



# 福利厚生レポート

人的資本経営・オフィス戦略 [2024年4月発行]

日本生命保険相互会社  
人的資本経営支援室  
不動産部

お問合せ先

TEL: 03-5533-5713

E-mail: fukurikosei@nissay.co.jp

## 人的資本経営の実践に資するオフィス戦略のあり方

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

～メインオフィスは人的資本経営実践のためのプラットフォームに～

- 2023年3月期から有価証券報告書において人的資本に関する情報開示が日本の上場企業に義務付けられたことなどを背景に、人材を資本と捉える「人的資本経営」に対する日本企業の関心が高まっている。
- 本稿では、「従業員の健康・幸福感を高めてエンゲージメント向上を図り、人的資本経営の実践に貢献できるメインオフィス(本社など本拠となる中核的オフィス)などオフィスのあり方」について解説する。

### 1. オフィス戦略が人的資本経営に与える影響

経済産業省が2020年9月に公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」(通称「人材版伊藤レポート」)では、これからのあるべき人材戦略を特徴付けるものとして「3P・5Fモデル」が提唱されている。3つの視点(Perspectives)、すなわち①経営戦略と人材戦略の連動、②As is-To beギャップ(現在の姿と目指すべき将来の姿のギャップ)の定量把握、③人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着と、5つの共通要素(Factors)、すなわち①動的な人材ポートフォリオ、②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、③リスキル・学び直し(デジタル、創造性等)、④従業員エンゲージメント、⑤時間や場所にとらわれない働き方、に着目して、企業価値の持続的向上につながる人材戦略を策定・実行することを経営陣に求めている。あらゆる経営資源・経営戦略を総動員して全社で取組むことが欠かせない。

とりわけ不動産という経営資源としての「オフィス」、従業員の働き方(ワークスタイル)を内包する働く場(ワークプレイス)に関わる経営戦略としての「オフィス戦略」は、前述の3P・5Fモデルの中で、5Fの中の「従業員エンゲージメント(会社との結びつきや愛着)」の向上や「時間や場所にとらわれない働き方」の推進に貢献することが期待される。

### 2. メインオフィスを中心とした

#### ワークプレイス体制の重要性

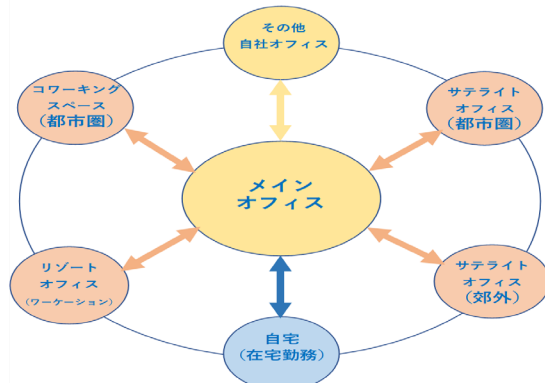
メインオフィスが担うべき、イノベーション創出の起点や、経営理念を体現し企業文化や従業員の帰属意識を醸成する場としての機能は、在宅勤務などのテレワークでは代替できず、従業員間の交流を促すコラボレーション機能に特化したオフィスでも十分に果たせない。逆にメインオフィスで醸成される従業員間の信頼感は、テレワークの円滑な運用に欠かせない。

コロナ後の平時の働き方・オフィス戦略のあり方として企業はメインオフィスをワークプレイスの中核に据える戦略のもとで、従業員の働き方の多様なニーズ(サテライトオフィス・コワーキングスペース等)にもできるだけ対応すべきと考える。(図表1)筆者は、週3日以上の出社の推奨が望ましい、と主張してきた。

### 3. 「フルパッケージ型」オフィスのすすめ

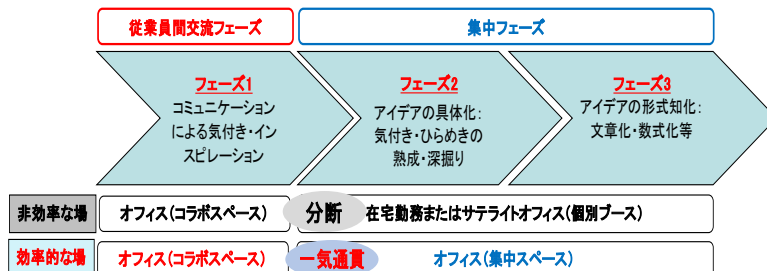
従業員がイノベーションにつながり得るアイデアを生み出すプロセスを考えると、休憩・共用スペースなどでの雑談・会話から、これまでにない気付きやインスピレーションを得るのが第一段階(フェーズ1)である。(図表2)間を置かず一気に呵成にアイデアの熟成・深掘り(フェーズ2)、形式知化(フェーズ3)までのプロセスを回し切ることが重要であるため、各フェーズは中断・分断せずに同じオフィス内で一気通貫で進めるべきである。(図表2)

