

## イノベーション促進のためのオフィス戦略

～経営戦略の視点からオフィスづくりを考える

### 要旨

1. グローバル競争が激化する下で、従業員の創造性を企業競争力の源泉と認識し、それを最大限に引き出しイノベーション創出につなげていくためのオフィス戦略の重要性が高まっている。不動産を重要な経営資源に位置付け、その活用、管理、取引に際し、CSR(企業の社会的責任)を踏まえた上で企業価値最大化の観点から最適な選択を行う経営戦略である、「CRE(企業不動産: Corporate Real Estate)戦略」においても、オフィス戦略の位置付けは重要である。
2. オフィス環境は、従業員のモチベーションやワークスタイル、社内のインフォーマルなコミュニケーションや人的ネットワークの質を左右し、これらの質が向上すれば、従業員間のコラボレーションの促進などを通じて創造性が引き出され、業務の生産性や品質の向上、スピードアップにつながり、人的資源管理(HRM: Human Resource Management)にプラスの効果をもたらす。また、働きやすいオフィス環境を提供することは、企業のブランド価値を高めて優秀な人材の確保・定着につながりやすく、将来の人事採用にもプラス効果が期待される。このように、従業員のモチベーションや社内のコミュニケーションに配慮し働きかける施設環境の整備など、オフィスの空間価値に関わる意思決定は、企業価値向上にとって極めて重要である。
3. 先進的なオフィスづくりにおいては、従業員間の信頼感やつながり、すなわち「企業内ソーシャル・キャピタル」を育む視点、経営トップの戦略意図や経営理念を象徴的に示す視点、省エネ・温暖化ガス削減を抜本的に進める環境配慮型不動産の視点が重視されている。本稿では、先進的なオフィスづくりの事例として、米ヒューレット・パッカード(HP)、ソニー(株)、(株)りそな銀行および(株)りそなホールディングスを取り上げた。
4. 効率性に偏重した企業経営の下では、創造的なオフィスづくりは難しい。従業員が気軽に集まってコミュニケーションを交わせる共用スペースは、効率性のみを徹底すれば、仕事に関係のない無駄なもののみなされて撤去され、社内の活気や創造性が失われるだろう。創造的なオフィスづくりには、経営資源にある程度の余裕、いわゆる「組織スラック(slack)」を備えておく視点が不可欠だ。創造的なオフィス空間は、従業員の意識やワークスタイルの変革につながることで効果を発揮する。したがって、創造的なオフィス空間を活かすためには、柔軟で裁量的なワークスタイルが許容されることも求められる。

## 1—はじめに

アジア企業の台頭などグローバル競争が激化する下で、日本企業では差異化につながる知識創造活動の重要性が高まっている。従業員の創造性を企業競争力の源泉と認識し、それを高めて継続的なイノベーション創出につなげていくことが求められている。「従業員は放任すると怠惰をむさぼる」との性悪説的な前提の下で、従業員の働き方を厳格に監視・抑圧するのではなく、知識創造を担う貴重な経営資源としての従業員が創造性や感性を磨き高められるような環境を戦略的に整備・提供することこそが、経営者の重要な責務だ。

従業員の創造性を高めるための中核的な経営戦略として、従業員が働くための場・空間(ワークプレイス)であり、知識創造活動の舞台となるオフィスづくりに注目したい。自由闊達で創造性豊かな組織文化を醸成し、独創的なイノベーション創出の起点となるようなオフィスの仕掛け・工夫が求められる。しかし、性悪説的な人事管理の下では、従業員はコスト項目の一つにすぎず、利益捻出のためのコスト削減対象と考えられ、オフィスづくりにも戦略投資を行うとの発想は生まれにくい。これでは従業員の士気低下を招き、知識創造の好循環ではなく縮小均衡の悪循環に陥ってしまう。

本稿では、従業員の創造性を引き出すためのオフィス戦略の考え方を考察しつつ、先進的なオフィスづくりに取り組む事例を紹介した上で、今後のオフィス戦略の在り方に関わる論点を整理する。

