

# 基礎研 レポート

## クリエイティブオフィスのすすめ 創造的オフィスづくりの共通点

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

筆者は、『[ニッセイ基礎研 REPORT』2011年8月号](#)<sup>1</sup>にて、「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」と指摘した。

従業員の創造性や創意工夫は、本業に関わるバリューチェーンの各段階の業務（研究開発（R&D）、調達・購買、製造、物流、販売・マーケティング等）や本社間接業務（経理・財務、人事、IT、不動産管理等）といった、あらゆる業務工程において、競争力の源泉となりうる。このため、従業員の能力や創造性を引き出すための創造的なオフィスづくり、すなわち「クリエイティブオフィス」の構築・運用の考え方は、研究拠点、本社、営業拠点、工場や物流拠点の事務棟などあらゆるタイプのワークプレイスにとって重要だが、とりわけ新製品・新事業や新技術の創出という、知識集約度の最も高い業務を担う研究拠点において重要性が高い。

一方、我が国では国を挙げて「働き方改革」に取り組まれているところだが、これまでのところ、その本質である「従業員の生産性向上」に向けたサポートや施策がないまま、従業員にオフィス内での単なる時短の徹底を強いている企業が多いのではないだろうか。経営トップは、クリエイティブオフィスを働き方改革推進のための有効なツールとして活用すべきであり、「働き方改革＝従業員の生産性向上」の視点からも、オフィス戦略の重要性が高まっている、と筆者は考えている。

本稿では、「CRE（企業不動産：Corporate Real Estate）戦略」としてのオフィス戦略について概説した上で、企業がクリエイティブオフィスの構築・運用において実践すべき、考え方や在り方・原理原則について考えてみたい<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 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 REPORT』2011年8月号を参照されたい。

<sup>2</sup> 創造的なオフィスづくりやクリエイティブオフィスの考え方・在り方については、脚注1の論考や拙稿「[クリエイティブオフィスの時代へ](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2016年3月8日でも考察を行ったが、本稿では、拙稿「第7章・第1節 [イノベーション促進のためのオフィス戦略](#)」『研究開発体制の再編とイノベーションを生む研究所の作り方』（技術情報協会、2017年10月31日）にて改めて整理し直した考え方を紹介したい。

## 2—CRE 戦略としてのオフィス戦略

### 1 | CRE 戦略の企業経営における位置付けと役割

企業が事業継続のために使う不動産を重要な経営資源の1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、企業価値最大化の視点から最適な選択を行う経営戦略を「CRE 戦略」と呼ぶ。

CRE 戦略は、経理・財務、人事、IT などとともに、社内に専門的・共通的な役務を提供する「シェアードサービス型」戦略の一翼を担う。シェアードサービスは企業経営に不可欠だが、事業戦略と整合性がとられて初めて機能するため、CRE 戦略には、経営層や事業部門など「社内顧客」に不動産サービスを提供する「社内ベンダー」、すなわち社内顧客の「ビジネスパートナー」であるとの発想が必要となる。

シェアードサービス型戦略としての CRE 戦略の主要な役割として、①日々の事業活動における不動産ニーズに対するソリューションの提示、②中期的な経営戦略の遂行をサポートする不動産マネジメントの立案・提案・実行（経営層の意思決定・戦略遂行に資するという意味で「マネジメント・レイヤーの CRE 戦略」と呼ぶ）、③社内顧客のニーズと外部ベンダーのサービスをつなぐ「リエゾン（橋渡し）機能」（外部ベンダーを使いこなす「ベンダーマネジメント機能」と言い換えてもよい）の3つが挙げられる。このうち、②が CRE 戦略のコア機能だ。②に専念するために、できるだけ①を外部ベンダーに委託することが不可欠であり、③も重要な業務となる。

オフィス戦略は、「知的生産性の向上による革新的なイノベーションの創出」という中期経営戦略をワークプレイスの視点から支える、マネジメント・レイヤーの CRE 戦略ととらえるべきだ。

### 2 | CRE 戦略実践のための「三種の神器」

IBM、アップル、インテル、オラクル、グーグル、シスコシステムズ、ヒューレット・パッカード (HP)、プロクター・アンド・ギャンブル (P&G)、マイクロソフトなどの米国大企業、英国のグラクソ・スミスクライン、フィンランドのノキアなど、先進的なグローバル企業の CRE 戦略には、次の3つの共通点が見られ、筆者は、これらを CRE 戦略を実践するための「三種の神器」と呼んでいる。

- ① CRE 戦略を担う専門部署の設置による意思決定の一元化と IT 活用による不動産情報の一元管理により、CRE マネジメントの一元化を図っていること。
- ② CRE 戦略の重点を単なるハードの不動産管理にとどまらず、先進的・創造的なワークプレイスやワークスタイルを活用した HRM に移行させていること。
- ③ アウトソーシングの活用により、戦略的業務への社内の人的資源の集中を進めていること。施設運営など日々のサービス提供業務は、外部ベンダーに包括的に委託する一方、CRE 部門では社内スタッフの少数精鋭化を進め、戦略の策定・意思決定やベンダーマネジメントに特化する傾向を強めている。社内スタッフと外部ベンダーが異なる組織にしながら実質的には一つのチームを形成し、社内スタッフはこのチームをフル活用することで、戦略的業務に注力することができるのである。

### 3 | オフィス環境の企業価値への作用経路

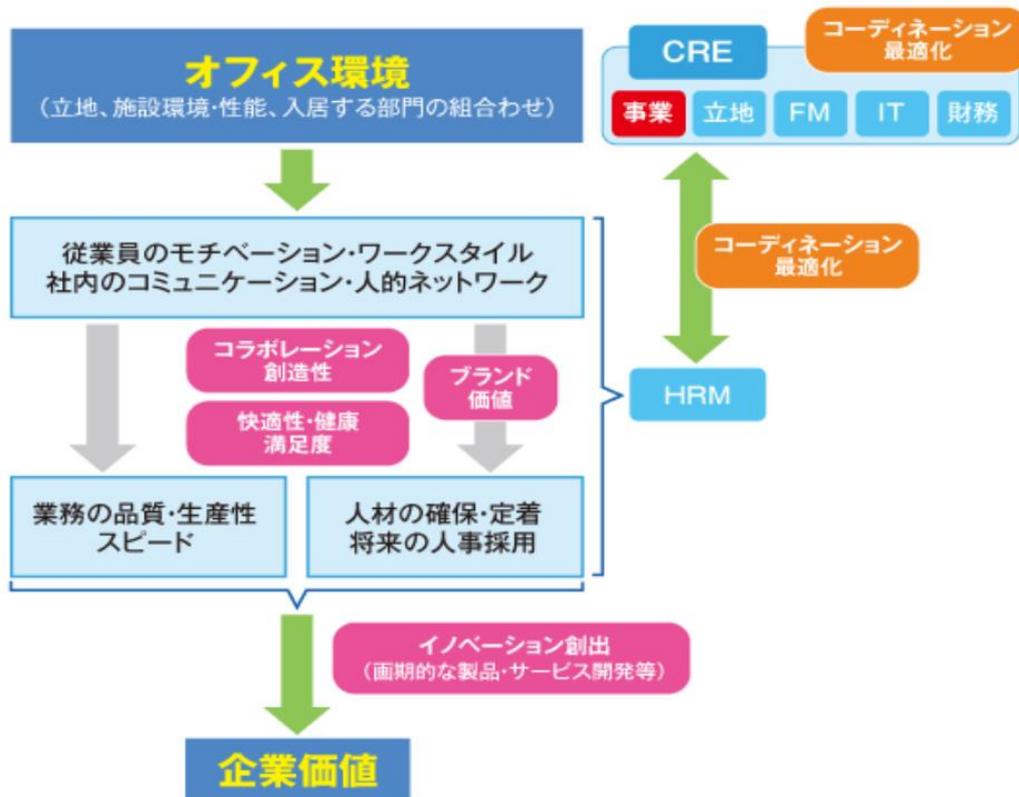
前述の通り、「創造的なワークプレイスとワークスタイルの重視」は三種の神器の1つだが、ここでは、オフィス戦略が、どのような作用経路（path）を通じて企業経営に影響を与えるのか、について考えてみたい。

