

自社実践によるワークスタイル変革

Work-style Reform Based on In-house Practice

● 高橋正浩

● 長谷川 諭

あらまし

株式会社富士通マーケティング(以下、富士通マーケティング)は、2014年10月に本社を港区に移転した。併せて東京都内の3拠点も統合した。この移転・統合は、2,000名規模、期間は半年という条件の中、総務部門がプロジェクトを管理し、設計から施工に至るまでを全て自社リソースで行い、堅牢なセキュリティかつ自由度の高いオフィスの構築に取り組んだ。実施に当たっては、五つの変革ワーキンググループ(ワーキングスペース・ICT・ファシリティ・職場環境・ワークスタイル)を編成した。このうちワークスタイルの変革は、今回のオフィス移転に合わせて設置したもので、社員の働き方と働く場の改善を自社実践によりノウハウを蓄積し、新たなリファレンスモデルの活用を図るものである。

本稿では、富士通マーケティングのオフィス構築におけるワークスタイルの変革の実施事例を紹介する。

Abstract

Fujitsu Marketing Limited (hereafter “Fujitsu Marketing”) moved its headquarters to Minato-ku, Tokyo, in October 2014. In tandem with this relocation, three offices located in Tokyo were amalgamated. This moving and amalgamation took place under the following conditions: there must be a headcount of approximately 2,000 and it must take no more than six months. Our General Affairs Department was tasked with project management, and all processes from design to construction were executed solely with Fujitsu resources. We worked to create an office with robust security and a high level of flexibility. In carrying out the project, five working groups (work space, ICT, facilities, workplace environment, and working style) were formed. And this reform of work style was established in line with the relocation of the offices this time. By improving the working patterns and environments of our employees along with having in-house practice of the new working styles, we will accumulate know-how and utilize a new reference model. This paper presents an example of the working-style reform at Fujitsu Marketing through its office-development initiatives.

ま え が き

株式会社富士通マーケティング（以下、富士通マーケティング）は、製造・流通・サービス・公共・医療など様々な分野の中堅市場向けビジネスを担う富士通グループの中核会社である。中堅企業のお客様へ、統合ERPパッケージソリューションGLOVIA smartシリーズやITインフラソリューションAZSERVICEなどを提供することにより、事業や活動の成功を支援している。

富士通マーケティングは、2014年10月に本社を東京都文京区から港区の品川インターシティ（以下、品川本社）に移転した。これに併せて、秋葉原などにあった都内の事業部門の主要3拠点も品川本社に統合し、更にクラウドサービス・サービスデスク・LCM（Life Cycle Management）サービス・保守サポート、およびキittingを行う拠点を設けた。今回の移転・統合によって、社員のコミュニケーションを活性化し、部門連携の更なる強化によるお客様起点での提案やサービス向上につなげていく。

移転が決定した2014年4月から半年間という短い期間で、本社を含む4拠点（2,000名規模）の移転・統合を実現するため、全てを自社リソースで行うこととなった。また、この移転・統合およびファシリティマネジメント（FM）の経験・ノウハウをリファレンスモデルとして展開するという方針が示された。更に、移転を契機に社員のワークスタイル変革にも取り組むこととなった。

本稿では、移転・統合に当たり自社リソースで移転を進めた経緯と、ワークスタイル変革について述べる。

自社リソースによる移転の推進

富士通マーケティングでは、今回の移転前から重複した機能や共有スペースの整理統合、ビル付帯設備や什器の老朽化によるオフィス環境の悪化対策、および事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）の観点から建屋の耐震性への不安解消といった課題が挙がっていた。更に、商談や打ち合わせのためのスペース不足への対策に加え、ICT企業らしい「見せるオフィス」の実現などのフロント強化を図る必要があった。

従来、事務所移転については総務部が窓口となり、電源・配線および間仕切りの工事はコンストラクション事業本部が、社内インフラ・ネットワークの構築はIT基盤サービス部門が担当してきた。今回は、短期間で2,000名規模、4拠点を統合するため、今まで培ってきたFMのノウハウを結集し、設計から施工に至るまでを自社リソースで推進する「富士通マーケティング品川移転プロジェクト体制」を構築した。FM担当である総務部を中心に事務局を設置し、その配下に以下の五つのワーキンググループ（WG）を設けた。