図表1: メインオフィスを中心としたワークプレイス体制



(備考) サテライトオフィス、コワーキングスペース、リゾートオフィスは外部の第三者が運営する施設を想定。  
(出典) 百嶋徹「行きたくなるオフィス再考」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年3月30日

図表2: アイデアの生成プロセス経路と場の在り方



(備考) オフィスの「コラボスペース」とは、従業員間のコミュニケーションやコラボレーションを促進するために設置された休憩・共用スペース等を指す。  
(出典) 百嶋徹「行きたくなるオフィス再考」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年3月30日

フェーズ2以降の集中作業は、自宅に持ち帰って在宅勤務で行うのではなく、フェーズ1と同じオフィス内の固定席や集中ブースで行うことが効率的だ。またフェーズ2では、一人で作業に集中するケースに加え、少人数で深掘りの徹底的な議論を行うこともあり得るため、少人数で密度の濃いミーティングをじっくり行える分散した小さな部屋も、オフィスに完備されていることが望ましい。

このようにイノベーションの源となるアイデアを効率的に生み出すためには、メインオフィスでは、従業員間の交流を促すオープンな環境と集中できる静かな環境の二者択一ではなく、両極端にある両方の要素(オプション)を共存させてバランスを取らなければならない。(図表3)このため、できるだけ多くの利用シーンを想定した「フルパッケージの機能」を装備することが望ましい。

また、従業員が望むオフィス環境は、個々の嗜好や性格特性、その時々に取り組んでいる業務の内容や気分・体調などによって異なることから、メインオフィスにはフルパッケージ機能の装備が求められる。企業が従業員にその時々ニーズに応じて、働く場により多くの選択肢を与えることは、エンゲージメント向上につながり得る。

## 4.行きたくなるオフィスのリファレンスモデルとしての「クリエイティブオフィスの基本モデル」

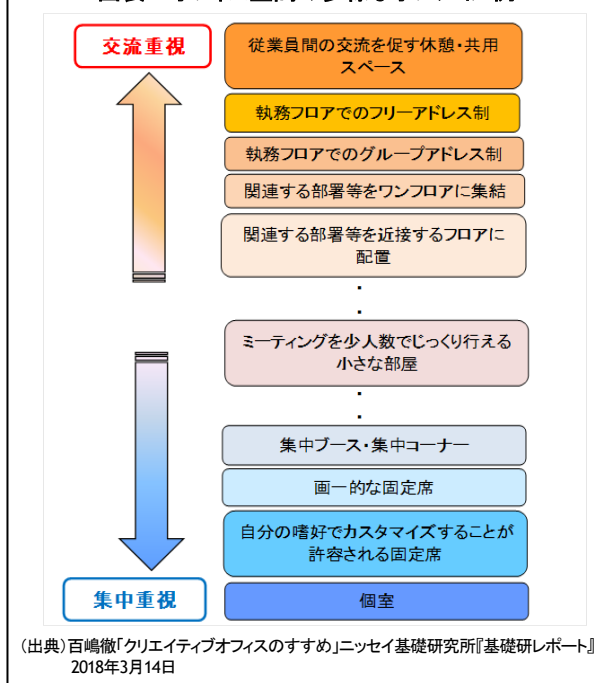
従業員のエンゲージメント向上を通じて人的資本経営の実践に資する、出社したくなるようなオフィスの標準的な雛型として参照していただきたい「リファレンスモデル(Reference Model)」として、筆者が提唱する「クリエイティブオフィスの基本モデル」を紹介したい。

クリエイティブオフィスの基本モデルは、クリエイティブオフィスのあり方・具体原則を示し、筆者が先進事例の共通点から抽出したものである。(図表4)この基本モデルを貫く大原則は、訪れると誰もがワクワクできる多様性・利便性に富んだ街・都市をモチーフとした設計デザインに基づいていることである。この大原則のもとで、更に5つの具体原則を掲げている。

