Practical Study & Research

第41回

コロナ禍における企業の働き方とワークプレイス

～変化する状況をデータで追う～

中山 善夫
株式会社ザイマックス不動産総合研究所
代表取締役社長
（ARES マスター　M0600051）

石崎 真弓
株式会社ザイマックス不動産総合研究所
主任研究員

山崎 千紗
株式会社ザイマックス不動産総合研究所
研究員

はじめに

2020年春、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を受け、日本政府が企業に対して感染予防の行動を最優先に推奨したことにより、多くの企業は働き方の見直しを余儀なくされた。なるべく自宅から出ず、人に会わずに働くという制約は壮大な社会実験の様相を呈し、今日まで働き方改革の文脈において行われてきたワークプレイスに関する議論を活発化させる契機ともなっている。

そうした状況を受け、ザイマックス総研では本年6月および8月に、全国の企業を対象とした働き方やワークプレイスに関するアンケート調査を行った。また、ザイマックスが運営する法人向けサテライトオフィスサービス「ZXY」利用登録企業のうち30社にヒアリング調査を行い、非常事態下での取り組みや苦労、率直な感想といった生の声を収集した。

本稿はそれらの調査結果をもとに、コロナ禍における企業の対応と課題、今後のオフィス戦略に対する考え方などを明らかにし、ポストコロナにおける企業の働き方とワークプレイスの方向性を予測することを目指すものである。なお、世間の状況は刻一刻と変化しており、本稿は現段階での我々の考えを取りまとめたものに過ぎない。ザイマックス総研では、企業やワーカーに対して引き続き定期的にアンケートやヒアリングを実施し、その変化を発表していくつもりである。

1. 緊急事態宣言下のテレワーク活用

コロナ禍による変革の象徴ともいえるのが、在宅勤務の急速な拡大だろう。6月の企業調査において、コロナ対策として実施した施策を聞いたところ91.5%の企業が在

宅勤務を実施しており、時差出勤（76.6%）を上回った。また、在宅勤務を実施したこれらの企業のうち、64.5%はコロナ危機を機に初めて導入した「在宅ビギナー」であったほか、29.8%は以前から導入していた在宅勤務をこの機に強化・拡大したと回答しており、コロナ危機がテレワーク活用を急速に後押ししたことがデータからも明らかとなった。

さらにその影響は、これまで働き方改革に消極的であった層にも及んでいる。在宅勤務の実施率を企業属性別にみると、過去の調査では大企業や東京23区の企業などが牽引していたが、今般のコロナ禍では属性を問わず幅広い企業で実施されたことがわかった。たとえば、従業員数別では「100人未満」で88%、オフィス所在地別では「大阪市」で86.1%と、それぞれ実施率がもっとも低い属性でも9割近い実施率であった**【図表1・2】**。

ただし、在宅勤務を取り入れたすべての企業で新しい働き方が定着するかは未知数だ。コロナ危機対策として在宅勤務を実施した企業のうち15.7%は、緊急事態宣言が解除された直後の6月初旬には在宅勤務の利用をすでにやめていたことがわかっている。在宅ビギナー企業だけでみるとこの割合は23.0%にまで高まり、あくまでも緊急事態宣言下の急場しのぎと捉えていた企業は少なくないようだ。

継続していても、育児・介護等の事情のある人や健康不安者のみなど、限定的な運用に移行した企業もみられ、企業の推奨・指示による全社的な在宅勤務は、緊急事態宣言が発出された4～5月をピークにその後減少したと考えられる。

