人材流動化時代の企業のオフィス戦略

金　惺潤　

石原大輔　

CONTENTS

Ⅰ　オフィスワーカーを取り巻む社会構造の変化
Ⅱ　都心オフィスを求めるオフィスワーカー
Ⅲ　近年のオフィス市場の需給環境変化
Ⅳ　企業に求められる「人材×オフィス」戦略

要約

1　日本経済が長期不況にあった失われた15年間、「労働力の過剰」は日本企業の優先的な経営課題の一つであったが、近年は「労働力の不足」を問題視する企業が多い。少子化の影響で新たな社員の獲得が難しくなるとともに、人材の流動化が進み、今雇用している社員を維持することも容易ではない。

2　このような環境下において、就業条件として、社員は「オフィスの立地」を重視することが野村総合研究所（NRI）の調査で明らかになった。多くのオフィスワーカーは、オフィスの設備や質よりも立地を重視している。また、移転先によっては現在勤める企業を退職する可能性もあるなど、意識の変化が大きい。

3　一方で、オフィス市場は賃料の上昇が続いており、それが企業収益に影響を及ぼすという懸念も指摘されている。また、需給バランスの観点からは、オフィス賃料は中期的に高い水準を維持することが予想される。

4　多くの企業は、今後、人材の維持・獲得とオフィス賃料とを天秤にかけ、難しい判断を迫られることになる。どちらを選択するかは企業のタイプによって異なるが、いずれにしても、企業はオフィスのマネジメントを軽視できなくなるであろう。オフィス環境を維持・改善せざるをえない企業が増えることが予想される。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

Ⅰ オフィスワーカーを取り囲む社会構造の変化

1 「労働力の不足」時代の到来

バブル崩壊以降、日本企業は長らく、雇用(労働力)、設備、負債の「３つの過剰」に苦しんできた。そして日本企業にとって、これら３つの過剰を圧縮することが最大の経営課題であった。

日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観)」の雇用人員（雇用)、生産・営業用設備(設備)、有利子負債残高（負債）の景気動向指数（DI）の推移によれば、設備は1992年、雇用は93年ごろから過剰傾向にあったことがわかる（図１)。その後、日本経済の回復および企業努力により、2005年ごろから雇用、設備の過剰感は解消された。

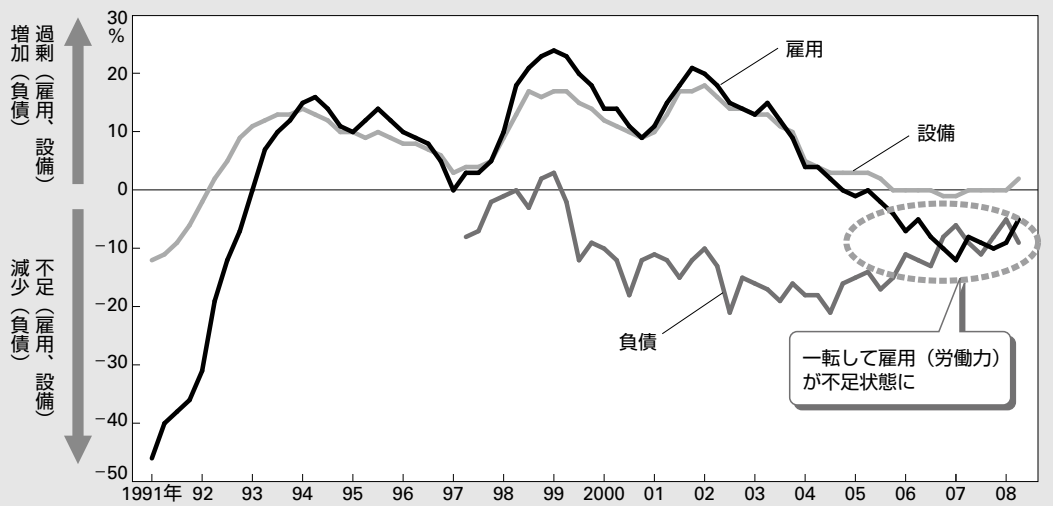
また1999年以降、企業は継続して負債を減らす方向にあり、現在、３つの過剰問題は完全に解消されたといえる。むしろ雇用については、2005年以降は一転して不足感が強まっており、現在は日本全体で「労働力の不足」が叫ばれている。

さらに、周知のとおり、少子化と団塊世代の退職の影響により、今後、労働力は減少していく。総務省の「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、2005年における全国の15歳以上65歳未満の生産年齢人口は8409万人であるが、15年には7681万人（05年比8.7％減)、30年には6740万人（05年比19.8％減）にまで落ち込む。もちろん退職者の再雇用、定年の延長、女性就業者の増加といった増加要因も考えられるものの、就業者人口は全体として、中長期的に減少する傾向にある。

特に20代、30代の人口を見ると、2005年では3412万人、15年に2865万人（05年比16.0％減)、30年には2345万人（05年比31.3％減）と減少傾向は一層強まる。これらの年代は他の年代で代替できないといった点で、総数の減少は経営者にとって深刻な問題といえよう。

