

特別インタビュー

教育環境の基盤は
財務、人事、ファシリティの
マネジメント

田中 優子 法政大学 前総長

特集

総論

社会に開かれたワークプレイス
持続可能な未来をつくる 共創の場

齋藤 敦子

JFMA特別研究員・フェロー

事例

チームの生産性を最大化する
豊洲センターオフィス

関 昌央・那須 由理

富士フイルムビジネスソリューションジャパン

働き方からFMを変える
BEYOND THE BT
NEXT 30th

古賀 和博 JR 東日本ビルテック

サステナビリティへの貢献

北見 裕介 ユーグレナ

コロナ禍による原則在宅勤務と
オフィスの再構築

島田 由香 ユニリーバ

自由な発想やコミュニケーションを
創出するワーカー専用ラウンジ

木村 洋介 東京ガス不動産

ポストコロナ時代を見据えた
街づくりとサステナビリティ

竹本 晋 三菱地所

MODERN URBAN VILLAGE
GREENとWELLNESSを柱にした街づくり

竹田 真二 森ビル

座談会

健康的に自律的に働けるサポートや
これまでの枠にとらわれない
オフィスの新しい基準をつくる

齋藤 敦子 コクヨ

高澤 彩香 内田洋行

森田 舞 オカムラ

八木 佳子 イトキ

知っておきたい

新型コロナウイルス感染予防対策

●空調編

村上 俊博 TIMES

●ワークプレイス編

高原 良 TATAMI

Topics

就業者一人ひとりの
具体的な行動につなげるために
SDGsに関するアンケート調査より

重綱 鉄哉 JFMA理事・フェロー

●特集

これからの働き方と ワークプレイス

働き方、ワークプレイスの新標準は？

連載

●FM研究・教育

高専らしい課外活動と
「オモシロイ」を引き出す人づくり

海田 辰将 徳山工業高等専門学校

●公共FM

宝塚市文化芸術センター(TAC)の
生い立ち

橋本 佳代子 宝塚市

●防災・減災

気候変動と
首都圏の適応未来

岸 由二 鶴見川流域ネットワーク

●海外FMトピックス **新連載**

World FM Day(世界FMデー)

松岡 利昌 JFMA理事・フェロー

●ファシリティマネジャーの仕事

FMを通じて得た
「人脈」という貴重な財産

上田 雅則 朝日ビルディング

教育環境の基盤は 財務、人事、ファシリティの マネジメント

田中 優子

たなか ゆうこ

法政大学名誉教授 法政大学前総長

聞き手

成田 一郎

なりたいちろう

JFMA 専務理事

2021年6月16日



Profile

江戸文化研究者。神奈川県横浜市生まれ。1980年法政大学大学院博士課程単位取得満期退学(近世文学)。2000年『江戸百夢』でサントリー学芸賞、芸術選奨文部科学大臣賞受賞。2005年紫綬褒章。

長期ビジョンの4つの柱

—— 田中先生の新聞記事を拝読し、ぜひお話をうかがいたいと思いました。法政大学初の女性総長としてご活躍され2030年のあるべき姿を見据えた長期ビジョン「HOSEI2030」を策定されました。

田中 2014年の4月に総長になり、マニフェストであった「HOSEI2030」を策定するために組織を立ち上げました。長期ビジョンは網羅的になりがちですが、解決す

べき課題として、財務基盤、キャンパス再構築、ダイバーシティ、ブランディング戦略の4つを掲げました。

根底にあるのが財政の問題ですので財政基盤検討委員会を組織しました。大きな課題としてはキャンパスの問題があります。法政大学は3つのキャンパスに163棟のビルがあります。郊外キャンパスの都心回帰を含めて検討するため、キャンパス再構築委員会をつくりました。

また、法政大学は早くからグローバル化するなど、さまざまな特徴を持っていますが、それが認知されてな

ファシリティマネジメント

いという問題がありましたのでブランディング戦略会議で法政大学憲章「自由を生き抜く実践知」を制定し、ミッションやビジョンを明文化しました。ブランドは単なる知名度ではなくて、社会への約束です。広告代理店に丸投げせずに、教職員によるヒアリングとワークショップを重ね、そこから出てきた言葉です。学生にもそのメッセージを話してきました。まだ深く広く浸透したとは言えませんが、私はいろんなところでこの言葉を使ってきて、さまざまなことにつながっていると思うようになりました。それからもう一つは、働き方改革の一環ですが、ダイバーシティ化委員会です。

