第 24 回日本オフィス学会大会 24th JOS National Convention
日本オフィス学会研究部会発表 A Report of the Study Group for JOS National Convention

外資系企業等におけるハイブリッドワーク導入実態の比較調査研究

オフィス投資価値研究部会

Comparative Study of Hybrid Work Style in Japan
Office Investment Value Research Group

松岡 利昌（研究部会長）、山路 政志（イトーキ）、北村 隆博（フォンアプリ）、
菅野 誠（三幸エステート）、木村 稔（ナイキ）、岡村 正太（ビーキャップ）
Toshiaki MATSUOKA, Masashi YAMAJI, Takahiro KITAMURA, Makoto KANNO,
Minoru KIMURA, Shota OKAMURA

1. 研究経緯

本研究部会は、投資対象、または経営装置としてのオフィスの投資価値を研究対象としている。2013 年の発足以来、複数の事例視察調査・研究を経て、オフィスに対する投資の考え方を確認してきた。

2013 ～ 2019 年は、外資／日系企業の成功事例を視察観察およびヒアリング等をおこない部会での検証を行った。また、オフィス構築の方法の 1 つであるプログラミングに着目し、その調査手法の実施事例を検証した。ビーコン等を活用した行動モニタリング（行動データ収集）等の定量的な情報を活用したコミュニケーション活性化事例の検証を行った。

2020 年度は、新型コロナウィルスの影響により半強制的に非接触環境やリモートワークが強いられ、企業の生産性に大きな影響を与えた。この歴史的な状況変化におけるコミュニケーションの実際と生産性との関係について、社員の行動センサーによる分析結果をさらに確認しながら検討した。

2021 年度は、新型コロナウィルスの影響が続く中、それ以前から取り組まれていた、センターオフィスと自宅を含めたサードプレイスを組み合わせて使う働き方（ハイブリッドワーク）も定着しつつあった。バーチャルなメールやチャットなどの情報技術がツールとしてオフィス内で十分に機能している企業が存在する。そこで、オフィスとの関係性を解き明かすべく、ICT 活用に着目し、導入に成功している事例を検証した。

2022 年度は、このセンターオフィスとサードプレイスを組み合わせて使う働き方で、さらに ICT ツールを活用し、オフィス投資に成功している事例を視察、比較検証を行うことで日本版ハイブリッドワークにおける 5 つの提言をまとめた。

2. 研究の方向性

これまでの研究結果より、以下の点がわかった。

①オフィス投資の目的は「空間」よりもそこを利用する「ワーカー（人）」主体の観点が重要である。
②情報関連技術の著しい発展に伴う情報テクノロジーを含む ICT ツール（当研究部会で「Office-Tech」と呼ぶ）の活用が有効である。
③組織や業務連絡の仕組みや制度等、管理運用のルールを整備することも重要になっている。

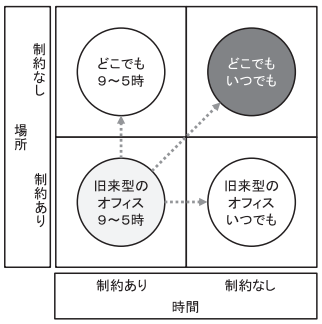
特に 2020 年以来ウィズコロナの状況下においては、社員が安心して働ける安全な環境を整備する必要性が高くなっているといえる。

このような状況下で 2021 年度は、ルール、ツール、プレイスの三要素を軸とした働き方改革に取組む企業の視察調査を実施した。その結果、三要素を軸に、経営者のリーダーシップのもと、改善を繰り返し、社員のモチベーション向上とコミュニケーションの活性化、さらには、全社員の意識改革にまで成功している事例を確認した。

