

Future of Work

—企業を成長に導くワークプレイス—

一般社団法人日本オフィス家具協会

未来のオフィス市場研究会

鈴木 健一郎, 足立 修一, 貫名 英一

キーワード

パンデミック、ハイブリッドワーク、ウェルビーイング、パーパス、イノベーション、帰属意識

要旨

コロナ危機を経て、改めて日本企業においてデジタルトランスフォーメーションの重要性が再認識される中、出社を前提とする働き方が見直されてきた。さらに、リモートワークの普及拡大により、若い世代を中心として柔軟な働き方へのニーズが顕在している。これまでの先駆的な研究では、オフィスへの出社減少によるコミュニケーションの低下が知的資本や社会資本を弱体化させるといったリスクが見つかった。またパーパス（存在意義）が不明瞭な組織において、若い世代の求心力が低下し、離職が危惧されている。我々はこのような問題意識から、経営者がワークプレイスを検討するにあたり、単に作業する環境を整えるという発想だけではなく、従業員の多様な価値観を受け入れることが大切ではないかと考えた。そこで当研究会は従業員のウェルビーイングに影響を及ぼす原因を明らかにし、その経営課題を解決する職場の在り方や新たな働き方を検討した。その結果、明確な企業文化を有する職場が企業のパフォーマンスを向上させるために不可欠であるとの結論を得た。したがって、オフィス家具業界は、企業の成長を支援すべく、経営者と従業員の心理的な距離が縮まるワークプレイス^{*}を普及させていきたい。

^{*}ワークプレイスの定義

本報告書で定義されたワークプレイスとは、働く空間という物理的な意味だけでなく、明確な企業文化で占められる場所の意味を含む。

目次

日本経済の低迷	3
終身雇用制度の崩壊	4
ハイブリッドワークの定着	5
これまでのオフィスの役割	6
ウェルビーイングに与える影響	7
ヒトを活かすパーパス経営	8
パーパスとイノベーション	9
企業を成長に導くワークプレイスとは	10
展望	11
活動報告	11

本報告書について

この報告書は JOIFA の未来のオフィス市場研究会が 2020 年 6 月から 2023 年 4 月までに行った研究成果をまとめたものである。

日本経済の低迷

バブル崩壊後、デフレーションに似た経済状況の経験が強く意識された結果、賃金や物価は上がらないものとする規範が形成され、根強く定着した。そのため、成長を続ける世界経済から日本は置き去りにされた。事実、多くの日本企業は過度の価格競争に陥り疲弊している(図1) [1] [2]。

価格競争が激しい業界では、同業他社より低い価格で商品を提供し、付帯サービスを無料とすることによって競争優位を築こうと努力する。しかし、価格を下げることで利益率が低下し、経営に悪影響を及ぼすとともに、業界全体の収益性を損なうリスクがある。なお価格競争は商品の品質や性能の差が小さい時に起こる。価格競争に陥る要因は、そもそも差がないモノに対して独自性を強調することで差別化を図ろうとすることによる。

過去の日本市場を振り返れば、ユーザーが説明書なしには理解が難しい高品質で多機能な商品がその代表である(逆にユーザーフレンドリーな商品の代表としてiPhoneが挙げられる)。したがって日本企業は、価格競争からいち早く脱却し、ユーザーフレンドリーな利益率の高い付加価値を生み出していかなければならない。

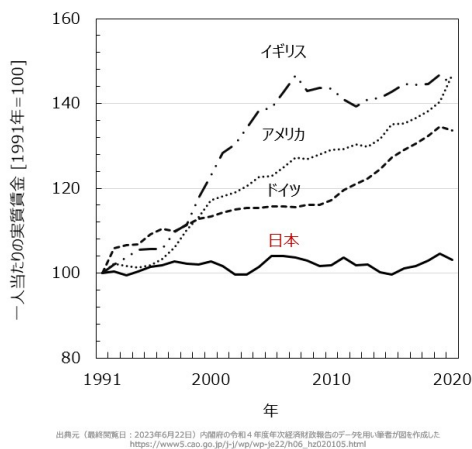


図1. 主要先進国における一人当たりの実質賃金の推移

企業が行なう投資は、有形資産と無形資産に分けられる。有形資産への投資は生産設備などの物理的な資産に対する投資を指す。無形資産への投資は、研究開発(R&D)など、企業が競争優位性を獲得するために必要なイノベーションを促進する投資を指す。

近年、米国は、世界に先駆けて経済成長の道筋を示し、国内企業が競争優位に進めていくため、無形資産への投資比率を伸ばしていった。特筆すべきこととして、2020年における米国の企業価値に占める有形資産と無形資産の割合は90%が無形資産であった(S&P 500)。同様に欧州は無形資産の割合が74%と高く(S&P EUROPE 350)、日本は32%と欧米に比べ無形資産の割合が格段に低かった(NIKKEI 225)(図2) [3]。日本における無形資産投資の特徴について言及すれば、R&Dの比重が欧米と比べ高いが、ブランドや組織改革あるいは人的資本への投資が低いことが明らかとなっている。

ここで明らかとなっており、日本企業がイノベーションを追求するために、「モノ」への投資から「ヒト」への投資へ積極的な改革が必要であると考えられている。すなわち、新しい価値を生み出し、競争力を高めるための重要な要素は言うまでもなく「ヒト」である。