また文部科学省から2014年度スーパーグローバル大学創成支援に採択され、グローバル化への対応も同時に進めていきました。そして2016年4月に長期ビジョン「HOSEI2030」を策定しました。

増え続けた建物を どう維持していくか

——ファシリティマネジメントに取り組まれたきっかけはどのようなことだったのでしょうか。

田中 2016年度からは「HOSEI2030」を推進していくためのアクションプラン策定に取りかかり、2017年度の終わりに出した最終報告では16のアクションプランのうち、「キャンパスの再配置」と「財政規律のシステム構築」の2つにファシリティマネジメントを入れました。これは私のアイデアではなくて、施設担当の理事兼副学長だった増田正人教授からの提案でした。私を含めた理事たちは、このままでは財政がもたないという大きな危機感を持ち、アクションプランの中にファシリティマネジメントを入れて全体を見渡すことが必要だと判断したのです。

法政大学は1980年代の終わりから90年代にかけて学部を新設し、6学部から15学部規模を拡大し、多くの建物をつくりました。市ヶ谷キャンパスには高層ビルを建て、84年には多摩キャンパスを開設しています。大学の知名度は上がりましたが、一方で増やしていっ

た建物をどう維持していくかが大きな課題になりました。少子化に向けて減らさなければならない時期が必ず来るわけで、それをどう検討していくか、建物の老朽化をどのように解決するか、そのためには莫大なお金がかかり、このままでは財政を圧迫することになります。これが財政基盤検討委員会を柱にしたひとつの理由です。

キャンパスの再配置計画と 全体最適化

——日本の自治体や組織が抱えている問題ですね。具体的にはどのようなことをされたのですか。

田中 学生のために良い状態でキャンパスを運営していかなければなりません。空間的な環境だけでなく、ICTを含めた教育環境をどうつくっていくかが非常に大きな課題であり、財政上の課題でもあります。学部が増えたことで人件費も増えています。こういったさまざまな課題があり、しかも少子化の時代になり、郊外にある学部の都心回帰をしないと競争できないという考え方がありました。しかし、都心にはそれだけの広い土地はなく、コストも高額です。すべてを移転させることはできませんが、一部分でも移す必要があると考えました。そのためには、市ヶ谷キャンパスの中に移転してくる学生や教員のための空間を確保しなければなりません。教室の編成をはじめ、空間的な環境の問題が非常に大きなテーマになりました。拡張する時は必要に応じて建物を増やしていけばよかったのですが、これまでのような場当たりのやり方ではうまくいきません。

そこで、施設部に163棟すべての建物の竣工年や耐用年数、設備を含めた大規模修繕や更新時期などを一覧できる表を作成してもらい、設計事務所に診断をお願いしました。そこではじめて全体像が見えてきて、とんでもないことになっていることが分かりました。それまでは計画的に全体最適を図るという考え方はほとんどなかったといえます。アクションプランに盛り込むことで、4年ごとの中期経営計画の中で施設を検討することにし

ました。さらにファシリティマネジメントを推進するために経理と施設を一体化した財務企画部を新設し、優秀な経理部長に新たな部長になってもらいました。まだできたばかりですので、今後の活動に期待しています。

教学マネジメントの基盤

—— 財務と施設を一緒に見るというのは、まさにファシリティマネジメントです。これは教学改革の一環として進められたのですか。

田中 大学では組織の力で教育の質を向上させる教学マネジメントの考え方が広まっています。私自身も改革を進める中で気づいたのですが、マネジメントは、教学だけを切り離すことはできません。実際には教育環境を支える財務、人事、ファシリティマネジメントと相互の関係があり、これらを一体化してはじめて、教学マネジメントができるのです。ファシリティマネジメントという視点から全体を見渡して計画を立てていくことが不可欠だと思うようになりました。

これはSDGsの考え方と同じです。つまり経済、環境といった1つの課題だけを見ていても何も解決しません。貧困や格差社会、戦争といったさまざまな課題はすべて関係し合っています。そのためにSDGsでも目標全体として捉えないと、一つひとつの課題は解決できないといっているわけです。右肩上がりの時代は、どんどん上昇を続けていきましたが、いったん立ち止まることができれば、相互の関係を見てバランスをとっていく必要があることに気づくわけです。世界的にもそういう時代だと思いますし、まさに大学にも求められていることです。

