

オフィス投資価値研究調査結果の経営学的考察

オフィス投資価値研究部会

Management Theory Analysis of the Office Investment Value Research Results Office Investment Value Research Group

松岡 利昌（日本オフィス学会研究部会長）、吉田 雅彦（実践女子大学）、北村 隆博（フォンアプリ）、
熊谷 比斗史（ファシリテイメント研究所）、太田 明子（シグマクシス）、遠藤 憲利（アバント）

Toshiaki MATSUOKA, Masahiko YOSHIDA, Takahiro KITAMURA,
Hitoshi KUMAGAI, Akiko OTA, Kazutoshi ENDO

1. 研究経緯

オフィス投資価値研究部会は、投資対象または経営装置としてのオフィスの投資価値を研究対象として 2013 年に発足された。本研究部会の発足の動機は、日本のオフィスで明らかに積極的に投資をかけオフィス環境を構築しようとする企業と、机と椅子を人数分購入するだけの経費処理で対応しようとする企業があるという事実であった。この違いは一体どこにあるのか。そこで本研究部会では、この 10 年間、様々な企業の事例視察調査・研究を経て、オフィスに対する投資の考え方を確認してきた。

2013 年～2019 年度は、外資／日系企業の成功事例を視察観察およびヒアリング等をおこない部会での検証を行った。折しも NOPA（ニューオフィス推進協議会）の示したクリエイティブオフィスレポート 2.0（2008 年）¹⁾にのっとり日系企業では知識創造オフィスに挑戦した時期でもあった。一方、外資系企業ではグローバル方針に基づき戦略的なオフィス投資が散見された。

2020 年～2023 年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により非接触環境やリモートワークが強いられ、企業の生産性に大きな影響を与えた。特に 2021 年度は、センターオフィスと自宅、さらにはサードプレイスを組み合わせる働き方（ハイブリッドワーク）も定着しつつあった。翌年には、日系企業を中心にこのハイブリッドワークの取り組み状況を確認した。そこで 2023 年度にはハイブリッドワークの「ねらい」や「成果」について経営者の考え方や傾向について、再び外資系企業を中心に視察調査およびヒアリングを実施した。

本稿では、これら 10 年間の調査活動結果全体を振り返る。そして、具体的なオフィス投資の分析評価を行い、これらオフィス投資活動に関わる理論的背景があったのか、経営学の

理論体系（ディシプリン）との関係について考察していく。

2. 調査分析のためのフレームワーク

これまでの研究活動の中で、企業のヒアリング調査から抽出された重要な要素があった。それは、オフィス環境だけでなく、Office-Tech が重要であり、さらには、働き方のルールや制度も関係していることである。これらを基本要素とし、各社の事例の比較検証を行った。ただし、2020 年以前の調査では明確なフレームワークは設定されていない。

その調査フレームワークは次の 3 要素である。

- ①プレイス（オフィス環境、自宅などの働く環境）：オフィス投資の目的に「オフィス環境（プレイス）」の構築がある。また、利用する「ワーカー（人）」の観点が極めて重要である。
- ②ツール（Office-Tech を含む、様々なコミュニケーション支援の技術的な仕掛け）：情報テクノロジーを含む ICT ツール（当研究部会で「Office-Tech」と呼ぶ）活用が有効である。
- ③ルール（法令並びに社内の各種規程や規則だけでなく働き方の制度全般）：組織や業務連絡の仕組みや制度等、管理運用のルールを整備することも重要である。

3. ハイブリッドワークの定義

ハイブリッドワークの定義については、2021 年 8 月発行のダイヤモンドハーバードビジネスレビューに投稿されたリンダ・クラットン氏の論文を採用した（図 1 参照）²⁾。ハイブリッド型の働き方とは、「時間」と「場所」の 2 つの要素、つまり「9～5 時」と「オフィス」で働く前提に縛られず、「どこでもいつでも」生産的に働けることをいう。日系企業では、働く場所を在宅勤務などに拡大した。特徴は、時間の制約を厳しく受けている点である。労務管理の観点から、出退勤管