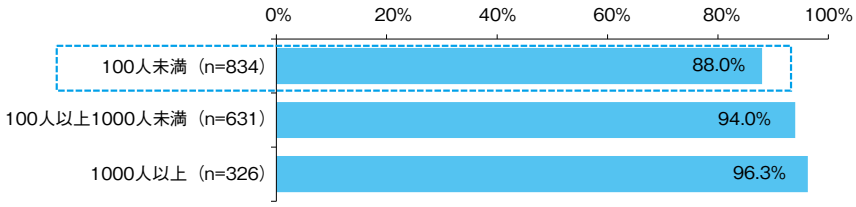
2. 在宅勤務の課題とサテライトオフィス利用

テレワークをはじめとする柔軟な働き方は、世界で最も少子高齢化が進む国の一つであり、従来の働き手のみならず多様な人材に働いてもらわなければならない日本において必要不可欠となっている。2016年頃から政府が推し進めている働き方改革の切り札がテレワークでもある。日本はほかにも、育児・介護と就労の両立支援の不足や、先進諸国の中で突出して低い労働生産性など、社会全体で解決に取り組むべき課題を数多く抱えており、その打開策として、企業による「働いてもらい方」の抜本的な構造変化が長らく求められてきた。

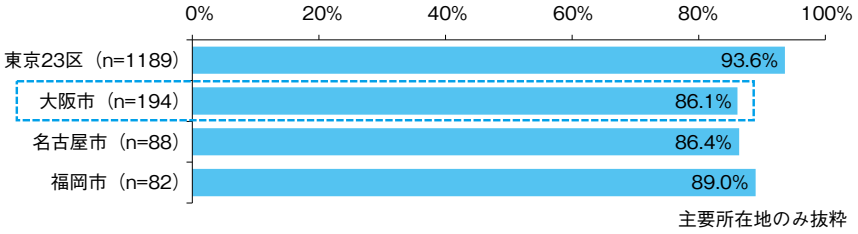
そうした状況において、コロナ危機が日本企業の働き方にパラダイムシフトをもたらす契機となっていることは間違いなく、在宅勤務をせっかく導入したにも関わらず、短期間で元の働き方に戻ってしまった企業が少なからず存在するのは残念なことである。

元の働き方に戻ってしまった企業は、在宅勤務に何かしらの課題や不満を感じていたと考えられる。実際、同調査で「在宅勤務に関して困ったことや課題」を聞いた結果、「特になし」と回答した割合はわずか3.3%に留まり、ほぼすべての企業が具体

【図表1】コロナ対策としての在宅勤務の実施率（企業規模別）



【図表2】コロナ対策としての在宅勤務の実施率（オフィス所在地別）



的な課題を感じていたことがわかった**【図表3】**。

内容をみると、1位は「在宅勤務ではできない業務がある」(77.3%)で、ほかの選択肢と比べ突出して高かった。2位以下には「ペーパーレス対応が不十分」「決裁等の電子化対応が不十分」「マネジメント(業務、勤怠、評価等)が難しい」「ネットワーク環境の整備が不十分」などが並び、テレワークのための最低限の環境整備が追い付いていなかったため仕事に支障が出てしまい、テレワークに前向きな印象を持てなかった状況がうかがえる。

