

株式会社都市未来総合研究所

公開

## 企業文化から始まる、ワークプレイスの見直し論

2022年3月

SPECIAL REPORT

2021年度 vol.3

平山重雄 (HIRAYAMA Shigeo)

s.hirayama@tmri.co.jp

### はじめに

- ・新型コロナのパンデミック対応として在宅勤務等のリモートワークが導入され、東京都区部をはじめ大都市に所在するオフィスビルで、自社所有/賃貸ビルを問わず利用度または稼働率の低下が顕在化している。このため、オフィスを含むワークプレイスの在りようを見直し、面積の縮小や関連会社等を含むオフィス集約、所有ビルから賃貸ビルへの縮小移転、その後の所有ビルの売却など、合理化・効率化の動きがある。その一方で、対面情報を重視し、コラボレーションやイノベーション(以下、共創・創発と表記する。)あるいは協議・交渉のために都心オフィスの機能が重要だとして、コミュニケーション・スペースなどを重視した新しい形態のオフィスづくりを推奨する企業事例も多い。
- ・このように、最近のワークプレイス見直しに関する考え方や結論に至るプロセスを概括すると、実現可能性は検証しつつも、功利性(オフィスコストの削減やビル売却による財務面の効果など。)と空間づくりの理想(例えば、オフィスは交流機能を重視すべき。出社したくなるオフィスをつくるべき、など。)という、次元の異なる評価軸に二分されそうだ。
- ・こうした現状認識に立ち、本稿は、今後のオフィスの在りようとワークプレイス見直しについて、功利性と理想だけでなく、各企業の実態に即し企業の文化と戦略視点をふまえて検討すべき、という観点を中心に論じる。

以下、「1. 本論」で本稿の主旨を述べ、後半の「2. 補論」で本論に関連する事象紹介や補足説明を行う構成とする。

## 1. 本論

### 1.1 コロナ禍が収束しても、ワーク プレイスの見直しは終わらない

GAFAM<sup>1</sup>などのビッグテック<sup>2</sup>に代表される高競争環境/高付加価値/寡占(プラットフォーム)指向の企業群は、コロナ禍前からワークスタイルの改革を行い、従業員の創発・創造を刺激しサポートするオフィス環境に注力し続けている。コロナ禍の収束後も変わるべき理由がなく、この動きは継続するだろうと見込まれる。

また、その他の多くの企業では、テレワーク導入の結果、リモートワーク移行によるオフィスコストの削減効果を認識したと考えられる。複数の意向調査<sup>3</sup>で、利用・所有するオフィスの先行き状況にあわせてワークプレイスの見直しを進めるとする企業の回答が、着手済みを含んで6割から8割、調査後の着手予定として4割から6割程度と報告されている。コロナ禍の収束とは別に、見直し意向のある企業が一巡するまでワークプレイス<sup>4</sup>の見直しは続くだろう。

### 1.2 働き方やワークプレイスには、企 業の文化と戦略性が反映される

企業は一つの社会でもあるので、企

業の従業員の働き方やワークプレイスには、当該業種/業態と職種のほか、企業自体の文化や(人事・組織を含む)戦略性の濃淡が反映される。

米国ではビッグテックや大手金融機関が従業員のオフィス回帰を急いでおり、オフィス回帰がメイン・トレンドであるかのように報じられている。こうした報道内容の後押しもあるのだろう、日本でもコロナ禍収束後はオフィス出社が定番化するという見方が根強い。しかし、これら米国企業のオフィス回帰の判断は、ビッグテックでは、創造的で自律的な従業員<sup>5</sup>を活かすハイコスト/ハイリターン<sup>6</sup>のオフィス戦略と人事・福利厚生戦略、ウォール街の金融機関では対面・徒弟制度の組織文化<sup>6</sup>といった具合に、企業文化と戦略性の濃さに関連づいた、個別性の強いものであるようだ。

### 1.3 「出社したくなるオフィス」に、「仏 作って魂入れず」のリスク

日本の企業がワークプレイスの見直しを行う際に、従業員のコミュニケーションやウェルネス<sup>7</sup>に配慮した「出社したくなるオフィス」作りが取り組みテーマの一つといわれている。ビッグテックでは、従業員が快適な状態で業務に専

