

# 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

メインオフィスと働く環境の選択の自由の重要性を「原理原則」に



社会研究部 上席研究員 百嶋 徹  
hyaku@nli-research.co.jp

※ 本稿は 2021 年 3 月 30 日発行「基礎研レポート」を再構成したものである。

## 1—はじめに

新型コロナウイルス感染症のワクチンが世界で広く普及することによって、コロナ禍の一刻も早い終息を願うばかりだが、ウィズコロナ期にある今、経営者は、平時を取り戻せるアフターコロナ（コロナ終息後）の時代を見据えて、従業員の働き方（ワークスタイル）と働く場（ワークプレイス）の在り方をどう考えるべきだろうか。

筆者は従来から、「メインオフィス（本社など本拠となるオフィス）」と「働く環境の多様な選択の自由」の重要性を主張してきたが、コロナ禍を経てもその重要性は全く変わらない、と考えている。この「2つの重要性」は、コロナ後を見据えた企業経営のニューノーマル（新常態）においても、変えてはいけぬ「原理原則」であり続ける、と考えたい。

本稿では、コロナ禍の中で緊急避難的に大規模導入された在宅勤務でのテレワークの位置付け・課題、コロナ後の人間社会のニューノーマル（本来の在り方）、コロナ後の働き方とオフィス戦略の原理原則（2つの重要性）、「組織スラック（organizational slack：経営資源の余裕部分）」を備えた経営の重要性、について事例を交えて考察することとしたい。

## 2—緊急事態宣言下で大規模に導入された在宅勤務でのテレワーク

### 1 | コロナ禍での在宅勤務はBCP対策

我が国では、新型コロナに関する1回目の緊急事態宣言が、全国を対象として2020年4月～5月に発出され、その下で産業界では、大企業を中心に在宅勤務でのテレワークが大規模に導入された。これは、政府・自治体からの外出自粛要請に対応して緊急避難的に発動された企業のBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）対策であり、従業員に選択の余地はほぼなく、経営側からの指示の下で全社員ほぼ一律に定時での在宅勤務が実施されたものだ。

BCPとは、大規模な自然災害や事故、感染症のまん延など想定外の緊急事態においても、重要業務を継続または迅速に復旧させるための方針、体制、手順などを示した計画を指す。従って、コロ

ナ禍の中で導入された在宅勤務は、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、全く次元が異なるものである。

治療法が確立しワクチンが広く行き渡ることにより、新型コロナが終息するまでのウィズコロナ期では、常に感染拡大・再流行（リバウンド）を警戒せざるを得ない状況が続くとみられ、感染防止のために在宅勤務を中心とした働き方を維持する企業も多くある。これらの企業の対応も、平時（日常）とは言い難いウィズコロナ期におけるBCPの発動期間の延長と捉えることもできるだろう。

これまで一部の企業を除いて在宅勤務が必ずしも普及・定着してこなかった日本企業では、今後今回のようなパンデミック（感染症の世界的流行）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。

また、先進的なグローバル企業のように、パンデミックの深刻度に応じた出社や在宅勤務などの勤務体制・ワークプレイス利用の運用ルールを、予めきっちりと決めておくことが求められる。

## 2 | 在宅勤務での生産性格差を是正するサポートが必要

従業員は、緊急事態宣言下のように長期間の在宅勤務を半強制的に強いられると、インフォーマルなやり取りを含む対面でのコミュニケーションの不足による不安感・孤独感など精神的ストレスが高まってしまいうだろう。また、オフィスなら口頭で報告したり簡単な打合せをしたりすれば済む用件も、在宅勤務では基本的にEメールで伝えなければならないため、メール作成のための時間がかかりがちとなり、業務が中断されてしまうことも多いのではないだろうか。

さらに在宅勤務の生産性は、自宅での環境要因によって従業員間で大きな格差が生じかねないことにも注意を要する。例えば、自宅にオフィス家具がないと腰痛・肩凝りなど肉体的疲労が大きくなること、またプリンターがないと長文の資料をPC画面上で読むのに苦痛を感じたり、印刷するために出社せざるを得ないことから、生産性が低下してしまうだろう。自宅に仕事部屋など独立した空間がなく、家族が近くにいる業務に集中できない場合もあるだろう。

自宅のPCからインターネットを通じて会社のPCの遠隔操作をできるようにするリモートアクセスツールやWeb会議システムなどテレワーク向けIT技術の進化には目を見張るものがあるものの、IT・通信環境やオフィス家具など充実したインフラが完備され、また従業員間で対面のコミュニケーションが簡単に取れる、メインオフィスにおいて業務を行うのが、やはり生産性が最も高いのではないだろうか。

企業は在宅勤務を平時に本格導入するなら、生産性格差を是正するために、自宅の環境要因で生産性が上がらない従業員に、作業机・椅子などのオフィス家具やプリンター・大型液晶モニター・Wi-FiルーターなどのIT関連機器を購入したり、ワークスペース設置のためのリノベーションを行うなど自宅の作業環境を整えるための金銭的サポート<sup>2</sup>を行うことが欠かせない。

さらに、テレワークの場の選択肢をホームワーク一辺倒ではなく、従業員の居住地近隣のサテライトオフィスへも拡大することが望ましい。サテライトオフィスの活用は、環境を変えることで長期間の在宅勤務での孤独感を軽減し、従業員の在宅でのストレスを和らげる効果も期待できよう。

<sup>1</sup> Wi-Fi は Wi-Fi Alliance の商標または登録商標。

<sup>2</sup> 支給額に在宅勤務時間中の光熱費・通信費を加味することも考えられる。また、ノートPCやWi-Fiルーターなどテレワークに必須のIT機器については、会社側が購入して従業員に貸与することも一法だろう。

法人向け会員制の郊外型サテライトオフィスが設備・コスト面から非常に有力な選択肢だが、ビジネスホテルのテレワークプランの利用も在宅勤務を補完する選択肢の1つとなろう。さらに、相対的にコストはかかるものの、郊外立地の中規模オフィスビルについて、企業がその一部をテレワーク向けに賃借することや、自社所有のサテライトオフィスとして展開することも一法だろう。

### 3——コロナ禍で制限されていた人間社会の本来の在り方に立ち返れ！

#### 1 | リアルな場での創造的活動を取り戻すことこそがニューノーマルの在り方

経営者はアフターコロナには、緊急事態宣言下やウィズコロナ期のような同質的な在宅勤務一辺倒ではなく、取り戻した日常に最適な働き方やワークプレイスの在り方を冷静に再考するべきであり、ウィズコロナ期にある今からアフターコロナ時代を見据えることが求められる。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」もあることに留意しなければならない<sup>3</sup>。

人間は本来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。

具体的には、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、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」の在り方は、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」<sup>4</sup>と捉える設計コンセプトに基づくことを「大原則」とし、この大原則の下で、休憩・共用スペースの効果的な設置や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・信頼感や交流・人的ネットワーク、すなわち「企業内ソーシャル・キャピタル<sup>5</sup>を育む視点」や、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する「多様性を尊重する視点」、従業員の安全確保やBCP遂行に資するオフィスを構築する「安全性に配慮する視点」などを具体原則として取り入れることだ。このクリエイティブオフィスの在り方・原理原則は、筆者が先進事例の共通点から抽出したものであり、「クリエイティブオフィスの基本モデル」<sup>6</sup>と呼んでいる（図表1）。「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

<sup>3</sup> アフターコロナの企業経営の在り方における原理原則については、拙稿「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日を参照されたい。