2022 年度は、ウィズコロナの危機的状況下におけるハイブリッドワークの導入実態を調査するべく、ルール、ツール、プレイスの 3 要素をフレームとし、研究対象として日本企業に絞り、3 社の実態視察調査を行った。各社が導入している「ツール」は同じだとしても、「プレイス」に対する考え方や「ルール」については多様であり、その根本的な違いはハイブリッドワークに対する各社の「ねらい」が異なっており、結果として「成果」は様々であることがわかった。そこで、2023 年度は、ハイブリッドワークの「ねらい」や「成果」について定めている経営者の考え方や傾向についてより深く考察するために、外資系企業等を中心に視察調査およびヒアリングを実施することとした。

3. 本年度の研究フレームワーク

1）ハイブリッドワークの定義



図表 1：ハイブリッドワークの定義

ハイブリッドワークの定義については、昨年度の日本的ハイブリッドワークの調査同様、2021 年 8 月発行のダイヤモンドハーバードビジネスレビューに投稿されたリンダ・クラットン氏の論文を採用した（注 1）。ハイブリッド型の働き方の設計には､「時間」と「場所」の 2 つの要素を考慮する。これまでの「9 ～ 5 時」「オフィス」で働く前提が、コロナ禍により「どこでもいつでも」生産的に働けることがわかったという（図表 1 参照）。昨年度の調査対象である日系企業では、働く場所を在宅勤務と本社、さらにはサードプレイスなどに拡大していた。特徴は、時間の制約を厳しく受けている点である。労務管理の観点から、出退勤管理のための PC 接続の時間管理など、仕事に関与する時間の証明を常に求められる点である。

2）ハイブリッドワークの背景

「時間」と「場所」の 2 要素からみた働き方の違いの背景は、雇用契約や人事労務制度、評価制度や報酬の考え方、企業文化などの違いが影響している。多くの日系企業はメンバーシップ型人事制度（注 2）といわれる新卒一括採用、年功序列や終身雇用を基礎とした職能給をベースにした働き方を採用している。一方、外資系企業等では、恒常的に職務能力の高い人材を中途採用し、能力主義評価で職務給をもとにジョブ型人事制度（注 3）を採用している。つまり、時間の制約よりも、厳しく成果の追求を受けるのである。成果を達成できない場合は会社都合で退職勧告を余儀なくされる。また、日系企業の人事部は人事権を持つが、外資系等の企業の場合は、事業部長が人事権を持つために、原則的に日本でいう人事ローテーションなどの仕組みは原則的にはない。このように、働く仕組みが異なることを念頭に入れながら、調査において昨年度の日本的ハイブリッドとの違いを浮き彫りにしたい。

3）今年度のハイブリッドワーク調査フレームワーク

本年度の調査においても、昨年度の調査分析のフレームワークを踏襲し、その内容を比較することで考察することとした。その理由は、昨年度との調査結果の違いを明示するためである。そのフレームワークの構成は以下の 3 要素である。

① ルール：（法令並びに社内の各種規程や規則だけでなく働き方の制度全般）
人事制度の変更や、新たな制度の導入など、実現までの障壁や導入後の影響も含む。

② ツール：（Office-Tech を含む、様々な仕掛け）
ハイブリッドワークを支える環境に必要なツールの有無と種類。

③ プレイス：（オフィス環境、自宅などの働く環境）
在宅勤務環境の整備も支援し、オフィスを選択制にするなど企業が勤務場所として認める場所の種類や要素。

この 3 つのフレームワークに則って昨年同様に外資系企業等の取組みを分析する。

4. 事例比較研究

上記フレームワークに沿って、外資系企業等の 3 社の取組みを比較検証する。3 社ともに実際に取材見学し、担当者のインタビューを実施した。各企業を並列に比較検証できるように、共通項目として、①企業情報、②オフィス改革の基本方針･目的（ねらい）、③具体的施策内容（ルール･ツール･プレイス）④成果と課題を取り上げた。

1）D 社

①企業情報

国内本社所在地：東京都、業種：IT 機器メーカー

主な業務：ネットワーク システム、ソリューションの販売ならびにこれらに関するサービスの提供

本社所在地：米国

働き方の特徴として、一人ひとりがプロフェッショナルとしての最高のパフォーマンスを発揮しあい、互いにより高みを目指し成長し続けること目標に、存在意義（パーパス）とカルチャーを唱え、個人とチームのパフォーマンスを重要視したジョブ型の働き方としている。

