

これからのワークプレイス戦略を考える

日本企業の働き方は、コロナ禍で急速にテレワークが普及したのち、オフィス出社回帰への揺り戻しが起こるなど、ここ数年で激しい変化が見られた。こうした動きを通じて、企業の働き方や働く場に対する価値観も大きく変化し、コロナ前のままのオフィスや、感染拡大当初に一時的な調整を行っただけのオフィスにはほころびが生じつつある。本稿では、パラダイムシフトを経てアップデートされる、企業のワークプレイス戦略の考え方を整理していく。

働き方・働く場の変遷

まず、過去10年における働き方や働く場の変化をテレワークやオフィスの在り方に焦点をあてて振り返る。

2015年頃までは、テクノロジーの進化によりテレワーク可能な環境が整いつつあったものの、その導入は限定的で、毎日の出社を前提に在籍人数分の固定席が用意されたオフィスが主流であった。2016年頃から「働き方改革」によりテレワークや時差出勤が呼びかけられ、時間や場所に縛られない柔軟な働き方が徐々に浸透した。2020年初頭の新型コロナウイルスの発生を受け、多くの企業が出社制限を実施し、テレワークが急速に浸透した。オフィス稼働率の低下により、面積削減を進める企業も現れた。また、リモート会議が定着した一方、帰属意識の希薄化が懸念され、対面でのコミュニケーションの重要性が再認識されるなど、価値観の変化も見られた。

コロナ禍が収束へ向かい始めると、出社回帰の動きが見られるようになり、コロナ禍の対応としてオフィス面積の縮小やレイアウト変更を行った企業の一部では、出社人数の増加による手狭感が課題となった。ただし、完全出社へ戻る企業は少なく、多くの企業が出社とテレワークのハイブリッドワークを継続している。テレワークの定着によりオフィスは、「毎日通う場所」から「働く場所の選択肢のひとつ」となったことで、あえて行く価値のあるオフィスづくりが求められるようになった。

こうして日本企業の働き方と働く場は、「固定的なオフィス勤務と対面主体のコミュニケーション」という旧パラダイムから、「出社とテ

レワークを組み合わせた柔軟な働き方」という新パラダイムへと転換した。そして、このパラダイムシフトにより、従来の働き方と働く場にはほころびが生じつつあり、企業にとって今後の社会に適合した働き方と働く場の整備が急務となっている。

パラダイムシフト後の働く場を再考する

(1) オフィスに期待される役割の多様化

従来、オフィスは人数に応じた執務スペースの確保を主な役割としていたが、パラダイムシフトを経て、オフィスに期待される役割は変化してきている。現在も執務スペースとしての役割は持つものの、単なる作業空間の提供にとどまらず、「働きやすい執務スペース」であることが期待されるほか、「コミュニケーション活性化」や「企業文化の共有」に対して注目度が高まっている。

加えて、人的資本経営への関心の高まりや、慢性的な人材不足で「人材採用強化」が求められることから、従業員の「エンゲージメント向上」や、「ワークライフバランス向上」、「ウェルビーイング促進」といった役割も重視されている。そのほか、SDGs・ESGの推進やAIの進化を背景とした「生産性向上」、「イノベーション創出」など、オフィスの役割は多様化している。

(2) オフィスでのアクティビティの細分化

オフィスの役割の多様化にともない、オフィスでのアクティビティ(業務内容、行動)の考え方も変化している。

これまでのオフィスの役割は「人数を基にした執務スペースの確保」であったため、オフィスでのアクティビティも人数をベースに、

執務席での個人業務や、会議室・来客スペースでの社内会議・商談と、シンプルに考えられてきた。

パラダイムシフトを経て現在は、人数(ソロ/チーム/部門など)のほかに、目的(集中業務/創造的業務/コミュニケーションなど)や、リアル/オンラインの違いなど、複数の観点からアクティビティを細分化して意識するようになった。この意識の変化に伴い、より活発なコミュニケーションを行うためのオープンなミーティングスペースや、リモート会議を行うための個室など、それぞれのアクティビティに適したファシリティが求められるようになっていく。

(3) アクティビティに適したワークプレイス戦略の構築

多様な役割と、細分化されたアクティビティに対応するために、ワークプレイス戦略としてまず、自社オフィスの機能拡充が検討されるだろう【図表1-①】。所有/賃借しているオフィスの手狭感を解消するためのオフィス面積拡張のほか、企業文化を体现するための空間設計、コミュニケーションを活性化させるカフェやラウンジの設置といったレイアウトの見直しなどが考えられる。

しかし、現状のオフィス市場では空室率は低下傾向にあり、館内拡張や希望する立地への移転が難しくなっている。また、移転費用や内装工事費など、移転や拡張を行う際に発生するイニシャルコストは、建築費等の高騰により高額化している。

そこで、もう1つの戦略として、「所有/賃借」している自社オフィス内にすべての機能を設けるのではなく、必要な機能を必要なタイミングで「利用」する方法がある【図表1-②】。例えば、多拠点展開するシェア型サテライトオフィスの利用により、オフィス以外の働く場所の選択肢を増やすことは、従業員の働きやすさを支える。また、外部サービスでは通常の賃貸借よりも契約面積や利用期間を柔軟に調整できるため、コスト効率の面でも魅力的である。加えて、2027年度から導入される新リース会計基準により、対象企業は不動産賃貸借契約を含む原則すべてのリース取引をバランスシートに計上する必要が生じるが、外部サービスの利用はリース取引に含まれ

ない場合があり、バランスシートのスリム化につながる可能性がある。

企業は、オフィス市場の状況、多様化する空間ニーズ、新リース会計基準などを鑑み、自社オフィスと外部サービスを効果的に組み合わせることで、これからのワークプレイス戦略を構築することになるだろう。

働く場の最適解を追求

本稿では、近年の働き方や働く場の変遷を振り返り、これからのワークプレイス戦略について考察した。企業は、自社オフィスと外部サービスの役割を整理し、働く場の効用を最大化することが求められる。

自社オフィスは、従業員が集まる場として、企業文化の共有やコミュニケーションの促進に適している。一方で、外部サービスは、場所に縛られずに働ける環境を整備し、働きやすさを向上させることができるため、従業員のウェルビーイングやエンゲージメントに寄与する。BCPの観点からも有効であることや、2027年より新リース会計基準が適用されることも外部サービスの利用増加の追い風となるだろう。

企業のワークプレイス戦略次第では、従業員のエンゲージメント向上や新規採用の促進、逆に離職率の増加といった影響が生じる可能性もある。ワークプレイス戦略の構築は、単なる物理的な場の整備ではなく、出社率の調整やハイブリッドワークでの出社とテレワークの使い分けなど、ワーカー1人1人の働き方のデザインにもつながる重要な経営課題である。企業には、自社の価値観や働き方を反映した働く場の最適解を追求することが求められる。ザイマックス総研では引続き、社会的背景が与える影響も注視しながら、働き方や働く場について有益な情報を発信していく。(ザイマックス不動産総合研究所 中山善夫、石崎真弓、新井雛子)

【図表1】ワークプレイス戦略の構築

