

# CRE マネジメント研究部会



**大野 晃敬** (前部会長)  
東京オペラシティビル株式会社  
取締役管理部長

## アフターコロナを見据えた働き方と オフィス戦略のあり方

### ●keywords

経営戦略 CRE(企業不動産)戦略 オフィス戦略 在宅勤務 組織スラック  
働く環境 ベストミックス 原理原則

**サマリー** 企業不動産 (CRE) の管理運用を戦略的に行い、CRE を有効に活用することにより企業経営に貢献しようという取り組みが CRE マネジメントである。オフィス戦略も、この CRE マネジメントの下で組織的に取り組まなければならない。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する。

**活動内容** 本部会では 2015 年に編纂した「CRE マネジメントハンドブック JAPAN 2015」の考え方にに基づき以下の活動を柱として運営している。

- 1.CRE マネジメントに関する最新動向調査
- 2.CRE マネジメントに関する見える化
- 3.CRE マネジメントの普及・促進

経営戦略との連携、組織体制、リスク管理方法等の具体的手法のさらなる研究、最新取り組み事例等の調査。

**成 果** 国土交通省のガイドラインや手引きを踏まえて本研究部会でまとめた「CRE マネジメントハンドブック JAPAN 2015」は、一般企業の総務・管財部門や不動産関連業務に携わる関係者に、日常業務あるいは CRE に関連するプロジェクトを推進する上で参考にさせていただきたいものである。現在、本研究部会では、さらに最新事例等を調査研究してきている。

**メンバー** 部会長：大野 晃敬 東京オペラシティビル ～2021年6月  
堀 雅木 第一生命保険 2021年7月～

副部会長：佐藤 俊朗 JLL

部会員：板谷 敏正 プロパティデータバンク 百嶋 徹 ニッセイ基礎研究所

鏡原 大輔 日本郵政不動産 三田 正浩 東京ガスファシリティサービス 河原 透 日建設計

中山 善夫・吉田 淳 ザイマックス不動産総合研究所 野崎 督・山田 卓弥 三菱地所リアルエステートサービス

高藤 眞澄 T-FM コラボレーション Lab 松浦 裕・嘉門 隆史 山下 PMC 坂田 英昭 コニカミノルタ

小田 恵介 G 建築総合事務所 西脇 功二 LIXIL 坪本 裕之 東京都立大学 ほか

事務局：天津 健太郎 JFMA

## 1. はじめに

経営者は、ウィズコロナ期にある今、平時を取り戻せるアフターコロナの時代を見据えて、従業員の働き方と働く場のあり方をどう考えるべきだろうか。まずオフィス戦略は、CRE戦略の下で組織的に取り組むことが欠かせない。そして「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」の重要性が、コロナ後の企業経営において、変えてはいけない「原理原則」になる、と考えられる。

なお、本稿の執筆は、研究部会の活動内容・成果を研究部会長の犬野が、本文の研究内容を研究部会の中核的メンバーであるニッセイ基礎研究所社会研究部の百嶋徹上席研究員が担当した。

## 2. コロナ禍で導入された在宅勤務

コロナ禍の中で多くの企業で導入された在宅勤務でのテレワークは、緊急時のBCP（事業継続計画）対策であって、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。

在宅勤務の生産性は、自宅の環境要因によって従業員間で大きな格差が生じかねず、企業は在宅勤務を平時に本格導入するなら、生産性格差是正のために従業員に環境整備（例：オフィス家具やIT関連機器の購入、ワークスペース設置のためのリノベーションの実施など）の金銭的サポートを行うべきだ。

テレワークの場の選択肢をホームワーカー一辺倒ではなく、従業員の居住地近隣のサテライトオフィスへ拡大することも一法だ。

## 3. 人間社会の本来のあり方

コロナ後の人間社会のあり方を考える上で、山極壽一京都大学前総長とドイツのアンゲラ・メルケル首相の考え方に学ぶべき点が多い。両者に共通した考え方は、「コロナ後においては、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。

コロナ禍により、人間は実世界（フィジカル空間）での活動が大きく制限され、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仮想（サイバー）空間に追いやられた。しかし、実世界での人間同士のつながり・信頼感・人的ネットワーク（いわゆるソーシャル・キャピタル）の形成は、仮想空間では代替できない。

インターネットや人工知能（AI）など仮想空間でのテクノロジーも上手に使いながら、コロナ禍で制限されていた実世界での創造的活動を取り戻すことこそが、コロナ後のあり方ではないだろうか。人間社会の本来のあり方である、リアルな場で共鳴・協働することを放棄すべきではない。

