HUMAN FIRST LAB 集まる価値のあるオフィス研究

現状考察　社員と管理者層の「出社意識」にギャップ

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

本研究所が行ったアンケート調査によると、昨今のテレワーク環境では「全体の半数以上が出社を控えたい」という結果を得ました。実際、テレワーク環境は短期的には業務効率やウェルビーイングを高めることが期待できます*。しかし、スタンフォード大学やカリフォルニア大学の研究によると、人間関係の構築や価値あるアイデアの創出の面では、テレワーク環境よりも対面が適しているため、対面機会が限られる場合、長期的には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**。テレワークという新しい選択肢があるいま、管理者層が一定の対面機会を確保しようにも、社員の出社へのハードルは大きく高まっており、社員と管理者層の出社意識にギャップが生じ、経営をより一層難しくしています。

*Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. Strategic Management Journal, 1–29. https://doi.org/10.1002/smj.3251
**Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. Nature Human Behaviour, 1–12. https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4
Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. Nature, 1–5. https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y

研究視点　「集まる価値のあるオフィス」とは何か？

「集まる価値のあるオフィス」で出社意識のギャップを解消

出社の強制が難しい中で、社員と管理者層の双方の願望を叶えるには、社員が自らが「集まりたくなる」オフィスをつくる（再構築）必要があります。そこで、本研究所は「集まる価値のあるオフィスとは?」という問いを掲げ、今後のオフィスの役割変化の洞察を得るため、一橋大学 永山准教授と共同でリサーチを実施しました。

オフィスの機能価値の整理　4つの価値軸と5つの機能項目で分類

この問いの解明に向け、われわれは「人の本質」の観点からオフィスの機能価値を整理しました。その機能価値とは「しごとに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）」というキーワードです。人は「何か目的をなす」Human-Doingの側面と「どうあるか」というHuman-Beingの側面があります。さらに、人は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」をもっています。ここから、外在志向で何かをなす「Productive」、外在志向のありたい姿としての「Proud」、内在志向で何かをなす「Creative」、内在志向のそのままの姿としての「Connected」という機能価値を導出しました。本研究所は、職場をこの4つの機能価値で評価できるようにするため、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。

		価値軸			
		しごとに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 見通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 マイペースに働ける場所 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	周辺の健康関連施設 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	マイペースに働ける雰囲気 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紐づけの仕組み	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	刺激をくれる人物の存在 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 集まる価値のあるオフィス研究

分析結果

「集まりたい」オフィスには、Productive＆Connected要素が欠かせない。

回帰係数スコア
（「集まりたい」との関係性の強さ）

スコア＞0.3 ★★★
スコア＞0.2 ★★
スコア＞0 ★
スコア≦0 （★なし）

次世代のはたらき方を牽引するオフィス価値を総称し“ホームオフィス”（オフィス進化論）として発信

回帰係数スコア
（「集まりたい」との関係性の強さ）

スコア＞0.15 ★★★
スコア＞0.10 ★★
スコア＞0.05 ★
スコア≦0.05 （★なし）

「集まりたい」を生み出すオフィス価値の詳細分析（重回帰分析）

※具体的評価項目における関係値の強さ一覧

		価値軸			
		しごとに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 見通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 マイペースに働ける場所 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	オフィス内の自然 オフィス内の託児スペース マイペースに働ける場所 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	オフィス内の自然 オフィス周辺の自然 オフィス周辺の新しい発見 マイペースに働ける場所	周辺の健康関連施設 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	マイペースに働ける雰囲気 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紐づけの仕組み	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	刺激をくれる人物の存在 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」

分析成果　仕事のしやすさと「ホーム」のような居心地のよさが同居した場所

「集まりたい」を生み出す オフィスの機能価値を発見

作成した評価項目で分析した結果、社員の「集まりたい」という思いとプラスに強く関係していたのは「効率 Productive」「つながり Connected」でした。
「効率 Productive」についてはオフィス本来の役割が見直されていると考えられます。オフィスの方が集中できたり、効率が良いと感じる業務があること、web会議よりも集まって直接ディスカッションした方が打ち合わせがスムーズに進む場合もあります。他方、「つながり　Connected」についてはオフィスの新しい役割ととらえることができます。雑談の重要性は誰もが感じているでしょう。また、オフィス内にお気に入りの場所があること、プライベートを尊重し支援する雰囲気や仕事以外でも相談できる相手がいることなどは、従業員の健康や働く環境が重要視される中でオフィスに求められる新しい機能価値といえます。
新しいオフィス像とは、これまでも重要だった「効率」と新しい役割として「つながりと居心地」が同居した場所であると考えられます。

