

# いつでも・どこでも働ける時代における オフィスの重要性と役割

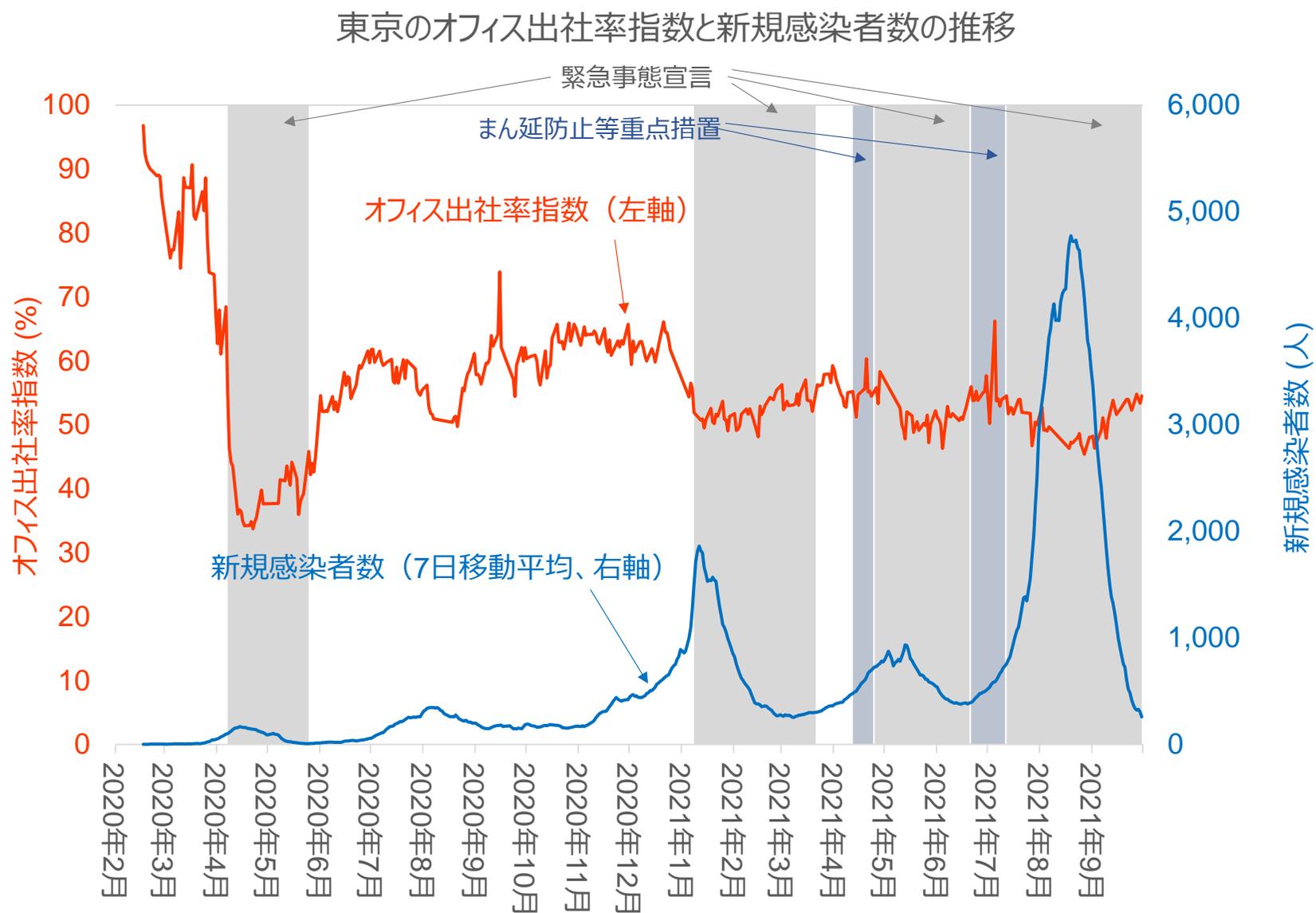
2021年10月

ニッセイ基礎研究所 金融研究部

佐久間 誠

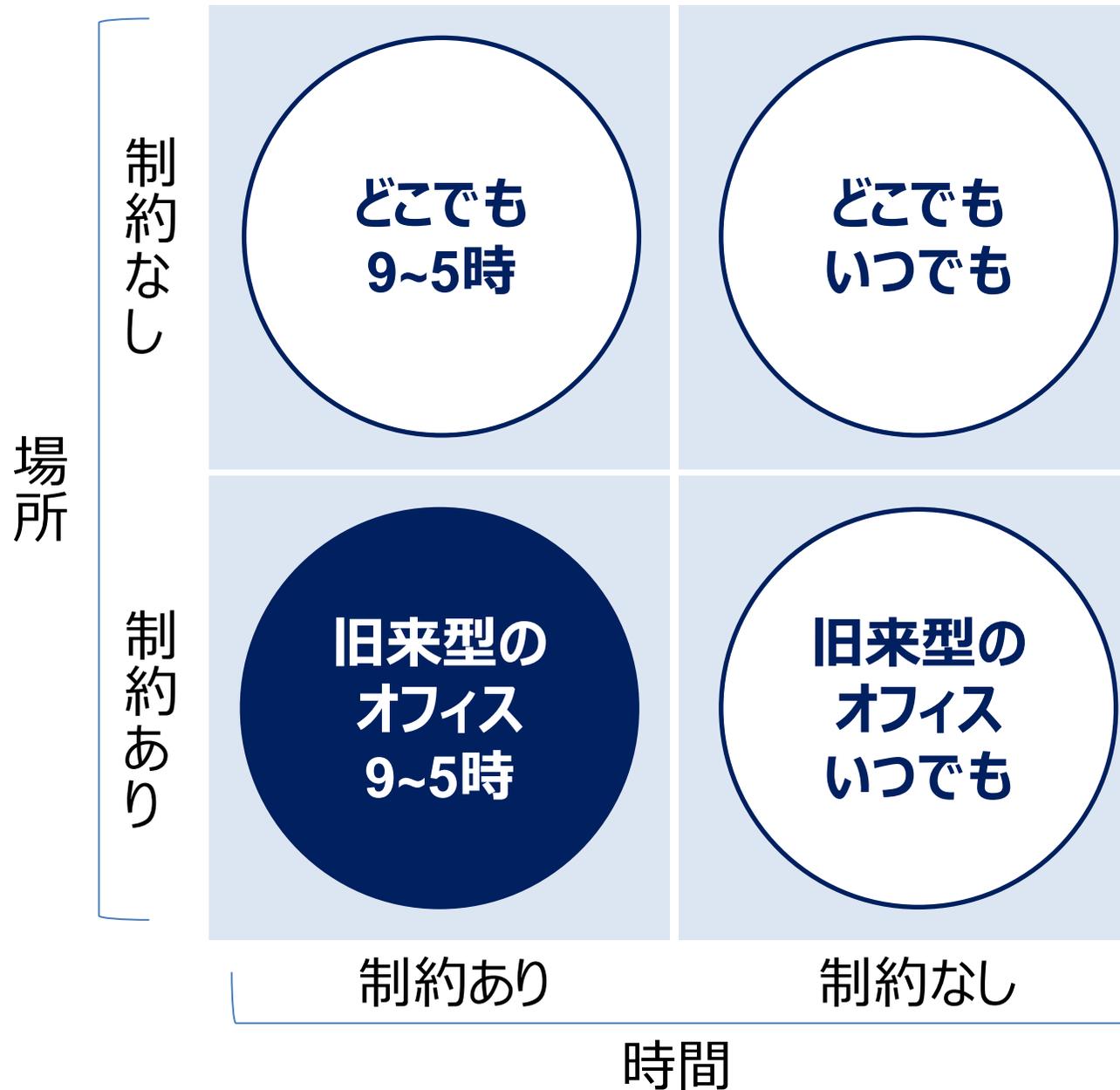
- 1. コロナ禍におけるオフィス市場の動向**
- 2. いつでも・どこでも働けることの課題**
- 3. オフィスの重要性と役割の再定義**

