

2023 JOIFA 企業ヒアリング報告書

# 経営層に聞く、 これからの ワークプレイスの 役割とは



**JOIFA**

一般社団法人 日本オフィス家具協会

2023 JOIFA 企業ヒアリング報告書

# 経営層に聞く、 これからの ワークプレイスの 役割とは

## CONTENTS

03	はじめに
04	〈総括〉これからの日本のオフィスのあり方を考える 企業レポート
10	CASE 01 株式会社エイチーム
12	CASE 02 株式会社 NTT データ
14	CASE 03 株式会社 NTT ファシリティーズ
16	CASE 04 グラクソ・スミスクライン株式会社
18	CASE 05 GMO インターネットグループ株式会社
20	CASE 06 シスメックス株式会社
22	CASE 07 株式会社セゾン情報システムズ
24	CASE 08 株式会社竹中工務店
26	CASE 09 株式会社電通デジタル
28	CASE 10 日本事務器株式会社
30	CASE 11 PwC Japan 合同会社
32	CASE 12 株式会社日立リアルエステートパートナーズ
34	CASE 13 富士通株式会社
36	CASE 14 フマキラー株式会社
38	CASE 15 三井デザインテック株式会社
40	CASE 16 三菱地所プロパティマネジメント株式会社
42	CASE 17 銘建工業株式会社
44	CASE 18 株式会社リクルート
46	〈考察〉ウィズコロナ時代の働く場とオフィスについての調査
50	クレジット

## はじめに

一般社団法人日本オフィス家具協会（JOIFA）は、オフィスや公共施設で使用される家具を製造・販売している企業を会員とする団体です。JOIFAの活動では、家具だけでなくオフィス全体の使い方やそこでの働き方を調査研究しています。そして、よりよい働き方を社会に普及させ、経済の発展や人々の生活の向上に寄与することを狙っています。

新型コロナウイルスの影響下で、働き方は大きく変化しました。在宅勤務やサードプレイスでの勤務といったテレワークが加速し、コロナ禍の初期には、もはやオフィスは要らない、という“オフィス不要論”も唱えられていました。一方で、在宅勤務の弊害なども明らかになってきて、現在では、オフィスワークとテレワークを組み合わせたハイブリッドワークが主流となってきています。そして、このようなハイブリッドワークの時代においては、オフィスの役割や必要性を再考することが重要となってきました。

そこで、JOIFAのオフィスイノベーション推進委員会では、ポストコロナ時代のオフィスを考えるために、アンケートやヒアリングによって働き方の調査を行いました。この調査では、まず昨年11月に全国のホワイトカラーワーカー約3,000人へのWebアンケートを行い、現状の働き方の全体像を把握しました。続いて、本年2月に先進的な働き方を行っている18社の企業の経営層の方々を中心にインタビューを実施し、オフィスの役割やテレワークに対する考え方などをお伺いしました。

今回は、この調査結果に考察を加えて報告書としてまとめ、公開いたします。皆さまが、これからの働き方やオフィスの役割を考える際の参考になれば、幸いです。

2023年4月26日  
一般社団法人日本オフィス家具協会 副会長  
オフィスイノベーション推進委員会 委員長

今泉 嘉久

# これからの日本のオフィスのあり方を考える

日本オフィス学会 会長 **松岡利昌** (まつおかとしあき)



筆者プロフィール:

日本オフィス学会会長、MRI 株式会社松岡総合研究所代表/経営コンサルタント  
略歴:慶應大学文学部哲学科、ハーバード大学、マサチューセッツ工科大学ISFE、慶應ビジネススクールMBA、外資系コンサルティング企業を経て株式会社松岡総合研究所設立現職。名古屋大学大学院環境学研究所特任准教授を経て、日本オフィス学会発起人理事現会長、日本ファシリティマネジメント協会理事フェロー、EuroFM日本大使、ISO FM専門委員。

全世界を未曾有の危機に陥れた新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、3年に渡り7億人近くの感染者を生み、約7百万人に及ぶ死者をもたらした。コロナになる以前は、日本人の多くのワーカーには在宅勤務などほとんど経験がなかった。しかし、今では在宅勤務を組み合わせて働く新たな働き方が定着してきている。

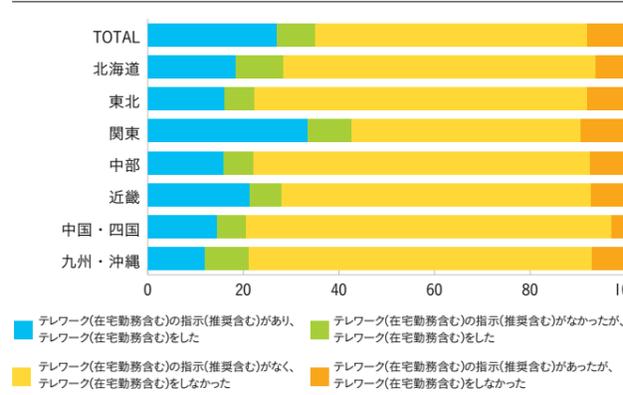
そのコロナ禍の2年間、一般社団法人日本オフィス家具協会(以下JOIFA)は、「働く場とオフィスについての調査」を実施してきた。ここでは、一昨年に続いて2022年11月に行われた、全国のオフィスで働く人を対象にしたアンケート調査結果をまとめている。巻末には考察が記載されているが、私からもこのアンケート結果を参照しながら、これからの日本のオフィスのあり方について考えたい。

(本文中の※Q番号については巻末の「考察」をご参照ください)

## 日本の働き方はこの3年間でどう変わったのか

2020年4月5日に第1回の緊急事態宣言が発令され、強制的に在宅勤務が実施された。初めて在宅勤務を経験したワーカーが多い中、とはいえ在宅で働いてみると、様々な気づきを経験した。何故ならば、日本の働き方は、バブル経済期の80年代以前から全員出社が大前提の固定席を基本とした、ヒエラルキー型の「鳥型対向レイアウト」を踏襲してきたからである。年功序列で向かい合わせに座る配置は、高度経済成長期には連帯感を生み出し企業文化を醸成した。また、終身雇用で将来の我が身を投影する上司や先輩とのリアルなコミュニケーションが取れる。ところが朝礼とともに、皆で顔を合わせていた働き方から、急に画面でしか会わない新たな働き方が3年以上も続いているのである。当初ウェブ会議ツールを利用し、会社や顧客とつなぐ働き方に戸惑いを見せた多くのワーカーも、今では「ウェブ会議疲れ」といわれるほど刻みのネット会議に追われているのが実情である。長引くコロナ禍の中、出社するワーカーが激減すると本社オフィスを返却する企業も現れ空室率が上昇しているのも事実である。特に、人口集積エリアである関東圏でのテレワーク実施率が調査資料Q2や※Q23でもわかるように最も高く42.7%であり、通勤時間が1〜2時間もかかる交通アクセスが影響していることが推測できる。

**Q2: 2022年11月時点でテレワークに関して勤務先からどう指示され、どう対応しましたか。(お住まいの所在地別)**  
関東地方にお住まいの方に「テレワーク(在宅勤務含む)の指示(推奨含む)があり、テレワーク(在宅勤務含む)をした」という回答が多かった。

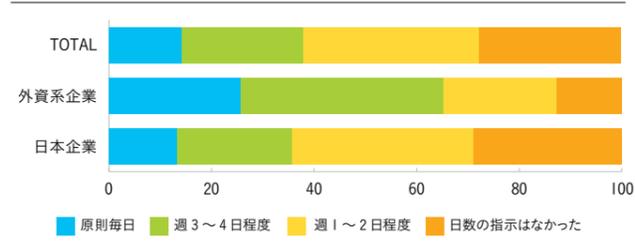


## 米国でも在宅勤務が主流となり いかにオフィスに戻らせるかが課題

実は、この状況は、欧米の大都市でも同じである。例えば、IT大手企業の集積する米国西海岸でも在宅勤務:WFH(Work From Home)が急増した。非効率な通勤ラッシュ(シリコンバレーまでサンフランシスコから朝のラッシュだと車で1時間以上かかることも稀ではない)を免れメリットを享受できると知ったからだ。一方、WFHではコミュニケーションが希薄になる、リアルに面会した方が仕事は捗るとした出社派も出現した。このテレワークをベースに拠点間を組み合わせた働き方を「ハイブリッドワーク」と呼び、多くの企業がこの方法にチャレンジした。しかし、米国のワークプレイスを運用するファシリティマネジャーの組織団体であるIFMAのローリー・ギルマー会長は、ハイブリッドワークも生産性をあげる究極のモデルにはならないという。マイクロソフト社のナディアCEOは、2021年の自社の働き方調査(マイクロソフトの Work Trend Index レポート)の中で、在宅とオフィスのどちらかが優位だとは絞りきれないと結論づけた。この状況を「ハイブリッドワークのジレンマ」と呼んでいる。このことは、今回の調査では、調査資料Q3、※Q4の外資系企業の毎日もしくは週3〜4日のテレワーク率が65.1%と日本企業のそれ(35.6%)を大きく上回る点でも見て取れる。人事制度がJOB

型の彼らは、個人の業務範囲が明確で成果主義を採用している。それでいて、在宅で十分パフォーマンスが高ければ、わざわざオフィスに戻りたいとは思わないに違いない。個人主義的なワークスタイルを重視する欧米企業では、「RTO(Return to Office: オフィスに戻ろう!)プロジェクト」が実行されるほど、本社に集まることは深刻な課題となっている。

**Q3: テレワーク(在宅勤務含む)をどのくらいの頻度ですよう指示されていましたか。(外資系企業、日本企業別)**  
外資系企業では「原則毎日」と「週3〜4日程度」で全体の65.1%占めるが、日本企業では35.6%の回答だった。

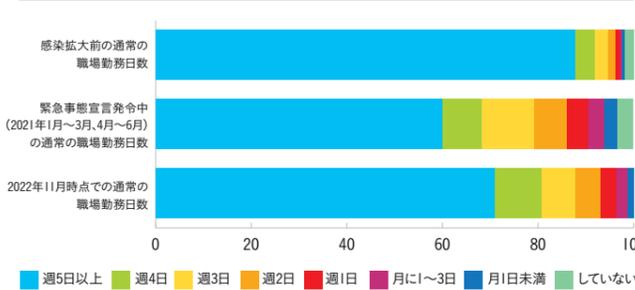


## 「都市のオフィス化」により オフィスが選べるようになってきた

この傾向は、日本ではどうなっているのだろうか。調査資料Q6でもあるように、5日以上の出社がコロナ前に9割近かったのが、緊急事態宣言中は6割程度まで減少していた。ところが、2022年11月には逆に7割まで増加している。つまり、出社傾向が強くなっているのだ。しかし、コロナ前に76%が在宅勤務をしていなかった人が緊急事態宣言中は52%まで減少、現時点では戻ったが、総じて皆が在宅勤務を体験し、それを組み合わせた新たな働き方が進んでいることも事実である。

このように、オフィスは、センターオフィスとしての本社(セカンドプレイス)だけがオフィスでなく、自宅(ファーストプレイス)のみならず、第三のオフィス(サードプレイス)と呼ばれるサテライトオフィスやコワーキングとの組み合わせも定常化してきたのである。都市のどこでもオフィスとして働ける状況、これは「都市のオフィス化」とも呼べる現象で、米国ではすでに「オルタナティブオフィス」と呼び、90年代から自由に選択できるオフィスの

**Q6: 3つの期間の平均の通常の職場の勤務日数。**  
緊急事態宣言中は週5日以上の「通常の職場日数」は59.9%であったが、2022年11月は70.9%まで上がってきている。



活用があった。

また、すでに述べたとおり日本ではメンバーシップ型といわれる人事制度とリンクした座り方が、全員出社しないことから崩れ始め、現在では、「フリーアドレス」と呼ばれる(実はこれは日本人が考えた造語なのだが)座席を固定しない働き方を採用する傾向も出てきている。この方が、出社率に合わせて全員の座席スペースを用意する必要がないために、効率的にスペースを削減でき、さらには2mの物理的距離を保つことができ感染予防にもつながるからである。

## 経営幹部の見方とワーカーの意識の違い

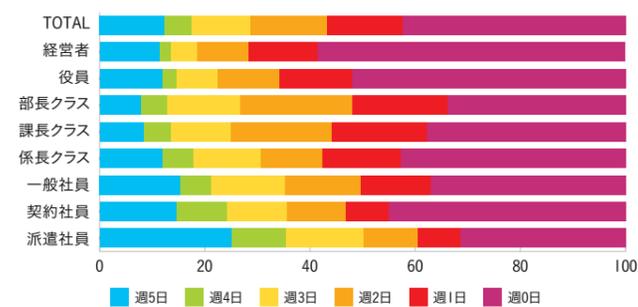
こうした中、テレワークのメリット・デメリットもはっきりしてきた。調査資料※Q12、※Q13にあるように多様なライフスタイルやウェブ会議などの働き方に対応できることがメリットならば、ウェブ会議に依存するためにコミュニケーションが減少し、勤怠管理や健康管理が困難になるというデメリットもある。ただし、ウェブを多用することでウェブ上での学びの機会が増えたことも事実である(※Q14)。一方、リアル会議では、相手の表情やモチベーションの高めやすさがあることもわかった(※Q16)。

若いワーカーたちは、週1日以上テレワークしたいと考えている。一方、経営者や役員は出社を求めている(Q19)。これは、部課長クラスでは顕著で、彼らは明らかに出社派であり、一般社員と契約社員は在宅派である(※Q21)。経営陣は、ワーカーとの、

## 〈総括〉これからの日本のオフィスのあり方を考える

あるいはワーカー同士の意思疎通や生産性低下に不安を感じているからなのだ(※Q24)。

Q19：新型コロナウイルスの収束後、あなたは週何日間、テレワーク（在宅勤務含む）で働きたいですか。（役職別）  
すべての役職で一番多いのが「週0日」だが、「経営者」と「役員」以外は、50%以上の人「週1日」以上テレワークで働きたいとの回答であった。



### 本社オフィスに必要なことは何か

このように経営陣の心配事は、本社オフィスはどうあるべきかということだ。確かに、出社比率が著しく下がり、空きスペースが目立つオフィス空間を返却する動きはここ数年で増加してきた。一方で、首都圏を中心に新築大規模オフィスの竣工が続く、この後も、先進のオフィススペース供給が続く。不動産市況を見た場合、首都圏の新築大規模ビルは今も人気で、移転で埋まることが多いという。実は、築年数の経った中堅、中小ビルの本社スペース削減を機会に、最新のメガプレート（基準床が1000坪クラス）のビルに移転し、結果的に空室率上昇が起きているともいわれている。

では、アフターコロナの中で、大規模オフィスビルは、どうあるべきなのか。日本ファシリティマネジメント協会の2023年FMフォーラムのグローバルFMサミットに登壇した韓国FM協会の交流委員クリス氏によれば、韓国の通勤事情も東京と酷似しており、往復2時間から3時間が当たり前だという。在宅勤務が主流の中、わざわざ、本社に出向く理由が必要になる。それは、効率化一辺倒で機能重視の密な座席配置の従来型オフィスではなく、自宅にはない新たな環境で気持ちよく働く「ワークエクスペリエンス(体験)」を得られるかどうか重要だという。在

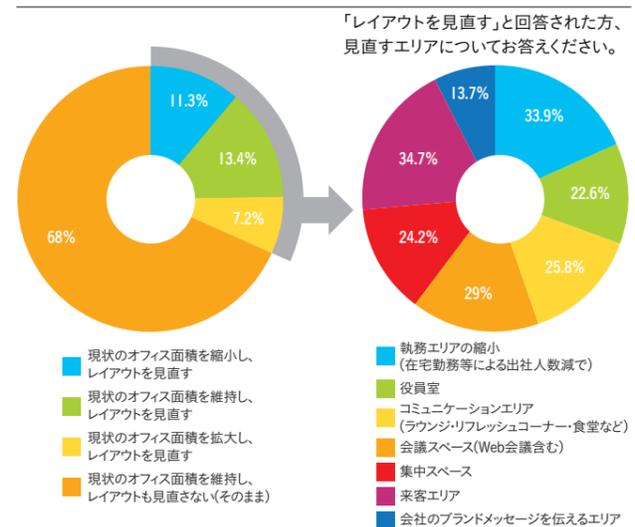
宅で孤立することなく、また密な環境に行っても十分な防疫管理が取られており心理的安全性<sup>\*1</sup>が確保されていることが必要だという。

### 「オフィスビルの都市化」への挑戦

日本では、在宅勤務は決して快適で生産性の高いものではないことが多いことがわかってきた。なぜなら、欧米の住環境や人口密度、交通網、あるいは人事制度など異なる点も多いからだ。従来、通勤により隔離されていた自宅というプライベート空間に、ワークが持ち込まれたことで、おそらく、ライフの一部にワークが侵食してきたのは間違いない。ワーカーの本音は、プライベート空間での時間を返して欲しいと思っているのではない。もし、本社に出社した際に、このライフの充実した時間が体験できる空間があるのなら、そして、その環境は、自宅よりも住環境が優れていて安全安心が担保されているとすれば、おそらく、喜んで本社に出向くワーカーもいるのではないかと考える。オフィスビルに都市のようにプライベート空間を楽しめる環境が盛り込まれ、心理的安全性を演出できる仕組みや仕掛けが

Q27：(経営者に対する質問) 今後、あなたは自社のオフィスの規模またはレイアウトを見直しますか。また見直すエリアは。

32%が見直すとの回答で、見直す箇所は「来客エリア」、「執務エリアの縮小」と「会議スペース」の回答が少し多く、他のエリアもある程度の回答はある。



ある。これを私は、「オフィスビルの都市化」と呼んでいる。経営陣のいうコミュニケーションエリアや会議スペースの見直しにより、人がリラクゼーションの中、偶発的な出会いから創発が起きることを期待したい(Q27)。

### 経営者の関心事はイノベーションの創発

さて、従来とは異なる働き方のオフィスの重要な目的とは何か。それは、生産性向上とイノベーションに他ならない。イノベーションという概念は、経済学者シュンペーターの「新結合」である。新たな知恵と知恵を結びつけ、さらに新しい価値を生み出すことのできる知恵につながることである。知の源泉は、いうまでもなく人である。ワーカー一人ひとりの経験値やアイデアなど(これらを暗黙知と呼ぶ<sup>\*2</sup>)をどう繋ぐかが重要である。残念ながら、現状のテクノロジーでは、ウェブ会議上は、制限のある視覚と聴覚へのメッセージしか共有できない。しかし、面会であれば、その雰囲気や表情、感情の動きや仕草など様々な情報が共有できる。同時に何名もが相槌を打ち共感し、はたまた、反論に声を荒げることもあるのがリアルの世界である。私は、暗黙知を分かち合うことが最も重要なオフィスのミッションだと考える。もちろん、心理的安全性も必要になるが、信頼関係を醸成することができる空間こそがリアルなオフィスなのである。

オフィスプランニングという手法がある。これは、利用するオフィス面積をオフィスワーカー総数で除することで一人当たり標準面積を割り出し、これを基準に各機能に割り振る方法論である<sup>\*3</sup>。この概念は、冒頭紹介した全員出社を大原則にしている。しかし、現時点では、出社率が変わるために、すでに全社員がオフィスに集まることはないかもしれない。では、この手法が使えないのかというとそうではない。オフィス標準としての一人当たり㎡は、一つの基準値として、その基準値を現状のオフィスで何%実現するかを設定すれば良い。要は運用モデルを明確にしていくことが大切なのである。

