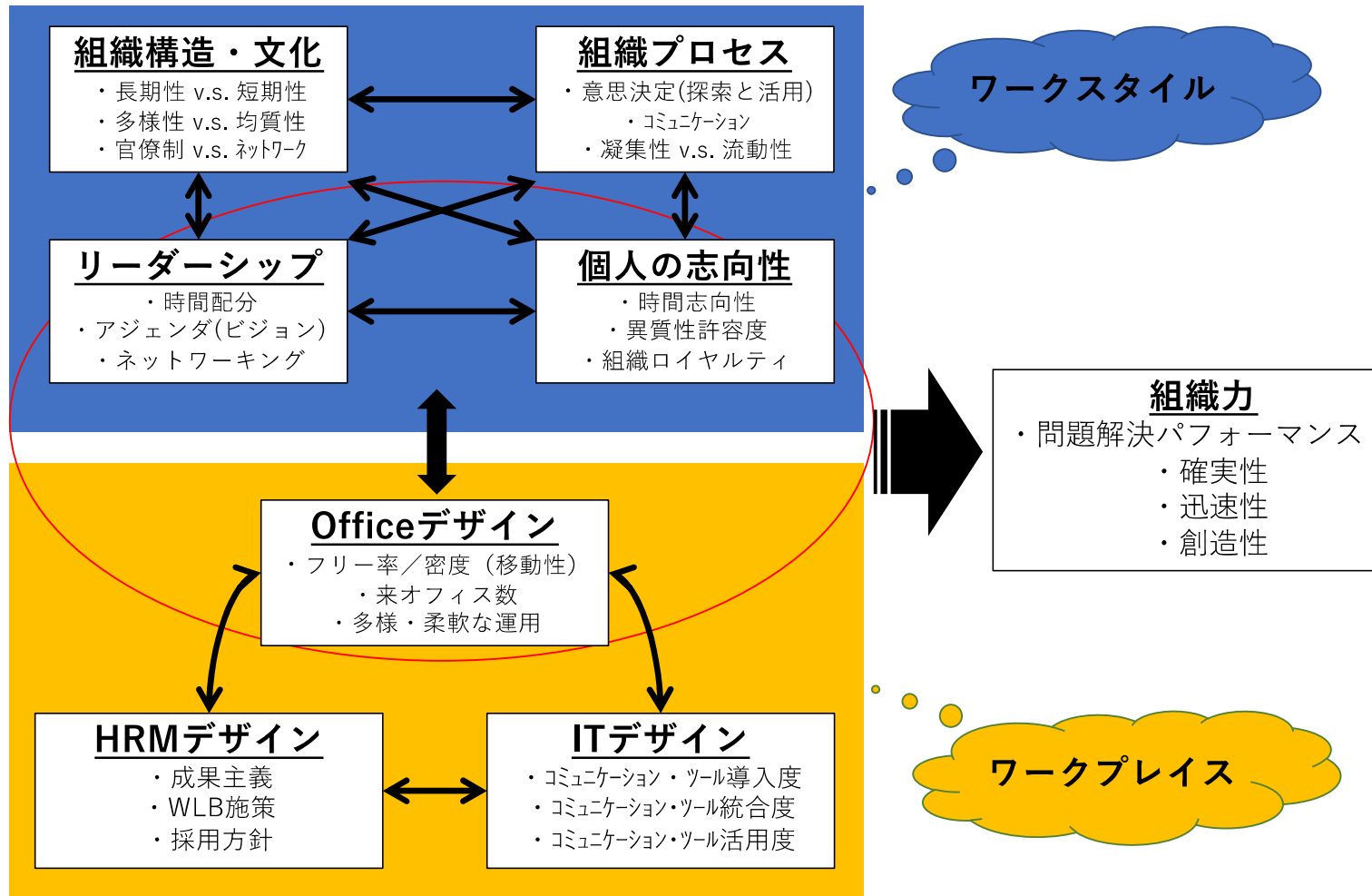
流動化：状況に応じて参加・退出
重複化：同時に複数の組織に参加可能
分散化：物理的に離れた所から参加

組織

||

動的（ダイナミック）に変化する
組織参加メンバーの結節点

職場組織の総合科学としてのオフィス学



『一橋ビジネスレビュー』での連載 「クリエイティビティの経営学」

- 第1回（2016年冬号）
 - ひらめきを生み出すのは「ワイガヤ」か、それとも「ひとりの時間」か
- 第2回（2017年春号）
 - クリエイティブとイノベーターの違いは何か？
- 第3回（2017年夏号）
 - クリエイティブ人材のマネジメントと落とし穴
- 第4回（2017年秋号）
 - クリエイティビティを育む職場風土とは
- 第5回（2017年冬号）
 - クリエイティビティを育む職場風土は人によって異なるのか？
- 第6回（2018年春号）
 - クリエイティビティを育むオフィスはどのようなものか？