その一方で、東京都、愛知県など大都市を有する一部の都道府県などを中心に労働力が増加傾向にある（次ページの図２)。今後も日本全体としては労働力が減少する一方で、

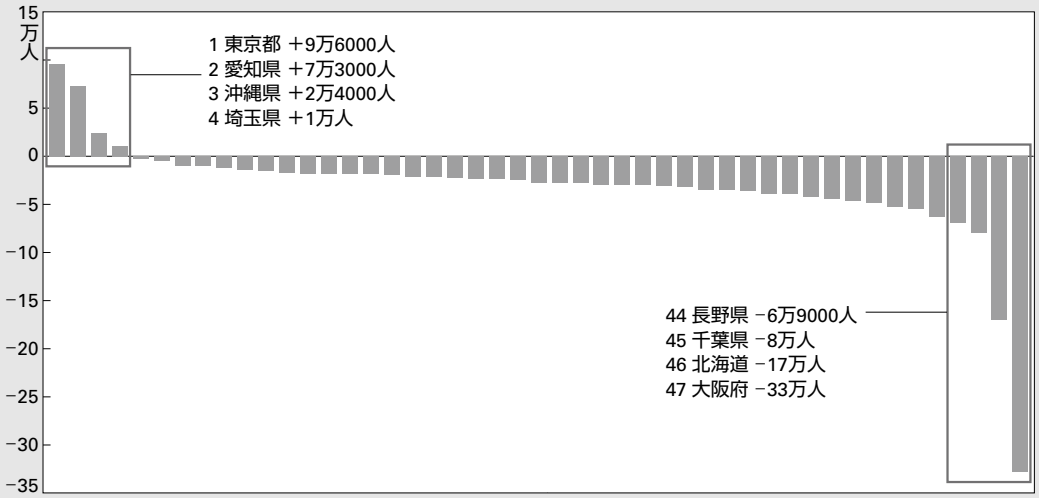
図1　雇用、設備、負債の景気動向指数（DI）の推移



出所）日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観)」より作成

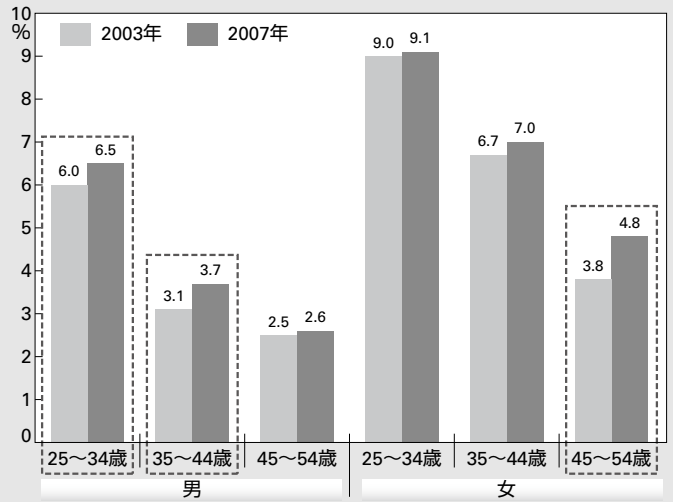
当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図2　2006年都道府県別従業員の増減数（2001年との比較）



出所）総務省「平成18年事業所・企業統計調査」より作成

図3　男女年齢別転職者比率の推移



注１）破線は、2003年から07年にかけて転職者比率が0.5ポイント以上増加した年代
　２）転職者とは就業者のうち前職のある者で、過去1年間に離職を経験した者
出所）総務省「労働力調査詳細集計（速報）平成19年平均結果の概要」より作成

一部の都市への集中傾向は続くものと見られる。

2　人材流動化時代の到来

加えて、人材の流動化が進む傾向にある。総務省「労働力調査詳細集計（速報）平成19年平均結果の概要」によれば、近年、男女ともに転職者比率（転職者とは就業者のうち前職のある者で、過去１年間に離職を経験した者）が増加している（図３）。特に労働力の中核を担う男性の25〜34歳で、転職者比率が6.0％（2003年）から6.5％（07年）、35〜44歳で3.1％（03年）から3.7％（07年）へと増加している点は注目すべきであろう。

また労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」によると、望ましいキャリア形成として「複数企業キャリア」（「いくつかの企業を経験して、だんだん管理的な地位になっていくコース」＋「いくつかの企業を経験して、ある仕事の専門家になるコース」）を挙げる人が、若い世代（20〜29歳）で増加傾向にある（図４）。

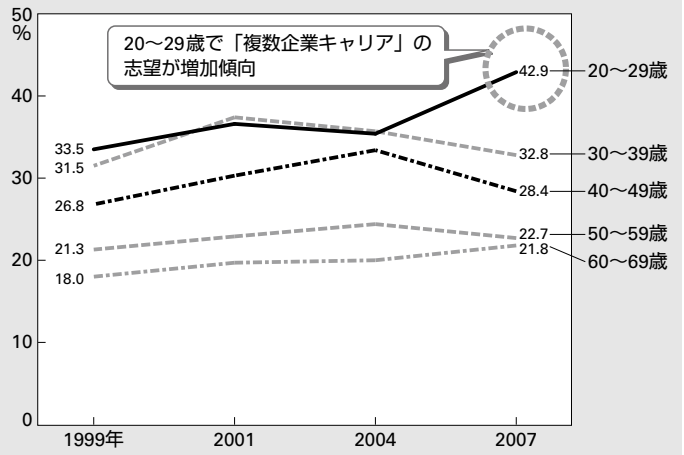
2007年の調査では、20〜29歳の42.9％が複数企業キャリアを志向している。同調査では、「『終身雇用』は、９割弱の支持を受け、近年その割合は高まる傾向にある」としている。一方で、20代の若い世代を中心に、複数の企業を渡り歩くキャリアアップ志向の高ま

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

りも見逃せない。

上場企業の20代、30代の正規社員を対象に、野村総合研究所（NRI）が2005年に実施した「仕事に対するモチベーションに関する調査」によれば、「定年まで勤めたい」は17.9％にすぎず、「あと10年以上は勤めたい」（9.9％）と合わせても長期定着意向は３割にも達していない。逆に、「機会があればすぐにでも転職や独立をしたい」（18.7％）、「３年以内に転職や独立をしたい」（13.0％）、「あと５年ぐらい勤めたい」（12.3％）を合計した潜在的な転職志願者は44.0％であった。

図4　キャリア形成として「複数企業キャリア」を志望する割合の推移



出所）労働政策研究・研修機構「第5回勤労生活に関する調査」（2007年）より作成

3　様変わりした企業の人材戦略

労働力の不足と流動化が同時進行する現在、企業にとって新しい社員の獲得と、今の社員を維持することは経営上の重要な課題となっている。

エン・ジャパンが実施した「企業『2009年度４月度入社 新卒採用動向調査』」によれば、2010年度の新卒採用は09年度同様、またはそれ以上に厳しいとの見方が主流であるようだ。新卒採用予定人数・採用コストについても、2009年度と「同程度」とする企業が大半を占めているものの、「増加する見込み」と回答した企業は「減少する見込み」と回答した企業を上回っている。

人材獲得競争の激化は必ずしも新卒採用に限った問題ではなく、中途採用、さらには派遣社員などの確保についても同様のことがいえる。労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計――労働統計加工指標集 2008」によれば、1990年に20％以下であったパート社員、嘱託社員などの労働者比率が、2006年時点では30％超にまで増加しており、企業内における彼らの労働力としての重要性は年々増してきている。

Ⅱ　都心オフィスを求めるオフィスワーカー

このように人材の維持・獲得が企業の大きな経営課題となるなか、オフィスワーカーにとって「オフィス環境」が就業条件として無視できない重要な要因であることが、NRIが実施したアンケート調査「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」によって明確となった。以下に、同調査の概要および調査結果について報告する。

1　「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」概要

2008年４月に、１都３県在住の25〜39歳の会社員（男女、既婚・未婚、派遣社員など含む）、1264人を対象に、インターネットを使ったアンケート調査を実施した（次ページの表１）。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

表1 「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」回答者の概要

（単位：人）

			上場企業				非上場企業				その他	総計
			546（43%）				658（52%）				60（5%）	1,264（100%）
			正規社員（管理職）	正規社員（総合職）	正規社員（一般職）	派遣社員など	正規社員（管理職）	正規社員（総合職）	正規社員（一般職）	派遣社員など		
男性	771（61%）	25～29歳	2	16	25	4	2	25	39	2	3	118
		30～34歳	16	49	32	9	30	53	54	8	12	263
		35～39歳	43	70	48	9	48	69	85	10	8	390
女性	493（39%）	25～29歳	3	16	26	17	5	15	38	10	4	134
		30～34歳	5	15	31	51	3	16	40	20	14	195
		35～39歳	3	15	16	25	11	13	45	17	19	164
総計	1,264（100%）		72	181	178	115	99	191	301	67	60	

