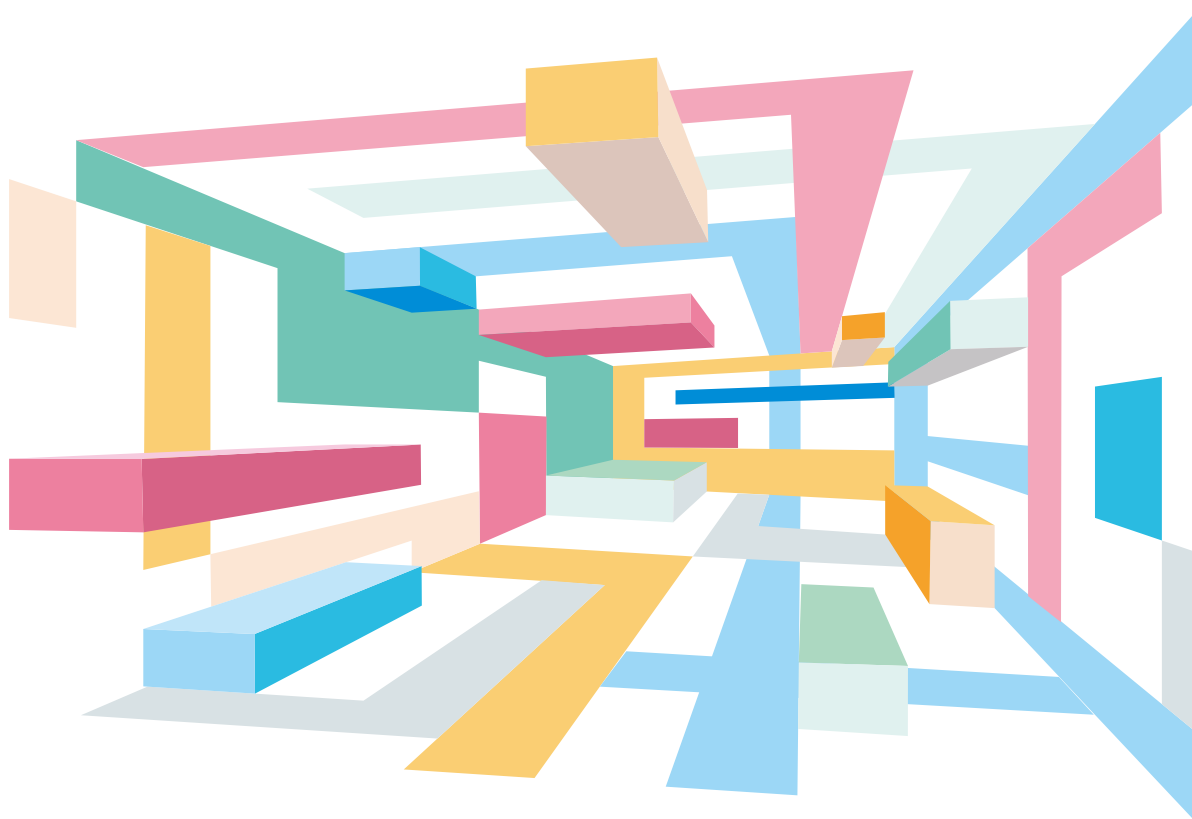


JOIFA

「企業ヒアリング」

調査報告書



オフィスが
変われば

働き方が
変わる。

目次

はじめに	3
総括	4
インタビューシート	6
用語解説	7
企業レポート	
CASE 01 愛知製鋼株式会社 本館	8
CASE 02 アストラゼネカ株式会社 大阪本社オフィス	10
CASE 03 株式会社アソビズム 長野ランチ	12
CASE 04 株式会社エイチーム 本社オフィス	14
CASE 05 株式会社 NTT ファシリティーズ イノベーションセンター	16
CASE 06 キューピー株式会社 仙川キューポート	18
CASE 07 グラクソ・スミスクライン株式会社 ジャパンヘッドクォーターオフィス	20
CASE 08 株式会社セゾン情報システムズ 本社	22
CASE 09 株式会社タイヨーパッケージ 本社・工場	24
CASE 10 株式会社竹中工務店 大阪本店	26
CASE 11 中京テレビ放送株式会社 本社ビル	28
CASE 12 東京むさし農業協同組合 JA 東京むさし本店	30
CASE 13 日華化学株式会社 NICCA イノベーションセンター	32
CASE 14 日本アイ・ビー・エム株式会社 大阪事業所	34
CASE 15 日本事務器株式会社 本社	36
CASE 16 日置電機株式会社 HIOKI イノベーションセンター	38
CASE 17 株式会社フソウ フソウテクノセンター	40
CASE 18 三菱地所株式会社 本社オフィス	42
CASE 19 メットライフ生命保険株式会社 本社オフィス	44
CASE 20 ヤフー株式会社 紀尾井町オフィス	46
CASE 21 ヤフー株式会社 八戸センター	48
CASE 22 ヤンマー株式会社 YANMAR FLYING-Y BUILDING オフィス	50
CASE 23 LINE 株式会社 本社オフィス	52
CASE 24 株式会社 WORK SMILE LABO 本社、「WORK SMILE SATELLITE」	54
メンバー一覧	56

JOIFA

「企業ヒアリング」調査報告書

はじめに

平素は当協会会員の製品・サービスをご愛顧いただき誠にありがとうございます。

私共日本オフィス家具協会（JOIFA）は、オフィス家具の製造・販売・使い方の普及をすすめる企業が会員となり、オフィスに関する調査・研究・啓蒙活動を行っている一般社団法人です。

ご存知のようにオフィスの在り方につきましては、経済産業省が1986年からオフィスづくりにおける創意と工夫を促進する「ニューオフィス推進運動」を展開させ、2007年には知識創造を誘発するオフィスを「クリエイティブ・オフィス」として位置づけ、産官学の協力のもと、一般社団法人ニューオフィス推進協会が中心となってオフィスの知的生産性向上を目指す「クリエイティブ・オフィス運動」を実践しており、当協会としてもこの運動を支援してまいりました。

そうした中で、過去20年に亘って日本経済は大きくその構造を変えてきました。すなわち、在来型の改良・改善・コストダウンを中心とした構造から、全く新しい考え方によって製品・サービスをゼロから作り出すイノベーション型にシフトしてきたのです。

これは“効率”を第一に考える在来型から、“効果”を大きくすることを重要視する考え方に変化してきていることを意味します。在来型における中国等のライバルの猛追を考えると、この動きをよりスピードアップさせなければなりません。

そのような時、オフィス改造の果たす役割はことのほか大きいものになっています。社内外の方々に経営方針の大きな変化を効果的に伝えるメディアとして、また社員の方々のモチベーションをより高める道具としてとても重要であり、オフィス・インテリアにいくつもの機能を持たせるということから、すでに数多くの企業が実践しているところであります。

この度当委員会では、オフィス環境の改善に高い関心をお持ちの企業の経営層の方々、プロジェクトリーダーの方々に対してヒアリングを実施させていただきました。オフィス移転の目的や意義などに加え、有形無形の投資効果などオフィスへの想いと背景につきましてお伺いできましたので、ここに報告書としてまとめ、公表するものです。

これからのオフィス環境、働き方を考える際にご参考にいただければ幸いです。

2019年5月7日
一般社団法人 日本オフィス家具協会
働き方改革委員会
委員長 今泉 嘉久

ヒアリング調査で見えてきたことー いま、企業のオフィスづくりで何が求められているか

各企業へのヒアリングに際しては、「インタビューシート」(6頁参照)を用いて、
簡単なアンケート形式での回答を、自由なご意見とともに収集させていただきました。

最も重視したのは 「環境改善」「イノベーション」「ICT」

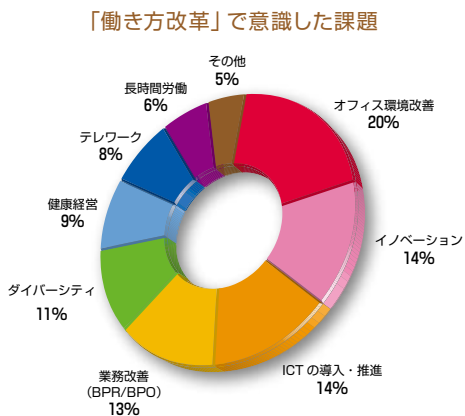
今回ヒアリングにご協力いただいた企業の多くが、オフィスをつくるにあたり、意識した項目として「オフィス環境改善」、「イノベーション」、「ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) の導入・推進」を挙げていました。

「オフィス環境改善」では、新しい発想を引き出す環境づくりや、社員一人ひとりの自律的な働き方を促すための工夫をされているところが複数見られました。

「イノベーション」では、経営者が真剣に会社を変えることを検討し、その気持ちを伝えるメッセージとしてオフィス移転を決断するといったように、経営者が積極的にオフィスづくりに参画している傾向がありました。

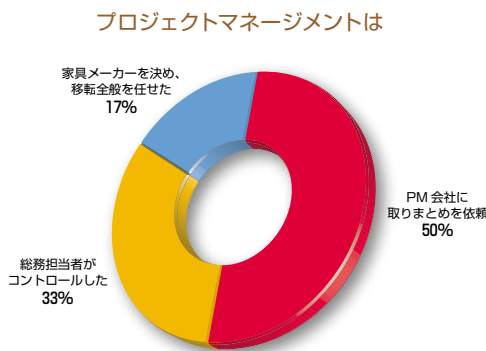
また、イノベーションの土台として、良好なコミュニケーションが得られるようになったことにより、「研究内容をオープンにする文化が生まれた」、「営業と制作の垣根が低くなって話が進みやすくなり、ミスが少なくなった」など部門間の連携がスムーズになる変化が現れていました。

「ICT の導入・推進」を意識されている企業も多数ありました。これは、フリーアドレスの導入、ABW (Activity Based Working: 業務内容に応じて最適な場所を選択する働き方) の採用を促す上では必須となるためと考えられます。



プロジェクトマネジメントは オフィス家具業界としての対応も必要

プロジェクトマネジメント (PM) に関しては、大型プロジェクトの場合、多くの企業が PM 会社に任せていましたが、家具メーカーを PM 会社に選定したり、働き方やオフィス環境の改善などについて家具メーカーの意見がほしいという声が多かったりなどの状況があり、オフィスづくりに業界としての提案力が求められています。また、総務担当者がコントロールしているケースも多くあり、一部の企業では社員の一級建築士の方がプロジェクトをコントロールしたという回答もありました。



フリーアドレスや ABW に対するニーズが拡大 座席数は減少傾向

デスクの運用形態については、以前のオフィスでは 92% 以上が固定席だったのに対し、新しいオフィスでは 32% まで下がっています。研究施設、クリエイターセクションなど開発系・制作系のオフィスでは、業務の性質として固定席が有効であるため残されているケースもありますが、全体としてはフリーアドレス (一部のみ導入を含む) 形態を積極的に取り入れ、他部署とのコミュニケーションとコラボレーションを重視している実態がうかがえます。

また、フリーアドレスのオフィスをつくる際には、スペースを確保するために座席数を減らすケースが見られました。確保したスペースは集中ブースや簡単なミーティングスペースなどに転用して、個人の状況に合わせた使い方ができるよう工夫する姿勢が見られました。デスク数を減らした上でテレワークや ABW などの取り組みが進められている事実を見ても、「固定席離れ」は今後さらに拡大していくものと考えられます。

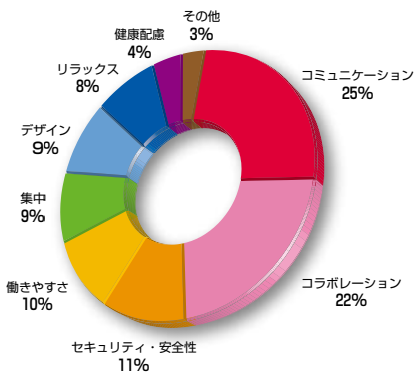
偶然の出会いを増やす空間設計の採用で コミュニケーションやコラボレーションを促す

オフィスで重視しているポイントについても、多くの企業が「コミュニケーション」や「コラボレーション」を重視していました。これはオフィスづくりで意識したポイントと重なる部分ですが、自部門だけでなく他部門の人と偶然に出会える空間設計や、肩書・立場など心理的な壁を気にせず自然に集まれる仕掛けづくりが施されていました。

また、今回ヒアリングした企業の中に内階段を設置している企業が複数ありました。内階段を設けた理由を確認したところ、フロアが違う事によるコミュニケーションの分断を解消する目的でした。内階段周りにプリンター、コピー機、コミュニケーションエリアなどを配置し必然的に出会いを増やす仕掛けを工夫しているところも少なくなく、いまとなつては無くてはならないツール (施設) と位置づけている企業もありました。

「新しいオフィスで満足しているエリア」という問いにコミュニケーションエリアをあげる企業が多いのも、このような意識した仕掛けが効果を発揮しているからと考えられます。

オフィスで重視しているポイント



会議スペースに見られる新しい発想 テレワーク環境の整備も進行

会議室については、一般的な壁で囲まれた会議室ではな

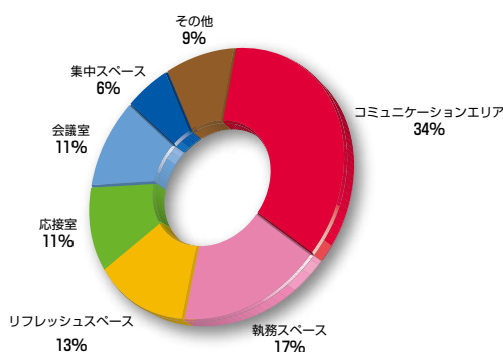
く、ガラス張りにして内部が見えるようにしたり、執務スペースのすぐそばに簡単な打ち合わせができる場所を多く設けたりすることにより、コミュニケーション・コラボレーションの活性化を期待する仕掛けが行われています。

また、テレワークなどにおける TV 会議が定着しつつあり、職場に来なくても日常業務に対応できる環境が整ってきています。

地域に開かれたオフィスづくりで 地方の発展に寄与

さらに、地方を拠点とする企業にとりわけ顕著だったこととして、オフィスをつくるにあたり地域との関わりを積極的に推進していました。地域の子供たちの作品を展示したり、地域住民が利用できるギャラリーをロビーに設けていたり、社員食堂を地域の方だけでなく隣接企業にも開放したり、防災拠点としての機能を持たせたりと、地域共存や地域の成長・発展への貢献に注力する姿勢が見られました。

新しいオフィスで満足しているところ



まとめ

今回、ヒアリングのご協力をいただいたどの企業も、それぞれの形でコミュニケーションとコラボレーションの醸成に取り組み、イノベーションを起こせるオフィスづくりに熱心な現状が明らかになりました。

日本オフィス家具協会 (JOIFA) としても、オフィスが企業文化を変化させるステージになる事実を見つめ直し、数値では表しきれない価値を含めて把握し、これからのキーワードを模索し提案・啓蒙していくことの必要性を再認識しました。

最後に、調査報告書の制作にあたり、ご協力をいただいたすべての方々に心より御礼申し上げます。

インタビューシート

カテゴリ 1新築・移転・リニューアルの目的	
Q1	働き方改革が進む中、今回の新築・移転・リニューアルをきっかけにイノベーションを起こしたい、カルチャーを変えたいなどの目的はありましたでしょうか？
Q2	「働き方改革」の個々の課題を意識しましたか？ 意識した場合、課題は何ですか？ (複数回答可・順位付けをお願いします)
Q3	新しいオフィスのトータルコンセプトは何ですか？ 誰がどのようにして決めましたか？
カテゴリ 2プロジェクトの概要	
Q4	予算は、いつだれがどのようにして決めましたか？ 算出基準は何ですか？
Q5	プロジェクトマネジメントはどうしましたか？ またそうした理由は何ですか？
Q6	以前のオフィスの運用形態はどれですか？ (複数可)
Q7	新しいオフィスの運用形態はどれですか？ (複数可) またそうした理由は何ですか？
Q8	オフィスで重視しているポイントは何ですか？ (複数回答可・順位付けをお願いします)
Q9	(上記質問の) 重視しているポイントについて 何か工夫をされていますか？ (具体例)
カテゴリ 3運用評価、満足度	
Q10	新しいオフィスで満足しているエリアはどこですか？ またそれはなぜですか？
Q11	新しいオフィスで効果の出ているところは 何 (どこ) ですか？
Q12	新しいオフィスになって、 一番変わったもの (こと) は何ですか？
Q13	新しいオフィスの評価は100点満点でどのくらいですか？
Q14	(年月が経って) 新たにリニューアル・改善したところは ありますか？その理由と効果についても教えてください。
カテゴリ 4経営評価、投資評価	
Q15	最初にご説明いただいた目的に対して、数値化できない ような大きなイノベーション、カルチャーの変革はありま したでしょうか？
Q16	移転・リニューアル前後で業績は変わりましたか？ (具体的数値もあれば)
Q17	従業員のエンゲージメント、パフォーマンスは高まったと 思いますか？ それはどういったことから感じられるのですか？
Q18	移転やリニューアルによって離職率は変わりましたか？ (具体的数値もあれば)
Q19	移転やリニューアルによって新卒応募率は変わりました か？ (具体的数値もあれば)
その他 (感想、注意点、疑問点等)	

用語解説

BCP	Business Continuity Planning の略。事業継続計画。事業継続性をあらゆる面から計画すること。※1
KPI	Key Performance Indicator の略。重要業績評価指標。組織の目標達成の度合いを定義する補助となる計量基準群。※2
LEED	最高クラスの建築や都市の環境を作るための戦略やそれらをどう実現させるかを評価するグリーンビルディングの認証プログラム。非営利団体 USGBC (U.S.Green Building Council) が開発し、GBCI (Green Building Council Inc.) が運用を行っている。※3
PM	Project Management の略。ファシリティに関する戦略・計画や運営維持など、プロジェクト推進のあらゆる管理業務。※1
QOL	Quality of Life：クオリティ・オブ・ライフの略。生活の質。※4
WELL認証	空間のデザイン・構築・運用に「人間の健康」という視点を加え、より良い住環境の創造を目指した評価システム。IWBI (International WELL Building Institute) が運営し、実際の認証業務はLEEDの認証も手がけるGBCIが行っている。※3
内階段	オフィスフロア内に設置された上下階を自由に行き来できる階段。
エンゲージメント	一般に、組織構成員の所属組織に対する愛着心や仕事への情熱、構成員と組織の双方向の関係性や結びつきの度合いを指す。※5
クリアデスク	机上に書類を放置しないこと。※6
グループアドレス	部署などの単位でエリアを決めた上で、フリーアドレスを運用するスタイル。※1
健康経営	従業員の健康保持・増進の取り組みが将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康増進を経営的視点から考え戦略的に実践すること。※7
サイネージ	デジタルサイネージの略。Digital Signage＝電子看板とは、表示と通信にデジタル技術を活用して平面ディスプレイやプロジェクタなどによって映像や文字を表示する情報・広告媒体。※8
サテライトオフィス	センターオフィスを核にして、あたかも衛星のように配置されるオフィス。※1
スマートデバイス	明確な定義はないが、パソコンやメインフレーム、ワークステーションなどの既存のコンピュータの枠にとらわれない情報機器の総称。※9
ダイバーシティ	多様な働き方を受け入れること。※1
テレワーク	ICT の発達によって可能になった場所や時間にとらわれない柔軟な働き方。※1
フリーアドレス	個人専用の固定した席を設けなくて、共有してデスクを使用する日本発のノンテリトリアルオフィス。※1

【出典】

※1 オフィス環境スタンダードワーキンググループ「オフィス環境スタンダード第四版」一般社団法人日本オフィス家具協会 2013-9-1

※2 「重要業績評価指標」フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』 2018-12-12 <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%87%8D%E8%A6%81%E6%A5%AD%E7%B8%BE%E8%A9%95%E4%BE%A1%E6%8C%87%E6%A8%99> (参照 2019-4-2)

※3 Green Building Japan 一般社団法人グリーンビルディングジジャパン 2019 https://www.gbj.or.jp/well/about_well/ (参照 2019-4-2)

※4 「経済産業省 経済産業省におけるヘルスケア産業政策について」経済産業省 2018-6-12 https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/01metihealthcarepolicy.pdf (参照 2019-4-2)

※5 経済産業省主催 経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会「平成30年度 産業経済研究委託事業（企業の戦略的人事機能の強化に関する調査）」第2回研究会 経済産業省経済産業政策局産業人材政策室・マーサージャパン株式会社 2019-2-15. https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinzai_management/pdf/002_02_00.pdf (参照2019-4-2)

※6 中小企業情報セキュリティ対策促進事業「信頼される安全・安心な企業となるために！ インシデント事例とその対策」特定非営利活動法人日本ネットワークセキュリティ協会 2016 <https://www.jnsa.org/ikusei/foundation/pcSecurity.html> (参照 2019-4-2)