# コロナ禍において強制的に在宅勤務を経験



(注) 2021年9月30日時点。

(出所) クロスロケーションズ・ニッセイ基礎研究所, 厚生労働省のデータをもとにニッセイ基礎研究所作成



(出所) リンダ・グラットン (2021) 「ハイブリッドワークで理想の職場を実現する – 組織の生産性と従業員満足度を高める方法」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 2021年8月号.

# テクノロジーの進歩が経済活動を場所からアンバンドルしてきた

	18世紀後半	19世紀後半	20世紀後半	21世紀初頭
	第一次産業革命	第二次産業革命	第三次産業革命	第四次産業革命
	Society3.0 (工業社会)		Society4.0 (情報社会)	Society5.0 (最適化・自律社会)
エネルギー	蒸気・石炭	電力・石油		自然エネルギー 水素・原子力
移動手段	船・鉄道	自動車・飛行機		自動運転車 ドローン
通信ネットワーク	郵便局網	電話網 電報網	固定通信 インターネット	移動通信 インターネット
通信インターフェース	手紙	電話・電報	パソコン (Internet of Information)	モバイル (Internet of Things)
グローバル化 するもの	モノ (生産と消費の分離)		工場 (製造工程の分離) (労働集約業務アウトソース)	オフィス (サービス工程の分離) (デスクワークアウトソース)

(参考文献)

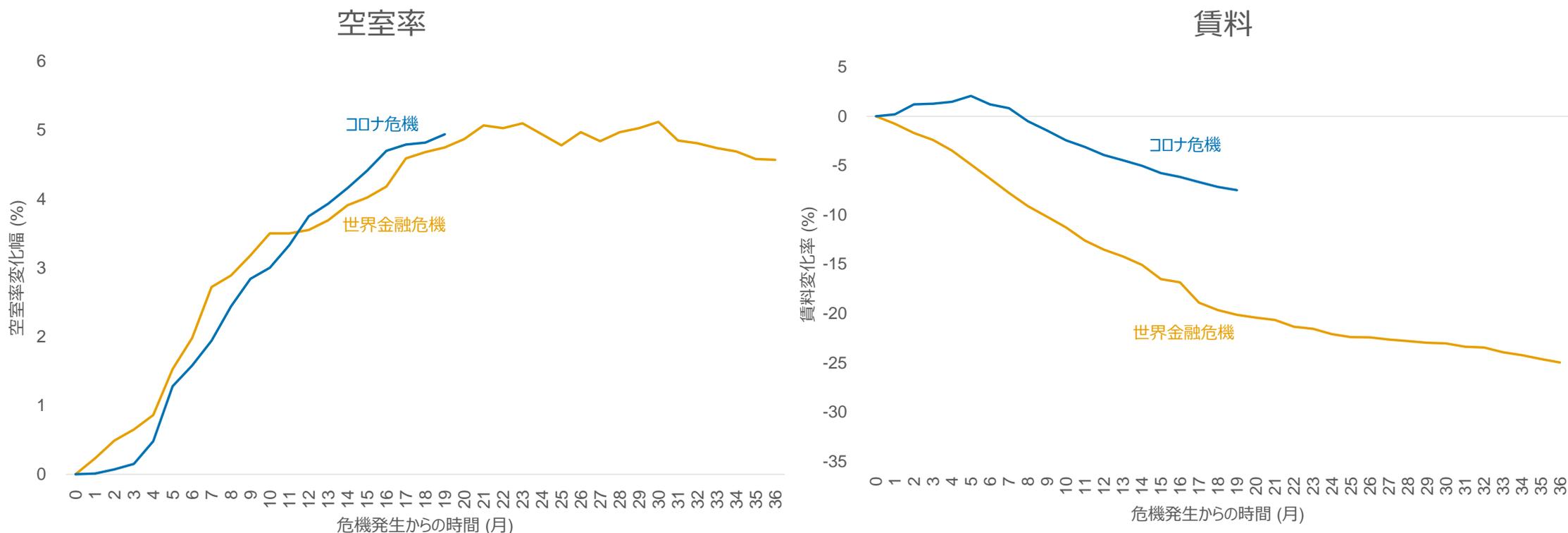
- ・ カール・B・フレイ (2020) 『テクノロジーの世界経済史 ビル・ゲイツのパラドックス』, 日経BP
- ・ リチャード・ボールドウィン (2018) 『世界経済 大なる収斂 ITがもたらす新次元のグローバル化』, 日本経済新聞出版
- ・ リチャード・ボールドウィン (2019) 『GLOBOTICS (グロボティクス) グローバル化+ロボット化がもたらす大激変』, 日本経済新聞出版
- ・ 木村福成 (2018) 「[生産ネットワークとアンバンドリング —概念枠組みの再整理と理論・実証・政策論—](#)」, 財務省財務総合政策研究所『フィナンシャル・レビュー』, 平成 30 年第 3 号 (通巻第 135 号) 2018 年 11 月
- ・ オムロン「[未来を描く「SINIC理論」 | 経営の羅針盤-SINIC理論 | 企業理念経営について](#)」, (2020年12月7日閲覧)

# 世界金融危機とのオフィス市場の相違点

## 空室率の上昇ペースは世界金融危機後と同じだが、賃料下落ペースは緩やか

- 米金融大手リーマン・ブラザーズが破綻した2008年9月とコロナ危機の2020年2月を基準時点として、その後の空室率と賃料の変化を比較すると、コロナ危機では空室率が大幅に上昇したにもかかわらず、賃料下落は小幅にとどまることがわかる

