



Steelcase

# The New Era of Hybrid Work

Global Report

[ハイブリッドワーク新時代]

従業員のニーズと欲求を満たす

2022年2月

## 当社の研究調査

2020年3月のパンデミック発生以来、人々の意識は大きく変化し、社会への変革が加速度的に進みました。Steelcaseでは、コロナ禍が将来個人や企業組織の働き方、働く「場」をどう変化させていくかを把握するために、世界57,000人を超えるワーカーと企業の経営層を対象に12以上の調査を実施してきました。

本報告書は、オフィスと自宅での働き方実態とワーカーの欲求や期待を調査し、そのデータから導き出された知見を広く共有することを目的としています。  
最新の定量調査は、2021年の秋、世界11か国、4,986人を対象に実施されました。

Steelcaseのミッションは、より豊かに働く「場」づくりを通して、人間の隠れた能力を最大限に発揮できるよう支援することです。よって、社会が急速に変化するこの時期に「働き方」が、働く「場」が今後どのように変化するかを継続的に探ることは極めて重要だと考えています。

# 12+

調査数

# 11

対象国

# 57,000

対象者数(従業員と経営層)

## 目次

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| 02 <u>相互信頼の欠如</u>            | 28 <u>「ハイブリッド・ネイバーフッド」</u>    |
| 04 <u>今、従業員が必要とし、望んでいること</u> | 29 <u>通勤しても働きたい「場」をつくる</u>    |
| 05 <u>主要な発見</u>              | 31 <u>オフィスの「ネイバーフッド」を構築する</u> |
| 06 <u>オフィスへの影響</u>           | 32 <u>スペース設計基準</u>            |
| 12 <u>リモートワーク vs オフィスの自席</u> | 33 <u>オフィスに「コミュニティ」を形成する</u>  |
| 21 <u>高まるプライベートスペースの重要性</u>  |                               |



## 相互信頼の欠如

世界中で不確実性が高まる中、多くの企業がさまざまな深刻な問題に直面しています。今日の複雑なビジネス環境で成功するためには、優秀な人材の確保と定着、信頼関係の構築は避けては通れません。パンデミックをきっかけに自主的に離職する人が急増し、労働市場の競争もより激化しています。人々が離職する理由はそう単純ではありません。長引くコロナ禍を契機に人々の期待が大きく変化し、仕事や生活を改めて見直し始めています。それが「大量退職時代」とも呼ばれる記録的な事態を引き起こしています。こうした中で企業はいかに優秀な人材を引きつけ、戦力として定着させるかを模索しています。

コロナ禍の価値観や意識、期待の変化によって、人々は自らを省み、現状打破に向けて積極的な行動を起こし始めています。ただ単に給与のために仕事をするのではなく、目的意識を持って自らの価値観や信念を共有できる企業で働きたい、企業の姿勢や社会的、政治的立場にも関心を持つ人が増えています。

米アトランティック誌は、この状況を企業の「信頼の崩壊」と警鐘を鳴らしています。過去2年間に及ぶテレワークで生じた物理的分断が心理的な距離を生み、同僚同士の信頼の欠如につながっています。フィンランドの5,400人以上のワーカーを対象とした最新調査では、「コロナ禍で従業員同士が離れる時間が長くなるほど、相互信頼が低下する。」と報告しています。長引くリモートワークで同僚の能力と性格に疑問を抱き始めています。

相互信頼の欠如は、組織成長を支える人材管理の面でも危機をもたらします。米ハーバードビジネスレビュー誌は、「企業は従業員と経営層、そして、従業員同士の信頼関係を再構築することが不可欠である。リスクを冒さないマインドが社内の軋轢(あつれき)や疲弊を生み、生産性を低下させ、イノベーションを停滞させるのだ。」と論評しています。



従業員が真に望んでいるのは、会社で働く価値を感じながら、帰属意識や愛着を持って働ける環境です。



多くの企業は、給与や福利厚生、ボーナスの見直し、さらには「出社 + リモート」というハイブリッドワークへの移行などの対策で組織の「柔軟性」を高めようとしています。しかし、最近のマッキンゼー調査では、驚くことに従業員は、テレワークのような柔軟性や昇給等を雇用主が考えるほど重要視していないことが分かっています。そこに偏りすぎると従業員との信頼関係が薄れる可能性もあると示唆しています。従業員が真に望んでいるのは、会社で働く価値を感じながら、帰属意識や愛着を持って働くことであるという現実を認識すべきです。

世界中の企業の従業員を対象に実施したSteelcaseの調査から分かることは、これからのオフィスの役割と在り方です。オフィスは、企業の姿勢や価値観、文化を空間が語り、所属していると感じられるコミュニティ意識をも形成します。本調査は、従業員にとってのオフィスの重要性、従業員がそこで何を必要とし、望んでいるか、そして、企業が今日直面している複雑な問題解決のための戦略ツールとしてのオフィスの役割も明らかにしています。

テレワークの導入や給与体系の見直しはもちろん重要な要素ですが、より体系的に持続可能な違いを生み出すには十分とはいえない。変化と不確実な時代の中で求められる企業体質とは、しなやかな適応力を持つこと。そのためには従業員欲求を満たすように働く「場」や働く体験を再定義し、再構築する必要があります。



## 従業員が今、必要とし、 望んでいること

昨年実施したSteelcaseの調査では、従業員が従来とは全く異なるより豊かな働き方を望んでいることが明らかになりました。そして、会社に対する意識や愛着度を高める下記の5つの要素が特定されました：

### 帰属意識

コミュニティ意識、信頼、目的意識の共有

### コントロール

いつ、どこで、どう働くかの豊富なチョイス&コントロール

### 生産性

集中とコラボレーション、信頼関係構築のために出社とリモートの両方を公平にサポートする

### 快適さ

身体的、認知的、情緒面での快適さ/ウェルビーイング

### 安心・安全

安全で心理的に安心できる

本調査の結果は、今日の従業員欲求を把握し、企業が今後オフィスをどう活用していくべきかのヒントを示唆しています。オフィスとはただ単に仕事をする場所ではない。今日直面している多くの複雑な問題を解決するのに役立つツールとして位置づけられるべきです。

そのオフィスの役割を再確認できると同時に、オフィスへの愛着度や従業員が活き活きと働く姿が業績をどう左右するかも明示しています。「オフィスに対する愛着」がある人は、仕事により意欲的に成果を上げ、組織文化につながり、離職する可能性が低くなります。



# Key Findings

本調査は、オフィスの重要性を再定義し、右記の3つの主要な発見をもたらしました。

**[主要な発見]**これらの発見を直視し、表面化しづらい重要な問題に目を向けること。それが従業員や業績を左右する働く「場」の改善につながるきっかけになればと考えます。

## 主要な発見 #1

「オフィス」とは、個人と組織の関係性において重要な役割を果たします。「オフィスに対する愛着」は下記のような効果をもたらします：

- ・ 仕事に意欲的になる
- ・ 生産性が高くなる
- ・ 組織文化とつながる
- ・ 定着率が高くなる

## 主要な発見 #2

人々は出社とリモートというハイブリッドワークの自律性と柔軟性を望んでいます。同時にオフィスの中の豊富なスペースから自由に働く場所をチョイスできる選択肢や帰属意識も求めています。オフィスの中に働きたいと思える場所があればテレワークでなくても良いと思っています。

## 主要な発見 #3

プライバシーの高い集中スペースはこれまで以上に求められています。オフィスには「コラボレーション」と「集中ワーク」という、両方のスペースが必要不可欠です。

## 主要な発見 #1

「オフィスに対する愛着」がある人は、仕事により意欲的に成果を上げ、離職する可能性が低い傾向があります。

仕事の成果と直結するさまざまな要因として、「従業員エンゲージメント（仕事への意欲や愛着心）」、「生産性」、「組織文化とのつながり」、「組織への定着」があります。これらの項目を分析する際には、給与体系の見直しやハイブリッドワークの導入などの企業の取り組み、勤続年数や会社の事業規模なども考慮に入れました。「従業員エンゲージメント」、「生産性」、「組織文化とのつながり」に最も影響を与える要因は、予想外に「オフィスに対する愛着」です。従業員の定着率は「勤続年数」に最も影響を受け、次に「オフィスに対する愛着」が続きます。

「オフィスに対する愛着」がある人は：

33%

仕事により  
意欲的である

30%

組織文化との  
つながりがより強い

20%

生産性がより高い

9%

離職率がより低い



## 主要な発見 #1

## 「従業員エンゲージメント」と 「生産性」への影響

調査対象国11か国すべてで、「オフィスに対する愛着」がある人は、仕事により意欲的で生産性が高くなります。「従業員エンゲージメント」への影響が最も高くなる国は日本とフランス。「生産性」が最も高くなる国は日本、中国、フランスという結果でした。

