

人的資本経営の実践に資するオフィス戦略の在り方

メインオフィスは人的資本経営実践のためのプラットフォームに



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

※ 本稿は 2024 年 3 月 29 日発行「基礎研レポート」を加筆・修正したものである。

1——はじめに

2023 年 3 月期から有価証券報告書において人的資本に関する情報開示(管理職に占める女性労働者の割合、男性の育児休業等取得率、男女の賃金の差異)¹が日本の上場企業に義務付けられたこと、機関投資家の間で ESG (環境・社会・企業統治) 投資²の中でも人的資本を含む S (Social : 社会) の要因を一層重視する動きが起こっていることなどを背景に、「人的資本経営」に対する日本企業の関心が高まっている。

経済産業省 Web サイト³によれば、「人的資本経営とは、人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方である」とされる。

経済産業省が 2020 年 9 月に公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」(通称「人材版伊藤レポート」)⁴では、これからの在るべき人材戦略を特徴付けるものとして、「3つの視点 (Perspectives)」と「5つの共通要素 (Common Factors)」から成る「3P・5F モデル」⁵が提唱されている。さらに同省は、「人材版伊藤レポート」が示した内容をさらに深掘り・高度化し、特に 3P・5F モデルという枠組みに基づいて、それぞれの視点や共通要素を人的資本経営で具体化させようとする際に、実行に移すべき取組、およびその取組を進める上でのポイントや有効となる工夫を示した、「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書」(通称「人材版伊藤レポート 2.0」)⁶を 2022 年 5 月に公表した。

¹ 本体(単体)に加え、主要な連結子会社についても開示されている。男女の賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示し、全労働者、うち正規雇用労働者、うちパートタイマー・有期労働者の3つについて開示されている。

² 「ESG 投資」とは、企業の環境 (E : Environment)、社会 (S : Social)、企業統治 (G : Governance) への配慮・対応を重視し、投資プロセスにおいて ESG 要素を考慮する株式などへの投資を指す。また、ESG への取り組みを愚直に実践し続ける企業経営を「ESG 経営」と呼ぶ。

³ https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

⁴ https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf

⁵ 3P・5F モデルを構成する3つの視点と5つの共通要素の具体的内容については、第2章にて後述する。

⁶ https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

本稿では、人材版伊藤レポートにて示された人的資本経営を特徴付ける視点・共通要素、人材版伊藤レポート 2.0 にて示された各視点・各共通要素の具体化のために実行すべき取組事項、その取組を推進する上でのポイントや工夫のうち、オフィス戦略が関連し大きく貢献し得る項目を抜粋し、その各項目に対するオフィス戦略の貢献の在り方について、筆者がこれまで提唱してきた独自のオフィス戦略論の考え方に基づいて考察することとしたい。このような考察を通じて、結論としては、「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）は、人的資本経営を実践するためのプラットフォーム（基盤）の役割を果たすべきである」との考え方を提案したい。

2——全社的に取り組むべき人的資本経営の実践

人材版伊藤レポートで提唱された「3P・5F モデル」は、前述の通り、3つの視点と5つの共通要素で構成される。

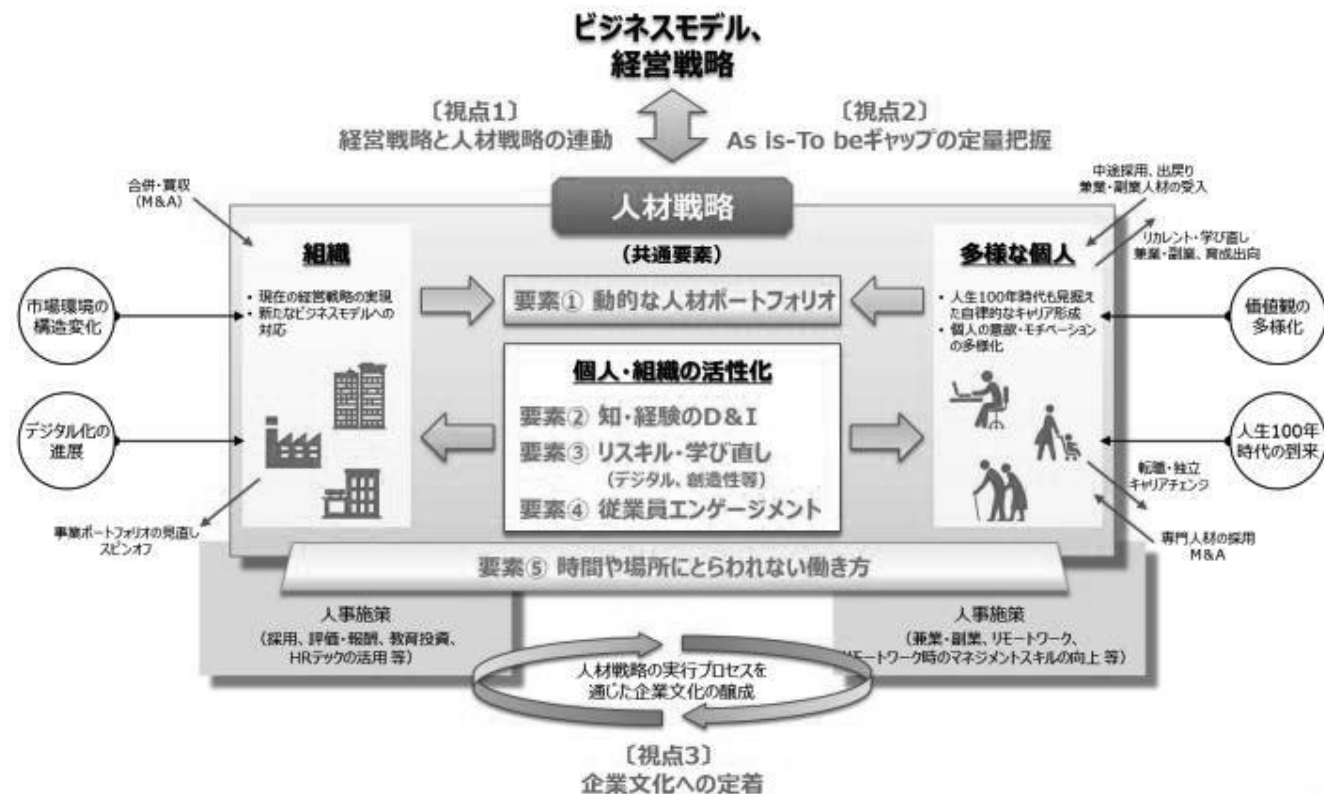
同レポートでは、3つの視点と5つの共通要素の具体的内容について、「人材戦略は、産業や企業により異なるものの、俯瞰してみると、3つの視点（Perspectives）が存在する。①経営戦略と連動しているか（※経営戦略と人材戦略の連動）、②目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか（※As is-To be ギャップ（現在の姿と目指すべき将来の姿のギャップ）の定量把握）、③人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか（※人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着）、という点である。また、人材戦略の具体的な内容として、5つの共通要素（Common Factors）が抽出される。まず、①目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築できているかという要素（動的な人材ポートフォリオ）が抽出される。他方、人材ポートフォリオが構築できても、多様な個人ひとりひとりや、チーム・組織が活性化されていなければ、生産性の向上やイノベーションの創出にはつながらない。こうした観点から、②個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトプット・アウトカムにつながる環境にあるのかという要素（知・経験のダイバーシティ&インクルージョン）、③目指すべき将来と現在との間のスキルギャップを埋めていく要素（リスキル・学び直し（※デジタル、創造性等））、④多様な個人が主体的、意欲的に取り組んでいるかという要素（従業員エンゲージメント）が抽出される。そして、新型コロナウイルス感染症への対応の中で、更に明確になった⑤時間や場所にとらわれない働き方の要素である」⁷と記述されている（図表1）。