## 2—イノベーション創出の起点となるオフィス戦略の考え方

### (1) CRE 戦略としてのオフィス戦略

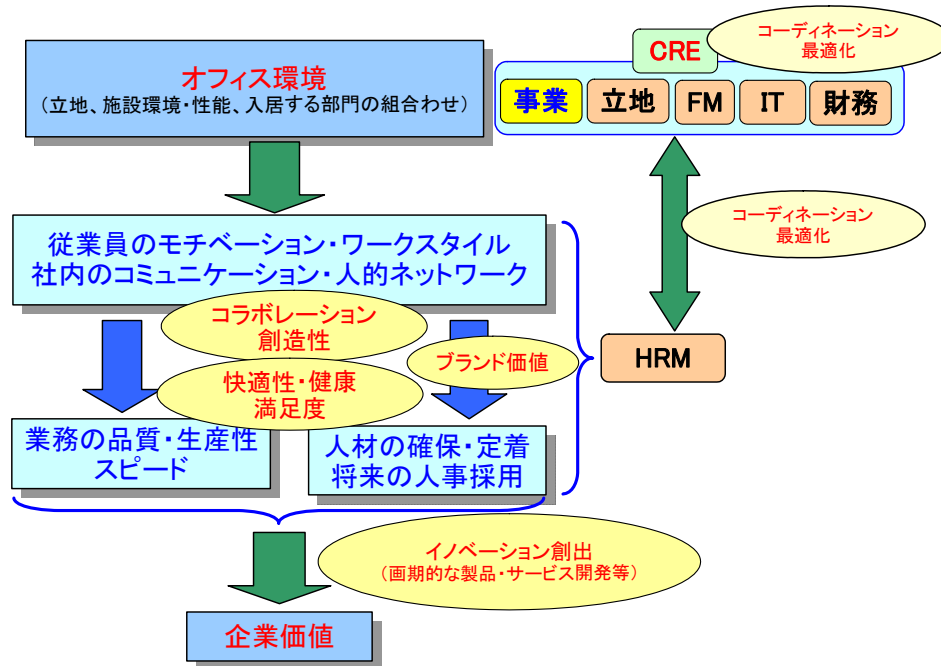
不動産を重要な経営資源の一つに位置付け、その活用、管理、取引に際し、CSR(企業の社会的責任)を踏まえた上で、企業価値最大化の視点から最適な選択を行う経営戦略のことを「CRE(企業不動産:Corporate Real Estate)戦略」<sup>(注1)</sup>というが、CRE戦略においてオフィス戦略の重要性が高まっている。

オフィス環境は、従業員のモチベーションやワークスタイル、社内のインフォーマルなコミュニケーションや人的ネットワークの質を左右し、これらの質が向上すれば、従業員間のコラボレーションの促進などを通じて創造性が引き出され、業務の生産性や品質の向上、スピードアップにつながり、人的資源管理(HRM:Human Resource Management)にプラスの効果をもたらす。また、働きやすいオフィス環境を提供することは、企業のブランド価値を高めて優秀な人材の確保・定着につながりやすく、将来の人事採用にもプラス効果が期待される。このように、従業員のモチベーションや社内のコミュニケーションに配慮し働きかける施設環境の整備など、オフィスの空間価値に関わる意思決定は、企業価値向上にとって極めて重要である(図表-1)。研究開発など知識集約型の非ルーチン業務において製品・サービスの画期的な開発につながり得るだけでなく、ルーチン業務においても職場のメンタルヘルス向上を通じて、作業ミスの防止や作業効率の向上につながり得ると考えられる。

ホワイトカラーの生産性向上の必要性が叫ばれる中、リストラやM&A(合併・買収)などを契機に行われる本社機能の移転・集約や新社屋建設では、単純なスペースの見直しなどコスト削減だけに終わらせてはならない。スペース削減ありきの施策は、従業員に後ろ向きなリストラを連想させ、士気の低下や反発を招きかねない。従業員の創造性を引き出すオフィスづくりを目指すべきである。

CRE戦略は立地、ファシリティマネジメント(FM)、HRM、IT、企業財務などの各戦略と整合性を取りながら、オフィスづくりで主導的な役割を担うことが求められる(図表-1)。海外でのCRE戦略の先進企業事例では、戦略の重点が物的な不動産管理から、先進的なオフィスやワークスタイルを活用したHRMへ移行している(百嶋2010)。

[図表-1] オフィス環境の企業価値への作用経路とCRE戦略の役割



(資料) 百嶋徹「CRE戦略③ 人材や立地面で総合評価」日経産業新聞『部長のための経営学講座』(2008年12月18日)に加筆。

海外企業では、潤沢なキャッシュを事業に活かし切れずに株価が低迷すれば、敵対的買収の対象となりかねないとの意識が非常に強く、余剰資金は企業価値向上に資するべく、戦略投資への充当の可能性が絶えず考慮されているとみられる。先進事例では、HRMを強化しイノベーション創出の起点となる先進的なオフィスビルの構築が戦略投資の選択肢の一つとして考えられている。

