

ワークプレイスの未来

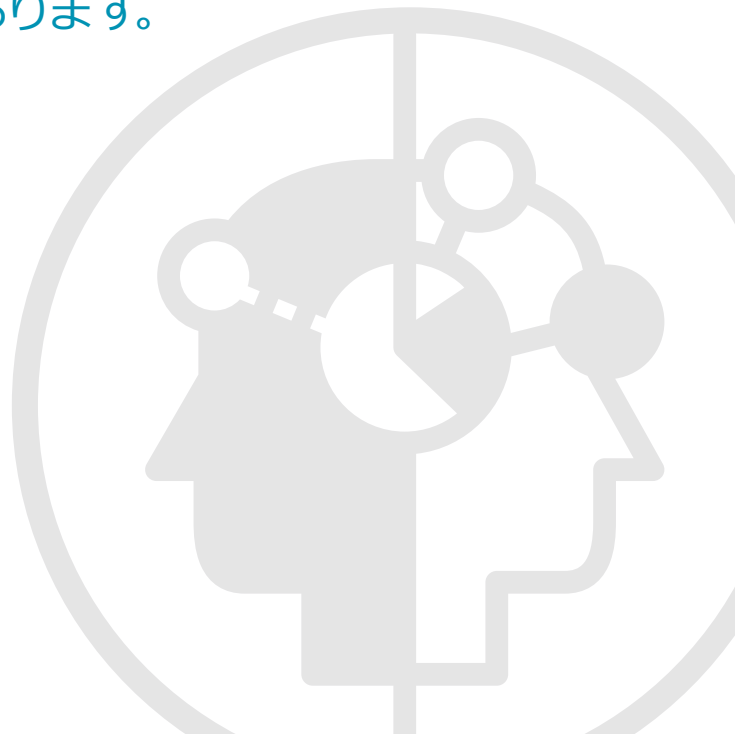
COVID-19環境下で得られたデータから
見える、新しい職場環境とは？

このレポートは、クッシュマン・アンド・ウェイクフィールド独自のツールである「Experience per Square Foot™ (XSF、1平方フィート当たりの体験)」を通じて収集されたデータによる洞察に基づいています。詳細についてはお問い合わせください。

はじめに

クッシュマン・アンド・ウェイクフィールドでは、オフィスか在宅かの勤務環境に関わらず、職場体験そのものを形成する主な要因について理解するための、データと証拠に基づいたアプローチを採用しています。独自に開発したツール「Experience per Square Foot™ (XSF、1平方フィート当たりの体験)」のデータベースにおいて、COVID-19以前における世界中の従業員の職場体験のもととなった250万以上のデータポイントの分析と共に、現在在宅勤務環境にある世界中の4万人以上から得た170万以上のデータポイント (XSF@home) の分析を行いました。これにより、いま従業員がどのように現在の状況に対処しているかについて独自の洞察が得られた上、さらに現在の状況における「成功」と「課題」の両方を特定しました。これらの問題の厳密な理解により、「誰がオフィスに戻るべきか」について知見を獲得することができました。これら洞察を通じて最終的には、ワークプレイス戦略を革新・進化させ、従業員の「ウェルビーイング (心身の健康・豊かさ・幸福)」と「生産性」の両方を促進する職場エコシステムの開発プラットフォームの構築に寄与できることを期待しています。

労働力の50%は
オフィス、自宅、サードプレイスの間を
行き来する「トータル・ワークプレイス・
エコシステム (総合的な職場エコシステム)」
で働いている可能性があります。



主なポイント

1. 従業員はオフィスだけでなく、どこでも生産性を発揮できる

- **リモートワーカーは常に良く業務を遂行している**：COVID 19以前に主にリモートで働いていた従業員は、オフィス勤務中心の従業員よりも職務への従事度や仕事体験が優れており、これらは場所にとらわれない働き方が効果的であることを示しています
- **コラボレーションが今までにないほど進んでいる**：パンデミックの間、リモートコラボレーションテクノロジーを用いた、生産性の高いチームの協業が、更なる高みに到達しています
- **個人の集中力は高い水準を維持**：自宅で就業していても、個々のタスクを生産的に行う必要がある際には集中することが可能であることを、従業員は継続的に報告しています

