イスはこう変わる

働き方の変化にともない、広がりつつある「ワークプレイス」見直しの動き。
感染防止を図りつつ、チームワークを損ねないオフィスのあり方を探る。

オープニングインタビュー

◎三井住友トラスト基礎研究所　髙林一樹　川村康人

（写真右から）

たかばやし・かずき

投資調査第1部研究員。2015年4月明治安田生命保険相互会社に入社。18年11月株式会社三井住友トラスト基礎研究所入社。住宅・オフィス等の調査、分析に従事。

かわむら・やすひと

投資調査第2部副主任研究員。2010年株式会社住信基礎研究所（現三井住友トラスト基礎研究所）入社。不動産市場のリサーチ、不動産私募ファンドのポートフォリオ評価等の業務に従事。

――オフィス市場の足元の動きについて教えてください。

川村　オフィスビルの空室率は東京都内、地方の主要都市ともに上昇しつづけています。

コロナ禍以前、東京都内オフィスビルの空室率は1％台という異例の低さを記録していました。特に都心5区（千代田区、中央区、港区、渋谷区、新宿区）の人気物件の一部では、不動産仲介会社が募集をかける前に水面下で契約にいたるケースもあったようです。

空室率上昇の背景として考えられるのが、「2次空室」の増加です。オフィスを移転した企業の移転元フロアが、なかなか埋まらない傾向にあります。新型コロナの感染拡大にともない移転計画を延期、あるいは中止した企業も少なくありません。

――大企業を中心に、オフィス戦略を見直す例も相次いでいるようですが。

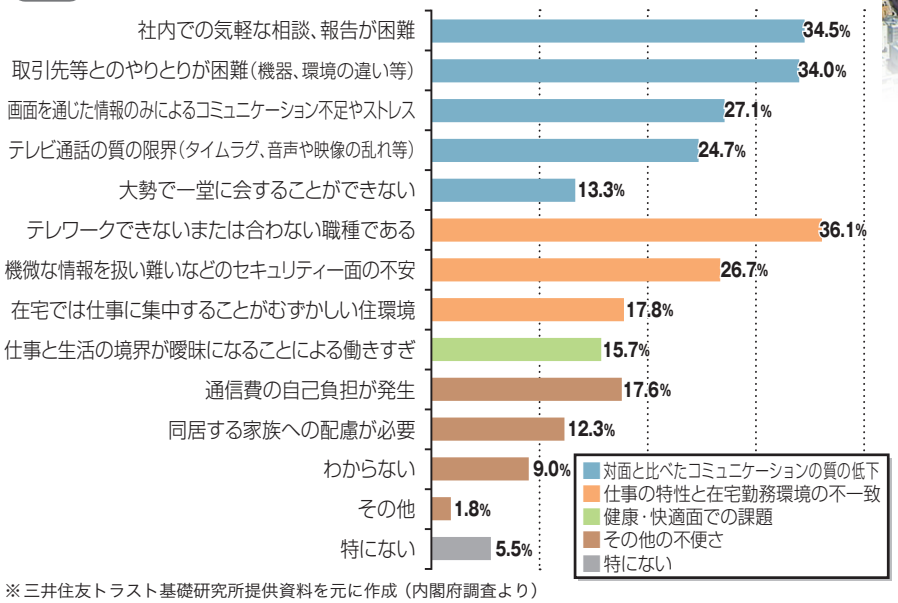
川村　例えば富士通は在宅勤務を継続して出社率を25％ほどにコントロールしつつ、全国の支社等の拠点を3年以内に半減する計画

『戦略経営者』2020年12月号（発行所　株式会社TKC）

特集2 オフ

を発表しました。地方への移転事例としては、パソナが本社機能を兵庫県淡路島に順次移すことを発表し、話題になりました。このようなオフィス規模の縮小や郊外への移転などのセンセーショナルな事例に目がいきがちですが、他方でオフィスの役割を再定義している企業もあります。例えば、東京・浜松町に本社を移転し注目を集めたソフトバンクは、在宅勤務等の活用により出社率を50％以下に抑制することを目標に掲げると同時に、自宅は集中して業務を行う場として、オフィスはチームビルディングやコラボレーション、イノベーションの創出の場として位置づけています。また、オフィス拡張を予定している企業もあり、オフィス面積の方向性に関しては、各社まだら模様というのが実情です。

図表1 テレワークを行う上で不便な点と考えられるもの



※三井住友トラスト基礎研究所提供資料を元に作成（内閣府調査より）

在宅勤務の弱点をカバー

――在宅勤務をはじめとするテレワークが拡大しつつあるいま、オフィスにはどのような役割が求められますか。

髙林　主に二つの役割があると捉えており、まず「対面のコミュニケーション機会の創出」が挙げられます。

コロナの感染拡大を機に、在宅勤務経験者が急増しています。特に首都圏の1都3県では、正社員の在宅勤務率がいずれも30％を上回り、東京都では約50％に達しました。ただ、在宅勤務が拡大しているとはいえ、在宅勤務にも解消しがたいデメリットがあり、多くの企

