

# 1. 調査概要 調査の設問項目

## 1-2-1 調査A: オフィス変革の方策 - どのような方策を採用したか

新オフィス構築時(応募オフィスの使用開始時)に際して採用した方策(表1-2-1)

### ■ オフィス全体の規模

オフィス床面積の変化(拡大/縮小)や立地の変化(都心/郊外)、および拠点の集約・分割などの傾向を調査

### ■ 出社率の変化

自粛期間中および現在の出社率について調査

### ■ 空間構成変化

アクティビティに応じた用途空間の形式別に变化の傾向を調査

### ■ 情報システムツールの変化

新オフィスの情報システムツールについて、変化の傾向を調査

## 1-2-2 調査B: オフィス変革の理由 - 何のためにその方策を採用したか

新オフィスでの方策(調査A)を採用した理由としての該当度合い(表1-2-2)

### ■ 働き方の改革

コミュニケーション、コラボレーション、イノベーションなどの活動の推進や、働き方や雇用形態の多様化の推進、組織風土の醸成などの該当度を調査

### ■ 情報技術の活用

デジタル化など各種情報技術の採用の有無と理由について調査

### ■ 事業継続への備え

事業継続に備えた施策の理由について調査

### ■ 人的資本の充実

人事系課題についてのオフィスの貢献に対する期待理由について調査

### ■ 健康と公衆衛生の推進

健康・衛生面でのオフィスの貢献に対する期待理由について調査

## 1-2-3 調査C: オフィス更新の課題 - 今後、対応を重視する要因

新オフィスにおける継続的な更新・対応において、重視する変化要因(表1-2-3)

### ■ 加速された従来変化への対応

従来から求められながら変化が進まなかった事項への対応について、各項目をどの程度重視したかを調査

### ■ コロナ禍対応の見直し

パンデミックの収束後に、継続あるいは見直した方策の重視度について調査

### ■ 新たな変革要因への対応

今後の経営課題からみた新たな変革要因について、オフィスにおける対応の重要度の認識度合いを調査

### ■ オフィスの役割変化への対応

今後のオフィスの役割の変化を考慮して、自社オフィスにおいて重視する役割について調査

## 1-2-4 調査D: 今後(5~7年程度)の変化の方向性

調査Cで想定したオフィス更新の課題に対して、今後想定される方策(表1-2-4)

### ■ 全体構成と規模

各オフィス規模についての変化(拡大・縮小など)の方向性について調査

### ■ センターオフィスの構成

センターオフィスの各用途空間の構成と規模の変化の方向性について調査

### ■ 分散オフィスの立地

分散オフィスの立地についての方針の該当度について調査

### ■ 分散オフィスの用途

分散オフィスにおいて想定する用途の該当度について調査

表1-2-1: 調査Aの設問区分一覧

全体の規模
<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィスの床面積</li> <li>オフィスの立地</li> <li>拠点の集約・分割</li> <li>分散拠点の設置</li> <li>分散拠点の利用想定人数</li> </ul>
出社率の変化
<ul style="list-style-type: none"> <li>自粛期間中での出社率</li> <li>現在の出社率</li> </ul>
空間構成の変化
<ul style="list-style-type: none"> <li>デスクワーク・エリア</li> <li>テーブルワーク・エリア</li> <li>ソーシャル・エリア</li> <li>特殊用途空間</li> <li>建築空間の構造</li> <li>リモートワーク環境の整備</li> </ul>
情報システムツールの変化
<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション系</li> <li>管理系</li> <li>業務支援系</li> </ul>

