第 22 回日本オフィス学会大会 22nd JOS National Convention
日本オフィス学会研究部会発表 A Report of the Study Group for JOS National Convention

ビフォーコロナとウィズコロナにおけるオフィス改革の事例研究

オフィス投資価値研究部会

Office Investment Value Research Group

松岡 利昌（研究部会長）、山路 政志（イトーキ）、北村 隆博（フォンアプリ）、
片村 修一（東芝デジタル&コンサルティング）、吉井 隆（NTT ファシリティーズ）、岡村 正太(ビーキャップ)
Toshiaki MATSUOKA、Masashi YAMAJI, Takahiro KITAMURA, Shuichi KATAMURA, Takashi YOSHII,
Shota OKAMURA,

1. 研究経緯

本研究部会は、投資対象、または経営装置としてのオフィスの投資価値を研究対象としている。2013 年の発足以来、投資価値の対象は人であるという仮説に基づき、複数の事例視察調査・研究を経て、オフィスに対する投資の考え方を確認してきた。

2013～2018 年は、外資／日系企業の成功事例を視察観察およびヒアリング等をおこない部会での検証を行った。また、オフィス構築の方法の 1 つであるプログラミングに着目し、その調査手法の実施事例を検証した。

2019 年は、ビーコン等を活用したセンシングテクノロジーの発達と場の関係性に着目し、行動モニタリング（行動データ収集）等の定量的な情報を活用したコミュニケーション活性化事例の検証を行った。

昨年度はこの計測結果をもとにした仮説の論証を進めるとともに、さらに様々な調査手法や結果にも触れ、オフィス投資評価手法の可能性を探った。そこで、社員の行動センサー(位置情報や、モーションセンサー等を使って、人のコミュニケーションの活性度等を図る技術)による分析結果をさらに確認するとともに、コミュニケーションの実際と生産性との関係について検討した。検討の結果、コミュニケーション量や質の評価については、ワーカー同士の関係性の中で濃淡が確認できた。しかし、投資価値としての生産性との関係性についての立証はかなり困難を極めている。

その理由は、まず昨年からの新型コロナウィルスの影響による半強制的な非接触環境、リモートワークが強いられ、その働き方により、生産性を上げた会社と、新たな課題（生産性の低下、在宅鬱、チームワークのほころび、OJT の機能不全など）に遭遇した会社に二分された状況になったことが挙げられる。また、リモートワークを中心とした働き方においては、バーチャルなメールやチャットなどの情報技術がツールとして、別途オフィス内で機能しており、その関係性が解き明かされていないことも影響していると考えた。

そこで、今年度は、オフィス投資がなされている事例の中で、様々な ICT 活用に着目し、これらをまず確認することを狙いとしたのである。

2. 研究の方向性

2018 年 9 月の本研究内容の大会発表では、２つの行動センサーの事例報告を例に、センシングテクノロジーが働き方改革に伴う働く場の適正な構築に有効な手法であることを確認した。この一連のオフィスワーカーが利用する業務上の支援技術を、当研究部会では「Office - Tech」と呼ぶこととし、このオフィス投資によってコミュニケーション改革が実現したことを確認した。しかし、この「Office - Tech」を単純に導入するだけではなく、組織や業務連絡の仕組みや制度等、管理運用のルールを整備することが重要であることが分かってきた。特に新型コロナウィルスの影響下においては、社員が安心して働ける安全な環境を整備し、企業はサスティナビリティについて取り組むために BCP・BCM を取り入れる必要性が高くなっているといえる。

今年度は、オフィス投資を成功させるためにも、オフィス内で利活用されている各種情報テクノロジーや IT、ICT ツール等に着目する形で調査検討を継続する。その一つの事例として東京港区に本社を置く、ICT ソフトウェア事業を行う中堅企業 P 社を事例研究対象としてとりあげた。P 社は新型コロナウィルス感染症拡大以前から現在に至るまで、様々なオフィス改革に取り組んでおり、研究テーマに沿った適切な事例であると考えられた。

