

オフィスが 変わる、 働き方が 変わる

シービーアールイー株式会社
アドバイザー&トランザクションサービス
ワークプレイスストラテジー・ノースアジア



シニアディレクター
金子 千夏

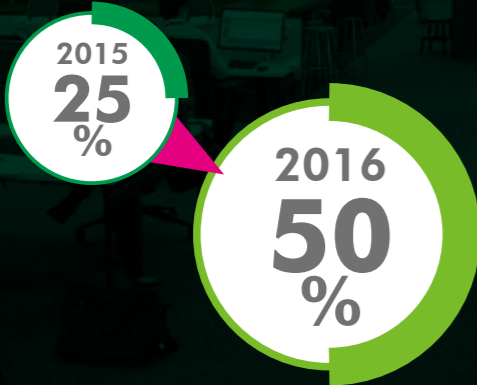
ワークスタイル変革を可能にする ツールの進化と人重視の考え方

例えば「フリーアドレス」という考え方が10年ほど前に登場するなど、ワークスタイル変革の動きは以前からありましたが、これまで必ずしも成功してきたわけではありません。最近になってようやく、ワークスタイル改革を実現できる様々な環境が整ってきたと感じています。

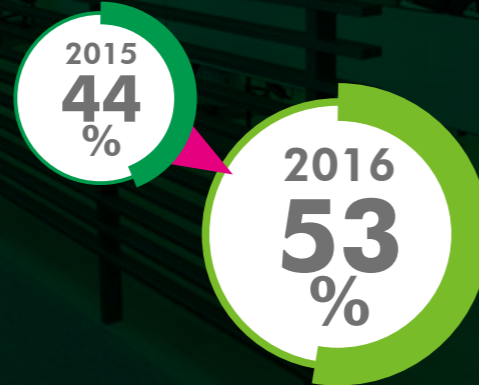
これまでワークスタイル変革が成功してこなかったのは、オフィス環境が「人重視」ではなく、「ツール重視」でつくられてきたことが理由の1つです。1950年代からのオフィスデザインの歴史を振り返ると、オフィス環境は私たちが使うツールに合わせて進化してきました。最初はタイプライターを置くためのものだったデスクが、デスクトップPCの登場とともにL字型に進化し、その角の部分に機器を置くようになりました。1990年頃からラップ

トップPCが使われるようになると、データをサーバー上に保存し、デスクに縛られずに働けるという意味の「バーチャルオフィス」という言葉が生まれました。そして2000年代に入りモバイルツールが導入されると、今度は「アジャイル・ワーク」という概念が登場します。「アジャイル」とはIT分野でよく使われる言葉で、アプリやシステムを開発途中の段階から世に出し、ユーザーが使いながら改善していくことを「アジャイル開発」と呼びます。同じように、組織も人もビジネスの変化に合わせて、柔軟にスピーディに変えていこうとするのが「アジャイル・ワーク」です。ここに来てようやく、従来のツール重視から人重視へとオフィスづくりの考え方がシフトしてきました。オフィス環境として、ワークスタイル変革の実現が可能になってきたというわけです。当然その背景には、モバイルツールやテレビ会議、イントラネットなど、多様な働き方を可能にするツールの進化が不可欠でした。また、以前は使用面積の縮小による費用削減を目的にワークスタイル変

フリーアドレス 導入済・予定企業



在宅勤務 導入企業



従業員にとってのオフィスの重要項目ベスト5



■上記3項目出所：CBRE Research「オフィス利用に関する意識調査2016」より(東京本社のみ集計)

ワークスタイル変革、オフィスにおける3つの取り組み

制度

在宅勤務
フレックスワーク
ダイバーシティ
承認プロセスの電子化
評価制度

ツール

ラップトップ+携帯導入
テレビ会議、ビデオ会議
イントラネットの強化
お客様情報のビッグデータ化
社内情報共有のデジタル化
名刺管理の電子化

風土

新しいアイデアを受け入れる
オープンな風土
日々実感、体感できるカルチャー
新しい風土づくりをリードする
経営層とシニアリーダー

働き方改革とワークプレイス構築

働き方改革実現会議の9テーマ	ワークプレイスの理想像と手法・ポイント
 <p>同一労働同一賃金など、非正規雇用の処遇改善</p>	<p>「パート」「アルバイト」「派遣」「契約社員」といった非正規雇用の多様な働き方を受け入れ、モチベーションを高めるワークプレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■雇用形態別のオフィスゾーニングは、モチベーションアップの阻害要因 ■社内情報のセキュリティは、場所ではなくサーバーへのアクセス権限等に対応 ■執務エリアの共有が困難な場合、食堂やリフレッシュスペース等の活用 ■人員の増減に対してフレキシビリティの高い空間設計
 <p>賃金引き上げと労働生産性の向上</p>	<p>ホワイトカラーの生産性と執務空間との関係を分析し、機能性と快適性を兼ね備え知的生産性を最大化するワークプレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■働き方にメリハリをもたらす、「集中」と「コミュニケーション」に特化した空間の導入 ■社内移動等、業務ロスを削減するオフィスレイアウト ■業務効率の向上を促すICT技術の活用 ■疲労軽減を支援する仮眠スペース・リフレッシュスペースの導入
 <p>時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正</p>	<p>既存のワークスタイルにとらわれず、個々のワーカーに時短・合理的業務の意識を促すワークプレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■働く場所・時間・成果を自己責任でマネジメントするフリーアドレス制度の導入 ■無駄な会議やミーティングを合理化する会議室の機能運用 ■作業効率を高め情報共有を推進するペーパーレス化の実施 ■業務効率の向上を促すICT技術の活用
 <p>雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題</p>	<p>市場価値の高い優秀な人材の確保と、社員の満足度・エンゲージメント向上に寄与する、魅力的なワークプレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ブランディング戦略に基づいたエントランスや執務スペースのデザイン ■セミナー等、人材育成の活性化を図るスペースの確保 ■社内モニター等、社内PRや情報共有方法の効果的な導入
 <p>テレワーク、副業・兼業といった柔軟な働き方</p>	<p>在宅勤務、リモートワーク、サテライトオフィス、レンタルオフィスの活用等、拠点戦略にとどまらないワークプレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ワーカーの意識改革、責任感の醸成にもつながる有効な施策 ■経営サイドのファシリテートコスト削減にも貢献 ■ICTの活用が必要不可欠 ■VPN、チャットツール、テレビ会議などの社内導入からスタートアップ
 <p>働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備</p>	<p>立場・性別・年代を問わずオフィス構築へ社員が積極的に関与する、女性・若者が活躍できるワークプレイスの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ■世代別、ジェンダー別、執務空間デザインの分析 ■プライベートと仕事のメリハリ、ワークライフバランスへの配慮 ■「与えられるものから創り出すものへ」社員参加型のオフィスづくり ■託児所等ハードの有無ではなく、「自社に本当に必要なものは何なのか」の検討こそ不可欠
 <p>高齢者の就業促進</p>	<p>今後、急速に進展する高齢化社会に対応した、高齢者の働きやすさに配慮されたワークプレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■歩くスピードが異なる人に配慮された幅広い通路 ■明るめの照明
 <p>病気の治療、子育て・介護と仕事の両立</p>	<p>個々の事情や不慮の事故・病欠による影響を包容する、チームワークが図られたワークプレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■Well Building Standard等、新たな価値判断に基づき健康に配慮したオフィス ■在宅勤務やリモートワークの活用 ■情報共有や業務の引き継ぎ等、カジュアルな対話を重ねられる環境 ■ICTを活用したワークスタイルの検討
 <p>外国人材の受け入れの問題</p>	<p>企業のグローバル化や国際的な市場拡大に伴い重視される、外国人材との相互理解を深めるワークプレイス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■空調温度やパーソナルスペース等、日本人との感覚的／生理的特徴の相違に配慮 ■外国語のサイン表示、食堂やカフェメニューの多様化 ■ダイバーシティをテーマにした交流会やディスカッションが行えるスペース確保 ■日本文化の要素を取り入れた空間デザイン

