

## 日本的ハイブリッドワーク導入実態の比較調査研究

### オフィス投資価値研究部会

#### Comparative Study of Hybrid Work Style in Japan Office Investment Value Research Group

松岡 利昌 (研究部会長)、山路 政志 (幹事 イトーキ)、北村 隆博 (フォンアプリ)、  
太田 明子 (シグマクス)、六反田 和幸 (i-ark)、木村 稔 (ナイキ)、岡村 正太 (ビーキャップ)

Toshiaki MATSUOKA, Masashi YAMAJI, Takahiro KITAMURA, Akiko OTA, Kazuyuki ROKUTANDA,  
Minoru KIMURA, 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ひと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と場の関係性に着目し、行動モニタリング等の定量的情報を活用したコミュニケーション活性化の事例検証を行った。

2020年は、社員の行動センサー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。また、この年、新型コロナウイルスの影響により半強制的に非接触環境やリモートワークが強いられ、企業の生産性に大きな影響を与えた。

2021年、コロナ禍が続く中、それ以前から取組まれていた、センターオフィスと自宅を含めたサードプレイスを使い分ける働き方も定着しつつあった。メールやチャットなどの情報技術がツールとしてオフィス内で十分に機能している企業が存在する。そこで、オフィスとの関係性を解き明かすべく、ICT活用に着目し、導入に成功している事例を検証した。

今年度は、このセンターオフィスとその他の場所を組み合わせる働き方、いわゆるハイブリッドワークに注目し、さらにICTツールを活用し、オフィス投資に成功している事例を視察し比較検証を行った。

#### 2. 研究の方向性

2018年9月の本研究内容の大会発表では、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、その後の調査研究から、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2020年以降新型コロナウイルス禍では、社員が安心して働ける安全な環境を整備する必要性が高くなっている。

2021年は、オフィス内で利活用されている各種情報技術やICTツール等に着目し、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社を研究対象とした。P社は新型コロナウイ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み成功している。オフィス改革への取組み方としては、ルール、ツール、プレイスの三要素を軸に実施されており、経営者の強力なリーダーシップのもと、三要素の順番も意識しながら改善を繰り返し、社員のモチベーション向上とコミュニケーションの活性化、さらには、自ら働き方を変えていくという全社員の意識改革にまで成功していることを確認した。

今年度は、新型コロナウイルスの影響が続く環境下における研究対象として、日本企業に絞ってこの危機的状況下において、実態視察調査を行い、昨年度の研究対象であるP社と比較検証を行った。そこで、その違いを探り、大きく変化している働き方の課題と解決策を見出す基礎にすることを旨とする。

#### 3. 本年度の研究フレームワーク

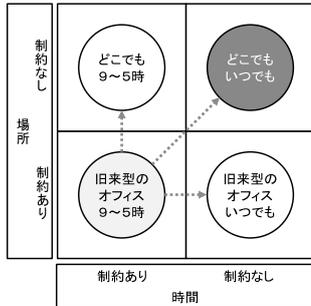
##### 1) ハイブリッドワークの構造

##### ①日本におけるハイブリッドワークの進展

2020年4月の緊急事態宣言発令以来、コロナ禍による働き方の変化に対して、「ハイブリッドワーク」という考え方が注目されるようになった。

2021年8月発行のダイヤモンドハーバードビジネスレビュー

ーに投稿されたロンドンビジネススクールのリンダ・グラットン<sup>1)</sup>の論文によると、ハイブリッド型の働き方の設計には、「時間」と「場所」の2つの要素を考慮することが重要だという。これまでは「9時から5時まで」「オフィス」で働くことが当たり前で、柔軟性はほとんど認められていなかった。しかし、コロナ禍によって、時間と場所の制約を受けない「いつでもどこでも」生産的に働けるケースが想像以上に多いことがわかったという。



参照：ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2021. 8

これまで、皆が同じ時間にオフィスに向かう日本の旧来型の働き方は、政府主導で「テレワーク推進」「オフピーク通勤」など「働き方改革」の推進支援策を講じても一向に変わることはなかった。しかし、緊急事態宣言により首都圏をはじめとする大都市圏を対象に、外出自粛等、感染防止の行動制限や施設の利用制限などの措置が求められ、多くの企業で社員の働き方を変えざるを得ない事態となった。進まなかった働き方の変革は、想定外の強制力によって一挙に進み、そのための課題解決や工夫が各所で試みられることとなった。

