

# サービスオフィス活用の可能性

選択できる  
場所・時間・サポート  
メニュー

## あなたの ワークプレイスは どこ？

最近、街のいたるところでノートPCを片手に仕事をするワーカーを見かける。オフィスの外へ出た彼、彼女たちは、カフェや駅などのホットスポットはもちろんのこと、サービスオフィスやホテルなど有償で自社オフィス同様のサービスを受けられる場所を上手く活用している(図1)。このような一群のサービスオフィスの供給と、オフィスの外へ出て働くワーカーたちのそれらへのニーズの背景には、以下のような要因が挙げられよう。

ワーカーが、様々な場所で仕事をするのは、情報技術の発展もさることながら、むしろ企業を取り巻く環境の変化や社会の変化によって、ビジネスの目的や内容が大きく変わってきたからであると言える。知識社会とも言われる今、企業にとって、

差異性を生み出せる新技術・発明・アイデアをいかに速く創造することができるかが、大きな課題となっている。それゆえに、かつてのように「モノ」(機械)の生産性に投資することではなく、新しい価値を創造する「人」=ワーカーとその働く環境にいかに投資できるかが今後の企業にとって重要となるはずだ。

そのようなビジネス環境の変化はワーカーたちに対して、必ずしも効果的な仕事ができる場とは限らない。センターオフィスの固定席に拘束しておくことを無意味にするだろうし、様々なモバイルツールを使って外出する先々でリアルタイムな作業を行うことを可能にする。自由になったワーカーたちは、街で見かける光景のように最も効果的な仕事ができるワークプレイスを求め、自分のワークスタイルに合わせて、その都度ワークプレイスを選択しはじめる。知識社会を構成するワーカーは、仕事の効率を上げ、かつ最大の効果を上げるためにも、従来型の組織・時間・場所に拘束されるのではなく、主体的に仕事をする場所を選択すること

によって、ビジネスに合わせて最適な行動がとれることが必要不可欠なのである。そうしたワーカーにとって、サービスオフィスや日々進展する様々なITツールやシステムの活用も、選択肢のひとつなのだ。

一方、センターオフィスでは、ビジネスに合わせて人が動き、プロジェクトが立ち上がり、組織が変化していく状況に柔軟に対応できるようにと、「ノンテリトリアル」「フリーアドレス」を採用することが多くなってきている。このシステムにしておけば、組織に変化がおこっても机や収納庫を動かす必要はなく、企業にとっては運用コストを低減することができる。しかしながら、センターオフィスのコストを削減し情報ツールを装備するだけでは、ビジネスを成功させる要因とはならない。大切なのは、ビジネスの目的・課題・ゴールを明確にし、個々のワーカーがどんなワークスタイルで働きたいのかを考慮した上で、仕事をする場所・時間・サポートメニューの選択肢をワーカーに供給することなのである。

今まで、概要、付加価値と課金方法、トータルコストと契約形態と3回にわたり、(株) 価値総合研究所の山口まみ氏に、サービスオフィスの利用ノウハウを解説していただいていた。同氏には1回お休みいただき、今号は番外編と題し、コクヨ(株)で、次世代ワークプレイスについて研究されている齋藤敦子氏に、同社が企画・運営する「DESK@」を日本ヒューレットパッカード社が都心部のサテライト拠点として用いた、サービスオフィスの先進的な活用事例をご紹介していただく。その優れたマネジメント戦略とファシリティ・コストダウン手法を参考にさせていただきたい。

企業所有のオフィス



サテライトオフィス



センターオフィス

インキュベーションセンター

様々なワークスタイルに

様々なワークプレイスが存在

〈図1〉

次世代  
ワークプレイス  
マップ

企業外有償スペース

ホテル

レンタルオフィス(月貸し)

ビジネスセンター  
(インターネットカフェ)



サービスオフィス  
(時間貸し、ビジネスサポート等)

ビジネスコミュニティ

集合住宅等での  
シェアオフィス

個人スペース



自宅・ホームオフィス

公共施設・乗り物内

空港ラウンジ・駅ホーム・公園  
[スポットオフィス]



カフェ・ホットスポット



電車・飛行機内 [モバイルオフィス]