<sup>4</sup> 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である。

<sup>5</sup> ソーシャル・キャピタルとは、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」とであると言われる。「社会関係資本」と訳されることが多い。

<sup>6</sup> クリエイティブオフィスの基本モデルについては、拙稿「健康に配慮するオフィス戦略」ニッセイ基礎研究所『基礎研レター』2020年3月31日、同「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。

（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>7</sup>。

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
エコシステムと捉える オフィスをコミュニティや	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）

ところがコロナ禍により、人間はフィジカル空間（実世界・現実空間）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（仮想空間）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は、実世界を豊かにするために今後もしっかりと利活用することが欠かせないが、コロナ禍で制限されていた実世界での創造的な活動を取り戻すことこそが、ニューノーマルの在り方ではないだろうか<sup>8</sup>。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。

## 2 | 山極京大前総長とメルケル独首相の考え方に学ぶ

### (1) 山極京大前総長の考え方

ゴリラ研究の第一人者でゴリラの社会生態学的研究や人類の進化に関する研究などを行う、山極壽一京都大学前総長<sup>9</sup>は、「人間は生物なので、集まってさまざまな違いを前提にしながらかつて接触して協働する。そのことによって、生きる喜びや生きる意味を見つけ出していく。これが、そもそもの人間の社会のあり方。（※コロナ禍で）それが全部奪われてしまった。猿や類人猿、人間に近い生き物ができないことを人間はやってきた。例えば、音楽で多くの人たちが一堂に会し心をつなぐことができる。言葉以前に人間はそういう共鳴社会をつくり上げた。だからこそ人間は一つの集団を出てほかの集団にやすやすと入っていき、見知らぬ人たちともすぐに手を組める共感を感じることができる。そういうしかけを人間は言葉以前からいろいろつくってきた。そういうものがいま

<sup>7</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>8</sup> 筆者は、このような考え方を拙稿「＜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日に提示した。

<sup>9</sup> 同氏は、2020年9月30日をもって京都大学総長の任期が満了した。

禁止され、奪われてしまう事態になりつつある。だからそれをどうやったら復活できるかということを考えないといけない。そのためのアイデアが今必要な時代だと思う」「信頼関係をつくるためには、効率性を重んじないゆっくりとした時間の流れに身を任せながら他者とじっくりつき合うことが必要で、そういうことを経験しなければ、信頼関係は醸成されない」<sup>10</sup>と述べている。

また、同氏は、「今回の外出自粛によって明らかになったのは、集まったり、移動したりすることを禁じられると、こんなにも人間は落ち込んでしまうものなのかということでした。スマホもインターネットもあるわけだから常に会話はできている。だけど、それだけでは人間は満足できず、孤立感を感じてしまう」「人間は食べる時にわざわざ集まって、お互いの顔色を確かめながらその場を楽しんで食べる。そういった機会がなくなると、人間は日々の豊かさを失った気分になってしまうんですね。そういうことを思い返してみると、言葉を介さない、人間同士のつながりが人間社会を作るうえで重要なのだと改めて理解できた気がするんです。そしてこれほど情報社会が進み、様々なコミュニケーションツールが生まれても、代替できるものがない」<sup>11</sup>とも語っている。

効率性を重視しない時間の流れの中で、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、それはサイバー空間でのコミュニケーションツール（言葉・会話）では代替できないとの極めて明快な主張に、筆者は強く共感する。

## (2) メルケル独首相の考え方

ドイツのアンゲラ・メルケル首相は2020年3月に、拘束力のある接触制限など新型コロナ感染拡大防止のための防疫措置を講じることについて、テレビ演説を通して国民に理解と協力を呼びかけた。この中で同首相は、「日常生活における制約が、今すでにいかに厳しいものであるかは私も承知しています。イベント、見本市、コンサートがキャンセルされ、学校も、大学も、幼稚園も閉鎖され、遊び場で遊ぶこともできなくなりました。連邦と各州が合意した休業措置が、私たちの生活や民主主義に対する認識にとりいかに重大な介入であるかを承知しています。これらは、ドイツ連邦共和国がかつて経験したことがないような制約です。次の点はしかしぜひお伝えしたい。こうした制約は、渡航や移動の自由が苦難の末に勝ち取られた権利であるという経験をしてきた私のような人間にとり、絶対的な必要性がなければ正当化し得ないものなのです。民主主義においては、決して安易に決めてはならず、決めるのであればあくまでも一時的なものにとどめるべきです。しかし今は、命を救うためには避けられないことなのです」<sup>12</sup>と語った。

「渡航や移動の自由が苦難の末に勝ち取られた権利であるという経験をしてきた私のような人間」と述べているのは、ハンブルク生まれの同首相が、生後間もなく当時西側への移動が禁じられていた旧東独のブランデンブルク地方に移住した生い立ちからであり、「移動の自由」が人間社会の在り方にとって極めて重要であり政治の力で安易に制限してはならず、平時には当然国民が取り戻すべき権利であるとの考え方が、この演説からにじみ出ているのではないだろうか。今回は感染拡大防止のため、苦渋の決断として、政治が介入して国民の移動・接触の自由に制限を加えるが、

<sup>10</sup> NHK ニュースウオッチ9 (2020年5月25日放送)「京大・山極学長に聞く」より引用。ただし、(※)は筆者が加筆。

<sup>11</sup> 文藝春秋 digital (2020年6月25日)「デジタル独裁 VS. 東洋的人間主義 コロナ後の世界を制するのは？」小林喜光×山極壽一」より引用。

<sup>12</sup> ドイツ連邦共和国大使館・総領事館ホームページ「新型コロナウイルス感染症対策に関するメルケル首相のテレビ演説 (2020年3月18日)」より引用。

移動・接触が制限された世界が決してコロナ後のニューノーマルではない、ということだろう。

### (3) 両者の考え方に学ぶべき点

両者に共通した考え方は、「コロナ後には、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。

両者の考え方を、人間の在り方や存在意義に関わる普遍的な議論として我々も肝に銘じ、移動・接触の制限を前提にサイバー空間に追いやられた現状を新たな日常であると諦めるのではなく、実世界での移動・接触の自由をどうしたら取り戻せるのかについてアイデアを出し合うべきだ。

## 4——コロナ後の働き方とワークプレイスの在り方～変えてはいけない原理原則

### 1 | 原理原則①:メインオフィスの重要性

#### (1) フィジカル空間 vs サイバー空間

「フィジカル空間での人間同士のつながり・信頼感の形成は、サイバー空間では代替できない」との山極京大前総長の考え方は、人間の主要な営みであるビジネス活動にも当然のことながら当てはまる。すなわち、イノベーション創出には、感情が見えにくく参加意識も希薄となりがちなサイバー空間でのやり取りだけでは限界があり、リアルな場での濃密な対面コミュニケーションが欠かせないため、主として大都市圏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<sup>13</sup>。

例えば、オンライン会議は、出張などの移動時間を節約できる利便性や交通機関の利用によるCO<sub>2</sub>排出量を削減できる環境性などから、今後もコミュニケーション手段の選択肢の1つとして当然積極活用されるべきだが、そのみでは画期的なアイデアやイノベーションの創出を完結することはできないだろう。オンライン会議では、基本雑談はなく定刻通りに終了することが多いため時間的効率性は非常に高い反面、それゆえに議論が白熱せず創造性を創発する「ワクワク感」が湧かない、と感じることもあるのではないだろうか。一方、メインオフィスなどリアルな場では、不必要に長い会議やミーティングは避けるべきだが、多少議論が白熱しても、フェースツーフェースで相手の反応や雰囲気を感じながら、本音の意見をぶつけ合う意義はやはり大きい。

