

# 「オフィスはいらなくなる？」 新しい時代の働き方

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 毘古氏

日本企業におけるホワイトカラーのワークスタイルと言えば、決められた場所へ決められた時間に集まって一斉に作業するというのが、依然、一般的である。しかし、サービス業など製造業以外の企業において、オフィスに集合することによって生み出される利益は、会社全体の利益のどれ程を占めているのだろうか。別の、もっと効率の良い働き方があるのではないか。今号では、当講座のテーマでもある「オフィス改革」によって、躍進を遂げた2社の例について、筆者が講演した内容を紹介します。

第21回「日経ニューオフィス賞」北海道ブロック表彰式が、2008年9月24日に札幌で行われた。本稿は、この記念講演として、筆者が話した内容である。

## IBMCSの働き方

FM実践講座

東京駅のまん前にある丸ビルに、IBMビジネスコンサルティング サービス(株)(IBMCS社)のオフィスがある。ここには、2,000名の社員が働いている。といっても、ほとんどの人はたまに来るだけだ。どこでも仕事ができる情報システムを完璧なまでに作り上げ、家や喫茶店、客先などで自分の仕事を片付けている。丸ビルに来るのは、お客様との打ち合わせ、商談、プロジェクトチームで顔合わせが必要なミーティングの時だけ。オフィスの大半のスペースは、応接室、会議室、打ち合わせ用コーナーで占められている。事務机のスペースは、秘書、総務などオフィスにいなければ仕事にならない人の机のほかは、打ち合わせの合間に仕事をするための、数人に一席の割合で用意された長テーブルだけだ。

以前、ハイテク業界で行った、オフィスコストのベンチマークのデータに、IBMCS社のデータを重ねると、際立った優位性が見て取れる(図1)。一人当たりの面積はハイテク10社平均の5分

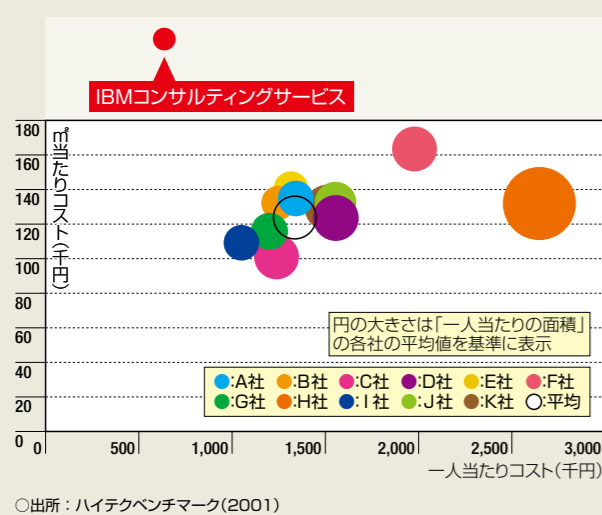
の1、一人当たりのファシリティコストは4分の1以下だ。ただ、平米当たりのコストは約3倍と高い。丸ビルという等地であるから当然、家賃は高いが、一人当たりのコストは、オフィスの使い方を変えたことにより断然低くなる。ここに、これからのオフィスの役割を示唆する大きなヒントがある。

IBMCS社では、社員の働く場所を、自分だけでできる仕事はオフィスの外のどこでも、打ち合わせなどコミュニケーションが必要なときはオフィス、と切り分けることによって、働き方を大胆に変え、コスト削減につなげた。社員にとっては、仕事の成果を実績で示さなければならない厳しさがあるが、ワーク・ライフ・バランスをベースとして、自分で考え、選べる自由があり、おおむね好評ということだ(図2)。

オフィスの役割が、「事務所」から、コミュニケーション/コラボレーションの場へ変わった。ITツールを駆使すれば、会議は集まらなくてもできる。「オフィスはいらなくなる」は可能だ。しかし、それでは味気ない。

働き方を変えてオフィスの役割を変えることによって、社員はハッピーになり、生産性も上がり、一等地でお客様に来ていただくにも便利、ブランディング効果もあり、結果として経営コストは

■図1：平米当たりコスト・一人当たりコスト  
一人当たりスペース比較(東京23区賃借ビル)



■図2：IBMビジネスコンサルティング サービス(株)の例

所在地 東京都丸の内  
業務開始 2002年  
社員 2,350名  
業務内容 ビジネスコンサルティング

“風土と文化を変える”  
知識社会に生き残るために  
人をどう活性化させていくか

最高のパフォーマンスを  
発揮できる仕組みと組織をつくる  
(Learning Organization)

