

Change Working Magazine

issue number_02

7 Actions on FIRE

～心の火が働き方を変えるとき～



2014年2月号で「本当に良いオフィス環境とは?」を特集した『月刊総務』。一般社団法人 ニューオフィス推進協会をはじめ、「働く場づくり」をキーワードにオフィスを考える企業、「働き方変革」を意識したオフィス環境変革を行った企業の事例などが掲載されていた。多くの取材を通して『月刊総務』がとらえた「本当に良いオフィス環境とは何か?」を、『月刊総務』編集長の豊田健一氏に聞いた。

「働き方」と「働く場」を考える多くの企業に取材をされたと思いますが、そこに共通の課題や問題はありましたか？

何か始めようとするときに、部署を越えて人を動かそうとしてもなかなか思うように進まず悩まれるケースが多いようです。人は自分との関係性を理解し、共感しないと、自発的には行動しません。命令によって行動はしますが、それでは長続きはしません。よく言われるところの内発的モチベーションがないと、素晴らしいパフォーマンスは期待できない。つまり「自分事化」できるかどうかが問題です。

自分事としてとらえれば、指示がなくとも、自ら最善の手法で目標に向かい、結果、経営者が望む、攻めの組織が実現するのだと思います。

『月刊総務』は総務をターゲットにされていますね。課題解決のために、会社、特にオフィス環境づくりの先頭に立つ総務は何かできるのでしょうか？

ソフトとハード、二つの「場づくり」で自分事化のサポートができるのではないのでしょうか。ハードの場づくりとはオフィスや会議室などの環境整備、ソフトの場づくりとは「ファシリテーションをする場」をつくること。一人の人間として現場に向き、現場の社員と同じ目線で現場の課題を引き出す。さらに、「ど

総務が仕掛ける自分事化の最大化

ソフトとハードの場づくり

Interview with
a Specialist

「従来のレイアウト変更とハードの場づくりは何か違うのでしょうか？」

ハードの場づくりとは「刺激を与える場づくり」のことです。従来のオフィスレイアウトの範疇ではありますが、「刺激を与える場づくり」のためには外を取り込むことが大切です。自前主義の限界が問われている現在、自社のリソースだけではイノベーションが難しいことは明らかです。外部と接点をもつことで、外部の知見を取り入れ、いかに内部に刺激を与えるかがポイントですね。

例えば、「外部との接点」となるエントランスロビーを外部に開放し、外部と内部が交じり合う空間としている会社が増えています。この空間で見聞きた知見を内部に取り込む、あるいは、外部の人たちと協創するための空間を用意して、そこで得た知見をさらに内部に取り込み、さらに内部でも刺激し合う空間を構成するといった知見のスパイラルアップ。それを実現するのが、間仕切りや背の高いキャビネットをなくし、誰がどこで何をしているかが一目瞭然のオープンオフィス。また、会議室をガラス張りしたり、誰でも参加できるオープンタイプの会議室を設えたり、ジャストアイデ



『月刊総務』
編集長
豊田健一氏

Profile

早稲田大学政治経済学部卒。株式会社リクルート、株式会社魚力で総務など管理部門を経験後、株式会社ナナ・コーポレート・コミュニケーション（現・ウィズワークス株式会社）に。現在、日本で唯一の総務向け専門誌『月刊総務』編集長。総務経験、社内広報コンサルティング実績を生かしたコンサルティングや講演など多数。



7 Actions on FIRE

～心の火が働き方を変えるとき～

内田洋行の「Change Working」自社実践スタートから丸2年。2011年に、現場社員が自ら自社の課題を抽出し、その解決のために立てた施策が344。うち、社員自らで推進できる245の施策の9割が実現され、さらに成長を続けている。多忙な業務の中で「働き方変革」の活動をやり続けた、やり遂げた原動力は何なのか。彼らの心に火を点けたものは？ プロセスを振り返り、そのヒントを探る。

Action 0 序章

～はじめに～

「Change Working」3年目の挑戦

プロジェクトの概要
「働き方×「働く場」の
概念を掘る

2012年1月にスタートした内田洋行の「Change Working（チェンジワーキング）自社実践プロジェクト」が、2年間の実証期間を経過し、3年目を迎えました。

このプロジェクトは、「ワークスタイル変革により組織の生産性と躍動性を高めていく」という仮説を実証するために、営業部門を対象として自社実践を行ってきたものです。

私たちはワークスタイル変革を、ありたき「働き方」の実現と、その舞台としての「働く場」の活用ととらえています。



Profile

内田洋行 執行役員
知的生産性研究所 所長
平山信彦

千葉大学工学部工業意匠学科卒。内田洋行スペースデザイン室、Interior Architects（米・ロサンゼルス）などを経て現職、2008年～2010年、千葉大学大学院でデザインインタラクティブ論を担当。「経営とデザイン」「ワークスタイルと場の関わり」などのテーマで執筆・講演など多数。

す。本プロジェクトでは、この「働き方」と「働く場」という両側面から、さまざまな実証を行ってきました。

2年間の実証活動
顔を合わせて、
知恵を集めて掘り下げる

2012年1月にワークスタイル変革の実証をスタートするにあたり、その半年前である2011年の夏から、現場の社員のワークショップや分科会活動を重ね、変革の目的・目標の共有や、その目

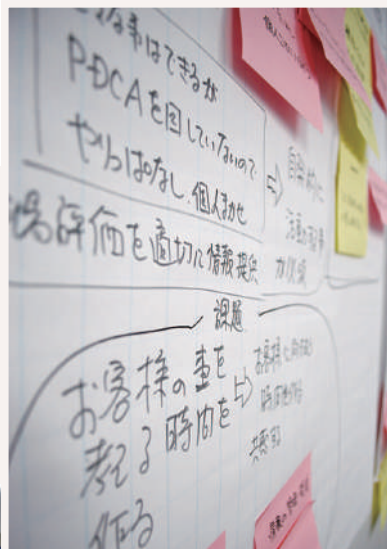
標を達成するための344に及ぶ変革促進施策の抽出を行ってきました。

実際には、この施策にはワークスタイル変革だけではなく、制度の見直しや情報システムの更新など会社全体で考えなくてはならないものも含まれていましたので、それらを除いた245の施策がワークスタイル変革の対象となっています。その時点で対象外となった施策は経営提言事項として報告され、そのいくつかは並行して検討され既に形になっているものもあります。

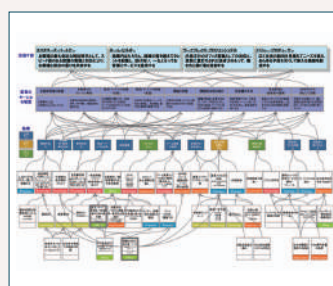
ワークスタイル変革の対象となった

245の施策は、2年後である2014年1月を最初のマイルストーンとして、5つの分科会と、その横連携を担当するPMO（Project Management Office）と呼ばれる事務局が中心となって推進活動を行ってきました。PMOは現場主導型の分科会と、事業方針との整合性や連動を担う役割ももっています。

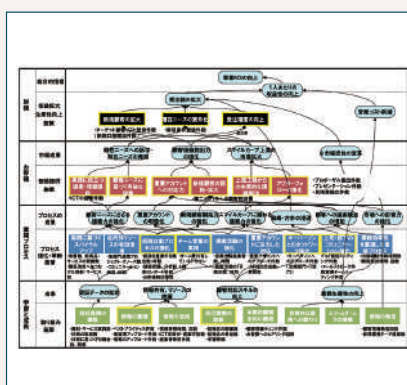
分科会の活動は半年を一つのフェーズとして活動目標を設定し、半年ごとに進捗の評価を行い必要に応じ体制を見直す、という形で進めてきました。