オフィスというリアルな場に集い信頼関係を醸成し協働（コラボレーション）することの重要性は、「人間社会の本来の在り方」や「人間の本性」に根差しているため、在宅勤務などのテレワークでは決して代替できない普遍的な原理原則と捉えるべきだ。この点をしっかりと理解しオフィス戦略にこれまで取り入れてきたのが、GAF A やマイクロソフトなど米国の巨大ハイテク企業だ。

#### (2) 米国の先進的な巨大ハイテク企業のオフィス戦略

CRE 戦略の先進企業でもある GAF A（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン・ドット・コム）やマイクロソフトといった米国の巨大ハイテク企業は、自社所有の大規模な本社ビル<sup>14</sup>をクリエイティブオフィスとして構え、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

<sup>13</sup> 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 REPORT』2011年8月号にて提示した。

<sup>14</sup> 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。

付けてきた<sup>15</sup>。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という側面も大きい。

例えば、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 を構築した<sup>16</sup>。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。

CRE 戦略の下で、オフィスワークだけでなく、ICT 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」やテレワークなどを含む多様なワークスタイルや、従業員の安全と事業継続のためのBCPをしっかりと組み込んだ創造的なオフィス戦略を確立・実践してきた、米国の先進的なハイテク企業では、新型コロナのパンデミック対応として、予め定められたBCPを速やかに発動し、それに沿って躊躇なく在宅勤務体制に移行した一方、パンデミックが終息し従業員の安全確保が確認されれば、直ちにBCPを解除しメインオフィスでの業務を全面的に再開するのが基本形である、と筆者は考える。すなわち、CRE 戦略の下での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、コロナ禍での気付きによりBCPを修正・改善する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ー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。

### (3) アマゾン・ドット・コム：米国内で高度人材の雇用増とオフィス増床の計画をいち早く発表【発表された人員増強・オフィス増床計画の概要】

筆者がコロナ禍の中でいち早く打ち出した「メインオフィスの重要性は今後も変わらない」との主張<sup>17</sup>を裏付けるように、アマゾン・ドット・コムは2020年8月18日、テキサス州ダラス、ミシガン州デトロイト、コロラド州デンバー、ニューヨーク州マンハッタン、アリゾナ州フェニックス、カリフォルニア州サンディエゴの東海岸から西海岸に至る全米6都市で、合計3,500人のテクノロジー人材・コーポレート人材を新規雇用し、そのために14億ドル超を投じて技術開発拠点とコーポレートオフィスを拡張する、と発表した<sup>18</sup>。CRE 戦略の先進企業として、コロナ後の全面的なオフィス再開を見据えた、全くブレない骨太のオフィス戦略をいち早く示した、と高く評価したい。

<sup>15</sup> 「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。GAF A といった巨大ハイテク企業でも大規模な本社ビルを構え、イノベーションの拠点と位置付けている」との筆者のコメントが、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。

<sup>16</sup> Apple Park に関わる詳細な考察については、拙稿「健康に配慮するオフィス戦略」ニッセイ基礎研究所『基礎研レター』2020年3月31日、同「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）を参照されたい。

<sup>17</sup> 拙稿「＜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ース変革」日本経済新聞朝刊2020年6月30日にて提示した。

<sup>18</sup> 本事実については、Amazon Press release: August18, 2020 “Amazon Announces Plans to Create 3,500 New Jobs in U.S. Tech Hubs in Dallas, Detroit, Denver, New York, Phoenix, and San Diego” を基に記述した。

今回の計画によるオフィス増床面積は合計 90.5 万フィート（約 8.4 万㎡）となり、同社が北米で利用しているオフィススペース（約 214 万㎡、2019 年末）の 3.9%に相当する（図表 2）。新規雇用（3,500 人）は、クラウドインフラストラクチャーアーキテクト、ソフトウェアエンジニア、データサイエンティスト、プロダクトマネージャー、UX（User Experience：ユーザー体験）のデザイナーなど、同社の広範な事業に関わる高度人材の採用が予定され、全米の従業員規模（約 10 万人<sup>19</sup>）の 3.5%程度に相当するとみられる（図表 2）。今回の増床面積を新規雇用数で除することで 1 人当たりオフィススペースを簡易的に算出してみると、マンハッタンでの計画が約 29 ㎡とやや広めだが、それ以外では 15～23 ㎡と、従来の米国の標準的なオフィスやアマゾンの北米立地のオフィスの平均値（約 21 ㎡）と変わらない（図表 2）。

図表 2 アマゾン・ドット・コム：米国でのオフィス増床・雇用増計画（2020 年 8 月 18 日発表）

所在地名	所在州名	オフィス増床面積		雇用増 (名) ④	1人当たり 面積 (㎡) ③÷④	【参考】各州単位での活動	
		平方フィート (公表値)	㎡換算③			従業員数 (名)	累積投資 (億ドル)
ダラス	テキサス	100,000	9,290	600	15.5	43,000	160
デトロイト	ミシガン	25,000	2,323	100	23.2	13,000	25
デンバー	コロラド	20,000	1,858	100	18.6	10,500	28
マンハッタン	ニューヨーク	630,000	58,529	2,000	29.3	24,000	70
フェニックス	アリゾナ	90,000	8,361	500	16.7	17,000	110
サンディエゴ	カリフォルニア	40,000	3,716	200	18.6	90,000	500
上記6拠点または6州の合計①		905,000	84,077	3,500	24.0	197,500	893
北米オフィススペース合計（2019年末）または米国従業員数②		23,012,000	2,137,885	100,000	21.4		
①÷②		3.9%	3.9%	3.5%			

（備考 1）網掛けをした数値は「more than（超、以上）」を示す。

（備考 2）北米オフィススペース合計（2019 年末）は賃借と所有の合算値。

（備考 3）オフィス面積の平方フィートから平方メートルへの換算は、筆者が 0.09290304 を乗じて算出した。

（備考 4）米国従業員数（10 万人）は 2019 年 7 月 22 日のプレスリリースから引用（出典は下記資料に記載）。

（備考 5）各州単位での活動として記載した従業員数は 2020 年 8 月 18 日現在（currently）の数値、累積投資は 2010 年以降の累積値。

（資料）Amazon Press release: August 18, 2020 “Amazon Announces Plans to Create 3,500 New Jobs in U.S. Tech Hubs in Dallas, Detroit, Denver, New York, Phoenix, and San Diego”、Amazon Press release: July 22, 2019 “Amazon Announces Plans to Expand in Ohio: Two New Amazon Robotics Fulfillment Centers Will Create More Than 2,500 Full-Time Jobs”、アニュアル・レポートからニッセイ基礎研究所作成。

### 【マンハッタンでオフィス拡張を続ける背景】

この 6 都市の計画のうち、ニューヨーク・マンハッタンでは、新規雇用が 2,000 人と全体計画の 57%、新設オフィス面積が 63 万フィート（約 5.8 万㎡）と全体の 70%を占める、突出した最大のプロジェクトとなっている（図表 2）。アマゾンは、2020 年 8 月に経営破綻した老舗百貨店ロード・アンド・テイラーの旗艦店だったニューヨーク 5 番街のビルをウィーカンパニー（シェアオフィス

<sup>19</sup> Amazon Press release: July 22, 2019 “Amazon Announces Plans to Expand in Ohio; Two New Amazon Robotics Fulfillment Centers Will Create More Than 2,500 Full-Time Jobs” に「100,000 U.S. employees」という記載があるため、この数値を用いた。因みに、アマゾンの全世界の従業員数（2019 年末）は 79.8 万人に上る。



