



# ワークプレイス360

“ワークプレイス360”は、企業ビジョンを体現するワークプレイス構築のための、CBRE（グローバル）のプログラムです。社員がどのように働いているかを職場環境、ICT（テクノロジー）、ブランディング、社員の生産性、空間の効率性、環境への配慮、モビリティ、柔軟性といった様々な角度から分析し、将来のゴールに向かってワークプレイスを変革させるために活用されます。



## 1 ワークプレイス360

### 1 定義 ● プロジェクト始動

プロジェクトメンバーの構成要員は？

前頁の過程で経営ビジョンを反映させたワークプレイスビジョン(経営ツールとしてのオフィス)を定義し、プロジェクトキックオフミーティングや社内ステークホルダーとのミーティングを行います。プロジェクトのコアメンバーには、総務(施設管理)の他に、IT部門、人事部門、広報部門を参加させ、さらに経営メンバーが参加していることが重要です。

また、プロジェクトマネジメントには、インハウスかアウトソースかを問わず専任のエキスパートを充てることで、費用対効果を考えれば必然の経営的判断と言えます。

### プロジェクト推進チームの構成



## 2 ワークプレイス360

### 2 評価測定 ● 実態調査

説得力のあるデータ収集ノウハウは？

オフィスの各所(個人デスクや会議室)のスペース使用率の目視による観察調査をはじめ、イントラネット上のアンケート調査、インタビュー等を実施。評価データが実態を反映し、かつ説得力のあるものにするためには、専門的な調査手法に基づくことが重要です。

この調査は、社員が各々の業務内容に合わせて働く場所を選択できるオフィス、アクティビティベース型ワークプレイス(後述)の導入可能性や、そのデスクシェアリングの比率、ワークポイントの数や種類を検討する上でも必要となります。

### ビジョン構築のための調査活動

2013年初め

経営管理層へのインタビュー

従業員アンケート調査 回答者数 **454名**

2013年10月

ワークショップ参加者数 **45名** (4グループ)

ワークショップ参加者数 **45名** (4グループ)

空間使用率観察調査 観察ポイント数 **40時間** (33,350ヶ所)

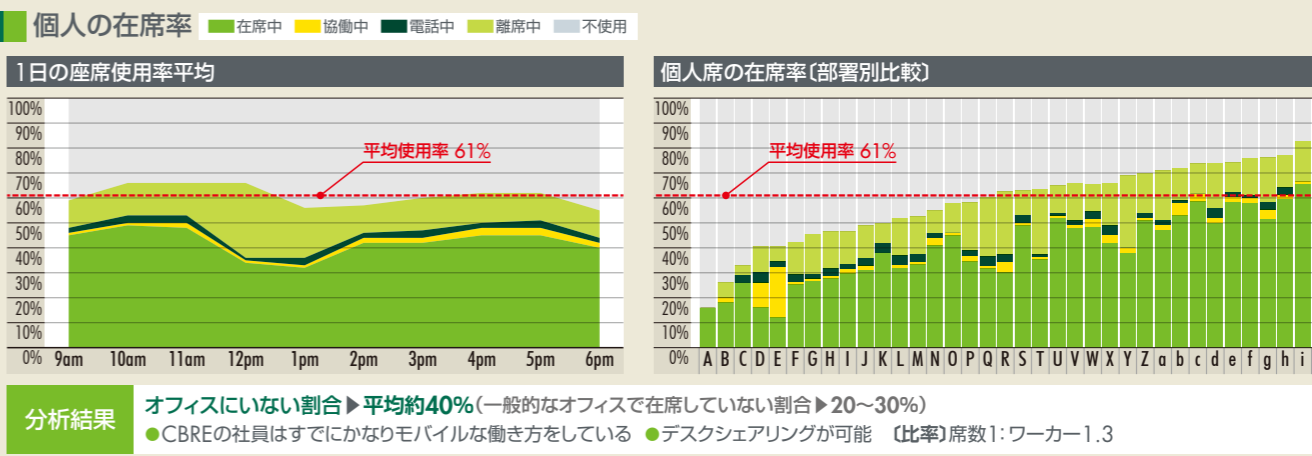
20名以上 ビジネスラインリーダーへのインタビュー

- ブローカレッジ Brokerage
- キャピタルマーケット Capital Markets
- アセットサービス Asset Services
- オキュパイアサービス Occupier Services
- シェアードサービス Shared Services