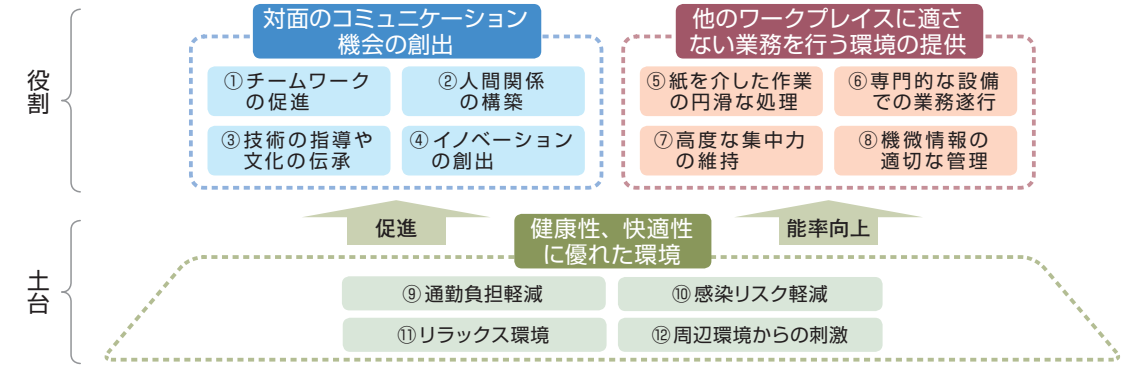
業ではオフィスが不要になることはないと考えています。

今年6月に内閣府が発表した「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」を元に、在宅勤務（テレワーク）を実施する際、不便に感じられている点を分析したところ「社内での気軽な相談・報告が困難」、「取引先等とのやりとりが困難（機器、環境の違い等）」など、対面と比べたコミュニケーションの質低下に関連する回答が多いことがわかりました（P25図表1）。

オフィスなら、たまたますれ違ったり、トイレなどで顔を合わせたりしたとき、ちょっとした会話ができますが、在宅勤務時にはウェブ会議ソフトであらかじめスケジュールを組んでおかないと、コミュニケーションを取りづらいものです。

対面のコミュニケーションには、意図せぬ相手と何げない会話ができ、意思疎通がスムーズに行える利点もあります。対面のコミュニケーションを通じて、①チームワークの促進、②人間関係の構築、③技術の指導や文化の伝承等を誘引し、長期的に④イノベーションの創出に寄与できるようなオフィスが、重要視されていくだろうと考えています。

図表2 オフィスに求められる役割のイメージ



※三井住友トラスト基礎研究所提供資料を元に作成

――もうひとつの役割は？

髙林　さきの内閣府による調査で在宅勤務時の不便な点として、他に挙がっていたのが「テレワークできないまたは合わない職種である」とか「機微な情報を扱い難いなどのセキュリティー面の不安」といった、仕事の特性と在宅勤務環境の不一致に起因する項目です。つまりオフィスには「他のワークプレイスに適さない業務を行うための環境の提供」という役割が求められていると言えます。

そもそも、⑤紙を介した作業の円滑な処理、⑥専門的な設備での業務遂行のように、テレワークには適さない業務が存在します。例えば、文献を大量に参照する必要があったり、実験を行うような場合が挙げられます。また、⑦高度な集中力の維持、⑧機微情報の適切な管理等は、住環境や家族事情によってはテレワークでの遂行が困難となってしまいます。そのため、他のワークプレイスに適さない業務を行うための環境として、オフィスは引き続き必要とされると考えています。

そして、これらの役割を促進するための土台として「健康性、快適性に優れた環境」の構築をおろそかにしてはなりません。リラックスした環境下でこそ、自由な発想や従業員同士の会話が生まれ、空調や調光が適切に管理された執務空間は、従業員の集中力維持に貢献するでしょう。

フリーアドレスの注意点

――三井住友トラスト基礎研究所でもテレワークを導入しているそうですが、オフィスの役割を見つめなおす機会はありましたか。

髙林　テレワーク制度自体は以前から設けられていて、おもに育児や介護などを抱えている社員が利用していました。その後コロナの感染が拡大し、在宅勤務は全社的に定着しつつあります。

一番のメリットとして感じているのは通勤時間を削減できるところ。共働きしているため、仕事と家事を両立できるのもありがたいです。また、広めのマンションに引っ越したばかりなので、生活スペースと仕事スペースを分け、データ分析等の作業に集中して取り組めています。その半面、同僚と雑談や相談が気軽にできないというやりづらさも感じています。

川村　同じ部門に配属された新入社員の教育を担当していますが、テレワークだと、こちらの話している内容を理解しているか把握しづらく、対面よりも事前準備に時間がかかる傾向があります。

それとオフィスで働いていると、まわりの社員同士の会話や電話で話している内容が自然と耳に入ってくるので、社内の出来事をつかみやすい面がありましたが、テレワークでは、情報共有をスムーズに行えない点は否めません。

