

第71回

これからのワークプレイス戦略を 考える

～パラダイムシフト後の働き方と働く場所の最適解とは?～



中山 善夫

株式会社ザイマックス総研
代表取締役社長
(ARES マスター M0600051)



石崎 真弓

株式会社ザイマックス総研
主任研究員



新井 雛子

株式会社ザイマックス総研
研究員

はじめに

ザイマックス総研では、企業やワーカーを対象とした調査を通じて、働き方や働く場について分析を行ってきた。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みられた。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やニーズも大きく変化(パラダイムシフト)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みえ始めている。コロナ禍による働き方の変化は多くの企業やワーカーの関心を集めたが、コロナ禍が落ち着いた今、その関心を途切れさせるのではなく、具体的な戦略として発展させる段階にある。

本稿では、パラダイムシフトを経てアップデートされつつある、企業のワークプレイス戦略の考え方を整理する。ワークプレイス戦略は企業の生産性や人材採用といった経営課題とも密接に関係するものであり、人材資本経営が叫ばれる現在、その重要性は一層高まっている。また、不動産の使い方に影響する企業の意識変化を正しく捉えることは、不動産投資の判断においても重要である。

1. 働き方・働く場の変遷

まず、過去10年における社会の出来事と、それに伴う働き方や働く場の変化を、五つの時期に区分し、テレワークやオフィスのあり方に焦点を当てて振り返る。

① 旧来（～2015年）

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あり、多くの企業では固定的な働き方が続いていた。この時代は、毎日決まった時間に出社するのが当たり前であり、その前提で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。

② 働き方改革期（2016～2019年）

2016年ごろから政府主導の「働き方改革」により柔軟な働き方が推進された。特に東京オリンピック・パラリンピック競技大会に伴う交通混雑への対策として、テレワークや時差出勤が呼びかけられた。従来の毎日出社する働き方を基本としながらも、一部の企業では在宅勤務制度やフレックスタイム制度の導入、外出の多い部署を対象としたフリーアドレス化で座席の効率化を図るなどの動きがみられた。また、外出時に自社オフィスに戻らずに業務を行えるシェア型サテライトオフィスの活用も広まり、時間や場所に縛られない働き方が徐々に浸透した。

③ コロナ禍（2020～2022年）

2020年初頭に発生した新型コロナウイルスの感染症を受け非接触が求められ、多くの企業が出社制限を実施した。ザイマックス総研の「大都市圏オフィス需要調査2024秋」^{注1}によると、平均出社率は2021年春に62.0%まで低下した。

多くのワーカーが強制的な在宅勤務を経験したことで、テレワークが急速に浸透した結果、

全員が毎日出社することを前提にしていたオフィスの稼働率は低下した。これにより、一部には「オフィス不要論」が提唱されたり、出社率の低下を受けてオフィス面積の削減を進める企業が現れたりした。また、社内外の打合わせはリモート会議が定着した一方で、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、価値観の変化がみられた。

④ オフィス出社回帰（2023～2024年）

新型コロナウイルス感染症が5類に移行しコロナ禍が収束へ向かい始めると、オフィス出社回帰の動きがみられるようになった。コロナ禍の対応としてオフィスの面積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を組み合わせたハイブリッドワークを継続している。コロナ禍で定着したテレワークは、オフィスを「毎日通う場所」から「働く場所の選択肢のひとつ」に変え、企業には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。

⑤ これから（2025年～）

コロナ禍で出社制限が行われたことや、リモート会議ツールやクラウドサービスの発展などからテレワークが急速に普及したことを背景に、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

注1

ザイマックス総研 2025年1月22日公表「大都市圏オフィス需要調査2024秋」
(https://soken.xymax.co.jp/2025/01/22/2501-office_demand_survey_2024a/)

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といえる。

このパラダイムシフト（価値観の転換）を受けて、従来の働き方と働く場にはほころびが生じつつあり、現在、多くの企業がさまざまな課題に対する解を模索している状況だ。前述のように、オフィスの手狭感が課題となるなか、このままオフィス出社回帰へと進んでよいのだろうか。また、コミュニケーション不足やエンゲージメントの低下、出社とテレワークの使い分け方など、ハイブリッドワーク時代ならではの課題も顕在化するなか、オフィス環境やテレワーク環境の整備・運用はどのようにすべきであろうか。企業を取り巻く種々の社会的背景による影響も考慮しながら、パラダイムシフト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。

