

リモートワークがもたらしたミドルマネジャーへの影響 —コロナ禍におけるコミュニケーション機会の変化—

渡部 博志 (武蔵野大学 経営学部 准教授)

要約

本稿は、コロナ禍によって生じた環境の変化が、コミュニケーション機会という点でミドルマネジャーにどのような影響を与えたのかについて、リモートワークの頻度に着目しながら、アンケート調査の結果を記述的に分析した。リモートワークが増加したミドルマネジャーは、上司とのコミュニケーション機会だけではなく部下とのコミュニケーション機会も同様に増加する傾向がみられた。しかし同時に、直接対面の回数が減ったとの回答も多数を占め、オンライン上で表面的にはコミュニケーションが図れているように見えるかもしれないのだけれども、オンラインによるコミュニケーションの機会という「量」では、対面によるコミュニケーションの「質」を補えず、意図したことがお互いに伝わっていないということが生じている虞も示唆された。

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、日常生活に大きな変化をもたらした。特に、感染拡大を防ぐための行動抑制によって、これまでに経験したことのない日々を強いられた。働き方もこれまでとは異なる形になることを余儀なくされる人が生じたが、中でも、オフィスに出勤せずに自宅等から業務を行うリモートワークはその代表例と言えるであろう。

特にリモートワークについては、2020年2月末に出された小学校・中学校・高校の臨時休校の要請と、緊急事態宣言の発出が契機になったように思われる。前者は特に小学校低学年の子を持つ家庭を中心に日中保護者が在宅せざるを得ない状況が作られ、そして後者は政府が在宅勤務等の推進を要請した。世の中の全ての職業において働き方が変わったわけではないのだけれども、これまでは絵空事に近かった在宅勤務が実現された職場も少なくなかった。

働く場所がオフィスから自宅に変わるだけだと考えれば、環境さえ整えば、

職務内容によっては在宅勤務は有効な働き方の一つであるはずである。どこで働くのかによって行うべき仕事が変わるわけではない場合、たとえば、次期商品やサービスについて考えること、部署や企業の方向性について検討することなどは、どの場所にしようともやるべきことが変わるわけではない。すなわち将来実現すべきアイデアを創出することは、勤務環境に依存することなく担当する職務としてその個人が取り組めるものだと考えられる。あるいは営業職も「直行直帰」（職場に立ち寄らず直接用務先を訪れ、その後に職場に戻ることなく帰宅する）という言葉があるように、顧客との接点そのものは自社のオフィスの有無に関わらない。多くの場合、既存顧客との間で構築された関係性の維持のためにオフィス自体が果たす役割はほとんどない。もっとも感染拡大防止の観点から顧客と直接対面ができなくなるという影響は生じるものの、オンライン上で接触するのであればオフィスに出勤せずとも在宅勤務でも可能なのである。

しかしながら、マネジメントという観点に立てば、働く場所がオフィスではなくなることで生じる課題も浮かび上がってくる。同じ空間にいることによって部下の働きを目にすることができ、適時指示やアドバイスを与えていたマネージャーにとっては、文字通り異なる環境に置かれたことで、部下の様子を見ることができず、これまでと同じような言動では適切なマネジメントができなくなっている可能性がある。さらに、任せられた組織において部下を束ねて組織目標に向かって導いていくと同時に、上司からの指示命令の下で職務を遂行することになるミドルマネジャーは、上司や他部門との間でのコミュニケーションも必要とされるのだけれども、環境に依存せずにこれまでと同様の機能を果たすことができるとは限らない。入手できる情報が限られるとするならば、そこから下される意思決定や組織内での調整の質は低下してしまうと考えられるため、これまでにはなかった緊張が組織内に発生するはずである。

このように考えれば、ミドルマネジャーが直面したリモートワークによる影響は、組織全体にとって大きいものであると想定される。そこで本稿では、コロナ禍によって生じた環境の変化が、コミュニケーション機会という点でミドルマネジャーにどのような影響を与えたのかについて、アンケート調査の結果から記述的に分析する。したがって、仮説検証的な分析ではなく、アンケート

調査から見られる実態を概観することで、特にリモートワークが日本におけるミドルマネジャーにどのような影響をもたらしたのかを考察することが本稿の目的である。

2. 情報結束点としてのミドルマネジャー

上述のとおり、ミドルマネジャーは上司の下で任された範囲の活動に取り組むために部下を差配するが、その立場の本質的属性として、タスクを遂行するのに部下だけでなく、上司や他部門にも依存せざるをえない側面をもっている(金井、1991)。このとき、ミドルマネジャーには2つの立場が共存する。

第一に、その組織のリーダーとしての立場である。ミドルマネジャーが組織内で担う範囲のタスクを遂行するためには、部下が効率的かつ／あるいは能率的にタスクを達成するために上司として働きかける必要が生じる。

部下への働きかけの一つがリーダーシップである。リーダーシップは論者によって多様な定義がなされるけれども、個々の仕事を集めた全体の成果を促進するためのプロセスに影響を与えることとして捉えられている概念である(Yukl, 2005)。ミドルマネジャーは組織の長としての職位に由来して行使できる権力(パワー)を源泉とし、部下に対して事を為させるということも可能であるけれども、そうではなくて上司個人の指導力によって部下が従おうとしているのがリーダーシップと呼ばれるものである。小野(2016)は、パワーとリーダーシップとを対比して、両者は類似する部分が多いものの、パワーはそれを行行使する人物の影響力に服従することであり、リーダーシップは信頼に裏付けられた自発的な意思で影響力を受け入れるものであると指摘している。

