

HUMAN FIRST LAB

ヒューマンファースト研究所

最新研究発表

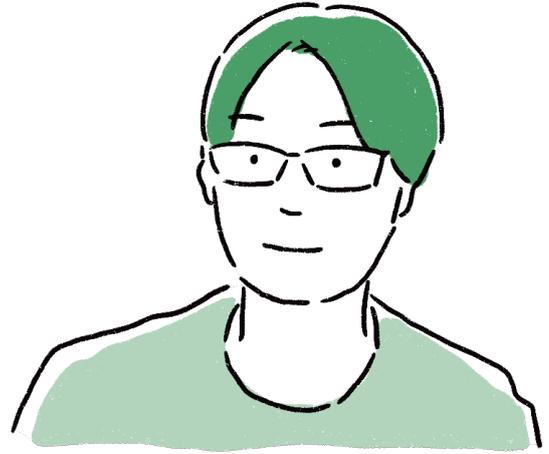
2022.8.3

いまあらためて問う

「集まる価値のあるオフィス」とは？



横石崇さん



一橋大学准教授 永山晋さん

集まる価値のあるオフィスとは？

「組織の創造性とイノベーション研究」の第一人者と
対面する価値を徹底研究

「HUMAN FIRST研究所」研究発表会が8月3日、オンラインで開催されました。今回のテーマは、「集まる価値のあるオフィスとは？」。ゲストは一橋大学ソーシャル・データサイエンス教育研究推進センターの永山晋准教授。司会は「Tokyo Work Design Week」オーガナイザーで、「HUMAN FIRST研究所」アドバイザーの横石崇氏です。

冒頭では、研究発表会に先立って実施した事前アンケートの結果を紹介。参加者からは、「入社奨励の流れの中で、対面の価値を再確認したい」「オフィスの役割、存在意義が見えづらくなってきている」「オンラインで実現できる創造性と、集まらないと実現しない創造性の違いを知りたい」など、様々な意見が集まりました。

HUMAN FIRST LAB

ヒューマンファースト研究所

© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.

▼登壇ゲストやプログラムに期待することやご質問

- ・ 出社推奨の流れの中で、**対面の価値を再認識したい**
- ・ **科学的、学術的に対面の価値を捉えておきたい**
- ・ オフィスの役割、**存在意義がみえづらくなってきている**
- ・ **生産性との関連性をどのようにファクトベースで分析していくのかが経営陣との折衝において大きな課題となっています。**
- ・ **オンラインで実現できる創造性と、集まらないと実現しない創造性の違いを知りたい**
- ・ **コロナ禍/アフターコロナでの最適なワークプレースの考え方を**知りたい。



オンラインとリアル、それぞれの価値とは

研究発表会は、人と人が対面で向き合っ働くことの価値に関する最新研究事例として、永山氏の話からスタートしました。まずは、「オンラインとリアル(対面)の価値の再考」の話題からです。

「“ベストな働き方は、オンラインとリアルを組み合わせたハイブリッド型である”と、皆さんは薄々気づいているのでは？」

そう切り出した永山氏は、最近発表されたハイブリッドワークの実験結果を紹介します。

これは、あるIT企業の技術、財務、マーケティング部門1600人を対象にした実験で、誕生月が奇数の人は水曜日と金曜日にリモートワークを、誕生月が偶数の人は週5日オフィス出社での勤務をしてもらい、その結果を調べたものです。

それによると、前者のリモートワークとオフィス出社を組み合わせたハイブリッド型の勤務形態の方が、生産性が少し高まり(1.8%向上)、仕事の満足度が高いということが分かりました。また、オフィスに出社している時でもオンライン会議を多用するなど、従来とは仕事のスタイルが変化し、35%離職率が減る、という結果も出たそうです。