### 「オフィスに対する愛着」がある人は:

仕事により意欲的である

33% グローバル

32% オーストラリア

26% カナダ

26% 中国

33% フランス

22% ドイツ

31% インド

38% 日本

21% メキシコ

26% スペイン

32% イギリス

24% アメリカ

生産性がより高い

9% グローバル

6% オーストラリア

3% カナダ

18% 中国

13% フランス

6% ドイツ

11% インド

27% 日本

6% メキシコ

5% スペイン

8% イギリス

4% アメリカ

## 主要な発見 #1

## 「組織文化とのつながり」と 「組織への定着」への影響

調査対象国11か国すべてで、「オフィスに対する愛着」は「組織文化とのつながり」が強く、離職する可能性が低くなります。「組織文化とのつながり」への影響が最も高い国は、中国、日本、フランス。一方、イギリス、フランス、ドイツ、スペインは、「オフィスに対する愛着」が世界平均より大幅に離職率を低下させています。

### 「オフィスに対する愛着」がある人は:

#### 組織文化とのつながりがより強い

30% グローバル

29% オーストラリア

22% カナダ

51% 中国

35% フランス

19% ドイツ

26% インド

42% 日本

20% メキシコ

26% スペイン

29% イギリス

29% アメリカ

#### 離職率がより低い

20% グローバル

20% オーストラリア

16% カナダ

24% 中国

27% フランス

26% ドイツ

19% インド

19% 日本

2% メキシコ

25% スペイン

27% イギリス

10% アメリカ

## 主要な発見 #1

**オフィスか、在宅か？**

ほぼすべての従業員(87%)が、少なくとも1週間のうち数日はオフィスに出社するだろうと答えています。よって「オフィスに対する愛着」は非常に重要な要素になってきます。一方で、オフィス勤務よりも在宅勤務を希望する人の数も多くなっています。

オフィスでの働く体験をより豊かなものへと改善し、「どちらでもよい」と感じる層をオフィスに引き込むこと。それができれば、「従業員エンゲージメント」や「生産性」、「組織とのつながり」、「組織への定着」は改善され、企業の投資効果を高めることができます。

戦略なしに在宅勤務を導入することにはリスクが伴います。コロナ禍、オフィスでの対面コミュニケーションの欠如が「組織への定着」を低下させ、「組織とのつながり」を希薄化させました。週2日以上のリモートを好む人は、6か月以内に離職する可能性が非常に高くなります。恒久的なリモートは、「従業員エンゲージメント」と「組織とのつながり」の低下が際立ちます。「生産性」は低下しませんが、オフィスでのリアルなつながりの欠如が組織の中での分断を招くことになります。

オフィス環境を改善し、従業員が必要とし、望んでいることを把握し、提供することで、企業は従業員がより豊かに働く環境を構築し、成果を上げながら前進することができます。

**従業員が働きたいと思う場所****45%**

在宅

**34%**

どちらでもよい

**21%**

オフィス

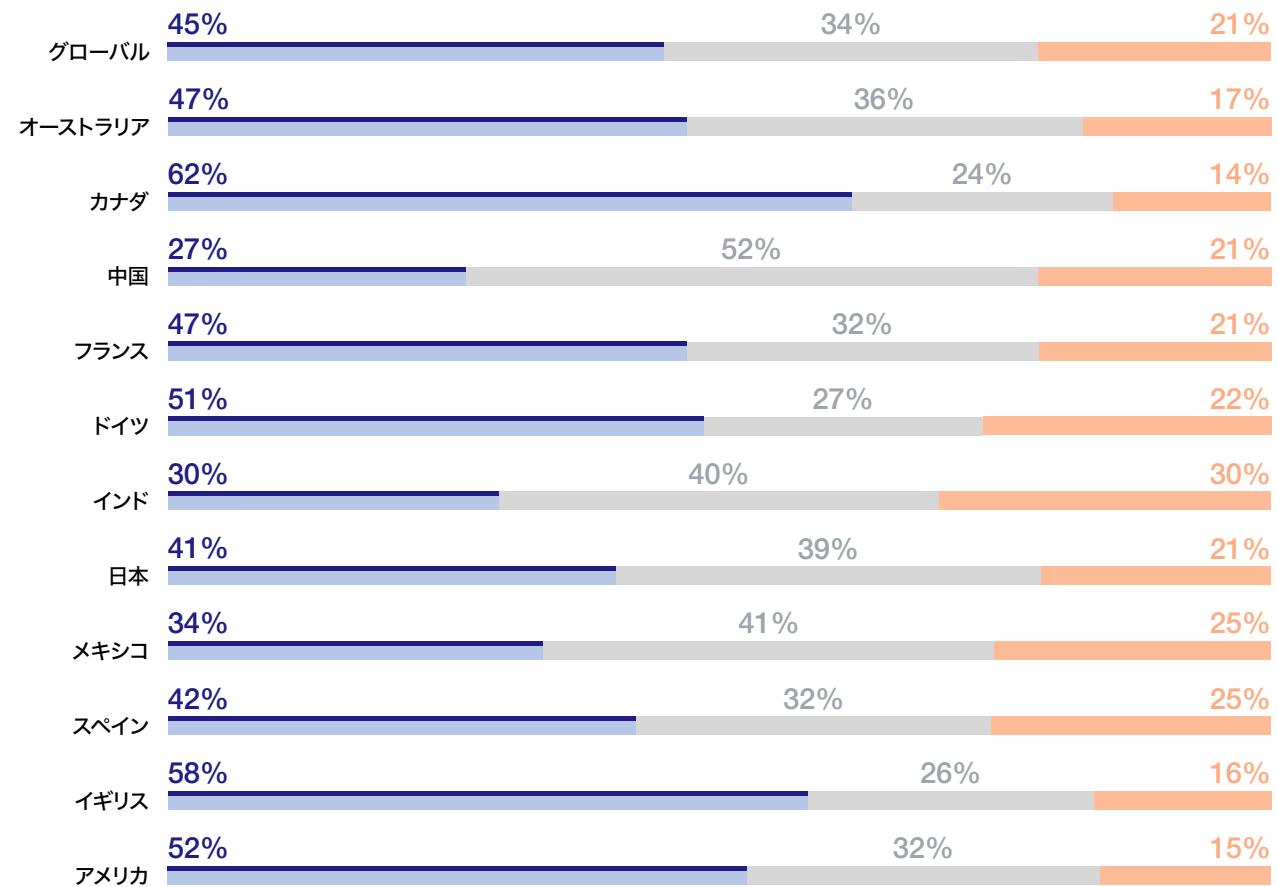


## 主要な発見 #1

## オフィスか、在宅か？

調査対象国11か国すべてでオフィスよりも在宅勤務を望む人が多い一方で、「どちらでもよい」と答えた人にも多数多くいます。言い換えれば、オフィス環境を改善すれば、従業員の意識も大きく変わることを示唆しています。

注目すべき点：在宅希望者が最も多い国はカナダ62%で、少ない国は中国27%やインド30%です。一方、オフィス希望者がより少ない国はアメリカ15%やカナダ14%です。



## 主要な発見 #1

## 従業員の行動変容を促す要因

「オフィスに対する愛着」がある人は、「従業員エンゲージメント」、「生産性」、「組織文化とのつながり」が最も高くなり、次に「組織への定着」へと続きます。これらは「給与」や「テレワーク」よりもはるかに上回っています。

### 従業員エンゲージメント

- 58% オフィスに対する愛着
- 21% オフィス環境の先進性
- 5% テレワーク
- 2% 給与
- 1% 通勤時間
- 1% 長い勤続年数
- 15% その他

### 組織文化とのつながり

- 62% オフィスに対する愛着
- 23% オフィス環境の先進性
- 4% テレワーク
- 1% 給与
- 1% 通勤時間
- 1% 長い勤続年数
- 8% その他

### 生産性

- 57% オフィスに対する愛着
- 18% オフィス環境の先進性
- 8% 給与
- 4% テレワーク
- 2% 長い勤続年数
- 1% 通勤時間
- 10% その他