念できるようオフィスに付帯する施設・設備の充実や、論壇風発を意図したオフィス形態を導入するなど先行しており、「出社したくなるオフィス」作りの参考例とされることがあるようだ。

しかし、ワークプレイスの見直しを行う企業において、手厚く快適なオフィス環境や従業員の交流を意図したオフィス形態を用意しても、必ずしも創発や共創の企業風土を醸成する素地となるとは限らない。例えば、階層型・規定プロセス型<sup>8</sup>の仕事の内容や流儀、進め方が中心の場合には、交流等のオフィス機能はあまり必要とされず、関連する施設や設備を導入しても、休憩用途が主で利用度が低く活気のない空間と化すかもしれない。手厚く、従業員に有意義なウェルネス対応を材料にして出社率を上げたとしても、出社自体が目的化した本末転倒に違いない。

グーグルは、従業員がオフィスに「集まってくるのは無料の食事や会社の補助付きのマッサージや緑豊かなキャンパスのためでも、ペット同伴で出勤できるためでもない。最高のスマート・クリエイティブと一緒に働きたいから」<sup>9</sup>だという。すなわち、「出社したくなるオフィス」よりも、「出社したくなる仕事」や「出社したくなる仕事上の仲間」が必要

<sup>1</sup> ビッグテックの主要企業である Google、Amazon、Facebook (Meta)、Apple、Microsoft の頭文字をとったもの。このうち Facebook 以外の企業は従業員のオフィス復帰に概ね積極的と報道されている。

<sup>2</sup> 世界的に強い影響力を持つ巨大 IT 企業の総称

<sup>3</sup> ザイマックス不動産総合研究所「大都市圏オフィス需要調査 2021 秋」2021 年 12 月 22 日、JLL「新型コロナウイルスによるリモートワークとオフィスに関する意識調査」2020 年 5 月実施

<sup>4</sup> 働く場所の意味で、自社が専用するオフィスに限らず、テレワーク(本来は隔地勤務の意味だが、コロナ禍以降、在宅勤務と同義で用いられているので、本稿もこれに倣う。また、本稿で隔地勤務はリモートワークと表記する。)やシェアオフィス、ノマドワーキングなどあらゆる形態での仕事の場所をいう。

<sup>5</sup> グーグルではスマート・クリエイティブという。内容は後述

<sup>6</sup> BBC NEWS JAPAN「在宅勤務は「新たな日常」ではない 米ゴールドマンの CEO が変化を否定」2021 年 2 月 26 日

<sup>7</sup> 生き生きとした状態のこと。健康維持と生産性向上を目的として、カフェテリアやジム、リラクゼーション・スペースなどを設ける事例がある。

<sup>8</sup> 漸進的な環境変化や平時の業務運営で活きる組織形態とされる。対するネットワーク型・自律推進型は、急速で不定形な競争環境や新たな事業・プロダクト開発で活きる組織形態とされる。

<sup>9</sup> 後掲、エリック・シュミットほか著「How Google Works 私たちの働き方とマネジメント」日本経済新聞出版社発行(2014 年 10 月)143 ページ

性の上位で、その上で、仕事を快適に活性して行う補助要件としてオフィス環境やオフィス形態があるのであろう。

#### 1.4 合理的なワークプレイスの選択にあたって

ももとの企業風土に「ワイワイガヤガヤ」<sup>10</sup>した共創や創発の文化があるならば、それを活かし発展させるために交流やウェルネスにも配慮したワークプレイスを計画する意義は大きい。個人で集中して行うソロワークは在宅等のリモート環境で、ワイガヤの場は現実のオフィスで行うハイブリッドワークとすれば効率的でもある。共創・創発の文化が根付いているならば、フル・リモートワークでさえ従前同様のワイガヤの交流環境が継続できるかもしれない。日本マイクロソフトは、自社の競争力の強化を目的として、外部化と自動化等を行って階層型・規定プロセス型の仕事を大きく減らし<sup>11</sup>、ネットワーク型・自律推進型で行う共創・創発の仕事に重心を移したという。

こうした企業が日本でどのくらいの社数、存在するかを考えると心もとない。ベンチャー企業だから、「DX 銘柄」<sup>12</sup>だからといって、共創や創発の企業文化が背景にあるとは限らず、スマート・クリエイティブが牽引するような闊達な企業風土を持ち合わせているとは限らな