※7 「経済産業省におけるヘルスケア産業政策について」経済産業省 2018-6-12 https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/01metihealthcarepolicy.pdf (参照 2019-4-2)

※8 「デジタルサイネージ」フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』 2019-3-14 <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%87%E3%82%B8%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%82%B5%E3%82%A4%E3%83%8D%E3%83%BC%E3%82%B8> (参照 2019-4-2)

※9 「スマートデバイス」フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』 2017-6-15 <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B9%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%83%88%E3%83%87%E3%83%90%E3%82%A4%E3%82%B9> (参照 2019-4-2)

危機管理の設備や設計と施設としての 使いやすさを融合

そんな中で、新本館建設プロジェクトも当初の計画から次第に変化していきました。免震構造や72時間電力を供給し続ける自家発電装置の採用、災害対策室にもなる会議室の設置は、少しでもリスクを軽減しようとしたもの。また、本館のもう一つの機能である地域に開かれたホール棟の工夫も変化の一環です。1階には工場見学の前にガイダンスを行い事業の概要を知ってもらうビジターセンターがあり、2階の大ホールは社員だけでなく地域住民も使いやすいセキュリティシステムが採用されています。危機管理と使い勝手が上手く融合できたと自負しています。

隣接の工場従業員も含めて会社への 帰属意識を醸成

新本館が真の意味で愛知製鋼の変革をシンボライズしていると言い切れる事例としてお話ししたいのは、隣接する知多工場との関わりです。知多工場は、設備を含め決して最新の状態ではありません。新本館建設プロジェクトに関わったメンバーは、「工場で勤務する従業員が真新しい本館を見たらどう思うか」と気にしていたほどです。高い位置から見下ろされる不快さを抑える目的で、工場側の壁面にシェードを設置するなど最大限の配慮を施したのもそのためでした。しかし、この心配はまったくの杞憂だったのです。工場の従業員からは「こんなに素晴らしい本社を持った自分たちを誇りに思う」という感想が出てきました。事故後取り組んだステップアッププランの成果として、新本館を「変革のシンボル」と捉えているのは、工場の従業員も同じだったとわかりました。新本館の建設を通して、会社に対する帰属意識を全社的に高めることにも成功していたのは、正直なところ、想定外の成果でした。

ミーティングを飛躍的に効率化した コミュニケーション階段

最近のオフィスはコミュニケーションを活性化するため内階段を設置する事例が増えていると聞きますが、当社の新本館も内階段を採用し、オフィスの真ん中で存在感を放っています。

私たちは「コミュニケーション階段」と呼んでいますが、階段のまわりにはリフレッシュコーナーが設置され、オフィスの中心として機能しています。役員の多くは階段で社内を移動していますし、社員たちが会長や社長と話をしようと待



ち構えているスペースにもなっています。たまたま歩いているというインフォーマルな状況で気軽に接することができ、これで会議が済んでしまうことも多い。社長ミーティングのハードルが下がった、意思決定のスピードが上がったと評判は上々。社長も出社時などに、気になっていることを役員陣に聞いて回るなど積極的に活用しており、この階段を「経営ツール」と呼んでいるほど重要な空間になっています。



立ち止まらず進化していくための準備も進行中

竣工してからまだ年数が経っていないこともあり、大幅なリニューアルは現時点では行っていないませんが、準備は進めています。リニューアルプロジェクトは大きく分けて二つのチームから構成されています。一つはマネージャー層を中心とした「ワークスタイルリフォームグループ」。ワークプレイスづくりにおいて主要な働きをした「ワークスタイル分科会」が母体となり、どちらかと言うと大掛かりな課題に取り組んでいるグループです。ペーパーレス化やABWを含めた働き方など、大きな投資が必要な内容のため、投資判断がある程度できるメンバーが中心になっています。

もう一つは、若手社員が中心の「自治会」。いまある設備をどう上手く使いこなせるかなど、若手ならではの斬新な知恵や発想を積極的に出してもらっています。

CASE 01

愛知製鋼株式会社



業種
設立
資本金
訪問先
ご担当者

鉄鋼業（特殊鋼条鋼・ステンレス鋼・鍛造品・電子部品・その他）
1940年（昭和15年）3月8日
250億1600万円
本館
常務執行役員 企画創生本部長／知野 広明氏
上級執行役員 安全衛生環境部 企画創生本部 総務部長 広報部担当／村上 一郎氏
人事部 人材開発室長／加藤 敬雅氏
総務部 CSR推進室 総務・リスクマネジメントチーム チーム長／永田 弘光氏

目指すべきものは変化、
そして地域のランドマークになること。
新本館は、未来を生き抜くための「変革」の象徴です。

愛知製鋼株式会社は、創立75周年記念事業の一環として、新たな本館を2015年12月より建設開始。

執務エリアであるメイン棟が2017年1月に、ホール棟が2018年3月に完成し、新本館全館の運用がスタートしました。

新本館は、高度な耐震・防災性能を備え、事業継続体制を強化。オープンなオフィス環境で働き方改革を進めるとともに、ビジターセンターを起点として幅広いステークホルダーに新しい会社の姿を発信しています。

新本館建設のターニングポイント



新本館建設プロジェクトは、東海・東南海地震に耐える機能を持たせるため老朽化した本館の建設計画が検討

されたことから始まりました。加えて本社機能が分散しており、しかも旧本館では主に1部署1部屋という環境でコミュニケーションが取りにくい状況にあったことも改善すべき点でした。大転換時代を迎える自動車業界の中で生き残るためには変革の仕掛けが必要だったのです。

新本館は2015年12月に着工しましたが、その1ヵ月後、当社は知多工場で爆発事故を起こしてしまいました。自動車業界のサプライチェーンの重要さは東日本大震災の時に痛感していたにもかかわらず、供給を途絶えさせる事態を再び招いてしまったのです。

その反省から、2018年度を最終年度とした3ヵ年のステップアッププランを策定し、ルールの厳守にはじまり安全・安心の担保、生産管理の仕組みの再整理、もしもの時のBCP（事業

継続計画）、BAP（バックアップアクションプラン）策定など、考えられる見直し点すべてに取り組み始めました。同時に、現場の意見が上がりやすい環境づくりと、社員の意識を変え新たな風土づくりのために、「NEW AICHI STEEL」のスローガンのもと、コミュニケーションを重視した社内戦略を実行しました。社員一人ひとりが積極的にチャレンジし、誰もがいきいき楽しく働くことで、「いつまでもこの地にあり続けてほしい」と地域から愛されるようなモノづくり企業として成長し、社会に貢献していこうという強い思いがそこにあります。

その後、2017年4月にはカンパニー制へ移行、2018年1月には新たな行動規範「Aichi Way」を掲げるに至りました。



アストラゼネカ株式会社



業 種 医療用医薬品の開発、製造および販売
 設 立 1975 年（昭和 50 年）4 月 11 日〔発足 2000 年（平成 12 年）1 月 1 日〕
 資本金 20 億円
 訪問先 大阪本社オフィス（大阪府大阪市）
 ご担当者 人事総務本部 総務部長／山岸 景子氏

間仕切りのないオープンスペースを随所に設置。
 良好なコミュニケーションが醸成され、
 自席にとらわれない新しい働き方も浸透しています。

アストラゼネカ株式会社は、2014 年 3 月に大阪市・梅田駅北側の再開発により誕生した複合施設「グランフロント大阪」へ移転しました。以前の入居先では 9 フロアに跨っていたオフィスを、一人当たりのデスクサイズ見直しや共有スペースの効率的な配置を追求することなどで新オフィスでは 3 フロアへ集約。固定席をベースとしながら、その日の業務内容に応じてどこでも執務やミーティングを可能としたフロア設計としています。

スピード、モチベーション、ブランド力を アップさせるための移転



移転に際しては、コミュニケーション・コラボレーション促進による意思決定のスピードアップ、最新のオフィス環境整備による社員のモチベーション向上、およびブランド力強化を目的としました。

トップマネジメントを中核とした少人数の移転プロジェクトチームを編成し、「11Principles」と呼ばれる 11 のデザインコンセプトのゴールを設定。迅速な情報共有により各部門の意思統一を図りながらプロジェクトを進め、2013 年夏に移転決定、8 か月後には引越しというスピードを実現しました。移転先については、市内にある別地域の新築ビルも検討しましたが、1 フロア当たりの面積や、大阪駅に直結したロケーション、ブランド価値、非常用発電機が設置可能であることなどを総合的に判断して「グランフロント大阪」を選びました。

9 フロアあったものを 3 フロアに集約しましたので、総延床面積は約 20% 減。以前は会議室不足が課題で、その上エレベーターの移動効率が悪く、会議のたびに遅刻者が出るほどでした。部門同士の交流がほとんどないことも問題でした。移転計画の原点には、コミュニケーションを円滑にしたいという思いがあったのです。



固定席をベースに、 ABW の考え方も活かしたオフィス設計

移転を契機に「One Brand Team」というテーマのもと、オフィス改革プロジェクトを導入しました。これは部門を超えて業務に応じた働き方を目指すもので、部門別の固定席制度からブランドごとに開発・メディカル・マーケティングなど関係部門が同じスペースに集まる座席制度を取り入れています。



オフィスの環境整備にあたっては当社のグローバルワークプレイス戦略「iwork」のコンセプトを採用しています。これは社員と協同して新しい働き方を考え、未来像を描くための仕組みで、全員に PHS を貸与して社員の可動性を確保した上で、各フロアに目的別の会議室やコラボレーションエリアとなる多くのフリースペースを設置しました。固定席を基本としながらも、オープンスペースを増やすことで、コミュニケーションやコラボレーションが見える化できました。オープンスペースは間仕切り工事が不要なのでコスト削減できるという効果も大きなことですね。

在宅勤務制度も導入しており、当初週 1 回で開始し、2019 年 4 月からは週 2 回まで可能としました。オフィスと制度の両面から、その時の業務内容に応じてどこでも執務やミーティングが可能な ABW を実現できるようにしています。

将来は個室なしの働き方を 役員クラスまで広げる予定

移転後、個室の数は 66 室から 52 室に減り、逆にオープンエリアは 10 ヶ所から 41 ヶ所に増加。評価面談もオープンエリアで行っています。部長クラスも個室はありません。最初は不満が出ていましたがいまはなくなりました。今後は役員の個室の廃止やフリーデスクも検討していきたいです。

ただ、スカイプ使用者の増加により、デスク周辺における騒音問題が出てきたので、電話ブースを増設しました。ワークライフバランス追求のために全社で取り組んでいる「シンプルフィケーション（無駄をなくす）プロジェクト」で意見を収集していることもあり、要望に応じてきめ細かい改善につながられています。



最大 400 人収容のカフェで ミーティングやイベントを開催

受付エリアに隣接した位置には、AV 機器を装備したカフェを設置しています。300 ～ 400 人程度の収容力があり、広くて心地よい空間だからか、次第に人が集うようになりました。月 1 回、社長が社員一同にメッセージを発信するドーナツミーティングや、ファミリーイベントなどにも活用しています。

オフィスへの投資は経営戦略そのもの

移転時に設定したゴールには、社員の参画意識醸成も盛り込まれ、新オフィスで目指す働き方を明確にしていました。目的の一つであったコミュニケーションは極めて良好になり、フリースペースなどを活用した新たな働き方も浸透しています。新オフィスが便利な立地にあることなどから社内のみならず、来訪されるお客様からも高い評価を頂戴しています。

オフィスの刷新は中途採用を含めたリクルーティングにも好影響を及ぼしています。今後予定している人員の増員へ向けて、良い環境が整いつつあると言えるでしょう。

オフィスへの投資は経営戦略そのもの。医薬品市場の変化に伴い、さらなる競争力強化が求められる中、オフィス移転は飛躍に向けての地盤固めであり、今後も継続して評価測定を実施していく予定です。

出社するのが楽しいと思えるオフィスであること

個人の家づくりでも「建ててからが大事」と言われますが、オフィスも同じで、変えることより維持することが大事だと思っています。きれいさを保つために毎年末に壁をタッチアップ補修しているのもその一環。オフィスの劣化が目立つようになると、きれいにしようという気も起こらなくなります。出社するのが楽しいと思えるオフィスであり続けなければいけないと思います。

株式会社アソビズム



業 種 ゲームの企画・開発・販売、教育事業
 設 立 2005 年（平成 17 年）12 月 6 日
 資本金 1,000 万円
 訪問先 長野ランチ
 ご担当者 代表取締役／大手 智之氏
 長野ランチ 番頭／池田 俊昭氏
 業務部／佐藤 和氏

社員たちには新しいチャレンジをしてほしい。
 そして、僕も含めて社員とその家族が、
 みんな幸せになれる働き方を目指していきたい。

株式会社アソビズムは大ヒットゲームアプリの制作会社として知られています。東京・秋葉原に本社を置かれたわら、長野県に築 80 年の旅館をリノベーションした社屋を持つ支社「長野ランチ」を 2013 年に開設。ICT を活用した教育事業に力を注いでいます。自然の身近な地で、歴史ある建物をオフィスとしながら、そこでしかできないことを追求。新しい気づきを生み出せる創造的な場づくりを進めています。

長野なら新しく おもしろい取り組みができる

社会人にとってオフィスが大事という考えは長野へ移転する前からありました。仕事の場は人生のかなりの時間を過ごすのですから、オフィスづくりには理念が大切だと感じていたのです。

一緒に働く仲間も含めて、どこで働くのが良いのかと考えたとき、東京にいたままでは自分の思う形を叶えるのは難しい気がしました。私生活でも子育てで悩んでいたこともあって、地方や自然に惹かれるようになりました。そういった時期に長野の幼児教室を知ったのです。長野なら新しくおもしろい取り組みができそうと直感しました。当初は長野と東京を半月ごとに往き来する生活を続けていましたが、いっそ長野に腰を据えようと発想を変えました。社員たちにとっても、今後の働き方やライフスタイルのためになるような新しいチャレンジになります。その経験はアソビズム全体にとっても役立つと考えました。

どうせやるなら東京ではできないオフィスにしようと思い、最初の構想は「森のオフィス」でした。大自然の中に IT 企業の社屋があるシリコンバレーをイメージしていたのです。そんな中、見つかったのが善光寺にほど近いところにあった元旅館「飯田館」です。玄関を入ってすぐの大きな階段に一目惚れして決めました。

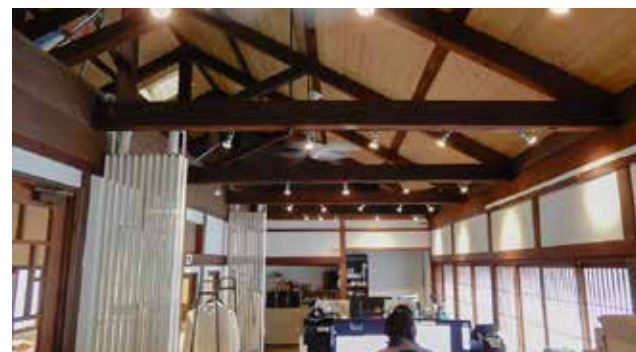


業務には体温の感じられる 近い距離感が大事

基本的には東京に依存しない仕事を長野で行っています。ゲーム制作などの開発業務は顔を合わせての打ち合わせが必要です。テレワークという手段もありますが、すべての業務をカバーできるわけではないと思います。ディレクターは頭に浮かんだらすぐにみんなに話したいもの。TV 会議では段取りをしているうちに冷めてしまうし、温度感が違うとチームとして一枚岩になりません。体温が感じられる距離感が大事です。

オフィスのコンセプトについては設計士と話し合いながら決めましたが、旅館だった歴史はできるだけ残したいと思い、も

ともの建物をできる限り活かしました。ただ、古い建物ゆえに図面がなく、壁や床などを実際に壊してみないとわからないことばかりでしたので、リノベーションはその場その場のアドリブになりました。2 階は個室に細かく分かれていましたが、トラス構造のため壁をなくしても強度に問題ないというので、大空間の開発スペースと研修室、ライブラリに変更しました。



将来の変化に備えた実験的なオフィスづくり

長野ランチは日々の業務に向き合いながらより良い方向を模索するかなり実験的なオフィスです。個人的な考えですが、あと 10 ～ 20 年たったら仕事に対する価値観がまったく変わっている可能性があります。例えば、いわゆるベーシックインカムが導入された場合、仕事は「しなければいけないもの」として考えるのではなく「好きだからしている」と考える人が増えてくるかもしれません。もしそうなったら、オフィスの環境や場所、仕事のあり方など、まったく意味が変わってしまう。けれど、私たちは世の中の価値観がどう変わったとしても、自分たちのスタイルはブレずにい続けたいと思っています。オフィスで実験しているのは、そのための準備の一つでもあります。

いままでにない、教育にゲームを 融合する新文化の創出

教育事業は長野でオフィス探しを始めた段階ですすでに考えていました。もともとゲームを社会の役に立たせたいという思いがあったのですが、単なる暇つぶしではなく、自分にプラスとして残るものがあれば、それをゲームの文化として高めていけるのではと考え、教育にゲームを融合した新しいチャレンジを始めました。いままで世の中になかったことなので地元の反応は最初は薄かったのですが、3 年前から行政が興味を持ってきて、大学も絡めて産学官のワークショップが始まり、小学校や中学校との連携が生まれるようになりました。

子供たちと一緒に取り組める 機会を増やしていきたい

就業規則は裁量労働制とフレックスタイム制ですが、朝礼があるのでみんな朝 9 時には出勤してきています。いったん自席に座ってしまうとなかなかコミュニケーションが取りづらくなるので、場を共有する時間を上手く活用できるようにしています。

リノベーションから 5 年間で変えたところはほとんどありません。いま手を付けたいと考えているのは工作室にしている 1 階の土間です。子供たちの作品を展示する場所にしたいと思っています。

将来的には最初の構想「森のオフィス」を実現してみたいです。農作業で畑を耕したりして、自給自足と自然エネルギーで暮らしを賄えたら楽しいでしょう。昔の子供は仕事のありがたみや大変さを知っていたけれど、最近の子供は両親がどんな仕事をしているのかさえ知らなかったりしますから、それを変える仕掛けもつくっていききたいと思います。何かを子供たちに見せたり、一緒に取り組める機会ができたりすると素晴らしいし、そういう工夫を増やしていきたいです。



人を束縛しない働き方ができる オフィスであれば理想的

私はアソビズムを、いろいろな人たちがそれぞれ自分らしさを活かせる会社になろうと思い、得意なことに取り組んだり、ディスカッションしてアイデアを深めたりできる場としてオフィスをつくってきました。

理念が大切と最初に言いましたが、そうした理念を追求する先に、具体的にどういう組織を実現したいと考えているかという、ビジョンは不確定なイメージの領域にあるので、言葉で表現するのが難しいのですが、シンプルに言えば、僕も含めて社員とその家族がみんな幸せになれる働き方を目指すということでしょうか。

これからのオフィスは、あまり人間を束縛しないような働き方ができる場になっていくのが理想ではないでしょうか。ルーティンも大事ですが、あえて壊すのも正しい、そういう働き方が自然にできる環境づくりに価値があると思います。

株式会社エイチーム



業 種 インターネット総合事業
 設 立 2000 年（平成 12 年）2 月 29 日
 資本金 8 億 3,500 万円
 訪問先 本社オフィス（愛知県名古屋市）
 ご担当者 執行役員 社長室長／光岡 昭典氏
 社長室 広報／岡部 サエマ氏

「つなぐ」をコンセプトに
 コミュニケーションしやすいオフィス環境を実現。
 社内状況の見える化も大きな成果です。

「社員参加型でのオフィスづくり」を基本テーマに新築オフィスビルへの移転を進めた株式会社エイチーム。
 2フロアに集約し内階段で結んだオフィスは、間仕切りのないオープンな空間と、
 様々な形のコミュニケーションを可能にする多機能空間で構成。
 また、人の集まる社員食堂にも多彩な工夫を施すなど、社員同士をつなぐ仕掛けで満たしています。

PM まかせにせず全社員で理想のオフィス像を追求



当社は 2015 年 12 月に名古屋市中村区「大名古屋ビルディング」に移転しました。以前は近隣のビルに分散入居していたため移動が大変でした。そこで 2013 年秋に統合移転の検討を開始。事業の拡大に伴うオフィスの集約、部門間の連携強化、個々の生産性向上といった

課題を念頭に、「社員参加型でのオフィスづくり」を基本テーマとして移転プロジェクトを進めました。

2014 年から PM を外部に依頼しましたが、PM まかせにせず、全社員対象のアンケートやプロジェクトチームによるワークショップ開催を通じて、現状の課題を抽出するとともに、目指したいオフィスの姿を描き出していきました。移転の完了は 2015 月 12 月です。