社員と会社がそれぞれコミットしあうことを明確化することで、双方の成長を最大化しイノベーションを起こす人材戦略のもと、信頼関係と成果主義の両立を実践している。

②オフィス改革の基本方針・目的（ねらい）

従来までは、モバイル（タブレットやスマートフォン）などを活用し、人とつながるオフィスを中心としていたが、2018 年頃より従来の働き方に加え、ABW（Activity Based Working）（注 4）を軸としたフレキシブルな働き方へ変化させてきた。2023 年にさらなるオフィス改革を推進するなか

で、オフィス面積の最適化を実施した。ハイブリッドワークを中心としたオフィスを目指すことでスペースを見直し、人とテクノロジーへの再投資に回す方針となった。「製品戦略やマーケット方針」、「人事戦略」、「不動産やITの進化に基づく投資計画」との連動を軸としており、特に重要視しているのは、人事戦略との連動に該当する出社率である。ワーカーの自立性を重んじている考え方から2023年現在の出社率は15-17%程度となっており、今後の働き方の状況を見越しても出社率は30%以下となる見通しになる。そのため、70%のスペースの最適化が可能という考え方に基づいてオフィス戦略へ反映させている。スペースの最適化とは、スペース削減による財源を人やテクノロジーへ再投資する計画を意味する。

③具体的施策内容（ルール・ツール・プレイス）

D社の考えるハイブリッドワークは集中・調整・ワイガヤ・コラボレーションのフレームワークに基づいている。(図表2)

集中と調整
集中：クリエイティビティや生産性を高めるために必要であればどこでも働いてよい、ワーケーションも含む。 調整：ハイブリッドによるミーティングやプロジェクト共有ができる。
ワイガヤとコラボレーション
ワイガヤ：偶発的イノベーションや、チームの一体感、帰属意識を生み出す。 コラボレーション：チームとして同じ方向へ向かう、お客様やパートナーとの共創のため。
テクノロジー
すべての部屋にビデオ会議の専用端末を設置し、ハイブリッドワーク環境下でのシームレスなコミュニケーションを実現する。また、在宅勤務用にも先進の専用端末を提供できる 。

図表2　D社フレームワーク

この中には本研究のルール・ツール・プレイスが包含されていると考えられる。

働く場の選択肢においては、事業部門ごとの予算に応じて、管理者との調整によって経費処理できる方針となっている。在宅環境の整備や通信環境整備、サードプレイスの利用などについては社員からの申し出に柔軟に管理者が判断する。

オフィス設計については、グローバルによるデザインガイドライン、基本設計チームのリードのもと、ローカルからのリクエストや関係法令、調達のしやすさなど考慮して設計に落とし込んでいく。すべてが細かく規定されているわけではなく、設計の柔軟性は高いほうである。

④成果と課題

成果としては、出社率に応じたオフィスの最適化の実現（約35%程度の縮減）ができ、Work From Home（在宅勤務）のインフラの整備が整ったこともあり、ハイブリッドワークへのスムーズな移行が実現できた。一方、課題としては、ワイガヤから生まれる体験機会創出のための効果的なイベントなどの施策が継続的に必要となる。ワークプレイスの継続的改善については、今後の出社率やオフィスの使われ方をモニターし、その都度判断していく。一方、離職率については大きな変化はないものの、入社後、メンバーと馴染めずに離職した社員の割合は、コロナ前よりは若干増えており、チームの一体感や帰属意識を生み出す施策については継続的に検討する必要があると考える。

2）E社

①企業情報

国内本社所在地　東京都、業種：製造業

主な業務：製品の大部分を海外で生産、国内では主に製品プロモーションを担当

本社所在地：米国

働き方の特徴としては、完全ハイブリッドワークの体制を採用している。現状の出社率はおよそ30%程度である。特に「柔軟な働く場」と「新しい働き方」を導入した。本社勤務者は常勤する社員、必要に応じて出勤する社員、遠隔勤務者の3つの働き方に分類している。

