
RETHINKING THE FUTURE WORKPLACE

ポストコロナにおけるワークプレイスの再定義



MMOSER ASSOCIATES 

目次

はじめに

スペース構成の評価

活用すべきテクノロジーの特定

不動産指標のアップデート

おわりに

日本企業への示唆

ポストコロナにおける ワークプレイスの再定義

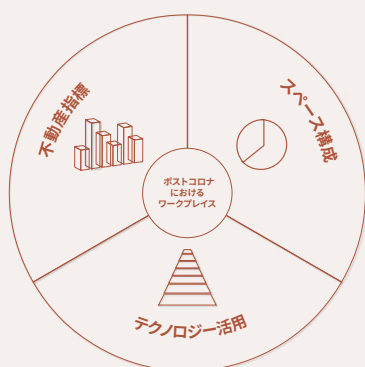
コロナ禍による強制的かつ世界的なリモートワークの普及は、企業不動産への考え方を一変させた。

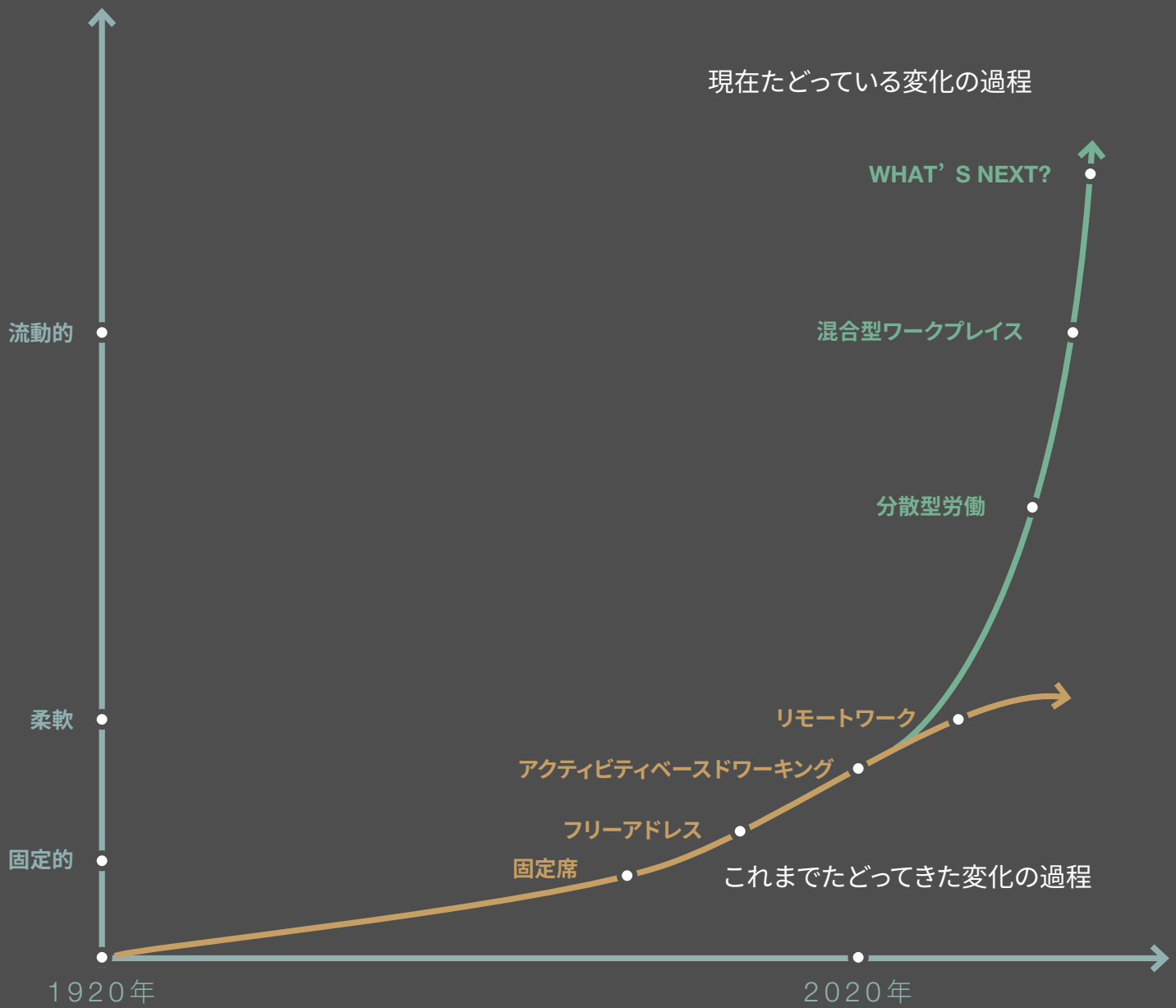
リモートワークがうまく機能することを確認できた企業は、パンデミック終息後においてもリモートワークを「従業員が働く場所を選ぶ新しい働き方」へ発展させることを模索している。