同レポートは、この3つの視点と5つの共通要素に着目して、企業価値の持続的向上につながる人材戦略を策定・実行することを経営陣に求めている。

一方、人材版伊藤レポート 2.0 では、人材版伊藤レポートで提唱された 3P・5F モデルを受けて、各視点（P）・各共通要素（F）ごとに、それを人的資本経営で具体化させようとする際に、実行に移すべき取組について、①その取組の概要、②その取組の重要性（ポイント）、③その取組を進める上で有効な工夫、が示されている。3P・5F の各項目ごとに実行に移すべき取組事項を図表2に示す。

⁷（※）は、人材版伊藤レポートの他の箇所から引用して加筆したもの。

図表 1 人材戦略に求められる 3 つの視点・5 つの共通要素（3P・5F モデル）



（資料）経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」（2020 年 9 月）から引用。

人的資本経営においては、人材版伊藤レポートによれば、「経営陣、特に CHRO（最高人事責任者：Chief Human Resource Officer）のイニシアティブで人材戦略を策定し、経営陣のコアメンバー（5C：CEO（最高経営責任者：Chief Executive Officer）、CSO（最高経営戦略責任者：Chief Strategy Officer）、CHRO、CFO（最高財務責任者：Chief Financial Officer）、CDO（最高デジタル責任者：Chief Digital Officer））が連携して戦略を実行することが必要になる。加えて CHRO には人材戦略に従業員や投資家に積極的に発信・対話する役割が重要となる。また、こうした経営陣の取組を監督・モニタリングする取締役会の役割、そして、経営陣と経営戦略や人材戦略について対話する投資家の役割も重要となる」という。

人的資本経営は、人事部門やその責任者である CHRO だけで行うのではなく、経営トップ（CEO）のコミットメントの下で、あらゆる経営資源や経営戦略を総動員し最適化することで実践しなければならない。すなわち、CEO の主導により、従業員や投資家など多様なステークホルダーを巻き込み共鳴・共感を得ながら、社内のあらゆる部門が関わり連携して全社的に取り組むことが欠かせない。

図表 2 3つの視点・5つの共通要素（3P・5F）を具体化させるための取組事項

3つの視点・5つの共通要素（3P・5F）の内容		各視点・共通要素を具体化させるための取組事項
3 つ の 視 点 （ 3 P ）	視点①：経営戦略と人材戦略の連動	(1) CHROの設置
		(2) 全社的経営課題の抽出
		(3) KPIの設定、背景・理由の説明
		(4) 人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門のケイパビリティ向上
		(5)サクセッションプランの具体的プログラム化
		(6) 指名委員会委員長への社外取締役の登用
		(7) 役員報酬への人材に関するKPIの反映
	視点②：As is-To beギャップの定量把握	(1) 人事情報基盤の整備 (2) 動的な人材ポートフォリオ計画を踏まえた目標や達成までの期間の設定 (3) 定量把握する項目の一覧化
	視点③：企業文化への定着	(1) 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義 (2) 社員の具体的な行動や姿勢への紐付け (3) CEO・CHROと社員の対話の場の設定
5 つ の 共 通 要 素 （ 5 F ）	要素①：動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用	(1) 将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析 (2) ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得 (3) 学生の採用・選考戦略の開示 (4) 博士人材等の専門人材の積極的な採用
		(1) キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング (2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有
	要素③：リスキル・学び直し	(1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定 (2) 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播 (3) リスキルと処遇や報酬の連動 (4) 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等） (5) 社内起業・出向起業等の支援
		(1) 社員のエンゲージメントレベルの把握 (2) エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント (3) 社内のできるだけ広いポジションの公募制化 (4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進 (5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み
		(1) リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進 (2) リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ
	要素⑤：時間や場所にとらわれない働き方を進める	
	要素④：従業員エンゲージメントを高める	
	要素②：知・経験のダイバーシティ&インクルージョン	
	要素①：動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用	

（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）経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」(2022年5月) からニッセイ基礎研究所作成。

3——「企業文化」「従業員エンゲージメント」「時間や場所にとらわれない働き方」に資するオフィス戦略

「人的資本経営は、経営トップのコミットメントの下で、あらゆる経営資源や経営戦略を総動員し最適化することで実践しなければならない」と前章にて述べたが、とりわけ不動産という経営資源としての「オフィス」、従業員の働き方（ワークスタイル）を内包する働く場（ワークプレイス）に関わる経営戦略としての「オフィス戦略」は、人的資本経営に向けた人材戦略の実践に大きく貢献し得ると考えられる。前述の3P・5Fモデルにおいて、とりわけオフィス戦略が関連し大きく貢献し得ると筆者が考える項目を抜粋すると、3Pの中の「視点③：企業文化への定着」、5Fの中の「要素④：従業員エンゲージメントを高める」および「要素⑤：時間や場所にとらわれない働き方を進める」が挙げられる（図表2）。

