

第17回大会発表概要：オフィス投資価値研究部会

2016年9月10日（土）東北大学青葉山東キャンパス

青葉記念館 4F 大研修室 第二部 14:35～15:25

1. 発表プログラム

コーディネーター：松岡利昌（部会長／(株)松岡総合研究所）

研究発表（1）：「新製品開発に貢献したオフィス投資とは」

発表者：熊谷 比斗史（株式会社ファシリティメント研究所）、岡田 大士郎（株式会社スクウェア・エニックス）、山路 政志（三幸ファシリティーズ株式会社）

2. 研究発表（1）：「新製品開発に貢献したオフィス投資とは」

2.1 これまでの研究経緯



本研究部会は、2013年10月に開始し、投資対象、または経営装置としてのオフィスの投資価値を研究対象としている。2013年度は、「戦略的投資をかける企業はオフィスに価値を見出しているはずである」という仮説を検証すべく、外資系先進オフィスを調査。その結果、初期の仮説の「戦略的投資」

は、特に「人的投資」に関係すると理解し直した。また、初年度の調査対象企業では、優秀な人材を確保（リクルート）・引き留める（リテンション）ためであることが共通点であることを結論付けた。

2014年度はこれに比して日系企業における「人的投資」とオフィス投資の関係を探求すべく、日系企業の事例調査を行った。これらの事例では、いずれも、新しい価値（イノベーション）を生み出すのは人であるという基本的な認識である。さらに、経営から求められる人材像があり、その人材は、社員同士、顧客、あるいは、パートナー協力者との関係に重要性をおき、オフィスという「場」を介してその関係が可視化している。

そこで本年度（2015年度）では、人的投資の意味合いの検討と、オフィスという物理的環境における投資とどう関連づけられるのかについて、事例研究をさらに深堀することとした。



2.1 本年度の研究目的

2014年度の調査対象の企業から、特にオフィス投資の特徴が際立っていた日系ゲームソフトE社を研究対象としてとら

え、詳細調査分析を行った。そこで、意図をもって投資されたオフィスにおいて、実際に企業収益に貢献した人材の活動成果（新たにこのオフィスから生まれた製品開発）を評価し、オフィスとの具体的な関係性を探ることを本年度の研究目的とした。

2.2 事例調査内容

研究調査対象であるデジタルエンタテインメント事業大手のE社は、世界規模でコンソールゲームやスマートフォンゲーム等デジタルコンテンツの開発・配信を行っている優良企業である。E社製作のゲームIP（Intellectual Property）は広く



一般的に知られており、シリーズ販売累計1億本を超えるゲームコンテンツを有している。しかし、これらのゲーム業界は熾烈な競争下で、多様なプラットフォームを活用しながら優位性を発揮できる新たなゲーム開発が急務であった。

2012年10月、E社は、約2200名の個性豊かなクリエイティブアーティスト達が集結することを目的に、基準階面積1800坪ものメガプレートオフィスに移転（2016年時点で、約26000㎡／約2800名）し、新本社オフィスで研究開発・創作活動に取り組んでいる。この移転目的は、オフィス集約という経営の効率化と同時に、クリエイターの感性を刺激しコミュニケーションを活性化させる仕掛けと、斬新なアイデアや創造性を発揮し、イノベーションを起こすことだった。

そのために、ファシリティマネジャーは、移転に際してモノづくりに携わるクリエイターや匠の技を持つクラフトマンの感性や思考、そして行動特性や働き方の変革に挑戦し、ABW（Activity Based Working / Workplace）を意識した、多様で選択できるオフィス空間を設定した。

また、そのオフィス構築の思想として、オフィス投資を物理的な空間と整えて働く場所を構築するのではなく、そこで働く人の意欲と幸福度（Well-Being）を最大化させることにより、組織を活性化させ、企業の業績を高め、企業価値を最大化することと考えている。

2.3 調査方法—新オフィスでの新ソーシャルゲーム製作者のインタビュー

新オフィスへの移転を契機に、これまで E 社が行っていなかった新たなジャンルとして、スマートフォン用のソーシャルゲーム（本稿では、「新ゲーム」とする）がリリースされた。これが大ヒットとなり、年商数百億の売上に貢献することになる。これは、統合オフィスのメガプレートから生まれた新商品であり、イノベーションの成果であった。

そこで、本年度の調査方法として、E 社のオフィス環境を精査すると同時に、このオフィス環境から生まれたメガヒットの生みの親であるチーフプロデューサーとチーフディレクターにインタビューを行うことにした。そこで、新ゲームの構築プロセスや新オフィスでの業務の流れ、また、具体的にオフィス内のどの場がこの開発行為に寄与しているのか等を確認調査することで、オフィス投資価値を評価することにした。

2.4 調査結果

インタビュー結果からいくつか重要な論点が明らかになった。

(1) ゲーム開発と人材活用

まずは、ゲーム開発のプロセスである。彼らは、アジャイルスクラム方式というプロジェクトマネジメントの方法論をとる。これまでのシーケンシャルな開発とは異なり、強烈な個性と才能をもつ「匠」としての人材をミッションに応じて有機的につなぎ、チームを編成し経験と知恵を引き出す。ポイントは同じ環境下で密なオンライン上のつながりを利用すること。そのため、組織のフラット化、チームとしての一体感から高いモチベーションと挑戦意識が醸成される。高い専門性と自由度があるオープンマインドの考え方が求められる。