コロナ禍でのリモートワークを通じて世界的に実施された従業員のアップスキリングが、物理的なワークプレイスおよび業務遂行のために必要なリソースとしてのワークプレイスの考え方を変化させた。

まさに今、企業の経営層は今後のワークプレイスに関して何を検討し、実行していくべきか模索している時期であり、企業はワークプレイスの規模をどのように最適化し、適切な投資を行っていくべきかを理解する必要がある。

不確実性をうまくコントロールしながらワークプレイス変革の検討を進めるためには、①スペース構成、②テクノロジー活用、③不動産指標の3つの要素を評価することが重要であり、これによって自社に必要なワークスペースの種類や長期的な視点での最適解を導き出すことが可能となる。





スペース構成の評価

自社における不動産ニーズを評価する必要性について企業が認識することができれば、規模の面だけでなく、ワークスペースの種別や配置に関しても明確化することが可能となる。

自社における不動産ニーズを評価する必要性について企業が認識することができれば、規模の面だけでなく、ワークスペースの種別や配置に関しても明確化することが可能となる。

リモートワークの推進は企業にとって業務効率化を期待するものだが、短期的な取り組みで終わらせないためには、従業員が獲得した新たなスキルが企業の長期目標にどのような影響を及ぼすかを明確にする必要がある。明確なトップダウンの企業ビジョンと、従業員のペルソナ、つまり働き方やモチベーション、およびそれらに関連する各種要望をボトムアップで理解することは、ワークプレイスの規模と構成を決定するために極めて重要である。つまり、まずビジョンを打ち出し、そして打ち出されたビジョンと従業員のワークスタイル、モチベーション、そしてそれらに続くニーズとを紐づけることで、スペースの適切な規模・種別が明確となる。これらを検討する際は、従業員をビジネスユニットや役割別にセグメント化することも必要となる。