*働き方改革実現会議とは、内閣官房のもと設置された、安倍首相を議長とする働き方改革の実現を目的とする実行計画の策定等に係る審議に資する会議。

革に取り組む企業が多く、働く人にとっては使いづらいオフィスになっていたのも事実です。最近では「多様な人材の維持や確保」「イノベーションの創出」「コミュニケーションの活性化」を目的に掲げる企業が増えており、この点でも、働く人のことを考えたワークスタイル変革が実現されるようになってきたと言えます。

働き方改革に求められる3つの取り組み
「制度」「ツール」「風土」

働き方改革と言えば、以前は競争力をさらに高めたい企業にとって、「できたらいいね」という希望レベルでの取り組みでした。しかし、少子高齢化の進行や労働人口の減少などの影響で、“企業戦士”と呼ばれた若手男性社員だけでは企業の競争力を維持強化することが難しくなりました。そこで政府は、多様な人材が活躍できる社会を目指して働き方改革を始めたわけですが、企業にとっても働き方改革は、確実に「やらねばならない」取り組みへと変貌しています。

働き方改革における重要な取り組みは、3つあると思います。1つ目は「制度」。これは、まさに政府や行政が音頭を取って進めている領域です。在宅勤務やフレックスワーク、ダイバーシティ、評価制度、承認プロセスの電子化などについて、制度面での整備が求められています。

2つ目は、先ほども話に出た「ツール」です。私たちが現在使用しているツールをアップグレードしていかなければ、前述の制度を実現することも難しいでしょう。例えば在宅勤務を推進するには、ラップトップなどのモバイルツールが不可欠です。また、テレビ会議やビデオ会議の導入によって出張を削減したり、顧客情報をデータ化することで、社内顧客情報を共有することができるようになります。こうしたツールは、働き方改革を進めるうえで非常に重要な要素です。

今、働き方改革で言及されているのは、主にこの2つです。これらに取り組むことで個人の働き方の選択肢は増えますが、かといって、これだけで個人のモチベーションが高まり、組織が活性化され、イノベーションが生まれるというわけではありません。制度とツールはあくまで基本の取り組みであり、新しい働き方を根付かせていくのは、会社の「風土」です。これが3つ目の要素です。

「風土」とは、その会社らしさであり、その会社で働くことで日々体感できるカルチャーです。例えば「新しいアイデアを受け入れるオープンな風土」や、「遠慮のない議論によってイノベーションを起こす活気あふれる風土」といったものです。ただ、これらの風土は可視化するのが難しく、風土を体感できるような環境をつくるのは容易ではありません。だからこそ、「働く場所」を整えること

で、風土を可視化することが可能だと私たちは考えます。

経営者の方々には、ぜひオフィスをマネジメントツールの1つとして考えていただきたいのです。「社員にこういうふうな働いてほしい」という思いを、言葉で伝えるだけでなく、働く場所として具現化するのです。経営ビジョンを反映したオフィスをつくることで、経営側の意思が社員に伝わり、経営ビジョンを達成するための働き方へと、変化していくはずですよ。

多様な働き方を受け入れ
モチベーションを高めるオフィスとは

では、具体的に働き方が変わるオフィスとはどういうものなのか。ここからは働き方改革とオフィス構築との関係性を、首相官邸の「働き方改革実現会議」で検討されている9項目に沿って、それぞれ考えてみたいと思います。

まず、同会議が掲げる「同一労働同一賃金など、非正規雇用の処遇改善」ですが、非正規雇用の処遇改善の狙いは、パートやアルバイト、派遣、契約社員といった多様な働き方をする人たちのモチベーションを高め、生産性向上につなげることにあります。ところが実際には、働く人たちのやる気を損なうようなオフィス環境が目につきます。例えば正社員と派遣社員、本社社員と関連会社社員のように、雇用形態や所属の違う従業員をゾーン分けしたり、壁で区切ったりしています。それだけでなく、両者のデスクの大きさまで変えるなど、格差を生んでいるケースも少なくありません。こうした「身分」によるゾーニングを行う理由には、オフィスにかけられるコストの問題が大きいのかもかもしれません。本社と関連会社が連携して業務を行う機会が多いにもかかわらず、関連会社はオフィスに多額なコストをかけられないため、本社と同じレベルのオフィス環境を整えることができないというわけですが、あるいは、社内情報のセキュリティ管理を理由に、エリアの区別を行うケースもあります。特にペーパーレス化が遅れている企業では、人と人の間に壁を設けて、情報を守ろうとする傾向があります。しかし、本来区別すべきは取り扱う「情報」であって、「人」ではありません。情報のセキュリティ管理は、ICTを活用することでサーバーへのアクセス権などで対応するのが、より良いやり方ではないでしょうか。