しかし、ミドルマネジャーは同時に、自らの上司の下で行動するフォロワーとしての側面もある。これが第二の立場である。

部下としてのミドルマネジャーは、必ずしも消極的な存在とは限らない。リーダーとフォロワーとの関係において、リーダーの行為を受け入れるフォロワーとしての行為のことをフォロワーシップと言い、「リーダーに影響を与え、集団や組織の目標の達成や改善に貢献する能力をフォロワーが持つ、リーダーとの関係における役割」(Crossman & Crossman, 2011)のことを指す。この時、上司の下で与えられた職責をミドルマネジャーとして果たそうとして発揮され

るフォロワーシップは、必ずしも消極的なものではなく、むしろ積極的な場合もありうる。

このようにミドルマネジャーは組織のリーダーとしての立場と、自らの上司のフォロワーとしての立場の2つの立場を持つ存在である。この2つの立場をあわせもつことは、組織内の結束点として情報共有上の重要な役割を果たす位置付けでもあることを意味する。自らの職務を遂行し、上司に対するフォロワーシップを発揮するために、部下に対するリーダーシップを通じて必要な情報を入手することがミドルマネジャーには求められる。換言すれば、リーダーシップを担う存在としてのミドルマネジャーも重要であると同時に、フォロワーシップを発揮するミドルマネジャーの行動も組織にとっては同じく重要であり、そこに流れる情報が組織にとって非常に重要になると言える。

情報を入力し、発信するためのコミュニケーションは、様々な形をとることができる。特に近年においては、電子メールだけではなく、チャットやオンライン会議システムといったCMC (Computer Mediated Communication) を用いることも可能であり、このコロナ禍において利用が広まった。これまでの研究では、伝達される情報の豊かさはCMCよりも対面コミュニケーションが勝っていることが指摘されている (Baltes et al., 2002; Winger, 2005)。この数年で技術的にもCMCが飛躍的に発展していることで克服されている点もあるかもしれないけれども、CMCの本格的な利用がはじめてであるならば、慣れないツールを用いることがコミュニケーションのとりやすさに影響を与える可能性も考えられる。CMCの利用を議論したものではないものの、阿部 (2021) はオフィス空間の物理的な特徴がコミュニケーションのとりやすさに与える影響を検討し、オフィスの使用歴の短いものにはオフィス空間の物理的な特徴がコミュニケーションのとりやすさに影響を与えることを示している。使用歴が長くなるに伴ってその環境に順応すると考えるならば、CMCの利用を前提としたリモートワークが急遽要請された状況においては、コミュニケーション上の困難が生じたことが示唆されよう。

もちろん、すべての社会人がオフィスに出勤せずに自宅等から業務を行うリモートワークに移行したわけではない。しかしながら、コロナ禍を契機とした働き方、特にリモートワークの活用が、情報の結束点となるミドルマネジャー

に与えた影響を確認することは、組織の能率性や効率性を考える上で特に重要であると思われる。そこで以下では、ミドルマネジャーに焦点を絞ってコミュニケーションの手段の変更を余儀なくされたことによる影響をアンケート調査の結果から記述的に分析していく。

3. 分析・考察

(1) 調査対象

以下の分析ならびに考察で用いるデータは、日本国内に勤める 30 代から 50 代の中間管理職（部長、課長、係長クラス）を対象にインターネット上で実施した質問票調査から得られたものである。調査にあたっては民間調査会社を用い、2021 年 3 月 10 日から 3 月 16 日までの 7 日間で実施した。明らかに不適切な回答データ（たとえば、最初から最後まで七点尺度の回答が同一である）が混入している回答者を除外したうえで、937 名を分析の対象としている。

性別・年齢別の回答者数は表 1 の通りである。なお、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により行動抑制が強く要請された一都三県（東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県）とそれ以外の地域では、リモートワークの頻度等でミドルマネジャーが直面した状況に違いが現れる可能性が考えられるため、一都三県が居住地の回答者のみを取り上げた結果を必要に応じて示していく。なお、回答者の居住地が基準であるため、勤務先が一都三県ではない可能性がある点には注意が必要である。

表1：性別・年齢別 回答者数

| | 男性 | 女性 | 答えたくない | 総計 |
|------|---------|---------|---------|---------|
| 30代 | 51 | 14 | 2 | 67 |
| 40代 | 318 | 39 | | 357 |
| 50代 | 489 | 23 | | 512 |
| 総計 | 858 | 76 | 2 | 936 |
| 平均年齢 | (50.3歳) | (46.7歳) | (37.5歳) | (50.0歳) |

※左表のうち、一都三県居住者のみ

| 一都三県 | 男性 | 女性 | 答えたくない | 総計 |
|------|---------|---------|--------|---------|
| 30代 | 27 | 9 | | 36 |
| 40代 | 163 | 20 | | 183 |
| 50代 | 243 | 15 | | 258 |
| 総計 | 433 | 44 | | 477 |
| 平均年齢 | (50.0歳) | (47.0歳) | | (49.8歳) |

