

## ビルマネジメントの最新課題 Vol.4

# 「ワークプレイスの多様化とビルマネジメント」

株式会社ザイマックス不動産総合研究所 主幹研究員 吉田 淳  
株式会社ザイマックス不動産総合研究所 主任研究員 山方 俊彦

コロナ危機はこれまで働き方改革の文脈において行われてきたオフィスに関する議論を活発化させる大きな契機となった。テレワークの急速な普及により、これまで企業が検討してきた「オフィス戦略」は、オフィス以外の場を含めた「ワークプレイス戦略」へとフィールドが広がり複雑化している。

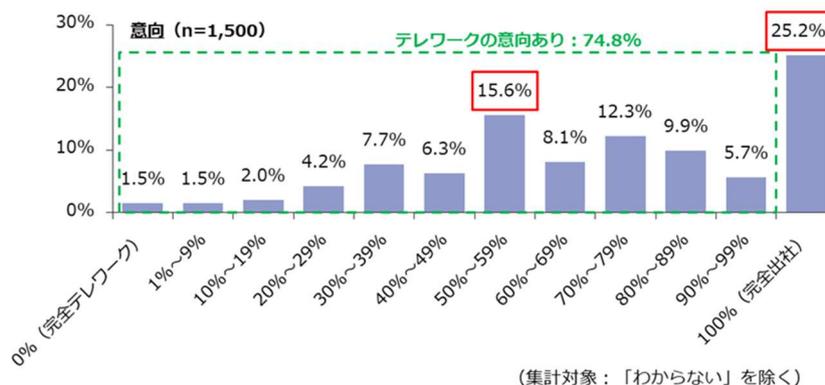
連載第4回目の本稿では、進みつつあるワークプレイスの多様化を踏まえ、ポストコロナ時代において選ばれるビルになるためのビルマネジメントについて考えていく。

## 1. 働き方の変化と企業の取り組み

コロナ危機以前は、企業は都心に立地する大規模な新しいビル（「近・新・大」）を好んで選択してオフィスを構え、社員はそのオフィスに毎日通勤していたが、こうした光景は変わりつつある。企業にとってオフィスは「知的生産工場」といえる。そのオフィスについて、都心のメインオフィスだけではなく在宅やサテライトオフィスなどを含めた様々な働く場（ワークプレイス）をどのように整備すべきかが、重要な経営課題となっている。

ザイマックス不動産総合研究所が行った「大都市圏オフィス需要調査 2021 春」で、企業にコロナ危機収束後の出勤率の意向を聞いたところ、「100%（完全出勤）」が25.2%であった一方で、74.8%の企業は頻度や程度に差はあるものの、テレワークを行う意向があると回答している【図表1】。

【図表1】 コロナ危機収束後の出勤率の意向



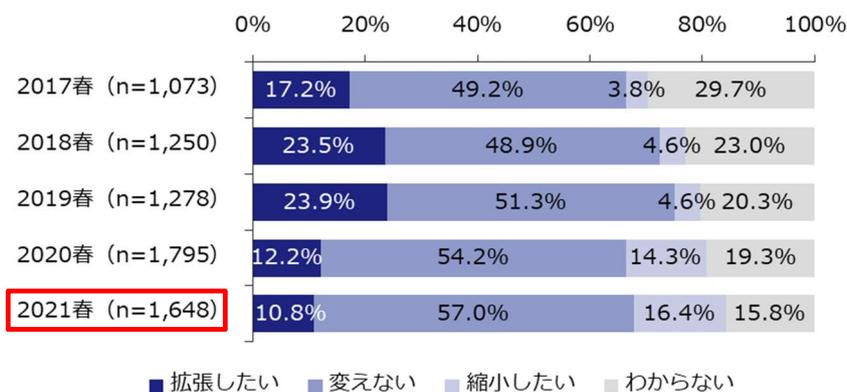
(出所) ザイマックス不動産総合研究所「大都市圏オフィス需要調査 2021 春」

また、2020年秋に行った同調査でコロナ危機収束後のワークプレイスの方向性について聞いたところ、「メインオフィスとテレワークを使い分ける」(40.2%)がトップで、第2位が「在宅勤務を推進し出勤を減らす」(26.8%)となった。

