

基礎研 レポート

コロナ後の働き方とオフィス戦略 の再考(前編)

日本の先進企業、GMO インターネットグループに学ぶ

社会研究部 上席研究員 百嶋 徹
(03)3512-1797 hyaku@nli-research.co.jp

1—はじめに

新型コロナウイルス禍に入って間もない2020年前半に、「オフィス不要論」を唱えて、早々とオフィスを退去・縮小移転しフルリモートワークなど在宅勤務を中心とする体制に移行する動きが、従業員規模が数十人以下の小回りの利くスタートアップを中心に一部の企業で見られた。現時点では、「オフィス不要論は行き過ぎ」との見方が大勢を占めているが、2020年前半当時では、多くの経営者や有識者は、コロナ禍初期で先を見通せなかったこともあり、このオフィス不要論を全否定することもできず、「オフィスは本当に必要なかどうか」について確信を持って判断することができずにいたとみられる。

このような中で、筆者は2020年5~6月に、「イノベーションを起こすにはフェイストゥフェイスのコミュニケーションが欠かせず、バーチャル空間でのやり取りだけでは限界がある」¹「メインオフィス（本社、中核的な研究所、主要地域に立地する中核的な各種拠点など本拠となるオフィス）の重要性は今後も変わらない」²との主張をいち早く明確に打ち出した。その後、このような考え方を体系的にまとめた論考として、拙稿「[アフターコロナを見据えた働き方とオフィス戦略の在り方\(前編\)](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2021年3月30日（オリジナル版）、同「[アフターコロナを見据えた働き方とオフィス戦略の在り方](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2021年6月号（概要版）、同「[アフターコロナを見据えた働き方とオフィス戦略の在り方](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.65（2021年7月）（再構成版）を発表した（以下、筆者が2021年に執筆したこの3本の論考をまとめて「2021年拙稿」という）。筆者はその後も、論考執筆や講演などを通じて、

¹ 筆者のコメントとして、一井純「居抜きに間借り、コロナで変わるオフィス賃貸—オフィスのあり方を再考する契機に」東洋経済新報社『東洋経済 ONLINE』2020年5月12日に掲載された。筆者は、「画期的なイノベーション創出は、バーチャルなコミュニケーションではなく、フェースツーフェースの濃密なコミュニケーションが起点となる」との考え方を拙稿「[イノベーション促進のためのオフィス戦略](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2011年8月号にて提示した。

² 筆者は、「メインオフィスの重要性は今後も変わらない」との主張を拙稿「今、企業に求められるサテライトオフィス活用～新型コロナウイルスがもたらすワークプレイス変革」日本経済新聞朝刊2020年6月30日にいち早く打ち出した。

この考え方を一切ブレることなく「普遍的な原理原則」として提唱し続けてきた³。

2021年拙稿では、コロナ後の働き方とオフィス戦略に関わる「原理原則」となるべき2つのキーワード、すなわち『メインオフィス』と『働く環境の選択の自由』の2つの重要性を中心に、GAFA（グーグル、アップル、メタ（旧フェイスブック）、アマゾン・ドット・コム）など米国の先進的な巨大ハイテク企業の事例を交えて考察した。そのポイントは、以下の通りである。

- コロナ禍の中で、大企業を中心に多くの企業で導入された在宅勤務でのテレワークは、緊急時のBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）であって、従業員が時間・場所にとらわれない多様で柔軟な働き方を個々の事情に応じて自らで選択できるようにする働き方改革とは次元が異なる。今後もパンデミックや災害時のBCPとして在宅勤務を導入・実施する際に、従業員がいつでもスムーズにストレスなく在宅勤務に移行できるように、日頃からの準備・訓練の実施が欠かせない。在宅勤務の生産性は自宅の環境要因によって従業員間で大きな格差が生じかねず、企業は在宅勤務を平時での多様な働き方の選択肢として本格導入するなら、生産性格差是正のために従業員に環境整備の金銭的サポートを行うべきだ。テレワークの場を従業員の居住地近隣のサテライトオフィスへ拡大することも一法だ。
- コロナ後の人間社会、さらには働き方・働く場の在り方を考える上で、山極壽一前京大総長とアンゲラ・メルケル前独首相の考え方に学ぶべき点が多い。両者に共通した考え方は、「コロナ後（平時）には、人間同士のつながり・信頼関係を形成するために欠かせない、かけがえのない移動・接触の自由を安易に放棄してはならない」ということだろう。効率性を重視しない時間の流れの中で、実世界（フィジカル空間）での移動・接触・協働を通じて人間同士の信頼感・つながりや共感が醸成され、それは仮想（サイバー）空間でのコミュニケーションツールでは代替できない。
- 人間はリアルな場に集い直接のコミュニケーションを交わしながら信頼関係を醸成し、協働して画期的なアイデアやイノベーションを生むことで社会を豊かにしてきた。このことは、変えようとしても変わらない、人間の本性に根差した人間社会本来の在り方だ。このような人間社会の在り方をモチーフにしたものが、まさにオフィスの在るべき姿だ。先進的なオフィスの「大原則」は、オフィス全体を街や都市など一種のコミュニティと捉える設計コンセプトに基づくことである、と筆者は考えている。ところがコロナ禍により、人間はフィジカル空間での活動が大きく制限され、在宅勤務によるテレワークやオンライン会議、遠隔授業、ネットショッピングなどサイバー空間に追いやられた。インターネットやAI（人工知能）などサイバーでのテクノロジーも上手に使いながら、コロナ禍で制限されていた実世界での創造的活動を取り戻すことこそが、コロナ後の在り方ではないだろうか。人間社会の本来の在り方である、リアルな場で共鳴・協働することを放棄すべきではない。
- オフィス戦略を含めた企業経営には、環境変化に対応して柔軟かつ迅速に変えるべきものがある一方で、こだわり続けて変えてはいけない「原理原則」があることにも留意しなければならない。

³ 拙稿「コロナ後のオフィス アマゾン、グーグルが増床計画 引き出したい従業員の創造性」毎日新聞出版『週刊エコノミスト』2021年8月31日号、同「第10章・第1節ニューノーマル時代における研究所などオフィス戦略の在り方」『研究開発部門の新しい“働き方改革”の進め方』技術情報協会2022年3月、同「[行きたくなるオフィスとは何か？](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2023年2月号、同「[行きたくなるオフィス再考](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年3月30日、同「[行きたくなるオフィス再考](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.67（2023年7月）などを参照されたい。

- イノベーション創出の起点や経営理念・企業文化の象徴と位置付けられるメインオフィスの機能は、テレワークでは決して代替できず、主として都市部に立地する「メインオフィスの重要性」は今後も変わらない。逆にメインオフィスで醸成される従業員間の信頼感は、テレワークの円滑な運用に欠かせない(メインオフィスのテレワークに対する補完効果)。筆者が 2020 年にいち早く打ち出した「コロナ前後でリアルな場であるオフィスの重要性は何ら変わらない」との主張を裏付けるように、オフィス戦略の先進事例であるアマゾンとグーグルが、コロナ後の日常を見据えて、コロナ禍の中でも、あえて米国内でのオフィス増床を続行するとの力強い表明を揃って行った。
- 「メインオフィスの重要性」を熟知し実践してきた、GAFA など米国の先進的な巨大ハイテク企業では、今回の新型コロナのパンデミック対応として、重要業務を継続・早期復旧するとともに従業員の健康・安全を守るために予め定められた BCP を発動し、それに沿って速やかに躊躇なく在宅勤務体制に移行した一方、ウイルスの脅威が後退して従業員の安全確保が確認できれば、BCP を直ちに解除しメインオフィスでの業務を全面的に再開する、すなわちコロナ前の体制に積極的な意味で「戻す」のが基本形(ベースライン)である⁴、と筆者は考える。すなわち、不動産を重要な経営資源に位置付ける「CRE (Corporate Real Estate : 企業不動産) 戦略」⁵の下でオフィス戦略を既にきっちりと組織的に実践できている先進企業であれば、コロナ後には平時の体制に戻るのであって、コロナ禍での気づきを BCP や働き方・オフィス戦略の改善に活かすことはあったとしても、基本的には、最先端のワークスタイルやワークプレイスを活用したこれまでの戦略に大きな変更は生じないはずだからだ。
- 一方、多くの日本企業では、これまでメインオフィスをイノベーション創出や企業文化体现の場として十分に活かし切れていなかった、と言わざるを得ない。また、多くの大企業が BCP を導入しているものの、日頃からの準備・訓練が足りなかったり、運用があいまいだったりすることが多いのではないだろうか。多くの日本企業の在り方としては、導入・実践が遅れている大本の CRE 戦略を一刻も早く取り入れた上で、その下で働き方改革や BCP をしっかりと組み込んだ、創造的なオフィス戦略を新たに構築することが急務だ。メインオフィスの役割・在り方は、再定義するまでもなく、米国の先進企業がこれまで実践してきたように、コロナ前から既に明確になっている。日本企業が今やるべきことは、オフィスの再定義ではなく、米国の先進企業が実践してきた「オフィス戦略の定石」を一刻も早く取り入れることだ。
- 「メインオフィスの重要性」とともに変えてはいけない原理原則は、「従業員にその時々ニーズに応じて働く場所や働き方の選択の自由をできるだけ与えること(=働く環境の多様な選択の自由)の重要性」であり、これは働き方改革の本質そのものだ。企業が従業員の働く環境の多様なニーズにできるだけ寄り添った対応・サポートを行うことは、従業員の満足度や士気・忠誠心を高めるとともに、働きがい・快適性・心身の健康(ウェルネス)・幸福感(ウェルビーイング)を向上させ、活力・意欲・能力・創造性(クリエイティビティ)を存分に引き出すことを通じて、生産性向上やイノベーション創出につながり得る、と考えられる。

