

# HUMAN FIRST LAB

ヒューマンファースト研究所



DISCUSSION

## ハイブリッドワークの時代を 「組織の柔軟性」から考える

～ワークプレイスの組合せによるパフォーマンス変化の実態を探る～

新しいオフィスの在り方や価値にかかわる調査研究を実施する、野村不動産の「HUMAN FIRST (ヒューマンファースト) 研究所」。3月11日に開催した第2回のオンラインサロンでは、協働研究パートナーである法政大学経営学部准教授の永山晋氏をゲストに迎え、先般実施した「個人のパフォーマンス向上因子」に関する調査研究結果をもとに、ハイブリッドワーク時代におけるパフォーマンス向上の鍵とは何か?を考えていきました。その結果、会社や自宅から離れて新しい情報や刺激を得ることは、人間の真価を発揮するうえで極めて重要だということが見えてきました。

最初の緊急事態宣言が発令され、半強制的にテレワークが一般化してから1年以上が経ち、各企業としてもテレワークの是非が問われているタイミングになっているとも言えます。そこでHUMAN FIRST研究所では、組織の視点も交えながら、テレワークの専門家である比嘉邦彦教授とディスカッションを重ねてきました。コロナ禍とといった様々な事象により絶えず変化する社会経済の中で、テレワークは企業継続のための一つの手段であり、「変化に強い組織であること」は企業成長のポイントであると比嘉先生は言及します。

HUMAN FIRST LAB

ヒューマンファースト研究所

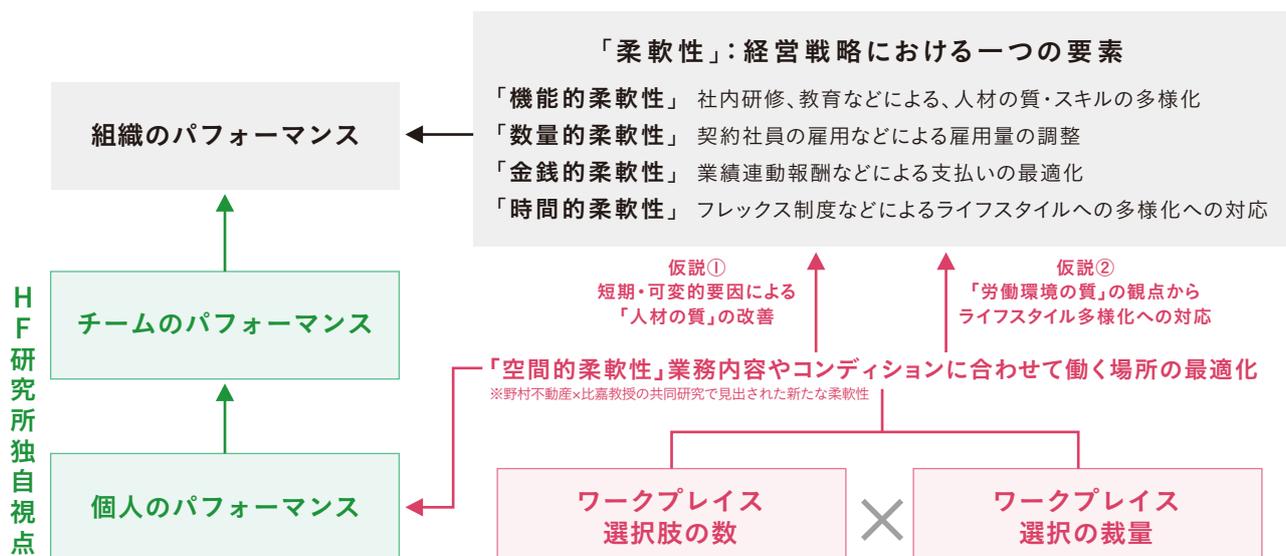
© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.

