

ABWを踏まえた ニューノーマルワークスタイル

～2021年度サードワークスペース研究部会報告書～

2022年3月31日
一般社団法人 日本テレワーク協会
サードワークスペース研究部会

□ 一般社団法人日本テレワーク協会 2022
本文書にはクリエイティブ・コモンズ CC BY-SA 4.0を適用します。



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.ja>

<2021年度サードワークプレース研究部会参加者一覧>

部会長

株式会社シーエーシー 経営統括本部 経営企画部 齋藤 学

副部会長

合同会社ユビキタスライフスタイル研究所 代表 萩原 高行

部会参加者

池田 晃一 株式会社オカムラ 働き方コンサルティング事業部ワークデザイン研究所 主幹研究員

石崎 真弓 株式会社ザイマックス不動産総合研究所

井上 雄二 一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会 標準部

上前 知洋 長野県立科町 企画課地域振興係 係長

大谷 光義 レノボ・ジャパン合同会社 コマーシャル事業部 企画本部 製品企画部 部長

尾形 誠治 ネットワンシステムズ株式会社 コンサルティングサービス部 シニアエキスパート

木下 裕香子 静岡県静岡市 経済局商工部産業振興課 (兼東京事務所) 主任主事

實方 裕真 株式会社NTTデータ経営研究所 地域未来デザインユニット マネージャー

城宝 淳一 ニッセイ情報テクノロジー株式会社 スマートワーク推進部
スマートワーク推進室 上席スペシャリスト

高木 洋実 BHLJホールディングス株式会社 経営企画 代表

武田 かおり 社会保険労務士法人NSR テレワークスタイル推進室 CWO

中島 康之 社会保険労務士法人NSR 代表 特定社会保険労務士

那須 由理 富士フイルムビジネスエキスパート株式会社 統合ビジネスサービス本部
総務マネジメントセンターファシリティマネジメントG マネージャー

星野 和也 富士フイルムビジネスイノベーション株式会社 総務部拠点グループ マネージャー

牧野 陽一 コニカミノルタジャパン株式会社

松浦 真弓 アステリア株式会社 コミュニケーション本部 事業開発部 副部長兼エバンジェリスト

松村 茂 東北芸術工科大学 デザイン工学部 教授

皆川 健二 静岡市 企画局企画課 主査

村田 弘美 株式会社リクルート リクルートワークス研究所 主幹研究員、グローバルセンター長

湯田 健一郎 株式会社パソナ 営業統括本部 リンクワークスタイル推進統括

吉田 誠 NTTコミュニケーションズ株式会社 第四ビジネスソリューション部 課長

事務局

一般社団法人日本テレワーク協会 主席研究員 若生 直志

目次

提言	4
1. 企業・団体は従業員の私生活のアクティビティを意識する必要がある	4
2. 企業・団体はテレワークを前提とした働く場所・働き方の見直しをする必要がある	4
3. 適切なワークスペース選択に資するアクティビティ分類の策定が必要である	4
4. ABWを実施可能な労働法制の再整備が必要である	4
1. 研究会の記録	5
1. 1 コロナ後のオフィス回帰に関する議論	5
事前調査結果	5
議論と考察	5
・働く場所を自律的に選択できることが望ましい	5
・オフィス勤務と在宅に加えてもう一つどこか働く場所がある形態が望ましい	5
・個室需要の再検討が必要	5
1. 2 アクティビティに関する意識	6
事前調査結果	6
議論と考察	6
・「他者からの学習」アクティビティはオンラインよりも対面のほうが良いという声上がる一方でオンラインの利点を挙げる声もある	6
・会議を含め目的があるアクティビティは概ねオンラインで実施可能	6
・「共同で行う集中作業」はアクティビティの精査が必要	7
1. 3 集まることの意義に関する議論	7
事前調査結果	7
議論と考察	7
・人材育成におけるオンラインの活用は道半ば	7
・「チームワークによる生産性向上」の可能性	7
1. 4 リモートワーク管理に関する議論	8
事前調査結果	8
議論と考察	8
・既にリモートマネジメントのマニュアル化を行っている企業がある	8
・リモートワークでのプロセスの開示は管理目的ではなくチームへの貢献と位置づけるのが望ましい	9
1. 5 ワークーションに関する議論	9
事前調査結果	9
議論と考察	9
・企業にとってワークーションはトライアルの域をでていない	9
2. 本年度のまとめと提言に向けての議論.....	10
おわりに	10