そうした弊害をなくすため、テレワーク中にウェブ会議ソフトの音声を常時オンにしている企業もあるようです。いずれにしろ、人材教育や、アイデアを効率的に出しあう場面では、オフィスでの業務に一日の長があるのではないでしょうか。

――近年は固定席を設けない、フリーアドレスを導入する企業も散見されます。

髙林　オフィス内が密にならないようにする対策のひとつとして、有効だと思います。部署を横断してプロジェクト活動を行ったり、社員同士が気軽に情報交換するのにも適しています。もっとも、不特定の人が使用したスペースでそのまま仕事することに対して、抵抗感を覚える社員もいるかもしれません。また、社内でコロナ感染者が発生した場合、濃厚接触者を特定する必要もありますから、例えば自由に座席を選べるのではなく、所属する部門のテーブルの席を使用するよう定めたり、運用を工夫する必要があるでしょう。

業務に応じ使い分ける

――オフィス戦略を検討する際、経営者はどんな点を念頭に置くべきですか。

髙林　まずオフィスの役割を社内で検討し、定義することが重要です。自宅やコワーキングスペースをはじめ多様な業務を行える場所があるなか、オフィスはワークプレイスの選択肢のひとつになりました。したがって、オフィスを構えて社員を出社させる理由は何か、明確にしておかなければなりません。その上で、オフィスで働く意図とメリットを従業員にしっかり伝えるようにしてください。オフィスのあり方を吟味せず、目先のコスト削減効果にとらわれ、規模を安易に縮小するのは避けるべきです。

――中小企業におけるオフィスの今後のあり方をどう占いますか。

髙林　ワークプレイスは大企業だけでなく中小企業においても、中長期的に多様化がいっそう進むと予想しています。すでにテレワークを実施している企業では、コロナ終息後も継続したいと考えている経営者が多く、オフィスや自宅、コワーキングスペース等、業務の性質にあわせて最適な場所を選ぶ働き方が進展していくと見込まれます。ワークプレイスごとのメリットとデメリットを見極め、うまく使い分けることができれば、生産性向上に寄与するはずです。

（インタビュー・構成／本誌・小林淳一）

CASE 1

◎ヴィス

デザイナーズオフィスで「働きやすさ」を追究

「居心地が良いせいか、社員がなかなか退社してくれない。それが悩みです」

中村勇人社長はこう目を細める。約130名の社員が働く、ヴィスの東京オフィス。エントランスを抜けると、カラフルなソファーと緑が目に飛び込んでくる。川のせせらぎや鳥のさえずりも聞こえてきた。一瞬、家具メーカーのショールームに迷い込んだかのような錯覚に陥る。ゆったりした空間でノートパソコンを広げ、話し込む人々の姿が。どうやらオフィスに間違いないようだ。

「ホーム」をコンセプトに設計されたサロン

「このスペースはサロンと呼んでいて、コンセプトを『ホーム』として設計しました。オフィスは1日の大半の時間を過ごす場所ですから、癒やしを感じられる空間を設けたかった。5年前にサロンをつくると宣言したときは『社長、ご乱心』と騒がれたものです」と中村社長は相好を崩す。

サロンは社員が息抜きできるスペースとして、あるいは来客対応や社内会議などでも使用される。周囲にはガラス張りのミーティングルームが四つ。書斎をコンセプトに設計され、それぞれに作家の名前が冠されている。

サロンに隣接する執務室もテーブルなどが暖色系で統一され、緑が随所に配される。「インテリアに自然を取り入れる手法はバイオフィリックデザインと呼ばれ、積極的に活用しています」。グループアドレスを採用しているのも特徴だ。固定席を設けないフリーアドレスの形態のひとつで、社員は原則、所属グループのテーブルで業務を行うことになっている。

中村勇人社長

「窓際のテーブルで集中して仕事したり、ヴィスカフェでミーティングしたり、立って仕事をしている社員もいます。いわば働き方のデパートのような場所ですね」

ヴィスカフェはフロア中央に設けられた憩いのスペース。カウンターに腰かけ、カジュアルな雰囲気で打ち合わせも行える。業務内容や気分に応じてワークエリアを選び、くつろぐこともできる――これほど快適に過ごせるなら、長居したくなるのも無理はない。

環境は人を変える

中村社長がオフィスデザインを本格的に手がけるようになったのは、ある出来事がきっかけだった。

「なんてボロボロの建物だろう」

大阪のプラスチック工場で目にしたのは、衝撃的な光景だった。2階の事務所に伸びるハシゴのような外階段、中身のあふれかえったゴミ箱……。4カ月をかけ、工場と事務所を隅々までリフォームした。トイレにいたっては、ライトが自動で点消灯する設備にリニューアルしたほど。

「工場の改装を請け負ったのは、顧問税理士の脇阪惠博先生から紹介されたのがきっかけです。大がかりな工事だったため、新築のオフィスと勘違いする人もいました。忘れられないのはリフォーム後の社員たちの表情。以前より格段に明るくなったんです。オフィス次第で働く人のモチベーションはここまで変わるものか、と感動すら覚えました」