次に人材版伊藤レポート2.0にて示された、3P・5Fを各々具体化させるための取組事項、その取

組を進める上で有効となる工夫のうち、3P・5F から筆者が抜粋した 3 つの項目（視点③、要素④・要素⑤）について、とりわけオフィス戦略が関連し大きく貢献し得ると筆者が考える事項をさらに抜粋した。「視点③：企業文化への定着」については、「取組（3）：CEO・CHRO と社員の対話の場の設定」、「要素④：従業員エンゲージメントを高める」については、「取組（5）：健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み」が各々挙げられる一方、有効な工夫の中にはオフィス戦略と関連性の強い項目が見い出されなかった（図表 3）。

次に「要素⑤：時間や場所にとらわれない働き方を進める」については、「取組（1）：リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進」、およびこのための有効な工夫のうち、「工夫 1：コミュニケーションツールのデジタル化」、「工夫 3：サテライトオフィス等の整備」が挙げられる（図表 3）。さらに「取組（2）：リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ」、およびこれに紐づく「工夫 1：リアルワークで行う必然性のある職務の特定」、「工夫 2：部門を超えたコミュニケーション機会の確保」が挙げられる。

図表 3 オフィス戦略が大きく貢献し得る 3 つの視点・要素：具体化のための取組と有効な工夫

視点・共通要素	左記視点・共通要素を具体化させるための取組事項	左記取組事項を進める上で有効な工夫
視点③：企業文化への定着	(1) 企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義	工夫 1：企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義に関する経営陣・取締役会での議論、CEO・CHRO による議論の主導
		工夫 2：CEO・CHRO による投資家への発信
	(2) 社員の具体的な行動や姿勢への紐付け	工夫 1：企業文化が職場で重視されているかを定点観測
		工夫 2：経営陣・社員の人事制度と企業文化の連動
		工夫 3：企業文化を体現した優れた行動事例の集約
	(3) CEO・CHRO と社員の対話の場の設定	工夫 1：経営陣による企業文化への定着に対するコミットメント
要素④：従業員エンゲージメントを高める	(1) 社員のエンゲージメントレベルの把握	工夫 1：目的に応じたエンゲージメントレベルの把握
		工夫 2：エンゲージメント把握後のコミュニケーション担当の設置
	(2) エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント	工夫 1：平時からの社内人材の状態の把握
		工夫 2：エンゲージメントレベルを踏まえた伴走者の任命
	(3) 社内のできるだけ広いポジションの公募制化	工夫 1：各ポジションに求められる要件の明確な定義
		工夫 2：平時からの各部門の職務内容や魅力の発信
		工夫 3：期待する役割や、希望を叶えられなかった理由等についての、選考後の丁寧なコミュニケーション
		工夫 4：着任後のパフォーマンスに応じ、再異動も含めた柔軟な対応
	(4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進	工夫 1：社内・グループ内での副業・兼業を試行
		工夫 2：副業・兼業を認める範囲の見直し
	(5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み	工夫 3：副業・兼業とリスキル・学び直しの連動
		工夫 1：多様な健康課題に対応した施策の提供
		工夫 2：ステークホルダーへの情報発信
		工夫 3：組織体制の構築
		工夫 4：Well-being の視点の取り込み
要素⑤：時間や場所にとらわれない働き方を進める	(1) リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進	工夫 1：コミュニケーションツールのデジタル化
		工夫 2：社内決裁の簡素化・デジタル化
		工夫 3：サテライトオフィス等の整備
		工夫 4：リモート環境を前提としたマネジメントの見直し
	(2) リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ	工夫 1：リアルワークで行う必然性のある職務の特定
		工夫 2：部門を超えたコミュニケーション機会の確保

（備考 1）オフィス戦略が強く関連し大きく貢献し得ると筆者が考える事項について、赤字を付した。

（備考 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。

（資料）経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」(2022 年 5 月) からニッセイ基礎研究所作成。

人材版伊藤レポートおよび同レポート 2.0 では、基本的にオフィスやオフィス戦略に関わる直接的な記述はほぼ見当たらないが、「要素⑤：時間や場所にとらわれない働き方」のパートに限っては、他のパートに比べ例外的に比較的多くの紙幅が、オフィス戦略に関わる記述に割かれている。

例えば、「取組（1）：リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進」に紐づく「工夫3：サテライトオフィス等の整備」では、「多様な働き方を認める中で、本社から離れた場所で働く人材や、リモートワークを希望しつつも、事情により自宅では勤務ができない人材等が出てくる」ことが想定される。このような人材に対して、郊外や地方のサテライトオフィスの整備や、シェアリングスペース等を活用した勤務を認めることを検討する。また、地域との関係性構築や、イノベーションの創出といった観点から、リモートワークを活用し、観光地等、普段の職場とは異なる場所で仕事を行う『ワーケーション』の活用も検討する」との記述があり、企業が働き方・働く場の多様な選択肢を用意することの重要性を具体的に説き、オフィス戦略の重要な論点の1つに踏み込んでいる。

以下では、人材版伊藤レポートにて示された、人的資本経営に求められる 3P・5F のうち、とりわけオフィス戦略が強く関連し大きく貢献し得ると筆者が考える項目、すなわち、「視点③：企業文化への定着」、「要素④：従業員エンゲージメントの向上」、「要素⑤：時間や場所にとらわれない働き方の推進」に資するオフィス戦略の在り方を中心に、筆者の考え方を紹介したい。

4——「時間や場所にとらわれない働き方」とオフィス戦略の在り方

まず人材版伊藤レポート 2.0 にて「要素⑤：時間や場所にとらわれない働き方」のパートで示された論点と関連付けて、オフィス戦略の在り方を考察する。

1 | リモートワークの留意点～BCP に備えた準備・訓練、平時での生産性格差是正のサポート

上記の「要素⑤」を具体化させるための取組の1つとして示された「取組（1）：リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進」を進める上での有効な工夫のうち、「工夫1：コミュニケーションツールのデジタル化」において、「今後も社会情勢に応じてリモートワークを可能にするため、社員が社内外の会議への出席や、資料の作成等をオンラインで完結できるよう、コミュニケーションツールのデジタル化に取り組む」こと、「その際、ただ単にツールを導入するだけでなく、そのツールの活用によって組織と個人の生産性が向上するよう、効果的な使い方を社内で共有する」ことが提案されている。以下では、筆者が考えるリモートワークの留意点を紹介したい。