多様な働き方を受け入れ、働く人たちのモチベーションを高めるには、雇用形態や所属にかかわらず執務エリアを共有化することが第一歩です。それが難しい場合は、食堂やリフレッシュスペースといった共有スペースを全従業員に開放する、あるいは全従業員が参加できるイベントを定期的開催できる場所をオフィス内に設けることも有効だと思えます。

働く時間や場所を選べるオフィスで労働生産性を高める

次に「賃金引き上げと労働生産性の向上」です。オフィス環境が賃金引き上げにつながることはないかもしれませんが、もし個人がサービス残業を余儀なくされているなら、残業をなくし定時で仕事を終わらせること（つまり、労働生産性を高めること）で、個人にとっての時給を上げることはできると思います。ここで、労働生産性を高めるためのオフィス環境について考えてみます。生産性ロス時間を計測した当社の調査によると、生産性を下げる要因として1番に挙げられるのは、「話しかけられたり電話がかかってきたりして、集中していた作業が途切れること」となっています。これをオフィス環境で解決するには、集中して作業したいときに利用できる「集中スペース」があるといいでしょう。その人の状況や気分によって働く場所を選ぶことができれば、働き方にメリハリが付き、生産性も高まります。もう一つ、我が国の労働生産性が低い理由として、意思決定の遅さが挙げられます。これは組織内で責任の所在が明確でないことや、意思決定を任される個人の能力の問題もありますが、ワークプレイスで解決できる方法としては、気軽にコミュニケーションを取れる空間を設けることが有効です。例えばある議題について意思決定をする場合、多数のメンバーを集めて会議を開こうとしても、スケジュール調整自体が一苦勞。なかなか物事が進んでいきません。それよりも、普段から気軽に会話やミーティングができる場所があれば、スムーズなコンセンサスの形成が可能でです。

「時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正」についても、オフィス環境が長時間労働に直接的に影響を与えることは難しいかもしれません。ただし、1人ひとりが働く場所を選べるフリーアドレス制を導入することで、働く時間や成果を自分でコントロールすることは可能でしょう。これによって、日本でよくありがちな「部長が帰らないと自分も帰れない」という雰囲気や崩すこともできるはずでです。他にも会議室の機能や運用を工夫することで無駄な会議やミーティングを合理化する、あるいはペーパーレスによって資料作成にかかる時間を減らすことで、労働時間を短縮する効果はあると思います。

次に「雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定させない教育の問題」ですが、これは「優秀な人材が集まるオフィス」という観点で考えてみます。能力が高く意欲的な人に「ここで働きたい」と思ってもらうには、ブランディング戦略に基づいた執務スペースのデザインが与える効果は大きいと思います。また、人材育成などを目的としたセミナーの活性化を図るスペースの確保も重要でしょう。