この経験を契機として、オフィスデザインの力を認識した中村社長。三つの視覚要素、すなわちウエブサイト、会社案内、そしてオ

フィスのデザインに統一感を持たせ、企業ブランドの向上を図る戦略を描いた。以降、デザイナーズオフィス事業を中核に据え、2004年には東京オフィスを構える。

当初目標としたのは「おしゃれでカッコいいオフィスづくり」だった。時代の変遷とともに、オフィスに求められる役割も次第に変化。インナーブランディングと呼ばれる、従業員に対する価値向上を念頭に置いたデザインが主流になりつつある。ただ、基軸に据えているポイントは変わらないと中村社長は強調する。

「何より大切なのは、お客さまがオフィスに感じている課題点を的確に把握し、ソリューションを提供することです。デザイナーズオフィス事業でこれまで手がけてきた案件は6000件を超えましたが、6000通りのオフィスをプロデュースしてきました。そして機能をデザインすること。例えばサロンにあるミーティングルームはガラス張りになっていますが、壁の機能を持たせることが目的であり、仕上がりをデザインしているにすぎません」

環境を変えれば人が変わる、人が変われば会社も変わる。町工場の改装を通して得られた気づきであり、信念だ。

カルチャープレイスへ

顧客の4割強をIT系企業が占めるという同社。技術の進展著しい業界と取引するなか「新たな仕組みを率先して導入しなければ、時流から取り残されてしまう」との危機感が募っていた。中村社長が着手したのは、パソコンのモバイル化。一昨年以降、社員の使用するパソコンをノートパソコンに順次切り替えていった。同時にクラウド型の業務ソフトや、テレビ会議システムの運用も始まっている。こうした取り組みは、図らずもコロナ対策に直結した格好だ。

「4月以降、全社で在宅勤務を実施し、6月以降は週に1日在宅勤務をしています。全社員の8割が出社した場合、2メートルのソーシャルディスタンスを確保できるかどうか図面上でシミュレーションを行ったうえで在宅勤務のルールを定めました。モバイルワークのツールを整えていたため、在宅勤務に比較的スムーズに移行できたのはラッキーでした」

コロナの感染拡大で加速した柔軟な働き方。同社はビジネスパーソンの多様な働き方に対応するべく、大阪心斎橋エリアにオフィスビル「The Place」を開設する。9フロアにはコワーキングスペースやシェアオフィス、ミーティングルームが設けられる。12月の竣工に向け、オンライン説明会を実施しており、申し込みが相次ぐ。

オフィス不要論も唱えられる昨今にあって、文化を共有できる「場」が強固な組織づくりに欠かせないと主張する中村社長。オフィスはワークプレイスからカルチャープレイスへ変貌すると予測する。

「会社が人材を選ぶ時代から、人が会社を選ぶ時代へと世の中は変わりました。会社が従業員と求職者に対して発信するメッセージとして、オフィスのあり方はとても重要です。当社ではデザイナーズオフィス事業に注力して以降、従業員の離職率が明らかに低下しています」

ことし4月、24名の新入社員が加わった。各部署に配属された現在、1人も欠けることなく勤務しつづけているという。

（取材協力・税理士法人脇阪会計事務所／本誌・小林淳一）

❶オフィス特有の無機質な印象とほど遠い執務室 ❷「ヴィスカフェ」には社員が集まり会話が生まれる ❸ファミレス席と呼ばれているハイバックソファー席。つい立てでテーブルを囲い、オンライン会議中らしき社員の姿も

COMPANY DATA

株式会社ヴィス
設　立　1998年4月
所在地　大阪府大阪市北区梅田3-4-5 毎日インテシオ8F
（東京オフィス）東京都港区東新橋2-14-1 NBFコモディオ汐留2階
売上高　約93億円（2020年3月期）
社員数　212名（2020年10月時点）

CASE 2

◎鈴木住電ステンレス

モバイル環境充実させ東京から千葉へ本社機能移転

鈴木住電ステンレスは、グループ全体で年間約2000トンを製造するステンレス鋼線の総合メーカーである。鋼線にニッケルメッキ加工する技術に優れ、ばね用、ねじ用、金網用などさまざまな製品を展開。特にばね用ステンレス鋼線のシェアは国内トップを誇り、厳しい製造条件の自動車メーカーにも多く販売している。2年前から営業拠点の再構築とオフィス環境の改善に取り組んでおり、10月からは東京・丸の内にあった本社兼営業拠点を千葉県習志野市の工場に移転、製販一体の体制を整えた。堀川芳雄社長はいう。

「習志野工場には営業をのぞく製造部、技術開発、総務、人事、経理の各部門が置かれていましたが、数年前から全体的にオフィスが手狭になっていました。移転先を探していたところ、ちょうど2年前に現本社事務所棟がバーターで使えることになり、2階を全面改装して引っ越したのです」

習志野工場のある敷地は、グループの関連企業が複数集まっている場所。移転当初は別の用途に使っていた1階も昨年空きスペースになった。これをきっかけに堀川社長は丸の内に居を構えていた営業部門も同じ建物に統合することを決断する。