大手ウィーワークの運営会社) から取得済みで、これをオフィスに転用する。

「アマゾン」は17年9月に西部ワシントン州シアトルに続く第2本社の建設計画を発表。238の地域による誘致合戦の末、18年11月にニューヨーク市(※クイーンズ地区ロングアイランドシティ)と首都ワシントンに近いバージニア州北部(※アーリントン)に2つの新本社を設置すると発表した<sup>20</sup>。しかし、「アマゾンは、ニューヨーク市クイーンズ地区で計画した第2本社の建設を地元の反対などで19年2月に断念した。その後も19年末にマンハッタンで最後の大型再開発とされるハドソンヤード地区のビルで賃貸契約を結ぶなど、ニューヨークでの事業拡大を続けている」<sup>21</sup>経緯がある。ニューヨーク市での第2本社建設計画を撤回した後も同市でのオフィス拡張に動いているのは、「東海岸の大都市に集まる優秀なハイテク人材の確保が必要と判断した」<sup>22</sup>からだという。

「マンハッタンのウエストサイドはシリコンバレー企業のハブとなり、アップルやアマゾン、グーグルらが拠点を構え、“シリコン・アレー”と呼ばれている」<sup>23</sup>という。中でもフェイスブックは、後述する通り、今後5~10年で社員の半数が在宅勤務になるとの見通しを2020年5月に示したため、今後在宅勤務中心の体制に急速に舵を切るとみられていたが、マンハッタンの歴史的建造物として知られる1912年竣工のジェームズ・ファーレー郵便局(ニューヨーク中央郵便局)のビルの一部をオフィスとして使用する大型賃貸契約(約6.8万㎡)を不動産会社ボルネードと締結したことを同年8月3日にアナウンスし、専門家やメディアを驚かせた。「フェイスブックはここ1年で、20万平方メートル(※ジェームズ・ファーレービルの事案を含む)に及ぶオフィス物件の賃貸契約をニューヨークで締結しており、その全てはペンシルベニア駅とハドソン川の間位置している」<sup>24</sup>という。シリコンバレーのメンローパークの広大な敷地に本社を構えるフェイスブックも、在宅勤務一辺倒ではなく、リアルな場であるオフィスは引続き非常に重要であると捉えているのだろう。

#### 【オフィススペースのポートフォリオの考察】

アマゾンが北米で利用するオフィススペースは、この10年間で事業規模の急成長とともに、急速に拡張されてきた。売上高(北米部門とクラウドサービス事業AWSの合算売上高<sup>25</sup>)が2012年から2020年までの8年間に年率30%で成長する一方、北米でのオフィススペースは、同期間に約47万㎡から約273万㎡まで年率25%で拡張されてきた(図表3)。このうち賃借スペースは、約30万㎡から約220万㎡まで年率28%で拡張され、北米でのこれまでのオフィス増床を大きく牽引してきた。この結果、オフィススペースに占める賃借比率は同期間に64%から81%まで上昇した。

総利用面積が50万㎡レベルに近付いた2012年からスペースの所有も開始し、20年末の所有スペースは約53万㎡と全体の19%を占めている(図表3)。自社所有のシアトル本社は、3本の高層オ

<sup>20</sup> 日本経済新聞電子版2019年2月15日「アマゾン、NY「第2本社」白紙に 地元の反対受け」より引用。(※ )は筆者による注記。

<sup>21</sup> 日本経済新聞夕刊2020年8月19日「アマゾン、オフィス拡張」より引用。

<sup>22</sup> 時事ドットコム2019年12月7日「アマゾン、NYに新オフィス 第2本社撤回から1年弱で発表一紙」より引用。

<sup>23</sup> Forbes JAPAN2020年8月4日「フェイスブックがNYで大規模オフィス契約、不動産業界に朗報」より引用。

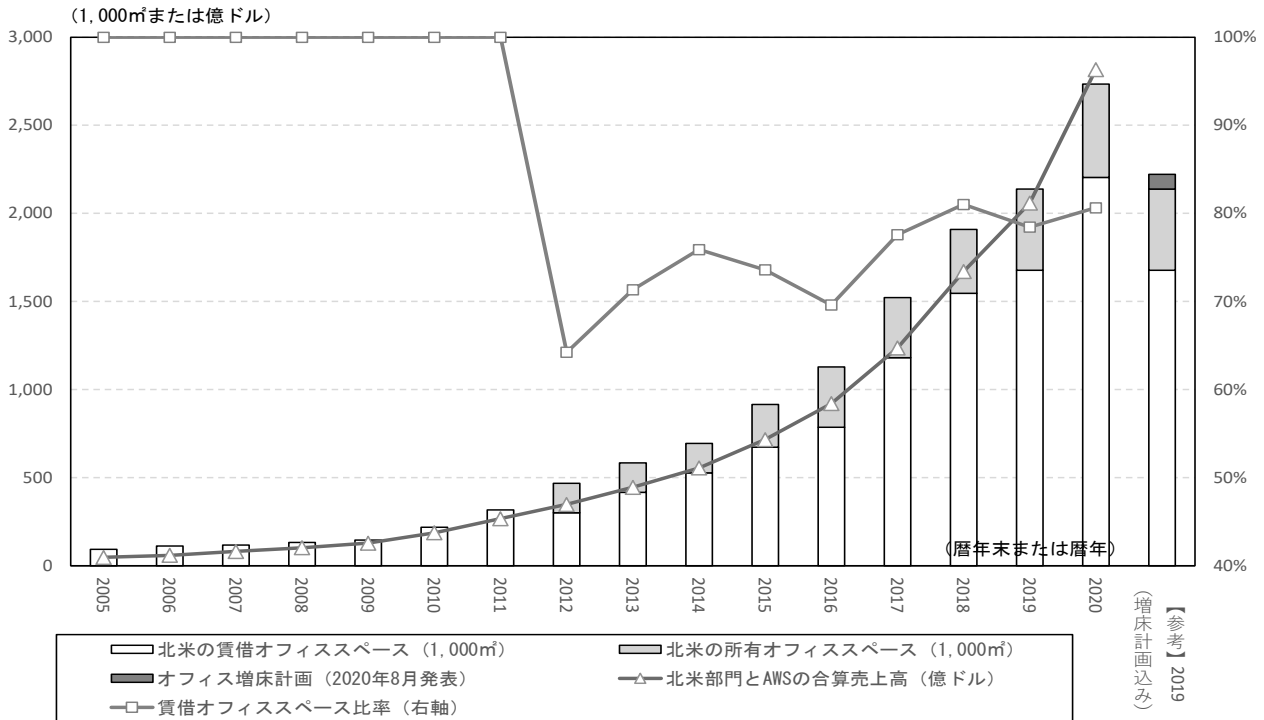
<sup>24</sup> 出典は注23と同様。(※ )は筆者による注記。

<sup>25</sup> アマゾンの財務報告において現在開示されているセグメント情報は、「North America(北米)」、「International(海外:北米以外の地域)」、「AWS(クラウドコンピューティングサービス)」の3部門に分かれる。北米部門と海外部門には、ネット通販事業、Amazonプライム等サブスクリプション事業、実店舗小売事業など、AWSを除くすべての事業が含まれる。AWSは日本を含めグローバル展開が図られているが、北米での事業規模が比較的大きいとみられ、ここでは、北米部門とAWS部門を合算したものを北米事業であると大雑把に捉えることとした。