東京都心5区オフィス市場の調整ペースの比較  
世界金融危機 vs. コロナ危機



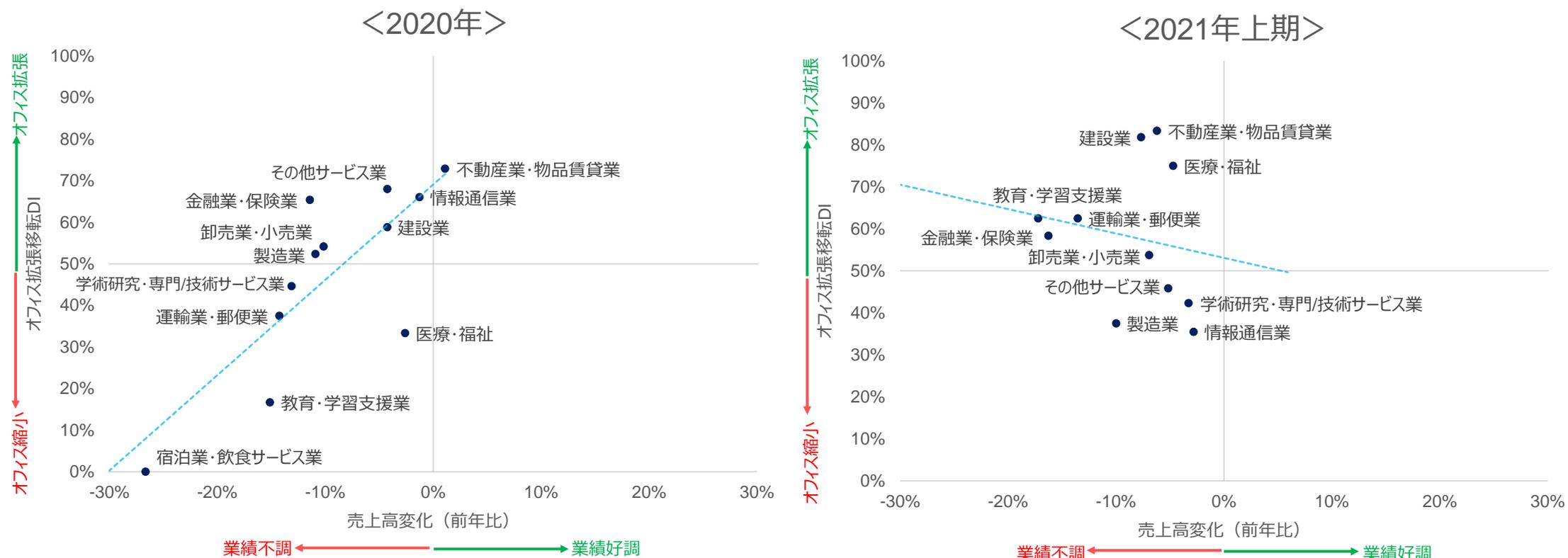
(注) 基準時点は、世界金融危機 = 2008年9月、コロナ危機 = 2020年2月。

(出所) 三鬼商事のデータをもとにニッセイ基礎研究所作成。

# 業績悪化を理由とした縮小移転は昨年で一巡 → オフィス再構築による縮小移転が顕在化の可能性

- オフィス市場が調整した理由として、コロナ禍を起点とした、(1) 企業業績悪化、(2) テレワーク拡大によるオフィス再構築、が指摘された

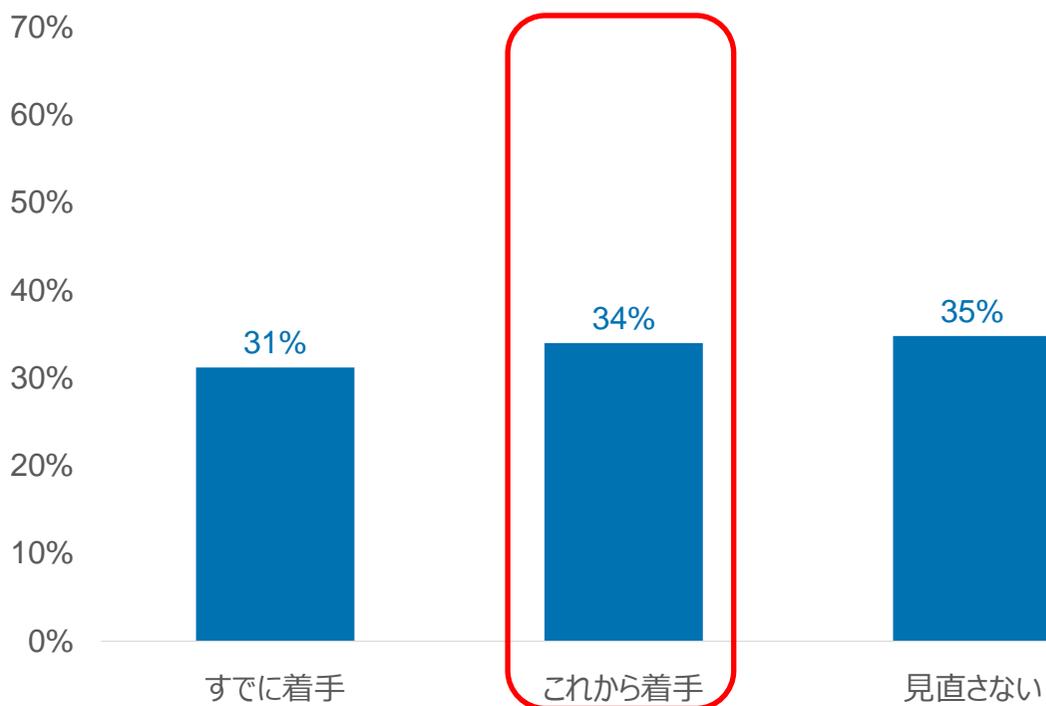
業種別のオフィス拡張移転DI vs. 売上高の変動（東京圏）



(注) 金融業・保険業は経常利益，他の業種は売上高。2021年上期の売上高変化は、2021年第1四半期までの4四半期合計  
(出所) オフィス拡張移転DI：三幸エステート・ニッセイ基礎研究所，売上高・経常利益：財務省

