

MANAGEMENT
OFFICE

経営 × オフィス

Bussiness and office

オフィスがもたらす 経営的効果とは――



ダイヤモンド社のビジネス情報サイト
DIAMOND plus
online

ダイヤモンド・オンラインで公開中！

詳しくはこちらをご覧ください

<http://diamond.jp/go/pb/sp-office/>

Top Interview

オフィスがもたらす経営的效果とは？ 「人間の発想は環境によって 大きく左右される」

オフィス移転を機に、大胆にオフィスを変え、それに合わせて働き方の変革に着手する企業が増えてきた。なぜ、オフィスを変えることが重要なのか。オフィスによって企業は何が変わるのか？オフィス構築を手掛ける富士ビジネスの河田誠一郎社長に聞いた。

富士ビジネス・河田誠一郎社長



ワークスタイルの変革がもたらすオフィスの変化

——これまで日本企業に多く見られたオフィスは、四角四面のビルのフロアに、四角い机を向い合せに並べて島を作り、その島を見渡す位置に管理職が座る、というものでした。この形がずいぶん変わってきているようです。

河田 ■ 顕著な例は、最近増えてきている「フリーアドレス制」を導入しているオフィスですね。基本的には固定席を設けず、その日の気分ですべて自由に選ぶというスタイルです。固定席がないこの働き方を導入しているオフィスは、開放的なフロアを中心に広い会議スペースを設けていたり、少人数用のミーティングスペースや集中したい人向けの個人ブー

スを作るなど、多様な業務に応じた多様なレイアウトになっているのが特徴で、四角四面のオフィス風景とはまるで別物です。

ICT（情報通信技術）の進歩で、固定電話のある固定の席で仕事をする必然性はなくなり、外先でも移動中でも、あるいは自宅でも情報にアクセスが可能で、会社にいるのとほとんど変わらないレベルで仕事ができます。こうしたワークスタイルが増えてきたために、固定席のオフィスが最適ではなくなったということでしょう。

オフィスに変化がみられるのは、従来の働き方、ワークスタイルに変化が起き、それに伴って新たなオフィスの形が生まれてきている、ということだと思います。

——フリーアドレス制に続き、最近では新たに「テレワーク」という働き方が注目されています。テレワークとは、定時の概念にと

られず、ICTを活用し、必要に応じて週2、3回出社するという働き方ですが、これらの新しいワークスタイルではオフィス滞在時間が減少する方向にあります。働き方の変化の先には、オフィスが不要になることもあり得る、ということでしょうか？

河田 ■ その発想は全く逆だと思います。テレワークでも、週に数日はオフィスに行くことが必要になるでしょう。そのときに「会社に行きたいな」「あそこに行くとか何かアイデアが生まれるかもしれない」とワーカー（従業員）に思わせる「引力のある」オフィスにすることが非常に大切です。

テレワークによって、オフィスは従来のような単に働く場所としての存在ではなく、活発にコミュニケーションを取ったり、直接顔を合せないと進められない業務が行える特別な場所として、今よりも多くの、違った役割

を果たすものに変化していくのではないでしょう。か。オフィスの存在意義、存在価値はむしろ高まっていくと思います。

創造性を高めるために必要なのは「環境」

——河田社長が考える、良いオフィスとはどのようなものでしょうか。

河田 ■ 重要なのは「創造性」だと思います。ビジネスでは、安くていいものを作ることが目的になる段階もありますが、ある程度まで成長してしまうと、それだけでは勝負できなくなってくる。そこに付加価値をプラスしていくなどして、さらに成長するためには、創造性が不可欠です。例えば、アメリカのグーグル、アップルなどグローバルで成長し続けている企業は創造性の高さが強みとなっています。創造するためには、まず考え、発想を生むことが必要です。人間の発想は環境によって大きく左右されます。だから経営にとってオフィスは重要なのです。

ワーカーが自由に発想し、創造性を引き出せるのはどのような環境、つまりどのようなオフィスがよいのか。ワーカーの創造性が高まるオフィスデザインを考えることは、企業を成長させるための重要な経営戦略の1つを考

創造性を高める組織とオフィスの関係

河田 ■ また、創造性を高めるためには、自由に動き、自分の頭で自由に考えることができる組織作りも必要でしょう。スポーツに例えるなら、サッカー型の組織ですね。野球はワ

ンブレイごと止まり、選手はそのときに監督やコーチからの指示を受けて次のプレーに移りますが、サッカーは、基本的な戦術は監督が決めていても、試合が始まってしまえば、それぞれの選手が走りながら考え、自分で判断しながらプレーを続けていきます。