## ②日本のハイブリッドワークの定義

そのような状況下で本研究部会では、特に日本企業に焦点を当てることとする。この場合、欧米企業の採用している成果主義やジョブ型人事制度に未だ取組んでいない企業の行うハイブリッドワークは、グラットンのいう「いつでもどこでも」働けるものとは異なる。したがって、本論では、メンバーシップ型人事制度を基本とし、時間管理の制約条件の中で場所を選択できる働き方を「日本のハイブリッドワーク」と定義する。時差出勤やフレックスタイムなどの一部時間の制約を緩めた働き方も、この日本のハイブリッドワークの範囲とする。すなわち、全く時間に束縛されない能力主義的な欧米の働き方とは一線を画すると考えられるからである。

本研究部会では、2018年以來具体的な事例をもとに研究を進めてきたが、本年度の視察調査においては、これまでの画一的な働き方を変え、日本のハイブリッドワークによって、コロナ禍でも、新たなワークスタイルを実践、推進している事例を複数例認めることができた。これらの事例を研究するにあたり、昨年の研究対象であるP社の取組みのフレームワークを用いて、各要素における変化の有無およびその内容を比較研究することとした。尚、以降のハイブリッドワークという記載は、日本のハイブリッドワークを意味している。

## 2) 日本のハイブリッドワークの調査研究フレームワーク

後述する視察各社において、ハイブリッドワーク導入にあたっての取組みを以下の3つの要素から整理した。

①ルール: (法令並びに社内の各種規程や規則だけでなく働き方の制度全般) 例えば、人事制度の変更や、新たな制度の導入など、実現までの障壁や導入後の影響も含む。

②ツール: (Office-Techを含む、様々な仕掛け) 例えば、クラウドでのチャットやwebをどこでも利用できるなど、ハイブリッドワークを支える環境に必要なツールの有無と種類。

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など、ハイブリッドワークにおいて、企業が勤務場所として認める場所の種類や要素。

この3つのフレームに則って各社の取組みを分析すると、各要素における差異だけでなく、複合的な効果や影響の特徴も見てきた。後述する比較結果からは、ハイブリッドワーク導入における有効な示唆が見えたことは大変興味深く、今後の検討のフレームワークとしても有用であると考えられる。

## 4. オフィス改革にみる事例比較研究

上記フレームに沿って、3社の取組みを比較検証する。

3社ともに実際に取材見学(ヴァーチャル見学を含む)し、担当者のインタビューを実施した。各企業を並列に比較検証できるように、共通項目として、①企業情報、②オフィス改革の基本方針・目的(ねらい)、③具体的施策内容(ルール・ツール・プレイス)④成果と課題を取り上げた。また、取材により知り得た情報を昨年度の調査対象であるP社と比較検証するために一覧表を作成している。

### 1) A社

#### ①企業情報

本社所在地: 東京都

業種: ICTシステムに関する企画構築業務

働き方の特徴: 本社・首都圏を中心に、分散型の働き方を採用。さらにZoomをはじめ、マルチクラウドを活用したハイブリッドワークを実施している。

#### ②オフィス改革の基本方針・目的(ねらい)

A社はオフィス改革基本方針として次の2点を掲げている。

a.社会への価値提供の取組み

b.自社成長のための取組みとの連携

基本方針として、組織間の壁を越えコミュニティを形成し、デジタルとリアルを融合したハイブリッドワークに取組むことを掲げており、これを経営ビジョンの中核に据えている。

#### ③具体的施策内容(ルール・ツール・プレイス)

A社の働き方改革に関する変遷は次の通りである。オフィス改善に端を発した活動は、企業成長とともに2010年前後の本社オフィス移転とオフィス改革に引き継がれる。そこで、

インフラ・ツールの整備が行われた。また、2015年頃にはルールや制度改革にも着手した。その後2019年からのマルチロケーションによるハイブリッドワークへの取組み、プレイス、ルール、ツールの総合的な改革に着手している。

現在、働き方改革へは以下の3点に取り組んでいる。

- a.ハイブリッドワークを前提とした働く空間（環境）デザインとDXの融合
- b.ルール/制度等のデザインと構築
- c.ワークライフチョイス・チームコミュニティ等のデザインと構築

