

ポストオフィス回帰時代における 働き方レポート2026

6割のワーカーが抱える“不完全燃焼”を乗り越え、ポテンシャルを解放する

「Next Good Company」の条件

はじめに

働く人も、企業も、ともに成長できる

これからの いい会社 “Next Good Company”に必要なこと

コロナ禍を経て、出社回帰の動きが広がっています。

出社中心に戻す企業もあれば、ハイブリッドを模索する企業もあり、働く場のあり方は見直しの局面をむかえています。

では、働く人たちはこのような局面のなか、いまなにを思っているのでしょうか。

働く人が、いま本当に求めていることは、単に「どこで働くか」だけではなく、

「自分らしく働けているか」「自分の能力をきちんと発揮できているか」という実感ではないでしょうか。

働く場へのAI導入が加速し、働く人に求められる役割や価値がより問われるなかで、その実感・感覚はさらに重みを増していくかもしれません。

そして働く人の「自分らしさや能力の発揮」は、企業にとっても見過ごせないテーマです。

少子高齢化による人手不足が進むなか、そもそも一人ひとりの能力を引き出せるかどうかは、大きな経営課題といえるでしょう。

“いい会社”とはそのときどきの社会のあり様や時代とともに変わっていくものですが、

これからの時代における“いい会社”とは、働く人も企業もともに力を引き出し合い成長できる関係性のある会社であると、

ヒューマンファースト研究所は考えます。

本レポートではそのような働く人と企業の関係性に注目。

両者の相互理解や良好な関係性の土台として**“Mission・Vision・Valueが浸透している”、“人的資本経営を重視する組織風土がある”、**

そして“ビジネスとしても成長している”という3つを、これからのいい会社『Next Good Company』の重要な要素と位置付けました。

『Next Good Company』の特徴を紐解くことで、これからの時代の働く場のあり方について考えてみたいと思います。

目次

ポストオフィス回帰時代における働き方レポート2026

6割のワーカーが抱える“不完全燃焼”を乗り越え、ポテンシャルを解放する

「Next Good Company」の条件

1. “評価は高くても不完全燃焼”のなぜ、エンゲージメントの鍵は“能力発揮実感”にある
2. 見えないから“モヤモヤする” 職場の価値観(カルチャー)を知ることが共成長のスタート地点
3. ポテンシャルを解放する『Next Good Company』を支えるキーワード
4. “ABW*の弊害はいい会社にも起きている” それでも場所の自由を選ぶ理由とは
*ABW=業務内容や目的に応じて、働く場所や席を自ら選択する働き方
5. まとめ ～ポストオフィス回帰時代の働く場づくり“カルチャーと空間の「一体設計」がもたらす未来”～

1. “評価は高くても不完全燃焼”のなぜ、エンゲージメントの鍵は“能力発揮実感”にある

働く人の6割が、
自分の能力を十分に発揮できていない

まず前提として、日本において、働く人は自分の能力を実際どのくらい発揮できていると感じているのでしょうか。本人の主観として「勤め先で自分の能力を発揮できているか」をたずねてみたところ、「能力を発揮できている」と答えた人は4割弱にとどまり、約6割が「十分に発揮できていない」と感じている、という結果になりました（図1-1）。これは所属する企業規模に関わらず同じようなスコアとなっており、働く人の多くが「勤め先で自分の能力を発揮できていない」、つまりは不完全燃焼状態にある、ということになります。

「能力の発揮」実感がある人ほど、会社との良好な関係性

では、その能力の発揮実感の有無で、会社との関係はどう変わのでしょうか。比較すると、**能力発揮実感をもって働く人は、エンゲージメント指標全般で、いずれも高い水準**を示しました（表1-1）。働く人が「自分の能力を発揮できている」と感じられることは、個人の充実だけでなく、会社との前向きな関係づくりにもつながっていることがうかがえます。

図1-1 能力発揮実感



表1-1 能力発揮実感とエンゲージメント

	能力発揮非実感ワーカー	能力発揮実感ワーカー
今後もこの会社で働き続けたい	28%	70%
この会社にあ着がある	26%	65%
この会社を友人・知人に勧めたい	15%	47%

能力発揮非実感ワーカー：n=1,811 能力発揮実感ワーカー：n=1,189

調査概要
ヒューマンファースト研究所『オフィスワーカーの意識と行動実態定点調査 2026』
<調査手法>
インターネット調査
<調査対象>
20～69歳までの男女オフィスワーカー
※関東(1都6県)+近畿(2府5県)在住で日本国内に勤め先のオフィスがある方
<サンプル数>
①オフィスワーカー全体 3,000名（内訳 経営層または管理職1,000名 一般職2,000名）
②勤め先企業において、MVV浸透*かつ直近3年間の売上の成長を実感しているワーカー 600名
*MVV浸透…勤め先企業のMission・Vision・Valueの内容を理解している、または行動に落とし込んでいる

