

# 新しいワークプレイスで社員の意識変革を促す 「持続する成長」に不可欠だったオフィス戦略



株式会社ユニクロ  
植木俊行氏  
総務部  
総務チーム リーダー



株式会社ユニクロ  
大神田昌信氏  
総務部  
総務チーム

## ■ プロジェクト概要

1990年代後半に直営店舗の全国展開で急成長した株式会社ファーストリテイリング(事業会社、株式会社ユニクロ)は本社を山口県山口市に置くが、2000年4月、マーチャンダイジングおよびマーケティング機能の強化を図って渋谷に東京本部を開設した。その後、社員数の急増に対応するため大田区蒲田に移転。そして今年3月、千代田区九段北に新しい東京本部を開設するにあたり、「働き方の変革による社員の意識改革＝選択式ワークスペース」「商品が見えるR&Dワークスペース」などによる大胆なオフィス改革を実行した。

## ■ 「我社はベンチャー企業だったはずだ」 経営トップの一言がオフィスを変えた

新しいワークプレイスでワーカーの意識まで変革していく。このような先進的なオフィス戦略を実践したのが株式会社ユニクロだ。2006年3月、地下鉄九段下駅真上の北の丸スクエアに開設した新東京本部は、

先進のオフィス戦略事例研究  
はわかりメモ

- **現場・現物・現実の見えるオフィスというコンセプト**  
無限成長を経営戦略の基本とするユニクロにとって、社員に常に安定でなく「挑戦」の意識を持たすことが重要だった。それをワークプレイスの改革によって実現するためのオフィス戦略を実行。2006年3月、九段下にオープンした新東京本部では、「本当の仕事」について社員一人ひとりが深く考えるような環境を構築した。
- **単なるフリーアドレスではなく選択式ワークスペースへ**  
固定席ではなく、業務内容に合わせて最適な「人と場」を社員が探すオフィスにより、仕事の中身が見えてくる。さらに多様な打合せの場を用意し、思いついたとき、タイムラグなくミーティングやプロジェクトが始められる環境へ。
- **あらゆる部分で「可視化」による効果を期待**  
商品やサンプルを見やすく展示したフロアで行われる開発業務は効率を大幅に向上。全面ガラス張りの会議室は通路を歩き交う社員から打合せの様子が見え、会社の動きをビビッドに感じられる。
- **事業や組織に合わせた継続的なオフィス戦略を**  
成長を前提とする企業にとって、事業構造や組織の改変、人員増は日常茶飯事。フリーアドレスによってスペースの柔軟性が生まれ、運用は簡便になるが、そこで満足せず次のオフィス戦略を考えていく姿勢も大切な。

急成長企業の社員が忘れていている何かをワークスタイルの改革によって解決していこうという代表取締役会長兼社長、柳井正氏の強い意志を形にしたものである。

「今回の移転プロジェクトは、まさに会長の発案で始まりました。そのコンセプトは、我々の働き方の原理原則を忘れるなという強烈なメッセージだったのです」

こう説明するのは、総務部総務チームのリーダーを務めている植木俊行氏だ。

発端となったのは昨年春、柳井氏が発したこんな言葉だったという。「我社はベンチャー企業だったはずだ。それなのに、組織が大きくなってきたことで、社員たちは安定した会社で働いていると勘違いしている。ベンチャースピリッツをとりもどすには、ワークスタイルを変えることから始めなければならない」

その意味を、植木氏はすぐに理解した。「それまでの東京本部では、普通の島型対向のオフィスレイアウトで、社員はそれぞれデスクを与えられていました。その結果、仕事面でも自分の領域を守ることを優先させたり、部門を超えたコミュニケーションが不足するといった問題が生じていたのです。しかし、いくら口で「こうい

▼先進のオフィス戦略事例研究のバックナンバーは<http://websanko.com>をご覧ください。

- 06年 III号 フロアをつなぐ吹き抜け、海を眺められるカフェ自由なデザインができればオフィスは魅力的になる(アスクル株式会社)
- 06年 II号 ランニングコストである「賃料」だけで「自社ビル」並みの理想のオフィスを実現(株式会社梓設計)
- 05年 II号 組織を越えたコミュニケーションを促進したい!ワーカーの理想が形になった「夢のオフィス」(マブチモーター株式会社)
- 04年10月号 ファシリティアネジャヤーがプランニングから参加した「究極のオフィスビル」が誕生する(日本生命保険相互会社)
- 04年07月号 コミュニケーションの促進を本に行うにはワークスタイルの変革とITの導入が不可欠だ。(富士通)
- 04年04月号 ソリューション型の仕事にシフトしたい。そんな経営課題を具現化する新オフィス。(コクヨオフィスシステム)