### 人が集まるオフィスの鍵とは

人が集まる本社オフィスの鍵は、人間の感覚に訴えることだと思う。例えば、味覚や嗅覚は、カフェや食堂により刺激できる。リラクゼーションや体の癒しを考えるなら、触覚に訴えるハプティックデザインを検討する。革張りや石造りの手触りやソファの座り心地など、さらにはマッサージのサービスやメンタルフルネスゾーンなど工夫があるだろう。人は五感以外に、さらに二つの感覚を持っている。一つは、空間認知感覚。これは、ウェブ会議では得られない、3次元空間の空気感である。もちろん、物理的な空気の品質も影響する。二酸化炭素濃度やPM2.5などの粉塵濃度など温熱感知以外にも様々なセンサーが開発され、この空気質を高めている。植物で満たされたバイオフィリックデザインもこの空間認知に貢献している。目に見えるグリーンの量を示す緑視率なども参考になるだろう。

もう一つの感覚は、時間感覚である。楽しい時間はあっという間に過ぎる。嫌な会議は、延々と続くように感じられる。つまり、時間認識は、物理的時間ではなく相対的時間認識によるものが強い。したがって、例えば30分で直ちに終了するウェブ会議は、たとえ大いに盛り上がりながらも何の余韻もなく断ち切られる。相対時間が物理的時間に制御されているのが現状だ。イノベーションの新結合は、この相対時間の中でつながっていくことが多い。余韻や雑談は、重要な要素なのである。

このように、働く場の変革はポストコロナ時代において極めて重要な要素である。また、私たちに求められるのは、働く場の変革だけでなく、同時に、皆がリアルに出会いたくなる働く我々自身の人間力(魅力)の向上こそが求められるのではないだろうか。

\*1:心理的安全性(psychological safety)とは、組織行動学を研究しているハーバードビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授が提唱した心理学用語(無知・無能・邪魔・ネガティブを払拭する対応が必要)

\*2:暗黙知(Tacit Knowledge)はマイケル・ポランニーが提唱、野中郁次郎がSECIモデルで構造化した。

\*3:『公式ガイドファシリティマネジメント』日経新聞出版社2018年 第12章参照

2023 JOIFA 企業ヒアリング報告書  
経営層に聞く、これからのワークプレイスの役割とは

# 企業レポート



# 株式会社エイチーム



業種	情報・通信業
設立年月日	2000年（平成12年）2月29日
資本金	838百万円
訪問先	本社（愛知県名古屋市中村区）
ご担当者	執行役員 社長室室長／光岡 昭典様 社長室広報／尾崎 美鈴様

## 再発見したリアルの良さをいかして、コミュニケーションを深める「ハイブリッドな働き方」に適したオフィスづくりを目指す。

株式会社エイチームは、2015年に超高層ビルへ移転し、部門間の連携強化や生産性の向上などの改革を行いました。センターオフィスにおける出勤率は約43%。基本的に固定席中心で、一部にフリーアドレスを導入しています。運用形態に全社的なルールはなく、事業部ごとに任せているそうです。

### センターオフィスを中心としつつ、在宅勤務の利点も有効に活用

働く場所はオフィスか自宅かの二択がルールになっており、自宅から近いオフィスを勤務地とすることができます。コロナ禍で在宅勤務を余儀なくされましたが、実際にやってみたら心配していたほどの支障はないとわかりました。子育てや介護をしている人にとって、在宅勤務という選択肢ができたことで働きやすさを実感してもらいやすくなり、会社全体の生産性が上がりました。「Zoom」や「Slack」を利用しているので、コミュニケーションは十分取れています。「Slack」の「ハドルミーティング機能」は気軽に話しかけることができ、便利です。

### 時代に即した形でオフィスという環境を変えていきたい

従来のオフィスは、オフィスに出勤することを前提として、コラボレーションやコミュニケーションが起きるような設計になっていましたが、これからは「出社・在宅」という判断が最初に来ます。オフィス作りを考える際の重要な要素として、オフィスに出社したら、リアルならではの体験ができる。元々の設計



から変えたとしたら、その部分だろうと思っています。出社と在宅のハイブリッドでも働きやすいオフィスの再設計を進めます。コミュニケーションを育む上では、出社によるリアルでの対面もとても大切だと感じます。

しかし、だからこそかもしれません、そもそも集まる場があればそれで良いのか、コストをかけて固定のオフィスを維持する必要があるかなど、もう一歩踏み込んだ議論を重ねていく余地があるように思います。現状としては手探り段階で、まだ見えないことが多いですが、今の状態がベストだとも思っていません。

試行錯誤しながら変えていくことになるでしょう。オフィスを

持つ意味合いという面から考えると、「働く場所」だけではなく、これからは「繋がる場所」として捉えていくべき。仕事をするだけの空間ではなくなってきているわけです。リアルで集まったときに生まれる価値を突き詰め、具体化に進んでいくことが、エンゲージメントや組織に対するロイヤリティに結び付く。例えばメタバースオフィスなどデジタルイノベーションは急速に進化していますが、まだできることに限界があり、その限界の先を担保するところにオフィスの存在価値が出てくるのではないのでしょうか。個人と個人、個人とチーム、リアルとオンライン、集中のためとリラックスするためなど、様々な形でのコミュニケーションを実現するのがこれからのオフィスの役割。そうした予測を踏まえて、会社としてオフィスの位置づけを再検討していきたいです。



### 副業は10年以上前から許容。リモートワーク支援も実施

以前から育児や介護をしている社員は時短勤務や一時在宅の選択ができたり、特別休暇を取得できる制度はありました。副業は10年以上前から本業に支障が出ない範囲で可能としています。また、コロナ禍以降は在宅勤務時の通信費や光熱費、機器購入を補助する支援策として、業務支援手当を支給しています。社員教育については、新入社員をいきなり在宅勤務を中心にするとう孤立してしまい、誰に相談したらいいのかもわからなくなるので、入社1～2年目は基本的に出社としています。上司も新入社員の働き方を把握しなければ指導できません。

### 多様性やウェルビーイング、SDGs に対する取り組み

社員の男女比は、男55：女45の割合で性別による区別は特にしていません。管理職も女性が3割以上いますし、外国籍の社員も雇用しています。

ウェルビーイングについては、産業医と定期面談できる制度を取り入れています。また、社内にマッサージルームがあり、

リラクゼーションマッサージ制度により身体面の健康のサポートや、社員食堂では栄養バランスを考えたヘルシーな食事を提供しています。軽いエクササイズができるスペースがあるのも当社の特徴の一つです。



家族を会社に招くオフィス見学会を実施したり、社内報の「かぞく報」を定期的に配信したりしているのも、家族の理解を促進し、心と体の安定を保つための取り組みの一環です。SDGsについては、最初は「紙を減らす」ことから始めました。ペーパーレス化を進めないとフリーアドレスも実現できませんし、在宅で働くこともできませんから。



また、照明が不要な場所や人のいないエリアは消灯を心掛けています。取り組みは進めていますが、SDGsは今後のオフィス作りにおいて重要な検討課題となると考えています。



# 株式会社 NTT データ



業種	システムインテグレーション事業、ネットワークシステムサービス事業、その他これらにかかわる一切の事業		
設立年月日	1988年（昭和63年）5月23日		
資本金	1,425億2,000万円		
訪問先	豊洲センタービルアネックス（東京都江東区）		
ご担当者	ソリューション事業本部	ファシリティマネジメント事業部	営業担当 部長/渋谷誉人様
	ソリューション事業本部	ファシリティマネジメント事業部	営業担当 ワークプレイスノベータ/上田康一様
	ソリューション事業本部	ファシリティマネジメント事業部	営業担当 主任/山本侑季様

## ハイブリッドワークが定着した現在、創造性を支えるセンターオフィスの役割も重要です。

AIをはじめとした先進テクノロジーを活用し、IT サービスを提供するNTTデータ。オフィスの運用形態は、会社全体ではまだ固定席が主体ながら、豊洲センタービルアネックスではフリーアドレス化が進み、約50%を占めるほどに。その一方で、社内コミュニケーションを育む場としてのセンターオフィスのあり方を見直し、これからの時代に即した働く場の環境作りを進めようとしています。



### 出社率は約30～40%、出社時が出張扱いになる制度を導入

センターオフィスの出社率は、部門によって異なりますが、平均すると30～40%ほどです。ウィズコロナの時期の出社率とほぼ同等で、当社が目安としている数値でもあります。

これまではオフィスに出社して働くというスタイルが基本でしたが、在宅勤務が前提となり、オフィスに来るときは出張扱いになる「リモートスタンダード制度」というサービス規程も導入されました。それに伴い、人事制度もメンバーシップ型から少しずつジョブ型に向けて変わりつつあります。勤怠管理はPCログインシステムを利用しつつ、現場ごとのローカルルールと組

み合わせて運用しています。

働く場所の構成は、センターオフィスに加えて、自宅、社内共用オフィス、サテライトオフィスと選択肢が広がりました。

会社全体ではまだ固定席が主体ですが、豊洲センタービルの本社ではフリーアドレスに対応したオフィスを50%ほどまで拡大して運用しています。また、複数の事業部で共用利用できるワークスペースを作り、タッチダウンオフィスのような感覚で使ってもらっています。イベントスペースを設けることで、セミナーやキックオフミーティングなど様々な用途に利用されており、これまで関わりの無かった事業部間の交流も増えてきました。

これらの働く場は、組織として一定のルールに従って選んでもらうようにしています。リモートワークという選択肢が生まれた中で、オフィスへ出社した際はリアルなコミュニケーションを



重要視していきたいと考えています。

また、自宅やサテライトオフィスなどで分散して働いている状況でも、デジタルテクノロジーを活用して快適にコミュニケーションが取れる仕掛けを作る必要があり、リモートワークも働く場の一つの形として、遠隔からでもスムーズに会話に入れるような環境作りが大切だと考えています。バーチャルオフィスについては現在「oVice」を体現・検証し、社内システムの構築も検討しています。

### 社員同士の交流を深める工夫がオフィスには必要

30～40%しか出社していないとなると、社員同士で交流を深める機会が減り、オフィスから活気が失われてしまいます。執務席の利用率が低いままとなり、オフィスとして健全に機能しなくなる懸念が大きいです。予防策としてセンターオフィスは面積の縮小、レイアウトの見直しなどの検討を加え、コミュニケーションを取りやすい空間にしていきたいと考えています。併せて、各部門の専用オフィスは否定せず、コミュニケーション活性化の一つの手段として共有オフィスも設け、人との出会いを促すような計画をしています。サテライトオフィスもそのような環境の一つとして増強していく予定です。また、リモートワーカーに対する支援策も検討しているところです。

### 持続可能性に関する取り組みも多彩に

働く環境の改革という面で言うと、オフィスの中にグリーンが増えました。また、机の配置も空間に余裕をもたせて車いすが通りやすくなるように通路を広く取ったり、コーヒーパーラーのまわりにカフェラウンジを設けたりといった、効率一辺倒から多様性や環境整備を考えるように変化してきていると思います。オフィスの中に祈祷室やジェンダーフリーのトイレを設けているところもあります。



新入社員教育については、リモートだけだと同僚の顔を覚えられなかったり、孤立してしまったりすることがあるので、バ

ディ制度の考え方を取り入れ、先輩社員を教育担当として就けるようにしています。

また、SDGsの達成目標に関しても、脱炭素の電気を使用したカーボンニュートラルを複数のビルで導入を進めています。また、昼間の電気使用量削減を目的にポータブルバッテリーをオフィスの中に配置。今後使用しているものをいかにうまく可視化していくかもIT企業として取り組むべき柱です。再生可能で、環境負荷の少ないものを選定することを、オフィスを作るときのテーマにしていかなければいけないと思っています。



### これからのオフィスは創造性と生産性の2極で使い分けられていく

オフィスを生産性という縦軸と創造性という横軸でとらえた場合、リアルなオフィスは横軸、すなわち対面でアイデアを出し合ったり、議論をしたりといった創造につながる要素が重要です。とりわけセンターオフィスは創造性を高める使い方の比重が高く、偶発的な出会いを促進したり、人の熱量を感じ取ったりといった、組織力を向上させるコミュニケーションの醸成空間として作っていくべきだと思います。一方で、縦軸となる生産性という課題については、決められた手順や仕様に従って作業をするような場合、センターオフィスに出てくるよりも、在宅やリモートなどの集中できる環境で作業の方が効率的でしょう。具体的な指標の確立にはまだ至っていませんが、「Teams」の会議データを取ったりしながら、今後バーチャルオフィスも含めてコミュニケーションの高まり方の仕組みなどを分析し、整備していきたいと考えています。いずれにしても、創造性と生産性という2極による使い分けが、これからのオフィスには求められていくと思います。働き方がハイブリッドワークになっていくとすれば、効率的に働く場を巧みに使い分ける企業が伸びていくはずですが、サテライトオフィスやシェアオフィスなどサードプレイスを自在に選択できる状況により分散化したワーカーたちをどう繋げるか、そのソリューションもセットで提供していく必要があると思っています。

# 株式会社 NTT ファシリティーズ



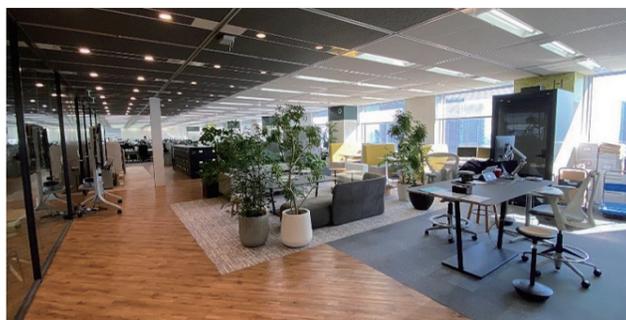
業種 施設全般に関わるコンサルティング、企画、設計、維持管理 など  
 設立年月日 1992年（平成4年）12月1日  
 資本金 124億円  
 訪問先 本社（東京都港区）  
 ご担当者 取締役 総務人事部長／吉田 匡様  
 総務人事部 総務企画部門長／中野 資生様  
 カスタマーソリューション本部 ワークプレイスソリューション PT長／古畑 順也様

従業員の Well-being の最大化に向け、社員が心身ともに健康で生き活きと働ける職場をつくっていくことを通じて、ワークインライフ（健康経営）の実現をめざします。

株式会社 NTT ファシリティーズでは、with/after コロナ社会における社員の働き方はリモートワークを基本とし、働き方を自由に選択・設計可能とすることでワークインライフを推進しています。

## センターオフィスは 社員の「自律」「相乗」「創発」を促す場

社員の働き方はリモートワークと出勤（センターオフィス）のハイブリッドで、最近実施した社内アンケートによると、基本的にリモートワークとセンターオフィスを組み合わせて活用できれば不自由はない、むしろ生産性が高まると回答した社員が多数を占めました。NTT グループ共用の社内サテライトオフィスも用意していますが、外出時にソロワークを行う時や自宅で就労困難な時などに利用されています。働く場をその時々シーンやスケジュールによって使い分けており、選択はそれぞれに任せています。なお、現在の本社の出勤率は40%前後という状況です。



当社では、NTT グループの方針に基づき、社員のリモートワーク活用を推奨する一方、出勤が必要な業務に対しては、その目的に応じたオフィス環境の整備を続けています。基本的には、センターオフィスは出勤する目的（協働作業・コミュニケーション充実）を実現するために社員が集う場、とりわけ、社員の「自律」「相乗」「創発」を促す場として機能させたいと考えています。これらのキーワードを基に社員ワークショップを実施した結果、センターオフィスには「知の継承」・「外からの教え」・「部門を超えたつながり / 刺激」・「経営 / 仲間との信頼関係」・「関係構築に必要な柔軟な働き方や環境」といった5つのシーンとそれらに関わる機能が必要であると考えています。現状の利用としては、ユニット単位で集まる部門もあれば、不定期に集まっている部門もあり、部門ごとのマネジメントに委ねています。



## 必要に応じて働く場を適宜使い分ける

当社の環境で言うと、現状のオフィスはグループフリーアドレスで運用していますが、ABWに近い形態をとっています。センターオフィスで働く際、プレゼンする社員はプレゼン専用の部屋へ行きますし、一人で集中したい時はブースに入ります。執務席（ソロワークスペース）のほか会議室、プレゼンルーム、ファミレスブースなどが揃っていて、適宜使い分けができます。今後は執務席の面積を減らし、コラボレーションエリアなど別のスペースに振り分けてさらに多様な機能をもたせていこうと考えています。



## オフィス整備に加え、各種制度を 充実することにより、多様な働き方を推進

これまでリモートワーク制度・リモートワーク手当・スーパーフレックスタイム・分断勤務・サテライトオフィスの拡充などにより、社員の「働く時間」や「働く場所」の自由度を高めてきましたが、ワークインライフをよりいっそう推進するためには、「住む場所」の自由度を高めることが重要であるとの認識に立ち、日本全国どこからでもリモートワークにより働くことを可能とする制度（リモートスタンダード）を導入しました。これにより「勤務地は自宅。どこに住んでもいい。対面の必要がある時に集合場所に来ればいい」となりました。例えば鹿児島在住の人なら集合の時に飛行機に乗ってくる必要がありますが、そのためのコストは会社が負担します。

考え方によってはこれらの延長線上に位置づけられるバーチャルオフィスやメタバース空間について、当社では現時点では整備が進んでいませんが、NTT グループ自体はネットワークの会社が母体なので、力を入れている領域であり、メタバース

スについては、すでにお客様へご提供中のサービスもあります。

## 専門性を軸とした人事給与制度への見直し

また、各種制度見直しの一環として2021年に全管理職にジョブ型雇用制度を導入し、一般の社員に対しても、2023年4月に高い専門性の獲得に意欲を持ち続けながら、キャリアビジョンの実現ができるよう、年次・年齢や在級年数ではなく、「専門性」を重視し、評価や給与・人事異動等が決まる仕組みへと見直しを行うこととしました。

具体的には、新たに創設する18の専門分野ごとに求められる専門性や行動レベルを明確化した「グレード基準」を設定し、専門性の獲得・発揮度に応じて昇格・昇給していく仕組みとします。

社員の付加価値、生産性を計る指標は、これまで業務分野ごとの自己管理に委ねる要素が大きかったところですが、前述の人事制度の見直しと併せ、グレード基準の設定・公開により、社員の付加価値、生産性を計る基準の明確化を進めています。

この制度見直しに合わせ、専門性を高められる人材配置への転換や、研修充実など社員の自律的なキャリア形成の支援も強化していきます。社員教育はeラーニングや社内ウェビナーでの対応が増えていますが、新入社員やキャリア採用の中途入社社員の場合は集合研修を軸としたハイブリッドを心掛けています。

こうした取り組みにより、多様な社員が、多様な働き方を実現しながら自律的に多様なキャリアを構築・成長できる仕組みを実現し、EX（Employee Experience）を向上させ、お客様への新たな付加価値の創出に繋げていきます。

## サステナビリティ 憲章を定め、 SDGs・ESGに取り組む

当社では、2021年にSDGs、ESG、CSVを包含したサステナビリティ憲章とそれを補完する人権方針を制定し、9つのチャレンジの一つとして、Diversity & Inclusionを推進していくことを明言しています。

激化する市場の変化、多様化するお客さまニーズに対応していくためには、社員の多様な価値観や個性を尊重し、活用していくことが不可欠であり、Diversity & Inclusionを重要な経営戦略として位置付けています。