はじめに

新型コロナウイルスの影響もありで、在宅勤務の体験者は急激に増加した。出社が制限されたものの、自宅では様々な理由によって働く環境が整っていないために不都合が出ることも少なくない。このような状況の中で、働く場所の制限を減らし、オフィスから離れて実家や旅行先などで働くという動きも増えつつある。本研究会では、ABW (Activity Based Working) の考え方に基づいて、働く場所の選択肢を増やし、自分で選択することが生産性を高めると提唱してきた。2021年度は、WEB会議が増えたことによるスペース利用のためのサードワークスペースの利用の活性化や、コロナ禍の合間でのワーケーションの施行などを行う企業もあり、さらにサードワークスペースの可能性が広がった。

以前は会社に出社することが重要であったが、「その場所にはないとダメ」という縛りは年々ゆるくなりつつある。能動的に場所を選んで働くことが人生や社会を豊かにするという認識のもと、本研究会ではサードワークスペースの活用を意識しつつワークスタイルについて検討を行った。

提言

1. 企業・団体は従業員の私生活のアクティビティを意識する必要がある

働く場所が会社のオフィスだけではなくなくなったことで、私生活が仕事に影響を与える事が増えている。家事や来訪者による業務の中断、WEB会議の家庭内調整等、企業は私生活が仕事に与える影響を意識する必要が出た。

数年前までは家族で同時に在宅勤務を行うことや、家で子供がリモート授業を受けることは少なかった。だが、在宅勤務の拡大により、急激に家が仕事場に変化したことで、アクティビティを実施していく上でのステークホルダーが同僚・顧客だけではなく、家族等に広がってきた。その際、サードワークプレースを上手に活用することで、私生活への悪影響を減少させられる可能性がある。

2. 企業・団体はテレワークを前提とした働く場所・働き方の見直しをする必要がある

マネージャーは仕事の依頼の仕方や管理方法をニューノーマルに対応させる必要がある。また、ワーカー本人も自己マネジメントの見直しが必要である。さらに、企業は教育に関してもニューノーマルを前提として見直す必要がある。

企業内でテレワーク実施者の比率が少ない場合には問題が起きづらかったが、テレワーク実施者が増え、かつ長期化することで問題が顕在化し、テレワークを前提としたコミュニケーション方法を各企業内でルール化する必要が出てきている。特別な人が一時的にテレワークを行うのではなく、テレワークを前提として働く場所や働き方について社内の仕組みを見直す必要が出てきた。

3. 適切なワークプレース選択に資するアクティビティ分類の策定が必要である

働く場所が多様化する中で、ニューノーマルでの働き方を前提にしたアクティビティの分類が必要となってきた。新たなアクティビティ分類を活用して、会社はどのようなアクティビティをどこで行うことを推奨するのか、またオフィスに集まることの意義を検討すべきである。

本研究会ではABWのアクティビティの分類にLeesmanのモデルを利用してきたが、テレワークが浸透した現在、オフィスデザインに焦点をあてたモデルの適用に限界が出てきた。自宅が職場になるなど、私生活に仕事が入り込んできた影響も大きい。歩きながら働くようなフロートワークも始まっている。本研究会では適切なワークプレース選択に資する新たなアクティビティ分類について次年度に検討を行うことを計画している。