堀川芳雄社長

「確かに東京の拠点は便利ですが、営業社員は忙しく外を飛び回っているので、そもそも会社にいる時間がそんなにありません。外出しても業務が行える環境が整備できれば、出社しなくても成果を出すことはできると考えていました。モバイルツールを駆使した柔軟な働き方を実現しつつ、オフィスでは製販一体となって同じ職場で仕事できる環境を整備する絶好のチャンスだと判断したのです」

年が明けて2020年。取締役会や臨時株主総会などを経て正式に本社所在地を東京から千葉に移すことが決まる。移転に先立ち営業社員全員にスマートフォンとノートパソコンを貸与、さらにコアタイムを設けないスーパーフレックス制度も導入した。

またモバイル環境をさらに充実させるため、ザイマックスが展開するシェアオフィスサービス「ZXY（ジザイ）」を契約。関東近県の主要都市中心部など90カ所のシェアオフィスが利用可能となり、スマートフォン等から事前予約することでパソコン作業や簡単な打ち合わせを営業先近くで行うことができるようにした。

「脱東京」を決断させた背景はまだある。工場のある地元千葉県とのつながりをより強化したいという堀川社長の思いである。

「理系人材をいかに確保するかは企業の存続にかかわる重大事項です。その点、当社では技術職社員に地元の大学出身者が多い。今後も安定的に採用活動を行うためには、OBコネクションをより強化することが大切で、本社機能を習志野に移転することはプラスに働くと考えました。ニッチな製品でグローバルに活躍する千葉発の元気で将来性ある企業として、もっと多くの学生さんに当社のことを知ってもらうことが大切だと考えたのです」

社員の健康を最大限配慮

2年前に全面改装したオフィスには、各所に先進的な試みがなされている。まずは社員の健康面への配慮。コロナ禍を予測したわけではないが、オフィス空間の除菌と抗ウイルスを目的としたカンファ水の超音波式噴霧器を設置した。タイマーの設定で定期的に噴霧することで、オフィス内の空気を常に清潔に保っている。またオフィスデスクにも工夫がこらされている。

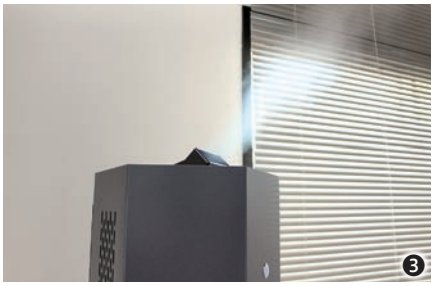
「数年前に関連会社がある北欧に出張したときに驚いたのが、現地の事務所の机がほぼすべて高さが調節できる仕様になっていたこと。

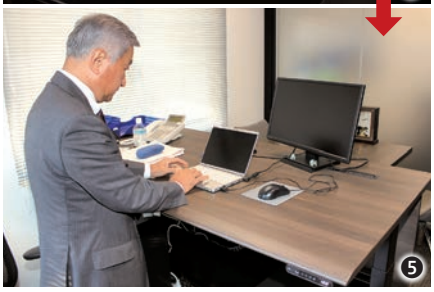
疲れていたら低くして座り、眠くなってきたら高くして立って仕事をするといったことが可能になります。とても感心し、高さをボタン一つで調節できるデスクを当社でも導入したいとその時から考えていました」（堀川社長）

長時間椅子に座ることによる運動不足が体へ悪影響を与えることは、多くの識者が声を大にして警告している。姿勢を変えるために体を動かすことは腰痛や肩こりなどの軽減にも効果的だ。さらに営業部門所属の一部社員はフリーアドレス制を導入しており、空いている席であれば好きな場所で仕事をすることができる。

セキュリティーの充実も図った。入館時の本人確認で静脈認証を取り入れたのである。読み取り機に社員番号を入力し手首をかざすだけで確実に本人認証ができるので、社員がICカード等を持ち歩く必要はない。

音響面では社員の意見も取り入れた。社内で「あまり静かだと隣の席の同僚が電話で話している声などが実際よりよく聞こえ、自分が行っている作業が中断してしまうことがある。小さな音量で音楽を流したほうが仕事に集中できるかもしれない」という声があり、調査したところ有線放送でオフィス向けBGMを放送していることが判明。クラシック中心の落ち着いた音楽を小音量で流すことで、リラックスしながら集中力を高める空間づくりを心掛けている。





❶新オフィスのエントランス❷オフィスには静脈認証で手ぶらで入室できる❸カンファ水の噴霧器❹❺デスクの高さはボタン一つで1センチ単位の調整が可能

環境の変化とマネジメント

特筆すべきは、本社移転計画の決定、モバイルツールの充実、オフィスの環境整備など一連の実践は、すべて「コロナ禍以前」に行っていたこと。当初は脱東京を快く受け止められなかった社員もいたが、緊急事態宣言が出されるなど社会経済が大混乱に陥るなかで、堀川社長の決断が正しかったことを実感するようになる。