### 組織への定着

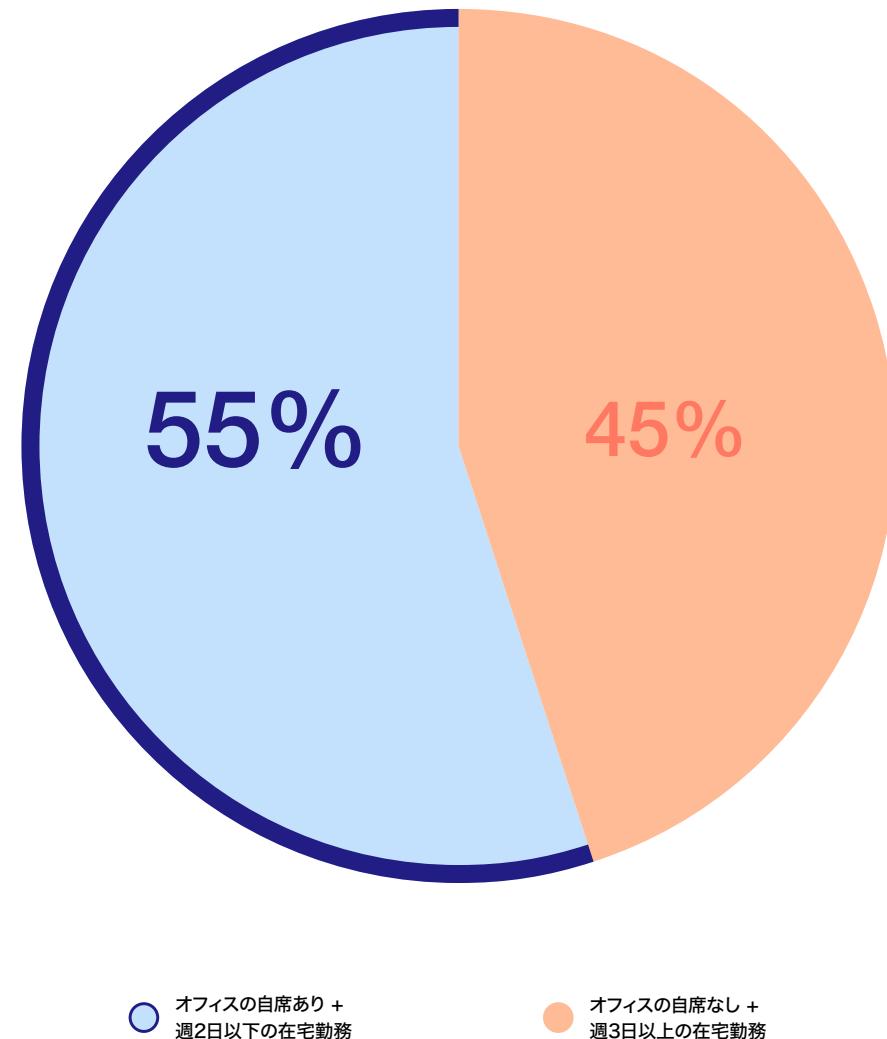
- 41% 長い勤続年数
- 28% オフィスに対する愛着
- 6% 通勤時間
- 3% オフィス環境の先進性
- 2% 給与
- 1% テレワーク
- 19% その他

## 主要な発見 #2

オフィスが働きたいと思える場所であればテレワークの頻度が少なくとも良いと思っています。人々は出社とリモートというハイブリッドワークの自律性と柔軟性を求めており、一方で、オフィスの中の豊富なスペースから自由に働く場所をチョイスできる選択肢や帰属意識も望んでいます。

企業は今、「自律性」が要求されるハイブリッドワークを導入することで「柔軟性」と「プライバシー」に対する従業員欲求に応えようとしています。コロナ禍以前は、42%が在宅勤務をしたことがない、20%がたまに在宅勤務をするという程度でした。しかし、ハイブリッドワークの導入だけでは、従業員の多様な欲求を満たすには不十分です。調査から分かることは、オフィスにプライバシーや快適さ、チョイスできる豊富な「場」があれば、オフィスで働きたいと考えている人が多いということです。選択肢があれば、より多くの人がオフィスでの自席と週2日程度の在宅勤務を望むと答えています。

多くの人が在宅勤務よりもオフィスでの自席を望んでいる



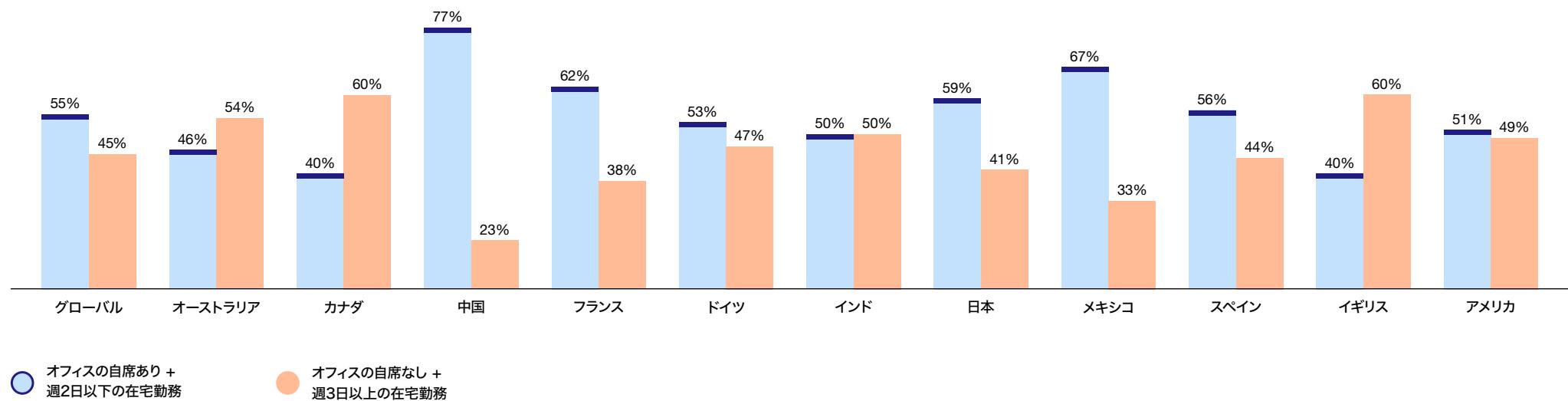
## 主要な発見 #2

## どちらを選ぶ： オフィスの自席か、テレワークか？

オフィスの自席への欲求の高さは、オフィスとリモートいうハイブリッドワーク導入を考えていた企業にとっては驚くべき結果です。オフィス内に「ホーム」と呼ばれる自分が所属する場所があるとしたら、スペースを自分仕様に調整する「自由」を与えることにもなります。これは雇用主である企業の現状認識とはズレがある可能性があります。

注目すべき点：調査した11か国の中、オーストラリア、カナダ、イギリスはオフィスでの自席よりも在宅勤務を望んでいます。

### より多くの人がオフィスでの自席を望んでいる



## 主要な発見 #2

### オフィスの自席スペースへの欲求

コロナ禍以前には、オープンレイアウトのオフィスは多くの議論を呼びました。オフィスのオープンレイアウトは、ITスタートアップがコラボレーションとイノベーションの促進を目的として好んで採用し、多くの企業がそれに触発され、不動産の効率的利用もあって普及していきました。そして、モバイル化が進むにつれ、自席を持たないフリーアドレスへと移行していきました。

しかし、オープンレイアウトは、プライバシーがなく、注意散漫になり集中できないという不満につながりました。自席がなく、オフィスのどこでも自由に仕事ができる一方で、オフィスに自分の居場所である「ホーム」がないことへの不安も募っていました。その後、コロナ禍によって多くが在宅勤務を余儀なくされました。コロナ禍直後のSteelcaseの調査によると、在宅勤務の最大のメリットは通勤がないこと、最大のデメリットは組織の分断や孤立化でした。しかし、徐々に多くの人が在宅での仕事環境を調整しながら順応していました（但し、全ての人にとって平等な環境ではありません。詳細は在宅勤務に潜む不公平感の記事をご覧ください）。世界中の多くの人（70%）は、自宅に書斎/仕事スペースを持っています。