ビジネスサロン

## ワークプレイス戦略の 先進事例 「日本ヒューレット パッカード」

日本ヒューレットパッカードは、2002年11月にコンパクトコンピュータと合併し、現在 [天王洲・市ヶ谷・高井戸・荻窪・府中・八王子] の6カ所に主要拠点を持つ。拠点を構えるにあたっては地価の高い東京都心部は避け、京王線沿線に集中させるという徹底したファシリティ戦略を実行している。この戦略のおかげでコスト削減という大きなメリットを得

ることに成功し、変化・競争の激しい情報機器・サービス分野において優位性を保っている。各拠点は立地と設備規模などから、本社機能・研修施設・バックサポート・営業拠点に位置づけられ、特に営業拠点に関しては、エリアをカバーするために外部のスポットオフィスと法人契約をしている。

彼らが法人契約をしているのは、時間貸しのスポットオフィスとして都心部で店舗展開している「DESK@ (デスクット)」。DESK@は現在、法人個人合わせて8000人の会員を抱え、利用者の声を大切にしながらサービス内容の充実を図ってきた。法人会員になるには、入会金

と利用枠(利用人数)に応じた基本金額を支払う。あとは使用した分だけ席利用料を支払えばいい。オープン席・ブース席・ミーティングルームなど様々な用途に合わせた場所が用意されており、ワーカーたちはその日の作業内容に合わせて、都度選択することができる。利用者側からとってみれば、好立地な場所(東京駅に隣接など)を時間利用できるだけでなく、高速でセキュリティに配慮された情報環境が整った場所で手持ちのパソコンからの出力もできるなど、様々なビジネスサポートのメニューが用意されているのも大きな魅力の1つだ。