ワークショップや分科会活動を幾度も重ね、「働き方変革」の意識の共有を図った



344の施策の役割を示す施策マップ

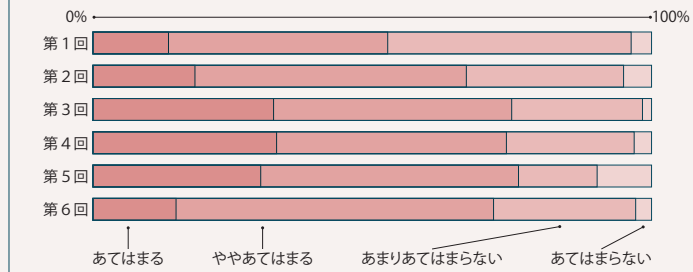


変革の全体像を示す「Change Working」戦略マップ

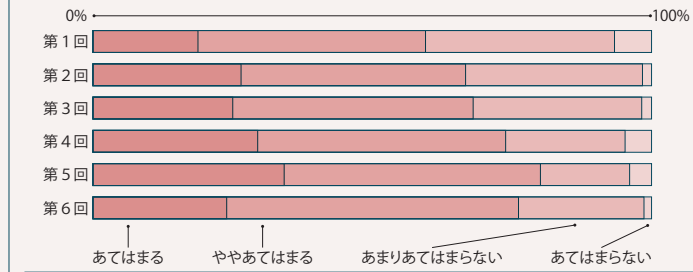
内田洋行の「ありたき4つの姿」

バリュー・プロデューサー 広く社会の動向を見据えてニーズをとらえ、あらゆる手段を尽くして新たな価値を創造する	カスタマーズ・パートナー お客さまの最も身近な相談相手として、スピード感のある課題の発掘と対応により、お客さまと解決の喜びを共有する
チーム・ビルダー 組織内はもちろん、組織の壁を越えてタレントを結集し、助け合い、一丸となってお客さまにサービスを提供する	ワークプレイス・プロフェッショナル 内田洋行のオフィス営業としての自信と、実践に裏打ちされた説得力をもって、働き方と働く場を協創する

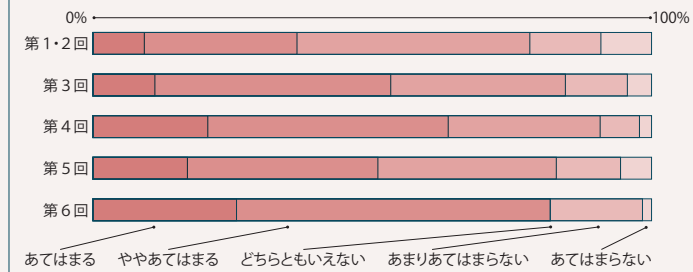
【図1】新しいことへのチャレンジやスキル向上のために自発的に取り組んでいるか？



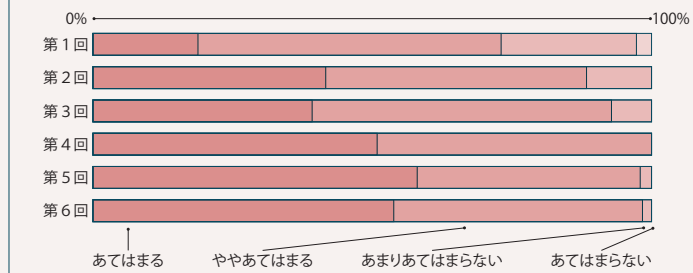
【図2】所属部門の戦略や方針を納得し、腹落ち感を得て活動しているか？



【図3】ワークスタイル変革の目標(オフィス営業の4つの「ありたき姿」)を理解しているか？



【図4】新川第二オフィスのコンセプトを理解しているか？



※出典：内田洋行「Change Workingアンケート」（第1回：2012.1月実施（移転前）、第2回：2012.3月実施、第3回：2012.8月実施、第4回：2013.3月実施、第5回：2013.7月実施、第6回：2013.11月実施）

ビルトインされていくような状態を目指して活動したいと考えています。

また、この2年間の事業を取り巻く環境の変化を踏まえ、具体的な施策もバリエーションアップします。その一つが、変革の舞台となる「働く場」の進化です。実証プロジェクト開始時に、「Active Commons（アクティブ・コモンズ）」というコンセプトでスタートしたワークプレイスも、「Active Commons 2.0」に進化します。より現場のアクティビティを支え、創造性・効率性・躍動性を促進する舞台装置を設え、さらにダイナミックな「働き方」をつくっていき

いと考えています。

現場の力こそ変革のキー
掘り下げた先に灯る
強い心の火

内田洋行 知的生産性研究所では、自社実践をはじめとする多くの変革プロジェクトに携わった経験知をもとに、ワークスタイル変革のコンサルティングサービスをご提供しています。今まで数多くの変革プロジェクトの支援をしてきましたが、共通するのは「働き方を変えるんだ」という強い想いをもつ現場の社

員の力です。いくら素晴らしい戦略を立てても、主役である社員の参画を得なくては、変革は実現しません。

内田洋行の自社実践プロジェクトにおいても、忙しい業務の中で準備期間を入れると2年半、この時間を費やして変革を推進してこられたのも、この「**変えるんだ**」という強い想いを共有できたからだと思います。

本誌で紹介するこの取り組みが、ワークスタイル変革を検討されている企業やご担当者の参考になれば、うれしい限りです。

Action 0 序章

～活動の成果～

「自分たちで決めた変革目標」を9割の社員が納得し、実践している



2年間の活動を経た今の最大の成果は、**245の施策の9割を実現**することができたということです。

また、施策の成果はKPI（Key Performance Indicators）を設定し、課題解決の評価を行ってきました。難しい課題は、進捗したり停滞したりといった苦勞を重ねながら進めてきましたが、2年間を振り返ると着手時の予想以上の成果をあげていると感じます。特に、営業活動上の大きな課題であった「お客さまへの提案の増加」のKPIである「顧客面談時間比率」は、当初の24%から40%台まで拡大することができました。

そして何より大きな成果は、2年間の変革のプロセスを経て育まれた**社員の意識や行動の変化**です。

2年前、ワークスタイル変革のスタート時に、変革の当事者たちは自ら「2年後に実現したい4つの『ありたき姿』を描きました。そして、目標に近づいているかどうかを確認するために、社内意識調査「Change Workingアンケート」を6回にわたり継続的に行ってきましたが、そこに社員の意識や行動の変化をはっきりと見ることができました。

例えば、「新しいことへのチャレンジやスキル向上のために自発的に取り組んでいるか？」という設問に対しては、変革開始時には半数であった肯定意見が、2年間で7割以上に伸びています〔図1〕。

また、「所属部門の戦略や方針を納得

今後の展開

2014年1月、ワークスタイル変革の自社実践プロジェクトは2年間の活動とその成果を踏まえ、実証のセカンドフェーズに入りました。

セカンドフェーズは、より「**日常的な変革**」、すなわち通常の事業運営や営業活動の中に、変革への取り組みや行動が

し、腹落ち感を得て活動しているか？」という設問に対し、肯定意見が8割に伸びているのも、**変革のプロセスを通じて課題認識のレベルが上がり、自社の戦略や方針における「Change Working」の重要性の認識が高まってきたものと推察**しています〔図2〕。

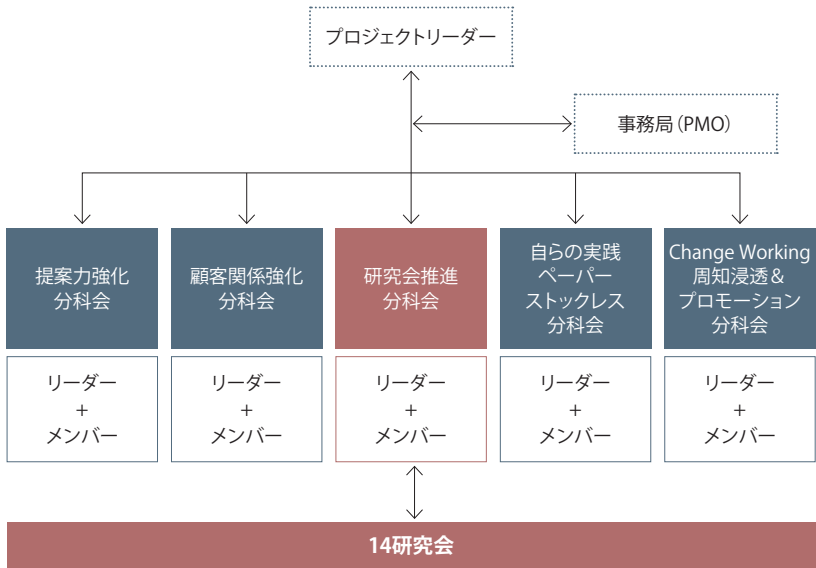
このような成果の背景には、「ワークスタイル変革の目標である4つの『ありたき姿』を理解しているか？」という設問に対して9割が「自分たちのオフィスのコンセプトを理解している」と答えている〔図3、図4〕ことから、「ほとんど全員が肯定している」といった、変革目標や手段・施策への理解の深度が確認できます。