具体的には①多様な人材の育成・教育及び女性活躍の推進、②マイノリティ（LGBTQ等）の包摂と障がい者の活躍推進、③仕事と育児・介護の両立支援をアクションとして定め、取り組みを進めています。

# グラクソ・スミスクライン株式会社



業種 医療用医薬品の研究開発・輸入・製造・販売  
 設立年月日 1953年（昭和28年）8月18日  
 資本金 20億6,741万円  
 訪問先 ジャパンヘッドクォーターオフィス（東京都港区）  
 ご担当者 ワールドワイド・リアルエステート&ファンリティアーズ 部長/長坂 将光様

## 出社率を考慮してフロア面積を縮小しながら グループ企業やステークホルダーを結ぶハブ機能は維持。

呼吸器医療領域でのリーディングカンパニーである企業イメージにふさわしいとして、人間に必要不可欠な「AIR（空気）」をコンセプトに企業文化を築いてきたグラクソ・スミスクライン株式会社（GSK）。週3日出勤という社としての決定があり、出社率は50%前後で推移しています。賃借するフロア面積を縮小しましたが、コミュニケーションやコラボレーションを醸成するスペースは削減せずに運用しています。

### 働く場所はセンターオフィスと自宅とに制限

オフィスフロアは2019年に「赤坂インターシティ AIR」へ移転した時点では4.3フロアを利用していましたが、2022年の秋頃に2.5フロアまで縮小しています。見直した点は多岐にわたりますが、特に大きかったのは、在宅ワークの浸透により必要性がなくなったソロワーク向けの「クワイエットスペース」を、通話用の「フォンプース」やオープンコミュニケーションスペースへ変更したことです。



フロア面積を縮小しても、当初の「AIR」コンセプトは変わりません。国内外のGSKはもとより、医療従事者や患者、一般消費者の方々と結ぶハブ拠点としての機能は保たれており、より自由なコミュニケーションができる設えは維持しています。

働く場所は、感染リスクを避け安全面を担保するためセンターオフィスと自宅とに制限。ただし、ワーカーの都合により選択できる柔軟性は考慮しています。自宅以外の場所、例えば育児や介護のために実家で働くといった場合も想定されるからです。

もともとABWを取り入れた働き方を実践していたので、コロナ禍後も制度的な変更はなく、マネージャー職はジョブ型、一般社員はタイムシートによる管理で運用しています。働き方がビフォーコロナの頃に戻ることもあり、コロナ渦中に行っていた手当や通勤費の扱いについては見直していく予定です。

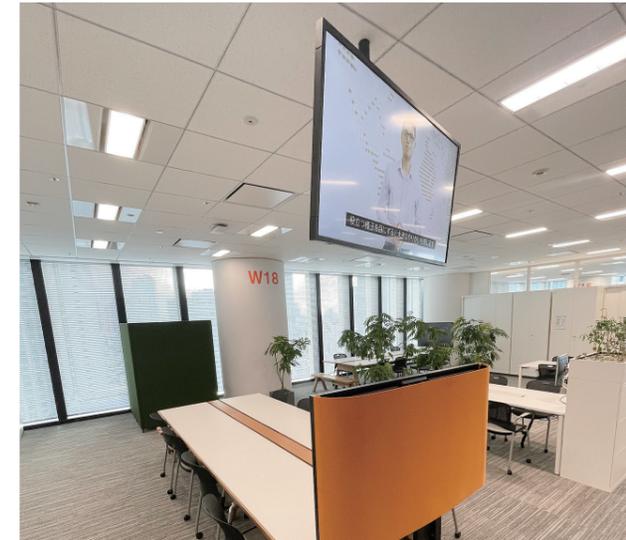
### モニター増設など コミュニケーションのための投資を実行

センターオフィスで重要視しているポイントは、自宅ではおろそかになりやすいコミュニケーションとコラボレーション、健康への配慮です。同一部署の社員が出社することに意味があ

るので単独ではなく共働することを重要視し、よりコミュニケーションが取りやすくなるような働く場作りを進めました。例えばオープンミーティングスペースに後付けでモニターを設置したり、カフェテリアにキャスター付きの大型モニターを追加するなどの変更をおこないました。

また、社員が出社時にウェルビーイングにフォーカスできるよう、カフェテリアの健康的なメニューの提供、社員がグループで実施できる健康増進イベントなどが実施されています。

今後については、縮小されたオフィス面積をいかに快適に利用していくか、レイアウト変更の検討が課題になるかと思えます。



### リモートやバーチャルでの 交流を見越した仕掛けで生産性を向上

付加価値を向上させる仕掛けとしてはイベントを企画し、本社に人を集めて様々なコミュニケーションの密度を高め、繋がりを醸成できるようにして、その後のリモートやバーチャルでのコミュニケーションにスムーズに移行できるようにしています。在宅やリモートで仕事することで通勤時間が削減されますから、その分を自分への再投資や会社への貢献に還元することで、生産性を向上させられます。例えば新薬の発売までの期間を短縮できたら評価するなど、それらを図るKPIはいく



つか持っています。

リモートワークには、新入社員の教育訓練が課題とされていますが、当社ではマネージャーのトレーニングを充実させることで対応しています。新人には特に時間を割くよう働きかけたり、MRのような営業系の職種では一種の「バディ」として常時行動を共にして教育を行っています。

コロナ禍前は当たり前だった対面ができなくなったことにより顕在化したのは、マネージャーの役割の重要性です。良い人間関係が構築できることは基本的な前提とし、さらに一歩踏み込んで、相手のライフプランに応じたキャリア構成まで考慮する。そこまですれば、お互いがよりポジティブに働けるようになると思います。

### 多様性やウェルビーイングへの取り組みも熱心に

多様性については、当たり前のこととして取り組んでいるので、敢えて特別なことを始める予定はありませんが、取り組みそのものは拡大しています。女性だけ、障害者など特定の対象にフォーカスしてはしません。同業他社とともに多様性をテーマとしたイベントを開催するなど、マインドを向上させる土壌作りも展開しています。

ウェルビーイングに対する取り組みにはかなり力を入れています。社員食堂で健康食を提供したり、ストレッチイベントを行ったり、活動量計によるチーム対抗のコンテストを開催したりしています。

しかしながら、これはリモートワークの弊害と言っても過言ではないかもしれませんが、メンタルヘルスの面での課題が増えているのが心配です。良好な人間関係の構築が解決の道の一つと考えられ、マネージャーの力量にかかっているため、マネージャートレーニングのカリキュラムが組まれています。



# GMOインターネットグループ株式会社



業種	インターネットインフラ事業、インターネット広告・メディア事業、インターネット金融事業、暗号資産事業
設立年月日	1991年（平成3年）5月24日
資本金	50億円
訪問先	グループ第2本社（東京都渋谷区）
ご担当者	取締役 グループ副社長・CFO / 安田 昌史様 グループ執行役員 グループ広報・ファシリティ担当 グループコミュニケーション部長 / 福井 敦子様 グループコミュニケーション部 グループファシリティチーム マネージャー / 中村 文哉様 グループコミュニケーション部 広報チーム / 川縁 明穂様

リアルに集まり、コミュニケーションを取ることが大前提。だからサテライトオフィスの発想はありません。

GMOインターネットグループは、インターネットインフラ事業を中心に、広告や金融などインターネットを通じたサービスを広範囲にわたり展開している企業グループ。コロナ禍という状況を受けて、2020年1月という早い段階で在宅をベースとした勤務体制へ移行したことで話題になりました。現在ではセンターオフィスの出社率は約80%まで回復。コミュニケーションの促進を根幹に置いた次代のオフィス作りを進めています。

## 原則出社に在宅を組み合わせた勤務体制は順調

センターオフィスはABWが中心。原則フリーアドレスで運用しています。ゾーニングはしていますが部門ごとのグループアドレスは採用していません。また、管理職の席は一部ですが固定です。部下が相談したいとき、居場所がわかりやすいからです。

ABWについては、執務スペース内にZoomブースや集中席を設置しています。会議室は執務には使用していません。長期で見ると業務スペースは減少し、コミュニケーションスペースが増加しています。

2月下旬より、出社しての勤務を原則としましたが、生産性向上のためのリモートワークとミックスさせることにより、業務効率化とイノベティブなコミュニケーションを重視したオフィスの利用体制が上手く稼働していますので、現段階ではサテライトオフィスやバーチャルオフィス、メタバースは検討していません。

## センターオフィスの最重要機能はコミュニケーションの促進

2022年9月に執務室内でのマスク着用を条件付きで任意化（その後2023年2月6日に自由化）し、脱コロナの態勢に入っで以降、2月には原則出社での勤務に切り替えたため、出社率は戻ってきており、現在は80%ほどの出社率です。

私たちがセンターオフィスに求めている機能はコミュニケーションの促進です。例えば、他拠点との一体感を醸成できればと、大型モニターに遠方拠点の様子をリアルタイム表示させています。また、フリーアドレスで好きな場所に座って昨日と



は違う人とコミュニケーションが取れたり、立ちスペースでふらっとミーティングができたりする場所を用意しています。当グループではコミュニケーションを育むための投資は惜しみません。グループ110社がそれぞれの中で完結してしまい、グループ間でのコミュニケーションやシナジーが生まれなかったら、単なる中小企業の集合体になってしまう。社内用語で「コミュニケーション貯金」と言っているのですが、グループ間の連携は足し算ではなく掛け算になることが大切です。コミュニケーションがあってこそ、掛け算になるはず。設備や什器面の工夫で、特にエンジニア、クリエイターが出社したくなるような環境にしていきたいと思っています。

## オンラインとオフラインの両方を活かしたプログラムで人材教育

コロナ禍において日本国内で最も早く在宅をベースとした業務に切り替え、パートナー（従業員）への研修やオンボーディングについても、すべてZoomによりオンラインで実施しました。ただ、ワンウェイ的にインプットする教育はオンラインでも有効なのですが、コミュニケーションが必要になる局面や、熱量を伴って伝えるような研修などでは、やはりオンラインでは伝わらないことも多く、要所要所でオフラインの研修プログラムを実行しています。現在はオフラインでの研修機会を増やしており、オンラインとオフラインのそれぞれのメリットを活かしたプログラム構成で実施しています。

## 多様性や健康についての取り組みも積極的に展開

ダイバーシティ&インクルージョンという考え方が人的資本経営の重要な要素と認識し、多様性を受け入れることを創業当時から精神として保持していますし、それを定款に定めています。当グループのビジョンや経営マインドなどをまとめた「GMOイズム」を全パートナーが毎週1回読むことで、性別や学歴、言葉、宗教などすべての差別排除に繋がっています。また、女性特有の健康課題による離職や悩みの解決を図る仕組みを構築したり、障がい者雇用を促進するためのGMOド



リームウェーブという会社を設立したりなど、多様性の尊重には積極的に取り組んでいます。



健康経営の面では、パートナーの健康が経営の根幹であると位置づけています。例えば「GMO Yours（グループ共有のコミュニケーション施設）」では、栄養士が監修した食事を提供していますし、トレーニングジム「GMO OLYMPIA」を無料開放し、気軽に運動できる環境を提供しています。



## オフィスのあり方を常に見直し、改善していく

コロナ禍によりオフィスのあり方が大きく変容しました。リモートワークやオンライン会議の一般化で業務の効率化が進んだ面もありますが、イノベティブな発想や、新たな価値創造などは出社しなければ生まれにくいことも確か。オフィスを出社したくなるよう整備することが、組織力やコミュニケーションを活性化させ、次の成長に繋がっていくのだと思います。

オフィスの投資効果の測定は複合要素が多く難しいですが、営業利益と人件費比率などで評価するのも一つの指標ではないでしょうか。また、アンケートを頻繁にとりパートナーの満足度や改善ポイントのモニタリングを行い、いかに改善していくかも重要。その結果が業績であり生産性なのだろうと思います。

# シスメックス株式会社



業種 医療用計測器製造業  
 設立年月日 1968年（昭和43年）2月20日  
 資本金 141億1,204万円  
 訪問先 本社（兵庫県神戸市中央区）  
 ご担当者 総務・法務本部 総務部長／黒田 裕司様  
 総務部 総務課 係長／前田 紗綾香様

## 基本的には業務内容に合わせて働く場所を選択可能。 働き方の変化により大きな会議室が不要に。

兵庫県神戸市に本拠を持つ医療用計測機器メーカー・シスメックス株式会社。R&D部門であるテクノパークの出勤率は現在75%ほど。オフィスは基本的にはフリーアドレスで運用。テクノパーク内でも多種の部署があり、部署ごとに適した運用形態があるため、固定席になっている部署もあるなど、役割により変えているそうです。



### 専門の異なる研究者によりチームを作るため オフィスにはコミュニケーション機能が重要

理想の出勤率は職種によって変わってきますが、研究開発の仕事は在宅で行うことは難しいので、60~70%あたりではないでしょうか。いずれにしても、出勤率はもう少し促進したいと考えています。

センターオフィスで重視しているポイントはコミュニケーションと集中作業、コラボレーション誘発です。一人よりチームでの活動が中心となり、電気や生物など異なるテーマに携わる研究者たちの力の結集が必要なため、コミュニケーションに重

きを置くことになります。

さらに、働く場所はセンターオフィスに加えて社内サテライトオフィスとコワーキングスペース、そして在宅です。ただ、コワーキングスペースは現在のところ試行中ですが、月100件ほど利用されている状況。来年度から正式に導入する予定です。

今後のオフィス再編については、組織変更のタイミングで小規模な変更はあるでしょう。将来的には人員増によるキャパオーバーも想定されますが、増床などではなく、既存スペースの有効活用で対応していこうと考えています。



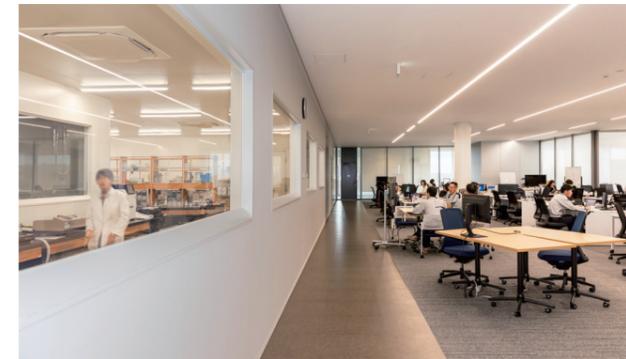
これまではファシリティごとに機能を分けていましたが、今後は限定するのではなく柔軟に使えるようにしたいと思っています。例えば、R&Dの職種であってもラボを使わないようなチーム

は他の事業所でも働くことができるようにしたい。この場所じゃないと働くことができないといった現状を改善して、より自在に働く場所を選択できるように役割を見直していくことを予定しています。



### 出社ルールも導入してのハイブリッドワークを実施

働く時間はラボの方が長くなると思いますが、事務作業もあるので一般的な執務スペースも使います。また2021年度から「スマートワーク制度」を構築し、オフィス勤務と自宅でのテレワークなどを組み合わせたハイブリッドワークスタイルができる体制にしました。週1回は自身の所属する拠点に出社するルールがあるものの、それ以外は業務状況に合わせて社員自身が働く場所を選択できる制度になっています。



働き方の変化により、大きな会議室は不要になったと考えています。その代わりに、少人数会議やWeb会議ができる場所を要望に合わせて増やしています。

WEB上のコミュニケーションの取り方を事例や研修を通じて啓蒙しています。また、オフィスではリモートも含めたメンバーでコミュニケーションが取れるよう環境を整えています。

このテクノパークはフロアごとに部門が分かれているため、多くの部門が混成して働いているわけではありませんが、プロジェクトごとのミーティングで異なる部門が集まることはよくあります。

メタバースについては試験運用で終わっている状態。実際の仕事に取り入れることはいまのところ考えていません。



### 生産性の指標は検討中。 マネジメントはジョブ型へ移行

生産性の指標は現段階では特にありませんが、検討はしています。会社全体での指標となると、結局売上で見るのがいちばんわかりやすいということになるかもしれません。R&Dでは、理論的にはどの程度ステップが進んだかが一つの指標になり得ますけれど、現実問題として、並行して事業が動いているわけではないため計測が困難なのです。とりわけ、ファシリティの投資対効果は計りにくいと思います。

2020年からジョブ型へ移行しています。副業も制度上認められています。これはコロナ禍の影響で変えたわけではなく、グループとしては海外の人員の方が多い（海外従業員比率60%超）という事情があるためです。海外の人材をより多く確保していくためにはジョブ型にする必要がありました。

### 企業性から必然的に進む多様性や ウェルビーイングの取り組み

グローバル企業なので、自然に多様性が進んでいます。食堂にはハラールメニューも用意しています。また、診療所や企業内保育所なども用意しています。業種が健康作りに関わる産業なので、社員の健康についても気を配っています。今のご時世では当たり前ですが、全社禁煙です。

特に当社独自のシステムを取り入れてはいませんが、今の時代に合った形のもの、例えばリモートコミュニケーションの取り方や、マネジメント層に対しては1on1の手順などの教育を実施しています。

2040年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル目標」を設定し、直接排出量（Scope 1）・間接排出量（Scope 2）の両面において、CO2削減に取り組んでいます。

# 株式会社セゾン情報システムズ



業種 HULFTビジネス、データプラットフォームビジネス、流通ITサービスビジネス、ファイナンシャルITサービスビジネス  
 設立年月日 1970年（昭和45年）9月1日  
 資本金 13億6,768万7,500円  
 訪問先 本社（東京都港区）  
 ご担当者 執行役員 コーポレート開発センター 副センター長（兼）HR戦略部 部長/小山 和也様  
 コーポレート開発センター HR戦略部 コーポレートサポートチーム チーム長/森本 修司様

「着想」から「集約」そして「錬成」という仕事のプロセスを重視したオフィスの設計。交流を促す工夫も施しています。

複合施設「赤坂インターシティ AIR」に入居し、「オープンコミュニケーションとオープンコラボレーション」をコンセプトにオフィス環境を整備してきた株式会社セゾン情報システムズ。センターオフィスはABWで運用、現在の出勤率は約40%で、コロナの感染状況が落ち着いてくるに従って少しずつ増えてきている傾向にあるそうです。



着想

## センターオフィスはABWで運用 イノベーションが生まれやすい空間に

ABWで運用するセンターオフィスはミーティングエリアを含めてどの場所でも自由に使用できるようにしています。予約システムはなく、空いていれば好きなときに利用できます。会議も着席した場所でオンラインミーティングに切り替えればよく、会議室に集まる必要はありません。

理想としている出勤率も、実際と同じ40%。意図して出勤率を上げようとは考えていません。社員数に対する座席数の割合は80～90%ほどです。コロナ禍対応として座れない席を設けることで150席を削減しました。

ビジネスのプロセスがどうやって生まれ、どう展開していくか、ストーリーをイメージしたオフィスの設計になっています。それぞれが着想を得て、その着想を持ち寄り集約し、具体的なプランへ練り上げていく、という連続性を大事にした空間構成を形にしました。

まず、アイデアが生まれる着想の場はラウンジのような「イノベーションエリア」。そのアイデアを、打ち合わせスペースである「コラボレーションエリア」に集まって具体化していき、さらに錬成していく場として「Deep Think Lab」を用意しています。「イノベーションエリア」には社内カフェも設け、人々が集って新しい着想の発生を誘発しやすくすることを狙いました。

