

## アフターコロナのオフィス戦略 ―職種ごとに重視すべきオフィスの役割とは―

2020年9月8日

株式会社三井住友トラスト基礎研究所

投資調査第1部 研究員 高林 一樹

E-mail: [takabayashi@smtri.jp](mailto:takabayashi@smtri.jp)

- ▶ 本レポートでは「オフィスに求められる役割」を再検討し、職種ごとに重視すべきオフィスの役割を分析した。さらに、最適なオフィス戦略検討に向けた考え方の参考として、ワークプレイスごとの特性を整理した。
- ▶ オフィスの役割として、「対面のコミュニケーション」に関連して①イノベーション、②連携、③関係構築、④指導・伝承が挙げられ、「オフィスで行うのが最適な仕事の実施」に関連して⑤集中、⑥紙面処理、⑦セキュリティ、⑧専門設備が挙げられる。「健康・快適な環境」はこれら役割を発揮するための土台といえる。
- ▶ 職種ごとに重視すべきオフィスの役割は異なり、「対面のコミュニケーション」重視と言っても、①～④の重視度には濃淡がある。在宅勤務環境が継続する中、②連携はチャットの活用等で一定程度解消できているかもしれないが、特に①イノベーション、③関係構築、④指導・伝承を重視する職種では、長期的には、完全な在宅勤務環境では支障を来す可能性がある。
- ▶ 一般的に在宅勤務との親和性が高いとされる情報処理・通信技術者であっても、①イノベーションの重視度が比較的高い。例えオフィスを縮小しても、意図せぬ相手との偶然の出会いや、外部環境から得る多様な刺激を維持できるのか、慎重に検討すべきである。
- ▶ ワークプレイスの選択肢が多様化しており、その特性は様々である。企業としては、職種ごとの、さらには社員ごとの役割や事情の違いを認識し、多くの選択肢を用意することが重要かつ当然になっていくだろう。その際には在宅勤務に加え、FO やワーケーションも、選択肢として有効活用されることを期待したい。

**オフィスの役割を再検討、職種ごとの重視度を分析、ワークプレイスの特性を整理**

緊急事態宣言発出を機に在宅勤務が急拡大してから、早くも5ヶ月程度が経過した。在宅勤務にシフトした当初は、通勤時間の削減やマイペースな業務遂行等の点でメリットを大きく感じていた人でも、今では相応のデメリットを実感しているかもしれない。

「オフィス不要論」も議論される中ではあるが、在宅勤務のデメリットが解消されない限り、オフィスが完全に不要になることはないであろう。働き方やオフィスに関する企業対応の報道を見ると、在宅勤務を推進している中、オフィス面積の削減まで踏み込む方針の企業は必ずしも多くない。むしろGoogleやソフトバンクのように、オフィスの意義を強調・再認識している企業も存在し、多くの企業が今後のオフィス戦略を検討している最中と考えられる。

そこで本レポートでは、本年4月28日に筆者が当社HPで公表した[レポート](#)で提示した「オフィスに求められる役割」を再検討し、同レポートで課題とした「職種ごとに、オフィスに求められる役割のうち何を重視すべきか」を分析する。さらに、オフィス戦略検討に向けた考え方の参考として、ワークプレイスごとの特性を整理する(図表1)。

(図表1)本レポートの構成

【何を】  
オフィスに求められる  
役割を再検討 (2~3P)

【どの程度】  
職種ごとに重視すべき  
オフィスの役割を分析 (3~5P)

【どの場所で】  
ワークプレイスごとの  
特性を整理(6P)

