



連載企画

総務部の「悩み」大研究

社員に気持ちよく働いてもらうには どうしたらいいのか？ それが総務にとって最大のテーマである

ファシリテコストの削減や全社にわたる業務の改善など、このコーナーではこれまで、総務のスタッフが現実に直面している課題について、整理と解決方法の検討を行ってきました。しかしここで、少し原点に戻って考えてみましょう。これらの対策の最終的な目的はどこにあるのでしょうか？



アドバイザー
住吉正勝

認定ファシリテマネジャー (CFMJ)
株式会社イトーキ FMプランニング部部長

オフィスづくりの基本は社員のモチベーションアップ

オフィスに関して総務スタッフに課せられるテーマは、整理してみると次のようになります。

収益性の向上 = 財務体質の改善、
ファシリテコストの削減

品質
品格性
快適性
生産性
適合性
信頼性
財務
施設運営費
施設関係資産
施設関係設備投資
ライフサイクルコスト
供給
需要対応性
施設利用度

この連載では、これらの方向性に沿ったかたちで、これまでのいくつかの具体的な手法を紹介してきました。

たとえば「収益性の向上」というテーマでは、オフィスのコストを全体的に管理し問題点の解決を推進する施設運営費評価の導入やプロジェクトマネージャーの投入により、購買業務を一本化するワンストップショッピングの採用などです。また「業務の改善」につながる戦略的アウトソーシングやワークスタイルの改革、「環境の改善」を実現するユニバーサルオフィス、SOHO、サテライトオフィス、バーチャルオフィスといった新しいオフィスの形態など、画期的な手法を提示しています。

ただ、ここでもう一度、考え直してみたいのは、これらの手法の最終的な目的なのです。

さまざまなモデルケースを参考にどんなにいい環境のオフィスをつくっても、そこで働く社員のモチベーションがあがらなければ、それはまさに「絵に描いた餅」にすぎません。

逆にいえば、これらのオフィス改善手法は、すべて社員のモラルを高めるためであり、オフィスの生産性を向上させるために必要だという点です。総務にとって最終的な目標は、個々の社員が高いモチベーションを保ち、マンパワーを最大限に発揮できる「知恵の出るオフィス」をつくることだといえるでしょう。業務や環境の改善、安全性の追求、社会性の確立などテーマこそ違えど目的は同じです。

今回は社員の労働意欲の問題にテーマを絞って、総務部の「悩み」にお答えしていきます。

営業拠点の見直しとして支店の統廃合を計画しているのですが、新しいオフィスで社員のモチベーションをあげる方法は？

最近はこのようなケースや、合併や関連会社の整理などにより、オフィスの統廃合を進める企業が増えてきました。このようなプロジェクトは、一見、「うる向き」に思えるため、コスト削減だけを前面に出すと、社員のモチベーションが下がってしまい、結果として生産性の向上にはつながりません。

しかし、もし統廃合に伴い、それまでよりいいオフィス環境を実現できたらどうでしょうか。そうすれば、ファシリテコストの削減と業務の効率化、そして社員のモラルアップが同時にできるのです。

提案 1

オフィスの統合は2つの別の組織が一緒になるわけですから、その組織変更をスムーズに進めながら働きやすいオフィスが必要になります。したがって、円滑な社内融和を考慮した情報化時代のワークプレイスを創造する必要があります。

提案 2

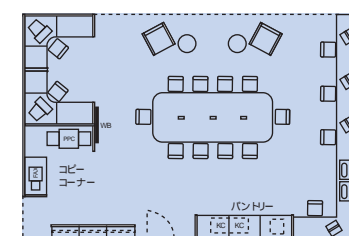
そのために営業拠点だけでなく、本社も含めたオフィスのリニューアルを行います。

もちろん、ワークプレイスを一新するにあたって、必要以上のコストがかかるとは、意味がありません。しかし、情報化に欠かさない先行統合配線などは、その後のオフィス機能の変更を考えたとき、インフラを整備し直さなくてもいいため、結果としては「割安」になります。

つまり、コストダウンを進めながら、同時に社員が働きやすいオフィスを実現する。そのポイントは、本社（センターオフィス）や営業拠点（サテライトオフィス）のレイアウトを、業務内容ごとに最適なものに選択できるようにすることです。

これまで多くの企業で行われてきたオフィスの統廃合は、単純にコストの削減だけを目標にしてきました。しかしその結果として社員のモチベーションが下がるようでは意味がありません。職業ごとに最適なレイアウトを考え、業務の改善と生産性の向上を同時に進めることが大切なのです。