表1-2-2: 調査Bの設問区分一覧

働き方の改革
<ul style="list-style-type: none"> <li>社内コミュニケーションの活性化</li> <li>社外コミュニケーションの活性化</li> <li>社内コラボレーションの推進</li> <li>社外コラボレーションの推進</li> <li>イノベーションの推進</li> <li>自律度の高い、柔軟な働き方の拡大</li> <li>雇用形態の選択肢の拡大</li> <li>風通しが良く非階層的な組織風土の醸成</li> <li>心理的安全性の高い組織風土の醸成</li> </ul>
情報技術の活用
<ul style="list-style-type: none"> <li>文書のデジタル化</li> <li>決裁システムの電子化</li> <li>コミュニケーションのオンライン化</li> <li>モバイルツールの活用</li> <li>業務の自動化</li> </ul>
事業継続への備え
<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティの強化</li> <li>BCP充実とレジリエンスの向上</li> </ul>
人的資本の充実
<ul style="list-style-type: none"> <li>リクルーティングの支援</li> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>新人教育の充実</li> <li>リスキリングなど支援の充実</li> <li>エンゲージメントの向上</li> </ul>
健康と公衆衛生の推進
<ul style="list-style-type: none"> <li>ウェルビーイングの向上</li> <li>人的な近接交流の回避(パンデミック対応)</li> <li>非接触環境の構築(パンデミック対応)</li> </ul>

表1-2-3: 調査Cの設問区分一覧

加速された従来変化への対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方の拡充</li> <li>デジタル化の推進</li> <li>イノベーションの場づくり</li> </ul>
コロナ禍対応の見直し
<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワーク環境の拡充</li> <li>テレワーク環境の縮小</li> <li>ハイブリッド環境の整備</li> <li>オフィス回帰の促進</li> <li>新たなパンデミックへの備え</li> </ul>
新たな変革要因への対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ推進</li> <li>ESG対応</li> <li>SDGs推進</li> <li>ウェルビーイング推進</li> <li>AIツールの活用</li> <li>雇用形態の多様化</li> </ul>
オフィスの役割変化への対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ</li> <li>コラボレーション</li> <li>インタラクション</li> <li>ブランディング</li> <li>プロトタイピング</li> <li>ラーニング</li> </ul>

表1-2-4: 調査Dの設問区分一覧

全体構成と規模
<ul style="list-style-type: none"> <li>センターオフィス</li> <li>分散オフィス</li> <li>ホームオフィス</li> <li>バーチャルオフィス</li> </ul>
センターオフィスの構成
<ul style="list-style-type: none"> <li>デスクワーク・エリア</li> <li>テーブルワーク・エリア</li> <li>ソーシャル・エリア</li> </ul>
分散オフィスの立地
<ul style="list-style-type: none"> <li>都心の交通要所/顧客立地</li> <li>郊外の居住地寄り/顧客立地</li> <li>遠隔地の観光地周辺</li> </ul>
分散オフィスの用途
<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス面積の一時的拡張</li> <li>活動拠点の選択肢</li> <li>プロジェクトチームの拠点</li> <li>外部人材との接点</li> </ul>

## オフィスづくりはどう変化したか

### ■ リモートワーク拡大に伴う行動の変化

- 自粛期間中の出勤率は、全体平均では出勤率30%未満が25.0%、76%以上は26.3%とばらつきがみられるが、年度別では2021年度が最も低く、2022年度にはややオフィス回帰の傾向が強まった。
- 現在の出勤率はオフィス回帰の傾向が鮮明だが(全体平均で出勤率76%以上が63.8%)、組織規模によって差がみられた。利用者数が大きいオフィスほど出勤率は下がり、最大規模オフィス(1001人以上)では、出勤率76%以上の割合は23.5%にとどまった。

### ■ オフィス面積の変化

- パンデミック期間中にしばしば聞かれた「リモートワークに伴い、オフィス面積が大幅に減少する」といった一律の傾向は、今調査の結果にはみられなかった。
- 今調査の結果では、むしろ拡大事例の方が多く、その傾向は、主に大都市以外に立地する中小規模オフィスにみられた。また、拠点集約による拡大は大規模オフィスに、縮小傾向は最大規模オフィスに多くみられた。(表6-1-2)
- 従来より求められてきた働き方の改革を加速させる機会として、リモートワークのニーズに応え、それを可能にするデジタルツールを整備し、今後の変化の方向性をふまえてオフィス構成が見直された結果として、全体として拡大を伴う面積調整が進んでいると考えられる。