2. パラダイムシフト後の働く場を再考する

2.1. オフィスに期待される役割の多様化

従来、オフィスは従業員の執務スペースとして、人数に対し十分な広さの空間を確保することが主な役割であった。フリーアドレス席の活用やテレワークの普及、コロナ禍での出社制限により、必ずしも「在籍人数＝出社人数」ではなくなっても、オフィスを利用する人数に合わせて面積調整が行われてきた。

しかし、前章で確認したコロナ禍によるパラ

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【図表1】。たとえば、ザイマックス総研の「大都市圏オフィスワーカー調査2024」^{注2}によると、テレワークの選択肢があるうえで出社したいと思うオフィスの条件として、「働きやすい環境が整っている（通信、什器、執務スペース等）」や「業務に集中しやすい」が上位に上がっている。ハイブリッドワークが定着するなか、オフィスは引き続き執務スペースとしての役割を持つものの、単なる作業空間にとどまらず、「働きやすい執務スペース」であることが期待されている。また最近では、対面でのコミュニケーションが再評価されたり、帰属意識の希薄化が懸念されたりしたことを背景に、オフィスの役割として「コミュニケーション活性化」や「企業文化の共有」の注目度が高まってきている。

加えて、社会的背景もオフィスの役割に影響を与えている。たとえば、2023年に人的資本に関する情報開示が義務化され、多くの企業で人的資本経営への関心が高まっている。慢性的な人材不足から「人材採用強化」が求められることも相まって、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」といった役割はより重視されるようになった。そのほか、SDGs・ESGの推進、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。

2.2. オフィスでのアクティビティの細分化

前節のオフィスの役割の多様化に伴い、オフィ

注2

ザイマックス総研 2024年12月9日公表「大都市圏オフィスワーカー調査2024」
(https://soken.xymax.co.jp/2024/12/09/2412-worker_survey_2024/)

スでのアクティビティ（業務内容、行動）の考え方にも変化が生じている。

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考えられており、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・商談といった、シンプルな内容に収まっていた。

コロナ禍を経て、オフィスでの役割が多様化したことで、これまでシンプルに捉えられていたアクティビティは、人数（ソロ／チーム／部門など）だけでなく、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、さまざまな観点からより細分化して意識されるようになった【図表2】。この意識の変化に伴い、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。具体的には、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、コロナ禍で普及したリモート会議を行うための個室などを設ける動きが広がっている。そのほか、リラックスを目的としたファシリティとして、カフェやラウンジを設ける動きもみられる。これらはすべて、新たに意識され始めたアクティビティに対応するための空間整備である。前述の「大都市圏オフィスワーカー調査2024」^{注2}でも、「リフ

レッシュスペース」や「食堂・カフェスペース」は、利用率とニーズのギャップ（現在は「利用していない」かつ今後は「利用したい」）が大きいレイアウトとして上位に上がり、今後の整備が期待される。

【図表1】オフィスに期待される役割の多様化

・これまでは**シンプル**な役割だった。

・ハイブリッドワークにおいて、あえて来る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とや、社会的背景を受け、オフィスに期待される**役割が多様化**。

人数を基にした
執務スペースの確保



働きやすい執務スペース
生産性向上
コミュニケーション活性化
企業文化の共有
人材採用強化
エンゲージメント向上
ワークライフバランス向上
ウェルビーイング促進
イノベーション創出
⋮