ユニクロの旧オフィス

働き方をしている」と訴えても、社員の意識はそう簡単に変わるものではありません。このため、たとえば個人席をなくすといった大胆なオフィス戦略を実行することでワークスタイルを刷新しようという結論に至ったのです」

「会社が小さかった時代には、自分の席にずっと座っていられた状況ではなかったと思います。ワンテーブルミーティングといって、頻りに人が集まり、意見の交換をする。部門など関係なく、近くにいる者がそこに参加するのあたりまえのこと。そんな自由な交流が急成長を支えてきたのだと思います。ところが会社が大きくなると、どうしても自分のデスクを『城』のように思い込んでしまい、そこから外に出ようとしくなる。だからこそ、会長の主張するオフィス改革には大賛成でした」

## 経営改革とリンクしたオフィスづくりへ ユニクロ東京本部オフィスのコンセプト

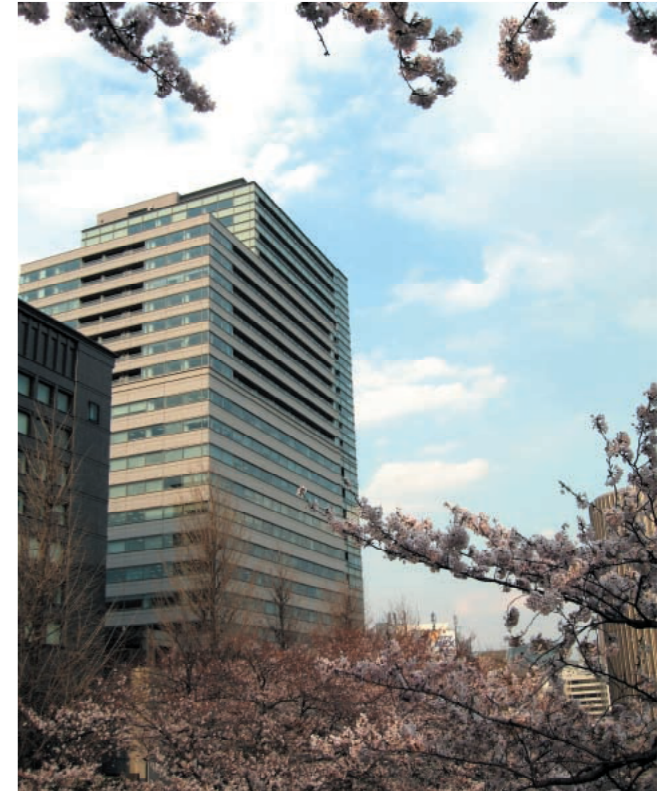
- 背景  
ファーストリテイリンググループとしての成長戦略として「存続には世界的競争力を持つ事業規模の達成が不可欠」であり、2010年には売上高1兆円という具体的な経営計画がある。
- ▼安定志向ではなく無限成長を続ける必要があり、そのためには「事業構造を変える」「組織を変える」「社員の意識を変える」が課題
- ▼社員の意識・行動の変革「“本当の仕事”に集中しないとイケない」
- ▼変革のためのオフィス・コンセプトは「社員の本気を引き出す「現場・現物・現実の見えるオフィス」」  
具体的には「仕事の中身」「商品・店舗」「リーダーシップ」の具現化を目指す

## 社員の本気を引き出す「現場・現物・現実の見えるオフィス」

|         | 仕事の中身が見える                                 | 商品・店舗が見える                   | リーダーシップが見える                |
|---------|---|-----------------------------|----------------------------|
| ワークスタイル | 仕事に合わせて適切な場所を選択する                         | 商品に関わる検討・議論はすべて現物を見ながら行う    | 会議を待たずにすばやく集まり、タイムリーに結論を出す |
| ワークプレイス | 仕事に合わせた選択式ワークスペース                         | 店舗がそのままR&Dワークスペース           | ミーティング型執行役員室               |
| 制度運用    | ●ノートPCへの切替<br>●無線LAN、構内PHS<br>●書類の共有化、電子化 | ●商品・サンプルの集約<br>●商品検討会の運営効率化 | ●事業部制の導入<br>●委任型執行役員制度     |

