

分室オフィス

巷には空室が溢れ、オフィス探しは、その中から選り取り見取りであった時代も今は昔。空室率は2003年頃から低下の一途をたどり、東京など、いつのまにか3%を割り込む水準にまで達している。企業の人員採用意欲も旺盛となる中、そのビジネスの器となるオフィス不足はまさに切実。特に、都心部における大型ワンフロアの確保は至難の業で、いきおい人員増には、分室等、本体から別にビルを借りるしか手がなくなりつつある。これまで、分散していたオフィスを1カ所に統合し、その合理化メリットを享受してきた数多くの企業。果たして分散が必至となるこれから、どのような対応をしていけばいいのか。今号は「分室オフィスの賢い作り方」と題し、様々な方向からこのテーマを探ってみたい。

東京のオフィスマーケットと、分室対応が必然となる背景

賃料高騰で拡張移転は困難 増床するなら分室しかない

2000年頃から、これまで見られなかったような規模の大型・新築ビルが市場に登場しはじめ、これに伴い、当然“ワンフロア”の概念も拡大化していきました。東京でも、それまではフロア300坪もあれば大規模な部類と捉えられていましたが、昨今では、ワンフロア1,000坪のビルも珍しくありません。このような“器”を前に、今まで多階層を使用していたオフィスをワンフロアへ、あるいは複数の拠点を一つのビルに統合するといった移転が、トレンドになっていったわけです。

統合によってオフィスを合理化すれば、ファシリティコストの削減を図ることができます。特に、大規模ビルの相次ぐ竣工で都心部のオフィスが供給過剰となった「2003年問題」の頃は、賃料も比較的低位水準で、現状よりも広くグレードの高い物件をリーズナブルな賃料で借りることができた。このような状況が当時の企業ニーズに合致し、統合移転の



シービー・リチャードエリス株式会社
東京本社 ビル営業本部
ソリューション営業部

高橋 弘美

1987年、生駒商事（現シービー・リチャードエリス）に入社。以来20年以上にわたり東京都内で賃貸オフィスの仲介業務にたずさわる。

方のつくいい賢の

動きにますます拍車をかけたのです。その後、賃料は若干上昇するものの、統合によるフロア効率改善のメリットが賃料の単価上昇のデメリットを上回っている間は、統合移転ニーズが衰えることはありませんでした。

市場が大きく変化したのは、ほんの最近、ここ1、2年のことです。オフィスマーケット、特にニーズを集めていた大規模ビルの市場は逼迫し、賃料は一気に高騰。データを見ても、2004年12月の東京におけるAクラスビルの空室率は3.6%でしたが、2006年6月には0.6%にまで低下しています。これは、ほぼ空室がないといってもよい水準です。

当社が都心大型ビルに仲介したある本社移転の例ですが、契約と入居という僅かなタイムラグで、周辺相場がグングンと上昇したことがありました。契約時には、もちろんオーナー・テナントとも納得した条件であったにもかかわらず、いざ入居する頃には、「今ならば、とてもこの条件では契約できない」という市場に激変。テナント企業の移転担当者の方も「決断の時期が半年ずれていたら、移転できたかどうか分からない」と、胸をなでおろしておられました。

このケースでお分かりのように、都心部のマーケットはある時期をターニングポイントに、はっきりと借り手市場、貸し手市場に二分されています。一部地域では、新規賃料が既存賃料の2倍に跳ね上がっているところもあり、統合移転どころか拡張移転さえ難しいといった状況も出てきています。

賃料が高騰すれば、家賃負担能力の低

い企業は統合移転を断念せざるを得なくなります。一方で、ビジネスの拡大に伴う人材採用を積極的に行い、増床の必要性に迫られている企業にとっては、同レベルのビルへの拡張移転すら困難な今の市場環境では、分室で対応せざるを得ないというのが必然的な流れとなります。

ここ1年ほど、テナントが解約するという情報をつかんで大型ビルのオーナーに問い合わせても、内部借り増しですでに決定してしまったというケースが非常に増えてきました。テナントが退去した後に同じビル内の他のテナントが手を挙げる。ビル内増床は、分室ニーズの最も合理的な対処法ですから、このようなことも需要の高まりを顕著に示していると言えるでしょう。

また、分室を必要とする企業の中には、先の統合移転の際、ギリギリの面積で借りてしまったために、少しの人員増ですぐにスペースが足りなくなってしまうという企業も多いようです。将来の人員増を予測すべきだったとはいえ、合理的なオフィス構築を目指した統合移転において、余裕のある借り方をする企業が少なかったことは、むしろ当然のことかもしれません。

■ 分室づくりを機に、実験的なオフィス戦略の動き

分室ニーズとして最も多いのは、先に述べた同ビル内での内部増床。それが難しければ、本社に代表されるメインオフィス近辺の物件の要望が多いようです。

ただ、本社ビルが非常に良い立地に位置する場合、同ビル周辺のオフィス市場も当然のことながら逼迫しているため、同レベルの坪単価では分室のための物件を探すことすら難しいケースがほとんどです。場所、ビルグレード等、どこかで妥協点を見つけなければならないということになります。