「評価」されていても、
「能力を発揮できている」とは限らない

ここで気になるのが、能力を発揮できている実感と、社内での評価は同じものなのかという点です。そこで、自身の仕事のパフォーマンスが社内でどの水準にあると思うか、もあわせてたずね、能力評価と能力発揮実感の関係を見ました。結果、**社内で高く評価されていても、能力を発揮できている実感がなければ、パフォーマンスやエンゲージメントは高まりにくい**傾向がみられました。「評価＝やりがい」ではない、といういまの働く人の実態がうかがえます（図1-2）。

「能力発揮」実感と「組織カルチャー」への
フィット感に関係性あり

では、能力発揮実感を高める鍵はどこにあるのでしょうか。今回調査から関連性がより強くみられたのは、組織の風通しのよさや、評価等の公平性・納得感よりも、自分が組織カルチャーに合っていると感じられるかどうかでした（表1-2）。**自分の価値観や考え方が組織カルチャーに合っている、と感じている人ほど、能力を発揮できると感じる**というこの結果（関係性）は、まずは、**何を大切にする職場なのか**が見えやすい環境であることが重要、とも捉えられます。

能力発揮実感ワーカーはMVVの理解度が高い

何を大切にする職場なのか。このことをそこで働く人が理解するために必要なこと、その鍵のひとつが、**Mission・Vision・Value（MVV）**です。MVVは、企業が何を目指し、何を大切にするのかを明文化したものです。

実際に、**能力発揮実感をもって働く人は、MVVを理解し共感している、または行動にまで落とし込めている割合が、非実感層の約3倍**にのぼりました（図1-3）。ただし、その割合自体はまだ多くはない状況です。そもそも日本で働く人において、MVVはどれくらい浸透しているのでしょうか。

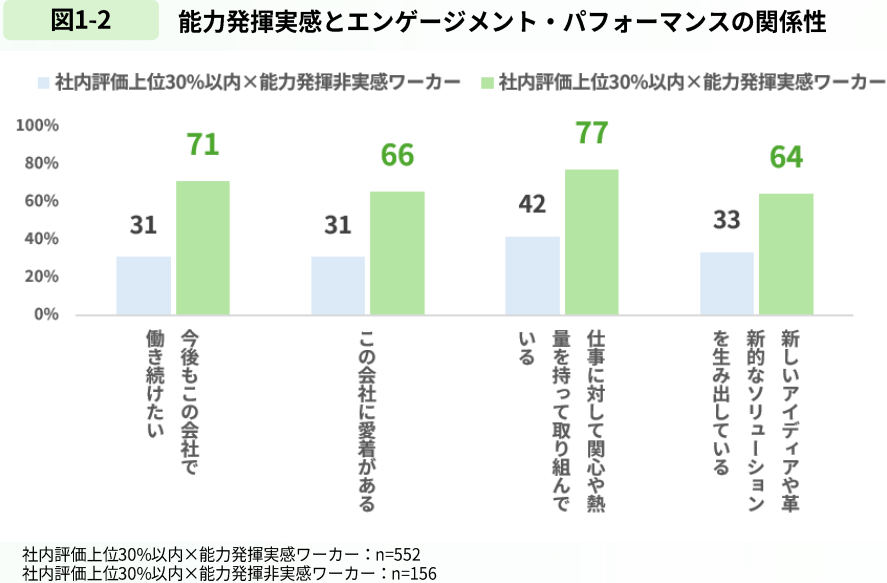
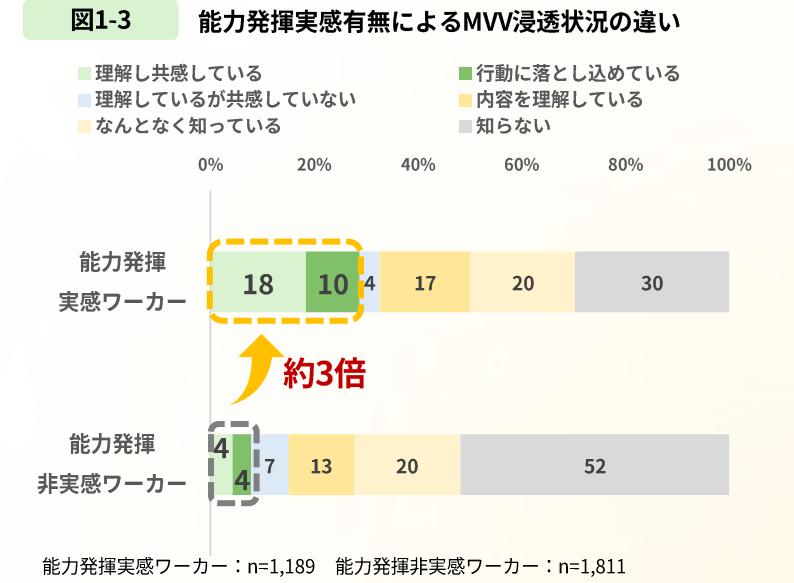