こうした方向性を示す企業が増えるなか、一部の企業は既にオフィス面積縮小の検討を

始めている。コロナ危機以前の 2019 年春の調査では、今後のオフィス面積の意向は「拡張したい」が 23.9%に対し、「縮小したい」が 4.6%と拡張意向が強かったが、2020 年春調査でほぼ均衡して、2021 年春調査では「縮小したい」が 16.4%と縮小意向が強まっている【図表 2】。

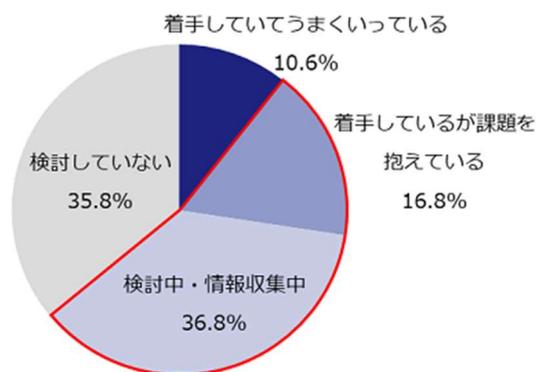
【図表 2】 今後のオフィス面積の意向



(出所) ザイマックス不動産総合研究所「大都市圏オフィス需要調査 2021 春」

しかしながら、ワークプレイス戦略見直しの取り組み状況は、最新の 2021 年春調査で「着手してうまくいっている」と回答した企業はまだ少数派であり、過半数の企業がいまだ模索段階である【図表 3】。

【図表 3】 ワークプレイス戦略取り組み状況



(集計対象：全体 (n=1,648) )

(出所) ザイマックス不動産総合研究所「大都市圏オフィス需要調査 2021 春」

コロナ危機により生じた様々な変化は、企業が改めて「オフィスとは何か？」を考え、ワークプレイス戦略を再検討するきっかけとなった。今後は、オフィスの役割が見直され、テレワークでは実現しがたいこと、具体的には「従業員のコミュニケーション活性化」や「企業文化の発信、共有」「テレワークのサポート」といった役割が今まで以上にメインオフィスで重視されるようになるだろう。人と人との集まりは、コミュニケーションを促し、イノベーションを生み、それが企業の成長の源泉になるからだ。今まではオフィスワーカーの数で必要なオフィス面積が決まっていたが、今後は目的に応じた機能やレイアウトに変更することで面積が決まり、オフィスワーカーの数が変わらなくても面積を見直すことがあるだろう。

海外においてもコロナ危機によって働き方やワークプレイスの変化は起こり、関心の高いテーマの1つになっている。英国の WORKTECH Academy（仕事とワークスペースをメインテーマとする世界的な知識ネットワーク。ザイマックス不動産総合研究所はグローバル会員）が 2021 年第 1 四半期に発表した「What Should Companies Do Next? Trend Report Q1 2021」（注）では、ポストコロナに向けた企業のワークプレイス戦略の参考に資するために、企業を次の①～⑥の 6 つのアーキタイプ（原型）に分類している。注意すべきは、1 つ 1 つが排他的ではなく、1 つの企業でも複数の要素を持ち、変化することもあるという点である。

#### ① Choice Champions：従業員に選択肢を与える企業

自社の従業員に、柔軟で自由な働き方の選択肢を与える企業。これからの新しい職場戦略の基礎となるタイプである。（企業例：Spotify、Salesforce、Slack、Twitter）

#### ② Tech Investors：新テクノロジーへ投資する企業

コロナ危機を、VR（仮想現実）や AR（拡張現実）など新テクノロジーへの投資を一気に促進する好機と捉えている企業。（企業例：PwC、バンク・オブ・アメリカ、フィデリティ・インターナショナル、UBS）

#### ③ Resolute Returners：オフィスに回帰する企業

コロナ危機収束後には、以前のように全従業員をオフィスに戻し、企業文化・イノベーション・学習・生産性などの改善を目指す企業。（企業例：ゴールドマン・サックス、JP モルガン・チェース・アンド・カンパニー、Netflix、バークレイズ）