4. ABWを実施可能な労働法制の再整備が必要である

今までのような9時から5時に同じ場所で働くことを前提とした労働法制には限界が来ており、新しい働き方を踏まえて見直される必要がある。

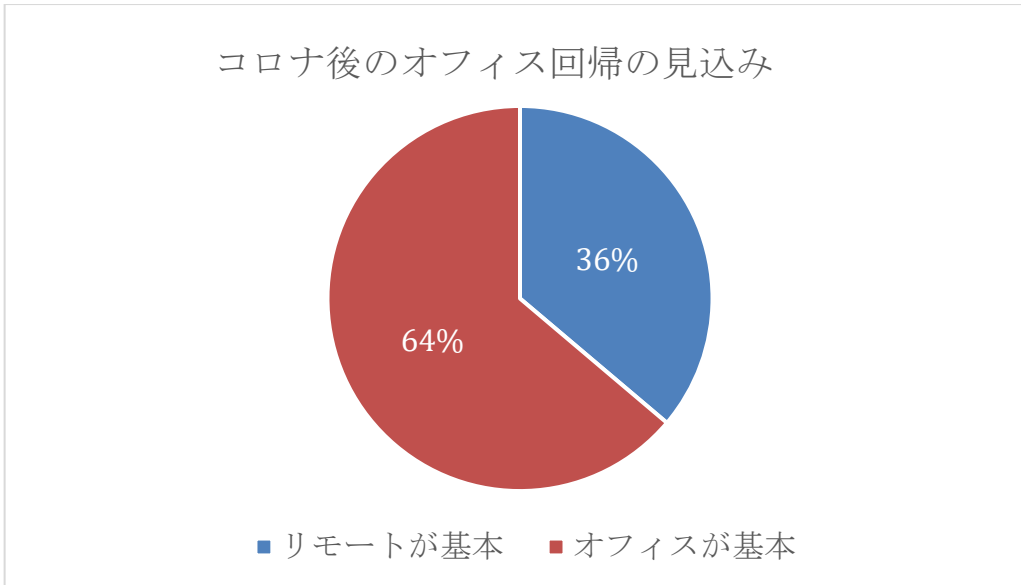
オフィス出勤が原則でありテレワークは例外という状況から、一部の企業では裁量労働制の対象にならない従業員を含めてテレワークを主体とした働き方を行うようになってきている。今後も、完全にオフィスに戻ることはなく、オフィス出勤とテレワークが両立し、ABWを前提として自律的に場所を選択する働き方が増えると考えられる。副業・複業やワーケーション等、新しい働き方も広がってきているなかでは、現行の労働法制は課題が多い。現実的な問題として、労災の適用範囲の判断が難しいという声も出ている。

テレワーク時の早朝勤務や深夜勤務を望む声は多く、勤務時間をずらすことで、私生活や仕事が充実する可能性もある。また、ワーケーションでは休暇と勤務が交錯する。複数の企業で働く場合には総勤務時間の管理が課題となる。企業は新しい働き方の中で、どのように従業員を守ればいいのかを意識して労働法制の新しい動きをキャッチアップしなければならない。本研究会で見えてきた法制度に関する課題についてはさらなる検討を行いたいと考えている。

1. 研究会の記録

1. 1 コロナ後のオフィス回帰に関する議論

事前調査結果



回答数17名。平均リモート率36%。オフィス回帰指向は小さくないが、リモートワークの定着は確実に起きると考えられる。

議論と考察

- ・働く場所を自律的に選択できることが望ましい

週5日のオフィスへの出勤や週5日のリモートワークではなく、オフィス出勤とリモートワークのバランスを取りたいという声が多く聞かれた。ただし、その比率は個人差が大きくなりそうという共通認識がある。

- ・オフィス勤務と在宅に加えてもう一つどこか働く場所がある形態が望ましい

オフィスに集まることの重要性を評価する声が大きかったものの、必ずしもオフィスである必要はなく、サードワークスペースの活用も必要となるという声も少なくなかった。オフィスとサードワークスペースの選択にも個人差が出ると思われる。