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につながり、HRM にプラスの効果をもたらす。また、働きやすい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（図表1）。

最終的には、商品企画や研究開発など知識集約型の非ルーチン業務では、製品・サービスの画期的な開発などにつながり得ると考えられる。またルーチン業務でも、職場のメンタルヘルス向上を通じて作業ミスの防止・作業効率の向上につながり得るだろう。いずれもイノベーションが創出され、企業価値向上につながり得ることを示している（図表1）。

なお、ここでのオフィス環境は、ビルの建物・設備性能や内装などハード面にとどまらず、立地するロケーション、入居する部門の組み合わせなどソフト面も含まれることに留意する必要がある。

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「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 REPORT』2011年8月号

### 3—創造的なオフィスづくりの共通点〜クリエイティブオフィスの基本モデル

#### 1 | オフィスをコミュニティやエコシステムととらえる大原則

先進的・創造的なオフィスづくりには、いくつかの共通点が見られる。これを本稿では、クリエイティブオフィスの「基本的な設計コンセプト」、すなわち「基本モデル」と呼ぶこととする。この基本モデルは、創造的なオフィスづくりを志向するのであれば、研究所でも本社ビルでも変わらない。

まずクリエイティブオフィスの基本モデルを貫く大原則は、オフィス全体を街や都市など一種の「コミュニティ」や「エコシステム」ととらえる設計コンセプトに基づいているということである。

例えば、固定席が設けられたクリエイティブオフィスを想定すると、固定席は、従業員各々にとって集中できたりリラックスできたりする、アイデンティティを持てる居場所であり、自分を世帯主とする自宅のようなものだ。自席の周囲との自由なコミュニケーションは、親しく近所付き合いをするようなものと言える。一方、オフィス内に効果的に設置される、インフォーマルなコミュニケーションを喚起する休憩・共用スペースは、街の公共スペースのようなものだ。このようにクリエイティブオフィスには、街やコミュニティの主要な機能が凝縮されていることが必要だ。また、オフィスは従業員にとって、各々の能力や創造性を最大限に活かすことができる場所であり、そのコミュニティに属していることを誇りに感じる場所であるべきではない。

クリエイティブオフィスは、「エコシステム」としてとらえることも重要だ。エコシステムとは、生態系の仕組みを表し、生物間および生物と環境要因の相互作用の重要性を示す。オフィスでのエコシステムを生態系になぞらえて表現すると、従業員間および従業員とオフィス環境の相互作用が重要であると言える。図表1に示したように、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、従業員間のコミュニケーションやコラボレーションに影響を与える。

オフィスをコミュニティやエコシステムととらえるという大原則の下で、いくつかの具体的な原則を掲げたい。具体的な原則として、①組織を円滑に機能させる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、②多様な働き方など多様性を尊重する視点、③環境配慮など地域コミュニティと共生する視点、④従業員の安全やBCP（事業継続計画）など安全性に配慮する視点、⑤従業員の心身の健康への配慮、すなわち「健康経営」<sup>3</sup>を実践する視点、を挙げたい。以下では、この5つの具体原則について考察する。

#### 2 | 企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点

##### ① コミュニケーションを喚起する休憩・共用スペースの効果的設置

「ソーシャル・キャピタル」<sup>4</sup>とは、コミュニティや組織の構成員間の信頼感や人的ネットワークを指し、コミュニティ・組織を円滑に機能させる「見えざる資本」であると言われる。企業内ソーシャル・キャピタル、すなわち従業員間の信頼感や人的ネットワークは、社内のコミュニケーションやコラボレーションの活性化を通じて、イノベーション創出につながり得ると考えられる。このイノベー

<sup>3</sup> 「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標。

<sup>4</sup> 「社会関係資本」と訳されることが多い。

ションの源となる企業内ソーシャル・キャピタルを育むための有効なツールとして、オフィス空間を積極的に活用すべきである。

従業員間のつながりを促進するための先進的・創造的なオフィスづくりでは、カフェ、カフェテリア、キッチン、ライブラリー、エントランス等の広間（ホール）、階段の吹き抜けスペース、開放的な内階段、エスカレーターなど、異なる部門の従業員による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を喚起するための休憩・共用スペースをフロアを中心にレイアウトするなど、動線に合わせて効果的に設置することが不可欠だ。

例えば、日本の大手メーカーが最近新設した先進的な研究所<sup>5</sup>でも、オフィスフロアを中心に配した開放的な吹き抜け内に幅広の内階段を設置し、吹き抜けの周りには動線に沿って多様なミーティングスペースやコミュニケーションスペースを配置する事例が散見される。

なお、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サーバー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。

## ② 執務フロア等のレイアウトの工夫

企業内ソーシャル・キャピタルを醸成するためには、休憩・共用スペースの効果的設置にとどまらず、執務フロア等のレイアウトの工夫も必要だ。

製品・サービスの開発戦略などの視点から、コラボレーションすべき複数の事業部門、管理部門、グループ会社を見極め、関連性のある部署やグループ会社を同一のオフィスに入居させ、ワンフロアに集結させたり近接するフロアに配置したりすることにより、異なる部門の従業員間のコミュニケーションを促進し部門間の壁を低くすることが、極めて重要になっている。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、その重要性が高まっているとみられる。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。

新製品・新事業や新技術の創出を担う研究拠点では、関連性のある複数の部署の研究開発スタッフ同士が連携しやすいオフィスレイアウトが必要だ。例えば、コニカミノルタが、2014年にデジタル印刷システムの開発機能を集約して開設した研究開発棟「コニカミノルタ八王子 SKT」<sup>6</sup>（東京都八王子市）では、プロダクションプリンター<sup>7</sup>の研究開発をすり合わせをしながら進める化学、物理、電気、機械、制御の担当部署同士が隣接するように、実験フロア（3階）・執務フロア（4階）ともに同じフ

<sup>5</sup> コニカミノルタ株式会社コニカミノルタ八王子 SKT（東京都八王子市、2014年開設、後述）、サントリーホールディングス株式会社サントリーワールドリサーチセンター（SWR）（京都府相楽郡、2015年設立）、ダイキン工業株式会社テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）（大阪府摂津市、2015年竣工）、日東電工株式会社 inovas（イノヴァス）（大阪府茨木市、2016年開所）などが代表例として挙げられる。

<sup>6</sup> SKTは、Smart R&D office for Knowledge work, and Trans-boundary communication の略。「多様な『知的共創空間』であり、国境や組織の壁を『超越』した対話を実現する環境性、安全性にも配慮した『スマート』な研究開発拠点」との思いが込められている（コニカミノルタ株式会社「東京サイト八王子に研究開発新棟を建設」『ニュースリリース』2013年4月8日）

<sup>7</sup> 商用印刷や企業内集中印刷などに用いられる高速・高精細のオンデマンド印刷機。

フロアに集結したという<sup>8</sup>。これらの部署は、それまでは分散したオフィスで業務を行っていた。またダイセルが、兵庫県姫路市に立地する中核的な研究開発体制を再配置し新サイトに集約するのに伴い、その中核となる執務棟として2017年に新設した「アイ・キューブ (iCube)」では、研究開発、生産技術、エンジニアリング、環境・安全などの技術スタッフが同じ執務室で仕事をすることでワークスタイルの変革を促すという<sup>9</sup>。