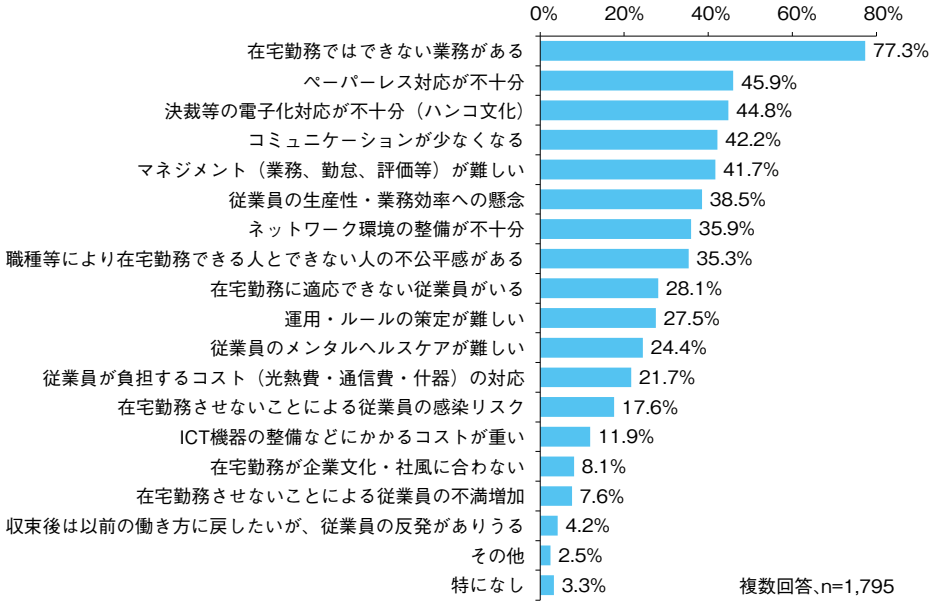
また、「社内決裁等は全て電子化されているが、社外との契約に押印が必要なので出社している」「民間同士では電子化のやりとりも進んできているが、公的機関や行政関連の電子化が進んでいないために出社せざるを得ない部門がある」といった声もきかれ、自社の取り組みだけでは解決できない課題があることもわかった。特にBtoB 企業は、顧客企業のテレワーク推進度に影響される場合もあり、社会全体の変革が求められる。

在宅勤務の課題として挙げられる項目のなかには、サテライトオフィスなど、自宅以外のテレワークプレイスを設けることで解決可能なものもあり、従業員の自宅環境やネットワーク環境に関する課題がそれにあたる。企業ヒアリングでも「情報漏洩の懸念からコンビニプリントを禁止しており、プリンターを持っていない社員は印刷できない」「貸出用Wi-Fiルーターなどの機器が足りず、必要数を確保するまで在宅勤務できない社員がいた」「家族からのプレッシャーで家に居づらい社員が出社してしまう」といった声がきかれた。

こうした課題への対策として、従業員のテレワーク拠点としてサテライトオフィスを選択する企業が増えている。近年ではサテライトオフィスサービス事業者の市場参入が活発化するとともに、ワーカーが住む郊外で職住近接型拠点の数が増えており、それらを利用することで、都心オフィスへの通勤を削減しつつ、在宅勤務のデメリットを解消する狙いがあるようだ。こうした企業のニーズに伴い、最近ではオンライン会議に対応した個室タイプの人気が高まっている一方、感染に対する懸念から不特定多数で共有するコワーキングタイプの需要が世界的に減少するなど、サテライトオフィスのタイプの流行にもコロナ禍の影響がみられている。

コロナ禍収束後にサテライトオフィスがどのような進化を遂げるかはまだわからないものの、企業のテレワーク導入自体は今まで以上に加速すると予想され、今後もこれを支えるプラットフォームであるサテラ

【図表 3】在宅勤務に関して困ったことや課題



イトオフィスサービスの市場が拡大していくことは間違いないだろう。

3. ポストコロナのワークプレイス戦略

コロナ禍を機に在宅勤務やサテライトオフィスの利用が広がり、画一的かつ一極集中的であった日本企業の働く場所が多様化・分散化しつつある。それに伴い、すでに一部の企業では、従来の集まるオフィスを縮小する動きがみられ始めている。8月の調査でも、21.8%の企業が「オフィス面積縮小（減床、移転、分室解約等）の検討」に着手していると回答し、その理由・目的としては「テレワークによる必要面積の減少」が最も多く、「オフィスコスト削減」を上回った**【図表4】**。

さらに、コロナ危機収束後の意向となると、30.4%の企業がメインオフィスの面積を「縮小したい」と回答した。具体的な方向性としても、多くの企業が「メインオフィスとテレワークの両方を使い分ける」(54.1%)や「在宅勤務を推進し、出社を減らす」(37.7%)と考えており、「収束後は以前同様に戻る」(10.6%)を大きく上回る結果となった。