フィスタワー（37階）とスフィア（Amazon Spheres：熱帯雨林を模して植物がうっそうと茂る、3つのガラスドームをくっつけた低層のオフィス）で主として構成されるが、最初のタワーは2015年にオープンしたため、所有スペースは2015年以降、増加ペースが高まっている。

直近の2020年末の北米でのオフィススペースは、賃借スペースを中心に前年末対比28%も拡張されており（賃借スペースは同31%増、所有スペースは同15%増）、コロナ禍の中でも極めて大幅なオフィス増床が躊躇なく実施された（図表3）。

図表3 アマゾン・ドット・コム：北米立地のオフィススペースと北米事業売上高の推移



(備考1) オフィススペースは12月末、売上高は暦年の数値（アマゾンの決算期は12月期）。

(備考2) 棒グラフの右端の「【参考】2019（増床計画込み）」は、2019年末のオフィススペースと2020年8月発表の増床計画の単純合算を参考として示したもの。

(備考3) オフィススペースは、平方フィート表示の公表値に筆者が0.09290304を乗じて平方メートルへ換算した。

(資料) アニュアル・レポート、Amazon Press release: August 18, 2020 “Amazon Announces Plans to Create 3,500 New Jobs in U.S. Tech Hubs in Dallas, Detroit, Denver, New York, Phoenix, and San Diego” からニッセイ基礎研究所作成。

因みに、アマゾンが全世界で利用しているオフィススペース（約467万㎡）のポートフォリオは、2020年末で北米の賃借スペースが約220万㎡（構成比47.2%）と最も多く、海外（北米以外）の賃借スペースが約177万㎡（同37.8%）、北米の所有スペースが約53万㎡（同11.3%）、海外の所有スペースが約17万㎡（同3.6%）と続いている<sup>26</sup>。

【創造的なオフィス空間の重要性を熟知】

このように、アマゾンはこれまで事業拡大に合わせて、北米でのオフィス増床をハイペースで実

<sup>26</sup> アマゾンの配送センター・データセンターなどを含む全世界の施設全体のポートフォリオ（約4,408万㎡、2020年末）に関わる考察については、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）」基礎研レポート2021年3月30日を参照されたい。

施してきたのだが、コロナ禍の中でもさらなるオフィス拡張に動くのは、単純に成長企業であるとの理由だけではない、と筆者は考える。

「米 IT 企業ではツイッターが（※2020年）5月12日、約5,100人の全社員を対象として一定の条件を満たせば期限を設けずに在宅勤務を認める方針を示した」のに続き、「フェイスブックのマーク・ザッカーバーグ最高経営責任者（CEO）は（※2020年5月）21日、今後5～10年で社員の半数が自宅で勤務するようになるとの見通しを示した。新型コロナウイルスへの対応として始めた在宅勤務の成果をふまえ、自宅で働くことを前提とした技術者の採用を始めるなど社内体制を整備する」<sup>27</sup>という。

世界最大のクラウドベンダーでもあるアマゾンなら、両社のように、在宅勤務を前提とした人材採用により大幅なオフィス増床を回避したり、コーポレート・技術開発系の全社員を対象にした完全リモートワーク体制に移行したりすることは、技術的には容易に可能であろう。アマゾンは、コロナ禍の中でもあえてそれをやらずに、従業員増員に合わせてオフィス増床をきっちりと行うことを決めたのは、何よりも快適なオフィス空間が従業員の活力や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ろう。経営陣の目利きで選りすぐった優秀な人材を採用しているとの確信の下に、快適なオフィス環境と多様かつ柔軟で裁量的な働き方をセットで備え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<sup>28</sup>。このような考え方は、アマゾンに限らず、米国の先進的な巨大ハイテク企業に共通するものだ。

#### 【BCP強化と集積の不経済緩和に向けたオフィス分散化】

第2本社プロジェクトが進められているアーリントンに加え、2020年8月に発表されたオフィス拡張計画が実施される6都市は、いずれも本社のあるシアトルに近接しない、全米の広範な範囲に分布するため、徹底したオフィス分散化によるBCP強化の狙いも大きいとみられる。

また、シリコンバレーやシアトルといった米国のハイテク企業の大集積地では、人材獲得競争の激化に加え、ハイテク企業に勤務する高所得者の増加に伴う住宅価格・家賃の急騰、住宅不足や交通渋滞など集積の不経済（デメリット）が一部で現れ始めている。アマゾンでは、この集積の不経済を食い止めるとともに、相対的に割安なコストでの雇用増が見込める都市へ進出するためにも、シアトルからのオフィス分散化が喫緊の課題と捉えられているのではないだろうか。また、アマゾンは今年1月に「米国内の本社や拠点の周辺地域に20億ドル（約2,060億円）を投じ、中低所得者向けの低価格帯の住宅を建設すると発表した。高賃金のアマゾン社員の増加に伴う地域の家賃高騰や住宅不足に対応する。本社のあるワシントン州シアトル近郊のピュージェット湾岸地域、第2本社となるバージニア州アーリントン、オペレーションセンターを建設するテネシー州ナッシュビ

<sup>27</sup> 日本経済新聞電子版2020年5月22日「Facebook 社員の半数、「コロナ後」も在宅勤務」より引用（（※）は筆者による注記）。ツイッターでは「オフィス再開後に出勤を希望するスタッフには、出社を認める」（BBCニュース2020年5月13日「ツイッター、在宅勤務を「永遠に」許可へ 新型コロナウイルス対策で効果実感」より引用）といい、両社ともに在宅勤務の重要性を今回再確認しつつも、極端な「オフィス不要論」には走らない柔軟な対応を取る、と筆者はみている（フェイスブックについては、本文に記述した通り、ニューヨークでオフィスの大幅な拡張を進めている）。

<sup>28</sup> 筆者は、このような考え方を拙稿「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 REPORT』2011年8月号にて提示した。

ルでの建設を想定している。5年間で少なくとも2万戸の住居を提供する計画だ」<sup>29</sup>といい、企業市民として集積の不経済を直接取り除く取組にも着手した。

企業は、地域・都市に構築した拠点を起点に事業活動を通じて、地域活性化や社会課題解決など「外部経済効果」を最大限に引き出すことに取り組むとともに、立地したことで「外部不経済」が発生するのであれば、それを最小化・ゼロ化しなければならない<sup>30</sup>。特にGAFANAなど巨大デジタルプラットフォームが及ぼす社会的インパクトは非常に大きくなっているため、このような視点がより強く求められている、と思われる。

シリコンバレーやシアトルでは、一極集中による集積の不経済が一部で現れ始める一方で、ニューヨークには、GAFANAやスタートアップなどハイテク企業が近年相次いで進出し、アマゾン、グーグル、フェイスブックはコロナ禍の中でもオフィス拡張に積極的に動いていることから、世界有数のメガシティであるニューヨークでは、集積の経済(メリット)が依然として働いているとみられる。

コロナ禍の中でも、アマゾンが全米にわたる広範かつ大規模なオフィス分散化への投資を戦略的かつ果敢に続行し、フェイスブックは在宅勤務をフル活用しつつも、次のハイテク集積地と期待されるニューヨークには、大規模なオフィススペースの確保に大胆に乗り出すことで、メインオフィスをワークプレイスの中核にしっかりと据えることを堅持しつつ、メリハリの利いた柔軟かつ機動的な経営判断を行っているのを見ると、米国の巨大ハイテク企業の凄みを改めて感じる。