ユニカミノルタとダイセルは、関連する部署をワンフロアに集結させる事例だが、それらの部署を近接させつつも回遊性を重視する事例もある。例えば、キューピーが、2013年に研究開発機能とグループのオフィス機能を併せ持つ新オフィスとして開設した「仙川キューポート」(東京都調布市)では、執務スペース(2階・4階)と研究開発エリア(1階・3階)をあえて交互に配置して「ミルフィーユ構造」にすることで、上下階の回遊性を高め、そこでの偶然な出会いや会話が生まれることを狙っているという<sup>10</sup>。

### ③ 企業内ソーシャル・キャピタルの醸成はオープンイノベーション推進の必要条件

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だ。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土壌の醸成が難しくなってしまう。従業員の能力や創造性を引き出すためには、柔軟で多様な働き方を許容する裁量的な人事管理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、リアルな場でのフェーストゥ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。

一方、企業にとって、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、異分野の技術・知見の融合なしには、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・研究機関や他社などとの連携によって、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の1つとして、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<sup>11</sup>。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

<sup>8</sup> 「ワクスタの視点：雑談歓迎、『化学反応』起こすユニカミノルタ」日経BPネット『ワクスタ (The Work Style Studio)』2016年6月16日より引用。

<sup>9</sup> 株式会社ダイセル『『イノベーション・パーク』の設置と新執務棟『アイ・キューブ』での業務開始について』『ニュースリリース』2017年3月28日より引用。「iCube」は、Innovation for Production, Process, Product という三つのInnovationを表現している(同ニュースリリース)。

<sup>10</sup> 東京都環境局地球環境エネルギー部計画課「グリーンビル事例〈仙川キューポート(キューピー株式会社)〉」『東京グリーンビルレポート2015』2015年7月より引用。仙川キューポートの名称の由来は、キューピー(kewpie)と、「港」を表すポート(port)を組み合わせている(キューピー株式会社「キューピーグループ研究開発・オフィス複合施設『仙川キューポート』開設」『ニュースリリース』2013年9月11日)。

<sup>11</sup> 拙稿「[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月号を参照されたい。

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 | 多様な働き方など多様性を尊重する視点

#### ① 二者択一ではない多様なニーズに応じた働きやすい場の提供が重要

前述した通り、社内のインフォーマルなコミュニケーションやコラボレーションの活性化を促進するオフィスづくりは、企業内ソーシャル・キャピタルを育むために不可欠だが、一方で個々の従業員の能力や創造性を最大限に引き出すためには、個々の多様なニーズを尊重し、それらに最大限対応できる働きやすい場の多様な選択肢を従業員に提供できることが望まれる。柔軟性 (flexibility) や多様性 (diversity) を備えたオフィスデザインは、従業員に働き方の自由度を与え、多様な働き方をサポートすることで、従業員のオフィス環境に対する満足度や士気を高め、生産性の向上やイノベーション創出につながり得る。

従業員同士が交流しやすいオープンなオフィス環境では、集中して取り組む業務の妨げになったり、透明性が優先されて必要なプライバシーを確保できないなどのデメリットが生じるかもしれない。また、同じ従業員でも、その時々に取り組んでいる業務の内容や気分によって、働く場に対して異なるニーズを持つことはあり得るだろう。さらに、従業員の嗜好や性格特性により、オープンなオフィス環境で絶えずコミュニケーションを取りながら業務を行うことを好む人もいれば、そうではなく、自席で黙々と業務に集中したいという人もいるだろう。

すなわち、在るべきオフィス空間では、従業員同士の交流を促すオープンなオフィス環境と集中できる静かなオフィス環境の二者択一ではなく、両極端にある両方の要素 (オプション) を共存させてバランスを取らなければならない。また、この相反する2つの要素の間には、例えば少人数で密度の濃いミーティングをじっくり行える分散した小さな部屋など、多様なオプションが存在するだろう。集中できるスペースにも、個室、自席を自分の嗜好でカスタマイズすることが許容される固定席、画一的な固定席、だれでも自由に利用できる集中ブースや集中コーナーなど、多様な選択肢が考えられる (図表2)。一方社外には、メインオフィスと在宅勤務の間に、サテライトオフィスやシェアオフィスなどのオプションが存在しており、それらのサードプレイスオフィスを活用することも考えられよう。

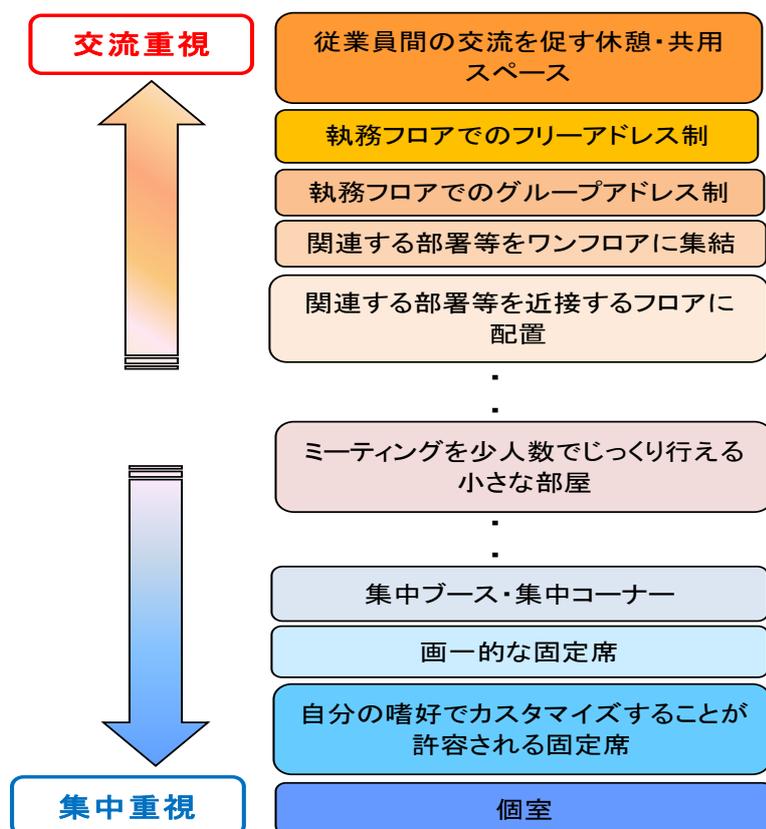
オープンなオフィス環境と集中できるオフィス環境をスペースとしてどのようなバランスで取り入れるのか、その中間にある多様なオプションのどれをどのくらいのスペースで取り入れるのか、などの判断には、従業員の多様なニーズを最大限幅広く反映させることが望まれる。従業員から「会社では周りが騒がしく集中して作業ができないので、自宅に持ち帰って仕事をしなければならない」、「社内には打合せを手軽にできるような簡易なスペースがないので、社外のカフェで打合せをしなければならない」というような意見が出るオフィス環境は本末転倒であり、創造的な環境には程遠いと言わざるを得ない。

クリエイティブオフィスでは、様々な利用シーンを想定した働く場の多様でバランスの取れた選択肢が従業員に提供され、従業員はその時々に取り組んでいる業務の内容、性格特性やその時々気分など精神的ニーズに応じて、その選択肢の中からオフィス空間を自由に使い分けられることが極めて

重要だ。世界最大級の総合不動産サービス会社である米ジョーンズ ラング ラサール (JLL) は、働くスペースやツールの選択の自由が与えられていることを「Empowerment (エンパワーメント)」と呼び、働く場所や働き方により多くの選択肢が与えられている従業員の方が、より高い「Engagement (エンゲージメント：会社との結びつきや愛着)」を示す、と指摘している<sup>12</sup>。