これらに対して経営と組織が同期して積極的に活動している点が特徴である。また、Zoom機能を最大限に活用。リモート会議のみならず、随所で常時稼働（例えば等身大画面・常時接続）等地域・建物・時間のシームレス化を徹底すると共に、さらに、コミュニティ活性化に必要なインフラ構築とその運用に積極的に取り組んでいる。2019年より機能分散・マルチロケーションを能動的に実施し、現在は4つのベース（基幹基地オフィス）によるグランドデザインが構築された。

- a.ビジネスベース（ハブ）：本社機能としての位置づけ。
- b.イノベーションベース：新ビジネス創出・共創推進機能として社内組織間・顧客・パートナー間並びに他ベースとの物理的・論理的壁を排除する施策・設備を構築。
- c.テクニカルベース：技術力育成・強化を目指すためのベースでエンジニアが集う。
- d.アクティビティベース：現在首都圏近郊に設置。通勤時間を減らし生産性の高い働き方を追求する。

このグランドデザインはハイブリッドワーク空間デザインの構築において中核をなしており、これを基軸としてニューノーマルな働き方改革を促進している。

#### ④成果と課題

成果：分散型の働き方により、都心大規模の本社オフィスを6割削減した。経営・組織が一体となったオフィス改革の具体化は、経営者・社員並びにステークホルダーからの高評価を得られている。働き方が変わったことにより、共創・デザインシンキングの場が確立され、また、通勤時間が削減され、社員の意識が変わった。

課題：集約型の働き方から、分散型への働き方へシフトしたことによる、ワーカーの生産性評価の仕組み作りが求められる。特に、4つのハイブリッドワーク空間の運用施策に対する定量的評価が必要であり、継続的な検討が求められる。また、ハイブリッドワーク空間構築における投資価値の継続的把握と可視化も必要と考えられる。

## 2) B社

### ①企業情報

本社所在地：神奈川県

業種：空調機器製造・販売

働き方の特徴：週5日勤務のうち、オフィスワーク、テレワーク、その他（出張・休暇）における理想的な比率を4:4:2と設定し、各従業員がその週の業務に合わせて「いつ・どこで・何をやるかを計画して働く」ことを推進している。

### ②オフィス改革の基本方針・目的（ねらい）

コロナ対応のために強制リモートワークを行ったことがきっかけとなり、ハイブリッドを前提としたニューノーマルな働き方を目指す。

- a.生産性の向上：同僚・仲間と近くにおいて短期的・集中的に作業できるようにする。これをB社では、「トライブワーク：tribe work（グループコラボができる）」と呼ぶ。
- b.エンゲージメント・モチベーション維持・向上：オフィスにおいて「面談・相談」が在宅に比して多いのでその場を用意する。テレワークにより減った「学びの機会」をオフィスに来ることで補完するなど狙いとす。

### ③具体的施策内容（ルール・ツール・プレイス）

2020年7月に新オフィスプロジェクト（以下、PJ）を発足した。その後、在宅勤務の推進、オフィスの面積縮小に伴うフリーアドレス化と従業員の業務環境が変化する中で生産性や従業員のモチベーション、エンゲージメントが下がらないかという課題に対し、PJを立ち上げ各部門の状況・要望を吸い上げた。PJ活動によりオフィスの役割が明確になった。

- a.オフィスで何をすべきか：オフィスでは自部門の人と作業をしながら緩いコミュニケーションを中心とする。
- b.紙・モノアクセスを特定：極力電子化し、個人業務はテレワークに移行、一部はオフィスでの実施を想定する。
- c.文書・データの管理ルール策定：ストック文書をライブラリー化、電子検索可能とし、アクセス性と作業性を向上させることで、オフィスでの作業時間の短縮を図る。
- d.現場とオフィスをつなぐ：現場とオフィスをつなぐハブとなる場所（スタジオ・フォンブース）を設ける。その結果、高機能リモートミーティングの需要が顕在化した。

2021年7月あるべきワークプレイスを策定し、「Work Style in the New Normal」を標榜する。あくまでも、オフィスを作るのではなく働き方改革を目指す。

プレイス：プレイスについては、次のような機能を配置した。

- a.コミュニケーション活動を中心に据えたABWコーナーの設置：1on1ミーティングコーナーとファミレス席、ソロワークブースを設置した。アクティビティに適した場を選ぶことによる一つひとつの業務生産性の向上を目指す。
- b.デジタルモニタリングハブの設置：制御機器の実験・検証及びリモート配信ができる場所（B社独自のテクニカルベンチのこと）。サポート部隊の活動を補助する。
- c.ライブラリーの設置：ストック文書のライブラリー化。アクセス性と作業性の向上を目指しオフィスでの作業時間の短縮を図る。会議室については現状を維持した。

