

行きたくなるオフィス再考

「フルパッケージ型」オフィスのすすめ



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

※ 本稿は2023年3月30日発行「基礎研レポート」
を加筆・修正したものである。

1——台頭するオフィス再定義論への疑問

我が国において、多くの企業が新型コロナウイルス禍でのBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）として緊急避難的に導入した在宅勤務でのテレワークが、多様な働き方の選択肢の1つとしても活用されつつある中、「出社する意味を問い直し、従業員が出社したくなるようなオフィスを目指すべく、メインオフィス（本社、中核的な研究所、主要地域に立地する中核的な各種拠点など本拠となるオフィス）などオフィスの役割・在り方を再定義すべきである」との考え方が広がっている。

その中でも、「従業員が一人でもできる作業は在宅勤務でこなせるため、オフィスは、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変えるべき」との意見が多く聞かれる。これは、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する、一見もったもらしい考え方だ。この考え方を突き詰めると、固定席など一人で集中できるスペースが撤去される一方、座席を固定せずに共用する「フリーアドレス」や「ホットデスクング（hot-desking）」が導入され、従業員同士の交流を促すオープンな環境に特化したオフィスに行き着き、座席数を入居従業員数より少なくすることができるため、スペース全体は削減されることになるだろう。コロナ後の平時にも週の半分以上を在宅勤務とするなど、一人で集中して業務を行ったりオンライン会議を行ったりする場としての在宅勤務を働き方の中心に据えれば据えるほど、このような傾向は強まるとみられる。

このようなコラボレーション機能に特化したオフィスでは、メインオフィスが本来担うべき、イノベーション創出の起点や、経営理念を体現し企業文化や従業員の帰属意識を醸成する場としての機能を十分に果たせない、と筆者は考える。本稿では、この点について筆者の考え方を紹介するとともに、特化した機能ではなく、あたかも多様性を持った「街」のように、できるだけ多くの機能を装備した「フルパッケージ型」のオフィスを従業員が出社したくなるオフィスとして紹介し推奨

したい¹。

2—イノベーションの源となるアイデアの生成プロセス

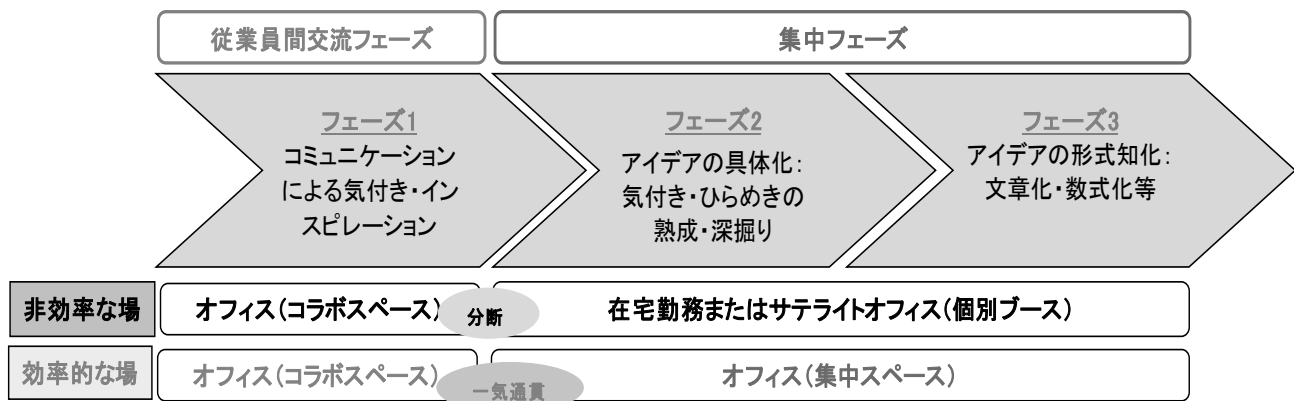
1 | アイデアの生成プロセス経路の概要

ここで、従業員がイノベーションにつながり得るアイデアを生み出すプロセス経路（process path）を考えてみよう。まず、メインオフィス内のインフォーマルなコミュニケーションを促すリラックスできる雰囲気での休憩・共用スペースなどで、異なる部門の従業員との何気ない雑談・会話や時には白熱した議論から、これまでにない気付きやインスピレーション（偶発的なひらめき・思い付き）を得るのが第一段階（フェーズ1）だ（図表1）。

フェーズ2では、得られた気付きやひらめきを、間を置かずに一人で集中して熟成し深掘りすることで、ビジネスに使える具体的なアイデアに一気に落とし込まなければならない。ところが、従業員間の交流を促す機能に特化したオフィスでは、周りが騒がしく集中できないために、気付き・ひらめきを熟成させる集中作業だけのために、わざわざ自宅に帰ったりサテライトオフィスの個別ブースを予約しなければならないのであれば、そのような非効率なオフィス環境は本末転倒であり、創造性を活性化するのに効果的な環境には程遠いと言わざるを得ない（図表1）。それでは、コミュニケーションスペースなどで折角得た気付き・ひらめきを熟成して整理されたアイデアに落とし込むタイミングを逸してしまい、ビジネスに活かされない単なる気付き・ひらめきの段階で終わってしまうことになりかねない。