オフィス空間に多様性を取り込むと、完全にオープンなオフィス空間や画一的な固定席のみを並べたオフィス空間など、どちらか一方にスペックを統一した均質なオフィス空間に比べ、施工や維持管理の面でコスト高となるものの、多くの従業員からの支持を得て業務の生産性は大幅に向上し、トータルでの経済性は画一的なオフィス空間より高くなるとみられる。

図表2 オフィス空間の多様なオプション例



(資料) ニッセイ基礎研究所 (筆者) 作成。

## ② フリーアドレスでも多様性の確保は不可欠

オフィス移転などを契機に、社内でデスクを固定しない「フリーアドレス」を導入する日本企業が増えている。日本の大手メーカーが最近新設した先進的な研究所でも、フリーアドレスを導入するケースが多く見られる。フリーアドレスは、従業員が毎日自分で好きな席を選べるものであり、従業員同士の交流を促す施策の1つだ。しかし、「せっかくフリーアドレスを導入しても、特定の席に同じ人が居座り、実質的に固定席と化すケースもある。相性の良い人同士が固まってしまう、交流が深まら

<sup>12</sup> JLL「ヒューマン・エクスペリエンスがもたらすワークプレイス」(2017年6月22日)より引用。

ない可能性もある」<sup>13</sup>など、フリーアドレスは、運用が難しく定着しないケースも多い。

フリーアドレスの導入において留意すべきポイントは、前述した通り、従業員間の交流促進一辺倒ではなく、分散した小さな部屋や集中ブースなど、1人で集中して業務に取り組めるスペースを併設するなど、多様でバランスの取れた働く場の選択肢を従業員に用意すべきであるということだ。

特に研究所における研究開発業務では、画期的な製品・サービスを開発するために、社内の叡智や知見を結集するためのコラボレーションの重要性が高まっている一方で、研究者・技術者は思索にふけったり、アイデアを熟成させたり、考えをまとめたり、論文や特許出願書類を作成したりするなど、1人でリラックスして、あるいは集中して取り組まなければならない知識集約度の高い業務が相対的に多い。このため、研究所では1人でリラックスでき、かつ作業や思考に集中できるスペースの確保がより重要になると思われる。研究所では、必ずしもフリーアドレスを採用せずに、集中できるスペースとして固定席を導入し、その一方で研究者・技術者同士の交流を促すコミュニケーションスペースなど共用スペースの充実を図る、といったオフィスづくりも一法だろう。

フリーアドレスでは、席数は入居者数より少なく設定するため省スペース化(スペースの有効利用)につながりやすい。しかし、フリーアドレスを導入する場合、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。コスト削減ありきの施策は、従業員に後ろ向きのリストラを連想させ、士気の低下や反発を招きかねない。そうではなく、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だ。

#### 4 | 環境配慮など地域コミュニティと共生する視点

##### ① CSR 実践に向けた地域コミュニティとの共生

前述した通り、企業はCRE戦略を実践する上でCSRを踏まえなければならない。CSRを踏まえたCRE戦略では、各種のワークプレイスやファシリティが立地する地域社会との共生を図り、良き企業市民として地域活性化に貢献することが重要だ。

不動産は外部性を持つため、社会性に配慮した利活用が欠かせない。特に土地は地域に根ざした公共財的な性格を持ち、再生産することができない経営資源である。企業がそこに研究拠点や工場、営業店舗、本社などを構築し、土地を開発・使用する段階において、地域社会の自然環境や景観に何らかの影響を与えるため、事業を行う上で地域コミュニティの理解と協力が欠かせない。そこでCRE戦略が果たすべき役割としては、地域社会の信頼を勝ち得るために、自然環境や景観に配慮した適切な不動産管理が必要条件となる。

企業は、CREが地域社会の自然環境や景観に及ぼす「外部不経済」をしっかりと抑制・解消する一方で、そのような環境・景観に配慮した物的な不動産管理にとどまらず、交通・物流網や産業構造の転換・高度化、地域の雇用拡大など、CREが地域社会に生み出す「外部経済効果」を最大限に引き出すことに取り組むことが求められる。CREは、事業を通じた地域活性化や社会課題解決など「社会的価値(social value)の創出」を経済的リターンに対する「上位概念」ととらえる、「社会的ミッション

<sup>13</sup> 日本経済新聞電子版 2017年4月25日「交流?集中?フリーアドレス、働き方改革で応用」より引用。

起点のCSR経営」を実践するためのプラットフォームの役割を果たすべきである<sup>14</sup>。

例えば、企業がある地域に研究拠点を構築した場合、その研究拠点が地域社会で創出し得る社会的価値としては、地域の大学・高等専門学校（高専）・公設試験研究機関（公設試）や行政関連機関との産学官連携や、地域の中堅・中小企業との企業間連携による共同研究開発の推進を通じた、社会変革につながる新技術・新事業の創出や地域人材の育成が挙げられる。さらに、研究開発施設や試作施設などのファシリティを産学官連携や企業間連携におけるオープンイノベーションの場として活用したり、場合によっては、そのためのファシリティの新増設を行うことも考えられよう。

## ② 地球環境・景観に配慮する視点

持続可能な社会の構築に向けて、企業による環境問題への対応が強く求められる中、世界が直面する喫緊の課題である地球温暖化防止に向けた省エネ・温暖化ガス削減の取り組みは、引き続き重要だ。我が国のCO<sub>2</sub>排出量のうち、オフィスビル等の業務部門（他に商業施設等も含まれる）が2割超を占め、長期的に増加傾向にあるため、オフィスビルでの省エネ対策の重要性は一段と高まっている<sup>15</sup>。

オフィスビルでの省エネ対策として、例えば、吹き抜けによる自然採光・自然換気などの施策を講じると、コスト削減に直接つながるとともに、室内環境改善により従業員の快適性・健康が向上し、また環境貢献への満足度が高まれば、業務の生産性・品質の向上や優秀な人材の確保につながるだろう。優秀な若手人材の中には環境意識・社会貢献意識の高い人材が増えていると思われ、このようなポジティブな効果が大いに見込められると思われる。前出のキューピーが開設した仙川キューポートでは、「六角形の建物の中央に大きな吹き抜けの中庭があり、これが自然採光と自然換気のための『風の通り道』でもある。省エネを追求することは、居室の快適性を極限まで検討することにほかならない」<sup>16</sup>。

我が国でも、従来のオフィスビルに比べ光熱費の大幅な削減を図るグリーンビルディングが構築され、環境配慮の取り組みが積極的に進められている。空調や照明などの最新鋭の省エネ機器の導入や、それらを備えたオフィスの新設に加え、既存の機器の効率運転や省エネに向けた従業員の意識付け・働き方の変革など、運用面の抜本的な見直し・工夫も極めて重要だ。

ハイスペックを備えた最新鋭のオフィスビルは、最新鋭の省エネ性能を備えたグリーンビルディングであることが多い。また、最近我が国で新設された先進的な研究所は、4～7階の低層のものが多く見られる。低層の建物は近隣への圧迫感を軽減し、地域社会の景観に調和する効果がある。

## 5 | 従業員の安全やBCP(事業継続計画)など安全性に配慮する視点

我が国でのオフィスビルの選択基準において、所有・賃借を問わず、東日本大震災以降、ビルの耐震性能、省エネ性能、自家発電機能の装備、地盤の強さなど安全性・BCPの要因が重要な条件として追加され、これまでより強く意識されるようになったとみられる。

