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 : http://www.joifa.or.jp/

2021 JOIFA アンケート調査報告書　ニューノーマル時代の働き方とオフィス　企業に聞く 今の実情、これからのオフィス
一般社団法人 日本オフィス家具協会

2021 JOIFA アンケート調査報告書

ニューノーマル時代の働き方とオフィス

企業に聞く 今の実情、これからのオフィス

JOIFA
一般社団法人 日本オフィス家具協会

2021 JOIFA アンケート調査報告書

ニューノーマル時代の働き方とオフィス

企業に聞く
今の実情、
これからのオフィス

目次

ご協力いただいた方々 02
はじめに 03
アンケートシート 04
総括 06
用語解説 08

PART-1
在宅勤務の実施で見えたさまざまなプラスとマイナス 09
1 在宅勤務を実施するにあたり、不安だったこと 10
2 不安の解消のために取った対策 14
3 在宅勤務のメリットとデメリット 18
4 コロナ禍後の在宅勤務 22

PART-2
アフターコロナにおけるオフィスや働き方 変わること、変わらないこと 23
1 コロナ禍終息後に向けて、見えてきたオフィスの新環境 24
2 オフィスのリニューアルへの展望 29
3 社内コミュニケーションの変化 34
4 オフィスの機能をどう見直すのか 36
5 オフィス移転の検討 44
6 外部オフィスの活用と働き方の多様性 45

PART-3
これからのセンターオフィスに取り入れたい新しい役割 49
1 ニューノーマル時代のセンターオフィスとは 50

クレジット 54

ご協力いただいた方々

本報告書の作成にあたり、以下の方々にアンケート・インタビューのご協力をいただきました。

愛知製鋼株式会社	総務部CSR推進室総務・リスクマネジメントチームチーム長（課長格）	永田 弘光
アサヒグループホールディングス株式会社	総務法務部　企画グループリーダー	奥寺 利和
株式会社梓設計	総務部　グループリーダー	山口 功二
株式会社 KADOKAWA	総務企画部ファシリティ担当部長	荒木 俊一
グラクソ・スミスクライン株式会社		
KDDI 株式会社	執行役員　ソリューション営業本部長	那谷 雅敏
サイボウズ株式会社	人事本部　総務部 人事本部　総務部	佐藤 友莉果 世永 愛
シスメックス株式会社	総務本部　施設管理部　ファシリティマネジメント課　シニアエキスパート 総務本部　施設管理部　ソリューションセンター管理課　係長 総務本部　総務部　総務課　係長 総務本部　施設管理部　テクノパーク管理課	北口 直樹 井上 拓郎 前田 紗綾香 増岡 優子
株式会社竹中工務店	ワークプレイスプロデュース本部　本部長	清重 剛男
中京テレビ放送株式会社	総務局総務部　部長	元木 敬文
株式会社ドーム	総務企画部　部長	森廣 晴康
東急不動産株式会社	ファシリティ担当	阿部 真一郎
株式会社ドワンゴ	総務部　部長	釣部 信慈
日華化学株式会社	界面科学研究所　フェロー（イノベーション担当） 管理部門　総務広報グループ	松田 光夫 野田 育代
日本アイ・ビー・エム株式会社	不動産戦略　ワークプレイスソリューションズ担当部長 不動産戦略　ワークプレイスソリューションズ	鈴木 健太 後藤 美咲
日本事務器株式会社	経営企画部長	黒崎 秀二
日置電機株式会社	人事部　人事サービス課長	佐藤 誠
株式会社日立リアルエステートパートナーズ	グループ CRE 推進センタ　オフィスソリューションセンタ　部長	笈田 邦彦
富士通株式会社	総務本部　ワークスタイル戦略室　室長	赤松 光哉
株式会社フソウ	管理本部総務部部長 デジタル推進部課長	濱岡 秀明 相谷 明宏
株式会社ボーコンセプト・ジャパン	法人営業部コントラクトセールススーパーバイザー	渡邉 奈津美
株式会社 VOYAGE GROUP	コーポレートカルチャー室	宮野 衆
三井不動産株式会社	総務部総務グループ　統括	斎藤 貴夫
三菱地所株式会社	総務部　主事	中井 大貴
銘建工業株式会社	総務人事部　部長	中島 洋
株式会社リクルート	オフィス統括部	福田 幸則
株式会社 WORK SMILE LABO	代表取締役	石井 聖博

社名五十音順・敬称略。
各社の部署名・役職等はご協力当時のものです。

はじめに

平素は当協会会員の製品・サービスをご愛顧いただき誠にありがとうございます。

私共、日本オフィス家具協会（JOIFA）は、オフィス家具の製造、販売、普及をする企業が会員となり、オフィスに関する調査・研究・啓発活動をしている一般社団法人でございます。

今回のコロナウイルスの蔓延で「働き方」やその場所、すなわち「オフィス」がどうあるべきかが問われています。今までは会社に行くことが「働くこと」でした。しかし、今では会社に行かずに仕事をすることが当たり前になり始めました。在宅勤務の広がりやサテライトオフィスなどの増加がそれを可能にしたのです。

その結果、会社に通勤する必要がなくなった人々、特に大都会の通勤者たちは毎日数時間にも及ぶ「可処分時間」の増加を手にし始めました。このことは彼らの生活に大きな変化をもたらすと思われます。自己研鑽や、副業、育児、介護等々が無理なく行われるようになります。その結果、優秀な社員たちは、そうした選択肢のある企業に勤めることを希望するようになるでしょう。

また、従来からあるオフィスの在り方も大きく変化していき、規模、機能の両面で見直されてくると思います。

この度、当委員会では今回のコロナ禍およびその後のオフィスに対して先進的なお考えをお持ちの企業の方々に対して、アンケートとインタビューを実施いたしました。センターオフィスの意義などに加え、テレワーク（在宅ワーク）、サテライトオフィスなどに対するお考えをお伺いできましたので、ここに報告書としてまとめ、公表いたします。

これからの働き方、オフィスを考える際にご参考にしていただけたら幸いです。

2021 年 5 月 8 日
一般社団法人　日本オフィス家具協会
オフィスイノベーション推進委員会
委員長　今泉　嘉久

アンケート･インタビューで見えてきたこと

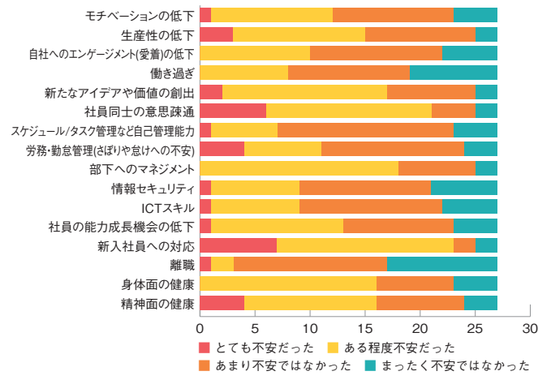
〈要約〉

○ 在宅勤務における不安はリアルなコミュニケーションとの組み合わせで対応。
○ 在宅、サテライトオフィス、シェアオフィスと働く場所の分散化は拡大する。
○ コロナ禍後のセンターオフィスは帰属意識を高め、コミュニケーションを取り合う場。

在宅勤務における不安は

在宅勤務に対する不安として「新入社員への対応」「社員同士の意思疎通」「部下へのマネジメント」に多くの回答をいただきました。

Q あなたの会社の社員が在宅勤務を行う際、次の点についてどの程度不安がありましたか。



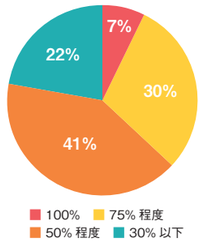
「新入社員への対応」に関しては、本当に教育ができたのか不安であるとか、TV会議よりチャットコミュニケーションをまめに上司が行ったといったような意見がありました。

「社員同士の意思疎通」に関しては、イノベーション的なこととか、新しいアイデアをディスカッションする機会が失われていると思われるので、長いスパンで考えるとものを創造するといったようなことが難しいように思われるといった意見がありました。

「部下へのマネジメント」に関しては、最低週に一回オンラインミーティングを行ったりといったこまめなマネジメントを今まで以上に強化したりといった意見がありました。

いずれの不安も、リアルな場で対面する機会が著しく減少したことから生じたものですが、アフターコロナの時代はオンラインによるコミュニケーションの重要性が増していくと考えられます。オンラインのメリットとデメリットを正しく把握し、適切に活用していくこと、可能であればリアルなコミュニケーションと組み合わせて効果を高めることが進んでいくでしょう。

Q コロナ禍が落ち着いた以降、社員のオフィス出社率は何%を想定していますか。

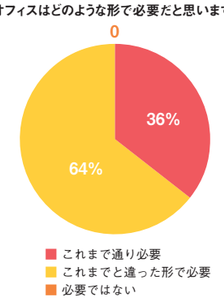


コロナ禍後の出社率は

コロナ禍後のオフィス出社率は5割以上と回答をいただいた企業は78%あり、そのうちで出社率を7割5分と回答いただいた企業は30%でした。また出社率を3割以下に抑えると回答いただいた企業は22%ありました。

さらにコロナ禍後にオフィスは必要かとお伺いしたところ、必要ではないと回答された企業は1社もなく、64%の企業がこれまでと違った形で必要、36%の企業はこれまで通り必要と回答いただきました。

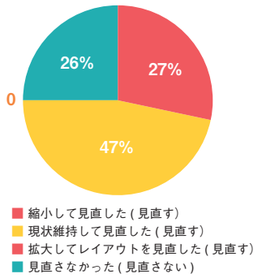
Q コロナ禍が落ち着いた以降、今働いているオフィスはどのような形で必要だと思いますか。



今回のコロナ禍により急遽テレワークを実施した企業がほとんどで、オフィスの使用率は低かったという意見が多くありましたが、オフィスは必要ないという意見はありませんでした。

今後は業務内容やその日の予定などに応じて働く場所をフレキシブルに選択するような、テレワークとオフィスへの出社それぞれのメリットを生かした働き方にシフトされていくと思われます。

Q 緊急事態宣言後、あなたは自社のオフィスのレイアウト(規模含めて)を見直しましたか。またコロナ禍が落ち着いた以降に見直しますか。

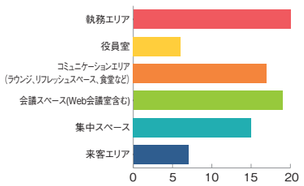


コロナ禍後のオフィス機能の充実は

47%の企業が現状を維持して見直した(見直す)、27%の企業が縮小して見直した(見直す)と回答しており、見直さなかった(見直さない)との回答は26%でした。見直すエリアとしては、「執務エリア」「会議スペース」「コミュニケーションエリア」の順に意見が多くありました。

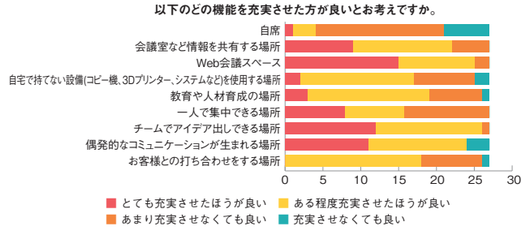
またコロナ禍後のオフィス機能を充実する場所は「チームでアイデア出しができる場所」「Web会議スペース」「偶発的なコミュニケーションが生まれる場所」の順に充実させた方がよいという意見が多くありました。

Q 自社のオフィスについて「レイアウト(規模含めて)を見直す」と回答された方に伺います。見直すエリアについてお答えください。
(複数回答可)

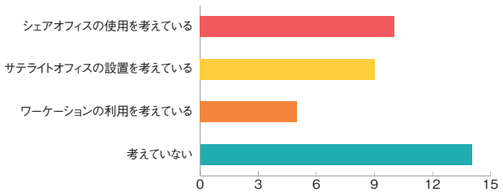


各企業とも「オフィスに出社することの意味・メリット」を見直し、特定の機能を強化していくことを検討されています。例えば在宅勤務やテレワークでは難しいチームでのアイデア出しや、偶発的なコミュニケーションが生まれる工夫などがより一層盛り込まれていくでしょう。またテレワークも一定程度普及してくると考えられるため、オフィスのWeb会議スペースは必須になると考えられます。また、生産性の向上や成果の評価をどう実現するかといった課題をクリアする必要もありそうです。

Q 新型コロナウィルス収束後のオフィスでは、以下のどの機能を充実させた方が良いとお考えですか。



Q コロナ禍が落ち着いた以降、サテライトオフィスの設置またはシェアオフィス、ワーケーションの利用を考えていますか。(複数回答可)



シェアオフィス等の利用は

シェアオフィス等の利用に対して一番多かった回答は「考えていない」という意見で14社ありました。次に「シェアオフィスの利用」が10社。「サテライトオフィスの設置」は9社でした。また「ワーケーションの利用」については5社になりました。

単独の意見では、シェアオフィスの利用を考えていないという回答が最も多数ですが、何らかの外部オフィスを検討と回答された企業は13社(グラフは複数回答表示)ありましたので、多くの企業が在宅勤務とは別に外部のオフィスを検討されていることがわかりました。

これは、自宅が仕事に集中しづらい環境のため在宅勤務が難しい社員に対するサポートや、通勤時間の有効利用などを目的に検討されているようです。

働く場所の分散化という流れが確実に存在する事実から、シェアオフィスやサテライトオフィスのニーズは次第に増加し、広い意味でのABW(※P8用語解説参照)が普及していくと予測することができそうです。

コロナ禍後のセンターオフィスの役割は

アンケートの質問とは別にコロナ禍が落ち着いた以降のセンターオフィスの役割についてインタビューでお伺いしたところ、多くの企業から「会社に対するエンゲージメント、帰属意識、会社の文化を感じる場所であり、人と人が自由にコミニュケーションできる場所として必要であるとの意見をいただきました。

アフターコロナ時代は、センターオフィスの企業としての求心性を具現化する役割がますます意識される一方、「センターオフィスでしかできないこと」に焦点を当てたオフィスづくりが求められていくのかも知れません。

今回、アンケート･インタビューのご協力をいただいただの企業も、それぞれの形でコロナ禍における対策、取り組み、オフィスの在り方に熱心な状況が明らかになりました。

日本オフィス家具協会(JOIFA)としても、センターオフィスの重要性に加え、サテライトオフィスの可能性も見つめ直し、ワークライフバランス(インテグレーション)の充実に向け、提案･啓発していくことの必要性を再認識致しました。

最後に、調査報告書の制作にあたり、ご協力をいただいたすべての方々に心より御礼申し上げます。

アンケートシート

	内容	回答 %	
A-1	**従業員数を教えてください。［会社全体］**		
	50 名以下	4%	
	100 名以下	0%	
	500 名以下	25%	
	1,000 名以下	14%	
	1,000 名超	57%	
A-2	**従業員数を教えてください。［現在お勤めのオフィス］**		
	50 名以下	7%	
	100 名以下	7%	
	500 名以下	25%	
	1,000 名以下	25%	
	1,000 名超	36%	
A-3	**あなたの会社では緊急事態宣言中に「在宅勤務」を行っていましたか。行っていた場合は社員の平均的な日数をお答えください。**		
	週 5 日以上	46%	
	週3～ 4 日	32%	
	週 1 ～ 2 日	11%	
	月に数回	11%	
	数か月に 1 回	0%	
	しなかった	0%	

B-1	**在宅勤務を実施した部門を教えて下さい。（複数回答可）**		
	経営層	93%	
	営業部門	100%	
	オフィス事務部門 (総務・経理・人事)	96%	
	オフィス事務部門 (企画・マーケティング・広報)	96%	
	オフィス事務部門 (設計・開発等専門職)	86%	
	オフィス事務部門 (情報システム系)	89%	
	オフィス事務部門 (その他)	89%	
	実作業部門 (製造・製作等)	25%	
	その他	11%	全社、全部門、コールセンター
B-2	**在宅勤務で行った仕事の内容を教えて下さい。（複数回答可）**		
	資料作成	93%	
	社内の Web 会議	93%	
	社外との Web 会議	89%	
	企画・アイデア出し	93%	
	教育	57%	
	その他	21%	マニュアル作り、資料整理、郵便受け取りや押印以外の全ての業務、雑談を含むコミュニケーション、総務・会計業務、コールセンター業務

B-3	**あなたの会社の社員が在宅勤務を行う際、次の点についてどの程度不安がありましたか。**				
		とても不安だった	ある程度不安だった	あまり不安ではなかった	全く不安ではなかった
	モチベーションの低下	4%	41%	41%	15%
	生産性の低下	11%	44%	37%	7%
	自社へのエンゲージメント (愛着) の低下	0%	37%	44%	19%
	働き過ぎ	0%	30%	41%	30%
	新たなアイデアや価値の創出	7%	56%	30%	7%
	社員同士の意思疎通	22%	56%	15%	7%
	スケジュール / タスク管理など自己管理能力	4%	22%	60%	15%
	労務・勤怠管理 (さぼりや怠けへの不安)	15%	26%	48%	11%
	部下へのマネジメント	0%	67%	26%	7%
	情報セキュリティ	4%	30%	44%	22%
	ICT スキル	4%	30%	48%	19%
	社員の能力成長機会の低下	4%	44%	37%	15%
	新入社員への対応	26%	57%	7%	7%
	離職	4%	7%	51%	37%
	身体面の健康	0%	60%	26%	15%
	精神面の健康	15%	44%	30%	11%

B-4	**社員の在宅勤務に対して会社からサポートされているものや、検討されているものはありますか。（複数回答可）**		
	PC 等機器の貸与	93%	
	通信費光熱費等の支給	21%	
	在宅勤務手当の支給	36%	
	椅子等自宅執務用の家具の支給または貸与	25%	

C-1-1	**コロナ禍が落ち着いた以降も「在宅勤務」を継続したいと思いますか?継続したい場合は平均的な日数をお答えください。**		
	週 5 日以上	14%	
	週3～ 4 日	29%	
	週 1 ～ 2 日	43%	
	月に数回	7%	
	数か月に 1 回	0%	
	継続したくない	4%	
	元々実施していない	0%	
C-1-2	**コロナ禍が落ち着いた以降に「サテライトオフィス勤務」を実施または検討したいと思いますか?実施または検討したい場合は平均的な日数をお答えください。**		
	週 5 日以上	4%	
	週3～ 4 日	0%	
	週 1 ～ 2 日	29%	
	月に数回	32%	
	数か月に 1 回	0%	
	実施・検討したくない	32%	
C-2	**コロナ禍が落ち着いた以降、社員のオフィス出社率は何%を想定していますか。**		
	100%	7%	
	75% 程度	30%	
	50% 程度	41%	
	30% 以下	22%	

	内容	回答 %	
C-3	**コロナ禍が落ち着いた以降、今働いているオフィスはどのような形で必要だと思いますか。**		
	これまで通り必要	36%	
	これまでと違った形で必要	64%	
	必要ではない	0%	
C-4-1	**緊急事態宣言後、あなたは自社のオフィスのレイアウト（規模含めて）を見直しましたか。またコロナ禍が落ち着いた以降に見直しますか。**		
	縮小して見直した (見直す)	27%	
	現状維持して見直した (見直す)	47%	
	拡大してレイアウトを見直した (見直す)	0%	
	見直さなかった (見直さない)	26%	
C-4-2	**上記質問で、自社のオフィスについて「レイアウト（規模含めて）を見直す」と回答された方に伺います。見直すエリアについてお答えください。（複数回答可）**		
	執務エリア	71%	
	役員室	21%	
	コミュニケーションエリア (ラウンジ、リフレッシュスペース、食堂など)	61%	
	会議スペース (Web 会議室含む)	67%	
	集中スペース	53%	
	来客エリア	25%	
C-5	**緊急事態宣言発令中、あなたの会社は Web 会議を利用しましたか**		
	利用した	86%	
	利用しなかった	0%	
	以前から利用している	14%	

C-6	**あなたの会社は、（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。 またその理由はなんですか。** ※会議をしていない方は、おこなったと仮定してお答えください。					
		通常の会議の方が優れている	どちらかというと通常の会議の方が優れている	どちらも変わらない	どちらかというと Web 会議の方が優れている	Web 会議の方が優れている
	発言のしやすさ	30%	41%	22%	4%	4%
	理解や納得のしてもらいやすさ	15%	48%	33%	4%	0%
	一体感の醸成やモチベーションの高めやすさ	37%	44%	19%	0%	0%
	集中のしやすさ	7%	33%	37%	11%	11%
	疲労感の少なさ	11%	15%	37%	19%	19%
	上席の人との接しやすさ	7%	33%	41%	15%	4%
	意思決定のしやすさ	4%	37%	41%	15%	4%
	資料の見やすさ	15%	19%	37%	19%	11%
	途中での意見の挟みやすさ	33%	56%	4%	4%	4%
	参加者の世代による発言数の差	7%	7%	70%	7%	7%

C-7	**昨年（感染拡大前）と比べて緊急事態宣言発令中、あなたの会社は同じ勤務先の人とのコミュニケーションは十分に取れましたか。**					
		十分に取れた	まあまあ取れた	あまり取れなかった	全く取れなかった	新たに取れるようになった	該当しない (在宅なし)
	同じオフィスにいる同僚	33%	56%	7%	4%	0%	
	在宅勤務 (テレワーク含む) にいる同僚	19%	63%	19%	0%	0%	0%

C-8-1	**緊急事態宣言発令中、あなたの会社は顧客（取引先）とのコミュニケーションが十分に取れましたか。**		
	十分に取れた	14%	
	まあまあ取れた	71%	
	あまり取れなかった	14%	
	全く取れなかった	0%	
	新たに取れるようになった	0%	
C-8-2	**上記質問で顧客（取引先）とのコミュニケーションが「十分に取れた」「まあまあ取れた」と回答された方に伺います。よく活用した方法をお聞かせ下さい。（複数回答可）**		
	直接会った	4%	
	電話・メール	61%	
	Web 会議・ビジネスチャット	86%	