表1-2 能力発揮実感と相関のある組織評価関連上位項目

	項目	相関係数*
1	自分の価値観と組織文化が一致している（カルチャーフィット度）	0.531
2	意思決定が妥当である	0.446
3	部署の垣根を超えた情報共有や協力が行われている	0.443
4	公平・納得感がある	0.428
5	心身の健康への配慮	0.421

*2種類のデータ間の関連性の強さを示す指標で、0.4以上で一定以上の関連性あり

全体：n=3,000



2. 見えないから“モヤモヤする” 職場の価値観(カルチャー)を知ることが共成長のスタート地点

MVVの浸透はまだ途上
特に中小企業では伸びしろが大きい

働く人全体において、**MVVの内容を理解している人は4割程度にとどまり、行動にまで落とし込めている人は1割未満**という結果でした。MVVが職場に十分浸透しているとは言い難いのが実態です。特に、多くの中小企業が該当する従業員300人未満企業は「そもそもMVVを知らない」という回答が半数を超えていました（図2-1）。ただし、見方を変えれば、経営層と一般層の距離が近い中小企業こそ、一度MVVを言語化しカルチャーを実感しやすい環境を整えることができれば、ポジティブな変化余地も大きいと考えられます。

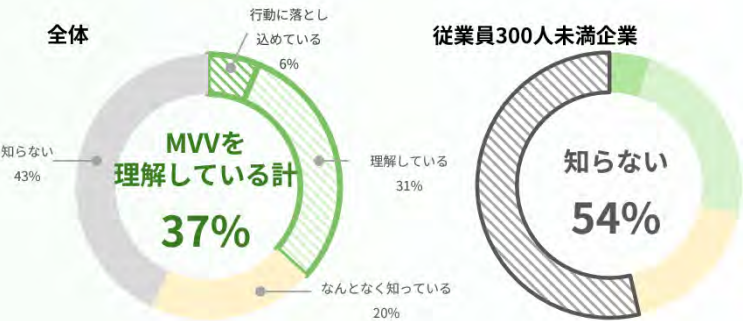
MVV浸透は、企業のビジネス成長・個の成長の双方に関連性あり

まだ多くはない“MVVが浸透している企業”ですが、そこではどのようなことが起きているのでしょうか。今回の調査では、あくまで働く人の主観的な認識に基づくものではあるものの、**MVVが浸透しているほど、（勤め先の）直近3年間の売上成長がみられており、また、個人の直近1年の成長実感も高い傾向**が示されました。つまり、**MVVの浸透は、企業と個の成長の双方に関係している**可能性があります（図2-2）。なお、現状の働き方の詳細状況をみても、MVVを自身の行動に落とし込めている人は、出社方針への賛成が高かったり、

そもそも充実感をもってワークライフを過ごしていたり、職場との関係性も良好な傾向がみられています（図2-3）。

このように、働く人も企業も成長し、好循環が生まれていると考えられる「MVVの浸透が進み、かつビジネスの成長が見られている企業」には、これからの“いい会社”「Next Good Company」としての重要なポイントやヒントがあるのではないのでしょうか。ここからは、そうした企業の特徴をさらに詳しく見ていきます。

図2-1 MVV浸透状況



全体：n=3,000 中小企業（従業員300人未満企業）：n=1,600

図2-2 MVV浸透別 勤め先の直近3年売上成長・個人の成長実感

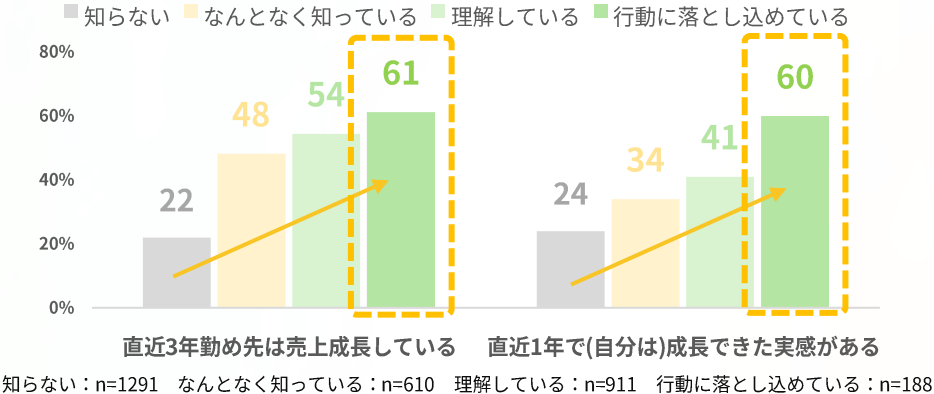


図2-3 現状の働き方の詳細状況
・現在の出社方針への理解 ・ワークライフ充実感

	全体	MVV浸透状況 「行動に落とし込めている」
現在の出社方針への賛成 (回答者によって出社比率は異なります) 全体：n=2,870 行動に落とし込めている：n=165 ※出社方針認知者ベース	63%	78%
心身ともに健康で、幸福感を持ちながら充実して過ごせている 全体：n=3,000 行動に落とし込めている：n=188	41%	68%