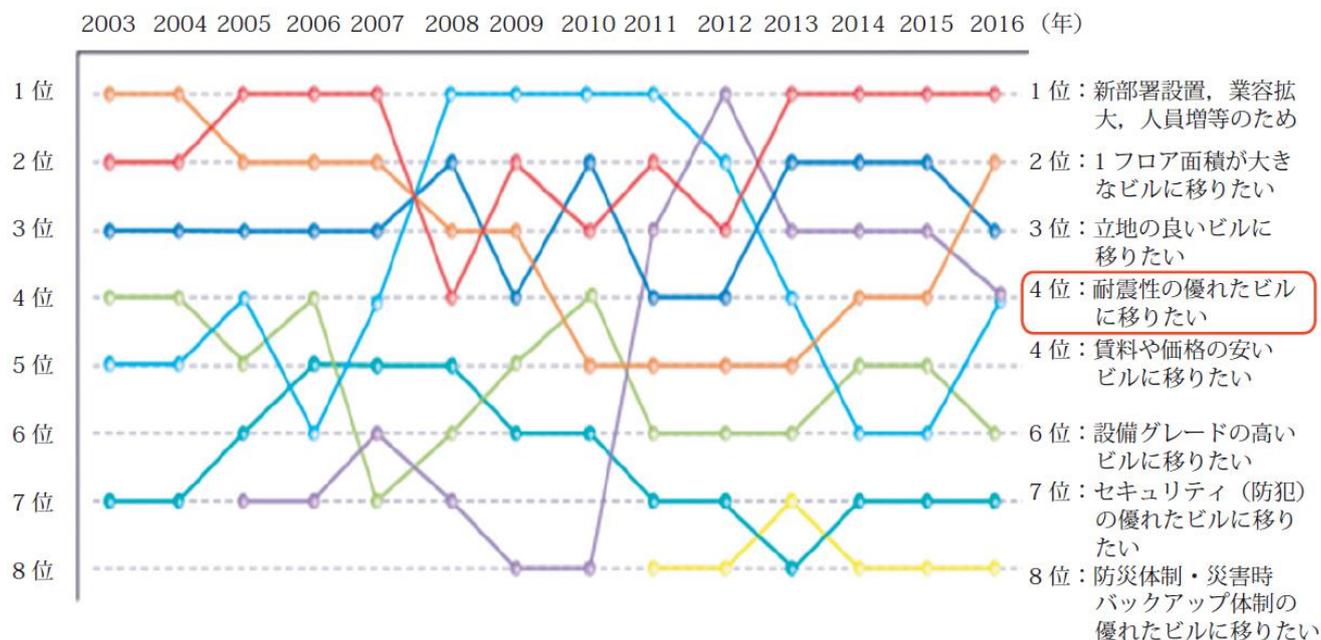
<sup>14</sup> 拙稿「[CSRとCRE戦略](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2015年3月31日を参照されたい。

<sup>15</sup> 業務部門のCO<sub>2</sub>排出量（2015年度2.65億トン）は、足下では2014年度以降減少に転じているものの、2005年度対比では11.1%増と部門で唯一増加している（業務部門以外の部門は産業部門、運輸部門、家庭部門等）。

<sup>16</sup> 東京都環境局地球環境エネルギー部計画課「グリーンビル事例〈仙川キューポート（キューピー株式会社）〉」『東京グリーンビルレポート2015』2015年7月より引用。

森ビルが、主に東京 23 区に本社が立地する企業で資本金上位の約 1 万社を対象に実施したアンケート調査によれば、オフィスの新規賃借予定のある企業が新規賃借する理由の中で、「耐震性の優れたビルに移りたい」との回答数の多さの順番は、2010 年調査での 7 番目から、東日本大震災が発生した 2011 年調査で 3 番目、2012 年調査で 1 番目まで急上昇し、その後は 3～5 番目に位置している<sup>17</sup> (図表 3)。

図表 3 主に東京 23 区に本社が立地する企業：オフィスを新規賃借する理由



(備考) 主に東京 23 区に本社が立地する企業で資本金上位の 10,320 社が調査対象 (有効回答企業数は 2,080 社)、調査期間は 2016 年 10 月 3 日～28 日。

(資料) 森ビル「2016 年 東京 23 区オフィスニーズに関する調査」(2016 年 12 月 20 日) から引用。

オフィスビルの BCP 強化施策メニューとしては、①耐震補強・省エネのための改修や②非常用発電機および燃料タンクの装備など既存ビルでの施策、③老朽化した自社ビルの BCP に対応できる設備仕様を備えたオフィスビルへの建替え (既存ビルの敷地内での建替えだけでなく、新規立地へ移転して建て替えるケースも想定され得る)、④老朽化した自社ビルの売却および BCP に対応できる設備仕様・立地条件を備えた賃貸ビルへの移転、⑤バックアップオフィスの確保 (所有または賃借)、⑥食料・水・防災用品の常時備蓄、⑦バックアップ構築を含めた堅牢な IT インフラの整備、などが挙げられ、不動産との関わりが大きいものが多い (図表 4)。

このため CRE 部門は、経営企画部門、人事部門、IT 部門、財務部門、事業部門など社内の関連部署との連携を図りつつ、外部の不動産サービスベンダーも戦略的に活用することにより、主導的な立場に立ってオフィスビルの BCP 強化施策を経営トップに提案し、実施していくことが求められる。

最近我が国で新設された先進的な研究所は、強力な BCP 機能を備えていることが多いため、災害時の BCP として本社のサブオフィス機能を担わせることも一法だろう (図表 4)。

<sup>17</sup> 直近の同調査 (2017 年 12 月 20 日) では、5 位となっている。

図表 4 本社オフィスにおける BCP 強化の施策メニューと CRE 戦略との関わり

BCP強化の施策例			CRE戦略との関わり
自 社 ビ ル	現本社ビルでの施策	建物・設備の耐震補強・省エネのための改修	大
		非常用発電機・燃料タンクの装備(スペース確保)	大
	BCP対応のビルへの建替え	仮移転、現本社の敷地内での建替え	大
		「最適立地の戦略」に基づいた新規立地への移転、現本社ビルの売却・転用	大
	バックアップオフィス(サブオフィス機能)確保	オフィスビルだけでなく、研究拠点や企業寮等の活用も一法	大
	食料・水・防災用品の常時備蓄	新たなスペース確保が不要なら、不動産との関わりは小さい	小
堅牢なITインフラの整備	バックアップ構築を含む	小	
賃 貸 ビ ル	BCP対応の賃貸ビルへの移転	物件選定・賃貸借契約締結、移転作業のプロジェクトマネジメント、現本社ビルの売却・転用	大
	バックアップオフィス確保	物件の選定・賃貸借契約締結	大
	食料・水・防災用品の常時備蓄	自社ビルと同様	小
	堅牢なITインフラの整備	自社ビルと同様	小

(備考) 筆者は、安全性・BCPの要因に加え、顧客等関係先や自社の既存事業所との近接性や交通アクセス、企業財務、不動産市況や建築費などのコスト面など、複数条件の最適化によりオフィス立地を決定する戦略を「最適立地の戦略」と呼んでいる。

(資料) ニッセイ基礎研究所(筆者)作成。

## 6 | 「健康経営」を実践する視点(従業員の心身の健康への配慮)

『健康経営』とは、従業員等の健康保持・増進の取り組みが、将来的に企業の収益性等を高める投資であるとの考えの下、従業員等の健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に取り組むことである。健康経営の推進は、従業員の活力や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績や企業価値の向上につながると期待される。経済産業省と東京証券取引所は、アベノミクスの成長戦略に位置付けられた『国民の健康寿命の延伸』に対する取り組みの一環として、『健康経営銘柄』を選定している<sup>18</sup>。

また、世界最大の資産運用会社である米ブラックロックは、企業の長期的成長には働き方改革による従業員の働きがい・満足度の向上が不可欠であると考えている。

このように健康経営や働き方改革の推進を通じた、従業員の活力や働きがいの向上は、企業の環境、社会、企業統治への取り組みを重視して株式の投資銘柄を選別する「ESG投資」の拡大とも相まって、資本市場での企業価値評価において重要なポイントになってきている。