野球ではプレーに対して「創造性」という形容詞はあまり使われませんが、サッカーで「創造性があるパス」などはよく使われる言葉です。そうしたことから、自由に動き、自分の頭で考え、自分で判断しやすい組織は創造性が生まれやすいと言えるのではないのでしょうか。

この創造性が高まる組織作りを支えるのもオフィスです。サッカーでは監督の戦略はフォーメーションに表れます。経営者にとってオフィスはサッカーでいうフォーメーションを作る要素の1つであり、理想の組織作りには欠かすことのできないものだと思います。

理想は「才色兼備なオフィス」

——御社が顧客向けに公開しているオフィス「Studio F」（東京・中央区。次頁参照）も創造性という点を重視されたのですか。

河田 ■ そうですね。ワークスペースの考え方やミーティングスペースの作り方など「クリエイティブ・オフィス」として、参考にしていただけたところは多いと思います。先ほど申し上げたとおり、オフィス構築に創造性の視点はもちろん重要ですが、一方で、経営者にとって最終的な目的は、生産性の向上だと思います。それを実現するには、機能性もあり、快適で見た目も魅力的な「才色兼備なオフィス」であることが不可欠だと思います。才色兼備というのは、優秀な人材確保のた

めにも非常に重要です。少子高齢化時代を迎えて、優秀な人材の確保が難しくなっている今、「ここで働いてみたい」「ずっとここで働きたい」と優秀な人材を確保・定着させる目的でも、オフィスが機能的で魅力的であることが大きな役割を果たすのではないのでしょうか。

私

私のオフィス構築の根本にあるのは、「オフィスは働く人たちにとっての舞台である」という意識です。「Studio F」は見学自由なのでいつでも見に来てください。

——最後に、御社では先ほどお話にあった「テレワーク」を導入するそうですね。

河田 ■ 「お客様に提案する前に自社で試す」という社風なので、テレワークを2015年2月から一部の業務で導入する予定です。働き方の変化によって、社員たちが快適に働くことができ、生産性が高まるという成果を期待して取り入れる施策ですが、一方で、オフィスコストの削減という点も期待できます。

もっと大きな視点で見ると、いずれ起こると予想されている大災害から社員を守ることもつながるので、トータル的なメリットは大きいのではないかと考えています。

そして、この働き方を始めることで、また新たなオフィスの形を発見できるのではないかと考えています。

社員の創造性を育む仕掛けをちりばめる 「クリエイティブ・オフィス」の作り方

企業が成長を遂げるための経営戦略の1つとしてオフィスの役割が見直されている。

中でも注目されているのが「クリエイティブ・オフィス」。

社員たちの発想の場であるオフィス環境を快適にし、創造力を引き出す仕掛けを施す戦略的オフィスのことだ。

オフィスを変えることで社員はどう変わるのか。

また、そのためにどのようなオフィス作りが必要か。具体的に見ていこう。



富士ビジネスのクリエイティブ・オフィス「Studio F」

社員の創造力、生産性を 引き出す仕掛け

アメリカのグーグル、アップルなどグローバルで成長し続けている企業の強みは、サービス・商品にも表れている創造性の高さだろう。これまでなかった価値を作り出す、画期的なもの生み出す、といった創造力は企業の成長を促す。だが、この創造力はそう簡単に高められるものではないのも確かだ。

社員の創造性を育み、生産性を上げて成果を出す仕掛けを戦略的に施したオフィス「クリエイティブ・オフィス」という考え方が今、注目されている。オフィスを単なる働く場所とするのではなく、企業を成長させる戦略の1つとして捉えるものだ。

具体的にはどのようなことを仕掛けるのか？ 企業のオフィス移転を手がける富士ビジネスは、クリエイティブ・オフィスを数多く構築している。同社の石田光生・特別顧問（元専務取締役 オフィス環境営業本部長）は、「仕掛け」についてこう話す。

「アイデアは、デスクに座って出てくるものではありません。移動中に目にしたものや、人と話をしたことなど、様々なことが紐付けされて、1つのアイデアとしてまとまっていくものでしょう。ですから、コミュニケーションをとりやすい環境を作るとは非常に大切です。

たとえば、個人のデスクや設備などを割り当てず、共同で使用する『フンテリトリアル・オフィス（フンテリ・オフィス）』にすると、社員はその日の仕事内容、気分に合わせてオフィス空間を自由に活用します。固定化されている領域が少ないため、フレキシブルに行