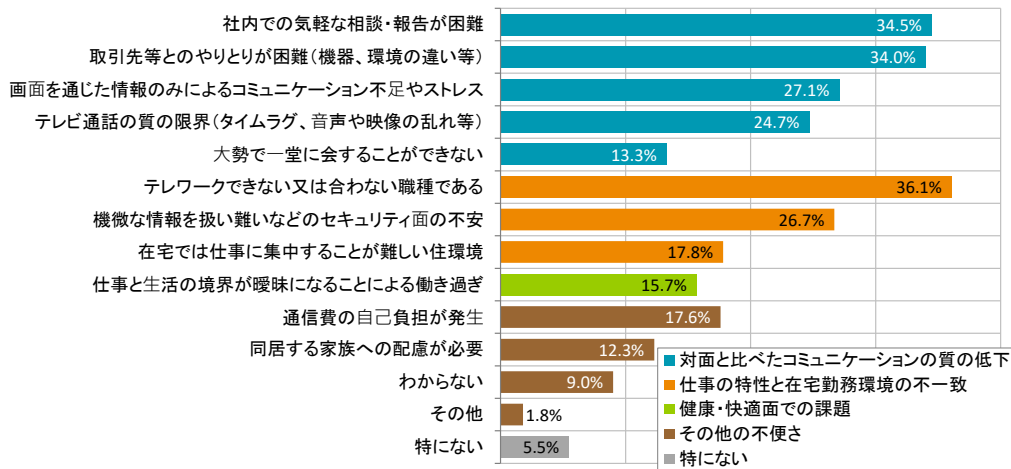
## オフィスの役割を「対面のコミュニケーション」と「オフィスで行うのが最適な仕事の実施」に関連して8つに整理

初めに「オフィスに求められる役割」の再検討を行う。前提として筆者は、在宅勤務とオフィスのいずれかが万能ということではなく、アフターコロナにおいても在宅勤務と、拠点オフィスを含む他のワークプレイスを相互補完的に組み合わせ、ワークプレイスの選択肢を柔軟化すべきと考えている。そのため、今後のオフィスに求められるのは、在宅勤務では担えない役割だと考える。

そこで、在宅勤務(テレワーク)を行う上で不便と考えられている点を確認した(図表2)。すると、テレワークで不便な点と考えるものが「特にない」と回答した割合は非常に少なく、「対面と比べたコミュニケーションの質の低下」や「仕事の特性と在宅勤務環境の不一致」に関連する項目で、不便と回答した人の割合が多くなっている。

これらがオフィスに求められる役割の本質と考えられるが、より具体化するとどのようになるだろうか。

(図表2) 職場においてテレワークを行う上で不便な点と考えられるもの



出所)内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(2020年6月)  
(<https://www5.cao.go.jp/keizai2/manzoku/pdf/shiryo2.pdf>)をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成 注)選択肢の分類は筆者による

まず、そもそも対面のコミュニケーションの長所として、「何気ない会話や意図せぬ相手との会話が可能」、「遅延なく即座に意思疎通が可能」、「場や空間の共有が可能」等が挙げられる。対面のコミュニケーションを重視することは、これらの要素を重視することと同義であり、その際オフィスに求められる役割として以下4点が考えられる。

- ① イノベーションの創出 (以下、「イノベーション」)
- ② チームワークの促進 (以下、「連携」)
- ③ 人間関係の構築 (以下、「関係構築」)
- ④ 技術の指導や文化の伝承 (以下、「指導・伝承」)