(2) 質問項目

本稿では、コロナ禍における職場・仕事の変化について、その結果をまとめていく。

質問票において、以下の 10 項目について「コロナ禍のこの 1 年間の職場や仕事についての変化について、もっともよくあてはまるものをお答え下さい。」と尋ねた。

- A. これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うこと
- B. 上司と会議や打合せ（オンライン含む）で同席すること
- C. 部下と会議や打合せ（オンライン含む）で同席すること
- D. オンライン上も含めて、上司の仕事やその進め方を目にする機会
- E. オンライン上も含めて、部下の仕事やその進め方を目にする機会
- F. オンライン上も含めて上司との会話やメールをやりとりする回数
- G. オンライン上も含めて部下との会話やメールをやりとりする回数
- H. オンラインを除いた直接対面で上司との会話をする回数
- I. オンラインを除いた直接対面で部下との会話をする回数
- J. 仕事におけるストレス

いずれの質問項目についても、次の 7 つの選択肢から 1 つを回答するように求めている。

- 1. 非常に増えた（5 割程度の増加）
- 2. 増えた（3～4 割程度の増加）
- 3. 多少増えた（1～2 割程度の増加）
- 4. 変わらない
- 5. 多少減った（1～2 割程度の減少）
- 6. 減った（3～4 割程度の減少）
- 7. 非常に減った（5 割以上の減少）

（3）調査結果

この 1 年間で、これまで出社していたオフィス空間に行かずにリモートワークで仕事を行う頻度がどの程度変化したのかをまとめたのが表 2-1 ならびに表

2-2 である。表 2-1 は回答者全体の結果であり、その中で一都三県の居住者のみを取り出して表にしたものが表 2-2 である。

リモートワークの頻度が減ったという回答が 2%弱存在しているものの、リモートワークの頻度が増えた（非常に増えた・増えた・多少増えたの 3 つの回答の合計）という回答が半数以上であった。今回の調査では把握できていないものの、頻度が増えたという回答の中には、そもそもリモートワークがはじめてだという回答も含まれているものと思われる。

特に一都三県についてはリモートワークの機会が増えたとの回答が全体よりも多く見られた。中でも非常に増えたとの回答が 4 割を超えている。これは東京都を中心とした地域に対する緊急事態宣言の発出が、他の地域よりも多く、また期間が長かったことが要因として考えられる。

表2-1：この1年間でのリモートワークの頻度の変化（全体）

これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うこと

| | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|-----|---------------------|--------------------|----------------------|-------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| 30代 | 15 | 10 | 10 | 32 | | | | 67 |
| 40代 | 102 | 39 | 51 | 159 | 3 | 2 | 1 | 357 |
| 50代 | 137 | 49 | 80 | 239 | 3 | | 4 | 512 |
| 総計 | 254 | 98 | 141 | 430 | 6 | 2 | 5 | 936 |

表2-2：この1年間でのリモートワークの頻度の変化（一都三県）

これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うこと

| 一都三県 | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|------|---------------------|--------------------|----------------------|-------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| 30代 | 11 | 7 | 5 | 13 | | | | 36 |
| 40代 | 77 | 24 | 28 | 51 | 1 | 1 | 1 | 183 |
| 50代 | 104 | 25 | 44 | 82 | 1 | | 2 | 258 |
| 総計 | 192 | 56 | 77 | 146 | 2 | 1 | 3 | 477 |

このように多くの回答者にとってリモートワークという形での働き方の変化が生じていることがうかがえる。マネジメントという観点からは、ミドルマネジャーは上司や部下と業務上のコミュニケーションが必要とされる中で、どのような変化に直面したのかを次に確認していこう。

上司とのコミュニケーション機会という視点でまとめたものが、表 3-1 ならびに表 3-2 である。左端のアルファベットは、先の (2) 質問項目のところで記

したものと同じである。なお先ほどと同様、回答者全体の結果が表 3-1、一都三県の居住者のみに限ったものが表 3-2 である。

表内の最下段を除く 3 つの項目は、リモートワークであるかどうかにかかわらず、すなわち直接対面だけではなくオンラインを含む全てのコミュニケーション機会を前提としている。したがって、通常の業務を想定すれば、上司とのコミュニケーション機会が増えることもないし、減ることもないと思われる。しかしながら、いわゆる「コロナ対応」のために、これまで以上に上司と会議や打合せを行わなければならなくなったかもしれない。表からは、B・D・F のそれぞれについて、上司とのコミュニケーション機会が増えた（非常に増えた・増えた・多少増えたの 3 つの回答の合計）という回答が 3 割程度存在している。この割合は、一都三県の方が高い。「コロナ対応」を余儀なくされることが多い故に上司とのコミュニケーション機会が増えた可能性もあるが、一都三県はリモートワークの機会が増えたことが影響している可能性も考えられる。