考え方の一つとしては、リニューアル済みの古いビルを本社近辺で探してみる。築年数の経ったビルであれば比較的リーズナブルに借りることができます。少し前までは古いビルには見向きもしなかった企業でも、これだけオフィス賃料が上昇した今は、築年数の経ったビルも選択肢に入れてあります。そうでなければ、本社ビルからは少し離れますが、本社ビルの沿線で物件を探すという方法が一般的です。

これまでの市場の推移と現在の市況を鑑みると、オフィスを探す企業の多くは「分室として探しているのに坪単価が高すぎる」という印象を持たれているようです。ただ、本社を借りたときに比べ市場が逼迫しているため、分室とはいえ坪単価が高くなるのは仕方のないことです。「分室は本社よりも格下であるべき」、「分室の賃料が(本社より)高くても、稟議が下りない」といった声に対しては、市場的には厳しいと申し上げざるを得ないのが現状です。

営業部門やシステム部門を分室に転出させるケースが多いようですが、分室を持つことで弊害が生じることもあるようです。よく耳にするのが、本社から転出した部署とのコミュニケーションが

悪くなったというケース。特に、本社側の声として「あの部署を外に出したら部署の責任者が好き勝手やるようになってしまった」という声をよく聞きます。

同じビル内であっても、オフィスが多階層にまたがっていけば同様の弊害があるようです。フロアの分割が2~3階程度ならまだしも、5フロア以上になると上階と下階では顔を会わせる機会がほとんどなく、別のビルに分室を持っても同じだと考える企業も多いようです。

最近では、分室づくりを機に、いっそのこと戦略的に新しいオフィス形態に挑戦してみようという企業が増えています。関東のある地方都市に本社を持つIT企業のケースでは、人員増による増床に対応するため、営業部門のみを都心に転出させることを決定。新たに作る分室では、座席を固定しないで使用スペースを削減する「フリーアドレス」の試みを検討しています。もともと社内のITコミュニケーションの環境が整備されたコンピュータ会社だということもあり、分室化による部署間コミュニケーションには支障がないという考え方のようです。

同じように営業部門を営業効率のよい立地に転出させたいという別の企業では、外回りが多いという営業職の特性を考慮し、一つの執務スペースを時間帯に分けて2チームで利用することでオフィスのリストラを図ろうと検討中です。

このように、従来のオフィス形態にこだわらず、転出する部門にとって効率の良いオフィスとはどういうものか、分室の設立を機会に模索してみようという動きが広がっているように思います。



首都大学東京
システムデザイン学部 助教授
すずき あつし
鈴木 淳氏

1992年、東京工業大学大学院理工学研究科博士課程修了・博士(工学)。電気通信大学助手、東京都立短期大学助教授などを経て、現在、首都大学東京システムデザイン学部助教授。専門分野は経営システム工学。産業社会における物的および知的リソースの最適な配置を計画するための方法を、主に数理的な面から研究している。主要論文は「セル型設備配置問題のための進化的なアルゴリズムによる解法」「都市部における事業所分散立地問題の解法について」「情報サービス産業における事業所立地と交通機関の関係について」「コンピュータ統合事業システムの多基準評価に関する研究」など。

分散オフィスと協働性

企業の多くは、発展していくと従業員が増え、それに伴ってオフィスも手狭になります。そして、一つのビルに収まることができなくなり、別のビルのフロアを借りて、分散的にオフィスを増やしていく傾向が見られます。また、昨今の企業統合や買収の結果から、結果的に複数のオフィスを抱えることになる場合もあります。新たにオフィスビルを建築したり、大きなビルのフロアを借りたりして、まとめて移転できれば良いのですが、優良な物件は競争状態が激しく、なかなか思い通りに新オフィスに移転できず、心ならずもオフィスが分散することもあります。

では、そのような時、オフィスの分散について、どのような考え方ができるのでしょうか？

コスト低減と制約条件

一般に、オフィスのコストを考えることが多いかもしれませんが。例えば、予算の上限があるとか、経費節減のチャンスとして方針が示されるなどです。しかし、仕事をする場であるオフィスは、コストの低いところが良いとは限りません。大事なのは、いっそう良い仕事ができると思われる場所に移ることです。コストは低いけれども、仕事が停滞してしまったり、企業の業績にもかかわります。だからと言って、お金を無限にかけられる訳ではありません。コストは低い方が好ましいのは事実です。

そこで、まず、何を守らなければならないか、をハッキリしておきましょう。これを「制約条件」とも言います。例えば、従業員一人当たり何平米の面積が必要であるとか、役員室や会議室はいくらの面積がまとめて必要であるとか、情報システム部門はコンピュータを置く上で必要な電気や空調などの設備が必要である、などです。これらの制約条件を守った上で、コストが低くなるような分散の仕方を考えます。

