

専門家に聞く！

フリーアドレスを**成功**させるポイント

 Your Desk



フリーアドレス

導 入 入 門

フリーアドレス導入入門：コクヨ株式会社

今回お話をうかがったのは、コクヨ株式会社様でワークスタイルコンサルタントとして活躍されている成田麻里子さんです。同社は2021年2月、東京・JR品川駅港南口にある2棟の自社ビルをリノベーションし、“創造性を加速する場”として、品川ライブオフィス「THE CAMPUS」を起動させました。そんな新しいオフィスで、フリーアドレスを成功させるポイントをお聞きしました。知っておきたい運用のヒントが満載です。



成田麻里子さん

コクヨ株式会社ファニチャー事業本部 / スペースソリューション本部 / ワークスタイルイノベーション部 / ワークスタイルコンサルタントコクヨ入社後、10年間にわたりオフィスデザインやワークスタイル研究、新規事業企画に携わる。現在は企業向けサービス「コクヨの研修」スキルパークにおいて、人材育成、働き方改革に関わる研修企画および講師を担当。

フリーアドレスのメリット

まず、フリーアドレスのメリットについて、経営者の視点と社員の視点に分けてお話しします。共通するところもありますが、経営者の視点では大きく次の3つが挙げられます。

① 生産性の向上

② コスト再配分

③ 人的資源の確保

①生産性の向上 について、フリーアドレス導入により自宅やコワーキングスペースなどいろいろな拠点を利用することで移動時間が減り、またその分仕事に集中できるため、生産性向上が期待できます。コロナ禍でテレワークが増えています。オフィスに出勤しなくても業務を継続できるため、BCP対策に寄与するともいえるでしょう。

②コスト再配分 については、保有するオフィス面積の適正化という側面を考えるとわかりやすいでしょう。コロナ禍で以前に比べて出勤率が下がっていることをふまえて、オフィス面積を縮小するという考え方もあります。

一方で、オフィス面積は100%活かして、これまで固定席として使っていたスペースを、新しい働き方を見据えた付加価値のあるスペースに転換できるわけですから、スペースの再配分ととらえることができます。フリーアドレスだと共用するスペースが増えるので、人数の増減や異動に対応しやすくなるという意味でも、コストの再配分が可能になるというメリットがあげられます。

③人的資源の確保 についてです。オフィスの中での柔軟な働き方ができることは、企業としての魅力のひとつです。社員のライフスタイルが変化するなかでも継続して働ける、また入社を考えている人たちに向けたアピールにもなり、人材の確保につながる点がメリットとして考えられます。

次に、社員にとってのメリットをお話しします。

こちらも大きく分けて3つです。

① 自律的な行動が身につく

② 生産性、業務効率の向上

③ ワークライフバランス

①自律的な行動 つまり「自分で決めた働き方で仕事をコントロールできるようになる」と考えることができます。

いいか悪いかは別として、固定席の場合は、毎朝出勤して何となく昨日の続きから始めても、それなりに仕事はスタートします。それがフリーアドレスになると、仕事を始める前にまず段取りが必要です。自分のロッカーに行き、パソコンと書類を出します。そこから例えば「今日は集中して提案書を作成したいから集中スペースに行こう」などと、日々時間単位で自分の行動を組み立てていくわけです。

初めは小さい変化でしかないかもしれませんが、このような小さな積み重ねを続けることが自律的な行動につながっていきます。また、席が決まっていなくて、上司がいつでも目の前にいるという状態ではなくなります。

何かあった時にすぐに相談することができないこともあります。

フリーアドレス導入入門：コクヨ株式会社

与えられた時間の中で、いかに自分で考え、業務を遂行していくかといった責任感や仕事の完遂意欲が芽生えます。これも自律的な行動力を養うことにつながるものと思います。

②目の生産性や業務効率の向上 これは経営者視点の「コストの再分配」の部分と紐づきます。固定席を削減することでプレインストーミングスペースや調べ物のための資料スペース、隔絶された集中席など、いろいろなスペースが生まれます。