我が国では、新型コロナウイルス感染症に関する 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初めて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）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った。BCP とは、大規模な自然災害や事故、感染症の世界的まん延（パンデミック）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、コロナ禍で大規模に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った。

筆者は、「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、今後も今回のようなパンデミックや災害時の 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・在宅などの勤務体制・ワークプレイス利用の運用ルール、外部顧客との対面面談（来訪・往訪）や出張の可否などを、予めきっちりとルールとして決めておくことが求められる」⁸と指摘した。

コロナワクチン接種が広く行き渡り、2023年5月8日には新型コロナの感染症法上の位置付けが季節性インフルエンザなどと同じ5類に移行したことなどを背景に、我が国においても、多くの企業がコロナ禍での緊急時のBCPとして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。

筆者は、「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注意を要する」⁹とコロナ禍の中でいち早く指摘した。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、オフィスワークに比べ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。企業にESGへの配慮を求める動きが世界的に拡大する中、経営者は従業員の心身の健康への配慮を中核的な経営課題の1つに据えるべきだが、コミュニケーション不足による不安感・孤独感など精神的ストレスの高まりを含めて、在宅勤務で健康を害する従業員が増えて生産性が大幅に低下するなら本末転倒だ。

企業は在宅勤務を平時での多様な働き方の選択肢として本格導入するなら、在宅勤務での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-Fi¹⁰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・執務環境を整えるための金銭的サポートを行うことが欠かせない、と筆者は考える。また、テレワークの場を従業員の居住地近隣のサテライトオフィスへ拡大することも一法だ。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。

2 | オフィス戦略の非常に重要な論点であるハイブリッドワークの在り方

人材版伊藤レポート2.0では、「要素⑤」のための取組の1つとして、「取組(2)：リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ」が示され、その有効な工夫の1つとして「工夫1：リアルワークで行う必然性のある職務の特定」が挙げられている。この工夫1では、「新型コロナウイルスの感染状況が落ち着き、リアルワークもリモートワークも可能である場合、職場においてどちらの働き方を主軸とするのかについては、各社がそれぞれ判断を行う」と記述されており、オフィスワークとリモートワークを併用する柔軟な働き方、いわゆる「ハイブリッドワーク」の具体的な在り方については、個社ごとの経営判断に委ねられるとの立場が取られている。ハイブリッ

⁸ 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日にて指摘。

⁹ 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日にて指摘。

¹⁰ Wi-FiはWi-Fi Allianceの商標または登録商標。

ドワークの在り方は、オフィス戦略の極めて重要な論点であるため、ここでは、ハイブリッドワークの具体的な在り方にまで踏み込んで、筆者の考え方を述べたい。

(1) メインオフィスを中心としたワークプレイス体制の重要性

人間は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、共鳴・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。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多々あるものの、社会を豊かにする革新的イノベーションの創出には、感情が見えにくく参加意識も希薄となりがちな仮想（サイバー）空間でのやり取りだけでは限界があり、いつの時代も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、と筆者は考えている¹¹。

メインオフィスが本来担うべき、このようなイノベーション創出の起点に加え、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は、在宅勤務などのテレワークでは代替できない。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¹²）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からだ。

筆者は、このような独自の考え方の下で「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「コロナ後の平時の働き方・オフィス戦略（ハイブリッドワーク体制）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 日以上の上社（＝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と考える。更に、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¹³（図

¹¹ 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。

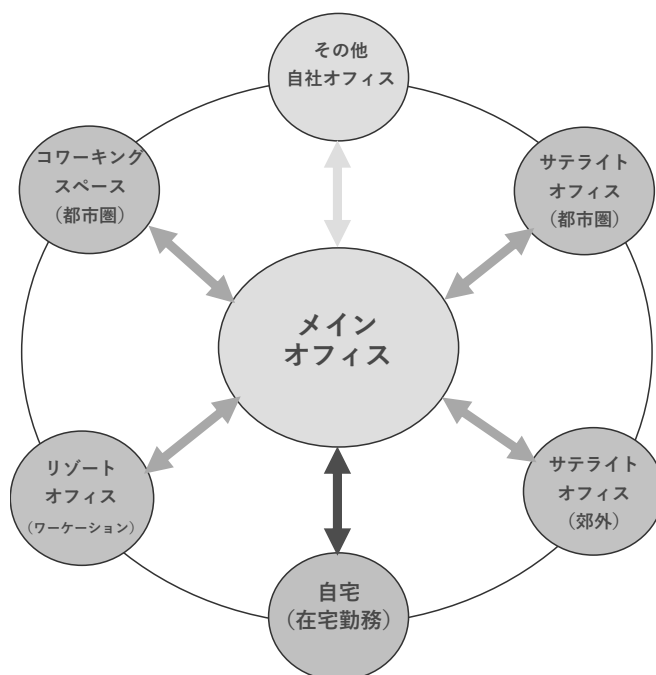
¹² ソーシャル・キャピタルとは、コミュニティや組織の構成員間の信頼感や人的ネットワークを指し、コミュニティ・組織を円滑に機能させる「見えざる資本」とであると言われる。「社会関係資本」と訳されることが多い。

¹³ 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『ニッセイ基礎研所報』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 月などを参照されたい。

表 4)。

このように筆者は、テレワークについては週 2 日以下の推奨が望ましいと考えているが、このオフィスワークを主軸とするガイダンスの下でも、従業員の多様で柔軟な働き方のニーズに極力応えるために、人材版伊藤レポート 2.0 でも指摘されているように、テレワークの選択肢として在宅勤務だけでなく、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サードプレイスオフィスの活用も一考を要するとみている。サテライトオフィスについては、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が考えられ、さらにリゾート地や地方に立地するリゾートオフィスでのワーケーションも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（図表 4）。