- 市場価値ベースの報酬 → Self-Employed, Professional Contract, Operational Contract
- キャリア形成支援 → コーチング制度、スキル管理システム
- ワーク・ライフ・バランス → 働く月数・曜日・時間・場所の自由
- 人と人とのネットワーキング → オフィスはコラボレーション、コミュニケーションの場

安くなる。IBMCS社は、まさにこれからの日本企業のあり方のモデルになる好例と言える。

## 避けられない産業構造の変革

FM実践講座

前号(2008年秋季号)でも紹介したGDP労働生産性。日本の製造業の生産性は、世界でもトップクラスである。しかし農業、サービス産業などすべての産業で見ると、OECD加盟国中19位と低い。この差は、ホワイトカラーの生産性に問題があることによるものだとされている。

また、国民一人当たりのGDPでは、2000年の日本は主要国中トップであった。ところが2005年になると、ほとんどの国が上昇しているのに対し、日本は下がり、トップの座から転落している(図3)。アメリカ、フィンランドは情報産業が新たな基盤産業に成長し、GDPを伸ばしている。ドイツ、イギリスなどヨーロッパ諸国は民営化、アウトソーシングなどの構造改革が新たなビジネスを生み出し、内需拡大でGDPを押し上げた。一方の日本はいずれも中途半端、製造業に取って代わる新たな基盤産業が育っていない。

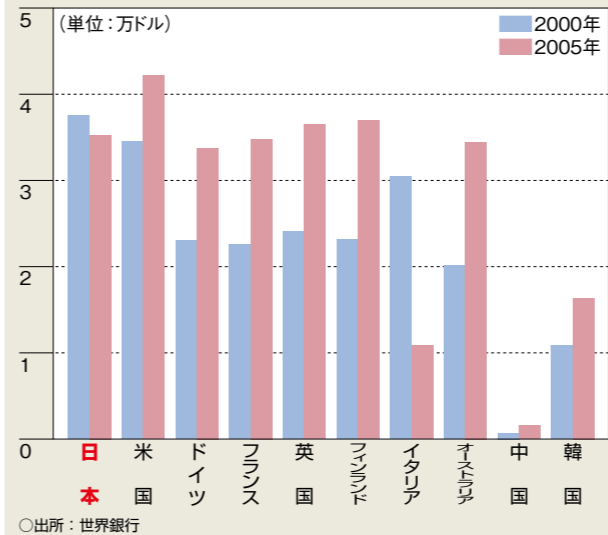
このような産業構造転換を促すべく、経済産業省主導の産業構造審議会では、今後飛躍的に期待される需要として次の5つの分野を挙げている。

### 今後、飛躍的な伸びが期待される5つの需要

- ①健康に対する不安解消需要
- ②自由時間に対する需要
- ③豊かで居心地のよい空間消費に対する需要
- ④人とのつながり(コミュニケーション)に対する需要
- ⑤自己啓発、再教育に対する需要

これらは、これまでのモノへの需要から、サービスへの需要へシフトしていく必要があることを示している。製造業が中国、ベトナムなどへ移管しつつある現在、日本がモノづくりにこだわるとしても、開発技術などの前工程、テクノロジー先端部分に特

■図3：世界主要国の国民一人当たりのGDPの状況



化するべきであり、製造工場には日本の出番はなくなっている。

バブル崩壊前までは若者の受け皿であった工場が、海外移転で少なくなり、行き場を失った人たちがフリーターや日雇い派遣などに従事する現実、日本の転換教育が中途半端、産業構造変革がうまくいっていない証左でもある。同時に、モノづくりにこだわるあまり、新たな基盤産業を生み出せない日本の現実を浮彫りにしている。