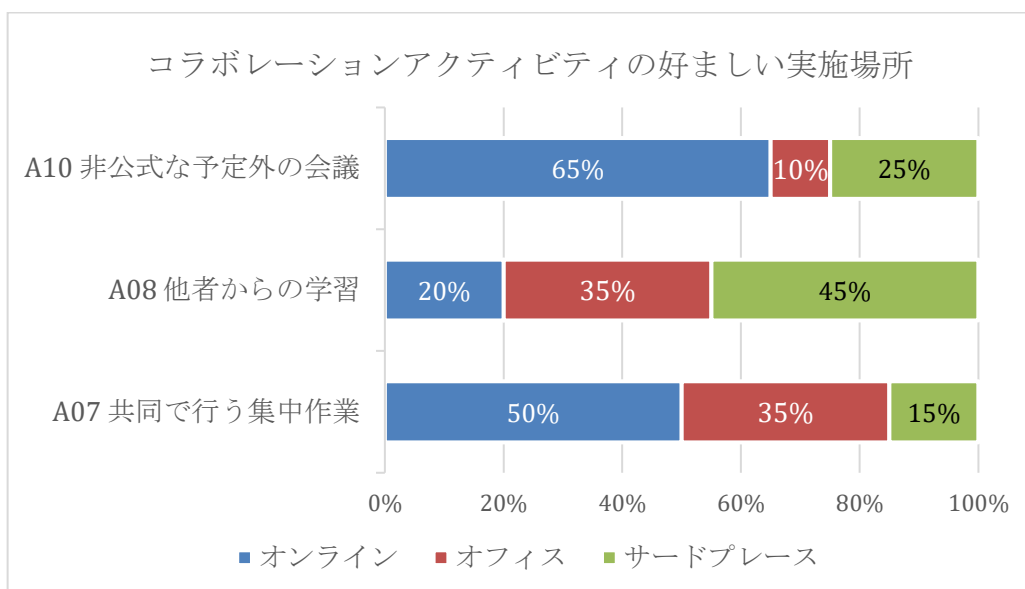
- ・個室需要の再検討が必要

オフィス及びサードワークスペースにおいて、必要な時に利用できる個室の需要の大きさが確認された。常に個室が必要なわけではないが、集中作業や会議目的などで個室を好む従業員が増えつつある。コロナ後であってもこの傾向は変わらないと思われる。

※出勤率の低下に伴い、オフィス削減を検討しているまたは実施したという企業の声も挙がった。それに伴い、サードワークスペース利用も検討される傾向がある。

1. 2 アクティビティに関する意識

事前調査結果



回答数20名。Leesmanのアクティビティに関する質問を行った。「非公式な予定外の会議」は、急に集まることは容易でないことから、オンラインでの工夫に注力すべきという意見が多数を占めた。一方で、「他者からの学習」は対面のほうが望ましいという意見が多数を占めた。その際に、集まる場所についてはオフィスへの拘りは強くなく、サードワークスペースが好ましいという意見も一定数あった。「共同で行う集中作業」は工夫次第でオンラインで問題ないとする意見が半数を占めた。

議論と考察

- ・「他者からの学習」アクティビティはオンラインよりも対面のほうが良いという声上がる一方でオンラインの利点を挙げる声もある

必要に応じて同僚や上司から情報を収集することもあれば、社内でも他部署の人の話を聞く、あるいは顧客訪問等で社外の人と会話をすることによって得られる気づきの価値がコロナ禍で再認識された。対面で人と話すことは重視すべきという共通認識に至ったが、オンラインミーティングだと海外を含む遠隔地の人からでも学べるという意見もあり、必ずしも対面である必要はないという共通認識も得られた。

- ・会議を含め目的があるアクティビティは概ねオンラインで実施可能

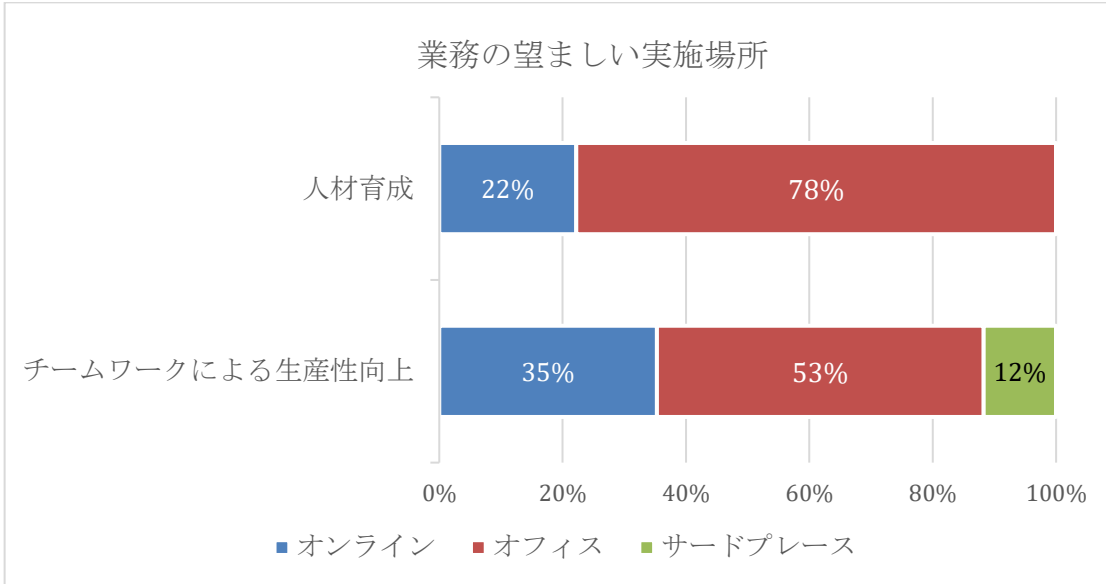
予定外の会議は目的があり即応性が求められるのでオンラインで問題ないこと、「共同で行う集中作業」は、「もくもく会」のような方法で多くのケースで問題なく実施できるという共通認識に達した。アクティビティ実施の観点では、受動的な（事前に期待したものではない）「他者からの学習」をどう効率化するかについて、今後変化が起きる可能性がある。オフィスに集まり、近くの席に座っていた場合には、先輩が上司に指導されている姿や、雑談から学習することも多かったが、オンラインで受動的な学習を行う機会が減っている

