

希望わきまでも オフィス



東京大学・玄田有史教授が「希望学」というジャンルを発表。その書籍に注目が集まっているという。産業界は今、かつてない不況の最中にあり、フリーターの元気はなく視線も落ち気味だ。モチベーションが得られる、希望湧くオフィスを具現化するにはどうすればよいのだろうか。5人の方々に探っていただく。

シグマクス：執務室

ワークプレイス・リサーチ・センター代表 小田 毘古

「働き方」をどう変えるかが絶対条件

120年企業の挑戦 “壁を壊す”

秋葉原にDOWAホールディングスという会社がある。秋田の小坂鉦山や石見銀山で有名な120年の歴史をもつ、以前は同和鉦業と呼んだ鉦山開発の会社だ。本社も丸の内の一等地に構えていた。

“120年の伝統”という聞こえはよいが、事業の性格からもうかがえるように、古く官僚的な社風、風土であったことは想像に難くない。鉦山精錬業の衰退から、新しい事業に転換する必要に迫られ、多角化を推進したが、業績は低迷していた。

2002年に社長に就任した吉川廣和氏(現会長CEO)は、専務時代から「事業の選択と集中」に舵を切り、レアメタルに代表される環境リサイクル事業に集中を図り、企業体質変革にチャレンジした。

2006年、丸の内から秋葉原への移転をきっかけに、「破壊と創造」、「壁を壊す」をスローガンに、社員に

も意識改革を求めた。

「再生はカタチ作りから」と、秋葉原の新しいオフィスでは、物理的な壁も取り払い、2,800㎡のフロアをひとつの巨大な執務室にして、一部を除いて全員、フリーアドレスのオフィスを作りあげた。同時にコアタイムのないフレックス勤務体制や年間ノーネクタイなども始めた。

このカタチで狙ったことは次のよ



同和ホールディングス

うな点である。

- ・セクショナリズムの破壊
- ・グループ11社協働の異文化混合
- ・組織に頼らない自立型人材の育成
- ・徹底した合理性の追求
- ・形式主義の排除

長さ137mもあるオフィス内部は広々として見通しがよい。フロアには「壁を壊す」と大きな書も掲げている。会長、社長室も扉は常時開放、不在のときは会議室として利用でき、特別な役員会議室は持っていない。

オフィス自体は細かい工夫はされているもの、驚くほどの斬新さはない。コアタイムなし、休憩自由のフレックス制をうまく使えば、通常の休日にさらに月3日、休日を増やすこともでき、年間で最大154日の休日も可能だ(有給休暇は別にある)。社員に自由に働く時間を調整させることによって、自主性を高め、効率性や生産性の向上を期待しているという。

ものづくり企業の挑戦 “休みたっぷり”

岐阜羽島から車でしばらく行くと、それほど大きくない普通の工場ビルが見えてくる。未来工業の創業者で今は相談役の山田昭男氏の部屋に通されると、山田氏は脚立の上でポスターの張替えをしていた。全国で上演されている芝居のポスターが壁一面に貼られている。公演が終わると、

次のものに張り替えていくのだという。社名も山田氏が芝居をやっていた劇団の未来座から来ている。山田氏は無類の芝居好きである。

「芝居をやるにも見るにも時間が必要だ。社員はみんなそれぞれの自由な時間が欲しいはずだ。休みが多ければうれしいはずだ」

それなら休みをいっぱい作ろうと年間140日もの休日を作り、労働時間も1日7時間15分と日本でいちばん働く時間が短い会社になっている。火曜が旗日なら月曜は休みになる。木曜が旗日なら金曜も休み。水曜が休みなら、いっそのこと前後の月、火、木、金もつなげて、一週間休みにしようという話に話したら、「もうこれ以上の休みはいりません」と言われたと山田氏は笑う。

残業は電気代のムダだと、自ら工場のスイッチを切ってまわるほど徹底している。オフィスの蛍光灯全部に紐がぶら下がっている。決してきれいなオフィスではない。電気スイッチ盤や電線の地中埋設管などの地味な製品ばかりだが、創業以来赤字はない。社員のアイデアひとつで大化けすることもある。天井裏などの配線コードは黒色と誰も疑わなかったとき、白色のものを出したら、大ヒットしたこともあるという。