多少の手間や時間は要しましたが、PMOからの情報発信、分科会活動を通じてたプロセスへの参画、そして、何よりも自分たちで課題を特定して変革目標や手段を決めたというスタートアッププロセスが功を奏したものと考えます。

「Change Working」のプロセスで誕生した主な研究会

ノンテリトリアルワークプレイス研究会
テレワーク研究会
コミュニケーションツールを使い倒すための方策研究会
学習と成長研究会
ショールーム研究会
あしたの会議・プレゼン研究会
BCP研究会
エコ研究会
「からだ」と「こころ」研究会
モバイル端末と時間創出研究会
家具研究会
快適性研究会
食と仕事と遊び研究会
ホスピタリティ研究会

「営業ワークスタイル変革プロジェクト」体制



Action 1 チーム ビルディング

チームビルディングとは「働き方変革」になくてはならない要素だ。関係者にプロジェクトへの参画意識を促し、行動を具体化し継続させるための原動力になる。しかし、それは簡単なものではない。地道な作業と忍耐力が必要だからだ——そこには「自分たちの働く場を、働き方を自分たちで考える」チームに火を点けるリーダーが必要だ。

相原正孝

Masayoshi Aihara

研究会推進分科会リーダー

やめるつもりは、ナイ

オフィスの移転にあたり招集された「分科会」。活動が始まった頃は「まだ特別な気持ちはなかった」と言うのは、現在、研究会推進分科会リーダーを務める相原正孝だ。

「営業課長という本業も忙しかったし、最初はただ『参加している』という感じでした。でも一方で、お客さまの場づくりを20年やってきても、自分たちの事務所づくりをプロデュースしたことはない。新鮮に感じましたし、実際とても魅力的な作業でした」

限られた準備期間の中でバタバタと移転を終えたところに、「営業ワークスタイル変革プロジェクト」の事務局から新たな分科会のリーダーにアサインされた。「いま思うと、あのとき最初の火が点いたんだと思う」

もう躊躇しない。
本当のボトムアップを始めよう

提案したのは14の研究会からなる「研究会活動」だ。肝は「営業の全員参加」。「『働き方変革』はボトムアップが重要

な鍵でしたから、全員参加は必須。でも、社員の自主性や主体性がなければ、本当の意味でのボトムアップはかなわない。そこで、少人数の研究会活動を提案しました」

1チーム4～5人で構成する研究会は、所属部署はもちろん年齢もバラバラに。この結果が、取り組みから2年が経つ今、成果を見せ始めているという。

「移転までの時間がなかった分、『移転後には○○をしよう』という余地を残していたので、スバイラルアップする意識は強かった。そこに、研究会の活動が始まり、部署を越えたコミュニケーションが活発に。自主的に活動するメンバーが増え、他部署のメンバーと組む面白さも感じているようです」

ソリューションマインドを鍛える、
絶好のチャンスだ

悩ましいのは、やはり「時間」だ。研究会の活動時間の捻出が難しい——リーダーとして、参加者のモチベーションアップのための工夫は続く。

「研究会の参加者には、このオフィスを実験場にして、お客さまへの提案を具現化するよう求めています。研究会の成果が本業につながれば、参加者のモチベーションにもつながるはず」

自分自身の時間の制約も厳しい。参加者に十分な時間を与えられない苦しみもある。まだ、大きな成果が出ているわけでもない。

「でも、この活動で私たち商社マンとしてのソリューションマインド、チームビルディング力は鍛えられる。だから、短期的な視点でこの活動を判断するべきではないし、絶対にやめるべきではない。そういったメッセージを経営側に送るのも、私の役割だと思っています」

相原の心の火は、どんな嵐にも負けない強い炎になっている。

Profile



相原正孝

オフィス事業本部 オフィスエンジニアリング事業部
金融営業部 課長

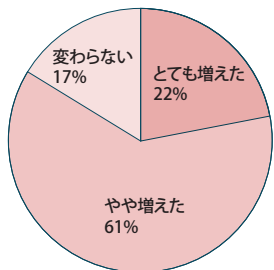
入社20年、営業一筋。現在、金融系のお客さまを中心に、セキュリティが必然の環境でも、ストレスレスに働く場づくりを提案している。外回りが多い相原の左腕には、父親から受け継いだセイコーのクォーツが、正確な時を刻んでいる。「前に担当していたお客さまの製品でもあるんですが、日本のモノづくりの美しさ、製造業の魂を感じますね」——相原の特別な逸品だ。

チームをつくったら、あとは任せる。
それが自主性の一歩。
「働き方変革」は私たちにとって商材だけれど、
それ以上に自分を鍛える場なのだ。

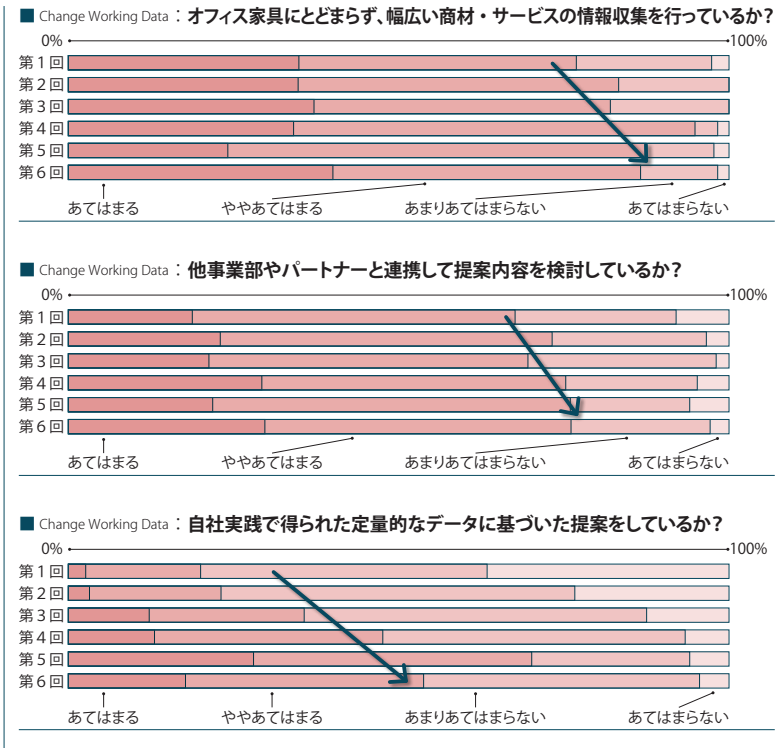
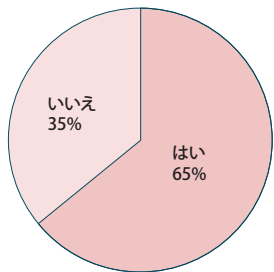
REAL
ANSWER

研究会アンケート結果より（第1回、第2回合算結果）

Q.今まで面識がなかったメンバーと研究会活動以外での交流（オフィスでの会話など）は増えましたか？



Q.研究会活動をきっかけに初めて会話をしたメンバーはいますか？



※出典：内田洋行「Change Workingアンケート」（第1回：2012.1月実施（移転前）、第2回：2012.3月実施、第3回：2012.8月実施、第4回：2013.3月実施、第5回：2013.7月実施、第6回：2013.11月実施）