一方、米国では、WELL 認証 (WELL Building Standard) と呼ばれる、入居者の健康や快適性に焦点

<sup>18</sup> 経済産業省、株式会社日本取引所グループ「健康経営銘柄 2017 選定企業紹介レポート」2017年2月21日より引用。

を当てて建物を評価する世界初の認証制度が、2014年からスタートしている。

このように企業の健康経営や働き方改革の取り組みへの関心が高まる中、経営トップは、創造的なオフィスづくりを健康経営や働き方改革の推進のドライバーに位置付けるべきだ。海外の先進企業では、既にそのような考え方をいち早く取り入れている。

#### 4——メガプレートを備えた大規模ビルへの戦略的移転・集約

我が国で創造的なオフィスづくりに取り組む事例では、本社機能などのオフィス移転・集約を契機に、業務改革やワークスタイル変革を標榜したオフィス改革を新たに断行するケースが散見される。その中で、フロア面積の広いメガプレートを備えた大規模ビルへ、分散していた本社機能などを戦略的に移転・集約する事例が一部で見られる<sup>19</sup>。その戦略的な狙いは、単純なスペースの見直しや賃料削減などコスト削減だけに終わらせるのではなく、関連性のある複数の部署やグループ会社をワンフロアに集めることにより、社内のインフォーマルなコミュニケーションやコラボレーションの活性化を図り、グループのシナジー創出につなげることだ。これは、前述の「企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点」に他ならない。

研究拠点についても、本社ビルと同様に移転・集約を契機に、研究開発組織の刷新や研究開発体制の変革とともに、創造的なオフィスづくりに取り組む先進事例が見られる。また、その際にワンフロア面積の拡大を図り、関連のある複数の部署を集結して研究者・技術者同士のつながりを促進しようとするケースも一部で見られる。例えば、前出のキューピーが開設した仙川キューポートは、首都圏に点在するグループ17事業所のオフィス機能を集約したものであり、ワンフロア面積は約6,400㎡と当時都内最大級だった（テナントビルを除く）。

大規模ビルへの戦略的な移転・集約においては、CRE部門は、移転先オフィス物件の選定、移転・集約に関わる一連のプロジェクトマネジメント、既存不動産の売却・転用など移転集約プロジェクトの主要な業務について、外部の不動産サービスベンダーの力も借りながら、主導的な役割を果たすことが求められる。

#### 5——不動産の所有・賃借の選択

##### 1 | 企業財務との整合性が取られている限り所有・賃借の選択は大きな問題にならず

不動産（建物・土地）の所有・賃借の選択においては、企業財務が決定的な制約条件になるため、それとの整合性を取ることが前提となる。実際の所有・賃借の選択では、企業財務の要素に加え、賃料・地価等の不動産市況や建築費などのコスト面、顧客等関係先や自社の既存事業所との近接性や交通アクセス（従業員の通勤アクセス等）などのロケーション、収容人員数に応じた必要なオフィス規模の確保、入居時期、BCP要因、ワークプレイスづくりの自由度（個別性の強弱の程度）、事業の成長ステージに応じたオフィス規模のフレキシビリティ、使用期間、施設の機密性などセキュリティ面な

<sup>19</sup> 主要な事例として、キリンホールディングス、ファーストリテイリング、三菱ケミカルホールディングス等が挙げられる。事例の詳細は、拙稿「[コーポレートガバナンス改革・ROE経営とCRE戦略](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2017年3月29日を参照されたい。

ど、複数の要因を勘案し最適化して決定されるとみられる。

例えば、成長期にある企業なら、財務体質が良好でも所有を選択せず、社員増に機動的に対応できる賃借を選択するかもしれない。また、新築ビルの一棟借りなら、自社ビルと遜色のない最新のオフィスインフラを取り込めるケースが多い。

さらに、経営層が企業財務に対する方針として、バランスシート（財務体質）と損益・キャッシュフローのどちらを重視しているかにも、大きく影響を受けるとみられる。経営層がバランスシートを重視する場合は、バランスシートが膨らまない賃借を、損益・キャッシュフローを重視する場合は、賃料負担のない所有を愛好する可能性が高まると考えられる。

いずれにしても、財務体質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ず、着目すべき点は、従業員の創造性を引き出すオフィスづくりの巧拙となる。

## 2 | アセットタイプにより所有・賃借の選択の際に重視される要因が異なる

前述した通り、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が、本社、研究拠点、工場の事務棟などワークプレイスのタイプによって、その選択の際に重視される要因が異なるように思われる。

本社オフィスの場合は、1で挙げた考慮され得る要因の多くに影響を受けるため、企業によって最適解は異なり、「持たざる経営」のようにどちらか一辺倒の選択がなされるわけではなく、所有を選択する企業もあれば賃借を選択する企業もあるだろう。一方、工場の場合は、ワークプレイスづくりの自由度が高くなければならない（＝個別性が非常に強い）、使用期間は移転・撤収がなければ半永久的で極めて長い、施設の機密性が高いなどの要因の影響が大きく、所有を選択する企業が極めて多いとみられる。研究拠点は、アセットタイプとしては、執務エリアは本社オフィス、実験エリアや試作エリアは工場に近いが、ワークプレイスづくりの自由度、使用期間、施設の機密性などは工場とほぼ同じであり、所有を選択する企業が多いと思われる。

しかし、最近では、三菱商事系の産業ファンド投資法人など物流施設、研究開発施設、工場など産業用不動産へ専門に投資を行う REIT（不動産投資信託）が登場しており、事業会社はオフィスだけでなく、産業用不動産についても、REIT とセール・アンド・リースバック取引を行う選択肢が出てきている。例えば、ソニーは、2013年に当時自社所有していた研究開発型大規模オフィスビル「ソニーシティ大崎」（東京都品川区、2011年竣工）のセール・アンド・リースバック取引を三井不動産系の日本ビルファンド投資法人等と行った（譲渡価額は総額 1,111 億円、ビル名は NBF 大崎ビルへ変更）。

## 6 — 組織スラックを備えた経営の実践

### 1 | オフィスづくりの創意工夫を競い合う時代に

#### ① クリエイティブオフィスの基本モデルを実践する欧米の先進企業

前述した通り、クリエイティブオフィスの基本モデルは、オフィスをコミュニティやエコシステムととらえるという大原則の下で、5つの具体的な原則から構成される（図表5）。先進的なグローバル企業は、既にこのような考え方を取り入れ実践しており、世界的には、欧米企業を中心にオフィスづ

くりの創意工夫を競い合っている。海外の先進企業では、社会を変える革新的な製品・サービスの企画開発には、オープンイノベーションの推進とともに、創造的なオフィス環境の整備が必要条件であると考えられている。

図表5 クリエイティブオフィスの基本モデル（大原則・具体原則）の概要

大原則	5つの具体原則	概要
オフィスシステムとコミュニティを構築する	①企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点	休憩・共用スペースの効果的設置、執務フロアのレイアウトの工夫等により、従業員間のつながり・交流を促進
	②多様性を尊重する視点	多様な働き方など様々な利用シーンを想定した、多様でバランスの取れた働く場の選択肢を従業員に提供
	③地域コミュニティと共生する視点	不動産が地域社会の自然環境・景観に及ぼす外部不経済を抑制・解消する一方、地域社会に生み出す外部経済効果(地域活性化等)を最大化
	④安全性に配慮する視点	ビルの耐震性能、省エネ性能、自家発電機能の強化等により、従業員の安全確保やBCP(事業継続計画)遂行に資するオフィスを構築
	⑤「健康経営」を実践する視点	従業員の心身の健康・活力、快適性、働きがいの向上に資するオフィスを構築、健康経営や働き方改革推進のドライバーと位置付ける