#### (4) グーグル：アマゾンに続き米国内でのオフィス増床と雇用増の続行を表明

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、早くから従業員に贅沢なまでの快適なオフィス空間を提供してきたグーグルも、アマゾンの昨年8月の発表に続き、全米にわたってオフィス増床を続けることを今年3月18日に表明した。グーグルおよびアルファベットのCEO(最高経営責任者)サンダー・ピチャイ氏が、2021年に全米各地でオフィスとデータセンターの新増設に70億ドル超の投資を行うとともに、米国のグーグルで少なくとも1万人のフルタイム従業員を新規雇用する計画であることを、グーグルの公式ブログを通じて発表したものだ<sup>31</sup>。

ピチャイ氏は、同ブログの中で「社員間でコラボレーションコミュニティを構築するために直接集まることは、グーグルの文化の中核であり、今後も我々の将来の重要な部分となるだろう。だから我々は、全米にわたってオフィスへの大規模な投資を引続き行う」と述べている。同社では、社内にコミュニティを形成しイノベーションを創出するための場としてのオフィスの重要性が企業文化として根付いているため、コロナ禍の中でも必要不可欠な投資としてオフィスの大幅な拡張を躊躇なく続行できているのであり、ピチャイ氏のブレない考え方に、筆者は強く共感する。

計画では、オフィスを新増設する都市は、首都ワシントン、ニューヨークなどの東海岸からマウンテンビュー、シアトルなど西海岸にわたる13州17都市(筆者集計)の米国全土に及び、昨年発表のアマゾンの計画より広範かつ大規模とみられる(図表4)。このうち、バージニア州レストン、テキサス州ヒューストン、ミネソタ州ロチェスター、オレゴン州ポートランドでは、オフィスを新

<sup>29</sup> 日本経済新聞電子版2021年1月7日「米Amazonが低価格住宅 本社周辺など家賃高騰批判で」より引用。

<sup>30</sup> 筆者は、このような考え方を拙稿「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日にて提示した。

<sup>31</sup> 本事案については、Sundar Pichai, CEO of Google and Alphabet “COMPANY ANNOUNCEMENTS : Investing in America in 2021” blog. google を基に記述した。

たに開設する。その他は既存拠点での拡張とみられ、アトランタ（ジョージア州）、首都ワシントン、シカゴ（イリノイ州）、ニューヨーク（ニューヨーク州）では、「数千の業務（※≒雇用）を追加する計画<sup>32</sup>である」という。特にニューヨークでは、従業員数を2028年までに倍増させることを2018年にコミットしており、この目標を達成するために同市でのキャンパスの存在感を高めるオフィス投資を継続する。

図表4 グーグル：米国での2021年オフィス増床計画（2021年3月18日発表）

所在州名	所在都市名	オフィス新增設の概要(2021年)
バージニア	レストン	新オフィス(new Reston office building)の開設
テキサス	ヒューストン	初のヒューストンオフィスの開設
	オースティン	キャンパスへの投資の継続
ジョージア	アトランタ	キャンパスへの投資の継続
ミネソタ	ロチェスター	初のミネソタオフィスの開設(今年初めに開設済)
ミシガン	デトロイト	オフィス改修(further improvements to our Detroit, Ann Arbor, and Chicago offices)
	アナーバー	
イリノイ	シカゴ	
ニューヨーク	ニューヨーク	従業員数を2028年までに倍増させる目標に向けたキャンパスの存在感を高める投資の継続
マサチューセッツ	ケンブリッジ	オフィスへの投資の継続
ペンシルベニア	ピッツバーグ	
-	ワシントンD.C.	従業員の増員(increase our workforce in Washington, D.C.)
オレゴン	ポートランド	新オフィスの開設
コロラド	ボルダー	成長の継続(Our growth continues in Boulder, Colorado)
ワシントン	カークランド	キャンパスへの投資の継続
	シアトル	
カリフォルニア	(マウンテンビュー)	オフィスへの投資の継続(10億ドル超)

(備考) カリフォルニア州は都市名が記載されていなかったが、筆者が本社所在地のマウンテンビューと推測した。

(資料) Sundar Pichai, CEO of Google and Alphabet “COMPANY ANNOUNCEMENTS: Investing in America in 2021” blog.google からニッセイ基礎研究所作成。

グーグルは、米国全土に及ぶ極めて広範なオフィス分散化により、BCPの強化や全米の多様なコミュニティでの雇用増・投資増を通じた地域活性化・地域貢献などを果そうとしているとみられる。一方で、最も重要な本拠と位置付けられる本社（マウンテンビュー市）を置く地元のカリフォルニア州では、今年10億ドル超を投じてオフィス増強<sup>33</sup>を引続き図るとともに、バイエリアでの住宅の価格高騰・不足の改善に向け10億ドルを投じて対策を講じるコミットメント（2019年発表）の一環として、中低所得者向け低価格住宅の整備促進のサポートを続け、本社のあるシリコンバレーでの一極集中による集積の不経済の緩和への貢献も企業市民として怠らない（図表4）。この住宅問題へのコミットメントの一環で当社が創設した2.5億ドルのファンドの支援によって、2029年までに

<sup>32</sup> 原文は“plans to add thousands of roles in Atlanta, Washington, D.C., Chicago and New York”。※は筆者による注記。

<sup>33</sup> カリフォルニア州の本社近くでは、年内の完成を目指して新たな社屋の建設を進めている（日本経済新聞電子版2021年3月19日「Googleが米で7600億円投資 21年、オフィスなどを拡張」より引用）。

バイエリアで2.4万戸の低価格住宅が建設される見通しだという。

創造的なオフィスのメリットを熟知しこれまでそれを十分に使いこなしてきたオフィス戦略のベストプラクティスである、アマゾンとグーグルが、コロナ禍の中で、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ことで、筆者が昨年いち早く打ち出した「コロナ前後でオフィスの重要性は何ら変わらない」との主張の正当性・信憑性を、より強く認識して頂けるのではないだろうか。コロナ禍の中でも、「オフィスの重要性」を変えてはいけない原理原則としてこだわる、両社の全くブレない経営戦略の一貫性は、日本企業が学ぶべき重要な視点の1つだ。

#### (5) オフィス戦略の実践で遅れを取る日本企業

一方、CRE 戦略の下での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。多くの日本企業では、オフィス環境の整備の巧拙が人材の確保・定着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。日本企業が前述のアップルやアマゾン、グーグルに学ぶべき点は、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。

日本企業の経営者が、コロナ禍での経験から在宅勤務で多くの業務をこなせると判断し、メインオフィスの重要性を不用意に低下させてしまうと、リアルな場でのやり取りが軽視されてイノベーションが停滞するリスクが高まるのではないだろうか。

コロナ禍での在宅勤務により、確かに「意外とやってみると在宅でも業務をこなせる」との気付きを得た従業員もいるだろう。しかし、今回の在宅勤務の実施は前述の通り BCP 対策であるため、特に昨年の1回目の緊急事態宣言下では、基本的に従業員に選択の余地はなく、一見業務が回っているように見えていても、「在宅勤務の一択なのだから無理にでも業務をこなすしかなかった」「自宅に執務環境が整っておらず、オフィス執務時に比べ生産性は低下した」という従業員もいたはずだ。ニューノーマルでは、企業は従業員全員がストレスを感じずに健康で快適に働ける環境の確保を一層目指すべきだが、後者の従業員の場合、そのような環境にあるとは言い難い。