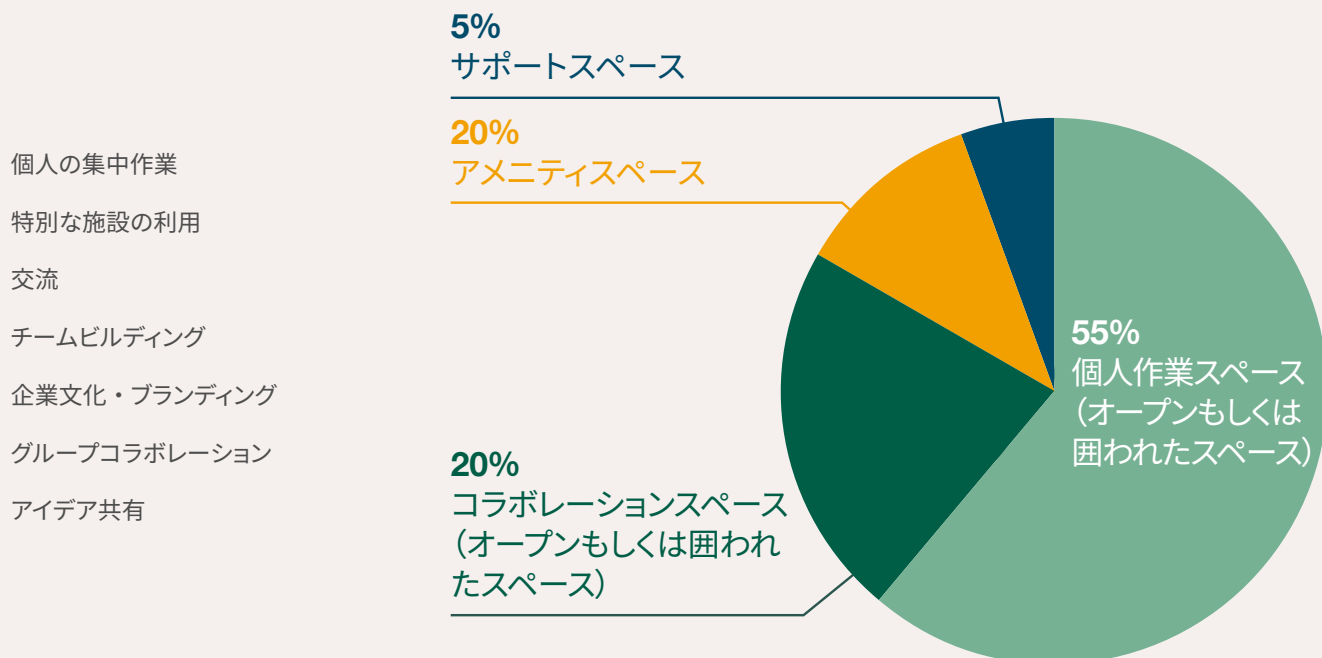
従来のワークプレイスは、個人が集中して作業する目的で作られたスペースが多く、画一的なアプローチで設計されてきた。現在、オフィスに出社して業務を行うことは、これまでの「当たり前」から、働き方のモードに応じて「意図的に選択するもの」へと変化しており、また、多くの情報や共有手段がバーチャルの世界へと移行しつつあることを踏まえると、将来的には「他者とコミュニケーションをとる」ことがオフィスに行く主な理由になると考えられる。こうした変化は企業にとって重要となる行動にチャレンジする機会を創出し、また、その行動にフォーカスした設計アプローチは、成功に必要な行動、ならびに行動に影響を与える物理・社会・デジタル面のタッチポイントを理解することに繋がる。このようなデザイン戦略への転換が業績や企業文化、従業員のウェルビーイングの観点で望ましい結果を生み出すことを可能とする。



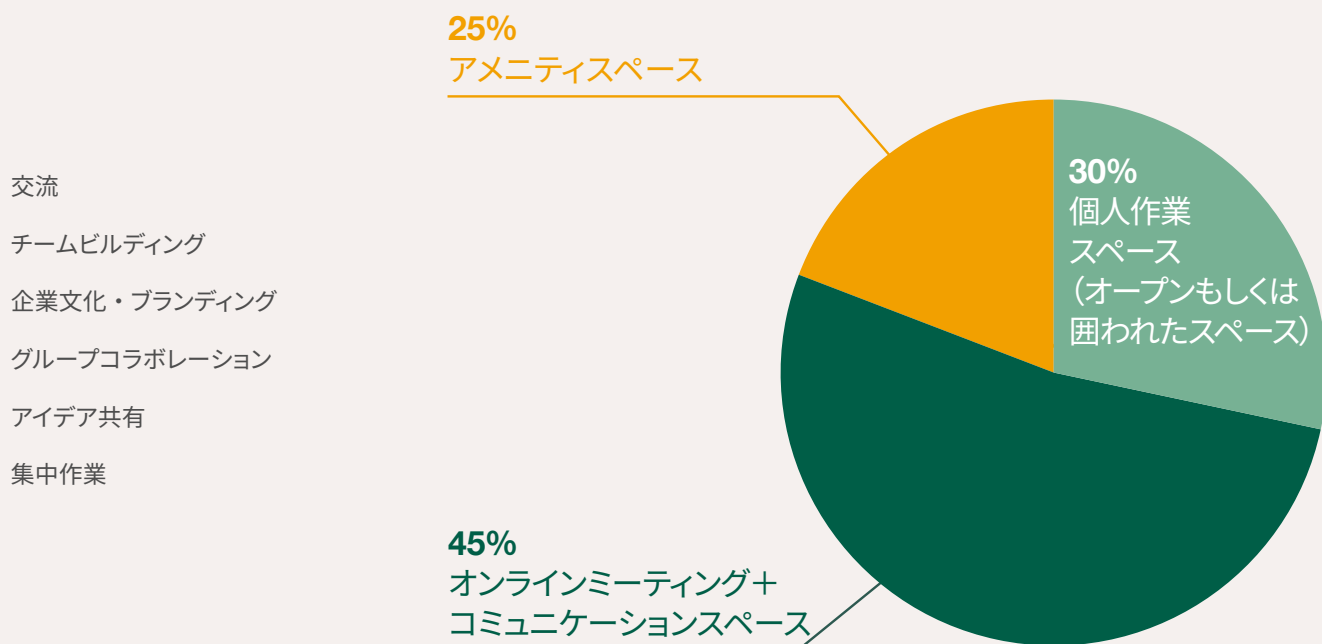
働く場所や勤務時間がフレキシブルになるにつれて、ワークスペースや従業員の期待値を効果的に管理するためのシステムとプロトコル（手順書）の設計も重要となる。集中して作業を行う際に物理的なワークプレイスを必要とする人もいるが、多くのチームはハブ&スポーク方式による分散型ネットワークによって業務を遂行することが可能だ。これにより、企業は必ずしも全ての従業員を同じ場所で勤務させなければならない状態から解放され、また従業員はオフィスで働く場合と同じ感覚で、場所を選ばずに勤務することが可能となる。結果として、理想的なワークフローやパフォーマンスの向上につながる。