「Deep Think Lab」は緑とアロマと音により包まれ感のある空間を演出し、集中して深く考える事ができる場所となっています。



集約



錬成

## 生産性を上げるために コミュニケーションロスを抑制

オフィスは設計だけではなく、部門間コミュニケーションロスを少なくする仕組みが大事だと思っています。例えば社内カフェでは、ハンドドリップでコーヒーを淹れるのに5分ほどかかりますが、この5分の中でカフェのあるイノベーションラウンジで他部門が発表会等を行っている、その内容を聞く事ができ、新たなヒントを思いつけるのです。

「Deep Think Lab」も、「何をしているの?」と声を掛けやすい状況を作っていて、部門外の人と交流することにより、社内に蓄積されている経験やノウハウなどを共有しやすくなります。

また、サポートする体制としては、「コンシェルジュデスク」と「テクニカルサポートデスク」を設置しました。「コンシェルジュデスク」は新入社員や中途採用の人たちからの質問や疑問に対応したり、社内便のハブ機能を持たせたりしている部署です。「テクニカルサポートデスク」は、主にパソコンの不具合などに対応する部署で、業務は外部委託です。



## ハイブリッドワークの一環として バーチャルオフィスは必須

現段階では社内サテライトオフィスやコワーキングスペースは設置していないのですが、バーチャルオフィスやメタバース空間に関しては、来季に向け検討しているところです。いずれにしても、ハイブリッドワークの一環としてバーチャルオフィスは必須だろうと考えています。在宅勤務が当たり前になってきている今、バーチャルで全員が集まれる環境を整えておくことは大事。遠隔地で勤務している人が、誰に聞いたら良いかわからないような問題に直面した際、バーチャルオフィスの「コンシェルジュデスク」にアクセスして問い合わせる、といったことも容易になりますし、コミュニケーションの活性化を促す方策としても有効だと思います。

## 在宅勤務を管理する実績は豊富 社員教育はeラーニングツールでフォロー

マネジメントに関しては、在宅勤務をコロナ禍以前から行っていたため、新たな制度を設けてはいません。出勤状況を確認するツールもなく、個人の役割や成果を上長がコミュニケーションを取ることで把握しています。

また、新入社員や中途社員に対しては一定期間メンターを付けています。最低1ヶ月はオフィス出社が原則で、問題は出てはいないものの、出社の機会と時間が減っているのは確かなので、eラーニングツールを用意してフォローするなどしています。

## 障害者雇用に取り組み、 人道的活動組織への寄付も実施

郊外にハンディキャップのある方が安心安全に働くことのできる農園施設を複数設け、直接雇用して有機野菜やハーブ、観葉植物等を育ててもらっています。収穫した作物はフードバンクや子ども食堂に寄付する一方、社内カフェでスムージーにしたりハーブティを提供したりしていますので、社員のメンタルヘルスに貢献できているのではないかと思います。

またSDGsについては、カフェで使う食器類を紙製に変更したり、自販機もペットボトル製品を減らしたりといった形で取り組んでいます。ビルの電気は再生エネルギーを活用していますが、テナントビルのため自分たちでできることは限られてしまうのが悩みではあります。

それ以外では、国連世界食糧計画（WFP）、国境なき医師団、国際的な人道支援活動などに営業利益の1%を毎年寄付しています。



# 株式会社竹中工務店



業種 建設業  
 設立年月日 1610年（慶長15年）  
 資本金 500億円  
 訪問先 東京本店（東京都江東区）  
 ご担当者 ワークスペースプロデュース本部長／清重 剛男様  
 ワークスペースプロデュース本部 コンサルティング プランニンググループ長／平山 朋史様

## オフィスはプレミアム化し、みんなが立ち寄りた場にする。 リアルとバーチャルのシームレスな連携ができれば理想的です。

創業400年を超える老舗スーパーゼネコン・株式会社竹中工務店の東京本店は2004年に新築し、2018年にワークスペースを全面的に改修して本拠としています。オフィスは固定席、フリーアドレスにABWを組み合わせて運用。働く場の使い分け方としては、基本的には出社を推奨する方針ですが、業務効率を上げるためには社内サテライトオフィスやコワーキングスペースを利用するスタイルも必要と考えています。

### 核となって仕事を進めていくのはリアルオフィス

センターオフィスに求めるポイントは、アクティビティの多様さに対応できる場をつくること。執務デスクを一律に並べるだけでなく、昇降テーブルを置いたり、ラウンジエリアを設けたりと、コラボレーションの生まれやすい空間であるべきです。もちろん集中して作業を進めたり、ゆっくりと資料を調べたりするエリアも設置してさまざまな空間が存在しています。

また、シームレスにWEB会議ができるようモニターを増加したり、個別電話ブースも設置し、コロナ以降の働き方にも対応しています。

出社率は約80%ですが、お客様直行の場合も出社扱いしているので、実際の在席率はそれよりかなり少ないと思われます。



また当社の場合、職種によっても大きな差があり、作業所を担当する外勤は100%ですし、内勤も部署により異なります。在宅勤務も可能ですが、率としては小さくなります。テレワークを含めたハイブリッドワークを進めたいとは思っているものの、外勤などテレワークが難しい職種もあるので全社的な方針として確立させていくところに多少のむどかしさがあります。

オフィスの理想の出社率は、内勤に限れば50%未満で、できればさらに下げたい意向はあります。ただ、会社に集まった方がいい部署、集まった方がいい時期もあるので一概には難しいところですが、基本的にはメインオフィスへの出社を推奨する方針を取っています。働く場として社内サテライトオフィス、コワーキングスペースも用意していて、業務効率を上げる目的で、例えば外出先からわざわざ遠い会社に立ち寄らず、最寄りのコワーキングスペースを利用して直帰するといった働き方も認められています。

ただ、当社としては「リアルオフィスはプレミアム化してみんなが立ち寄りた場にする。そして、リアルとバーチャルのいずれもがシームレスに流れるようにする」というオフィス運営の思想を大切にしたいと思っています。ハイブリッドワークにおけるバランスを考えた際、当社はバーチャルに軸足を移す会社ではなく、リアルオフィスが核となります。社員のコミュニケーションを育んだり、仕事を構築していく場はリアルオフィスであると位置づけてい

ます。もちろん、バーチャルを否定するわけではなく、利点は取り込んでいくつもりです。



### バーチャルの利点を取り込みながら リアルの繋がりを充実

当社では働き方においてはリアルでもバーチャルでも生産性は上げられると考えていますし、実際に上がっています。リアルの中で一緒に働く会社の仲間や会社にあるモノから受ける気付き、これにはかけがえのない価値があります。その反面、在宅で一人で集中するのも仕事が捗るため生産性が高まり、イノベーションの芽にもなるという有用性があります。そして、情報は連帯感を抱く仲間とタイムリーに共有すべき。リアルオフィスはお互いに情報を見せ合う場として機能していくべきです。

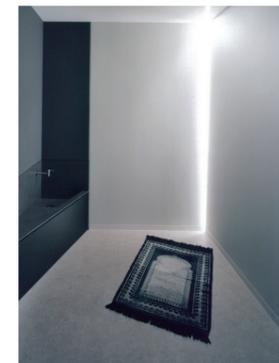
ジョブ型は悪い言い方をすると「決まったことだけやればいい」働き方という捉え方もできてしまいます。それで世の中が回るなら、会社に来る必要はありません。しかし、少なくとも今ゼネコンは「これだけやればいい」という仕事の進め方はしていません。極力繋がりを多くして、共有し、さらにいいモノを作っていくことが企業力になり、リスクヘッジにもなる。それがゼネコンの長所、竹中工務店の本質だと思います。

### 社員に対するケアにさまざまな角度から取り組む

2018年に東京本店をイノベーション改修した際、LGBTQ対応の「だれでもトイレ」を設置しました。また、ムスリムの方が数名いるので祈禱室を設けています。

ウェルビーイングの取組みについては、正直なところまだ手探りだと思いますが、心身に不調の兆候が見えた時の会社の対応としては手厚いと思います。また、社員が普段から感じている不安やモヤモヤをしっかりと言葉にして、課題に対処していこうという姿勢も強く、そういう意味では真面目に取り組んでいる会社ですね。

新型コロナウイルスの感染爆発により自宅待機になった時、



新入社員の教育や転勤者の新しい職場に対する慣れなどの問題に直面し困惑したことがありました。当社には、新入社員は全員が1年間、研修寮に入ることになっている伝統があるのですが、2020年に休止せざるを得なかったのが残念です。そこでの1年間で経営理念や社などを深く理解し、様々な共通認識や帰属意識を身に付けていく。何より、一緒に入寮した仲間達との間に同期としての絆が養われる、これが年を経るほどに大切さがわかってくるのです。今はようやくコロナ禍前の状態に戻ってきて、入寮制度も復活しました。当社の文化でもありますので、今後も継続していくと思います。

### メタバースも含め、オフィスのあり方の見直しへ

今後のオフィス作りについては、現状の面積を維持しつつ、レイアウトを見直す予定です。ワークラウンジを増やせないか、リラックスエリアや集中スペースを固定席から転換して創出できないかといった検討は常に行っています。

注目されているメタバースについても、鋭意研究中です。技術本部や技術研究所が以前から実験しているのです。例えばデジタルツインを構築した建築デジタルプラットフォームの取り組みは、建築モデル空間をデジタル上に作り、建てる前の検証を同時並行で行うことが可能になっています。これは商品ラインナップとして近いうちに登場する予定です。



### これからのオフィス作りにゼネコンとしてできること

数十年前は「オフィスにはきれいな家具があればいい」という考え方が大勢を占めていたのではないのでしょうか。しかし、会社の経営に大きな影響を与えてきたのは「そこで働く人の働きやすさ」だと思います。近年は「オフィスはコストではなくプロフィットである」という考え方が主流になっています。オフィス産業に対して要望するのであれば、デザイン性を謳うよりも、働きやすさなどもっと本質的な部分に提案があるべきですね。

今後、ハイブリッドワークは間違いなく進展していくはずですが、ハイブリッドの形態にも会社によって違った色合いが出てくると思いますが、一つの方向性として、日本発信のハイブリッドワークのような事例ができると面白そうです。フリーアドレスもそうですが、海外から取り入れた概念がオフィス作りの主流になっているので、日本から世界に向けたオフィス作りの発信に、例えば建築と家具をパッケージで考えると、当社もゼネコンの立場から何か貢献できないかと思っています。

# 株式会社電通デジタル



業種	デジタルマーケティングのすべての領域に対する、コンサルティング、開発・実装、運用・実行の提供
設立年月日	2016年（平成28年）7月1日
資本金	4億4,250万円
訪問先	本社（東京都港区）
ご担当者	取締役副社長執行役員／石川 圭介様

## アイデアや付加価値が商品。イノベーションは掛け算であり、人と人との関わり合いが何よりも重要です。

ITプラットフォームの設計・構築やDXコンサルティングなどのサービスを提供する国内最大級の総合デジタルファーム、電通デジタル。2022年に新オフィス「汐留 PORT」を稼働、柔軟で最適な働き方へと進化することを目指し、多様な働き方を取り入れました。働く場所は、外部のシェアオフィスを複数社契約。在宅勤務と併せ、リモートワークを組み合わせながら、出会いの場であるセンターオフィスで起こるイノベーションを大切にしています。

### センターオフィスは基本的にはフリーアドレスで運用

最近の出勤率は15～20%。新型コロナウイルスが感染爆発していた時期は5～10%くらいだったので、多少は増えてきている状況です。部署で言うと、法務・人事部門の出勤率がやや高く、営業やコンサルタントなどは低め。客先への直行・直帰もある部署ですから、出勤しない社員がすべて在宅勤務というわけではありません。

新型コロナウイルス対策として、出勤率の目標は30%未満に置いていました。現在は特に抑制策を講じているわけではないですが、テレワークが定着したため自然に出勤率は15～20%前後になっている感じです。

シェアオフィスの利用は、30%程度の社員が利用している状態ですが、月1回くらいの利用頻度の人もあります。

センターオフィスは一部固定席がありますが、基本的にはフリーアドレス制で運用しています。7階がゲストフロア、8階が執務用フロアとなっており、部門単位でエリアが決まっているものの、その中でフリーアドレスにしています。6階、9階も執務用フロアで従来型のオフィスではありますが、形態はフリーアドレスです。

2019年に総務を中心としてフロアのリニューアルを考えるプロジェクトチームが発足。経営陣と意見交換をしながらフロアの使い方を決定しました。作業効率よりも、いかにリラックスしてもらって、ミーティングやプレストなどでのアイデア出しをしやすいかを重視しています。

用意している座席数の割合は50%、出勤率が40%の時に70%の利用率になることを想定して設定しています。実際のところは15～20%の出勤率なので、利用率は30～40%といったところでしょうか。リモートは自宅もしくは顧客や自宅に近いシェアオフィスを利用してもらっています。自宅では集中、シェアオフィスは営業活動の効率化や自宅で集中できない場合に利用するといった使い分けです。

### やるべき事を、やるべき人が、やるべき場所でやるために

センターオフィスはリアルに向き合ったりすれ違ったりしながら意見交換や雑談をする場所。言語化しにくいアイデアをオフィスに出てきて擦り合わせ、熟成させていく。そこから生まれるイノベーションが私たちの武器になります。また、それを促すため人と人が出会うような動線も作っています。当社に



はプロダクトがなく、アイデアや付加価値が売り物です。イノベーションは掛け合わせなので、人と人との関わり合いを大事に考えているのです。

ABWは業務内容に合わせて自律的に働く場所を選択する方法ですが、当社は組織パフォーマンスを最大化し、最短距離で目的を達成する働き方として「PBW（パフォーマンス・ベイスド・ワーキング）」を提唱し、実践しています。具体的に言うと、クライアントのために、やるべき事を、やるべき時に、やるべき人が、やるべき所でやるということ。それならば、オフィスはパフォーマンスを上げるための大きな役割を担っていくことになります。在宅でのリモートワークでは雑談やアイデアが生まれにくくできることに限界があると思います。オフィスはそういった課題を解決する大事な場所だということです。



### これからの展開を考えて様々なチャレンジを実行

昨年、部署ごとに日を決めてトライアル出勤して同じ場所に出社するというチャレンジをしているのですが、社員たちはリアルな対面を喜んでいます。

リモートワークの課題として、どうしてもスピード感が足りないと思います。リアルなら集中的にディスカッションができるので、アイデアを形にできるのが速い。ビジネスの根幹はスピード感であり、それは重要なファクターです。

バーチャルオフィスは、一部の部署で利用しています。コストが掛かることもあって、利用は部署ごとの判断に任せていま

すが、導入した部署からはポジティブな感想を聞いています。



### 多様性や社員教育、SDGsに関する取り組み

多様性については、ジェンダーフリートイレを設置しました。ウェルビーイングとしては、照明が時間の経過とともに変化するサーカディアンリズムを取り入れていることは一つ挙げていいと思います。また、安らぎを演出する植栽も豊かに配置しています。

社員教育に関してですが、数々のeラーニングコンテンツでリモート教育を実施しました。社員はオンラインやウェビナーに慣れてきています。今年の新入社員からはリアルな機会を増やしていく方針とし、できるだけ顔を合わせるようにし、慣れてきたらやりやすい形を選べるようにしたいと考えています。

SDGsの取り組みは、大きな事例としては、オフィスを構築した時に廃材を99%リサイクルしたことでしょう。ペットボトルのキャップを集めて、意見を聞くときの投票用紙代わりに使ったりしているのもSDGsの一環になるかもしれません。



# 日本事務器株式会社



業種 ITトータルソリューション&サービス  
 創業年月 1924年（大正13年）2月  
 資本金 4億4,250万円  
 訪問先 本社（東京都渋谷区）  
 ご担当者 執行役員 経営企画部長／黒崎秀二様  
 総務部総務グループ チーフエキスパート／渡辺正志様

## オフィスの見直しは、働き方にも、リクルーティングやブランディングにも効果が出ているように思います。

社名の通り、1924年にタイプライターやタイムレコーダーなど事務機器の会社として創業した日本事務器。全国に拠点をもち、2018年にはすべての拠点を対象にオフィスのリニューアルを行い、ワークスタイルを変革しました。働く場所はメインオフィスの他、サテライトオフィス、コワーキングスペースに加えて、自宅での勤務も可能にしています。メインオフィスで重視しているポイントは、コロナ禍以前はイノベーション、コミュニケーション、集中作業、リラクゼーション、コラボレーションと多岐にわたっていましたが、今の課題はコラボレーション誘発の活性化に狙いを絞っているそうです。

### ABWを5つのモードに分類する 「5 Work Modes」で運用

当社はITソリューションを提供する企業ですから、いつでもどこでも仕事ができ、情報の共有ができる環境が重要と考えています。オフィスは2015年頃からABWにより運用しています。当社でこれを「5 Work Modes」と称しています。作業のモードを「集中」「コラボレーション」「学習」「交流」「活力の回復」の5つの切り口で分類した考え方で、それぞれのモードに適した場所をオフィス内に用意しています。ワーカーたちはその時の状況に応じて自由に移動し、ふさわしい場で仕事をするという形になっています。オフィスの改革を始めた当初は戸惑いの声も挙がったのですが、現在では、働き方の選択肢が増えたことで、企業文化の改善にもつながっています。

オフィスの見直したことにより、働き方そのものばかりでなく、リクルーティングやブランディングの面でも副次的な効果を期待しています。採用の際、コロナ過ではオンラインで面接していたため、オフィスを見せる機会がなかったのですが、今はオフィスで対面による面接が実現できています。期待が膨らみますね。

働く場に多様性を持たせたことによる課題は、エンジニアが

生産性を下げずに自宅で仕事ができしてしまうこと。これでは偶発的なコミュニケーションやコラボレーションが起きないので、今後は社員をオフィスに戻すためのオフィスリニューアルや仕組みを検討していきたいと考えています。

メインオフィスで重視しているのは、やはりコラボレーションです。オフィスが一種の「たまり場」として人の集まる場となり、偶発的な出会いからイノベーションが生まれる場やOJTを行える場になってほしい。「5 Work Modes」を導入してからは部門間の交流は活性化しているので、その方向をより伸ばしていきたいと思っています。

もしオフィスを見直すとしたら、そのバックアップ策としても、コロナ禍でいったんは減らしたオフィス面積を拡大していくことも選択肢になるのではないのでしょうか。

### オープンスペースの利用率向上が課題

「5 Work Modes」を運用している中で、期待したほど稼働していないスペースが生じているので、その有効活用が今現在の課題となっています。その一つがオープンスペースです。

コロナ過の最中のオフィスは出勤率が激減しましたが、コロナ禍が落ち着いてきて社員が戻ってくるようになると、WEB

ミーティングのスペースの取り合いが起こっている状態です。会話が漏れず、声を出しても迷惑にならない個室から予約が埋まっていく反面、オープンスペースの利用率はコロナ禍以前に比べても落ちてしまっています。

集中作業は在宅やサテライト、コワーキングでも可能ですが、会社に来ての偶発的なコラボレーションを起こしたり、社員教育を施したり、自社の商材に触れて実感したりする場はどうしても必要です。その機能を持つのがメインオフィスに他ならないと思います。



### バーチャルで社員同士の一体感が深化

バーチャルオフィスを導入していますが、興味深いのは、バーチャルオフィスを通じて偶発的なコミュニケーションが起きていることです。

バーチャルオフィスの一例としては、「Sherpa（シェルパ）」と呼んでいる相談窓口があり、ITにまつわる疑問点や確認点の相談が可能です。また、ピッチエリアというスペースがありパブリックビューイングが可能になっていて、社長のスピーチなどを生配信したり、いつでも好きなタイミングで見ることができるようオンデマンド配信したりしています。オフィス内のリアルな会場と、バーチャルオフィス上の会場のどちらでも聞けることで、どこにいても場所にとらわれず視聴できるため、共通認識や一体感が持ちやすくなっています。