## (2) 企業内ソーシャル・キャピタルを育む空間

(1)で述べたオフィス環境の企業経営への作用経路を「ソーシャル・キャピタル」という概念を使って説明してみよう。ソーシャル・キャピタルとは、組織の構成員間の信頼感や人的ネットワークを指し、組織を円滑に機能させる「見えざる資本」とであると言われる。これまでは社会学・政治学において地域コミュニティ、都市、国家などに焦点を当てた議論がなされてきたが、ミクロの企業活動にも応用することが可能だ。ただし、「企業内ソーシャル・キャピタル」という考え方は、2000年代に入って経営学などで着目され始めた比較的新しい発想である。

Cohen & Prusak(2001)は、企業内ソーシャル・キャピタルは従業員間の積極的なつながりの蓄積によって構成され、高い信頼、強固な社交ネットワーク、活気のあるコミュニティ、共通の理解、共同の取組みに対する対等な参加意識などをもたらし、個人をグループへと結びつけ、そのようなつながりによってコラボレーションやコミットメント(関与・参加)が可能になり、知識や才能を活用しやすくなり、一貫性のある組織行動も可能になると指摘している。企業によるソーシャル・キャピタルへの適切な投資手法の一つとして、偶然の出会いや会話を促進することを意図したカフェ、ライブラリー、階段の吹き抜けスペースなどの休憩・共用スペースといった、従業員間のつながりを育むための社交的な空間を提供することを挙げ、それらが最も効果を発揮するのは、人々の自然な社交的習慣とうまく調和している場合であり、元々人が集まったり歩いたりするエリアに会話のための空間を設けることが合理的であると指摘している。従って、従業員の交流を促すための空間として、必ずしも大掛かりな仕掛けやオフィスビルの新設が必要であるわけではなく、動線に合わせた適切な場所、例えば階段の踊り場にコーヒーマシンとベンチを置くだけでも効果を発揮することもあるだろう。

社会学における「社会的交換理論」によっても同様のことが言える。(社)ニューオフィス推進協議会(2011)は、

ワーカー間でのインフォーマルコミュニケーション(社会的交換)が仕事(経済取引)での効率化や協力的行動を促進させると考えられるため、企業は知識創造活動を活性化する社会的交換に着目するとともに、オフィスが社会的交換を促進する機能をもっていることにも注目すべきであると指摘している。社会的交換はソーシャル・キャピタルに相当する概念であると考えられる。

特に日本の大手電機メーカーや大手化学メーカーのように、複数の事業群を幅広く兼営する総合型(コングロマリット型)企業において、製品・サービスの開発戦略上、コラボレーションすべき複数の事業部門を見極め、それらの事業部門を同一のオフィスに入居させることにより、従業員間のインフォーマルなコミュニケーションを促進し事業部門間の壁を低くして、コラボレーションを活性化していくことが画期的なイノベーション創出への突破口になり得ると考えられる。これは「範囲の経済性」により事業ポートフォリオのシナジー(相乗効果)を追求することに他ならない。

在宅勤務やテレワークなどITを駆使した個人ベースの働き方のみでは、ワーカー間の関係が希薄となり、イノベーションを生み出す基盤の構築が難しくなってしまう。従業員の創造性を引き出すためには、柔軟で多様な働き方を認める裁量的な人事制度の構築が不可欠ではあるが、画期的なイノベーション創出は、感情が見えにくく参加意識も希薄となりがちな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ことが多いように思われる。

製品・サービスのライフサイクルが短縮化する中、顧客ニーズの多様化や産業技術の高度化・複雑化に伴い、異分野の要素技術の融合なしには、イノベーションのスピードアップが難しくなっている。このような環境変化の下で、企業は社内の知識結集だけでなく、大学・研究機関や企業など外部との連携によって、外部の叡智や技術も積極的に取り入れる「オープンイノベーション」の必要性が高まっている。筆者は、オープンイノベーションを成功に導く要因として、各々の組織内がオープンイノベーション志向を醸成する風土を持っていることが重要であると考えている(百嶋 2007)。組織内部にオープン志向の考え方が根付いていなければ、外部との連携を受け入れることはできないと考えられるためだ。社内の事業部門間の壁を越えた「内なるオープンイノベーション」とも言える、企業内ソーシャル・キャピタルを創造的なオフィス空間で育むことは、外部とのオープンイノベーションを推進する上での必要条件であると言えよう。