い。国際競争の渦中にある製造業やIT産業を中心とするグローバル経済圏(Gの世界)と、地域テリトリーの中で労働生産性を競うローカル経済圏(Lの世界)<sup>13</sup>では自ずと企業戦略が異なるように、ビッグテック流の「出社したくなるオフィス」や共創・創発の仕掛けをその他多くの企業が取り入れる必要もないのであろう。自社の企業文化や戦略性を再確認したうえで、ムードや時流に流されず、客観的かつ合理的に自社にとってのワークプレイスの在りようを検討すべきだろう。

## 2. 補論

### 2.1 ワークプレイスを巡る環境変化

#### 2.1.1 テレワーク導入を機に、オフィスの規模縮小や所有から賃借への転換が活発化

新型コロナウイルスの感染抑制対策として、東京をはじめ主要都市に所在する企業でテレワークの導入が余儀なくして始まった。その結果、かつてはオフィスに出社して行うのが当然と考えられてきた執務について、職種によっては在宅勤務のほうが高パフォーマンスで、かつエンゲージメント<sup>14</sup>も増大しているなど、テレワークを含むリモートワークの利点の大きさが明らかとなってきた<sup>15</sup>。知識労働者では、週5日のフルリモートが最も高いパフォーマンスを発揮するという調査結果もみられる。

リモートワークの導入によってオフィスの利用度が低下したことから、縮小移転や床の一部返却等を行ってオフィス面積を適正化し、オフィスコストを削減する企業が増えている。賃貸ビルに入居する関連会社を本社ビルなど所有ビルの空いたスペースに移し、グループトータルのオフィスコストを抑制する動きもある。関連会社でもリモートワークでオフィス利用度が低下しているため、本社の空きスペースに複数の関

<sup>10</sup> 本間日義著「ホンダ流ワイガヤのすすめ 大ヒットはいつも偶然のひとことから生まれる」朝日新聞出版発行)2015年11月)

<sup>11</sup> インタビュー記事によると、日本マイクロソフトは、BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)とBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)、AI(ロボットやRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を含む)を活用して、階層型・規定プロセス型に該当する仕事を減らし、ネットワーク型・自律推進型でしか対応しえない「情緒性が高く、難しく付加価値が高い」仕事に人的資源をシフトしたという。

<sup>12</sup> 経済産業省、東京証券取引所と(独)情報処理推進機構が2020年から選定を行っている、デジタル技術を前提として、ビジネスモデル等を抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化につなげていくデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組む企業

<sup>13</sup> 富山和彦著「なぜローカル経済から日本は甦るのか GとLの経済成長戦略」2014年6月13日 PHP 研究所発行

<sup>14</sup> 人材マネジメント上、帰属する組織への自発的な貢献意欲を意味する。

<sup>15</sup> ゼイマックス不動産総合研究所「ハイブリッドワークのあり方を模索する」2022年3月11日、(公財)日本生産性本部「第8回働く人の意識に関する調査」2022年1月27日、Emotion Tech「テレワーク時における 従業員エンゲージメント調査」2021年6月23日ほか(公表日降順)

連会社を收容することが可能になる。

ビルを所有する企業が、賃貸ビルに縮小移転後、従前の自社ビルを売却して、資金調達や譲渡益などの財務面の効果を享受する事例も少なくない。2021 年後半以降は、移転後に自社ビル売却を行った企業の多くの割合<sup>16</sup>が当期の決算見通しが増収増益であるなど業績好調で、売却の財務上の目的は、返済債務や決算対策など負の状態の解消とは異なるようだ。

### 2.1.2 ハイブリッドワークが趨勢とみられるなか、余剰化するオフィススペースの活用方法に注目

従業員のリモートワークへの支持とオフィスコストの削減等のメリットを背景に、オフィスの縮小や売却を含むワークプレイス見直しが活発化する一方で、オフィスで集まって議論し価値を創造することの重要性や、非対面のリモートワークで機能しにくい従来型の人事評価や管理制度の問題、働き方に関する経営層の意向<sup>17</sup>などから、オフィスコストの削減効果を認めつつも、企業は事業活動においてオフィス回帰に積極的な傾向がある。