C-9	**新型コロナウィルス収束後のオフィスでは、以下のどの機能を充実させた方が良いとお考えですか。**					
		とても充実させたほうが良い	ある程度充実させたほうが良い	あまり充実させなくても良い	充実させなくても良い	
	自席	4%	11%	63%	22%	
	会議室など情報を共有する場所	33%	48%	19%	0%	
	Web 会議スペース	56%	37%	7%	0%	
	自宅で持てない設備 (コピー機、3D プリンター、システムなど) を使用する場所	7%	56%	30%	7%	
	教育や人材育成の場所	11%	60%	26%	4%	
	一人で集中できる場所	26%	26%	37%	0%	
	チームでアイデア出しできる場所	44%	52%	4%	0%	
	偶発的なコミュニケーションが生まれる場所	41%	48%	11%	0%	
	お客様との打ち合わせをする場所	0%	66%	30%	4%	

C-10	**クローズドな会議室の使用方法を変更しましたか。（複数回答可）**		
	人数を減らして使用	75%	
	アクリル板・透明ビニールカーテン等を導入して使用	21%	
	Web 会議と併用して使用	82%	
	オープンな状態で使用	46%	
	特に変更していない	4%	
C-11	**社員が仕事を進める上で必要な、オフィスでなければ出来ないことはどのようなものだと思いますか？（複数回答可）**		
	製品等現物を触りながらの議論	76%	
	集中度の高い仕事	7%	
	偶発的なコミュニケーション	93%	
	その他	11%	電子化できない部分の対応、プリンター、捺印作業、オフィスにある書類を用いたり紙を印刷して行う業務
C-12	**コロナ禍が落ち着いた以降、コロナの要因でオフィスを移転することを検討していますか。**		
	同じエリアで検討している	11%	
	地方移転を検討している	0%	
	同じエリアと地方の分散を検討している	0%	
	検討していない	89%	
C-13	**コロナ禍が落ち着いた以降、サテライトオフィスの設置またはシェアオフィス、ワーケーションの利用を考えていますか。（複数回答可）**		
	サテライトオフィスの設置を考えている	32%	
	シェアオフィスの使用を考えている	36%	
	ワーケーションの利用を考えている	18%	
	考えていない	50%	
C-14	**コロナ感染防止のためにオフィスに導入した設備・機能はなんですか。（複数回答可）**		
	アクリル板・透明ビニールカーテン	82%	
	換気設備	4%	
	手指消毒設備	93%	
	体温測定器	75%	
	社内ルール (一方通行、DX による紙の回覧廃止など)	61%	
	その他	4%	マスクの配付

用語解説

5G
第５世代移動通信システム（ 5th Generation Mobile Communication System）とは、1G・2G・3G・4G に続く国際電気通信連合 (ITU) が定める規定「IMT-2020」を満足する無線通信システム。（第５世代移動通信システム 、Wikipedia、参照 2021 年３月 22 日）

ABW
Activity Based Working の略。社員の業務内容に応じて最適な時間や場所を選択できる勤務形態を表す言葉。（PLUS、自由な発想でオフィス業務の効率化を実現する ABW とは? 2018 年９月 12 日、参照 2021 年３月 22 日、https://kagu.plus.co.jp/1445/）

BCP
Business continuity planning の略。事業継続計画。事業継続性をあらゆる面から計画すること。（オフィス環境スタンダードワーキンググループ『オフィス環境スタンダード第四版』一般社団法人日本オフィス家具協会　2013 年９月１日）

ICT
情報技術（IT）を拡張した用語であり、ユニファイド・コミュニケーションの役割を強調し、電話線やワイヤレス信号による通信とコンピュータ、そして主要な企業アプリケーション、ミドルウェア、ストレージ、視聴覚システムなどを統合し、ユーザが情報をアクセス、保存、送信、操作できるようにする技術。（情報通信技術 、Wikipedia、参照 2021年3月22日）

LTE
Long Term Evolutionの略。携帯電話の通信規格。（Long Term Evolution 、Wikipedia、参照 2021年3月22日）

VPN
仮想プライベートネットワークゲートウェイの略。公共ネットワークを利用した、仮想的なプライベートネットワークシステムにおける終端装置。（経済産業省、IT 製品の調達におけるセキュリティ要件リスト、2018 年2月28日、参照 2021 年３月 22 日、https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/cclistmetisec2018.pdf）

VR
Virtual Reality の略。現物・実物（オリジナル）ではないが機能としての本質は同じであるような環境を、ユーザーの五感を含む感覚を刺激することにより理工学的に作り出す技術およびその体系。日本語では「人工現実感」あるいは「仮想現実」と訳される。（バーチャル・リアリティ、Wikipedia、参照 2021 年３月 22 日）

アクティビティセッティング
（Activity setting）
オフィス空間の設計においては、様々な活動に応じた空間を用意し、そこから仕事に適した空間をワーカー自身が選ぶことができるという概念（佐藤泰、佐野友紀、小島隆矢，ワーカーの個人属性とオフィス内行動毎の環境選好の関係，日本建築学会環境系論文集、2017 年８月発行、第 82 巻　第 738 号、715 ページ）

インフィル（Infill）
住宅などの構造物のうち、間仕切り・内装・設備などを指す語。（インフィル、Weblio 辞書、参照 2021 年３月 22 日）

テレワーク・デイズ
総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府、東京都および関係団体が連携し、柔軟な働き方を実現するテレワークの全国的な推進と、2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の交通混雑の緩和にも寄与するよう推進している取り組み。（テレワーク・デイズ事務局、テレワーク・デイズ，参照 2021 年３月 22 日，https://teleworkdays.go.jp/）

パルスサーベイ
（Pulse Survey）
簡易的な調査を短期間に繰り返し実施する調査手法のことで、主に従業員の満足度調査に用いられる。（パルスサーベイ、Weblio 辞書、参照 2021 年３月 22 日）

・Microsoft Teams、Skype は Microsoft Corporation の商標または登録商標です。
・Zoom は Zoom Video Communications, Inc. の商標または登録商標です。
・iPhone、iPad、Apple Watch、FaceTime は Apple Inc. の商標または登録商標です。
・google は Google LLC の商標または登録商標です。
・LINE は LINE 株式会社の商標または登録商標です。
・LINE WORKS は LINE 株式会社および Works Mobile Corporation の商標または登録商標です。
・Wi-Fi は Wi-Fi Alliance の商標または登録商標です。

PART 1

在宅勤務の実施で見えたさまざまなプラスとマイナス

アンケートでは、在宅勤務の導入についていくつかの質問をさせていただきました。「Part 1　在宅勤務の実施で見えたさまざまなプラスとマイナス」は、その回答を掘り下げる形でインタビューを行い、より詳しいお話として整理したもの。コロナ禍における在宅勤務の実施に際し、浮き彫りになった不安点は何か、その対策はどう立てたかなど、それぞれの企業ごとの「在宅勤務事情」をまとめています。

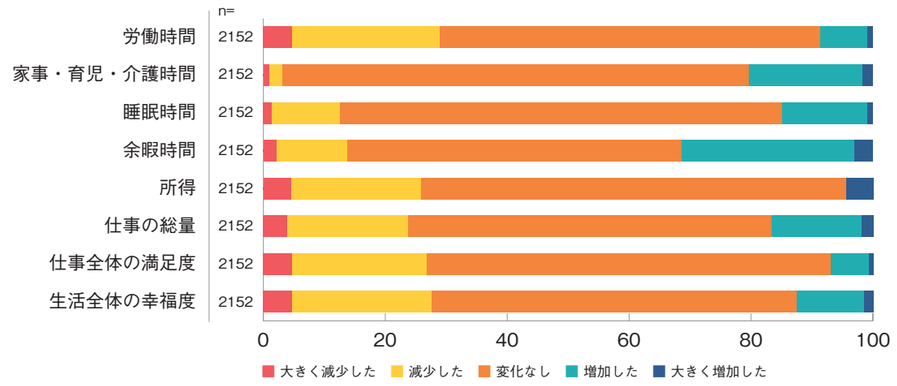
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

01

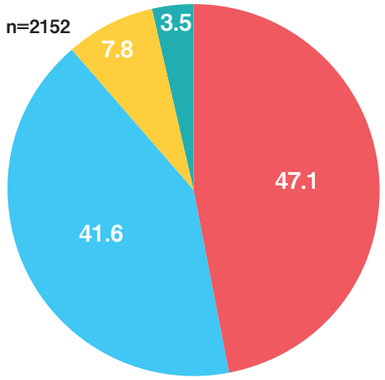
在宅勤務を実施するにあたり、不安だったこと

在宅勤務について、かつてないほどの真剣な取り組みが求められた2020年。
新しい勤務スタイルの導入を前に、各企業が感じた不安点をお聞きしました。

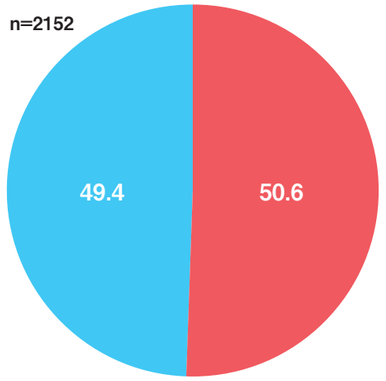
Q　昨年（感染拡大前）と比べて現在（緊急事態宣言解除後）、あなた自身について、以下のことはどう変化しましたか。



Q　緊急事態宣言発令中、在宅勤務に関して
勤務先からあなたにどう指示され、
あなたはどう対応していましたか。



Q　緊急事態宣言発令中、
在宅勤務をしましたか。



Question

あなたの会社の社員が在宅勤務を行う際、
どの点に、どの程度の不安がありましたか。
また、その不安について具体的にどのような対策を施したか、
お聞かせください。

Answer

不安に感じていたこと

在宅勤務は元々制度としてはありましたが、一部の希望者のみで限定的に実施しているに過ぎませんでした。しかし今回は「コロナ」という状況の中で必要に迫られ、多くの従業員が在宅勤務を取り入れる事態となりました。

ところが、在宅勤務のためのツールが足りず、希望者に対して配布しきれなかった。これが当初の不安要素となりました。

後にツールを配布することはできたのですが、受け取った側の従業員が、そのツールを使いこなせないという問題が新たに出てきたことにも悩みました。

実際に取り組んでみての感想としては、「生産性の低下」という面では答えは出ていないように思います。管理職からは従業員には出社して近くにいてほしいという要望が出ていますが、部下の従業員からすれば在宅勤務の方が集中力を上げやすいといった声も出ているなど、まだまとめきれていない状況です。

その反面、「新たなアイデアや価値の創出」についての不安は大きくはありませんでした。在宅制度を本格導入する前のトライアル期間の経験から、在宅の静かな環境はアイデアなどの整理に向いていると感じていました。

トヨタグループの中には7割在宅している企業もあるので、しっかりと取り組めば、当社でも在宅勤務自体は可能だと感じています。

出社率に関わる課題

在宅率に関してはIT系の部署は3〜4割、総務人事は2割を切る程度に留まっています。大きな理由としては、出社しないとできない仕事が多いからでしょう。物理的には可能なのかもしれませんが、業務内容的に難しい部分が多いのが現状です。

例えば総務人事の場合、社内からの要望に対するリアクションがすぐに取れないから在宅ではやりにくいと認識している従業員が少なくありません。

（愛知製鋼）

コロナ禍以前より、在宅勤務を実施していました。テレワーク・デイズ（※P8用語解説参照）への参加もしていたため、社員の多くは在宅勤務の経験がありました。ツール類も、Microsoft Teamsの導入や、スマホ、モバイルPCの貸与なども積極的に進めています。

しかし、弊社には「飲みニケーション」を大事にしている社風があります。在宅勤務の進行でコミュニケーションが希薄となることには不安があります。

（アサヒグループホールディングス）

弊社は5年ほど前からテレワークや在宅勤務を実施していました。コロナ禍の現在では6〜7割が在宅勤務ですが、導入当初、オフィスにいることが当たり前の状況から、リモート主体の目の届かない形で働くことになるので、上司、部下ともに不安になっていたと思います。そこで、テレワークのガイドラインを作成し、研修などを通してリモートでのコミュニケーションの取り方などを伝えていくようにしました。あらかじめリスクを共有することで、実際には想像していたより不安は少ないと感じた従業員が多かったと思います。

（KADOKAWA）

不安はまったくありませんでした。一昨年に全社でテスト的に在宅勤務を行い問題点の洗い出しを行っていたので、緊急事態宣言後もスムーズに在宅勤務に移行することができたのです。

会社の中で「エッセンシャルワーカー（出勤しないと実作業が難しい業務に携わる社員）」と位置付けられている社員が約20名程度おり、彼らについては仕事の内容で出社か在宅勤務かを判断しました。それ以外の社員は、各所属グループ（部署）の役員に事前承認を行った上で出社する方式を取りました。

（B社）

働き方改革の観点で、以前から少しずつ在宅勤務を導入はしていたものの、育児・介護などの理由がある人など、利用者は限定的。そのような中、コロナ禍で急な本格スタートとなり、Microsoft Teamsなどのツールも正しく使えるのかが不安でした。

（シスメックス）

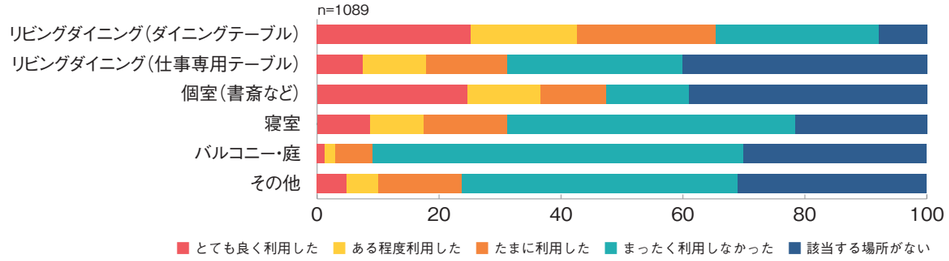
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

01

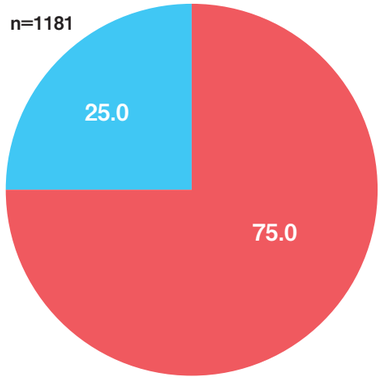
在宅勤務を実施するにあたり、不安だったこと

在宅勤務について、かつてないほどの真剣な取り組みが求められた2020年。
新しい勤務スタイルの導入を前に、各企業が感じた不安点をお聞きしました。

Q （在宅勤務をされた方にお伺いします。）在宅勤務をした場所をお答えください。



Q 緊急事態宣言発令中に在宅勤務をするよう指示があった場合、（職種ではなく）パソコンや通信環境などの面でそもそも在宅勤務できる環境でしたか。



Question

あなたの会社の社員が在宅勤務を行う際、
どの点に、どの程度の不安がありましたか。
また、その不安について具体的にどのような対策を施したか、
お聞かせください

Answer

やはり新人教育をテレワークで行うというのは厳しいと思いました。また、上司が部下に目を配るという点でも、逆に部下の方からもコミュニケーションを取りづらいという声があり、難しいという印象です。チャットツールなどを新たに導入するなどして対応しました。

（銘建工業）

「新たなアイデアや価値の創出」に関する不安

新たなアイデア、新たな価値とは、皆で議論することで1＋1が2ではなく3になったり4になったりするものだと思います。セレンディピティ（予期しない偶然の出会い）も重要ですし、オフィスで直接顔を合わせないと難しい面もあります。

その一方で、在宅勤務でもできる部分はあり、今後はテレワークとリアルワークのハイブリットで進んでいくのではないかと考えています。

在宅勤務でWeb越しに0から1を生み出す業務には限界があることも確か。また、新しい仕事のプロジェクト体制を組むなどの際、その初動段階はリアルでないと難しいと思います。ただ、いったん動き出したプロジェクトについては心配するほどのことはありませんでした。始動させてしまえば経験を活かして何とかなるという手応えを感じています。

コミュニケーション不足の不安

お客様との会話が相対的に減る点についても懸念があります。お客様との対話の中から生まれたアイデアを育てていくのが弊社の企業文化の一つなのですが、それが生まれにくくなるという悩みを抱えることになりました。

在宅勤務では新しい芽が出にくいと感じますが、Microsoft Teamsのチーム機能の使用を許されているため、芽が出たものを育てるスピードや機能はむしろ上がっていると思います。

（竹中工務店）

緊急事態宣言が始まってすぐは、質問項目のうち「モチベーションの低下」、「生産性の低下」、「社員同士の意思疎通」、「労務管理・勤怠管理」、「ICT（※P8用語解説参照）スキル」、「新入社員への対応」、「精神面の健康」の7項目についてとても不安でした。しかし、高松市のテクノセンターは在籍人員に対して広めの床面積があるため、オフィスの中でもソーシャルディスタンスを取って働くことが可能でした。そこで、すぐ全員出社とすることで、先の不安は解消しました。

また、通勤についても、各自検温後、自動車での出勤が基本ですので、感染リスクは低いと判断しました。

（フソウ）

円滑にコミュニケーションがうまく取れるかどうか、若手など自宅での業務環境が整っていないことが不安要素でした。今回の事態に陥る前から制度としては在宅勤務を含む終日テレワークやサテライトオフィス利用に係る制度が導入されていましたし、インフラなどもオフィス移転の際に整備されていたものの、在宅勤務やWeb会議については全社的に利用が浸透していたとは言い難い状態でした。当初は営業セクション以外の、普段あまりテレワークをしていなかった部署などでのリテラシーにばらつきが見受けられましたが、制度や環境が整っていた分、そこまで時間がかからず慣れたと思います。

（三菱地所）

今期入社した新人の教育や、管理職経験の少ないマネジメント層のコンディションに多少影響したという認識でいます。その点が不安となっています。

（C社）

C O L U M N

テレワークの運用について、
WORK SMILE LABO 様より
貴重なご意見をいただきましたのでご紹介いたします。

コロナ禍以前からテレワークを積極的に導入されていたそうですが、テレワーク運用のポイントは何でしょうか。

考え方としては「成果を出すためであれば、仕事をする場所はどこでも構わない」というスタンスになります。どれだけの時間オフィスにいたかで評価する時間軸の評価ではなく、どれだけの時間をかけてどれだけの成果を上げたかの評価軸での評価ができるかが大事で、そういう成果軸のマインドを経営者と社員の双方がよく理解していることがポイントだと思います。

例えば、時短勤務となっただけで自動的に給与が減額になる会社が多いのですが、それだと短い時間で成果を出した優秀な方はモチベーションを下げてしまうことになります。勤務時間は短くなったとしても成果が変わらないのであれば報酬は維持されるべき。出勤した時間ではなく、成果をきちんと評価できることが大事です。

そのマインドを共有できていれば、オフィスで働いた方が成果が上がるのか、自宅や他の場所を使って働いた方が成果が上がるのかを各ワーカーが判断すればよいというシンプルな形にできます。

テレワークにおいて、上司が部下を正しく成果で評価するために工夫されていることはありますか？

結局のところ、成果を正しく評価できる制度があるかどうか、マネジメントする地位にある者が部下を評価する能力があるかどうかが大事で、オフィスで一緒にいるかテレワークで離れているかというのは本質的な問題ではないと思っています。

一方で、社員全員が納得できる評価制度などあり得ないという現実もあります。できることは会社が理想とする「あるべき社員像」を設定し、それに近づくための評価制度をつくることでしょう。弊社では、成果が数値化しにくい営業職以外の職種についても、できるだけ数値化できるよう多角的に評価する工夫をしています。また、部署や職種をまたいだ仕事では特にそうなのですが、他者と比べる相対評価にすると不平・不満が出やすいので、過去の自分と比べてどうだったかという絶対評価にするような工夫をしています。

出典：JOIFA ホームページ　https://www.joifa.or.jp/useful/choose_chair.html

02

不安の解消のために取った対策

経験したことのない事態に直面して抱いた不安や心配。
それぞれの企業がどのような手立てを講じ、解消に向けて努力したのか、対策の詳細を伺いました。

用途に合わせたイスを選ぶ

オフィスで使用するイスには「執務用」「会議用」「休憩用」などがあり、座る高さや姿勢などの設計がそれぞれ異なります。

	回転イス	会議イス	ソファー・ラウンジチェア
執務	◎	×	×
会議 短時間	○	◎	△
会議 長時間	○	○	△
休憩	○	△	◎

Question

あなたの会社の社員が在宅勤務を行う際、
どの点に、どの程度の不安がありましたか。
また、その不安について具体的にどのような対策を施したか、
お聞かせください

Answer

労務管理・勤怠管理の対策

2020年の緊急事態宣言中は、出社を3割以下に抑えようと、在宅勤務を極力優先する体制としました。正社員については在宅管理できましたが、オフィス内の派遣社員や契約社員、委託先社員の在宅形態が最初の課題でした。

派遣社員は指示系統の調整が派遣会社との間で必要となり、業務委託に関しても、私たちが安易に指示を出すことができず、業務委託契約に基づいた対応になるので、そのあたりが最初の課題でした。

社員については、コロナ禍以前からPC上でログイン・ログオフをチェックする仕組みがありましたので、それを活かし、派遣社員を含め、作業ログを管理できるよう体制を整備しました。

セキュリティや通信インフラの整備について

通信事業者の責任として事業を止めることはできないので、本社や支社間で機能を分散するなど、クラスターが発生しても事業に影響が出ないようにする体制を整えました。

また、社員に貸与するIT機器も課題でしたが、自宅にWi-Fi環境のない社員でも、LTE内蔵（※P8用語解説参照）PC（セキュアPC）を全社配布しどこに居ても通信ができるようにしました。

一方、オフィス内のスタッフ部門を50%ほど残す形になりました。個人情報などの問題もあり、業務のすべてを在宅に移行するには乗り越えるべきハードルが高く、ソーシャルディスタンスを保った上でオフィスでも働く体制を取りました。