【図表2】オフィスでのアクティビティの細分化

・「執務スペース確保」のための、**人数**を軸とした**シンプル**な分類だった。

・役割の多様化を受け、**人数、目的、リアル／オンライン**などの観点からより**細かく分類**されたアクティビティが意識されるようになった。

個人業務
社内会議
商談
⋮



事務作業、書類作成
アイデア出し
リモート会議
ブレスト
商談
1on1、定例会
チームビルディング
研修
セミナー
新規事業開発
イベント
リラックス
⋮

2.3. 期待される役割とアクティビティに

適したワークプレイス戦略の構築

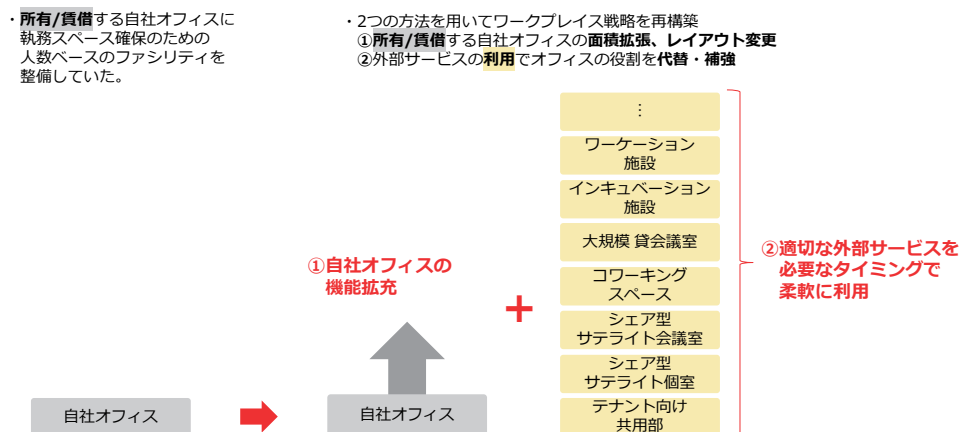
オフィスに求められる役割が増し、アクティビティが細分化されるなか、ワークプレイス戦略としてまず検討される方法は、自社オフィスの機能拡充だろう【図表3-①】。今、所有／賃借しているオフィスに手狭感や会議室不足といった課題があれば、オフィス面積を拡張して執務スペースや会議室を増設することが解決策として挙げられる。また、ブランドイメージや企業文化を体现するための空間設計や、コミュニケーションを活性化するカフェやラウンジの設置など、レイアウトの見直しも有効だろう。オフィスに求める役割と実際のオフィス空間とのズレを解消するために、必要な面積やレイアウトを整備することを、「コストではなく投資」と捉える考え方も広まりつつある。

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、好立地の良質な物件の空きが少なく、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ンシヤルコストは、建築費等の高騰により、高額になってきている。

そこで、もう一つの戦略として、自社オフィスの機能の一部を外部サービスに委ねるといった方法がある【図表3-②】。つまり、「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」するのだ。このように自社オフィスから役割を切り出して、外部サービスを利用することにはさまざまなメリットがある。たとえば、多拠点展開するシェア型サテライトオフィスを利用することは、オフィス以外の働く場所の選択肢を増やし、従業員の働きやすさを支える。さらに、通常の賃貸借では契約期間や面積が固定的となるが、外部サービスでは契約面積や利用期間を柔軟に調整できるため、コスト効率がよい点でも魅力的である。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

【図表3】ワークプレイス戦略の構築



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^{注3}。

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ながら、これからのワークプレイス戦略を構築していくことになるだろう。

3. 具体的なワークプレイス戦略案

前章の考察を踏まえ、企業のこれからのワークプレイス戦略としていくつかの具体案を例示する。なお、ワークプレイス戦略のアプローチは以下に挙げる例に限らず、各社の課題や方針によって多岐にわたる。**【図表4】**に示す通り、企業がオフィス施策を実施するうえで重視する項目は、「従業員の満足度向上」を筆頭に、コロナ禍発生前（2019春）よりも全体的に重視度が高まっており^{注4}、さまざまな側面を考慮した対応が求められる。