## ■ 現場・現物・現実の見えるオフィスという コンセプトを具現化していくプランニング

柳井会長の発案からスタートしたオフィス移転のプロジェクトは、植木氏と同じ総務チームの大神田昌信氏を中心に具体的なプランがまとめられた。この段階で、最も知恵を絞ったのが、コンセプトから導き出さ



ユニクロが入居している九段下駅上の「北の丸スクエア」

れた「仕事の中身が見える」ワークプレイスの実現だ。

社員の意識変革を促すのにフリーアドレス(ノンテリトリアル)の採用が有効だとは思ものの、ただ個人席をなくしただけでは会社の目指す方向性は見えてこない。そこで、オフィスづくりの専門家である株式会社CWファシリティソリューションの伊澤成人氏がチームに加わり、さまざまな検討が続けられた。

「オフィス移転に伴う最大の目標は、個々の社員が自分自身で働き方を工夫していける組織にすることです。それには、選択式ワークスペースというスタイルが最適だという結論に達しました」(植木氏)

伊澤氏がその効果について説明する。

「選択式ワークスペースでは、『企画作業のときはここ、資料調べのときはあそこ』というように、社員が業務内容に合わせて適切な場所を選んでいかなければなりません。その結果、仕事の中身をもっと深く考えるようになるのです。これは、従来の省スペース目的のフリーアドレスと違い、一歩も二歩も先進的なオフィス戦略といえますね」

実際、新しいオフィスの運用を始めたとき、移転プロジェクトチームのメンバー自身が「働き方が変わった」と実感したという。

「自席があったころは、出勤するとまずデスクに着き、無意識のうちに仕事を始め、会議がなければ1日の大半の時間を自席で過ごしていたように思います。この点、フリーアドレスの選択式ワークスペースであれば、毎朝、「今日は誰と何の仕事をしようか」ということから考えはじめ、それに合った人・場所を探していくのです。最初は戸惑いもあったものの、慣れてみると、今のほうが無駄な時間もなくなり、最適なコミュニケーションとスペースで効率的な仕事ができるとわかった。これは大きな発見でしたね」

原則的にはオフィス全体がフリーアドレスなので、社員はどこで仕事をしてかまわない。しかし、「フリーであること」を強調するためにゾーニングをまったくなくすことは考えなかった。

「あくまで目的は業務の質と効率の追求ですから、大まかな部門ごとにフロアやスペースは分けていますし、社員たちも自然にリーダーがいる場所の近くに集まって仕事をしている時間が長いようです。ただ、選択式ワーク

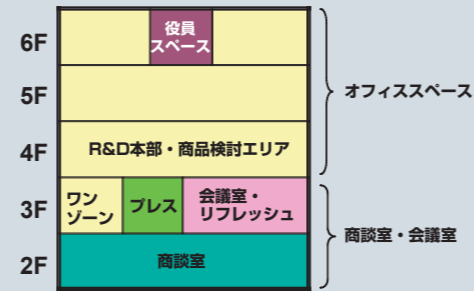


ユニクロ移転計画  
コンサルタント

株式会社  
CWファシリティソリューション  
**伊澤成人氏**  
代表取締役社長

全体配置計画

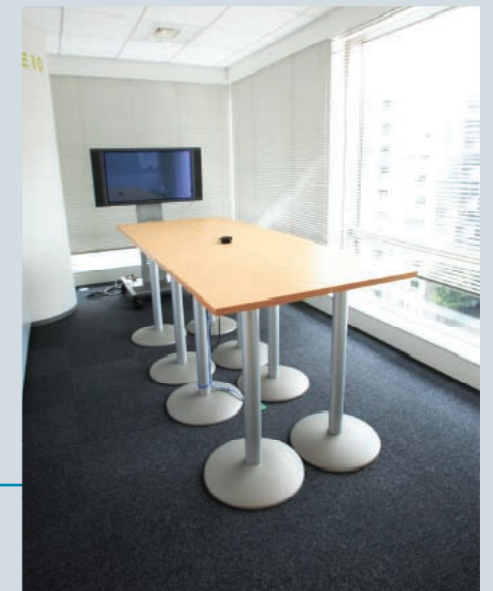
- 外来者の入室エリアを限定（原則 2階+3階）
- 4-6階をメインのオフィススペースとする
- R&D本部に商品検討エリアを設置