「つなぐ」というコンセプトを象徴する 社員食堂と内階段

オフィスはゲストエリア・社員食堂・セミナールームを中心とするフロアと、執務中心のフロアの 2 フロアで構成し（※ 2017 年 5 月に 0.5 フロア増床）、内階段を 2 ヲ所に設置しました。

新オフィスづくりのコンセプトは「つなぐ」。移転前は会社の成長にあわせて増床を繰り返したため物理的にオフィスが離れ、部門間の人事交流はあったものの少なく、人の顔が見えにくかった。新しいイノベーションを起こすには、組織に横串を通してコミュニケーションを育む環境でなければなりません。



そのため、オフィス内には様々な視点から「つなぐ」仕掛けをつくっています。

一つは、このオフィスの象徴でもある社員食堂「LaPyuta（ラピュータ）」です。社員の健康管理、満足度向上を目的とした朝・昼・夕食の提供、就業後の懇親会会場としての機能に加え、食事時間以外のミーティング、他拠点との全社・部門間ミーティングなど、幅広い活用をする場となっています。

また、内階段は目に見える形でのつなぐ装置。上下のフロアが空間的につながり、一体感を醸成しています。

フロアの構成や ICT 機器もつなぐ仕掛けに

執務スペースは、2 フロアとも「オフィスイリア」と「ワイガヤエリア」に分けています。

「オフィスイリア」は壁や間仕切りのないオープンオフィスで、話しかけやすい 4 席を中心に島型にレイアウトした固定席で構成。窓側に配置した「ワイガヤエリア」は様々なスペースを設けた多目的空間で、クローズド会議室、大型ホワイトボードが設置されたオープンミーティング、集中作業が可能な個人ブース、小上がり和室などを設けています。

例えばオフィス内の移動中など隙間時間で出会った社員同士、情報交換をしたりミーティングを開催するなど、時間の使い方を工夫する社員が増加する効果も生まれました。

ICT 機器の導入もつなぐ仕掛けになっています。会議室やオープンスペースに国内各拠点はもちろんベトナムなどへも簡単につなげられる TV 会議システムを導入しました。利用率は予想以上ですね。遠隔地とのコミュニケーションも密になっています。

見えなかったものが可視化され、 空気感も感じられるように

ワーカー評価を移転後 3 か月経過時点で実施したところ、総合満足度で 5 点満点中 4.46 と、移転前の 3.68 を大幅に上回りました。現在は総務が具体的な課題を日々吸い上げ、改善する方法を取っています。

経営側としては、一つに集まることで、いまだ見えなかった会社の状況が可視化された点を評価しています。また、会話の内容がネガティブになっていないかなど「コミュニケーション」の前段階の雰囲気や空気感が読み取れるようになったことも大きいと考えています。なぜ出勤するのか、会社にいるのかといえ、タスクを片づけることではなくて、人に生のメッセージを伝える、空気感を感じるため。つながる、見えるということが大事なのであって、タスクはいまやどこで行っても構わないのです。



ICT など先進のデジタル技術と 従来のアナログ的手法を融合

働き方改革を進めるにあたり意識した課題としては、当所は研究開発部なので、一つ目に挙げるならイノベーション。二つ目が組織間の分断をなくしコミュニケーション・コラボレーションを活性化させるためのオフィス環境改善。三つ目として ICT の導入と推進、紙媒体を減らす業務改善などが挙げられます。

天井にビーコンを配置して人の動きを検知できるようにしており、人の動線や什器の利用頻度のデータが研究に利用できます。

また、床を OA フロアにするのではなく、配線を天井フレームに通したため、足下の配線が一切なくなり、レイアウトの変更も容易になっています。

膜放射空調ユニット（繊維素材と断熱ボードを組み合わせたパネルによる空調）やデシカント空調（温度・湿度を分離制御する空調システム）、温度・湿度・気流・放射の 4 要素空調、タスク・アンビエント空調など空気環境も重視したことで、建築省エネ機構からサステナブル建築賞をいただきました。照明や空調は個人の PC などから個別制御できるようになっている仕組みです。

このように ICT を積極的に導入する一方で、アナログ的な要素も重視しています。例えばホワイトボード塗装を壁一面に施して手書きによるコラボレーションも取れるようにしたことなどが挙げられます。

また、W1600 のデスクは廃棄物削減のため以前のものを転用しましたが、間伐材の天板を付けたことで、見た目の美しさに加え、空間を温かい雰囲気にすることができました。

ライブラリでは静かな環境で専門書を読んだり、テラス席の心地よい見晴らしで作業ができるようにしているのもその一環です。



短時間のミーティングや 部内組織間のコミュニケーションも増加

新しいオフィスで効果が出ているところは、コミュニケーションが良くなったことと、会議やミーティングが円滑に行われるよ

うになったことです。どこでも打合せができるので、ちょっとした短時間のミーティングが増えました。移転前から比べると、ミーティングの機会が 1.9 倍に増加したという調査結果が出ています。コラボレーションは確かに促進されているという実感があります。

組織間でのコミュニケーションももちろん増えましたし、ビル内での全体飲み会などの企画も増え、別の部署の人でも名前や顔を覚えるのが早くなったことで、仕事の面でも話がスムーズに進むようになりました。



使用の実態に合わせたリニューアルにも着手

リニューアルも若干行っています。リフレッシュスペースが執務エリアに近い見えすぎて嫌だという声があったので、昨年、夏の涼み場所として、クールダウンルームというカーテンで囲ったエリアをつくりました。

利用率があまり高くなかった集中スペースは、ブースの向きを変えつつ空席状況がわかる掲示をするとともに、マルチモニターなど自席と同等の環境を整えると、利用率が上がりました。

移転当初は半分くらいの社員がオフィスづくりに携わり、マニュアルもつくっていたので、使い方やコンセプトを共有できて軸が揃っていたのですが、異動などで社員の顔ぶれが変わって次第に使われ方にも変化が出てきています。

移転時には 75% の書類量削減を行ないましたが、異動前のオフィスでの働き方をそのまま持ち込んでいる人もいて、サーバーが充実しているのにデスクに書類が山積みという働き方をしてしまったりします。場を活かすというメッセージが伝わりきっていないと思うのはそういう部分です。

実証実験型オフィスとしての 企業カルチャーの変化

組織間コミュニケーションを促す実証実験型オフィスということで、プロセスと成果をお客様にお見せできるようになったこともイノベーションと言えるでしょう。研究内容をオープンにするという文化の変化が起きるとともに、お客様からの声も聞き取りやすくなりました。

CASE 05

株式会社 NTT ファシリティーズ

業種
設立
資本金
訪問先
ご担当者

建築物・電力設備のコンサルティング、企画、設計、保守、維持管理
1992 年 (平成 4 年) 12 月 1 日
124 億円
イノベーションセンター (東京都江東区)
研究開発部 ファシリティ部門 環境ソリューション担当 担当課長 / 三野 洋介氏
研究開発部 研究企画部門 企画担当 担当課長 / 中里 秀明氏
E&C 事業本部 プロジェクト設計部 主査 / 松浦 裕己氏
建築技術部 建築技術担当 主査 / 村上 裕樹氏

単にオフィスづくりをするのではなく、 「ヒト」も「ハコ」も実験台となるように 計画した新築プロジェクトです。

NTT ファシリティーズが 2014 年に竣工したイノベーションセンターは、これまでの実績で培ってきた建築技術や省エネ技術、オフィス環境コンサルティング技術を最大限に盛り込んで自社設計した研究開発拠点。環境性能やタスク・アンビエントなど、これからのオフィスに求められる様々な先進機能を使いながら確かめる、実証実験施設でもあるそうです。組織の壁を物理的に取り去った見晴らしのいいオフィス空間では、スムーズなコミュニケーションが育まれています。

保有の土地で実証実験ができる新社屋 「イノベーションセンター」を自ら設計



移転前はテナントビルに入居していき、研究開発部 100 名が 5 フロアに分かれて使っていました。移動にも手間がかかり、フロアをまたいだコラボレーションが阻害されていたことに問題意識がありました。研究開発部は専門性の進んだ組織であり、連携を図らないと研究開発が滞ってしまいます。

コミュニケーションとコラボレーションを活性化しなくてはと考え、部内組織間を隔てていた物理的な壁（防火扉）を取り去って、研究開発活動そのものと、知的生産性の向上を図ることを目的にプロジェクトを立ち上げました。所有していた土地に実証実験ができる新社屋「新大橋ビル」を自ら設計監理し建築しました。

トータルコンセプトは「実証実験型オフィス」。単にオフィスづくりをするのではなく、「ヒト」も「ハコ」も実験台となるように計画しました。

環境面への配慮にも力を入れました。設備制御チューニング

や運用ルールの工夫など省エネルギーを突き詰め、一次エネルギー消費量は一般的なオフィスビルの半分に抑えています。こうした取り組みが評価され、国内 2 例目となるアメリカ・グリーンビル協議会の LEED-NC ゴールド認証を取得しています。

基本は固定席としつつ、 ABW やフリーアドレスも取り入れて運用

オフィスづくりで重視していることは、まずコミュニケーションとコラボレーション。次に集中とリラックスです。

基本的に固定席で運用していますが、シン・クライアント環境や無線 LAN も導入したので、一部 ABW も取り入れるなど、最適な環境で仕事ができるように整備しています。現在は、一部のエリアでフリーアドレスの実験も行っています。

組織間の壁は設けないようにしたのでフロア内には部屋の仕切りがありません。見通しだけでなくコミュニケーションも取れるように、コアスペースには立ちミーティングや靴を脱いでリラックスできるスペースも用意しました。

また、壁のない内階段を設けることによってオフィス内の人の顔が見えるようになり、人に会うことが億劫になることなく、出会いのコミュニケーションを促しています。

キューピー株式会社



業 種 食品、医薬・化粧品原料等の製造販売
 設 立 1919 年（大正 8 年）11 月
 資本金 241 億 400 万円
 訪問先 仙川キューポート
 ご担当者 経営推進本部／長谷部 敏朗氏
 経営推進本部 仙川キューポート部 ワークスタイルチーム チームリーダー／小勝 理恵氏

グループ17事業所が垣根を越えて集結。
 社員同士の出会いや会話を生み出すための工夫が
 隅々まで息づいています。

マヨネーズ生産工場の跡地に建設されたキューピー仙川キューポート。
 分散するグループ17事業所を統合した新しい拠点として、2013年に誕生しました。
 ユニークな六角形の建物内には、働き方を変えるための工夫として、
 グループによるシナジー効果を生み出す多彩な仕掛けが取り入れられています。

顧客ニーズが変化する中 拠点の分散が開発の負担に

仙川工場は再整備計画が検討されましたが、周辺の宅地化が進み難しい状況でした。そこで新たに立ち上がったのが、分散するグループ事業所を統合した拠点として再生するプロジェクト。キューピーグループは食場面を大きく見ると、内食・中食・外食にサービスを提供しており、これが大きな特徴となっています。しかし、グループ各社の拠点は各所に分かれており、連携する体制が十分にとれていない状況でした。

渋谷本社オフィスの老朽化、近い将来スペース不足が予測される府中市の研究開発施設といった課題の解決も必要でした。



成長につなげるにはグループ経営の行える環境整備が欠かせないという問題意識から、ものづくりと新価値づくりの役割を担う拠点として仙川キューポート構想が動き出したのです。

拠点の集中は働き方を変えるチャンス

仙川キューポートの誕生は、「働き方を変えるチャンス」と捉えました。重点的に取り組んだのは、会議の「高質化」です。新たな会話を生み出すことが求められていたため、ハード面では会議室の数を半分にし、そのかわり執務エリアの側に気軽に打合せができる場所を設けたり、見晴らしの良い食堂を使いやすいよう工夫したりしました。

ソフト面では会議の5分前集合、5分前終了といった時間の意識から始まり、終了10分前には予鈴が鳴り会議のまとめに入ることを知らせています。それらは会議室の壁に貼られた「会議5カ条」に書かれており、社員が常に意識できるようにしています。

六角形のオープンオフィスには グループシナジーを発揮させる仕掛けがいっぱい

仙川キューポートのオフィスは、様々な分野の商品を扱うグループ会社や、研究開発、品質保証、生産など異なる業務の

部門をひとつの拠点に集めることでクロスファンクショナル（部門横断型）の開発が行えるよう配慮しています。そして、社員の出会いや会話を生み出すための三つの大きな仕掛けを施しています。

一つ目は、六角形の建物の中心部分に壁のない三角形の内周をつくり、そこに連続した執務スペースを配置したことです。分断されたスペースをつくらないことで部門間の交流を妨げないゾーニングにしました。

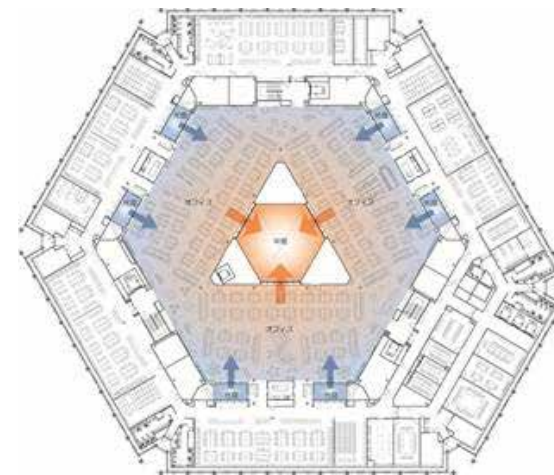
二つ目は、執務でも会議でもないコミュニケーションのための様々な空間を動線のポイントになる場所に配置しました。その一つが、三角形に配置された執務空間の境界にある交流スペースで、部門の違うメンバーの回遊を積極的に生み出せるよう設計した「aima(アイマ)」です。「aima」はキューポート内に9か所ありますが、それぞれ異なる性格の空間に仕上げられており、ボルダリングができるクライミングウォール仕様になっている「aima」もあります。その他、キッチンやダイニングなど食を扱うキューピーならではの空間も多数配置しています。

三つ目は、2階と4階にオフィス、1階と3階に研究施設と、あえて交互にしたミルフィーユ構造を採用したこと。研究開発部門と関連部門がつながりやすいように、という発想です。



オフィスの集約で 商品開発のスピードが格段に向上

コミュニケーションの質が飛躍的に向上したおかげで商品開発のスピードが格段に高まりました。サッと集まりサッと解散できるし、試作品は随所に配置されたキッチンで直ぐに試食できます。その分、結論を早く出せるので、社員からの評判も良く、みんな成果を実感していると思います。



オフィスが変われば会社がもっと良くなり、 会社が良くなれば付加価値の高い商品をもっと世に出せる

仙川キューポートは現在6年目を迎えています。その間、2回のリニューアルを実施しました。最初は2016年に渋谷本社の新オフィスが完成し、約400人が本社へ戻ったときです。その際は当初の計画通り受注部門と情報システム部門を迎え入れることができました。

2回目は2018年12月に実施した大規模リニューアル。「オープンオフィスがゆえに集中しづらい」という社員の声に応える形で「本の森（ライブラリー）」やソロワークスペースを設け、コミュニケーションはもとより集中やリラックスも両立できるようにしたのです。昼の時間は仮眠もOKとするなど、社員の生産性向上に活用されています。また、部門の大移動も行いました。コミュニケーションを左右はもちろん上下でも深めてほしいと考えたフロア設計になっていますが、やはり人間は縦よりも横に動きやすいという特性があるため、より関係性を深めてほしい部署を同フロア内に配置し直しました。

試行錯誤を行った結果「オフィスが変われば会社がもっと良くなり、会社が良くなれば付加価値の高い商品をもっと世に出せる」と認識してくれた社員は増えてきていると思います。仙川キューポートの稼働により、キューピーグループ全体の最適化を図る体制を整えることができました。



グラクソ・スミスクライン株式会社



業 種 医療用医薬品の研究開発・輸入・製造・販売
 設 立 1953 年（昭和 28 年）8 月 18 日
 資本金 20 億 6,741 万円
 訪問先 ジャパンヘッドクォーターオフィス（本社オフィス）
 ご担当者 人事総務 マネージャー／長坂 将光氏

入居後評価も予想以上の数字。
 ローカルからもグローバルからもトップ層から
 いいオフィスだと評価されています。

「変わり続ける文化」を大切に、業界の中でも常に新しい領域にチャレンジしているグラクソ・スミスクライン。約 1,500 名が 27 フロアに分かれて入居していた旧本社から、2011 年の震災をトリガーとして移転を推進しました。人や部門間の壁を取り払い、企業としての新しいカルチャーを構築することに成功。ABW の採用、アナログの良さを残しつつデジタル化で効率向上を図るなど、「このオフィスだけで最適解はほとんどできた」とまで評価される移転プロジェクトとなっています。

「AIR」をコンセプトに 赤坂の複合商業ビルへ移転

2016 年 5 月からオフィスの調査や戦略づくりを始めて 8 月からプログラミングやデザインレビューを開始、2017 年 4 月から工事が始まり、9 月に「赤坂インターシティ AIR」へ移転し業務を開始しました。

製薬業界は法に縛られている面があり体質が保守的と言われていますが、薬価改定や地域包括医療へのシフトなど大きな外部環境の変化を迎えている中でのオフィス移転を機に、新しいカルチャーをつくろうとしたのです。MR 部門約 200 名を追加した 1,680 名が 4.3 フロアに入居していますが、床面積は数十パーセント削減できましたし、長期的な視点ではコストも下げることができました。

コンセプトは「AIR」です。air（空気）は私たち人間にとって必要不可欠であり、呼吸器医薬領域でのリーディングカンパニーでもある当社のイメージにふさわしいということもありますし、移転先のビル名の「赤坂インターシティ AIR」にも掛かっています。

オフィスに導入した二つの大きな改革

移転を機に、二つの改革を実行しました。一つ目は、バックオフィス部門や開発部門の生産性向上のため業務プロセス改革として ABW を採用したこと。これによってスペースの効率化、コミュニケーションの促進、フレキシビリティのある組織づくり、スピーディな業務やオープンコミュニケーションを実現しました。

二つ目は MR 部門の生産性向上のために、可能な限りデジタル化で効率向上を図りました。働き方についても直行直帰を主軸に据えたり、フェイス・トゥ・フェイスでのミーティングやトレーニングは適宜行なえるように変えました。



従業員に提供する Happy で Well な環境

社員のプロフェッショナルビリティとレジリエンス（回復力）を高めることが、移転プロジェクトのゴールでした。日本法人の個性を活かしつつ当社の全体最適を図るため、変わりながら流動性を高めて多様性のある運用方針へと変更しました。旧耐震ビルからの移転で従業員の安心・安全を守りつつ、オフィスづくりへの投資効率を最大化するため、その他の働き方も見直そうとしたわけです。その土台として、従業員に Happy で Well な環境を提供したいと考えました。

まずコミュニケーションを推進、 意思決定のスピードをアップ

働き方改革で意識した課題はコミュニケーションの推進です。効率は後からついてくる。コミュニケーションが取れないと意思決定のスピードが上がりません。MR 部門は iPad、バックオフィス部門はノート PC を使って機動力を発揮できるようにしました。

運用形態は ABW を導入しました。個人ロッカーやグループキャビネットは配備しているのでグループアドレスに近い形です。役員の個室は無くし、全体のスペースをどう効率的にするか、魅力を最適化するかを考えました。



70 人程度のエリア構成を基本として、W1500 × D750 のストレートデスクと、120 度デスクを配備。全席モニターアームと上下昇降機能付きです。

まっすぐ見通せる通路は廊下側だけにして、ある程度入り組ませました。自然にジグザグ移動するレイアウトとなり、ちょっとした立ち話や打ち合わせが頻繁に起こるようになっています。また、デスク間を広く取ったことにより、例えば誰かが立ち話をしている、その後ろを車椅子が楽に通れるゆとりを確保するなど、工夫を施しています。

個人ロッカーについては、ミーティングエリアを囲むように設置することで、ロッカーのためだけにある無駄な通路をなくしました。

また、個室はできるだけコア側に設置することで間仕切コストの削減をするとともに採光を取りやすくしました。明るく環境の良い場所にオープンエリアを振り分け、心地いい働き方ができる環境をその時どきで選べるようにしています。

アナログによる情報共有と デジタルによる生産性の向上

人と人をつなげるアナログの要素と、ICT や AI を使ったデジタル情報の両方の良い部分をオフィス環境の中に構築しました。いままでの生産性をデジタルでより向上させつつ、人と人のアナログな情報共有や社内文化の構築が行われやすいオフィス環境を目指しています。具体的には、患者団体との協業やセーブ・ザ・チルドレン活動などにも使えるカフェや多目的ルームを設けたり、ドクターなどのライブストーリーを年間 200 本配信する「ウェブスタジオ」をつくったりしました。また、コミュニケーションが増えるとタスクをまとめるソロワークが必要となるので、「クワイエットスペース」を受け皿として用意しました。電話やスカイプを使うための「フーンブース」を各フロア 7 ～ 8 か所ほど用意していますし、「デジタルサイネージ」も移転前はエントランスに 1 か所だけでしたが、新オフィスでは大幅に増やしました。