### ■ 働き方改革を支えるオフィス空間への更新

#### 【コミュニケーション重視の空間施策】

- 調査事例のオフィス空間の施策において、最も顕著な変化がみられたのは、求められる働き方への変化が反映された空間構成への移行だろう。
- 調査Aの結果において拡大・新設の割合が80%を超えた上位の空間項目には、オープンミーティング(オープン型、半オープン型)とラウンジ(交流系)という交流系空間と、タッチダウン(短時間作業席)・フォーカスデスク(個室空間)・オープンデスク(共用席)という個人作業席が挙がっている。共同作業空間・個人作業空間とタイプは異なるが、どちらも共用空間という点では共通している。(表6-1-3)
- こうした、コミュニケーションやコラボレーションを促す空間の拡大と、オフィス空間の共用化に加えて、それらの施策が採用された理由としても、空間施策と同様にコミュニケーションやコラボレーションを活性化することや、それらを後押しする組織風土の醸成、そして多様な用途空間を使い分ける自律的な働き方の支援が重視されていることがわかる。(表6-1-4)

表6-1-3: 拡大・新設の割合の高かった上位10タイプの用途別空間

用途空間		廃止・縮小	拡大・新設
オープンミーティング	オープン型	1.3%	89.4%
タッチダウン	短時間作業席	1.9%	86.3%
フォーカスデスク	個室空間	0.6%	85.7%
ラウンジ	交流系	0.6%	85.0%
オープンデスク	共用席	1.9%	84.4%
オープンミーティング	半オープン型	1.9%	81.3%
コラボレーションハブ	オープン型	1.3%	76.3%
サービスハブ	厚生系	3.1%	70.1%
クローズドミーティング	小規模会議室(6~2席)	8.1%	65.6%
フォーカスデスク	静寂エリア	4.4%	62.5%

表6-1-4: 働き方改革支援の重視項目

オフィス施策の採用理由	加重平均
社内コミュニケーションの活性化	4.74
社外コミュニケーションの活性化	4.03
社内のコラボレーションの推進	4.48
社外とのコラボレーションの推進	3.88
イノベーションの推進	4.37
自律度の高い、柔軟な働き方の拡大	4.47
雇用形態の選択肢の拡大	2.21
風通しが良く、非階層的な組織風土の醸成	4.29
心理的安全性の高い組織風土の醸成	4.21

自粛期間中の出勤率	割合	回答数
30%未満	25.0%	40
30~45%	11.9%	19
46~55%	18.8%	30
56~75%	18.1%	29
76%以上	26.3%	42
合計	100.0%	160

現在の出勤率	割合	回答数
30%未満	5.6%	9
30~45%	6.9%	11
46~55%	4.4%	7
56~75%	19.4%	31
76%以上	63.8%	102
合計	100.0%	160

オフィスの床面積	割合	回答数
かなり拡大(>25%)	31.9%	51
やや拡大(25~5%)	26.9%	43
変わらず(5~-5%)	23.1%	37
やや縮小(-5~-25%)	10.6%	17
かなり縮小(-25%>)	7.5%	12
合計	100.0%	160

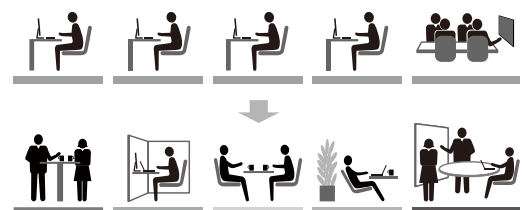
表6-1-2: 面積変化の特徴

<b>【拡大事例(58.8%)の特徴】</b>
・大都市以外の中小規模オフィス(500人以下)に多い
・拠点集約による拡大は大規模オフィス(501人以上)に多い
・年度が新しいほど拡大傾向
<b>【縮小事例(18.1%)の特徴】</b>
・最大規模オフィス(1001人以上)に多い