E社の目指す姿は以下の通りである。

・成果を追求しつつ柔軟性のある最適な働き方を選択できる。
・勤務地や居住地に関わらず、多様な人材が集う。
・新たな執務環境により俊敏かつ迅速に活動できる。

②オフィス改革の基本方針・目的（ねらい）

オフィス改革において、どのような環境変化に対してもスピード感を持って対応し、常に成果を生み出せる働き方を実践していくための「ガイダンス」（図表3）を制定した。これは以下の5つの章で構成されている。社員はこれをベースに自ら判断し責任をもって新しい働き方を実践している。

1)新しい協業作業
目的に応じた最適なツールの活用、F2F/リモートの最適な使い分け、会議の価値を高めること。
2)固定概念にとらわれない柔軟性
結果に焦点をあてること、個人の仕事に対する価値観を大切にすること、時間の有効な使い方を考えること、説明責任と自律性を持つこと。
3)新しい関係性の構築
安心できる信頼関係、チームとして一体感を得られるつながりや顧客との新しいつながりを構築すること
4)優先順位をつける
顧客価値を重視する、目的との整合性を考慮し優先事項を整理する、動きながら考え、絶えず軌道修正すること
5)ワークライフバランス
オン/オフの区別をつけた働き方、社員の健康・メンタルケアへの配慮や働きやすい、魅力ある職場環境をつくること

図表3「ガイダンス」

③具体的施策内容（ルール・ツール・プレイス）

ルール：ガイダンスの浸透

この「ガイダンス」を推進することにより働き方についての革新と柔軟性を積極的に取り入れることができる。これにより顧客への貢献を加速するとともにすべてのステークホルダーへのベネフィット向上に努めることができる。

ツール：Web会議システムの導入（全会議室）

集中作業用個室、1on1用の個室、テレフォンブースの導入などABWの促進に必要な情報環境を用意した。

プレイス：1フロアに集約移転

従来までは固定席で3フロアを賃借していたが、ハイブリッドワークとコミュニケーションの向上を目的として1フロアのオフィスに移転した。また、全国に展開していた営業所は閉鎖した（これによりキャッシュフローと投資の見直しを実現）。

また、移転の目的であるコミュニケーションを充実させるため、カフェを併設し朝食および昼食を取れるようにした。カフェのほかにも雑談が気軽にできるソファー席も景色の良い窓側に配置し、植栽を充実させて緑に囲まれた環境を実現した。植栽を維持生育させるためにも自然光をオフィスに取り込めるようにした。さらに、利便性向上のためサードプレイスをフル活用し機動的な働き方を加速させ、より顧客への接点を増やした。センターオフィスでは備品や文具類の調達、印刷などのサービスも充実している。

④成果と課題

外資系のため、上司や部下が海外に居住していることも多く、新しい働き方により、多様性を受け入れてビジネスを推進していくことができた。上司と部下のコミュニケーションも会議ツールなどを使い遅滞なくコミュニケーションができている。課題としては、本社の出勤率が低くオフィスを使いこなしているとは言い難く今後オフィスの利用率をあげる施策を実施するか、あるいはオフィスを縮小するかなど時代にあった方策を検討していく必要がある。

3）F社

①企業情報

国内所在地：東京都他、3拠点

業種：コンサルタント、会計士、税理士など

主な業務：コンサルティングサービス、会計監査、アドバイザリー、税務、法務など

本社所在地：英国

働き方の特徴としては、コロナ禍以前より在宅勤務やフリーアドレス制などのワークスタイルに対応していた。オフィスへの出社率は10%。パートナー（共同経営者）をサポートする現場の秘書とウェブを通じて支援する「在宅秘書」を活用している。パートナーは顧客先に直接出向くことが多くオフィスへの出社率は低い。