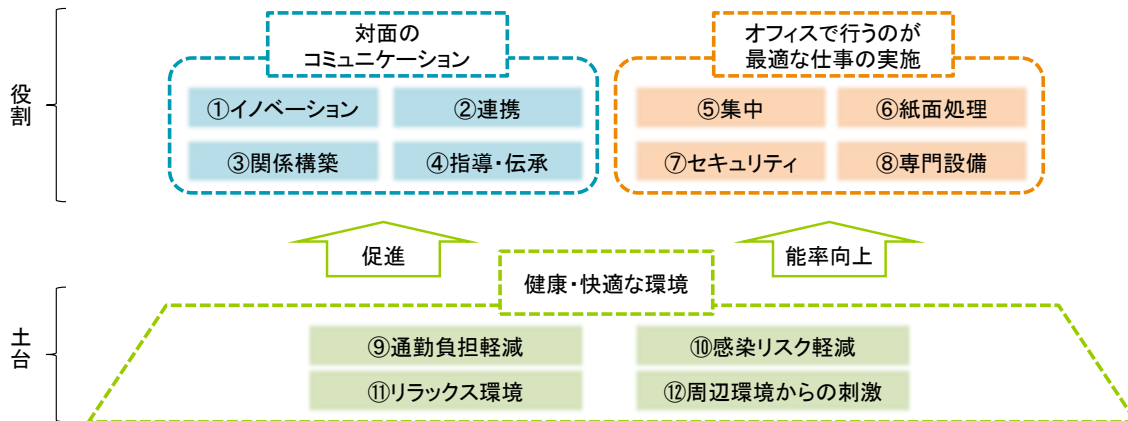
次に「仕事の特性と在宅勤務環境の不一致」については、業務内容によって各般のものが想定されるが、大別するとオフィスに求められる役割として以下4点が考えられる。

- ⑤ 集中力の向上と維持 (以下、「集中」)
- ⑥ 紙を介した作業の円滑な処理 (以下、「紙面処理」)
- ⑦ 機微情報の適切な管理 (以下、「セキュリティ」)
- ⑧ その他、専門的な設備での業務遂行 (以下、「専門設備」)

そして、「健康・快適な環境」は、上記の役割を十分に発揮するための土台と位置づけることができる。健康・快適な環境下では、対面のコミュニケーションが促進され、また仕事の能率も向上するであろう。

以上を整理して、オフィスに求められる役割を図示すると図表3のようになる。

(図表3)オフィスに求められる役割のイメージ



出所)三井住友トラスト基礎研究所

### 先行研究を参考に、職種ごとにどの役割が重視されるかについて相对比较を実施

土台となる「健康・快適な環境」はどの職種でも重要と考えられるが、オフィスの役割のうち何を重視すべきかは、職種の特性や企業の個別事情によって異なるだろう。例えば荻島・権(2020)<sup>1</sup>は、米国の職業情報データベース O\*NET のデータを用いて、職種ごとに必要とされるコミュニケーション量とルーティンタスク量を指数化し、職種ごとの在宅勤務の導入可能性の違いについて言及している。また吉田(2020)<sup>2</sup>は、荻島・権(2020)がコミュニケーション指数の算出に用いた5項目を分解してレーダーチャートで示し、情報通信業と、学術研究、専門・技術サービス業のコミュニケーションの特徴の違いに言及している。

本レポートではこれら先行研究を参考に、O\*NET のデータを活用して、「職種ごとに、オフィスの役割のうち何を重視すべきか」を分析した(図表4)。O\*NET のデータでは、職種ごとに求められるスキルやワークスタイルに関する多数の項目がポイント化されている。このポイントを集計し、職種ごとに重視すべきスキルやワークスタイルを把握することで、職種に応じたオフィスの役割の優先順位が見えてくる。

具体的な手順としては、まず O\*NET に掲載されている職業上のスキルやワークスタイルに関する多数の項目から、先に示したオフィスの8つの役割のうち、①イノベーション、②連携、③関係構築、④指導・伝承、⑤集中、⑥紙面処理の6つの役割に関連する25項目を、項目間の相関等を確認しつつ選択した(本レポート末尾の参考図表)。なお⑦セキュリティと⑧専門設備に相応しい項目は確認できなかったため、これら役割は分析対象外とした。