* 価値分類（P.1）・分析手法（P.4）を参照

まとめ　次世代オフィスコンセプトの可能性

ホームオフィスの時代へ

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”のような概念が必要になるのではないか

永山先生コメント

ビジネスの世界では、「Doing（何か目的をなすこと）」が重視されがちですが、人間は英語でHuman-Beingと表現されるように「Being（どうあるか）」という側面も重要です。効率とつながりが重要だったという今回の分析結果からも、オフィスや仕事という人生の多くの時間を投じる場所には、DoingとBeingの要素がどちらも必要であることがわかります。これに関わる興味深い結果として「オフィスにお気に入りの場所があること」が集まりたい思いに強く関係していました。近年、パーパスやビジョンで人と会社を結びつけるアプローチが着目されていますが、本人のお気に入りの場所といった「自然と生まれる愛着」で人と会社を結びつけるアプローチも今後の経営には有効であることが示唆されます。

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

研究所コメント

オフィスの価値はその時代の働き方や会社が求めるものによって変遷してきています。元々、机に向かって仕事をすることが目的だった場所が、外部に向けて企業を発信するショールームを兼ねることを目的とした場所もうまれ、近年では社員が自由な場所・時間・スタイルを選択し、仕事をすることに併せて、社員同士のコミュニケーションをはかる場所へと変わってきています。変遷というよりも必要な要素が増えてきたという方が近いかもしれません。その中で新しい価値として人とのつながりや居心地がオフィスにも求められています。オフィスという場所に少しでも「好意」を寄せるものがあることでその時間がより良い時間となり前向きな気持ちを生むのではと考えます。また、仕事と生活の境目がなくなってきていることから、今後はオフィス内だけではなく、例えばオフィスに向かうまでの道のりや、オフィスがある街にも求められていく価値かもしれません。

HUMAN FIRST LAB 集まる価値のあるオフィス研究

回帰係数スコア
（「集まりたい」との関係性の強さ）

スコア > 0.15 ★★★
スコア > 0.10 ★★
スコア > 0.05 ★
スコア≦ 0.05 （★なし）

分析成果 「集まりたい」を生み出すオフィス価値の詳細分析（重回帰分析）

Human-Doing/なにか目的をなす

しごとに集中して効率を上げる価値／ Productive

集まりたいとの関係性の強さ	評価項目	該当設問
★★	見通しのよいレイアウト	他の社員の働いている様子、雰囲気がわかりやすいレイアウトである
★	集中する雰囲気	仕事に集中する雰囲気がある
★	仕事スペースの充実	個人デスク、会議室など、仕事スペースが質量ともに整っている
★	刺激をくれる人物の存在	身近に知識や刺激をもらえる人がいる
	協力する雰囲気	互いに協力する雰囲気がある
	オフィス内の託児スペース	オフィス内や周辺に、子供を預ける場所など仕事と生活を両立できる施設がある
	役割を明確化する仕組み	自分の仕事や役割が明確になっている
	社員同士で支援する仕組み	上司、部下、同僚からのサポートを受けられる
	外出に効率的な立地	客先周りや出張など外出が効率的に行える場所にある
	無駄を省く雰囲気	無駄なことはやらなくて良い雰囲気がある
	身近なリーダーの存在	身近に優れたリーダーシップをもった人がいる
	オフィス設備の充実	通信環境やPC、OA機器など、設備が充実している

自らの創造性を引き出す価値／ Creative

集まりたいとの関係性の強さ	評価項目	該当設問
★	オフィス周辺の自然	オフィス周辺に自然を感じられる場所がある
★	マイペースに働ける場所	自分のペースや方法で働きやすい場所がある（フリーアドレス、飲食、コラボレーション、休憩スペースなど）
	インスピレーションのわく空間	遊び心やインスピレーションがわく空間になっている
	社内横断的な交流の仕組み	チームや部門を超えたコミュニケーションの機会が頻繁にある
	オフィス周辺の新しい発見	オフィス周辺を歩くとちょっとした新しい発見がよくある
	チャレンジを奨励する雰囲気	チャレンジが許容・奨励される雰囲気がある
	自由に発言できる雰囲気	思ったことを何でも言える雰囲気がある
	希少な体験をした人物の存在	身近に意外な体験や経験をしている人がいる
	創造的な人物の存在	身近にユニークな視点をもった人、創造的な人がいる
	オフィス内の自然	オフィス内で自然を感じられる（観葉植物、中庭など）
	個人活動を支援する仕組み	個人的な活動や勉強、研鑽を支援する制度がある
	マイペースに働ける雰囲気	服装や時間、場所など好きなやり方で働くことが許容されている

Human-Being/どうあるか

しごとや環境に自信をもてる価値／ Proud

集まりたいとの関係性の強さ	評価項目	該当設問
★★★	身近なロールモデルの存在	身近に尊敬する人、ロールモデルとなる人がいる
★★	前向きになる街・エリア	気持ちが前向きになる街・エリアに立地している
	公平性を意識する雰囲気	公正性や正義感を意識する雰囲気がある
	ミッションに合うオフィスデザイン	会社のミッションやバリューとオフィスのデザインが一致している
	身近な著名人の存在	過去・現在に世の中に名が知られた人がいる
	ブランドを意識する雰囲気	会社のブランドを意識する雰囲気がある
	ミッションを意識する雰囲気	会社のミッションやバリューを意識する雰囲気がある
	ミッションを体感する仕組み	会社のミッションやバリューを体感できる機会がある
	オフィスからの景観	外観や内観の見た目、オフィスからの景観がよい
	ミッションと仕事の紐づけの仕組み	日々の仕事やプロジェクトが会社のミッションやバリューに紐づいている
	企業の歴史の体感	会社のブランド、歴史を体感できる建物や象徴がある
	著名な街・エリア	著名な街・エリアに立地している