創造性は仕事ばかりやっても育たない。やりがいを持って働ける環境を作ることが大切と、未来工業は残業なし、休みたっぷりという社

員のライフに軸足を置いた経営を行っている。



未来工業

「希望の湧き出るオフィス」とは、その物理的なカタチではなく、このふたつの会社の例でわかるように“希望の湧き出る働き方”ではないかと考える。働くこと、休むことへの明確な指針と、それをサポートする就業の仕組みが整っていれば、社員は働く喜びを感じ、生活にもゆとりが生まれる。オフィスのカタチは関係ないのである。

創業からの挑戦 “理想の会社ツクリ”

シグマクスは2008年に三菱商事とRHJインターナショナルの合併でできた経営コンサルティングの新しい企業である。社長の倉重英樹氏は日本IBMの副社長からプライスウォーターハウスコンサルティング(現・IBMビジネスコンサルティングサービス)、日本テレコム(現・ソフトバンクテレコム)の社長を経て、新

希望わきでるオフィス

シグマクス：エントランス(上)
文殊(下)



しい会社を立ち上げた。「企業にとっても、働く人にとっても、理想の会社を作りたい」との倉重氏の意味が随所に表れているユニークな会社だ。「経営改革をやる時、オフィス改革を連動させることは有効だ。カタチが変われば、働き方も変わる」との信念を持っている。

都心のビルなのに、森の中にある雰囲気。他には例のないモダンなオフィスだ。

倉重氏の改革の柱は、「働く人が自立・自律し、自分の考えで行動する“個の確立”がこれからの企業には必要」、「会社はその実現のために組織、就業仕組み、学習などサポートをする」、「そのためには会社もオフィスのカタチも含めて根本的に変わらなければならないし、社員も意識変革をしなければならない」と説く。

- ・これまでのヒエラルキー型の組織は効率性重視の工場には向いていたが、これからの日本が目指す創造性を必要とする産業にはフラット型の組織がふさわしい。
- ・個人が自由闊達に発言、行動できる、組織にしばられない横断的なプロジェクトチーム活動が望ましい。
- ・顧客との関係も、発注者/請負者ではなく、一緒に成果を作り上げていく対等なパートナーであるべきだ。
- ・社員の働き方もライフがまずあって、ワークが来るべきであり、ひとりひとりが最適な場所、やり方で仕事してよいとオフィスに来るこ

とを義務付けてはいない。
・シグマクスには退職金制度はない。その代わりに、出産祝い金は3人目の子供には100万円と大盤振る舞い。
・終身雇用と決別し、ワーク・ライフ・バランスに最大限の配慮をしている。経営者の“新しい会社のカタチ”の考え方が明確で、その実現に向かった取り組みがはっきりとわかり、社員も伸び伸びと働いている日本企業では稀有な例である。

倉重英樹氏は、「経営改革をやる時は移転やレイアウトチェンジなど、オフィスを動かすタイミングがベスト」と、「オフィスのカタチ」の効用を理解している数少ない経営者でもある。その意味ではDOWAホールディングスの吉川氏も、「オフィスのカタチ」と経営改革を同軌させている。

- ・例に上げた3社に共通していること。
- ・経営者の理念がはっきりしていること。
- ・強いリーダーシップでみんなを引っ張っていること。
- ・社員第一主義が買かれていること。
- ・社員は自分の意思で働き方とライフを考えられること。

これができれば、形がいろいろでも“希望の湧き出るオフィス”は実現できるのだ。

“働き方”をどう変えていくかが、絶対条件となる。オフィスのカタチは、必要条件程度であろうか。

古い頭では無理

なぜ他の企業は同様にできないのだろうか。

大企業になればなるほど、経営トップはカリスマ型よりバランス型の人材が良しとされ、それも60才くらいで社長になる。賞味期限が来ての経営トップ就任である。足して2で割るような経営改革はできるが、体質を根本的に変えるような改革には無理な人材が多い。

また、これまでのJapan as No.1と賞賛された時代の成功体験があり、それと同じようにやれば復活するという夢の残像も残っていて、なかなか根本的な改革には踏み切れない。