「『せっかく東京にオフィスがあるのに何で千葉に……』という社員も中にはいたようでしたが、都心で感染者数が拡大するなか、習志野は一気に感染リスクが少ない安全地帯という良いイメージになったようです。また取引先からは『来なくていいから打ち合わせはオンラインで』と言われることが多くなりましたが、すでに1年前からオンライン会議などを行っていた当社はすぐに対応することができました。その点は大きなアドバンテージになったと思います」

ただ堀川社長は、これを機に管理職のマネジメント能力が問われると考える。フェース・ツー・フェースで集まる機会が減少することで、部下の評価が難しくなることが予想されるからだ。そうした課題を解消するためには、人事評価制度の抜本的な見直しが必要になるかもしれないと話す。

「オンラインでのコミュニケーションが当たり前になるなか、部下のタスクをどのように管理しそれを評価するか高いマネジメント能力が問われてくるでしょう。そもそも仕事をしやすい環境を整えているのは、会社として成果を期待しているから。個人の能力や成果をより反映した人事評価制度を考える時期に来ていると考えています」

（本誌・植松啓介）

COMPANY DATA

鈴木住電ステンレス株式会社
創　業　2007年7月
所在地　千葉県習志野市東習志野7-5-1
売上高　約72億円（2020年3月期）
社員数　114名

CASE 3

◎マーケライズ

業務内容に応じ三つのスペースを柔軟に活用

JR新宿駅から徒歩5分の場所にあるオフィスビル。エレベーターで6階に上がり、「クロスコープ」の受付に向かう。常駐スタッフから手指消毒を促された。適度にライトダウンされたフロント周辺は、ホテルのような雰囲気だ。訪問先を伝えると、ミーティングルームに案内された。

「このスペースは、法人向けのレンタルオフィスなんです」

こう話すのはマーケライズの中野晴元社長。創業2年目以降、クロスコープに本社を置き、執務室を徐々に拡大してきた。

「レンタルオフィスのメリットは、会社の規模に応じて執務室を柔軟に移転できるところ。これまでビル内でフロアを複数回移動してきましたが、住所は変わっていません。郵便物の転送サービスも利用でき便利です」

製造業向けのマーケティングツール「マーケライズクラウド」（MRC）の開発を手がけている同社。ユーザーは240社以上にのぼり、製造業が9割超を占める。緻密な顧客データベースを元に、見込み客を自動的に抽出し、最適なタイミングでメール配信などを行えるのがMRCの売りだ。

左から野口雅徳代表、中野晴元社長

火曜日と木曜日を出社日にしている

創業前、中野社長と同じくキーエンスで販売促進を担当していた、野口雅徳代表が話す。

「製造業のマーケティングを変えることを目的にマーケライズを設立しました。製造業の会社では展示会に出展する機会が多くありますが、従来は効果測定がむずかしかった。このツールを活用すればメール配信、商談確度計測、有望見込み客発掘のサイクルを定期的に実行でき、初回コンタクトから商談にいたるプロセスを効率的に進められます」

折からのテレワークの拡大により、マーケティング活動のデジタル化を検討する企業が増加。中小企業からの引き合いも強まっているという。本社に勤務しているのは、営業担当者およびカスタマーサポート（CS）担当のスタッフ。システム開発に携わるメンバーは、全国各地の自宅からテレワークをおこなっている。

COMPANY DATA

株式会社マーケライズ
設　立　2014年9月
所在地　東京都新宿区新宿4-3-17
FORECAST新宿 SOUTH 6F
社員数　15名

刺激と競争を促す場

4月以降、全社員にテレワークを認めているが、新型コロナの感染拡大状況をにらみつつ、本社勤務の社員に対して週2日の出社日を設けている。出社日を固定している意図を中野社長はこう説明する。

「会社の成長にとって、社員の成長は欠かせません。社員の成長を促す要素は、刺激と競争です。当社で人材採用を強化したのは昨年からということもあって、キャリアが浅くスキルアップが必要な社員がまだ多い。お互いが直接顔を合わせ、同僚から気づきを得て、切磋琢磨しあう環境が必要なのです」

そもそも同社がテレワークを導入したきっかけは、創業メンバーの1人が地方都市在住だったため。通勤にかかる負荷削減をはじめ、業務効率を高める働き方としての共通認識ができていた。社員はテ

レワーク時、貸与されているノートパソコンやスマートフォン、ヘッドフォンなどの機器を利用して業務を行う。一方、新入社員研修時は、教育担当役員が在住している地方都市にコワーキングスペースを一時的に借りて実施している。

「東京都内に契約しているコワーキングスペースはありませんが、外回りの最中に喫茶店で仕事することを認めていて、会社側で費用も負担しています。コロナ前から当社は残業禁止を目標に掲げており、業務時間を有効活用し、最大限のパフォーマンスを発揮してほしいという思いがあります」（野口代表）

もっとも、テレワークが全社に定着するまで、さまざまな試行錯誤があった。特に時間を割いたのが、社員間の情報共有。「CS担当のスタッフが顧客と電話している最中、マイクの電源を入れて他の社員にも聞こえるよう試しましたが、誰と話しているのかわからなかったり、仕事に集中できなかったりしたため、この方法は中止しました」（野口代表）。社員の業務中の姿が見えない点も、気軽に声がけしづらい要因になっていた。現在、社員はテレワーク時、クラウド上に設けられた仮想の業務スペースに入室。取り込み中であるか、お互いの状況をひと目で把握できるようになっている。