動しやすく、社員が頻繁に行き交い、立ち話や軽いミーティングをする姿がよく見られるようになります。

コミュニケーションが活発化することにより、ノウハウが共有され、新たな気づき生まれやすくなる。それらが紐付いて、アイデアが沸くことも増えるでしょう。そうした積み重ねが創造性につながっていきます。

また、昨今は非常に経営のスピードが速いので、単に良いアイデアを出すだけでなく、スピードについていけるよう、フレキシブルに対応できる体制や構造も大事です。それらに対応できるオフィスをどう作るか。それが経営戦略の1つになってきています」

東京・中央区にある、営業部の拠点となっている富士ビジネスのオフィスもこうした仕掛けが戦略的に施されているクリエイティブ・オフィスである。「Studio F」と名づけられたこのオフィスは前述のフンテリ・オフィスだ。仕切りのないオープンスペースには、好きな場所に座って作業を行うデスクスペースとさまざまな形態のミーティングスペースがある。一部、管理部門など固定化したほうがよい部署には決められた席があるものの、通り掛かりに声をかけやすいなど、フンテリの中に効率よく溶け込む構造になっている。「名称についている『F』には、富士ビジネスのFに加え、『Face to face』つまり『向き合う』の意味も込めています。コミュニケーションは、人と向き合うということ。お客様と向き合い、仲間と向き合う。さまざまな人と向き合いながらコミュニケーションをとることで、創造性はもちろん、良い成果を生むことにつながっていくでしょう。

また、向き合うのは人だけではありません。仕事に向き合うことでより生産性を高めたり、

会社と向き合うことでモチベーションを高めることができる。このように社員1人ひとりが様々に『向き合う』ための仕掛けをちりばめているのがこのクリエイティブ・オフィスです」

ここからは「Studio F」を例に、戦略的に施されたオフィスの仕掛けを見ていこう。

人と向き合うことで 創造性を引き出す仕掛け

クリエイティブ・オフィスに求められる要件は主に3つあると石田特別顧問は指摘する。①コミュニケーション ②フレキシビリティ ③ブランディング、だという。そのうちの社員同士のコミュニケーションについては前述したとおりだが、コミュニケーションの相手は同僚とは限らない。

フンテリを導入している富士ビジネスでは、上司の席も決まっておらず、毎日異なる社員の隣に座る。あるいは、回遊しながら、用事のある社員の席へ出向く。「Studio F」の中で、石田特別顧問も普段から社内を1日5000歩も歩くという。

「部下を呼びつけて仕事の進捗を聞くより、隣に座って向き合いながら雑談をしつつ、とこであの案件の進捗は？」と聞くほうが、本音を引き出しやすいという利点があります。このときの話は周囲に聞こえてしまいがちですが、むしろそれを望んでいます。聞くとはなしに聞いている周囲との情報の共有が自然にできるからです。また社員の健康状態にいち早く気づくこともできます。顔色が悪ければ直属の上司に『残業が続きて疲れているのではないか』と聞くなど、部下の健康管理もしやすい」



富士ビジネス
特別顧問
石田光生



Meeting Space

軽い打ち合わせや気分転換にも使いやすいミーティングスペース



Work Space

向き合ってコミュニケーションをとるための設計など、さまざまな仕掛けがある



モニターを囲んで議論しやすくなるよう半円に

会社と向き合い、モチベーションを上げる

「ブランディング」はクリエイティブ・オ

「フレキシブルに対応できることで、社員たちの仕事も停滞せずに済む。仕事に集中し、仕事に向き合いやすい環境が効率を生み、生産性を高めることにつながっていく。」

「それではスピードが鈍るし、コストもかかります。これからのオフィスは器を変えずに、経営のスピードに即応する設計が求められます。ノンテリであれば、急な増員を指示されても即時にスペースを確保することができ、すし、PCや電話などの社内インフラも固定されているのですぐ体制に対応させることができます」

「フレキシブルに対応できることで、社員たちの仕事も停滞せずに済む。仕事に集中し、仕事に向き合いやすい環境が効率を生み、生産性を高めることにつながっていく。」



机の高さは2種類。高さに加え奥行きにもコミュニケーションをより効率よく回すための工夫が細かく仕掛けられている

様々な向き合い方ができるミーティングスペース

ミーティングは特に重要なコミュニケーションの場だ。より創造的な意見を引き出すためにも、四角い机を並べた緊張感漂う会議室ではなく、発言しやすい環境で、リラックスして話ができる空間づくりが重要になる。