### (3) 経営理念や戦略意図の象徴としての空間

Cohen & Prusak(2001)は、従業員間の何気ない出会いと会話を促進しソーシャル・キャピタルを育むための空間づくりは、経営トップがそのような空間で生まれる従業員間のつながりの価値を認め、それが企業の将来の成功にとって必須であると考えていることを象徴的に示す効果を持つと指摘している。知識創造型の先進的オフィスでは、カフェ、広間、開放的な階段やエスカレーターなど、インフォーマルなコミュニケーションを促進するための空間がフロアを中心にレイアウトされることで、そのような空間が企業経営にとって中心的な意義を持っているということを明確に示している。

このようにオフィスは、経営トップの戦略意図や経営理念を象徴的に示すものであると言える。例えば、役員のための専用フロア・食堂や高価なオフィス家具を排し、役員は一般社員と同じ広さの執務スペースで業務を行い、会議室はガラス張りのものしか設けないオフィス空間は、経営トップが従業員に高い信頼感を寄せ、上下関係を排し透明性の高い開放的な組織を志向しているとのメッセージとなる。このメッセージを受けて、従業員のモチベーションや参画意識は高まるだろう。

また例えば、オフィスを建て替える敷地内に当該企業にとって創業時の歴史的・象徴的建造物がある場合、それを撤去せずにモニュメントとして保存しつつ新オフィスとの調和を図れば、モニュメントを拠り所として全社一丸となって、これまでの良き企業文化を守り続けるとともに、新オフィスの下で新たな歴史を刻んでいこうとの経営ト

ップのメッセージが従業員に伝わるだろう。

### 3—先進的なオフィスづくりに学ぶ

#### (1) 事例分析: ヒューレット・パッカード

先進的なオフィスビルへの戦略的な投資事例として、米ヒューレット・パッカード(HP)が日本法人の日本ヒューレット・パッカード(株)(日本HP)の新本社ビルを構築した事例を取り上げる。HPはキャッシュの戦略的な用途として、M&A、データセンターなどのITに加え、ワークプレイスと人材を挙げており、従業員が集うオフィスを重要な投資分野と明確に位置付けている。不動産を経営的視点でとらえるCRE戦略をグローバルに実践しており、大都市圏ごとにオフィスの統廃合を進めている。

日本では、日本HPが2011年5月に自社所有の新本社ビルを東京都江東区大島に開所した。02年のコンパックコンピュータとの合併以降、東京都内に賃借中心のオフィスが分散しており、日本HPのワークプレイス面積のうち、都内の賃借が80%を占める一方、都内の自社所有は8%にすぎなかった。HPは重要拠点と位置付けている日本において、都内に分散しているオフィスを統廃合しキャッシュフローの改善と業務効率の向上を図るために、新本社ビルへの大型投資を実施した。都内最大級の基準階面積(約5,607 m<sup>2</sup>)を有する新社屋に約5,300人が移転し、市ヶ谷(旧本社)、荻窪、高井戸、新宿、錦糸町の拠点は閉鎖される。

1人当たりオフィスコストの大幅低減という経営目標に加え、環境負荷を軽減する「サステナブルデザイン」、HPの最先端のテクノロジーとサービスを顧客が体感できる「ソリューションショーケース」、従業員の働き方の多様性をサポートしつつ、社内のコミュニケーションとコラボレーションを促進する「先進的ワークプレイス」という3つの設計コンセプトが重視されている。先進的なオフィスづくりでは、社内のつながりの促進と地球環境への配慮をセットで志向するケースが多い。

日本HPでは、ITを駆使してオフィスやデスクなど場所にとらわれずに仕事を行う「モバイルワーク」や社内デスクを固定しない「フリーアドレス」を積極的に推進する一方、従業員同士または従業員と顧客がオフィスで直接コミュニケーションを交わすことで「人的化学反応」が起き、創造性が発揮されて新たな価値が生まれる側面を重視している。リアルとバーチャルの環境を柔軟に組み合わせることにより、オフィス空間は人と人との人的化学反応を起こす場としてのデザインが重視される。人的化学反応は、前述のソーシャル・キャピタルや社会的交換と言い換えてもよいだろう。

新社屋では、オフィスフロアの中心に配した吹き抜けを核にして、動線に沿って数多くのミーティングスペースやインフォーマルコミュニケーションスペースを配置することで、社内のコミュニケーションとコラボレーションの活性化が期待されている。点在していた都内のオフィスを新社屋に集約化したことで、集結した従業員間の連携がより促進される効果も期待される。