メンタル面のサポート

在宅勤務期間は人に相談しにくい環境となるため、ルールとして上長が一日に一度、Web会議を通して能動的にヒアリングを実施するということも行いました。

モチベーションの低下や生産性の低下について「あまり不安ではなかった」と回答した理由の一つには、配布されたセキュアPCによりすべての社員がどこからでも「Web会議アプリケーション」を利用できるようにしたことにより、在宅でもお客様と繋がる安心感を与えることができました。

（KDDI）

不安材料を解消するための取り組みとしては、一つはコミュニケーションツールとしてZoomやMicrosoft Teamsの充実を図りました。また、仕事の成果を見える化するため、在宅勤務の従業員にはその日の業務計画や成果報告を義務付けたり、ライン長に対しては管理面に関する説明会を実施したりしました。

ある程度の日数が経過すると、在宅勤務を上手く活用する部署も出てきたので、それを成果事例という形で社内に広く紹介し、ノウハウを共有するようにしました。

（愛知製鋼）

在宅勤務は10年以上前から実施しているため、実施に対する不安は少なかったのですが、皆が集まってワークショップやアイデア出しする機会がなくなることに対する不安はありました。Microsoft Teamsのホワイトボード機能を使ってアイデア出しをしたり、付箋を貼ったりできるリモートツールを使うなどして工夫しています。

Teamsでは、日々の業務の報告・連絡も行います。もともと1ヵ所に集まって働く仕事ではないので、その点については違和感なく対応できています。

また、スケジュールやタスク管理など自己管理に関することには、従来以上に各自が徹底することを対策としました。

社員教育については、中途入社したメンバーに対して同じ場所で時間を掛けて丁寧に業務の引継ぎなどを行いました。

（A社）

対策の一例ですが、オンラインでのコミュニケーションの工夫として、「職場コミュニケーション事例集」が人事より配布されました。コミュニケーションを円滑にするためのアイデア、よくある課題とその解決例、オンライン会議での作法、新人への対応といった内容が盛り込まれた手引き書です。

（アサヒグループホールディングス）

コミュニケーション不足・生産性低下への対策

緊急事態宣言発令後に在宅勤務主体となれば、社員同士の意思の疎通が取りにくくなる懸念がありました。そこで、毎日3～4名のチームによるWeb会議で朝ミーティングを実施し、コミュニケーション不足を対策しました。

また、生産性の低下を防ぐ方策としては、通信手当や有線LAN導入に対する補助金の用意、オフィスチェアやディスプレイの貸し出し制度など、自宅の作業でも生産性を可能な限り落とさないようにしてもらう対策を施行しました。iPhoneやiPad、ノートPCも全社員に貸与していますし、IT機器をフルスペックで使いこなすための技術サポートも行っています。

労務・勤怠管理、新たな価値の創造への対策

労務・勤怠管理については、ミーティングやパソコンのログで確認できる環境を構築することで対応しています。在宅勤務でのマネジメントは、部内や少人数グループでの定例Webミーティングを行うなどでコミュケーションを行い、業務連携を図っています。働き過ぎ対策としては、在宅勤務以前からも入退館ログなどで残業時間の管理をしていましたが、在宅勤務でも管理できるように検討を行っています。

また、新たなアイデアや価値の創出に関しては、リアルなコミュニケーションが少なくなることで影響が大きいのではという不安があります。この点については、今後の課題として、コミュニケーションの施策を検討しているところです。

情報セキュリティ・ICTスキル・新入社員への対策

情報セキュリティは、もともとノートPCの持ち出しや紛失リスクに備え、遠隔で対応可能なデータセキュリティ対策を取っていましたので、その点における不安は小さく抑えられました。

ICT（※P8用語解説参照）スキルについては、情報システム部が中心になりフォローしています。

新入社員への対応は、2020年は入社当初からオンラインでの研修が中心となりましたが、担当者を決めてフォローし、また若手同士でもフォローし合う体制を構築しました。さらにeラーニングのコンテンツ学習でも一日誰ともコミュニケーションを取らない状態をつくらないように、朝夕のミーティングも実施しました。

身体面・精神面の健康への対策

身体面の健康に対しては、一つの試みとしてApple Watchを希望者に配り、「健康促進のワクワクチャレンジ」など新しいことを企画しながら、在宅でも運動促進できるよう会社として健康サポートを行っています。

精神面の健康については、週1回の出社の推進や、Web会議での毎日の簡単な部内コミュニケーションの推進など、在宅勤務でのメンタル疾患が増加しない取り組みを始めています。

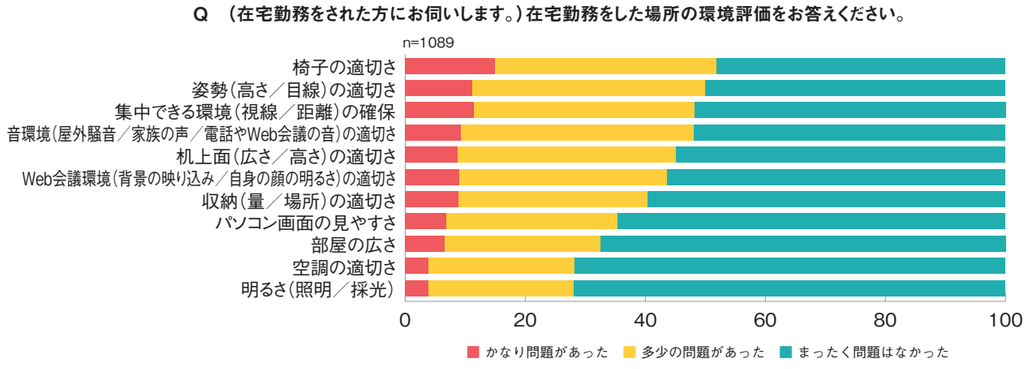
（梓設計）

出典：JOIFA ホームページ　https://www.joifa.or.jp/useful/choose_chair.html

02

不安の解消のために取った対策

経験したことのない事態に直面して抱いた不安や心配。
それぞれの企業がどのような手立てを講じ、解消に向けて努力したのか、対策の詳細を伺いました。



Question

あなたの会社の社員が在宅勤務を行う際、
どの点に、どの程度の不安がありましたか。
また、その不安について具体的にどのような対策を施したか、
お聞かせください

Answer

週に1回のミーティングをMicrosoft Teamsを使って行いました。Teamsは以前から導入していたのですが、あまり浸透していなかったのが実情。緊急事態宣言で100%在宅勤務になったことで活用するようになりました。これにより、チャットなどで意見交換やアイデア共有などをタイムリーに行えています。

営業に関しては、会議などをTeamsへスムーズに移行できましたので、特に生産性の低下はなかったと思います。バックオフィスのメンバーも、各々の業務に定量的な数値目標があり、一日における業務の成果が数値で評価される体制があるため、在宅でも生産性を担保することができました。弊社には、業務の効率性を定量化して追求するという企業文化があるのです。

コロナ以前からテレワークを含めて自立した働き方を推進する方針があり、コアタイムなしのスーパーフレックス制を導入しています。いつ、どこで働いてもいい制度になっていたために、緊急事態宣言が発令されても慌てずに済みました。

ただ、家具のビジネスですので、営業に関しては多少の不都合は避けられませんでした。実際の家具の大きさを知りたいとか、張り地のサンプルを送らなければいけないとか、そういう物理的な業務は出社が必要で営業部隊は完全テレワークへの移行はできませんでした。

（ボーコンセプト・ジャパン）

新入社員への対応

今回の事態に陥る前から制度として在宅勤務を導入していたため、不安要素は最小限に抑えられたと思います。

しかしながらフルリモートでの新人研修など、前例のない事態に戸惑いがありました。パソコンの貸与も、いままでは手渡しだったものを郵送で行わざるを得ない。このような状況は、いままで経験したことがありません。

人となりの理解ができていない中でのオンライン研修だったので手探りの部分が多く、勝手の違うことへの取り組みが不安でした。対応策としてオンラインでの雑談タイムやオンラインイベント、一日の中に必ず質問タイムを設けるといった工夫を行い、結果としては十分な研修が行えたと考えています。

身体面や精神面の健康について

アンケートを実施して潜在化しがちな状態を見える化してケアしていました。アンケートではメンタルとフィジカル両面について尋ねたり、仕事のパフォーマンスについての設問を設けるなどで問題の可視化を行うようにしました。見えてきた問題は、小さな子供が家にいると仕事に集中しづらいとか、同居人との空間のシェアの問題、つまり仕事をするスペースがないとか、一人暮らしだと孤独を感じるとか、問題をいくつかに分類できそうだと思い、それぞれに対処できるような方策を取り入れました。一つは厚労省の「新型コロナ休暇支援」という助成金制度を利用した特別休暇の導入です。また、完全出社禁止だったものを、対策を講じた上で一部緩和して出社できるようにし、孤独を解消するなど柔軟な対応を取りました。

経営のトップが「健康第一」を掲げ、本部長などの役職者も同じ思いで運営を行っているので、社員は「無理して働かないという選択」を安心して取ることができ、自分なりにできる範囲で働ければ良いのだという安心感が生まれました。その意味で、トップからのメッセージは社員にとってメンタル面で心強いものだったと思います。

アンケートはその後ももう1回取ってみて、変化を見ながらフォローすべきところにはフォローしていたのですが、次第に状況に慣れてきたということもあり、辛いという声が減ってきたので、アンケートというよりパルスサーベイ（※P8用語解説参照）の形に変更し、質問を簡素にして答えやすい環境を整えています。

（サイボウズ）

ビジネスコミュニケーションツール（Microsoft Teams）を導入しており、出社しての対面、オンラインのメール、それからチャットと使い分けながらコミュニケーションをとっています。

（日華化学）

部下へのマネジメントについては、どうやってコミュニケーションを取るかが難しいところでしたが、声掛けをしたり、最低限週に1回オンラインミーティング（Google社のTV会議ツールMeet）をすることでコミュニケーションを取ったりして、徐々に良くなってきています。

新入社員への対応は、体調面を含めたホウレンソウ（報告・連絡・相談）をきちんとやることを実践しました。TV会議よりもチャットコミュニケーションを頻繁に上司と取りながら進める形にしています。ただ、やはりOJTはなかなか難しいです。

身体面の健康については、例えば昼休みに体操するといったことを奨励しましたが、在宅メタボになる人もいたりなど、健康診断の数値が悪くなった例もあります。精神面のケアについては、真剣に考えざるを得ないケースが生じました。極めて難しい問題で、解決方法に悩みます。フェイス・トゥ・フェイスであれば、ちょっと顔色が悪いとか様子がいつもと違うとか、相手の変化に気づきますが、モニター越しのTV会議だけだと容易には察知できません。自分から言える人はいいが、言えずに抑え込んでしまう人をどうやって救済していくかが重要な課題だと認識しています。何らかの予防策をこれから考えていかなくてはなりません。

（NJC）

各自の労務管理に関しては、スケジューラーの入力を徹底し、上司からこまめに確認するなどして、マネジメントを今まで以上に強化することを対策としています。

教育や新人研修に関しては、オンラインでの教育を試行錯誤しながら実施していますが、対面でできる環境も必要でしょう。どうしても出社が必要な人や契約社員への不安解消、健康面でのケアをする必要もあると思います。

（日立リアルエステートパートナーズ）

今回のコロナ禍以前から、テレワークは進めていましたが、大きな不安は2点ありました。一つは執務時間のマネジメントです。社員がワークとライフの切り替えができなくなるのを最も危惧しました。対策として、Webでの勤怠申請やPCの稼働時間管理を導入しました。

二つ目はチーム内のコミュニケーションで、対策としてはワン・オン・ワンミーティングを制度化するなど社員同士の意思疎通を強化しました。

（富士通）

グループ会社含めたテレワークの急増に伴い、VPN（※P8用語解説参照）の利用枠数の制限などの問題はありましたが、各種ツールの利用については、既に導入されていたので試行錯誤しながら使い慣れるしかなかったと思います。Web会議利用の心得等のTipsは適宜発信していました。

その他、コミュニケーション対策としては、コロナ禍以前から進めていた働き方改革の効果もあってか、各部署で何をすべきか自発的・意識的に対策を講じていたと思います。

「コミュニケーション貯金」があったので、それがベースとなってスムーズにオンラインへ移行できました。また、それぞれの部署ごとにMicrosoft Teamsを活用した自己紹介やZoom飲み会などを行ったり、各自を知ることに重きを置いて工夫をしていたようです。

ただ、新入社員や中途採用者は、オフラインでの関わりが少なかった分、オンラインをベースにする働き方が長期化するとコミュニケーションに支障をきたすかもしれない危惧は拭えていないという現状です。

（三菱地所）

ツールとしては、ネットワーク環境にVPNを導入しました。また在宅で仕事をする際にコミュニケーションの点で心配がありましたので、ZoomやLINEのビジネスチャット（LINE WORKS）を用意しました。

チャットはメールより気軽にコミュニケーションが取れるのが利点。メールはメールで優れた点がありますし、それぞれの機能を適宜使い分けてコミュニケーションする形ができてきたと思います。

その他では、在宅時にかかる通信費などを手当てする補助制度もつくりました。

（銘建工業）

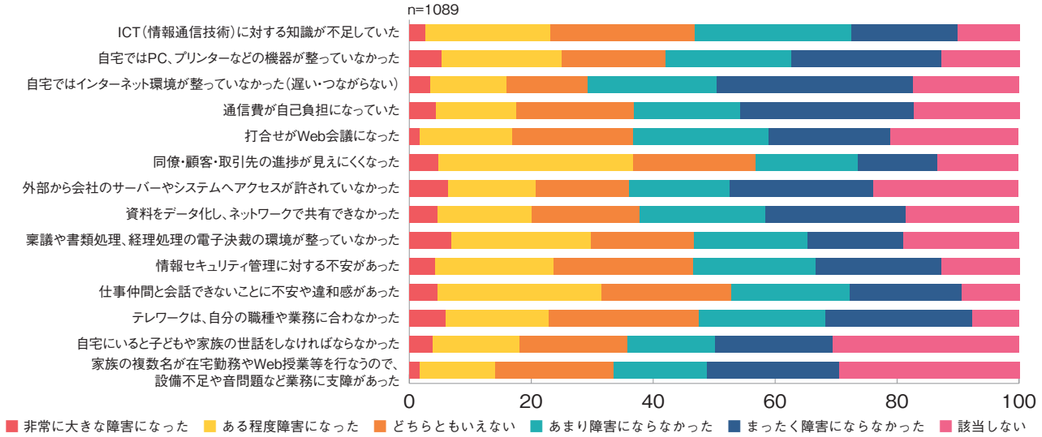
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

03

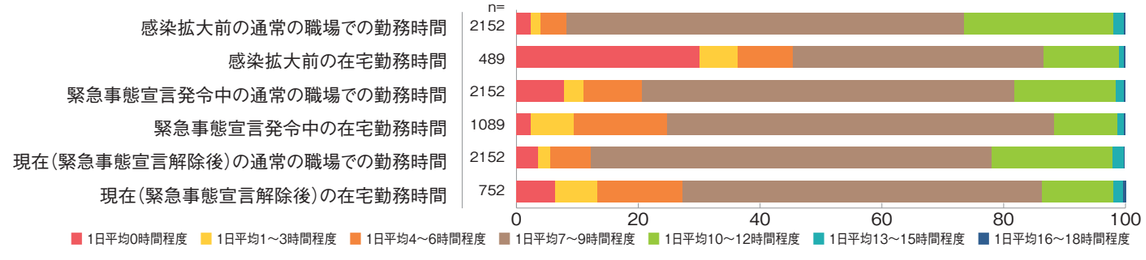
在宅勤務のメリットとデメリット

在宅勤務にはどんな利点があり、どんな難しさがあるのか、各企業に伺ってみました。
不安点は感じながらも、一つの働き方として肯定的に捉えていらっしゃるようです。

Q　（在宅勤務をされた方にお伺いします。）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。



Q　以下の項目について、あなたの1日の平均的な勤務時間は何時間でしたか。
（※通常の職場での勤務、あるいは在宅勤務を行っていない場合は「0時間程度」としてください。）



Question

在宅勤務に移行して気づいた
良い点や課題は何ですか？

Answer

まず、通勤のストレスがないことは極めて大きいです。移動時間なしですぐに仕事を始められるのはこんなに楽だったのかという実感を、多くの人が持っていると思います。育児や介護をされている人たちにとっても、プライベートと仕事の切り替えをロスなくできる点は大きなメリットになっているでしょう。

また、家にいると集中して効率的に仕事ができるという人も多く、プライベートも仕事の面でもかなりのメリットがあるはずです。

その反面、長いスパンで考えるとイノベーション的なことや、新しいアイデアをディスカッションするといった機会が失われていくのは実際にあると思うので、新しいものを創造するということについては難しいような気がしています。例えば会議においても、今までは終了後に廊下などでちょっとした議論の続きができたのに、Web会議だと終了の時点で接続を切ってしまう。対話の余白みたいなものがなくなってきています。

このような点についてどう解決するのかが課題。そのあたりが今後のオフィスの意味や価値の見出し方に繋がっていくと思います。

（KADOKAWA）

在宅勤務を取り入れることで、リモートでもできるなら今までとは違うやり方でもできるはずという発想に至ったり、子会社や外注先にアウトソーシングしたりなど、既存の業務に良い変化をもたらしています。印鑑レスの流れを採り入れ、電子決裁へ移行する動きも始まっているところです。

また、コロナの感染防止対策を施すことはBCP（※P8用語解説参照）であり、台風や交通機関の事故など他の有事が起きた時にも活かせると思います。

紙を持ち込まないという意識が強まってペーパーレス化が進んだり、業務の計画化により時間意識が向上したりといった効果が出たのも収穫です。子供のいる主婦などにとっては、ワークライフバランスの維持にも役立っています。

一つ具体的な例を挙げますと、当社で新型コロナウイルスの陽性者が1人発生したとき、濃厚接触とされた7人が出社できなくなったのです。しかし、既に在宅勤務のシステムが整っていたため、仕事を完遂することができました。在宅勤務のシステムを整えていて良かったと感じた機会でした。

（愛知製鋼）

在宅勤務の最大のメリットは、通勤のストレス軽減だと思います。通勤時間を個人学習の時間、家族との時間に充てられるのも利点でしょう。

デメリットとしては、フォーマルな業務ミーティングはMicrosoft Teamsで行えていますが、普段会社で行っていた雑談や、オフィス内でコーヒーを飲みながら、あるいはランチや飲み会で交わしていたインフォーマルなコミュニケーションの時間が減ったことが挙げられます。今後の課題はその面のケアをどうするか。また、在宅勤務が続くことで蓄積する閉塞感や、運動不足による体調への影響も懸念されます。

ユーザーとのやり取りも、基本はZoomやSkypeでの対応となります。訪問の移動時間が軽減されるのはメリットです。ただ、フェイス・トゥ・フェイスでのやり取りが必要なお客様もいらっしゃるので、その場合は今まで通りの方法でやり取りを行っています。

（A社）

在宅勤務のメリットとして大きいのは、通勤時間の短縮と時間の有効活用です。若い年齢層、特に三十代の人からは時間を効率的に使えるようになったとの感想が出ています。スマホに慣れた年代はWeb会議やチャットを駆使してお客様と繋がっていることがわかりました。お客様も在宅勤務になったことでお客様との接点件数が上がりました。世界的にビジネスのコミュニケーションのルールが一変したと思います。その意味では効率性が上がったと言えます。

デメリットとしては、自宅に仕事用の什器が揃っていない点でしょうか。デスクがない、椅子を買ってほしい、会社が買っている価格で家具を買えるようにできないか、費用を負担してもらえないのか、といった要望があります。また一方ではメンタル面もありますが、どちらかと言うと物理的なファシリティの問題や環境の課題が多かったです。

（KDDI）

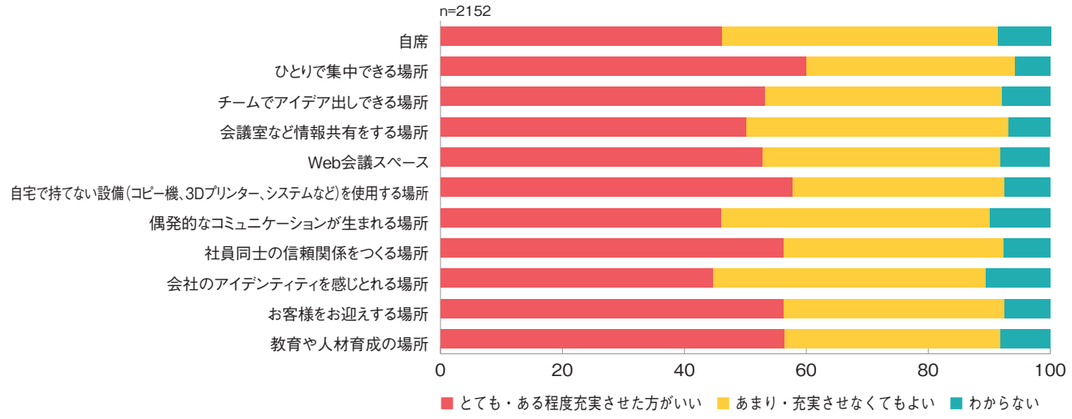
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

03

在宅勤務のメリットとデメリット

在宅勤務にはどんな利点があり、どんな難しさがあるのか、各企業に伺ってみました。
不安点は感じながらも、一つの働き方として肯定的に捉えていらっしゃるようです。

Q　新型コロナウィルス収束後のオフィスでは、以下のどの機能を充実させた方がいいですか。



Question

在宅勤務に移行して気づいた良い点や課題は何ですか？

Answer

在宅勤務にしろ出社するにしろ、どちらにもメリット・デメリットはあります。ただ、今回の事態で実感されている方も多いと思いますが、オンラインでもかなりのコミュニケーションが図れるので、その点はデメリットにはならないと考えています。