注）その他：団体法人など
出所）野村総合研究所「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」2008年4月

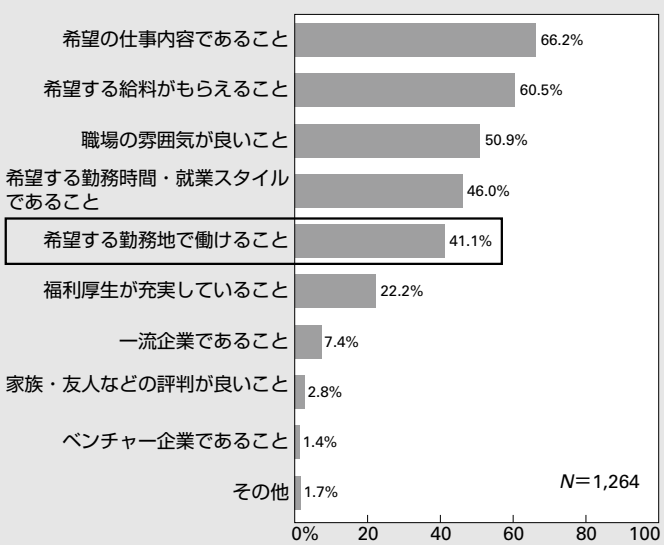
2 調査結果のポイント

（1） 仕事を決める際に重視するもの

オフィスワーカーが仕事を決める際に重視するものは何か。アンケートの結果、重視するものとして、「仕事内容」「給料」「職場の雰囲気」「就業時間・就業スタイル」に続き、「勤務地」が挙げられた（図5）。

勤務地を重視していると回答したオフィスワーカーは全体の約4割に上る。図5には示していないが、特に派遣社員などでは、実に約半数（48%）が勤務地を重視していると回答している。一方で、「福利厚生」「一流企業かベンチャー企業か」「評判」などは仕事を決める際にはそれほど重視されていない。

図5 仕事を決める際に重視するもの（上位3つ・複数回答）



出所）野村総合研究所「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」2008年4月

（2） オフィス環境に対する期待

それでは、勤務地をはじめとするオフィス環境にオフィスワーカーが求めるものは何か。オフィス環境として重要であると回答した割合が高いものは、「自宅からの通いやすさ」「交通アクセスの良さ」といった立地に関する期待が挙げられる（図6）。多くの企業の社員の居住エリアは東京、神奈川、千葉、埼玉と複数エリアに分散しているため、すべてのオフィスワーカーに対し、自宅から通いやすい立地を提供することは実際には難しい。そのため都心部にオフィスを構えることが、オフィスワーカーのニーズの「最大公約数」と考えられる。

求められるオフィス環境の立地に次には、「ワークスペースの広さ」「IT（情報技術）機器、通信、空調など設備の充実」などオフィス内環境に対する期待が続く。特にワーク

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

スペースに関していえば、一般的に日本企業の１人当たり面積は12m²と欧米企業の約20m²と比較してかなり狭いことからも、改善余地が大きいことがうかがえる。

一方で、「ショッピング、外食」「カフェ、コンビニエンスストア」「託児所、病院」などオフィス周辺施設に対する期待は相対的に低かった。オフィスワーカーは、周辺施設の整備をそれほど求めていないことがうかがえる。

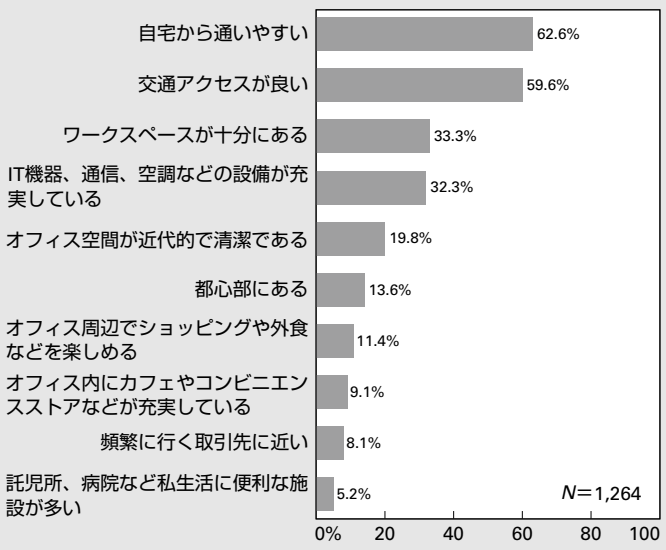
(3) 入居ビルのタイプ

「フロア数やフロア規模等、現在あなたが働いているビルはどのようなところか」という問いの回答により、「オフィスワーカーが現在どのようなオフィスビルにいるのか」を推計した結果、上場企業でさえ、多くの社員は中小ビルで働いているということがわかった（表２）。オフィスワーカーが回答しているため、一部に不正確な回答が含まれることが想定されるものの、上場企業に在籍するオフィスワーカーでさえ約40%が、小規模なビルに勤めていると考えられる（表２の右下のアミかけ部分）。一方、「Sクラス（ここでは３万m²以上のオフィスビル）」、「Aクラス（ここでは１万m²以上のオフィスビル）」といった大規模ビルに在籍しているのは約43%のみである（表２の左上の白ヌキ文字の部分）。

後述するとおり、グループ企業や重要取引先を含め、オフィスを集約する企業は増えつつあるものの、多くの上場企業ではまだオフィスが分散していることが想像される。このことから上場企業のAクラスビル、Sクラスビルへの潜在的な移転ニーズは高いと考えられる。

また、東京都ではすでに環境確保条例が改正されるなどの動きが顕在化している。このため今後は、オフィスユーザー企業の環境対応もより求められる。この観点からも、老朽化した中小ビルから新しい設備の大型ビルに移転する企業が増える可能性がある。なお、

図6　オフィスに対する期待



注１）「重要である」と回答した割合
　２）IT：情報技術
出所）野村総合研究所「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」2008年4月

表2　上場企業社員の入居ビルの分布

（単位：%）

（フロア席数）	非常に広い（200人以上）	広い（100～200人）	中程度（50～100人）	狭い（50人未満）
1　高層ビル（およそ21階以上）	14.8	6.8	2.8	0.0
2　中高層ビル（およそ11～20階程度）	4.9	8.8	6.8	1.7
3　中低層ビル（およそ6～10階程度）	5.3	6.2	11.3	5.3
4　低層ビル（およそ5階以下）	4.5	4.7	6.0	10.2

注）左上の白ヌキ部は最低フロア数、最低フロア席数、1人当たり面積（先述の約12m²）から、1万m²以上の大規模オフィスビルであると考えられる。同様に、右下のアミかけ部は小規模オフィスビルと考えられる
出所）野村総合研究所「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」2008年4月