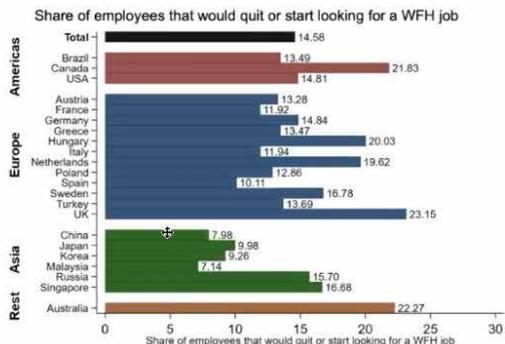


生産性↑
満足度高
離職率 35%減

オフィスでの仕事のやり方も変わる

またアメリカ・スタンフォード大による、3万人を対象にしたグローバル規模のアンケート調査によれば、ハイブリッド型の働き方をしている人が、その状態から毎日オフィスに出勤する働き方に戻った場合、各国平均で15%が「退職したい」と回答したということ。とくに欧米など先進国で、その傾向が顕著だったということです。

スタンフォード大によるアンケート調査（世界） フル出社に戻れば15%が退職したい



<https://wfhrefsearch.com/wp-content/uploads/2022/03/Global-Working-from-Home.pdf>
Susumu Nagayama



永山氏は、これらの調査結果も踏まえ、オンラインとリアルの価値を整理します。オンラインでの仕事におけるメリットは、一人で集中できること、複数から何かを選択する作業はまったく問題がないこと、ストレスが低下すること、生活の自由度が向上することなど。

一方、リアルでの仕事には、複数人でアイデアを創出できること、不意のコラボレーションなど偶発的相互作用があること、共有認知（誰がどのような考えや情報を持っているか等の認知）の醸成や、帰属意識の醸成が可能になる利点がある、と語ります。

オンライン (WFH)	対面 (オフィス)
1人で集中	みんなでアイデア
選択する作業	偶発的相互作用 雑談 コラボ
ストレス 低	共有認知づくり
自由度 高	帰属意識
★人材獲得のため リテンションに重要	★イノベーション 組織統合に重要

「最近の研究では、オンラインの環境下でアイデアの創出がしにくいというのは、視野が狭くなるのが良くないからだ、ということが言われています。つまり、狭い画面を見ていると、発想の幅が狭くなってしまいます。もしかしたら、この問題はやがてテクノロジーが解決するかもしれませんが、現時点ではアイデアの創出についてはリアルの方に分があるようです」

結論としては、今後はリモートワークのメリットもある程度享受しながら、イノベーションや組織統合を実現できるハイブリッド型の働き方が定着していくだろうということ。入社するときは「単なる入社」ではなく、会うべき人と出会えるよう出社のタイミングをチューニングする等、意図を持ってオフィスに出勤することが必要になるだろうと言います。

ハイブリッド型の働き方とひとくちに言っても、どんな形が有効なのか。永山氏は、ハイブリッドワークの最適バランスを探った、スタンフォード大学のパネル調査を紹介します。それによると、1週間の中でリモートワークを希望する日数は、世界平均で1.73日。ちなみに日本は平均より少し下くらいという結果です。

ハイブリッドの最適バランスは？ →世界平均は対面：3日、オンライン2日

Region	Country	Number of desired full workdays at home
Americas	Brazil	2.34
	Canada	2.16
	USA	2.10
Europe	Austria	1.46
	France	1.32
	Germany	1.58
	Greece	1.51
	Hungary	1.70
	Italy	1.65
	Netherlands	1.47
	Poland	1.43
	Serbia	1.66
	Spain	1.92
	Sweden	1.78
Turkey	1.84	
UK	1.93	
Rest Asia	China	1.12
	Japan	1.50
	Korea	1.22
	Malaysia	1.81
	Russia	1.88
	Singapore	2.26
Rest	Egypt	1.96
	Australia	1.89

<https://wfresearch.com/wp-content/uploads/2022/03/Global-Working-from-Home.pdf>
Susumu Nagayama

さらにアメリカで行われた別の調査によると、リモートワークを希望する人の割合が多い曜日は、月曜日と金曜日でした。働く人の希望やニーズをベースに考えると、「対面3日、オンライン2日」が最適なバランスと言えるかもしれません。