新社屋の愛称は、社内公募によって決定した「HP Garage Tokyo」だ。HPはシリコンバレーの発祥の地と言われるカリフォルニア州パロアルトのガレージで創業したが、その創業精神に立ち返りつつ、新本社から日本のITの新しい時代を創っていこうとの思いが込められているという。新社は企業理念を象徴的に示し、従業員の拠り所となる場と言えよう。

#### (2) 事例分析: ソニー

総合型企業において企業内ソーシャル・キャピタルを育むためのオフィスづくりの事例として、ソニー(株)の本社ビルおよび研究開発型オフィスビルを取り上げる。いずれも環境配慮への取り組みも先進的だ。同社は10数棟に分散していた都内のオフィスを再編し、06年10月に竣工した新社屋「ソニーシティ」(東京都港区、ソニー

生命保険(株)が所有)に本社機能を集約した。新社屋の設計コンセプトは、「広い範囲でコミュニケーションを図ることができ、仕事という観点からの生活を営んでいくことができる街を構成する」ことだ。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は、従業員のつながりを促進するための先進的なオフィスづくりでよく見られる。ソニーシティには本社機能に加え、テレビ、ビデオ、パソコンなど民生用エレクトロニクス製品の開発機能も一部入居し、07年3月までに約6,000名の従業員が移転した<sup>(注2)</sup>。

オフィスづくりで最も重視されたのは、コミュニケーションの活性化のための仕掛けである。1フロアの執務空間が5,000㎡と大きな面積を持ち、通常中央部に置かれるエレベーターやトイレなどのコア部分を南側に配置することで、全体を見通せる幅3mの広い空間を中央に確保した(三幸エステート 2007)。通路側面をガラスにすることで、そこから両翼の執務スペースを見渡すこともできる。フロアの北側には、1階から19階までつながるエスカレーターが設置され、フロア間の移動が容易となった。上下3フロア程度の移動に活用されることが想定されており、近接したフロアに配置されている関連性の高い事業部門間や複数のフロアにまたがる事業部門では、上下の迅速な移動が可能となった。また、偶発的に出会う従業員間でインフォーマルなコミュニケーションが生まれることも期待されている。エスカレーターの近くには、「ローカルコア」と呼ばれる、従業員の交流、コミュニケーション、リフレッシュのための空間が設けられた。

2011年3月に竣工した自社所有の研究開発型オフィスビル「ソニーシティ大崎」(東京都品川区)には、約5,000名の同社グループ従業員が入居予定であり、テレビ・ビデオ・ホームオーディオ事業を担うホームエンタテインメント事業本部の全部門が一か所に集結することにより、さらに連携を強めて商品力強化につなげる意向である。同ビルでは、上下3フロア程度の移動を想定したフロア間をつなぐ仕掛けとして、エスカレーターではなく開放的な内階段が設置された。

環境配慮への取り組みとしては、ソニーシティでは、工場や研究所で培ってきた省エネのノウハウがオフィスインフラに活かされている。最大の特長は、隣接する東京都下水道局・芝浦水再生センターの下水処理水をビル空調用冷却水に利用している点であり、下水処理から発生する熱源水を未利用エネルギーとして活用するものだ。CO<sub>2</sub>排出量は通常のビルに比べ48%の削減を達成している。

ソニーシティ大崎では、ビル壁面にセラミックルーバーを用いた新たな気化冷却外装システム「バイオスキン」が採用された。ルーバー内の水が蒸発する際に周囲から奪う気化熱の作用を用い外気を冷却することで、ビル内部の空調負荷を軽減するとともに、都心のヒートアイランド現象に対して建物自体が効果を発揮する世界初の試みだ。ビル付近の大気の温度を2℃下げられると見込んでいる。加えて、大容量の蓄電池(NAS電池)により、昼間の使用電力を約1/3抑制することができる。これらの最先端設備により、通常のビルと比べてCO<sub>2</sub>排出量を半減することを目指している。

### (3)事例分析:りそな銀行、りそなホールディングス

経営トップの戦略意図や経営理念を象徴的に示すためのオフィスづくりの事例として、(株)りそな銀行および同行を傘下に持つ(株)りそなホールディングスが東京本社を移転した事例を取り上げる。08年4月にりそな銀行が保有していた大手町の東京本社ビル「りそな・マルハビル」<sup>(注3)</sup>を三菱地所(株)に1,626億円で譲渡し、2010年5月に東京本社を東京都江東区木場にある複合施設「深川ギャザリア」<sup>(注4)</sup>内の賃貸オフィスビル(同3月竣工)に移転した。