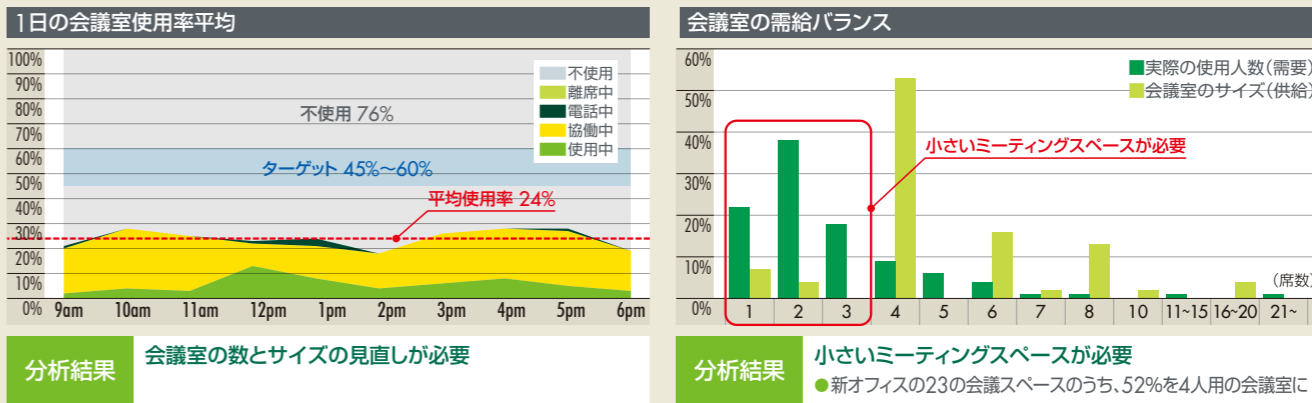
## 3 ワークプレイス360

### 3 分析 ● 分析結果とコンセプト開発

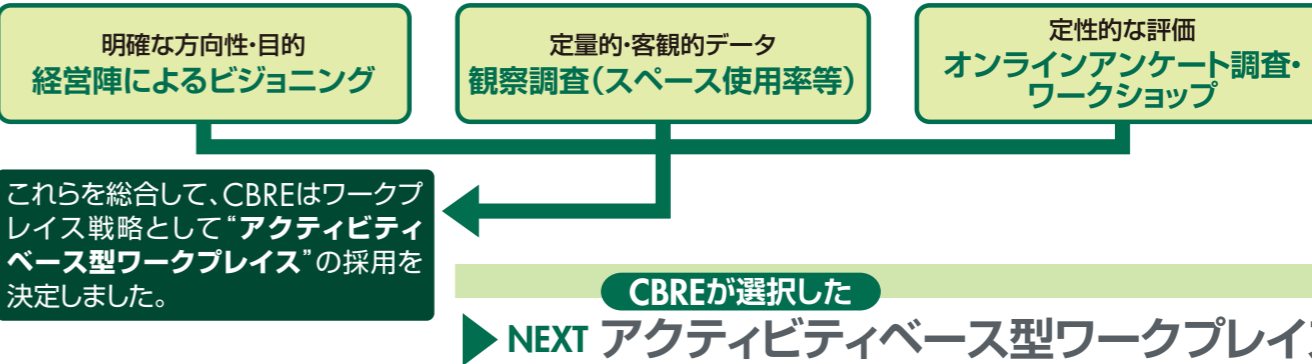
調査の種類と、そこからわかるオフィスユーザーのニーズは？



### 会議室の使用状況



### アンケート調査



## CBREが選択した オフィスの環境 アクティビティベース型ワークプレイス(ABW)

ABWとは、これから行う(アクティビティ)仕事の種類に基づいて、社員が自主的に働く場所をその都度選択できるオフィスです。そのため、様々なビジネスシーンに応じて多彩なスペースが用意されており、座席が固定されていない一般的なフリーアドレスオフィスの進化系と言えるでしょう。