2021年8月号『ハーバードビジネスレビュー』 特集：「ハイブリッドワーク」

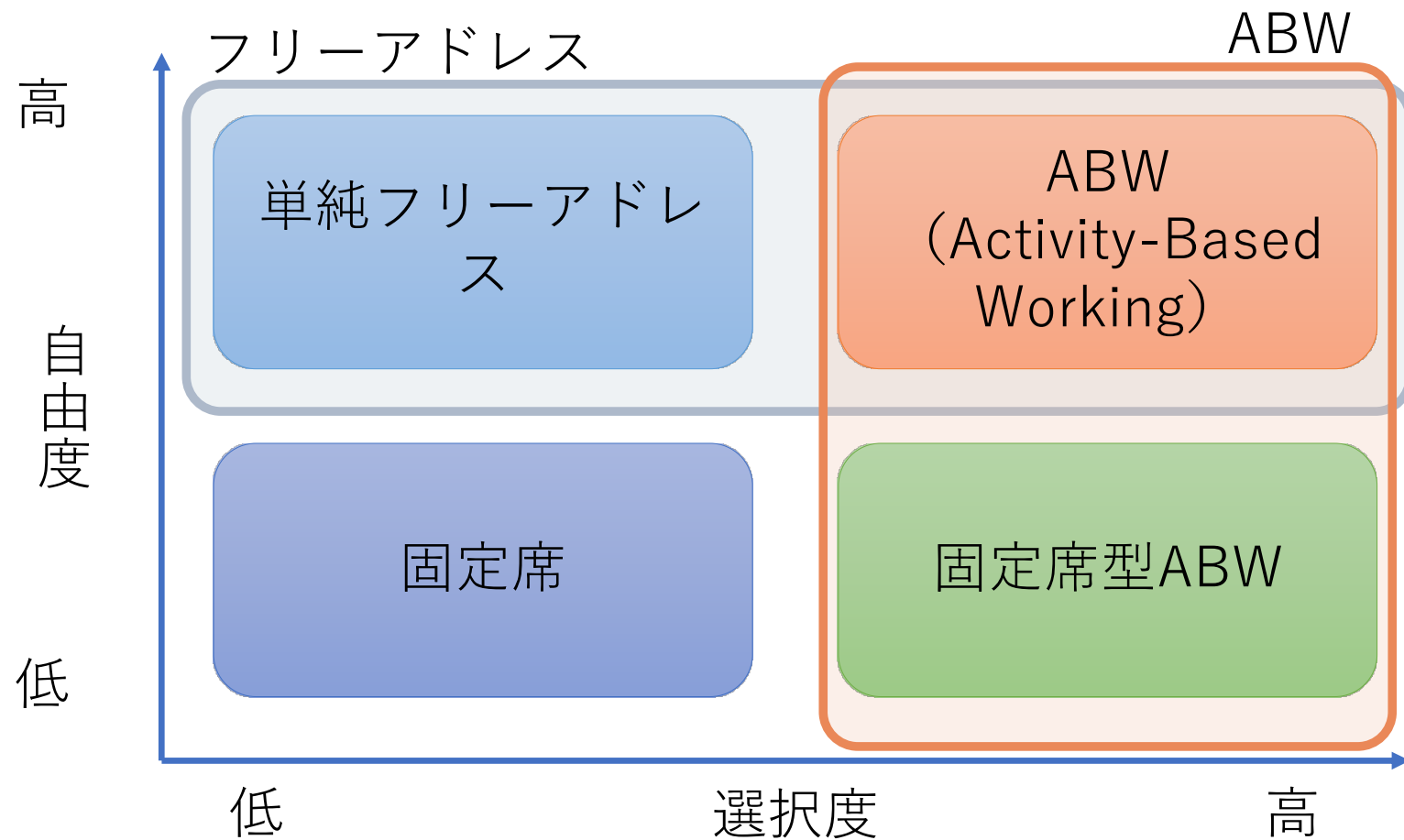
- ハイブリッドワークで理想の職場を実現する：組織の生産性と従業員満足度を高める方法
 - リンダ・グラットン（ロンドン・ビジネススクール 教授）
- **ハイブリッドな働き方で創造性をいかに高めるか：在宅かオフィスかをみずから選べることの効果**
 - **稲水 伸行（東京大学大学院 准教授）**
- これからのオフィスの価値をデザインする：効率優先の場からつながりを重視する場へ
 - アン＝ロール・ファヤール（ニューヨーク大学 准教授）ほか
- マネジャーの役割はハイブリッドな職場でどう変わるか：部下や同僚が安心して働ける環境をつくる
 - マーク・モーテンセン（INSEAD 准教授）ほか

日本経済新聞（2022年2月16日～3月1日） やさしい経済学「職場から考える創造性」

1. 個人の働き方と組織の変化
2. クリエイティビティを持つ人とは
3. 「内発的」な動機づけが大切
4. 促進のカギは組織の風土
5. 社会的つながりの強弱が影響
6. 最適環境を選択できるオフィス
7. 在宅勤務の様々な効果
8. 「特別扱い」の意識が重要
9. 「ハイブリッドワーク」のジレンマ
10. 組織全体での取り組みが重要