築30年を経過していた旧本社ビルでは設備の老朽化が進み、当時の試算では、空調、電気、水周りなどのインフラ機能維持のために向こう10年で150億円(りそな負担分)の修繕費用が必要となっていた。組織改変ごとに大掛かりな改装工事が必要となるなど、オフィスの使い勝手も悪くなっていた。03年に約2兆円の公的資金の注入を受け、財務基盤の強化が求められていた中、旧本社ビルの大規模修繕ではなく売却が選択され、それ

により1,310億円の資本(利益剰余金)増強が図られた。不動産市況が活況を呈していた時期にタイミングよく売却することにより、資本コスト負担のない資金を調達し、財務体質の改善に充当されたことは、合理的なCRE戦略の実践であると言える。

旧本社ビルに入居していた約2,500人の従業員のうち、約2,000人が新本社ビルに移転し、ホールセールバンキングを担う営業部(約400人)は飯田橋の賃貸オフィス、手形交換センターなどバックオフィス機能(約100人)は既存の自社所有オフィスに分散移転した。新本社の移転先は、役員からは大手町にこだわる必要はないとの意見が出されていたといい、2,000人を収容できるオフィス規模、東京駅・羽田空港や監督官庁などへのアクセスの利便性、入居時期、コスト、BCP(事業継続計画)に対応できる設備仕様などの条件を考慮して、結果的に木場の新築賃貸オフィスが選定された。本社移転先の物件仲介と移転のプロジェクトマネジメント業務は、世界最大の不動産サービスベンダーであるシービー・リチャードエリスの日本法人が一括で受託し、パートナーとして移転プロジェクトをワンストップでサポートしたことはCRE戦略の観点から特筆される。

新本社ビルは1階に入居するコンビニエンスストアを除き、一棟借りとなっている。新本社でのスペース効率の向上により、3か所合計の延床面積は約3.2万㎡と、旧本社に比べ20%程度削減され、オフィスコストは売却後リースバックしていた期間の旧本社に比べ、年6億円程度削減された。

このように旧本社ビルの売却と本社移転により、財務体質が強化されオフィスコストも削減されたが、目的はそれだけではない。強みのあるリテール分野に経営資源を集中し、地域密着の営業を展開するという経営方針を徹底するため、下町情緒豊かな深川地域に本社を移転することで、個人や中堅・中小企業の顧客との一層のリレーション強化を目指しそなの新たなシンボルとすることこそが重要な狙いだ。さらに、新本社ではオフィスインフラの抜本的な改革を進めることで、本社部門の生産性や創造性の向上に向けた革新に取り組むことが重視されている。つまり本社移転を機に、地域に根ざした新しい企業文化の創造と本社部門の業務改革を促進することが真の目的だ。

ペーパーレスの推進や社内コミュニケーションの活性化などを通じて、従業員の意識や働き方を変革するために、オフィスのインフラ強化が図られた。ペーパーレス化により、スペース効率の向上に加え、文書管理・会議準備などに要する作業工数を削減し、業務効率の向上につなげる方針だ。そのためのインフラ投資として、イントラネットの機能向上、文書管理システム、無線LAN、会議室用プロジェクター、多機能IP電話などの導入に約10億円をかけた。社内コミュニケーション促進のための施策としては、旧本社で不足気味だった会議室を増やすとともに、各階のフロア両端に多目的スペースとして「コミュニケーションエリア」を新設し、インフォーマルなコミュニケーションの促進を狙っている。

オフィスづくりでは、「ユニバーサルレイアウト」が導入された。役職者用のひな壇席を廃止し、大部屋の専用執務室を使用する副社長以上の役員を除き、全従業員の一人当たりの執務面積を均一化し、部署間の壁も設けないことで、組織変化に柔軟に対応できるオフィス空間とした。フラットでオープンな組織体制を象徴的に示す効果に加え、旧本社で年1億円かかっていたレイアウト変更費用が8割程度削減できると見込まれている。スペース効率の向上が図られつつ、1フロアの面積は約2,900㎡と旧本社に比べ6割増加しており、執務空間は整然かつゆったりとし快適性は格段に高まっている。

ペーパーレス化やユニバーサルレイアウトの採用などによって生じる業務効率化効果(スペース効率向上や業務工数削減などを金額換算したみなし効果)は年10億円程度と同社では試算している。