集中作業が必要ときに自由に使用できるクワイエットルーム

オフィス生産性向上へのチャレンジ  
先進のオフィス戦略事例研究

株式会社ユニクロ 東京本部オフィス



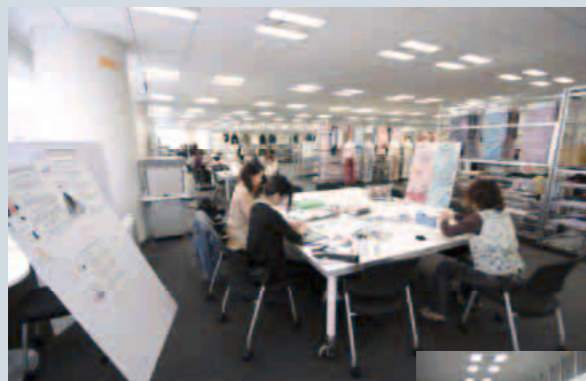
座席を設けず、立ったまま手早く打合せをするための個室ミーティングルーム



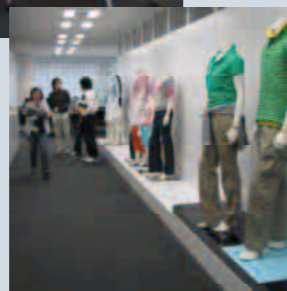
グループ化対応の2階受付。事業会社数の変化に対応しやすいサイン表示を採用している。移転後の来客者数が、実に1.5倍も増えたという



個室のほかに設けられた2階オープン型の応接スペース。落ち着いたゆとりある空間でお客様をおもてなす



4階のR&D本部。フロアエントランスはトレンド商品の着こなし等の検討に利用。中央の広いスペースには現在企画中のサンプルを展示し、いつでも商品が手にとれる環境をつくとともに、その場で商品検討会議も行うことができる



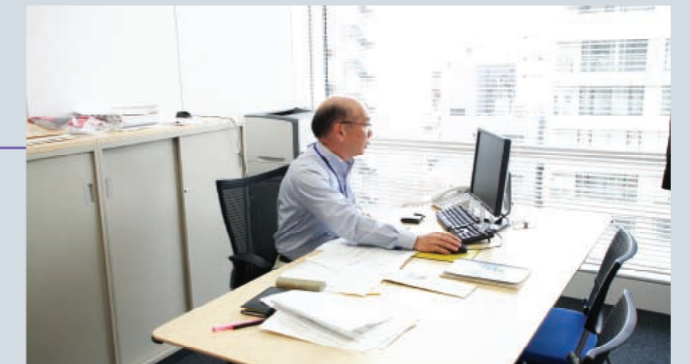
フロアに2ヶ所設置されたコピーコーナー。複合機によってコピーした書類はPDFファイルにされ、自分のパソコンに保存される



窓際の景色のいい場所に設けられた自由席。リラックスしながらの会話で創造的な発想が浮かぶことを目的としている



自ら考えて場所を選択する自立的行動を促進し、部門を越えたコミュニケーションを活性化させる。無線LANと構内PHSの導入も成功のポイントにあげられる



役員室は、あえて一般執務室内の家具什器を使用。ここで役員と意思決定の打合せをする



チームが集まるためのミーティングやホワイトボード、プラズマディスプレイを活用した効果的な打合せをするためのエリア

スペースの中にはミーティングや集中作業のための共用コーナーがたくさん用意されていますし、組織横断的なプロジェクトでは自由に人が集まりますから、席の移動は思ったより頻繁に行われています。したがって、全体として『このあたりはマーケティング部のメンバーがよく仕事をしている場所』といった緩やかなゾーニングになりました」(植木氏)