ABWの環境下では、個々の仕事の創造性と効率性が高まるとともに、異なる部署の社員間のコラボレーションの機会を増やす効果も期待できます。

なお、ABWは、CBREが調査分析の結果、自社のワークプレイスにふさわしいと判断したもので、すべての企業に当てはまるものではありません。

### BEFORE

#### WORKSTYLE



RESULT

#### 浜松町本社オフィス(5フロアに分断)+東京と埼玉に計3支店

- 集中できるスペースがない(社員アンケート:95%)
- 多目的に使えるコラボレーションスペースがない(社員アンケート:80%)
- カジュアルな会話をしやすい場所がない
- イントラネットへのアクセスが良くない



### AFTER

#### WORKSTYLE



RESULT

#### 15種類の多様なスペース

- 異なる種類のチームデスク(モニターを使った一般的なPC作業)
- 集中スペースとデスク(集中、プライバシー)
- 電話ブース(機密性の高い電話、集中作業)
- オープンなコラボレーションエリア(個人ワーク、インフォーマルなミーティング)

#### すべてのスペースが共有

- 個人ロッカー(個人の収納)
- ミーティングルーム(フォーマルなミーティング、ディスプレイ)
- オフィス内カフェ(クライアントとのミーティング、休憩)

#### ICTツールによりあらゆる場所で働くことが可能に

- ノートPC ●ソフトフォン ●iPhone
- IP電話 ●WiFi環境 ●オンデマンドプリント
- インスタントメッセージツール



- ワークポイント\*は社員の73%(400ヶ所を550人で共有)  
\*一般席、集中ブース、オープンテーブル等(カフェやハイテーブルは含まず)
- 座席は全部で600席以上▶約20%の増員に対してはレイアウトの変更の必要なし

## 4 ワークプレイス360 改善 ● 解決方法を実行 チェンジ・マネジメント

オフィスユーザーのフォローアップは?

“チェンジ・マネジメント”とは文字通り、チェンジ(変革)に伴い起こる問題を解決し、改善することです。行動や考え方の大きな変化を迎えるとき人間は不安を抱くものですが、この不安を排除し、スムーズに対応できるようにフォローアップすることが、ワークプレイス戦略の成功の鍵となります。