エントランスには人工大理石に投影するプロジェクションマッピングを用意し、外部の人々に楽しみながら当社のことを知ってもらう仕掛けをつくっています。



明らかに変わったコミュニケーションのスタイル

新オフィスでとくに満足しているエリアは「ビレッジ」という多目的コラボレーション・スペースです。フロアごとに数ヵ所設けてあり、内部の壁は全面ホワイトボード。マーカーで書いたり付箋を貼ったりと、アナログ的に活用されています。これは当社の特色を表しているところでもあったので、無理にデジタル化せずそのまま継続させました。

新オフィスに対しては高い満足度が出ています。変わったところは、コミュニケーションのスタイルだと思います。大人数での会議ではなく、少人数でのちょっとした確認作業の頻度が増えています。また、会議室ではなくオープンエリアでの打合せも増えていて、活気やスピード感の向上につながっています。



株式会社セゾン情報システムズ



業 種 Fintech プラットフォーム事業、流通 IT サービス事業、HULFT 事業
 設 立 1970 年 (昭和 45 年) 9 月 1 日
 資本金 13 億 6,768 万 7,500 円
 訪問先 本社 (東京都港区)
 ご担当者 コーポレートサービスセンター 人事部 部長／小山 和也氏
 労務・給与・福利厚生グループ グループ長／森本 修司氏

フリーアドレスを採用したオフィスで育む 人と人、部署と部署のダイナミックな交流。 スペースの使い方もルールはありません。

セゾン情報システムズは 2017 年、竣工間もない「赤坂インターシティ AIR」に移転しました。「オープンコミュニケーションとオープンコラボレーション」をコンセプトに整えたフロアには多彩なスペースが設けられ、社員の方々が思い思いに活用。風通しのよい組織に生まれ変わり、生産性も業績も向上したそうです。

以前はオフィスが分散されていることの弊害が

移転には組織風土のイノベーションというか、カルチャーを変えたいという狙いがありました。経営者が本気で会社を変えようと考えていて、その気持ちを伝えるためのメッセージとしてオフィス移転を決断しました。

ただし、決してオフィス移転ありきではありませんでした。実は過去に大型プロジェクト案件の失敗があったのですが、調査をするとディスコミュニケーションなどに原因があり、オフィスが分散されていることが課題だとわかったのです。どうしたら風通しの良い文化に変わるかを模索した結果、オフィスを集約するという答えに行き着いた形です。

具体的には、約 700 人が 1 フロアないし 2 フロアに集約できることを条件に入居先を探しました。時期と規模に見合う場所として大手町、麻布十番なども候補に挙がったのですが、立地の良さやエリアブランドイメージなどで港区の「赤坂インターシティ AIR」に決まりました。



2つのフロアをつなぐ内階段は、費用も工期もかかるものでしたが、今回の目的には必須のアイテムと考え設置しました。

オフィスをいろいろな人たちが通じ合える場に

オフィスのトータルコンセプトは「オープンコミュニケーションとオープンコラボレーション」。以前はフロアごと事業部ごとに分かれた固定席で、シナジーが生まれにくかった。これをなるべく集約し、フリーアドレスにしたのは、いろいろな人たちが通じ合える場にしかたなかったからです。

働き方改革の前にまず仕事改革に手を付けました。無駄な仕事の断捨離や自動化などを行い、働き方を変えるだけの余力をつくる努力をしたのです。移転に合わせてフレックスやテレワークを導入したり、Wi-Fi 環境とノート PC も整備したりしました。



多彩なワークスペースが フリーアドレスを支える

フリーアドレスは見張られている感がなく活用しやすい環境になりました。誰がどこにいるかはスカイプを利用、場所は柱の番号で分かるようにしています。

オフィス利用の研修会やワークショップなどは行わず、あえてルールはつくりませんでした。実際の活動の中から自然発生的にルールが形成されていくことが大事だと考えています。過去はルールでガチガチにしてマネジメントは見張り役だったのですが、そういう環境が言いたいことも言えない状況をつくっていったのだと思います。いまでは事業部長などのマネジメント層もフリーアドレスで格差はありません。

社長は「聖域なきフリーアドレス」と表現していますが、現在社内の会議はすべてオープンエリアで行っています。会議室は外部との打ち合わせと、個人名が出る人事会議などで使うのみ。人事フィードバックも基本はオープンエリアです。

使い方にルールはなく、その度合いは各自で決めています。オープンなスクリーンスペースなどはどれぐらい使われるのだろうかと思っていたのですが、いまは予約を取るのも大変な状況です。

ルールがない方が社風は変わる。ルールをつくらない勇気が大事だと思っています。



隠れた人材発掘にも役立つオープンな環境

人事としてはフリーアドレスだと顔と名前がわかるようになるのが良いですね。組織をつくったりプロジェクトを編成したりするときに、オフィスを回っているとキーマンがわかり、横断的に話ができることで埋もれた人材を発掘できる場合もあります。コラボレーションエリアで見ていると、評価と人を照らし合わせられるようにもなりますし、評価を集計するときに、この人の評価はどうしてこうなんだろうという見方ができるようになり、そういった点でも横串を通せるようになりました。

オフィス経費はコストではなくまさしく投資

コラボレーションエリアでは違う部署同士の会話が増えています。中には同じ人たちが同じところに座っている風景も見かけますが、自分たちの都合の良ように決めて構わないと思っています。

移転後に変えたところはありません。エンジニアたちが固定席を欲したため全面フリーアドレスではないのですが、彼らからはフリーアドレスにすれば良かったというような後悔している声も出ているのが面白いですね。



このコラボレーションエリアは、社内の組織風土を変えたという意味でもとくに満足している場所です。以前のオフィスでは、セクションごとに個別の部屋で固まっていたので、ぎくしゃくした雰囲気や漂う状況もありましたが、いまは一切ありません。逆に笑い声が聞こえたりします。

会議や打ち合わせの効率が上がったことも満足している点です。以前は会議の改革をしなくてはいけないというようなアジェンダがあったのですが、完全に必要なくなりました。

ランニングコストは期待通りに以前よりやや減少、業績は伸びています。有休取得が増え、残業が減っているので結果として生産性向上に結び付いています。新卒応募については大きな変化はないかもしれませんが、内定辞退率は減っています。

オフィス経費はコストではなくまさしく投資。効果のはっきり出る投資です。



CASE 09

株式会社タイヨーパッケージ



業 種 印刷紙器・紙工品の製造販売
設 立 1948 年（昭和 23 年）3 月
資本金 5,500 万円
訪問先 本社・工場
ご担当者 代表取締役社長／楠 流維 氏

新オフィスでもっとも変化した点は、
チームビルディングの思想が浸透したこと。
アイデアはかき混ぜないと生まれないのです。

新規顧客層の開拓と、製品の生産力強化を主な目的として、2010 年に新社屋を建設し、移転した株式会社タイヨーパッケージ。
働き方を強制的にでも変えることを、新規顧客獲得のための戦略の基本としました。
フロアは廊下と食堂を動線の中心に置き、自然にコミュニケーションが発生する空間設計を採用。
固定席や壁をなくしたオフィスが柔軟性に富んだ発想を育んでいます。

変化の激しい医薬品業界。顧客を獲得する 挑戦の拠点が新オフィス

タイヨーパッケージは、1941 年に薬のメッカ・富山で創業しました。以来、お客様の安心・安全を最優先に医薬品の印刷資材を製造しています。「明日のお客様」をつかむために、企画提案現場であるオフィスと、製造現場である工場の連携による価値創造を経営戦略として掲げていましたが、棟が分かれていることによる物理的・精神的な課題に直面していました。そこで「全員が『物価』『知価』を追求し、『心価』を向上・伝播する」というワークスタイルコンセプトを定義し、オフィスと工場の融合を図りました。そのワークスタイルを実現するために計画した空間が、「リビングを通らなければ子供部屋に行けない」というコミュニケーション重視の住宅設計を応用した「CORCA（Corridor：廊下＋Café：カフェ）」です。通過する



ただだった廊下と、昼しか使わなかった食堂をオフィスの中心に据え、モノや知が必然的に交わる創造拠点としたのです。

きちんと組織が機能する 「中企業」を目指した改革

以前の従業員数は 100 名程度だったのですが、社員同士の連携意識は薄く、セクショナリズムがはびこっていました。休憩する場所は個人個人で定位置が決まってしまうて、冷蔵庫が 11 台もある状態でした。部門を超えた社員間の交流はもとより、新しい人を受け入れる雰囲気もほとんどありませんでした。当時のタイヨーパッケージは個人商店の延長のまま大きくなった会社。中小企業と呼べるような組織水準にはなかったのだと思います。

そこからの脱却を目指し、まずは移転を見据えて人材を補強・教育し、移転時には本社と本社工場を合わせた従業員数は 200 名以上にまで増えました。

また、CORCA を思いついたのは、いわば中企業へ進化するために、個人や部門ではなく会社として活動することが重要と位置づけ、強引にでも人が集まる場をつくりたかったからです。CORCA は工場を含むオフィスの真ん中に設け、強制的に人が集まるよう綿密に設計されています。

CORCA を中心に「戦う場」としてのオフィス構築の具体策を組み立てていったのです。

あくまでオフィスは工場の 付属品であるという前提

新オフィスが立ち上がった 9 年前はちょうどジェネリック医薬品が日本で広がり始めた時期と重なります。これは医療費削減に取り組む国策でしたから、業績は順調に増えていきました。

既存のジェネリック医薬品メーカーとの関係を強化したのはもちろんですが、将来ジェネリック市場が成熟し、成長が頭打ちになることに備えて、新薬メーカーとのつながりも強くしておく必要がありました。新工場の検討を開始したのはそのため、より高度な品質を実現するクリーンで安全な製造環境を築こうと、新社屋を設計しました。つまり、移転計画は工場優先です。予算も生産に必要な機能の更新や導入に先に振り分けていきました。その後オフィスの計画に入りましたが、予算の制約がある中でつくれるオフィスの大きさは自ずと決まり、旧本社よりも小さい面積しか確保できませんでした。

それならば効率的につくるしかありません。無駄を徹底的に排除するため、空間の役割や設備の使い方などを根本から考え直しました。廊下は歩くだけ、食堂は昼食時間しか使わない上に夏や冬場は事前に空調を入れる必要があり非効率。各部署の間を隔てる壁が本当に必要なのか、個別のミーティングスペースも融通が効いていないのではないか。そういった着眼を、すべて一つの空間に入れて解決できないだろうかと考えました。

最初のプランでは、すべての部署の境に壁を設けていました。ゼロからの状態でいきなり極端な案を出しても理解されないからです。そこから対話を始めました。壁を取ると柔軟性のあるオフィスになりそうだが、そもそも壁の必要性とは何だったのか、本当に全員分の席が必要だろ



うか、といった議論を繰り返し、徐々に当初の思い描いたプランに近づけていき、最終的には壁をなくすことができました。

新オフィスへ移転して育まれた マネジメントやリーダーシップの意識

新オフィスになっていちばん変わったことは、社員にチームビルディングの考えが育ったことでしょう。社員 100 人の時代は社長以下フラットで横並びの組織で問題は起こりませんでした。200 人を超えるとピラミッド型の組織が必要になります。マネジメントに慣れていない、リーダーシップを知らない状況において、急に縦の関係を要求されたわけですが、人の目に触れるオープンなスペースで働き方の改革を強いられたことで、自分が中心になって部下を引っ張っていくという組織の基本形と、その集合体が会社になっていることへの理解が進みました。その結果として新製品が生まれることにつながり、事業にも貢献してくれています。アイデアは放っておいても生まれない。かき混ぜて初めて反応が起こるのです。しかし、従来はかき混ぜる場所がなかったのです。

いまは 5 分程度の打ち合わせが頻繁に起こるようになり、そのスピード感覚と対話の緻密さが新製品開発につながっています。例えば注射器に使用されるアンプルのケースです。従来は 2 ピースで成り立っていましたが、お客様の在庫管理や作業性を考慮した 1 ピース構造のパッケージが開発されました。その際、アンプルは従来とは異なり立てて入れることになったのですが、「アンプルは寝かせて並べる」という既成概念に縛られていたら、この発想は生まれなかったと思います。また、1 ヶ月間で製造された全製品を展示するスペースをオフィスの中央に設置したのも柔軟になった発想力の賜物でしょう。自分たちがつくっている製品を実際に見て触れて確認することは、私たちにとって大変重要なのです。



株式会社竹中工務店



業 種
設 立
資本金
訪問先
ご担当者

建設（建築設計／不動産／設備・設備工事関連／プラント・エンジニアリング）
1899 年（明治 32 年）2 月 16 日
500 億円
大阪本店（設計部／総務部）
ワークプレイスプロデュース本部長／清重 剛男氏
設計部 第 4 部門マネージャー／松本 伸洋氏
設計部 申請グループ長／谷地 富美子氏
総務部 文書・情報・秘書グループ長／近藤 貴之氏

築 53 年の本店をイノベーションスペースとして再生。
社員がタテ・ヨコ・ソトでつながり、
新たな価値創造と生産性向上を実現しました。

1965 年、大阪・御堂筋に竣工した竹中工務店の大阪本店「御堂ビル」。地域のシンボルとなる外観デザインをそのままに、50 年先を見据えた新しい働き方ができる最先端ワークプレイスとするためにスタートしたリニューアル計画「御堂ビルイノベーションスペース整備プロジェクト」が、2017 年 12 月に完了しました。多様なコミュニケーションを誘発し、数々のワークショップを立ち上げる土壌となり、魅力ある働き方を実現するためのオフィス改革に成功しています。



社内で確実に共有されたイノベーション

プロジェクトのきっかけは、「日々の業務に忙殺されて、イノベーションを起こせているだろうか？」という現場の声でした。私も竹中工務店の社風には、常に新しい取り組みにチャレンジする業界のトップランナーとしての自負心が基本にあります。さっそく社内を調査してみたところ、意外にもイノベーションにつながるような開発事業や特許申請は以前と変わりがなく行われていたのです。それがなぜ逆の声になったのかと言えば、原因は社内がバラバラであるゆえに、自分の周囲で起こっていることに気づきにくい環境だったところにありました。そうとわかってからは、「会社全体でイノベーション溢れるオフィスにしなければいけない」との気運が高まりました。

トップダウンとボトムアップ、両者の活動による成果

プロジェクトのファーストステップとして、2015 年 1 月に「イノベーションコア・閃（ひらめき）」を立ち上げました。文字通りコアとなる場所ができ、多様なコミュニケーションによるイノベーション溢れる拠点の核と位置づけられ、ここを利用することで社員間の対話がより一層増えました。

その年の 10 月には、社外とのオープンイノベーションの場となる「T's イノベーションサロン」を設置し、これによって社内外のオープンイノベーションへの動きが加速されました。このファーストステップの成功によりイノベーションマインドを「御堂ビル」全体に広げようとする動きとなり、ボトムアップとトップダウンを同時に行なうことで成功したと言えます。



プロジェクトの成功を導いた 社員の 40%を巻き込むワークショップ

トップ（ダウン）とボトム（アップ）の体制を構築するには、社員みんなが「自分ごととして考える」活動にすることがあるということで、多数のワークショップが立ち上がりました。最終的には大阪本店・本社全体の約 1,500 人のうち 40%の社員が何かしらの形で参画し、プロジェクトの主要な課題に対して取り組む結果となりました。

2015 年 9 月より、社員一人ひとりにとって「魅力ある働き方」への変革に向けた議論を重ね、「ACTIVE BASE CAMP～建築のプロ集団が能力をさらに発揮するためのワークプレイス」というコンセプトもワークショップで生まれたものです。高い目標に向かって挑戦する過程を登山や探検になぞらえれば、会社は社員やパートナー同士が真剣に作戦を練り広げるベースキャンプのような場だろうと。社員自らこのコンセプトが出てきたことに本気さを感じることができるのではないのでしょうか。



プロジェクトの成功の要因ともいえる「社員参加」で物事を解決した事例を一つ紹介しますと、イノベーションを起こしやすくする共創を促すべく、コミュニケーションスペース（共有スペース）を拡充する必要がありました。床面積も人数も変わらない制約があるなかでそれを実現するには、収納の量を削るしかない。それも 60% 減という難題でした。最初は部門とも平等に一律 60% 減の目標をかけたりましたが、会計ルール上電子化は不可能で、どうやっても 60% 減は未達となる部門がありました。そこでワークショップで意見交換し、他部門の業務のことを相互理解しリスペクトすることでカバーしあい、結果的には 63.5% 減を達成することができました。

イノベティブな働き方の実現が重要。 統一ルールは不要

新オフィスでのワークスタイルは ABW を導入したものの、統一的なルールの設定や強制はしていません。実現したいのは「イノベティブな働き方」。ワークエンゲージメントや

プロジェクトパフォーマンスを高めてもらいたいのであって、全社員がフリーアドレスになることが目的ではありません。

具体的には各部門に目指すべき働き方を考えてもらったところ、14 部門中 3 部門がグループアドレスを希望し、その他が固定席を採用しました。一方、仕事に応じて場所を選択できる ABW の働き方を誰もができるように ICT 環境も整備していますし、多くの社員が有効活用しています。



定量・定性データがはっきり示す 価値創造力や生産性の向上

プロジェクトのゴールは、社員にとっては生産性を向上させ、本来おこなうべきコア業務に集中することで、お客様に対して新しい価値を提供することです。

社員のパフォーマンス調査をしてみると、共創スペース滞在時間やフロア内対話時間が増大していることがわかりました。また、POE（入居後調査）からは、生産性が 30%、価値創造が 33% 向上しています。定量的・定性的なデータが効果をはっきり示しているのです。

新オフィスは完成から 1 年が経過し、プロジェクトチームは解散していますが、新たに全部門より 22 名が参加したチューニングチームが立ち上がっています。時代とともに変化する環境に合わせてオフィスを改善していくことが目的です。このように専門チームを立ち上げ、社員と一緒に考えていくスタンスが、社員一人ひとりに魅力ある働き方を実現してもらうには欠かせないと考えています。



中京テレビ放送株式会社



業 種 テレビ放送関連事業
開 局 1969 年 (昭和 44 年) 4 月 1 日
資本金 10 億 5,600 万円
訪問先 本社ビル (愛知県名古屋市中区)
ご担当者 総務局 総務部 副部長 / 元木 敬文氏

一にコミュニケーション、二にコラボレーション。
偶発的な出会いの舞台となるオフィス空間が
創造力を刺激し、社員の能力を引き出しています。

中京テレビ放送は、1969 年「中京ユー・エッチ・エフテレビ放送」として開局。積極的で斬新な番組制作を行うチャレンジ精神あふれる社風が特色です。インターネット時代のテレビ局の役割として、質の高いコンテンツを提供するために社内コミュニケーションの活性化と、有事の際の一次情報の提供を確保するためのインフラ整備を実現するオフィスは、ヒトと情報と文化が集まる再開発区域であり、名古屋の新しい国際交流歓迎拠点の「ささしまライブ 24」の新たなランドマークとなっています。

新しいコンテンツを生み出すには コミュニケーションの強化が必要



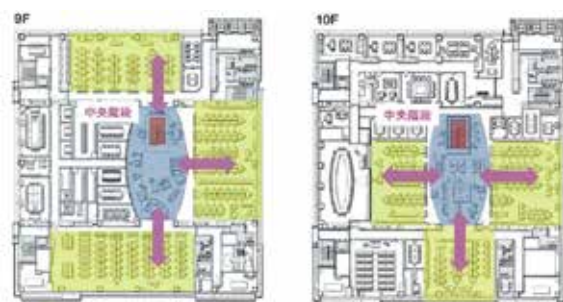
移転前は八事に制作、栄に営業と、本社機能が二分されていることでコミュニケーションが円滑に進まない、弊害が大きい状態でした。それを新オフィスで 1 ヲ所に統合しようとしたわけですが、実は新築する建物のプランニングを設計チームだけで考えていた段階では、中央に電波塔を配し、それを囲むようなレイアウトに

なっていて、個々の部署が分かれていたのです。コミュニケーションを活性化しようという狙いがあるならば、これは方向性が違う。次の時代に向けて、さらなるステップアップをするために、まったく新しい発想でまったく新しいコンテンツを創造する必要があり、それにはコミュニケーションの一層の強化と深化が求められます。だからこそ一つの社屋にすべての部署が集まるわけで、社屋もそれに合わせた形でなければなりません。

