

<第四回 SATOU フォーラム 講演記録>

講演 1

「グローバルスタンダードの働き方改革で、世界に勝つイノベーション大国をめざせ」

CBRE コーポレートカバレッジディレクター
広門 進氏

CBRE という会社は新聞などでは、大手不動産サービス会社として取り上げられているが、本日は不動産の話ではなく、働き方改革の話をしていただきたい。もともと CBRE という会社は不動産リサーチだけではなく、様々な仕事をしている。

その一つが「職場サービス」。つまり、職場を改善・改革し、顧客（会社）の生産性を向上させるためのサービスを提供している。ということで、昨今の働き方改革論議には関心というよりも、それ以上に強い意欲を抱いている会社ということができる。

■不動産の枠を超えた話

私は個人的にも職場改革というテーマはこれからの日本にとってきわめて重要なテーマだと考えているので、今日は不動産という枠を超えて、職場改革の話をしていただきたい。

さて、昨今言われている働き方改革だが、その本質は残業時間の短縮だとか、与えられた仕事をいかに能率よく、短い時間でこなせるかということではないと思う。私たちが考える生産性向上は、どうしたらイノベーションを起せるか、そのためにはどういう職場環境が必要かというところに鍵があると考えている。

生産性というのはインプットを分母とし、アウトプットを分子とする分数で表せるが、残業時間を減らすというのはこの分母を減らすことに当たる。そうではなく、分子のアウトプットを爆発的に増やすことを考えたい。そのためにはイノベーションが必要になる。今までとは違うモノの造り方、サービスの仕方を考えるということだ。

■イノベーションを起こす要件

日経新聞3月18日号の経済教室に「日本の企業はイノベーションを起せるシステムになっていませんね」というカーネギーメロン大学教授の論文が載った。グラフにも示されているように、日本は90年代半ばごろから全要素生産性が米国と比べて大幅に後退しはじめる。その原因が戦後からずっと続いていて今も残されている日本企業のシステムにあるとこの先生は言っている。

では、どうすればその日本企業のシステムを変えていくことができるのか。それはこの変化の激しかった平成の30年間を見れば明らかで、「変化の強い企業になることが、生産性を高める」ということになる。進化論で有名なチャールズ・ダーウィンはこう言っている。「生き残る種とは最も強い種でも、最も知的な種でもない。それは変化に最もよく適応した種である」。

そこで、変化に強く、みずから変化を起こせる企業になるためにはどうすればいいかということだが、その一つがオフィス改革。オフィス改革によって社員同士が刺激を与え合う職場環境をつくる、それによってイノベーションを起すというもの。二つ目がアウトソーシング。非コア事業をアウトソーシングすることによって、社員が考える余裕をもつ。それによってイノベーションを起せる企業環境を生み出す。三つ目はアウトソーシングによって固定費用を変動費に変えることで、変化に耐えられる企業体質にする。今日の私の話はこの3つのストーリーがメインとなる。

■オフィス改革について

まず、イノベーションを生むためのオフィス改革だが、なぜ刺激を与え合う職場環境にしなければならないのか。グーグル日本法人の元社長だった辻野晃一郎氏はこう言っている。「イノベーションは急にひらめくものではなく、コミュニケーションの中から湧いてくるものです」。

日本でも戦後、松下幸之助や本田宗一郎といった数少ない天才がイノベーションを起したが、これからの日本が世界での存在感を取り戻すためにはイノベーションの増産が必要だ。そのためにはイノベーションを日常的に生み出すためのシステム（職場環境）づくりが必要になる。そこで、職場の中にコミュニケーションを促す場が必要になるわけだが、それは同じ種類の人間が交流しても意味がなくて、違ったバックボーンをもって、異なる考え方をしている人間が交流することで新たな発想が生まれる。

これは(パワーポイントの写真)、私の第二の母校であるカーネギーメロン大学の古い校舎と、建て替えられた新しい校舎の写真。このように新校舎の食堂では様々な学部の学生や研究者が食事をしながら雑談ができるような雰囲気になっている。そこで、お互いが考えていることや研究していることに興味が湧いて、もう少し突っ込んだ話をしたくなったら、写真のように黒板の前で議論をしたり、サロンのような雰囲気ですっきり話をすることもできる。

実はわが社 **CBRE** の丸の内オフィスも同じようなコンセプトでつくられている。全社員が固定席ではなく自由席(フリーアドレス)。社長も部門長も新入社員も、そのときの業務に合わせて好きな席に座って仕事をする。社長から平社員まで個室もロッカーも、椅子の違いも、出張旅費の差もまったくない。当然、相手を役職で呼ぶこともない。