理のための PC 接続の時間管理など、仕事に従事する時間の証明を常に求められる。一方、外資系企業の場合、時間や場所の制約を受けず「どこでもいつでも」働ける事例が多い。

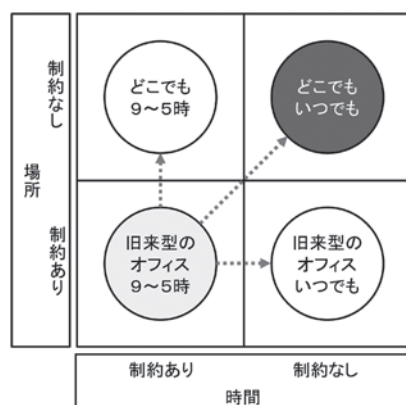


図1：ハイブリッドワークの定義

この違いの背景は、日系企業と外資系企業の雇用契約や人事労務制度、評価制度や報酬の考え方、企業文化などの違いが影響している。多くの日系企業はメンバーシップ型人事制度³⁾といわれる新卒一括採用、年功序列や終身雇用を基礎とした職務給をベースにした働き方を採用している。一方、外資系企業では、恒常的に職務能力の高い人材を中途採用し、能力主義評価で職務給をもとにジョブ型人事制度⁴⁾を採用していることが多い。つまり、時間の制約よりも厳しく成果の追求を受けるのである。成果を達成できない場合は会社都合で退職勧告を余儀なくされることもある。また、日系企業の人事部は人事権を持つが、外資系等の企業の場合は事業部長が人事権を持つために、日本でいう人事ローテーションや転勤などの仕組みは原則的にはない。このように、働く仕組みが異なることを念頭に入れながら、各社の戦略の違いを理解したい。

4.2013 年～ 2019 年度の事例比較研究

4.1 部会発足の外資系企業の事例調査

2013 年度の部会発足時には、オフィス構築は経費ではなく、「戦略的投資をかける企業はオフィスに価値を見出しているはずである」という仮説を構築した。そこでその仮説検証のために、既にオフィスに投資がなされていると思われる外資系 3 社（ソフトウェア、IT ハードウェア、金融企業）の事例調査研究を行った。

3 社に共通して見いだせたことは、外資系は、既に優秀な（プロフェッショナル）人材の争奪戦となっていたこと、また、IT 環境は、オンプレミスからクラウドに移行しつつありリモートワークがすでに実現していたことである。

(1) テレワークの浸透

ソフトウェア企業は、自社のサービスにより「場所にとらわれない働き方」を、まずは、自社社員が満足できれば、

お客様に提案できないとして、自社オフィスに適用し、オフィス見学者を増やし、営業活動の成約率向上につなげていた。

(2) コミュニケーション重視

IT ハードウェア企業では、2011 年の東日本大震災でオフィスが被災したが、既にその時点でリモートワークができており、在宅勤務を中心とした働き方にすぐに移行した。しかし、しばらくして、従業員どうしの繋がりが希薄になるのを体感し、復旧後のオフィスはコミュニケーションを中心としたオフィスを再建した。

(3) ブランディングの一貫

金融企業では、最も収益を生み出すトレーダーの満足度を向上するためにオフィス環境を重要な投資先と位置づけていた。また、セミナールームなどを顧客との接点としてブランディングの一貫としてオフィスに投資を行っていた。

この 3 社を通して至った結論は「オフィスの戦略的投資とは、人的投資である」ということであり、今もこれは本部会の中心的な概念となっている。また、この時点で分かったことは、外資系企業では、従業員満足度とオフィス投資の関係に明確なポリシーがあり、その投資は、ファシリティマネジャーに権限委譲されているということであり、日本においても本国同様に明確な投資がなされていることであった。