(備考) 「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標

(資料) 百嶋徹「第7章・第1節 イノベーション促進のためのオフィス戦略」『研究開発体制の再編とイノベーションを生む研究所の作り方』（技術情報協会、2017年10月31日）

例えば、グーグル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、エレキギターなど楽器の演奏やゲームができる防音仕様のゲームルーム、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。従業員にとって至れり尽くせりともいえる、個性的で遊び心満載のオフィスづくりがなされている。

グーグルが従業員に贅沢なまでの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。優秀な人材を採用しているとの確信の下に、創造的で自由な環境さえ提供すれば、優秀な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のである。

グーグルとは対照的に、人材採用に自信を持ってない経営トップは、従業員を性悪説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。

## ② 事例：最先端の壮大な新本社屋 Apple Park を構築したアップル

アップルでは、2017年にカリフォルニア州クパチーノの広大な敷地（約71万㎡）に構築した、新本社屋 Apple Park に約12,000人の従業員が移転した<sup>20</sup>。Apple Park の総工費は50億ドル<sup>21</sup>と言われており、自社ビルへの投資としては極めて巨額だ。

この新キャンパスの構築は、創業者の亡きスティーブ・ジョブズ氏が直接指揮・主導したプロジェクトだった。アップルから一時退いていたジョブズ氏が1986年に買収した、ピクサー・アニメーション・スタジオ<sup>22</sup>において、ジョブズ氏は、従業員間のコラボレーションを促す先進的・創造的なオフィスデザインをいち早く取り入れ、創造的なオフィスづくりを指揮・主導した。Apple Park についても、ジョブズ氏は、「創造とコラボレーションの拠点たれ」と思い描いていたという<sup>23</sup>。アップルの Chief Design Officer (CDO：最高デザイン責任者)であるジョナサン・アイブ氏が述べている通り、ジョブズ氏ほど、「従業員にとって活気あるクリエイティブな環境の創造と支援に多大なエネルギーを費やしてきた」経営者は、いないのではないだろうか。

Apple Park のメインのオフィス棟は、世界最大規模の曲面ガラスですっぽりと覆われた、円環状（ドーナツ状）をした低層の4階建ての巨大かつ巨大な建物（床面積は約26万㎡）であり、宇宙船のようなリング形の建築のため、「リング（指輪）」と呼ばれる。Apple Park 内には、リングの他に、Apple Store（アップル直営の小売店舗）、一般にも開放されるカフェを併設したビジターセンター、10万平方フィート（＝約9,290㎡）規模の社員向けフィットネスセンター、セキュリティで管理された研究開発施設、「Steve Jobs Theater」と命名された席数1,000のシアターなどが設置されている。また、リング内側の広大な緑地部分（中庭）には、社員用として各2マイル（＝約3.2km）の長さに及ぶウォーキングおよびランニングコース、果樹園、草地、人工池も設けられており、従業員の健康にも十分配慮した設えとなっている。

環境面では、乾燥に強い約9,000本ものカリフォルニア原産の樹木をキャンパス内に植樹している。またCEO（最高経営責任者）のティム・クック氏が「Apple Park 内の建物は、世界で最もエネルギー効率に優れたものの1つで、新キャンパスは完全に再生可能エネルギーだけで運営される」と述べている。屋上部分に17メガワット分のソーラーパネルを設置した Apple Park は、敷地内で太陽エネルギーを運用する世界最大規模の施設になるという。自然換気型の建物としては世界最大で、1年のうち9か月間は暖房も冷房も不要になると見込まれている。

最先端の建築技術や環境技術などを惜しげもなく駆使し、従業員の創造性やコラボレーション、健康の促進に重点を置いた、Apple Park は、ジョブズ氏にとってクリエイティブオフィスの集大成だったのではないだろうか。アイブ氏は、「新キャンパスでは、最も先進的な複数の建物をなだらかな起伏

<sup>20</sup> 2017年2月22日発表のプレスリリースでは、2017年4月から移転を開始し、移転の完了には6か月以上かかり、建設工事は2017年夏一杯まで行われる予定としていた。旧本社もクパチーノに立地していた。米国の大企業の本社は、広大な敷地に構築されることが多いため、本社施設全体を「キャンパス」と呼ぶことが多い。

<sup>21</sup> アップルは公表していないが、多くのメディアが50億ドルと報道している。

<sup>22</sup> ジョージ・ルーカス氏が設立した映像制作会社ルーカスフィルムのコンピュータ部門をジョブズ氏が買収し、ピクサーとして独立させたもの。2006年よりウォルト・ディズニー・カンパニーの完全子会社となっている。

<sup>23</sup> アップル「Apple Park を社員向けに4月オープン」『プレスリリース』2017年2月22日より引用。Apple Park の施設概要、ティム・クック氏やジョナサン・アイブ氏のコメントに関わる以下の記述については、同プレスリリースを引用・参考とした。

の緑地と連結させることで、人々の創造、協力、協働の場としてふさわしい、開放的な環境を生み出すことができた」と述べている。また、クック氏は「ジョブズ氏は、Apple Park を今後何世代にもわたってイノベーションの拠点とすることを企図していた」と述べており、ジョブズ氏は、会社がこだわり続けて変えてはいけない、世界を良くしたいという社会的ミッションや経営理念・企業文化の象徴として、Apple Park を位置付けていたのではないと思われる。

Apple Park の事例考察から導出できる、日本企業へのインプリケーションは、従業員の創造性・コラボレーション・健康の促進を通じたイノベーションの継続的な創出、企業文化の醸成や経営理念の体现のためには、ワークプレイスへの戦略投資を惜しんではいけないということだろう。アップルのように、ワークプレイスへの投資に 50 億ドルもの巨額の資金を投下できる企業は、世界的にもそう多くはないだろう。日本企業にも 50 億ドル規模のオフィス投資を推奨するわけではないが、クリエイティブオフィスの重要性を十分に認識せずに、オフィス投資に根拠も無く保守的なスタンスを取ることは避けて欲しい。さもなければ、国際競争の土俵に上がることに出来ないとすることを、日本企業は肝に銘じるべきではないだろうか。

## 2 | 組織スラックとしての創造的オフィス環境の重要性

### ① 創造性を育むには組織スラックに投資するとの発想が不可欠

企業がイノベーションを生む創造性を大切に育むためには、経営資源をぎりぎり必要な分しか持たない「リーン(lean)型」の経営ではなく、経営資源にある程度の余裕、いわゆる「組織スラック (slack)」<sup>24</sup>を備えた経営を実践しなければならない。例えば、従業員が気軽に集える共用スペースは、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が、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として撤去されてしまうだろう。また、様々な利用シーンに応じて多様性を取り入れたオフィス空間も、リーン型の経営者には極めて非効率な空間にしか見えないだろう。

これまで多くの日本企業がそうであったように、効率性のみを追求したオフィス空間は、個性のない均質なものになってしまう。そうすると、目先の不動産コストは削減できても、それと引き換えに何よりも大切な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。効率性・経済性ありきの戦略は、結局中長期で見れば、経済的リターンをもたらさないとと言える。創造性を育み、結果として中長期での経済的リターンを獲得するためには、「組織スラックに投資する」という発想が欠かせない。

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・創造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、IBM の 2 代目社長であるトーマス・ワトソン・ジュニア

<sup>24</sup> 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 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日を参照されたい。

が1956年に語った言葉だ。「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経営ポリシーとして受け継がれている。

## ② オフィス改革とワークスタイル変革はセットで推進

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の許容が不可欠であり、働き方にも組織スラックを取り入れる必要がある。創造的なオフィス空間を用意しても、従業員が決まった勤務時間に縛られたり、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ような雰囲気が残っていれば、折角の創造的なオフィス空間も宝の持ち腐れとなるだろう。また、イノベーションが起これる創造的な環境を確保するためには、会議やミーティングで役職や部門を気にせずに創造的なコミュニケーションや議論を交わすことができる、社内ルールや企業文化の醸成が求められる。