スループットが多くなる場所は？

経営資源と言えば「人」「もの」「お金」と言われてきました。近年は「情報」や「知識」も経営資源だと言う人もいます。私は、それに加えて「場所」も資源の一つに考えてみてはどうかと思います。

特にオフィスワーカーの仕事は、経営管理や知的業務、事務作業など、どれも人間の要素が大きく関係します。どんな場で仕事をするかによって、仕事ができる量(これを「スループット」と呼ぶことにします)が変わってきます。

できれば従業員一人ひとりに、移転候補先のどのオフィスなら、今のオフィスより何パーセント増しぐらいのスループットを出せそうか、アンケートなり、聞き取り調査をしたいところです。無理なようなら、部署ごとに平均的な従業員を何人か選んでもらい、サンプルとして調べることも考えられます。それをもとに、今の生産性がどのぐらい向上または低下するかを予想します。本当に生産性が上がるかは、移転しなければわかりませんが、少なくとも全体として低下することは避けねばなりません。

ん。個人ベースで見た場合、どのくらいスループットが変化するのか、目安を把握しておくことになります。

一緒に働くこと～協働性という考え方

多くの仕事は一人で完結するものではありません。いろいろな部署の人と情報の受け渡しがあったり、集まって話し合ったりして進んでいく仕事も多いはず。最近、情報ネットワークが発達して、コンピュータの画面を見ながら、近くの人ともメールでやり取りして仕事を進めていくことが増えたかも知れません。しかし、すべての業務を週5日とも在宅勤務に切り換えることは、しばらく、できないでしょう。

そこで、一緒に働くことの効果を考えておく必要があります。これを「協働性」と呼ぶことにしましょう。どの人とどの人が、というレベルまで把握できれば好ましいですが、無理なようなら、どの部署とどの部署が、というくくりでも良いでしょう。そして、オフィスが同じ場所か、あるいは異なる場所かで、その協働性がどのくらい影響を受けるのかを大体の数字に表し、同じようにスループットの変化で表してみます。

部署や従業員によっては、個人ワークが多く、あまり協働性を考えなくとも良い場合もあるでしょう。その一方で、常に様々な人と会って営業的な業務を行ったり、ミーティングなどで新しいアイデアを話し合ったりする部署や従業員もあり得ます。そういった部署や従業員を、うまく一緒にオフィスのしたり、それほどではない場合は別のオフィスにしたり、考える必要があります。

また、社外の人と会うことが多い業務を担当する部署や従業員にとっては、出かけやすく、来客も受け入れやすい場所にオフィスがあることが重要になります。これも社外との協働性として、見ておく必要があります。

このような内容は、人事部門が扱う仕事だと思の方も多いことでしょう。しかし、オフィスの移転は、単なる入れ物の変更にとどまりません。このような人的資源の問題にも関連するので、できるだけ分野横断的なプロジェクトとして扱うべき問題です。オフィスの建物や部屋の問題だけではなく、従業員の士気にも関わることであり、スループットを変化させる要因でもあり、結果的に企業の業績にも関わってくることからです。

交通機関と情報ネットワークの考慮

オフィスが分散すれば、当然のことですが人の移動が起こります。この場合の移動は、旧オフィスから新オフィスへの引越しのことではなく、新オフィスに移ってからの業務で発生する移動のことを指します。具体的には、通勤、出張、打ち合わせや営業のための移動があります。

分散オフィスの問題点は、複数あるオフィス間の移動がある程度生じてしまうことです。従業員によっては、長距離通勤になる人も出てくるでしょうし、業務のための移動で時間をとられる人も出てきます。例えば本社に集まって会議をする場合、分散したオフィスからの移動も増えることになります。重要な取引先への訪問のための移動も変わるかもしれません。また、深夜の残業のためにタクシー代などを出している場合は、その費用も少なからず影響があるかもしれません。こういった交通費は、通勤手当以外にも考えておくべきでしょう。また、移動時間が業務に差し支える場合は、その時間の人件費に換算してコストとしてみることも考えられます。

全国に取引先があり、長距離の出張が多い部署は、フットワークが良

い新幹線の駅や空港の近くにオフィスがある方が、利便性も心理的にも好都合です。都心に本社機能と営業部門を配置し、郊外に開発や生産の拠点を置いている場合も、交通機関の関係を考慮しましょう。単なる移動時間だけではなく、乗り換え回数や相互乗り入れの頻度についても確かめておきましょう。

私がこれまで調べてきたシステム開発企業の立地では、横浜や大阪で、新幹線駅の近くにオフィスを置くケースと、旧来の都市中心部にオフィスを置くケースの二極化が見られます。つまり、主要取引先の所在によって、フットワークの良さを取るか、都市の中での利便性を取るかの選択をしている訳です。