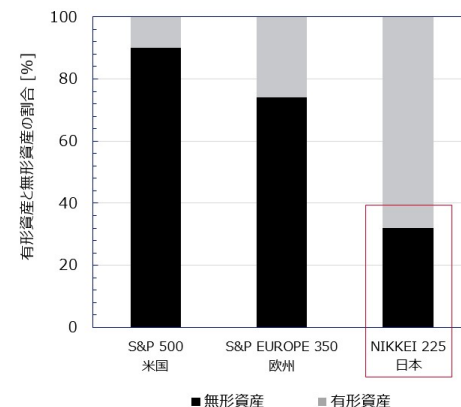
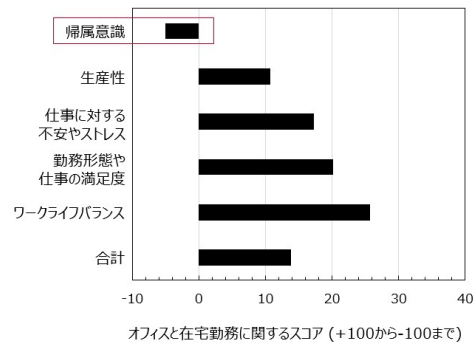


図2. 企業価値に占める無形資産と有形資産の割合

なお従来は、「モノ」、「コト」、「ヒト」のようなモノの大量消費を起点とする価値づくりであったが、今後は「ヒト」、「コト」、「モノ」のような、ヒトを中心とする課題解決のための価値づくりが求められる。そのゆえ、日本企業は、従業員が提案する新しいアイデアやアプローチに対する受容性を高めることが望まれ、オフィスでは従業員が組織目標に対して共感・共鳴する状態、つまり帰属意識の醸成が重要である(図3) [4]。

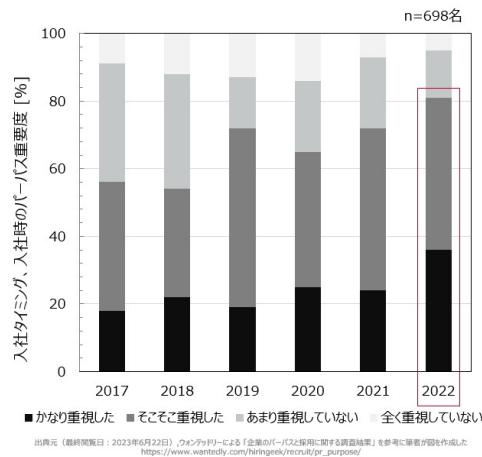
さらに若い世代の採用にあたっては、自社の商品力のアピールに留まらず、未来の社会課題の解決に自社が率先して行動しているといったパーパス(存在意義)を伝える重要性が問われている(図4) [5]。ただし残念なことに、これまでの日本企業は伝統的な価値観や、上下のヒエラルキーが強い組織文化



注) アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、日本、オーストラリアの6か国で、リモートワークをする9,032人のデータを解析した。スコアの「+」は、オフィスで働くよりも在宅勤務の方が優れていると従業員が感じていることを示す。逆にスコアの「-」は、オフィスで働く方が在宅勤務より優れていると従業員が感じていることを示す。

出典元 (最終閲覧日: 2023年6月22日) : Slackのレポートでの従業員体験レポートを参考に筆者が図を作成した。
<https://slack.com/int/ja-jp/blog/collaboration/workplace-transformation-in-the-wake-of-covid-19>

図3. オフィスと在宅勤務の違いに関する従業員意識調査



出典元 (最終閲覧日: 2023年6月22日) : カンタラールによる「企業のパーパスと採用に関する調査結果」を参考に筆者が図を作成した。
https://www.wantedly.com/hiringgeeks/recruit/pr_purpose/

図4. 企業のパーパスを重視して入社する割合

が強く根付いているために、若い世代は硬直した組織に嫌気がさし、外資企業やベンチャー企業などへの転職が増加しているといった現実がある [6]。

終身雇用制度の崩壊

最近、日本企業は雇用形態が多様化し、終身雇用制度の崩壊が進んでいる。終身雇用は従業員が一度、採用された会社で定年まで働き続けることができる雇用形態である。これまで終身雇用は経営側と労働側の長期的な安定を図るための重要な制度とされてきた。しかし、近年のグローバルな競争の激化によって、多くの企業では、多様で柔軟な働き方を選択できる雇用形態が求められ、以前にも増して従業員は自身のキャリアプランを真剣に考えることが必要となってきた [7]。この変化の兆しは、前提として企業側と従業員の間で、ワークのみならず、ライフに係る価値観の共有が不可欠であることを暗示している。

例えば仕事と育児を両立するためには、企業はリモートワークやフレックスタイムなどにより、働く場所や時間に柔軟性を持たせることが重要である(表1) [8]。実際、雇用における平等な機会確保に向けて、

表1 妊娠・出産を機に退職した理由 (複数回答)

女性正社員65名	
具体的な内容	%
仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさで辞めた	41.5
家事・育児により時間を割くために辞めた	29.2
勤務地や転勤の問題で仕事を続けるのが難しくなった	26.2
妊娠・出産や育児を機に不利益な取扱い(解雇、減給等)を受けた	16.9
出産や育児等に直接関係ない理由で辞めた(もともと辞めるつもりだった)	13.8
妊娠・出産に伴う体調の問題で辞めた	10.8
仕事の内容や責任等について、やりがいを感じられなくなった(なりそうだった)	9.2
特になし	4.6
契約が終了する見込みだったため辞めた	1.5

出典元 (最終閲覧日: 2023年6月22日) : 厚生労働省の育児・介護休業法の改正を参考に筆者が図を作成した。
<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000851662.pdf>