そのうち具体原則⑤として挙げた、従業員の心身の健康に配慮する「ウェルネスオフィス(Wellness Office)」では、多くの従業員が満足度やウェルビーイングを高め、愛着や誇りを持てる場に進化していくことで、企業文化や会社への帰属意識の醸成につながっていくと考えられ、従業員エンゲージメントの向上を通じた人的資本経営の実践に大きく貢献できるだろう。ウェルネスオフィス化には、オフィス家具(例:昇降式スタンディングデスク)や照明の明るさ(例:サーカディアン照明)を変えたり、観葉植物や心地の良い鳥のさえずりの音など自然の要素を取り入れるなど、内装・設備面での多くの工夫の仕方があり得るだろう。

おわりに、本稿で考察してきたように、メインオフィスは、「フルパッケージの機能装備」や「ウェルネスオフィス化」により、従業員のウェルネス・ウェルビーイングを高めてエンゲージメントの向上を図ることで、人的資本経営を実践するための「プラットフォーム(基盤)」の役割を果たすべきである。従業員のエンゲージメントを高めて人的資本経営の実践に貢献できるオフィスを考えるなら、筆者が提唱する「フルパッケージ型オフィス」の考え方を取り入れるとともに、「クリエイティブオフィスの基本モデル」をリファレンスモデルとしてオフィスづくりに活かしてみたいだろうか。

図表3: オフィス空間の多様なオプション例



(出典)百嶋徹「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2018年3月14日

図表4: クリエイティブオフィスの基本モデル(大原則・具体原則)の概要

| 大原則                                              | 5つの具体原則               | 概要                                                               |
|--------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------|
| クリエイティブオフィスの基本モデルを構成する大原則として、オフィス空間を「コミュニティ」と捉える | ① 企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点 | 休憩・共用スペースの効果的設置、執務フロアのレイアウトの工夫などにより、従業員間のつながり・交流を促進              |
|                                                  | ② 多様性を尊重する視点          | 多様な働き方など様々な利用シーンを想定した、多様でバランスの取れた働く場の選択肢を従業員に提供                  |
|                                                  | ③ 地域コミュニティと共生する視点     | 不動産が地域社会の自然環境・景観に及ぼす外部不経済を抑制・解消する一方、地域社会に生み出す外部経済効果(地域活性化など)を最大化 |
|                                                  | ④ 安全性に配慮する視点          | ビルの耐震性能、省エネ性能、自家発電機能の強化などにより、従業員の安全確保やBCP(事業継続計画)遂行に資するオフィスを構築   |
|                                                  | ⑤ 「健康経営」を実践する視点       | 従業員の心身の健康・活力・快適性、働きがいの向上に資するオフィスを構築、健康経営や働き方改革推進のドライバーと位置付ける     |

(備考)「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標。  
(出典)百嶋徹「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2018年3月14日

## コラム

### 自然の要素(バイオフィリックデザイン)

国土交通省『令和元年版首都圏白書』によれば、「バイオフィリア(Biophilia)は、『人間には“自然とつながりたい”という本能的欲求がある』とする概念であり、この概念を空間に反映し建築物に植物、自然光、水、香り、音等の自然環境の要素を反映したデザインはバイオフィリックデザイン(Biophilic Design)と呼ばれている。バイオフィリックデザインをオフィス空間に取り入れることにより、緑や自然音等の効果でオフィスワーカーのストレスが軽減し、集中力が増すことにより、幸福度、生産性、創造性が向上するという研究結果が発表されており、欧米諸国では既に、バイオフィリックデザインを本格的に導入したオフィスの事例が各地で見られる」と報告されている。(主要な海外先進事例は図表5参照)

図表5: バイオフィリックデザインを本格導入したオフィスの海外事例

|                      |                                                                                                                                                                  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apple Park (Apple)   | カリフォルニア州クパチーノに立地するアップル本社。ドーナツ状をしたメインの巨大なオフィス棟(床面積は約26万㎡)の内側の広大な緑地部分(中庭)には、各々3km超の社員用のウォーキングおよびランニングコース、果樹園、草地、人工池が設けられており、乾燥に強い約9,000本ものカリフォルニア原産の樹木が構内に植樹されている。 |
| The Spheres (Amazon) | アマゾンの本社(ワシントン州シアトル)は、3本の高層オフィスタワー(37階)に加え、The Spheres(スフィアーズ)と呼ばれる、熱帯雨林を模して植物がうっそうと茂る3つのガラスドームから成る低層のオフィス棟で主として構成されている。                                          |

(出典)アップルプレスリリース2017年2月22日「Apple Parkを社員向けに4月オープン」等を基に作成