## 4. 変えてはいけない2つの原理原則

### (1) メインオフィスの重要性

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。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）。「コロナ前後でオフィスの重要性は何ら変わらない」との本稿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米アマゾン・ドット・コムと同グーグルが、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力強い表明を揃って行った。

グーグルの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、今後もわれわれの将来の重要な部分となるだろう。だからわれわれは、全米にわたってオフィスへの大規模な投資を引き続き行う」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学ぶべき点が多い。

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、ワクチンの普及によりコロナ禍が終息し従業員の安全確保が確認できれば、コロナ対応として速やかに発動したBCP（在宅勤務体制への移行など）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のが基本形であろう。すなわち、不動産を重要な経営資源に位置付けるCRE戦略の下でのオフィス戦略を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、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。

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。多くの日本企業のあり方としては、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・あり方は、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。

### (2) 働く環境の多様な選択の自由

従業員にその時々ニーズに応じて「働く環境の多様な選択の自由」を与えることは、働き方改革の本質であり、原理原則として実践すべきだ。

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や集中できる静かな環境など多様なスペースの設置が求められる（図表）。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。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サードプレースオフィスを選択肢に加えることも一法だ。

## 5. 組織スラックを備えた経営の実践

### (1) 短期志向から中長期志向の経営へ

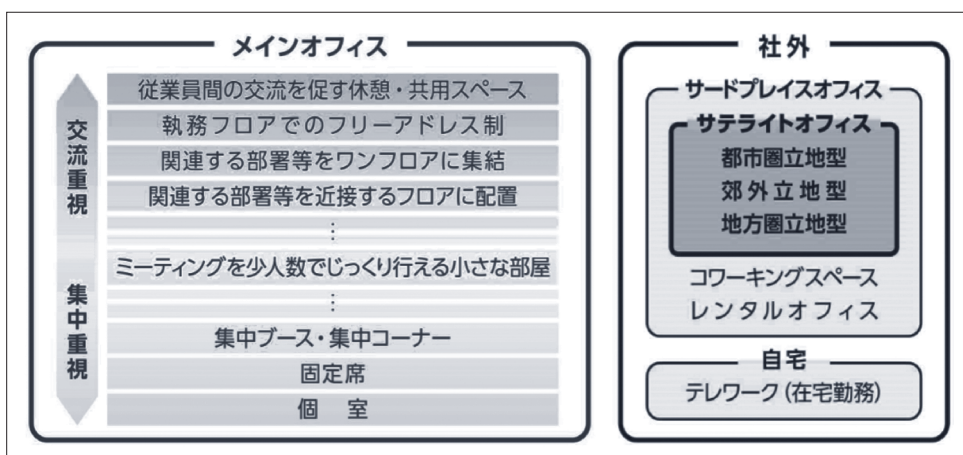
働く環境の多様化とBCP対策の強化を進めるには、メインオフィスを働く場の中核に据えつつも、拠点配置の分散化・二重化が欠かせない。

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サステナビリティ（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」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。

### (2) 利用率が下がったオフィススペースは組織スラックと捉えるべき

コロナ禍の下で在宅勤務比率の急上昇に伴いメインオ



図表 働く場の多様なオプション例

（資料）  
百嶋徹「＜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

フィスの利用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、ソーシャルディスタンス（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、経営者はコロナ後を見据えて胆力を持って耐えしのぐことが望まれる。

短期的なコスト削減のために安易にオフィススペースを削減したり手放したりするべきではない。コロナ後に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、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、ウィズコロナ期の低いオフィス利用率に合わせたスペースに固定化するために、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。

### (3) 在宅と出社の厳格な切り分けは要注意

「オフィスワークと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」との考え方には留意が必要だ。両者を厳格に切り分けてしまうと、イノベーションの源となる異なる部門の従業員など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といったセレンディピティ（思いがけない発見）＝組織スラックの要素が削ぎ落とされかねない。良い意味での「曖昧さ」を残しておくべきだ。

両者のベストミックスは、本来従業員が個々のニーズに合わせて自由に選択する結果決まってくるべきものであって、経営側が具体数値を予めルール化して従業員に強いるものでは決していない。企業はガイダンスや推奨値（例えば、週3日以上の出社を推奨）を示して、組織スラック型の緩やかな運用を心掛けるべきだ。◀

共同執筆者 株式会社ニッセイ基礎研究所社会研究部  
上席研究員 百嶋 徹

（注）本文の研究内容の詳細は、百嶋徹「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」『ニッセイ基礎研所報』Vol.65、2021年7月を参照されたい。