それらのスペースを、自分がその日にすべき仕事の目的に合わせて、場所を選ぶことができます。快適に働ける環境が整えば、当然生産性や業務効率の向上にもつながります。

③目のワークライフバランス ABW(※) ほど大きなメリットは得られないかもしれませんが、前述した業務の効率化によって、自分のために使える時間が増えることは確かでしょう。

※ABW(Activity Based Working) とは「時間」と「場所」を自由に選択できる働き方のこと。



導入時のさまざまな課題にも 解決策はある

フリーアドレスを導入する際、よく耳にするのが「フリーアドレスによって自分の席がなくなってしまう」という不安感です。長く固定席で仕事をしてきた方の中には「自分が安心できる場所がなくなってしまう」という気持ちになる方が一定数いらっしゃいます。まず皆さんにご理解いただきたいことは「場所を共用で利用する」という考え方です。今までもある会議室や打ち合わせスペース、食堂などと同様で、共有で使うスペースが広がると考えていただくとよいでしょう。そうは言っても、いざ導入しようとする時には、様々な不安や課題がでてくるものです。

では、導入時の課題として解消しておきたい、社員が抱える具体的な不安には、どのようなものがあるのでしょうか。

大きく次の4つになります。

① 部下とのコミュニケーション

② 誰がどこにいるかわからない

③ 荷物や資料が置きっぱなし

④ 席の固定化

これらの課題を解決する施策をお話していきましょう。

①部下とのコミュニケーション あるいはグループ内でのコミュニケーションが減ってしまったという時には、「コミュニケーションのとり方を今までの固定席と同じように考えていてはだめですよ」とお伝えしています。

一般的な仕事の流れとしては、部下は上司からの指示に対して報告、連絡、相談(報・連・相)を繰り返した後に最終報告をするということが多いでしょう。そのなかでの上司の方の意識として、当然のように報・連・相は部下から行うべきものと考えている方は多いのではないのでしょうか。けれどフリーアドレス導入後は、自分から部下に働きかけるようにしないと仕事はなかなかうまく回っていきません。その意識変革がとても大切です。部下も同じで、固定席だったら上司が近くにいる、何となく仕事の様子を察してくれていたかもしれませんが、フリーアドレスではこれまで以上に報・連・相を頻繁にする必要があります。

部下も同じで、固定席だったら上司が近くにいる、何となく仕事の様子を察してくれていたかもしれませんが、フリーアドレスではこれまで以上に報・連・相を頻繁にする必要があります。上下関係はもちろんありますが、コミュニケーションは双方向なので、自分から相手に働きかけてしっかり連携を取りながら、仕事の成果を出していくということをお互いが心がけない限り、なかなかうまくいきません。フリーアドレスにすればコミュニケーションが活性化しそうだという声も時おりききますが、フリーアドレスにしたからといって、コミュニケーションがうまれるわけではありません。自発的に話しかけて初めてコミュニケーションが発生するのです。

コミュニケーションの頻度を保つ方法の一例を紹介しましょう。在宅勤務と会社でフリーアドレスを併用している企業が実践し

フリーアドレス導入入門：コクヨ株式会社

ているのが、例えば 1 週間に 1 回、曜日を決めてグループで一緒に仕事をする時間を設けるという方法です。意識的にこうした取り組みをすることで、コミュニケーション不足を補うことができます。

それぞれのスケジュールを確認し合うことが大切



②どこにいるかわからない

ということへの不安に関しては、「YourDesk」システムなどをえば解消されるのですが、基本的な解決方法としてお伝えしているのが「個人スケジュールをきちんとメンテナンスしておきましょう」ということです。これはベースとしてぜひともやっていきたいことです。入力の方法は企業によっても、また個人によってもまちまちだと思います。自分たちの部署でどういう入れ方をするかをすり合わせて、使いやすいものにしていくとよいでしょう。例えば、私たちは「外出」「移動」「来客」「会議」といったインデックスを決めて、詳細を書き込んでおきます。そのスケジュールを見て、他の人が会議などの依頼をするので、移動時間もきっちり記入しておきます。