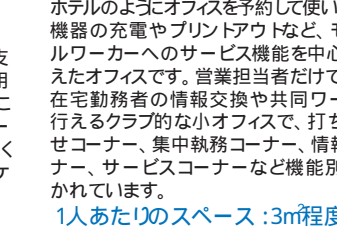
サテライトオフィスのパターン例



A・ミーティングタイプ

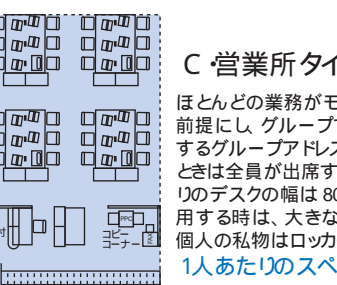
今や営業業務はモバイル化しつつあり、支援はセンターオフィスが行うため、個人用のデスクがなくても支障はありません。このためコンパクトで、全員が集まれるミーティングスペースを中心としたオフィスづくりが可能です。このタイプは、エリアマーケティング活動を展開する拠点に最適で、**1人あたりのスペース：3㎡程度**

センターオフィスのパターン例



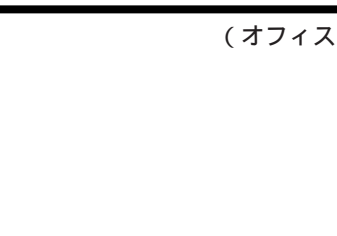
A・コンピオフィスタイプ

個室とオープンスペースを併用したオフィス。パーソナルスペースと、議論やコミュニケーションに必要な共同スペースを備えており、意志決定が必要なエグゼクティブや研究開発部門に適しています。**1人あたりのスペース：20㎡程度**



B・可動式ノマドタイプ

さまざまなプロジェクトをこなす企画部門のコラボレーション業務とチーム運営を支援するオフィス。自由で可動性があり、打ち合わせが主体の移動型ワークに適しています。**1人あたりのスペース：10㎡程度**
ノマド...遊牧民の意味で自分の仕事に必要な環境を選択し、移動できるようにした方式



C・ブースタイプ

顧客情報をスピーディに処理できるように、コンピュータや必要書類を最適な状況にセットアップした情報機器重装備オフィス。在席率が高く、電話とコンピュータを多用する営業支援スタッフやオペレーター部門に適しています。**1人あたりのスペース：10㎡程度**



B・ホテリングタイプ

ホテルのようにオフィスを予約して使います。機器の充電やプリントアウトなど、モバイルワーカーへのサービス機能を中心に考えたオフィスです。営業担当者だけでなく、在宅勤務者の情報交換や共同ワークが行えるクラブ的な小オフィスで、打ち合わせコーナー、集中執務コーナー、情報コーナー、サービスコーナーなど機能別がわけています。**1人あたりのスペース：3㎡程度**



C・営業所タイプ

ほとんどの業務がモバイルで行われることを前提にし、グループで一体型のデスクを使用するグループアドレスオフィス。ミーティングのときは全員が出席することを想定し、1人あたりのデスクの幅は80センチを確保。一人で使用する時は、大きなデスクを占有できます。個人の私物はロッカーに保管。**1人あたりのスペース：3㎡程度**



本社の全面的なリニューアルを考えているのですが、コストの削減とイメージアップを同時にするには？

先ほどのケースでは、コスト削減を実現しながら、社員にとって働きやすいオフィスをつくる方法について考えてきました。しかしさらに一歩考えを進めると、リニューアルによって社員だけでなく、社外に対しても「新しい会社のイメージ」をアピールしていく戦略もあるのです。

これを「顧客価値創造型オフィス」と位置づけています。これからその内容を整理してみましょう。

提案 1

オフィスはそこで働く社員にとって使いやすいコストパフォーマンスの高いものにするだけでなく、営業先を含めた顧客満足（CS）を促進するものでなければならない。

提案 2

社内、社外を隔てず円滑なコミュニケーションとスピーディな意思決定、スピーディな業務遂行が可能なオフィスを目指す。

提案 3

新オフィスを顧客価値の創造場所と位置づけ、居住性より創造性、個人よりチーム、ペーパーからデジタルメディアへとコンセプトを変える。

このコンセプトを実際に形にしたものが、図にあるようなオフィスです。

人員やチームの変動に柔軟に対応する「ユニバーサルセティング」や「フリーカウンター」「フリーセティング」、社内コミュニケーションの促進に効果的な「メインストリート」「カンファレンス」「ビッグボード」、そして社員の知恵の創造に役立つ「ライブラリ」「リフレッシュ」など、新しいオフィスのスタイルが有機的に組み合わせられており、働く人のスキルを最大限に発揮させます。またさらに進んで、オフィスの一部、たとえば営業部門などをオープンな雰囲気にして、ショールーム的な機能をもたす「マルチメディアスペース」というアイデアもあります。つまり社内だけでなく社外も含めたコミュニケーションの向上を図ることで、顧客満足度の促進と、会社のイメージアップを同時に実現するのです。