「組織の柔軟性」とは、「企業が外部環境の変化に対応する能力」を指します。分類方法には諸説あるものの、代表例として以下の4種に分類されます。

- 「**数量的柔軟性**」 企業の労働サービス需要の量的変化への対応  
(有期契約社員や外部人材の活用)
- 「**機能的柔軟性**」 企業の労働サービス需要の質的变化への対応  
(幅広い職業能力、高い学習能力、実務に裏付けられた理論的知識)
- 「**金銭的柔軟性**」 企業の支払い能力の変化への対応  
(利益連動型賃金制度や人件費の変動費化と物件費化)
- 「**時間的柔軟性**」 企業の労働サービス需要の時間的变化への対応  
(変形労働時間性、フレックスタイム制など)

こうした「組織の柔軟性」を考えるにあたり、テレワークというこれまでになかった要素を踏まえて考えると、様々な議論が考えられます。まず一つ目が、機能的柔軟性に関して、「人材の質」は人材育成などによる長期・固定的な要因だけでなく、労働環境やモチベーションなどの短期・可変的な要因にも影響されるのでは、ということ。そして二つ目が、時間的柔軟性に関して、働き方改革は労働時間短縮の議論だけでなく、肉体的・精神的にも健全な働き方ができるという、「労働環境の質」の観点からも議論されるべきでは、ということです。

こうした考察を踏まえ、HUMAN FIRST研究所では、様々な場所で働けることがチームや個人のパフォーマンスを高め、様々な環境変化に対応する企業としての能力にもつながるのではないか、という仮説を設定しました。そのうえで、様々な場所で働くことができる、という、いわば「空間的柔軟性」をワークプレイスの選択肢の数、そしてワークプレイス選択の裁量に分解し、個人のパフォーマンス向上因子に関する調査研究(2021年1月実施)を再分析してみることにしました。



その結果、ワークプレイスの選択肢の数が多いほど、そしてワークプレイスの選択の裁量があるほど、主観的な個人のパフォーマンス、そしてチームのパフォーマンスが高くなるという有意な相関関係が見られました。

[比率の差]

全体+10pt	全体+5pt	全体-5pt	全体-10pt
---------	--------	--------	---------

[全体との差の検定]

▲/▼ 1%有意	△/▽ 5%有意	∴/∴ 10%有意
----------	----------	-----------

Q4 お勤め先におけるあなたご自身の仕事のパフォーマンスについて、最もあてはまるものをお答えください。(TOP2スコア)

	1カ所	2カ所	3~4カ所	5~9カ所	10カ所以上		1種類	2種類	3種類	4種類	5種類以上	全体
裁量あり (N)	△58.0 (264)	▲64.5 (299)	▲65.3 (389)	▲72.8 (257)	▲82.9 (76)	裁量あり (N)	▲61.4 (324)	▲62.9 (482)	▲67.5 (200)	▲76.9 (121)	▲75.9 (158)	52.3 (3091)
どちらでもない (N)	▼37.7 (231)	▼41.5 (236)	▼43.8 (249)	△62.8 (113)	61.1 (18)	どちらでもない (N)	▼39.4 (287)	▼42.1 (349)	45.8 (107)	▲72.2 (54)	56.0 (50)	
裁量なし (N)	▼33.7 (329)	▼41.4 (278)	48.1 (239)	45.2 (104)	44.4 (9)	裁量なし (N)	▼35.9 (421)	▽46.8 (363)	▼31.9 (91)	51.9 (54)	46.7 (30)	

Q6 あなたの職場におけるチームの仕事のパフォーマンスについて、最もあてはまるものをお答えください。(TOP2スコア)

	1カ所	2カ所	3~4カ所	5~9カ所	10カ所以上		1種類	2種類	3種類	4種類	5種類以上	全体
裁量あり (N)	△51.5 (264)	▲52.5 (299)	▲63.0 (389)	▲64.2 (257)	▲78.9 (76)	裁量あり (N)	▲52.2 (324)	▲58.9 (482)	▲59.5 (200)	▲66.1 (121)	▲70.3 (158)	45.0 (3091)
どちらでもない (N)	▼34.2 (231)	▼34.7 (236)	▽38.6 (249)	50.4 (113)	44.4 (18)	どちらでもない (N)	▼35.5 (287)	▼35.8 (349)	41.1 (107)	51.9 (54)	46.0 (50)	
裁量なし (N)	▼25.2 (329)	▼36.7 (278)	▼35.6 (239)	▼31.7 (104)	33.3 (9)	裁量なし (N)	▼26.1 (421)	▼38.0 (363)	∴35.2 (91)	▽27.8 (54)	36.7 (30)	