まずは変化に伴いどの程度の困難が伴うと予測するか調査し、様々なツールを活用し、ユーザーにコミュニケーションとトレーニングを実施します。

2013年7月 スタート

### CBREが実施したチェンジ・マネジメント



タウンホールセッション(進捗報告と説明会)  
15回  
社員オンライン意識調査  
5回



イントラネットに移転専用ページ  
約5,000pv/月  
アップデート23回  
FAQ198回



プロジェクト情報メール配信 20回以上  
CEOのメッセージ配信 3回

各部門の紙文書削減担当者説明会 3回



チェンジチャンピオン(各部門の推進役)ミーティング 7回



ITトレーニング&デモンストレーション 35回

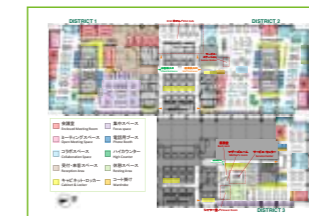
家具のモックアップ



紙文書の大規模廃棄イベント 6回



オフィスハンドブックの配信



ABWトレーニング  
●一般社員向け 部門別30回  
●アシスタント向け 5回×2セット  
●マネジャー向け 5回

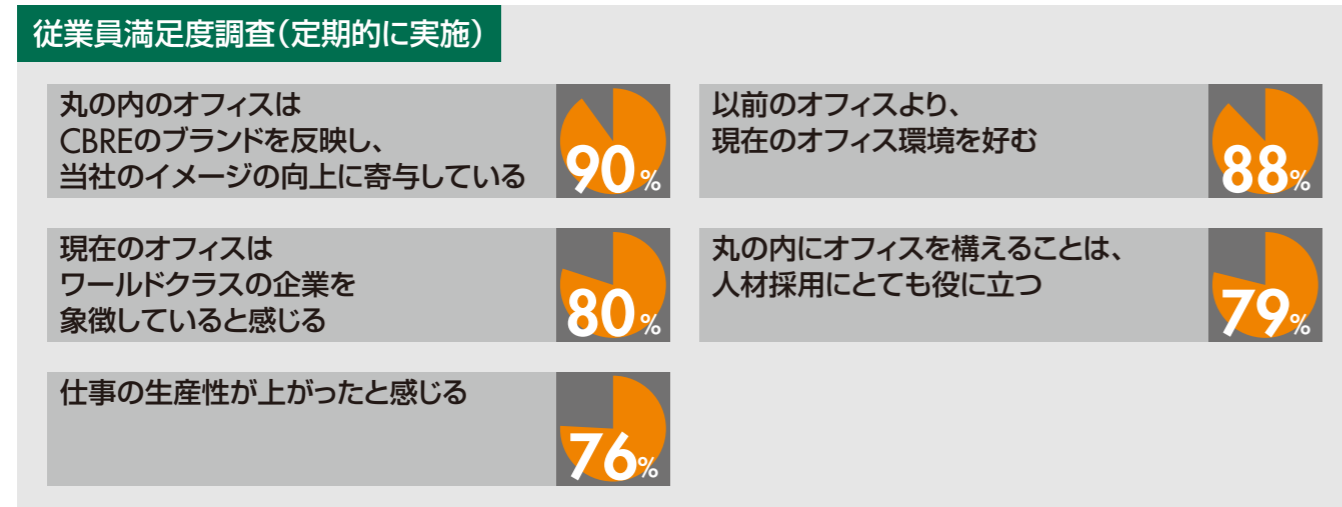
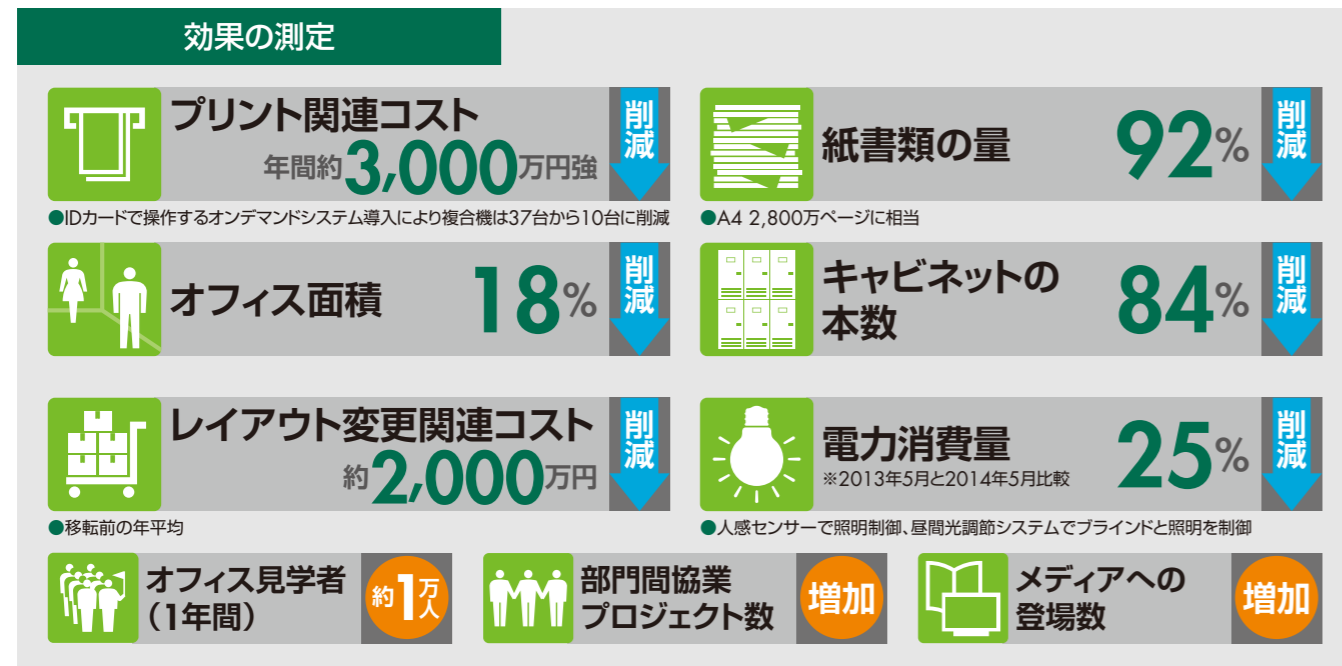


