

■ オフィス投資価値研究部会

[講義棟 1階 102 教室 第二部 (2) 15:10~16:00]

1. 発表プログラム

コーディネーター：松岡 利昌（部会長／名古屋大学大学院）
研究発表（1）：

「オフィスは人的投資として認識されるか -日本企業4事例による調査報告-

発表者：熊谷 比斗史(株式会社ファシリテイメント研究所)
太田 明子 (株式会社シグマックス)
木村 稔 (株式会社ナイキ)
内田 雅裕 (ネットワンシステムズ株式会社)

2. 研究発表（1）：「オフィスは人的投資として認識されるか -日本企業4事例による調査報告-

2.1 概要

(1) 本研究部会の分野と目的

投資対象または経営装置としてのオフィス価値の研究を分野とし、「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」（仮説）を検証すべく、戦略的に投資されたと思われる先進オフィスを視察調査し、オフィス投資についての事例研究を行うことを目的とする

(2) 2014年度の研究活動内容

初期の仮説の「戦略的投資」として、全社のあらゆる投資に関わるのではなく、特に「人的投資」に関係すると理解し直した。また、前年度調査対象の外資系企業では、優秀な人材を確保・引き留めるためであることが共通点であることを結論付けた。本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、近年オフィス投資を行っている4社の事例調査を行った。

2.2 事例調査

(1) 事例調査先：日系コンサルティングD社

D社では、2008年の創業時、事業戦略の一部として価値創造の場であるオフィスを構築。「いつでもどこでも誰とでも」をコンセプトに、全社員フリーアドレスのオフィスと徹底したモバイル環境を装備している。

社員をキャピタル（人財）と捉え、その能力を開発し発揮させ、価値創造を最大化することが、企業の成長へとつながると考えている。管理型組織におけるプロセス重視、指示命令の徹底というマネジメントスタイルにおいては、人材はコストと捉えられ、業績と共にカットの対象となることに比して、同社では、イノベーション創発を加速させるビジネスモデルの実践として、目的に応じて柔軟に組成されるプロジェクトチームによる業務が中心であり、仕事の品質は社員能力によって決まることから、人財の開発が企業の命題と考えて

いる。

能力開発や評価制度に加え、プロフェッショナルとしてのコミュニティ形成を促すしくみも重視しており、物理的なオフィスは、交流する場所であり情報発信基地として構築されている。

つまり、いつでもどこでも誰とでも価値創造し、イノベーションを創発する環境構築の一環としてオフィスが整備され、450坪強のオフィスは斬新なデザインで創りこまれているが、一人あたりに換算すれば約1坪であり、効率的な投資といえる。

(2) 事例調査先：日系ゲームソフトE社

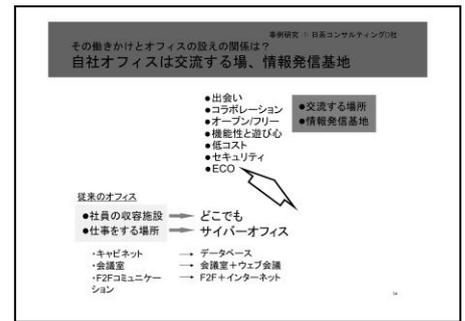
デジタルエンタテインメント事業大手のE社は、世界規模でコンソールゲームやスマートフォンゲーム等デジタルコンテンツの開発・配信を行っている。

E社が製作するゲームIP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。

かかるブランドを持つE社では、2000名を超える個性豊かなクリエイティブアーティスト達が2012年10月に移転した新本社オフィスで研究開発・創作活動に取り組んでいる。

新本社オフィスは、基準階面積1800坪ものメガプレートを活かし、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誘発する様々な工夫が施されており、FMオフィス投資が企業のクリエイティブ・ワークプレイス「場」の価値を向上させている事例として興味深い。

この「場」創りのコンセプトベースは、本社移転プロジェクト推進の過程で、創造・創作活動に従事するアーティスト達の人間特性、つまり、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法、そして活動特性や行動特性を人間科学的視点で分析検証し、さらに働き方変革による生産性向上を企図すべく知識科学的視点を取り入れて作られたものである。



E社では、オフィス投資を物理的な空間を整えて働く場所を構築することではなく、そこで

働く人の意欲と幸福度を最大化させることにより、組織を活性化させて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。因みに、E社が発売したスマートフォンゲーム作品のヒット数は、移転前に比し移転後はその数が3倍以上に増加し収益増大に寄与している。