多摩キャンパスのリデザイン

—— コロナ禍で働き方が変わりましたが、大学でもオンライン授業になりましたね。

田中 コロナ禍で大学は大変な1年半を過ごしました

が、その前にファシリティマネジメントは走り出していましたので、この新しい状況を付け加えていくことになりました。

ファシリティマネジメントは私が当初思っていたよりも、もっと広い意味を持っていました。コロナ後の大学は、デジタルを使いながら、新しい仕組みを構築していく必要があります。財務の中でもICT整備の投資が増えており、今後もさらに増えていくでしょう。一方で、デジタルとリアルを組み合わせることで建物は縮小できるかもしれません。学びの変化に伴い教室の構造や目的も変わっていきますから、再構築が必要になります。

リモート授業になり、郊外にある多摩キャンパスでは、通学の不便が解消されましたが、逆にいうと、空間が十分に使われていないわけです。大学は「行かなければならない場所」ではなく学生が「行きたい、いたいと思う場所」になる必要があります。

授業だけのために使うのはもったいないくらい自然環境に恵まれたキャンパスですので、デザイン工学部の小堀哲夫教授にお願いして「多摩キャンパス環境リデザインプロジェクト」を進めています。小堀先生は、建築の形だけにこだわるのではなく、空間の機能から考え、利用する人たちのニーズや課題をうまく解決する設計をされています。小堀先生が設計された梅光学院大学は教室にドアや壁がなく、教員が研究室から出て学生と交流できる素晴らしい空間です。教室で授業をするだけでなく、新しい空間をつくることで人間的な成長を促し、交流を活発にしようという考え方に共感しました。

完成までには数年はかかると思いますが、建て替えや新しい建物をつくるのではなく、今ある校舎を再構築して魅力的な空間をつくる計画です。プロジェクトでは、中核的なメンバー以外にも、教職員や学生にワークショップへの参加を広く呼び掛け、リモートでも参加できるようにして、だんだん関わる教員を増やしています。法政大学憲章やダイバーシティ宣言を考える過程でもワークショップ形式を取り入れてきましたが、これは法政大学にあったやり方なのだと思います。

ブランディングでは、外部に対して大学をどう表現す

るか言葉に頼っていた面がありますが、教育の場である空間の環境を変えていくことはブランディングにも関わってきます。授業がリモートでできるようになり、大学の存在理由自体が問われています。これからは、その大学ならではの空間のあり方や特徴、そこから浮かび上がってくる人間関係、特に空間を変えることで教員と学生の関係が変わりますので、そういった変化を発信することも必要です。そういう意味でもファシリティマネジメントは重要になってきます。

大学は、文部科学省の大学設置基準で定員や校舎の広さなどが細かく定められていますが、大学が変わるためには基準を変えていくことが必要ですので、日本私立大学連盟で、提言の中間報告をしました。

マネジメントのための実践知

—— お話にあった梅光学院大学は今年のJFMA賞の優秀FM賞(特別賞)を受賞され、小堀先生にもご講演いただきました。先生からJFMA会員へアドバイスをお願いします。

田中 総長として実感してきたことでいえば、大学の目標は、学生がいかに深く学べるかです。マネジメントでは、まず目的は何かをいつも意識する必要があります。お金だけ稼げばいいという話ではなく、人間として、社会としての目的は何ということがまずあって、そこに向かっていくためにどういうマネジメントが必要なのか考えることが重要です。その際にできるだけ分野をバラバラにしないで大きな括りで考え、バランスを考えることが大切です。そして、常に目標を忘れないようにしてそこに向かっていく。それはまさに「自由を生き抜く実践知」です。実践知とは、理想的な目標をまず定めて、そこに向かっていくために、今自分が立っている場所で何をすればいいのかを考えることです。実践する中で方向転換が必要かを確かめながら進めていき、知識が必要になれば知識を得て、あるいは実践で得たことが新たな知識となり、目標に向かっていくのが実践知です。企業や団体によって目標は違いますが、いつも目標を念頭に置く

ことが一番大切なことです。そして自分にとっての実践知は何かを一人ひとりが受け止めることが大事です。

江戸の町のマネジメント

—— 先生は江戸文化をご研究されていますが、江戸時代の日本にはファシリティマネジメントのような考え方や仕組みはあったのでしょうか？

田中 あまりないと思います。なぜかという、基本的に建物の構造が変わらないのです。江戸の町はよく火事が起こりました。近代であれば火事で焼けたから新しい都市をつくろうとなりますが、江戸時代の場合、火事で焼けても、ほぼ同じ間取りの同じ建物をつくります。そのために深川に材木を貯蔵していました。なぜそれで済んでるのかというと、日本の家屋は間取りが大変自由です。襖ひとつで使い方を変わることができまので、建物自体を変えるのではなく、使い方を変えればよいのです。使い方の変化は、年中起こっていました。