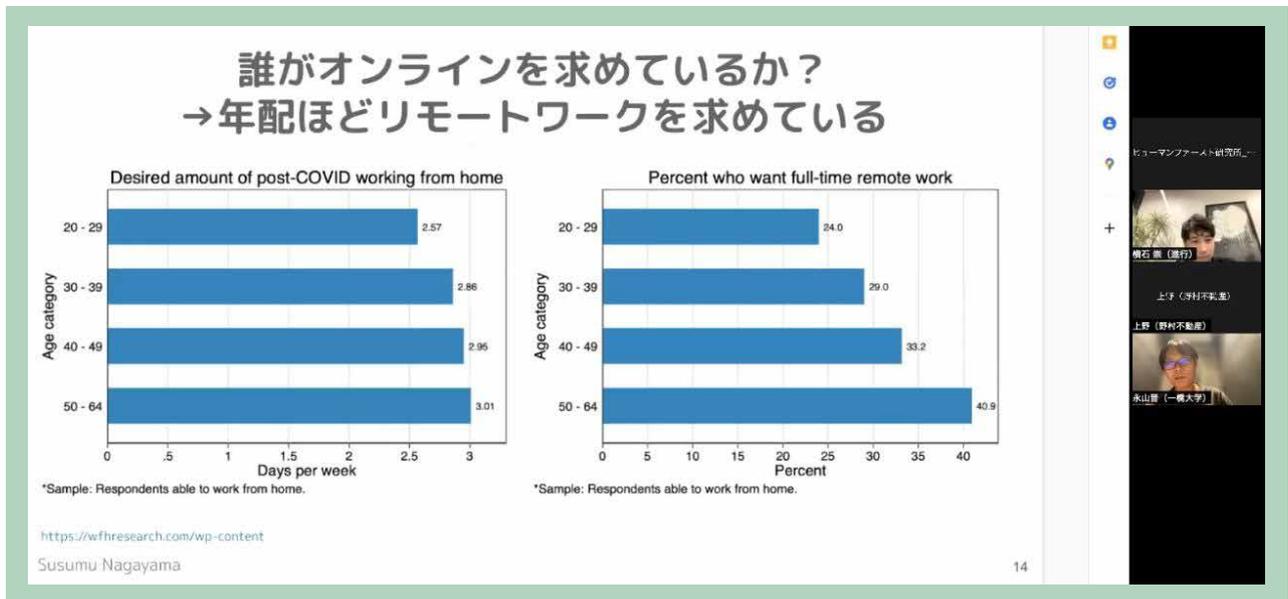
オンライン希望曜日は？ →米国では月曜日と金曜日

Day	Percent
Monday	54
Tuesday	32
Wednesday	23
Thursday	35
Friday	57

Source: 3,604 US survey responses in 2021. <https://wfresearch.com/>

https://twitter.com/I_Am_NickBloom/status/1472647259212771330
<https://siejr.stanford.edu/publications/work/great-resistance-getting-employees-back-office>
Susumu Nagayama

そして、「オンラインを求めているのは誰か?」という調査では、年配の方ほどリモートワークを求めているという結果が出ています。



「この最後の調査結果はちょっと意外でした。これは海外の調査なので、日本がどうかはここからは何ともいえませんが、おそらく年配の方々は、すでに人間関係が構築されているので、あえて出社する必要がないと考えているのでしょう。逆に若い人たちのほうが出社を求めているのです」



心理的抵抗感なく“集まりたくなるオフィス”とは何か？

こうしたアンケート調査結果を踏まえて、永山氏は再び今回のテーマに向き合います。

「現在、オンラインで働くという選択肢がある中で、出社のハードルは非常に高くなっています。そんな中で、心理的抵抗感なく“集まりたくなるオフィス”とは何か？ を考えたいと思います」

まず、これまでのオフィスの典型例を考えます。まず思い浮かぶ典型的オフィス像は、島型に配置されたデスクの上にPCがあり、決められた席に座って、効率的に仕事に集中するというもの。もう一つは、誰もが知っているような場所に立地していて、そこで働くことにステータスや自信を感じられるようなオフィス。一方最近では、イノベーションやクリエイティビティが重要視されるようになり、Googleのオフィスのように遊び心や創造性に注力して、従来の概念にとらわれない自由度の高いオフィスも増えています。