木のぬくもりを大切にしたいロングテーブルのスペースは、カフェでお茶を飲みながら雑談するような空間。ちょっとした情報交換や雑談などに最適だ。雑談をきっかけに大きなプロジェクトが生まれることは珍しくないだろう。また、モニター付きのテーブルでは、資料を見ながら意見を出し合い、しっかりと打ち合わせをするのに適している。

モダンなデザインのソファスペースには、話す相手と向き合うために二工夫がされている。ソファの前に置かれたテーブルは、高いものと低いものがある。高いテーブルは書類を挟んで相手と話しがしやすい高さ、低いテ



「StudioF」は営業部中心に勤務。ノンテリの広いワークスペースが好評だという

仕事と向き合い、生産性上がる仕掛け

「私の持論ですが、営業部門を例に取れば、以前はスーパーマンが一人いて、先頭に行く彼に組織がついて行くことが多かった。今はスーパーマンの力ではなく、チーム力で物事を突破してくケースが多い。チーム力を高めるためにもコミュニケーションをとりやすい環境が必要になっていきます。『オフィスのカフェ化』などとも言われ、デザイン性に目が行きがちなのは、ミーティングスペースですが、実は仲間と向き合い、チームの結束を強めることに役立つ仕掛けにもなっているのです」

「フレキシビリティ」も実現する。現在の経営はスピード感が重視され、経



全てノンテリではなく、業務によって固定席になっているエリアもある



Special

ゴミ箱もコミュニケーション向上の仕掛けの1つ



企業理念・歴史が埋め込まれているエントランス

Branding Space



床が30センチ高くなっているエリア。「視線」を変えて発想の「視点」を変えるのが狙い

設置されている。これは、ゴミを減らす目的に加え、何より社員たちが社内を歩き回る機会を増やすために仕掛けられた工夫。社内を歩く距離が長くなれば社員同士が接するポイントが多くなり、コミュニケーションの数が増えるというわけだ。

また、役員室のスペースはあえて小さく作っている。このオフィスのディレクターズルームは19平米に抑えられている。普段の執務はニューヨークブルーに塗られた壁に沿って設置された横長の机で行う。一般に役員室の机に座る役員は壁を背に、顔を入り口側に向けているが、ここでは逆。壁に顔を向けている。そして椅子を半回転させるだけで、打ち合わせ用のテーブルに着くことができる。役員としての威厳ではなく、生産性や効率を象徴している。向かって奥の机はノートパソコンが置ける程度。くると回ればすぐ打ち合わせができる機能的設計だ。

「都心のオフィスコストを考慮すると、大きな役員室は不要ではないかという提案です。一般的な応接セットではなくテーブルを置き、

エントランスのデザインに込められた意味を説明することで初対面であっても会話がスムーズに進み、社員自身も自社の歴史を再認識することができる。

またオフィス内に窓側に作られた半個室のミーティングスペースの扉は透明になっており、その間に本物の桜の枝が挟み込まれている。富士ビジネスの前身は1950年8月に設立された「株式会社櫻屋」だったためだ。櫻屋の時代を知っているのは一部の幹部社員のみになってしまったが、今自分たちが働いている会社には櫻屋のDNAが引き継がれていることを、扉が物語っている。

キャビネットはオフィスとしては珍しい落ち着いた赤色に塗られている。これは同社のコーポレートカラーを表している。

会社は声高に「我が社はこうである」といったブランディングを主張することはない。しかし各所に「我が社」を感じさせてくれる場所があり、社員は意識して、あるいは無意識に会社に誇りを持ち、働くモチベーションにつながっている。



富士ビジネスの前身「櫻屋」を今のオフィスに残す、桜の枝を挟んだ扉



「Studio F」の役員室。向かって奥の机はノートパソコンが置ける程度。くると回ればすぐ打ち合わせができる機能的設計

移動する時間を省いてすぐに打ち合わせに入れるように効率を重視したデザインです」

ドアはガラス製で役員の様子が社員からよく見えるため、手空きの時間を見計らってノックする社員も多そう。『Studio F』を立ち上げる前に比べて、社内が明るくなりました。あちらこちらで打ち合わせをする姿が見られ、時には笑い声が聞こえます。また自由な席に座っていいと言うことは、自分で居場所、仕事のやり方を決めるということでもあります。それによって社員の自主性が高まり、新しい価値を創造しようとする意欲が高まったように感じます」

「Studio F」を見てきてわかるように、手を抜いた場所は一切ない。社員の考え方、働き方を考え、それを最大限に引き出す仕掛けがあちこちにちりばめられており、すべてのデザインに意味がある。