表3-1：上司とのコミュニケーション機会（全体）

| | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|--|---------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| 上司と会議や打合せ B (オンラインを含む)で 同席すること | 94 (10.0%) | 86 (9.2%) | 109 (11.6%) | 528 (56.4%) | 60 (6.4%) | 32 (3.4%) | 27 (2.9%) | 936 |
| オンライン上も含めて D 上司の仕事やその進め方を 目にする機会 | 54 (5.8%) | 58 (6.2%) | 93 (9.9%) | 576 (61.5%) | 83 (8.9%) | 39 (4.2%) | 33 (3.5%) | 936 |
| オンライン上も含めて F 上司との会話やメールを やりとりする回数 | 57 (6.1%) | 70 (7.5%) | 131 (14.0%) | 593 (63.4%) | 50 (5.3%) | 24 (2.6%) | 11 (1.2%) | 936 |
| オンラインを除いた H 直接対面で上司との 会話をする回数 | 26 (2.8%) | 31 (3.3%) | 71 (7.6%) | 517 (55.2%) | 91 (9.7%) | 87 (9.3%) | 113 (12.1%) | 936 |

表3-2：上司とのコミュニケーション機会（一都三県）

| 一都三県 | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|--|---------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| 上司と会議や打合せ B (オンラインを含む)で 同席すること | 64 (13.4%) | 45 (9.4%) | 75 (15.7%) | 237 (49.7%) | 29 (6.1%) | 12 (2.5%) | 15 (3.1%) | 477 |
| オンライン上も含めて D 上司の仕事やその進め方を 目にする機会 | 34 (7.1%) | 40 (8.4%) | 51 (10.7%) | 263 (55.1%) | 41 (8.6%) | 25 (5.2%) | 23 (4.8%) | 477 |
| オンライン上も含めて F 上司との会話やメールを やりとりする回数 | 36 (7.5%) | 47 (9.9%) | 74 (15.5%) | 275 (57.7%) | 22 (4.6%) | 15 (3.1%) | 8 (1.7%) | 477 |
| オンラインを除いた H 直接対面で上司との 会話をする回数 | 16 (3.4%) | 14 (2.9%) | 42 (8.8%) | 220 (46.1%) | 42 (8.8%) | 56 (11.7%) | 87 (18.2%) | 477 |

そこで、これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答した者に絞って上司とのコミュニケーション機会をまとめた。それが表4-1ならびに表4-2である。

表4-1：リモートワーク機会増加者の上司とのコミュニケーション機会（全体）

| | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|---|---------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| 上司と会議や打合せ B (オンラインを含む)で 同席すること | 80 (22.7%) | 63 (17.9%) | 36 (10.2%) | 116 (33.0%) | 20 (5.7%) | 17 (4.8%) | 20 (5.7%) | 352 |
| オンライン上も含めて D 上司の仕事やその進め方を 目にする機会 | 47 (13.4%) | 46 (13.1%) | 37 (10.5%) | 127 (36.1%) | 43 (12.2%) | 27 (7.7%) | 25 (7.1%) | 352 |
| オンライン上も含めて F 上司との会話やメールを やりとりする回数 | 48 (13.6%) | 54 (15.3%) | 59 (16.8%) | 138 (39.2%) | 30 (8.5%) | 15 (4.3%) | 8 (2.3%) | 352 |
| オンラインを除いた H 直接対面で上司との 会話をする回数 | 22 (6.3%) | 23 (6.5%) | 21 (6.0%) | 85 (24.1%) | 38 (10.8%) | 66 (18.8%) | 97 (27.6%) | 352 |

※これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答した者に限定

表4-2：リモートワーク機会増加者の上司とのコミュニケーション機会（一都三県）

| 一都三県 | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|---|---------------------|--------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| 上司と会議や打合せ B (オンラインを含む)で 同席すること | 59 (23.8%) | 39 (15.7%) | 29 (11.7%) | 85 (34.3%) | 14 (5.6%) | 8 (3.2%) | 14 (5.6%) | 248 |
| オンライン上も含めて D 上司の仕事やその進め方を 目にする機会 | 32 (12.9%) | 33 (13.3%) | 25 (10.1%) | 89 (35.9%) | 29 (11.7%) | 20 (8.1%) | 20 (8.1%) | 248 |
| オンライン上も含めて F 上司との会話やメールを やりとりする回数 | 33 (13.3%) | 41 (16.5%) | 40 (16.1%) | 99 (39.9%) | 18 (7.3%) | 10 (4.0%) | 7 (2.8%) | 248 |
| オンラインを除いた H 直接対面で上司との 会話をする回数 | 16 (6.5%) | 11 (4.4%) | 12 (4.8%) | 59 (23.8%) | 23 (9.3%) | 47 (19.0%) | 80 (32.3%) | 248 |

※これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答した者に限定

表3-1ならびに表3-2と比較して、表4-1ならびに表4-2においてB・D・Fのそれぞれについて、上司とのコミュニケーション機会が増えた（非常に増えた・増えた・多少増えたの3つの回答の合計）という回答の割合が更に増している。このことは、リモートワークを余儀なくされるほどの状況だからこそ「コロナ対応」のために上司とのコミュニケーション機会が増えたという解釈もできよう。

もちろん、リモートワークという仕事のやり方になったがために、これまで以上にコミュニケーション機会が準備された可能性もある。ただし、その評価は難しい。オフィスでの何気ない対面の場で行われている情報共有機会が失わ