ただ、バーチャル上ではオンデマンドで視聴できることもあって、リアルな場より多くの社員に見られる可能性があり、その意味では情報発信に向いていますが、意見を求める際には個々に対しての名指しで行っていかないと、やり取りに時間がかかってしまう。そういったメリットとデメリットの両面を理解しつつ、ハイブリッドに利用していく必要があると考えています。

ちなみにメタバースは、顧客へ提供する立場ですから、まず自身で経験することが重要であるため、現在研究しているところです。

### 経験値を大切にしたい人材の確保

雇用の流動化に伴い、採用手法としてアルムナイ<sup>※</sup>など、退職した社員の再雇用へのハードルを下げました。その社員がこ

れまで学んできたこと、身につけてきた力を発揮できる環境を用意できれば、当社により刺激や影響を与えて会社の成長に繋がるのではないかと考えます。また、人を財産として考えているため、長く働いてもらいその経験値を良い方向に導くことができるよう、人材の雇用延長にも取り組んでいます。

社員教育については、コロナ過ではすべてオンラインでの開催になっていましたが、今はリアルで行う形に戻ってきています。階層教育やOJTはリアルな場が必要です。部門内の教育はオンラインでも可能ですが、やはりリアルの方が伝わりやすいと思います。

また、lonlミーティングを定期的に行い、それぞれの話を聞く機会を設けていたり、エンゲージメントツールを導入し、働き甲斐や達成感、満足感などを数値化できるようにしています。



### 自社の事業の特性を活かした健康施策やSDGsへの取り組み

ダイバーシティやウェルビーイングについては、意識して取り組んでいます。ハイデスクなどを導入し立って働くことや、全社員に配布している「AppleWatch」を健康意識の向上にも活用できるようにしています。AppleWatchが立つことや歩くことを促し、活動量を上げるきっかけづくりになっています。

また、オフィスが「たまり場」となるための工夫の一環として、森の香りで空気循環をできるようにしたり、坐禅ができるスペースを設けることでリフレッシュできる場所としても活用してもらうことも意識しています。

SDGsに関しては、サステナビリティという観点で取り組んでいます。例えばクラウド化による節電を事業や社内の活動で行っており、環境やエネルギーの課題解決に貢献できていると考えています。早くから取り組んでいるオフィスのコンパクト化も、サステナビリティになっているのではないかと思います。

<sup>※</sup>アルムナイ＝現役世代の退職者のこと。雇用の流動化に対応する必要性から、退職者を貴重な人材リソースと捉えて再雇用し、即戦力の確保や現職社員の人材育成の促進に繋げようとする動きが大企業を中心に起きてきている

# PwC Japan 合同会社



業種 日本における PwC メンバーファームの人事、総務、経理、マーケティング、IT などの業務  
 設立年月日 2019 年（平成 31 年）7 月 1 日  
 資本金 ー  
 訪問先 本社（東京都千代田区）  
 ご担当者 総務部 マネージングディレクター／杉山 優子

## フリーアドレスは 1990 年代から採用。 コラボレーションの生まれるセンターオフィス作りを推進。

PwC は、19 世紀にイギリス・ロンドンで発足した会計事務所を起源とする世界的な会計監査・法務・税務・ビジネスコンサルティングなどのサービスを提供している企業。PwC Japan 合同会社は日本における PwC グループの人事や総務などの業務を請け負っています。2020 年よりコロナ禍対策のため原則としてリモートワークへシフトし、現在の出勤率は 10% 未満。フロア面積の縮小は考えていない一方、レイアウトの見直しは進めていく予定です。

### 自在にコミュニケーションしながら 成長していけるオフィス



理想の出勤率は 50～60% と考えています。業務に関するトレーニングや、人と意見をぶつけ合ったり繋がったりするためには、リアルのオフィスの方が有効です。やはりオンラインより熱量が伝わりやすいし、スピード感があると思います。ただし、ハイブリッドは必須。リモートを前提としないと、人材が集まらない時代になっているからです。

オフィス作りで重視しているポイントは、グループの総合力を発揮できる環境であることです。フリーアドレスは 1990 年代から採用しています。壁のない執務室や会議室などもいち早く取り入れました。

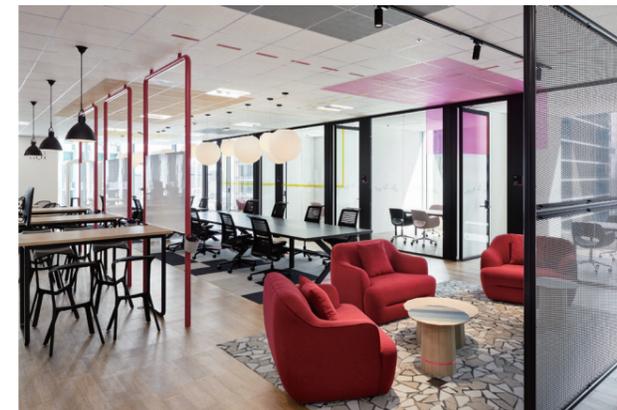
オフィスのコンセプトは「One Platform, Diverse Possibilities 多様な可能性に満ち溢れる未来型ワークプレイス」。自在にコミュニケーションしながらお互いを知り、受け入れ合うこと、情報を流す、あるいは受け取ることで、気づきや変化、成長、進化に繋がると考えています。カフェエリアやコラボレーションエリアなど、一般的なデスクチェアがないエリアも多数用意しています。ディスカッションはリアルの場合で対面の方が話が早いし、成果に結び付きやすい。オンラインでは横道に逸れた話ができない場合が多く、雰囲気や硬いというか、暗くなっていく気がします。その点、同じ場所での会話は自然に余談が増えていくし、それが頭を活性化させます。オフィスに来る



のはコラボレーションのため。一人でできる仕事は在宅勤務でまったく構いません。大人数の会議もオンラインで十分と見ます。

「カフェ」はコミュニケーション誘発のための施設です。仕事でも食事でも、何をしてもいいことになっています。騒がしくすることも許されています。

「パートナーラウンジ」は、パートナー（執行役員）とその他メンバーとがコミュニケーションするエリアです。個室に入ってしまうと、情報がその中に留まってしまう。個人商店ではないのだから、オープンなエリアに出てきてシェアしてほしい。そのような横の連携を深めるには、コミュニケーションが何よりも大事になります。



### 出社してもらいやすいオフィス作りを模索

オフィスは作って終わりではなく、フレキシビリティとアジリティの継続的な配慮が極めて重要です。今後の予定として、まずはオフィスに戻って来てもらう工夫を検討中です。

オフィスのコンセプトやデザインを、各職階の人たちと一緒に考えているのですが、感性の尖ったオフィス、スタイリッシュなオフィスに人気が集まる傾向を感じました。若い世代にはデスクチェアよりもソファなどのほうが好まれてます。在宅勤務を経て、デスクチェアなどオフィス家具の良さを認識したという声も多くありました。

在宅ではマインドの切り替えがスムーズにできなかったり、WEB 会議が休みなく続くと思ったりと激しく疲労したりします。その点、

出社していればフロアを移動している間に思考を切り替えたり、内容をさっと再確認して会議に臨んだりすることができます。リモートですべてを済ませるわけには行きません。

メタバースやバーチャルオフィスについては、昨年大規模なイベントを実施するなど、取り組みを本格化しています。コンサルタント一人ひとりに VR ゴーグルを配布しましたし、当社関連施設「Technology Laboratory」では様々な先進テクノロジーを体感することが可能です。また、新入社員の入社式をバーチャルで行うことも試みました。

### マネジメントや人事制度に画期的な工夫を施す

人事制度は 2022 年 7 月から「Design Your Workstyle」をコンセプトに、フルリモートワーク制度やフレキシブル・ワーク・アレンジメント（短時間勤務制度）、フレキシブル・ライフ・デザイン（休職制度）を導入しています。また、自己申告方式による社内異動も盛んで、副業も可能としました。生産性を上げるための工夫として、領収証の提出を不要にしたり、コーポレートカードによって精算ができるようにしたりなど、付帯的な事務作業を省けるようにしました。

また、「Connected Hub」というポータルサイトを整備して、執務場所や会議室を検索して押さえたり、勤怠管理をしたりといったことがシームレスに行えるようにもしています。

社員教育については、オンライン研修のプログラムを用意しました。また、グループ単位でのアクティビティを促し、つながりを意識させることを重視して、例えばオンライン飲み会を開催したら年間 1 人 1 万円を上限に支給しています。

新入社員はグループ全体で毎年約 400 名、中途採用社員が毎月 200 名前後にもなるので、例えば連絡業務一つ取っても、社員宛のメールは極力減らして動画にするなど、省力化を追求しています。社内の会議室をスタジオにして撮影し、同時通訳や即時のテロップも付けられるようになっています。

### 多様性や SDGs に関する取り組みの実績が豊富

インクルージョン&ダイバーシティに関しては、10 年以上前から取り組んでいます。LGBT+ インクルージョンに関する取り組み評価「PRIDE 指標 2022」において、最高位「ゴールド」、「レインボー」および「ベストプラクティス」をトリプル受賞しました。

SDGs や ESG 関連の取り組みも推進中。オフィスはずいぶん前から完全ペーパーレスです。

# 株式会社日立リアルエステートパートナーズ



業種	不動産業
設立年月日	1950年（昭和25年）1月
資本金	20億円
訪問先	本社（東京都千代田区）
ご担当者	CRE推進統括本部 オフィスソリューション推進室 部長／笈田邦彦様

## オフィスを変えれば人の意識や行動も変わる。 センターオフィスに求めるのは面積ではなく交流の促進。

2021年3月に現在のオフィスへ移転した日立リアルエステートパートナーズ。出社率50%を想定したオフィス設計を行っています。新型コロナウイルス防止の観点で、現在の出社率は30%前後。今後は徐々に出社率を上げていけるよう取り組んでいきたいそうです。オフィスの運用形態はABW。社内サテライトオフィスやワーキングスペース、在宅と、働き方に多くの選択肢を確保しています。

### グループ内でも一歩進んだオフィス作りを実現



生産性の高い働き方の実現をめざし、人の意識や行動を変えるには、まずオフィスから変わる必要があると考えます。時代の変化を見越して働き方やファシリティを対応させていくことが必要です。

日立グループのCRE戦略※を実践するのが私たちの仕事。お客様に提案するものは、まず自分たちのオフィスで実際に試みてみて、その経験から生まれたものであればより説得力が増すと思います。ハード面のみならず働きやすさを形にするためコンシェルジュを設置するなど、働く人を支えるソフト面のサー

ビスの提供についてもトライアルを行っているのです。働く場に関する考え方は、他拠点へも展開し、会社全体の戦略として昇華させています。その点については、日立グループ内でも先を行くオフィスが実現できていると思います。

### 執務中心からコラボレーション中心のオフィスへ

ワークエリアは、執務席以外ではオープンミーティング席、集中席、WEB会議エリアなどをしつらえています。センターオフィスは出社しないと不可能なコラボレーションを重視した設計。オフィスの中心にイノベーションラウンジを設け、執務中



心からコラボレーション中心のオフィスに変革しました。

どのような業務に携わっているかに関係なく、自分が生産性



を上げて働けるなら好きな場所を選んで良いような働く場をしています。気軽に話せる工夫としては、リアルでもオンラインでも、コラボレーションやコミュニケーションを活性化できる運用方法を追求し、部門やチーム内で検討してもらっています。

バーチャルオフィスについては「oVice」を導入。まだ実験段階ですが、活用し始めています。また、自社開発したオフィスマップシステムを運用することで、誰がオフィス内のどこにいるかがわかるようにしています。ABWでの働き方がよりスムーズになっているのではと思います。



### ジョブ型の働き方を導入。 社員教育にはオンラインを活用

マネジメントについてはジョブ型人財マネジメントへの転換を図っています。ジョブ型人財マネジメントは、職務の範囲が明確化し、仕事に人をアサインするしくみです。これにより従業員の能力・意欲に応じた「適所適材」の考え方を取り入れることとなります。生産性は正確に測ることが難しい要素ですが、ジョブ型の働き方で定量的かつ客観的に成果を計測していく予定です。在宅でできないことをできるのがオフィスの価値。コミュニケーションやコラボレーションを育むためにオフィスはあります。イノベーションラウンジをオフィスの中央に設け、社内外問わず協創していける場を設けたのはそのためです。社員教育は主にオンラインを活用。

ビジネス環境が変化する中で、個人と組織の双方が成長し

ていくための取り組みが「ジョブ型人財マネジメント」であり、従業員一人ひとりが「自分のキャリアは自分でつくる」ということを大切に、会社としても積極的にサポートするものです。働き方や学び方に多くの選択肢を提供し、他の従業員とのコミュニケーションをよりよく図れるようにすることで、オフィスにおいて快適に、効率的に働けるように工夫しています。



オフィスを舞台としたグループ会社同士の交流も模索し、また、若手社員発信のインナープロモーションとして、DXや人財をテーマにした社内交流イベントを開催するなど、オフィスの活性化を考える取り組みを行っています。



### カーボンニュートラルを推進するなど SDGsや多様性に対する取り組みも

オフィスの中でカーボンニュートラルやSDGsに関する展示や情報発信も実施しています。会社での日常生活や従業員同士のちょっとした会話において、意識することを促す工夫です。こうした小さな積み重ねにより従業員の意識向上をめざしていきます。

※CRE戦略= Corporate Real Estate 戦略とは、企業不動産について「企業価値向上」の観点から経営戦略的視点に立って見直しをおこない、不動産投資の効率性を最大限向上させていくという考え方のこと（参考 国土交通省ホームページ「CRE戦略実践のためのガイドライン」より）

# 富士通株式会社



業種 電気機器  
 設立年月日 1935年（昭和10年）6月  
 資本金 3246億円  
 訪問先 Fujitsu Uvance Kawasaki Tower（神奈川県川崎市幸区）  
 ご担当者 総務本部 ワークスタイル戦略室 室長／赤松 光哉様

## オフィスはワークプレイスからエクスペリエンスプレイスへ。 様々な体験をもとに新たな企業文化を創成。

JR「川崎」駅に直結するオフィスビル「Fujitsu Uvance Kawasaki Tower（以下、川崎タワー）」に富士通グループ9社が入居。オフィス面積は約7万㎡になります。富士通株式会社はここで、アフターコロナの時代に対応した新しい働き方やオフィス作りに挑戦中です。センターオフィスに求める機能はコミュニケーションやイノベーション。固定席を作らず、ABWにより運用しています。

### オフィスの整備やリニューアルなど 企業カルチャーの変革が進行

コロナ禍前の2019年に就任した新社長が「富士通はIT企業からDX企業に変わる」と宣言しました。それを契機として、企業としてのあり方や企業カルチャーを変革している最中です。オフィス環境の整備や変更はもとより、人事施策やコミュニケーションツールの導入など、あらゆる方策が企業カルチャーの変革ということを軸に進められています。もちろん会社設立から90年近くの歴史の中で、染み付いてしまっているものも少なくないので、容易なことではありません。



### すべての職種において自席がなく、 どの拠点に出社しても構わない働き方

センターオフィスの出社率は全国平均で20%ほどです。ただ、部署により大きな差異はあります。例えば工場の生産ラインや顧客先常駐のメンバーの場合、コロナ禍前と同等の90%を超える部署もあります。営業部門は平均よりやや高めですが、はっきりした地域差があり、都心だと10%台、地方では20～40%ほどになります。システムエンジニアや研究開発部門は5%未満とかなり低い水準です。

オフィスの運用形態は完全なABW。すべての職種において自席がなく、登録勤務地に出社しなくても構いません。拠点を跨いだ運用になっているので、川崎タワーの事業所も、出社している社員の4割前後が別の拠点の社員です。

ABWの採用は、コロナ禍で在宅ワークが一般化した際、社員にインタビューして意見を聴取した結果です。「オフィスに戻りたい」でも、「在宅を続けたい」でもなく、「働く場所を選択したい」という回答が8割近くにも達したのには少々驚きました。

働く場はワーケーションも含めて多くの選択肢を用意しています。ただ、テレワークに特別に注力しているのではなく、働

き方を各職種・各組織が自律的に判断することになっているので、テレワークもあくまで選択の一つという位置づけ。リアルの対面が有効なら出社して働けばいいというスタンスです。



### オフィスは働く場から体験の場へ

今後、富士通において、オフィスは単なる仕事の場ではありません。オフィスに来ることでしかできない体験ができ、その体験がイノベーションの創出に、ひいてはお客様の価値向上に寄与する。この川崎タワーはワークプレイスからエクスペリエンスプレイスへの進化にチャレンジしている拠点です。

この拠点で得られるエクスペリエンスの一例として、個人ではなかなかコントロールできないリアルなコミュニケーションを重視しています。例えば、役員との対話がオフィスの至るところで行われていて、所属、役職に関係なく参加できたり、新人研修を通常の執務エリアで行っています。



### コロナを経て取り入れた新たなマネジメントや教育

全社員がジョブ型雇用に移行しました。副業制度もあります。社内異動はポスティング制度に変更し、従来型のジョブローテーションや年功序列の昇給・昇格をなくしています。仕事を変えたいときやレベルを上げたい時は自分から手を挙げてそのポジションにチャレンジする仕組みです。

人事の評価軸は自律と信頼を根底とし、アウトプットで判断

するようにしています。労務管理では業務時間の申告とパソコンの稼働時間を毎日、上司が確認し、日々の残業時間もタイムリーに把握しています。メンタル面のチェックや業務調整なども、管理職には30分程度の1ON1ミーティングを月に1回以上行うようルール化しコミュニケーションの強化を図っています。

また、社員教育に関しても、自律に受けられるよう豊富な教育プログラムの中から自分のキャリア形成に役立つ研修を選択する形にしています。

### 多様性や健康、 持続可能性面でのユニークな取り組み

女性管理職の比率の向上や、男性の育休取得率100%に向けて取りやすい雰囲気作りを進めています。実際に1週間程度の男性育休は当たり前になってきています。障害者雇用の充実も図っていますし、愛犬を連れての出社可というのも川崎タワーでトライアルとして行っています。

ウェルビーイングについては、心理的安全性を大事なキーワードにしてプログラムを展開しています。また、ワーケーションについても、全国の自治体とパートナーシップ協定を締結、ワーケーションの機運を盛り上げる活動に取り組んでいます。

SDGsは、例えば省エネルギーを例に挙げると、川崎タワー各フロアにおける在席人数をリアルタイムで把握できるので、仮に電力需要が逼迫した際は、所定のフロアだけに社員を集め、残りは閉鎖して電力供給や空調を止めてしまうことも可能になっています。

また、サステナビリティの観点では、全国70拠点を大幅リニューアルした際に生じた不要な什器をカンボジアの学校に寄付しています。



# フマキラー株式会社



業種	殺虫用品、家庭用品、園芸用品、業務用品等の製造販売、輸出入
設立年月日	1950年（昭和25年）12月 創業：明治7年
資本金	36億9,868万円
訪問先	ブレイズ・パーク広島（広島県廿日市市）
ご担当者	代表取締役社長／大下 一明様