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

非上場企業についても同様の分析をしたところ、結果は上場企業と大きく変わらなかった。

(4) 勤務地としての人気・不人気エリア

前述のようにオフィスワーカーは、オフィス環境、オフィス周辺施設よりも立地を重視する傾向がある。

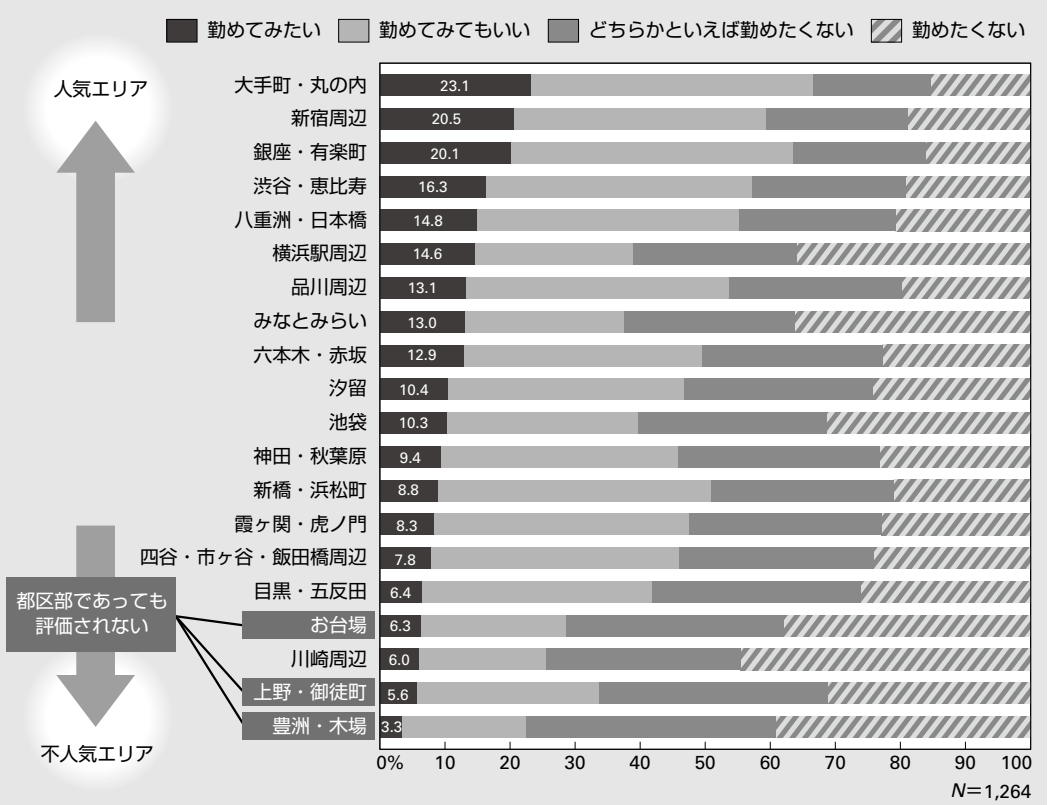
次に東京都、神奈川県の各エリアを、オフィスワーカーがどのように評価しているのかを分析する（図７）。

人気エリアとしては、東京都千代田区、港区、中央区、新宿区、渋谷区の都心５区エリア、それに品川周辺エリアといったいわゆる「オフィス一等地」が並ぶ。一方で都区部といえども、お台場、上野・御徒町、豊洲・木場は人気が低い。特に豊洲・木場エリアは近年開発が進み、都心からの交通アクセスもだいぶ向上したが、「自宅から通いやすい」「交通アクセスが良い」と認識している人は少ないのだろう。

(5) オフィス移転に対するオフィスワーカーの反応

続いて、オフィス移転に対するオフィスワーカーの反応を調べた（図８）。その結果、オフィスの移転が人材離脱リスクをはらんでいることがわかった。人材離脱リスクが最も低いのは渋谷区、新宿区であったが、ここに移転する場合でも、４％のオフィスワーカーが「非常に望ましくない（転職する）」と回答している。特に東京23区以外や神奈川、埼玉、千葉エリアに移転する場合では、15～30％程度ものオフィスワーカーが「転職する」と回

図7　勤務地としての人気・不人気エリア



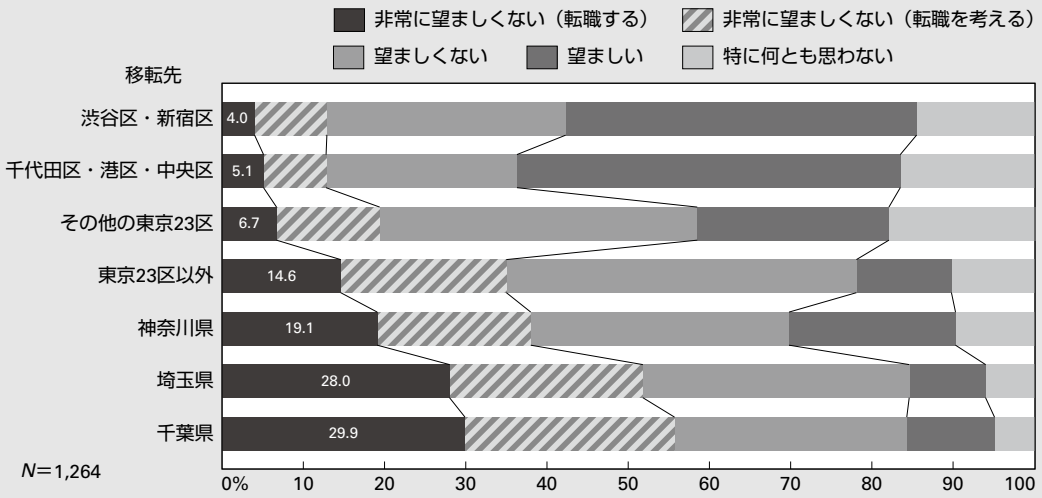
出所）野村総合研究所「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」2008年4月