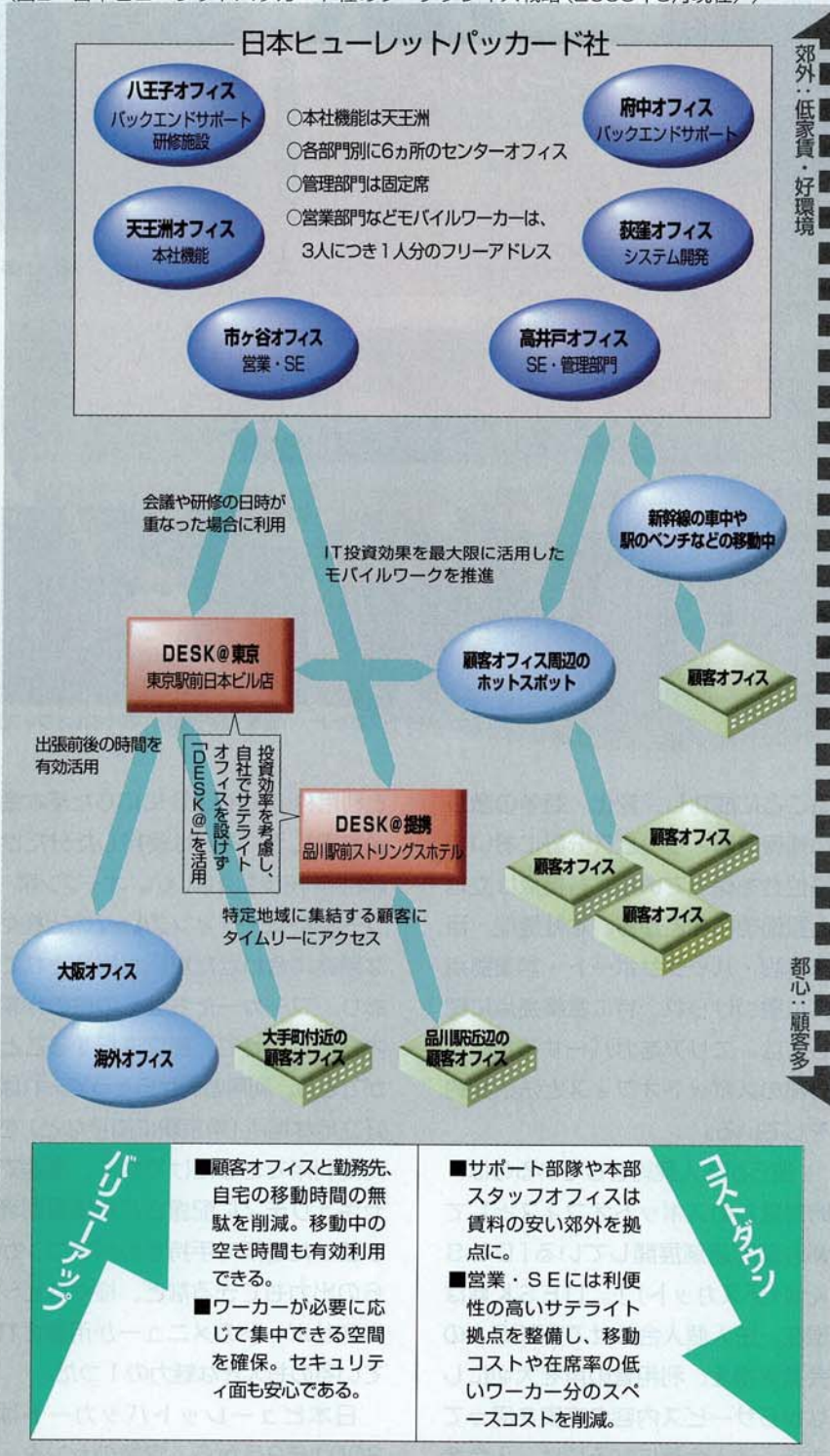
日本ヒューレットパッカードは2001年2月から、営業のセンター

オフィスの拠点を市ヶ谷としたが、組織の変更があっても機の配置変更は一切行っていない。市ヶ谷オフィスでは開設当初からノンテリトリアルオフィスを採用しており、その席数も所属ワーカーの1/3という設定にした。所属ワーカーである営業・SE職は、1人1台のノートパソコンと携帯電話を持ち、それぞれの行き先でいつでもどこでも自分のデスク

と同じように仕事をする。

このように彼らのワークプレイス戦略における狙いは、コスト削減よりも仕事の成果を上げるという効果である。ワーカーから場所・時間の制約を外し、個々の行動パターンに合わせていつでもどこでも同じ仕事環境を提供することで、ワーカー側のはかどりを重視し、仕事の質・量共に効果を上げることができる(図2)。

〈図2 日本ヒューレットパッカード社のワークプレイス戦略(2003年8月現在)〉



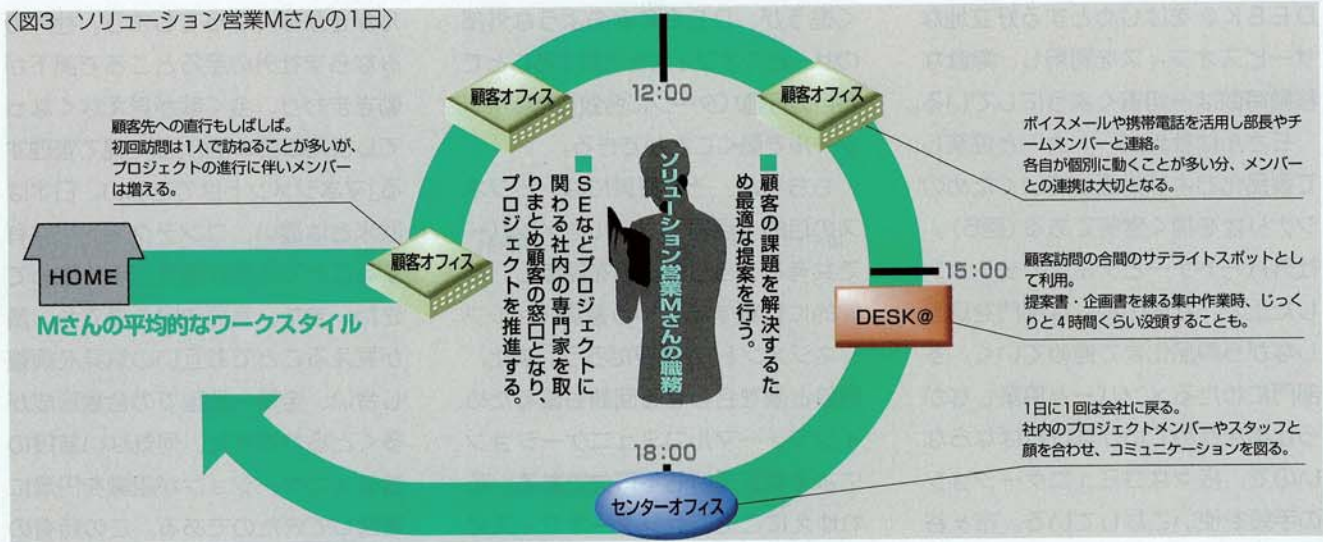
## ワークスタイル例 現場のワーカー の声

コストと効果のバランスを狙った先進的なワークプレイスを実現している日本ヒューレットパッカードで、それらを利用する個々のワーカーは実際にどのように使いこなしているのだろうか。