ハイブリッドワークのジレンマ

オフィス形態の分類

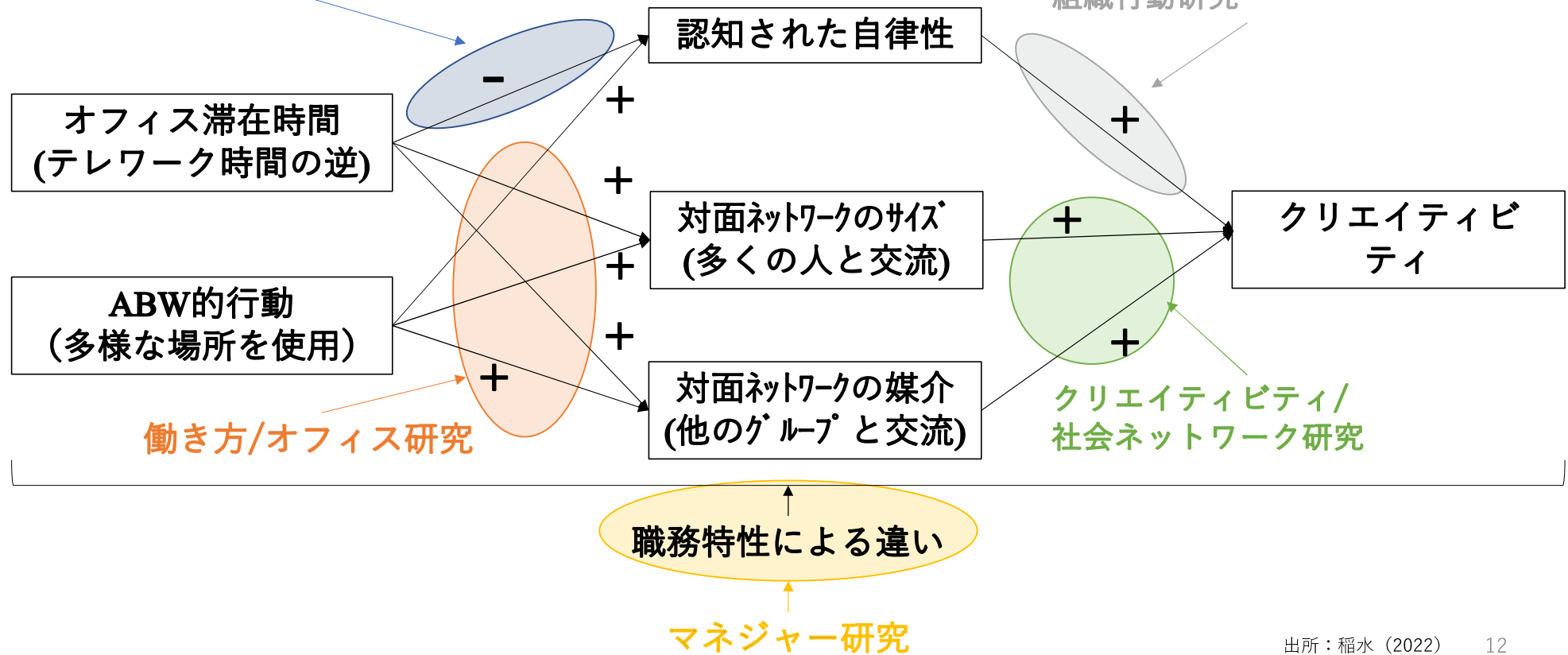


Appleのケース

- 対面コミュニケーションがクリエイティビティにつながるという考えが強い企業
 - 新オフィスと**ABW (Activity-Based Working)**
- 2021年6月の記事
 - CEO ティム・クック氏：
 - 9月より週3日オフィス勤務にするよう要請。
 - 自宅からのビデオ通話では、出勤時の環境を「簡単には再現できない」。
 - 「実際に会って話をするときの**活気、エネルギー、クリエイティビティ、コラボレーション**、そして私たちが築いてきた**コミュニティ**の感覚を失っているのは私だけではないはずだ」。
 - Appleの（一部）従業員は新しい方針に反対
 - **柔軟に場所を選んで仕事をする権利**の侵害

よくある話？けれども学際的テーマ

働き方/テレワーク研究



調査概要

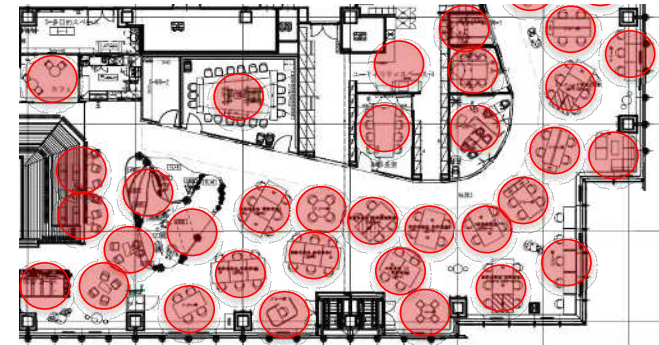
- 調査対象
 - A社のX事業本部（330名。有効データは200名。）
- 調査背景
 - A社が1つの拠点に集まることを目的にオフィス移転
 - 移転前：一部フリーアドレスを取り入れたレイアウト
 - 移転後：グループアドレスの導入とABW化＋ 社外のシェアオフィス等の利用推進
 - 2019年10月、X事業本部は先行してオフィス移転
- 調査時期
 - 2020年2月
 - ある程度新オフィスの使い方に慣れてきた時期
 - 繁忙期でもない通常の月と考えてよい時期
 - COVID-19による影響はまだない時期

行動データの取得

- データの取得方法

- ビーコンを設置

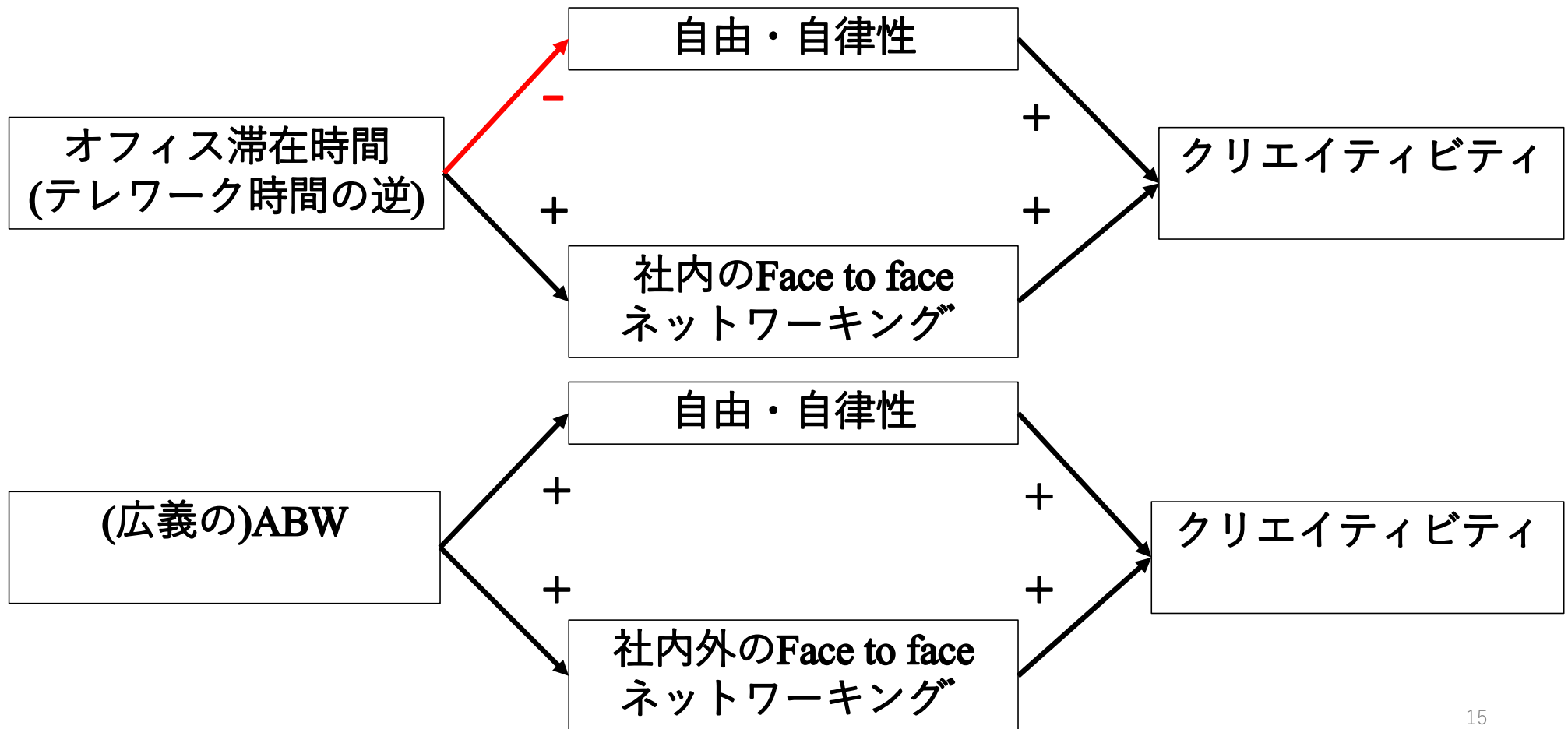
- 各デスク及び各会議室に1つずつ
- 大会議室やオープンMTG、カフェでは複数設置