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

答している。

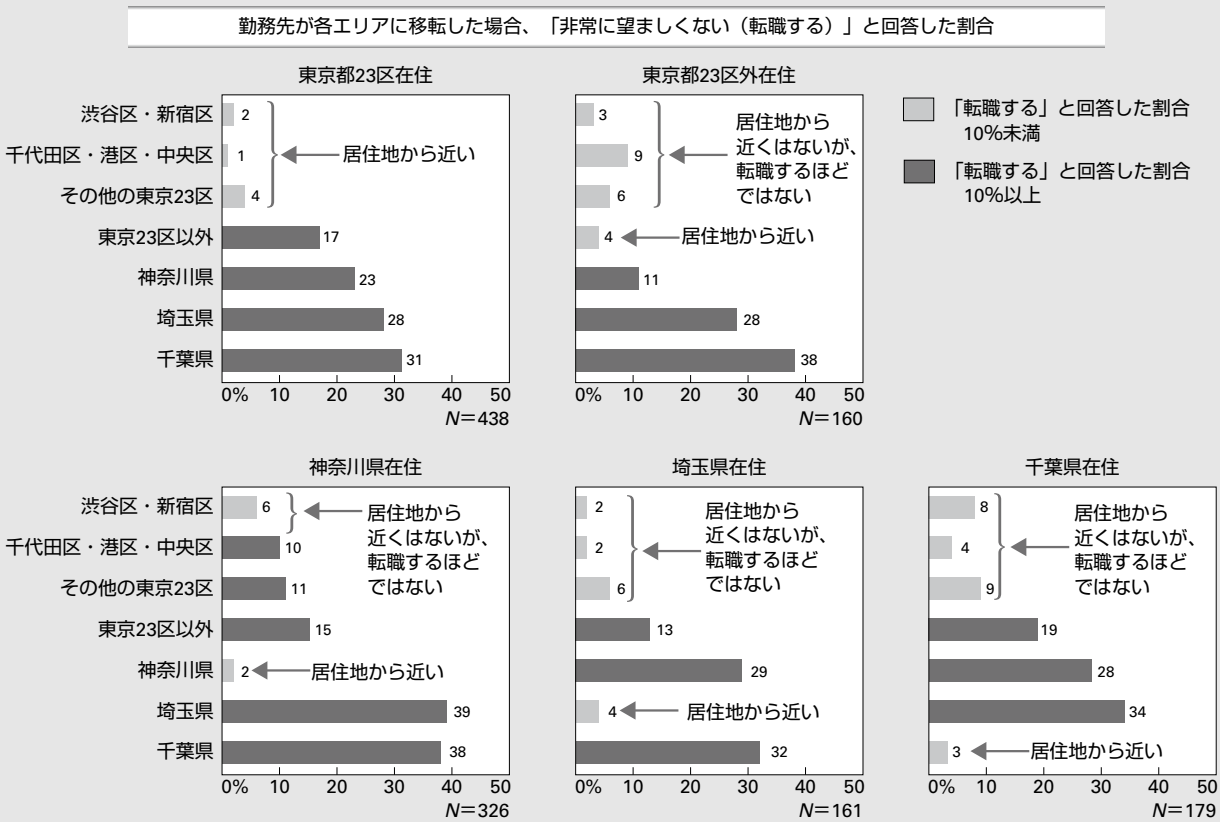
また、回答者の居住地別の分析も行った（図９）。「転職する」と回答した割合が10％未満と比較的少なかったのは、「オフィスが居住地エリアに移転した場合」ないしは「オフィスが東京23区に移転した場合」に限られ

図8　オフィス移転に対するオフィスワーカーの反応



出所）野村総合研究所「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」2008年4月

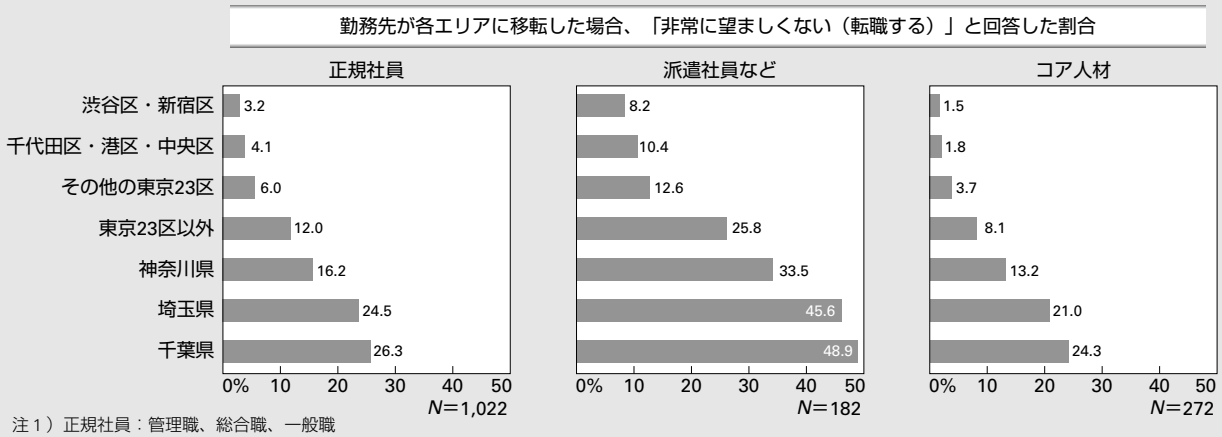
図9　オフィス移転に対するオフィスワーカーの反応（居住地エリア別）



出所）野村総合研究所「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」2008年4月

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図10　オフィス移転に対するオフィスワーカーの反応（職階別）



注１）正規社員：管理職、総合職、一般職
　２）コア（中核）人材：35～39歳の管理職、総合職
出所）野村総合研究所「オフィス環境・ワークスタイルに関する調査」2008年4月

る。ここから東京、神奈川、埼玉、千葉と異なる居住地エリアに住むオフィスワーカーのニーズを満たす勤務地は、東京23区内、特に渋谷区、新宿区、千代田区、中央区、港区の都心５区であることが推測できる。

次に会社の将来を担う中核人材であろう35～39歳の管理職・総合職人材を「コア（中核）人材」と定義し、オフィス移転に対する職階別の分析を行った（図10）。オフィスが移転した場合、転職すると回答した割合は、派遣社員で最も高く、次いで正規社員、コア人材と続く。派遣社員では、オフィスの移転先が東京23区以外、神奈川、埼玉、千葉エリアの場合、26～49％が転職すると回答している。また同様にコア人材でも、８～24％が転職すると回答している。

このように、企業に比較的長く勤続しているであろうコア人材でさえ、オフィスの移転先によっては転職を辞さないと回答している。人材の流動化は若手社員や派遣社員に限った話とはいえないことがうかがえる。人材の維持・確保が企業の命題となりつつある現在、オフィスの移転に伴う人材流出リスクは無視できない。

Ⅲ　近年のオフィス市場の需給環境変化

これまで述べたとおり、オフィスユーザー企業にとって、人材の維持・獲得という観点から、「オフィスをどこに構えるか」という命題はより重要になっている。一方で、近年、都市部においては、オフィスの賃料上昇傾向が鮮明になり、これが企業収益に影響を及ぼす材料となっている。本章では、オフィス賃料の上昇の背景と今後の見通し、企業経営へのインパクトについて述べる。