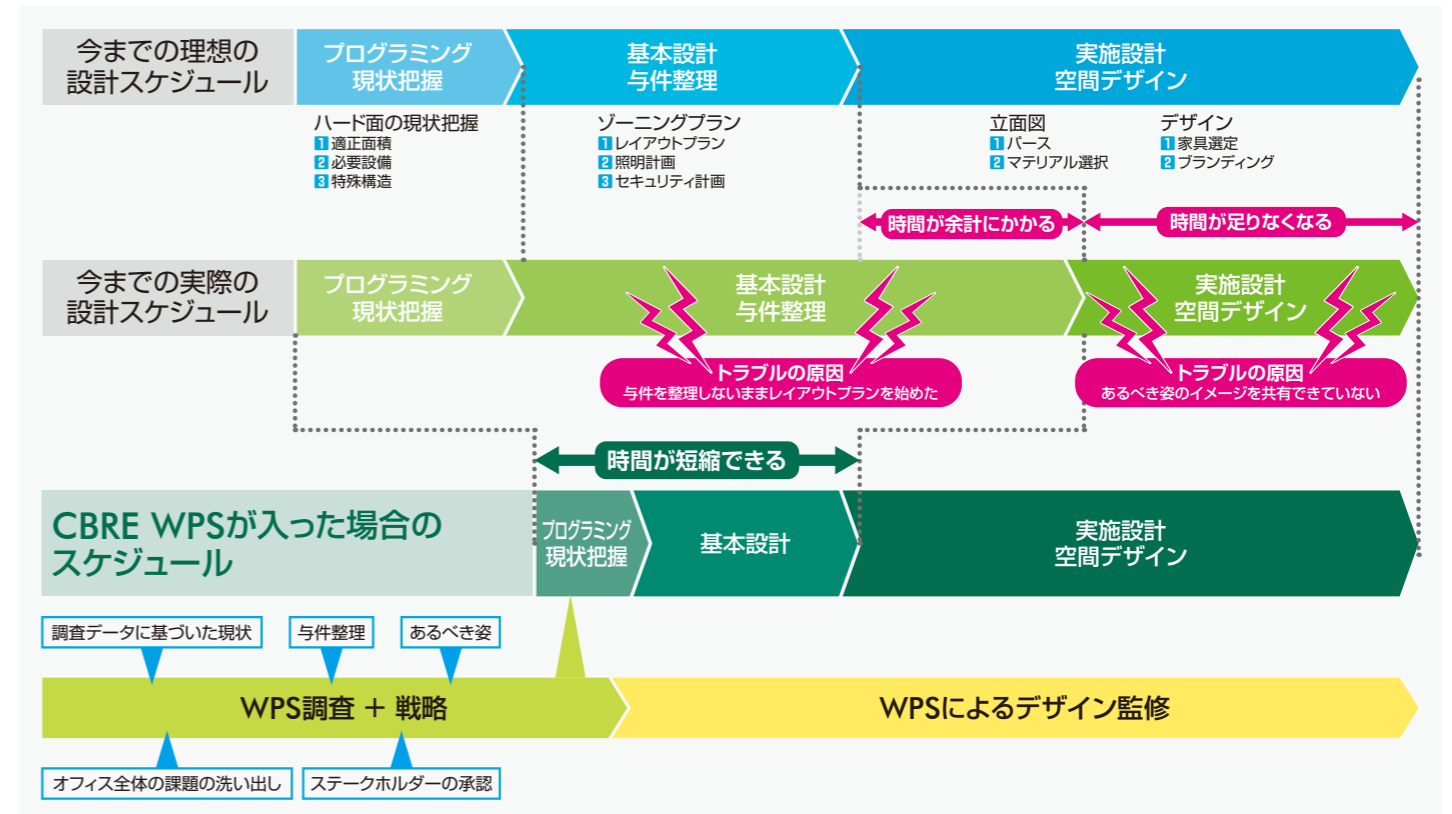
女性・若者・高齢者・外国人など多様な人材が活躍できるオフィス

働き方改革実現会議が掲げる「テレワーク、副業・兼業といった柔軟な働き方」ですが、テレワークを促進する方法は、在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイル勤務などがあります。こういった様々な働き方を成功させるには、ICTの充実が不可欠です。サテライトオフィスは、社員の移動時間削減に大きく貢献する施策ですが、その構築には、しっかりした不動産戦略が必要でしょう。また、VPN、チャットツール、テレビ会議など、普段からこのようなツールを使っていれば、例えば転移時にも、違和感なく本格導入することができます。さらに、テレワークや副業を許すということは、社員が常に会社で仕事をしているとは限らず、チームが複雑化することを意味します。顧客へのサービス品質を保つためには、仕事の引き渡しや引き継ぎなどを含めた情報共有がカギとなります。様々な情報がデータ化されて、アクセスしやすい状態であることが重要でしょう。

「働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備」に関して言えば、女性は仲間意識が強いいため、女性同士でカジュアルにくつろげる場所は必要だと思えます。若者も同じで、仲間と悩みを共有したり相談し合えたりする場所を求めています。両者ともワークライフバランスを大切にするため、メリハリの利いた働き方ができる場所が好ましいと言えるでしょう。産休、子育て、介護などの理由で女性が休業し、また仕事に復帰する場合、リカレント教育など個人の学び直しの支援が必要で、土日、夜間研修やe-ラーニングなどが広がっています。このような教育訓練を行う場所をオフィスに増やすニーズが増えるのではないのでしょうか。また、教育専用の、ウェビナーの部屋やスタジオを設置しているオフィスも増えています。

一方で、昨今話題に上る社内託児所は、断念する企業が増えています。運用面や費用面で非効率であり、オフィス立地によっては子連れでの満員電車通勤が不便なことから、利用が少ないことが理由です。働く母親にどのようなサポートをするかは、慎重に判断する必要があります。例えば、搾乳室のように運用が簡単なものなら、投資しやすいと言えます。

「高齢者の就業促進」のためには、高齢者の働きやすさを考え、歩くスピードが遅い人も安心してオフィス内を移動できるよう、ゆとりのある空間が必要です。「病気の治療、子育て・介護と仕事の両立」を実現するには、様々な人が色々な場所や時間帯に働けるよう、ICTを活用したワークプレイスを検討するとよいでしょう。また、チームワーク強化のために、カジュアルな対話を重ねられる場所づくりも必要です。最後に「外国人材の受け入れ



の問題」については、海外の方が働きやすいよう、外国語のサイン表示や食堂・カフェメニューの多様化に取り組むことが1つ。加えて、日本の文化を海外の方に学んでもらう機会を創出するため、ダイバーシティをテーマにした交流会やディスカッションが行えるスペースの確保も必要でしょう。日本人と外国人の相互理解を深められるワークプレイスが理想です。

現行のワークプレイスと働き方を調査分析し3年後を見据えたワークプレイス戦略を立案

では、移転を機に働き方改革を伴う新たなワークプレイスをどのようにつくっていくのか、従来のオフィス移転と比較しながら説明しましょう。

従来のやり方は、移転先のビルが決まったのち、まずフロアのレイアウトや壁位置を決める「基本設計」、次に空間デザインを行う「実施設計」「施工図面」「調達」「工事」「引越」という流れで進められ、大体1,000人規模の移転の場合、1年間でオフィスが完成するイメージです。一方、働き方変革を伴う新たなワークプレイスを構築する場合、基本設計に入る前に3ヶ月間「ワークプレイスストラテジー(WPS)」を実施する期間を設けます。ここでまず、現行のワークプレイスと働き方を調査・分析し、改善点を抽出します。そのうえで、新しいワークプレイスに求めるあるべき姿とコンセプトを定義します。この時、今のニーズに応えるだけでは不十分です。オフィスは最低でも3年から10年は使い続けるものなので、将来の経営計画を踏まえながら、少なくとも3年

後程度を見据えたワークプレイス戦略を立てる必要があります。調査・分析および戦略立案を行った後は、従来通り基本設計以降のプロセスを進めていきます。その一方で、新しい環境を効果的に使いこなし、成果を生むための働き方改革と、それを成功に導くために必要な社員の意識改革を同時並行で行っていきます。これらを全て含めると、新たなワークプレイスを構築するには約1年半かかります。

WPSを加えることで、従来のオフィス構築よりも時間はかかりますが、ワークプレイス戦略が明確になる分、その後の工程がスムーズに進みます。従来は、戦略がないままレイアウトに取り掛かるため、特に固定席のオフィスの場合は部署間で場所の取り合いが起き、1ヶ月で終わらせるべき基本設計に3ヶ月以上かかることも珍しくありませんでした。また、社内で声の大きな人の意見が反映されやすく、目指すオフィス像からかけ離れてしまうこともよくあります。長期間にわたるワークプレイス変革をブレなく進め、本当の意味で社員のためのオフィスをつくるためにも、調査・分析に基づくワークプレイス戦略の立案は重要だと考えます。

ワークプレイス変革を通して私たちが望むのは、社員1人ひとりがワクワク仕事をし、働くことにやりがいを感じていただくことです。そのために私たちは、コンサルタントとしてのサポートを惜しみません。また、できるだけ多くの社員の方々と対話をしながら、一緒にオフィスをつくっていきたくて考えています。そうすることで、社員の皆さんに大事に使っていただけるオフィスをつくることができると思うからです。