⁴ 従業員の安全確保が確認でき次第、早ければ 2022 年春以降、実際に巨大ハイテク企業の間で順次オフィス勤務の再開へ向けた動きが広がってきた。例えばグーグルは、同年 4 月初めに本社を全面的に再開し、多くの社員が週 3 日以上出社する「ハイブリッドワーク」体制に移行した。

⁵ 筆者は、「企業が事業継続のために使う不動産(事業用不動産=CRE)を重要な経営資源の一つに位置付け、その活用、管理、取引(取得、売却、賃貸借)に際し、CSR(企業の社会的責任)を踏まえた上で最適な選択を行い、結果として企業価値最大化に資する経営戦略」を「CRE 戦略」と呼んでいる。オフィス戦略も、この CRE 戦略の下で組織的に取り組まなければならない。

そのためにはメインオフィス内にも、従業員同士の交流を促すオープンな環境や集中できる静かな環境など多様なスペースの設置が求められ、できる限り従業員の多様なニーズに応える「フルパッケージの機能」を装備することが望ましい、と筆者は考える⁶。平時での在宅勤務は、経営側からの指示ではなく、従業員が多様な働き方の選択肢の1つとして、できるだけいつでも自由に選択できるようにすべきだ。さらにワーケーションを含めたサテライトオフィスやコワーキングスペースなどのサードプレイスオフィスを選択肢に加えることも一法だ。

- 働く環境の多様化とBCP対策の強化を進めるには、メインオフィスを働く場の中核に据えつつも、拠点配置の分散化・二重化が欠かせない。コロナ禍を契機に、日本企業は短期的な収益や効率性にとらわれがちだった視点を改め、中長期のイノベーション創出やサステナビリティ（持続可能性）確保のために短期的には効率が低下しても、経営資源をぎりぎり必要な分しか持たない「リーン（lean）型」に過度に傾斜した経営ではなく、経営資源にある程度の余裕、いわゆる「組織スラック（organizational slack）」⁷を備えた経営を胆力を持って実践しなければならない。多くの日本企業は、コロナ禍を契機に、目先の利益追求を優先する「短期志向（ショートターミズム：short-termism）の経営」⁸と決別できるかが問われている。
- コロナ禍の下で企業において、在宅勤務比率の急上昇に伴いメインオフィスの利用率（在席率）が大幅に低下した結果、一時的に発生している未利用の空きスペースは、一見すると余剰のように見えるが、経営者は、これをオフィス内での感染予防（3つの密（密閉・密集・密接）の回避）に向けた執務エリアや会議室でのソーシャルディスタンス（Social Distancing：社会的距離の確保）のために有効活用できる組織スラックと捉え、コロナ後を見据えて胆力を持って耐えしのぐことが望まれる。コロナ禍で一時的に空いたオフィススペースを、組織スラックではなく単なる余剰と拙速に捉え、短期的なコスト削減・収益確保のために安易にメインオフィスのスペースを削減したり手放したりするべきではない。コロナ後に、日常を取り戻せるレベルまで感染リスクが大幅に低減し多くの従業員がオフィスワークを希望する日が増えてきたり、事業拡大などによりオフィス増床が必要になっても、ウィズコロナ期の低いオフィス利用率に合わせたスペースに固定化するために、売却や賃貸借契約の解約をした後では取り返しがつかないからだ。

⁶ 筆者が提唱する「フルパッケージ型オフィス」の考え方を体系的にまとめた論考として、拙稿「[行きたくなるオフィスとは何か？](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2023年2月号、同「[行きたくなるオフィス再考](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年3月30日、同「[行きたくなるオフィス再考](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研報』Vol.67（2023年7月）を参照されたい。

⁷ 組織スラックの考え方については、拙稿「[震災復興で問われるCSR（企業の社会的責任）](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年5月13日、同「[イノベーション促進のためのオフィス戦略](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2011年8月号、同「[アップルの成長神話は終焉したのか](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013年10月24日、同「[コロナ後を見据えた企業経営の在り方](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2020年8月28日、同「[特別レポート：コロナ後を見据えた企業経営の在り方](#)」日本生命保険相互会社（協力：ニッセイ基礎研究所）『ニッセイ景況アンケート調査結果—2020年度調査』2020年12月8日、同「[コロナ後を見据えた企業経営の在り方](#)」第一法規『会社法務A2Z』2021年12月号、同「[アフターコロナを見据えた企業経営のあり方](#)」商工中金経済研究所『商工ジャーナル』2022年No.562（2022年1月号）、同「[組織スラック型経営 vs リーン型偏重経営（1）—自動車産業など製造業でのBCP視点](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2022年6月30日を参照されたい。

⁸ 筆者は、「我が国の大企業の多くが2005年前後を境に短期志向の株主至上主義へ拙速に傾いた」と考えているが、筆者のこのような考え方については、拙稿「[CSR（企業の社会的責任）再考](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号、同「[最近の企業不祥事を考える](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2015年12月28日、同「[社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日を参照されたい。

- 「オフィスワークとテレワークの最適なバランス（ベストミックス）を見つけるべき」との考え方には留意が必要だ。両者を厳格に切り分けてしまうと、イノベーションの源となる異なる部門の従業員などとの偶発的な出会いやインフォーマルなコミュニケーションといったフィジカル空間でのセレンディピティ（serendipity：思いがけない発見）＝組織スラックの要素が削ぎ落とされかねない。良い意味での「曖昧さ」を残しておくべきだ。両者のベストミックスを、経営側が具体的数値でFIXしルール化することは避けるべきだ。この比率は本来、従業員が個々の事情・ニーズ（仕事・家庭・健康）に合わせて日々自ら自由に選択する結果決まってくるべきものであり、予め予想することは不可能だ。企業は、ガイダンスや推奨値（例えば、筆者が主張するようにメインオフィスをワークプレイスの中核に据える戦略を取る場合は、週3日以上の出社を推奨）を示して、「組織スラック型の弾力的・柔軟な運用」を心掛けるべきだろう。

以上ポイントを示した2021年拙稿での考察とそれ以降の状況を踏まえて、本稿と次稿の2編にわたり、筆者の主張に合致する数少ない日本企業の先進事例としてGMOインターネットグループ株式会社（以下、GMOインターネットグループ）を取り上げ紹介するとともに、その事例考察などから得られるインプリケーションを示したい。まず、前編の本稿では、筆者が2021年拙稿にて提唱した考え方を踏まえながら、GMOインターネットグループについて、同社プレスリリース資料や各種メディア記事などの公開資料を基に、コロナ禍で取られた主要な施策を中心に考察を加えたい。

2—数少ない日本企業の先進事例、GMOインターネットグループに学ぶ：

①環境変化への迅速な適応力・柔軟性

働き方（ワークスタイル）やオフィス（ワークプレイス）戦略の先進事例は、GAFANAなど海外の先進的グローバル企業に散見される。一方、多くの日本企業は、海外の先進的グローバル企業に比べ、本業の事業戦略だけでなく、バックオフィス業務の働き方・オフィス戦略でも大きく立ち遅れていると言わざるを得ない。

その中で、2021年拙稿などで述べてきた筆者の主張に合致する数少ない日本企業の先進事例として、総合インターネットグループのGMOインターネットグループ⁹（以下、同社グループ）が挙げられる。筆者は、2021年拙稿にて「アフターコロナでは、人々の生活や働き方が大きく変わるニューノーマル（新常态）が訪れると言われているが、オフィス戦略を含めた企業経営には、環境変化に対応して柔軟かつ迅速に変えるべきものがある一方で、こだわり続けて変えてはいけない『原理原則』があることにも留意しなければならない」と指摘した。主としてこの視点から、同社を考察してみたい。

同社グループは、国内で新型コロナウイルスに対する危機感が未だそれほど高くなかった2020年1

⁹ 1991年マルチメディア事業を目的として創業（設立）。95年にインターネット事業を開始、99年にインターネット企業として日本で最も早く上場（現在は東証プライム上場）。現在は「日本を代表する総合インターネットグループ」を目指し、4つの事業領域で展開。すなわち、①インターネットインフラ事業（ドメイン、サーバー、EC支援・決済、セキュリティ等のサービス）、②インターネット広告・メディア事業、③インターネット金融事業（インターネット銀行、オンライントレード）、④暗号資産（仮想通貨）事業（交換、マイニング）を手掛ける。現在グループは、連結対象が108社（うち、当社を含め上場企業10社）、従業員数（2023年6月末）は7,393名（社員6,249名、臨時従業員1,144名）で運営されている。

月に、いち早く全面的な在宅勤務体制に移行して注目を集めたが、一方で「渋谷に構えるメインオフィスは引続き必要」と考えており、環境変化に迅速かつ柔軟に対応するもの（コロナ禍への初動対応としていち早く在宅勤務や印鑑手続き廃止を導入した一方、昨秋以降はワクチン接種や国内での段階的な感染対策緩和の進展を受けて感染対策の段階的な緩和にいち早く着手し、今年2月をもって完全撤廃したことなど）とこだわって変えてはいけないもの（メインオフィスの重要性）を明確に峻別しているように見える。「メインオフィスの重要性」を熟知した上で、「働く環境の選択の自由」の確保に向け平時でのテレワーク制度の導入も進め、筆者が2021年拙稿にて提唱した働き方・オフィス戦略に関わる「2つの重要性」を実践しようとしている。

同社グループがコロナ禍の下で意思決定し実施した一連の企業行動やオフィスに対する一貫した考え方・経営思想は、「企業経営の王道・定石」に基づくものとして高く評価されるべきであり、同社グループは、筆者の主張・考え方をまさに体現している先進事例である、と言える。GMOインターネットグループ代表取締役グループ代表の熊谷正寿氏の経営思想や同社グループの企業行動に学ぶべき点は多い。