「技術×発想×情熱」のシナジー効果を狙い、建設された研究開発拠点。働きやすい環境作りの工夫が多彩。

フマキラー株式会社の「ブレイズ・パーク広島」は、創業地である広島の工場敷地内に建設された開発研究の拠点。建物内は壁を極力排した大空間で、どの位置からも部屋全体が見渡せます。多くの部分でフリーアドレスを採用し、イノベーションを誘発しやすい環境としました。取り組むテーマや方針など、その活動に応じてレイアウトも自由に変更する予定です。



## 出社の意義は人と関わりができること

「ブレイズ・パーク広島」における現状の出社率はどの部署も現場がある業務のため出社対応が必要となり80%以上です。座席数はスタッフの人数に対して100%以上あり、自席以外も利用できます。在宅勤務を進めている部署もあるものの、座席利用率は高く、90%以上です。

オフィスに求められる機能は、イノベーション、コミュニケーション、リラクゼーションや健康配慮など様々ですが、中でも最も重要と位置づけているのがイノベーションとコミュニケー

ションです。この場所でのしなやかな知性と柔らかな感性、そして一人ひとりの多彩な個性が交錯して、互いに高め合うことで、既存の常識にとられない柔軟な発想が生まれることを期待しています。また、リクルーティングにも効果があり、面接時に見学した際、このオフィスで働きたいと言っていました。

## 住環境の整備から働く場作りを追求

働きやすい環境作りのためにまず行ったことは、老朽化した独身寮の建替えでした。次のステップとして、働く環境の整備を考え、「素晴らしいアイデアは、素晴らしい環境から生まれる」という設計思想のもと「ブレイズ・パーク広島」を開設しました。生産拠点と開発研究拠点を一体的に建設し、製造部門も開発研究部門も一丸となって仕事をします。環境を変えることで意識が変わりますし、ここで働くことで会社の良いところを自然に感じてもらえるのではと考えています。壁をなくして全体が見渡せるオフィスとすることで、以前より会話が生まれやすくなり、組織内の風通しが飛躍的によくなります。

エリアとしては執務室と開発研究の場を分けていますが、思い思いの場所で働けるようにしています。将来の増員を見越し



てフリーエリアを設けているほか、チームで利用できるプロジェクトワークのエリアも設置しました。

ハイブリッドワークへの対応ですが、当社は、海外拠点が多く早い時期からTV会議システムを導入していたため、スムーズでした。



## イノベーションを生み出すために考えられた空間設計

世界初の製品を開発するようなイノベーションには、地道な開発研究活動が必須ですが、この空間がそれを後押ししてくれると考えています。DXなども含め、開発研究活動を支える取り組みを形にする上で、それぞれの研究員が持っている知見を共有することが重要だと思います。発想を掻き立てるウェルカムスペースや、何気ない会話が生まれる休憩室、開放感のある高い天井など、日常の中でふとした気づきが得られるような空間作りの工夫をしています。

自分の市場価値をどう高めていくかを、各々が意識する必要がありますが、それを叶える環境作りは会社がすべきことと考えています。

## リアルでの体験を重視した社員教育

社員教育に関しては、外部の講習会や研修を積極的に利用し、業務に対して新しい考え方を取り入れられるようにしています。新入社員研修は約1ヵ月の期間にわたり、着任する職種に関係なく、製造の現場を経験する工場実習を含めリアルとオンラインを合わせたハイブリッド型研修を行っています。

## 社員の健康とそれを支える環境、SDGsについて



心身面での不調を防ぐため、勤怠管理システムを導入し、定期的にストレスチェックや従業員のキャリア形成に関する調査、コンプライアンスに関わる社内アンケートを実施して課題を抽出し、改善策を検討しています。内部統制の観点からも社員の意見を丁寧に聞き出すことは重要です。また、オフィス内は緑化し、心地よく働ける空間とリフレッシュできる場所を多彩に設けました。ビリヤードやダーツで遊べたり、マッサージチェアで寛いだり、自由に使ってもらっています。ライブ演奏用の楽器や機材もあり、イベントの時に利用しています。

SDGsについてですが、命や暮らし、環境を守ることは積極的にコミットしなければならないと考えています。ある意味、人の命を守る商品を作る企業活動そのものがSDGsなのかもしれません。

貨物輸送のためエコレールマークを取得、ペーパーレスも推進しています。また、小学生向けに「フマキッズこども研究所」を開設し、次代を担う子供をサポートする社会貢献活動は既に20年目を迎えました。

## 未来へつなぐ水上回廊

世界文化遺産である厳島神社の対岸に位置する「ブレイズ・パーク広島」は、各施設を結ぶ通路が水上に浮かぶ回廊になっています。厳島神社の水上回廊は平安時代に造られました。そして、「ブレイズ・パーク広島」の水上回廊は未来へつなぐ回廊として、ここから無限の価値、新しい価値を創造し、世界に感動を与え、進化し続ける企業を、スタッフと共に目指していこうと思います。



# 三井デザインテック株式会社



業種 空間デザインと内装施工、マンション・戸建住宅などのリフォーム、事業用建物のコンバージョン・リニューアル事業、インテリア販売事業

設立年月日 1980年（昭和55年）4月

資本金 5億円

訪問先 本社（東京都中央区）

ご担当者 取締役 常務執行役員 スペースデザイン事業本部長／飯田 和男様  
スペースデザイン事業本部 ワークスタイルデザイン室 コンサルティンググループ／木村 保之様

## ハードとソフトの両面からオフィスや働く意識を変革。 屋外空間も含めた自在なワークスペースを構築。

2021年7月に東銀座の「銀座6丁目-SQUARE」に本社を集約移転した三井デザインテック。『CROSSOVER Lab』と呼ばれるオフィスはその名の通り、様々な形のコミュニケーションが交差する空間として運用されています。2020年10月に、三井デザインテック株式会社と三井不動産リフォーム株式会社が統合。業態も文化も異なる2社を融合させることがオフィス構築の大きな課題となったそうです。

### 従業員のコミュニティの形成を中心とした オフィス計画

「部門の枠を超えた事業フィールドの拡大」と「従業員のWell-beingの実現」を目指し、オフィスは「セレンディピティ（偶然の出会い）」「信頼関係・コミュニティの形成」「企業カルチャーの浸透」をテーマとして計画しています。ワーカーの行動を10種類に分解し、そのベストバランスを検討した上で構築しました。移転前のオフィスでは、個人で働くためのスペースが大きな面積を占めていましたが、新オフィスでは人が集い活気溢れるコミュニティを形成する「Community area」や、組織の枠組みを超えて多様な個性や専門性の連携を促す「Co-creation area」といった複数人で働くためのスペースが大きな面積を占めることとなりました。

センターオフィスに用意されているワークポイントの数の割合は人数の約70%で計画しており、現在の出社率は50%程度となっています。

社長も含めて専用の固定席はなく、「ネイバーフッドアドレス」という考え方で、本部単位の緩やかな本拠地となるエリアを設定しています。それ以外にも、集中して働くためのエリア、WEB会議をするためのスペース、プレストするための可動家

具が用意された会議室、植栽や人間工学を考慮して色温度が変わる照明が用意されたラウンジ、開放的な屋外テラスといった、多種多様な場所が用意されており、適宜自分の仕事の内容に合わせて場所を選択するABWが実践されています。

オフィス内の動線は、偶発的な出会いが起りやすいように工夫しました。ちょっとした立ち話ができるスペースをメイン動線に沿って配置しています。また、コミュニケーションを促すための配慮は、社員同士に限定せず、社外の人との共創が意図された空間も用意しました。今後の更なる活用を期待しています。

#### Community areaを中心としたオフィス設計



### オフィス内外を柔軟に使いこなすための意識改革

新しいオフィスに移転するに当たっては、ABWへの対応など社員側の意識変革を促す必要がありました。そこで、移転前に「浸透プログラム」を実行し、社員の意識を変えていきました。オフィス内では一人ひとりが業務の内容に合わせた場所を選んで働いており、アンケートでも、ワーカーたちのオフィスに対する満足度も非常に高い結果が出ています。

ABWという働き方は、それぞれが様々なスペースを使って働くことができるため、どこに誰がいるかを物理的に確認することが難しくなる点の一つの課題になりがちです。そのため、オフィスには屋内位置情報システムを導入し、スマートフォンとビーコンの活用によって各社員の所在を確認することができるようにしています。所在情報が蓄積されていくため、スペースごとの稼働率などオフィスの使われ方をデータで把握・分析するのにも活用されています。



また、生産性の向上のため、働く場はオフィス以外で在宅やシェアオフィスといった選択肢を用意しています。在宅勤務については、上司の許可を受けた上で、週2回の頻度で実施することが可能となっています。

### 生きたオフィスづくりを目指したソフト施策の実施

イベントなどを定期的に開催し、新入社員や中途社員など新しいメンバーに対しても、人となりを知る機会をつくり、組織に早くなじめるような取り組みが行われています。また、社内向けのWEBサイト上に新入社員の紹介コーナーを設けるなどの工夫もしています。

建物内部だけでなく、有効活用されていなかった屋外空間も改修され、テラス席として仕事をすることも可能です。

屋外菜園の場所もあり、社員が自ら収穫した野菜を味わうイベントなども計画されています。

### バーチャルやワーケーションに対する 取り組みも前向きに



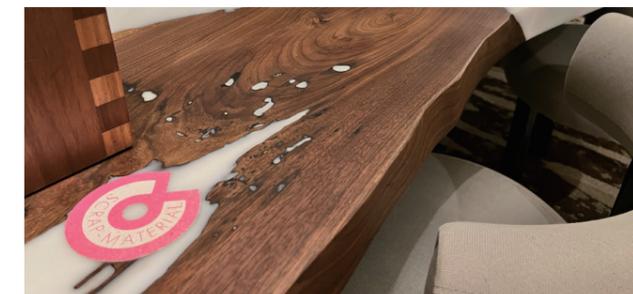
コロナ禍以降オンライン会議が増加しましたが、やり取りできる情報量に限界を感じています。その一方で、今後の技術の進歩次第では、対面コミュニケーションのレベルに近づく可能性も感じています。当社のコアバリューであるデザイン力は、バーチャル空間であっても強みとなること、Z世代と呼ばれる若い人との親和性が高いことから、ビジネス面で市場を拡大する機会と捉えていまして、そのための研究開発が始まっています。

そのほか、ワーケーションについては、プロジェクトチームの合宿などに有効であると考え、所有している保養所などの活用を計画しているところです。

### サステイナブルなインテリアデザイン



環境配慮の視点での取り組みとしては、廃材を利用した家具を各所に配置しました。単にリサイクル家具を採用したのではなく、デザイン的な付加価値を付けています。オフィス全体のデザインに調和し、よいアクセントとなっています。この点は、デザインをコアバリューとしている会社ならではの特征と言えるかもしれません。



(写真撮影：(株)ナカサアンドパートナーズ)

# 三菱地所プロパティマネジメント株式会社



業種 オフィスビル、商業施設等の建物の総合的な運営・管理サービス  
 設立年月日 1991年（平成3年）10月1日  
 資本金 3億円  
 訪問先 本社（東京都千代田区）  
 ご担当者 総務部 参事／野崎 慶様  
 業務企画部 兼 経営企画部 参事／平野 知也様  
 丸の内第一営業管理部 兼 経営企画部 副主査／池田 良様

## 「Open the Blinds」をコンセプトに構築したセンターオフィス。 お互いの存在が見えやすい空間作りで コミュニケーションを醸成。

東京・丸の内の目抜き通りである、丸の内仲通りを挟む2つのビル、同じ軒高の向かい合ったフロアに位置する、三菱地所プロパティマネジメントのセンターオフィスは、互いに物理的・心理的ブラインドを開放し、統一したデザインで視覚的に繋がりながら、丸の内仲通りをあたかも中庭のように取込むことで「疑似1フロア」を実現しています。



### 向かい合う2つのビルをオフィスとして一体化

オフィスコンセプトは「Open the Blinds」。向かい合う窓のブラインドを常時開放することで、社員同士の心のブラインドも取り払い、コミュニケーションを活性化して、組織変更にも柔軟に対応できるよう配慮しました。オフィスのリニューアルは5段階のフェーズに分けて工事が行われ、作り込みながら改善点を見出し、完成度を高めていきました。

フリーアドレスは、リニューアル前からグループアドレス型で導入しており、コロナ禍により実施された出社制限で生じたスペースを有効に使うことで、フェーズ分けした「居ながらリニュー

アル」工事を実現。フェーズごとの改善点を次のフェーズに反映することもできました。

センターオフィスで重要視しているポイントはコミュニケーションとコラボレーションです。ビルが異なっても空間に連続性がある「疑似1フロア」により、お互いの顔がよく見える感覚があり、コミュニケーションが取りやすくなったと思います。ICTツールを用いた音声や画像でのやり取りに加え、ノンバーバルコミュニケーション（非言語コミュニケーション）、例えば身振りを交えて相手に意思を伝えることも容易になり、より深いところで意思疎通ができるようになったと感じています。それが「イノベーション創発」に結び付けてほしいと期待しています。

### ABW の概念も取り入れたフリーアドレスで運用

オフィスの出勤率は70%を理想とし、実際もおおむねその数値で推移しています。社員用の座席数はコミュニケーションエリアを含めればほぼ100%確保。合併や事業拡大による人員増への対策もリニューアルの目的だったので、従前よりも座席数は増えましたが、様々な利用法を想定したエリアを用意することで対応できました。それは、フリーアドレスをベースとして確



保しつつ、ABWの要素を取り入れたことが成功した形です。これにより、オフィス内のどこでも執務ができるようにしています。

もっとも工夫した点は、別のビルながらも擬似的に1フロアに見えるロケーションを最大限活用したこと。コンセプトに掲げた「Open the Blinds」を実現すべく、視線を遮る背の高いキャビネットなどを一切なくし、視線を通りやすくしています。特に仲通りに面したエリアでは、着座姿勢が高くなる家具を配置して、敢えて外から見やすくしています。内装の設えや照明にも共通性を持たせました。

動線の設け方も工夫し、窓に近い部分にメイン動線を設定。一方のビルからもう一方のビルの中を、また丸の内仲通りからもワーカーたちが行き来する様子が見えるようにしました。

文具や事務機器などの共有物を「ステーションナリーコーナー」に集約することでその場所がマグネットスペースとなるなど、人が自然に集まってくるような仕掛けも多彩に施しています。

### リアルな働く場を各種用意。オンラインも活用

働ける場所は、センターオフィス以外にサテライトオフィスやコワーキングスペースを用意しています。顧客を持つ営業の要望を反映し、顧客に近いところにサテライトスペースやコワーキングスペースを設けている状況です。ただ、総務の立場としては、バリューを感じるためにセンターオフィスを使ってほしいという思いはあります。

オフィスの見直しは定期的なサーベイによって課題を洗い出した上で行おうと考えていますが、実施するとしたらオフィスのレイアウト面で、面積の増減は現在考えていません。

オンライン活用の取り組みとしては、例えば役員を紹介する企画を展開。その中で取り上げたお薦めの図書を実際にワーカーが集まるカフェスペースで貸し出す企画を行いました。

また、サイネージでそれぞれの部署やグループ各社の情報を発信し、仕事の見える化と共有化を図っています。

社員の入社時の教育訓練はコロナ禍以前から確立しているプログラム「MJPM スクール<sup>※</sup>」で十分に対応が可能でした。

## 女性活躍や障害者雇用も積極的。 環境負荷低減などSDGsの取り組みも



多様性に対しても早くから取り組んでいまして、例えば女性活躍の取り組みでは「新世代エイジョカレッジ」に参画し、その実験テーマである「新しい転勤始めました」がフォーラム大賞を受賞するといった実績があります。障がい者雇用も積極的に取り組んでおり、例えば「ステーションナリーコーナー」の運営などに携わってもらっています。

SDGsやESGへの取り組みの一つとして、ビル入口からエントランスまでの長いアプローチの壁面に、仲通りで開催される季節行事を再現、来訪者にこのオフィスからのメッセージを伝える媒体としての役割を持たせています。その先に設えたエントランスは国産木材のCLT<sup>※</sup>を積極的に利用するなど、自然環境の維持向上に寄与しています。また、リニューアル前に使用していたオフィス家具の一部を三菱地所グループが運営するリユース家具販売サービス「エコファニ」に提供し、廃棄物の発生を抑える工夫としました。



※ MJPM スクール＝三菱地所プロパティマネジメントが実施する、新入社員を対象にした業務の基礎知識を習得するための教育制度。現場で働く先輩社員が講師となって講義を実施している。

※ CLT＝木の板を重ねた建築素材。軽量かつ高剛性で、森林資源の有効利用や育成などに貢献するサステナブルな素材としても注目されている。Cross Laminated Timber。

# 銘建工業株式会社



業種 木造建築の設計・施工/木質建材の製造  
 設立年月日 1923年(大正2年)  
 資本金 3,780万円  
 訪問先 オンラインインタビュー  
 ご担当者 総務人事部 部長/中島 洋様

オフィスは自律的な働き方ができることを示す大きな装置。  
 働きやすい場所を見つけられるよう工夫しています。

構造用集成材・CLTのリーディングカンパニーであり、木造建築のエキスパートである銘建工業。2020年1月に岡山県真庭市の本社を新築し、分散していた拠点を集約しました。現在の出勤率は80%以上で、新型コロナウイルスが感染拡大している時も出勤率は高かったとのこと。オフィスに集まることが一つの企業文化になっているゆえと考えられますが、今後はその姿勢を保ちながら、多様性のある働き方を取り入れていこうとしています。



## 企業理念を守りながら新しいことにチャレンジ

理想の出勤率は80%以上としていますが、働く場には社員に選択肢を与えたいと考えています。オフィス内には固定席のほか、集中ブースやファミレス席、カフェスペース、立ち仕事デスク、フリーアドレススペースなど様々なタイプの空間を用意しました。在宅ワークも自己裁量でできるよう環境を整えたいです。

当社のスローガンである「新しい価値を提案する、あるものを使いきる」という理念を基本とするところは守りながら、新しいことにチャレンジする社風に思い切って変えていきたいと思っています。

社員それぞれの自律した働き方を引き出すためには、会社

のあり方を示す大きな装置としてのオフィスが重要。そこで、みんなが集まりやすい場所や、自分の働きやすい場所を見つけられるような場づくりをしました。

オフィス新築から3年が経過したところですが、若いメンバーは変化にうまく適応できている印象です。それがよいきっかけとなって、会社全体に影響が広がってくれたらと期待しています。



## ABWとフリーアドレスを併用

オフィスはABWを中心とし、一部にフリーアドレスを取り入れています。これは職種によってやりやすい方法を考えた結

果です。工場に行くことが多いメンバーや外回り営業はフリーアドレス、経理や受発注デリバリー、図面を見ながら仕事をするメンバーは固定席となっています。自席以外に集中ブースやミーティング席など選択できるスペースが用意されています。予約すれば、用途に応じて好きな場所で働くことが可能です。

## 社内・社外を問わずコラボレーションが増加

オフィスに求める機能で重視しているのはコミュニケーション、集中作業、リラクゼーション、コラボレーション、そして健康です。それぞれの事項において、目に見える効果が出ていると思います。



今まで分散していた拠点がひとつになったことで、コミュニケーションが明らかに取りやすくなっていますし、固定席から離れて囲まれた空間で作業に集中できるようにもなっています。また、コーヒーが飲めるカフェなどで、思い思いにリラックスしてもらっていますし、ひとつの拠点に集まることで社内のコラボレーションはもちろん、外部の方からの訪問の要望が増え、社外とのコラボレーションも増加しました。