グレーグやアップルのような創造性は一朝一夕に社内生まれるものではない。だが、クリエイティブ・オフィスがそれを引き出す近道になることは間違いないだろう。

他にも、「Studio F」には、創造性を刺激したり、生産性、モチベーションを上げる知恵が込められている。一部のミーティングスペースでは、フロアよりも30センチ程度かさ上げされている場所がある。「視線が30センチ高くなることで視界が変わります。これまでに見えなかったものを見ることが、新たな発想を引き出すことを期待した工夫です」

オフィスの大部分がコミュニケーションがとりやすいオープンスペースだが、1人で集中したいときもあるだろう。そのために、個室で業務を行なえるスペースもある。人と向き合いながら仕事をするのも大事だが、一人で仕事に向き合うほうが生産性が上がる場合もある。そうしたメリハリをつける仕掛けもこのオフィスには施されている。

また、通常オフィス内に数個、あるいは1人に1つあるゴミ箱は、片隅の1カ所にだけ

細かい工夫、メリハリを生む ちょっとした仕掛けも



コーポレートカラーの赤をオフィス入り口に配置

新しいワークスタイルとオフィスの未来形 働き方の多様化が進むほど オフィスの役割は重要になる

企業を取り巻く環境がめまぐるしく移り変わる現在、ビジネスパーソンの働くスタイルにも変革の波が押し寄せている。ダイバーシティの推進、テレワークの採用といった「新しい働き方」への適応が企業の重要なミッションとなっていくなか、オフィスに求められる役割はどのように変化しているのか。数々の先進的なオフィス環境をプロデュースしてきた企業が新たに作り上げた自社オフィスに、その問いへの答えがあった。



ワークスタイルの 変革がもたらした 新しいオフィスの在り方

2015年5月、様々な企業のオフィス構築を手がける専門商社として60年余りの歴史を持つ富士ビジネスは、本社機能を東京・丸の内の新オフィスに移転させた。丸ビル隣の仲通りに面した老舗ビルの250坪を全面改装したスペースは、一見すると高級ホテルのようにシックかつエレガントな雰囲気を感じている。

だが、その中には同社が提案する「ワークスタイル変革」を具現化した数々の仕掛けがほどこされているという。

「Produce M4」と名付けられたこの新オフィスには、新しいワークスタイルを実践し、価値を生み出すために必要と考えられる4つの「M」が込められている。1つは「モバイル (Mobile)」、次に「マルチジェネレーション (Multi-generation)」そして「モチベーション (Motivation)」それに加えて立地である「丸の内 (Marunouchi)」の「M」だ。それぞれのキーワードに込めた意味について、同社の河田隆太郎・代表取締役専務に話を聞いた。

「まず一つ目の『モバイル』は、テレワークに象徴されるICTを活用した時間や場所に囚われない新しいワークスタイルの実現性、二つ目の『マルチジェネレーション』には、様々な世代の人々が働くことで育まれる企業文化・風土が生まれる空間の必要性、三つ目の『モチベーション』は、社員一人ひとりが自ら考えて行動し、価値を創造していくことの重要性を表しています。そしてこれらを、長い歴史を持ち、日本のオフィスを象徴する

場所である『丸の内』で実践し、新たな価値を創造していくという思いを込めて『Produce M4』と名付けました」

後述するが富士ビジネスでは、自社業務の一部にもテレワークを取り入れており、ワークスタイルの多様化に適応したオフィス提案に力を入れている。

だが、そもそも大きな疑問がある。ICTの進化によって多様なワークスタイルが可能になるということは、時間や場所を問わずに働ける環境が今後ますます広がっていくという。つまり、企業にとってオフィスの重要性は徐々に低下していくとも考えられるが、実際はどうなのだろうか？

「確かに『遠隔地でも働ける』というのは、働く社員にとって『多様な働き方が選択できる』ことのメリットが大きく、人材活用や優秀な人材の採用、ダイバーシティ化の推進といった部分で役割を果たしています」

その一方で、社員がオフィスの外に出ていくと、便利になった部分とのトレードオフの要素が生じます。フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが減少すると、チーム力や人材育成力が弱まり、企業が積み重ねてきた文化や風土が揺らいでいくのです。多様な働き方を導入するためには、この課題をクリアする必要があります」(河田専務)

つまり、効率のためにオフィスを離れる社



富士ビジネス
代表取締役専務
河田隆太郎



東京駅の駅舎はまるで一枚の絵画のように映る



写真右／全長 38m、横幅 2.7mのエントランス通路
写真左／ゲストルームは「ヨーロピアン・クラシック」をイメージ。天井・壁の作り、窓のカーテンがホテルの一角を思わせる

