



## 誰もが満足しないオフィスはなぜ生まれる？

### 日本企業は“働きやすさ”への気遣いがなさ過ぎる

2014年7月30日(水) 小野口 哲

オフィスワーカーの“働き方”はここ数年で大きく変わっている。IT技術の進歩によってどこでも働けるようになったことはもちろん、子育てのために男女を問わず在宅勤務をするといったことも珍しいことではなくなった。

こういう流れの中で、“働く環境＝オフィス”に求められるものも変化している。どこでも仕事ができるようになった今、オフィスは、「人が集まる場としての存在」が求められている。単に個人が事務的な作業をするのではなく、オフィスにおいて「人と人がコミュニケーションをとって情報共有すること」が大きな役割になっていく。

オフィスビルディング研究所の本田広昭代表取締役は、これから企業が必要とするオフィスは、「有能なプレイヤーが集い、濃密な情報交流をしながら知識創造していくセンターオフィス」だという。本田氏は、今後のオフィスビルの未来についてまとめた『オフィスビル2030』を今年6月に出版している。今回は、日本のオフィスの問題点について本田氏に話を聞いた。

建築法規制などにより、日本のオフィスは、誰がどのように使うかどうか分からないにもかかわらず、新築完成時には内装まで全てが仕上がっていないと使用を開始できない。したがって、お決まりのカーペットに隔々まで高照度で照らされている標準的な事務所で完成させてしまうため、結果的に“誰が使っても満足しない”仕様での提供が続いているという。

(聞き手は小野口 哲)

—— 先日、『オフィスビル2030』の出版に合わせて、開催したシンポジウムでは、今後の日本のオフィス環境は変わっていかねばならないと、繰り返し語られていましたね。



本田広昭(ほんだ・ひろあき)氏  
オフィスビルディング研究所代表取締役。

1949年北海道生まれ。1977年三幸エステート設立と同時に取締役就任。1997年オフィスビル総合研究所設立と同時に代表取締役就任（三幸エステート常務取締役兼任）。2013年オフィスビルディング研究所設立、代表取締役就任。「日本のオフィスを豊かな空間に！」をモットーにオフィス環境の改善提案を続ける。

本田：これからは、人の能力や知識が主力の時代になります。

それなのに、今の日本のオフィスは清潔にはなったものの、その多くは、無個性な金太郎飴的なオフィスが氾濫していて、働きやすさや誇りを持てるような環境にはなっていない。企業は、たかをくくっているのかもしれませんが、優秀な人に逃げられるという発想が希薄なのかもしれませんね。これから人材不足になりますし、ますます個性や能力が重要になると思うのですが、釣った魚に餌をやらないような感覚で、人が働く環境というものに関して、経営者は気が付いていない面があると思うんです。

これからは、人を活かす意味において、働く場の在り方とか、働き方というのは極めて大きなテーマだと思います。ところがそういうものに関して、日本の経営者の多くは投資という感覚が薄く、オフィスはコストセンターと考えている人たちがいまだに多い。

## 日本のオフィスはいまだ“仮の宿オフィス”

—— 本田さんは、以前からそういう認識をお持ちだったのですか。



『オフィスビル2030』（白揚社）

本田：私はオフィスビルのテナント仲介を手掛ける三幸エステートの創業者の1人です。かれこれ、40年ほどのオフィスの仕事に携わってきました。かつて、日本のオフィスは非常に粗末なものでした。それでニューオフィス運動などが起きたわけです。一方で、欧米のオフィスはとてもきれいなんですよ。どうしてこんなに違いがあるんだろうというのが研究の動機でした。25～26年前の話です。

その違いの理由の一つが、日本の建築基準法にありました。第7条には、内装を含めて全てが完成していないと検査済み証が発行されないとあります。ところが、欧米諸国はテナントビルの特性である全館入居までの時間差に対応した手続きが用意されていて、それぞれのテナントが求めるデザインの実現を支援するために、未仕上げのまま引き渡されます。そこから各企業が作り込んで使っていく仕組みになっています。