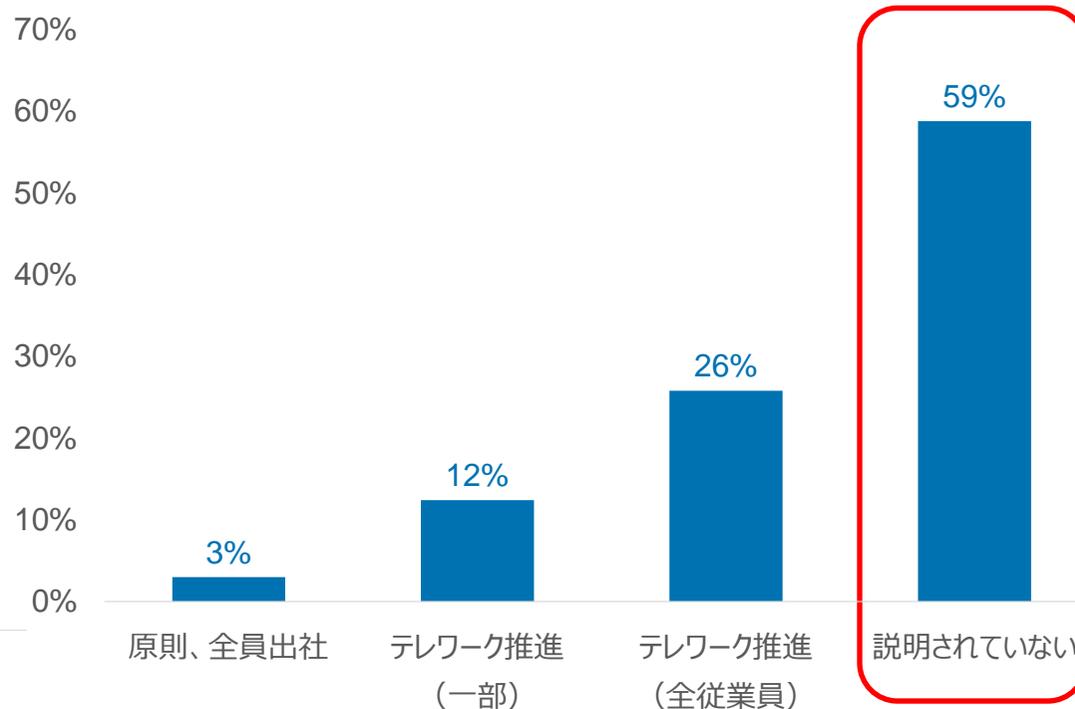
# 今後のワークプレイス戦略等の方針が定まっていない企業も多い

## ワークプレイス戦略の見直し予定



(注) 調査期間：2021年7月6日～7月18日  
(出所) ザイマックス不動産総合研究所, 「働き方とワークプレイスに関する首都圏企業調査 2021年7月」

## テレワークに関する企業の方針 (ワクチン普及後)



(注) 調査期間：2021年7月30日～8月1日。  
(出所) パーソル総合研究所, 「第五回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」

# オフィスや在宅勤務における生産性

アウトプット増加

創造性

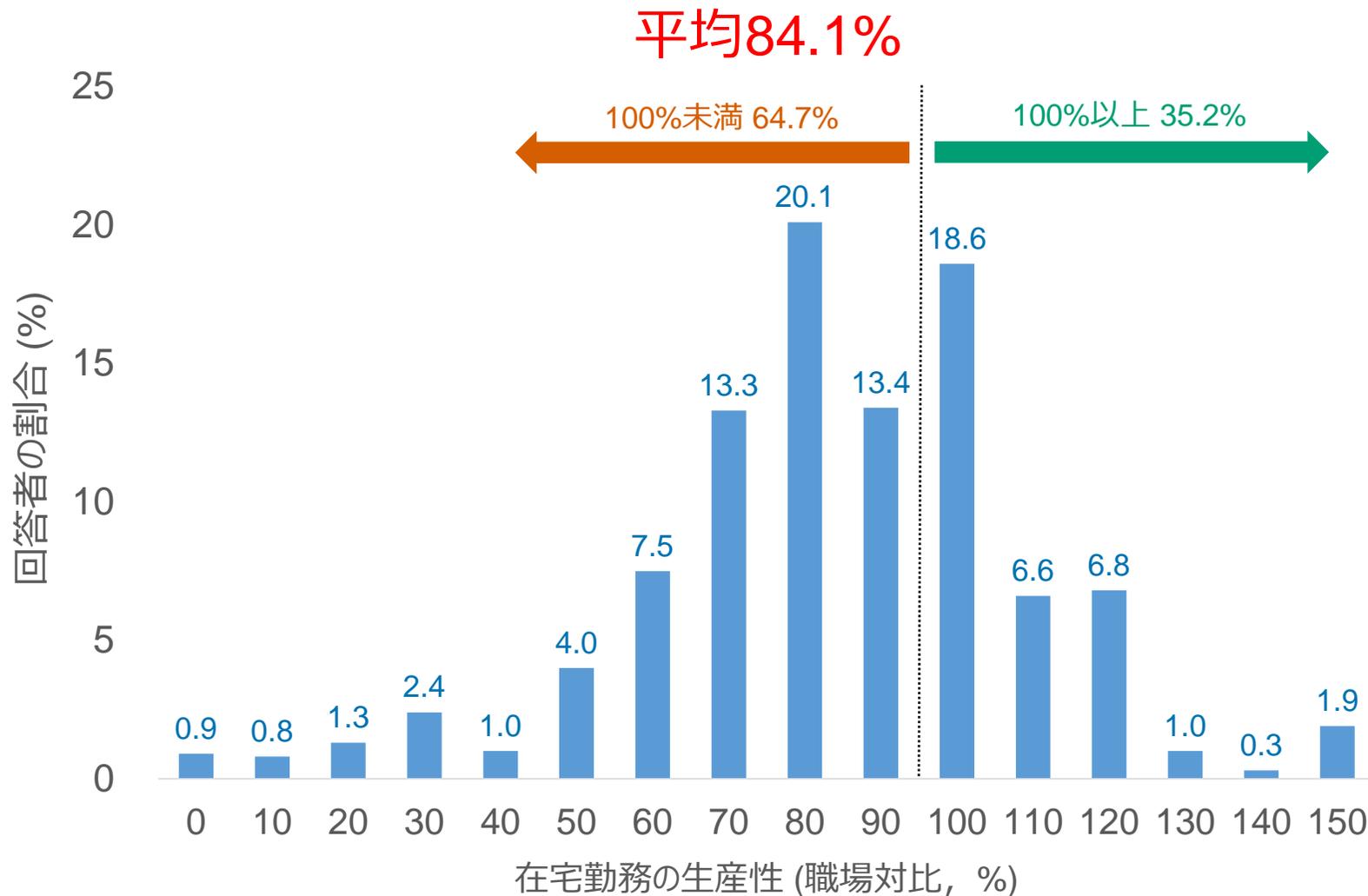
$$\text{労働生産性} = \frac{\text{生産量（付加価値）}}{\text{労働投入量}}$$