これまでのような集約型労働からの脱却とともに、一体性を考慮したデザインを行うことが、従業員同士がより強固なコミュニティやバーチャル上での良好な関係を築くためにも重要となる。単なる機能割り当ての先を行く総合的なワークプレイスは、フレキシブルかつ可搬であり、多用途対応レイアウト、また、モジュラー型のセッティング、適応性のあるオプションを提供し、従業員一人一人のウェルビーイングや独創性、革新性を高める。一体性を考慮することで多くの人々にとって最適なデザインを生み出し、年齢・性別・ニューロダイバーシティ（神経多様性）といった事柄から能力・アイデンティティといった点についても、ユニバーサルデザインに取り入れることができる。

従来の オフィス利用目的



現在の オフィス利用目的



出所：M Moser Associates Research

活用すべきテクノロジーの特定



さまざまな場所で働くことができるようになり、リアルとバーチャルそれぞれのワークプレイスを融合するための適切なテクノロジーが不可欠となった。例えば、クラウドベースでリアルタイムでのコラボレーションができるようなツールがあれば、シャドーイングやメンタリング、ブレインストーミング、そしてチームビルディングなど、バーチャル上で実施することが難しいとされているコミュニケーションにおいて生じるギャップを埋めることができる。仮に、誤った設計や見落としがある不適切なデジタルツール、回線が脆弱なプラットフォームやバグの多いバーチャル体験が存在してしまうと、効果的なワークプレイスや働き方を提供する上で重大なリスクが生じる可能性がある。