弊社でも、今回の事態を機に、今まで対面で行っていた商談をオンラインでの商談に切り替えるというチャレンジをしました。岡山は首都圏ほど事態が深刻ではなかったので、対面での商談も可能なことが多いわけですが、お客様から呼び出しがかからない限りはオンラインで商談していこうと決めたのです。結果は、お客様とのコンタクト回数が1.7倍に増加しましたし、お客様からの反応もまったく問題なかったのです。それに移動のための時間やコストなども大幅に減らすこともできました。

このようなオンラインによるコミュニケーションはモバイルネットワークの5G化（※P8用語解説参照）が進めば、さらに進化すると思いますし、とてもメリットが大きいと思います。

そうなると、逆に対面でのコミュニケーションが別の意味を持つようになるかもしれません。オンラインでもできるのにわざわざ会うのか、という発想につながりますから。

（WORK SMILE LABO）

在宅へ一斉に切り替えることになったので、オンラインとオフラインが混在していることによるデメリットが解消されました。例えば5人の会議があったとして、4人がリアル、1人がリモートだと、どうしてもリモート参加者が積極的に会議に参加しづらくなります。しかし、全員がリモート参加となったため、平等に発言できるようになりました。

また、場所に関係なく働けることが確認できたので、居住地を好きなところに変更する社員が出てきました。

デメリットはコミュニケーションの取りづらさです。関係性が既に構築されている人々は問題ないレベルですが、中途入社や新卒など新しく入ってきた人々については、お互いにバックボーンや人となりが理解できていない。その中でコミュニケーションを図らなければならないのは課題に思えます。

（サイボウズ）

メリットとして挙げられるのは、在宅勤務になってから、以前に比べてメンバー間の打ち合わせの頻度が増えたことです。また、一度プロジェクトが走り出せば、やり取りを重ねて一気に内容を深められるのがWebならではの利点だと思います。

他には、通勤時間が無くなること、それ以外の移動時間などを短縮できることもメリットに含めることができます。一方で、出勤した時にエンゲージメントの高まりを実感できるため、出勤の良さを改めて感じることも多くなりました。

それと、オフィスの在り方などを改めて考えるようになりました。コロナ禍という事象を逆手にとって上手く利用することが大事になると思います。

ではデメリットは何かというと、コロナ禍の初期段階では、通信環境の悪さが問題になった点ですね。良い通信環境は在宅勤務での必須項目ですね。また、紙や模型などリアルな材料を使った検討がしにくいというところもデメリットになります。家庭によっては環境が仕事に集中できるようにはもともとつくられていないこともデメリットに含まれるでしょう。

（竹中工務店）

今回の経験を通して、テレワークのメリット・デメリットはかなり明確になったという印象をもっています。

メリットとしては、個人の自律性や効率性の進歩があると思います。北陸地方に立地する福井県では冬の気象状況によって出社が困難になる場合があり、数年前の大雪の時にもみんな何時間もかけて出勤したのですが、今年の大雪の時には、すぐに在宅に切り替えて仕事するなど、対応力が向上しました。

また、情報をインプットするためのコストがかなり下がったと思います。例えば、毎年4回、100名程度の社員が本社に集まって開催していた研究発表会は、オンラインで行いました。これによって、今まで福井に来られなかった海外拠点勤務など遠方に在住している人も参加できるようになりました。逆に、面談や情報収集のために福井から東京まで往復8時間かけていた出張が、オンラインで済むようになり、移動のための交通費と時間が節約できたということもあります。これらは拠点が地方にあることで生まれる弱点を補ってくれる大きなメリットです。

デメリットは、コミュニケーションの密度が、対面に比べるとどうしても薄くなってしまい、関係性を築きにくい点だと感じています。また、偶発的な出会いをきっかけに、想定外のヒントを得る機会が少なくなってしまったこともあると思います。

オフィスに出勤する場合、適度に休憩をとりながら仕事をしていましたが、在宅勤務となった当初は、勤務時間中は常に集中して仕事しなければならないというプレッシャーを感じながら仕事をしてしまい、心理的な疲労が深いということがありました。在宅だと仕事とプライベートの境界が曖昧になりやすく、勤務時間が長くなる傾向もあり、社員の就業状況を遠隔からマネジメントすることが課題と認識しています。

（日華化学）

在宅勤務にすることのメリットは多いと思っています。オンラインなら、部下や周りの人と繋がりやすい、すぐに話を聞ける、アクセスしやすいという感覚。会議のやり方を工夫するようにもなりました。1ヵ所に集まる会議だと、準備せずにとりあえず集まるケースもあったのですが、オンラインの場合は事前に準備していないと会議が進まない。その意味で、会議の生産性は上がったと思います。

会議用のツールについては、Skypeやアップル端末のFaceTimeなど各人が使いやすいものを選択して使っています。

デメリットとしては、オンライン中心の働き方に順応できているメンバーはやりやすい一方、順応できない人もいることです。オンライン中心でできないはずはないと思うのですが、やろうとしない人の意識を変えるのが難しいのです。

また、社外の人とのやり取りをオンラインで行う際、ソフトやセキュリティ上の互換性がない場合の対応に困っています。他社ともすぐに繋がる手段が必要です。

（日立リアルエステートパートナーズ）

暫定的なフルフレックスや終日テレワークの制限撤廃などで、働く場所や時間の柔軟性が高まり、生産性の高い働き方やタイムマネジメントを各自でより意識的に考えるようになったことが良い点です。

強制的に在宅を経験したことで「この仕事は在宅で、この仕事はオフィスで」というふうに、オンラインとオフラインをシチュエーションで使い分けなければならないという気づきを得られました。それが最大のメリットかもしれません。

デメリットとしては、オンとオフの切替がしにくい、コミュニケーション総量が減っている、在宅環境が整っていない人は、腰を痛めやすいなど健康面での問題やなかなか集中できないなどがデメリットとして挙げられます。

（三菱地所）

テレワークを実際にやってみれば問題なく仕事ができましたし、今後は働く場所の選択肢を増やしていくことが重要だと思っています。一方で、オフィスに集まることも大事だと実感しましたので、オフィスで働くことを基本としながら、オフィス以外の選択肢も増やしていければと考えています。

工場勤務者や現場に出ているメンバーはテレワークが物理的に困難ですが、そのような制約がなければ誰でも問題なくテレワークで仕事することは可能だろうという印象を持ちました。

（銘建工業）

在宅勤務のメリットと考えるのは、これまで通りの業務ができていたことです。

アンケートで、ある程度不安だったと回答した「新たなアイデアや価値の創出」や「社員同士の意思疎通」、「部下へのマネジメント」、「新入社員への対応」、「精神面の健康」についてはデメリットでもあると思います。

（C社）

04 コロナ禍後の在宅勤務

緊急事態宣言など社会活動が制限される状況がなくても、
在宅でも業務できる態勢の維持・推進が重要と捉えている企業は少なくないようです。

Question

コロナ禍が落ち着いた以降も
在宅勤務を継続したいと思いますか?

Answer

昨年の第一回目の緊急事態宣言時に社内でもアンケートを取ったりしていまして、その時点ではこれほどまでにコロナ禍が長引くとは予想されていなかった状況下ではありましたが、テレワークをやってみたら結構上手くできたということで、週1～2回ほどはやっても良いのではという回答が多かったですね。

緊急事態宣言の解除後も、弊社では在宅勤務可能な制度にしていましたが、出社してくる人が多くて、今は出社率が5割程度です。

今後コロナ禍が落ち着いた後は、従来の出勤をベースとした働き方にある程度戻っていく可能性もあるので、在宅勤務は減り、出社率は上がると考えられます。ただ、在宅勤務率で見るのか、出社率で見るのかによって微妙に数値が変わってきます。というのは、我々ワークプレイスプロデュース本部を例に挙げますと、お客様と接してコンサルティングをする業務が多いので、今までも自社のリアルオフィスに出社するよりお客様のところへ出向いている時間が長いのです。そのため出社率で見ると、コロナ禍の前後で変わっていないが、在宅勤務率で見ると増加したという結果が出ています。

（竹中工務店）

在宅勤務を継続したいと考えています。ただ、アンケートには週3～4日と回答しまたが、基本的にどの程度在宅するのかという部分に関しては個人の選択によるため、会社としてルールがあるわけではありません。週5日出勤するという人もいれば、100%在宅する人もいるという形です。

（サイボウズ）

今より利用割合は減ることは想定されますが、制度上も継続すると思います。部署単位・チーム単位・個人単位でも生産性の高い働き方は異なるため、一律のルールで運用するというより、最適性を考えて部署やチームなど各レベルで運用検討していくものと考えます。

コミュニケーションの観点から考えれば、一定の割合は出社して顔を合わせるべきと思いますが、全員が同一の場所に集まるというのではなく、チームごと、あるいは部署ごとにできればとは思っています。明確にコミュニケーションの総量が社内外で減少しているのは課題ですし、リアルの場で会うことで、温度感を共有することの重要性は無視できません。

さらに不動産会社の立場から言うと、出社してオフィスで働くことの価値を明らかにし、これからのオフィスに求められているものとは何かを各自で意識することも大事だと思っています。

（三菱地所）

弊社の一部国内主要会社を対象に、働く場所を特定しない人事制度が発表されました。働く場所は原則として個々人の裁量に任されるようになる予定です。

では具体的にどれくらいの在宅率になるのかというところで、週3～4日という数字が出てきました。根拠としては、基本的にリモートワークの中で、例えば個人の作業だったり、業務の進捗確認だったりとか、物事を判断しなければならないようなミーティングなどは問題なくリモートでできると見て良いと思います。逆に何ができないのかと考えると、新規の構想を練るとか、新しい発想を生み出すブレスト形式のミーティングなどはリモートでは難しいでしょう。

そういったところから、基本的にはリモートで運用する一方、クリエイティブな領域のミーティングがある時だけ出社するような形で推進すれば、週のほとんどは在宅勤務が可能ではないかと予測しています。

サテライトオフィスについては、基本的に利用している従業員は東京近郊在住の者と、提供範囲を定めています。名阪など地方は現在サテライトオフィスを許可していない状況です。

その上で、在宅勤務を許可している中でサテライトオフィスを使うというのはどういうシチュエーションなのかと言いますと、自宅の家庭環境的に在宅勤務が少々難しい従業員に絞られる。そうなると、オフィス出社も選択化、在宅も自由というあり方に対し、サテライトオフィスで働くという選択肢の必然性が薄くなり、オプションの一つに過ぎなくなりますので、今現在は、積極的に利用していると言えるほどではないのが実態です。

（C社）

PART 2

アフターコロナにおけるオフィスや働き方
変わること、変わらないこと

ワクチン接種がスタートするなど、国家レベルでの対策が進みつつある状況です。コロナ禍の終息する時は、いずれ訪れることでしょう。しかし、企業活動は「コロナ前」とまったく同じというわけにはいかないと容易に予測できます。そこでこの章では、ポストコロナの時代において、どのような働き方やオフィスのあり方、社外オフィスの設け方などを検討しているのか、企業それぞれのお考えをヒアリングしました。

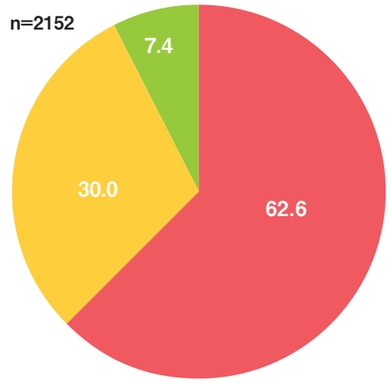
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

01

コロナ禍終息後に向けて、見えてきたオフィスの新環境

アフターコロナの時代を迎えた時、オフィスはどのような位置づけになるか、
それに向けてどう変えていく予定か、などについてお伺いしました。

**Q　新型コロナウィルス収束後、あなたが働いている
オフィスは必要だと思いますか。**



Question

コロナ禍が落ち着いた以降、いま働いているオフィスは
どのような形で必要だと思いますか。

Answer

基本的には在宅メインでやってもらい、オフィスは必要な時に目的があって来るものとしています。今後のオフィスのコンセプトは「エクスペリエンス」。体験・経験をする場であるという考え方です。

具体的に言うと、例えば現物を触りながらやらないとできない仕事であったり、皆と顔を合わせながら進めたほうがスムーズな仕事であったり、あるいは大人数で意見を出し合う会議、侃々諤々の議論、そういったものはTeamsではやりにくかったりしますので、オフィスで実際に体験・経験しながらやっていきます。また、新入社員や新しく配属になった人なども同様に、当面はこれまで通り会社に出勤してきてOJTという体験・経験をする、そういう空間にしていくということです。

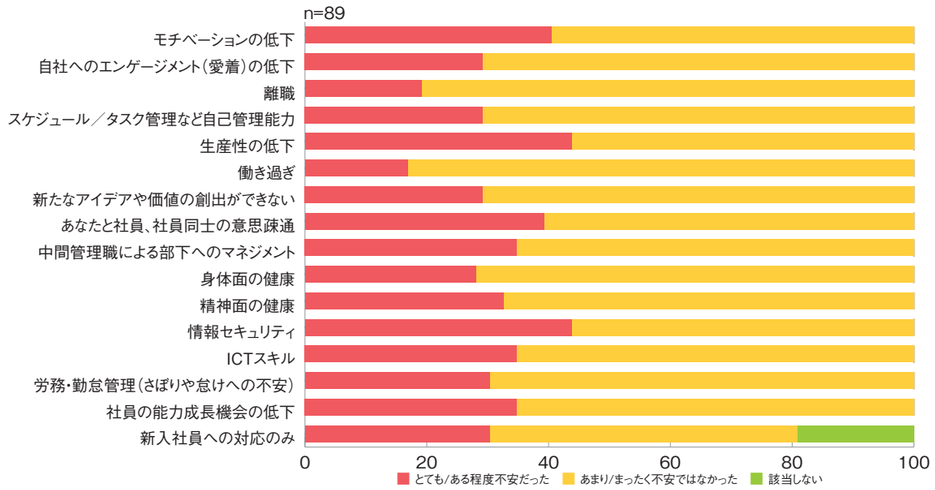
（アサヒグループホールディングス）

これだけ在宅勤務が普及した今、個人的な仕事、例えば資料づくりであったりとかメールであったりとかは、基本的には家ですべてできてしまうことがわかりましたので、必ずしも毎日オフィスに行かなくても良いという働き方になってきたと思います。

ただ、自宅が広くないとか部屋数が少ないといったような、環境が仕事に適していない家に住んでいる人もいますし、オフィスの役割も重要。特にコミュニケーションの場としては、今まで以上にニーズが高くなるのではないかと思っています。プロジェクトやチームが立ち上がった時に、リモートだけで知らない人同士が事業を進めていくのは難しい。お互いを理解し合う場を設ける意味で、最初はオフィスに集まって同じ時間、同じ場所で過ごし、チームが熟成してきたらリモートに切り替えるなど、そのような形でコミュニケーションを活性化させるための場所としてのオフィスが今まで以上に必要になってくるのではないでしょうか。

（A社）

Q　（経営者に対する質問）あなたの会社の社員が在宅勤務を行う際、以下の点についてどの程度不安がありましたか。



本館を建てたばかりなので、在宅率が高まったからレイアウトを変えたりスペースを縮小したりという段階には至っていません。トヨタグループの他社の話を聞くと、拠点の建設計画があるところは在宅勤務率を見越して建設するという意見もありますが、弊社の場合は座る席が足りないという声があるほどですので、空席があり余って困るという状況ではないからです。日経ニューオフィス賞を獲得したということもあり、本館はこのままで良いという方針です。

それとは別に、製造現場に近いオフィスはこれまで通り必要だと考えています。在宅率を上げることは大切ですが、現場の人とのコミュニケーションも重要と認識しているためです。

オフィスのレイアウトについて

パソコンを持って自由に移動できるオフィスレイアウトや、ZoomやMicrosoft Teamsも導入済みで、さまざまな所で会議ができる設定にもなっていたため、在宅勤務に対応する環境は既にありました。

ただ、オフィス環境の面で言うと、飛沫拡散防止のアクリルパネルがなく、購入しようにも在庫がなくて困りました。個人がホームセンターで購入した衝立を吊していたり、シールドを立てたりとそれぞれが飛散防止の措置を講じたため、オフィス内の統一感が失われてしまったのも残念な点です。そうしたことから、デスク周りにパーティションを設けられるようにするなど、創造的な仕事のしやすさのためにも、個人用の仕切られた空間もあったほうが良かったと思います。次に新しくオフィスを建てる機会があれば、空間をパーティションで区切れるようにしておきたいです。

オンラインミーティングの環境づくりについて

在宅勤務の従業員と会議ができるようなツールや環境が、今のところあまり整備できていません。iPhoneを机の中央に置いて会議している風景を社内で見かけますが、もっと良い方法があるのは間違いないので、改善していきたいと考えています。Teamsの接続が自分でできないような従業員も多いので、もっと気軽にオンラインミーティングできる環境づくりが必要かと思っています。

会議室について

今までは同じ場所でできていたものが、密を防止するため複数の部屋で分離開催することになり、運営的には極めて不便。講演会もそうですし、社長の挨拶も別の部屋に置いたテレビで見なければならないのが社員たちには不評です。これらについても改善が必要な今後の課題だと捉えています。

（愛知製鋼）

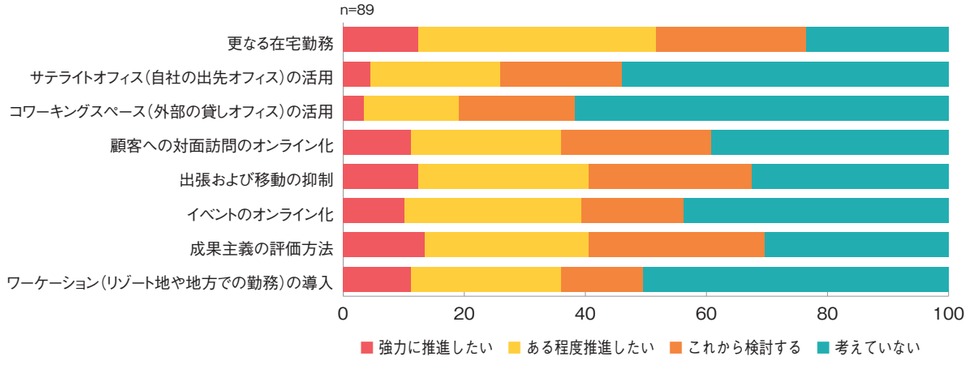
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

01

コロナ禍終息後に向けて、見えてきたオフィスの新環境

アフターコロナの時代を迎えた時、オフィスはどのような位置づけになるか、
それに向けてどう変えていく予定か、などについてお伺いしました。

Q　（経営者に対する質問）一連の在宅勤務を経て、今後社員に常態化させたい働き方は何ですか。



Question

コロナ禍が落ち着いた以降、いま働いているオフィスは
どのような形で必要だと思いますか。

Answer

コロナ禍以降も在宅勤務やサテライトオフィスを含めた多様な働き方は続くと考えます。その中で、出社する意味を考えると、①PC環境など設備の整った中で作業できること、②集まって意思疎通を図った方が効率の良い業務があること、③偶発的なコミュニケーションにより新しいアイデアが生まれること、などがあると思います。このような出社する意味を満たす、快適でイノベーティブな工夫に満ちたオフィスの在り方を今後も検討していきたいと考えています。

（梓設計）

在宅勤務やサテライトオフィスで働くのは、ソロワークで可能な仕事であれば問題ありませんが、気軽にコミュニケーションを取ったりディスカッションしたりしながら進めた方がクリエイティビティが上がるケースもあると思うので、その場合はリアルに集まることを選択してもらいたいと考えています。

ですから、これからのオフィスは、みんなが集まって直接的に交流し、刺激を受けたりすることで新たな創造につながる、気づきが得られるような役割を持つ空間という意味をしっかり見据えたつくり方をしていくべきかと思っています。

（KADOKAWA）

これまでと違った形でオフィスは必要な機能をより充実させ、面積は縮小の方向で必要と考えています。在宅勤務を日常的におこなうことで通勤時間の削減、ワークライフバランス、自己投資、家族との時間など、社員にとって有益な部分があることもわかってきました。社内アンケート調査を行ったところ、社員の在宅勤務に対するニーズの増加や生産性の向上などが結果に表れています。個人でのワークやテレコミュニケーションが自宅で実行できることで、オフィスでの仕事の在り方も変わっていくと想定できます。オフィスの機能や出社の頻度などを改めて見直したことからオフィス面積の削減が有効的と考え、社内でオフィス環境の改善プロジェクトとして進めています。従来のオフィスだけでなく、作業環境を選べるような状況づくりを通して社員がより働きやすい多様性のある環境を構築する。その点にフォーカスを当てオフィス構築を進めていく予定です。

（B社）

オフィスはフリーアドレスにしようと計画しています。在宅では部門を越えて相談ができないのもデメリットですので、それを解決するオフィスというものを考えると、部門に関係なく人が自由に集まれる空間になっているかどうかが問われます。その答えとして、フリーアドレスは有効だと思っています。

（KDDI）

在宅で働ける環境が整うと、オフィスの「働く場」という役割よりも、「コミュニケーションの場」としての機能がより重要視されるようになると思います。それに合わせて自社オフィスのレイアウトを変えていこうという動きになっています。

執務席の占める面積が多い中で、個人が作業するためだけの場所は減り、コミュニケーションの生まれる場所を増やそうという動きが出てきつつあります。大人数の会議室がいるのかという疑問が浮上してくる一方、個人単位でZoomによる会議ができる場と、集中作業ができる場の両方を準備できると良いという思いが強まっています。

（サイボウズ）

オフィスに重要な機能はコミュニケーションの醸成。別の見方をすれば、企業理念を体現したり浸透させたりする場です。そのための舞台装置として必要なハードとソフトを取り入れていきたいと検討していますが、具体的な施策は模索中です。コロナ禍で否応なくリモートワークを実施したわけですが、これをきっかけに今後は生産性を上げるには自分はどうしたらいいのか、どこで仕事をすればより効果的なのかと、考えて場所や方法を選んでいく方向に変わってきたような気がします。