しかし、これから先、技術革新とともに、オフィスワーカーの世代交代に従って、情報ネットワークを利用する意識も変わることでしょう。つまり、あまり足を運ばずに、テレビ会議やネット会議で打ち合わせを済ませようとする傾向が増えるかもしれません。そうなってくれば、社内LANを整備しやすく、電力容量が十分確保され、ケーブルダクトやフロア配線溝などが備わった、いわゆるインテリジェントなオフィスを選ぶ必要があります。ネットワークの通信速度もグレードを上げた契約にする必要が出てきます。多少交通の便が悪くても情報ネットワークを優先するか、やはり人の移動のし易さを考慮するかは、その企業の勤務スタイルや営業スタイルによります。

複数項目を考慮した意思決定として考える

以上のことから、次のような項目を考えるべきことがわかります。

- オフィスコストの低さ
- 個人あるいは部署の生産性の高さ
- 協働性の良さ
- 交通機関の利便性
- 情報ネットワークの使いやすさ

どの項目を重視するかは企業によって異なります。各項目に重み付けをして、どの項目を重視するか、しないか、を明確にします。これは経営的な視点も必要ですから、企業全体を見渡して方向性を決める立場の役職にある人が、その重み付けに関わるべきです。複数の項目の重み付けが難しいときは、ピッツバーグ大学のトーマス・サーティ教授が考案した、階層分析法(AHP)という方法を使ってみるのも一つの手です。和書では、元政策研究大学院大学教授の刀根薫先生が書かれた「ゲーム感覚意思決定法」(日科技連出版社)が、入門書としてよく読まれています。

各項目の重要度を決めた上で、オフィス分散案を複数作成して比較し、評価してみましょう。オフィス分散案は、候補となるオフィス物件を取捨選択して組み合わせるだけではなく、各オフィスにどの部署が入るのか(あるいは、従業員の配置)についても、大まかでも方針があるものになります。ただし、分散の案は制約条件を守るものでなくてはなりません。

実際には、企業の事情によって、この他の項目も考慮することが必要になるかもしれません。また、上に挙げた項目でも、企業によっては、それほど重要視されない項目もあることでしょう。大事なものは、このような項目をできるだけモレないように挙げて、それぞれの重要度を把握した上で、オフィスの分散案を複数作って評価し、最適な案を選択することです。それも、単に入れ物を確保する問題としてではなく、経営リソースの配置に関わる意思決定問題であるとの観点から、スループットとコストのバランスを考慮した全体最適を目標とする意識を、関係者が持つことが重要となります。

重要なのは、業績や人員規模などの変化に柔軟に対応できるオフィスづくり



していると言えます。

移転当時の社員数は約2,000人で、十分なスペースの余裕があると考えていました。その後の増員に対しても、レイアウトの変更やフロア単位の移動で調整してきたのですが、06年初めにはそれも無理になってきました。あまりの変更の多さにコストがかかりすぎることもありますが、それ以上に人員が3,000人を超える規模に拡大したことが最大の要因でした。

当社には、売上の拡大や販促効率の向上を目指した「デジタルマーケティングサービス」と、コスト削減と顧客満足度の向上を目的とした、コールセンターやコンタクトセンターなどの「サポートサービス」の2つを柱に、お客様企業や消費者を有機的に結びつける「マーケティングチェーンマネジメントサービス」というビジネス・コンセプトがあります。同コンセプト実現のためには、専門性の高い業務を推進する子会社の存在が不可欠です。おかげさまでこの5年間、売上は毎年順調に増収となっており、07年度の目標としていた1000億円を06年にクリアし、今年度は1300億円に上方修正している状況であり、その分、人

関連会社とのシナジー効果を最大限に発揮するための統合

1966年、経理処理や給与計算のアウトソーサー、丸栄計算センター(株)として設立した当社が、東京に進出し、赤坂に本社を開設したのは1976年のことでした。当初は賃貸ビルの一室に始まり、その後、80年代にはカスタマーサポートやCAD、ネットワーク&システム構築、サポートデスクや教育事業、90年代にはコールセンターやインターネットテクノロジーへと業務範囲を拡大してきました。それに伴い、増えていく事業部のために、本社の入ったビル内に空室が出ることに借りていったのですが、それでも足りずに周辺の賃貸ビルに、事業部単位で分散して立地していました。また、95年頃からは、海外進出に伴い、JV(ジョイントベンチャー)やアライア

ンスによる子会社の設立が増え、さらに分散に拍車がかかったのです。

しかし、こうした状況は使い勝手が悪いのは当然です。ちょうどその頃、市場ニーズの変化に伴い事業を見直しドメインを明確にした上での中期事業計画を立案していた時期でした。そこで、コストの合理化やビジネス上のシナジー効果を考慮して、03年に子会社を含めたグループ全体を統合できる、現在の渋谷のビルに移転したのです。

予想を上回る業績の急拡大が再分散化のトリガーに

このビルは14階建てで、1・2・13・14階の4フロアを受付や会議室などの共有スペースに、残りの10フロアを社員の執務空間に充てています。契約当時は賃貸ビル市場が厳しい時期だったため、賃料的には、現在メリットを享受