3.　本年度の研究

1）事例（P 社）調査研究の概要

P 社は、コロナ以前からオフィス改革の考え方として、基本的に 3 つの検討要素を軸に変革を試みてきた。

① ルール:（法令並びに規程や規則だけでなく働き方の制度全般）

例えば、人事制度も柔軟に変えられるようにする。

② ツール:（Office-Tech を含む、様々な仕掛け）

例えば、クラウドでチャットや web をどこでも利用できる。

③ プレイス:（オフィス環境、自宅などの働く環境）

例えば、在宅勤務環境の整備も支援し、オフィスを選択制にする。

また、これらの三要素に加え、働き方の上位概念には、「最もパフォーマンスが出せる働き方を自ら選び、そしてそれを実行する」ということを社員に求め、本社オフィスやサテライト、自宅オフィスなどそれぞれの業務内容や家庭環境、価値観などをもとに働き方の選択肢を準備した（これは後述する ABW に相当すると考えられる）。

変革のベースには、自らが働き方を変えていくという全社員の意識が必要である。経営者は、ルール、ツール、プレイスそれぞれの順番を意識しながら、社員のモチベーションとコミュニケーションを判断軸として、改善を繰り返した。

参考までにこれまでの変革の経緯を示す（図 1 参照）。

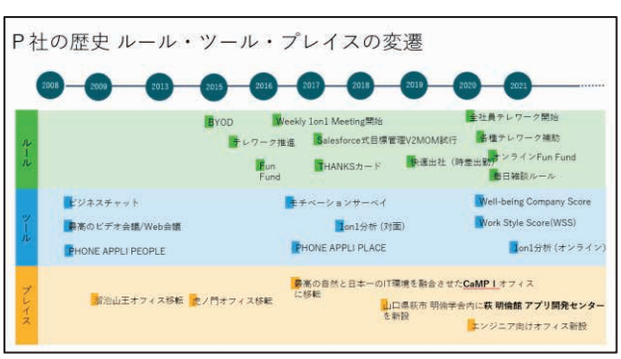

図 1　P 社の取組みの変遷

P 社では、従業員のアンケート調査を随時実施している。2020 年に本格的なテレワーク中心の働き方に移行した中で、2021 年の出社制限が緩和した際の調査では、オフィスに戻って働きたいと考えている社員の割合は 95%以上であったが、毎日オフィスに来たいと考える社員は全体の 5%以下となった。

テレワークを希望する社員の代表的な事由としては、コロナ禍の中でテレワーク環境が充実し、顧客や取引先との理解も得られることに加え、通勤が苦痛だと感じる影響もあることがわかった。一方、オフィスに来て働く目的の中で大多数を占めるのは、オフィスでしかできないタスクを行うためと、対面でのコミュニケーションを期待するこの 2 点が多くを占める。

2018 年に立ち上げたオフィスの当初のコンセプトは対面で気持ちよくコミュニケーションできるオフィスとしていたが、2021 年には、働く人々のモチベーションを高め、オフィスで働く人々のパフォーマンスを高める空間として、オフィス自体に求める期待内容を変えた。オフィスにおける役割も、時間の経過とともに変化させ続けているところが特徴である。

2）　モチベーション管理とコミュニケーションの質

P 社は、2018 年頃においては 100 名程度の社員数であったが、企業の成長とともに 2021 年現在は 300 名近い従業員を抱えている。様々な取組みの結果、 3 ヶ月毎に測定しているモチベーション調査結果のスコアは 2018 年度 54.9 ポイントだったが、2020 年度には 60 ポイントへ上がり、向上し続けている（図 2 参照）。