Action 2 変革成果を踏まえた製品開発

「働き方変革」の目的は、最終的には業績の向上だ。そのために組織の創造性、効率性、躍動性を高めることが課題になる。その施策を「製品」からアプローチすることも一つ。お客さまの声を聞く営業と知恵をしぼるクリエイティブが、常に共に「お客さまが本当に求めるモノ」を考えられる「場づくり」がしたいと手が挙がる——「Change Working」の火が広がる瞬間だ。

植松雅之

Masayuki Uematsu

家具研究会リーダー

夢に職場が出てくる
そこでいつも笑ってる
自分がいる

研究会に参加したいと積極的に手を挙げたのが、現在「家具研究会」のリーダーを務める植松雅之だ。

「それはもう、やる気をアピールをしましたよ！ オフィスに関わる仕事をしているからというのがありますが、何より自分が心地良い環境で働きたい。自分が働くオフィスをつくるなんて魅力的じゃないですか」

植松はあれこれ首を突っ込んで、物事に関わるのが好きな性格。熱い火の持ち主だ。「家具研究会」の発足を自ら提案し、同研究会リーダーにも立候補した。部署も年齢も違う4人で構成される「家具研究会」メンバーの中で、植松は最年少だ。



「売れる製品には、その製品に関わった人が思わず語りたくなるようなストーリーが必ずあると思うんです。実際、ストーリー性がある製品の販売状況を調べてみると、やっぱり売れているんですね。その家具に込められた想いをきちんと伝えることができれば、それは売れる製品となる。それを実感し、研究会の1回目のテーマは、『ストーリーのあるものは売れる』に設定しました。家具好きで構成される研究会の話し合いは、みんな忙しいのに集まると話が止まりません。チーム内では一番年下でしたが、リーダーをやるにいく、などとは感じませんでした。むしろ研究会の時間は楽しく、毎回盛り上がりすぎるくらいで」

研究会をきっかけに社内でのコミュニケーションが活発に

営業として自分の商材を見つめ続けていた植松だが、意外にも製品企画や開発のメンバーと語り合う機会は少なかった。尊敬するメンバーに出会えたのも、「働き方変革」が始まったおかげだ。レ

アウト変更改だけの「働き方変革」では得ることのできない、このコミュニケーションが植松の心にさらに火を点けた。ただ一つ、研究会のリーダーとしてつらいのは時間がないことくらいだろうか。「何事も効率を求めるとつまらなくなる。成果も必要だと分かっていますが、今、研究会に効率は求めていません。楽しくないとうまくいかないと思っていますし、楽しいからこそ忙しくても活動する気になります。自分自身、何事も楽しむように心掛けています。たまに仕事の夢を見ることもあるのですが、その夢の中でも自分が笑っているんですよ」

植松は、現在、製品開発ワーキンググループも立ち上げて製品企画も始めている。働く人に役立つ製品をつくりたいと営業マンが感じ、実際に製品をつくる、この試みこそが「働き方変革」の原点だろう。

Profile



植松雅之
オフィス事業本部 オフィスエンジニアリング事業部
法人営業部

入社18年。北海道出身の植松の「快適な環境で過ごす」ことへのこだわりは人一倍。みんなが快適な環境で働いてほしいと法人営業を続けている。喧噪の東京を走り回中、その耳にはいつもなじみのイヤホンが。数万円はするSHURE社製のイヤホン——植松の特別な逸品だ。オーディオマニアだった父親の傍ら、高性能のスピーカーでクラシックやジャズを聴いて育った植松は音へのこだわりも人一倍。「いい音はいい環境をつくってくれるんですよ」

働く場を変えるなんて機会は人生でそうそうあるものじゃない。部門、年齢を超えたコミュニケーションは刺激的な創造の場だ。

REAL ANSWER

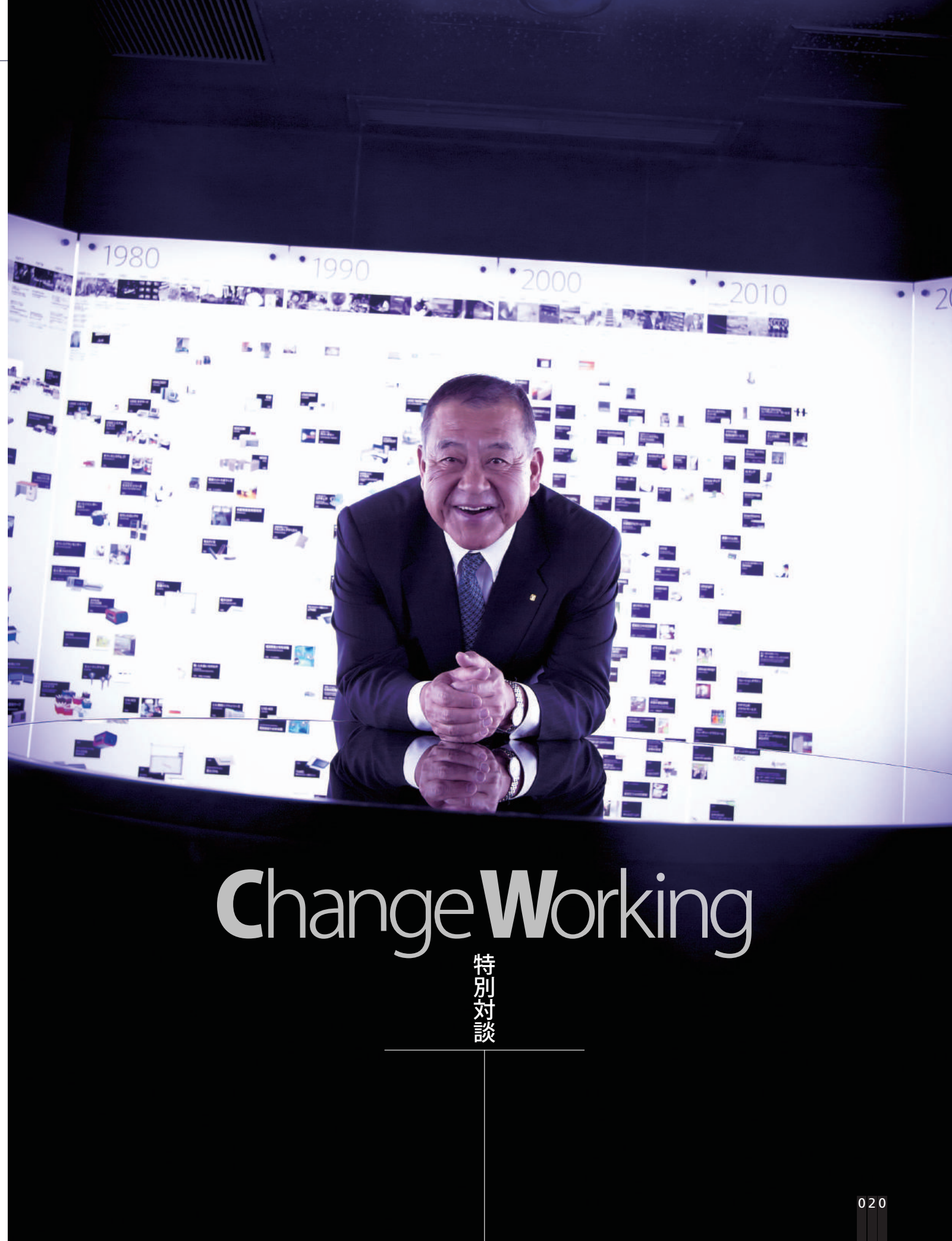
金巻龍一（以下、金巻） 内田洋行（以下、ウチダ）が「Change Working」としてコンサルティング事業のサービスを始めて3年目になります。経営者として「働き方」を商品にするという大きな決断をされたわけですが、そこにはどのような背景があるのでしょうか？