- ビーコンによるデータ取得方法

- 各従業員の会社支給スマートフォンにアプリを入れる。
- オフィス内でアプリのBluetoothをオンにしておく事で**位置情報が取得**
 - 「どのビーコンで検知されたのか」。
- 合わせて、RSSI(電波強度)も取得。
 - 遠くのビーコンで検知されると電波が弱い (RSSIが高い) 。
- 検知の頻度 (タイミング)
 - 毎分 (一番細かい単位で)

ハイブリッド・ワークのジレンマとABW



小括

• ハイブリッドワークのタイプ1

- オフィスワークとテレワークの時間配分をどうするかを考える。
- But, ジレンマが発生
- ⇨ オフィスワーク/テレワーク時間の長短は
クリエイティビティを高める/低めるとも言えない。

• ハイブリッドワークのタイプ2

- 広い意味でのABWを実践。
- 多様な場所を使える、主体的に選べることが、自律性を高めるし、
対面ネットワーキングを通じて、クリエイティビティを高めるの
では？

自律的な働き方を実現する“i-deals”

i-deals (idiosyncratic deals)

- 「双方に利益になるような諸項目に関して、個々の従業員が雇用主との間で交渉した、非標準的な性質を持つ、自発的かつ個別的な合意」
 - 要するに、「従業員が上司ないしは会社と交渉してある種の特別扱いを認めてもらう」こと。
- ただし…
 - 従業員と会社がWin-Winの関係になること。
 - 一緒に働く 同僚に認めてもらう こと。



i-dealsの測定尺度

- Rosen et al. (2013) の日本語版尺度（里・稲水, 2021）
 - 業務内容（6問）
 - 例：(通常の仕事に加えて)自分の仕事のスキルを活かせる追加の職責を求めて、認めてもらったことがある。
 - **時間の柔軟性**（3問）
 - 例：私がお願いしたことにより、上司が私の勤務時間を指定する際、私の業務外の要望を取り込んでくれたことがある。
 - **場所の柔軟性**（2問）
 - 例：私の特別な事情のため、主たる事業所以外の場所から仕事することを上司は許してくれている。
 - 報酬（5問）
 - 私が組織に対して並外れた貢献をしたことから、上司が、私の賃金を会社の方針を超えて上げてくれたことがある。

日本企業でi-dealsはありうるのか？

- サイボウズ社のケース（里・稲水・生稻, 2019）
 - 子供が小学校に入るまでの育児休暇
 - 人事統括役員が社員一人ひとりと面談を行っていたところ、ある社員から「**育児休暇を子供が小学校に入るまで取得したい**」という要望が出たことをきっかけに検討開始。
 - 在宅勤務
 - 育児休業から復帰した社員から、「短時間勤務を選択しているが、会社で終わらない仕事を、**子供を寝かしつけた後に家でしている**。時間管理のデータベースには出社時間しかつけていないが、**在宅での仕事も認めてほしい**」という要望。それをきっかけに検討開始。
 - 副業採用
 - 某有名企業から社員を招聘。**給与面で困難だったが、当該社員のキャリア目標を達成できるように配慮**しつつ、副業で働けるようにした。