トランスコスモス株式会社



執行役員 管理本部長
古原 広行 氏



員も予想以上の速さで多くなっているのです。

このため、06年に当面の対処のための移転プロジェクトを始動し、再分散化に踏み切ることとなったのです。

■ お客様企業との密接度に配慮して
本社ビルの優先順位を決定

一度、統合で得られたメリットをいかに損なわずに分散を実現するか。そのために重視したのが、グループ企業間のシナジーと、お客様企業との関連性でした。当社のコアビジネスはB to Bであり、そのため業界最多といえる600名以上の営業部隊がいます。また、その



分、お客様企業数も多く、来社される方は月平均で7,000名以上となっているため、業務の利便性や交通アクセスを考えると、これを分散させるのは得策ではないでしょう。また、社内及び多数の子会社も含めて管理する、スタッフ部門の優先順位が高くなります。加えて、これからさらに重要度が増す採用活動を考慮すると、本社ビルのブランドイメージも欠かせない要件となります。さらに、子会社の中でも業務上の関連性が高い2社については、同じビル内に残すことを決断しました。

こうした検討の末、本社業務としては生産部門であるコールセンターを、子会社についてはB to C関連会社を分散化させることにしたのです。

関連会社の移転先の確保については、基本的には各社の社長がそれぞれの事業採算性を考慮して決定しており、本社はあくまでサポートに徹しました。これは、各社の独自性を重視した結果と言えるでしょう。本来ならば、より大きなビルにすべての部門、関連会社が移転できればいいのですが、景気回復に伴う都心オフィスのニーズ高などで我々が満足できる物件に出会えませんでした。ただ、統合のメリットを知っているだけに、各社とも比較的近くに集まっており、また、

子会社同士のシナジーを考えて、社長同士の話し合いで、同じビルに移転しているケースも出ています。

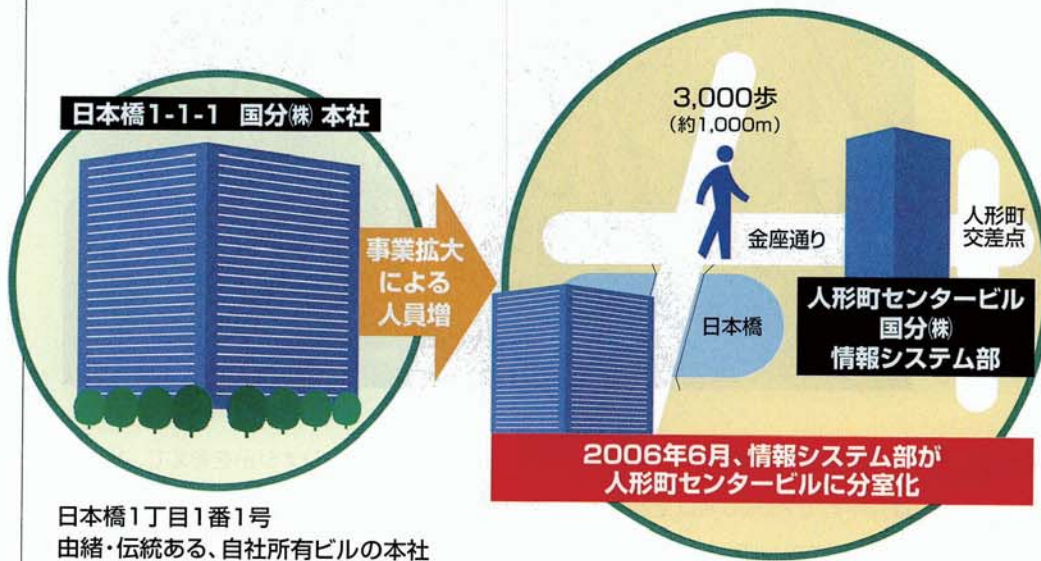
■ 社内外の環境変化に対応する
FMの中期事業計画が進行中

06年に分散化を実施したわけですが、当社では現在、ファシリティマネジメントに関する新たなプロジェクトが動いています。というのも昨年、中期事業計画を発表し、連結売上2200億円、連結営業利益160億円(2010年度3月期)という目標を立てたのですが、それを実現するためには、人員を増強する必要があり、現在のファシリティでは対応できないとの試算が出たからです。

当社のビジネスはサービス業であり、いかにキャッシュリッチであるか、仮に業績が苦しくなっても、それに合わせてどれだけ迅速に対応できるかなど、環境に合わせて変更できる体質であることが重要と考えています。そのため、大きな器が必要になるとはいえ自社ビルの所有が必ずしもいい選択であるとは限りません。ただし、峭定的な分散が効率的とは言えません。今後の社内外の影響を考えながら、この1年をかけて、将来のオフィスのあり方を検討しているところです。



本社との至近距離での分室設置で円滑なコミュニケーションに留意



日本橋1丁目1番1号
由緒・伝統ある、自社所有ビルの本社

業容拡大に伴い迫られた 情報システム部の分室化

当社情報システム部は、06年6月に分室化するに至りました。ご存知のとおり当社は、江戸時代より商業の中心地である日本橋という地で卸業を営み、1965年の町名変更により本社ビル所在地は日本橋1-1-1になっております。今回の分室化は、外食やチルド・冷凍食品部門など、事業内容が年々拡大していくことにより人員も増え、本社ビル内のスペースが手狭になったことが要因です。