- ・「共同で行う集中作業」はアクティビティの精査が必要

オンラインで出来る共同で行う集中作業もあれば、対面で行うのが好ましい共同で行う集中作業もある。

1. 3 集まることの意義に関する議論

事前調査結果



回答数18名。「人材育成」はオフィスで行うのが望ましいという意見が多数となった一方、「チームワークによる生産性向上」はオンラインでも工夫すればできるのではないかという意見が3分の1を超えた。

議論と考察

- ・人材育成におけるオンラインの活用は道半ば

オンラインでの人材育成については対応に苦慮しているという意見が挙がっている。特に新入社員は、先輩社員への質問なども適切に行えていないといった意見も散見された。また、ワーケーション¹のような環境での合宿型研修を含む集合型研修は、効果が期待できるという共通認識が得られた。一方で、オンラインでの研修は遠隔地から入ることが出来るなど、大きなメリットも生まれている。オンラインでの人材育成はさらなる発展の余地があることも分かってきた。

- ・「チームワークによる生産性向上」の可能性

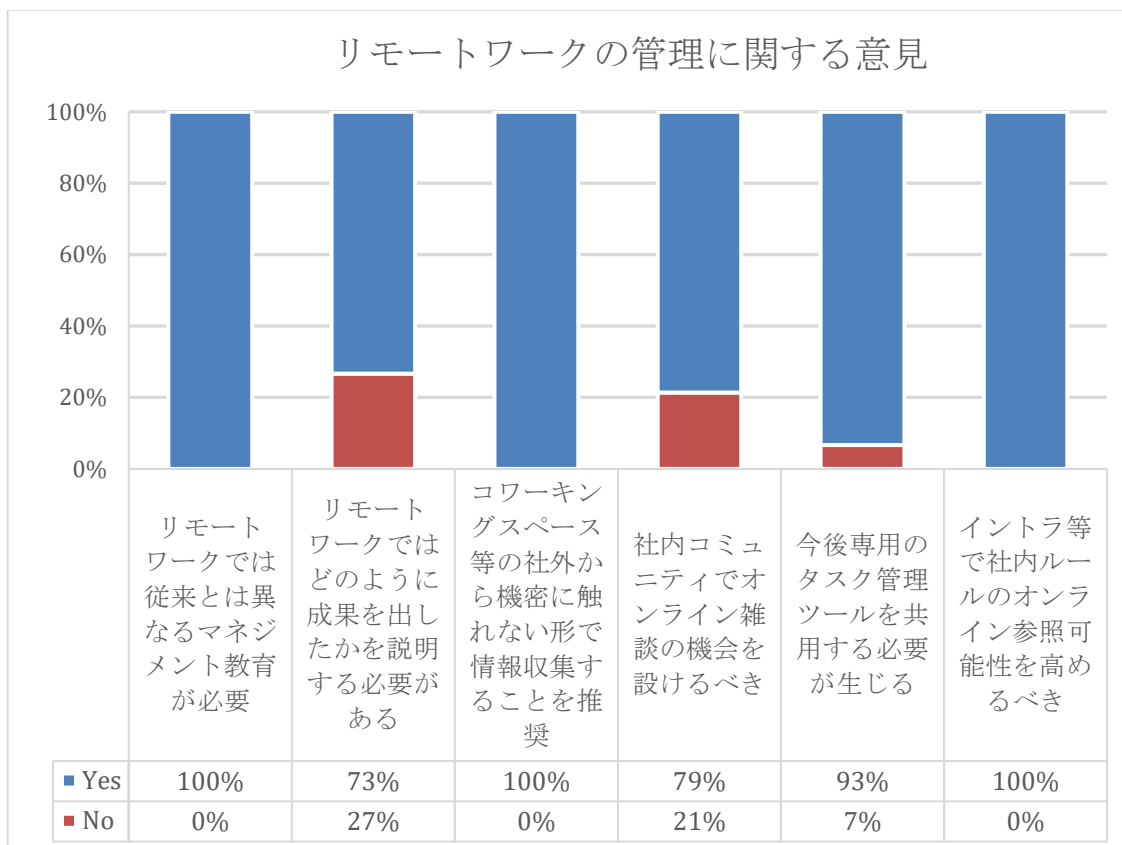
チームワークで何を行うかということについては様々な議論が行われた。企画作成時のディスカッションや、ペアプログラミング、アイデアのブラッシュアップなど様々なシーンでチームワークが行われるという実例が出された。どのアクティビティを、どのタイミングにどの場所で行うことが生産性向上に寄与するのかは議論が分かれた。企画作成時であっても、最初と最後はオフィスで行い、その間はオンラインで行うことで、生産性が高まる可能性があるなど、様々な意見が出されたが統一的な合意には至