4.2 日系企業の事例調査

2015 年度以降には日系企業の事例調査も行われた。日系企業については、ビジネスコンサルティング会社、ゲームソフト開発・販売会社、ネットワークシステムインテグレーター、食品メーカーの 4 社の事例調査を行った。当時の経営環境のトレンドとしては、「いつでも どこでも 誰とでも」仕事ができる状態が注目され、特に環境面による変革が起きていた。さらにサービスビジネスにおいては、価値の源泉である「人」を「人財 (Human Capital)」と捉え、執務環境だけでなく、社員の成長支援策についても模索が始まっていた。

調査を行った企業のワークプレイスの特徴としては、以下の 3 つがあげられる。

(1) フリーアドレスの多様化

いつでもどこでも誰とでも価値創造を可能とするフリーアドレスは、グループアドレスのように使用する組織やエリアを限定することなく、目的に応じて（グループ企業の枠を超える事例もあった）自由に集まったり業務を行ったりできるような運用となっていた。

(2) コラボレーションの促進

複数メンバーで自由に使えるオープンなフリースペースだけでなく、大画面やホワイトボード、可動式のテーブルや椅子等、用途に応じて可変性を持たせる工夫が見られた。

(3) 楽しく働ける環境

楽しく働くことが、生産性や創造性の向上につながるこ

とを企業として認めており、社員の歓び、創造価値の増幅をワークプレイスのデザインや仕様から促そうとしていた。

日系企業の調査からは、以下の示唆が得られた。

まずは、オフィスや社会環境のトレンドよりも、経営者（創業者）の「社員にこうあって欲しい」という人財像の具現化を重視する企業がオフィスに投資し構築していた。また、社員個人のあるべき姿だけでなく、グループ会社を含む社員同士や、外部ステークホルダーにまで利用者の想定を広げた視点でオフィスを捉えていた。そして、オフィス（建築物）投資の中には、オフィス環境に欠かせない ICT や AV 設備への投資も含まれており、最新技術やツール、設備が整備され活用されていた。

5.2020 年～ 2023 年度の事例比較研究

5.1 事例比較研究の方向性について

2020 年度の事例研究においては、単にオフィスという物理的環境だけでなく、前述のルール、ツール、プレイスの 3 のフレームワークに従って、先進企業の 3 社事例調査を行った。本章では、日系企業である A 社、B 社と外資系企業 C 社の 3 社について取り上げる。各企業のオフィス改革の取り組みとその成果、課題を比較研究し、新型コロナウイルス感染症の影響下である 2020 年から 2024 年にかけての変遷を分析した。

5.2 先進事例比較：A 社

A 社（ソフトウェアメーカー）は、東京都に本社を持ち、オフィス改革の基本方針・目的として、パンデミックによる事業影響が無いようにハイブリッドワークを主体とした働き方を恒久的に取り入れた。以下に具体的な施策内容を示す。
ルール：ハイブリッドワークを主体とし、従業員がパフォーマンスを発揮しやすい働き方を選択できるように制度改革を進めた。在宅環境整備一時金や在宅手当の支給を行い、従業員の在宅環境整備に寄与した。

ツール：Teams、Zoom を中心とした WEB 会議ツールに加え、全社員にモバイル PC と業務用携帯電話を支給し、どこでも仕事ができる環境を整えた。

プレイス：国内 5 拠点を 2 拠点に集約し、1 人 1 席からフリーアドレスおよび ABW（Activity Based Working）⁵⁾ 導入へ舵を切り、オフィス効率を高めた。また、サテライトオフィスも利用できるようにし、営業職等のモバイルワーカーの作業環境も確保した。

成果として、オフィスの集約・統合により床面積が 58% 削減できたこと、各種在宅環境整備もありリモートワークへの移行がスムーズにできたことがあげられる。一方で、リモートワークにより社員間のコミュニケーションの総量が減少し、マネジメントおよびオンボーディング（新しい人材のサポート）の難易度が高まり、コロナ中の入社社員の早期離