企業の男性従業員が子供の成長に関わるようにするため、育児休業取得率の向上が行政の課題として挙げられている（図5）。また、新入社員は在宅勤務の導入に伴ってオフィスに行く機会が減少し、上司や同僚との雑談がとりにくいため、例えばチャットなどを活用してコミュニケーションの強化や促進が求められる[9]。厚生労働省の調査によれば、職場の人間関係やコミュニケーション

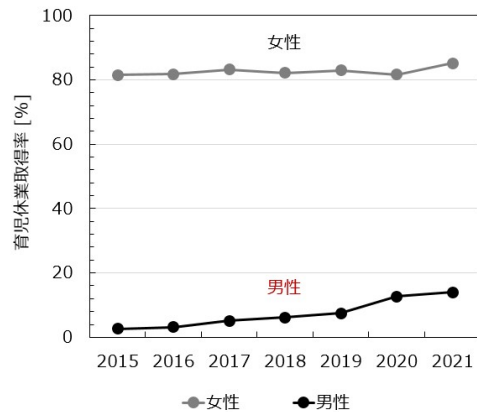


図5. 日本企業における育児休業取得率の推移

の円滑化が働きやすさの向上につながる事が証明されている[10]。そのほか、有休が取りづらい職場風土や不規則な休日出勤あるいは会社都合による過度な残業など、悪しき労働慣行が残る会社は、若い世代から避けられる対象となり得る。

加えて、多様な価値観を有する優秀な人材を引きつけるためには、DEI（多様性（Diversity）、公平性（Equity）、包括性（Inclusion））の観点より、全ての従業員が差別や偏見によって制約されることなく、それぞれのキャリアプランや能力に応じて成長や昇進の機会を得ることができる職場が求められる。多様な背景や経験を持つ従業員が組織内で働くことは、組織のパフォーマンスやイノベーションにポジティブな影響をもたらすとともに、多様な視点でニーズを理解することにつながるため、新たな市場機会の発見に貢献すると言われている[11]。したがって、人事制度や評価プロセスを見

直すとともに、多様で柔軟な働き方を提示し、若い世代や異業種からの転職者など、多様な人材を活かす経営が望まれる。

ハイブリッドワークの定着

新型コロナウイルス（COVID-19）によるパンデミックの発生が契機となり、在宅勤務が世界で広く普及した。しかし、長期にわたる在宅勤務の影響は不明であり、これまでの研究から従業員のウェルビーイングに対して潜在的なリスクをとまなうことが考えられている（表2）[12]。例えば、リモートによる会議数やその時間の著しい増加が、従業員の生産性を低下させ、燃え尽き症候群（今まで熱心に仕事に取り組んでいた人が、熱意や意欲を失ってしまう様態）を誘発させる可能性がある[13]。実際、従業員の脳波等を測定した研究報告では、対面による会議と比較してリモートによる会議では、ストレスが高まることが明らかになっている[14]。また、オフィスにおける同僚間の何気ない会話が著しく減少し、ヒトとヒトのつながりが希薄に感じられ、昇進の機会が損失するとの報告がある[15]。さらに在宅勤務の比率が高くなるほど、職場内の偶発的なコ

表2 ハイブリッドワーク定着に向けた代表的な課題

具体的な内容	現状や報告など
燃え尽き症候群の増加	リモート会議の回数と時間の著しい増加が、生産性を低下させ、燃え尽き症候群を増加させる可能性がある。
従業員の社会的な孤立	オフィスにおける同僚間の何気ない会話が著しく減少し、ヒトとヒトのつながりが希薄に感じられ、昇進の機会が損失するとの報告がある。
コラボレーションへの影響	在宅勤務の依存度が高くなるほど、職場内の偶発的なコミュニケーションの機会が減少し、イノベーションに悪影響を及ぼすことが危惧されている。

出典元：（最終閲覧日：2023年6月22日）マイクロソフトの報告書を参考に表を作成した。
<https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2021/01/newFutureOfWorkReport.pdf>

コミュニケーションや地域社会とのインタラクションの機会が減少し、イノベーションに悪影響を及ぼすことが危惧されている [16]。その裏付けとして、物理的な距離とコミュニケーションの頻度に相関性があることが分かっている [17]。また、空間の物理的な距離が、コラボレーションによる知識創造プロセスで、重要な役割を果たすとの報告がある [18]。一方で、在宅と出社の最適な比率が存在することが報告されている [19]。

現在は、在宅と出社を組み合わせたハイブリッドワークが確実に定着しつつある。2023年2月のファイナンシャル・タイムズを参考にすれば、ハイブリッド型勤務の進展によって米国では2030年までに約1億平方メートル（全米のオフィス空間の約4分の1が既に需要の実態にそぐわなくなっており、60%が陳腐化のリスクに直面している）のオフィスの余剰空間が発生することが予想されている。この傾向は欧州やアジアにも見られると言われている [20]。また、2023年3月におけるオフィスの空室率が高い世界主要都市を示す（図6）

[21]。良く言われることに、「日本の未来は米国を見ればわかる」という前提に立脚すれば、このような米国の危機が、対岸の火事だと思わずに、その根本的な原因を探り、我が国の潜在的なリスクへの対応を見極めておくことが望まれる。