産業構造審議会の答申にもあるように、これからの基盤産業は、「サービス」であることは自明の理である。

## 倉重理論と「新たな働き方」の実践

FM実践講座

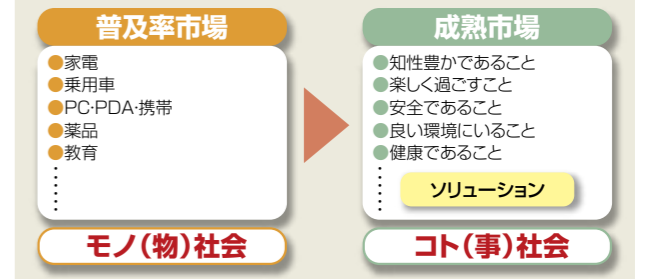
倉重英樹氏は、元日本IBM副社長からPwCコンサルティング(現IBMCS社)社長に転身され、日本テレコム(現ソフトバンクテレコム)社長を経て、現在はRHJインターナショナル・ジャパン会長を務められている実業家。前記のIBMCS社の経営改革は彼の手によるものだ。

倉重理論を以下に簡潔にまとめてみたい。

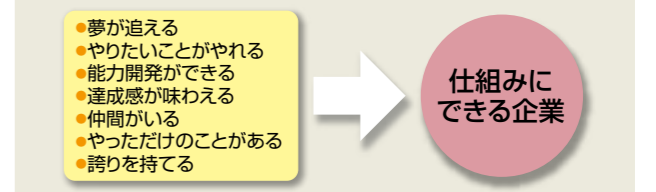
「企業の力の源泉は社員のモチベーション」を信条として、働き方改革、オフィス改革を通じて企業力を飛躍的に高めてきた。モノ社会からソフト社会への転換を、産業構造審議会答申と同様に主張している(図4)。ここでは、家電や自動車などのモノ中心の需要から、豊かになるにつれ、「楽しく過ごすこと」「安全であること」「健康であること」など「コト社会」が新たな需要になってくる。この実現のためには、需要に応えるさまざまなソリューションが必要であり、創造性や知恵がより重要になってくる。会社にもソリューションを醸し出す環境が重要で、その担い手となるヒトを育て、モチベーションを高める仕組みを整備することが、経営者の役割となる(図5)。

新しい会社の仕組みには、ワークとライフのバランスがとれた環境が必要である。「いつでも、どこでも、誰とでも協力しながら働く」、「働く時間と場所は自由に選択できる」、「集まる場所は効

■図4：モノからコトへ、需要の転換



■図5：社員に優しい企業



率性や創造性が高まるワークプレイス」が求められる。そして、「家族や社会とのかかわりをもっと強める」、「会社人間から脱却、自分を磨く」時間をもつ必要があると主張する【図6】。

その仕組みがうまく機能すれば、自立かつ自律したプロフェッショナルな人材が育ち、フレキシブルな働き方により、従来の「決められた時間」「決められた場所」「決められた仕事」から脱却し、「好きな時間」「好きな場所」で「最大の成果」が期待できる知識創造型のワークスタイルが実現すると断言している【図7】。

ソフトバンクテレコムの大膽な挑戦

FM実践講座

倉重氏は、2004年に日本テレコム(現ソフトバンクテレコム)社長に就任してすぐ、会社の体質改革に取り組んだ。ソフトバンクテレコムは元はと言えば、鉄道電話網を一般の通信回線に開放する目的で作られたJRとNTTの合併会社。「旧来型日本企業文化」をもつ保守的な風土があった。

固定通信システム販売から、通信システムをベースとしたソリューション提供のビジネスモデルへ転換するには、社員の意識革命が必要と、夕留へのオフィス統合の機会を選んで、大膽な改革に取り組んだ。

IBMCS社のときも同様であったが、「オフィス移転は経営改革のグッドチャンス」が倉重さんの持論。経営改革のためには、社員の意識を変えるうえでオフィスの形を変えることも重要だという。それまでの固定型、対向島型、役職ひな壇のレイアウトを取り払い、公園と見まがう緑のカーペットを貼り、本物の大木を取り込んだようなオフィス。仕事をするデスクは、アトランダムに緑の中に配置されている。座る場所はどこでも自由なフリーアドレス。それを可能にするために、ペーパーレスを徹底した。紙に頼る仕事のやり方では、席も固定化するし、働き方も固定的になる。紙のある所でないとう仕事ができない。

法的保存以外は書類ゼロを標榜したが、結果的には2割ほど残ったという。このプロセスでは、社員から「減らせない」「せめて

半分は残したい」の大抵抗があったが、8割は減らせた。「経営改革には足して二で割る」ような妥協や後退はない、というのも倉重氏の持論の一つ。

「ソフトバンクテレコムは、21世紀のネットワーク社会におけるライフスタイル、ワークスタイル、ビジネスモデルを提案し、最先端の技術を使い、その実現を推進します」この会社のホームページ冒頭に掲げられているビジョンである【図8】。お客様に推奨するビジネスモデルは自分たちで体験し、それをベースに、自分自身の言葉でお客様にソリューションを提案していきたいとも言っている。