(1) ワーキングスペース変革WG

基本レイアウト、工事管理、電源工事、引越作業管理などを担当。

(2) ICT変革WG

ネットワーク設計、セキュリティ設計、コールセンター運用設計、社内インフラなどを担当。

(3) ファシリティ変革WG

BCP設計、ファシリティ維持管理などを担当。

(4) 職場環境WG

健康管理、勤労管理を担当。

(5) ワークスタイル変革WG

ワークスタイル・ワークプレイス設計を担当。

移転に関する計画的な実行と費用の圧縮、および移転後のオフィスの環境と運用の改善などを検討し、プロジェクト全体を漏れなく無駄なく進めるために、作業を七つに分類して331のタスクを定めて取り組んだ。WGのほかにも各本部から移転責任者・副責任者を選任し、移転情報を共有するとともに意見交換を行った。

このように事務局・WGを中心に、経営層、各職場を巻き込んで一丸となって活動し、短期間で移転を実施した。また、オフィスセキュリティの観点から、品川本社には基幹系、情報系、お客様資産に関するサーバを置かず、重要書類となる証憑^{しょうひょう}原本類をファイリングセンターに集約し、お客様資産を管理するシステムのキittingなども行わない運用とした。

経営層からは、分散されていた拠点を統合するだけの移転とするのではなく、しっかりと課題を認識し、働き方と働く場の両方を変えていくようにといった指示が出され、移転を契機としてワークスタイル変革に取り組むこととなった。

ワークスタイル変革への取り組み

今回のオフィス移転・統合では、ファシリティの構築だけではなく、社員の働き方と働く場について現場の様々な意見を取り入れて見直す「ワークスタイル変革」に取り組んだ。本取り組みを自社実践することによりリファレンスモデルを確立し、ビジネス展開につなげることを狙いにしたものであり、オフィス移転・統合は絶好の機会であった。

本取り組みは、前章で紹介したワークスタイル変革WGが中心となって行った。まず、ワークスタイル変革を推進する意義を議論して、その目的を「次の時代に向かうお客様とともに、新たな価値を創造し続ける企業となること」と設定し、更に以下のように新しいワークスタイルのあるべき姿をまとめた。

- (1) 社内連携の強化、富士通グループの活用、お客様・パートナー様とのつながりが必要。
- (2) 日常業務の中で自社実践し、より良いソリューションをお客様へ提供。
- (3) 社員一人ひとりが果敢に挑戦し、組織とともに成長し続ける環境を実現。

ワークスタイル変革をどのように実施するかのスケジュールについては、現場の意見を取り入れ

ながら2週間という短期間で徹底的に議論した。また、実施方法については、数々のワークスタイル変革のコンサルティング実績がある株式会社内田洋行様から変革のプロセスについて支援をいただきながら検討した。そして、内田洋行様のコンサルティングの知見と経験に基づいたアドバイスと卓越したメソッドに則って、富士通マーケティングのワークスタイル変革の目的、目標、手段を構造化し、理論的に整理できる「Change Working戦略マップ」^(注1)を作成した(図-1)。

更に、新しいワークスタイルを実現するに当たり、以下のワークスタイルコンセプトをまとめ、WG活動を通して従業員に浸透させていった。

(1) Collaborative ツナガリ

リアルな空間とバーチャルなICTのハイブリッドによる、あらゆるコラボレーションの拠点創造と運用。

(2) Practical ジッセン

自社実践を通じて得たノウハウの提供、およびリファレンスモデルを展開できる環境の構築と運用。

(3) Agile スバヤイ、イキイキ

柔軟な発想と果敢な挑戦で、個人と組織がともに成長し続ける場づくりと運用。

(注1) 株式会社内田洋行の登録商標。

■ ワークスタイル変革の目的

次の時代に向かうお客様とともに、新たな価値を創造し続ける企業になること

1. 富士通グループの総合力の活用とパートナー企業とのコラボレーションの実現
2. 自社実践を通し、常に新事業・新商品を生み出し続ける組織風土の醸成
3. 社員一人ひとりが果敢に挑戦し、社員と組織がともに成長し続ける環境の実現