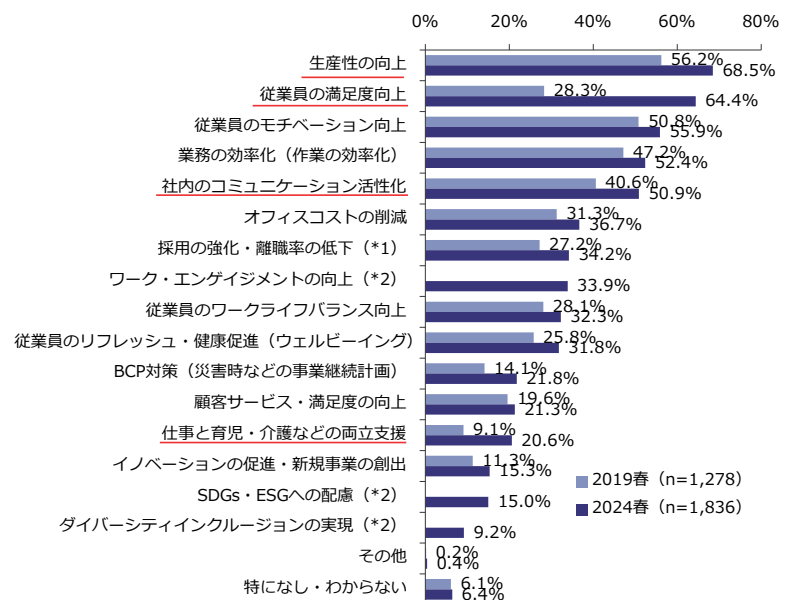
例1 オフィスの「手狭感」と「会議室不足」を解消

直近では出社回帰が進み、採用増も相まって、現状のオ

フィスに手狭感を感じる企業も少なくない。また、コロナ以前から多くのオフィスで課題となっていた会議室不足は、オンラインミーティングの定着による個室需要の高まりを受け深刻化している。ザイマックス総研のアンケート^{注1}でメインオフィスに関する課題を聞いた結果では「会議室やリモート会議用スペースなどが不足している」が突出して高く、喫緊の課題となっていることがうかがえる。

こうした状況への対応として、必要十分な執務席および会議室を確保できるようオフィス面積を拡張する戦略が考えられるが、現下の低空室率のオフィス市場では、現実的には容易ではない。しかし、移転や増床が難しい場合でも、

【図表4】企業がオフィス施策を実施するうえで重視する項目



集計対象：全体／複数回答

*1 2019春では選択肢「採用の強化」と「離職率の低下」のうち一つ以上を選択した割合を採用

*2 当該選択肢がなかった回についてはグラフ掲載なし

注3

ザイマックス総研 2025年2月17日公表「新リース会計基準とCRE（企業不動産）」
(<https://soken.xymax.co.jp/2025/02/17/2502-lease1/>)

注4

ザイマックス総研 2024年7月31日公表「大都市圏オフィス需要調査2024春」
(https://soken.xymax.co.jp/2024/07/31/2407-office_demand_survey_2024s/)

外部サービスと組み合わせることでオフィス面積を変えずに手狭感を解消することが可能だ。たとえば、高まる出社率に合わせオフィス内の執務スペース作りを優先し、その代わりに、オフィス内の会議室は最小限に抑え、入居ビルのテナント共用会議室や近隣のシェア型サテライト会議室を利用するのである。

執務スペースと比べて、会議室はその時々で必要な収容人数が異なるほか、稼働時間帯が集中するなど、自社区画内に十分な数を常設するのは非効率な面もあろう。外部サービスを併用することで、必要なタイミングに応じて適切な広さの会議室を柔軟に確保することができるのだ。出社ルールが定まっておらず出社率が流動的な場合は、会議室にとどまらず、執務スペース自体についても外部のファシリティを積極的に活用することで効率的な運用につながるだろう。

例2 オフィスで「コミュニケーション活性化」

多くの企業がハイブリッドワークを採用し、出社とテレワークを使い分けるようになった。リモートコミュニケーションは、移動の必要がなく手軽に行える一方で、同じ空間を共有することで表情や動きからも感情を伝えられる対面でのコミュニケーションの価値が再認識されている。特に、人間関係の構築や非定型的な打合せでは、対面のコミュニケーションが好まれる場合が多い。また、オフィスで顔をあわせる機会が減ることで、「出社している社員とテレワークしている社員間のコミュニケーションが希薄になっている」「オフィスでのリアルなコミュニ