フェーズ3は、生成されたアイデアを文章・図表・数式などの形に形式知化する最終段階であり、ここでも集中力が必要だ（図表1）。

図表1 アイデアの生成プロセス経路と場の在り方



（備考）オフィスの「コラボスペース」とは、従業員間のコミュニケーションやコラボレーションを促進するために設置された休憩・共用スペース等を指す。

（資料）ニッセイ基礎研究所（筆者）作成。

¹ 本稿で提唱する考え方のごくかいつまんだ概要については、拙稿「行きたくなるオフィスとは何か？」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 Report（冊子版）』2023年2月号を参照されたい。

2 | メインオフィスは多様な知の化学反応を加速する触媒役に

筆者が考える、このようなアイデアの生成プロセス経路（図表 1）では、当然のことながら、フェーズ 1 に入れなければアイデア生成という「回路」のスイッチは入らず、イノベーションの源となり得るアイデアは生まれてこない。その意味では、フェーズ 1 に偶発的に出会うことが極めて重要だ。

一方、他の従業員とのコミュニケーションをきっかけ（スイッチ）として介さずに、一人の従業員が自らの知見・経験やひらめきのみにより独力でアイデアを一気通貫で生み出すケースも、勿論あり得るだろう。しかし、イノベーション論のセオリーとして「多様性がイノベーションを生む」と言われる通り、異分野の知見や多様な意見・経験・価値観・感性を持った「異なる部門の従業員間のインフォーマルなコミュニケーション」により多種多様な知がぶつかり合い「化学反応」を起こすことで、「画期的なアイデア=叡智」が育まれる可能性をやはり大切にすべきだ。この化学反応を加速させる「触媒 (catalyst: カタリスト)」としての役割は、メインオフィスが果たさなければならず、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²などにより、違う部署の同僚とも偶然出会えたり、自然と交流できたりする仕掛けが求められる。

米グーグルが、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 億ドル超もの投資を行う、とコロナ禍の真ただ中であつた同年 3 月にあえて表明した際に、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・ピチャイ氏は、「社員間でコラボレーションし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」³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リアルな場としての「オフィスの重要性」を「office-centric culture (オフィス中心の文化)」として「企業文化」にまで昇華させ根付かせていることが特筆される。AI (人工知能)・自動運転や量子コンピューティングなど世界最先端のイノベーションをけん引し続けるグーグルが、ソフトウェアなど得意の仮想 (サイバー) 空間ではなく実世界での従業員間のコラボレーションが欠かせないとして、リアルな場である「オフィスの重要性」を「企業文化」や企業経営の「原理原則」として大切にし愚直に実践し続けていることは、極めて興味深い。このことは、日本企業にも是非学んでほしい視点だ。

3 | 組織スラックの要素がセレンディピティを引き寄せる

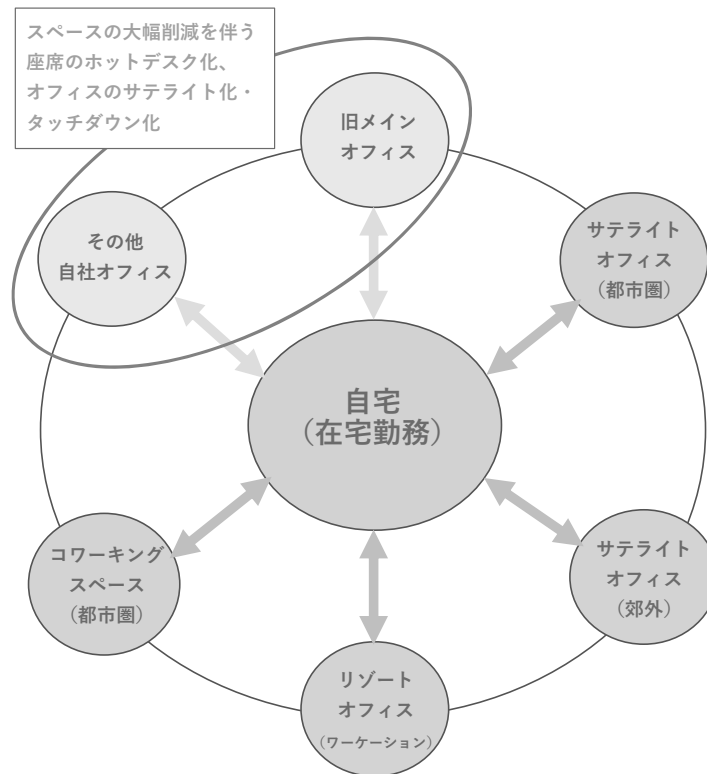
コロナ禍を契機に、チームでの打合せ・議論など対面のコミュニケーションがどうしても必要な場合に出社し、一人でもできる作業やオンライン会議などそれ以外の業務は在宅で行う、というよ

² 休憩・共用スペースの効果的な設置および執務フロアのレイアウトの工夫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『ニッセイ基礎研所報』Vol. 62 (2018 年 6 月) を参照されたい。

³ Sundar Pichai, CEO of Google and Alphabet “COMPANY ANNOUNCEMENTS: Investing in America in 2021” Google Blog: Mar18, 2021 を基に記述した。グーグルの米国での 2021 年オフィス増床計画に関わる詳細な分析については、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)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2021 年 3 月 30 日、同「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」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol. 65 (2021 年 7 月)、同「コロナ後のオフィス アマゾン、グーグルが増床計画 引き出したい従業員の創造性」毎日新聞出版『週刊エコノミスト』2021 年 8 月 31 日号、同「第 10 章・第 1 節 ニューノーマル時代における研究所などオフィス戦略の在り方」『研究開発部門の新しい“働き方改革”の進め方』技術情報協会 2022 年 3 月を参照されたい。