違いの背景は、不動産の契約の手法が大きく影響をしています。契約の自由が原則の欧米企業の場合は、10年以上の長期計画を立てて広いスペースを借りておき、将来のスペースは転貸しておき、期限が来たら返してもらい拡張に当たるということをよくやります。こうすることで、経済成長に合わせて長期使用が可能となるため、キ

チンとしたデザインをして、良いオフィスを作っていくわけです。ところが日本では、借地借家法第28条の正当事由制度により、賃借人が過度に保護されていて、貸主からの契約終了が奪われているので、事実上転貸が成立しないため、2～3年の短期契約オフィスが氾濫するわけです。

このため、日本企業は、スペースが足りなくなると、ほぼ倍のスペースのビルに移転することを繰り返してきました。そのときに内装をいちいち作っていたら大変な負担になるので、どのビルもグレーのカーペットに白い壁、白い蛍光灯という標準的な内装になり、借り手の企業はデザインや使い勝手を我慢することになるのです。内装をいちいち作り込んでいって短期で捨てるよりは、必要なときだけ借りればいやと。日本のオフィスの多くは、今でも、妥協の産物になっているわけです。

こうして日本では、誰が使ってもいいんだけど誰が使っても満足しないオフィスがあふれることになります。私は“仮の宿オフィス”と言っています。こういう日本の仕組みを私は問題視しているのです。

働く場所というのは企業によって百者百様でさまざまなのに、デザインができない。しようと思ったら作ったものを壊して、捨てなきゃいけない。オフィスを借りて、自社用に作り直したら、最後には元に戻して返還しなければなりません。また次の人はそれを壊すっていう、ばかげた仕組みを変えようと、私はライフワークとしてそれらの改革活動を続けざるを得ないのです。

法律は変わったのかというと、契約の期限を定める事ができる定期借家制度や仮使用承認制度改革で、ビル全体の内装が完成していなくても、使用開始が可能という制度もできたのですが、やはり小手先の改革に過ぎません。それでもやっぱり作り込んでいった方が貸主も楽し、建築会社も引き渡してからの内装は、分離発注の引き金になる危険を抱え込むことになる。そして何より一括で受けた方が安くなるというウインウインの構図が壁となっているのです。

カーペットなんかでも、3万坪の床面積を大量に発注すると、市価の10分の1で買ってしまうんです。だから、グレーのカーペットが全部敷かれてしまうわけです。きちんとしたオフィス空間を作ろうと思ったら、「できたものを壊して捨てる」という仕組みを止めなくてはなりません。

そんな中で企業はオフィスを借りていくわけですから、必要なところだけ改装しようとするわけです。残りのスペースは、グレーのカーペットと白い壁、そして1000ルクス、750ルクスなどと過度に明るい照明が照らす仕組みを受け入れるしか選択肢がない状態に置かれているのです。そこまで明るさが必要ない場合は、管球を間引きするしかないわけです。実際、東日本大震災以降、節電のために過剰な管球をわざわざ外す企業が増えています。不必要どころか、無駄ですよ。

標準的なものというのは、過剰スペックになっているわけです。融通の利かない過剰スペック。カーペットも豪華だけど全部同じ色というのはおかしいですよ。原状回復では、その高級カーペットに戻すわけです。そういう仕組みが日本の中ではなかなか変えられない。

今までは、オフィス空間の中で、社員の執務空間が70%ぐらいあって、残りの20～30%でお客様をお招きするところになります。受付や応接室、会議室とか役員室とかいうところは、白い蛍光灯でグレーのカーペットじゃいけないから改装するわけです。

このエリアは、今までは全体の2、3割だったから、そこだけ改装するのも、仕方ないと言っていたわけです。しかし、今後は、執務空間が減っていったって、改装の対象となるカスタマイズエリアが広がっていきます。カフェやサロンのようなスペースでお客様をお招きするようなスペースです。いずれは執務空間より広がります。そういう空間がいずれ7割になるわけですが、そのときは、オフィスの7割を壊して、作り直すのかと(笑)。

## 求められるのはカフェ、サロンの空間

——なるほど、これからは標準的に各自の机が並ぶようなオフィススペースは減っていき、人とコミュニケーションをとれるようなスペースが増えていくわけですね。

本田：今後は事務をするスペースは確実に減ります。仕事の内容にもよりますが、コンピューターで処理できますし、事務処理を海外などにアウトソースする流れももっと進むでしょうから。