### 【目指すワークスタイルの方向性】

- ここまでみてきた働き方と空間の変化は以下のように整理できるだろう。
  - ホームオフィスを活用したハイブリッドワークの継続
  - テーブルワーク空間の拡大、デスクワーク空間の共用化
  - 交流空間の拡大と充実
- これらの傾向からみえてくるのは、固定席で情報処理を行なうデスクワーク中心の従来型の働き方から、コミュニケーション主導で作業に応じて場所を選び、ハイブリッドワークの併用も前提とする、適業適所型(ABWなど)のワークスタイルへの移行といえるだろう。

図6-1-5: 固定席から「適業適所」型空間への移行



# オフィス更新における今後の課題に、どう対応するか

## ■ センターオフィスにおける用途空間の変化・再編の方向性

### 【センターオフィスの今後の課題】

- 今後、対応が重視されるオフィス更新の課題認識においては、「オフィスの役割変化への対応」と「加速された従来変化への対応」に上位項目が多く含まれている。そこで重視されているのは共同活動の支援と、そうした活動を支える業務プロセスのデジタル化、そしてブランディングに代表される意識の共有の支援である。(表6-2-1)



表6-2-1:今後のオフィス更新の課題として重視された事項

課題要因		1(低)	2	3	4	5(高)	加重平均	順位
加速された従来変化への対応	多様な働き方の拡充(テレワーク、フレックスなど)	4	4	28	57	61	4.08	
	デジタル化の推進(電子決済、RPA導入、DX推進など)	1	2	20	46	85	4.38	←3
	イノベーションの場づくり(オープンイノベーションなど)	0	5	19	51	79	4.32	←5
オフィスの役割変化への対応	リーダーシップ:ビジョン構築と意思決定を支える	1	7	37	59	50	3.97	
	コラボレーション:チームの協働環境を提供する	0	0	13	53	88	4.49	←2
	インタラクション:交流を促し、つながりを育てる	0	0	8	47	99	4.59	←1
	ブランディング:理念を表現し、文化を醸成する	0	1	24	49	80	4.35	←4
	プロトタイプング:試行と検証の場を提供する	2	10	39	51	52	3.92	
	ラーニング:知識と経験の交換と共有を助ける	0	3	18	67	66	4.27	←6

### 【用途空間の構成と変化の方向性】

- 今後のオフィス更新の方向性については、実施された用途空間の変更(調査Aの結果)と、予想された今後の変化(調査D)を組み合わせることで、変化の方向性と段階を理解する手がかりが得られた。(表6-2-2)
- デスクワークエリアでは、パンデミックの後押しもあって大幅に拡大・新設された個室型フォーカスデスクは、ある程度の普及段階を経て、当面は維持の傾向が強い。他方、タッチダウンは多くの事例で拡大・新設されたが、そのニーズは引き続き広がっている。共用型オープンデスクにも、同様の拡大・新設ニーズの広がりがみられる。
- テーブルワークエリアでは、クローズドミーティングの維持傾向には大きな変化はみられないが、オープンミーティングとコラボレーションハブには引き続き拡大・新設ニーズの広がりが予想されている。
- ソーシャルエリアでは、厚生系サービスハブと交流系ラウンジを中心に拡大・新設が図られた結果、全体的には維持傾向が優位ながら、一部に拡大・新設ニーズが残っていると考えられる。
- 執務エリア全体としては、インタラクションとコラボレーションを効果的に支援できる空間を業務活動と非業務活動の両面で充実させ、「集まる拠点」として行動と意識に対する求心力のある場づくりへの志向が続くとみられる。

表6-2-2:用途別空間の変化の傾向 (グレー枠表示対象:Aの拡大・新設70%以上、Dの維持50%以上、拡大・新設40%以上)