健康については、建物が断熱・気密に配慮した設計となっていますので、温度や湿度を快適に保っています。木という自然素材をふんだんに用いた建築になっているため、木の香りが落ち着きをもたらしたり、湿度を調整してくれたりなど、居心地がいいオフィス空間となっています。

設計にはゆとりを持たせ、60名の在席に対して100名まで対応できます。使いたいときに使えることが大事なので、席数なども多めに設けています。

オフィスは部署間のやり取りを活性化する場ですから、部署の垣根をなくし、オフィス内の風通しを良好させていきたいと思っています。2フロアの執務席をそれぞれフリーアドレスと固定席で分けて運用しており、それぞれを行き来しながら使ってもらっています。

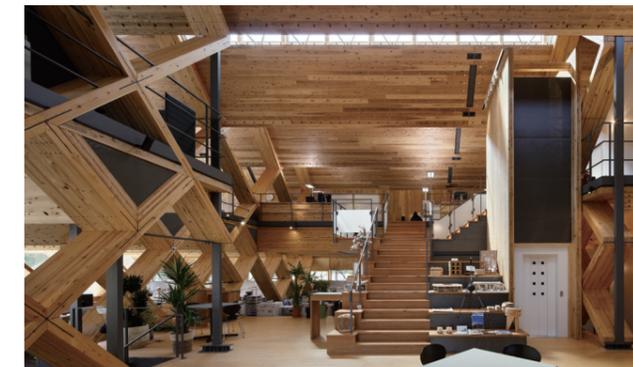
社員には、オフィスに関するアンケートに協力してもらっています。現状の把握や意見を吸い上げることを目的として、定期的を実施しています。アンケート結果を受けてのオフィスの改善は総務で対応しています。

場づくりの意図と実際の利用状況にズレがあり、利用頻度

の少ないスペースも生じてしまうわけですが、そのような場所は総務で検討し、見直すようにしています。

在宅勤務については、仕事内容に応じて選べる仕組みを整えているところです。介護などの事情で選ぶことは今でも可です。

オンライン業務も取り入れていて、やり取りは「Zoom」が中心となっています。メタバースやバーチャルオフィスなどはまだ検討の段階にはありません。



## ポジションの社内公募を実施。 新人は3年間出社で教育

部署に人員を募集する際に、人事部が選任するだけでなく、社内公募制も試行しています。これは自分がやりたい仕事、働きたい部署を希望できる制度で、モチベーションや責任感を発揮してもらうために取り入れてみえています。

上司と部下の1on1ミーティングなどは機会を作りたいと考えていますが、現状のところは、上司も含めての教育から必要な気がします。

新卒社員は、入社後3年程度はセンターオフィスでの勤務を基本としています。仕事を覚えるのに3年かかりますし、指導社員となる先輩社員にはメンタル面でのサポートも含めてやり取りをしてもらっています。

## 多様性や働き甲斐、SDGsへの配慮

製造業という業種の性質上、女性の採用や管理職数が少ないといった課題は残っていますが、採用数は増加しています。少しずつ、多様な働き方にも対応をしていきたいと考えています。

建物を木造建築とし、再生可能な素材を採用するなど、環境負荷の少ない設計となっていることは、SDGsに繋がると思っています。また、オフィス内に温湿度や電気利用量を図る機器を各所に設置していますので、空気環境や電気使用量を見える化しています。社員にエネルギーや環境について意識してもらうことも重要と捉えています。

(写真提供: エスエス企画)

# 株式会社リクルート



業種	インターネット関連
設立年月日	2012年（平成24年）10月1日
資本金	3億5,000万円
訪問先	本社（東京都千代田区）
ご担当者	ワークプレイス統括室 ワークプレイス統括部 部長／古川 徹 ワークプレイス統括室 ワークプレイス統括部 グループマネージャー／西野 華乃

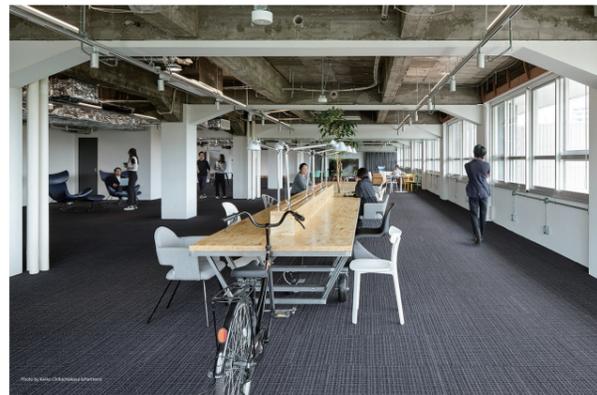
## 5棟に分かれたオフィスの配置を逆手に取り、 会話の生まれる空間に。 ABWを一步進めた「チームABW」で運用しています。

株式会社リクルートの出社率は、約30%（※2021年度全国平均）。働く場所はオフィスだけでなく、自宅やサテライトオフィスなど、個人の選択にゆだねられています。経営理念の「新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す」を実現するため「個の尊重」をベースに柔軟な働き方を推進してきたリクルート。オフィスは「集まるための場所」として位置づけ、チームABWを基本にした運用を実施。10年後の働き方を見据えた、新しいオフィスの在り方にチャレンジしています。

### 働く場はセンターオフィスとサテライト、在宅

「九段坂上KSビル」は築60年以上の古いビルで、建物が5棟に分かれています。一般的に、オフィスにはコピー機やロッカー、クローズドの会議室など、そのフロアで仕事をする従業員が使うものがすべて置かれていると思いますが、本オフィスでは建物が分かれていることを逆手に取り、棟・フロアによって、役割・機能を分けています。それによって、本当に必要なのかどうか明らかになりました。また、敢えてクローズドの会議室を少なくしたところ、オープンな空間でよく会話が発生するようになったのです。工事コストや間仕切りの部材、防災設備の削減などが可能になりエコにも繋がりました。

リモートワークについては、いわゆる「働き方改革」を2015年に政府が提唱する以前からチャレンジしていました。その時は在宅勤務からはじめましたが、環境が整ってなくて、多くの問題に直面しました。しかし、実際に試してみたことで見えてきた解決策もあり、リモートワークを可能にする制度や設備を導入してきたのです。その流れの中で、サテライトオフィスはどうだろうという意見がでてきて、社外のパートナーさんとマッピングのデータを作成したり研究を進めました。多数のサテライトオフィスから、自分でワークプレイスを選択できるようになっています。



### オフィスの意義をゼロから見直し再構築

オフィスの運用はABWを一步進めて、「チームABW」という概念のもとに行っています。

コロナ禍となって、改めて「オフィスとは何か」という議論をしました。当社ではリモートワークが進んでいたこともあり、緊急事態宣言が出た際も、すんなりリモートワークに移行でき、生産性もほとんど落ちなかったため、これならオフィスは不要なのではないかということで、いったんゼロから考え直すことになりました。

しかし、結論としてはやはりオフィスは必要。集まったり、関係性を築いたりする場所は不可欠だからです。つまり、「集まる場所＝オフィス」と定義づけたのです。そのような集まる場所であるオフィスにはどのような設備が必要なのかを考えて、集まる人数に応じてサイズが替えられたり、可動できるような机やイスを用意しました。簡単にサイズ変更できる仕掛けを施したことによって、チームでどこでも好きな所で働ける環境を整えることが出来ました。



役員も一般の従業員と同様にどの拠点でも仕事ができるようにしてあります。社長室や役員部屋はなく、固定席もありません。一応、優先的に役員が使える部屋は用意していますが、使用していなければリリースされ、社員ミーティングの場として活用されます。

### 「個の尊重」を活かした働き方 新人教育はリアルとリモートを併用

リクルートの経営理念である「個の尊重」を活かした働き方を前提としているため、働く場所を自分やチームに合わせて選べるようになっています。働く場所だけでなく、働く時間や休む日など働き方もそれぞれが選択し、一人ひとりの能力が最大化できる人事制度を整えてきました。

社員教育については、リモートワークによる全体での研修や各事業に応じた研修があります。全体の研修では基本的なビジネスマナーやリクルートのルールなどをオンライン研修で学んでもらいます。

事業の中にはOJTが重要で、リアルで入社して実行しているケースもあります。入社後2～3ヵ月間は入社し、同じ部署のワーカーや他部署のワーカーと関係性を築いてからリモートワークに移るようにしています。と言うのも、リモートワークは事前にそれまで対面で築いた関係性があることで成立するものだからです。リモートだけだと、関係性の貯金が目減りしてしまう不安があります。だから集まるためのオフィスをつくり、ワーカーの関係性を作ることを重要視しているわけです。そのため様々な仕掛けを設け、チャレンジを続けていくなど、常に模索しています。

### ユニバーサルデザインで便利なオフィスを実現

トイレの一部にジェンダーレストイレを採用しました。また、もともとは感染予防策だったのですが、エレベーターのボタンや照明のスイッチをタッチレスにしたり、出入口のドアに自動ドアを採用しました。一日中、何も触れることがなければよいと考えての方策だったのですが、その結果として、様々な方がスムーズに出入りできるユニバーサルなオフィスになりました。



### 古い建物を建て替えず使い続ける

「九段坂上KSビル」は普通なら建て替えるを検討し始める時期ですが、もうスクラップ・アンド・ビルドをする時代ではありません。壊さず10年、20年と長く使用していくことが、SDGsに関する最大のメッセージだと位置づけています。

また、従業員に九段下という街を好きになってもらうため、九段下の歴史をオフィス内に掲示したり、ランニングステーションを用意して散歩したり走ったりしながら地域を知ってもらう仕掛けを施しています。

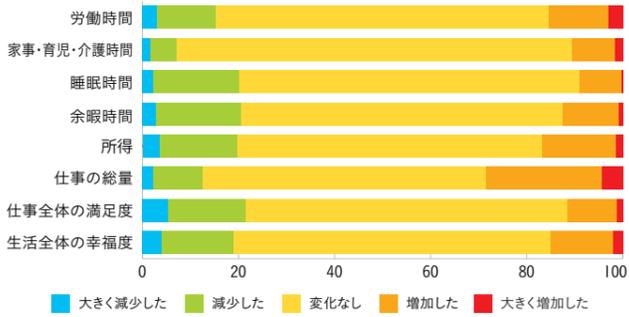
オフィスの空気環境への配慮として、CO2や温度、湿度をモニタリングできる仕組みを導入していますし、照明もLEDに交換し、時間帯に応じて調光・調色するサーカディアンリズムを取り入れています。



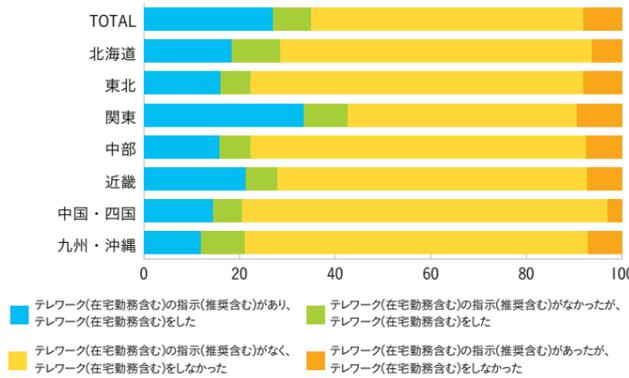
# ウィズコロナ時代の働く場とオフィスについての調査

調査期間	2022/11/18～21	
調査対象	全国のオフィスで働く人	(調査会社が保有するモニターの内、オフィスワーカー約40万人から就業人口分布に合わせて抽出)
依頼数	5,558s	
有効回答数	3,214s (回収率 57.8%)	
役職構成比	経営者・役員：25.9% 部・課長：25.5% その他：48.6%	
外資系企業、日本企業構成比	外資系企業：124社 (3.9%)	日本企業：3,090社 (96.1%)

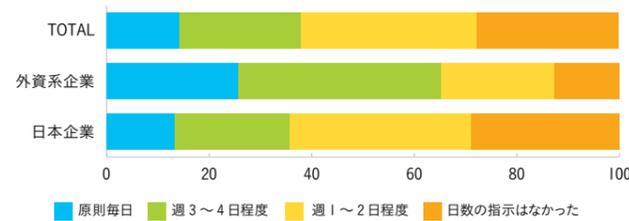
**Q1：2021年12月時点と比べて2022年11月時点はどう変化しましたか。**  
「睡眠時間」「余暇時間」「所得」「仕事全体の満足度」などの減少が多く見られ、反対に「仕事の総量」が増えたとの回答が多く見られた。



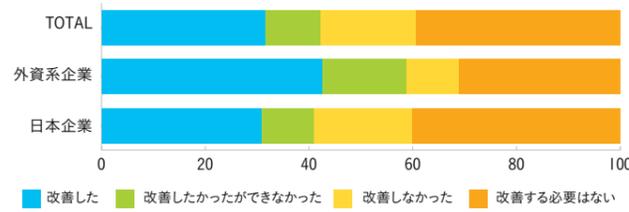
**Q2：2022年11月時点でテレワークに関して勤務先からどう指示され、どう対応しましたか。(お住まいの所在地別)**  
関東地方にお住まいの方に「テレワーク(在宅勤務含む)の指示(推奨含む)があり、テレワーク(在宅勤務含む)をした」という回答が多かった。



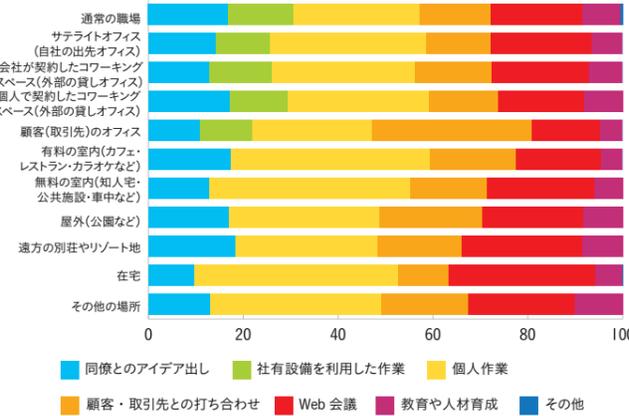
**Q3：テレワーク(在宅勤務含む)をどのくらいの頻度ですよう指示されてきましたか。(外資系企業、日本企業別)**  
外資系企業では「原則毎日」と「週3～4日程度」で全体の65.1%占めるが、日本企業では35.6%の回答だった。



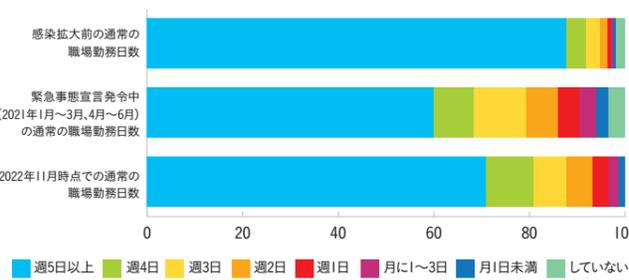
**Q4：2021年12月時点と比べて2022年11月時点で在宅勤務時のパソコンや通信環境などの環境は改善しましたか。(外資系企業、日本企業別)**  
「改善した」は日本企業の30.7%に対し、外資系企業は42.5%の回答があった。



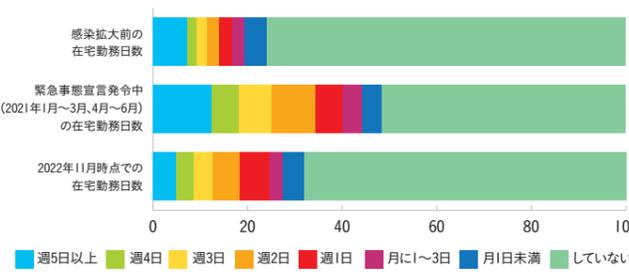
**Q5：直近1か月勤務された場所ではどのような働き方をしましたか。**  
どの場所でも「個人作業」の割合が高く、在宅では「WEB会議」の割合も高くなっている。



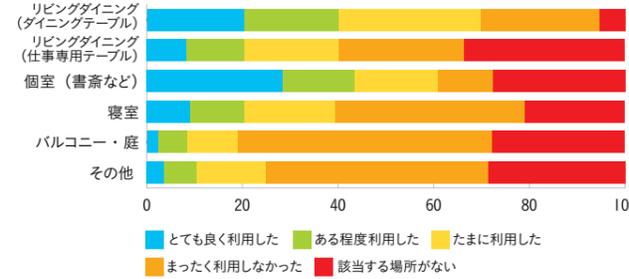
**Q6：3つの期間の平均の通常の職場の勤務日数。**  
緊急事態宣言中は週5日以上の「通常の職場日数」は59.9%であったが、2022年11月は70.9%まで上がってきている。



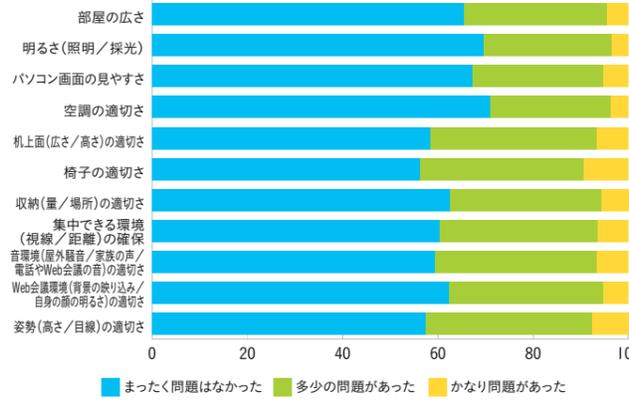
**Q7：3つの期間の平均の在宅勤務の勤務日数。**  
感染拡大前は75.9%が在宅勤務をしていないとの回答だったが、2022年11月時点では68.2%まで減っている。



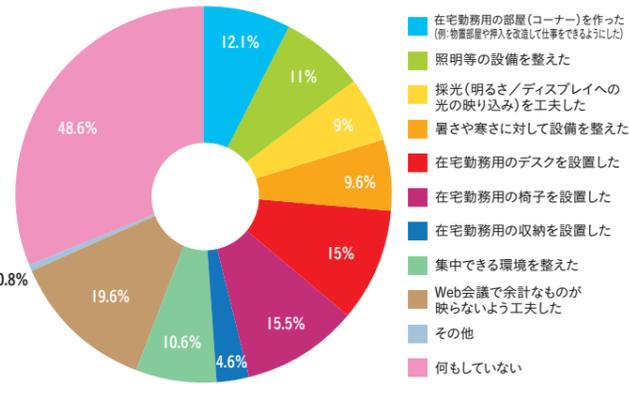
**Q8：主に在宅勤務をした場所をお答えください**  
「とても良く利用した」「ある程度利用した」「たまに利用した」を合わせると「リビングダイニング(ダイニングテーブル)」が一番多いが、「とても良く利用した」に限ると「個室(書斎など)」が一番多かった。



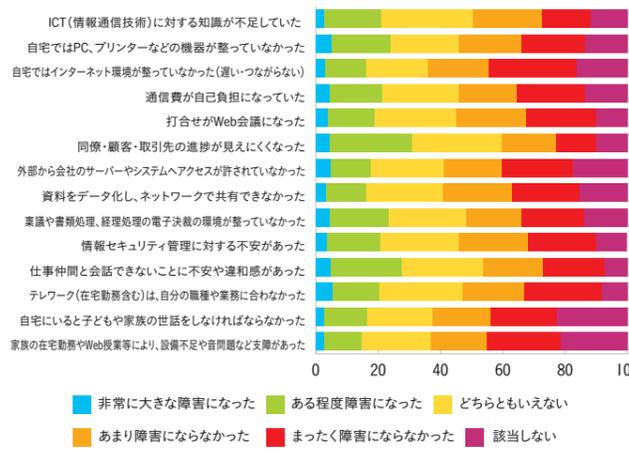
**Q9：主に在宅勤務をした場所の環境評価をお答えください。**  
主に在宅勤務をした場所の環境評価では「まったく問題はなかった」の回答がどの項目も1番多かったが、「椅子の適切さ」「姿勢の適切さ」「机上面の適切さ」「音環境」で「多少」と「かなり」を合わせると40%以上の方が問題があったと回答している。



