

ハイブリッドワーク、会議室不足……

アフターコロナの オフィス改革

コロナ禍でテレワークが普及しましたが、従業員間のコミュニケーション不足、上司によるマネジメントの難しさ等の問題から、テレワークと出社を併用する「ハイブリッドワーク」に働き方がシフトしつつあります。ハイブリッドワークやウェブ会議の浸透などによる会議室不足へどう対応するかなど、いまのオフィスが抱える課題を確認し、オフィス改革のアイデアを紹介します。

オフィスを取り巻く環境

オフィスの役割とは

ハイブリッドワーク導入のポイント

オフィス改革の進め方

オープンミーティングスペースの活用

アフターコロナのオフィス事例
(日清食品ホールディングス NISSIN GARAGE)

というデザインスタジオ 代表

一色俊秀

いっしき としひで 一般社団法人オフィスの広場 理事。コクヨ（株）でオフィスデザイナー、オフィス研究、オフィス運営維持活動等を担当したのち独立。オフィスのコンセプトメイクやオフィスコンペ、運営維持に関するアドバイスを行なう。



オフィスを取り巻く環境

これからのオフィスのあり方について検討する前に、現在のオフィスを取り巻く環境について解説します。

働き方改革の推進

まず挙げられるのは、国が中心となって推進する「働き方改革」です。

厚生労働省が2019年に示した定義によると、「働き方改革」とは、働く人々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにするための改革、とされています。

その背景にあるのは、生産年齢人口の減少などです。2019年4月1日から施行された「働き方改革関連法」のなかで、時間外労働の上限規制、長時間労働抑制のための施策、年次有給休暇取得の一部義務化、同一労働同一賃金の推進などが項目として挙げられて

いました。

働き方改革の目的は、生産年齢人口減少のなかで、知的生産性向上、人材の確保・定着・活躍の推進を図ることです。

その点において、働く場所としての「オフィス」が果たす役割は大きいと思われます。

新型コロナウイルス感染症

近年、日本においてオフィスのあり方に大きく影響を与えたのは、新型コロナウイルスの蔓延と、新型コロナウイルスの蔓延といっても過言ではないでしょう。

2019年12月上旬に中国（武漢）で発生したとされ、当初は原因不明だった肺炎は、2020年にかけて世界的に蔓延。世界保健機関（WHO）は同年3月11日、新型コロナウイルスの感染拡大はパンデミック（世界的な大流行）に相当すると表明しました。

その後日本でも感染者数・死亡

者数が増加し、2020年4月7日には一部の地域を対象とした緊急事態宣言が発令され、同年4月16日には、全都道府県に対し緊急事態宣言が発令されました。

各企業は、感染拡大阻止や従業員の安全確保のために、従業員に対して移動・外出の制限や、自宅での在宅勤務やテレワークを指示しました。

その結果、多くの企業はこれまでの働き方を大きく見直し、オフィス環境のあり方を改めて検討する契機となりました。

外出制限等がなされていた期間に、テレワーク導入が広まり、自社のオフィス以外で勤務するというスタイルが一気に進みました。

新型コロナウイルスの「5類感染症」への移行

2023年5月8日から、新型コロナウイルス感染症が「5類感染症」へ移行しました。

5類感染症は、季節性インフルエンザなどと同等の分類であり、原則義務化されていた屋内でのマスク着用が、個人の判断に委ねられるなど、さまざまな規制が緩和されました。

「5類感染症」移行後に企業に推奨されている感染症対策は、
・マスク着用など有効な感染症対策の継続
・感染の際の休職・休業制度の見直し

・テレワークの継続・導入
・時差通勤の継続・導入
・時差休憩の継続・導入
などです。

また、コロナ禍において普及したテレワークにより、企業での働き方は大きく変わりました。オフィスを縮小した企業や、職住分離のライフスタイルが可能となり、地方に引越した従業員が存在する企業もあります。

その点からも、5類に移行したからといって、おいそれと通常勤務に戻す、といった対応は難しいのが現状ではないでしょうか。

テレワークには感染症対策だけではなく、通勤時間の短縮や業務効率化、労働時間の削減といったメリットがあります。働き方改革と相まって、よりフレキシブルな働き方ができるようになります。