用途空間(一般執務エリア・特殊用途空間)			実施傾向(調査A)		変化予想(調査D)		
			廃止・縮小	拡大・新設	廃止・縮小	維持	拡大・新設
デスクワークエリア	フォーカスデスク 	個室空間:集中ブース、フォンブース、Web会議ブースなど	0.6%	85.7%	7.1%	51.9%	38.3%
		静寂エリア:クワイエットルーム、ライブラリー席など	4.4%	62.5%			
	タッチダウン 	短時間作業席:カフェテーブル、ソファ、窓際カウンターなど	1.9%	86.3%	3.2%	48.7%	40.3%
		荷物等置場:モバイルロッカー、コートハンガー、クロークなど	11.2%	61.9%			
オープンデスク 	専用席:島型対向デスク、パネルブース席、管理職用席など	38.2%	36.3%	2.6%	40.3%	52.6%	
	共用席:グループアドレス席、フリーアドレス席など	1.9%	84.4%				
テーブルワークエリア	オープンミーティング 	オープン型:テーブル&チェア、カウンター&スツール、ソファなど	1.3%	89.4%	0.0%	46.8%	52.0%
		半オープン型:ファミレスブース、やぐら型ブースなど	1.9%	81.3%			
	クローズドミーティング 	中規模会議室:一般会議室、クラスルームなど	20.7%	43.1%	8.4%	54.5%	34.4%
		小規模会議室:Web会議室、1on1ブースなど	8.1%	65.6%			
コラボレーションハブ 	オープン型:フレキシブルな家具&ツール、PJブースなど	1.3%	76.3%	1.3%	37.0%	46.1%	
	クローズド型:プロジェクトルーム、ワークショップルームなど	4.4%	50.1%				
ソーシャルエリア	サービスハブ 	業務系:プリントステーション、ステーションナリー、ライブラリーなど	16.9%	31.3%	0.6%	51.9%	31.2%
		厚生系:飲食自販機、ドリンクカウンター、パントリーなど	3.1%	70.1%			
	ラウンジ 	交流系:リフレッシュエリア、カフェ、食堂、イベントエリアなど	0.6%	85.0%	1.3%	50.0%	45.5%
		回復系:エクササイズエリア、仮眠ブース、瞑想室など	2.5%	31.9%			
レセプション 	応対エリア:エントランス、待合ロビー、応接会議エリアなど	8.7%	45.0%	1.3%	64.3%	28.6%	
	付帯設備:クローク、ディスプレイ、ギャラリー、セキュリティゲートなど	3.1%	61.9%				

## ■ リモートワーク環境の整備の方向性

- 調査Aの結果では、現行オフィスにおいては、リモートワーク環境の整備状況はサテライトオフィスなどよりも、社員の在宅勤務環境の整備の方が上回っていたが、今後はサテライト拠点(自社設置および社外サービス利用を含む)の整備も進むと予想されている。(表6-2-3)
- ホームオフィスについても引き続き既存環境は維持しながら拡大・新設も予想されており、ハイブリッドワークの重要な拠点であることには変わりはないと思われる。现阶段では家具などの物理環境の整備よりもネットワーク環境や機器の整備が優先されているようだが、今後は物理環境整備の支援も求められるだろう。
- リアルオフィスに加えて、メタバースなどのバーチャルオフィスの導入についても、その割合はまだ低いものの、拡大・新設の予想はある程度みられる。今後の技術とサービスの進化によっては、さらに拡大することも考えられるだろう。

表6-2-3: リモートワーク環境の今後の変化の方向性(表5-2-5に変化予想結果を追加して作成)

リモートワーク環境の整備	実施傾向(調査A)		変化予想(調査D)		
	整備率	廃止・縮小	維持	拡大・新設	元々なし
自社サテライトオフィス:都心	34.4%	9.1%	40.9%	23.4%	26.6%
自社サテライトオフィス:郊外	24.4%				
他社サービスの利用:都心	35.0%				
他社サービスの利用:郊外	26.2%				
ホームオフィス(社員の在宅勤務環境)	65.6%	3.2%	57.8%	16.9%	22.1%
バーチャルオフィス(メタバースなど)	21.9%	3.2%	16.2%	18.1%	62.3%