最終的には電波塔を端へ移動させ、エレベータや階段、トイレなどのコアと呼ばれる領域を建物の四隅に配置する設計として、執務スペースは壁を取り払った大部屋化を採用しました。9 階と 10 階の中央に「コラボレーションエリア」という交流を促すゾーンを設けて、プリンターやコピー機、新聞の閲覧スペースなどを配しました。必然的にコラボレーションエリアに人が集まる仕掛けをつくったのです。

また、コラボレーションエリアにつながる形で吹き抜けの内階段を設置し、普段は顔を合わせない社員やスタッフも、この階段で出会うなど、コミュニケーションが偶発的に起こる環境を意図的に生み出しました。

このコラボレーションエリアの空間づくりのテーマは「capriccio」。イタリア語で「気まぐれ」の意で、形式にとらわれず、自由にのびのびと過ごせるスペースにしたいという思いを込めています。



固定席がベースながら、 どこでも仕事ができる環境を用意

ペーパーレスを推進するなど、ノートパソコン 1 台あればどこでも仕事ができるようにしていますが、ワークスタイルは固定席で運用しています。

当社は 25 年ほど前、フリーアドレスだったのです。ところが、それが社員からは不評で、まったく定着しませんでした。テレビ局の体質なのでしょうか、例えば記者クラブに所属しているメンバーは一日のほとんどを記者クラブで過ごし、会社には朝と晩に顔を出す程度の状況だったりするのです。だからこそかもしれませんが、自分の居場所をつくりたがる。フリーアドレスは毎日違う場所をさまよっているようで落ち着かないという人がほとんどでしたし、業務の性質的にフリーアドレスと合わない感じがありました。

そのような過去がありましたので、今回の移転では最初からフリーアドレスは念頭にありませんでした。フロアが狭いところに移転するのではありませんでしたので、スペース効率を考える必要がなかったというのもありました。それよりも、社員全員が平等というか、どこも同じ環境にして、どの部署に行っても同じ感覚で働けることを大事にしました。

上階の食堂やカフェにもテーマがあり、「netto= 爽やかに、すがすがしく」としました。食事時間以外には打ち合わせや、原稿執筆などの業務ができるようにオフィス家具を配置しています。



会議室のデザインにも工夫を凝らし、それぞれに「戦」「知」「和」といったキーワードを設定しています。すべては発想力の向上のためです。

1 階エントランスも含めて、空間のデザインは全体的に個性を追求していてかなり特徴がありますが、「真っ白で無表情な四角い箱の中からはいいアイデアが出るわけがない」という思いがあるからです。

フェイス・トゥ・フェイスの対話で 番組制作の質が向上

新しいオフィスになって最も顕著な変化は、社員同士が顔を合わせる機会が大変多くなったことです。以前は横に広い

社屋だったのと、拠点が別れていたということで、何ヵ月も顔を合わせない状況が珍しくなかったのですが、いまは内階段も、エレベーターでの上下移動も、会話を増やす機会になっています。コミュニケーションは本当に良くなりました。



フェイス・トゥ・フェイスで対話することでスピードアップにつながるだけでなく、表情から読み取れるような他の情報も伝わることで、番組制作全般のクオリティが上がってきました。そのことと関連しているのでしょうか、仕事のミスが減ったという効果も出てきています。

あとは、この社屋にしたことで自信が湧いたというか、会社を自慢できると思ってもらえているのか、みんなの表情が明るくなったとも感じています。



最大災害に耐える建物・放送機能

この新しい本社ビルは、BCP の強化を徹底的に追求しています。有事のときこそ放送局としての役割をきちんと果たさなければならないからです。

建物構造はマグニチュード 9 以上を想定し、建築基準法でいうレベル 2、「再現期間 500 年程度を想定した極めて稀に発生する地震」の想定の上に 1.5 倍の強度で設計しています。基礎部分には免震構造を採用し、敷地全体を 1m かさ上げして浸水にも対応。非常電源は小型 3 台、うち 2 台は重油でもガスでも発電できるデュアルフューエル方式を取り入れていますし、重油も 15 万リットルを備蓄しているので、仮に重油だけでしか稼働できなくても 7 日間にわたり継続的に放送電波が発信できる態勢になっています。

また、「名古屋駅周辺地区都市再生安全確保計画」に協力し、帰宅困難者の一時受け入れ場所として提供することも決まっています。地域に様々な形で貢献することも、放送局としての大事な役割だと思います。

東京むさし農業協同組合



業 種 農業協同組合
 設 立 1998 年 (平成 10 年) 4 月
 出資金 18 億円
 訪問先 JA 東京むさし本店
 ご担当者 総合企画部総務課 係長 建設専任担当／山村 朋也氏

街に際立つスタイリッシュな建物外観もあいまって
 地域の皆様に親しみを感じていただける存在にまで
 成長できたと思います。

1998 年、三鷹・小平・国分寺・小金井・武蔵野の 5 つの農業協同組合が合併して発足した、JA 東京むさし（東京むさし農業協同組合）。農作業で使う竹かごをモチーフにした前衛的なデザインの建物は、2012 年に建てられたものです。オフィス内は部門ごとに区切られた空間構成ですが、ガラス間仕切りのミーティングスペースを中央に配する工夫により、部門が異なっても顔が見えやすくコミュニケーションが取りやすいオープンなオフィス環境を実現されました。

新オフィスの目的を表現する三つのキーワード

1998 年に発足した JA 東京むさし（東京むさし農業協同組合）は、年月の経過とともに経営戦略業務の比率拡大や事業間の連携強化という課題が徐々に大きくなっていました。それらの問題を解決するため、2012 年 5 月に誕生したのが、この JA 東京むさし本店オフィスです。

新オフィス建設にあたっては、JA グループではそれぞれ独立採算なため参考になる前例があったわけがありません。職員へのヒアリングに基づいたボトムアップで計画が進められました。策定したコンセプトは「すこやか、はなやか、さわやか」。「すこやか」は強靱な本店（機能性、安全性、快適性）、「はなやか」は惹きつける本店（環境性とシンボル性）、「さわやか」は開かれた本店（地域社会への貢献）という本店の持つべき特性を三つの角度から思考しています。

「すこやか」を具現化する「マルチストリート」と「サーカディアン照明」

JA 東京むさしのオフィスは、本部機能を発揮しやすいよう部門ごとに分けたレイアウトを採用しており、部門と部門の間には間仕切りが設置されています。



ただ、オフィスの中央に「マルチストリート」と呼んでいるガラス間仕切りの会議室が設置されているので、各部門の内部だけでコミュニケーションが完結せず、フロア全体の一体感を保つようにしています。部門間コミュニケーションのハブになるスペースが「マルチストリート」です。

この「マルチストリート」は、ガラス間仕切りが移動式で、サイズやプライバシーを使い方に応じて任意に決められるようになっています。プライバシーを高くする場合には、間仕切りで囲んだ部屋をつくることになるものの、その場合でも素材がガラスですから、視線や外光が遮られることはなく、人の姿がはっきり見えますので、フロアが分断される感覚がないのです。

私たちのオフィスでは間仕切りを設けていますので、最近では多くのオフィスが採用しているというワンルーム空間のオープンオフィスでこそありませんが、「マルチストリート」を介してフロア全体の様子が把握できる、視線についてはオープンな感覚のデザインになっています。実際に、このデザインのおかげで部門間の業務効率も向上しました。



もう一つ、オフィス内の照明も特徴として挙げられます。東京タワーのライトアップなどで有名な照明デザイナーの石井幹子さんに監修していただいた照明システムです。人間の一日の活動周期「サーカディアンリズム」に則った照度変化や、時間経過に合わせた色温度変化を電子的にコントロールすることで、自然な明るさが得られるようになっています。LED の照明がオフィス家具に組み込まれているため、天井照明や窓との位置関係で手元の薄暗い席ができてしまうようなこともなく、いつでも快適な作業環境を実現できました。



「はなやか」を象徴するモダンなファサードデザイン

惹きつける本店で「はなやか」というキーワードを体現するのが、農作業に欠かすことのできない「竹かご」をモチーフにしたファサードデザインでしょう。オフィスのそばを通る JR 中央線の車窓からも見える個性的なデザインは、おかげ様で大きな話題となり、地域のランドマーク的な役割を果たしていると思います。

見た目のインパクトだけでなく機能的にも優れていて、外からの視線を遮りながらも、外光をゆるやかに取り込むルーバーのような働きをします。そのためオフィス中央の「マルチストリート」からも外の様子を感じることができて、明るい室内環境をつくれているのです。



「さわやか」な本店であるためのパブリックスペース

敷地内には、関係者以外の来訪者を受け入れるための様々なスペースを確保しています。1 階ロビーに設けたギャラリーは無料ドリンクコーナーも併設し、地域の人々に自由に利用していただいています。ピクチャーレールを備えているので作品の展示なども可能ですし、イベント参加者の待ち合わせスペースなどとしても利用されています。また、駐車場を毎年の盆踊りの会場として提供しています。

オフィスが開設されてすでに 6 年が経過したいま、印象的なファサードデザインも含めて、地域コミュニティに溶け込んでいると自負しています。



日華化学株式会社



業 種 界面活性剤の製造販売
 設 立 1941 年（昭和 16 年）9 月
 資本金 28 億 9854 万 5000 円
 訪問先 NICCA イノベーションセンター
 ご担当者 シニアアドバイザー／吉田 史朗氏
 イノベーション推進本部長 兼 イノベーション企画部長／松田 光夫氏

ビジネスサイクルの急速な変化に対応できる働き方へ、
 コラボレーション（協業）できるオフィス環境にシフト。
 オープンイノベーションを推進する拠点に。

日華化学は福井県に本社を置く化学メーカー。繊維加工用界面活性剤を中心に、業務用洗剤・化粧品などを製造・販売しています。2017 年 11 月にオープンした NICCA イノベーションセンターは研究開発の中核拠点として機能し、社内のコミュニケーションを促すこと、そして自社だけの研究開発にこだわらずに他社と協業する働き方にシフトするための「場」となることを目指して建築されました。



NICCA イノベーションセンター設立の背景

当社の事業は国内だけにとどまらず、アジアを中心に 8 つの国と地域に 12 の子会社を構えグローバルに展開しています。研究開発の新たな起点となることを期待して設立したのが NICCA イノベーションセンター（以下、NIC）です。

背景には、IT のめまぐるしい進歩などに伴うビジネスサイクルのスピードが急速にアップしている市場動向があります。お客様からの要求の期間が短くなり、それに伴って製品開発のサイクルも早くなっているのです。この変化に対応するために私たちが考えたのは、研究開発をオープンに進めていくことでした。NIC 建設は、社内の部門間の垣根を解消するとともに、他社と協業する働き方にシフトしていこうという狙いの現れです。

意思疎通しやすい風通しのいい オフィス環境をつくる吹き抜け

社員のマインドを変え、オープンに技術交流や情報のやりとりができる「場」となるよう、NIC はトルコ・イスタンブールのグランバザール(市場)を参考に「BAZAAR」をテーマとして、一般的な R&D センターとは趣の異なる、大胆なデザインを取り入れています。大きな特長としては主に三つあります。

一つ目は、緻密に設計された巨大な吹き抜けです。4 階建の建物は、約 2,600㎡の敷地面積に対して、延床面積は約 7,300㎡であり、いかに吹き抜けが大きく取られているかがわかりいただけるかと思います。



この空間にガラス張りの実験室、中心には人が集える“コモン”とよばれるオフィス空間を設け、社員同士の自発的で活発なコミュニケーションを生み出すことを狙いました。

トライ & エラーの精神で導入したフリーアドレス

二つ目の特長は、研究職を中心に導入したフリーアドレスです。導入に際して、事前に各部門長にヒアリングしたところ、フリーアドレスには反対という意見も多かったのですが、「BAZAAR」のテーマに則って導入を決断しました。うまくいかなければ固定席に戻せばよい、というくらいのトライ & エラーを実行できる柔軟性も、新オフィス建設プロジェクトの大きな特長かもしれません。

また、ライブラリーや個人ワークのできる集中ブースなどを散りばめることによって場の多様性を持たせた、いわゆる「ABW」型のオフィスとなっています。



カフェテリアは多目的スペースとして活用

三つ目は、1 階に設けられた 100 席超のカフェテリアです。カフェテリアといっても、食事や休憩の機能だけではなく、ワークスペースの機能、ミーティングの機能、応接の機能、そしてホールとしての機能を持つ多目的スペースです。ここで外部からの講師を招いた「ガーデンレクチャー」と呼ぶ講演などのイベントを企画するなど、多彩なネットワークを広げる場になっています。

「つくる人」と「使う人」に分けない オフィス環境

一般的なオフィスは、総務部などオフィスを「つくる側」と、それを使う従業員の「使う側」に分かれてしまい、「使う側」にとってはオフィス環境が他人事になってしまうことが多いのではないのでしょうか。それではオフィス環境の悪い面しか

目につかず、主体的にオフィスを活用するまでには至らない場合が多いと思います。

日華化学では、NIC 建設のための準備プロジェクトを立ち上げ、約 1 年をかけて社員参加型のワークショップを計 7 回開催しました。勤務時間中の半日、40 ～ 50 人の社員が参加する形で、同志社女子大学の上田信行教授をはじめ外部の方にご協力いただき、ユニークなワークショップを計画しました。たとえば、初回のワークショップは「HAPPY」をテーマにしたミュージックビデオを製作するという一見すると奇抜に思えるテーマ。目的は社員の既成概念を壊し、主体性を促すためでした。社員には、自分たち自身でどんな働き方をしたいのか考えてもらいたかったのです。

さらに一歩進んだコミュニケーションの 醸成が次の目標

若手の社員を中心に、これまでにない新しい取り組みにチャレンジする社員が現れ始めています。カフェテリアでの「ガーデンレクチャー」など、刺激を受ける機会を豊富に用意したことやコミュニケーションを促す空間づくりが奏功しているのでしょう。

「世界各地から多彩な人たちが集まり、ワイワイガヤガヤ議論を交えながら、新たなイノベーションを生む『場』を創ろう」をコンセプトに、オープンイノベーションの推進や働き方の改革はまだ始まったばかり。心が通い合う関係を築く場所へ、NIC はさらに進化していきます。



日本アイ・ビー・エム株式会社



業 種 情報システムに関わる製品、サービスの提供
 設 立 1937 年 (昭和 12 年) 6 月 17 日
 資本金 1,053 億円
 訪問先 大阪事業所
 ご担当者 不動産戦略 ワークプレイスソリューションズ部長／光成 晋哉氏

コラボレーションとコミュニケーションに焦点。
 隣が何をやっているかを知ること、
 次の何かが生まれることを期待しています。

日本アイ・ビー・エム株式会社大阪事業所は、2018 年 1 月に大阪市北区の再開発ビル「中之島フェスティバルタワー・ウエスト」に移転し業務を開始しました。使用フロアは 7 階と 11 階の一部、12 階・13 階のすべてですが、床面積は移転前の約半分に減少する一方、フリーアドレスや ABW を採用した無駄のないオフィスデザインで効率を追求。「アジャイルオフィス」という全社共通のコンセプトのもと、先進的な働き方改革を実現しています。

いままで閉ざされていた横のつながりに着目

1974 年から使用していた自社ビルオフィスを 2017 年に売却する事を決め、2017 年 3 月に移転先のビル完成を受け、5 月の社内開発承認から翌年 1 月移転スタートと、異例のスピードでプロジェクトを遂行しました。4 フロアに跨がるオフィスですが、従業員数約 1,200 人弱で床面積は 7,746㎡、移転前から約半分近くに減りました。

オフィスは、全社共通に推進されているコンセプトでもある「アジャイル（機敏な・素早い）・オフィス」。アジャイル・オフィスは、当社の総合力を活かすために、いままで閉ざされていた横のつながりに着目し、コミュニケーションとコラボレーションを図れるオフィスを目指すこと。隣席の人や隣の部門が何をやっているかを知ること大事ですし、その気づきから新しい何かが生まれることを期待しています。

空席ができていくデスクの配置を採用

フロア入り口にあるサイネージでは多岐にわたるビジネス活動を社員向けに発信しています。天井のセンサーで出入り人数を確認でき、リアルタイムで座席の稼働率を計算してサイネージで表示する仕組みです。これはスマートフォンでも確認可能です。

誰がどこにいるか正確に把握する必要はなく、スマートフォンやメールでつながってさえいれば、わざわざ人を探さなくても良いと思います。



その一方、執務エリアでは「話すコミュニケーション」と「書くコミュニケーション」を重視しています。オープンなコラボレーションスペースが随所にあり、チームや部署を超えた交流を支えています。また、いつでもどこにいても自由に思いついたアイデアを書き込めるよう、会議室の壁や打ち合わせスペースのテーブルまでホワイトボードになっています。

スペースを以前の約半分にしたこともあり、座席の使用率を上げること、



また、執務室においてもコミュニケーションの誘発とスペースの効率性を考え、上下昇降デスクを 4 つ合わせた島にすることで、比較的敬遠されがちになる真ん中席のある 3 人並びを排除した、人が寄り付きやすいデザインにしています。



移転に対する満足度は高く、目的を達成

オープン半年後に実施した満足度調査によると、ネガティブな意見は少数でした。このことから、アジャイル・オフィスは全般的に満足度が高く、目的はほぼ達成できていると考えて良いと思っています。結果的にやって良かったという印象です。

検討が必要になっているのが会議室。大きさと数のバランスが良くないという項目で不満度が 30% を示しました。ただ、突き詰めていくと、「予約が取れない」という実態がわかりました。空予約が多くなってしまっているのです。そこで、会議予約システムに新たなルールを設定して、予約時間から 15 分使われなかったら自動キャンセルになるように変えました。今後はさらに短縮して 5 分にすることもかもしれません。また、空予約の常習者にはペナルティを検討しています。

予約自体は簡単で、パソコンやスマホ以外でも会議室設置のパネルディスプレイで可能です。



プロセスとソリューション・ツール、人事施策の 3 点から働き方を思考

個々のオフィス家具に関する好き嫌いのアンケートも実施して、嫌いとされた家具に関してはどうすれば使ってもらえるか、何を足せば好きになってもらえるかを考えています。また、新しい家具やスペースを導入した際には画像認識機能 (VR) ※を活用し、スマホをかざすと使い方がわかるアプリを構築しました。

オフィスそのものの KPI (重要業績評価指標) は施設運営費と売上高の比で見ることができますが、導き出される数字は各企業ごとに目標や解釈を持つべきものであると考えます。

IBM ではこれまでオフィスなどのハード面はファシリティマネージャーが考えていましたが、2000 年を超えた頃からはプロセスとソリューション・ツール、人事施策という 3 つの側面から、経営企画等が主幹となって改革を実施しています。

※ VR : IBM Watson の画像認識機能である Visual Recognition

ワークとライフはバランスより インテグレーションが重要

1980 年代まで当社も H 型等のオフィス形態で、管理職が窓を背にするような固定的なスタイルでした。しかし、在席率調査をしてみると、自席で仕事をしている人が 30% ほどしかいませんでした。そこで 1989 年にデスクの共有化、つまりグループアドレスを採用し、デスク数を 75% に減らしモバイルを促進しました。当時は 5,000 名規模でのスタートでしたが、フリーアドレスの運用は日本の中でも最も早く取り組んだと思います。もっとも、当時はバブル経済で賃料が高騰していた時期なので、いかに少ないスペースを効率的に使うかという課題を解決するためでした。

ノート PC や携帯端末の普及が進んだ 1997 年には本格的なモバイルワーカーになり、サテライトオフィスもつくりましたし、2004 年には働き方改革に取り組み始め、オンデマンドワークスタイルを実践しています。

IBM としては 2000 年代頃より「ワークライフバランス」から「ワークライフインテグレーション」という言葉に変わっています。ワークとライフをうまく融和させることが必要であると考えからです。重要なのは時間を有効に使うことで仕事の品質とスピードの向上を目指す働き方であり、「この働き方が社会を変える」という意識を持つことが大切であると考えます。

日本事務器株式会社



業 種 IT トータルソリューション&サービス
創 業 1924 年 (大正 13 年) 2 月
資本金 3 億 6,000 万円
訪問先 本社 (東京都渋谷区)
ご担当者 代表取締役社長 / 田中 啓一氏
執行役員 経営企画部長 / 黒崎 秀二氏

デジタルワークスタイルに変わる改革に挑戦。 場所や環境も思い切って変えようと、 全国規模のリニューアルを敢行しました。

日本事務器は、1924 年創業の老舗企業。全国に支店網を展開する IT ソリューション & サービスの会社です。2017 年から 2018 年にかけて、全 24 拠点、約 1,000 名を対象とした大規模なリニューアル・プロジェクトを実行。ワークエンゲージメントの向上、企業の長い伝統に新たな文化を加えるなどの目標を掲げ、「Work Place × IT Solutions × Change Management」という要素が三位一体となったワークスタイルの変革を成功させています。

