

# 基礎研 レター

## 健康に配慮するオフィス戦略 —クリエイティブオフィスのすすめ—

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

### 1—「健康経営」<sup>1</sup>と「働き方改革」は「生産性革命」のクルマの両輪

経営トップは、企業に ESG（環境・社会・ガバナンス）への配慮を求める動きが世界的に拡大している今こそ、従業員の心身の健康（ウェルネス：Wellness）に配慮することを、中核的な経営課題に据えるべきだ。『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。また、国民の QOL（生活の質）の向上やあるべき国民医療費の実現など、社会課題の解決に貢献するものであると考えられる<sup>2</sup>。

一方、我が国で現在国を挙げて取り組まれている『働き方改革』は、働く方々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で『選択』できるようにするための改革である。日本が直面する『少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少』、『働く方々のニーズの多様化』などの課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくる必要がある。働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持つようにすることを目指す<sup>3</sup>。

いずれもアベノミクスの成長戦略として打ち出された、「健康経営」と「働き方改革」の本質は、ともに従業員の活力・意欲・能力・創造性を存分に引き出し働きがい・快適性・幸福感を向上させることを通じて、「従業員の生産性向上」を図ることにあり、施策面で重なり合う部分も多いと思われる。経営トップは両者を、労働生産性の抜本的向上を図る「生産性革命」のクルマの両輪と捉えるべきだ。健康経営と働き方改革の相乗効果により、プレゼンティーズム（健康問題による出勤時の生産性低下）やアブセンティーズム（健康問題による欠勤）の減少・解消を目指すことが求められる。

<sup>1</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>2</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。

<sup>3</sup> 厚生労働省「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて」（2019年4月）より引用。

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2014年度から選定している。また、世界最大の資産運用会社である米ブラックロック（運用資産残高は2019年末で7.43兆米ドル（約807兆円））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、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も重要なポイントになりつつある。

## 2—従業員の生産性向上に向けた抜本改革が求められる

我が国企業において、健康経営や働き方改革を推進する施策としては、これまでのところ制度面（ソフト面）の取組が多く、従業員の生産性向上をサポートする投資を行うなどの抜本的な改革を断行するケースは、必ずしも多くはないのではないだろうか。

特に働き方改革については、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、「●時以降はオフィスにはならない」というような一律的なやり方で、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。例えば、研究職や企画職などは本来裁量的な働き方が適する職種であるため、強く時間に縛られると、かえって仕事の効率が阻害されかねない。もちろん、心身の健康を害するような長時間労働は当然許されないが、一律の時短ありきの風潮には困惑している従業員も多いのではないだろうか。

本来は、経営者・管理職が業務・タスクの棚卸しを行い、強化・継続すべきものとやめるべきものに仕分けをすることは、働き方改革実施前の準備としてやっておくべき作業だ。会社側がそれを怠り仕事量がこれまでと変わらないまま、従業員にオフィス内での時短を一方的に強いると、結局自宅に仕事を持ち帰るなどオフィス外でその仕事量をこなさざるを得ないため、オフィス内での時短が達成できているように見えても、実質的な時短には全くならず、従業員のストレスはかえって蓄積するばかりで、心身の健康リスクを高めることにつながりかねない。

労働生産性は「付加価値÷（就業者数×労働時間）」で算出されるので、「付加価値＝労働生産性×（就業者数×労働時間）＝労働生産性×総労働時間」と展開できる。この算式から、単なる時短の徹底では付加価値が減少するだけで、成長戦略にはつながらない。不健全で過度な長時間労働を是正しながら、経済成長を果たすためには、労働生産性の抜本的な向上が欠かせない。もちろん、生産性を上げるためには個々の従業員の創意工夫も大切だが、その抜本的な向上は従業員だけでできるものではなく、経営トップがコミットすべき経営課題である。生産性向上に向けて従業員を積極的にサポートすることは、経営者の責務と捉えるべきだ。

## 3—クリエイティブオフィス健康経営・働き方改革を推進するドライバーに位置付ける

我が国企業においては、在宅勤務やシェアオフィス・サテライトオフィスなどの利用拡大により、必ずしもメインオフィスに出勤しない働き方の多様なオプションが増えつつあるものの、多くの従業員にとって、メインオフィスでの業務が依然として生活の中で多くの時間を占めている。さらに、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、メインオフィスを中心としたリアルな場での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ため、今後もメインオフィスの重要性は変わらないと思われる。