ケーションが活性化していない」などコミュニケーションに課題を感じる企業も少なくない^{注1}。従業員のエンゲージメントの低下や孤独感にもつながることから、ハイブリッドワークでのコミュニケーションの在り方が見直されつつある。

そこで、ハイブリッドワークにおいて、オフィスを「コミュニケーションの場」と位置付ける戦略が考えられる。たとえば、オフィスの移転やリニューアルにより、偶発的な出会いを創出する回遊性の高いデザインや、オープンミーティングスペース、イベントにも利用可能なラウンジなど、交流しやすいファシリティを充実させることが有効だろう。オフィス内の執務スペースはフリーアドレス席を中心として必要最低限に抑えると同時に、在宅勤務を認めたり、シェア型サテライトオフィスを利用することで、コミュニケーション以外のソロワークや集中作業の時間に快適に働ける環境を整備することも重要である。

テレワークで課題となりがちなコミュニケーションを活性化できるのはもちろん、オフィスの役割を明確にすることで、出社とテレワークの両方のメリットを最大化する、“良いとこ取り”のハイブリッドワークにつながるだろう。

例3 「人材採用」に有利な働きたくなる環境整備

人手不足による採用難が続くなか、企業には若年層に選ばれるための取組みが求められる。ザイマックス総研の調査^{注5}によると、オフィスの条件として就活生の約6割が「室内のレイアウトや機能が充実した快適なオフィスである」ことを「(やや)重視する」と回答している。また、

注5

ザイマックス総研 2024年3月14日公表「首都圏就活生の企業選びに関する意識調査2024」
(https://soken.xymax.co.jp/2024/03/14/2403-job_hunting_students_survey_2024/)

8割超の就活生が「従業員のためにサテライトオフィスなどのテレワークする場所を用意している企業で働くことが魅力的だ」と思っていることも明らかになった。就職活動において、機能が充実した快適なオフィスや、働き方・働く場の柔軟性も企業選びの条件の一つとなりつつあるといえる。さらに、企業を対象としたアンケート^{注4}では、快適なメインオフィスやサテライトオフィスを整備している企業ほど「人材確保(新規採用、離職率低下)」への評価が高いことも明らかになっている。

そうした背景から、学生や若手人材にとって魅力的に映る、好立地でグレードの高いビルへ移転することや、デザイン性の高いラウンジやカフェ、ジムなどのリフレッシュ機能を充実させることは人材確保の点で効果的だろう。華やかなだけでなく、働きやすさを考慮した多様なファシリティを備えたオフィス環境は、面接やオフィスツアーに来た就活生の入社意欲を高める。これらの機能は自社の専有区画内に導入する方法のほか、テナント共用部にワークスペースやアメニティスペースが充実しているオフィスビルに入居するという選択肢もある。また、テレワークの場としてはシェア型サテライトオフィスを整備することで、テレワークを単に制度として提示する以上に柔軟な働き方を具体的に実感してもらいやすくなるだろう。

以上三つの例で紹介した通り、企業の課題や方針に応じて、所有／賃借するオフィスと外部サービスそれぞれに役割を持たせ運用することが望ましい。ワークプレイス戦略は、例に挙げたファシリティコスト最適化(FM領域)、オフィスコンセプトの実現(総務領域)、採用強化や離職率低減(人事領域)をはじめさまざまな領域に

関わる。そのため、企業の重要な経営課題の一つとして認識したうえで、複数部門間で連携しながら、現状のオフィスの状況や目的・課題を加味した個別具体的な最適化をすることで多面的な効果が期待できるだろう。

おわりに

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。働き方と働く場のパラダイムシフトを経て、オフィスには従業員の執務スペースとしてだけでなく多様な役割が求められるようになり、オフィスのファシリティに反映されるアクティビティが細分化していることが確認された。こうした変化を受けて企業は、自社オフィスの機能拡充を図る必要がある。しかし、すべての機能を自社オフィスのみで完結させることは現実的でない場合も多く、これからは外部サービスの利用も視野に入れて、ワークプレイス全体を総合的に捉え、経営戦略として認識することが重要となるだろう。

