

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
hyaku@nli-research.co.jp



ひやくしま・とおる

85年野村総合研究所入社、証券アナリスト業務、
財務・事業戦略提言業務に従事。98年ニッセイ基礎研究所入社。
専門は企業経営、産業政策、イノベーション、企業不動産(CRE)、CSRなど。
CRE戦略の重要性をいち早く主張し、普及啓発に努める。

1—— 高まるオフィス戦略の重要性

グローバル競争が激化する下で、従業員の能力や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・運用が重要になっている。

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、「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。

2—— クリエイティブオフィスの基本モデル

1 | コミュニティととらえる大原則

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「基本モデル」と呼ぶこととする。

まずこ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[図表1]。

エコシステムとは、元々は生態系での生物と環境要因の相互作用を示す言葉だが、オフィスでのエコシステムでは、オフィス環

境が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ことが重要だ。

この大原則の下で、5つの具体的な原則を掲げたい[図表1]。以下では、この5つの具体原則について概説する。

2 | 企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点

「企業内ソーシャル・キャピタル」とは、組織を円滑に機能させる従業員間の信頼感や人的ネットワークを指し、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。

従業員間のつながりを促進するためのオフィスづくりでは、カフェ、ライブラリー、広間、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、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・共用スペースを効果的に設置することが不可欠だ。

加えて、執務フロアのレイアウトの工夫も必要だ。製品・サービスの企画開発などの視点から、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、部門間の壁を低くすることが重要になっている。

3 | 多様性を尊重する視点

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。

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を共存させてバランスを取らなければならない。

社内でデスクを固定しない「フリーアドレス」は、従業員同士の交流を促す施策の1つだが、この場合も、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の工夫が必要だ。

4 | 地域コミュニティと共生する視点

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。企業がある地域に研究拠点や本社などのオフィスを構築する場合、良き企業市民として地域社会の信頼を勝ち得るために、まずは自然環境や景観に配慮した適切な不動産管理が不可欠だ。

企業は、不動産の利活用が地域社会の自然環境や景観に及ぼす「外部不経済」を抑制・解消する一方で、構築した拠点を起点に事業活動を通じて地域社会に生み出す、地域活性化や社会課題解決など「外部

[図表1] 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

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)

大原則	5つの具体原則	概要
オフィスをコミュニティやエコシステムととらえる	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*1」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

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。

5 | 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、東日本大震災以降、従業員の安全確保やBCP（事業継続計画）の遂行が、これまでより強く意識されるようになった。

オフィスビルのBCP強化施策メニューとしては、耐震補強・省エネのための改修や非常用発電機・燃料タンクの装備など既存ビルでの施策、BCPに対応できる設備仕様・立地条件を備えたオフィスビルへの建替えや移転、バックアップオフィスの確保、食料・水・防災用品の常時備蓄、堅牢なITインフラの整備、などが挙げられる。

6 | 従業員の健康に配慮する視点

従業員の健康保持・増進に戦略的に取り組む「健康経営」^{*2}は、従業員の活力や生産性の向上をもたらす、結果的に企業価値向上につながる。

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。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、資本市場での企業価値評価においても重要なポイントになりつつある。

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。

経営トップは、クリエイティブオフィス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。

3 —— オフィスづくりの創意工夫を競い合う時代に

先進的なグローバル企業は、既にクリエイティブオフィスの構築・運用を

実践しており、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。

例えば、米アップルは、2017年にカリフォルニア州クパチーノの広大な敷地に新本社屋Apple Parkを構築した。総工費は50億ドルと言われており、自社ビルへの投資としては極めて巨額だ。

この新本社屋の構築は、創業者の亡きスティーブ・ジョブズ氏が指揮・主導したプロジェクトだった。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、創造的なオフィスデザインをいち早く取り入れてきた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。

日本企業がアップルに学ぶべき点は、従業員の創造性や健康の促進を通じたイノベーションの創出、企業文化の醸成や経営理念の体現のためには、オフィ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。

4 —— 組織スラックを備えた経営の実践

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)」を備えた経営を実践しなければならない。

例えば、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、非効率な空間とみなされ、画一的な空間に変更されてしまうだろう。

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個性のない均質なオフィス空間では、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ない悪循環に陥ることになるだろう。

創造的なオフィス空間を活かすためには、働き方にも組織スラックを取り入れる必要がある。創造性豊かで能力の高い人材の確保・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。

5 —— 魂を注入したオフィスづくりが急務

前述したクリエイティブオフィスの基本モデルは、近未来や次世代でも大きく変わらないだろう。企業がこ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えよう。

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だ。

経営トップは、クリエイティブオフィスの構築段階で、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、全社的な拠り所として求心力を持つ場に進化させていくことが求められる。そして運用段階では、ワークスタイルの変革を遂行しなければならない。

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。国際競争の土俵に立つためにも、一刻も早く、クリエイティブオフィスの構築に着手することが求められる。

詳しくは、基礎研レポート「クリエイティブオフィスのすすめ」(2018年3月14日)を参照されたい。

[*1・2] 「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。