とは言っても、リモートだけでは限界があり、リアルなコミュニケーションがなくなることはありません。ですから、リモートとうまく共存し、使い分けをして、効率や質を高めていくことが必要です。また、あらかじめセッティングされた会議とは離れた部分で、ちょっとした相談事や会話など気軽なコミュニケーションが取れる環境をつくっていきたい。特に異なった部門や役職者とのコミュニケーションが取りづらくなったとの社内アンケート結果もあり、対応を模索しているところです。

弊社の中核開発施設内に建設したバイオ診断薬拠点「イーストサイト」では、隣接する建物とつなぐブリッジの部分から入ってすぐのところにリビングと名付けたコミュニケーションスポットをつくりました。人の往来とコミュニケーションの活性化を目的としたスポットで、そのエリアに建物内のすべての会議室を集約し、人が集まる仕掛けとしたのですが、今はコロナ禍で利用できないのが残念です。

（シスメックス）

7年ほど前から全店で働き方を見直す活動を進めていて、東京や大阪ではABW（※P8用語解説参照）の理念のもとに、業務に応じて場所を選ぶ形での働き方を実施していますが、今後の改善点としては、Webミーティングや電話をして良いエリアを執務エリアと明確に分けて音環境を改善させたいと考えています。業務内容に合わせて様々な場所を選んで使う前提であるため、自部門のエリアには全員分の席数は用意していなかったところもあり、コロナの影響であまり席を移動しない方が良いと考えて、執務エリアの自席でWebミーティングをする人が増加しました。しかし、これだけWebミーティングの頻度が増えると、専用のエリアに限定した方が良いように思います。

在宅勤務では移動などの動きが少なく、業務が単調になりがちですが、出社すると動きがダイナミックに変化します。オフィスにおいては、アクティビティが多様になることが価値創造に繋がっているのではないかと思います。

（竹中工務店）

オフィスについては、コラボレーションを後押しするようなスペースに変更していくべきとだと思います。

空間の共有は、人と会うという意味でも重要なのですけれど、会社に対する帰属意識を高めるために必要なこと。「自分はこの会社で働いているのだ」という誇りのような感覚をそれぞれに持つことで、会社のカルチャーが醸成されるのではないかと考えるからです。ただ、具体的にどうするかという部分は、これから議論を重ねていかなければなりませんが、方向性としてはオフィスに来ないと得られない体験やコミュニケーションといったものに注力していくことになるような気がしています。

（日本アイ・ビー・エム）

コロナ禍によりオフィスという空間の意味が変わってきたと思います。今までのオフィスは行くのが当たり前だったわけですが、これから先はその常識が変わってくるはずです。

ABW（※P8用語解説参照）のような働き方にしても、オフィスだけで完結しなくなります。オフィスに加えて自宅とサテライトオフィスの3ヵ所すべて含めてABWを追求する必要が出てきました。こうなると、センターオフィスには自宅やサテライトオフィスにはない機能を備えるべき。そして、オフィスに行きたい心理になるような、社員にとっての「お得感」というか「ベネフィット」がないといけません。仕事に必要なコミュニケーションを深めるにはオフィスに来ることが大切なのに、オフィスに出社するベネフィットを感じないと、人は会社に来なくなってしまいますから。

例えば、大きい画面のディスプレイが使えたりとか、社員食堂や併設のカフェでランチが無料で食べられるとか、役員と気軽に話せる風通しの良さ、といったオフィスならではの何らかのメリットがほしいところです。

（NJC）

2021年2月に移転を予定していますが、日立グループ全体の取り組みとして在宅を継続する予定でいます。

ソロワークは自宅で対応可能と考えていますので、新しいオフィスではできるだけ個人のデスクスペースを減らす方向で検討しています。

ただ、ご家族や床面積の余裕、家具などの問題で自宅に働く環境が整っていない人もいますので、オフィスは受け皿として、そのような人たちが働けるようにする環境が必要。また、何のためにオフィスに行くのかを考えた時、オンラインではできない、人との交流や出会いの場となることも重視したいと考えています。

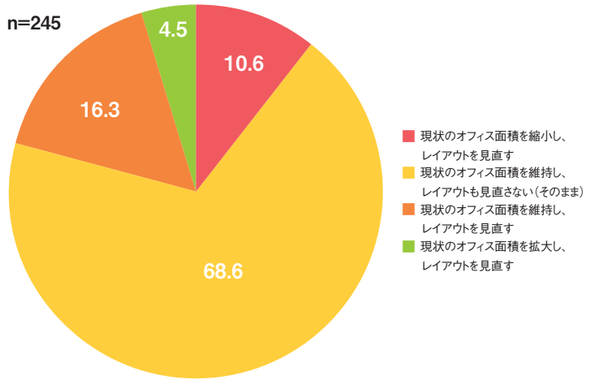
（日立リアルエステートパートナーズ）

グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

01 コロナ禍終息後に向けて、見えてきたオフィスの新環境

アフターコロナの時代を迎えた時、オフィスはどのような位置づけになるか、
それに向けてどう変えていく予定か、などについてお伺いしました。

**Q （経営者に対する質問）新型コロナウィルスの収束後、
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。**



Question

コロナ禍が落ち着いた以降、いま働いているオフィスは どのような形で必要だと思いますか。

Answer

弊社では、オフィスを「フェイス・トゥ・フェイスでコラボレートする場」と位置づけています。今後さらにテクノロジーが進化し、現状のフェイス・トゥ・フェイスの良さが、オンラインでも損なわれない状況になった時、オフィスがどのような在り方であるべきかについては、命題として検討しているところです。

現在、ニューノーマル時代に向けた働き方として「Work Life Shift」を推進していますが、その中の取り組みの一つである「Borderless Office」では、オフィスの目的を次のように定義しています。

- Hub Office―Collaborate
  社内外のメンバーとリアルにコラボレートする場
- Satellite Office―Connect
  セキュアにリアル/オンラインでつながる場
- Home & Shared Office―Concentrate
  フォーカスタスク、オンラインで執務を行う場

（富士通）

高松のテクノセンターは、水処理に関する研究や、水道・下水道建設の工事、商社、水処理設備の工場などの機能が集中した複合的な施設ですので、これまで通りオフィスとして必要だと考えています。

（フソウ）

本社を移転したことでオフィスが大きく変わり、今回のコロナ禍にも柔軟に対応できていました。オフィスは創造性を発揮したり、高い生産性を確実に実現したりできる場所であることが重要と思います。

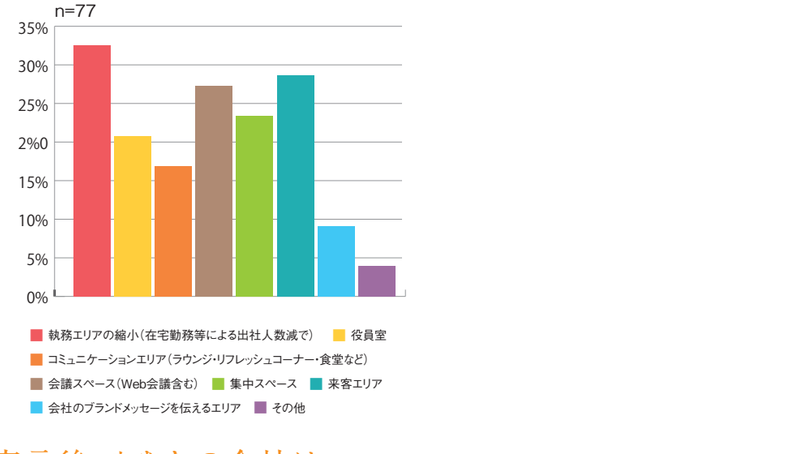
また、新オフィスは延べで約1万人以上の方々に見学していただいておりますが、会社のアイデンティティーが表現・発信できる場でもあるべきだと考えています。今後については、これまで通りのオフィスの在り方のままとは行かないと思いますので、その時々の状況に合わせた機能追加などブラッシュアップが必要になっていくでしょう。

（三菱地所）

02 オフィスのリニューアルへの展望

コロナ禍に対応するために、オフィスのリニューアルに取り組んだ部分があるかどうか、
それをどうリニューアルしたかについて、理由や目的なども含めてお答えいただきました。

**Q （経営者に対する質問）新型コロナウィルス収束後、
自社のオフィスについて「レイアウトを見直す」と
回答された方に伺います。見直すエリアについてお答えください。**



Question

緊急事態宣言後、あなたの会社は オフィスのレイアウトや規模について見直しましたか。 また、見直したエリアがある場合、どのように見直しましたか。

コロナワクチン接種が進行すれば、ある程度はコロナ禍以前の状態に戻るのか、それとも現在のような状況があと2～3年は続くのか、あるいはもう今の日常がデフォルトになっていくのか、先が読めない現状です。そのため、今後の働き方がどうしても定義しきれずにいます。先行きが不透明なまま見切り発車でレイアウトを変更するよりも、現段階では在宅勤務中心の働き方としておき、限定的な使われ方になり利用率が下がっているオフィスは特にレイアウトの変更は行わずに運用しようと思っています。今後の展開が見えたら、改めてレイアウトの見直しが必要かどうかを検討する予定です。

（A社）

すでにアナウンスされたことですが、弊社はこの4月以降、日本全国55ヵ所の営業拠点を26ヵ所に集約していきます。アサヒグループホールディングス内で拠点を共有し、シェアオフィス化することで、異分野の社員同士が意見交換しやすくする計画です。

出社率は全体で2～3割になっていますが、現場によってはまだオフィスに出てくることが多い場合もあるので、部署も職種も問わずグループ全体としてテレワークと直行直帰を中心とし、会社に来るのは本当に必要な時だけという働き方に変えていきたいと思っています。

執務エリアの席数は50%以下に削減し、デスクの並べ方も島型を廃止して、互い違いにするなどのレイアウトを採用します。

役員室も削減していき、役員クラスであっても在宅をメインにしてもらうようにします。

来客エリアも削減し、オンラインで可能な業務はオンラインにする予定です。

（アサヒグループホールディングス）

出社率が下がってきていること、ソーシャルディスタンスを保たなければいけないということで、デスクの着席場所を間引いたり、アクリルパネルを設置し、座席数をコントロールしています。この座席を間引いたレイアウトが恒久的になっていくことも想定しながら、検討を進めています。

また、Web会議が多くなってきているため、Web会議可能なエリア、不可のエリアをゾーンで分けて運用しています。

（梓設計）

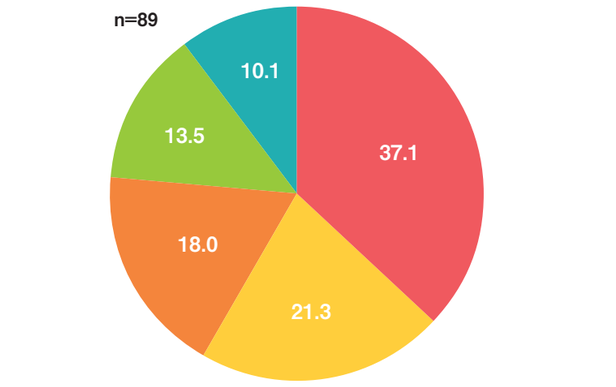
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

02

オフィスのリニューアルへの展望

コロナ禍に対応するために、オフィスのリニューアルに取り組んだ部分があるかどうか、
それをどうリニューアルしたかについて、理由や目的なども含めてお答えいただきました。

Q （経営者に対する質問）今回の在宅勤務を通じて、業務の自動化などを検討していますか。



Question

緊急事態宣言後、あなたの会社は
オフィスのレイアウトや規模について見直しましたか。
また、見直したエリアがある場合、どのように見直しましたか。

Answer

弊社ではフリーアドレスを実施していまして、従来はキャスター付きの執務用デスクを対面にしたり、パズルのように組み合わせたりと、使用するグループが好きなように並べ替えて使っていました。しかし、コロナ禍によってそれができなくなり、ソーシャルディスタンスを確保するため、オフィスや食堂のテーブルを同じ向きに並べる教室型のレイアウトに直しました。

コロナ禍以降、オフィス内に用意された様々なスペースを自在に使いこなすようになってきたと思います。例えば「こもり部屋」と呼んでいる集中ブースは、使用頻度が以前より高くなりましたし、食堂も、食事の時に利用するだけではなく、朝や夕方の時間に来て仕事をする人も現れました。

また、オフィスは吹き抜けが設けられた極めてオープンな空間なので、当初は互いのWeb会議の音が気になっていたのですが、今ではヘッドホンを使ったり、場所を変えたりして、自主的な工夫で対処するようになっています。テレワークのメリットとして挙げた社員の自律性が高まるという効果は、オフィスに備わった機能を使いこなすという点においてワーカーたちの進化に繋がっているのかもしれません。

（日華化学）

KADOKAWAでは従来から2割を在宅勤務やサテライトオフィス、残りをオフィスなどで自由に働くという形を目指していたので、オフィスのつくりも数年前からそれに応じた仕様に変えてきていました。2020年11月にグランドオープンした「ところざわサクラタウン」の施設内に設けた新オフィス「所沢キャンパス」はまさにその考え方を推し進めて形にした実例になっています。

今回のコロナのためにレイアウトを変更したというのではなく、今まで取り組んできた働き方改革の根底にあるオープン、フラット、シェアという考え方の延長線にあるオフィスを検討した結果、コロナにも対応できたということかと思います。

また、東京キャンパス、所沢キャンパス、サテライトオフィスと、仕事の内容だけではなくプライベートや社会の環境に合わせて自律的に場所を選択してもらえるように設計してきたことで、コロナ禍でもそれほど不自由することなく働くことができています。

ただ、流動的な状況はまだ続くと思っていますので、必要に応じてオフィスの機能を見直し、アップデートしていく予定です。

（KADOKAWA）

本社における現状のオフィス面積を25%削減し、レイアウトや機能の変更を行う準備をしています。本社以外の拠点も、営業所の最適化を計画しています。プロジェクト予算も承認されている状況です。

自宅で行う仕事とオフィスで行う仕事の比率が大きく変化しました。オフィスはフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーション、実作業を行うだけの場ではないわけです。集中できる場所やカジュアルなコミュニケーションが取れるエリアなど、従来のワークプレイスのプログラミングの中ではプログラミングの実行が難しかった、「人と人をつなぐ」「新しい気づきを生む」など、チームや人の特性を活かす環境設定が重要だと考えています。方向としてはソロワークエリアの縮小、コミュニケーションスペースの拡大を予定していて、会議の行い方の見直しにも着手していくつもりです。

(B社)

コロナ禍以前からの計画で、ソリューション事業本部は2020年8月に飯田橋から虎ノ門ヒルズのビジネスタワーへ移転しています。

準備の段階におけるコロナ禍の発生を受けて、変更がどうにか間に合う範囲で完全フリーアドレス化し、在宅勤務者が来やすいオフィスとなっています。全社員60%分の席を用意した上で移転しました。仮に60%以上が出社してきたとしても、休憩スペースやラウンジスペースを活用することでカバーは可能です。

ただ、今後の課題として、オープンなスペースと個人がWeb会議するスペースを明確に分けていく必要があると思っています。オープンなスペースでそれぞれがWeb会議していると、隣の席のWeb会議にお客様の声が聞こえてしまうので、個人用のWeb会議スペースの設置が求められます。現在、どの程度の割合で用意するのかは検討中です。

（KDDI）

現状のコミュニケーションスペースはアップデートが必要だと考えています。より偶発的なコミュニケーションが生まれるような仕組みを考えた上で、既存のコミュニケーションエリアも変えていく可能性も踏まえています。例えば、同じラウンジに所在しているものの、一人はお茶を飲んで、別の一人は仕事して、というふうに自分だけの世界になってしまいがちなので、自然に会話が生まれるような仕掛けを追加したいと考えています。今ちょうどプロジェクトが走り始めているところなのですが、アフターコロナを見据えてディスタンスを確保する、出社制限を設けるなど今実施している対策は継続しつつ、オフィスをつくり替える予定です。その上で、ワーカーが出社の選択を自由にできるようになった時に、使いたいと思えるオフィスでありたいと思っています。

（サイボウズ）

昨年10月より「スマートワーク」ということで、時間や場所にとらわれない働き方が可能となりました。

その取り組みの一環として、コミュニケーションエリアやWeb会議スペース、集中スペースなどを充実させようとしています。どこにいても働けるとなれば、会社に来る目的が、おそらく今までとは一変します。どの部門も業務の中で、人に会わなければならない領域は必ずあるので、コミュニケーションに重点を置いた設えを施していこうと考えています。

また、研究開発拠点や製造拠点は、そもそもモバイルワークが難しい。そのような、会社に来なければ仕事にならない部門に対しては、Web会議ブースや集中スペースを確保して環境を整えていく必要があるだろうとは思っています。

今後もコロナ禍が長く続く可能性もありますし、他にもどのような有事があるかもわかりませんので、その時々の状況に無理なく対応できるよう、レイアウトを自由に動かせるよう、いまのところ一部ですが、可動式のデスクを採用しようともしています。

（シスメックス）

東京本店オフィスについては、執務エリアの面積やレイアウトはほぼ変わっていません。出社率を下げるとともに、使用して良いフリーアドレスエリア席を間引いたり、向かい合わせの席を一部スクール型配置に変更したり、机上にアクリル板を立てるなどの対応をしました。

レイアウトが変わったのは食堂です。全体の2/3程度の席をスクール型配置にして一方向に向けることで対面になるのを避け、それ以外のところではアクリル板で仕切って対応しました。また、席数が減ったことで利用しづらくなることに対しては、昼食時間を大幅に伸ばし休憩時間をずらす運用で凌いでいます。

早急に対応しなければいけないのは、部署に限らず多くの社員が利用するラウンジやリフレッシュスペースなどのコミュニケーションエリアだと考えています。執務エリアよりはるかに多くの社員が使いますから、トレーサビリティや消毒、非接触といった問題を考えなければなりませんので、備品レベルから見直していきたいです。

また、集中スペースについても、どのような目的で使うのかを明確にする必要があると思います。例えば在宅でもできる業務なのに、わざわざ出社してスペースを利用するのが正しいのかどうか。基本的に自由利用でも良いのですが、働き方の議論が必要だと思います。

（竹中工務店）

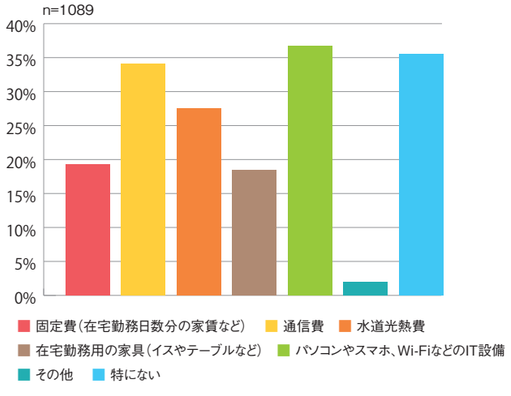
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

02

オフィスのリニューアルへの展望

コロナ禍に対応するために、オフィスのリニューアルに取り組んだ部分があるかどうか、
それをどうリニューアルしたかについて、理由や目的なども含めてお答えいただきました。

Q　（在宅勤務をされた方にお伺いします。）在宅勤務の環境を充実させるために、あなたの勤め先にどのような補助をしてもらいたいですか。



Question

緊急事態宣言後、あなたの会社は
オフィスのレイアウトや規模について見直しましたか。
また、見直したエリアがある場合、どのように見直しましたか。

Answer

弊社は2020年2月から現在（2021年1月時点）に至るまで、基本的には全員が在宅勤務で運用しています。

社員が会社に来ていませんから、オフィスのレイアウトを見直す予定はありますが、コロナ禍後を見据えて実際に変えることはやっておりません。ソーシャルディスタンスを取るための表示や、マスク専用ごみ箱の設置、エレベータ内の立ち位置、食堂など共用エリアで座れない席を決めるなど、必要最低限の対策は実施しています。

弊社のオフィススタンダードはグローバルで骨子となるものが作成され、各国の拠点に落とし込まれた上でオフィスをデザインしていく形になるのですが、その大元となるガイドラインの改訂版が今年の夏前後に発表される予定です。それに従って、今年の後半から来年にかけて、どうオフィスを変えていくのかを決めていく、というくらいのスピード感です。

ただ、コロナの影響は、例えばオフィスの席とコラボレーションエリアの比率とか、オフィス内に必要とされる機能など、グローバルのスタンダードにも反映されると予想できます。

ICT（※P8用語解説参照）面でいえば、座席を予約できるシステムを開発しました。箱崎の本社オフィスは在籍人数に対して座席数は半数ほどです。出社しても席がないケースもあり得るので、それを避けるために開発しましたが、今のところは在宅勤務が継続されているため未使用です。

（日本アイ・ビー・エム）

現状のオフィス面積を縮小する形でレイアウトを見直します。2021年1月の緊急事態宣言が発令される前の段階で出社率が40%でしたので、フロアに生じた空席という無駄の排除が最大の理由です。現在の7フロアを5フロアに減らしてリデザインするとともに、サテライトオフィスを構築。自宅とサテライト、センターオフィスの3ヵ所を組み合わせてABW（※P8用語解説参照）の働き方が実現できるように考えていく予定です。

従来、役員室は個室を用意していましたが、マルチルームという考え方を取り入れ、役員が在席時にはその部屋を使う一方、出張などで不在の時は社員が誰でも使えるようにしようと思っています。

ペーパーレス化を進めた結果、役員もあまり紙の書類を保有していないので、社員が役員室に入っても機密上の問題はほとんどありません。カフェテリアなどリラクゼーションの場所も執務スペースとして上手く兼用するようなことを含めて考えていきたいです。

（NJC）

2022年2月に移転を予定していますが、計画を変更し、当初より規模を縮小してレイアウトも見直しています。

出社率に合わせて個人席を削減し、その分Web会議などオンライン対応のエリアを拡充します。また、来客スペースを減らす一方、予約なしで使えるオープンな打ち合わせスペースを設ける予定です。日立グループのメンバーが立ち寄って仕事ができる場所として機能させ、グループ社員同士の共創が行える場所にできればと考えています。