創造性を高めるのは組織のかたちとそれを支えるオフィス

オフィスは、ここ数年で急速に「フリーアドレス制」や「フラットフロア」のレイアウトが広まってきた。壁や仕切りを取り払うことで社員同士のコミュニケーションを増やし、業務のスピードや効率性を高めることが主な目的だとされるが、実は企業にとって最大のミッションである「価値の創造」において、重要な効果があるという。

「今のビジネスでは、単に商品を生産するだけでなく、『付加価値を作る』『新しい価値を生み出す』ことが極めて重要です。そこで個

員が増えたと、組織としての一体感が薄れ、一つの企業文化・風土を共有できなくなる恐れがある。それは企業にとって致命的な損失になる。そこで必要になるのは様々な社員たちが自社の価値や目指す姿を共有することだ。「働き方の多様化が進めば進むほど、社員の目的意識はバラバラになっていきます。そこで、社員一人ひとりが自社の企業ブランドの価値を理解し、社会の中で果たしていく役割、目標を共有することで、一つの同じ方向を目指すことができる。そのためにオフィスは極めて重要な役割を果たします。機能性やデザイン性の面だけでなく、我々はこういう企業になっていくんだ！」というメッセージをオフィス環境を通じて表現することが、これからのオフィス戦略にとって必要不可欠の視点になってくるでしょう。それが新しい働き方の中で求められるオフィスの新しい存在意義でしょう。『Produce M4』にもその機能を持たせています」（河田専務）

人の発想を豊かにし、創造性を高め、それをアウトプットにつなげることが強く求められるようになりました。ですが、価値というのは本質的に一人で創造することができません。仮に素晴らしいアイデアを持っていたとしても、それを認めてくれる他者がいなければ、価値は発生しない。つまり、コミュニケーションは価値を創造するための土台です。

個人のアイデアを周囲の人たちが認めて、それをチームで磨き上げ、会社として社会に送り出すというサイクルを社内で作りに上げなければ、新しい価値は創出できません。単に仕事の効率やスピードを上げるためでなく、新しい価値を創造するための土台となるオフィスであることが重要なのです」

とはいえ、単純にコミュニケーションの量を増やせば新しい価値が生まれるわけではない。そこには明確な「志向性」が必要だと河田専務は指摘する。

「コミュニケーションの総量が増えても、各人の目的意識がバラバラでは、一つのプロダクトになる価値は生まれづらい。同じ目的を持ち、同じ志向性を共有しているからこそ、有用な価値が生まれるのです。企業としての目標、チームとしてのミッションを深く共有することで、社員はひとつの方向に向けて力をあわせられる。それを支えるのが企業の文化・風土であり、オフィスに込められたメッセージだと言えるでしょう」

「メッセージを込めた環境」とは、つまり場所志向性を持たせるということだ。例えば、Produce M4のワークスペースには、床が30cmほど高くなった「フラットフォーム」と呼ばれるミーティングエリアがある。そこでは部署や世代を超えて社員たちが集まり、気軽に会話を交わしてコミュニケーションを深

外に向けると、背の高い窓から間近にそびえる東京駅の大きなシルエットが目飛び込んでくる。東京駅や丸の内という歴史ある建造物、街並みを意図的にデザインに引き込み、美しい空間を作り出して顧客を迎える気持ちに形にした結果だ。

来客用のゲストルームはオフィスらしからぬほど優雅でスタイリッシュな内装が施されており、ここでも「大切なおお客様をお招きする」という本社機能を持つオフィスにふさわしい位置づけがされている。

さらに、ワークスペースに進むと、旧オフィスでは部門ごとに分散していた管理部門と営業部門が1つのフロアに集約され、中心となるワークスペースには壁や仕切りを極力作らない、ノンテリトリアルが採用されている（次ページ写真）。そして通常よりも広く取られた動線と、エリアごとに異なるメッセージが込められたスペースが複数用意されていることで、人が動きやすいオフィスになっている。これによってコミュニケーションを活性化させ、一体感が生まれる空間が演出されている。ワークスペースのコンセプトは「知恵・創造が生まれる場」という。

「Produce M4」のもう一つの特徴は、来客や見学者に公開されているライブオフィスとしての役割を持たされている点だ。そこに込められているメッセージも、「おもてなし」というキーワードである。