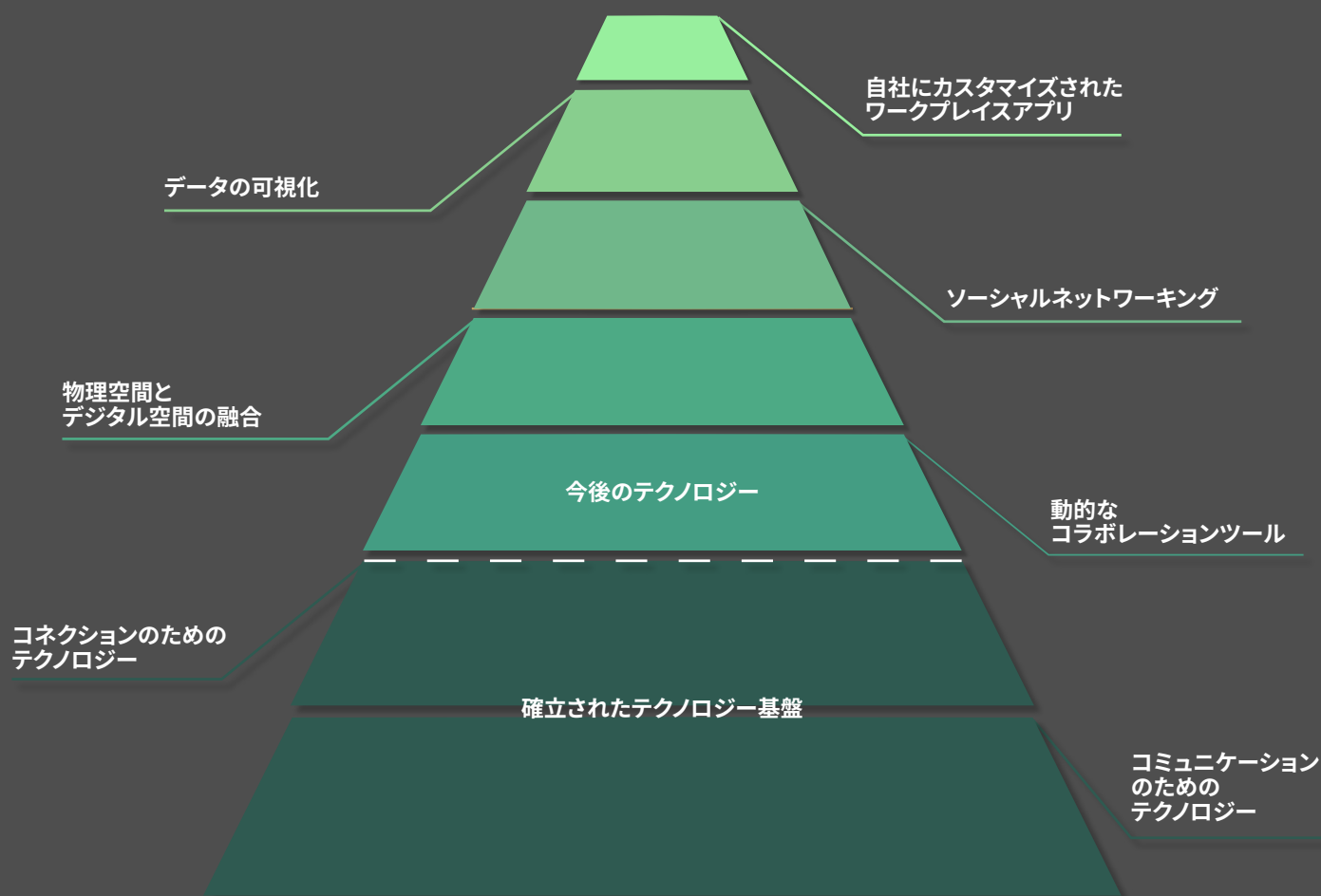
オンサイトサーバーをクラウドへ移行することは、分散型労働への適応や、リモートワークを行う物理的な場所に寄らないシームレスなワークエクスペリエンスの提供のために必要であり、この新たなビジネス環境において企業活動を円滑に行う基盤となる。クラウドのようにさまざまなシステムが相互接続された状態へ慎重に切り替えていくことが、企業のポートフォリオを管理・調整していく能力を劇的に向上させると考えられる。例えば、オフィスの座席予約システムは、チームに予約可能なスペースを提供するだけでなく、同僚のオフィス出社状況も可視化することができる。また、モバイルデバイスは、これまで有線のみで接続されていたテクノロジーやツールから従業員を解放し、生産性の向上およびコラボレーションの促進により企業のアジリティをさらに高めることができる。さらに、物理的なワークスペースの利用者に対して時間が限られていることを知らせるテクノロジーを活用することで、物理的なワークスペースの適正利用につながる可能性もある。

効率性の向上だけでなく、組織全体の一体感や帰属意識を高め、ポジティブかつインクルーシブな文化を醸成することは、現在の環境下では難しいと考える。そういった障壁を取り除くためにも、オフィス内外でのシームレスなワークエクスペリエンスや重要なソーシャルネットワークの構築を可能とする、自社にカスタマイズされたワークプレイスアプリケーションの導入を検討する企業が増えている。これらのアプリケーションは、企業文化をきちんと捉えた上で、あらゆる場所にいる従業員へそれを伝え、従業員間の有意義な活動を促進し、一体感やチームワークを醸成する。