展示会出展の効果をビジュアル化できる

さらに、メールの転送機能を活用し、顧客の問い合わせ内容を社内で共有できるようにした。万一、丸1日以上未返信のメールがあれば、管理者が担当者に進捗（しんちょく）状況を確認し、返信もれを防ぐ。クラウドストレージサービスを利用しているため、受信フォルダーがあふれる心配はない。

一方、電話による問い合わせや、顧客との面談結果の共有にフル活用しているのがMRCだ。「自分自身が一番のヘビーユーザーであれというのが当社のモットー」と中野社長が話す通り、社員はMRCのコンタクト機能を活用し、顧客とのやり取りを入力。業務内容の見える化を図っている。

立地の良い都心のビルにオフィスを構えるとなると、一定の賃料負担は免れない。とりわけ成長途上のベンチャー企業にとって、レンタルオフィスは有力な選択肢となるだろう。中野社長は語る。

「目指しているのは、社員のスキルに応じて働く場所をえらべるハイブリッドな働き方。オフィスとテレワーク、そしてコワーキングスペースをうまく併用していくつもりです。対面で業務を行うメリットも感じているので、オフィスを廃止することはないでしょう」

（本誌・小林淳一）

コラム

リモートワークでも変わらぬ「まじめな雑談」の役割

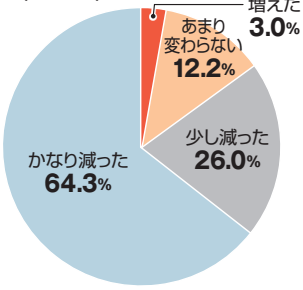
◎スコラ・コンサルト プロセスデザイナー 若山 修

「社内の情報が入ってこなくなった」「同僚の様子が分からない」――。在宅勤務の普及・長期化によるこうした負の側面を解消する場として、いま「雑談」のもつ役割があらためて注目されている。7月に「テレワーク下の雑談に関する実態調査」を行ったスコラ・コンサルトの若山修氏に、オンライン上における「まじめな雑談」の効用やウィズコロナ時代のコミュニケーションのあり方などについて聞いた。

アンケートの「在宅のテレワークで、あなたは職場のメンバーと『雑談』をしましたか」という質問では、雑談を「ひんぱんにした」「少しした」と回答した人が合計で50・8％、一方「あまりしていない」「ほとんどしていない」が49・2％だった。「出社時と比較して、職場のメンバーとの雑談機会は減りましたか」との質問で、64・3％が「かなり減った」と回答したのも当然の結果だろう。テレワーク環境下で、雑談が生まれるきっかけの有無を尋ねた設問でもおよそ6割の人が雑談のきっかけがないと感じている。様子が気になって声を掛けたり、たまたま顔を見かけて立ち話をしたりと、自発的、偶発的に起こっていた雑談をテレワーク下で行うことは難しい。

ではこうした状況を働き手はどのように評価しているのだろうか。アンケートでは職場のメンバーとの雑談が減ることによって不安に思う人がおよそ7割に上り、具体的な困りごととして「みんなの状況が分からない」「ちょっとした相談ができない」「入ってくる情報が少ない」などが上位に入っていた。また仕事をするうえで雑談ができなくて困ることの有無についても、約75％が何らかの形で「ある」と回答している。

図表1 出社時と比較して、職場のメンバーとの「雑談」機会は減りましたか。（n=230）



出所：『テレワーク下の雑談』に関する実態調査」（調査期間＝2020年7月6日～12日、回答数＝230人）

「すり合わせ技術」で活用

多くの人が雑談できないことに困り、不安を感じているという結果はある程度予想通りだったが、驚いたのは「雑談ができずに困っていることは何か」を聞いたフリー回答の内容である。そもそも調査対象者のほぼすべてが詳しく記述していること自体がすごい。「困る」と回答したおよそ75％の内容の内訳をまとめると、多い順に以下のようになる。

- 本音・感情・ちょっとした困りごとの共有ができなくなる（49％）
- 雑談から生まれるアイデアや気づきが得られなくなる（25％）
- 方向性のすり合わせが難しくなることと、その結果として発生する手間や修正コスト（24％）
- 通常業務や部署の枠組みを超えたインフォーマルな相談がしにくい（2％）

特筆すべきは三つ目の修正コストに関する内容だ。微調整を重ねて精度を上げていく日本のものづくりに特有の「すり合わせ技術」をほうふつとさせ、分業のつなぎに雑談が大きな役割を果たしていることが分かる。またうれしかったのが、アイデアを生み出したり仕事上の行き詰まりを打破する気づきを得たりするために雑談が必要との意見だ。これは私たちが提唱している「オフサイトミーティング」の狙いのひとつでもある。