オフィスワーカーは、知的生産性とか知識創造とか言っているものに注力していくことになります。人と会って情報を得て、いろいろな人たちのニーズを得ていく。新しい製品やサービスを開発していく観点から、さまざまな人の情報交流をしていかなきゃいけない。常に、そして社内と社外を問わずに、です。そのためのスペースが、オフィスの役割の大半を占めてくるわけです。

今回、『オフィスビル2030』を出版した最大の理由もここににあります。これまでビル業界は、標準的なオフィス空間を持つオフィスビルを企業に提供していたわけですが、こういったスペースはもう確実に減っていくわけです。

そうすると、今までのようなオフィスでは無駄な投資がかさむ事になり、ビル業界はユーザー企業からパッシングされてしまうのではないかと。そういうオフィスは小さくてもいいから周りのサテライトオフィスなどで、間に合うかもしれません。最近では、モバイル機器や通信インフラの急速な普及もあって、どこでも働けます。借り手にとってニーズに合わない時代錯誤的なことを慣習的にやっている業界は、衰退するという危機感を持っているわけです。

もう1つ指摘したいのが、そこで働くオフィスワーカーの幸福感、満足度です。私自身もそうですが、彼らは、自分の人生を懸けて働いています。それがいい空間で働けるのか、そうじゃない空間で働くかは、その人の幸福感や仕事への満足度に大きな差を生むことになります。

ピカピカで豪華にする必要はありませんが、「心地いい空間」という観点はやっぱり大事だと思います。照明1つとっても、無駄な明るさで電気を使っているよりは、必要な明るさで、リラックスした空間で働きたいとか。木の床が好きという人もいますよね。

そういう自由がまったく利かない状態というのは、我慢の世界になってしまいます。それぞれが働く場所を自分たちで気楽にカスタマイズできるなどの多様な選択肢を提供できる仕組みを、ビル業界が自ら改革していかなかったら、時代の変化の中に取り残され、生き残れないのではないのでしょうか。高い固定家賃や無駄なコストを強いられる仕組みを変えていかない限り、不必要な存在になってくるんじゃないかという意識を持っているわけです。

---

## スターボックスが貸しオフィス？

——今も、今まで通りの画一的な空間が供給され続けているということは変わっていないのですね。

本田：変わってないですね。

——最近では、オフィスビルの空室率は下がってきていて、売り手市場になっているようですが。

本田：短期的にみれば波がある、というだけの話です。少子化という流れは、はっきりしているわけですから。生産人口もどんどん減っていくのですから。長い目で見たら空室率は上がっていくことになります。

定年延長の流れもあり、例えば、今後70歳まで働いてもらうというようになったら、毎日、丸の内や大手町など都心に長時間かけて通勤してもらうなんてあり得ないですよ。女性の社会進出も増えてくると、幼児から低学年まで子育てをしながら仕事をこなすということも、毎日の都心勤務には無理が生じることになります。そうすると、サテライトオフィスのような、居住周辺地エリアや主要ターミナル周辺でのサービスオフィスの需要が出てくるでしょう。生産人口が減っている中で、オフィスワーカーがセンターオフィスを使う必要がなくなってきました。固定家賃の年契約需要は確実に減ります。

私は最近、「スターボックスが、個室事業、時間貸しオフィスを始めると良いね」と言っているんです。

—— え！ スターボックスが貸しオフィスですか？

本田: スターボックスには、2階などにソファが配置されていることが多いですよ。そこ(銀座4丁目にあるスターボックス)にもあります。ソファスペースって、空いていることってほとんどないですよ。

—— 確かに、日中などは埋まっていることが多いですね。

本田: でしょう。どうしていつも満席かというと、ああいう場所が必要だからなんです。実はああいうところで、モバイルで仕事をしている人がいて、コーヒーを飲んで粘っているわけですよ。