米国では、ビッグテックの GAFAM やウォール街の金融機関が、従業員にオフィス回帰を促しているとする報道がこのところ相次いでおり、これらの情

報は日本のオフィス回帰主義を勢いづかせているとみられる。また、従業員にもリモートワークに適さない/望まない職種や考え方の人がいて、落ち着きどころとして、週 2~3 日程度の出社とリモートワークを併用するハイブリッドワークが趨勢となるという見方が優勢なようだ。

例えば週 2 日のオフィス出社(と週 3 日のリモートワーク)を採用する場合、在籍者全員分の席数を固定席として用意すると空席が多くスペース効率が下がるため、執務スペースはフリーアドレスにして、在籍者数の 4 割<sup>18</sup>ないしは席運用の余裕を考慮して 6 割程度の席数を備えるのが一般的だろう。その結果、利用しなくなる執務スペース(従前の 4~6 割相当)は、①暫定利用(③や④の用途)または現状放置の上、賃貸借契約の更新時に一部返却、②部分解約して返却、③打合せや交流スペース、集中ワーク用のブース、リフレッシュ・スペースなどとして活用、④その他書類庫など低効率用途で使用、などの対応がなされるのだろう。

最近のオフィス動向では、返却・解約で確実なコスト削減効果を狙うケース以外では、これからのオフィスには共創や交流の機能が必要との考え方のもと、③の活用方法にチャレンジすることが注目されている。感染症対策など

物理的安全性を担保した上で、従業員が「出社したくなるオフィス」をつくるという考え方はその延長線上にあると考えられる。

## 2.2 米国で進行するビッグテックや大手金融機関のオフィス回帰と、背景にある企業文化

米国ではビッグテックや大手金融機関が従業員のオフィス回帰を急いでおり、米国ではオフィス回帰がトレンドであるかのように報じられることが多い。コロナ禍収束後はオフィス出社が復権するという見方が日本でも根強い。しかし、これら事例でのオフィス回帰の判断は、企業文化と人事・組織を含む戦略性の濃淡に基づいた個別性の強いものである。

### 2.2.1 米国のビッグテックや大手金融機関によるオフィス回帰の動き

昨年从今年にかけて、ビッグテックやウォール街の金融機関はオフィス回帰の指向を強めているという報道が相次いでいる。

- 2022 年 3 月 2 日付ウォール・ストリート・ジャーナルほか各紙は、米アルファベット傘下のグーグルが従業員に対して、少なくとも週に数日オフィスに復帰するようにと電子メールで伝えた、と報じた。

<sup>16</sup> 筆者が執筆した、みずほ信託銀行発行の不動産トピックス 2022 年 3 月号「自社用オフィスの売却が大幅増。背景は働き方改革と財務改善～法人による 2021 年の国内不動産の売買取引の動向～」では[図表 1-11]に掲載した事例 5 社のうち業況が判明する上場企業 4 社は、売買のリリース前の決算短信で、いずれも当期の決算見通しが増収増益であった。

<sup>17</sup> 経営層は出社して仕事することを好み、従業員にも出社を望む傾向があるとされる。例えば、ビジネス用のメッセージング・アプリを開発する Slack 社が主催し BCG やフォーチュン誌などが参画する Future Forum が、フルリモートで勤務する経営層と従業員を対象に行った調査結果(2021 年 7~8 月に調査実施。米、豪、仏、独、日、英の 5 か国を対象。)で、フルタイムのオフィス勤務に戻りたいと回答した経営層は 44%である。従業員でフルタイムのオフィス勤務に戻りたいと回答したのは 17%で、76%は戻りたくないとしている。出所は Future Forum「The great executive-employee disconnect」2021 年 10 月。ほか、デル・テクノロジーズ「テレワークおよびニューノーマル時代の働き方に関する意識調査」2021 年 9 月 15 日など