在宅勤務も増えているので、どこで仕事をしているかをより綿密に記入しておくことが大事です。

また「〇〇の提案書作成」といった作業の時間も、きちんと記入しておいたほうが私はよいと思っています。作業のスケジュールを入れることにより、8 時間の勤務時間の中で、何をどの程度の時間で進めるかという計画にもつながっていきますし、見えない作業をそのスケジュール表により、部署のメンバー同士で確認することができます。

上司の方は、自分たちのグループの中でどのように記入したら、お互いにストレスなく働けるかという視点で考えていただくとよいでしょう。お互いの行動が見えないからこそ、こまめな報告が必要なのです。今は多くの企業でグループチャットを利用しているのではないのでしょうか。企業によって Microsoft Teams を使われていたり、当社では G Suite を使っていますが、個人対個人のチャットやグループチャットを上手に利用するとよいと思います。スケジュールを完璧にメンテナンスしていたとしても、急ぎで相談したいことが出てきた時などチャットを使えば、すぐに

確認することが可能です。チャットはタイムリーな双方向コミュニケーションですが、それだけに文章を短くする傾向があります。そこには世代間ギャップがあり、若い方は慣れていて短い文章や「いいね」だけでも通じて、ベテランクラスの上司の方だと通じないことがあります。人間関係が出来上がっていない間柄での短い言葉のやり取りは、時に誤解を招くおそれがあるため注意が必要です。

荷物や資料の扱い方を見直そう

③荷物や資料の置きっぱなし については、何より共有で使うという意識をもつことが大切なのですが、例えば 2 時間以上離席する時にはクリアデスクにするなど、きちんとルールを決めている企業が多いです。明らかに長時間会議が続き、席を使わないという場合には、使わない書類はロッカーに片付けてデスクをきれいにし、必要な書類だけ持って会議室に移動する、というように決めておかないと、なかなかうまくいきません。企業によっては大きな荷物の一時保管をしたり、仮置き場所をタイムロッカーのような形にするところもあれば、収納庫の足元の棚を大きな荷物を入れる場所に指定するなど、それぞれに工夫しています。

④席の固定化 書類が多いとどうしても席の固定化につながるもので、身動きしやすくするためには、ペーパーレス化を推進されたほうがよいでしょう。今ある書類をすべてデータ化すると、時間もかかりデータサーバーを圧迫してしまいます。

まずは要らない資料は捨てて必要なものだけデータ化、あるいはファイリングしておくという考え方も必要ですし、こまめに収納庫の整理整頓をすることが非常に重要です。

さきほど「スケジュールを書き込もう」という話をしましたが、書類を整理整頓する時間もスケジュールに書き込んでおくことをお勧めします。私は、今は固定の個人ロッカーはもっていないのですが、以前は毎週金曜日の 15 分間は書類の整理時間に充てていました。必要なものはスキャンして保管し、不要なものは廃棄する時間をスケジュールに組み込んでいました。記憶が定かなうちに資料の仕分けをしておいたほうが仕事も効率的に進みます。

意識改革と運用ルールの浸透が重要

セミナーで一番初めに私は、次のようにお伝えしています。

皆さんも感じられているように、今、世の中の変化は非常に早いです。そのなかで、企業として価値創出をし続けるために、組織や個人の創造性を高め、より生産性を向上させる等の目的で、フリーアドレスを導入します。そういう意味では、導入を決めた時点で目的は明確です。ただ、企業の取り組みだけでうまくいくわけではありません。フリーアドレスの導入から、快適に運用できるようになるまでに重要なのが、次の5項目です。