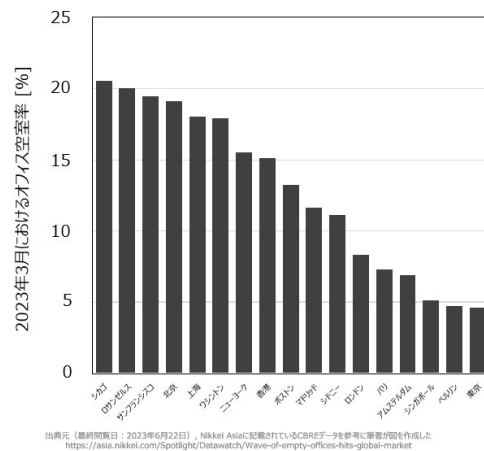


図6. オフィス空室率が高い世界主要都市

リモートワークに必要なデジタルツールの更なる技術的進歩がハイブリッドワークを後押しする可能性がある。例を挙げれば、すでにGoogleは複雑な装置を必要とせず、単一のカメラだけでリモートでつながった人々があたかも一緒にいるような3D通話の技術を開発している [22]。さらに、AppleはVR/ARゴーグルを開発し、空間コンピューティング技術の確立を目指している [23]。このように、技術的な発展の余地を鑑みれば、先進国と比較してハイブリッドワークについて消極的な日本の現状は、国際競争力の更なる低下につながっていく可能性がある。したがって、ハイブリッドワークへの移行に伴う働き方や職場環境に関するリスクを見極めつつ（表2参照）、最終的に企業のパフォーマンスに与える影響のメカニズムを明らかにする必要がある。

これまでのオフィスの役割

パンデミック以前のオフィスは生産性を高めるために必要であるとの認識が一般的通念であり、先進企業を中心にABW (Activity Based Working) などの働き方が広がりつつあった。ABWとは、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を指す [24]。それゆえ、企業は、主要都市にオフィス・スペースを確保し、多くはコラボレーションを促すソリューションに投資してきた。そのような投資の決定プロセスにおいては、コミュニケーションの促進やフリーアドレスあるいはコワーキングなどがキーワードとして挙げられた。一方、在宅勤務の経験を通じて、多くの従業員が長時間の通勤から解放され、より柔軟なワークライフバランスの実現ができることに気がついた (図7) [25]。また、多くの経営者は、場所の制約にとらわれない有能な人材の確保ができ、生産性を

維持したまま、不動産コストを大幅に削減できると考えるようになった [26]。このような社会の反応はこれまでのオフィスの役割に対し、長年抱き続けてきた前提が疑問視されている証左である。言い換えれば、仕事を中心とする働き方だけでは十分ではないことを意味している。

実際、コロナ禍で企業の優れた人材は、個人や家族のウェルビーイングを保ちつつ、世の中の変化にいち早く対応して成果を挙げるため、自由に住む場所と職場を選ぶことができる働き方に移行した例が多く存在する [25]。この働き方は、経営側と従業員側の双方に利点があり、今後、採用できる人材の質にも影響を及ぼす。したがって企業は、従業員個々のライフスタイルを踏まえ、働き甲斐などのウェルビーイングが高まる新たな働き方について検討を重ねていくことが重要である。

ウェルビーイングに与える影響

国際連合が発行する世界幸福度報告書 2021 によれば、コロナ禍の労働市場における明らかな変化として、仕事に対する価値観が挙げられている [27]。具体的には、

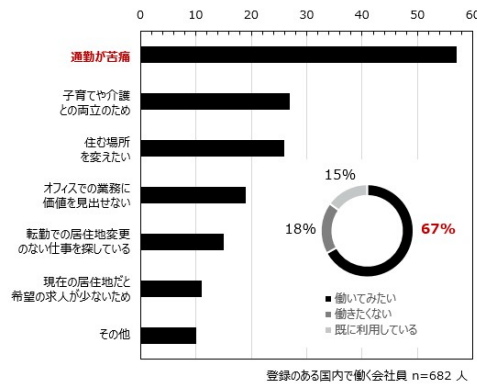


図 7. 遠隔地勤務制度を利用したい理由 (円グラフ; 通勤圏外に居住しそこからテレワークで勤務する「遠隔地勤務」をしてみたいですか?)

「なぜ働くのか」という問いの答えを若い世代が探し求めている。従来の一般的な答えは、「仕事はお金を得るために必要なこと」であった。しかし、最近では、「自己の更なる成長」や「ヒトや社会とのつながりの確保」などのようにウェルビーイングを軸に働くことの意義を考えている若者が増えている。これは、若者において収入が主な指標から外れるということではなく、相対的な観点で非金銭的な価値の重要性が見直されていることが報告されている (日本の失業者に関する調査データより考察されている (図 8)) [27]。また、ギャラップ社のエンゲージメントに関する結果によれば、日本を含む東アジアで、「前向きに仕事に取り組んでいる」割合は 10% 以下であり、各国と比較しても低水準であり、日本企業のウェルビーイングの改善余地は大きいと考えられている (図 9) [28]。