（日立リアルエステートパートナーズ）

「Borderless Office」というコンセプトで全国のオフィスの在り方を見直しています。社員が出勤してくるオフィスは「HUB Office」と呼び、人と会い、コラボレーションが生まれるような、オープンで創造性のあるオフィスとするとともに、富士通のパーパスや企業カルチャーを感じられるような空間にしています。「HUB Office」の座席数は従来の3割程度とし、その結果、オフィスの面積は50%ほどに減りますが、それは「HUB Office」のみでとらえた場合で、テレワークで使用する自宅や会社が契約している約600ヵ所以上のシェアードオフィス、サテライトを含めると、ワークプレイスとしては従来より増えています。「Borderless Office」は今後、全国に展開していきます。

（富士通）

弊社のテクノセンターは施設として余裕をもって建てられているので、ソーシャルディスタンスが取りやすく、よほどの人員増加がない限り現状のまま運用する予定です。

ソーシャルディスタンス以外に取っている対策は、パーティション、受付で検温・消毒、トイレ前の消毒液設置などです。

（フソウ）

見直したレイアウトとしては、例えば従来はデスクの島が並んでいたところにソファを置き、ソーシャルディスタンスを取りやすいようにしたことです。座って話をしたり、電話したりするための場所なのですけれど、自然に距離が取れるようになっています。

社長や役員が、それぞれ専用の個室を持っていますが、今は彼らもテレワーク中心でほとんど出社しませんので、個室を共用スペースとして使えるようにしました。個室の所有者本人が不在の時は、テレビ会議や来客との打ち合わせなどの用途で、誰でも自由に使って良いルールになっています。

（ボーコンセプト・ジャパン）

前提として、弊社のオフィスはフリーアドレスの一種であるグループアドレスを採用しており、間仕切りを最小限に抑え、人数に対する空間の柔軟性は十分に確保した状態になっています。共用スペースも本社内に3割ほど確保されているので、コロナ禍に限らず、BCP（※P8用語解説参照）の観点でも、あるいは働き方の変更の観点でも、様々な条件に対応できるような環境になっています。従って、面積を極端に増減する必要性がほとんどありません。

そういった中で、主に集中環境とコミュニケーション環境の構築はポイントになると思っています。例えば共用スペースにWeb会議用のブースを設けたり、オープンな執務エリアにサウンドマスキングのシステムを入れてWeb会議環境を整えたりと、リアルとWeb、オンラインとオフラインのハイブリッドな環境に対応できるよう、機能追加は既に取り組んでいます。

（三菱地所）

基本的には固定席で運用しており、フリーアドレスのメンバーが2〜3割。主に営業職の人々がフリーアドレスになっているというのが弊社オフィスの現状です。

変更点としては、Zoomのようなオンライン会議が増えたので、集中ブースを活用するメンバーが増えました。オンライン会議だとどうしても音が周囲に拡散してしまうという問題があるので、吸音材を追加して音の響きを抑える工夫をしています。

新しいオフィスのコンセプトに「可変性を持たせる」ということがあり、オフィスの構造は動かせなくても、インフィル（※P8用語解説参照）は自由度を高くしてあったので、レイアウトを変えやすかったのは良かったです。また、比較的定員にゆとりがあったことも、柔軟にオフィスを可変させることができた理由として大きいと思います。

それと、2020年1月に移転した新オフィスは換気も考慮して設計していて、その点もコロナ対策の上で大きな効果があったと思います。

（銘建工業）

在宅勤務が強く推奨された結果、出社率が首都圏で1割、多くても2〜3割という状況です。そういった現状から、オフィスの面積が余ってしまうことになるので、オフィスの見直しに関しましては、面積の縮小を視野に入れているという方向性になっています。

見直しをする対象としては、執務エリア、コミュニケーションエリア、会議スペース、集中スペースとなります。新規構想やブレストベースのミーティング、あるいは教育研修など、リモートワークでは難しい業務を行うための場所ということです。

今のところ執務スペースがオフィス面積の多くの部分を占めていますが、基本的に遠隔でも可能な作業用のスペースは縮小にならざるを得ません。その上で、例えば会議スペースに関しては、オンラインに対応できるようにしなければいけないとか、場所にとらわれない働き方になった場合、皆が会社に集まってオンライン会議をするということは考えられませんので、一部屋あたりの会議室の広さも必然的に狭くなるでしょう。その分、数を増やさなければならないと考えています。我々の想定するオンラインミーティングとは一人でアクセスするものになるはずですので、個室を中心に設置するべきかと思います。

作業は自宅でもできるとなると、オフィスに集中スペースをつくったところであまり意味はありません。今後のオフィスはすべての作業に対応した空間である必要がなくなるということで、減らす機能、増やす機能がはっきりしてくるのではないでしょうか。

ただ、来客エリアに関しては、弊社の事業領域的に別の発想が求められます。例えば転職を考えていらっしゃるお客様の対応もすべてオンラインというのはなかなか難しい。その意味で、お客様向けの機能はオフィスに引き続き必要だと思っています。

（C社）

グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

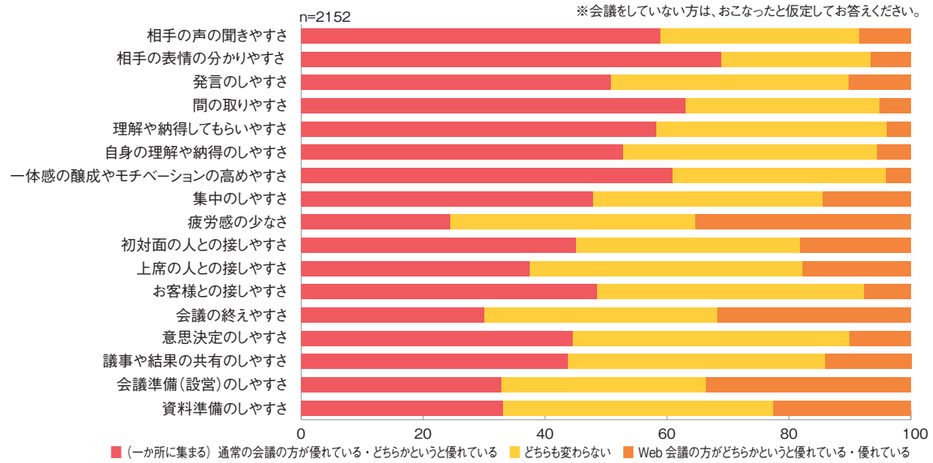
03

社内コミュニケーションの変化

打ち合わせや会議など社内のコミュニケーションがWeb主体になったことについて、
そのメリットとデメリットをどのように感じているかお伺いしました。

Q　あなたは、(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。

※会議をしていない方は、おこなったと仮定してお答えください。



Question

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。
また、社内コミュニケーションは十分に取れましたか。

Answer

弊社では経営会議に誰でも出席することができるのですが、広い会議室で行われていた時は敷居が高く感じられていました。それがコロナ禍後は「耳だけ参加」と言って、Web会議で聞くことができるようになりました。また、リアルに比べ、オンラインの方が話しかけるハードルが低いという印象があります。リアルだと「忙しそうだ」というところまで見えてしまい、つい遠慮したりしがちですが、オンラインではそこまでわからないので、良い意味で空気を読まなくて済みます。それが、チャットなどで話しかけやすいという心理的な気安さに繋がるのではないでしょうか。

Web会議における世代間の発言数の差については、サイボウズでは議論において世代の違いという切り口で物事を捉えることは少なく、課題を感じることはあまりありません。

（サイボウズ）

緊急事態宣言中、社内のコミュニケーションが取れなかったとアンケートにお答えしましたが、電話、グループチャット、メールなどにより、業務に必要な最低限のコミュニケーションは取れています。

しかし、カジュアルな雑談など業務以外のコミュニケーションが極めて希薄になってしまいました。

出社率について申しますと、箱崎の本社に今出社するのは10%以下です。

緊急事態宣言の前からテレワークを取り入れていましたし、どこでも仕事ができるようなツールはほとんどの社員が持っていますので、会社が用意したドロップインのオフィススペースやカフェなども利用されていました。

緊急事態宣言が出たことで、そのような場所を利用しづらくなったこともあり、今はほとんどが自宅で仕事をしていると思います。

（日本アイ・ビー・エム）

通常の会議とWeb会議にはどちらも長短があると思っています。Web会議の方が優れている点の一つは、移動時間がないので、時間的な無駄が少なく各会議に参加できる点や資料共有のしやすさです。また、同じ画面の中に収まっているため、特に若手社員にとってはWebの方が発言しやすいように見受けられます。その一方で、通常の会議の方が優れている部分もあると思います。直接会話することによって温度感が共有できるメリットは見逃せませんので、何か詰めて意思決定をする際は、どちらかというと通常のリアルな会議の方が勝っているという印象を持っています。

資料の見やすさについては、本社を移転したタイミングで「ペーパーストックレス」を推進し、資料一式をデジタル化しました。会議において紙を使うことがないという点ではオンラインもオフラインも同じです。

（三菱地所）

Web会議と通常の会議のどちらが優れているかということについては、リアルでもオンラインでも基本的には業務遂行が可能ですので、トータルな感想としてはどちらも変わらないと考えています。ただ、ブレストに限ってはリアルの方が優れているとは感じます。

資料の見やすさについても同様です。弊社は特にペーパーレスの大号令がかけられたわけではないのですが、それはもともと、紙文化からモニターやスクリーンに投影する方法ができあがっていたからです。そのような状況なので、Web会議になって資料が見やすい、あるいは見にくいといった反応は出てきていません。

また、世代の違いによる発言の差についても、ほとんど意識したことはありません。会社の文化として、役職者であろうと若手であろうと、積極的に発言したい者が揃っています。発言力に関しての世代間の関係はフラットだと思います。

（C社）

COLUMN

コミュニケーションの中でも、社外（顧客）とのコミュニケーションについてフソウ様よりお悩みの声をいただきましたのでご紹介いたします。

緊急事態宣言発令中、顧客とのコミュニケーションが十分に取れなかったとのことですが、どのように対策されたのでしょうか。

会社の事業が上下水道施設関連であり、お客様のほとんどが官庁関係となっております関係で、コロナ禍以前からWebミーティングや遠隔会議が行いづらい環境でした。そこにコロナ禍に襲われる事態になったことで、対面でのやり取りが禁止されたり、施設内への立ち入りも制限されてたりしてしまったため、業務が滞っている状況にあります。

対策については、正直なところ、官庁組織側の改善を待つしかありません。最近は、若干ながらWebミーティングなども可能にはなってきていますが、お客様のICT（※ P8 用語解説参照）予算の都合もあり、現在もコミュニケーション不足が続いているのが実情です。

グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

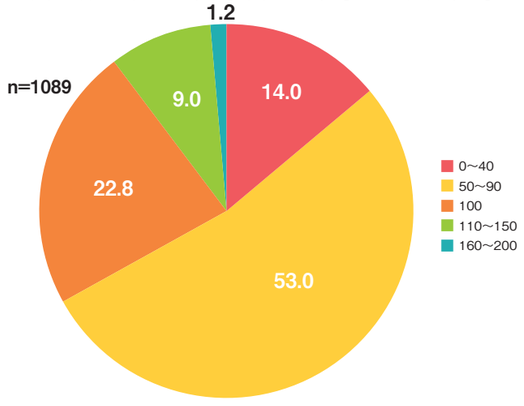
04

オフィスの機能をどう見直すのか

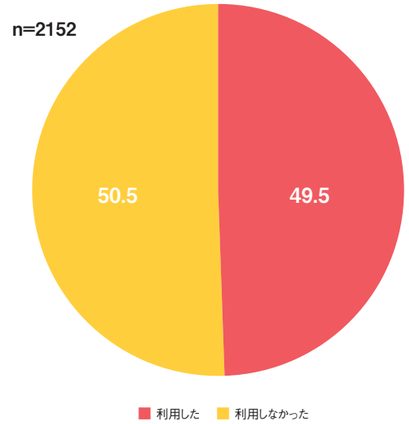
コロナ禍をきっかけに、オフィスの役割が大きく変化しようとしています。それぞれの企業が、今後のオフィスにどのような機能を求めているのか、お考えを伺いました。

Q（在宅勤務をされた方にお伺いします。）通常通りの勤務に比べて、在宅勤務による成果はどのように変化したと思いますか。通常通り勤務していた場合の仕事の成果を100とした場合の数字でお答えください。

たとえば、仕事の成果が1.2倍になれば「120」、半分になれば「50」となります。上限を「200」としてお答えください。



Q 緊急事態宣言発令中、あなたはWeb会議を利用しましたか。



Question

新型コロナウイルス収束後のオフィスは、
社内のどの機能を充実させたほうがよいとお考えですか。

Answer

コミュニケーションスペースについて

コミュニケーションのできる場所は、本館を建設する際に施行した工夫の一つとして、窓際に立ってミーティングできるようなスペースを設けています。螺旋階段を1階から8階まで通したり、各部署のドアを廃してオープンなつくりにしたりなど、部署を越えた偶発的なコミュニケーションの発生を促す環境が、もともとオフィスに整っていました。収納なども低くして、視線が抜けるようになっているので、空間の全体を見渡せたり、人の往き来しがしやすくなっています。

その点を考えると、在宅ではこのようなコミュニケーションを期待しにくい。在宅には在宅のメリットがあるのも確かですが、本音としては、皆がオフィスで仕事ができる方が良いと思っているはずです。何より在宅勤務では、仕事に取り組んでいる姿が他の部員には見えにくく、進捗度合いの共有も難しくなっています。普段のコミュニケーションの中で感じ取れる一生懸命さみたいなものも、どのように上司、部員と共有していくかも課題だと思います。

打ち合わせスペースについて

お客様との打ち合わせスペースは充実させたいと考えています。

個人的な感想として申しますと、部長会などの会議はテレビ会議よりリアルで対面した方が明らかに話も進みます。何か言いたそうだとか、表情の変化がわかりやすいですし、必要な議論はできてもプラスアルファの発展性や、上乗せ分がない気がします。商談においても、熱意などは対面の方が伝わりやすいのではないでしょうか。

在宅勤務にもメリットは多いので推奨はしていくべきだと思いますが、どの程度の割合にしていくかは検討中です。

新人教育について

新人の教育については、指導のしづらさを感じています。

弊社の場合、新入社員教育は技術学園（愛知製鋼が設立した職業訓練所）で実施しているのですが、密にならないよう教室を分けると部屋が足りなくなってきます。また、実際に各部署に配属になった際、先輩から仕事を引き継ぐのも、あるいは伝票の切り方や押印について細かく説明するのも、モニター画面越しでは難しい。老朽化により設備の更新が必要でもあるので、今後変えていくべきところと考えています。

（愛知製鋼）

情報を共有する場所として

オフィスに来る理由が、顔と顔を合わせて打ち合わせしたいという場面に限られてきています。例えばプロジェクトの立ち上がり期に時間を共有するチームのためのスペースを、今後は充実させる必要があると思います。

自宅に置けない設備が使える場所として

例えばコピー機ですが、今ペーパーレスが進んでいるので紙に出力するケースが限られてきています。ただ、お客様から紙に出力して見せてほしいと頼まれることもあるので、そのような場合にはオフィスに来てコピー機やプリンターを使うことになるでしょう。

また、IT系のコンサルティングにおけるシステム開発やシステム運用のような仕事では、お客様のサーバーやネットワークに接続する環境が必要になるのですが、セキュリティ上、専用の設定された場所からでしか接続できなくする場合がありますので、そういう時の対応は自宅では不可能ですから、オフィスへの出社が必要になります。

チームでアイデア出しする場所として

現状のオフィスにもチームで一緒に働けるスペースは少なからず設置されていますが、一人で働く個人席を減らし、チームで使える場所の割合をより増やしていく必要があると思っています。

インフォーマルなコミュニケーションの場として

週に1回、数時間程度の枠を決めた上で、チーム単位でZoomやTeamsを常にオンラインにしておき、いつでも話しかけられる状況をつくっています。趣味の話や、日常の他愛もない体験談などを会話しているのですが、それでお互いのことを少しでも良く知ることで、チームが円滑に活動できる効果が出るのではないかと思います。それぞれが在宅同士でも、一緒に働いているかのような感覚が得られる取り組みを始めています。

コロナ禍がこれからどうなるかわかりませんが、オフィスに出社したり、在宅でもオンラインで他の人とつながったり、完全に一人で黙々と集中ワークしたりなど、様々な働き方をハイブリットな形で許容されるような仕組みにできれば良いと思っています。

（A社）

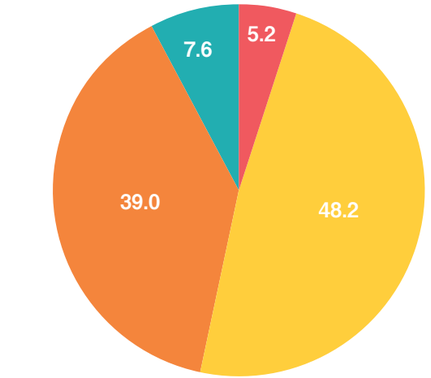
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

04

オフィスの機能をどう見直すのか

コロナ禍をきっかけに、オフィスの役割が大きく変化しようとしています。それぞれの企業が、今後のオフィスにどのような機能を求めているのか、お考えを伺いました。

Q　緊急事態宣言発令中、あなたは顧客（取引先）とのコミュニケーションが充分に取れましたか。



Question

新型コロナウイルス収束後のオフィスは、社内のどの機能を充実させたほうがよいとお考えですか。

Answer

現在は極論すればオフィスに来るのが特殊な状況にあります。ですから、オフィスとは何か目的があって来る場所と再定義したいと思っています。自宅で仕事ができるのなら自宅で働けば良いですし、直行直帰できるなら直行直帰すれば良い。とりあえずオフィスに来て、というような場所ではなくなっていくということです。

もちろん、人と顔を合わせてコミュニケーションを育むことが重要なのは従来通りでしょうし、皆が集えるようなスペースは今後もつくっていくのですが、その辺りはプライオリティが低くなる気がします。まずは、何のために行くのかという目的意識が問われるオフィスにしたいと思っています。

（アサヒグループホールディングス）

自宅では用意できない印刷環境、3Dプリンターなどの情報機器、建築書籍などを強化していければと考えています。

また、Web配信のセミナー、講演会などの開催も増えています。会場での参加とWebでの参加のハイブリットのイベントがより良い環境で運営できるような音響映像設備も整えていければと思います。

（梓設計）

会議室については、想定以上にWeb会議が増えているので、防音性が高く一人で集中できる場所として個室ブースを増やしています。リアルに集まる機会は減っていることから大きな会議室はあまり需要がなく、それより小さな会議室をたくさん設けた方が良さそうです。

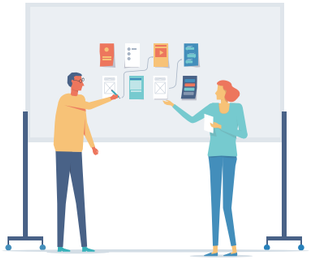
また、オフィスの機能として偶発的なコミュニケーションが重要と考えていますが、所沢キャンパスは大空間でワンフロアという特徴をデザインに活かし、カフェエリアも含め偶発的なコミュニケーションの発生を期待したつくりになっています。

実際に働いてみると、ワンフロアであらゆるアクティビティがすべて完結するのは想像以上にメリットがあると感じています。

（KADOKAWA）

オフィスの機能として充実させた方が良いと考えるのは、コミュニケーションに関わる部分です。特にICT（※P8用語解説参照）コミュニケーションでは補えないフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションの部分に対応した機能を増やしていきたいです。チームやプロジェクト内での信頼関係、また会社で安心して働ける環境づくりがあることにより、会社として一層の成長があると思います。会社に来ても一人で集中する作業になるのであれば、それはもう自宅でやってもらうことになります。

オフィス家具など物理的なものはあまりカスタマイズしていませんが、



ABW（※P8用語解説参照）のオフィスになっていくと物理的な選択だけでなく、空気環境の見える化（ヒートマッピング）を行って、空間温度を認識できたり、明るさや温度で場所を選択できるような多様性も取り入れられたらと考えています。より業務の効率が上がる場所、コミュニケーションが深まる場所などを、多様性のあるオフィス環境の中で、自分で考えて選べるよう情報提供するシステムの導入を検討しています。

（B社）

コロナ禍を経験したことで、オフィスは内部を自由にレイアウト変更ができる必要があります。

これはKDDIの本業と関わる部分なのですが、緊急事態宣言があったり、忙しい時期があったりしますので状況に応じてオフィスに来る人数がこれからも変わってきます。そう考えた時にオフィス家具という観点から見ると、最も課題になるのは電源のポジションだと思います。

例えばパソコンなら、ロッカーの中で充電できるようにならないかという要望が、社内はもとよりお客様からも出ています。そして、外に持ち出す際はPC用モバイルバッテリーのようなものを使用することにより、丸一日電源がなくても仕事ができる環境にしていくことが必要ではないか。そのような、電源レスという機能をオフィスに充実させていければと思います。

また、オフィスでの飲食についても見直したいです。外で食事をしたり、お弁当を買いに行くと密になるといったこともあるので、近隣の飲食店にモバイルオーダーができる仕組みをつくれば、待たなくて良く、地域の店も活性化し、オフィスで好きなものを食べることもできる。そんな通信環境をオフィスに融合していければと考えています。

制度や仕組みということでさらに言えば、KDDIはすでにジョブ型の雇用を実施していますので、ジョブ型の人事制度に基づいてオフィス、在宅の使い分けなども各人の働き方で選べるようにしていければと思います。

（KDDI）

在宅の方がやりやすいこともあるので、オフィス内に個人席を充実させるのはそれほど優先しなくて良いと思っています。出社する人は出社しているのですが、出社していない率の方が高い。そのような状況で全員分の席を用意するというのはコストパフォーマンスが悪いです。