1. 目的の明確化
2. ルール、制度づくり
3. オフィス空間やツールの構築
4. 社員の意識、行動改革
5. 運用ルールの浸透

フリーアドレスを導入する時には、業務に合った様々なオフィススペースの構築、備品やツールの用意に加え、運用ルールや制度をつくる必要があります。これらは必要不可欠なことです。時間と費用をかければ、整えることは可能と言えます。一方で、社員の意識やスキルはそれだけでは解決できません。ここがポイントです。いかに社員が目的や運用ルールを理解し、行動できるか。ひとりひとりが実践できて初めて、オフィスを円滑に運用できるようになります。

フリーアドレスの成功と失敗の分かれ道は、社員の意識と行動を変えられるか否かだと、私は考えています。これまでの固定席に慣れていると、自席がなくなることへの反発もそれなりに大きいだろうと推測できます。

「自分の席がなくなってしまう」と思う人たちの意識を、どのようにマイナスからゼロに、ゼロからプラスに持っていくか、環境だけ用意して、社員に何もメッセージを伝えなければ、成功への道は開きません。

私たちが主催するワークショップでは、「社員の意識改革」に着目し、社員の皆さんに考えていただく時間を多く取るようにしています。

まず、フリーアドレスを導入した時にどんな課題が起こりそうかということ挙げていただきます。

つまり課題の洗い出しです。そして、ほかの人が何とかしてくれるだろうというのではなく、自分の考え方や行動をどのように変えれば解決できるかという「自責」の視点で、グループごと解決策を話し合ってください。そうすると、短時間でも何らかの解決策が出せるものです。

ワークショップに参加していただいた皆さんからの感想で多いのが、「他の人も自分と同じように不安に思っていることがわかった」というものです。そして「不安ではあるけれど、何人かで集まって解決策を考えれば、うまくいきそう」「仲間と一緒に考えることが大事なのだ」という感想も多くいただきます。こうした体験をしていただくことは非常に大切です。

また、フリーアドレスを導入したから課題が出てくるというわけではなく、これまでの固定席でも課題はあったはず。ただその解決策を皆さんが経験値でわかっていたから、課題をクリアすることができていました。一方、フリーアドレスは初めて導入するので、解決方法がわからないのは当然と言えば当然です。運用を始めたら、毎日のように課題は出てくるでしょう。単に参考になる事例を調べるだけでなく、自分たちがどういうふうにしたら円滑に運用できるかを考える、考えて自分達にあう新しいルールを作っていくという行動がとても重要です。

マネージャークラスの方々の行動変容が鍵を握る

ワークショップやセミナーなどに参加いただき、「こういうふうになればみんなで解決できる」ということを実感できれば、フリーアドレスを継続する道筋が見えてきます。

そういったきっかけづくりは不可欠です。

ワークショップでは、たとえ効果的な解決策が出てなくても、自分たちで考えることにより解決策が導き出せるということを感じていただければいいと思っています。大人数になると意見を吸い上げるのがむずかしくなるので、参加人数は20~30人がベストです。社員数の多い企業様が実施される場合は、ワークしやすい人数に分けて実施することをお薦めしています。特に、ワークショップやセミナーを受けていただきたいのが、マネージャークラスの方たちです。セミナーを担当させていただくお客様の中には、直接部下をマネジメントする立場にある方は原則全員参加で、