【ワークプレイス選択肢の数について】

- 仕事で利用する場所やシーン  
→3パターンの軸で検証
- ① 小項目の選択数(「その他」もカウント)  
(1カ所 / 2カ所 / 3~4カ所 / 5~9カ所 / 10カ所以上)
- ② 大項目の選択数  
(1種類 / 2種類 / 3種類 / 4種類 / 5種類以上)

【ワークプレイス選択の裁量のグループ分け基準】

- 私の仕事や働き方は、多くの選択肢の中から自ら選べる状態だ
- ・裁量あり(あてはまる・ややあてはまる)
- ・どちらでもない。
- ・裁量なし(あまりあてはまらない・あてはまらない)

場所の選択肢

在宅(近隣の実家含む)

【自宅周辺】自宅 / 【自宅周辺】近隣の実家

自社オフィス

【拠点オフィス周辺】自社オフィスの自分のデスク / 【拠点オフィス周辺】自社オフィスの会議室  
【拠点オフィス周辺】自社オフィスのフリー(共有)スペース / 【拠点オフィス周辺】屋上を含む屋外スペース

外出先オフィス

【外出先周辺】顧客先・訪問先・外回り先オフィス

サテライトオフィス・コワーキングスペース

【自宅周辺】サテライトオフィス / 【自宅周辺】コワーキングスペースなどの共同利用型オフィス  
【拠点オフィス周辺】サテライトオフィス / 【拠点オフィス周辺】コワーキングスペースなどの共同利用型オフィス  
【外出先周辺】サテライトオフィス / 【外出先周辺】コワーキングスペースなどの共同利用型オフィス  
【ふだんとは異なる上記以外の場所】サテライトオフィス / 【ふだんとは異なる上記以外の場所】コワーキングスペースなどの共同利用型オフィス

飲食店

【自宅周辺】飲食店(カフェやファミレスなど) / 【拠点オフィス周辺】飲食店(カフェやファミレスなど)  
【外出先周辺】飲食店(カフェやファミレスなど) / 【ふだんとは異なる上記以外の場所】飲食店(カフェやファミレスなど)

ワーケーション(普段とは異なる上記以外の場所)

ホテル・旅館 / 遠方の実家 / 別荘

移動中

電車 / 新幹線 / 飛行機 / 自動車 / バス / タクシー / 自転車 / 徒歩

【比嘉先生のコメント】



比嘉 邦彦さん

定量データから、「働く場所の数」と「本人が働く場所を選べる環境」が、本人の感じるパフォーマンスに有意な**「相関関係」**があることが分かりました。  
そして、次に重要なことは、様々なワークプレイスを使えることが、働きやすさや仕事のクオリティに寄与しているのか、つまり**「因果関係」**を調べる必要があります。  
そのためにも、リアルな人の声を聴いてみる必要があるといえそうです。



数値的な関係性だけでなく、実際の事象として、「原因」と「結果」の関係が成り立つのか？を検証していくことが重要！

そこで、HUMAN FIRST研究所では、野村不動産の社員に対して、同様のアンケートを実施したうえで、様々なワークプレイスを利用している社員に対して、働いている際に感じていることをインタビューしました。

ここからは、実際のインタビューで聞こえてきた「声」を紹介していきます。

## — 普段どのような場所で働いていますか？ また、どのように働く場所を決めているのですか？

センターオフィス 在宅  
サテライトオフィス  
カフェ・飲食店



40代男性 / ポスト

複雑な業務や意思疎通が必要な場合は出社することが多い。  
まずは**自分のやりたいことをやるためにどこがいいのか、を考えて場所を決め、足りないものはツールなどで補っている。**  
部下が最大限能力発揮してくれることが、組織としてのパフォーマンス向上につながるので、**家族の状況なども踏まえて、業務を効率化するためにどうするかを一緒に決めている。**

センターオフィス 在宅  
サテライトオフィス  
コワーキングスペース  
カフェ・飲食店



40代女性 / 非ポスト

極論、自分の業務だけを見れば在宅だけでOK。しかし、オンラインのミーティングではフラストレーションが生じることもあり、**相手との深い納得が必要な場面では意図的に出社している。**サテライトオフィスを使うのは**移動時間を短縮したいときや、在宅だと集中が切れやすいので、予約した時間内で仕事を終えるように自分を追い込むときなど。**  
空間も時間も含めて、一人ひとりが最適な働き方を決められることがとにかく重要なのだと思う。