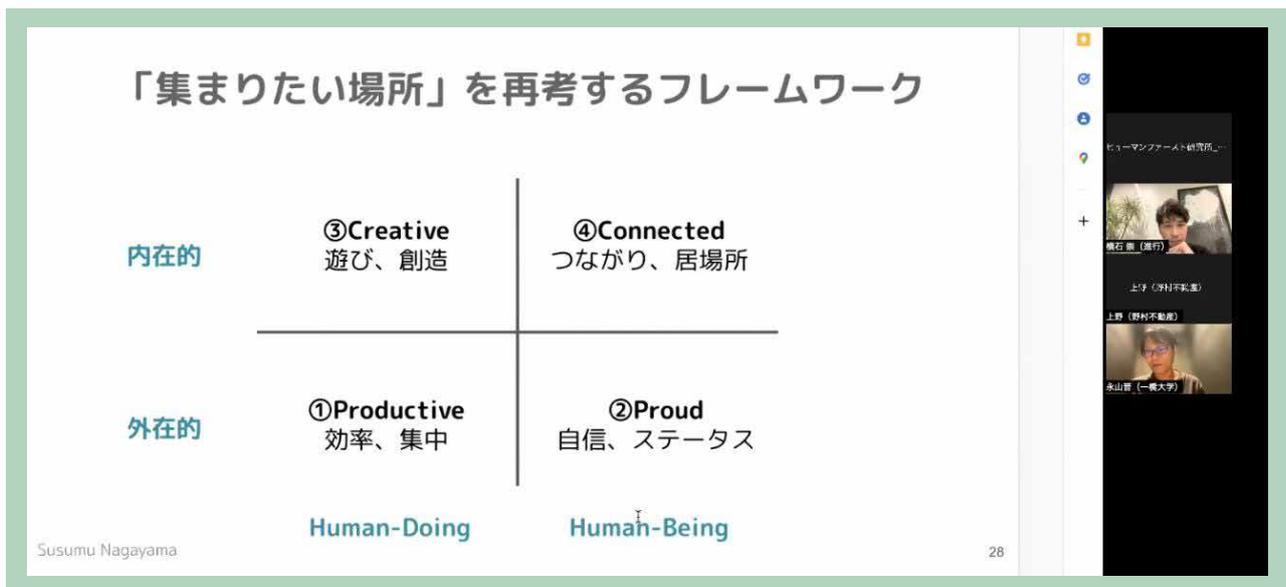
これまでのオフィス像の変遷



こうしたオフィス像の変遷を踏まえて考えた時、次に来るオフィス像とは何なのか？ 永山氏は、「人の本質」から「集まりたい場所」のフレームワークを考えてみたいと言います。

1つの軸は、モチベーション理論。モチベーションには、報酬や罰などの外在的・外発的なものと、挑戦や好奇心など内在的・内発的なものがあります。2つ目の軸は、心の次元で、人の「心」は何で構成されているのか、ということ。人の「心」は「する」と「ある」の2つからできていて、「する」はHuman-Doing、「ある」はHuman-Beingと、置き換えることができます。

この縦横の軸をマトリクスにしたものが、「集まりたい場所」を再考するフレームワークです。



これまでのオフィスは、①Productive(効率、集中)から②Proud(自信、ステータス)、③Creative(遊び、創造)へと進化してきました。そこで次に来るオフィスは、④Connected(つながり、居場所)ではないかというのです。

「つまり、Human-Beingかつ内なる声を聞くところ、Connectedの分野が、次なるオフィスのヒントになるのではないかと思います。自分があるがままの自分でいられる場所でありながら、つながりを生み出せる居場所。それが具体的にどのようなオフィスになるかを、考えていくことが重要になると思います」

新しいオフィス像とは、効率とつながりと居心地が同居した場所

続いて、野村不動産HUMAN FIRST研究所の上野悠紀さんによる、「集まる価値のあるオフィス研究」の発表です。永山氏と共同で実施した研究結果を報告します。



最初に現状考察として、社員と管理者層の「出社意識」のギャップに注目しました。

「現在の日本においては、テレワークをしたい社員とコミュニケーションを重視したい管理者層に生まれているギャップがあることが分かっています。テレワークは短期的に業務効率やウェルビーイングを高めますが、長期的に見ると、組織能力やイノベーション能力を下げるリスクがあります。社員の出社へのハードルが大きく高まっているいま、社員と管理者層の双方の願望を叶えるには、社員が自ら“集まりたくなる”オフィスをつくる必要があると考えました。」