うに、極力必要最小限の出社しかなしない従業員を多く見かけるようになったのではないだろうか。

図表 2 在宅勤務を中心としたワークプレイス体制



(備考) サテライトオフィス (都市圏および郊外)、コワーキングスペース、リゾートオフィスは外部の第三者が運営する施設を想定。
(資料) ニッセイ基礎研究所 (筆者) 作成。

これは、在宅勤務でのテレワークと出社によるオフィスワークを厳格に切り分ける「在宅勤務中心の働き方」だ。このような働き方を会社側がコロナ後の在り方として推奨・推進し、それを選好し受け入れる従業員が多ければ多いほど、企業はメインオフィスにおいて固定席を保持する必要がなくなる一方、不定期に必要な最小限出社する従業員を受け入れるために座席をフリーアドレス化・ホットデスク (hot desk) 化 (=共用化・オープン化) した上で、オフィススペースを必要最小限の出社に合わせた規模へ大幅に削減し、冒頭で述べたコラボレーション機能に特化したオフィスへ転換 (改装・リニューアル) していく方向に進むだろう。この方向性を突き詰めると、自宅 (ファーストプレイス) でのテレワーク (在宅勤務) が働く場・働き方の中心に位置することになる一方、従来のメインオフィスを含め自社が所有や賃借をして活用してきたオフィス群 (セカンドプレイス) は、売却や賃貸借契約の解約により大幅にスペースが削減された上で、改装・リニューアルが施され、自宅を中心として衛星 (サテライト) のように設置される「サテライトオフィス (satellite office)」⁴への転換、あるいは一時的に仕事をするのに気軽に利用できるスペースとして設置される「タッチダウンオフィス (touchdown office)」への転換に行き着くのではないだろうか (図表 2)。このような働く環境の下では、従業員はもはやこれまでのように特定のオフィスに入居・出社するのではなく、サテライト化・タッチダウン化した自社オフィス群の中から、座席 (ホットデス

⁴ 通常 (これまで) は、メインオフィスを中心とする体制の下で衛星のように設置されるオフィスを指す。

ク) や会議室の予約さえしておけば、自分の都合に合わせて、どの自社オフィスにも入館し利用することができるようになるだろう。加えて、第三者が運営するサードプレイスオフィス(コワーキングスペース、サテライトオフィス)の補完的活用も、働く場の選択肢に加えられるだろう。一見すると、従業員の利便性が高まるように見えるが、このような働く環境は、果たしてコロナ後のオフィス戦略の在り方としてふさわしいだろうか。

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、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、「アイデア生成回路のスイッチ」となる、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(リアル)空間でのセレンディピティ(serendipity: 思いがけない発見)」に出会うチャンスは著しく低減してしまうのではないだろうか。これでは、コラボレーション機能特化型のオフィスに転換した割には、フェーズ1を生み出せない矛盾に陥りかねない。

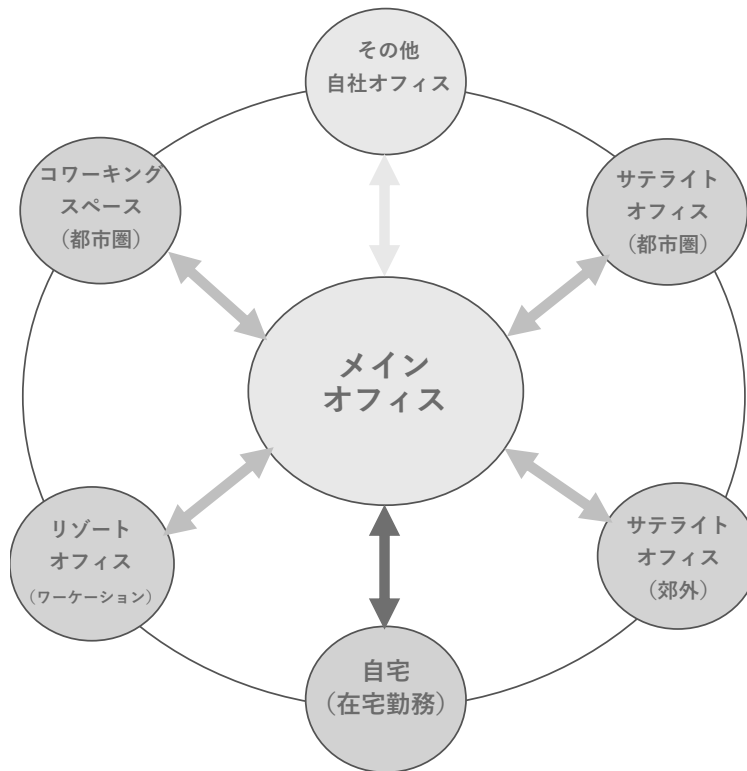
在宅勤務とオフィスワークを厳格に切り分けるのではなく、良い意味での「曖昧さ」=「余裕部分・余裕代」を残しておくべきだ。コロナ後には、必要な時だけ出社するのではなく、偶発的な出会い・新たな気付きを求めて街をふらっと歩くように、明確な目的もなく出社する日があってもよい、と筆者は考える。イノベーションを生む環境の構築には、「厳格な切り分けをして、ぎりぎり必要な分しか持たない・やらない」という「リーン(lean)型」に偏重した考え方は馴染まず、良い意味での経営資源などの「余裕部分・余裕代」、いわゆる「組織スラック(organizational slack)」⁵を残しておく・備えておくとの発想が欠かせない。