前編の本稿では、同社グループによるコロナ禍への一連の対応、すなわち環境変化への迅速な適応の側面について、時系列で概観する。

1 | 産業界に先駆けていち早く新型コロナのBCP対策として大規模導入した在宅勤務

同社グループでは、緊急時におけるサービスの継続・安定運営の実現を重要事項と捉え、東日本大震災の発生以降、様々な有事に備えて日常的にBCPの構築に積極的に取り組んでおり、独自の判断基準に基づき迅速に意思決定ができる体制を整えてきた。その一環で、全従業員¹⁰による一斉在宅勤務の訓練を毎年定期的実施しており、これにより、セキュアな環境下で社内システムにアクセスする手段の整備および電話・インターネット・衛星回線などを介した複数の手段を用いた社内外のコミュニケーションを平常時より確立してきている¹¹。筆者は、2021年拙稿にて「パンデミックや災害時のBCPとして在宅勤務を導入・実施する際に、従業員がいつでもスムーズにストレスなく在宅勤務に移行できるように、日頃からの準備・訓練の実施が欠かせない」と指摘したが、同社では、そのことが東日本大震災以降、日常的・定期的実践されてきた。

新型コロナ対応の初動として、新型コロナが日本で初めて検出された2020年1月16日に、同社グループの経営陣で構成される災害対策本部（緊急対策本部）を早くも立ち上げ、同本部は、全従業員に向けて新型コロナに対する注意喚起メールを配信している。その配信内容は、冬季休暇や直近で武漢およびその周辺地域に渡航した従業員は速やかに医療機関を受診し、災害対策本部事務局宛てに連絡すること、事態収束まで対象地域への出張を禁止することである¹²。続いて1月26日（日曜日）に

¹⁰ GMOインターネットグループでは、従業員を「パートナー」と呼んでいるが、本稿では従業員と記載することとした。

¹¹ GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2020年1月26日「新型コロナウイルスの感染拡大に備え在宅勤務体制へ移行」、同2020年2月7日「新型コロナウイルス感染流行の長期化に備えた体制へ移行 在宅勤務の継続と、オフィス出社時の感染予防対策を拡充」を基に記述した。

¹² 「GMOインターネットグループの対応：2020年1月16日（木）災害対策本部より全パートナーに向けて注意喚起メールを配信」GMOインターネットグループホームページ『新型コロナウイルスに関するグループの取り組みと関連リンク集』を基に記述した。

は在宅勤務を同本部にて意思決定し、即全グループへ発動し 4,000 名の従業員をいち早く在宅勤務にした¹³。このことから、同社グループは、早くも 2020 年 1 月の時点で新型コロナ対応を当初から BCP 対策と明確に位置付けていたことがうかがえる。一方、産業界では、政府の 1 回目の緊急事態宣言(2020 年 4~5 月)が 4 月 7 日に発出される直前くらいに、初めて新型コロナに対する BCP 対応が必要と感じた企業が多かったのではないだろうか。

具体的には同社グループは、新型コロナの感染拡大の可能性を考慮し、事業継続および従業員の安全確保を目的に、2020 年 1 月 27 日から、中国をはじめ海外からの訪日客の多い渋谷区、大阪市、福岡市のオフィスに勤務する約 4,000 名¹⁴ (国内従業員の 9 割に当たる)を対象に原則在宅勤務とする体制を産業界に先駆けていち早く敷いた¹⁵。「新型コロナウイルスの感染拡大を受け、4,000 人規模で一斉在宅勤務へ踏み切った企業は(※同社が)日本で初めて」¹⁶であるという。GMO インターネットグループ代表取締役グループ代表の熊谷正寿氏(以下、熊谷代表)は、「この決定を発表した 1 月 26 日の時点では、国内で感染が確認されたのはわずか 4 人でした」「いち早く対応できたことは、私たちが長年続けてきた事業継続計画(BCP)の整備と訓練の成果だと考えています」¹⁷と述べている。

在宅勤務命令を発令した当初は、この体制は 2020 年 1 月 27 日から 2 週間を目途とするとしていたが、その後、同年 2 月 10 日より新型コロナ感染流行の長期化に備えた体制へ移行することを決定し、具体的には在宅勤務体制を継続しつつ、業務上やむを得ず出社が必要な従業員については、身を守るための感染予防グッズの配布と出社時・在社時の予防策の徹底により一部出社を認める体制とした¹⁸。

国内主要オフィス(渋谷区・大阪市・福岡市)に続き、国内の他のオフィスについても 2 月、3 月に順次在宅勤務体制へ移行した。同年 4 月 7 日に緊急事態宣言(1 回目)が発令されて以降は、一部出社を認めていた対象も、事業継続に必要な最優先の業務のみに限定し、原則在宅勤務とする体制を敷いていた¹⁹。

2 | BCP 対策の迅速な振り返りとそれを反映したブラッシュアップの繰り返し

同社グループでは、2011 年から 10 年にわたり定期的実施してきた震災訓練の成果の確認、BCP 計画の高度化、在宅勤務の改善、今後のリモートワークの制度化に役立てるべく、2020 年 1 月 27 日の在宅勤務への移行から 1 週間が経過した 2 月 3 日・4 日の時点と 1 か月超を経過した 3 月 4 日・5 日

¹³ 「4000 人を在宅勤務にした判断について」『クマガイコム®』(GMO インターネットグループ代表取締役グループ代表 熊谷正寿氏のブログ) 2020 年 1 月 29 日より引用。

¹⁴ 2019 年 12 月末の同社グループ全体の従業員数は、5,238 名(外数として平均臨時雇用者数 370 名)。

¹⁵ GMO インターネットグループ PRESS RELEASE 2020 年 2 月 7 日「新型コロナウイルス感染流行の長期化に備えた体制へ移行 在宅勤務の継続と、オフィス出社時の感染予防対策を拡充」、同 2020 年 3 月 13 日「新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、在宅勤務の対象を拡大」を基に記述した。

¹⁶ GMO インターネットグループ PRESS RELEASE 2020 年 2 月 28 日「在宅勤務に関するアンケートを実施」より引用。
(※) は筆者による注記。

¹⁷ ITmedia 2022 年 2 月 1 日(提供:デル・テクノロジーズ)「オフィスは手放すべき? GMO 熊谷代表が解説する『テレワークとの付き合い方』」より引用。

¹⁸ GMO インターネットグループ PRESS RELEASE 2020 年 2 月 7 日「新型コロナウイルス感染流行の長期化に備えた体制へ移行 在宅勤務の継続と、オフィス出社時の感染予防対策を拡充」を基に記述した。

¹⁹ GMO インターネットグループ PRESS RELEASE 2020 年 5 月 25 日「with コロナ時代における『新しいビジネス様式 byGMO』へ移行」より引用。

の時点で、従業員の生の声を拾い上げる目的でアンケートをそれぞれ実施した。このアンケート結果から、「長期化する在宅勤務体制の中で、自宅の作業環境を整備するため、各種 PC 周辺機器や机、椅子、クッション類を購入する動きが見られた他、暖房を使用する時期でもあることから、光熱費の増加も多く指摘された」²⁰という。

公表されたアンケート結果を実際に見ると、まず 2020 年 2 月 3 日・4 日実施のアンケートでは、在宅勤務体制となって業務に「支障があった」と回答した比率が 25%、「大いに支障があった」が 2%と、合計約 27%（回答者数 765）が何がしかの支障があったと回答した（図表 1・問 2）。その業務支障の理由として回答数が多かったベスト 6 は、①通信環境が未整備・弱い（回答数 158）、②コミュニケーションが難しい（同 99）、③紙ベースの業務に支障（同 73）、④営業活動に支障（同 62）、⑤在宅対応が難しい（同 55）、⑥机・椅子等在宅勤務環境が未整備（47）、であった（図表 1・問 3）。

次に同年 3 月 4 日・5 日実施のアンケート結果を見ると、在宅勤務体制において、前回のアンケート実施（2 月 3 日・4 日）以降、新たに浮き彫りとなった課題として、通信環境（通信速度が遅い、イントラネットが見られない等：回答数 211）、自宅環境（光熱費がかかる、家族への配慮等：同 160）の回答数が比較的多く、体調（身体的・精神的な負担、運動不足：同 96）、出社関係（在宅では郵送・捺印対応が不可等：同 82）が続いた（図表 2・問 3）。さらに在宅勤務に関連して自ら購入したもの、思わぬ出費としては、PC 関係（PC 周辺機器、モニター、PC 本体等）の回答数が 524（割合：約 27%）と圧倒的に多く、生活関係（光熱費、食費等）が 355（同：約 18%）、業務環境関係（机・椅子、座布団・クッション等）が 274（同：約 14%）と続いた（図表 2・問 4）。

そこで、同社グループは、従業員から特に要望の多かった「費用負担」と「通信環境」に関する課題を解決するべく、「オフィスコスト還元プログラム」と「通信環境整備支援」の実施を 2020 年 4 月 10 日に決定した。オフィスコスト還元プログラムとは、在宅勤務体制となったことで削減（同年 1 月分との比較）が見込まれる、オフィスの水道光熱費、社内カフェで無料提供しているドリンク・食事などに係る費用を財源として、在宅勤務体制の継続期間中は毎月支給するものであり、通信環境整備支援は、同社が提供するプロバイダーサービス「GMO とくとく BB」を国内全従業員向けに特別価格で提供するものである²¹。

またアンケート結果から、捺印手続きのために出社しなければならない事態が多いことを確認したため、2020 年 4 月 17 日にはグループ内での印鑑手続きの完全廃止を意思決定した²²（図表 2・問 3）。なお在宅勤務を続けた中で、運動不足も課題の 1 つに挙げられたが、これへの対応としては後編で述べるように、2022 年 7 月に従業員が無料で利用できるフィットネスジムを社内にオープンした（図表 2・問 3）。