**ツール：**ツールにおいては、次のような取組みをしている。

- a. リモートワークサポートツール整備による心理的安全性・エンゲージメントを維持・向上させる。
- b. 時間の使い方・居場所の可視化による、集中（個）とコミュニケーション（協）を両立させる。

**ルール：**ルールの取組みとしては、次の点がある。

- a. ルールの変更は新たに制定したものは無いがトライワークの方法を取り決めた。
- b. ハイブリッドワークの導入として、リモート一辺倒ではなく対面も重視するハイブリッドワークを導入する。
- c. 実質的出勤率は、4～5割を目指す。
- d. 近くにいる人とのコミュニケーションをとりやすくするために「トライワーク」導入。部門で出勤日（週2回程度）を決め時間と場所を共有する。個人の低集中業務とライブ内コミュニケーションの両立を目指す。
- e. 6～12人単位の”デスク”&”リビング”スペース設置。デスクには大型/中型のモニター併設。時間単位の予約使用。

#### ④成果と課題

**成果：**PJによる現状把握により3ヶ月で莫大な経費が減ったことが判明した（通勤手当、移動費/旅費、コピー費など）。また、オフィス面積も25%削減（オフィスコスト削減）した。サーベイにより把握したエンゲージメントの向上はオフィスが変わったことと在宅ができることが評価されている。さらに、トライワークのメリットとして、相手の状況が見えて話しやすい、相談がしやすいことがあげられる。何気ない会話によるコミュニケーション不足の解消などがある。

**課題：**運用・ルールの定着やブラッシュアップが課題である。これについてはワークスタイリング委員会を設置し改善を目指す。また、KPIの設定が必要で、例えばコピー枚数（ペーパーレス化）、移動時間、コミュニケーションの取り方に問題ないかなどを継続調査する。ツールとしての Teams, Outlook を使いこなせるように教育訓練を継続する必要がある。

### 3) C社

#### ①企業情報

本社所在地：東京都中央区

業種：情報・通信システム

働き方の特徴：首都圏にメインオフィスを設置しており、大多数はエンジニア職の業務に従事。

#### ②オフィス改革の基本方針・目的（ねらい）

事業拡大のために優秀な人材を獲得し、個人がもつパフォーマンスを最大化するという経営課題に、オフィスとインフラ面から貢献することを目的にオフィス改革を実施した。

コロナ以前は、社員数増加や、入居してから大幅な改革を行わなかったことから、このままでは、利用ニーズの変化にこたえられないという要望が多くあり、移転を計画した。計画後にコロナ禍になり、働き方の多様化を考慮し、従業員が

安全に働く視点も追加している。

「あるべきワークプレイス」を以下の要件で検討した。

- a. ここで働きたいと思えるオフィス
- b. いつでも、どこでも、誰とでも働ける ICT インフラ構築
- c. 社員のパフォーマンスを最大化する制度設計

そのために、オフィス設計においては、新たな生活様式を就業環境へ取り入れるべく、一人あたりの空間利用率の見直し、衝立・換気の活用等により3密を回避する。また、Web会議・テレワークを積極活用し、座席数は5割削減をベースに最大9割削減も検討する。

#### ③具体的施策内容（ルール・ツール・プレイス）

##### a. 2019年 新ワークプレイスのコンセプトを検討

ワークスペースとコラボレーションエリアを分けて、業務内容に応じて働く場所を決められるコンセプトとし、コーポレート部門などのバックオフィス業務は固定席を設置、利用者のワークスタイル毎に、固定席、シェア席、タッチダウン席等を適正に設定した。事業本部独立型を取らず、エクゼクティブを中心にゆるめの集合型としている。

要員増減に対応する仕組みとしては、ニーズ変化の影響を受けにくくするフリーアドレス化の推進、可変的レイアウト等がある。また、様々なコンセプトのスペースから、ニーズにマッチした環境を選ぶことができる。例えば、ファミレス席、集中作業スペース、ミッションルーム等。

また、リフレッシュスペースとしては、社内カフェテラス、社員食堂、分断勤務時の休憩所（勤務時間外扱い）、環境音楽、アロマ、オフィスグリーン等がある。さらに、来訪者毎、例えば、協力会社、顧客、採用面接（新卒・中途採用）等に印象に残る演出効果を備えたスペースを構築している。