自宅に仕事スペースを持つ



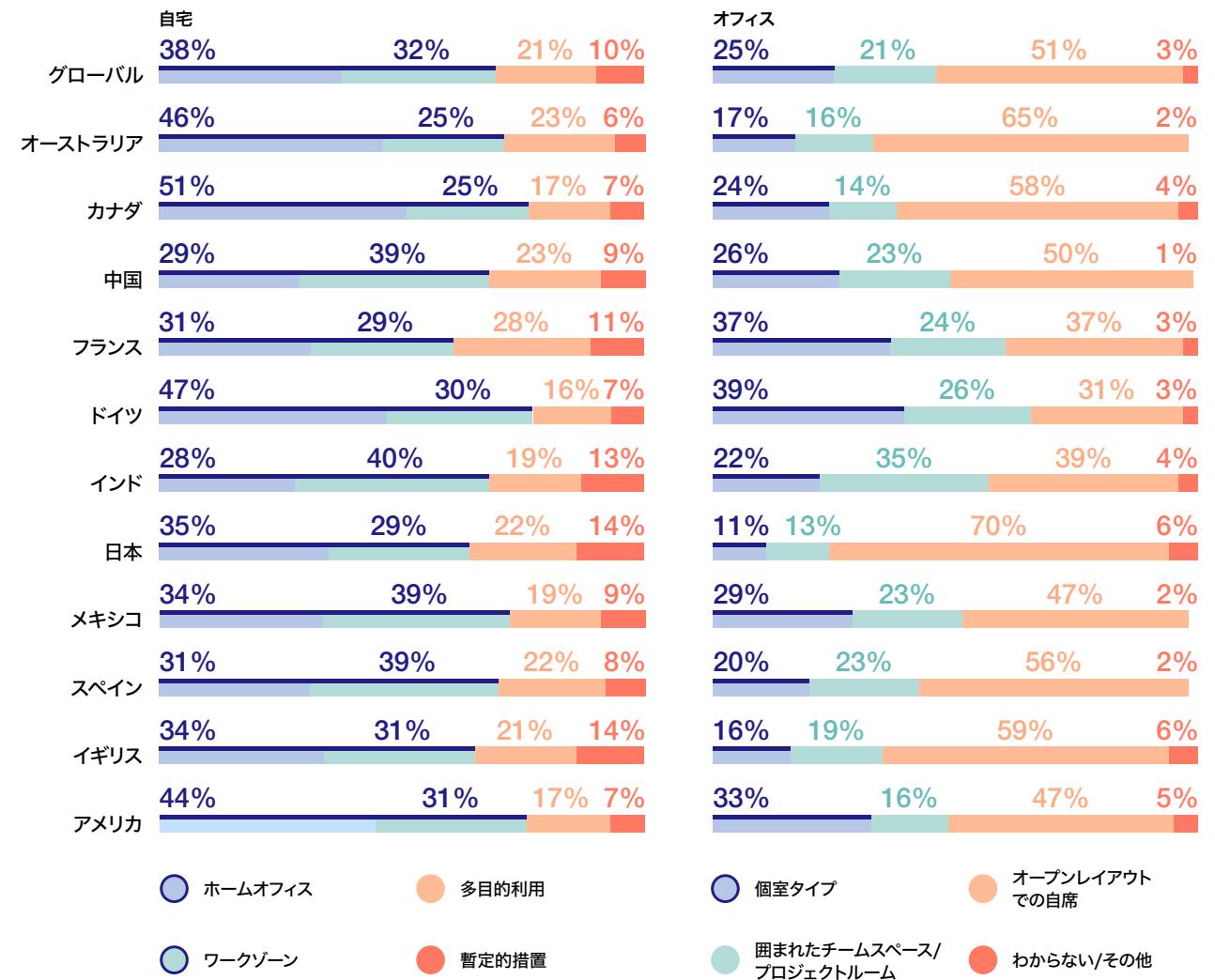
オープンレイアウトのオフィスで働いている

## 主要な発見 #2

## 仕事をする場所

調査対象国11か国の多くのワーカーが自宅には仕事スペース(ホームオフィスまたは仕事専用スペース)を持っています。オーストラリア、日本、イギリスの多くのワーカーは、オープンレイアウトのオフィスで働いています。

## オフィスよりも自宅に仕事スペースを持っている人が多い



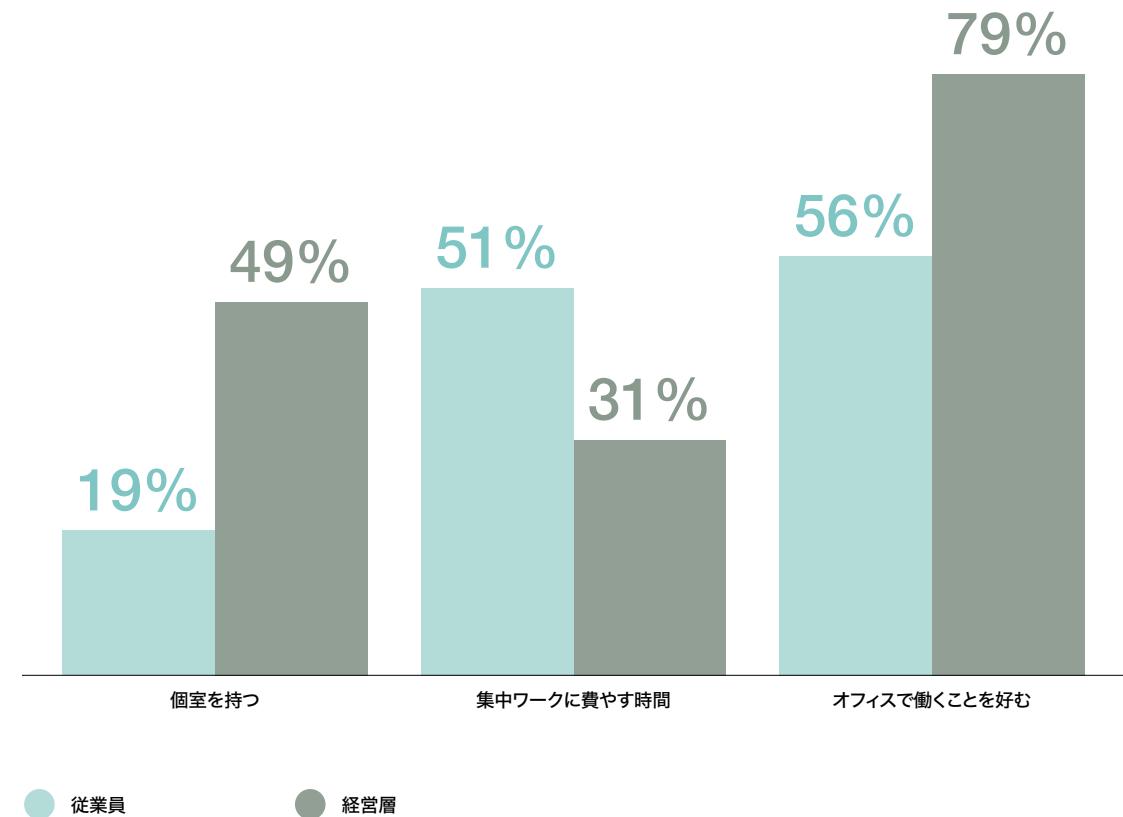
## 主要な発見 #2

## 経営層は従業員よりも優れた 仕事環境を持っている

経営層の大多数は自宅に仕事スペースを持っていることが多く、オフィスでも個室等のプライベートスペースで働いています。従業員は就労時間の半分以上を集中ワークに費やしているの比べて、経営層は3分の1にとどまります。多くの企業では昔ながらの階層によるスペース設計が主流だと考えると、たとえソファで仕事をしなければならなくとも多くの人が在宅勤務を好むというのも当然のことです。また、世界を見ても多くの経営層は自宅よりもオフィスで働くことを望んでいます。

注目すべき点：オーストラリア、カナダ、イギリス、アメリカなどの国では、経営層と従業員の間の格差が広がっています。

経営層はオフィスに個室を持っていることが多い、  
オフィスで働くことを好む



## 主要な発見 #2

## 経営層はオフィスをより好む

調査対象国11か国すべてで、経営層は従業員よりもオフィスで働くことを好んでいます。その格差はアメリカだけでなく、カナダ、イギリス、オーストラリアで際立っています。

## オフィスで働くのが好きなのはどっち？

## 従業員

56% グローバル

51% オーストラリア

42% カナダ

73% 中国

54% フランス

60% ドイツ

76% インド

37% 日本

70% メキシコ

57% スペイン

46% イギリス

50% アメリカ

## 経営層

79% グローバル

80% オーストラリア

76% カナダ

82% 中国

77% フランス

68% ドイツ

87% インド

64% 日本

85% メキシコ

77% スペイン

78% イギリス

89% アメリカ

## 主要な発見 #2

## 経営層とプライバシー

### 個室を持っている割合が高いのはどっち？

調査対象国11か国すべてで、経営層は従業員にはない個室を持っていることが多く、その格差はアメリカ、カナダ、中国で最も大きくなっています。

#### 従業員

19% グローバル

10% オーストラリア

15% カナダ

18% 中国

32% フランス

34% ドイツ

18% インド

9% 日本

20% メキシコ

13% スペイン

12% イギリス

24% アメリカ

#### 経営層

49% グローバル

44% オーストラリア

60% カナダ

63% 中国

60% フランス

63% ドイツ

37% インド

29% 日本

55% メキシコ

30% スペイン

33% イギリス

66% アメリカ

## 主要な発見 #2

## 経営層と集中ワーク

調査対象国11カ国のすべてで言えることは、経営層は従業員に比べて集中ワークに費やす時間が少ないにも関わらず、よりプライバシーが高い環境を持っています。

### 従業員は集中ワークにより多くの時間を費やしている

## 従業員

51% グローバル

52% オーストラリア

58% カナダ

38% 中国

59% フランス

53% ドイツ

31% インド

52% 日本

43% メキシコ

60% スペイン

56% イギリス

57% アメリカ

## 経営層

31% グローバル

27% オーストラリア

31% カナダ

26% 中国

40% フランス

36% ドイツ

22% インド

32% 日本

28% メキシコ

41% スペイン

31% イギリス

26% アメリカ

## 主要な発見 #2

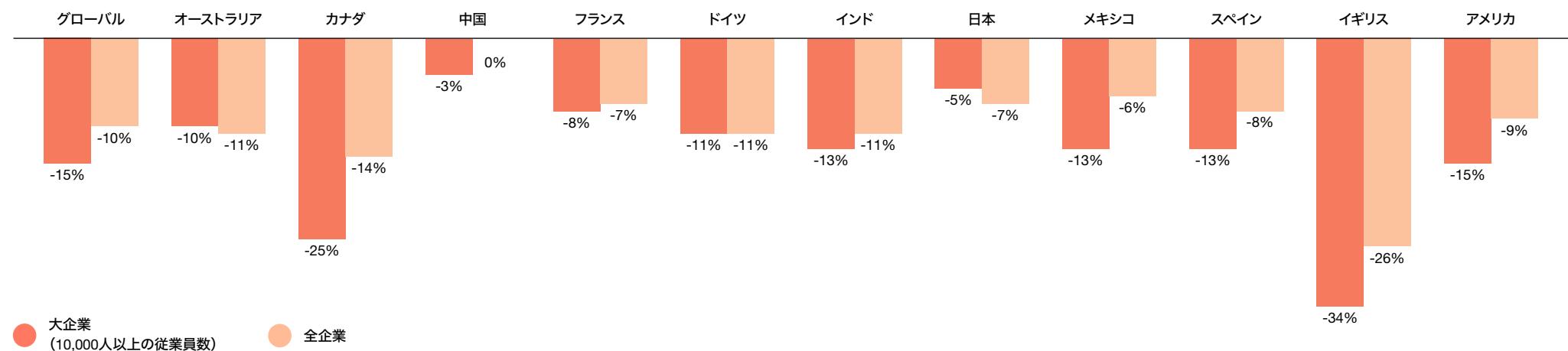
**自席の減少**

企業は、ハイブリッドワークで出社率が低下する中、オフィス面積の縮小も検討し始めています。その方策のひとつが、自在に着席する場所を選べるフリーアドレス制に移行し、「柔軟性」を高めることです。コロナ禍前と比べて、世界の大企業（10,000人以上の従業員数）の従業員の15%、全企業の10%が自席を失っています。