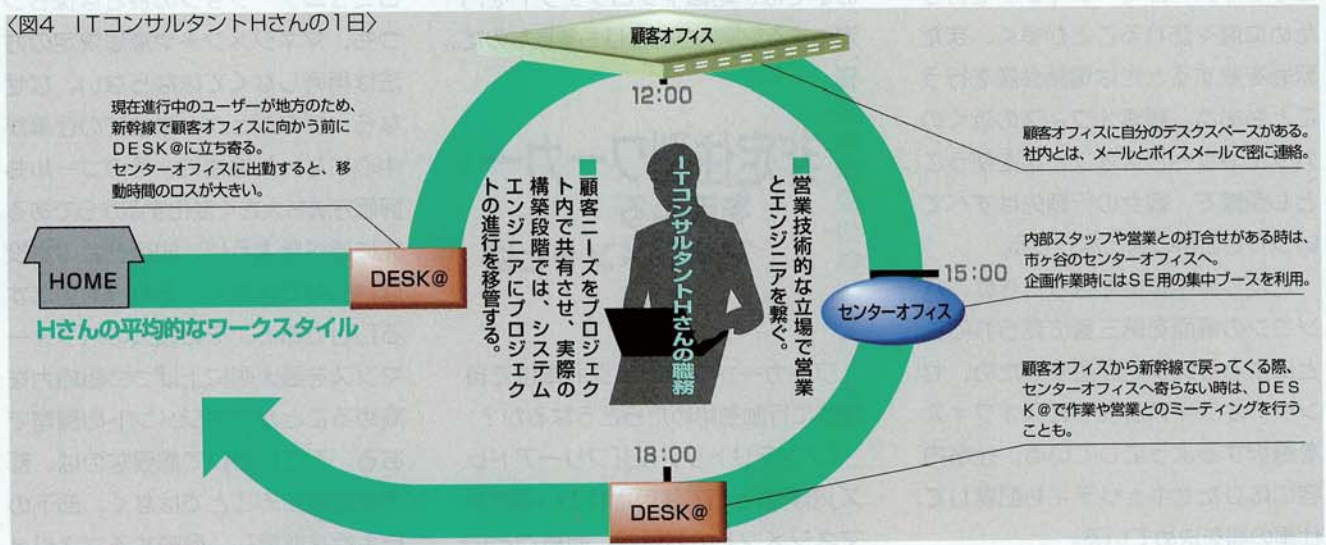
SE・営業・企画営業など、職種別には同じカテゴリーに入るであろう、Mさん・Hさん・Eさんも、個々に担当するプロジェクトの性質とその役割、仕事の進め方や思考、またライフスタイルによって、その行動パターン(ワークライフスタイル)は大きく違ってくる。特に、時間・場所に関しては、ワークライフスタイルに大きく影響するところであり、ユビキタス社会になればなるほど、従来のセンターオフィスという場所やコアタイムという時間に縛られる必要はなくなっていき、ワーカーはビジネスの目的を達成するのにふさわしい場所・時間で働くようになる。そうすると従来のセンターオフィスで行う業務も減少し、その目的はコミュニケーションやワーカーサポートに特化されていくことだろう。

Mさんはプロジェクトマネジメントを担うソリューション営業である(図3)。プロジェクトの特徴に合わせてメンバーを編成し、それぞれの専門家と顧客を見ながら全体を進行していく。プロジェクトを成功させるためにもメンバー間のコミュニケーションには最大の注意をはらっており、それが彼の役割でもある。従って、毎日のように顧客オフィスへ外出しているが、1日1回は必ずセンターオフィスへ戻るようにしている。メンバーと顔を合わせてコミュニケーションをとることによって共同ワークを