#### 4—むすびにかえて

オフィス戦略は、不動産の所有・賃借の選択に焦点を当てて矮小化されることがあるが、そのような見方では

経営戦略としてのオフィス戦略の本質を紐解けない。大まかに言えば、企業財務との整合性が取られている限り、オフィスの所有・賃借の選択は大きな問題にならないと考えてよい。例えば、先進的なオフィスづくりに積極的なスタンスを取る外資系IT大手の本社ビルを見ても、日本HPの大島オフィスや日本オラクル(株)の青山オフィスは自社所有(日本オラクルは区分所有)である一方、日本アイ・ビー・エム(株)の箱崎オフィスや日本マイクロソフト(株)の品川オフィスは賃借であり、所有と賃借が拮抗しており、どちらか一方の判断がなされているわけではない。

所有・賃借の選択は財務要素や不動産市況に加え、必要なオフィス規模、入居時期、交通アクセス、さらに事業の成熟度など複数の要因を勘案して決定され、最適解は1つではない。財務体質との整合性が取られている限り、問題とすべきはオフィスの所有・賃借の選択ではなく、創造性を引き出すオフィスづくりの巧拙だ。

企業は東日本大震災を契機とした電力不足に備えて、今夏においてはオフィスでの節電やサマータイムの導入などの対応に追われた。このような施策は勿論緊急対応として必要だが、節電対応を機に、企業が光熱費などをかけてオフィスを運営し、従業員が時間をかけてオフィスに来て働く意義を改めて問い直すべきだ。

オフィス空間の意義は、人と人との直接のコミュニケーションとコラボレーションを通じて、画期的なアイデアやイノベーションが生まれることである。1人で完結する仕事ならパソコンや携帯電話などITを活用すれば、必ずしもオフィスで働く必要はないし、従業員間のつながりを軽視する企業は、高いコストをかけてわざわざオフィスを構える必要がない。このような場合、オフィスを閉鎖して全従業員をテレワーカーや在宅勤務者とすればよい。

従業員間のつながりの価値の重要性に気付かない、または軽視し、つながりを促進するためのオフィスづくりに投資を行わない企業と対極にあるのが米グーグルだ。同社の世界のオフィスの写真を見ると、オフィス内の移動手段としての滑り台や滑り棒、ビリヤード台、バランスボール、思索にふけるためのブランコ、ゲームや楽器の演奏ができるゲームルーム、奇抜で多様なコミュニケーションスペースや休憩スペース、派手な飾り付けを施した社員のデスクなど、一見すると仕事に関係のないようなものが目に飛び込んでくる。オフィス内での飲食を無料で楽しめるのも有名な話だ。個性的で遊び心満載なオフィスづくりがなされており、従業員にとって至れり尽くせりの空間だ。

グーグルが従業員にゆとりのある快適なオフィス空間を提供するのは、オフィス空間が従業員の創造性に大きく影響を与えることを熟知しているからだ。同社のオフィスづくりは究極の理想形と言ってもよい。すなわち、経営陣の見識で選りすぐった優秀な人材を採用しているとの確信のもとに、快適なオフィス環境と柔軟で裁量的な働き方といった創造的で自由な環境さえ提供すれば、厚い信頼を置く従業員の創造性は最大限に引き出され、イノベーションが生み出されるとの考え方が、経営陣に浸透していると思われる。人材採用に自信を持たない経営トップは、従業員を性悪的にとらえがちとなり、創造的なオフィス空間を提供するとの考えには至らない。

筆者は、日本企業は株主至上主義の下で経営効率を重視するあまり、在庫を極小化するジャスト・イン・タイムに代表されるように、ぎりぎり必要な分しか経営資源を持たない「リーン(lean)型」の経営に傾斜してしまったとみている。東日本大震災では、効率性に偏重した経営の脆弱性が露呈したとみられる。震災を契機に、中長期の事業継続・リスク分散のために短期的には効率が低下しても、在庫・IT資産・設備など経営資源にある程度の余裕、いわゆる「組織スラック(slack)」を備えておく、サステナビリティ重視の発想に転換するべきだと考えている(百嶋 2011)。

創造的なオフィス空間にも、グーグルのオフィスのように、組織スラックの要素が必要だ。例えば、従業員が気軽に集まってインフォーマルなコミュニケーションを交わせる共用スペースは、イノベーション創出のために確保しておくべき組織スラックであるのに、リーン型の経営を徹底すれば、仕事に関係のない無駄なものにとらえられ撤去されてしまうだろう。そうすると、社内の活気や創造性が失われ、企業内ソーシャル・キャピタルは破壊され、イノベーションが生まれぬ悪循環に陥ることになるだろう。組織スラックの要素がイノベーションの源であると考