2. 場所にとらわれず働くための柔軟性と選択の機会が加速している

- **従業員は柔軟性を求めている**：労働力の73%は、自分の会社がある程度の在宅勤務を受け入れるべきと考えています
- **人々が交流するにはさまざまな場所が必要**：個人的なつながりや絆が弱まり、組織文化や学習機会に影響を与えています。必要に応じて働く場所を選択できるようにすることで、業務の遂行と個人間の繋がり構築の両方が可能になります
- **従業員が感じる大きな信頼**：従業員の90%は、リモートで業務を行うにあたり、会社から信頼されていると感じています

3. 新しい日常はトータル・ワークプレイス・エコシステム

- **場所はさまざま**：職場はもはや単一の場所ではなく、利便性、機能性、ウェルビーイングをサポートする、さまざまな場所と体験のエコシステムになります
- **オフィスは無くならない**：オフィスの人員需要を減らしてソーシャル・ディスタンシング（社会的距離の確保）による密度の問題とのバランスをとることで、おそらく現在の拠点規模は影響を受けることはなく、オフィスは（新しい使われ方によって）支持され続けるでしょう
- **オフィスの新しい意味**：オフィスの存在意義は、文化的なつながり、学び、顧客や同僚との絆を強化し、創造性と革新を育む刺激的な目的地を提供することになります

Total Workplace Ecosystem:

ワークプレイスはもはや建物ではありません。さらに単一の目的地でもありません。ワークプレイスは、仮想空間と物理空間のネットワークです。このエコシステムが提供するののは、利便性、機能性、ウェルビーイングをサポートする柔軟で必要に応じて開かれる場です。

「仕事に戻る」ではなく「オフィスに戻る」

世界中の政府がロックダウンの制限緩和を開始する中、気持ちは必然的に「仕事に戻る」という考えに向かうでしょう。しかし、これは今日の状況下における復歸の考え方として誤った捉え方だといえます。パンデミックの間、これまでオフィス中心に働いていた従業員の多くが業務を継続してきたことを踏まえると、焦点を当てるべきは実際には誰が「オフィスに戻るか」ということになります。

もちろん、まず考慮すべきは従業員のウェルビーイングであり、影響を受けやすい従業員の安全は保たれなくてはなりません。それを考慮したとしても、現在の状況では従業員への対応を見極めることは困難です。特にソーシャル・ディスタンス（社会的距離の確保）の観点から、すべての従業員を限られたオフィス空間に受け入れるわけにはいかないでしょう。

これに関連して、企業は、かれらの従業員が少なくとも一定の範囲においてリモートワークできちんと業務にあたることが可能であることを認識しています。それゆえ、企業は近い将来オフィス以外での就業を可能とする、より多くの選択肢と柔軟性を提供していく必要があるといえます。