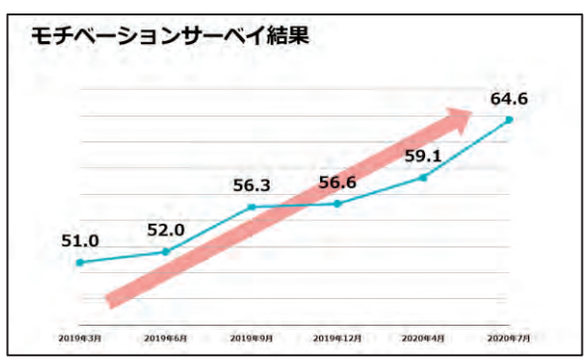

図 2　モチベーションの変化

P 社では、経営者のリーダーシップのもとツールを導入するだけなく、ルールを先行して変えることを優先実施している。例えば、下記のようなルールを追加した。

・オンラインによる雑談機会を設けるルール

・オンラインによるチームメンバー同士のコミュニケーション。

オンライン上でもコミュニケーションの質や特性を可視化するツール例としてオンライン 1on1 ミーティングがある。これは、従来の 1 対 1 の面談方式から、上司と部下とのコミュニケーションを毎週 30 分設けるというオンライン 1on1 ミーティングをマネジャーへの義務としてルール化することで、コミュニケーションの質向上を目指すものである（図 3 参照）。これにより上司と部下の発話の関係などが明確になったという。

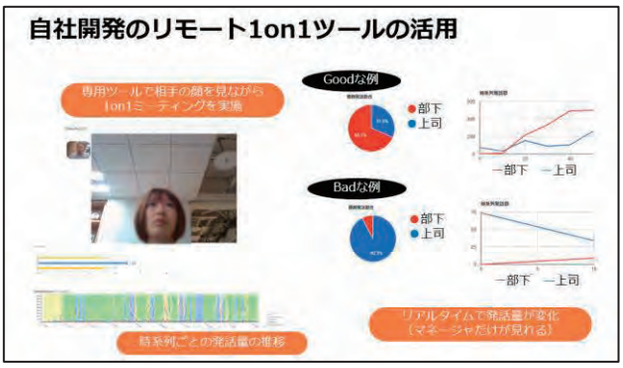

図 3　オンライン 1on1 ミーティングの活用

また、ルールの変更に追随して、数々のツールを導入している。例えば、ビーコンや無線 LAN と組み合わせ、密のわかるオフィスとして出社前にオフィスの出社人数や過密度の可視化を行い、安心して出社できる環境を構築した。万が一の罹患者発生時には､過去のオフィス内の移動状況などから､影響範囲を即座に可視化する試みも行っている。このように社員そのものの健康や生きがいにつながるオフィス改善を繰り返している。

また、プレイスであるこれらのオフィス改善の財源は、リモートオフィス（在宅勤務や本社のフリーアドレス化）を導入することで見直された通勤費や諸経費の縮減分、また、既存のオフィスを縮小した確保分にある。これらの財源をツールやプレイスに再投資することで、より高い生産性を目指している。

一方、コロナ禍でのオフィス改革のツールとしての取組みは、中堅企業 P 社の事例のみならず、多くの大企業が挑戦している。いくつか大企業における事例もとりあげる。

4.　コロナ禍での Office-Tech の取組みについて

1）　ツールとしての Office-Tech

ビフォーコロナではABW(アクティビティに応じて適切なワークシーンを選定できるワークプレイス)の活用による生産性向上、各ワークシーンの座席配分を最適化することによるワークプレイスの稼働率向上・利用機会損失低減などに向け、Office-Tech(特にワークプレイス内でのアクティビティ把握)をワークスタイルやワークプレイスの恒常的な改善策のための必須ツールとして導入する大企業が増加している。

一方、ウィズコロナでは、感染対策としてのリモートワーク増加により出社率が低下し、伴ってワークプレイスの縮小とフリーアドレス運用へ切り替える企業が増加した。このことによりワークプレイス内のアクティビティ把握は重要度が低くなったと考える企業も増加しているが、ABW をはじめとするフリーアドレス運用では、ワークプレイス内の各シーンの利用率に基づくワークプレイスの必要面積の見極めが一層重要であり、罹患者の発生が後日判明した場合に備えて「各社員がどの席を利用していたか」「どの社員と接触していたか」といったトレーサビリティに関する Office-Tech ニーズが新たに発生した（図 4 参照）。