テレワークが促進されたことにより、最近では後述する「ハイブリッドワーク」もかなり浸透してきています。

オフィスの役割とは

コロナ禍によって、テレワークと並行してDX（デジタルトランスフォーメーション）が促進され、場所を選ばず多様な働き方ができるようになりました。

従来はオフィス内にいなければできないと考えられていた仕事も、ITの進展により、どこでも可能な時代になっています。

必ずしもオフィスにいらなくても仕事ができる現在、そもそもオフィスの役割とは何かについて、改めて考えてみましょう。

オフィスとは、知恵や知識などのさまざまなインプットと、それによって創造される新たな情報のアウトプットが繰り返される「知的生産」の場です。

オフィスは、企業理念に基づく経営戦略を実現するために「知的生産性」を高め、永続的に発展させる装置でもあります。

1人では成しえないことを「組織」の力によって達成するための場ともいえます。

組織の成立に必要な3要素

アメリカの経営学者チェスター・バーナードは、「組織とは、2人以上の集まりによる集合体であり、2人以上の人間が何かを成し遂げようとするときに組織が形成される」と定義し、組織が成立するために必要な3つの条件を提唱しています。

それが、「共通目的」「貢献意欲」「コミュニケーション」です（図表1）。どれか1つでも欠けている場合は不完全な組織となり、健全に機能しなくなるとしています。

① 共通目的

組織にとって最も重要なのは、全員が同じ方向を向いているか、ということなのです。

「企業理念」や「パーパス」「経営ビジョン」等が共有されていない組織が、求めるパフォーマンスを達成できることはありません。

② 貢献意欲

貢献意欲とは、組織の構成員が「組織に貢献したい」と思うモチベーションのことです。

従業員に、積極的に組織へ貢献したいという欲求が欠けていると、組織として目標を達成できる見込みは極めて低くなってしまいます。組織やチームに対してどのように貢献できるかを、従業員に常に意識してもらうことが求められます。

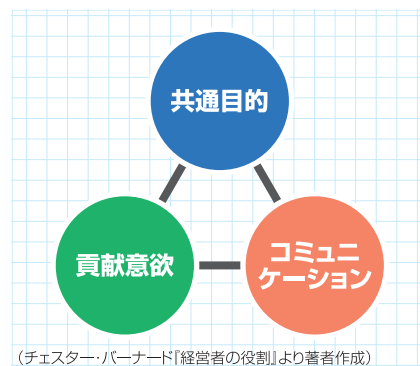
③ コミュニケーション

「共通目的」や「貢献意欲」を組織に浸透させるためには、組織の構成員が風通しのよいコミュニケーションを行なえていることが重要です。

コミュニケーションが悪いと、企業（＝組織）の経営者層が考えていることや、従業員の想いなどが相互に伝わらなくなります。

企業が、より一層のパフォーマンスの向上を実現するためには、この3要素を満たし、より多様な知の交流を可能とする場としての「オフィス」の構築が重要になります。

図表1 組織が成り立つための3要素



オフィスとコミュニケーション

企業を取り巻く環境が大きく変化しつつある現在においては、どの企業もクリエイティブティの最大発揮を目指しています。

早稲田大学の入山章栄教授は、イノベーションには「知の探索」を促すことが必要である、と述べています（図表2）。

同じグループで共に数年働いていると、グループ内での知の組合わせは出尽くし、「知の探索」が停滞してしまうため、従前とはまったく違う幅広い知の組合わせを生み出す環境が、新しい価値創造のためには欠かせない、というの