調査結果が示唆するのは、オフィスで自席を持ちながらも自由に好きな場所を選択しながら働くこと、そして、チームやプロジェクトチームのための「ホーム」を新たな方法で確保することによって所属意識を高められるということです。

フリーアドレス制の導入はコスト削減という大きなメリットがあります。しかし、一方で顕在化しにくいコストの発生も予想されます。自席がないために「空いている席を探す」、「資料や持ち物の置き場に困る」、「同僚の居場所を探す」、「落ち着かない」などのデメリットもあります。多くが遊牧民のように移動しながら働くようになると、まさにコロナ禍の在宅勤務で多くの人が感じた孤独や孤立感が増し、組織とのつながりや帰属意識が希薄化していきます。

また、ハイブリッドワーク導入は、その方針転換とともにオフィスの在り方を見直し、スペースを再構築することも重要になります。これからのオフィスは従業員を引きつけ、自宅にはない魅力的な機能とアメニティで「オフィスで働きたい」と思えるスペースをいかに創出できるかです。

**コロナ禍前より自席が少ない**

## 主要な発見 #3

ハイブリッドワークの浸透に伴って、オフィスは「集中ワーク」と「コラボレーション」の場へと移行していきます。ビデオ通話やビデオ会議が日常の風景になり、オフィスでの「プライベートスペース」の設置はこれまで以上に必要不可欠になっていきます。

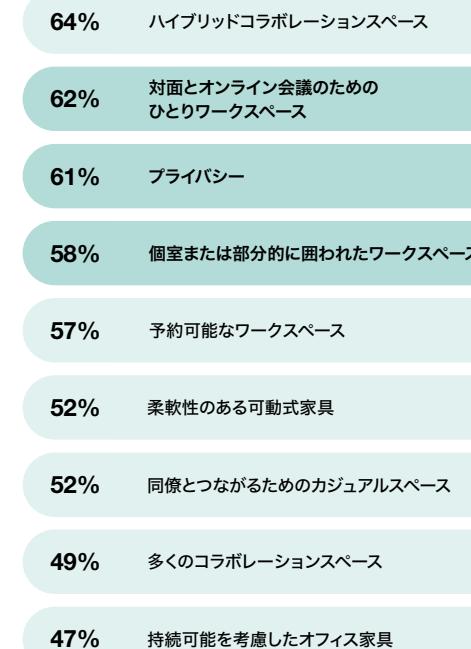
コロナ禍で激変する働き方や働く「場」。このような状況下で、企業はオフィス戦略を見直し、最適なハイブリッドワークモデルを検討し始めています。しかし、今後の流動的なビジネス環境とともにその姿は進化し続けるだろうと考えられています。未来のオフィスは、「コラボレーション」や人との交流を促す「ソーシャル」な活動が主軸になり、まるでクラブハウスのように姿を変えていくだろうと予測する専門家もいます。

「オフィス」は、戦略的に活用することで円滑な人間関係を構築できます。良好な人間関係は、組織文化を強固にし、帰属意識や貢献度を高めます。また、ビデオ通話やビデオ会議はますます日常化し、仕事の仕方を根本から変えていきます。しかし、テクノロジープラットフォームはあくまでもソリューションの一部であり、新たな働き方をサポートするにはテクノロジーとスペースを統合させることが鍵になります。

注目すべき点：コロナ禍前と比べて重要なオフィス機能を尋ねると、その上位2つはビデオ会議用スペース関連で、4つのうち上位3つはすべて、ビデオ通話と集中ワークのためのプライベートスペース関連です。