3. ポテンシャルを解放する『Next Good Company』を支えるキーワード

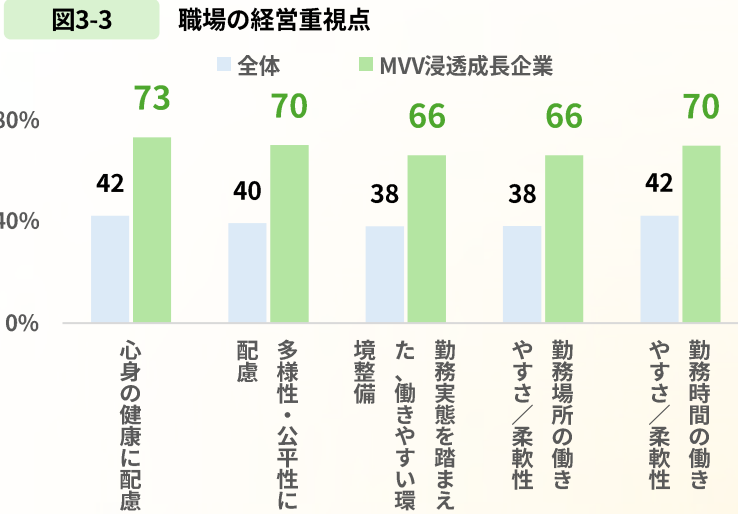
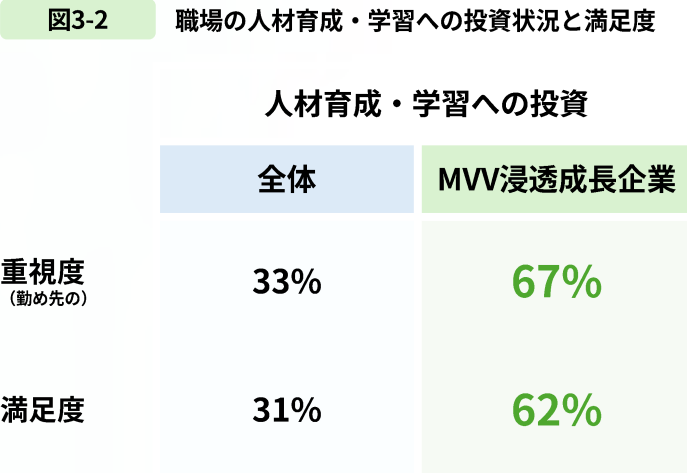
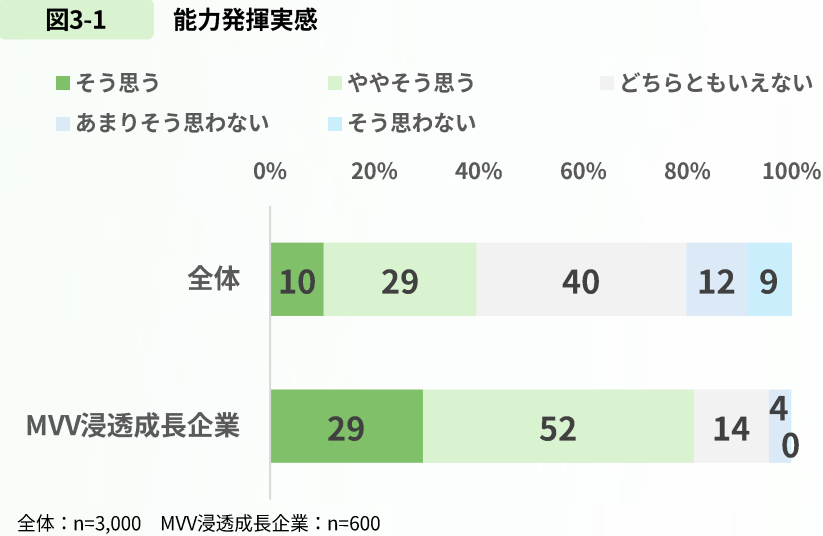
Next Good Companyでは、
能力発揮実感があるワーカーが8割にのぼる

MVVが浸透しかつビジネス成長もみられる「Next Good Company（以下、NGCと表記）」においては、働く人の8割が「自分の能力を発揮できている」と答えていました（図3-1）。全体では4割弱にとどまることを踏まえると、その差は大きいといえます。MVVが共有されている環境では、働く人が能力を発揮しやすい環境が整っていることがうかがえます。

社員を「管理・消費リソース」ではなく、「共成長のパートナー(成長資本)」と捉える

また、NGCで働く人は会社の姿勢をどのように受け止めているのでしょうか。NGCでは社員を「管理・消費するリソース」ではなく、「共に成長していくパートナー（資本）」として捉える姿勢が、より強く認識されている傾向がみられました。例えば、人への投資の重視度が高いと評価していたり、またその満足度も高い次元で両立していることも分かりました（図3-2）。そして、勤務時間や心身の健康、多様性