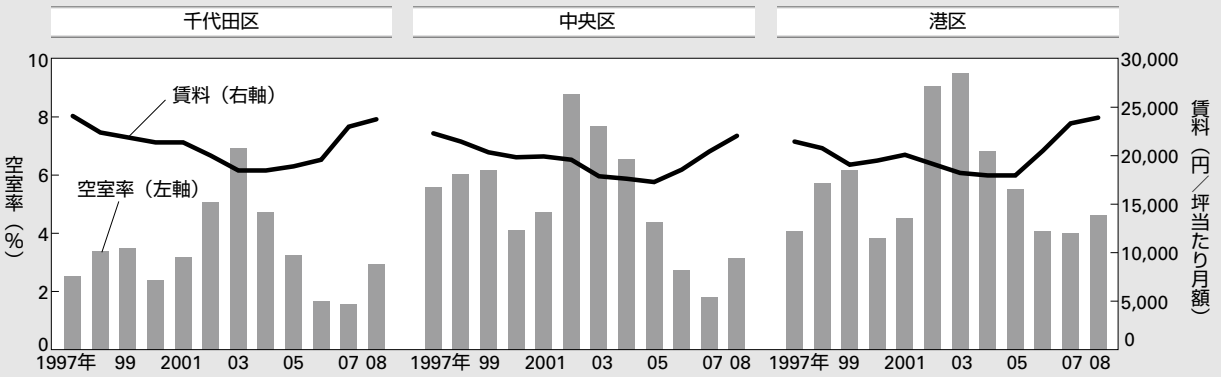
１　オフィス賃料上昇の実態

東京都心部のオフィス賃料は、2005年ごろより上昇傾向にある（図11）。東京では多くの地区で賃料が上昇しており、名古屋、大阪なども緩やかに上昇している。

オフィス賃料上昇の背景としては、機関投

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図11　東京都心3区の空室率とオフィス賃料の推移



注）数値は各年の12月時点のものであるが、2008年は9月時点の数値である
出所）三鬼商事

資家などが出資する不動産ファンドがオフィスの所有者として存在感を高めてきたことが指摘されている。

不動産ファンドは、個人オーナーや伝統的な不動産賃貸業よりも賃料のアップを積極的に要求するといわれており、これは確かにオフィスコスト上昇の一つの要因となる。しかし、より重要な要因は需給バランスである。旺盛な需要に対し、オフィスの供給が少なく、空室率が低かったことで賃料が上昇してきたのである。不動産ファンドは、この需給バランスを見越して不動産投資を進めており、不動産ファンドが所有者になるだけでは賃料は上昇しないことに注意が必要である。

2　今後のオフィス賃料の見通し

オフィス賃料は今後どのように推移していくのだろうか。結論からいえば、東京などでは過去数年の上昇傾向が一段落し、現在の水準が継続していく公算が高い。地方都市においては需給バランスが緩むことから、賃料は下落する可能性もある。

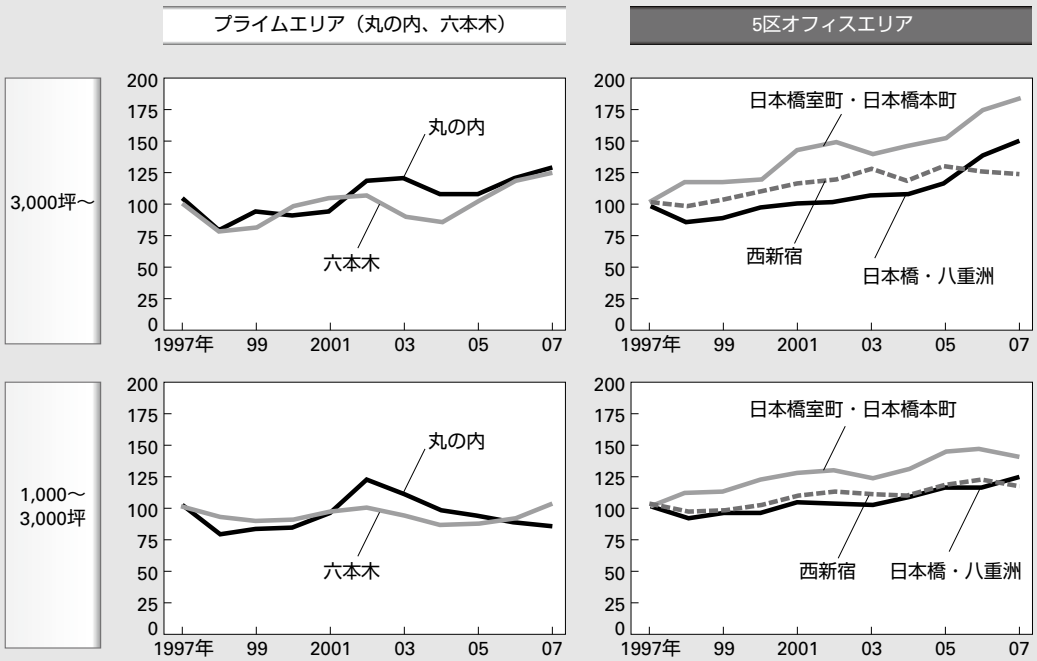
不動産経済研究所と三鬼商事との共同研究会であるオフィス市場動向研究会は、マクロ経済的な分析アプローチから、中期的な展望（2009～11年）として東京ビジネス地区の空室率を４％程度と予測している。また、森トラストの「東京23区の大規模オフィスビル供給量調査 '08」によると、2008年以降４年間の年間平均オフィス供給量は約71万m²であり、1986年から2007年までの過去20年の年間平均オフィス供給量の平均約106万m²に比べ低い。

東京23区では、足元の空室率が２～３％から３～４％に上昇したことが注目されているが、借り手優位といわれる５％を上回る可能性は低い。そういった観点から、マクロ的に見ればオフィスの需給はタイトな（引き締まった）状態が続くと考えられる。

ただし、「トロフィービル」と呼ばれる丸の内や六本木などの超大型のオフィスビルと、他のビジネスエリアの中規模ビルとでは状況が異なる。丸の内や六本木などのオフィスは、希少物件であることから賃料が上昇しやすく、またその反動で下落幅も大きい。広い面積を単独で利用する超大手企業がオフィ

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図12　東京都区部のエリア・規模別オフィス賃料の長期推移



注）1997年を100とする
出所）三鬼商事

ステナントとして多いために、数社が移転するだけで空室率が変化することもある。

賃料については、過去数年は上昇幅が大きかったが、2008年夏ごろからは下落傾向が見え始めている。

また、日本橋、八重洲、西新宿といったエリアでは、古くから多数の中堅企業にオフィスビルが利用されているため、空室率が急激に変化することなく、賃料も緩やかに動く傾向がある（図12）。

一方、地方都市のオフィス市場では、中長期的にオフィス賃料が上昇する可能性は低い。地方都市の多くは、オフィス供給が増えるのに対し、需要の増加が期待されないためである。したがって、エリア内で中心となる特定の大規模オフィスビルを除いては、オフィス賃料は下落していく可能性がある。