ただ、集中できるスペースや、コミュニケーションの取りやすいスペースなど、目的に応じてオフィスにおいて働きやすい場所の選択ができるようにするのが望ましいと考えています。

10月に設置した個室ブースは利用度が高く、かなりニーズがあることがわかってきたので、今後増やしていく可能性があります。その反面、壁がホワイトボードになっている会議室の必要性は下がっている印象です。オンラインだとホワイトボードを見ながらアイデア出しをするような作業がどうしてもやりにくい。むしろ会議室よりも「部室」がほしいという意見も出てきました。例えばプロジェクトが動いている一定期間、資料などが置いておけるような、プロジェクトメンバーで専有できる空間です。プロジェクトが終わったら、次のプロジェクトチームに明け渡す、というような使い方のニーズが意外に大きそうなのです。部屋の形態になっていなくても、カーテンやロールスクリーンなどで簡易に区切られているだけで良いのかもしれません。

（サイボウズ）

コロナ禍収束後も全員出社とはならないと予測できるので、Web会議ができる場所は必須と思います。また、コミュニケーションをしっかり取れるようにすることが課題になりますので、チームでアイデアを出せる場所とか、コミュニケーションが偶発的に生まれる場所なども必要でしょう。

Web会議を自由に行える設えとして、電子ホワイトボードなど遠隔会議を最適化するツールを多種取り入れているコラボレーションルームという部屋をイーストサイトに用意しています。その背景には、研究開発部門が海外とのディスカッションを盛んに行うからということがあるのですが、今回のコロナ禍によって全社的に必要だろうという方向に変わりつつあります。ストレスなく離れた場所にいる相手とコミュニケーションを取れる会議用ツール、例えば双方向で書き込み可能なホワイトボードや、Microsoft Teamsなど必要な設備の充実を順次検討しています。

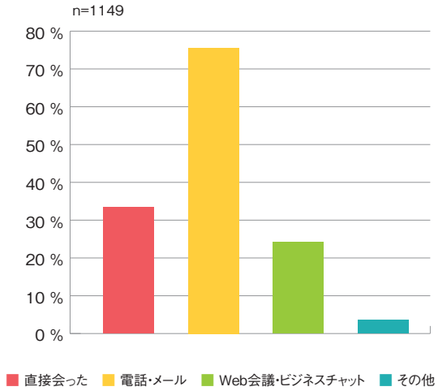
一人で集中したい場合は会社に来なくても家で仕事すれば良いですが、研究開発や製造に携わっている社員たちはどうしても出社がマストになりますので、会社の中で集中できる場所が必要です。社内の意見を聞きながら、ABW（※P8用語解説参照）を進めたいと思っています。

（シスメックス）

04 オフィスの機能をどう見直すのか

コロナ禍をきっかけに、オフィスの役割が大きく変化しようとしています。それぞれの企業が、今後のオフィスにどのような機能を求めているのか、お考えを伺いました。

Q　顧客（取引先）とのコミュニケーションが「充分に取れた」「まあまあ取れた」と回答された方に伺います。よく活用した方法をお聞かせ下さい。



Question

新型コロナウイルス収束後のオフィスは、
社内のどの機能を充実させたほうがよいとお考えですか。

Answer

テレコミュニケーションでは間違いなく偶発的なコミュニケーションが生まれることはないでしょう。自宅で集中して仕事をすることに慣れた社員が「たまには会社に行ってみようかな」と思えるようなオフィスにしたいと思っています。

今、ITリテラシーの乏しい人でもTV会議をよりスムーズにできることをテーマに研究をしているところです。社内の年配の人などにも、マイクのオン・オフや自分の顔が画面にどう映っているかの気づきなどをわかりやすく伝える方法を考えています。

制度的なものでは、在宅・リモートワークの一層の拡大に配慮し、通勤・交通費などの手当ての問題を検討しているところです。

（NJC）

オフィスに必要な機能ということですが、一つの目的に適応しすぎたスペースでは稼働率が下がってしまう懸念があります。アクティビティによって組み合わせられたり、声を出す出さないで分けるなど、もう少し複合的な視点で機能としては多目的なスペースの割り振りが必要ではないかという印象があります。

そして場所を選択していく中では、「五感」という要素が大事になってくると思います。

ニューノーマル時代のプレミアムなオフィスとは、「どのような目的で使うか」をより一層明確にすることで実現できるものだと思います。現状の問題としては、ABW（※P8用語解説参照）の働き方をしている中で近くの人の声が気になるなどの課題があることから、今後レイアウトを改修するとしたら、そういったところを改善して、より働きやすい環境を実現すると良いのではないかと思っています。暑い寒いなどの「五感」に優しく、業務に適した場所だからわざわざオフィスに来るという行動原理につながるような場所づくりをしていきたいと思っています。

今までは、大部屋で均一な明るさと均一な空調の空間がベストとされていたのですが、人によって快適な温度設定が異なることは最近では周知の事実です。一つの基準でコントロールされると不平不満に繋がってしまいますが、自分に適した温度環境を自由に選ぶことができれば、満足度も、生産性も向上します。かつてオフィスをアクティビティセッティング（※P8用語解説参照）と呼ぶ考え方で作っていた時代には、フリーアドレスやABWは広く普及はしませんでしたが、ICT（※P8用語解説参照）の進化はもちろん、コロナ禍も逆に追い風になって進むと良いと思います。

（竹中工務店）

グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

先の質問と同様に、グローバルからの指示により変わってくると思いますが、オフィスに必要な機能としては、コラボレーションができるエリアだと考えています。これはコロナ禍だからということではなく、ここ数年ずっとあったのですけれど、弊社としては、こもらないとできない会議以外は、すべてオープンにしていきたいという考え方でいます。それにより、コラボレーションを積極的に生み出していきたい。集中作業は家でも十分にできることがわかったので、これからはおそらく集中するためにオフィスに来る人はいなくなります。オフィスでなければできないことができる場所を、量的にも質的にも充実させていきたいと思います。また、オフィスとリモートワークの共存がますます進むと予測しています。

（日本アイ・ビー・エム）

教育や育成の場は、初対面同士の場合もあるので、オンラインと対面とのバランスを考えながら検討しています。リアルで会う場がないと、気持ちが緩んでしまう懸念があるためです。

アイデア出しや思いを共有するのはリアルな場が必要。その場の空気感の共有や意思疎通の難しさが、オンラインの弱点だと思います。

（日立リアルエステートパートナーズ）

人とコラボレーションできる機能を充実させる必要があると思います。当社では会社に出勤するのはフェイス・トゥ・フェイスでのコラボレーションを行うためとしていますので、可動式のホワイトボード、モニターなどの表示装置を多数設置しています。また、Web会議用として専用ブースを設置しました。いずれも予想以上に活用されています。

また、会社との繋がりが希薄にならないようにする工夫の一つとして、会社の理念やビジョンをプロのアーティストに表現してもらい、内装に取り入れています。

コミュニケーション維持拡大のための制度や仕組みについては、各オフィスの利用状況のリアルタイム可視化システムの導入、ワン・オン・ワンの制度化なども取り組んでいます。

（富士通）

高松のテクノセンター建設において当初目指していた目標の一つは、様々な部署が入り混じって、仕切りのない自由な環境で仕事できる場を創造することでした。しかし、コロナ禍によりWeb会議をしながらこもって仕事したり、集中して仕事する環境が不足するようになってしまいました。それに対応するため、Web会議ツール、カメラ、マイク、スピーカーなどの増強を計画しています。

また、Web会議ツールの予約ができたり、応接室や会議室の利用状況を全員で共有できたりする仕組みを新たに導入しました。

今後の検討課題としては、移動式の間仕切り壁によってレイアウトの可変性を向上させることや、現場とのコミュニケーションにおけるVR（※P8用語解説参照）の活用などが上がっています。

（フソウ）

Web会議スペースの充実が重要と答えたのは、今後もWeb会議が増えていくだろうとの予測が立つためです。

偶発的なコミュニケーションが生まれる場所も充実が必要と考えています。在宅になったことで人と対面する機会が激減し、物足りない思いを抱いている社員が多く、リアルなコミュニケーションがちょっとしたことでもいかに重要なことか良くわかりました。

これからのオフィスが持つ意味は、コミュニケーションに特化したものになっていくと思いますので、ソファエリアやバーエリアの充実を考えています。毎週金曜日をプレミアムフライデーと称し、午後3時以降をオフタイムのようにして好きに過ごして良い仕組みにしており、また毎週月曜日の朝、バーエリアでモーニングフルーツを提供しているのは、社員の健康づくりとコミュニケーション促進の一助となるようにとの理由からです。

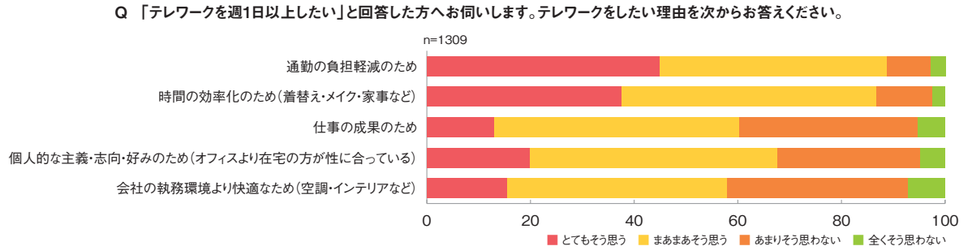
（ボーコンセプト・ジャパン）

グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

04

オフィスの機能をどう見直すのか

コロナ禍をきっかけに、オフィスの役割が大きく変化しようとしています。それぞれの企業が、今後のオフィスにどのような機能を求めているのか、お考えを伺いました。



Question

新型コロナウイルス収束後のオフィスは、社内のどの機能を充実させたほうがよいとお考えですか。

Answer

情報を共有する場所、Web会議スペース、集中できる場所、チームで効果的にアイデア出しできる場所などの機能を充実させた方がよいと考えています。それらの機能が高いレベルで整っていて、自身で選べる環境が多彩であることでオフィスに来る必要性が高まります。

自席環境の充実もある程度は必要で、固定席ではなく働き方によって席を選択できることがとても大事と考えており、いわゆるフリーアドレスは、選択肢を増やすという意味合いで捉えています。弊社はチームや部署の単位で仕事をする場合が多いこともあって、グループアドレスという形で運用していますが、今日は集中したいからブースにこもって仕事しようとか、今日は気分転換を兼ねてカフェテリアで仕事をしようとか、そのようなスタイルが既にできています。今後もグループアドレスという基本の軸は変わりません。

（三菱地所）

新規構想やブレストミーティングを行いやすい環境の整備、および少人数のオンライン会議対応のスペースを充実させるべきと考えています。

働き方を自由に選択してもらうための制度はできました。会社としては、その上で一人ひとりのパフォーマンスは最大化してほしいわけです。現状のところ、制度を基本としてどのような働き方をしてもらいたいのか。その働き方をしてもらうためにはどんな機能が必要なのか、といった議論を積極的に進めているところです。既に今期、オンライン会議のブースを導入したりなど、できるところから着手しています。

ブレストミーティングや研修などがコロナ禍でまったくなくなったかと言えば、そうではありません。例えばチームビルディングだったり、半期の始めに皆が集まって決起会をやろうという際、オフィスをつくる側の見方からすれば、それを行うのならあのオフィスが良いと思って選んでもらうことが必要になってきます。従業員側に選択権がある中、選んでもらうことを考えるならば、しっかり投資して、今まで以上に緊張感をもって工夫をしていかなければならない。使わせるのではなく、使っていただくという発想が必要になります。この場合の投資対効果とは、「使ってもらっていること」です。

（C社）

C O L U M N

仕事を進めるうえで必要なオフィスでなければできないこととは？

「社内のどの機能を充実させたほうがよいか」という質問に対して、補足的に「オフィスでなければできないこと」についてのお答えをいただいた企業がありますので、ご紹介いたします。

［サイボウズ］

「仕事を進めるうえで必要なオフィスでなければできない仕事は」との問いに、「集中度の高い仕事」という選択項目にチェックをされていませんでしたが、その意図は？

自宅では集中できない人はオフィスに来なければならないかもしれないが、集中できる人は自宅で働けば良いという意味で、チェックを入れませんでした。オフィスに集中できるスペースが不要ということではありません。

［ボーコンセプト・ジャパン］

家具の製造・販売というお仕事柄、会社に出社しなければできない業務の発生は避けられないと思いますが。

やはりお客様はソファに座ってみて確認したいですし、手触りなど写真や映像だけではわかりかねる部分が絶対になくなりませんから。また、テレワークではチャットやメールでのコミュニケーションはありますが、機会はだいぶ減ってしまいます。

ちょっとしたコミュニケーションが、アイデアやモチベーションにつながっていると思います。こういったものはオフィスに出社するからこそ生まれるものだと思うのですが、逆に 100% テレワークを実施している企業はその辺りをどうされているのか知りたいです。

［銘建工業］

これから在宅でもできることとオフィス以外ではできないことの区別が必要になってくる可能性について、御社はどのようにお考えでしょうか。

作業的な仕事は在宅で問題なくできましたので、これまでオフィスで行ってきた仕事のかなりの部分は在宅でもできると思います。ただ、コミュニケーションや交流のようなものは、対面とオンラインでは違うと思うので、人と人の関係性づくりを進めるのは対面の方が向いているのではないでしょうか。また、会社にしかない設備を利用する必要がある局面ではオフィスを利用することになると思います。

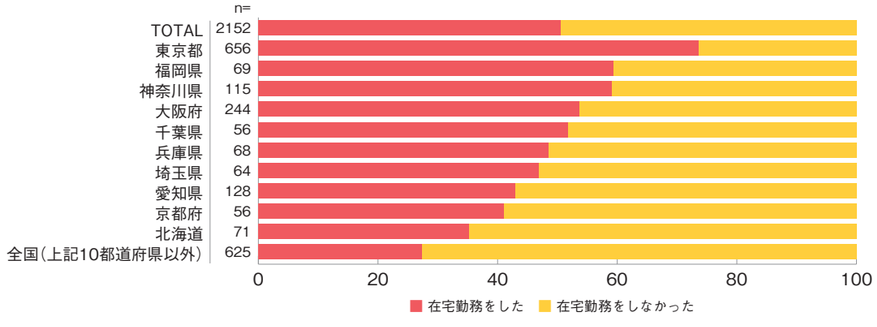
あとは、自宅だと家族などがいて集中できないという状況も考えられるので、集中して仕事ができるスペースもオフィスには必要ではと思っています。

グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

05 オフィス移転の検討

オフィスの移転予定について伺いましたが、やはり移転は規模の大きいリニューアルとなることからも、コロナ禍を契機とした移転は検討されていない企業が多いようです。

Q　緊急事態宣言発令中に在宅勤務をしましたか?



Question

コロナ禍が落ち着いた以降、コロナ要因による
オフィスの移転を検討していますか。

Answer

ビジネスの継続性を高めるために、昨年6月に東京と創業の地である香川に本社機能を2分割したばかりですので、今の段階では移転の検討はしていません。

（フソウ）

2020年8月に移転をしているので、新たな移転の検討はしていませんが、加えて各地の自社オフィスをシェアオフィス化し、他部署の社員でも使えるようにするプランを進めています。

将来的には、KDDIグループ全体としてオフィスをシェアオフィス化し、移動の無駄をなくして効率良い働き方にできないか考えています。

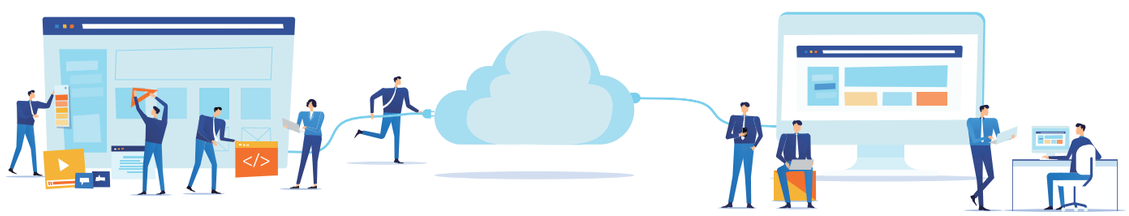
（KDDI）

オフィス移転については、全国の事業所において、社員の増減やビジネスのシフトなどに合わせて常に検討しており、今回コロナ禍だからすぐ移転という計画はありません。

（日本アイ・ビー・エム）

サテライトオフィス・シェアオフィスはコロナ禍の前から運用しており、新しい働き方に伴う社員の選択肢を増やしています。感染リスクの問題や業務のセキュリティの観点から、自社オフィスのサテライトのニーズがあり、神田と横浜の2ヵ所に拡充しました。

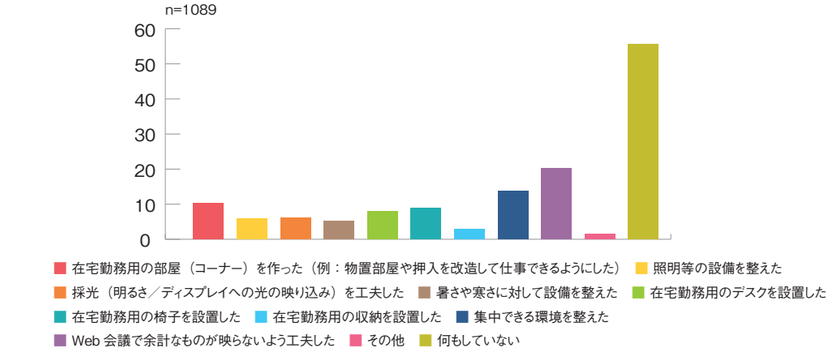
（梓設計）



06 外部オフィスの活用と働き方の多様性

センターオフィスやヘッドクォーター以外でのスペースの確保、働き方に多様性を持たせていくことについて、各企業がどのようにお考えなのかを伺ってみました。

Q　（在宅勤務をされた方にお伺いします。）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。



Question

コロナ禍が落ち着いた以降、サテライトオフィスの設置や
シェアオフィス、ワーケーションの利用を考えていますか。

Answer

シェアオフィスは外部のサービスと契約し、使用できる体制にはありますが、基本的には在宅か、もしくは会社かを選択をする形になります。もちろんシェアオフィスをなくしていくわけではありませんが、自宅でできる仕事は自宅ですれば良いし、出社する必要がある場合は会社に来て仕事をすれば良いという考え方です。

（アサヒグループホールディングス）

現状では、サテライトオフィスの活用という形になります。複数社と契約していまして、在宅勤務が難しい状況の社員が自宅近辺のサテライトオフィスを利用しています。また、著者の方々との打ち合わせや、取材の際などに立地的に都合の良いサテライトオフィスを利用することもあります。

あまり出社させない体制を取っていることもあり、自分の好きな場所で働いて良いルールにしている段階で、現在のところは、コロナ終息後にどのような形態にするのかまだ決めてはいません。

ワーケーションに関しては、自由な働き方の延長として捉えております。

（KADOKAWA）

サテライトオフィス、シェアオフィスについては、既存の仕組みがあり、その範囲内で活用できるので新たな設置は不要と考えています。在宅が集中できる環境ではない一方、出社のため電車移動するのも感染リスクが恐い、という人を対象にイレギュラーでサテライトを許可したケースはありました。

サテライトオフィスはコロナ禍になる以前から使用していました。こちらは主に営業メンバーなどが往訪先での隙間時間を活用して業務効率を上げることを目的としたもので、職住近接の働く場としての活用は目的としておりません。ただ、コロナ禍においてはどうしても急な働き方の変化により居住環境が在宅勤務に適していないケースもあるため、状況や事情によって特別に目的外での利用を許可することもありました。

ワーケーションについても制度としての導入予定はありません。個人の判断に委ねています。

今後チャレンジしていきたいのは、働き方の選択肢をいろいろと提示したり、その選択をする上で必要となる情報を提供したりといった、サポート体制づくりです。何か一つの働き方や働く場を具体的に推進するというより、既存の制度のアップデートという形になると思います。

従業員から働き方に関する提案があった場合は、前向きに検討して導入することもあるかもしれません。

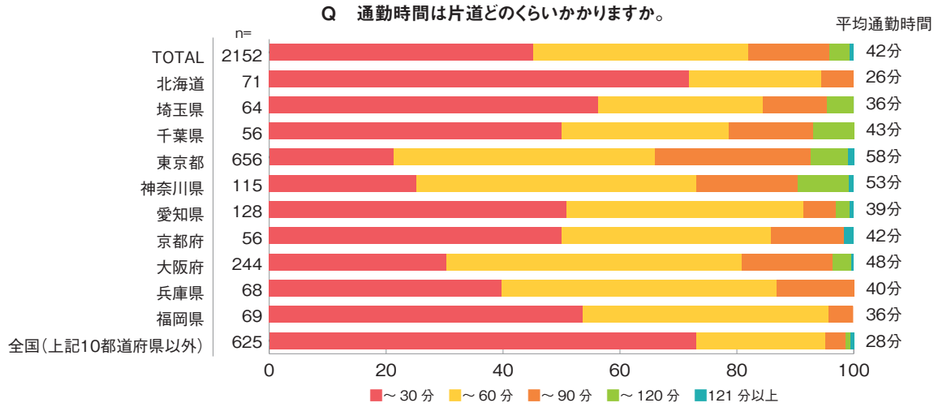
（サイボウズ）

グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

06

外部オフィスの活用と働き方の多様性

センターオフィスやヘッドクォーター以外でのスペースの確保、働き方に多様性を持たせていくことについて、各企業がどのようにお考えなのかを伺ってみました。



Question

コロナ禍が落ち着いた以降、サテライトオフィスの設置やシェアオフィス、ワーケーションの利用を考えていますか。

Answer

サテライトは既に設置しています。と言っても、事業所内に設けたサテライトオフィスに相当する位置づけの場所のことで、従業員なら誰でも利用できるようにしています。弊社の兵庫県内にある2ヵ所と東京にある1ヵ所、合計3ヵ所の事業所にそれぞれ用意しました。

