

# 総務部の「悩み」大研究

## フリーアドレスよりも効果的な「オフィスの席替え」を考えよう!

オフィスレイアウトのリニューアルは、その目的によって方向性がまったく異なります。たとえば固定席を廃したフリーアドレスはコスト削減には有効ですが、一方で「従業員の帰属意識が薄れ、モチベーションの低下につながる」という危険性があります。したがって「オフィスの生産性向上」が第一の目的であれば、他の方法を考えなければなりません。今回は新しいオフィススタイルの提案として、「席替え」とワークスタイル別のレイアウトの実例を紹介します。



アドバイザー  
住吉正勝  
認定ファシリティマネジャー(CFMJ)  
ピーエム・アライアンス株式会社 代表取締役  
元日本ファシリティマネジメント推進協会広報部長  
<http://www.pmalliance.co.jp>

総務部の「悩み」大研究は、当社ホームページでご覧になれます <http://www.websanko.com>

(バックナンバー例) FMアウトソーシング時代に生き残る総務部門のあり方は? ・ワークスタイルに合わせて3タイプのオフィスをつくる! ・オフィススペースの無駄につながる不要な書類を一旦に整理しよう! ・空間と情報のオープンオフィスの実現でワークスタイルの改善を図ろう! ・オフィスマネジメントにおける「資産の管理」と「オフィスの管理」 ・オフィスマネジメントの手法としてのレイアウト見直しと管理 ・オフィスをさらに進化させ、経費削減を図るマネジメント手法とは? ・オフィスリニューアル・プロジェクトを上手に進めるためのPM手法とは? ・予算、スケジュールそしてコンセプトとオフィスのリニューアルには全体把握が欠かせない! ・ファシリティマネジメントとは常に進化する流動化オフィスオペレーションだ! ・ファシリティマネジメントの導入で「総務」は戦略的になれる ・プロジェクトマネジメントの導入で新オフィスに最高のパフォーマンスを!

日経ネット-BizPlus「総務コーナー」でも、連載しています。 <http://bizplus.nikkei.co.jp>

## Q 米国に続いて日本でもフリーアドレスを採用する企業が増えているそうですが、導入にあたって注意点はありますか?

固定席を設けず、複数のワーカーでデスクを共有するフリーアドレスオフィスは、究極のオフィスコスト削減手段といえます。もともと日本アイ・ピー・エムの箱崎オフィスで試験的に始まったものですが(同社の呼称はグループアドレス)、それを知ったアメリカのコンサルティング会社が向こうで広めたことから、むしろ米国において一般的になっていきました。

確かにほとんど外回りをしている営業部門や、派遣業務が中心のSEなどが多いシステム開発部門などでは、「1人1席」の場合に比べてデスクの数を2分の1から5分の1程度まで減らすことができ、スペースの大幅な縮小が可能です。さらに固定席がなくなることで「無駄に貯めていた書類がなくなる」といった効果が期待できるので有効な方法でしょう。このため、最近ではファシリティマネジャーが経営トップから「フリーアドレスの導入」を指示されるケースが増えているようです。

しかし、フリーアドレスにデメリットはないのでしょうか?

実を言えば「フリーアドレスは要注意」なのです。私はこれまで何例も導入した企業について見てきましたが、失敗したケースが決して少なくありません。

たとえばある会社では、課長や係長クラスが「毎日、席が替わ

るのは困る」とオフィスの中のいい席を占有し始めるようになり、そうすると自然に部下たちが集まってきてしまい、事実上の固定席になってしまいました。これではいずれ従業員数とデスクの数は同じにせざるをえませんが、書類の削減効果も期待できません。

その他、フリーアドレスにしたことで社員の帰属意識が薄くなり、モチベーションの低下や、離職者が増えてしまった企業もあるのです。

私は決してフリーアドレスを否定するわけではありません。しかし、「何のためにオフィスレイアウトを変えるのか?」「その後、どうやってオフィスを運営し、新しいスタイルを定着させていくのか?」といった方針が明確ではないのにこのような究極のコスト削減手段を導入するのは危険だといっているのです。