筆者は、「メインオフィスが担うべきイノベーション創出の起点や企業文化の象徴としての機能は、在宅勤務などの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、コロナ前後で何ら変わらない」との主張をコロナ禍の中でいち早く打ち出したが、その中で「アフターコロナの働き方・オフィス戦略の在り方として、企業はメインオフィスをワークプレイスの中核に据える戦略の下で、従業員の働き方の多様なニーズにもできるだけ対応するために、週3日以上の出社(=2日以下のテレワーク)をガイダンスとして推奨することが望ましい。経営側が具体的数値でFIXしルール化することで、従業員に強制し厳格に運用するよりも、ガイダンスを示すことで、経営側の意思・方針を示しつつ、緩やかに従業員の選択をコントロールし弾力的・柔軟な運用を心掛けることが望ましい」と主張してきた⁶(図表3)。

⁵ 組織スラックの考え方については、百嶋徹「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」ニッセイ基礎研究所『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、同「コロナ後を見据えた企業経営の在り方」第一法規『会社法務A2Z』2021年12月号、同「アフターコロナを見据えた企業経営のあり方」商工中金経済研究所『商工ジャーナル』2022年No.562(2022年1月号)、同「組織スラック型経営 vs リーン型偏重経営(1) -自動車産業など製造業でのBCP視点」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2022年6月30日を参照されたい。

⁶ 筆者は、「メインオフィスの重要性は今後も変わらない」との主張を拙稿「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日にてコロナ禍の中でいち早く打ち出した。その後体系的にまとめた論考としては、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)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2021年3月30日(オリジナル版)、同「アフターコロナを見

図表 3 メインオフィスを中心としたワークプレイス体制



(備考) サテライトオフィス、コワーキングスペース、リゾートオフィスは外部の第三者が運営する施設を想定。
 (資料) ニッセイ基礎研究所 (筆者) 作成。

3—「フルパッケージ型」オフィスでアイデア生成プロセスを一気呵成に回し切れ！

以上述べてきたように、イノベーションにつながり得るアイデアを生み出すためには、気付きやひらめきの鮮度が高いうちに、間を置かずに一気呵成にアイデアの形式知化までのプロセスを回し切ることが重要であるため、各フェーズは中断・分断せずに同じオフィス内で一気通貫で進めるべきだ (図表 1)。

フェーズ 2 以降の集中作業は、自宅に持ち帰って在宅勤務で行うのではなく、フェーズ 1 と同じメインオフィス内の固定席や集中ブースなど集中できるスペースで行うことが効率的だ (図表 1)。またフェーズ 2 では、一人で深掘り作業に集中するケースに加え、少人数で深掘りの徹底的な議論を行うこともあり得るため、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

据えた働き方とオフィス戦略の在り方」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2021年6月号 (概要版)、同「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」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研報』Vol. 65 (2021年7月) (再構成版)、同「コロナ後のオフィス アマゾン、グーグルが増床計画 引き出したい従業員の創造性」毎日新聞出版『週刊エコノミスト』2021年8月31日号、同「第10章・第1節 ニューノーマル時代における研究所などオフィス戦略の在り方」『研究開発部門の新しい“働き方改革”の進め方』技術情報協会 2022年3月を参照されたい。筆者の主張を掲載したメディア記事としては、西日本新聞 2021年6月15日「フカボリ！ 変わる転勤の在り方」、日本経済新聞 2021年6月28日夕刊「デンシバ Spotlight / コロナ後のオフィス戦略 創造性重視で機能見直し」、日本経済新聞電子版 2021年7月4日「出世ナビ デンシバ Spotlight / アフターコロナのオフィス、創造性発揮へ見直し相次ぐ」、読売新聞 2021年8月4日「<関西経済/潮流深層>『越境テレワーク』増える選択肢」、毎日新聞 2021年12月22日「論点/コロナ時代の働き方」、日本経済新聞 2022年1月28日「アフターコロナのオフィス戦略 ウェブセミナー 新たな価値生む場所へ」、週刊ダイヤモンド 2023年3月11日号「企業不動産 (CRE) 戦略：社会的価値を創造するプラットフォームとしてのオフィスなどの CRE」などを参照されたい。