えられる。

オフィスづくりに組織スラックの要素を取り入れるには、経営トップ自身の感性や創造性が重要だ。従業員の創造性を引き出すことが経営者の重要な責務であることを感性で理解していないと、創造的なオフィスづくりは難しいのではないだろうか。金銭的メリットの裏付けがなければ着手できないなら、本末転倒だろう。自らの感性に基づいて、先進的なオフィスづくりを進め、その重要性を組織に根付かせるべきだ。「Good Design is Good Business」とは、米IBMの2代目社長であるトーマス・ワトソン・ジュニアが56年に語った言葉だ<sup>(注5)</sup>。「快適なオフィス環境は社員の士気と生産性に貢献する」という意味であり、IBMのグローバル共通のオフィス戦略ポリシーとして受け継がれている。

創造的なオフィス空間は、従業員の意識やワークスタイルの変革につながることで効果を発揮する。創造的なオフィス空間を用意しても、従業員が定時退社を強いられたり、インフォーマルなコミュニケーションのためのスペースを利用するのは怠惰をむさぼっているとみなされる社内の雰囲気があるなど、働き方に制約が多ければ、折角のオフィス空間も宝の持ち腐れとなるだろう。創造的なオフィス空間を活かすためには、ある程度柔軟で裁量的なワークスタイルが許容されることが不可欠であり、働き方にも組織スラックの要素を取り入れる必要がある。グーグルでは、勤務時間の20%を自由に使って好きなことに取り組める「20%ルール」を制度化しており、従業員は自分でプロジェクトを立ち上げたり、他のプロジェクトチームに参加したりすることができるという。働き方に組織スラックの要素を制度的に取り入れた好例である。

ピーター・F・ドラッカーが指摘したように、組織にとって「人は最大の資産である」<sup>(注6)</sup>と考へ、創造性を引き出して「働く者に主体的に成果を上げさせる」<sup>(注6)</sup>ことを経営トップが志向するのであれば、従業員の意識やワークスタイルの変革につながる創造的なオフィスづくりに今すぐ着手すべきだ。

ニッセイ基礎研究所 社会研究部門 百嶋徹

#### <参考文献>

- 三幸エステート(2007)「オフィスを経営の力に!」、『オフィスマーケットⅡ』2007年3月号  
(社)ニューオフィス推進協議会 協働関係を促進するオフィス研究部会(2011)『オフィスでの知的な創造活動における人間関係円滑化の効用とその手法』2011年3月  
百嶋徹(2011)「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  
百嶋徹(2010)「CRE(企業不動産)戦略の進化に向けたアウトソーシングの戦略的活用」、『ニッセイ基礎研 REPORT』2010年8月号  
百嶋徹(2007)「オープンイノベーションのすすめ」、『ニッセイ基礎研 REPORT』2007年8月号  
Cohen, Don and Prusak, Laurence(2001) In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work, Harvard Business School Press (沢崎冬日訳(2003)『人と人の「つながり」に投資する企業』ダイヤモンド社)

(注1) CRE戦略については、拙稿「企業の土地投資行動の裏にあるもの」『ニッセイ基礎研 REPORT』2005年9月号、同「企業不動産(CRE)戦略と企業経営」『ニッセイ基礎研 REPORT』2006年8月号、同「CRE(企業不動産)戦略の進化に向けたアウトソーシングの戦略的活用」『ニッセイ基礎研 REPORT』2010年8月号、小職共著書『CRE(企業不動産)戦略と企業経営』東洋経済新報社2006年、同『企業不動産戦略—金融危機と株主市場主義を超えて』麗澤大学出版会2009年、等を参照されたい。

(注2) その後2010年にプレイステーション事業を担う(株)ソニー・コンピュータエンタテインメントの本社が南青山からソニーシティに移転するなど、入居部門は変化している。

(注3) 土地所有権(持分割合100分の73)および建物区分所有権を所有していた。

(注4) (株)フジクラ深川工場跡地の再開発プロジェクトであり、オフィスや商業アミューズメント施設が集積している。フジクラのデベロッパー子会社フジクラ開発(株)が開発・運営を担当し、りそなが入居するビルのオーナーも同社である。

(注5) 日本アイ・ビー・エム(株)不動産建設「1989年竣工のIBM箱崎事業所におけるワークプレイス構築の変遷」((社)日本ファシリティマネジメント推進協会ホームページ)から引用。

[http://www.jfma.or.jp/news/JFMAaward3rd\\_08/pdf/paneldata01.pdf](http://www.jfma.or.jp/news/JFMAaward3rd_08/pdf/paneldata01.pdf)

(注6) ピーター・F・ドラッカー『エッセンシャル版マネジメント』ダイヤモンド社、2001年、pp.79-81から引用。