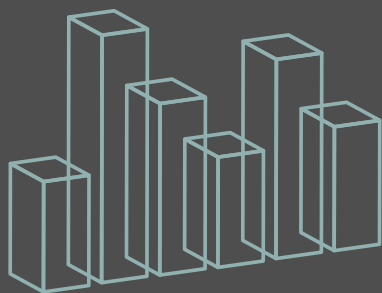
分散型労働の成功のためには、進捗を確認し、達成状況および適切な推進方法を理解するための頻繁なチェックが必要だ。企業やそのリーダーたちは現在、これらの取り組みを進める上でテクノロジーの限界を突破する貴重な機会を得ているといえる。全体または個人の成果を共有するダッシュボードのような機能を通じてチームの貢献度を可視化するにしても、また、従来のワークスペースであれば当然に起こり得た偶発的な出会いや会話を再現するにしても、テクノロジーを用いれば、これらの課題に対してさまざまな解決策を見つけることができる。将来的には、AR（拡張現実）やVR（仮想現実）、xR（クロスリアリティ）といった、かつては高コストだったテクノロジーの導入が進むことが想定され、ソーシャルディスタンスを保ちながらも人と人との距離感を縮める上で、これらのテクノロジーは重要な役割を果たすことになると思われる。

人々の働き方を理解するためにユーザーデータを収集する専用ソフトウェアは、皆が容易にイメージがつく特徴を持ったペルソナを、無数の従業員やニーズから導出することが可能だ。人々の行動を重視したデザインでは、役割や個性・行動について理解し、得られる洞察をワークプレイスに反映させる。このように、どこで・どのように・なぜその業務が発生するかを詳細を理解することで、ユーザーのニーズをもとに不動産規模を適正化し、従業員がパフォーマンスを発揮するのに適切となるデザインに反映することができるのだ。

さまざまな場所で働くことができるようになり、リアルとバーチャルそれぞれのワークプレイスを融合するための適切なテクノロジーが不可欠となった。



不動産指標のアップデート



スペースの利用方法を評価・比較・決定する際に用いられてきた企業不動産に関する各指標は、アフターコロナ期に向けて修正が必要になると考えられる。これまで述べてきたように、アフターコロナ期においては企業の不動産利用方法が変わると予想されるため、ワークスペースの効率性やフレキシビリティを定量評価するのに役立つ指標やKPIが必要となる。これらの指標は、現在のワークスペースに求められる要件とデザインを評価することに役立つと同時に、将来的には今後のワークプレイスの方向性に影響を与えるだろう。

企業はコロナ禍のような潜在的な障害に対してワークプレイスがどのように迅速に対処できるかを十分に理解することで、ビジネス影響を最小限にし、レジリエンスを維持向上させることができる。そのためには、スペースはフレキシブルかつ複数の目的に対応できることが求められる。また、「必要な時にチームメンバーがさっと集まって協議し、計画を立て、解散後はリモートで各々作業を行い、そして再び必要に応じてオフィスに集まる」というような働き方をするチームメンバーに求められる能力を測るには、各社独自の定性的な測定方法が必要だ。

財務・コスト削減の面からのアプローチも有効だが、従業員の問題や運営上の課題が残る可能性もある。そのため、最適なソリューションとしては、従業員・ワークプレイス・不動産をバランスよく考慮したアプローチとなる。不動産とワークプレイスに必要とされる要件について比較・計画・設計・予算立て・管理するためにコロナ禍以前より使用されてきた指標は見直す必要があり、その変更はおそらく短期的なものというより、半永久的なものになると考えられる。

企業がこういった指標について検討することが重要であると同時に、アプローチの根底にある人間的側面を評価することも必要となる。これまで以上にレジリエントかつ柔軟なワークプレイスを用意するためには、そもそもこのような新たな方法を検討することが必要である。

このように各指標のアップデートを行うことは、新たな環境が機能しているかどうかについて長期的に測定するためのツールやKPIを提供するだけでなく、最終的には、より高いレベルの柔軟性を備えた新たな労働環境のデザインをサポートすることにつながる。

未来のワークプレイスを評価する主な観点：

1. **モビリティvs利用率**：従業員をカテゴリー分けし、出社計画と実際の出社実績の頻度を比較する。
2. **1人当たりの実質的な利用可能面積**：コロナ禍以前と比較して出社人数が常に少なくなることを理解した上で、オフィススペース全体を仕事の間として考える。
3. **従業員毎の業務パターン数**：従業員が自身の業務パターンに応じて会議室や休憩室、またコラボレーションのためのスペースをどのように使い分けるかを新たに考える必要がある。
4. **リモートワーク準備状況**：オフィス内外問わず同一のテクノロジーやデジタルツールを利用できるかどうか、また混乱が発生した場合に対処について確認する。
5. **混雑率vs占有率**：例えばコロナ禍のような何らかの対応のために、もし隣の席が突然使えないといった状況下に置かれた場合、一定の間を確保した上で1フロア当たり何人在席できるのかを確認する。