「オフィスマーケット」で取り上げられたような日本アイ・ピー・エム(本誌01年9月号)や、日本ヒューレット・パッカード(本誌01年5月号)、JRバス関東(本誌00年9月号)などの場合は、オフィス戦略に長けたファシリティマネジャーがしっかり計画を立て、条件を整えて作業を進めただけでなく、経営トップがその施策を全面的に支持したため成功しているということを忘れてはいけません。

次ページで、フリーアドレスの導入に必要な社内の条件をまとめておきましたので、検討している企業は、ぜひ参考にしてください。

## フリーアドレスが成功するための5条件

フリーアドレスの導入は、オフィス戦略としてはかなり大胆なものです。

それだけに「他社が実施しているから」といった物まね主義では絶対に成功しません。

ここではフリーアドレス化に必要な条件を並べておきます。このすべてにあてはまる企業でなければ、他のオフィス戦略も検討の視野に入れるべきでしょう。

### 1 とにかくコスト削減が求められている(財務的条件)

オフィスをフリーアドレス化する目的はコスト削減にあります。したがって、固定席をなくすことによるデメリットを覚悟しても省スペースを実現したい企業にとって、この方法は非常に有効でしょう。ただしこの場合、フリーアドレス導入は経営トップの至上命令として全従業員に伝えられ、その指示をもとにファシリティマネジャーが施策を行うというかたちをとらなければなりません。

### 2 フレックスタイムや成果主義を導入している(人事的条件)

全従業員が同じタイムスケジュールで業務をしていたり、オフィスに在席している時間によって評価を行うような考課制度がある企業では、フリーアドレスは絶対に導入できません。たとえルー理的にフレックスタイムや成果主義を謳っていても、慣行的に古い人事観が残っている場合も要注意です。フリーアドレスは「従業員がいつ、どこにいても、最終的に仕事の成果をあげてくれば評価する」という人事制度のもとにおいて、初めて可能なオフィススタイルなのです。

### 3 在席率が非常に低い(業務的条件)

業種や職種、業務内容によって、多少、異なりますが、在席率が40%以下であることがフリーアドレス導入の一つの目安になります。ただしこの在席率は、時間ではなく日数の単位で考えたほうがいいかもしれません。なぜなら「日中は誰もいなくても、朝と夕方には全社員が集まる」といった職場や出張者が多い部署では、人数分のデスクが必要になるからです。1日を通して見ても空いている席が半数以上ある企業では、フリーアドレスはコスト削減に有効な手段となるでしょう。

### 4 情報通信インフラが整備されている(設備的条件)

米国でも日本でも、他社に先駆けてフリーアドレスを導入した企業が最初にぶつかったのは通信インフラの問題です。社内のLANはもちろん、出先や自宅においてもオフィスにいるのと同じように仕事ができるモバイル環境が整っていなければフリーアドレスは成功しないのです。初期においては通信インフラが脆弱だったため、結局、従業員はオフィスに戻ってきてしまい、フリーアドレスの効果は発揮できませんでした。現在、ブロードバンドなどの普及により通信条件はクリアされつつありますが、その環境を活かすためには「1人1台のノートパソコン」と「モバイルや自宅における通信設備費及び通信費の会社負担」が原則になります。

### 5 企業として明確なオフィス戦略を持っている(経営的条件)

フリーアドレスが失敗する原因の一つに「不公平感」があります。たとえば一般社員には固定席を廃しているのに、一部の上司が「自分だけは席が欲しい」とスペースを占有してしまったり、部下たちはどう思うでしょうか? また同じ業務に就いている人の中で労働環境が大きく違って問題です。フリーアドレスはコスト削減の効果と引き替えに、ワーカーに対してガマンを強いる制度です。それだけに、経営方針として導入の目的と運営方法を明確に従業員に伝え、トップダウンの形で徹底させなければなりません。なお、導入したフリーアドレスがその企業のオフィススタイルとして定着するまでに、最低でも3年間はかかります。したがって、その間、当初の方針を貫くためにも、しっかりとしたオフィス戦略と、それを実行するファシリティマネジャーのスキルが必要なのです。

コストの削減だけでなく、生産性向上などの目的からもオフィスのリニューアルを進めたいと思います。ただフリーアドレスは自社のワークスタイルに合わないと思っていますので、それ以外で、何かいい方法があれば教えてください。