現地工事現場見学会 2回  
完成後見学会 1回

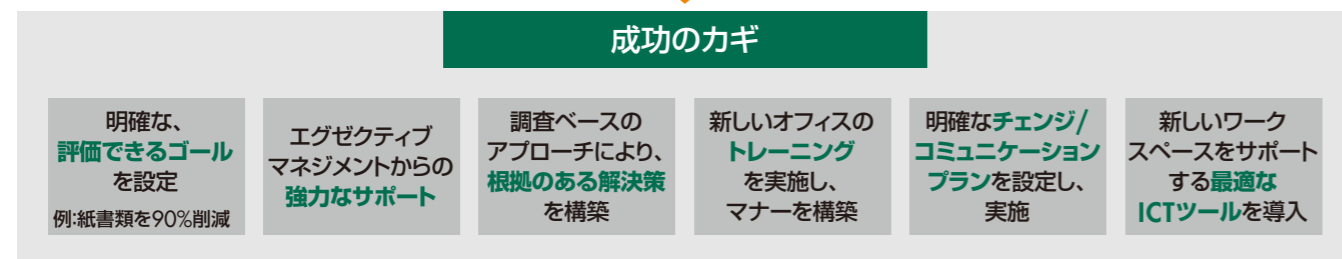
2014年4月 移転

5 ワークプレイス360  
**プログラムを管理する** ● 実施後の調査、効果指標測定 **経営への移転の貢献度を具体化するには?**

移転後は、新オフィスの運用ガイドラインを確立するとともに、コスト削減効果や経営貢献度(定量的)、従業員満足度(定性的)を継続的に調査し、また会社の将来的なビジョンを反映しているか、ブランディング戦略やマーケティング戦略に活用できているかを検証します。



**移転プロジェクトを成功に導いたポイントは?**



**Facility Management JFMA 最優秀ファシリティマネジメント賞(鶴澤賞)受賞**

CBREは、2014年12月、公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)主催の「第9回ファシリティマネジメント大賞」において「最優秀ファシリティマネジメント賞(鶴澤賞)」を受賞しました。日本ファシリティマネジメント大賞は、日本国内におけるファシリティマネジメント(FM)の普及・発展に資することを目的に、ファシリティマネジメントに関する優れた業績及び功績のあった組織と個人を表彰するもので、鶴澤賞は、このうち、特に優れた活動に与えられる名誉ある賞です。