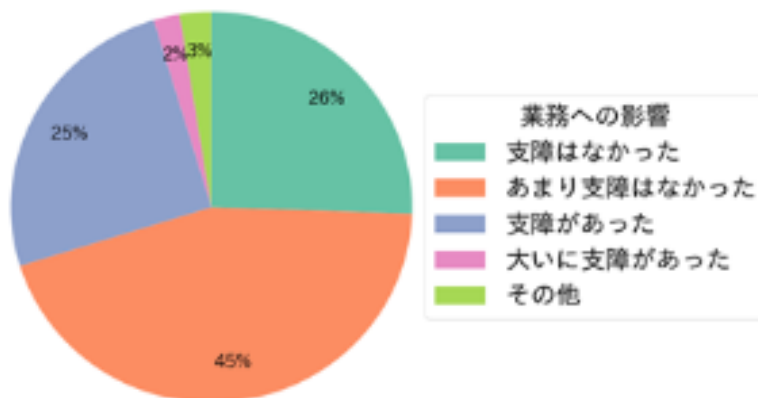
²⁰ GMO インターネットグループ PRESS RELEASE 2020 年 4 月 10 日「在宅勤務で浮いたオフィス経費を全パートナーに還元」より引用。

²¹ 注 20 と同様。

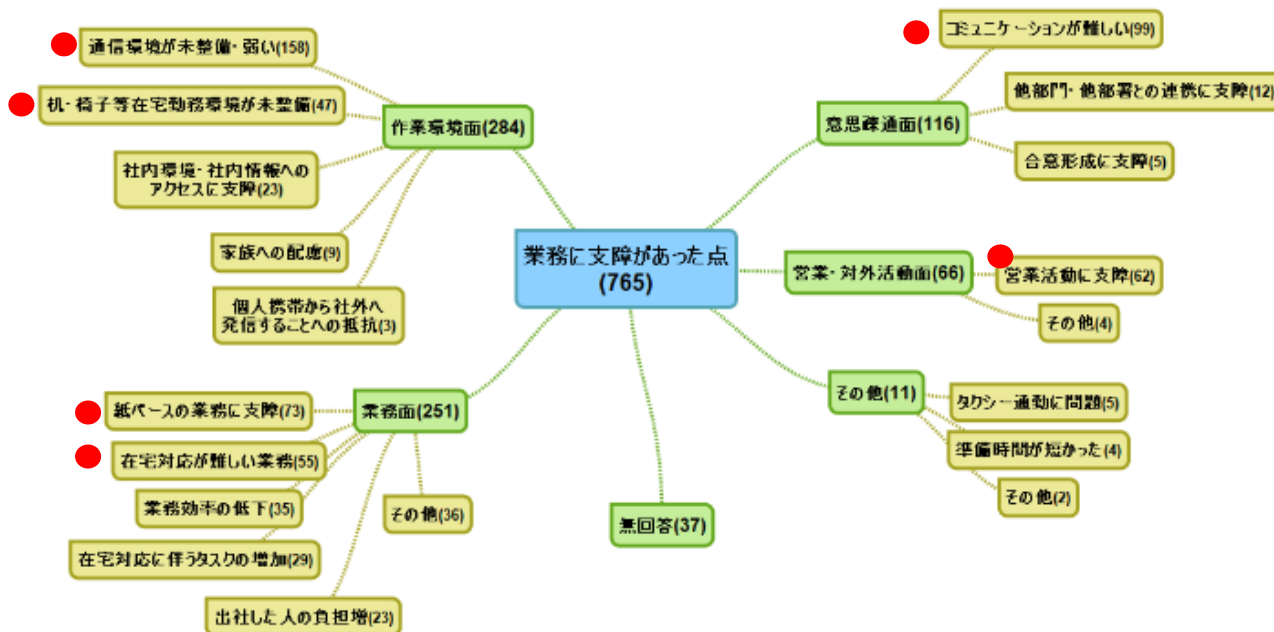
²² GMO インターネットグループホームページ「印鑑の完全廃止に関するグループの取り組みと関連リンク集」より引用。

図表1 GMOインターネットグループ：在宅勤務における業務支障の有無と業務支障の理由
(2020年2月3日～4日・従業員アンケートから抜粋)

■問2：在宅勤務体制となって、ご自身の業務に支障はありましたか？（単一回答 n=2,800）



■問3：（問2で何らかの支障があったと回答された方に）どのような点が困難だったかなど、その理由を具体的に教えてください。（自由回答 n=765）



(備考1) アンケート概要／実施日：2020年2月3日～4日、対象：GMOインターネットグループの全従業員、回答数：2,800

(備考2) 問3の回答のうち、回答数が多かったベスト6に筆者が左端に赤い丸を付した。

(資料) GMOインターネットグループ PRESS RELEASE 2020年2月28日「在宅勤務に関するアンケートを実施」から抜粋。

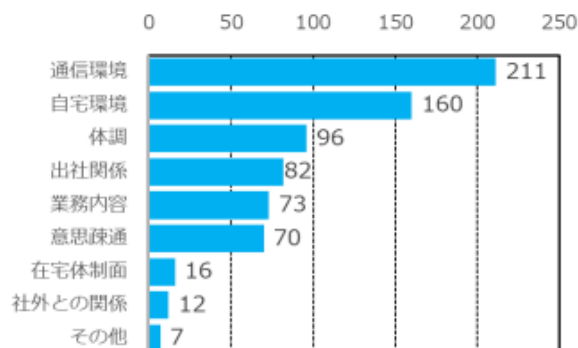
図表2 GMOインターネットグループ：在宅勤務において新たに浮き彫りになった課題と自ら購入したもの・思わぬ出費（2020年3月4日～5日・従業員アンケートから抜粋）

問3：在宅勤務体制において、前回のアンケート実施以降、新たに浮き彫りとなった課題等があれば具体的に教えてください。（自由回答 n=664）

※1つの回答から複数の内容を抽出しているため、各分類の合計は有効回答数と一致しない。

▼各分類内で多かった回答

分類	回答内容
通信環境	通信速度が遅い、Zoomの利用制限、NASA（インフラネット）が見られない
自宅環境	光熱費がかかる、家族への配慮、機器類の未整備
体調	腰痛など身体的な負担、運動不足、精神的な負担
出社関係	業務上出社が必要、在宅では郵送、捺印対応不可
業務内容	業務効率が低下、時間の管理が難しい
意思疎通	同僚・他部署パートナーとの意思疎通が難しい



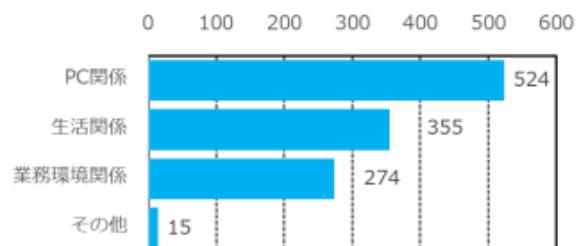
問4：在宅勤務に関連して、自ら購入したもの、思わぬ出費などはありましたか？

（自由回答 n=787）

※1つの回答から複数の内容を抽出しているため、各分類の合計は有効回答数と一致しない。

▼各分類内で多かった回答

分類	回答内容
PC関係	PC周辺機器（マウス、イヤホン、ヘッドセット、等）、モニター、通信費、PC本体
生活関係	光熱費、食費、日用品、文房具
業務環境関係	机・椅子、座布団・クッション、空気清浄機
その他	交通費、レンタルスペース代、自転車、メガネ



※金額の回答で最高額は税別45万円（プリンター）

（備考1）アンケート概要／実施日：2020年3月4日～5日、対象：GMOインターネットグループの全従業員、回答数：1,960

（備考2）社内アンケート結果を受けて企業側が対応した課題に関連すると思われる主要な項目を、筆者が赤い楕円で囲んだ。

（資料）GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2020年3月16日「在宅勤務体制開始から1ヵ月経過 長期化する在宅勤務の課題についてアンケート第2弾を実施」から抜粋。

2021年拙稿で述べた通り、「危機対応のBCP対策では、実施した施策を迅速に振り返って課題を抽出し、それを反映した改善・見直しを図ることが定石である」が、同社では、この定石通り、産業界に先駆けて実施した在宅勤務の期間中に早くも社内アンケートを実施するとともに、そのアンケートから出てきた従業員の意見・アイデアを経営の意思決定に迅速に2020年4月に取り入れ、BCPの改善を図った。後述するように、その後も社内アンケートを行ってBCP施策の見直しに活かし、継続的にBCPのブラッシュアップ（アップデート）を繰り返し行っていることが特筆される。

筆者は、2021年拙稿にて「企業が在宅勤務での生産性格差を是正するためには、従業員が自宅の作業環境を整えるための金銭的サポートを行うことが欠かせない」と指摘したが、同社では、このように従業員の生の声・要望を迅速に拾い上げ、2020年4月にいち早く自宅の作業環境の整備をサポートする施策を打ち出した。在宅勤務への移行で浮いた水道光熱費などオフィス運営費の削減分を、利益

として留保するのではなく従業員にきっちりと還元することで、従業員に寄り添う施策を迅速に打ち出したのは、従業員を大切にする社会性の高い経営姿勢を示している。

3 | 新型コロナに関連する情報を集めた特設サイトの公開は高い志に基づく社会貢献活動

同社グループが2020年2月12日に公開した、新型コロナに関連する情報を集めた特設サイト「新型コロナウイルスに関するグループの取り組みと関連リンク集」²³では、「これから事業継続計画（BCP）の立案を検討される企業や事業者の一助となるべく、在宅勤務体制の施行を含む、一連のGMOインターネットグループの対応状況を紹介する他、今後はGMOインターネットグループの在宅勤務体制における社内アンケートの結果や、実際の事業継続計画の公開も予定している」²⁴と、同サイトの公開目的や掲載内容について当時のニュースリリースに記載されている。因みに、前述の2回の社内アンケートの結果の詳細は、実際に同サイトにて2020年2月28日および3月16日に各々公開されている。