「おもてなし」というのは当社の企業理念である「顧客志向」をわかりやすくした言葉です。利益追従ではなく、お客様の満足を優先させるという想いを、オフィスの機能に反映させているわけです。これは単にデザインやレイアウト上の特徴ではありません。当オフィスでは毎朝「朝礼」を実施して、訪問者が

めている。志向性のある空間を用意すると、人は自然にそれに沿って利用する」という好例だろう。

「大切なのは、組織のミッションに沿った環境を作ること。必ずしもすべての部署にとってフリーアドレス制がベストではありません。目指す目標を達成するために、どんな組織・制度が適しているか、どんなオフィスを作ればいいのかを考える、という順番が重要です。部署によっては、従来通りの島型対向レイアウトが最適というケースもある。そこを間違えると、せっかくオフィスを移転したのに使いつらい、新しく制度設計をしたのに定着しない、などの問題が起きてしまいます」

こうした課題を解決するために、富士ビジネスでは今年新たに「ワークスタイルデザイン部」を発足させた。企業の目的、ミッションに応じて適切なワークスタイルを提案し、制度設計からオフィス作りまでワンストップのソリューションを提供することを目指していくという。

「おもてなし」の心を表現した オ色兼備のオフィスが 社員の意識を変える

こうして「Produce M4」の内部を見てみよう（上部写真）。まずは高級ホテルを思わせるようなエントランス。ここで表現されているのは「おもてなし」の心を大切にしているという企業スタンスだ。オフィスとは思えない美しくゆったりとした通路がまっすぐに伸びる空間は、顧客を「おもてなしの心でお迎えしたい」という富士ビジネスの企業理念が感じられる象徴的なエリアとなっている。

この通路を歩いてオフィスに入り、視線を

ある日は全社員に通知しています。それによって、例えば見学者がいらつしやる時間帯はなるべくオフィスにいうとか、会議の時間をずらすといった風に、全社的に「おもてなし」をするというムードが生まれる。そのモチベーションが社員一人ひとりに定着することで、ほかの業務においても「顧客志向」の発想ができるようになります（河田専務）

ライブオフィスの制度自体は、同社の京橋オフィスでも数年前から続けてきたという。当初は社員たちが慣れておらず、来訪者に対して挨拶をしない等の問題があったが、少しずつ改善を積み重ねていったことで、今ではかなり高い水準で企業理念である「おもてなし」の文化が培われているそうだ。

まさに、企業のミッションがオフィス環境のメッセージによって社員一人ひとりの意識に根付いたという、象徴的な事例といえる。

企業理念そのものを表現しているこのオフィスはリクルーティングやエンゲージメントの向上にも効果がある。採用の中で「ここで働きたいし、こういうオフィスを作ったみたい。他社への活動はもうやめました」という話を聞くようになったという。オフィスを見れば、将来の自分がどのような仕事をしているか想像できる。企業理念に共感し、意欲のある人材を惹きつける場としても、このオフィスが果たしている役割は大きい。

生産性向上を支える オフィスの高い機能性

さらに、ノンテリトリアルオフィスだからこそ生まれやすいコミュニケーションの活性化をさらに深めていくため、社員たちが集うミーティングスペース、カフェスペースも使



通りすがりに立ったまま軽い打ち合わせができるキャビネット



収納スペースが少なく、コミュニケーションスペースが中心となっているワークスペース。様々な働き方を実践しながらもチームワークを醸成しやすい構造



高さの調節が自由自在。より多様な働き方が可能に。操作も簡単な新型デスク



オープンスペースの中で個室の役割を果たすミーティングスペース

る。ワークスタイル変革に関わる新たな事業として、富士ビジネスでは「ワーク・ライフバランス認定コンサルタント」の有資格者を中心に自社内でテレワークを推進し、その実体験をベースとしたコンサルティングをスタートさせている。自社内で培ったノウハウを活かし、顧客企業に対して、低コストで費用対効果の高いテレワークの導入支援を目指していくという。

「我々の強みは、お客様に提案する前に、自社で実際に導入し、検証を繰り返しながら発生した課題を一つひとつクリアすることです。ノウハウを蓄積させているという点です。テレワークも導入してみたところ、在宅勤務をしている社員とのコミュニケーションが不足するという課題が見えてきました。それに対して、どうやって離れた社員同士の目的意識を共有できる仕組みを作っていくか、実践した社員の声を分析することで解決策を導くといった取り組みを始めています。またテレワークに関する様々なICTツールの活用も行っており、効率化を最大限生かして生産性を上げていくノウハウを蓄積しています。