紹介した実践例をベースに、“希望の湧き出るオフィス”に関して、ふたつの提言をまとめたい。

(1) 経営者の若返り

70代になっても会長や社長で会社にしがみつこうでは、新しいことになどチャレンジできない。経営者の若返りを図ることがまず必要である。若い経営者でも、古い経営者の目になかった人は、若くても頭は古

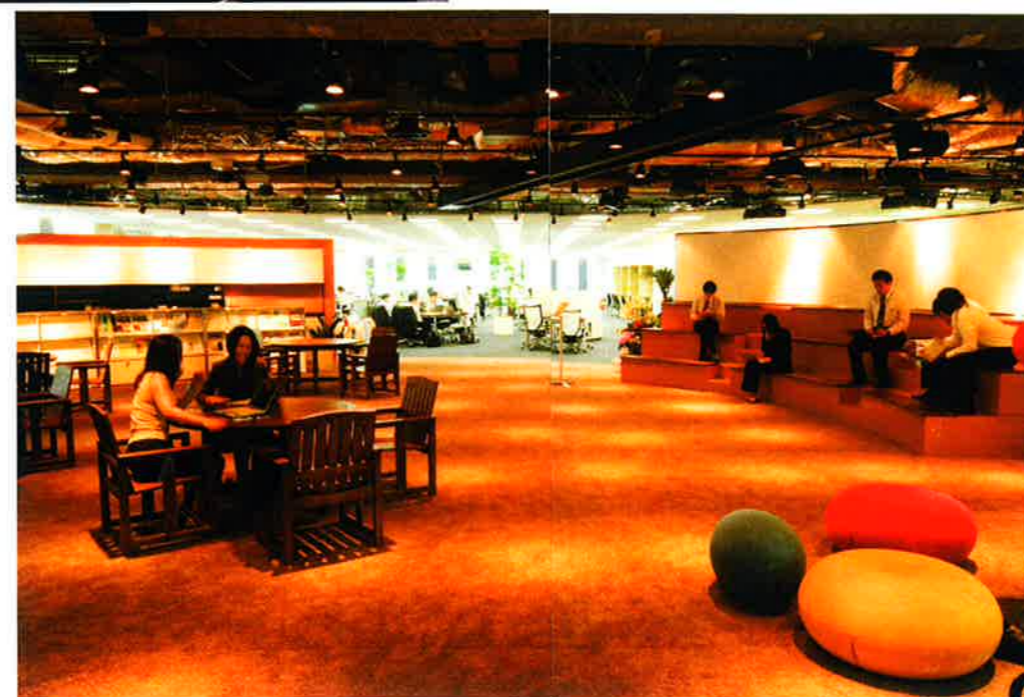
い人がいる。こういう人は排除したい。

(2) 先進的経営者を押し立てる

モノツクリ時代の良き残像を追い求めるような経営者には任せてはもらえない。また世代交代にも時間がかかる。

企業例で紹介したようなDOWAホールディングスの吉川廣和氏、未来工業の山田昭男氏、シグマクス倉重英樹氏など、時代の変化を嗅ぎ取り、企業変革に果敢に取り組んでいるシニアの経営者も少数だがいることも事実。これらの経営者の発言力は私たちが言うより影響が大きい。先進的な経営者に、積極的に発信してもらおう機会を用意するのも私たちの役目であり、日本の将来のために、必要なことではないだろうか。

(紹介した3社の写真は各社のHP等で紹介されているものから引用させていただきました)



シグマクス：マーケット



小田 昆田

ワークプレイス・リサーチ・センタ代表

早稲田大学卒業。2002年まで12年間、日本ヒューレット・パッカードで、ファシリティ戦略、ワークスタイル変革、次世代ワークプレイスを担当。この間、通産大臣賞を含む日経ニューオフィス賞を5回受賞。現在は信州豊科と奥志賀に働く拠点を置き、テレワークのかたわら、薪割り、草刈、山登り、冬はスキーで海外にも身軽に出かけ、熟年青春を楽しんでいる。著書「オフィスの夢」(共著)。ビジネスプロセス革新協議会メンバー。JFMA会員。