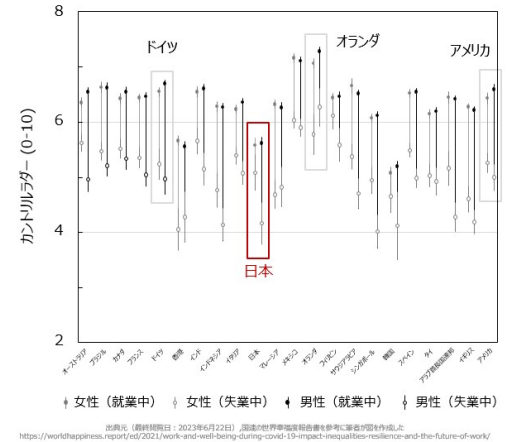


図 8. 性別及び雇用形態別における生活満足度

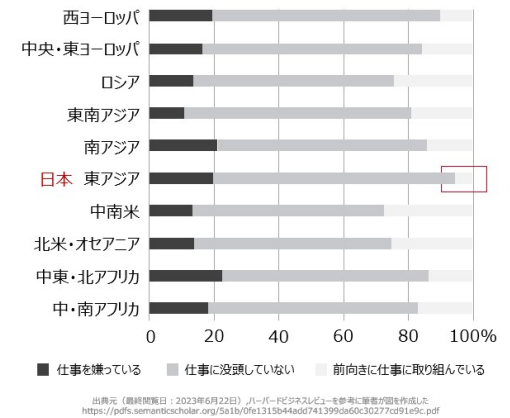


図 9. 世界におけるエンゲージメントに関する調査

ウェルビーイング研究の権威であるオックスフォード大学・ウェルビーイングリサーチセンターの Jan-Emmanuel De Neve 教授の研究では、ウェルビーイングに影響を与える重要な要素として、ヒアリングした多くの従業員は「給与」が大事であると考えていたが、実際の解析結果では「帰属意識」が最も重要であった(図 10) [29]。このギャップは、経営者が従業員との間でより良い関係を築くことが、従業員のウェルビーイングを

向上させる上で重要であることを明示している。将来的には、デジタル技術の発展などによる新しい働き方を検討するにあたり、帰属意識など社会資本ストックを可視化することが求められる。なおストックとは、ヒトや社会との繋がりや資源を意味している。したがって、エンゲージメントを向上させるためには(前向きに仕事に取り組むためには)、その前提となるウェルビーイング(帰属意識の醸成)に着目し、例えば、従業員各々に対して会社が常に気にかけているメッセージを送ることなどが大事である。さらに仕事を通じて得られる交友関係など、社会資本ストックを増やす職場環境づくりが切実に望まれる。

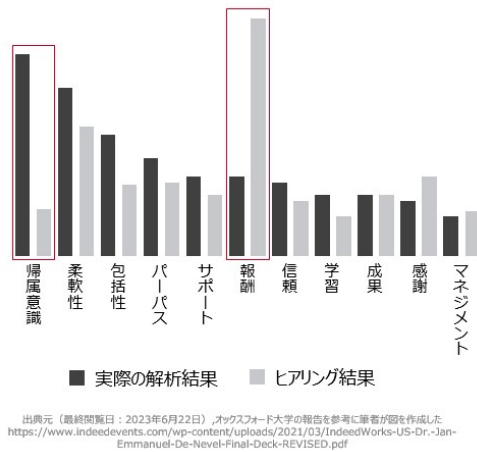


図 10. ウェルビーイングの推進力に関する分析

ヒトを活かすパーパス経営

ISO37000 によれば、パーパスは「A purpose as the company's meaningful reason to exist (企業が存在する意義ある理由)」と定義され、株主や従業員の利益のみならず、人間や地球の問題に対して有益なソリューションを生み出すことだと考えられている(表 3) [30]。例えば東京通信工業株式会社(現在のソニーグループ)の設立趣意書には、「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」との一文がある。この想いの下、安価で低品質という戦後の日本製品に対する世界の認識を変えた。また、株式会社本田技術研究所(現在の本田技研工業株式会社)の本田宗一郎氏は、「遠くへ買い出しに行く妻を

表 3 コーポレート・パーパスの定義

組織	定義
国際標準化機構 ISO37000	A purpose as the company's meaningful reason to exist (企業が存在する意義ある理由)
英国学士院	Producing profitable solutions to the problems of people and planet, and not profiting from creating problems (人間と地球の諸問題に対する収益的解決策を生み出すことである。それらの問題を生み出すことから利益をえることはない)

出典元: (最終閲覧日: 2023年6月22日) : United Way Social Purpose Instituteの報告を参考に筆者が図を作成した。
<https://www.corporateknights.com/wp-content/uploads/2022/04/The-Social-Purpose-Transition-Pathway-March-2022-Full-Report.pdf>

思い出し、これができたらよろこぶだろう」との想いで、自転車の補助動力を発案し世界の Honda に発展した。そのほかパナソニックの松下幸之助氏や京都セラミックの稲盛和夫氏など、日本企業の先人達の経営を振り返れば、直接、パーパスについて言及していないが、ヒトを活かす経営を実践してきた事例は枚挙にいとまがない。

現在においても多くの経営者がパーパスを改めて定義し策定している。しかし、このような素晴らしい先人達の事例があるにもかかわらず、残念ながら企業の中には、企業名

が横に添えられていないと一見どの会社のパーパスが分からないような表層的なモノも見かけられるようになった [31]。元々パーパスを策定し実行することは容易なことではない。さらに言及すれば、経営者が世界の未来を見据えながら、ステークホルダーに配慮して、自社の過去を見つめ直さなければ、決して意志のあるパーパスにはならないことを自覚すべきである。

現在も続く日本経済の停滞を鑑みれば、不明瞭なパーパスの下、経営者と従業員の心理的な距離がますます離れているように思われる（JOIFA インタビューから日本企業の現状が伺える）（表 4）。それゆえこのような現状から抜け出し事業を改革していくには、経営者が従業員との距離を縮めることの重要性について改めて気がつく必要がある。さらに、経営者から従業員に働きかけなければ距離は縮まらず、信頼関係が構築できなければ、パーパスを語ったところで響かない。