単に、テレワークという方法の導入支援ではなく、クライアントの企業文化・風土にに応じて、最適なICTツールの選定から制度設計、オフィス構築までも含めたワンストップのソリューションを提案していきたいと考えています」（小林執行役員）

「在宅勤務の社員とのコミュニケーション不足」という課題への解決策の1つとして、同社では「日報」の仕組みを活用している。部下が1日の活動内容を「日報」に記入、それを直属の上司から本部長、さらに社長に至るまで、上司全員にウェブ上で報告できるシステムだ。これによって、オフィスにいてもい

なくても、その日の活動内容や課題・成果は共有され、上司と部下の「報（告）・連（絡）・相（談）」は問題なく行うことができる。

加えて、テレワークでは、最後にアウトプットされた成果だけで仕事ぶりが判断されやすいが、日報のシステムがあれば、結果に至る過程も上司は適切に把握できる。この日報によって遠隔地にいても上司と部下の信頼関係は維持され、常にコミュニケーションをとることが可能になっているという。

また、テレワーク導入の成否を左右するポイントについて、河田専務はこう付け加える。「テレワークに限らず、ICTは、行動の効率を良くするためのツール」です。効率を追求するだけでは、社員のモチベーションは高められませんが、大切なのは、組織の一員として強烈な目的意識を持続させること。自分たちの存在意義として、我々はこのために集まっているんだ、という目的が明確であれば、例えどんなに遠隔地にいてもチームとして自律的に機能することができるようです。また、その意識を持続させるためには、やはり一体感を感じられるオフィスという場が必要で

オフィスの効果は、 社員たちの「成果」

新しい働き方への対応、それを支えるオフィスの在り方について、富士ビジネスが新たに作り上げた丸の内オフィスを例に見てきたが、同社の河田誠一郎社長は、そもそも、新しい働き方や、働き方に適したオフィスを企業が導入する根本的な目的は「それによって社員たちの生産性が上がり、成果があがるこ

い勝手よく設計されている。そして、フレキシブルに働きやすい仕掛けも施されている。新たに導入されたのは、高さが自在に変えられるデスクだ。忙しい営業担当者がわざわざ着席することなく立ったままデスクを使うことで、スピーディーに仕事をこなすことができる。また長時間座りっぱなしで身体に負担が掛かるという場合には、立った態勢に変えて業務を続けることもできる。

ワークスペース入り口付近の目立つ場所にあるキャビネットは、天板から縁の色・太さまで細部に渡って計算されたデザインの美しさからインテリアとしての役割を果たすとともに、思い立ったときにすぐ声を掛けて立ったままミニ・ミーティングができるエリアとして重宝されている。

このように仕事に向き合いやすい環境が整っていることが効率を生み、生産性を高めることにつながっていく。美しく、かつ企業のミッションを果たすための機能性にあふれたこの才色兼備なオフィスが富士ビジネスという企業の理念と成長を支える大きな役割を担っている。

テレワークを自ら実践し 適切な導入コンサルを目指す

新オフィスでは新たな試みも行なわれてい



富士ビジネス 執行役員
販売推進本部 副本部長
小林明生

と」だと語る。

「今、世界的に活躍している企業は創造性の高さを強みにして成長しています。アップルやグーグルはその代表例ですね。そうした企業の創造力は、社員一人ひとりの豊かな発想によって作られていくものだと思いますが、その発想を引き出すのは環境です。人間の発想は環境によって大きく左右されますから

だからこそ、社員たちが働く環境をどのように作るのが企業にとって非常に重要になります。豊かな発想が引き出されて創造性が高まり、成果をあげられる環境をどう作るか。経営者が新しい働き方や新しいオフィスの形を模索する必要があるのは、そのためだと言えるでしょう」（河田社長）

富士ビジネスの新オフィスに見られる、明確なオフィスコンセプト、コミュニケーションの活性化を促しアイデアを出しやすくする様々な仕掛け、多様な働き方に適応したシステムの整備や、その働き方を組織として維持するための仕組みなどは全て、「社員たちの発想を引き出し、創造性を高める環境作り」につながっている。オフィスが発想や創造性を生む媒体となっているのだ。

「働く環境を整えることで社員たちの成果があがる。それが、オフィスがもたらす最大の経営的効果だと思っています」（河田社長）

お問い合わせ
富士ビジネス
株式会社
TEL:03-6214-1851
URL: <http://www.fbco.co.jp/>



富士ビジネス株式会社

TEL: 03-6214-1851

URL: <http://www.fbco.co.jp/>