Collaborative ツナガリ

Practical ジッセン

Agile スバヤイ、イキイキ

■ ワークスタイル変革の目標（実現する行動様式と組織風土）

変革を通して一人ひとりが実現する行動様式
(新しいワークスタイル)

ワークスタイル変革により実現する
六つの組織風土



図-1 Change Working戦略マップ

このように構造化した「Change Working戦略マップ」に基づき、変革への施策を具体的に挙げた。そして、優先順位をつけて経営層に提言し、移転後はWGを三つの分科会に編成し活動を継続した。

次章以降に具体的施策を紹介する。

ストックレス活動

移転前に優先的に行う施策の一つとして、ストックレス活動に取り組んだ。ストックレス活動とは、紙の削減および備品・文具の集約である。移転前は、同じ書類を数名が別々に保管したり、必要のない書類を保管したりしていた。また、同じ備品を複数部署で所有していたり、文具を各部署で購入・用意していたりと無駄が散在している状態であった。この状況が有効なスペース活用を妨げ、業務の効率化やコミュニケーションを阻害していると捉えて、徹底的に取り組んだ。

富士通マーケティングのストックレス活動の目的を、以下のように定めた。

- (1) 整理整頓された職場環境を築き、業務効率化を推進する。
- (2) 文書による情報の重複をなくし、情報共有を推進することでコミュニケーションの向上を図る。
- (3) 収納スペースを削減し、コミュニケーション

コーナーの拡充を目指す。

本活動を実現するに当たり、富士通マーケティングにおける現状の紙の保有量を調査した。その結果、個人と共有の保有量を合わせて8,357 fm（一人あたり4.0 fm）^(注2)であることが分かった。そこで、品川本社では60%削減した3,340 fm（一人あたり1.6 fm）を目標とした（図-2）。

最終的には総保有量が58%削減でき、これを賃料に換算すると年間2,600万円分のコストダウンに相当する。特に、個人保有量は72%も削減できた。また品川本社では、備品や文具・事務用品はOSC（Office Service Center）で一括管理・貸し出しする運用とし、従来のような各部署が所有することによる無駄なスペースの発生を極力なくすようにした。この活動により、現場の強い要望の一つであったオープンミーティングスペースが、移転前の95か所456席から移転後には232か所996席へと2倍以上となった。

本活動により、効率的で生産性を高めるオフィス環境を整えることができた。この活動を通じて、個人にクローズしていた情報を共有し、重複していた無駄を取り除いたことで、業務の効率化、コミュニケーションの向上につながったと現場から

（注2） fm（ファイルメートル）は書類の量を測る単位。1 fm は高さが1 mとなる書類の量（約1万枚に相当）。



紙、文具・備品
保有量

58%削減

移転に際して、4年目の女性をリーダーとしてストックレス活動に挑戦。紙および文具・備品の保有量を58%*削減することに成功。

* ロッカー本数換算：800本分相当
年間賃料換算：26百万円相当

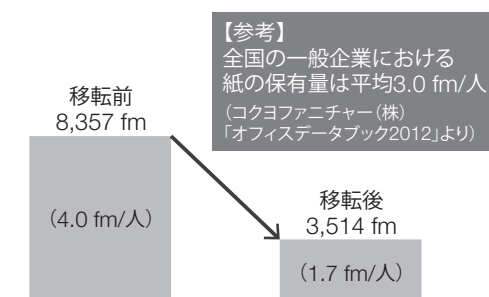


図-2 ストックレスへの挑戦

声が上がっている。物理的なスペースが確保できたことで動線が良くなり、また情報が共有されたことでコミュニケーションが活性化され、社員が「スバヤク、イキイキとAgileな行動」をしている。