例えば、創業当時は、「我々が世界をより良い方向に導きたい」といった大志を抱き、やる気に満ち溢れ、経営者と従業員の距離は非常に近い。しかし、企業の成長過程において両者の距離は徐々に遠くなり、ほとんどコミュニケーションがなくなり、最終的に従業

表 4 経営者と従業員との信頼関係（インタビュー）

対象	回答（全体のコメントより一部抜粋して記述した）
鉄道会社 （社員）	経営者が経営理念を言語化し掲げても、社員が腹落ちしないと効果はないと思われる。まずは社員に対して経営者が身近に感じられるようなことが大事なのではないか。
建設会社 （社員）	社員に対して経営者自らが声を出しているが、実際は、エンゲージメントのスコアは低く、経営者の想いと現場で働いている社員が感じていることに大きな乖離がある。
小売会社 （役員）	社長は部下を連れずに独りで社員食堂を利用する。その理由を聞いているわけではないが、社員が話をしたい時に声をかけられるようにしているのではないかと。現実には、近づこうとしない社員も多く、孤独だと思う。
製造・販売会社 （社長）	若い世代との対話は難しく、私が寄っていくと社員は離れていく。将来的には社員が個人の時間を大切にしている傾向は強くなるが、同時にどのように孤立に対処するか考えておく必要がある。

員はその企業で働く意義を見出せなくなる。一方、組織のパーパスが明確で浸透していれば、従業員が自らの行動を組織のパーパスと重ねて調整することができる。ここで大切なことは、人間は誰もヒトや社会とつながりたいといった本能的な帰属欲求を有していることである。帰属意識を持つことで、従業員は安心感を得るとともに、自立性（決められた役割をこなすだけでなく、自ら考え主体的に行動に移すこと）が高まることが分かっている。つまり、パーパスの策定を通じて帰属意識が醸成されるとともに、個人のウェルビーイングも向上すると考えられる。それゆえ企業が存在する意義を明確にすることは従業員のウェルビーイングを向上させる上で、きわめて重要である。

パーパスとイノベーション

パーパスとイノベーションの関係について専門家で議論が続いているが、パーパスがイノベーションの原動力になることが考えられている [32]。具体的には、パーパスはイノベーションの方向性を指し示す役割を果たす。例えば、パーパスに基づいて設定されるミッションは、今後、取り組む必要があるビジネス領域や優先順位を明確にすることができる（求心力）。さらにパーパスを踏まえ、従業員にビジョンを示すことでモチベーションを高め、アイデアの創出や付加価値の高い商品開発を促すことができる（遠心力）。

オックスフォード大学およびハーバード大学による最新の研究によれば、仕事に対するパーパスや職場における幸福度などが、企業業績と有意な相関を示すことが明らかとなっている（図 11） [33]。この結果は、創造的なイノベーションが、その背後にいる人材のウェルビーイングによって生み出されることを示唆しているかもしれない。言及すれば、

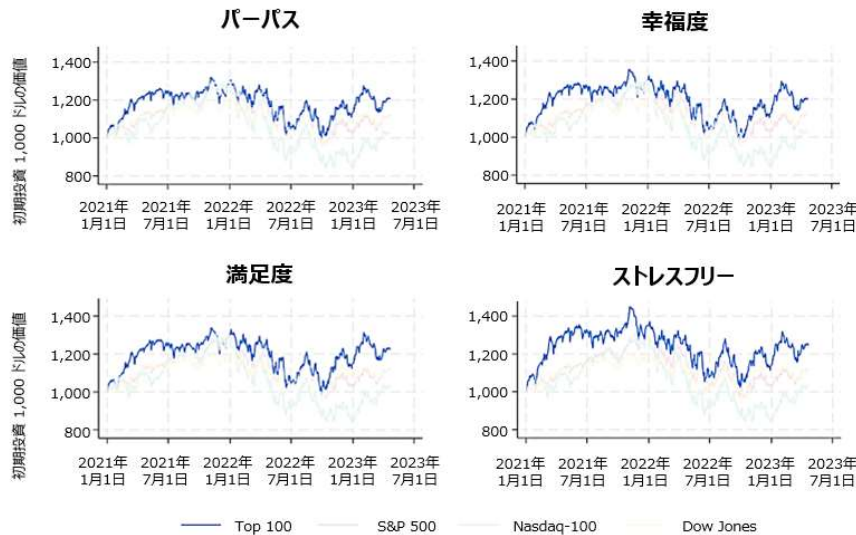
ウェルビーイングが高い職場と株価パフォーマンスとの関係性が明らかになったことで、企業が業績を改善させるため、職場のウェルビーイングの向上を目指し、ヒトへの投資がより一層、進んでいく可能性がある。したがって、職場環境づくりが従業員のウェルビーイング向上を通じて、企業の業績に与える影響メカニズムを明らかにしていくことができれば、オフィスをデザインする上で、企業価値支援に資する確かな証拠となり得る。それゆえ、企業業績に影響を与えられている経路（人間関係、創造性、採用・定着、生産性、健康など）について、ワークプレイスとの関係性を理解する必要がある。

企業を成長に導くワークプレイスとは

我々は、上述したような課題意識から、未来のワークプレイスを考えるにあたっては、経営者と従業員の心理的な距離を縮める新たな価値づくりが不可欠であると考え [34] [35]。将来的に提供すべき付加価値の高いソリューションの一つとして、経営者が従業員の多様な価値観を受容できる新たな職場を開発する必要がある。言い換えれば、経営者が夢や志を持ち、それを実現する姿を見せる場である。