非常に面白いのは、江戸の町は場当たりに発展したことです。参勤交代や周りからどどん人が集まり、人口が膨れ上がり世界最大の都市になってしまうわけですが、その中で、芝居町という劇場だけを集めた町や遊郭、両国橋のたもとにはエンターテインメントの施設をつくるなど、まとまりがあるのです。ただ、それは都市計画というよりも、むしろその都度考えていったといっていると思います。

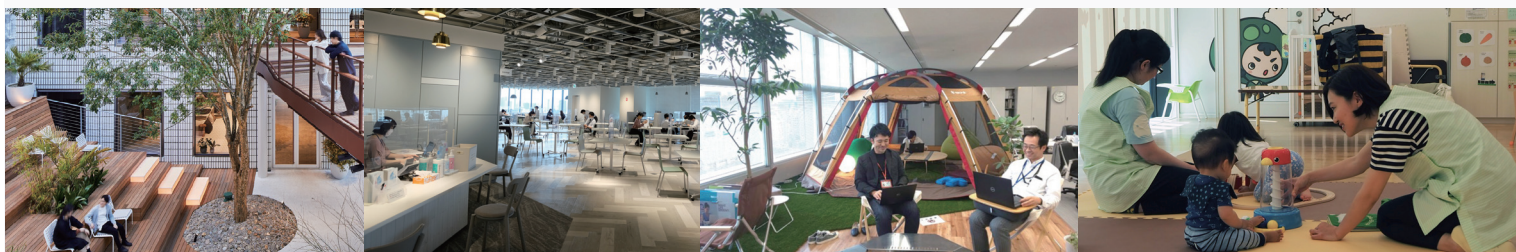
環境については循環型で、そこはマネジメントしていました。ごみや排泄物などは問屋制度があり、集めて周辺農村へ持っていき肥料にします。その仕組みは非常に綿密でした。布や紙などもすぐに焼いたり捨てたりせず、何度もリサイクルしながら新しい商品をつくって循環させますので、資源という意味ではしっかりとマネジメントをしていました。

—— 素晴らしいお話をありがとうございました。◀

特集 これからの働き方と

Special Issue

ワークプレイス



今年7月12日、東京に4度目の緊急事態宣言が発令されました。長期化する「With コロナ」の中で、私たちは不便や不安を抱えつつ、日々生活をし、働いています。

世界的な新型コロナウイルス感染症拡大はファミリーマネジメント(FM)にも大きな影響があると考え、本誌でも2020年7月にNo.199で、「新型コロナウイルス感染症にいかに対応したか、どう備えるか」と題し、FM先進企業の対応事例をご紹介しました。次のNo.200では「コロナ禍における働き方の変化とこれから」をテーマに、JFMA 理事企業の皆さんにご寄稿いただき、多様な視点からご意見をいただきました。都市開発やまちづくり、建築、ワークプレイスなどの計画や運営、設備や施設のメンテナンスや清掃など、FMの分野や領域は広く多岐にわたります。コロナ禍では、消毒や清掃、ディスタンスの確保といった感染予防対策の面から、FMが注目され、街や施設を利用する人たちの安全と健康を守るために不可欠な存在であることが明らかになりました。

この1年で、私たちの暮らしや働き方は大きく変わりました。以前から、働き方改革の一環として、自宅やサテライトオフィス、コワーキングスペースなど、オ

フィス以外の場所で働くリモートワークやテレワークが推奨されてきましたが、定着には至りませんでした。しかし、コロナ禍を契機に在宅勤務が一気に進み、今では会議やミーティングもオンラインで開催されることが当たり前になっています。一方でオフィスの役割が問われています。

経営に目を向けると、サステナビリティや ESG(環境・社会・ガバナンス)、SDGs(持続可能な開発目標)のように社会の基軸が変わり、企業は事業活動を通して社会課題解決のための価値を創造していくことが求められるようになりました。経営基盤であるFMや人材マネジメントにも変化が必要になります。

今号の特集では、単にコロナ禍対応ということではなく、サステナビリティを追求し、企業理念や戦略を実現するためのワークプレイス、働く人の幸福感を高め、成果を上げるための仕組みやオフィスの再構築、さらには将来を見据えたオフィスビルや街づくりなど、先進的な企業のさまざまな事例をご紹介します。これからの働き方、ワークプレイス、まちはどのように変わっていくのか、さらには変化に対応するためにはなにが必要なのか。その解決策やヒントがたくさんあります。