環境の変革、IT の変革、 働く人の習慣やマインドの変革

いままでのようにパーセンテージ単位で作業効率を上げる“だけ”ではなく、0 から 1 を生み出すようなクリエイティブな発想が求められています。そのために必要な要素として、「Work Place (働く場所の改革)」「IT Solutions (デジタルワークスタイルに変わる改革)」「Change Management (使う人の考え方や行動を変えるための手法)」の 3 点を挙げ、それぞれの要素を掛け合わせた (W×I×C) 新しい働き方にチャレンジしています。一つ目の「W」では、会社が最も自分がやりたいことを高い生産性で行える場所となるような職場づくりを、二つ目の「I」では、自分だけではなく相手のことも尊重しながら生産性を向上させることができる IT ツールの企画を、最後の「C」では新しい環境や IT により働く人の習慣を変えることが目標になります。

このプロジェクトは経営企画部が音頭を取り、経営者が決断し、経営の一環としてやり始めました。変えるなら、IT だけでは不足。ワークプレイスと IT の両方を変えないと機能しない、場所や環境も思い切って変えようと決断をしました。狙いとして、人材の採用やワーカーのエンゲージメントを高めるためという目的もありましたし、創業から 95 年続いている企業のカルチャーに新しい色を加えたいという意味もありました。



アメリカの先端的オフィスで受けた刺激が発端

ただ、最初の切り口は IT です。いつでもどこでも仕事ができる環境にするために、iPhone と Chromebook を支給し業務のスピードアップ、情報のリアルタイムな共有化を図りました。それが定着したら、次に取り組んだのがワークプレイスで、新しいオフィスを実現するために長年にわたるパートナーであるオフィスサプライヤーを加えたプロジェクトを発足しました。

プロジェクトのメンバーでアメリカの先端的オフィスへ視察に行った際、自分のデスクに縛られない自由な働き方をするワークスタイルに大いに触発されました。その日の自分のやり

たい仕事に合わせて働く場所を決める、つまり ABW で運用されていて、様々なワークモードに合わせたセッティングが用意されている。その影響を受けて私たちも ABW の導入を決めたのですが、そこにはワーカーのウェルビーイングを支える「5 Work Modes」というコンセプトに対する共感がありました。ワーカーは一日の中で様々な作業モードを使い分けています。それを「集中」、「コラボレーション」、「学習」、「交流」、「活力の回復」の 5 つに分類したのが「5 Work Modes」の考え方です。それぞれのモードに最適なセッティングをオフィス内に用意し、ワーカーが自由に選んで移動できる環境が必要であり、だからこそ ABW であるわけです。

予算は中長期戦略の中でどれだけ投資するか様々に試算しましたが、最終的には経営者判断で決めました。やるからには本社だけではなく全国すべての拠点を対象としたので、非常に大きな投資になります。相当な覚悟が必要でした。

最初に手を付けたのは震災後の熊本支店、次が本社。仮のオフィスに移転せず居ながらにリニューアルしていったので、全国でほぼ 1 年かかりました。拠点ごとに人員もスペースの規模も使われ方も違うため、セッティングは拠点に合わせてアレンジしています。



働きづらいのは働き方が 変わっていないからと判断

仕事に合わせて場所を選ぶワークスタイルは、導入当初は支社や営業所の人間には「働きづらい」と評判がもう一つでしたが、働きづらいのは働き方が変わっていないからではという考え方のもと、スペースの目的をサイネージで周知するなど、働き方を変えることを本社主導で推進していきました。

机の形状や配置はあえて揃えず、異なるセッティングを選べるようにしました。服装も自由化しました。オフィス特有の縛りをなくし自主性を重んじると、その日自分は何をやりたいか、何をやるべきかを考えるようになります。すると、前の晩に翌日の仕事のことを考えるようになります。いままでにない頭の使い方をするのは大変ですから、訓練が必要。習慣として身についたその先には「こうしたい」という気持ちが生まれてくるのだと思います。



デザイン思考で組織の横串が 刺せるようになったのも収穫

完成したオフィスそのものには満足しています。環境を全国ほぼ共通にした効果として、出張などでどこに行ってもストレスなく仕事ができます。また、訪問客のための「ゲストゾーン」は外部との交流という面でも上手く運用できていますし、いまではお客様にお越しいただく機会が増えています。社内でセミナーを開催したり、お客様とブレインストーミングしたりする場所がつくれたことで、お客様と一緒に何ができるかを考えていくシーンが増えました。

リニューアル後も改善を繰り返して行くことに価値があると考えていますが、現在のところ大きな変化はありません。ブースの数の変更やちょっとしたアイデアによる改善活動を繰り返しています。当初はいろいろ要望が出ていましたが、次第に働き方が変わっていき、いまは改善要望はなくなっています。

そろそろ次の仕掛けを考えたいですね。一つ課題があるとすれば、当初の予想より電話を掛けられる場所が少ないということでしょうか。

デザイン思考にもとづくブレインストーミングができる環境があるのも効果です。部門横断型プロジェクトのニーズの高まりにも対応でき、クリエイティブな発想による問題解決ができるようになりました。リニューアルの目的にはなかったことですが、現在のオフィス環境の有益性を証明してくれていると思います。



日置電機株式会社



業 種 電気計測器の開発、生産、販売・サービス
創 業 1935 年 (昭和 10 年) 6 月
資本金 32 億 9,946 万円
訪問先 HIOKI イノベーションセンター
ご担当者 顧問／田口 公明氏
技術部 開発推進課長／佐藤 誠氏
設計業務課 係長／宮坂 隆夫氏

日本アルプスの雄大な風景に見守られた先進施設。
ワンフロアワンルームの広々としたオフィス空間で
技術者たちが自由に議論し、開発に集中しています。

長野県上田市の日置電機株式会社は、「上田」駅から車で約 15 分、遠くに山並みを望むのどかな田園風景の中に立地します。工場、開発棟や社員の福利厚生のための健康増進センター、社員寮などが建ち並ぶ 123,500 m²の広大な敷地の一角に「HIOKI イノベーションセンター」があります。2014 年に竣工した 3 階建の新棟で、最新鋭の実験設備を備えた研究施設です。交流を促進し、自由な発想を育む環境を創出することで、約 300 名の技術者が開発に集中できるオフィスを実現しています。



社内の円滑なコミュニケーションを
阻んでいたフロアの分断を廃止

「HIOKI イノベーションセンター」のコンセプトは、「PLATFORM TO THE FUTURE ～未来の新しい価値を創造し、自由闊達な議論ができる場所」。技術者同士の交流をテーマにした方向付けです。その背景には、社内の技術やノウハウが十分に活用しきれていないという問題意識がありました。隣同士のチームが、同じような課題に対して別々に頭を悩ませているという状況が散見されるのは組織として非効率的ですし、健全とも言えません。

社内の円滑なコミュニケーションを阻んでいた大きな要因の一つは、以前のオフィスが複数の階に分散していたこと。フロ

アによるコミュニケーション分断の解決が優先課題でした。ですから今回の新棟建設に当たり、最大 400 名が収容できる 36 m×108 m の巨大なワンルーム空間で設計しました。

オフィス内には壁やパネルのような視線を遮るものは一切排除して、端から端まで視線が通る空間デザインとなっています。社内の技術やノウハウができるだけ表出化されるよう空間的にサポートする配慮です。

ガラス壁から風景を取り込み、
天井から光が注ぐオフィス空間

オフィスフロアは設計上の工夫により開放感を演出しています。窓面は天井から床面までの全面がガラス。周囲を取り囲む豊かな自然環境が借景となり、視線が遠くまで抜けていきます。天井からはハイサイドライトの形で柔らかな光が降り注いで空間を明るくしています。また、天井高が高いことも欠かせない要素です。



地方に立地することを
むしろメリットととする存在価値

長野県は東京から距離がありますが、ビジネス的なデメリットはそれほど大きくはありません。売上構成比における海外比率が約 45% を占めていて、グローバルなビジネスが確立できているからです。オフィス内には海外拠点と打合せをするための WEB 会議設備を整備していますので、アメリカや中国とのやりとりがスムーズにできています。それに、東京ー上田間は新幹線を使えば 1 時間半ほど。首都圏郊外にある R&D センターと時間的な条件はそれほど変わらないのです。

むしろ、このような立地環境は開発に集中しやすいので、技術者には嬉しいのではないのでしょうか。リクルーティングでも良い影響が出ていて、採用活動時にこのオフィスを案内したことにより、長野県にまったくゆかりのない遠方の学生からの入社希望が増えましたし、退職率も極めて低いのです。



チームワークと個人作業の両立を図り、
部門間の意思疎通もスムーズ

フロア全体でのコミュニケーションと同時に、チーム内のコミュニケーション促進も重要なテーマです。当社では基本的な開発業務がチーム単位で実施されているため、「HIOKI イノベーションセンター」では、個人の作業効率との両立を図って、4 人 1 組のモジュール型プランを採用しています。個人作業については、作業効率を考えて一人ひとりの執務空間を L 字型に配置し、また背後が人の通り道にならないよう設計しているので、集中が妨げられません。机に向かった姿勢から後ろを振り返れば、チームメンバーの方を向くことになり、必要に応じてすぐにチーム内の相談や打ち合わせをすることが可能なのです。また、対面に座る技術者との間にはモニター画面しかなくパネルやパーテーションの類がないので対面とのコミュニケーションも取りやすくなっています。

フロアの中央には各部のマネージャー席を集約していて、階層間のコミュニケーションがすぐに取れるように配置されています。部門をまたがった判断が必要な際にも、即時に結論を出すことができています。

執務席を取り囲むユーティリティスペース

執務スペースのまわりには、会議室をはじめとするユーティリティスペースを配置しているほか、オフィスフロアの下層階には「テラス」と呼んでいるスペースがあり、ミーティングスペースや飲み物のサーバーがあってお菓子も楽しめるカフェスペースを用意しています。

オフィス全体に十分なゆとりを配慮したため、こういったユーティリティスペースを充実させることができ、固定席でありながらも ABW のような働き方が可能となっています。



「未来創造の時間」を設ける取り組みと
自治会活動

金曜日の午後の時間に、通常業務とは関係のない個人の関心に基づいた活動が認められていて、会社から予算も割り振られています。アメリカ 3M 社や Google 社などが導入したことで知られる「20%ルール」を参考にした取り組みで、2018 年以降本格的に運用を開始しました。当然ですが、この時間を取り分けるためには全社的な開発スケジュールの調整が必須。「働き方改革」が断行されたゆえに可能になったことと言えるでしょう。

それと、「HIOKI イノベーションセンター」建設のために結成した、各部門の代表者で構成されるチームは、完成後も機能が生きていて、掃除機やプロジェクターの購入など、ワークプレイスの環境向上、改善のためのボトムアップの活動を行っています。社員のオフィス運営へ関与する姿勢はかなり積極的です。

地域との交流を図り社会に貢献する企業活動

エントランスの広大なピロティは、毎年地域住民を招いてのイベントスペースになっています。敷地内の野球場では社員が監督やコーチとなり少年硬式野球を指導するなど、地域の青少年育成の面でも貢献しています。

CASE 17

株式会社フソウ



業 種 上下水道用施設の設計施工、資材販売、鋼管製造及び研究開発
設 立 1946 年（昭和 21 年）8 月 14 日
資本金 30 億円
訪問先 フソウテクノセンター（香川県高松市）
ご担当者 顧問／薬師神 英夫氏
コーポレート本部 総務部 課長／六車 明氏
技術本部 技術部 係長／相谷 明宏氏

創業の地に開設した新施設は、
ランドマークとしてふさわしい建物の中に、
人と地域に配慮した工夫を多彩に込めています。

社員を 1 フロアに集約させることで相互のコミュニケーションやコラボレーションを増やしたいという目的でテクノセンターを建設したフソウ。間仕切りのない執務スペース、ガラス張りの社長室など、フロアのつくりをオープンにするだけでなく、自由に見学できる技術開発ラボ、誰でも利用できる食堂など、建物自体をオープンにして地域の人々が楽しめる空間を多彩に整備し、対外コミュニケーションも積極的に促進する工夫を施しています。

見て入って楽しめフソウがわかるオープンな建物

水の総合企業・フソウは、2016 年に創業 70 周年記念事業としてテクノセンターを開設しました。数年間空き地になっていた元鋼管工場の跡地を有効利用しての施設建設です。ただ単純にビルを建てても面白くないので、創業の地でもある高松市の開発拠点にふさわしいものにできるようアイデアを盛り込みました。営業部門が高松市番町にあり工場まで車で 10 分ほどの距離でした。これを統合して 1 ヲ所に集約し、顔を合わせながら業務を行うことで、コミュニケーションと業務効率の向上を図り、グループの連携を深めたかったのです。

施設建設の構想は「地域と共に成長する」、「水と共に生き



る」、「人を育む」という三つの角度から組み立てました。設計コンセプトは「見て入って楽しめ、フソウがわかるオープンな建物」。株式会社フソウのランドマークとなる施設とすることが目標です。

建物全体を大屋根で包むような外観デザインは、水の流れをイメージしたものです。役割としては「技術検証」「展示・研修」「研究・開発」を行い、市場ニーズとフソウが持つ技術シーズ（種）を継続的にマッチングさせること。「良」を育て「次」をもたらす施設であるフソウテクノセンターを始動させ、新生フソウのムーヴメントを起こしていきたいとの展望がありました。

コミュニケーションを
取りやすくするための数々の工夫

仕事柄ワークスタイルは固定席ですが、Wi-Fi 環境を整備したので、フリーアドレスの感覚で建物内のどこでも仕事を行うことができます。執務スペースには間仕切りはなく、収納キャビネットの高さも抑えてありますので、視線は端から端まで通ります。社長も「全社員の顔が見えるようにしたい」と考えられ、社長室はガラス張りとなっています。

コミュニケーションを取りやすくするために、席と席の間にテーブルを置くなどしてちょっとした会話のできるスペースを

用意して効率化を図りました。使用開始から 2 年経つのですが、レイアウト変更はすでに 5 ～ 6 回実施しています。部署ごとに求めているものが違うので使い方に合わせて変更したり、日当たりなどは実際に使ってみないとわからない点があったので、意見を聞きながらリファインしていった現在に至っています。

社内はもとより外部に対しても
オープンな空間づくり

1 階のエントランス横の壁面は大型デジタルサイネージになっていまして、タッチセンサーで企業説明などの画面が現れます。その先にガラス張りで内部が見通せる技術開発ラボがあり、社内はもとより外部の方々にも興味を持ってもらえるよう公開しています。

2 階研修室は執務スペースと仕切られているので社外の活用も可能にしています。研修スペースと執務スペースの交差する場所にコミュニケーションスペースとしてシンク付きのカフェカウンターなどを設置しています。

体育館は外部から利用依頼があり開放しています。賑やかになりますので従業員からどんな反応が出るか少し心配していましたが、利用者である子供たちの声は「元気が出る」「パワーをもらえる」などとむしろ喜んでくれたので安心しました。

食堂「bistro FUSO」も地域の方々に開放しています。近隣の工場や企業の方々の利用度が当社の社員よりも高く、7 ～ 8 割が外部。定食が 500 円と安価であること、駐車場があることなどで利用しやすいようです。地域の方には日ごろから出入りしていただくことで、津波避難ビルに指定された体育館のスペースを自然災害など有事の際にも利用しやすくなると考えています。

全社員参加型のプロジェクトとして
自由な意見を吸収

オフィスの環境改善は働き方改革にも通じると考えています。技術開発ラボのようにオープンにして、社員にも見たり

触れたりしてもらい、お互いの仕事に対して理解度を深める環境にしたことが最大のイノベーションかもしれません。

健康経営面では、体育館やトレーニングスペースの施設で楽しみながら自分の健康管理ができると考えます。

コンセプトの作成にあたっては社員を巻き込もうということで、女性や技術系、役員などで 8 名のプロジェクトチームをつくり、意見を吸い上げて経営層に反映していく全社員参加型にしました。とくに「意見箱」が功を奏して、床のタイルにロゴマークが隠されているといった、ちょっとした遊び心や工夫が盛り込みました。テクノセンターという名称も全国の社員に参加してもらってアンケートを取って決めました。また完成過程を写真や動画にして全国拠点に発信しました。しかし、約 10 ヲ月の短工期で完成させなければならなかったため、全部の意見を聞いたわけではない点が反省材料です。

協力する姿勢が以前よりも顕著になり
ワークエンゲージメントも向上

施設自体はかなり満足のいく出来栄ですが、和室や体育館などまだまだ思い通りに使われていないところもあり、もっといろいろな工夫できるはずと思っています。オフィス空間もさらに ABW 的にアクティブに使わせたい。一方で、オープンな環境は声を掛けやすい反面「集中できない」という負の面があり、集中ブースをつくってほしいという声も聞かれます。

数値化できない効果としては明らかに会話が増えました。毎日顔を合わせているので、目的の一つだった「協力して一緒にやろう」という姿勢が以前より顕著になりましたね。ワークエンゲージメントは格段に上がっています。間仕切りがなく全体が見通せるのでみんな見ている、見られているという良い緊張感が生まれています。

三菱地所株式会社



業 種 不動産業
 設 立 1937 年（昭和 12 年）5 月 7 日
 資本金 1,420 億 2,300 万円
 訪問先 本社オフィス（大手町パークビル）
 ご担当者 総務部 ユニットリーダー 兼 ファシリティマネジメント室長／竹本 晋氏

全社で共有した課題をステップボードに「新たなオフィスとはどうあるべきか」をあらゆる方向から考えました。

「新たなオフィスとはどうあるべきか？」があらゆる方向で考えられた三菱地所の移転プロジェクト。オフィスの改革が中期経営計画の中で検討され、「働き方改革」の一環として、また将来の街への展開を見据えて、トップダウンでプロジェクトについての大きな方向性が示される一方、「Borderless! × Socializing!」というワークスタイルのコンセプトをボトムアップで決めるという、優れたバランス感覚が特徴といえます。課題を経営層のみならず、マネージャー層、一般層と広く共有し、全社的に一つの方角を見ているのが強味です。

働き方改革とは「制度」「IT」「空間」の三位一体となった改革があつてこそ



当社は「大手町パークビル」の 3 階から 6 階にかけて入居しています。延床面積は約 1 万 2,000㎡です。

役員室の撤廃やキャビネットの 7 割削減などによりオフィス面積を移転前よりも 2 割ほど圧縮した一方で、フリーな共用スペース

は全体の 3 割にまで拡大しました。

移転プロジェクトは働き方や働く場の多様化による「オフィス」のあり方の激変を受け、これからのオフィスの存在価値はどこにあるかを考えるところからスタートさせました。自らのオフィスを変革すれば、その体験を活かし顧客に提案することもできます。また、今回のオフィス移転は「働き方改革」の一環として、「制度」「IT」「空間」の三位一体での改革を推進するとともに、自分たちのオフィスを将来の街づくりに活かすための実験の場とすることで、得られる知見を仕事にフィードバックすることも目的とした、戦略的な本社移転です。

物理的な壁も心理的な壁も排除

新オフィスのコンセプトは「Borderless! x Socializing!」。あらゆる境界をなくし、本当の意味で人と人がつながり力が発揮できる空間を創造していこうという発想です。

ありとあらゆるモノの壁をなくしました。例えば、物理的な壁を取り払うのはもちろん、肩書きや立場、心理的な壁を気にせずに関わりやすくなるよう、オフィスを公園に見立ててデザインし、自然に集まれる仕掛けをつくりました。例えば内部階段も一段あたりの高さを低くしたり踏面の奥行きを広く取るなど「利用しやすさ」に配慮していますし、水平方向だけでなく上下移動も含めて自然と歩きたくなる、中を回遊したくなる仕掛けを用意したのです。いわば空間のフラット化。これにより人と人が偶発的に出会い、コミュニケーションをする機会が増えることで大きなイノベーションが起こることを期待しています。

どう働けば生産性が最も高いかを考えさせるためのグループアドレス

皆が自然に、そして自由に集まれるような多様な空間として、カフェ、ラウンジ、文具や資料の共有スペース PERCH（止まり木）など様々な仕掛けを盛り込みました。

また執務ゾーンは「グループアドレス」（部署ごとにゆるやかなゾーンを決めたフリーアドレス）を導入し、部長も含めてその対象としました。

固定席は役割やポジションなどヒエラルキーが席順で表現されがち。そのイメージがあるため、席に見合った役割を演じなければと無意識に振る舞ってしまう可能性がありますし、考え方や価値観、概念まで固定されてしまいかねません。