このような業務拡大に伴う新規事業は、起ち上げの重要な時期、本社内に置いておきたいのは当然のことです。逆に、そんな中であって当部門が移転することになったのは、インフラである情報システムが、業務的に他のどの部門とも等しい距離にありながら、常に近くにいる必要性はないこと。150人という人員規模が本体から切り出しやすいこと。加えて、過去に1度、メインフレームの

大型化・大規模化に伴いデータセンターに移転した経験があることなどが主な理由でした。また、災害対策としてのディザスターリカバリーの観点や、セキュリティ面のさらなる向上を考えると、分室化は必然であったと言えるでしょう。

移転条件の明確化により 短期間での物件選定を実現

移転先の選択に当たっては、新耐震基準に適合しているビルであることはもちろんですが、その他にもいくつかの条件を設けました。具体的には、本社まで歩いていける距離であること。コミュニケーションのとりやすい執務環境を考慮して、150人がワンフロアに入れること。賃料が従来コストを大きく上回らないことでした。

本社との距離を重視したのは、先ほどの「常に近くにいる必要性はない」と矛盾するようですが、やはり、システム開発には、現業とのコミュニケーションが重要です。今の時代、情報システムはすべてのプロジェクトに関連してきますか

ら、あらゆる情報が集まる本社まで、すぐに行って話せる距離であることが必要だと考えました。

06年1月に移転プロジェクトがスタートしたのですが、こうした条件を明確にすることで、3月には本社ビルから徒歩で約3,000歩の距離に当たる人形町のビルに決定、6月末には入居というスピード対応が可能になりました。

当初はワンフロア250~300坪程度のビルを探していたのですが、残念ながら周囲に適当な空室がなく、結果的にメインメンバーの100人の執務室を5階、プロジェクトメンバーの50人と受付や会議室を4階という2フロアで対応することになりました。

移転して感じたことですが、本社周辺と比較して、日本橋人形町は情緒があり、和やかな気分で仕事に取り組みやすい環境にありました。また、最寄り駅の「人形町」駅は、東京メトロ日比谷線・都営地下鉄浅草線の2路線が利用できることで、空港のある羽田や成田をはじめ、東海道新幹線の品川、東北新幹線の上野、



情報システム部
部長
奥村 恆弘 氏

国分株式会社



情報システム部
システム企画・運用チーム 課長
島 敏明 氏



つくばエクスプレスの秋葉原などにもダイレクトにアクセスするため、地方出張にも便利な環境にあります。

また、ビル自体が北を向いており、一般的なオフィスであれば敬遠される要素なのかもしれませんが、当部門としては都合が良い面が多い。日光によるモニター画面のちらつきがなく、また暖房効率にも優れ、冬でも暖房が要らないほどです。加えて、ビルの入退館に時間制限がないことも、システム部門としてはありがたいことです。

■ 若手社員のPTがもたらした満足度とモチベーションの向上

今回の分室化計画が、成功裏に終わったもう一つの大きな要因に、若手社員によるオフィス移転PT(プロジェクトチーム)の結成があります。

一般に、分室などで本社から切り離されると、阻害されているような気分になりやすいものです。また、引越などの実務では、システムのサポートを止めないために、夜間の作業になることが多く、「やらされ感」が強くなることもあってでしょう。こうした要因によるモチベーションの低下を防ぐために、若手社員に大幅に権限を委譲して、レイアウトから什器備品まで、アイデアを出させたのです。

彼らはまず、ブレインストーミングで実現したいオフィス環境をピックアップし、例えば生体認証システムや受付システム、Webカメラシステム、ビジネス電話など、自ら展示会に出かけて徹底した調査を行いました。また、デスクやイスなどについても、これまで取引のない業者にまで打診したり、使い勝手の良いキャビネットや駅のコインロッカーサイズの個人ロッカーを導入するなど、限られたコストとスペースを有効活用するため、最大限、納得できるところまでチャレンジしていました。その結果、無線LANや受付・生体認証システムのパラメーター設定など、業者は使わず自前で施したほど。果ては、システムサポートを止めないために、部員全員で時間を融