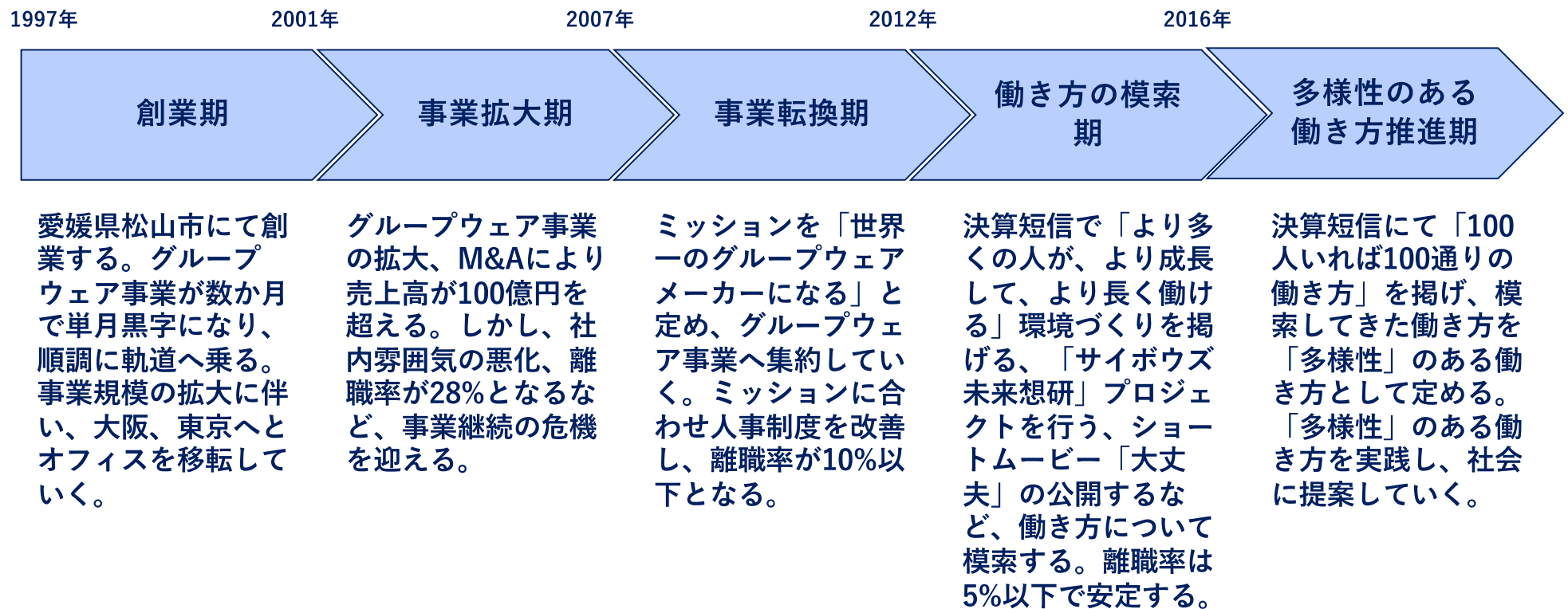
サイボウズ株式会社のケース分析

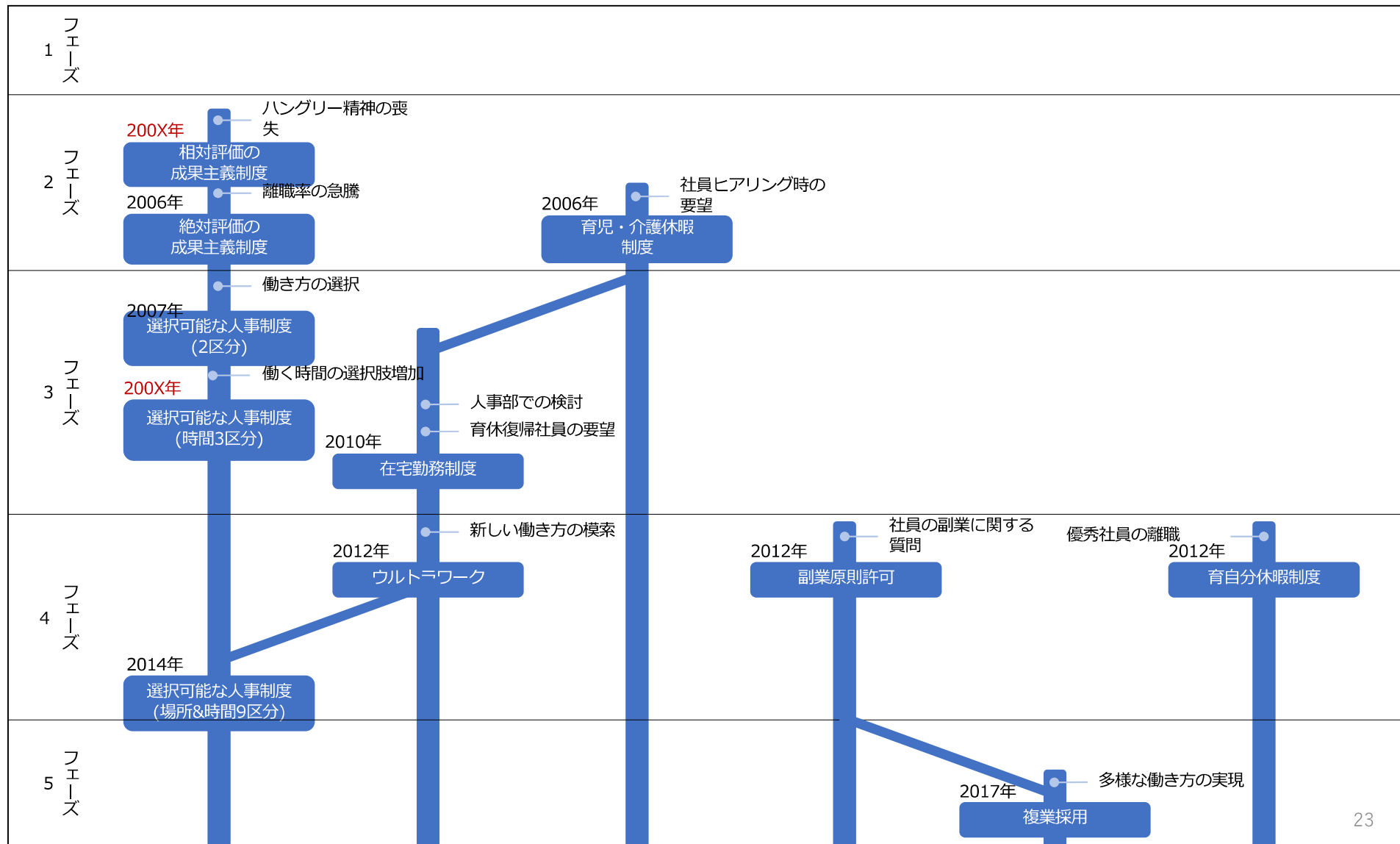


- 多様な働き方を支える
 - ICTツール・グループウェア
- 人事制度
 - 育児・介護休暇制度
 - 選択型人事制度
 - 在宅勤務制度
 - ウルトラワーク
 - 育自分休暇制度
 - 副業許可
 - 子連れ出勤制度
- 組織文化
 - 公明正大、質問責任…
- オフィス環境
 - オープン・フリースペース…

里・稲水・生稻(2019) より

働き方改革のプロセス





サイボウズ社の制度導入プロセス(1)