そのためには自らの実践が必要と、ワークスタイルの変革としてオフィスを位置づけ、「オフィスには楽しさを」を目標にいろいろなタイプのワークプレイスを提供している。働く場所も自由である。ライフスタイルの変革としては、働く時間をフレックス化し、自宅や外で働くことを推奨した。「仕事とゆとりある生活との両立」が実際に可能なのか、「ライフスタイルストライアル」と名づけた実験の被験者を各職種から数名アサインし、約半年間、ワークライフバランスを実践した。

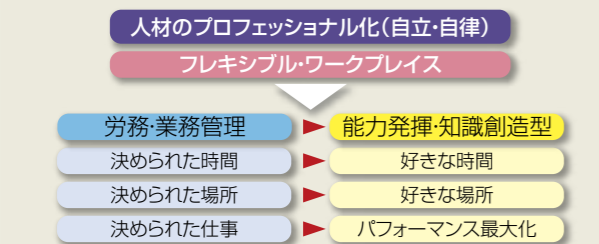
「子どもの生活が健康的になった」、「家事が効率化できた」、また「タイムリーな決裁が可能になった」など、おおむね予想通りの前向きな結果を得られたが、思い通りにいかなかったものもあった。例えば、営業職では、「できるだけ家をベースにして、客先へ直行直帰。オフィスに顔を出すのは定例打ち合わせのときだけ」が実験の課題だったが、お客様からの宿題は、自分だけで回答できないものが多く、頻りにオフィスに戻って関係者と打ち合わせが必要だった。ほぼ毎日、オフィスに行っていたという。ソリューションビジネスになればなるほど、チームで考え、提案、仕上げていくプロセスが必要なのである。

しかし、ライフスタイルストライアルに選ばれた人々が異口同音に述べた感想は、「時間を自分でコントロールできる精神的なゆとりをもてた」である。

■図6：これからのワークスタイル／ライフスタイル

Work at any Place	●「いつでも、どこでも、誰とでも協働」
“On-net” Collaboration	●時間の有効活用 ●働く時間と場所の自由選択 ●効率や創造性が高まるワークプレイス
Work Life Balance	●家族や社会とのかかわり増加とライフ充実 ●会社人間から脱却、自分を磨く

■図7：新しいワークスタイル



■図8：ソフトバンクテレコム(株)の例

**For your Networking Universe**  
ソフトバンクテレコムは、21世紀のネットワーク社会におけるライフスタイル、ワークスタイル、ビジネスモデルを提案し、最先端の技術を使い、その実現を推進します。

「自分たちの体験(ワークスタイル変革)をベースに、自分自身の言葉でお客様にソリューションを提案していきたい」

どこでもオフィス(創造性の追求+効率性の追求)

3つのスタイル実現施策

- ワークスタイル** “オフィスには楽しさを” Market/Square/Passage/Park
- ライフスタイル** “ワークライフバランスの実践” ライフスタイルストライアル
- ビジネスモデル** “顧客と目標を共有する場” 夕留本社を活用

コアオフィス  
インターネット環境  
パブリックオフィス  
ホームオフィス

フレキシブルな働き方による変化

FM実践講座

「自分たちの体験をベースに提案していきたい」の、その“体験”はどうだったのだろうか？ ワークスタイルの変革を実践し1年を経過して、約1,000名の社員が評価した結果は次のようなものだった。

- ①物理的に離れた働き方でもコミュニケーションに大きな影響はない(約70%の人が「以前と変わらない」と回答)
- ②モチベーションが高まった(約40%)
- ③時間管理の向上:自己管理がしっかりしてきた(66%)
- ④集中力が高まり効率性がアップした(75%)
- ⑤創造性は、あまり変わらず(向上30%、変わらず60%)

創造性を除いては、良くなったという評価が多い。創造性への効果は1年ぐらいいでは分からないのかもしれない。ワークライフバランスは、仕事の生産性にも良い影響を与えていると言えよう。現在では、ソリューションビジネスが同社売上上の60%を占めるようになり、業績も上向いてきているようだ。