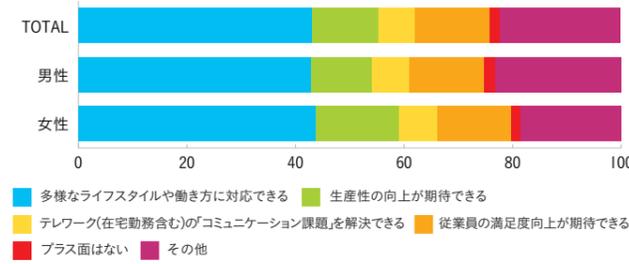
**Q10：在宅勤務のために次のような環境の改善に取組みましたか。**  
在宅勤務のための環境改善では「何もしていない」が48.6%で一番多く、次に多かったのが「WEB会議で余計なものが映らないように工夫した」で19.6%だった。また「在宅勤務用の椅子」で15.5%、「在宅勤務用のデスク」で15.0%の方が設置したと回答があった。



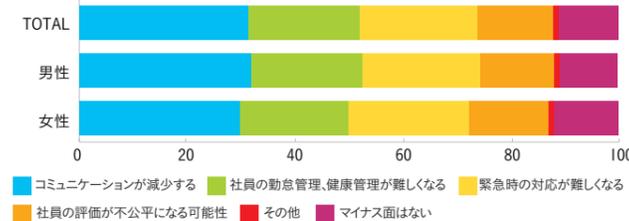
**Q11：以下の項目について、在宅勤務にあたって、どの程度障害となりましたか。**  
「非常に大きな障害になった」と「ある程度障害になった」合計の回答が一番多かったのは「同僚・顧客・取引先の進捗が見えにくくなった」で、次に「仕事仲間と会話できないことに不安や違和感があった」であった。



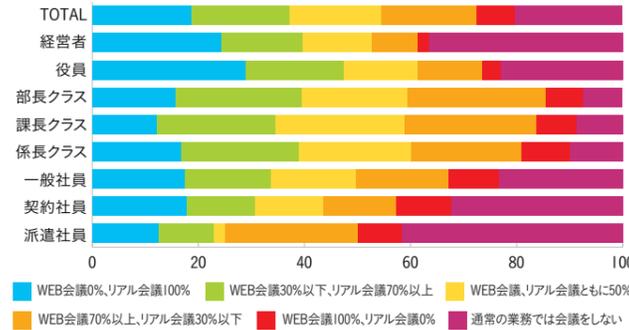
**Q12：テレワーク(在宅勤務含む)のプラス面についてお答えください。(性別)**  
男性、女性とも「多様なライフスタイルや働き方に対応できる」と回答された方が一番多いが、次に多いのが男女とも「プラス面はない」であった。



**Q13：テレワーク(在宅勤務含む)のマイナス面についてお答えください。(性別)**  
男性、女性とも「コミュニケーションが減少する」が一番多く、次に「社員の勤怠管理、健康管理が難しくなる」と「緊急時の対応が難しくなる」が同程度の割合で上がっている。

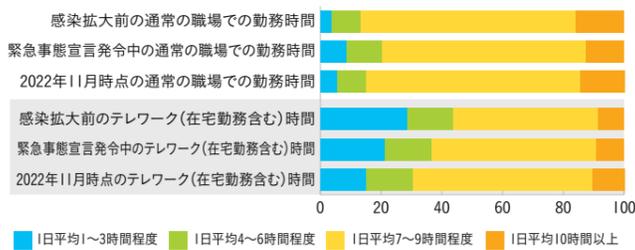


**Q14：現在(2022年11月時点)の会議室で一か所に集まって行う通常の会議とWEB会議の割合についてお答えください。(役職別)**  
経営者、役員が行う会議の中ではリアル会議100%の回答が一番多いが、部長、課長、係長クラスではWEB会議50%以上の割合が高くなっている。



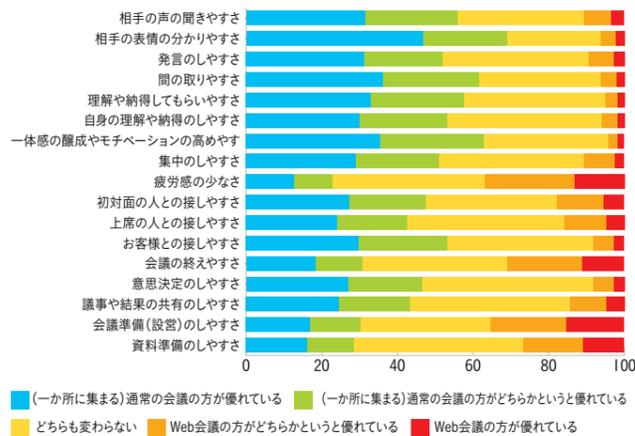
**Q15：1日の平均的な勤務時間は何時間でしたか。**

感染拡大前に70.8%あった7～9時間程度の職場勤務時間は緊急事態宣言中は減ったが、2022年11月時点では同程度に戻っている。テレワークは7～9時間程度の勤務時間との回答が感染拡大前より徐々に増えてきている。



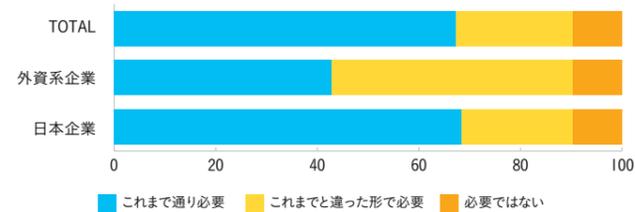
**Q16：会議室で一か所に集まって行う通常の会議とWEB会議について、どちらの方が優れていると思いますか。**

「相手の表情のわかりやすさ」「一体感の醸成やモチベーションの高めやすさ」等は一か所に集まる会議のほうが優れているという回答が多く、「疲労感の少なさ」「会議準備のしやすさ」はWEB会議のほうが優れているの回答が多かった。



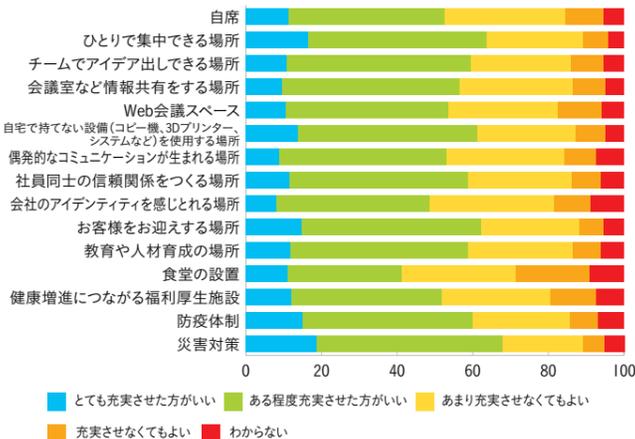
**Q17：今後もあなたが働いているオフィスは必要だと思いますか。(外資系企業、日本企業別)**

日本企業では「これまで通り必要」が一番多いが、外資系企業では「これまでと違った形で必要」が「これまで通り必要」より5ポイントほど多い。



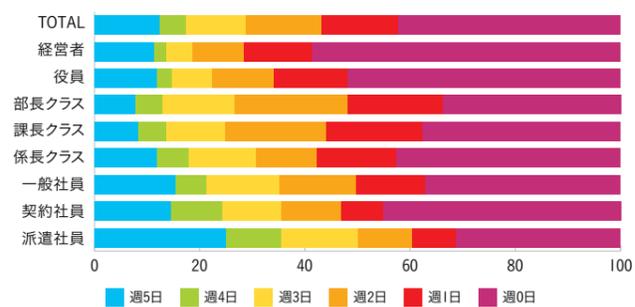
**Q18：今後のオフィスでは、どの機能を充実させれば行きたくなくなりますか。**

「とても充実させた方がいい」と「ある程度充実させた方がいい」を合わせると、「災害対策」が一番多く、次に「一人で集中できる場所」であった。



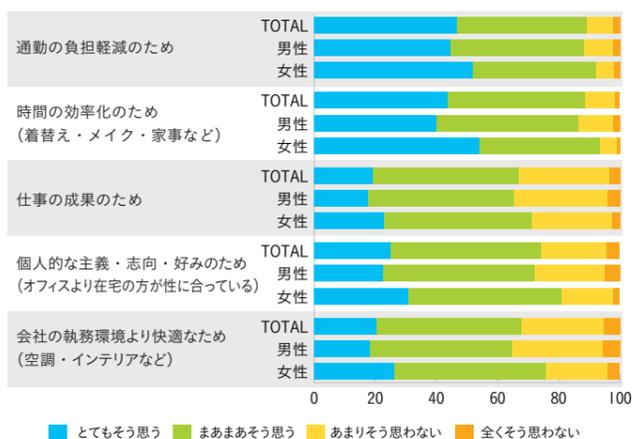
**Q19：新型コロナウイルスの収束後、あなたは週何日間、**

**テレワーク(在宅勤務含む)で働きたいですか。(役職別)** すべての役職で一番多いのが「週0日」だが、「経営者」と「役員」以外は、50%以上の人が「週1日」以上テレワークで働きたいとの回答であった。



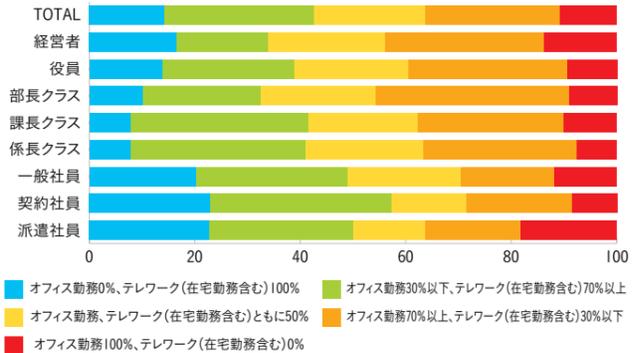
**Q20：テレワーク(在宅勤務含む)をしたい理由を教えてください。(性別)**

「通勤の負担軽減のため」と「時間の効率化のため」と9割程度の人が答えている。



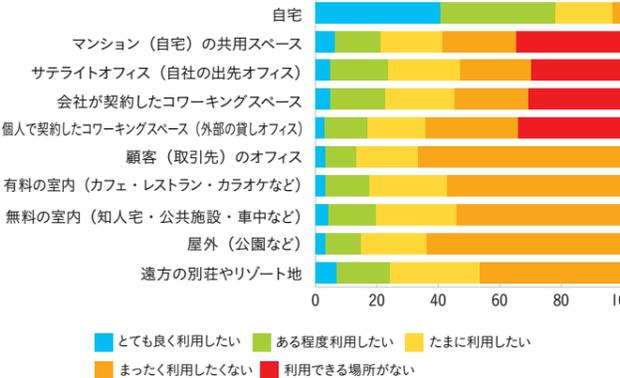
**Q21：今後オフィス勤務とテレワーク(在宅勤務含む)の割合の希望を教えてください。(役職別)**

マネジメント層(部長・課長・係長クラス)と一般社員・契約社員・派遣社員とは「オフィス勤務0%、テレワーク100%」の割合に50%以上の大きな差がある。



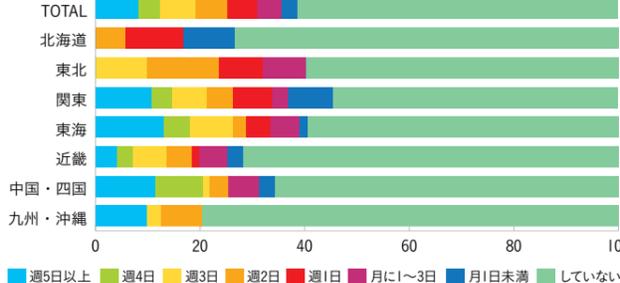
**Q22：新型コロナウイルスの収束後、あなたはテレワーク(在宅勤務含む)をどこで利用したいですか。**

「自宅」を利用したいという回答が一番多かったが、「とても」と「ある程度」「たまに」を合わせると「遠方の別荘やリゾート地」53.5%、「サテライトオフィス」47.1%、「無料の室内」45.8%、「会社が契約したコワーキングスペース」45.1%などの利用希望の回答があった。



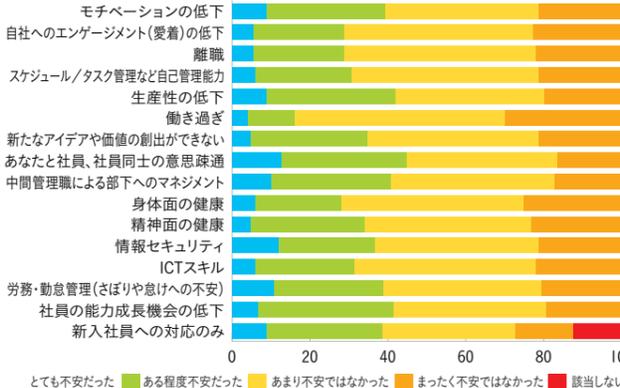
**Q23：(経営者に対する質問) あなたの会社の2022年11月時点の社員の平均的なテレワーク(在宅勤務含む)日数をお答えください。(お住まいの所在地別)**

すべての地域でテレワークを「していない」の回答が半数以上を占めている。関東では何らかのテレワークをしている人は45.3%いる。



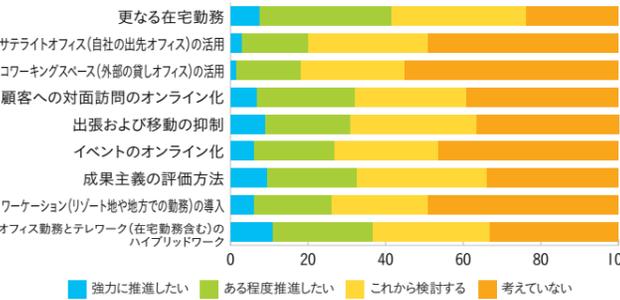
**Q24：(経営者に対する質問) あなたの会社の社員がテレワーク(在宅勤務含む)を行う際、以下の点についてどの程度不安がありますか。**

「あなたと社員、社員同士の意思疎通」「生産性の低下」「社員の成長能力機会の低下」に不安があるとの回答が多かった。



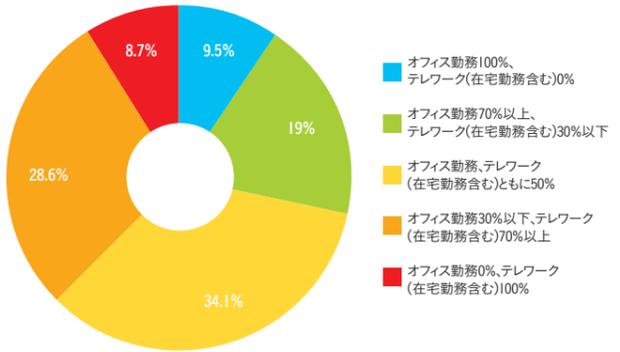
**Q25：(経営者に対する質問) 今後社員に常態化させたい働き方は何ですか。**

「さらなる在宅勤務」に「強力的に推進したい」「ある程度推進したい」と41.3%が回答しており、「これから検討する」を含めると76%とを占める。



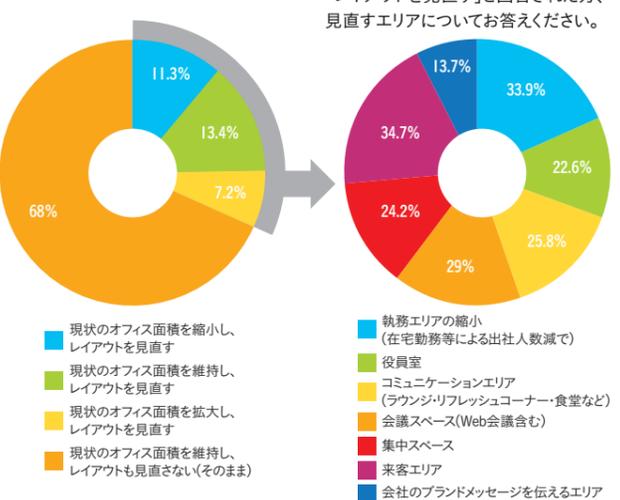
**Q26：(経営者に対する質問) 今後社員にはオフィス勤務とテレワーク(在宅勤務含む)をどのような割合で働かせたいですか。**

「オフィス勤務とテレワークともに50%」が34.1%で一番多く、「テレワーク100%」「オフィス勤務100%」はともに10%以下であった。またオフィス勤務50%以上が全体の71.4%を占めている。



**Q27：(経営者に対する質問) 今後、あなたは自社のオフィスの規模またはレイアウトを見直しますか。また見直すエリアは。**

32%が見直すとの回答で、見直す箇所は「来客エリア」「執務エリアの縮小」と「会議スペース」の回答が少し多く、他のエリアもある程度の回答はある。



## オフィスイノベーション推進委員会メンバー

委員長	今泉 嘉久（プラス株式会社）
委員長代行兼ワーキンググループリーダー	北尾 知道（プラス株式会社）
委員長補佐兼ワーキンググループサブリーダー	森 隆一郎（プラス株式会社）
委員	山本 みゆき（株式会社イーキ）
委員	平 勝文（イナバイインターナショナル株式会社）
委員	五百部 宗一（株式会社イヨベ工芸社）
委員	森岡 哲（株式会社内田洋行）
委員	三枝 孝之（株式会社オカムラ）
委員	村田 守（株式会社くろがね工作所）
委員	木尾 哲也（コクヨ株式会社）
委員	小田部 隆（金剛株式会社）
委員	木村 稔（株式会社ナイキ）
委員	古川 一仁（日本ファイリング株式会社）
委員	古川 善康（株式会社文祥堂）
委員	島 徹（株式会社ライオン事務器）

## オフィスイノベーション推進委員会ワーキンググループメンバー

西岡 利恵（株式会社イーキ）
平 勝文（イナバイインターナショナル株式会社）
角田 昌子（株式会社内田洋行）
牧島 満（株式会社オカムラ）
小川 洋一郎（株式会社くろがね工作所）
谷 亮浩（コクヨ株式会社）
木村 稔（株式会社ナイキ）
中柴 秀明（株式会社ライオン事務器）

## 協力

日本オフィス学会 会長	松岡 利昌（松岡総合研究所）
一般社団法人 ニューオフィス推進協会 事務局	

## 委員会運営事務局

一般社団法人 日本オフィス家具協会

（敬称略）

■発行元：一般社団法人 日本オフィス家具協会

■発行日：2023年4月26日

※「企業レポート」各社の部署名・役職等は訪問当時のものです。  
〈無断複製 転載 配布行為を禁止します〉

簡単なアンケートにご協力ください。（全5問、無記名）

<https://forms.gle/jvp6qhkVqiuEFitm8>

（下記QRコードからも回答できます。）



# ***JOIFA***

一般社団法人 日本オフィス家具協会

東京都中央区日本橋人形町 1-12-11 リガーレ日本橋人形町

TEL : 03(3668)5588

URL : <https://www.joifa.or.jp/>