シェアオフィスに関しては、検討を進めてはいるものの優先順位は低く、どれほどのニーズがあるのか調査しているところです。

（シスメックス）

弊社では、コロナ禍以前からの仕組みとして、上司に報告すれば提携しているサテライトオフィスなどのサードプレイスを使用することができています。遠方に打ち合わせに行く時や、業務と業務の合間に一度オフィスに戻ってくるような時間のムダを削減しようという視点で導入したものです。

とはいえ、コロナ禍以前は在宅勤務自体が認められていませんでしたから、環境としてはずいぶん変わってきていますね。

（竹中工務店）

サテライトと言うより新たな働き方の模索という視点でお答えすると、弊社のオフィスづくりのコンセプトが「バザール」ということで、たくさんの方々にイノベーションセンターに来ていただき、そこで生まれた出会いや対話をきっかけにイノベーションを起こすことに取り組んできました。しかし、今後は従来のようには大勢の来客を本社に招くことが難しくなるだろうと予想できますので、新しいやり方を模索する必要があると思っています。

一方で、オンラインによって容易に時間と距離を超えることが可能になりましたので、そのメリットを活用することになると思います。オフラインとオンラインのそれぞれのメリットを生かした、バランスの取れた新しい本社オフィスのあり方を考えることが課題だと認識しています。

（日華化学）

サテライトオフィスの拡充計画がないとアンケートでお答えしたのですが、実は主要駅の近くに確保した、IBMではビジターオフィスという言い方をしているスペースを以前から使っているからで、必要がないという意味ではありません。

シェアオフィスについては、会社として場所を提供する場合にはセキュリティ面の課題もありますし、そもそも本当に働き方として有効なのかという議論もあったりしますが、検討を進めてはいます。

ワーケーションについては制度化はされていないですが、完全にリモートワークで働く社員は実質できてしまうと思います。現状では会社の方針として推し進めているほどではありません。

（日本アイ・ビー・エム）

一部の事務処理を行う部署では、紙を広げて業務を行う方が生産性が向上するところがあり、その人たちのためにセンターオフィスより近い場所に2ヵ所ほど設けようと計画しています。そこに、その部署以外の人でもたまたま近い人が寄れる場所にしていこうかと考えています。

それとは別に、一般的なコワーキングスペースを契約して社員が使えるようにできればとも考えています。ロケーションとしてはふだん通勤している都心方向ではなく、逆方向に設置すれば、電車の密も避けられる。そういうことも含めて様々な場所のオフィスでABW(※P8用語解説参照)ができれば良いと想定して今動いているところです。サテライトオフィスには執務デスクだけでなく、2～3人でミーティングもできる設えも必要だと考えています。

チャレンジしてみたいこととして、いわゆるワーケーションはやってみたいという思いはありますが、まだ実現できる段階にはありません。

（NJC）

サテライトオフィスに関しては、もともと実施しています。内部で使われていますが、さらに幅を広げることを検討しています。今まではセキュリティ上の制限がありましたが、シェアオフィスも含め、新たな契約を検討している状況です。

チャレンジしたい働き方に関しては、2022年2月に移転する新しい自社オフィスで、来客スペースに日立グループのメンバーが働ける協創スペースをつくることを検討しています。

（日立リアルエステートパートナーズ）

シェアオフィスは東京近郊で約600ヵ所ほど契約済みです。「ボーダーレスオフィス」のコンセプトを全国展開する中で、地域の特性にあった活用をしていく予定です。

（富士通）

サテライトオフィスは外部サービス数社と契約し、既に利用しているところです。

支店間のセキュリティを統一化して、社員証さえあればどの支店へ行っても働けるようになっています。それをグループ会社へも広げていけば、より働く場所の選択肢が増えます。BCP（※P8用語解説参照）の観点でも、リスクの対策になりますし、働き方の柔軟性が高まって効率も上がることが期待できます。もともと保有しているリソースでできることなので、上手くやれるのではと考えています。

ワーケーションは一部部署では、チーム単位で実施しています。

（三菱地所）

働く場所を問わないという考え方において、サテライトオフィスと自宅の環境に優劣を付けてはいけないと思います。家庭環境的に自宅では働きづらいから、近場のサテライトオフィスで働きたいのだけれども、使いたい設備がないからサテライトオフィスでは働けない、ということがあるのはよくないと考えるからです。その一方で、センターオフィスとサテライトオフィスを対比した時には、ブレストがしやすい、研修や決起会も行いやすいといった優劣のポイントを明らかにし、センターオフィスに集まるようにしようと考えています。

サテライトオフィスは、オンラインでの会議が増えていく今後を考えると、位置づけが難しくなっていくような気がします。例えば一人用など、小規模なオンラインミーティングができる場としての機能が求められるのではないでしょうか。

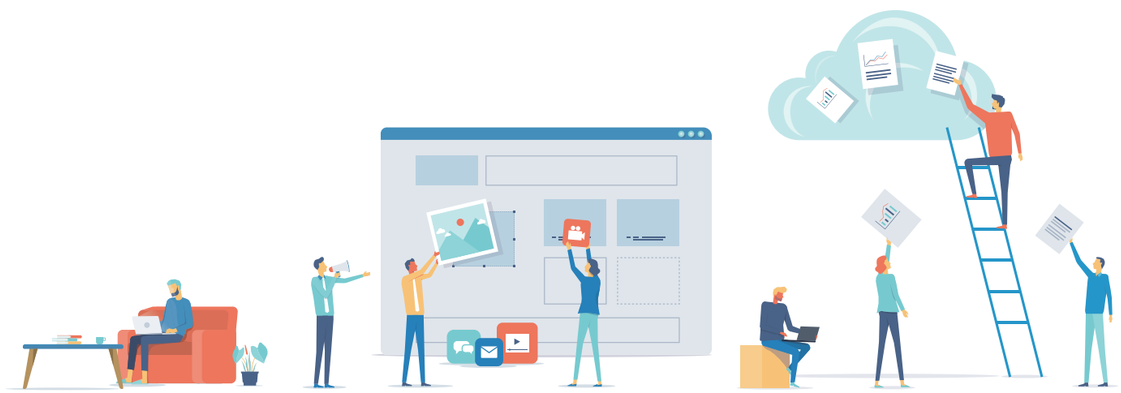
（C社）

今まで一つのオフィスで働いていた形態が、これからはどんどんテレワークやサテライトオフィスなどに分散化・多様化していくことになると思います。我々も駅前に用意しているサテライトオフィスの拡張について検討を始めています。

ワーケーションについては、個人的には冬の寒い時期には沖縄でワーケーションしたいです。

いずれにしても我々は「働き方を売る会社」ですので、そういった部分では積極的にチャレンジして、自分たちで実践した上での経験を水平展開していければと思っています。

（WORK SMILE LABO）



PART 3

これからのセンターオフィスに取り入れたい新しい役割

在宅勤務やサテライトオフィスの活用、ワーケーションなど、企業人の働き方は劇的に多様化しました。「集まらない」ことが是とされる価値観が一般的になる中で、センターオフィスの役割が問われてくるように思えます。コロナ禍ばかりでなく、BCP（※P8用語解説参照）対策も含め、企業の「拠点」はどう変わっていくのか、何を変えてはいけないのか、各企業のこれからの方針をお話しいただいています。

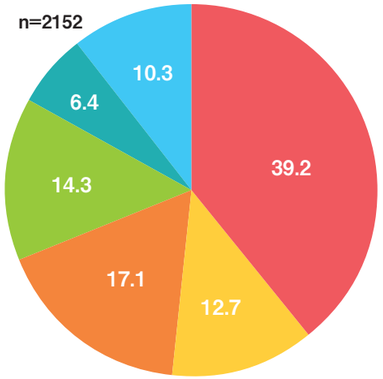
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

01

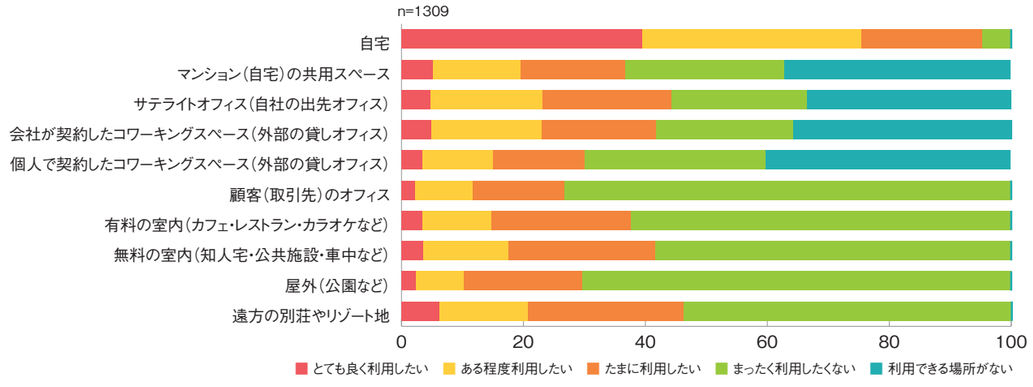
ニューノーマル時代のセンターオフィスとは

センターオフィスは帰属意識を高める上で不可欠な存在である一方、
コミュニケーション、エンゲージメント、またリクルート効果などの役割を持った施設にしていくべきではないか。
そのような考え方の傾向が見られるようです。

Q　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。



Q　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。



Question

コロナ禍が落ち着いた以降、センターオフィスは
どのような役割を担っていくと思いますか。

Answer

本社移転をきっかけにオフィスでの働き方の議論が活発になりました。移転時から続くグローアップ委員会という会議を月2回開催し、経営層を巻き込み、今後の本社オフィスの役割、新しい働き方を検討しています。

（梓設計）

センターオフィスとは、ひと言で言うと「社長がいる場所」なのです。様々な拠点から社長に説明しに来る場所であり、取締役会や株主総会の行われる場所がセンターオフィス、すなわち本館なのだと思います。

本館を建てる際、将来に受け継ぐ一つのモデルとなるような、新しい時代の働き方が提示できるようなオフィスにしようと思っていました。従業員の模範となる、理想ともなる、そういうオフィスにしていきたいです。

各拠点に比べると、本館は明るいと思います。内部の空間としても明るいし、雰囲気も明るい。現場で仕事している方々も、本館に来ると誇らしさを感じると言っています。立派な本社があることで、誇りももって仕事ができるという効果は確かにあって、従業員にとってはオフィスから安定を感じることが重要なのだろうと思います。

（愛知製鋼）

個人的な考えかもしれませんが、オフィスに行くことが特別なイベントになっていくのではないでしょうか。在宅ワークが中心になるため、今までのように「働く場所」という機能をオフィスに求めなくなると予測しています。

人によっては、月に1～2回しか行かない、オフィスに行くことがレアなケースになると考えると、自分の会社に対してエンゲージメントや帰属意識、会社の文化、雰囲気といったものを感じる場所になることが極めて重要になります。オフィスは働く場所があれば良いのではありません。会社を表現する場所であり、好きになり長く勤めたいと感じる場所です。就活生にも「このオフィスで働きたい」「この会社に入りたい」と思ってもらえるような役割を担うことが大事だと思います。

（A社）

東京キャンパスと所沢キャンパスという2拠点体制とした時点で、センターオフィスという考え方はしていないので、あくまでオフィスの役割、ということになりますが、例えば「ところざわサクラタウン」にある所沢キャンパスなら、KADOKAWAのコンテンツを体験できる場所であり、ファンの方や地域の方が遊びに来られる場所であり、ゼロからつくり上げた企画が商品として製造される過程が見られたりする場所でもあるので、そのような環境にあるオフィスとして集まる意味はあると思っています。

東京キャンパスでは利便性の高さからクライアントやパートナーとの協業のしやすさなど、いずれも在宅勤務では体験できることではないので、これからのオフィスの価値としては、そこに集まることでしか得られないことがある場所、という役割を担っていくのかなと思っています。

（KADOKAWA）

センターオフィスの役割は「大人数での帰属意識を養う場所」「日常的な業務の中で出社が必要の際に集まる場所」と捉えています。

出社率が昨年の緊急事態宣言終了後で15%ほど、昨年末で10%前後、現在（2021年1月時点）は6%程度と徐々に下がっています。社員は社会の環境変化を見ながら、出社するのか自宅で作業するのかを判断できるようになってきたわけです。コロナ収束後もこの流れは維持し、日々の仕事の中で誰と繋がりたいのか、ICT（※P8用語解説参照）ツールを使ったほうが効率が良いのか、皆で集まってコミュニケーションした方がよいのかなどを各自で考え、マネージャーが考え、それぞれの価値観を共有しながら多様性を生み出しつつオフィスの環境をつくっていければと考えています。上層部としては、データ収集しながらそういった動きをサポートできる体制をプログラミングし、実行に移していきたいと思います。

（B社）

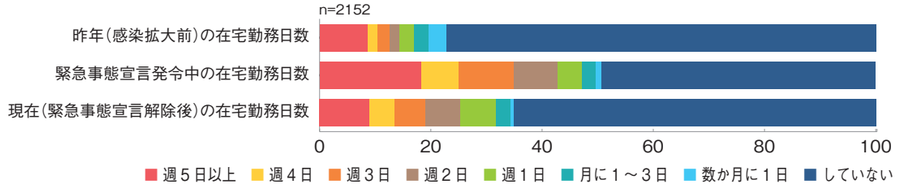
グラフ出典：JOIFA(2020)「新型コロナウイルスの影響による在宅勤務の実態とこれからのオフィスについての調査」

01

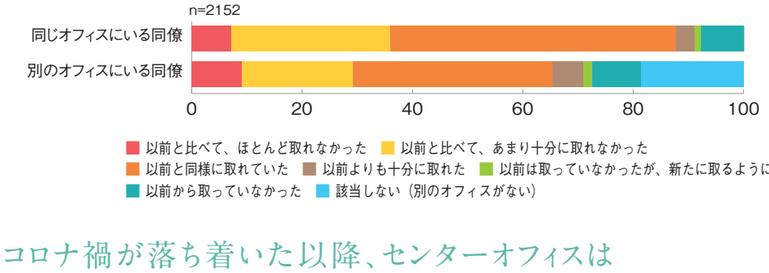
ニューノーマル時代のセンターオフィスとは

センターオフィスは帰属意識を高める上で不可欠な存在である一方、
コミュニケーション、エンゲージメント、またリクルート効果などの役割を持った施設にしていくべきではないか。
そのような考え方の傾向が見られるようです。

Q　次の3つの期間において、あなたの平均の在宅勤務日数をお答えください。



Q　昨年（感染拡大前）と比べて緊急事態宣言発令中、あなたは同じ勤務先の人とのコミュニケーションは充分に取れましたか。



Question

コロナ禍が落ち着いた以降、センターオフィスは どのような役割を担っていくと思いますか。

Answer

センターオフィスの役割は、人が集まる交流の場としての機能がメインになると思います。また、自宅に働くための環境が整っていない人が働ける場でもあるでしょう。働き方に多様性が高まっている中で、何らかの制約のある人を助ける場でもあると思います。

（日立リアルエステートパートナーズ）

センターオフィスは会社としての役割として「人と人が自由にコミュニケーションできる場」というふうに定義できれば良いと考えています。

例えば、昨年の新入社員はほとんど在宅研修のため、新入社員同士が顔合わせする機会がありませんでした。これをフォローするため、オフィスに新入社員用のスペースを用意し、部門に関わりなく新入社員同士が語り合えるようにしました。

新入社員以外にも、逆に年配の世代、例えば50代以上が語り合える場などもつくって良いでしょうし、他にも様々なパターンが考えられそうです。業務単位ではなく、多様性を重視した集える場を設けることが、個人のスキルアップやモチベーションを保つ効果に繋がるのではないかと思います。

また、センターオフィスは広くなくても良いとする意見もありますが、どのようなオフィスであれば効率が上がるのか？ といったことをもっと検討した上で、センターオフィスのあり方を決めていく必要があると思っています。

今後オフィスをつくる時、仕事をする場の定義が変わり多様性の交わりの中で将来の新しい発想が事業を成長させることになるのではないかと思います。

（KDDI）

2015年に今の東京オフィスへ移転した際、「Big Hub for Teamwork」というコンセプトを掲げ、大きなチームワークのハブとして機能するオフィスづくりを目指しました。東京オフィスだけでなく、大阪や松山、仙台といった各拠点のオフィスも、地域のハブとなるようなあり方を追求しました。その思想は今後も変わりません。

そのようなオフィスを舞台に社員が活躍するということはもちろんですが、サイボウズではエコシステムと呼んでいる社外の関係者、私たちの理想に共感してくれるパートナーの方々も集まりやすい場所にしたいと思っています。チームワークあふれる社会を創るための活動に寄与するハブオフィスであり続けるために、今後も働き方の変化に対応し、一層活用度を高めてもらえるような機能を増やしていきます。

（サイボウズ）

今までのセンターオフィスに求められる機能は包括的でしたが、これからはその中のいくつかに限定されていくのではないかと思います。オフィスでなくても構わない機能は、サードプレイスや自宅などのサテライトが担うことになるでしょう。リアルワークとテレワークはシームレスに一体となり、仕事はすべてセンターオフィスに出社して取り組むのではなく、仕事に応じて場所およびリアル／バーチャルなのかを選ぶ形に変わっていくと思います。

センターオフィスに来るという選択は、対面でコミュニケーションする時や、共創作業をする時、オフィスにしかない設備を使う時などになるでしょう。そこで人と出会うことによって、企業文化の共有にも繋がる。そのためには、リアルオフィスにわざわざ来ることのプレミアム感を実感できるようにするべきです。

場所の持つ意味やポテンシャルをしっかり把握したうえで、「適業適所」的な視点で仕事に応じて場所選びをしていけるようになると良いと思います。

ただ、リアルなプロセスが伴う業務フローのある人たちにとってのリアルオフィスの比重は、むしろ高まっていくかもしれません。

（竹中工務店）

弊社では最近、「仲間」というキーワードを大事にしています。センターオフィスは、その「仲間」と一緒に仕事をする上で最も適した場所であってほしいです。今の時代、非接触が是とされていますが、会社に行った時は、仲間と雑談もしながらコミュニケーションを取り、いい仕事をする。そういうことができる場所にしていきたいと考えています。

（NJC）

今回の改革において、弊社は所属勤務地制度を廃止しました。そのため、単身赴任や転勤などもなくなり、社員は日本のどこで仕事をしても良い環境になりました。

これによりセンターオフィスという考え方から離れ、各エリアの中心的なオフィスを「HUB Office」と再定義しました。これからの富士通は、HUB Officeが日本中の人と人が出会う場、日本中のオフィスとオフィスをつなぐ場としての役割を担っていくことになります。

（富士通）

会社とは情報やノウハウ、過去の知識の蓄積、コミュニケーションなどが手に入る場所。東京だと家賃が高く通勤に時間がかかり、コロナ感染のリスクも高いですが、まったく出勤しないわけにはいかないというジレンマがあります。その点、高松のような地方都市であれば、フロア面積に余裕があり、ディスタンスを確保しながらオフィスに人が集まって仕事ができるメリットがあります。どちらが良いかということになっても、会社としてはいずれか一本にするのは難しい。これからは、都心と地方に機能が二極化していくのではないかと思います。

地方にオフィスを設ける意義は、地域に対する貢献。たとえ人口減少が進んでいる地であっても事業を継続していくことで地域に寄り添える会社でありたいという気持ちがあります。東京と地方都市に機能を分散していくという流れは、今後も続けていくと思います。

（フソウ）

センターオフィスの機能として重要なのは、コミュニケーションのハブとしての役割だと思います。ワーカーは誰でも気持ちの中に、オフィスに来て誰かとコミュニケーションを取りたいという意識があるものですから、出社した社員の幸福度が上がるような、コミュニケーションを取りやすい環境にしていきたいです。リラックスできるホームライクなオフィスにするなど、どうせなら行くだけで楽しいオフィスにできればと思います。

（ボーコンセプト・ジャパン）

今の働き方には、「遠心力」が働いていると思います。コミュニケーション不足の常態化、イノベーションの低下、会社に対するロイヤリティの低下、情報の分散など、様々な事柄の距離が離れていっている気がします。

そのようなリスクに対し、センターオフィスはコア機能を高度化させる必要がある。家よりも確実に集中できるとか、より創造性の高い仕事ができる、そういったポイントでオフィスをつくり込んでいかなければならないと思います。また、会社のアイデンティティーや考え方を体現することで、弊社における働き方を社内的に浸透させるだけでなく、社外的にも発信することにもなります。そういったショールーム的な要素というか、発信拠点としての位置づけを意識してセンターオフィスをつくっていきたいです。

オフィスに来る重要性は、社員には一様に感じてほしい部分で、会社から強制されるのではなく、チームや部署、グループなどの判断により、最大限に効率的かつ効果的に創造性の高い環境を生み出すという観点で、必要に応じて使ってほしいと思っています。

（三菱地所）

センターオフィスのこれからについてですが、あくまでも働く場所の選択肢の一つに収まることは揺るがないと思っています。

集まりたい時に、集まるならここだと選んでもらうスペース。今、場所を問わずに働いている従業員が、集まる必要の生じたタイミングで集まって来るのがセンターオフィスであり、その集まった人たちにとって必要な機能をしっかり充実させることが大事になってくると思います。

（C社）

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	西田 幸（株式会社イトーキ）
委員	平 勝文（イナバ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	矢野 直哉（株式会社内田洋行）
委員	鈴木 勇二（株式会社オカムラ）
委員	中村 健児（株式会社くろがね工作所）
委員	浅賀 直樹（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（株式会社イトーキ）
平 勝文（イナバ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）
中村 健児（株式会社くろがね工作所）
北村 裕史（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

一般社団法人　ニューオフィス推進協会

委員会運営事務局

一般社団法人　日本オフィス家具協会

（順不同 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：2021 年 5 月 8 日

〈本報告書の著作権は、一般社団法人オフィス家具協会に帰属します。
無断転載・配布行為を禁止します。〉