だとしたら、1時間500円とか1000円で使えるような時間貸しオフィスへのニーズは必ずあるはずですよ。スターボックスなどが、単独での時間貸しオフィスというビジネスも出てくるかもしれません。リージャス(Regus)などがやっているように、スターボックスなどのサービス産業が、場所の提供、プラス新しい形のサービスとして始めるかもしれません。

そういうところを使っていれば、センターオフィスに毎日来なくてもいいわけです。そうするとセンターオフィスの需要は減りますよね。さらに、これからは子育て中の女性や、高齢者も活用していく必要があるわけですが、そういった人が働く場所も必要です。このコストの代わりに固定オフィスのコストも減らしていかないといけない。やっぱりセンターオフィスは縮まっていくのです。

これからは、間違いなくサービスオフィスといった、新しい形の時間貸しオフィスが主流になると考えています。これは大手デベロッパーも、盛んに研究をしています。

長い目で見たら、日本のビル業界は初めて大競争時代に入るのは確実です。ですから、そうなる前に社会ニーズをとらえて、お客さまに我慢をさせるのではなく、もうちょっといい空間を提供すべきじゃないかと言っているわけです。空間づくりというのは、自分たちの標準を押し付けるんじゃなくて、空間はテナントで共につくっていくというような仕組みを取り入れなくては、大競争時代を乗り切ることは出来ません。

—— 面白いですね。長い目で見たら、各不動産会社はスタバと競合するという時代が来るかもしれない。

本田: 時間貸しオフィスの勝負ですよ、今は、どこでも働けるわけですから。

実際、IT系などの企業では、少人数なので、今日は大手町のこのカフェ、明日は品川のこのカフェで集まって仕事をしている、という企業が実際あります。そういう企業が増えてきたら、時間貸しのサービスオフィスをどんどん活用していく可能性があります。

丸の内や銀座にセンターオフィスを構えるためには、本当に人が集まる価値を創造しなければいけません。だから、標準的な事務室は不要なのです。カフェ化するオフィス、サロン化するオフィスの時代です。



—— 人がコミュニケーションを取れる場所ですね。

本田：社内外入り乱れて、そういう人たちがいろいろな“ワイガヤ”ができる空間というのが、おそらくこれからのオフィスの在り方です。要するにインフォーマルコミュニケーションです。社内の部署の壁を取り払おうと。部署で抱えている問題に横串を通すことで、自分たちの製品を改良したりすることが出来るというふうに昔からいられていますよね。この動きが、どんどん社外にも広がっていくということなのです。

今の世界的な先進企業は、業務のアウトソーシングを大衆に向かってする時代です。例えば、この製品のこのデザインに関して、このデザイン会社に何社か出すのではなく、ネットで世界中に募集する、いわゆるクラウドソーシング的なことです。

そういう時代の場としてのオフィスは、どうあるべきなのかとなると“ワイガヤ”なんですよ。

---

## みんな分かっているけど変えられない

オフィスビルに関わる人たちは、みんなこの流れに気付いています。しかし、会社としては、今自分たちにとって都合のいいやり方を変えていこうとすることについて、やっぱりなかなか社内じゃ言えないし、法律がそうなっているのにいまさら言ってもしょうがないよというあきらめとか含めて、みんなそんな憔悴感にあふれているんです。

もちろん、画一的なオフィススペースの提供も徐々に減ってはきています。けれど、ゆでガエルと一緒に、少しずつ温度が上がっているからみんな分からないわけです。危ないなと思っている人は逃げ出しています。

1つはやっぱりリーダーとしての企業の経営者がそういう感覚を持っているかどうかですね。社員に従来の働き方じゃなくて、新しい働き方で働いてもらうという発想を持つかどうかがあります。

—— オフィスに対する日本の経営者の意識はまだ低いですか。

本田：そうですね。外国企業の優秀な人は、転職してステップアップしていますよね。その人は、抜けたらだいたい同業者に行きますから、ライバルが強くなることになります。優秀な社員が抜けるということは、大変なリスクなわけですよ。そのために、ちゃんとした空間で働いてもらうということを意識しなければいけないわけです。