れることを補填するために、意識的にコミュニケーション機会を増やすという意図を持って上司とのコミュニケーション機会が増えているのだとすれば、事後的な検証は必要だとしても環境に合わせたマネジメントという側面からは理解できる対応である。それに対して、オンラインなので簡単に誰でも会議に参加できるようになったが故に上司とのコミュニケーション機会が増えたのだとすると、不必要に場数だけ増やしている可能性がある。この場合には、むしろ生産性を減じる虞がある。

対面であれば発言者との距離や声の大きさ、それに仕草といった情報が付加されて、複数人が同時に話していても注目すべき情報が選択され、処理されるが、Web 会議ではそうはいかない。行儀よく順番に発言するか、あるいは行儀の悪い人の発言を聞かされ続けるかになるが、いずれにしても、一般的には発話者は 1 名に限られる。これまでに対面時であれば取捨選択されていた付加的な情報が得られなくなるだけでなく、人数が多くなればなるほど一人にしか注目できないことによる問題が如実に表れることを念頭に置けば、単純に Web 会議システムを導入すればよいだけではなく、組織におけるコミュニケーションのあり方を再考しなければならないはずである。

各表において、オンラインを含めた上司とのコミュニケーション機会が増えたという回答の割合と比べ、オンラインを除いた直接対面のみを対象として上司との会話をする回数を尋ねたところ（各表における H）、減った（非常に減った・減った・多少減ったの 3 つの回答の合計）という回答の割合の方が高い。とりわけ、リモートワークの機会が増えたという回答者においてこの傾向は顕著であり、一都三県においてリモートワークの機会が増えた回答者（表 4-2）の約 6 割が、上司との直接対面の回数が減ったと回答している。

上述の Web 会議で生じる課題とあわせて考えるならば、表面的にはコミュニケーションが図れているように見えるかもしれないのだけれども、オンラインによるコミュニケーションの機会という「量」では、対面によるコミュニケーションの「質」を補えず、意図したことがお互いに伝わっていないということが生じているかもしれない。

ここまでは上司とのコミュニケーション機会について見てきたが、同様に部下とのコミュニケーションという視点でまとめたものが、表 5-1 ならびに表 5-2

である。先と同様に、左端のアルファベットは、先の(2)質問項目のところで記したものと同一であり、回答者全体の結果が表5-1、一都三県の居住者のみに限ったものが表5-2である。

部下とのコミュニケーション機会の変化は、上司のそれとほぼ同じ傾向が見られる。直接対面・オンラインを含む部下との全てのコミュニケーション機会について尋ねたC・E・Gのそれぞれについて、増えた(非常に増えた・増えた・多少増えたの3つの回答の合計)という回答が3割程度存在している。これは、上司に対する同様の質問の結果とほぼ同じ割合である。また、一都三県の方がこの割合が若干高いという点も、上司とのコミュニケーション機会の場合と同様である。「コロナ対応」のために、会議や打合せが増え、部下とのコミュニケーション機会も同様にこれまで以上に増加した可能性が考えられる。

表5-1：部下とのコミュニケーション機会（全体）

| | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|---|---------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| C 部下と会議や打合せ (オンラインを含む)で 同席すること | 104 (11.1%) | 68 (7.3%) | 109 (11.6%) | 559 (59.7%) | 52 (5.6%) | 22 (2.4%) | 22 (2.4%) | 936 |
| E オンライン上も含めて 部下の仕事やその進め方を 目にする機会 | 58 (6.2%) | 58 (6.2%) | 94 (10.0%) | 570 (60.9%) | 85 (9.1%) | 45 (4.8%) | 26 (2.8%) | 936 |
| G オンライン上も含めて 部下との会話やメールを やりとりする回数 | 63 (6.7%) | 78 (8.3%) | 135 (14.4%) | 595 (63.6%) | 34 (3.6%) | 19 (2.0%) | 12 (1.3%) | 936 |
| I オンラインを除いた 直接対面で部下との 会話をする回数 | 29 (3.1%) | 29 (3.1%) | 71 (7.6%) | 526 (56.2%) | 87 (9.3%) | 82 (8.8%) | 112 (12.0%) | 936 |

表5-2：部下とのコミュニケーション機会（一都三県）

| 一都三県 | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|---|---------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| C 部下と会議や打合せ (オンラインを含む)で 同席すること | 74 (15.5%) | 39 (8.2%) | 65 (13.6%) | 256 (53.7%) | 22 (4.6%) | 9 (1.9%) | 12 (2.5%) | 477 |
| E オンライン上も含めて 部下の仕事やその進め方を 目にする機会 | 42 (8.8%) | 36 (7.5%) | 53 (11.1%) | 254 (53.2%) | 47 (9.9%) | 26 (5.5%) | 19 (4.0%) | 477 |
| G オンライン上も含めて 部下との会話やメールを やりとりする回数 | 41 (8.6%) | 53 (11.1%) | 75 (15.7%) | 268 (56.2%) | 21 (4.4%) | 9 (1.9%) | 10 (2.1%) | 477 |
| I オンラインを除いた 直接対面で部下との 会話をする回数 | 16 (3.4%) | 18 (3.8%) | 41 (8.6%) | 219 (45.9%) | 45 (9.4%) | 51 (10.7%) | 87 (18.2%) | 477 |