たとえば、自社オフィスは、従業員が集まる場として、企業文化を共有し、コミュニケーションを促進する役割に適している。一方で、外部サービスの利用は、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、近年関心の高まるウェルビーイングやエンゲージメントに寄与する。そのほか、自然災害発生時には、企業のBCPとしての役割を果たすことも期待できるだろう。また、2027年より新リース会計基準が適用されることも追い風となり、外部サービスの利用は増加すると予想される。企業は、より効果的なワークプレイス戦略になるよう、自社オフィスと外部サービスに持たせ

る役割を整理し、効用を最大化することが求められる。

ワークプレイス戦略の構築は、オフィス整備にとどまらず、出勤率の調整やハイブリッドワークでの出勤とテレワークの使い分けなど、ワーカー一人ひとりの働き方のデザインにもつながる。企業のワークプレイス戦略次第で、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がある。企業は、ワークプレイス戦略の構築を単なる物理的な場の整備と捉えるのではなく、最重要な経営課題の一つとして位置付け、自社の価値観や働き方を反映した働く場の最適解を目指すべきだ。こうしたワークプレイス戦略の模索は、日本に限った動きではなく、ハイブリッドワークが世界的に定着するなかで、各都市の文化や政策に応じて独自の働き方やワークプレイス戦略が構築されている^{注6}。

以前より、オフィスは「不動産投資の王様」といわれてきた。その背景には、物件の立地・規模・スペック等が相対的に優良で、市場性・流動性が高く、キャッシュフローが安定的で、マーケットデータが豊富でその変化が読みやすかったことにあると考えられる。一方で、本稿で詳述したように、コロナ禍を経て、パラダイムシフトが発生している。その意味では、オフィス投資やテナントである企業を取り巻く環境は大きく変わってきており、投資家にはその背景にある社会の動向やトレンドを継続的に捉えることが求められる。換言すれば、投資家には、インテリジェンスと審美眼が求められるようになっていといえよう。ザイマックス総研では引き続き、社会的背景が与える影響も注視しながら、オフィスに関する世の中に有益な情報を発信していく。

注6

ザイマックス総研 2025年5月13日公表「仕事の未来を創る世界都市：シンガポール、ロンドン、東京、ニューヨーク」
(https://soken.xymax.co.jp/2025/05/13/2505-trend_report_q1_2025/)

なかやま よしお

1985年一般財団法人日本不動産研究所に入所、数多くの不動産鑑定・コンサルティングに従事。2001年より11年間、ドイツ証券にてドイツ銀行グループの日本における不動産審査の責任者を務める。12年より現職。不動産全般に係る調査・研究およびザイマックスグループのPR等を担当。不動産鑑定士、CRE、FRICS、MAI、CCIM。不動産証券化マスター養成講座「103不動産投資の基礎」及び「201不動産投資分析」の科目責任者。ニューヨーク大学大学院不動産修士課程修了。からくさ不動産みらい塾塾頭。

いしざき まゆみ

1990年リクルート入社、リクルートビルマネジメント(RBM)出向。オフィスビルの運営管理や海外投資家物件のPMなどに従事。2000年RBMがMBOにてザイマックスとして独立後、マーケティング部に数多くの投資家向けのマーケットレポートやデューデリジェンスなどを担当。その後も、ザイマックス不動産マーケティング研究所(ザイマックス総研の前身)及び現ザイマックス総研で一貫して不動産マーケットの調査分析、研究に従事。さらに最近では、働き方とオフィスについてのメイン担当。ザイマックスの不動産データベースの管理担当者。上智大学外国語学部卒業。

あらい ひなこ

2018年ザイマックスグループ入社。ザイマックス総研にて企業の働き方や働く場所の調査分析、研究に従事。企業やワーカーに向けたアンケート調査やフレキシブルオフィス調査を担当。また、働き方と働く場所を考えるWEBメディア「働き方×オフィス」(<https://soken.xymax.co.jp/hatarakikataoffice/>)の記事執筆も行う。早稲田大学創造理工学部卒業。