¹ ワーケーションロケーションとは、ワーケーションを志向している宿泊施設やサードワークスペースを有する地域を指す。

らなかった。研究会では、アクティビティの分解は、より細かくする必要があるという共通認識が得られた。

1. 4 リモートワーク管理に関する議論

事前調査結果



回答者16名。ニューノーマル時代においてリモートワークを前提とするワークスタイルへの適応が避けられないのは明らかである。「リモートワークでのマネジメントを効率化するために従来とは異なるマネジメント教育が必要である」という意見に賛成者が100%であることから、新たなマネジメント方法を検討する必要がある。一方で、「リモートワークで業務を行うメンバーは、どうやって成果を出したかを説明する必要がある」に多くがYesと回答しており、ある意味で自己管理の否定と取ることもできる。しかし、これは、メンバーがすべてをブラックボックスとせず、プロセス高度化のために関係者に実施プロセスを説明すべきという考えではないかと推測される。

議論と考察

- ・既にリモートマネジメントのマニュアル化を行っている企業がある

マニュアル化という先進的姿勢には高い評価があった。

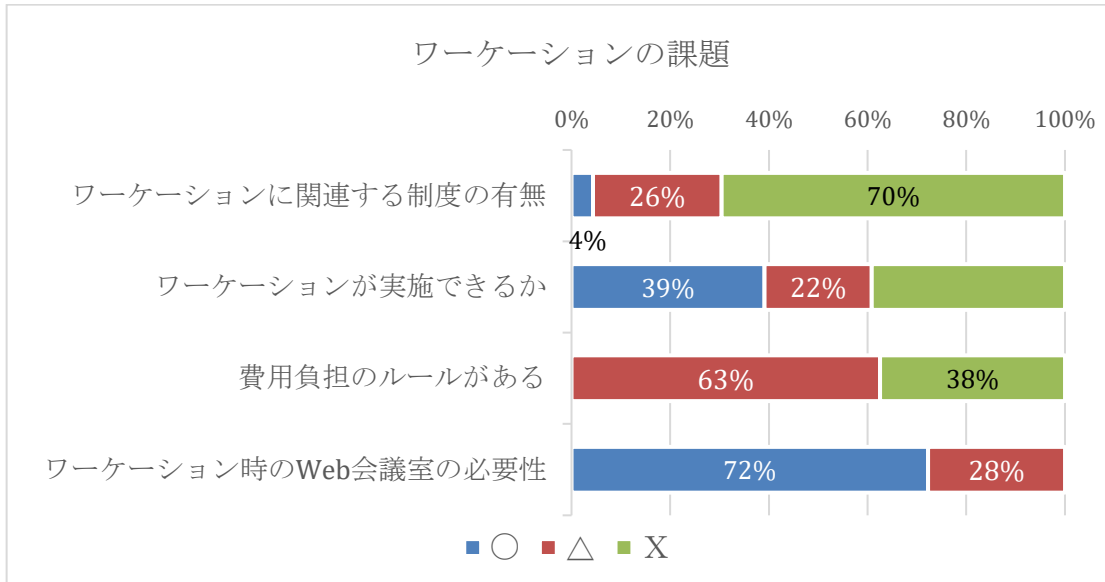
従来のマネジメントとリモートワークのマネジメントには共通点もあるが明らかに異なる部分もある。従業員の中には孤独から体調を崩す者もあり、どう安心して働き続け、パフォーマンスを向上させていくためには最低限対応しないわけには行かない。マネージャーが目の届く従業員を高く評価する傾向があると、リモートワークを含むチームの結束力や生産性が下がるという考え方に支持が集まった。一方でリモートワークは最小化すべきだと考える経営者も少なくなく、まだ今後のトレンドを見定めるのは早すぎるように思われる。