職が増加した。今後は、コミュニケーションの活性化を中心に連帯感や誇りを醸成していく必要がある。

5.3 先進事例比較：B 社

B 社（システム開発）は、東京都に本社を持ち、事業拡大のために優秀な人材を獲得し、個々人のパフォーマンスを最大化するという経営課題に、オフィスとインフラ面から貢献することを目的にオフィス改革を実施した。

ルール：制度改革としてコアタイムなしのフレックス制度、一部裁量労働の採用、在宅勤務制度、定期代の廃止などを行っている。また、外部のシェアオフィス利用時の支援費用として月額支給などを検討し、2020 年から全社員へテレワーク制度を適用した。

ツール：ロケーションに縛られずに仕事ができる環境を構築し、簡単に使える TV 会議システムやビーコンを活用したオフィスの居場所把握システムを導入した。

プレイス：利用者のワークスタイル毎に、固定席、シェア席、タッチダウン席等を設定した。リフレッシュスペースとして、社内カフェテラス、社員食堂、分断勤務時の休憩所、環境音楽、アロマ、オフィスグリーン等を整備した。

成果として、業績の向上と共に社員数も増加する中で、座席数は 30% 程度削減しつつ、一人当たりの割当て面積を広くし、新たな就業様式に合わせた安心できるオフィスの実現ができた。課題としては、事業部門をまたいだコミュニケーションにはまだ課題が残り、今後はコミュニケーション活性化の施策を積極的に検討していく必要がある。

5.4 先進事例比較：C 社

C 社（IT 機器メーカー）は、米国に本社を持ち、2018 年頃より ABW を軸としたフレキシブルな働き方へ変化させてきた。2023 年にさらなるオフィス改革を推進し、オフィス面積の最適化を実施した。

ルール：ハイブリッドワークは集中・調整・ワイガヤ・コラボレーションのコンセプトに基づいており、出勤率に応じたオフィスの最適化を実現している。ちなみに、調査時には出勤率は 10 ～ 20% であった。

ツール：Work From Home（在宅勤務）のインフラを整備し、ハイブリッドワークへのスムーズな移行を実現した。在宅勤務支援デバイスの会社支給もあった。

プレイス：グローバルによるデザインガイドライン、基本設計チームのリードのもと、ローカル（日本支社）からのリクエストや関係法令、調達のしやすさなどを考慮して設計を行った。

成果として、出勤率に応じたオフィスの最適化の実現（約 35% 程度の縮減）ができたことが挙げられる。一方で、ワイガヤから生まれる体験機会創出のための効果的なイベント施策が継続的に必要となる。離職率については大きな変化は

ないものの、入社後に馴染めずに離職した社員の割合が若干増加しており、チームの一体感や帰属意識を生み出す（エンゲージメント）施策の継続的な検討が必要である。

5.5 事例比較研究における特徴

A 社および B 社は日本企業であり、メンバーシップ型人事制度の中でオフィスやツールを整備している。働く時間についてはコアタイムありのフレックス勤務へ移行しているものの一定の制約がある。一方、C 社は外資系企業として、ジョブ型人事制度の下で働く場所や時間にとらわれない働き方を推進し、先進的なハイブリッドワークを実現している（図 2 参照）。いずれの企業もポストコロナを迎え、オフィスの最適化を実施している。特に、日系企業はオフィスの役割や目的として、人とのコミュニケーションや心理的安全性を重視し、外資系企業は出勤率に応じたオフィス面積縮小を含めた最適化を行っている点が特徴といえる。