効率性

インプット減少

# 在宅勤務の生産性は低下も、業種や職種、企業によって大きく異なる

日本の在宅勤務の生産性



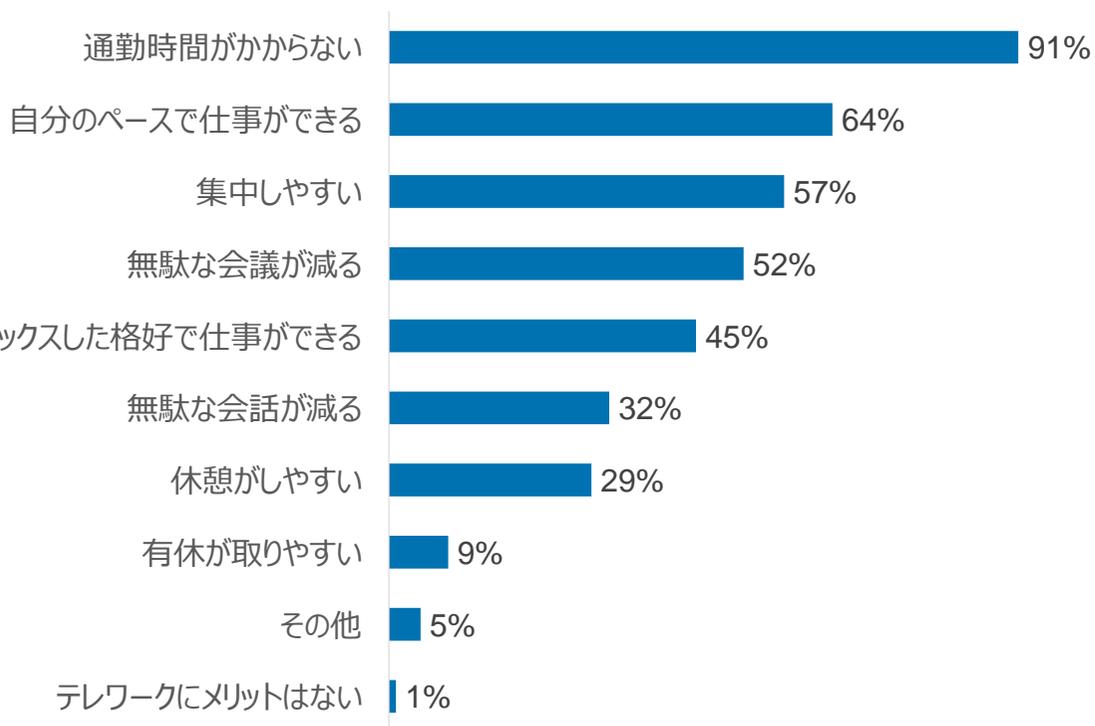
(注) 調査期間：2020年11月18日～11月23日

(出所) パーソル総合研究所, 「第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」

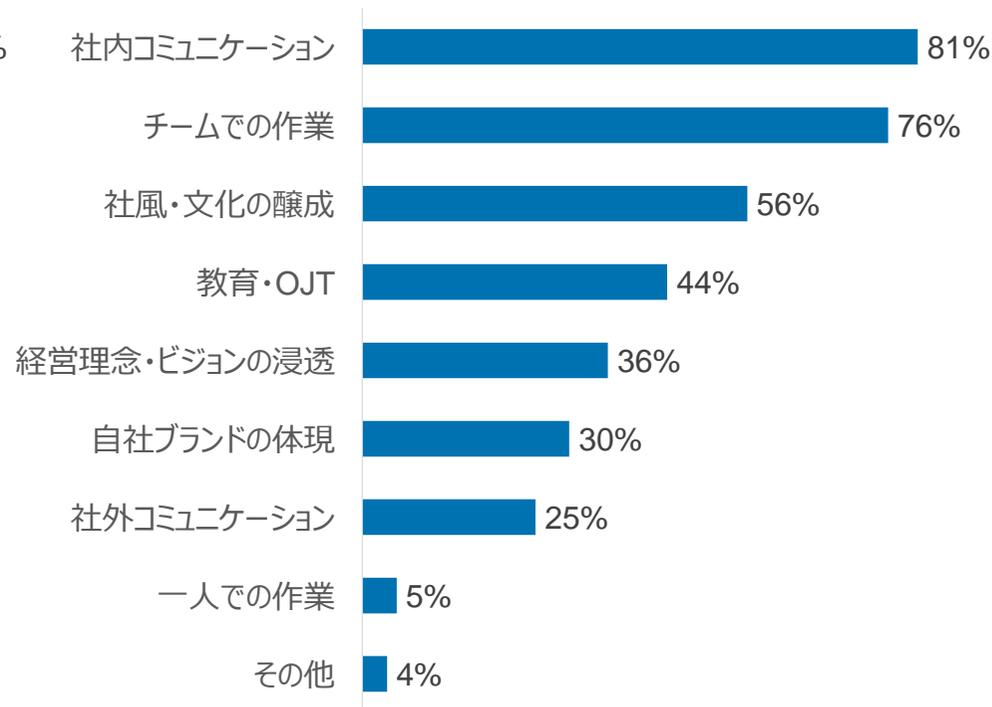
# 明確になった在宅勤務のメリットとデメリット

- 在宅勤務の最大のメリットは、移動時間の節約
- デメリットは、(1) コミュニケーションやコラボレーション、(2) 教育・OJT、(3) 社風・文化の醸成や経営理念の浸透

## 在宅勤務のメリット



## これからのオフィスの役割 (≡在宅勤務のデメリット)



(出所) 月刊総務「これからの働き方は「オフィスとテレワークの融合」が7割超 新型コロナでオフィスの見直しは「専有面積の縮小」」、2020年8月25日

# ハイブリッドな働き方は長期的に生産性が低下する恐れ

- マイクロソフトの研究によれば、リモートワークは従業員間のコラボレーションをタコツボ化・固定化を招く。ハイブリッドな組織ではその悪影響がリモートワーク者だけでなくオフィス勤務者にも及ぶ (Yang et al, 2021)