図表 4 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）百嶋徹「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

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
の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
方における「原理原則」として実践すべきである、と提唱した¹⁴。

(2) メインオフィスの重要性を熟知する米国巨大ハイテク企業～オフィス中心の文化を根付かせ
る

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

¹⁴ 脚注 13 を参照されたい。

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である。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、GAFAM（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、マイクロソフト）を中心とした米国の巨大ハイテク企業だ。これらの先進企業では、「オフィスの重要性」を変えてはいけな原理原則としてこだわる、全くブレない経営戦略の一貫性が堅持されていることに加え、それを「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ていることが特筆される。

例えば、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增設に70億ドル超もの投資を行う、とコロナ禍の真ただ中にあった同年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のサンダー・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」¹⁵と述べている。

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GAFAMが、ソフトウェアなど得意の仮想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。

GAFAMなど米国の先進的な巨大ハイテク企業は、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に、自社所有の大規模な本社施設を「クリエイティブオフィス」として構えてきた。これらの本社は、そこで生活できるくらい多くの機能を備えた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。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。

GAFAMなど米国の巨大ハイテク企業では、2020年に新型コロナウイルスのパンデミック対応として、重要業務を継続・早期復旧するとともに従業員の健康・安全を守るために予め定められたBCPを発動し、それに沿って速やかに躊躇なく在宅勤務体制に移行した一方、新型コロナの治療法が確立しワクチン接種が広がるなどして従業員の安全確保が確認できれば、BCPを直ちに解除し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」のが基本形（ベースライン）であったとみられる。すなわち、不動産を重要な経営資源に位置付ける「CRE（Corporate Real Estate：企業不動産）戦略」¹⁶の下で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すのであって、コロナ禍での気づきをBCPや働き方・オフィス戦略の改善に活かすことはあったとしても、基本的には、最先端のワー

¹⁵ 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。

¹⁶ CRE戦略の概要については、第8章にて後述する。

クスタイルやワークプレイ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。

2021 年夏以降は、コロナの変異株による急激な感染再拡大を受けて、米国の巨大ハイテク企業の間で全面的なオフィス再開を遅らせる動きが続いた。同年夏にデルタ株の流行を受けて、本格的な出社再開を同年 9 月から 2022 年 1 月へ延期する企業が相次いだ。2021 年末にはオミクロン株の流行を受けて、2022 年の年明けからのオフィス再開を見合わせ再延期する動きが散見された。しかし、巨大ハイテク企業におけるこのような動きは、全く驚くに当たらない。これは、コロナ禍を受けて在宅勤務主体の働き方に全面的にシフトするといった、オフィス戦略の抜本的転換ではない。コロナ変異株への懸念から出社再開の延期が続いたが、「コロナ禍が終息すれば平時の体制に戻す」というこれまでの戦略を大きく変更しているわけではなかったとみられる。従業員の安全・健康を確保できない限りオフィスを再開しないという、明確な BCP が機能していることを示すものだ。ブレない BCP があれば、コロナの感染状況に合わせて柔軟な対応が可能になるのだ。

その後、ウイルスの脅威が後退して従業員の安全確保が確認でき次第、早ければ 2022 年春以降、実際に巨大ハイテク企業の間で順次オフィス勤務の再開へ向けた動きが広がった。例えばグーグルは、同年 4 月初めに本社を全面的に再開し、多くの社員が週 3 日以上出社するハイブリッドワーク体制に移行した。週 3 日以上の出社体制は、筆者がコロナ禍の中でいち早く提示した、前述のコロナ後のワークプレイス体制の在り方と完全に一致しており、アップルやアマゾンなども同様の体制を取っている。このようにハイブリッドワーク体制の在り方について、筆者の考え方と GAFA の方針が一致したことで、筆者は「我が意を得たり」と心強く感じている¹⁷。

5——「従業員エンゲージメントの向上」に資するオフィス戦略の在り方

本章では、人材版伊藤レポート 2.0 にて「要素④：従業員エンゲージメント」のパートで示された「健康経営」¹⁸やウェルビーイング（幸福感）の視点を中心に、「従業員エンゲージメントの向上」に資するオフィス戦略の在り方を考察する。同レポートでは、「経営戦略の実現に向けて、社員が能力を十分に発揮するためには、社員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境の整備が重要である」との記述があり、このような環境整備のためにオフィス戦略は大きく貢献し得ると考えられる。また、「社員の会社に対する信頼を維持し、高める」ためのツールとしても、オフィスを活用すべきだろう。

1 | 「フルパッケージ型」オフィスのすすめ

(1) 台頭するオフィス再定義論への疑問

我が国では、「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場に変えるべき」との意見が多く聞かれ

¹⁷ 運用方法に関わる考え方は、多少異なるとみられる。ハイブリッドワーク体制の在り方について、筆者は前述の通り、経営側がガイダンスとして示すことで従業員の選択を緩やかにコントロールすることが望ましいと考えている一方、GAFA では従業員に対して会社側の方針の順守を強く要請しているとみられる。

¹⁸ 「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。以下、同様。

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、一見もっともらしい考え方であり、これを突き詰めると、従業員は、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など極力必要最小限の出勤しかしないようになるだろう。そうすると、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勤する従業員を受け入れるために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)」を導入した上で、オフィススペースを必要最小限の出勤に合わせた規模へ大幅に削減し、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へ転換（改装・リニューアル）していく方向に進むだろう。

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。このような在宅勤務を中核に置くワークプレイス体制は、筆者が推奨するメインオフィスを中核とするワークプレイス体制（第4章にて前述）とは対極を成す。

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、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企業文化の象徴としての機能を十分に果たせない、と筆者は考える。テレワークに重きを置く働き方を志向しようとする企業は、この点について多くの注意を要する。

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、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勤し所定のミーティングが終われば帰宅するのであれば、イノベーションの源となり得る、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：思いがけない気付き・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。在宅と出勤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オフィス運用に陥りかねない。