移転計画の内容が発表されたとき、フリーアドレス化に不安の声がなかったわけではない。植木氏や大神田氏自身、たとえば個人の専用スペースがロッカー以外なくなることに「書類などの保管が可能か?」との疑問を感じたという。そんなとき、多くの実績を持つ伊澤氏のアドバイスが役立つ。

「このようなケースの場合、いつもこう問いかけます。今、書類と認識しているものの中に、もし今後使わないものがあるなら、それらは、実は書類ではなくゴミという名の物体ではないですか? ゴミを保管するために新しい収納庫を購入し、家賃を払いますか? そう考えてもらうと、過去の書類の大半は不要だと気づいていただけます」(伊澤氏)

「指摘されてみると、まったく反論できないんですね(笑)。ですから、率先して自分の持ち物をダンボール1つに整理するとともに、全社員に『書類などは半分にするように』と伝えました。実際に4トントラック10台分の書類や商品サンプルを廃棄しました。しかし移転後、特に問題は起きていませんので、やはり、私たちのオフィスは多くの無駄を抱えていたのでしょう」(大神田氏)

もちろん、個人用・共用保管スペースの縮小を可能にするため、新しいファイリングのシステムを導入するなど万全な対策を行っている。

「コピーやプリンター、ファックスはすべて統合し、一元管理するようにしました。使うときは個人カードをかざせば専用マシンのように使えます。スキャンした書類は自動的にサーバの個人フォルダに保存されますし、社内どのマシンの出力も入力ができる。このシステムは、仕事の場所が固定されないという点において、フリーアドレスとセットで導入すべきものだと思いますね」(大神田氏)

## ■ タイムラグなく人が集まって意見を交わしプロジェクトをスタートできるオフィスへ

それでは、ユニクロの新東京本部の詳細を見ていこう。5フロアの構成の中で、まず気づくのは、「人々が集まる」ために用意された多様なスペースだ。たとえば受付のある2階フロアは大部分が商談室にあてられている。

「面積は移転前の2倍の広さになっています。しかも、一つひとつの部屋を小さくし、数を増やしました。事前に調査した結果、商談の多くは6人以下で行われているとわかったからです」(大神田氏)

蒲田から都心の九段下に移ったことで、顧客やパートナーなど、来社する人の数は5割近く増えた。それでも余裕あるスペースにより、空室を待つ時間はほとんどなくなったという。

商談室に加え、各フロアにも多くのミーティングスペースがある。3階には最大で700人が一堂に集まれる大会議室、4階には商品検討エリア、そして営業部門などの入る5階には通常のミーティングルームに加えて、会議時間を短縮できる立席の部屋まで設けられた。さらに個人作業用のデスクは可動式なので、並べ換えてそのまま打ち合わせが始められる。



3階のリフレッシュルーム。食事以外にも多用途に使用できるスペース。食事をしながらのミーティングも可能である



3階のロックロールカフェ。リフレッシュルーム内に設けられたバーカウンター。社員同士の懇親会に使われる

「たくさんミーティングスペースを設けたのは、いちいち会議室の予約をしなくても、思いついたときにすぐにみんなが集まれるようにしたかったからです。新しい打合せ要件が発生しても、その段階で空室が出るまで待つようではビジネスチャンスを失ってしまう。つまり、タイムリーに業務を進められるオフィス環境こそ経営にとって最大の武器になるのです」

(植木氏)

コミュニケーションを優先したオフィスづくりは徹底している。たとえば、ホワイトボードやモニター、プロジェクターなどは簡単に利用できるように用意しており、「オフィスすべてがミーティングスペースとして使える」

(大神田氏) 環境を整えた。

この方針は執行役員の個室にも活かされている。「役員の仕事の大半は部下との打合せと意思決定である」という柳井会長の考えによりデスクは置かず、会議テーブルですべての業務を行うほどだ。

「移転後、社員が集まって意見を交換しているシーンは確実に増えました。それだけでも、創業時の精神をとりもどすという目的は十分に達成できたのではないのでしょうか」(植木氏)

## ■ 仕事と商品を可視化するレイアウトが社員のモチベーションを高めていく

ミーティングのためのさまざまなスペースや工夫が意識的な知覚作業の促進につながるのに対し、新しいオフィスでは無意識に「現場・現物・現実」が見えるようなフロアプランニングを多く採用している。その一つが4階のR&D本部だ。中央の広いスペースには商品やサンプル類がオープンに展示されており、デザイナーやパタンナーはこれらを常に視界に入