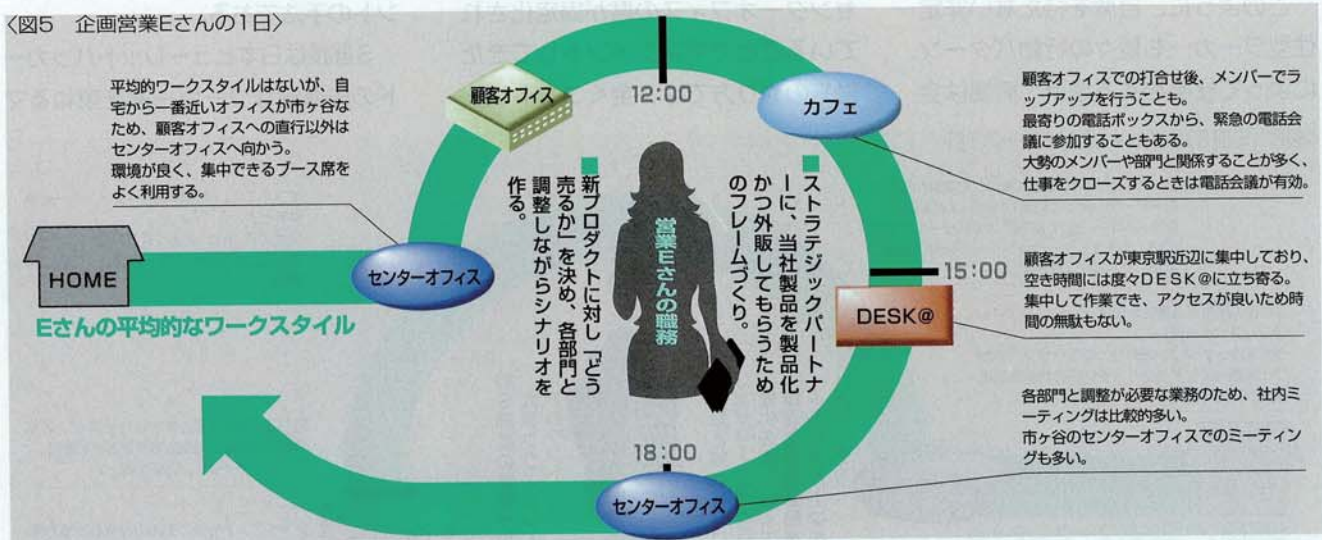
〈図3 ソリューション営業Mさんの1日〉



〈図4 ITコンサルタントHさんの1日〉



〈図5 企画営業Eさんの1日〉



円滑に進めるためである。また、移動の多い彼にとっては、数時間の集中作業を効率良く行うために顧客オフィスに近いサービスオフィスが欠かせないのである。

Hさんは専門職種といわれるIT

コンサルタントである(図4)。顧客ニーズを抽出しプロジェクト内で共有させ、実際の作業段階になるとシステムエンジニアに繋ぐ役割を担っている。そのため、顧客オフィスに専有の机を持っており滞在時間も長い。

ほとんどがプロジェクトベースで動いており、顧客オフィスで終日仕事をすることが多く、プロジェクトメンバーと社内打合せを行うときだけ、センターオフィスへ出向く。顧客が遠隔地である場合は駅に併設された

DESK@をはじめとする好立地なサービスオフィスを利用し、無駄な移動時間は一切省くようにしている。

Eさんは社外パートナーと協業して製品化および外販していくためのシナリオを描く営業である(図5)。社外パートナーとディスカッションした上で、社内の様々な部門を調整しながら製品化まで進めていく。多部門にわたるメンバーと協業しながら仕事を進めていかなければならないので、様々なコミュニケーションの手段を使いこなしている。市ヶ谷のオフィスへはミーティングを行うために度々訪れることが多く、また緊急を要するときは電話会議を行うこともある。顧客オフィスの近くのカフェやサービスオフィスを使うことも頻繁で、彼女の行動先はすべていつでも仕事の場となりうる。

ただし集中作業を行うときは、パソコンの画面を第三者に見られることによるリスクを回避するため、センターオフィスかサービスオフィスを選択するようにしている。仕事内容に応じたセキュリティも配慮して、仕事の場を決めている。