現実問題としてワーカーの席を減らすのはなかなか難しいのですが、とって従来のような固定席方式ではオフィスは何も変わりません。そこで、私が提案したいのは「席替えオフィス」という発想です。

思い出してください。小学校や中学校では学期ごとに席替えがあったはず。そのとき、どんな気持ちだったでしょうか？おそらく、環境が変わることや、席の関係で新しい友人との仲が深まることに、ときどき期待感があったはず。また学校の教室では、個人の私物がデスクの中に溢れるといったこともありません。「席替えオフィス」はその効果を職場にも波及させようというアイデアです。

方法としては4月の人事異動による必然的な席替えを含み、夏と年末年始の休暇時期をあわせた年3回がいいでしょう。部門の中において、各従業員の席を替えるのです。もちろんデスクやキャビネット、デスクトップパソコンなどの位置は変えず、私

物やデータだけを移動してください。

そのメリットについては、下記にまとめておきました。

また「席替えオフィス」を導入するにあたって、その部門のワークスタイルについて見直しを行い、最適なレイアウトを実現しておく、より大きな効果が発揮できます。

席替えオフィスは、日本の企業風土に合った「緩やかなフリーアドレス」ともいえます。しかしこのような形で、オフィスの座席が固定の私有物ではなく、企業における共有物であることを意識できるようになれば、その次のステップとして本格的なフリーアドレスの導入も容易になります。

オフィススタイルの変更は、言葉を変えれば働き方のリエンジニアリングになります。それだけに、急激な環境の変化で従業員の戸惑いを大きくするよりも、段階を踏み、進めていくほうがいいのではないのでしょうか。

## 「席替えオフィス」のメリット

### 1 新入社員の教育に利用できる

新人が仕事を覚えていくときに、最も効果があるのは先輩や上司から日常的にアドバイスを受けることです。従って新しい社員が配属されたときは、まずリーダーの近くの席に着かせて、きめ細かい指導を行います。そして一定期間が過ぎたらサブリーダーや、特定業務のスペシャリストの隣へと席を移すことにより、短期間で有効に社員教育をすることができるでしょう。席替えオフィスは頻りに座る位置を動かすことができるため、このような教育目的にも効果を発揮できるのです。

### 2 無駄な書類が少なくなる

固定席による最大のデメリットの一つが書類の滞留です。何年も席が変わらないと、デスクの上や引き出し、キャビネットなどに、すでに必要のない資料が溜まっていき、やがてそれらがオフィス内の他のスペースも浸食し始めることで環境の悪化を招きます。しかし席替えオフィスであれば、1年に数回、従業員は書類の整理をしなければなりませんから、その段階で必然的に廃棄されます。また、「デスクは会社のものであって自分のものではない」という意識が植えつけられることで、日常からきれいに使うようになるはず。

