

ポストコロナのソーシング戦略

## 生活様式の不可逆的変化 都市構造と不動産業に変革促す

辻田昌弘 [不動産イノベーション研究センター]

コロナ禍を契機に台頭した新しい生活様式や社会の変化のなかで、収束につれ廃れるものもあれば、収束後も定着していくものもあるだろう。そうした変化を見極めることが、これからの不動産業には問われている。



### 辻田昌弘

東京大学連携研究機構「不動産イノベーション研究センター」 特任教授  
1980年一橋大学法学部卒業。慶應義塾大学修士課程修了(政策・メディア)。三井不動産入社後、経団連21世紀政策研究所研究主幹、三井不動産S&E総合研究所長、東京大学公共政策大学院特任教授等を経て、2020年より現職。主な著作物：『地域創生のプレミアム戦略』『地域産業のイノベーションシステム』(いずれも共著)等。

### コロナ後で元に戻るもの 元には戻らないもの

新型コロナウイルス感染症の第6波は現在収束に向かいつつある。もちろん新たな変異株の出現などによる感染再拡大の可能性が払拭されたわけではなく、当面はなお予断を許さない状況が続くものの、今後は社会経済活動の正常化を模索する動きが活発化していくものと思われる。

コロナ禍において、私たちの生活は「三密」を回避するためにさまざまな制約を受けることとなったが、感染拡大の沈静化に伴って徐々に元の状態へ戻っていきだろう。マスクの着用については政府から新しい見解が示され、また大人数での会食、大規模なイベント、県境を越えた移動などに課されていた種々の制限も緩和されつつある。

一方で、コロナ収束後も元の状態には戻らず、新しい常識として定着する不可逆的な変化もある。いわゆる「ニューノーマル(新しい常態)」と呼ばれるものだ。そしてそのニューノーマルの代表格と目されるのが、在宅勤務などのテレワークに象徴される働き方の変化である。

### 働き方のニューノーマル

テレワークがアフターコロナの働き方のニューノーマルとなる可能性が高い理由は大きく4つある。

第一の理由は、それが「働き方改革」というコロナ以前から既に起きていた変革の流れに沿ったものということだ。時間や空間の制約にとらわれずに働けるテレワークは「働き方改革」の重点施策のひとつとして位置づけられており、コロナ禍は期せずしてこの「働き方改革」への取り組みを加速化させる役割を果たしたとみることもできるだろう。

第二の理由は、働き手にとってテレワークの満足度が高いことだ。各種のアンケート調査結果を見てもテレワークへの満足度は高く、またコロナ収束後もテレワークを続けたいという意向が強い。当初はコロナ禍によってテレワークを余儀なくされた働き手の多くは、期せずしてその利点や快適さを実体験として知ってしまったわけで、いまさら混雑した電車での長時間通勤に象徴されるコロナ前の就業形態には戻りたくないと思う人が多いということだろう。

第三の理由は、オフィスワークとテレワークのそれぞれの利点を活かしながら、働き手がそれらを主体的に組み合わせる働くハイブリッドな働き方「アクティビティ・ベースド・ワーキング (ABW)」が、生産性の向上につながると期待されていることだ。ベストセラー『ライフ・シフト』の著者リンダ・グラットンが、時間と場所にとらわれないハイブリッドな働き方によって「これまでよりも有意義で生産性が高く、活力に満ちていて柔軟性に富んだ職業生活を実現することができる」と指摘している。オフィスワークとテレワークは代替的な関係ではなく、相互補完的な関係にあるということだろう。

第四の理由は人材獲得競争が激化していることだ。就活生や転職希望者に対する各種の調査によれば、テレワーク制度の有無が就職先・転職先の決定で重視される傾向にある。今後厳しさを増す人材獲得競争において有能な人材を確保すべく、企業サイドは積極的に就労環境を従業員本位のものに整える必要があるということだろう。

## 働き方の変化は都市のあり方 そのものにも波及する

時間や場所にとらわれない柔軟な働き方が今後ニューノーマルとして定着していくとすれば、それは働く場所と表裏一体の関係にある住まいのあり方にも当然変化を及ぼすであろう。よく「職住近接」と言われるが、働く場所が都心オフィスの一択であれば、職住近接を実現する住まいの選択肢は「都心居住一択」である。しかしテレワークの普及によって働き方が多様化し「どこでも職住近接」が可能になるとすれば、住む場所は都心でも郊外でもよいということになる。

一方、テレワークによって住宅地の昼間人口が増えるとなれば、住宅地は単に夜寝るために帰るだけの場所（＝ベッドタウン）ではなく、多様な年齢層がさまざまに日常を過ごす場所（＝リビングタウン）として再構築されていくことも考えられる。例えばウォーカービリティ（歩きやすさ）を高めるために街路空間を整備・拡幅・緑化したり、あるいは公園や図書館などの公共施設をコミュニティ空間（サードプレイス）として充実させたりといったことを通じて、都市のクオリティ・オブ・ライフ (QOL) を高めていくことが求められるようになるだろう。

ワークスタイルの変化がライフスタイルの変化を誘発し、

それはやがて都市のあり方そのものにも波及するということが、欧米の先進的な都市は既にそうした変化を先取りするかたちで都市政策の見直しに着手している。温暖化対策に積極的な世界約100都市の連合である「世界大都市気候先導グループ (C40)」は、自宅から徒歩15分圏内に職場をはじめ病院・公園・学校・主要公共施設・公共交通のアクセスポイントといった基本的な都市機能をコンパクトに配置する「15分コミュニティ」のコンセプトを、コロナ禍からの都市復興施策「グリーン・リカバリー」の柱のひとつに位置づけている。

一方日本においては、オフィスワークかテレワークか、あるいは都心居住か郊外居住か、といった議論が相変わらずかまびすしいが、こうした二者択一的な議論にさしたる意味があるとは思えない。重要なことは、従来は限定的であった働き方や住まい方の選択肢が増えるということ、そしてなによりもその選択の自由度が高まるということなのだ。

## 自分たちは顧客に 何を提供しているのか

マーケティング理論の泰斗、セオドア・レビットは「ドリルを買いに来る顧客は、ドリルという道具が欲しいのではなく、“穴”が欲しいのだ (People don't want quarter-inch drills. They want quarter-inch holes.)」という言葉で、顧客価値の本質を端的に表現した。

もし不動産企業が、レビットのいうドリル、つまり単なる「道具」としてオフィスビルや住宅という物理的な「ハコ」を提供しているに過ぎないとするならば、これまで述べてきたような働き方や住まい方の選択肢の多様化は事業遂行上の脅威となるかもしれない。しかし、レビットのいう“穴”、すなわち「いかにして顧客の求めている本質的な価値を提供するのか」という視点に立つならば、ニューノーマルを新たなビジネスチャンスの宝庫と捉えることも可能になる。

繰り返すがニューノーマルとは「新しい常態」、つまり不可逆的な変化を意味する。現在観察されている働き方や住まい方の変化がコロナ禍における一時的な現象ではなく、「常態」として定着するのであれば、不動産企業のビジネスのあり方もそれに合わせて新たなステージへと移行する必要がある。そしてそのための営為こそがイノベーションにほかならないのである。

---

### 参考文献

リンダ・グラットン (2021) 「ハイブリッドワークで理想の職場を実現する」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー2021年8月号  
セオドア・レビット (1971) 『マーケティング発想法』ダイヤモンド社