リモートワークのコラボレーションへの影響

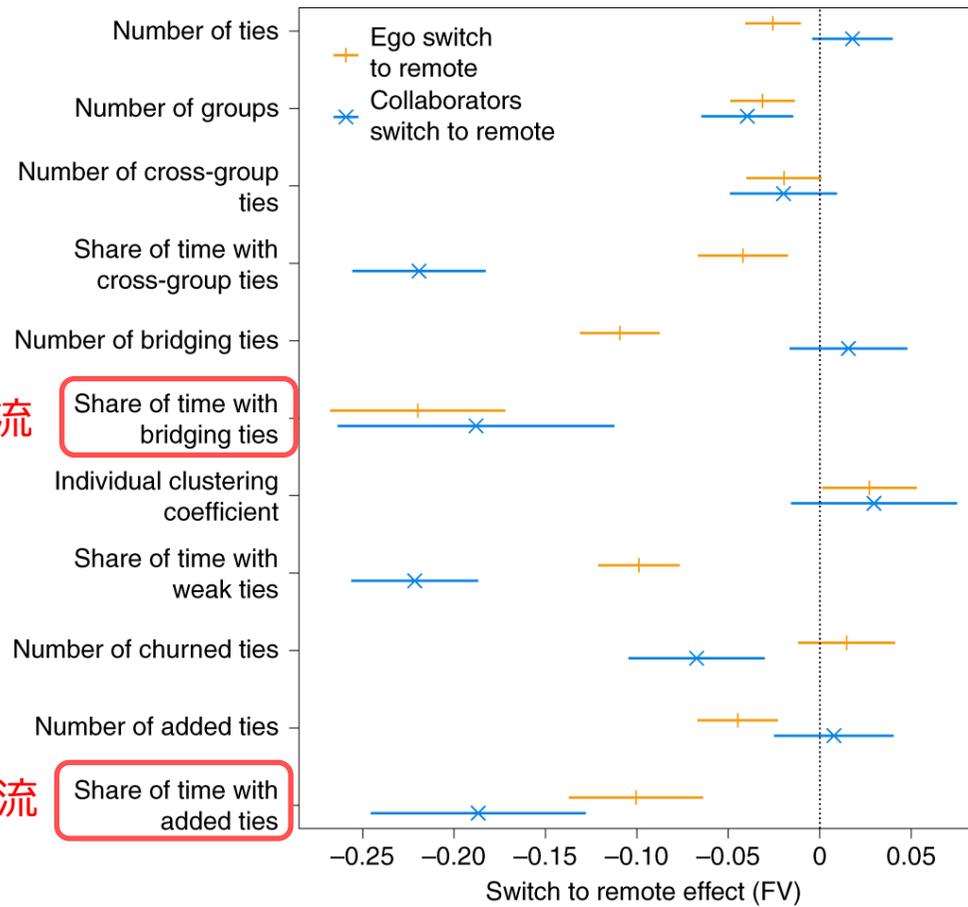
黄色線：自分が在宅勤務に移行  
青線：同僚が在宅勤務に移行

関係が乏しい人との交流

Share of time with bridging ties

新しく出会った人との交流

Share of time with added ties



リモートワークで減少

(注) 日本語訳はニッセイ基礎研究所

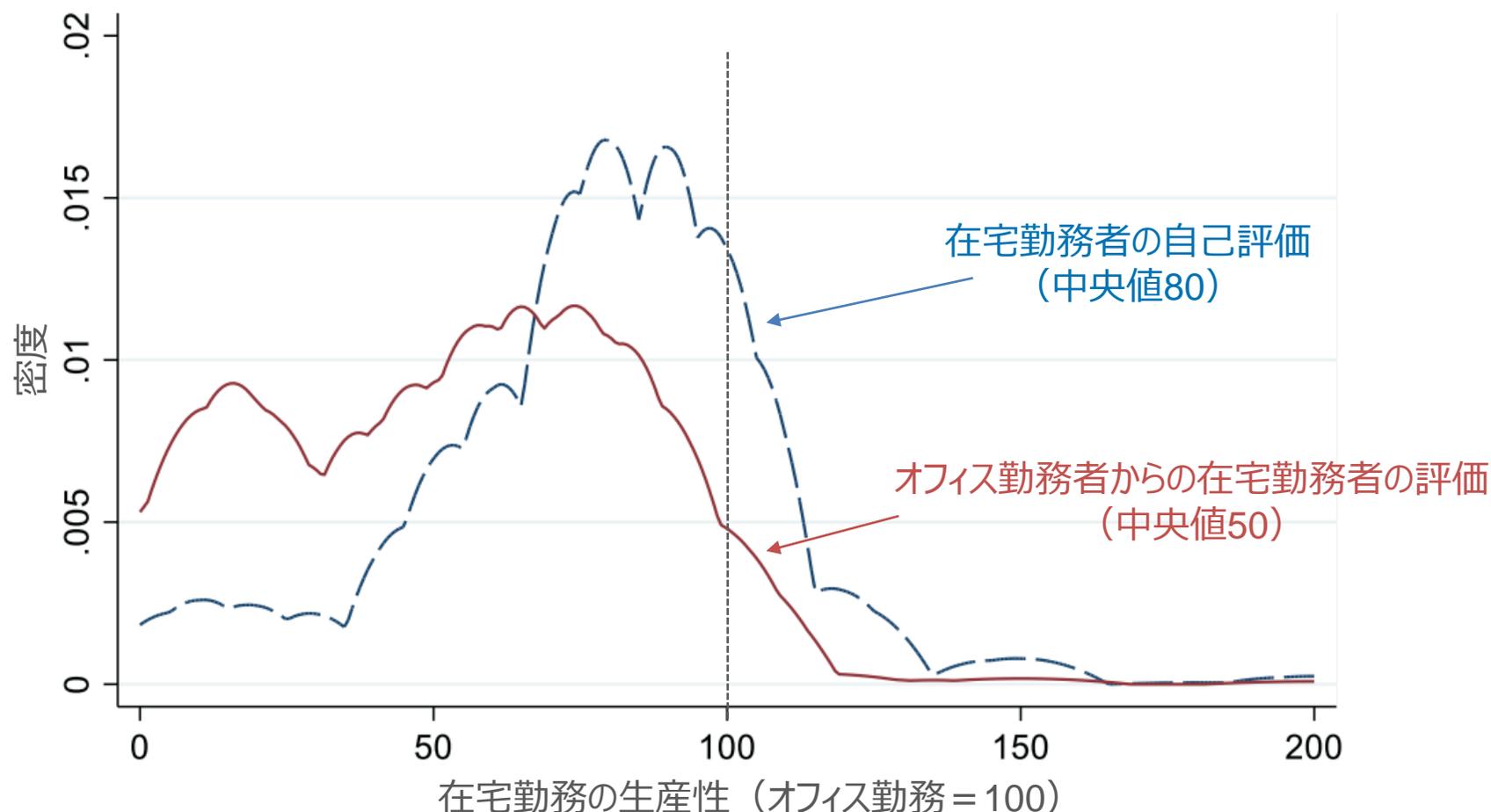
(出所) Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S. et al. The effects of remote work on collaboration among information workers. Nat Hum Behav (2021).