### 今、従業員が価値を置くオフィス機能

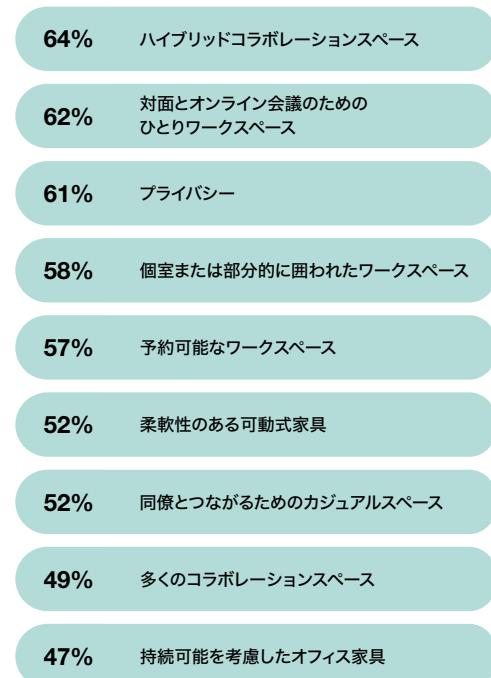
グローバル



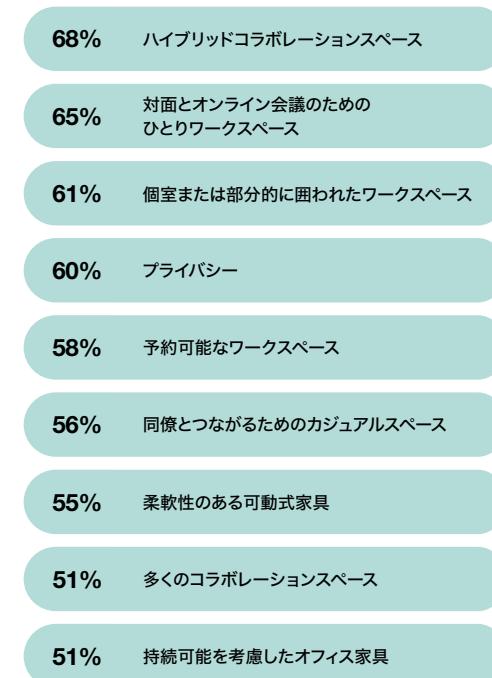
## 主要な発見 #3

## 今、従業員が価値を置くオフィス機能

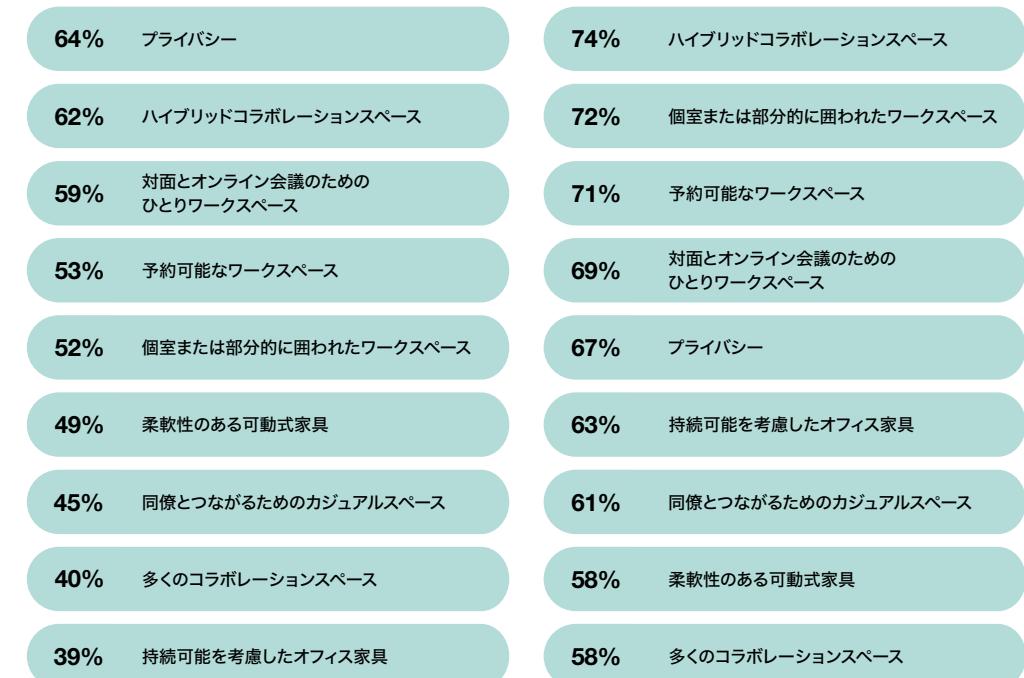
グローバル



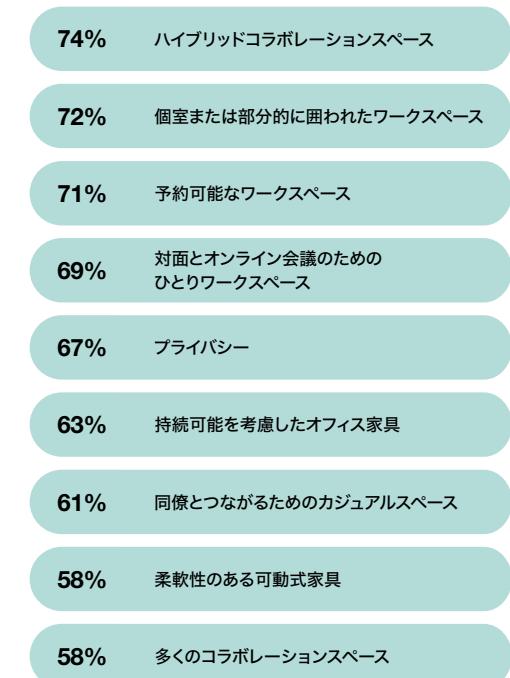
オーストラリア



カナダ



中国



## 主要な発見 #3

## 今、従業員が価値を置くオフィス機能

フランス

56%	ハイブリッドコラボレーションスペース
53%	対面とオンライン会議のための ひとりワークスペース
48%	プライバシー
48%	個室または部分的に囲われたワークスペース
45%	予約可能なワークスペース
41%	同僚とつながるためのカジュアルスペース
40%	柔軟性のある可動式家具
36%	持続可能を考慮したオフィス家具
33%	多くのコラボレーションスペース

ドイツ

58%	個室または部分的に囲われたワークスペース
57%	ハイブリッドコラボレーションスペース
56%	プライバシー
55%	対面とオンライン会議のための ひとりワークスペース
53%	同僚とつながるためのカジュアルスペース
48%	柔軟性のある可動式家具
45%	予約可能なワークスペース
42%	多くのコラボレーションスペース
40%	持続可能を考慮したオフィス家具

インド

80%	プライバシー
78%	ハイブリッドコラボレーションスペース
75%	柔軟性のある可動式家具
75%	同僚とつながるためのカジュアルスペース
74%	多くのコラボレーションスペース
73%	対面とオンライン会議のための ひとりワークスペース
73%	予約可能なワークスペース
70%	持続可能を考慮したオフィス家具
69%	個室または部分的に囲われたワークスペース

日本

50%	対面とオンライン会議のための ひとりワークスペース
46%	ハイブリッドコラボレーションスペース
45%	プライバシー
39%	個室または部分的に囲われたワークスペース
32%	予約可能なワークスペース
29%	柔軟性のある可動式家具
28%	同僚とつながるためのカジュアルスペース
28%	持続可能を考慮したオフィス家具
26%	多くのコラボレーションスペース

## 主要な発見 #3

## 今、従業員が価値を置くオフィス機能

メキシコ

76%	個室または部分的に囲われたワークスペース
75%	ハイブリッドコラボレーションスペース
74%	プライバシー
73%	予約可能なワークスペース
70%	対面とオンライン会議のためのひとりワークスペース
65%	柔軟性のある可動式家具
65%	多くのコラボレーションスペース
60%	同僚とつながるためのカジュアルスペース
59%	予約可能なワークスペース
54%	持続可能を考慮したオフィス家具
58%	持続可能を考慮したオフィス家具

スペイン

70%	ハイブリッドコラボレーションスペース
65%	多くのコラボレーションスペース
64%	柔軟性のある可動式家具
64%	プライバシー
64%	対面とオンライン会議のためのひとりワークスペース
60%	同僚とつながるためのカジュアルスペース
59%	予約可能なワークスペース
54%	持続可能を考慮したオフィス家具
51%	個室または部分的に囲われたワークスペース
49%	持続可能を考慮したオフィス家具
45%	多くのコラボレーションスペース
41%	柔軟性のある可動式家具
39%	個室または部分的に囲われたワークスペース

イギリス

61%	柔軟性のある可動式家具
60%	ハイブリッドコラボレーションスペース
59%	対面とオンライン会議のためのひとりワークスペース
53%	プライバシー
53%	個室または部分的に囲われたワークスペース
49%	同僚とつながるためのカジュアルスペース
45%	多くのコラボレーションスペース
41%	柔軟性のある可動式家具
39%	個室または部分的に囲われたワークスペース
37%	持続可能を考慮したオフィス家具
35%	同僚とつながるためのカジュアルスペース
33%	柔軟性のある可動式家具

アメリカ

66%	プライバシー
64%	ハイブリッドコラボレーションスペース
63%	対面とオンライン会議のためのひとりワークスペース
53%	個室または部分的に囲われたワークスペース
52%	予約可能なワークスペース
51%	同僚とつながるためのカジュアルスペース
46%	柔軟性のある可動式家具
42%	多くのコラボレーションスペース
40%	持続可能を考慮したオフィス家具
38%	柔軟性のある可動式家具
36%	個室または部分的に囲われたワークスペース
34%	同僚とつながるためのカジュアルスペース

## 主要な発見 #3

## 従業員は全てのワークモードに 対応する「オフィス」を望む

コロナ禍、対面コミュニケーションが制限を受ける中、コラボレーションや人とのつながりを築く機会が大幅に減少し、肩を並べながら働く機会は奪われました。他者と協働する方法として、コワーキングスペースなどのサードプレイスも一部の人には浸透し始めました。

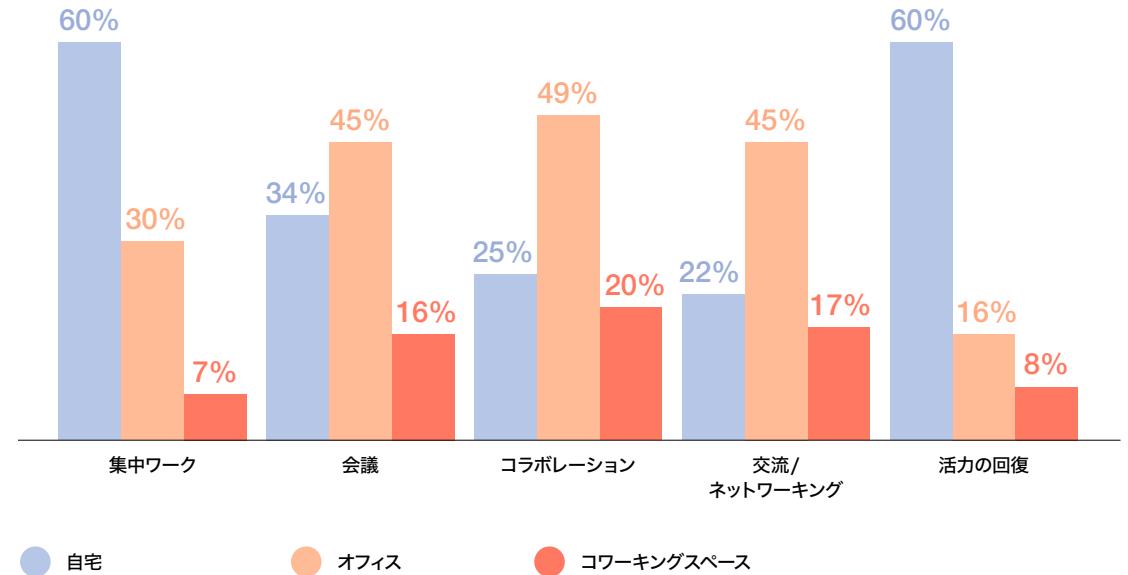
ハイブリッドワーク新時代に向けて、オフィスの在り方や役割を再考する時が来ています。「集中ワークは自宅」、「コラボレーションやソーシャルな活動はオフィス」といった目的による活用方法を提案する人もいます。

しかし、仕事の仕方はそう単純に「コラボレーション」と「集中」といったようにはっきりと区別することは困難です。実際には1日のうちグループと個人両方の仕事は散りばめられています。そして、まるで潮の満ち引きのように一対となって遂行されています。これが最も効果的なコラボレーションとも言われています。オフィスにプライベートスペースがない場合には、ひとりでの集中ワークは帰宅後に自宅でという人も多く、特にコロナ禍は苦労していたはずです。

集中ワークをする際、自宅がより好まれる理由としては、オープンなオフィス環境では落ち着いて仕事に集中できないことが挙げられます。オフィスではビデオ通話やビデオ会議に費やす時間が増えていることもその理由のひとつです。

コラボレーションに偏りすぎるオフィスは、利用率が上がる可能性もありますが、同時にひとりでの集中ワークがしにくく、結局は帰宅後に自宅で仕事をするという状況に追い込まれます。