E社の事例は、オフィス投資が、そこで働く人々の意識を高め、働き方の変革を促し企業力を高めてゆく「経営装置」の高度化を実践した好事例といえる。

(3) 事例調査先：日系情報基盤インテグレーターF社

情報インフラの設計・構築・運用等の事業を展開するF社は、1988年設立以降、1990年代後半からのインターネット時代到来とともに発展を遂げ、現在は更なる成長を目指し、「新たな付加価値を生むクラウドビルダー」として事業展開を進めている。

新しい価値を顧客に提供していくためには、イノベーションを起こし続けていく必要があり、そのためには変革を創発する人財とその人財同士の連携が不可欠であると考えている。

同社では、事業戦略のひとつとして、自立したプロフェッショナル集団を形成していくために、人事制度の見直しならびに自らが顧客に提案するICTツール導入によるワークスタイル変革の取り組みを2010年より開始した。ワークスタイル変革で目指したものは、社員が自立的な意識と行動のもと、いかにパフォーマンスを発揮していくかというものであり、それを実現するためのICTツール・ワークプレイスに対して投資を行うというものである。

同社では、ワークスタイル変革を実践する場として、またその取り組みの姿を来客者が見学できるエリアとして、2013年5月に東京丸の内



内に本社オフィスを移転し、その一面に「InnovativeOffice」を設けた。ここでは、「いつでも・どこでも・だれとでも」、様々なコミュニケーションやコラボレーションを可能とする働き方の挑戦が行われている。自立した意識をもったワーカーによる多様な働き方の実現が、継続した成長要因のひとつとして、オフィス投資効果につながっていけばと考えている。

(4) 事例調査先：日系食品メーカーG社

創業約100年の老舗食品企業であるG社は、その代表的製品である調味料とその原料を使った事業、および、これらを生産する物流を事業の柱とし、外食・中食・内食のすべてにおいて付加価値を提供することを事業としている。

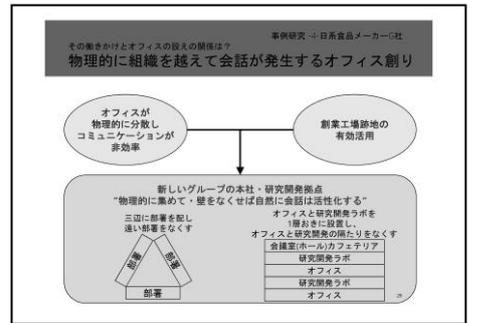
同社は「業を楽しみ、よろこびをともにする」という社は

(実際は四字成語)を他企業に比してより、社員にとって日常的・身近であり、部署の隔たりなく、役職を超え平等の仲間とする文化が根強く感じられる。

一方、連結売上高が5500億円(2014年度)と拡大し、組織はグループ会社・事業部と細分化され、物理的にも分散していく中でも、より組織を超えたコミュニケーションがより活性化(すでに活発ではあるが)することを、企業経営として常に意識し、社員への働きかけを行っている。

物理的な分散

によるコミュニケーションの非効率化を解消すべく、2013年に東京郊外の創業工場の跡地を、本社・研究開発の拠点とするオ



フィスを構築した。このオフィスは、オフィスを三角形に配し、グループ企業といえども壁のないオフィスを具現化している。また、フロアも、研究開発ラボとオフィスを交互(ミルフィーユ状と表現)にし、組織の隔たりをなくす演出を行っている。多くの日系企業が、ただ設えを変えただけではコミュニケーションの活性化は図れず、ソフト的・人事的働きかけが必要となる中、同社においては、オフィスにおける物理的な垣根をなくすことで、自然とコミュニケーションが活性化することを確信した投資といえる。

2.3. 事例研究から見出せたこと

いずれの事例からも、社員がこうあってほしいという経営の持つ人財像が見いだせ、それを具現化する場としてオフィスをとらえていることが分かった。また、共通する企業経営の根本として下記の点があげられる。

- ① 新しい価値(付加価値)・イノベーションを必要としていること
- ② 付加価値・イノベーションを生み出すのは、人(社員)が源泉であること
- ③ 人が、個々の能力(自立)を前提としつつ、その個が協業することが、より重要であること(チームバランス)
- ④ 上記の考え方をオフィスにより可視化し、社員のみならず、関係者、あるいは、市場・社会からも見えるようにしていること(ブランディング)

2.4. 今後の課題(検証のためのテーマの確認)

今後、本研究部会では、さらに人的投資の意味合いの分析と、これがオフィスにおけるどのような意味づけになるかの仮説の展開を行い、イノベーションを実現した企業を対象に継続して研究を続けていく。具体的には

- ① 多様なワークプレイスが、どのように個とチームの協業

を促進しているのか（ワークプレイスと業務の関連性）

- ② 社員及び経営管理者が、その狙いを認知（気づき、理解）しているか

を切り口に、詳細事例調査を実施していく予定である。