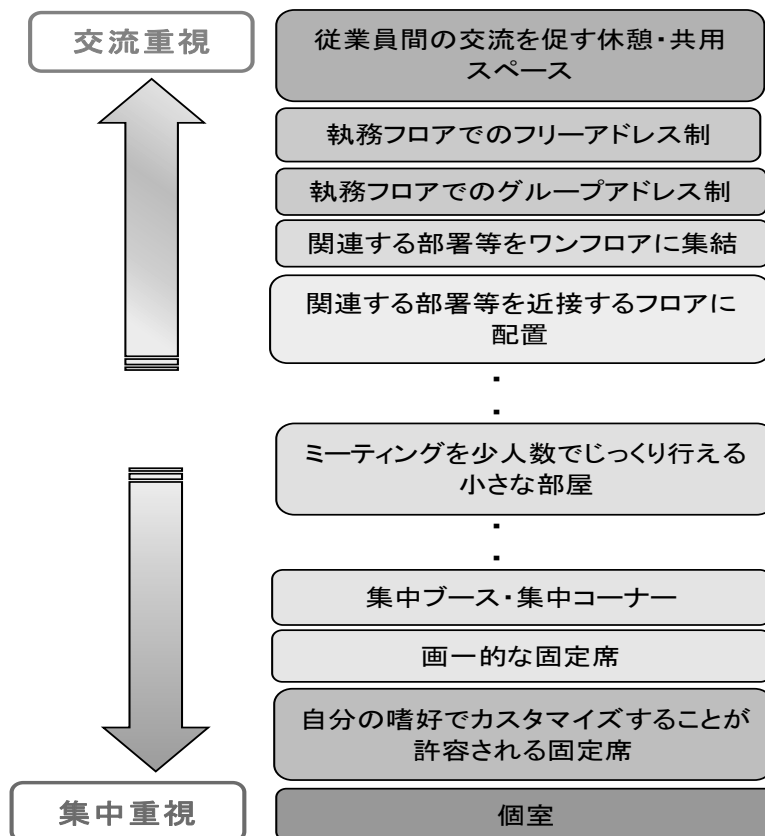
屋も、オフィスに完備されていることが望ましい。

このようにイノベーションの源となるアイデアを効率的に生み出すためには、メインオフィスでは、従業員間の交流を促すオープンな環境と集中できる静かな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、例えば前述の少人数で密度の濃いミーティングを行える小さな部屋など、多様なオプションがグラデーションのように存在するだろう（図表4）。例えば、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。

このようにメインオフィスは、ソロワーク空間としてのテレワークとの役割・機能のすみ分けにより、交流・コラボレーション機能といった単一の機能に集約するのではなく、アイデア生成プロセスのフェーズ毎の作業に対応できるように、できるだけ多くの利用シーンを想定した「フルパッケージの機能」を装備することが望ましい、と筆者は考える。

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、新築時の施工や運用時の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考えられる。

図表4 オフィス空間の多様なオプション例



(資料) 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『基礎研レポート』2018年3月14日

4—行きたくなるオフィスは従業員によって異なる

1 | 「働く環境の選択の自由」を与える視点からもフルパッケージ型オフィスは欠かせず

そもそも「行きたくなるオフィス」と言っても、従業員が望むオフィス環境は、個々の嗜好や性格特性などによって異なるはずだ。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・体調によっても、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。

企業が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。従業員の働く環境の多様なニーズにできる限り応えとの視点からも、コラボレーション機能だけに絞り込むのではなく、メインオフィスには、あたかも多様性を持つ「街」を再現・凝縮したような、「フルパッケージ機能」の装備が望まれる。前述の通り、筆者は、コロナ禍の中でいち早く「メインオフィスの重要性」を主張したが、その際に「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として、「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できるだけ与えること（＝働く環境の多様な選択の自由）の重要性」を掲げ、この「2つの重要性」は、コロナ後の働き方とオフィス戦略の在り方において、変えてはいけない「原理原則」として実践すべきである、と提唱した⁷。

利用シーンの異なる多様なスペースを設置する上で、照明の明るさやオフィス家具を変えたり、観葉植物や心地の良い鳥のさえずりの音など自然の要素を反映したデザイン（バイオフィリックデザイン⁸）を取り入れるなど、内装・設備面での多くの工夫の仕方があり得るだろう。

企業が従業員の働く場の多様なニーズにできるだけ寄り添った対応・サポートを行うことは、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・心身の健康（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（クリエイティビティ）を存分に引き出すことを通じて、生産性向上やイノベーション創出につながり得る、と筆者は考える。

オフィス環境が、どのような作用経路（path）を通じて生産性向上やイノベーション創出に影響を与えるのか、について概観した模式図を図表5に示す。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たり、快適性やウェルネスが向上したりして、業務の生産性や品質の向上につながり、人的資源管理（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。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