今回の研究では、「人の本質」の観点からオフィスの価値を整理しました。まず機能的な価値として、「しごと集中して効率を上げる価値(Productive)」「しごとや環境に自信をもてる価値(Proud)」「自らの創造性を引き出す価値(Creative)」「居場所や仲間とつながり安心できる価値(Connected)」の4つをキーワードとして設定します。これに「何か目的をなす」というHuman-doingと「どうあるべきか」というHuman-beingの側面を、さらに社会の価値観を重要視する「外在志向」と自らの価値観を重要視する「内在志向」という要素を付け加え、オフィスと職場に関わる5つの項目をもとに、具体的評価項目を作成しました。

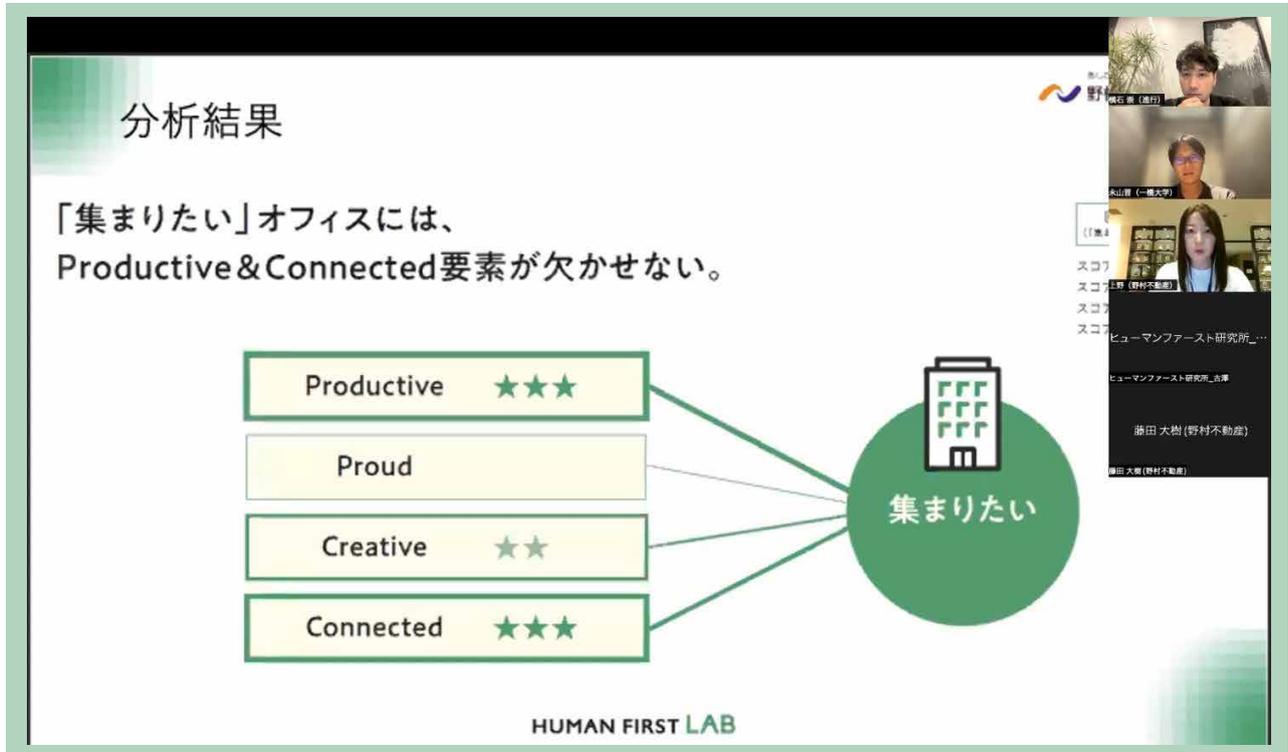
オフィスの機能価値の整理

		価値軸			
		しごと集中して効率を上げる価値 Productive	しごとや環境に自信をもてる価値 Proud	自らの創造性を引き出す価値 Creative	居場所や仲間とつながり安心できる価値 Connected
機能項目	オフィス設備	オフィス設備の充実 仕事スペースの充実 見晴しのよいレイアウト	オフィスからの景観 企業の歴史の体感 ミッションに合うオフィスデザイン	オフィス内の自然 マイベースに繋げる場所 インスピレーションのわく空間	食事提供サービス オフィス内のお気に入りの場所 雑談スペース
	周辺環境	オフィス内の託児スペース 外出に効率的な立地	前向きになる街・エリア 著名な街・エリア	オフィス周辺の自然 オフィス周辺の新しい発見	周辺の高層建築施設 周辺のお気に入りの店舗
	社内の雰囲気	集中する雰囲気 協力する雰囲気 無駄を省く雰囲気	ミッションを意識する雰囲気 公平性を意識する雰囲気 ブランドを意識する雰囲気	マイベースに繋げる雰囲気 自由に発言できる雰囲気 チャレンジを奨励する雰囲気	雑談の生まれる雰囲気 プライベート優先の雰囲気 上下関係のない雰囲気
	社内の体制	役割を明確化する仕組み 社員同士で支援する仕組み	ミッションを体感する仕組み ミッションと仕事の結びけの仕組み	社内横断的な交流の仕組み 個人活動を支援する仕組み	社内交流の仕組み プライベート支援の仕組み