続いて、浜口・近藤(2017)<sup>3</sup> において公表されている米国と日本の職業分類の対照表を参考に、日本の職業分類においてオフィスワーカーに相当する複数職種と、O\*NET に掲載されている米国の職業分類を対応させ、これらオフィスワーカー職種を a.役員・管理職、b.金融系営業職、c.不動産系営業職、d.その他営業職、e.公認会計士等の金融系専門職、f.弁護士等の法務系専門職、g.研究者、h.情報処理・通信技術者、i.製造技術者、j.記者・編集者、k.デザイナー、l.企画系事務員、m.人事系事務員、n.会計系事務員、o.その他事務員、p.事務用機器操作員の16種類に分類した。

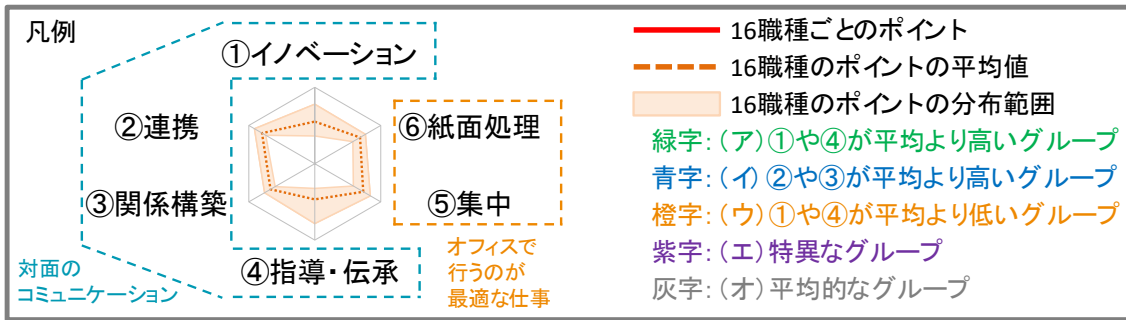
そして25項目のポイントを、16職種ごとかつ①～⑥の役割ごとに集計、平均値を算出して職種間で比較した。

<sup>1</sup> 荻島・権(2020)「新型コロナウイルス以降の職種ごとの在宅勤務の持続可能性について」、独立行政法人経済産業研究所 特別コラム([https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01\\_0591.html](https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0591.html))

<sup>2</sup> 吉田(2020)「「東京都心部Aクラスビル市場」の現況と見通し～新型コロナウイルスの感染拡大を踏まえて見直しを改定」、株式会社ニッセイ基礎研究所 不動産投資レポート(<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=64535&pno=1?site=nli>)

<sup>3</sup> 浜口・近藤(2017)「地域の雇用と人工知能」、独立行政法人経済産業研究所 ディスカッション・ペーパー(<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/17030060.html>)

(図表 4) 職種ごとのオフィスの役割の重視度



出所) O\*NET をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

注) 16 職種のポイントの平均値は、①イノベーション: 55、②連携: 80、③関係構築: 67、④指導・伝承: 47、⑤集中: 73、⑥紙面処理: 69。



**職種ごとに重視すべきオフィスの役割は異なり、「対面のコミュニケーション」の中でも①～④には濃淡がある**

図表4の通り、全体的には、①イノベーションと④指導・伝承が、16職種間でポイントの差が特に大きいことが見て取れる。オフィスの役割に対する重視度の違いをもとに、16職種をグルーピングすると以下の5つに分けられる。

(ア) ①イノベーションや④指導・伝承の重視度が、16職種の平均より高いグループ

g.研究者、h.情報処理・通信技術者、i.製造技術者、k.デザイナー

(イ) ②連携や③関係構築の重視度が、16職種の平均より高いグループ

c.不動産系営業職、d.その他営業職

(ウ) ①イノベーションや④指導・伝承の重視度が、16職種の平均より低いグループ

f.弁護士等の法律系専門職、m.人事系事務員、n.会計系事務員、o.その他事務員、p.事務用機器操作員

(エ) 重視する役割が特異なグループ

a.役員・管理職、j.記者・編集者

(オ) 各役割のポイントが平均的なグループ

b.金融系営業職、e.公認会計士等の金融系専門職、l.企画系事務員

グループ(ア)と(イ)は、共に「対面のコミュニケーション」が重要だが、①イノベーションや④指導・伝承を重視するか、②連携や③関係構築を重視するか、という違いがある。新型コロナウイルス感染拡大を受けた在宅勤務環境下でも、②連携については、チャットツールやオンライン会議システムの活用によって一定程度は解消できているかもしれない。また、③関係構築や④指導・伝承についても、過去の対面のコミュニケーションによって養われてきた、いわば貯金の下支えがあるような状態で、短期的には問題が顕在化していないかもしれない。