受賞理由は次の通りです。「経営陣と連携したワークプレイス改革による企業改革の実践事例。首都圏4拠点を統合、丸の内の明治安田生命ビルへの本社移転に際し、ワークスタイル、ICT、ブランディングなど様々な視点から現状を診断・分析し、その客観的データをもとに経営陣がワークプレイスのビジョンを提示、そのビジョン実現へのFMの成果は高く評価できる。社長を含めて全社員ノンテリトリアルという一体感のあるこの改革は、紙文書の92%削減、キャビネットの84%削減、電力消費量25%削減などに加え、企業ブランドの向上や人材獲得にも大きく貢献している」(出典:JFMAホームページ <http://www.jfma.or.jp/award/index.html>)。



**Ecology 米国グリーンビルディング協会 LEED®Gold認証取得**

CBRE本社オフィスは、持続可能な環境性能向上を図る取り組みが評価され、2014年10月、建物環境認証システムLEED-ID+C(Leadership in Energy & Environmental Design Interior Design and Construction)で、権威ある「LEED®Gold」認証を取得しました。日本において、この認証を取得したオフィスは現在まだ希少です。この認証はまた、持続可能な環境ソリューションの創出において、CBREが業界で主導的役割を果たしてきたことも評価しています。

米国グリーンビルディング協会(U.S. Green Building Council)が所管するLEED認証は、環境に配慮した建物に与えられる認証制度で、グローバルスタンダードとなっています。その評価内容は、エネルギーや水、資源の使用量、その他要素に及びます。CBREは、持続可能な環境への配慮を高める取り組みの中で、以下の成果を実現しました。

- オフィス内の紙文書の保有を92%削減
- オフィス建設廃材の90%を再利用または再生
- 購入した電気機器や機械類の90%が、ENERGY STAR(オフィス機器の国際的省エネルギー制度)認定の製品
- 水の再利用システムを通じて水の使用量を45%削減
- 照明による電力使用量を25%削減



**社員専用カフェ RISE CAFÉ**

本社オフィスの特徴の一つに挙げられるのが、フロア内に設置された「社員専用」のカフェ。出店したのはニュージューランド発祥の「モジョコーヒー」で、日本では新宿区神楽坂の1号店に次ぐ2店目となります。皇居を眺望できる約73坪のスペースに87席が用意されており、コーヒー等の飲み物や軽食のほか、夕方5時半以降はアルコール類も提供されています。

このスペースでは、休憩はもちろん、ノートPCを持ち込んで社内打ち合わせや自分の仕事スペースとして使用できるほか、お客様とのミーティングも可能。さらには、社内外の各種イベント、お客様を招待してのカクテルパーティや、大型モニターによるスポーツ観戦なども実施され、ワークスペース兼アメニティ空間として、様々な目的に活用されています。



Interview

# ビジョン実現のためのチームが、 オフィス移転成功の鍵。



CBRE 株式会社代表取締役社長 兼 CEO  
CBRE 北アジア統括プレジデント  
ベン・ダンカン

**Q: 今回の移転について、成功のポイントはどこにあったと思いますか?**  
**A:** オフィス移転を成功させるために最も大切なこと、それはビジョンを共有し、具現化に向けて進む意欲を持ったチームだと考えます。私が移転のタイミングが到来したと判断したのは、そのチームが稼働に向けて準備ができたからです。

**Q: チームで共有し具現化したビジョンとは何でしょうか。**  
**A:** 私達のビジョンとは何か、それは不動産業界に限定せず、ワールドクラスのブランドとなり、進化する業界を牽引するリーダーになることです。そのためには、ビジョンにふさわしいオフィスが必要でした。具体的には、フリーアドレスを採用し、社員が自分の働き方に合った環境を選択することで、仕事に対し前向きに取り組むメンタルを持ち、また社員間のコラボレーションの機会が増加するオフィスです。

**Q: 新しい環境に移行するまでの課題にどのように対処しましたか?**  
**A:** 環境を整えるために、全席フリーアドレスや徹底したペーパーレスといった高いゴールを設定しました。当然変化への不安も予想されましたが、リスクを恐れて適当なところで妥協してしまうと、ビジョンに到達することはできません。不安の声が上がったときは、それが人間本来の変化に対する恐れなのか、または実際の計画への具体的な心配なのかを見極め、変化への不安はチェンジ・マネジメントのプロセスによりフォローアップし、信念を貫いてやり切ることがマネジメントの立場として必要となります。私には、それを支えて具現化してくれたチームがありました。