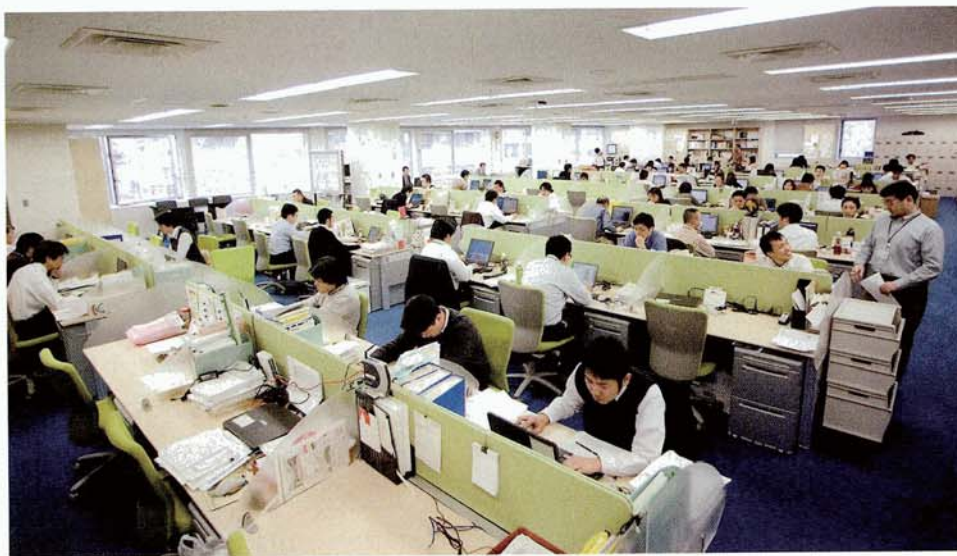
通しながら、交代で引越を実施するなど、期待以上の動きをしてくれたと言えるでしょう。

もちろん、分室化による被害者意識などなく、むしろ楽しんでそれらの業務を遂行していました。手作り感のあるオフィスですから満足感が高く、社員のモチベーションも向上しているように感じています。

■ 本社とのコミュニケーションを高めることを最重視

分室を設置したことで、新たに発生した課題は、本社内にいた時と違い面積が確定しているため、人員がさらに増えたときにスペースの融通が利かないこと、全社的な組織変更に対応しづらいことです。また、日常業務においても、これまでならば総務がやってくれていたようなオフィスの維持管理の仕事が増えたことが挙げられます。

ただ、これは言い換えれば、自由度、自己裁量の範囲が広がったということです。今後の注意点としては、その居心地のよさに甘えず、定例ミーティングはもちろん、意識的に本社に顔を出し、他部門との交流に努めながら、業務を推進することが重要だと考えています。



今こそワークスタイル変革の時 思い切った発想の転換が 賃料コスト大幅減の決め手

ワークプレイス・
リサーチ・センタ
代表

小田 毘古氏



逼迫するマーケットのもと、いかに執務スペース



経営視点の欠如が招いた 賃料上昇による問題点

渡辺 近年、景気回復による企業の人員採用意欲の上昇で、執務スペース確保が急務となっています。私どもファシリテスマネージャーとしては、今後、かつてのバブル期のような安易な分室化が主流になるようでは、非常に残念なことですね。

小田 これまで主流となっていた統合移転は、財務的なメリットが主題でした。分室をつくらなければならない場合でも、オフィスのコストを、いかに下げることができるかをまず重視すべきでしょう。その意味では、現在所有している自社物件の活用が最善の方法であり、例えばソニーは藤沢にあった工場をオフィスに転用してコールセンターなどを移転させて成功しました。

しかしながら、日本の大手企業の多くはバブル以降、オフバランス中心の考えで、特に首都圏の自社物件を売却してし

まっています。その結果、人員が増えれば借り増さなければならなくなり、今日では高い賃料を払わざるを得なくなっている。オフィスが分散すると、賃料はもちろんですが、分室との行き来の交通費や書類などの輸送費、ワーカー数当たり設置を義務づけられる担当医のコストなどが増えるため、企業としても分室はあまり増やしたくないのが事実でしょう。

渡辺 しかも、これまでは人の増減に合わせて比較的容易にビルを移れましたが、今は人員増に対応する器がない。中長期の計画がないために、対応が場当たりのようになってしまっている感が否めません。

小田 本来、こうした不動産戦略は経営の問題なのです。それを総務の視点だけで対応しようとするから問題だと言えます。不動産やオフィス賃料は数年ごとに上下するのですから、経営の視点に立った長期的なスキームが重要なのです。

機能分析による分室化が コスト削減のメリット大

渡辺 統合した状態が一番いいのは事実ですが、現実には大手企業はもちろん、ベンチャー企業でも分室を設置する企業が多いですね。しかも部門単位での分散がほとんどですが。

小田 部門で移してデメリットが少なければそれでいいのですが、できればそれぞれの部門の機能を分析して移すほうがより効率的でしょう。例えばファイナンスでも、財務は経営の中心にあるべき

ですが、単なるアカウンティングは近くにはいない、人事なら人事戦略は経営に密着しているが、福利厚生は違うなど、本社におく必要がある機能に優先順位を付けて選択するのです。さらにコスト面から、分離した機能をどこまで遠隔地に持っていけるかを考える。分室というよりも、ヘッドクォーターとバックオフィスといった機能分けです。本社が丸の内で、仮に立川で賃料が50%下がるならコスト減になりデメリットは少なくなります。気をつけたいのは、本社の近場にいくつもの分室を錯足的に設けること。コストがかかるばかりか、業務効率も大幅に低下する危険性があります。