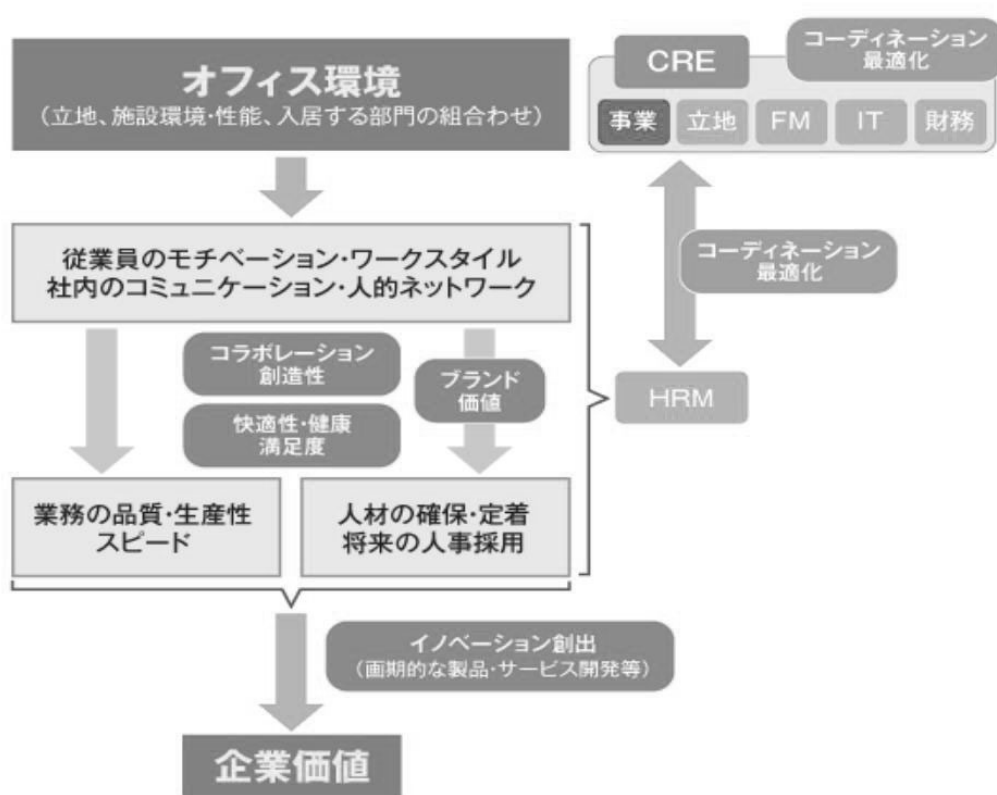
⁷ 脚注6を参照されたい。

⁸ 国土交通省『令和元年版首都圏白書』によれば、「バイオフィリア（Biophilia）は、『人間には“自然とつながりたい”という本能的欲求がある』とする概念であり、この概念を空間に反映し、建築物に植物、自然光、水、香り、音等の自然環境の要素を反映したデザインはバイオフィリックデザイン（Biophilic Design）と呼ばれている。バイオフィリックデザインをオフィス空間に取り入れることにより、緑や自然音等の効果でオフィスワーカーのストレスが軽減し、集中力が増すことより、幸福度、生産性、創造性が向上するという研究結果が発表されており、欧米諸国では、既に、バイオフィリックデザインを本格的に導入したオフィスの事例が各地で見られるところである」とされる。実際、米国では、アップルの本社屋 Apple Park（カリフォルニア州クパチーノ、本稿111～112ページを参照されたい）やアマゾン・ドット・コムの本社ビル（ワシントン州シアトル）の一角を構成するスフィア（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）などにおいて、バイオフィリックデザインが本格的に導入されている。

な開発などにつながり得ると考えられ、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（新技術・新事業の創出を中心とする「プロダクト・イノベーション」または業務プロセスの効率化・改革を中心とする「プロセス・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。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。

「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）を踏まえた上で最適な選択を行い、結果として企業価値最大化に資する経営戦略」を「CRE（企業不動産）戦略」と呼ぶが、オフィス戦略も、このCRE戦略の下で組織的に取り組まなければならない。

図表5 オフィス環境の企業価値への作用経路とCRE（企業不動産）戦略の役割



(備考) CRE=企業不動産、FM=ファシリティマネジメント、HRM=人的資源管理。

(資料) 百嶋徹「イノベーション促進のためのオフィス戦略」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2011年8月号

2 | 従業員が愛着・誇りを持てる場でなければ企業文化も帰属意識も醸成できず

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ができる場所であればならない。

ここで例えば、固定席が設けられたメイン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。自席の周囲にいる他の従業員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、他部門の従業員などとのインフォーマルなコミュニケーションを喚起するためにオフィス内に効果的に設置される、休憩・共用スペースは、見知らぬ人と偶発的に出会うかもしれない街の公共スペースのようなものだ。このように在るべきメインオフィスには、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。

在宅勤務などでのテレワーク（サイバー空間）では、勿論このような機能を担えないが、多様性のない機能特化型のオフィスにおいても、「居場所がない」「愛着や誇りを持たない」と感じる従業員が多くなってしまわないだろうか。例えば、自席で黙々と業務に集中したいという従業員にとって、コラボレーション機能に特化したオフィスでの業務は苦痛でしかなく、オフィスから足が遠のいてしまうだろう。

メインオフィスは、多くの従業員が愛着や誇り（エンゲージメント）を持てる場でなければ、そこで企業文化を醸成することはできず、会社への帰属意識を高めることもできない。

5——行きたくなるオフィスのリファレンスモデルとしての「クリエイティブオフィスの基本モデル」

1 | クリエイティブオフィスの基本モデルと行きたくなるオフィスの関連付け

従業員が出社したくなるようなオフィスの標準的な雛型として是非参照して頂きたい「リファレンスモデル (reference model)」として、筆者が提唱する「クリエイティブオフィスの基本モデル」⁹を紹介したい。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を「クリエイティブオフィス」と呼ぶ。本モデルには、本稿で考察した論点がすべて盛り込まれている。

クリエイティブオフィスの基本モデルは、クリエイティブオフィスの在り方・原理原則を示し、筆者が先進事例の共通点から抽出したものであり、コロナ前後で変わるようなものではない。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」¹⁰として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6）。筆者はさらに、この大原則の下で、5つの具体的な原則を掲げている。すなわち、①従業員間の交流・つながり・信頼感（＝企業内ソーシャル・キャピタル¹¹）の醸成、②様々な利用シーンを想定した多様なスペース・働く場の設置、③地域コミュニティとの共生、④従業員の安全・BCPへの配慮、⑤従業員の心身の健康（ウェルネス）への配慮、の5つである（図表6）。

⁹ 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。

¹⁰ 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。

¹¹ 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」と言われる。「社会関係資本」と訳されることが多い。企業内ソーシャル・キャピタルは、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。

図表 6 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
オフィスとコミュニティを エコシステムと捉える	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

この基本モデルを構成する原理原則のうち、本稿で考察してきた論点との関連性が特に強いものは、大原則、具体原則①、具体原則②、具体原則⑤の4つだ。従業員が出社したくなるようなオフィスの原理原則について、クリエイティブオフィスの基本モデルと関連付けてまとめると、次のようになるだろう。