こうした自由席制度のメリットは、常に席を移動しているので、普通は仕事上まったく顔を合わさないような人が隣で仕事をしたりすることがある。そんなときに、隣で仕事をしている人間からちょっと小耳に挟んだ情報がちょっとしたイノベーションに結びつくことがある。つまり、いつも同じ仕事をしている者同士が交流してもイノベーションは生まれにくいですが、異分野の仕事をしている社員が接することでイノベーションを起こすということが実践されている。

また、日本の会社では社長と新入社員が隣に座って仕事をするということもないだろし、部署が違うのに部長と平社員が話を交わすということもめったにない。しかし、欧米ではイノベーションを起こすためにそうした職場環境づくりを既に随分前から始めている。その結果が生産力の差になって表われてきているのではないか。

■アウトソーシングの意義

次は二つ目の、アウトソーシングを使って生産性の高い企業をつくるという話。これは、私が尊敬する経済学者の吉川洋氏の言葉だが「起業やイノベーションは、ヘトヘトになった状況からは生まれにくい」。毎日毎日、朝から晩まで仕事に追われている状況からは、残念ながらイノベーションは生まれにくい。少し余裕があって、社内をプラプラ歩いているような社員がいるような会社でないとイノベーションは生まれにくい。

そうした創造のための余裕をアウトソーシングによって作り出してもらおう。そのためのお手伝いを我々の会社はやっている。例えば、多店舗展開をしてい

ある会社は次々にやってくる賃貸借契約更新に追われて、創造的にものを考える時間がない。そこで、全国で展開している賃貸借契約の管理業務を **CBRE** にアウトソースしていただく。そのように専門家に委託することで、合理化が進み賃料改定なども有利に進められてコスト削減につながる。社内でそうした賃料改定の交渉に臨むよりも外部の専門家の目を通してあるということで、上司への説得力が増すという効果も生まれる。要するに諸々の雑務から解放されることで、より創造的な業務に集中できることになる。

三つ目は、アウトソーシングによって固定費用を変動費化する話。そうすることによって、そとからの変化に適応できる会社にするのが目的となる。これについては、スナフキンがこんなことを言っている。「いまも考えたんだけど、持ち物を増やすということは、ほんとうにおそろしいことですね」。つまり、変化に耐えるためには、身軽になれということだ。

企業についていえば、非コア業務はアウトソースして、身軽になるということ。例えば事務所であれば総務業務、工場であれば施設管理、動力管理などが非コア業務となる。非コア業務を外に出すことで社員の数が減る。それだけでなく、ある会社が非コア業務を外に出すということは、その会社のコア業務に憧れて入社してきた人たちを、いやいや非コア業務に付かせなくて済むというメリットもある。いやいや働かせても生産性向上は望めない。

一方、非コア業務を受ける **CBRE** にとっては、そうしたいろいろな会社の非コア業務がコア業務となる。例えば総務という仕事をある会社で1年間やった社員が次の年は別の会社の総務の仕事につくと、前の会社での経験を生かして生産性を上げたり、新たな工夫をすることもできる。

それから、管理会計の話もしておくと、固定費と変動費を足したものを収入から引いたものが利益だが、それぞれの割合を変えるとどうなるのか。グラフを見ていただければ分かるように、固定費が高いと利益を出すまでには相当収入を上げる必要がある。それに対して変動費が高いということは、早いうちから利益が出しやすいし、環境が悪くなった場合でも損失が少なくて済む。つまり、変動費が高いほうが変化に適応できるということだ。社員を多く抱えた高い固定費用での経営は変化が少なかった時代の名残りである。

以上が今日の話の趣旨で、私は今アメリカの会社で働いているが、職場と働き方改革で、なんとか日本経済をもういちどよみがえらせたいと思っている。不動産会社というのは、職場（ワークプレイス）という枠組みをつくる仕事だ

が、人間は案外、枠組みとか空間のあり方によって発想とかアイデアが湧いたり湧かなかったりするものだと思うので、これから頑張っていきましょう。

《質問コーナー》

Q: 日本の若者は大企業ほど、「就職」ではなく、「就社」を強いられる。好きな仕事をさせてもらえるとは限らない。そのところは、日本の会社の生産性を上げるためにはどうすればいいのか。もうひとつは、日本人の仕事に対する熱意・意欲が低いという統計があるが、これについてはどうか。

A: 生産性についていうと、一つはイノベーション。もう一つは、日本の企業は提供するサービスやモノの水準が高すぎるのかもしれない。本当は誰もそこまでの水準は求めていないのにすべての人に最高水準のものを提供しているのでコストが掛かりすぎているということがあるのではないか。その点、アメリカなどは最低水準のサービスを基準に、それ以上のモノやサービスを求める客に対しては個別に対応している。

それから、意欲に関する統計が日本は低いという結果が出てしまうのは、日本人特有の「照れ」ではないか。日本人は「私は意欲をもって働いています」とは恥ずかしくてなかなか言えない。また、「一生懸命やった」とは言いにくい雰囲気がある。