が教授の主張です（『革新の種は異分野にあり』日本経済新聞 経済教室）。

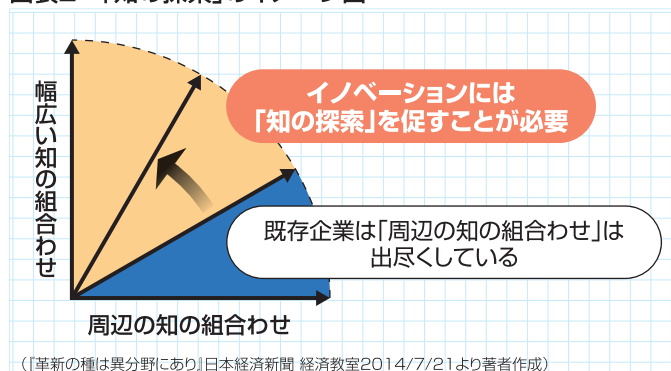
多様な知の交流により、クリエイティビティが高まります。そのためにも社内外のコミュニケーションの活性化が重要です。

そこで有効に活用したいのが「オフィス」という場であるといえます。

テレワークとDXにより、確かに「仕事」はどこでもできるようになりました。

しかし知の集合体である組織

図表2 「知の探索」のイメージ図



（『革新の種は異分野にあり』日本経済新聞 経済教室2014/7/21より著者作成）

企業としての強みを活かして、イノベーションを生み出していくに

ハイブリッドワーク導入のポイント

ここまで現在のオフィスを取り巻く環境と、オフィスの役割について解説しました。

ここからは、これからの働き方の主流になるであろう「ハイブリッドワーク」について確認し、現在のニーズにマッチした「あるべきオフィスの姿」について検証します。

オフィスが果たすべき重要な役割は、企業が目指すビジョンを実現するためのコミュニケーション活性化です。そしてそのために最も必要なことは、働き方に合わせた「変化対応力」でしょう。

企業を取り巻く環境は常に激しく変化しています。そのなかにあつて、いかに変化に柔軟に対応できる仕組みと環境を整備しておくかが問われています。

コロナ禍は、企業に変化対応力の必要性を実感させるきっかけになりました。世の中の変化に対応

は、オフィスという場が重要であることに変わりはありません。

して、急速テレワークを導入した企業も多いことでしょう。しかし

コミュニケーションの問題等から、出社しての勤務に切り替える

「戻す企業も増えていきます。そんな時代の最適解として注目されているのが、「ハイブリッドワーク」という働き方です。

ハイブリッドワークとは

ハイブリッドワークとは、オフィスワークとテレワークなど、異なる働き方を組み合わせるワークスタイルです。

働く場所をオフィスだけに限定することなく、状況に応じて自宅、シェアオフィス、コワーキングスペースなどから選べるようにした働き方のことをいいます。

コロナ禍では、テレワーク、特に自宅をワークスペースとする

「在宅勤務」の導入が急速に進みました。

在宅勤務には多くのメリットがありますが、実際に取り組んでみると、従業員管理や、従業員間のコミュニケーションの低下、従業員自体の仕事へのモチベーションの低下など、いろいろな課題が浮き彫りになったのは前述のとおりです。

企業理念やパーパスを浸透させ、イノベーションを起こしていくには、やはり従業員が集う「オフィス」という場も重要なことに間違いはありません。

そこで、事業を円滑に進めるため、および従業員1人ひとりの状況に応じた「最適な働き方」を実現するための方法として、ハイブリッドワークが注目されるようになりました。

ハイブリッドワークのメリット

ハイブリッドワークの導入によるメリットを、いくつか紹介しましょう。

① オフィススペースの有効活用

ハイブリッドワークを導入する

ことにより、常時オフィスで働く従業員が減るので、オフィススペースに余裕が生まれます。

そのスペースを休憩ラウンジや集中ブースにすることで、より有効に使えるようになります。後述しますが、ミーティングスペースを設置することで、コミュニケーションの充実も図れます。