これは、BCP先進企業である同社がそのノウハウの一端をコロナ禍の初期から公開するものであり、極めて高い志に基づく社会貢献活動である、と言えよう。

なお、後述するように、同社グループは今年2月6日にコロナ感染対策を完全撤廃したため、現時点での同サイトの冒頭には、「GMOインターネットグループは、新型コロナウイルス感染対策を2023年2月6日（月）をもって完全撤廃しました」との赤字での記載があるが、続けて「※以下は、2020年1月～2023年2月6日までにおける弊社グループの事業継続計画（BCP）などの記録となります」と赤字で記載され、同サイト自体はそのまま公開されている。

4 | テレワーク制度の稼働による「2つの重要性」の同時実践

2020年5月25日に1回目の緊急事態宣言が解除されると、同社グループは、同年5月26日より在宅勤務を継続しながら出勤勤務を再開するのに合わせ、新型コロナの感染防止と持続的な経済・企業活動の両立を目指す、ウィズコロナ時代の経営スタイルとして「新しいビジネス様式 byGMO」を策定し、勤務体制、オフィス環境（社内の感染予防対策）、行動様式（従業員向け行動ガイドライン）、ビジネスの各方面から具体的な体制・行動を定めた（図表3）。

例えば、勤務体制としては、2020年4月10日に意思決定して以降、準備を進めていた在宅勤務でのテレワークを恒常的なものとする「テレワーク制度」を同年6月上旬頃からグループ各社において準備ができ次第、順次稼働させていくことを決めた。ここでのテレワーク制度は、週1～3日を目安（推奨は2日）に在宅勤務とする体制を指す²⁵。この「テレワーク制度の稼働後は、最終的にグループ全体の40%が常時在宅勤務（テレワーク）となることを見込んでいる」²⁶とされていた。

²³ 同サイトのURLは、<https://www.gmo.jp/coronavirus/>

²⁴ GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2020年2月12日「新型コロナウイルス（COVID-19）感染症に関する特設サイトを公開」より引用。

²⁵ グループ各社により在宅勤務実施日数は異なる。また、糖尿病などの持病を持っていたり、妊娠していたり十分な健康配慮が必要な従業員、および同居する家族が同様の場合は、健康状態を問わず対象外とする。

²⁶ GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2020年5月25日「withコロナ時代における『新しいビジネス様式 byGMO』へ移行」より引用。

図表3 GMO インターネットグループ：with コロナ時代における「新しいビジネス様式 byGMO」

<p>勤務体制</p> <p><緊急事態宣言の解除後、テレワーク制度稼働前></p> <p>(1) 在宅勤務が業務に影響しない場合は、原則として在宅勤務の継続を指示。</p> <p>(2) 在宅勤務が業務遂行に影響を及ぼす場合、ならびに法令対応やお客様対応など業務上出社が必要な場合については、グループ各社・上長の許可のもと出社を認める。</p> <p><テレワーク制度の稼働後> (6月上旬頃～)</p> <p>・週の1～3日を目安に在宅勤務とする。</p> <p>*本人の体調・健康状態が良好であり、糖尿病などの持病を持っていたり、妊娠していたり十分な健康配慮が必要なパートナー、および同居するご家族に同様の方がいる場合は、健康状態を問わず対象外とします。</p>
<p>オフィス環境 (社内の感染予防対策)</p> <p>(1) パートナーがあつまる場所 (例：GMO Yours) に、浮遊ウイルスの除去も可能な殺菌効果のある加湿・空気清浄機を常設</p> <p>(2) 来客時の検温体制 (サーモグラフィーの設置)</p> <p>(3) エレベーター等の消毒による接触感染対策</p> <p>(4) ハンドドライヤーの利用禁止とペーパータオルの設置</p> <p>(5) 人と人の距離を保つ (ソーシャルディスタンス) 啓発ポスター掲示</p> <p>(6) コールセンターにおけるビニールシートの設置</p> <p>(7) 人と人との距離を保つ目安となるテープ・ステッカーの貼り付け</p>
<p>行動様式 (パートナー向け行動ガイドライン) ※一部抜粋</p> <p><出社時における行動ガイドライン></p> <p>(1) 公共交通機関の混雑を避け、時差出勤に柔軟に対応する (出社時間は時間帯を分散・シフト制)。</p> <p>(2) 公共交通機関を利用する際はマスクを必ず装着し、必要に応じてゴーグル、ゴム手袋等を装着する。手すり、ボタン等直接手指が触れる場合には、指先ではなく第二関節の背面やハンカチなどを活用し、直接の接触を減らすよう配慮する。</p> <p>(3) エレベーター乗車は4名以上乗らないように配慮する。テープ・ステッカーの立ち位置のガイドに合わせ、ソーシャルディスタンスを確保する。</p> <p>(4) 執務スペースの入室前に、手洗い (30秒以上) ・手指の殺菌消毒・うがい・検温の「入室前チェック」を行う (適所への消毒液・うがい薬の設置)。</p> <p>(5) 体温が37.5度以上、もしくは風邪症状、味覚・嗅覚異常などの体調不良がある場合は、速やかに上長へ報告のうえ医療機関を受診、帰宅する。</p> <p><在社時における主な行動ルール></p> <p>(1) 常時マスクを着用し、ウイルスを避ける「3密」の行動を厳守。</p> <p>(2) 社員食堂で支給される弁当を自席で食べることを推奨。対面での食事は禁止。</p> <p>(3) 会議室の利用は、部屋ごとに定められた利用可能人数内で行う。 また、扉は締めずに行う。</p> <p>(4) 出社時のデスクは、最低1席 (1.8m) ごとに間を空けて利用。正面に対面する座席の配置を避ける。</p>
<p>ビジネス</p> <p>(1) サービスにおけるお客様の各種お手続きから、印鑑を完全撤廃 (ハンコレス)。</p> <p>(2) お取引先とのご契約は電子契約のみとする (ペーパーレス)。</p> <p>(3) お取引先との会議もオンライン会議を推奨</p>

(備考) パートナーとは従業員を指す。

(資料) GMO インターネットグループ PRESS RELEASE 2020 年 5 月 25 日 「with コロナ時代における『新しいビジネス様式 byGMO』へ移行」から抜粋。

熊谷代表は当時、このテレワーク制度について「ただし、これはあくまで現段階での施策。最終的な勤務体制や行動様式をどうするかは、コロナが収束するまで決めない。それが私の方針です」²⁷「業種や職種によっても異なるが、現在グループの大きな指針としては週5日のうち『3日出社、2日在宅』にしている。人類が経験する初めての在宅勤務なので、この比率は組織の状態を見ながら柔軟に変えていきたい」²⁸と述べ、グループ推奨としての勤務体制である「3日出社、2日在宅」は、コロナが収束するまでのウィズコロナ期のその時点（2020年5月）での暫定的な判断であって、今後も恒常的にFIXするわけではなく、組織の状態や環境の変化により出社・在宅の比率は柔軟に見直していくし、その最終判断はコロナ後に行う、ということを確認に示唆していた。実際、今年2月にコロナ感染対策の完全撤廃に伴い、この週2日の在宅勤務推奨を廃止し出社勤務を原則とする方針へ見直した（後述）。

また熊谷代表は、「今回リモートワークを経験した企業の中には、『100%在宅勤務にして、オフィスは解約する』とか『地方に移転する』といった意思決定をするケースが出てきていますが、私は今決めるべき話ではないと思っています。現時点で極端なアクションを起こしてしまうと、アフターコロナの動きに対応できず、取り返しがつかなくなる可能性があるからです」²⁹とも述べている。

一方筆者は、2021年拙稿にて「オフィスの現状の利用率（在席率）が極めて低いからといって、メインオフィスなどの座席数さらにはスペースを大幅に削減するなど縮小均衡型の施策を拙速に講じて、一時的な移行期間であるウィズコロナ期の低いオフィス利用率に合わせたオフィススペースに固定化してしまうことは、組織スラックを備えないリーン型の意思決定に他ならずリスクが極めて高い」「本来はアマゾンやグーグルのように、ウィズコロナ期にコロナ後を見据えた確固たる骨太のオフィス戦略を打ち出し実行すべきだが、さもなくばアフターコロナを迎えるまでは、固定資産（不動産）としてのオフィススペースに関わる意思決定をペンディングにしておくことが、次善の策となるのではないだろうか。不動産の投資や削減に関わる意思決定には、中長期の設備投資計画や賃貸借契約などが関わるため、当然のことながら、短期的な目先の視点ではなく中長期の視点が欠かせず慎重さが求められるからだ」と指摘したが、筆者のこの主張は、上記の熊谷代表の考え方と全く整合的だ。「コロナ後への移行期であるウィズコロナに合わせた拙速な意思決定では、コロナ後の動きに対応できなくなる」との熊谷代表の考え方・方針は、経営者として極めて真っ当で合理的・定石的な判断であり、特筆される。一方、短期志向の経営の下では、このような定石的な経営判断を下すことが難しくなるとみられる。筆者は、このような定石的な経営判断の巧拙の積み重ねが、ボディーブローのように、中長期の企業競争力に大きく効いてくる、と考えている。

筆者は、2021年拙稿にて「オフィスワークとテレワークのベストミックスについては、企業は、固定的な数値のルール化により従業員に柔軟性の低い働き方を強いるのではなく、ガイダンスや推奨値の提示により組織スラック型の緩やかな運用を行うことを心掛けるべきだ」と指摘したが、同社が2020年5月に示した前述のテレワーク制度は、まさにそのお手本のようなやり方だ。同社は、後編に