「働き方改革推進委員会創設」と「本社移転」。 新たな価値創造に向けた、三菱地所の取り組み。

三菱地所 ■ 大手町パークビルディング本社移転プロジェクト

三菱地所株式会社

総務部 副長
松野 史朗 氏



人事部 副長
安達 憲瑞 氏



自ら“実験台”となり オフィスの課題を解決する

三菱地所は、従来の長時間労働の是正にとどまらず、生産性の向上による新たな価値創造を目的として、今年4月1日付で社長直轄の「働き方改革推進委員会」を創設した。また、新しい働き方にふさわしいオフィスの実現を目指し、今年度下期に本社を大手町ビルディングから大手町パークビルディングに移転することを決定。働き方改革と本社移転を一体的に推進していくという。

同社は1937年の設立以来、丸の内ビルディングから東京ビルディング、大手町ビルディングへと本社を移してきた。直近の大手町ビルディングに入居してからは14年が経つ。過去2回の本社移転は建物の建て替えが主な理由だが、必ずしも本社のあり方を考えたうえでの戦略的な移転ではなかった。「いずれも入居ビルの建替期限が到来した際に、物理的に当社がまとまって入居でき

るビルに“単純に引越”をしたのが実情」と同社総務部副長の松野史朗氏は話す。

ところが、今回は違う。移転先は今年1月に竣工したばかりの最新複合ビル・大手町パークビルディングだ。その理由を松野氏は次のように話す。「時代とともにテナント企業様の働き方が変わり、オフィスのあり方も変化していく中で、自分たちは旧来型の働き方のままでいいのだろうか、という提供者としての危機感がありました。まずは我々自身が働き方を変え、新しいオフィスのあり方を模索していく必要があるだろうと。今回の本社移転は、当社自らが先進的なワークスペースの実証実験を行うことで、当社の主力事業であるワークスペースの商品企画力を高める狙いもあります」。

ビジネス中心地が次に求める機能は 生産性向上につながる働く環境

生産性向上を目指した「働き方改革」は、日本随一のビジネス街・丸の内エリアの再開発を進めてきた同社が、次に掲げるまちづくりのキーワードである。ここに至るまでの経緯を簡単に振り返ってみたい。

今さら説明するまでもないことだが、三菱地所と丸の内との関わりは、1890年、前身である三菱社がこのエリアの国有地払い下げを受けたことから始まった。エリア内のビルの建て替え・再開発を進め、現在丸の内エリアにある約100棟の建物のうち、30棟を所有する。ハード・ソフト両面で今の丸の内のまちづくりを象徴するのが、2002年竣工の「丸の内ビルディング(丸ビル)」である。かつて丸の内仲通りには、多くの金融機関が路面店舗を構えていたが、バブル崩壊後の統廃合により空きスペースが増加。それを埋める形で誘致したのが、飲食店やショップなどの商業機能だった。丸ビルを起点に銀座・有楽町までの一大ショッピングゾーンを誕生させたことで、土日は人がまばらだっ



た丸の内エリアが、「土日も楽しめるまち」に変貌した。その後も丸の内パークビルディングや大手門タワー、JXビルなど大型ビルの竣工が相次ぎ、エリアへの企業集積・商業集積が一層進んだのである。

まちの次なる機能として強化を狙うのが、生産性向上によって新たな価値を生み出せる環境である。「丸の内がこれからもビジネスの中心地であり続けるために、生産性の高い働き方ができる環境を提供し続けていくことが、我々に求められている課題だと考えています」と松野氏は話す。

「大手町パークビルディング」はまさに、多様な働き方を実現することで生産性向上をサポートするためのビルだ。ワンフロア約1,000坪の大空間に柱はなく、柔軟性の高いオフィスづくりが可能である。2階のオフィスサポートフロアには、ワークスペースや休憩にも利用できるオフィス就業者専用ラウンジのほか、カフェやコンビニ、保育所なども整備。7階は、ワンフロアを最小40坪台からの小規模オフィスに分割し、共用の受付や会議室などをパッケージにしたオフィスサービスを提供。また、22階から29階には中長期滞在に便利なサービスアパートメントを整備し、職住近接のビジネススタイルを可能にしているのも、大手町では初の試みである。

三菱地所はこの最新鋭ビルに本社を移し、新しい働き方への改革と、それに相応しいオフィスづくりにチャレンジしようとしている。

大手町パークビルディングが 課題に取り組むラストチャンス

「働き方改革推進委員会」は、人事部、総務部、経営企画部のメンバーが中心となって社長直轄組織として4月1日に発足した。同社はこれまでも、ノー残業デー、有給休暇取得の促進、育児支援制度の拡充など働きやすい環境の実現に取り組んできたが、こうした現場レベルでのボトムアップには限界も感じていたという。「スピード感を持って抜本的に働き方を変えていくには、トップダウンのアプローチも必要です。働き方改革に関する方針決定と、トップメッセージの発信等を目的に、社長を委員長とする委員会を設置しました」と同社人事部副長の安達憲瑞氏は話す。

働き方改革と同時並行で進める本社移転では、現在の本社勤務者約800人が対象となる。また、現在は建物内に分散しているオフィスを、新本社では3~4フロアに集約させることで、効率的なスペース利用も図る。

三菱地所にとって、本社移転はこのタイミングでなければならない理由があった。今後同社が供給を予定している新規開発は、直近では丸の内3丁目を進めている「富士ビル」「東京商工会議所ビル」「東京會館ビル」の3棟一体建て替えのみで、竣工は2018年の予定だ。ただし、ここはすでにテナント企業がほとんど決定している。その次は、2021年度の常盤橋地区の再開発を待たなければならない。「働き方改革は早急に取り組むべき課題であり、大