ワークプレイス体験の結果

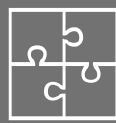
本レポートでは、以下のキーワードを太字で示しています。



集中
個人レベルの
生産性



チーム
生産的な
コラボレーション



つながり
同僚との
つながり



活力
一日を通じた
活力



学び
継続的な学習と
成長

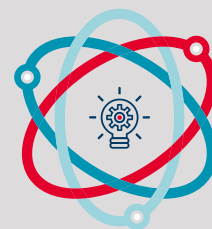
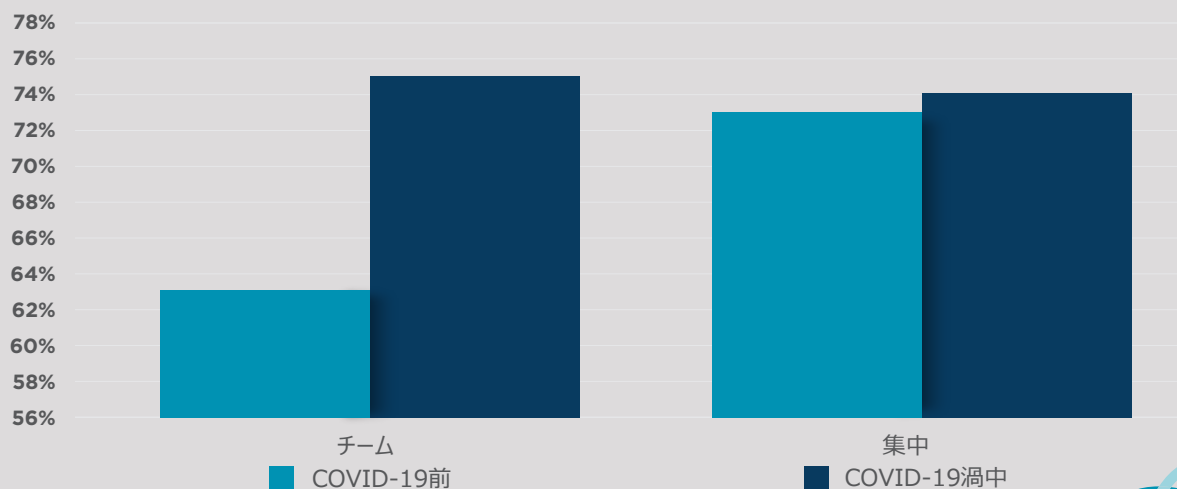
多くの企業が急遽従業員の在宅勤務を義務付けたことで、結果として職場体験は悪影響を受けられるかもしれません。しかし、現実には、全体的な職場体験は依然として堅調です。特に個々の状況や課題を伴いながらも、スピードをもって導入されたことを踏まえると、これは圧倒的な成功として捉えても差し支えないでしょう。

コラボレーションはこれまで以上にうまくいっています

在宅勤務への移行における興味深い点として、職場体験の各属性のバランスの変化が挙げられます。最も注目すべきは、チーム・コラボレーション（「チーム」）が新たな高みに達したことです。回答者の75%が、現在の環境で同僚との効果的な協働ができていることに同意または強く同意しています。これは、COVID-19以前の期間から10%増加しています（図1）。効果的なコラボレーションは、コラボレーションテクノロジーの可用性によって支えられています。簡単に言えば、強制的に在宅勤務となることは、コラボレーションテクノロジーツールの使用がもはや「一つの選択肢」ではなく「必須事項」であり、各従業員がそれらを最大限に使いこなさなければならぬことを意味します。

図1:

「チーム」と「集中」におけるCOVID-19前と渦中の比較



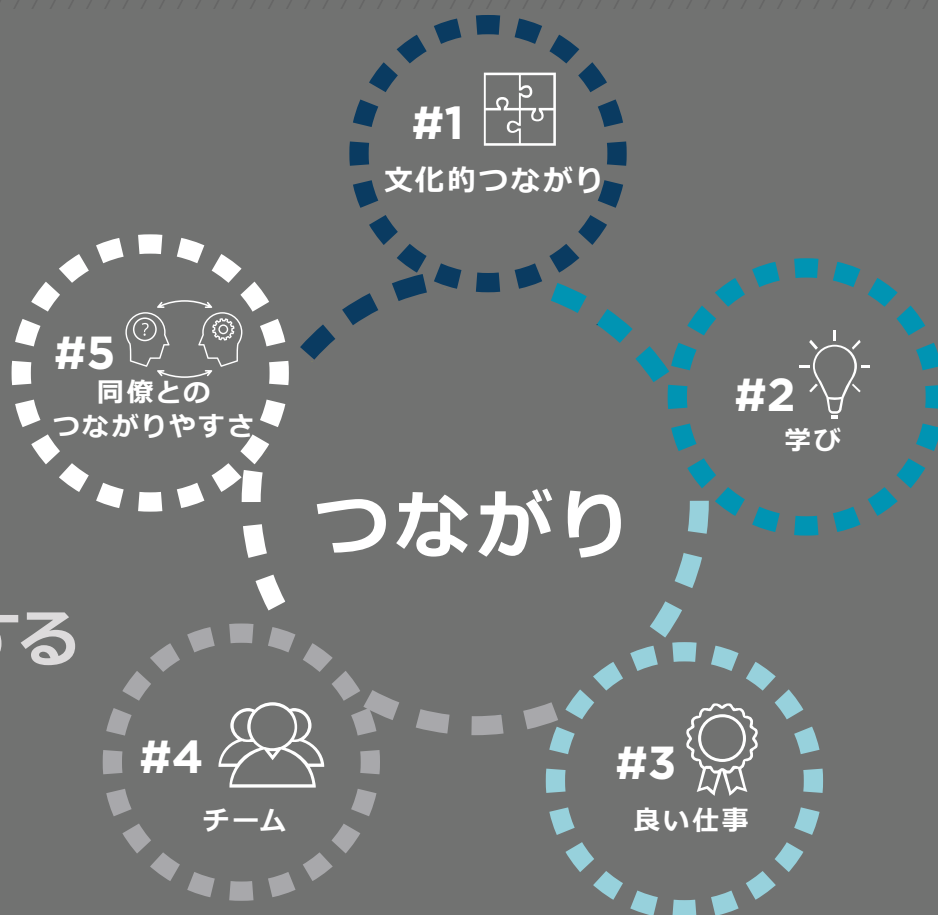
成功を認めることも重要ですが、課題から学ぶことも同様に重要です。かなり決まりきった表現ではありますが、現状はまさに「世界最大の在宅勤務実験」といえるでしょう。

失われる個人的なつながり

チームのコラボレーションは成功していますが、リモートワークへの移行により、より個人的なレベルで互いに繋がる力に対して悪影響が見られます。「XSF@home」は、「つながり」、つまり従業員がお互いに感じる個人的なつながりの感覚を測定します。同僚とのつながりを感じているのは半数強の回答者のみです。どのような状況下でも、同僚同士で強いつながりを持つ能力は従業員の労働体験において非常に重要な要素であり、現在の環境では尚更のことです。「つながり」スコアが低いと、組織文化や個人的および専門的な能力開発にも悪影響を及ぼします (図2)。

図2:

「つながり」に関するスコアの要因



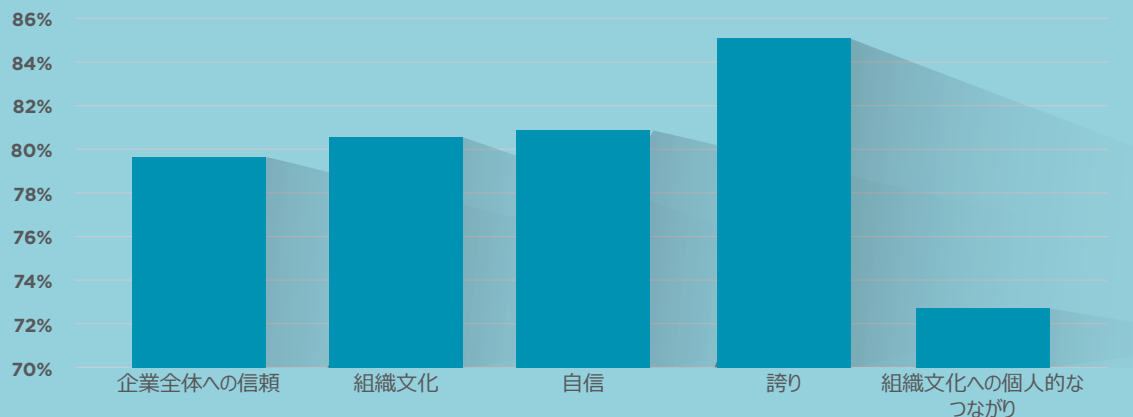
組織文化へのつながりは、オフィスでの従業員間の対面でのやり取りを通じて意識的かつ潜在的に形成され、会社との関係を強化します（その場合、「つながり」のスコアが高まります）。「XSF@home」の調査結果では、組織文化への個人的つながりが、各指標の中で最も低いスコアを記録したものの一つとなりました。