- サイボウズ社の人事制度策定プロセス
 - ①社員からの意見・提案
 - グループウェア上の掲示板に書き込み
 - 書き込みに共感する人が多いと次のステップへ
 - ②ワークショップを繰り返し草案策定
 - 提案内容に興味のある人を集めて聞く（遠隔地の人も）
 - 「仕事Bar」（2009年～）の活用
 - 意見を再度掲示板に公開 → 興味なかった人も含めて意見が集まる
 - 問題点の整理
 - ③本部長会にて社長が意思決定
 - 人事部が制度にまとめて起案

サイボウズ社の制度導入プロセス(2)

- 働き方の多様化を受け入れられる風土
 - 人事制度には目的を明記
 - ①「合理性」②「メッセージ性」③「わびさび」の3軸で制度を検討
 - 「メッセージ性」：経営陣の想いを、人事制度を通じて伝えるもの
 - 「わびさび」：人情を重んじて柔軟に制度運用する姿勢
 - 人事制度の策定プロセスへの社員の参加
 - 「質問責任」と「説明責任」
 - 「質問責任」：自分が気になったことを質問し、自分の理想を伝える責任
 - 「説明責任」：自分が行なった意思決定について説明し、他の社員からの質問に答える責任
 - 「公明正大」

小括

- 近年注目されつつある「i-deals」
 - 理想の働き方について、従業員個人と会社がwin-winとなるように交渉すること。
- 日本企業でi-dealsはありうるのか？ → ありうる。
 - 労使ともに働き方に関する高いコミットメント（責任）が必要。
 - 10年単位の組織文化改革を伴う覚悟が必要。
- そうすることでクリエイティビティ・イノベーションを発揮できる日本企業へ。

本日のまとめ

本日のまとめ

- ハイブリッドワークのジレンマ

- オフィスでの対面の良さとテレワークの自由の良さのジレンマ

- 自律的な働き方を実現する“i-deals”

- マネジメントも含めた一人一人のコミットと長期にわたる組織文化変革への覚悟の必要性

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』 61(8), 52-62. <https://ci.nii.ac.jp/naid/40021983249/>
- ・ 稲水伸行(2021)「ハイブリッドな働き方でいかに創造性を高めるか：在宅かオフィスかをみずから選べることの効果」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 46(8), 30-40. <https://www.dhbr.net/ud/backnumber/60dc25dd77656181bb000000>
- ・ 稲水伸行(2021)「オフィスへの滞在とABW(Activity-Based Working)は クリエイティビティを高めるのか：ビーコンの位置情報に基づく社会ネットワーク分析を用いて」『MMRCディスカッションペーパー』 543. http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC543_2021.pdf
- ・ 稲水伸行 (2022) 「ハイブリッドワークのジレンマに関する考察」『オフィス学会誌』 14(1), 14-21.
- ・ Inamizu, N. (2022). The Dilemma of Hybrid Work for Creativity: Autonomy of Telework or Face-to-face Network in Office?. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2022, No. 1, p. 15382). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- ・ Inamizu, N. (2024). Relationship between diversification of place of work and organizational commitment: Comparisons between working at the office, working from home, and shared office use. Annals of Business Administrative Science, 23(1), 1-19. <https://doi.org/10.7880/abas.0231225a>
- ・ Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. Thousand Oaks CA: Sage Publications. pp.118-119.
- ・ 渡辺直登・野口裕之編著(1999)『組織心理測定論：項目反応理論のフロンティア』 白桃書房.
- ・ Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C.-H., & Johnson, R. E. (2013). Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale. Journal of Management, 39(3), 709-742. <https://doi.org/10.1177/0149206310394865>
- ・ Rousseau, D. M. (2005). I-deals : idiosyncratic deals employees bargain for themselves. M.E. Sharpe. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA73330972>
- ・ 里政幸, 稲水伸行, 生稲史彦(2019)「サイボウズ株式会社に見る多様な働き方の実現プロセスの事例」『MMRCディスカッションペーパー』 507. http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC507_2019.pdf
- ・ 里政幸, 稲水伸行(2023)「日本語版i-deals尺度の開発」『経営行動科学』 35(1・2), 1-19.

補足資料

働く場所の多様化のもたらす影響

広い意味でのABW

- ABW
 - オフィス内で多様なゾーニング。
 - アクティビティに応じて適切な場所を選んで仕事。
 - 自律性を高める、部門部署を超えた人的ネットワーク
→クリエイティビティを高める。
- 広い意味でのABW
 - オフィス、在宅勤務、シェアオフィスなどを自律的に選びながら仕事ができる環境、またはそこでの働き方。
 - →実際にクリエイティビティを高めるのか？