手町パークビルディングへの入居を逃すとチャンスはしばらく訪れない」(松野氏)という切羽詰まった事情があったのである。

働き方改革の2つの課題 生産性の向上が最大のテーマ

働き方改革では、先ず2つの課題に取り組む。1つ目は、働く人の事情や目的に合わせて、時間や場所を自由に選択する働き方の推進である。育児や介護など時間と場所の制約を抱える社員の活躍を一層支援し、1人ひとりが生産性を高められるよう、制度面とハード面での整備をセットで進めていく。制度面では、すでに2016年度からフレックスタイム制度、この4月からは1時間単位で年次有給休暇を取得できる時間単位有給休暇制度を導入した。今後は勤務場所に制限のないテレワーク制度の導入も視野に入れている。

ハード面では、フリーアドレスを導入するとともに、テレビ会議システムやビジネスチャット等コミュニケーションツールを試験導入し、時間や場所に縛られない柔軟な働き方をサポートする。また、共用スペースや執務スペースには、考え事に没頭できる「コンセントレーションブース」や、知識のインプットに集中できる「ライブラリ」、多様な人との交流によりアイデア創出を促す「クリエーションゾーン」、社外との協業も促す「コワーキングスペース」などシーン別の空間を設け、業務内容や目的に合わせて働く場所を選べるようにする。

2つ目の課題が、社内外のコミュニケーションの促進である。「現在の建物では、執務スペースが複数フロアに分散しており、また、同一フロア内であっても柱や壁で分断されているため、部署間の意思疎通を図る上で良好な環境とは言い難い面があります。我々が今以上に競争力を高めていくためには、部署間の情報共有やコミュニケーションをさらに活性化させ、外部環境の変化にスピーディに対応できる環境をつくる必要があると考えました」(松野氏)。移転先のビルでは、柱や壁のないオープンな空間で見通しの良いオフィスづくりが可能のため、部署を越えた横のつながりが期待される。新本社全体の約3分の1を、多様な機能を備える共用スペースに充て、一部を社外との打ち合わせにも開放する。通路を多く確保し、回遊性が生まれる不規則・不連続なレイアウトを計画するほか、複数階をつなげる内部階段を設置することで、セキュリティの外に出ることなく上下階を行き来できるようにする。これらの仕掛けを通して、「色々な場面で社員の偶発的なコミュニケーションが生まれる環境をつくっていききたい」と松野氏は話す。

社内コミュニケーションの活性化は、新本社のオフィスづくりでは大きなテーマの1つと安達氏は話す。「働く場所に縛られないテレワークが世の中の大きな流れである一方で、フェイス・トゥ・フェイスでなければできないこともたくさんあります。大事な話は膝を突き合わせないとできないですし、それも仕事を進めるうえでは重要な要素だと我々は考えます。フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションで生産性を高められるオフィスとはどのようなものか、我々の実体験をもとに模索していきたいと思っています」

またこれらに加えて取り組むのが、社員のパフォーマンスの最大化を支える健康経営の推進である。社員の心身の健康が生産性の向上に寄与するという考えから、同社は昨年10月、社員の健康管理を経営的な視点で捉え、社員の健康保持・増進に戦略的に取り組む「健康経営宣言」を制定した。これを踏まえ、新本社では2003年に廃止した社員食堂を復活させ、健康に配慮したメニューを提供するほか、健康飲料や健康食品の販売、食のイベントを開催するなど、社員の健康増進を積極的に支援していく。社員食堂は、単に食事を取る場所としてだけでなく、社内のコミュニケーションを活性化するための手段の1つにもなる。ランチタイム以外は、社内外の人とのコミュニケーションスペースとして活用される予定だ。

オフィスの課題解決を 次世代のまちづくりに生かす

「これらの課題に取り組むことで、三菱地所の社員の働き方とオフィスのあり方を抜本的に改革するのはもちろん、働く人の生産性を高めるために丸の内エリアとして何ができるかを模索することも目的の1つだ」と松野氏は話す。自社の働き方改革を通して、オフィスビルに求められる機能、さらには、まちに求められる機能を追求していこうというわけだ。

働く人の健康づくりにおいては、これまでも丸の内エリアで取り組んできた実績がある。フィットネスクラブやランニングステーション、医療機関の誘致や、就業者向けスポーツイベントの開催、女性の健康を「食」から考えるプログラム「まるのうち保健室」といった健康関連サービスの提供などを行ってきた。今後は働き方に直結した課題にも取り組んでいく。「例えば、丸の内エ

リアには大手弁護士事務所の大半が集まっていますが、弁護士の方々がなぜここに事務所を構えるかということ、金融機関と協業で仕事を進めることが多いからです。先ほど、フェイス・トゥ・フェイスでのコミュニケーションの価値に触れましたが、多様な人財と企業が協業しやすい環境を、いかにまちとして提供していくかも今後の重要なテーマと考えています」(松野氏)

取り組みを強化するための組織改正も行った。ビル営業部内の「新ビルテナント工事室」を、オフィス環境の企画や提案機能を強化して「ワークプレイス・ソリューション室」に改称。また、丸の内エリアにおけるオープンイノベーションの推進を担う機能として、街ブランド推進部内に「オープンイノベーション推進室」を新設した。こうした組織改正は、働く人が活躍できるまちづくりに三菱地所が本気で取り組んでいくという意思表示でもある。

一方、三菱地所が本社を移転した後の大手町ビルディングも、旧来型のビルならではの良さを生かし、ビルの価値をさらに高めるためのリニューアルを行う予定だ。「オープンな空間が売りの昨今の大規模・新築ビルは、実は小規模な執務スペースが作りにくい。逆に旧来型のビルだからこそ、フロアを細かく分割できるメリットがあります。例えばこのビルには、フィンテック領域に特化した『FINOLAB(フィノラボ)』という施設がありますが、これはベンチャー企業と大企業の協業を促進するためのコワーキングスペースです。今後、業種や企業の垣根を越えた協業は速いスピードで広がっていくと思われれます。このビルにそういった働き方ができる機能を付加していくことで、このビルの価値も上げていくことができると考えています」(松野氏)

時代が求める働き方に即したオフィスづくりとまちづくりに向けて、三菱地所の挑戦は続く。自分たちを実験台にどんな課題解決に至り、新たな価値を提案していくのか。まずは今年度下期に完了予定の新本社オフィスに期待したい。