Q: 日本は仮に生産性が上がったとしても、労働分配率が上がらなければ労働者は働く意欲をなくすのではないか。

A: 日本は全体の賃金うんぬんよりも、イノベーションを起して企業の生産性向上に寄与した社員個人に対する評価が適正に行われていないことが問題。それでいて、ある種のリスクを負ってイノベーションに挑戦して失敗した社員には陰に陽に責任をとらせる風土がある。その改善が必要ではないか。

Q: 日本の企業の生産性が低いのは正当な対価が取れていないからではないか。例えば100円ショップで売っている品はアメリカなら5ドルで売れる。

どうしたら、日本はもっとモノやサービスの値段を上げることができるか。

A: 日本は過剰サービスに関していえばかつては価格に反映できていたが、今

はそれができなくなった。そのしわ寄せが従業員の長時間労働や低賃金に
いっているのではないか。では、価格を上げるにはどうしたらいいかとい
うことですが、一度思い切って上げてみたらどうかとしか言えません(笑)。

Q：欧米のオフィスは今でも個室タイプが多いのではないか。日本は形だけの
ことをいえば昔も今も大部屋で、なんとなくコミュにケーションはとれて
いたのではないか。

A：オフィスのあるべき形を一般論で語るのは実は難しい。フリーアドレスを
導入するにしても、それぞれの会社にあった形があるということだ。どの
ような働き方をしているのかによって、オフィスの形も変わる。確かに欧
米はかなり若い社員でも個室的空間を与えられたりしていたが、イノベー
ションという視点から近年はそれも変わってきているということではない
か。

Q：外資系の企業はよく、成績が上がらない社員はすぐに解雇して新たな人を
雇うといわれる。そのように人を入れ替えることも生産性向上というのか。

A：社員を入れ替えることのメリット、デメリットは両方あるわけだが、転々
としてきた私なのでメリットのことをいわせてもらえば、企業にとってだ
けでなく働く人間にとっても、若いときから何十年も同じ職場にいるより
もその人の人生にとってはメリットのほうが大きいのではないかという気
がしている。

<第四回 SATOUフォーラム 講演記録>

講演 2

「65歳以上のシニアに家を貸しません」という業界常識を打ち砕いた、若き創業社長の思い」

R65 代表取締役

山本遼

■起業のきっかけ

当社（R65）は、65歳以上の人向けに賃貸住宅を仲介する不動産会社。今年で4期目に入る。

まず、起業の経緯について。2012年に愛媛大学を卒業した後、愛媛県内の不動産会社に就職した。仕事は面白く、営業成績も良かった。入社から2年目、会社が東京支店立ち上げることになり、その立ち上げメンバーの一人として東京へ。東京支店で働くようになったある日、80代の女性が部屋を借りたいので探して欲しいと来店した。その時、まず頭に浮かんだのは「高齢者の部屋探しは時間がかかる効率の悪い仕事で、どうせ大家からも断られるだろう」というものだった。

実際、レインズで空室を探しては不動産会社に問い合わせをするが、断られてばかり。200件近く電話したが全て断られた。そうした中、「これはしょうがない。不動産業界の常識だから」と思う一方で、疑問もわいてきた。目の前の女性は80代とはいえ、非常に元気。家賃の支払いに困るような資産状況でもない。このような人でも部屋が借りられないというのはどういうことだろうか。日本は“生涯現役”などと言っているながら、年を重ねると住む場所に困るというのはどういうことか。

そこで、現在の会社、R65を立ち上げることにした。コンセプトは「いくつになっても豊かな暮らし」だ。

そもそも、高齢者に部屋を貸しにくい（借りにくい）、という状況の原因として、不動産会社や大家が悪いように言われることが多いが、そうではなく、構造の問題であると考え。その構造というのは、①孤独死発生→②物件価値低下→③募集に費用と時間がかかる→④入居者（の質）を選べない→⑤管理が大

変、という悪循環のこと。

■賃貸住宅を借りる高齢者の社会的背景

現在、65歳以上で賃貸物件を借りている人は約600万人。高齢期の住まいとして、民間では「一般の賃貸住宅」「サービス付き高齢者向け住宅」、公的なものとしては「公営住宅」「介護施設」に大きく分類できる。元気な高齢者は増えている一方で、受け入れ先は全く足りていない。そのため不動産会社・大家側からは「マーケットがあるとはいえ、高齢者に部屋を貸すのは正直怖い」という声が多いのが現状だ。