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。従業員各々の担当業務については、勤務時間の80%で完了させ、残りの20%は担当業務を離れて、各々の能力や創造性を存分に解き放って、グーグルの未来について考え抜いて欲しい、との経営陣の思いが込められているのではないだろうか。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。また同社では、働きやすい環境づくりや社内イベントなどを通じて社内文化の醸成に取り組む担当役員として、チーフ・カルチャー・オフィサー（CCO）を置いている。

今、仕事をライフワークととらえ、仕事を通じて社会に貢献することに喜びを見出すという傾向が若手人材を中心に強まっているように思われる。創造性豊かで能力の高い人材は、仕事と生活を切り分けるのではなく、むしろ融合一体化させる働き方を志向している。このような人材の確保・定着のためには、企業は、創造的で自由なオフィス空間の整備と柔軟で裁量的なワークスタイルへの変革を、セットで推進することが求められている。

米国でハイテク企業が多く集積するシリコンバレーやシアトルなどでは、企業間で優秀な人材の引き抜き合戦が激しく繰り広げられており、企業は優秀な人材の確保・定着のために、必然的に働きやすいオフィス環境を整備・提供せざるを得ない。インテル（米カリフォルニア州サンタクララに本社を置く）のファシリティマネジメント（FM）部門では、社員の士気と満足度を向上させるために、社内顧客の期待値を越えるファシリティやオフィス・サービスを提供し、この「サービスエクセレンス」によって、社員に驚きと感動を引き起こす「WOW」体験を提供することが目標とされている<sup>25</sup>。マイクロソフト（米ワシントン州レッドモンドに本社を置く）では、働き方の自由度（選択肢の多様性）が「ワークプレイス・アドバンテージ」を生み、それが優秀な人材を惹きつけ、企業競争力の差に結び付くと考えられている<sup>26</sup>。

一方、日本企業では、ワークスタイルの変革を含めたオフィス環境の整備の巧拙が人材確保に大きな影響を及ぼすとの危機感は、未だ欠如しているのではないだろうか。

<sup>25</sup> 大森崇史「つくばオフィスにおけるFMの取組み」『JFMAフォーラム講演資料』2014年2月14日より引用。

<sup>26</sup> 似内志朗「ダイバーシティの時代」『JFMAフォーラム講演資料』2014年2月14日より引用。

## 7—魂を注入した創造的なオフィスづくりが急務

### 1 | 基本モデルに注入すべき魂はワークスタイル変革と経営理念

クリエイティブオフィスの基本モデルは、前述した大原則および5つの具体的原則にほぼ固まりつつあり、近未来や次世代のオフィスでも、この基本モデルは大きく変わらないだろう。この基本モデル自体の構築に各社が知恵を絞る時代は既に過ぎ、もはや、企業がクリエイティブオフィスの基本モデルを一刻も早く取り入れ、それに「魂を入れて」、構築・運用を始めるべき時代が到来していると言っても過言ではないと思われる。

筆者は、クリエイティブオフィスの基本モデルという器に注入すべき「魂」とは、前述のワークスタイルの変革とともに、何よりも重要なのが各社の経営理念であると考え。そして、「魂を入れる」とは、経営理念にふさわしいオフィスのロケーションの選択、インフィル（内装）を含めた不動産としての設えの構築、オフィスの愛称の選択などを実践することである。

経営理念にふさわしい各々の具体例としては、オフィスのロケーションでは創業の地、内装を含めた不動産としての設えでは、フラットな組織を志向する経営トップが島型対向レイアウトではなくユニバーサルレイアウトを選択すること、オフィスの愛称では、創業の精神、今後の経営の方向性、オフィスの設計コンセプト等を連想できるようなもの（例：街をモチーフとした設計デザインであれば、「シティ」という言葉を入れ込む）、等が挙げられる。

### 2 | 基本モデルを各社仕様にカスタマイズして起動させるプロセスが重要

経営トップには、クリエイティブオフィスを構築する段階で、オフィスに経営理念をしっかりと埋め込み、オフィスを経営理念や企業文化の象徴と位置付けて、全社的な拠り所となる求心力を持つ場に進化させていくことが求められる。そしてクリエイティブオフィスの運用段階では、ワークスタイルの変革をしっかりと遂行しなければならない。

クリエイティブオフィスの基本モデルに「魂」を注入するということは、基本モデルを各社仕様にカスタマイズして実際に起動させるプロセスであると言える。

クリエイティブオフィスの考え方を取り入れ実践する日本企業は、一部の大企業やベンチャー企業など、未だごく一部の先進企業にとどまっているとみられる。創造性を育み本格的なイノベーションを生み出せるような組織風土を醸成し、そしてグローバル競争の土俵に立つためにも、一刻も早く、経営理念とワークスタイル変革という「魂」を注入した、創造的なオフィスづくりに着手することが求められる。

今後、日本企業が創造的なオフィスづくりに乗り出す際に、本稿で述べてきたクリエイティブオフィスの考え方が取り入れられ実践されることを期待したい。

## <参考文献>

※メディア報道、各社ニュースリリースは割愛した。弊社媒体の筆者論考は、全文を弊社ホームページにて公開している。弊社ホームページ「百嶋 徹のレポート」を参照されたい。

- 大森崇史「つくばオフィスにおける FM の取組み」『JFMA フォーラム講演資料』2014 年 2 月 14 日
- 経済産業省、株式会社日本取引所グループ『健康経営銘柄 2017 選定企業紹介レポート』2017 年 2 月 21 日
- ジョーンズ ラング ラサール「ヒューマン・エクスペリエンスがもたらすワークプレイス」(2017 年 6 月 22 日)
- 東京都環境局地球環境エネルギー部計画課「グリーンビル事例 (仙川キューポート (キューピー株式会社))」『東京グリーンビルレポート 2015』2015 年 7 月
- 似内志朗「ダイバーシティの時代」『JFMA フォーラム講演資料』2014 年 2 月 14 日
- 日経 BP ネット「ワクスタの視点: 雑談歓迎、『化学反応』起こすコニカミノルタ」『ワクスタ (The Work Style Studio)』2016 年 6 月 16 日
- 百嶋徹「第 7 章・第 1 節 イノベーション促進のためのオフィス戦略」『研究開発体制の再編とイノベーションを生む研究所の作り方』技術情報協会 (2017)
- 同上「[コーポレートガバナンス改革・ROE 経営と CRE 戦略](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2017 年 3 月 29 日
- 同上「[クリエイティブオフィスの時代へー経営理念、ワークスタイル変革という「魂」の注入がポイント](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT (冊子版)』2016 年 5 月号
- 同上「[クリエイティブオフィスの時代へー経営理念、ワークスタイル変革という「魂」の注入がポイント](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2016 年 3 月 8 日
- 同上「[CSR と CRE 戦略ー企業不動産 \(CRE\) を社会的価値創出のプラットフォームに](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2015 年 3 月 31 日
- 同上「[アップルの成長神話は終焉したのかー革新的製品の発売か、高成長に対応したコスト構造の是正か](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013 年 10 月 24 日
- 同上「[イノベーション促進のためのオフィス戦略ー経営戦略の視点からオフィスづくりを考える](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2011 年 8 月号
- 同上「[震災復興で問われる CSR \(企業の社会的責任\) ー震災が促す CSR の原点回帰](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011 年 5 月 13 日
- 同上「[オープンイノベーションのすすめーイノベーション創出における外部連携の重要性](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2007 年 8 月号
- 森ビル「2016 年 東京 23 区オフィスニーズに関する調査」(2016 年 12 月 20 日)