##### b. 2020年 ICT インフラ環境の設計

フリーアドレス化におけるコラボレーションツールを見直し、ロケーションに縛られずに仕事ができる環境を構築した。これにより、どこからでもセキュアに社内環境にアクセスできるようになった。例えば、簡単に使えるTV会議システム、各拠点を常時接続し声掛けができ、会社外でもオフィスにいる時と同じように仕事ができる。また、ビーコンを活用したオフィスの居場所を把握できる仕組みの導入などである。

また、属人化した業務を効率的に進める仕組みとしては、システムを活用し運用負荷を軽減する。また、非効率かつ重複を避けるために業務を標準化している。

##### c. 2021年 制度改革

制度改革としては、コアタイムなしフレックス制度、一部裁量労働を採用しており、また、在宅勤務制度、定期代の廃止などを行っている。現在は、外部のシェアオフィス利用や、リモートワーク環境支援費の月額支給などを検討している。テレワーク制度については、先行して2020年から許可制だったものを全社員へ適用した。

④成果と課題

成果：業績の向上と共に、社員数も増加するなか、座席数は30%程度削減しつつ、一人当たりの割当て面積を広くし、新たな就業様式に合わせた安心できるオフィスの実現ができた。

コミュニケーションストレスを低減させる仕掛けや、リフレッシュスペースの拡充により、社員の心身的なストレス軽減も図っている。全体でみると出勤率は30%程度であるが、部門によって出勤せざるを得ない部門もあり、今後は外部のシェアオフィス等も活用しより多様化した働き方へ進んでいく。課題：事業部門をまたいだコミュニケーションにはまだまだ課題が残り、今後コミュニケーション活性化の施策などを積極的に検討していく必要がある。

5. 比較研究からの理解と課題

上記事例研究での具体的な取組みとの比較検証した結果、以下の図表のような一覧表を作成した。これにより昨年度の研究対象であったP社の手法や考え方をベンチマークとして、比較することが可能となった。

	ルール	ツール	プレイス	成果	課題	経営方針
A社	・完全フレックス ・テレワーク制度 ・分業型ワークのための 多様なルール適用	・専用ビデオ会議 ツールの採用 ・クラウドへの移行、 マルチクラウド活用 (業務プロセス 自動化)、ビジネス チャット・Web会議、 情報発信スタジオ	・分散型ワークオフィス環境 再編、ABW採用(スタッフ 、ハイパ(本社側)とイ ンベーションベース(ニ ャウ)・オンラインベース (技術)	・働き方改革を推 進 ・本社6割削減、 通勤時間削減 (スタッフ) ・出勤率2-3割	・今後のハイブ リッドワークの定 着化。 ・働き方に合わ せた評価尺度と 評価の仕組み づくり	・自社成長の取 組み ・社会への価値 提供の取組み ・オフィス投資効 果
B社	・「トライブワー k(tribe work(グ ループコラボが できる))」運用 ルール	・「リモートワーク サポートツール」 の整備(スタジオ 機能)、時間配分、 グループウェアの 利用	・トライブベース、 ABWコーナー、フ ァミレス席、1on1、サ テライト選択可、機 密強調リモートス タジ、ライブラリ (バーバーレス)	・コロナ禍での経 費削減の結果か らオフィス改革に 着手(再投資) ・オフィス面積 25%削減 ・出勤率4-5割	・運用ルールの 定着、ツールの 使いこなし。 ・KPI設定もこれ から	・親会社の働き 方改革が引き金 ・拠点統合と全 グループのスマ ルム化
C社	・一部裁量労働 制導入、コアタ イムなしフレッ クス	・クラウド化、グ ループウェアの 活用、仮想 デスクトップ	・フリーアドレス、 コラボレーション、 レイアウト変更できる オフィス ・ヘルス(健康)エ リア	・一人当たりの占 有面積が増えた (社員安心対応) ・ニューノーマルな 働き方の実現 ・出勤率4-5割	・事業部門をま たいだコミュニケーション は課題。業務特性に よってハイブリッド ができない。	・パフォーマンス 最大化 ・ニューノーマル な就業方式への 転換
P社 ベンチ マーク	・テレワーク制度、コ アタイムなしフレッ クス、育児休暇 Weekend、固定イ ンターネット手番、自 治型ワーク環境等	・1on1会議ツール、 専用ビデオ会議 ツール、サンクス カード、居場所が わかるアプリ、ク ラウドPbx	・フリーアドレス、 バーソナルスペース、 変化できるオフィス、 緑、音の演出	・業績成長、採用 効果、モチベー ション上げ(毎月 調査)、離職率改 善、結婚退職改 善、育児休暇率 上昇 ・出勤率1-2割	・人材教育、知識リ モートによる温度感の 差 ・予測せぬ環境の 変化が不十分	・投資価値の評 価期間(中長期 経営計画5年間) ・利益での評価 ・トップダウン ・コーチ ・ルール、ツール、 プレイスの循環 意識
KPI	・ルール、ツール プレイスの順番 が重要か?	・Office Techの具 体策 ・ほとんどがグ ループウェアの導 入とweb会議、ス タジ発信	・リアルとバーチャ ルの組み合わせ 度合い ・本社スペースの あり方 ・運用モデル	・コスト削減と生 産性 ・モチベーション とQOL ・評価尺度をどう 見るか?	・ハイブリッド ワークに挑戦す る一般企業が抱 える課題と解決 の糸口の提示	・TOPダウンア プローチの必要性 ・利益再配分の 投資 ・無形資産投資 は別。