<sup>18</sup> 週 5 日のうち 2 日で、 $0.4=2\div 5$

自由意志で在宅勤務することを認める段階は終了、とも伝えている。

- 遡る 2021 年 9 月、グーグルはニューヨークのマンハッタン・ウェストサイド所在で、オフィスとして賃借中のセント・ジョンズ・ターミナルを 21 億ドル(公表した 9 月 21 日の終値換算で 2,293 億円)で取得すると明らかにした。今後数年間で、ニューヨークの従業員を 1 万 4 千人以上に増やす収容能力を持つ予定だという。アルファベット兼グーグル CEO のルース・ポラット氏はコーポレート・ブログ内で、「柔軟なハイブリッド型アプローチで仕事をするようになるにつれ、実際に集まってコラボレーションを行い、コミュニティを構築することは、私たちの将来にとって重要な部分であり続けるでしょう。そのために、私たちは世界中のオフィスに投資を続けています。」と述べている。
- 「在宅勤務なら減給も 米 IT 大手の「オフィスと働き方」の考え方」Forbes JAPAN 2021 年 8 月 22 日
- 「アマゾンも FB も、ハイテク企業にオフィス回帰の兆し コロナ後の働き方、悩むアメリカ」2021 年 6 月 24 日朝日新聞 GLOBE+
- 「米金融機関、オフィス回帰急ピッチ 欧州銀は在宅容認も」日本経済新聞 2021 年 5 月 12 日
- 「在宅勤務は「新たな日常」では

ない 米ゴールドマンの CEO が変化を否定」2021 年 2 月 26 日 BBC NEWS JAPAN

こうしたオフィス回帰に関する報道のほか、ビッグテックで顕著な、随所にカジュアルな打合せスペースがあり、カフェテリアやスポーツジムなどリフレッシュのための施設と設備を付帯した、キャンパスなどと呼ばれる広大なオフィスエリアも報じられている。

## 2.2.2 ビッグテックの企業文化とハイコスト/ハイリターンのワークプレイス戦略

ビッグテックは採用率 0.2%<sup>19</sup>の精鋭・高コストの従業員(グーグルでいうスマート・クリエイティブ)をオフィスに集めて相互作用で革新的な成果を出させるため、ハイコスト/ハイリターンのオフィス戦略と人事・福利厚生戦略を採っている。オフィス回帰の指示や大規模オフィスの取得と追加投資、手厚い従業員サポートなどのワークプレイスを巡る動きは、この特殊な背景に基づくものである。

グーグル元 CEO で現・取締役会長(日本語版初版時点、ほか 2 人も同じ)のエリック・シュミット氏と現・グーグル CEO アドバイザーのジョナサン・ローゼンバーグ氏、グーグル経営幹部の広報担当ディレクターアラン・イーグル氏の共著・翻訳は土方奈美氏「How Google Works 私たちの働き方とマネジメント」日本経済新聞出版社発行(2014 年 10 月)から、かいつまんで引

用し、グーグルの企業文化について紹介する。いわゆる日本企業的な文化と如何に異なるか、経営思想も従業員の資質と能力も異なり、根本的に別のイキモノ(法人)であることがお分かりいただけると思う。

- (企業文化について)「最高の文化とは、おもしろい仕事がありすぎるので、職場でも自宅でも良い意味で働きすぎになるような、そしてそれを可能にするものだ。」(p79)<sup>20</sup>
- 「グーグルは充実した福利厚生で有名だが、スマート・クリエイティブが集まってくるのは無料の食事や会社の補助付きのマッサージや緑豊かなキャンパスのためでも、ペット同伴で出勤できるためでもない。最高のスマート・クリエイティブと一緒に働きたいからだ。」(p143)
- (スマート・クリエイティブの)「全員に共通するのは、ビジネスセンス、専門知識、クリエイティブなエネルギー、自分で手を動かして業務を遂行しようとする姿勢だ。これが基本的要件だ。」(p37)
- 「スマート・クリエイティブはお互いの交流の中で進化を發揮する。彼らを狭い場所に詰め込むことで、創造性のマグマが湧き上がる。だからスマート・クリエイティブにはなるべく窮屈な思いをさせたほうがいい。」(p59)
- 「私たちがオフィスに投資するの

<sup>19</sup> グーグル社の採用応募者に対する採用率。CNBC「Here's how many Google interviews it takes to hire a Googler」2019 年 4 月 17 日

<sup>20</sup> 同書 1 版 2 刷(2014 年 10 月 16 日)での引用部分の記載ページを示す。以下の()同じ。

は、社員に自宅からではなく、オフィスで働いてもらおうと考えているからだ。」(p63)