お客様・パートナー様との接点拡大

本章では、ICT企業らしい「見せるオフィス」の実現に向けた取り組みを紹介する。

移転前の環境に対して、現場から多かった意見は「ICT企業らしくない」「お客様やパートナー様をお招きできない」というものであった。このような問題の要因として、スペース不足や老朽化によって、見せる環境にないということが挙げられる。これについてWGで徹底的に議論し、「お客様やパートナー様と『共に創るビジネス』を生み出し育てる空間」と「自社実践を通じて得たノウハウの提供およびリファンレンスモデルを展開できる環境の構築と運用」を目指すことに至った。

そこで、8階フロアの来客エリアをオープンインベーションエリアと位置付け、社外とのコラボレーションを重視した環境を「リアルな空間」と「バーチャルなICT」の両面で整備した。具体的には、以下のとおりである。

- ・大型モニタやタッチパネルでの情報発信
- ・大小様々な収容サイズのプレゼンテーションルーム
- ・お客様の急な来社にも対応可能な予約不要のミーティングコーナー
- ・パートナー様、ベンダー様も利用可能な展示スペース
- ・実践しているソリューションを体感

これらの環境を整えると同時に、ビジネスのきっかけや商談のクロージングに向けた切り口とすることを目的に、2014年11月末より以下のオフィスツアーを実施している。

(1) ワークスタイル変革ツアー

ワークスタイルの変革およびオフィス移転にご興味をお持ちのお客様に、富士通マーケティングのワークスタイル変革の取り組みを紹介する。

(2) ICT体感ツアー

特定のICTソリューションにご興味をお持ちのお客様へのデモや、実践事例の紹介を通じてソリューションを体感していただく。

また、お客様やパートナー様の商品の展示会、商品知識の習得や売り込むためのセミナーを開催するなど、お客様やパートナー様とともにビジネスを創る機会が増えた。これらの活動により、移転後半年には前年の同じ時期に比べ1か月あたり約1,000人の来訪者数が増加し、移転後1年を経過した現在もオフィスツアーを継続している。

自社実践や移転で経験したことをリアルに紹介できる、またパートナー様やお客様とともに創ることができる「ジッセンの場」「Practicalな環境」の構築に向けて日々挑戦をしている(図-3)。

コラボレーション拠点の創造

複数部門に跨がる組織構造における社内連携の強化、富士通グループの活用、お客様・パートナー様とのつながりを実現するために「リアルな空間」と「バーチャルなICT」のハイブリッドによる、あらゆる可能性を引き出す環境を整えた。

リアルな空間としては、お互いの状況やプロセスが見えるface to faceによる「ツナガリ」を築くため、執務エリアは視界を遮るものを限りなく排除した。また、複合機・シュレッター・作業台などの共用備品を中央に集中させたり、個人の机の奥行を10 cmずつ短くすることで通路幅を広げたりした。更に、人と情報が集まるエリアの構築に向け、有線LANと無線LANが使用可能な環境、プレゼンテーションツールの装備など、ワークエリア同様の環境を8階フロアに整えた。特にコラボレーションラウンジは、執務エリアとは趣を変えた空間デザインが特徴で、テーブル席のほかソファやハイカウンターの席もあり、利用目的に応じて設定変更ができる。これらによって、休憩やランチ、懇親会などのリフレッシュ、ソロワークや打ち合わせ、イベントなどに至る多目的に対応できる。図-4に人と情報を集めコミュニケーションを向上させる環境を示す。

バーチャルなICTとしては、富士通グループ内で社員のコミュニケーションやナレッジ共有の高度化を目指して構築したグローバルコミュニケーション基盤を活用している。これにより相手の状況に合わせてチャットやMicrosoft Lyncを使った電話会議を行ったり、社内SNSなどを活用したりして情報共有を図っている。また、Webiner（ネッ