## ニューノーマル時代のオフィスづくり

### ■ 働き方とオフィスの改革の加速

- パンデミックがもたらした重要な影響の一つは、働き方・働く場所の変化を加速させたことといえる。大規模なリモートワークの実施、それを可能にするための業務プロセスやデータのデジタル化、そして、働く場所の多様な選択肢の提供がみられた。
- 働く環境の多様化は、働き手にも行動様式の変革を促す。オフィスに来てから何をするか決めるのではなく、何をするか決めてから場所を選ばすスタイルへの転換である。
- こうした変化に対応するために、調査したオフィス空間の多くで、時限的なパンデミック対応策に限らず、中長期的なニーズの変化に向けた方策が採用されていた。
- 多くの事例において、働き方の変化に向けた空間の再編と調整が実行され、結果として面積の拡大がみられ、また将来においてもその役割の変化が意識され(表6-3-1)、多くの支援空間の拡大傾向が予想されている。

表6-3-1: 今後のオフィス更新の課題

<b>加速された従来変化への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方の拡充</li> <li>デジタル化の推進</li> <li>イノベーションの場づくり</li> </ul>
<b>オフィスの役割変化への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップ: <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジョン構築と意思決定を支える</li> </ul> </li> <li>コラボレーション: <ul style="list-style-type: none"> <li>チームの協働環境を提供する</li> </ul> </li> <li>インタラクション <ul style="list-style-type: none"> <li>交流を促し、つながりを育てる</li> </ul> </li> <li>ブランディング: <ul style="list-style-type: none"> <li>理念を表現し、文化を醸成する</li> </ul> </li> <li>プロトタイピング: <ul style="list-style-type: none"> <li>試行と検証の場を提供する</li> </ul> </li> <li>ラーニング: <ul style="list-style-type: none"> <li>知識と経験の交換と共有を助ける</li> </ul> </li> </ul>

### ■ 行動と空間の再編

- パンデミックを機に加速されたリモートワークの広がりや、オフィスに集まる意義の再認識を経て、働き方の変化に伴うオフィスの役割の変化の方向性には共通性がみられる。分業型の情報処理から共同型の知識創造への行動の変化であり、静的なデスクワーク主導空間から動的な選択的移動を支える適業適所型空間への再編の方向性である。
- デジタル技術による分業型情報処理業務の効率化・自動化に伴って、業務行動の重心は個人の熟考とチームの協働からなる知識創造へと移行する。そこでは、集中・対話・交流が併存し、そうした行動の再編はそれぞれの用途により適合する場の設けを求めるようになる。
- こうした変化に対応し、その活動を支える空間としては、デスクワーク・エリアにはより高度な集中を助け、テーブルワーク・エリアにはよりアクティブなコラボレーションを促すことが求められる。そして、ソーシャル・エリアには、多様化し流動化する行動の結節点として、組織と場の求心力を支えることが期待される。
- そして、その空間を使いこなすために必要な、場所にとられないデジタルツールの活用と、選択的移動を伴う行動様式、という二つのリテラシーの向上は、パンデミックを機に広がったハイブリッドワークによって加速されたといえるだろう。

### ■ リモートワーク環境の整備

- パンデミックを機に整備が進んだ在宅勤務環境の継続に加えて、今後はサテライトオフィスの整備も進むと予想されている。その際、都心だけでなく郊外の拠点についても整備が進めば、より柔軟な適業適所型ワークスタイルの拠点として、その役割が増すことになるだろう。(図6-3-3)
- ホームオフィスについても既存環境は維持しながら増設も予想されており、ハイブリッドワークの重要な拠点であることには変わりはない。现阶段では物理環境よりもネットワーク環境や機器の整備が優先されているようだが、これからは利用者個別の頻度や業務ニーズ、住宅や同居家族の条件にも応じて、より個別対応による環境整備が望まれる。
- 強制的ともいえる状況で大規模に広がったリモートワークであるが、多くのオフィスワーカーによって「離れて働くこと」や「道具と共に移動すること」、「条件に応じて場所を選ぶこと」の経験が共有された。このことが今後のワークスタイルを変え、オフィスの意味や用途を考えることにつながり、オフィスづくりを変えていくことは間違いないだろう。