もちろん、これらの新オフィスは、組織の変更に柔軟に対応できるような工夫がいたるところにされていますから、融通の利かないレイアウトを採用するより、コスト的には有利なのです。

どういうオフィスにすれば社員は働きやすくなるのか？

2つのケースを見ればわかるように、ここでは「コスト削減」を第一に考えず、最初の例では社員にとって働きやすいオフィスの実現を、そして次の例では働きやすさに加えて、価値の創造と顧客の満足度まで高めるオフィスのあり方を提示しました。もちろんどちらの場合も、ファシリテコストの削減が可能です。

オフィスづくりにおいて、このような明確なコンセプトを持つことは重要なことです。つまり目的をひとつに絞り、そのためにさまざまな手法を導入して、最終的にコスト削減と生産性の向上を実現する。これは総務スタッフが社内でプレゼンをするときに重要なことでしょう。経営陣に対し、ただコスト削減を提案するだけでは、総務はその機能を十分に発揮しているとはいえませ

ん。しかし、社員が働きやすいオフィス、顧客満足度が高まるオフィスへの改善を主張し、同時にコスト削減が可能であれば、そのプランは経営トップを満足させるものになると思います。

まず、総務の提案活動のひとつとして「オフィスマニュアル」の作成があります。新しいオフィスをつくるにあたり、「誰のために作るのか？」「目的は何なのか？」「それを実現するには具体的にどうしたらいいのか？」という点をすべてまとめていきます。そしてコストに対するパフォーマンスを明確に提示することで、オフィスの改善をスピーディに進めていくのです。オフィスはコストや環境などをバラバラに考えるのではなく、トータルな視点で見ながらリニューアルしていかなければならないのです。

日本経済の低迷が続く中で、企業は明らかに「勝ち組」と「負け組」にわかれてきたといわれています。そして前者の企業に共通しているのは、リストラによるコスト削減だけに邁進するのではなく、社員を生き生きと働かせる戦略を考え、そのうえでコストパフォーマンスを向上させている点です。

これまでこの連載企画で紹介してきた手法は、そのためのパーツにすぎません。目的なくパーツを集めても、製品にはならないどころか、不必要に高いスペックをもったパーツを買わされることとなります。それより、新しい製品のイメージをしっかりと持ってから、最適なパーツをそろえていくべきでしょう。このあたりまでの発想を、オフィスづくりに生かしてほしいと思っています。

フラット組織、チーム組織を生かすオフィスのイメージ

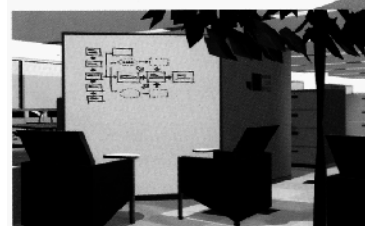
ユニバーサルセティング

人員やチームの変動に柔軟に対応できるOAケーブルと赤外線LANの組合せ。ファシリテコストの低減を図ります。



フリーセティング

ワーカーニーズに対応した場所選びとレイアウトが自由にセティングできるワークスポット。自由で多彩なワークスタイルをサポートします。



ビッグボード

小人数のためのコラボレーションスポット。リラックスした雰囲気が自由な発想やひらめきを誘発し、新しいアイデアが結集されます。

フリーカウンター & パーソナルロッカー

ワーカーの個人ロッカーとワークテーブルやリフレッシュカウンターとしても使えるスライド式天板を組合せられます。



メインストリート

ストリート沿いに、クリップボードやミーティングスポットを設置し円滑なコミュニケーションとオフィスの活性化をサポートできます。



カンファレンス

共用の会議室です。水平スタックのできるミーティングチェアが設置され、多種多様なミーティングシーンを演出することができます。



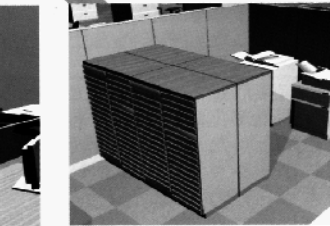
ライブラリ

デジタル化されていないインアクティブファイルの収納と、提案企画や見積作成・ファイル検索などを集中して行うためにワークスポットを設置します。



ソリューション

社内データベースを使っでの提案書作成や、ビューファインダーでの集中作業のためのデジタルドキュメントスポット。



サービスステーション

ワーカーのメールボックスやノートPC、ザウルス・PHSの充電ステーション、共用備品、コピーなどが集中して設置されています。