② 生産性の向上

従業員は自分の業務内容に応じた働き方を選択できるようになるので、メリハリのある仕事ができるようになります。

通勤時間も減少しますので、従業員のモチベーションも上がるでしょう。

③ 従業員の満足度向上

ハイブリッドワークが可能になれば、従業員それぞれの裁量でその時々の仕事にあった環境を選択できます。

育児・介護の両立や、生活面の充実も図りやすくなり、ストレスの軽減にもつながります。

④ 優秀な人材の確保

ハイブリッドワークは多様な働き方に対応できるため、従業員は

自分に合ったワークライフバランスを実現しやすくなります。

リモートワークという選択肢が増えるので地理的な制約がなくなり、才能ある従業員を採用しやすくなります。

働きやすい環境が整備されていると、そこで働きたいと願う優秀な人材が入社を希望する可能性が高まります。

ハイブリッドワーク導入の留意点

留意すべき点として挙げられるのは、以下の5点です。

① マネジメント・管理の見直し

従業員の勤怠管理やスケジュール管理、仕事の進捗状況の把握などのマネジメント・管理が複雑化します。

柔軟な勤務スケジュールや成果の評価方法の見直しも必要になります。

② コミュニケーション・情報共有の工夫

対面でコミュニケーションを取れるセンターオフィスでの勤務と違って、ハイブリッドワークではコミュニケーションツールの選定

や、情報共有の工夫が必要です。

③ 情報漏洩リスク

リモートワークの頻度が多くなると、パブリックスペースでのモバイル端末等の使用や、データの送受信などで情報漏洩のリスクが高くなります。

モバイル端末等の画面の覗き見防止対策やセキュリティソフトの導入、データの適切な管理やルールの整備が必要になります。

④ 柔軟に働ける環境の整備

ハイブリッドワークでは、従業員に対して、最適な働き方、働く場所を柔軟に提供することになります。

働き方の違いによって不公平な評価などが行なわれないように、適切な評価プロセスを構築する必要があります。

⑤ 運営維持と改善活動

ハイブリッドワークができる環境を整備した後も、定期的な運用の評価と改善を行なうことが大切です。どんな取組みでも、外部環境が変化すれば最適な状況ではなくなります。

定期的に従業員からフィードバックを集め、仕事への取り組みやすさやコミュニケーション、マネジメントの問題を認識・改善し、ハイブリッドワーク環境を常に最適化することが重要です。

オフィス改革の進め方

企業理念・経営戦略からオフィス機能を考える

変化の激しい昨今、自社に適したオフィスの構築は、どのように進めていけばよいでしょうか。

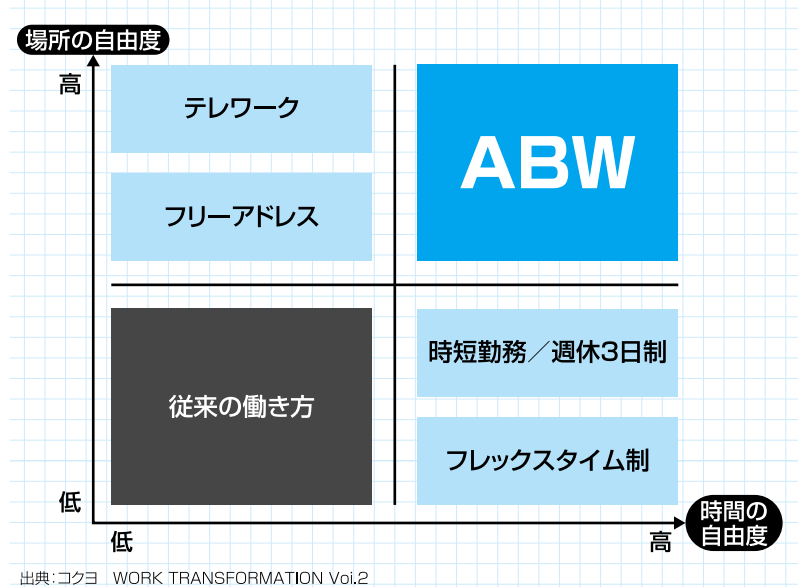
まず企業理念やビジョン・パスを確認し、企業の戦略を実行するために求められる働き方はどのようなものなのか、考えることが必須です。

そして、その働き方を実現するための場がどうあればよいかを検

図表3 オフィス改革のプロセス



図表4 ABW(Activity Based Working)



討し、オフィスという形に具現化していきます。

オフィス改革のプロセスは「企業理念・パーパス」の共有↓「経営戦略」の策定・周知↓「ワークスタイル」の検討↓「ワークプレイス」の構築の順に検討することが基本です（図表3）。