柏原孝（以下、柏原） 近年、ICTを空間に融合することが当社のオフィス事業分野の特徴となってきましたが、本来の意味での「良いオフィスづくり」には、そこからさらにお客さまに共感いただく何かが必要だと感じていました。オフィスで働くのは「人」です。そこで、

その人間の知性、生産性を高める重要な鍵が「働き方」だと注目しました。また、これまでのオフィスづくりの「完成したときが最高の状態で時間とともに劣化する」ことに限界を感じていました。会社のイノベーションをサポートする装置・場としてのオフィスを考える

経営と社員が両輪となって組織風土を変えていく「Change Working」の導入は、経営者にとって大きな決断である。あえてその実行を決意した内田洋行代表取締役社長、柏原孝の胸には、生き残りをかけた「変革」への強い思いがあった。会社は「人」だ——柏原の覚悟に、戦略コンサルタントとして多くの企業の経営改革に携わった金巻龍一氏が迫った。 ※本文中敬称略

社員を育て躍動的な組織をつくる「働き方変革」



ChangeWorking

特別対談



Profile

金巻龍一氏
GCAサヴィアン株式会社 マネージングディレクター
慶應義塾大学SDM大学院 特別招聘教授

日本ビクター、アクセンチュアを経て、プライスウォーターハウス コンサルタント入社。2002年IBMによる同社買収後、10年間にわたりIBMの戦略コンサルティンググループを統括。元日本IBM常務執行役員就任。2014年1月より現職。慶應義塾大学SDM大学院特別招聘教授。専門領域は、人材活性化戦略、グローバル化戦略、企業統合。主な著書は『企業統合』（日経BP）、『カリスマの消えた夏』（日経BP）など。

と、そのキーマンアクターは、「働き方」であり、その主役は「人」ですので、「働き方」を通して「人」へのアプローチが重要となります。

金巻 それで、オフィス移転を契機に自社でも「自分たちの『Change Working』』という手法で、自らの働き方の変革、そのためのオフィス改革を行ってみたのですね。

柏原 「Change Working」は当社のサービスマでもありますが、当然、お客さまにご提案するには自ら経験する必要があります、という理由があります。しかしそれ以上に、ウチダ社員として、自分事として「働き方」を真剣に考え、自らの変革を促すという狙いが大きかったですね。

手間をかけることが「本物」を誕生させる近道

金巻 そのために最初に行ったのが、社員全員が参加するワークショップですね。

柏原 「Change Working」の第一歩目は、自分の会社を知ることでもありません。「ありたき姿」を描くにも、またそれに向かって変革するにも、**良くも悪くも自分の会社・組織を知ることが第一歩**です。それが、皆の議論により整理されることで、伸ばすべきところと変えるべきところが明確になってくる。手間はかかりますが、物事を「自分事」として考

える習慣を身につけるためには、大いに役立っていると思います。また、私たち経営の思いと現場の考えをつなぐ役割も果たしているように思います。

この方法をとったのは、効率的にオフィスづくりをするのではなく、**手間をかけてでも社員が本質的にもっている成長意欲に火を点けたり、個々人の個性を引き出すという観点でオフィスづくりをとらえてきたからです。**

金巻 そうですね。先日、ウチダの若い社員と「コンサルティングとは何か」を議論する機会がありましたが、皆さんの考え方が大きく変わっていた。本物のコンサルタントになったなと感じましたよ。

柏原 物販の時代が長かったので、「モノの話は上手だけれど、経営課題などの話になると苦手」という状態が見られましたが、**お客さまの課題に切り込み、お役に立つには、試行錯誤しながらも自ら考え、実践しているという経験が必要**です。コンサルタントだけではなく営業も自信をもってお客さまに伝える力を養ってきたように思います。

「場」のもつ力で人間本来の力を覚醒させる

金巻 変化が2年間で起こったのは素晴らしいことだと思います。

柏原 景気の良い時代は、お客さまは問

人間本来がもっている発想力を引き出し伸ばすことで企業が活性化する。これがそが経営課題の強力な解決策だと信じています。

「場」が変われば、人間が変わるだから決断する

金巻 「人」を変えることは難しいですね。経営者としては、短期間で結果を出したいと思われるでしょう。それでもあえて時間や手間をかける選択をされたのには、大きな覚悟が必要だったのではないのでしょうか？

柏原 もちろん、企業ですから数字を考えるのは当然です。そのためには、業績が出る体質をつくり上げることが「企業が継続して存続し成長」するために必要だと思っています。「働き方の変革の実践を通して会社を変革する」という方針をトッブダウンでよく理解してもらい、ボトムアップを信頼する。皆に火が点いているかだけはよく見なければなりません。もう一つは、ウチダの社員は、お客さまにとって「誠実で信頼できる人」にならなくてはならない。そのために時間をかけて試行錯誤しながら実践する価値があると判断し、**人材の育成**という観点からこの取り組みにチャレンジしています。
金巻 お客さまの声に、変化はありましかか？

柏原 これまでのオフィスづくりでは、「いいオフィスをつくってくれてありがとう」という言葉を多くいただきました。しかし、「Change Working」のコンセプトをオフィスづくりで実現されたお客さまからは「うちの会社が変わりました。ウチダさんが変えてくれたんです」という声をいただきます。うれしく有り難いことです。担当した社員たちの元気の源にもなっています。
金巻 経験したことを通じて提案をし、お客さまに評価をいただけた。そのような事例が増えているのですね。
柏原 その通りです。オフィスだけでなく、**研究施設や大学などの知的創造性発揮の場づくり**にも「Change Working」の手法が取り入れられています。共創の時代にふさわしいコミュニケーションの場がどうあるべきかだけでなく、その「場づくり」に、**人がどう関わるかをデザイン**していくことが大切だと思います。また、私たちが実践している「Change Working」では、知的生産性向上に大きく寄与した成果もあります。それは、ペーパーストックレス。当社では、ペーパーレスをペーパー・ストック・レスと位置付けていますが、これによる成果は省資源や省スペースだけでなく、何よりも大きかったのは、紙での個人保管では成し得なかった「提案書などの知の共有化」が大きく進んだことでした。年間5300件程度の提案書が共有され、効果的に利用されています。

題の根底を見るよりもモノの充足を図ることで、相応に満足されていたのかもしれない。でも今や、経営の課題として「人材の育成」が大きなテーマとなってきましたが、その実現の方法として「働き方」が注目されてきました。そういった意味で、お客さまも真剣に「働き方変革」を探っています。そうしたお客さまに対して、自分たちの「働き方変革」の実践、経験を経て、お客さまの問題を理解する力がついてきました。だから、もうコンサルティング営業（※1）ではなく、**コンサルティング・サービス**（※2）だと胸を張って言えるようになり、ソリューションだけではなく**オフアリング**（※3）を提供できるようになってきた。社員の経験は、考え方や行動様式を変えましたね。

金巻 確かに。以前、オフィス内を案内していただいたときに「当社の階段は会議室です」と説明され驚きました。他部署との交流をどうやって増やすかという課題解決を「階段」に求め、その結果、踊り場が広く、明るく心地良い階段が設計されたとか。そこで働く社員だからこそその発想ですね。

柏原 まさに、その通りです。また、**建物のデザインやレイアウトが固定化するとコミュニケーションも固定化してしまう傾向がある**と思います。社員のアタマも凝り固まらず、自由な考えや発想、個性が発揮され、継続する。スパイラルアップの仕掛けでもあります。

金巻 すでに社員の働き方や意識が変わり、お客さまに伝わってきているようですね。今後さらなる連鎖が生まれることを期待しています。

多くの社員が交流する階段スペース



提案書のナレッジシェア



社員が参加したワークショップ



- ※1 コンサルティング営業：ソリューションやプロダクツの販売を目的としたコンサルティングの提供
- ※2 コンサルティング・サービス：コンサルティングそのものを価値として提供するサービスビジネス
- ※3 オファリング：顧客の課題に応える価値を提供すること

ChangeWorking

issue number **03** Magazine

Why don't you start ?