・公平性への配慮、勤務場所や時間の柔軟性、といった人的資本経営の面でも高い評価がみられています（図3-3）。人を大切にする企業姿勢も、能力発揮を支える土台になっているのかもしれませんが。こうした結果を踏まえ、本レポートでは、MVVの浸透やビジネスの成長に加え、人的資本経営を重視する組織風土を備えていることもNGCを特徴づける重要な要素の一つとして位置づけます。



6割のワーカーが抱える“不完全燃焼”を乗り越え、ポテンシャルを解放する
「Next Good Company」の条件

ポテンシャルを引き出す企業カルチャーの4つの
キーワードと、それを育む「雑談」の力

そこで、MVV浸透度とビジネス成長度に加え、職場の人的資本経営の重視度と、関連性の強い項目を分析したところ、組織風土に関する項目が上位に多くみられました。具体的には「公平・納得感がある」「意思決定が妥当である」「部門間連携がスムーズである」「情報がオープンである」「新しい提案が歓迎される」「部署の垣根を超えた情報共有や協力が行われている」があげられました（いずれも相関係数0.6以上）。

これらを要約すると、公平性や正当性といった「インテグリティ（誠実さ）」、情報共有のしやすさや部門間連携がスムーズな「オープン」、部署の垣根の低さや協力といった「共創」、新しい提案が歓迎される「挑戦許容」の4つがキーワードといえそうです（表3-1）。ここまで、MVVが浸透したNGCの特徴をみていると、MVVは「社員を同じ方向に向かせるルール」といったような一見“縛り”にも捉えられがちなところ、むしろ「MVVがあるから“自由”“挑戦”といった

風土がうまれている」というのが実態なのかもしれません。

なお、NGCでは、働く人全体と比べて雑談をはじめとしたコミュニケーションが非常に活発であるという傾向が見られました。MVVは組織文化を明文化したのですが、それを日々の何気ない雑談のなかで確かめ合い、体感できる環境があることが重要なのかもしれません（図3-4）。

表3-1 「MVV浸透度+ビジネス成長+人的資本経営重視」と関連性のある上位項目

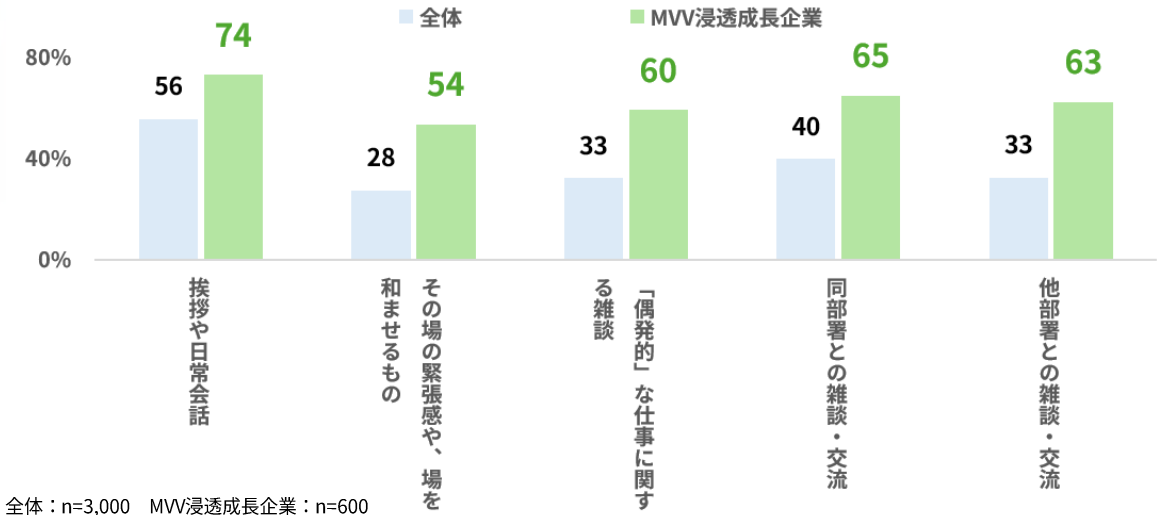
※MVV浸透度、ビジネス成長、人的資本経営重視の3設問の回答結果について、調査で聴取しているそれ以外の設問との相関分析を行った。

	カテゴリ	項目	相関係数*
1	組織風土	公平・納得感がある	0.697
2	自社評価	良い仕事をしたとき正当に評価される	0.685
3	組織風土	意思決定が妥当である	0.677
4	自社評価	この会社を友人・知人に勧めたい	0.671
5	組織風土	部門間連携がスムーズである	0.666
6	組織風土	情報がオープンである	0.662
7	組織風土	新しい提案が歓迎される	0.660
8	組織風土	部署の垣根を超えた情報共有や協力が行われている	0.656
9	働き方・制度評価	情報共有のしやすさへの満足度	0.652
10	働き方・制度評価	人事評価への満足度	0.649