人材版伊藤レポート 2.0においても、前章で取り上げた「要素⑤：時間や場所にとらわれない働き方」を進めるための取組の1つである「取組（2）：リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ」では、この取組を進める上での有効な工夫として「部門を超えたコミュニケーション機会の確保」が挙げられている。「リモートワークの普及により、特別な意識を払わない限り、社員間のコミュニケーションは業務上のものに限定されやすい。また、職場で勤務する社員が減少すると、異なる部門の社員とコミュニケーションを交わす機会も減少し、他部門への関心も低くなりやすい。この結果、各社員が業務を行う際の視野が狭まってしまう」との懸念が示され、その上で「このような状況を踏まえ、異なる部門の社員同士が対話する場の設定等、部門を超えたコミュニケーション機会を意識的に設ける」ことが提案されている。

コロナ後の働き方・オフィス戦略の在り方として、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」を残しておくべきであり、コロナ後には、必要な時だけ出勤するのではなく、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勤する日があってもよい、と筆者は考える。

(2) アイデア生成に最適なフルパッケージ型オフィス

イノベーション創出の視点を考察するために、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を考えてみる。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を得るのが第一段階（フェーズ1）だ（図表5）。続くフェーズ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呵成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、フェーズ2の集中作業を一旦中断しなければならないなら、気付き・ひらめきを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5 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）百嶋徹「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

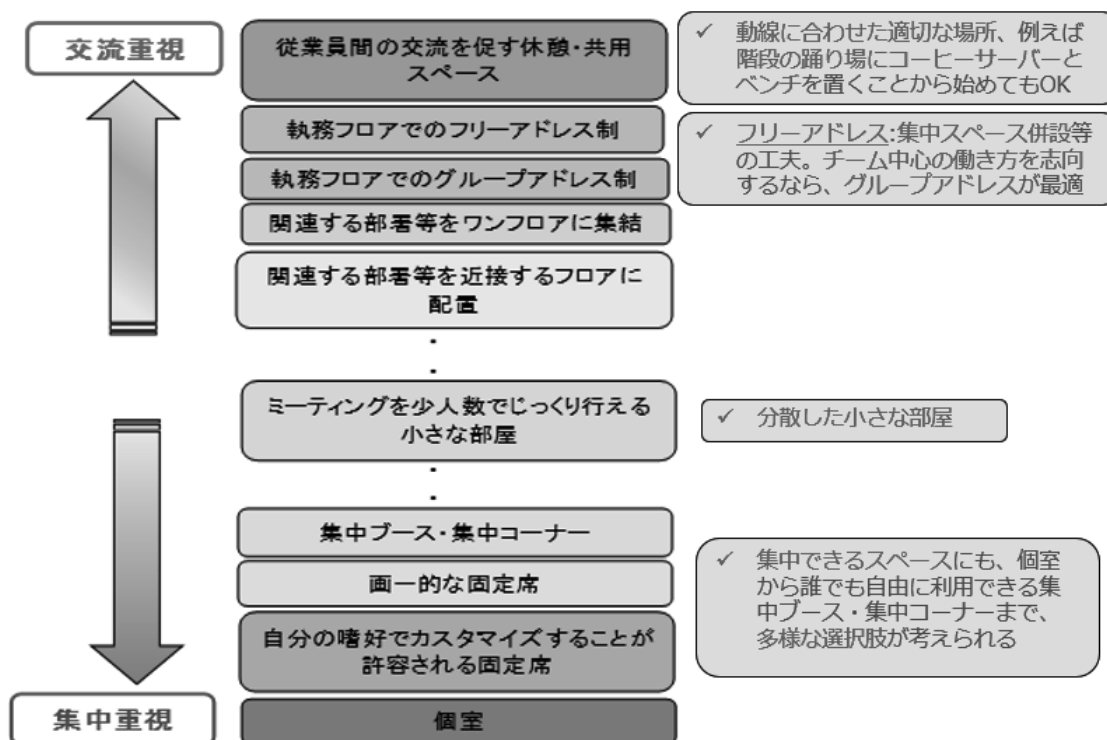
このように気付きやひらめきの鮮度が高いうちに、間を置かずに一気にアイデアの形式知化までのプロセスを回し切ることが重要であるため、各フェーズは中断・分断せずに同じオフィス内で一気通貫で進めるべきだ（図表5）。フェーズ2以降の集中作業は、自宅に持ち帰って在宅勤務で行ったりサテライトオフィスに行って個別ブースで行ったりするのではなく、フェーズ1と同じメインオフィス内の固定席や集中ブースなど集中できるスペースで行うことが効率的だ。またフェーズ2では、少人数で深掘りの徹底的な議論を行うこともあり得るため、少人数で密度の濃いミーティングをじっくり行える分散した小さな部屋も、オフィスに完備されていることが望ましい。

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。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6）。

例えば、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、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・確保するなどの工夫が必要だ。また、完全フリーアドレス化には、異なる部署の従業員との偶発的なコミュニケーションを促進するメリットの一方で、従業員規模の多い大企業の場合では、部署内のコミュニケーションがかえって取りづらくなるデメリットがあるため、チームを中心としたワークスタイルを大切にするのであれば、完全フリーアドレスではなく、部署・ユニットやチームごとに緩やかにゾーンを決めてゾーン内でフリーアドレスを運用する「グループアドレス」を取り入れるのも一法だろう（図表6）。

図表6 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日に掲載した図表2に筆者が加筆。

従って、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。

（3）行きたくなるオフィスは従業員によって異なる

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嗜好や性格特性などによって異なる。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、働く場へのニーズは異なるだろう。

企業が従業員にその時々のニーズに応じて「働く環境（オフィススペース）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たとの視点からも、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。このことは、筆者がコロナ禍の中でいち早く提唱した、コロナ後の働き方とオフィス戦略の在り方における「2つの重要性」（第4章にて前述）のうち、「働く環境の多様な選択の自由の重要性」に対応する。ここでの多様な選択肢には、前述したサードプレイスオフィスや在宅勤務など社外でのオプションに加え、メインオフィス内に設置された多様なスペースも含まれる。

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）・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。

因みに、頻繁に引用される研究結果として、米国の心理学での「幸せな社員は、不幸せな社員より生産性が1.3倍高く創造性が3倍高い」（米カリフォルニア大学リバーサイド校のソニア・リュボミアスキー教授）というものがある。