	人間関係	刺激を与える人物の存在 身近なリーダーの存在	身近なロールモデルの存在 身近な著名人の存在	創造的な人物の存在 希少な体験をした人物の存在	相談相手の存在 気の合う人物の存在
		Doing×社会価値重視 【外在志向】	Being×社会価値重視 【外在志向】	Doing×自らの価値重視 【内在志向】	Being×自らの価値重視 【内在志向】

HUMAN FIRST LAB

この項目をもとに、HUMAN FIRST研究所では2022年2月、1都3県に在住する約3700名のビジネスパーソンを対象にインターネット調査を実施し、統計学的な処理を行いました。

結論として、「オフィスに集まりたい」というスコアに強く関係していたのが、「集中して効率的に仕事ができる」という価値 (Productive) と「居場所や仲間とつながり安心できるという価値 (Connected)」の2つだということが明らかになりました。「集まりたいオフィス」には、Productive & Connectedの要素が欠かせないということがわかったのです。



「分析結果から、まずはオフィス本来の役割が見直されていると感じました。オフィスに「効率=Productive」を求めているということは、リモートワークよりも出勤勤務の方が集中できたり、効率が良いと感じる業務があるということ。オンライン会議より対面でディスカッションした方が、議論がスムーズに進むと感じる場合もあります。一方で、「つながり=Connected」は、オフィスの新しい役割と捉えることができると思います。オフィス内にお気に入りの場所があることや、偶発的な雑談からアイデアが生まれること、プライベートな相談ができる相手や尊敬できる上司や同僚がいることなどは、オフィスに求められる新しい機能価値といえるのではないのでしょうか」

新しいオフィス像、つまり“集まりたい”を生み出すのは、仕事のしやすさと、居心地の良さが同居したところなのです。

「これからの時代には、オフィスの世界にも“ホームグラウンド、ホームタウン”のような、“ホーム”という概念が必要になると思います。時代の変化により、人とのつながりや居心地が新しい価値としてオフィスに求められるのではないのでしょうか。」

働き方を「診断する」ツールも

最後に、もう一つの研究発表が行われました。「オフィス空間アイデア～働き方カルテ」というテーマで、野村不動産 HUMAN FIRST研究所の藤田大樹さんから紹介してもらいます。