一方で完全なフリーアドレスは、チーム単位での働き方がメインの当社には馴染まない面があり、グループアドレスを採用することにしました。

さらに、役員についても「個室」に入り「わざわざノックをしてご相談」ということだと、そのコミュニケーションのちょっとしたためらいが、意思決定のスピードアップを妨げるのではないかと考え、「壁」をなくしてオープンな席にしました。

また、グループアドレスによって「どこで働くことが自分にとって生産性が最も高くなるか」を自律的に考え行動する社員になってほしいという、意識の変革や会社の風土改革の一環でもありました。その日の仕事に応じて席を選んだり、ワークフェーズや内容によって自席に縛られずに場所を選べる ABW のスタイルを取り入れることで、いろいろな人が集まって「面白そうだな」「やってみよう」というコミュニケーションやコラボレーションが行える場や、集中したり、リラックスできる空間を用意できました。

グループアドレス運用によるメリットをさらに挙げれば、「自席」という概念がないので、クリアデスクが実現でき、紙の資料の放置による情報漏洩リスクを大幅に軽減できたことです。さらには、いまでも毎月「クリーンナップデイ」を決め、片付けを促す活動も行っています。



仕事でもレクリエーションでも活躍するカフェテリア

カフェテリア「SPARKLE」は単なる食事の場にとどまらず、ワークプレイスとしても使える場所であり、さらにはパーティーをしたりイベントを行ったりと多目的に使える空間です。また執務エリアの共用スペースでも、社内外の最先端プロジェクトなどの取り組みを紹介し、社員に気付きを与え、モチベーションアップを図るための社内向けのイベントを週に 1 ～ 2 回のペースで行っています。

ライブラリを併設したラウンジもオープンなスペースで、ミーティングでも食事でも好きに利用できる場所です。



企業風土が変化し、偶発的なコミュニケーションが増加

移転後の評価としては、ファシリティの満足度が大幅に向上するとともに、企業風土の変化や偶発的なコミュニケーションの増加にポジティブな反応が出ています。ペーパーストックレスは会議の効率を向上させました。人事制度も同時に改革しました。テレワークや、「Power-nap」いわゆる仮眠制度、インターバル勤務などを取り入れました。また、モバイル PC や無線 LAN、クラウドストレージ導入などの IT 改革の導入も進めました。

ビル賃貸事業の変化に対応させるための方策

今後は働き方改革のスピードアップと、それを自社事業にどう展開させていくかが取り組むべき課題と考えています。いわゆる「箱貸し」から「ワーカーへのサービスを含めたワークプレイスの提供 Workplace as a Service(WaaS)」が求められるという変化に対応させるために、本社移転を出発点として何ができるかを検証していくことが大事で、常に進化し続けるオフィスを目指していきます。働き方改革はあくまで会社としてありたい姿を実現するための「手段」であり、そのためにも ES（従業員満足）向上が重要で、それができるとサービスの質の向上、お客様への発信と良いスパイラルアップが可能となります。

その他、各支店やグループ会社もそれぞれの事情を鑑みながらファシリティ改革を進めており、それぞれの実情にあった特徴のあるオフィスづくりを進めています。そして、これからの当社の「新しい街づくり」にも価値を還元していけたらと思っています。

メットライフ生命保険株式会社

業 種	生命保険
設 立	1972 年 (昭和 47 年) 12 月 11 日
資本金	2,226 億円
訪問先	本社オフィス
ご担当者	リアルエステート&ファシリティ部 部長 AVP / 丹野 賢一氏

「いままでにない生命保険会社をつくる」がトータルコンセプト。
現在のビジネス環境や将来のニーズに適応できる
オフィスデザインです。

メットライフ生命本社は2年強のプロジェクト期間をかけ、2017年5月に移転し業務を開始。7ヵ所に分かれていた本社機能を移転先に集約、25～27階の3フロアで各1,000坪、トータル約1,000席を配備し、建物の環境性能を評価する国際基準「LEED認証」のゴールドも取得しました。このプロジェクトを通じて、日本におけるビジネスを重視し長期的な活動に対するコミットメントを発信しています。

無駄なスペースを省き、 コミュニケーションスペースを充実

2017 年、「東京ガーデンテラス紀尾井町紀尾井タワー」に本社機能を集約しました。7ヵ所に分散していた当時と比較して、複合機エリアなどスペースの無駄が省け、その分コミュニケーションスペースなどを充実させることができました。

「いままでにない生命保険会社をつくる」をトータルコンセプトとして設定し、ニューヨーク本社のデザインコンセプトを下敷きにしつつ、日本の文化も大事にしたいということで、囲炉裏・扇子・立山・銀杏・麻の葉といったテイストを取り入れた空間をつくっています。



自在な出会いがある空間「ザ・スクエア」

オフィスは主に三つのエリアで構成しています。

まず一つは「ザ・スクエア」。ミーティング、ボードルーム、カフェ、タウンホールスペース、ゲームルームなど社員とお客様をつなぐ公共のインターフェイス空間です。2フロアに配備し、内階段を通して回遊できるようにセッティングしています。また、一部会議室を半透明とし、よりオープンなオフィスにしています。

共同作業やブレイクタイムに適した「ザ・クラブ」

リラックス、リフレッシュ、リチャージができる「ザ・クラブ」は3フロアに2ヵ所ずつ配置しています。あえて動線が交差する設計を採用したコミュニケーションハブです。ミーティングを行ったり昼食を取ったりなど、自由に利用することでコミュニケーションが促進されることを狙いました。普段交流のない人たちがコミュニケーションすることでイノベーションが生まれやすくなると期待しています。アーティストを招いて壁面にライブパフォーマンスで絵を描いたり、扇子や囲炉裏など和風のモチーフを取り入れたりといったデザインも大変好評を得ています。いままでにない保険会社になるためのイノベーションを生み出すアクションを象徴するスペースといえるでしょう。



各自の最適なスタイルで働くことができる 「ザ・ネイバーフッド」

「ザ・ネイバーフッド」は、チームで日々の業務を行うためのサポートを共有できるスペースです。執務スペースはもともと役職に応じてL字デスクなどにしていましたが、移転に際して全席を W1600 の上下昇降デスクに更新しました。上下昇降デスクは体型に合わせて微調整できることに加え、夕方など疲労がたまってくる時間帯になると、立って仕事をしている人もよく見受けられます。クッション付きのワゴンを用意して打ち合わせもしやすくなりました。役員の個室はコア側に設置し広さも一律です。窓側の見晴しの良いスペースは従業員の執務や共用スペースとしました。フロアの各コーナーには予約不要のオープンミーティングスペースを設けています。



個人の状況に合わせて効率的に 利用できるオフィスを実現

オフィスのプランニングで重視したことは、バーチャル空間も含めたコミュニケーションです。それを支えるため会議室やミーティングルームは適切に配備しました。

また、集中環境のためにソロルームを設置したり、テレフォンスペースを用意したりしています。使い勝手に配慮して、業務でも私用でも個人の状況に合わせて効率的に利用できるようになっています。会議室も立ち会議室を用意したり、選択肢を多くしています。

オフィスのどこでも PCワークが可能な ABW

運用形態は一部ホットデスクとしています。その時のタスクや部の特性に応じてオープンミーティングスペースやコラボレーションスペースも選択でき、より自在な動きが可能です。

移転を機に旧来のデスクトップ型 PC からノート型 PC に変えました。Wi-Fi 環境を整え、オフィスのどこでも PC ワークが可能な環境となっています。26 階には IT サポートカウンターを設置し、サポート体制を整えています。

働き方改革で意識した課題は イノベーションを生みやすい環境づくり

「いままでにない生命保険会社」にするために、イノベーションを生みやすい環境づくりを意識しました。並行して ICT の導入を行い、テレワークのサポートも可能です。

ただし、基本的に外へ持ち出せない情報が多いため、情報セキュリティ、安全面を最優先に柔軟な働き方をサポートしています。

業務の効率が上がるとともに コミュニケーションも良化

「ザ・クラブ」エリアや執務エリア内の予約不要な会議スペースにより、急な会議が必要になった場合も、効率よく集まることができ、コミュニケーションも良くなったと思います。

その事で、業務の効率が上がり、結果としてライフとのバランスが取れるようになっていていると思います。

従業員がスマートに働けるようになり、多様で柔軟な働き方が自然に進むような環境が整いました。一般的に、保険会社はトラディショナルなイメージがあると思いますが、私たちは「いままでにない生命保険会社」を目指しています。移転当初は戸惑いもあったかもしれませんが、柔軟に働ける現在の環境では、「昔の働き方には戻れない」といった声が聞こえてきています。





業 種 情報・通信業（インターネット上の広告事業／イーコマース事業／会員サービス事業）
 設 立 1996 年（平成 8 年）1 月 31 日
 資本金 89 億 3,800 万円
 訪問先 紀尾井町オフィス
 ご担当者 コーポレートグループ ピープル・デベロップメント統括本部 オフィス・経営支援本部
 本部長兼オフィス最適化推進部 部長／加茂 隆氏
 コーポレートグループ オフィス・経営支援本部オフィス最適化推進部 ファシリティリーダー／藤本 葉子氏

「情報の交差点」という発想をベースに 取り組んだオフィスづくり。社員同士の接点は、 移転前よりも確実に増加しました。

ヤフー紀尾井町オフィスは、グランドプリンスホテル赤坂の跡地に建設された「東京ガーデンテラス紀尾井町」の 20 フロアを占めています。6,000 名以上の社員が働く本社オフィスであり、2016 年 10 月に移転開設されました。この大規模なオフィス移転をきっかけに取り組んだ課題は、「イノベーション」と「カルチャーの変革」。IT 企業としてのアイデンティティを見つめ直し、働き方を再構築するために、数々のユニークなアイデアを実行しています。

三つのコンセプトを軸に課題解決を進め、 移転を挙行



インターネットにアクセスするデバイスが、PC からスマートフォンのようなモバイル端末に置き換わり、さらに利用者層が低年齢へ拡大していく中で、新たなサービスを打ち出していくことが私たちの課題でした。この課題意識に対する挑戦のひとつが、新オフィス構築です。

新しいオフィスは、三つのコンセプト「オープンコラボレーション」「グッドコンディション」「ハッカブル」を軸に計画を進行しました。

各コンセプトの具体的な取り組み例を挙げると、「オープンコラボレーション」については、様々なメディアで取り上げられている「LODGE」というコワーキングスペースを設けていまして、社外の情報が集まる場所として機能しています。

「グッドコンディション」については、以前のオフィスにはなかった社員食堂などの様々なワーカーの心身をケアする施設のほか、自転車による通勤などを制度として用意しています。

「ハッカブル」は、常に進化しつづける、変わり続けるといった意味合いの造語。バージョンが次々と更新されていく IT サービスを提供する企業らしさを意識したコンセプトで、エントランスエリアの床や壁などをあえて未完成のままにしておくなど、デザイン上の仕掛けによって表現しています。



新しい気づきや出会いを創造するための 「情報の交差点」という考え方

移転でもっとも大きく変わったのが、フリーアドレスの導入でしょう。移転当時、プロジェクトリーダーだった現社長の川

邊が「いままでの働き方のスタイルを踏襲してはイノベーションは生まれない」と主張していきまして、その明確な意志が反映された結果です。最も最初に決定していた基本方針でもありました。

もう一つ、フリーアドレスが選択された背景には、「情報の交差点」というキーワードが関係しています。これは、人と人がぶつかり合いコミュニケーションが活性化することによって、新しい気づきや出会いをつくっていこうという考え方。それには席を固定するよりもフリーアドレスの方がふさわしいという判断があります。

この「情報の交差点」という考え方は、デスクのレイアウトにも反映しています。一般的なオフィスでは、デスクが規則的に配列されているものですが、当社の場合は意図的にジグザグに配置しました。動線が複雑になり、偶発的なコミュニケーションが発生しやすいデザインなのです。



フリーアドレスをサポートするツールや 設備仕様の工夫

社員には、フロアをまたいで働く場所を選ぶ選択肢がある一方で、多くの選択肢から自主的に働く場を選び、話す相手を自ら捕まえに行く主体性が不可欠となります。

ただ、社員の自主性が求められるとはいえ、すべての責任・結果をワーカーに丸投げしているわけではなく、フリーアドレスを使いこなすためのツールやサポートを各所にちりばめているのも当社のオフィスの特徴です。

例えば、簡単なコミュニケーションを取るためのメッセージツールはもちろん、社員の位置情報を把握するために「Pozzy」というシステムを用意しています。「Pozzy」は、対面での直接コミュニケーションを取りたい相手がオフィス内のどこにいるかを検索することができるシステムなのです。

また、会議室を予約することなく、どこでも打合せができるように、執務室内の壁面をホワイトボードにしました。アイデアを保留にすることなく、その場で発展させやすくするための工夫です。

さらに、新入社員など会社になれていないワーカーのため

には、新入社員用のエリアが一定期間確保されたり、固定席からフリーアドレスへの変化を社内に浸透させるために、月一回入社年次によって選択できるフロアを決めるといったイベントを実施したりと、運用的なサポートも必要に応じてフレキシブルに実行しています。

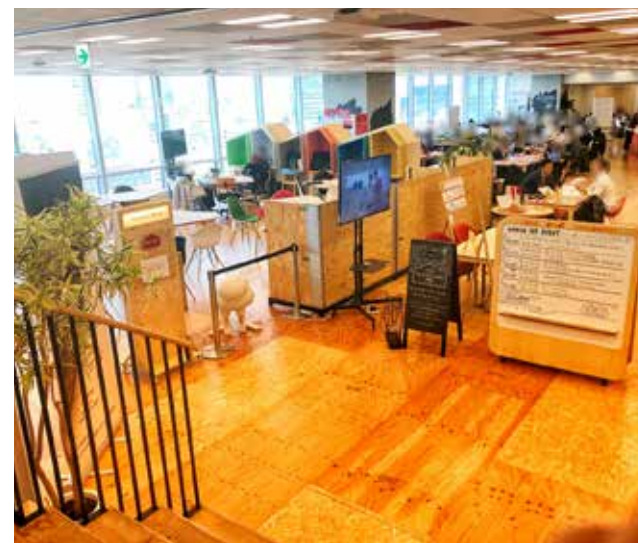
その結果、社員がオフィス内を動き回りながら働くようになり、移転前よりも社員同士の接点が増え、「情報の交差点」をつくるという当初の目的が達成できています。

社内外の人と人を結び付ける コワーキングスペース開設

コワーキングスペース「LODGE」は、まるで街の公園のような存在のパブリックスペースになっています。Yahoo! JAPAN ID と身分証明書があれば、社外の人でも自由に入力できるため、連日多くの人が訪れ、利用していただいています。「LODGE」にはコミュニケーターが常駐していきまして、社員と訪問者、あるいは訪問者と訪問者を結び付ける取り組みが行われています。実際に、社員と訪問者との結び付きから立ち上がったプロジェクトもあります。学生の利用者も珍しくありません。学生と企業の接点となる貴重な場としても機能しています。

オフィスそのものが採用活動の 有効なツールとして機能

当社サイトには、「LODGE」やオフィスのフリーアドレス、リフレッシュ施設などの様子を紹介するページを構築してありまして、閲覧した学生たちが事前にオフィスで働く姿を思い描く手掛かりにもなっています。その意味では、オフィスそのものが採用活動の有効なツールとして機能していると言えるでしょう。



ヤフー株式会社



業 種 情報・通信（インターネット上の広告事業／イーコマース事業／会員サービス事業）
 設 立 1996 年（平成 8 年）1 月 31 日
 資本金 89 億 3,800 万円
 訪問先 八戸センター
 ご担当者 コーポレートグループ カンパニー PD 本部 八戸センター センター長／真井 修二氏
 コーポレートグループ オフィス・経営支援本部 オフィス最適化推進部 リージョナル／山岸 徹氏

地域と深く結びつく事業を展開。 八戸という街と向き合うことで、 ワーカーの考え方・働き方も変わりました。

ヤフー八戸センターは、「Yahoo! JAPAN」トップページのコンテンツ編集やカスタマーサポートなどに携わる拠点です。2007 年に八戸事業所としてスタート、その後一度の移転を挟んで 2016 年 8 月、八戸市のランドマークとなることを目指して完成した複合ビル「ガーデンテラス」に新事業所を開設、現在に至っています。地域との共生を強く意識した事業展開の多くは、コミュニケーションの促進に配慮されたオフィス空間になっています。

コミュニケーションの停滞という 課題を解決するための移転

「ガーデンテラス」に拠点を構えたのは、企業誘致をしていた八戸市の協力を得てのものです。移転前のオフィスは固定席で業務をしていたこともあり、とくに社員間のコミュニケーションが取りにくいという大きな課題を抱えていました。

そのような中、当社が掲げる企業ビジョン「UPDATE JAPAN」のもと、本社から働き方を変えようという流れが起きました。拠点である八戸としても、働き方だけでなく、人材育成や BCP も一体的に取り組む必要があり、「UPDATE 八戸」として移転の検討を始めたのです。新規のビルが建つことの少ない地域ですから、ちょうど市街地に再開発計画があり、行政の後押しがあったことは幸運でした。



地域に溶け込み、ともに発展できる拠点へ

移転先が街の中心部だったということもあり、ヤフーの存在を市民の方々にしっかり知ってもらおうと決めました。また、八戸という地域とともに発展していきたいと思いましたが、地域に溶け込んで貢献できるセンターにしたいという考えもありました。そこで「UPDATE 八戸」のコンセプトでもある「情報技術で人々や社会の課題を解決する」を実際にやってみることにしました。

八戸は、全国屈指の水産都市であり、北東北随一の工業都市です。臨海部には大規模な工業港、漁港、商業港が整っていて、後背地には工業地帯が発展しています。だから大学や IT 系の専門学校も多く、若い人たちが集まってくる土地なのです。

当社がこの地で雇用を生み出せば、地元経済の環境整備



の手伝いになる。八戸で働いて、結婚し、家を立てて、子供を育てるというライフデザインを描くことができるのは地域の力になると思います。

また、地域の IT 関連企業やコールセンターを運営する会社と「八戸 IT・テレマーケティング未来創造協議会」を設立し、八戸における雇用の拡大を図り、成長発展に貢献することを目的に活動しています。地域企業の認知度向上や、スキルアップに役立てる教育事業、子供を守るインターネットセーフティ事業などを展開中です。

さらに、ヤフーの企業ビジョンである「情報技術で人々や社会の課題を解決する」に則した企画もいくつか地域に向けて発信しました。例えば「Hack Kids」という小学生向けのプログラム教室。2020 年に小学校でプログラミング教育が必修となることから、その準備をサポートしています。教育機関から見学依頼があれば、積極的に協力し、インターネットの会社の仕事とは、就職した場合の仕事のイメージとは、といったところを感じてもらっています。

このような地域と真剣に向き合う事業を通して得られた効果として代表的なものは、社員の自主性が引き出せたことです。月に一度の清掃活動は、上司と週 1 回 1 対 1 で話し合う 1on1 ミーティングで「八戸のために貢献したい」と一人の社員が発言したのがきっかけ。現在では 30 人以上が参加する活動となっています。



八戸を意識したこだわりを盛り込んだオフィス空間

ハードとしてのオフィスづくりにも、八戸を意識したこだわりを随所に散りばめています。例えばラウンジの照明計画は、視覚への負担を考慮した設計を採用していますが、八戸のイカ釣り漁船をイメージしたペンダントライトを取り入れています。ステージの緑は天然芝が名物の種差海岸からインスピレーションを得たデザインです。

また、八戸は鉄鋼の街でもあるため、集中ブースやミーティングスペースなどに鉄骨をあしらった空間づくりがされています。その鉄骨には部分的に錆びた雰囲気も出されており、本物と見間違ふほどであり、リアルコミュニケーションを誘発する仕掛けに溢れています。

フリースペースやラウンジ、 オープンな会議スペースを整備

過去にオフィスが複数に分かれていた時期があったため、部門間の風土にかなり大きな違いがありました。また、事業の加速度的な拡大により、様々なバックグラウンドを持つメンバーが集まってくる状況でお互いの距離感が遠く、隣席同士でも PC などのツールで会話をしていたりなど、メンバー同士のコミュニケーションが十分に取れているとは言えませんでした。個人の仕事は執務エリア、打合せは会議室と明確に分かれていたことも、日常的に気軽に交流できる機会を欠く原因になったと思います。

そこで新オフィスでは、リアルな会話をしてもらいたいと考えました。工夫としては、社員同士がつながりお互い刺激しあいコラボレーションできるよう、階段状のフリースペースや多目的に使えるラウンジ、オープンな打ち合わせスペースなど、メンバー間に自然な接点が生まれる場を設けたことです。今までは打合せをするにも前もって会議室の予約が必要だったのが、予約なしで使えるスペースを多く用意したことで、気軽にメンバー間で相談するケースが見られるようになりました。