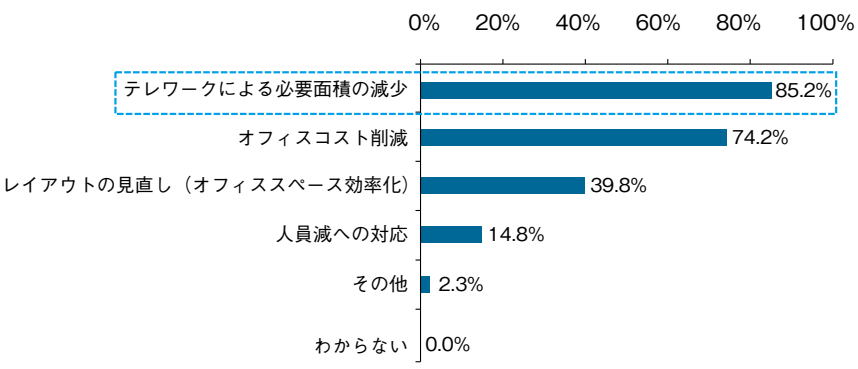
この調査の対象企業は東京に本社を置く大企業が中心であり、特に先進的であったり、オフィスコスト負担が重かったりする一部企業の傾向が調査結果に表れた可能性もある。しかし、多くのオフィスワーカーがテレワークを体験した今、仮にコロナ禍が収束したからといって、従来の「満員電車で都心オフィスに毎日通う」働き方に完全に回帰するとは考えづらい。コロナ禍の長期化が見込まれる現在の状況を踏まえても、このまま働く場所の分散化が進むことで、従来の集まるオフィスは存在意義をシビアに問われることになるだろう。

ただし、コロナ禍はオフィス縮小だけでなく拡張の必要性をももたらしており、テレワークの普及とオフィス面積縮小が必ずしも同時進行するわけではない。まず、三密を避け、ソーシャルディスタンスを確保するという新たなニーズが必要面積を拡張させる要素となっている。コロナ禍でテレワークに移行したある企業では、「都心オフィスのワンフロアを返し、浮いたコストをシェアオフィス契約や在宅勤務環境整備に充てようという意見が出ている一方、オフィスの1人あたり面積を広げてソーシャルディスタンスを確保するため減床はすべきでないという意見もある」と、現状のオフィス戦略策定の難しさを語った。

オフィスレイアウトの面でも、面積効率化に寄与するとして近年人気のあったオープンエリアやフリーアドレス席などが、感染拡大の懸念から個室や固定席に回帰する動きが起きている。コロナ禍によって底上げされた人々の衛生観念や安心・安全に対する意識は、たとえ事態が収束しても元に戻らない不可逆な意識変革となる可能性が高い。そうすると将来のオフィスレイアウトは、ある程度の面積を必要とするタイプが主流になるかもしれない。

将来のメインオフィスは、必要人数さえ収容できればよい単なるハコではなく、ウェルネスや感染症対策への配慮、BCP対策などの新たな価値が求められるようになり、たとえテレワークで利用人数が減っても面積縮小に直結はしなくなると考えられる。また、センサーや座席予約システムなどを導入し、社員の出社率やオフィススペースの稼働状況、誰がどこで働いているのかを把握・コントロールしようとする企業も現れるなど、オフィス運用はより高度化している。テレワークについては、在宅勤務を導入した企業がその課題や限界を認識することで、より多

【図表 4】オフィス面積縮小の理由・目的



複数回答、n=128

くのサテライトオフィスを自ら開設する、あるいはサービス利用する企業が増えてくるだろう。

こうした複数の要素が絡み合い、企業は今後、集まるオフィスとテレワーク環境を包括したワークプレイス全体のハイレベルな戦略を持つ必要に迫られる。ポストコロナには、戦略を持ってワークプレイスを進化させる企業と、ただコロナ以前の状態に戻るだけの企業との間で短期的にも中長期的にも、ワーカーのモチベーションや生産性、人材確保などの点で差が開いていくと考えられる。