一方で、これからの時代、新たにオフィスを構築する（改革する）際には、ハイブリッドワークという働き方と並行して考える必要があるでしょう。

そしてハイブリッドワークの時代のオフィス改革を実践するためには、ABW（Activity Based Working）という、その時々の仕事の内容に合わせて働く場所を自由に選択する働き方の導入が必須です（図表4）。

これまでも作業する席を自由に選択できる「フリーアドレス」という仕組みがありましたが、これはあくまで社内（オフィス内）限定で、業務のための席を自由に選択するというものでした。

ABWは働く場所を社内（オフィス内）に限定することなく、従業員が社内・社外を問わずその仕事をするのに適した場所を選択して、よりフレキシブルに働ける仕組みをいいます。

これからはハイブリッドワーク⇨ABWを実践するなかで、必要とされるオフィスの機能を考え、構築していく必要があります。

なかでも重視すべきオフィス機能は、業績向上に最も寄与する「社内外のコミュニケーションの活性化」でしょう。

昨今のオフィスの 問題点

会議室・ 打合せスペースの不足

コロナ禍の只中では、出社せずにオンラインで仕事を進めるケースが増加しました。

しかし新型コロナウイルス類移行後、リアルなコミュニケーションに対するニーズも増え、管理者のマネジメントの問題もあり、完全テレワークを実施する企業は、減少傾向にあると思われます。

テレワークからハイブリッドワークに移行しつつある昨今、オフィスにおいて問題視される最大のポイントは、会議室や打合せスペース（以下本稿では「会議室等」とします）の不足です。

コロナ禍の折に、テレワークの導入とともに、オフィス自体を縮小してしまった企業もあるでしょう。また、テレワークの導入に併せて一気に一般化した「ウェブ会議」を行なうスペースが必要になった、というケースも多いのではないのでしょうか。

オフィスにとって最も重要なコ

ミュニケーションの観点からも、会議室等が不足するのは大きな問題です。

会議室等が足りなくなる原因を、いくつか挙げてみましょう。

① ウェブによる会議・ 打合せ等の増加

コロナ禍以降、ウェブによる会議や打合せ等（以下本稿では「会議等」とします）の機会が増加しています。

テレワークをしている従業員と、オフィスに出社している従業員がウェブで会議等をする場合は、通信設備を含め、それなりのスペースが必要となります。

また社外の人間との会議等も、現在ではウェブにより行なうことが多いと思われます。商談とあれば、秘密保持のためにも会議室等で行なう必要があるでしょう。

対面の会議と併せて、ウェブ会議でも会議室等が使用されるため、絶対量が不足するのです。

② 必要のない会議等が多い

コロナ禍前の感覚のまま、定例だからと必要のない会議等を開催し続けているケースもあります。

複数人で議論する必要性の低い議題、緊急性の低い議題の場合

は、会議室等を押さえてまで行なう必要はありません。

③ 会議室等のカラ予約

意外に多いのが、「念のために」仮押さえする、必要な時間より長めに会議室等を予約しておく等による会議室等の不足です。

会議室等を予約していても、時間どおりに会議等が開催されない、早く終了したなどの場合、本当に必要とする人が利用できない状態が発生します。キャンセル忘れで予約が押さえられたままになることもありがちです。

④ 会議等の時間が長い

1回あたりの会議等にかける時間が長いと、会議室等を押さええている時間も増加します。

また、会議等の時間がオーバーすることに抵抗がない人も多いのではないのでしょうか。

すぐに済む会議等が、何本も後回しにされてしまうケースも多いものです。

会議室等の不足を 解消するには

会議室等の不足を解消するには以下のような方策があります。

① 必要のない会議等は行なわない

会議等を開く際に、本当に会議室等を押さえてまで行なうことが必要なのかを確認してから開催するようにします。

単に連絡事項を伝えるだけの会議等や、定例だからと開かれる会議等をなくすことができます。

② 会議等のスキルを高める・ ルールを設定する

参加者の「会議リテラシー」を高めることで、会議等を効果的に運用できます。

また、会議室等が使用できない場合のリテラシー、たとえば、オープンスペースでウェブ会議を行なう場合は、マイク付きヘッドセットを使用することなどを周知徹底することで、周りの人への影響を軽減することができます。