しかし、新入社員の入社や人事異動を契機に③関係構築や④指導・伝承における問題が顕在化しうし、①イノベーションの促進には、意図せぬ相手との偶然の出会いや、外部環境から得る多様な刺激が重要となってくる。

そのためグループ(ア)と(イ)の職種は、一般的には在宅勤務との親和性が高いと見られがちな h.情報処理・通信技術者も含まれるが、足元の在宅勤務環境下で十分コミュニケーションが取れていると感じていても、オフィスの解約や縮小については慎重に検討すべきである。また解約・縮小をするにしても、オフィス以外に対面のコミュニケーションが可能なスペースや機会を確保する等の対応が必要であろう。

グループ(ウ)は、①イノベーションや④指導・伝承のポイントが、16職種の平均より低い職種である。

このうち f.弁護士等の法務系専門職は、⑤集中と⑥紙面処理のポイントが極めて高く、「オフィスで行うのが最適な仕事」が特に重視されると言うことができ、今後も自社専用のオフィス環境を構築することが重要と考えられる。

n.会計系事務員は、多くの役割のポイントが16職種の平均を下回っている。そのため、他の職種と比べてオフィスの必要性が低く、在宅勤務等との親和性が高いと考えられる。なお、職種分類が異なるため単純比較はできないものの、既述の荻島・権(2020)<sup>1</sup>で指摘されている通り、事務系の職種については他の職種よりもルーティンタスクの量が多いと考えられ、AIによる代替等の可能性についても考慮する必要がある。

グループ(エ)は重視する役割が特異な職種である。j.記者・編集者は、①イノベーション、⑤集中、⑥紙面処理のポイントが非常に高く、対して a.役員・管理職は、②連携、③関係構築、④指導・伝承のポイントが非常に高い。共通点として両職種とも6つのポイントの合計値が高いため、16職種の中でも特にオフィスが必要な職種と言える。

なお、「テレワークに対する管理職の理解が得られない」といった意見があるが、これは管理職当人の経験則だけでなく、自身の職務とオフィスとの親和性の高さが、拠点オフィスを優先する要因となっている可能性がある。

グループ(オ)は、各役割のポイントが16職種の平均値と同程度の職種である。これら職種で求められるオフィス環境は、社会におけるオフィスの平均像に近いものになると考えられる。

**多様な選択肢を用意することが重要かつ当然に。在宅勤務に加え、FO やワーケーションの有効活用を期待**

最後に、オフィス戦略検討に向けた考え方の参考として、オフィスに求められる8つの役割を2つに大括りにした「対面のコミュニケーション」と「オフィスで行うのが最適な仕事の実施」、およびその土台となる「健康・快適な環境」に関して、ワークプレイスごとにどのような特性があるかを整理した(図表5)。「オフィスに求められる役割を、オフィスだけではない、どのワークプレイスで実現できるか」を検討する際の参考となれば幸いである。

まず、(1)拠点オフィスほど、当然ながら「オフィスに求められる役割」を実現する場として優れているが、一方で「健康・快適な環境」を実現する場としては、通勤負担や感染リスクの観点から劣後すると考えられる。これらマイナス面は致し方ないが、例えばリラックス環境を充実させることで、全体的に見た「健康・快適な環境」の実現を図る必要がある。特に今後は、ワークプレイスの選択肢が柔軟化する中、「健康・快適な環境」で、「従業員が自ら行きたいと思うようなオフィス」を構築していくことが、対面のコミュニケーション機会創出のためにもより重要となるだろう。