What's「Change Working」 クライアントの事例
P 4 ● コニカミノルタ株式会社 新研究開発棟
P 8 ● 株式会社富士通マーケティング 本社
P12 ● 早稲田大学 実体情報学博士プログラム「工房」

How to「Change Working」 内田洋行の事例
P16 ● 1st Stage：いかに働き方を変革するか
P20 ● 2nd Stage：いかに働き方を変革し続けるか

働き方を変える。企業風土が変わる。

なぜ、「働き方変革」が必要になったのか。

「ホワイトカラーの生産性」というテーマは以前よりありましたが、それを経営課題として真剣にとらえ、解決策を打ち出さなくてはならないという危機感が日本の企業に広がり始めたのは最近のことです。マーケットの成熟化・グローバル化によって競争環境が変化し、従来の延長線上の企業活動では、生き残りが難しくなってきたためです。そこで、イノベーションの創出や生産性の向上を促進するために、「働き方変革」が必要になってきました。同時に、ICTをツールとして活用することで、「働き方変革」への効果的なサポートができるのではないかという期待も高まってきました。

空間やICTを変えるだけでは、「働き方変革」は実現しない。

「働き方変革」の機運が高まる中、私たちはある危惧を抱いていました。オフィスづくりのプロフェッショナルであるからこそ、オフィス空間やICT環境を整えるだけでは生産性を向上させることは困難であることを痛感していたからです。「働き方変革」を実現するには、一人ひとりの意識や行動が先にあり、それをオフィス空間やICTといったワークプレイスが支える構造をつくる必要があります。そこでワークプレイスと、そこで働く人の意識や行動の変革を両面からサポートするために、

2011年、「Change Working」コンサルティングサービスを開始しました。また、「働き方変革」の効果を実証するために、社内でも「Change Working」に着手しました。

お客さまの「ありたき姿」を描き、現場に落とし込む。

私たちの「Change Working」コンサルティングサービスは、ワークシヨップによって「ありたき姿」を描き出すことから始まります。さらに、お客さまの状況に応じて、「シーンメイキング®」や「Change Working 戦略マップ®」といった独自の手法を用いて、お客さまと一緒に「ありたき姿」を実現していきます。この冊子では、お客さまの現場で、私たちが支援させていただいた3つの事例を紹介しています（P4～P15をご覧ください）。

「働き方変革」を続けることが、企業風土を変える。

私たちの社内で「Change Working」を推進することで明らかになってきたこともあります。それは、働き方を変革して一時的な成果を上げること以上に、「変革し続ける」ことが重要かつ困難であるということです。この冊子では、私たちのプロジェクトがある日、踊り場を迎えてしまった様子や、いかにしてそれを乗り越えようとしているかについても紹介しています（P16～P22をご覧ください）。変革が続いていることをご理解いただけると幸いです。

Why don't you start ?



フロアを超えたつながりを生むアトリウム

ンプリンター事業の成長を見据えると、一堂に会して効率的に開発が行える場所をつくる必要がありました。

江崎様（以下、敬称略）・・・別の側面として、外部のパートナーを招いて、私たちの技術を理解してもらい、イノベーションを起こすためのハブをつくりたいという思いもありました。

平山・・・「働き方変革」のプロジェクトを立ち上げた経緯をあらためてお聞かせください。

江崎・・・新研究棟の建設については、エンジニアリング部門を中心にプロジェクトが組まれました。一方、そこに暮らす人の生産性を上げていくためにも「働き方変革」活動が必要との考えからスタートしました。

白勢・・・最初は、ワークプレイスに関する議論に偏っていました。ところが、ワークプレイスだけを考えていても働き方は変わらないという思いに至り、別の取り

組みが必要たということが明らかにになりました。

1000人の技術者の意識や行動を、いかにして変えていくか。

平山・・・技術者のインタラクションを高めていくには、ワークプレイスだけでなく、働き方を変えていく必要があるという議論が始まったわけですね。

江崎・・・働き方についても、時間生産性だけでなく、お客さまに価値を認めていただける商品やサービスをにつくっていくには、それを担う研究開発者の意識や行動様式が変わっていく必要があります。新研究棟で働く人は1000人を超えますし、社内のメンバーだけでは知恵が出ない部分もあるだろうと考え、プロのアドバイザーを受けることにしました。

1泊2日の「ブートキャンプ」で「自分たちで変えてやろう」という結果ができた。

平山・・・約20名の事務局とコアメンバーが一堂に結集したのが、1泊2日の「ブートキャンプ」でした。始まったときは、

開発のスピードを上げる。オープンイノベーションを起こす。

2014年4月に開設されたコニカミノルタ株式会社の新研究開発棟「コニカミノルタ八王子SKT」。SKTでは、主力の情報機器事業の成長をけん引するプロダクシオンプリンターの開発技術者が集結し、技術開発のスピード向上への取り組みを展開しています。同社のR&D部門の「働き方変革」は、どのように進められ、何が成功のポイントだったのか、プロジェクトの中核となつて推進されたコニカミノルタ株式会社の江崎敦雄様、白勢明三様に、変革をお手伝いした知的生産性研究所の平山信彦が伺いました。

ワークプレイスだけを考えていても、働き方は変わらない。

平山・・・2014年4月に、新研究開発棟（以下、新研究棟）がオープンしましたが、その経緯についてお聞かせください。

白勢様（以下、敬称略）・・・現在、事業の成長をけん引しているのはプロダクシオンプリンターです。開発部隊の全員が八王子にいたものの、いくつかの建屋に分散していました。そのため、各パートを担当している研究者が同じ場所です実験をすることや、ディスカッションをすることができなかったのです。プロダクシヨ

What's「Change Working」 クライアントの事例 01

R&D部門の「Change Working」
コニカミノルタ株式会社



コニカミノルタ株式会社
開発本部
開発副本部長
白勢明三 様

コニカミノルタ株式会社
開発統括本部
技術戦略部技術戦略
第1グループリーダー 部長
江崎敦雄 様

株式会社内田洋行
執行役員
知的生産性研究所 所長
平山信彦

壁面ホワイトボードにアイデアを思いつくままに書き、活発な議論を生み出す



白勢… いちばん多いのは「ちよいミートینگ」のシーンですね。入居して何か月か経つと、あつという間に増えて、会議室よりもオープンなスペースのほうの使用頻度が多いかもしれません。

江崎… システム開発での融合も進んできました。以前は材料、電気、メカ、ソフトの各部門が、別の実験室で開発を進めていました。それが一堂に会したことで、例えば、ソフトを一千万行も書かなくてはならないことや、小型自動車以上の部品点数を手当てしなくてはならないこと、半導体も独自のものを開発していることなどが、お互い手に取るようになるようになりました。

平山… それが当たり前になると、かつての分散していた状況は想像し難くなりますよね。

白勢… 振り返って、大きな機会損失になっていたかもしれないと思うと、恐ろしくなりますね。

平山… 「ちよいミートینگ」が増えていることで、時間生産性が向上していることが期待できますし、そこで時間が生まれることで、創造的な仕事に集中できる機会が増えるという好循環を起せるかもしれないですね。

江崎… 「好循環を感じていますか」というアンケートでは、「感じている」が14ポイントも伸びています。ものすごい効果だと思っています。



平山… 今後の課題のために自分から動いている」は78%から84%に伸びています。こういった数字が得られているので、定常化しても大丈夫だと考えているのです。

平山… 最後に、内田洋行の「Change Working」コンサルティングがお役に立ったのが、忌憚のないご意見をお聞かせください。

白勢… やりたいことはいろいろありましたが、それを大きなストーリーにまとめあげていく部分でサポートをしてもらわなかったら、ここまで変革を進められなかったと思います。「働き方変革」の大きなストーリーは、自分たちだけではつくれないですね。新たに研究開発拠点をつくるときは、単なる移転ではなく、ワークフローを見直すチャンスととらえると、働き方を改良する部分がたくさん見えてくると思います。