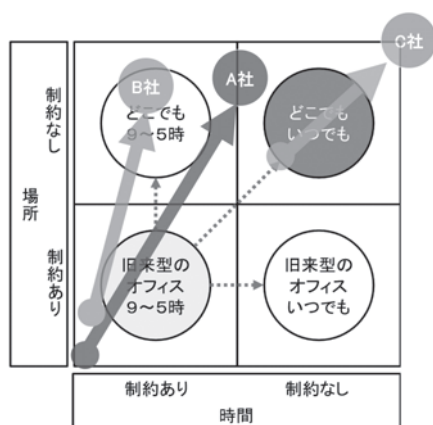


図 2：ハイブリッドワークにおける各社の位置付け

6. 本調査結果における経営学ディシプリンとの関係

これまで当研究部会の 10 年間の成果について、概括してきた。特に、近年では研究のフレームワークとして、ルール、ツール、プレイスという切り口から日系企業及び外資系企業の事例を比較研究することができた。研究のアプローチは、事例から導き出される一般的な考え方や理論を抽出する帰納法である。本章では、いくつかの事例から導かれた理解や結論は、経営学理論⁹⁾でどのように裏付けられうるのかを検証しながら解説する。

(1) 経営基盤（リソース・ベースド・ビュー RBV 理論）

バーニー⁷⁾の RBV 理論は「企業の経営資源に価値があり希少なれば、その企業は競争優位を得る」とする。FM（ファシリティマネジメント）ではコアビジネスのために戦略的に活用する機能分野を「経営基盤」⁸⁾と呼んでいる。事例中の日系企業と外資系企業の最大の違いは、総じて外資系企業は、オフィスを管理する専門のファシリティマネージャーが

存在し、経営資源としてのオフィスファシリティ（働く環境）の価値を高めていた。RBV 理論は、経営資源を VRIO（経営資源の経済価値 Value、希少性 Rarity、模倣困難性 Inimitability、組織 Organization）で評価する。外資系企業の中でも他社が真似できないオフィス投資をした C 社の動機は、RBV 理論で説明できる。

(2) BTF 理論（企業行動理論）

コロナ禍での全ての事例に共通するのは、いかにこの危機を脱するか、その解決策のための挑戦である。BTF 理論⁹⁾は、「経営陣がアスピレーション（自社の将来の志高い目標水準）を明確に示すことで、その高い目線が、ワーカーが士気を失わずに目標を達成する原動力になる」とする。外資系企業では、「製品戦略」、「人事戦略」、「不動産戦略」などを連動させたアプローチを取り、プレイスだけでなく、働き方のルールを指導しながら、高い志を示していた。この点が日系企業以上に明確に表現されていた。

(3) プロスペクト理論

先進オフィスを構築しても、急激に優秀な人材の採用効果が上がるわけではない。しかし、外資系企業は、古いオフィスのままでは、もっと人が集まらずそれ以上に人も流出し損失をもたらす可能性があると考えた。プロスペクト理論¹⁰⁾では「人は同じ金額の利得で得られる満足よりも、同じ金額の損失で失う不満が大きい（損失回避性）」とする。オフィス投資にお金をかけても費用対効果は次第に落ちていくが、投資しないと同業他社との比較で社員や転職者へのマイナスのイメージは非常に大きくなってしまふ。オフィスにお金をかければ採用などがうまくいくというのは幻想だが、優秀な社員の定着を促すためにも、外資系企業がクオリティの高いオフィス投資の基準を持っていることに根拠があることを、プロスペクト理論は支持している。

(4) SECI 理論

コロナ禍で、外資系企業の出勤率は 10% ～ 30% 程度だった。また、これを補完するための数々の ICT ツールを用意していることもわかった。一方、日系企業の出勤率は比較的高く、ABW を採用している企業でもなるべく面会できる場を用意することに終始していた。日系企業は、人が集まることの重要性、個人の暗黙知を表出し、連結するための交流の場を重視していた。オープンなフリースペースやリフレッシュエリアは、個人の知恵やノウハウという暗黙知を出し合い、発表したり描いたりして形式知化することで理解し合う、いわゆる知の交流としてデザインされていた。日系企業の出勤率が高いのは、単に時代遅れという要素だけではなく、暗黙知を重視したルールという SECI 理論¹¹⁾で説明できる要素もあると考えられる。