**Q: 新オフィスはビジョンの実現に資することができますか?**  
**A:** 移転から1年余りが過ぎ、当社オフィスには大勢のお客様が見学にされました。私達が提案するワークプレイスに興味を持たれ、検討してみようと考えていただけることは、ワールドクラスのブランドを確立するというビジョンの達成へとつながっていきます。リクルート戦略にも奏功しており、折を見て他のオフィスにも採用していきたいと思っています。

**Q: 移転をお考えの企業にアドバイスをお願いします。**  
**A:** オフィス移転の目的は、コストセーブだけではなく、スペースを削るだけではなく、スペースの適正化により適正な環境を構築し、生産性を高めていくことが重要だと考えています。日本は少子化の影響等で将来的には生産性が課題になるでしょう。生産性を高める、という面でワークプレイスの改革は非常に効果的です。当社のオフィスを見に来てくださった日本の企業が、当社のワークプレイス戦略をどのように役立ててくださるのか、その成果に期待しています。スペースを効率的に活用する能力に長けた日本企業は、ワークプレイス構築において世界をリードできる立場にあると言えます。

Interview

# お客様へのサービスのさらなる充実へ、 新オフィスが果たす役割。



CBRE 株式会社執行役員 マネージングディレクター  
ブローカーレッジ本部長  
小泉 浩

**Q: 移転後1年を経過して、最も変わったと感じたことは何でしょうか?**  
**A:** 自らの仕事の内容に応じて働く場所を選択するというこの新オフィスで、社員の働き方が自発的な働き方に切り替わってきたことを強く感じています。会社に来て席に座っていることが仕事ではなく、パフォーマンスを上げてこそ仕事をしていると言える、それがより鮮明になり、当社の企業文化として根付きつつあると思います。

**Q: 移転前には困難に思われた点と、それを克服できた施策とは?**  
**A:** 全員に固定席のない新オフィスでは、誰がどこにいるのかどうやって探すのか、ペーパーレスで支障はないか等々、実を言うと一抹の不安がありました。しかし実際には、ICTによってコミュニケーション環境は十分に用意され不便はなく、ミーティングの優先順位を付けやすくなり、また紙の情報をデジタルで共有することで、仕事の効率が向上しました。振り返れば、一つひとつの事象は困難に思われても、明確なゴールがあって、それに向かって進むための解決策が用意されていたということです。

**Q: 多くのお客様にオフィスを見学していただく目的は?**  
**A:** 私達のオフィスは、経営のビジョンを実現するためにこうなったという事例であり、ショールームではありません。ワークプレイス戦略では、それぞれの企業文化を大切にしながらオフィスを変革することによって、働き方のクオリティを高めていくことが重要となります。ある大手ビルオーナー様のお話ですが、最近では、テナント企業の意識が、従来のような集約

や統合による物理的な効率化から、社員の働き方そのものに大きな改革をもたらすことへ大きく変わってきているとのこと。これは当社にすでに1万人を超えるお客様をオフィス見学にお招きしたことも背景の一つにあるのではないかと、との評価をいただきました。私達が提供するサービスのショーケースの役割を果たすオフィスをつくることは、当社のワークプレイスビジョンの一つでもあり、その実現へ手応えを感じています。

**Q: ショーケースの役割を持つオフィスで提案される当社のサービスとは何でしょうか?**  
**A:** 前述の通り、従来のオフィスづくりでは、物理的な器に重きがあって、レイアウト図面を引いた後でオフィスコンセプトは後付けといったケースも珍しくありませんでした。当社では、まずは企業の経営層がどのような会社になりたいと考えておられるのかしっかりとお話を聞き、それぞれの企業の文化に合ったワークプレイス戦略を提案し、概念を具現化するお手伝いをする。これは従来の日本では珍しかったソリューションサービスであり、当社のトータルサービスメニューの一つとして、一層充実させていきたいと考えています。