#### ④ Wellbeing Watchers：従業員のウェルビーイングを最優先する企業

従業員の心身の健康を重視し、従業員を公衆衛生危機から守る企業。（企業例：Facebook、EY、Financial Times、Salesforce）

#### ⑤ Data Drivers：情報を駆使する企業

パンデミックをきっかけに、データを企業戦略の中心に据えた企業。（企業例：LinkedIn、British Airways、ScotiaBank）

#### ⑥ Space Shapers：スペースを再構成する企業

コロナ危機を絶好のチャンスとして、不動産ポートフォリオを合理化しコストを削減する企業。（企業例：Lloyds、HSBC、BP）

（注）<https://soken.xymax.co.jp/hatarakikataoffice/viewpoint/worktrend/pdf/worktrend04.pdf>

企業はコロナ危機を経験し、安心安全の水準を確保したワークプレイスや未来に向けた新しい働き方を導入しようとしている。現在は理想形に向けた試行錯誤を続ける準備期間といえ、世界中でポストコロナのニューノーマルに向けたワークプレイスの模索が続いている。

## 2. 働く場所に求められる役割の変化とビルマネジメント

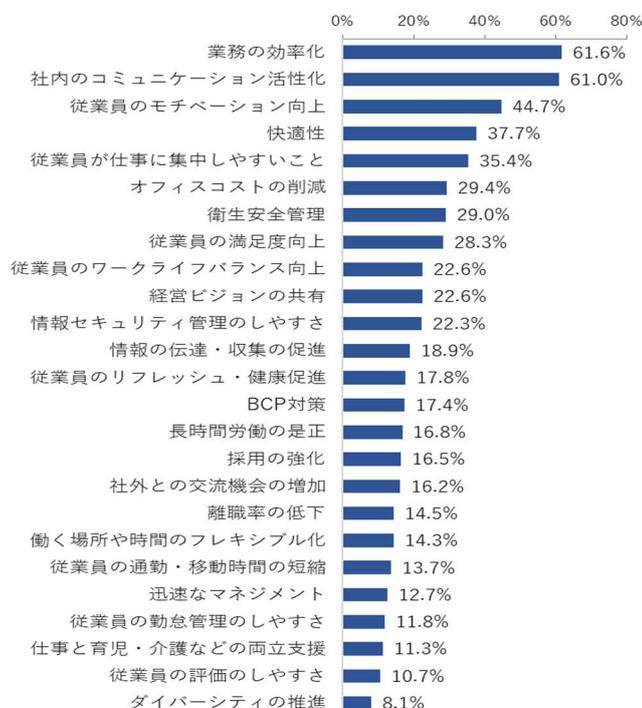
働き方の変化を受けて、企業がワークプレイスの戦略を考える時、ひとくちにメインオフィスとテレワークを使い分けるハイブリッドな働き方といっても、その内容は企業ごとに多様である。また、集まって働くメインオフィスと分散して働くためのワークプレイスに対して、それぞれに求める役割と必要な機能は異なってくるだろう。こうした多様化するニーズにビル事業者はどのように応えていけばいいだろうか。

### ①メインオフィス

「大都市圏オフィス需要調査 2020 秋」では、企業にメインオフィスに求める価値・役割を聞いている。最も多い「業務の効率化」の次に、「社内のコミュニケーション活性化」

「従業員のモチベーション向上」「快適性」が続いている【図表4】。この回答から、メインオフィスは、ルーチンワークを行うために毎日通勤する場所から、積極的に人とつながり交流するために行く場所に変化していく兆しがみられる。