働き方、ワークプレイスの新標準は？

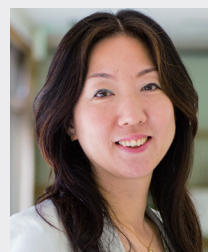


特集 目次

総論 社会に開かれたワークプレイス —持続可能な未来をつくる 共創の場—	P10
チームの生産性を最大化する豊洲センターオフィス 富士フイルムビジネスイノベーションジャパン株式会社	P12
働き方から FM を変える BEYOND THE BT NEXT 30th JR 東日本ビルテック株式会社	P16
サステナビリティへの貢献 株式会社ユーグレナ	P20
コロナ禍による原則在宅勤務とオフィスの再構築 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社	P24
自由な発想やコミュニケーションを創出するワーカー専用ラウンジ 東京ガス不動産株式会社	P28
ポストコロナ時代を見据えた街づくりとサステナビリティ 三菱地所株式会社	P32
MODERN URBAN VILLAGE GREEN と WELLNESS を柱にした街づくり 森ビル株式会社	P36
座談会 健康的に自律的に働けるサポートや これまでの枠にとらわれないオフィスの新しい基準をつくる	P40
知っておきたい新型コロナウイルス感染予防対策	空調編 P44 ワークプレイス編 P46

社会に開かれた ワークプレイス

—持続可能な未来をつくる 共創の場—



齋藤 敦子

さいとう あつこ

JFMA特別研究員・フェロー
コクヨ株式会社
ワークスタイルイノベーション部
主幹研究員

パンデミックや大震災がもたらしたもの

東京オリンピックに向けて準備が整いつつあった2019年の年末に、中国の武漢で新型コロナウイルスが発見され、年が明けてまたたく間に世界中に感染が広がった。次々に変異するウイルスと戦いながら、感染拡大をみんなで防止するために、外出を控え、リアルでの交流を避け、私たちのライフスタイルは変化を余儀なくされた。ワークスタイルに関しては、オンラインにシフトしオフィスへの出社が必須ではないとする会社もあれば、事業特性上、対面が必須の会社もある。その会社のビジネスモデルや職種によっても大きく変わる。

パンデミックは非常事態だが、地球温暖化や生物多様性の危機など、中長期的な課題を深刻に受け止めている人はどれくらいいるだろうか。生物多様性や都市化の問題はパンデミックにも関係している。JFMAのSDGsタスクフォースが2021年5月に実施した働く人を対象としたアンケート調査（日本全国の働く人：n=1068）によれば、SDGsという言葉を知っていると回答した人は56.7%、ESGは27.3%であった。そして、それらに取り組まなければ将来多くの問題に直面すると回答した人は34.8%であったが、そう思わない人が24.8%、ど

ちらとも言えないが40.4%であった。さらに、回答者が所属する組織でSDGs等がどのように位置づけられているかという質問については、約半数がわからないと回答し、組織の成長戦略として欠かせないと答えた人はわずか6.1%であった。個別の項目についてはここでは割愛するが（JFMAのSDGsタスクフォース報告書-2021年8月発行予定-を参照）、日ごろからサステナブルな未来をつくるという意味が重要なのではないだろうか。

また、日本は地震のリスクが極めて高い地理的特徴がある。これまでに何度も経験してきた大震災の教訓を活かし、日常と非日常（災害時）が柔軟に切り替わる、災害にも強いまちのデザインが重要である。

ワークスタイルが変わる

21世紀は「まち」の時代である。ロンドン、パリ、コペンハーゲン等は、サステナブルで緑あふれる都市、人々が心身ともに健康に暮らせる環境づくりに力を入れている。2050年までにカーボンニュートラル（温室効果ガス排出ゼロ）を目指して各国は動き始めているが、都市単位で官民連携のもとに取り組んでいくことが求められている。ロンドンやパリは都市部に森をつくり、生物多様性



写真1 ロンドンオリンピック跡地の再開発における公共空間緑地



写真2 THE CAMPUSの開かれたオフィス(写真提供:コクヨ)