江崎… 困ったときに、ずいぶん助けていただきました。「働き方変革」をお考えの研究開発部門の方には、我流ではなく、コンサルタントを入れたほうがいいですと言いたいですね。

新たに研究開発拠点を
つくることは、ワークフローを
見直すチャンスでもある。

打ち合わせの内容に合わせて選べるミーティングスペースを随所に配置



白勢… 「ブートキャンプ」で議論を重ねることで、各メンバーが腹落ちしたのが大きな収穫だったと思います。

平山… 「ブートキャンプ」でキーイシュー（本質的課題）が見え、変革の背景となる「チェンジドライバー」ができました。いよいよ、どういう働き方をつくっていくかという設計フェーズに入っていきます。取り組みの裾野を広げていくために、60名のエバンジェリストを選定し、コアメンバー20名を合わせた80名で、新研究棟で実現したいシーンを思い描く「シーンメイキング®」セッションを行いました。

白勢… 彼らは、楽しんでいましたね。



セッション中も、黙り込むということはありませんでした。さまざまなシーンを含む6つの物語ができました。当時は、こんなものが本当にできるのかと思っていましたが、今振り返ると、あそこで描かれた物語が見事に実現していますね。

江崎… 全員で働き方をイメージした後、その実現に向けた施策を抽出しました。さらに、抽出された1046個の施策を実現するには、どういうチーム編成で、どういう分科会を設定すればいいのか、何度も議論をしました。

クライアントが持っている
答えを引き出す。
そのお手伝いをするのが、
コンサルタントの役割。

平山… 私たちもさまざまなプロジェクトをお手伝いしていますが、分科会の設定など、施策を実行に移すための体制づくりが一つの山場になります。

白勢… われわれからメンバーにミッションを割り振ることも考えましたが、最終的に「この指とまれ」にしました。

江崎… この分科会は、こういうイメージで、こういう名前を付けているというプレゼンテーションを事務局側が行い、メンバーには、一番やりたいものと二番目にやりたいものを書いてもらったのです。

平山… 「働き方変革」を進める中で、何を目標にするか、そのためにどういう打ち手をするかを、「Change Working 戦略マップ®」を指針にしながら着実に進めていく手法をとりました。

白勢… 「Change Working 戦略マップ®」

「働き方変革」が基盤になって
ワークプレイスで
好循環が起きている。

平山… ワークプレイスについては、真ん中に大きなアトリウムがあり、フロアごとに視線が通り、どんな動きが起きているかという気配も伝わってくる非常にオープンな環境ですね。「シーンメイキング®」で「ありたい姿」を想定したわけですが、実際にどのようなシーンが起



に描かれていることは、今見ても、本質的には変わっていないです。

江崎… 施策が進んでいる部分と、今後、進めていかなくてはならない部分がよく見えます。プロジェクトを進めていく中で、メンバーの潜在意識が顕在化して、それを言葉にしたものがここに描かれているのかもしれないですね。

平山… 私たちは、解答を提供したり、ある方向に導いたりするのではなく、クライアントが「潜在的に持っている答え」を引き出すお手伝いをするのが、コンサルタントの役割だと考えています。

Why don't you start ?

How to 「Change Working」

写真① 内田洋行だけでなく関連会社もワークショップへ参加



大阪支店では同ビル内にオフィス部門とその関連会社が入居していましたが、入居フロアがバラバラなため、コミュニケーションが十分に取れず、本来発揮されるべき組織間のシナジーが十分に発揮されていないという課題がありました。また、多様化する顧客ニーズに対し、組

「働き方変革」を
ワークプレイスに
落とし込んでいく。

2012年11月、内田洋行の大阪支店オフィス部門で「Change Working 自社実践プロジェクト」がスタートしました。私たちは、「Change Working」は、ありたき「働き方」を描き、それを変革の舞台である「働く場」において実現することだと考えています。

1st Stage

大阪支店の事例

シーンを描き、壁を壊し、 チームとしての意識が 強化された。

織として、よりスピーディーに付加価値の高い提案をしていくため、すでに「Change Working 自社実践プロジェクト」をスタートさせていた本社に続き、大阪でもプロジェクトを開始することになりました。プロジェクトスタートの準備段階として、私たちは、ありたき「働き方」を共有するために、関連会社を含めた現場の社員のワークショップを開催しました（写真①）。

まず自分たちの強み・弱みを整理し、現状を再認識することで、変革の背景となる「チェンジドライバー」（変革の動

機）を導き出し、それを内田洋行の営業部門の「ありたき姿」（図①）に結びつけていきました。

次に「ありたき姿」を実現するための具体的なシーンを描く「シーンメイキング®」を行いました。例えば、私たちは、「ありたき姿」の1つとして「チーム・ビルダー」という目標観を挙げています。大きな案件を獲得するには、個人戦ではなく、チームで仕事をする必要があります。私たちは、この「チーム・ビルダー」という目標が達成されたときには、どのような光景が日常的に見られな

図① 内田洋行オフィス営業部門の「ありたき姿」

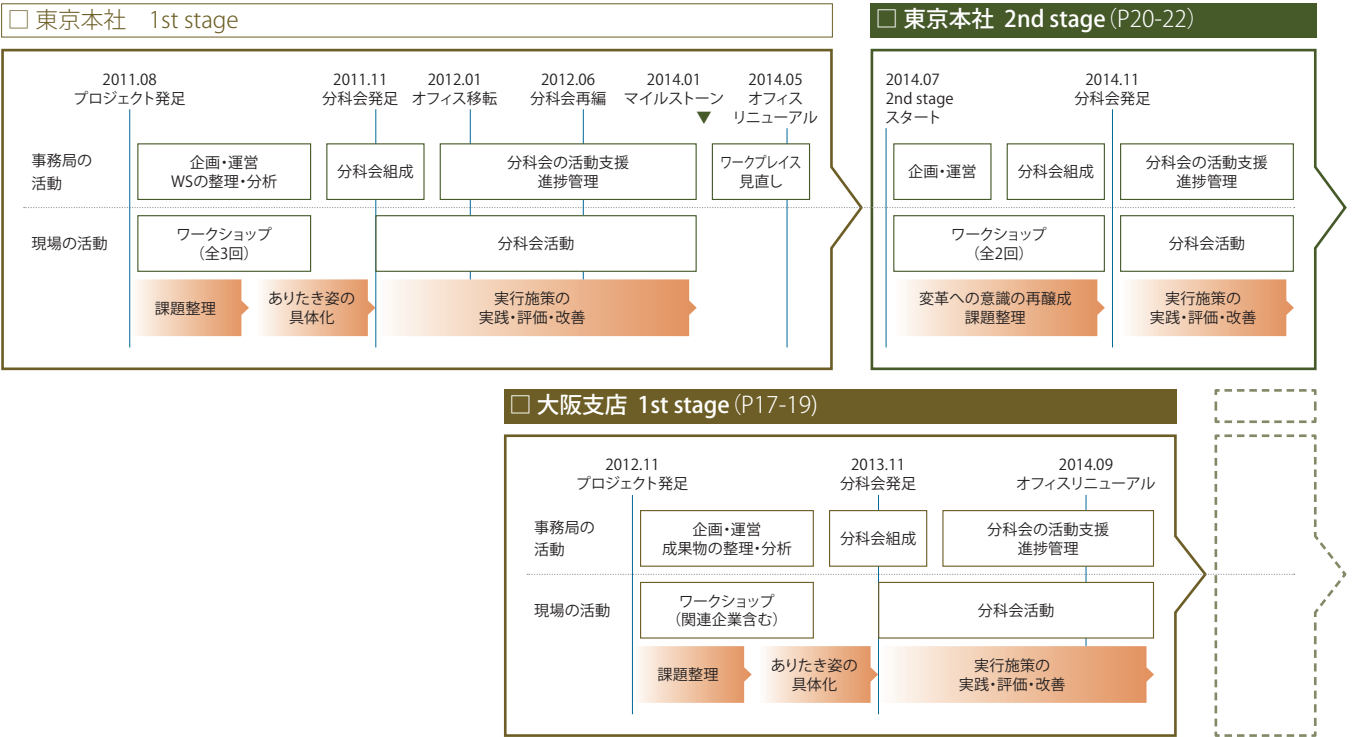
- ◎バリュー・プロデューサー
広く社会の動向を見据えてニーズをとらえ、あらゆる手段を尽くして新たな価値を創造する。
- ◎カスタマーズ・パートナー
お客さまの最も身近な相談相手として、スピード感のある課題の発掘と対応により、お客さまと解決の喜びを共有する。
- ◎チーム・ビルダー
組織内はもちろん、組織の壁を超えてタレントを集結し、助け合い、一丸となってお客さまにサービスを提供する。
- ◎ワークプレイス・プロフェッショナル
内田洋行のオフィス営業としての自信と実践に裏打ちされた説得力をもって、働き方と働く場を協創する。