スペースの利用方法を評価・比較・決定する際に用いられてきた企業不動産に関する各指標は、アフターコロナ期に向けて修正が必要になると考えられる。

従来の
不動産評価指標

1人当たり面積



単位面積当たりコスト



1人当たりテクノロジーコスト



占有率

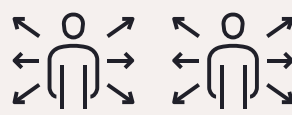


今後の
不動産評価指標

モビリティ vs 利用率



1人当たりの実質的な利用可能面積



従業員毎の業務パターン数



リモートワーク準備状況



混雑率 vs 占有率



将来へ向けて

ワークプレイスはもはや、業務に関するさまざまな活動が行われる単一の物理的な場所ではない。従業員一人一人の働き方のニーズに適応する多様なスペースの選択肢を提供する役割を担っている。

ワークプレイス改革の成功は不動産の最大限の有効活用につながり、スペース構成、テクノロジー活用、そして不動産指標の3つがカギとなる。人々の行動を重視したスペース構成を再検討することによって、従業員は勤務場所を問わずどこでもシームレスにサポートされ、正しいツールを利用することができるようになるだろう。

また、テクノロジーはワークスペースを再設計するために重要な要素であり、出社時の業務環境とリモートワークでの環境とのギャップを埋める役割を果たすだろう。コミュニケーションやコネクションを強化するといった基本的なテクノロジーから、会社ごとの特性にあわせたワークプレイスアプリケーション（例えば公式／非公式な交流をどちらも再現することで、オフィス内外で勤務する従業員間の積極的かつ包括的な文化を醸成するなど）まで、テクノロジーは生産性やワークエクスペリエンスをよりよいものにしてくれる。さらに、専用のソフトウェアによって、従業員個々の役割、個性、行動をもとに、組織目標をサポートするための最適なスペースを割り当てるといったことも可能となる。

そして、企業不動産の指標は再考されるべきであり、利用率やスペース効率を評価する従来の方法を改め、刷新されたワークプレイスの効率やフレキシビリティを評価するよう変えなければならない。これらの新たな指標を使って、レジリエンスや適応能力がある従業員が必要とする要素を特定および評価すべきである。

スペース構成、テクノロジー活用、また不動産指標が組織内でどのように機能するかといった内容を正しく理解することが、理想的なワークプレイスデザインおよび適切な不動産面積を実現するための意思決定には必要となる。従業員一人ひとり、および従業員がどのように仕事をしなければならないかに焦点を当てることで物理的なオフィスは変化し、進化する。そして、企業文化を育み、集団としての目的意識を育み、個人の能力を最大限に発揮させる上で重要な役割を果たし続けるであろう。



日本において事業を展開している企業が留意すべき点

2020年からの新型コロナウイルス感染症まん延により、日本においても多くの企業がリモートワークの実施を強いられ、以前より注目されていた働き方改革を加速させる結果となった。働き方改革やリモートワークの実現には、人事制度やオペレーション、IT面の整備が必須となるが、ワークプレイスに関してもあわせて検討し、総合的に従業員の満足度や生産性を向上させ、最終的には企業の組織目標の達成に繋がっていくことが重要となる。

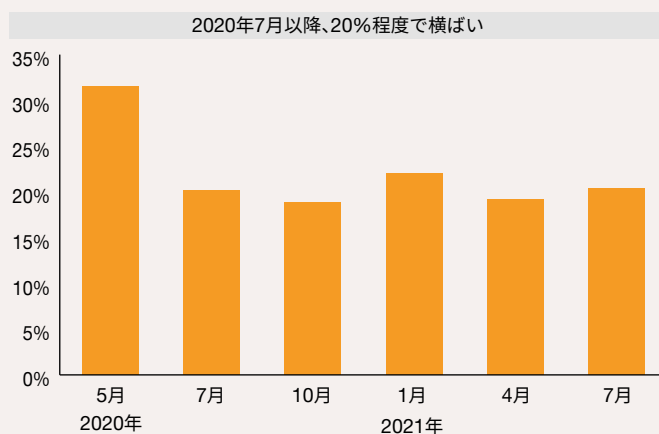
本レポートは、今後のワークプレイスに関してPwC米国法人がM Moser Associates社と共同発行したレポートを翻訳したものだが、米国と日本においては住宅事情が異なるため、以下に日本で事業を展開する企業が加えて留意すべき点をまとめた。本レポートの内容が企業・従業員双方にとって理想的な働き方の実現の一助となれば幸いである。