FINOLAB THE FINTECH CENTER of TOKYO

2017年2月、大手町ビルへと拡張移転しリニューアルオープンした、Fin Techスタートアップ企業の成長を支援・加速させる日本初の産業拠点「FINOLAB(フィノラボ)」。大手町駅直結の交通アクセスに加え、会議室・ラウンジ・受付・オフィス什器等、全てインクルードされたサービスオフィスと、様々なサービスプログラムメニューにより、新たな金融サービスの開発に取り組む環境が実現されている。



「各社が働き方を選択する」数多くの施策を施した、6社を包括するキッコーマン近畿事業所、移転から1年。 キッコーマングループ近畿事業所 ■ 移転&ワークプレイス変革プロジェクト

キッコーマン食品株式会社

近畿支社長
穴倉 俊也 氏



社員の自律性向上と グループ間連携強化を目指す

キッコーマングループの近畿事業所は、会社設立の翌年1918年に大阪の地に開設された重要な国内営業拠点の1つ。中核会社のキッコーマン食品をはじめ、キッコーマン飲料、キッコーマンビジネスサービスなどグループ6社が集まり、従業員約100名が在籍する。今からおよそ1年半前の2015年11月、オフィスが肥後橋からなんばパークスのパークスタワーに移転したのを機に、各社の個性を生かしながらグループシナジーを高めるための働き方改革をスタートさせた。

「新しい働き方と言うと大げさですが、私がこのオフィスの責任者として目指したかったのは、上司から指示されて動くのではなく、1人ひとりの社員が自律性を持ち、部署の垣根を越えて新たなビジネスチャンスを見つけ上げていける職場です」と話すのは、キッコーマン食品近畿支社長の穴倉俊也氏。移転前のオフィスは、それまで近畿の営業拠点のグループ各社を段階的に集約した結果、3フロアに分散していた。グループ7社(当時)が

同じ建物に居ながら、会社間の交流は少なかったという。「例えば、我々の得意先であるスーパーマーケットのチェーンさんに対し、キッコーマン食品は醤油などの調味料を販売し、キッコーマン飲料は飲料を販売しています。グループ会社が互いに情報を共有し、強みや弱みを補完し合えば、ビジネスチャンスはもっと広がるはずなのです」(穴倉氏)。

グループ間の連携を強化するため、新オフィスでは7社をワンフロアに集約し、キッコーマン食品はフリーアドレスを核とするアクティビティ・ベース型のレイアウトを導入した。つまり、座席の固定を解除し、作業内容に合わせて働く場所を自由に選べるようにすることで、社員の自律的な働き方と部署間のコミュニケーションを促し、成果の最大化を狙ったのだ。

フリーアドレスの導入は、東京本社や野田本社(千葉県)に先駆けた、グループでも初の試みだった。「キッコーマンは、今年で創立100周年という歴史ある会社です。また、醤油という日本の伝統的な商品を取り扱っていることなどから、保守的なイメージを持たれがちです。しかし実際には、海外進出や醤油以外への幅広い商品展開など新しいことにチャレンジしてきており、経営陣はその認識のギャップに歯がゆさを感じていました。このオフィス移転に伴う働き方の変革には、チャレンジ精神を会社の風土として根付かせたいという会社の狙いもありました」と穴倉氏は話す。

ワークプレイス戦略立案を含めた 1年9ヶ月の長期プロジェクト

移転が検討に上がった直接のきっかけは、2011年3月に起きた東日本大震災だった。首都圏エリアにある本社が被災した場合に備え、近畿支社に第2の本社機能を持たせる必要性が浮上したのだ。肥後橋にあった旧オフィスは、ビルが築40年と古く、また被災した際の水害のリスクもあった。「BCPの観点からオフィスの立地自体を見直す必要があり、せつかく移転するなら、それ



を機会に新しい働き方にチャレンジしてみようということではまったのです」と穴倉氏は振り返る。

2014年2月、移転プロジェクトがスタート。ワークプレイス戦略を検討・立案するパートナーとしてCBREを起用し、まずは現状のオフィスの実態を把握するためのワークプレイス調査を実施した。通常の移転プロジェクトは、移転先の選定から引越までおよそ1年での完了を見込むが、働き方改革を伴う同社のような場合は、ワークプレイス調査および戦略立案を含めた長めのスケジュールが設定される。実際、同社も移転先を探し始めるタイミングよりも1年前から始動し、引越までは1年9ヶ月を要した。

ワークプレイス調査では、オフィスの利用状況を1週間観察した結果、デスク使用率は最大で8割弱であることが分かった。このことから、新オフィスでは個人デスクの割合を20~30%減少させ、代わりに作業内容に対応したスペースに転用することで、全体のオフィス面積を最適化できる可能性が見えてきた。また、社員を対象にしたアンケート調査では、話しかけられることなく集中して作業できる場所や、簡単なミーティングや電話ができる場所、共同作業ができる場所などのニーズが高く、また離席中や社外からのメールや社内サーバーへアクセスできる環境が求められていることも分かった。

同時に、近畿支社長と部門長を対象にインタビューとワークショップを実施し、近年のワークプレイスデザインの潮流を理解したうえで、将来、近畿支社が持つべき組織文化の方向性や、働

き方についてのディスカッションを行った。ここでは「新規顧客を増やすために外勤率を上げたい」「オフィスに戻った時に、相談しやすい環境をつくることが重要」「ワンフロアを共有し、顔を合わせることを大事」などの意見が出た。その後、これらの調査・分析結果をもとに、新しい近畿支社オフィスのビジョンを設定。それが、この記事の冒頭で穴倉氏が語った「社員の自律と部署の垣根を越えた連携を促すオフィス」なのである。

社員の意見をレイアウトに反映 全員参加のオフィスづくり

2015年2月からは、総務部が中心となって移転先の選定を開始。BCPの観点による安全性、7社をワンフロアに集約できるフロア面積、賃料などを検討し、同年5月、CBREの仲介によりパークスタワーに決定した。旧オフィスは天井が低く圧迫感があり、外光も少なかったことから、天井が高く明るいオフィス環境であることも重視した。