また、フレキシブルオフィス(以下、FO)の多様化が進むと想定している。これまでは(2)都心型FOの供給が中心だったが、今後は通勤時間削減や感染リスク低減を図りつつ、在宅勤務よりも集中できる環境を整備する狙いから、(4)ターミナル型FOや(5)住宅地型FOの供給が進むと考えられ、これらを上手く活用していくべきだろう。

さらに、休暇を過ごしながらか仕事をするというワーケーションは、「オフィスに求められる役割」を充分には果たし得ないが、「健康・快適な環境」の面で非常に優れていると考えられる。従業員のワークライフバランスを向上しつつ、リラックスした環境下で多様な刺激を受けることで、想定以上に対面のコミュニケーションが活発化し、イノベーションが生まれるといったことがあるかもしれない。

以上のように、オフィスの役割のうち何を重視すべきかは、職種ごとに異なっている。さらに、ワークプレイスの選択肢が多様化する中で、その特性や優劣は様々である。企業としては、職種ごとの、さらには社員ごとの役割や事情の違いを認識して、ワークプレイスの多様な選択肢を用意することが重要であり、当然のことになっていくだろう。その際にはFOやワーケーションも、選択肢として有効活用されていくことを期待したい。

(図表5)各ワークプレイスの特性の整理(イメージ)

		← 都心				地方 →				
ワークプレイス		(1) 拠点 オフィス	(2) 都心型FO	(3) サテライトオ フィス、支社	(4) ターミナル 型FO	(5) 住宅地型 FO	(6) 自宅	(7) ホテルや コテージ等	(8)	
立地		都心		郊外ターミナル		住宅地		地方、観光地		
形態		オフィスの利用 所有/賃借 FOの利用					在宅勤務	ワーケーシ ョン(複数社員)	ワーケーシ ョン(1人・家族)	
役割	対面のコミュニケーション (オフィスに求められる役割①~④に相当)	★	◎	◎	○	△	×	◎	×	
	オフィスで行うのが最適な仕事の実施 (オフィスに求められる役割⑤~⑥に相当)	★	○	◎	○	○	△	×	×	
土台	健康・快適 な環境									
	⑨通勤負担の軽減	×	×	○	○	◎	★	△	△	
	⑩感染リスクの軽減	△	×	○	△	○	★	○	◎	
	⑪リラックス環境	○	○	○	○	○	◎	★	★	
	⑫周辺環境から得る刺激	◎	★	○	◎	△	×	★	★	