まず大原則との関連では、ふらっと訪れるとセレンディピティ（思いがけない気付き・発見）に出会えて誰もがワクワクできるような、街や都市をモチーフとしたオフィスコンセプトに基づくことが極めて重要だ。行きたくなるオフィスの根幹を成す部分となる。

具体原則①との関連では、イノベーションの源となり得る「アイデアの生成回路」のスイッチを入れるためには、他部門の従業員との交流・つながりを促進する休憩・共用スペースの設置や執務フロアのレイアウトにおける工夫や仕掛けが欠かせない。

しかし、従業員間の交流を促す機能だけでは、アイデアの生成プロセスを完結させることはできない。従業員間の交流フェーズで得た気付きやインスピレーションをイノベーションにつながり得るアイデアに仕立て上げるためには、交流フェーズに続いて間を置かず、集中フェーズや少人数での濃密な議論のフェーズまで同じオフィス内にて一気通貫で経なければならない。交流フェーズと集中フェーズを中断・分断するのは極めて非効率だ。そこで具体原則②の実践が重要となってくる。すなわち、街や都市などコミュニティをモチーフとするオフィスコンセプト（大原則）の下で、従業員のその時々働く環境の多様なニーズに応じた多様な利用シーンに対応できるように、多様性や利便性を兼ね備えた魅力的な街・都市の主要な機能を模して、できるだけ「フルパッケージの機能」を再現・装備することが求められる。

従業員が望むオフィス環境は、個々の嗜好や性格特性、その時々に取り組んでいる業務の内容や気分・体調などによって異なる。このことは、行きたくなるオフィスを単一の機能のみで構成することは難しく、やはりフルパッケージ機能の装備が望ましいことを示唆している。具体原則②の実践により、企業が従業員の働く場の多様なニーズにできるだけ寄り添った対応・サポートを行うことは、従業員の働きがい・快適性・ウェルネス・ウェルビーイングを向上させるため、具体原則⑤（従業員の心身の健康への配慮）の実践にもつながっていくこととなる。このような従業員のウェ

ルネスに配慮する「ウェルネスオフィス (wellness Office)」¹²では、多くの従業員が満足度を高め、愛着や誇りを持てる場に進化していくことで、企業文化や会社への帰属意識の醸成にもつながっていく。このような機能は、従業員間の交流を促す機能に特化したオフィスが担うことは難しいと思われる。

2 | 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、テンプレートのような「器」であるため、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、個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¹³。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。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。

ワークスタイル変革の先進事例としては、グーグルが挙げられる。同社では、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。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。

「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、クリエイティブオフィスの基本モデルという器に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。

3 | 行きたくなるオフィスの構築・運用にいち早く取り組んできた米国の巨大ハイテク企業

GAF A (グーグル、アップル、メタ (旧フェイスブック)、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 (デジタル・プラットフォーマー) は、「メインオフィスの重要性」を熟知し、それをこれまで使いこなし、従業員が行きたくなるようなオフィスをいち早く構

¹² ウェルネスオフィスの考察については、拙稿「ウェルネスに配慮する働き方とオフィス戦略の在り方」(公社) ロングライフビル推進協会 (BELCA) 『BELCA NEWS』通巻 182 号 (2023 年 1 月号)、同「巻頭特集 1 : ウェルネスに配慮した働き方とオフィス戦略の在り方」(公社) 全日本不動産協会・(公社) 不動産保証協会『月刊不動産』2021 年 6 月号 (2021 年 6 月 15 日)、同「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 日を参照されたい。

¹³ 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。

築・運用してきた。

自社所有の大規模な本社ビル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付けてきた。これらの巨大ハイテク企業の本社は、そこで生活できるくらい多くの機能を備えた、まさに「フルパッケージ型」の大規模施設として広大な敷地に構築されることが多いため、大学になぞらえて、本社施設全体を「キャンパス」と呼ぶことが多い。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のコミュニティと捉える設計コンセプトに基づくことである」と述べたが、まさに巨大な社屋の中に一つの街が再現されたかのような施設がキャンパスだ。このような巨大な本社施設は、都市の非常に重要な要素を構成しており、テクノロジーを駆使した「先端型企業城下町」を形成している、とも言える。

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、「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。

米国の巨大ハイテク企業のキャンパスの最先端事例の1つが、アップルの本社屋 Apple Park だ¹⁴。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㎡)に新本社屋として 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。

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㎡)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、社員用として各々2マイル(=約3.2km)の長さに及ぶウォーキングコース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」¹⁵という。

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。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。この太陽光パネル設備や4メガワットのバイオガス燃料電池などの再生可能エネルギーで使用電力の100%を賄っている。また、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。これら

¹⁴ 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。Apple Park の施設概要に関わる以下の記述については、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日を引用・参考とした。

¹⁵ Business Insider 2018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。

の環境配慮の取組みにより、Apple Park は、今や北米最大の LEED プラチナ¹⁶認証取得オフィスビルとなっているという。

このように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、ウェルネス、気候変動対策の促進に重点を置いた、最先端の壮大なキャンパスである Apple Park の構築は、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。