- (スマート・クリエイティブに)「特定の考え方を押しつけることができないのであれば、彼らがモノを考える“環境”をマネジメントするしかない。それも毎日喜んで出社したくなるような環境をつくるのだ。」(p38)
- 「大学と同じような環境、すなわち学生が世界トップレベルの文化施設、スポーツ施設、研究施設を利用でき、しかも一日の大半を死ぬほど本気で勉強するような職場をつくろうとした。」(p56-57)
- 「会社の気質は、そこで働く人々の気質の総和だ。だから、すばらしい気質の会社をつくりたいならば、従業員に同じ基準を求めなければならない。悪党を受け入れる余地はない。」(p76-77)
- 「容認できない行動があれば、迅速にその悪党を排除しなければならない」(p77)

### 2.2.3 徒弟制度を自認するウォール街 金融機関の働き方

米ウォール街の金融機関も従業員に対して強くオフィス回帰の指示を出しており、米国企業の中でオフィス回帰について最も積極的な業種と報じられている。米国の大手金融機関は投資銀行をはじめ徒弟制度の企業文化を自認<sup>21</sup>しており、オフィス回帰は対面・徒弟制度の文化を維持するために必須な、きわめて現実的な対応なのだろう。

<sup>21</sup> BBC NEWS JAPAN「在宅勤務は「新たな日常」ではない 米ゴールドマンの CEO が変化を否定」2021 年 2 月 26 日

### 【責任に関する注意事項】

株式会社都市未来総合研究所(以下、「都市未来総合研究所」)は、本レポートに掲載されている内容(文章、図表、画像、データ、分析または評価手法)の一部または全部(以下「本書内容」)について、都市未来総合研究所との許諾契約(業務請負契約における許諾条項の設定等を含む。)の締結または都市未来総合研究所による事前の許可を得ることなく、転載、複製、頒布を行うことを禁じます。都市未来総合研究所は、本書内容に関して、第三者の著作権、商標権その他いかなる権利も許諾するものではありません。本書内容を不法な目的のために、または不法な方法で使用することを禁じます。

都市未来総合研究所およびその取締役、執行役員、従業員、株主(以下、総称して「都市未来総合研究所関係者」)はいずれも、本書内容に関して、その正確性、完全性、適時性および利用可能性について保証いたしません。都市未来総合研究所関係者はいずれも、原因に関わらず(過失その他のいかなる理由によるものであっても)、本書内容の誤謬や脱漏に対して一切責任を負わず、本書内容を利用したことにより得られた結果に対して一切の責任を負いません。損害が生じる可能性について事前に報告を受けていた場合を含むいかなる場合においても、都市未来総合研究所関係者は、本書内容の利用に関連する直接的、間接的、付随的、派生的な損害または損失(実損失、逸失利益または機会費用、過失によって生じた損失等を含むが、これらに限定されません。)、経費、費用等に対して、いかなる者に対しても一切責任を負いません。

本書内容における分析、評価および見解は、それらを作成した時点の執筆者の意見を示すものであって、必ずしも事実を記述したものではありません。本書内容には、意図したかどうかに関わらず、執筆者をはじめとする都市未来総合研究所関係者の主観や特定のバイアス、期待または誘導が含まれている可能性があります。本書内容における都市未来総合研究所の意見、分析、評価および見解は、実物不動産または有価証券の購入、保有もしくは売却の推奨や勧誘を行うものではなく、何らかの投資判断を推奨するものでもありません。

都市未来総合研究所は、本書内容について、公表後に更新または訂正する義務を負いません。都市未来総合研究所は、信頼に足ると判断した情報源から情報を入手してはいますが、入手したいかなる情報についても鑑査はせず、その正確性、完全性、適時性および利用可能性について検証は行っていません。

---

Copyright© 株式会社都市未来総合研究所 〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-3-4 日本橋プラザビル 11F

Telephone:03-3273-1432、URL:<http://www.tmri.co.jp/>

設立:昭和62年12月21日、資本金:1億円、株主:みずほ信託銀行グループ各社

【主な業務】(1)不動産に係る市場・顧客環境の調査研究と事業戦略・投資戦略に関するコンサルティング、(2)資産マネジメント:CRE(企業不動産)・FM、AM・PM に関する調査研究とコンサルティング、(3)開発プロジェクトのための調査研究とコンサルティング、(4)都市開発および地域開発の調査研究とコンサルティング