リモートワークがもたらしたミドルマネジャーへの影響 コロナ禍におけるコミュニケーション機会の変化

表6-1：リモートワーク機会増加者の部下とのコミュニケーション機会（全体）

| | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|---|---------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| C 部下と会議や打合せ (オンラインを含む)で 同席すること | 92 (26.1%) | 54 (15.3%) | 33 (9.4%) | 128 (36.4%) | 23 (6.5%) | 7 (2.0%) | 15 (4.3%) | 352 |
| E オンライン上も含めて 部下の仕事やその進め方を 目にする機会 | 49 (13.9%) | 48 (13.6%) | 37 (10.5%) | 117 (33.2%) | 50 (14.2%) | 28 (8.0%) | 23 (6.5%) | 352 |
| G オンライン上も含めて 部下との会話やメールを やりとりする回数 | 55 (15.6%) | 60 (17.0%) | 56 (15.9%) | 137 (38.9%) | 23 (6.5%) | 12 (3.4%) | 9 (2.6%) | 352 |
| I オンラインを除いた 直接対面で部下との 会話をする回数 | 23 (6.5%) | 23 (6.5%) | 25 (7.1%) | 87 (24.7%) | 34 (9.7%) | 64 (18.2%) | 96 (27.3%) | 352 |

※これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答した者に限定

表6-2：リモートワーク機会増加者の部下とのコミュニケーション機会（一都三県）

| 一都三県 | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|---|---------------------|--------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| C 部下と会議や打合せ (オンラインを含む)で 同席すること | 69 (27.8%) | 36 (14.5%) | 19 (7.7%) | 97 (39.1%) | 14 (5.6%) | 2 (0.8%) | 11 (4.4%) | 248 |
| E オンライン上も含めて 部下の仕事やその進め方を 目にする機会 | 38 (15.3%) | 30 (12.1%) | 26 (10.5%) | 80 (32.3%) | 37 (14.9%) | 19 (7.7%) | 18 (7.3%) | 248 |
| G オンライン上も含めて 部下との会話やメールを やりとりする回数 | 38 (15.3%) | 45 (18.1%) | 37 (14.9%) | 96 (38.7%) | 18 (7.3%) | 5 (2.0%) | 9 (3.6%) | 248 |
| I オンラインを除いた 直接対面で部下との 会話をする回数 | 16 (6.5%) | 14 (5.6%) | 15 (6.0%) | 58 (23.4%) | 23 (9.3%) | 43 (17.3%) | 79 (31.9%) | 248 |

※これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答した者に限定

この1年間でリモートワークで仕事を行うことが「非常に増えた」「増えた」と回答した者に絞って部下とのコミュニケーション機会についてまとめた表6-1ならびに表6-2においても、上司との場合と同様の傾向が見られる。このことから、情報の結末点となるミドルマネジャーにおいて、上司と部下のいずれに偏ってコミュニケーション機会が増減しているわけではないように思われる。表7-1～表7-4では、この1年間でリモートワークで仕事を行うことが「非常に増えた」「増えた」と回答した一都三県の居住者（表4-2ならびに表6-2の該当者）に絞り、上司ならびに部下とのコミュニケーション機会についてクロス集計したものであるが、各表の結果から、リモートワークが増加した場合のコミュニケーション機会は上司と部下で同様の傾向を示している。

リモートワークがもたらしたミドルマネジャーへの影響 コロナ禍におけるコミュニケーション機会の変化

表7-1：会議や打合せ（オンライン含む）の機会

| | | 上司と出席すること | | | 合計 |
|-----------|----|-----------|----|----|-----|
| | | 増 | 不変 | 減 | |
| 部下と出席すること | 増 | 113 | 7 | 4 | 124 |
| | 不変 | 13 | 76 | 8 | 97 |
| | 減 | 1 | 2 | 24 | 27 |
| | 合計 | 127 | 85 | 36 | 248 |

※これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答した一都三県居住者を対象とした結果

表7-2：仕事やその進め方を目にする機会（オンライン含む）

| | | 上司のを目にする機会 | | | 合計 |
|------------|----|------------|----|----|-----|
| | | 増 | 不変 | 減 | |
| 部下のを目にする機会 | 増 | 81 | 8 | 5 | 94 |
| | 不変 | 4 | 72 | 4 | 80 |
| | 減 | 5 | 9 | 60 | 74 |
| | 合計 | 90 | 89 | 69 | 248 |

※これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答した一都三県居住者を対象とした結果

表7-3：会話やメールをやりとりする回数（オンライン含む）

| | | 上司とやりとり | | | 合計 |
|----------|----|---------|----|----|-----|
| | | 増 | 不変 | 減 | |
| 部下とのやりとり | 増 | 103 | 11 | 6 | 120 |
| | 不変 | 8 | 86 | 2 | 96 |
| | 減 | 3 | 2 | 27 | 32 |
| | 合計 | 114 | 99 | 35 | 248 |

※これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答した一都三県居住者を対象とした結果

表7-4：直接対面で会話をする回数（オンライン除く）

| | | 上司との直接対面 | | | 合計 |
|----------|----|----------|----|-----|-----|
| | | 増 | 不変 | 減 | |
| 部下との直接対面 | 増 | 38 | 3 | 4 | 45 |
| | 不変 | 0 | 53 | 5 | 58 |
| | 減 | 1 | 3 | 141 | 145 |
| | 合計 | 39 | 59 | 150 | 248 |

※これまで出社していたオフィス空間に行かずに、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答した一都三県居住者を対象とした結果

ここまでに示された内容を含め、コロナ禍の影響によって職場では様々な変化に直面し、それに伴って仕事におけるストレスも普段にまして増大したのではないかと思われる。そこで、仕事のストレスについてこの1年間でどの程度変化したか、回答者の主観的なストレスの変化を尋ねた。

リモートワークの頻度に分けてまとめたものが、表 8-1 ならびに表 8-2 である。回答者全体としてみると、約半数は仕事におけるストレスは特に変わらないという回答であったけれども、表 4 ならびに表 6 で注目した、この1年でリモートワークで仕事を行うことが「非常に増えた」「増えた」という回答者に限れば、ストレスは増えたと感じている人の割合が3割を超えてきている（表 9-1 と表 9-2 の太字部分）。このことは、リモートワークが著しく増えるほどの対応を余儀なくされるほどコロナ禍の対応が大変であるために、ストレスが増したという因果関係が考えられるけれども、単純に慣れないリモートワークの機会が増えたことから生じる仕事上のストレスという可能性も考えられるであろう。

他方で、リモートワークの機会が増えた人の中には、ストレスが減ったと回答する人も一定数存在している（表 9-1 と表 9-2 の網点部分）。本稿では詳細の

分析には至らないものの、表 10-1 ならびに表 10-2 に示すとおり、その回答者達は必ずしもコミュニケーション機会が減るといって楽になっているわけではないことから、これまでオフィスに足を運ばなければならなかったことから解放され、リモートワークの導入による仕事上の恩恵が得られている人も一定数存在していることが示唆されている。

表8-1：この1年間の仕事におけるストレス（全体）

| | | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|--------------------|--------|---------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| この1年間リモートワークを行うことが | 非常に増えた | 43 (16.9%) | 31 (12.2%) | 41 (16.1%) | 86 (33.9%) | 30 (11.8%) | 15 (5.9%) | 8 (3.1%) | 254 |
| | 増えた | 14 (14.3%) | 25 (25.5%) | 18 (18.4%) | 33 (33.7%) | 3 (3.1%) | 4 (4.1%) | 1 (1.0%) | 98 |
| | 多少増えた | 17 (12.1%) | 11 (7.8%) | 39 (27.7%) | 67 (47.5%) | 3 (2.1%) | 4 (2.8%) | | 141 |
| | 変わらない | 35 (8.1%) | 44 (10.2%) | 69 (16.0%) | 260 (60.5%) | 13 (3.0%) | 5 (1.2%) | 4 (0.9%) | 430 |
| | 減った* | 1 (7.7%) | 1 (7.7%) | 1 (7.7%) | 4 (30.8%) | 5 (38.5%) | 1 (7.7%) | | 13 |

※ここでは、「多少減った」「減った」「非常に減った」の回答者をまとめたものとして記している。

表8-2：この1年間の仕事におけるストレス（一都三県）

| | | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|--------------------|--------|---------------------|--------------------|----------------------|---------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| この1年間リモートワークを行うことが | 非常に増えた | 31 (16.1%) | 23 (12.0%) | 32 (16.7%) | 63 (32.8%) | 25 (13.0%) | 10 (5.2%) | 8 (4.2%) | 192 |
| | 増えた | 7 (12.5%) | 15 (26.8%) | 10 (17.9%) | 17 (30.4%) | 2 (3.6%) | 4 (7.1%) | 1 (1.8%) | 56 |
| | 多少増えた | 7 (9.1%) | 7 (9.1%) | 19 (24.7%) | 39 (50.6%) | 2 (2.6%) | 3 (3.9%) | | 77 |
| | 変わらない | 14 (9.6%) | 19 (13.0%) | 25 (17.1%) | 81 (55.5%) | 5 (3.4%) | 1 (0.7%) | 1 (0.7%) | 146 |
| | 減った* | | 1 (16.7%) | | 1 (16.7%) | 4 (66.7%) | | | 6 |

※ここでは、「多少減った」「減った」「非常に減った」の回答者をまとめたものとして記している。

表9-1：この1年間の仕事におけるストレス（全体） ※表8-1におけるリモートワークの頻度を再構成

| | | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|-----------------|------------------|---------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| リモートワークを行うかどうかと | 非常に増えた、増えた | 57 (16.2%) | 56 (15.9%) | 59 (16.8%) | 119 (33.8%) | 33 (9.4%) | 19 (5.4%) | 9 (2.6%) | 352 |
| | 多少増えた、変わらない | 52 (9.1%) | 55 (9.6%) | 136 (23.8%) | 327 (57.3%) | 16 (2.8%) | 9 (1.6%) | 4 (0.7%) | 571 |
| | 多少減った、減った、非常に減った | 1 (7.7%) | 1 (7.7%) | 1 (7.7%) | 4 (30.8%) | 5 (38.5%) | 1 (7.7%) | | 13 |