### 3 オフィス内の位置による不公平感がなくなる

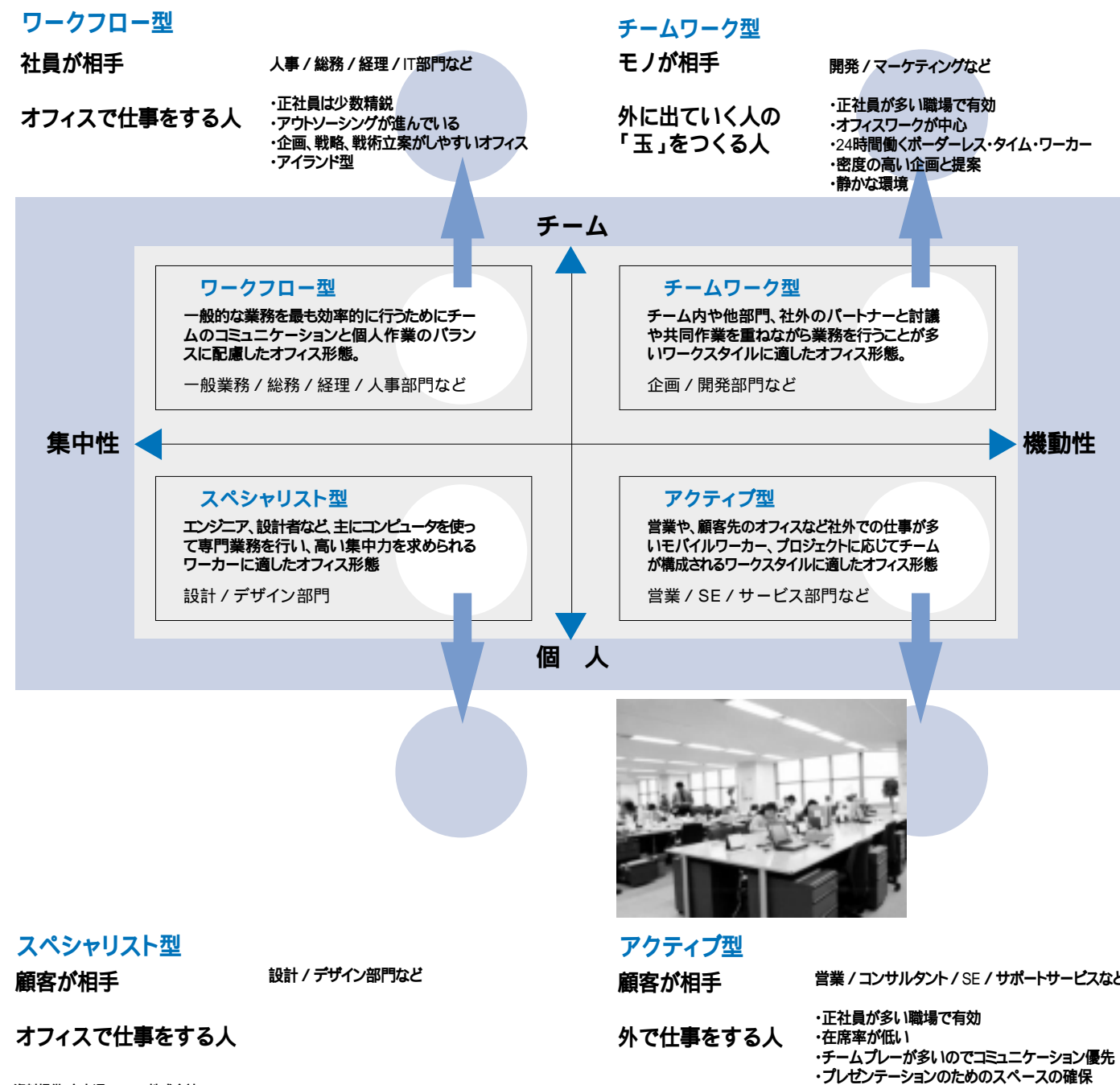
どんなオフィスでも「良い席」と「悪い席」があります。たとえば窓の外が見える席や、空調の効きがちょうどいい席などがあり、すべてを同じ条件にはできません。固定席では職場の力関係などによってデスクの位置が決まってしまうことがあり、常に不公平感を伴いますが、席替えオフィスではそれを解消できるはず。また夏と冬で空調の効きが異なる席がある場合、移動によって、温度変化に敏感な女性の不満をやわらげる効果もあります。

### 4 最終的にスペース削減が実現できる

2の項目で説明したように、席替えオフィスは無駄な書類を減らしますから、結果として「オフィス内でダンボールに入れたまま放置された資料」などがなくなり、共有の書類キャビネットも少なくできます。また、プロジェクトによって関係メンバーを近い席に集めることも可能ですから、デスクのほかに打ち合わせスペースをたくさん用意する必要もありません。これらは最終的に、スペース削減によるコストメリットにつながるはず。

## ワークスタイルの分析に基づくオフィスのタイプ

この連載では何度か、業務内容を「チーム型なのか、個人型なのか?」「集中型なのか機動性重視なのか?」といった2つの軸によって分類する手法を紹介してきました。ここではそれぞれのタイプにおいて理想的なオフィスを写真によって紹介しますので、参考にしてください。



### スペシャリスト型

顧客が相手 設計 / デザイン部門など

オフィスで仕事をする人

資料提供:富士通ワーク株式会社

### アクティブ型

顧客が相手 営業 / コンサルタント / SE / サポートサービスなど

外で仕事をする人

- ・正社員が多い職場で有効
- ・在席率が低い
- ・チームプレーが多いのでコミュニケーション優先
- ・プレゼンテーションのためのスペースの確保