また、リモートワーク増加による偶発的コミュニケーション不足に対する渇望が高まり、仮想ワークプレイスを導入し、アバター同士の交流促進を行うツールに期待が高まっている。

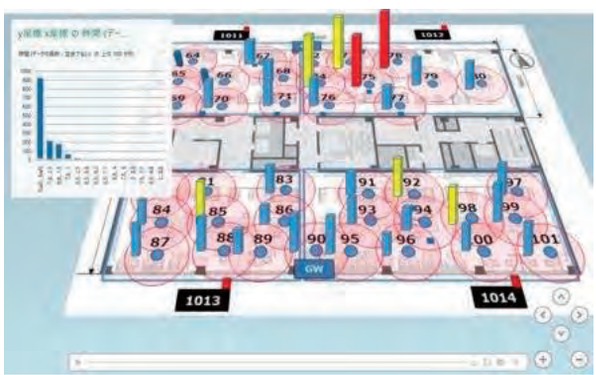

図 4　NTT ファシリティーズの利用率可視化の例

2）　コラボレーションを促進する仕組み

また、大企業の取組みとしてイノベーションのための共創環境の構築がある。新しい発想を生み出すためには、インフォーマルな Face-to-Face コミュニケーションが重要であり、これまでも数々の共創センターが作られてきた。しかし、ウィズコロナ下では、これらが有効活用できず、将来へ向けたアイデアの種の仕込みが不十分となることが懸念されている。

このような状況の中、コラボレーションを促進するための場や ICT ツールに適用する Tech に変化がみられる。一つ目は、安全性を担保しながら物理的に集まることができる場を実現する Tech であり、二つ目は、必要な関連情報を可視化し、討議自体の密度やスピードをあげる Tech である。

安全安心に集まる場の事例として、東芝の共創センター「Creative Circuit™」がある(図 5 参照)。その特徴としては、通常の共創センターが持つ機能に加え、以下の要素があげられる。

- オープン空間：オープンで風通しが良い空間としながらも、他のフロアよりも 45cm 高くすることで、仕切り効果と舞台効果を実現
- ワンストップ：メイカーズスペースを併設し、討議からプロトタイプ作成までを、移動なく実施
- クリーン：壁面全体の光触媒によるウイルスを抑制・除菌・消臭、およびウイルス抑制・除菌用紫外線技術の適用

図 5　東芝の共創センター「Creative Circuit™」

また、討議自体の密度やスピードをあげる Tech として、Idea Wall Map®がある。これは、グローバルトレンドから身近なニュースまでのキーワードをちりばめた天球儀のようなもので、情報の俯瞰や深堀と共に、全体感のなかで共通認識を促し、討議の視点や道筋のコントロールに活用できる。これにより、不必要な討議の迷走や堂々巡りを最小限にすることが期待できる（図 6 参照）。

図 6　Idea Wall Map®

これらの Tech は、コロナ以前には、開発段階だったが、ウィズコロナ下では完成し、さらに今後は必須ツールとなり、その進展とともに使いこなすスキル向上も求められる。

5.　一般的な企業の動向と現状および今後の課題

これまで中堅企業 P 社の事例研究での具体的な取組みと、大企業を中心に行われてきた先進のツールの導入状況を見てきた。これらを比較しながら、調査データを参考にコロナ禍におけるリモートワークの現状と課題について整理する。

1)　在宅勤務・リモートワークの実施率

2021 年 3 月に実施された東京商工リサーチの調査によれば、在宅勤務やリモートワークの実施について、資本金 1 億円以上の大企業では約 70%が現在も実施しており、一方、中小企業については 3 割程度にとどまっていることがわかる（図 7 参照）。特に大企業はリモートワークの実施状況を提出する義務を負うなど、企業規模による条件の違いが色濃く出ている。