冒頭でも触れましたが、今までの日本企業は、働きやすさへの気遣いがなさ過ぎると思います。そんなことをやっていたのではダメです。これから人材の流動化が進むと、優秀な人たちは組織への帰属意識も薄れて、転職の中で自分たちの居場所を探すようになります。当然、出ていかれる可能性も高くなります。

繰り返しますが、私は豪華絢爛なオフィスを作れと言っているわけではありません。少なくとも、「選択肢がある」という豊かさを提供する必要があるだろうと。これをビル業界として建築業界も巻き込んで知恵を出さなければならないのではないかと。選べることによってユーザーは自分たちの心地よさを実現できるし、空間への愛着も増すこととなります。非現実的だと以前から言われているのですが……。

—— そういうことを意識している会社は出てきているのですか。

本田：出てきていますよ。例えば、品川（所在地は東京都港区港南）にオフィスを集約した日本マイクロソフトですね。彼らは、今まではコンピューターのソフトウェアを売っていたわけですが、これからはITのソリューションビジネスへの転換を目指しています。企業にソリューションを提案しようとする、提案する人が必要です。要は優秀な人を集めなければならないわけです。

だから、立地にもこだわって、いい場所にオフィスを設置するわけですね。そして来た人は快適に、自由に、楽しく仕事をしてもらい、それが結果的に業績につながると信じているから、快適なオフィス作りを推進して、投資もするわけです。ソーシャルゲーム大手のディー・エヌ・エー（DeNA）が、渋谷のヒカリエに入ったのも同じ理由です。

ところが、日本の旧態依然とした会社は、1回雇った後は、人事異動で、紙一枚であっちへ飛ばしたりするようなことを、いまだにやっています。こんなことを続けていたら、人材の流動化の過程で優秀な人は逃げてしまうと思います。

---

## ビル業界が変われなければパッシングされる

—— 今後、日本の人口が減って行って、オフィス需要が減る状況が来ると、大変なことになりませんか。

本田：大変なことになります。しかも、ビル業界で働いている人も幸福にもなれないわけです。それが私は一番怖いと思っています。ドメスティック産業は、グローバル競争にさらされていないので、一番自分たちの都合のいいことをやりがちなのですが、その典型が建築と不動産です。

オフィスビル業界が変われないのであれば、働く選択肢が多様になった企業からパッシングされることとなります。例えば、時間貸しオフィスなどを借りてしまえばいいわけですから。そういうところを狙った新しい企業とかも出てくる可能性も当然あります。それは、将来スターバックスなのかもしれません。すでに、リージャスなどのサービスオフィスそのものが、変わり始めています。

三井不動産、三菱地所をはじめとした、大手不動産各社の経営層はみなさん危機感をもっていますよ。サービスオフィスの研究を始めたり、働き方の研究をしたり、さまざまなことを実験しています。



## 明るすぎる日本のオフィス、手作業で照明を間引く無駄

—— 標準的な仕様で提供されるオフィスの弊害として、シンポジウムでは、オフィスの“明るさ”の話が議題にあがっていましたね。照明が必要以上に明るすぎるので、当初から備え付けられていた照明を手作業で外している企業が多くあるのですね。しかも、賃貸期間が終わったら、元に戻す必要があるのですから、かなりの無駄ですね。

本田：今のオフィスの照明は不必要に明るすぎます。このため、非常に非効率、かつ無駄なことが行われています。

経緯が複雑なので、簡単にまとめましょう。今までのオフィスの照明は、机上の照度で750ルクスになるように設計されています。照明学会は、細かな作業をするときには手元が500から1000ルクスになるように推奨しています。これがJISで追認されましたが、「手元で」という標記がなされていないため、オフィス全体の隅々まで750ルクスが出るような環境が、標準的に供給されるようになったのです。

ところが、東日本大震災後の節電の動きなどがあって、照明を間引きしてみたら、300ルクスあれば十分でそれ以上は要らないのではないかと、としたユーザー側の体験からの声が高まっているにもかかわらず、JISの750ルクス基準はいまだ残っています。

実用的に言えば、750ルクスも必要ないから一般の企業では間引きしたり、調光器で落としたりしています。例えば、日本マイクロソフトのオフィスでは、執務空間は250ルクスにしていて、必要な人にはタスクライトを提供しています。オフィスビルディング研究所では、JISの基準を200から最大500ルクスにすべきと提言しています。こうすることによって、500ルクス以上を必要とするテナントには、タスクライトの設置を促す事が容易になってくるはずです。