渡辺 ヘッドクォーターとバックオフィスに分けるのには、詳細な業務の棚卸が必要となり、かなりの労力がかかります。ただ、社内の部門同士の関連度や顧客との関係などを考慮して切り分ければ、メリットは大きいわけですね。

小田 そうです。ただし、どのような方法であれ、大きな課題となるのが通勤の問題です。バックオフィスを郊外に移転すると、従来と比較して遠距離通勤になる人が出てきてこれまでどおりに働けなくなります。昔は社宅で対応する手も





シービー・リチャードエリス株式会社
FMコンサルティング部
シニアコンサルタント

渡辺 紀子

を確保するか

ありましたが、今はそういう時代じゃない。とはいえ、バックオフィスが山の手線内じゃコストメリットがでない。結局、これで挫折するケースが多いのです。

ITを積極的に活用した ワークスタイルの革新

渡辺 安易な分室の設置は、想像以上に弊害が多い。ただ、対策をとろうにも、できる手段は限られている。経営者が頭を悩ますところでしょう。

小田 経済環境の変化で増減する人員に合わせ、オフィスの分散や統合を繰り返せば、それだけコストがかかり、経営を圧迫することになりかねない。「増員イコール分室」というのは昔のままの考え方で、いっそ、ワークスタイル自体を変えてしまうことを考えるべきだというのが、私の主張するところ。具体的には、フレックスタイムや在宅勤務、サテライトオフィスなどをもっと普及させること。極端な話、常に全員が一カ所にいる必要がない業務なら、無駄な通勤時間を費やさずに、その分を仕事に振り分ければ生産性は上がるとも考えられる。オフィスに固定席はなく、朝、会社に通勤するのは週1回くらいにして、打ち合わせが必要なら貸し会議室などを利用する。そうして、増員による執務スペース増自体をなくしてしまうわけです。

渡辺 ワークプレイスを考えるなら、ワークスタイルを考え直してみませんかというのが、本来、FM(ファシリティマネジメント)が求めるところですね。

小田 これは決して特別なケースでは

なく、例えば、ソフトバンクテレコムは、以前は社員全員が朝9時に出勤していましたが、顧客や社内での打ち合わせが午後に集中していることから、直行を認めて、午前時間を自由に使えるようにしています。会社には行きますが、朝の通勤がなくなった分、時間を有効に使えることで生産性の向上に繋がっている。また、コスト減=オフィスのスペース減と考えると、フリーアドレスも導入。私が関わっているITベンチャー企業などは、10人しか入れないサイズのオフィスで20人が働いています。全員が集まるのは週1回くらいだし、座席もフリーアドレスなので対応できるのです。

以前、私が働いていたHP(ヒューレット・パカード)は、02年のコンパック統合時、社員数約10,000人、分散したオフィスの床面積は合計16万㎡もありました。それが06年、社員数はさほど変わっていませんが、面積は1/3以下の5万㎡にまで削減することができました。社員が一カ所に集まればコミュニケーションが高まるという点だけに、必ずしも焦点を当てる必要はないし、ビジネスで成果を出すことを考えた場合、働き方がフレキシブルなほうが優秀な人材が集まりやすいとも言える。ITをもっと有効に利用すれば、スペース不足をカバーできる仕掛けが、きっとあるはず。

渡辺 つまり、効率や成果をオフィスという器に頼るあまり、本当に働きやすい環境や仕組みをつくっているかどうかという点に疑問があるわけですね。確かに、目視ができて、直接会話しないと部下の管理はできないと思っている上司は多いようです。それに、PCを社外に持ち出すとセキュリティに問題があると誤解している経営者も多い。

小田 それは意識の問題でしょう。日本の企業は社員を信用しない性悪説でものを考えている企業も結構ある。それに会社に対する愛情を持たせるような

教育がないことも原因のひとつでしょう。欧米や一部の大企業は、性善説や性弱説で社員を捉えていて、その弱さを守るためのトレーニングや教育、コンプライアンスの意識を徹底し、同時に成果に対する評価制度も完備しています。セキュリティに関して、安全性を高めるツールがたくさんあるのに、それを十分活用していません。会社に愛情が持てれば、それを裏切るようなことは、簡単にはしないでしょう。

渡辺 分室だけが答えではない。きちんとしたモラルを持って仕事ができれば、時間が有効に使えて、生産性も向上するということですね。そして、そのためにはワークプレイスづくりを総務だけの業務と考えず、経営の課題として、人事や情報システム部も含めた対応をすれば、アイデアは多様化していくと。

小田 そうです。思い切って働き方を変えることで、社員も満足し会社もコストが下がり、生産性も上がるのです。そのために、例えば「次世代育成支援対策推進法」の活用なども、もっと考えるべきでしょう。



渡辺 これからの少子化時代に向けて、現状のワークスタイルにこだわると生産性の改善が難しいのはもちろん、優秀な人材を集めにくくなるデメリットもある。その意味で、今日が働き方の多様化を考える岐路にあるのです。今日は、ありがとうございました。