(5) SWT 理論とストラクチャルホール理論

SWT (Strength of Weak Ties) 理論¹²⁾は「いつも会っている人とは新しい発見は出てこず、たまに会う弱い繋がりとの関係の中からこそイノベーションが生まれる」とする。また、ストラクチャル・ホール理論¹³⁾は、「弱い繋がりとの穴を埋めるキーマンが情報を握り価値を生む」とする。つまり、弱い繋がりをつなぐ(穴を埋める)役割が必要で、そこから新たな広がりを見せるという。

また、SNS に代表される弱い繋がりが見え、この広がりの中から新たなイノベーションのシーズを見つけることができる。これは「知の探索 exploration」に繋がる。この広がりの中でイノベーションの源泉に出会い、そこでの発見を強い繋がりとの関係者が「知の深化 exploitation」として商品化／サービス化をもたらす。これが両利きの経営¹⁴⁾である。これまでの調査対象の外資系企業には、1 万人のワーカーを繋ぐアプリやオフィスの内階段でチームとチームの穴を埋めるキーマンが出会うように仕組むなど、繋がりを作ることを意識してルール、ツール、プレイスをデザインしていた。

逆に、コロナ以降の離職率が減った結果、「強い繋がりとの関係者」だったはずの同僚との繋がりや弱まり、部署のパフォーマンスが落ちたという事例も報告された。まさに、オフィス改革の中で、経営学の数々のディシプリンが使われ実証されているのである。

6. 今後の活動について

これまで 10 年間に及ぶオフィスの投資価値研究の日系企業／外資系企業の比較検証を通じて、そのオフィス構築を支える経営学の理論的背景を見てきた。これでわかるのは、外資系企業は明らかにオフィスを投資対象として見ており、そこで働くワーカーに対する生産性やモチベーション向上、ネットワーク構築やイノベーション創出まで仕掛けており、またその理論的背景があるということである。

逆に、日系企業が明確な成果を求めず、プレイスの変革や Office-Tech ツールに手探りで挑戦しているのは理論的背景が希薄であるともいえる。現実には、組織や意思決定のメカニズム、さらには人事制度などのルールを調整することは極めて難しく、日系企業ではオフィス改革プロジェクトに人事は介入することは多くはない。まして、コアビジネスの戦略との整合性を求めたのは、多くの事例の中でも極一部である。オフィス構築が投資であるならば、価値を求めるのは当然だが、経営基盤としての認識が希薄で、かつ理論武装が不十分な企業では、そこまで積極的に成果を求められないのかもしれない。

今まさに多様化するオフィスの中、本社の価値や意味の再考が求められている。本研究のオフィス改革の事例研究と経営学体系との理論比較検討が、オフィス投資を検討する際の

本質的な議論の一助となれば幸いである。

参考文献

- 1) ニューオフィス推進協議会 (NOPA) クリエイティブオフィスレポート 2.0 2008 年
- 2) Lynda Gratton : Professor of Management Practice at London Business School, 「ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー」ダイヤモンド社 2021 年 8 月号
- 3) 慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編「ジョブ型 VS メンバーシップ型」中央経済社 2022 年
- 4) コーン・フェリー「ジョブ型人事制度の教科書」日本能率協会マネジメントセンター 2021 年
- 5) 松岡利昌「公式ガイドファシリティマネジメント」日経新聞出版社 2018 年 P23 ABW (Activity Based Working)
- 6) 入山章栄「世界標準の経営理論」ダイヤモンド社 2019 年
- 7) Barney.J.B 「リソース・ベースド・ビュー RBV 理論」
- 8) 松岡利昌「新・第四の経営基盤」JFMA 出版 2021 年
- 9) カーネギー学派「B T F (Behavioral Theory of Firm) 理論」
- 10) Kahneman.D & Tversky 「プロスペクト理論」
- 11) 野中郁次郎「SECI 理論」
- 12) Granovetter, M 「SWT (弱い繋がりとの強さ) 理論」
- 13) Ronald Stuart Burt 「ストラクチャルホール理論」
- 14) Charles A. O' Reilly III 「両利きの経営」

提出年月日 2024 年 7 月 11 日