YourDesk

フリーアドレス導入入門：コクヨ株式会社

専門家に聞く！ フリーアドレスを 成功させるポイント

それ以外の方は任意で参加する

といったケースが多くあります。

課長クラスの方がフリー

アドレスに否定的なま

まで、「誰かがやってくれ

るだろう」という姿勢で

いは円滑な運用は難し

いです。例えば、フリーアドレ

スを導入したけれど、課長自身

は毎日同じ席で仕事しているというの

では、部下にフリーアドレスのメリットも

伝わりません。自ら実践して見せなければ、部下はついてこないの
ではないでしょうか。

課長クラスのワークショップでよく耳にするのが「部下からは『なん
でフリーアドレスなのか？』と問われ、上司からは『メンバーに浸
透させろ』と言われる。その間に立ってすごく不安なんです」とい
う声です。フリーアドレスの導入前や導入直後だけでなく、導入か
ら時間は経っているがあまりうまくいっていないという場合にも
、ワークショップで皆さんに考えていただく時間をとることは有効
です。メンバーとうまく関わりながら運用している、ほかの課長の
工夫などを知る絶好の機会となります。また自分なりの運用のヒ
ントなどを共有すれば、横展開することも可能です。

運用のためのルールブックやマニュアルを作って、運用の仕方を
統一することも大事ですが、ただ作るだけではなかなか浸透しま
せん。説明会やセミナーを開催し、皆が理解できるように発信して
いくということを大事にしていきたいです。

このように実際に運用することを考えると、マネージャークラスの
方が自分で実践できるかどうか、うまく社員を導けるかどうか、そ
れが鍵を握っていることが理解できると思います。そして、社員の
意識、行動改革を促すためには、マネージャークラスの方々の行
動変容がポイントだということです。



今後、ワーカーに求められる視点とは

最後に、今後さらに効率の良い働き方を実現していくために、何
が重要かというお話をしたいと思います。現在テレワークという
働き方が多くなってきて、オフィスの中ではフリーアドレスやサテ
ライトオフィス、WEB 会議などを当たり前のよう利用すること
が増えました。もちろん職種によりますが、今後オフィス内での
フリーアドレスを ABW に広げて、在宅とのバランスを取りながら
仕事していく人が増えていくだろうと予測しています。

それに伴って、ワーカーが考えるオフィスの役割はますます変わ
っていくことでしょう。その変化は当社の実施した調査でも如実
に表れています。

100% オフィスで仕事をするという働き方だと、これまでオフィ
スに求める役割のトップ 3 が資料作成、メール処理などの事務
作業、業務報告や連絡で、業務時間に対して費やす時間が長い
ものをオフィスで行うというのが定番でした。ところが、リモ
ートワーカーになると、資料作成や事務作業は自宅などでできると
考えている傾向がみられます。

では、オフィスにはどんな目的で行くのかというと、同僚や顧客
との雑談をはじめ、面談・相談や意思決定を必要とするような
会議など、新たな価値の創造や向上につながる仕事を目的に行
くというのです。誰かと顔を合わせて、たまたました会話が新企
画のヒントになったということも往々にしてあります。

そういった意味でも、オフィスに求める役割が非言語情報も含め
たコミュニケーションにシフトしているのだと実感しました。

オフィスに求める役割が変われば、どのようなオフィス空間を作
るか、ワクワクして出勤してもらう仕掛けをどう作るかといった
視点も、必要になってきます。何をオフィスでやるべきか、何を
オフィス以外の場所でやるべきなのか、オフィスにどういう役割
を持たせるのかを見極めながら、組織として、個人として業務に
取り組むということが、この先、重要になってくるのではないかと
思っています。

YourDesk

フリーアドレス導入入門：コクヨ株式会社

スタッフ一同より

皆さん、「フリーアドレスを成功させるポイント」はいかがでしたでしょうか。
コクヨ株式 会社様では「品川ライブオフィス」の見学も受け付けているとのことでした。
詳しくは、以下 URL でご確認ください。
<https://www.kokuyo-furniture.co.jp/campus/sp/liveoffice/>
成田様、ご協力ありがとうございました！

※インタビュー時はマスクを着用し、ソーシャルディスタンスを確保しております。

2021/09/13

インタビューにご協力いただいた企業様



企業様 社名 コクヨ株式会社
URL : <https://www.kokuyo.co.jp>