②オフィス改革の基本方針・目的（ねらい）

丸の内（3,800人）と霞ヶ関（800人）、その他に分散していたオフィスを大手町に統合。1万人規模のオフィスとなり運用開始した（現時点で約1万1千人在籍）。

スタッフ一人ひとりが働く場所と時間を自律的に選択し、能力を最大限に発揮できる執務環境の整備をさらに進めるため以下のような目標を設定している。

・One Platform

「共創」をテーマにニューノーマル時代における新たな働き方の実現を目指す。

・Client Centric

顧客価値が高められ、一つ上のステージに引き上げるコンサルティングができる人々が働く場となることが目標。

・Agility

ワンカルチャー創出のためのコミュニケーションの強化とリモートワークの進化を目指す。

コロナ前にオフィスの設計を始めたが前後で設計の変更は行う必要が無かった。十分にニューノーマルな働き方に対応できていると考えられる。

③具体的施策内容（ルール・ツール・プレイス）

ツール：Connected Hub

社員が業務上で使用頻度の高いアプリケーションへのアクセスを一つにまとめたウェブポータルサイト。リモートワークや在宅勤務時でもシームレスに業務が行える。スマホ/タブレット/PCといったデバイスに依存することなく同じサービスが享受できる。約11,000人の社員が使用。今回の移転においてもっともコストをかけた部分でもある。

その中でも「会議予約システム」はGoogle Calendarと連動しカレンダーでの一覧表示に加え、レイアウトマップによる空室状況の確認ができるため予約作業が効率化されている。またオフィスの共有スペースにもデジタルサイネージを活用、空室状況を確認することができる。

ルール：ジョブ型人事制度を採用

オフィスに出社したい社員は事前にオフィスの状況を確認できるので、その日の気分や業務内容に合わせて働きたいフロアおよびエリアを選択することが可能。また、出社してからもコンタクトを取りたい人がどこにいるかを見つけ出すこともできるので、コミュニケーション手段（チャット、メール、通話、リモート会議、リアルコンタクト）を選びつつ協業することもできる。

プレイス：分散したグループ会社の拠点を集約

X-LoS（クロスロス：2016年の時に提唱したコンセプトで事業ラインを超えた協働を意味する）組織や部門を横断したコラボレーションなど関係構築を活性化させるプレイスをめざす。フロア全体のコンセプトは「コ・クリエーション」。

各フロアを「スポーツ」「アート」「アカデミック」で表現し、

受付フロア：会議室、プレゼンルームは日本百景、エクスペリエンスセンター 、キャンパスフロア：スポーツ（壁のない会議室多い）、キャンパスフロア：アート＆クラフト 、ホームパティオフロア（カフェ）、アカデミックフロア が存在する。それぞれのフロアをつなぐ内階段を作ることで、スタッフの回遊性を高めると共に偶発的な出会いや移動時間の効率化を実現。互いにインスパイアし合いながら新しいアイデアや価値を生み出すためにオフィスに集う。このような目的に合わせた柔軟な働き方ができる環境作りを、最新のテクノロジーも駆使しながら目指している。

④成果と課題

中途採用者も多いため、採用のためのオフィス投資とも考えている。会社のブランドを向上させつつ従業員とのエンゲージメントを高めることが目的となっている。様々な働き方に対応できるオフィスになったので、今後人員増があったとしても追加でオフィスを拡張することは予定していない。現場の働き方で対応していくことを検討している。「在宅秘書」というハイブリッドワークを導入したことにより発見した新しい働き方の顕在化や、ビジネスモデル / 各コア業務との連動が高い次元で実現した。

課題は中途採用者に会社の文化やカルチャーを理解してもらうことに苦労していることである。オフィスをインタッチする（人々が接する）場としての位置付けの浸透が必要。メリットも多いが、テクノロジー支援によるタッチレス（人々の非接触）のデメリットも感じている。

5. 比較研究における考察

① 3 社事例の理解

これまでの調査結果から、各社ともに「オフィス改革の基本方針」「ルール･ツール･プレイスの具体的施策」、特に「プレイス（オフィス）に関する施策」が明確であり戦略の一貫性があることがわかった。また、施策の展開に事業戦略との連動が感じられたのも特徴といえる。