<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

# ハイブリッドな働き方には生産性以外にも公平性に課題

- オフィス勤務者が考える在宅勤務者の生産性はオフィスの50%と在宅勤務者の自己評価より著しく低い (Morikawa, 2021)

日本の在宅勤務の生産性  
在宅勤務者の自己評価 vs. オフィス勤務者からの在宅勤務者の評価



(注) 日本語訳と在宅勤務の生産性=100の補助線はニッセイ基礎研究所

(出所) Morikawa, Masayuki (2021), "[Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Panel Data Analysis](#)", RIETI

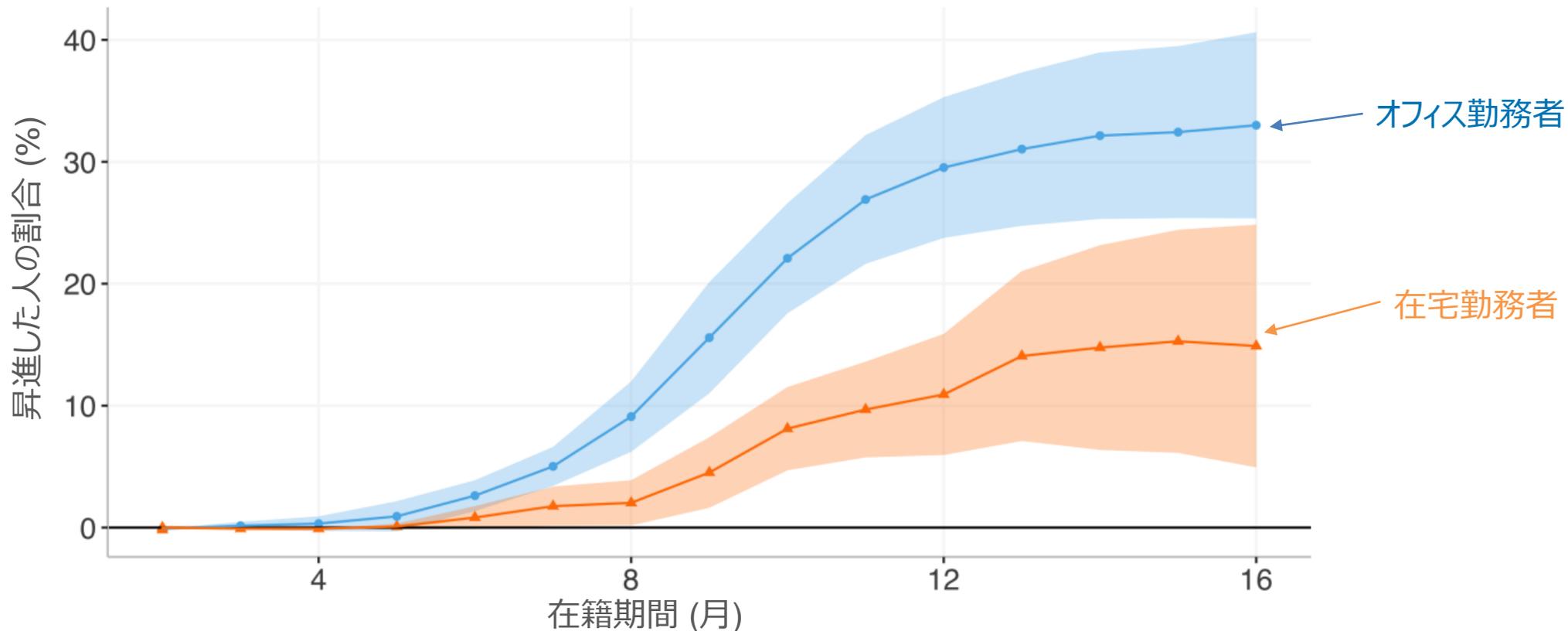
Discussion Paper Series 21-E-078, September 2021.

Copyright © 2021 NLI Research Institute All rights reserved

# 在宅勤務は人事評価が下がるとの公平性への懸念が、逆選択をもたらす可能性

- 米国の大手eコマース企業のコールセンターを対象とした研究によれば、在宅勤務は生産性を8%向上
- 在宅勤務者が1年目に昇進した割合はオフィス勤務者より20%低い
- 在宅勤務として採用された従業員の生産性は、オフィス勤務として採用された従業員より18%低い  
(Emanuel and Harrington, 2021)

在宅勤務者とオフィス勤務者の昇進した割合  
(米国のeコマース企業のコールセンター)



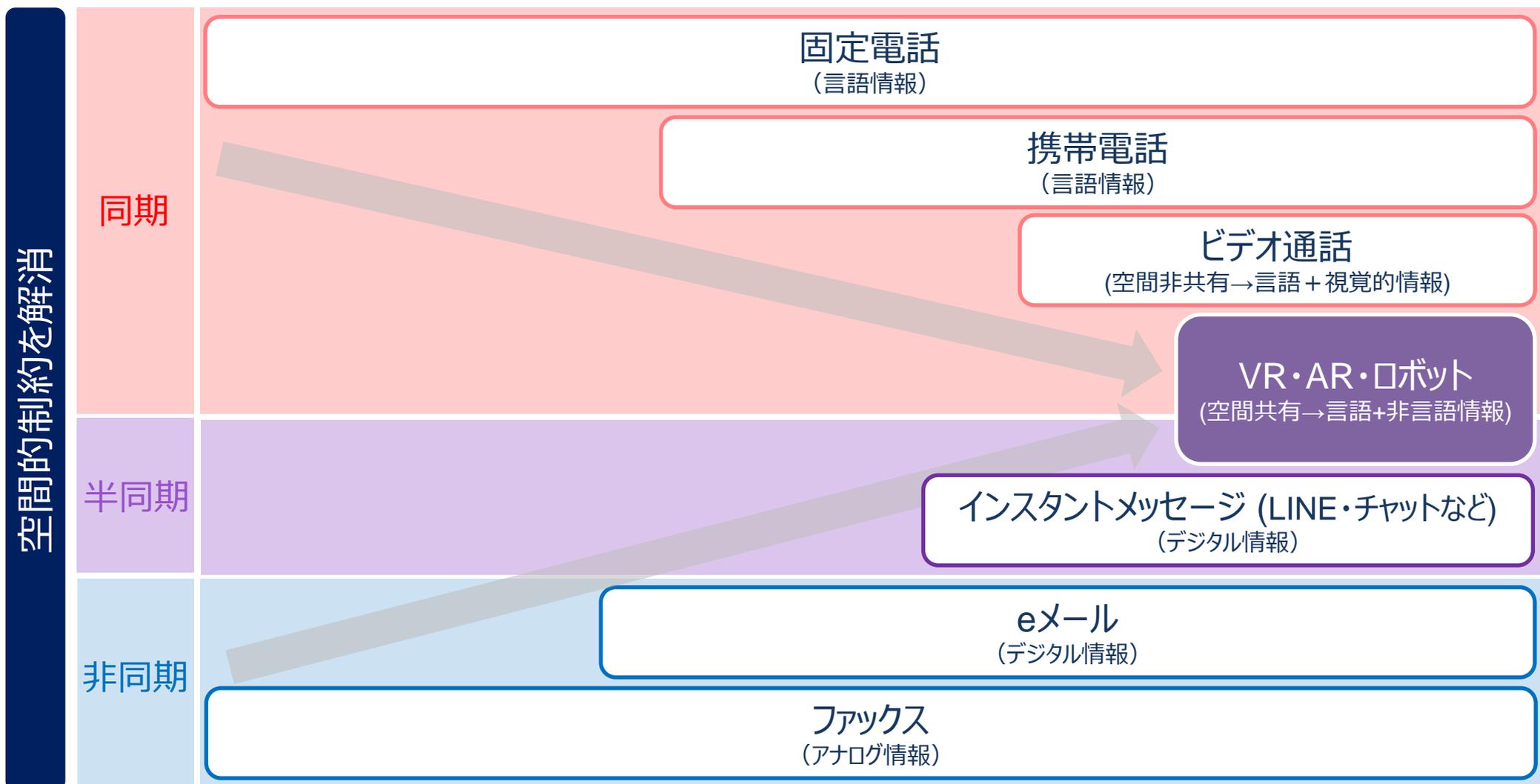
(注) 日本語訳はニッセイ基礎研究所

(出所) Emma Harrington and Natalia Emanuel. Working Paper. "['Working' Remotely? Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work \(JMP\)](#)".