3階のリフレッシュルームから見た会議室。会議室は通常5つの部屋に分けられているが、パーティションをはずし一つのスペースにし、全社会議をすることもできる



3階のリラクゼーションルーム。男女別に区画され、マッサージチェアを設置。社員はリフレッシュのためにいつでも利用できる

れながら、次のシーズンに向けた商品開発を進めていく。

「商品が見える開発環境の実現は、ものづくりで差別化を図るユニクロにとって必須条件でした。ところが、これまでの東京本部ではそれだけのスペースが確保できず、必要に応じて倉庫・店から取り寄せたり、ダンボール箱に入れてデスクの横に積んでおくしかなかったのです。それでは、生きた感覚で商品開発はできません。新オフィスでは、仕事場のすぐ横に店舗があるような感覚で、商品やサンプルを見たり、触ったりしながら開発ができます。発想をしていくうえで、これほど恵まれた環境はないでしょう」(大神田氏)

さらにデザイナーの業務もチームによる検討が重要だと考えから個人席をなくし、広いワークテーブルと1人用のソロコーナーによるフリーアドレスにした。ただし、一般のワーカーと違って道具類を必要とするため個人ロッカーは大きめのものにし、ハンドル付のキャリーも用意している。「デザインやパターンの図面化はCADマシンのあるエリア、商品検討やPCによる作業はみんなが集まるエリアというワークスペースの選択ができます。商品やサンプルがすぐに確認できることで業務効率は飛躍的に高まってきたと思います」(植木氏)

もう一つ、3階のリフレッシュスペースもインフォーマルコミュニケーショ

ンを活発にするのに有効な施設だ。「基本的には全社員が食事や休息などに利用する場所で、マッサージチェアを置いたリラクゼーションルームや、アフターファイブにお酒が飲めるバーカウンターが併設されていることから、いつも人が集まっています。気分転換にいいと、ここにPCを持ち込んで仕事をする社員もいるほどです」(大神田氏)

もちろん、それだけでもコミュニケーション効果は大きいですが、それ以上に、スペースのレイアウトそのものに仕掛けがある。

「リフレッシュスペースは通路を隔ててガラス張りの大会議室と隣りっており、内部の様子を見通せるようになっています。これにより、リフレッシュスペースに向かう社員は社内でのどのような打ち合わせが行われているか、無意識に感じることができるのです」(大神田氏)

「ある程度、組織が大きくなると、昔のように全員が顔見知りというわけにはいきません。しかし、さまざまなコミュニケーションの機会を活用することで、社員と社員、社員と会社の距離は確実に縮まっていく。このオフィスにはそのための工夫がたくさんされているのです」(植木氏)

## ■ 人員増や組織変更などに柔軟に対応できるオフィス戦略をさらに進化させていきたい

移転して約4か月、コンセプトやプランの段階で意図した目的は確実に達成され、社員の働き方は大きく変わってきている。しかし効果はそれだけではなかった。

「私たちは交通の便を考えて九段下という立地を選んだのですが、移転した3月末はちょうど桜が満開で、オフィスの中からも北の丸公園の風景を楽しむことができ、その点でも社員には大変好評でした」

(大神田氏)

好立地を得たことで、仕事だけでなくプライベートでも行動しやすくなり、社員の評判は予想以上にいいという。

「フリーアドレスにして運用面で最も効果的だったのは、人員増に柔軟に対応できる点です。事業拡大を積極的に進めるユニクロでは、現在でも新規採用やM&Aによって社員数が大幅に増え続けています。従来の固定席のオフィスでは、そのためにデスクを購入したり、スペースを確保したりと、総務チームの作業量は大変なものでした。しかし、今はノートPC・個人ロッカー・PHSを用意するだけで済みます。その分、他の仕事に力を注げるのですから、私たちにとってこのオフィスは効率的なのです」(植木氏)

それでも、総務チームは移転によってオフィス改革が終わったとは考えていない。社員の満足度調査を実施してさらなる改善点を見つけていくのはもちろん、今後も中長期的な視点に立ったオフィス戦略の検討を続けていく予定だ。