を取り戻そうと長期視点に立った都市計画に着手している(写真1)。将来的に、より「グリーン」な働き方を実現しようとするれば、片道1時間をかけて都心のオフィスビルに毎日通勤する、という光景は2050年には当たり前ではなくなっているかもしれない。一方、健康面から考えれば、パンデミックによる日常的な在宅勤務は運動量を低下させ、肥満や内臓疾患、循環器系の問題も生じやすくなる。日常と非常時において健康を保つための工夫は、地域やまちで取り組んでいくことも望まれる。

昨今の日本においても、いつでもどこでも働ける、Work from Anywhere(WFA)が注目されている。だが、冒頭述べたように、全ての会社・職種が、オンラインで働けるわけではない。セキュリティ、モチベーション、生活との切り分け、創発的な知識形成など、リアルなオフィスでなければならない機能もある。人によってもオフィスの位置づけは変わってくるが、重要なのは、多様なワークスタイルのニーズを捉え、かつ組織全体のビジョン・ミッションを実現するためのワークスタイルとの融合を図ること。社員同士、社員と経営層、社員と顧客・パートナーとの信頼関係を築いていくことが、オフィスの真の役割ともいえるのではないだろうか。

個人と組織と社会

今、求められているのは社会課題を解決するイノベーションである。例えば、2050年までにサステナブルなカーボンニュートラルを実現しようとするれば、再生エネルギー、循環型経済、高効率な交通・輸送などを、新たな手法で具体的に考え、実装していかなければならない。だが、ファシリティマネジメントの観点でいえば、まちで暮らし、働き、学ぶ「人」の幸せが重要であり、技術先導では本末転倒となってしまう。同時に、前述し

たように、わたしたち自身がサステナブルな未来のまちをつくりたいという意思と対話の場が欠かせない。

まちづくりは誰が担っていくのか。高度成長期は国家やデベロッパーが中心であったが、現代のまちづくりの担い手は多岐にわたる。例えば、公民連携による魅力的なパブリックスペースの拡充は、まちに憩いの場ができるだけでなく、災害時対応や防犯の役割も果たし、さらに経済効果も見込めるなど、民間事業者や地域住民のアイデアを活かしたまちづくりの好例である。

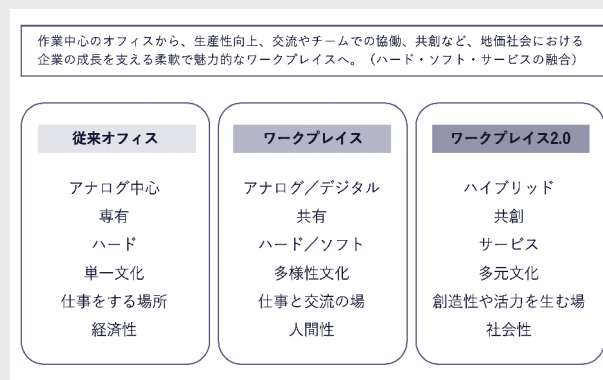
働く人たちにとって「まち」は、仕事や生活に刺激を与えてくれる多様なコンテンツや人と出会える場であると同時に、未来にむけての学びの場ともいえる。副業を認める企業が増えているが、個人が組織の枠を超えて活動していくためにも、まちは重要な役割を担っている。

まちの一部としてのワークプレイス

かつての大規模オフィスのトレンドは、自社オフィスの中にまちの要素をとり入れ、社員の交流や相互刺激を促すものであった。リモートワークが日常化するなかでオフィスに出社する意味として、社員同士の偶発的な出会いは今後も重要なものとして位置づけられるだろう。さらに、企業や大学、行政の敷地内にパブリックスペース兼ワークスペースをつくる事例も増えている。

東京の品川駅は、新幹線と羽田空港をつなぐ交通の要所として、オフィスビルやマンションの開発が進んでいるが、住む人や働く人が増えると、まちにも面としての魅力や回遊性が必要となる。品川に長年拠点を構えるコクヨは、築40年以上経つ自社ビルを改修し、グラウンドレベル(1階部分)をパブリックスペースとしてカフェや憩いの場として開放、緑化した。「多様な人々が1つの場を共有しながら、自律的に活動し学ぶ大学のような場」というコンセプトで「THE CAMPUS」と名付けられたが、その目的は単なる社会貢献というより、長期的視点で社会課題解決に取り組んでいくという、未来につながる価値の探求である。平日は子どもから高齢者まで、住民、ビジネスパーソンなどがくつろぎ、仕事やカジュアルなミーティングの場として使われている。

このような事例は徐々に増えており、社会との共創の場としてまちとワークプレイスが融合しつつある。先行きが見えない時代だからこそ、アイデアがあふれるまちを、時間をかけて育てていく必要がある。◀