²⁷ 熊谷正寿「GMO代表『最速で在宅勤務を始めても、オフィス縮小は急がない理由』」プレジデント2020年8月14日号より引用。

²⁸ 日経産業新聞2022年1月5日「週2在宅勤務で『未来家賃』抑制 GMO熊谷社長に聞く」より引用。

²⁹ 注27と同様。

て詳述するように、筆者が提唱する「2つの重要性」の1つ目の「メインオフィスの重要性」を大切にしているため、テレワークの推奨は週2日（よって出社は3日）としてオフィスワークにやや重きを置くガイダンスを経営の意思として示しつつ、2つ目の重要性である「働く環境の選択の自由」をより一層担保すべく、テレワークの目安は週1～3日（よって出社は2～4日）とレンジで示すことで緩やかで柔軟な運用に努めようとしているとみられる。いずれも「推奨」や「目安」として示すことで、経営側から働き方を従業員に決して厳格に強いるのではなく、従業員の働き方の選択の自由をできるだけ尊重するとの経営思想がうかがえる。オフィスワークを大切にする経営方針の下でも、週の勤務日数が必ず「出社>在宅勤務」となるような勤務体制を従業員に強いるのではなく、従業員の個々の事情に応じて、例えば「出社2日、在宅勤務3日」など「出社<在宅勤務」を選択できる余地を残しているとみられる。メインオフィスをワークプレイスの中核に位置付けつつ多様な働き方の選択肢も提供して「2つの重要性」を同時実践しようとする、テレワーク制度の巧みな運用が特筆される。

5 | 独自の明確なルールに基づくコロナ禍での勤務体制の機動的・弾力的な運用方針

同社グループでは、感染症などによるパンデミックの発生時における勤務体制について、従業員の身を守ることを最優先としたうえで、サービス・事業活動を継続していくために、社会状況（国や都道府県の定めるルール、感染規模、医療環境）から総合的に判断する独自の基準を設けている³⁰。すなわち、「レベル1：出社（注意喚起）」、「レベル2：出社（各自、および職場環境の十分な予防措置を講じる）」、「レベル3：出社許可制（上長と協議の上、感染防止の対策を講じた上で出社可）」、「レベル4：出社禁止（サービスおよび会社の存続にかかわる最低限の従業員を除く（命を守るための感染防止対策を講じる））」、「レベル5：外出禁止（全従業員在宅勤務の上、勤務時間外も外出禁止）」というように、出社体制を5段階のレベルに設定し、外部環境に応じて独自の判断・意思決定により運用を行うものだ（図表4）。レベルが高まるほど、パンデミックの深刻度が増していることを表す。

4 | で述べたように、同社グループでは、2020年6月から新たなテレワーク制度を順次稼働させる予定であったが、東京都における同年7月以降の新型コロナウイルスの感染者数の増加を受けて、同年7月15日より、「出社許可制で原則は在宅勤務とする体制」、すなわち「レベル3」へ再び迅速に移行した。その後も、この基準に則り出社体制の変更を行っていたという。因みに、「同グループの警戒レベル変更の意思決定に要する平均的な時間は、実に1分程度」³¹という。

³⁰ GMO インターネットグループ PRESS RELEASE 2020年7月14日「新型コロナウイルスの感染防止のため出社許可制（原則在宅勤務）へ体制移行」より引用。

³¹ i4U 2022年5月30日「GMO インターネット・熊谷正寿流『ハイブリッド出勤』のススメ」より引用。

図表 4 GMO インターネットグループ：パンデミック時における対策発令・対応レベル

(独自の危機管理レベルに応じた出社体制)

LV	出社体制	詳細 ※平常時はレベル発動はなし
1	出社	<ul style="list-style-type: none"> 注意喚起 各自、感染状況等を観察しながら、必要な予防措置を講じる 週1-3日（2日を推奨）の在宅勤務を各社判断により認める
2	出社	<ul style="list-style-type: none"> 各自、および職場環境の十分な予防措置を講じる 出社時、社内での業務、会食等における行動指針はガイドラインを遵守 クラスター履歴のある施設の利用禁止 (例：カラオケ、予防措置が取られていないジムなど) 週1-3日（2日を推奨）の在宅勤務を各社判断により認める
3	出社許可制	<ul style="list-style-type: none"> 上長と協議の上、感染防止の対策を講じた上で出社可 お客様に迷惑をお掛けする場合、当局や法令対応、上場企業などにおける社会的責任を果たす必要がある業務は出社 社内会食は禁止。社外の方との会食は店舗の地域や予防策状況を確認する (国・都道府県が禁止する業種・店舗の利用禁止) クラスター履歴のある施設の利用禁止 (例：カラオケ、予防措置が取られていないジムなど)
4	出社禁止	<ul style="list-style-type: none"> 但し、サービスおよび会社の存続にかかわる最低限のパートナーを除く (命を守るための感染防止対策を講じる) 勤務時間外は感染防止対策を講じた上で外出可 社内・社外会食は禁止
5	外出禁止	<ul style="list-style-type: none"> 全パートナー在宅勤務の上、勤務時間外も外出禁止 備蓄品を用意し、籠城 居住地域の指示・勧告等があった場合は、居住地域に従う

(備考1) 2020年7月4日に改定されたもの。(備考2) LV=レベル。

(資料) i4U 2022年5月30日「GMO インターネット・熊谷正寿流『ハイブリッド出勤』のススメ」から抜粋。

筆者は、2021年拙稿にてBCPについて「パンデミックの深刻度に応じた出社や外部顧客との対面面談の可否も、先進的なグローバル企業のように、予めきっちりとルールとして決めておくことが求められる」「新型コロナが終息するまでのウィズコロナ期では、常に感染再拡大のリスクを警戒せざるを得ない状況が続くとみられ、企業はその時々々の感染状況を見ながら、ワークプレイスの利用・運用方針を臨機応変に変えざるを得ない。グーグルやアマゾンなどの米国先進企業では、これまで全米の感染拡大の深刻化に合わせて米国でのオフィス再開時期を随時後ろ倒しに変更するとともに、社内外に速やかに明らかにしてきた³²。ここでは、経営者には、何よりも従業員の安全と事業の継続を最優先とし、環境変化に対応して柔軟かつ機動的に経営施策を変更するスタンスが求められる」と指摘したが、同社の5段階のレベルに基づくパンデミック時の勤務体制の柔軟な運用は、まさに海外の先進的なグローバル企業と同様のやり方だ。

日本企業の中で、このような先進的なやり方を実践する事例は未だ極めて少ないとみられる。「多くの大企業がBCPを導入している」とのアンケート結果は多いが、2021年拙稿にて指摘した通り、BCPについては、日頃からの準備・訓練が足りなかったり、迅速な振り返りや社内アンケートの継続的な実施によるブラッシュアップの繰り返しが不十分であったり、ルールが明確でないなど運用があいま

³² 2021年夏以降はデルタ株、同年末以降はオミクロン株と、コロナの変異株による急激な感染再拡大を受けて、GAF Aなど米国の巨大ハイテク企業の間で全面的なオフィス再開を遅らせる動きが続いた。同年夏にデルタ株の流行を受けて、本格的な出社再開を同年9月から2022年1月へ延期する企業が相次いだ。2021年末にはオミクロン株の流行を受けて、2022年の年明けからのオフィス再開を見合わせ再延期する動きが散見された。その後、早ければ2022年春以降、巨大ハイテク企業の間でオフィス勤務の再開へ向けた動きが広がり、例えばグーグルは、同年4月初めに本社を全面的に再開した。

いだったりすることが多いのではないだろうか。今年5月に新型コロナが5類感染症に移行したこともあり、オフィス回帰を進める日本企業が散見されるが、このうち、明確なBCPルールやオフィス・CRE戦略に基づいてそのような企業行動を取っているごく少数の先進企業がある一方で、そのような基準やルールを持たないままに、なし崩し的に単に出社頻度を増やした企業も多いのではないだろうか。

6 | コロナ感染対策は段階的緩和を経て2023年2月に完全撤廃へ

(1) コロナワクチンの職域接種をいち早く実施、接種対象を地域住民・取引先等にも拡大

同社グループでは、国内での新型コロナウイルス感染拡大に備え、既述の通り2020年1月26日(日)よりいち早く在宅勤務体制へ移行し、新型コロナウイルスワクチンの職域接種についても、2021年6月1日の政府による方針発表の翌日である6月2日にグループとしての職域接種実施方針を公表するなど、国内企業の中でもいち早くコロナ感染対策を進めてきた³³。

コロナワクチンの職域接種については、例年実施しているインフルエンザの職域接種のノウハウを活かしたという。2021年6月21日より、グループ第2本社(渋谷フクラス)のコミュニティスペースを職域接種会場として、東京拠点及び地方拠点(右記の九州拠点を除く)に勤務するグループの従業員を対象としたワクチン接種を開始した(福岡・北九州・下関・宮崎拠点に勤務する従業員は、福岡拠点にて接種)³⁴。このように、国内企業の中でもいち早く体制整備を進め、2021年10月6日に国内18,136名へのワクチン2回接種を完了した³⁵。

さらに2022年1月21日には、同年2月下旬より、職域接種によるコロナワクチンの3回目接種を開始することを決定した。同社グループでは、2021年11月17日に公表された政府方針を受け、翌日の11月18日に職域接種によるコロナワクチンの追加接種(ブースター接種)を順次実施することを決定していたが、3回目接種に必要なワクチン納品の目途が立ったため、実施時期を確定することとした³⁶という。熊谷代表は、2022年2月18日に「3回目の職域接種をスタートしました。1、2回を接種させて頂いた約18,000人のパートナー(※=従業員)、ご家族、恋人、お取引先、近隣の商店街の皆様が対象です」³⁷とツイッター(現X)に投稿した。