オフィス空間アイデア 働き方カルテ

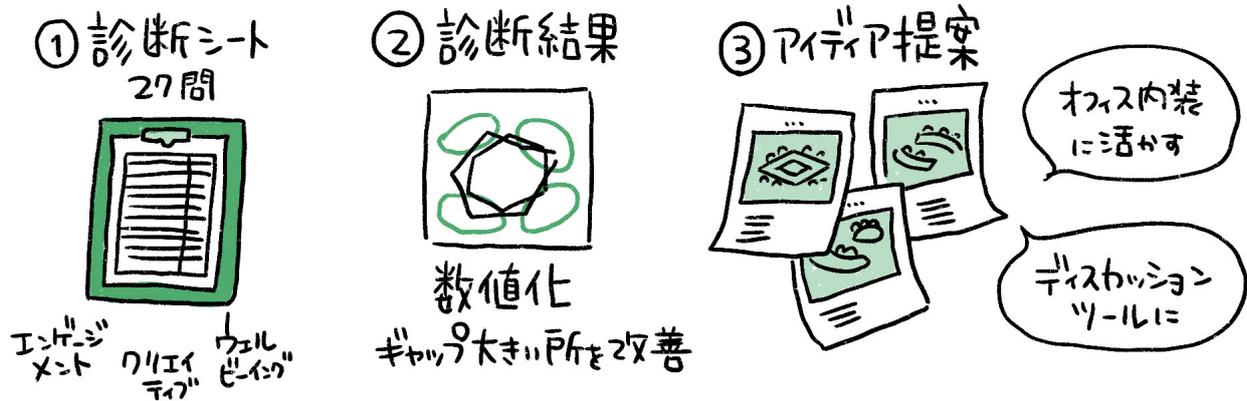
野村不動産
藤田大樹さん



働き方のニーズ 多様化 定量化 しにくいテーマ → あたらしいな.を 定量化・具体化

藤田さんによれば、働き方のニーズは多様化している一方、「どのように、どんな場所で働きたいか」は個人の感覚によるところが大きく、定量化や具体化が困難であるということ。そうした困難な個人の“あたらしいな”を定量化、具体化するために、顧客のニーズを把握・提案する補助的ツールとして、「働き方カルテ」を作ったと言います。

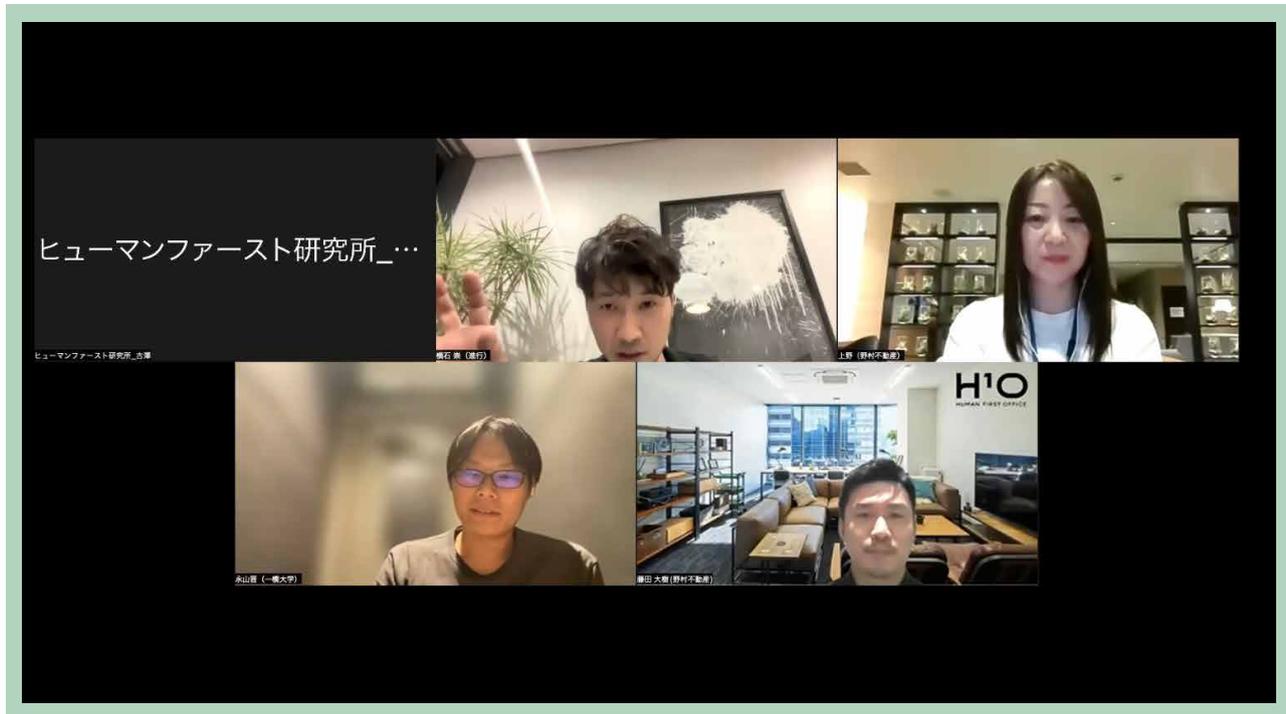
「働き方カルテ」は大きく3部構成になっており、Step1の「診断ノート」で問診票型の調査を行い、Step2の「診断結果」で個々人の感覚の違いやギャップを数値化、Step3では、顧客の状況に合わせた働き方のアイデア(18通り)を提案していきます。とくにStep2の「診断結果」で、経営者層と従業員の差異が明確になるのが特徴で、その部分を注視することで、経営者層と従業員の感覚や意識にズレのない空間が生まれてくるそうです。