図表1 オフィスから共創するワークプレイスへ

チームの生産性を最大化する 豊洲センターオフィス

富士フィルムビジネスイノベーションジャパン株式会社

関 昌央
せきまさお

富士フィルムビジネスイノベーションジャパン株式会社
営業計画部



那須 由理
なす ゆり

富士フィルムビジネスエキスパート株式会社
統合ビジネスサービス本部
認定ファシリティマネジャー



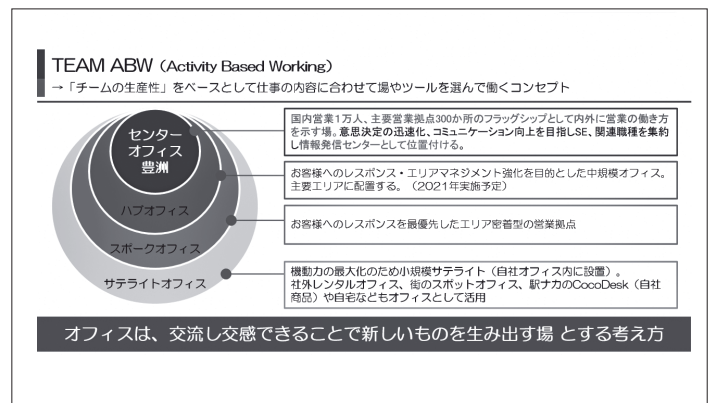
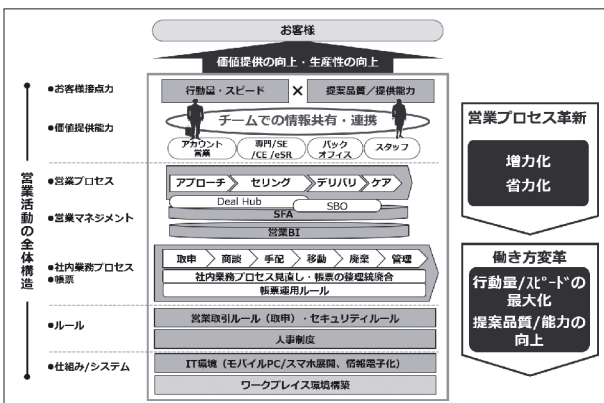
「営業の生産性向上」を目指した センターオフィス

2020年11月、富士フィルムビジネスイノベーション株式会社(旧社名:富士ゼロックス株式会社)は新しいワークスタイルを実現し営業の生産性向上を図るため、豊洲ベイサイドクロスタワー17階~22階へ営業3拠点2,600人を移転しました。現在、2021年4月に発足した富士フィルムビジネスイノベーションジャパン株式会社(以下略称:FBJ)の本社として国内営業約1万人のセンターオフィスとしてフラッグシップの役割を果たしています。

2008年より「営業の生産性を上げる」ために 取り組んできたこと

営業の生産性向上に取り組んできたのは2008年リーマンショックによる危機の脱却がきっかけでした。複合

機の稼働台数減少による売上減、顧客満足度調査によるとお客様ニーズの変化スピードに追従できていないこと、付帯業務が多く顧客価値向上の時間が十分に確保できていないことが明らかになったのです。当時の工数調査によると顧客価値向上時間(お客様に向かう時間)は営業活動の約29%、それに対して事務処理など社内付帯業務は46%と非常に多く、これらを逆転させ、営業のプロセス改革を行うことが重要な経営課題となりました。私たちは「人事/ルール」「社内プロセス」「マネジメント」「営業プロセス」を見直し続けてきました。営業、SE、カスタマーエンジニア、バックスタッフを含めた「チームでの情報共有・連携」でお客様に価値提供を行うために「営業プロセス革新」「働き方変革」も行ってきました。「営業プロセス改革」では増力化・省力化をポイントにプロセスの標準化、チーム営業力の



強化を、「働き方変革」では行動量・スピードの最大化、提案品質・能力の向上をポイントにモバイル環境の整備、文書の電子化、業務BPRに取り組んできました。さらに活動を支えるオフィス環境の整備も行ってきました。これらの活動により2020年には顧客価値向上時間は60%、社内付帯業務時間は15%、さらに総労働時間も約20%減と大きな結果を得ることができました。こうした活動をベースに私たちはさらに「チーム営業」として新たな働き方を目指すため、豊洲センターオフィスの統合移転を行うことになりました。