また、本社を含む遠隔地とテレビ会議システムを常時接続体制としたことにより、日常的に空気を共有できるようになったことも収穫です。



続々と立ち上がった自律的なプロジェクトチーム

八戸センターには部門を超えたプロジェクトが複数立ち上がっています。例えばイベント・プロジェクトは、センター内の雰囲気より良くしようとする企画。もっと社内に会話を増やそうとするコミュニケーション・プロジェクトというものもあります。このコミュニケーション・プロジェクトでは、空き時間などに英語を勉強したい人を集める学びの場なども始めました。

これらのプロジェクトにおける特徴は、すべて自主的に運営がされているということです。会社側は基本的に見守り役。ヒントを投げかけるなど多少のサポートはしますが、ヒントを受け止めた社員の手が自主的に挙がり、自然に動き始め、気づくとたくさんの人を巻き込んでいるのです。

ヤンマー株式会社



業 種
設 立
資本金
訪問先
ご担当者

製造業
1912 年 (明治 45 年) 3 月
63 億円
YANMAR FLYING-Y BUILDING オフィス (大阪府大阪市)
総務部 部長／山田 耕一郎氏
総務部 総務グループ 課長／佐野 文彦氏
総務部 総務グループ／田中 明日香氏

スタイリッシュで自慢したくなる職場づくりを目指した
建て替えプロジェクトを推進。
当社の「ありたい姿」を具現化し、発信しています。

ヤンマー株式会社は、2014 年 12 月、大阪市北区茶屋町に建て替えられた新本社ビルにて業務を開始。2010 年 7 月に実施したパイロットオフィス計画スタートから、約 5 年という長期計画でのプロジェクト実施となりました。伝統企業ならではの実績を踏まえながらも、次の 100 年を見据えた新展開をイメージさせるデザインのビル内には、働き方改革につながるコミュニケーションの活性化やスペースの効率的運用のための一歩進んだ工夫が盛り込まれています。

唯一無二の存在になることを目指した 「YANMAR PREMIUM BRAND PROJECT」

建て替えを検討するきっかけは、2011 年の茶屋町地区再開発エリアに、築 50 年を迎える自社ビルの一部が含まれたことです。2012 年に創業 100 周年を迎えるにあたり、従来の古い体質の老舗メーカーといったイメージを払拭し、海外市場に向けて世界で「唯一無二」の存在となる、新しいイメージを打ち出したい狙いもありました。



そこで立ち上げたのが、クリエイティブディレクターの佐藤可士和氏と、工業デザイナーの奥山清行氏を迎えての「YANMAR PREMIUM BRAND PROJECT」。ここでいうプレミアムはラグジュアリーの意味ではなく「唯一無二」を意識しています。これを新本社ビル建設プ

ロジェクトにおける基本コンセプトとして、事業フィールドである「大地（アグリ）・海（マリン）・都市（エネルギー）」への価値を高めて行く意図を発信しました。新本社ビルのデザインコンセプトは次の 100 年に向けて出航する船の帆先のイメージとし、「YANMAR FLYING-Y BUILDING」と名付けています。奥山氏、佐藤氏にはトータルに関わってもらい、ビルも、その内装も、いかにスタイリッシュなオフィス空間とするかを考えてもらいました。

CO₂ 排出量ゼロを目標に取り組む 実証実験が訴求装置

ビルの特徴の一つとして「ゼロ・エミッション・ビル」が挙げられます。自社の技術であるところのガス発電、バイオ発電、太陽光、風力など自然エネルギー技術や、壁面緑化などを用いて CO₂ 排出量を旧本社ビル比較で 60% 削減することに成功。これを何十年かけて最終的にゼロにすることを目標に実証実験を続けています。CO₂ の削減値は受付横のサイネージでリアルタイムに表示して、技術力や取組内容も含めビル全体をヤンマーブランドの訴求装置として使っています。このビル全体がコンセプトモデルでありショールームなのです。

多目的に活用できる社員食堂を地域にも開放

もう一つの特徴は「食」です。「プレミアムマルシェ」と名付けた社員食堂を、Wi-Fi 完備の会議・イベントなどにも活用できるサードプレイスとして設けました。当社が依って立つのは一次産業への関わりが多い事業フィールドなので、生産者と消費者をつなぐことを意識するためにも全国各地から集めた食材を提供しています。竣工時は社員専用としていたのですが、2 年前から土日限定で地域に開放したところ、毎週末行列ができるほどの盛況ぶり。今後は摂取カロリーや運動、ストレスなどのチェックができるアプリの提供などプラスアルファのサービスもトライしたいと思っています。



数百もの課題から 18 項目を抽出、 働き方を変革

本社ビルが「唯一無二」と謳うならば、働き方もそれにふさわしい形に変えて行く必要があります。そこで、建て替えに伴う仮オフィスへの移転時に実証実験を開始しました。最初のテーマは書類の整理。文書管理システムの整備により 7.8fm (ファイルメーター) / 人に及んだ書類を 2.4fm / 人まで削減しました。

次に取り組んだテーマは、ヤンマーの「ありたい姿」の具現化でした。各部門代表となる 20 人によるワークショップを実施し、議論を重ねた結果、数百もの課題や解決方法が出てきました。その中からオフィス関連では 18 項目が抽出され、目指す働き方を支えるオフィスの具現化を本社ビルのデザイナーに依頼する形を取りました。例としては、効率的な会議の推進や、コミュニケーションの活性化を狙った立ち会議スペースの設置、冠婚葬祭時の着替えスペース確保などがあります。

働き方や働く場の実証実験はその後も継続し、移転 1 年後には固定席制度を廃止して ABW 方式を採用しました。W1200 から W900 デスクへのダウンサイジングや収納キャビネットをなくすなどして空いたスペースに、集中ブースを設

置したりコミュニケーションエリアを拡充したりといった工夫を施しています。個人スペースは狭いので、自ずとコミュニケーションエリアなど別の場所に出て行きたくなる仕掛け。複合機の周りにテーブルとハイチェアを置いて、出会いや会話を生む舞台を用意したりもしています。



コミュニケーション量が増加し、 自らの意思で動く姿勢が顕著に

ありたい姿を具現化したオフィス活用と ABW 方式の運用などによりコミュニケーション量は増え、社員も自らの意志で動くような変化があり、自分の意見を活発に出すようになりました。明らかな変化です。現在、この動きを波及させるためにグループ会社含め全国的にオフィス改装と ABW 方式の運用を進めているところです。

ただ、新入社員や異動してきた者は ABW に対して戸惑いが大きい。ですから半年間は固定席として、先輩が面倒を見て徐々に慣れてもらうなど柔軟に対応しています。

また、シニアマネージャーは固定席ですが、部門長だけで集まっているので、会話しているだけで情報共有になり、ほかの部門の動きがよくわかります。

これからの取り組みテーマは「どこでも仕事出来る体制づくり」。サテライトオフィスや在宅勤務へもトライアルしており、働き方と働く場を通じたブランド発信を今後も進めて行くつもりです。とくにテレワークの推進には力を入れていて、2019 年 6 月には 6 階の個人机をすべて撤廃する実験を始めようと思っています。



LINE 株式会社



業 種 情報・通信業
 設 立 2000 年 (平成 12 年) 9 月 4 日
 資本金 9,573 億 2,000 万円
 訪問先 本社オフィス
 ご担当者 クリエイティブセンター BX 室 スペースデザインチーム マネージャー／山根 脩平氏

制度面もハード面もダイバーシティに
 対応できるオフィスを目指し、
 使いたいように使える空間を多彩に用意しました。

「新宿ミライナタワー」の 15 ～ 23 階に入居する LINE 株式会社。グループ会社を含むスタッフ約 1,600 名のためのオフィスは 2017 年 4 月に移転したもので、企業のビジョンを実現するためにワークスペースはどうあるべきかが細部にわたって考え抜かれています。オフィスづくりもブランド構築の大切な要素の一つ。業容を急速に拡大している以上、それに応じてワーカーも急増するという命題がついて回ることもあり、組織再編に対応しやすいことを念頭にオフィスをプランニングされています。



「みんなで創る」という意識を大事にした オフィス移転プロジェクト

移転のきっかけは、人が入りきれなくなったからです。当時、LINE はグローバルで 3,661 人、そのうち国内に 1,438 人の社員がいました。渋谷エリアに拠点がありましたが 3 ヲ所に分かれていて、時間的にもコスト的にも非効率でした。

本社移転プロジェクトは、設計から移転まで約 1 年という超短期間プロジェクトとなりました。オフィスのづくり方はボトムアップ型。理念やカルチャーを大切に「みんなで創る」という意識を大事にしました。

集中とコミュニケーションを分けた オフィスの運用形態

業務規模が急激に拡大したので、組織の再編に柔軟な対応ができるようにユニバーサル・レイアウトを採用しました。ワーカー一人ひとりに自席のある固定席スタイルでの運用で、8 人一組単位で島をつくっています。

エレベーターホールから各自の席がある執務室に至るまでの動線内にワークラウンジとコミュニケーションラウンジがあります。ワークラウンジはフリーアドレス機能を持たせたスペースで、オフィス内のワーカーが執務をする場所としての利用だけでなく、出張してきた人が使える席としても活用できるようにしています。ただ、ワーカーとワーカーの距離が離れ気味になるよう設計し、あえて討議には不向きな設えとしました。

そのかわり、コミュニケーションラウンジは対話を促し賑わいを演出しています。クイックミーティングやスタンディングでのミーティングなどスピーディにコミュニケーションが取れる場となっています。

LINE の企業文化を組み立てる 六つのスペース・ストラテジー

当社の企業ミッションは「CLOSING THE DISTANCE」(世界中の人と人、人と情報・サービスとの距離を縮めること)です。これを実現するため「LINE STYLE」が定められています。その中で最も重要視されているのが「WOW」。その「WOW」を生み出すことができるオフィス空間を具現化することが基本的な考え方です。そのためのスペース戦略が「FLEXIBLE」「SHARING」「CREATIVE」「SPEEDY」「PRODUCTIVE」「MOBILE FRIENDLY」の 6 つです。

「FLEXIBLE」は、モジュール化したレイアウトを展開。14 ヲ所のワークラウンジや 30 ヲ所のスタディールームから働く環境をできるだけ柔軟に選べるようにしています。リラックスしたり語学の勉強をしたりなど、仕事以外の使い方にも対応しています。

「SHARING」は、みんなで使う場として様々な仕掛けを用意した空間づくり。AUDITORIUM というセミナールームは 200 名収容可能です。LIBRARY は量敷きの場で、会社にながらも世の中のトレンドを把握できるような本を用意しています。仮眠をすることもできます。



「CREATIVE」については場所ではなく働き方。自由に働ける環境の延長線上にカフェを用意し、サラダバーやスーパバー、デパ地下のお弁当などが安く買えるようになっています。併設のゲームラウンジではビリヤードやダーツ、VR やゲーム機もあります。多くの人が積極的に活用し、関係性ができたら LINE で連絡し合うなど、クリエイティブな関係が生まれています。



「SPEEDY」はまさにスピード感で、急速に拡大する事業規模への対応力が重視されるということです。PRESS

WALL では全 9 フロアで LINE ニュースをモニターに映していますし、テレカンファレンスシステムが用意された会議室は以前の 4 室から 56 室に増やしました。同時に国内外のオフィスでも同じシステムを導入し、Wi-Fi さえあればどこでも会議ができるようになっています。



「PRODUCTIVE」すなわち生産性については、一つはコミュニケーションの生産性で、それを上げるためにフリースペースを大幅に増やしました。二つ目は就業環境の生産性。例えば体格差を吸収できるよう、すべて上下昇降デスクにしたこともそうですし、子育てによって働きたくても働けない環境が生まれないように、NURSERY SCHOOL (託児所) では 12 名ほどのお子さんを預かる体制にしています。

ヘッドクォーターオフィスをつくるにあたり、モバイルを有効活用しようとしたのが「MOBILE FRIENDLY」戦略。例えば会議室のブッキングシステムの製作です。ヒートマップと連携し、10 分使われていなかったらキャンセルできるようにしています。LINE Pay は自販機やコンビニでも使用できるようになっていますが、あれも社内で実験した上で外でも活用できるようにした、モバイル活用戦略の結果です。

働き方改革や健康経営に対する取り組み

働き方改革の課題で重視したのはオフィス環境の改善。ICT は必然的に導入していますし、業務改善としてフリースペースでは全席モニターを使えるようにしてクイックミーティングを促す仕掛けを施しました。従業員の出身国は 21 カ国にわたりますので、ダイバーシティについても取り組んでいますし、LGBT セミナーも行ないつつソフト面でも見直しを行ないました。

健康面のサポートも、サラダバーや近隣ジムとの契約などが相当するのでしょうけれど、場ではなく働き方が重要ですから、それが答えではないと思っています。

3 年後を見据えながらオフィスづくりをしていくのが当社の基本姿勢です。3 年後の時点で会社の規模がどうなっているのか、働き方がどうなっているのか、どんなテクノロジーが使えるようになっているのかなどを俯瞰しながら、先行して取り組むところと後追いで取り組むところを明確に分けて考えています。

ショールームとしても機能する 工夫の詰まったオフィス空間

現在の当社のオフィスは、私たちが積極的に提案しているテレワークによる働き方を体感するためのショールームにもなっています。社員が笑顔で働き続けられる環境を創造するための新しいサービスの提供、具体的には業務効率化やモチベーション向上、情報共有といった仕組みを実践的に見せているのです。

運用形態としてはフリーアドレスで、座る席をシステムによりランダムに決めています。

オフィスで使う備品は、キャビネット横に整理してまとめていて、分類のルールも設けていますから、探す時間を削減できます。上下電動昇降デスクを採用し、業務やその時の気分に合わせて座っての仕事もできますし、立ち仕事にすることもできます。



他にも様々な仕掛けを施していますが、意識しているのは「透明性」。オフィスをオープンにすると、間仕切りをガラスにするといった物理的な意味での透明性だけでなく、各社員の目標であったり、人事評価の基準であったり、各個人のスキル習熟度であったりと、室内のほとんどの壁を使って情報を掲示しています。

次の目標は働き方改革の全国展開

当社の次の狙いは、「働き方改革」を提案するビジネスを日本全国に展開していくことです。もともとのビジネスである事務機器の販売が地域のビジネスを下支えしてきたのと同じように、「働き方」を支える企業が日本全国に根づくことで、日本全体の活性化が図れたらと思うのです。現状では長野県での活動が始まったばかりの段階ですが、ICTサービスを支援する部隊を増強するなど、お客様の「これがしたい」というニーズに真正面から応えられる企業となるべく改革を進めているところです。

ようにすれば、仕事の機会損失を減らし、育児や介護といった制約を抱えたワーカーでも、生産性を保ちながら仕事ができるはずと考えるからです。高い生産性が維持できれば、多くの社員がいなくてもビジネスを回していくことが可能になります。

実際に、周辺企業のテレワークに対する関心は高く、月に3回、定期的に行っているテレワークのセミナーには、毎回8社前後の企業が参加してくれています。しかも参加企業数は、拡大傾向にあります。

岡山発のサテライトオフィス 「WORK SMILE SATELLITE」

2018年9月に、テレワークのニーズに応える形で、「WORK SMILE SATELLITE」という名称のサテライトオフィスを岡山駅前に開設しました。

コワーキングスペースやシェアオフィス、シェアハウスといった空間を共有しながら働いたり生活したりして、ソーシャルなコミュニケーションを促しながら新しい出会いを育み、創造的な活動へつなげていく施設が注目されていますが、「WORK SMILE SATELLITE」もテレワークの普及を目指すための新しい取り組みとして、空間をシェアするスタイルを追求しました。オフィスや自宅以外のサードプレイスの仕事の場を、岡山の地に設けたらどうなるだろうと期待を込めた施設です。単にテレワークを提案するだけではなく、そのためのツールというか、容れ物も整備しなければ認知されないと思ってつくりました。

近年、大都市圏では多数のサテライトオフィスが生まれていて、大手不動産会社などが主体となって運営され始めていますが、岡山というコンパクトな街ではどのような使われ方が適切なのかを検証する試みでもあります。将来的には、複数の企業が共同でサテライトオフィスを経営するような形態も視野に入れつつ、最適な活用方法を模索しているところです。



株式会社 WORK SMILE LABO

CASE 24



業種 小売業
設立 1911年(明治44年)11月
資本金 5,300万円
訪問先 本社、「WORK SMILE SATELLITE」
ご担当者 広報部／瀬尾 直樹氏
経営支援チーム & 採用担当／金田 美優氏

テレワークの可能性を岡山から発信。 働き方の新しい提案を世に問い、 日本経済の活性化を図ろうとしています。

岡山県の「WORK SMILE LABO」は、1911年創業の「株式会社石井事務機センター」を前身とする企業です。100年以上にわたって岡山県のビジネス界を支えてきた歴史を持ち、2018年に「テレワーク先駆者百選 総務大臣賞」という賞を中小企業で初めて受賞したことで知られています。中小企業としては希少な、「働き方改革」を実践・提案できる先進性は数多くのメディアで取り上げられるほど。学生からの評価も高く、最新の県内就職ランキングでも9位にランキングされています。

「これが欲しい」から 「これがしたい」に変化した顧客ニーズ

現在でこそ注目を浴び、おかげさまで業績は順調ですが、決して右肩上がりで発展してきたわけではなく、社歴が長いだけに好不況の波は何度も経験しています。とくにリーマンショックによる打撃は深刻で、2011年には倒産寸前の危機まで経験しました。

そこから立ち直れたきっかけは、長年扱ってきたオフィスに関わる家具や文具、OA機器といった「モノ」から、働き方だったり、働く環境だったりの「コト」に商材を切り替えたことです。背景には、お客様のニーズが、「これが欲しい」から「これがしたい」に変化したことが挙げられます。お客様の要望に対する相談に乗り、解決策となる働き方を提案しているのです。

このようなビジネスドメインの変更に伴い、2018年に社名を「石井事務機センター」から「WORK SMILE LABO」へ変更し、「『働く』に笑顔を!」の経営理念のもと、お客様のニーズの多様化に合わせて現在進行形でビジネスモデルの革新にチャレンジしています。

中小企業における人材の活かし方は テレワークがカギ

当社は従業員30余名の中小企業ですが、大企業と中小企業の大きな違いは、従業員一人ひとりが持つ存在価値だと思っています。従業員10人の会社の中の1人と従業員1,000人の会社の中の1人では、必然的に重みが違ってきます。その分、中小企業においては採用や退職・休職といった人事的なイベントが会社に与えるインパクトは大企業よりはるかに大きくなります。さらに少子高齢化や売り手市場の経済状況の影響で、人材の重要性はさらに高まっています。

そのような社会背景の中、当社ではテレワークを中小企業の働き方改革の最善の施策と位置づけました。その理由は、オフィスにいないとできないとされていた仕事をどこでもできる



働き方改革委員会メンバー

委員長	今泉 嘉久（プラス株式会社）
委員長代行兼ワーキンググループリーダー	北尾 知道（プラス株式会社）
委員長補佐兼ワーキンググループサブリーダー	森 隆一郎（プラス株式会社）
委員	五百部 宗一（株式会社イヨベ工芸社）
委員	海野 仁志（株式会社イトーキ）
委員	大田 邦夫（株式会社内田洋行）
委員	川上 隆之（コクヨ株式会社）
委員	鈴木 利典（株式会社ライオン事務器）
委員	鈴木 勇二（株式会社オカムラ）
委員	中村 健児（株式会社くろがね工作所）
委員	横山 洋仁（株式会社ナイキ）

働き方改革委員会ワーキンググループメンバー

	泉 利治（株式会社ライオン事務器）
	稲葉 博和（株式会社内田洋行）
	木村 稔（株式会社ナイキ）
	黒田 真吾（コクヨ株式会社）
	中村 健児（株式会社くろがね工作所）
	牧島 満（株式会社オカムラ）

協力

日本オフィス学会 会長	松岡 利昌
一般社団法人 ニューオフィス推進協会 事務局	

委員会運営事務局

一般社団法人 日本オフィス家具協会	酒巻 高一 斎藤 忠廣 田中 延尚 穴倉 雅之 高田 充洋
-------------------	---

（順不同 敬称略）

発行元：一般社団法人 日本オフィス家具協会
発行日：2019 年 5 月 7 日

※「企業レポート」各社の部署名・役職等は訪問当時のものです
〈無断複製 転載 配布行為を禁止します〉

JOIFA

一般社団法人 日本オフィス家具協会

東京都中央区日本橋人形町 1-12-11 リガーレ日本橋人形町

TEL : 03(3668)5588 FAX : 03(5645)2255

URL : <http://www.joifa.or.jp/>