そこで、革新的な職場の構築に向けて、深いインスピレーションを与える日本の経営者の良い例がある。トヨタ自動車株式会社の豊田章男氏、別の呼び名で「モリゾウ」である（尊敬を込めて以後、モリゾウと呼ぶ） [36]。モリゾウはレーサーのライセンスを取得し、自身でレーシングカーのハンドルを握り、レースにも出場している。ここで、日本の自動車メーカーのトップ、もっと言えば世界の自動車メーカーのトップが、ヘルメットをかぶり、誰よりも真剣に、楽しく、命懸けでコースを走っている姿を想像してほしい。その勇姿をみて自動車業界で働くヒトが何を想像するだろうか。おそらく「モリゾウは本当にクルマが好きだ」と思うだろう。社員であれば、トップの懸命な取組みをみて、誰よりもワクワクするし、良いクルマを創ろうと思う人も多くいるはずだ。

これを職場環境づくりに置き換えれば、経営者が従業員と距離を縮めるために必要とする空間は、会議室でなければ、個室でもなく、「レース場」である。言うまでもないが、その職場が従業員のウェルビーイングの向上に資することは容易に想像がつく。すなわち、経営者が困難な課題に挑戦し、それにより社員のウェルビーイングが高まる職場である。



注) シミュレーション投資戦略 (2021年1月 1,000 ドルから開始)。ウェルビーイングの高い企業は株式市場で好調なパフォーマンスを示す。

出典元 (最終閲覧日: 2023年6月22日)、オックスフォード大学の報告を参考に筆者が図を作成した (必要なグラフを選択して、元の折れ線データをそのまま転載している)
https://wellbeing.hmc.ox.ac.uk/sites/default/files/wellbeing2/documents/media/2304_wp_workplace_wellbeing_and_firm_performance_doi.pdf

図 11. ウェルビーイングが高い職場と株価パフォーマンス

展望

オックスフォード大学の Jan-Emmanuel De Neve 教授が言及するように、職場のウェルビーイングが企業の業績を向上させる上で重要な要素である。これまでオフィス家具メーカーは、最新の色／形や環境に優しい素材または健康に配慮する機能など、多種多様な商品を用いて、美しいオフィス・レイアウトを構築し、顧客の従業員に対して働く環境を提供してきた。しかし、それらが職場のウェルビーイングに与える影響は不明なものが多い。長期的には、出社を強制しなければ、オフィス縮小は避けられず、きらびやかで快適なオフィスの構築だけでは、従業員のウェルビーイングは高まらないことに強い危機感を持つ必要がある。

コロナの危機を通じて、働くヒトの多くはウェルビーイングの大切さに気がつき、働く意義を改めて考え直す機会を得て、従来の延長上のようなオフィスに疑問を向けている。それでは、GAFA のようにきれいで快適な空間をつくり、福利厚生を充実させることが必要だろうか。しかしヒトは同じ刺激を受け続けると、慣れて何も感じなくなるため長続きしない。一方、モリゾウのようにレース場での体験はどうだろうか。おそらく勇姿を見るたび強烈なメッセージを受け取る。さらに従業員自身も夢や志を追いかけることを始めるかもしれない。すなわち、職場環境を整える上で最も重要な点は、ヒトの能力を最大限に引き出すことにあり、その職場は社員だけのモノでもなく、ステークホルダー全体の利益に繋がっている。

したがって今後は、総務を中心とするオフィス管理・維持のみならず、経営戦略や人事戦略の一環として、職場環境づくりを通じて従業員のウェルビーイングを高めることが重要である [37]。したがって、オフィス家具業界は、企業の成長を導くため、経営者と従業員の心理的な距離が縮まるワークプレイスを普及させていく必要がある。