全体：n=3,000

*2種類のデータ間の関連性の強さを示す指標で、0.4以上で一定以上の関連性あり

図3-4 NGCの職場におけるコミュニケーション実態



全体：n=3,000 MVV浸透成長企業：n=600

4. “ABW*の弊害はいい会社にも起きている” それでも場所の自由を選ぶ理由とは

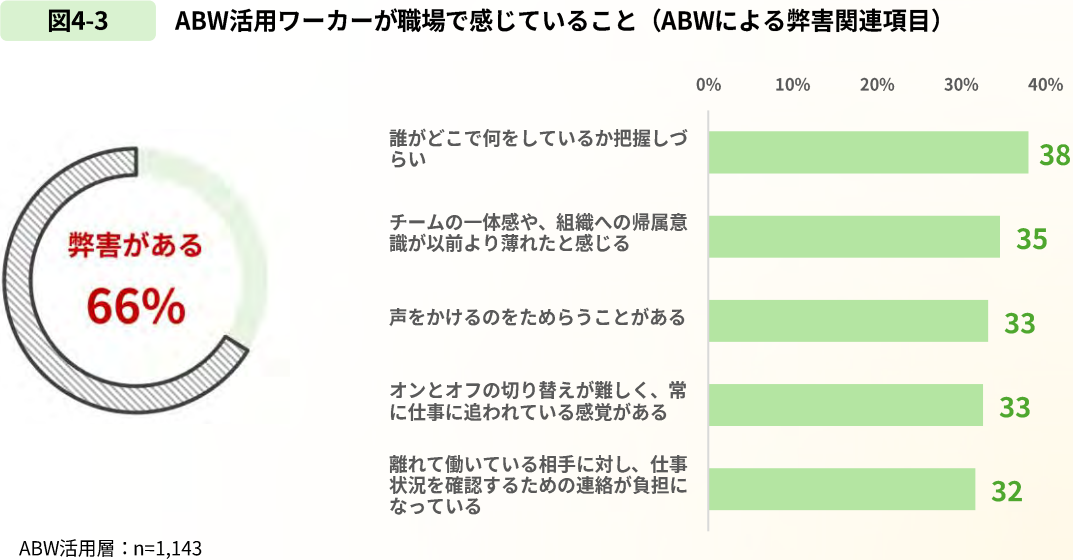
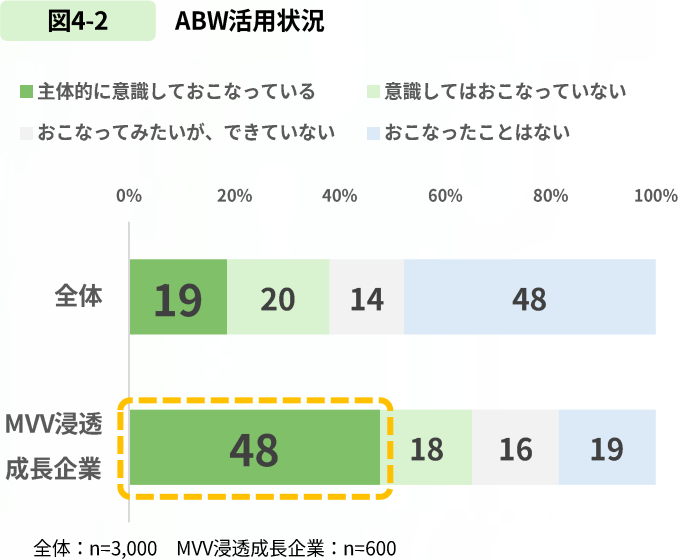
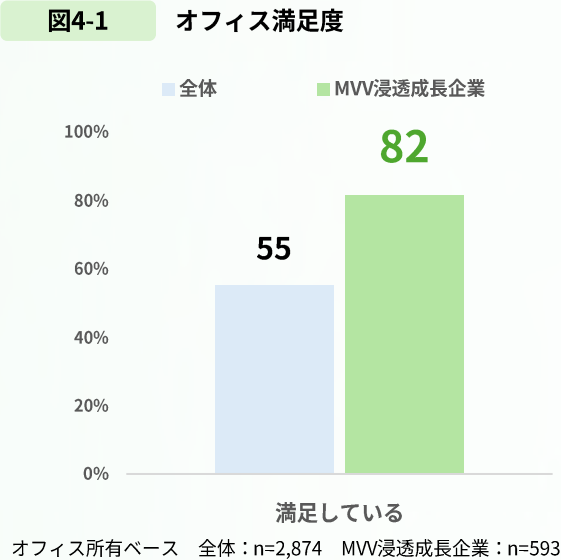
※ABW＝業務内容や目的に応じて、働く場所や席を自ら選択する働き方