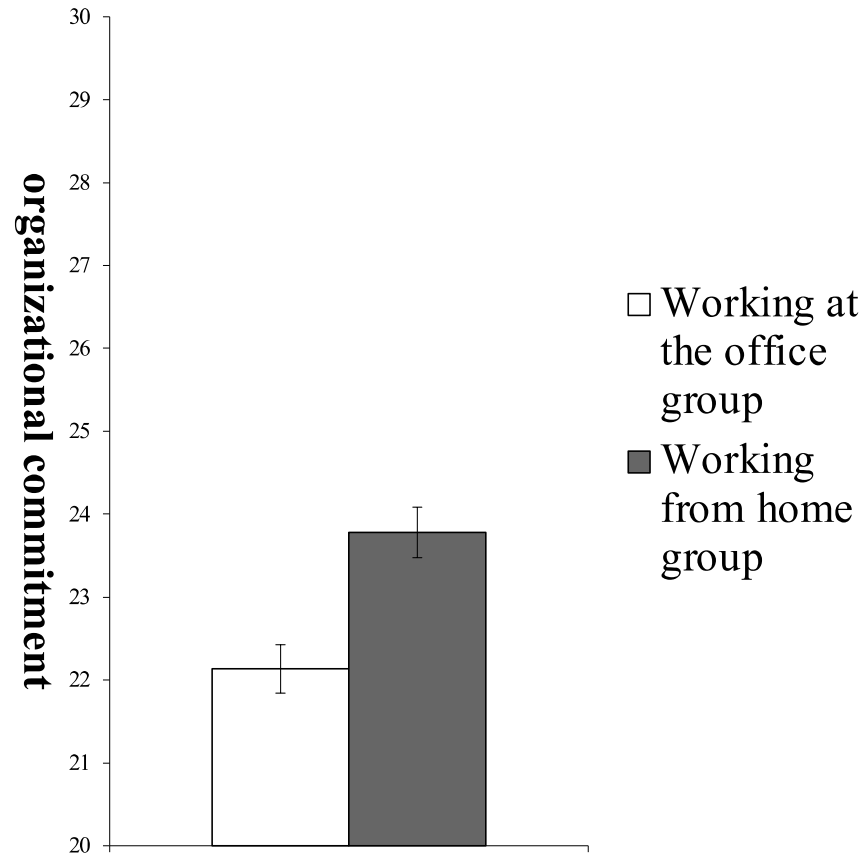
3群の比較調査

- 第1調査
 - 2022年10月1日～10月13日
 - 3694名（首都圏/従業員100名以上の企業/22～59歳/正社員）
- 第2調査
 - 2023年1月16日～1月27日
 - あるシェアオフィス利用者対象
 - 424名（首都圏/従業員100名以上の企業/22～59歳/正社員/シェアオフィスを週1回以上利用）
- 3群のグループ分け
 - オフィス勤務群：オフィスの**1**択
 - 在宅勤務群：オフィスと家の**2**択
 - シェアオフィス利用群：オフィスと家とシェアオフィスの**3**択

組織コミットメントの尺度

- Meyer et al. (1997)/渡辺・野口編著(1999)
 - 私の仕事生活（キャリア）の残りを、いまの会社で過ごせたら、とても幸せだ。
 - 私は、この会社の問題を、まるで自分自身の問題であるかのように感じている。
 - 私は、会社という「家族」の一員になっているように思う。
 - 私はこの会社に、愛情を感じていると思う。
 - この会社は、私にとって個人的に重要な意味を持っている。
 - 私は、自分の会社の一員なのだ、と強く感じることもある。

オフィス勤務群と在宅勤務群の比較



Inamizu(2024) Fig.1より

- 傾向スコアマッチングで属性を揃えて比較。
- オフィス勤務群より在宅勤務群の組織コミットメントが高い。

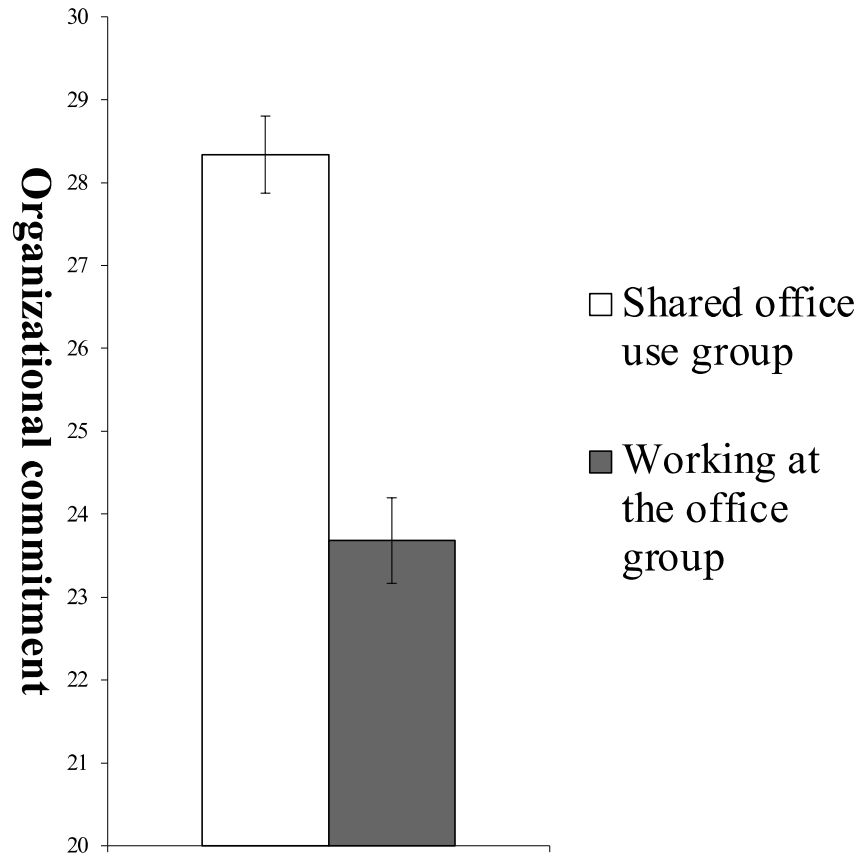
(補)傾向スコアマッチング

- 性別や年齢、勤続年数、役職、職種、企業規模、産業等について、統計的な手法を使って、2つの群がほぼ同等の構成になるように再編成。
- 2つの群の組織コミットメントの平均の差は、これらの属性の違いに起因するとは言えない。

Inamizu(2024) Table.2より

Attributes	Working at the office (N = 665)	Working from home (N = 665)
Frequency of working at the office	1.18	4.23
Frequency of shared office use	11.97	11.98
Frequency of working from home	10.55	3.15
Frequency of satellite office use	11.95	11.93
Gender	1.53	1.52
Age	42.44	42.68
Tenure	4.82	4.96
Position: General employee	.52	.51
Position: Section Chief	.26	.24
Position: Section Manager	.15	.17
Position: Department Manager	.06	.06
Job category: Salesperson	.13	.13
Job category: Planner	.10	.11
Job category: Administrator	.30	.29
Job category: Consultant	.01	.02
Job category: Engineer	.13	.13
Job category: R&D Specialist	.06	.07
Company size: 1,000 or more	.58	.60
Company size: 500–999	.14	.14
Company size: 300–499	.09	.11
Manufacturing	.25	.25
Construction	.05	.06
Real estate	.02	.03
Telecommunication	.03	.03
Information processing/service	.08	.06
Software development	.05	.05
Other service industry	.15	.13
Office location: 23 Wards of Tokyo	.75	.73