ここ2年で部署の体質も変わり、様々な場所を使って働くようになった。**出張も多く、これまで出張先のエリアにある喫茶店などで働いていたことが多かったが、サテライトオフィスなどが整備されて仕事はしやすくなったと思う。**  
また、同時に社内システムなども整備されたことで**新幹線でも仕事ができるようになった。****センターオフィスは情報共有などを目的に行くことが多い。**

センターオフィス 在宅  
サテライトオフィス  
カフェ・飲食店



30代男性 / 非ポスト

部署の業務として個人向けの対応が多く、現場に向かって行う業務が中心であり、様々な場所で働くことに制限はあるものの、**接触を減らすため本社と在宅を使い分けつつ出先から会社に戻ってくる移動時間削減のためにサテライトオフィスを使うことが多い。**  
お客様の対応をした後すぐ、近くのサテライトオフィスで報告書を書くなどしている。

センターオフィス  
サテライトオフィス



40代男性 / ポスト

センターオフィスや在宅勤務は利用しつつ、サテライトオフィスなども利用しているようです。また、センターオフィスはコミュニケーション、在宅勤務は単純作業、サテライトオフィスでは集中したい作業など、目的に応じて使い分けている人もいれば、気分を切り替えるために使い分けている人もいます。

さらに、対象者のほとんどは自分の意思で働く場所を選ぶことができる環境にあることが分かります。

## — コロナ禍などを機に働く場所が増えたことで、自身やチームのパフォーマンスは変化しましたか？

個人：以前より上がった  
チーム：以前より上がった



40代男性／ポスト

働く場所を決める基準は、**業務効率をいかに高めるか**。そのために、色々な働く場所が充実していることは重要。サラリーマンは仕事の内容自体を選ぶのは難しいからこそ、**働く場所を自分で選べることでパフォーマンスが発揮しやすい環境が整っていることは大事だと思う。**

個人：以前より上がった  
チーム：以前と変わらない



40代女性／非ポスト

**オンラインでの環境に慣れてきたからこそ、チャット等で仕事の余白をなくして効率化できること、オフラインで話して深い納得を得たほうが適切であることが分かるようになってきた。**うまくオンラインとオフラインを混ぜる、という意味で柔軟に働く場所を選ぶことはパフォーマンスを高めることにつながっている。また、**いつもと違う場所で働くことで新たな発見もある。**

テレワークが普及し顔を合わせる機会が減ったことで、**情報共有に対してチームの中で重要性が再認識された。それによってツールを使ってどのように情報共有するのか、ルールを決めるようになった。**また、オープンスペースがあるような空間では**心地よく働けることもあり、パフォーマンスが上がった**と感じた。

個人：以前より上がった  
チーム：以前より上がった



30代男性／非ポスト

自社に戻るための移動時間を減らして、すぐに**作業できるという意味で業務の効率化は図られた**と思う。管理者として発生する**社内決裁手続きのフローなどを改善したりしている。**また、部下とコミュニケーションをとる中で世代による価値観の違いや業務内容の違いなども加味しながら、それぞれが働く場所を選びやすいように意識している。