NGCはオフィス満足度も高く
ABW（Activity Based Working）活用も進む

また、NGCにおいては、オフィスの満足度も高いという特徴がみられています（図4-1）。昨今、働く人の多様化への対応や生産性向上などで注目されるABWの活用も顕著で、**ABWを「主体的に意識して実施」している人は全体で2割程度にすぎないところ、NGCでは5割近くが活用**していることがわかりました（図4-2）。

一方で、ABWは社員の居場所把握が困難なことによるコミュニケーション低下、チーム一体感の希薄化なども指摘されています。実際、今回調査でも**ABWを活用している人の6割以上がABWの弊害と関連性のある項目をあげており**、具体的には「誰がどこで何をしているのか分かりにくい」「一体感が薄れる」といった弊害の認識が上位にみられてい

ます（図4-3）。そのような弊害があってもABWが活用されている背景には、どのようなことがあるのでしょうか。導入の効果という点では、先行研究などで個のパフォーマンスや会社とのエンゲージメントに効果があるとされていますが、今回調査では、弊害の上位にあがる“チームとのつながりやコミュニケーションの実態”についてもみてみました。



ABW活用のヒントは
相互理解が生まれるコミュニケーションと組織風土の一体設計

ABW活用層は、前述の通り、勤め先でABW起因のつながりやコミュニケーションに関する弊害意識を感じてはいるものの、一方で、**チームパフォーマンス（心理的安全性）はABW非活用層を大幅に上回っている**ことがわかりました（図4-4）。

また、普段の仕事でのコミュニケーションについても、挨拶や日常会話レベルのものは非活用層と大きくは変わらなくても、雑談の多さや、「ランチ会、lon1」や「相手の興味関心を知り、共通点を見つけるもの」といった、より**相互理解を促進できるようなコミュニケーションが非活用層を大きく上回っている**こともわかりました（図4-5）。

つまり、いまのABW活用は、“弊害はあることは受け入れたうえでそれを上回るメリット（NGCでの利用が多いことからうかがえる能力発揮実感や自律性など）をとりにいっている”というのが実際のところなのではないでしょうか。

このように、ABW活用では、導入のためのオフィス環境整備はもちろん必要ですが、それだけでは不十分の可能性があり、弊害があってもなお、チームのつながりやパフォーマンスを引き出せるような**コミュニケーションの質と組織風土まで含めて一体設計されているかどうか**が大切なポイントといえそうです。

図4-4 ABW活用／非活用層でみるチームパフォーマンス（心理的安全性）

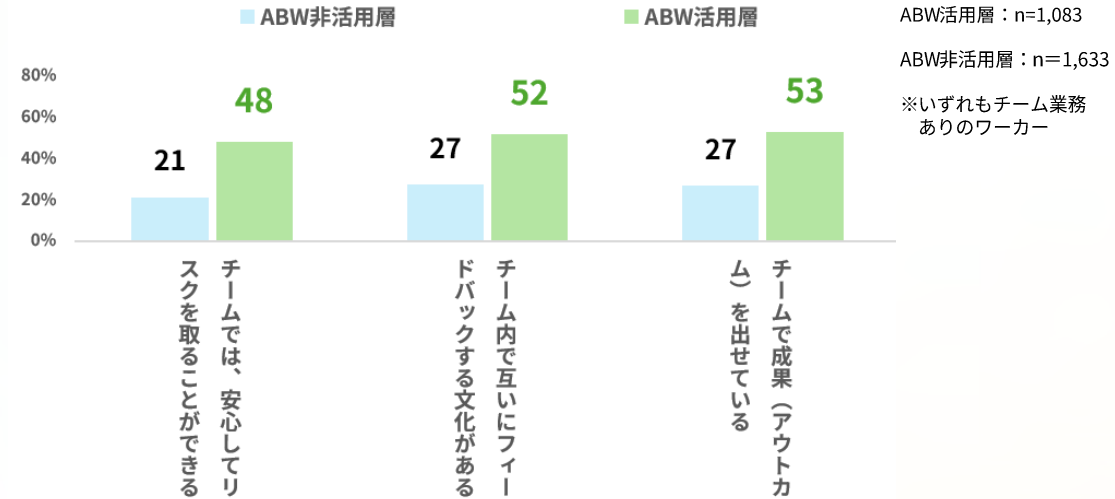
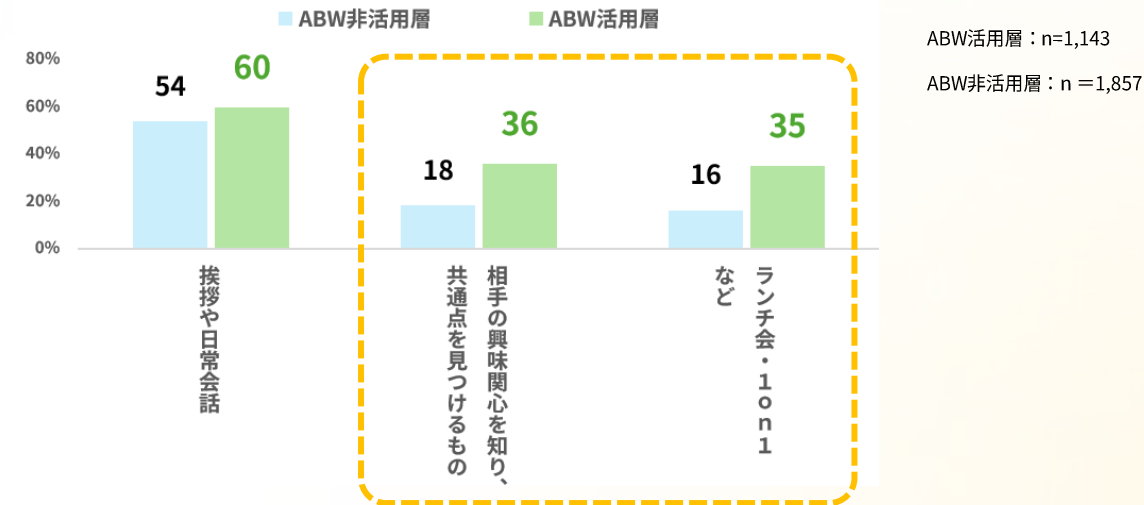