会社のために働くことに高い誇りを感じ、組織文化を好んでいると従業員が報告したとしても、それらが育まれ人々の中に「生きて」いなければ、個人的なつながりと組織文化への所属意識を維持することは困難です（図3）。同様に、コラボレーションがより効果的になったとしても、それは主にタスク指向のコラボレーションであり、非公式な学びとメンタリングの機会を生み出すようなものではありません。現在の環境下において、個人のつながりの維持・切り替えという課題の克服方法を見つけた組織は、結果として従業員の経験、従事度、ウェルビーイングという形の大きな利益を享受するでしょう。

図3:

組織文化の指標

従業員は企業に高レベルの信頼、自信、誇りを抱いているが、組織文化へのつながり感については苦勞している。



Source: Cushman & Wakefield



在宅勤務は若い世代にとってより厳しい

一般に、ミレニアル世代とジェネレーションZは、柔軟な働き方に対する強い要望があると報告されています。調査結果は興味深いですが、同時にその理解には微妙なニュアンスも存在します。全体として、若い世代の経験スコアは低くなっています。ベビーブーマー世代の55%と比べると、Z世代では70%、ミレニアル世代では69%という高い割合で在宅勤務に課題があると報告しています。

良好でないオンライン環境はほとんどの場合で問題とされていますが、人生におけるライフステージの課題も明らかになっています。Z世代が直面する可能性の高い課題は、不十分な在宅勤務環境です（図4）。彼らが24歳未満であることを考えると、おそらくシェアハウスに住んでいたり、ベビーブーマー世代の両親と一緒に住んでいたりする可能性が高いでしょう。したがって、彼らが専用の就業環境にアクセスできている可能性は低いと考えられます。

ミレニアル世代もまた同様に、在宅勤務環境に課題を抱えています。彼らは、「集中作業のための空間」と「気をそらすものの少なさ」についてのスコアが10%低くなっています。これは、彼らが子育て・介護を担う世代であることによる課題（これはX世代とも共有するものです）と組み合わせて考えると、ミレニアル世代がさまざまな指標で低いスコアを出していることは驚きではありません。

対照的に、ベビーブーマー世代は一番うまく適応しているようです。課題も少なく肯定的な職務体験を得ています。

図4:

在宅勤務の最大の課題

世代別の課題



ミレニアル世代・
X世代



XSF@home における課題の報告

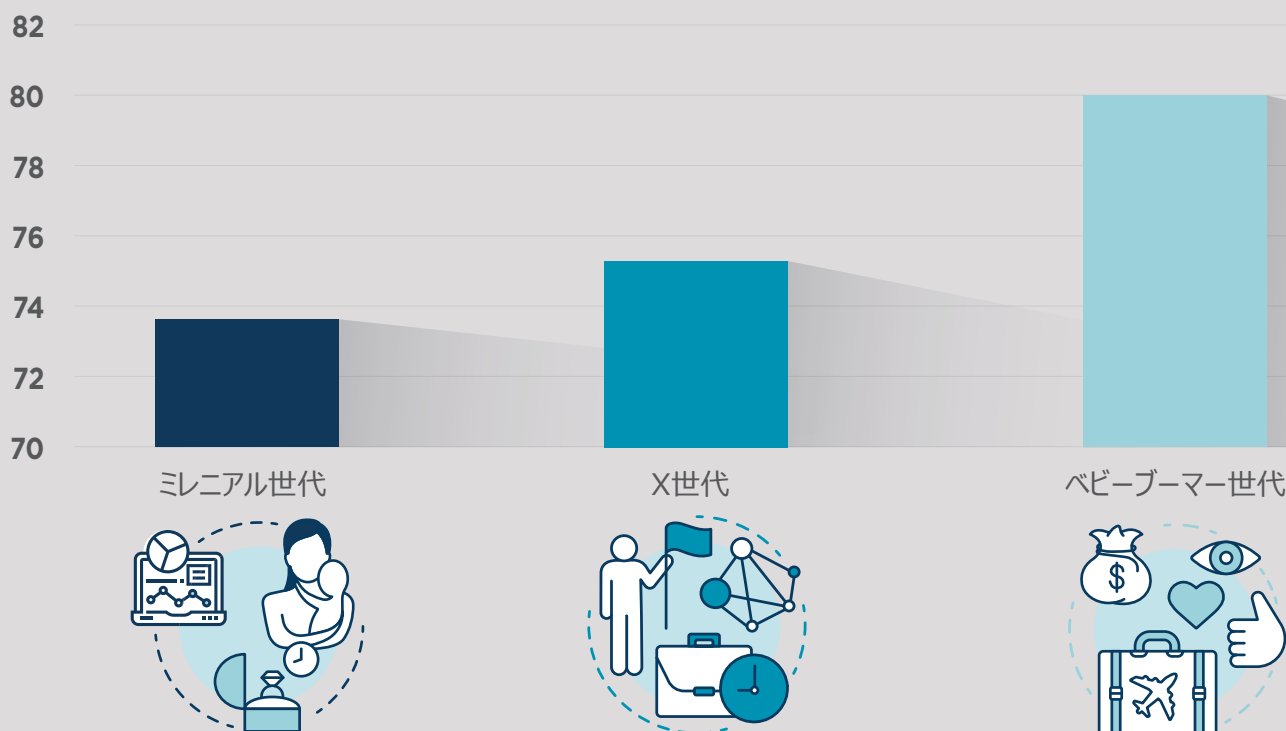
Z世代	70%
ミレニアル世代	69%
X世代	63%
ベビーブーマー 世代	55%
Total	64%

ウェルビーイングへの注目は必須

COVID-19以前と今の環境で変わらない定数として、人々が未だに「活力」、つまり1日中エネルギーを持続していくことについて苦労している点があり、実感としても最も弱い結果となっています。以前・以後の比較で「活力」にはわずかな改善が見られましたが、全体的なウェルビーイングの圧迫が起きている理由として、ワークライフバランスを維持するための苦悩というよりも、そもそも仕事から離れる時間がないことが挙げられています（図5）。仕事から離れる時間が不足している一つの要因として、日々の通勤がないことが考えられるかもしれません。通勤が無くなることは、勤務の開始と終了時の切り替えを促す自然な休憩時間が生まれず、心と体の健康に悪影響を及ぼしていることを意味しています。もうひとつの要因は、家という場所ですべてのことが行われてしまっており、仕事からの物理的な分離感がなくなっていることです。この点に関して、マネージャーは、チームが休みを取り24時間年中無休で連絡を取りあわないことを奨励することで、従業員をサポートすることができます。

図5:

仕事から離れる時間 XSF@homeのスコア



Source: Cushman & Wakefield

オフィスに戻る

様々な制限が緩和されるにつれて、多くの企業は、少なくとも一部の従業員をオフィスに戻すことを検討しています。ここで疑問が生じます ― いったい誰が戻る、または誰を戻すべきなのでしょうか？

従業員の健康と安全は最優先事項であり、より影響を受けやすい従業員は、より長く自宅に留まる必要があるでしょう。最初に戻るべきである可能性が高い従業員として、必要不可欠な業務を担当するエッセンシャル・ワーカーが考えられますが、すべての従業員が戻ることができない現在の環境においては、実際のところ誰が最初にその機会を与えられるべきでなのでしょう？