凡例 ★:優れる ◎:やや優れる ○:普通 △:やや劣る ×:劣る

出所)三井住友トラスト基礎研究所

注)⑨通勤の負担について、ワーケーションは観光地等までの移動に時間を要するが、到着後数日間は通勤を要しないので、△とした。

(参考図表) オフィスに求められる役割と対照させた O\*NET 使用項目一覧

		O*NETの使用項目	内容
対面のコミュニケーション	①イノベーション	(1) Fluency of Ideas	The ability to come up with a number of ideas about a topic (the number of ideas is important, not their quality, correctness, or creativity).
		(2) Originality	The ability to come up with unusual or clever ideas about a given topic or situation, or to develop creative ways to solve a problem.
		(3) Thinking Creatively	Developing, designing, or creating new applications, ideas, relationships, systems, or products, including artistic contributions.
		(4) Innovation	Job requires creativity and alternative thinking to develop new ideas for and answers to work-related problems.
	②連携	(1) Communicating with Supervisors, Peers, or Subordinates	Providing information to supervisors, co-workers, and subordinates by telephone, in written form, e-mail, or in person.
		(2) Contact With Others	How much does this job require the worker to be in contact with others (face-to-face, by telephone, or otherwise) in order to perform it?
		(3) Coordinate or Lead Others	How important is it to coordinate or lead others in accomplishing work activities in this job?
		(4) Face-to-Face Discussions	How often do you have to have face-to-face discussions with individuals or teams in this job?
		(5) Work With Work Group or Team	How important is it to work with others in a group or team in this job?
	③関係構築	(1) Social Perceptiveness	Being aware of others' reactions and understanding why they react as they do.
		(2) Establishing and Maintaining Interpersonal Relationships	Developing constructive and cooperative working relationships with others, and maintaining them over time.
		(3) Concern for Others	Job requires being sensitive to others' needs and feelings and being understanding and helpful on the job.
		(4) Cooperation	Job requires being pleasant with others on the job and displaying a good-natured, cooperative attitude.
		(5) Social Orientation	Job requires preferring to work with others rather than alone, and being personally connected with others on the job.
	④指導・伝承	(1) Coordinating the Work and Activities of Others	Getting members of a group to work together to accomplish tasks.
		(2) Developing and Building Teams	Encouraging and building mutual trust, respect, and cooperation among team members.
(3) Guiding, Directing, and Motivating Subordinates		Providing guidance and direction to subordinates, including setting performance standards and monitoring performance.	
行うオフィスの実施が最適な	⑤集中	(1) Consequence of Error	How serious would the result usually be if the worker made a mistake that was not readily correctable?
		(2) Importance of Being Exact or Accurate	How important is being very exact or highly accurate in performing this job?
		(3) Time Pressure	How often does this job require the worker to meet strict deadlines?
		(4) Attention to Detail	Job requires being careful about detail and thorough in completing work tasks.
	⑥紙面処理	(1) Written Comprehension	The ability to read and understand information and ideas presented in writing.
		(2) Reading Comprehension	Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.
		(3) Documenting/Recording Information	Entering, transcribing, recording, storing, or maintaining information in written or electronic/magnetic form.
		(4) Letters and Memos	How often does the job require written letters and memos?

出所) O\*NET をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

【お問い合わせ】 <https://www.smtri.jp/contact/form-investment/index.php>

1. この書類を含め、当社が提供する資料類は、情報の提供を唯一の目的としたものであり、不動産および金融商品を含む商品、サービスまたは権利の販売その他の取引の申込み、勧誘、あっ旋、媒介等を目的としたものではありません。銘柄等の選択、投資判断の最終決定、またはこの書類のご利用に際しては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願いいたします。また、法務、税務、財務等に関する事項につきましては、それぞれ弁護士、税理士、会計士等にご相談・ご確認されますようお願いいたします。
2. この書類を含め、当社が提供する資料類は、信頼できると考えられる情報に基づいて作成していますが、当社はその正確性および完全性に関して責任を負うものではありません。また、本資料は作成時点または調査時点において入手可能な情報等に基づいて作成されたものであり、ここに示したすべての内容は、作成日における判断を示したものです。また、今後の見通し、予測、推計等は将来を保証するものではありません。本資料の内容は、予告なく変更される場合があります。当社は、本資料の論旨と一致しない他の資料を公表している、あるいは今後公表する場合があります。
3. この資料の権利は当社に帰属しております。当社の事前の了承なく、その目的や方法の如何を問わず、本資料の全部または一部を複製・転載・改変等してご使用されないようお願いいたします。
4. 当社は不動産鑑定業者ではなく、不動産等について鑑定評価書を作成、交付することはありません。当社は不動産投資顧問業者または金融商品取引業者として、投資対象商品の価値または価値の分析に基づく投資判断に関する助言業務を行います。当社は助言業務を遂行する過程で、不動産等について資産価値を算出する場合があります。しかし、この資産価値の算出は、当社の助言業務遂行上の必要に応じて行うものであり、ひとつの金額表示は行わず、複数、幅、分布等により表示いたします。