How to 「Change Working」 内田洋行の事例

1st Stageから2nd Stageへ 「Change Working」を続けることの意味。

「ワークスタイル変革により組織の生産性と躍動性を高めていく」という仮説を実証するためにスタートした内田洋行の「Change Working 自社実践プロジェクト」。そこから見えてきたものは、ワークスタイル変革によって新たな企業風土を醸成することが可能であり、変革をし続けることが重要であるということでした。「Change Working」は時間の経過とともに、どのように変化していくのか、2012年11月に実践を開始し、2014年9月にオフィスをリニューアルオープンした大阪支店のオフィス部門を1st Stageの事例として、また、2011年8月から実践を開始し、2012年1月のオフィス移転から4年目を迎え、新たな挑戦を始めた東京本社 of ices 営業部門を2nd Stageの事例として紹介します。

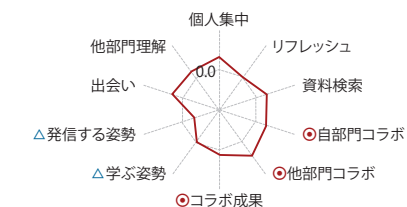
「Change Working 自社実践プロジェクト」進行表



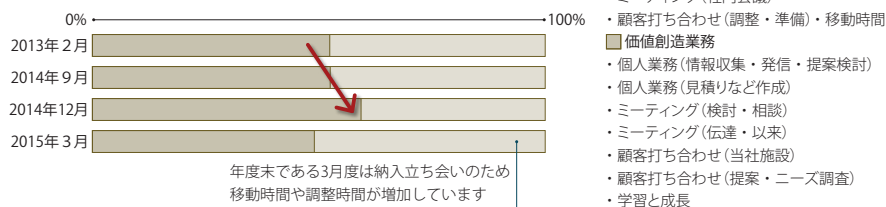
Why don't you start ?

How to 「Change Working」

グラフ① 「Change Working」1st stage 大阪支店
6か月経過時の社員アンケート(定性評価)



グラフ② 「Change Working」1st stage 大阪支店
6か月経過時の社員アンケート 行動分析調査(定量評価)



また、KPIに設定した「顧客対面時間」などの定量データは、社員各自が普段使用しているスケジューラーから、集計・分析が行えるようになっていました。定量データの分析結果からは、イベントや年度末の需要期など、時期的な影響があるものの、営業の価値創造業務は増加傾向にあるという結果が得られました(グラフ②)。

2014年9月に稼働を開始した大阪のワークプレイスでは、定期的に、社員アンケートを行い、6か月後のアンケートでは、部門を超えた交流が発生し、他部門とのコラボ業務が増加し、成果につながっていると感じている社員が多いという結果が得られています。一方、組織に対する情報の発信や学習の習慣がまだまだ根づいておらず、このあたりが今後の課題であるという結果も出ています(グラフ①)。

「働き方変革」を続けるために、活動結果の評価を実施。

させるなど、会話のきっかけになるような工夫を意識的に行っていました。このオフィスができてから、確実にグループ内での情報共有が進んでおり、大型案件の受注に結びついています。組織には、守るべきものと壊していくものがありますが、今回の例は、自分たちの仕事を変革するため、今まであったものを壊したことが特徴だと思っています。

一体感を加速させるため、社員の顔写真をサイネージに表示



ワークプレイスの壁を取り払うことで、仕事のスピード感が向上した。

大阪支店のワークプレイスで最も特徴的なのは、内田洋行のオフィス営業部・業務統括部および、営業業務のサポート、デザイン・エンジニアリング、内装・施工・機器の販売を行う関連会社の4社を同じフロアに集めたことです(図②)。私たちは、「働き方変革」の一環として、ビジネススピードの向上を目指していますが、物理的な距離感でスピードが阻害される場合もあります。私たちは、

オフィスで働くメンバーは、異動などで変化していきます。ワークプレイスやそこに込めた思いは、時間とともに陳腐化してしまいますから、「働き方変革」に取り組んでいる目的を、全員に伝え続けることが大事です。常に評価を続け、必要な手を打ち続けることで、場の力を最大限に引き出し、目標とする働き方向かっていきたいと思っています。



株式会社内田洋行 オフィス事業本部
オフィスマーケティング事業部
西日本営業部 担当部長

新海雄二

大阪支社「Change Workingプロジェクト」事務局(PMO:Project Management Office)メンバーに話を聞きました

「働き方変革」のプログラムに関わることで、会社の目指す姿や理念を理解することが出来ます。自らが考えたシーンや施策を反映し、オフィス構築に関わっていくことが、モチベーションアップと自らのワークスタイルの変革点の発見につながります。



パワープレイス株式会社
エンジニアリングセンター
大阪エンジニアリング部 担当部長(当時)

倉田英治

クライアントに「Change Working」をご提案するとき、私は「十分な納得感」が大事だということをよく申し上げています。それは、自分自身が「Change Working」に参加し、自分たちで話し合ったことを、自分たちなりに表現し行動する、という一連のプロセスを踏むことが、「働き方変革」につながることを実感しているからです。



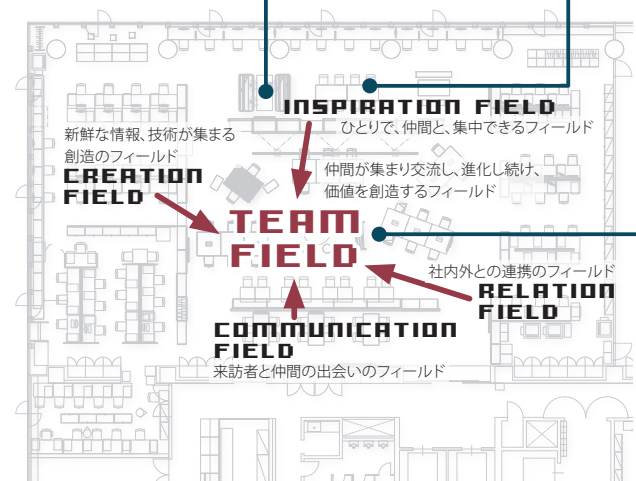
パワープレイス株式会社
エンジニアリングセンター
大阪エンジニアリング部 部長(当時)

根岸 隆

チームミーティングや全国拠点との遠隔ミーティングが行えるダイナーシート



天然木を多用した空間にグループワークスペースを設置



「TEAM FIELD」の中央には円形テーブル・スツールを配置し、チームミーティングを促進

図② 大阪支店のワークプレイスでは、グループ内の壁を取り払い、4社を同じフロアに集めることでビジネスのスピードが向上しました。営業は固定席を持たず、業務に応じて最適な場所を選択できる「Active Commons」というワークスタイルを導入していますが、自席を持つサポートスタッフや関連企業社員も、中央部の「TEAM FIELD」に自由に集うことができます。

は、チームとして仕事をしていくには、内田洋行グループ内の壁を取り払い、情報交換や意思疎通を活性化し、意思決定のスピードを速くすることが重要だと考

えました。また、一体感を加速させるため、入居時にはインテリアに使う木材にみんなでワックスを塗るイベントを行ったり、社員の顔写真をサイネージに表示