■高齢者に賃貸住宅を貸して感じたこと

実際に、これまで高齢者向けに賃貸物件を仲介してきて感じたことを紹介したい。もちろん、初めからうまくいったわけではない。

良かったことは大きく3点。1つ目は、一部の大家には非常に喜ばれたこと。「社会のために役立ててうれしい」「誰のために提供しているのかが見えてうれしい」といった声があった。2つ目は入居期間が伸びたこと。若年層と比べて転居回数が少ないため、空室期間が短い。退去後リフォームの回数も少ないため、大家としては費用負担が減る。3つ目は、一般的には入居者から敬遠されがちな立地が多少悪い物件や、1階住戸でも入居付けしやすいこと。つまり、高齢者を受け入れることは、「空室が埋まりやすく、賃貸経営が安定しやすい」と感じている。

もちろん、難しい面もある。例えば、一口に“高齢者”といっても状況は様々であり、一律に受け入れるのは難しいことだ。例えば一見、健康に見えるが実は認知症であることもある。また、これまでに65歳～92歳の顧客に部屋を紹介してきたが、この年齢差は親子ほど離れているわけで、世代的な考えも異なる。更に、病気になったら場合の対応や、孤独死しないかなど、の不安を感じる点はいくつもある。

■R65の取り組み

そこで、当社では、独自の入居審査基準を設けている。一般的な年収や保証人の有無に加えて、既往症や緊急時の対応、健康状態などを審査項目に追加。更に、入居後に認知症など加齢によるトラブルに備え、事前に次の4点、①保証人（必ず親族）、②緊急時に対応可能な親族、③親族がない場合、本人が自分の最期をどう考えているのか、④地域包括支援センターの情報、を確認している。特に①～③の確認ができないと、何かあった場合の貸主側の対応が大変

になるため、断ることも視野に入れている。

また、大家から言われることが多いのが「孤独死が起きると、事故物件になってしまう」ということ。実は、事故物件というのは定義がない。当社では、「自然死は“事故”ではない」という流れになると考えている。つまり「亡くなくてもすぐに発見できる仕組み」があればよいのではないか。そこで、当社では、電気使用量を計測することで異常を感知する見守り方法を取り入れている。これは月額費用300円という手ごろな価格で、室内工事やメンテナンスが不要。更に入居者側にとっても生活を見張られている感覚がない点もメリットだ。また NEC と提携して、見守りセンサー付きの照明器具も開発している。

入居者が亡くなくてもすぐに発見できるかどうかは、日ごろの“つながり”の有無にかかっている。とはいえ、管理会社だけで日々つながりを把握するのは大変。そこで当社では補助的に見守り機器を使用している。

また、仮に事故が起きた場合のオーナーの金銭負担をカバーするために損害保険も用意している。先ほどの見守り機器とセットにした「R65 あんしん賃貸パック」も用意している。

こうした見守り機能を用意したとしても、一般的な不動産会社（管理会社）にとってはまだ、高齢者が入居するハードルは高い。そこで当社では、管理会社に提携を呼びかけている。物件を安価で掲載できる情報サイトを用意。ファクスで物件情報を送ってもらえれば、募集や物件案内、見守り機器の説明などの業務は当社が行うというものだ。

■課題は多様化

他の会社に取り組んでいない“高齢者”に特化しているが、現時点では高齢者が入居可能な物件がまだ少なく、仮に候補物件が見つかったとしても若い人と比べて意思決定に時間がかかるため、仲介業としての効率は悪い。儲かっているとは言えない。つまり、当社のビジネスモデルはまだ完成しているわけではない。事業が進むほど、課題が多様化しているのも感じる。

ただ、これからの日本は、若者が減り、空き家は増加。建て替え時期を迎える老朽賃貸住宅が一気に増える。その入居者は大半が高齢者だ。そうした高齢者をどう受け入れていくのが今後の課題だ。その対応は1社では不可能であり、パートナーを組んでいきたい。

自分の理想は、当社（R65）が無くなる未来だ。つまりどこの不動産会社でも高齢者を受け入れることが出来る社会になること。高齢者が自分で好きな住宅

選ぶことが出来る社会。それを実現するためにこれからも奔走していく。

《質問コーナー》

- Q. 部屋を借りたくても断られてしまった高齢者は、結局どうするのか。持ち家を売却して賃貸に住み替えようと考えていた場合は、その売却を取りやめて、そのまま住み続けるという選択もあると思われるが。
- A. 施設に行く人が多い。持ち家があったとしても、間に入った不動産会社は、部屋が決まる前にその物件を売却してしまっているケースが多いからだ。その不動産会社の売買部門が売却を行い、賃貸部門が部屋探しを請け負うが、結局部屋が見つけれないというケースだ。だから現金はあるのに住み替え先が見つからないということになる。
- Q. 家賃保証会社は80歳でも受け入れるのか。
- A. 一般的には75歳までとしている会社が多いが、一部の会社は75歳以上でもOKとしている。そうした会社は今後増えるだろう。