「HUMAN FIRST研究所」のホームページでは、この18のアイデアを「アイズ&アイデアズ」という名称で公開しています。

自分をシェアして、他人に興味をもつように仕向けていく

最後に、今回の研究発表を受けて、登壇者によるディスカッションが行われました。



永山氏が提案するのは「居心地の良さを確保しようと思ったら、社員の皆さんが雑談できる新しい情報や知識が必要で、そのようなワクワクしたものを携えなければ、新しいオフィスは機能しないだろうと思う」ということ。さらに、Connectedなオフィスについて、「自分を装う必要がなく、あるがままの自分、素の自分を出せるような場所」だと表現します。

上野さんからは「多くのビジネスパーソンの方が、“効率性(Productive)”をオフィスに求めているのが再発見でした。また“つながり(Connected)”に関連して、オフィスのある街に、自分の好きなランチのお店があったり、帰りに寄りたくなるお店があるなど、オフィス内だけでなく、オフィス周辺にもお気に入りの場所を求める傾向にあるのが面白い発見でした」と語ります。

藤田さんも、Connectedな場所について、「お気に入りの場所があることもそうですし、プライバシーがちゃんと確保されている環境だからこそ、活発になれるのではないのでしょうか」と説明します。「働き方カルテの中の、18通りのアイデアの中にもありますが、皆でワイワイやるだけでなく、ときには閉じた空間も必要です。そういった観点から、静まり返っているわけではなく、騒がしいわけでもない、遠くからかすかに雑音が聞こえるような場所も大事なのではないかと思います」と話します。

デジタル
カクシオン

ハードだけでなく
ソフトも必要

環境整備 雑談のネタ
だけでなく 新しい情報

知識
ワクワクする
ものが必要

オフィスに
効率性を
求めている

オフィスだけでなく
オフィスがある街も
重要視している



デジタル空間
強いインセンティブ
が必要

バリエーションが大事

Connectedなオフィスとは
素の自分を出せる場所

よく行き
じやない自分 +
家族をついできた
オフィス +



といえず
私服ぞら



オフィスも
箱を貸すだけの
時代ではない

ソフトハードも提案

創意工夫が
必要な時代



組織力
低下

この人の
特長は?

この人
誰?



Connected
の重要性

- 自分をシェア
- 他人への興味
- 組織のしみ



最後に永山氏は、こう締めくくります。「いまはオンラインが主流になって、組織能力が低下し、誰が何を
知っているかという共有認知が圧倒的に無くなっているのが問題だと思います。その意味で、Connectedの
部分はすごく重要。オフィス環境の創意工夫だけではダメで、意識的に自分をシェアして、他人に興味をもつ
ように仕向けていかなければ、これから厳しい状況になっていくと思います」

今回の研究発表では、リモートワークとオフィス出社それぞれの利点や、世界各国のビジネスパーソンを対
象にした先行研究、そしてHUMAN FIRST研究所で実施した調査研究を踏まえて、「集まる価値のあるオフィ
ス」とは何かについて、永山氏を中心にお話をいただきました。