このように、自席を持たない非定住型ワーカーも個々の行動パターンによって仕事をする場所・時間は全

く違うが、DESK@のような外部のサービスオフィスを活用することで、各自の行動パターンに合致した場所・ツールで働くことができる。

もちろん、その背景には、ビジネスの目的・課題・ゴールをメンバーで共有し、自らの役割を認識し、自律的に行動するという意識(セルフマネジメント)が重要だろう。また、同僚と顔を合わせる回数も減るため、インフォーマルコミュニケーションによる相互理解も不可欠である。それゆえにこそ、センターオフィスにおいては、組織やプロジェクトを円滑にする空間的なしなかけも重要なのだ。

## 非定住型ワーカー を束ねる マネジメントとは

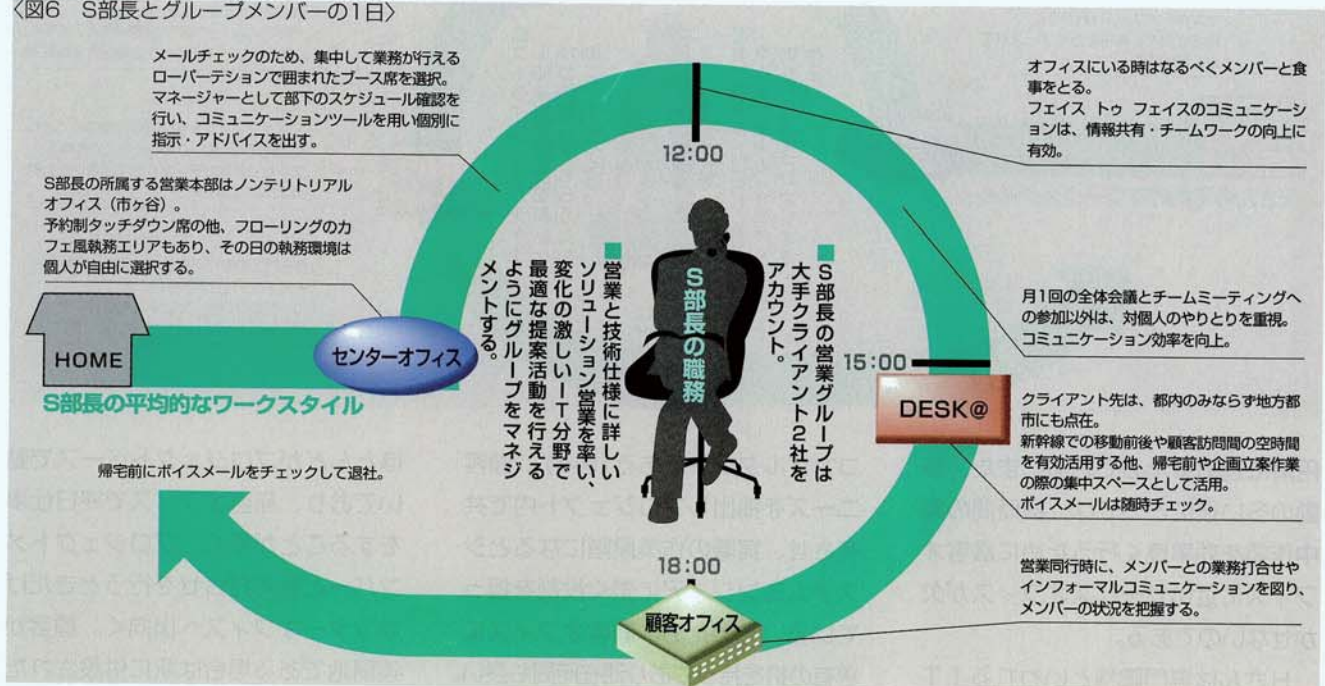
ワーカーがプロジェクト単位で自律的に行動を始めたらどうなるか？

「ノンテリトリアル」「フリーアドレス」の弊害として注目されているのがマネジメントの問題だ。組織ごとにセンターオフィスの席が固定化されていることでマネジメントしてきた従来のやり方では、全くコントロー