企業が在宅勤務を中心とする働き方に今後全面的にシフトするのであれば、それによって従業員にとって健康で快適な環境が担保できるのか、業務の生産性をオフィス執務時と比べ同等以上にできるのか、さらには従業員の自宅での作業環境の整備に対する金銭的サポートがどの程度必要なのか、などについて十分に検証し見極めることが必要だろう。その際に、アンケートやヒアリングなどを通じて従業員から幅広く丁寧に意見を収集することが欠かせない。そのためには本来、平時を取り戻すアフターコロナ期において十分な時間をかけて検証を行うべきであり、平時とは次元の異なる切迫した BCP 実施期間では十分な検証を行い得ないのではないだろうか。

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現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。従って、多くの日本企業の在り方としては、BCP 対応として初めて大規模に緊急導入した在宅勤務を中心とする働き方をいきなり拙速にそのまま平時に本格導入するより、順序としては、導入・実践が遅れている大本の CRE 戦略の構築に一刻も早く着手し、その下で働き方改革や BCP の考え方をしっかりと取り入れた創造的なオフィス戦略の推進・定着を急ぐことこそが、先決ではないだろうか。その上で、平時での働き方・働く場の具体的な選択肢として在宅勤務をどう扱うかについて検討しても遅くはない。

日本では、「企業はコロナ禍を契機として、メインオフィスの役割・在り方を再定義すべきであり、従業員がコミュニケーションを交わしコラボレーションを実践する創造的な場にメインオフィスを変えるべき」といった意見が多く聞かれるが、そのような視点は、再定義するまでもなく、筆者が提唱する前述の「クリエイティブオフィスの基本モデル」に既に織り込まれており、また米国の先進的なハイテク企業では既にこれまで実践されてきたことだ。メインオフィスの在り方や普遍的な原理原則は、コロナ前から既に明確になっており、コロナ前後で再定義されたり変更されたりするようなものではない。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」や「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、CRE 戦略に基づく創造的なオフィスづくりを組織的に実践することだ。

#### (6) 経営理念・企業文化の象徴としてのメインオフィスの重要性

メインオフィスは、イノベーション創出の拠点であるとともに、経営理念や企業文化の象徴として求心力を持つ全社的な拠り所や従業員の帰属意識を高める場<sup>34</sup>でもあるべきだが、在宅勤務やサテライトオフィスでのテレワークでは、このような機能を代替し得ない。逆に、メインオフィスで醸成される従業員間の信頼感（＝企業内ソーシャル・キャピタル）は、テレワークの円滑な運用に欠かせない。テレワークのデメリットとして、「社内のコミュニケーションがとりにくく、組織の結束・一体感を維持することが困難になる」「管理職にとって、部下の仕事ぶりを確認しづらい・評価しづらい」がよく挙げられるが、日頃からオフィスで対面でのコミュニケーションを従業員間や管理職・部下間でしっかりと重ね信頼関係を十分に構築していれば、テレワークにおいて、このようなデメリットは生じないはずだ。このように、メインオフィスはテレワークでは代替できない極めて重要な機能を装備するとともに、テレワークに対しては補完効果を持つ点も、筆者がメインオフィスの重要性を主張する重要な背景である。

前述のクリエイティブオフィスの基本モデルは、経営理念とワークスタイル変革という「魂」を吹き込んで初めて、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、と筆者は考えている<sup>35</sup>。オフィスに経営理念を吹き込むとは、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」などを各々実践することだ<sup>36</sup>。

「仏作って魂を入れず」では、どんなにクリエイティブオフィスを標榜しても、それはただのハコになってしまう。そうではなく、経営理念とワークスタイル変革という魂を注入したオフィスこそが重要なのだ。前述の Apple Park は、アップルにとってまさにそのような場だ。

<sup>34</sup> 筆者は、「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 REPORT』2011年8月号にて提示した。

<sup>35</sup> 筆者は、このような考え方を拙稿「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日にて提示した。

<sup>36</sup> 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、上下関係にこだわらない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、ひな壇を排したフラットなレイアウトであるユニバーサルプランを選択すること、「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など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）、などが挙げられる。

## 2 | 原理原則②:働く環境の多様な選択の自由の重要性

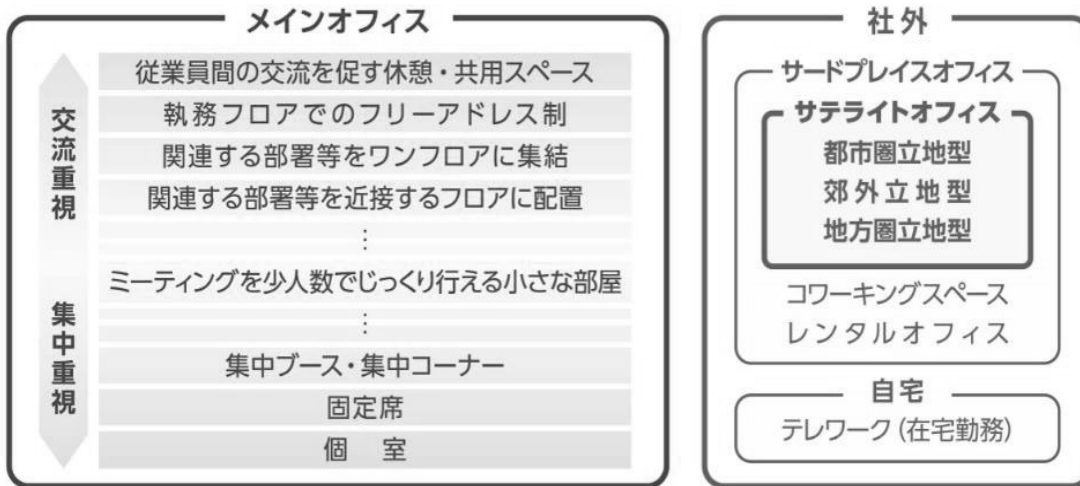
### (1) 働き方改革の本質の追求

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与えることであり、働き方改革の本質そのものだ。企業が従業員の個々の事情に寄り添って、時間や場所にとらわれない多様で柔軟な働き方をサポートすることは、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・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・創造性を存分に引き出すことにつながり得るからだ。このことは、生産性向上やイノベーションを生み出す土壌を醸成することになる。

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>37</sup>。

この第二の原理原則についても、海外の先進企業では既実践されている一方、日本企業では必ずしも徹底されていないのではないだろうか。

図表 5 働く場の多様なオプション例



（資料）拙稿「＜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（※百嶋徹「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研報』Vol. 62（2018年6月）に掲載した図表3を元に筆者が作成）。

### (2) 従業員の多様なニーズに対応できる働きやすい環境の多様な選択肢の提供

従業員の能力や創造性を最大限に引き出すためには、メインオフィスを働く場の中核に据えつつも、個々の多様なニーズに最大限対応できる働きやすい環境の多様な選択肢が従業員に提供され、従業員はその時々ニーズに応じて、その中から働く環境を自由に使い分けられることが重要だ。

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と集中できる静かな環境といった両極端にある要素を共存させるなど、多様なスペースの設置が求められる（図表5）。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

<sup>37</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。



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。

また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つとしていつでも自由に選択できるようにすべきだ。

一方、メインオフィスと在宅勤務の間に存在する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の活用を選択肢に加えることも一考だ。サテライトオフィスは、前述の在宅勤務を補完する郊外型に加え、都市圏や地方に立地する施設の活用も一法だろう（図表5）。特にリゾート地や地方などでは、ICT活用により、休暇取得や研修受講などを兼ねて短中期的に滞在し仕事を行う「ワーケーション」という新しい働き方が一部地域で可能となっており、多様で創造的な働き方の選択肢として一考の価値があるだろう。