ビルオーナーとしては、テナントから言われるのが一番怖いのです。1000ルクスなきゃ嫌だともいわれたときに、1000ルクス提供しなきゃいけないわけですが、それではいけない。500ルクスまではビルの責任として提供しますが、それ以上にしたいなら自分で設置してくださいという慣習を作っていく必要があります。そうならないと永久にビルオーナーは高い照度を提供しなければならず、電気の基本料金も高止まりとなり、それは共益費に反映されることになります。



—— 照明の明るさを下げれば、当然電気代も安くなりますよね。

本田：標準的な750ルクスから下げると、照度と電気料金は正比例の関係でかなりの削減効果があります。

実際、日本マイクロソフトの事例ですが、オフィスの執務室部分2万6000平方メートル(7865坪)で750ルクスから250ルクスに下げると、年間で経費は3分の1になります。金額で計算すると年間2808万円もの削減になりました(夏季の冷房負荷削減分を含む)。

首都圏1都3県のオフィスビル6000万平方メートルで、750ルクスを350ルクスにしたとすると、夏季の推計電力削減量は90万KWIにもなります。これで原発1基分以上の負担を福島に押し付けていたことになるのです。

—— いろいろお話を伺っていると、オフィスを借りる側のユーザー企業の意識改革も必要、ということになりますね。

本田：借りる方も、そんなに成熟しているわけではありません。実際問題、カーペットはどれがいいですかと言うと、「まあ、いいじゃないこれで」みたいな感覚の企業も多いですから。

—— 借り手側の企業の経営陣に向けての提言は何かありますか？

本田：私が大切だと思っているのは、従業員に対する“もてなし”です。人を働かせるインセンティブで一番強いのは、お金じゃなくてやっぱり気持ちでしょう。

「あなたのことがすごい大事だから、気持ちよく働いてもらいたい」というメッセージを伝えるためには、もちろん給料だって1つのもてなし待遇だし、人事制度や働きやすさだってそうです。その中で、“リアルな空間提供”というのも大事な要素です。これからは、人が重要な役割を果たす時代ですし、“おもてなし”として場をちゃんと提供しようという考え方を持ってほしいと思っています。

これは、社内だけではなく、貴重な情報を持ってきてくれる来訪者への心配りも大変重要です。人がいない受付の氾濫にも、歯止めをかけなければなりません。電話やパソコンが置かれた受付、紙コップのお茶の第一印象から、豊かな情報交流が生まれるのでしょうか？ 情報量が知的生産性を計る手段とするなら、来訪者こそフェイス・ツー・フェイスの濃密な情報先ではないでしょうか？ 「場」のしつらえを「モノ」とするなら、「対応」は「コト」であり、「一期一会」に通じる、昨今流行の「おもてなし」の心こそ、企業経営で実践すべきと強く思います。

私たちが言っていることは、今すぐにやらなければならない現実的な話ではありません。将来あるべき形で、これをやることによってお互い貸す方も借りる方もハッピーになれるのではないかと、という可能性を模索するものです。こういう努力、知恵、工夫、チャレンジなどは、どの産業でもやっていることです。不動産業界、貸しビル業界も同じようにやらなきゃいけないのではないかと。その先にハッピーがあるかもしれないって、そう思っています。

[このコラムについて](#)

## キーパーソンに聞く

日経ビジネスのデスクが、話題の人、旬の人にインタビューします。このコラムを開けば毎日1人、新しいキーパーソンに出会えます。

**日経BP社**

日経ビジネスオンライン会員登録・メール配信 — このサイトについて — サイトマップ — お問い合わせ

合わせ — 利用規約

日経BP社会社案内 — 個人情報保護方針/ネットにおける情報収集/個人情報の共同利用 — 著作権について — 広告ガイド — ID統合について

日経ビジネスオンライン SPECIALは、日経BP社経営情報広告部が企画・編集しているコンテンツです。

Copyright © 2006-2014 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.