【図表4】メインオフィスに求める価値・役割

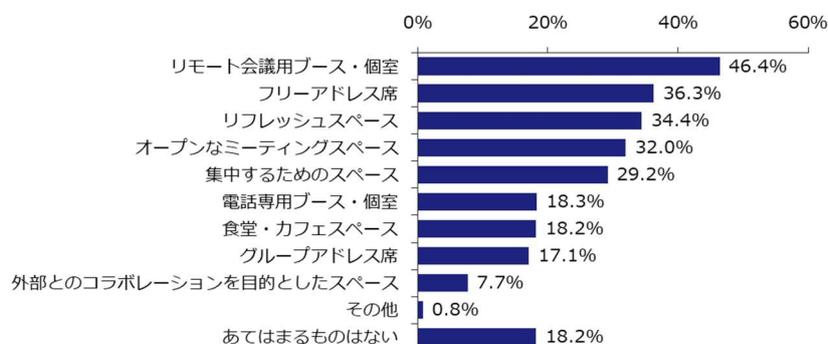


集計対象：「特になし・わからない」と回答した人を除く (n=1,657)  
／複数回答

(出所) ザイマックス不動産総合研究所「大都市圏オフィス需要調査 2020 秋」

同調査 2021 年春で、入居中のオフィスに今後（1～2 年程度先）あるとよいと思うスペースを聞いたところ「リモート会議用ブース・個室」（46.4%）が最も多く、「フリーアドレス席」「リフレッシュスペース」が続く。また、「オープンなミーティングスペース」や「集中するためのスペース」「電話専用ブース・個室」などの必要性も企業は感じている【図表5】。

【図表5】今後あるとよいと思うスペース



(集計対象：全体 (n=1,648) / 複数回答)

(出所) ザイマックス不動産総合研究所「大都市圏オフィス需要調査 2021 春」

このようなテナントのニーズの変化にビル事業者が即座に対応するのは容易ではない。例えば、今のままの空調設備、排煙設備、照明や給排水設備では、専用室内にテナントが要望するスペースを設置できず、ビル側設備の大幅な改修を伴うケースも出てくるだろう。いずれにしても、テナントから専用室の内装改修の要望が出た際には、ビルメンテナンスや設備設計などの専門家チームで速やかに対応する必要がある。

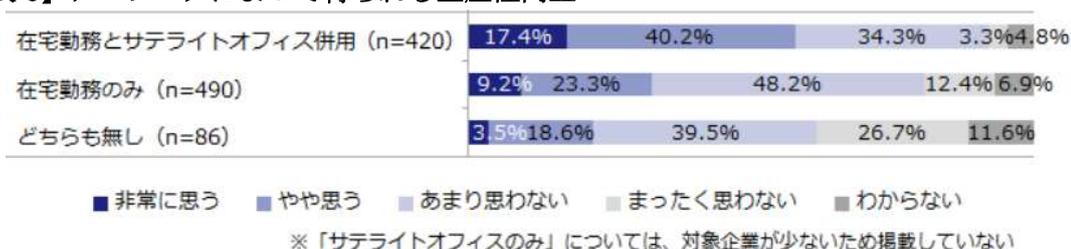
また、現状の中長期修繕計画の見直しも必要になるだろう。コロナ危機でテナントの安心安全に対する意識は高まっており、非接触機器の導入、換気量の増量、抗ウイルスフィルター設置なども検討したい。計画している設備が、個室やリフレッシュコーナーを設置しやすいようになっているかなどの確認や Wi-Fi など通信環境の整備も行っておきたい。

小さな区間に入居するテナントは、自社スペース内にリモート会議用ブースなどを確保するスペースが十分に取れない場合が多い。このような課題に対応し、ビル側がテナントのニーズに応える施設を共用部に設置することは有効なテナント誘致戦略になる。カフェやコンビニの誘致が他のテナントの快適性・利便性に繋がっているように、貸し会議室やシェアオフィスを運営するテナントを誘致することもテナントの要望に寄り添った対応の一つと考えられる。

## ②サテライトオフィス

ハイブリッドな働き方を実現するテレワークの場所として、企業が従業員の自宅以外にサテライトオフィスを整備したり、専門事業者のサービスを利用したりする動きが注目されている。自宅では同居家族や自宅環境が業務の支障になる場合があるが、従業員の居住地からアクセスしやすい場所にサテライトオフィスを設置すれば、通勤時間削減などの在宅勤務のメリットを損なわず、快適なオフィス環境を確保できる。従業員にとってみれば、自分の事情に合わせて働きやすい場所を選ぶことができる。また、在宅勤務とサテライトオフィスを併用している企業は、テレワークによって生産性向上のメリットが得られると思う割合が高いという調査結果もある【図表 6】。企業にとってサテライトオフィスは、従業員の生産性や働きやすさを担保できるだけでなく、BCP の観点や、短期プロジェクトなどでもフレキシブルに利用できるといったメリットも考えられる。