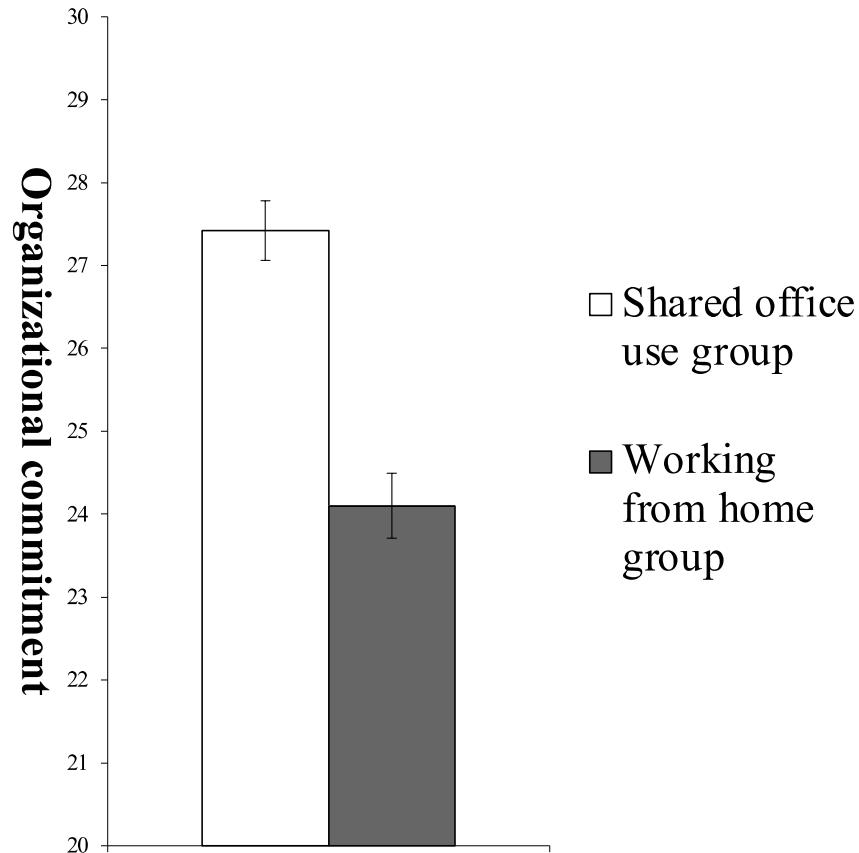
オフィス勤務群とシェアオフィス利用群の比較



Inamizu(2024) Fig.2より

- 傾向スコアマッチングで属性を揃えて比較。
- オフィス勤務群よりシェアオフィス利用群の組織コミットメントが高い。

在宅勤務群とシェアオフィス利用群の比較



Inamizu(2024) Fig.3より

- 傾向スコアマッチングで属性を揃えて比較。
- 在宅勤務群よりシェアオフィス利用群の組織コミットメントが高い。

小括

- 働く場所の選択肢が増えるほど組織コミットメントが高まる？
 - シェアオフィス利用群(3択)>在宅勤務群(2択)>オフィス勤務群(1択)
- なぜ？
 - 働く場所の自由を認めてくれる会社へのポジティブな評価。
- クリエイティビティへの影響は？
 - 自律性の感覚につながる？
 - 実際、組織コミットメントと同様の傾向が調査でも観察。
 - +社内外のネットワーキングの可能性

ハイブリッドワークで生産性を高めるには？

X社の生産性向上 = 10年で2倍に

ABW型オフィ
ス



コミュニケーション・



テレワーク/週休3
日



指標	変化量
年間売上高	+180%
正社員総数	-7%
年間総労働時間	-13%
一人当たり売上高(年間売上高/正社員総数)	+202%
時間当たり売上高(年間売上高/年間総労働時間)	+224%

出所：稲水(2012)、里・稲水
(2021)

X社の事業転換と組織変革・働き方改革

- 事業転換
 - BtoC → BtoB → クラウド事業
- 組織変革
 - 1つの案件に携わる人が爆発的に増加
- 働き方改革
 - 協働に時間がかかる
 - “いつでも・どこでも”働ける環境へ
- 『**組織は戦略に従う**』
 - アルフレッド・チャンドラーの言葉
 - 「成長戦略の違いで組織のあり方も違ってくる」

成果主義とコラボレーション

- 徹底した定量的目標管理
 - 「**追い込まれる**」、「**追い詰められる**」
 - 成果を出せない人（新しい組織のあり方・働き方に適合できない人）は去る。
- コラボレーションの浸透
 - 成果を出さないといけないという強いプレッシャー
But, 1人では成果を出せない。
 - → 他人に頼らないと成果を上げることができない。
他人に頼るには、他人からの依頼を断らない。
 - → 「情けは人の為ならず」（？）
 - 他者に貢献することがめぐりめぐって自分のためになることを理解し、他者貢献によってネットワークが広がることが将来の自分のためになることを理解

行動変容からの試行錯誤・改善

- 在宅勤務制度の設立と廃止
 - 3.11を機に現場で実践 → 会社として追認・拡充
 - 「いつでも・どこでも」が基本
 - 在宅勤務制度の廃止とテレワーク勤務制度へ
- 週休3日制
 - むしろ週勤4日の実践
 - 5日でやっていた仕事を4日でやれるような工夫を促す
 - 生産性向上

X社の変革のポイント

- 「組織は戦略に従う」
 - 生産性の伸長にはアウトプットを増やす必要（＝事業転換）。
 - ボトムアップでクリエイティブなアイデアを事業化もありうるが、トップダウンでビジネスモデルを大きく変えることもあり。
- 強烈な成果主義とコラボレーション
 - コラボレーションの必要性を痛感すること
 - 成果主義のプレッシャーと評価の軸
- 事後合理化能力
 - まずは行動をし、思わぬ効果も含めて会社全体に展開