- ・リモートワークでのプロセスの開示は管理目的ではなくチームへの貢献と位置づけるのが望ましい

オフィスワークでは上司が部下のプロセスをチェックして指導するというスタイルが標準的だったが、リモートワークではむしろ自律性を重視して成果指向が望ましいという意見が大勢をしめた。一方で、非効率なプロセスから脱せられないという問題が残ることから、「リモートワーカーが積極的にどうやって成果を出しているのか、How/プロセスの発信は推奨されてよいのではないか」という意見がでた。

1. 5 ワークーションに関する議論

事前調査結果



回答者23名。ワークーションが制度化されている企業は僅か、テレワーク規定の流用などを含めても約3割に留まる。明確な費用負担ルールがあるとした回答は0。ただし、何らかの方法でワークーションが実施できるとするとした回答は6割を超えた。

議論と考察

- ・企業にとってワークーションはトライアルの域をでていない

現時点で、ワークーションロケーションの利用で評判が高いと思われるのは合宿利用であった。ワークーションというよりは出張会議と言える。企業にとって、エンゲージメントを向上させるための施策の1つに出張会議型のワークーションは活用できる可能性がある。

また、自治体等とのビジネス的なつながりからワークーションを活用するケースがある。家族同伴など制度面での対応は困難で、今後の見通しが立っているとも言えない。それでもなお、可能性を検討する価値は大きいという意見が多かった。長期滞在が可能な条件を模索する必要があるという意見も散見された。

2. 本年度のまとめと提言に向けての議論

部会長、副部会長、事務局の作成した素案に基づいて研究部会員のディスカッションを経て提言を作成した。本年度のはじめには「私生活が仕事に影響を与える事が増えている」という共通認識はなかった。議論を行う中で、在宅勤務での共働きの競合や子供の在宅授業などが思いの外業務の阻害要因となっていることが分かった。これは、企業・団体が無視することができないほど大きな問題となっているという共通認識に達したため、提言の最上位に位置づけることとした。在宅勤務で発生する課題の解決にサードワークスペースが寄与する可能性が高いことが改めて認識された。同時に提言2で触れたように、従業員個人のアクティビティを考えていくと、アクティビティと自宅、オフィス、ワーケーションロケーションを含む様々なサードワークスペースを組み合わせて考えていくことの重要性が明らかになった。残りの提言については、提言1、提言2を具体化するために超えなければならないハードルを記述したものになっている。

おわりに

本年度の議論では、メタバースに関連する話題も複数回出た。サードワークスペース研究部会は長らく継続してきたが、テレワークの研究活動はメタバースのようなバーチャルスペースやワーケーション、完全リモートワーク企業などの出現により転機を迎えつつあると言える。

働く場所を自身で選ぶことが出来ることが生産性の向上につながるというABWの考え方に変化はない。また、サードワークスペースの具体的な利用ノウハウの確立の必要性が今後さらに高まると考えるが、ワークスタイルを含む企業活動そのものがパラダイムシフトに直面しているのも間違いない。働く場所としてメタバースのような仮想空間も増え、ワーケーションのようにサードワークスペースの距離がさらに遠くなり、リモートワークの頻度も増えたことでさらなる検討課題が出てきている。次年度の本研究会では、今後も働く場所に着目し、提言を具体化させるための活動を行うが、研究活動の視座を広げることも必要となっている。

以上

□ 一般社団法人日本テレワーク協会 2022

本文書にはクリエイティブ・コモンズ CC BY-SA 4.0を適用します。



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.ja>