図-3 自社実践している主なソリューション

■ 8Fは人と人、人と情報を集めるコミュニケーションの「ハブ」

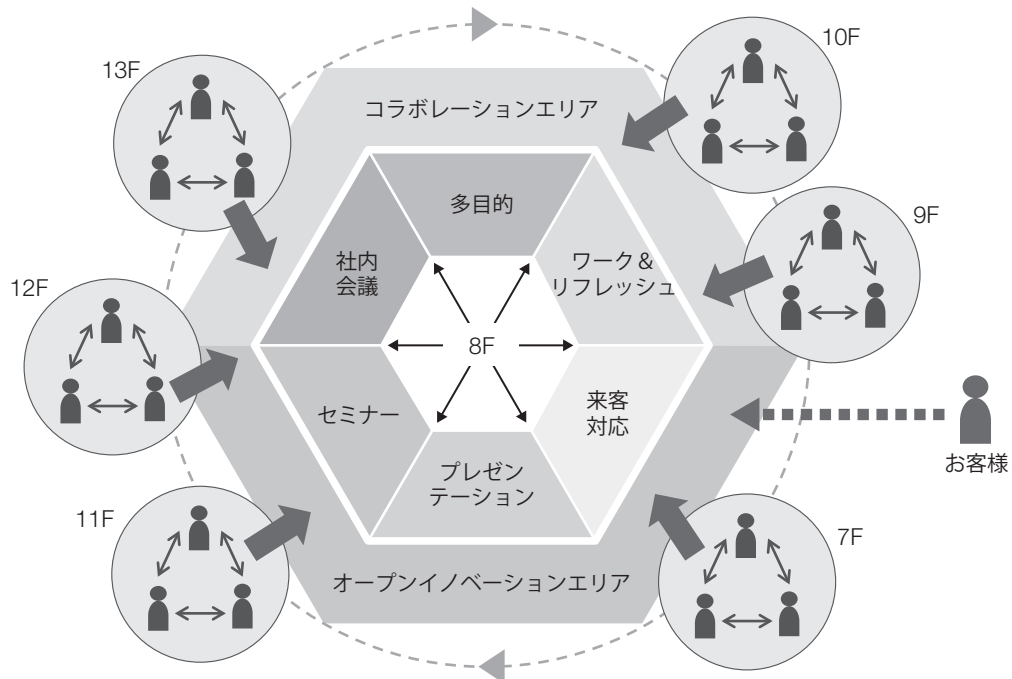


図-4 品川本社の基本的思想

ト中継型Webセミナー), Web営業を実施する専用
ルーム, 社用スマートフォン・タブレットなどの
モバイルツールも活用して, 社内外で効果的かつ

効率的なコラボレーションを実現している。

この活動により, ビジネス環境の変化やテクノ
ロジーの進化に素早く対応していく環境が整い,

社員が効率的で生産性の高い働き方へと変わり始めた。

む す び

本稿では、品川本社へのオフィス移転を契機とした富士通マーケティングのワークスタイル変革への取り組みについて述べた。ワークスタイル変革の目的、目標、手段を構造化、理論的に整理し、実現に向けたプロセスおよび計画から設計、デザイン、施工、移転、そしてソリューションの実践も含めて、全ての工程を自社で実施した。こうした総合力を高く評価いただき、日本経済新聞社とニューオフィス推進協会が主催の2015年の第28回日経ニューオフィス賞で、ニューオフィス推進賞とオフィスセキュリティ賞を受賞した^{(1),(2)}。

これからも、富士通グループのICTを活用しワークスタイル変革を進め、お客様により良いソリューションを提供し続けていく。

参考文献

(1) ニューオフィス推進協会：季刊誌THE BEST OF NEW OFFICES 2015.

http://www.nopa.or.jp/pub/org/back_number/197.html

(2) ニューオフィス推進協会：第28回日経ニューオフィス賞.

<http://www.nopa.or.jp/prize/contents/congratulation.html>

著者紹介



高橋正浩（たかはし まさひろ）

（株）富士通マーケティング
BPR推進本部
プロセス改革推進室
社内業務プロセスの見直しに従事。



長谷川 諭（はせがわ さとし）

（株）富士通マーケティング
総務人事本部
総務部
ファシリティ管理、品川本社の管理全般に従事。