私たちの分析では、各ビジネス部門により就業体験に明確な違いがあることが明らかになっています。以前はオフィスを拠点としていた営業担当者は、ほとんどすべてにおいて最も苦勞しています。これは、現在のビジネス環境下で彼らが直面している職務遂行の課題に紐づく事項のほか、彼らが対面でのやり取りを情報源とする強みをリモート環境において再現できていないことも関係しています。同様の課題は、ダイナミックなコラボレーションやブレーストリーミングを維持することに苦勞している研究開発チームにも見られます。対照的に、運用およびサポート部門は、就業体験にほとんどマイナス面がないようです。

リモート就業経験を既に持っていた従業員は非常にうまくやっており、この点に注目することが重要でしょう。企業は、その他の従業員について時間をかけて彼らの直面する課題を理解し、それらをどのようにサポートすることが可能かを検討する必要があります。



What's next - 次へ向けて

とても単純に言えば、働く場所の柔軟性と選択可能性の両方が加速しており、これはCOVID-19による制限がたとえ緩和したとしても継続していきます。これには2つの明確な理由があります。まず第1に、回答者の73%が、企業は柔軟な労働方針を採用すべきであると考えていることです。第2に、ソーシャル・ディスタンス（社会的距離の確保）は引き続き重要であり、在宅勤務とオフィス勤務を交互に組み合わせることにより、オフィス内の人員を安全な範囲に保ち、また公共交通機関の混雑を抑えることを意味するからです。

利点として、企業はかつてないチャンスにも直面しています。データと証拠に基づくアプローチを採用することで、企業は、オフィス勤務とリモート勤務の組み合わせ方をサポートし、成功体験を底上げして課題を解決する革新的な戦略を練ることが可能となります。

もし企業が柔軟な働き方への変革を行わない場合、ソーシャル・ディスタンス（社会的距離の確保）およびコラボレーションのための新しい環境の需要の結果、拠点規模を15~20%拡大する必要性が出てくる可能性があります。ただし、これは、柔軟な働き方を増やすことにより簡単に相殺することが可能です。もしも従業員の50%から柔軟な働き方に従うという回答を得た場合、拠点規模の変更は不要となります。

将来に目を向けると、現在の在宅勤務経験から得る主な「学び」は、組織はこれからさらにリモートワークを受け入れるようになるということです。そうすることで、職場というのは、もはや単一の場所ではなく、利便性、機能性、ウェルビーイングを支える様々な場所と体験のエコシステムであると再認識する必要があります。そうすることで、働き方を再考し、場所、時間、テクノロジーを活用して、人、場所、ビジネスのパフォーマンスを向上させていくことが可能になるでしょう。



DESPINA KATSIKAKIS

Head of Occupier Business Performance
Global Lead Total Workplace Services
despina.katsikakis@cushwake.com
+44 203 296 2856

BRYAN BERTHOLD

Global Lead Workplace Experience
bryan.berthold@cushwake.com
+1 404 853 5346

STEVEN ZATTA

Global Lead Total Workplace
Research & Innovation
steven.zatta@cushwake.com
+1 202 471 3591

DOMINIC BROWN

Head of Insight & Analysis, Asia Pacific
dominic.brown@cushwake.com
+61 431 947 161

クッシュマン・アンド・ウェイクフィールド（ニューヨーク取引証券所：CWK）は、
オキュパイヤーとオーナーの皆様には有意義な価値をもたらす世界有数の不動産サービス
会社です。約60カ国400拠点に53,000人の従業員を擁しています。プロパティー・
マネジメント、ファシリティ・マネジメント、プロジェクト・マネジメント、
リーシング、キャピタルマーケット、鑑定評価などのコア・サービス全体で、
2019年の売上高は88億ドルを記録しました。詳しくは、公式ホームページ
www.cushmanwakefield.com にアクセスするか公式ツイッター
@CushWake をフォロー下さい。