1. 日本において企業側が整備するワークプレイスは、交流やチームビルディングの目的のみならず、自宅における作業場所確保の難しさを考慮し、従業員個人の集中作業場所を確保することも重要となる。
2. 作業場所の選択肢としては、従来の本社・支社といった自社オフィスのみならず、従業員の自宅に比較的近い場所にある外部シェアオフィスを利用するという選択肢も考えられる。その際には、外部シェアオフィスを含めたワークプレイス全体の運用コスト管理や、セキュリティ面を担保するテクノロジーの活用といった視点も必要になる。

働き方改革において考慮すべき4つの要素



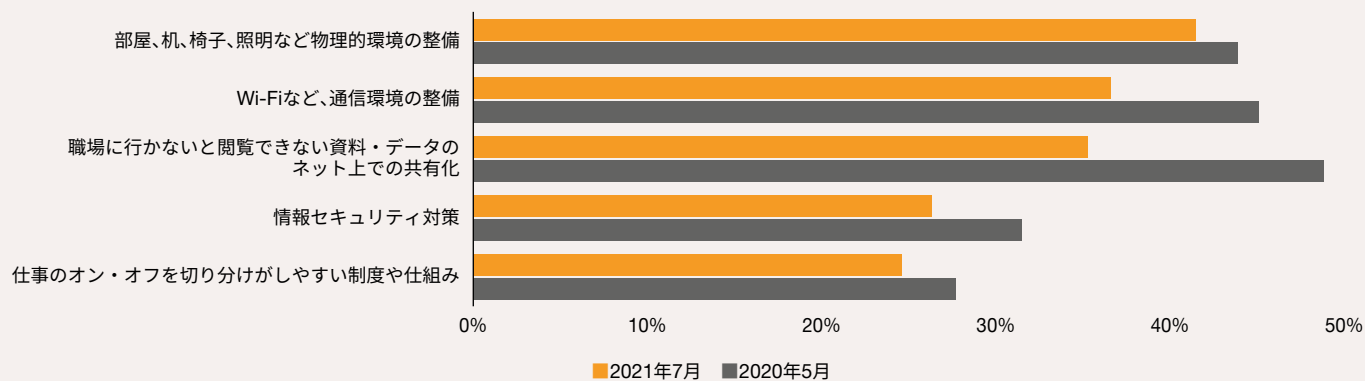
日本におけるリモートワーク率の推移



出所：(公財)日本生産性本部, 2021.『第6回働く人の意識に関する調査』のデータをもとにPwC作成

日本におけるリモートワークの課題（上位5つ）

日本では住宅の狭さによる物理的な環境整備が課題



出所：(公財)日本生産性本部, 2021.『第6回働く人の意識に関する調査』のデータをもとにPwC作成

寄稿者

PricewaterhouseCoopers LLP

Ed Faccio
Real Estate Strategy &
Transformation Leader
Partner

Ken Schotl
Real Estate Strategy &
Transformation
Managing Director

Erika Ryback
Real Estate Strategy &
Transformation
Director

Sid Bhatia
Real Estate Strategy &
Transformation
Director

M Moser Associates

Nabil Sabet
Group Director

Grant Christofely
Workplace Strategy
Senior Associate

Elfreda Chan
Workplace Strategy
Senior Associate

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

www.pwc.com/jp/ja/contact.html



PwCコンサルティング合同会社 リアルエステート&ホスピタリティ

澤田 竜次
パートナー

時川 拓郎
シニアマネージャー

清水 優佳
シニアアソシエイト

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、M Moser AssociatesとPwCメンバーファームが2021年に発行した『RETHINKING THE FUTURE WORKPLACE』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。
I202109-04



MMOSERASSOCIATES