居場所や仲間とつながり安心できる価値／ Connected

集まりたいとの関係性の強さ	評価項目	該当設問
★★★	雑談の生まれる雰囲気	自然と雑談が生まれる雰囲気がある
★★★	オフィス内のお気に入りの場所	（屋外スペースなども含む）オフィス内に自分のお気に入りの場所がある
★	気の合う人物の存在	身近に気の合う人、仲の良い人がいる
	雑談スペース	雑談や談笑をしやすい場所がある
	相談相手の存在	身近に何でも相談できる人、素の自分を出せる人がいる（私的、家族、ビジネスなど）
	周辺のお気に入りの店舗	オフィス内や周辺にお気に入りのお店がある（レストラン、カフェ、ファッション、雑貨など）
	社内交流の仕組み	社員の交流を深める仕組みや機会がある（飲み会、ランチ、イベントなど）
	上下関係のない雰囲気	上下関係を意識しなくて良い雰囲気がある
	プライベート優先の雰囲気	私的事情や家族の事情を優先できる雰囲気がある
	周辺の健康関連施設	オフィス内や周辺に健康関連施設がある（ジム、スパなど）
	プライベート支援の仕組み	育児や家族、健康をサポートする仕組みがある
	食事提供サービス	オフィス内に食事を提供するサービスがある

HUMAN FIRST LAB 集まる価値のあるオフィス研究

追加分析　パフォーマンスと集まりたい/オフィス愛着

ハイパフォーマーほど、自社が「集まりたいオフィス」になっており、「オフィスへの愛着度」も高い。社員のパフォーマンス向上や、ハイパフォーマンス人材の採用という観点からも、“集まりたいオフィス化”=愛着が生まれるホームオフィスの実現が今後重要な視点になると考えます。

<パフォーマンス×集まりたいオフィス>

<パフォーマンス×オフィスへの愛着度>

パフォーマンス指標の定義

本研究所の定点調査では「エンゲージメント」「ウェルビーイング」「クリエイティビティ」に関する設問項目の回答を点数化し、それら3つの指標を標準化後に平均値を取ったものを、個人のパフォーマンススコアとして設定しています。なお、同スコアは、パーソナリティの代表的理論である「ビッグ5モデル」の各パーソナリティ指標とも整合的な関係をもつこともわかりました。HUMAN FIRST研究所では、同スコアを「ヒューマンパフォーマンス・スコア」として独自に定義し、今後も各種研究活動に活用していきます。

比較分析について

左記同様の調査では、調査対象であるビジネスパーソン3715名のうち、上述のヒューマンパフォーマンス・スコアの値(1.00点~5.00点)が上位20%の層(3.83点~5.00点)、下位20%の層(1.00点~2.83点)を抽出し、比較分析を行っています。

※1:今回の調査におけるパフォーマンスとは、「エンゲージメント」「ウェルビーイング」「クリエイティビティ」に関する設問項目の回答を点数化し、各指標を標準化後に平均した値を「ヒューマンパフォーマンス・スコア」として独自に定義したものです。
※2:今回の調査では、調査対象であるビジネスパーソン3715名のうち、ヒューマンパフォーマンス・スコアの値(1.00点~5.00点)が上位20%の層(3.83点~5.00点)、下位20%の層(1.00点~2.83点)を抽出し、比較分析を行っています。

調査概要

調査期間:2022年2月3日~2月6日　調査方法:インターネット調査

本調査サンプル

サンプルサイズ	3,715	条　件	働いているオフィスがある方	性　別	不問
年　齢	20歳~60代男女	職　業	経営者・役員、会社員	地　域	1都3県

「オフィスに集まりたい」という思いには、オフィスの4つの機能価値だけではなく、家族構成や職業の特性など様々な要因が影響するだろう。今回用いた重回帰分析は、上記のように様々な要因の影響を考慮したうえで、興味のある要因同士の統計的な相関関係を分析できる分析手法である。本分析では、年齢、性別、婚姻、子供の有無、給与満足度、通勤時間、家事負担、職業、職位、職場での自律性など、20以上の要因の影響を考慮したうえで、オフィスに集まりたいという思いの強さと4つのオフィスの機能価値との関係の結果を提示している。

研究パートナー
永山 晋 氏
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准教授

研究分野:組織の創造性と概念／略歴:広島生まれ。広島市立大学を退学し、音楽制作会社で働く。その後、早稲田大学に編入学し、同大学より修士号および博士号を取得。2022年4月より現職。双子(2018年生まれ)の父。『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』などに論文を発表。