2 | ウェルネス・ウェルビーイングの向上に資するフルパッケージ型オフィス

(1) 従業員の健康・幸福感の向上はエンゲージメントを通じて人的資本経営に貢献

人材版伊藤レポート2.0にて、「要素④：従業員エンゲージメントの向上」を具体化させるための取組の1つとして示された「取組(5)：健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み」には、「法的に義務付けられている社員の安全確保や健康に対する配慮を超えて健康経営を実践することは、社員の健康保持・増進によって生産性や企業イメージ等を高めるだけでなく、組織の活性化や企業業績等の向上も期待されることから、経営陣に求められる重要な取組の一つとなっている。また、社員のエンゲージメントの向上につながることから、心身を健康にするだけでなく、熱意や活力をもって働くことを実現する社員のWell-beingも、視点として重要である」と記述されている（図表3）。

すなわち、健康経営の実践・ウェルビーイングの向上は、従業員エンゲージメントの向上を通じて人的資本経営の実践に資する、と読み取ることができる。

人材版伊藤レポートおよび同レポート2.0の両報告書をまとめた経済産業省主催の研究会の座長を務めた一橋大学CFO教育研究センター長の伊藤邦雄氏は、「健康経営は人的資本経営を進める上で極めて重要な土台を成すもの」¹⁹「人的資本経営にはウェルビーイング実感の向上が必要という点は、大方異論はないと思う」²⁰と述べている。

(2) 従業員のウェルネス・ウェルビーイングへの2つのアプローチ

前述の通り、企業において「従業員のウェルネス・ウェルビーイング➡従業員エンゲージメント➡人的資本経営」というプロセス経路があると考えられる。従業員エンゲージメント要素は、ウェルネス・ウェルビーイング要素と人的資本経営を媒介する「触媒」のような存在である、と筆者は考える。人的資本経営の実践につながる「回路」のスイッチと位置付けられる、ウェルネス・ウェルビーイング要素へのアプローチ、すなわち回路のスイッチを入れるには、直接的手法と間接的手法の2つがあるように思われる。

¹⁹ 「ACTION!健康経営」ポータルサイト2022年7月15日『「健康経営」は人的資本経営の土台』より引用。

²⁰ 日本経済新聞2023年12月14日「第1回日経統合ウェルビーイング調査」より引用。

①間接的アプローチ

本章 1・(3) にて述べたように、企業がフルパッケージ型オフィスを用意して、従業員にオフィススペースなど働く場の多様な選択の自由をできるだけ与えることは、従業員の働きがい・快適性を高めウェルネス・ウェルビーイングを間接的に向上させることにつながり得るため、そのことが従業員エンゲージメントの向上を通じて人的資本経営の実践に資する、と言えるだろう。これは間接的アプローチだ。

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²¹。JLL が言うエンパワーメントとエンゲージメントの間に、ウェルネス・ウェルビーイング要素があると考えられる。

間接的アプローチは他にも考え得る。フルパッケージ型オフィスに組み込むべき、オフィスでの環境配慮の取組も従業員のウェルネス・快適性・ウェルビーイングの向上に間接的につながり得る、と考えられる。例えば、オフィスビルでの省エネ・気候変動対策として、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、コスト削減につながるとともに、室内環境改善により従業員の快適性・ウェルネスが向上し、また環境貢献への満足度やウェルビーイングが高まれば、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。

②直接的アプローチ～人的資本経営に資するウェルネスオフィス

直接的アプローチは、健康経営への投資などにより従業員の心身の健康状態に直接働きかけて、ウェルネス・ウェルビーイングを高める手法だ。

建物利用者の健康性、快適性の維持・増進を支援するオフィス空間を「ウェルネスオフィス（Wellness Office）」²²と呼ぶ。ウェルネスオフィスでは、多くの従業員が満足度やウェルネス・ウェルビーイングを高め、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と考えられ、このような作用経路により、従業員エンゲージメントの向上を通じた人的資本経営の実践に大きく貢献できるだろう。ウェルネスオフィス化に向けた投資による従業員のウェルネス・ウェルビーイングへの直接的アプローチは、人材版伊藤レポート 2.0 において、従業員エンゲージメントを高めるための取組の 1 つとして示された「健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み」の具体的な取組事例の 1 つと考えられる（図表 3）。ウェルネスオフィス化も、フルパッケージ型オフィスに取り込むべき要素だ。

オフィス空間における従業員のウェルネス・ウェルビーイングへの直接的なアプローチとして、例えば、自然の要素（バイオフィリックデザイン）を取り入れる先進事例が増えつつある。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

²¹ 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。

²² 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。

(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、集中力が増すことにより、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。

オフィス戦略の先進事例である米国の巨大ハイテク企業から、バイオフィリックデザインについても学ぶべき点が多い。アップルが 2017 年に米カリフォルニア州クパチーノの広大な敷地 (約 71 万 m²) にて構築した、総工費 50 億ドルとされる最先端の新社屋 Apple Park²³の構内には、緑がふんだんに取り入れられている。ドーナツ状をしたメインの巨大なオフィス棟 (床面積は約 26 万 m²) の内側の広大な緑地部分 (中庭) には、各々 3 km 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、人工池が設けられており、乾燥に強い約 9,000 本ものカリフォルニア原産の樹木が構内に植樹されている。構内のカフェテリア “Café Macs” では、Apple Park に生い茂るフルーツをランチやディナーに使っているという²⁴。

また、アマゾンがワシントン州シアトルに構える自社所有の本社は、3 本の高層オフィスタワー (37 階) に加え、The Spheres (スフィアーズ) と呼ばれる、熱帯雨林を模して植物がうっそうと茂る 3 つのガラスドームから成る低層のオフィス棟で主として構成されている。スフィアーズもバイオフィリア効果をふんだんに活用した先進事例だ。

Apple Park やスフィアーズのようにビルを新設する場合、設計段階から大規模なウェルネスオフィス化を組み込むことが可能だ。Apple Park では、バイオフィリックデザインの他にも、従業員のウェルネスや地域の自然環境に配慮した設えがふんだんに取り入れられている。座り過ぎによる健康リスクを回避するために、全従業員のデスクはスタンディングデスクとなっており、また 9,300 m²にも及ぶ巨大な社員向けフィットネスセンターが設置されている。環境面では、太陽光パネル設備や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いう。これらの環境配慮の取組により、Apple Park は、今や北米最大の LEED プラチナ²⁵認証取得オフィスビルとなっている。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 Apple Park の構築は、プロジェクトを指揮・主導した創業者の亡きスティーブ・ジョブズ氏にとってクリエイティブオフィスの集大成であったとともに、人的資本経営の実践に向けたウェルネスオフィス化の考え方をいち早く取り入れた極めて先進的な取組であったと高く評価できよう。