Ⅳ 企業に求められる「人材×オフィス」戦略

本章では、人材が減少・流動化する問題と、オフィス賃料が高止まりする問題とを抱えるなかで、企業はどのようにオフィスを選択すべきかを考察する。

1 「オフィス賃料」対「人材関連コスト」

人材が流動化する時代であることを踏まえると、企業は高止まりするオフィス賃料を、幅広い視点から捉えるべきであろう。具体的にいえば、オフィスコスト圧縮の観点から、オフィス賃料の低いエリアへの移転を検討する場合、移転費用だけでなく、人材に関連するコストの増加も幅広く勘案しなくてはなら

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

表3　オフィス賃料損失とコア人材流出損失の比較

オフィス賃料損失		コア人材流出損失	
正規社員数	1,000人	正規社員数	1,000人
現在の坪当たり月額オフィス賃料	3万円	コア人員数（35～39歳正社員）	125人
値上げ後の坪当たりオフィス賃料	4万円	コア人材離職率	30％
坪当たり賃料上昇額	1万円	離職者数	37.5人
従業員1人当たり使用面積	12 m^2	年当たり1人の平均人件費（給与＋福利厚生）	975万円
現在の年当たりオフィス賃料	13億900万円	平均勤続年数	15年
値上げ後の年当たりオフィス賃料	17億4500万円	1人当たりの投資額（総人件費）	1億4625万円
年当たりオフィスコスト増加額	4億3600万円	離職コア人材への総投資額	54億8400万円

注）平均人件費は1年目300万円、2年目350万円……と毎年50万円上昇するとし、福利厚生費用が給与の50％と設定し試算した

ない。人材に関連するコストとは、①採用コスト、②教育コスト、③次世代コア人材流出コスト――などである。特に、このなかでは次世代コア人材を失うコストが大きいのではないだろうか。

前述のとおり、コア人材とは30代後半のマネジメント層予備群であり、平均して15年ほど勤続している層である。コア人材を育てるために、企業は彼らに多くの経験を積ませ、失敗を許容し、それにより成長を促している。企業におけるそうした経験や失敗は、中途採用者は持ち合わせていないもので、企業が時間をかけて投資を行ってきた産物といえよう。特に多くの日本企業の企業活動では、組織のなかで培われる暗黙知の占める割合が大きく、中途採用者がすぐにマネジメントの立場を務められないと指摘されている。

次に、難しい比較であることを理解したうえで、オフィスコストの圧縮と、コア人材の流出のどちらの経済的損失が大きいかを、あえて定量的に捉えるシミュレーションを試みたい。そのシミュレーションのために、①従業員1000人が働くオフィスにおいて、②坪当たり月額オフィス賃料が3万から4万円に上昇する場合を想定し、③賃料上昇を避け、現在の賃料で維持できる郊外にオフィスを移転すると、コア人材の30%である40人弱が流出する――と仮定した。シミュレーション結果を表3に示す。

試算によれば、オフィスコストは年間約4億3600万円増加する。それを回避し、現在の賃料水準を維持できる郊外に移転すると、55億円の投資額、すなわち流出したコア人材に費やした人件費が水の泡となる。むろん、両者は単純比較することはできず、どちらが大きいと捉えるかは企業ごとに異なるであろう。ここで注意を払うべきは、オフィスコストの上昇分が目に見えるものであるのに対し、コア人材の流出による損失は目に見えにくいということである。目に見えるコストにばかり関心が向かい、見えにくい重要な損失を見失うことがあってはならない。

2　企業が直視すべき就業意識の構造的な変化

オフィスが郊外に移転すると社員が転職す

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

る。この結果に驚きを覚える読者もいるであろう。いったい社員の就業意識はどれほど変化しているのだろうか。なぜ、オフィスを郊外に移転することが社員の離職を招くのか。本節ではこの問いについて、２つの就業意識の変化から考えてみたい。

就業意識の変化の１つにハードワークがあるのではないだろうか。前述のNRIの調査では、社員がいかにハードワークの状況にあるかが浮き彫りになった（以下は、企業の正規社員〈総合職・管理職〉で都心５区に勤務する272人の結果）。

- １日に12時間以上働くことが頻繁にある（36%）
- オフィスで深夜まで働くことがある（38%）
- オフィスで夕食を取ることが多い（９%）
- 夕方以降でもオフィスに戻ることがある（38%）
- 休日でも出勤することがある（35%）

また、上記の回答者に今後のワークスタイルについて聞くと、「今よりも厳しいワークスタイルになる」（29%）、「現状のワークスタイルが続く」（59%）という結果が得られた。昼も夜も夕食時も、そして休日もオフィスで過ごす就労者が、オフィスにこだわること、すなわち、郊外へのオフィス移転に失望することは十分に考えられる。極端にいえば、就労者の人生のなかでオフィスの占める割合は高まっており、その場や空間をないがしろにしたくないのである。また、交通の利便性が高く評価される理由も、ハードワークであるからこそ、日々の出退勤の負担を軽減したいという心情の表れと考えられる。

Great Place to Work Instituteによると、日本において2008年に働きがいのある企業に選ばれたベスト25社のうち９つの企業で、社員が最も会社を評価する項目として、「安全で衛生的な環境で働ける」が選ばれた。これもオフィスの重要性を示唆しているのではないだろうか。

もう１つの就業意識の変化が、会社への帰属意識の低下ではないだろうか。以前の日本では、会社のために貢献する、組織のなかで責任を果たすといった考え方が主流であった。昨今は、自分の興味・関心事を追求したい、自分らしくありたいといった考え方が増えているといわれている。2005年の米国の世論調査会社ギャラップの調査によると、日本人の職場への帰属意識や仕事への熱意レベルは、「非常にある」が９%、「あまりない」が58%、「全くない」が24%で、調査対象の14の先進国において最低という結果であった。また、社会経済生産性本部の「産業人メンタルヘルス白書 2007年版」によると、会社の最高経営層に信頼感を持っている社員の割合は、1982年の55%から、2006年には37%へと低下している。会社へのこのような帰属意識の低下を考えれば、「オフィスの郊外移転＝転職」は現実に起こりうるものと考えられる。

3　企業のオフィス選択の実態

オフィスユーザー企業における実際の意思決定も、上述のような観点を考慮しているのではないだろうか。

2007年７月から08年７月までの、東京を中心とした企業のオフィス移転事例を調査した

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

結果を見ると、オフィスユーザー企業がオフィスの場所を慎重に決定していることがうかがえる。移転企業がどこからどこに移ったのかを分析すると、①都心３区内で移転する企業が多い（表４の左上の白ヌキ文字の部分に件数が集中）、②近隣に移転する企業が多い（表４の対角線上に件数が集中）――という２点である。この間、賃料は上昇し続けているが、都心から郊外に移転する企業は少なく、企業が都心を志向していることがうかがえる。