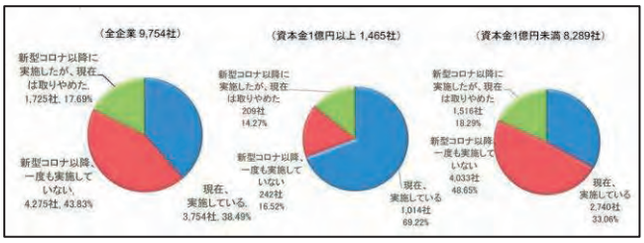

図 7　東京商工リサーチ　第 14 回「新型コロナウィルスに関するアンケート　在宅勤務やリモートワークの実施について」

2)　在宅勤務・リモートワークの制度化

一方、P 社でいう「ルール」、つまり一般的に働き方に関する制度改革についての取組み、いわゆる、「制度化」は、大企業の 65%が予定している一方で、中小企業においては 67%以上が制度化の予定はないという状況である（図 8 参照）。大企業は、社会的責任としても、コロナ禍で直面しているニューノーマルに対する対応を余儀なくされていることがわかる。

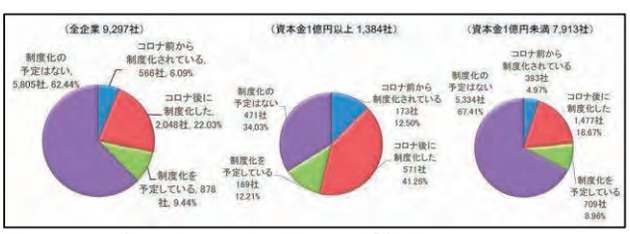

図 8　東京商工リサーチ　第 14 回「新型コロナウィルスに関するアンケート　　働き方についての制度化について」

これらの結果より、大企業においては、BCP・BCM を踏まえて在宅勤務・リモートワークを実施しており、従業員の安全安心を優先することに対応してきた。これにより本社オフィスの役割も見直さざるを得なくなり、オフィス改革を余儀なくされている。一方、中小企業については、現業中心で一人当たりの役割も多いことから、在宅勤務よりも出社を優先していることがわかる。また、制度化に希薄な点も否めず、コロナ後は従来通りの出社形式に戻ると考えていることが推測される。

統計データからは、大企業と中小企業との間でのコロナ禍での働き方改革の違いが見えてくる。企業規模でいう中堅企業ながら先の P 社は、「在宅勤務・リモートワーク」に積極的に取組んできた。また、その取組み方としては、大企業でも検討途中のルール改革（制度改革を含む）を経営主導で優先してきたことが特徴といえる。また、Tech ツールやプレイスづくり（オフィス改革）をそれと連動して進めてきた

プロセスが特徴的であり、その成果としてワーカーのモチベーションが向上したのだろう。おそらく、大企業でも在宅勤務などの新しい働き方を定着させるために制度改革が必要なのだが、現実的には、ツール先行型のアプローチが採用されているようである。本社のあり方やワークプレイス改善などにも着手し始めているが、働き方のルール構築まで連動できるかが今後の課題だと考えられる。

6. 本研究からの提言

これでまでP社の事例を通じて、ビフォーコロナの状況からウィズコロナの働き方の変革について考察してきた。しかし、コロナ禍でも生産性が上がっている企業とそうでない企業との差異はどこにあるのだろうか。コロナ禍で安全安心を基準とした制約条件が新たに追加された今日の経営環境において、企業はその経営方針や管理基準を直ちに変更せざるを得なくなっている。物理的に集合することが難しくなった働く環境変化に対して、本件研究テーマでもあるOffice-Techを使ったコミュニケーション改革が、その解決策の一助であることは間違いない。

しかし、これには、変革の個別要素をどのような順番で着手することが望ましいのかという「変革の手順の重要性」についても深く関わることがわかってきた。

P社の事例を通じて、ルール、ツール、プレイスという、一連の変革の取組みと手順は、コロナ禍で価値を生み出すオフィス投資を検討する際においても参考になった。

一方、大企業などでの変革の取組みは、どうしてもツール（Office-Techの導入など）やプレイス（センターオフィスのオフィスレイアウト改修など）が先行してしまい、運用ルールや管理手順が後回しになっているためか、組織に十分に浸透する前に、どこかで停滞が発生しているようにも見える。