活動報告

以下のとおり、「未来のオフィス市場研究会」活動の流れを報告する（図 12）。

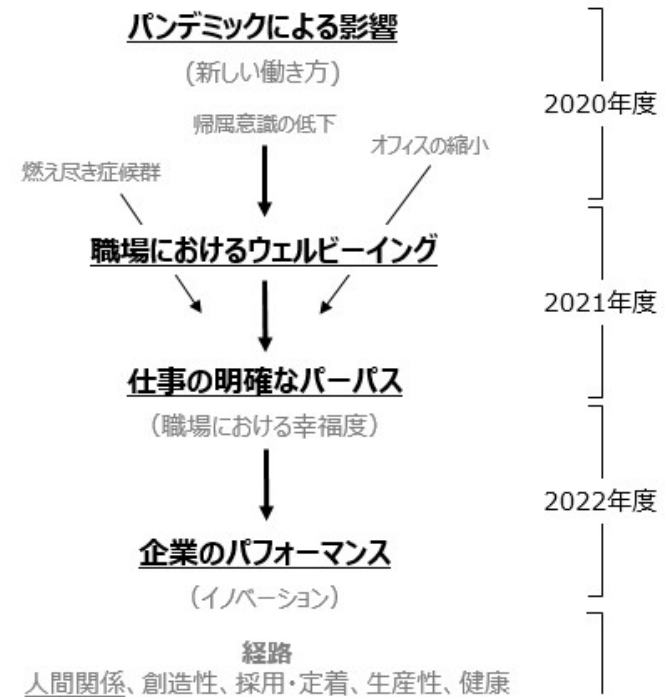


図 12. 未来のオフィス市場研究会の活動報告

参考文献

- [1] 高田 創, “わが国の経済・物価情勢と金融政策—神奈川県金融経済懇談会における挨拶要旨—,” 日本銀行政策委員会審議委員, 2023 年 3 月 2 日.
- [2] 内閣府, “令和 4 年度 年次経済財政報告—人への投資を原動力とする成長と分配の好循環実現へ—,” 第 2-1-5 図 一人当たり名目賃金・実質賃金の推移, 2022 年 7 月 29 日.
- [3] 首相官邸, “知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会 (第 1 回) 議事次第,” 事務局説明資料 (内閣府 知的財産戦略推進事務局), 2021 年 8 月 6 日.
- [4] Slack, “Moving beyond remote: Workplace transformation in the wake of Covid-19,” 2020.
- [5] ウォンテッドリー, “企業のパーパスと採用に関する調査結果,” 2022 年 7 月 11 日.
- [6] 日本経済新聞, “NTT、さらば「GAFA 予備校」 人材流出阻止へ人事改革,” 2022 年 10 月 18 日.
- [7] 厚生労働省, “多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書,” 政策統括官付労働政策担当参事官室, 2002 年.
- [8] 厚生労働省, “育児・介護休業法の改正について—男性の育児休業取得促進等—,” 雇用環境・均等局 職業生活両立課, 3,5 ページ, 2021 年 11 月 5 日.
- [9] 田中 和秀, “コロナ禍での新入社員うつ,” 日本精神科産業医協会, 2021 年 5 月 25 日.
- [10] 厚生労働省, “就労を望む誰もが安心して働き続けられる「働きやすさ」の実現に向けて,” 2019 年.
- [11] Andrew Gordon et al., “Human Capital Disclosure: What Do Companies Say About Their “Most Important Asset”?,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, May 18, 2021.
- [12] Jaime Teevan et al., “The New Future of Work, Research from Microsoft into the Pandemic’s impact on work practices,” Microsoft, January 2021.
- [13] Susan E Peters et al., “Work and worker health in the post-pandemic world: a public health perspective,” The Lancet, February, 2022.
- [14] Stephanie Balters et al., “Capturing Human Interaction in the Virtual Age: A Perspective on the Future of fNIRS Hyperscanning,” Front Human Neuroscience, 2020.
- [15] Nicholas Bloom et al., “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment,” The Quarterly Journal of Economics, 20 November 2014.
- [16] Longqi Yang et al., “The effects of remote work on collaboration among information workers,” Nature Human Behaviour, 05 October 2021.
- [17] 清野 和彦 / 国土交通委員会調査室, “視点「コロナ禍とコミュニケーション」,” 参議院事務局企画調整室, 2023 年 2 月 8 日.
- [18] Matthew Claude et al., “An exploration of collaborative scientific

- production at MIT through spatial organization and institutional affiliation,” PLOS, June 2017.
- [19] OECD, “Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?,” 7 September 2020.
- [20] Joshua Chaffin, “Hybrid working expected to push US office vacancies to record by 2030,” Financial Times, FEBRUARY 22 2023.
- [21] Yoshikazu Imahori, “Wave of empty offices hits global market,” Nikkei Asia, JUNE 17, 2023.
- [22] Google, “New Project Starline,” 2023年.
- [23] Apple, “Vision Pro,” 2023年.
- [24] veldhoen + company, “アクティビティ・ベースド・ワーキング”.
- [25] ロバート・ウォルターズ・ジャパン 株式会社, “進む遠隔地勤務制度の導入—人材獲得・確保に好影響—,” 2023年4月6日.
- [26] 環境省 地球環境局, “2030年目標に向けた検討,” 環境省, 4,8 ページ, 2021年3月24日.
- [27] Jan-Emmanuel De Neve et al., “Work and Well-being during COVID-19: Impact, Inequalities, Resilience, and the Future of Work,” The World Happiness Report, March 20, 2021.
- [28] Jan-Emmanuel De Neve and George Ward, “Does Work Make You Happy?—Evidence from the World Happiness Report—,” Harvard Business Reviews, March 20, 2017.
- [29] Jan-Emmanuel De Neve, “ork + Wellbeing Today—A deeper look at the 2021 World Happiness Report—,” Indeed, 10 pp., 2021.
- [30] United Way Social Purpose Institute, “The social purpose transition pathway — Helping companies move from “say” to “do” — ,” Corporate Knights, 4 pp, March 2022.
- [31] Christian Busch, Lisa Hehenberger, “How to evaluate the impact of corporate purpose,” MIT Sloan management review, 2022.
- [32] Rebecca Henderson, “HBS professor explains how corporate purpose is often misunderstood,” Business Insider, Feb. 2022.
- [33] Jan-Emmanuel De Neve, Micah Kaats and George Ward, “Workplace Wellbeing and Firm Performance,” University of Oxford Wellbeing Research Centre Working Paper 2304, May 2023.
- [34] PHP オンライン衆知, “稲盛和夫氏にとっての、経営者と従業員の望ましい関係とは,” 2022年1月18日.
- [35] Mazda, “Global Brand Essence Video,” 2008年.
- [36] トヨタタイムズ, “オートサロンにモリゾウが帰ってきた ～Morizo is Back～,” Youtube, 2020年1月21日.
- [37] Jeanne C. Meister and Robert H. Brow, “21 HR Jobs of the Future,” Harvard Business Reviews, August 12 2020.

問い合わせ先

一般社団法人日本オフィス家具協会 専務理事 貫名 英一 (nukina@joifa.or.jp)