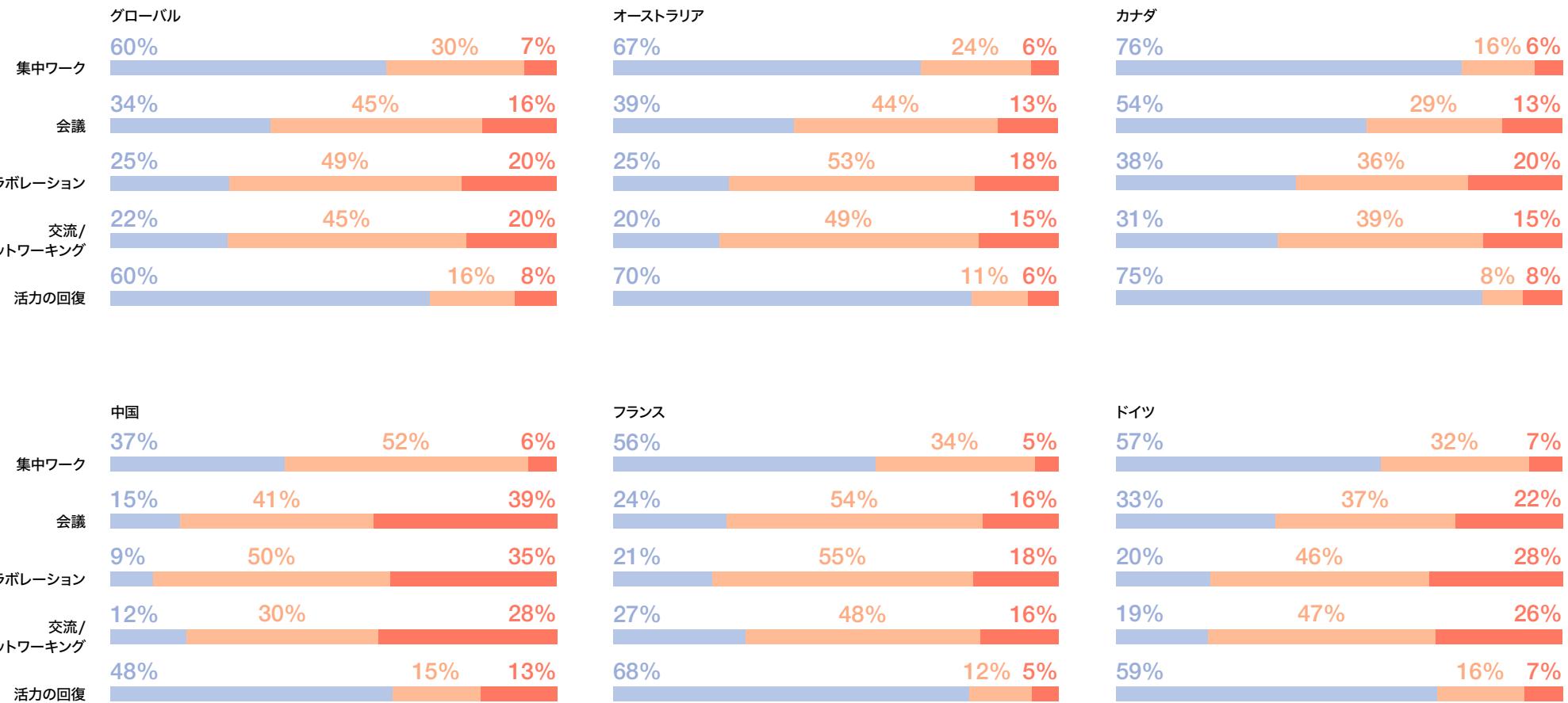
### 異なる仕事や活動別でよく利用される場所



特記: 数値合計が100%になることはなく、残りは「その他」に分類されます。

## 主要な発見 #3

## 異なる仕事や活動別でよく利用される場所



自宅

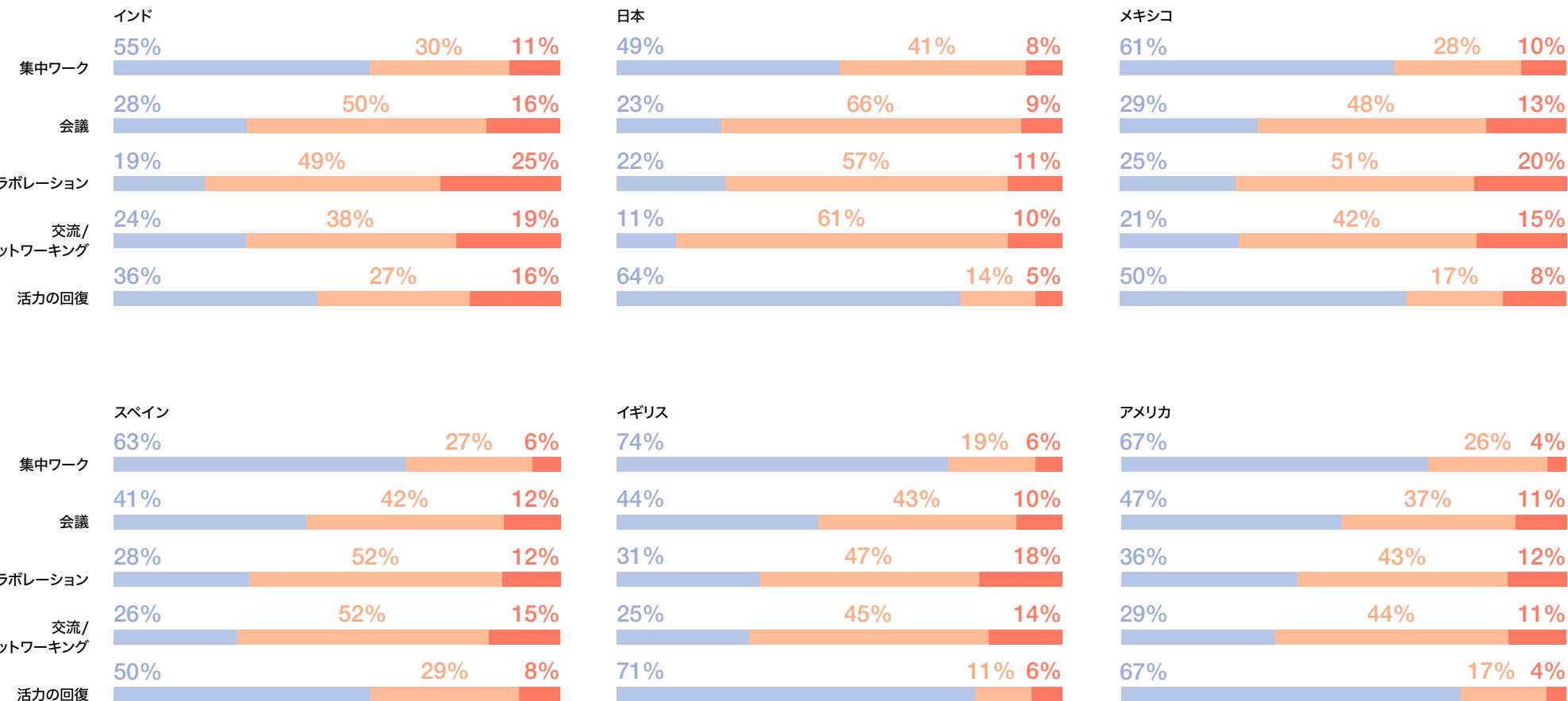
オフィス

コワーキングスペース

特記: 数値合計が100%になることはなく、残りは「その他」に分類されます。

## 主要な発見 #3

## 異なる仕事や活動別でよく利用される場所



自宅

オフィス

コワーキングスペース

特記: 数値合計が100%になることはなく、残りは「その他」に分類されます。

# The Hybrid Neighborhood

「ハイブリッド・オフィス」、それはまるで  
「コミュニティ」。人々が帰属意識と  
目的意識を感じながらイキイキと働く  
「場」です。

[ハイブリッド・ネイバーフッド]ハイブリッドワークはさまざまな領域に影響を及ぼし、従業員の意識や会社に対する期待も変化させました。オフィスもこの環境変化に適応していく必要があります。当社が提案する「ハイブリッド・ネイバーフッド」とは、これからの個人や組織の真のニーズを満たす「場」であり、多様性に満ち、互いを尊重し合い、帰属意識を感じられる「場」を指します。



## 通勤してでも働きたい「場」をつくる



もはや従来のオフィスの枠組みは機能しなくなりました。本調査からも分かるように、87%の人がオフィスに少なくとも週に数日は出社するだろうと答えていますが、コロナ禍前の働き方に戻ることはできません。重要なことは、ハイブリッドワーク新時代に向けた新たなニーズに対応するために、オフィスの在り方を根本から見直し、再構築する必要があるということです。そのためには、様変わりする従業員の意識や価値観を把握し、そのニーズや欲求にどう応えるかです。

**多様で活気に満ちた都市デザイン。これからのおfficeは、活力を生み、住みたくなる都市設計から学ぶべきです。**

文筆家ジェーン・ジェイコブス(Jane Jacobs)は、1960年代に「アメリカ大都市の死と生」というバイブル的都市論を出版しています。その著書の中で、「人々が繁栄するには、住宅や賑やかな街路、ショップ、公園、公共施設などが一体となった多様で魅力溢れる近隣(ネイバーフッド)が必要である。その活気ある街並みや活動は、常に変化し、止まることはない。近隣とは、まさに人間同士の関係性を生み出し、所属感や絆を感じられる場所である。」と主張しています。