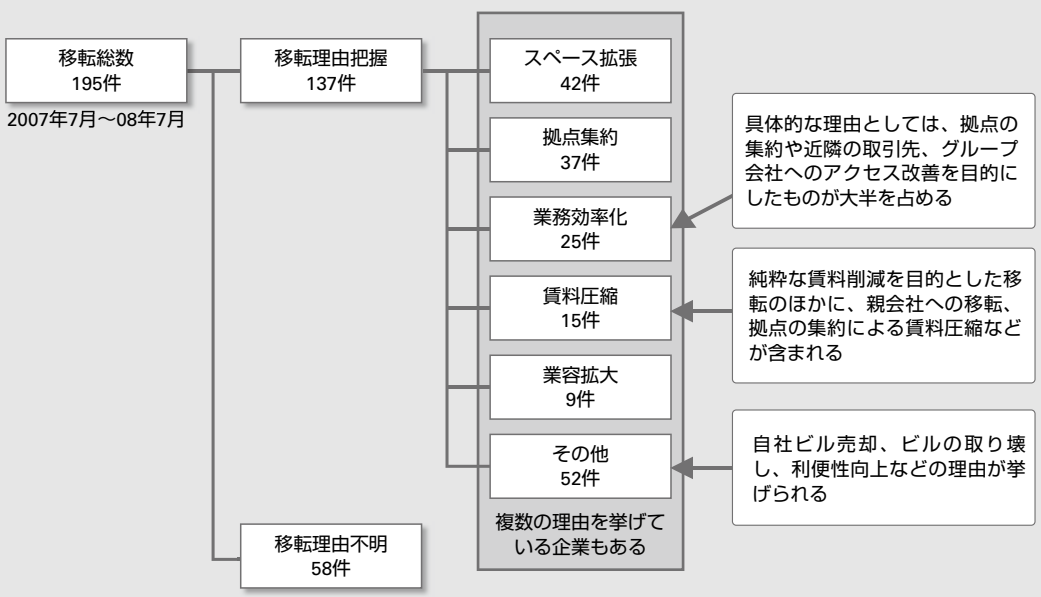
また、オフィス移転の理由を見ると、コスト削減を理由にオフィスを移転する事例は少ない（図13）。むしろ、オフィス面積の拡張ニーズや集約ニーズが多いことがわかる。M&A（企業合併・買収）や事業再編の増加に伴い、統合や再編後しばらくして組織連携、人材交流を深めるために、オフィス集約

表4　企業のオフィス移転動向（2007年7月～ 08年7月）

移転後 / 移転前	千代田区	港区	中央区	新宿区	渋谷区	その他23区	都下	神奈川県	埼玉県	千葉県	その他府県	総計
千代田区	15	8	5	3		8				1		40
港区	5	22	4	1		3						35
中央区	2	1	18			2						23
新宿区	1	2		6	2							11
渋谷区	3	3		4	12	5		1				28
その他23区	4	11	6		2	14				1		38
都下					1		1					2
神奈川県			1					2				3
埼玉県			1	1								2
千葉県												0
その他府県		2										2
総計	30	49	35	15	17	32	1	3	0	2	0	184

出所）「日経不動産マーケット情報」（日経BP社）より作成

図13　企業のオフィス移転理由（2007年7月～2008年7月）



出所）「日経不動産マーケット情報」（日経BP社）より作成

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

を図る企業が増えている。また、取引先やグループ企業との連携を強める動きも活発化している。

4　人材起点の新オフィス戦略

ここまで述べたとおり、人材の維持・獲得を重視する企業にとってオフィス立地は重要であり、実際に多くのオフィスユーザー企業がその点を重視していることが、昨今の動向からうかがえる。

どの企業にとっても、人材の維持・獲得とオフィスコスト削減は重要な課題であり、多くの企業が避けて通れないテーマであろう。

人材の流動化という観点に着目すると、離職率の低い業種にとっては無縁のテーマのように捉えられるかもしれないが、そのような考え方は適切ではない。離職率の低い企業、すなわちプロパー人材で固められている企業ほど、マネジメントが暗黙知化されている傾向が強い。このような企業でコア人材が抜けてしまうと、マネジメントは一気に難しくなる。したがって、離職率の高い業態でも低い業態でも、このテーマは無視できないものである。

では、オフィスユーザー企業はどうすべきか。本稿の最後に、人材の維持・確保を考慮しながら、企業がオフィスを選択する道として、以下の３つの方針を提示したい。

- **方針１　組織内のファシリティマネジメントを強化する**

オフィスユーザー企業がまず取り組めることは、ビルオーナーに対して交渉力を持ち、賃料の上昇を最小化することである。ファシリティマネジメント（土地・建物などの戦略的な管理・運営）に長けた人員を投入し交渉力を高めることが１つである。

加えて、交渉力の低いオーナーを選択することも１つの考え方である。たとえば、特定のテナントに依存するオーナー、ビル経営が本業でなく賃料の上昇意欲が低いオーナー、市場の動向を十分に把握できない個人オーナー――などである。ワークスペースに関するオフィスワーカーの不満が大きいことも考慮すると、企業はファシリティマネジメントにより注力すべきであろう。

- **方針２　積極的に投資する**

オフィスを人材戦略の差別化に用いる考え方もある。あえてオフィス賃料にコストを投じ、それを積極的に利用する考え方である。六本木ヒルズ、新丸ビル、東京ミッドタウンといったブランドオフィスビルを利用する企業は、オフィスのブランド性を有意義に活用している。賃料にあまり差がないのであれば、ブランド力の高いオフィスビルを選択するほうが望ましいケースもあろう。方針１が人と時間という経営資源を使うのに対し、この考え方は資金を使うものといえる。

また、資金力に余裕があれば、自社ビルを保有するという考え方もある。不動産価格の調整が続く今後数年間は、一般企業もオフィスビルを購入するチャンスはある。ただし、多くの日本企業は資本効率が低く、その点は注意を払わなくてはならない。

- **方針３　自社内再編**

人、時間、資金を投入せずに対処する方法も考えられる。複数の地域にオフィスを持つ企業であれば、自社にとってより重要なコア

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

人材・コア部門を、都心部に集めることも可能であろう。自社が将来にわたり囲い込みたい社員や組織を選別的に扱う考え方である。

これらのいずれも選択しない場合は、高いオフィス賃料を消極的に受け入れるか、郊外に移り一部の人材を流出させざるをえない。このような状態になることは可能なかぎり避けたい。

いずれにしても、今後、オフィスユーザー企業はこれまで以上に経営資源をファシリティマネジメントに割かなくてはならないことが予想される。この際、オフィスコストに消極的に対処するのではなく、積極的に克服し、企業成長を支えるインフラとして捉えることが重要である。

著者

金 惺潤（きんせいじゅん）
事業戦略コンサルティング一部主任コンサルタント、研究創発センター主任研究員
専門は不動産、エネルギー、エンジニアリング、総合商社などの業種に関する事業戦略策定、事業開発、リスクマネジメント。また、機関投資家による不動産、インフラ、森林、農地などへのリアルアセット投資動向も研究対象としている

石原大輔（いしはらだいすけ）
事業戦略コンサルティング一部コンサルタント
専門は建設、不動産、小売業などの事業戦略策定・実行支援

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2008 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.