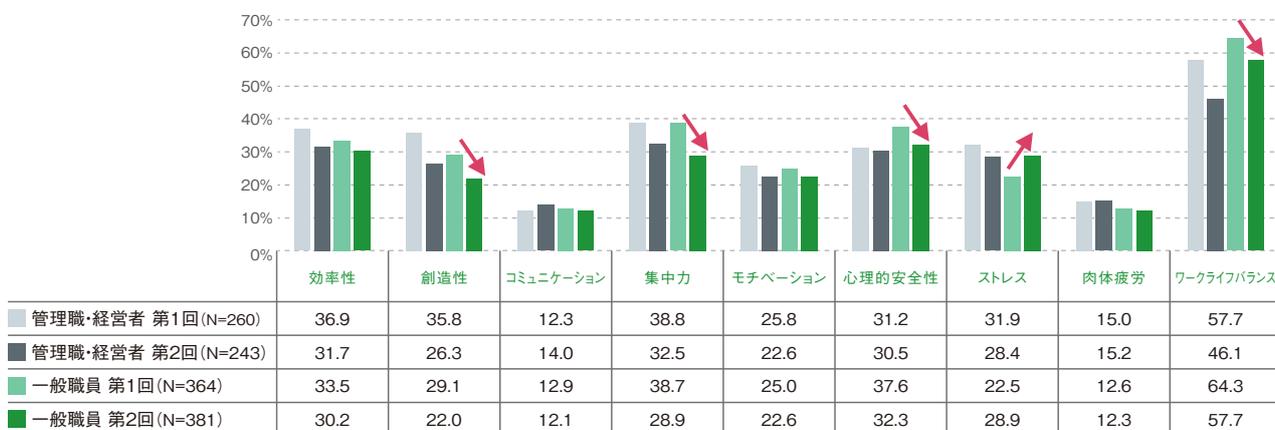
個人：以前より上がった  
チーム：以前と変わらない



40代男性／ポスト

テレワークが始まった当初は、通信環境や操作の不慣れなどからデメリットが目立つ部分もあったようですが、時がたつにつれて、遠隔でのコミュニケーション方法が確立されたり、リアルとデジタルの使い分け方が最適化されていき、移動時間の節約や業務の効率化、モチベーション向上などのメリットが際立つことで、結果としてパフォーマンスが向上したとを感じる声が聞こえてきました。

HUMAN FIRST研究所が発表した定点調査では、第1回(2020年5月)に比べて、第2回(2021年1月)の方が在宅勤務におけるパフォーマンスが低下したという結果も出ていますが、テレワークであっても同じ場所で勤務し続けているとエンゲージメント(やる気)やウェルビーイング(元気)、クリエイティビティ(ひらめき)が下がることが要因であり、テレワーク自体によってパフォーマンスが低下しているとは一概に言えないことが推察できます。



在宅勤務における個人パフォーマンス評価(TOP2)

【比嘉先生のコメント】



強制的にテレワークに移行して1年3ヶ月が過ぎ、テレワークの良し悪しに対して様々な議論がなされています。

当初は不慣れな環境ということもあり、コミュニケーションの面やシステムの面で不具合が生じることもあり、テレワークのデメリットが強調された調査結果などもいくつか見られました。

1年3ヶ月という年月の中で、そうした環境下でのふるまいに対して人々がスキルを身に着けたことでデメリットが解消されていき、「センターオフィスだけ」または「在宅勤務のテレワークだけ」という二者択一的な考え方では見えてこなかった、「テレワークを活用して多様な場所を使い分ける」ことのメリットが顕在化してきたことが分かります。また、その他の研究でもテレワークの導入から時間がたつほど主観的なパフォーマンスが上がるという結果も出ています。

社員の働きやすさとパフォーマンスの両面から、テレワークを活用してセンターオフィス、在宅勤務、シェアオフィスなど様々な場所を目的に応じて使い分けることのメリットを考えていくことが重要と言えるでしょう。

今回は、「組織の柔軟性」という学術的視点を皮切りに、個人やチームのパフォーマンスとテレワークの関係について考えていきました。もちろん、今回の内容だけでテレワークが経営レベルに与える影響まで計測することはできませんが、今後組織が様々な環境変化にさらされるなかで、従業員が自身のパフォーマンスを発揮できる状況を作り出すことが組織成長にとって重要である、という兆しが見えてきたと考えています。

今回のディスカッションから見えてくる「組織の柔軟性」とテレワーク、そしてワークプレイスの関係性。これからのオフィスの在り方を探るHUMAN FIRST研究所では、今後も様々なテーマで調査研究を行ってまいります。



比嘉 邦彦 氏  
東京工業大学  
名誉教授

研究分野：クラウドソーシングおよびテレワーク全般、  
支援ツール、地域活性化等  
略 歴：州立アリゾナ大学経営・政策学院経営情報システム専攻博士課程修了。  
1988年学術博士。  
1989年ジョージア工科大学助教授、1993年香港科学技術大学助教授を経て、  
1996年東京工業大学社会理工学研究科経営工学専攻助教授、  
1999年同大学理財工学研究センター教授、2021年4月より東京工業大学名誉教授。