③ カラ予約の自動キャンセルシステムの導入

クラウド型の会議室等予約・運用サービスを活用することで、会議室等のカラ予約を防ぐことができます。

会議等の予約時間が始まってから15分が経過すると、自動的に会議予約が解除されるなどの設定も可能です。

④ 会議室等を廃止・縮小する

そもそも閉鎖された個室で議論しなければいけない会議等は、どの企業でもそれほど多くはないはずです。

ハイブリッドワーク時代を迎えた昨今、会議室等自体を廃止もしくは縮小して、「オープンミーテ

ィングスペース」を活用する企業が増えています。

秘密性を担保する必要がある「会議」のための会議室等だけを残し、カジュアルな打合せ、ミーティング等はオープンミーティングスペースで行なう、というのがこれからのスタイルになっていくと思われます。

オープンミーティングスペースの活用

オープンミーティングスペースとは

「オープンミーティングスペース」とは、オフィス内のオープンな空間で、必要なときに、必要なメンバーが集まって、即座にミーティングや会議等を行なえる場のことをいいます。

オープンミーティングスペースの具体的な例を、このページの下段と次ページ上中段で紹介します。

参加メンバーの意見を見える化するためのホワイトボードや、持ち寄ったノートパソコンの画面を

共有するためのモニターなどは共通に必要なツールとなります。

簡単に設置できるものから、少し大掛かりなものまで取り上げています。自社のオフィススペースや環境にふさわしいものを、検討してください。

オープンミーティングスペースのメリットを、いくつか挙げてみましょう。

① 意思決定が早くなる

議題に必要なメンバーだけを即座に集めて話し合いたいときに、会議室等を押さえるなどの手間をかける必要がなくなります。

(1) テーブル付き可動式チェア配置タイプ

オープンスペースにテーブル付きの可動式チェアを配置しておくことで、ミーティング時に、人数の増減に対応しながら論議を活発化させ、コラボレーションしやすい設えとなります。



(2) 立ち会議タイプ

立ち会議は、活発な意見が生まれやすい、時間短縮が図れるといった効果があります。

可能であれば、壁面をホワイトボード状にしてみたいかがでしょう。

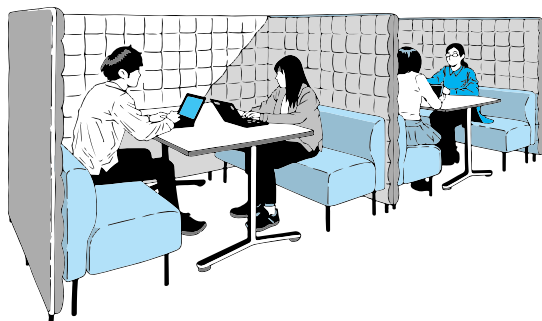
ホワイトボードを設置する手間も省けますし、書き込めるスペースが広がることで、思考を途切れさせることなく、出てきた意見を次々と書き込みます。



(4) 半個室タイプ

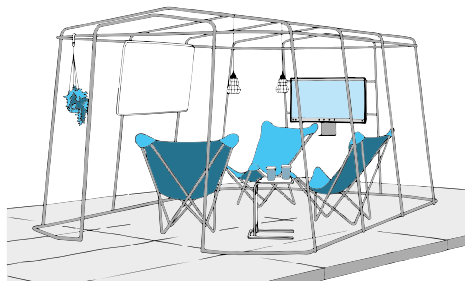
オープンスペースにあっても、視線から遮られているため、落ち着いて会議等ができます。

また防音性能を有したパネルで周囲を囲うことで、オープンなオフィスの音環境にも配慮した空間をつくることができます。



(6) アウトドアタイプ

オフィスに大きめのベランダやテラス、ルーフバルコニーが付いている場合は、そこにミーティングスペースを設置するのも面白いです。アウトドア道具などを設置した開放的な空間で、コミュニケーションも深まるのではないのでしょうか。テナントの場合は、管理規約に違反しないよう注意してください。