図4-5 ABW活用／非活用層でみる職場におけるコミュニケーション実態



5. まとめ～ポストオフィス回帰時代の働く場づくり“カルチャーと空間の「一体設計」がもたらす未来”～

コロナ禍を経て出社回帰の動きが進むいま、働く場を考えるうえで改めて問われているのは、「どこで働くか」以上に、「その職場で自分の能力を発揮できているか」という実感ではないか、またそのような働く人の能力を引き出せる会社であれば、働く人、会社の双方がともに成長できるのではないか。本レポートではこうした仮説のもと、働く人の意識と行動についてさまざまな視点で結果をみてきました。

わかったことは、日本で働く人の約6割が、自分の能力を十分に発揮できていないと感じていたことです。しかしこれは悲観すべき現状というより、**多くの職場に、働く人の力を引き出す伸びしろがまだ大きく残されている**ことを示しています。

その伸びしろを支えるファクターとして、「**自分はこの組織にフィットしている**」と感じられること、その組織の価値観を明文化した「Mission・Vision・Value (MVV) が、働く人に共有され日々の判断や行動につながっていること」がありました。

また、MVVが浸透し成長している企業では、人的資本経営の重視度も高かったり、「誠実」「挑戦」「オープン」「共創」といったようなキーとなる組織風土があったり、活発なコミュニケーションを重視する傾向もみられていました。

つまり、MVVの浸透と人的資本経営を起点に、組織文化やコミュニケーションが連動することで、働く人の能力発揮実感の高まりにつながっていくのではないのでしょうか。そして、働く場所（オフィス）は、このようなポジティブな循環を単なる概念にとどめるのではなく、**日々のオープンな対話や共創として現実の空間で機能させるための『器』として捉えることが重要**です。その視点に立ち、環境や使い方などを常にアップデートしていくことが、これから働く場づくりに求められると考えます。

本レポートでは、『Next Good Company』は、理念・カルチャー・働く場所が一体となってワーカーのポテンシャルを引き出し、共成長を生み出していることがわかりました。かつての日本企業は、終身雇用を前提とした

『阿吽の呼吸』や『暗黙のルール』によって強い一体感を形成してきました。しかし、働き方も価値観も“多様”であることが前提となった今の社会では、それは通用しなくなっています。**会社が一方的に価値観を押し付けるのではなく、働く人が自分に合う環境だけを求めるのでもない。お互いがオープンに対話し、価値観をすり合わせながら『共成長』していくこと。**そこにポストオフィス回帰時代の働く場づくりのヒントがあるのではないのでしょうか。

今回のレポートでは、様々な視点から『Next Good Company』の特徴についてみてきました。では、このような企業と働く人の両輪がかみ合い、互いの力を引き出し合える状態をつくれる会社になっていくためには、実際には具体的にどのようなアクションが必要になるのでしょうか。ヒューマンファースト研究所では、今後も事例研究等を継続的に行うことで、これからのいい会社“Next Good Company”についてさらに紐解いていく予定です。

【ヒューマンファースト研究所について】

企業や有識者とのパートナーシップのもと、

新しいオフィスの在り方や価値に関する調査研究を目的として設立されたプロジェクトです。

これからの生き方・働き方・オフィスの在り方について、多様な視点を取り入れながら、

協働はもちろん独自の視点による調査研究も積極的に実施しています。そこで得られた知見は、

今後の商品やサービスのあり方を構想するうえでの基盤として活用していきます。

<https://humanfirstlab.com/>

【主な取り組み】

- ・ 集まる価値のあるオフィス研究
- ・ 働き方に関する定点調査
- ・ オフィスレイアウト診断（6 Work Values） など