無償接種の対象は従業員の家族・大切な人に加え、職域接種環境を整えることが困難な取引先企業、地域住民(近隣の商店街)にも拡大され、オフィスというファシリティ(CRE)を接種会場として活用することで、地域コミュニティの健康と安心・安全の確保に向けて、良き企業市民としての役割を果たした好例と考えることが

³³ GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2022年9月20日「GMOインターネットグループが『新型コロナウイルス感染対策緩和宣言』第一弾の取組として、社内でのマスク着用は任意に」より引用。口語体を文語体に変換するなど、一部筆者が修正を加えた。

³⁴ GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2021年6月21日「GMOインターネットグループ、新型コロナウイルスワクチンの職域接種をスタート5日間で約8割(3,819名)のパートナーが接種」を基に記述した。

³⁵ GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2022年1月21日「GMOインターネットグループ、職域接種による新型コロナウイルスワクチンの3回目接種を2月下旬より実施」より引用。口語体を文語体に変換するなど、一部筆者が修正を加えた。

³⁶ 注35と同様。

³⁷ 熊谷正寿「#職域接種 #ワクチン3回目 #新型コロナウイルスワクチン」『ツイッター(現X)』2022年2月18日より引用。(※)は筆者による注記。

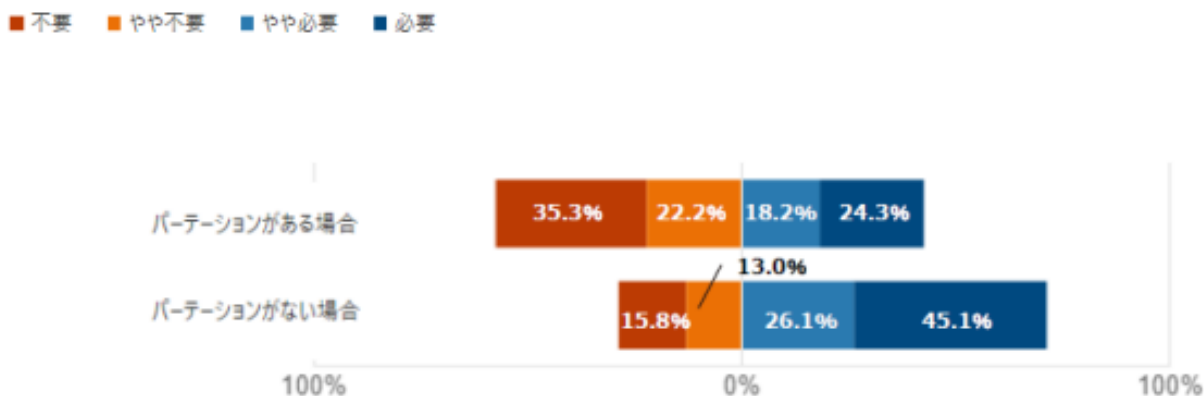
できる。

(2) 「新型コロナウイルス感染対策緩和宣言」を発表、パーティション設置の執務室内でマスク着用を任意に

その後、ワクチン接種や国内における段階的な感染対策の緩和が進展していたことから、同社グループにおいても感染対策や付随する制度の見直しを検討することにしたという。

2022年9月13日～16日にグループの従業員を対象とした「新型コロナウイルス感染対策の緩和（解除）検討アンケート」を行った結果、パーティションを設置した執務室内においては対策緩和を望む声が過半数に上ったという。このアンケート結果を詳細に見ると、パーティションがある場合、「執務室内でのマスク着用は不要」と回答した人の割合は35.3%、「やや不要」が22.2%と、合計が57.5%に上り「マスク着用は不要」と回答した人の割合は過半数に達した（図表5）。一方、パーティションがない場合、「執務室内でのマスク着用は必要」が45.1%、「やや必要」が26.1%と、合計7割超の人が「マスク着用は必要」と回答した。

図表5 GMOインターネットグループ：マスク着用ルールに関するアンケート結果
(2022年9月13日～16日・従業員アンケートから抜粋)



(備考) アンケート概要／調査テーマ：新型コロナウイルス感染対策の緩和もしくは解除について、調査対象：GMOインターネットグループの従業員、調査期間：2022年9月13日～16日、調査方法：オンラインアンケート、回答数：2,279件

(資料) GMOインターネットグループ PRESS RELEASE 2022年9月20日「GMOインターネットグループが『新型コロナウイルス感染対策緩和宣言』第一弾の取組として、社内でのマスク着用は任意に」から抜粋。

このアンケート結果などから、同社グループは同年9月20日に「新型コロナウイルス感染対策緩和宣言」を発表し、段階的な対策緩和を行っていくこととした。

第一弾の取組として、同日より、パーティションを設置した執務室内においてマスク着用を任意とした（それまでは執務室内でのマスク着用は必須）。またもいち早い経営判断が注目を集めた。同社グループでは、今後も感染状況や従業員の意見を反映しながら、段階的で柔軟性のある感染対策・対策緩和を進めていくとした³⁸。

³⁸ 注33と同様。

経営トップが明確な経営思想を持ちつつも、環境変化などに対応したその時々の方針・施策を定める際に、従業員の意向・意見・希望に丹念に耳を傾けようとするスタンスが特筆される。

(3) 2023年2月に新型コロナ感染対策を完全撤廃、いかなる場所でもマスク着用を任意に

コロナ感染対策緩和宣言発表の3か月後の2022年12月14日～20日にも、グループの従業員を対象とした「新型コロナウイルス感染対策の緩和に関する執務室内でのマスク着用状況と効果について」のアンケートを実施した。その結果、61%の従業員が、パーテーションのある執務室内では何らかの形でマスクを外して業務をしていることがわかったという。その内訳を詳細に見ると、執務室内でのマスク着用状況について、「常に外している」と回答した人の割合は7%、「主に外しているが、状況に応じて着用している」が17%、「主に着用しているが、状況に応じて外している」が37%と、合計61%の人が「パーテーションのある執務室内であれば、何らかの形でマスクを外している」と回答した(図表6)。「中でも『状況に応じて着脱している』従業員は54%であり、他の従業員と接する場合やパーテーションがない場所に移動する場合など、相手を気遣って着脱を判断している従業員が大多数であることがわかった。一方で、マスクを『常に着用している』という従業員も38%おり、感染者数が増えている状況などを心配する声も聞かれることも事実として認められた³⁹という。

図表6 GMOインターネットグループ：執務室内でのマスク着用状況
(2022年12月14日～20日・従業員アンケートから抜粋)



(備考) アンケート概要/調査テーマ：新型コロナウイルス感染対策の緩和に関する執務室内でのマスク着用状況と効果について、調査対象：GMOインターネットグループの従業員、調査期間：2022年12月14日～20日、調査方法：オンラインアンケート、回答数：2,335件

(資料) GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2023年1月4日「GMOインターネットグループ、『マスク着用の実態調査』を実施」から抜粋。

マスクを外して業務をしている従業員からは、そのメリットとして、「声が聞き取りやすくなった」「表情や情報が伝えやすくなった、読み取りやすくなった」「コミュニケーションが活発になった」と

³⁹ GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2023年1月4日「GMOインターネットグループ、『マスク着用の実態調査』を実施」より引用。口語体を文語体に変換するなど、一部筆者が修正を加えた。

いった声が聞かれた⁴⁰という。

また、このアンケートで、さらなる感染対策の緩和に前向きな声が多く聞かれたことなども受け、コロナ感染対策のさらなる見直しの検討を進めたという。検討の結果、2023年2月6日に、これまで実施してきた社内のパーティションや床の整列シールの設置や、従業員に対する行動規制（社外の人との会食の禁止）、手洗い乾燥機の利用禁止などのコロナ感染対策を完全撤廃することとした。あわせて、マスク着用についても、パーティションの有無にかかわらず、いかなる場所でも着用を任意とする方針に変更した。なお、手洗い・消毒・検温などは、基本的な感染症対策として継続実施とした⁴¹。

(4) コロナ対策完全撤廃に伴い原則出勤勤務へ変更、コロナ以前のオフィス環境に戻す

(3) で述べたコロナ感染対策の完全撤廃に伴い、2023年2月22日より、それまで「原則、週3日出社・週2日在宅勤務」を推奨していた出社体制を廃止し、生産性を向上させより高い成果を出すことを目的とした「武器としての在宅勤務」⁴²および、将来のオフィス賃料を削減し従業員へ還元するための計画的な在宅勤務の活用⁴³を除き、出社しての勤務を原則とした⁴⁴。その目的は、『「コロナ以前のオフィス環境」に戻すことで、従業員同士のコミュニケーションをさらに活性化させること』にあるという。

筆者は、2021年拙稿にて「メインオフィスの重要性を熟知し実践してきた米国の先進的なハイテク企業では、コロナ後に従業員の安全性が確認できれば、速やかに躊躇なくメインオフィスでの業務を全面的に再開する、すなわちコロナ前の体制に積極的な意味で『戻す』だろう。コロナ後には平時の体制に戻るのであって、コロナ禍での気付きをBCPや働き方・オフィス戦略の改善に活かすことはあったとしても、基本的には、最先端のワークスタイルやワークプレイスを活用したこれまでの戦略に大きな変更は生じないはず」といち早く予想していたが、代表格のGAF Aはまさにそのような経緯を辿っているとみられる。同社がコロナ感染対策の完全撤廃に伴い、コロナ前のオフィス環境に躊躇なく戻したことは、米国の先進的な巨大ハイテク企業と同様のやり方であり、大変心強く感じる。