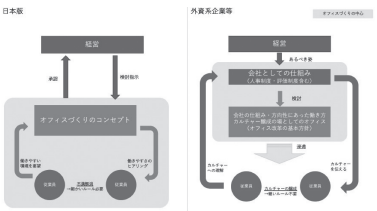
外資系企業等のハイブリッドワークにおける特徴として、以下の 5 点をあげたい。

1) 低い出社率（出社することの意義を再確認）
2) 先進的な情報技術によるハイブリッドワーク支援
3) グローバルなオフィス投資基準と俊敏な意思決定
4) ワーカーのエンゲージメント高める仕組みとしかけ
5) オフィス戦略と事業戦略の連携

特に、オフィス戦略と事業戦略の連携においては、自社のビジネスモデルを理解した上での「ハイブリッドワーク」におけるオフィスの在り方の定義や、それに基づくオフィス投資の計画的展開を計っている点、カルチャー醸成・帰属意識高揚・イノベーション創出等に視点をおいた経営装置としてのオフィス投資の価値を明確にした施策展開は、本研究において得られた知見として特筆すべきところであり、日本の経営者も大いに学ぶべきところであろう。

②昨年度の日系企業の調査結果との比較

上記事例研究から得られた理解を土台とし、昨年度の日系企業の調査結果を比較しながら考察を加えたい(図表 4 参照)。



図表4:オフィス改革に対する日系企業と外資系企業等の違い

本年度の研究フレームワークを通じて､外資系企業等では、日本企業とは異なり、以前からテレワークの取組みを行ってきており、特に、「ツール」に関しては、すでに基本的な仕組みや技術は導入されている。また、「ルール」に関しては、ジョブ型の人事制度を導入しており、いつでもどこでも働くことができる「会社としての仕組み」が強く根付いている。

問題は、「プレイス」だが、前述した通り経営装置としてのオフィス投資の価値を理解しているからこそ、経営者は大規模なオフィス投資を実施し、コミュニケーションの活性化を狙っているにも関わらず、実態としては出社率が著しく低い。さらに、成果主義であることから、個人のパフォーマンスを最大限尊重し、強制的に出社を促すような企業は存在しなかった。あくまでも、会社のカルチャーを理解した上での個人のパフォーマンスを発揮できる自律的な働き方が基礎となっているためである。

外資系企業等においては、日本企業に見たようなハイブリッドワークそのものを試行錯誤しているのではなく、定着しているハイブリッドワークの究極的な目的達成の最適化を模索していることがうかがえる。そのため、一見矛盾しているかのような、オフィス投資ではなく、オフィス縮減という名の戦略的意思決定がダイナミックに検討されている点は、日本企業のそれとは一線を画する。

6. 結語

最後に、本研究のこれからについて述べたい。これまで、オフィスの投資価値を研究し続けてきたが、新型コロナ感染症の蔓延から始まったダイナミックなハイブリッドワークの実施により、本社の価値や意味の再検討が求められている。

今回のハイブリッドワークの事例研究を通じて、日系企業と外資系企業の比較を 3 年間にわたって行ってきた。そこで問われているのは、本社への投資の必要性、また、その投資評価という本質的な議論であった。また、本年で本研究部会発足後 10 年の節目を迎えた。次年度では、これまでのオフィス投資価値研究の軌跡を振り返り、オフィス投資価値評価の数々の調査結果を整理しまとめたい。

注 1:Lynda Gratton : Professor of Management Practice at London Business School、ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー 2021 年 8 月号「ハイブリッドワークで理想の職場を実現する」記事参照ダイヤモンド社。

注 2:『ジョブ型 VS メンバーシップ型―日本の雇用を展望する』中央経済社 2022 年

注 3:『ジョブ型人事制度の教科書』コーン・フェリー　日本能率協会マネジメントセンター 2021 年

注 4:『総解説ファシリティマネジメント』日経新聞出版社 2003 年