営業拠点におけるワークプレイス戦略とTEAM ABW

2018年、私たちはお客様の対応と組織の集約によるコミュニケーションの向上を目的に営業拠点のワークプレイスを4つの分類に設定しました。

- ①センターオフィス：国内営業1万人、300拠点のフラッグシップとしての情報発信センター
- ②ハブオフィス：お客様へのレスポンス、エアーマネジメント強化のための中規模オフィス
- ③スポークオフィス：お客様対応を最優先としたエリア密着型小規模オフィス
- ④サテライトオフィス：機動力の最大化の為小規模サテライトを各地に配置、自宅などを含む

今回の豊洲オフィスはセンターオフィスに位置付けました。さらにチームの生産性をあげる働き方「TEAM ABW」をこれからのワークスタイルの基軸におきました。一般的にABW（Activity Based Working）は「個の自己裁量の最大化」等、個人にスポットがあてられます。幾度となく議論を行ってきましたが、弊社にはどうもその考え方

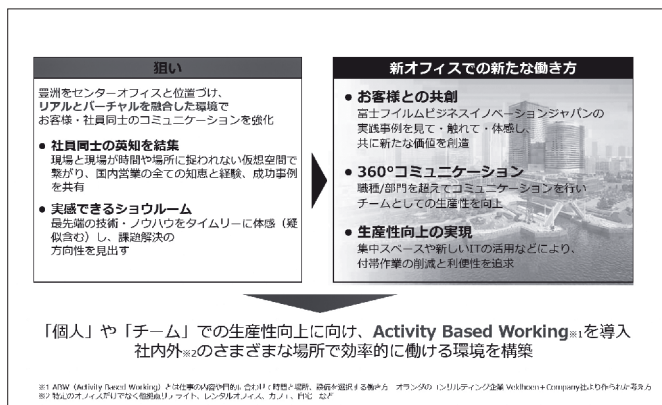
がしっくりいかなかったのです。私たちの働き方を振り返ると営業、SE、バックスタッフがチームとしてお客様の提案に向き合っています。「チーム力の向上＝営業の生産性の向上」を実践することが私たちに合った働き方であることを明確に打ち出しました。ちなみにここでいうチームとは組織を超え、社内外で構成されるチームを指しています。

「人が集まる」から「情報・知恵が集まるオフィスへ」

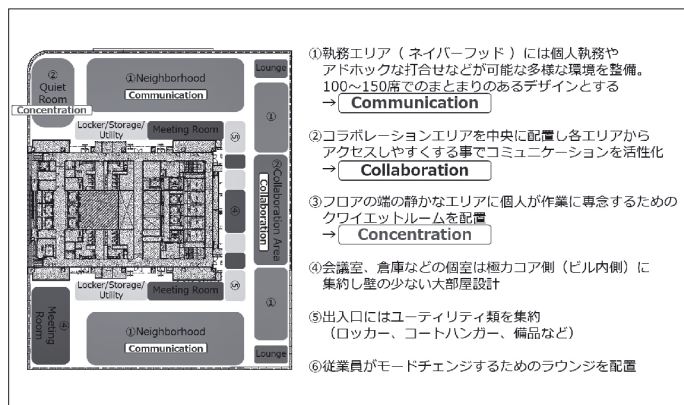
プロジェクトを進める中、予想もしない事態が発生しました。コロナ禍においてワークプレイスの概念が社会的に大きく変わってきたのです。私たちもリモート会議にて打ち合わせを進めることが当たり前になりました。改めて「オフィス」は何をすることでいいのか議論が重ねられました。リモートワークという概念は富士ゼロックスの時代からいち早く取り組んでいましたが、この急激な変化をwithコロナ、afterコロナの働き方としてどう捉えるか考えてきました。その結果私たちは1つの結論を導きました。従来の「人が集まる」から「情報・知恵が集まるオフィス」に大きく変化をさせたのです。「人の知恵」が重要であるという観点はESG指標により変化してきている経営資源の考え方に合致しておりFM戦略としても大事な観点です。豊洲センターオフィスにはリアルとバーチャルを融合させお客様・社員同士のコミュニケーションを強化するための仕組みを創ることを目指しました。

若手・トップダウン・専門家の知見を活かした移転プロジェクト

本プロジェクトは国内営業の営業計画部をリーダーとして総務部、販売戦略推進部、購買、IT部門がタスク



図表3 豊洲センターオフィスコンセプト



図表4 豊洲センターオフィスゾーニング