一方、既存ビルの場合も、オフィス家具・什器などの内装・設備面や運用面の工夫次第でウェルネスオフィス化を事後的に進めることはできるだろう。例えば、オフィス家具では、デスクを昇降

²³ 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。

²⁴ Business Insider 2018 年 6 月 15 日「全員にスタンディングデスク、アップルが新社屋に導入した理由とは？」を基に記述した。

²⁵ 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。

式スタンディングデスクに入れ替えたり、バイオフィリアでは、小さなサイズの観葉植物を執務エリアに置くことから始めることもできるだろう。自然光に近い状態を再現するサーカディアン照明を導入したり、スピーカーから心地の良い鳥のさえずりや川のせせらぎの音²⁶を流すことなども考えられる。さらに改装などのコストを要するが、仮眠室、マッサージルーム、フィットネスジムを設置することも一法だ。他にも多くの工夫の仕方があり得るだろう。

6——「企業文化の醸成」に資するオフィス戦略の在り方

本章では、「視点③：企業文化への定着」に関連付けて、企業文化の醸成に資するオフィス戦略の在り方を考察する。

まず、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なければならない。

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、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。自席の周囲にいる従業員との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求められる。

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」「愛着や誇りを持ってない」と感じる従業員が多くなってしまわないだろうか。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。企業文化醸成の視点からも、環境や健康などへ配慮する機能を含め、訪れるとワクワクする多様性を持った街のような「フルパッケージ機能」を装備したオフィスの構築が望まれる。

人材版伊藤レポート 2.0 では、企業文化への定着のための取組の 1 つとして「CEO・CHRO と社員の対話の場の設定」が挙げられている。参照すべき先進事例は、グーグルの「TGIF」だ。「これは『Thanks Google It's Friday』（もとは Thanks God It's Friday といって、週末を祝う言葉です。レストランの TGI Friday などここからきています）のもじりで、毎週金曜日の午後グーグル本社で行う全社的なミーティングのことです。ここでは、社長や幹部がプレゼンをし、質問者はそれに対して直接質問ができますが、その場には、お酒や食べ物もあって、参加者同士、フランクに議題について話し合います。『社長の意見は間違っていると思うのですが、いかがでしょうか？』といった、はじめて見た人はびっくりするような質問が出ることもあるのですが、それでも社長は丁寧に答えてくれます。もちろん、あとで上司から『お前、失礼な質問をしていたな』などとにら

²⁶ このような「自然音源は癒し効果に加え、リラックスやリフレッシュ効果だけでなく、集中力や創造性の向上、コミュニケーションの促進、サウンドマスキング（会話などの音が発生する空間にあえて他の音を流すことにより、音漏れや会話音などを軽減すること）効果も期待されている」（株式会社 JVC ケンウッド 2023 年 4 月 26 日ニュースリリースより引用）。

まれることもありません（笑）」²⁷という。TGIFは、「情報の行き来がスムーズな風通しの良い職場になると同時に、『心理的安全性』つまり互いの信頼感を高めることにも一役買っている」といい、「生産性にも大きく影響してくる」という²⁸。

7——人的資本経営に資す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」

従業員のエンゲージメント向上を通じて人的資本経営の実践に資する、出社したくなるようなオフィスの標準的な雛型として参照して頂きたい「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」²⁹を紹介したい。

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る。この基本モデルを貫く「大原則」は、訪れると誰もがワクワクできる多様性・利便性に富んだ街や都市をモチーフとした設計デザインに基づいていることである（図表7）。

筆者は、この大原則の下で、さらに5つの「具体原則」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）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7）。

図表7 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
エコシステムをコミュニティやオフィスと捉える	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

²⁷ ピョートル・フェリクス・グジバチ「グーグルの人が『飲み会』を重視する深いワケ 実は仕事の生産性も上げている」『東洋経済オンライン』2017年4月8日より引用。

²⁸ ピョートル・フェリクス・グジバチ「グーグルの人が『飲み会』を重視する深いワケ 実は仕事の生産性も上げている」『東洋経済オンライン』2017年4月8日より引用。

²⁹ 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『ニッセイ基礎研究所報』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。

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³⁰。

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。

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。

「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。

8——おわりに～メインオフィスを人的資本経営実践のためのプラットフォームに

本稿で考察してきたように、メインオフィスは、「フルパッケージの機能装備」や「ウェルネスオフィス化」により、従業員のウェルネス・ウェビーイングを高めてエンゲージメントの向上を図ることで、人的資本経営を実践するための「プラットフォーム（基盤）」の役割を果たすべきである、と筆者は考える。

従業員のエンゲージメントを高めて人的資本経営の実践に貢献できるオフィスを考えるなら、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みてはいかがだろうか。

「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、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。

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・ワークスタイルの重視に加え、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」³¹と呼んでいる。この三種の神器は、グローバル企業に限らず、あらゆる企業がCRE戦略に取り組む際の重要なポイントになると考えられる。いずれの要素も、経営トップの強いコミットメントの下で、推進されなければならない。CRE戦略の重要性

³⁰ 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。

³¹ 三種の神器の3つの要素に関わる詳細な説明・考察については、拙稿「寄稿 ハンドブック発刊によせて／地域活性化に向けた不動産の利活用」国土交通省土地・建設産業局『企業による不動産の利活用ハンドブック』2019年5月24日を参照されたい。

が高まる中、我が国でも CRE 戦略という言葉は産業界に広まりつつあるが、適切なマネジメント体制の下で組織的に取り組む企業はまだ少ない。企業は、CRE 戦略に取り組むための準備を早急に行うべきであり、この三種の神器の整備から始めることをお奨めしたい。

多くの日本企業の在り方としては、導入・実践が遅れているとみられる大本の 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ろう。メインオフィスの役割・在り方は、再定義するまでもなく、米国の先進企業がこれまで実践してきたように、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。