「オフィスの未来像は、共同体としての  
コミュニティ形成です。価値観と目的で結ばれ、人間として  
尊重され、意志決定に対して発言権を持つる場所です。」

組織心理学者で作家のアダム・グラント (Adam Grant) はこう述べています。  
「オフィスの未来像は、共同体としてのコミュニティ形成です。価値観と目的  
で結ばれ、互いに尊重しあい、意志決定に対して発言権を持つる場所です。」  
繁栄する都市の近隣は、多様性に富み、個性豊か。魅力と活力に溢れ、  
新たな発想やトレンドが生み出される—まさにこれこそが従業員が望んで  
いる理想とするオフィスの姿です。

オフィスの中に多様性に富む「ネイバーフッド(近隣)」をつくることで、企業  
としての価値観を伝え、従業員の行動変容を促し、豊かな組織文化を醸成  
することができます。例えば、人が行き交う広場のカフェに座りながら1日の  
活力を得たり、図書館での静かで良質な時間の中に身を置いたりなど、街の  
中にあるさまざまな仕掛けをオフィスに持ち込むことができます。





## オフィスの「ネイバーフッド」の構築

オフィスの「ネイバーフッド」とは、私たちが暮らす都市の近隣地区に似ていて、個人やチーム、部門、プロジェクトチームなどの「ホーム」として機能します。多彩で多用途なスペースが相互に有機的につながっている空間です。例えば：

- ・ チームの中の自席または共有席
- ・ 新たな方法でつながる対面、リモート両方でのコラボレーションスペース
- ・ ひとりでの集中ワークや熟考、小休止のためのプライベートスペース
- ・ 同僚同士が集まり、交流し、互いに学ぶためのエリア

「ネイバーフッド」は、仕事に必要な人とツールを見つけ、快適につながる「目的地」になります。



特に、ハイブリッド・ネイバーフッドに向けては、下記の3つの設計目標を主軸に新たな働き方や従業員ニーズに応えることができます。

### 公正性

対面とリモート両方の環境格差をなくすように設計し、公平かつ包括的な環境を構築する。

### 自発的貢献

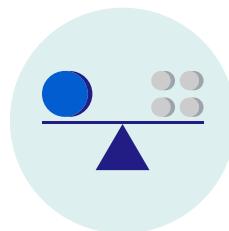
仕事に集中し、長く没頭できるようなバリエーション豊かなスペースを提供する。

### 手軽さ

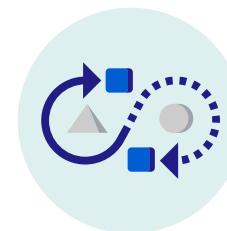
リアルとネット両方で、直感的に機能する多彩な「場」を設計する。

## スペース設計基準

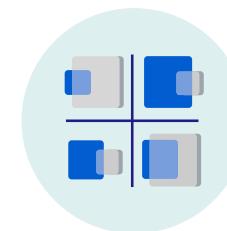
ニューヨークとロンドンのソーホー地区が大きく異なるように、すべての近隣地区は独自性や個性を持っています。Steelcaseでは、活気のある「ネイバーフッド(近隣)」を創り上げるために下記の4つのスペース設計基準を設定しています：



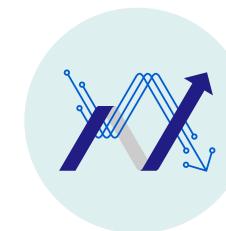
**個 + チーム**  
都市の近隣に居住地区や公共施設があるように、オフィスの「ネイバーフッド」にも個とチーム両方の働き方をサポートする「場」が必要です。そのバランスは企業によっても異なり、1日を通しての仕事も多彩です。多くの人が就業時間の55%をひとりでの集中ワーク、45%を他者とのコラボレーションに費やしています。よって、これからのオフィスは、コラボレーションはオフィス、集中ワークは自宅という枠に固執しすぎては失敗に終わります。「ネイバーフッド」とは、1日のさまざまな種類の作業の間を素早く行き来しながら他者と交わり、互いに学び合える「場」であるからです。



**固定から流動へ**  
活気に溢れ、繁栄し続ける都市の近隣は、転入者も多く、新たな店舗がオープンするなど街そのものが常に変化します。職場も同様、組織の変化、人員や部署の増減、働き方に合わせたコラボレーションスペースの増加などビジネス環境に合わせて変化していきます。「ハイブリッド・ネイバーフッド」の家具の特長は、変更容易なモジュール式、移動可能、多用途利用で、働き方に合わせて家具を移動し簡単にスペースを変更、再構成できることです。



**オープン + プライバシー**  
コロナ禍、オフィスでも非接触が求められる中、安心安全ではないオープンなレイアウトを疑問視する声も多くありました。そこで着目されたのがオフィスのプライベートスペース。特に長期にわたる在宅勤務でプライバシーに敏感になっている人が増加したこともあります。「ネイバーフッド」は、豊富なプライベートとパブリックの両スペースがダイナミックに融合し、人を引きつける魅力に溢れています。



**ネット + リアル**  
都市計画家の「スマートシティ」構想のように、オフィスのハイブリッド・ネイバーフッドにも同様の構想が求められています。ビデオ通話やビデオ会議の日常化で対面とリモートコラボレーションはより頻繁に、自由にネットで予約できるフリーアドレススペースなど、オフィスにおけるテクノロジーはより便利で手軽なものへと進化していきます。ビデオ会議で使用するスペースが「狭すぎる」、「心地よくない」という声が多いことも考慮すべきです。



## オフィスに「コミュニティ」を形成する

「コミュニティ」とは、生きた仕組み(リビングシステム)とも言えます。それが私たちが住んでいる社会であろうと、共通の目的によって結ばれた共同体であろうと、それらは時間の経過や時代の変化とともに変化していきます。社会学者のエリック・クリネンバーグ(Eric Klinenberg)は、「コミュニティの健康と回復力は、社会的インフラが大きく関係していて、誰にでも居場所や集まる場所が必要である。」と主張しています。人間も企業もその成長や繁栄には、常に動き、変化することが重要なのです。

オフィス=「コミュニティ」がもたらすもの:

- ・ 帰属意識とチームメンバー同士の信頼感
- ・ より多くの選択肢と自律ある働き方
- ・ 誰もが公平にプライベートスペースを利用できる豊富な選択肢
- ・ 社会的つながりを構築し、互いから学べる

オフィスでの「ネイバーフッド」のメリット:

- ・ オフィスに従業員を引きつける
- ・ 従業員エンゲージメントと生産性を向上させる
- ・ 組織への定着率を高める組織文化とコミュニティ意識を構築する
- ・ レジリエンス(再起力/回復力)を促進する
- ・ オフィス利用率の変化に柔軟に対応できる

オフィスを「コミュニティ」と捉えて、魅力ある「ネイバーフッド」で設計することは今までにない視点です。オフィスは、長い間、旧態依然とした設計方法やコスト効率性を軸に設計されてきました。そして、従業員ウェルビーイングへの配慮、目的意識や成長を感じたいという従業員欲求は軽視されてきました。



**コロナ禍により、人々の働く意識や働き方は大きく変化。  
個人や組織の成長や繁栄を求めて、  
従来の選択肢が抜本的に見直される時代に。**

長期にわたる在宅勤務は、働くには人間同士の相互のつながりがいかに重要かを浮き彫りにしました。人間は社会的動物であり、仕事は本質的には社会的な活動であるということ。画面を通してだけのつながりや能力を最大限に発揮できないオフィスはその解決策ではないはずです。

まずは、従業員の欲求やニーズを把握し、個人や組織が成長し、繁栄するための方針や「場」づくりに注力することです。都市の魅力溢れる近隣地区に引きつけられる理由は、建築物などの都市空間だけではありません。そこで感じる活力や精神、コミュニティ意識といったものが吸引力となります。

人間が持つ能力である「人的資本」への投資は、まずは何が最も重要なかを理解することから始まります。



## 当社のコミットメント

Steelcaseは、未来の働き方やオフィスの在り方を理解、予測するために継続的に調査を実施しています。その莫大なデータや知見をベースにより豊かに働く「場」を実現するための製品やイノベーションが生み出されています。ハイブリッドワーク新時代に向けての新製品は当社ウェブサイト(steelcase.jp)でご覧いただけます。

## 是非ご相談ください

業界をリードする販売網を有し、100年以上にわたり、信頼できるビジネスパートナーとして蓄積された知見と経験、高品質な製品を世界のリーディングカンパニーにお届けしています。

## Steelcaseとつながろう:

-  [instagram.com/steelcaseapac](https://instagram.com/steelcaseapac)
-  [pinterest.com/steelcase](https://pinterest.com/steelcase)
-  [facebook.com/steelcase.apac](https://facebook.com/steelcase.apac)
-  [twitter.com/steelcase](https://twitter.com/steelcase)
-  [linkedin.com/company/steelcase](https://linkedin.com/company/steelcase)