このような調査研究結果から、本研究におけるコロナ禍でのオフィス改革における提言としては、以下の5点をあげたい。

1. 変革の方法論としてトップダウンアプローチの重要性
2. Office-Tech導入に先立つルール（制度）改革の必要性
3. センターオフィスの価値はコミュニケーションモデル（リアルとバーチャル）によって支えられる
4. コスト低減策による財源確保から最適オフィス再投資を導く
5. モチベーションを上げることでQOL向上につなぐ。

1.「トップダウンアプローチ」は、まさに、変革の騎手として経営者自らが、先頭に立ちリーダーシップを発揮することの重要性を示している。ノール・ティッシーは「リーダーシップ・エンジン」＊の中で、変革のリーダーシップを発揮する仕組みが、組織内に内在していない企業に成長はないことを解説している。特に、危機の中でマネジメントの対応はあらゆる階層から注目されている。エンゲージメントが高まるか否かは、トップだけでなく各マネジメント層の対応に依存しているといっても過言ではない。P社の事業成長は、まさにこのリーダーシップ・エンジンに支えられているといえる。

2. 「制度改革」は、変革を組織に浸透させる上での鍵ともいえる。Office-Tech導入を検討する前に、まずルール（制度改革を含む）作りを検討すべきである。現在、大企業が取り組んでいるJOB型の人事評価制度をベースとした制度改革もこの一端だと考えられる。P社の事例では、規程や規則といったものが含まれるものの、もう少し緩めの約束事や倣うべきガイド的なルールも含まれている点が重要かもしれない。

3.「コミュニケーション改革」にOffice-Techがもたらした影響は絶大である。これによりセンターオフィスの役割も変化してきている。バーチャル会議や打ち合わせを円滑に進めるためにも、技術的な仕掛けが必要になる。しかし、これは、リアル会議が不必要になったわけではない。バーチャルな会議が増えれば増えるほど、リアル会議の価値は相対的に向上する。出会いの中からイノベーションが生まれるということは、共創センターの事例でも明白である。このことは、リアルとバーチャルを組み合わせた新たなコミュニケーションモデル（ハイブリッドモデル）が必要になることを意味する。

4. 「財源確保」は、業績低迷の中、企業がいかにコストを低減し、同時に生産性に寄与できる仕組みを導入できるかということを示している。センターオフィスのあり方を見直すことで、改革の財源を確保し、そこから最適なオフィスへの再投資を導くこともセンターオフィスの役割となった。この点も財務部門との連携など組織横断的なアプローチが必要だといえる。

5.「モチベーション」を上げていくことは、価値創造の源泉である人財の産み出すパフーマンスに大きく影響する。これまで、常に会社組織が与える環境で働く状況から、初めて在宅勤務を経験したことは、ワーカーにとって大きな意識改革だったに違いない。新たな働き方は、すでに1年を経過

した。ウィズコロナでは、最適な場所や時間帯を判断し、働く場所を選ぶことで喜びを得たり、移動する苦痛を避け在宅などを選択することで安心感を得たりしている。つまり、ワーカーにとって働くモチベーションが多様化しているのである。今後はそれぞれが多様な生活の質(QOL)を求めていることに配慮が必要となるに違いない。

最後に、本研究のこれからについて述べたい。これまで、オフィスの投資価値を研究し続けてきたが、今回のコロナ禍での事例研究を通じて、オフィスと Office Tech の関係は、これまで総務部門と情報システム部門の管理に論点が置かれていた。しかし、今回、さらに人事部門を巻き込んだ制度改革との一体化で検討すべきだということがわかってきた。

今後の研究の方向性として、この制度改革や社内ルールにまで、研究領域を広げながら、引き続き Office Tech の可能性について、検討していきたい。

*：ノール・M・ティッシー　「リーダーシップ・エンジン」持続する企業成長の秘密　一條和生訳
東洋経済新報社　2002 年