聞き手: コーポレートコミュニケーション&マーケティング部

# CBREの不動産ソリューションサービス ワークプレイスストラテジー



CBREのトータルサービス

## OCCUPIER SERVICES

- ワークプレイスストラテジー  
WORKPLACE STRATEGY
- テナントレップ  
TENANT REPRESENTATION
- プロジェクトマネジメント  
PROJECT MANAGEMENT
- ファシリティーズマネジメント  
FACILITIES MANAGEMENT
- ポートフォリオマネジメント  
PORTFOLIO MANAGEMENT

## BROKERAGE

- オフィスブローカーレッジ  
OFFICE BROKERAGE
- リテールブローカーレッジ  
RETAIL BROKERAGE
- インダストリアルブローカーレッジ  
INDUSTRIAL BROKERAGE

## ASSET SERVICES

- アセットマネジメント  
ASSET MANAGEMENT
- プロパティマネジメント  
PROPERTY MANAGEMENT
- テクニカルサービス  
TECHNICAL SERVICES

## CAPITAL MARKETS

- シービーアールイーホテルズ  
CBRE HOTELS
- インベストメントプロパティ  
INVESTMENT PROPERTIES
- コンサルティング  
CONSULTING
- 不動産鑑定評価  
VALUATION AND ADVISORY SERVICES

**ワークプレイス変革のスペシャリスト**  
生産性とモチベーションに着目した分析・評価、プランニング、マネジメントを行い、大規模な組織がフレキシブルな職場環境へスムーズに移行できるようにお手伝いします。

**独立型かつ事実に基づいたワークプレイス・アドバイザー**  
事実に基づいた綿密かつ体系化された分析プロセスによって、お客様のワークスペースの改善のためのキーポイントの把握と解決を実現までサポートします。

**グローバルのワークプレイス・エキスパート**  
グローバルな組織と知識、多国籍企業との豊富な取引実績、20年を超えるワークプレイスアドバイザーの経験を有しています。

## ワークプレイスストラテジー活用の経営的メリット(例) WORKPLACE STRATEGY



## サービスの概要 WORKPLACE STRATEGY

お客様の社員の方々の働き方を理解し、社員にとって最適なワークプレイスのあり方を把握するためには、事実に基づいたワークプレイス調査プロセスが欠かせません。この調査を活用することにより経営陣のコミットメントを引き出し、運用方針やICTツールを含めた将来のワークプレイスへの戦略的な提案を導き出します。組織や運営方法の変革を伴うワークプレイスの統合やフレキシブル化のケースでは、役員、CEO、上級管理職、中間管理職、一般社員など、すべてのステークホルダー向けに、包括的なワークプレイスのチェンジ・マネジメントプログラムを提供します。

## サービス導入実績(国内) ※2014年からの実績 WORKPLACE STRATEGY

CBREのワークプレイスストラテジーサービスは、すでに多くのお客様にご利用いただいております。

日本企業	金融、製薬、食品、電力、アパレル、保険等	5社 ▶ 業務完了	7社 ▶ 継続中	● 現状調査 ● 役員インタビュー ● 戦略提案 ● チェンジ・マネジメント ● POE 〔プロセスの一部または全部〕
外資系企業	金融、電気通信等	3社 ▶ 業務完了	2社 ▶ 継続中	

## お問い合わせは

- ワークプレイスストラテジー**
- リトールホン | laurent.riteau@cbre.co.jp
- 奥 錬太郎 | rentaro.oku@cbre.co.jp
- 榎 真梨子 | mariko.enoki@cbre.co.jp
- 本多 宏明 | hiroaki.honda@cbre.co.jp
- 金子 千夏 | chinatsu.kaneko@cbre.co.jp