## 5——組織スラックを備えた経営の実践

### 1 | 働き方改革とBCPの推進に向けて短期志向から中長期志向の経営へ

従業員に寄り添う真の働き方改革を推進するための働く環境の多様化と、パンデミックや災害に対応したBCP対策の強化を進めるには、企業はメインオフィスを働く場の中核に据えつつも、図表5に示したような拠点配置の分散化・二重化を図ることが欠かせない。日本企業はコロナ禍を契機に、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（sustainability：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」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（organizational slack）」<sup>38</sup>を備えた経営を実践しなければならない。

例えば、メインオフィスにおいては、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型の仕掛けであるが、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とみなされ、従業員の利便性を考えずに、維持管理の手間やコストが相対的に掛からない選択肢の少ない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。

山極京大前総長が、「効率性を重んじないゆっくりとした時間の流れに身を任せながら他者とじっくりつき合うということを経験しなければ、信頼関係は醸成されない」（前出）と述べているように、ソーシャル・キャピタルは、時間的効率性が高いリーン型のデジタル環境（例：オンライン会議）ではなく、むしろ目先の効率性を重視しない組織スラック型のリアルな環境（例：従業員が

<sup>38</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、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日を参照されたい。

気軽に集える休憩・共用スペース)の下でしか形成されない。

目先の利益を優先する効率性・経済性ありきの経営、言い換えれば「短期志向(ショートターミズム: short-termism)の経営」<sup>39</sup>は、結局中長期で見れば、組織スラックを破壊してしまい経済的リターンをもたらさないとと言える。ソーシャル・キャピタルや創造性を育み、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、イノベーションの源となる「組織スラックに投資する」という発想が欠かせない。組織スラックは、中長期の企業価値創造につながる極めて重要な経営資源と考えるべきだ。

## 2 | 利用率が大幅に下がっているオフィススペースは組織スラックと捉えるべき

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るべきではないだろうか。

経営者は、従業員が全社的な拠り所となるメインオフィスに安心して戻ってきて、最も創造的な環境で存分に業務を再開できるであろう、来るべきアフターコロナ時代に備えて、日常を取り戻せるコロナ後に至るまでの暫定移行期とも言えるウィズコロナ期では、貴重な経営資源であるメインオフィスをソーシャルディスタンスに十分に配慮したスペースとして利用し続けることで、このウィズコロナ期という引き続く苦境を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。

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の意思決定に他ならずリスクが極めて高い、と筆者は考える。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(オフィス利用率の大幅な上昇)、事業が拡大することなどに伴い、より多くのオフィススペースが必要になっても、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。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、さもなけれ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。

ただし、コロナ禍で資金繰りが大幅に悪化し直ちにキャッシュが捻出できなければ立ち行かなく

<sup>39</sup> 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 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。

なる企業については、勿論メインオフィスなどの不動産をすぐに手放さざるを得ないケースもあるだろう。また、必ずしも業績が悪化していない企業の中にも、在宅勤務を中心とする体制に早々と移行しオフィスを退去・縮小移転する動きが、従業員規模が数十人以下の小回りの利く IT 系スタートアップを中心に一部の企業で昨年前半に先行して見られた<sup>40</sup>。スタートアップの中には、原則出社はせず各自の好きな場所（在宅に限定しない）で働ける完全リモートワーク体制に移行したり、さらにはオフィスを完全解約する企業も一部で見られた。

### 3 | 在宅と出社の厳格な切り分けは組織スラックを削ぎ落とすことになりかねない

コロナ禍を契機に在宅勤務を中心とする働き方にシフトしようとしている企業では、従業員の出社を抑止するために、チームでの打合せ・議論など対面のコミュニケーションがどうしても必要な場合に出社とし、一人でもできる作業などそれ以外の業務は在宅で行う、というように、在宅勤務とオフィスワークの役割・機能を厳格に切り分けようとしているケースが多いように見受けられる。

業務を厳格に切り分けて在宅勤務とオフィスワークを使い分けることは、一見合理的であるように見えるが、偶発性を含めた組織スラックの要素が削ぎ落とされて、かえってイノベーションの創出プロセスが分断されてしまうリスクがあるのではないだろうか。すなわち、メインオフィスの休憩・共用スペースなどでの異なる部門の従業員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、すなわちフィジカル空間でのセレンディピティ (serendipity)<sup>41</sup>が一種の組織スラックでありイノベーションの源であるのに、予め決まった特定の従業員と直接顔を合わせる必要がある場合のみオフィスに出社し所定のミーティングが終われば帰宅するのであれば、オフィス内での偶発的な出会いのチャンスは著しく低減してしまうのではないかと懸念される。在宅と出社を厳格に切り分けるやり方は、イノベーションが起こりにくいリーンのオフィス運用に陥りかねない。

明確な目的や時間の制約もなく偶発的な出会い・新たな気付きを求めて街をふらっと歩くように、オフィスを回遊したり休憩・共用スペースを利用する、良い意味での「曖昧さ」＝「余裕部分（組織スラック）」を残しておかないと、イノベーションを創発する創造的な環境は醸成されないのではないだろうか。前述したように、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ことが「クリエイティブオフィスの基本モデル」の大原則だが、セレンディピティや多様な背景を持つ人々を引き寄せ「化学反応」を起こして画期的なイノベーションを生み出し続ける「創造的でイノベティブな街・都市（スマートシティまたはクリエイティブシティ（創造都市）と言い換えてもよい）」を縮図にしたものが、まさにクリエイティブオフィスの在るべき姿なのだ。

「企業は、オフィスワークと在宅勤務などの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」との意見が多く一見もっともらしいが、この比率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。会社側が働き方の組合せをルール化して従業員に強いると、働き方の多様性・柔軟性が著しく阻害されかねず、「真の働き方改革」に逆行し本末転倒である。オフィスワークとテレワークのベストミックスは本来、従業員が個々の事情・ニーズ（仕事・家庭・健

<sup>40</sup> 大企業では、在宅勤務などテレワークの活用を標準とした働き方を推進する方針を昨年いち早く打ち出した企業は、IT系を中心に一部にあった一方、オフィススペースを削減することにまで踏み込むことを公表する企業は、ごく一部に限られたが、今年に入って業種を問わず本社を売却する動き（セール・アンド・リースバック、一部減床を含む）が散見されるようになっている。

<sup>41</sup> 株式会社アルク『英辞郎 on the WEB』によれば、「別のものを探しているときに、偶然に素晴らしい幸運に巡り合ったり、素晴らしいものを発見したりすることのできる、その人の持つ才能」を指す。

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)を示して緩やかに従業員の選択をコントロールすることが望ましいが、それでも「リーン型の厳格な運用」ではなく「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。

## 6—まとめ

本稿では、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考察してきた。

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(企業内ソーシャル・キャピタル)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)。筆者が昨年いち早く打ち出した「コロナ前後で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、コロナ禍の中で、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されれば、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。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。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だ。メインオフィスの役割・在り方は、筆者が提唱する「クリエイティブオフィスの基本モデル」で示した通り、再定義するまでもなく、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。

従業員にその時々ニーズに応じて「働く環境の選択の自由」を与えることは、働き方改革の本質だ。そのためにはメインオフィス内にも多様なスペースの設置が求められる。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選択肢も取り入れることが望ましい。

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持続可能性確保のために短期的には効率が低下しても、「リーン型」の経営ではなく「組織スラック」を備えた経営を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、経営の短期志向と決別できるかが問われている。