(参考: コクヨマーケティング オープンミーティングスペース)

壁に囲まれた会議室等を設置するときのように、工事をする必要はありません。

社内の空いたスペースにテーブルとイス、ホワイトボードを置くだけで、ミーティングスペースをつくることができます。

ノートパソコンの画面を共有したいときも、移動式や卓上式のモニターを用意しておくことで対応できます。

オフィス内通路の交差するスペースに、立ったままミーティングII会議等ができるハイテーブルがあるだけでも、ミーティングスペースになります。

(3) 1on1ミーティングタイプ

窓際や壁際にテーブルを置くだけで、ミーティングスペースとなります。

テーブルはカーブしたものを選ぶことで、話している人同士が真正面に向かい合うことを避け、話しやすい雰囲気をつくれます。

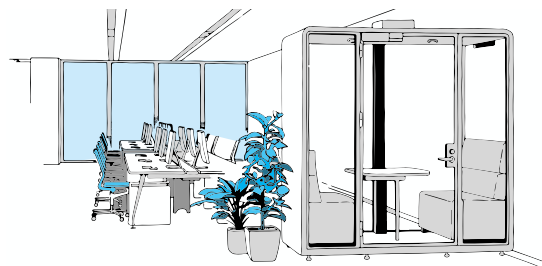


(5) ウェブ会議用ブースタイプ

ボックスタイプの個室ブースです。1人の集中作業、ウェブ会議等や少人数でのミーティングに適しています。

オープンミーティングスペースにあっても、ボックスタイプのブースのなかで、会話内容を気にすることなく会議等ができます。

工事不要で設置できるものや、レンタルで使用できるものもあります。



タイムリーにミーティングII会議等を行なえるので、意思決定が速くなります。

② 発言しやすい

閉鎖的な会議室等の個室ではなく、カジュアルな発言しやすい雰囲気のオープンスペースで会議等を開くことで、緊張することなく自由な意見を聞くことが期待できます。

ミーティングII会議等での意見交換が活発になります。

③ 設置しやすい

壁に囲まれた会議室等を設置するときのように、工事をする必要はありません。

社内の空いたスペースにテーブルとイス、ホワイトボードを置くだけで、ミーティングスペースをつくることができます。

ノートパソコンの画面を共有したいときも、移動式や卓上式のモニターを用意しておくことで対応できます。

アフターコロナのオフィス事例

(日清食品ホールディングス NISSIN GARAGE)

NISSIN GARAGEは、「ニューノーマルな働き方の追求」をコンセプトに、「生産性200%の達成」×「原点回帰によるハングリー精神の再燃」の2つを軸として、日清食品創業者の安藤百福が「チキンラーメン」を開発し

た研究小屋（GARAGE）をイメージして創り上げたものです（写真1）。さまざまな部門の従業員が同じ空間で接点を持ち合うという「カジュアルコリジョン」を誘発し、クリエイティブな発想の創出を引

き起こす空間になっています。

個人の机や椅子はすべて可動式です（写真2）。オフィス空間自体も単管パイプで構成されており、変化に迅速に対応できます。

ミーティングスペースも単管パイプで構築されています。発想の転換を図るため、椅子がエアロバイク型になっているミーティングスペースもあります（写真3）。（出所：日清食品グループ <https://www.nissin.com/jp/about/garage/>）

◇ ◇

テレワークは時間と場所の制約を解消できますが、企業のクリエイティビティを高めるためには、リアルなコミュニケーションが不可欠です。ウェブ会議の頻度が高くなってきたからこそ、「行きたくなるオフィス」がより必要になっています。

社員にとって「行きたくなるオフィス」とは、どのようなオフィスなのか、改めて考えてみてはいかがでしょうか。

写真1 NISSIN GARAGE オフィス



写真2 オフィス什器は可動式になっている



写真3 椅子がエアロバイクのミーティングスペース