一方、日本企業の中で「新型コロナの脅威が後退し従業員の安全確保が確認できれば、あるいはコロナ後の平時に戻れば、自信をもってコロナ前の体制に戻す」と明確に言い切って公表できる企業は極めて少ないとみられる。2021年拙稿にて指摘した通り、多くの日本企業では、導入・実践が遅れている大本のCRE戦略をしっかりと取り入れた上で、それに基づく創造的なオフィス戦略を新たに構築することが急務であるため、確かにコロナ前の体制にそのまま戻すことが正解にはならないだろう。

⁴⁰ GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2023年5月11日「GMOインターネットグループ、新型コロナウイルス5類移行に伴い感染症対策をすべて撤廃」より引用。口語体を文語体に変換するなど、一部筆者が修正を加えた。

⁴¹ GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2023年2月6日「GMOインターネットグループ、新型コロナウイルス感染症対策を完全撤廃」より引用。口語体を文語体に変換するなど、一部筆者が修正を加えた。

⁴² 熊谷代表は、「リモートワークの有効性がコロナで確認できたので、これを続け武器にしていくのが重要だ」（日経産業新聞2022年1月5日「週2在宅勤務で『未来家賃』抑制 GMO熊谷社長に聞く」）、「ビジネスが『戦(いくさ)』なら、オフィスは『武器』であり、テレワークもまた『武器』」（東急不動産ホールディングス2020統合報告書）と述べている。

⁴³ 在宅勤務の計画的な活用により発生するオフィススペースの余裕（これまでの週3日出社・週2日在宅勤務の体制の下では4割のスペースの余裕が生まれる）を将来のオフィス増床に充てることで、将来のオフィス賃料の増加を抑制することができ、その利益留保分を従業員と株主に還元するという、当社独自の考え方を指す。詳細は後編にて記述する。

⁴⁴ GMOインターネットグループPRESS RELEASE 2023年5月11日「GMOインターネットグループ、新型コロナウイルス5類移行に伴い感染症対策をすべて撤廃」より引用。口語体を文語体に変換するなど、一部筆者が修正を加えた。

その正解を追求する際に留意すべきは、コロナ後には、人々の生活や働き方が何でもかんでも大きく変わるニューノーマルが訪れると思い込むのではなく、米国の先進企業が実践してきた「オフィス戦略の定石」や筆者が提唱する「メインオフィスの重要性」を「ブレない軸＝原理原則」として取り入れることこそが重要である、と捉えることだ。

さらにGMOインターネットグループでは、2023年5月8日に新型コロナの感染症法上の位置付けが季節性インフルエンザなどと同じ5類に移行したことに伴い、翌日の5月9日に検温機の撤去を実施したことで、オフィスで実施していた感染対策をすべて撤廃し、「コロナ以前のオフィス環境」に戻した⁴⁵。検温は、同年2月時点では前述の通り、消毒・手洗いとともに基本的な感染症対策として継続実施としていた。消毒・手洗いの励行については、5月以降も通常の衛生対策としてそのまま維持するとした。

3—前編のむすび

本稿の目的は、2021年拙稿などで述べてきた働き方・オフィス戦略の在り方に関わる筆者の主張に合致する数少ない日本企業の先進事例として、GMOインターネットグループを取り上げ紹介するとともに、その事例考察などから得られるインプリケーションを示すことであった。

前編の本稿では、筆者の考え方を踏まえながら、同社グループがコロナ禍で打ち出してきた一連の主要な施策・対応について、同社プレスリリース資料や各種メディア記事などの公開資料を基に考察することで、働き方・オフィス戦略を含めた企業経営における環境変化への迅速な適応力や柔軟性の重要性を学んだ。

後編の次稿では、筆者が2021年拙稿にて提唱した「2つの原理原則（重要性）」の1つである「メインオフィスの重要性」の視点を中心に、GMOインターネットグループに関わる事例考察を前編に続いて行うとともに、本稿で行った事例考察などから得られるインプリケーションを示したい。

<参考文献>

(※弊社媒体の筆者の論考は、弊社ホームページの筆者ページ「[百嶋 徹のレポート](#)」を参照されたい)

- ITmedia 2022年2月1日（提供：デル・テクノロジーズ）「オフィスは手放すべき？ GMO 熊谷代表が解説する『テレワークとの付き合い方』」
- i4U 2022年5月30日「GMOインターネット・熊谷正寿流『ハイブリッド出勤』のススメ」
- 一井純「居抜きに間借り、コロナで変わるオフィス賃貸—オフィスのあり方を再考する契機に」東洋経済新報社『東洋経済 ONLINE』2020年5月12日
- 熊谷正寿「4000人を在宅勤務にした判断について」『クマガイコム®』2020年1月29日
- 同「GMO代表『最速で在宅勤務を始めても、オフィス縮小は急がない理由』」プレジデント 2020年8月14日号

⁴⁵ 注44と同様。

- 同「#職域接種 #ワクチン3回目 #新型コロナワクチン」『ツイッター（現X）』2022年2月18日
- GMOインターネットグループ PRESS RELEASE 2020年1月26日「新型コロナウイルスの感染拡大に備え在宅勤務体制へ移行」
- 同2020年2月7日「新型コロナウイルス感染流行の長期化に備えた体制へ移行 在宅勤務の継続と、オフィス出社時の感染予防対策を拡充」
- 同2020年2月12日「新型コロナウイルス（COVID-19）感染症に関する特設サイトを公開」
- 同2020年2月28日「在宅勤務に関するアンケートを実施」
- 同2020年3月13日「新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、在宅勤務の対象を拡大」
- 同2020年3月16日「在宅勤務体制開始から1ヵ月経過 長期化する在宅勤務の課題についてアンケート第2弾を実施」
- 同2020年4月10日「在宅勤務で浮いたオフィス経費を全パートナーに還元」
- 同2020年5月25日「with コロナ時代における『新しいビジネス様式 byGMO』へ移行」
- 同2020年7月14日「新型コロナウイルスの感染防止のため出社許可制（原則在宅勤務）へ体制移行」
- 同2021年6月21日「GMOインターネットグループ、新型コロナウイルスワクチンの職域接種をスタート 5日間で約8割（3,819名）のパートナーが接種」
- 同2022年1月21日「GMOインターネットグループ、職域接種による新型コロナウイルスワクチンの3回目接種を2月下旬より実施」
- 同2022年9月20日「GMOインターネットグループが『新型コロナウイルス感染対策緩和宣言』第一弾の取組として、社内でのマスク着用は任意に」
- 同2023年1月4日「GMOインターネットグループ、『マスク着用の実態調査』を実施」
- 同2023年2月6日「GMOインターネットグループ、新型コロナウイルス感染対策を完全撤廃」
- 同2023年2月22日「GMOインターネットグループ、新型コロナ対策完全撤廃に伴い週2日在宅勤務推奨を廃止」
- 同2023年5月11日「GMOインターネットグループ、新型コロナ5類移行に伴い感染症対策をすべて撤廃」
- GMOインターネットグループホームページ「GMOインターネットグループの対応：2020年1月16日（木）災害対策本部より全パートナーに向けて注意喚起メールを配信」『新型コロナウイルスに関するグループの取り組みと関連リンク集』
- 同 特設サイト『新型コロナウイルスに関するグループの取り組みと関連リンク集』
- 同『印鑑の完全廃止に関するグループの取り組みと関連リンク集』
- 東急不動産ホールディングス 2020 統合報告書
- 日経産業新聞 2022年1月5日「週2在宅勤務で『未来家賃』抑制 GMO 熊谷社長に聞く」
- 百嶋徹「[CSR（企業の社会的責任）再考](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号
- 同「[震災復興で問われる CSR（企業の社会的責任）](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年5月13日
- 同「[イノベーション促進のためのオフィス戦略](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2011年8月号
- 同「[アップルの成長神話は終焉したのか](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013年10月24日
- 同「[最近の企業不祥事を考える](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2015年12月28日

- 同「[社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日
- 同「<新時代の住宅・不動産 Vol.3：オフィス戦略>今、企業に求められるサテライトオフィス活用～新型コロナウイルスがもたらすワークプレイス変革」日本経済新聞朝刊 2020年6月30日
- 同「[コロナ後を見据えた企業経営の在り方](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2020年8月28日
- 同「[特別レポート：コロナ後を見据えた企業経営の在り方](#)」日本生命保険相互会社（協力：ニッセイ基礎研究所）『ニッセイ景況アンケート調査結果－2020年度調査』2020年12月8日
- 同「[アフターコロナを見据えた働き方とオフィス戦略の在り方（前編）](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2021年3月30日
- 同「[アフターコロナを見据えた働き方とオフィス戦略の在り方](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2021年6月号
- 同「[アフターコロナを見据えた働き方とオフィス戦略の在り方](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.65（2021年7月）
- 同「コロナ後のオフィス アマゾン、グーグルが増床計画 引き出したい従業員の創造性」毎日新聞出版『週刊エコノミスト』2021年8月31日号
- 同「コロナ後を見据えた企業経営の在り方」第一法規『会社法務 A2Z』2021年12月号
- 同「アフターコロナを見据えた企業経営のあり方」商工中金経済研究所『商工ジャーナル』2022年No.562（2022年1月号）
- 同「第10章・第1節ニューノーマル時代における研究所などオフィス戦略の在り方」『研究開発部門の新しい“働き方改革”の進め方』技術情報協会 2022年3月
- 同「[組織スラック型経営 vs リーン型偏重経営（1）—自動車産業など製造業でのBCP視点](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2022年6月30日
- 同「[行きたくなるオフィスとは何か？](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2023年2月号
- 同「[行きたくなるオフィス再考](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年3月30日
- 同「[行きたくなるオフィス再考](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.67（2023年7月）