Profile

わかやま・しゅう

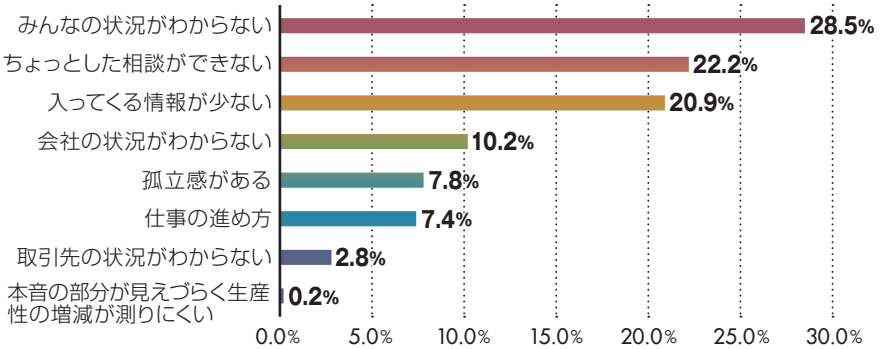
大手フランチャイズ・チェーンの直営店社員を経て、分社した加盟店運営会社で取締役副社長を経験。組織風土改革支援を手掛けるスコラ・コンサルトへ入社後は、トップ、ミドル、現場、それぞれの喜びや悩みを自分に重ね合わせ、共感を持って支援に取り組んでいる。「やる気は最初からあるわけではない。感動があって、はじめてやる気が生まれる」が信条。趣味はラグビー。

オフサイトミーティングでは、「気楽にまじめな話をする場」をコンセプトにし、現場を離れた場所で話し合いをする。「気楽に気楽な話をする」飲み会と「まじめにまじめな話をする」会議のちょうど中間ととらえてもらえると分かりやすい。それによって組織内で表面化していなかった問題が露呈することがある。

氷山を例にとろう。氷山は全体の氷の9割以上が水面下に沈んでいるが、これを企業内に存在する情報にあてはめてみる。目標数値や行動計画などの明確な「データ系情報」は水面上に浮いてはっきり確認できるが、水面下には、その場にいないと実感できない現場感覚的情報や、「なぜ」「なんのために」など事の背景にある情報、人の気持ちと切り離せない「思い」のような感情についての情報など、膨大な量の未整理な「非データ系情報」が目につかないで沈んでいる。こうした非データ系情報を浮かび上がらせて共有するのがオフサイトミーティングの初期段階での目的だが、雑談の機能もこれによく似ているのである。

アンケートでは、「今一番話し合いたいこと、話すべきと思うことは何ですか」という質問もした。雑談が減って〝話せていない〟不安がある一方で、みんなが今どんなことを話し合いたいと思っているのかを自由記述してもらったところ、74%が「そもそも……」や「……とは何か」といった抽象的・概念的な話を含む漠然としたあいまいなテーマについて考えたがっていることがわかった。こうした実情を考えると、リモートワークにおいて共有とか共感をテーマにした時間をあえてつくっていく、あるいは発散的な雑談ができる場を設けていく動きが出てくるのではないかと予想している。

図表2 職場のメンバーとの「雑談」が減ってどんなことに不安を感じましたか（n=160）



通常こうした話し合いをする場が業務と言えるかは微妙なラインだが、私たちの間ではかなり前から、こうしたミーティングは会社の風土づくりに欠かせない、本業とは切っても切り離せない意味や役割を持つとの結論が出ている。完全なプライベートに関するものは別だが、「まじめな雑談」は大いに奨励されるべきだろう。

聞き手の受容性が重要

共有や共感を目的としたまじめな雑談を生かすために必要なのは、双方向性というコミュニケーションの基本である。そして双方向性を実現するうえで圧倒的に重要なのは聞き手の受容性である。

私はオフサイトミーティング的な話し合いを通じ、なにか新しいものが生まれていく「創発」の瞬間に何度も立ち会っている。そうした現場では、偶発性の力は見逃せない。誰かがまずアイデアを投げるという行為がある。それがものになるかどうかは分からない。単なる仮説だ。それを仲間の誰かが受け止めて投げ返す。この受けと返しのプロセスと偶発性が創発を生むのである。

これはすでにドラッカーが著書のなかで、「誰一人いない山中で大声を張り上げ話すのはコミュニケーションと言えるのか」と指摘している。主導権を握っているのは聞き手なのである。大ホールなどで行われる経営改善発表会などを想像してほしい。苦虫をつぶしたような表情で腕を組み、足を組み、目を閉じて微動だにしない役員が最前列にいたら、発表者はうまく話せるものも話せなくなってしまう。しかし、たとえたどたどしい発表でも、うんうんとうなずきながら聞いてくれる聞き手がいれば、実力以上のスピーチができるかもしれない。上手に話せるかどうかの鍵を握る、つまりコミュニケーションをリードしていくのは聞き手なのである。社内で共有や共感の場としてのまじめな雑談が活発に行われるかどうかは、言えば誰かが受け止めてくれるという〝安心感〟が社内にあるかどうかにかかっているのである。

（インタビュー・構成／本誌・植松啓介）