企業にとって本当に重要なのは一律的な残業規制ではなく、従業員の多様で柔軟な働き方のニーズに最大限対応しつつ、従業員の健康・快適性の増進に資するオフィス環境を提供することだ。筆者は、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、革新的な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、すなわち「クリエイティブオフィス」の構築・運用が特に重要であり、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、と考えている。

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、筆者は、これをクリエイティブオフィスの「基本モデル（基本的な設計コンセプト）」と呼んでいる<sup>4</sup>。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」と捉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）。

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

大原則	5つの具体原則	概要
オフィスエコシステムと捉えるコミュニティや	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などにより、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（地域活性化など）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などにより、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）

筆者は、この大原則の下で、5つの具体的な原則を掲げているが、その具体原則の一つとして、「<原則⑤>健康経営を実践する視点（従業員の健康に配慮する視点）」が挙げられる（図表1）。この視点は、「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こと」を指す。加えて、「<原則②>多様性を尊重する視点」、すなわち「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

<sup>4</sup> 創造的なオフィスづくりの共通点やクリエイティブオフィスの基本モデルについては、拙稿「[クリエイティブオフィスのすすめ](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.62（2018年6月）、同「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）、同「[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、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月号を参照されたい。

を従業員に提供すること」は、働き方改革における中核的な視点であるとともに、従業員の健康・快適性にも間接的に効いてくる重要な視点である、と考えている。

「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、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（企業不動産：Corporate Real Estate）戦略」と呼ぶが、クリエイティブオフィスの構築・運用も、このCRE戦略の下で組織的に取り組まなければならない<sup>5</sup>。

また、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、働き方にも創造的な要素を取り入れる必要がある。すなわち、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る。経営トップには、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ワークスタイル変革と経営理念を注入することで初めて、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ことができるのである。

米国では、WELL 認証（WELL Building Standard）<sup>6</sup>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。また我が国では、CASBEE（建築環境総合性能評価システム）に基づく認定制度を提供している一般財団法人建築環境・省エネルギー機構（IBEC）により、2019年度から日本国内初の認証制度として「CASBEE-ウェルネスオフィス」の先行評価認証がスタートしている。

#### 4—従業員の健康に配慮したオフィスづくりが急務に

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（約71万㎡）に新本社屋 Apple Park<sup>7</sup>を構築した（約12,000人の従業員が移転）。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。

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階建ての壮大かつ巨大な建物（床面積は約26万㎡、東京ドームの約5.6倍）であり、「リング（指輪）」と呼ばれる。Apple Park 内には、9,300㎡にも及ぶ社員向けフィットネスセンターが設置され、リング内側の広大な緑地部分（中庭）には、各々3km超の社員用の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、従業員の健康に十分配慮した設えとなっている。また、CEOのティム・クック氏は、「全従業員のデスクを100%スタンデ

<sup>5</sup> 先進的なグローバル企業のCRE戦略には、①創造的なワークプレイスの重視に加え、②CREマネジメントの一元化（専門部署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）、③外部ベンダーの戦略的活用、という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。

<sup>6</sup> 建築物の環境性能を評価する認証制度であるLEED（Leadership in Energy & Environmental Design）の認証を手がける、米国の認証機関GBCI（Green Business Certification Inc.）が担う。

<sup>7</sup> Apple Parkに関わる考察については、拙稿「[クリエイティブオフィスのすすめ](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研究所報』Vol.62（2018年6月）を参照されたい。

ィングデスクにした。立ったり座ったりを繰り返す、その方がライフスタイルとして、はるかに良い」  
「社内には Apple Watch を使っている人が多く、毎時 50 分になると突然、立ち上がって動き出す。慣れるのに少し時間がかかるが、素晴らしいこと」<sup>8</sup>と語っている。「Apple Park にはフルーツの木が生い茂り、構内のカフェテリア「Caffe Macs」では、実際にランチやディナーでそのフルーツを使っている」<sup>9</sup>という。健康経営の推進に向けた投資がしっかりとなされていることがうかがえる。

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、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・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。

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、「War for Talent (人材獲得戦争)」とまで言われるほど、企業間で人材の争奪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。一方、日本企業では、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。

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。従業員の健康・快適性を高め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、創造的なオフィスづくりに着手することが求められる。

---

<sup>8</sup> Business Insider2018年6月15日「全員にスタンディングデスク、アップルが新本社に導入した理由とは？」より引用。

<sup>9</sup> 注8と同様。