オフィスのレイアウトやデザインには、可能な限り社員の意見を反映させるようにした。例えば同社には、得意先に調理を提案するためのテストキッチンや、新商品を提案するプレゼンルームなど、食品会社ならではの設備も多い。各部門から実務に関わるメンバーも含めた代表者を1~2名、計10名ほどを選抜し、月1回のミーティングでスペースの使い方に関する要望を吸い上げ



ていった。このミーティングにはCBREも参加し、専門家の立場から先進トピックの提案やアドバイス、他社事例の紹介などを行った。フリーアドレスの提案もその1つである。

ただし、オフィスのあり方や働き方を変えることに対して、初めから社員の同意を得られたわけではなかったという。「特にフリーアドレスに対する社員の不安が根強かったですね。部署ごとにまとまったデスクのほうが一体感がありますし、「報連相」もしやすいというわけです。変化を望まない保守的な意見が多かったのも事実です」(宍倉氏)。

そうした社内の不安を払拭し、移転に向けて前向きな空気を醸成できたのは、明確なワークプレイス戦略があったからに他ならない。「私自身、社員の自律的な働き方を指すなら、フリーアドレスは欠かせないと思っていました。社員にはオフィスのビジョンと目的を繰り返し伝え、また「自分たちの職場環境を自分たちでつくれる絶好の機会だから、全員で新しいオフィスをつくっていきましょう」と話しました。100%納得を得られたかどうかは分かりませんが、少なくとも前向きに捉えてくれたと思っています」(宍倉氏)。

見通しの良いオープンな空間 社員が働く場所を選べるオフィス

ではここで、新しい働き方を実現する同社のオフィスデザインをあらためて見てみよう。

執務空間は見通しが利く壁のないワンフロアオフィスで、フ



リーアドレスを採用。中央にはメイン動線を配置することで、スタッフの所在を把握しやすくし、またグループ各社の社員同士の偶発的なコミュニケーションを促す設計にした。フリーアドレスの導入によって生まれたスペースを活用し、作業に応じて選べるスペースの種類を多数用意した。例えば、作業に集中するための「集中デスク」、携帯電話による外部との打ち合わせやマンツーマン教育を行える「集中ブース」、手軽にミーティングが行える「セミオープンスペース」、営業資料やサンプルを準備するための「セットアップエリア」などである。また、無線LANを導入して場所に縛られない執務環境を構築したほか、会議室やセミオープンスペースにはモニターを設置し、社内のIT環境も整備した。

ゲストエリアにもこだわっている。旧オフィスでは、キッコーマンブランドを顧客にうまくアピールできていないことも課題だった。そこで新オフィスでは、エレベータ前の共用エリアにキッコーマンのCIカラーを用いた光壁やサインを設置し、キッコー

マンとしての「顔づくり」も意識した。また、エントランスには、伝統的な醤油製法に関連する麹蓋(こうじぶた)をモチーフとした商品PR棚を設置し、ブランド訴求の場としている。

新しい働き方を実現するための チェンジマネジメントプログラム

移転までの約半年間は、従来とは異なる新しい働き方を実現するための「チェンジマネジメントプログラム」を実施した。新しいオフィスをつくるだけで働き方が変わるわけではない。新しいオフィスを望ましい形で使いこなせるようにするための意識改革が非常に重要なのである。各部署から選出されたコアメンバーによるミーティングを実施し、新しいワークプレイスの枠組みへの理解を深めるとともに、近畿支社の業務に相応しい形にするためのアイデアや、運用ルールを立案した。それらを所属長会議に提案し、承認される仕組みで取り組んだ。社員から不安の声が上がっていたフリーアドレスの運用については、混乱を避けるため段階的に導入することを決めた。移転後の半年間は、部署や会社ごとにゾーン分けを行い、その範囲内でフリーアドレスを実施。1年半が経った現在は、総務や企画など間接部門の固定席をオフィス中央に配置し、その両側で営業部門のフリーアドレスを実施している。

チェンジマネジメントの取り組みは、移転後も継続され、より良い運用方法の模索が続いている。フリーアドレスの運用については、現在も問題がないわけではない。導入前に懸念されたように、自由席になったことで上司と部下のコミュニケーション不足が露呈しているケースもあるという。「本来は、部下から報連相だけでなく、上司からも部下に声をかける双方向コミュニケーションが前提です。ただ、それができるかどうかは個人差があるため、書類の処理が遅れたり、部下へのサポートが行き届かないなどの問題も皆無ではありません」(宍倉氏)。こうした問題に対しては、上司と部下が目の届く範囲に座ることや、ソフトを活用した在席確認をルール化することで、上司と部下がコミュニケー

ションを取りやすい環境に配慮している。「現在は、フリーアドレスに対する不満や不安点をヒアリングし、その都度対策を考え実行しながら、新しい働き方を模索している段階です。いずれはオフィス全体をフリーアドレスにしたいと考えています」と宍倉氏は話す。

こうした問題が一部で生じているものの、新しいオフィスは社員にはおおむね好評だ。移転後のアンケート調査では、82%の社員が新しい環境に満足しており、以前の環境には戻りたくないという回答。社内無線LANやTV会議システムなど、場所にとらわれない働き方を実現するテクノロジーの導入に対しても、70%以上の社員がポジティブな評価をしている。また、社員の半数以上が、グループ会社間でのコミュニケーションが増えたと感じている。実際に、オフィスの至る所でパソコンをモニターにつなぎ、気軽に打ち合わせをする光景が見られるという。互いに顔が見える距離で仕事をするすることで、声をかけやすくなったという声もあるようだ。これはまさに新しいオフィスが狙った働き方と言えるだろう。「営業のチャネルや所属会社の垣根を越えて情報が共有され、連携が強化されれば、営業活動でのセールストークや提案の幅が広がっていくのではと期待しています」と宍倉氏は話す。

オフィスはつくって終わりではない。日々の業務の中で小さな改善を積み重ねていくことで、より良い形でオフィスを使いこなせる可能性が高まり、働き方も変わっていく。キッコーマン食品近畿支社の働き方改革は始まったばかりである。

プロジェクト概要

企業名	キッコーマングループ近畿事業所
所在地	大阪府大阪市浪速区難波中2-10-70
施設	なんばパークス内パークスタワー
移転時期	2015年11月
CBRE業務	■ オフィス移転仲介 ■ ワークプレイス戦略コンサルティング