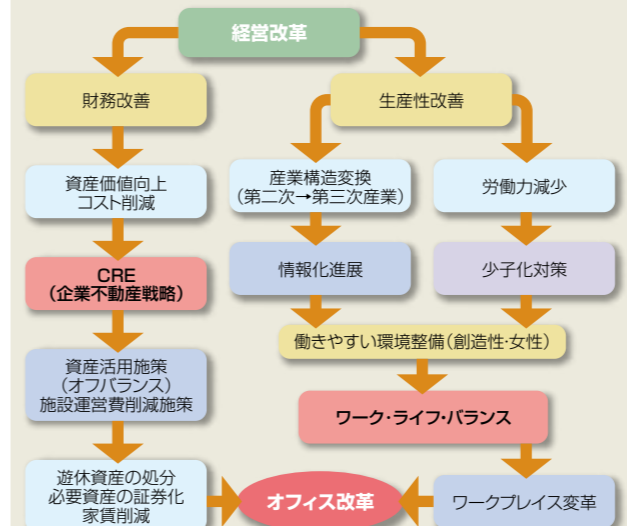
ソフトバンクテレコムの例を見ると、典型的な日本型企業でも、経営者のリーダーシップ次第で社員の意識を変え、モチベーションを上げ、自立・自律した人材に育て上げ、企業のビジネスモデルを変えることができる。このような経営者が輩出されることによって、日本の産業構造は変えられると私は信じている。倉重氏のような、確固たる信念と時代の洞察、ぶれない姿勢をもった経営者は、日本では稀有であることを残念に思う。

経営改革＝オフィス改革

FM実践講座

企業の経営改革の目的とは何だろうか。「利益の拡大」「生産性の拡大」ではないだろうか。このいずれにも、オフィス改革はつながっている【図9】。利益の拡大においては、売上を伸ばすのと同時に、財務構造の改善も一つの柱である。その施策として、これまで本誌で何回

■図9：経営改革とオフィス改革



が紹介してきたCRE(企業不動産)戦略がある。不動産資産の見直しや圧縮、家賃削減などでコストを下げ、財務改善に寄与することによって、利益を増やすことができる。冒頭で紹介したIBMCS社の、一人当たりオフィスコストが同業他社の4分の1などは、CRE戦略的に見ても好例である。

生産性の拡大については、ソフトバンクテレコムの例で紹介したように、ワーク・ライフ・バランスの実践により、モチベーションを高めることで、生産性に寄与できる。財務改善も生産性改善も、オフィス改革につながっている。経営改革＝オフィス改革と言えるのだ。

まとめ

FM実践講座

- オフィスはなくなる。役割が変化する。
- 変化しなければ、あなたの会社と日本の将来はない。
- 個人の能力が最大限発揮できる産業構造にシフトする。
- 第二次産業でも、第三次産業でも創造開発型へ(労働集約型には日本の出番はない)。
- その基本理念はワーク・ライフ・バランス。
- 新しい産業に軸足を置いた教育の充実、人材の育成が急務。



講演の後の質問

「PCを持ち出せない会社が増えているが、新しい働き方に逆行しているのではないか？」

IBMCS社もソフトバンクテレコムも、PCのセキュリティ対策をしっかりとやっている。コンプライアンス教育もしつついろいろやっている。持ち出せないデータと、漏れても仕方ないデータを割り切って管理している。

「ヒトを大切に、働くことに喜びを感じる」施策をとっている。「この会社に働くことが誇り」と思う社員は、悪いことはしない。両社とも性善説、性弱説に立った管理が基本だ。

持ち出し禁止にする会社は概して、セキュリティ対策、データ管理システム、ワーク・ライフ・バランスも中途半端で、性悪説をベースに、闇雲に“持ち出し禁止”にしているとしか思えない。こんな会社には未来はない。

※FM実践講座バックナンバーは、次のホームページでもご覧いただけます。  
<http://www.odahiko.com/>

筆者プロフィール

**小田 毘古(おだ ひこ)**  
早稲田大学第一商学部卒業。日本ビューレット・バウカード(株)で、不動産部長、ワークプレイス・ソリューション部門長を、2001年まで12年間歴任。この間、オフィス改革に取り組み、通産大臣賞を含む日経ニューオフィス賞を5回受賞。現在は、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表を務めるとともに、BPIA(ビジネスプロセス革新協議会)の「ライフスタイルとワークプレイス研究会」座長として活動。(社)日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)の前ベンチマークデータセンター長。