【図表 6】テレワークによって得られる生産性向上



(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 1 月」

職住近接のワークプレイスのニーズが高まり、企業がサテライトオフィスの整備を進めつつあるものの、そもそも郊外にはオフィスが少ない。ザイマックス不動産総合研究所の「フレキシブルオフィス市場調査 2021」によると、東京 23 区内にあるフレキシブルオフィスのうち、総拠点数の 7 割以上、総面積の 8 割以上が都心 5 区に集中している。

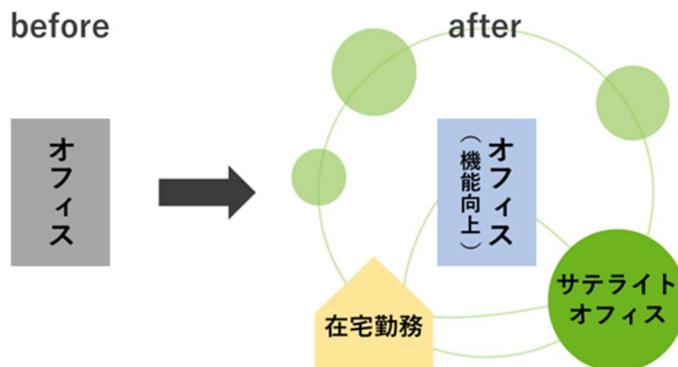
しかし、2020 年には周辺 18 区での開業が増え、さらに、商業施設や金融機関の余剰床やホテルやスポーツジムにサテライトオフィス（時間貸しのフレキシブルオフィス）を併設するなど、様々な形態をとりながら郊外エリアでのワークプレイス供給が本格化しつつある。郊外でビルを所有する事業者にとっては大きなビジネスチャンスが到来していると言えるだろう。サテライトオフィス事業者をテナントとして誘致するだけでなく、自社でサテライトオフィスを運営することも 1 つの選択肢だ。

### 3. ワークプレイスの多様化

ここまで見てきたように、コロナ危機を契機に、人々の行動様式、その中でも働き方が大きく変わっている。オフィスは単なる「働く空間」ではなく、快適でコミュニケーションやイノベーションが促進され、従業員が働きたくくなるような場所である必要があり、テレワークを含めてオフィスのあり方は再定義され、進化していこう。

ポストコロナの企業のワークプレイス戦略は画一的なものではなく、企業の特長や考え方などによって多様化していくと考えられる。なかにはオフィスを廃止するフルリモートを選択する企業もあるかもしれない。しかし、メインオフィスの価値が大きく下がることはなく、職住近接を支える郊外のワークプレイスの重要性も今まで以上に増すだろう。今後は、都心か郊外か、集まるオフィスかテレワーク拠点かといった二項対立的なものではなく、立地や機能面で多様な働く場所をネットワークとして活用する「ハイブリッド戦略」を選択する企業が増加すると予測される【図表7】。

【図表7】ワークプレイスのハイブリッド化



(出所) ザイマックス不動産総合研究所「経営課題としてのワークプレイス戦略」

これからのビル事業者は、こうした企業のワークプレイス戦略の変化に対応し、テナントがより快適に過ごせるための空間・場をいかに提供できるかが重要になってくる。テナントを誘致しようとするオフィスビルは、いわゆる「箱貸し」から、立地や構造・設備などビルそのものの商品性だけでなく、運営力などビル事業者のマネジメント力の巧拙でビル経営が左右されるオペレーショナルアセットへの進化が一層求められるようになるだろう。

現在、オフィスマーケットは空室率が上昇し、新規成約賃料の低下も見受けられる状況にあり、ビル事業者にとっては厳しい局面になりつつある。しかし、変化はチャンスであり、多様化するワークプレイスへの対応は新たなビル事業への転機ともいえる。

1年にわたり「ビルマネジメントの最新課題」として4回の連載を行ってきた。新型コロナウイルスの感染が拡大する中で、ビルマネジメントが果たす役割は、従前に増して拡がり、高まったのではないだろうか。我々が経験した新型コロナウイルス感染拡大という未曾有のパンデミックは、社会の変化の速度を加速させ、ビルマネジメントにも変化を求めている。いまだ感染の収束は見えず先行きを見通すのは難しいが、ビルマネジメントにおいては、どんな変化にも柔軟かつ迅速に対応していくことが重要だ。

ビルマネジメントによって、ワークプレイスの価値は高まり、選ばれるビルになるであろう。