Copyright © 2021 NLI Research Institute All rights reserved

# テクノロジーの進展により情報を有効に伝達することは徐々に可能に・・・ しかし依然として空間の共有はできない

## 遠隔コミュニケーション技術の進展

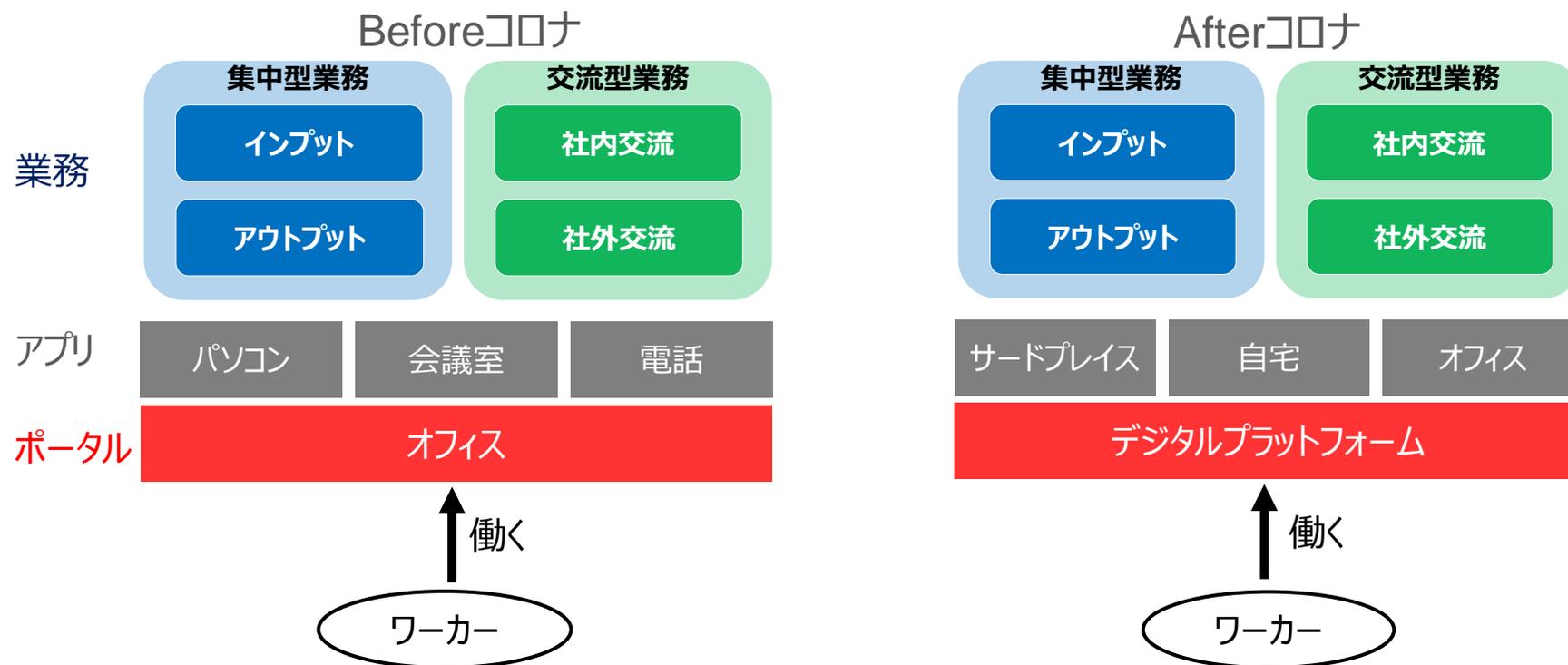


(出所) 2017年度Advanced情報共有研究会「リアルタイムコミュニケーションの今後について」などを参考にニッセイ基礎研究所作成

# ハイブリッドな働き方によりオフィスは仕事のポータルからアプリへ

- ポータルとは大きな建物の玄関を意味する（e.g. ポータルサイト）
- オフィスは「仕事のポータル」としての位置付けから選択肢の一つである「アプリ」へ
- オフィス・ネットワークやWorkplace as a Serviceの拡大

Before vs. Afterコロナにおける仕事のポータル



(出所) ニッセイ基礎研究所作成

# 事務・製造拠点から創造・消費拠点である「プラットフォーム型オフィス」へ

1792年

1882年

1968年

1970年代

1987年

1990年代

2004年

2013年

世界最初のオフィスは東インド会社。18世紀の英国における仕事場は自宅or喫茶店

鳩山和夫が「事務所」という言葉を発明

ハーマンミラーがキュービクル型オフィスを発表

清水建設技術研究所が世界で初めてフリーアドレスを提唱

Googleが新本社Googleplexへ移転

YahooがWFH方針を撤回、IBMは17年に撤回

NASAの元エンジニア、ジャック・ニルスがテレワークの概念を提唱

蘭Veldhoen+CompanyがABWを創設

オフィス機能の役割

事務拠点

製造・創造拠点

消費拠点

賃料の位置付け

費用

投資

コスト消費

オフィスのKPI

効率性

創造性

効用 (EX)

(参考文献)

- 清水建設 (2018) 「[日本の未来を変えてゆく進化し続けるワークプレイス](#)」, 2018年5月27日
- 読売新聞 (2009) 「[編集手帳](#)」, 2009年6月20日
- BBC.com (2013) 「[How Office was invented](#)」, 2013年7月21日
- Cushman & Wakefield (2020) "PURPOSE OF PLASE – HISTORY AND FUTURE OF THE OFFICE"
- Kelsey Gripenstraw and Anne Noyes Saini (2020) , "A Brief history of the Modern Office", HBR.org, July 15, 2020
- Jerry Useem, "[When Working From Home Doesn't Work](#)", The Atlantic, November 2017

プラットフォーム型オフィス

## おわりに

1. オフィス市場はコロナ禍により調整局面に。  
オフィス戦略見直しの動きが徐々に顕在化
2. 在宅勤務やハイブリッドな働き方には、  
「生産性」や「公平性」の課題がある
3. 今後もオフィスは重要であることには変わりないが、  
従業員を惹きつけて結びつける、創造性を高めるプラットフォームへの進化が求められる