ルがきかなくなってしまう。社内のみならず社外の至るところで部下が動きまわり、全く顔が見えなくなってしまうえば日本型の「顔を見て管理する」マネジメントはできない。日本は欧米とは違い、コンテキストを共有することで共同作業を上手く進めてきた。また、意思決定の場でも、顔が見えることでお互いの意見を調整し合い、全員一致型での合意形成が多くとられてきた。何気ない普段のコミュニケーションが組織を円滑に運営してきたのである。この特有のコミュニケーションの良さは保ちつつも、マネジメントや意思決定の方法は再考しなくてはならない。なぜなら、プロジェクト単位での仕事を中心になった途端に、そのゴールも評価方法も大きく変化するからである。先に述べたように、知識社会の主役は「モノ」ではなく、それらを創造する「人」である。その個人のパフォーマンスを最大限に上げつつ組織力を高めることがマネジメントの課題である。そこにおいて重要なのは、部下を監視することではなく、部下の自主性を尊重し、信頼するマネジメントの手法である。

S部長は日本ヒューレットパッカーDの先進的なワーカー達を束ねるマ

〈図6 S部長とグループメンバーの1日〉



ネージャーだ(図6)。彼のマネジメントの姿勢は、「自分のチームを取り巻く環境の中で最善の成果を上げるために、変化を肯定的に捉えマネジメントの中に取り入れること」だ。彼の部下は、中途採用や企業合併による多彩なワーカー達である。変化によっては組織もどんどんと変えられていく。それらのプロワーカー達を束ねてチームとしての総合力を高めるために、常に個々人の能力を理解し信頼した上で、自律的な行動に対しては都度、権限委譲を行っている。マネージャーとしての失敗のリスクを踏まえた上で、部下に適宜、権限委譲することにより、組織として素早いビジネスを展開しているのである。元々同社には「上がやるから下もやる」という考え方があり、マネージャーには部下に自らのスタイルで仕事への取り組み方を示す資質が求められ、部下には自主的に吸収し実践していくスキルが必要だと考えられている。

彼の1日の行動パターンを見てみると、そのマネジメントの方法はリアルとバーチャルを上手く使いこなしていると言える。外出のないときにはなるべくセンターオフィスで執務を行うようにしており、集中ブースでメールのチェックを行い、部下には指示やアドバイスを出す。月1回の全体会議とチームミーティング以外は無駄な会議は開催せず、必要に応じて個人とのやりとりを重視することでコミュニケーション効率を向上させている。特にセンターオフィスに滞在している時のランチタイムはなるべくメンバーと食事をとるようにしている。やはり、フェイス トゥフェイスのコミュニケーションは情報共有のみならず、チームワークの向上にも一役買っているようである。また、経営視点とワーカー視点の両方で、フレキシブルなワークスタイルとワークプレイス戦略を理解しており、常に部下に対して感覚的にならず、納得感のある評価が行えるよ

う心がけている。そのためにも、日頃からメールやグループウェアでの活動把握を重要と考えている。

このようにマネジメント側の意識改革も大切である。ビジネス環境の変化を敏感に感じ、変化への対応力を備えていかなければならない。

## ワークプレイス戦略の必要性とサービスオフィスの可能性

激変するビジネス環境において、企業にとっては、ビジネス戦略に基づいたワークプレイス戦略が今後ますます重要な位置を占めていくだろう。無駄なファシリティコストを排除するためにも、従来のような企業所有のセンターオフィスだけではビジネスの変化には対応できず、ビジネスチャンスを見すみずみ逃してしまうことにもなりかねない。また、ワーカーは、より高い効果を上げるために、ビジネス戦略に合わせた新しいワークスタイルにチャレンジし、また個々のライフスタイルとも融合していくことが必要だろう。この2者(企業を運営する経営視点・価値を創造する人=ワーカー視点)を両立していくためにも、ワークプレイス戦略を明確にし、様々な選択肢とそれを起動させるシステムやルールを構築していくことが求められているのである。

ワークプレイスは、単なる作業の場ではない。コストと効果、そしてワーカーニーズを十分に考慮した上で、それぞれの企業にふさわしい戦略が必要なのである。

近年、多様なかたちをもって現われ始めた都市の中のサービスオフィスの可能性も、そうしたユーザー側の微細なニーズをあらためて読み解く段階にきていると言えるのではないか。

サービスオフィス・SOHO一覧  
 オフィス検索でおなじみの、事業用不動産のポータルサイト「オフィスジャパン・ネット」が、さらにバージョンアップ。秘書サービス、オフィス家具付、高速インターネット対応等、様々な付加価値を有するサービスオフィスを紹介し、オフィス選びに新たな選択肢を提供します。



サービスオフィス選びには…  
<http://www.oj-net.co.jp/serviceoffice/>