表9-2：この1年間の仕事におけるストレス（一都三県） ※表8-1におけるリモートワークの頻度を再構成

| | | 非常に増えた (5割以上の増加) | 増えた (3~4割程度の増加) | 多少増えた (1~2割程度の増加) | 変わらない | 多少減った (1~2割程度の減少) | 減った (3~4割程度の減少) | 非常に減った (5割以上の減少) | 総計 |
|-----------------|------------------|---------------------|--------------------|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|
| リモートワークを行うかどうかと | 非常に増えた、増えた | 38 (15.3%) | 38 (15.3%) | 42 (16.9%) | 80 (32.3%) | 27 (10.9%) | 14 (5.6%) | 9 (3.6%) | 248 |
| | 多少増えた、変わらない | 21 (9.4%) | 26 (11.7%) | 44 (19.7%) | 120 (53.8%) | 7 (3.1%) | 4 (1.8%) | 1 (0.4%) | 223 |
| | 多少減った、減った、非常に減った | | 1 (16.7%) | | 1 (16.7%) | 4 (66.7%) | | | 6 |

表10-1：ストレス減少者の会議や打合せ
(オンライン含む)の機会(全体)

| | | 上司と同席すること | | | 合計 |
|-----------|----|-----------|----|----|----|
| | | 増 | 不変 | 減 | |
| 部下と同席すること | 増 | 24 | 3 | 1 | 28 |
| | 不変 | 3 | 17 | 4 | 24 |
| | 減 | 0 | 0 | 9 | 9 |
| | 合計 | 27 | 20 | 14 | 61 |

※これまで出社していたオフィス空間に行かず、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答し、仕事におけるストレスが「多少減った」「減った」「非常に減った」と回答した者が対象

表10-2：ストレス減少者の会議や打合せ
(オンライン含む)の機会(一都三県)

| | | 上司を目にする機会 | | | 合計 |
|-----------|----|-----------|----|----|----|
| | | 増 | 不変 | 減 | |
| 部下を目にする機会 | 増 | 20 | 3 | 1 | 24 |
| | 不変 | 2 | 14 | 3 | 19 |
| | 減 | 0 | 0 | 7 | 7 |
| | 合計 | 22 | 17 | 11 | 50 |

※これまで出社していたオフィス空間に行かず、リモートワークで仕事を行うことが、この1年間で「非常に増えた」「増えた」と回答し、仕事におけるストレスが「多少減った」「減った」「非常に減った」と回答した一都三県の居住者が対象

4. 議論

本稿では、コロナ禍によって生じた環境の変化が、コミュニケーション機会という点でミドルマネジャーにどのような影響を与えたのかについて、リモートワークの頻度に着目しながら、アンケート調査の結果を記述的に分析した。

仮説検証的な分析ではなく、コロナ禍におけるミドルマネジャーが直面した実態を概観するものであるため、因果関係を明確に示しているものでもなく、全体的な傾向を記したものではあるのだけれども、リモートワークが増加したミドルマネジャーは、上司とのコミュニケーション機会だけではなく部下とのコミュニケーション機会も同様に増加する傾向がみられた。しかし同時に、直接対面の回数が減ったとの回答も多数を占めた。

コミュニケーション機会の増大は、普段の業務に加えてコロナ禍への対応のために必要とされた結果かも知れない。このような単純な理由ではなく、リモートワークという仕事のやり方になったがために、オフィスでの何気ない対面の場で行われている情報共有機会が失われることを補填するために、意識的にコミュニケーション機会が増やされた可能性もある。しかしながら、オンラインなので簡単に誰でも会議に参加できるようになったが故に上司とのコミュニケーション機会が増えたのだとすると、不必要に場数だけ増やしている可能性も考えられ、この場合にはむしろ生産性を減じる虞があるだろう。

また、オンライン上で表面的にはコミュニケーションが図れているように見えるかもしれないのだけれども、オンラインによるコミュニケーションの機会

という「量」では、対面によるコミュニケーションの「質」を補えず、意図したことがお互いに伝わっていないということが生じている可能性もある。

このようにコロナ禍においてミドルマネジャーが直面するコミュニケーション機会には、リモートワークが影響していると考えられるものの、本稿は質問票調査の結果から得られた実態を記述的に分析したものであるために、影響の要因を検討する上での限界が存在する。今回は質問票調査の一部の項目のみを用いたものであるため、今後の研究において、本稿で示された実態をもとに考察を深めていきたい。

謝辞

本研究は日本学術振興会科学研究費助成事業（若手研究）JSPS 科研費 JP18K12856 の助成を受けたものである。この場を借りて謝意を表したい。

参考文献

- 阿部智和. (2021). 「オフィス空間に関する認識と組織内コミュニケーションの関係」『組織科学』 54(3), 4-19.
- Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership—a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497.
- 金井壽宏. (1991). 変革型ミドルの探求: 戦略・革新指向の管理者行動. 白桃書房.
- 小野善生. (2016). フォロワーが語るリーダーシップ 有斐閣.
- Winger, A. R. (2005). Face-to-face communication: Is it really necessary in a digitizing world? *Business Horizons*, 48(3), 247-253.
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in organizations, 6th ed.*, Pearson Education.