おわりに

今後の状況次第では、コロナ禍の影響による景気悪化から企業のコスト削減意識が高まり、テレワーク活用を前提とするメインオフィス縮小の動きに拍車がかかる可能性はある。業種や規模、社歴、意志決定層の年齢でも選択はさまざまだろう。たとえば若いIT企業の「オフィス返上・完全テレワーク移行」といったドラスティックな決定の報道を目にする機会も増えている。

しかし、今はいわば非常事態であり、感染予防を最優先事項として行動する日常が永遠に続くわけではない。長期的にみれば、企業としてのサステナビリティが最優先であり、新サービスやイノベーションを生み出さなければ存続できない。長きにわたる非常事態から感染の脅威を克服した暁には、働き方の揺り戻しが起きる可能性もあるだろう。たとえば、人が集まる価値があらためて見直され、物理的にオフィスに来ることを従業員に求める企業が少なからず現れるかもしれない。ただしその際は、コロナ以前とまったく同じ使い方ではなく、集まるオフィスの新たな価値を再構築するチャンスとしなければならない。

ワークプレイスはそこで働く人のマインドに影響し、働き方を規定し、結果としてパフォーマンスを左右するものであり、企業活動において本来もっと重視されるべき経営課題である。さらにコロナ禍を経験したことで、多くの企業は今後、オフィスの役割の再定義や、メインオフィスとテレワークのバランスの最適化といった課題にも取り組むことになる。

今は分散方向の働き方に注目が集まっているが、テレワークだけですべてをカバーする必要はなく、多くの人が経験したからこそみえてきたテレワークの弱点から、従来の集まるオフィスの存在価値があらためて洗い出される機会ともなっている。出社かテレワークか、テレワークでも在宅勤務かサテライトオフィス勤務か、どれか一つに絞るのではなく、それぞれの長所を「いいとこどり」できる環境が、人材の多様化が進むポストコロナの日本においては一つのベストプラクティスとなるだろう。そのとき従来のオフィスマーケットがどのような影響を受けるのか、引き続き企業の需要面から注視していきたい。

なかやま　よしお

1985年一般財団法人日本不動産研究所に入所、数多くの不動産鑑定・コンサルティングに従事。2001年より11年間、ドイツ証券にてドイツ銀行グループの日本における不動産審査の責任者を務める。2012年より現職。不動産全般に係る調査・研究およびザイマックスグループのPR等を担当。不動産鑑定士、CRE、FRICS、MAI、CCIM。不動産証券化マスター養成講座「102不動産投資の実務」及び「201不動産投資分析」の科目責任者。ニューヨーク大学大学院不動産修士課程修了。からくさ不動産塾塾頭。

いしざき　まゆみ

1990年リクルート入社、リクルートビルマネジメント（RBM）出向。オフィスビルの運営管理や海外投資家物件のPMなどに従事。2000年RBMがMBOにてザイマックスとして独立後、マーケティング部にて数多くの投資家向けのマーケットレポートやデューデリジェンスなどを担当。その後も、ザイマックス不動産マーケティング研究所（ザイマックス総研の前身）及び現ザイマックス総研で一貫して不動産マーケットの調査分析、研究に従事。さらに最近では、働き方とオフィスについてのメイン担当。ザイマックスの不動産データベースの管理担当者。上智大学外国語学部卒業。

やまざき　ちさ

2009年マーケティングの専門出版社に入社し、ビジネス書籍や専門誌の企画・編集を担当。2015年ザイマックスグループ入社。ザイマックス総研にて企業の働き方やオフィス需要に関する調査分析、研究、執筆に従事。働き方と働く場所を考えるWEBメディア「働き方×オフィス」（https://soken.xymax.co.jp/hatarakikataoffice/）の編集・運用担当者。早稲田大学第一文学部卒業。