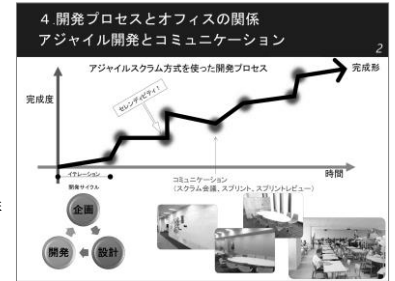


(2) オフィスにおける仕掛け

知識創造プロセスを想定し、オフィスにおける物理的な様々な「仕掛け」を仕込んできた。メガプレートの特性としてのオープン性や開放感、部門エリアを分けた広い通路、座席間の移動動線、多様な人材（外国人の雇用も多い）との交流エリアやカフェエリアなど。多様な能力を持つ人材が、出会い、コミュニケーションをとることを想定している。特徴は、「ラウンジ」と呼ばれるおよそ 300 坪あるコミュニケーションカフェ（食堂機能）のエリア、およそ 220 に及ぶ「オープン・クローズの会議室」。メガプレート中央に 3m 近い広い通路と内階段前広場に用意された連続する「ホワイトボードの壁（Wallboard）」と「デスクエリア（Core）」など。

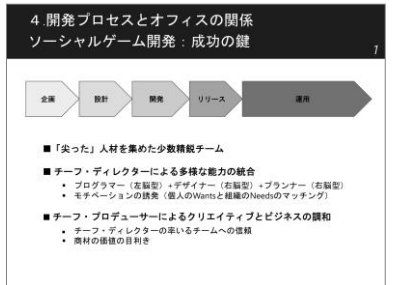
これからの利活用の状況を確認したところ、通常オフィスでは、無駄なスペースとして厳しく排除される通路スペース

や会議室打ち合わせエリアが、効果的にコミュニケーション活性化につながっていた。飲食やイベントを通じてコミュニケーションが活性化するラウンジとともに、中央通路の広い空間の利用度は高く、社内交通の結節点ともいべき出会いとアイデアを誘発するゾーンとして評価されている。個室会議室には、すべて大型モニターが用意され、デジタル画像でコンテンツの確認がその場でできる。まさにアジャイル開発プロセスとオフィスという人が構成する「場」がシンクロし、効果を発揮した瞬間が数々見られたという。



(3) リーダーシップとモチベーション管理

今回のインタビューを通じて、プロダクトを完成に導いたチーフディレクターのリーダーシップは極めて大きい。人材が匠であり特別な経験とノウハウをもつために、コミュニケーションは一筋縄では行かない。そこで、チーフディレクターは、感性豊かな右脳系デザイナーと論理的な左脳系プログラマーのそれぞれのモチベーションを上手に引き出し、チームを運営している。自由度を与えながら統一ミッションにベクトルを合わせて誘導する。同時にチーフプロデューサーと具体的な商材の価値評価と商機について分析判断を行っている。彼らは、適材、適所（オフィスの仕掛け）、さらに同時に、個の能力を引き出していることが分かった。そこには、偶然の出会い（セレンディピティ）をも取り込む力もあった。



2.5 オフィス投資価値としての考察

近年、最新ビルの開発の方向性として、基準床が 1000 坪近いメガプレート化が進んでいる。従来、分断されたオフィスを垂直方向に取りまとめることが難しく、水平方向の広がりの中で、業務効率を向上させることを目的にオフィスを集約する傾向が強い。水平空間が広がるほど、全体のスペース計画と人の行動分析が重要になる。ABW が注目されているが、これは業務行動に合わせて選択できる場を用意し、そこでの出会いから知識創造を引き出すモデルである。同時に、ABW は、Well-Being（より良く幸せに過ごすこと）を狙いとし、快適で健やかに働くというコンセプトにつながる。今回の事例研究で、これまで無駄だと思われていた通路幅や会議室数、

食堂スペース等が、メガプレートの利活用に有機的に効果を発揮していることが分かった。この意味は、業務プロセスと人材の能力の結集とそれを引き出す場としてのオフィスが同期化（シンクロ）し、ミッションに裏打ちされた事業戦略方向に成果を結実させるということに他ならない。

多様なコミュニケーションスタイルが同時多発的に発生し、それらがつながり、成果をデジタル化し瞬時に共有化する。個の集積であるチームが、いくつかのオフィスの（必ずしもすべて準備されている訳ではない偶発的で選択自由な）場を通じて、またその場でのコミュニケーションを通じて、不連続に、つながり結びついてく様子が分かった。しかし、それは、無秩序に起きる訳ではなく、ファシリティマネージャのリーダーシップという誘導のもとに事業成果につながる。このことは、決してゲーム会社だけではなく、企業組織に共通する普遍性として評価できると考えられる。

（部会長 松岡利昌）