6—おわりに

台頭するオフィス再定義論で強調される「従業員間の交流を促す機能」は、イノベーションを起こすための「アイデア生成回路」の非常に重要なスイッチとして、メインオフィスに勿論欠かせないものだが、メインオフィスがその機能だけに特化してしまうと、逆にイノベーションを起こしにくくなったり、また企業文化や会社への帰属意識も醸成しにくくなるのではないかと本稿で疑問を投げかけた。イノベーション創出の起点と企業文化の象徴として従業員の帰属意識を高める場合は、いずれもメインオフィスが本来担うべき最も重要な機能だ。

このことは、従業員が出勤したくなるようなオフィスを考えた場合、それを従業員間の交流促進といった単一の機能だけで形成することが難しいことを示唆している。訪れると誰もがワクワクできる多様性・利便性に富んだ街・都市をモチーフとした設計デザインの下で、様々な利用シーンを想定してできるだけ多様なスペースを取り入れた「フルパッケージ型」のオフィスこそが、コロナ後のメインオフィスの在り方にふさわしい、と本稿で提唱した。

アフターコロナの在り方として、従業員間の交流はオフィス、一人で集中するなどのソロワークは在宅勤務というように、オフィスワークと在宅勤務の役割・機能をわざわざ厳格に切り分けたり、分断したりする必要はない、と筆者は考えている。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。このことは、変えようとしても変わらない「人間の本性に根差した人間社会本来の在り方」だ。多様な働き方の選択肢の1つであり BCP の有力な手段でもある、在宅勤務でのテレワークは勿論今後も積極的に活用すべきだが、それだけではイノベーション創出は完結しないし、企業文化や帰属意識を醸成することもできない。アイデアの生成プロセスのように、同じオフィス内にて一気通貫で進めた方が効率的である業務については、在宅勤務とオフィスワークでわざわざ工程を分断すべきではない。コロナ後は、これまでリアルな場でコミュニケーションを交わしコラボレーションをしてきた人間の本性に逆らうべきではないだろう。

行きたくなるオフィスを考えるなら、是非、筆者が提唱する「フルパッケージ型オフィス」の考え方を取り入れるとともに、「クリエイティブオフィスの基本モデル」をリファレンスモデルとしてオフィスづくりに活かして頂きたい。

¹⁶ LEED プラチナは、米国発の国際的な建築物の環境性能評価制度「LEED (Leadership in Energy & Environmental Design)」における最高評価レベルである。米国の認証機関 GBCI (Green Business Certification Inc.) が認証を手掛ける。

<参考文献>

(※弊社媒体の筆者の論考は、弊社ホームページの筆者ページ「[百嶋 徹のレポート](#)」を参照されたい)

- 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
- 国土交通省『平成 30 年度首都圏整備に関する年次報告（令和元年版首都圏白書）』2019 年 6 月
- 週刊ダイヤモンド（ダイヤモンド社）2023 年 3 月 11 日号「企業不動産（CRE）戦略：社会的価値を創造するプラットフォームとしてのオフィスなどの CRE」
- 西日本新聞 2021 年 6 月 15 日「フカボリ！変わる転勤の在り方」
- 日本経済新聞 2021 年 6 月 28 日夕刊「デンシバ Spotlight / コロナ後のオフィス戦略 創造性重視で機能見直し」
- 日本経済新聞 2022 年 1 月 28 日「アフターコロナのオフィス戦略 ウェブセミナー 新たな価値生む場所へ」
- 日本経済新聞電子版 2021 年 7 月 4 日「出世ナビ デンシバ Spotlight / アフターコロナのオフィス、創造性発揮へ見直し相次ぐ」
- Business Insider 2018 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？」
- Sundar Pichai, CEO of Google and Alphabet “COMPANY ANNOUNCEMENTS : Investing in America in 2021” Google Blog : Mar18, 2021
- 百嶋徹「[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](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT（冊子版）』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「[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「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すすめ](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2018 年 3 月 14 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「[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「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
- 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
- 同「[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）](#)」ニッセイ基礎研究所

『基礎研レポート』2021年3月30日

- 同「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」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT (冊子版)』2021年6月号
- 同「巻頭特集1：ウェルネスに配慮した働き方とオフィス戦略の在り方」(公社)全日本不動産協会・(公社)不動産保証協会『月刊不動産』2021年6月号(2021年6月15日)
- 同「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」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.65(2021年7月)
- 同「コロナ後のオフィス アマゾン、グーグルが増床計画 引き出したい従業員の創造性」毎日新聞出版『週刊エコノミスト』2021年8月31日号
- 同「コロナ後を見据えた企業経営の在り方」第一法規『会社法務 A2Z』2021年12月号
- 同「アフターコロナを見据えた企業経営のあり方」商工中金経済研究所『商工ジャーナル』2022年No.562(2022年1月号)
- 同「第10章・第1節 ニューノーマル時代における研究所などオフィス戦略の在り方」『研究開発部門の新しい“働き方改革”の進め方』技術情報協会2022年3月
- 同「組織スラック型経営 vs リーン型偏重経営(1) —自動車産業など製造業でのBCP視点」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2022年6月30日
- 同「ウェルネスに配慮する働き方とオフィス戦略の在り方」(公社)ロングライフビル推進協会(BELCA)『BELCA NEWS』通巻182号(2023年1月号)
- 同「行きたくなるオフィスとは何か?」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 Report(冊子版)』2023年2月号
- 同「行きたくなるオフィス再考」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年3月30日
- 毎日新聞2021年12月22日「論点／コロナ時代の働き方」
- 読売新聞2021年8月4日「<関西経済／潮流深層>『越境テレワーク』増える選択肢」