図表：日本のハイブリッドワーク比較表

6. 本研究からの提言

本年度の研究フレームワークを通じて、各社のハイブリッドワークに対する現時点での取り組みを一覧表に整理することができたことは、本部会の一定の成果であろう。導入している「ツール」は同じだとしても、「プレイス」に対する考え方や「ルール」については多様であった。その根本的な違いは、ハイブリッドワークに対する各社の「ねらい」の違いであり、結果として「成果」は様々であった。これは、VUCA時代に対応するため、各社が市場に適合した新しい働き方を模索している中、ハイブリッドワークを試行錯誤している真っ只中にあるということに他ならない。その変化を把握するために、本研究において得られた知見から日本のハイブリッドワークにおける提言として、以下の5点をあげたい。

1) 「時間軸を伴う目標設定」

各社のハイブリッドワークに対する「ねらい」を掘り下げ、何年で何を達成するための施策なのかを明らかにすることが極めて重要である。経営計画に沿って、ハイブリッドワークへの投資がどの局面に必要なかと推測しているのか、その効果をどう考えているのか、企業としての意思表示が必要である。

2) 「ハイブリッドワーク投資に対する財源確保」

1) で策定した目標設定に対する適切な投資額を確保することが必要である。余剰資金を消費するだけでなく、必要額に対して、オフィスの床面積の削減や出張交通費の削減などで得た財源を再投資するなど、あらゆる手段を検討した上で投資に必要な財源を確保することが重要である。

3) 「意思決定者(投資責任者)の積極的な関与」

これまでも「経営陣」という言葉で様々な部門を巻き込んだ改革をするべきという主張をしてきた。本論では、さらに踏み込み「意思決定者(投資責任者)」の立場を確認する。オフィス投資の責任範囲は、企業組織により異なる。しかし、意思決定者(投資責任者)は、プロジェクトの立ち上げ時には、経営トップとの対話から「ねらい」を的確に定め、ルール、ツール、プレイスを一貫して検討すべく関係各所と調整する。そして、「成果」を上げるために力強くプロジェクトを推進し、積極的に関与すべきである。

4) 「組織横断的なプロジェクト推進」

部門を横断する体制の必要性である。総務部門や人事部門、ICT部門単独では対応できない事案についても、ハイブリッドワーク投資の意味を理解し、意思決定者(投資責任者)の後押しを得ながら、組織横断的にプロジェクトを推進していく体制が必要となる。

5) 「運用評価手法の確立」

ハイブリッドワークの運用状況について評価手法を確立し、PDCAを回し続けていくことが重要である。当初の目標設定の評価指標(KPI)を定め、ハイブリッドワーク投資の効果を継続的に測定していくことが必要不可欠である。

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、今回のハイブリッドワークの事例研究を通じた情報収集については、今後の働き方のあるべき姿を描くためにも、大いに有用であったと考える。今後の研究の方向性として、本研究フレームワークに上述の5つの提言の観点をさらに加え、研究領域を広げながら、ハイブリッドワークの比較研究を進めていきたい。

注1: Lynda Gratton Professor of Management Practice at London Business School